



当社の温室効果ガス排出削減目標はSBT認定を取得しています。



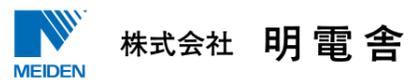
当社は健康経営優良法人2025「大規模法人部門(ホワイト500)」に認定されました。



当社は厚生労働大臣より「プラチナくるみん」の認定を取得しました。



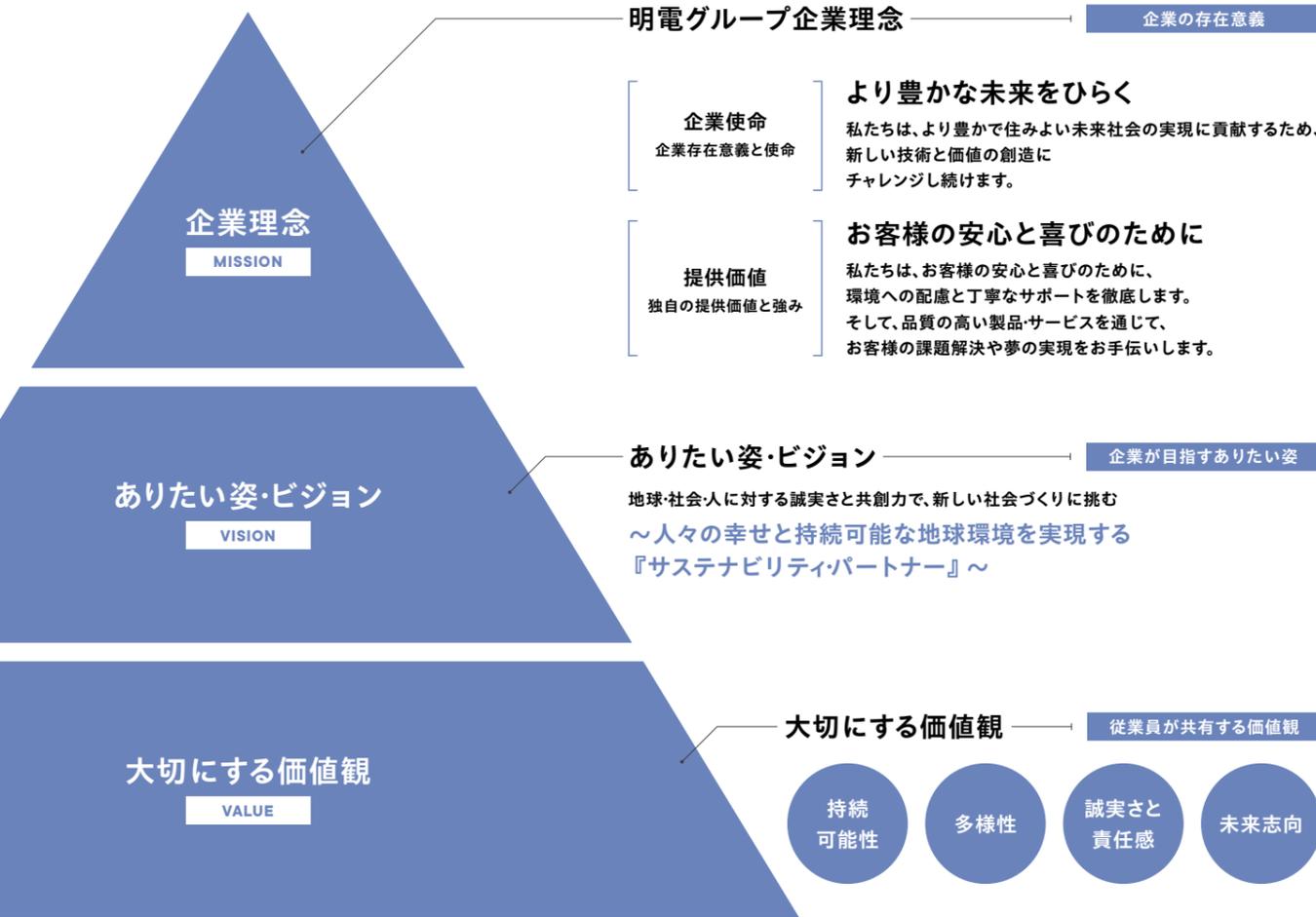
当社は厚生労働大臣より「えるぼし」で最高位(3段階目)の認定を受けています。



〒141-6029 東京都品川区大崎2-1-1 ThinkPark Tower
www.meidensha.co.jp



明電グループ企業理念



明電グループ企業理念

企業存在意義

企業使命
企業存在意義と使命

より豊かな未来をひらく

私たちは、より豊かで住みよい未来社会の実現に貢献するため、新しい技術と価値の創造にチャレンジし続けます。

提供価値
独自の提供価値と強み

お客様の安心と喜びのために

私たちは、お客様の安心と喜びのために、環境への配慮と丁寧なサポートを徹底します。そして、品質の高い製品・サービスを通じて、お客様の課題解決や夢の実現をお手伝いします。

ありたい姿・ビジョン

企業が目指すありたい姿

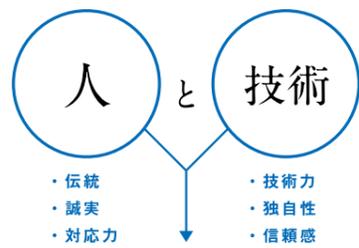
地球・社会・人に対する誠実さと共創力で、新しい社会づくりに挑む
～人々の幸せと持続可能な地球環境を実現する『サステナビリティパートナー』～

大切にする価値観

従業員が共有する価値観



MEIDEN
Quality connecting the next



“Quality”

企業スローガン(理念の主張をワンフレーズで表現)

私たちが考える“クオリティ”には、製品やサービスの品質という意味はもちろん、それを支える「人」と「技術」という意味も込められています。社員の誠実さや柔軟な対応力で、世界中のお客様と、より強い絆を結んでいくこと。技術力から生まれる、時代や市場に合わせた独自の製品や、信頼感のあるサービスで、社会に貢献していくこと。ふたつがひとつになり、新しいつながりを創っていく。お客様と私たち。そして、社会とそこに暮らす人びと。つながりを広げて、培ってきたチカラを、次の時代のエネルギーへ。

お客様の安心と喜び、その先にある人びとのかけがえのない毎日のために。明電グループのクオリティで、より豊かな未来へとつなげていく。それは、これからも変わらない、私たちの使命です。

編集方針

本レポートにおける記載内容については、取締役会で報告・審議のうえ決定しています。報告内容については、日頃の広報・IR活動や各部門へのヒアリングなどを通じて、ステークホルダーの期待や関心の高い情報を収集・把握し、発信することに努めています。「明電舎レポート2025」では、明電グループのありたい姿に向けた価値創造や2025年度からスタートした「中期経営計画2027」における成長戦略、そしてその成長戦略を支える経営基盤の強化の取組みについて、ステークホルダーの皆様に分かりやすくお伝えできるよう、対話に必要な情報を丁寧にまとめることに努めました。本レポートを通じて、明電グループが実現したい社会やその想いに共感くださり、より豊かな未来社会の実現に向けた共創の波が広がることを期待いたします。本レポートが、ステークホルダーの皆様とのより良い対話の一助となれば幸いです。

明電舎レポートの作成・承認プロセスと責任

本レポートの作成にあたっては、IFRS Foundationが提唱する「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス2.0」なども参照しながら編集しています。記載内容については、日頃ステークホルダーの皆様から頂戴のご意見・ご質問を踏まえたうえで、各組織と連携を図りながら、明電グループのありたい姿を実現するための、長期的かつ総合的な視点から、分かりやすくお伝えできるよう作成いたしました。私は、その作成プロセス及び記載内容が正当であることを確認しています。当社は、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様にも明電グループをご理解いただくためのコミュニケーションツールとして、2013年から統合報告書「明電舎レポート」を発行してまいりました。今後も本レポートを対話のツールとして活用し、ステークホルダーの皆様と真摯に向き合いながら、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。代表取締役 執行役員社長 井上 晃夫

将来に関する予測・予想・計画について

本レポートには、明電グループの過去と現在の事実だけでなく、発行日時点における計画や見通し、経営方針・経営戦略に基づいた将来予測が含まれています。この将来予測は、記述した時点で入手できた情報に基づいた仮定なし判断であり、前提条件の変化によって、将来の事業活動の結果や事象が予測とは異なったものとなる可能性があります。読者の皆様には、以上をご了承いただきますようお願いいたします。

報告媒体

明電グループでは、「明電舎レポート」(冊子版・Web版)と「明電グループのサステナビリティ」(Web版)の2つの媒体を通じて、ステークホルダーの皆様にも明電グループの社会的責任に対する姿勢や取組みをお伝えしています。

冊子、Web版 「明電舎レポート」(本誌)	Web版 「明電グループのサステナビリティ」
明電グループに関する財務情報や企業価値向上に資する取組み、経営戦略などの非財務情報を網羅的にまとめています。	明電グループが重要と考えるサステナビリティ課題に対する具体的な取組みを中心に、分かりやすく紹介しています。
	
	https://meidensha.disclosure.site/ja

CONTENTS

- イントロダクション
 - 1 明電グループ企業理念/編集方針
 - 3 トップメッセージ
- 価値創造ストーリー
 - 7 明電グループ価値創造の歴史
 - 9 明電グループの価値創造プロセス
 - 11 重要課題(マテリアリティ)の特定プロセス
 - 13 重要課題(マテリアリティ)と「中期経営計画2027」の関連
 - 15 中期経営計画2027
- 事業を通じた価値創造
 - 25 明電グループ At a Glance
 - 27 電カインフラグループ
 - 29 海外変電事業の展開
 - 31 価値創造事例1
サステナブルインフラを支えるSF₆ガスフリー真空遮断器
～拡大するFガス規制を追い風に新たな市場へと挑む～
 - 33 社会システムグループ
 - 35 産業電子モビリティグループ
 - 37 価値創造事例2
半導体製造を支える真空コンデンサ
～伝統と革新の融合、独自技術の価値創造ストーリー～
 - 39 EVグループ
 - 41 フィールドエンジニアリンググループ
 - 43 価値創造事例3
現場のニーズに応える、保守サービスの進化
～インフラの安心と信頼を支えるファシリティマネジメント～
- 成長戦略を支える経営基盤
 - 45 財務担当役員メッセージ
 - 49 TCFD提言に基づく気候変動関連の情報開示
 - 53 第三次明電環境ビジョンの推進
 - 55 事業を通じた脱炭素社会への貢献
 - 57 人的資本の強化
 - 61 人権の尊重
- コーポレートガバナンス
 - 63 コーポレートガバナンス
 - 71 取締役一覧
 - 73 リスクマネジメント/コンプライアンス
- 会社情報
 - 77 パフォーマンスハイライト
 - 79 10か年財務データ
 - 81 明電グループの概要

トップメッセージ

成長と挑戦を通じて 豊かな社会づくりに 貢献します

代表取締役 執行役員社長
井上 晃夫

高まる電力需要と 明電グループの責務

今、世界は人口動態の変化が社会構造に深い影響を及ぼし、生成AIやEVに象徴される技術革新が産業や暮らしの姿を一変させつつある、かつてない転換点にあります。更に、地政学リスクは国家間の分断を深め、サプライチェーンは再編を迫られるなど、いたるところでエネルギー資源や設備の調達に不確実性が増しています。こうした複雑に絡み合う変化により、「電力」の社会的意義と安定供給の重要性が、非常に高まっています。私たち明電グループは、この時代の転換点において社会インフラを担う企業として、その責任の重さを強く認識しています。一部でアメリカの政策転換、サステナビリティ重視からの見直し機運が見られますが、世界中で異常気象が常態化し、私たちの生活基盤そのものが脅かされる現実を前に、環境課題への取組みを緩めるという選択肢はありません。当社として、短期的な潮流に惑わされることなく、長期的な視座に立ち、社会と地球の持続可能性に貢献し続けることが企業の責務であると考えています。これこそが、1世紀以上にわたり社会インフラを支えてきた企業としての揺るぎない存在価値であると考えます。

「中期経営計画2024」の振り返り

2024年度は、好調な受注環境を追い風に、売上高3,011億円、営業利益215億円といずれも過去最高を更新し、目標を達成することができました。特に、国内外の旺盛な電力需要を的確に捉えた電力インフラ事業（営業利益79億円）や、お客様の保守・メンテナンスへのニーズの高まりにお応えしたフィールドエンジニアリング事業（営業利益99億円）が業績を牽引しました。

2021年度からスタートした「中期経営計画2024」の期間においては、事業環境が大きく変化しました。

特に海外変電事業では、世界的な電力需要の増大、データセンターの急速な拡大、送配電設備の老朽化に対する更新需要、更には環境規制の厳格化に伴う環境対応製品への需要が想定を大幅に上回る伸びを示しました。当社としてこうした市場のニーズをいち早く捉え、シンガポールにおける営業戦略の見直しやインドの再エネ需要拡大を見据え営業活動強化等を積極的に推進した結果、海外変電事業が成長を牽引することにつながりました。また、国内においてもレベニューキャップ制度の導入により電力会社向け需要が増加した他、保守サービスの需要の増加及びワンストップサービスの提案活動を強化したことにより堅調な成長を遂げるなど、市場環境の追い風を確実に成果に結び付けることができました。

一方で、中国メーカーの急速な台頭によるEV市場の競争の激化や、半導体市場の一時的な低迷など、想定外の逆風にも直面いたしました。このような環境変化に対し、工場間の人員の融通やコスト削減、一部の製品の生産を他拠点に移管し、生産全体の最適化を図るなど、戦略の見直しを行い、柔軟に対応することで、全体としては堅実な成長を実現することができました。

しかし、経営基盤に関する課題も明らかになりました。その一つが従業員エンゲージメントです。旺盛な受注に対応するため従業員一人ひとりへの業務負担が増大し、働く環境や制度の改善などが追いつきませんでした。こうした状況を真摯に受け止め、足元の戦略を見直すとともに、その経験を今後の事業運営に活かしていくことが、持続的な成長に向けた道筋であると考えています。

📄 事業を通じた価値創造 P.25-44 📄 人的資本の強化 P.57

「中期経営計画2024」業績推移



「成長&挑戦」で築く未来： 「中期経営計画2027」の全体像

これらの経験を踏まえ、「中期経営計画2027」では、更なる変化への対応力を高めながら、持続的な価値創造に向けた取組みを加速してまいります。

「中期経営計画2027」のテーマは「成長&挑戦」です。これは、足元の旺盛な需要を着実に捉えて事業規模を飛躍的に拡大させる「成長」と、その先の非連続的な成長を実現するためにビジネスモデルの進化に挑む「挑戦」を、この3年間で両立させていくという強い意志を込めたものです。2027年度に売上高3,700億円、営業利益250億円、ROE10.0%、ROIC8.0%という目標を掲げています。これらの目標は、当社の存在意義として掲げる「お客様の安心と喜びのために」をより大きな規模で、より高い次元で実現していくためのマイルストーンです。その実現に向けた設計図を、「製品(短期)」「事業(中期)」「技術(長期)」という3つの時間軸で描きました。

製品戦略では、急増する社会的ニーズに応える供給力強化を最優先に、過去最大規模の設備投資と研究開発により生産能力の向上とリードタイム短縮を実現します。

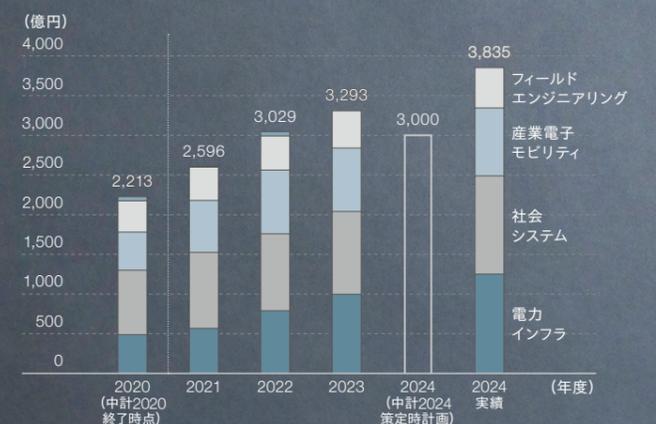
事業戦略では、機器システム販売を越えて、コト(ソリューション)ビジネスにも注力し、明電舎製品をネットワークに接続し、顧客・製品データを蓄積したプラットフォーム「MEIDEN CONNECT」を核とした課題解決型の価値提供を強化します。

技術戦略では、2040年の社会を見据えた「指向型研究」により、「源(POWER)」「化(CHEMI)」「知(CYBER)」の3領域で次世代技術の開発に取り組んでいきます。

これらの戦略の詳細については、本レポートの後続ページにて詳しくご紹介しておりますので、ぜひご一読ください。

📄 中期経営計画2027 P.15

「中期経営計画2024」受注推移(セグメント別)



成長戦略を支える経営基盤の強化

これらの壮大な「成長」と「挑戦」は、強固な経営基盤なくしては絵に描いた餅に終わります。当社の競争優位性は、やはり「人」と「技術」にあり、その組み合わせで創出するソリューションが最大の強みと考えています。当社の「人」は、現場での課題発見力のもとより、お客様との対話を通じてニーズの本質を引き出す力を保持しています。また当社の「技術」は、長年にわたり蓄積してきたノウハウを基盤とした高度な設計力・開発力に加えて、現場での運用を見据えた実装力を兼ね備えています。当社はお客様とのコミュニケーションを通じて、技術情報、稼働データ、更には将来のニーズや課題の兆しを含む知見の数々を、実践的な知的資産として積み上げてきました。営業現場では、お客様から「こんな課題を解決できないか」という声が寄せられ、技術部門では「どのような性能を持たせたら解決できるか」といった検討が重ねられます。更に、それらの製品や設備が実際にどのように使用され、どのような成果を生み出しているかを、保守・メンテナンスの現場が日々のデータとして蓄積しています。こうした現場起点の知見の集積は、次なる設備設計や技術開発に直結しており、単なるデータベースではなく、お客様とともに築き上げた当社独自の「価値の連鎖」と呼べるものです。こうした競争優位を一過性にとどめず、持続的な成長につなげていくには、戦略の実行を支える経営基盤そのものの進化が不可欠です。そこで本中計の実行を確実なものとするため、「グリーン戦略」「人的資本」「社内DX」を三本柱とした経営基盤の強化に、これまで以上の覚悟を持って取り組みます。

グリーン戦略の深化では、1.5°Cシナリオに準拠した「第三次明電環境ビジョン」のもと、2030年度までにScope1+2排出量50%削減など、脱炭素と事業成長の両立を推進します。

☞ 第三次明電環境ビジョンの推進 P.53

人的資本の強化では、「個を惹きつける組織と多様な人財が夢・志で重なり、ともに成長する環境の実現」を目指し、DXによる業務負荷軽減、海外の優秀な人財の積極的な採用、評価・報酬制度の見直しを進めます。2030年度までに女性役員クラス3名以上、外国人現法社長5名以上の目標を掲げています。

☞ 人的資本の強化 P.57

社内DXの加速では、経営と現場の情報連携によるデータ基盤の構築、製造プロセスの一元管理、AI・生成AIを活用した業務オペレーションの革新により、全社的な生産性向上を図ります。

資本コストを意識した経営の推進

資本コストを上回るリターン創出は、株主価値を高めるうえで欠かせません。当社は投資判断において、資本コストを超える収益性の確保を大前提としており、今回の設備投資700億円についても、売上高を3,000億円台から3,700億円へと25%成長できる見通しがあるかを精査し、その成長が実現可能であると判断したうえで、投資を決定しました。ROE10.0%、ROIC8.0%という目標は、単なる数値目標ではなく、資本効率を重視した経営を具現化するものです。成長投資により利益を増やしながら、それ以上に事業規模を拡大することでこれらの指標を持続的に達成してまいります。特に世界的に需要が拡大する電力分野や半導体分野への投資など、明確な成長ドライバーに資本を重点的に配分し、株主価値の最大化を実現いたします。

株主還元につきましては、配当性向30%を基本方針としています。これは現在の成長段階において、配当性向を適切な水準に保ちながら、成長投資に重点的に資金を振り向けることで事業規模を拡大し、結果として配当額の増加を実現するという方針に基づくものです。売上高を25%成長させることで、30%の配当性向でも株主の皆様により多くの配当をお返しできると確信しています。将来的に成長が安定した段階では、配当性向の引き上げも視野に、成長ステージに応じた最適な還元政策を実行してまいります。また、資本効率の観点から必要に応じて機動的な資本政策も検討し、総合的な株主価値向上を目指します。

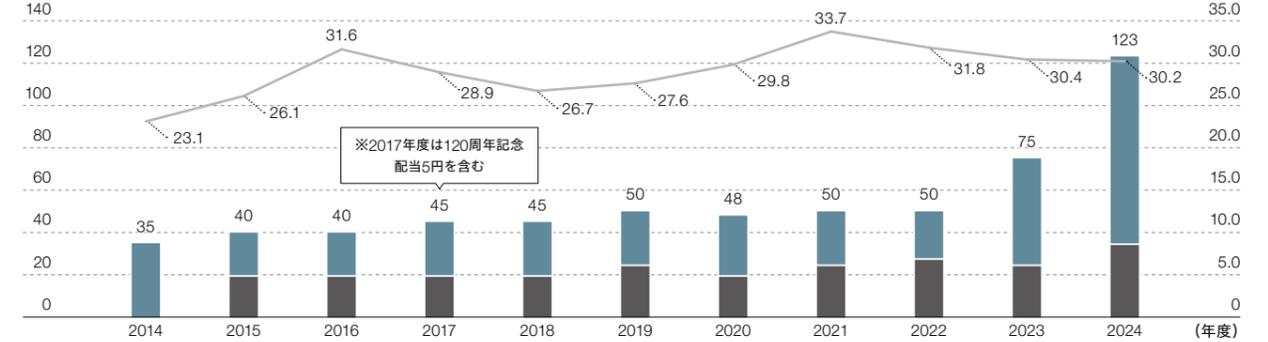
「中期経営計画2027」達成とその先へ

現在、世界的な電力需要の急増により、当社の技術と知見がつかないほど求められています。データセンターの拡大、EVの普及、再エネの導入拡大など、電力を取り巻く環境は劇的に変化していますが、だからこそ長年にわたってお客様とともに築き上げてきた実績と知見のデータベースが、真の競争優位性として機能しています。お客様との対話から生まれる技術革新、現場での稼働データの蓄積、そして未来を見据えた逆算思考による技術開発、これら全て、空想ではなく実態に基づいた価値創造を可能にしています。

こうした環境変化の中で、当社としても自らの役割を見つめ直し、保有する事業のあるべき姿を不断に問い直して

配当推移

(配当金:円/株)



いくことが、持続的な成長への鍵になると考えています。それぞれの事業の将来性や価値創造の源泉である「人」と「技術」との親和性を丁寧に見極めながら、より強みを発揮できる分野に経営資源を投下するとともに、新たな成長の可能性が広がる領域については、外部との連携も含めた柔軟な選択肢を視野に入れ、事業ポートフォリオを構築してまいります。

「中期経営計画2027」の確実な達成、そして2030年ビジョンの実現に向けて、私は経営をリードし全身全霊で取り組むことをここにお約束いたします。目標とした3,700億円は通過点であり、更なる成長に向けたベースを今まさに構築しているところです。

2027年度以降の中長期的な企業価値向上に向けて、「中期経営計画2027」で構築する基盤をもとに、更なる飛躍を目指します。

明電グループが社会の中で存在する意義、それは「豊かな社会に欠かせない存在」になることです。私たちは単なる電機メーカーではありません。世の中のために存在し、社会インフラを支える責任を担う企業として、この地球上に必要とされ続けることが、私たちの存在理由そのものです。

ステークホルダーの皆様へ

この一年間、皆様との対話を通じて、企業価値向上への期待の高まりを強く感じています。PBRをはじめとする資本効率指標への関心が高まる中、株主・投資家の皆様からお預かりした貴重な資本を持続的な企業価値向上につなげることが、経営陣の最重要責務であると深く認識しています。当社は事業の集約による効率化だけではなく、長い歴史の中で培ってきた顧客基盤と技術力を活かした水平展開により、リスク分散と全体効率の向上を図ってまいります。現在の好調な業績を後押しに、今後も更なる成長のため、飽くなき挑戦を続けていく所存です。

当社は、これからは「企業理念」のもと、全てのステークホルダーの皆様とともに歩み、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を両立させてまいります。

引き続き、変わらぬご支援とご指導を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

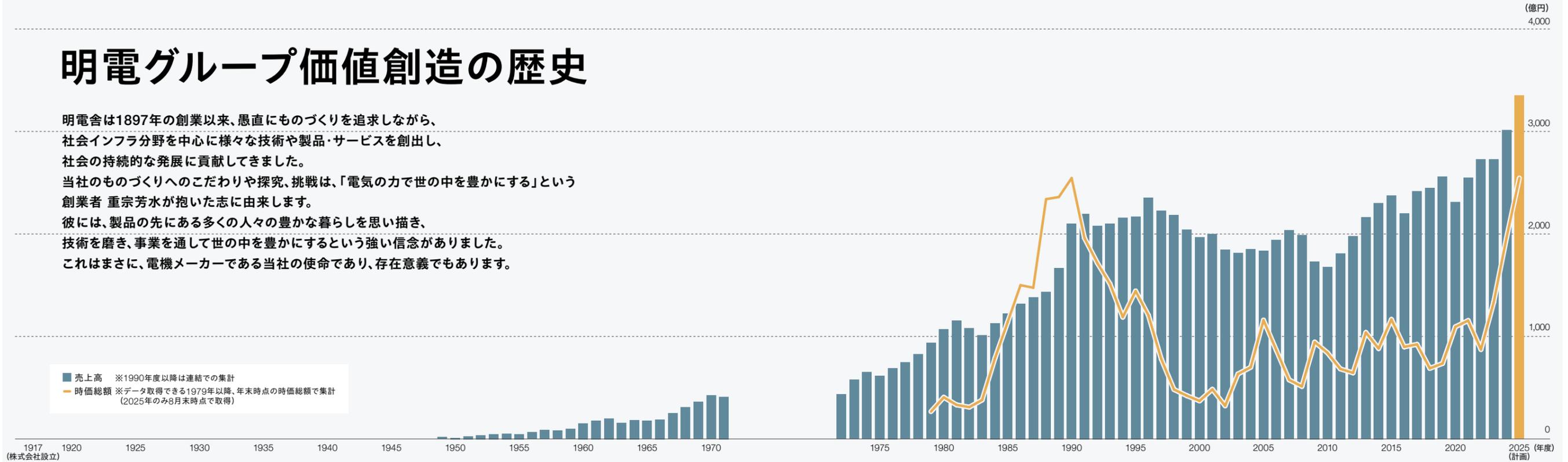


明電グループ価値創造の歴史

明電舎は1897年の創業以来、愚直にもづくりを追求しながら、社会インフラ分野を中心に様々な技術や製品・サービスを創出し、社会の持続的な発展に貢献してきました。

当社のもづくりへのこだわりや探究、挑戦は、「電気ので世の中を豊かにする」という創業者 重宗芳水が抱いた志に由来します。

彼には、製品の先にある多くの人々の豊かな暮らしを思い描き、技術を磨き、事業を通して世の中を豊かにするという強い信念がありました。これはまさに、電機メーカーである当社の使命であり、存在意義でもあります。



電力・社会インフラの普及への貢献



1897年、まだ日本が産業機器の多くを外国製品に頼っていた時代、重宗芳水が町工場として明電舎を創業しました。1905年には独自の「誘導電動機設計法」を考案し、翌年からモーター生産を本格化しました。以降、電動機・発電機・変圧器などを製造し、産業機器や電力インフラの発展に貢献しました。

産業の進歩・高度化を支える



1970年代には社会風潮の変化に伴い、量的経営から質的経営へ転換し、重電機器メーカーとして体質改善を図りました。電力用酸化亜鉛避雷器の開発や、日本の自動車産業の飛躍を支えたダイナモメータ、鉄道・水処理分野向け遠隔監視装置など、納入実績を着実に伸ばしたことで、産業発展と人々の生活向上に貢献し、1980年代には時価総額も大幅に拡大しました。

日本の明電舎から世界のMEIDENへ



国内で厳しい事業環境が続く中、将来的な事業拡大を確固たるものにするべく、海外事業の発展に注力しました。1960年代から拠点を構えていた東南アジアを中心に事業運営の現地化を図る他、2010年代にはM&Aによりインド事業、ドイツ事業に参入し、2020年には北米にも拠点を構え、新たなエリアへと事業を拡大しました。

環境・地域ソリューションで安心・安全な社会づくりを



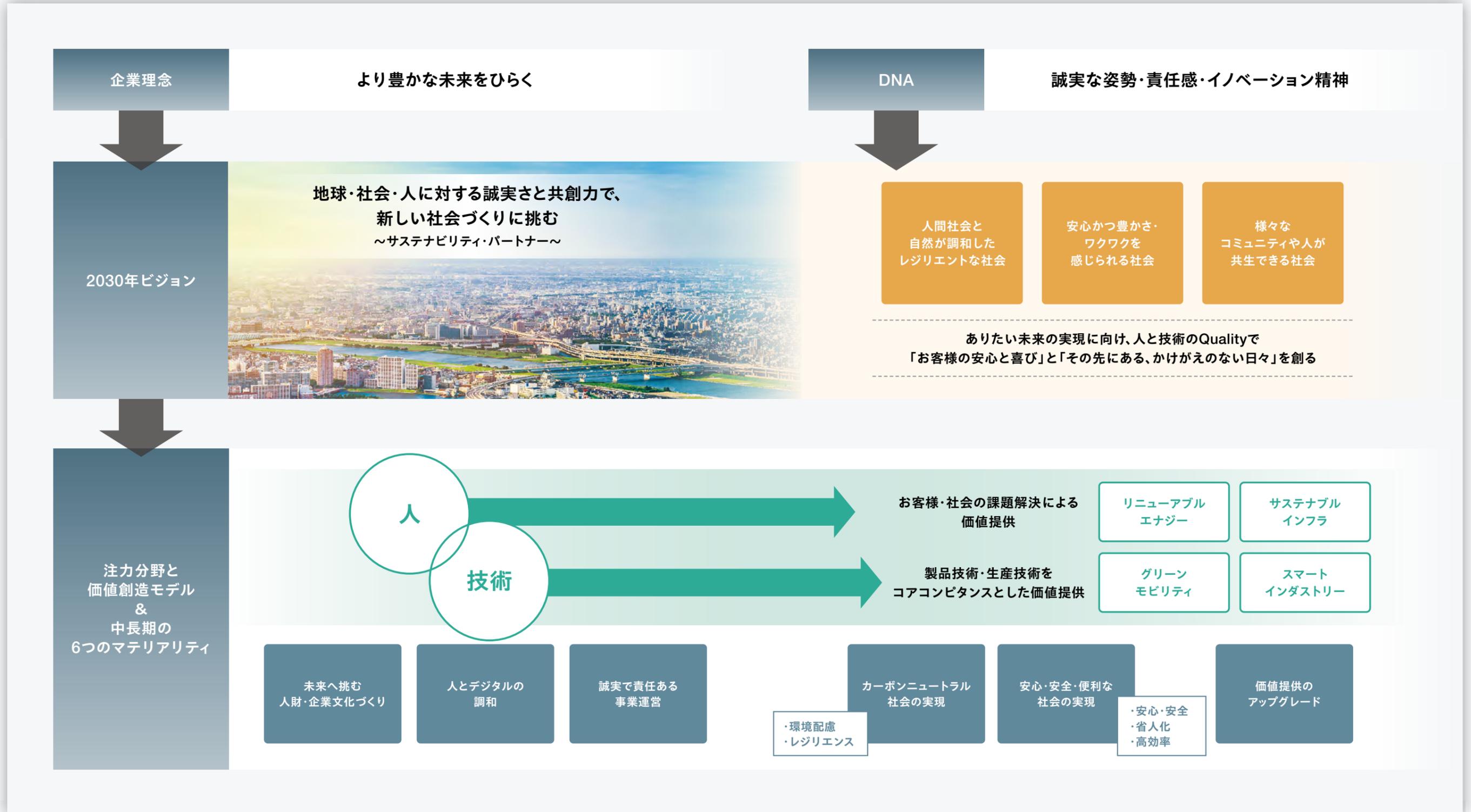
世界的な環境保護・脱炭素化の流れの中、明電グループは再エネの系統連系技術や真空技術を応用した環境対応製品、モビリティの電動化に資するモーター・インバーター、自治体や企業と連携した地域ソリューションの展開などを通じて、持続可能で安心・安全な地域社会の実現に貢献しています。

「より豊かな未来をひらく」 明電グループの価値創出事例

- 1901**: 1HP三相誘導電動機。初めて製作した「モートルの明電」の始まり。
- 1964**: 東海道新幹線の開通を支えた、国内最大級の30MVA移動用スコット結線変圧器。
- 1976**: 国内最大級の自動車騒音試験用大形無響室を日本自動車研究所に納入。日本の自動車産業の発展に大きく貢献。
- 1994**: 40年以上にわたる真空遮断器の製造で蓄積したノウハウを活用し、真空コンデンサを開発。半導体製造装置等の電源メーカーへ納入開始。
- 2004**: 明電舎独自の画像解析技術を用いた鉄道事業者向け架線検測装置を開発。架線の摩耗状況をリアルタイムで検測。
- 2023**: モーター、インバーター、ギア一体型のEV駆動ユニット(MEIDEN e-Axle)の販売活動開始。軽量・小型・低背化で、魅力ある車づくりと脱炭素社会に貢献。

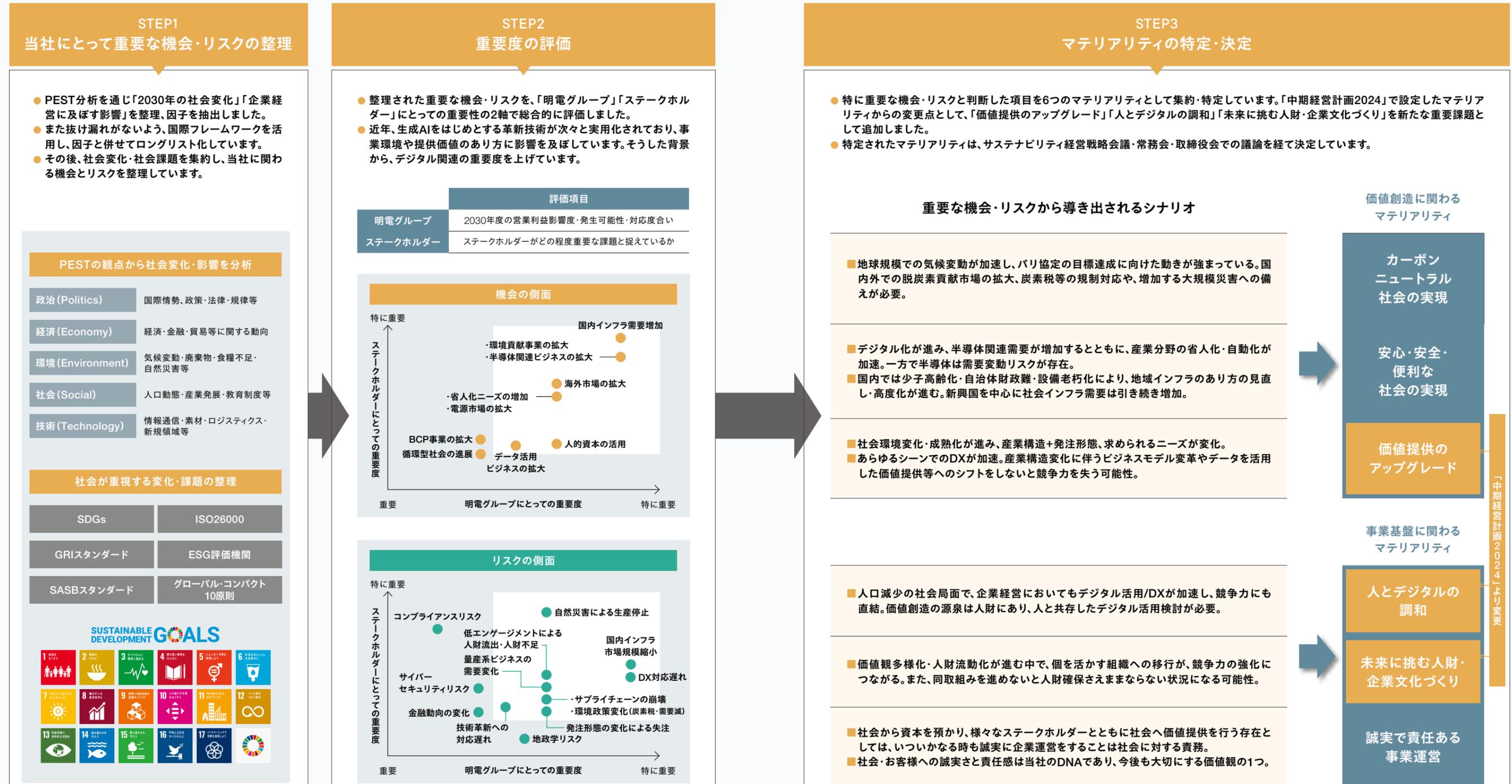
明電グループの価値創造プロセス

明電グループは、持続可能な社会の実現と明電グループの持続的な成長を目指して価値創造プロセスのもと自ら変革し、「2030年のありたい姿・ビジョン」と「目指したい社会の姿」を実現します。



