

「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

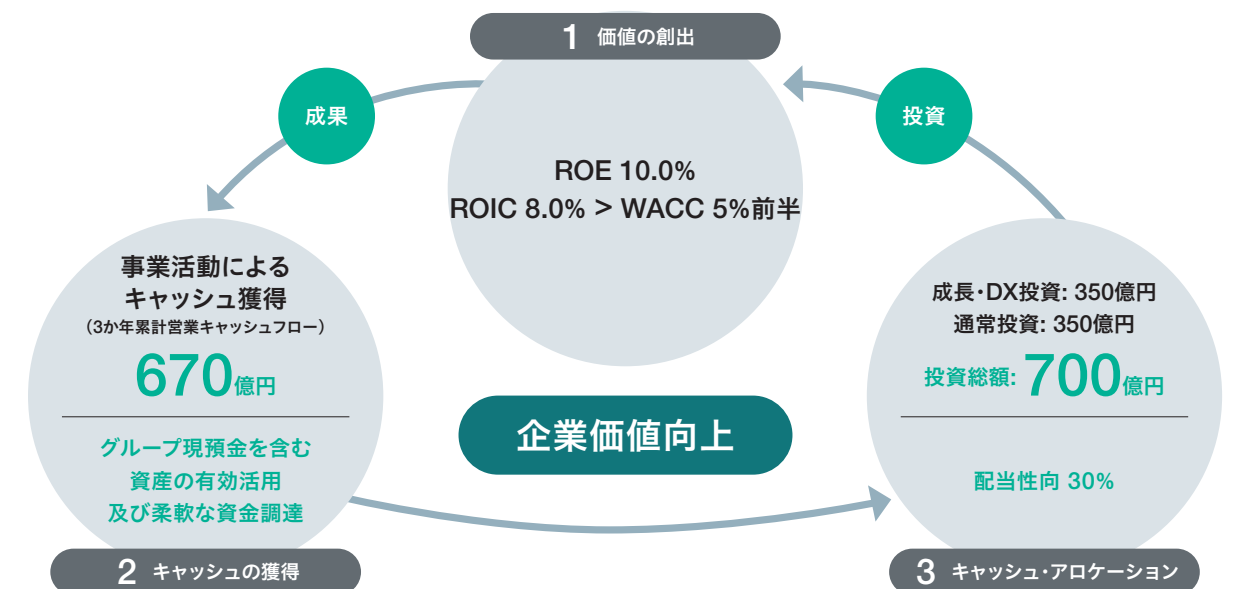
人とデジタルの調和

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。



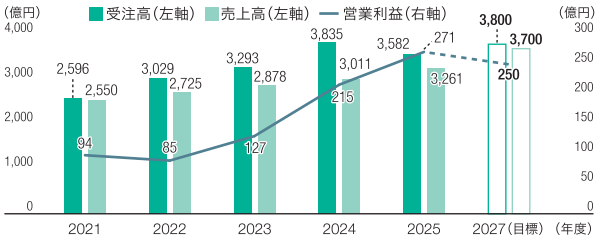
得られたキャッシュを再投資することで、更なる価値を創出していく

財務・非財務指標の目標及び進捗

財務KPI

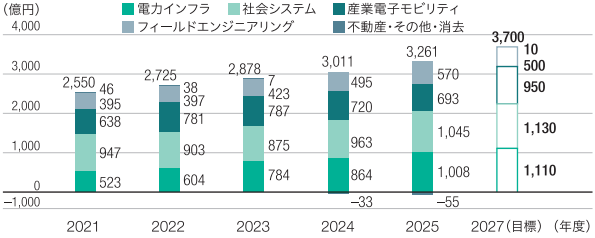
★「中期経営計画2027」で対外的に掲げている目標値

①受注高/売上高/営業利益★



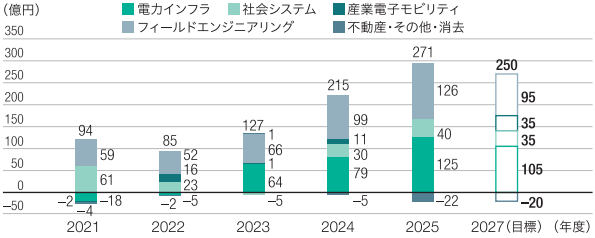
受注高は前年度に大型案件を受注した反動により減少したものの、売上高は前年度比8.3%増加し、過去最高を記録しました。営業利益は、電力インフラ及びフィールドエンジニアリングセグメントが牽引役となり、過去最高益を更新、中期経営計画目標を達成しました。

