

2026年度中期計画

1. 2023年度中計の総括

- ・当社は2023年度中計において、独自の技術と最先端技術を融合することで社会課題解決に積極的に貢献する「研究開発型企业」となることを目指し、その重点を地球環境保護・CO2削減、労働力不足解消、多様な働き方の支援に資する「Green Solutions & Tailored Solutionsの推進(以下G&Tと表記)」と定めた。
- ・これら重点分野での取組みに経営資源を集中的に投入することで、系統用蓄電池パッケージ(ユニット型パワコン)、業界最速の180kW急速充電器、固相抵抗スポット接合システムなど、社会課題解決に役立ち中長期的な業績向上への大きな期待が持てる製品を数多く開発した。
- ・開発強化に必要な資金を内部から生み出す目的で取り組んだ「ロスカット活動」では自社製ロボットを活用した生産自動化を進める一方、溶接機の次世代標準機の完全自動化に目途をつけた。また、DXツールの積極活用が業務効率向上やコストダウンの成果につながった。
- ・M&Aの活用では、欧州のシステムインテグレータ3社とドイツ中堅溶接機メーカーの買収により欧州での事業拡大に向けた体制を整えた。また、東北電機製造と四変テックを連結子会社に加えることで配電機器のトップメーカーとしてのポジションを確固たるものとした。
- ・中計最終年度の2023年度は半導体関連投資の先送りや中国経済の停滞を受け業績目標未達となったが、G&Tの売上高は220億円を超え、全社売上高は中計前の2020年度に比べ1.3倍に拡大し、「幸せの目標値」として定めたステークホルダーへの利益還元においても、株主配当165円/年(7期連続増配)の実施や地域社会への還元(営業利益1%相当の寄付)を充実させることができた。
- ・このように社会課題解決に貢献(社会的価値向上)する開発強化が当社業績改善(経済的価値向上)、企業価値向上につながった。

(単位: 億円)

	2020年度 実績 ①	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績 ②	比較 ②/①	2023年度 中期計画 ③	差異 ②-③
売上高	1,451	1,606	1,853	1,885	1.3倍	2,000以上	▲115
うちG&T	-	54	178	220	+220	350以上	▲130
営業利益	121	141	165	151	1.3倍	200以上	▲49
営業利益率	8.4%	8.8%	8.9%	8.0%	▲0.4%ポイント	10%以上	▲2.0%ポイント
R O E	11.0%	11.5%	12.4%	13.3%	+2.3%ポイント	12%以上	+1.3%ポイント
開発投資額	69	73	79	78	1.1倍	120以上	▲42
売上高開発費率	4.7%	4.6%	4.2%	4.1%	▲0.6%ポイント	6%以上	▲1.9%ポイント
1株当たり配当金	90円/株	110円/株	162円/株	165円/株	+75円/株	配当性向30%以上	

2. 2026年度中期計画

■環境・課題認識

- ・CO₂排出量削減が、政府主導のGX(グリーン・トランスフォーメーション)として社会システム全体を改革する取り組みへと発展する等、社会課題解決の重要性が増すとともに、その領域が広がっている。
- ・新たな領域でのビジネスを拡大するにはマーケティング力や技術営業力が求められることに加え、市場認知度向上が不可欠である。
- ・前中計でのM&Aが業容拡大につながっており、今後、販売・生産両面でのシナジー創出により更に大きな成果を生み出せる。
- ・自社製ロボットを活用した生産自動化システムのノウハウが蓄積され、これまで困難であった工程の自動化が実現できるようになった。
- ・企業の長期的な成長を支える源泉としての人的資本充実の重要性が増している。

■目指す姿（前中期計画から変更なし）

- ・電力変換技術、高精度・高速制御技術、高周波技術などの当社独自の技術と多様な最先端技術を融合させることにより、重点分野の社会課題の解決に積極的に貢献する企業。

■基本方針

- (1)社会課題解決に資する開発の領域拡大
- (2)代理店販売の革新と新領域の販売拡大
- (3)自動化追求と最適生産体制の構築
- (4)長期人材育成計画に基づく人的資本の充実

■基本方針の解説

(1)社会課題解決に資する開発の領域拡大

- ・次の3つの社会課題解決を重点分野と再定義して、既存の事業の枠組みにとらわれず開発の領域を拡大させることにより、当該分野で貢献度を高める（短期的な業績向上に寄与するものは勿論、長期成長につながる開発テーマの取り組みも加速させる）。

