

中期経営計画 第Ⅲ期

2025年度～2028年度 方針説明会

2025年2月26日

株式会社 指月電機製作所

(東証スタンダード/証券コード6994)

代表執行役社長 足達信章

1. 指月電機グループの経営方針
2. 中期経営計画 第Ⅱ期までの振り返り
3. 中期経営計画 第Ⅲ期 経営方針
4. 中期経営計画 第Ⅲ期 計画概要
 - 1) 事業ポートフォリオ戦略
 - 2) 事業ごとの固有戦略
 - 3) 機能強化
 - 4) 脱炭素社会実現への貢献
 - 5) 経営目標
 - 6) キャピタルアロケーション

1. 指月電機グループの経営方針

1. 指月電機グループの経営方針

社 是

我々は人間性を尊重し、環境を大切にする無駄の無い物づくりにより、お客様に満足を提供し、社業の発展を通じて社会に貢献します



社是の実現に向け、2019年度に若手社員を中心に長期経営ビジョンを策定

長期経営ビジョン

挑戦する社風へと変革し、品質第一のものづくりと、未来を見据えた新技術・新商品の開発、グローバルな事業展開の推進により、社員の夢を実現し社会に貢献する企業グループとなる



長期経営ビジョン達成のために、3期に分けた中期経営計画を策定

中期経営計画

第Ⅰ期 2019～2021年度

第Ⅱ期 2022～2024年度

第Ⅲ期 2025～2028年度

100年企業を目指した
経営基盤の確立

事業成長に向けた
攻めの経営

企業価値向上に向け
融合からシナジーへ

市場ニーズに応える技術力、顧客要求に応えるカスタマイズ力の深化で、顧客の信頼・満足を獲得

第Ⅰ期：顧客満足、経営目標とも未達
➔ 顧客要求達成を可能とする組織への変革、機能強化の推進

- ・事業部制導入
- ・コーポレートの機能強化

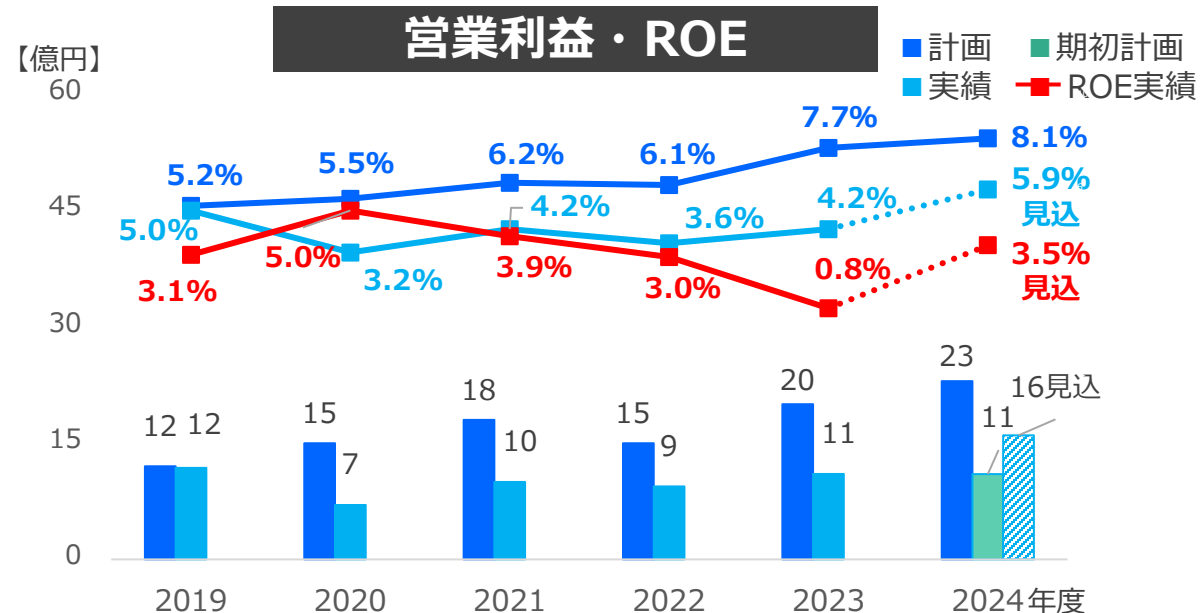
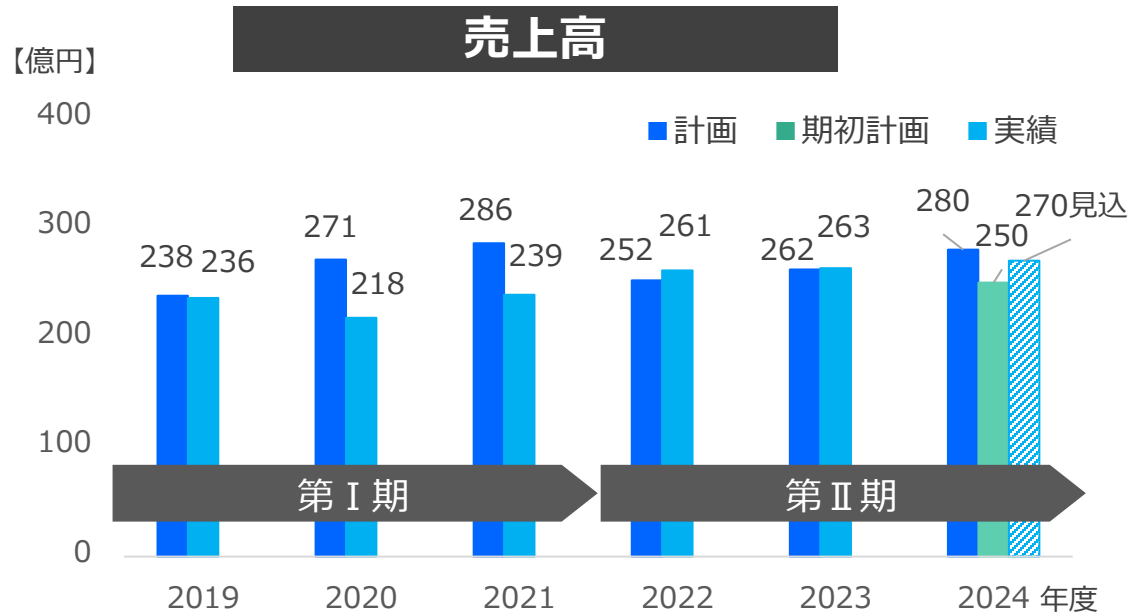
第Ⅱ期：収益目標の未達
第Ⅲ期以降：環境変化を想定
➔ 知の融合の拡大展開で事業効率を向上、社会に必要とされる企業を目指す

