

MEIDENSHA REPORT 2026

明電舎レポート2026



当社のGHG排出
削減目標はSBT認定を
取得しています。



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。



当社は健康経営優良法人2026
「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
「えるばし」で最高位(3段階目)の
認定を受けています。



株式会社 明電舎

〒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

イントロダクション

メッセージ

価値創造の源泉

価値創造戦略

成長戦略を支える経営基盤

コーポレートガバナンス

会社情報

明電グループ企業理念

企業の存在意義

企業理念

MISSION

企業使命

企業の存在意義と使命

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

VISION

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

VALUE

大切にする価値観

従業員が共有する価値観

持続可能性

多様性

誠実さと責任感

未来志向

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。

Quality connecting the next

MEIDEN

Quality connecting the next

人

技術

・伝統
・誠実
・対応力

・技術力
・独自性
・信頼感

“Quality”

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2026」では、明電グループが創出する価値と、その源泉となる「人」と「技術」に焦点を定めるとともに、2025年度から開始した「中期経営計画2027」における成長戦略及び経営基盤強化の進捗について、ステークホルダーの皆様にはわ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ご共感くださり、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するご意見・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、わ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は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年度から統合報告書「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いし判断であり、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は明電グループの社会的責任に対する姿勢や取り組みをお伝えしています。



冊子、Web版
「明電舎レポート」(本誌)

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。



Web版
「明電グループのサステナビリティ」

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、わかりやすく紹介しています。

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

メッセージ

3 トップメッセージ
7 財務担当役員メッセージ

価値創造の源泉

11 明電グループ価値創造の変遷
13 人と技術のQualityでつなぐ価値創造
15 明電グループの価値創造プロセス
17 重要課題(マテリアリティ)と「中期経営計画2027」の関連

価値創造戦略

19 「中期経営計画2027」の進捗
27 研究開発担当役員メッセージ
29 研究開発・知的財産戦略
31 At a Glance
33 電力インフラグループ
35 海外変電事業の展開
37 社会システムグループ
39 産業電子モビリティグループ
41 EVグループ
43 フィールドエンジニアリンググループ

成長戦略を支える経営基盤

45 TCFD提言に基づく気候変動関連の情報開示
47 TNFD提言に基づく自然資本関連の情報開示
49 第三次明電環境ビジョンの推進
51 事業を通じた環境貢献
53 人的資本の強化
57 人権の尊重
59 DX戦略

コーポレートガバナンス

61 社外取締役座談会
65 コーポレートガバナンス
75 取締役一覧
77 リスクマネジメント

会社情報

79 11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

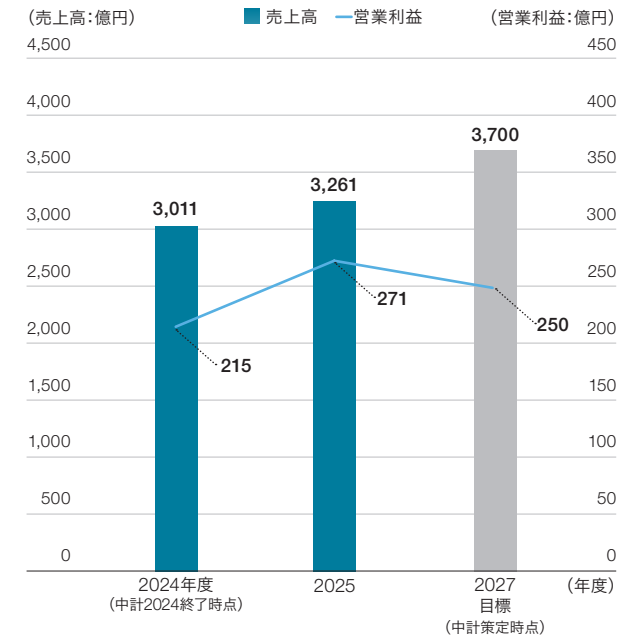
人と技術を 価値創造の源泉に、 その先の成長へ 挑みます

代表取締役
執行役員社長

井上 晃夫



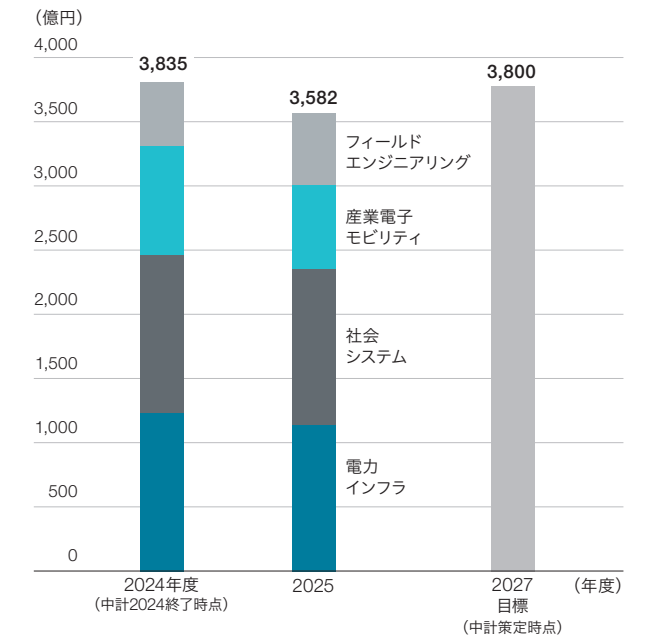
「中期経営計画2027」における業績推移



中期経営計画の最終年度である2027年度時点で、
 私たちが目指す事業ポートフォリオは、社会的意義
 と事業成長性の双方から、当社の強みを最大限に発
 揮できる領域に経営資源を重点配分した姿です。具
 体的には、拡大する電力需要と脱炭素化を背景に、
 中長期的な成長が期待される電力インフラセグメン
 トを成長の核としつつ、社会システムセグメントや
 フィールドエンジニアリングセグメントにおいては、
 機器供給にとどまらない保守・運用支援・ソリュー
 ション提供までを含めた価値提供を強化していきま
 す。加えて、半導体関連や電動化関連など、今後の産
 業構造の変化の中で需要の伸長が見込まれる領域
 については、将来の成長ドライバーとして育成してい
 きます。安定した需要を取り込むとともに、社会課題
 の解決に深くかかわりながら、持続的に企業価値を
 高められる事業構成を目指していくことが、2027年
 度における私たちのありたい姿です。

この事業ポートフォリオの実現において重要にな
 るのが、個々の事業の独立した強みを生かしつつ、
 相互に協調しながら価値を生み出す連鎖をつくるこ
 とです。明電グループは、発電電、送配電、社会イン
 フラ、モビリティ、半導体、保守サービスなど、複数の
 事業領域を有しています。そして、それぞれの現場に
 は、お客様との接点を通じて獲得した知見、運用・保
 守を通じて得られるデータ、設計・製造・施工に至る

「中期経営計画2027」における受注高推移



までの経験が蓄積されています。今後は、こうした知
 見を個別の現場や個別の製品に閉じたものにせず、グ
 ループ全体の価値創造へとつなぐことが重要になり
 ます。製品を納入して終わるのではなく、ライフサイ
 クル全体を通じてお客様の課題解決に関与し続ける
 ことが、当社の競争優位をより強いものにすると思
 っています。

また、2025年度は、世界的な電力インフラ需要の
 追い風や、各種施策の着実な進展もあり、営業利益
 271億円、ROE15.1%、ROIC9.4%と、営業利益や
 資本効率に関する一部の指標において中期経営計画
 の最終年度の目標水準を上回る進捗となりました。
 一方で、今中期経営計画で目指している生産能力拡
 大を含むものづくり力の強化、新規市場開拓やビジ
 ネスモデル変革、新たなコア技術の獲得に向けた研
 究開発の深化は、なお道半ばです。残る2年間ににお
 いては、これらの課題に対して優先順位を明確にし、
 その対応へ経営資源を集中させつつ着実に実行す
 ることで、好調な足元の成果を持続的な成長基盤の
 確立につなげていきます。

価値創造を支える人と技術

明電グループの価値創造の源泉にあるのが、「人」
 と「技術」です。私たちは、これらを企業価値創造の

社会の変化と、明電グループの役割

世界では、人口増加や都市化、新興国の電化・産
 業化、生成AIの普及に伴うデータセンター需要の拡
 大などを背景に、電力需要が構造的に高まり続けて
 います。同時に、地政学リスクや資源制約、サイバー
 攻撃の脅威の高まりにより、調達・製造・運用の各
 段階で事業継続性と対応力を高めていくことが求
 められています。こうした環境変化の中で、社会イン
 フラを担う企業に期待される役割は、これまで以上に
 大きくなっています。明電グループは、創業以来培っ
 てきた技術と現場力を礎に、社会や産業の基盤を支
 える企業として、変化の時代においても着実に価値を
 提供し続けることが使命であると考えています。

2030年のありたい姿に向けて

明電グループは、2030年のありたい姿として、「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。そして、「中期経営計画2027」は、そ
 の実現に向けて、既存事業の持続的な成長と未来に
 向けた変化・挑戦を両立させる3年間と位置付けて
 います。私たちが重視しているのは、単に短期的視点
 で事業規模を拡大することではありません。製品、
 事業、技術を進化させるとともに、盤石な経営基盤
 を構築し、明電グループの価値創造の質を引き上げ
 ること、そしてそれらを通じて持続的な成長を成し
 遂げることが重要だと考えています。

中核に据え、事業を通じて社会課題の解決と価値創出を図り、その成果を再び「人」と「技術」の強化へとつなげる循環を目指しています。明電グループの競争力は、個別の高い製品性能に加え、現場を知る人財及び彼らが培ってきた技術が結びつくことで発揮されます。お客様の課題に対して具体的な解決策を構想し、実装し、磨き続けることが私たちの最大の強みです。加えて、製品の納入にとどまらず、運用・保守まで含めた長期の接点を通じて知見を蓄積し、それを次の設計・開発・サービスへ還元できることは、当社の競争優位を支える重要な要素の一つと捉えています。こうした「人」と「技術」の掛け合わせこそが、明電グループの価値創造を支える基盤であり、価値創造プロセスの起点でもあります。

こうした価値創造を持続的に実現していくためには、それを支える組織・人財の在り方が重要です。中期経営計画最終年度に向けて目指しているのは、「個を惹きつける組織と多様な人財が夢・志で重なり、共に成長する環境」です。成長領域に必要な人財を戦略的に配置し、意思決定を早め、現場に権限と責任を持たせるとともに、これまで以上に挑戦が

生まれやすい組織と仕組みを構築する必要があります。そのために、人財データベースの整備やタレントマネジメントの高度化、キャリア自律を支える制度、対話を通じた組織開発、評価・処遇の見直しなどを進めています。明電グループが長期的に競争力を維持・強化していくうえで、どのような人財を惹きつけ、育て、生かしていくかは経営戦略そのものであり、人財戦略と一体で進めていくことが重要だと考えています。

また、今後、国内での人財確保が一層難しくなることを見据えれば、成長領域を支える人財基盤の強化は重要な経営課題です。その対応策の一つとして、明電グループはインドにおける理系人財の採用活動を進めています。採用した海外人財を日本国内で育成し、私たちの強みとする技術を継承し、海外に展開してもらうことで、将来的に、海外生産拠点のものづくり力の強化・高度化にもつながっていくと考えています。

一方で、グローバルでの事業拡大を見据える以上、多様な人財が活躍できる組織であることも不可欠です。女性管理職や外国人現地法人社長の登用、健康経営やDEIの推進などを通じ、明電グループ全体として、よりしなやかで変化に強い組織へと進化することを目指します。中期経営計画の最終年度時点で私たちが目指すのは、規模に見合った組織の厚みを持ちながら、変化に対して硬直せず、自ら学び、変わり続けることのできる人財集団です。そして、そのような人財の力こそが、社会課題が複雑化する時代において、最終的な競争優位を決めることにつながるのです。

2030年のその先へ

グローバルの動向としてサステナビリティを巡る議論に揺り戻しも見られますが、冒頭で述べた通り、世界の電力需要の構造的な拡大や事業環境の不確実性の高まりは継続しています。送配電設備の更新や系統安定化、分散型電源の拡大、再エネ大量導入に必要な制御・蓄電などの課題は中長期的に存在し続けるものであり、カーボンニュートラルを含む

サステナブルな社会への移行は今後も確実に進むと見ています。

こうした中長期のニーズを見据えたとき、明電グループにとって鍵となるのが、「中期経営計画2027」の「成長戦略：技術」で掲げる、「指向型研究開発」です。2040年の社会を見据えてバックキャストした研究開発シナリオのもと、明電グループが創業以来積み重ねてきた「源(POWER)：直流&高周波」、「化(CHEMI)：パワーケミトロニクス(電気化学×パワーエレクトロニクス)」、「知(CYBER)：デジタルツインO&M」というコア技術を起点に、お客様やパートナーとの共創を通じて新たな技術を獲得・深化させ、機器・システムのライフサイクル全体を通じた新しい価値提供へとつなげていきます。こうした取組みは、将来の社会課題への対応力を高めるだけでなく、新規事業の創出や事業ポートフォリオの進化にもつながるものと考えています。

研究開発担当役員メッセージ p.27

また、将来の成長を支える事業領域として、電力需要の拡大が続くインドなどの新興国市場、脱炭素・環境対応への要求が高い欧州・アメリカ市場における電力インフラ分野を成長の柱と位置付けています。加えて、インフラ老朽化への対応が進む水インフラ事業、そしてAIの普及を背景に需要拡大が見込まれる半導体関連領域についても、次の成長ドライバーとして重点的に取り組んでいきます。オーガニックな成長に加え、必要に応じてM&Aなどのインオーガニックな成長も取り込みながら、企業価値の向上を図っていきます。

こうした取組みを起点として、2040年には売上規模を現在の2倍へ拡大することを目指します。2040年には、AIの社会実装や電化・自動化が進み、データ処理量と電力需要が飛躍的に増加する一方、環境負荷の低減や省資源化が一層求められることが想定されます。当社は、電動応用、電力変換、制御・監視、保守・運用などの技術・知見を組み合わせ、機器からサービスまで事業領域を広げることで、次世代の社会インフラを支える新たな価値を創出していきます。現在の「中期経営計画2027」で進めているMEIDEN CONNECTなどの施策も、

将来の成長に向けた布石の一つです。これらを成長基盤へと発展させ、中長期的な売上規模の拡大につなげていきます。その先を見据えた長期の時間軸における定性・定量目標については、次期中期経営計画の策定過程で改めて整理し、責任をもってお示ししていく考えです。

資本コストを意識した経営の実践

長期ビジョンの実現に向けては、成長投資を着実に実行すると同時に、資本コストを上回るリターンを継続的に創出していくことが不可欠です。明電グループは、需要拡大を捉えた事業成長を進めながら、特に生産能力の増強、研究開発の深化、人財基盤の強化に加え、データ活用を起点としたビジネスモデルの変革など、将来の競争力の源泉となる領域に経営資源を重点的に配分していきます。そのうえで、株主還元と財務規律のバランスをとりながら、資本効率の向上を通じて企業価値向上につなげていく考えです。短期的な成果に一喜一憂するのではなく、長期のありたい姿から逆算して、成長の質を高める経営を徹底していきます。財務戦略や資本政策の考え方については、後述の財務担当役員メッセージで詳しくお示します。

財務担当役員メッセージ p.7

ステークホルダーの皆様へ

株主・投資家をはじめ、全てのステークホルダーの皆様には、明電グループが今どのような実績を上げているかに加え、その先にどのような企業へ進化しようとしているのかという点においてもご注目いただきたいと考えています。私たちは、価値創造の源泉である「人」と「技術」を磨き続け、それらを結びつけることで、社会課題の解決に資する新しい価値を生み出していきます。そして、2030年のありたい姿の実現、その先の持続的成長を通じて、明電グループを「豊かな社会に欠かせない存在」へと進化させていきます。今後とも、変わらぬご支援とご指導を賜りますようお願い申し上げます。



財務担当役員メッセージ

収益の質を高め、
次の成長ステージへ

～資本効率と成長投資の両立で、
持続的な企業価値向上を実現～

専務執行役員

三宅 仁司



1 「中期経営計画2027」初年度の振り返り

「中期経営計画2027」の初年度である2025年度は、受注高3,582億円、売上高3,261億円、営業利益271億円を達成し、売上高・営業利益のいずれも過去最高を更新しました。また、ROICは9.4%、ROEは15.1%となり、収益性と資本効率の改善も着実に進んでいます。市場環境の追い風もさることながら、価格適正化や採算管理の強化、プロジェクトマネジメントの改善、フィールドエンジニアリング事業でのストック収益拡大といった経営改革の積み重ねが具体的な成果として表れたものと認識しています。

明電グループの事業はインフラ分野を中心としており、生産能力拡張や製品生産までのリードタイムが比較的長い製造部門を有しています。このため、受注残の積み上がりは進捗に応じて中期的な収益を下支えする一方で、需要変動が生じた際には利益の振れ幅に大きく影響する可能性も内包しています。2026年3月末時点での受注残高は4,119億円と過去最高水準に達しており、今後はこの需要を確実に収益へ転換し

ていくとともに、事業構造上のボラティリティの大きさに対しても適切に対応していくことが重要になります。

そのためには、生産能力の強化による需要変動の吸収、人財育成による体制の柔軟な調整、DXの推進による稼働の最適化に加え、事業ポートフォリオの観点から収益構造の安定性を高めることが不可欠です。当社では「中期経営計画2027」の遂行と並行して、2030年以降を見据えた中長期戦略の検討を進めており、需要予測に加えて社会課題の変化を踏まえた持続的成長の方向性を議論しています。

「中期経営計画2027」財務指標

指標	2025年度実績	2027年度目標
受注高	3,582億円	3,800億円
売上高	3,261億円	3,700億円
営業利益	271億円	250億円
ROE	15.1%	10%
ROIC	9.4%	8%
配当性向	30.1%	30%
自己資本比率	46.8%	-

2 資本コストや企業価値を意識した経営の推進

当社は、資本コストや企業価値を意識した取組みを、重要な経営課題として位置付けています。企業価値を持続的に向上させるためには、売上や利益の成長に加え、事業に投じた資本に対して求められる収益水準を意識し、資本効率を高めていくことが重要です。当社では、その指標としてROICを重視しています。

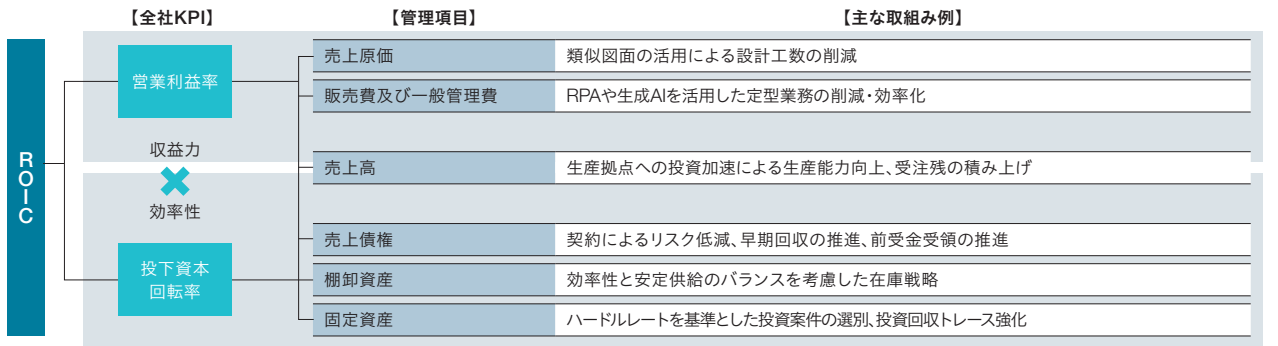
一方で、ROICのみで事業価値を判断することは適切ではないと考えています。当社の事業は、成長性の高い製造事業と、フィールドエンジニアリング事業などからなる安定的なキャッシュフローを創出する事業の双方から構成されており、それぞれ異なる収益特性を有しています。特に製造事業は、需給変動の影響を受けやすくボラティリティが高い一方で、大きな成長機会を見込むことができる事業であると認識しています。

当社はこれらの事業群をそれぞれ単独で評価するのではなく、ポートフォリオとして統合的に捉えています。すなわち、各セグメントの製造事業が持つ成長性と、フィールドエンジニアリング事業などが持つ安定した

収益性を組み合わせることで、企業全体として収益の下振れを抑制しつつ、持続的な成長を実現することを志向しています。安定したキャッシュ創出力によって将来キャッシュフローの確実性を高めることは、事業リスクを抑え、持続的な企業価値向上につながるものと考えています。当社では、こうした成長性と収益の安定性を両立させることを「収益の質」の向上と捉え、重視しています。

そのため、資源配分においてはROICに加えて、市場成長性、技術優位性、事業間のシナジー、将来の事業創出可能性や収益安定性への貢献なども含めて総合的に評価しています。製造事業で積み上げた受注・納入実績を将来的な保守・メンテナンス需要につなげることや、電動化領域で培った技術・知見を試験装置・関連ソリューションの開発に生かすことなど、事業間の価値連鎖の強化につながるかという観点を重視しています。足元の収益力を確認しつつ、将来の価値創造につながる投資を継続することが、結果として永続的な企業価値向上につながると考えています。

ROICツリー



成長性と収益安定性を両立させる事業ポートフォリオ



3 企業価値向上に向けた財務戦略

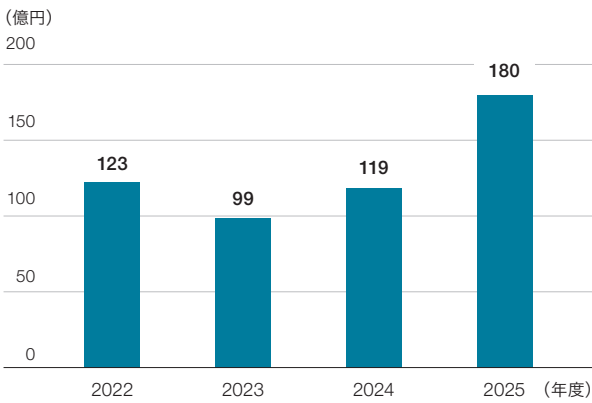
成長を支える財務基盤

2025年度末の自己資本は1,748億円、自己資本比率は46.8%となり、財務基盤を着実に強化してきました。自己資本比率の水準そのものを目的とする

持続的な価値創造に向けた投資

2025年度は、営業活動によるキャッシュ創出に加え、資産売却なども含めて合計260億円のキャッシュを確保し、設備投資や財務健全性の維持、株主還元に配分しました。今後も財務規律を意識しつつ内部留保を確保し、企業価値向上に資する領域への投資とのバランスを図りながら、キャッシュの最適な配分を進めていきます。投資は「現在の成長を支える投資」と「将来の成長を創出する投資」に大別されます。前者に該当する設備投資や製品開発への投資は、足元の旺盛な需要を確実に取り込むための基盤を構築するものであり、生産能力の拡充やDXによる生産性向上を通じて供給力を強化してい

設備投資金額の推移



次の成長ステージに向けて

当社は現在、「中期経営計画2027」の遂行と並行して、その先を見据えた中長期戦略の検討を進めています。目指すのは、現在の延長線上にとどまらない成長です。その実現に向けて、財務戦略においても、将来の成長機会を捉え、積極的に資本を振り向けていきます。

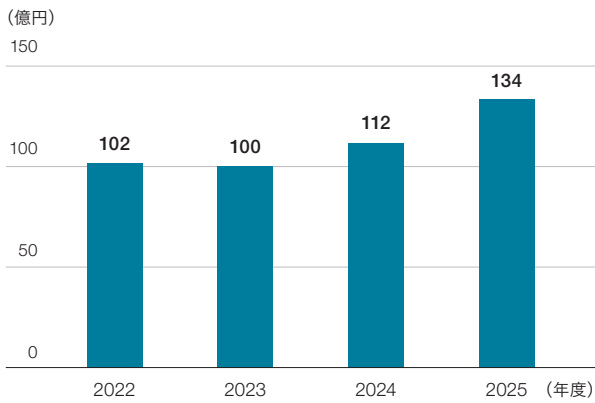
のではなく、信用格付けを維持しつつ、将来の成長機会に対して機動的に投資できる財務柔軟性を確保することを重視しています。

きます。一方で、技術開発・基礎研究は将来の事業機会を創出する源泉であり、「直流・高周波」「パワーケミトロニクス」「デジタルツインO&M」を重点領域として取り組んでいます。

研究開発担当役員メッセージ p.27

これらの投資においては、単年度の収益性だけでなく、市場成長性、技術優位性、事業間シナジー、更には将来の事業創出可能性や収益安定性への貢献といった複数の観点から評価したうえで資本配分を行い、中長期的な企業価値の向上を見据えた投資を実行していきます。

研究開発費用の推移



社会インフラを取り巻く環境は大きく変化しています。世界的な電力需要の増加、脱炭素化の進展、デジタル技術の発展、労働力不足など、社会課題は今後更に複雑化する一方で、当社が持つ技術や事業基盤を生かせる領域は、これまで以上に広がっています。当社はこれまでも、こうした社会や産業の

変化の中で顕在化する課題をいち早く捉えつつ、お客様との対話を通じてその具体的なニーズや要求を把握し、解決に必要な技術を先取りして開発・応用することで事業領域を拡大してきました。今後もこの強みを生かし、社会の変化を成長の機会へと変えていきます。

その先に当社が目指すのは、現在の延長線上にとどまらない、より大きな成長です。その実現には、既存事業の成長に加え、新たな技術やサービス、顧客基盤を取り込み、成長の幅とスピードを高めていくことが必要です。M&Aをはじめとするインオーガニックな成長も有力な選択肢の一つと考えています。当社が培ってきた技術や事業基盤との親和性に加え、

中長期的な利益成長を通じた還元

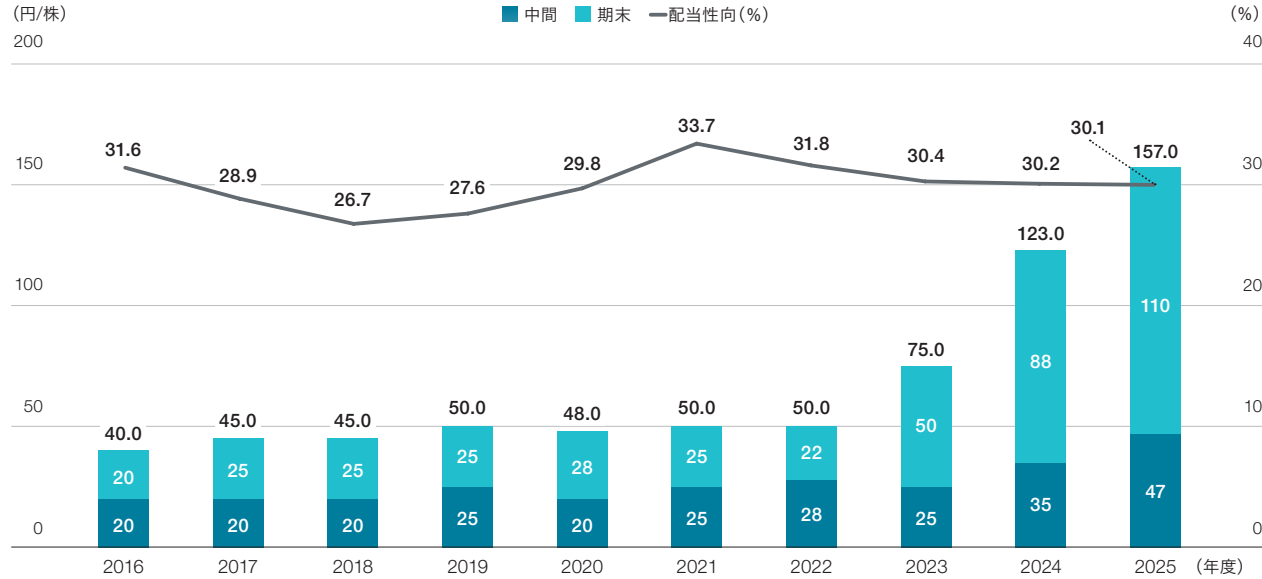
当社は、利益成長と資本効率の向上を通じて株主還元を拡充していく考えです。「中期経営計画2027」において、配当性向30%を基本方針として、安定的かつ継続的な配当を実施していきます。

