

# 中期経営計画 2027

2025年5月13日 株式会社 明電舎

1	中期経営計画2024振り返り .....	03~04
2	中期経営計画2027全体概要 .....	05~12
3	数値目標 .....	13~14
4	事業グループ戦略 .....	15~18

好調な受注環境を背景に業績拡大、変化する世の中に対応した各施策も着実に進展  
一方で生産能力増強や未来に向けた取組みについては加速が必要

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

**財務指標** : 達成、2024年度は過去最高の売上高・営業利益に

**非財務指標** : 各種施策は展開も最終年度目標 一部未達

収益性	
(2024年度目標)	
売上高	3,000億円
営業利益	180億円
(2024年度実績)	
<b>売上高</b>	<b>3,011億円</b>
<b>営業利益</b>	<b>215億円</b>

達成

効率性	
(2024年度目標)	
ROE	10.0%
ROIC	8.0%
(2024年度実績)	
<b>ROE</b>	<b>13.9%</b>
<b>ROIC</b>	<b>8.2%</b>

達成

非財務指標(環境)	
(2024年度目標, 2019年度比)	
Scope1+2	6%削減
Scope3カテゴリ11	6%削減
(2024年度実績)	
<b>Scope1+2</b>	<b>18%削減</b>
<b>Scope3カテゴリ11</b>	<b>16%削減</b>

達成

財務健全性	
(2024年度目標)	
ネットD/Eレシオ	0.25~0.30倍
(2024年度実績)	
<b>ネットD/Eレシオ</b>	<b>0.10倍</b>

達成

株主還元	
安定的に30%レベル	
(実績)	(参考)4か年累計配当額 136億円
2021年度	<b>33.4%</b>
2022年度	<b>31.6%</b>
2023年度	<b>30.4%</b>
2024年度	<b>30.2%</b>

