株式会社東光高岳　統合報告書2026

統合報告書

2026

株式会社東光高岳
〒135-0061
東京都江東区豊洲5丁目6番36号 豊洲プライムスクエア8階
https://www.tktk.co.jp/

経営企画部　IR・広報G
TEL:03-6371-5003

2026年10月発行

株式会社 東光高岳
TAKAOKA TOKO CO., LTD.

Contents

価値創造の原動力

01 Introduction

01 Contents
03 東光高岳グループの経営理念
05 トップメッセージ
11 SERAカンパニー

13 価値創造ストーリー

13 社会インフラへの貢献
15 価値創造モデル
17 東光高岳グループのマテリアリティ
19 マテリアリティと数値目標の設定

Point 1

トップメッセージ

代表取締役社長・一ノ瀬が、「SQCファースト改革」の進捗や“SERAカンパニー”の実現に向けた取り組み、ならびに2027中期経営計画を通じた成長戦略について語ります。



株式会社東光高岳
統合報告書2026
表紙の説明

今年度の表紙は、「未来のエネルギーネットワークをデザインする存在でありたい」という想いを込めた、“SERAカンパニー”ビジョンロゴをモチーフとしたデザインとしました。

価値創造への道標

21 経営戦略

21 2027中期経営計画
- 2027中期経営計画の位置づけ・2030経営目標
- 2027中期経営計画基本方針
- 事業ポートフォリオの将来像
- 2027中期経営計画における2026年度の位置づけ
- 2027中期経営計画の進捗状況

24 SQCファースト改革
30 キーパーソンメッセージ
33 事業セグメント別 データ
35 事業セグメント別 計画と実績
42 TOPICS
43 CFOメッセージ
45 財務戦略
47 DX戦略(TKTK-DX)

Point 2

キーパーソンメッセージ

特別高圧受変電事業の再生・強化や新たな価値創出に取り組む朝倉常務執行役員が、事業責任者としての視点から今後の方向性と挑戦について語ります。

Point 3

CFOメッセージ

資本効率の向上や株主還元の充実、成長投資と財務規律の両立を目指す財務戦略について、常務執行役員(CFO)佐藤よりご説明いたします。また、次頁には、具体的なキャッシュアロケーションやPBR向上に向けた取り組みについて記載しております。

価値創造のためのESG

51 非財務情報

51 成長を支える経営基盤
- カーボンニュートラル
- TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への対応
- 環境管理体制
- 環境管理の数値目標進捗
- 2025年度の環境保全活動の概要
- その他
- 人的資本戦略
- 人財戦略の数値目標進捗
- 人財育成への取り組み
- 人権尊重への取り組み
- 地域社会への取り組み
- 海外における電力が十分に行き届かない地域への貢献(海外EPC事業の推進)
- 安全衛生への取り組み
- 品質管理への取り組み
- 資材調達について

81 ガバナンス
- コーポレート・ガバナンス体制
- コーポレート・ガバナンス体制の概要
- 対話の方針
- コンプライアンス
- リスクマネジメント
- 独立社外取締役メッセージ
- 新任独立社外取締役メッセージ
- 役員一覧
- スキルマトリックス
- 取締役の出席状況

100 パフォーマンスハイライト

- 非財務指標
- 11年間の連結経営指標等

103 会社情報

- 沿革
- 会社概要
- 株式情報
- 大株主
- 主要拠点
- グループ会社

Point 4

独立社外取締役メッセージ

独立社外取締役2名に対して3つの質問を投げかけるとともに、新任独立社外取締役2名からは就任にあたってのメッセージをいただきました。それぞれの立場から、SQCファースト改革や“SERAカンパニー”の実現、企業価値向上に向けた考えを語ってもらいました。

編集方針

東光高岳グループのCSR活動や企業価値創造に関わる情報について分かりやすく整理し、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの方々と、さらなるコミュニケーションを図ることを目的としています。なお、編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」、GRI(Global Reporting Initiative)の「サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン・スタンダード」を参考にしています。

[発行]2026年10月

読者の皆さまへの配慮について

さまざまな立場の方々へ情報をお届けするために、ユニバーサルデザインを意識した制作を心掛けました。色使いについては色覚バリアフリーを意識しながら、読みやすさに配慮しています。また、文字はUDフォントを使用し、リード、見出し、本文などの文字サイズは、12.5Q以上を基本として可読性に配慮しています。

東光高岳グループの経営理念

2025年4月、SQC（安全・品質・コンプライアンス（Safety・Quality・Compliance））ファーストの新生東光高岳として再出発するにあたり、当社グループ全従業員の心の拠り所となるパーパス・ビジョン・クレドの3つで構成される「東光高岳グループ経営理念」を制定しました。

※当社グループでは、「行動」を「考動（自ら考えて行動する）」として、表記しています。



パーパス（存在意義）

笑顔あふれる未来のため、
確かな技術と共創で人と社会のエネルギーを支え続ける

ビジョン（目指す姿）

未来のエネルギーネットワークを
デザインする“SERA カンパニー”へ！

クレド（信条・価値観）

- Do the right things right
- コミュニケーション＋チェンジ × チャレンジ
- 圧倒的当事者意識
- 三現を見る × 外を見る × 先を見る
- 本質を突き詰める

トップメッセージ



信頼を取り戻す
「SQCファースト」から、
未来を創る“SERAカンパニー”へ。
電力市場の激変を機会と捉え、
東光高岳は新たな成長ステージへ
飛躍します。

株式会社東光高岳
代表取締役社長　**一ノ瀬　貴士**

当社は、安全・品質・コンプライアンスを最優先とする「SQCファースト改革」を軸に、信頼の回復と持続的な成長を支える経営基盤の再構築を進めています。電力市場が縮小から拡大へ転じる今、この変化を確かな成長につなげることが重要です。

2025年度は、コア事業の再生と強靭化（生産能力の強化、DX等）の取り組みを加速し、第2世代スマートメーター、EVインフラ（電気自動車用インフラ）、半導体検査装置といった注力事業への投資も推進しました。カイゼン活動と価格転嫁がかみ合った結果、2027年度の営業利益目標を前倒しで達成し、改めて2027年度の目標を売上高1,200億円、営業利益110億円へと大幅に上方修正する成長軌道を着実に歩んでいます。

また、当社のビジョンである“SERAカンパニー”も、構想から実装段階へと移行していきます。人財の力と、社内外のパートナーとの共創を原動力に、「真のインフラ企業」として挑戦を続けてまいります。

「SQCファースト改革」が着実に進展
信頼を支える規範を確立し、再生と成長の土台を築く

2027中期経営計画の初年度となる2025年度は、信頼の回復と持続的な成長に向けた取り組みを本格化させた年となりました。

2021年に発覚した不適切事案と、その後の総点検で明らかになった一連の事案では、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまに多大なご心配とご負担をおかけしました。あらためて深くお詫び申し上げます。

私たちは、なぜ長年にわたって問題を発見し、是正できなかったのか、その真因を徹底的に究明しました。その結果、安全や品質よりも効率・コスト・納期を優先する意識の広がりに加え、現場が抱える課題や違和感が経営層に届かない構造的な断絶が、問題の見過ごしを招いていたことが分かりました。

深い反省に立って、2024年から着手しているのが「SQCファースト改革」です。安全（Safety）、品質（Quality）、コンプライアンス（Compliance）を意味する「SQC」を、すべての事業活動における最上位の判断基準として位置づけ、36のアクションプランを通じて、人と組織と仕組みを一体として見直す改革に取り組んでいます。

取り組みの効果は、着実に表れています。2025年度に実施した社員意識調査では、ほぼすべての設問でスコアが改善し、SQCへの意識醸成が進んでいることを確認しました。また、社内相談窓口「ジョブヘルプライン」への相談件数も増加しています。相談を受けた際に何を確認し、どのような調査・対応を行うのかをあらかじめ明示することなど、窓口を安心して利用できる環境づくりを進めた結果、社員が問題をひとりで抱え込まず、早い段階で報告・連絡・相談する風土が根づきつつあります。

一方で、経営層との距離が縮まったと感じる社員の割合は改善したものの、なお半数にとどまっています。改革は道半ばです。だからこそ私自身がこれまで以上に現場へ足を運び、社員と直接対話することが重要だと考えています。2025年度は本社・各事業所・支社でタウンホールミーティングを計28回開催し、2026年度からは、生産・検査ラインや倉庫などの第一線職場への巡回訪問も始めています。

現場を巡る中で特に印象に残ったのは、社員が「ここまでカイゼンできた」「次はこうしたい」と、自らの

トップメッセージ

取り組みを生き生きと語る姿です。現場が自発的に「カイゼン」を追求し、必要な支援を経営に対して率直に求める。私もまた現場から学び、社員の声を経営判断に反映し、社員の挑戦を後押しする。ここに、私たちが目指す組織の姿があると感じました。

SQCファースト改革は、失った信頼を取り戻すと同時に、持続的な成長を支える経営基盤を築く取り組みでもあります。安全、品質、コンプライアンスが揺らげば、いかなる成長戦略も成り立ちません。改革を組織に根づかせ、将来にわたって実践し続けるためには、判断に迷ったときに立ち返ることのできる共通の規範が必要です。

すべての社員にとっての道標とするべく、私たちは新たな「東光高岳グループ経営理念」を制定しました。

当社にとって、製品やサービスを提供することは、それ自体が目的ではありません。私たちの技術が社会の中で安全かつ確実に機能し、社会インフラの安定を通じて、人々の暮らしや経済活動を支えることにこそ、当社の存在意義があります。社会を支える責任を深く自覚し、誇りを持って技術を磨き続け、社内外のパートナーとの共創を通じて、明るい未来を次の世代へつないでいきたい。その思いを、パーパス、ビジョン、クレドに込めています。

理念の浸透にあたっては、経営層からの働きかけに加え、社員が主体となって「ミライ会議」を組成し、対話や発信を通じて理念を確かめ合う取り組みも始めています。今後は人財育成や業務プロセス、人事評価にも理念を反映し、組織に定着させていきます。信頼回復に必要なのは、言葉ではなく、自ら考えて動く「考動」の積み重ねです。私自身が先頭に立ち、SQCファーストの経営を徹底してまいります。

拡大局面を迎える電力市場
生産能力の増強、DX推進で成長機会を取り込む

2025年度は、連結売上高約1,120億円、営業利益約97億円となり、営業利益・経常利益ともに過去最高を達成しました。この実績を踏まえ、2027年度の目標を連結売上高1,200億円、営業利益110億円へ上方修正しています。

指標面では、当初2027年度の目標として掲げたROE8%、PBR1倍を前倒しで達成しました。あわせて、将来の成長に向けた投資を着実に進めながら、資本効率の改善と株主還元の充実を図るため、配当性向の目安を従来の30%から40%へ引き上げました。

なお、新たな2027年度目標であるROE14%以上には、固定資産の譲渡に伴う特別利益の影響が含まれます。経営として重視すべきは、その影響が剥落する2028年度以降も、本業の稼ぐ力と資本効率を高め、ROE10%以上を安定的に維持することです。

2025年度の増益には、受変電設備の需要拡大という外部環境の追い風と、カイゼンやDXによる原価低減、採算性を重視した受注管理、不採算領域の見直しといった内部改革が寄与しています。

日本の電力市場はいま、縮小から拡大への転換点にあります。人口減少や省エネルギー化を背景に、かつては縮小が予測されていた電力市場ですが、足元ではデータセンターや半導体工場の新設、系統用蓄電所の建設、脱炭素化に向けた電化の進展が需要を押し上げています。加えて、老朽化した電力設備の更新需要も本格化しています。

私は、この状況を一時的な需要の高まりとは見ていません。電力ネットワークそのものが大容量化・高度化し、設備に求められる機能や品質も変わりつつあります。変圧器や開閉装置、監視制御技術などの確かな技術とモノづくりで電力インフラを支えてきた当社にとって、大きな成長機会が到来していると認識しています。

一方で、各社による生産能力の増強が進めば、価格、納期や付加価値をめぐる競争は一段と厳しさを増す可能性があります。また、原材料価格や調達環境にも不透明さが残ります。需要が堅調な今こそ、市場環境が変化しても揺らがない競争力を築き、お客さまから選ばれ続ける当社ならではの価値を高めなければなりません。

そのため、カイゼンとDXを通じて生産性を高めるとともに、価値提供の幅を広げ、収益性の向上につなげます。

DXでは、製造現場における記録の電子化や工程の見える化、AIを活用した検査技術の導入により、リードタイムの短縮とコスト競争力の強化を図っています。さらに、生成AIによる業務改革、自動見積もり・自動設計、データの高度活用、サプライチェーンのセキュリティ強化にも取り組み、営業・設計・製造・管理業務まで、バリューチェーン全体を変革していきます。

あわせて取り組んでいるのが、製品仕様の標準化です。当社は、お客さまの要望に応じた柔軟な提案力を強みとしていますが、案件ごとに仕様や設計が異なる一品一様のモノづくりは、原価上昇の要因にもなります。そこで、基本仕様を標準化し、個別の要望に応じて選択できるオプションメニューの導入を進めています。柔軟な提案力を維持しながら、生産効率と価格競争力を高めていく考えです。

ただし、標準化によって生産効率を高めるだけでは、機器単体での差別化には限界があります。そこで、機器という「モノ」の提供にとどまらず、設備全体の信頼性や安定稼働を支える「コト」へと価値提供を広げています。

たとえばデータセンターでは、多様な機器や設備を適切に組み合わせ、システム全体を安定して稼働させ続けることが求められます。こうしたニーズに対し、当社のエンジニアリング力を活かし、当社製品に加えて他社の製品や技術も組み合わせた最適な設備構成を提案する。あるいは、機器の導入にとどまらず、運用・保守まで一気通貫で支えることで、設備のライフサイクル全体へと価値提供を広げる。「モノ」の競争力を高めるとともに、「モノ」を起点とした「コト」の価値を加えることで、収益力の強化につなげます。

注力事業への成長投資を惜しまずコア事業の強靭化を進め、
新たな成長の柱を築く

中期経営計画では、SQCファースト改革を起点に、「コア事業の再生と強靭化」「成長ストーリーの再構築」「経営基盤の強化」を一体で進めています。まず、電力機器と計量という二つのコア事業では、SQCを徹底しながら、安定して利益を生み出せる事業構造を築きます。そこで創出した利益を、将来の成長を担う事業や周辺領域に再投資し、新たな収益源を育てていく。この循環を支える経営基盤を強化することで、社会的責任を果たしながら企業価値の向上を目指します。

コア事業では収益力を高めるため、生産拠点の拡充と自動化を進め、品質と生産性を両立する工場づくりに取り組んでいます。電力機器事業では、脱炭素化のニーズに応える環境配慮型製品を市場に投入するとともに、高度なセンシング技術を活用した保守・診断サービスを拡大します。機器の販売にとどまらず、導入後の安定稼働まで支えることで、継続的に価値を提供できる事業へと進化させていきます。

計量事業の成長を担う第2世代スマートメーター領域では、メーターの製造・組立から取替工事、さらには通信基盤の整備までを一貫して支える事業体制を整えています。製造面では、自動化率100%を目指すラインの整備を推進しています。また、各メーカーが製造し

トップメッセージ



たユニットの最終組立とペアリングを一括して担うスマートメーターアセンブリーセンター（SMAC）事業を、2026年1月に開始しました。加えて、スマートメーターの通信基盤となる次世代AMIの構築にも参画し、メーターの製造にとどまらず、計量インフラを幅広く支える事業へと展開していきます。

第2世代スマートメーターと並ぶ注力事業であるEVインフラと半導体検査装置では、市場の将来性を見すえながら、当社の技術や顧客基盤を活かして競争優位を築けるかという視点を持ち、事業拡大を図ります。

EVインフラは、足元では市場の立ち上がりに遅れが見られ、価格競争も厳しさを増していますが、中長期的な将来性は変わらないと見ています。当社が培ってきた故障率の低さや復旧対応の早さを強みに、設置から保守までを一貫して担える体制を活かし、充電器の高出力化に対応するとともに、高い稼働率を支えるサービスを強化します。価格だけではない価値を明確にし、収益性を伴う成長につなげる考えです。

半導体検査装置については、これまで中心としてきた後工程向けに加え、前工程や次世代パッケージ技術への対応など、提供領域を広げます。半導体の高性能化やチップレット化に伴う高密度実装の進展によって生まれる新たな検査需要を捉え、当社の技術を活かせる市場を開拓していきます。

脱炭素化やエネルギーの安定供給を支えるGXソリューション事業は、サステナビリティへの貢献と事業成長を両立する領域です。EV用急速充電器やBEMS（ビル・エネルギーマネジメントシステム）に加え、再生可能エネルギーの地産地消や、災害時の電力供給を支えるG-EMS（グリッド・エネルギーマネジメントシステム）の展開を進めます。当社にとって、サステナビリティへの取り組みは、事業と切り離された社会貢献ではありません。採算性に課題を抱えやすい領域ですが、標準化・モジュール化を進め、個別の課題に応える力を維持しながら、社会的な意義と収益性を両立する事業として確立していきます。

未来のエネルギーネットワークをつなぐ“SERAカンパニー”は構想から実装段階へ

当社のビジョンである“SERAカンパニー”は、成長戦略によって実現を目指す将来像です。「SERA」は、Seamless Energy Relations & Activationの頭文字を取った名称です。シームレス（S）にエネルギー（E）をつなぎ（R）活性化させ（A）未来のエネルギーネットワークをデザインする。当社が培ってきた電力ネットワーク機器とデジタル技術を融合し、未来のエネルギーネットワークを人々の暮らしやサステナブルな社会と継ぎ目なくつなぐ存在になりたいという思いを込めています。

これまで当社は、変圧器、開閉装置、スマートメーター、EV用急速充電器など、電力ネットワークを構成する「点」の技術を一つひとつ磨いてきました。“SERAカンパニー”は、その「点」をシステムやサービスとして「線」につなぎ、さらに地域のエネルギー最適化や防災、街づくりという「面」へ価値を広げる構想です。

起点となるのは、長年培ってきたモノづくりの技術です。製品の安全性、品質、機能を高めた上で、そのライフサイクルやバリューチェーン全体に関わり、複数の製品を束ねたシステムやEMSを提供し、運用・保守まで一体となって担う。さらに、再生可能エネルギーの地産地消や、地域マイクログリッドを支えるエリアエネルギーマネジメントなどへ展開し、安全・安心で快適な街づくりに貢献する。これらの取り組みにデータとデジタルを活用し、「点」「線」「面」のすべてに新たな価値を加えます。

SERAは、当社が目指す事業の将来像であると同時に、部門や会社の垣根を越えて連携し、一人ひとりが力を発揮する組織としての理想像も表しています。

当社の変革と成長を支えるのは、人財です。“SERAカンパニー”を実現するためには、自部門の都合を優先して部分最適に陥ることなく、お客さまにとって何が最善かを考え、周囲を巻き込み、部門を越えて新たな価値を形にできる人財が欠かせません。

中期経営計画期間中には、処遇の改善や教育・研修の充実、デジタル人財の育成など、人的資本の強化に約60億円を投じる計画です。業績向上の成果を社員に還元するとともに、OJT/OFF-JTの研修体系の充実を進め、社員一人ひとりが新たな課題に挑戦し、成長できる環境を整えます。中でも、次世代の経営を担うリーダーの育成と、熟練者が培ってきた技術・技能の継承を重点課題としています。人的投資を一人ひとりの力と組織の実行力に結びつけ、“SERAカンパニー”の実現を確かなものにしていきます。

“SERAカンパニー”は、構想から実装フェーズへと移行していきます。当社グループの将来を左右する最重要の取り組みとして、グループ一丸となって推進してまいります。

「真のインフラ企業」であり続けるために たゆまぬ挑戦と共創

ステークホルダーの皆さまとの対話を重ねる中で、当社に寄せられる期待の高まりを実感しています。

当社は、「真のインフラ企業」として電力インフラを支え続ける使命を担っています。ただし、従来の役割を守るだけでは、この先も使命を果たすことはできません。脱炭素化、人口減少、AIの進展をはじめとする時代の変化を先取りし、社会をより良くする企業へ進化しなければなりません。

そのためには、社員一人ひとりが自ら考えて挑戦し、組織の壁を越えて社内外のパートナーと共創していくことが不可欠です。私は、社員と並走する経営者でありたいと思っています。現場の声を聞き、ともに悩み、必要な決断を下す。その積み重ねが組織の力となり、当社ならではの価値につながります。

ステークホルダーの皆さまには、当社の変革の歩みを引き続き厳しい目で見守っていただき、私たちの取り組みにいたらぬ点があれば、忌憚のないご意見をお寄せいただければ幸いです。私たちは、皆さまの声を糧とし、「真のインフラ企業」としての誇りを原動力に、挑戦と共創を重ねる企業を目指してまいります。

Seamless, Energy, Relations & Activation

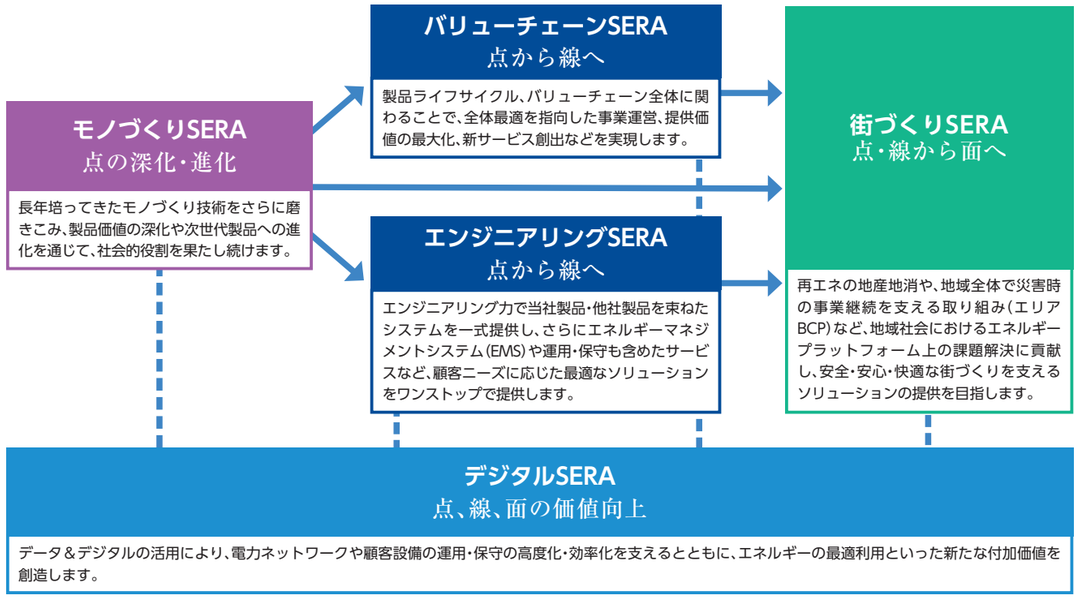
“SERAカンパニー”とは

当社は2025年4月、パーパス・ビジョン・クレドから構成される新経営理念を制定し、10年先の目指す姿（ビジョン）として “SERAカンパニー”を掲げました。
“SERA”は、当社のEV用急速充電器の製品ブランドに由来し、Seamless, Energy, Relations & Activationの頭文字を組み合わせた言葉です。「シームレスにエネルギーをつなぎ、人と社会を活性化する存在でありたい」という思いを込めています。また、“SERA”はフランス語で未来を表す言葉であり、未来に向け進化し続ける当社の姿勢の象徴でもあります。この“SERAカンパニー”は、一連の不適切事案の反省と教訓を踏まえ、安全・品質・コンプライアンスを最優先とする「SQCファースト」を経営と事業活動の根幹に据える当社が、ステークホルダーからの信頼回復の先に見すえる、次の成長と価値創出の姿を示すものです。こうした考えのもと掲げた“SERAカンパニー”を、構想にとどめることなく、具体的な経営・事業の取り組みとして具現化していくことが、当社の次のステップです。
当社はこのビジョンを、経営・事業・組織文化に着実に反映していく“実装フェーズ”へと移行します。

“SERAカンパニー”が果たす2つの役割

1. 経営戦略としての“SERAカンパニー”

当社は、長年培ってきたモノづくり技術をさらに磨き、電力ネットワークの結節点の役割を果たし続けるとともに、社内外の力を結集して“点”（モノづくり）から“線”（バリューチェーン／エンジニアリング）、さらに“面”（街づくり／デジタル）へと価値をつなぎ、拡げ、高めることで、未来のエネルギーネットワークをデザインしていきます。