2. 中期経営計画 第Ⅱ期までの振り返り

2. 中期経営計画 第Ⅱ期までの振り返り

1) 経営成果

※ 計画値は中期計画作成時。2024年期初計画値のみ、2024年5月の公表値。



経営成果総括

売上高 : 2019年度以降、コロナ禍、部材の需給逼迫等が継続し、第Ⅰ期は当初計画比大幅減収
第Ⅱ期は改めて直近の経済環境を踏まえた計画を設定、これに対してはほぼオンラインで推移
(但し、産業/電力・環境省エネは第Ⅰ期比回復基調にあるが、xEVは大幅減収が継続)

営業利益 : 営業利益率は4%前後で推移、対計画比大幅未達。価格転嫁/固定費回収が進まず

ROE : 20年度以降継続的に低下。収益力低下に加え資産効率悪化が影響

2. 中期経営計画 第Ⅱ期までの振り返り

2) 重点実施項目の進捗状況

| 項目（抜粋） | 第Ⅰ期 | 第Ⅱ期 | |
|---------------------|--|--|--|
| | 振り返り | 目標 | 振り返り |
| 効率的な運営体制 | <ul style="list-style-type: none"> ▶柔軟な組織横断型活動の展開により重点事業を推進 | <ul style="list-style-type: none"> ▶事業部制への移行加速 ▶事業部運営を補完するコーポレート機能を強化 | <ul style="list-style-type: none"> ▶事業部制に移行 ▶プロジェクトの効率的運用により事業部間連携を実現 |
| 人材育成 能力向上 | <ul style="list-style-type: none"> ▶本社人事処遇制度刷新 ▶技術者育成に向け、技術顧問を招聘 | <ul style="list-style-type: none"> ▶評価制度の更なる適正化 ▶教育の充実により挑戦をサポートする機能を強化 | <ul style="list-style-type: none"> ▶人事処遇制度を刷新、挑戦を評価する制度へ ▶階層別研修制度の定着化 |
| 技術強化 | <ul style="list-style-type: none"> ▶特命組織によるグループの製造技術力強化を推進 | <ul style="list-style-type: none"> ▶<u>コンデンサ</u>グループ一体活動による製造技術力の強化 ▶<u>環境省エネ</u>事業化サイクルの短縮による多様な解決方法の提案 | <ul style="list-style-type: none"> ▶<u>コンデンサ</u>事業部間での人・技術の交流により製造技術力向上 ▶<u>環境省エネ</u>BUでの開販製一体活動推進の一方、事業化は遅延 |
| 材料価格高騰と 入手難の課題解決 | <ul style="list-style-type: none"> ▶機能横断活動による、影響の最小化を推進 | <ul style="list-style-type: none"> ▶主要部材取引先との関係強化によるサプライチェーンの強化 | <ul style="list-style-type: none"> ▶密な対応による主要取引先との関係を強化。 ▶価格転嫁活動は難航 |