【開発領域拡大の方向性】

- ・脱炭素社会の実現：再生可能エネルギーの最大活用に役立つ系統用・自家消費用蓄電池システムやプラグイン・ワイヤレス充電システム、EV車体軽量化に役立つ接合機器はもとより、次世代マイクログリッド向けEMSや水素関連機器などを新たに手掛ける。
- ・労働力不足の解消：従来自動化が困難であった多品種・少量生産に適したロボットシステムの拡充や協働ロボットの品揃え強化に加え、接合機器においても脱技能化を追求し、生産自動化への貢献範囲を拡げる。
- ・デジタル化の推進：EV化や生成AI普及を背景に加速度的な増加が予想される半導体の生産工程の省電力化に役立つ高効率電源システムや製造装置の小型化に寄与する省スペースロボットに加え、チャンバククリーニング向けプラズマ源などの新領域を開拓する。

【主な開発テーマと売上高目標】

(単位:億円)

社会課題	主な開発テーマ	売上高目標			
		2024年度	2025年度	2026年度	… 2030年度
脱炭素社会の実現	次世代配電関連機器(直流配電等)	150	190	300	550
	再エネ自家消費蓄電池システム				
	系統用蓄電池システム				
	充電インフラ機器・システム				
	大容量需要家向け受電システム				
EV軽量化対応接合機器					
労働力不足の解消	多品種・少量生産に適したロボットシステム	60	90	150	250
	協働ロボットの品揃え強化				
	脱技能化接合機器				
デジタル化の推進	半導体製造装置向け省エネ電源	90	120	250	450
	〃 省スペースロボット				
	チャンバククリーニング向けプラズマ源				
合計		300	400	700	1,250

(2) 代理店販売の革新と新領域の販売拡大

- ・新たな領域でのビジネス拡大に向け自社営業マンの技術営業力・分析力・市場調査力を高めると共に新商材の市場浸透を図るための広報を強化する。
また、国内販売ルートへの活性化に向けたインセンティブプランの刷新に加え、その活動を支える販売ツール・教育プログラムを充実させる。
- ・海外ではこれまでに買収したグループ各社の製品・販売ルートの相互活用による欧州事業拡大を重点テーマと位置付ける。同様に米国でのビジネス拡大に向けた体制強化を進める。

【欧州事業の売上高目標】

- ・2026年度欧州売上高：260億円※（2023年度実績147億円）

※非連結子会社を含むグループ売上高合計、溶接機器関連市場シェアトップ<15%>に相当

(3) 自動化追求と最適生産体制の構築

- ・前中計で取組んだモジュール設計推進の成果として、主要標準製品生産の完全自動化を目指し大幅なコスト削減を実現する。また、生産自動化を前提とした世界最適地生産体制構築に向けた検討を進める。
- ・間接業務においても、RPAやBIツールに加えて文書生成AI活用推進により、単純業務削減を徹底し付加価値が高くやりがいのある業務へ社員の力を集中させる。

(4) 長期人材育成計画に基づく人的資本の充実

- ・企業の競争力の源泉である人材の確保・育成に向け長期人材育成計画を定め、以下のテーマに取り組む。
 - ・社員の帰属意識・経営への参画意識向上に向けた株式報酬制度の導入
 - ・次世代幹部、女性管理職候補の選抜と育成
 - ・博士号取得支援制度の活用促進
 - ・グローバル人材の育成
 - ・育児と仕事の両立支援（企業内こども園の設置）
 - ・社員一人ひとりのキャリアプランに基づく成長促進（教育費3倍以上）
 - ・定期的な社員エンゲージメントサーベイと具体的改善策実施の徹底

■財務目標・非財務目標

	(2023年度実績)	2026年度目標	2030年度目標
◇売上高	(1,885億円)	2,500億円以上	3,000億円以上
◇営業利益率	(8.0%)	10%以上	12%以上
◇ROE	(13.3%)	12%以上	12%以上
◇開発費率(リサーチ開発費等を含む)	(4.1%)	6%以上	6%以上
◇配当性向	(24.5%)	30%以上	30%以上

◇CO₂排出量 (Scope1+2<自社事業プロセス>) : 2013年度比46%削減(2027年度目標)

◇CO₂排出量 (Scope3 <サプライチェーン>) : 2020年度比25%削減(2030年度目標)

以上

<参考> 売上高・営業利益の推移