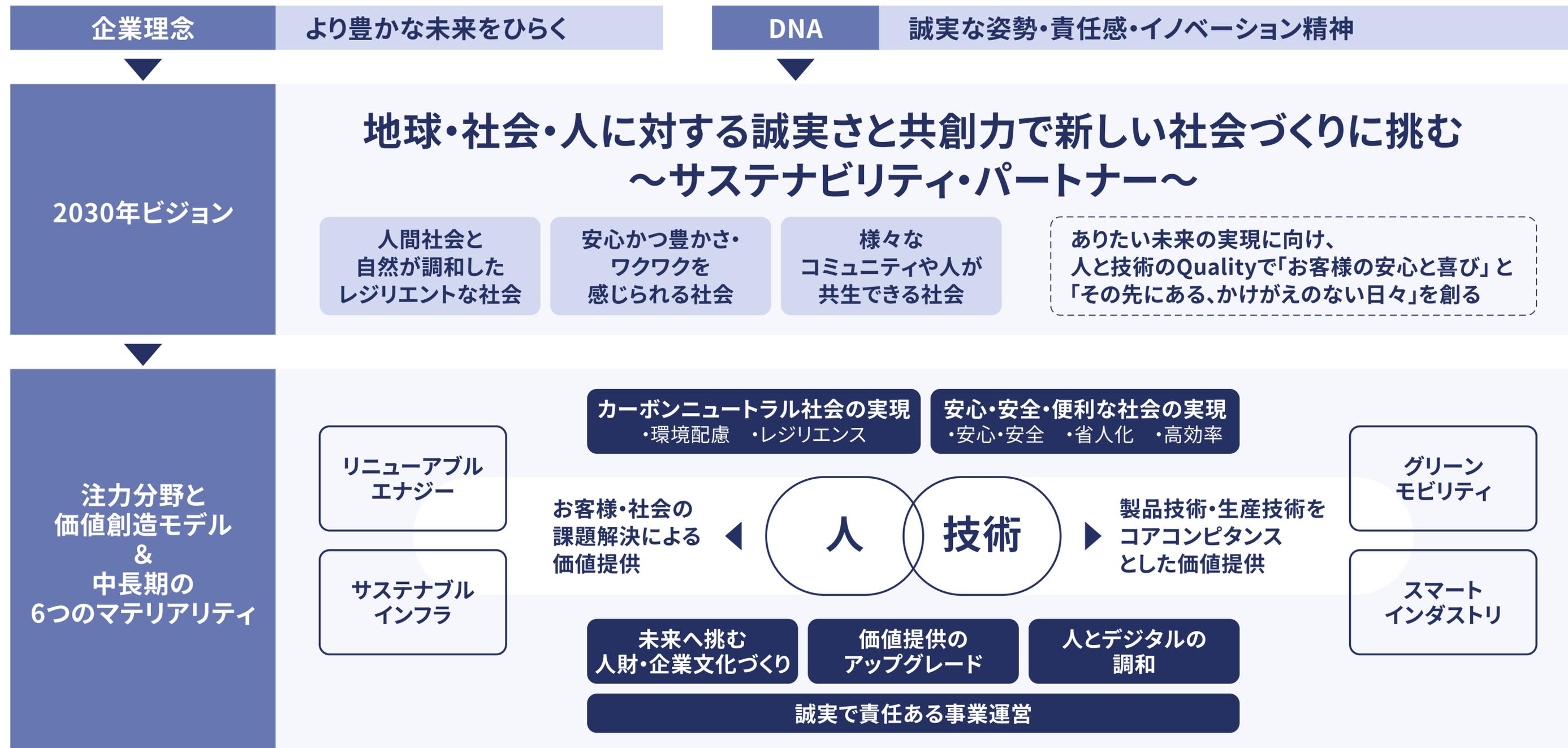
達成

非財務指標(人的資本)	
(2024年度目標)	
eNPS*	2021年度比で10%改善
女性役員クラス(プロパー)	1名
外国人現法社長	3名
(2024年度実績)	
<b>eNPS</b>	<b>2%悪化</b>
<b>女性役員クラス(プロパー)</b>	<b>1名</b>
<b>外国人現法社長</b>	<b>2名</b>

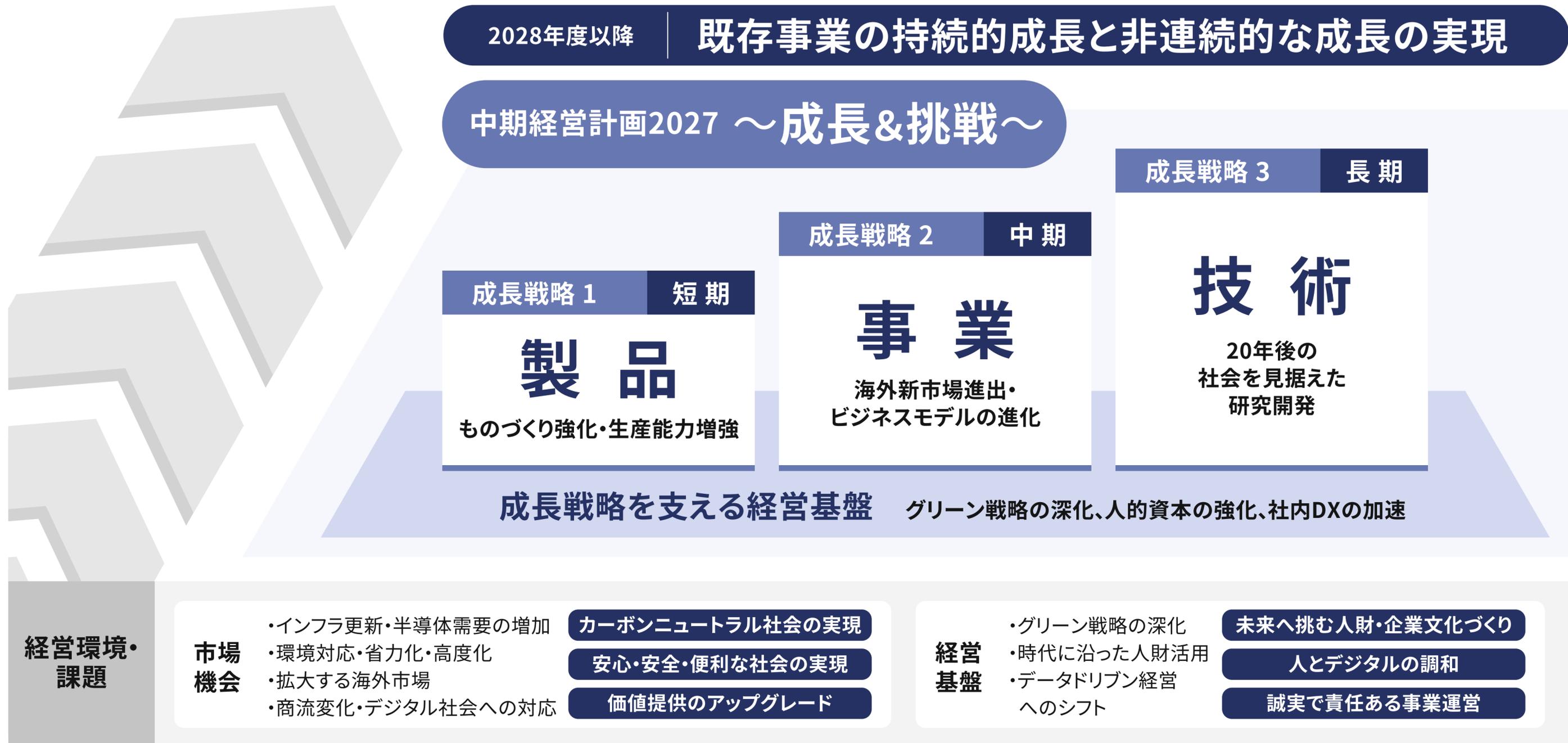
一部達成

※ eNPS:従業員向けNPS®(ネット・プロモーター・スコア)。NPS®は、バイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。eNPSの単位を%とし、記載しています。また、eNPSの対象は、明電舎及び明電エンジニアリングです。