企業価値向上の本質は、投下された資本から資本コストを上回る価値を創出し続けることにあります。成長性と収益安定性を両立させた事業ポートフォリオ

将来の成長性や資本効率を見極めながら、新たな技術、サービス、顧客基盤の獲得を通じて企業価値向上につながる案件を厳選していきます。特に、当社の強みである電気エネルギー技術を核として、デジタル技術やサービス領域との融合、更には地域の拡大を進めることで、新たな価値創造につながる機会を探索していきます。こうした中長期の成長を、資本の力で実現していくことも財務の重要な役割です。資本効率や財務規律を意識しながら、将来の企業価値向上につながる成長機会には、機動的かつ積極的に資本を配分していきます。成長に必要な投資を着実に実行し、当社が目指す中長期的な成長の実現を財務面から支えていきます。

を通じて、キャッシュフローの拡大に加え、安定的・継続的に創出されるキャッシュフローの比率を高めることで、将来キャッシュフローの予見性を向上させ、持続的な企業価値向上を実現していきます。今後もステークホルダーとの対話を重視し、その期待に応え続けてまいります。

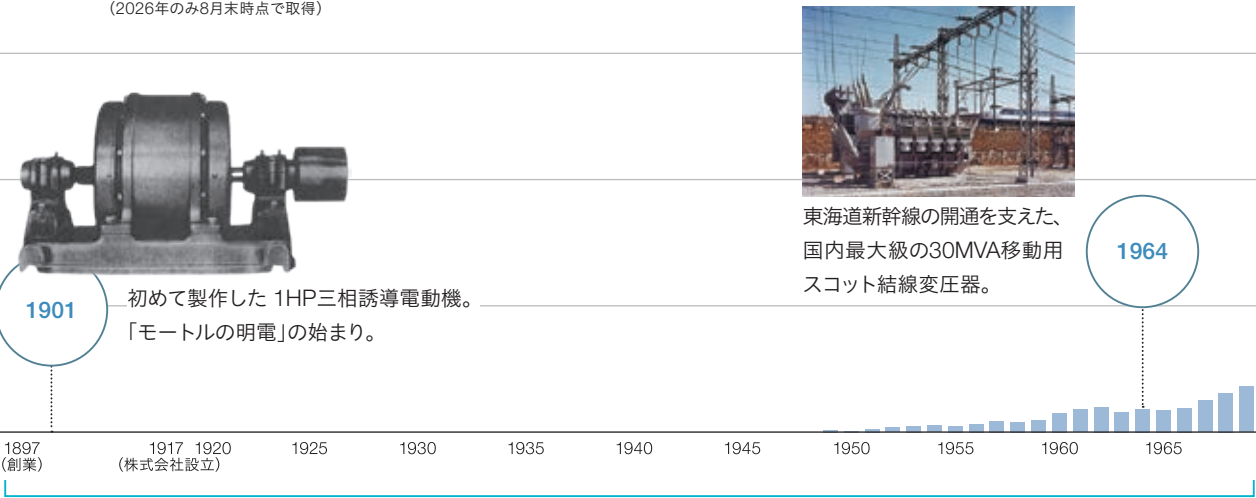
10年間配当の推移



明電グループ価値創造の変遷

明電舎は1897年の創業以来、愚直にもの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。
当社のものづくりへのこだわりや探究、挑戦は、「電気の力で世の中を豊かにする」という
創業者 重宗芳水の志に由来します。
芳水には、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。

■ 売上高 ※1990年度以降は連結での集計
■ 時価総額 ※データが取得できる1979年以降は、年末時点の時価総額で集計
(2026年のみ8月末時点で取得)



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。半導体製造装置などの電源メーカーへ納入開始。

1994



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納入開始。架線の摩耗状況の確認・点検をリアルタイムで検測。



SF₆ガス不使用の145kVエコタンク形真空遮断器を世界で初めて開発・販売。環境規制強化に対応し、北米市場での展開を拡大。

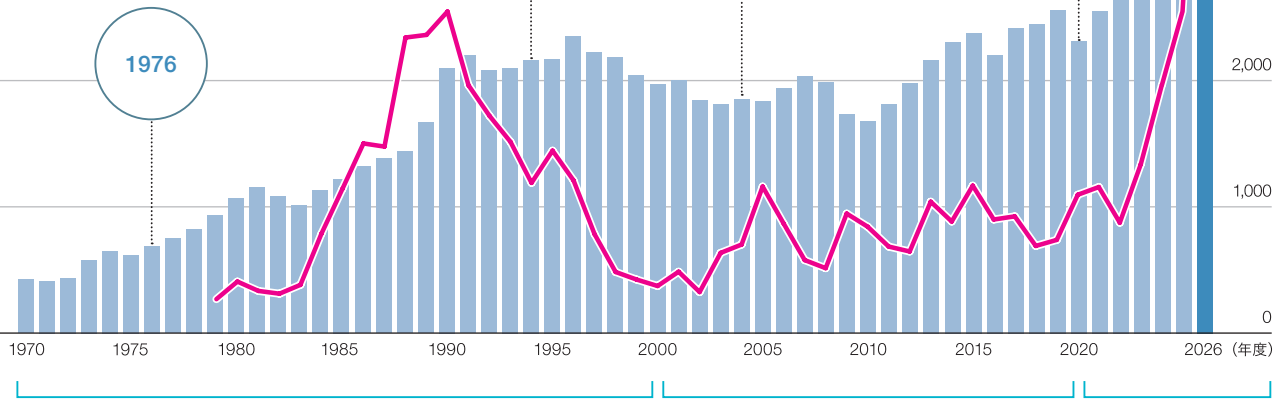
(億円)
6,000



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。

2004

2020



創業～1960年代

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、翌年からモーターの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。

1970年代～1990年代

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により、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。

2000年代～2010年代

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。

2020年代以降・これから

外部環境の変化を捉え、社会とともに持続的な成長へ



AI普及に伴う電力需要の増加を軸とした社会・産業構造の変化を成長機会と捉え、変電機器の拡販や、インフラの新設・更新から保守までの需要取り込みを通じて、事業規模拡大と収益力強化を図ってきました。時価総額が過去最高を更新した現在も使命は変わらず、社会基盤を支える企業として持続的な価値創造に取り組んでいます。

人と技術のQualityでつなぐ価値創造

人と技術のQualityは、明電グループの価値創造の源泉です。

現場で磨かれた知見と技術が、事業を通じて社会に新たな価値を生み出す姿を紹介します。



価値創造ストーリー

鉄道インフラを支える技術を次の価値へ

明電舎 社会・電鉄システム技術本部
電鉄技術部 技術第三課

島田 英和

CATENARY EYE

架線検測装置「カテナリーアイ」

鉄道の安全運行を支えるシステム開発へ

従来の「目視検査」から「画像検査」へ。架線検測装置「CATENARY EYE(カテナリーアイ)」は2004年に九州新幹線800系へ採用されて以来、お客様のニーズを取り込みながら機能強化を重ね、日本のトップシェアの製品へと成長してきました。

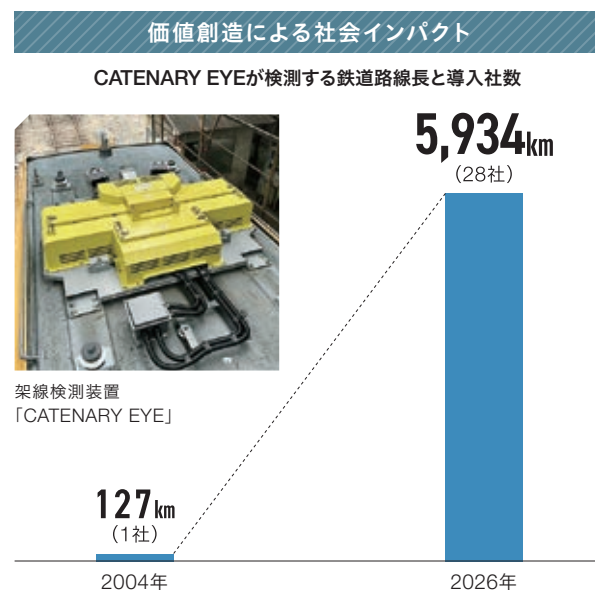
後発メーカーである明電舎が参入したきっかけは、自社で開発を進めていた画像解析技術にJR九州様から着目していただいたことです。当時は鉄道車両に装置を搭載する知見はありませんでしたが、試行錯誤を重ねながらシステムの最適化や車両ごとの適合設計、鉄道分野に特化した画像解析技術の高度化に

取り組んできました。これらの技術が国内外の鉄道事業者から評価され、導入実績は在来線を中心に拡大しています。現在も、お客様の課題を的確に捉えて開発に反映し、その成果を現場での保守・点検業務の高度化に還元するサイクルを継続しています。直近ではドクターイエローが担ってきた検測機能を継承し、営業運転を行いながら検査を実施する東海道新幹線N700S「ドクターS」にも、当社の画像解析技術をベースとした検測装置が採用されています。

DX推進による更なる価値の創出

近年は少子高齢化による労働力不足やCBM(状態基準保全)への関心の高まりを背景に、CATENARY EYEの技術を応用した電車線設備モニタリング装置や信号設備モニタリング装置の開発に取り組んでいます。2024年にはCATENARY EYEの解析機能をMEIDEN CONNECT上のクラウドサービスとして提供を開始しました。また、クラウド上に様々な現場のデータを蓄積することで、デジタルツイン実現を目指しています。

CATENARY EYEは単に検測結果を閲覧するシステムにとどまりません。鉄道設備の状態をリアルタイムで把握し、予兆診断まで行う「鉄道電力設備全体の予兆保全プラットフォーム」へと進化を続けていきます。今後も鉄道インフラの安全・安定輸送を支えるとともに、保守業務のDXに貢献していきます。



価値創造ストーリー

現場データで切り拓く、保全DXの新たなかたち

明電舎 研究開発本部
遠隔監視事業推進室

井坂 一貴

REMOTIER

AIによる回転機の遠隔監視・診断サービス「リモータリア」

人手不足時代のインフラを支えるAI遠隔監視システム

REMOTIER(リモータリア)は、モーター、発電機などの回転機や、それらに接続されたファン、ポンプ、バルブなどの設備を対象に、センサーと監視端末を設置して電流・電圧・振動・温度・プロセス信号を計測する遠隔監視・診断サービスです。端末で一次解析をした特徴量をクラウドへ送信し、AIの機械学習により設備の健全度傾向監視、異常時のメール発報、点検レポート作成に加え、電力使用量やCO₂排出量の管理、運転効率の見える化を提供しています。2020年にポーランドのスタートアップ企業へ出資し、関連技術を取得しました。これまで国内外1,000か所以上のプラントや水処理施設、風力発電機などへの導入実績を有しています。

REMOTIERの価値は、単なる監視の自動化ではありません。設備が今どのような状態にあり、次に何をすべきかを、専門知識が乏しくても判断できるようにすることにあります。明電グループが長年培ってきた

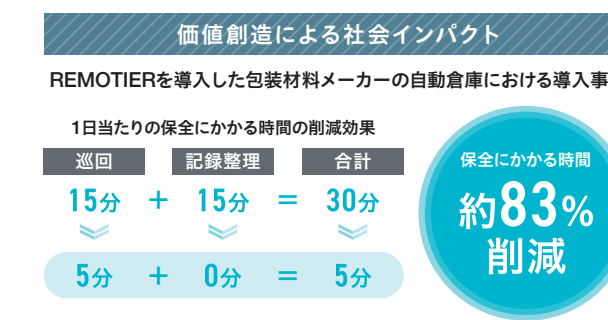
モーター、発電機の開発・保守の知見をデジタル技術に取り込み、稼働中の設備のわずかな変化を捉えることで、設備の安定稼働と保全品質の向上を支えています。

設備、データ、人をつなぎ、保全の価値を広げる

REMOTIERの更なる市場開拓に向けて、現在は大型の高温高压バルブを手掛ける岡野バルブ製造株式会社と協業し、原子力発電所、火力発電所など大規模プラント向けのスマート保安やDX化の展開を進めています。引き続き、異業種との協業を模索しており、REMOTIERを通じたこうした取組みは、「中期経営計画2027」で掲げるMEIDEN CONNECTの方向性とも重なります。今後は、現場で培われた知見とデータを組み合わせ、お客様がより少ない負担で高い保全品質を維持できるサービスへ進化させることで、明電グループが培ってきた技術と社会のニーズを結び、インフラ・産業設備の安定稼働に貢献していきます。



AIによる回転機の遠隔監視・診断サービス「REMOTIER」



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で自ら変革し、「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。

価値創造プロセスと各開示のつながり

本プロセスは明電グループが「人」と「技術」を価値創造の源泉とし、4つの注力分野を通じて社会課題の解決と企業価値向上を目指す全体像を示しています。
各要素に関連する具体的な戦略・KPI・取組みは、以下の関連ページでお示しています。



価値創造プロセスを支える主な開示

1 価値創造の源泉 人と技術を起点とした競争力 p.13 人と技術のQualityでつなぐ価値創造 p.29 研究開発・知的財産戦略 p.53 人的資本の強化	2 注力分野と「中期経営計画2027」による成長戦略の実行 主要な戦略と主要KPI p.19 「中期経営計画2027」の進捗 p.33～ 各事業グループ戦略	3 価値創造・成長戦略を支える経営基盤 環境・DX・人権・ガバナンスなどの取組み p.45～ 環境対応 (TCFD、TNFD) p.49 第三次明電環境ビジョンの推進 p.51 事業を通じた環境貢献 p.57 人権の尊重 p.59 DX戦略 p.65～ コーポレートガバナンス/リスクマネジメント
--	---	---

重要課題 (マテリアリティ)と 「中期経営計画 2027」の関連

明電グループは2030年のありたい姿を
起点にバックキャストし、社会・事業環
境の変化を踏まえて中長期のマテリア
リティを特定しています。特に重要な機
会・リスクを6つのマテリアリティとして
集約し、そ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
の幸せの実現を目指します。

これらのマテリアリティは、「中期経営計
画2027」における成長戦略と連動して
おり、中期経営計画期間においては成
長戦略に沿った施策・投資を着実に推
進することで、マテリアリティの解決を
通じて中長期的な企業価値向上につな
げていきます。

「マテリアリティの特定プロセス」については、
Webサイトをご確認ください。
<https://meidensha.disclosure.site/ja/themes/145>

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	2025年度(実績)
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。	Scope1+2削減率(2019年度比) Scope3(全カテゴリ)削減率 (2019年度比)	成長戦略を支える 経営基盤: グリーン戦略の深化	Scope1+2 $\triangle$ 40%	Scope1+2 $\triangle$ 34%
		〔環境貢献事業による 削減貢献量〕		Scope3(全カテゴリ) $\triangle$ 20%	Scope3(全カテゴリ) +6%
				—	削減貢献量 1,308.0万t-CO ₂ e
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。 ■デジタル化に加え、省人化・自動化ニーズの高まりに対し、電動力事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。	①リニューアブルエナジー& サステナブルインフラ売上高※2	成長戦略1:製品 成長戦略2:事業 成長戦略3:技術	①売上高 2,740億円	①売上高 2,624億円
		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 693億円
価値提供の アップ グレード	■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件数		組成件数 3件	—
		〔MEIDEN CONNECT売上高〕			
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生産能力の向上に加え、人とデジタルが共存するかたちでの生産性向上施策を展開。 ■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。	生産能力向上(2023年度比) リードタイム短縮(2023年度比)	成長戦略1:製品	●生産能力 25%向上 ●リードタイム 50%短縮	●生産能力 ●リードタイム (先行して代表機種 の改善を実施※4)
		〔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〕	成長戦略を支える 経営基盤: 社内DXの加速		
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一つは「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、価値共創企業への進化を目指す。 ■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。	eNPS※5(明電グループ国内)	成長戦略を支える 経営基盤: 人的資本の強化	●eNPS -65.0% (明電グループ国内)	eNPS -69.6% (明電グループ国内)
		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 現地法人社長 人数		●外国人 現地法人社長 5名以上 (2030年度)	外国人 現地法人社長 4名
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〕	※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 リニューアブルエナジー&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 2025年度は、全体展開に先行して代表機種を対象に生産プロセス改善を実施。全機種への展開は2027年度以降を計画 ※5 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%として記載しています。 また、eNPSの対象は、明電舎及び国内関係会社です。 (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) 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		
		〔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〕			

価値創造に関わるマテリアリティ

事業基盤に関わるマテリアリティ

「中期経営計画2027」の進捗

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、そのありたい姿からバックキャストして「中期経営計画2027」を策定しました。本計画は、インフラ更新需要の拡大、半導体関連需要の増加、製品の環境対応・省力化・高度化の進展、海外市場の成長、商流変化やデジタル化の進展といった事業機会を踏まえて策定したものです。「中期経営計画2024」での成果を基盤としつつ、生産能力の強化や経営基盤の高度化といった課題を踏まえ、2030年に向けた大きな成長を実現することを狙っています。そのため、「ニーズに対応した着実な成長」と「未来に向けた変化・挑戦」を両立させ、無形・有形の両面で投資を強化することで、トップラインの更なる拡大を図る重要な3か年計画と位置付けています。

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

価値創造を実現するための戦略

3つの成長戦略

成長戦略1
製品

短期

ものづくり強化・
生産能力増強

成長戦略2
事業

中期

海外新市場進出・
ビジネスモデルの進化

成長戦略3
技術

長期

20年後の社会を
見据えた研究開発

成長戦略を支える経営基盤

- グリーン戦略の深化
- 人的資本の強化
- 社内DXの加速

経営環境・課題

市場機会

- インフラ更新・半導体需要の増加
- 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

経営基盤

- 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

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

未来へ挑む人財・企業文化づくり

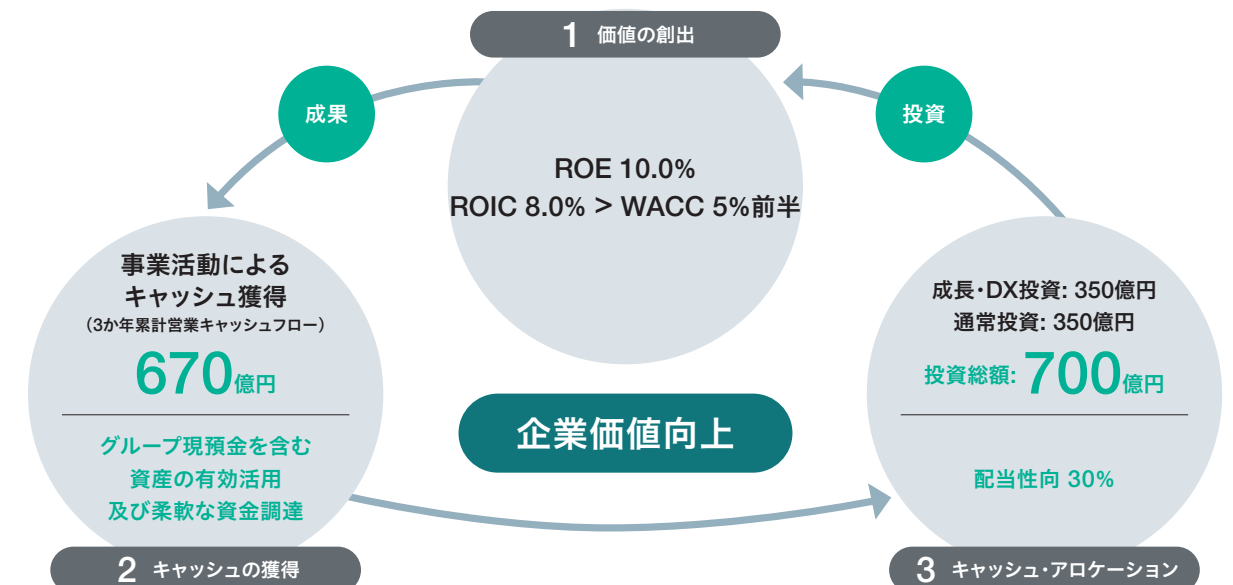
人とデジタルの調和

誠実で責任ある事業運営

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。



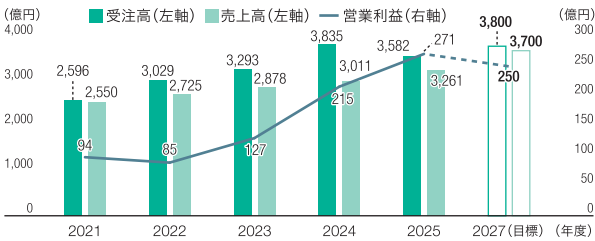
得られたキャッシュを再投資することで、更なる価値を創出していく

財務・非財務指標の目標及び進捗

財務KPI

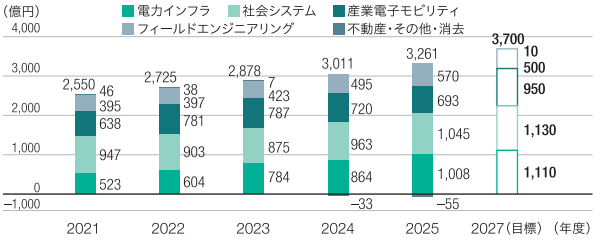
★「中期経営計画2027」で対外的に掲げている目標値

①受注高/売上高/営業利益★



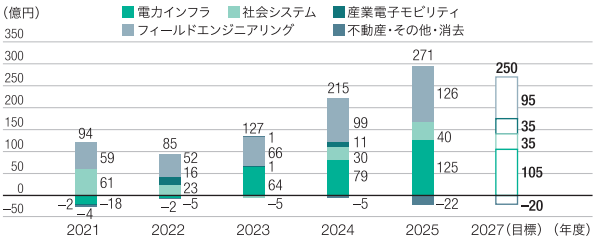
受注高は前年度に大型案件を受注した反動により減少したものの、売上高は前年度比8.3%増加し、過去最高を記録しました。営業利益は、電力インフラ及びフィールドエンジニアリングセグメントが牽引役となり、過去最高益を更新、中期経営計画目標を達成しました。

②事業セグメント別売上高★



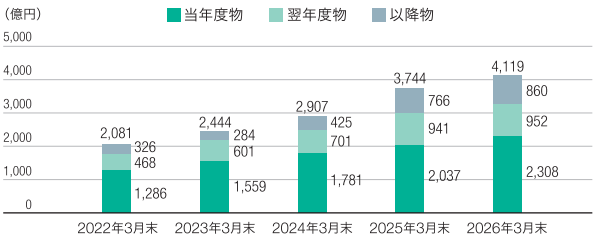
電力インフラ及び社会システムセグメントを中心に各セグメントの売上高拡大が進捗しています。フィールドエンジニアリングセグメントの堅調推移に加え、産業電子モビリティセグメントの成長も取り込み、中期経営計画目標の達成を図ります。

③事業セグメント別営業利益



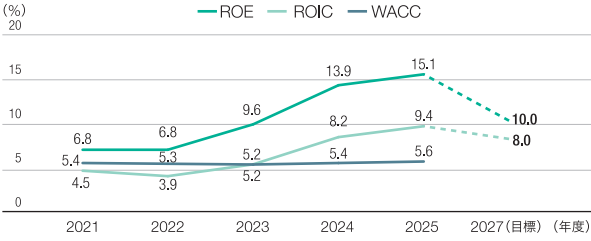
電力インフラ及びフィールドエンジニアリングセグメントを中心に収益性は着実に改善し、2025年度において中期経営計画の営業利益目標を前倒して達成しました。社会システム、産業電子モビリティセグメントの収益力強化を図りながら、持続的な収益基盤の強化につなげていきます。

④納期別受注残高



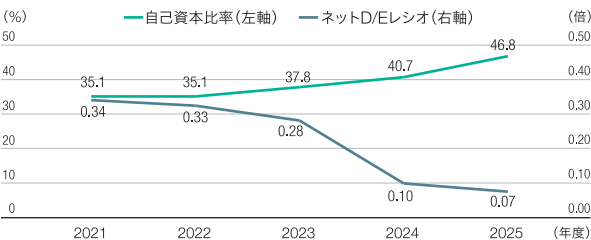
成長分野を中心に受注残高が拡大し、翌年度物や以降物も着実に積み上がっています。先々の案件を確保することで、今後の売上高を支える事業基盤の強化につなげています。
※受注残高は、各年3月末時点で受注済みかつ売上未計上の金額です。当年度物は、各年3月末時点で、翌4月から始まる年度内に納期を迎える受注残高。翌年度物はその翌年度、以降物はそれ以降の年度に納期を迎えるもの

⑤ROE/ROIC/WACC★



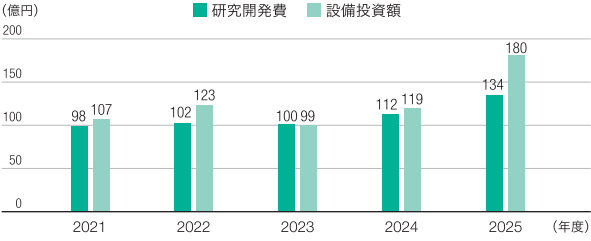
2021年度から2025年度にかけ、ROEは6.8%から15.1%へと大幅に改善し、ROICも4.5%から9.4%へ上昇しました。また、2023年度以降はROICがWACCを上回る水準まで収益性が改善し、資本効率が着実に向上しています。

⑥自己資本比率/ネットD/Eレシオ★



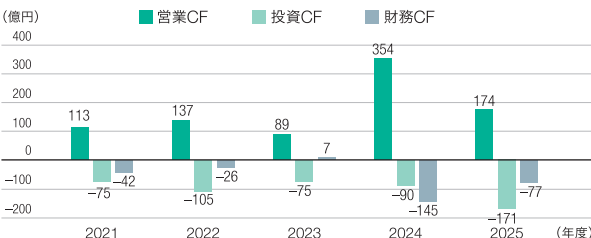
自己資本比率は前年度比6.1ポイント向上し、46.8%となりました。また、ネットD/Eレシオは0.1倍と低水準を維持し、安定した財務基盤を確保しています。

⑦研究開発費/設備投資額★



研究開発費は前年度比19.6%増加しました。既存事業ではSF₆ガスフリー真空遮断器の高電圧化・大容量化を進めました。設備投資額は前年度比で51.2%増加しました。変圧器工場の既存生産ラインの増強をはじめ、海外生産拠点の増強などを図りました。

⑧キャッシュフロー(営業・投資・財務)



営業CFは前年度比で減少したものの、事業成長に伴う収益の積み上げと資金効率の改善により安定的に資金を創出しました。投資CFは有形・無形投資の拡大により支出が増加し、財務CFは引き続き支出超となりました。

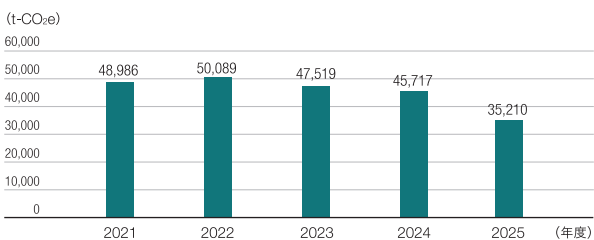
「中期経営計画2027」では、持続的な成長と資本効率の向上の両立を目指し、財務・非財務の両面から重要指標を定め、進捗を管理しています。2025年度は、電力インフラ関連を中心とした需要拡大を背景に、売上高・営業利益が伸長し、ROE・ROICも改善するなど、財務面では一部目標を前倒して達成しました。一方で、中長期の成長を支える国内外の

非財務KPI

★「中期経営計画2027」で対外的に掲げている目標値

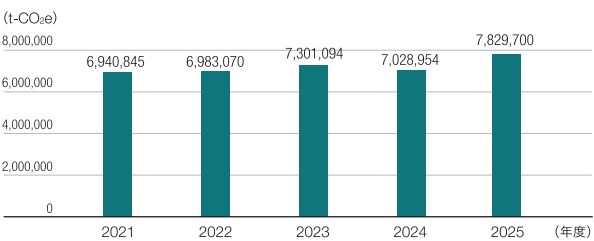
※女性従業員数/女性管理職比率は明電舎単体。それ以外の指標については、連結ベースで掲載しています

①Scope1+2排出量★



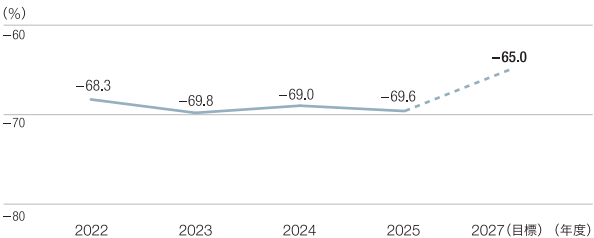
生産量は増加したものの、再エネ電力の調達拡大によりScope2排出量は削減され、Scope1+2排出量は前年度比23%減の35,210t-CO₂eとなりました。

②Scope3(全カテゴリ)排出量★



販売した製品の使用に伴う排出量(カテゴリ11)の増加により、Scope3排出量は前年度比11%増の7,829,700t-CO₂eとなりました。
※算定精度向上を目的として一部カテゴリの算定方法を見直しているため、過年度実績との単純比較はできません