第Ⅲ期

知の融合を拡大展開し、全社一体となった組織間連携、能力向上活動により、人的・物的資源の有効活用を促進し、競争力向上と企業価値向上を推進する

3. 中期経営計画 第Ⅲ期 経営方針

3. 中期経営計画 第Ⅲ期 経営方針

1) 第Ⅲ期の基本方針

中期経営計画 第Ⅲ期のテーマ

企業価値向上に向け
融合からシナジーへ

～**知の融合の拡大展開**で、社会に必要とされる企業を目指す～

| | |
|---------|---|
| Mission | 電気エネルギーの有効利用を支え、社会の持続的成長に貢献する |
| Vision | 電気エネルギーの有効活用において無くてはならない存在となる ・顧客のニーズを超える製品競争力（技術・品質・コスト）を獲得 ・電気エネルギーマネジメント（省エネ、電力品質など）における多様なニーズに応えるソリューション企業となる |

3. 中期経営計画 第Ⅲ期 経営方針

2) 現状認識と対応方針

- 事業推進、及び経営効率両面について、環境変化を踏まえた上で方針・施策を展開
- 次期中計を見据えた次世代対応についても新たに方向性を定義

| | | 従来方針 | 環境変化/当社の課題 | 対応方針 | |
|----------|------|------------------------|--|---------------------------------|--|
| コンデンサ | xEV | シェア15%以上の獲得 | EVを取り巻くOEM動向の変化、 実需変動による投入資源未回収 | 事業ポートフォリオの 見直し | <ul style="list-style-type: none"> ・資源(人、モノ、カネ、ノウハウ)の有効活用/高度化を目指したコンデンサ軸での統合運営 |
| | 産業機器 | 国内トップシェア獲得 海外シェア拡大 | 市場拡大の中での競争激化 | | |
| 電力・環境省エネ | | 新規事業立ち上げ、 既存事業シェア維持 | 市場拡大への追随、 変圧器を軸とした業界構図の変化 | 営業体制再整備 製品開発力の向上 | <ul style="list-style-type: none"> ・プロモーション活動の強化 ・製品リニューアルによる付加価値向上 |
| 次世代対応 | | — | 次世代電力ネットワークの構築等 による、新たな市場形成の可能性 | 次世代に向けたコン デンサとの機能融合 | <ul style="list-style-type: none"> ・エネルギーマネジメントにおける革新的なトータルソリューションの創造 |
| 経営効率 | | 成長する市場への対応、 ROE8%確保 | 競争力向上の一方での投資最適化、 効率的な資産運営による需要変動 への対応力向上 | 人的/物的資産の有効 活用を可能とする運営 の推進 | <ul style="list-style-type: none"> ・効率的な事業運営体制の構築 ・対象/事業特性に応じた投資運営 ・改善活動に総資産改善観点を付加 |

4. 中期経営計画 第Ⅲ期 計画概要

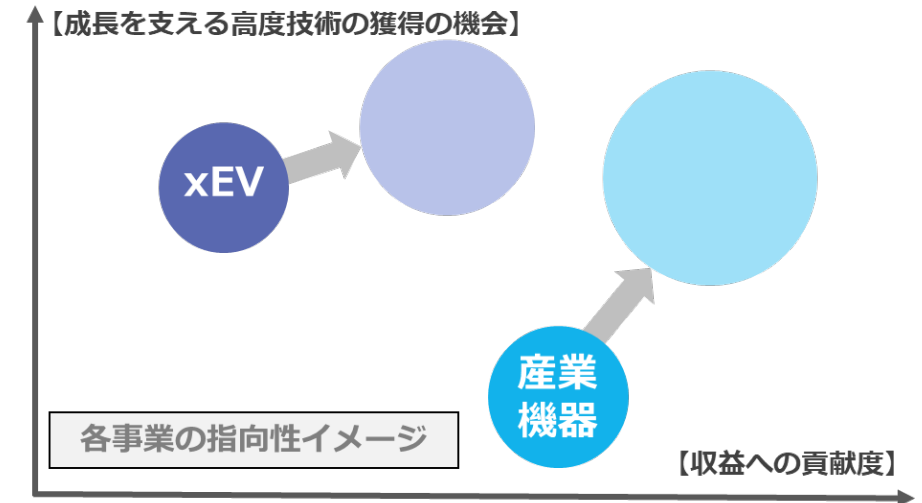
4. 中期経営計画 第Ⅲ期 計画概要

1) 事業ポートフォリオ戦略

① コンデンサセグメントの事業ポートフォリオ戦略

▶ 「当社としての中期的な企業価値向上」の視点で、「今後の持続的な成長の可能性」と「収益への貢献度」を勘案し、事業方針を検討

| | xEV事業 | 産業機器事業 |
|------|--|---|
| 事業環境 | <ul style="list-style-type: none"> 市場は迷走しつつ緩やかに成長 案件確保に先行設備投資が必要 競争が激しく高度技術の獲得機会が高い | <ul style="list-style-type: none"> 市場は今後も成長基調 収益効率は比較的高い 海外メーカーとの競争が激化 |
| 課題 | <ul style="list-style-type: none"> 実需変動によって投資回収が停滞し、収益悪化 | <ul style="list-style-type: none"> 拡大する市場に対応した、製品競争力強化、生産／開発体制の拡充が必要 |
| 対応方針 | 既存投資で対応可能な案件（現受注済案件）に注力する | xEV技術（開発、製造）を転用し、製品競争力・生産能力を向上させる |



