

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



長期経営ビジョン

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

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



中期経営計画

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

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

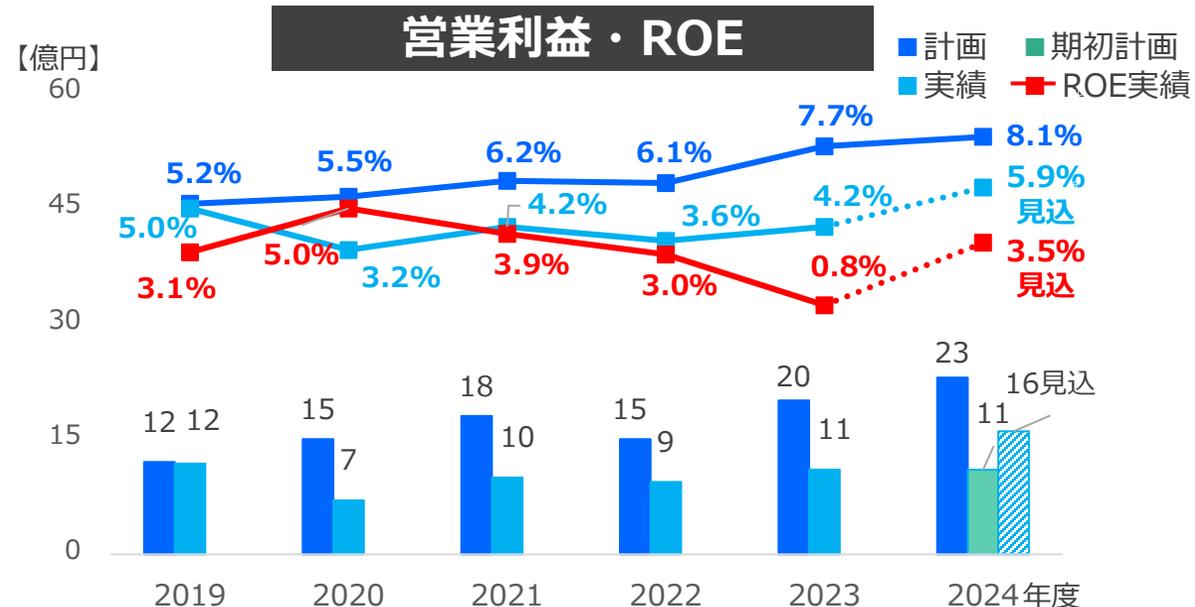
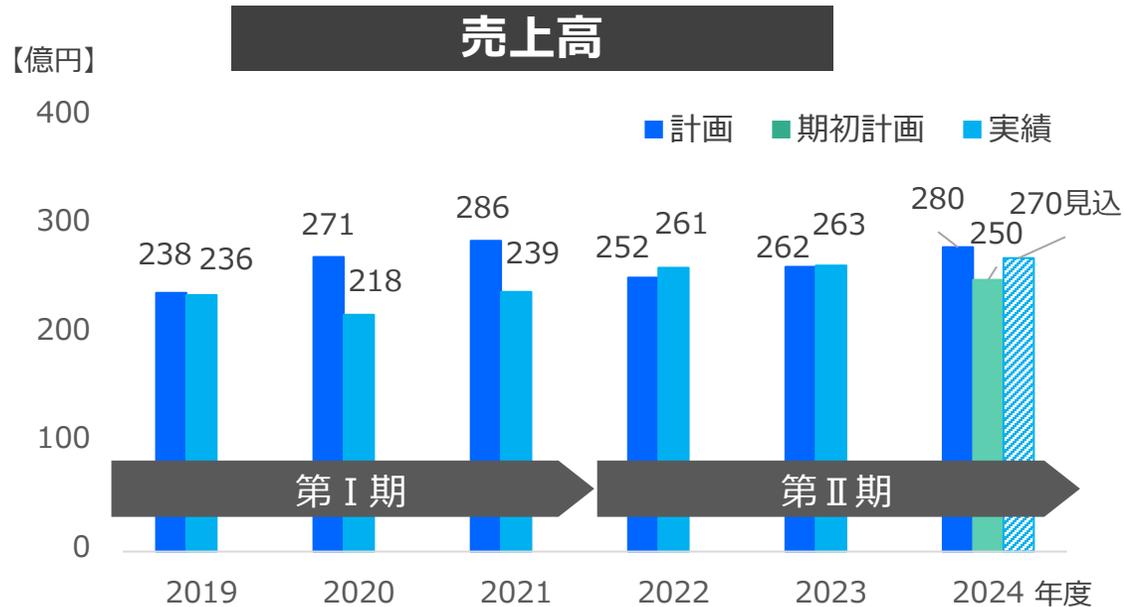
第Ⅱ期：収益目標の未達
第Ⅲ期以降：環境変化を想定
➔ 知の融合の拡大展開で事業効率を向上、社会に必要とされる企業を目指す