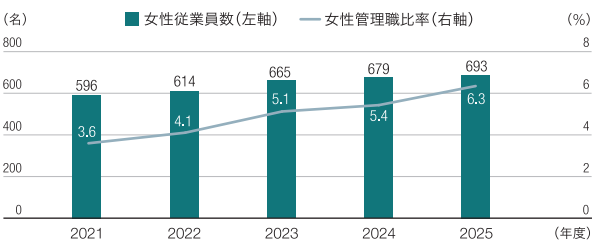
③eNPS★



従業員エンゲージメント向上を重要指標と位置付け、eNPS[®]をKPIに設定しています。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です(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)

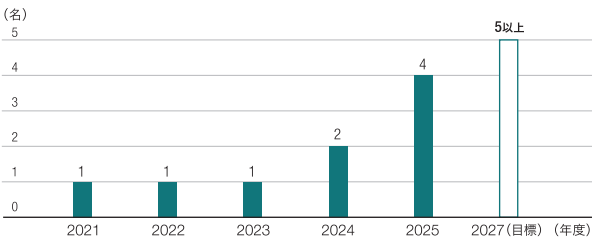
生産能力増強、生産システムDXの横展開による生産性向上とリードタイム短縮、海外新市場の開拓に加え、人的資本・環境分野の取組みについては、なお着実な積み上げが必要です。引き続き、成果の定着と課題への対応を両立させながら、計画全体の達成と企業価値の向上を目指していきます。

④女性従業員数/女性管理職比率



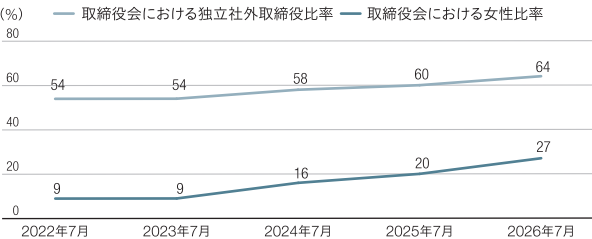
女性従業員の継続的採用と女性管理職育成は当社としても重要な課題と認識し、DEI推進に向けた各種施策を展開しています。管理職に占める女性労働者の割合を2030年度に12%とすることを目標に掲げています。
※女性管理職比率は、「女性管理職者数÷管理職総数」で算出

⑤外国人 現地法人社長数★



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材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。今後も人材育成の取組み拡充により、海外現地法人の経営の現地化を目指していきます。

⑥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。女性比率は大幅に改善しました。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。

成長戦略1製品

展開事項	目指すこと	2025年度の主な進捗・成果・課題				
電力・電子分野等の 生産能力増設・増強	国内 ● 変電・電子分野等の生産能力増強（設備投資130億円以上） 海外 ● 各拠点の生産能力増強・再構築（設備投資130億円以上）	【進捗・成果】 国内 ● 変圧器工場の新建屋増築の投資を決定（2028年度稼働予定） ● 真空コンデンサの生産設備を増強（2027年度より段階的に稼働予定） 海外 ● 変電機器工場（シンガポール）の移転及び拠点統合を決定（2028年度稼働予定） 【課題】 ● 生産能力増強策の着実な立ち上げと、供給体制の早期整備				
	特長技術を生かした 製品・システムの アップデート	● 環境対応製品の競争力強化 ● 高度化・省人化技術の強化	【進捗・成果】 ● 123kVエコタンク形真空遮断器の開発が完了し、北米において販売を開始 ● 系統用電池システム向けパワーコンディショナー新機種の販売を開始 【課題】 ● 環境対応製品の拡販加速と、市場ニーズに即した製品競争力の一層の強化			
DXの加速による 生産性向上・ リードタイム短縮	● ものづくりの在り方に合わせたDX・生産プロセス改善 <table><tr><td>生産能力</td><td>25%向上</td></tr><tr><td>リードタイム</td><td>50%短縮</td></tr></table>	生産能力	25%向上	リードタイム	50%短縮	【進捗・成果】 ● 生産システムのDX化の中で製品ごとの生産基準情報の整備を実施しており、量産製品ラインのうち代表機種の製造BOM（Bill of Material: 工程部品表）の整備が完了。製造BOMの活用により、代表機種製造ラインの作業におけるボトルネックを把握し改善することで、生産性向上を実現 【課題】 ● DX活用の横展開による、生産性向上とリードタイム短縮の推進
生産能力	25%向上					
リードタイム	50%短縮					

主要なKPIの進捗

※2025年度は、全体展開に先行して代表機種を対象に生産プロセス改善を実施。全機種への展開は2027年度以降を計画

2026年度以降の展開

2026年度以降は、2025年度に決定・着手した国内外の生産能力増強施策を着実に実行し、需要拡大に対応できる供給体制の早期構築を進めます。国内では変圧器工場新建屋の稼働に向けた準備を進めるとともに、真空コンデンサ生産設備の段階稼働を通じて供給力を高めます。海外では、シンガポール拠点の移転・統合を計画的に推進し、生産効率と事業運営基盤の強化を図ります。製品面では、環境対応・

高度化ニーズを捉えた製品・システムの拡充を継続し付加価値を一層高めていきます。併せて、生産システムのDX化については、2025年度に代表機種で先行して製造BOMを整備、活用することでボトルネックの改善を実施しました。2026年度は取組みを深化させ、2027年度以降の全機種への展開を通じて、生産性向上とリードタイム短縮を推進し、ものづくり基盤を強化します。

成長戦略2事業

展開事項	目指すこと	2025年度の主な進捗・成果・課題
変電・電鉄、半導体関連における海外新市場の開拓	【海外インフラ】 環境対応製品等の特長製品の拡販や、信頼性・実績を生かした海外プロジェクトの獲得	【進捗・成果】 変電事業 - 欧州市場向けの真空イントラプタ・真空遮断器の開発仕様を決定。現地マーケティング体制構築による拡販活動を本格化 電鉄事業 - インド高速鉄道案件変電設備の出荷を開始 【課題】 - 海外新市場における受注拡大に向けた、現地事業基盤の強化と実績の蓄積
	【半導体関連】 技術・開発力の強化による北米新規顧客の獲得	【進捗・成果】 - 品質強化による北米顧客からの新規開発案件を獲得 【課題】 - 北米市場での新規顧客・案件獲得拡大に向けた、品質・開発力の一層の強化
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】 既設機器情報のクラウド集約を通じたO&M支援やオフリングビジネスによる価値提供	【進捗・成果】 クラウド基盤「MEIDEN CONNECT」の活用 - 架線検測システムのクラウド対応により省スペースと異常の即時検知を実現し、新たに2社より契約内定を獲得 - 設備劣化診断等保安業務を効率化するスマート保安サービスで本契約を獲得 【課題】 - オフリングビジネス拡大に向けた、顧客基盤の拡大と提供価値の高度化
	【事業領域の拡大】 機器システム販売を超えたサービス事業による価値提供	【進捗・成果】 モビリティT&S事業 - EV向けに包括的な試験サービスを提供するサービスプロバイダを目指し、新製品・開発品検証や共同実験・受託試験を実現する実験開発棟の構築・投資を決定（2028年度稼働予定） 【課題】 - サービス事業拡大に向けた、実験・検証体制の整備と早期立ち上げ

主要なKPIの進捗

	2027年度計画		2025年度実績		2027年度計画		2025年度実績
	受注高	1,110億円	1,161億円		受注高	1,000億円	658億円
電力インフラ	売上高	1,110億円	1,008億円	産業電子モビリティ	売上高	950億円	693億円
	営業利益	105億円	125億円		営業利益	35億円	0億円
	受注高	1,150億円	1,234億円	フィールドエンジニアリング	受注高	540億円	573億円
社会システム	売上高	1,130億円	1,045億円		売上高	500億円	570億円
	営業利益	35億円	40億円		営業利益	95億円	126億円

2026年度以降の展開

2026年度以降は、2025年度に進展した海外新市場の開拓と価値提供手段の多角化を着実に収益成長へ結び付けていきます。海外インフラ分野では、欧州市場向け真空イントラプタ・真空遮断器の拡販活動を本格化するとともに、インド高速鉄道案件をはじめとする海外プロジェクトへの対応を通じて、実績の積み上げと事業基盤の強化を図ります。半導体関連では、品質・開発力を強みに北米を中心とした顧客開拓を

継続し、新規案件の獲得拡大を目指します。データ活用ビジネスでは、MEIDEN CONNECTを活用したO&M支援やスマート保安サービスの展開を広げ、機器販売にとどまらない継続的な価値提供を強化します。加えて、モビリティT&S分野ではEV向けの試験サービスの提供に向け、実験開発棟の整備を進め、試験・検証サービスを起点とした事業領域の拡大を推進していきます。

成長戦略3

技術

20年後の社会を見据えた指向型研究

明電グループは、20年後の社会を見据え、電気
のチカラで自然と人が調和する「エレクトロピア」の実
現に向けた指向型研究を推進しています。中期的な
事業成長を支える製品・事業戦略に対し、本研究は
その更に先を見据えた長期視点の取組みであり、将来
の社会課題や産業構造の変化を先取りしながら、次
世代の競争力の源泉となるコア技術の獲得を目指す

ものです。重点領域として「直流&高周波」「パワー
ケミ트로ニクス」「デジタルツインO&M」を設定し、
既存事業との連続性を意識しつつ、新たな価値創
出につながる技術基盤の構築を進めています。こ
うした研究を通じて、自社の持続的な成長とともに、
将来の社会インフラの高度化と持続可能な社会の
実現への貢献を目指しています。

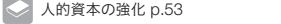
展開事項	目指すこと	2025年度の主な進捗・成果・課題
指向型研究の加速	電気のチカラで自然と人が 調和した「エレクトロピア」 (電気×ユートピア)を実現する コア技術の獲得 ■重点領域 ● 直流&高周波 ● パワーケミ트로ニクス (パワーエレクトロニクス× 電気化学) ● デジタルツインO&M	【進捗・成果】 直流&高周波 ● 半導体式変圧器 (SST) : 高圧高周波トランスの 絶縁技術と高効率化技術をはじめとする コア技術の評価を実施 パワーケミ트로ニクス ● CO ₂ 電解還元: CO ₂ 資源化技術の確立に向けた 構成要素の製作と基礎実験を実施 デジタルツインO&M ● 4Dデジタルツイン&センシング: 巡視点検業務の 遠隔化と自律化実現に向けた個別コア技術の 評価を実施 【課題】 ● 重点領域におけるコア技術評価の深化と、 将来の事業化を見据えた技術基盤の確立

2026年度以降の展開

2026年度以降は、2025年度に進めた各重点領
域の技術評価・基礎実験の成果を踏まえ、将来の事
業化可能性を見据えた研究の深化を図ります。「直
流&高周波」では、半導体式変圧器 (SST) に関する
コア技術の評価を継続し、高効率化や信頼性向上
に向けた検討を進めます。「パワーケミ트로ニクス」
では、CO₂電解還元に関する要素技術の精度向上

と検証を重ね、CO₂資源化技術の確立に向けた研
究を深めていきます。また、「デジタルツインO&M」
では、巡視点検業務の遠隔化・自律化に向け、個別
技術の評価を積み上げながら、将来的な実装を見据
えた研究を推進します。これらの指向型研究を通じ、
将来の社会課題解決と新たな事業機会の創出につ
ながる技術基盤の構築を進めていきます。

成長を支える経営基盤

展開事項	目指すこと	2025年度の主な進捗・成果・課題
グリーン戦略の 深化	● 第三次明電環境ビジョンの推進 2030年度 (2019年度比) Scope1+2 50%削減 Scope3 30%削減 長期目標 ● 2040年Scope2ゼロ達成 ● 2050年カーボンニュートラル 達成 ● Scope2 再エネ導入率向上 (2027年度目標) 国内生産 再エネ導入率 主要4拠点 100% 海外生産 再エネ導入率 全9拠点 50%	【進捗・成果】 ● 名古屋・甲府地区における使用電力の調達につき、 再エネ100%を達成 ● サプライヤのCO ₂ 排出量算定に向けた支援を実施 ● 八竜風力発電所リプレース投資を決定 (2029年度稼働予定) 【課題】 ● Scope3を含むサプライチェーン全体での脱炭素対応の拡大と、 再エネ活用の更なる深化  八竜風力発電所 (秋田県) 
人的資本の強化	● 個を惹きつける組織と 多様な人財が夢・志で重なり、 共に成長する環境の実現 ● 採用・配置・制度のアップデート ● 多様な夢・志を組織の成長に つなげる制度・仕組みづくり ● 自律した人財の活躍 ● 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・風土醸成	【進捗・成果】 ● 業務や役割に応じた処遇を導入するとともに、 多様な働き方を踏まえた新たな人事処遇制度の運用を開始 ● エンゲージメント向上に向け、役員・上司と従業員との対話を 促進するとともに、管理職層のコミュニケーションを強化 【課題】 ● 新たな人事処遇制度の定着と、多様な人財の活躍を支える 組織・マネジメント基盤の強化  キャリア形成セミナー 
社内DXの加速	● 経営・業務情報を有機的につなぎ、 より効果的・効率的な経営を推進 ● 基幹システムの刷新 ● データ連携基盤・活用ツールの整備	【進捗・成果】 ● 業務効率化を目指した業務基幹システム刷新を推進。 業務仕様及びその仕様に基づく開発範囲の明確化が完了 (2028年度稼働予定) ● DXの基盤となるデータ活用力を高めるため、基礎教育を実施。 当社従業員約3,200名が受講 ● 生成AIの業務適用を目指した推進活動を展開。 説明会、勉強会、体験学習、外部トレーニングなどを 計39回実施し、当社従業員延べ約2,300名が参加 【課題】 ● 基幹システム刷新の着実な推進と、 データ活用・生成AI活用の業務定着による生産性向上 

研究開発担当役員メッセージ

探索から実装へ
研究開発を
成長の力に変える

常務執行役員

渡邊 勝之

エレクトロピア[※]を拓く」という2040年のありたい姿を掲げています。指向型研究は、このありたい姿から逆算し、当社の強みや経営方針も踏まえて中長期の技術戦略を描く取組みです。将来の社会課題や市場の変化を見据え、技術の適用領域を広げることで、新規事業の創出と事業ポートフォリオの進化を支えています。

私の使命は、指向型研究を単なる将来技術の探索にとどめず、次の成長の柱につながる戦略的な取組みとして育てることにあります。社会課題との接続、自社技術との親和性、将来の事業性を見極め、挑戦すべきテーマには継続して資源を投じ、見直すべきテーマは機動的に判断します。更に、研究成果を社会実装へつなげるとともに、研究者が好奇心と探究心を持って取り組める環境や風土を整えることも、重要な責務だと考えています。

※エレクトロピア：電気×ユートピアの造語

注力する技術の方向性と研究の座標軸

2040年のありたい姿として、「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」を掲げ、技術戦略を策定しました。現在は、「直流&高周波」「パワーケミトロニクス（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つを技術の柱とし、新たなコア技術の獲得を進めています。これらは当社が培ってきた技術とつながりが強く、脱炭素や人手不足といった社会課題の解決にも役立つ分野です。研究テーマは、市場の成長性・社会への貢献・当社の強みが重なる領域を重視し、中期経営計画や当社の

明電グループの技術と
指向型研究の位置付け

脱炭素化、自然災害の激甚化、デジタル化により社会インフラを取り巻く環境が大きく変化する中、研究開発には、将来の社会課題を先取りし、技術を事業として実装していく力が求められています。明電グループが培ってきたコア技術を製品・サービスに展開・応用する適用力と、社会インフラを支える信頼性設計の知見は、他社が容易に模倣できない当社の強みです。当社は「電気の子カラで自然と人が調和した

事業グループの戦略
(～2030年)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



注力する技術の方向性3本柱

ありたい姿と整合した領域に重点化しています。具体的には分散エネルギーの需給最適化技術や、設備の状態監視技術など、将来のソリューションビジネスにつながる研究を進めています。

指向型研究の評価軸（TRL/BRL）と
事業化への橋渡し

指向型研究では、技術としての進展度を表す指標（TRL）と、事業としての見通しを表す指標（BRL）の2つで進捗を可視化し、不確実性の高いテーマを段階的に育てています。

現在は、特に注力する技術の三本柱においてTRL0～4、BRL0～4の探索領域に注力しており、PoC（概念実証）を通じて、技術面と事業面の両方から仮説検証を進めています。BRLでは、事業部門との連携を強め、社会や市場で価値を生み出せるかという視点で検討を進めています。一方、TRL4～5相当の検証段階に到達したテーマは、事業部門などへ引き継ぎ、製品化や社会実装を加速していきます。

取組みは着実に進んでおり、テーマの内容や成熟度に応じて、PoCから次の検証段階への移行、更には事業部門への引き継ぎまでを段階的に進めていく見通しです。今後は、オープンイノベーションの活用などを通じて検証スピードを更に高めることが課題となります。

オープンイノベーションの活用による
技術探索領域の拡大

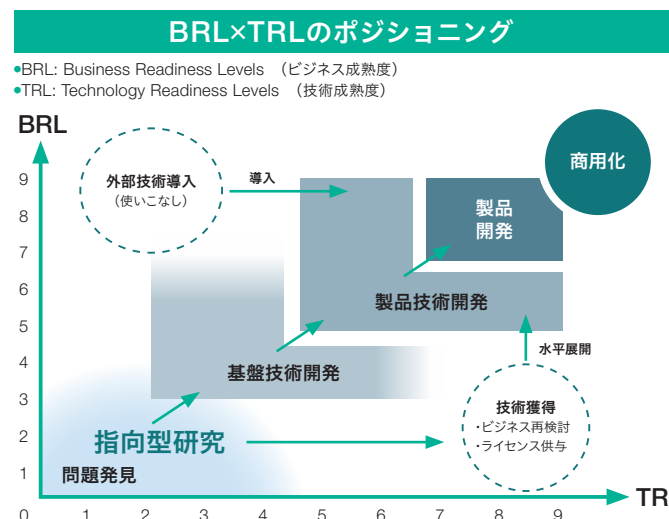
技術が高度化・複雑化する中で、必要となる知見

や技術分野は広がっています。当社は、大学、スタートアップ、異業種企業との共同研究や連携を進め、外部の知見を取り込むことで、仮説検証のスピードを速め、技術探索の対象を広げています。特に、生成AIは共創を中心に研究開発へ適用し、スピードアップを図っています。一方で、競争力の源泉となるコア技術やシステム統合にかかわる領域は社内中心に検討し、用途開発や周辺領域は外部と連携するなど、知財戦略に基づき、公開する技術と守るべき技術を使い分けています。

研究開発における経営の関与と判断

不確実性が高い時代においては、将来を予測するだけでなく、変化に柔軟に対応できる戦略運営が重要です。当社は、仮説の内容と検証計画の妥当性を重視し、研究開発投資を判断しています。研究テーマは、各年度の当初と下期見直し時の年2回レビューし、複数の審査プロセスを経て最終的に常務会で決議されます。進捗については、月1回の報告会などでモニタリングし、継続、加速、中止を機動的に判断します。また、新規研究開発テーマの立案や予算変更は、必要に応じて年度途中でも提案できる仕組みを設けています。

今後も研究成果のデモンストレーションや対話活動を通じて社内外との連携を強化し、技術探索から社会実装までを一貫して進めることで、将来の成長を担う新たな事業の創出と事業ポートフォリオの進化につなげてまいります。



BRL(ビジネス成熟度)	TRL(技術成熟度)
9. 事業化・安定成長	9. 量産化・安定供給
8. スケール・新規顧客展開	8. パイロットライン
7. 事業計画	7. 生産計画
6. 初期顧客実証(システム)	6. フィールド実証(システム)
5. フィードバック検証	5. 模擬環境実証(フル試作)
4. MVP [※] 提供	4. 要素技術実証(ミニモデル)
3. ビジネス概念検証(PoC)	3. 技術概念検証(PoC)
2. 事業仮説(立案)	2. 技術仮説(立案)
1. ビジネスモデル着想	1. 技術アイデア着想

※MVP(Minimum Viable Product): 顧客ニーズや提供価値を検証するために、必要最小限の機能を備えた製品・サービス

指向型研究は、TRL/BRL 0～4の領域での成熟度向上を担う。

- TRL/BRL 0～2 → 有望テーマ探索とアイディエーション実施
- TRL/BRL 3 → 実現可能性の検討・検証
- TRL/BRL 4 → ビジネス・採算性を意識した技術・ビジネス検証

TRL5以降は、事業部門に引き継ぎ、製品開発を加速

研究開発・知的財産戦略

研究開発方針

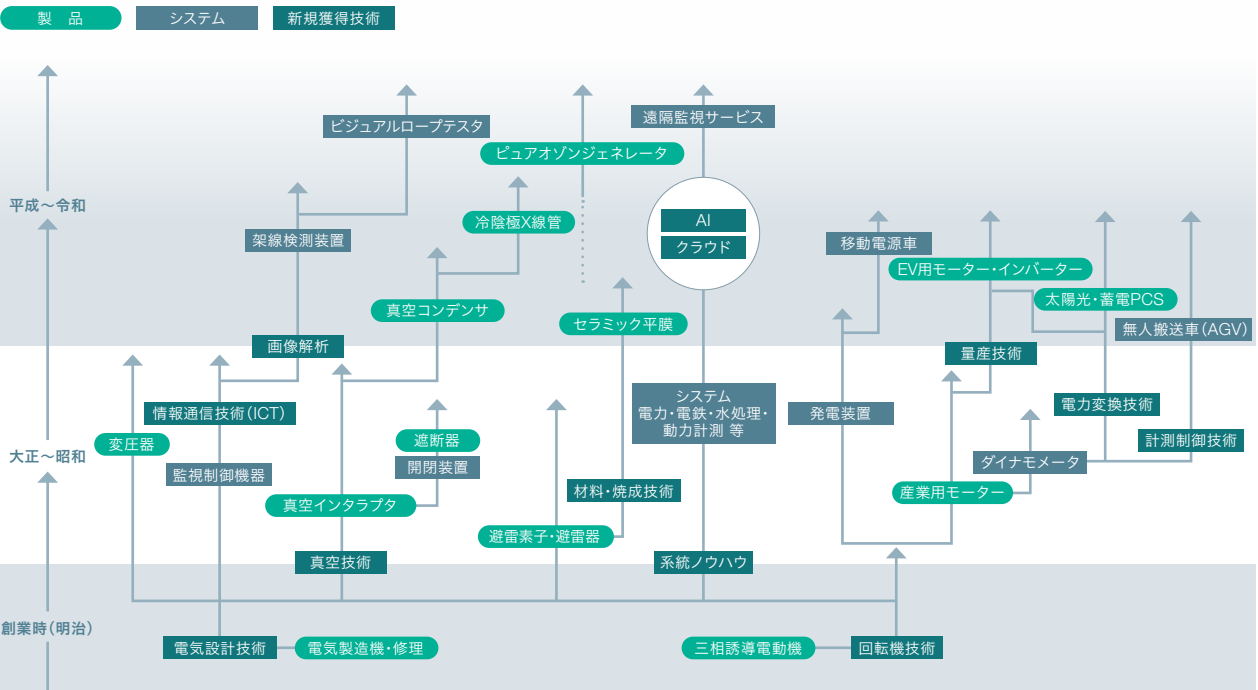
明電グループは、脱炭素化やエネルギー安定供給の確保、地政学リスクの高まり、生成AIをはじめとする先端技術の進展など、急速に変化する事業環境の中で、社会課題解決に資する革新的な価値創出を目指しています。研究開発においては、エネルギーと情報の融合を軸に、安心・安全な社会の実現に貢献する製品・サービスを創出するとともに、指向型研究として、2040年の社会を見据えたコア技術の獲得を目指しています。また、社外との共創・オープンイノベーションを活用することで、変化に迅速に対応できる高品質かつ機動的な開発を実現します。こうした研究開発を通じて既存事業の競争力強化と新規事業創出の両立を図り、継続的な価値提供につなげていきます。

明電グループの研究開発実績と戦略

これまで明電グループは、電気設計・回転機・電力変換・真空・材料・ICTなどを融合したコア技術を基盤に、電力・鉄道・水処理・EVなどの社会インフラ分野で研究開発の実績を蓄積してきました。「中期経営計画2027」では、脱炭素対応(SF₆フリー機器、再エネ接続)、電動化(EV駆動高性能化)、半導体関連、高度O&Mなどで製品価値を向上させるとともに、「直流・高周波」「パワーケミトロニクス(電気化学×パワーエレクトロニクス)」「デジタルツインO&M」を3つの技術の柱とする指向型研究を推進し、

将来のコア技術獲得を進めています。これらの研究開発を着実に推進するため、社会課題起点でのテーマ創出や部門横断での検討体制の強化に加え、事業化までを見据えたステージ管理を通じて研究テーマの価値を高めています。更に、従業員からのテーマ公募やアイデアコンテストなどを活用し、研究開発プロセスと一体で将来の事業創出に資するテーマ発掘を進めるとともに、こうしたプロセスを通じてイノベーション人材の発掘・育成にも取り組んでいます。

明電グループの事業を支える技術獲得の歩み



3Dプリンティング技術を起点とした次世代構造設計と応用展開

当社は、株式会社リコーから承継した3D プリンティング技術を「設計思想を変革する基盤技術」と位置付け、明電舎が培ってきた設計力を融合し、軽量化・高強度化・機能集約を実現する次世代構造設計の高度化に取り組んでいます。社内ですり製品や治具を「いつでも」「気軽に」製作・活用できる環境を整備し、研究開発や製造プロセスの高度化に貢献しています。現在は、当該技術を活用した新たな



3Dプリンティング技術を活用して製作した水車用ランナー



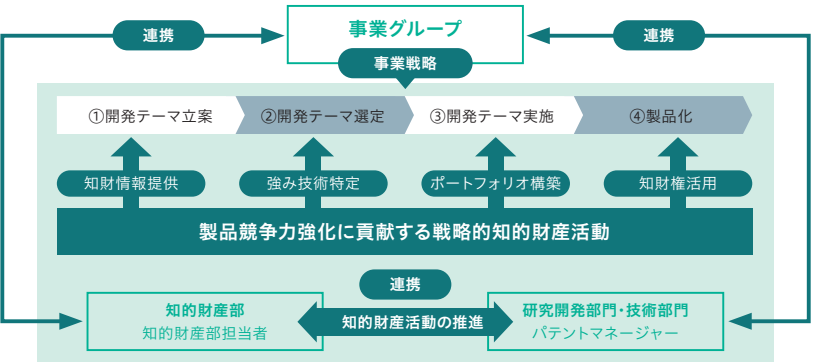
LIFE PARTS®は、リコーから譲受した3Dプリンティング材料を用いて社会課題を解決する新規事業テーマ
※「LIFE PARTS」は当社の登録商標

3D プリンティング技術の開発に加え、水に強い自社開発の3D プリンター材料を用いた小水力発電事業の展開なども進めています。今後も3D プリンティング技術を用いて、社会インフラ・産業システム分野における研究開発の加速、生産技術力の強化、事業領域の拡大を目指していきます。

知的財産戦略

知財権の事業活用機会の拡大に向けて、知財活動を通じた事業部門及び開発部門との連携を強化しています。事業戦略の観点から特許調査の対象とする重要製品・技術を事業部門と共同で特定し、特許調査結果を開発初期段階から開発部門に提供することで、他社特許侵害のリスク低減及び開発段階

での手戻り抑制を図ります。また、特許調査結果を踏まえ、自社の強みや独自性を明確にし、競争優位性の源泉となる重要技術に着目した知財ポートフォリオの構築を推進しています。更に、知財活動に生成AIを積極的に活用し、特許調査や出願関連書類の作成支援の効率化と品質向上を図っています。これにより創出したリソースを特許分析などの戦略的な知財活動へ振り向け、事業への貢献度を一層高めていきます。