重要課題(マテリアリティ)の特定プロセス

2030年の目指したい姿からバックキャストし、中長期のマテリアリティを特定しました。
 明電舎はマテリアリティの解決を通じて、新しい社会づくりに挑み、
 持続可能な地球環境と人々の幸せの実現に取り組んでいきます。



重要課題(マテリアリティ)と「中期経営計画2027」の関連

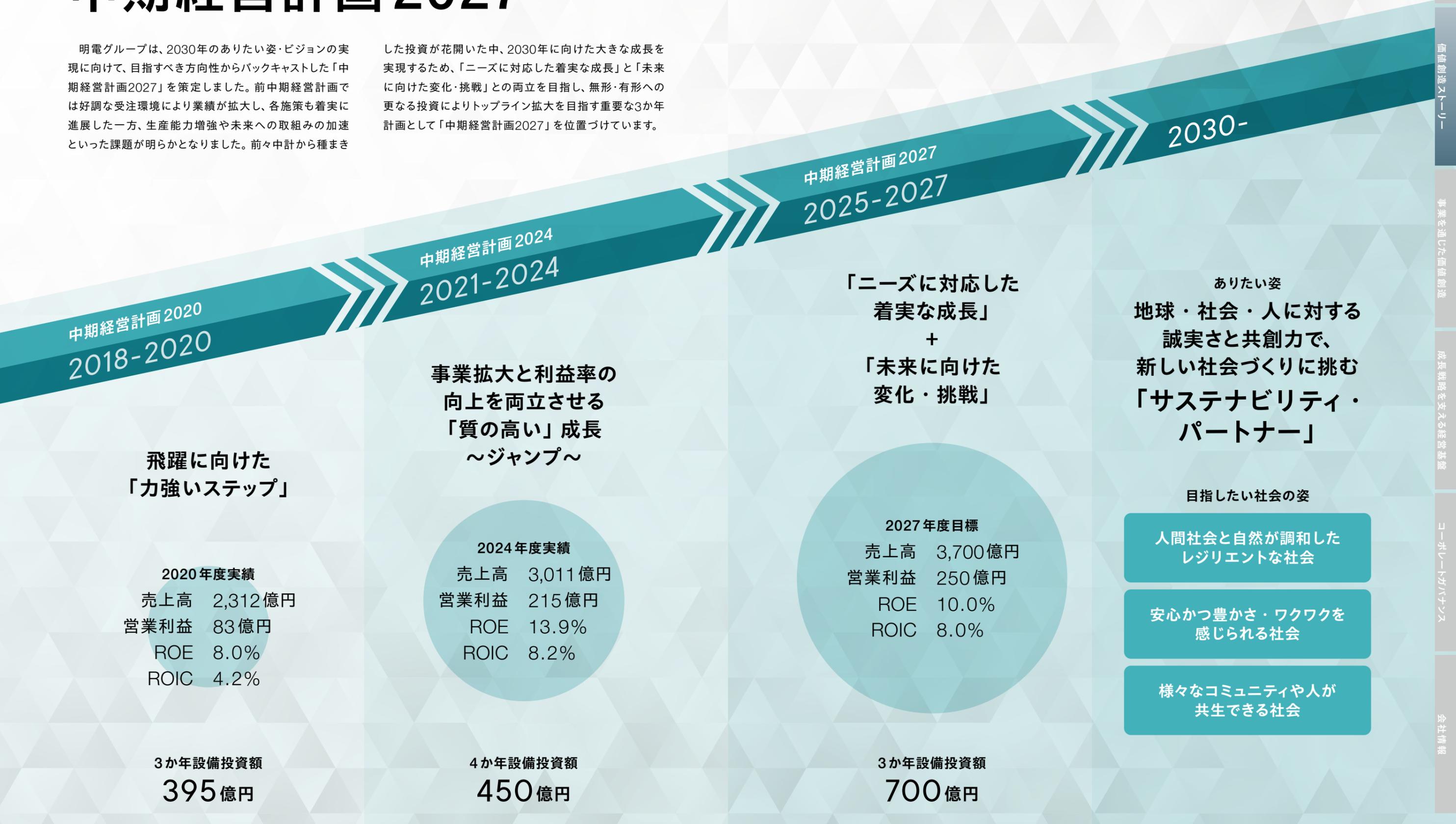
マテリアリティ	明電グループの方向性	主要なKPI ^{※1} [カッコは社内目標項目]	関連戦略	中期経営計画2027	最終年度目標値	2024年度(実績)
価値創造に関わるマテリアリティ	カーボンニュートラル社会の実現	『人間社会と自然が調和したレジリエントな社会』の実現及びパリ協定の達成に向け、1.5℃シナリオ準拠の第三次明電環境ビジョンを軸に、社内の脱炭素化・環境貢献事業の拡大を加速していく。並行して環境貢献事業を拡大し、世の中の脱炭素に貢献していく。	成長戦略を支える経営基盤: グリーン戦略の深化	Scope1+2削減率(2019年度比)	Scope1+2 Δ40%	Scope1+2 Δ15%
		Scope3(全カテゴリ)削減率(2019年度比)		Scope3(全カテゴリ) Δ20%	Scope3(カテゴリ11) Δ11%	
		[環境貢献事業によるGHG削減貢献量]			GHG削減貢献量 441.4万t-CO ₂	
事業基盤に関わるマテリアリティ	安心・安全・便利な社会の実現	■安心安全な社会インフラ構築に向け、インフラ更新・保守ニーズへの対応、地域インフラの再構築に向けた製品システム・ソリューション事業を展開。また、高まる海外でのインフラ需要に応えるべく、海外事業を強化。	成長戦略1:製品 成長戦略2:事業 成長戦略3:技術	①リニューアブルエネルギー&サステナブルインフラ売上高 ^{※2}	①売上高 2,740億円	①売上高 2,323億円
		■デジタル化に加え、省人化・自動化ニーズの高まりに対し、電動力量業や半導体関連事業などで、コアコンピタンスとなる技術を向上させながら拡販に取り組む。		②グリーンモビリティ&スマートインダストリー売上高 ^{※3}	②売上高 950億円	②売上高 720億円
		■従来の価値提供方法に固執せず、時代・産業の変化に合わせた柔軟な価値提供にシフト。ビジネスモデルの変革や、データを活用した価値提供へのシフトを加速する。		地域課題解決モデル組成分数	組成分数 3件	—
事業基盤に関わるマテリアリティ	人とデジタルの調和	■受注環境が好調の中、持続的に生産を続けるためには生産能力の向上に加え、人とデジタルが共存する形での生産性向上施策を展開。	成長戦略1:製品 成長戦略を支える経営基盤: 社内DXの加速	生産能力向上(2023年度比)	生産能力 25%向上	—
		■また、データドリブン経営を加速するべく、レガシーシステムの刷新・統合・高度化を進めていく。		リードタイム短縮(2023年度比)	リードタイム 50%短縮	—
		[着実な基幹システムの刷新、データ連携基盤・活用ツールの整備]				
事業基盤に関わるマテリアリティ	未来へ挑む人財・企業文化づくり	■ビジョン実現に向けた重要なエンジンの1つは「未来に向けた取組みの加速」であり、従業員・組織両方の変革を通じた、価値共創企業への変身を進める。	成長戦略を支える経営基盤: 人的資本の強化	eNPS ^{※4} (明電グループ国内)	●eNPS -65.0% (明電グループ国内) (2024年度比4%改善)	eNPS -69.0% (明電グループ国内)
		■その中で多様な人財が誇り・熱意を持ち、安心して働くことができる基盤・風土の構築を目指す。		女性役員クラス(プロパー) 人数	●女性役員クラス(プロパー) 3名以上 (2030年度)	女性役員クラス(プロパー) 1名
				外国人現法社長 人数	●外国人現法社長 5名以上 (2030年度)	外国人現法社長 2名
事業基盤に関わるマテリアリティ	誠実で責任ある事業運営	■コンプライアンス意識向上・リスクマネジメント強化・コーポレートガバナンス強化を進めるとともに、ステークホルダーとのコミュニケーションを密にとり、社会から信頼される企業となる。		[グループリスクマネジメント体制の強化]		
				[コンプライアンス研修出席率]		
				[ステークホルダーコミュニケーション回数]		

※1 施策の選定及びKPIの具体的な数値については引き続き検討・精査を行います。
 ※2 リニューアブルエネルギー&サステナブルインフラ売上高
 …… 電力インフラ+社会システム+フィールドエンジニアリングの売上高(単純合算)
 ※3 グリーンモビリティ&スマートインダストリー売上高
 …… 産業電子モビリティの売上高
 ※4 eNPS:従業員向けNPS[®](ネット・プロモーター・スコア)。
 NPS[®]は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムの登録商標です。
 eNPSの単位を%とし、記載しています。
 また、eNPSの対象は、明電舎及び国内関係会社(イームル工業株式会社、明電ユニバーサルサービス株式会社を除く)です。
 なお、eNPSのスコアは、従業員エンゲージメント調査における「今の会社で働くことを友人や知人に推奨したいですか」という設問において、「推奨者(%)」から「批判者(%)」を引いたものとなります。

中期経営計画 2027

明電グループは、2030年のありたい姿・ビジョンの実現に向けて、目指すべき方向性からバックキャストした「中期経営計画2027」を策定しました。前中期経営計画では好調な受注環境により業績が拡大し、各施策も着実に進展した一方、生産能力増強や未来への取組みの加速といった課題が明らかとなりました。前々中計から種まき

した投資が花開いた中、2030年に向けた大きな成長を実現するため、「ニーズに対応した着実な成長」と「未来に向けた変化・挑戦」との両立を目指し、無形・有形への更なる投資によりトップライン拡大を目指す重要な3か年計画として「中期経営計画2027」を位置づけています。



中期経営計画 2020
2018-2020

飛躍に向けた
「力強いステップ」

2020年度実績
売上高 2,312億円
営業利益 83億円
ROE 8.0%
ROIC 4.2%

3か年設備投資額
395億円

中期経営計画 2024
2021-2024

事業拡大と利益率の
向上を両立させる
「質の高い」成長
～ジャンプ～

2024年度実績
売上高 3,011億円
営業利益 215億円
ROE 13.9%
ROIC 8.2%

4か年設備投資額
450億円

中期経営計画 2027
2025-2027

「ニーズに対応した
着実な成長」
+
「未来に向けた
変化・挑戦」

2027年度目標
売上高 3,700億円
営業利益 250億円
ROE 10.0%
ROIC 8.0%

3か年設備投資額
700億円

2030-

ありたい姿
地球・社会・人に対する
誠実さと共創力で、
新しい社会づくりに挑む
「サステナビリティ・
パートナー」

目指したい社会の姿

人間社会と自然が調和した
レジリエントな社会

安心かつ豊かさ・ワクワクを
感じられる社会

様々なコミュニティや人が
共生できる社会

「中期経営計画2024」の振り返り

「中期経営計画2024」期間中、当社は大きな事業環境の変化に直面しました。国内の電力市場では設備老朽化による更新需要と再エネ導入需要が拡大し、レベニューキャップ制度導入により安定的な整備が可能となりました。海外においても、先進国を中心に環境対応製品の需要が高まるなど市場が急速に拡大しました。このような動向は、今後も暫く継続すると考えています。一方、世界的なインフレによる資材高騰と部材調達の長納期化により社会システム事業は大きな影響を受けましたが、代替品開発や新規調達先開拓により2024年度には改善の兆しが見えました。また、EV市場については、アーリーアダプターの需要

一巡や補助金終了により成長が鈍化しましたが、長期的な脱炭素移行は今後も継続すると見込んでいます。

このような環境下で、当社は目標の営業利益180億円、ROE10%を上回り、2024年度は受注高、売上高、営業利益全てで過去最高を達成しました。「中期経営計画2024」の初年度にあたる2021年度と比較して、財務面では自己資本比率が35.1%から40.7%に向上し、ネットD/Eレシオも0.34倍から0.10倍に改善するなど、強固な財務基盤を構築しました。しかし、戦略的在庫増加により一時的に棚卸資産回転率が悪化するなど、効率性向上が今後の重要課題となっています。

財務指標・非財務指標

収益性		効率性		非財務指標(環境)	
2024年度 目標	売上高: 3,000億円 営業利益: 180億円	2024年度 目標	ROE: 10.0% ROIC: 8.0%	2024年度 目標 (2019年度比)	Scope1+2: 6%削減 Scope3カテゴリ11: 6%削減
2024年度 実績	売上高: 3,011億円 営業利益: 215億円	2024年度 実績	ROE: 13.9% ROIC: 8.2%	2024年度 実績	Scope1+2: 15%削減 Scope3カテゴリ11: 11%削減
達成		達成		達成	
財務健全性		株主還元		非財務指標(人的資本)	
2024年度 目標	ネットD/Eレシオ: 0.25~0.30倍	配当性向	安定的に30%レベル	2024年度 目標	eNPS: 2021年度比で10%改善 女性役員クラス(プロパー): 1名 外国人現法社長: 3名
2024年度 実績	ネットD/Eレシオ: 0.10倍	実績	2021年度: 33.7% 2022年度: 31.8% 2023年度: 30.4% 2024年度: 30.2%	2024年度 実績	eNPS*: 2%悪化 女性役員クラス(プロパー): 1名 外国人現法社長: 2名
達成		達成		一部達成	

※eNPSの対象は、明電舎及び明電エンジニアリングです。

主な成果・課題

主な成果	主な課題
基本方針1 質の高い成長の実現 4か年連続での受注増加 電力インフラを中心に海外事業の受注が拡大 営業利益200億円の大台突破 真空インタラプタなどの高付加価値製品の増収等が貢献	生産能力増強、生産性の更なる向上 更なる受注の獲得に向けた設備投資・業務効率化 成長事業の収益性向上 EV事業等、市況を踏まえた事業運営 変化する市場ニーズへの対応 環境性能・デジタル融合・発注形態変化への対応
基本方針2 サステナビリティ経営の推進 第二次明電環境ビジョンの達成 国内における再エネ調達比率の向上と省エネ・電化の進展 時代に沿った人財活用の取組み進展 人財育成制度アップデート、MYビジョン取組み等の展開	1.5°Cシナリオへの整合と更なる取組み 脱SF ₆ ガス・再エネ導入加速、LCAの更なる改善 従業員エンゲージメントの向上 現場が忙しくなる中での職場環境改善・評価報酬制度
基本方針3 両利きの経営推進 新規事業に対する意識・風土醸成 MASTプロジェクト、MEIANチャレンジ等の展開	新規事業テーマの収益化 半導体プロセス、モーター遠隔監視等

価値創造を実現するための戦略



「中期経営計画2027」策定にあたっての考え方

明電グループは、2030年に目指す「サステナビリティ・パートナー」の実現に向けて、インフラ更新・半導体需要の増加、製品の環境対応・省力化・高度化、拡大する海外市場、商流変化・デジタル社会への対応といった今後の市場機会を前提として「中期経営計画2027」を策定しました。

前中期経営計画で残された経営基盤の課題であるグリーン戦略の深化、時代に沿った人財活用、データドリブン経営へのシフトに対し、本中期経営計画では当社の強みである製品技術・コア技術をコアコンピタンスとして最大限に活用し、課題を着実に解決していきます。変化する市場環境に対応しながら持続的成長を図るとともに、未来に向けた変化と挑戦を通じて、社会インフラの高度化と持続可能な社会の実現に貢献することを目指します。

3つの成長戦略と成長戦略を支える経営基盤の強化

「中期経営計画2027」を「ニーズに対応した着実な成長」と「未来に向けた変化・挑戦」を両立する3年間として位置づけています。この期間においては、既存事業の持続的な成長と非連続的な成長の両方を実現することを目指し、「成長&挑戦」をキーワードに3つの成長戦略を推進するとともに、それを支える経営基盤を強化していきます。

生産能力増強、製品力強化、生産性向上による成長戦略

競争環境が激化する国内外の市場における競争力強化と旺盛な需要に対応するため、生産能力増強、製品力強化、生産性向上による成長戦略を掲げています。電力、電鉄、電子分野などで、国内外において3年間累計で260億円以上の設備投資を行い、生産能力増強、海外拠点の再構築を進めます。

国内では電力・電鉄向け設備需要や、生成AIの急速普及などに伴う半導体需要の増加などの市場変化が見られます。それに対応する製品の生産能力増強に加え、工場のレイアウト変更や自動化・省人化の推進による生産性向上やリードタイム短縮によりコストを削減し、収益性改善も図ります。また、変電分野におけるグローバル拠点の生産能力増強により、世界的な電力需要の増加を追い風として更なる事業規模拡大を目指してまいります。

主要なKPI

指標	主なKPI	
電力、電鉄、電子分野などにおける設備投資額	国内	130億円以上
	海外	130億円以上
生産能力	25%向上(2023年度比)	
リードタイム	50%短縮(2023年度比)	

展開事項1 電力、電鉄、電子分野等での生産能力増強

国内：電力、電鉄、電子等の設備増強

電力分野では、レベニューキャップ制度の導入に加え、データセンター建設による電力需要の増加や再エネ導入に伴う送配電網整備の拡大基調を受け、変圧器工場の生産設備増設を行います。本格稼働は2028年度以降で、これにより生産能力は2024年度比1.5倍に拡大します。また、電鉄分野では、コロナ禍以降、投資が回復基調を見せる国内電鉄や海外向け高速鉄道など、多くの受注案件を抱える中、生産効率向上を含め生産能力強化に向けた設備の増強を行います。

電子分野では、AI・データセンター需要の拡大により半導体市場の中期的成長が見込まれる中、真空コンデンサの生産設備の増強と製造エリアの拡張により生産高を現在の1.3倍に拡大します。



沼津事業所 変圧器工場

海外：拠点の再構築

変電事業の主要拠点において、工場移転や生産能力増強を計画しています。シンガポールでは、変圧器工場とスイッチギヤ工場の統合及び移転を2028年に実施予定です。アメリカでは、工場建屋の増設により真空遮断器の生産能力を2024年度比2倍に拡大し、インドでも変圧器の生産能力を2024年度比1.2倍に拡大します。また、ドイツでは「中期経営計画2027」以降を見据え、避雷器の生産能力増強に向けた準備を進めます。こうした拠点再構築と並行して、真空遮断器での欧州市場の開拓や123kV機種のアメ리카市場投入を行います。更に、変圧器ではインド送電会社への参入を図るなど、旺盛な需要を的確に捉えるための戦略を実行してまいります。



インド 変圧器組立ての様子

展開事項2 特長技術を活かした製品・システムのアップデート

環境対応製品の強化

電力市場では、環境対応製品への需要が急速に拡大しています。国内では老朽化設備の更新や再エネ導入に伴う送配電網整備の需要が高まり、海外ではSF₆ガスフリー製品への置き換え需要が拡大するなど、環境負荷の低い変電製品への転換が加速しています。

このような市場環境を受け、当社では特長製品である真空インタラプタ・真空遮断器の大容量化を積極的に推進します。また、世界的なモビリティの電動化に対応したEV関連製品の小型化・高効率化を進めるとともに、電動化技術の進化により実用性が向上した建設機械分野においても、建機電動化コンポーネントの開発・拡販に注力し、環境負荷低減に貢献してまいります。



SF₆ガスフリー真空遮断器

高度化・省人化技術の強化

当社では、技術の高度化と省人化の推進により、お客様設備の効率向上と課題解決に貢献してまいります。

半導体産業の成長に対応し、半導体製造装置向けパルス電源の開発を積極的に進めていきます。これにより、半導体製造プロセスの技術革新と品質向上を支援します。

また、インフラ設備の維持管理においては、スマート保安技術の導入により、従来の人的点検に依存した保守体制から、IoTやAI技術を活用した予防保全システムへの転換を図ります。これにより、設備の信頼性向上と保守作業の効率化を実現します。

更に、再エネ拡大で発電量の変動予測が重要となる中、負荷予測技術を強化し、電力系統の安定運用に貢献します。



遠隔監視画面イメージ



パルス電源

展開事項3 DX(データ基盤整備・活用)を加速し、生産性向上・リードタイム短縮

ものづくりのあり方に合わせたDX・生産プロセス改善

当社では、「明電ものづくりスタンダード」のもと、ものづくりのあり方に合わせたDX・生産プロセス効率化を進め、生産性向上とリードタイム半減を目標に取り組みます。

システム系・機器系

システム系・機器系事業において、「受注から出荷まで」の一連の生産情報基盤を整備し、生産管理の自動化と設計合理化を実現します。

また、設計データと試験データの連携システムを構築することで、一部試験工程の自動化を推進します。

これらの取組みを通じて、競争力の高いものづくり体制を構築し、お客様への価値提供を強化してまいります。

量産系

設備状況の把握による予兆保全システムを導入し、設備の突発的な故障を未然に防ぐことで稼働率の向上を実現します。IoTセンサやAI技術を活用して設備の状態を常時監視し、最適なメンテナンスのタイミングを予測することで、計画的な保全作業を可能にします。

また、自動化設備の導入と混流生産システムの構築により、多品種少量生産への対応力を強化します。柔軟な生産ラインの構築により、需要変動に応じた効率的な生産体制を実現し、お客様のニーズに迅速に対応します。

新市場の開拓とビジネスモデル変革による新たなサービス展開

新たに需要が見込まれる領域や海外市場を積極的に開拓するとともに、従来の機器販売中心のビジネスモデルから脱却し、価値創造型サービスへの変革を推進しています。

変電事業においては、成長が期待される北米・インド・シンガポール市場への展開に加え、SF₆ガス規制が新たに導入される欧州市場へSF₆ガスフリーの環境対応製品で参入を図ります。また、微細化・積層化が進む半導体分野では、収益性の高い真空コンデンサの北米市場拡販を強化し、半導体製造装置メーカーとの連携により新技術開発を促進します。

更に、ビジネスモデル変革の核として、顧客体験価値を重視したデータ活用ビジネス及び事業領域拡大をしています。データ活用ビジネスでは、顧客体験価値を重視し、

データ駆動型の付加価値サービスを提供することで、顧客との長期的なパートナーシップを構築し、持続的な成長を実現します。事業領域の拡大では、複数分野で機器販売にとどまらないサービスプロバイダへの進化に挑みます。

主要なKPI

	2027年度計画			
	電力インフラ	社会システム	産業電子モビリティ	フィールドエンジニアリング
受注高	1,110億円	1,150億円	1,000億円	540億円
売上高	1,110億円	1,130億円	950億円	500億円
営業利益	105億円	35億円	35億円	95億円

展開事項1 変電・電鉄、半導体関連での海外新市場の開拓

海外インフラ

変電・電鉄分野において、海外の新市場開拓を積極的に推進します。

欧州では、2028年のSF₆ガス規制導入により環境規制の加速が見込まれる中、当社の環境対応製品(SF₆ガスフリー)の優位性を活かした市場参入を図ります。また、東南・南アジア地域では大型鉄道プロジェクトが増加しており、この成長市場への展開を強化します。

これらの市場では、当社が培ってきた環境対応技術と高い信頼性を武器に、競合他社との差別化を図り、市場シェアの拡大を目指します。更に、持続的な事業成長を実現するため、将来的には現地生産体制の構築や地域パートナーとの協業についても検討を進め、各地域のニーズに迅速かつ効率的に対応できる体制づくりを推進します。



シンガポール Mass Rapid Transit (MRT)

半導体関連

半導体関連分野において、技術革新を背景とした海外新市場の開拓を積極的に展開していきます。

半導体の微細化・積層化が進展する中、これに伴う新たな市場機会が創出されており、当社の技術力を活かした事業拡大の好機となっています。また、半導体製造装置メーカー間の開発競争が激化する環境下で、当社は競争優位性を持つ半導体関連製品、特に真空コンデンサ等の北米市場での拡販を強化します。

更に、市場ニーズへの迅速な対応と顧客との密接な連携を実現するため、需要家に近い立地での研究開発拠点の設立を検討しています。これにより、現地の技術動向を的確に把握し、顧客要求に応じた製品開発を加速させることで、半導体関連市場での競争力強化と事業拡大を図ります。



真空コンデンサ

展開事項2 市場環境変化に合わせた、価値提供手段の多角化

データ活用ビジネスの加速

急速なデジタル化の進展と顧客ニーズの多様化により、従来の機器販売中心のビジネスモデルでは対応が困難な市場環境が生まれています。このような変化に対応するため、当社は顧客体験価値を追求したデータ活用ビジネスの加速を図っています。

具体的には、明電舎製品をネットワークに接続、製品から収集したデータをクラウドに集約し、O&M支援やオフラインビジネスに活用・展開することで、単なる機器提供を超えた包括的なサービスを提供します。この取組みの中核となるのが「MEIDEN CONNECT」です。

MEIDEN CONNECTは、顧客・製品データを見える化・分析することで、データを蓄積するプラットフォームです。このシステムにより、スマート保安の実現、稼働率向上、最適化・効率化などを実現し、お客様のビジネス成功に貢献する新たな価値を創出するとともに、持続的な競争優位性を構築していきます。



事業領域の拡大

当社は市場環境の変化と顧客ニーズの多様化に対応するため、従来の事業領域を越えた新たな価値を創造することにより、持続的な成長を実現します。

水インフラ総合エンジニアリング会社へワンストップ体制構築(機器工事～運転維持管理～保守)

水インフラ分野において、従来の機器提供にとどまらず、水インフラ総合エンジニアリング会社への転換を目指します。機器工事から運転維持管理、更には保守に至るまでのワンストップ体制を構築することで、顧客に対して包括的なソリューションを提供します。この統合的なサービス体制により、水インフラの全ライフサイクルにわたる価値創造を実現し、持続可能な社会インフラの構築に貢献します。

EV試験サービスプロバイダの地位確立

モビリティT&S分野において、モビリティの電動化の急速な拡大を背景に、EV試験サービスプロバイダとしての地位確立を目指します。EV関連技術の高度化と多様化に対応した包括的な試験サービスを提供することで、自動車メーカーや部品メーカーの開発・品質保証を支援します。これによりEV市場を取り巻く成長領域における重要なパートナーとしての地位を確立し、新たな事業機会の創出を図っていきます。

スマートコンパクトシティ(まちづくり)への参画

電鉄分野において、当社は従来の電鉄用システムの提供から発展し、スマートコンパクトシティ(まちづくり)への参画を目指します。鉄道インフラを核とした持続可能な都市開発において、鉄道関連拠点のエネルギー効率化や、地域防災システムの構築、デジタル技術を生かした新サービスの展開等を通じて人々の生活の質向上と環境負荷軽減を両立する都市づくりに貢献します。この取組みにより、単なるインフラ提供者から、総合的なまちづくりパートナーとしての新たな価値を創造していきます。

機器売りからの脱却、サービスプロバイダへの進化

水力分野においては、機器売りからの脱却を図り、製品・サービス提供から発電所運営・O&Mまでを包含した水力発電総合プロバイダを目指しています。機器の標準化・コンパクト化によるコスト低減に加え、スマート保安の実現、他社との協業を加速し、高い初期投資コストや維持管理の負担等の従来の課題解決、そして未開発包蔵水力の開発を加速させていきます。

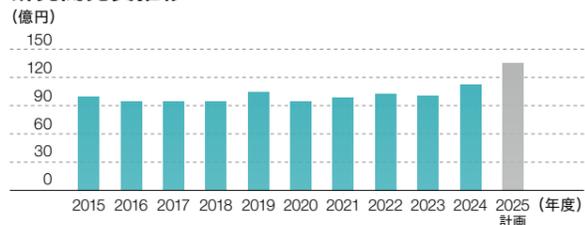
20年後の社会を見据えた研究開発

当社は、未来の社会変化を先取りした技術開発により、持続的な競争優位性の確立を目指しています。この取組みの中核として、「指向型研究」を推進し、将来的な競争力の源泉となる技術の育成に注力します。

指向型研究では、注力すべき技術の方向性を明確に定義し、「直流・高周波」「パワーケミトロンクス(パワーエレクトロニクス×電気化学)」「デジタルツインO&M」の3つの重点領域を設定しました。これらの技術領域は、研究開発から社会実装まで10~20年の長期間を要することから、20年後の社会において重要な役割を果たすと予想される技術分野であり、当社の事業領域との親和性も高い分野です。

研究開発においては、実現したい社会像を明確に描き、その社会を構成するシステムや要素を体系的に整理します。そのうえで、当社が特に強みを発揮できるコア技術の獲得に集中的に取り組むことで、将来の市場ニーズに対応した革新的なソリューションの創出を実現していきます。

研究開発費推移



展開事項 指向型研究の加速

将来の競争力確保に向けて「指向型研究」を強化しています。この取組みでは、ありたい未来社会を明確に描き、その実現に必要な新たなコア技術の獲得を目指します。従来の技術開発とは異なり、理想とする社会像から逆算して研究テーマを設定し、パートナー企業や研究機関との価値共創を通じて革新的な技術開発を推進します。この指向型研究により、20年後の社会ニーズを先取りした技術基盤を構築し、持続的な成長を実現していきます。

事業グループの戦略 (～2030年)

- 電カインフラ**
環境対応製品強化・再エネO&M
- 社会システム**
O&M高度化・省人化・ワンストップ
- 産業電子モビリティ・EV**
更なる電動化・半導体プロセス革新
- フィールドエンジニアリング**
スマート保安・半導体製造装置保守
- 新規事業(MASTプロジェクト)**
新規事業化、チャレンジ文化醸成

シナリオプランニング

指向型研究 (～2040年)

電気の子カラで
自然と人が調和した
エレクトロピア[※]を拓く
※エレクトロピア=電気×ユートピア

- 源 POWER**
直流&高周波
電気が超安定・超便利につながる
フェーズフリー電力供給を極める
- 化 CHEMI**
パワーケミトロンクス
電気化学×パワーエレクトロニクスで
ネイチャーポジティブ(自然再興)へ
- 知 CYBER**
デジタルツインO&M
電脳・サイバーと融合したもののづくり
& スマートインフラへ進化する

注力する技術の方向性3本柱

今後注力するテーマ

当社は「電気の子カラで自然と人が調和したエレクトロピアを拓く」をスローガンに指向型研究を推進し、安定した電力供給、電気技術による自然環境の回復・保全(ネイチャーポジティブ)、デジタル技術と連携した次世代インフラ構築を目指します。

具体的な研究テーマとして、「直流&高周波」分野においてはAC/DC変換SSTシステムの試作・評価、「パワーケミトロンクス」分野ではCO₂電解還元・再資源化システムのセットアップ、「デジタルツインO&M」分野においては、マルチモーダルセンシングによる検知・診断AI技術の確立などが挙げられます。

知的財産戦略

具体的な取組みとして、事業・開発部門との連携強化と知財活動の効率化を推進します。特許と製品の関連付けシステムを構築し、生成AI導入検討により知財活動の効率化を実現します。また、知財権の事業活用機会の拡大に向けて、当社技術・製品の利用形態まで要求図を拡張し、権利化を推進します。これらの取組みにより、知的財産を単なる権利保護から事業競争力の源泉へと発展させ、持続的な成長を支える知財ポートフォリオの構築を目指します。

「中期経営計画2027」 全社数値目標

財務・非財務目標

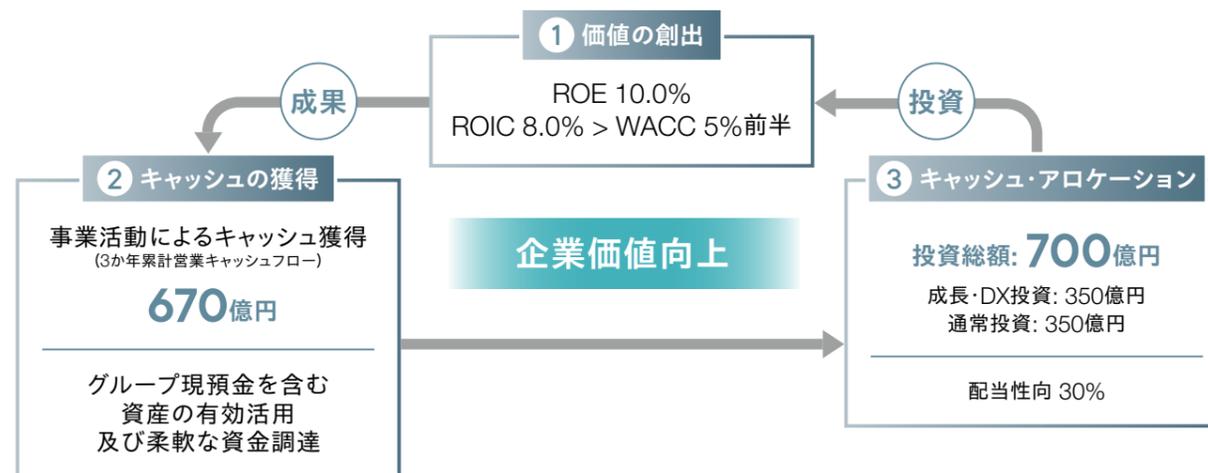
	2024年度実績	2025年度計画 ^{※1}	2027年度計画 ^{※1}
財務			
受注高	3,835億円	3,400億円	3,800億円
売上高	3,011億円	3,350億円	3,700億円
営業利益	215億円	200億円	250億円
ROE	13.9%	—	10.0%
ROIC ^{※2}	8.2%	—	8.0%
ネットD/Eレシオ	0.10倍	—	0.20~0.30倍
設備投資	119億円	3か年累計700億円(うち成長・DX投資350億円)	
研究開発費	112億円	3か年累計430億円	
非財務			
Scope1+2 ^{※3}	△15%	△30%	△40%
Scope3 ^{※3}	△11%(カテゴリ11)	△20%(全カテゴリ)	
eNPS ^{※4}	-69.0%	-65.0%	
女性役員クラス(プロパー)	1名	3名以上(2030年度)	
外国人現法社長	2名	5名以上(2030年度)	

※1 計画為替レート:140円/USD ※2 ROIC=税引き後営業利益/(有利子負債+自己資本) ※3 Scope1,2,3:2019年度実績比 ※4 eNPS:従業員向けNPS(ネット・プロモーター・スコア)。NPSは、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。eNPSの単位を%とし、記載しています。また、eNPSの対象は、明電舎及び国内関係会社(イムル工業株式会社、明電ユニバーサルサービス株式会社を除く)です。

