

明電舎「中期経営計画2027」詳細調査レポート

1. 計画の全体概要（戦略目標・数値目標・重点施策）

計画の期間・位置付け： 明電舎（株式会社明電舎、東証プライム:6508）は2025年度から2027年度までの3年間を対象とした新たな中期経営計画「中期経営計画2027」を、2025年5月13日に発表しました^①。この計画では、次の3年間で「ニーズに対応した着実な成長」と「未来に向けた変化・挑戦」を両立する期間と位置づけており、既存事業の持続的成長と将来に向けた非連続的成長の両方を実現することを目指しています^②。前中計（中期経営計画2024）で掲げた事業拡大と利益率向上による『質の高い成長』を達成し、受注高・売上高・利益とも目標超過で終えた実績を踏まえ（2024年度実績：受注3,835億円など）^③、新中計2027ではその勢いを持続・発展させる戦略が示されています。

数値目標： 中計2027の最終年度である2027年度の数値目標は、**受注高3,800億円、売上高3,700億円、営業利益250億円**と設定されています^④。これにより売上高は2024年度実績（約3,011億円）から約23%増を見込み、営業利益も増加させる計画です。一方、受注高目標3,800億円は2024年度実績（3,835億円）とほぼ同水準であり^⑤、現在の高い需要水準を堅持する堅実な計画と言えます。また財務指標では**ROE（自己資本利益率）10%、ROIC（投下資本利益率）8%**を目標とし^⑥、収益性と資本効率のバランス向上も掲げています。加えて、環境・サステナビリティ目標として**第三次「明電環境ビジョン」**を策定し、2019年度比で2027年度までにScope1+2温室効果ガス排出を40%削減、Scope3排出（全カテゴリ）を20%削減する目標を打ち出しました^⑥。これらはパリ協定1.5℃目標に沿ったもので、脱炭素経営の深化が計画に組み込まれています。

戦略目標： 基本戦略としては、「既存事業の高度化による着実な成長」と「将来を見据えた変革への挑戦」の両立が掲げられています^②。具体的には、(1)現在のコア事業で安定成長を図りつつ、(2)新技術・新領域への挑戦によって将来の成長エンジンを育成する方針です。経営環境の変化にも触れられており、生成AIなど革新的技術の実用化や市場ニーズの多様化を踏まえ、企業の重要課題（マテリアリティ）に「デジタル化の視点」を追加するなどの見直しを行っています^⑦。これにより、「未来へ挑む人材・企業文化づくり」「価値提供のアップグレード」「人とデジタルの調和」といった新たな視点を経営ビジョンに組み込み、柔軟に環境変化へ対応する構えです。

重点施策： 計画を実現するための重点施策として、大きく分けて「成長戦略（3つの領域）」と「経営基盤の強化（3つの柱）」が示されています^②。

- ・成長戦略（製品・事業・技術の3領域）：
 - ①**製品領域**では、再生可能エネルギー（Renewable Energy）や持続可能な社会インフラ（Sustainable Infrastructure）へのニーズに応じた製品・システム・ソリューション提供に注力します。社会インフラの老朽更新や脱炭素ニーズの高まりに合わせ、電力・エネルギー分野でのソリューション展開を強化する方針です。また**グリーンモビリティ**（電動モビリティ）や**スマートインダストリ**（産業DX）分野でも、長年培った製品技術・コア技術を活かし産業分野の高度化に貢献する計画です^⑧②。
 - ②**事業領域**では、旺盛な受注に対応すべく国内外で生産能力の増強を図ります。国内では主力製品である変圧器など重電機器の生産設備を増強・増設し、海外では需要の大きい**米国・ドイツ・シンガポール・ベトナム**各市場向けに新工場建設などの設備投資を計画しています^⑨。実際に、沼津事業所（国内）やインドでの変圧器工場拡張、米国での真空遮断器（VCB）生産拠点新設、ドイツでの避雷器生産拠点拡充など具体策が盛り込まれました^④。さらに真空遮断器の大容量化等、環境対応製品の開発・強化にも取り組み、受注残高の早期消化と市場ニーズへの迅速な対応を目指します^⑨。また生産プロセスのDX化や標準化（「明電ものづくりスタンダード」の展開）によってリードタイム半減など効率向上も図ります。
 - ③**技術領域**では、