これらの取組みにより、事業戦略と連動したポートフォリオ構築及び知財権の活用機会拡大を実現し、製品競争力の強化に貢献します。

TOPICS

MEIANチャレンジ発の事業化 下水処理の仕組みを“遊んで学べる”ゲーム「下水王国」をリリース

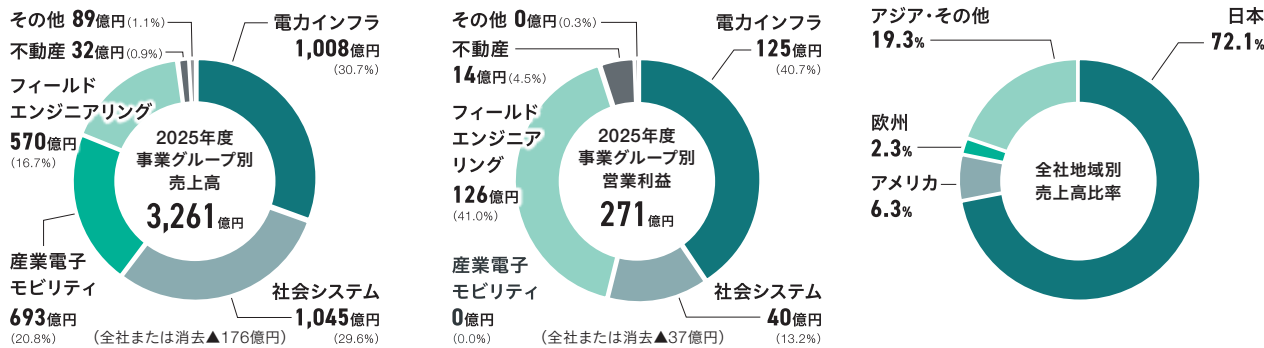
下水処理は生活を支える重要インフラである一方、認知・理解が十分に進んでいないという課題を背景に、当社は「遊んで学べる」新たな手段としてゲームアプリ「下水王国」を開発しました。社内アイデアコンテスト「MEIAN チャレンジ」から事業化した初のテーマで、従業員の発案と外部パートナーとの共創により実現し、技術理解の裾野拡大と水インフラに携わる次世代人材の育成を狙っています。エンターテインメントを



「下水王国」ゲームバトル画面

通じて水インフラの価値を伝える本取組みは、社会課題解決と新規事業創出を両立させる点に意義があります。今後は学校・自治体などとの連携も視野に、教育・啓発や人材育成への展開を図っていきます。

At a Glance



※括弧内の数値は、売上高・営業利益の構成比を表しています
※売上高・営業利益構成比は、外部顧客に対する売上高・営業利益から算出しており、セグメント間の取引を含んでいません
※売上高・営業利益実績はセグメント間の取引を含んでいます

電力インフラグループ

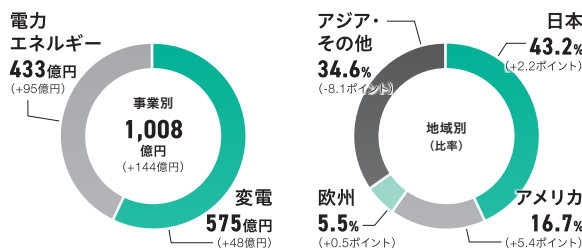
提供価値

グリーンかつ安全・安定的な電力供給の実現

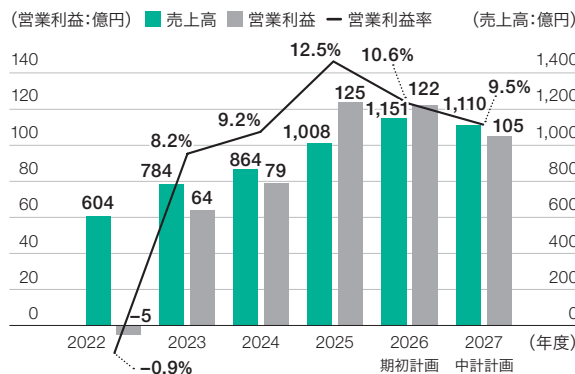
事業概要

- 変電** 海外電力会社、発電事業者向け機器製造・販売を展開。主な拠点(製品)は、シンガポール(変圧器、スイッチギヤ)、アメリカ(真空イントラプタ、真空遮断器)、インド(変圧器)、ドイツ(避雷器)。収益基盤のシンガポール、成長ドライバーのアメリカが事業を牽引。
- 電力エネルギー** 国内電力会社、発電事業者向けの発電・変電システムを中心に展開。再エネ分野では、水力発電システムやパワーコンディショナー(太陽光・蓄電)の他、風力発電の売電・保守メンテナンスなどを手掛ける。

事業別・地域別売上高 ()内は前年度比



売上高・営業利益推移



社会システムグループ

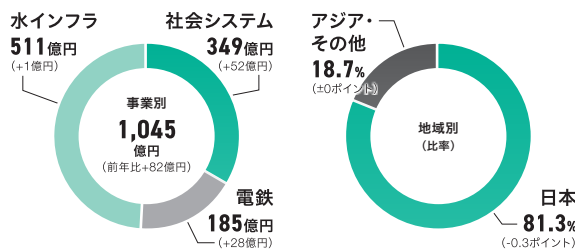
提供価値

サステナブルなインフラ構築に貢献

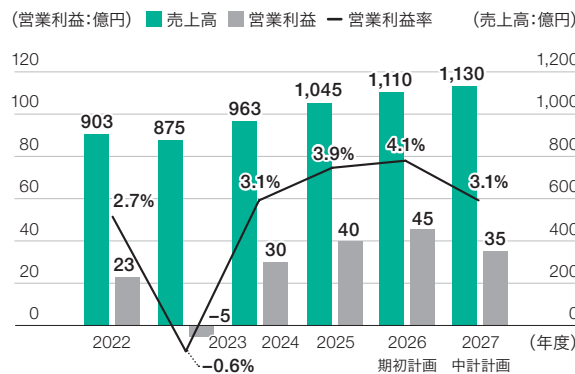
事業概要

- 社会システム** 公共分野、工場、ビル、放送局などに発電、変電システムを納入。BCPを背景にした需要から公共分野向けの非常用発電機や移動電源車などの電源設備に注力。
- 電鉄** 鉄道事業者に変電システム、架線検測装置を納入。新幹線・高速鉄道向け設備に強み。海外ではシンガポールをはじめとするASEAN地域やインドでの案件を手掛ける。海外売上高比率は約50%。
- 水インフラ** 上下水道処理施設に変電・監視制御システムを納入。既設設備の更新案件に加え、国土強靱化計画を背景に設備増強ニーズも高まる。広域連携・官民連携(PPP)案件への対応も増加傾向。

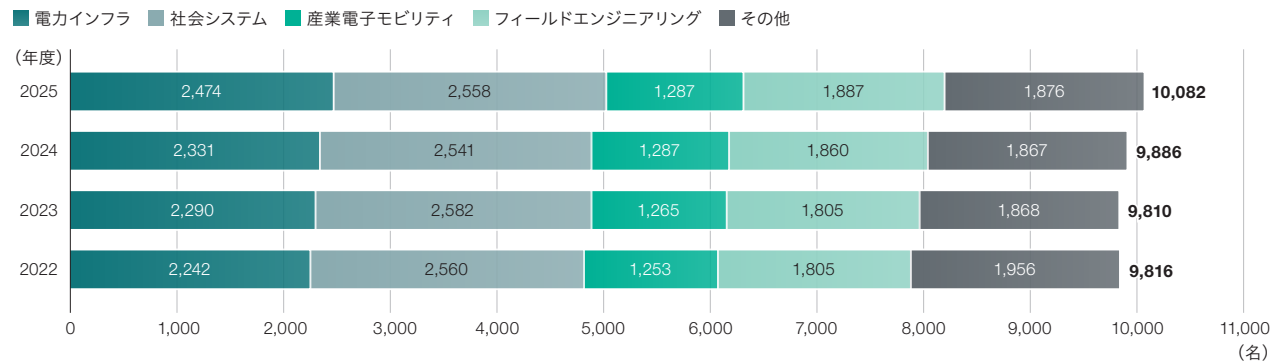
事業別・地域別売上高 ()内は前年度比



売上高・営業利益推移



グループ別従業員数推移



産業電子モビリティグループ

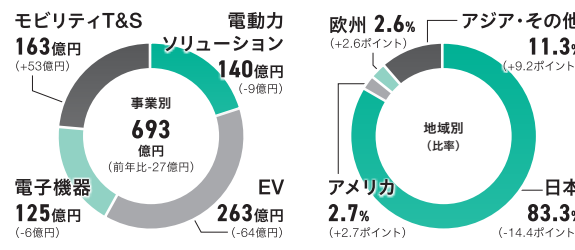
提供価値

最先端技術の実現やモビリティの技術革新に貢献

事業概要

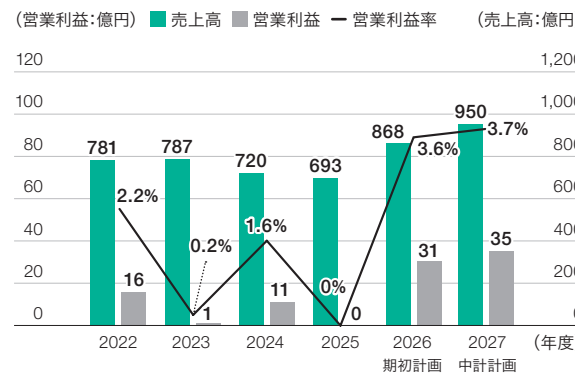
- 電動カソリューション** エレベーター、フォークリフト、繊維機械、射出成形機向けモーター・インバーターやAGVなどを販売。
- EV** BEV、PHEV、HEV向け、駆動用モーター・インバーターなどを納入。製品搭載車種の販売台数に応じて業績が変動。
- 電子機器** 半導体製造分野向けに産業用PC、真空コンデンサ、パルス電源などを納入。高シェアの真空コンデンサが事業を牽引。
- モビリティT&S** 自動車メーカー、部品メーカー向けに、ダイナモメータやドライブロボット、エンジンベンチを納入する他、試験建屋一式での提供も行う。

事業別・地域別売上高 ()内は前年度比



※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

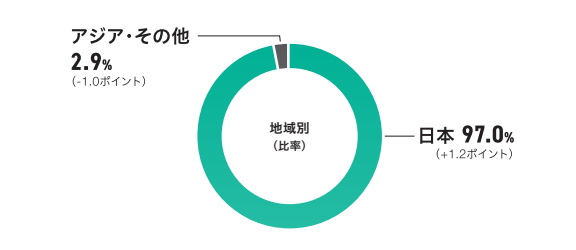
提供価値

保守サービスで安心・安全な社会の実現

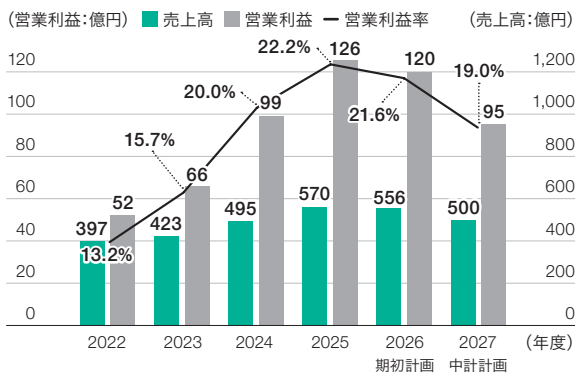
事業概要

各グループで納めた製品に加えて、他社設備を含めた保守メンテナンスのワンストップサービスを展開。社会システムの社会システム分野及び水インフラ分野が主力であり、受変電設備や上下水処理設備などの保守・点検・修繕、設備更新を手掛ける。設備のライフサイクル全体を通じたサービスを提供するとともに、遠隔監視や各種診断技術を活用した保守サービスを展開し、社会インフラの安定運用を支える。

地域別売上高 ()内は前年度比



売上高・営業利益推移



市場環境の見通し

世界的な電力需要の増加を背景に、電力インフラへの投資は引き続き堅調に推移する見通しです。アメリカや欧州でのSF₆ガス規制の強化や再エネの導入拡大が進む他、インドなどの新興国では新設需要の拡大も見込まれ、変電設備への需要は底堅く推移すると想定されます。国内においても、電力会社による電力安定供給維持でのレジリエンス強化やデータセンター需要対応での投資が継続する見込みです。一方で、銅や銀をはじめとした部材価格や人件費の上昇、地政学リスクの高まりによるサプライチェーンへの影響やプロジェクト遅延などには引き続き注視が必要ですが、地産地消体制の構築などにより、これらの影響に対して一定の軽減を図っています。

「中期経営計画2027」における進捗・今後の展望

成長戦略 1 製品

環境対応製品の拡販による
成長基盤の強化
マテリアリティ：カーボンニュートラル社会の実現

環境対応製品を中心とした製品競争力の強化を成長の柱とし、真空遮断器や真空インタラプタ、C-GISなどの開発・市場投入を進めています。特に真空遮断器では123kV機種を北米向けに新たに投入し、製品ラインアップを拡充したことに加え、新たな展開先として、シンガポールでも受注活動を強化しています。国内市場においては、送電用変圧器の供給力強化を進めるとともに、顧客との協働による仕様標準化や原価低減の取組みにより、受注基盤の強化と収益性向上を図っています。更に、植物油入変圧器などの環境対応製品の拡販を通じて市場の変化を捉え、環境価値を軸とした高付加価値化により、高収益体質の確立と持続的成長を目指します。

成長戦略 2 事業

変電事業の成長加速と
グローバル収益基盤の強化
マテリアリティ：安心・安全・便利な社会の実現

「中期経営計画2027」では、変電事業の拡大を軸に事業構造の高度化を進めています。国内においては、電力会社向け案件を着実に獲得することに加え、風力O&Mや再エネ関連分野の強化により、安定的な収益基盤の確立を図っています。海外では、アメリカ及びインドにおける生産能力増強を完了し、供給力の強化を進めました。これにより、従来シンガポールに偏重していた収益構成は改善が進み、地域ポートフォリオのバランスが向上しています。今後はアメリカ、インドの更なる成長に加え、欧州における真空遮断器の新規展開を進めるとともに、収益性の改善を通じてグローバルでの収益基盤の強化を図ります。

リチウムイオン電池用
交直変換装置



TOPICS

再エネ拡大を支える
系統安定化ソリューション

再エネの導入拡大に伴い、電力系統の安定化ニーズが高まる中、当社は系統用電池システム向けパワーコンディショナー「LP500シリーズ」の展開を強化しています。電池の高電圧化に対応したDC1,500V仕様や最大3,000kVAの大容量化、需給調整市場に対応する一次調整力機能を実装し、大型蓄電所案件への適用を可能としました。また、海外製を含む様々な蓄電池との組み合わせを可能にしたことにより、顧客の電池調達選択肢拡大に貢献します。今後はVSG^{*}機能の実装を計画しており、再エネ主力電源化を支える電力インフラの高度化に貢献していきます。

^{*}VSG（仮想同期発電機機能）：再エネの割合増加に伴う系統慣性の減少を補う技術として、同期発電機が備える慣性力及び同期化力と同等の特性をインバーターで提供し、系統周波数の安定化に寄与する機能

電力インフラグループ
POWER INFRASTRUCTURE BUSINESS GROUP

需要拡大の好機を捉え、
供給力強化と収益性改善を
推進します

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 2025年度実績

受 注 高	» 1,161 億円	2026年度計画(7月見直し時点) 1,328億円
売 上 高	» 1,008 億円	2026年度計画(7月見直し時点) 1,203億円
営業利益 (営業利益率)	» 125 (12.5%) 億円	2026年度計画(7月見直し時点) 145億円 (12.1%)

グループの実績・成果

受注高は2024年度に計上したインド高速鉄道案件やシンガポールにおける大型案件の反動で減少したものの、売上高・営業利益はともに過去最高を更新しました。海外の変電事業では、環境規制強化を背景にアメリカにおけるSF₆ガスフリー真空遮断器の販売が伸長したことに加えて、収益基盤であるシンガポールも安定的に推移したことから、増収増益となりました。国内を主体とする電力エネルギー事業も電力会社向け案件を中心に、豊富な受注残の着実な売上進行や受注時採算、工場稼働率の改善に伴う収益性向上が寄与し、増収増益となりました。世界的に電力インフラ投資が加速する中、受注拡大と売上計上を着実に進めるとともに、収益性の改善も進展しました。

【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
- 国内での経年設備の計画更新とデータセンターへの電力供給に伴う需要拡大継続
- 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資材・エネルギーコスト高騰による採算性の悪化
- 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を含めた最適コスト・供給力
- 電力変換製品での蓄電池、系統連系を含めたシステム対応力
- 再エネ電源にかかわるO&M知見（水力・風力）

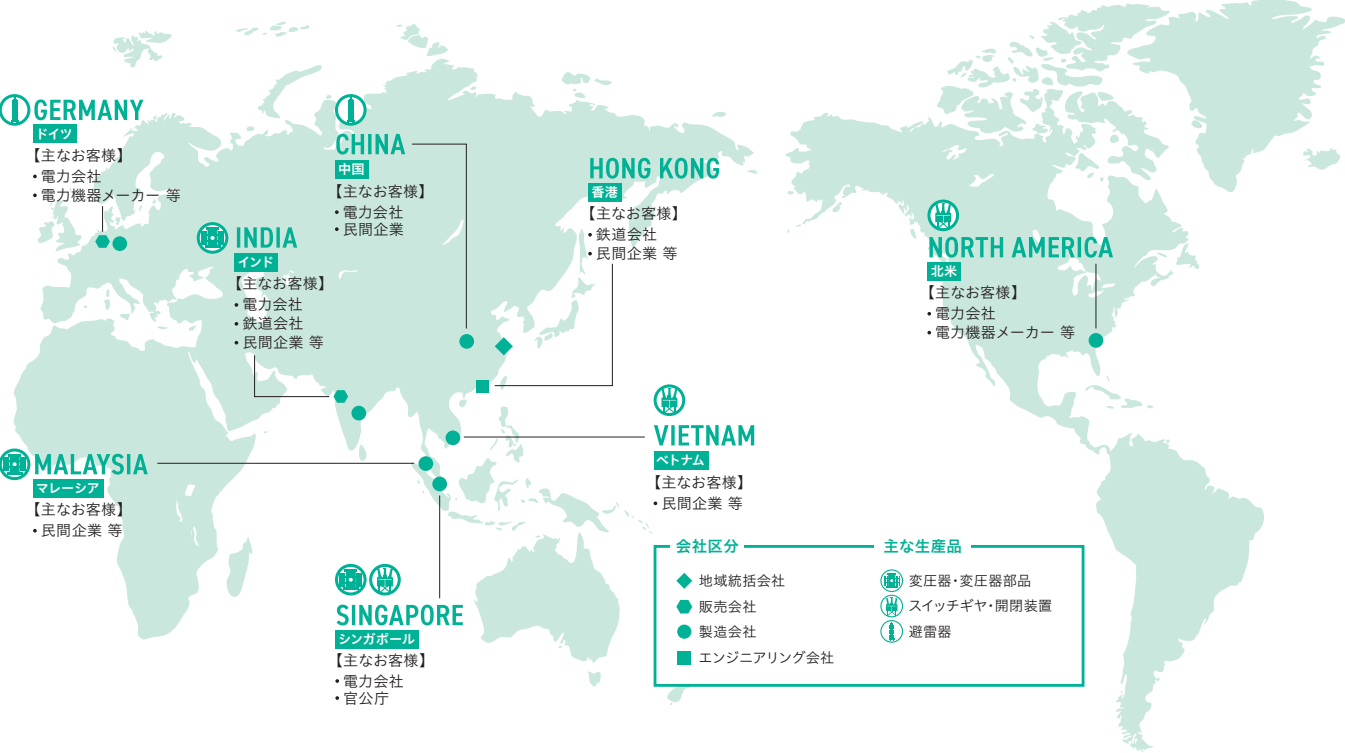
海外変電事業の展開

海外変電事業の現在地と今後の展開

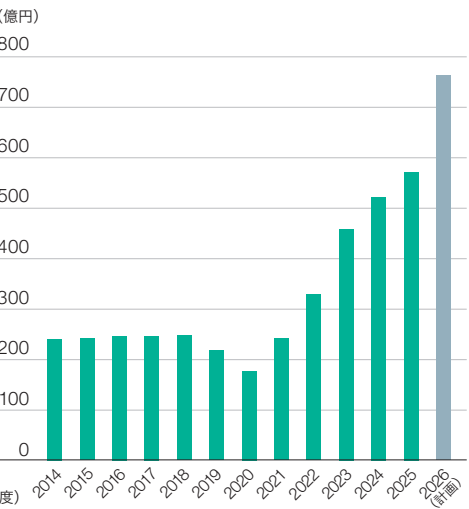
明電グループの海外変電事業は1960年代半ばに始まり、東南アジアを中心に、現地に根差した「地産地消」の事業展開で電力インフラの近代化需要に対応し、高品質な変電設備を供給してきました。2010年代以降は、欧州・北米にも生産拠点を構え、特に、環境負荷の低い製品開発と現地販売パートナーと

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。

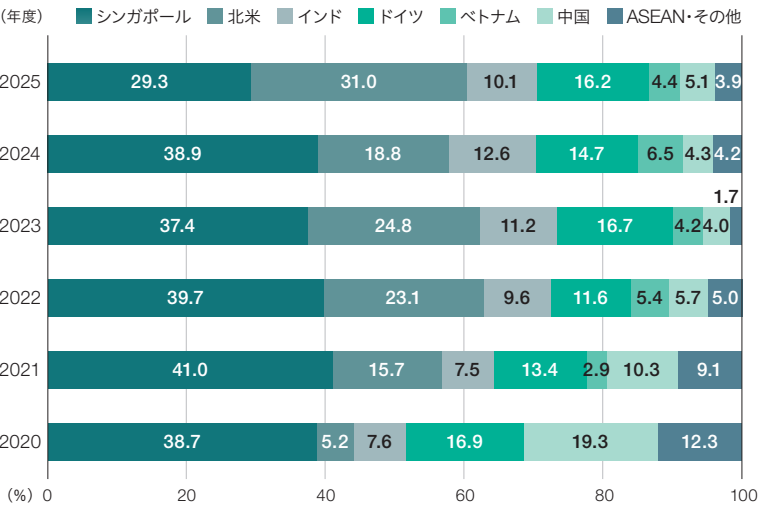
変電事業 海外拠点マップ



変電事業の成長(売上高推移)



海外地域別売上高比率(変電事業内訳)



主要地域における成長戦略

シンガポール

変圧器・スイッチギヤ

1975年の設立当初から、現地に工場を有するメーカーとして長年にわたり構築してきた顧客基盤と現地サービス力を強みに、安定した収益源として事業を展開しています。電力品質に対する高い要求水準と設備の継続的な更新需要を背景に、受注環境は堅調に推移しています。今後は2028年度に予定する工場移転を契機に生産効率の向上と供給力強化を図るとともに、電力設備更新における環境対応製品への移行需要の取り込みを進めます。

インド

変圧器

インド国内トップクラスのシェアを持つ太陽光・風力発電向け変圧器を主力とし、需要地密着型の高品質製品と現地生産体制を強みに事業を展開しています。旺盛な電力需要を背景にインフラの新設投資が拡大しています。加えて、2024年度に受注したインド高速鉄道案件の売上計上を着実に進めるとともに、インド送電公社向けビジネスに参入し、変圧器事業の国際競争力強化に向けた重要拠点として事業規模の拡大を図ります。

北米

真空遮断器・真空インタラプタ

真空製品における高い技術力と先行した納入実績を背景に、市場で優位な競争力を有しています。SF₆ガス規制強化を主たる追い風に、電力需要の増加や設備更新需要が重なり、真空遮断器及び真空インタラプタの需要は拡大を続けています。真空遮断器では123kV機種の投入によるラインアップ拡充に加え、リクローザー向け真空インタラプタでも新機種の採用拡大を進め、高付加価値製品により事業規模の拡大と収益性向上を図ります。

ドイツ

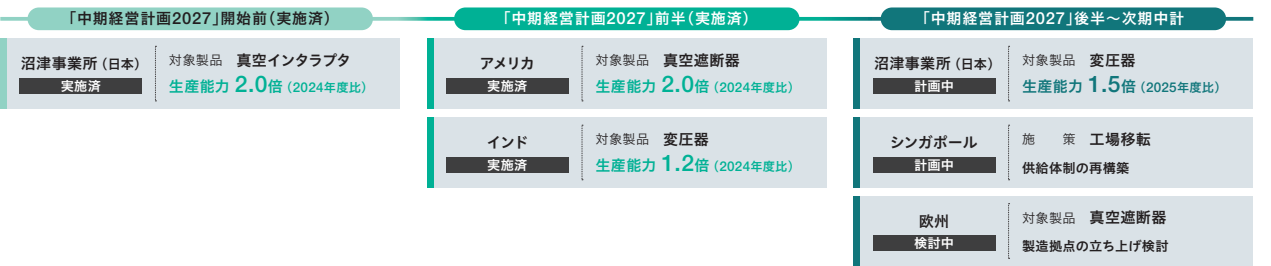
避雷器

世界120か国以上に累計500万台超の納入実績と短納期での生産体制を有しており、各地域でのパートナーシップを強みに、市場で高い競争力を有しています。世界的な電力インフラ投資が継続する中、安定生産とコスト低減の推進により競争力の更なる向上を図ります。加えて、次期中期経営計画に向けた生産能力増強を見据えるとともに、将来的な新規市場への展開も視野に、北米・南米など海外市場への事業拡大を図ります。

「中期経営計画2027」の成長投資の進捗

「中期経営計画2027」の中でも大きな割合を占める海外変電事業に対する成長投資は、着実に進捗しています。アメリカでは真空遮断器(生産能力:2024年度比2倍)、インドでは変圧器(生産能力:同1.2倍)の生産能力増強を図りました。加えて、今中期経営計画後半から次期中期経営計画期間に向けて、国内変圧器工場の能力増強やシンガポール工場の移転、

欧州における真空遮断器製造拠点の立ち上げ検討などを進めており、グローバルでの供給体制の強化を図っています。また、今中期経営計画開始前には沼津事業所において真空インタラプタの生産能力を2024年度比2倍に増強しており、需給逼迫下での供給力強化を通じて足元の業績伸長に寄与しています。



市場環境の見通し

DXや設備の機能・信頼性向上といったインフラの高度化及び更新需要を背景に、当グループ領域における市場は安定的な推移が見込まれる一方、案件の大型化や工期変動への対応力が重要性を増しています。社会システム事業では、老朽化に伴う更新に加え、再開発やBCP対策需要の拡大を背景として、受変電設備や非常用電源を中心とした需要の拡大が続いています。電鉄事業では、国内外における更新需要や高速鉄道プロジェクトの進展を背景に、堅調な市場環境が継続する見通しです。水インフラ事業では、工期変動などのリスクはあるものの、広域・官民連携(PPP)の進展や現場知見とDX・AIを掛け合わせた維持管理需要の高度化を背景に、市場機会の拡大が期待されます。

「中期経営計画2027」における進捗・今後の展望

成長戦略 1 製品

インフラの安定稼働を支える電源製品の強化
マテリアリティ：安心・安全・便利な社会の実現

社会システム事業の電源製品では、停電対策や事業継続計画(BCP)への対応ニーズの高まりを背景に、重要拠点向けの非常用発電設備や移動電源車、無停電電源装置などの提供を通じた高付加価値化を加速しています。社会インフラの安定稼働を支える製品として、技術力の高度化とラインアップの拡充を進めるとともに、ニーズに応じた技術提案力を強化し、受注拡大と収益力の向上につなげていきます。



移動電源車

設備運用の最適化を実現する
省力化ソリューションの展開

マテリアリティ：価値提供のアップグレード

設備の安定稼働と現場負担の低減に向け、水インフラ事業におけるAIを活用した運転支援やデータ分析による保全高度化に加え、電鉄事業においては架線検測装置をはじめとしたCBM(状態基準保全)の実装を加速しています。これらにより、人手不足が進む現場においても運用の効率化を図り、生産性向上と継続的な付加価値創出を実現していきます。

成長戦略 2 事業

現場知見の統合で進化する水インフラの
ワンストップサービス

マテリアリティ：価値提供のアップグレード

水インフラ事業において、上水・下水の運転維持管理を担う複数の関係会社を統合し、人財や現場運用ノウハウを集約しました。これにより、各現場で蓄積される運転・保全データや知見を集約し、DXを活用した保全高度化・省力化へとつなげる体制を構築しています。併せて、設備・工事を含めたワンストップサービス化によりPPP対応力を強化し、収益基盤の整備を図ります。

大型案件対応による成長基盤の構築・強化

マテリアリティ：安心・安全・便利な社会の実現

電鉄事業では、インド高速鉄道案件の着実な履行を基盤としつつ、新興国における旺盛な鉄道新設需要や、国内で拡大する新幹線の更新や他社製設備からの更新需要の取り込みを通じて受注機会の拡大を図っています。大型案件への挑戦を通じて得たプロジェクトの進捗及びリスク管理ノウハウを他案件に展開して収益性確保につなげるとともに、グローバル案件への対応力を強化し、将来的な事業成長を牽引していきます。