②事業セグメント別売上高★



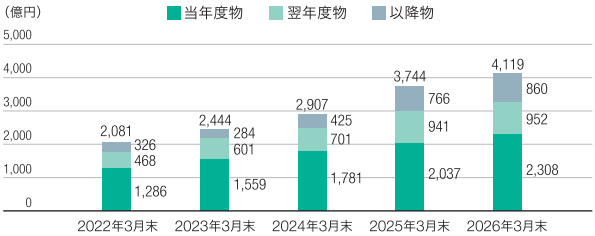
電力インフラ及び社会システムセグメントを中心に各セグメントの売上高拡大が進捗しています。フィールドエンジニアリングセグメントの堅調推移に加え、産業電子モビリティセグメントの成長も取り込み、中期経営計画目標の達成を図ります。

③事業セグメント別営業利益



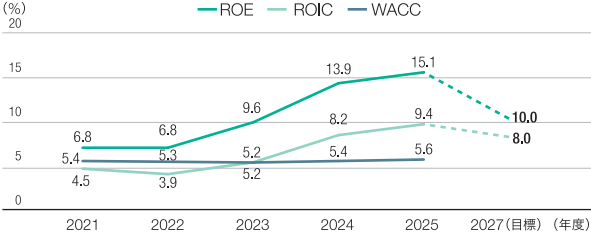
電力インフラ及びフィールドエンジニアリングセグメントを中心に収益性は着実に改善し、2025年度において中期経営計画の営業利益目標を前倒して達成しました。社会システム、産業電子モビリティセグメントの収益力強化を図りながら、持続的な収益基盤の強化につなげていきます。

④納期別受注残高



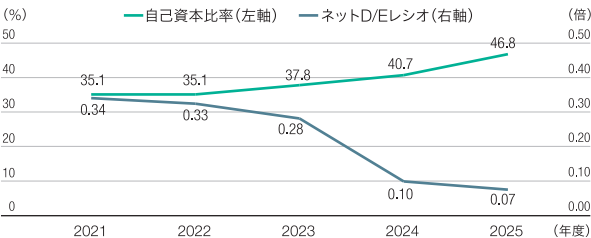
成長分野を中心に受注残高が拡大し、翌年度物や以降物も着実に積み上がっています。先々の案件を確保することで、今後の売上高を支える事業基盤の強化につなげています。
※受注残高は、各年3月末時点で受注済みかつ売上未計上の金額です。当年度物は、各年3月末時点で、翌4月から始まる年度内に納期を迎える受注残高。翌年度物はその翌年度、以降物はそれ以降の年度に納期を迎えるもの

⑤ROE/ROIC/WACC★



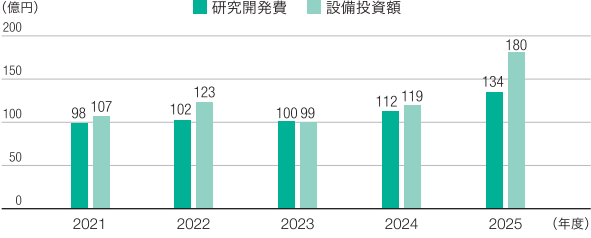
2021年度から2025年度にかけ、ROEは6.8%から15.1%へと大幅に改善し、ROICも4.5%から9.4%へ上昇しました。また、2023年度以降はROICがWACCを上回る水準まで収益性が改善し、資本効率が着実に向上しています。

⑥自己資本比率/ネットD/Eレシオ★



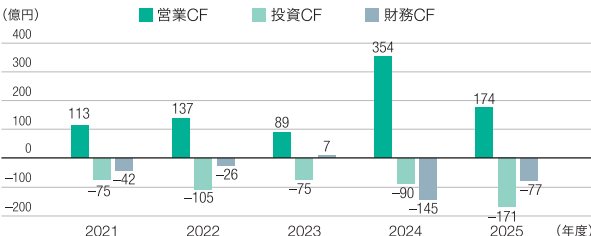
自己資本比率は前年度比6.1ポイント向上し、46.8%となりました。また、ネットD/Eレシオは0.1倍と低水準を維持し、安定した財務基盤を確保しています。

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。

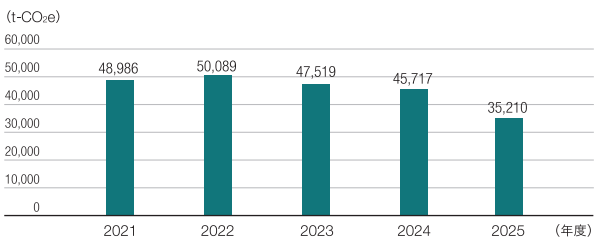
「中期経営計画2027」では、持続的な成長と資本効率の向上の両立を目指し、財務・非財務の両面から重要指標を定め、進捗を管理しています。2025年度は、電力インフラ関連を中心とした需要拡大を背景に、売上高・営業利益が伸長し、ROE・ROICも改善するなど、財務面では一部目標を前倒して達成しました。一方で、中長期の成長を支える国内外の