持続的でより豊かな社会の構築に向け、技術と人財で、新たな価値を創造し続ける



ビジョン達成に向けた『ニーズに対応した着実な成長＋未来に向けた変化・挑戦』の3年



- ・継続的な国内外の生産能力増強
- ・競争力のある製品・システム、生産性の高いものづくり

## 展開事項 1

### 電力、電子分野等での 生産能力増設・増強

#### 国内:変電・電子等の設備増設

- ・真空コンデンサ増強
- ・電鉄向け設備増強
- ・変圧器 工場の増設  
(稼働2028年度以降～)



設備投資 **130億円以上**

#### 海外:拠点再構築

- ・シンガポール:工場移転
- ・米国:真空遮断器生産増強
- ・インド:変圧器生産増強
- ・ドイツ:避雷器生産増強



設備投資 **130億円以上**

## 展開事項 2

### 特長技術を活かした 製品・システムのアップデート

#### 環境対応製品の強化

- ・真空インタラプタ、真空遮断器の大容量化
- ・EV関連製品の更なる  
小型化・高効率化
- ・建機電動化  
コンポーネント



#### 高度化・省人化技術の強化

- ・半導体製造装置向け  
パルス電源開発
- ・スマート保安
- ・再エネ負荷予測



## 展開事項 3

### DX(データ基盤整備・活用)を加速し、 生産性向上・リードタイム削減

#### ものづくりのあり方に合わせた DX・生産プロセス改善

##### システム系・機器系

- ・「受注～出荷」の生産情報基盤を整備、  
生産管理自動化・設計合理化
- ・設計/試験データを連携し、  
一部試験の自動化

