

2026年度中期経営計画

2024年度から2026年度までの3カ年の中期経営計画「熱く、高く、そして優しく2026」を策定しスタートしました。

基本方針・重点戦略

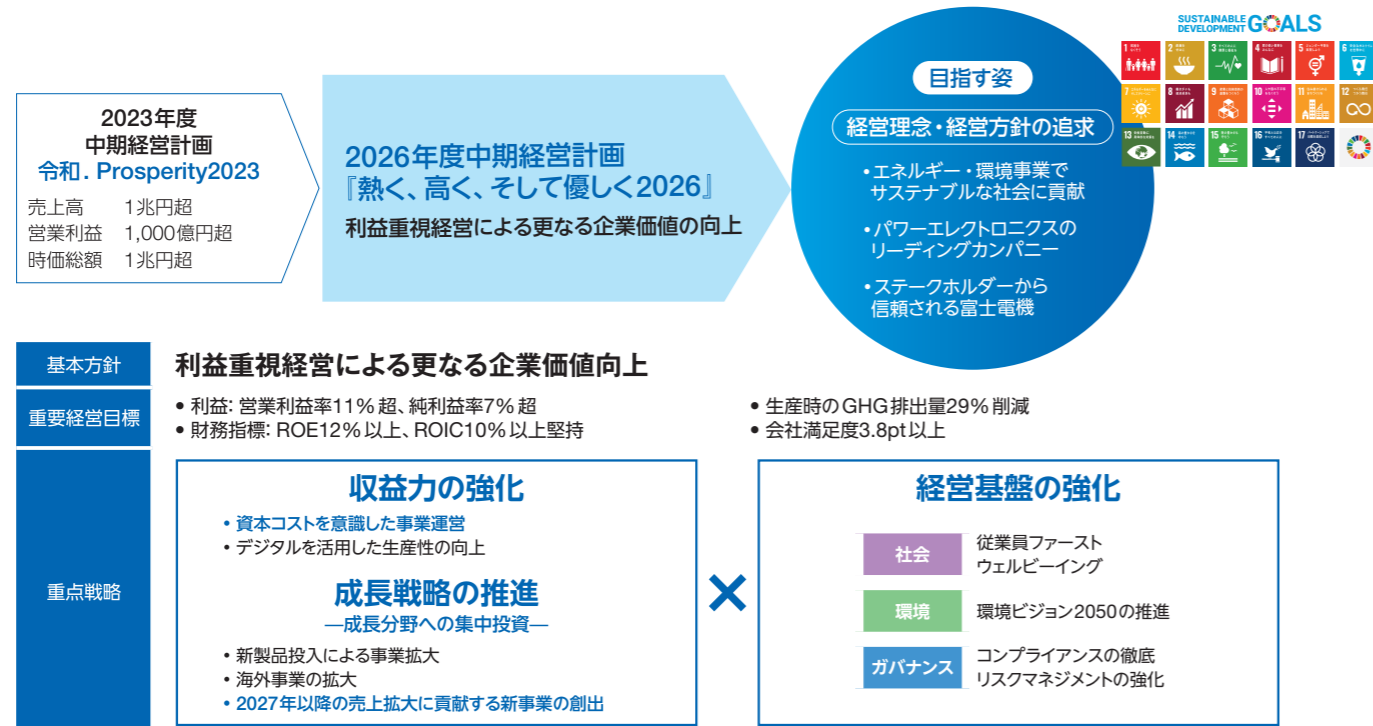
当社は経営理念・経営方針を追求し、パワーエレクトロニクスリーディングカンパニーとしてエネルギー・環境事業でサステナブルな社会に貢献し、社員、株主様、お取引先様などステークホルダーから信頼され続ける企業であることを目指しています。