資本コストや株価を意識した経営

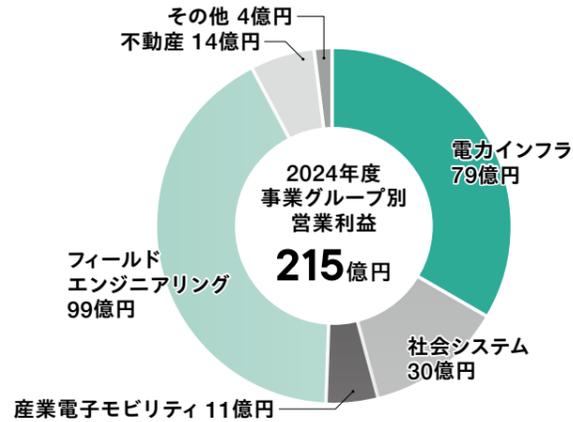
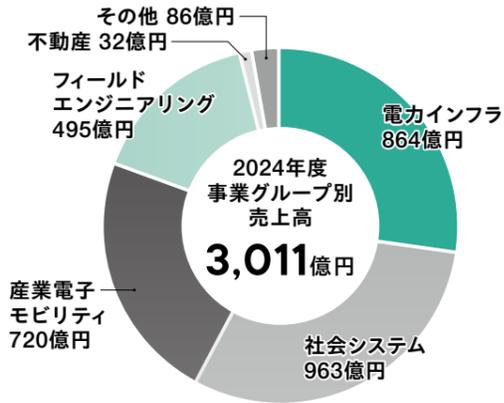
当社は、資本効率の最適化と持続的成長の両立を目指し、資本コストや株価を意識した経営を推進しています。財務健全性の観点から、ネットD/Eレシオを0.20~0.30倍を目安として、大型投資に向けた資本力増強を進めます。投資戦略においては、成長期待の大きい事業への集中投資を

実行し、収益性・成長性による厳格な案件評価を通じて効率的な投資を推進します。また、資本効率の向上を図るため、事業との関連性が低い資産の縮減を進め、株主価値の最大化を実現していきます。



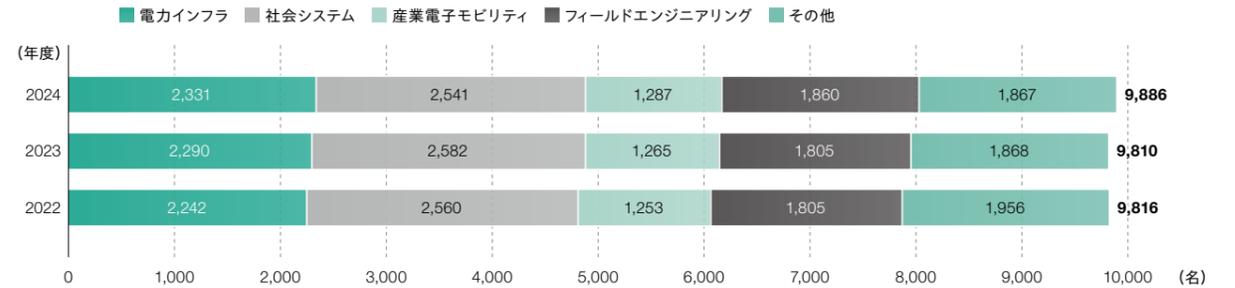
価値を創出し、得られたキャッシュを再投資することで、更なる価値を創出していく

明電グループ At a Glance



※円グラフの構成比については「全社又は消去」を含めていません。

グループ別従業員数推移



電力インフラグループ

提供価値

グリーンかつ安全・安定的な電力供給の実現

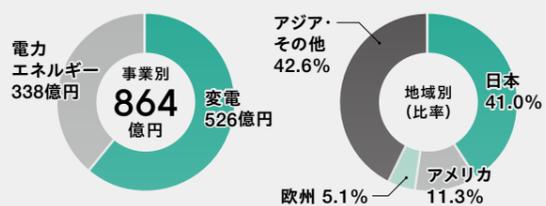
2024年度業績概況

売上高と営業利益はともに過去最高を記録しました。海外の変電事業では、欧米諸国を中心とした需要拡大とシンガポールにおける収益性向上により増収増益となりました。国内の電力エネルギー事業も電力会社向け案件の需要増により増収増益でした。

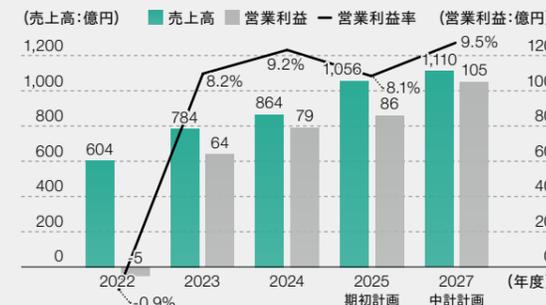
主な製品・サービス

発電機、変電製品(変圧器、スイッチギヤ、避雷器等)、発電・変電・配電システム、監視制御設備、水力発電設備、エネルギーシステム

事業別・地域別売上高



売上高・営業利益推移



社会システムグループ

提供価値

サステナブルなインフラ構築に貢献

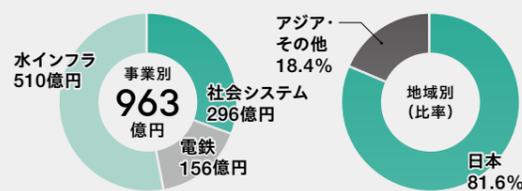
2024年度業績概況

社会システム事業と水インフラ事業では工程遅れによる売上計上時期の後ろ倒しがあったものの、資材高騰による収益性悪化が改善傾向にあり、増収増益となりました。電鉄事業では海外案件は減少しましたが、シンガポールの大型案件の原価改善等により減収増益となりました。

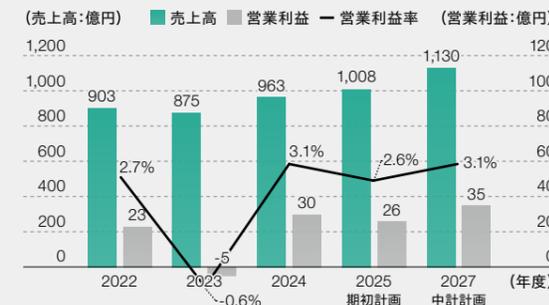
主な製品・サービス

発電・変電・配電システム、監視制御設備、無停電電源装置、電鉄システム、水インフラシステム、上下水道維持管理、セラミック平膜

事業別・地域別売上高



売上高・営業利益推移



産業電子モビリティグループ

提供価値

最先端技術の実現やモビリティの技術革新に貢献

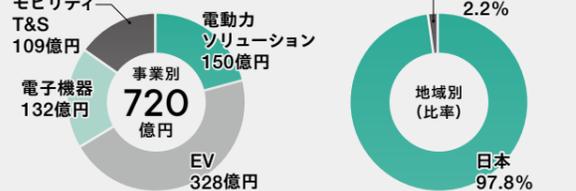
2024年度業績概況

電動カソリューション事業は主に搬送分野の受注減少、EV事業は当社製品を搭載する車種の販売台数が国内外ともに落ち込んだことにより減収減益となりました。一方で、電子機器事業及びモビリティT&S事業については緩やかな需要の回復があり、増収増益となりました。

主な製品・サービス

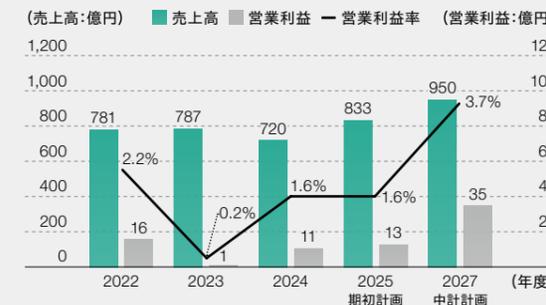
モーター、インバーター、EV駆動システム、真空コンデンサ、産業用PC、パルス電源、自動車産業向け試験装置、エレベーター用巻上機、無人搬送車

事業別・地域別売上高



※産業電子モビリティグループの対外業績数値には、EVグループの数値を含みます。

売上高・営業利益推移



フィールドエンジニアリンググループ

提供価値

保守サービスで安心・安全な社会の実現

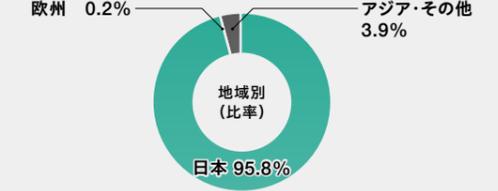
2024年度業績概況

国内における保守サービスに関する堅調な需要が継続していることに加えて、受注した当年度内に売り上がる案件の増加により、売上高及び営業利益いずれも過去最高となりました。

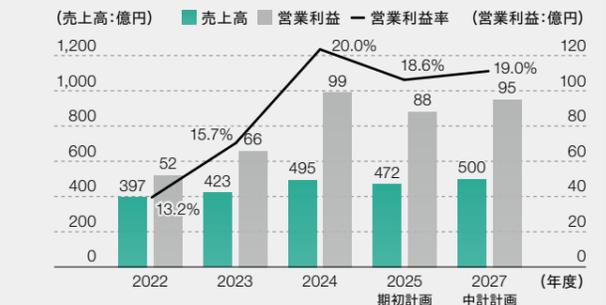
主な製品・サービス

保守、点検、保全コンサルティング、予防保全、改良保全、維持管理、運用管理、事後保全、総合診断、延命処置、更新計画

地域別売上高



売上高・営業利益推移





電力インフラグループ

国内外の強い需要に応えるべく、
生産能力の増強と生産効率の向上で
更なる成長を目指していきます

常務執行役員
電力インフラグループ長 | 今 伸一郎

経営指標

2024年度実績

受注高

1,258 億円

2027年度計画 1,110億円

売上高

864 億円

2027年度計画 1,110億円

営業利益(営業利益率)

79 (9.2%) 億円

2027年度計画 105億円 (9.5%)

前中期経営計画
成果と課題

成果

- ▶ アメリカ、インド拠点の黒字化。シンガポール、ドイツ拠点における収益性改善
- ▶ 環境対応製品の拡販及び高電圧化に向けた開発
- ▶ 国内工場での稼働の平準化による収益性改善

課題

- ▶ 生産負荷に対応する設備の増強及び老朽化した設備の更新
- ▶ 生産の効率化に資するDX推進
- ▶ 生産・開発における技術人財の確保

機会

- 欧州の環境規制強化や北米の脱炭素計画、更新需要増加に伴う当社特長製品の商機拡大
- 国内でのレベニューキャップ制度導入による経年設備の計画更新の需要拡大
- 国内での再エネ比率向上に向けた水力・風力需要の拡大及び系統調整力の強化に伴う蓄電システムへの投資増加

リスク

- 地政学リスク・為替・各国の貿易や投資政策などの大きな変化
- 大型案件の売上時期の後ろ倒しや採算性の悪化
- 環境政策の後退リスクにより市場が変化する可能性
- 競合他社の設備投資拡大による受注競争の激化

強み

- 国内電力会社への長年にわたる豊富な納入実績 と国内拠点の保守対応力
- 環境対応製品の製品力と海外拠点含めた最適コスト・供給力
- 電力変換製品での蓄電池、系統連系含めたシステム対応力
- 再エネ電源に関わるO&M知見(水力・風力)

「中期経営計画2027」における成長戦略

国内では水力発電システム、変電機器、蓄電システムの3分野にリソースを集中し、それぞれ、中小水力発電の総合プロバイダー化、変圧器工場を中心とした生産能力の増強、蓄電池メーカーとの戦略的パートナーリングによるシステム提案力の強化を図ります。海外拠点では、北米向け245kV真空遮断器の開発をはじめ、欧州での真空遮断器の新規市場開拓などを展開します。追い風である事業環境を捉え、明電グループの技術優位性を活かした成長戦略を実行するとともに、その源となる、技術人財の確保にも注力します。



水車発電機

成長戦略 1

設備及び製品力強化、DXによる生産プロセスの効率化

国内では、生産能力の増強とDXによる生産の効率化を軸にトップライン拡大に取り組みます。生産キャパシティが逼迫している変圧器工場では試験スペース増設などを通じて、生産能力の拡大を図ります。また、スマートファクトリープロジェクトを立ち上げ、工場内の中央管制システムを活用した設備故障予知と低稼働リソースを把握することで、常時、生産プロセスの改善指示が可能な体制を目指します。



拡張した変圧器工場試験エリア

成長戦略 2

海外新市場の開拓及び事業領域の拡大

海外では、2028年から開始する欧州市場におけるFガス規制導入を機に、環境対応製品である真空遮断器の欧州での拡販を図ります。また、アメリカでは真空遮断器のラインアップに123kV機種を追加し、更には工場建屋増設により生産能力を2倍に向上させ、真空遮断器の普及を加速していきます。再エネ需要の拡大に伴い、変圧器の売上を拡大してきたインドでも、生産能力を2割増強するとともに、インド送電公社への参入により事業領域を拡大することで、持続的な成長を目指します。

事業戦略を通じたマテリアリティの解決

1 カーボンニュートラル社会の実現

北米及びカナダ市場におけるSF₆ガスフリー真空遮断器の累計出荷台数1,500台突破

2024年度実績

2 価値提供のアップグレード

自治体などとの共創を通じた、製品提供からO&M、売電事業までを担う水力サービスプロバイダ事業への進化

中計2027展開

3 安心・安全・便利な社会の実現

インド送電公社への参入により、インドの産業勃興を安定した電力供給で支える

中計2027展開

TOPICS

小笠原諸島・母島にVSG-PCS納入 仮想同期による再エネ導入の系統安定化

明電舎は東京電力パワーグリッド株式会社向けに、小笠原諸島・母島において仮想同期発電機機能付き蓄電池用インバーター(VSG-PCS)を納入しました。VSG-PCSは、2025年8月に開始した母島における再エネ電源比率100%を目指すためのマイクログリッド実証実験で活用されます。再エネ導入拡大に伴い、電力系統の慣性減少による周波数安定性の低下が問題視されており、特に同期発電機への依存度が高い島嶼部では大きな課題となっています。VSG-PCSは同期発電機と同等の

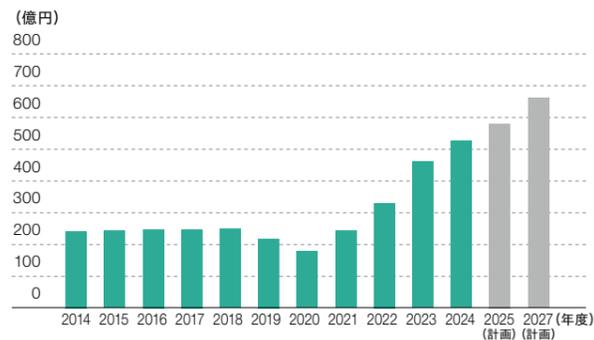
慣性力^{※1}・同期化力^{※2}をインバーターで実現し、系統の周波数の安定化に貢献します。明電舎は今後もVSG-PCSの納入を通じて島嶼部における再エネ導入の拡大と安定した電力供給を支援していきます。

※1 電力系統が周波数を維持し続けようとする力。慣性力が大きい方が、電力系統で需給バランスが崩れた際に、周波数変動(変化量、変化速度)が小さくなる。
※2 同期発電機が並列運転している状態で同期状態を乱す系統擾乱があった場合などに、元の状態に戻そうとする復原力。

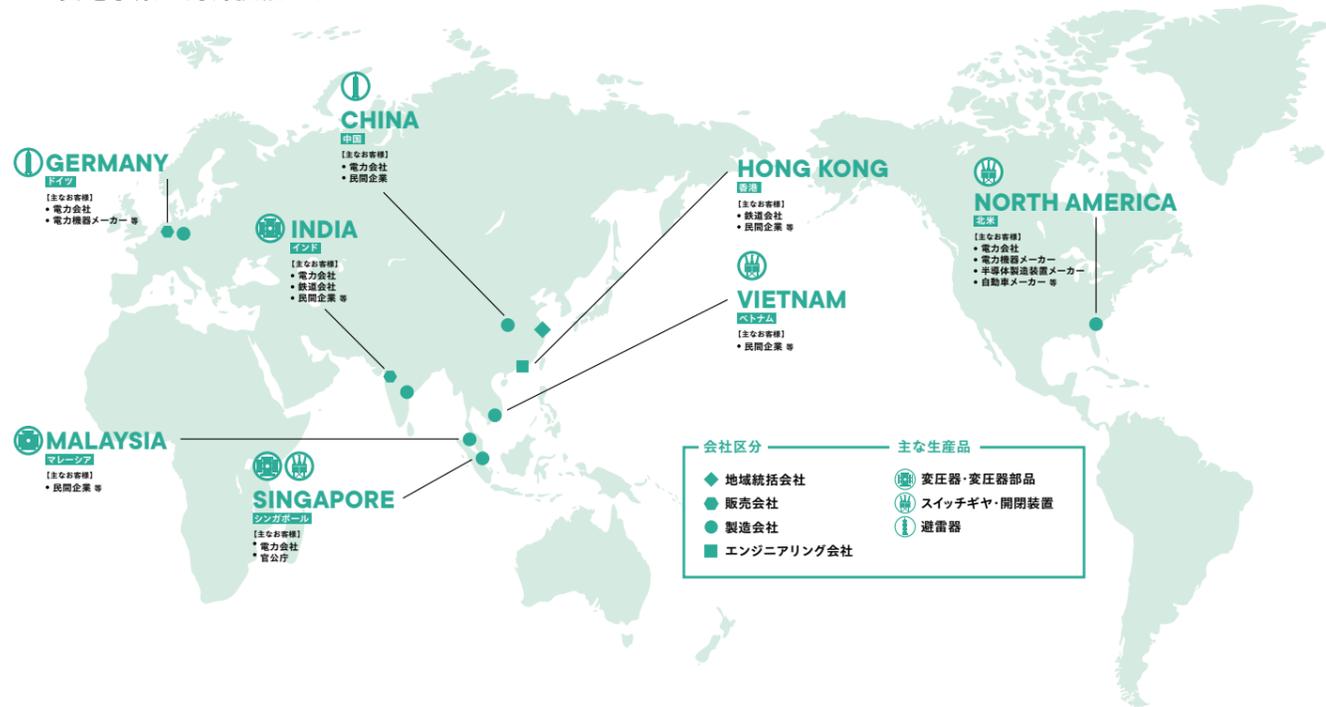
海外変電事業の展開

明電グループの海外変電事業は1960年代半ばに始まり、東南アジアを中心に、現地に根差した「地産地消」の事業展開で電力インフラの近代化需要に対応し、高品質な変電設備を供給してきました。2010年代以降は、欧州・北米にも生産拠点を構え、特に、環境負荷の低い製品開発と現地販売パートナーとの協業により、競争力を強化しています。昨今では、AI普及やデータセンター増加に伴う電力需要の急増により、世界的な電力設備の増強が急務となり、新たな事業機会が拡大しています。今後も、グローバルな視点と地域に根ざした事業活動を通じて、持続可能な電力インフラの構築に貢献していきます。

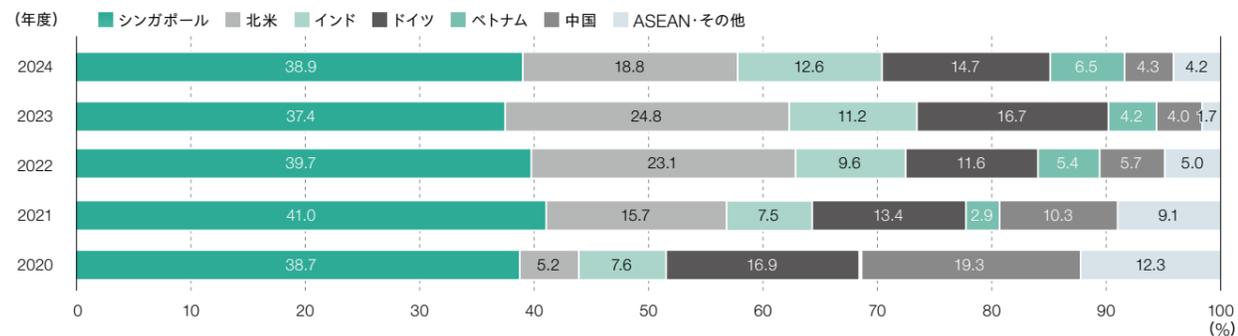
変電事業 売上高推移



変電事業 海外拠点マップ



海外地域別売上高比率推移



シンガポール

MEIDEN SINGAPORE PTE.LTD. は、1975年の設立当初から現地に工場を有する変圧器・スイッチギヤメーカーとして電力会社とともに発展してきました。金融立国である同国では、IT関連投資の活発化により世界最高水準の電力品質が求められ、これに応え続けることが重要な使命です。2028年の工場移転に伴い一時的な売上減が見込まれますが、中電圧分野に特化した戦略と長年の実績を活かし、仕様要求に柔軟に対応しながら更新案件を継続的に獲得します。

2024年度にはSF₆ガスフリーのスイッチギヤを受注し、今後は既存機器から環境対応製品への更新が進む見込みです。設計・開発機能を強化し、技術革新とサービス向上を両輪に持続的成長を目指します。



インド

MEIDEN T&D (INDIA) LIMITED は、インドの急速な経済成長と電力需要拡大を背景に、変圧器事業の国際競争力を高める重要拠点です。インド国内トップクラスのシェアを持つ太陽光・風力向け昇圧変圧器、日本で高いシェアを持つ電鉄用スコット結線変圧器の強みを活かし、高品質とコスト競争力を両立したブランド確立を目指します。2024年度に受注したインド高速鉄道案件や同国内での受注拡大に対応すべく、生産プロセスの最適化や設備投資により生産能力を約1.2倍に拡大します。更に変圧器のグローバル輸出拠点化を進め、北米市場参入も目指しています。国内需要とグローバル市場の両面で競争力を強化し、変圧器事業の成長を牽引していきます。



北米

MEIDEN AMERICA SWITCHGEAR, INC. は、北米市場での老朽化更新需要と環境意識の高まりを背景に事業拡大を続けています。SF₆ガスフリーの真空遮断器 (VCB) や真空インタラプタ (VI) など、強みである真空技術を活かした環境対応製品で差別化を図っています。

今後は高電圧 VCB/VI の先駆者としての地位維持と事業拡大のため、VCBにおいて、生産計画の精度向上やCRによる高収益体制構築、123kV機種の投入による安定受注の確保を目指します。また、VIでは既存機種の受注回復と顧客の新規開拓を進め、2027年度までに過去最高の事業規模を目指します。「中期経営計画2027」期間中に、設備投資により生産能力を強化し、環境性能と高品質を武器に持続的成長を実現します。



ドイツ

TRIDELTA MEIDENSHA GmbH は、世界120か国以上に累計で500万台超の納入実績を持つドイツの避雷器メーカーです。成長戦略は「技術革新」と「市場拡大」。技術面では、生産効率改善で従来比1.5倍とした生産能力を更に1.3倍(月産40M€)に拡大し、短納期とコスト低減で競争力を強化します。市場戦略ではBCP対策を背景に需要の高まるフィラメントワイディング技術を活用したコンパクト避雷器で、2025年度から北米市場参入を計画。更に「中期経営計画2027」以降、生産能力の拡張も見据えています。今後は欧州でのシェア拡大とパートナーシップ構築を進めるとともに、豊富な販売網を活かし、避雷器事業の成長を牽引していきます。



VALUE CREATION CASE 1 価値創造事例

サステナブルインフラを支える SF₆ガスフリー真空遮断器

拡大するFガス^{※1}規制を追い風に新たな市場へと挑む

関連するマテリアリティ

カーボンニュートラル社会の実現

安心・安全・便利な社会の実現



更なる高電圧化
ニーズに応える

北米に続き欧州でもSF₆ガス使用機器の購入規制が進み、機器の置き換えが加速しています。そのため、環境負荷の極めて低いドライエアー絶縁を使用したVCBの高電圧化・大容量化に期待が集まっています。当社は既存の72.5kV、145kV機種に加え、2025年に123kVエコタンク形VCBの販売を開始し、「中期経営計画2027」期間中には168kV機種まで開発を完了し、市場へ投入する計画です。その後は245kV機種の開発にも取り組み、市場の高電圧化ニーズに迅速に対応していきます。



123kV エコタンク形VCB

明電グループ VCBの歴史

明電グループは真空遮断器 (VCB) 技術において、世界をリードする革新的な製品開発を続けてきました。1970年代後半から絶縁媒体にSF₆ガス、遮断部に真空インタラプタを使用する遮断器の開発に着手し、世界に先駆けて特別高圧 (72/145kV) 用遮断器・開閉装置を製品化、1980年代には204kV開閉器の開発に成功しました。

その後、1997年に開催されたCOP3^{※2}の京都議定書においてSF₆ガスが温室効果ガスに指定されたことを受け、環境対応に向けた開発に転換を図りました。

このような背景から、2004年に当社は他社に先駆けてドライエアー絶縁を使用したSF₆ガスフリーの72/84kVエコタンク形VCBを開発し、納入を開始しました。2021年には145kVエコタンク形VCBを完成させ、100kV超のエコタンク形VCBを世界で初めて製品化・市場投入しました。現在、当社のSF₆ガスフリーVCBは、国内外の電力会社向けに4,000台以上の納入実績を積み重ねています。

※1 Fガス(フッ素系ガス)は、地球温暖化係数が極めて高く、PFAS汚染の原因ともなりうる合成ガスである(SF₆、C₂F₆、C₃F₈など)。
※2 第3回気候変動枠組条約締約国会議

明電グループは「中期経営計画2027」期間中で、欧州市場におけるVCB拡販を通じた新規市場開拓に取り組んでいきます。

欧州の電力消費量は日本の3倍以上という巨大市場であること、2028年よりGWP1[※]以上のガスが使用禁止となることから、環境規制への対応が急務となっています。現時点ではVCBの競合メーカーは限られており、今後は当社の優位性を活かしつつ、欧州に向けたVCBの市場参入を図っていきます。

更に注目すべきは、欧州を皮切りとしたGWPO遮断器の世界的な販売拡大の可能性です。

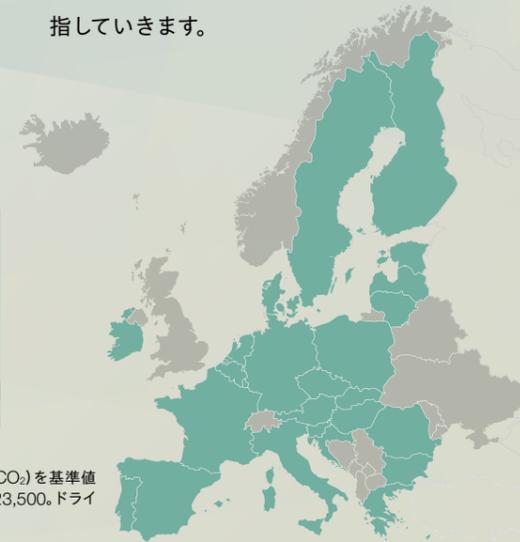


碍子形遮断器

※GWP: 温室効果ガスが地球温暖化に与える影響を、二酸化炭素(CO₂)を基準値とした場合の相対的な指標。CO₂をGWP 1と定義。SF₆ガスは、23,500。ドライエアーはゼロ。

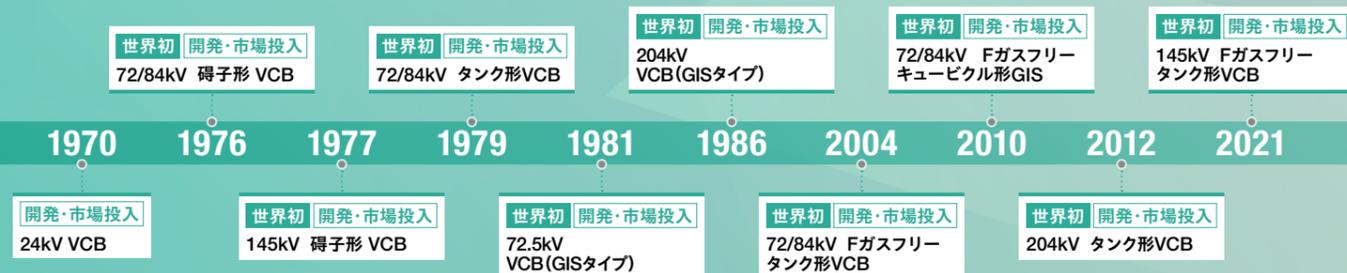
日本・北米以外では碍子形遮断器が主流であることから、欧州向けに開発する碍子形のFガスフリーVCBは、他地域でも拡販が期待できます。

この戦略により、当社は環境規制対応と市場拡大を同時に実現し、持続可能な成長を目指していきます。



新規市場の開拓 S 欧州向けVCBの拡販 S

世界初の実績を重ねたVCBの軌跡

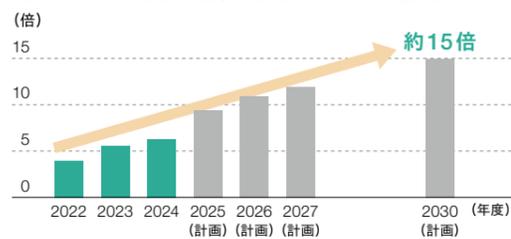


明電グループは、2020年のMEIDEN AMERICA SWITCHGEAR, INC. 設立以降、アメリカ及びカナダ市場において累計1,500台以上のSF₆ガスフリーVCBを販売し、着実な成長を遂げています。この成功の背景には、環境規制の強化があります。CARB(カリフォルニア州大気資源局)は2025年からSF₆ガス使用機器の段階的廃止を進めており、NYSDEC(ニューヨーク州環境保全局)も同様の規制案を提出しています。

このような市場環境の変化を受けて、環境にやさしいVCBの需要が今後更に高まると予想される中、当社では「中期経営計画2027」

において製品ラインアップ拡充を計画しています。革新的な技術力と環境対応製品により、北米市場での更なる成長を実現していきます。

北米VCB 売上台数推移 (2021年度比)



累計受注台数
2,000台以上
累計顧客数
100社以上

北米での成長戦略

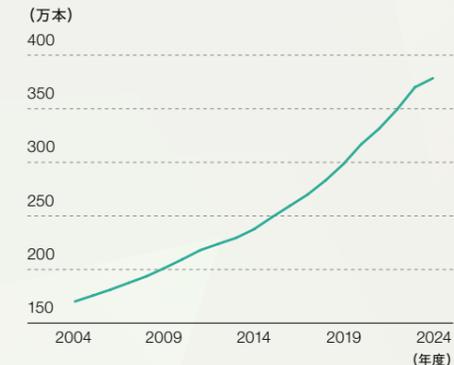
TOPICS

真空インタラプタの拡販

明電舎の真空インタラプタ (VI) は1965年の研究開始から半世紀以上の歴史を持ちます。1974年には独自技術でセラミック化を実現、小型化・量産化・低コスト化を達成しました。現在は累計生産300万本以上を達成し、世界最高水準の技術力を誇ります。近年、アメリカでは分散型電源の増強やマイクログリッド化により、事故電流の遮断、再開路が容易なリクローザー(配電線用開閉器)向けVIの需要が拡大しており、SF₆ガス不使用という環境優位性も相まって、VI拡販の絶好の機会となっています。



真空インタラプタ 累計生産本数





社会システムグループ

堅調な需要を取り込み、
生産力を高めることで
収益力の改善を目指します

専務執行役員
社会システムグループ長 毛綿谷 聡

経営指標

2024年度実績



前中期経営計画
成果と課題

成果

- ▶ 成長性の高い市場や主要顧客への営業リソースの集中投入による過去最高の受注高更新
- ▶ 海外大型プロジェクト受注。本社からの支援・管理体制の強化
- ▶ 水インフラ事業において営業・技術、製造、工事の各部門間のデータ連携によるリードタイムの短縮及び生産性向上に寄与

課題

- ▶ 豊富な受注残を着実に収益につなげるための人員確保や生産性向上
- ▶ 広域連携やコンセッション等の官民連携事業(PPP)への対応能力の強化
- ▶ 原材料価格の高騰や人件費の上昇等、製品・工事原価の増加に対応する原価低減と売価への反映

機会

- 省エネや環境対応の製品・サービスに対する関心と需要の高まり
- 社会インフラや国土防衛等における新設需要や機器更新による一定水準の国内公共投資の維持
- アジア諸国における都市鉄道の需要継続
- 自治体の広域連携や官民連携事業(PPP)案件等の増加傾向

リスク

- 工期延期等に伴う配置技術者の拘束期間長期化(受注機会の喪失)
- 原材料価格高騰によるコスト圧迫や人件費上昇の売価への反映遅れ
- 大型案件における工期延期
- 性能発注の流れが強まることによる市場競争の激化

強み

- お客様に寄り添った製品開発、システム提案力
- システム・プラントの設計から維持管理までを担うトータルサービスと豊富な大型プロジェクト実績
- 維持管理、保守・サービス、機器更新まで見据えたライフサイクルにわたるエンジニアリング力

「中期経営計画2027」における成長戦略

各事業分野において需要拡大が想定される領域に経営資源を集中投入し、生産性、収益性を高めていきます。

社会システム事業では利益重視とメンテナンスストック確保を両立するとともに、保守サービス部門とも連携を深めます。

電鉄事業では2024年度に受注したインド高速鉄道案件の確実な履行と進捗管理を行うとともに、引き続き海外大型案件の受注を目指します。

水インフラ事業では官民連携事業の拡大を見据え、AI等の新技術導入や外部とのパートナーシップ等の体制強化を進めます。

成長戦略 1

電鉄システム:信号モニタリング技術の開発

明電舎が世界で初めて画像解析ベースで実用化し、多くの鉄道事業者を採用いただいている架線検測装置の技術にAI(人工知能)技術を組み合わせることで、電車線を構成する様々な金具から信号設備までを対象として、設備状態のモニタリングを可能とする鉄道診断システムの開発を推進します。このシステムは営業車から保守用車まで広く搭載可能なため、これまで人手に頼っていた検査をデジタル化し、鉄道事業者の働き方改革及び鉄道の安全運行に貢献します。

成長戦略 2

水インフラ:総合エンジニアリング体制の構築

地方自治体の財政難や労働人口の減少により事業環境が大きく変化する中で、人財確保や地域連携が急務となっております。これに対応するため明電グループのみならず、地元企業との更なる連携強化により新たな人財の確保や原価低減を図るとともに、機器・工事・運転維持管理・保守までをワンストップで担う総合エンジニアリング体制の構築を目指します。



社会システム分野にも納入の多い配電盤

水処理施設 O&M業務の様子

事業戦略を通じたマテリアリティの解決

1 安心・安全・便利な社会の実現

国内初工業用水道事業におけるウォーター-PPPレベル3.5「ふじさん工業用水道事業新ポンプ場整備を伴う包括民間委託事業」の契約締結

2024年度実績

2 安心・安全・便利な社会の実現

道路、官公庁施設等の各種インフラ老朽化に伴う強靱化、更新需要に対する受注活動強化

中計2027展開

3 カーボンニュートラル社会の実現

新興国での渋滞解消に向けた大型電鉄プロジェクトに対する受注及び履行管理の強化

中計2027展開

TOPICS

インド高速鉄道1号線向け変電設備の受注

明電舎とインド現地法人 MEIDEN T&D (INDIA) LIMITED (以下、MTD) は、インドのラーセン・アンド・トゥープロ社 (Larsen&Toubro Ltd.) より、インド初となる高速鉄道向けの変電設備を受注しました。