##### 量産系

- ・設備状況把握による  
予兆保全・稼働率向上
- ・自動化設備導入・混流生産

生産能力  
**25%向上**

リードタイム  
**50%削減**

- ・新たに需要が見込まれる領域・海外市場の積極的な開拓
- ・データ駆動型の価値創造、機器システム販売を超えたサービス事業の展開

展開事項 1

変電・電鉄、半導体関連での  
海外新市場の開拓

海外インフラ

- ・欧州環境規制加速  
(2026年:SF<sub>6</sub>規制)
- ・東南・南アジア地域での  
大型鉄道プロジェクト  
増加

環境対応製品や信頼性で  
市場シェア拡大

将来的な  
現地生産・協業検討

半導体関連

- ・微細化・積層化に伴う  
新たな市場機会
- ・半導体装置メーカーの  
開発競争激化

半導体関連製品  
(真空コンデンサ等)の  
北米拡販

需要家に近い  
研究開発拠点の設立

展開事項 2

市場環境変化に合わせた、  
価値提供手段の多角化

データ活用ビジネス加速

- ・顧客体験価値を追求したデータ活用ビジネス
- ・既設機器の情報をクラウドに集約し、O&M支援や  
オフアリングビジネスに活用・展開



事業領域の拡大

水インフラ

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

モビリティT&S

EV試験サービスプロバイダの地位確立

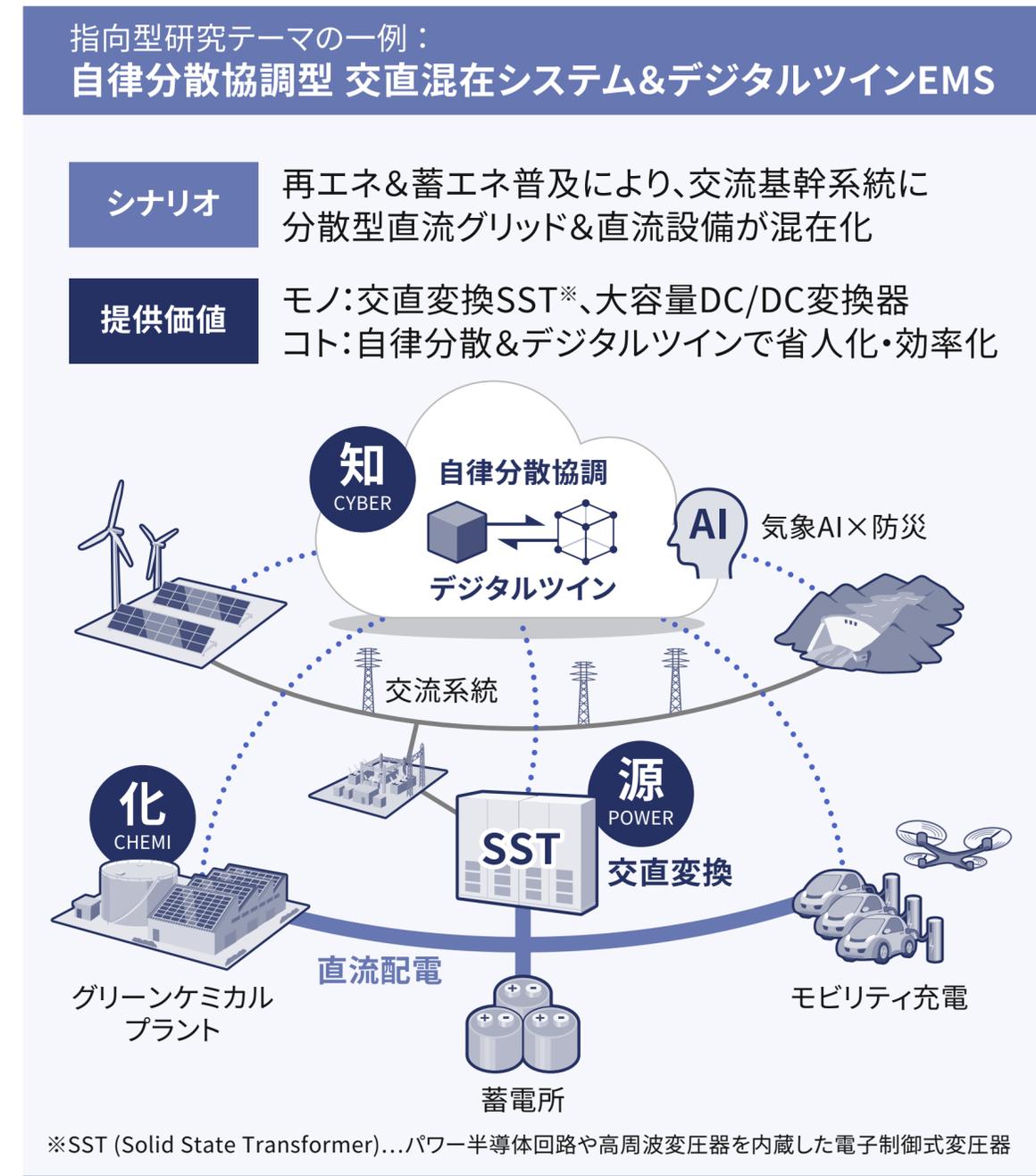
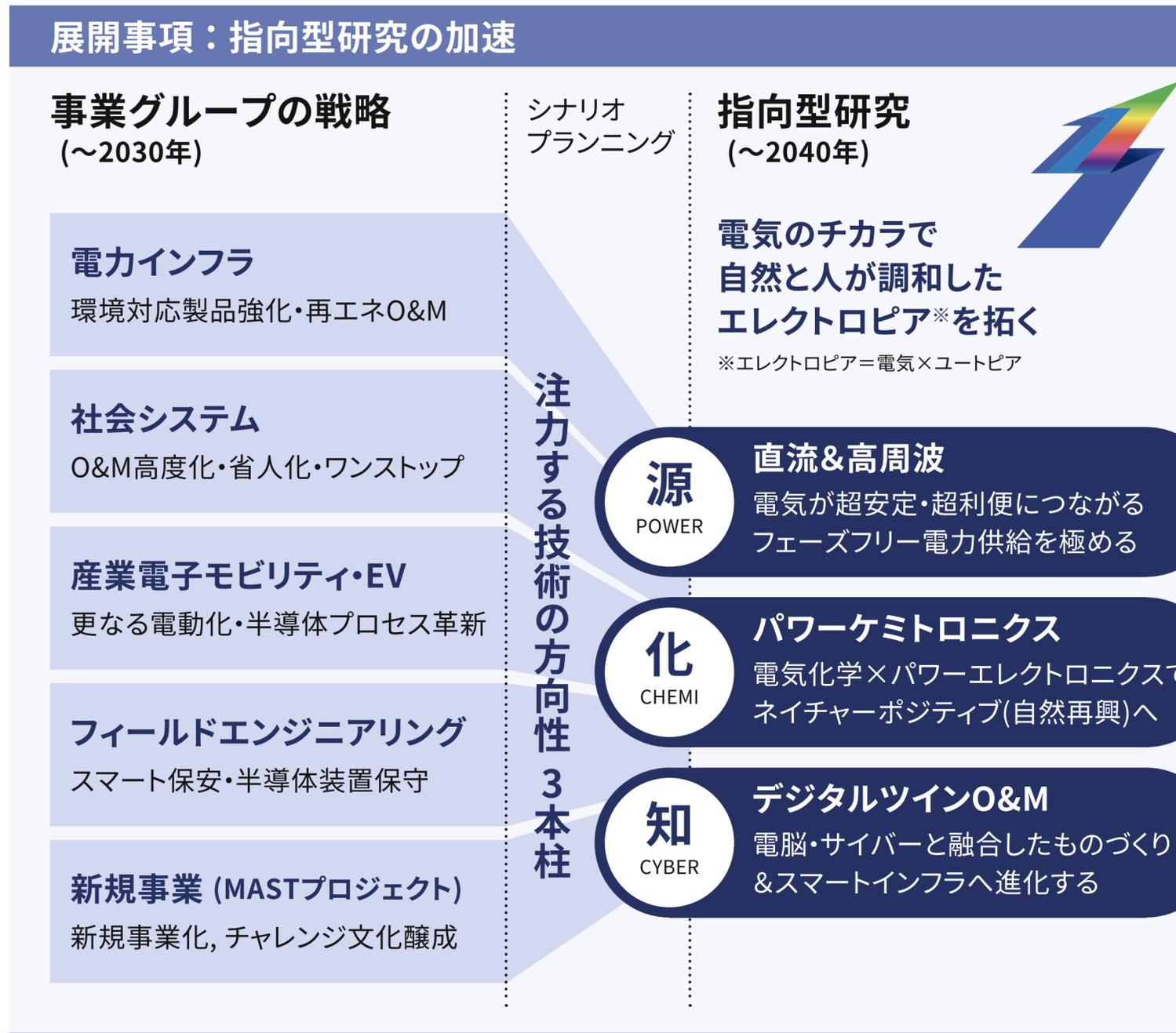
電鉄