2026年度中期経営計画においては、当社経営の原点に立ち返り、経営スローガン「熱く、高く、そして優しく」のもと、脱炭素

社会への転換加速、デジタル化の進展など変化する時代に適応しながら、収益力の強化、成長戦略の推進ならびに持続的な企業価値向上を支える経営基盤の強化に取り組みます。

利益重視経営による企業価値向上を基本方針とし、営業利益(率)だけではなく、純利益(率)を重視し、資本コストを意識した経営により、創出したキャッシュを成長投資に振り向けます。

▶環境(P47~52) ▶人財(P53~56) ▶コーポレート・ガバナンス(P57~66)



業績・財務目標

2026年度は営業利益率11%以上、純利益率7%以上、ROE12%以上、ROIC10%以上の堅持を目指します。

セグメント別では、エネルギー、インダストリー、半導体で事業の伸長、利益の拡大を図ります。営業利益率は2023年度

に全セグメント8%を超えましたが、2026年度は全セグメント10%以上を目指します。強固な事業ポートフォリオを構築するとともに、さらに事業間シナジーを高め時代の変化に応じていきます。▶セグメント別概況(P29~38)

業績目標 (億円)	2023年度実績	2026年度中期経営計画
売上高	11,032	12,500
営業利益	1,061	1,400
営業利益率	9.6%	11.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	754	900
純利益率	6.8%	7.2%

財務指標	2023年度実績	2026年度中期経営計画
ROE	13.5%	12%以上
ROIC	11.5%	10%以上
自己資本比率	47.4%	50%程度
ネットD/Eレシオ	0.2倍	0.2倍程度
配当性向	25.6%	30%目安

セグメント別業績 (億円)	2023年度実績			2026年度中期経営計画		
	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率
エネルギー	3,428	301	8.8%	3,850	390	10.1%
インダストリー	4,199	343	8.2%	4,750	475	10.0%
半導体	2,280	362	15.9%	2,800	445	15.9%
食品流通	1,073	88	8.2%	1,100	110	10.0%
その他	632	43	6.8%	650	45	6.9%
消去または全社	-579	-76	—	-650	-65	—
合計	11,032	1,061	9.6%	12,500	1,400	11.2%

※ 為替レート 2023年度実績: US\$ 151.41円 EURO 163.24円 RMB 20.83円
2026年度中期経営計画: US\$ 140.00円 EURO 150.00円 RMB 19.50円

成長戦略の推進

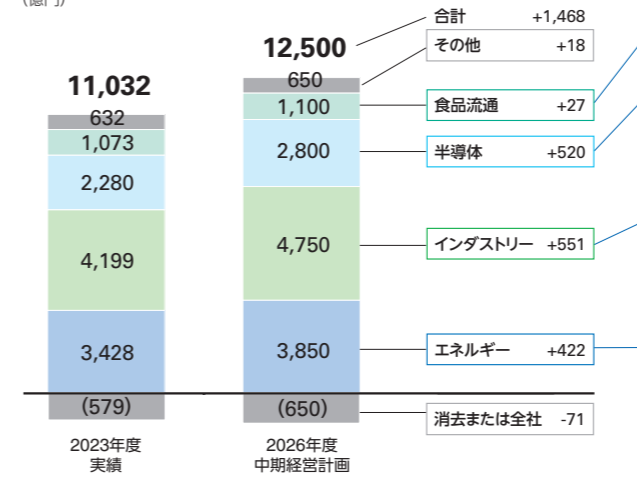
新製品投入による事業拡大

成長領域であるグリーントランスフォーメーション(GX)、デジタルトランスフォーメーション(DX)、グローバルの分野において新製品を投入します。

▶ GX

エネルギーにおいて、蓄電システムやエネルギーマネジメントシステム(EMS)、再生可能エネルギー関連商材のセット提案を強化します。インダストリーにおいては、モビリティ分野で新商材を市場投入します。また半導体においては、電動車向けを中心にシリコン・カーバイド(SiC)の本格的な生産に取り組みます。

セグメント別売上高 (億円)