本プロジェクトは、ムンバイからアーメダバード間508kmを結ぶ路線の建設工事で、明電舎とMTDは12

か所の変電所を含む、全45ポスト向け変電機器を受注しました。明電舎が切替用開閉器と配電盤、MTDが変圧器を製作します。明電舎とMTDは2017年に受注した「デリー〜ムンバイ間貨物専用鉄道」においても、計287台の変圧器を納入しており、この知見を活かした生産やプロジェクト管理を進める方針です。



産業電子モビリティグループ

半導体市場の更なる成長や
幅広い業界で進展する
電動化を商機とし、
業績回復へと邁進します

執行役員副社長
産業電子モビリティグループ長 | 鈴木 雅彦

経営指標

2024年度実績

受注高

867 億円

2027年度計画 1,000億円

売上高

720 億円

2027年度計画 950億円

営業利益(営業利益率)

11 (1.6%) 億円

2027年度計画 35億円 (3.7%)

※産業電子モビリティグループの対外業績数値には、EVグループの数値を含みます。

前中期経営計画
成果と課題

成果

- ▶ 電動カソリューション事業: 新規量産機投入や価格改定効果による収益性改善
- ▶ 電子機器事業: 拡販活動や生産性と品質の向上により売上高過去最高を更新
- ▶ モビリティ&S事業: 電動化進展による車両試験需要、ダイナモメータ設備のフルターンキーでの需要取り込みによる過去最高の受注獲得、及び収益性改善

課題

- ▶ 電動カソリューション事業: タイムリーな市場投入のための製品開発リードタイムの短縮
- ▶ モビリティ&S事業: お客様の要求仕様に合わせたものづくりに伴う高コスト・長納期化
- ▶ 電子機器事業: 製品・サービスをタイムリーに提供できる開発・生産体制の強化

機会

- 電動カソリューション事業
 - 電動化及び省人化ニーズ拡大
- モビリティ&S事業
 - 電動車向けシャシダイナモメータの更新需要増加
- 電子機器事業
 - 生成AIの進化などを背景とした、将来にわたる半導体需要の拡大観測

リスク

- 電動カソリューション事業
 - お客様によるコンポーネント内製化の進展に伴う需要減少
- モビリティ&S事業
 - エンジン車向け等の試験機市場縮小
 - 設備投資需要の一服
- 電子機器事業
 - 半導体市況の一時的な冷え込みや回復の遅れ

強み

- 電動カソリューション事業
 - モータードライブ(モーター制御)技術を活かした多様な製品
- モビリティ&S事業
 - 豊富な納入実績に裏付けされたお客様ニーズへの対応力
- 電子機器事業
 - 特長技術を活かした高付加価値製品の保有

「中期経営計画2027」における成長戦略

電動カソリューション事業

電動カ/産業車両分野では高い耐久性・信頼性を備えた高出力・高応答モータードライブ技術で新たな事業の柱の確立を目指します。搬送分野ではクリーン・半導体分野へ注力し、ロボット搭載型、低床台車AGVなどの販売を強化していきます。

モビリティ&S事業

既存のシェア・競争力の高い製品に特に注力し、コスト削減・部材安定確保対策を推進します。また成長性の高い開発領域に取り組み、将来の成長につなげます。

電子機器事業

先端プロセスの進化に追従する実力・スピードを獲得すべく、販売、研究開発、生産体制の強化を図り、お客様の「欲しい」を先取りする最先端プロセスに不可欠なメーカーを目指します。

成長戦略 1

建機/船舶向け量産コンポーネント機開発

既存コア技術の発展、EV駆動ユニットとの技術シナジーにより、建機や船舶、農機といった産業系モビリティの電動化を推進し売上を拡大します。

また、マーケティングを通じた市場ニーズの把握により仕様を標準化し、設計部品や設備の共通化を進めることで、多品種効率生産を実現します。

成長戦略 2

EV試験サービスプロバイダの地位確立

高シェアのシャシダイナモメータを基盤に、電動化試験において市場が拡大する電池評価へ事業を広げるとともに、車両試験の効率化・省人化に貢献するソリューションを提供していきます。

成長戦略 3

VC(真空コンデンサ)生産能力増強

半導体製造装置トップメーカーへのVC拡販により、中期的な需要の伸びが見込まれます。

生産能力増強のための設備投資を順次行うとともに、機械化・自動化による省人化・品質強化も進めていきます。



業界最低床の超低床リフト式AGV



今中計期間中にVC設備投資を予定

事業戦略を通じたマテリアリティの解決

1 カーボンニュートラル社会の実現

船舶・農機の電動化市場の開拓

中計2027展開

2 カーボンニュートラル社会の実現

EV・HEV用バッテリー充放電装置の初納入

2024年度実績

3 安心・安全・便利な社会の実現

物流分野でのニーズに応える低床型無人搬送車の販売開始

中計2027展開

TOPICS

電動化時代の試験ソリューション

モビリティの電動化を背景に、車両開発におけるスピード向上や省人化へのニーズが高まっています。こうしたニーズに応えるべく、主力製品であるシャシダイナモメータと連携するアプリケーションソフトウェアや付帯設備の開発を加速させています。

また、充放電装置の製品化を通じて、電動車両の主要コンポーネントであるバッテリー試験装置市場への参入を

果たしました。

これにより、従来から取り組んできたe-Axle、モーターなどの車両コンポーネント試験にバッテリー試験を加え、完成車両試験とのシステム連携を実現することで、熱マネジメントソリューションの提供を含むEV試験サービスプロバイダとしての地位確立を目指します。

VALUE CREATION CASE 2
価値創造事例

半導体製造を支える真空コンデンサ

伝統と革新の融合、独自技術の価値創造ストーリー

関連するマテリアリティ

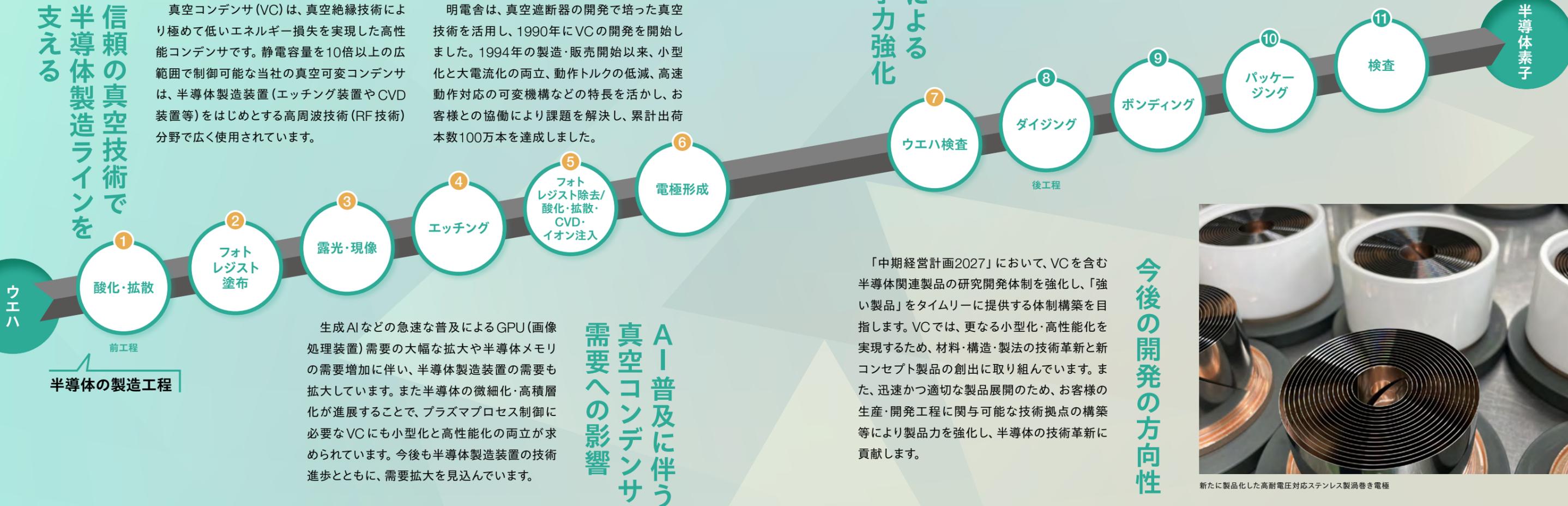
カーボンニュートラル社会の実現

安心・安全・便利な社会の実現

信頼の真空技術で半導体製造ラインを支える

真空コンデンサ (VC) は、真空絶縁技術により極めて低いエネルギー損失を実現した高性能コンデンサです。静電容量を10倍以上の広範囲で制御可能な当社の真空可変コンデンサは、半導体製造装置 (エッチング装置やCVD装置等) をはじめとする高周波技術 (RF技術) 分野で広く使用されています。

明電舎は、真空遮断器の開発で培った真空技術を活用し、1990年にVCの開発を開始しました。1994年の製造・販売開始以来、小型化と大電流化の両立、動作トルクの低減、高速動作対応の可変機構などの特長を活かし、お客様との協働により課題を解決し、累計出荷本数100万本を達成しました。



生産能力増強、生産効率向上によるロス低減で競争力強化

「中期経営計画2027」の成長戦略において、VCの需要拡大に対応するため、積極的な設備投資を実施します。

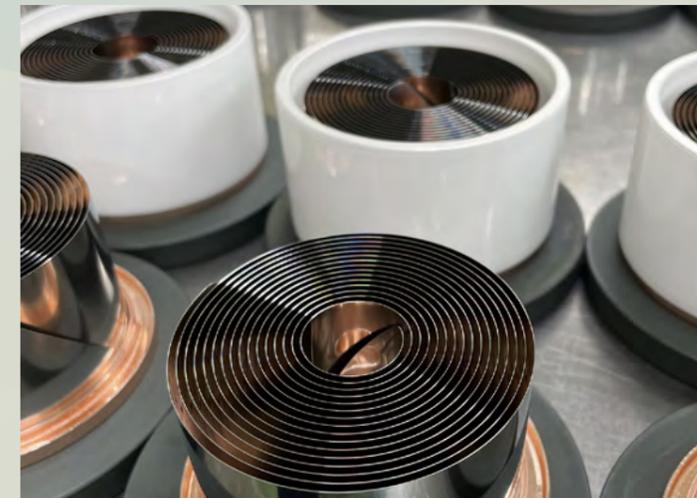
競争力を強化するために、設備の増強と製造エリアの拡張により生産能力を現在の1.3倍に拡大します。また、デジタル化・自動化の推進により省人化を図るとともに、単純作業を軽減することで働きやすい作業環境を構築し、人財の

確保を図ります。機械化・自動化を通じて手作業による不安定要素を排除することで製造品質の安定化と製品の高性能化につなげます。

更に、工程中間検査の強化とトレーサビリティシステムの構築により、製品の信頼性向上とリスク低減を図ることで、お客様に選ばれる品質体制を確立します。

今後の開発の方向性

「中期経営計画2027」において、VCを含む半導体関連製品の研究開発体制を強化し、「強い製品」をタイムリーに提供する体制構築を目指します。VCでは、更なる小型化・高性能化を実現するため、材料・構造・製法の技術革新と新概念製品の創出に取り組んでいます。また、迅速かつ適切な製品展開のため、お客様の生産・開発工程に関与可能な技術拠点の構築等により製品力を強化し、半導体の技術革新に貢献します。



新たに製品化した高耐電圧対応ステンレス製渦巻き電極

AI普及に伴う真空コンデンサ需要への影響

生成AIなどの急速な普及によるGPU (画像処理装置) 需要の大幅な拡大や半導体メモリの需要増加に伴い、半導体製造装置の需要も拡大しています。また半導体の微細化・高積層化が進展することで、プラズマプロセス制御に必要なVCにも小型化と高性能化の両立が求められています。今後も半導体製造装置の技術進歩とともに、需要拡大を見込んでいます。

各工程で使用される主な当社製品



真空コンデンサ (VC)

半導体製造装置 (エッチング装置やCVD装置等) 向けのプラズマ発生用高周波電源に組み込まれる。



パルス電源

「マイクロ秒」や「ナノ秒」という短時間の瞬間的な大電力を出力する装置。露光装置の光源である「エキシマレーザ」の励起用に使われている。



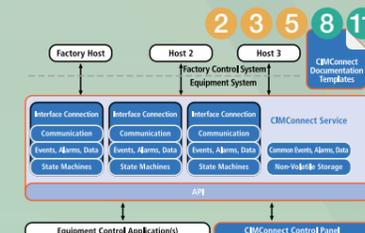
ピュアオゾンジェネレータ

オゾンを液化・蓄積し、連続で高純度オゾンガスを供給する装置。ピュアオゾン・エッチング技術を活用し、高イオン注入後のアッシング (レジスト除去) 等が可能。



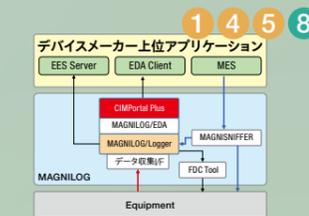
産業用スイッチングハブ

産業用に特化したスイッチングハブ。使用温度が-20~55℃と広く、装置や設備への実装に適している。



ホスト通信システム

半導体製造装置に組込む通信ソフトウェア[※]。半導体工場のホストと業界規格に基づく特殊な通信を行い、半導体製造ラインの自動化を実現。



データロガーシステム

半導体製造装置内の各種センサ情報やイベント等を収集するソフトウェア。装置の健全性確認や稼働率確認、異常判定システムへの入力データ生成に寄与。業界標準規格であるEDAへの適用も可能。



産業用コントローラ

装置への組み込みを目的とした小型産業用PC。最新のCPUやOSを採用し、複数世代にわたって新型を開発。世代を超えても外形サイズを維持し、多くの半導体製造装置で採用。

※CIMConnectは米国Cimetrix社の米国及びその他の国における登録商標です。



EVグループ

アセットの有効活用と
技術の優位性を通じて
事業基盤の強化に努めます

執行役員副社長
EVグループ長 | 新倉 耕治

※EVグループの業績数値は産業電子モビリティグループに含まれます。

前中期経営計画
成果と課題

成果

- ▶ 日系自動車メーカー向けの受注案件増加による搭載車種の拡大
- ▶ モーター・インバーター一体機の市場投入
- ▶ 国内・海外新生産拠点の確立(名古屋・中国)

課題

- ▶ リアモーター・小型e-Axle等の安定受注の獲得と生産平準化
- ▶ 標準モデルから顧客仕様に応じた派生モデルへの展開による製品メニュー拡充と開発スピードの短縮
- ▶ プロジェクト管理強化による品質の向上及び設備の予兆保全や在庫最適化による生産性の向上

事業環境

機会

- 環境機運の高まりと各国の規制
- 自動車メーカー再編に伴う新たなサプライチェーンの構築
- 4WD電動車及び小型電動車ニーズの広がり
- 充電インフラへの投資等、普及加速に向けた取組みの進展

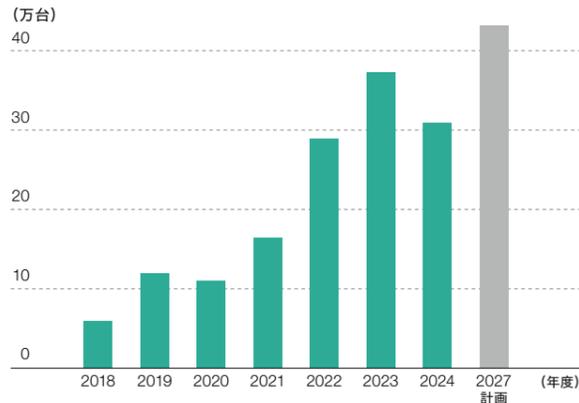
リスク

- 電動パワートレイン分野におけるコモディティ化の進展
- 自動車産業のグローバル競争におけるシェアバランスの変化
- アメリカ関税等の各国規制強化によるサプライチェーンの混乱
- 当社製品搭載車種の販売台数減少

強み

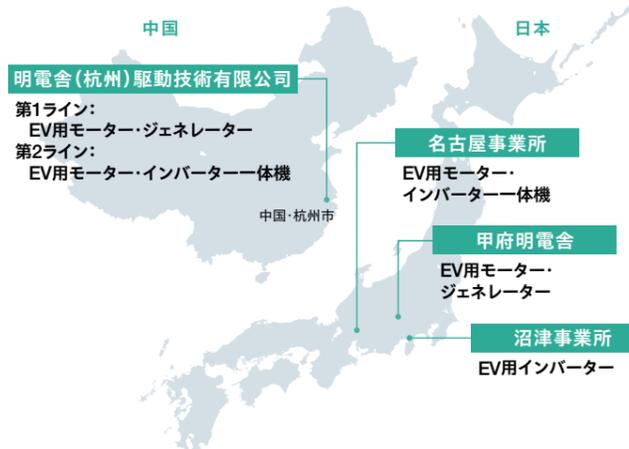
- 量産用EV駆動ユニットのパイオニアとしての実績とQCDに差をつけるフレキシブルな生産ライン
- モーター及びインバーターのソフトを含めた制御技術と設計開発力
- 顧客仕様に対応するカスタマイズ開発と量産効果の両立

電動車用駆動部品の売上台数推移



※数値は、自動車の台数ベースで算出しています。

拠点別生産品目



「中期経営計画2027」における成長戦略

Q(品質)

サプライチェーン全体の品質保証、設計から生産に至るまでのプロジェクト管理強化

C(コスト)

変動費を30%削減(CR)した機電一体機の市場投入、設計/製造CRによるコスト低減活動

D(供給・生産)

予兆保全による設備生産性の向上、在庫最適化等による材料生産性の向上

成長戦略 1

標準モデルを軸とした派生モデルへの展開(提案型営業への転換)



超小型e-Axleコンセプトモデル

当社の強みである顧客仕様への柔軟な対応力を活かしつつ、今後はお客様にとって最適な性能・コストを積極的に提案する「提案型営業」への転換を進めていきます。具体的には、機電一体機において高回転化による小型特化を実現した出力帯ごとの標準モデルを開発し、それをベースに効率特化型やコスト特化型等の派生モデルを展開します。これにより、製品提案の幅が広がり、顧客ニーズへの対応力が向上するとともに、標準モデルを活用した開発が可能になることで納期短縮も期待されます。

事業戦略を通じたマテリアリティの解決

1 カーボンニュートラル社会の実現

走行時にCO₂を排出しないBEV・PHEV関連製品の拡販

2024年度実績

2 安心・安全・便利な社会の実現

長期目標としてのEV以外のモビリティ分野における製品用途の拡大検討

中計2027展開

3 価値提供のアップグレード

標準モデルを軸とした派生モデルへの展開(提案型営業への転換)

中計2027展開

TOPICS

SiC CMOS駆動回路を内蔵したSiCパワーモジュールによるモーター駆動の実現

国立研究開発法人産業技術総合研究所と明電舎の共同研究により、世界初となるSiC CMOSパワーモジュールによるモーター駆動を実現しました。従来のSiCパワーデバイスは高い省エネルギー性能を持ちながら、ノイズによる誤動作リスクから極めて低速なスイッチング動作でしか使用されず、本来の性能を發揮できていませんでした。

開発した駆動方法は、SiCパワーモジュールをSiC CMOSパワーモジュールに置き換え、ノイズ低減による高速スイッチングを可能としたことで、エネルギー損失を従来の約10分の1に抑制します。本技術により、EV駆動モーターや産業用モーターの高効率化、競争力強化を目指します。



フィールドエンジニアリンググループ
デジタル技術の活用と人財投資で
強いメンテナンス需要の取込みと
新たな提供価値創出に挑みます

専務執行役員
フィールドエンジニアリンググループ長 望月 達樹

経営指標

2024年度実績

受注高

514億円

2027年度計画 540億円

売上高

495億円

2027年度計画 500億円

営業利益(営業利益率)

99(20.0%)
億円

2027年度計画 95億円
(19.0%)

前中期経営計画
成果と課題

成果

- ▶ 堅調な保守サービス需要を確実に取り込み、過去最高の業績を更新
- ▶ 国内サービス拠点の拡大や半導体製造装置の代理販売などによる半導体装置メンテナンス事業の拡大
- ▶ 製品・保守サービス一体による、省エネ・GHG削減に重点を置いたソリューション提案活動の積極展開

課題

- ▶ 現場の高負荷状況の改善、従業員エンゲージメントの向上
- ▶ 自社及び協力会社の高齢化進行に伴う、技術継承と若手人財の確保
- ▶ デジタル技術を活用した、現場DXとスマート保安の更なる推進

機会

- 生産年齢人口の減少等を背景としたメーカーの手による保守サービスの需要拡大
- 企業、自治体等のBCP対応強化による予防保全意識の高まり
- DX推進に伴うスマート保安のニーズ拡大
- 半導体市場の伸長に伴う国内外における関連保守サービスの商機の増加

リスク

- 技術サービス員確保の困難化
- 部材コストや協力会社の人件費等の上昇
- 期待寿命が長い製品の補修に要する部材の一部レガシー化

強み

- 製品納入から保守サービスまでのライフサイクル・エンジニアリング
- 豊富なメンテナンスストックと保守サービスデータ
- お客様課題を解決する提案力、技術力、保守サービス体制

「中期経営計画2027」における成長戦略

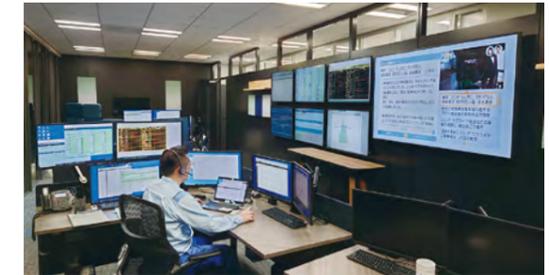
拡大が見込まれる重電設備のメンテナンス市場において、業界全体で技術サービス員不足が深刻化する中、以下の戦略を展開します。

- ①人的資本への積極的な投資を強化し、専門人財の採用・育成と働きやすい環境整備を推進
- ②デジタル技術を活用したスマート保安の更なる展開により、予防保全の高度化と遠隔監視体制を強化
- ③部門横断によるDX施策と、グループ内や他社との協業による効率的なサービス提供体制の構築とサービス提供価値の向上

成長戦略 1

スマート保安に係る製品の強化

当社が長年培ってきた製品技術と現場知見を活かし、省人化と環境負荷低減を重視した製品開発を強化します。従来の特高設備向け環境ソリューションに加え、高低圧盤や非常用発電設備などの他製品へのスマート保安の展開を推進し、センサや計測機器による遠隔監視・予防保全システムを拡充します。人財課題への対応と新たな付加価値の創造を同時に実現し、これからも持続可能な社会発展に貢献していきます。



お客様設備を24時間365日サポート

成長戦略 2

半導体製造装置メンテナンス事業の強化

今後、更なる需要拡大が期待される半導体製造装置メンテナンス事業では、国内のサービス拠点の基盤強化を図るとともに、グループ内や他社との協業を通じ、海外市場への本格参入を推進します。また、前中計から開始した半導体製造装置の代理販売に加え、お客様設備への駐在サービスを強化することで、メンテナンスストックの拡大と、強みであるライフサイクル・エンジニアリングの更なる展開を図ります。

事業戦略を通じたマテリアリティの解決

1 価値提供のアップグレード

高低圧盤や非常用発電設備へのスマート保安推進

中計2027展開

2 カーボンニュートラル社会の実現

ワンストップサービスの強化によるお客様設備の環境負荷低減の推進

2024年度実績

3 未来へ挑む人財・企業文化づくり

技術研修センター「Manabi-ya」活用によるお客様設備を想定した実践研修58名受講

2024年度実績

TOPICS

デジタル・AI技術を活用した保守サービスの確立

人手不足を背景にメーカーの手による保守サービス需要が高まる中、明電グループにおいても保守サービス人財の不足は大きな課題です。採用・育成強化と並行して重要なのは、デジタル技術を活用した保守サービスの効率化・高度化です。「中期経営計画2027」では、保守サービスの変革を目指した開発を強化していきます。具体的には、デジタルツイン技術とAR(拡張現実)・メタバース(仮想空間)

を融合し、お客様設備の3Dモデル化による遠隔保守サービスを開発します。また、AI・IoT技術を活用した機器常時監視システムや状態基準保全(CBM)構築の他、ロボットやドローンを用いた簡易点検や初動対応の実装に向けた取り組みも進めています。これら技術により従来の人的依存から脱却した高度な保守サービスを確立することで、お客様への付加価値提供と持続的な事業成長を実現します。

現場のニーズに応える、保守サービスの進化

インフラの安心と信頼を支えるファシリティマネジメント

関連するマテリアリティ

カーボンニュートラル社会の実現

安心・安全・便利な社会の実現

価値提供のアップグレード



お客様機場で電気設備の安心・安全を支える明電エンジニアリングの技術サービス員

明電グループ 保守サービスの強み

明電グループのフィールドエンジニアリング事業の強みは、国内35か所のサービス拠点と全国8,000社の納入実績からくる地域密着型のサービス体制にあります。また、明電舎製品に関する豊富な知識・知見を全拠点で共有し、設備の老朽化や延命化ニーズに対する迅速かつ

的確な対応力にあります。早期から予防保全にも着目し、時間基準保全(TBM)から状態基準保全(CBM)、更にはリスク基準保全(RBM)へと進化させ、高い現場力とライフサイクル・エンジニアリングを武器に「お客様とともに歩む」視点で課題解決に取り組んでいます。



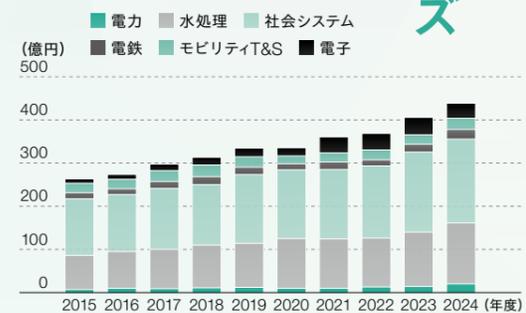
豊富な製品知識や対応力を持つ技術サービス員

現在、フィールドエンジニアリング事業の市場環境は、大きく変化しています。インフラ設備の老朽化が進んでいるにもかかわらず、人口減少による自治体財政のひっ迫などにより、新設需要が減少する一方、既存設備の延命化ニーズが高まっています。社会インフラ以外の領域においても、技術サービス員不足による、予兆保全・予防保全やドローン・ロボットを活用したスマート保安の需要拡大など、近年、メーカーメンテナンスの価値が向上しています。更に、環境配慮の観点から省エネ・GHG排出削減、再エネ

へのシフトの潮流の中で、設備・機器の保守サービスの強化が求められるなど、当社が取り組む保守メンテナンスの重要性は益々増大しています。

増加する 保守ニーズ

過去10年間の受注高推移(分野別)



※上記は明電エンジニアリング単独の数値

ワンストップサービスの深化

明電グループは、2015年からワンストップサービスを展開し、他社製品を含めたお客様の設備の課題発見から解決まで、一括で対応する差別化戦略を推進しています。同サービスは現在、フィールドエンジニアリンググループの売上の約3割を占めるまで成長しています。無償診断やウォークスルー活動、デジタル活用によるスマート保安などを通じて、お客様の潜在的な課題を洗い出し、環境負荷低減や

BCP対応も含めた総合的なソリューションを提供しています。人口減少によるインフラのダウンサイジングが進む中、異業種とのパートナーシップが競争力強化の鍵となります。保守点検に加え、設備管理から運転管理までお客様のファシリティ全体を包括的にマネジメントしていく体制を目指していきます。

ファシリティマネジメントに向けた事業戦略



フィールドエンジニアリング事業の持続可能な事業発展においては、人的リソースへの対応が喫緊の課題となっています。現在、明電グループの保守サービス技術員の人財は、20~30代が不足する一方、40代の人員が多く、人員構成の偏りという深刻な課題に直面しています。

この課題に対し、新卒・キャリア採用など人財確保の取り組み強化を図る他、電気設備の実機を使用したメンテナンス実習やAR(拡張現実)・メタバース(仮想空間)等のデジタル技術を活用した教育などの充実により、人財の早期育成や技能伝承につなげています。

また、デジタル技術を活用したメンテナンス技術の確立にも取り組んでいます。遠隔から

保守・運用・修理のアドバイスサービスを提供することに加え、センシング技術と遠隔監視技術の融合やドローン・ロボット活用による簡易点検・異常時の初動などスマート保安を推進することで、新たな保守サービスモデルの構築を図っています。これらの取組みにより、設備トラブルの早期解決、メンテナンスコストの最適化、設備稼働率向上という、お客様と明電グループの双方にとってのメリットが生まれます。

これら人財確保・育成とデジタル技術活用、そして先に述べたパートナーシップの拡大の取組みにより、明電グループのフィールドエンジニアリング事業の持続的な事業発展を図っていきます。

活用 デジタル技術の人財の確保と



実機を使用したメンテナンス技術研修



IoTセンサーを取り付けたGX特高変電所



財務担当役員メッセージ

成長&挑戦で 企業価値向上を実現

～資本効率向上と戦略投資で持続的成長へ～

常務執行役員 **三宅 仁司**

1.「中期経営計画2024」の振り返り

当社は「中期経営計画2024」において、事業拡大と収益力強化を両立させる「質の高い成長」を掲げるとともに、時代の大きな変化を捉えるための「両利きの経営」を推進してまいりました。またESGを経営の軸に据え、持続的な成長を実現できる経営基盤の構築を目指して、サステナビリティ経営の推進にも注力しております。既存事業の提案力強化や製造効率の向上により営業利益率が改善し、最終年度にはROE(自己資本利益率)・ROIC(投下資本利益率)ともに最終目標を大きく上回る水準を達成しました。

これらは市場からの評価にもつながり、2021年以降、株価は上昇し、2024年度末時点ではTOPIX(東証株価指数)に対し、40%以上アウトパフォームしています。PBR(株価純資産倍率)も、かつては1倍を下回る水準で推移していたものの、現在は安定して1倍以上を維持しており、資本効率や財務戦略への信認が高まっていると認識しています。

当社が展開する電力・社会インフラ・モビリティ・半導体といった領域は、社会課題と直結した成長分野であり、業界全体としても構造的な拡大が期待されています。ゆえにその成長期待と戦略を結び付けることが、PER(株価収益率)向上につながると認識しています。そのためには、当社が保有する技術や強みを踏まえた具体的な将来像を明確に描き、市場に示すことが重要な課題だと認識し

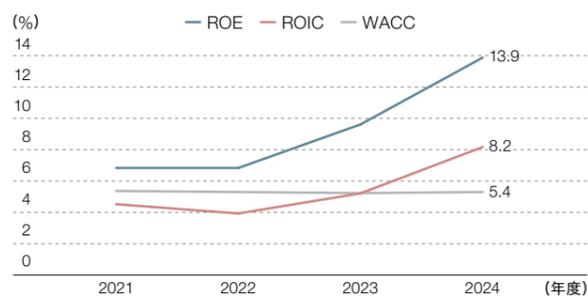
2.「中期経営計画2027」の資本政策

こうした状況を踏まえ、当社は「中期経営計画2027」において、「成長&挑戦」をテーマに掲げ、短期的な資本効率の改善と中長期的な成長期待の醸成を両立させる経営を進めてまいります。中でも、ROICの向上は当社の資本効率経営の中核であり、投資判断や資産運用の質を高

株価・PBR推移



ROE/ROIC/WACC推移



ています。更に、ROICを軸とした資本配分の方針や、人的資本・DXといった無形資産への戦略的投資についても、その意図と効果をより丁寧に株主・投資家の皆様に説明し、企業価値向上へのつながりを伝えていく必要があります。

めることで、自己資本の活用効率を向上させ、ROEの持続的な改善にもつながる重要施策と位置づけています。

一方で、PERの向上に向けては、収益力や資本効率の改善に加え、当社が属する成長領域において、どのような将来像を描き、どのように機会を取り込んでいくのかという

中長期のストーリーを、市場に対して戦略的に示すことが必要だと認識しております。その中核となるのが、M&Aや新規事業、将来技術の開発を含む成長戦略の具体化であり、これらについては事業ポートフォリオの最適化や成長領域での競争力強化を目的として、段階的に検討を進めております。戦略の方向性や進捗については、適切なタイミングで発信してまいります。

このように、ROICを軸とした資本効率の最大化と、成長戦略の具体化による中長期ビジョンの提示は、ともに企業価値を高めるための両輪と捉えています。「中期経営計画2027」では営業キャッシュフローや資産売却等で得られたキャッシュを原資として、「成長・DX投資」350億円、「通常投資」350億円の設備投資を計画しています。これらの

投資においては、当社のビジョンを実現するための戦略的意義と定量的リターン両面からの評価を重視しており、一定のハードルレートを設定したうえで、投資収益率に基づく厳格な採算評価を行ってまいります。こうした投資判断を通じて、持続的な成長と資本効率の向上を両立させていきます。

資本構成についても、A-格付レベルの財務健全性を維持しつつ、機動的な資金調達や資本再構成を選択肢として検討し、安定配当の維持と成長余地のある事業への資金集中を進めていきます。今後、「中期経営計画2027」の進捗状況を継続的に監視し、市場金利の動向を踏まえたハードルレートを設定することで、適切な投資判断を実施し、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

PBR(株価純資産倍率=企業価値)向上に向けた取組み

主な改善策	取組み事項	
ROIC向上	収益力強化と投資効率の向上	<ul style="list-style-type: none"> 収益力強化 投資効率の向上
	資本構成の最適化	<ul style="list-style-type: none"> 成長に向けた投資 財務健全性 株主還元
	期待成長率の向上	<ul style="list-style-type: none"> 中長期成長戦略 新領域の展開
	非財務価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な経営基盤の構築 ステークホルダーエンゲージメント向上
		<ul style="list-style-type: none"> 生産能力の増強、生産性の向上 キャッシュコンバージョンサイクル(CCC)改善 成長期待の大きい事業への「投資」に集中。一定のハードルレートを設定したうえで、収益性・成長性で案件評価 投資回収の早期化 既存事業を安定的に成長させていくオーガニックと、M&Aなどによるインオーガニックの両面から、持続的な成長を追求 財務規律として、ネットD/Eレシオ0.20~0.30倍を目安 成長投資を通じて当期純利益を増大させつつ、配当性向30%を方針とし、「安定かつ継続的な配当の実施」と「成長による中長期的な株主価値の向上」を両立 「製品」「事業」「技術」を3本柱とした成長戦略で、「ニーズに対応した着実な成長+未来に向けた変化・挑戦」に取り組む 投資により創出したキャッシュを更なる成長投資につなげる企業価値向上サイクルの進化 新製品・新規事業の育成、指向型研究の展開 自治体・パートナー企業との提携によるソリューションデザインの実践 人的資本や知的資本の拡充 コーポレートガバナンスの強化 第三次明電環境ビジョンの推進、社内DXの加速 開示情報の拡充などを通じたIR活動の強化

ROIC向上と成長に向けた取組み

前述のとおり、ROICの向上は、当社にとって資本効率経営を推進する中核施策であり、結果としてROEの改善にも直結します。まず、管理ROICを通じて事業別の収益性と投下資本を可視化するとともに、事業の成長性をもう一つの判断基準として、両者のバランスを取りつつ選択的投資を徹底します。また、製造現場においては、原価低減や生産能力強化などを通じてキャッシュ創出力を高め、投下資本の効率的活用を進めます。これにより、ROICを起点とした収益力と資本効率の両面の改善が図られ、ROEの持続的向上につなげていきます。

☞ コーポレートガバナンス>政策保有株式に関する基本方針及び現況 P.68

ROICツリー

	【全社KPI】	【管理項目】	【主な対策例】
ROIC	営業利益率	売上原価	類似図面の活用による設計工数の削減
		販売費及び一般管理費	RPAや生成AIを活用した定型業務の削減・効率化
	収益力	売上高	生産拠点への投資加速による生産能力向上、受注残の積み上げ
		売上債権	契約によるリスク低減、早期回収の推進、前受金受領の推進
	投下資本回転率	棚卸資産	効率性と安定供給のバランスを考慮した在庫戦略
固定資産		ハードルレートを基準とした投資案件の選別、投資回収トレース強化	