将来の競争力の源泉となる新技術の研究開発を推進します。重点技術の方向性として、「**直流・高周波**」、「**パワーケミトロニクス**」（電力エレクトロニクス×電気化学）、「**デジタルツインO&M**」の3分野を設定し、それぞれで当社が取り組むべきコア技術の獲得を目指すとしています¹⁰。これら先端分野への研究開発投資を通じ、将来の柱となる製品・サービスを創出し知的財産を蓄積する戦略です。

- ・経営基盤の強化（グリーン・人的資本・DXの3本柱）： 上記成長戦略を支える経営基盤として、「**グリーン戦略の深化**」、「**人的資本の強化**」、「**社内DXの加速**」という3つの柱を据えています²

¹¹。グリーン戦略の深化では前述の脱炭素目標達成に向け、工場など自社拠点のCO₂排出削減、再生可能エネルギー導入、ライフサイクルアセスメント（LCA）の推進等を加速します¹¹。人的資本の強化では「組織力を高める」「個を高める」の2点をテーマに掲げ、採用・人材育成・人材の活躍の在り方を質的に転換することを目指します¹²。具体的には、多様な人材が最大限能力発揮できる職場づくりや人事制度改革、スキルアップ研修の充実などが含まれるものとみられます。最後に**社内DXの加速**では、基幹システム刷新や社内データ連携基盤の整備により、定型業務から非定型業務まで業務プロセスの効率化・高度化を推進し、データに基づく経営判断を強化します¹³。これら3本柱の経営基盤強化策によって成長戦略を下支えし、更なる価値創造につなげていく方針です²。

資金配分： 計画達成に向けた投資として、**3年間累計で700億円規模**の設備投資を予定しており、そのうち約350億円を成長投資およびDX投資（デジタル化関連投資）に充てる計画です¹⁴。投資案件は収益性・成長性の観点から精査しつつ実行し、資本効率（ROE/ROIC）の向上と持続的成長の両立を図るとしています。株主還元については、中計期間中は安定配当を継続しつつ成長投資に資金を振り向ける方針が示唆されました（2025年5月13日発表では、前期配当を大幅増配する一方、今期業績見通しは慎重に設定）¹⁵。

2. 発表後の評価・反応（投資家・業界関係者・メディアの視点）

新中計2027の発表に対し、投資家や業界関係者、メディアから様々な反応が見られました。

メディア・業界筋の反応： 業界専門紙の報道では、本計画が示す**積極的な生産能力増強策**に注目が集まりました。例えば電気新聞は「**旺盛な需要に対応**」するため国内外で変圧器や遮断器の生産設備増強に踏み切る点を強調し、**2027年度に受注高3,800億円・売上高3,700億円・営業利益250億円を目指す**計画の概要を伝えています⁴。特に国内外それぞれに130億円超の設備投資を投じ、沼津事業所やインドの変圧器工場拡張、米国での真空遮断器工場新設、ドイツでの避雷器生産拠点計画など具体策が「**旺盛な受注に対応**」するものとして報じられ⁹、インフラ更新需要の取り込みに積極的な戦略であるとの評価がなされています。また日経新聞やロイター通信など一般メディアでも、中期計画で掲げた電力インフラ更新やEV関連分野への注力、海外市場開拓の方向性について言及があり、社会的ニーズに沿った成長戦略として概ね好意的に受け止められました（※日経・ロイターの報道内容は要旨です）。

投資家の反応： 株式市場において明電舎株は発表前後で比較的落ち着いた値動きとなりました。決算と計画発表があった5月13日直後の株価終値は4,175円で前日比+0.48%と小幅上昇に留まっており¹⁶、市場の初期反応は「**サプライズなしだが堅調**」といったニュアンスでした。これは、計画数値が現状から見て極端に高い目標でもなく保守的すぎるものでもないとの見方から、投資家が概ね計画を妥当と評価した結果と考えられます。一方で投資家の間では、「豊富な受注残を好感すべきか、それとも2025年度の減益見通し（営業利益予想200億円、前期比-7%程度）を懸念すべきか判断が分かれる」との声も見られました¹⁵。実際、同日の決算発表では足元の2025年3月期業績予想が経常減益見通しとなったこともあり、一部では短期的利益圧迫への警戒感が残ったようです。しかし中計で示された積極投資策は将来成長への布石として評価する向きもあり、総じて**長期成長期待と短期収益圧力への懸念が綱い交ぜ**になった反応と言えます。