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

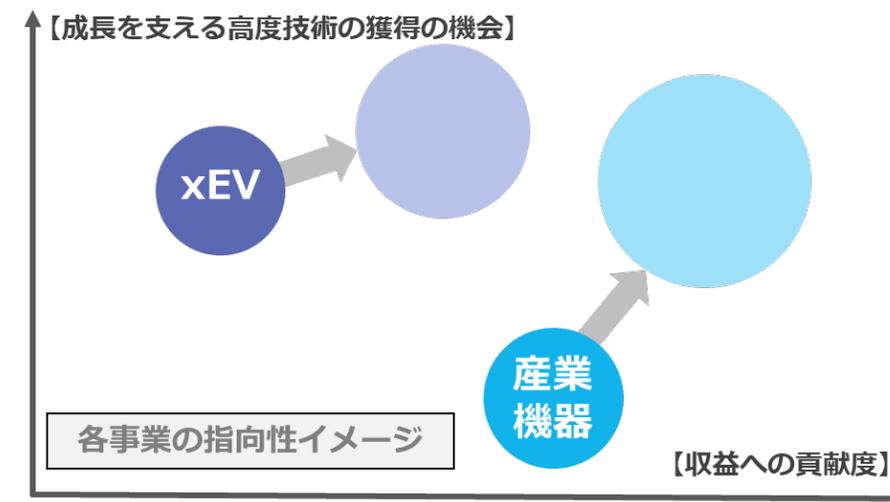
1) 事業ポートフォリオ戦略

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

- 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

コンデンサ

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

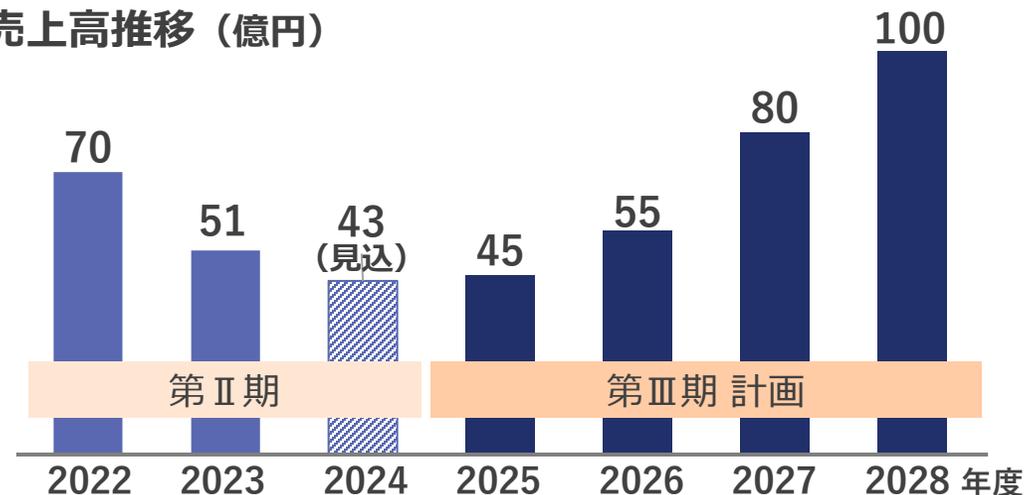
PRM/TRM(※)の達成で、競争力のある製品価格を実現する