PER向上に向けた取組み

当社はカーボンニュートラルへの移行や急速なデジタル化といった社会課題への対応を、新たな需要と市場機会を生み出す分野と位置付けています。「中期経営計画2027」では、これらの分野に対応する有望市場として、「リニューアブルエナジー」「サステナブルインフラ」「グリーンモビリティ」「スマートインダストリー」を注力分野に掲げ、3つの成長戦略の柱のうち「製品」「事業」の両面において、収益力と差別化を兼ね備えた成長戦略を着実に実行してまいります。また、M&Aや新規事業創出といった成長の加速に資する戦略的投資は、前述の700億円とは別枠で柔軟に検討を進めており、状況に応じて機動的な資金調達や財務戦略の見直しも選択肢に入れながら、非連続的な成長の実現に取り組めます。過去10年間のM&A実績としては、主に海外変電事業の拡大を目的に、インドの変圧器メーカーやドイツの避雷器メーカーなどを買収し、現在では電力インフラグループの好業績を支える重要な役割を担う規模まで成長しています。今後も当社では、オーガニックとインオーガニックな成長の両面を取り入れ、企業価値の向上を図ってまいります。

もう一つの成長戦略の柱である「技術」面では、3か年研究開発費として430億円を計画しています。そこでは、既存技術の深化と並行して、データ活用ビジネスの加速を目指す「MEIDEN CONNECT」の取組みを進めるとともに、「指向型研究」に取り組んでいきます。「指向型研究」とは、20年後のありたい未来を描き、新たなコア技術を獲得しながら価値を共創する技術開発の取組みです。そこでは、注力する技術領域を「直流&高周波」「パワーケミストロニクス(電気化学×パワーエレクトロニクス)」「デジタルツインO&M」の3つと定め、それぞれで取り組むコア技術を具体的に定義し、開発を進めていきます。

また持続的な価値創造の基盤としては、グリーン戦略の深化、人的資本の強化や社内DXを着実に推進し、更に、コーポレートガバナンスの一層の強化にも注力いたします。あわせて、持続的な成長と共創価値の創出に対する市場の期待感を高めることを目的に、株主・投資家との対話やIR活動における開示情報、社外の意見を経営に取り込む活動を充実させることに努めてまいります。

2014年～2024年の海外M&A案件(電力インフラグループ)

発表年	会社名	現社名	事業概要	所在地	中計2024期間中売上高成長率
2014年	Prime Electric Limited	MEIDEN T&D (INDIA) LIMITED*1	変圧器の製造・販売	インド	265.4%
2015年	TRIDELTA Überspannungsableiter GmbH	TRIDELTA MEIDENSHA GmbH	電力・電鉄用避雷器及び避雷器用付属品の製造・販売	ドイツ	151.2%
2020年	Vietstar Industry Corporation	VIETSTAR MEIDEN CORPORATION**2	配電盤、板金製品の製造・販売	ベトナム	291.4%

※1 2021年に100%子会社化完了。 ※2 2021年に過半株式を取得し、2025年7月現在の出資比率は69.7%。

3. キャッシュアロケーションの方針

キャッシュの創出・分配に関する考え方

当社は、資本効率と財務健全性の両立を図りつつ、創出したキャッシュを「成長のための投資」と「株主への還元」に戦略的に配分する方針を掲げています。キャッシュ創出力の源泉は、既存事業の収益力強化に加え、ROICを意識した資本運用、更にはDXによる業務改革を通じた効率性の向上です。これらを通じて営業キャッシュフローの最大化と資産の最適化を図り、自己資本の充実にもつなげてまいります。

創出されたキャッシュは、当社の強みを活かせる成長分野への再投資に優先的に活用し、中長期的な収益力と競争力を高めることで、持続的な企業成長を実現します。その成果として企業価値を向上させ、株主をはじめとしたステークホルダーへの貢献につなげていきます。中長期視

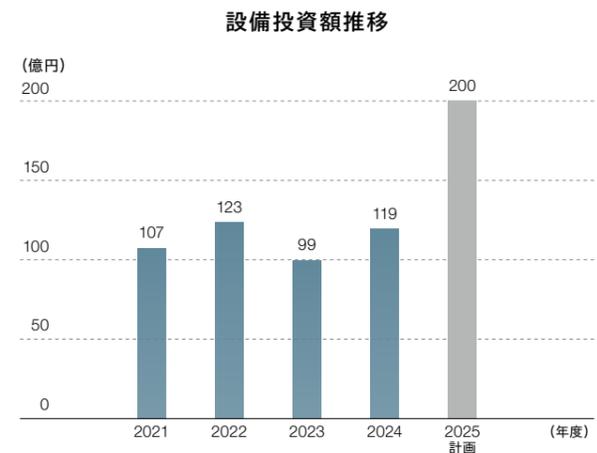
点に立ったキャッシュアロケーションを通じて、経営の質と市場からの信頼を高めてまいります。

成長投資・通常投資の投資方針

「中期経営計画2027」では、更なる企業価値向上を目指し、収益力向上と将来成長の両立を実現すべく、総額700億円の戦略的投資を計画しています。このうち、260億円以上の設備投資を国内・海外の生産設備増設や拠点再構築にあてる計画です。これらの投資の実施にあたっては、定量評価と戦略意義の両面から投資案件を選別し、ROICを意識した資本配分を徹底します。

成長投資においては、カーボンニュートラル対応、スマートインフラ、半導体関連など、当社が注力する領域に重点

的な資金投入を行います。加えて、全社横断で進めるDXへの投資は、単なる業務効率化にとどまらず、ビジネスモデル変革や成長基盤の強化を目指します。具体的には、製造領域におけるIoTやAIを活用した工程最適化、調達・会計・人事等の業務標準化と自動化による間接業務の効率化を通じ、全体の意思決定スピードと質を高めていきます。更に、営業・サービス領域ではデジタルを活用した提案力・顧客



株主還元方針について

当社は、現在、かねてより注力してきた分野での事業機会が広がり、本格的な成長フェーズを迎えています。こうした機会を確実に捉え、将来の収益基盤を一段と強化するために、中期的な視点に立った戦略的な成長投資を積極的に推進してまいります。これにより時価総額を高め、最終的には株主の皆様への一層のリターンにつなげていくことが、私たちの考えです。

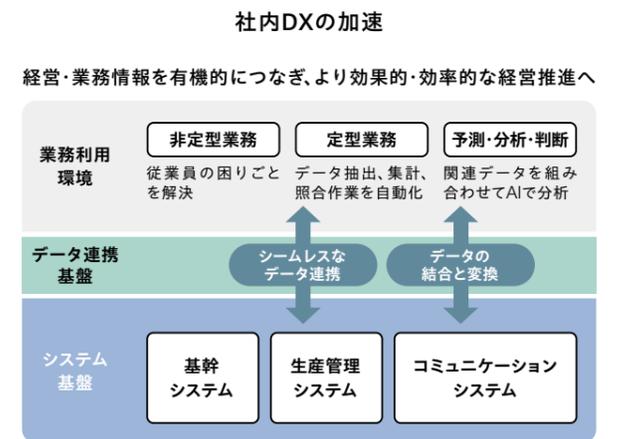
4. 株主・投資家の皆様との対話方針

当社は、株主・投資家との対話を、経営と資本市場をつなぐ重要な活動と位置づけています。対話を通じて、当社の財務戦略や成長方針への理解を深めていただくとともに、市場からの期待や示唆を経営判断に取り込むことで、より納得性と透明性の高い経営を実現してまいります。特に、資本配分の考え方や成長性と還元のバランスについては、引き続き丁寧な説明を重ねていく方針です。

財務担当役員としては、こうした対話を踏まえながら、単なる資金配分にとどまらない、中長期的な企業価値向上を見据えた「資本の使い方そのもの」に責任を持つ

対応力を強化し、収益機会の最大化を目指します。

通常投資については、老朽設備の更新に加え、生産能力や競争力の向上を目的とした生産関連投資を重点的に実施します。更に、最重要資産である「人的資本」への投資も重視し、より働きやすい職場環境の整備に取り組み、従業員エンゲージメントの向上を通じて、価値創造の能力を高めていきます。



一方で、株主還元の安定性も重要な経営責任の一つであると捉えており、配当性向30%という基本方針は、引き続き堅持してまいります。今後も、資本コストを意識した経営のもと、「成長投資」と「安定配当」の最適なバランスを追求しながら、持続的な企業価値と株主価値の両立を目指してまいります。

場にあると考えています。ROICやキャッシュフローを起点とした実効性のある財務戦略により、将来にわたる利益創出力と企業の持続性を高めていくことが、結果として真の意味での株主還元につながるものと確信しています。

今後も、株主・投資家の皆様からいただくご意見を真摯に受け止め、財務面から当社の成長ポテンシャルを広げていく責任を果たし、長期的な価値創造に貢献してまいります。引き続き、変わらぬご支援とご指導を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

TCFD提言に基づく 気候変動関連の情報開示

取り組む姿勢

明電グループは長年、気候変動問題を重要課題として認識し、事業を通じて問題解決に取り組んできました。TCFD[※]については2019年6月にTCFD提言への賛同を表明し、2020年よりTCFDのフレームワークに沿ったリスク・機会の検討を開始、戦略への織り込みを進めています。

※ TCFD:金融安定理事会(FSB)により設置された気候関連財務情報開示タスクフォース



ガバナンス/リスク管理

ガバナンス

明電グループにおける気候変動問題への対応は、経済政策及び国際情勢に関して、グループ内外での経験を通じた高い見識を有するサステナビリティ推進担当役員が統括責任を担い、環境政策及び技術に関する専門的な知見を有する経営企画本部サステナビリティ推進部が、戦略の立案・実行、各種対応策の策定、モニタリングを推進しています。

また、サステナビリティ全般について扱うサステナビリティ経営戦略会議及びサステナビリティ経営推進会議にて、脱炭素に向けた戦略策定などを検討しています。議論の内容については年2回、サステナビリティ推進担当役員及びサステナビリティ推進部より、取締役会へ報告しており、取締役会は戦略・計画の妥当性及び実行状況を監督しています。

これと並行して、生産統括役員が委員長を務める「明電グループ環境委員会」にて、社内環境活動の進捗管理として、四半期ごとに社内課題の抽出、環境目標・実施計画・緊急事態発生時の対応等を審議し、環境経営の具体的な施策展開を推進・モニタリングしています。

リスク管理

サステナビリティ全体に関するリスク管理については、サステナビリティ経営を推進するサステナビリティ推進部が中心となり関連部門とともにリスクの抽出を行っており、その内容についてはガバナンス本部が管理する全社リスクの中に織り込み、様々なリスクとともにマネジメントしています。気候変動に関するリスクについてもその中に含まれています。

戦略

気候変動に対するシナリオ分析

気候変動に対するシナリオ分析は、サステナビリティ推進部が中心となり、経理・財務本部、ガバナンス本部、事業グループなどの社内関係部門と連携しながら検討プロセスを4つに分け、年次で分析・評価をしています。同時に事業に影響を及ぼす重要な要因を選定し、特定したリスクと機会・評価を事業戦略に反映しています。

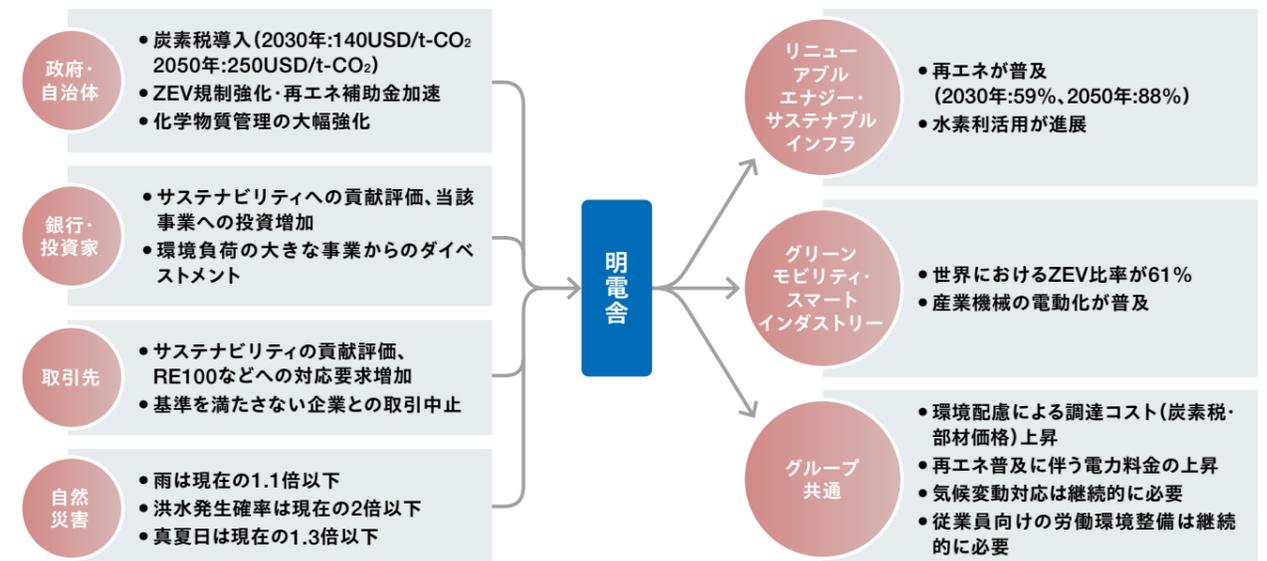


STEP 1 シナリオ群の定義

TCFDが推奨するように、2℃シナリオ以下を含む複数の温度帯シナリオを選択し、分析を行っています。脱炭素シナリオ(RCP1.9)及び温暖化シナリオ(RCP4.5、RCP8.5)の2つのシナリオに基づき、IEAやIPCCなどの国際公表データや日本の政府機関が公表している数値データなどを用いつつ、5フォース分析などの経営フレームワークも活用し、各シナリオにおける世界観や具体的なシナリオを整理しています。当連結会計年度から明電グループの長期環境目標の最終年度である2050年までを見通して中長期的な世界観やシナリオ、数値前提を再構築しています。

	気温レンジ	関連シナリオ	出典
脱炭素シナリオ	1.5℃未満	NZE2050	IEA
		RCP1.9	IPCC
温暖化シナリオ	2.4~4.0℃	STEPS	IEA
		RCP4.5	IPCC
		RCP8.5	IPCC

脱炭素シナリオ(RCP1.9)再エネ・電力市場は大幅成長、EVシフトは足元で鈍化も将来は大幅に進展



STEP 2 気候変動関連リスク・機会の因子分析

TCFD提言で例示されているリスク・機会を参考にしつつ、各シナリオの世界観をもとに気候変動に伴うリスク・機会因子を抽出し、事業領域別と明電グループ全体の対象範囲に分けたうえで、リスク・機会の具体化と影響が生じる時間軸を整理しています。

気候変動関連リスク評価における時間軸の定義

	定義	戦略・計画期間との関係
短期	2025~2027年度までの3か年	「中期経営計画2027」に基づく環境戦略、実行計画及び2027年度目標に合わせた期間
中期	2030年度まで	「第三次明電環境ビジョン」に基づく環境戦略、実行計画及び2030年目標に合わせた期間
長期	2050年まで	国家目標及び明電グループの長期環境目標に合わせた期間

明電グループの注力領域及びグループ共通の移行リスク(主に脱炭素シナリオにおける機会・リスク)

注力領域・グループ共通	リスク・機会因子	社会シナリオ	当社にとっての機会・リスク	影響が生じる時間軸	対象事業・製品・拠点
リニューアブルエネルギー/ サステナブルインフラ	●政府補助金の拡大 ●技術発展の加速 ●分散型社会への移行	再エネ比率の拡大	機会 再エネ事業の拡大	短～長期	風力・水力・ 太陽光発電・蓄電関連
	●GHG排出削減の気運 ●電力会社の脱炭素シフト	SF ₆ などの 化学物質規制	機会 変電事業の拡大		SF ₆ ガスフリー製品・ 環境対応製品
スマートインダストリー/ グリーンモビリティ	●GHG排出削減の気運 ●政府補助金の拡大	輸送業界の脱炭素化	機会 EV関連事業の拡大	中～長期	EV事業・蓄電関連
グループ共通	●「ステークホルダー」の マインド変化	顧客による脱炭素の 要望増大	機会 環境対応製品・ サービス需要の増加		環境対応製品・ サービス
	●法規制の強化	炭素税の導入	リスク 調達・製造コストの上昇	本社	
	●再エネ比率の拡大	産業用電力価格の上昇	リスク 電力調達コストの上昇		

明電グループ共通の物理リスク(主に温暖化シナリオにおけるリスク)

急性/慢性リスク	リスク・機会因子	社会シナリオ	当社にとってのリスク	影響が生じる時間軸	対象事業・拠点
急性リスク	異常気象増加	水害の増加	【リスク】操業停止・サプライチェーン崩壊 水害対策コスト増加	短～長期	生産拠点
慢性リスク	平均気温の上昇	労働環境の悪化	【リスク】現場人件費の上昇		製造・保守・工部門

STEP 3 事業インパクト評価

STEP1で整理したシナリオ別の世界観及びSTEP2で整理した機会・リスク項目を踏まえ、事業インパクトの評価を実施しています。その過程で「第三次明電環境ビジョン」にて進捗目標を設定している2030年度を対象に「営業利益へのインパクト」、「事象発生時の蓋然性」の2軸から特に事業への影響が大きい項目をスクリーニングし、それらの項目について詳細分析を実施しています。影響が大きい各項目は、シナリオ別に市場成長率などをもとに「成行値(対策織り込み前の値)」を把握しました。一部仮定を置きながら定量的に試算し、計算が不可能な項目については定性的に整理しています。

リスク・機会の選別評価軸(2030年度)

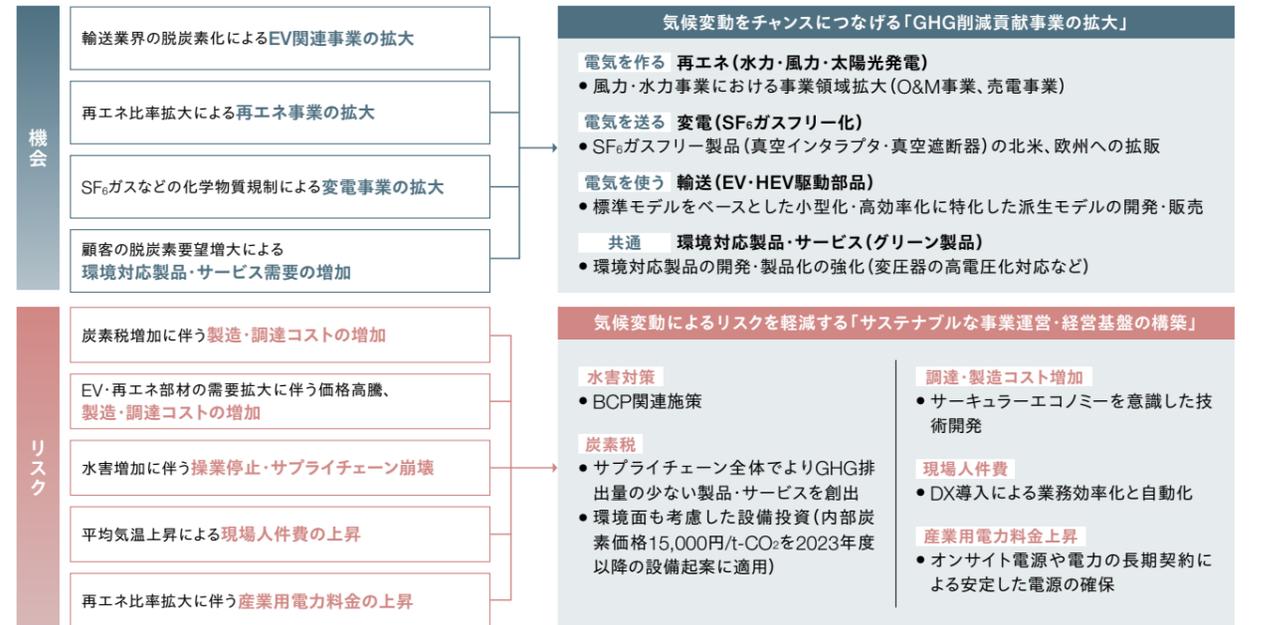
営業利益への インパクト(概算)	特大	±100億円以上	中	±1～10億円未満
	大	±10億円以上	小	±1億円未満
2030年における 事象発生時の蓋然性	大	発現の可能性が高い		
	中	発現の可能性はあるが、 確信をもって実現されるとは言えない		
	小	シナリオ止まり		

当社にとっての機会・リスク	対象事業・製品・拠点	計算式	2030年度営業利益へのインパクト		
			脱炭素シナリオ (RCP1.9)	温暖化シナリオ (RCP4.5RCP8.5)	
輸送業界の脱炭素化	EV関連事業の拡大	EV事業・蓄電関連	直近平均売上高× ZEVストック成長率	大	小
再エネ比率の拡大	再エネ事業の拡大	風力・水力・太陽光・ 蓄電関連	直近売上高× 国内再エネ発電量伸び率	小	小
SF ₆ ガスなどの化学物質 規制	変電事業の拡大	SF ₆ ガスフリー製品・ 環境対応製品	当該製品直近売上高× VCB市場成長率	中	中
顧客の脱炭素要望増大	環境対応製品・ サービス需要の増加	環境対応製品・ サービス	※環境対応製品基準見直しにつき 現時点では計算できず	—	—
炭素税の導入	調達・製造コストの増加	本社	2030年Scope1,2 排出量×炭素税 2030年Scope3 カテゴリ1 排出量×炭素税	106 億円	なし
水害の増加	操業停止・サプライチェーンの崩壊 水害対策コストの増加	生産拠点	内閣府ツールを活用した2030年 の1回当たり被害想定金額×シナ リオ別発生確率など	大	大
労働環境の悪化	現場人件費の上昇	製造・保守・ 工部門	2030年現場人員数× 医療・保険費	小	小
産業用電力価格の高騰	電力調達コストの増加	本社	2030年電力使用量× 産業電力料金上昇率	中	中

発生確率： 大 中 小

STEP 4 対応策の検討

STEP3で算出した「成行値」をもとに、明電グループの置かれた状況を踏まえ、機会をつかむ戦略、リスクを軽減するための施策を検討してきました。



指標と目標

明電グループは、2021年11月に長期目標として、2040年Scope2ゼロ、2050年カーボンニュートラル達成を宣言しています。また、2021年度には、中期目標として2030年度に向けたScope1、2及び3のGHG排出削減目標を上方修正した第二次明電環境ビジョンを発表しました。そして、2025年度から始まる「中期経営計画2027」では、1.5℃シナリオ水準に整合した新たな目標を第三次明電環境ビ

ジョンとして策定し、短期目標として中期経営計画の最終年度2027年度の目標を定めました。また、これまで、Scope3の削減目標は最も排出量の多いカテゴリ11「販売した製品の使用」を削減目標の対象としてきましたが、第三次明電環境ビジョンでは、全カテゴリで新たな削減目標を定めました。なお、本目標は、SBT (Science Based Targets) イニシアチブの認証を2025年3月に改めて取得しています。



※ SBTイニシアチブ：国連グローバル・コンパクト(UNGC)、世界自然保護基金(WWF)、CDP、世界資源研究所(WRI)による国際的イニシアチブ

第三次明電環境ビジョン目標値(目標・実績はいずれも2019年度比)

事業活動に伴う排出量 (Scope1+2)	2024年度		2025年度		2027年度		2030年度	
	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績
事業活動に伴う排出量 (Scope1+2)	6%削減	15%削減	30%削減	30%削減	40%削減	40%削減	50%削減	50%削減
事業活動に関連する 他社の排出量(Scope3)	6%削減	11%削減	20%削減 (全カテゴリ)		30%削減 (全カテゴリ)		30%削減 (全カテゴリ)	

今後の進め方

TCFD提言に基づくシナリオ分析により、明電グループにとっての成長機会・リスクが明確化したものの、影響額の算出は概算部分が多く、より一層の精査が必要です。更に、今後はTCFD提言にて新たに開示を求められている

「産業横断的気候関連指標カテゴリ」に対する対応を進めます。また、サステナビリティ経営推進の実効性を高めるべく、取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)報酬を決定する評価基準にサステナビリティに関する一部指標を織り込んでいますが、環境指標についても今後インセンティブ報酬の中に組み込むことを検討していきます。

第三次明電環境ビジョンの推進

1.5°Cシナリオに準拠した目標への更新

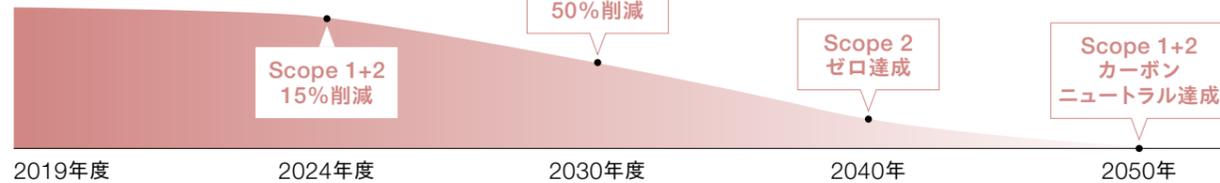
明電グループは、「中期経営計画2027」において第三次明電環境ビジョンを発表し、従来の温室効果ガス削減目標を1.5°Cシナリオに準拠した目標へ更新しました。Scope1、2については、従来の目標を大幅に引き上げ、2050年のカーボンニュートラル達成に向けて2019年度比で2027年度までに40%、2030年までに50%の削減を目指し、戦略的に取り組みを推進します。

Scope3については対象範囲を拡大し、従来対象としていた最も排出量の多いカテゴリ11「販売した製品の使用」に加え、全カテゴリを対象とした削減目標を設定し、サプライチェーン全体での脱炭素化に取り組みます。この包括的なアプローチにより、明電グループは自社の直接・間接排出量だけでなく、バリューチェーン全体での環境負

荷低減を図ります。なお、これらの目標は2025年3月にSBTイニシアチブの認証を改めて取得しており、科学的根拠に基づいた実効性の高い取り組みを引き続き推進していきます。

		第二次明電環境ビジョン	第三次明電環境ビジョン
2030年度目標	Scope1+2	30%削減	50%削減
	Scope3	カテゴリ11 15%削減	全カテゴリ 30%削減
2040年目標		RE100達成	Scope2 ゼロ達成
2050年目標		Scope1+2 カーボンニュートラル達成	

Scope1+2削減計画



カーボンニュートラルに向けた移行計画

排出区分	温室効果ガス削減策	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028~2030年度
事業活動に伴う排出 Scope1,2	SF ₆ ガス代替(乾燥空気による代替等)	電気試験 SF ₆ ガスフリー化(ドライエア化)				
	設備投資	トッランナー変圧器(受変電設備)				
		老朽化設備更新 照明設備のLED化、空調設備				
		エネルギー効率の向上(ヒートポンプ化)				
		工場エネルギーマネジメントシステム				
再エネ電力調達 (非化石証書、電力メニュー等)	東京地区、沼津、太田、甲府 再エネ電力調達 太陽光					
	名古屋 再エネ電力調達					
	国内関係会社					
	米国・ベトナム太陽光	海外生産拠点 再エネ電力調達 太陽光			海外関係会社	
社有車EV化	更新車EV/HV化	全車EV/HV化			貨物ほか	
事業活動に関連する 他社の排出量 Scope3	サプライヤー支援	サプライヤーエンゲージメント(Scope3算定支援など)				
	製品の環境配慮設計	小型・高効率化				
		SF ₆ ガスフリー化				
		グリーン製品3要素(GHG削減、3R推進、有害物質排除)				
		LCA活動推進				

工場ユニットの脱炭素化:Scope1、2

明電グループでは、国内外の積極的な設備投資と省エネルギーの取り組みにより工場の脱炭素化を進めていきます。具体的には、真空インタラプタ製造ラインの試験設備における脱SF₆ガス化やボイラ配置の最適化による熱源効率の向上などにより、Scope1の排出量を削減します。加えて、照明や空調等の老朽化設備の更新とファクトリーエネルギーマネジメントシステム(FEMS)導入により、エネルギー消費の「見える化」と省エネを進めていきます。

「中期経営計画2027」では、好調な受注により各拠点で生産量の拡大が予想されるため、SF₆ガスフリー製品の拡販と試験工程のSF₆ガスフリー化を並行して推進していきます。更にはインターナルカーボンプライシングを活用した継続的な省エネ活動により、Scope1、2排出削減を加速していきます。

全社主導での再エネ率向上:Scope2

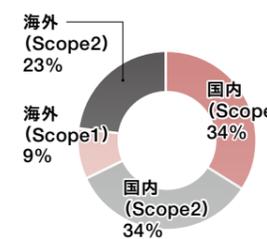
明電グループでは、全社主導で再エネの導入を進めています。

現在、当社生産拠点からグループ関係会社の事務所まで、複数拠点で再エネを調達しています。2024年度の再エネ導入比率実績は国内で約42%となっています。

将来の再エネ価格上昇を見据え、外部購入に加えてオンサイトでの太陽光発電の設置も検討しています。関係会社である株式会社エムウインズが保有する秋田県の「八竜風力発電所」では、資材価格の高騰により2023年にリブレース投資を延期しましたが、今後は売電事業に加えて自社電源活用も視野に入れ、「中期経営計画2027」期間中の再投資を検討しています。

Scope 2の削減に向けては、2027年度末までに国内主要4拠点で再エネ導入率100%、海外9拠点で50%を目指しており、これにより、2019年度比で約70%のScope2削減効果を見込んでいます。

2024年度 Scope1,2の排出割合



再エネ導入率

拠点	2024年度実績	2027年度計画
沼津事業所(静岡)	34.2%	
太田事業所(群馬)	99.2%	
甲府明電舎(山梨)	46.2%	100%
名古屋事業所(愛知)	0%	
国内合計	41.3%	
海外拠点(9拠点)	0.8%	50%

サプライヤーエンゲージメント:Scope3(カテゴリ1)

明電グループでは、サプライヤーエンゲージメントを通じてカテゴリ1(購入品)の削減に取り組んでいます。お取引先に対しては、環境省が策定した「エコアクション21」の認証・登録活動を支援し、バリューチェーン全体での環境マネジメントシステムの普及を図っています。2023年度からは独立行政法人中小企業基盤整備機構と連携し、カーボンニュートラルセミナーの開催やCO₂排出量の見える化を推進しています。

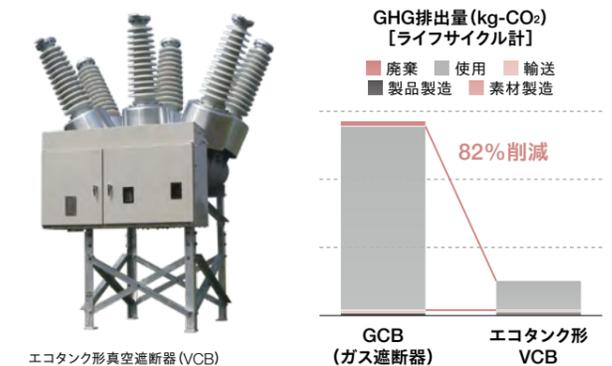
特に、脱炭素への対応がノウハウや人手不足の観点から難しい中小企業のサプライヤーに対して、原材料調達から製造プロセスまでのエネルギー消費によるCO₂排出量の見える化と削減支援を積極的に行っています。これまでに24社を支援し、2025年度は更に7社の支援を予定しており、これによりカテゴリ1における排出量を2019年度比で5%削減することを目指しています。

ライフサイクルアセスメント(LCA)活動推進:Scope3(カテゴリ11)

Scope3カテゴリ11は製品の使用段階での排出であり、お客様のScope1、2排出量に直結します。部材調達から製品使用、廃棄に至るまでの全ライフサイクルを対象に、低炭素な環境対応製品・サービスを開発し、拡販することが、当社及びお客様、更には社会全体の脱炭素化につながります。

明電グループでは、ライフサイクルアセスメント(LCA)活動を推進し、製品の原材料から廃棄までの排出量を「見える化」することで、環境負荷の少ない製品開発を進めています。この取り組みにより、カテゴリ11における排出量を2019年度比で22%削減することを目指します。

環境対応製品のライフサイクルCO₂排出量削減事例



事業を通じた脱炭素社会への貢献

環境対応製品の導入促進

— エステル油入変圧器として業界初。環境ラベルプログラム「SuMPO EPD」認証を取得 —

明電舎が開発したエステル油入変圧器が、一般社団法人サステナブル経営推進機構 (SuMPO) の第三者検証を受け、環境ラベルプログラム「SuMPO EPD」の認証を取得しました。エステル油入変圧器としては業界初の取得となります。

「SuMPO EPD」は、国際規格 ISO14025 に準拠した環境製品宣言 (EPD) プログラムで、製品の環境影響を国際的な基準に基づいて開示する枠組みです。今回の認証では、GHG 排出量や、大気・水域への影響、資源循環に関する情報など、エステル油入変圧器のライフサイクル全体における製品の環境影響が多角的に評価されました。

エステル油入変圧器は、従来の鉱油に代わり、パームヤシ油や菜種油、大豆油などの植物由来エステル油を絶縁冷却媒体として採用することで、環境負荷を低減しています。

GHG 排出量の可視化により、お客様の Scope3 排出量算定の精度向上と、サプライチェーン全体の排出量削減に向けた改善点の特定に貢献します。

明電グループは、今後も環境対応製品の開発と普及を通じて、持続的な社会の実現に貢献していきます。



SuMPO EPD認証を取得した
エステル油入変圧器

風力発電の普及拡大を技術力で支援

明電舎では、2003年から風力発電ビジネスを開始しました。当初は海外製風車販売や発電機他の製造も行ってきましたが、現在では約80基の風車を中心に主にO&M(運転・保守)に注力しています。また、関係会社である株式会社エムウインズでは風力売電事業を展開し、千葉県・秋田県・石川県の3か所に51MWの風力発電所を運営しています。2024年には、ドイツのDeutsche Windtechnik社とO&Mに関するコンサルティング契約を締結しました。これにより、陸上風力におけるマルチブランド対応の専門知識と技術資源の提供を受け、海外メーカーに依存しない国内完結型の保守・メンテナンスサービス体制を目指しています。

更に技術革新面では、落雷などから風車のブレードや他設備を保護するレセプタ[※]を独自開発し、国内の洋上風力発電所にて実証実験を開始しました。この雷保護部品は、耐熱性固溶体粒子と銅の複合合金により雷撃でのレセプタ損耗を大幅に抑制し、ブレード破損リスクを低減します。これにより、発電量向上と保守コスト削減を実現し、特に洋上風力の課題解決に貢献します。

※レセプタ:ブレード先端部に設置し、雷を誘引・受雷することで、ブレードや他設備を保護する製品。雷電流はブレードに内蔵されたダウンコンダクターでナセルとタワーを介し、地面に逃がす仕組み。

明電グループは、実運用で培ったノウハウと国際的パートナーシップ、独自技術開発を組み合わせ、脱炭素社会実現の要となる風力発電の普及拡大を支えています。



八竜風力発電所(秋田県)



ロッドレセプタ

チップレセプタ

再エネ普及を支える蓄電システム事業の展開

太陽光発電や風力発電の導入が世界的に加速する中、電力の安定供給を支える蓄電システムの需要が高まっています。再エネの拡大には調整力の確保が必要であり、今後、再エネの更なる普及拡大に伴い、蓄電システム市場の大幅な成長が見込まれています。