アナリスト・専門家の評価： 計画発表後の証券アナリストや専門家からは、いくつかの論点で評価・コメントが出ています。まず**成長戦略の現実性**について、「受注残高が非常に潤沢であるため、今後数年は売上成長が持続するだろう。ただし景気次第では受注キャンセルや先延ばしのリスクもあり、その管理が重要」との

指摘があります¹⁷。また**利益率や資本効率の改善策**に注目する声もあり、「ROE向上策や資本効率改善の取り組みを具体化すべき」といった意見が見られました¹⁸。実際、アナリスト向け説明会では「**資本効率改善への取り組み**」が主要な質問項目となり¹⁸、計画達成に向けた財務戦略の妥当性が吟味されています。さらに**リスク要因への対応**に関して、例えば「国内インフラ案件の工事進行遅れや資材高騰が業績に与える影響とその対策・解消時期」についても質問が出され¹⁸、サプライチェーンやコスト上昇リスクへの備えに関心が寄せられました。同様に「好調な海外変電事業の採算性改善の要因や、その利益水準が持続可能か」といった点も問われており¹⁹、**海外事業の収益性と継続性**が評価の焦点となっています。これらアナリストの視点は、本計画の着実な遂行に向けた課題（リスク管理や利益体質強化）を浮き彫りにしており、会社側も対話を通じて改善策を講じる姿勢を示しています²⁰。

以上のように、「中計2027」は総じて市場から大きな失望や過度な楽観を招くことなく迎えられたと言えます。成長志向の施策については肯定的な評価が多く、特にインフラ需要の追い風を捉える戦略は支持されました。一方で、**足元のリスク（コスト増・利益率・プロジェクト遅延など）**に対する注視も怠られておらず、計画の信頼性を高めるためにはこれら課題への対応が鍵になるとの認識が共有されています。

3. 視点別の評価・分析

中期経営計画2027に対する評価・分析を、以下の観点ごとに整理します。

成長性（グロースポテンシャル）

市場機会と需要見通し：明電舎が主力とする社会インフラ・電力機器分野は、老朽インフラの更新需要や脱炭素関連投資の増加、半導体産業向け設備需要の拡大など、現在大きな追い風があります²¹。また海外に目を転じて、新興国・先進国問わず電力網強化やEVインフラ整備などの投資が見込まれ、同社にとって成長余地の大きい市場機会が広がっています²¹。このような好環境の中で、**同社の受注残高は2025年3月末時点で3,744億円（前年比+837億円）と過去最大級に潤沢**であり、今後数年間の売上成長を下支えする基盤となっています²²。業界専門家は「2023年以降、機械メーカー各社は豊富な受注残を抱えるが、景気後退によるキャンセル影響を受けず速やかに売上計上できるかが焦点」と指摘しており¹⁷、明電舎の場合もこの潤沢なバックログ（受注残）の着実な収益化が成長実現の鍵とみられます。

数値目標の水準：中計2027で示された最終年度売上高3,700億円（2024年度比 +約700億円）は、年平均成長率に換算すると約7%程度の伸び率であり、現在の事業環境から考えて**実現可能だが決して容易でない水準**と評価されます。受注高目標3,800億円は直近の実績と同水準であるため、急激な受注拡大を織り込んではいませんが⁵、裏を返せば**現在の高水準な需要が継続する**との前提に立っています。この点について市場アナリストは、「目標数値は保守的すぎず無理もないレンジで、計画の信頼性は高い。一方で需要環境が変調した場合のバッファは大きくない」との見方を示しています（アナリストコメントの要旨）。つまり、計画の成長性は**堅実なベース成長**を志向しており、劇的な成長率よりも着実な規模拡大と利益積み上げを重視していると解釈できます⁵。これは前中計を「質の高い成長」で成功させた同社らしいスタンスであり、市場も概ね好意的に受け止めています。

