

2026年度中期経営計画の進捗状況

2024年5月に2026年度を最終年度とする3カ年の中期経営計画「熱く、高く、そして優しく2026」を発表しました。利益重視経営による更なる企業価値向上を基本方針とし、売上高1兆2,500億円、営業利益1,400億円、営業利益率11%超を掲げ、「収益力の強化」「成長戦略の推進」「経営基盤の強化」に取り組み、営業利益率の目標は1年前倒しで達成しました。

中期経営計画（億円）

売上高	12,500
営業利益	1,400
営業利益率	11.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	900
純利益率	7.2%

財務指標

ROE	12%以上
ROIC	10%以上
自己資本比率	50%程度
ネットD/Eレシオ	0.2倍程度
配当性向	30%目安

※ 為替レート: US \$140.00円、EURO150.00円、RMB19.50円

重点戦略

収益力の強化

- 資本コストを意識した事業運営
- デジタルを活用した生産性の向上
- P25・26 財務・資本戦略
- P41～44 ものづくり・調達

成長戦略の推進 —成長分野への集中投資—

- P27～36 セグメント別概況
- 新製品投入による事業拡大
- 海外事業の拡大
- 2027年以降の売上拡大に貢献する新事業の創出

経営基盤の強化

- 社会** 従業員ファースト
ウェルビーイング (WB)
P53～57 人財
- 環境** 環境ビジョン2050の推進
P45～52 環境
- ガバナンス** コンプライアンスの徹底
リスクマネジメントの強化
P59～72 ガバナンス

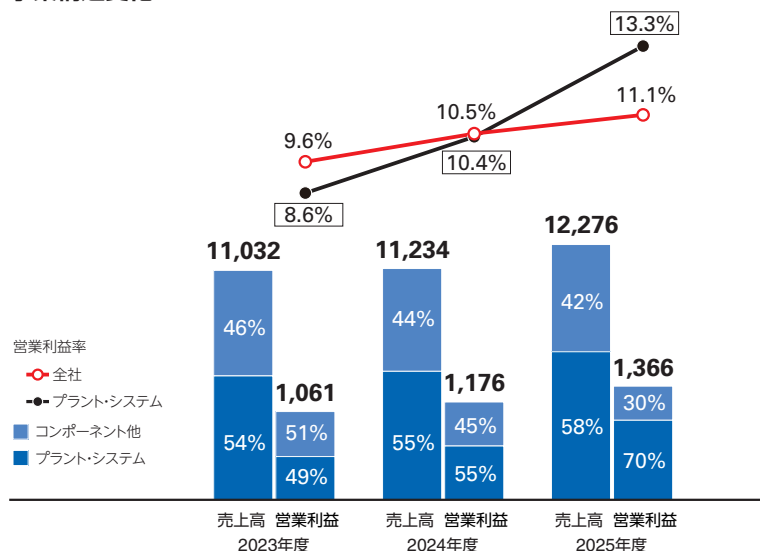
2024～2025年度の環境変化と事業構造変化

当社の事業構造は、「プラント・システム」と「コンポーネント他」の2つに分けられ、「プラント・システム」にはエネルギー、インダストリー（オートメーション、社会ソリューション、ITソリューション）、「コンポーネント他」にはインダストリー（FAコンポーネント、器具）、半導体、食品流通が含まれます。

当社を取り巻く経営環境は、中期経営計画策定当初から大きく様変わりし、事業構造も変化しました。2024年度は工作機械関連需要は低迷し、電動車（xEV）市場は地域により強弱があり、緩やかな成長にとどまりました。2025年度には銀や銅などの原材料価格が急激に高騰し、インダストリー（FAコンポーネント、器具）、半導体といったコンポーネントのブレーキ

要因となりました。一方、脱炭素化、とりわけデジタル化の潮流は想定以上に加速しました。生成AI・デジタル技術の急速な普及に伴うエネルギー需要の増大を背景として、電力、製造業およびデータセンターなどにおける設備投資が堅調に推移しました。当社はこれらの環境変化を機敏に捉え、再生可能エネルギーやエネルギーマネジメント事業（変電システム、蓄電システム）、施設・電源システム事業などエネルギーを中心としたプラント・システムが拡大しました。これにより、プラント・システムが売上高に占める割合は、2023年度54%から2025年度58%に拡大し、営業利益率は、2023年度8.6%から2025年度13.3%に向上しています。

事業構造変化



コンポーネント他

- インダストリー（FAコンポーネント、器具）
- 半導体
- 食品流通

プラント・システム

- エネルギー
- インダストリー（オートメーション、社会ソリューション、ITソリューション）

※2023年度実績、2024年度実績、2025年度実績は、2026年度の事業組替の数値を反映しています
※構成比率はセグメント間の内部取引等を消去・調整する前の金額に基づき算出

