

トップメッセージ

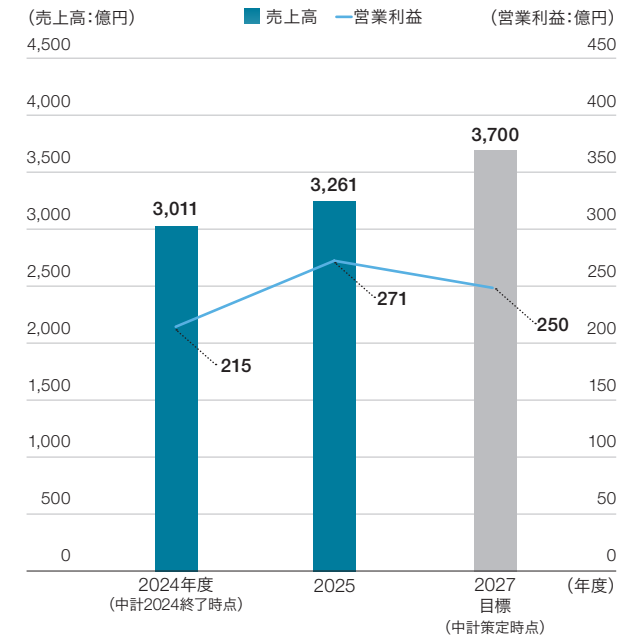
人と技術を 価値創造の源泉に、 その先の成長へ 挑みます

代表取締役
執行役員社長

井上 晃夫



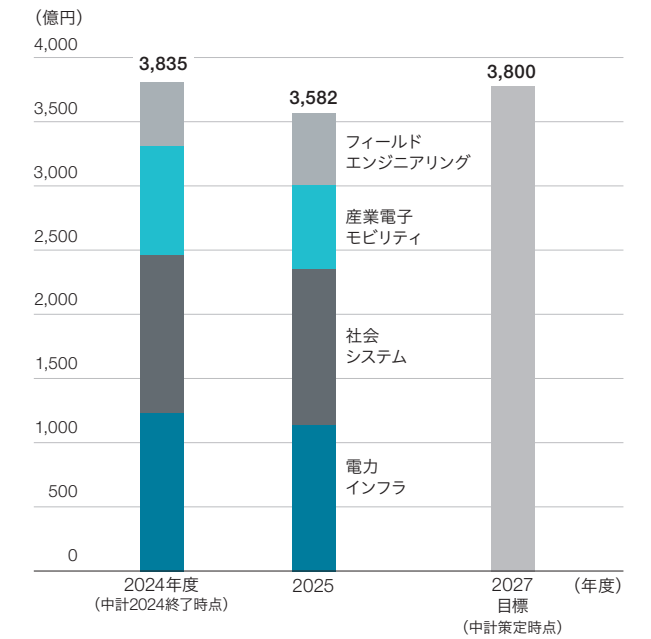
「中期経営計画2027」における業績推移



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
 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。

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。

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、電動力応用、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、

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。

人的資本の強化 p.53

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

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