明電舎は、リチウムイオン、NAS、鉛、レドックスフローなど様々な電池との組み合わせで、ニーズに合わせた最適蓄電池システムを提供しています。エネルギーマネジメントシステム (EMS) による最適制御により、蓄電池充放電スケジュール運転や負荷追従制御、受電点逆流防止などを実現し、太陽光と蓄電池の最適制御を行います。

1996年から約200サイトでの豊富な運用実績を持つ当社は、設計からメンテナンスまで一貫したシステム提供体制を整えています。「瞬低補償装置」は昨今増加する落雷などに起因する障害から設備を守る製品として需要が伸長。また、2023年度には東京電力パワーグリッド株式会社と共同開発した仮想同期発電機機能付き蓄電池用インバータ (VSG-PCS) を国内メーカーで初めて市場投入しました。この製品は従来の同期発電機と同様に慣性力と同期化力を供給し、再エネ比率の高まりによる電力システムの安定性低下への対策として期待されています。拡大する市場機会を捉え、電力システムの安定化と脱炭素社会実現に貢献します。



事業を通じた循環型社会実現への貢献

有害物質PFAS分解技術で目指す循環型社会の実現

明電舎は、中央大学、東京科学大学、金沢大学と共同で、NEDO(新エネルギー・産業技術総合開発機構)の先導研究プログラムにおいて「PFAS自己濃縮型回転円板プラズマ分解装置・検出装置の開発」に取り組んでいます。

PFAS(ペルフルオロアルキル化合物)は、半導体や通信分野で広く利用される一方、環境中で分解されにくく水質汚染の原因となる有害物質です。従来の処理技術では、残渣処理や高エネルギー消費が課題となっていました。

本研究では、プラズマ技術を活用した革新的な分解装置を開発し、PFASの完全無害化を目指しています。当社は、これまで培ったピュアオゾン水生成装置とパルス電源の技術を活かし、前処理技術とプラズマ電源の開発を担当しています。

特に注目すべきは、PFAS分解後のフッ素を回収するケミカルリサイクルの実現を目指していることです。これにより、有害物質の無害化と貴重な資源の循環利用を同時に達成し、真の循環型社会の構築に貢献します。2025年度から3年間の要素技術開発を経て、実用化を目指します。



右/超高濃度・高純度ピュアオゾン水生成装置
左/ピュアオゾンジェネレータ



パルスプラズマ

人的資本の強化

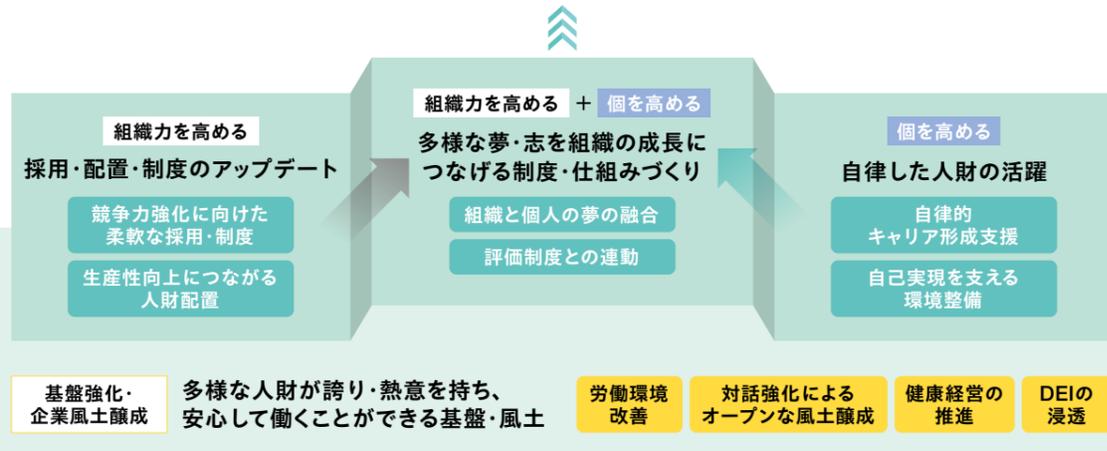
価値創造の源泉である人的資本の強化

明電グループは、人財を価値創造の源泉である人的資本と捉え、その強化に取り組んでいます。「中期経営計画2027」では、人財と技術で新たな価値を創造し続ける組織を目指し、人的資本戦略の基本方針として「個を惹きつける組織と多様な人財が夢・志で重なり、ともに成長する環境の実現」を掲げ、経営戦略を踏まえた「組織力を

高める」取組み、人財を巡る動向を踏まえた「個を高める」取組み、そして、組織と個人の夢や志をつなげ、ともに成長していくための仕組みづくりに取り組んでいきます。また、これらを支える基盤として、多様な人財が誇り・熱意を持ち、安心して働くことができる企業風土の醸成にも注力していきます。

事業戦略上の人財課題を解消、時代に沿った人財活用のあり方へ転換

個を惹きつける組織と多様な人財が夢・志で重なり、ともに成長する環境の実現



組織力を高める

経営戦略を着実に遂行し、持続的な企業価値の向上を実現していくためには、組織全体の生産性を高め、世の中の変化に対応し、「組織力を高める」ことが不可欠です。特に、外部環境の急激な変化や労働人口の減少に伴う人財不足という構造的課題に直面する中、従来型の人員配置や組織運営の枠組みを見直し、より柔軟で戦略的な組

個を高める

働き方や価値観の多様化が進む中で、企業と従業員の関係性も大きく変化しています。これまでのように組織が一方的に方向性を示し、それに従う形ではなく、個々の従業員が主体的に学び、考え、選択しながらキャリアを形成していく「自律的な働き方」が重要性を増しています。こうした環境下では、組織としても従業員の成長意欲や内発的動機を引き出す支援が求められます。そうした支援の具体策として、一人ひとりの強みを活かし、志向に合わせた育成機会の提供、キャリア自律を促す対話の仕組み、学びを支える制度

織設計が求められています。こうした課題に対応するため、人財の可視化と戦略に沿った人財の最適配置の実現に向け取組みを進めています。更に、従業員の成長や挑戦意欲を促し、パフォーマンスを向上させていくための人事処遇制度の見直しにも取り組んでいます。

の整備などを推進していきます。また、管理型から支援型へのマネジメントスタイルの転換も不可欠です。「個を高める」ことは、個人が充実した働き方を実現できるだけでなく、組織全体の成長にもつながります。これを戦略的に推進していくことが、変化の時代において持続的に成長し続ける企業であるために不可欠だと考えています。



キャリアコンサルタントによる従業員向けキャリア面談

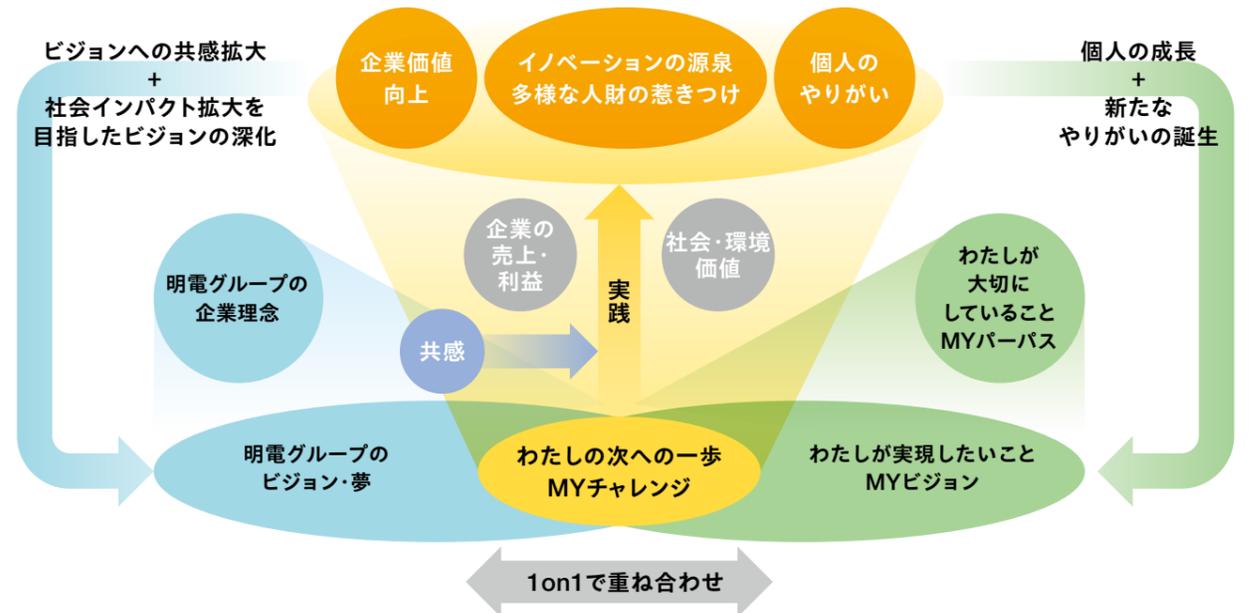
多様な夢・志を組織の成長につなげる制度・仕組みづくり

組織と個人がともに成長するためには、双方の夢や志をつなぎ、同じ方向を向いて力を合わせるための制度・仕組みづくりが不可欠です。企業の目指す方向性と、従業員一人ひとりの想いや価値観を重ね合わせることで、組織への共感や貢献意欲が高まり、エンゲージメント向上につながります。今後は、個人の想いや成長意欲を引き出す

「MYビジョン・MYチャレンジ」の取組み、それぞれの挑戦を評価につなげるための仕組みの構築を進めます。これら施策により、現場との対話を重ねながら進めていくことで、KPIとして掲げるeNPS(従業員エンゲージメント)向上を図っていきます。

人的資本の強化KPI

主要なKPI	KPI進捗	目標値	主な取組み内容								
女性役員クラス(プロパー)人数	<table border="1"> <tr><th>年</th><th>人数</th></tr> <tr><td>FY2022</td><td>0名</td></tr> <tr><td>FY2023</td><td>1名</td></tr> <tr><td>FY2024</td><td>1名</td></tr> </table>	年	人数	FY2022	0名	FY2023	1名	FY2024	1名	2030年度 3名以上	<ul style="list-style-type: none"> 他部門異動、配置による経験の場の提供 女性管理職の計画的な育成と女性同士のネットワーク構築を目的とした、新たな女性リーダー育成プログラムの実施
年	人数										
FY2022	0名										
FY2023	1名										
FY2024	1名										
外国人現法社長数	<table border="1"> <tr><th>年</th><th>人数</th></tr> <tr><td>FY2022</td><td>1名</td></tr> <tr><td>FY2023</td><td>1名</td></tr> <tr><td>FY2024</td><td>2名</td></tr> </table>	年	人数	FY2022	1名	FY2023	1名	FY2024	2名	2030年度 5名以上	<ul style="list-style-type: none"> 海外現地法人幹部候補者のコーチングプログラムによるマネジメント能力向上 複数の現地法人と日本の事業企画部門が連携し、組織開発をテーマとした集合研修の実施
年	人数										
FY2022	1名										
FY2023	1名										
FY2024	2名										
eNPS(従業員エンゲージメント)	<table border="1"> <tr><th>年</th><th>値</th></tr> <tr><td>FY2022</td><td>-68.3%</td></tr> <tr><td>FY2023</td><td>-69.8%</td></tr> <tr><td>FY2024</td><td>-69.0%</td></tr> </table>	年	値	FY2022	-68.3%	FY2023	-69.8%	FY2024	-69.0%	2027年度 -65.0%	<ul style="list-style-type: none"> E-PROJECTを通じた、誇りや熱意をもって、安心して働ける職場づくり MYビジョン・MYチャレンジと日々の仕事を重ね合わせるための1on1ミーティングの推進、従業員の挑戦を評価につなげる仕組みづくり
年	値										
FY2022	-68.3%										
FY2023	-69.8%										
FY2024	-69.0%										



成長を支える人事制度

当社は人的資本の強化に向け、2025年度より新しい人事処遇制度を導入しました。「より成果や役割に応じた制度への移行」、「多様な働き方や価値観を踏まえた、公平・公正で競争力のある制度の実現」を新しい人事制度の基本方針として掲げています。組織と個人がともに成長し続ける人財マネジメントの実現に向け、経営環境や労働市場の変化、個人の価値観や働き方の多様化、物価高騰による従業員の生活への影響等に適応できる人事制度であるかを定期的に評価し、継続的な見直しを行っていきます。

より成果や役割に応じた制度への移行

仕事に対する成果・役割と処遇の結びつきを強化することで、働きがいや成長意欲につなげるため、昇格制度

多様な人財が活躍できる環境づくり

明電グループでは、多様な従業員がそれぞれの能力や個性を活かしてイキイキと働くことのできる環境の実現を目指し、DEI推進に取り組んでいます。

ジェンダーの多様性を推進する女性リーダー育成プログラムの実施

2024年度より、計画的な女性リーダーの育成と女性同士の社内外ネットワーク構築を目的としたプログラムを開始しました。各職場から、次世代のリーダー候補として期待される従業員を選抜し、他社の女性従業員とのパネルディスカッション・グループワーク及びサポーター役員とのセッションを通じて、自身のキャリアイメージやリーダー像を明確にする機会を提供しています。プログラム終了時に

人的資本を強化するE-PROJECT

当社では、2025年度より「多様な人財が誇り・熱意を持ち、安心して働ける組織」への変革を目指し、「E-PROJECT」を立ち上げました。

本プロジェクトでは、経営・スタッフ部門・現場が連携し、目指す姿・情報・課題感を共有しながら、一体となって対策に取り組んでいます。働きやすさと働きがいの両立を目指し、安心・安全な基盤づくりと動機付けの両面から各種施策を推進しています。現場との対話を重視し、役員と従業員との対話や従業員意識調査の結果分析などを通じて課題と原因を特定し、関係部門と現場が連携して課題の解決に取り組んでいます。全ての従業員が誇りを持ち、安心して働ける環境を整えることを通じて、従業員エンゲージメントの向上を目指します。

の見直しを行いました。見直しでは、年齢による制限や昇格試験を廃止し、より高い能力・スキルを持った優秀な人財を早期に登用できる仕組みを導入しました。これにより、優れた成果を上げた人財に対する適切な評価を実現し、従業員のモチベーションアップを図っていきます。

多様な働き方や価値観を踏まえた、公平・公正で競争力のある制度の実現

多様な働き方や価値観を踏まえたキャリアを構築できる仕組みの実現に向け、従業員個々の事情に応じて転勤可能範囲を選択できる制度を導入しました。今後も、あらゆる働き方のニーズに対応し、多様な人財が活躍できる制度・環境の実現を目指します。

は、参加者が組織運営のために具体的に行うアクション計画を作成し、組織運営の実行につなげています。本プログラム参加者は、次年度以降も先輩社員としてプログラムにかかわることで、女性同士のネットワークを広げ、継続的な成長と支援の循環を生み出していきます。

特性を活かした働き方 ～障がい者雇用の推進～

2024年度には、特例子会社である明電ユニバーサルサービスにおいて、製造現場での新たな業務を開始し、チャレンジド(障がいを持つ従業員)の活躍するモデル職場づくりを行いました。今後も、モデル職場での事例をもとに、共生体制の強化を図るとともに、新たなキャリアの場を広げていくことで、より活躍できる環境づくりを進めていきます。

E-PROJECT



TOPICS

海外現地法人の経営層の現地化を目指した取り組み

明電グループでは海外現地法人のナショナルスタッフを幹部候補人財として育成しており、経営層に就任するメンバーが着実に増えています。人財育成の施策の一つとして取り入れているのがコーチングプログラムです。タイの現地法人では2021年度に導入され、次期経営層のリーダーシップ開発及び組織開発の両面に寄与しています。プログラム参加者は、自発的に事業に関わるマインドへと変化し、2024年度には1名が取締役に就任しました。2024年度には、インドネシアでも同プログラムがスタートし、経営の現地化を加速しています。

現地法人社長

ドイツ

TRIDELTA MEIDENSHA GmbH

Stephan Hilmer

CEO



私は、日本の「改善」と「ものづくり」の精神に共感し、明電グループの一員としてTRIDELTA MEIDENSHA GmbHの未来づくりに関わられることを誇りに思っています。日本とドイツ、それぞれの豊かな文化に触れながら、両国に共通する革新を追求する姿勢を大切に、情熱、決意、そして深い敬意を持ってリーダーシップを発揮していきます。明電グループとともに、避雷器ブランドを世界No.1に成長させるという共通のビジョンのもと、野心と向上心、そして卓越性を追求しながら取り組んでいきます。

現地法人取締役

タイ

THAI MEIDENSHA CO., LTD.

Pornthewa Wanakhachornkrai

Director



コーチングプログラムを通じて、リーダーシップスキルが向上し、私自身の大きな成長につながりました。

特に、目標設定の重要性と効果的なコミュニケーション方法を学ぶことで、日常業務においてより明確な判断を下すことができるようになりました。この成長はTHAI MEIDENSHA CO., LTD.において波及効果をもたらし、チーム全体の生産性と協力関係を強化しました。

今後も当社の組織文化と業績の向上に努め、より強固な企業基盤の構築に貢献していきます。



こちらからTRIDELTA MEIDENSHA GmbHの紹介動画をご覧ください
<https://youtu.be/Tts-6WVfZho>

人権の尊重

人権に関する考え方

明電グループは創業以来、社会インフラを支える電気設備を中心に様々な技術や製品・サービスを創出・提供し、社会の持続的な発展に貢献してきました。

「より豊かな未来をひらく」「お客様の安心と喜びのために」という企業理念の実現に向けた企業活動の根底にあるものは、人権の尊重です。明電グループは事業活動を通じて人々の幸せと持続可能な社会を実現するとともに、明電グループ企業行動規準に明示するとおり国際的な人権規範を遵守します。

2022年には、国際連合が提唱する「国連グローバル・コンパクト」に賛同を表明する署名を行い、参加企業として登録されました。

また、日本政府が2020年に策定した『『ビジネスと人権』に関する行動計画(2020-2025)(National Action Plan)』を支持するとともに、その実践を通じて人権尊重にかかわる責任ある企業行動の促進に努めています。

具体的には、サプライチェーンを含む、私たちの活動において生じうる人権へのリスクや影響を特定・予防・軽減し、そのうえで対処方法の開示に継続的に取り組んでいます。

明電グループ人権方針

上記の考え方を具体的に実践するための方針として、「明電グループ人権方針」を3か国語(日本語、英語、中国語)で作成しています。また、人権研修において全従業員に明電グループ人権方針を浸透させる取り組みを行っています。

併せて、社内のみならず社外のステークホルダーへ向けた取り組みとして、サプライチェーンの人権リスクを軽減するために、人権要素を含むサステナブル調達ガイドラインを定期的に見直し、お取引先に周知しています。

明電グループ人権方針・サステナブル調達ガイドラインはWebサイトをご確認ください。
<https://meidensha.disclosure.site/ja/themes/96>

推進体制

人権に関する取り組みについては、サステナビリティ経営の推進体制の枠組みで管理されており、取締役会に年2回進捗報告を実施しています。人権デュー・ディリジェンスについては、サステナビリティ推進部、人事統括本部、ガバナンス本部、調達本部を中心とした人権推進部門にて実施しています。人権デュー・ディリジェンスにより特定・評価された

人権リスクについては、サステナビリティ経営推進会議及びサステナビリティ経営戦略会議でも報告する他、リスクマネジメント委員会を通じて常務会・取締役会へも報告されます。特にハラスメントに関する事案は、コンプライアンス委員会の定例委員会で報告、監督され、その内容は経営層にも報告されています。

救済と是正

明電グループは社内外のステークホルダーが利用できる相談窓口をそれぞれ設置しています。社内には「コンプライアンス・ホットライン」と「ハラスメント相談窓口」、社外には「コンプライアンス通報窓口」と「職場のハラスメントほっとライン」を用意し、当社Webサイトのお問い合わせフォームを通じて全てのステークホルダー(個人や地域住民等を含む)が相談できます。国のガイドラインに従い匿名相談も受け付け、通報者が不利益を被ることがないように徹底しています。寄せられた情報は、内容を確認のうえ、コンプライアンス委員会やハラスメント防止委員会等が調査を行い、必要に応じて社外機関と連携して対処します。人権に関する影響があったことを確認した場合は、グループ行動規準等に則して、影響を受けた当事者を救済し、是正への対応を約束しています。

人権デュー・ディリジェンス

リスクアセスメント・インパクトアセスメントの実施

明電グループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」等に基づき、全てのステークホルダーを対象として事業活動における人権リスクの特定・管理・予防・軽減を目的に、人権デュー・ディリジェンスに取り組んでいます。2023年度には当社の全従業員を対象に、人権リスクの実態調査を目的とした人権リスクのインパクトアセスメント調査を実施しました(対象者数:4,825名、回答率:68.2%)。2024年度には対象を拡大し、国内関係会社の全従業員に同様のインパクトアセスメントを実施しました(国内関係会社:17社、対象者数:4,460名、回答率:72.2%)。また、同年、主要なお取引先にも人権と労働安全衛生に関するインパクトアセスメントを実施しました(対象社数:377社、回答率:70.3%)。

アセスメントの結果

これらリスクアセスメント・インパクトアセスメントの結果を踏まえ、人権課題を抽出し、その影響度を評価・マッピング

した結果、以下のうち、リスク評価の結果が「高」となった7つを顕著な人権課題と特定しました。

抽出された人権課題	リスク評価の結果	関連するステークホルダー
雇用条件・待遇における差別	低	・調達サプライヤ、ビジネスパートナー
機会・評価における差別	低	・調達サプライヤ、ビジネスパートナー
同一労働同一賃金	低	・調達サプライヤ、ビジネスパートナー、従業員
ハラスメント	高	・従業員、地域住民
適正な報酬・生活賃金の支払い	低	・調達サプライヤ、ビジネスパートナー
過重労働・長時間労働	高	・調達サプライヤ、ビジネスパートナー、梱包・積込ビジネスパートナー/輸送ビジネスパートナー、従業員
安全かつ健康的な作業条件を享受する権利	高	・調達サプライヤ、ビジネスパートナー、梱包・積込ビジネスパートナー/輸送ビジネスパートナー、従業員
強制労働	高	・調達サプライヤ(パーム油関連) ・調達サプライヤ(紛争鉱物関連)、ビジネスパートナー(紛争鉱物関連)
児童労働	高	・調達サプライヤ(パーム油関連) ・調達サプライヤ(紛争鉱物関連)、ビジネスパートナー(紛争鉱物関連)
教育を受ける権利	高	・調達サプライヤ(パーム油関連) ・調達サプライヤ(紛争鉱物関連)、ビジネスパートナー(紛争鉱物関連)
プライバシーの権利	低	・従業員、地域住民
生活水準及び健康の享受に関する権利	低	・従業員
地域住民の生活に及ぼす影響	低	・調達サプライヤ、ビジネスパートナー、調達サプライヤ(パーム油関連)、地域住民
消費者の安全と健康	高	・お客様

特定した人権課題に対する取組み

今後は、これら顕著な人権課題を優先かつ重要な解決すべき課題と認識し、更なる深掘り調査を実施したうえで、人権の負の影響の防止・軽減に向けて対応を強化していきます。また、定期的なステークホルダーへのインパクトア

セスメントを継続的に実施し、人権リスクの見直しを行っていきます。これにより、継続的な人権課題の改善と予防に取り組み、全てのステークホルダーの人権保護を図っていきます。

これまでの取組みと今後の対応

顕著な人権課題	関連するステークホルダー	主な取組み状況	今後強化する主な対応策
ハラスメント	従業員	<ul style="list-style-type: none"> ハラスメント相談窓口(社内・外部通報)の設置 ハラスメント防止委員会にて情報集約・対応 通報件数の開示(Webサイト) コンプライアンス委員会組織の運営、コンプライアンスマネージャ任命 ハラスメント研修の実施 	<ul style="list-style-type: none"> アンガーマネジメント研修の実施(全従業員) アンコンシャスバイアス研修(全従業員)の実施 関係会社へのハラスメント対策状況のヒアリング
過重労働・長時間労働	従業員	<ul style="list-style-type: none"> 時間外労働40時間超過防止アラームシステムの導入 定期的な残業時間チェック 長時間労働発生時の経営層報告ルート整備、該当部門への教育・指導 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の労務管理リテラシー向上 長時間労働抑制アラーム通知システムの導入(本人・所属長あて) 年次有給休暇の取得促進 適正な労務管理向上のための教育
	輸送ビジネスパートナー	<ul style="list-style-type: none"> アンケート調査の実施 原則、長時間労働の発生がないようドライバー・作業員を確保するよう管理 	<ul style="list-style-type: none"> 管理体制の強化
安全かつ健康的な作業条件を享受する権利	従業員	<ul style="list-style-type: none"> 安全衛生パトロール、作業環境測定、特定検診の実施 安全衛生教育(入構教育・職長教育・法定特別教育) 安全体感教育(危機感受性の向上) 安全伝承館による過去の労災の風化防止 労災発生状況報告、原因追及、再発防止策立案 労災情報の水平展開による類似災害防止 ヒヤリハットからリスクアセスメントの連携によるリスクの摘み取り 	<ul style="list-style-type: none"> 監視カメラにAIを活用した不安全行動の検出 安全情報管理システムの改善と充実 従業員の機器感受性向上の定量評価を行う仕組みづくり
	ビジネスパートナー/梱包・積込/輸送ビジネスパートナー	<ul style="list-style-type: none"> アンケート調査の実施 安全教育の実施、中災防安全衛生診断の受診 運行管理状況確認、監査による評価・待機時間トレース(輸送) 安全大会の実施、共同パトロール実施 	<ul style="list-style-type: none"> SAQ実施によりサプライヤ・ビジネスパートナーの情報を確認し、シグ度・発生可能性などの評価を見直す。その結果、指導などが必要になった場合、サステナブル調達ガイドラインをもとに、対策を検討・対応
強制労働 児童労働 教育を受ける権利	調達サプライヤ(紛争鉱物関連)/ビジネスパートナー(紛争鉱物関連)	<ul style="list-style-type: none"> 紛争鉱物調査 CMRTシート発行・集計・開示 	<ul style="list-style-type: none"> Company調査:未回答業者の対応を強化し、回答率向上を図る(既回答業者についても、情報更新を図る) Product調査:調査のための仕組みづくり、各部門への調査支援対応
消費者の安全と健康	お客様	<ul style="list-style-type: none"> QRマップに紐づいた基準、手順の整備 不具合事例の水平展開及び品質向上活動の情報共有 不具合を基にした必要技術の確認・提案 不具合回収状況のトレース サプライヤ指導(工程の管理状態、試験の項目、方法) 広報、IR、宣伝による情報開示の一元管理 多様化した倫理観へ配慮した広報活動 	<ul style="list-style-type: none"> 不具合の予兆を捉える仕組みの構築(統計的品質管理) サプライヤの見極め強化 技術、知見ある人財の工場・開発部門間のローテーション推進 クライシスマネジメントとしての危機管理広報能力の強化継続による、適切・迅速な情報発信

コーポレートガバナンス

新市場の開拓とビジネスモデル変革による新たなサービス展開

基本的な考え方

明電グループは、「より豊かな未来をひらく」ことを企業使命とし、「お客様の安心と喜びのために」を提供価値とする企業理念のもと、2030年のありたい姿・ビジョンとして、『地球・社会・人に対する誠実さと共創力で、新しい社会づくりに挑む～サステナビリティ・パートナー～』を掲げています。同時に、人と地球環境を大切に企業として公正かつ誠実な企業活動に徹し、常に新しい技術と高い品質を追求しつつ利益重視の経営を行うことにより社会への還元に努めることを基本姿勢としています。

この基本姿勢を実行に移すため、2006年5月の定時取締役会において「業務の適正を確保するための体制の整備に関する基本方針」を策定しました。更に、2022年7月の定時取締役会において、執行（執行役員）といわゆる監督（取締役及び取締役会）の役割分担をより明確にするための役員体系の見直しに伴い、この基本方針の改定を行っています。

また、当社は、「コーポレートガバナンス・コード」に則り、コーポレートガバナンス強化の取組みを推進することで、経営の公正性・効率性及び透明性の更なる向上に努めます。

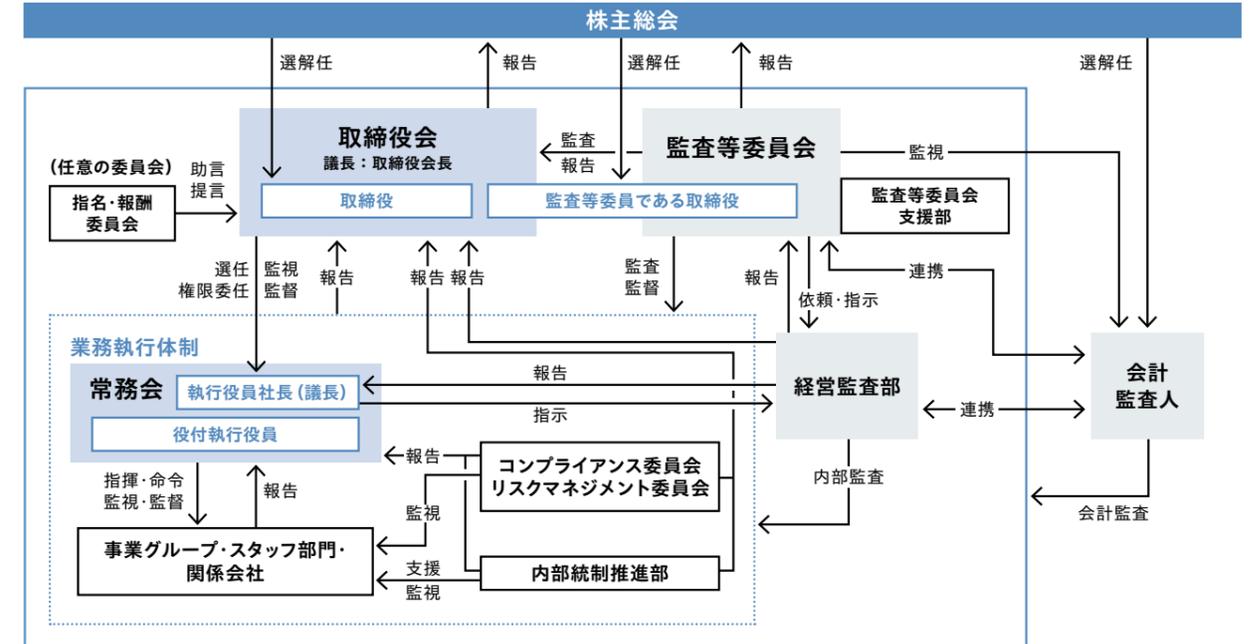
コーポレートガバナンス体制と取組み

監査等委員会設置会社である当社は、以下の事項を目的に更なるコーポレートガバナンス強化を目指しています。

- ア. 監査等委員である取締役が取締役会における議決権を持つことや、取締役の指名・報酬に係る株主総会における意見陳述権を持つこと等の法的権限の活用により取締役会の監督機能を一層強化する。
- イ. 取締役会の業務執行決定権限の一部を取締役である執行役員社長（常務会）に委任し、取締役会のモニタリング型への移行を図り、取締役会においては経営戦略等の議論を一層充実させる。
- ウ. 2003年6月より執行役員制を導入し、また機動的な執行役員体制を担う執行役員の選任につき、定款を根拠に取締役会が決議する仕組みとすることでその正当性を高める変更を2022年6月に行い、イ. 項の権限委任と組み合わせることにより、監督と執行の分離の更なる促進を目指す。

「コーポレートガバナンスに関する報告書」と「コーポレートガバナンス・ガイドライン」の詳細についてはWebサイトをご覧ください。
<https://meidensha.disclosure.site/ja/themes/102>

コーポレートガバナンス体制図



1 当社の取締役会について

取締役会は、原則として毎月1回定期的に開催する他、必要に応じて臨時に開催し、当社の重要な業務執行に関する事項、事業課題及び経営課題に関して議論を行っています。2024年度は取締役会を13回開催し、各取締役の出席率は100%でした。

① 取締役会の構成

取締役の員数は、経営課題について十分に議論が尽くせる員数として15名以内と規定しています（取締役（監査等委員である取締役を除く。）10名以内、監査等委員である取締役5名以内）。当社の取締役会は、取締役10名（うち、監査等委員である取締役が4名）で構成されます。また、取締役10名のうち社外取締役が6名（うち、監査等委員である取締役が3名）で構成され、その全員が当社が定める社外役員の独立性判断基準及び東京証券取引所が定める独立役員要件を満たしていることから、独立社外取締役が取締役会の過半数を占め、取締役会の監督機能の実効性を確保し、客観的かつ独立的な立場からの意見を会社経営に十分に取り入れることができる体制となっています。

また、取締役の選任については、個々の取締役の能力、見識及び経験等に基づき、取締役会全体としての多様性

を確保し、当社の企業価値向上に資する適切な人財を配置する構成とすること、監査等委員である取締役の選任については、会計・財務・法務等の知見及び経験等に基づき、監査等委員会全体としての多様性とバランスを確保した構成とすることを基本的な方針としており、この基本方針に則した体制となっています。

② 取締役会の活動内容

当社の取締役会の議題は、決議事項、報告事項及び取締役会のアジェンダセッティング、実効性評価や取締役会運営についての協議を行う運営協議事項で構成しています。社外取締役の知見も活かしながら、当社の経営課題・戦略及びコーポレートガバナンスに関する事項を議題として活発に意見交換し、取締役会の監督機能発揮に努めています。また、2023年度に創設した取締役全員を構成員とする「オンサイトミーティング」を不定期に開催（2024年度：9回開催）し、当社の経営課題や戦略など経営に影響する重要事項について、取締役が早期に柔軟な意見交換及び議論を行っており、「オンサイトミーティング」の議論を執行側の業務執行に反映したうえで取締役会の決議又は報告につなげていく運営としています。

2024年度は、主に次のテーマについて、取締役会にて協議を行いました。

取締役会議長メッセージ

代表取締役 執行役員会長 三井田 健



取締役会議長就任から2年、会社の目指す姿や経営戦略を起点として会社の持続的成長と企業価値向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るというコーポレートガバナンス・コードに示された取締役会の役割を果たすべく、取締役会の実効性向上に取り組んでまいりました。

具体的には、取締役会の議論の充実及び深化に注力いたしました。従来は議題数が多く、執行側の説明に対する質疑応答に時間を要し、十分な議論時間が確保できていませんでした。また、重要な経営課題について執行部門で方針が固まる前の早期段階での議論が必要であるとの課題認識から、2023年12月より取締役会とは別に、社外取締役も含めた自由な意見交換を行う「オンサイトミーティング」を設け、戦略的テーマの議論を試行的に開始いたしました。

2024年度のオンサイトミーティングでは、次期中期経営計画策定を主要テーマとし、「生産」「事業」「研究開発」「DX」「人的資本」等の課題認識や戦略の方向性について重点的に議論いたしました。社外取締役との事前の意見交換により、取締役会での十分な審議が可能となり、「中期経営計画2027」に多様な視点を反映できたと考えております。

今年度は限られた時間で議論の質を高めるため、議題の絞り込みや効率的な報告方法を取り入れ、中長期経営戦略や事業ポートフォリオの見直しなど優先度の高いテーマを重点的に議論できるアジェンダセッティングを実施してまいります。これにより重要な論点に時間をかけた議論が可能となり、意思決定の質の向上につなげたいと考えております。

また、議長として論点を明確にし、取締役全員の理解を得ながら進行する工夫を重ねております。今後は議論後の振り返りや社外取締役との対話を通じて、「聞く力」と「ファシリテート力」の向上に努め、取締役会の実効性を更に高めてまいります。