▶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

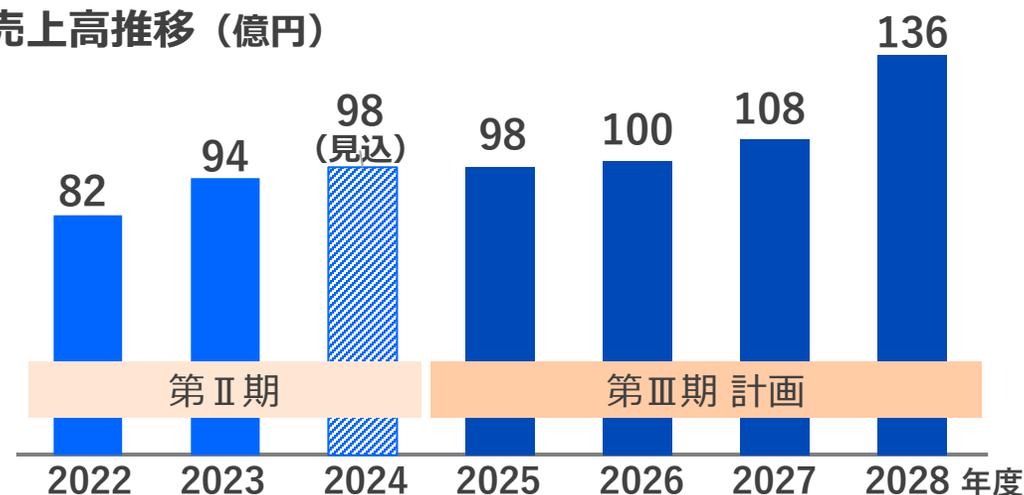
市場環境

- ・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

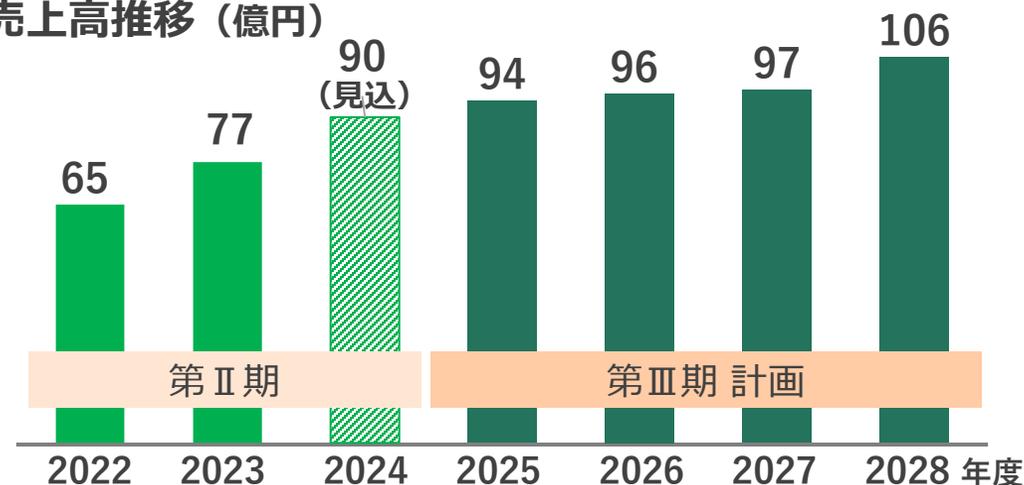
市場環境

- ・ 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。

ROE

=

当期純利益率

×

総資産回転率

×

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

当期純利益 ↑↑

- ・ 事業ポートフォリオの見直し