スマートコンパクトシティ(まちづくり)への参画

水力

機器売りからの脱却、サービスプロバイダへの進化

ありたい未来を描き、新たなコア技術を獲得しながら価値を共創する「指向型研究」



価値創造の根源である各資本をアップデートし、更なる価値創造につなげていく

展開事項 1：グリーン戦略の深化

展開事項 2：人的資本の強化

展開事項 3：社内DXの加速

## 1.5°Cシナリオに準拠した第三次明電環境ビジョンを発表

2030年度目標値 (2019年度比)	第三次明電環境ビジョン
Scope1+2	<b>50%削減</b>
Scope3 (全カテゴリ)	<b>30%削減</b>
-----	
2040年 Scope2	<b>ゼロ達成</b>
-----	
2050年 Scope1+2	<b>カーボンニュートラル達成</b>

重点展開事項

工場ユニットの脱炭素化(脱SF<sub>6</sub>、省エネ推進)

全社主導での再エネ率向上

Scope3削減に向けた積極的なサプライヤエンゲージメント、LCA活動推進

### Scope2 再エネ率向上に向けて

〈2027年度目標〉

- ・国内生産 主要4拠点 …………… 再エネ率 100%
- ・海外生産 全9拠点 …………… 再エネ率 50%



### 環境対応製品の拡大

- ・SF<sub>6</sub>ガスレス製品(真空インタラプタ・真空遮断器)
- ・再エネ関連(風力O&M、水力システム)
- ・電動力製品、EV関連製品 など