TOPICS

水インフラ運転支援AIの開発

水インフラ事業において、下水処理場の運転操作を高度化するAI技術の開発・実証に取り組んでいます。本技術は、運転履歴や水質分析データ、設備画像などの多様なデータを統合し、異常検知、水質予測から対応判断、運転操作の各機能を連動させることで、最適な運転を支援するものです。熟練技術者の判断を可視化、再現することにより、処理水質の安定化と運転効率の向上を図り、維持管理コストを低減するとともに、技術の継承に寄与しています。また、本技術は国主導の実証研究(B-DASHプロジェクト)を経てガイドライン化されており、今後の社会実装が期待されています。

社会システムグループ

PUBLIC, INDUSTRIAL & COMMERCIAL SECTOR BUSINESS GROUP

提供価値の高度化により、
社会インフラ事業の
持続的成長と収益性向上を
実現します

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 2025年度実績

受 注 高 » 1,234 億円 2026年度計画(7月見直し時点) 1,193億円

売 上 高 » 1,045 億円 2026年度計画(7月見直し時点) 1,139億円

営業利益 (営業利益率) » 40 (3.9%) 億円 2026年度計画(7月見直し時点) 48億円 (4.2%)

グループの実績・成果

電鉄事業及び水インフラ事業における前年度の大口案件の反動により、受注高は減少した一方で、売上高・営業利益はともに前年度を上回りました。直近数年間にわたりセグメント全体の収益性を押し下げてきた工事進捗リスクが緩和傾向にあることに加え、受注時採算の改善効果も顕在化し始めており、収益基盤の回復が着実に進んでいます。また、電鉄事業ではインド高速鉄道案件の製作・出荷が始まるなど、大型案件への対応が本格化しました。加えて、グループ全体で受注残が高水準で推移する中で売上への転嫁が進展した結果、売上規模が1,000億円を超える水準に到達するとともに、受注高・売上高のバランス改善が進み、事業運営の安定性向上につながりました。

【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強靱化などにおける新設需要や機器更新による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)案件などの増加傾向

【リ ス ク】

- 工期延期など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転嫁の遅れ
- 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

産業電子モビリティグループ

MOBILITY & ELECTRICAL COMPONENTS BUSINESS GROUP

電動化・半導体市場での
事業拡大と収益改善で
業績回復を目指します常務執行役員
産業電子モビリティグループ長
小金澤 竹久

経営指標 2025年度実績

受 注 高	»	658 億円	2026年度計画(7月見直し時点)	898 億円
売 上 高	»	693 億円	2026年度計画(7月見直し時点)	892 億円
営業利益 (営業利益率)	»	0 (0.0%) 億円	2026年度計画(7月見直し時点)	42 億円 (4.7%)

※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

グループの実績・成果

電動カソリューション事業ではエレベーターやフォークリフト分野の市況停滞、電子機器事業では半導体市況の回復遅れの影響により、いずれも受注高は前年度並みにとどまりましたが、モビリティT&S事業において前年度の大口案件の反動減があったことから、セグメント全体では減少しました。収益面では、電動カソリューション事業は主に搬送分野における売上計上時期の延期、電子機器事業は需要環境の低迷により減収減益となりました。一方、モビリティT&S事業は大型案件の売上進捗に加え、収益性改善の効果もあり、増収増益となりました。これらの結果、事業全体としては厳しい環境が継続した一方で、電子機器事業においては半導体市況に持ち直しの動きが見られるなど、先行きに明るさもうかがえる状況となりました。

【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の拡大
- モビリティT&S事業
- 電動車向けシャシダイナモメータの更新需要の増加

電子機器事業

- 生成AIの進化などを背景とした半導体需要の拡大

【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の進展に伴う需要減少

モビリティT&S事業

- エンジン車向けなどの試験機市場縮小
- 顧客の設備投資計画の延期による受注機会喪失

電子機器事業

- 対応案件の増加に伴う開発リソースの不足

【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)技術を生かした多様な製品

モビリティT&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

- 特長技術を生かした高付加価値製品

市場環境の見通し

社会・産業の電動化、デジタル化、省人化の進展を背景に、当事業領域では持続的な市場規模の拡大が見込まれます。一方で、足元では顧客の投資判断の慎重化や計画見直し、中国市場を中心とした競争環境の厳しさなどにより、需要の立ち上がりには分野ごとに差が見られます。電動カソリューション事業では、産業車両の電動化・搬送分野での省人化ニーズは継続するものの、顧客動向の変化を踏まえた対応が重要となります。モビリティT&S事業では、車両開発試験や電池評価試験の高度化需要が続く一方、投資動向には二極化も見られます。電子機器事業では、AIやデータセンター需要の拡大を背景に、半導体の高性能化・微細化の進展に対応した製造装置の高度化が進み、半導体関連市場の成長が継続する見通しです。

「中期経営計画2027」における進捗・今後の展望

成長戦略 1 製品

半導体分野向け搬送製品の拡大

マテリアリティ：安心・安全・便利な社会の実現

搬送分野では、半導体関連の搬送用途を中心とした無人搬送車の展開を加速しています。クリーン環境下での使用や高精度な搬送が求められる次世代半導体分野において、開発・量産化を進めています。従来分野での無人化・省力化ニーズに加えて、今後も成長が見込まれる半導体関連市場を中核に位置付け、受注拡大と事業基盤の強化を図ります。

新用途展開を軸とした

モータードライブ製品の拡大

マテリアリティ：カーボンニュートラル社会の実現

電動カ分野では、建設機械や産業車両の電動化ニーズの取り込みを進めています。お客様との協業を通じた製品開発やコンポーネントの共通化提案により、車種横断での適用拡大と量産化を推進しています。今後は量産案件の積み上げと採用車種の拡大を通じて、安定的な収益基盤の構築を目指します。

成長戦略 2 事業

半導体製造装置向け真空コンデンサの
生産増強と新製品の展開

マテリアリティ：安心・安全・便利な社会の実現

電子機器事業では、半導体製造装置向け真空コンデンサを軸に、需要拡大に対応した増産体制の構築と北米市場での拡販を推進しています。併せて、製造装置の高精度化・高出力化に対応した制御技術の開発を進めるとともに、パルス電源の新たな領域への適用に向けた取組みにより、量産案件の着実な取り込みと製品価値の向上を両立させていきます。

自動車試験装置の需要創出を加速する共創の取組み

マテリアリティ：価値提供のアップグレード

モビリティT&S事業では、内燃機関向けに加え、ハイブリッドを含む電動化関連の車両開発ニーズの多様化を背景に、試験装置・関連ソリューションの提供を強化しています。OEMとの共同研究や技術交流を通じて開発動向を的確に把握し、案件創出を推進するとともに、電動車開発で重要性が高まる熱マネジメントやバッテリー充放電に関連する試験領域への対応拡大を図っています。

TOPICS

顧客ニーズを満たす真空コンデンサの技術開発

真空コンデンサは、真空容器内に電極を配置した高性能コンデンサで、半導体製造装置などの高周波電源に用いられるキーデバイスです。当社は装置構成部品に求められる性能水準の高度化に対応すべく、「高トルク対応真空自動コンデンサ」と「低周波対応可変真空コンデンサ」の製品化を進めてきました。前者は大電力化に対応した高出力領域での安定動作を実現、後者は低周波帯域における小型化要求に対応することで、顧客ニーズへの対応範囲の拡大に貢献しています。異なるニーズに応える製品ラインアップの拡充により、装置性能を左右するキーデバイス領域において、半導体製造装置メーカーにとって不可欠なパートナーとしてシェア拡大を目指しています。



高トルク対応真空自動コンデンサ

EVグループ

EV COMPONENTS BUSINESS GROUP

電動化の変化を
成長機会に変え、
持続的な成長を実現します常務執行役員
EVグループ長
林 朗

※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

グループの実績・成果

主要顧客における販売台数の減少などの影響を受け、売上高及び営業利益は前年度比で減収減益となりました。

一方で、価格改定やコスト低減、固定費抑制を通じた収益体質の改善に取り組むとともに、顧客ニーズに応じた製品提案力の強化を目的とした標準モデル・派生モデルの開発推進など、将来の事業拡大に向けた基盤整備に取り組みました。加えて、2025年度後半より複数の新規車種の生産を開始しており、今後はこれらの立ち上がり効果により、2026年度以降の売上拡大及び収益改善を見込んでいます。

【機会】

- 環境対応ニーズ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など、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
- アメリカ関税政策などの各国規制強化や地政学リスクによるサプライチェーンの混乱
- 当社製品を搭載した車種の需要減少

【強み】

- 電動車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

市場環境の見通し

足元の電動車市場は、BEVの成長鈍化や補助金政策の見直しなどにより変動が見られるものの、PHEV・HEVを含めた電動化の進展により、中長期的な拡大が見込まれています。一方で、中国OEMの台頭による価格競争の激化やOEM再編、サプライチェーンの見直しに向けた動向など、競争環境は大きく変化しています。また、各OEMにおいてはパワートレインのグループ内製化の動きも進展している一方で、電動化の進展に伴い開発の高度化・複雑化が進んでいることから、これらへの対応において外部パートナーの活用価値は引き続き高いと見込まれます。

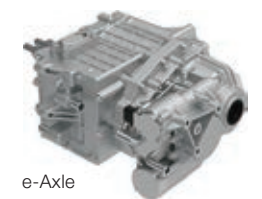
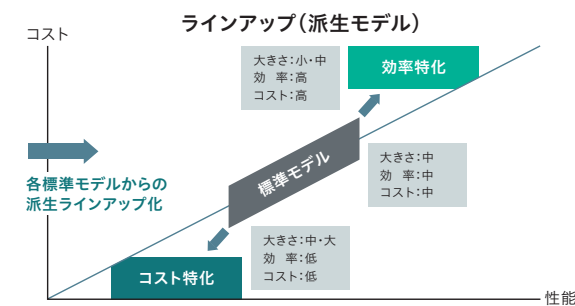
「中期経営計画2027」における進捗・今後の展望

成長戦略 1 製品

競争優位領域への注力と製品戦略の進化

マテリアリティ：カーボンニュートラル社会の実現

OEMにおける電動パワートレインの内製化が進展する中、当社は独立サプライヤとして競争優位を発揮できる領域への選択と集中を進めています。具体的には、高出力のリヤモーターや小型e-Axleなど、機能・コスト・開発効率の観点から、OEMにとって外部パートナーの活用余地が高い分野に注力し、付加価値の高い製品開発を推進しています。加えて、標準モデルを軸とした派生モデルの展開を進め、柔軟な顧客対応と開発効率の両立を目指します。更に、高付加価値製品の展開によるプロダクトミックスの改善や、グループ全体でのコスト低減推進により、収益性改善と競争優位性確保の両立を目指します。これらの取り組みを通じて、電動化の進展による社会課題の解決に貢献するとともに、持続的な成長基盤の構築を進めていきます。



e-Axle

成長戦略 2 事業

顧客基盤の強化と新規領域への展開

マテリアリティ：カーボンニュートラル社会の実現

既存顧客との取引基盤を軸とした安定受注の確保と同時に、新規顧客の開拓を進めることで事業基盤の強化を図ります。既存顧客に対しては、提案型営業により設計初期段階から関与し、継続受注の確保と付加価値向上を推進します。新たな顧客層へは、製品提案力の強化を通じて、受注機会の拡大を図ります。

加えて、EV事業で培った量産技術や機電一体化技術を活用し、産業車両分野など周辺領域への展開を進めることで、新たな需要の取り込みを図ります。「既存顧客基盤の維持」、「新規顧客の獲得」、「EV技術の横展開」を通じて、変化する市場環境への対応策を講じながら、2026年度以降の新規車種の立ち上がりを契機とした売上拡大と収益改善を着実に推進していきます。

TOPICS

鉄基アモルファス合金を用いたモーターの基礎開発

モーターの高効率化を目的として、鉄基アモルファス合金を用いたステータコアの基礎開発に取り組みました。本材料は、従来の珪素鋼板に比べて高速回転に伴う鉄損を大幅に低減できる特性を有しており、モーターの効率性向上に寄与する次世代材料として期待されています。

開発では、アモルファス合金を適用した試作機を用いて性能評価を実施し、広範な運転領域における効率向上を確認しました。今後は、高速回転領域への適用も視野に入れ、次世代高効率モーターの実用化に向けた技術開発を進めることで、競争力の更なる強化につなげていきます。

市場環境の見通し

社会インフラの老朽化や自然災害の激甚化、脱炭素社会への移行を背景に、電力・産業設備の安定稼働やBCP対応へのニーズは中長期的に拡大が見込まれます。加えて、設備管理人材の不足や技術継承の課題を受け、保守・点検業務の高度化や省人化へのニーズも一層高まっています。更に、既設設備の更新や予防保全ニーズの高まりにより、設備の維持・延命需要は底堅く推移する見通しです。これらを背景に、設備のライフサイクル全体を通じた安定運用や効率化への関心が一段と高まっています。

「中期経営計画2027」における進捗・今後の展望

成長戦略 1 製品

デジタル保守サービスによる事業モデルの進化
マテリアリティ：価値提供のアップグレード

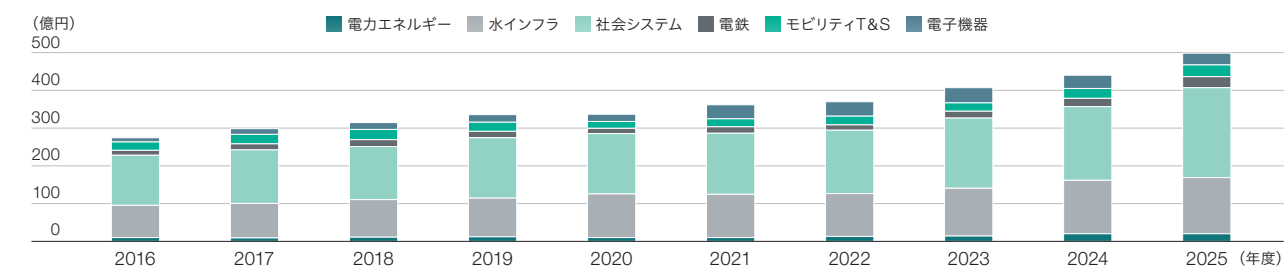
明電グループは、デジタル技術を活用した保守サービスの高度化を成長の中核と位置付けています。高低圧設備の常時監視や診断技術を活用し、定期点検中心のサービスから予兆保全を含む高付加価値サービスへの転換を進めています。2025年度は、高低圧盤において環境モニタリングや劣化診断データを活用した設備状態の可視化を進め、非常用発電機ではクラウドとカスタマーセンターを連携させた遠隔監視により、異常時対応の迅速化や燃料管理の高度化を進めました。今後は、監視から修繕までを一体化したサービス体制を確立し、商品化とビジネスモデルの構築を通じてストック型収益の拡大を図っていきます。

成長戦略 2 事業

協業拡大と人的資本投資による供給力の強化
マテリアリティ：安心・安全・便利な社会の実現

事業拡大に向けて、アライアンスの強化と人的資本投資を両輪とする成長戦略を推進しています。電力・社会インフラ分野では、パートナー企業との連携により保守・点検領域の協業を拡大し、供給力確保と付加価値向上を図っています。半導体分野においては、半導体製造装置の保守・関連サービスを手掛けるレアテック株式会社の買収を契機に、駐在型保守や装置関連サービスの拡充を進めることで、新たな収益機会の獲得を目指しています。また、技術サービス員の不足という構造課題に対しては、採用強化や処遇改善による人財確保・定着と、デジタル技術の活用による業務効率化を進め、供給能力を高める体制の構築を進めています。

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

TOPICS

採用拡大及び早期育成の取組み

技術サービス員の確保と戦力化を事業成長の基盤と位置付け、採用強化と人財育成の両輪で取組みを推進しています。採用面では、学校訪問や出前インターンシップに加え、エリア別採用やキャリア採用の拡充により応募機会を広げたことで、2025年度は51名(前年度比19名増加)を採用しました。

人財育成面では、デジタル技術を活用した遠隔支援や業務の標準化・可視化を進め、現場での早期戦力化と負荷分散を図っています。これにより、限られた人員でも対応力を高め、持続的な事業拡大を支える体制づくりを進めています。

フィールドエンジニアリンググループ

FIELD SERVICE ENGINEERING BUSINESS GROUP

デジタル技術の活用と
人財投資で供給力を高め、
持続的成長の基盤を確立します

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 2025年度実績

受注高	573億円	2026年度計画(7月見直し時点) 590億円
売上高	570億円	2026年度計画(7月見直し時点) 589億円
営業利益 (営業利益率)	126億円 (22.2%)	2026年度計画(7月見直し時点) 125億円 (21.2%)

グループの実績・成果

2025年度は、設備の老朽化やお客様設備における管理人材の不足を背景に保守サービス需要が堅調に推移する中、売上の平準化に向けた案件コントロールや外注パートナーの活用拡大を進めました。また、適正な価格設定の浸透も進めた結果、受注高・売上高・営業利益はいずれも過去最高を更新しました。一方で、技術サービス員の不足は依然として大きな課題であり、需要拡大に対する提供体制の制約要因となっています。持続的な成長に向け、人財の確保・育成及びデジタル技術を活用した生産性向上が重要なテーマとなっています。

【機会】

- 生産年齢人口の減少など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、自治体などの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などの上昇
- 長寿命製品の補修部品の生産終了による供給難

【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

TCFD提言に基づく 気候変動関連の情報開示

ガバナンス／リスク管理

▶ ガバナンス

気候変動対応は、サステナビリティ推進担当役員のもと、サステナビリティ推進部が戦略立案・実行、モニタリングなどを担います。脱炭素方針・施策はサステナビリティ経営戦略会議及び推進会議、社内課題や環境目標、計画は明電グループ環境委員会で審議し、取組みを推進します。取締役会は年に2回報告を受け、戦略・計画の妥当性や進捗を監督しています。

▶ 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を抽出しています。その内容をガバナンス本部が管理する全社リスクと統合し、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

脱炭素社会への急速な移行と温暖化進行の双方に備えるため、IEA・IPCCなどのデータを参照し、1.5℃未満の脱炭素シナリオ(NZE2050、RCP1.9)と、2.5～4.0℃程度の温暖化シナリオ(STEPS、RCP4.5、RCP8.5)を用いて分析しています。これにより、移行リスクと異常気象などの物理的リスクを中長期で把握します。分析では、需要構造の変化、規制強化、炭素価格上昇、災害の影響などのリスクと、

再エネ関連設備や環境対応製品といった事業機会を整理し、事業戦略、研究開発、設備投資、リスク管理に活用しています。更に、気候変動のリスク・機会による営業利益への影響分析を進め、その結果を中長期の財務計画への反映に向けて活用しています。個別投資の検討では、分析結果を参考情報の一つとしています。

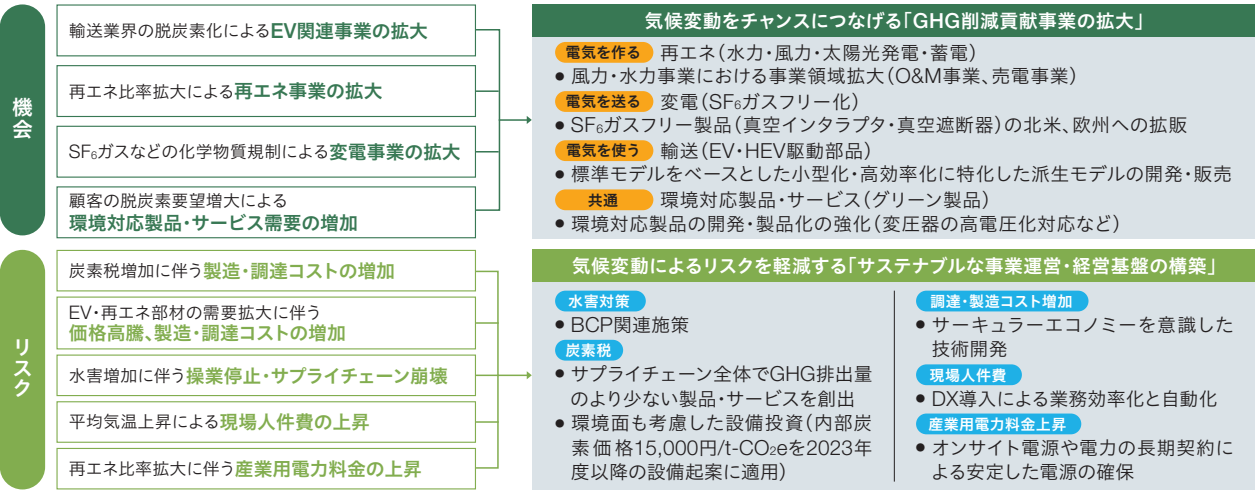
事業インパクト評価

分類	リスク・機会因子	社会シナリオ	注力領域・グループ共通	対象事業・製品・拠点	具体的な機会とリスク	バリューチェーン上の影響範囲	影響が生じる時間軸	2030年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(RCP4.5、RCP8.5)
移行リスク	・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	・リニューアブルエナジー ・サステナブルインフラ	風力・水力・太陽光発電・蓄電関連	再エネ事業の拡大・縮小	販売	短～長期	中	中
	・GHG排出削減の機運 ・電力会社の脱炭素シフト	SF ₆ ガスなどの化学物質規制		SF ₆ ガスフリー製品・環境対応製品	変電事業の拡大・縮小	販売	短～長期	中	中
	・法規制の強化	炭素税の導入	グループ共通	全社	製造・調達コストの増加	調達、製造	中～長期	特大	—
業界・市場	・GHG排出削減の機運 ・政府補助金の拡大 ・「ステークホルダー」のマインド変化	輸送業界の脱炭素化	・グリーンモビリティ ・スマートインダストリー	EV事業	EV関連事業の拡大・縮小	販売	短～長期	大	小
	・再エネ電源比率の拡大	産業用電力価格の上昇	グループ共通	全社	電力調達コストの増加	開発、製造	中～長期	中	中
物理リスク	・急性リスク ・異常気象増加	水害の増加	グループ共通	生産拠点	製造停止・サプライチェーン崩壊 水害対策コスト増加	調達、製造	短～長期	大	大
	・慢性リスク ・平均気温の上昇	労働環境の悪化	グループ共通	製造・保守・工事部門	現場人件費の上昇	製造、工事・保守サービス	短～長期	小	小

※短期：2025～2027年度までの3か年、中期：2030年度まで、長期：2050年まで
※営業利益へのインパクト：特大 ±100億円以上、大 ±10億円以上、中 ±1～10億円未満、小 ±1億円未満

対応策の検討

シナリオごとに市場成長率などを用いて算定した「成行値(対策織り込み前の値)」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、「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である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。

※GHG:温室効果ガス(Greenhouse Gas)

GHG排出量削減目標値(目標・実績はいずれも2019年度比)

	2025年度		2026年度		2027年度		2030年度	
	計画	実績	計画	計画	計画	計画	計画	計画
事業活動に伴う排出量(Scope1+2)	30%削減	34%削減	35%削減	40%削減	50%削減			
事業活動に関連する他社の排出量(Scope3)	20%削減(全カテゴリ)	6%増加(全カテゴリ)	20%削減(全カテゴリ)		30%削減(全カテゴリ)			

※カテゴリ11の2027年度目標は22%削減となります



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。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。

TCFD 提言に基づく気候変動関連の情報開示の詳細はWebサイトをご覧ください。
<https://meidensha.disclosure.site/ja/themes/139>

TNFD提言に基づく 自然資本関連の情報開示

TNFDを踏まえた当社のアプローチ(基本的な認識と一般要件)

明電グループは、「環境ビジョン」に基づき、「自然共生社会の実現」を目指し、事業活動を通じた環境負荷低減及び生物多様性を含む自然資本の保全に取り組んでいます。製造業である当社は、原材料調達や製造工程における取水・排水などを通じて自然資本とかわりながら事業を展開しています。特に水資源は、製造活動及び水関連事業の双方に関係する重要な自然資本の一つであると認識しています。水ストレスや洪水などが顕在化した場合、生産拠点の操業や取水コストに影響を及ぼす可能性があります。

こうした認識のもと、明電グループは、グループ全体を対象としてTNFD 提言への対応を進めています。開示初年度である2025年度は水資源を優先的な検討対象として、自然資本への依存及び事業活動が与える影響の整理を進めました。対象範囲は、明電グループの直接操業拠点としました。

一方、上流・下流バリューチェーンについては、初年度の評価対象外としていますが、今後は重要調達品目を起点として、重要性やデータ整備状況を踏まえながら、情報収集方法及び分析手法の整備を進め、対象範囲の拡張を段階的に検討します。

戦略(LEAPアプローチに基づく分析)

明電グループは、TNFDが推奨するLEAPアプローチを参照し、直接操業拠点を中心に、自然との接点、自然資本への依存・影響、自然関連リスク・機会を整理しました。外部ツールによる一次評価に加え、拠点ごとの取水量や操業上の重要性などを踏まえ、優先的に確認すべき領域を整理しています。

依存度・影響度の分析では、明電グループの事業を産業分類に紐づけ、自然資本への依存及び影響を

確認しました。その結果、自然資本への依存では「水供給」「水質浄化」「洪水緩和・暴風雨緩和・水流調整」が相対的に重要な項目として抽出されました。また、影響では「水や土壌への有害物質の排出」が相対的に重要な項目として確認されました。これらの結果を踏まえ、明電グループでは水資源に関する依存及び影響を、初年度における優先的な検討対象と判断しました。

分析ステップ				
自然との接点の発見(LOCATE) ➡ 依存と影響の診断(EVALUATE) ➡ リスク・機会の評価(ASSESS) ➡ 対応策の検討(PREPARE) ➡				
主な実施事項	主要拠点と保護地域、KBA、ラムサール条約湿地等との近接性を確認	ENCOREにより、事業ごとの自然資本への依存・影響を確認	Aqueduct Water Risk Atlas、WWF Biodiversity Risk Filter等により水リスク・生物多様性リスクを一次評価	分析結果を踏まえ、管理・高度化方針を整理
主な確認事項	沼津、太田、甲府、名古屋を優先確認対象として整理	依存では水供給、水質浄化、洪水緩和等、影響では水・土壌への有害物質排出を把握	洪水・豪雨、水ストレス、水利用規制、排水基準強化等を主なリスクとして整理	優先地域判定、水リスクの重要性を判断する基準の明確化、自然関連リスク・機会と事業及び財務への影響との関係について段階的に検討

自然資本への重要な依存及び影響と関連するリスクと機会

区分	主な内容	管理・対応の方向性
急性リスク	●洪水・豪雨等による操業停止、設備損傷	●BCP・BCMIに基づき重要拠点の操業継続性を確認
慢性リスク	●水ストレス上昇による取水制約、コスト増	●取水量等を継続管理し、相対的に高リスクの地域を確認
移行リスク	●水利用規制、排水基準強化 ●生物多様性保全に関する規制・要請の拡大	●法令遵守、環境マネジメントシステムにより管理
市場リスク	●顧客の環境要求高度化による受注競争力への影響	●環境対応製品・サービスの開発、情報開示を推進
機会	●水関連インフラ、セラミック平膜を含む水処理、洪水対策等の需要拡大	●既存の水関連事業・技術基盤を活用

「TNFD提言に基づく自然資本関連の情報開示」の詳細はWebサイトをご覧ください。
<https://meidensha.disclosure.site/ja/themes/159>

指標と目標

明電グループは、従来から管理している環境指標を、自然資本への依存・影響の観点から再整理しています。水関連では、取水量及び排水量を管理しており、2025年度環境目標として、国内主要生産4拠点における取水量を2023年度比で3%削減することを掲げています。

また、汚染関連では、化学物質管理、大気への排出、廃棄物の発生・再資源化などに関する指標を管理しています。今後は、優先地域における管理指標の高度化、地域特性を踏まえた管理指標・目標設定の在り方、自然関連リスク・機会と事業及び財務への影響との関係について段階的に検討を進めます。

TNFDグローバル中核指標との関連		指標	単位	実績値(2025年度)	目標(2025年度)	開示範囲
汚染／汚染除去	C2.0	PRTR取扱量	(ton)	469	—	国内/海外
汚染／汚染除去	C2.0	PRTR排出・移動量	(ton)	160	—	国内/海外
汚染／汚染除去	C2.1	排水	(千m³)	1,310	—	国内
汚染／汚染除去	C2.1	淡水	(千m³)	1,284	—	国内
廃棄物の発生と処理	C2.2	有害廃棄物及び非有害廃棄物の種類別発生量、再利用量		廃棄物量10%削減 再資源化率93%	総量1%削減(前年度比) ^{※1} 再資源化率90%以上 ^{※2}	国内
GHG以外の大気汚染物質	C2.4	窒素酸化物	(ton)	6	—	国内
GHG以外の大気汚染物質	C2.4	揮発性有機化合物(VOC)	(ton)	73(国内)	VOC放出量:65ton以下(国内) ^{※3}	国内/海外
GHG以外の大気汚染物質	C2.4	硫黄酸化物	(ton)	0.07	—	国内
水不足地域からの取水と消費	C3.0	取水量		3.4%削減	取水量3%削減(2023年度比) ^{※4}	国内/海外
GHG排出量 ^{※5}		Scope1、2		34%削減	30%削減(2019年度比)	国内/海外
GHG排出量		Scope3		6%増加	20%削減(2019年度比)(全カテゴリー)	国内/海外