2. 「組織文化」としての“SERAカンパニー”

“SERA”は私たち自身、つまり当社グループの社員一人ひとりと組織のありたい姿（組織文化）でもあります。
グループ経営理念のクレドを体現しつつ、“共創と挑戦”する組織への変革を推進していきます。

- ✓ **Seamless**：部門や会社を越えて、シームレスにつながる
- ✓ **Energy**：一人ひとりが持てるエネルギーを最大限に発揮する
- ✓ **Relations**：社内外の連携・共創を広げる
- ✓ **Activation**：社会・顧客と会社と社員自身の未来をイキイキとする

3. “SERAカンパニー”実現に向けた組織体制の強化

当社は、“SERAカンパニー”実現に向けた事業創出機能の強化として、組織体制を見直しました。
2026年6月より、GXソリューション事業本部内の未来共創推進部を独立組織化し、グループ横断で新規事業創出を担う中核組織として再編しました。また、デジタル技術を活用した新たな事業開発を推進する「デジタルSERAビジネスプロジェクト」を設置し、各事業本部のメンバーが参画する部門横断体制のもと、市場探索からサービス開発、事業化検討までを一体的に推進していきます。
これらの取り組みを通じて、新たな事業の創出を加速し、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

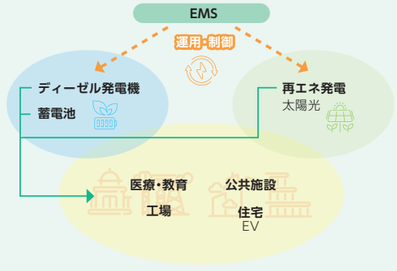
街づくりSERAの具体例

母島において、再エネ100%電力供給に向けた実証事業を実施中。太陽光発電設備（PV）、蓄電池システム（VSG含む）、ディーゼル発電機、需要側設備群を制御するオフグリッド型エネルギーマネジメントシステム（EMS）を納入、カーボンニュートラル社会実現に向けた「街づくりSERA」の拡大を目指しております。

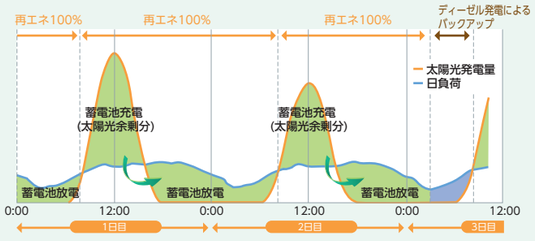


再エネ100%電力供給時のモニタリング画面


小笠原村母島 評議平太陽光発電所



実証目標：1年のうち半分程度の期間で、再エネのみでの電力供給
年間最大電力：630kW



- ✓ 太陽光発電と蓄電池の組み合わせで電力を供給
- ✓ 昼間は太陽光発電で電力を供給し、余った電力は蓄電池に充電
- ✓ 太陽光発電が不足する時間帯は、蓄電池からの放電で電力を供給
- ✓ 蓄電池の充電が枯渇した場合は、ディーゼル発電によりバックアップ

社会インフラへの貢献

当社は、大きく分けて４つの事業を手掛けています（①電力機器事業（電力プラント＋電力機器） ②計量事業 ③ＧＸソリューション事業 ④光応用検査機器事業）。電力の安定供給と高度利用を支える電力プラント・電力機器・計量事業（電力会社や一般産業向けの受変電・配電設備、監視制御装置、スマートメーター、変成器等）の製品・システムはもとより、EVインフラ、EMS（エネルギーマネジメントシステム）、自動検針、スマートグリッド（次世代配電事業）、海外エンジニアリング等、今後のカーボンニュートラルや防災・レジリエンス等の社会的課題に応えていける幅広い技術と事業領域を有しております。



電力発電 → 変電 → 高圧電力を変える → 配電

電力ユーザー：住宅／半導体工場／ビル

電力機器事業（電力プラント事業、電力機器事業）

超高圧から低圧までの幅広い電力ネットワーク関連機器（受変電設備、変圧器、開閉装置等）や監視・計測・制御装置など、電力の安定供給と効率的利用を支える製品・システムを提供しています。電力ネットワーク（送配電網）を構成する設備の中で、線の設備（電線・ケーブル）、支持物（鉄塔・電柱）以外の点の設備をほぼすべて手掛けるラインアップの広さが特徴です。

電力の安定供給を支える製品・サービスを電力会社に供給

変電所は、電力を安全かつ安定して届けるための重要な施設です。中には、電圧を調整する変圧器、異常時に電流を止める遮断器、電力の流れを切り替える断路器、そして機器の状態を監視・制御するシステムなどが設置されています。
当社は、これらの機器を通じて、電力系統の安定運用を支え、地域社会の安全・安心な暮らしに貢献しています。

道路や鉄道、水道など公共分野用



変電所用変電機器



超高圧変圧器



断路器



ガス絶縁開閉装置

工場・ビル用変配電機器





スポットネットワーク（受配電設備ビル用）

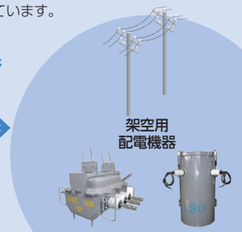


特高受変電設備（工場用）

当社が提供する「開閉器」や「小型変圧器」は、高圧配電線の電柱に設置され、電力の安定供給を支える重要なインフラ機器です。自動制御や容量の最適化により、日常生活や産業活動の安全・安心に貢献しています。

送電

架空用配電機器



電柱用電力流通システム
柱上用センサ内蔵自動開閉器（左）
柱上変圧器（右）

地中配電線路に対応した地上設置型変圧器と地上設置型多回路開閉器は、都市景観にも配慮し、電力インフラを支えています。

地上用配電機器



地上用変圧器　地上設置型多回路開閉器

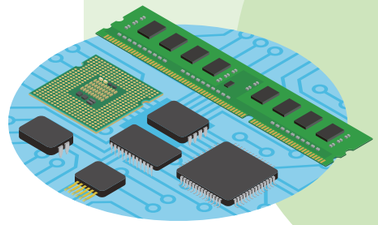
光応用検査機器事業

最先端光応用技術を用いてクラウド、5G、AIなどに使用される高性能CPUのパッケージ基板検査を行う世界トップレベルの三次元検査装置など、世の中の便利な暮らしを支える製品・サービスを提供しています。

半導体検査用



ウェーハバンプ検査装置



AIサーバー、パソコンなどの各電子機器に実装される先端ロジック半導体の製造工程において、バンプ（金属電極）の高さや基板の反り、変形などを高精度・高速に検査することができます。これにより、製造工程での不良率低減や品質向上に寄与しています。

変成器



油入形電力需給用計器用変圧器変流器（VCT）　ガス絶縁形設置形計器用変圧器（EVT）　モールド形電力需給用計器用変圧変流器（VCT）

変成器を供給

エネルギーの「見える化」や効率的な管理を支援し、ビルオーナーやテナント、施設管理者の業務効率化に寄与しています。



スマートメーター
電力メーター取替工事

計量事業

変成器の国内トップメーカーとして、製造から工事まで一貫して対応できる体制を整えています。モールド形・油入形・SF₆ガス絶縁形など多様な製品ラインアップを展開し、幅広いニーズに応えています。
また、連結子会社である東光東芝メーターシステムズ株式会社が製造するスマートメーターは、エネルギーの効率的な利用と環境保護に貢献し、持続可能な社会の発展に寄与しています。

GXソリューション事業

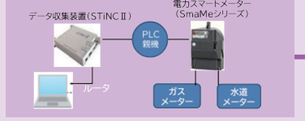
お客さまのニーズやマーケットの動向に応じた重ね合わせ、組み合わせによる多種多様なGXソリューションをご提案します。地域の再エネ電源による地産地消、エリアBCP確保、余剰電力の有効活用等のニーズに応じて太陽光発電（PV）、EV、蓄電池、P2G等を統合制御するグリッドEMSソリューションや、EV急速充電器のラインアップ充実やワンストップサービスによるEVインフラソリューション、V2X・マルチ充電システム等を活用した電力系統安定化ソリューション、自動検針・共同検針等の総合メータリングソリューション、BEMS/FEMS等による各種ZEBソリューションなど、お客さまのGXへの取り組みを下支えする製品・サービスを提供していきます。

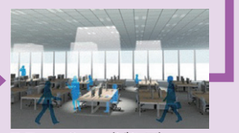
自己託送ネットワーク系統で、配電系統の負担軽減に貢献します。



共同検針・自動検針システム

● 電気、ガス、水道の3つのエネルギーをまとめて検針。





T-Zone Saver（ビル用）

T-Zone Saver（ビル用）装置提供

人の在席や通行状況を検知し、照明・空調をリアルタイムにコントロールし最適な照度、温熱環境を実現。エネルギーの最適利用に貢献します。

EV（電気自動車）用急速充電器



EV充電器「SERA」シリーズは、マンションや営業車向けの中容量タイプから、サービスエリアなどに対応した大容量急速タイプまで、幅広いラインアップ（15kW～400kW）を展開しています。
設計から施工、保守まで、連結子会社株式会社ミントウェーブが24時間365日体制で対応し、ワンストップで安心のサービスを提供しています。



スタジアム用



プロポーザル提案（LED照明）

スタジアムやアリーナなどの設備更新に取り組む中で、ファイナンスのノウハウ強化とソリューションの拡充を図り、他社との協業によるPPP/PFI事業の基盤構築に貢献しています。

次世代配電事業

島嶼、オフグリッド、セミオフグリッドP2G等の実証事業に参画し、EMS（エネルギーマネジメントシステム）技術の向上に取り組んでいます。また、DAS（Distribution Automation System）／DRMS（Distributed Energy Resource Management System）技術を活用し、次世代配電事業を展開しています。

価値創造モデル

当社グループとしては、無形資産の中で、人的資本を最重要視しています。人的資本においては、人財ビジョンを設定し、その実現に向けて具体的な施策を実行しています。パーパスを存在意義、ビジョンを目指す姿として、持続可能な社会の実現と持続的な企業価値向上のために、当社グループが優先的に取り組むべき重要課題「マテリアリティ」を特定し、それを解決するためのマイルストーンとして、2030年経営目標、2026年度目標値を決定し、事業活動を推進しています。

パーパス（存在意義） 笑顔あふれる未来のため、確かな技術と共創で人と社会のエネルギーを支え続ける

ビジョン（目指す姿） 未来のエネルギーネットワークをデザインする“SERAカンパニー”へ！

2027中期経営計画　2030経営目標（売上高：1,500億円　営業利益：150億円）

東光高岳グループのマテリアリティ

▶P.17～

- 電力の安定供給と高度利用への貢献
- カーボンニュートラルへの貢献
- 多様な人財が集い、挑戦・共創し続ける活力ある人と組織の実現
- ステークホルダー・エンゲージメント
- 安全・品質・コンプライアンスの確保とガバナンスの強化

インプット

人財戦略（注力分野）

人的資本　▶P.59～

人財力の向上（個の力の向上）
組織力の向上（個を活かし合うチーム総合力の向上）
基盤の強化（風土・文化の醸成）

社会関係資本	知的資本	財務資本	製造資本	自然資本

アクティビティ





特徴と戦略 ▶P.33～

SQC ファースト

アウトカム（創出価値）

- 電力の安定供給や高度利用に貢献
- 安全で豊かな暮らしに貢献
- 社会・経済活動の発展に貢献

当社グループの「変わらぬ使命」

- カーボンニュートラルに貢献
- レジリエンス強化に貢献
- 新たな社会的課題へのソリューションを提供

当社グループの「新たな使命」

アウトプット（2025年度実績）

連結売上高	1,120億円
連結営業利益	97億円
親会社株主に帰属する当期純利益	66億円
ROE※1	10.2%
ROIC※2	10.0%

※1 親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本
※2 営業利益×（1－実効税率）÷（有利子負債＋自己資本）

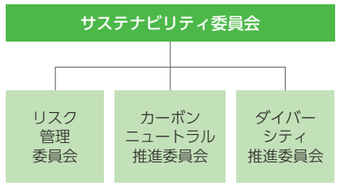
東光高岳グループのマテリアリティ

当社グループは「東光高岳グループ企業考動憲章」をサステナビリティ基本方針と定め、社会と共生した持続的な成長に取り組んでいます。2023年10月に組成した「サステナビリティ委員会」を中心としてESG経営を推進しており、2025年10月の委員会では、当社の優先課題である「マテリアリティ」についてレビューを実施、現状から変更しないことを確認しました。これに合わせ、マテリアリティ達成に向けたKGIの見直しを行い、新たな実行施策を策定いたしました。

サステナビリティ基本方針

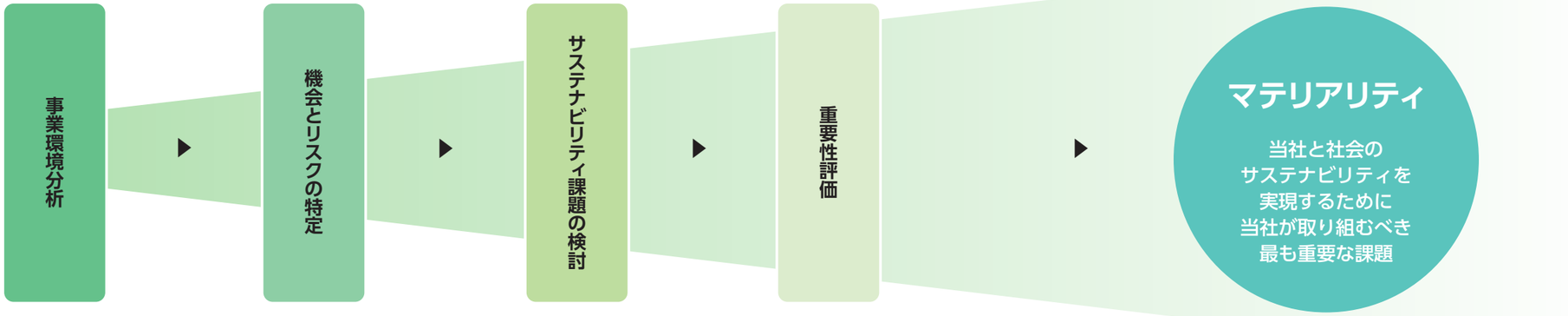
東光高岳グループは、社会と共に持続的な成長を成し遂げることを目的として策定した「東光高岳グループ企業考動憲章」をサステナビリティ基本方針とします。

- 東光高岳グループ企業考動憲章の詳細は、当社HPをご確認ください。
  https://www.tktk.co.jp/company/charter/



マテリアリティ更新のプロセス

社内外における事業環境の分析を行い、事業に関わる機会とリスクから当社におけるサステナビリティ課題を抽出し、それら課題に対する「ステークホルダー」と「当社」の２軸から重要性を評価し、5つのマテリアリティを特定しました。



事業環境を踏まえて、機会とリスクの特定

次の観点で、機会とリスクを抽出

- 機　会：価値創造(CF創出)につながる「需要増」や「リソース増」に伴う事象や影響
- リスク：「需要減」や「リソース減」に伴う事象や影響

サステナビリティ課題（ESG課題）の検討

サステナビリティ課題（ESG課題）の見直し有無

- ESGに関するガイドライン(GRI、SASB、PRI、ESG情報開示実践ハンドブックなど)について、改訂がなく、新たな視点による検討の必要性はないことから、ESG課題は前年度から変更なしとする

重要性評価

各ESG課題を当社とステークホルダーの2軸で評価し、当社において重要性の高い課題を選定

重要度の高い課題（総合評価点20点）は、前年度と同様となる

ESG課題			重要性の評価点		
ESG区分	大分類	小分類	当社にとっての重要性評価点	ステークホルダーにとっての重要性評価点	総合評価点
E	カーボンニュートラルへの貢献		10	10	20
E	環境コンプライアンスの遵守		10	10	20
S	電力ネットワークへの貢献	既存設備の継続供給・維持	10	10	20
S	電力ネットワークへの貢献	電力ネットワークの次世代化による受変電設備のデジタル化推進	10	10	20
S	社会のレジリエンスの向上	通信の高度化への貢献	10	10	20
S	社会のレジリエンスの向上	災害対策・BCP・レジリエンス強化	10	10	20
S	多様な人財の確保と活躍	従業員エンゲージメント向上	10	10	20
S	多様な人財の確保と活躍	従業員の能力向上	10	10	20
S	多様な人財の確保と活躍	ダイバーシティの推進	10	10	20
S	多様な人財の確保と活躍	人財の活躍機会の提供	10	10	20
S	多様な人財の確保と活躍	労働安全衛生	10	10	20
S	多様な人財の確保と活躍	人財の獲得と退職防止	10	10	20

ESG課題			重要性の評価点		
ESG区分	大分類	小分類	当社にとっての重要性評価点	ステークホルダーにとっての重要性評価点	総合評価点
S	人権の尊重	サプライチェーンにおける人権管理（組織内を含む）	10	10	20
S	サステナブルなビジネスモデルの構築（を通じた他課題を解決するリソース確保）	当社VCの強化	10	5	15
S	サステナブルなビジネスモデルの構築（を通じた他課題を解決するリソース確保）	サプライチェーンの強靭化	10	10	20
S	サステナブルなビジネスモデルの構築（を通じた他課題を解決するリソース確保）	グローバル化	5	5	10
S	サステナブルなビジネスモデルの構築（を通じた他課題を解決するリソース確保）	コーポレート機能の強化（生産性の観点で）	10	1	11
G	取締役会の機能強化		10	10	20
G	ステークホルダー・エンゲージメント		10	10	20
G	リスクマネジメント		10	10	20
G	風土・価値観の浸透・維持		10	10	20
G	経営管理機能の強化		10	5	15

重要である 10点 ／ どちらともいえない 5点 ／ 重要でない 1点

マテリアリティ	ありたい姿
電力の安定供給と高度利用への貢献	■ 電力ネットワークのS+3E（安全＋安定供給、経済性、環境性）を支える製品やサービスの高度化とイノベーションを追求し続け、世界中の皆が豊かで安心できる暮らしや社会経済活動の発展に貢献し、広く認知されている状態
カーボンニュートラルへの貢献	■ 再生可能エネルギーの普及拡大や電化の促進、電力・エネルギーの効率利用に貢献する製品・ソリューションの提供、環境負荷の低い製品・サービスの開発・供給を通じて、お客さま、そして世界がカーボンニュートラルに近づくことを手助けしている状態 ■ 当社の生産活動を含むサプライチェーン全体で、カーボンネガティブとなるロードマップが描けている状態
多様な人財が集い、挑戦・共創し続ける活力ある人と組織の実現	■ 事業戦略に基づき人財が確保・育成され、一人ひとりが自律したプロフェッショナルとして、自らの専門性を高め変革に挑戦し続け、また多様な能力・経験・価値観を持った人財が集い共創することで現場力を最大化する、活力あるヒトと組織が実現できた状態 ■ その結果、お客さまの満足、企業価値の向上、従業員の成長と幸福度向上のWin-Win-Winが実現できた状態
ステークホルダー・エンゲージメント	■ ステークホルダー（株主、顧客、ビジネスパートナー、社会、従業員）の方々に対し、双方向にコミュニケーションを取って経営に活かすことで、当社の取り組みや存在価値の理解が得られているとともに健全で透明性のある会社になっている状態 ■ また、公平で適正な取引ができていることも併せ、Win-Winの関係性が築かれ、信頼され応援していただいている状態
安全・品質・コンプライアンスの確保とガバナンスの強化	■ 一人ひとりが安全・品質・コンプライアンスの意識を高め、「お客さまのために、社会のために、私たちが目指す明日のために」を合言葉に、日々の仕事や生活の中で「Do the right things right」を実践している状態 ■ 上記を含め、企業としてのありたい姿を実現するために迅速かつ適切な経営判断を下すガバナンス体制が築かれ、企業の永続に向けてカイゼン・強化を続けている状態

マテリアリティと数値目標の設定

マテリアリティの解決、ありたい姿実現に向けて、マイルストーンとなる2030年度、2027年度時点の全社目標を設定しました。
また、その達成に向け、各部門にて目標を設定し、部門目標を個人目標にカスケードダウンしていくことで、社員一人ひとりが、自らの目標の達成が全社の目標達成につながることを意識して、取り組んでいきます。

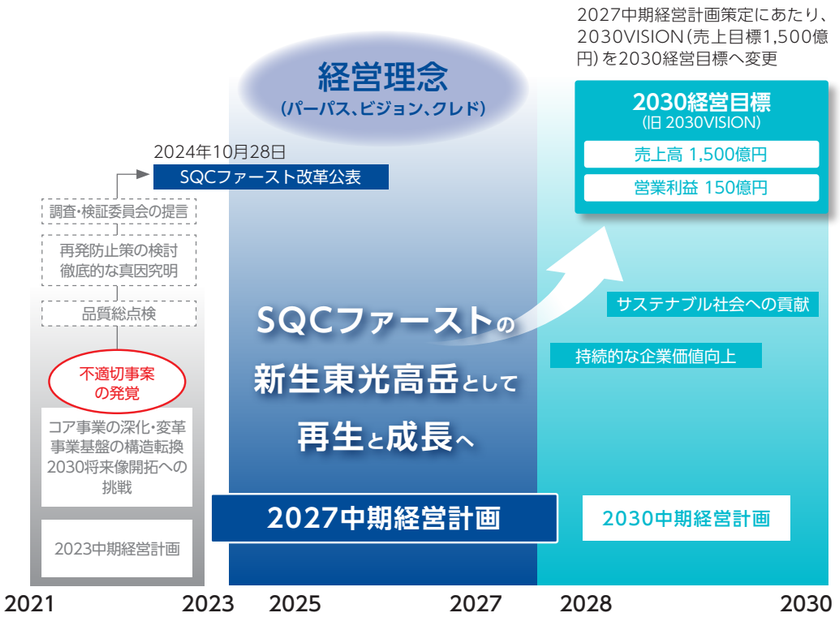
※1 2026年度より新規目標を追加。
※2 初期とは納入後1年以内の不具合。

マテリアリティ	全社目標	2025年度目標	2025年度実績 青枠達成、赤枠未達	2027年度目標	2030年度目標	SDGsへの貢献	関連する取り組み
電力の安定供給と高度利用への貢献	コア事業売上高	売上高 1,080億円 (営業利益 62億円)	売上高 1,120億円 (営業利益 97億円)	売上高 1,200億円	売上高 1,500億円	7 9 11	P.35～ 電力機器事業セグメント P.37～ 計量事業セグメント
	重点成長分野売上高						P.39～ GXソリューション事業セグメント P.41～ 光応用検査機器事業セグメント
	重点施策の実行状況	施策実行率 100%	93%	施策実行率 100%	施策実行率 100%		P.42～ 中期経営計画TOPICS
カーボンニュートラルへの貢献	カーボンニュートラルに資する製品・サービス売上高	42.3億円	40.2億円	64.9億円	118.4億円	7 9 12 13	P.51～ カーボンニュートラル
	カーボンニュートラルに資する製品・サービスの開発進捗	研究開発達成率 100%	62%	商品リリース 5件以上	商品リリース 7件以上		
	環境方針達成度	ー	ー	施策実行率 100%	施策実行率 100%		
多様な人財が集い、挑戦・共創し続ける活力ある人と組織の実現	従業員の充足率	要員計画比 96%以上	101.9%	要員計画比 97%以上	要員計画比 97%以上	4 5 8 9 10	P.59～ 人的資本戦略
	女性管理職比率	3%以上	2.9%	3%以上	5%以上		
	障がい者雇用率	2.5%以上	2.3%	2.7%以上	2.7%以上		
	従業員幸福度(10点満点)	6.38点以上	6.51点	6.7点以上	7.0点以上		
	人財育成・スキル向上	スキルマップ成長率 前年度比 3%以上向上	設計・開発部門：7.5%向上 コーポレート部門：13.1%向上	平均点 前年度比 +3%以上	平均点 前年度比 +5%以上		
	カイゼン＆DX加速(グループ全体のカイゼン額)	グループ全体 2億円以上	12.2億円	グループ全体 5億円以上	グループ全体 5億円以上		P.47～ DX戦略(TKTK-DX)
ステークホルダー・エンゲージメント	統合報告書評価点	全項目平均点以上	10項目中2項目で達成	全社平均+3点以上	全社平均+5点以上	8 11 12 16 17	P.88～ 対話の方針
	PBR	0.75倍以上	1.2倍	2.0倍以上	ー		P.46 PBR向上に向けた取り組み
	サプライヤー総合評価の実践	展開範囲 20%	20.1%	展開範囲 100%	重点カテゴリ評価 平均点の引き上げ		P.79～ 資材調達について
	地域・社会との連携強化※1	ー	ー	施策実行率 100%	施策実行率 100%		P.71～ 地域社会への取り組み
安全・品質・コンプライアンスの確保とガバナンスの強化	SQCファースト改革の実践度	アクションプラン実行率 100%以上	92%	アクションプラン実行率 100%以上	ー	10 16 17	P.24～ SQCファーストの取り組み
	(初期※2+工程内)不具合件数	2024年度比 25%減	9%減	2024年度比 60%減	2024年度比 82%減		P.77～ 品質管理への取り組み
	休業災害件数	3件以下	8件	0件	0件		P.73 安全衛生への取り組み
	経営に重大な影響を与え得るリスクの顕在化数	0件	0件	0件	0件		P.89～ コンプライアンス
	内部通報窓口の信頼度	82.9%以上	83.6%	85%以上	90%以上		P.91～ リスクマネジメント
	取締役会実効性評価における肯定回答率	全項目 90%以上	3項目で未達	全項目 90%以上	全項目 90%以上		P.81～ ガバナンス
	経営理念の実践度(理解度)	70%以上	72%	85%以上	90%以上		P.25～ 改革①