獲得すべき高度技術
 xEV：SiCインバーターニーズに対応した小型化・高耐熱化及び構造設計技術の高度化
 産業：パワーエレクトロニクスを支える次世代インバータ（SiC、GaN）への対応、製造/品質管理における自動車の方法論展開

事業を統合し、トータルでの事業効率を最大化する

4. 中期経営計画 第Ⅲ期 計画概要

1) 事業ポートフォリオ戦略

②指月電機としてのトータルソリューション

- コンデンサ（デバイス）のコア技術と、パワエレ機器（システム）の設計ノウハウを融合させ、外部環境の変化に対応する革新的なソリューションビジネスを確立する。

外部環境の変化

- 脱炭素社会におけるエネルギーミックスの変化
- 電力ネットワークの次世代化
- パワー半導体の次世代化

デバイスとシステムの融合による革新的なソリューション

- GTO搭載変換器に採用
- IGBT搭載電車に採用
- xEVに採用
- SiC搭載電車に採用

コンデンサ

- EV用充放電器開発
- SiC搭載PM装置開発
- 瞬低補償装置の量産化
- アクティブフィルタのデジタル化
- アナログ式アクティブフィルタ量産化

パワエレ機器

4. 中期経営計画 第Ⅲ期 計画概要

2) 事業ごとの固有戦略 ①xEV

第Ⅱ期の振り返り

- ・国内ターゲット顧客はシェアが減少
 - ・欧州は新規案件獲得に苦戦
- 事業部化の効果はあるものの、技術競争力・価格競争力に課題

市場環境

- ・BEVの伸長は目先鈍化するものの、大局的には拡大傾向
- ・当社顧客は劣勢であり、挽回のためサプライヤーに対する価格要求が激化する

第Ⅲ期の対応

▶戦略の変更

- ・投下資源の有効活用、新規受注を抑制、手持ち案件の生産に注力
- ・国内STⅠ/STⅢ案件を最優先ターゲットとし、海外は価格以外の付加価値を追求する顧客、案件に特化する

▶競争力の向上

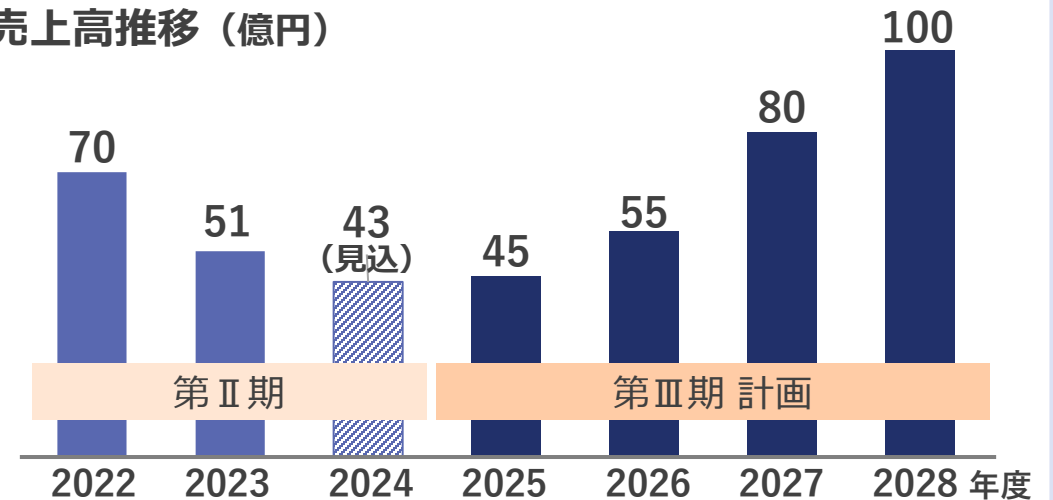
PRM/TRM(※)の達成で、競争力のある製品価格を実現する

▶収益力拡大

原価低減を推進し、需要変動リスクを見込んだ投資の

最適化を図る ※ PRM (Product Roadmap) : 製品の長期的なビジョンと方向性を示す
TRM (Technical Roadmap) : 将来の技術の変遷を表現したマップ

売上高推移 (億円)