取締役会は株主の皆様に対する受託者責任・説明責任を果たすべく、独立した立場から経営陣への実効性の高い監督を行うべきと考えております。議長として会社の目指す姿を明確にし、戦略的な方向付けを主要な責務として捉え、「取締役会の構成」「審議の活性化」「執行部門への委任」「監督と執行の連携強化」「社外取締役に対する情報共有の更なる充実化」等の取組みの高度化を図り、取締役会における議論をリードしてまいります。

テーマ	取締役会での議論の概要
「中期経営計画2027」の策定に向けた検討	2024年度は、「中期経営計画2027」の策定に向けた協議を重点的に実施しました。 「中期経営計画2027」における事業戦略、営業・マーケティング戦略、生産・調達戦略、DX戦略、研究開発・知的財産戦略、人的資本・人事戦略などについて、取締役が有する各種知見、経験を活かすべく、オンサイトミーティングで議論し、そこで出た意見を踏まえて執行側で検討を進めたうえで、再度取締役会で議論するというプロセスで「中期経営計画2027」における重要テーマの協議を行いました。 これらの協議を経て、2025年5月に発表した「中期経営計画2027」を策定しました。
内部統制、監査機能の強化について	明電グループの内部統制機能、監査機能の更なる強化にあたり、監査等委員会、監査等委員会の専属部門である監査等委員会支援部、スリーディフェンスラインのうち、第2ラインとして内部統制を担う内部統制推進部及び第3ラインの経営監査部のそれぞれの機能や役割についての再認識と、より実効性ある体制への再整理に関する意見交換を行いました。
買収防衛策について	社外有識者による取締役を対象とした買収防衛策に関する勉強会を実施し、最新の状況・事例等を確認したうえで、当社で導入している事前警告型買収防衛策の必要性について、複数回の協議を行いました。2025年度も経営の重要テーマとして継続して協議を行っていくことを確認しました。

③ 社外取締役の取締役会への参画状況

議事への参画

社外取締役は、取締役会に付議される議案について、取締役会の5営業日前を目安に提供される資料を確認したうえで、取締役会の3営業日前を目安に開催される事前説明会にて、執行役員副社長及び担当の執行役員からの説明の際にそれぞれの視点で理解し、不明な点は事前に確認したうえで取締役会に臨んでいます。なお、取締役会の監視・監督機能の前提として、取締役会事務局から提供される常務会等の重要会議や重要委員会の資料を適宜確認しています。

取締役会においては経営者としての大局的な視点、技術者としての知見、専門家としての高度な専門性などに基づき多面的な議論がなされており、特にリスクに対する考え方や対処、モニタリング時の留意点等について積極的に発言し、議事に参画しています。

① 前年度議論した実効性向上への主な課題と取組み状況

2023年度の主な課題	2024年度取組み状況
1 取締役会の監督機能の更なる向上を目的とした取締役会運営の改善	2023年度から実施している取締役会で議論すべき経営課題・テーマに関する年2回の協議に加えて、毎月の取締役会においても翌月・翌々月の取締役会のアジェンダについて確認し、取締役会の議論の状況に応じて柔軟にアジェンダを調整することとしました。 また、取締役会の議論を充実させるための事前説明会について、従来は時間の関係上、取締役会議議のうちの事前説明対象とする議題を選別して運用していましたが、事前説明動画を活用することで事前説明対象議題を拡大する運営の改善を図っています。 また、前述の取締役会の活動内容に記載のとおり、明電グループの内部統制機能、監査機能の強化に関する協議を通じて、取締役会の監督機能の更なる向上に取り組みました。
2 中長期経営戦略を踏まえたスキルマトリックスの検討	前述の取締役会の活動内容に記載のとおり、オンサイトミーティングを活用しながら「中期経営計画2027」の策定に向けた協議を重点的に行いました。この協議を踏まえて取締役会が有するべきスキル項目の見直しに取り組み、指名・報酬委員会の諮問を経て、「中期経営計画2027」遂行のためのスキル項目を設定しました。

新任社外取締役向けトレーニング

新任の社外取締役の当社に対する理解を深め、取締役としての監督機能を早期に発揮するため、当社の事業・制度の説明の場を設けるとともに、主要工場見学を実施しています。各事業の統括役員や事業グループの責任者等が社外取締役に事業や技術、製品・サービス、全社横断的テーマ及び当社のガバナンスに関する制度について説明し、質疑応答や意見交換を行う形式としています。

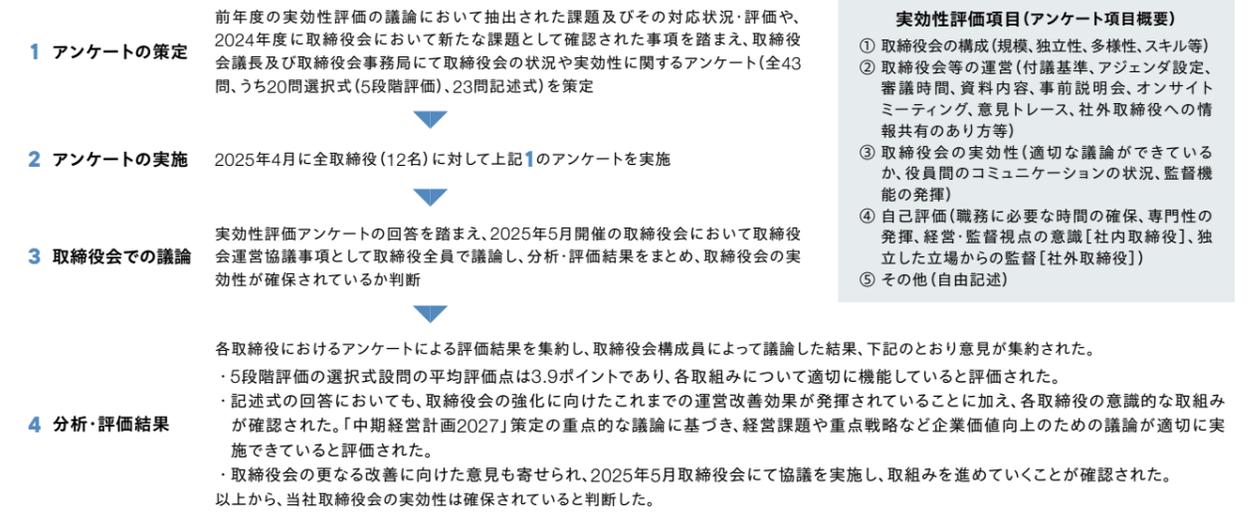
2 取締役会の実効性評価

当社社は、取締役会の監督機能強化を図るべく、取締役会の実効性に関する分析・評価を行う仕組みを設けています。

また、取締役会における審議の活性化のため、2024年度の取締役会の活動について、社外取締役を含む取締役会構成員全員が取締役会の実効性評価(自己評価を含む)を行い、取締役会において議論を行いました。

当該分析・評価及び議論の概要は下記のとおりです。

② 2024年度の実効性の分析・評価の仕組み



課題と今後の取組み

2024年度の主な課題	2025年度の取組み
1 取締役会の監督機能の更なる向上を目的とした取締役会運営の改善	取締役会の監督機能の更なる向上を目的とした取締役会運営の改善については、継続して取り組む必要があることが確認されています。2025年度は、アジェンダ設定の更なる改善として、より重要なテーマに時間をかけて重点的に議論ができるように、説明・報告方法などの効率化を図るとともに、アジェンダセットの改善を中心に運営改善を図ります。
2 社外取締役と執行役員のコミュニケーションの強化	取締役会・オンサイトミーティングと業務執行の取組みの連動を更に深化させ、企業価値向上に向けた共通認識の醸成を図るべく、社外取締役と業務執行を担う執行役員とのコミュニケーションを更に活性化する施策を講じます。

以上を踏まえ、今後も取締役会の更なる実効性向上に向けた取組みを推進します。

3 指名・報酬委員会について

当社は、経営の透明性の確保、役員の指名(選任及び解任)・報酬等に係る説明責任の強化を図ることを目的に、取締役会の諮問機関として任意の指名・報酬委員会を設置しています。

2024年度における指名・報酬委員会の活動内容についてはWebサイトをご覧ください。
<https://meidensha.disclosure.site/ja/themes/102>

指名・報酬委員会委員長メッセージ

取締役監査等委員(社外取締役) **林 敬子**

2025年6月より指名・報酬委員会委員長に就任しました。これまで、多くの上場企業に会計監査等を通じて携わるとともに、複数の組織でDEI推進に関わってきた中で、多様な人財を活用することの重要性を認識しています。そうした経験を踏まえ、取締役会の多様性、そして管理職を含めたグループ全体の多様性に係る取組みの推進状況をモニタリングし、多様な人財の活躍とイノベーションを促進する組織風土の醸成に貢献してまいります。2025年度からスタートした「中期経営計画2027」の達成、そしてその先に期待される非連続的な成長を見据え、指名・報酬委員会としては、次のステージを担うリーダーに求められる資質を見極めるとともに、多様な人財を活かしてイノベーションをリードする人財の選定を行います。また、育成のためのサクセッション・プランの策定に係る支援及びモニタリングに注力します。今後は、2024年度に導入したeNPS連動報酬等の実効性評価を含め、報酬制度全体の実効性を継続的にモニタリングし、企業価値向上と中長期的な成長に資するインセンティブ設計の実現を目指してまいります。



4 取締役会の選任方針・選解任プロセス

前記1①「取締役会の構成」にて記載した取締役会全体の多様性と専門性・経験等のバランス確保に関する基本方針を踏まえ、取締役会の意思決定機能・監督機能の強化に資する人選を行い、独立社外取締役を主要な構成員とし、独立社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会(任意の委員会)の諮問を経て、取締役会の決議により指名し、取締役候補者を株主総会に上程することとしています。

取締役の解任については、法令または定款に違反する行為及び取締役の選任方針から著しく逸脱する行為が判明した場合は、指名・報酬委員会の諮問を経て取締役会が解任に必要な手続をとることとしています。

5 後継者計画

当社では、最高経営責任者の後継者計画を策定し、取締役または役付執行役員から一定要件を満たす複数の候補者を選定しています。選定された候補者に対しては、持続的な成長と企業価値の向上に必要な資質・能力を育成するため、多様な経験を積む機会の提供や社外取締役との面談などを通じて、候補者の育成を図るとともに継続的なモニタリングを行っています。また、最高経営責任者の選任プロセスでは、指名・報酬委員会の諮問を経て後継者候補を特定し、常務会及び取締役会での精査を経て決議する透明性のあるプロセスを採用しています。

6 執行役員制と業務執行体制

取締役会をスリム化して「経営意思決定の迅速化と監督機能の強化」を図るため、2003年6月より執行役員制を導入し、併せて取締役会の機能強化を図り、取締役会

が有する「経営の意思決定及び監督機能」と「業務執行機能」の分離を推進しています。

定款に基づき取締役会により選任された執行役員は、取締役会が決定する明電グループ経営方針に従い、常務会及び執行役員社長から権限委任された範囲での特定の業務執行における役割責任を担い、取締役会の業務監督を受けながら、機動的な業務執行を行っています。

業務執行における意思決定としては役付執行役員を構成員とする常務会を設置しており、決裁規程における基準に基づく事項と、全社の見地から協議が必要な事項について意思決定します。

また、意思決定の会議体とは別に諮問機関であるレビュー・ミーティングや戦略会議等の社内会議を設置し、重要な経営事項につき意思決定に先立ち充分な議論・検討を尽くし、意思決定後の戦略・計画のトレースや取組みの改善が行える体制としています。

常務会及びその他の社内会議体における議事の概要や要点については、業務執行状況の報告として、当月の定時取締役会において報告を行い、取締役会の実効性・監督機能の確保・向上を図っています。

常務会に付議されない業務執行に関する事項は、業務執行の権限を有する執行役員において決裁され、主体的かつ機動的な業務執行に努めています。

また、取締役会は業務執行における権限の一部を取締役を経由して執行役員に委任しており、取締役会による監督の実効性を確保するため、執行役員は、3か月に1回以上、業務執行状況報告書を取締役に提出することとしています。

7 監査等委員会について

当社の監査等委員会は、監査等委員である取締役4名(社外取締役3名と常勤の社内取締役1名)で構成されま

す。監査等委員会は、取締役の職務執行を監査し、内部統制システムの整備に関する基本方針とその整備及び運用の状況について公正不偏の姿勢と客観的な立場から確認しています。

監査等委員会は、毎月1回、取締役会が開催される前に開催することを原則としています。取締役会に臨む前に、取締役会付議事項につき監査等委員会としての意思形成ができるようにするためです。会計監査人からの四半期ごとの監査報告を受ける際は月2回、監査等委員会を開催しています。1回当たりの開催時間は約1時間30分、年間の議案数は73議案でした。

また、監査等委員会に専属の部門として監査等委員会支援部を設置し、人事総務・法務・知的財産・財務・営業・生産技術・工場・品質保証・海外事業企画・内部監査を経験した5名が在籍しています(2025年3月31日時点)。

8 内部監査について

① 体制及び概要

当社は、内部監査部門として経営監査部(2025年3月31日時点16名)を設置しています。

同部は、執行役員社長直轄の組織として、他の業務執行ラインから独立した立場で明電グループ全体における業務の有効性・効率性に関する状況、財務報告の信頼性、関連法令の順守状況や資産の保全状況について内部監査を実施し、実施後は監査対象部門に対して書面又は実地によりフォローを行い、内部監査の実効性向上に努めています。

また、同部は、多様な業務経験を持つ人財で構成されており、公認内部監査人をはじめとする資格取得支援等の体制強化の取組みを推進しています。

内部統制部門との関係については、専門部門である内部統制推進部がグループ全体を統合するリスクマネジメントの構築及び内部統制の強化を推進し、監査等委員会と経営監査部が内部統制システムのモニタリングを行い、更に内部統制推進部、監査等委員会及び経営監査部の相互連携を図り内部統制の有効性向上の強化に努めています。

② 監査方法、実施状況及び監査報告

2024年度は、主に2つの方法で内部監査を実施しました。当社においては、リスクマネジメント委員会において確認された全社重要リスクを経営監査部の視点で再評価し、経営層が特に重視するリスク要素やその他リスクを考慮して選定した14部門において、リスクの高い領域を優先的に監査する、リスクベースの監査を実施しました。

子会社においては、リスクの網羅性を担保するための監査標準化ツールを用いた標準化監査を実施しています。2024年度は国内子会社7社及び海外子会社8社に対して適用し、2021年度から2024年度までの間に全ての子会社に対して監査を実施しました。

監査報告については、内部監査規程において、内部監査結果を執行役員社長、取締役会、常務会及び監査等委員会へ報告することが定められています。

2024年度は、執行役員社長に毎月、取締役会及び常務会に半期ごと、監査等委員会に11回、それぞれ報告しました。

また、内部監査報告書は、発行の都度常務会構成員及び常勤監査等委員に送付しています。

9 グループガバナンスの強化

明電グループは、「業務の適正を確保するための体制の整備に関する基本方針」に基づき、明電グループ各社においてもこれに準じた基本方針を制定し、規則の整備及び体制の構築を行い、PDCAサイクルを回すことを通じてグループガバナンスの継続的な強化に努めています。

2024年度は、グループ会社内部統制委員会を年2回開催し、国内子会社に対しリスクマネジメント委員会で審議した、明電グループとしての重要なトップリスクや各社のリスクマネジメント進捗状況の共有を図っています。また、当社の決裁規程と各関係会社の決裁規程との整合性を確認し見直すことで、事業グループの統制における役割分担や各部門の権限の範囲を整備しています。

また、明電グループ全体の内部統制の強化を推進するため、国内子会社7社、海外子会社8社に対して内部監査を実施し、内部統制の整備状況及び運用状況を確認するとともに、海外子会社2社を訪問し、ガバナンス及びコンプライアンス強化の重要性と課題に関する共通認識を醸成しました。更に、子会社の取締役会を強化し、管理・監督機能の実効性を向上すべく、新任子会社社長に対して取締役として持つべき視座について教育を実施しています。

10 政策保有株式に関する基本方針及び現況

当社は、市場等の状況を踏まえたうえで、取引の維持・拡大及び提携・アライアンス先等のパートナーとの中長期的な協力関係の担保・強化を目的とし、企業価値の向上に資する政策保有株式を保有し、保有意義や合理性が認められなくなった政策保有株式については、売却の検討を行うことを基本方針としています。

この方針のもと、現在保有している上場株式については、

監査等委員会委員長メッセージ

取締役監査等委員(常勤監査等委員) **加藤 誠治**

2024年度の業務執行役員に対する職務執行監査には、常勤監査等委員だけでなく社外監査等委員も参加したため、視点が多様となり、監査の実効性も増しました。また、社外取締役を含む監査側と執行側との対話や相互理解も進んだと感じています。

監査結果については、都度監査報告書を作成し、報告内容は被監査者だけでなく取締役全員に共有します。それらは、今後の監査のあり方・業務執行の監督はもとより、意思決定にも役立つと認識しています。年度末には全ての職務執行監査のまとめを作成し、「組織」「人財・DEI」「生産」「コンプライアンス」「関係会社」の項目毎に所見を整理して取締役会に報告し、これらを中期経営計画の立案における検討項目としました。報告書に記載された提言事項を受け、取締役会は執行側に対して具体的な改善を指示するなど、監査結果を効果的に経営に活かすことができていると考えています。

「中期経営計画2027」で掲げる「成長&挑戦」には、適切にリスクテイクできる経営環境の整備が不可欠であり、監査等委員会としても監査の側面から経営を支えてまいります。

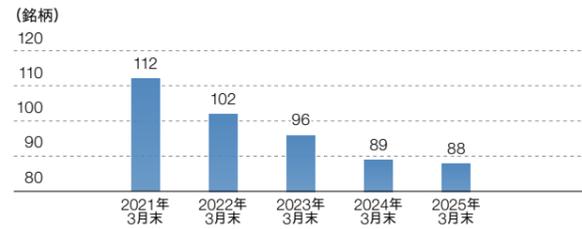


銘柄ごとにそのリターン(配当金・関連取引利益額等)と時価の比率が目標資本コストの水準に達しているかという点や、政策面の要素等を毎年の取締役会において総合的に判断し、保有または縮減を決定しています。

2024年度は、2024年3月末時点で89銘柄(貸借対照表計上額26,280百万円)保有していた上場株式及び非上場株式のうち、上場株式1銘柄を全数売却し、また非上場株式1銘柄が解散による減少、ゴルフ会員権の新規取得によって1銘柄増加した結果、2025年3月末時点での保有銘柄数は88銘柄となり、貸借対照表計上額23,221百万円に減少しています。これは、2025年3月末における連結純資産残高の16.3%です。なお、当社はみなし保有株式を保有していません。

2025年度は、上記基本方針のもと、「中期経営計画2027」における成長戦略・投資戦略と連動した持続的な価値創造のための原資確保を意識しつつ、政策保有株式の検証及び適切な対応を進めます。

過去5年間の政策保有株式銘柄数の縮減推移



役員報酬

取締役報酬の方針

i.報酬水準及び制度

当社の取締役報酬水準は、外部の客観的な報酬市場データ、経済環境、業界動向及び当社経営状況等を踏まえ設定するものとしています。また、その水準に基づき検討した役員報酬制度の内容は、前記の社外取締役を委員長とする任意の指名・報酬委員会への諮問及び確認を経たうえで役員報酬内規として定められるものとしています。

ii.報酬の構成

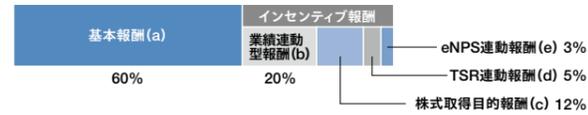
ア.取締役(監査等委員及び社外取締役を除く。)

取締役(監査等委員及び社外取締役を除く。)の報酬は、業績連動型の年俸制報酬としており、職位に応じて支給される「基本報酬(a)」と「インセンティブ報酬」により構成されます。このうち、インセンティブ報酬は、短期インセンティブとしての「業績連動型報酬(b)」と、中長期インセンティブとしての「株式取得目的報酬(c)」、「TSR(株主総利回り)

連動報酬(d)」及び従業員エンゲージメントに関するESG指標に連動する「eNPS連動報酬(e)」^{※1}で構成されます。

※1 eNPS:従業員向けNPS®(ネット・プロモーター・スコア)。NPS®は、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムの登録商標です。

各報酬の比率の目安(目標達成度合いを100%とした場合)



i. 監査等委員である取締役及び社外取締役

監査等委員である取締役及び社外取締役の報酬は、基本報酬のみの年俸制報酬としています。

iii.インセンティブ報酬の仕組み

ア.短期インセンティブとしての業績連動型報酬を算定するための業績評価指標は、事業年度ごとの業績向上、特に収益力向上への意識を高めるため、前事業年度業績の営業利益を用い、当該事業年度に係る定時株主総会後に決定しています。業績連動型報酬は、目標どおりの業績を達成した場合に支給する額を100とすると、その達成度に応じて概ね0~140程度で変動するものとしています。

なお、2023年度の営業利益は、目標100億円に対し、127億3,100万円であったため、達成率は127%です。

計算式

$$\text{職位別業績報酬基準額} \times \text{営業利益達成度に応じた係数(0.0~1.4)}$$

イ.中長期インセンティブとして、企業価値の持続的な向上と取締役(監査等委員及び社外取締役を除く。)と株主との利害の共有をより一層促進することを目的とした株式取得目的報酬及びTSR(株主総利回り)連動報酬を支給するとともに、従業員エンゲージメント指標であるeNPS連動報酬を支給しています。

- ①株式取得目的報酬は、役員報酬内規に基づき職位別とその金額を定め、その金額を役員持株会に抛出し株式を取得するものとしています。
- ②TSR連動報酬は、最終事業年度末日の当社TSRと当社TSR計算期間に相当する配当込みTOPIXのTSRとの比率(相対TSR^{※2})が100%となる場合に支給する額を100とすると、相対TSRに応じて概ね80~120で変動するものとしています。

なお、2023年度における当社TSRは211.6%に対し、配当込みTOPIXのTSRは196.2%であったため、相対TSRは107%です。

計算式

$$\text{職位別TSR連動報酬基準額} \times \text{相対TSRに応じた係数(0.8~1.2)}$$

※2 相対TSR=最終事業年度末日の当社TSR÷当社TSR計算期間に相当する配当込みTOPIXのTSR

③eNPS連動報酬は、毎年の従業員意識調査結果から算出するeNPSの最終事業年度スコアが前事業年度スコアを上回った場合^{※3}に支給する額を100とすると、eNPSスコア増減に応じて概ね60~140で変動するものとしています。

なお、2024年度はeNPS連動報酬の導入初年度であるため、職位別eNPS連動報酬基準額を支給していません。

計算式

$$\text{職位別eNPS連動報酬基準額} \times \text{eNPSスコア増減に応じた係数(0.6~1.4)}$$

※3 「0 < eNPSスコア増減 < 1」の場合

iv.報酬決定の手続き

報酬制度の内容とその報酬額(報酬制度の基準に沿って算出された金額であること、かつ株主総会で決議された報酬枠の範囲内であること)は、任意の指名・報酬委員会において客観的な視点から確認・審議を行っています。

取締役(監査等委員を除く。以下本項において同じ。)個人別の報酬額については、取締役会決議に基づき、取締役である執行役員社長(以下、「社長」という。)がその具体的内容について委任を受けるものとしています。この権限を社長に委任する理由は、当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の評価を行うにあたり、当社の業務執行の最高責任者である社長が最も適しているためです。取締役会は、当該権限が社長によって適切に行使されるよう、事前に社長が任意の指名・報酬委員会に原案を諮問し、客観的な視点から確認を得る手続を定めています。また社長は、当該確認又は答申の内容を踏まえて取締役の個人別の報酬等の内容を決定しなければならないこととしており、取締役会も当該答申を尊重し、取締役(監査等委員を除く。)の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

監査等委員である取締役の報酬は、株主総会で決議された報酬枠の範囲内で、監査等委員の業務に報いることのできる適切な額を、常勤・非常勤の別及び各監査業務の内容等を勘案しつつ、監査等委員会において決定しています。

2024年度役員報酬実績

区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		人数(名)
		基本報酬	インセンティブ報酬	
取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)	245	154	90	5
社外取締役(監査等委員を除く)	43	43	-	4
監査等委員である取締役(社外取締役を除く)	28	28	-	2
監査等委員である社外取締役	31	31	-	4
計	349	258	90	15

注記 1.記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。
2.上記には、2024年6月25日開催の第160期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名及び取締役監査等委員2名(うち1名社外取締役)を含んでいます。
3.「取締役(監査等委員及び社外取締役を除く。)」の報酬等の額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

株主・投資家との対話

基本的な考え方

当社の中長期的な企業価値向上に資する対話を希望する株主などとのコミュニケーションを行う際には、可能な範囲で経営幹部が対応することを方針としています。

ステークホルダーとの対話の成果

対話を通じて社内の取組みに反映した事例

①取締役スキルマトリックスと「中期経営計画2027」との関係性の整理

株主より、各取締役のスキル項目と中期経営計画との関連性が重要であり、スキルマトリックスと中期経営計画の取組みがリンクしているとわかりやすいとのご意見をいただきました。

それを受け、「中期経営計画2027」の策定に向けた協議を踏まえ、「中期経営計画2027」に沿ったスキルマトリックスに見直しを図りました。

②買収防衛策の継続有無に対する議論を継続

投資家より、買収防衛策について、世の中の状況を捉えながら適宜考え方をアップデートしてほしいとのご意見を多数いただきました。

2024年度は、社外有識者による取締役を対象とした買収防衛策に関する勉強会を実施し、最新の状況・事例等を確認したうえで、当社で導入している事前警告型買収防衛策の必要性について、複数回の協議を行いました。2025年度も経営の重要テーマとして継続して協議を行っていきます。

取締役一覧

2025年7月現在

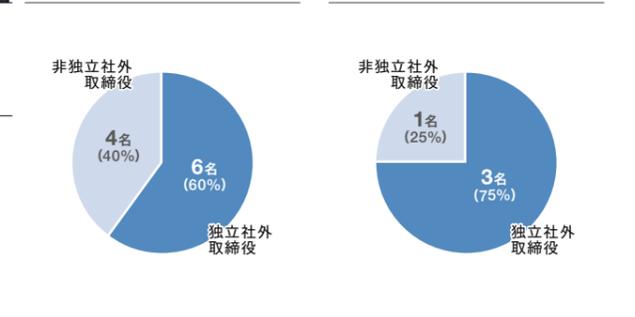
取締役会の構成(スキルマトリックス)

	三井田 健 代表取締役 執行役員会長 取締役会議長	井上 晃夫 代表取締役 執行役員社長	鈴木 雅彦 代表取締役 執行役員副社長	安達 博治 取締役 (社外取締役)	木下 学 取締役 (社外取締役)	白井 久美子 取締役 (社外取締役)	加藤 誠治 取締役監査等委員 (常勤監査等委員) 監査等委員会委員長	林 敬子 取締役監査等委員 (社外取締役) 指名・報酬委員会委員長	黒田 隆 取締役監査等委員 (社外取締役)	西野 敏哉 取締役監査等委員 (社外取締役)
選任理由	2018年から取締役社長、2023年から執行役員会長として経営全般を担当。取締役会議長として監督機能の強化を推進。豊富な経験を活かし、取締役会の実効性向上を推進し、更なるコーポレートガバナンス強化が期待されるため。	長年にわたり、企画管理、経営企画、経理・財務に携わり、2023年から執行役員社長として経営全般を統括。「中期経営計画2027」推進と取締役会の監督機能強化への貢献が期待されるため。	産業分野での技術者経験を活かし、研究開発・イノベーション推進に従事。「中期経営計画2024」においては、産業電子モビリティグループ長として事業拡大に尽力。その実績により「中期経営計画2027」推進と取締役会監督機能強化が期待されるため。	豊富な経営経験と幅広い見識、DX推進等の知見を活かし、取締役会の監督機能の強化とDX・ビジネス変革への指導・助言等を期待するため。	豊富な経営経験とマーケティング・デジタル分野の知見を活かし、取締役会の監督機能の強化とDX・ビジネス変革への指導・助言等を期待するため。	豊富な経営経験、及びシステムエンジニアとしての経験に基づくデジタル分野の見識、企業風土改革・人財育成の知見を活かし、取締役会の監督機能強化とDX・人的資本経営推進の指導・助言等を期待するため。	企業法務・知的財産・監査における豊富な経験から、監査等委員会運営により取締役会の監督機能強化に貢献。コーポレートガバナンス・監査の幅広い知見をもとに、当社の監査・監督機能の更なる強化が期待されるため。	会計士としての高度な専門性と豊富な経験、ダイバーシティ推進による幅広い視野を持ち、監査及び取締役会の監督機能の強化が期待されるため。	豊富な経営経験と幅広い見識、マーケティングによる知見を持ち、これらを監査や取締役会に活かすことで監査・監督機能の強化が期待されるため。	豊富な経営経験と幅広い見識、営業・人財育成の知見を持ち、これらを監査や取締役会に活かすことで監査・監督機能の強化が期待されるため。
在任年数	13年	2年	1年	3年	2年	1年	1年	5年	3年	1年
所属する委員会	指名・報酬委員会	指名・報酬委員会	-	指名・報酬委員会	指名・報酬委員会	-	監査等委員会	監査等委員会 指名・報酬委員会	監査等委員会	監査等委員会
2024年度の取締役会・委員会への出席状況	取締役会：13回/13回 指名・報酬委員会：12回/12回	取締役会：13回/13回 指名・報酬委員会：12回/12回	取締役会：10回/10回	取締役会：13回/13回	取締役会：13回/13回 指名・報酬委員会：12回/12回	取締役会：10回/10回	取締役会：10回/10回 監査等委員会：13回/13回	取締役会：13回/13回 監査等委員会：16回/16回 指名・報酬委員会：12回/12回	取締役会：13回/13回 監査等委員会：16回/16回	取締役会：10回/10回 監査等委員会：13回/13回
企業経営サステナビリティ	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DX	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
財務会計	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
法務内部統制	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
人財開発DEI	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
営業マーケティング	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
グローバル	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
研究開発イノベーション	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ものづくり	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
環境	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

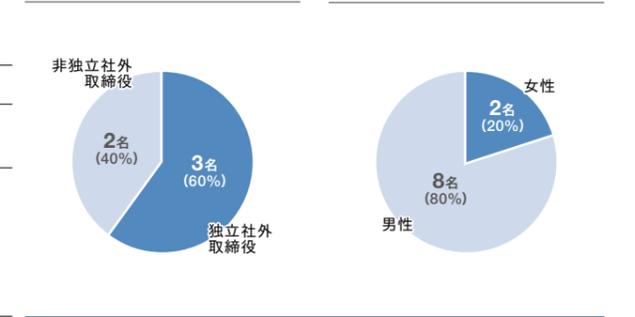
執行役員一覧

執行役員会長 三井田 健 執行役員社長 井上 晃夫 執行役員副社長 鈴木 雅彦/新倉 耕治
執行役員 望月 達樹/毛綿谷 聡/池森 啓雄 常務執行役員 東家 浩/宮澤 秀毅/渡邊 勝之/高畑 洋/三宅 仁司/白鳥 宗一/今 伸一郎/小川 雅美

取締役会の独立社外取締役人数



指名・報酬委員会の独立社外取締役人数



スキル採用理由

新しい社会づくりに挑み、企業価値を持続的に向上させていくために、経営基盤の再構築、コーポレートガバナンス体制の強化及びM&Aを含む将来を見据えた成長戦略の立案等の経営の方向性を明示するなど、企業経営に関する知見、経験が重要であるため

人とデジタルの調和を実現するために、生成AI等の革新的なデジタル技術を業務改革や事業変革に活用する知見、経験が重要であるため

資本コストを把握したうえで、効率的に運用した経営資源を更なる成長に向けた投資と株主還元等に最適に配分するとともに、正確な財務報告を行うため

誠実で責任ある事業運営の基盤となる内部統制及びコンプライアンス/リスクマネジメント体制を強化するため

人財開発とDEIを推進することによって、個を惹きつける組織と多様でイキイキと働く人財がともに成長・活躍できる環境と企業風土を実現するため

営業戦略及びマーケティングにより、注力領域へのリソースの最適配分を実現し、既存事業の成長及び将来を見据えた新しい事業へ挑戦するため

強みとする領域の更なる強化と新たな領域開拓による海外事業の拡大を実現するため、海外での事業経験や国際情勢、政策動向等に関する知見、経験が重要であるため

将来の社会課題や変化を見据え、ありたい姿を描き、未来に向けた技術や事業の可能性を探る研究(指向型研究)や共創によるイノベーションにより、新技術や新事業を創出し、価値提供をアップグレードするため

当社が誇るものづくりの力の進化により、安全、品質及び生産性を向上させ、レジリエントなサプライチェーンの構築を推進することで、安心・安全・便利な社会の実現に貢献するため

カーボンニュートラルを実現するために、環境貢献事業の拡大及びバリューチェーン全体の脱炭素化を中心としたグリーン戦略等に関する知見、経験が重要であるため

※上記スキルマトリックスは、当社が各取締役に対して特に期待するスキルであり、各取締役が有する全ての知見・経験を表すものではありません。

リスクマネジメント/コンプライアンス

基本的な考え方

気候変動、自然災害の多発及び激甚化、地政学リスクの高まり、デジタル化の進展、価値観の多様化等、企業を取り巻く環境は日々変化しています。このような情勢のもと、持続的な企業価値向上を実現するためには、将来発現し得るリスクを幅広くかつ正確に把握し、適切に対応することが必要です。

明電グループでは、グループ全体のあらゆる重要な事業リスクを把握し、経営層の議論を経て全社統一的にそれ

らのリスクをコントロールする仕組み(ERM=Enterprise Risk Management)を構築しています。

また、平常時のリスクマネジメントに加えて、事故や災害の発生による事業継続の危機に対応するための管理(BCM=Business Continuity Management)を組織一体的に実施・運営することで、常に化するあらゆる平時・有事のリスクに対応できる体制を構築しています。