TNFDグローバル中核指標との対応を踏まえ、当社が現在把握・管理している主要な環境指標を掲載しています

※1 国内全拠点(工事部門を除く)

※2 主要生産拠点(国内):沼津事業所、太田事業所、名古屋事業所、プラント建設本部、(株)甲府明電舎、明電ケミカル(株)、明電北斗(株)、(株)明電エンジニアリング、明電プラントシステムズ(株)、イームル工業(株)

※3 生産拠点(国内)

※4 国内主要生産4拠点:沼津事業所、太田事業所、名古屋事業所、(株)甲府明電舎

※5 GHG排出量は、気候変動と自然との関連を踏まえ、当社が気候変動対応として管理している指標を参考情報として掲載しています

今後の進め方

今後は、優先地域の判定方法及び水リスクの評価方法の高度化、重要原材料を対象とした上流バリューチェーン評価の在り方、自然関連リスク・機会と事業及び財務への影響との関係について段階的に検討を

進めます。分析結果は、「中期経営計画2027」及び環境ビジョンの評価・見直しに活用し、自然関連課題への対応の高度化を図ります。

TOPICS

IoTを活用した水位情報の「見える化」で、地域の水防活動を支援

気候変動に伴う豪雨の頻発・激甚化により、都市部では内水氾濫や下水道水位の上昇など、浸水リスクへの対応が重要性を増しています。明電グループは、水インフラ分野で培った技術を生かし、下水道管きょ用IoTデバイス「マンホールアンテナ」や「スマート浸水標尺」による浸水監視・情報発信サービスを展開しています。マンホールアンテナは35ユーザーへ201台、スマート浸水標尺は3ユーザーへ54台を納入しており、下水道管内や道路上の水位情報をリアルタイムに収集・提供することで、自治体や地域の水防活動を支援しています。今後も、防災・減災サービスを通じて、災害に強いまちづくりに貢献していきます。



マンホールアンテナ(左)とスマート浸水標尺(右)

第三次明電環境ビジョンの推進

1.5℃目標達成に向けた取組みの推進

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GHG削減目標を1.5℃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年度までに50%の削減を目指し、戦略的に取組みを推進します。

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

に取り組めます。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組みを引き続き推進していきます。

第三次明電環境ビジョン				
項目	2025年度実績	2027年度目標 (中期経営計画2027) (環境ビジョン)	2030年度目標	長期目標
Scope 1+2	34%削減	40%削減	50%削減	・2040年 Scope2ゼロ達成 ・2050年カーボンニュートラル達成
Scope3	6%増加 (全カテゴリ)	20%削減 (全カテゴリ)	30%削減 (全カテゴリ)	—

カーボンニュートラルに向けた移行計画

排出区分	GHG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(ドライエアによる代替等)		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			
			電気ボイラー、CO ₂ フリーボイラー			
	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 一部太陽光			
			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	一部太陽光	海外関係会社
事業活動に関連する 他社の排出量 Scope3	社有車EV化	更新車EV/HEV化		全車EV/HEV化		貨物 他
	サプライヤ支援		サプライヤエンゲージメント (Scope3算定支援など)			
			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)			
	製品の環境配慮設計		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、国内外の設備投資と省エネルギーの取組みにより、工場ユニットの脱炭素化を進めています。Scope1については、真空イントラプタ製造ラインの試験設備におけるSF₆ガスフリー化や、ボイラー配置の最適化による熱源効率の向上などを推進しています。Scope2については、照明・空調などの老朽化設備の更新やファクトリーエネルギーマネジメントシステム(FEMS)の導入により、エネルギー消費の「見える化」と省エネを進めています。

2025年度は、名古屋・甲府地区における使用電力の調達について、再エネ100%を達成しました。好調な受注を背景に各拠点で生産量の拡大が見込まれる中でも、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進めています。更に、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投資により、Scope1、2排出量の削減を着実に進めています。

全社主導での再エネ導入率向上:Scope2

明電グループでは、全社主導で再エネの導入拡大を進めています。現在、当社生産拠点及びグループ関係会社の事務所など複数拠点で再エネを調達しており、2025年度の国内再エネ導入比率は70%となりました。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、Scope2排出量の削減を加速していきます。

2025年度は、関係会社である株式会社エムウインズ八竜が秋田県山本郡三種町で運営する八竜風力発電所のリプレース投資を決定しました。保有する陸上風力18基を、7基の発電効率の高い設備へ更新し、2029年度の稼働開始を予定しています。再エネの

サプライヤエンゲージメント: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。また、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。

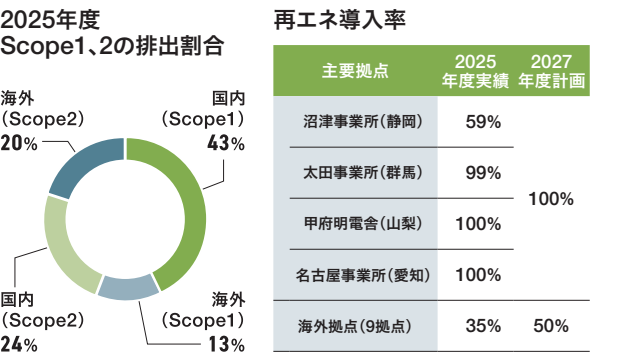
2025年度は、サプライヤ9社への個別支援と5社

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排出量に影響します。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・拡販することは、明電グループ、お客様、ひいて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、製品やサービスに係る環境負荷を定量化することで、環境負荷の少ない製品開発を進めています。また、エステル油入変圧器とエコタンク形真空遮断器は、製品のライフサイクル全体における環境負荷情報について第三者検証を受け、環境ラベルプログラム「SuMPO EPD」認証を業界で

外部調達に加え、自社グループで保有する再エネ電源の活用も進めることで、長年にわたる再エネ確保を図り、2040年のScope2ゼロ達成に向けた基盤づくりを進めていきます。



への集合教育を実施し、これまでの累計では個別支援33社、集合教育5社となりました。個別支援では、CO₂排出量の算定・見える化に加え、削減目標の設定や削減に向けた課題整理など、脱炭素の取組みを進めるための支援を行いました。今後も、脱炭素対応に必要なノウハウや人員面で課題を抱える中小企業のサプライヤを中心に、算定・見える化・削減活動の支援を継続し、サプライチェーン全体でのCO₂排出量削減を進めていきます。

初めて取得しました。ライフサイクル全体でのGHG排出量などを可視化することで、お客様のScope3排出量算定の精度向上や、サプライチェーン全体での排出量削減に貢献していきます。

環境対応製品の
ライフサイクルGHG排出量
削減事例



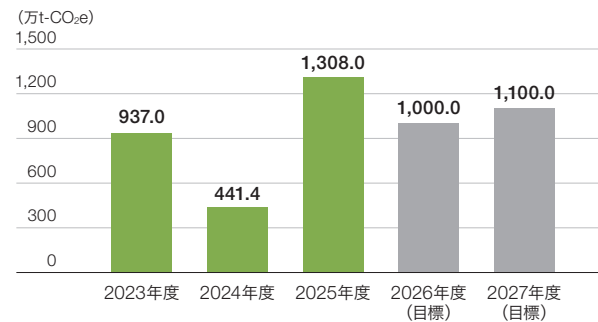
SuMPO EPD を取得したエステル油入変圧器(左)と
エコタンク形真空遮断器(右)

事業を通じた環境貢献

製品・サービスによるGHG削減への貢献

明電グループは、マテリアリティとして掲げる「カーボンニュートラル社会の実現」に向け、製品・サービスを通じた社会全体の脱炭素化への貢献を拡大しています。製品・サービスを通じた脱炭素貢献である削減貢献量については、2027年度に1,100.0万t-CO₂eを目標として掲げ、再エネ、水力発電・風力発電（O&M）、SF₆ガスフリー製品、EV・HEV関連、環境対応製品・サービスなどの拡販を通じて達成を目指します。併せて、削減貢献量の算定にあたってはIEC規格に沿った考え方を取り入れ、客観性・

削減貢献量推移



透明性のある指標として開示することで、事業を通じた環境価値創出を進めていきます。

エコタンク形真空遮断器のラインアップ拡充による環境貢献と事業成長

環境対応製品として展開してきたエコタンク形真空遮断器のラインアップに、新たに123kV機種を加えました。明電グループでは2007年から北米市場で72kV機種を投入し、2020年には145kV機種の販売を開始しています。今回の123kV機種追加により、環境規制強化や更新需要の高まりに対応する製品群を更に拡充しました。

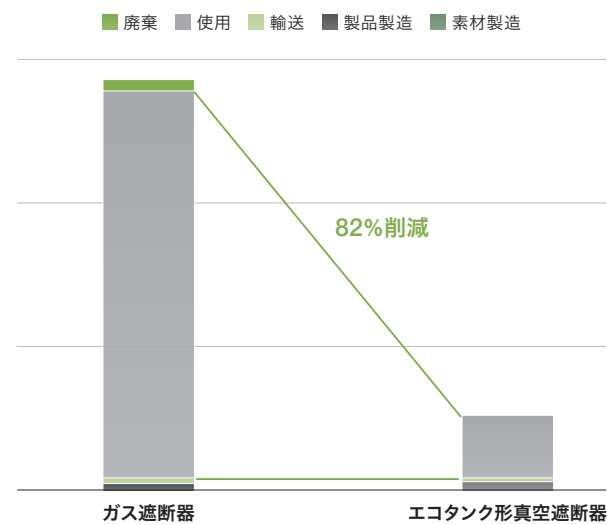
本製品はSF₆ガスを使用しないため、従来のガス遮断器と比べてライフサイクル全体のGHG排出量を

大幅に抑制でき、エコタンク形真空遮断器では82%削減の事例も確認されています。更に、123kV機種では1点切り方式を採用することで構造を簡素化し、製造コスト抑制による高い価格競争力を実現しました。

こうした環境価値と経済性の両立により、北米を中心とした販売拡大と製品競争力強化を通じて、環境規制強化に対応した電力インフラの高度化と脱炭素社会の実現に貢献していきます。



123kVエコタンク形真空遮断器

GHG排出量 (kg-CO₂e) [ライフサイクル計]

蓄電システムの普及を通じた社会の脱炭素化への貢献

明電舎は、再エネの普及・拡大を背景に、電力系統の安定化に寄与するリチウムイオン電池用の交直変換装置（PCS）新機種の開発・販売を開始しました。系統用電池システム向けPCS「LP500シリーズ」は、需給調整市場での調整力の提供や、再エネ由来の余剰電力の有効活用を通じて、再エネの導入拡大を支える製品です。新機種では、蓄電池の大容量化に対応した3,000kVA・1,500V仕様に加え、一次調整力機能を実装し、多様な蓄電池との組み合わせや大型蓄電所への対応を可能にしました。更に、今後はVSG機能[※]の実装により、系統の安定性と柔軟性の向上にも貢献していきます。当社は豊富な運用実績を有し、PCS・制御部・受電部・連系変圧器を含めたシステム提案も進めており、今後は、製品競争力の



リチウムイオン電池用交直変換装置

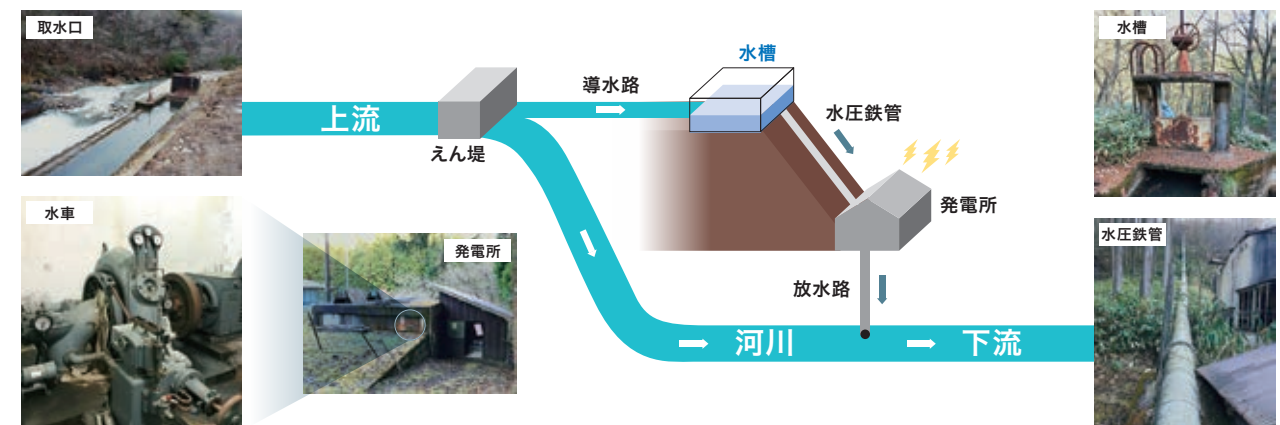
更なる強化と系統蓄電市場での展開拡大を通じて、再エネの主力電源化と持続可能なエネルギー社会の実現に貢献していきます。

[※]再エネの割合増加に伴う系統慣性の減少を補う技術として、同期発電機が備える慣性力及び同期化力と同等の特性をインバーターで提供し、系統周波数の安定化に寄与する機能

小水力発電による中国地方のセブン-イレブン店舗への電力供給

明電グループは、小水力発電の普及に向け、グループ会社のイームル工業株式会社が保有する永金発電所の発電電力を、中国地方のセブン-イレブン店舗へ供給する取組みを進めています。永金発電所は、広島県庄原市に立地する認可出力140kWの小水力発電所で、地域の水資源を活用する再エネとして2027年3月の運転・供給開始に向けて全面改修中です。発電機・制御装置を明電舎、水車をイームル工業株式会社が担う体制を強みとしており、発電機と水車をグルー

プ内で一体提供し、更には運転・保守まで含めた体制を構築することで、設計から運用まで最適化された高効率かつ信頼性の高い発電所の実現と、長期的な運営価値の提供が可能となります。本件は発電設備の提供にとどまらず、運営やO&Mを含めた「水力発電の総合プロバイダー」化を進める取組みと位置付けています。今後も、小水力発電の普及促進とエネルギーの有効活用を通じて、脱炭素社会の実現と事業領域の拡大につなげていきます。



人的資本の強化

価値創造の源泉である人的資本の強化

▶ 人財戦略の基本方針

明電グループでは、人財を価値創造の源泉と考え、既存事業の着実な成長と新たな価値創造への挑戦を支える重要な経営基盤と位置付けています。

この考えのもと、人財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、

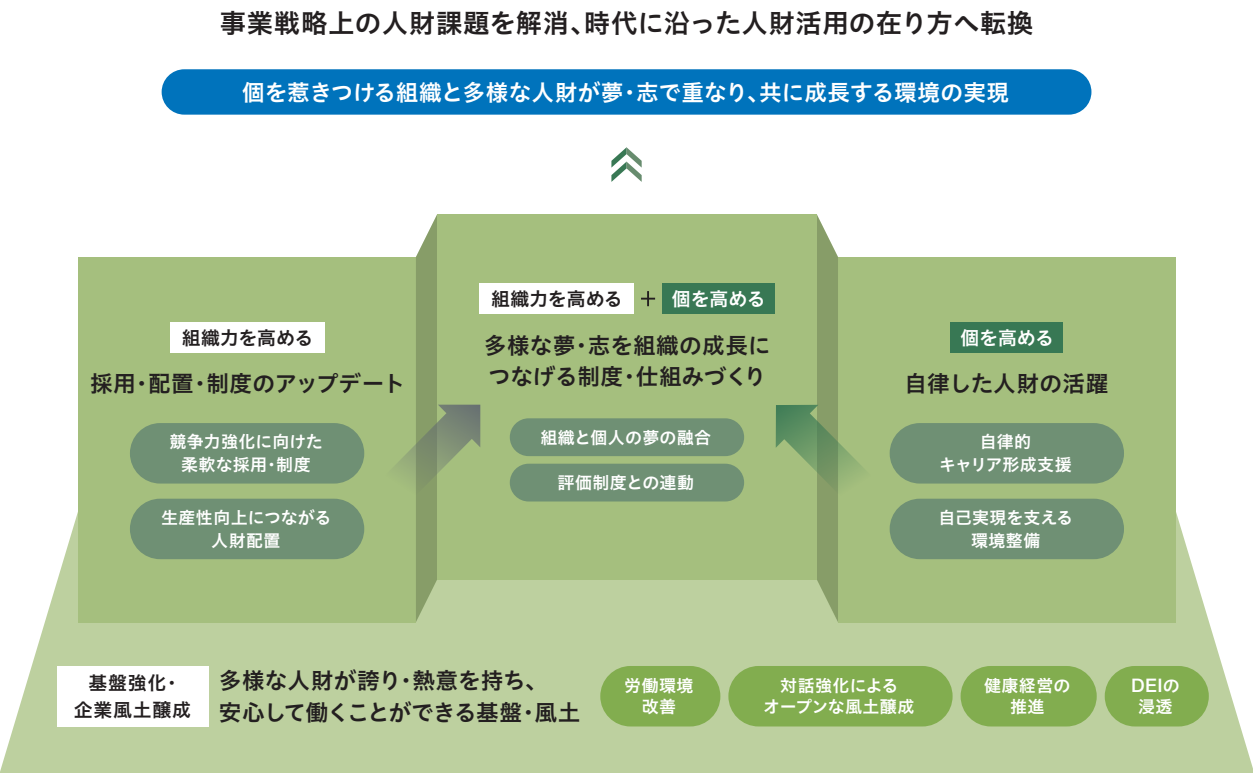
共に成長する環境の実現」を掲げています。人的資本への投資を通じて人財と組織が相互に成長する環境をつくり、経営戦略の実現と中長期的な企業価値向上につなげていきます。

▶ 「中期経営計画2027」の着実な実行に向けた組織・人財の在り方

「中期経営計画2027」で掲げる成長戦略を実現するためには、既存事業を支える人財基盤を強化するとともに、社会課題や顧客ニーズの変化を捉え、新たな価値創造に挑戦し続ける組織であることが重要です。

そのためには、部門や職種を越えて、組織全体で

成果を生み出す実行力と、従業員一人ひとりが自ら学び、挑戦し続ける力の双方が必要です。明電グループは、「組織力」と「個の力」を高めるとともに、人財の確保・育成や制度・仕組みの整備を通じてその基盤となる企業風土を醸成することで、「中期経営計画2027」の着実な実行につなげていきます。



組織力を高める

▶ 事業成長を支える人財を確保・育成し、組織全体の実行力を高める

ものづくりを支える人財確保 – インドにおける新卒採用開始 –

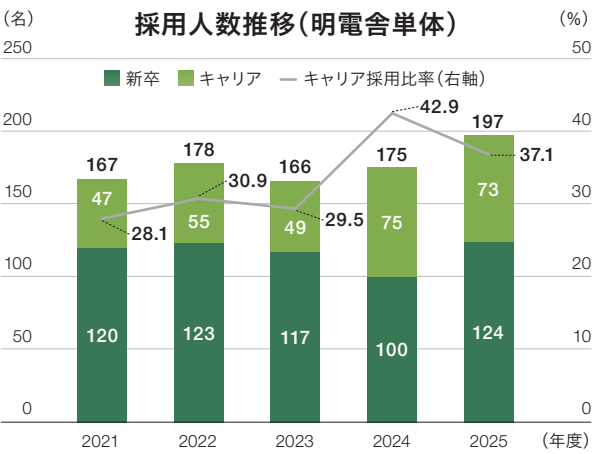
国内の労働人口の減少に伴う理系人財の採用競争の激化を見据え、2025年度からインドにおける新卒採用を開始しました。2027年度までに3名の採用を予定しており、将来的には設計業務やIT業務の効率化などを担う中核人財としての活躍を期待

しています。
海外からの人財が日本においても安心して能力を発揮できるよう、生活面でのサポートや入社前の日本語教育などを含め、受入れ体制の強化にも取り組んでいます。

組織全体の実行力を高める人財育成 – 技術・製品教育の強化 –

製造現場と関連部門が共通の技術・製品に関する理解を深め、部門を越えた連携を高めることを目的として「電気実習」を展開しています。本実習は、工場勤務者に加え、営業、営業技術、調達部門などの明電グループ全従業員を対象とし、シーケンス図の作成から配線、組立て、動作確認までのシーケンス

回路基礎技術の習得を通じて、製造現場と関連部門との相互理解の促進を図っています。また、製品に関する理解を深めるため、動画コンテンツやVR(仮想現実)を活用した製品教育コンテンツを整備・拡充し、全社における製品知識の底上げを進めています。



インドにおける新卒採用で2026年度は1名入社予定

▶ 「組織力を高める」人的資本KPI

人財の不足は、成長領域への対応力や組織全体の実行力に影響することから、計画的な採用は「中期経営計画2027」の推進における重要な要素です。

分類	KPI	2025年度実績	目標値(2027年度)
採用の強化	採用計画達成率※ (新卒+キャリア採用)	88%	100%以上

※「組織力を高める」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/155>

※対象範囲は、明電舎単体

個の力を高める

▶ 従業員の自律的な成長と挑戦を、組織の成長につなげる

自律的な成長を促す教育・仕組みづくり

従業員のキャリア自律意識の向上を目指し、自身のキャリア形成に向けて意識を「オン」にし、行動へ踏み出すきっかけづくりとして「キャリアスイッチ週間」を実施しています。本週間では、キャリア形成セミナーの開催や、社内のキャリア支援制度・学びの機会を体系的にまとめた「キャリアハンドブック」

の配布などを通じて、自らのキャリアについて考える機会を提供しています。

また、社内インターンシップ制度や社内兼業制度、教育コンテンツの拡充、マネジメント職向け研修などを通じて、学びと挑戦の環境整備及び自律した人財の活躍支援を進めています。

新たな価値創造を促す「MEIANチャレンジ」

新たな価値創造を担う人財の育成とイノベーションマインドの醸成を目的として、社内アイデアコンテスト「MEIANチャレンジ」を実施しています。本取り組みは、従業員一人ひとりの想いや問題意識を新規事業アイデアとして形にする機会であり、応募されたアイデアは社内投票や発表会などを通じて磨き上げています。2025年度は48件の応募があり、従業員が自ら考え、挑戦する機会の拡大につなげています。

研究開発・知的財産戦略 p.29



2025年度MEIANチャレンジ参加者

多様な夢・志を組織の成長につなげる仕組みづくり

従業員一人ひとりの夢や志を起点とした成長を、組織の成長につなげることを目的に、自分のビジョンを見つめ直し、会社のビジョンと照らし合わせ、企業の中で何にチャレンジをしていくかを言語化する取り組み「MYビジョン・MYチャレンジ」を軸とした施策を進めています。「MYビジョン・MYチャレンジ」の言語化のワークショップは全従業員に展開しており、管理職向けには部下のMYビジョン実現を支援するための1on1研修を実施し、個人の想いや成長を支援するマネジメントの強化を図っています。



キャリア形成セミナーの様子

▶ 「個の力を高める」人的資本KPI

変化の大きい事業環境の中で新たな価値を生み出し続けるためには、従業員一人ひとりが自らのキャリアを主体的に考え、学び、挑戦することが重要です。現状では、従業員が自らのキャリアを考える機会を

拡充している一方で、それを実際の成長・挑戦機会につなげる仕組みには改善の余地があり、仕組みを強化することで個人の成長意欲を組織の力に変え、中長期的な企業価値向上につなげていきます。

分類	KPI	2025年度実績	目標値(2027年度)
自律した キャリア形成支援	従業員意識調査におけるキャリア自律に関する設問の肯定回答率	55.2%	60%以上
自己実現を支える 環境整備	従業員意識調査におけるキャリア形成に関する設問の肯定回答率 (望むキャリアを実現できる会社か)	38.2%	50%以上

「個の力を高める」の詳細はWebサイトをご覧ください。
<https://meidensha.disclosure.site/ja/themes/98>

基盤強化・企業風土醸成

▶ 対話を重視し、挑戦を後押しする企業風土の醸成

従業員エンゲージメントの向上と挑戦を後押しする企業風土の醸成に向け、役員・上司と従業員との対話機会を拡充しています。対話では、職場の課題や自身のありたい姿、人的資本施策や職場改善に向けた今後の取り組みについて双方向で意見を交わし、従業員の声を踏まえた改善につなげています。

▶ 多様な人財が活躍できる環境整備(DEIの推進)

明電グループでは、性別・国籍・障がいの有無などにかかわらず、一人ひとりを尊重し、多様な人財が能力を発揮できる組織づくりを推進しています。

女性リーダー育成プログラムでは、社内外ネットワークの強化、キャリアビジョンの明確化など計画的な育成に取り組んでいます。また、海外現地法人の現地従業員向けには日本での技術研修や幹部候補

▶ 健康経営の推進

明電グループでは、「健康は何ものにも代え難い財産」という考えのもと健康経営[※]を推進しています。

「身体健康」では、保健指導強化、運動習慣の定着、食事・睡眠改善、女性の健康づくり対策など、「心の健康」「職場健康」では、メンタルヘルス不調の未然防止・早期発見、心理的安全性の高い職場づくりに取り組んでいます。

また、働きがい・働きやすさを通じたエンゲージメント向上をミッションとして立ち上げたE-PROJECTでは、組織開発ワークショップや管理職向けコーチングなどを通じて、職場内の関係の質を高め、従業員が安心して意見を交わし、主体的に行動できる職場づくりに取り組んでいます。

人財向けコーチングプログラムなどを通じて、グループ全体の技術力強化と次世代リーダーの育成を図り、新たな価値創出につながる組織づくりを進めています。障がい者雇用においては、製造活動の一部を担う新たな業務を開拓するなど、多様な人財が能力を発揮できる制度・環境・企業風土の整備を進めています。

2025年度においては、こうした取り組みが評価され、「健康経営優良法人2026～ホワイト500～」に認定されるとともに、「健康経営銘柄2026」にも選定されました。

※「健康経営」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です

「健康経営」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/141>

「基盤強化・企業風土醸成」人的資本KPI

従業員一人ひとりの力を組織の成長につなげるためには、安心して働ける環境、率直に意見を交わせる関係性、失敗を恐れず挑戦できる風土が不可欠です。こうした基盤の状態を適切に把握し、改善につなげるため、eNPSを総合的な指標として設定するとともに、「挑戦・達成志向」「オープンな風土」

「労働環境」「心身のいきいき度」を、従業員が能力を発揮するための基盤の状態を測る指標として設定しています。また、DEIに関する指標は、多様な人財が経営・事業運営に参画し、異なる知見や価値観を組織の力に変えられているかを確認するものです。

分類	KPI	2025年度実績	目標値(2027年度)
従業員エンゲージメント	eNPS ^{※1}	-69.6%	-65.0%
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	「挑戦・達成志向」に関する設問肯定率	33.0%	50%以上
	「オープンな風土」に関する設問肯定率	50.7%	60%以上
	「労働環境」に関する設問肯定率	55.0%	60%以上
DEIの推進	女性役員クラス(プロパー)	1名	3名以上(2030年度)
	外国人 現地法人社長	4名	5名以上(2030年度)
健康経営の推進	心身のいきいき度 ^{※2}	66.6%	73%以上

※1 eNPSの対象は、明電舎及び国内関係会社です(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)

