

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。

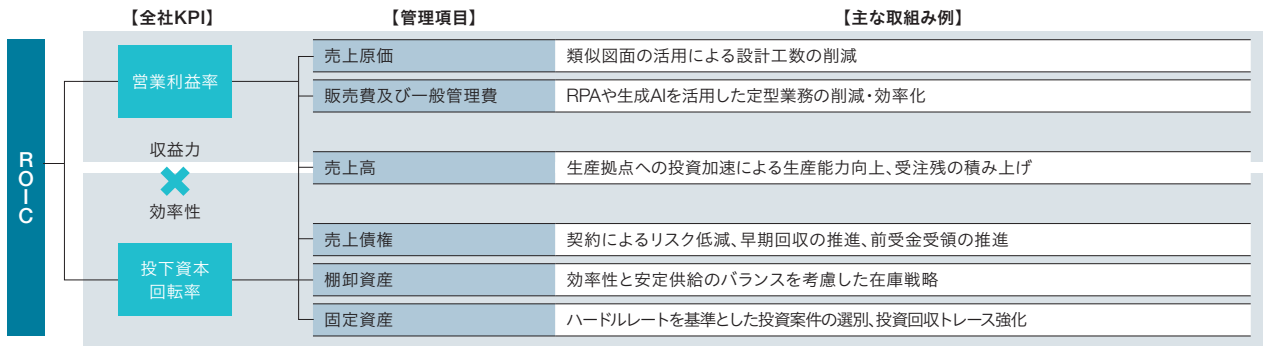
一方で、ROICのみで事業価値を判断することは適切ではないと考えています。当社の事業は、成長性の高い製造事業と、フィールドエンジニアリング事業などからなる安定的なキャッシュフローを創出する事業の双方から構成されており、それぞれ異なる収益特性を有しています。特に製造事業は、需給変動の影響を受けやすくボラティリティが高い一方で、大きな成長機会を見込むことができる事業であると認識しています。

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

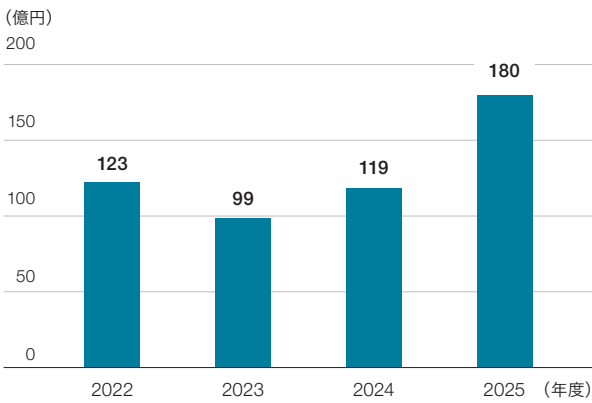
成長を支える財務基盤

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。

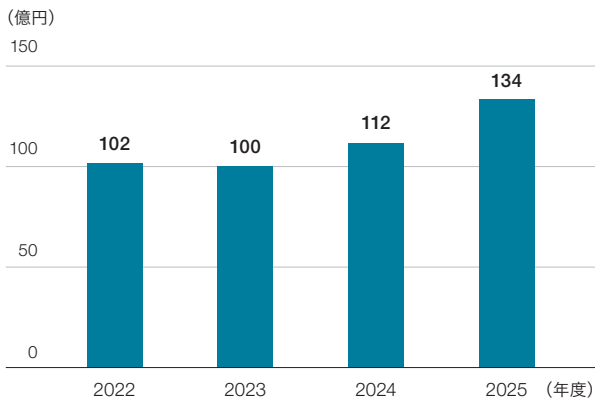
のではなく、信用格付けを維持しつつ、将来の成長機会に対して機動的に投資できる財務柔軟性を確保することを重視しています。

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