セグメント別の事業環境変化と対応

セグメント	2026年度中期経営計画からの変化点	対 応
エネルギー／ インダストリー	● AI データセンター、半導体工場の新増設によるエネルギー需要の拡大	● プラントシステム事業の強化 - 設備工事との一体運営 - 国内外生産拠点の能力増強、生産性向上
	● 新型コロナウイルス感染症拡大移行の需給バランスの崩れによるコンポーネントの回復遅れ	
半導体	● xEV市場の伸長は想定よりも緩やか	● コンポーネント事業の製販一体化による体質強化 ● 経営のスピードアップ (マーケティング強化、ものづくり・在庫の最適化、顧客価値創出)
	● 再生可能エネルギー・データセンター向け需要の拡大	
食品流通	● 国内自販機の投資抑制	● 将来に向けた研究開発・生産能力増強投資の継続 (需要に合わせたスピードコントロール) ● スペックイン強化と新規顧客の開拓
	● 改刷特需の想定以上の伸長 (2024年度)	

▶ 詳細はセグメント別概況 (P27)

2025年度決算

売上高は、半導体の電装分野におけるxEV向けパワー半導体や食品流通における改刷特需の剥落などがあったものの、エネルギーの変電システムにおける電力および産業向け電源機器の大口案件の増加、施設・電源システムにおけるデータセンター向けならびに、半導体の産業分野における中国の再生可能エネルギー向けの需要増、インダストリーのITソリューションにおける文教分野の大口案件の増加などにより、対前年度1,042億円増加の1兆2,276億円となりました。

2026年度経営計画

売上高は、半導体の電装分野における欧米顧客向けの需要減やインダストリーのITソリューションにおける文教分野の前年度大口案件の反動減などの影響があるものの、エネルギーの発電プラントにおける原子力、火力・地熱やエネルギーマネジメントにおける蓄電システム案件の増加、変電システムにおける産業向け変電・電源機器や、施設・電源システムにおけるデータセンター向けの需要増、インダストリーのオートメーションにおける駆動制御システムの需要増、設備工事における電気設備工事案件の増加などにより、対前年度474億

円増加の1兆2,275億円を目指します。

営業利益は、従業員の賃金・賞与の増額に伴う人件費や、資本費、研究開発費の増加による固定費の増加、原材料価格の高騰影響、半導体の電装分野や食品流通の改刷特需の剥落などの影響があったものの、施設・電源システムや半導体の産業分野、ならびにインダストリーにおけるITソリューションの文教分野などの需要増、機種構成差、コストダウン、為替影響などにより、対前年度190億円増加の1,366億円となりました。

営業利益は、従業員の賃金・賞与の増額に伴う人件費や、成長投資に伴う資本費、研究開発費などの固定費の増加、原材料価格の高騰影響などがあるものの、エネルギーの施設・電源システムやインダストリーのFAコンポーネント、半導体の産業分野向けなどの需要増による物量増加や機種構成差、案件差、コストダウンなどにより対前年度59億円増加の1,425億円(営業利益率11.2%)とする計画です。

セグメント別売上高・営業利益 (億円)

	2024年度実績			2025年度実績			2026年度経営計画 (4/28発表)		
	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	3,577	364	10.2%	3,964	595	15.0%	4,550	710	15.6%
インダストリー	3,966	339	8.5%	4,650	444	9.5%	4,540	480	10.6%
半導体	2,368	371	15.7%	2,374	235	9.9%	2,250	130	5.8%
食品流通	1,115	139	12.5%	1,080	131	12.2%	1,150	140	12.2%
その他	561	38	6.7%	584	39	6.6%	600	39	6.5%
消去または全社	-354	-73	—	-375	-78	—	-340	-74	—
合計	11,234	1,176	10.5%	12,276	1,366	11.1%	12,750	1,425	11.2%

※ 2024年度実績は、2026年度の事業組替を反映して表示 (簡易的な事業組替により算出した参考値)
2025年度実績は、2026年度の事業組替の数値を反映して表示
※ 為替レート: 2024年度実績 US \$149.52円、EURO162.08円、RMB20.59円
2025年度実績 US \$159.88円、EURO183.41円、RMB23.11円
2026年度経営計画 US \$150.00円、EURO175.00円、RMB21.90円