2027中期経営計画

2027中期経営計画の位置づけ・2030経営目標

2027中期経営計画は、「SQCファーストの新生東光高岳として再生と成長へ」の礎とする期間と位置づけます。
2021年4月に示した2030VISIONの業績目標は堅持し、2030経営目標として連結売上高：1,500億円、営業利益：150億円（営業利益率10%）を目指します。



2027中期経営計画基本方針

1 SQCファースト改革

- ●経営から現場まで一体となったSQCファースト考動文化を醸成する
- ●現場力の進化と、これを支える「人と組織」をつくる
- ●仕組みや環境でSQCファーストを確保する
- ●事業構造改革により、リソース（ヒト・カネ・技術）を集中する

2 コア事業の再生と強靭化

- ●ビジネスプロセスの再構築
- ●グループ大の最適な事業運営の推進

3 成長ストーリーの再構築

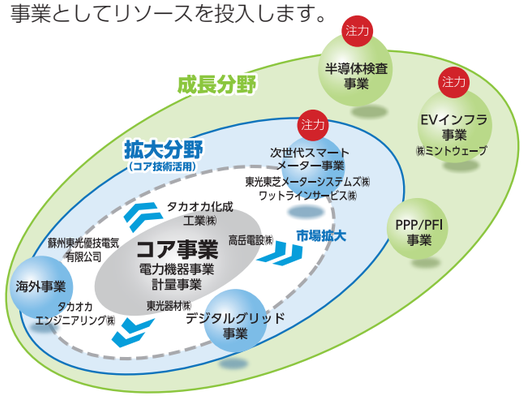
- ●成長事業の見極めと強化

4 経営基盤の強化

- ●サステナビリティの取り組み強化

事業ポートフォリオの将来像

市場拡大に対応するとともに、コア技術を活用した隣接領域の拡大分野と独自技術を磨いてきた成長分野のそれぞれにおいて売上拡大を目指します。
今後の成長が期待される「次世代スマートメーター関連事業」、「EVインフラ事業」、「半導体検査事業」を注力事業としてリソースを投入します。



2027中期経営計画における2026年度の位置づけ

2027中期経営計画は、「SQCファーストの新生東光高岳として再生と成長へ」の礎とする期間とし、2026年度は中計の二年目として2027年度目標の確実な達成と、その後の成長へ布石を打つ極めて重要な一年となります。このため、2026年度も引き続き、「SQCファースト改革」を推進し、「コア事業の再生と強靭化」へ強力に取り組んでいきます。
一方、将来に向けては、経営理念（ビジョン）で掲げた“SERAカンパニー”の姿を具現化し、成長シナリオの実現に向けた対応を推し進めていきます。



2027中期経営計画の進捗状況

2025年度の連結業績

●2025年度の連結業績は、**計画に対して増収（+40億円）・増益（+35億円）**
・上振れ要因：特高受変電プラント物件と保守・メンテナンスの増加、小型変圧器の増加、各種変成器の増加、売価適正化　他
・下振れ要因：第2世代スマートメーターの減、三次元検査装置の案件消滅・延伸、Fコスト・人件費増 他
●営業利益については、**2012年の統合以降の最高益を達成**（過去最高益の2023年度を上回る）

	2023実績	2024実績	2025計画	2025実績
連結売上高	1,073億円	1,066億円	1,080億円	1,120億円
連結営業利益	82億円	60億円	62億円	97億円

連結業績目標

足元の受注残や引合い状況より、電力機器事業と計量事業の業績が堅調に推移することを踏まえ、2026年度計画を策定するとともに、2027年度目標値を上方修正しました。 ※2027中期経営計画の2027目標値は（）内に記載
引き続きSQCファーストを確保した上で、コア事業の再生と強靭化を加速し、旺盛な需要に応える形で成長を目指します。

	2025年度（実績）	2026年度（計画）	2027年度（目標）	
連結売上高	1,120億円	1,150億円	1,200億円	(1,200億円)
連結営業利益	97億円	100億円	110億円	(90億円)
親会社株主に帰属する当期純利益	66億円	100億円※3	100億円※3	(55億円)
ROE※1	10.2%	14.7%	14%以上	(8%以上)
ROIC※2	10.0%	9.8%	10%以上	(8%以上)
自己資本比率	56.5%	55.2%程度	55%程度	(50%程度)

※1 親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本
※2 営業利益×（1-実効税率）÷（有利子負債+自己資本）
※3 特別利益に不動産売却益（2026年度：約54億円、2027年度：約53億円）を含む

受注高および受注残高の状況

(単位:百万円)

	受注高の状況			受注残高の状況		
	2024 実績	2025 実績	2026 計画	2025/3末	2026/3末	2027/3末 予想
電力機器事業	58,274	67,880	68,800	63,442	67,458	70,558
計量事業	34,377	34,524	35,400	4,649	5,960	5,960
GXソリューション事業	11,397	10,454	11,900	4,354	2,437	2,437
光応用検査機器事業	1,283	1,233	2,600	1,330	898	2,098
その他の事業(不動産賃貸)	978	979	600	0	0	0
合計	106,311	115,071	119,300	73,776	76,754	81,054

電力機器事業

2025年度は、社会インフラ向け受変電設備の引合いが好調に推移し、電力会社向けガス絶縁開閉装置や蓄電所など関連の大型案件の獲得により、受注高は679億円と高水準となりました。一方で、一部大型案件は仕様調整の長期化等により2026年度へ延期となりました。2026年度は、データセンターや蓄電所向け特高受変電設備を重点ターゲットとし、採算性重視で確実な受注獲得を進めます。

計量事業

2025年度は、第2世代スマートメーターの出荷減少があったものの、変成器類の受注が堅調に推移し、受注高は345億円と計画を上回りました。2026年度は、スマートメーターアセンブリーセンター(SMAC)の本格稼働や生産ライン刷新によるコスト競争力強化を背景に、スマートメーターの回復需要を取り込み、全電力会社での受注拡大とシェア向上を図ります。変成器分野では採算重視と原価改善を進め、収益性を伴う受注獲得を進めます。

GXソリューション事業

2025年度は、EV用急速充電器は計画通り受注を確保したものの、PPP/PFI分野での案件延期や失注により、受注高は105億円と計画を下回りました。2026年度は、前年度の反動を織り込みつつ、EMS関連を軸に受注獲得を継続します。PPP/PFI分野では、自治体・公共施設向けLED照明更新案件を中心に受注拡大を進めます。

光応用検査機器事業

2025年度は、三次元検査装置を中心に顧客の導入計画延期が続き厳しい状況となりましたが、台湾向けの受注を獲得しました。2026年度は、AIを中心とするロジック系先端半導体関連の量産化進展を背景に引合い増加を見込みます。海外販路の拡大と新型検査装置の投入により、積極的な受注獲得を進めます。

SQCファースト改革

SQCファースト改革の取り組みについて

当社グループは、2024年10月、安全・品質・コンプライアンス(SQC)を最優先する企業へ再生するための改革策「SQCファースト改革」を策定しました。4つの改革を柱としてアクションプラン36施策を策定し、グループ全役員・従業員が一丸となって推進 しています。

月次の進捗会議にて各施策の進捗確認と課題へのフォローを行うとともに、取締役会へは半期ごとに進捗報告し監督側でのモニタリングを実施しています。

SQCファースト改革

- **改革①** 経営から現場まで一体となった SQCファースト考動文化を醸成する
- **改革②** 現場力の進化と、これを支える「人と組織」をつくる
- **改革③** 仕組みや環境で SQCファーストを確保する
- **改革④** 事業構造改革により、リソース(ヒト・カネ・技術)を集中する

アクションプラン一覧

改革①	①企業理念・ビジョン・クレド見直し理解浸透を図る ②経営からの積極的なメッセージの配信 ③コーポレート機能の移転 ④タウンホールミーティングの実施 ⑤役員、組織長によるSQCファーストメッセージの発信 ⑥各部門による意識改革の取り組み ⑦トップカイゼン活動へSQCファースト要素を加える ⑧SQCファースト考動評価 ⑨2025年度の投資の再精査と実行 ⑩経営改革TF提言への対応加速と経営改革TFの再設置※
改革②	①採用の強化 ②育成カルテの運用 ③ジョブディスクリプション・タレントマネジメントの構築 ④人財育成ローテーション ⑤自律学習支援の充実 ⑥グループ大のカイゼン活動の展開 ⑦勉強会、教え合い、高め合いの実践 ⑧オープンな職場コミュニケーションの充実と変革 ⑨生産現場の大所帯化解消・管理スパンの適正化
改革③	①社内マニュアル類の総点検と再構築 ②設計技術の整理および教育の実施 ③過剰なスペック抽出と顧客提案 ④役割分担の明確化 ⑤標準リードタイム設定とステータスの見える化 ⑥試験回路の健全性確認と定期チェック ⑦試験方法・記録の健全性の定期チェック ⑧潜在リスク・予防と顕在時の的確対応に向けた責任体制の明確化 ⑨企業倫理活動の強化 ⑩サステナビリティ委員会の運用開始 ⑪グループ経営の強化 ⑫製造・検査チェックシートのデジタル化 ⑬製造・検査ラインのデジタル化・自動化推進 ⑭サイロ化防止とPMIの実行
改革④	①自前主義から脱却した買いまとめを指向 ②低シェア機種の設計アライアンスとODM化による高差益分野リソースを確保 ③同業と部品調達の共同調達による部品リードタイム短縮化

※再設置に伴い、名称を"経営改革TF"から"ミライ会議"に変更しております。

2025年度 SQCファースト改革 アクションプランの取り組み状況

各アクションプランは、一部遅延や年度計画未達があるものの、概ね計画通りに進捗しています。

- **改革①** 東光高岳グループ経営理念の理解・浸透活動は、トップからの発信・対話に加え、若手社員代表で組成した「ミライ会議」による自主的な諸活動の結果、経営理念の理解度は目標を上回る結果となった
- **改革②** 人財確保の採用活動は年度目標を未達、人財育成の仕組みづくり(スキルマップ・育成カルテ)は若干遅延するも着実に進捗。リソース配分の見直しなど対応策を検討中
- **改革③** マニュアル・基準類の再整備と教育は若干遅延するも着実に進捗。生産ステータスの見える化は、リードタイムの長い製品の対応で時間を要し、目標未達となり、巻返し策を検討中
- **改革④** 事業本部の製品セグメントの選択と集中、事業構造改革に向けた取り組みを推進中

	改革①	改革②	改革③	改革④
アクションプラン数	10	9	14	3
計画通り	10	7	13	3
遅延(達成見込有)	0	1	0	0
計画未達	0	1	1	0

○**計画通り**:活動計画に対して、75%以上達成度
○**遅延(達成見込有)**:活動計画に対して、75%未満の達成度
○**計画未達**:年間数値目標に対して、未達成

- 取り組み状況の詳細は、当社HP「当社が進めるSQC ファースト改革の取り組み状況について」をご確認ください。
https://www.tktk.co.jp/news/assets/pdf/news_20260428.pdf

SQCファースト改革

改革① 経営から現場まで一体となったSQCファースト考動文化を醸成する

社員起点で広げる経営理念とSQCファースト考動文化

当社グループは、経営理念を一人ひとりの「考動」の拠り所として浸透させ、経営から現場までが一体となったSQCファースト考動文化を醸成させていきます。その中核を担う役割を社内公募で募集、集まったメンバーで経営理念の浸透活動チーム「ミライ会議」を組成し、活動を推進しています。

（ミライ会議の概要）

メンバー **8人**（毎年メンバーの入れ替えを実施）

2025年度 検討会の回数 **約30回**

初年度(2025年度)の主な活動

- 経営理念や考動指針、人権方針など、当社グループにおける重要な方針をまとめた「考動ハンドブック」を作成。また、4か国語で翻訳し、当社グループで働く日本語を母語としない従業員にも理解できる内容とした。
- 経営層が担う各領域に関する講話会を2回開催し、経営層の考えを共有した。
- 若手社員を中心とした経営理念に関する対話会を開催し、経営理念の理解を促進し、自分の業務にどのように落とし込むか討議した。

2026年度の活動方針

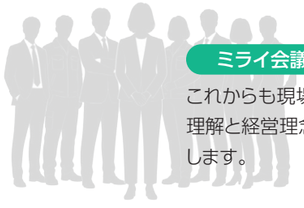
2026年度は、社員一人ひとりがミライ会議の取り組みに参加し、その中での体験を通じて、経営理念をより身近なものとして感じ、自分事として考動が起こせる取り組みとする。



考動ハンドブック


経営層による講話（2026年1月　大亀CHRO）


若手社員同士の経営理念対話会の様子（2025年9月　豊洲本社）



ミライ会議リーダー

これからも現場の声を取り入れながら、経営理念浸透活動を進めてまいります。部署を越えた相互理解と経営理念の実践を通じて、SQCファーストの考え方を会社全体で体現する風土の醸成を目指します。



ミライ会議責任者　横手 康治

ミライ会議では、メンバー自らが計画の立案から実行、効果検証、次なる施策の検討までを主体的に担い、継続的な改善活動を推進しています。本活動は社員一人ひとりの成長を促すとともに、挑戦と実践を通じて経営理念の浸透を図るものであり、会社変革を支える重要な取り組みとなっています。

改革①

タウンホールミーティングの実施

1. 2025年度タウンホールミーティング実績

	事業所（工場）、支社	小規模事業所	合計
実施回数	9回	19回	28回
参加人数	245名	199名	444名
出席役員	一ノ瀬社長、水本専務	大亀専務	

（1）タウンホールミーティングで挙がった意見・課題を関係部門と情報共有を行い、その対策を実施

①事業所、支社から挙がった意見・課題　23件（うち経営層への意見 3件）

②小規模事業所から挙がった意見・課題　24件（うち経営層への意見 5件）

2. 2026年度タウンホールミーティング計画

（1）事業所（工場）、支社　①実施回数:11回　②出席役員：一ノ瀬社長、水本専務、磯常務、佐藤常務

（2）小規模事業所　①実施回数:11回　②出席役員：一ノ瀬社長、大亀専務

2026年度

No.	地区	対象	役員	時期
1	東京	【計量】東京南	大亀専務	5月
2	東京	【計量】多摩	大亀専務	7月
3	東京	【計量】本部（上野）	大亀専務	8月
4	東京	【計量】東京	一ノ瀬社長	9月
5	東京	【営業所】新宿	大亀専務	10月
6	神奈川	【計量】神奈川	大亀専務	11月
7	神奈川	【営業所】横浜	一ノ瀬社長	12月
8	兵庫	【事業所】神戸 ＋ 関西支社	一ノ瀬社長	1月
9	山梨	【計量】山梨	大亀専務	2月

2027年度

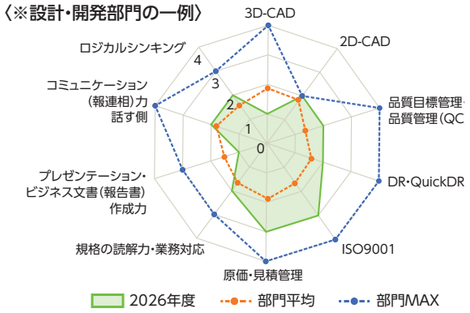
No.	地区	対象	役員	時期
10	静岡	【計量】静岡	大亀専務	5月
11	千葉	【計量】千葉	一ノ瀬社長	7月
12	北海道	【営業所】北海道（札幌）	一ノ瀬社長	8月
13	埼玉	【計量】埼玉	一ノ瀬社長	9月
14	栃木	【計量】栃木	大亀専務	10月
15	広島	【営業所】中国（広島）	大亀専務	11月
16	香川	【営業所】四国（香川）	一ノ瀬社長	12月
17	茨城	【計量】茨城	大亀専務	1月
18	群馬	【計量】群馬	大亀専務	2月
19	海外	【海外】ハノイ（Web）	大亀専務	3月

改革② 現場力の進化と、これを支える「人と組織」を作る

人財育成方針に関する指標

効果的な人財育成を進めるために、2024年度からスキルマップと育成カルテを連携させた取り組みを推進しています。育成カルテは部門で必要なスキルをレーダーチャートで見える化し、強化すべき項目を明確にしています。2025年度は2024年度に比べ、目標値を上回るスキルレベルが向上しました。

〈※設計・開発部門の一例〉



スキルマップの成長率

	2025年度実績		目標値
設計・開発部門	向上率	7.5ポイント	前年度から3ポイント以上向上
	対象人数	292名	
コーポレート部門	向上率	13.1ポイント	
	対象人数	228名	

SQCファースト改革

改革③　仕組みや環境でSQCファーストを確保する

検査の自動化

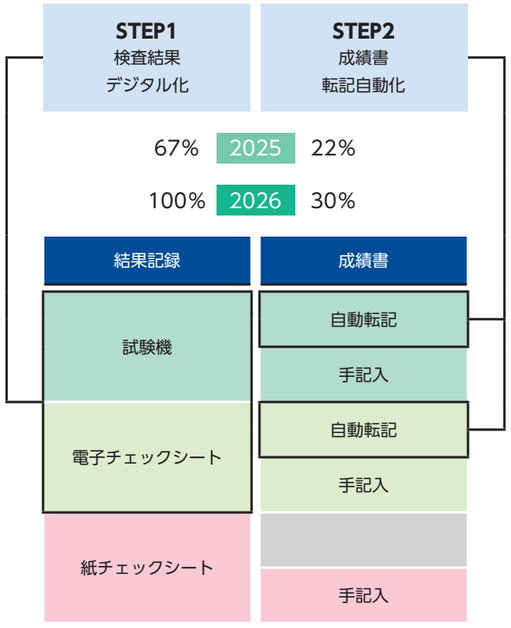
仕組みによるSQCファーストの一環として「検査の自動化」に取り組んでいます。検査の自動化は測定値の入力ミス防止や検査作業の品質担保に大きく貢献し、また作業効率の観点からも有効なため最優先で進めていきます。まずは検査結果のデジタル化に着手し、具体的には2つのSTEPに分けて進めています。

STEP1では、現在手書きで運用している検査チェックシートをすべてデジタル化します。

STEP2では、検査装置やチェックシートから成績書への自動転記に取り組んでいきます。

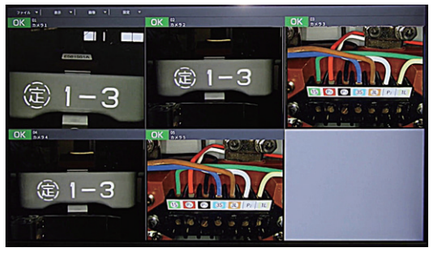
検査結果のデジタル化により、過去の検査データを継続的に蓄積できるようになります。蓄積したデータを分析することで、不具合発生時における測定値の傾向や変化を把握しやすくなり、原因究明の迅速化や未然防止活動の強化につなげることで、さらなる品質向上に取り組んでいきます。

目標としては、2026年度中にSTEP1の100%完了、およびSTEP2の30%実施を目指していきます。



外観検査の自動化

目視で行っている傷や寸法等の外観検査自動装置を当社開発。2026年度より現場導入を予定しています。





DXカイゼン推進本部長　**館野 博昭**

検査の自動化は、作業効率化だけでなく、品質の安定化やヒューマンエラーの低減につながる重要な取り組みです。現場で培われた知見とデジタル技術を融合し、品質と生産性の両立を推進していきます。

SQCファースト改革に関する社員意識調査の結果

SQCファースト改革の効果測定として、毎年の社員意識調査・品質アンケートにおいてSQCに対する従業員の意識・考動変容や社内コミュニケーションの状況について定点観測を実施しています。

2025年度の調査結果は概ね全項目で改善傾向にあり、中でも「経営層の品質重視の姿勢」と「経営層との物理的・精神的な距離」は大きく改善しました。

SQCファースト考動文化は醸成されつつあると評価できる一方、水準が低い項目については一層の取り組みが必要と認識しています。

カテゴリー	設問	肯定回答率	対前年比	評価
安全	常に安全最優先の意識を持ち、業務に取り組んでいますか。	97.6%	-0.1	・職場の安全最優先のマインドは、肯定回答率95%と高水準を維持しているので、継続して取り組みを実施していく。
	あなたの職場では、安全最優先の意識が浸透していると思いますか。	94.6%	+1.1	
品質	品質(Q)・コスト(C)・納期(D)のうち、あなたは品質(Q)を最優先すべきと考えますか。	91.9%	+0.8	・経営層からのSQCファースト改革に関するタウンホールミーティングや社内イントラでの情報発信が奏功し、経営層の品質重視の姿勢に対する肯定回答率はカイゼン傾向。継続して取り組みを実施していく。 ・顧客仕様や規格の周知については、コーポレートと事業本部間で連携し、教育を含め推進していく。
	経営層に品質重視の姿勢を感じますか。	90.6%	+5.2	
	自分が担当する製品の顧客仕様および関連規格を把握していますか。	89.7%	-0.2	
コンプライアンス	あなたの職場では、法令や規程・マニュアル類を遵守した業務を行っていますか。	96.5%	+0.3	・経営や部門長からの今回の不適切事案の情報共有を通じて、不適切事案が会社に与えるインパクトは、社員の多くに周知されていると評価できる。 ・企業倫理相談窓口の利用については、相談受付者を第三者に設定していることや相談窓口の原則(相談者保護)などを繰り返し周知させることで、相談することへの敷居をさげていく。 ・法務部による法務相談案内の周知などが奏功し、法令に関心を持ち、相談しやすい環境、相談する風土が醸成されつつある。
	あなた自身の不適切な行為が、会社の存続を危うくするという危機意識を持って業務に取り組んでいますか。	97.8%	+0.7	
	当社の「企業倫理相談窓口(ジョブヘルプライン)」へ安心して相談できますか。	83.6%	+0.7	
	今までの仕事のやり方に疑問を感じたり、法令解釈等に疑問が生じた際、仲間内で勝手に解釈しないで、社内外の専門家や所管箇所にきちんと確認しますか。	83.8%	+2.2	
コミュニケーション	経営層と物理的・精神的な距離が縮まったと感じますか。	50.4%	+7.2	・経営層との物理的・精神的な距離に関しての肯定回答率は、2023年度以降、35.2%⇒43.2%⇒50.4%と大きくカイゼンされてきているが、まだ半数が距離を感じている状況。さらなるカイゼン施策が必要。 ・職場内のコミュニケーションを活性化させる取り組みを継続的に実施し、なんでも話し合える職場環境を確立、風通しの良い職場を目指していく。
	あなたの職場では管理職と一般職の間にコミュニケーションの壁がないと思いますか。	81.9%	+2.0	
	あなたの職場では、報連相しやすいですか。	92.6%	+2.2	
	あなたの職場は、職場の人たちがお互いに自分の意見や思っていることを、遠慮なく言い出しやすい雰囲気だと思いますか。	81.1%	+3.4	

SQCファースト改革

2026年度 SQCファースト改革 アクションプランについて

2025年度の活動を通じて、仕組みが構築されルーチン化されたもの、また主管部門が明確で自走できるものなどは、アクションプランから除外しました。
また、社員意識調査において肯定回答率が低い項目については、アクションプランに追加することとします。
2026年度は、以下の28の施策に取り組んでいきます。