※「見込」は2025年2月(3Q決算)時点の数値

4. 中期経営計画 第Ⅲ期 計画概要

2) 事業ごとの固有戦略 ②産業機器

第Ⅱ期の振り返り

- ・コロナ禍終息後、国内向けは順調に回復し、シェアも伸長
- ・需要集中により一時供給能力不足となったが、徹底した改善活動により解消

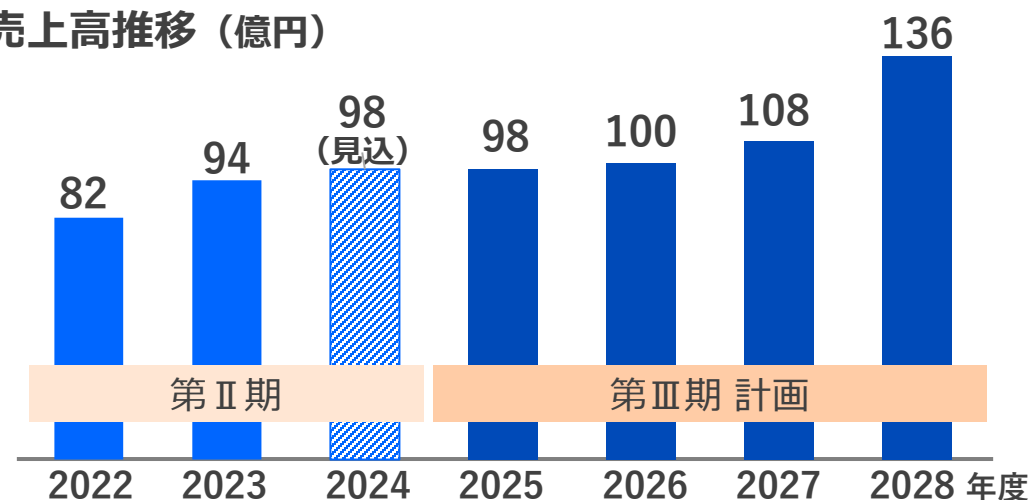
市場環境

- ・電力需要の拡大、脱炭素推進によるパワエレ機器の需要は引き続き成長基調
- ・海外メーカーとの競争が激化

第Ⅲ期の対応

- ▶**グローバルスタンダード製品の投入によるシェア拡大**
 - ・グローバルで戦える製品の早期実現
 - ・海外向けプロモーション活動で当社認知度向上を目指す
- ▶**xEVの知見を生かした製品開発**
加工条件の最適化と加工精度の向上により、価格競争力を強化した製品を開発
- ▶**需要拡大に応じた生産体制の構築**
既存主力製品の生産能力を拡大し、需要増のタイミングを見極め、大幅な生産増強に取り組む

売上高推移（億円）



※「見込」は2025年2月（3Q決算）時点の数値

4. 中期経営計画 第Ⅲ期 計画概要

2) 事業ごとの固有戦略 ③電力・環境省エネ

第Ⅱ期の振り返り

- ・ コロナ禍終息後、設備投資の再開・半導体需要の伸長により売上はほぼ回復
- ・ 市場変化の分析不足により、開発品の製品化が中止
- ・ 部門間連携によるプロモーション活動を開始

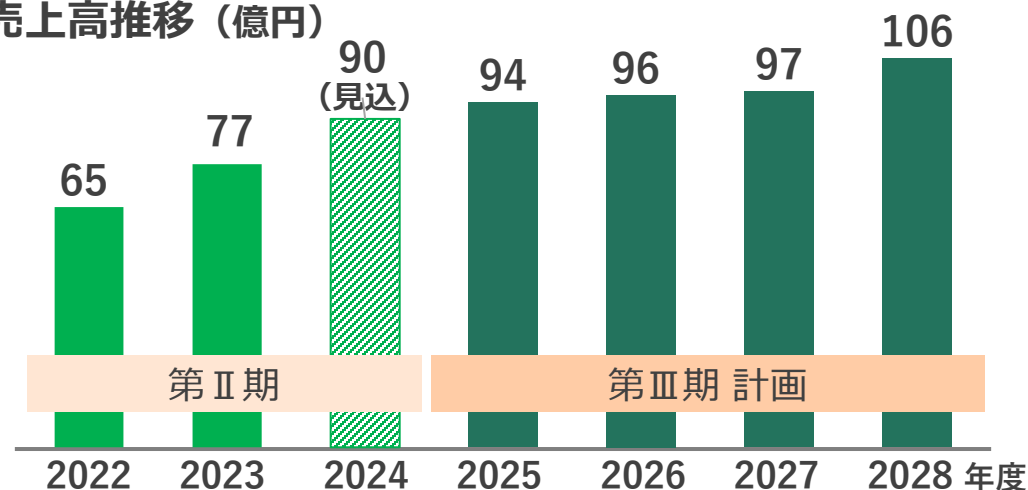
市場環境

- ・ 電力機器としての総需要は長期的に横ばい。変圧器を中心とした業界再編が進む
- ・ 脱炭素化による省エネ、生成AI/データセンターを含む半導体需要の拡大

第Ⅲ期の対応

- ▶ **部門間連携での拡販・プロモーション活動の推進**
開販製一体となった会議体を主導し拡販・プロモーション活動を推進する
- ▶ **新製品開発の推進**
パワエレ技術のさらなる強化と、顧客ニーズに合わせた新製品開発により、製品の市場競争力を向上させる