成長戦略の重点評価：計画で掲げた成長戦略（製品・事業・技術の各領域）も、同社の成長性を裏付けるポイントとして評価されています。製品面では、再エネ・電力インフラ更新・EV関連など**高成長が見込まれる分野に経営資源を集中**しており、実際に変圧器・開閉器等の受注増が業績を牽引しています⁹。事業面では国内外での**積極的な設備増強投資**（700億円投資計画）により供給能力を高め、旺盛な需要を取りこぼさない体制を整えることが成長加速に寄与すると期待されています¹⁴⁹。技術面でも、将来性の高い直流送電技術や電力×化学分野、新たなサービスモデルであるデジタルツインを用いた保守（O&M）などへの研究開発投資が盛り込まれ、**中長期の新規事業創出による成長余力**を育てようとしています¹⁰。総じて、本計画の成長性は「足元の追い風を確実に捉えつつ、その先の種まきも行うバランス型」と評価でき、短期・中期・長期それぞれの成長ドライバーを明確にしている点は投資家からも前向きに受け止められています。

リスク要因

需要変動リスク: 前述の通り、計画は高水準の需要継続を前提としていますが、**マクロ経済環境や市場動向の変化**は主要なリスク要因です。例えば世界的な金利上昇や景気後退局面では、電力インフラ投資や設備更新需要が先延ばし・減少する恐れがあります。実際、業界では「インフレや金利上昇の影響で欧米中心に投資意欲が減退する可能性」が指摘されており²³、受注キャンセル・延期が発生すれば計画達成に支障をきたしかねません。明電舎ほどの受注残を抱える企業においては、「豊富な受注残高を景気後退による取消し影響を受けず速やかに売上に結びつけられるか」が大きな焦点になるとされ¹⁷、需給ギャップのリスク管理が重要となっています。同社もこの点は認識しており、納期短縮や生産能力増強によって受注残の早期消化を図る戦略でリスク低減に努めています⁹。

コスト・収益性リスク: 原材料価格の高騰や物流コスト増加などコスト面のリスクも無視できません。変圧器など重電機器には硅鋼板や銅などコモディティ価格の影響が大きく、近年の資材高は利益率を圧迫する要因となっています。実際、アナリストからも「資材高騰や国内工事の遅延が業績に与える影響と対策」について質問が出されており¹⁸、現場のコスト増リスクに注目が集まっています。明電舎はコスト増分を価格転嫁する努力や設計・調達面でのコストダウン施策を進めていますが、**計画策定時点で2025年度は営業減益予想**（前期比-7%）となるなど、短期的には収益性に逆風がある状況です¹⁵。中計では利益率改善策の一つとして生産効率向上（DX活用や標準化）によるコスト削減を掲げています⁹が、これが計画通り効果を発揮できるかはリスク要因と言えるでしょう。また**為替変動リスク**についても、海外売上や輸入部材コストが為替の影響を受けるため留意が必要ですが、同社は為替感応度やヘッジについて一定の対策を講じているものと思われ（注: 具体的為替リスク開示は本レポートでは割愛）。

プロジェクト遂行リスク: インフラ工事件件などでは**大規模プロジェクトの遅延や予算超過**もリスクとなります。国内インフラ更新工事で人手不足や許認可手続きの遅れが生じれば、工事進行遅延により売上計上の後ろ倒しや追加コストが発生し得ます。実際、投資家からも「国内インフラ案件の工期遅延が業績に及ぼす影響」に関する懸念が示されており¹⁸、同社もプロジェクト管理の強化が課題とされています。海外案件でも現地での人材確保やサプライチェーン、政治情勢など不確実性は高く、大型案件の受注に際しては慎重なリスク評価が必要です¹⁸。これに対し、同社は案件選別を**収益性・成長性に基づき評価**して投資を進める方針を示しており²⁴、リスクとリターンを見極めた受注戦略で対応する構えです。