肯定回答率が低かった項目	アクションプラン
経営層と物理的・精神的な距離が縮まったと感じますか	経営層経営層の現場巡回と意見交換会の実施
当社の「企業倫理相談窓口（ジョブヘルプライン）」へ安心して相談できますか	業務上の疑問・懸念点を見過ごさない文化の醸成
今までの仕事のやり方に疑問を感じたり、法令解釈等に疑問が生じた際、仲間内で勝手に解釈しないで、社内外の専門家や所管箇所にきちんと確認しますか	
あなたの職場では管理職と一般職の間のコミュニケーションの壁がないと思いますか	第三階層の大所帯化解消・管理スパンの適正化
あなたの職場は、職場の人たちがお互いに自分の意見や思っていることを、遠慮なく言い出しやすい雰囲気だと思いますか	オープンな職場コミュニケーションの充実と変革

2026年　アクションプラン一覧		
改革①	1	社員起点(ミライ会議) で経営理念の理解浸透を図る
	2	タウンホールミーティングの実施
	3	経営層の現場巡回と意見交換会の実施
	4	コーポレート機能の移転
	5	各部門による意識改革の取り組み
	6	トップカイゼン活動へSQCファースト要素を加える
	7	SQCファースト考動評価
改革②	1	採用の強化
	2	育成カルテの運用
	3	ジョブディスクリプション・タレントマネジメントの構築
	4	人財育成ローテーション
	5	自律学習支援の充実
	6	グループ大でのカイゼン活動の展開
	7	勉強会、教え合い、高め合いの実践
	8	オープンな職場コミュニケーションの充実と変革
	9	第三階層の大所帯化解消・管理スパンの適正化
改革③	1	社内マニュアル類の総点検と再構築
	2	設計技術の整理および教育の実施
	3	過剰なスペック抽出と顧客提案
	4	標準リードタイム設定とステータスの見える化
	5	試験方法・記録の健全性の定期チェック
	6	潜在リスク・予防と顕在時の的確対応に向けた責任体制の明確化
	7	業務上の疑問・懸念点を見過ごさない文化の醸成
	8	グループ経営の強化
	9	製造・検査ラインのデジタル化・自動化推進
	10	サイロ化防止とPMIの実行
改革④	1	自前主義にこだわらない柔軟指向で事業構造改革を実現
	2	個別仕様・納期の柔軟対応を活かしつつ、製品仕様・納期の標準化を指向した取り組みの実行

キーパーソンメッセージ

「笑顔あふれる未来のために」



常務執行役員　電力プラント事業本部長
朝倉　一安

2027中期経営計画の実現に向けて、電力プラント事業本部は当社グループの成長を牽引する重要な役割を担っています。特別高圧受変電事業の再生・強化や新たな価値創出に取り組む朝倉常務執行役員が、事業責任者としての視点から今後の方向性と挑戦について語ります。

パーパスに込められた思い（私なりの解釈）

当社は、2025年4月に、パーパス（存在価値）・ビジョン（目指す姿）・クレド（信条・価値観）からなる東光高岳グループ経営理念を制定いたしました。パーパスである「笑顔あふれる未来のため、確かな技術と共創で人と社会のエネルギーを支え続ける」には、次の思いが込められています。

- **社会のサステナブルな発展を支え続け、人々の笑顔あふれる未来を創る。お客さま、ビジネスパートナー、そして従業員同士の共創により、社会課題の解決や新たな価値創造に全力を尽くす。**
- **電力をはじめとしたエネルギー、そして一人ひとりがいきいきと生きるためのエネルギーにより、安心で豊かな社会と人の活力を支える存在でありたい。**
- **これまで日本の電力インフラの発展に携わることで培ってきた技術を、より確かなものへと磨き続け不屈の精神と現場起点の創意工夫で、愚直かつ誠実に技術を深化・進化させ続ける。**

私自身、このパーパスの「笑顔あふれる未来のために」というフレーズに深く共感しております。小山事業所の期首や年始の全員集会では、2年間にわたり「30,000」「和（輪）」「笑」の3点を中心にお話ししてきました。「笑」は、文字どおり、当社、ステークホルダーの皆さま、そして従業員一人ひとりの笑顔を意味します。「和」は、その笑顔を実現するためには、個人の力だけでなく、チームで取り組むことが重要であるという考え方です。さらに、「和」によって築かれた「笑（笑顔）」は、皆に「いいね！」と賞賛されたいと願う気持ちから、より一層喜びをもたらすものになると考えております。「30,000」は、日本の平均寿命から算出される日数です。学生時代の約8,000日に対し、社会に出て働く期間は約16,000日となります。人生の半分以上の時間を、この「和」と「笑」に満ちた時間として、皆さまとともに活動していきたいと願っています。「笑顔あふれる未来のために」という目標達成のため、多くの仲間とともに、やりたいこと、やるべきことが数多くあると確信しております。

キーパーソンメッセージ

電力機器事業セグメント（電力プラント事業本部：電プラ本）の課題

成長期において、電力・社会インフラ整備需要が高かった時期は、安定的な売上・収益を期待できていました。一方で、昨今の社会課題は多様化・複雑化しており、人口減少・少子高齢化、気候変動の激甚化、教育・子育て、医療・福祉、環境・エネルギーなどの課題は、ますます深刻化しています。その一方で、生成AIの発展や半導体需要の伸長などにより市場は拡大しており、マーケットニーズの本質を見すえた対応が不可欠です。顧客が求めるのは、「モノ」だけでなく「コト」からも、より良い体験を得られることだと考えられます。これは、当社をはじめとする電力機器メーカーが大きな岐路に立っていることを意味します。どこで、どのように使われ、メンテナンスされるのか、また、緊急時にはどのようにバックアップするのかなど、「製造して納品する」という従来のビジネスモデルから、「システム（プロダクト、OT、ソリューション）を通じて、社会や顧客の課題を共創で解決する」という、より付加価値の高いシステム・ソリューションの提供が求められています。さらに、案件組成、ファイナンス、点検、老朽更新など、製品のライフサイクル全体を包括したEnd-to-End（いわゆるパイプライン）でのプロダクト、OT、ソリューション提案が、今後は当然のビジネススタイルになっていくと考えられます。

電プラ本は、大型変圧器、開閉装置、断路器、保護・制御、監視・システムの5つの製品群を有しています。当社の5つの事業本部の中でも、電プラ本の製品群の多くは、予報・取りまとめ発注があるものの、ほとんどが受注生産およびカスタマイズ対応となっています。カスタマイズは当社の強みではありますが、その一方で、製品レパートリーの細分化、属人化、CR（原価低減）、リードタイムの長期化といった生産課題が生じています。また、受注生産が中心であるため、案件の待ち状態が発生し、マーケットへの対応遅れや、製品自体の部分最適化が懸念されます。これらの課題に対し、マーケットのニーズに合わせた製品レパートリーの再構築を鋭意進めております。

電力プラント事業本部のあるべき姿をめざして

当社は、2024年に一連の不適切事案について社外発表いたしました。この不適切事案から決別することを誓い、管理スパンの最適化（統括制：電プラ本において1,000名超の管理スパンを最適化し、タッチポイントを増加させる）と人財流動性の加速を推進しております。管理スパンの最適化（統括制）においては、事業分野や顧客単位での最適化を大局的に進めるため、マーケット全体を俯瞰することが不可欠です。そこで、マーケット、システム・エンジニアリング（事業・営業統括）、新規事業（マネージドサービス推進部）、グローバルの3つの柱に分け、マーケットと顧客アウトカム（顧客価値・影響）を軸に事業判断を行うようにいたしました。また、製品製造においては、設計（立法機能）、製造（行政機能）、品質保証（司法機能）の三権分立を導入し、前後の工程からの牽制が機能する体制を構築しました。人財流動性の加速については、新たな視点からの気づき、多能工化、多様な経験の機会提供に加え、人財相互の理解とリスペクトを育むべく進めております。

特高受変電事業改革プロジェクト（特高PJ）の重要性

中期経営計画に貢献するコア事業として、特高受変電事業の再生と成長を目指しております。2025年度には、「特高受変電事業改革プロジェクト（特高PJ）」をパートナー企業と共創で推進し、小山事業所の工場および生産設備のリニューアルを計画しました。目標とする2030年度および2032年度の実施に向け、引き続き特高受変電事業改革推進プロジェクト（特高推進PJ）にて進めております。

2025年度を振り返りますと、特高受変電設備関連事業を含む電力機器事業セグメントは、社会インフラ向け、電力会社向け特別高圧受変電設備プラント案件の増加が主な要因となり、売上高は638億円（前年度比6.7%増）、セグメント利益は95億円（前年度比54.5%増）を達成いたしました。

「電プラ本が変われば、東光高岳グループが変わる！ みんなで成長しよう！」というスローガンのもと、中期経営計画を担うコア事業として、引き続きマーケットインの視点での事業選択・集中、ならびに規模・収益拡大に取り組んでまいります。

事業の成長と強いポートフォリオ構築のために

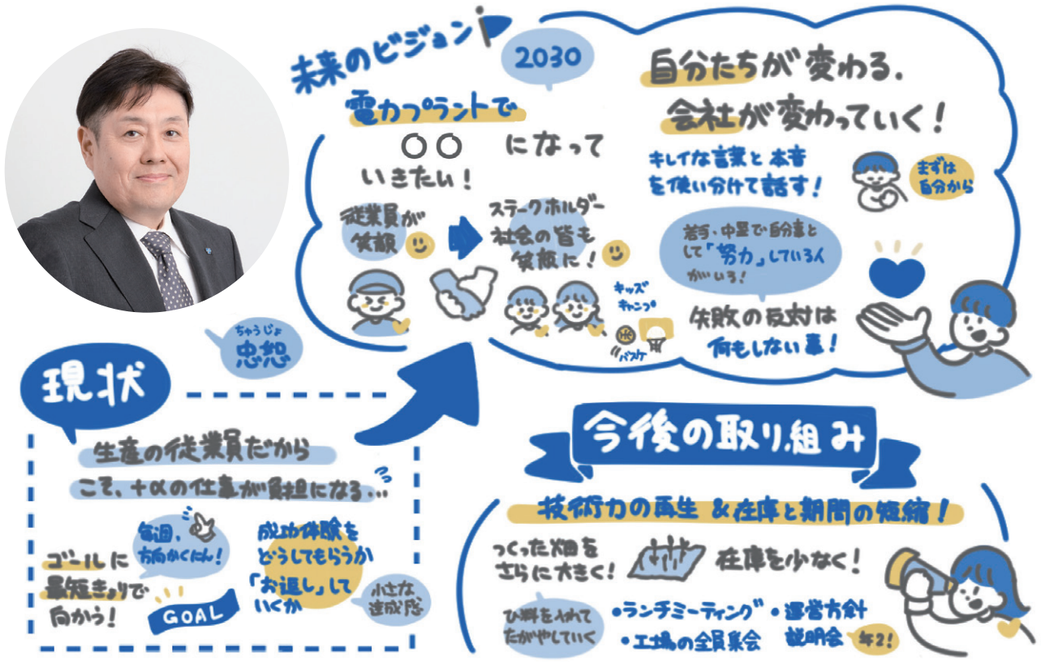
当社は、「未来のエネルギーネットワークをデザインする企業」を目指し、“SERAカンパニー”の本格展開とビジョンロゴ制定を発表いたしました。SERAは、Seamless、Energy、Relations、Activationの頭文字を組み合わせた言葉であり、フランス語で「未来」を意味する言葉でもあります。「シームレスにエネルギーをつなぎ、人と社会を活性化する存在でありたい」という想いを込めています。“SERAカンパニー”が果たす役割は、経営戦略と組織文化の2つです。

経営戦略の観点からは、中期経営計画および長期事業計画におけるコア事業と成長事業の「両輪」を推進することです。これは、現状の延長線上ではなく、「10年後、20年後のありたい姿」を描き、そこから逆算して今後取るべきアクションを決定していく「バックキャスト」という思考法に基づいています。社会課題の解決を軸に新たなポートフォリオ（事業）を創出することは、「新規事業をバックキャストし、社会実装を可能とする設計図を描く」ことに他なりません。

また、メーカーである当社として最も重要なのは、「社会実装が可能か」「そこに顧客のメリット（利益）があるか」「当社のポジションはどうか」といった点を熟考することだと考えております。

一方、組織文化の観点からは、当社には「言ったもん負け」という言葉があります。これは文字どおり、「発言すると発言した者が実行責任者となるため、あえて言わないようにしよう」という心情を表した言葉です。「もん」は一人を意味しますが、SERAにおいては、Seamless（部門を超えて）、Energy（一人ひとりが持つエネルギーを最大限に発揮）、Relations（社内外との連携と共創を広げる）、Activation（社会・顧客・会社、そして社員自身の未来を活性化する）を意味します。「言ったもん負け」の文化から、「言ったチーム（和）の勝ち（有言実行）」へ転換し、社員一人ひとりの英知を結集することで、「笑顔あふれる未来のため、確かな技術と共創で人と社会のエネルギーを支え続ける」というパーパスを体現してまいります。コア事業の再生・強化と、成長事業への挑戦。ステークホルダーの皆さまと共創しながら、未来のエネルギーネットワークを支える存在として、多様化・複雑化する社会課題の解決・発展に貢献してまいりたいと思います。

● 電力プラント事業本部長の思い（イラスト） ●



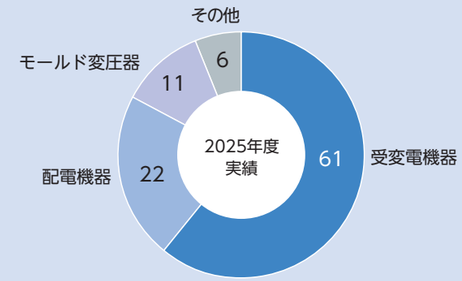
事業セグメント別 データ

電力機器事業セグメント 売上構成比 57.0%

□主な製品サービス

電力プラント機器(プラント一式取り纏め・大型変圧器・開閉装置・制御装置・断路器)・配電機器(開閉器・小型変圧器・配自用制御器)・受変電設備の工事

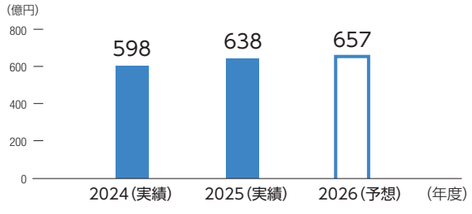
□製品サービス別売上高構成比 (%)



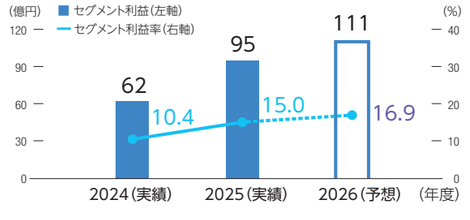
□2025年度の業績振り返り

売上高は63,864百万円(対前年比6.7%増)と増収となり、セグメント利益につきましても9,595百万円(対前年比54.5%増)と増益となりました。売上増の主な要因としては、社会インフラ向け、電力会社向け特別高圧受変電設備プラント物件の増加によるものです。また利益面につきましては、売上増による利益増に加え、売価改定などにより増益となりました。

□売上高



□セグメント利益

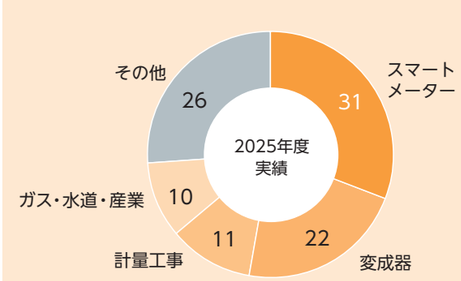


計量事業セグメント 売上構成比 29.6%

□主な製品サービス

スマートメーター・スマートメーターアセンブリーセンター(SMAC)・取引用変成器・計量工事(電力メーター取替工事)

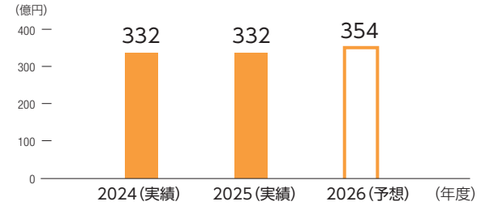
□製品サービス別売上高構成比 (%)



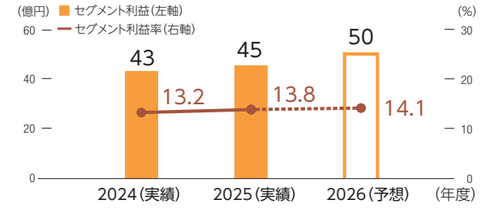
□2025年度の業績振り返り

売上高は33,212百万円(対前年比0.1%減)と微減ですが、ほぼ前年通りとなりました。セグメント利益につきましては4,591百万円(対前年比4.9%増)と増益となりました。売上増の主な要因は、スマートメーターアセンブリーセンター(SMAC)、取引用変成器の増加によるものです。また利益面につきましては、売上増や研究開発費の減少などにより増益となりました。

□売上高



□セグメント利益

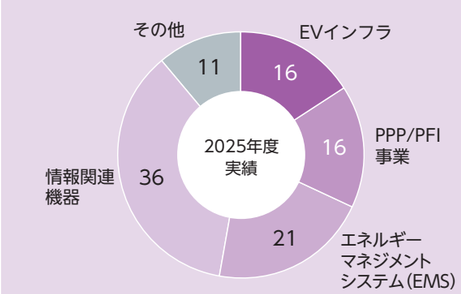


GXソリューション事業セグメント 売上構成比 11.0%

□主な製品サービス

エネルギーマネジメントシステム(EMS)関連(マンション/テナント向け自動検針システム・照明/空調の省エネ制御システム・スマートグリッド向けシステム)・EVインフラ(EV用急速充電器)・情報関連機器・PPP/PFI事業

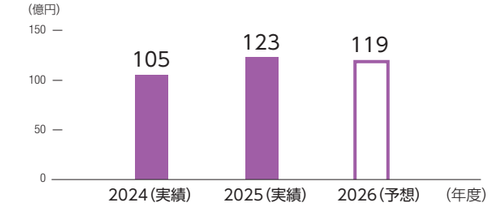
□製品サービス別売上高構成比 (%)



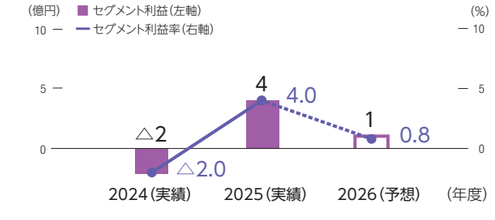
□2025年度の業績振り返り

売上高は12,370百万円(対前年比17.2%増)と増収となり、セグメント利益につきましては493百万円(前年はセグメント利益△206百万円)で700百万円の増益となりました。売上増の主な要因としては、PPP/PFI事業の増加によるものです。また利益面につきましてもPPP/PFI事業の売上増による利益増によるものです。

□売上高



□セグメント利益

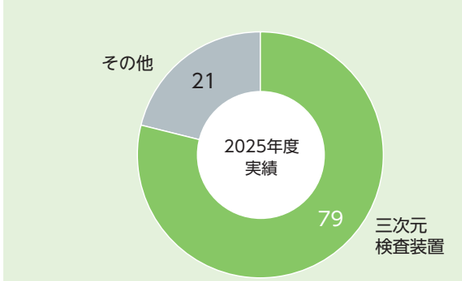


光応用検査機器事業セグメント 売上構成比 1.5%

□主な製品サービス

独自の三次元計測センサを用いた三次元検査装置(温度可変反り検査装置・パッケージ基板バンプ検査装置・パネル(シート)検査装置・ウェーハバンプ検査装置)・画像処理装置

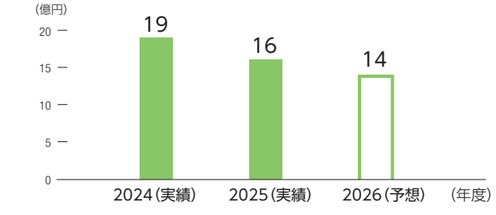
□製品サービス別売上高構成比 (%)



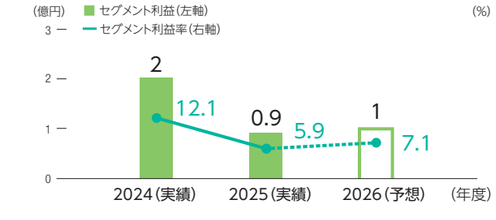
□2025年度の業績振り返り

売上高は1,666百万円(対前年比15.8%減)と減収となり、セグメント利益につきましては97百万円(対前年比59.0%減)と減益となりました。売上減の主な要因としては、世界半導体市場における一部の半導体パッケージ基板メーカーの投資抑制に伴い、三次元検査装置の販売が減少したことによるものです。利益につきましても、三次元検査装置の売上減によるものです。

□売上高



□セグメント利益





事業セグメント別 計画と実績

電力機器事業セグメント

電力機器事業セグメントのSWOT分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	**強み (Strengths)** ■ 創業100年を超え、電力の安定供給を支えてきた歴史と実績 ■ 特別高圧（標準電圧20kV以上）の送配電設備に必要な製品（変圧器・遮断器・断路器・配電盤・監視制御装置等）をラインアップ ■ 6kV配電機材（架空・地中および変圧器・開閉器・制御器）の豊富なラインアップ ■ 電力向けデジタル変電所納入実績で得られた業界先行の知見	**弱み・課題 (Weaknesses)** ■ 一連の不適切事案に対する事業構造の早期再構築 ■ 人員構成の高年齢化と若手への技術伝承の遅れ ■ 生産設備の老朽化、DXおよびスマートファクトリへの対応の遅れ ■ 需要増に伴う設計開発、製造、検査、施工に対応するリソースの拡充 ■ 電力・社会インフラシステムのDXに伴うデジタル・データ等のITリテラシーの拡充
外部環境	**機会 (Opportunities)** ■ DX（生成AI、ロボティックス等）とGX（再エネ増加、電化促進、水素利活用等の脱炭素市場）でエネルギー市場は、成長を維持継続 ■ 環境配慮型製品のニーズの高まり（SF_6ガスレス製品、生分解性絶縁油・植物油の活用製品） ■ 全電力仕様統一化に伴い新たなビジネスチャンス拡大 ■ 再エネの普及や配電網の高度化運用に伴い、電圧調整器や配電自動化製品（センサ開閉器・デュアル子局）の需要増加	**脅威 (Threats)** ■ 主要材料価格の高騰や半導体不足等によるコスト増 ■ 中東情勢などによる物流コストの高騰 ■ 全電力仕様統一による価格低減要求 ■ 海外メーカーの日本市場への参入 ■ DX・GXの加速による重電メーカー以外の業界からの社会インフラ市場への参入

2025年度の主な取り組み

菜種油を絶縁油に採用した環境配慮型変圧器を初号機納入

パームヤシ由来の絶縁油採用に続き、さらなる環境性能の向上と持続可能性の確保を目指し、菜種油を絶縁油とする環境配慮型変圧器の提供を開始しました。菜種油は国内外で安定供給可能かつ再生可能な資源であり、生分解性および防災性にも優れていることから、持続可能な社会の構築に貢献する素材として期待されています。

デジタル技術を活用したグリッド事業の開発を推進する「マネージドサービス推進部」を設置

DX（生成AI、ロボティックス等）とGX（再エネ増加、電化促進、水素利活用の進展）により電力需要は大きく伸長する一方、再エネの増加に伴う配電網は複雑化され、高度運用によるエネルギー活用の効率化や低イニシャルコスト化、メンテナンスミニマム化の指向が拡大しています。この市場ニーズを満たすべく、配電系統における電力調整プラットフォーム（DSPF；Distribution Sustainable service Plat Form）の開発などデジタル技術を活用した高度なエネルギー運用の社会実装を目指します。

特別高圧受変電製品のコールセンター開設「迅速・高品質な緊急体制を強化」

近年、災害リスクの増大や設備の高経年化に伴い、受変電設備の不具合発生リスクは高まっています。また、データセンターや半導体関連産業の拡大により、設備停止が事業継続に及ぼす影響は、かつてなく大きくなっております。こうした背景から、設備の安全・安定稼働を確保するためのサポート体制の重要性に応え、迅速かつ的確な緊急対応を実現する専用窓口としてコールセンターを設置し、対応品質の向上に取り組んでいます。

センサ自動開閉器のモデルチェンジおよび電圧集中制御用機器の開発

収益力向上・競争力のある製品を提供し続けるため、センサ自動開閉器のコンパクト・軽量化を推進しています。
また配電系統高度化運用に向けた、電圧変動時の自動制御が可能となる遠方制御器の開発を推進しています。