売上高推移（億円）



※「見込」は2025年2月（3Q決算）時点の数値

4. 中期経営計画 第Ⅲ期 計画概要

3) 機能強化

- ・ 中期事業計画の推進
 - ・ 企業価値向上
 - ・ 環境変化への対応性向上
- これらの実現に向け強靱な経営体質を構築

| | 対応の視点 | 主な方策 |
|-------------------|---|---|
| 運営体制の見直し | <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業計画推進面の深堀 ・ 環境変化への迅速な対応 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 意思決定機関の機能見直し ・ 執行体制の見直し |
| | <ul style="list-style-type: none"> ・ 人的/物的資源の有効活用 ・ 技術、製造の全社横ぐし化による技術の共有化、全部門の底上げ | <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業部体制の見直し ・ 製造技術/開発体制の見直し |
| 運営基盤/生産基盤の拡充 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 人的資本の拡充 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 要員の確保 ・ レベルの向上 ・ 生産性の改善 |
| | <ul style="list-style-type: none"> ・ 設備投資の投資効率向上 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業毎の対応方針に沿った投資 |
| 資本効率、ROE向上を意識した運営 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 総資産の改善 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 固定資産の転用、共用化促進 ・ 回収促進 |
| | <ul style="list-style-type: none"> ・ 自己資本の改善 | <ul style="list-style-type: none"> ・ PBRを意識した配当 |

4. 中期経営計画 第Ⅲ期 計画概要

3) 機能強化 ①意思決定、事業運営体制の見直し

中期経営計画 第Ⅲ期の事業運営、環境変化への迅速な対応をはかるために組織運営を見直し

意思決定プロセス



ガバナンスの進化と意思決定の迅速化

取締役会

基本方針決定と執行の監督に集中

: 基本方針の決定と執行の監督業務に軸足を移行

執行役会

重要課題深堀と迅速な意思決定

: 定例議題は他の会議体で議論し、当会は全社の重要課題を深堀し意思決定を迅速化

執行プロセス



コンデンサ軸での事業運営強化、製造/技術の一体運営

事業部

コンデンサ軸での事業運営

: xEV・産業分野の相互乗り入れによる技術資源の転用、
負荷コントロール

開発

製造・技術の事業/工場を
跨った一体運営

: 製造/技術の全社横串し化による共用化・高度化促進

製造

4. 中期経営計画 第Ⅲ期 計画概要

3) 機能強化 ②資源の効率的な運営（人的資本、設備投資）

市場拡大への対応や競争力強化の基盤となるベースライン（人的資本、生産インフラ）の整備

人的資本の強化

| | |
|------------------|--|
| I.人材の確保 | <ul style="list-style-type: none"> ■採用活動の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・売手市場の中で、当社の特徴(*)を訴求し採用増につなげる *専門技術の包括的な深堀によるスペシャリスト追求、自身の技術での製品・ラインの開発/設計等が可能。 |
| II.能力の向上 | <ul style="list-style-type: none"> ■中期的なキャリアアップを考慮した育成的な配置 ■従業員個々の能力向上ニーズに対応した研修 <ul style="list-style-type: none"> ・各部門の実情を踏まえた個別研修カリキュラムの充実 |
| III.現有人材の活躍の場を拡大 | <ul style="list-style-type: none"> ■部門、地域を跨った人的交流の拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・グループ全体の人的交流を加速。併せて、個々のライフプランを支援する人事処遇制度を検討 |
| IV.従来業務の負荷効率化 | <ul style="list-style-type: none"> ■IT化、DX/AIの導入推進により、高付加価値業務への転換を加速 |

生産インフラの整備

| | |
|----------|--|
| xEV | <ul style="list-style-type: none"> ■中期経営計画 第Ⅲ期での大口投資は、既に確保済みの次期案件対応分に特化 |
| 産業機器 | <ul style="list-style-type: none"> ■上限となりつつある拠点生産能力について、中期経営計画 第Ⅱ期で実現した生産性向上を踏まえた上での増産投資を検討 |
| 電力・環境省エネ | <ul style="list-style-type: none"> ■設備投資金額は相対的に少ないので、モノづくり方法の改善をサプライヤーと連携しつつ推進し、能力拡大を実現していく |
| その他 | <ul style="list-style-type: none"> ■現状ベースでの能力向上投資ではなく、既存設備の転用改造、生産性の改善、サプライチェーンリスクへの対策等を考慮しつつ能力向上を進める |