海外売上高

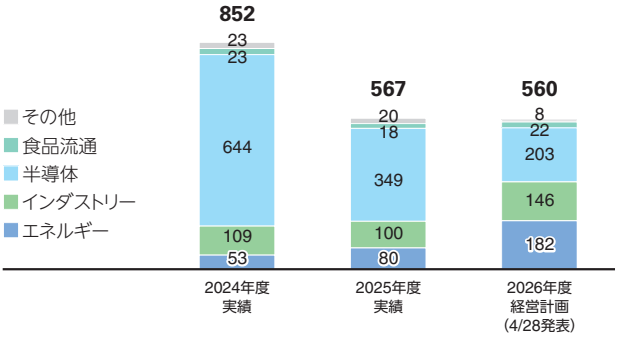
2025年度は、為替影響に加えて、中国における半導体の産業分野の需要増などにより、米州を除いた全地域で増収となり、対前年度193億円増加の3,448億円となりました。

2026年度は、欧州における半導体の電装分野や中国における半導体の産業分野の需要減などの影響があるものの、アジア他における発電プラントの需要増や施設・電源システムにおける案件増加などにより対前年度191億円増加の3,639億円とする計画です。

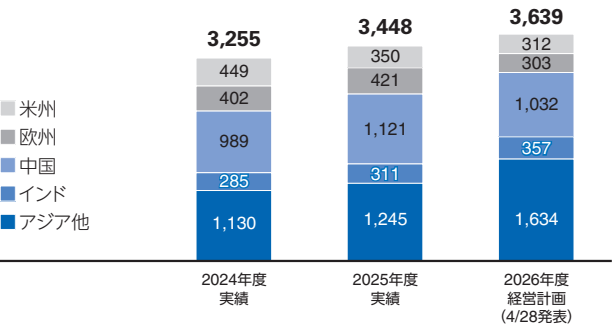
設備投資・研究開発

設備投資は、成長分野であるエネルギーの生産能力増強投資を継続し、半導体は顧客需要に応じてスピードをコントロールしていきます。研究開発は、将来に向けてエネルギー、イン

設備投資 (億円)

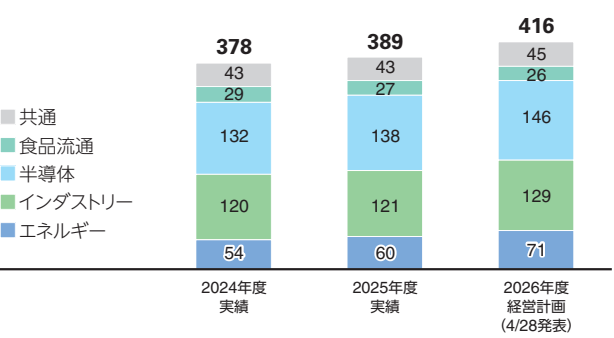


海外売上高 (億円)



ダストリー、パワー半導体への積極的な開発投資を進めていきます。

研究開発 (億円)



※研究開発費はテーマに応じてセグメントに分類したもので、決算短信記載の数値と異なります

設備投資・研究開発の主な内容 (2024～2026年度)

セグメント	主な設備投資	主な研究開発
エネルギー	● 変圧器・開閉装置の生産体制再編および生産能力増強 (千葉、川崎) ● 受変電機器の需要増加に対応した能力増強 (FSMBE、神戸、筑波)	● GX新商材 (蓄電システム、ドライエア開閉装置、水素燃料電池) ● グローバル商材 (変圧器、モルトラ、電機盤) ● データセンター向け (大容量UPS、コンテナパワートレインユニット)
インダストリー	● スマートメータの生産設備 ● GX商材の試験設備 ● 新製品 (モビリティ分野向け商材、計測機器、器具) の生産設備	● GX新商材 (エジェクタ冷却機、蒸気発生ヒートポンプ) ● グローバル商材 (高圧インバータ、放射線機器) ● モビリティ商材 (車載インバータ、船舶電気推進システム) ● コンポーネント商材 (低圧インバータ、計測機器、電磁開閉器)
半導体	● SiC製造工程 (前工程) - SiC8インチライン (開発) - SiC6インチ増産 (松本、津軽) ● 組立工程 (後工程) の生産能力増強	● 電装分野向け (SiC モジュール、IGBT モジュール) ● 産業分野向け (SiC モジュール、IGBT モジュール) ● 次世代 SiC-MOSFET ● 第8世代 IGBT
食品流通	● 合理化・内製化投資 - プリント基板実装ライン - 板金加工一貫生産ライン	● 自販機 (高付加価値自販機、DX応用サービス) ● 店舗流通商材 (新冷媒ショーケース、紅茶マシン、縦型釣銭機) ● グローバル商材 (インド向け自販機、ディスプレイ) ● 新分野商材 (受取ロッカー、外食向けコーヒーマシン)
その他／共通	● 研究開発に係る設備投資など	● GX新技術 (水素生成、水素・アンモニア計測、CO ₂ 回収、直流配電) ● DX関連技術 (セキュリティ、AI、モデルベース開発) ● 次世代半導体技術 (縦型 GaN-MOSFET、パッケージ)