2027中期経営計画における重点施策

特別高圧受変電機器の再生と成長

・SQCファーストの確保と工場DX・自動化による生産能力の増強を指向し、新たな建屋建設を含む小山事業所再編の構想を策定
・エネルギー市場が拡大し続ける中、特別高圧受変電機器の品質向上と環境配慮型・IoT対応製品の開発等により成長基盤を構築

1 SQCファーストと特別高圧受変電機器の品質向上・生産能力拡大

2025年度振り返り	2026年度取り組み
• パートナーリングによる再生と成長 • 不適切事案からの決別とSQCファースト推進による新経営理念（パーパス・ビジョン・クレド）の浸透	• 旺盛な市場（データセンター、半導体関連等）に応える製品品質確保・向上と生産能力拡大 • 特別高圧受変電機器再生と小山事業所再構築の実施設計および着工準備の推進

2 環境配慮型・IoT製品の開発

2025年度振り返り	2026年度取り組み
• 市場ニーズに応える環境配慮型製品の開発（菜種・植物油など） • パートナーリングによるSF_6ガスレス開閉装置の開発	• 環境配慮型変圧器事業の拡大 • 市場ニーズの高いSF_6代替ガスを使用した開閉装置の開発

3 高度センシング技術とサービスビジネスの拡大

2025年度振り返り	2026年度取り組み
• 特別高圧受変電製品のコールセンター開設 • 特高受変電機器IoT技術の開発	• コールセンターを軸としたサービス事業の展開・拡充 • 特高受変電機器IoT技術の開発とサービスの拡充

高圧機器の製造拠点再編

・高圧機器（小型変圧器・配電開閉器・取引用変成器等）の製造拠点のSQCファースト確保と工場DX・自動化による生産性向上を指向し、小山・蓮田両拠点の再編構想を策定

1 高圧機器の製造拠点更新

2025年度振り返り	2026年度取り組み
• 製造拠点の集約によるリソース共有化（塗装ライン共通化、作業員の多能工化等）と生産効率向上を目的として、最適な集約案を検討 • 集約案と小山・蓮田再編案の比較評価を継続検討とした • 製造ラインは自動化率60%を目指し検討	• SQCファースト工場の早期実現に向け、試験工程の自動化による品質確保と作業場の安全確保を前提に、自動化率60%を目指すべく、工場レイアウトの見直し、自動搬送化、自動倉庫化、組立ライン省人化をスコープに入れて検討を実施、より実効性の高い方向性を導出 • 上記を踏まえた詳細設計に着手しインフラ設備をはじめとした構内整備検討を開始

小型変圧器工場	配電開閉器工場	取引変成器工場
ケース板金工場	ケース板金工場	ケース板金工場
塗装工場	塗装工場	塗装工場

➡ 共通化



事業セグメント別 計画と実績

計量事業セグメント

計量事業セグメントのSWOT分析

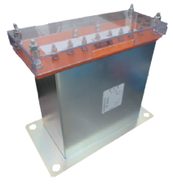
	プラス要因	マイナス要因
内部環境	**強み (Strengths)** 電圧階級、使用環境に応じて、モールド、油入、ガスの3種類の絶縁による変成器を有している豊富なラインアップ 変成器、計量器の製造・販売、検定、取替工事までをワンストップで提供できる モールド77kV EVTおよび車両用モールドEVT等、オンリーワン製品を有している 中国製造子会社(蘇州東光優技電気有限公司)において、低コストの製品を海外市場へ提供できる	**弱み・課題 (Weaknesses)** 一連の不適切事案に係る品質管理体制の早期再構築 人員構成の高年齢化と若手への技術伝承の遅れ 生産設備の老朽化、DXおよびスマートファクトリへの対応の遅れ 需要増に伴う設計開発、製造、検査、施工に対応するリソースの不足
外部環境	**機会 (Opportunities)** 全電力仕様統一化に伴う新たなビジネスチャンス拡大 2026年度より第2世代スマートメーターの本格導入開始 国内・海外のGIS市場成長に伴い、付属製品であるガスVTの需要増 環境配慮型製品のニーズの高まり (SF_6ガスレスVT、植物由来絶縁油製品) 他社撤退に伴う需要取り込み リサイクル社会に伴う新たなニーズ(エポキシモールド製品)	**脅威 (Threats)** 主要材料価格の高騰や半導体不足等によるコスト増 中東情勢などによる物流コストの高騰 全電力仕様統一による価格低減要求 海外メーカーの日本市場への参入 計器、変成器の検定有効期限の延伸

2025年度の主な取り組み

多回路総合計器用変流器の市場投入

新規ラインアップとして多回路総合計器用変流器(主変流器、合成変流器)を開発しました。低圧スポットネットワーク配電方式で多回路計器と組み合わせて使用されます。
2026年度より製品を納入しています。





インド向け800kVガスVTの設計・試験・検証試験を実施

インドGIS市場の成長率が堅調であり、800kV以上の需要の高まりに対応するため、東光高岳と蘇州東光で800kVガスVTの共同開発を行い、当社グループのさらなるガスVT事業拡大を目指します。設備導入、供試器の設計・施策・試験を完了しました。今後、形式試験を進め、2027年度の市場投入を目指します。



モールド、油・ガス変成器の検査品質向上に向けた試験設備の検討

一連の不適切事案の再発防止策としての出荷検査の自動化は、判定・判断が現場の検査員に依存するために発生する不適切事象や作業ミスを根本から是正することを目的に、試験測定・記録・成績書作成について自動化することを実現させていきます。あわせて、一部老朽化した設備の更新を行い、安定した生産体制を構築していきます。試験設備の検討を完了し、設備導入を進め、2027年度までに構築完了を目指します。

2027中期経営計画における重点施策

変成器工場の拡張

油・ガス変成器に関する新増設の増加と他社撤退分の取り組みに対応するため、1.2倍の製造能力アップに向けて工場拡張工事に着手します。同時にレイアウトを見直すことで安全・品質・生産性向上を実現します。

2025年度振り返り

1 油・ガス変成器工場の拡張

- 油・ガス変成器工場を拡張に向けた詳細レイアウト(安全・品質・動線)、生産設備の検討
- 出荷試験設備、および自動化の検討
- 新棟の建築着工(2026年2月)

2026年度取り組み

- 拡張に合わせ1.2倍の製造能力アップを実現するためリードタイムおよび原価低減に向けた詳細検討(目標生産リードタイム約2/3、目標製品原価率▲6%)
- 新棟の建築(2027年7月竣工予定)
- 出荷試験設備の自動化(2027年10月予定)
- 拡張工場での本格生産開始(2027年10月予定)

次世代スマートメーター関連事業

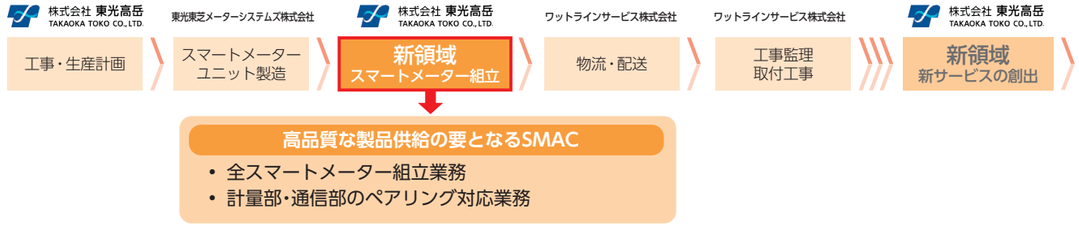
電力会社における第2世代スマートメーターの導入に合わせ、東光東芝メーターシステムズ株式会社による第2世代スマートメーター開発と製造ラインの刷新、最終組み立てとペアリングを担うスマートメーターアセンブリーセンター「SMAC」の操業を開始しました。スマートメーターのバリューチェーン全体に、当社グループが関与し、全体最適を指向した事業運営、提供価値の最大化を目指します。

2025年度振り返り

- 電力会社による第2世代スマートメーター導入に向け、東光東芝メーターシステムズ株式会社では、第2世代スマートメーターの開発と製造ラインを刷新
- 東光高岳本体では、第2世代スマートメーターの最終組み立てと通信部・計量部のペアリングを行うスマートメーターアセンブリーセンター「SMAC」を設立し操業開始(2026年1月)
- 製造と物流の情報を統合した効率的な配送、第2世代スマートメーター用無停電工具の開発など、円滑な導入に向けた条件整備を推進

2026年度取り組み

- 第2世代スマートメーターが本格導入(2026年度～)
- SMACでは稼働状況をITツールで見える化し、引き続き作業の無駄削減と効率的な生産、物流を追求
- 研修センターにて第2世代スマートメーターの交換工事研修を実施



事業セグメント別 計画と実績



GXソリューション事業セグメント

GXソリューション事業セグメントのSWOT分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	**強み (Strengths)** EV(電気自動車)用急速充電器、累計販売台数国内No.1の実績と豊富な製品ラインアップ EV用急速充電器の工事・運用・保守メンテナンスサービスをワンストップで提供可能 EV用急速充電器の故障率が競合他社に比べ圧倒的に低い スタジアム・アリーナLED照明におけるプロポーザル事業の豊富な導入実績 再生可能エネルギー(主に太陽光発電)を最大限活用でき、電力系統の安定化を実現する次世代エネルギーマネジメントシステム(以下、EMS)の国内導入実績	**弱み・課題 (Weaknesses)** 充電インフラ関連製品のブランドが浸透していない サプライチェーン、協力企業の体制の補完が不足
外部環境	**機会 (Opportunities)** EVを活用した多彩なビジネスモデル(充電インフラ、CPOサービス、V2Xなど)の可能性 公共交通・運輸のEV化、自動運転、MaaSの普及による派生ビジネスへの市場拡大 EVインフラ拡充に向けた政策・補助金による市場拡大 脱炭素に向けた、国・自治体の補助金増加や規制強化による市場拡大 公共事業領域でのPPP/PFI事業の市場の活性化	**脅威 (Threats)** 日本におけるEV普及の遅れとEVインフラ市場の低迷 電力以外のグリーンエネルギーの普及拡大 脱炭素関連事業への参入業者の増加による競争激化

2025年度の主な取り組み

「SERA-50」の累計出荷台数2,000台を達成

2020年10月に初出荷をした「SERA-50」は、2025年10月7日をもって、累計出荷台数が2,000台を突破しました。急速充電器が高出力化する一方、大容量バッテリーを必要としない軽自動車等に対し、最適な充電能力が市場に高く評価されています。今後も製品改良を継続し、さらなる出荷台数の拡大を見込んでいます。

次世代超急速充電器「SERA-400」を開発推進し、2026年9月に初号機納入

東光高岳とe-Mobility Powerが共同開発した次世代超急速充電器「SERA-400」が、東名高速道路・海老名サービスエリア(上下線)の急速充電ステーションに導入されます。
東光高岳は、EV急速充電器の開発・販売で培った知見と技術力を活かし、さらなる技術の高度化と品質向上に取り組み、国内のEV充電インフラの発展に貢献していきます。



プロポーザル事業の拡大

従来より取り組みを進めてきた「スタジアム・アリーナ等の照明・電光表示盤等設備の更新」については、着実に実績を重ね、これまでの受注累計金額(契約額)も80億円超となっております。また収容人員2万人超の大型スタジアムや競馬場への蓄電池導入事業も竣工するなど、商材ならびに事業領域拡大でも成果が出ています。


導入事例:ユアテックスタジアム


導入事例:駅前不動産スタジアム

カーボンニュートラル実現に向けたエネルギーマネジメントシステムの納入

P2G(グリーン水素製造)システムおよび島嶼地域のRE100電力実証プロジェクト向けEMSを納入し、再生可能エネルギーの有効活用と安定供給、脱炭素社会の実現に貢献しています。

2027中期経営計画における重点施策

EVインフラ事業

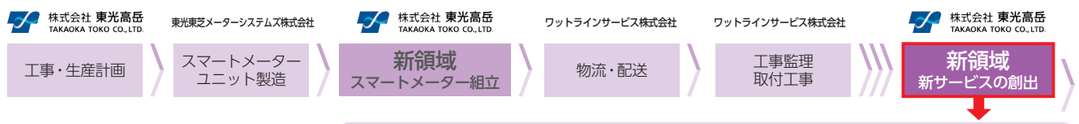
多様なEV充電ニーズに応じたSERAシリーズの製品ラインアップの拡充、EVフリート充電やaima CHARGE等のサービス拡充、高品質の強みを活かした新サービス検討等を通し、トップメーカーの地位を確実なものとします。

2025年度振り返り	2026年度取り組み
1 製品ラインアップおよび顧客拡大	
• 大容量急速充電器(150kW)(2025年4月リリース) • 次世代超急速充電器(400kW)の受注受付を開始 • 研究開発によるラインアップの多様化、サービス開発 • 大阪・関西万博に、『EV用急速充電器』の設置および保守を提供する「運営参加サプライヤー」として協賛。EV用急速充電器(50kW 3台、15kW 6台)無償貸与	• 業界最小レベルの大容量急速充電器(150kW)の拡販 • 存在感と高い操作性を追求したフラグシップモデルの次世代超急速充電器(400kW)のプロモーションの強化。高速道SA、自動車ディーラーなどへの積極的な展開 • SERAシリーズの新製品開発(NACS対応製品など)による競争力強化
2 充電インフラサービスの構築	
• 公共・商業施設や企業等でのEVフリート向け充電システムの開発 • aima CHARGEサービスステーションを2箇所オープンし、計4箇所となり継続してサービス拡大	• 遠隔で複数の充電ステーションの監視・制御を可能とするOCPP対応 • トラック・バス会社等へのEVフリート充電システムの顧客開拓 • 導入コンサルから設置工事、アフターサービス、ファイナンスまで、ワンストップで提供するサービスの拡大 • aima CHARGEの事業化検討
3 業界トップの品質を維持	
• 「SERA OCPP テストセンター」を蓮田事業所内に開設。EV充電インフラの高度化に向けた検証体制を強化 • ラインアップ拡充、大容量化に伴う試験設備を構築・増強	• 大容量化・増強した試験設備をフル活用した多様な充電器の安定供給と、お客さまの期待に応えるリードタイムの実現 • マルチベンダー保守の拡大による対応力の向上 • 高品質を活かして他社との差別化を図る新サービスの検討(稼働率保証等)

次世代スマートメーター関連事業

AMI (Advanced Metering Infrastructure) システムの開発・保守・運用支援への参画、AMIシステムを活用した新サービス(共同検針等)など、バリューチェーン全体への領域拡大を推進します。

2025年度振り返り	2026年度取り組み
• 次世代スマートメーターシステムで具備される新機能(IoTルート等)を活用した新サービスの検討を開始	• 共同検針に関連し、次世代スマートメーターシステムにおけるヘッドエンドシステム(HES)保守支援および新サービス検討 • 次世代スマートメーターシステム運用開始に向けたフィールド検証等の性能確認試験支援



データの高度利用と新たなソリューション

- AMI (Advanced Metering Infrastructure) システムの開発・保守・運用支援
- 新機能のIoTルート活用 (共同検針等)
- ユーティリティデータ活用サービス



光応用検査機器事業セグメント

光応用検査機器事業セグメントのSWOT分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	**強み（Strengths）** 独自の検査原理により、高精度・高信頼性検査の実現 世界の大手半導体企業への納入実績および豊富な計測ノウハウを保有	**弱み・課題（Weaknesses）** 現行の構成人員の高年齢化、若手社員の不足 原材料コストが高いため、価格競争力に課題
外部環境	**機会（Opportunities）** 各国の戦略的な支援による半導体市場の拡大 IoT・5G・生成AIの需要増加による半導体の微細化・パッケージ技術のチップレット化 世界の大手半導体企業が日本に工場設立することによる、国内需要の増加	**脅威（Threats）** 半導体業界の景気変動による需要の不安定性 国内外の競合企業の多様化（技術革新・新規参入） 半導体パッケージ技術のイノベーション（バンプ電極を必要としない基板接合技術の台頭）

2025年度の主な取り組み

最先端 半導体の進化に伴うバンプ検査の需要増に対応した新製品の開発・投入

先端FC-BGA基板対応バンプ検査装置、インターポーザ検査用パネル検査装置を開発・市場投入しました。
新型コストダウンタイプのセンサ、AIを活用した外観検査技術を開発しました。

国内外新規顧客の開拓に向けた探索・提案活動の推進

国内主要顧客に関しては、新型センサ搭載装置の提案等の営業活動を継続しています。
海外開拓のための新たな代理店施策による新規顧客の獲得、国策企業へのアプローチを実施しています。

2027中期経営計画における重点施策

半導体検査装置事業

AI半導体需要が激増する中で、最先端パッケージ基板用バンプ検査装置としては国内シェアNo.1の信頼と技術力をテコに、既存重要顧客の投資再開の確実な受注、国内外の新規顧客の開拓、最先端半導体の進化（チップレット化）に対応した新製品の開発・投入により、2027年度以降のV字成長を目指します。

2025年度振り返り	2026年度取り組み
1 国内外顧客の探索、拡大 • 台湾代理店との連携をさらに強化することにより、新規顧客からの引合いは増加 • 欧米向けに新規営業代理店との協業を開始、半導体大手メーカーより引合い獲得 • 国策企業へは、試作ライン向け装置を納入、量産ライン向け装置の引合い獲得 • 国内既存顧客への密着営業は継続、AI特需による受注は若干あるものの投資抑制が継続し苦戦	**1 既存顧客／グローバル半導体企業からの受注** • 既存重要顧客へ密着し、世代／用途に応じた装置および新機能の提案をきめ細かく実施（ターゲット：最先端パッケージ基板サプライヤーがメイン） • 先端グローバル半導体企業からの受注拡大（R&D／量産）（ターゲット：メモリ、CMOSメーカー） • 需要拡大中のインターポーザ向け大判パネル対応の検査装置の受注を継続拡大（主要OSAT、国策企業）
	2 納期短縮および原価低減の施策 • 顧客要求（新装置仕様／仕様変更対応）対応への迅速化 • リードタイム・コスト低減を念頭においた調達改革の実行
2 パッケージ基板の進化に対応した新製品の投入 • インターポーザー用途を想定した大判パネル検査装置（自動機含む）の市場投入 • 市場ニーズに対応したThermal Compression Bonding用の三次元シミュレーション装置の開発（一部顧客に提案済）	**3 次世代電極接合向け検査装置の開発** • 将来、先端半導体分野で主流になると想定される「ハイブリッドボンディングプロセス」対応の「リセス検査装置※」の研究開発を推進（2028年度市場投入を計画） ※光学を用いて基板等に施されたくぼみの深さを検査する装置

TOPICS

1 小山事業所　特高受変電機器の増産に向けた新建屋の検討

～旺盛な電力需要に応えるため変圧器・開閉装置を中心に生産能力の強化を目指す～

特別高圧受変電機器の再生と成長に向け、SQCファーストの確保と工場DX・自動化による生産能力の増強を指向し、新たな建屋建設を含む小山事業所再編の構想を策定しました。

本構想により、特別高圧受変電機器の増産・生産効率の向上を図り、安全で豊かな暮らしや社会・経済活動の発展と電力の安定的な供給に向け、より一層の貢献に努めます。

▶**検討の背景**　データセンターの新設、老朽化した電力設備の更新などにより、電力需要は拡大基調にあり、今後も特高受変電機器などの需要が高水準で継続することが見込まれます。

※本構想は、個別の投資計画実行を決定したものではなく、今後、詳細検討を踏まえて計画実施を決定していきます。現時点では、2030年代初頭の稼働開始を想定しています。



小山事業所再構築イメージ

2 第2世代スマートメーターの製造がスタート

～スマートメーターにおけるサプライチェーンの中核を担う～

次世代スマートメーター関連事業の柱として、東光東芝メーターシステムズ株式会社による第2世代スマートメーターのユニット製造と、蓮田地区に新設した「スマートメーターアセンブリーセンター（SMAC）」における通信部・計量部のペアリング作業と最終組立を開始しました。SMACでは製造の自動化、物流拠点との一体化などにより最大15,000台/日、360万台/年の生産が可能であり、スマートメーター完成品の取扱量は国内最大規模となる見込みです。



SMAC外観

東光東芝メーターシステムズ株式会社
ユニット製造
東光東芝メーターシステムズ株式会社では、第2世代スマートメーターへの移行に伴い、新たに自動化率100%の製造ラインを構築し、売上・利益の最大化を目指します。

×

株式会社東光高岳
スマートメーター組立
東光高岳では、第2世代スマートメーターの通信部・計量部のペアリング作業と各ユニット（計部・通信部・ケース）の最終組立を一般送配電事業者から全面的に受託し、サプライチェーンの中核として高品質なスマートメーターの供給を実現します。

3 蓮田事業所　油・ガス変成器の生産能力増強に向け工場を拡張

～需要の増大に応えるために生産能力を約1.2倍に強化～

高圧機器の製造拠点集約と変成器工場の拡張に向け、蓮田事業所の油・ガス変成器工場に投資することを決定しました。また、不適切事案対策として試験設備の増強および検査の自動化を行います。本投資により、SQCファーストの確保を実現し、旺盛な需要に応えるべく生産能力を増強します。

▶**投資の背景**　一般送配電事業者において、変成器の検定有効期間の満了に伴う更新需要の増大に加え、特高受変電設備の需要が高水準で継続することが見込まれます。



油・ガス変成器工場イメージ



GIS直結型ガス変成器



据置型油入変成器

CFOメッセージ



「SQCファースト」を不変の土台に、資本効率の抜本的改善と規律ある成長投資を通じて、持続的な企業価値の向上を実現する

常務執行役員（CFO、CRO）
佐藤　修

当社グループは今、長年培ってきた電力ネットワークの確かな技術力を核に、未来のエネルギーネットワークをデザインする“SERAカンパニー”への脱皮という、歴史的な変革の真っ只中にあります。CFOとして私の責務は、この変革を支える強固な財務基盤を構築し、資本コストを意識した規律ある経営を通じて、中長期的な企業価値を最大化し、ステークホルダーの皆さまの期待に応え続けることにあります。

2025年度決算の総括：過去最高益の達成

2025年度（2026年3月期）は、当社グループにとって戦略の正しさが具体的な成果として証明された、極めて重要な一年となりました。

連結経営成績は、売上高1,120億93百万円（前年同期比5.1%増）、営業利益97億63百万円（同60.2%増）、経常利益100億84百万円（同60.0%増）に達し、営業利益および経常利益において、2012年の統合以来の過去最高益を達成いたしました。親会社株主に帰属する当期純利益も66億2百万円（同72.7%増）と、すべての利益項目において当初の業績予想を大きく上回る大幅な増益を記録しております。

電力機器事業セグメントでは、社会インフラおよび電力会社向けの特別高圧受変電設備プラント物件の旺盛な需要を背景に、セグメント利益は95億95百万円（同54.5%増）と、グループ全体の成長を力強く牽引しました。また、計量事業においても、第2世代スマートメーターの製造・供給体制の中核を担う「スマートメーターアセンブリーセンター（SMAC）」が本格操業を開始し、売上高332億12百万円を確保するとともに、セグメント利益は45億91百万円（同4.9%増）と着実に収益を積み上げました。

財務責任者として何より高く評価しているのは、私たちが経営の最優先事項として推進してきた「SQC（安全・品質・コンプライアンス）ファースト改革」が、業務プロセスの効率化や品質向上を通じた「成長の基盤」として機能し始めたことです。この結果、2027中期経営計画（以下、2027中計）で掲げていた最終年度の連結営業利益目標90億円を、2年前倒しで達成することができました。

2027中期経営計画の上方修正と「PBR 1.0倍」達成後の次なるステージ

当初目標の早期達成と足元の堅調な受注環境を踏まえ、当社は2027中計の最終年度目標を大幅に上方修正いたしました。新たなターゲットとして、連結営業利益110億円、ROE（自己資本利益率）14%以上、ROIC（投下資本利益率）10%以上を掲げます。

この上方修正は、単なる数字の積み上げではなく、当社の株主資本コストおよびWACC（10%程度）を明確かつ安定的に上回るリターンを創出し続けるという、経営陣の強い決意表明です。2025年度の実績値として、ROEは10.2%、ROICは10.0%へと飛躍的に向上しましたが、これを一時的な事象に終わらせず、持続可能な収益構造へと定着させることが私の使命です。