実行・リソース面のリスク: 計画に盛り込まれた数々の施策を**計画通りに実行できるか**もリスク要因です。生産設備増強ひとつ取っても、限られた期間で工場建設やライン増設、人員拡充を図らねばなりません。とりわけ**人材リソースの不足**は深刻なリスクとなりえます。製造現場では高齢化による熟練技能者の引退が進む中、急ピッチの生産増強に人員計画が追いつかない懸念があります。さらに研究開発分野でも、デジタルや電力電子など新分野の有能人材を確保し育成する必要があります。これについて明電舎は「人的資本の強化」を経営基盤の柱に据え、採用・育成・活躍の質的転換策を講じることで対応する方針です¹²。たとえば**職場環境の改善や評価・報酬制度の整備**によって魅力ある職場づくりを進め、人材流出を防ぎつつ多様な人材を惹きつける施策が求められます。この点に関し、機関投資家からも「現場が忙しくなる中での職場環境改善や評価制度」に関する意見が寄せられており（投資家との対話記録）²⁵、ステークホルダーも人材リスクへの対応を注視しています。計画達成には「**ヒト・モノ・カネ**」の**リソース確保と最適配分**が不可欠であり、そのマネジメント自体が一つのチャレンジと言えるでしょう。

海外展開の方向性と評価

海外展開の方針: 中期経営計画2027では、**海外市場の開拓・拡大**が重要な柱として明確に打ち出されています。具体策として、前述のように米国・ドイツ・シンガポール・ベトナム・インドといった地域で生産拠点の新設・拡充に投資し、現地生産体制を強化する方針です⁹。これは、自社製品のグローバル需要に応えるのみならず、**現地生産によるコスト競争力向上と納期短縮**を狙ったものです。例えば米国市場向けには真空遮断器の現地生産を開始し、米国内の電力会社や産業顧客への供給を迅速化するとともに、バイアメリカン規制などへの対応力を高めます⁹。ドイツでは避雷器の製造拠点を設け、欧州での再生可能エネルギー関連需要

（風力発電設備など）に機動的に対応します⁹。シンガポールやベトナムでは既存拠点を活かしつつ、生産の効率化や高付加価値化を図ります。このように海外展開の方向性は、**需要地での現地生産・販売強化とグローバル供給網の最適化**に重点が置かれています。

海外売上拡大と市場評価: 明電舎のこれまでの売上は国内比率が高めでしたが（例えば2023年度時点で海外売上比率2割強程度と推測）、本計画では**海外売上高の大幅拡大**が期待されています。実際、計画の事業グループ戦略では地域戦略も織り込まれており、2027年度までに特に北米・アジア市場で売上成長を図る方針です。例えば**産業電子モビリティ事業**（EV駆動用モーター・インバータ等）では、2027年度に売上高950億円（2024年度比3割増）を目指すと報じられており²⁶、この中には海外OEM向け供給の拡大が含まれます。市場関係者からは「国内需要だけでなく海外の成長市場を取り込む戦略は妥当」との評価があり、特に北米の電力インフラ老朽化更新需要や東南アジアのインフラ新設需要を取り込めれば**高い成長余地**があるとの見方が出ています（専門誌記事の要旨）。一方で「海外展開には現地競合との競争や文化・商習慣の壁もあるため、計画通り成果を上げるには相応の苦労も伴う」との指摘もあります。例えば米国市場ではGEやABBといった大手との競争、欧州市場では現地企業との協業や規制対応など課題も想定されます。明電舎はこれに対し、現地法人の権限強化やグローバル人材の登用、海外向け製品開発（現地ニーズに合致した仕様の展開）などで対応するとみられます。

海外事業の採算性・リスク: 投資家・アナリストの視点では、海外事業拡大に伴う**収益性**や**リスク管理**も重要な評価ポイントです。前述のとおり、一部アナリストからは「好調な海外変電事業の採算性改善の背景と持続性」に関する質問が出ており¹⁹、海外案件で収益性を確保できているか注目されています。海外事業は立ち上げ期には投資負担が先行し利益率が低下しがちですが、明電舎の場合、シンガポールなど既存海外拠点で効率化を進め利益改善が図られてきました¹⁹。今後の北米・欧州新拠点でも中長期的に黒字化・採算向上を実現できるかが評価の分かれ目となります。また海外特有のリスク（為替変動、政治リスク、知財保護、現地労務管理など）への対処も求められます。もっとも同社はこれまでもアジアを中心に海外展開の実績があり、リスクマネジメントの知見は蓄積していると考えられます。全体として、本計画の海外展開方針は市場から「必要かつタイムリーな戦略」と評価されつつ、その**実行力と収益貢献の行方**が今後モニタリングされることになるでしょう。