4. 中期経営計画 第Ⅲ期 計画概要

3) 機能強化 ③ROE改善活動推進

資金・資本の有効活用による、成長・機能強化投資の原資獲得、及びその原資を活用しての一層の企業価値向上/株主還元拡大の実現

課題認識

会社全体として資本コストを下回るROEの改善に向け、資源配分の適正化(=ROEの向上)が必要。

$$\text{ROE} = \text{当期純利益率} \times \text{総資産回転率} \times \text{財務レバレッジ}$$

従来の収益向上活動に加え、

- ▶ 「資本コストを意識した経営」
- ▶ 「PBR1倍以上や資本コストを上回るROEの実現」を強く意識した施策を併せ、
- 「企業価値、株主還元」の向上拡大に取り組む

| |
|--|
| <p>当期純利益 ↑↑</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業ポートフォリオの見直し ・ 原価低減、生産性向上 |
| ÷ |
| <p>売上高 ↑</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ グローバルスタンダード品投入 ・ 新規ビジネスモデルの確立 |

| |
|--|
| <p>売上高 ↑</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ グローバルスタンダード品投入 ・ 新規ビジネスモデルの確立 |
| ÷ |
| <p>総資産 →</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 既存設備の転用促進、共有化設備の拡大、 ・ 資金効率改善 |

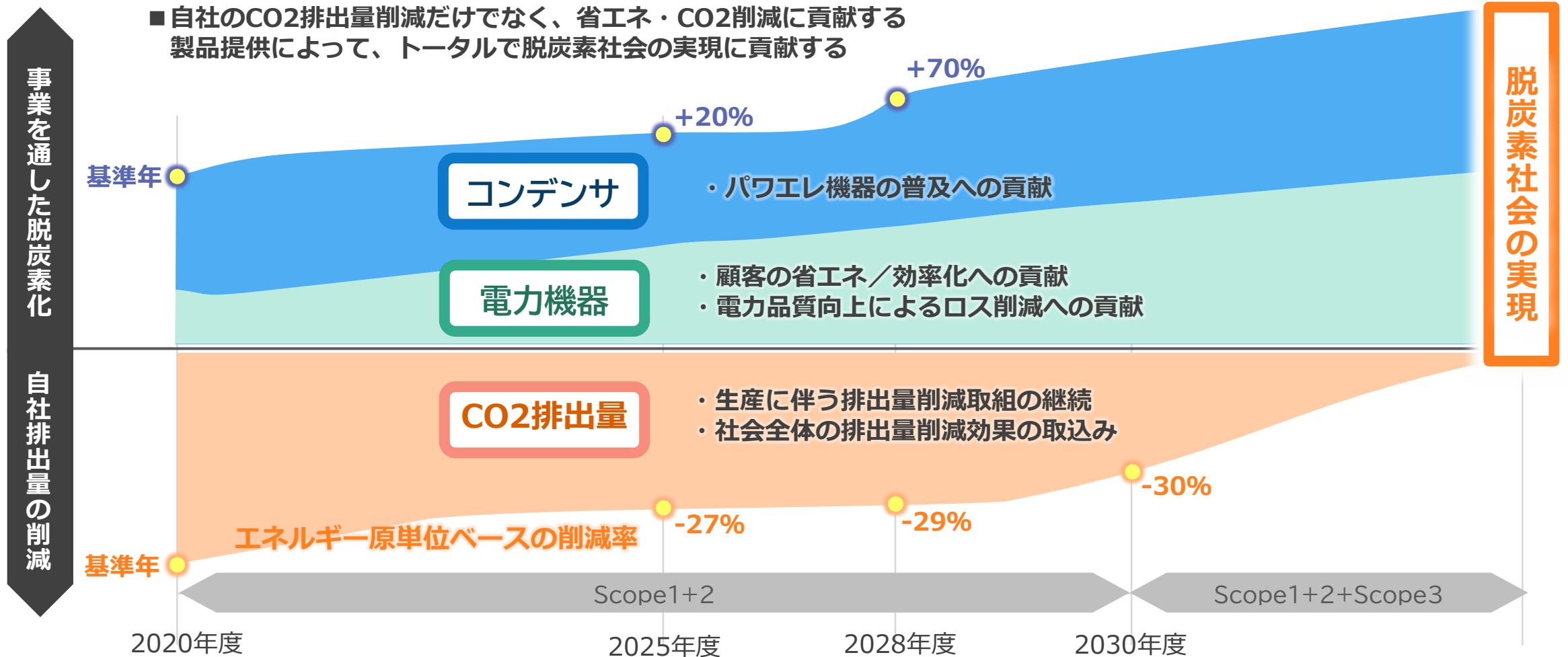
| |
|---|
| <p>総資産 →</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 既存設備の転用促進、共有化設備の拡大、 ・ 資金効率改善 |
| ÷ |
| <p>自己資本 →</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ PBRを意識した株主還元 ・ 自己株式の活用 |