資本効率改善に向けた一連の取り組みは株式市場からも評価をいただき、2025年度において、当初目標としていたPBR（純資産倍率）1.0倍を達成いたしました。今後はROEのたゆまぬ向上による「収益性の証明」と、投資家の皆さまとの建設的な対話による信頼関係の構築を並行して進めることで、さらなる企業価値の向上に邁進してまいります。

進化する財務戦略：アセットライト経営と最新のキャッシュ・アロケーション

企業価値向上を実現するための財務面での最重要施策が、バランスシートの最適化と、経営資源を最も効率的な場所に投下するアセットライトな経営への転換です。

当社は経営資源の効率性を再評価した結果、東京都品川区の賃貸用ビルについて、事業シナジーが限定的であり、収益性も当社の資本コストを下回っていると判断し、2026年4月に当該不動産の譲渡を決定いたしました。この戦略的な資産入れ替えにより、2026年度および2027年度の2期合計で約107億円の譲渡益（特別利益）を計上する見込みです。

投資計画については、大型案件の精査や実施時期の最適化を反映し、機動的に見直しを行いました。最新のキャッシュ・アロケーション計画では、中計3カ年累計の投資額を以下の通り配分し、将来の収益基盤を構築します。

成長投資：270億円
第2世代スマートメーターの安定供給体制構築、EVインフラ事業における次世代超急速充電器の開発、さらには電力ネットワークのデジタル化への投資にリソースを重点配分します。

維持・更新投資：60億円
設備の老朽化対策を徹底することで、作業環境の安全性向上と生産ラインの信頼性確保を最優先に進めます。これらの適切な維持・更新投資は、中長期的な視点での固定費の抑制にも寄与するものと考えています。

ここで、品質競争力の源泉である「SQCに係る投資」について述べさせていただくと、当社は、成長投資の内数である「工場DX（50億円）」と、前述の「維持・更新投資（60億円）」を合わせた合計110億円を、SQCの確保と強化に向けた投資として明確に位置づけています。小山事業所の新建屋建設を含む生産能力の1.5倍増強や工場の自動化を推進し、不適切事案の再発防止と圧倒的な品質信頼性を財務面からも担保いたします。

最適な資本構成と株主還元の拡充：配当性向40%への引き上げ

持続的な企業価値向上のためには、健全性と効率性のバランスが取れた資本構成の追求が不可欠です。2025年度末の自己資本比率は56.5%と強固な水準を維持していますが、今後は成長投資への積極的な配分と機動的な株主還元を通じて、将来的に自己資本比率50%程度を目指すこととし、より効率的なバランスシート・マネジメントへと舵を切ります。

株主の皆さまへの成果配分については、経営の中長期的な収益力とキャッシュ創出力の向上を総合的に勘案し、利益配分方針を従来の「配当性向30%」から「40%」へと引き上げることを決定いたしました。（非経常的な特殊要因による影響は除く。）

2025年度の年間配当は、前年度の50円から70円の大幅増配となる1株当たり120円を実現しました。さらに、2027年3月期（2026年度）の年間配当予想についても、134円と一段の増配を計画しております。不動産売却による特別利益を除いたベースでもROE 10%以上を安定的に維持できる体質を構築し、継続的かつ機動的な還元に努めます。

また、総額50億円を上限とする自己株式取得も決定し実施いたしました。不動産売却により得た資金の一部をこれに充当し、発行済株式総数の圧縮を通じて1株当たり利益（EPS）およびROEの向上を加速させます。

研究開発投資：未来のキャッシュ・フローを生み出す先行投資

10年後の目指す姿として掲げる“SERAカンパニー”の実現に向け、研究開発は極めて重要な役割を担います。2025年度の研究開発費36.1億円については、その約7割を新規領域へ、約3割をコア事業へ投入いたしました。

新規領域では、次世代のエネルギーインフラを支える400kW超急速充電器の開発や、IT-SVR（静止型電圧調整器）の開発、スマートメーターの通信高度化などに注力しています。一方、コア事業においては、特別高圧変圧器の基礎研究や配電系統の安定化技術の深耕を継続しています。

これらの投資は、短期的には費用として計上されますが、すべては未来のキャッシュ・フローの柱を構築するための戦略的な先行投資です。技術の「深化」と「進化」を財務的な規律を持って両立させることで、将来の市場における優位性を確固たるものにしてまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

最後に、株主・投資家の皆さまにお約束いたします。私のミッションは、当社グループを、ステークホルダーの皆さまから見て「透明性が高く、資本効率に優れた、持続的な成長を実現する企業」へと進化させることです。

今回の配当方針の引き上げや資産売却の判断は、当社が中長期的な収益力と資本政策のあり方を自律的に検討し、導き出した結果です。今後も、有利子負債の機動的な活用を含めた最適な資本構成の追求を止めず、私たちの「価値創造ストーリー」を確かな数字の積み上げをもって証明してまいります。

「SQCファースト」を揺るぎない土台とし、新たな成長ステージへと進む当社グループの挑戦に、引き続きご注目ください。

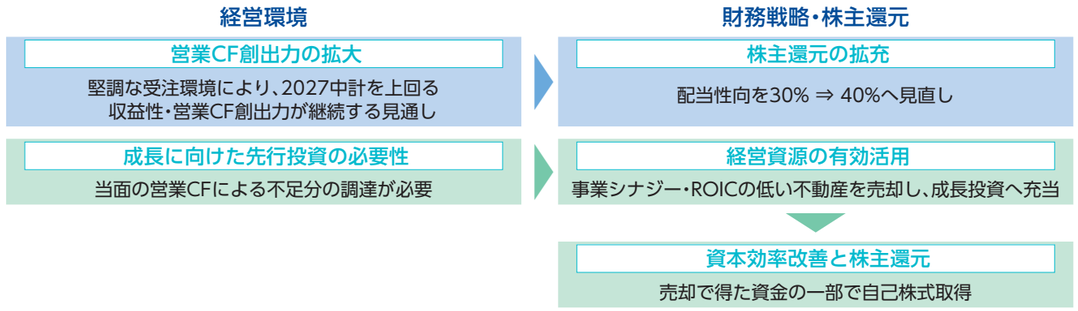
今後とも、変わらぬご支援と、厳しくも温かいご指導を賜りますようお願い申し上げます。

財務戦略

キャッシュアロケーションの基本方針

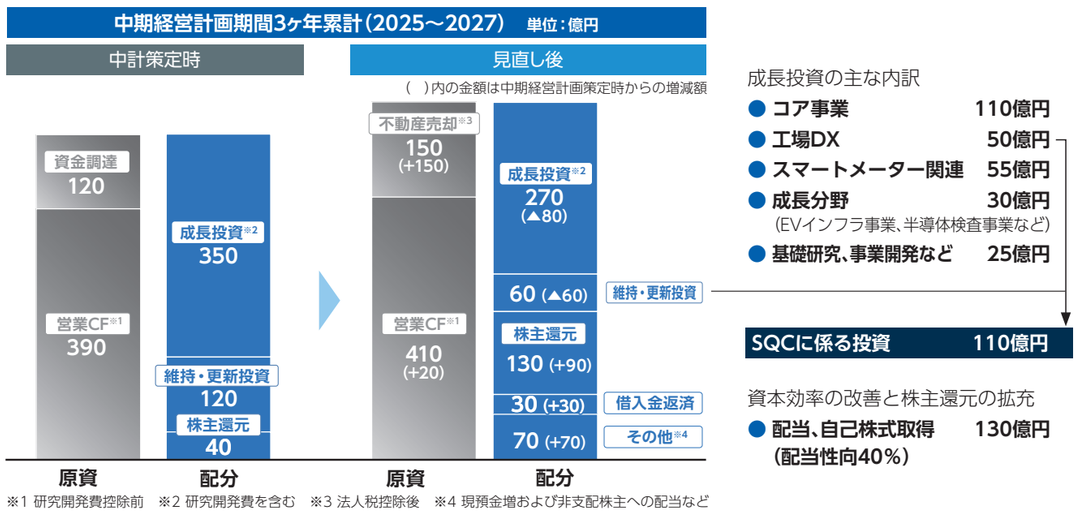
「成長投資等による企業価値向上」と「資本効率改善と株主還元拡充」を同時にバランスよく達成することを目的とする

- 2025年度の好業績に加え、今後も堅調な受注環境が期待でき、2027中計織り込みを上回る収益性と営業CF創出力が継続する見通しです。このため、営業CFの増分を株主還元に優先的に配分することとし、配当性向を現行の30%から40%へ引き上げます。
- 一方、2027中計で示したSQC投資や成長投資（コア事業の工場DX・生産能力増強、注力事業の基盤構築、“SERAカンパニー”実現に向けたR&D等）により、当面は営業CFを上回る先行投資が必要であり、不足分の資金調達策を検討します。
- 当社保有の経営資源の効率を再評価すると、不動産については事業シナジーが限定的で収益性もWACC未満である状況から、不動産を売却して得た資金を成長投資等の不足分に充当することが適切と判断しました。借入余力は中計期間以降の投資に備え留保します。
- なお、売却で得た資金の一部は、資本効率の改善と株主還元の拡充の観点から、自己株式取得へも充当します。



キャッシュアロケーション

- 中計策定時から、設備投資は大型案件の詳細検討等により一部後ろ倒しとなるが、研究開発は計画通りに概ね進捗しています。
- 個々の成長投資の実行に際しては、WACC以上のハードルレートを設定の上で評価を実施、成長と資本効率向上を目指します。



成長投資の主な内訳

- **コア事業　110億円**
- **工場DX　50億円**
- **スマートメーター関連　55億円**
- **成長分野　30億円**
  （EVインフラ事業、半導体検査事業など）
- **基礎研究、事業開発など　25億円**

SQCに係る投資　110億円

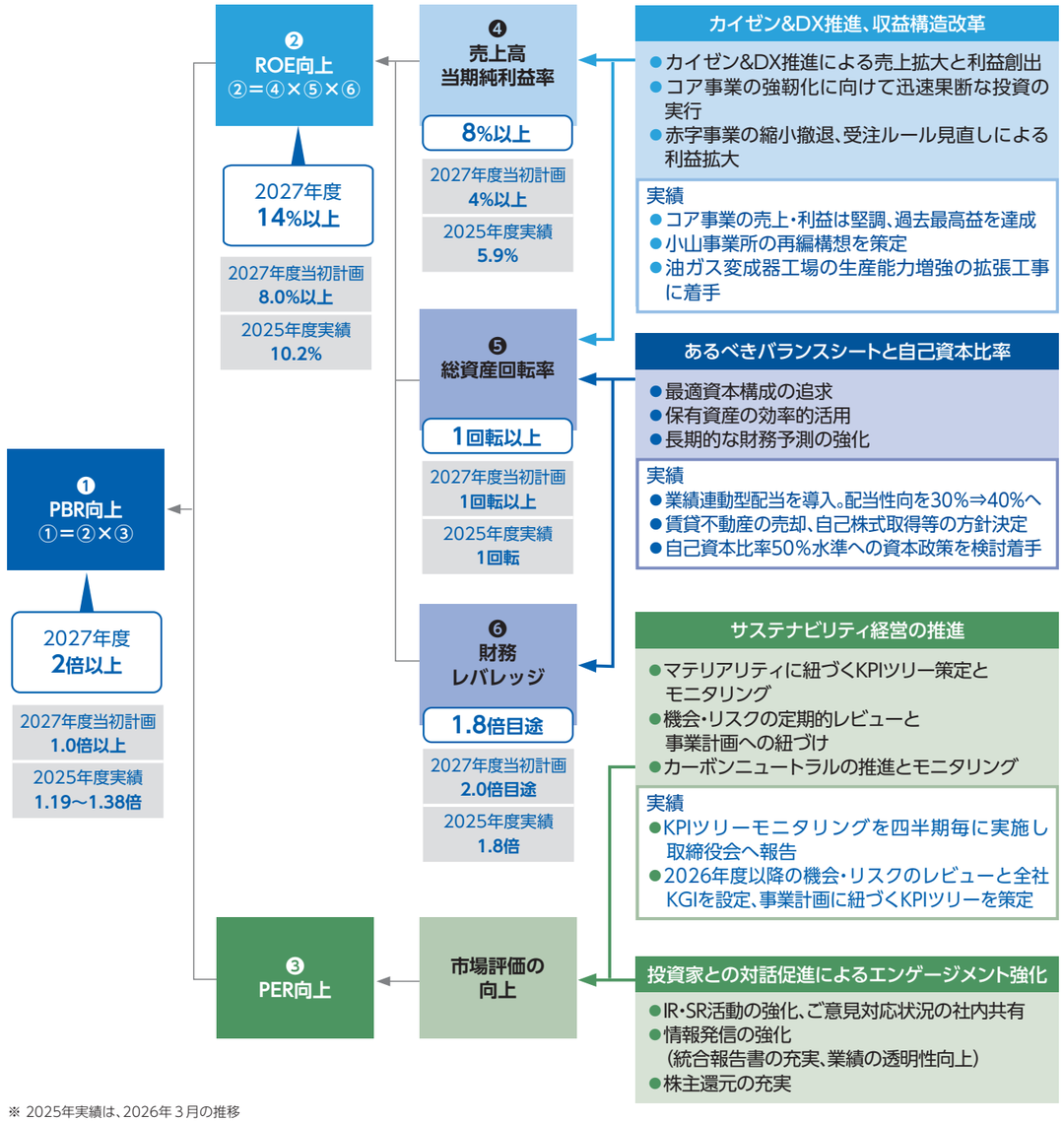
資本効率の改善と株主還元の拡充

- **配当、自己株式取得　130億円**
  （配当性向40%）

PBR向上に向けた取り組み

- PBRは、2025年度に2027年度目標値（1.0倍）を前倒し達成できたため、目標水準の見直しを実施します。
- **ROEの2027年度目標値**は、株主資本コスト（10%と想定）を上回る**14%と設定し、各施策の取り組みを展開します。**
  ⇒ 市場価値向上への施策と合わせ、**2027年度までにPBR2倍以上の達成を目指します。**（PERは15倍と仮定）
- 不動産売却による特別利益計上の特殊要因がなくなる2028年度以降においても、安定的にROE10%以上を維持します。

□不動産売却・自己株式取得を含むロジックツリー



※ 2025年実績は、2026年３月の推移

DX戦略（TKTK-DX）

全社一丸となってカイゼンに取り組むとともに、最新のデジタル技術やデータを駆使して東光高岳のDXを加速しています。

カイゼン × DX

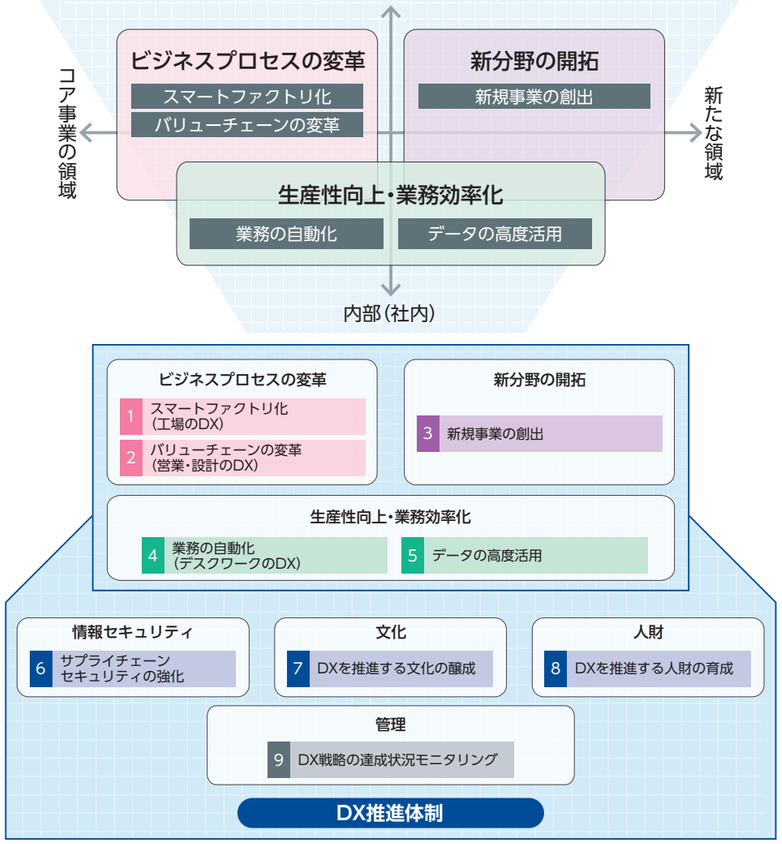
当社グループのビジョン（目指す姿）の実現に向けて、従来より取り組んでいるカイゼンとデジタル化をより強力に推進するとともに、最新のデジタル技術やデータを駆使してイノベーションを創出するために、グループ全社で「東光高岳デジタルトランスフォーメーション戦略（TKTK-DX）」に取り組んでいます。

TKTK-DXの基本戦略、推進体制等が評価され、経済産業省が定める「DX認定事業者」※に選定されています。

DX認定

※DX認定事業者とは、デジタル技術による社会および競争環境の変化を踏まえ、ビジョンの策定や戦略・体制を整備し、DX推進の準備ができている事業者を意味する。

DX戦略の全体像

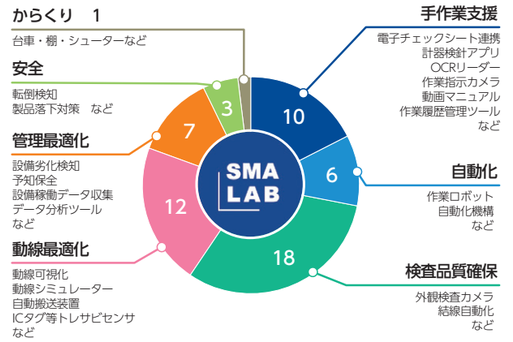


SQCファーストを最優先に工場DXによる検査の自動化、生成AIを活用した業務自動化（デスクワークDX）、DXを推進する人財の育成を特に注力して推進しています。

1 スマートファクトリ化（工場のDX）

当社では、「安全」「品質」「生産性」を同時、かつ持続的に高める「SQCファースト工場」を目指しています。「現場にとっての嬉しさ」につながるか否かを踏まえ、「設計・製造・検査カイゼン」、「デジタル化・自動化」および「データ活用」のサイクルを回していきます。

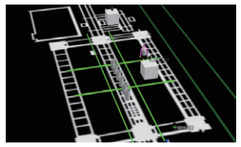
技術の調査・検証、および社員の技術力向上・育成する場として、スマラボ（先進工場　技術検証室）を2025年1月に設立しました。2025年度は、7カテゴリ57テーマを設定し31テーマが完了、各製造現場の設備投資に反映しています。



安 全　重篤災害リスクマップを2025年度に作成し、災害リスク作業の自動化や予知保全システム導入を進めています。

災害リスク作業の自動化

シミュレータによる動線最適化と、搬送作業の自動化を検討しています。また、各種作業をロボット化する技術検証も進めています。

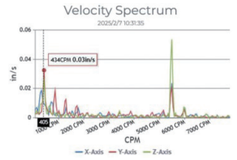




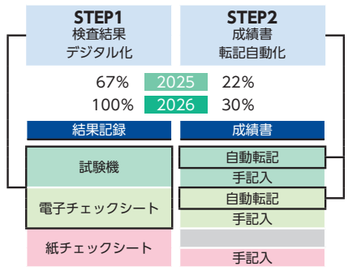
設備の予知保全

モータの振動などをセンサで常時収集し、AIが波形を監視して異常傾向を検知することで、設備トラブルや災害を予防します。





品 質　2026年度末に検査結果のデジタル化100%完了を目指しています。また、自動検査機を順次導入しています。



チェックシートの電子化

各測定機器や工具と連携することで人の介在を減らし、試験データの入力漏れ・ミスを防止します。



外観検査の自動化

目視で行っている傷や寸法等の外観検査自動装置を自社開発。2026年度より現場導入を予定しています。



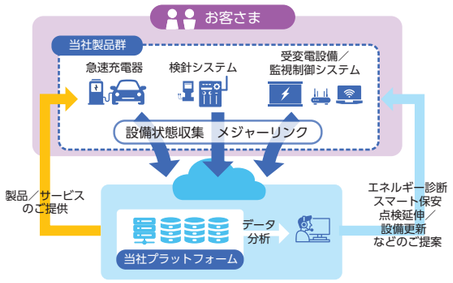
2 バリューチェーンの変革（営業・設計のDX）

全社で取り組んでいる製品仕様の標準化を起点に設計の標準化を進め、仕様選択からの自動見積もり、自動設計を推進するとともに、3DCAD活用による設計、製造、検査の生産性向上とサプライヤー連携を強化し、バリューチェーン全体の変革を目指しています。

DX戦略（TKTK-DX）

3 新規事業の創出

当社の製品・サービスをより安心してお客さまにご利用いただくため、きめ細やかに製品の稼働状況をセンシング。故障や故障予兆の発見をより迅速かつ効率的に行い、効果的な点検延伸や更新計画の立案などお客さまのお役に立つサービスの展開を目指し、セキュアなプラットフォームと仕組みの再構築を進めています。また、センシングデータよりエネルギー利用の見える化から、温室効果化ガス削減の提案などサービスメニューの充実も進めます。



4 デスクワークのDX

生成AIのプラットフォームを全社員に提供し、セキュリティとガバナンスが担保された基盤のもと、文書作成や壁打ち、情報整理など業務活用を進めています。また、AIエージェントと複数のモデルを使い分けることで、より専門性の高い業務支援や高度な意思決定を可能にし、これまでにない新たな付加価値の創出を目指します。



1. 戦略的な位置づけ
DX戦略「デスクワークDX」の中核施策として、生成AIの業務活用を推進しています。

2. 複数モデル×AIエージェントの活用
用途に応じて複数の生成AIモデルを使い分け、活用の幅を広げています。

3. 創出される価値
活用領域を高度な判断・専門知識を要する業務へ拡大し、専門業務の支援や意思決定の迅速化を目指します。

4. セキュリティ・ガバナンス
データを学習に利用しない・国内でのデータ処理などセキュリティを確保した環境を利用しています。

5 データの高度活用

工場DXの推進に伴い、工場データの取得や基幹システムのデータ、品質や仕様のデータなどデータを収集しながら生成AIも活用し、データによる気付きや過去の知見の活用を目指します。

6 サプライチェーンセキュリティの強化

高度化するサイバー攻撃に対し、防御の仕組みだけではなく、実際に攻撃を受けた想定での対策訓練、社員への標的型メール訓練や教育によるセキュリティ意識の醸成、サプライチェーンでのセキュリティ強化に向けた教育やアンケートによる把握を進めています。

また、本年度から開始される「サイバーセキュリティ評価制度」に対応していきます。

7 DXを推進する文化の醸成

従来より取り組んでいるカイゼンとDXによる生産性向上、業務変革をさらに加速していきます。具体的には、DXで何ができるかの発想を増やすためのDX人財の育成、また、社内各所とDXやカイゼン、生産技術のメンバーが一体となって対話活動を行うことで、“カイゼン × DX”を推進します。

8 DXを推進する人財の育成

データ&デジタル技術を活用してどのようなことができるかを理解し、ビジネス・業務を変革する人財を育成します。

DX中核者			
	上級（高度に実践できる）	データを活用した高度なビジネス・業務のデジタル化を推進できる（主導できる）	2030年度までに100人（DX中核者の25%）
	中級（実践できる）	ビジネス・業務のデジタル化を推進できる（自走できる）	
	初級（リテラシーがある）	DXに関する基本的な知識やスキル・マインドを身につけている（指導のもと推進できる）	2028年度までに400人（全社員の約20%）
	一般（基礎：全社員）	カイゼンやDXに関する基礎的な知識がある	

DX人財を「基礎」「初級」「中級」「上級」の4つのレベルに分類し育成します。
2025年度には「初級」人財を224名認定しました。

CDOメッセージ

カイゼン × DX



取締役常務執行役員（CDO）
磯　守

当社は、2018年度にDXカイゼン推進本部を立ち上げて以来、DXとカイゼンを一体的に推進してきました。DXとカイゼンは発想の起点こそ異なるものの、それらを通して会社の仕組みや文化を変革するという最終的な目標は共通しています。私たちはDXとカイゼンの両方の知識と発想を活かす（DX × カイゼン）ことで、結果を最大化できると考え、両者一体として推進しています。

一方、DXの推進においては、セキュリティリスクの高まりとともに、ガバナンスの重要性も増しています。サプライチェーンのセキュリティ強化はもちろんのこと、進展が著しく利用も急速に拡大しているAIや、お客さま向けサービスへの対応は特に重要です。これらの分野では社内外のユーザーに安心して利用いただける仕組みを構築することが不可欠と考え、共通プラットフォームを構築し、安全・安心な環境のもとでユーザーに活用いただくとともに、さらなる活用を推進していきます。