海外事業の拡大

地産地消を基本に、グローバル商材の投入と地域別重点施策に取り組みます。

▶ アジア・インド他

電力会社や鉄鋼・港湾・化学関連の業界を中心に電力需要や再生可能エネルギーが拡大しています。当社は、エネルギーマネジメント事業における産業分野向け変電システムの拡大、オートメーション事業におけるインバータや小容量電源、計測機器の拡販および港湾クレーン向けシステムの拡大に注力します。特にインドにおいては、電力需要拡大を背景としたスマートメータ市場への参入、鉄鋼プラント向けシステムの拡販などにより、約1.4倍の売上拡大を目指します。

▶ 中国

再生可能エネルギー向け半導体の拡大、現地会社との協業推進による産業用インバータや誘導炉などの拡販を中心としたオートメーション事業の拡大に取り組みます。

▶ DX

インダストリーにおいて、DXソリューション商材の市場投入を推進します。食品流通においては、デジタル技術を活用した新しいサービスビジネスに取り組みます。

▶ グローバル

エネルギー、インダストリーにおいて、グローバル商材の投入を推進します。

GX・DX・グローバルで新製品を投入

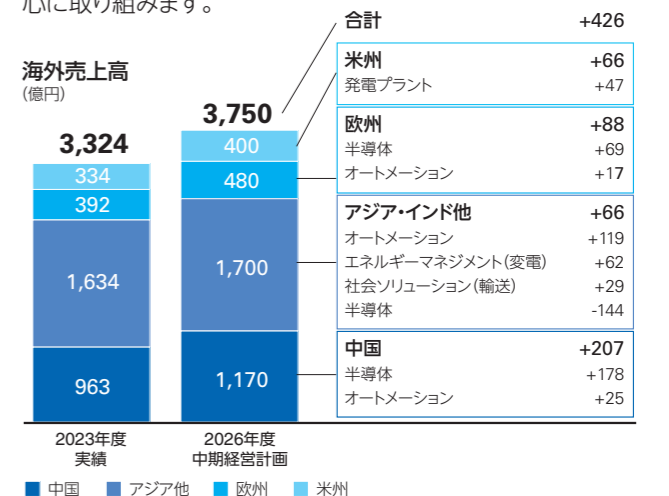
新流通分野	投入内容
パワー半導体	・自販機・店舗 DX ・再エネ・電動車向け ・SiC生産拡大
DXソリューション	・グローバルスマートファクトリー
モビリティ	・船舶・港湾向け新商材投入(電化) ・車載パワエレの事業化
グローバル商材	・グローバルコンパクト低圧インバータ ・グローバルドライブ盤
エネルギーマネジメント	・再エネ関連まるごと提案(蓄電・EMS・再エネ) ・新製品開発・商材機能の強化
グローバル商材	・真空遮断器(VCB)盤、モルトラ、大容量無停電電源装置

▶ 欧州

再生可能エネルギー向け半導体の拡大、エレベータ向けインバータ拡販によるオートメーション事業の拡大に取り組みます。

▶ 米州

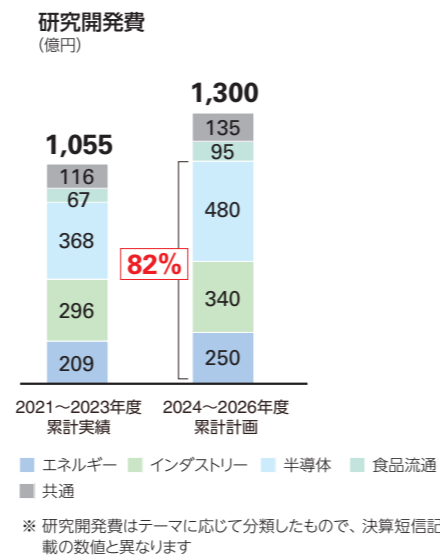
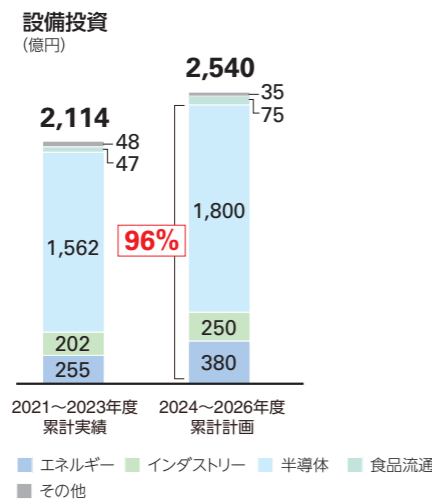
発電プラント事業における地熱発電分野での事業拡大を中心に取り組みます。