4. 中期経営計画 第Ⅲ期 計画概要

4) 脱炭素社会実現への貢献

CO2排出量削減に向けた取組み

■ 自社のCO2排出量削減だけでなく、省エネ・CO2削減に貢献する製品提供によって、トータルで脱炭素社会の実現に貢献する



4. 中期経営計画 第Ⅲ期 計画概要

5) 経営目標

【億円】

| 項目 | 中期経営計画 第Ⅱ期 | | |
|-------|---------------|--------|------|
| | 2023年度 | 2024年度 | |
| | (実績) | (計画) | (見込) |
| 売上高 | 263 | 250 | 270 |
| コンデンサ | 184 | 172 | 178 |
| 電力機器 | 79 | 78 | 92 |
| 営業利益 | 11 | 11 | 16 |
| 営業利益率 | 4.2% | 4.4% | 5.9% |
| 当期利益 | 2 | 4 | 8 |
| 当期利益率 | 0.7% | 1.6% | 3.0% |
| ROE | 0.8% | 1.8% | 3.5% |

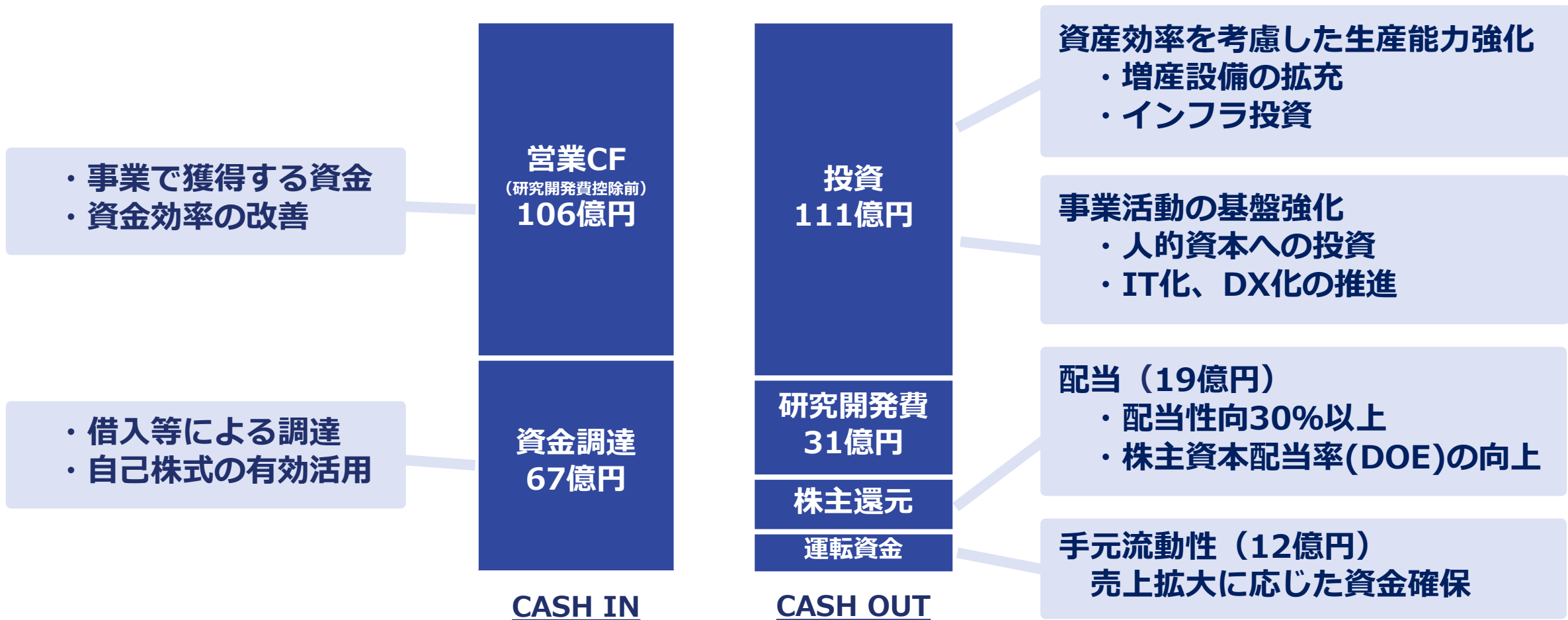
| 中期経営計画 第Ⅲ期 | | | |
|---------------|---|---|--------|
| 2025年度 | ⇒ | ⇒ | 2028年度 |
| 280 | | | 380 |
| 184 | | | 272 |
| 96 | | | 108 |
| 17 | | | 31 |
| 6% | | | 8% |
| 11 | | | 22 |
| 4% | | | 6% |
| 5% | | | 8% |

- ▶ 事業ポートフォリオ戦略と事業毎の競争力向上策を中心に、収益性/資産効率面の課題を克服し、企業価値及び株価の向上、PBR1倍超を目指す
- ▶ 資本コストの現状が7%程度との認識の元、ROEは8%を目標とし改善を進めていく

4. 中期経営計画 第Ⅲ期 計画概要

6) キャピタルアロケーション (2025年度~2028年度)

投資、株主還元を重点に効率的な資本配分を行い、企業価値向上及び持続的な成長を目指す



中期経営計画 第Ⅲ期

2025年度～2028年度

方針説明

SHIZUKI ELECTRIC CO.,INC.