上記を含め今回ご紹介した活動を通じて、私たちはDX × カイゼンによりSQCファーストを実現し、高品質で安全なサービスを皆さまに提供してまいります。

成長を支える経営基盤

持続可能な社会を実現するために、当社グループは環境に優しく安全・安心な製品やサービスを提供し続けてきました。今後も電力インフラを支えてきた技術とノウハウで、未来のクリーンエネルギー社会の実現に貢献します。

カーボンニュートラル

「気候変動」はグローバル社会が直面している重要な社会課題のひとつであり、当社グループでは重要な経営課題のひとつと認識しています。当社グループでは、政府目標の2050年カーボンニュートラルを目指し、「東光高岳グループ環境方針」における3つの柱に基づき、さらなる省エネルギーの推進ならびに再生可能エネルギーの積極的な導入など事業活動で使用する電力のグリーン化に取り組むことで、「東光高岳環境目標」達成に向け邁進します。

東光高岳グループ環境方針

私たち東光高岳グループは、豊かな地球環境を未来の世代に引き継ぐために環境方針に則り企業活動全般を通じた環境負荷の継続的低減に努めます。

脱炭素社会の構築
環境活動全般を通じ温室効果ガスの発生を抑制すると共に、カーボンニュートラルに寄与する製品を社会に提供する。

循環型社会の構築
生産活動における廃棄物の減量化とリサイクルに努めると共に、リサイクル性の高い製品を社会に提供する。

環境保全の推進
地球環境や人の健康に害を与える環境負荷物質の低減に努める。

東光高岳環境目標

取り組みの方向性	環境目標
温室効果ガス排出量の削減 ● 温室効果ガスの排出抑制に向け、企業活動全般での脱炭素を推進する。 ● 地球温暖化係数の高いSF_6排出量を抑制する。	● 2030年度のエネルギー原単位(kL/百万円)を2020年度比9.56%以上削減する。(エネルギー原単位▲1%/年に相当) ● 2030年度のエネルギー由来CO_2排出量を2014年度比46%以上削減する。※1 ● SF_6ガス大気排出量を、購入量の3%未満とする。 ● 2035年までに工事用車両等を除く社用車を100%電動化する。
廃棄物の削減 ● 廃棄物削減、リサイクル化を推進し、廃棄物発生を抑制する。	● 生産拠点における2030年度の廃棄物原単位を25kg/百万円以下とする。※2

※1 温室効果ガスの削減に関する政府目標は2013年度比46%減の設定となっておりますが、当該年度は当社が持株会社の時期であり、当該持株会社が直接保有する2つの事業会社を吸収合併し、完全統合した2014年を基準年として設定しております。
※2 2014年度廃棄物原単位を32%削減。

気候変動対策

気候変動への対策として、再生可能エネルギーの有効活用や省エネルギーによるエネルギー由来のCO_2削減に取り組んでおります。また、温室効果ガスであるSF_6(六フッ化硫黄)ガスの排出抑制に取り組んでおります。

主な取り組み　● 再エネ電源の有効活用　● グリーン電力の購入　● 工場照明のLED化　● 構内変圧器の更新(高効率化)　● 空調設備の更新(高効率化)　● ビル照明管理システムの導入　● 蒸気ボイラーの運転制御の最適化　● 蒸気配管の合理化(短縮、断熱強化)　● SF_6ガスレス機器の開発加速　● SF_6ガス回収装置の導入

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への対応

当社グループでは2022年6月にTCFD※提言への賛同を表明し、要求項目(ガバナンス、リスク管理、戦略、指標と目標)に沿って、気候変動に関する情報開示を行いました。

気候変動による影響は、電力の安定供給を支える製品・サービスをコア事業とする当社グループにとって大きなリスクになるとともに、エネルギー市場の大きな変化は、“SERAカンパニー”を目指す当社グループにとって、新たなビジネスの機会にもなりえます。今後の気候変動に関連する事象を、経営リスクとして捉えて対応すると同時に、新たな機会も見いだし、企業戦略へ活かしていきます。

※ TCFD:G20の要請を受け、金融安定理事会により設立された気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)。なお、TCFDは2023年10月に解散し、その機能はIFRS財団に引き継がれております。

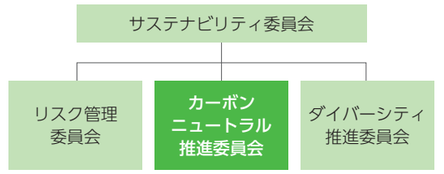
ガバナンス

重要な気候関連リスク・機会を特定し、適切にマネジメントするため、当社グループでは「リスク管理委員会」「カーボンニュートラル推進委員会」を設置しています。各委員会は、定期的に開催し、年度計画の策定、重点課題に関するグループ全体の取り組みを推進・サポートし、進捗をモニタリングするとともに、対応方針の立案や関連部署への展開を行います。また、これらの結果を毎年1回、取締役会に報告し、取締役会において当該報告内容に関する管理・監督を行います。

リスク管理

当社グループは、事業が気候変動によって受ける影響を把握・評価するため、シナリオの分析を行い、気候変動リスク・機会を特定しており、特定したリスク・機会は、戦略策定・個別事業運営の両面で管理しております。
事業におけるリスク・機会は、当社グループの課題やステークホルダーからの要求・期待、事業における環境側面の影響評価などにより特定し、経営に及ぼす影響を総合的に判断し、優先度合いをつけて課題の対応に取り組んでおります。また、企業戦略に影響する気候変動を含めた世の中の動向や法制度・規則変更などの外部要因や、当社グループの施策進捗状況、今後のリスク・機会などの内部要因の両側面から課題を抽出し、グループ全体で課題解決に向けて取り組んでおります。

気候関連リスク管理体制



戦略

気候変動による影響は、電力の安定供給を支える製品・サービスをコア事業とする当社グループにとって大きなリスクになるとともに、エネルギー市場の大きな変化にもつながるため、当社グループにとっては、新たなビジネスの機会にもなりえます。
2025年度は下記内容を前提条件として設定の上、当社が掲げる「2030経営目標」実現に向けたリスクおよび機会を特定、財務インパクトを算出し対応策を整理しました。

前提条件

シナリオ	1.5℃シナリオ／4℃シナリオ (国際エネルギー機関の情報を基に設定)
対象事業	電力機器事業セグメント、計量事業セグメント、 GXソリューション事業セグメント、光応用検査機器事業セグメント ※ 東光高岳単体
対象年	2030年

成長を支える経営基盤

気候関連の主なリスク／機会と対策

金額規模　大：5億円以上　中：2億円以上　小：2億円未満

分類		主なリスクと機会	営業利益へのインパクト 1.5℃	営業利益へのインパクト 4℃	対策
移行リスク	政策・法規制	炭素税の価格転嫁に伴う材料単価上昇、および当社の製造コスト増	大	—	・設計の見直しによる素材使用量の削減、リサイクル材の使用 ・生産性向上により調達コスト増を吸収 ・適正利益を確保するための原価低減および価格交渉の実施 ・設備導入について補助金を活用し、コスト負担軽減を図る ・太陽光発電をはじめとした再生可能エネルギーの自己託送による活用を促進 ・絶縁媒体としてSF₆ガスを使用しない製品の効率的な開発加速
		再エネ電力への切り替えによる電力コスト増	小	—	
		新たな関連法規対応のための省エネ設備導入による減価償却費増	小	—	
	技術	代替ガス機器開発による費用負担増、および開発遅延した場合の売上減	中	—	
	市場	環境配慮型素材導入による、材料単価増および調達確保リスク	小	小	
	評判	商品のカーボンフットプリント等の気候変動に関する情報開示対応遅れによる市場・顧客からの信用の低下	小	—	
物理リスク	急性	台風・洪水の激甚化による工場被災の操業停止・生産減少・災害復旧コストの増加、サプライチェーン崩壊	小	小	・BCP（事業継続計画）の拡充、サプライチェーンの強化 ・調達先のリスク評価、調達先の分散
移行機会	市場・製品・サービス	EV普及の加速による、急速充電器等関連事業の受注機会拡大	大	小	・EVの普及・拡大に貢献する製品のラインアップの拡充（急速充電器、中容量急速充電器、クラウドを活用した利便性向上等） ・再生可能エネルギー導入に貢献する製品・サービスの拡販（風力発電向け雷電流計測装置、海外EPC等） ・レジリエンス強化に向けたサービスの提供（地域マイクログリッド、BCP関連製品・サービス等） ・地中化機器のコストダウンと拡販 ・環境に配慮した製品の拡販（植物油変圧器等） ・系統安定化機器の開発と拡販、インバータ電源の標準化への貢献 ・バンプ検査工程での当社検査装置による高精度な良品・不良品判定による廃棄ロス削減と、多くのバンプ検査ニーズに応える新製品開発
		自立型地域エネルギー事業の市場拡大による次世代配電事業の受注機会拡大	中	中	
		レジリエンス強化による地中化機器の受注機会拡大	小	小	
		環境負荷の小さい製品・サービス開発による受注機会拡大	小	小	
		再エネ電源の大量導入による系統安定化機器の受注機会拡大	中	小	
		半導体技術進展(SoCの省電力化、インターポーザーによるエネルギー効率向上、AI)による三次元バンプ検査装置の需要拡大	小	小	
		省エネ・再エネの高度利用に向けた次世代エネルギーマネジメントシステムの受注機会拡大	中	小	・照明、空調をコントロールし大幅な省エネを実現するエネルギーマネジメントシステムの拡販

指標と目標

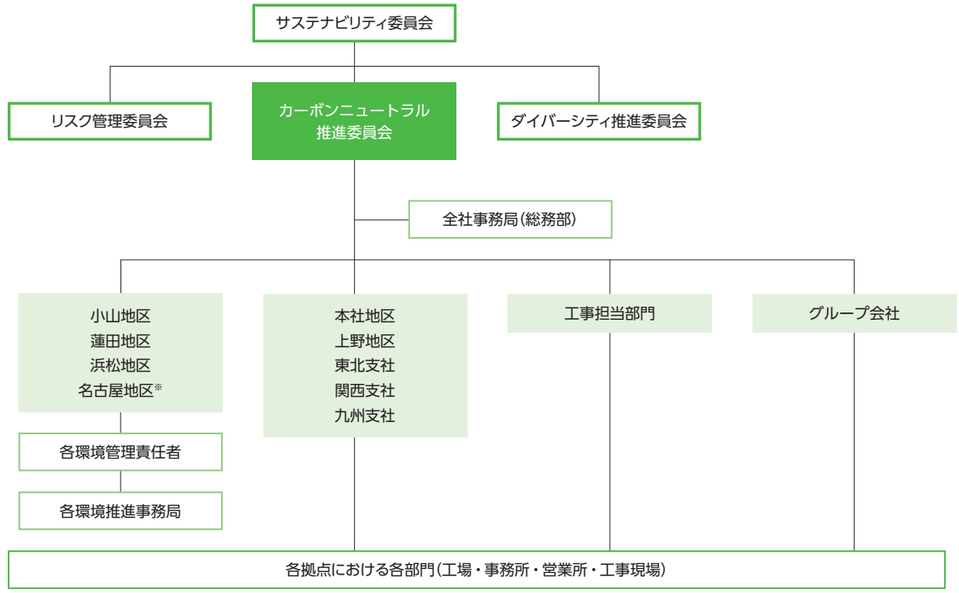
当社は、2050年カーボンニュートラルに向け、温室効果ガス（GHG）排出量の削減目標を次の通り定めております。「東光高岳グループ環境方針」に則り、サプライチェーン全体のGHG排出削減を目指し取り組んでおります。

環境管理体制

当社グループの環境管理体制は「カーボンニュートラル推進委員会」により重点推進課題の審議や方向付けを行っています。

工場所在地である小山地区、蓮田地区、浜松地区および名古屋地区（中部支社含む）の他、本社地区、上野地区、東北支社、関西支社および九州支社においても環境保全活動を推進しています。

東光高岳グループの環境管理体制



※名古屋地区には、中部支社を含む。

環境マネジメントシステム

環境保全を的確に推進していくため、環境負荷の大きい各生産拠点を中心に、国際環境規格であるISO14001に基づく環境マネジメントシステムを導入しています。

ISO14001認証取得状況

拠点名称	構成部門	取得年月
小山地区	小山地区における各部門	1999年12月
蓮田地区	蓮田地区における各部門／東光東芝メーターシステムズ株式会社	2000年7月
浜松地区	光応用検査装置事業本部	2010年3月
名古屋地区	名古屋地区における各部門／中部支社、タカオカ化成工業株式会社、株式会社ミントウェーブ	1999年4月

環境内部監査

各拠点では専門的な教育を行い、環境内部監査員を養成しています。資格認定を受けた環境内部監査員による環境内部監査を1回／年実施しており、指摘事項については原因を分析し、是正処置を実施しています。

成長を支える経営基盤

環境管理の数値目標進捗

主要な数値目標	2025年度計画	2025年度実績	2026年度目標値	2027年度目標値	2030年度目標値
エネルギー原単位	▶	26%削減	▶	▶	2020年度比 9.56%以上削減
エネルギーCO_2排出量	▶	54%削減	▶	▶	2014年度比 46%以上削減
廃棄物排出量	▶	18.8kg/百万円	▶	▶	廃棄物原単位 25kg/百万円以下

2025年度の環境保全活動の概要

環境方針に基づき取り組みの方向性・目標を策定し、環境保全活動を推進しています。
当社の事業活動に伴う主な資源の利用と環境への負荷は以下の通りです。

（単体）

INPUT	
主要原材料	銅、鉄など
電気	25,500MWh
燃料	1,950 原油換算kL
水	178千㎥

研究開発設計 → 生産 → 販売

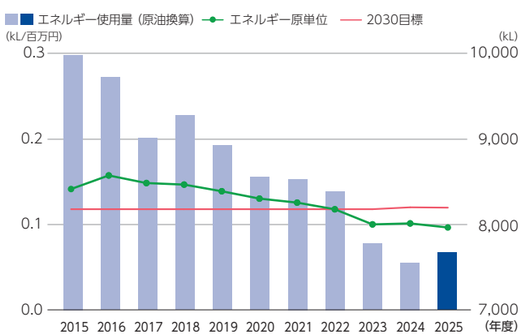
（単体）

OUTPUT	
製品	売上高 796億円
GHG排出	16.0千t-CO_2
廃棄物総排出量	1,500t

温室効果ガス排出量の削減

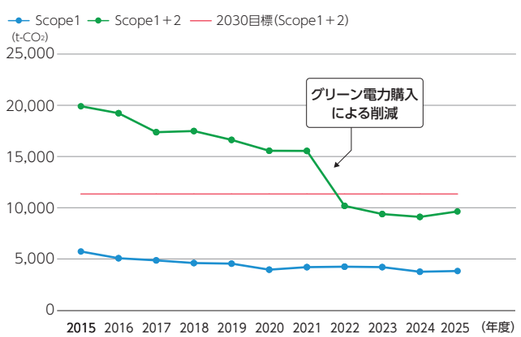
取り組みの方向性	指標と目標
温室効果ガスの排出抑制に向け、企業活動全般での脱炭素を推進する。 地球温暖化係数の高いSF_6排出量を抑制する。	2030年度のエネルギー原単位(kL/百万円)を2020年度比9.56%以上削減する。(エネルギー原単位▲1%/年に相当) 2030年度のエネルギー由来CO_2排出量を2014年度比46%以上削減する。 SF_6ガス大気排出量を、購入量の3%未満とする。

エネルギー原単位(kL／百万円)



※ 東光高岳単体

エネルギーCO_2排出量



※ 東光高岳単体

実質カーボンフリー電気を導入

気候変動の原因とされている温室効果ガスを削減するために、さまざまな省エネルギー対策に加え、太陽光発電をはじめとした自然エネルギーの活用などに取り組んでいます。2025年度も前年度に引き続き小山事業所、蓮田事業所で実質カーボンフリー電気を導入し、当社全電力量の約49%に相当するカーボンフリー化を達成しました。

SF_6ガス排出抑制

ガス絶縁機器に使用されるSF_6ガスは、優れた絶縁特性を持つことからガス絶縁開閉装置やガス絶縁変圧器等に広く用いられていますが、地球温暖化係数がCO_2の24,300倍ある温室効果ガスでもあるため、しっかりとした管理が必要です。SF_6の封入量を減らした製品を投入している他、生産、設置時のSF_6の回収・破壊を積極的に行い、大気中への排出を極力少なくすることに努めた結果、2025年度においても順調に推移しています。

今後の対応

- 省エネルギー推進やグリーン電力の前倒し導入等により、エネルギー原単位、エネルギーCO_2排出量ともに順調に推移しています。
- Scope3の検討および開示につきましては継続して取り組んでいきます。
- グループ大での展開の取り組みを進めていきます。

太陽光発電

CO_2排出量(Scope1+2)の削減活動として、各事業所における省エネの取り組みとともに、主要拠点の小山事業所に太陽光発電設備を設置し、再生可能エネルギーの活用を促進する等、積極的に脱炭素に向けた取り組みを進めています。



太陽光発電設備(小山事業所)

産業廃棄物の削減

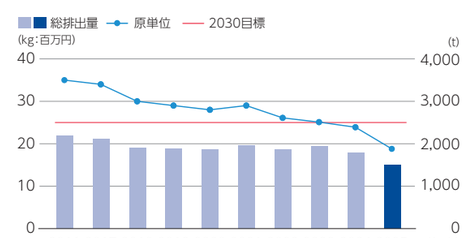
取り組みの方向性	環境目標
廃棄物削減、リサイクル化を推進し、廃棄物発生を抑制する。	生産拠点における2030年度の廃棄物原単位を25kg/百万円以下とする。

社員に対する環境教育等を通じて、ごみを排出しない意識の向上を図っています。また、分別収集の徹底を図ることで最終処分量の削減やリサイクル率の向上に取り組んでいます。

さらに、会議資料のペーパーレス化、両面コピーの活用等により、コピー用紙の使用削減に取り組んでいます。

廃棄物の削減、リサイクルを積極的に進めた結果、売上高の増加もあり2025年度の廃棄物原単位は18.8kg/百万円となりました。2～3年毎に排出される廃棄物もあるため、環境目標の水準が維持できるよう引き続き取り組んでいきます。

廃棄物総排出量



成長を支える経営基盤

環境負荷物質の低減

取り組みの方向性	環境目標
環境負荷物質を含む生産・試験設備を全廃する。	2025年度までにPCB電気設備（微量PCBを含む）の使用を全廃する。

環境目標通り、PCB特別措置法の期限よりも1年前倒しとなる2025年度で微量PCBを含むPCB電気設備の使用を全廃し、適切に処分につなげることができました。

化学物質排出量・移動量管理

「環境影響物質のあらゆる媒体（大気、水域、土壌）を経由して排出される量および廃棄物として廃棄物処理業者に移動される量を調査し、報告する」というPRTR（Pollutant Release and Transfer Register：化学物質排出量・移動量登録）制度が運用されています。当社における取扱量の多い物質（拠点ごとに1t以上）は下表の通りです。蒸発した溶剤はVOC（揮発性有機化合物）と呼ばれ、光化学スモッグの原因物質となります。工場では、溶剤の蒸発防止、一部溶剤の回収、リサイクルに取り組んでいます。

2025年度PRTR排出物質

物質名	取扱量（t）	主な用途
キシレン	9.4	塗料、接着剤
トルエン	7.0	塗料
エチルベンゼン	5.6	塗料、接着剤
トリメチルベンゼン	1.9	塗料
1,2-ジメトキシエタン	1.7	塗料
ヘプタン	1.5	洗浄剤
ブチルセロソルブ	1.1	塗料

※PRTR法改正により報告対象物質が増加。

その他

環境法規等の遵守

環境関連法規を含む諸法令や自主管理基準を遵守し、環境負荷低減に努めています。特にISO14001を取得している地区では、環境マネジメントシステムに則った遵守管理を行っています。

環境教育の実施

社員に対し環境教育を行い、環境保全意識の向上を図っています。また、環境に関わる重要な作業にあたる人員を対象に専門教育を行い、必要な知識の取得や力量の確保を行っています。

環境パトロールの実施

環境事故や環境関連法違反につながる状態がないかを確認する環境パトロールを行い、環境リスクの低減に努めています。当社全体で延べ年間30回の環境パトロールを実施しています。



TOPICS

環境に配慮した製品

当社では地球規模の課題である廃棄物問題の解決や化石燃料由来のCO_2排出削減に寄与するため、環境に配慮した製品を提案しています。

環境配慮型パームヤシ脂肪酸エステル変圧器



72kV変圧器



6.6kV変圧器

パームヤシ脂肪酸エステル（パステルNEO※）の環境性能





※電圧6.6kV～66／77kVクラスの変圧器に対応。

当社の環境配慮型パームヤシ脂肪酸エステル変圧器は、植物由来の油を原料とした生分解性の高いパームヤシ脂肪酸エステル油を使用した環境負荷に配慮した製品です。

環境性能向上

JIS C2390 生分解性電気絶縁油（第3部　植物由来エステル）に該当するパームヤシ脂肪酸エステルを適用。使用後に焼却処分しても、パームヤシの生育時に吸収したCO_2を放出するだけなのでカーボンニュートラルとなる他、長寿命の変圧器内で数十年にわたりCO_2を固定化することが可能です。

性能向上

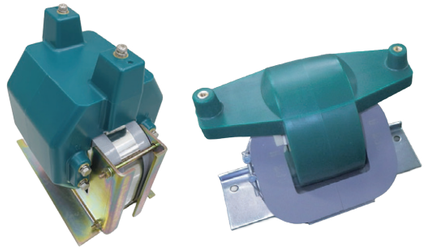
従来の鉱物油に比べて水分吸収性が高く低粘性であるため、水分侵入に対する絶縁破壊電圧低下抑制、巻線冷却促進、巻線絶縁紙の劣化抑制による変圧器寿命の延伸などの効果が期待できます（従来の使用と同等の場合）。

環境に配慮した研究開発

当社ではCO_2排出量の削減や資源の循環利用など、持続可能な社会の実現に向けた研究開発を推進しています。

植物由来エポキシ樹脂

植物由来の亜麻仁油を原料とするエポキシ樹脂をモールド製品に採用することで、従来の石油由来エポキシ樹脂に比べてCO_2排出量を削減します。配合する添加剤や硬化プロセスの最適化により、モールド製品に求められる材料特性を実現し、持続可能で環境に優しい製品の提供を目指しています。



植物由来エポキシ樹脂を適用したモールド製品
6kVクラスの計器用変圧器 試作品

熱硬化性樹脂の溶解技術

熱硬化性樹脂であるエポキシ樹脂は溶解が困難とされていますが、当社で取り組んでいる溶解技術を活用することで、モールド製品を構成する樹脂、充填材、金属を容易に分離・回収し、資源の循環利用が可能となります。

この溶解技術は、モールド製品に限らず、広く熱硬化性樹脂製品にも適用できるため、他業種への展開も目指して取り組んでいます。



エポキシモールド製品のリサイクルフロー

成長を支える経営基盤（人的資本戦略）



人財こそ東光高岳グループの価値創造の源泉

専務執行役員（CHRO）
大亀 薫

東光高岳グループとして、2030経営目標やその先の企業発展に向け、人財の成長と活躍が最も重要なファクターだと考えています。そのため、人財の育成に力を注ぎ、一人ひとりが生き生きと成長し力を発揮できる仕組みと環境の整備を行い、常に進化させていきます。また、SQCファースト改革の一環として、新生東光高岳の風土・文化の醸成を進めており、経営理念の浸透や従業員エンゲージメントの向上などを展開し、従業員全員が生き生きと幸せに働いていけることを、覚悟をもって取り組んでいきます。

人財方針

1. 人こそが価値創造の源泉。人財を重要な経営資本としてとらえ、経営理念の下、先を見すえ人財強化に取り組んでいきます。

2. 従業員が生き生きと活躍し、個々の力を結集することで、お客さまと社会に価値を提供し、安全・安心・快適な生活と社会のサステナブルな発展を支え続けます。

人財ビジョン

【多様な人財が集い、挑戦・共創し続ける、活力ある人と組織の実現】

人財
・一人ひとりが自らの成長と活躍を目指し、自律したプロとして専門性を高め、変革に挑戦し続ける
・ウェルビーイングを高め、働きがいと誇りを持って真摯に仕事に向き合う