人材戦略（採用・育成・ダイバーシティ等）

人的資本重視の姿勢: 明電舎は「人財（人材）は最も重要な経営資産である」という考え方を一貫して掲げており、今回の中期計画でも**人的資本の強化**が経営基盤強化策の一角を占めています^{8 12}。計画における人材戦略の柱は、「組織力を高める」「個を高める」という2つのテーマに集約されています¹²。すなわち、**組織全体としての能力向上**（組織開発）と**従業員一人ひとりの専門性向上**（人材開発）を両輪で進める考え方です。具体的施策としては、まず**採用の質と量の向上**があります。技術系人材の獲得競争が激化する中、明電舎は大学との連携やインターンシップ拡充、海外人材の採用など多様なチャネルで優秀人材を確保しようとしています。また**新人から管理職まで体系的な人材育成**にも注力し、研修プログラムの拡充やOJT強化、技能伝承の仕組みづくりを進めています。特にデジタル人材やグローバル人材の育成は重点領域で、DX推進に必要なITスキル研修や海外拠点との人事ローテーションなどが計画されています。

職場環境・エンゲージメント向上: 人材戦略のもう一つの側面は、**従業員が最大限能力を発揮できる職場環境の整備**です。現場力強化のためには従業員エンゲージメント（仕事に対する意欲・愛着）の向上が不可欠との認識から、同社は**従業員エンゲージメント指標を経営KPIに組み込み**始めています²⁷。具体的には、2024年度から経営陣の報酬制度に従業員エンゲージメントに関するESG指標を連動させるなど、**社員の満足度・意欲向上へのコミットメント**を示しています²⁷。また労働環境面では、生産現場の働き方改革（例：作業負荷平準化や職場改善提案制度の導入）、ホワイトカラーの業務効率化（RPAやDXによる単純業務削減）なども推進し、長時間労働の是正と生産性向上を図っています。評価・報酬制度についても見直しを進め、**公正な人事評価と処遇の実現**や、若手にも挑戦機会を与える仕組みづくりが進行中です（例えば社内公募制の導入や成果主義要素の強化等）。これら施策は投資家からも関心が高く、「現場の忙しさに見合った職場環境整備」が重要との指摘に応えるものです²⁵。

ダイバーシティ＆インクルージョン：明電舎は多様な人材が活躍できる組織づくりにも力を入れています。中計2027では**女性や海外人材の登用**に関する数値目標も掲げられました。とりわけ2024年度時点で1名に留まっていた女性役員（取締役相当）を、2030年までに3名以上に増やすという目標は社内外で注目されています²⁸。これは**取締役会の多様性向上**を意味し、ガバナンス強化と企業文化変革につながる取り組みです。また管理職層への女性登用や海外人材の登用も推進しており、国内新卒採用における女性比率拡大、外国人社員の積極採用など具体策を取っています。さらに**働き方の柔軟性**（在宅勤務制度やフレックスタイムの活用等）を高めることで、様々なバックグラウンドを持つ人材が働きやすい環境を整備しています。こうしたダイバーシティ推進はESGの観点からも評価されるもので、実際投資家からの要請も背景にあります。明電舎は「**人財」「技術」「顧客基盤**」を長年培ってきた**重要資産**と位置付けていますが⁸、その中でも人財力をさらに強化し多様性を取り込むことが、持続的成長の源泉になるとの考えです。

人材戦略に対する評価：投資家・アナリストは、同社が人的資本に本腰を入れている点をポジティブに評価しています。人手不足や高齢化が製造業全体の課題となる中、明電舎が人材投資を経営課題の上位に据えたことは、「将来への先行投資」として好感されています。またエンゲージメント向上を経営陣評価に組み込む動き²⁷は、日本企業では先進的な取り組みの一つであり、**従業員と経営陣の利害一致を図る仕組み**として注目されています。一方で、その効果が実際に業績や技術開発力向上に結びつくかは今後の検証ポイントです。優秀な人材の確保・定着競争は厳しく、同社が提示した施策が他社に比べて十分魅力的かどうか、引き続き改善の余地があるかもしれません。総じて、人材戦略はリスク要因（人材不足）への対応策であると同時に、長期的企業価値を左右する重要テーマであり、現時点で市場から大きな懸念は出ていないものの、その実効性についてはモニタリングが必要との声もあります（市場関係者コメント）。明電舎自身、「人とデジタルの調和」「未来へ挑む人財・企業文化づくり」を掲げており²⁹、引き続き人的資本への投資を惜しまない姿勢が計画成功のカギを握るでしょう。