※2 病気やけががないときに発揮できる仕事の出来を100%としたときの、直近1か月の仕事の出来度合い

人権の尊重

人権に対する考え方

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

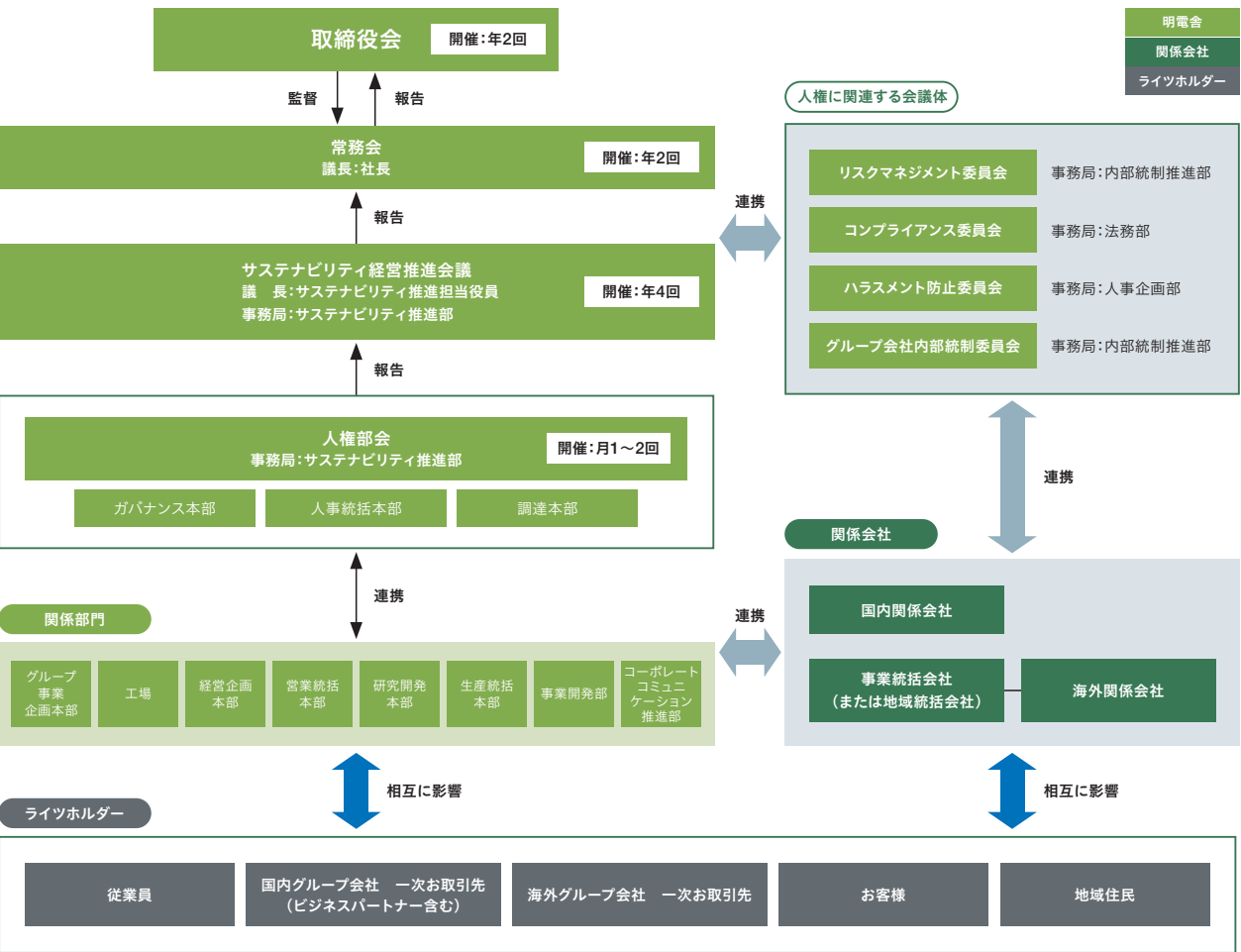
事業活動を通じて人々の幸せと持続可能な社会を実現するとともに、明電グループ企業行動規準に明示する通り、国際的な人権規範を遵守します。

明電グループ 人権方針はWebサイトをご確認ください。
<https://meidensha.disclosure.site/ja/themes/96>

人権の推進体制

人権に関する取組みは、サステナビリティ経営の推進体制の中で、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部会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。また、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。



人権デュー・ディリジェンスのステップ

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」などの国際規範に基づき、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。これまでに、

人権デュー・ディリジェンスの取組みを4つのステップで展開し、具体的には、「STEP1. プロセスの構築」、「STEP2. セルフアセスメント」、「STEP3. リスクアセスメント」、「STEP4. インパクトアセスメント」の順に推進しています。

STEP	内容	～2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
1.プロセスの構築	●国連グローバルコンパクト加入 ●人権方針策定、企業行動規準改定 ●調達ガイドライン改定 ●人権デュー・ディリジェンス体制構築 ●人権方針策定、企業行動規準改定 ●浸透・教育活動（研修、職場ディスカッション） ●詳細スケジュール決定					
2.セルフアセスメント （人権リスクの洗い出し）	●調査スコープの検討 ●リスク棚卸 ●影響と対策の考察	明電舎単体		国内関係会社		
3.リスクアセスメント （部門ごとのヒアリングを踏まえ 人権リスクの特定と対応策の検討）	●対応策の確認 ●課題リストの作成 ●部門ヒアリング ●課題の特定		明電舎単体	国内関係会社	ガイドライン作成	海外関係会社
4.インパクトアセスメント （各ステークホルダーに対する インパクトの特定と対応策の策定）	●論点整理 ●従業員へのアセスメントシートによる調査、分析 ●お取引先へのアセスメントシートによる調査、分析		明電舎単体	国内関係会社 一次お取引先		海外関係会社

人権デュー・ディリジェンスプロセスの構築

2025年度は、海外関係会社への展開を見据え、関係会社が主体的に人権デュー・ディリジェンスを実施するプロセス構築に取り組みました。国際的なガイダンスを参照し、求められる事項と明電グループの現状・課題を整理し、実施手順や対応方針を

定めるガイドラインの策定、推進体制の整備を進めています。今後は、関係会社へのリスク・インパクトアセスメントを段階的に実施し、人権リスクの特定・評価と負の影響の防止・軽減につなげていきます。

顕著な人権課題及び対応策

リスクアセスメント及びインパクトアセスメントを通じて人権課題を抽出し、影響度を評価・マッピングした結果、リスク評価が「高」となった7つを顕著な人権課題と特定しました。今後は、これらを優先的に解決すべき課題と位置付け、深掘り調査を行い、

負の影響の防止・軽減に向けた対応を強化します。また、ステークホルダーへのインパクトアセスメントを定期的に実施して人権リスクを見直し、継続的な改善と予防を通じて、ステークホルダーの人権保護を図っていきます。

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・通報窓口を設置し、匿名での相談も受け付けています。通報者が不利益を被らないよう徹底し、寄せられた情報は関係委員会などが調査のうえ、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確認された場合は、グループ行動規準などに則り、当事者の救済と是正に取り組めます。

顕著な人権課題に対する対応策の詳細と相談窓口一覧は、Webサイトをご覧ください。
<https://meidensha.disclosure.site/ja/themes/96>

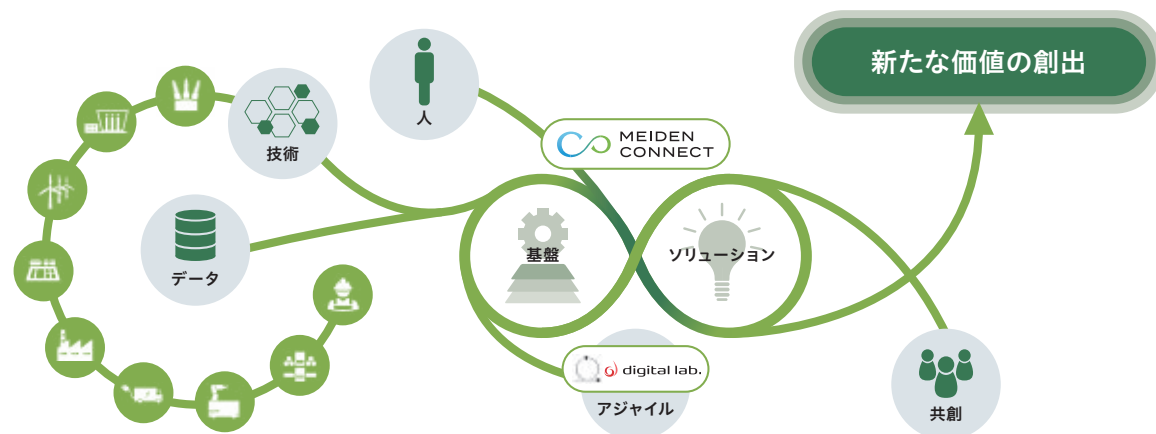
DX戦略

明電グループは、グループ横断で“つながる力で現場から未来をつくるDX”を推進し、現場データの活用による事業価値創出と、業務プロセスの効率化・生産性向上を両輪で進めています。

現場起点の知見・データを生かし、ビジネスモデルを進化

ソリューション提供基盤であるMEIDEN CONNECTは、これまで培ってきた電気技術を礎とする「現場力」とデジタル技術を融合させ、市場環境や技術の変化に対応し、新たな価値を創出するためのプラットフォームです。社会インフラを支える現場では労働力の確保、技術継承、脱炭素対応などの複雑化する課題への対応が求められています。明電グループは長年培ってきたお客様との対話や実績に基づく知見を活用し、

設備導入後の現場設備から得られるデータを可視化・分析しながら、お客様の課題解決を支援するソリューションでデータ活用ビジネスを拡大します。「中期経営計画2027」では、MEIDEN CONNECTを中核に、アジャイル型アプローチとお客様・パートナーとの共創を通じて、稼働中設備の遠隔監視、運用支援、保守業務の高度化を実現する継続的な価値向上と新たな価値の提供を強化していきます。



TOPICS

社会インフラの運転管理・維持管理業務DXの推進

明電グループでは、上下水道施設をはじめとする社会インフラの運転管理・維持管理を担う明電ファシリティサービス株式会社と連携し、現場業務の高度化と省力化に取り組んでいます。保守業務の現場では、人財不足や技能継承、広域に分散する設備への対応など、従来の人手中心の運用では持続性に課題があります。こうした状況に対し、データとデジタル技術を活用した新たな業務モデルへの転換を目指し、現場設備から取得されるデータを統合・活用することで、保守・運用業務のDXを推進しています。その一例として、ドローンを活用した現場点検の高度化に取り組んでいます。現場巡視や設備確認といった



ドローンを用いた特高変電所の保守 ロボットによる設備の地上巡視

業務に対し、ロボットによる地上の巡視、データ取得やドローンによる高所・広域の点検を組み合わせることで、人的作業を補完し、効率化と安全性の向上を目指し、PoC(概念実証)を開始しました。

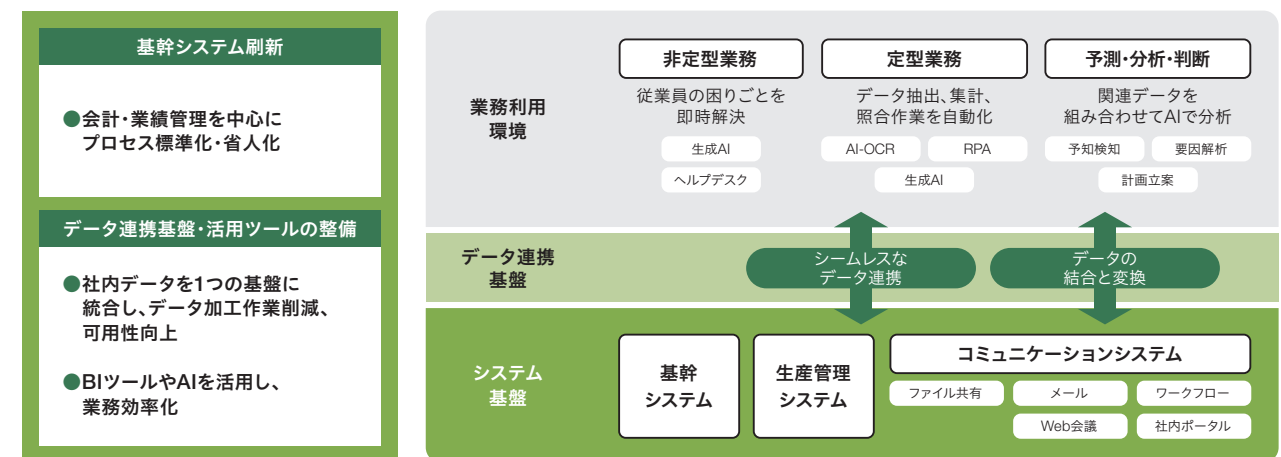
ものづくりと業務基盤の高度化で、全社の実行力を高める

明電グループは、「中期経営計画2027」において、データ基盤整備や活用を加速し、生産性向上とリードタイム短縮を進めています。2026年度より立ち上げたスマートファクトリー構想では、設計から生産、品質、調達、企画に至る各工程の情報を整備し、デジタルでつなぎ、PLM(製品ライフサイクル管理)プラットフォームの構築を通じて、工場のデータ体系の共通化と業務プロセスの標準化を推進し、工程

横断での改善と意思決定の高度化につなげていきます。加えて、調達・会計・人事などの間接業務においても標準化とデジタル・AI活用を進めるとともに、全社の業務改革活動ではプロジェクト管理システムを活用したCRM(顧客接点管理)のデータの活用や出荷・運輸システムの基盤構築などを通じて、生産性の向上とオペレーション変革を進めています。

成長戦略を支えるDX基盤の構築

経営・業務情報を有機的につなぎ、より効果的・効率的な経営推進へ



TOPICS

社用車運行管理システムの導入

明電グループでは、営業、工場、工事、保守サービスなどの多くの部門で日常的に社用車を使用しており、安全運転教育や指導を徹底しています。当社は、企業の社会的責任を踏まえた交通安全、コンプライアンス管理体制の強化を目的に、GPSデバイスを活用した新たな運行管理システムを導入しました。本システムは

アルコールチェック、車両予約や運行記録の管理に加え、運転日誌の自動作成機能を備えており、データ活用により大幅な業務効率化を達成しました。併せて、法的要求事項に対応した車両管理規程の見直しも実施しています。今後は利用部門を拡大し、災害発生時にはBCP(事業継続計画)対応に取り組めます。



社用車の位置・運行情報をリアルタイムで管理



BCPも重要です。ランサムウェア攻撃などを受けて企業活動が停止しかねないリスクは、現実を高まっています。攻撃を防ぐことはもちろん重要ですが、完全に防ぎ切ることは難しい。だからこそ、実際に業務が停止したケースを想定した訓練を繰り返し、対応能力を高めていく必要があります。

2030年以降を見据えた 成長シナリオと事業ポートフォリオ

安達 長期ビジョンを考えるうえでは、まず既存事業における需要拡大にどう対応するかが重要です。電力インフラの需要は今後も伸びていくと想定していますが、それに対応するには生産設備への段階的な投資が必要です。一つひとつの設備投資には大きな資金を伴うため、長期的な需要を見据え、計画的に進めることが欠かせません。一方で、新しい成長の種を増やすことも重要です。研究開発については、社外取締役である我々からも執行側との間の更なる議論の深化を要望しており、有望テーマについて個別に説明を受けたり、研究現場の方々と対話する機会も持っています。販売・生産・研究が連携し、お客様の声を踏まえて将来シナリオを描く取組みには大いに期待しており、それらの内容について

DXやAIの活用についても具体的に議論してきました。一度に全てを変えるのではなく、まずは製造現場で成功事例をつくり、その成果を他拠点へ横展開していくなど、緻密に対応することが重要だと考えています。

白井 今の安達さんのお話に関連してですが、私も当社の成長を支える基盤として、DXやそれらを活用したデータ整備は非常に重要だと考えています。例えば、業績予想については、経営判断に必要な情報の精度や可視化に課題があると感じています。その背景には工場や事業部、各拠点から集まる情報が十分に整備されていないという基盤上の課題があります。データ基盤が整えば業績管理の精度が高まり、ひいては戦略判断や情報開示の質の向上にもつながります。統合報告書やサステナビリティ報告書でも、人的資本やDX、ガバナンスなどの非財務の取組みが経営戦略とどのように関連しているか、定量情報と併せて説明することが重要と考えます。

リスクを的確に捉え、 経営判断につなげる

黒田 私は前職の損害保険会社で、リスクと向き合う仕事に長く携わってきました。その経験から、社外取締役として、当社のリスクの捉え方には特に関心を持っています。近年は経済安全保障、地政学リスク、関税、サプライチェーン上の制約など、メーカーである明電グループにも大きく影響するリスクが増えています。当社がリスクマネジメント委員会などを通じて幅広いリスクを想定し、対応を進めていることは良い動きだと感じていますが、リスクを単に列挙するだけでなく、発生頻度と影響度を定量的に捉え、優先順位を明確にすることで経営判断につなげていく必要があります。数値化しにくいリスクをどう把握するかも含め、議論を深化させていく必要があると思います。

白井 リスクという点では、サイバーセキュリティや



社外取締役
(指名・報酬委員会委員長)

安達 博治

エネルギー業界で製造、経営企画、新規事業、人事などを経験。研究開発・ものづくり、環境経営などに関する知見を有する。

社外取締役

白井 久美子

IT業界でDX、人材育成、リスク・セキュリティ管理などを経験。デジタル分野や人的資本経営に関する知見を有する。

社外取締役
(監査等委員／指名・報酬委員会委員)

黒田 隆

損害保険業界で経営、営業・マーケティング、人材開発などを経験。リスク管理や経営全般に関する知見を有する。

社外取締役座談会

企業価値向上に向け、 取締役会の実効性を更に高める

「中期経営計画2027」の初年度を終え、成長機会が広がる一方、中長期的な企業価値向上に向けて取り組むべき課題も明確になってきました。本座談会では、3名の社外取締役が取締役会での議論を振り返りながら、当社ガバナンスの実効性と今後の進化について語りました。

中期経営計画初年度の振り返りと、 需要拡大への対応

安達 「中期経営計画2027」の初年度を振り返ると、電力インフラ・社会システム分野やメンテナンス需要は非常に堅調に推移しており、外部環境も

当社にとって追い風の状況にあると感じています。一方で、EVや半導体関連など、需要変動の大きい領域については、将来性や継続性を慎重に見極める必要があります。需要が高く好調な分野についても、今後、増え続ける需要に対応可能な生産体制を整えられるかを、検討しなければなりません。取締役会では、安全を確保しながら生産効率を高めるため、

のか、そのために越えるべき壁は何なのか、より解像度を上げた議論が必要です。

黒田 私も、当社の取締役会の議論は非常に活発だと感じています。社外取締役の意見を客観的な視点として取り入れ、誠実に討議している点は大きな強みです。取締役会の実効性を更に高めるためには、限られた時間の中で重点的に取り扱うテーマをより明確にしていくことが重要だと思います。M&A、人材育成、将来の収益源、長期戦略といった中長期の企業価値向上にかかわるテーマについては、早い段階から論点を共有し、議論を深めていく必要があります。また、外部環境や他社動向、政策の方向性など、社外の情報を取り込む機能も一層重要になると考えています。

誠実さを強みに、挑戦する文化へ

黒田 明電舎を一言で表すなら、Integrity(誠実さ)のある会社だと思います。従業員の皆さんや組織を見ても本当に誠実な会社だと感じており、そこに加え高い技術力があります。マーケティング力や販売力を更に高めていけば、当社の技術力を事業成長や収益力の向上に結び付け、企業価値を一段と向上できるはずです。

安達 井上社長が就任後、「夢を語ろう」という社内の気運が高まっています。私はそれを非常に前向きに受け止めています。社外取締役として私が意識しているのは、その夢を小さくしないことです。足元の事業環境や投資負担を踏まえた慎重な検討は当然必要ですが、そこで可能性を狭めるのではなく、どうすれば実現できるかを考える雰囲気をつくりたいと思っています。社外取締役としては、独立した立場から経営を監督すると同時に、会社の持つ可能性を引き出すために助言し、後押しする役割も担っていると考えています。明電舎の誠実さや技術力を強みにしながら、将来の可能性を広げる議論を後押ししていきたいと思っています。

強みがあるがゆえに、目標設定が慎重になり、失敗を避ける方向に意識が向いてしまう面もあります。これからは目標を達成したかどうかだけでなく、高い目標に挑戦したかどうかを評価する視点も重要です。挑戦して成功すれば大きく評価し、仮に結果に結び付かなくても、その挑戦自体を前向きに評価する。挑戦しないことは成長の機会を逃すことでもあります。こうした考え方を、評価や報酬の在り方にも反映していくことが、経営の挑戦を後押しするうえで必要だと思います。歴史ある会社ですので、文化や組織風土を変えることは簡単ではありませんが、次の成長に向けて避けて通れないテーマだと感じています。

取締役会の実効性を更に高めるために

白井 取締役会の運営については、社外取締役の意見を執行側が真摯に受け止めていると感じています。現在は意見に対してどのように対応するか、その対応状況がどうなっているかを整理して報告する循環が生まれています。これは取締役会がきちんと機能している証左だと思います。今後は2040年までの長期成長を見据え、どのような戦略で成長する



今後も議論を重ねていきたいと考えています。

安達 成長投資という点では、既存の生産設備への投資と、将来の新たな収益源を生み出す研究開発投資の両方を考える必要があります。一方で、その原資を確保するためには資産の最適化も常に追求しなければなりません。その観点で取締役会でも政策保有株式の縮減や遊休資産の活用・売却の可能性も含め、資本効率を意識した資産の持ち方について継続的に議論しております。社内の理論だけではなかなか決断しづらい案件こそ社外取締役として客観的に意見を述べようと心がけています。資本効率を高めながら、将来の成長に必要な投資を後押ししていくことは重要な役割であると認識しています。

人財と技術を未来につなぐ

白井 人的資本については、人が足りないことを前提に、どう事業を成長させるかという視点が欠かせません。労働人口が減少する中で、AIに任せられる仕事はAIに任せる一方で、明電グループが人と技術で守ってきた競争優位性や、他社に真似できない特殊技術、特許などは、人を軸にしっかり継承していく必要があります。経営人財やグローバル人財の育成、外部人財の活用、ローテーションや社内公募制度を通じた人財流動性の向上なども今後の成長を支える大きなテーマです。最近では、人を成長させよう、そのために外の知を取り入れよう、社内で人をどう生かしていくのかを考えようという議論の解像度も、これまで以上に高くなっていると感じています。人財戦略は事業戦略と並行して議論すべきものであり、こうした機運を具体的な施策につなげていける段階に来ていると感じています。

黒田 人を育てるという意味では、会社全体として、もう少し高い目標に挑戦する文化を育てることも必要だと思います。当社は非常に誠実な会社であり、堅実に物事を進める良さがあります。誠実さという



取締役会でも議論していきます。

黒田 将来の成長を考える際にはポートフォリオの見直しも避けて通れません。需要変動の影響を受ける事業をどう位置付けるかは、取締役会でも重要な論点です。先行きが見通しにくい事業だからこそ、スピード感をもってリスク分散を進めることが肝要です。また、ポートフォリオというと事業別の議論に偏りがちですが、私は地域別ポートフォリオも重要だと申し上げています。国内外でどのように売上・利益を伸ばしていくのか、その指標や戦略をより明確に示していく必要があります。

白井 黒田さんのお話には私も同感です。オーガニック成長とインオーガニック成長をどう組み合わせるか意思決定をするには、取締役会に示されるシナリオや目標、指標をより具体化する余地があると感じています。私自身もM&Aにかかわった経験がありますので、今後、助言できる場面があれば貢献したいと思っています。海外展開を考えるうえでは、人的資本の観点も重要です。従来のように日本人経営者を海外に派遣するだけでなく、現地法人や現地人財を生かし、各地域に根ざして事業を広げていく視点も欠かせません。取締役会に先立ち重要テーマを議論するオンサイトミーティングなども活用し、海外展開やM&Aを含めた成長シナリオについて、

コーポレートガバナンス

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

大切にする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。

「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>

取締役会議長メッセージ



取締役 執行役員会長
三井田 健

2025年度は取締役会議長として、取締役会の実効性を向上させるべく執行側との連携強化に努めるとともに、収益力の強化及び資本効率などの改善を通じた会社の持続的成長と企業価値向上を目指して取り組んでまいりました。「中期経営計画2027」の初年度ということで、当社を取り巻く世界情勢を踏まえ、経営環境の変化が計画の進捗に及ぼす影響を中心にトレースいたしました。その中で、人財、DX、海外展開、技術革新への対応などの全社横断的なテーマについては特に重要な課題として認識しており、重点的に議論を実施いたしました。

2026年度のアジェンダでは、2028年度以降の次期中期経営計画を意識した全社経営戦略や事業戦略など、優先度の高いテーマを重点的に設定しております。また、取締役が自ら当社の現場の状況を確認し、現場の声を聞く機会とすべく、2026年度の実取締役会のうち1回を主要生産拠点である沼津事業所で開催し、取締役全員で生産現場及び開発現場を視察する予定です。

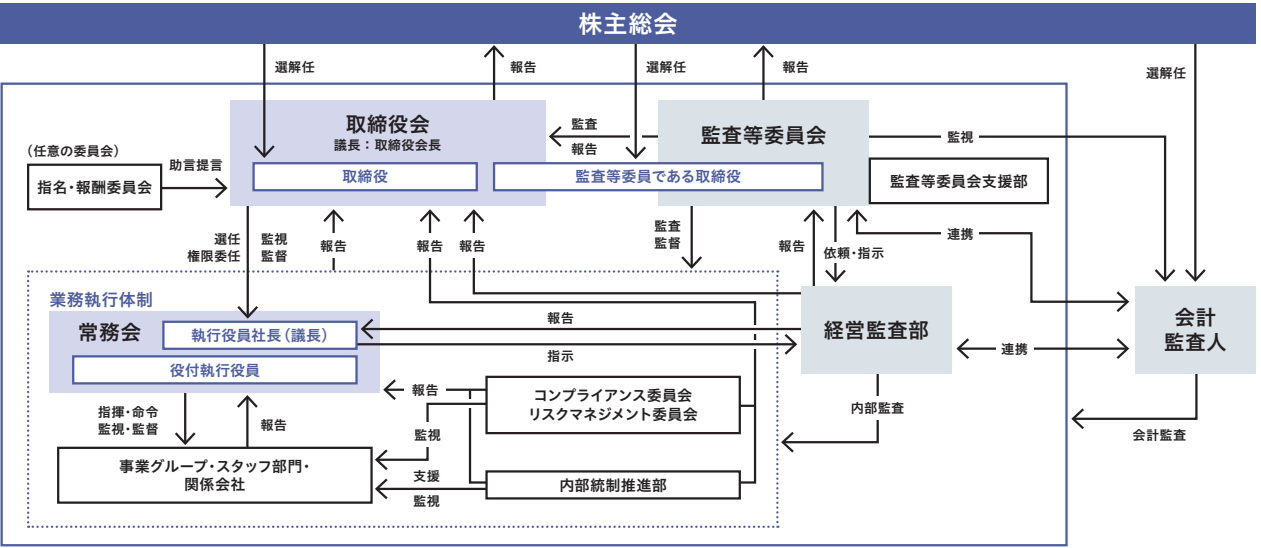
取締役会は株主の皆様に対する受託者責任・説明責任を果たすべく、独立した立場から経営陣への実効性の高い監督を行うべきだと考えております。議長として会社の目指す姿を明確にし、戦略的な方向付けを主要な責務として捉え、「取締役会の審議の活性化」「執行部門への委任と監督と執行の連携強化」及び「社外取締役に對する情報共有の更なる充実化」などに取り組み、取締役会における議論をリードしてまいります。

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、次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など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など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体制図



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。2025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。

📄 取締役一覧 p.75

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11名(うち、監査等委員である取締役が5名)で構成されます。また、取締役11名のうち社外取締役が7名(うち、監査等委員である取締役が4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の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、見識及び経験などにに基づき、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・法務などの知見及び経験などにに基づき、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。

なお、当社の定める「社外役員の独立性判断基準」については、「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご覧ください。

「コーポレートガバナンスに関する報告書」はWebサイトをご覧ください。
<https://meidensha.disclosure.site/ja/themes/102>

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生かしながら、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をし、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」を開催(2025年度:7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いました。「オンサイトミーティング」の議論には執行側も参加し、課題やリスク認識を十分踏まえ取締役会の決議または報告につなげていく運営としています。

2025年度は、主に以下のテーマについて、取締役会にて協議を行いました。

テーマ	取締役会での議論の概要
執行と監督の更なる分離について	監査等委員会による職務執行監査の提言を受け、取締役会等で役員制度の見直しを議論しました。役付執行役員と執行役員の役割・責任を明確化し、執行と監督の分離を一層推進するため、執行役員制度の一部を改定しました。
事前警告型買収防衛策について	事前警告型買収防衛策の必要性について、最新の動向や事例を踏まえ協議を重ねました。その結果、大量取得提案が生じた際に株主の皆様の意思を確認することが望ましいと判断し、同防衛策の廃止を決議しました。
人財戦略について	「中期経営計画2027」の実現に向けた人財戦略について取締役会等で議論を重ねました。特に従業員エンゲージメントについては、eNPSに加え、やりがいや挑戦志向、風土、労働環境などを含む多面的なKPIへと見直しました。

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内容を理解し、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など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

取締役会の実効性評価

当社は、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、2025年度の実効性評価(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、次の通りです。