### 自社保有風力のリプレース実施

- ・エムウインズ八竜(18基 総容量28,000kW)  
更新後、2029年度以降の自社電源への活用検討



価値創造の根源である各資本をアップデートし、更なる価値創造につなげていく

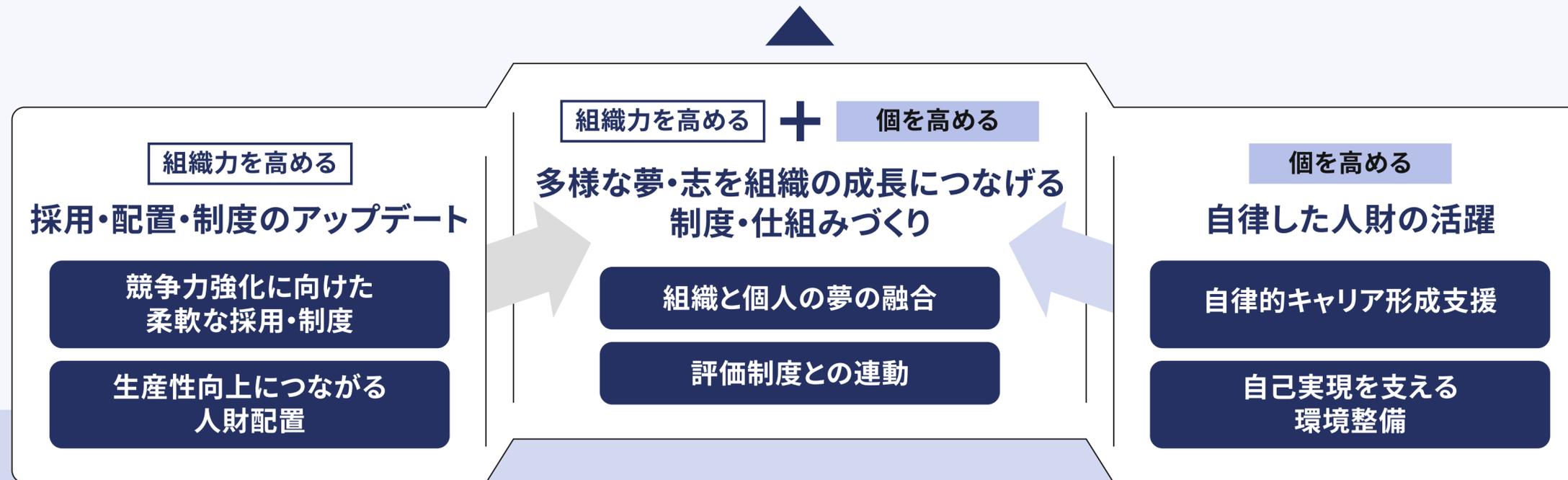
展開事項 1：グリーン戦略の深化

展開事項 2：人的資本の強化

展開事項 3：社内DXの加速

事業戦略上の人財課題解消、時代に沿った人財活用のあり方へ転換

個を惹きつける組織と多様な人財が夢・志で重なり、共に成長する環境の実現



基盤強化・  
企業風土醸成

多様な人財が誇り・熱意を持ち、  
安心して働くことが出来る基盤・風土

労働環境  
改善

対話強化による  
オープンな風土醸成

健康経営の  
推進

DEIの  
浸透

価値創造の根源である各資本をアップデートし、更なる価値創造につなげていく

展開事項 1：グリーン戦略の深化

展開事項 2：人的資本の強化

展開事項 3：社内DXの加速

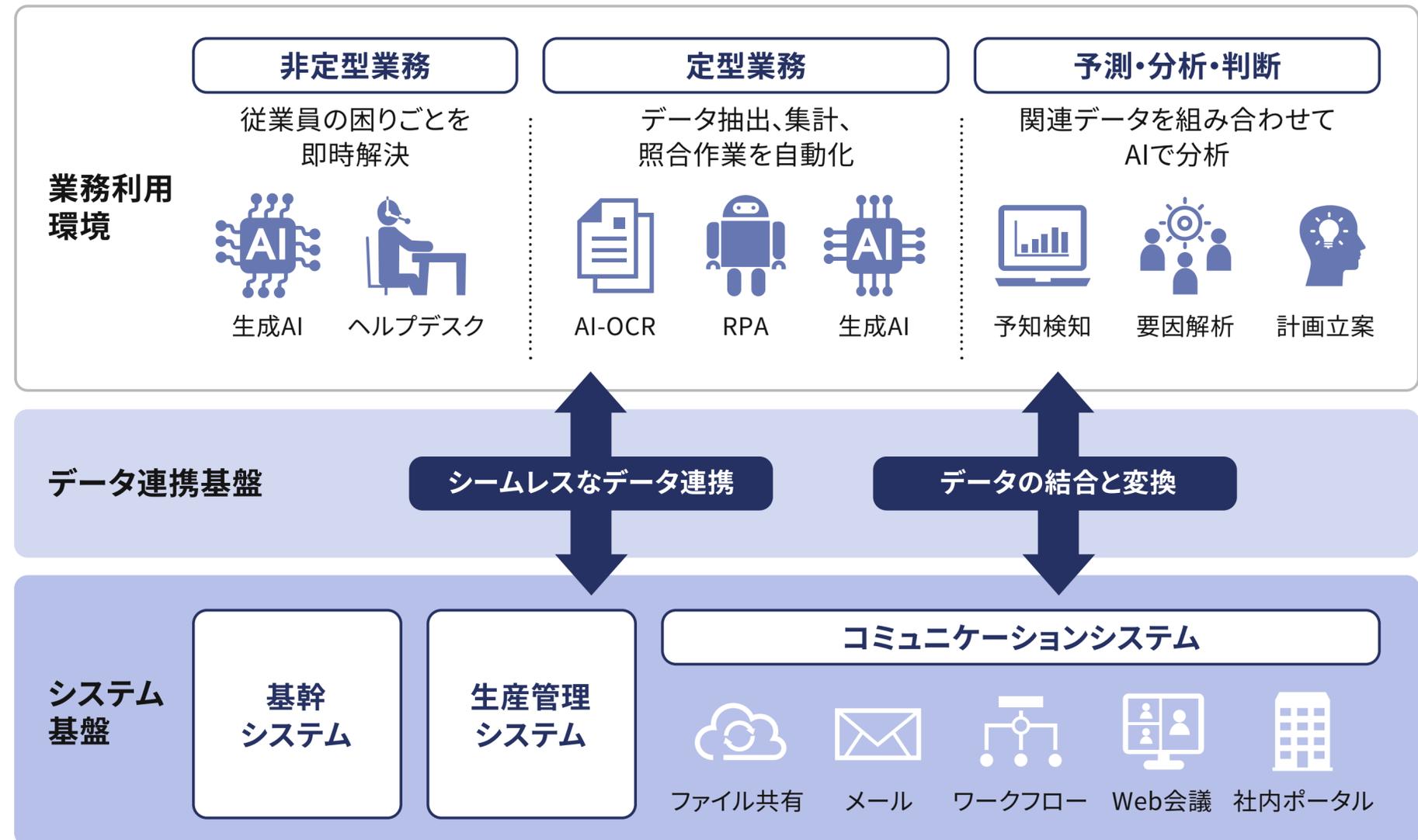
経営・業務情報を有機的につなぎ、より効果的・効率的な経営推進へ

基幹システム刷新

- 会計・業績管理を中心に  
プロセス標準化・省人化

データ連携基盤・活用ツールの整備

- 社内データを1つの基盤に統合し、  
データ加工作業削減、  
可用性向上
- BIツールやAIを活用し、  
業務効率化



	2024年度実績	2025年度予想	2027年度計画	
財務	受注高	3,835億円	3,400億円	3,800億円
	売上高	3,011億円	3,350億円	3,700億円
	営業利益	215億円	200億円	250億円
	ROE	13.9%	—	10.0%
	ROIC	8.2%	—	8.0%
	ネットD/Eレシオ	0.10倍	—	0.20~0.30倍
	設備投資	119億円	3か年累計700億円(うち成長・DX投資350億円)	
	研究開発費	112億円	3か年累計430億円	
非財務	Scope1+2	△18%	△30%	△40%
	Scope3	△16% (カテゴリ11)	△20% (全カテゴリ)	
	eNPS*	-69.0%	-65.0%	
	女性役員クラス	1名	3名以上 (2030年度)	
	外国人現法社長	2名	5名以上 (2030年度)	