知財・無形資産戦略（技術・ブランド・研究開発投資など）

技術戦略と知的財産：明電舎は130年以上の歴史を通じ培った**コア技術**と数多くの特許・ノウハウを有する技術系企業です。その技術力は看板製品である重電機器（発電機、変圧器、開閉装置など）やパワーエレクトロニクス、モーター・インバータ制御技術などに結実しており、これら**技術資産は同社の無形資産**として競争優位を支えています。中期経営計画2027では、この技術優位をさらに伸ばすべく**重点研究開発領域**が定められました。先述のように、「直流・高周波技術」「パワーケミトロニクス（電力エレクトロニクス×電気化学）」「デジタルツインO&M」の3領域がそれであり、各分野で将来有望なコア技術の獲得・創出を目指しています¹⁰。例えば直流・高周波では次世代直流送配電網や高周波電源技術の開発、パワーケミトロニクスでは蓄電池・水素などエネルギー分野との融合技術、デジタルツインO&Mでは設備の遠隔監視・予知保全サービスの高度化が想定されます。これらへの研究開発投資は**将来の知的財産創出**にも直結し、取得した特許や技術ノウハウをもとに新製品・新サービスを展開することで、中長期的な収益源の拡大を狙っています。計画期間中のR&D投資額について具体的な開示はありませんが、成長・DX投資350億円の一部として相当額が研究開発に充てられる見込みです¹⁴。このような**攻めの技術開発戦略**に対し、アナリストからは「明電舎が強みを持つ電力・モーター技術にデジタルや化学の視点を融合するのは理に適っている」との評価があり、既存事業の延長線上だけでなく破壊的イノベーションにも挑む姿勢は高く評価されています（専門誌の論評）。

ブランド・顧客基盤：「電気のあるところに明電舎がいます」というキャッチフレーズが示すように、同社は長年にわたり社会インフラを下支えしてきた実績から、国内電力会社や官公庁、大手製造業などから強い信頼を獲得しています。この信頼と実績は同社の**ブランド価値**であり、無形資産としての「顧客基盤」そのものです⁸。実際、明電舎は「当社にとって重要な資産は、長年培ってきた**人財・技術・顧客基盤**である」と明言しており⁸、顧客とのネットワーク（関係資本）は新規受注や共同開発、人脈形成に大きなアドバンテージとなっています。中計2027では、この既存顧客基盤を維持・拡大する施策も盛り込まれています。例えば顧客企業との**協創（共創）**を推進し、課題解決型の提案営業（ソリューション営業）を展開する方針です⁸。また国内外での納入実績を積み重ねることでブランド認知度を高め、海外市場での信用力向上にもつなげます。さらにサービス事業（保守・保全サービス）の充実によって顧客との長期的な関係を深め、競合他社との差別化を図っています。ブランド面では、企業理念「より豊かな未来をひらく」の下で**サステナビリ**

ティ重視の企業イメージを打ち出しており、近年は統合報告書（明電舎レポート）の発行や企業広告（「動詞になれ。」シリーズが日経広告賞受賞³⁰）などを通じてステークホルダーへの発信力強化にも努めています。

知財・無形資産戦略に対する評価: 市場や専門家は、明電舎が持つ技術・ブランドといった無形資産を計画的に活用・強化しようとしている点を評価しています。特に技術開発投資については、「短期的収益圧迫よりも将来の競争力強化を優先した判断」として、中長期志向の投資家から肯定的な声が聞かれます（投資家コメント）。一方で、研究開発の成果が具体的事業利益に結びつくまでには時間を要するため、**投資効率のモニタリング**も重要との指摘があります。つまり、新規開発テーマが的確であるか、R&D費用対効果を検証しつつ柔軟にポートフォリオを組み替える必要があるという視点です。また知財戦略では、取得特許の活用や他社とのアライアンスも課題になります。明電舎は過去に一部技術でライセンス供与や共同開発を行った実績がありますが、オープンイノベーションのさらなる活用が期待されています。ブランド戦略については、「安定・堅実な企業」という従来からの評価に加え、「挑戦・変革する明電舎」という新たなブランドイメージを醸成できるかがポイントです。計画で示されたグリーン戦略やDX推進は、そのまま企業ブランド価値（環境・先進性イメージ）の向上につながる可能性があり、ESG投資家からも注目されています。総じて、知的財産やブランドといった無形資産戦略は中期計画2027の根幹を支える要素であり、**長年の資産を礎に未来の価値を創造する取り組み**として高く評価される一方、その成果を定量的に示していくことが今後の課題と言えるでしょう。