成長分野への集中投資

成長分野のエネルギー、インダストリー、半導体への集中投資を継続します。3カ年累計の設備投資は2,540億円のうち96%を、研究開発費は1,300億円のうち82%を成長分野に傾注します。設備投資においては、半導体の生産能力増強を

中心に、環境投資も拡大します。研究開発においては、GX関連市場の新製品開発・新事業創出に向けた投資を重点的にを行います。[▶研究開発・知的財産\(P39~42\)](#)



収益力の強化

デジタルを活用した生産性の向上

デジタル・AI技術を活用した生産技術の高度化により、生産性・品質向上および原価低減を図ります。生産性は2026年

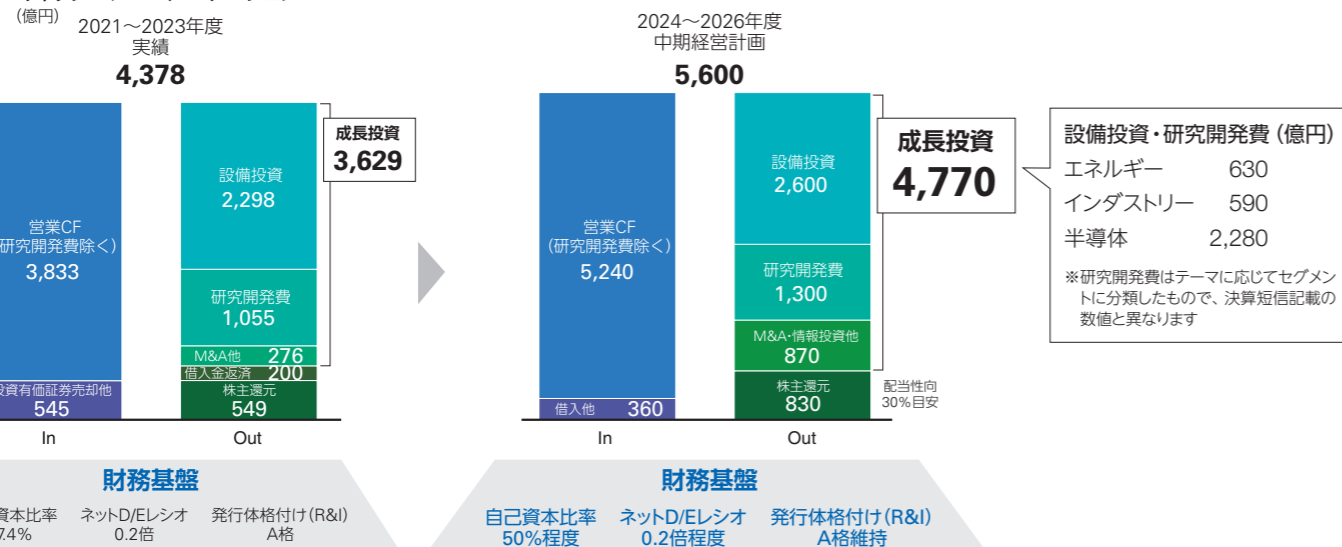
度に対2023年度で20%向上させ、成長領域の事業拡大に伴う物量増に対応していきます。[▶ものづくり・調達\(P44~46\)](#)