- ・ 原価低減、生産性向上

÷

売上高 ↑

- ・ 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

売上高 ↑

- ・ 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

÷

総資産 →

- ・ 既存設備の転用促進、共有化設備の拡大、
- ・ 資金効率改善

総資産 →

- ・ 既存設備の転用促進、共有化設備の拡大、
- ・ 資金効率改善

÷

自己資本 →

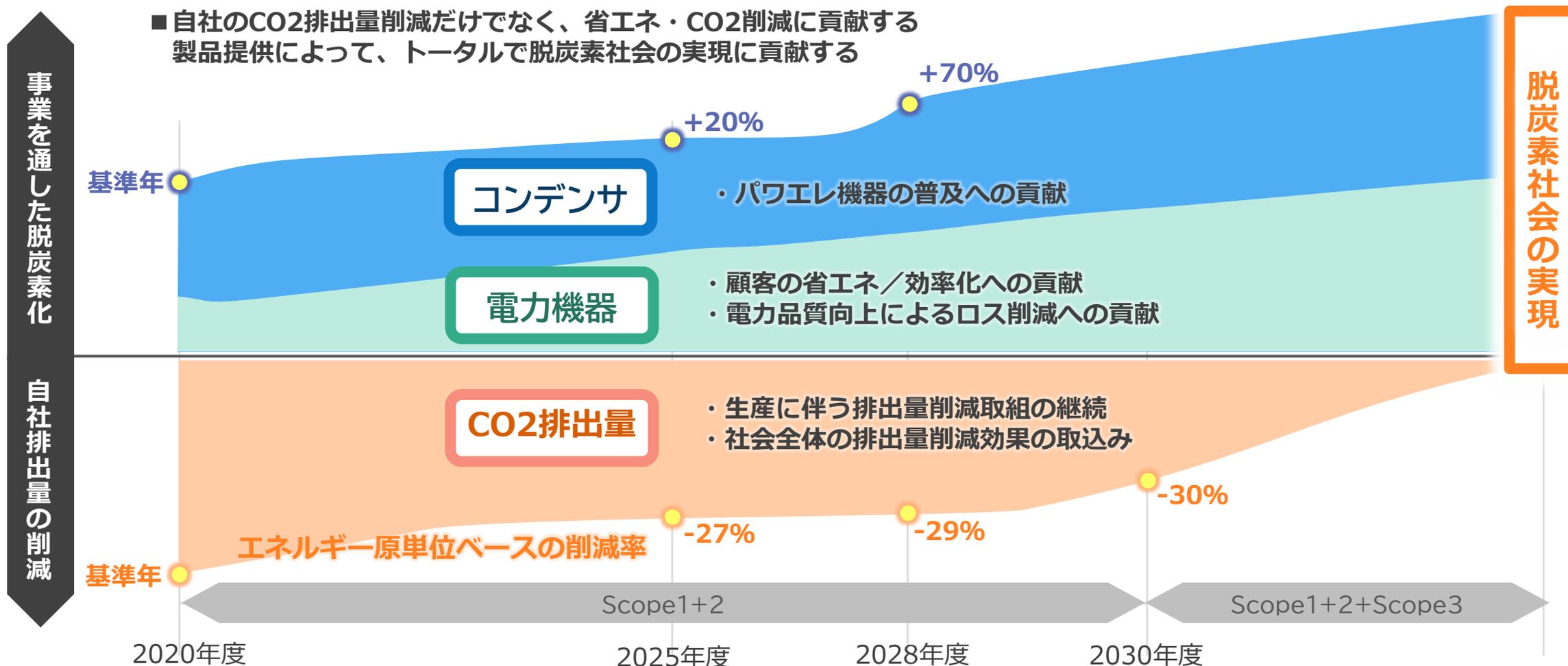
- ・ PBRを意識した株主還元
- ・ 自己株式の活用

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.