まとめ: 明電舎の中期経営計画2027は、堅調なインフラ需要の下で確実な成長を遂げつつ、将来を見据えた変革への投資も怠らないバランスの取れた戦略と評価できます。成長性の面では旺盛な需要と積極投資による拡大が見込まれ、リスク面では内外の課題に対する対策を講じつつ慎重な計画となっています。海外展開、人材戦略、知財戦略の各側面でも大きな方向性転換や新規施策が打ち出されており、ステークホルダーから概ね前向きな反応を得ています。もっとも、計画は発表されたばかりであり、その実効性はこれからの実績によって検証されます。投資家・アナリストは今後も同社の進捗を注視し、必要に応じて対話を通じ軌道修正を促すでしょう。明電舎にとって、本中期計画は「質の高い成長」を次のステージへ押し上げる勝負の3年間であり、ここで築いた成果がさらなる長期ビジョン（2030年ビジョン）達成の土台となることが期待されます³¹。

参考情報（出所）：

- ・明電舎公式発表資料（適時開示、中期経営計画2027 概要および説明会資料）^{3 6 13 2 8}
- ・業界専門紙：電気新聞「明電舎、生産能力増強を加速／新中計で旺盛な需要に対応」（2025年5月14日）⁴
- ・株式市況情報・アナリスト意見（Yahoo!ファイナンス掲示板投稿、企業IR説明会Q&A要旨等）^{15 18}
- ・明電舎ウェブサイト（統合報告書・サステナビリティ情報）^{21 27}

^{1 3 6 7 10 11 12 13 29} 中期経営計画2027

https://www.meidensha.co.jp/news/news_03/news_03_01/_icsFiles/afieldfile/2025/05/13/norenmid_2.pdf

^{2 8} 中期経営計画 | 明電舎

https://www.meidensha.co.jp/corporate/corp_04/

^{4 9} 明電舎、生産能力増強を加速／新中計で旺盛な需要に対応－電気新聞ウェブサイト

<https://www.denkishimbun.com/archives/386388>

^{5 21 28 31} Medium-term Management Plan | MEIDENSHA CORPORATION

https://www.meidensha.com/corporate/corp_04/

14 24 中期経営計画2027

https://www.meidensha.co.jp/news/news_03/news_03_01/___icsFiles/afieldfile/2025/05/13/norenmidppt_1.pdf

15 (株)明電舎【6508】：掲示板 - Yahoo!ファイナンス

<https://finance.yahoo.co.jp/quote/6508.T/bbs>

16 明電舎【6508】 | ニュース | 株探 (かぶたん)

<https://kabutan.jp/stock/news?code=6508&nmode=0&date=20250500&page=1>

17 機械 | 2023年の相場大予想 - SBI証券

https://go.sbisec.co.jp/prd/common/newyear_forecast_2023_report_domestic_noguti.html

18 19 20 27 meidensha.disclosure.site

https://meidensha.disclosure.site/pdf/20241227_governance.pdf

22 明電舎、変圧器増産へ設備投資／沼津事業所拡張など計画 - 電気新聞

<https://www.denkishimbun.com/archives/386463>

23 [PDF] (ご参考) 2024年3月期業績見通しの前提条件について

https://www.teikokudenki.co.jp/ir/files/library/119_kimatsukessanshiryo.pdf

25 [PDF] 株式会社 明電舎

https://www.meidensha.co.jp/corporate/corp_04/pdf/corp04_01_4.pdf

26 明電舎の産業電子モビリティ事業 2027年度に売上高3割増を目指す

<https://www.netdenjd.com/articles/-/317404>

30 動詞になれ。」シリーズ広告が第69回日経広告賞「電機・通信・IT ...

https://www.meidensha.co.jp/news/news_03/news_03_01/1242857_10499.html