①前年度に議論した実効性向上への主な課題と取組み状況

2024年度の主な課題	2025年度の取組み状況
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	2025年6月以降の体制による取締役会の運営について、取締役会内で協議を行い、2025年度のアジェンダの整理、取締役会資料フォーマットの策定、事前説明会の運営について議論を行い、2025年度の取締役会運営に反映しました。 また、執行と監督の分離を整理する目的で役員制度の見直しについて議論を重ね、2026年4月から執行役員制度を一部改定しています。
社外取締役と執行役員の コミュニケーションの強化	オンサイトミーティングの開催により、取締役会外で社外取締役と執行役員による柔軟な議論の場を確保しており、必要に応じて個別の意見交換を実施しています。 また、社外取締役の専門に応じて、社外取締役と関連部門の交流を実施しました。 引き続き、社外取締役と執行役員のコミュニケーション強化を図ります。

②2025年度の分析・評価の仕組み

1. アンケートの策定	前年度の実効性評価の議論において抽出された課題及びその対応状況・評価や、2025年度に取締役会において新たな課題として確認された事項を踏まえ、取締役会議長及び取締役会事務局にて取締役会の状況や実効性に関するアンケート(全26問、5段階評価及び自由記述、アジェンダの分析を目的とした設問)を策定 実効性評価項目(アンケート項目概要) ①取締役会の構成(規模、独立性、多様性、スキル等) ②取締役会等の運営(付議基準、アジェンダ設定、審議時間、資料内容、事前説明会、オンサイトミーティング、意見トレース、社外取締役への情報共有の在り方、取締役向け研修の在り方等) ③取締役会報告事項の重要度(あるべき姿)と充実度(現状の議論の質・量)のギャップ分析 ④取締役会の実効性(適切な議論ができているか、役員間のコミュニケーションの状況、監督機能の発揮) ⑤自己評価(職務に必要な時間の確保、専門性の発揮、経営・監督視点の意識[社内取締役]、独立した立場からの監督[社外取締役]) ⑥その他(自由記述)
2. アンケートの実施	2026年1月に全取締役(10名)に対して上記1. のアンケートを実施
3. 取締役会議長と社外取締役の面談	実効性評価アンケートの回答を踏まえ、1月末から2月末に取締役会議長と全社外取締役(6名)との面談を実施し、取締役会・オンサイトミーティングに関する要望や執行側に対する要望等を個別に確認
4. 取締役会での議論	実効性評価アンケートの回答を踏まえ、2026年2月27日開催の取締役会における取締役会運営協議事項として2026年度の取締役会・オンサイトミーティングのアジェンダに関する議論を行い、2026年3月30日開催の取締役会における取締役会運営協議事項としてアジェンダを除く実効性評価の分析結果について取締役全員で議論し、取締役会の実効性が確保されているか判断
5. 分析・評価結果	各取締役におけるアンケートによる評価結果を集約し、取締役会構成員によって議論した結果、下記の通り意見が集約される ●5段階評価の選択式設問の平均評価点は3.9ポイントであり、各取組みについて適切に機能していると評価された ●記述式の回答においても、取締役会の活性化に向けたこれまでの運営改善効果が発揮されていることに加え、各取締役の意識的な取組みが確認された。「中期経営計画2027」初年度における各事業グループや横断部門の取組み等、経営課題や重点戦略等企業価値向上のための議論が適切に実施できていると評価された ●取締役会の更なる改善に向けた意見も寄せられ、2026年3月30日の取締役会にて協議し、取組みを進めていくことが確認された 以上から、当社取締役会の実効性は確保されていると判断した

③課題と今後の取組み

2025年度の主な課題	2026年度の取組み
企業価値向上に向けた議論を充実させるアジェンダセッティング	次期中期経営計画やその先のビジョンを見据えた事業ポートフォリオやグループ経営戦略等、経営戦略を広く議論する機会を確保すべく、2026年度取締役会・オンサイトミーティングのアジェンダの見直しに加え、説明・報告方法の効率化を図ります。
取締役向け研修の充実化	新任社外取締役向け研修だけでなく、在任中の取締役向けの研修として、社外有識者による研修や当社工場・研究開発拠点の見学等を充実させ、当社取締役として必要な知識の習得及びアップデートの機会を確保します。

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。

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）・報酬など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。

2025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

2025年度における指名・報酬委員会の主な活動内容

テーマ	指名・報酬委員会での議論の概要
後継者計画 (サクセッションプラン)の推進	次世代経営人財の育成・選抜に向け、サクセッションプランの運用状況や後継者候補の評価・モニタリングを継続的に実施しました。また、後継者候補と社外取締役との面談を通じて、経営者としての資質や今後の成長課題を確認するとともに、後継者候補の育成・選抜プロセスの更なる充実について議論しました。
取締役会の 構成・実効性向上	「中期経営計画2027」の推進や将来の事業環境の変化を見据え、取締役会の構成やスキルマトリックスの在り方について議論しました。また、社外取締役候補者の選定においては、多様な経験や専門性を有する人財の確保を重視し、取締役会の監督機能の更なる強化に向けた検討を行いました。
役員報酬制度の高度化	役付執行役員の報酬構成やeNPS連動報酬の評価方法について議論し、役員報酬制度が中長期的な企業価値の向上や人的資本経営の推進に資する仕組みとなっているかを確認しました。また、次期中期経営計画を見据えながら、役員報酬制度の更なる高度化に向けた課題について協議しました。

取締役会の選任方針・選解任プロセス

前記「当社の取締役会について」①「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・経験など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きをとることとしています。

後継者計画（サクセッションプラン）

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・執行役員から一定の要

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・能力を備えることを目的として、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た育成を行う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においては、指名・報酬委員会の諮問を経て後継者候補を特定したうえで、常務会及び取締役会における審議・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。

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の経営方針に従い、常務会及び執行役員社長から権限を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、全社的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などの社内会議体を設置し、重要な経営事項につき意思決定に先立ち十分な議論・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議・決裁がなされ、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会に提出することとしています。

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など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

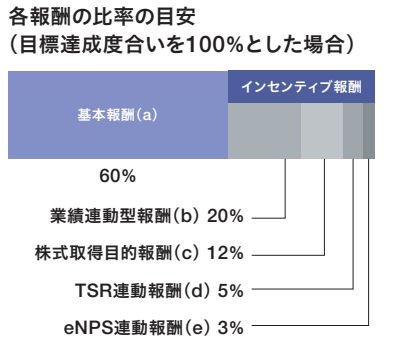
ア. 取締役（監査等委員及び社外取締役を除く。）

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)」で構成されます。

※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

イ. 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、目標通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、2024年度の営業利益は、目標150億円に対し、215億12百万円であったため、達成率は143%です。

計算式

職位別業績報酬基準額

×

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にその金額を定め、その金額を役員持株会に拋出し株式を取得するものとしています。
- ② TSR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^{※1}）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、2024年度の当社TSR287.4%に対し、配当込みTOPIXのTSRは213.4%であったため、相対TSRは135%です。

計算式

職位別TSR連動報酬基準額

×

相対TSRに応じた係数(0.8～1.2)

※1 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

- ③ eNPS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^{※2}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、2023年度のeNPSスコア－69.8に対し、2024年度のeNPSスコアは－69.0であったため、eNPSスコアは0.8ポイント増です。

計算式

職位別eNPS連動報酬基準額

×

eNPSスコア増減に応じた係数(0.6～1.4)

※2 「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。）の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きを定めています。また社長は、当該確認または答申の

内容を踏まえて取締役の個人別の報酬額など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。）の個人別の報酬額など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額は、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などを勘案しつつ、監査等委員会において決定しています。

2025年度実績

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・社外取締役を除く。)	265	155	110	4
社外取締役(監査等委員を除く。)	37	37	-	4
監査等委員である取締役(社外取締役を除く。)	28	28	-	1
監査等委員である社外取締役	36	36	-	3
計	369	259	110	12

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、2025年6月25日開催の第161期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名(うち1名社外取締役)を含んでいます。

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5名（社外取締役4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70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（2026年3月31日時点）。

監査等委員会委員長メッセージ



取締役(常勤監査等委員)
加藤 誠治

監査等委員会設置会社に移行後6年が経過し、当社の監査等委員会が、取締役会においても、業務執行部門との関係においても、会社の内部統制やガバナンスの実効性確保のためには不可欠であり、貢献できる事例も少なくないことを実感しています。

2025年度には、職務執行監査をはじめとする監査結果を整理・分析し、「成長戦略・ポートフォリオ」「人的資本経営」「ものづくり基盤」「全社リスクマネジメント」「グループ経営」の各項目において、当社の強みと改善すべき課題を整理しました。これを監督側の取締役会に提言し、執行側の常務会ともその内容を共有しています。

2026年度は新たな監査等委員を迎え、多様な知見と経験を生かし、経営課題への対応状況や取締役会の監督機能の実効性を検証するとともに、法令や社会規範、株主や投資家などの皆様から求められる責務を果たしつつ企業価値向上に貢献してまいります。

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(2026年3月31日時点19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、関連法令の遵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また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

②監査方法、実施状況及び監査報告

2025年度は、主に2つの方法(部門・子会社監査及びテーマ監査)で内部監査を実施しました。

部門・子会社監査は、部門ごと・子会社ごとに監査を実施するものです。リスクマネジメント委員会で特定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を考慮して選定した項目について、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ています。

テーマ監査は、部門横断的に共通のテーマを設定して監査を実施するものです。2025年度においては、

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など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の強化に努めています。

労務監査及びシステム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。

2025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。

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。

2025年度は、グループ会社内部統制委員会を年2回開催し、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を、国内子会社に対して共有しています。2025年度は明電グループで会社経営をしていくにあたっての心構えや留意点を体系的に

整理した指針を国内外の関係会社へ展開するとともに、将来の幹部候補となる人財のグループ会社の取締役・監査役への積極的な登用を推進しています。これらを通じて、グループ全体における内部統制水準の底上げを進めています。

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、海外子会社4社を現地訪問してガバナンス及びリスクマネジメント強化の重要性と課題に関する共通認識を醸成するとともに、国内子会社5社、海外子会社6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しました。

政策保有株式に関する基本方針及び現況

当社は、市場などの状況を踏まえたうえで、取引の維持・拡大及び提携・アライアンス先など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する一方で、保有意義や合理性が認められなくなった政策保有株式は、売却の検討を行うことを基本方針としています。

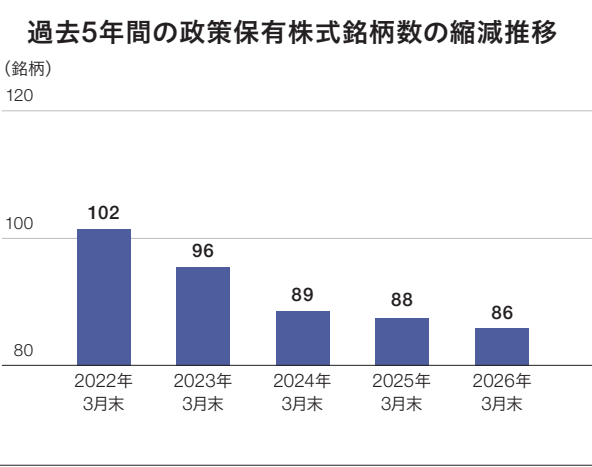
この方針のもと、現在保有している上場株式については、銘柄ごとにそのリターン(配当金・関連取引利益額など)と時価の比率が目標資本コストの水準に達しているかという点や、政策面の要素などを毎年取締役会において総合的に検証のうえで、保有または縮減を決定しています。

2025年度は、2025年3月末時点で88銘柄(貸借対照表計上額232億21百万円)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銘柄及び非上場株式1銘柄を全数売却した結果、2026年3月末時点での保有銘柄数は86銘柄に減少しました。ただし、保有する上場株式の株価の大幅な上昇を受け、貸借対照表計上額368億69百万円となりました。これは2026年3月末における連結純資産残高の20.7%です。なお、当社はみなし保有株式を保有していません。

当社は、上記基本方針のもと下表の通りに継続して政策保有株式の縮減を進めており、今後も更なる縮減を予定しています。

なお、2026年4月1日以降で進めた縮減により、2026年8月末時点で保有する政策保有株式の残高は、2026年3月末時点の連結純資産の19.8%となっています。

今後も、資本効率性の更なる向上及び持続的な価値創造のためのキャッシュ創出を意識しつつ、取締役会において政策保有株式の保有意義・合理性の検証を実施したうえで、政策保有株式の更なる縮減を進めていきます。



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

アナリストや機関投資家、株主との対話を通じて得られた意見や気付きを社内に取り入れた事例を紹介します。

①中長期の価値創造に関する理解促進

株主・投資家との対話や事業環境の変化を踏まえ、「中期経営計画2027」の先を見据えた長期的な成長戦略について議論しました。また、研究開発や成長投資について、将来の価値創造とのつながりや時間軸を含めてわかりやすく発信し、当社の持続的な成長への理解を深める必要性を確認しました。

②事前警告型買収防衛策の継続有無に対する議論を継続

投資家からの意見や近年の市場動向、買収事例などを踏まえ、事前警告型買収防衛策の在り方について取締役会で複数回議論しました。その結果、事前警告型買収防衛策は更新せず、今後は具体的な大量取得行為の提案があった段階で、必要な対応を株主に諮る方針としました。

主なIR・SR活動実績(面談件数)

(単位:件)

面談対象	2023年度	2024年度	2025年度
国内機関投資家	102	157	172
海外機関投資家	25	94	92
アナリスト	42	41	45
合計	169	292	309

取締役一覧

2026年8月現在

取締役会の構成（スキルマトリックス）

	 取締役 執行役員会長 三井田 健 取締役会議長	 代表取締役 執行役員社長 井上 晃夫	 代表取締役 執行役員副社長 鈴木 雅彦	 社外取締役 安達 博治 指名・報酬委員会委員長	 社外取締役 木下 学	 社外取締役 白井 久美子		 取締役 （常勤監査等委員） 加藤 誠治 監査等委員会委員長	 社外取締役 （監査等委員） 黒田 隆	 社外取締役 （監査等委員） 西野 敏哉	 社外取締役 （監査等委員） 中津 久美子	 社外取締役 （監査等委員） 吉田 恵美
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。豊富な経営経験を生かし、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。	2024年から執行役員副社長として当社グループ経営全般を担う。産業分野での技術者経験を生かし、研究開発・イノベーション推進に従事。「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。	豊富な経営経験と幅広い見識に加え、研究開発、ものづくり、環境経営などの知見を生かし、取締役会の監督機能の強化と適切なリスクテイクへの指導・助言などを期待するため。	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生かし、取締役会の監督機能の強化とDX・ビジネス変革への指導・助言などを期待するため。	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・人材育成の知見を生かし、取締役会の監督機能強化とDX・人的資本経営推進の指導・助言などを期待するため。		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。	豊富な経営経験と幅広い見識、マーケティング及び人材開発などを通じて培われた知見を持ち、これらを監査や取締役会に生かすことで監査・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・人材育成の知見を持ち、これらを監査や取締役会に生かすことで監査・監督機能の強化が期待されるため。	長年にわたる豊富な経営経験及び幅広い見識に加え、デジタルマーケティング及び企業風土改革への取組みなどを通じて培われた幅広い視野と知見を持ち、これらを監査や取締役会に生かすことで監査・監督機能の強化が期待されるため。	長年にわたる公認会計士としての高度な専門性及び豊富な経験に加え、DEI推進の取組みなどを通じて培われた幅広い視野と知見を持ち、これらを監査や取締役会に生かすことで監査・監督機能の強化が期待されるため。
在任年数	14年	3年	2年	4年	3年	2年		2年	4年	2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	監査等委員会
2025年度の 取締役会・ 委員会への 出席状況	取締役会	取締役会	取締役会	取締役会	取締役会	取締役会		取締役会	取締役会	取締役会		
	13回／13回	13回／13回	13回／13回	13回／13回	13回／13回	13回／13回		13回／13回	13回／13回	13回／13回	－	－
	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	監査等委員会		
	9回／9回	9回／9回		7回／7回	9回／9回			17回／17回	17回／17回	17回／17回		

	企業経営 サステナビリティ	DX	財務・会計	法務 内部統制	人材開発 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
	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	●	●								
	●	●		●	●			●		
	●	●		●	●					
	●					●				
							●			
								●		
									●	
										●
		●		●	●	●	●			

新任社外取締役メッセージ

お客様起点の価値創造で、明電グループの次の成長を支える



社外取締役（監査等委員）
中津 久美子

これまで、金融分野で培った事業評価の視点に加え、デジタルマーケティングやCX変革を通じて、多くの企業の成長と変革に携わってまいりました。その経験から、企業価値の向上には、優れた技術や製品に加え、お客様起点で価値を創出し続けること、そして変化を恐れず挑戦する企業文化が重要であると考えています。社外取締役として、客観的かつ独立した立場から建設的な議論に参画し、デジタルやマーケティングの視点も交えながら、明電グループの持続的な成長と企業価値向上に貢献してまいります。社会インフラを支える高い技術力と信頼を礎に、新たな価値創造への挑戦を後押しし、次の成長につながる経営を実現できるよう、社外取締役として監督・助言してまいります。

数字の背景を見つめ、イノベーションとガバナンスを支える対話



社外取締役（監査等委員）
吉田 恵美

公認会計士として企業の監査やガバナンスに携わるとともに、上場企業の社外役員、水道・下水道などの社会インフラ分野の社外取締役（社外役員）や地方公共団体の委員として、企業と公共の双方にかかわってまいりました。その経験から、企業にはそれぞれの事業や歴史、企業文化に応じた最適な経営の在り方があると実感しています。数字の背景にある事業の実態や組織の在り方に目を向け、技術や人材、組織風土といった企業価値を生み出す源泉を深く理解することを大切にしています。明電グループが変化に対応しながらイノベーションを積み重ねてきた長い歩みに、深い敬意を抱いています。皆様との対話を重ねる中で、人と人とのつながりや信頼関係を大切にす企業文化も大きな魅力だと感じています。監査等委員として独立した立場から適切な監督と建設的な対話を重ねるとともに、将来世代への責任を子育て世代の当事者として捉える視点も生かし、持続的な企業価値向上に貢献してまいります。

※各取締役の経歴はWebサイトをご覧ください
https://www.meidensha.co.jp/corporate/corp_06/
※下記スキルマトリックスは、当社が各取締役に對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

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
専務執行役員
望月 達樹 毛綿谷 聡 三宅 仁司
常務執行役員
東家 浩 宮澤 秀毅 渡邊 勝之 高畑 洋 白鳥 宗一 今 伸一郎 小川 雅美 小金澤 竹久 林 朗
執行役員
山岡 邦輝 島村 勝美 福留 宏和 鈴木 典芳 小島 裕子 塩尻 真人 小室 直人 伊東 拓哉 西尾 康孝 稲木 正幸 涌井 宏彰 山口 克昌 塩谷 敬祐 土屋 浩 佐合 達矢

リスクマネジメント

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、価値観の多様化など、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合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、常に変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、社長を委員長とし、役付執行役員で構成されます。同委員会では、内部統制推進部が年1回集計・抽出した明電グループの重要な事業リスクについて審議を行い、全社重要リスクを選定します。審議の結果、要対応と判断されたリスク

については優先的に対策を進め、その内容を常務会及び取締役会に報告することで適切に監督される仕組みとなっています。これにより、第1ラインから経営層まで一貫したリスクマネジメント体制を構築し、グループ全体を統括するERMを運用しています。

リスクマネジメント体制の詳細はWebサイトをご覧ください。
<https://meidensha.disclosure.site/ja/themes/103>

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、リスクマネジメント委員会での議論を経て、グループ全体の重要な事業リスクを定めています。その結果として経営に影響を及ぼす可能性のあるリスク事象は右記の通りであると考えています。

リスク名称			リスク評価			
			影響度	発生可能性	リスクが顕在化する速度	リスク発生による影響期間
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	中
	1-2	自然災害の発生	大	中	速い	短い
	1-3	サイバー攻撃	大	中	速い	短い
	1-4	地政学リスク	中	高	速い	中
戦略リスク	2-1	人財の不足	大	高	速い	長い
	2-2	経営方針、事業戦略に対するリスク	大	中	中	短い
オペレーショナルリスク	3-1	設備起因の生産停止リスク	大	高	中	中
	3-2	品質の低下	大	高	中	中
	3-3	労務管理・労働環境の悪化	大	中	速い	長い
	3-4	労働災害のリスク	大	中	速い	短い
	3-5	内部情報の流出、不正利用	大	中	速い	短い
	3-6	調達リスク	大	中	中	中
コンプライアンスリスク	4-1	建設業法違反	大	中	中	中
	4-2	独禁法違反・贈収賄	大	低	速い	長い
	4-3	環境規制違反	大	低	速い	中
	4-4	品質偽装・検査不正	大	低	中	長い

※リスク評価は明電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

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

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。製品・サービスの情報セキュリティを担うPSIRT^{※1}、社内の情報セキュリティを担うCSIRT^{※2}の配下に、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}を設置し、平時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を行っています。各部門には情報セキュリティを担当するSIRTマネージャーを配置し、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。こうした取組みは、「情報セキュリティ基本方針」に基づき、情報セキュリティ委員会を中心に推進しており、全社リスクマネジメント委員会とも連携し、不測の事態には全社BCP対策の一環として対応する体制を整えています。併せて、サイバーセキュリティインシデントによるシステム停止などを想定し

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

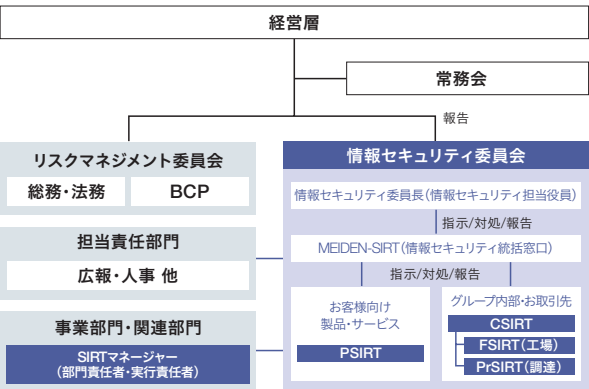
全役員・従業員を対象に情報セキュリティ教育を

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。

たBCP強化を進め、2025年度は全社ワークショップを通じて対応・復旧上の課題を抽出しました。

当社は、サイバー攻撃や内部情報の流出・不正利用を全社重要リスクの一つとして位置付け、全社的なリスクマネジメントの枠組みの中で管理しています。情報セキュリティ委員会における審議内容や対応状況は、定期的に社長・経営層へ報告するとともに、全社重要リスクに関する議論を通じて経営レベルで監督しています。

※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



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。

11か年財務データ

2026年3月現在

決算数値の詳細は、Webサイトに掲載している「Excelダウンロード」をご覧ください。
https://www.meidensha.co.jp/ir/ir_04/

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	2025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	358,239
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	326,194
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	90,852
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	27.9
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	27,122
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	8.3
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	27,889
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	23,625
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	7.2
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	13,473
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	18,082
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	11,836
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	178,531
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	373,668
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	75,571
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	44,404
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	17,498
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	-17,134
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	-7,785
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	364
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	9.4
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	15.1
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	6.6
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	46.8
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	0.07
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	0.91
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	3,402.3
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	520.8
一株当たり配当金(円)	40	40	45	45	50	48	50	50	75	123	157
配当性向(%)	26.1	31.6	28.9	26.7	27.6	29.8	33.7	31.8	30.4	30.2	30.1
PER(倍)	16.7	15.6	13.1	9.0	9.0	15.0	17.1	12.2	11.9	10.6	14.4
PBR(倍)	1.7	1.2	1.1	0.8	0.8	1.1	1.1	0.8	1.1	1.4	1.9

※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

長期信用格付け(2026年2月18日現在)

格付会社	格付け	公表日
日本格付研究所(JCR)	A	2026年2月18日
格付投資情報センター(R&I)	A-	2025年8月27日

明電グループの概要

会社概要 (2026年3月31日現在)

会社名	株式会社明電舎
創 立	1917(大正6)年6月1日[創業1897(明治30)年12月22日]
代表者	代表取締役 執行役員社長 井上 晃夫
本社事務所	〒141-6029 東京都品川区大崎二丁目1番1号 ThinkPark Tower
資本金	170億7千万円
連結売上高	3,261億9,452万円
連結従業員数	10,082名
グループ連結子会社数	40社(国内22社、海外18社)

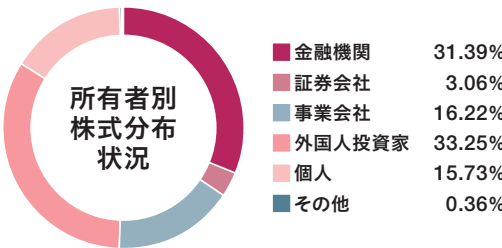
主要関係会社一覧 (2026年3月31日現在)

国／地域	会社名	国／地域	会社名
日 本	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		MEIDENSHA (SHANGHAI) CORPORATE MANAGEMENT CO., LTD.
	能登コミュニティインドパワー株式会社		MEIDEN HANGZHOU DRIVE SYSTEMS CO., LTD.
	イームル工業株式会社		MEIDEN (HANGZHOU) DRIVE TECHNOLOGY CO., LTD.
	明電テクノシステムズ株式会社	香 港	MEIDEN PACIFIC (CHINA) LIMITED
	明電プラントシステムズ株式会社		MEIDEN KOREA CO., LTD. ※2
	明電システム製造株式会社	韓 国	MEIDEN INDIA PRIVATE LIMITED ※2
	明電システムソリューション株式会社		MEIDEN T&D (INDIA) LIMITED
	株式会社甲府明電舎	インド	PT. MEIDEN ENGINEERING INDONESIA
	明電機電工業株式会社		MEIDEN MALAYSIA SDN BHD
	株式会社明電エンジニアリング	マレーシア	MEIDEN METAL ENGINEERING SDN. BHD.
	中央エンタープライス株式会社		MEIDEN ASIA PTE. LTD.
	レアテック株式会社	シンガポール	MEIDEN SINGAPORE PTE. LTD.
	明電ファシリティーサービス株式会社		THAI MEIDENSHA CO., LTD.
	佐渡明電サービス株式会社	タイ	VIETSTAR MEIDEN CORPORATION
	気仙沼環境管理株式会社		MEIDEN EUROPE GmbH
	明電ケミカル株式会社	ドイツ	TRIDELTA MEIDENSHA GmbH
	明電北斗株式会社		MEIDEN AMERICA, INC.
	明電興産株式会社	アメリカ	MEIDEN AMERICA SWITCHGEAR, INC.
	明電ナノプロセス・イノベーション株式会社		
	明電ユニバーサルサービス株式会社 ※1 ※2		
	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 (2026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163,577株を含む)
株 主 数	13,360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)	5,511,900	12.15
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,343,008	5.16
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,224,700	4.90
住友電気工業株式会社	2,177,785	4.80
株式会社三井住友銀行	1,800,000	3.97
三井住友信託銀行株式会社	1,100,000	2.42
明電舎従業員持株会	1,075,233	2.37
住友生命保険相互会社	1,061,400	2.34
BNP PARIBAS LUXEMBOURG/2S/JASDEC/FIM/ LUXEMBOURG FUNDS/UCITS ASSETS	799,200	1.76
HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	749,100	1.65

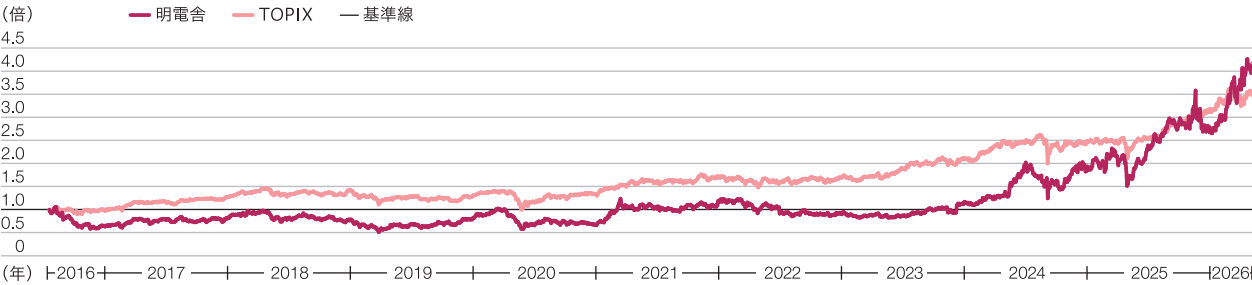
※持株比率は自己株式を控除して計算しています

株価推移(5年間)



※上記は、2021年4月1日～2026年3月31日までの株価推移

株主総利回り(TSR)推移



※2016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、2016年3月31日～2026年3月31日までのTSR推移