成長投資を軸にバランス重視のキャッシュフローアロケーション

2026年度中期経営計画では創出したキャッシュの9割を成長投資に充当し、前3カ年に対して1.3倍となります。成長分野への設備投資、研究開発とともに、M&Aや情報投資などを計画します。株主還元は、安定・継続配当を基本方針としてつ、配当性向30%を目安としています。

2027年度以降の事業拡大および持続的な企業価値向上に向けて、成長投資を推進するとともに、自己資本比率50%、ネットD/Eレシオ0.2倍を目安とし、安定した財務基盤と成長性の両立を図ります。

キャッシュフローアロケーション



2024年度経営計画

売上高、営業利益、営業利益率、純利益の3年連続過去最高を更新し、営業利益率は9.8%超を目指します。

売上高は、エネルギー、半導体を中心に拡大させ、対前年度108億円増加の11,140億円を目指します。海外売上高は中国、アジアを中心に拡大させます。

営業利益は物量・生産増効果、全社の原価低減活動などの施策推進により、対前年度29億円増加の1,090億円、営業利益率は全社で9.8%超を目指します。親会社株主に帰属する当期純利益は、対前年度11億円増加の765億円を目指します。

設備投資は全社で対前年度379億円増加の1,062億円、半導体はSiC量産設備の増強投資など784億円を投入する計画です。研究開発費はGX関連市場の新製品開発・新事業創出に向け、対前年度35億円増加の396億円を計画します。

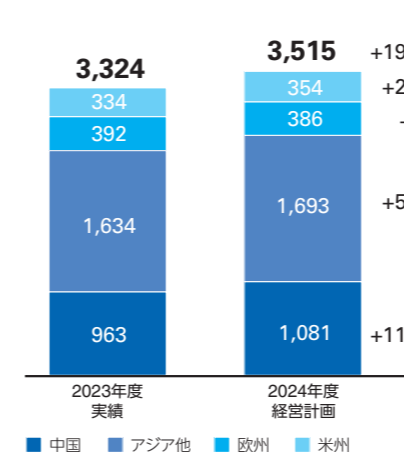
	2023年度 実績	2024年度 経営計画	増減
売上高	11,032	11,140	108
営業利益	1,061	1,090	29
営業利益率	9.6%	9.8%	0.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	754	765	11
純利益率	6.8%	6.9%	0.1%

	2023年度 実績	2024年度 経営計画	増減
ROE	13.5%	12.3%	-1.2%
ROIC	11.5%	10.6%	-0.8%
自己資本比率	47.4%	49.3%	1.9%
ネットD/Eレシオ	0.2倍	0.2倍	—

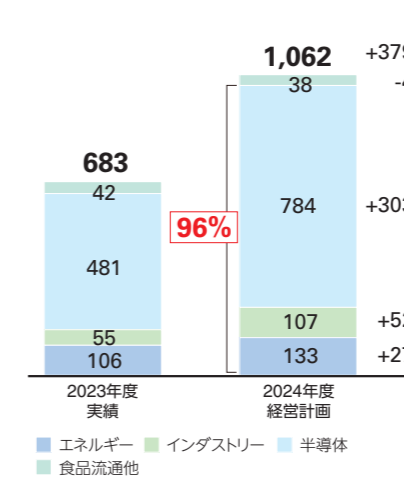
セグメント別業績

	2023年度 実績			2024年度 経営計画			増減		
	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率
エネルギー	3,428	301	8.8%	3,480	310	8.9%	52	9	0.1%
インダストリー	4,199	343	8.2%	4,140	360	8.7%	-59	17	0.5%
半導体	2,280	362	15.9%	2,450	370	15.1%	170	8	-0.8%
食品流通	1,073	88	8.2%	1,020	92	9.0%	-53	4	0.8%
その他	632	43	6.8%	550	37	6.7%	-82	-6	-0.1%
消去また全社	-579	-76	—	-500	-79	—	79	-3	—
合計	11,032	1,061	9.6%	11,140	1,090	9.8%	108	29	0.2%

海外売上高 (億円)



設備投資 (億円)



研究開発費 (億円)