※1. 計画為替レート:140円/USD 2. ROIC=税引き後営業利益/(有利子負債+自己資本) 3. Scope1,2,3:2019年度実績比

4. eNPS:従業員向けNPS®(ネット・プロモーター・スコア)。NPS®は、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。eNPSの単位を%とし、記載しています。また、eNPSの対象は、明電舎及び国内関係会社です。

- ネットD/Eレシオ0.20~0.30倍を目安とし、大型投資に向けた資本力増強を進める
- 成長期待の大きい事業への『投資』に集中。収益性・成長性で案件評価、効率的に投資を推進
- 資本効率の向上を図るため、事業と関連性の低い資産を縮減



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

## 「停電のない世界」「カーボンニュートラル」「電力設備の無人運用」の実現に貢献

2027年度収益目標			
	2024年度実績	2025年度予想	2027年度計画
受注高	1,258億円	1,043億円	<b>1,110億円</b>
売上高	864億円	1,056億円	<b>1,110億円</b>
営業利益	79億円	86億円	<b>105億円</b>

### 強み

- 環境対応製品と海外拠点含めた最適コスト・供給力
- 蓄電池を含めたシステム対応力・電力変換技術
- 再エネ電源に関わるO&M知見(水力・風力)



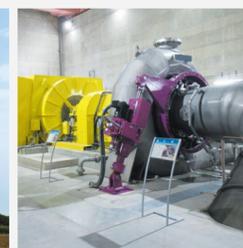
SF6ガスレス真空遮断器



真空インタラプタ



風力/水力発電O&M



太陽光PCS

### 事業シナリオ

- 再エネ設備の拡充、デジタル化、インフラ老朽化対応を背景に、国内外の電力インフラの投資は継続
- 脱炭素に向けた規制強化(SF6)を受け、環境価値を提供する製品・ソリューションの需要は増加

### 主要戦略

- 国内外における電力機器(変圧器、開閉器、避雷器等)の需要拡大を見据えた生産能力の増強 ..... **短・中期**
- SF6ガスレス製品(真空インタラプタ・真空遮断器)の北米、欧州への拡販 ..... **短・中期**
- 風力・水力事業における事業領域拡大(O&M事業、売電事業) ..... **中・長期**
- 環境対応製品の開発・製品化の強化(高電圧化対応) ..... **短・中期**