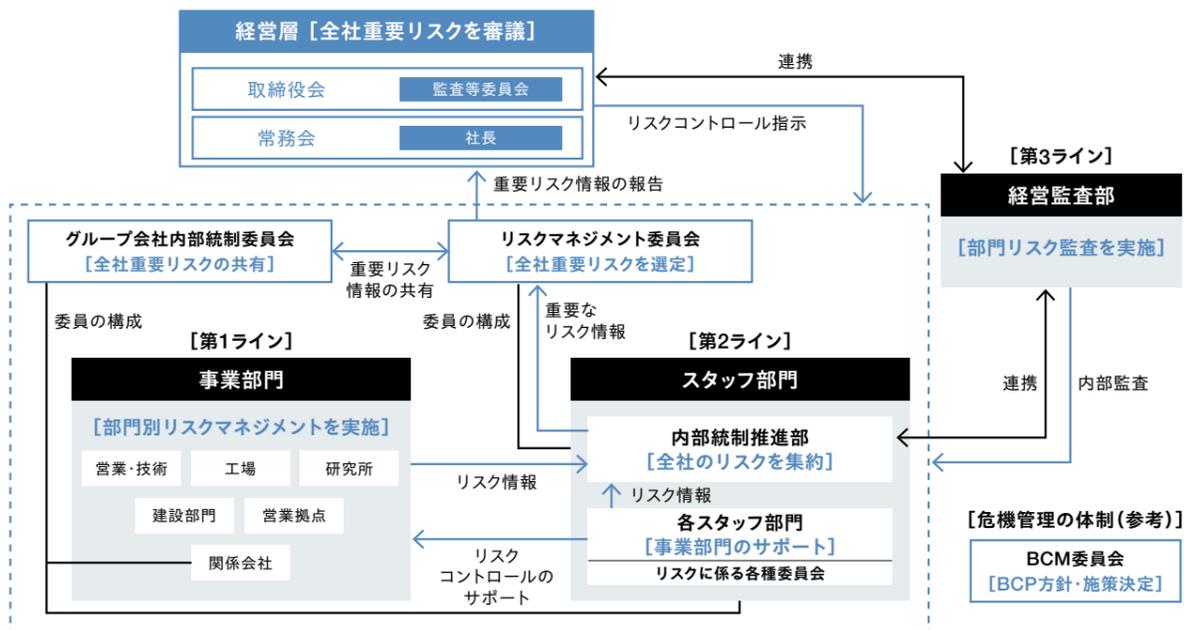
リスクマネジメントの体制と委員会の運営

明電グループでは、スリーラインモデルによるリスクマネジメント体制を構築しています。

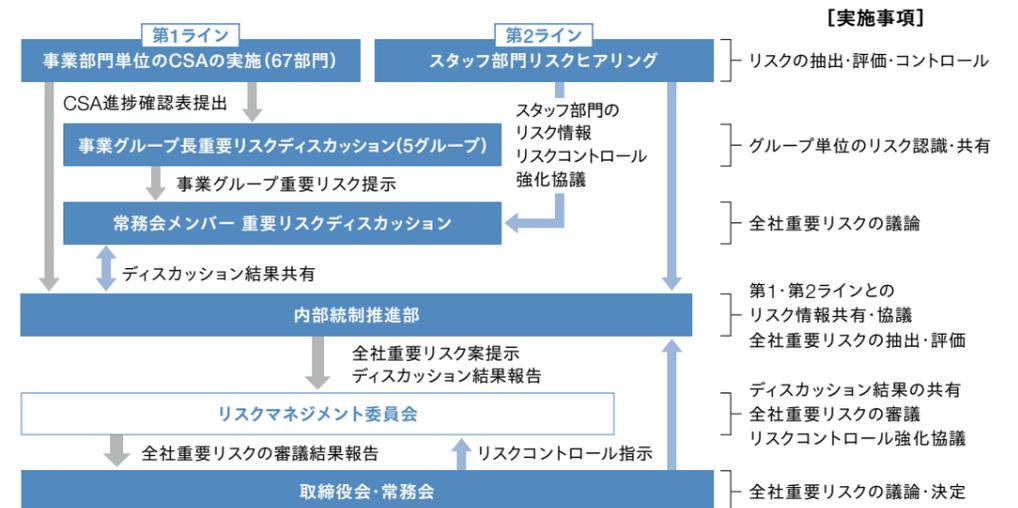
「リスクマネジメント委員会」はガバナンス担当役員を委員長として本社スタッフ部門長で構成され、年2回、内部統制推進部が抽出した明電グループの重要な事業リスクを審議のうえ、全社重要リスクを選定しています。委員

会では各リスクの管轄部門を決定するとともに、リスクへの対応方針の議論を行っています。経営層は、リスクマネジメント委員会で議論されたそれらの事業リスクについてディスカッションを行い、更に常務会・取締役会で議論を重ね、明電グループとしての重要な事業リスクを定めるとともに、その対処方針を決定する仕組みになっています。

リスクマネジメント体制



全社重要リスク決定までのプロセス



事業活動に伴う主なリスク

明電グループは、上記のような体制のもと、経営層による定期的な議論を経て、グループ全体の重要な事業リスクを定めており、経営に影響を及ぼす可能性のあるリスク事象は右記のとおりであると考えています(2025年3月末日)。

これらのリスクの内容とシナリオ及び対応策については、2025年3月期 有価証券報告書P.33「(4)重要な事業リスクの内容と対応策」をご覧ください。

https://www.meidensha.co.jp/ir/ir_04/ir_04_02/

項番	リスク名称	影響度	発生可能性	リスク評価 リスクが顕在化する速度	リスク発生による影響期間
1 外部環境リスク	1-1 市場環境変化への認識・対応不足	大	高	中	短い
	1-2 自然災害の発生	大	中	速い	短い
	1-3 気候変動	中	高	中	中
	1-4 地政学リスク	中	低	速い	中
	1-5 為替、金利等の変動による損失	中	高	中	短い
2 戦略リスク	2-1 人財の不足	大	高	中	長い
	2-2 研究開発戦略リスク	中	中	中	短い
3 オペレーショナルリスク	3-1 品質の低下	大	中	中	中
	3-2 労務管理・労働環境リスク	中	高	速い	長い
	3-3 労働災害の発生	大	中	速い	中
	3-4 サイバー攻撃	大	中	速い	短い
	3-5 情報管理	大	中	速い	短い
	3-6 調達管理の不備	大	中	中	短い
4 コンプライアンスリスク	4-1 品質偽装・検査不正	大	低	中	長い
	4-2 人権の侵害	中	高	中	長い
	4-3 建設業法違反	大	中	中	中
	4-4 環境規制	大	高	速い	中
	4-5 独禁法違反・贈収賄	大	低	速い	長い

(注)リスク評価は当社グループにおける多様なリスク事象を独自に評価したものです。

コンプライアンスへの取組み

明電舎では、明電グループのコンプライアンスの推進のため、コンプライアンス担当役員を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス活動方針を決定しています。

この活動方針に基づき、事務局である法務部門を中心としたスタッフ部門がグループ会社全体を対象として、コンプライアンス教育を実施しています。更にコンプライアンス委員会事務局ではコンプライアンス通報にかかわる事案への対応や、発生した様々な法的問題を解決することに努めて

おり、これらの活動状況は定例のコンプライアンス委員会に報告され、その内容は取締役会にも報告されています。

明電グループの国内各社においても、コンプライアンス委員会を設置するとともに、各職場に配置されたコンプライアンスマネージャが相談や問題を委員会事務局へ報告し、委員会の情報も共有する体制を整備しています。また、海外グループ会社へは、各社のコンプライアンス体制の実情把握を進めるなど、内部統制の仕組みの整備に継続的に取り組んでいます。

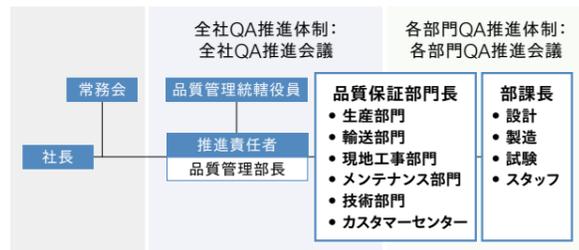
品質の管理

基本的な考え方

社会インフラに携わる明電グループでは、製品・サービスにおける社会的責任や、品質不良が世の中に与える影響の大きさを従業員一人ひとりが自覚し、不良品を「入れない」「作らない」「出さない」の視点で品質管理活動に取り組むことで、お客様に満足いただける安全・高品質な製品・サービスの提供と不要コストの削減による収益力の向上に努めています。

品質保証体制

トップマネジメントである社長及び常務会のもと、品質管理部門の統括役員が明電グループ全体の品質経営を統括しています。品質保証(QA)推進体制は、品質管理部長を推進責任者とし、各部門の品質保証部門長をはじめとしたメンバーで構成しています。これらの体制による全社QA推進会議、各部門QA推進会議の開催等で、品質情報の共有や水平展開を図る等の活動に取り組んでいます。

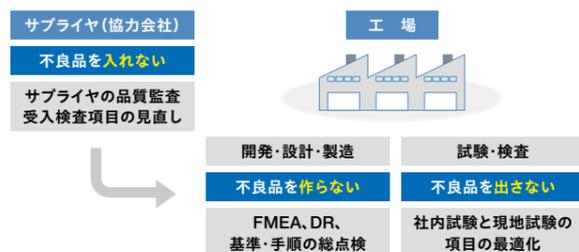


QA: Quality Assurance=品質保証

取組み・品質管理の強化

明電グループでは、品質向上のために、不良品を「入れない」「作らない」「出さない」の各視点で管理すべき項目を定め、活動を展開しています。

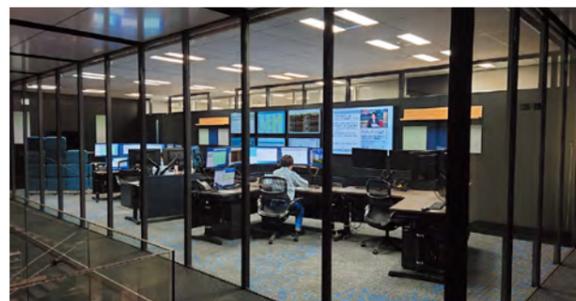
- ①外注・購入品不良の低減
- ②検討不足、不注意不良の低減
- ③社内不良の低減
- ④不良の流出防止



カスタマーセンターの運用

カスタマーセンターは、明電グループの全製品に関するお問い合わせや障害連絡の窓口として、営業・技術部門、工場及び全国のサービス拠点と連携し、迅速なお客様対応を行っています。カスタマーセンターには、24時間365日、必ず2名のオペレータが常駐して、お客様設備を見守ることで、設備の安定稼働や最適運用を支えています。

また、カスタマーセンターに集められた「お客様の声」を分析し、ものづくりや提供するサービスに活用することにより、お客様満足度の向上を目指して活動しています。



24時間365日対応のカスタマーセンター

高品質製品の供給を支える人財育成 -「アイトラッキング」を活用した技能伝承-

熟練した技能者が持つスキルやノウハウを的確に次の世代に伝承することを目的として、「アイトラッキング」という視線分析ツールを導入し、熟練者の「カン」や「コツ」による手と視線の動きを見える化する取組みを始めています。

視線分析ツール「アイトラッキング」は、作業者が小型カメラを内蔵したメガネをかけることで、中央のカメラが視野範囲を録画し、手先の動きを捉えることができます。熟練者がこのメガネを装着して作業することにより、これまで暗黙知になっていた手や視線の細かな動きを見える化し、より体系的かつ効果的な技術人財育成が可能となりました。



「アイトラッキング」による視線分析

また、この録画した映像を熟練者に解説してもらうことで作業時の判断基準などを引き出し、手順書に反映させることも可能です。これにより、技能の属人化を防ぎ、製品の安定した品質確保につながっています。

BCP(事業継続計画)基本方針

明電グループの事業継続における基本的な方針・事業継続目標・災害時の対応等について「明電グループBCP基本方針書」に定め、各部門・関係会社に展開しています。

1. 災害時においては、全従業員・家族・お客様の安全確保を最優先して対応する。
2. 社会インフラを支える企業としての社会的責任に鑑み、災害からの早期復旧・復興に貢献する。
3. お客様及び当社事業への影響を最小限に留める。

「中期経営計画2027」では下記項目を中心に活動を推進していきます。

■継続的なBCPの取組み

- 地震中心のBCPから様々な災害リスクに対応する「オールハザード型」へ展開
- BCPを確立し、その有効性を継続・評価・確認する仕組みづくり
- 教育・訓練を継続し、従業員一人ひとりへBCPの取組みを浸透
- 海外関係会社へBCPを展開し、グローバル視点でBCPを構築

■企業・組織のレジリエンス向上

- 部門の自律的なBCP推進を促し、組織の対応能力向上を図る
- 重要業務にかかわる代替生産拠点の検討

■社会・地域への貢献

- 当社BCP対策製品と企業としてのBCPの取組みを地域や社会へ還元することで「災害に強いまちづくり」に貢献する

情報セキュリティ管理の強化

明電グループは、取り扱う情報に関するセキュリティの確保を重要な経営課題と認識し、情報資産を災害・事故・犯罪・過失などの脅威から保護します。また、情報管理を維持・向上させることで、情報の漏洩・改ざん・盗難・紛失などの事件・事故防止に努めています。お客様へ提供する製品・サービスについても情報セキュリティ管理を徹底し、安全性を保っています。

情報セキュリティ管理体制

近年のサイバー攻撃の巧妙化を踏まえ、日々変化する脅威へ総合的に対応するため、全社的なセキュリティ体制を構築し、運用しています。

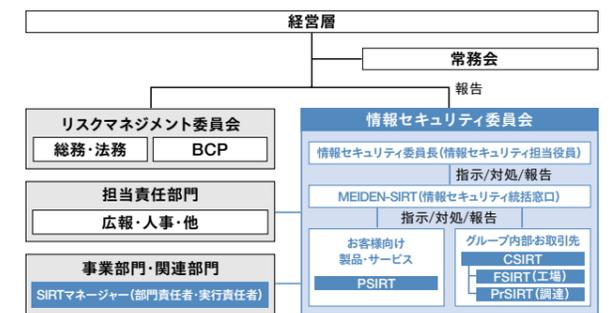
お客様へ提供する製品・サービスの情報セキュリティ対策を強化する目的のPSIRT^{※1}、社内の情報セキュリティを強化する目的のCSIRT^{※2}の配下として、工場を統括するFSIRT^{※3}、サプライチェーンのリスク低減を目指すPrSIRT^{※4}を設立しています。通常時の対策とインシデント発生時の対応はこれらの専門組織を中心に行っています。更に、各部門には

情報セキュリティを担当するSIRTマネージャを配置し、組織内でのルール普及、教育、実施状況の点検・改善を継続的にを行っています。また、各組織との連携を促進する統括窓口(MEIDEN-SIRT)を設置し、情報セキュリティリスクや事故発生時の迅速な対応を行っています。

情報セキュリティ委員会は、情報システム担当役員が委員長を務め、情報セキュリティ対策の立案・評価・改善、インシデントの原因究明・再発防止を審議しています。情報セキュリティの運営状況は、定期的に社長・経営層に説明し、承認を得ています。

※1 PSIRT : Product Security Incident Response Team
 ※2 CSIRT : Computer Security Incident Response Team
 ※3 FSIRT : Factory Security Incident Response Team
 ※4 PrSIRT : Procurement Security Incident Response Team

明電舎 情報セキュリティ管理体制



情報セキュリティ対策

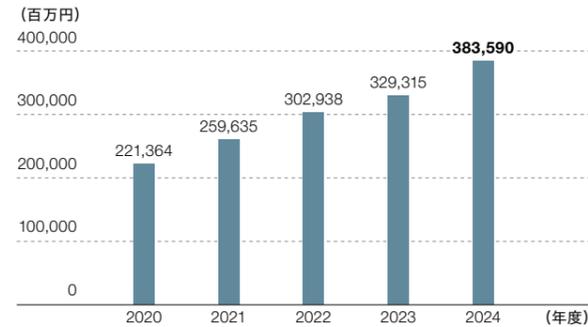
サプライチェーン全体での情報セキュリティ強化に向けた活動を継続して実施しています。

- インシデント発生状況の分析と原因別対策実施
「予測/防御/検知/対応/復旧」の枠組みでセキュリティ対策を実施しています。技術的対策と人的要因対策を両面から分析し、多層防御とゼロトラストを導入する他、社外向け対策強化とインシデント対応体制も整備しました。
- 情報セキュリティ教育・訓練
全役員・従業員を対象に情報セキュリティ教育を実施しています。ハード・ソフト・人的対策を組み合わせた総合的な情報セキュリティ対策を継続しています。
- サプライチェーンの情報セキュリティ強化
お取引先の情報セキュリティ強化活動を実施しています。SECURITY ACTION制度活用による啓発、集合教育・説明会実施、現場診断訪問、サプライヤポータルでの情報共有の4つの施策により、お取引先の情報セキュリティ対策を総合的に支援しています。

パフォーマンスハイライト

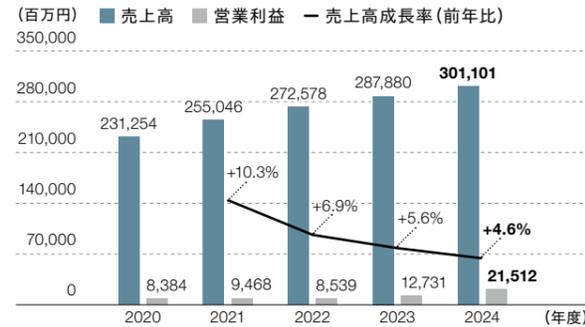
財務指標

受注高



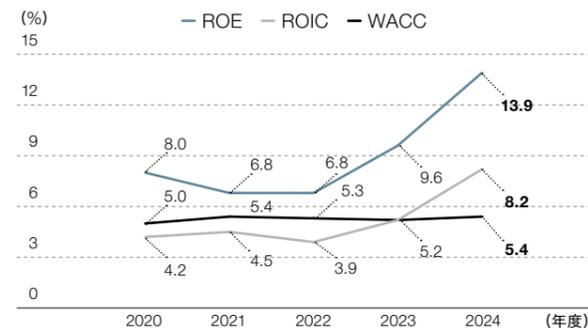
受注高は前年度比16.4%増加し、過去最高を記録しました。中でも電力インフラセグメント及び社会システムセグメントでは、インド高速鉄道の電気設備に関する大型案件の受注を受けて、大幅な増加となりました。

売上高／営業利益／売上高成長率



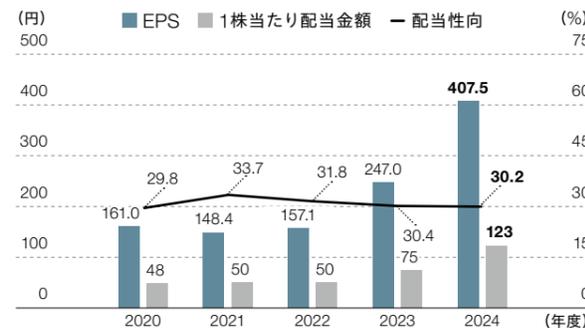
売上高は前年度比4.6%増加し、過去最高を記録しました。営業利益は、社会システム及びフィールドエンジニアリングセグメントが牽引役となり、2023年度に続き、2年連続の過去最高益の更新を達成しました。

ROE／ROIC／WACC



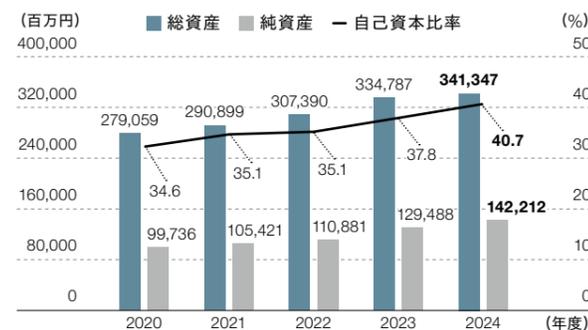
2020年度から2024年度にかけて、ROEは8.0%から13.9%へと大幅に改善し、ROICも4.2%から8.2%へ上昇しました。また、2023年度以降はROICがWACCを上回る水準まで収益性が向上し、資本効率が着実に改善しています。

EPS／1株当たり配当金額／配当性向



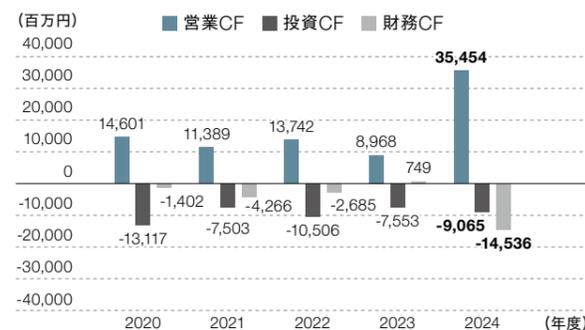
2024年度は政策保有株の売却益もあり、EPSは大きく伸びました。「中期経営計画2024」期間中は、連結配当性向30%を目安に安定的な配当を行う方針を掲げており、2024年度は年間123円の配当を実施しました。

総資産／純資産／自己資本比率



国内外での業容拡大に伴う棚卸資産の増加などを背景に、総資産額は前年度比2.0%増加しました。また、自己資本比率は、前年度比2.9ポイント向上し、40.7%となりました。

キャッシュ・フロー（営業・投資・財務）



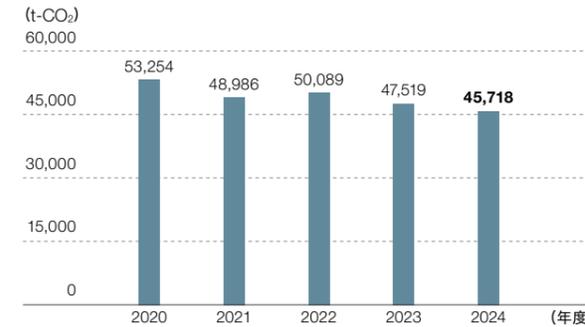
営業CFは収益性向上と債権回収改善等で大幅に改善しました。投資CFは資産売却収入の減少で支出が増加しました。財務CFは短期借入金とCP^{*}返済で支出が大幅増加するも、長期借入金返済負担は軽減しました。

※CP: コマーシャル・ペーパー

非財務指標

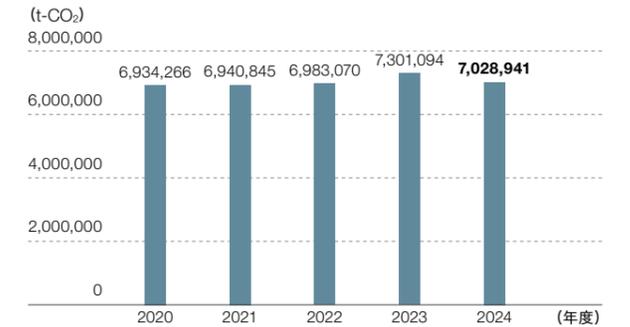
*女性従業員数/女性管理職比率は明電舎単体。上記以外の指標については、連結ベースで掲載しています。

Scope1+2排出量



Scope1+2排出量は前年度比3.8%減となりました。電力製品の生産増でSF₆ガス排出量が増加(Scope1)したものの、再エネの適用拡大によりScope2は減少し、全体では前年度比で減少しました。

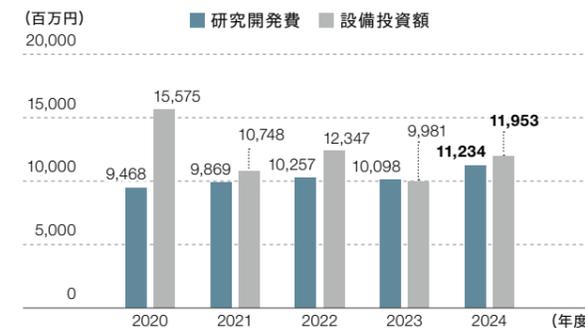
Scope3 (全カテゴリ) 排出量



「第三次明電環境ビジョン」策定にあたり、2024年度実績より算定方法を見直しました。新たにカテゴリ9、10、15を算定対象として追加、その他カテゴリについても算定方法を一部変更しています。

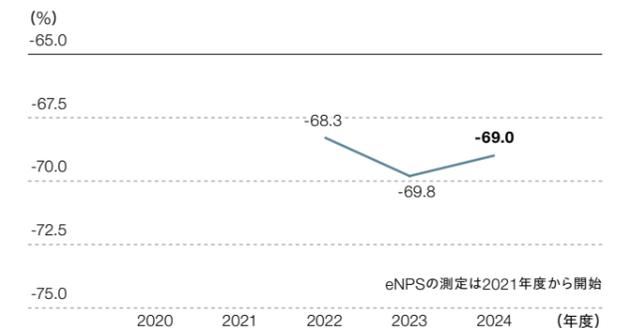
※算定方法見直しにより、2023年度以前の数値との直接比較はできません。

研究開発費／設備投資額



研究開発費は前年度比11.2%増加しました。既存事業では植物油入変圧器やSF₆ガスフリー真空遮断器等、新技術創出ではPFAS分解技術等に取り組みました。設備投資額は前年比で19.8%増加しました。

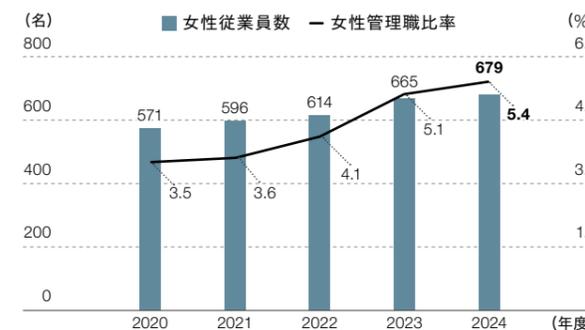
eNPS



従業員エンゲージメント向上を重要指標と位置づけ、eNPS^{*}をKPIに設定しています。2023年度から2024年度にかけて改善傾向にあり、2027年度-65.0%の目標達成に向けて取組みを進めています。

※eNPSの単位を%として記載しています。eNPSの対象は、明電舎及び国内関係会社(イームル工業株式会社及び明電ユニバーサルサービス株式会社を除く。)です。

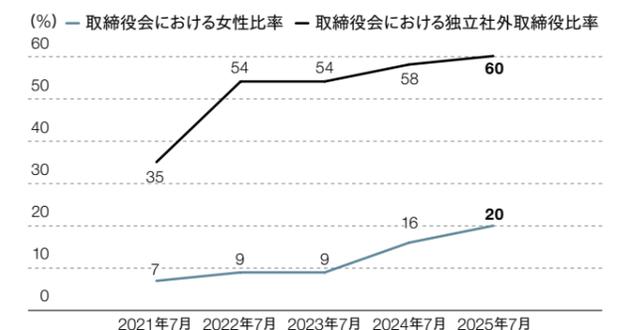
女性従業員数／女性管理職比率



女性従業員の継続的採用と女性管理職育成は当社としても重要な課題と認識し、DEI推進に向けた各種施策を展開しています。管理職に占める女性労働者の割合を2030年度に12%とすることを目標に掲げています。

※女性管理職比率は、「女性管理職者数÷管理職総数」で算出。

取締役会における女性比率/取締役会における独立社外取締役比率



取締役会の多様性向上によるガバナンス強化に取り組んでいます。女性比率は2021年7月時点比で大幅に上昇しました。独立社外取締役比率も上昇し、多角的な視点による意思決定と経営の透明性向上を図っています。

10か年財務データ

会計年度(日本基準)	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
経営成績										
受注高(百万円)	247,747	224,136	273,568	240,310	244,180	221,364	259,635	302,938	329,315	383,590
売上高(百万円)	237,404	220,141	241,832	245,033	255,748	231,254	255,046	272,578	287,880	301,101
海外売上高(百万円)	64,082	58,730	74,154	71,725	70,410	48,420	65,650	74,279	80,256	87,195
海外売上高比率(%)	27.0	26.7	30.7	29.3	27.5	20.9	25.7	27.3	27.9	29.0
営業利益(百万円)	10,517	8,849	11,381	10,336	12,725	8,384	9,468	8,539	12,731	21,512
売上高営業利益率(%)	4.4	4.0	4.7	4.2	5.0	3.6	3.7	3.1	4.4	7.1
経常利益(百万円)	10,595	8,209	9,992	10,128	11,481	8,465	10,206	8,823	13,385	21,192
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	6,962	5,743	7,056	7,653	8,208	7,303	6,733	7,128	11,205	18,487
売上高当期純利益率(%)	2.9	2.6	2.9	3.1	3.2	3.2	2.6	2.6	3.9	6.1
研究開発費(百万円)	9,970	9,462	9,402	9,458	10,467	9,468	9,869	10,257	10,098	11,234
設備投資(百万円)	8,314	7,355	7,584	7,895	16,042	15,575	10,748	12,347	9,981	11,953
減価償却費(百万円)	8,574	8,663	8,897	9,203	9,765	10,447	12,534	11,163	11,010	11,162
財政状態、キャッシュ・フロー										
純資産(百万円)	68,771	74,312	81,229	84,497	90,117	99,736	105,421	110,881	129,488	142,212
総資産(百万円)	255,024	247,646	264,457	265,586	270,410	279,059	290,899	307,390	334,787	341,347
有形固定資産(百万円)	66,769	64,026	64,999	63,330	71,274	75,623	74,947	75,788	75,363	75,061
有利子負債(百万円)	47,844	45,366	40,104	39,522	45,995	47,598	48,466	50,509	54,679	44,565
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	22,597	11,840	17,975	14,365	10,416	14,601	11,389	13,742	8,968	35,454
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	-10,530	-12,031	-7,582	-8,074	-13,700	-13,117	-7,503	-10,506	-7,553	-9,065
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	-5,847	-3,767	-11,230	-3,101	3,735	-1,402	-4,266	-2,685	749	-14,536
フリー・キャッシュ・フロー(百万円)	12,066	-190	10,392	6,291	-3,283	1,484	3,886	3,235	1,414	26,389
経営指標、株式情報										
投下資本利益率(ROIC)(%)	6.1	5.3	6.6	5.9	6.9	4.2	4.5	3.9	5.2	8.2
自己資本利益率(ROE)(%)	10.4	8.2	9.2	9.3	9.6	8.0	6.8	6.8	9.6	13.9
総資産利益率(ROA)(%)	2.7	2.3	2.8	2.9	3.1	2.7	2.4	2.4	3.5	5.5
自己資本比率(%)	26.5	29.6	30.3	31.5	32.2	34.6	35.1	35.1	37.8	40.7
ネットD/Eレシオ(倍)	0.49	0.48	0.38	0.32	0.38	0.34	0.34	0.33	0.28	0.10
総資産回転率(回)	0.93	0.88	0.94	0.92	0.95	0.84	0.89	0.91	0.90	0.89
株式時価総額(億円)	1,163.9	896.1	921.1	688.3	735.9	1,092.0	1,152.8	871.5	1,332.4	1,957.5
一株当たり当期純利益(EPS)(円)	153.4	126.6	155.5	168.7	180.9	161.0	148.4	157.1	247.0	407.5
一株当たり配当金(円)	40	40	45	45	50	48	50	50	75	123
配当性向(%)	26.1	31.6	28.9	26.7	27.6	29.8	33.7	31.8	30.4	30.2
PER(倍)	16.7	15.6	13.1	9.0	9.0	15.0	17.1	12.2	11.9	10.6
PBR(倍)	1.7	1.2	1.1	0.8	0.8	1.1	1.1	0.8	1.1	1.4

長期信用格付け(2025年8月27日現在)

格付会社	格付け	公表日
日本格付研究所(JCR)	A-	2025年2月18日
格付投資情報センター(R&I)	A-	2025年8月27日

※1 数値はグループ連結。
 ※2 2018年10月1日より、5株を1株に併合。
 ※3 有利子負債:短期借入金+長期借入金+コマーシャルペーパー+社債

明電グループの概要

会社概要 (2025年3月31日現在)

会社名	株式会社 明電舎	資本金	170億7千万円
創立	1917(大正6)年6月1日(創業1897(明治30)年12月22日)	連結売上高	3,011億100万円
代表者	代表取締役 執行役員社長 井上 晃夫	連結従業員数	9,886名
本社事務所	〒141-6029 東京都品川区大崎二丁目1番1号 ThinkPark Tower	グループ連結子会社数	40社(国内21社、海外19社)

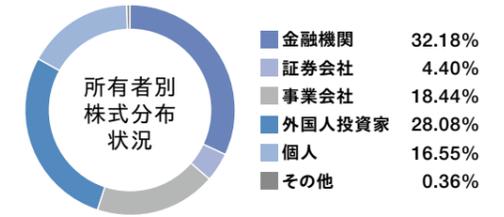
主要関係会社一覧 (2025年3月31日現在)

国/地域	会社名	国/地域	会社名
	株式会社エムウインズ	中国	MEIDEN ZHENGZHOU ELECTRIC CO., LTD.
	株式会社エムウインズ八竜	中国	MEIDENSHA (SHANGHAI) CORPORATE MANAGEMENT CO., LTD.
	能登コミュニティウインドパワー株式会社	中国	MEIDEN HANGZHOU DRIVE SYSTEMS CO., LTD.
	イームル工業株式会社	中国	MEIDEN (HANGZHOU) DRIVE TECHNOLOGY CO., LTD.
	明電テクノシステムズ株式会社	中国	MEIDEN (HANGZHOU) DRIVE TECHNOLOGY CO., LTD.
	明電プラントシステムズ株式会社	中国	MEIDEN (HANGZHOU) DRIVE TECHNOLOGY CO., LTD.
	明電システム製造株式会社	香港	MEIDEN PACIFIC (CHINA) LIMITED
	明電システムソリューション株式会社	韓国	MEIDEN KOREA CO., LTD.※2
	明電アクアビジネス株式会社	インド	MEIDEN INDIA PRIVATE LIMITED※2
	株式会社甲府明電舎	インド	MEIDEN T&D (INDIA) LIMITED
日本	明電機電工業株式会社	インドネシア	PT. MEIDEN ENGINEERING INDONESIA
	株式会社明電エンジニアリング	マレーシア	MEIDEN MALAYSIA SDN BHD
	中央エンタープライズ株式会社	マレーシア	MEIDEN METAL ENGINEERING SDN. BHD.
	明電ファシリティサービス株式会社	シンガポール	MEIDEN ASIA PTE. LTD.
	佐渡明電サービス株式会社	シンガポール	MEIDEN SINGAPORE PTE. LTD.
	気仙沼環境管理株式会社	タイ	THAI MEIDENSHA CO., LTD.
	明電ケミカル株式会社	ベトナム	VIETSTAR MEIDEN CORPORATION
	明電北斗株式会社	ドイツ	MEIDEN EUROPE GmbH
	明電興産株式会社	ドイツ	TRIDELTA MEIDENSHA GmbH
	明電ナノプロセス・イノベーション株式会社	アメリカ	MEIDEN AMERICA, INC.
	明電ユニバーサルサービス株式会社※1 ※2	アメリカ	MEIDEN AMERICA SWITCHGEAR, INC.
	明電マスターパートナーズ株式会社		

※1 特例子会社 ※2 非連結子会社

株式情報 (2025年3月31日現在)

上場証券取引所	東京、名古屋
発行可能株式総数	115,200,000株
発行済株式総数	45,527,540株(自己株式 162,152株を含む)
株主数	12,999名

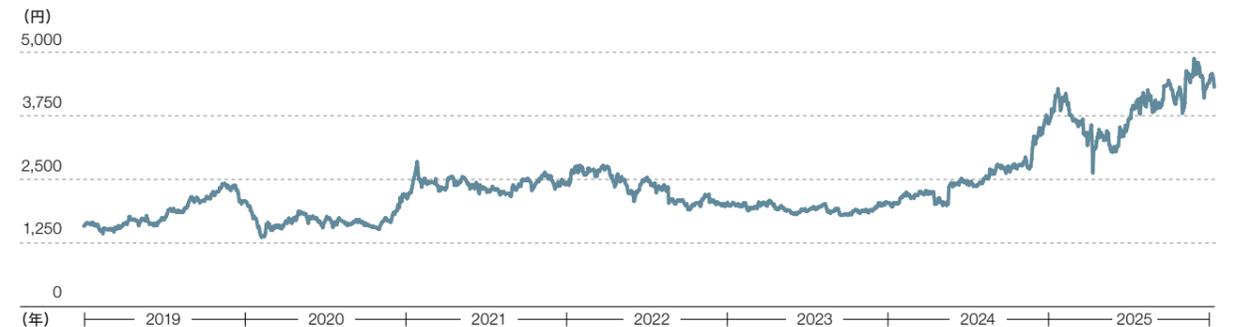


大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,631,100	12.41
住友電気工業株式会社	2,631,385	5.80
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,380,300	5.25
株式会社三井住友銀行	1,800,000	3.97
明電舎従業員持株会	1,120,571	2.47
三井住友信託銀行株式会社	1,100,000	2.42
住友生命保険相互会社	1,061,400	2.34
HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	914,100	2.01
日本電気株式会社	873,150	1.92
JPモルガン証券株式会社	713,471	1.57

※ 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

株価推移(7年間)



※上記は、2019年4月1日～2025年3月31日までの株価推移。

株主総利回り(TSR)推移



※2015年3月31日の終値を1とし、配当を再投資した場合の投資収益率。QUICKデータより作成。
※上記は、2015年3月31日～2025年3月31日までのTSR推移。