非財務KPI

★「中期経営計画2027」で対外的に掲げている目標値

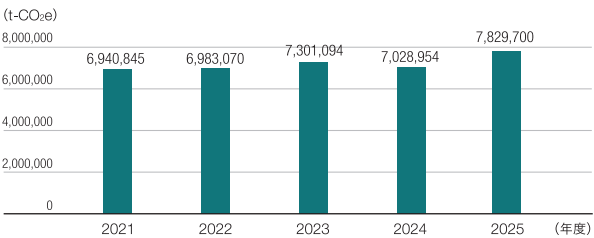
※女性従業員数/女性管理職比率は明電舎単体。それ以外の指標については、連結ベースで掲載しています

①Scope1+2排出量★



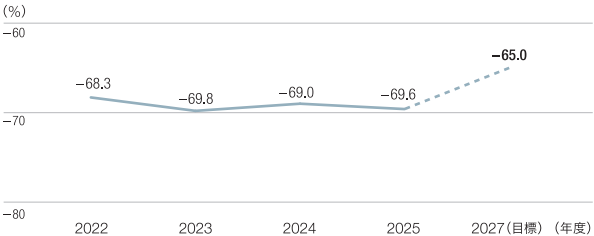
生産量は増加したものの、再エネ電力の調達拡大によりScope2排出量は削減され、Scope1+2排出量は前年度比23%減の35,210t-CO₂eとなりました。

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

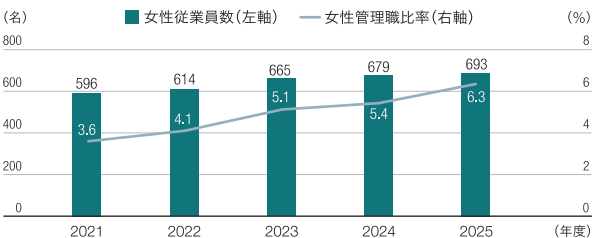
③eNPS★



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)

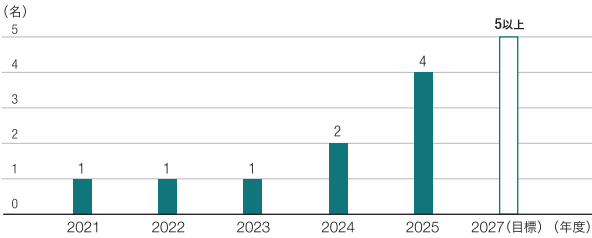
生産能力増強、生産システムDXの横展開による生産性向上とリードタイム短縮、海外新市場の開拓に加え、人的資本・環境分野の取組みについては、なお着実な積み上げが必要です。引き続き、成果の定着と課題への対応を両立させながら、計画全体の達成と企業価値の向上を目指していきます。

④女性従業員数/女性管理職比率



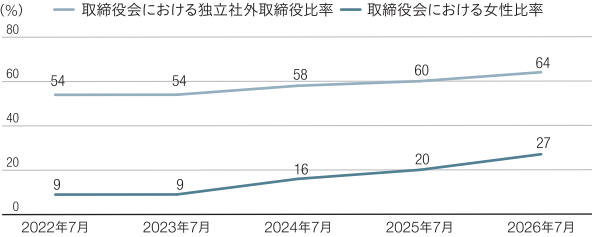
女性従業員の継続的採用と女性管理職育成は当社としても重要な課題と認識し、DEI推進に向けた各種施策を展開しています。管理職に占める女性労働者の割合を2030年度に12%とすることを目標に掲げています。
※女性管理職比率は、「女性管理職者数÷管理職総数」で算出

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
社会システム	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
	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。

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、電気の新エネルギー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り組みであり、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」「パワーケミトロニクス」「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	電気の新エネルギー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 ● パワーケミトロニクス(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 パワーケミトロニクス ● 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。「パワーケミトロニクス」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)		【進捗・成果】		
		Scope1+2	50%削減	●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		
		Scope3	30%削減	●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)		
		長期目標		【課題】		
		●2040年Scope2ゼロ達成		●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		
		●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 主要4拠点	再エネ導入率 100%			 第三次明電環境ビジョンの推進 p.49
		海外生産 全9拠点	再エネ導入率 50%			
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		【進捗・成果】		
		●採用・配置・制度のアップデート		●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		
		●多様な夢・志を組織の成長に つなげる制度・仕組みづくり		●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		
		●自律した人財の活躍		【課題】		
		●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		●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  人的資本の強化 p.53		
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		【進捗・成果】		
		●基幹システムの刷新		●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)		
		●データ連携基盤・活用ツールの整備		●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		
				 DX戦略 p.59		