## 技術力・製品力で社会インフラの未来を創造し、持続可能な社会に貢献

2027年度収益目標			
	2024年度実績	2025年度予想	2027年度計画
受注高	1,253億円	1,128億円	<b>1,150億円</b>
売上高	963億円	1,008億円	<b>1,130億円</b>
営業利益	30億円	26億円	<b>35億円</b>

### 強み

- お客様に寄り添った製品開発、製品・システム提案力
- システム・プラントまとめ力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



電鉄向け  
き電用変電機器



クラウド対応カテナリーアイ  
(架線検測システム)



下水処理向け  
電力貯蔵システム



無停電電源装置  
(UPS)

### 事業シナリオ

- 国内インフラ設備の更新需要は堅調に増加 (老朽化・省人化)
- インフラ設備における官民連携運用が拡大
- 東南・南アジアの鉄道網整備進展

### 主要戦略

- 製品ライフサイクルを見据え、保守サービスにデジタル技術を活用 ..... **短・中期**
- 海外インフラプロジェクトの継続的な受注、着実な履行 ..... **短・中期**
- 基地などにおける電源設備の供給 ..... **短・中期**
- 新製品の開発と用途拡大、ビジネスモデルの構築 ..... **中・長期**
  - 電鉄: モニタリング装置の開発・用途拡大
  - 水インフラ: 機器・工事・運転維持管理・保守までを担う総合エンジニアリング体制の構築

## 特長技術を磨き続け、カーボンニュートラル・デジタル社会の実現に貢献

2027年度収益目標			
	2024年度実績	2025年度予想	2027年度計画
受注高	867億円	773億円	<b>1,000億円</b>
売上高	720億円	833億円	<b>950億円</b>
営業利益	11億円	13億円	<b>35億円</b>

### 強み

**半導体**  
真空、高電圧・高周波パルス、ピュアオゾン技術を活かした製品



真空コンデンサ



パルス電源



ピュアオゾンジェネレータ

**モータードライブ**  
モータードライブ(モーター制御)技術を活かした多様な製品



MEIDEN e-Axle (三位一体機)



電動建機向けコンポーネント



動力計測機器

### 事業シナリオ

- 脱炭素化・労働力不足による電動化製品の需要は増加
- デジタル化加速による半導体・装置関連需要は増加
- EVシフトは足元で鈍化も、堅調に進展する見通し

### 主要戦略

電子/NPI*	<ul style="list-style-type: none"> <li>特長製品(真空コンデンサ・パルス電源・ピュアオゾンジェネレータ)の開発・生産・販売機能の強化 …… <b>短・中期</b></li> <li>お客様に寄り添った製品開発・提案営業の実現に向けた、海外研究開発拠点の設立 …… <b>中・長期</b></li> </ul>
<small>※NPI:子会社 明電ナノプロセス・イノベーション(株)</small>	
電動力	<ul style="list-style-type: none"> <li>共通化・量産化によるコスト競争力の強化、新領域への適用(船舶・建機等) …… <b>短・中期</b></li> </ul>
EV	<ul style="list-style-type: none"> <li>標準モデルをベースとした小型化・高効率化に特化した派生モデルの開発、生産技術強化によるQCDの向上 …… <b>短・中期</b></li> </ul>
モビリティ T&S	<ul style="list-style-type: none"> <li>EV向け試験装置の開発・販売(開発パートナーとの協業含む) …… <b>短・中期</b></li> </ul>

## デジタル活用とパートナー共創によるファシリティマネジメントで、スマートインフラの実現に貢献

2027年度収益目標			
	2024年度実績	2025年度予想	2027年度計画
受注高	514億円	495億円	<b>540億円</b>
売上高	495億円	472億円	<b>500億円</b>
営業利益	99億円	88億円	<b>95億円</b>

### 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



保守サービス・維持・運用管理



技術研修センター「Manabi-ya」



半導体装置メンテナンス

### 事業シナリオ

- 設備メンテナンスの需要は堅調に増加 (半導体装置含む)
- 保守サービス業界全体で、顧客囲い込みが加速
- 自社・他社ともに需要に対する技術サービス員が不足

### 主要戦略

- 既存需要の取り込みとデジタル技術を活用したスマート保守の展開 ..... **短期**
- グループ内や他社との協業による更なる需要の取り込みと、フィードバックによる新規製品・サービス展開 ..... **短・中期**
- グループ内や他社との協業により半導体装置メンテナンス事業の拡大 ..... **短・中期**
- 価値の源泉である人財の採用・育成の強化と、働きやすい環境・制度作り ..... **短・中期**

# MEIDEN

## Quality connecting the next

### 注意事項

本資料に記述されている業績ならびに将来予想は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、潜在的なリスクや不確実性を含みます。そのため、実際の業績は当社の予想とは異なる可能性があることをご承知おきください。