組織
・多様な能力・経験・価値観を持った人財が結集して協力、共創し、現場力を最大化する
・オープンかつ明るく活発なコミュニケーションで、一丸となって組織力を発揮する

・「お客さまの満足」「従業員の成長と幸福度の向上」「企業価値の向上」のWin-Win-Winを実現
・SQCファースト改革の「現場力の進化と、これを支える『人と組織』をつくる」を実現

人財戦略

注力分野	重点施策	
人財力の向上 （個の力の向上）	❶ 人財の確保と適正配置 ❷ 育成強化 ❸ 経営戦略と整合した人事制度の追求	● 採用施策の強化　● シニア人財の活躍 ● 成長のための育成配置　● 各階層・経営リーダーの育成 ● 評価・処遇制度の改善
組織力の向上 （個を活かし合うチーム総合力の向上）	❹ ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ❺ ワークライフマネジメントの推進	● 女性活躍推進 ● 多様で柔軟な働き方ができる制度の拡充
基盤の強化 （風土・文化の醸成）	❻ 従業員エンゲージメントの向上 ❼ ウェルビーイングの浸透と向上 ❽ 良い組織風土、強いカルチャーの醸成	● 社員意識調査による定点観測とPDCA ● 健康経営の展開 ● 経営理念浸透など意識風土改革

人財戦略の総合KGI

従業員幸福度　2027年度目標　6.7点以上 （2024年度実績：6.38点、2025年度実績：6.51点）	労働生産性　一人当たり売上高 2027年度　5%向上（対2024年度）

人財戦略の数値目標進捗

主要な数値目標	2025年度計画	2025年度実績	2026年度目標値	2027年度目標値	2030年度目標値
従業員の充足率	要員計画比 96%以上	101.9%	要員計画比 96.5%以上	要員計画比 97%以上	要員計画比 97%以上
女性管理職比率	3%	2.9%	3%以上	3%以上	5%以上
障がい者雇用率	2.5%以上	2.3%	2.7%以上	2.7%以上	2.7%以上
男性の育休取得率	50%	65.4%	—	—	85%以上

（1）人財力の向上

当社は、持続的な価値創造を支える人財の確保と最大活用に向け、以下の取り組みを推進しています。

人財の確保と適正配置

新卒採用においては、学生の職業理解を深めるとともに入社後のミスマッチを防ぐため、対面型の5daysインターンシップを新たに開始しました。

本プログラムでは、実際の業務の一部を体験できる機会を提供することで、当社の技術力や仕事の魅力を的確に伝え、志望度の向上および優秀な人財の確保につなげています。また、入社後は一人ひとりのスキルや適性を踏まえた配置を行うことで、能力の発揮と成長を促し、人財が活躍できる環境づくりに取り組んでいます。

こうした新卒採用強化やキャリア採用強化、適正を踏まえた配置により、事業活動を支える人財の確保を着実に進めており、2025年度は従業員の充足率が101.9%となりました。今後も採用施策の充実を図るとともに、一人ひとりの能力を最大限発揮できる配置を通じて、持続的な事業成長を支える人員体制の維持・強化に取り組んでいきます。



5daysインターンシップの様子

従業員の充足率

101.9%（2025年度）→ 96.5%以上（2026年度目標）→ 97%以上（2030年度目標）

育成強化

当社は「仕事こそ人を育てる」という基本的考え方を踏まえ、OJTを中心に、研修などのOff-JTや自己啓発を組み合わせた人財育成を推進しています。また、経営リーダーの育成や技術・技能の継承にも注力しています。人財育成に関する具体的な取り組みについては、P.65「人財育成への取り組み」をご覧ください。

経営戦略と整合した人事制度の追求

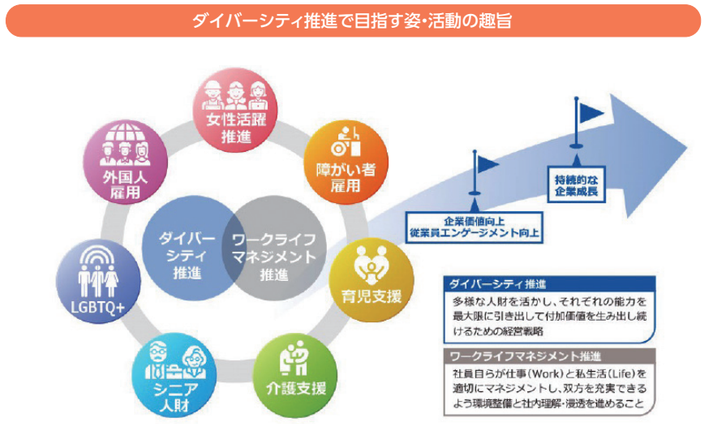
2025年度に管理職人事制度の見直しを実施。「新しい経営理念の浸透」を念頭に置きながら、「個々人の成長が会社の成長とつながり、それが“SERAカンパニー”、ひいては“笑顔あふれる未来”の実現へつながっていく」というストーリーとともに、当社で重要な役割を担う管理職への理解浸透を推進しています。

成長を支える経営基盤（人的資本戦略）

（2）組織力の向上

ダイバーシティ＆インクルージョンの推進

当社は、多様な人財が能力を最大限発揮し、価値創造につなげていく組織の実現を目指しています。女性管理職候補層の拡充、多様なバックグラウンドを持つ人財の活用、誰もが安心して働ける環境整備、一人ひとりのライフステージに応じた柔軟な働き方の実現および育児・介護との両立支援を主な課題として、ダイバーシティ＆インクルージョンの推進に取り組んでいます。



女性活躍推進

女性管理職比率は依然として低い水準にあり、将来の管理職候補層の拡充が課題となっています。

これに対し、女性社員の中から管理職候補者を選抜し、キャリア意識の啓発やリーダーシップ開発など、管理職として必要な知識・スキルの習得を強化しています。また、社外女性管理職との1on1面談などを組み合わせた育成プログラムも展開し、人脈形成にも努めています。さらに、女性管理職候補者の上司を対象とした研修も開催し、職場における育成支援や挑戦機会の提供を促すことで、女性管理職候補者の育成を推進しています。

これらの取り組みにより、女性が活躍できる環境や意識が変化し始めており、女性管理職比率は着実に上昇しています。

今後は、女性管理職候補者向け育成プログラムの体制強化を進めるとともに、計画的な育成サイクルを確立することで、女性管理職候補層のさらなる拡充に取り組んでいきます。


女性管理職候補者向け研修の様子

女性管理職比率

2.9%	3%以上	5%以上
2025年度	2026年度目標	2030年度目標

多様性の尊重

障がい者、外国籍社員、LGBTQ＋など、多様なバックグラウンドを持つ人財が最大限能力を発揮することができる環境整備を進めています。

障がい者については、障がい者が社内の定型的業務を担うことができるよう、業務支援チームの創設をはじめ、障がい特性に合わせた職場環境の改善や個別面談を実施し、職場定着と能力発揮の支援を行っています。

一方で、今後、障がい者雇用率を達成するために、より多くの障がい者を受け入れることができる支援体制の拡大や障がい者が安心して活躍できる組織風土の醸成などに取り組んでいきます。

外国籍社員については、日本語学習機会の提供や配属先部門に対する研修の実施などにより、円滑に業務に従事できる環境づくりを進めています。

また、LGBTQ＋については、管理職向け研修や社内啓発、ガイドライン整備などにより、理解促進と安心して働ける環境づくりを進めており、こうした取り組みが評価され、PRIDE指標において最高位の「ゴールド」を2年連続で受賞しています。


LGBTQ+ 映画上映会&トークセッションの様子

work with Pride Gold 2025

障がい者雇用率

2.3%	2.7%以上	2.7%以上
2025年度	2026年度目標	2030年度目標

ワークライフマネジメントの推進

働き方改革・両立支援

従業員一人ひとりのライフステージに対応した働き方の実現に向け、在宅勤務やフレックスタイム制度、タイムシフト勤務制度などの柔軟な働き方の導入・拡充を進めるとともに、育児・介護と仕事との両立を支援しています。その一環として、男性の育児休業取得促進に向け、パパ座談会の開催やグループ報・社内ポータルサイトを活用した情報発信などを行い、育児と仕事を両立しやすい職場風土の醸成を図っています。加えて、仕事と育児・介護の両立支援ガイドラインを改訂し、制度の理解浸透とさらなる利用促進を図っています。

これらの取り組みにより、男性育児休業取得率は大幅に向上しており、育児と仕事の両立に対する理解や職場の意識も着実に高まっています。今後も、誰もがライフステージに応じて安心して働き続けられる職場環境づくりを進めていきます。



パパ座談会の様子

男性の育児休業取得率

2.6%	65.4%	85%以上
2020年度	2025年度	2030年度目標

成長を支える経営基盤（人的資本戦略）

（3）基盤の強化

従業員エンゲージメントの向上

当社では、従業員全員が生き生きと幸せに働いていけることを目指し、毎年職場ごとに従業員エンゲージメントを測定しています。また、従業員エンゲージメントをKPIに設定し、測定結果を経営層と各職場へフィードバックすることで、各職場における従業員エンゲージメント向上施策の実行を推進しています。過年度の傾向を踏まえ「意見の発信」を重点項目として設定した結果、2025年度目標を超過する64.9%(前年度比+3%)を達成しました。より高みを目指すため2030年度の目標を70%に設定し、取り組みを進めています。

従業員エンゲージメント

64.9%	66.0%	70.0%
2025年度	2026年度目標	2030年度目標

ウェルビーイングの浸透と向上

健康経営の展開

当社は、人財を重要な経営資本としてとらえる中で「健康経営」について、従業員などの健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践することと考えており、展開を開始しました。

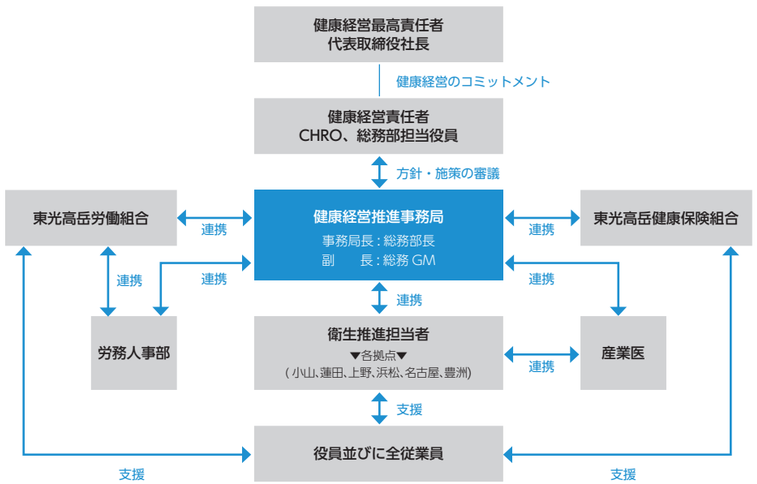
従業員の健康づくりと働きやすい職場づくり、並びに働き方改革に取り組むことで、健康増進はもとより、モチベーションの向上や生産性の向上、組織の活性化など経営理念の実践を支える人と組織の強靭化に努めていきます。

健康経営宣言

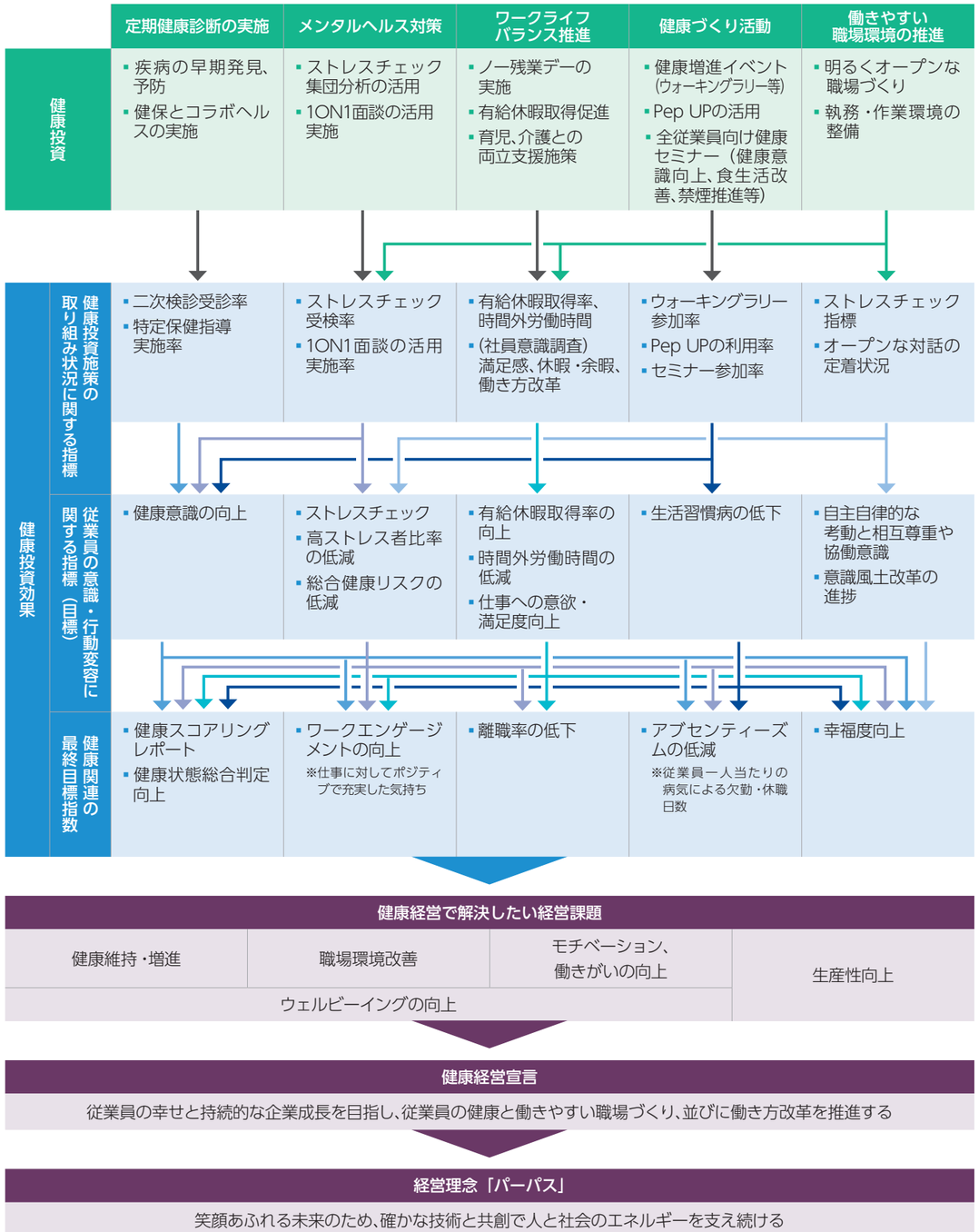
従業員の幸せと持続的な企業成長を目指し、従業員の健康と働きやすい職場づくり、並びに働き方改革を推進します

健康経営推進体制

健康経営は、健康経営最高責任者である代表取締役社長のもと、総務部が中心となり、健康保険組合・労働組合・労務人事部・各拠点衛生担当・産業医等と連携しながら進めていきます。



健康経営戦略マップ



成長を支える経営基盤

良い組織風土、強いカルチャーの醸成

経営理念の浸透

当社は、パーパス・ビジョン・クレドからなる経営理念を制定し、経営層からの継続的な発信や対話に加え、経営理念浸透活動チーム「ミライ会議」による活動を通じて、その浸透と実践を推進しています。経営理念の浸透に関する具体的な取り組みについては、P.25「社員起点で広げる経営理念とSQCファースト考動文化」をご覧ください。

より良い組織に向けた取り組み

経営理念の浸透に加え、従業員同士の対話と相互理解を促進することは、良い組織風土・強いカルチャーの醸成につながるものと考えています。CXOが持ち回りで全従業員に向けて発信する社内イベントにおいて、大亀CHROが、心理的安全性に配慮しながら、部門や立場を越えて意見を交わし、より良い考えを共創することの重要性を発信しました。こうした取り組みを通じて、従業員一人ひとりの主体性と協働を促し、変化に強い組織づくりを進めていきます。

■ 人財育成への取り組み

人財育成について

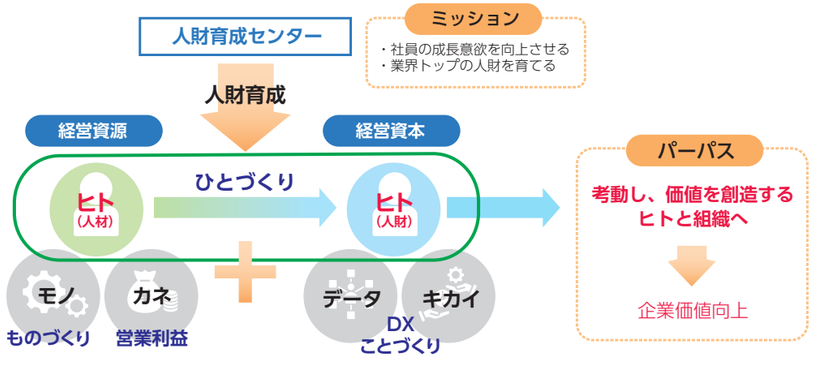
当社は、人財育成方針として、社員のもつ知識やスキルを経営資源（＝人材）ではなく経営資本（＝人財）ととらえ、「ひとづくり」の育成投資により、その人財価値を高めて最大限に引き出すことが、企業の成長の原動力と考えています。

そこで、「仕事こそ人を育てる」という基本的な考え方に基づき、OJTを中心に、研修などのOff-JT、自己啓発の3本の柱により、相互に緊密につながりあい、機能しあうことで効果的な人財育成を行っています。

人財育成のための社内環境整備として、人的資本を有効活用し、企業価値を向上させるため、「社員の成長意欲を向上させる」「業界トップの人財を育てる」ことをミッションとする「人財育成センター」を2023年6月末に設立し、取り組みを強化しています。

2027年度には社員の成長意欲が向上し、自律的に成長できる状態を目標としています。

人財育成センターのパーパスとミッション



経営リーダー候補人財（K人財）の育成について

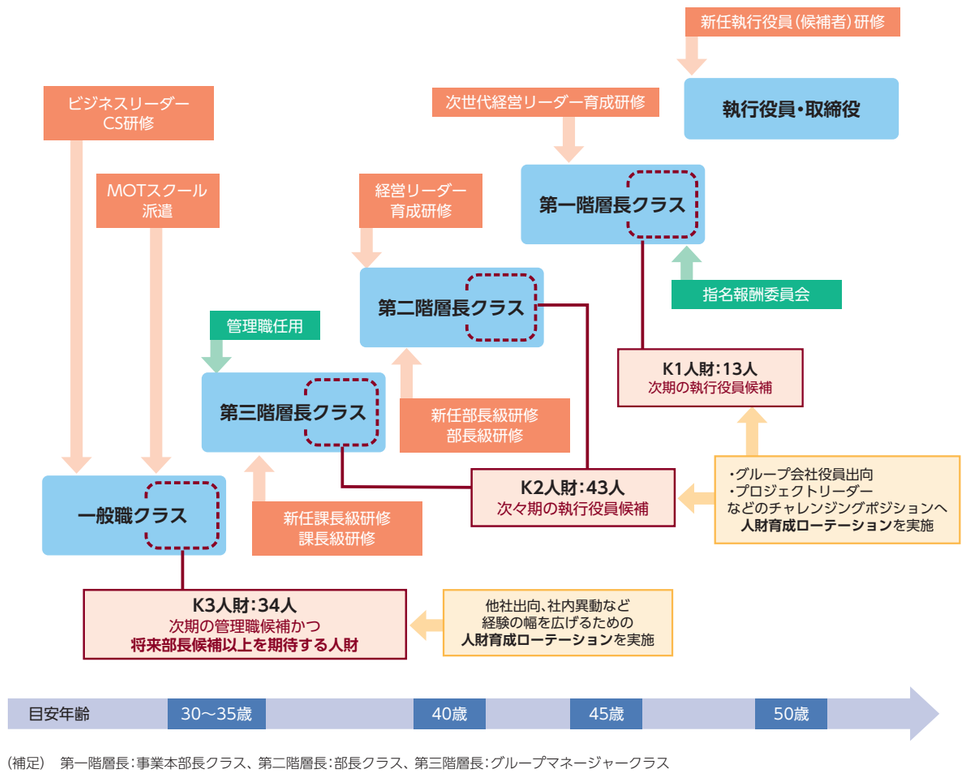
2030経営目標の達成に向け、当社の将来を担う経営リーダー候補人財層を充実し、プロパーの経営者を継続的に輩出するため、2021年度から設置している「戦略的人財育成委員会」で経営リーダー候補人財の発掘・モニタリング・計画的育成を強化しています。

それぞれのＫ人財は、経営者としてのマインドセットを中心とした研修の受講や、経営者として必須のスキルとなる「ファイナンス、経営戦略、マーケティング」の知識を習得する研修を受講しています。

また、経営リーダー候補人財のキャリアパスを参考に、毎年5人程度を目安として、全社を俯瞰してみる組織や、新たに発足した組織などの、チャレンジングポストを付与する「人財育成ローテーション」を実施しています。これらの取り組みにより、年間1名以上のプロパーからの執行役員の輩出を目指しており、2026年6月末にはＫ人財から初となる2名のプロパー執行役員を輩出することができました。

2026年度の研修では、これまでよりも上位概念となる経営者としてのマインドセットの醸成や他社の経営リーダー候補人財との他流試合を実施する予定です。人財育成ローテーションでは、チャレンジングポストを実行しているK人財に対し、「戦略的人財育成委員会」の委員をメンターとしたメンタリングを実施することで、より高い視座を醸成するためのサポートを推進しています。

経営リーダー候補人財の育成体系図



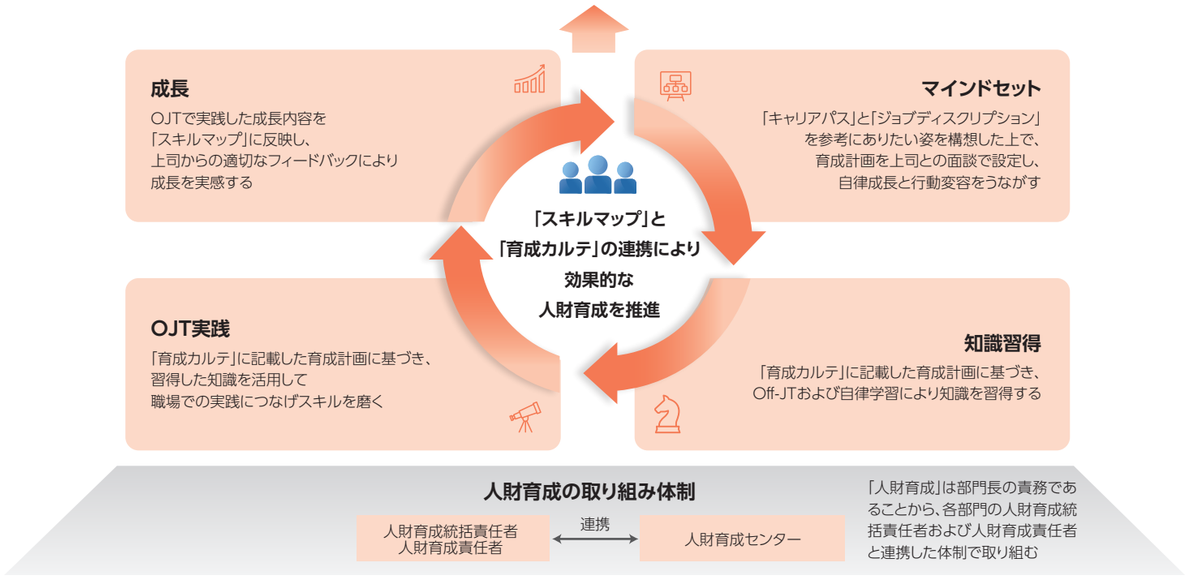
（補足）　第一階層長：事業本部長クラス、第二階層長：部長クラス、第三階層長：グループマネージャークラス

成長を支える経営基盤

人財育成センターの取り組み

項目	実施事項
人財育成の社内浸透	● 人財育成統括責任者、人財育成責任者との連携 ● 人財育成ハンドブックの作成、配付 ● SQCファースト改革の施策実施
経営リーダー候補人財(K人財)の育成	● 戦略的人財育成委員会による経営リーダー育成システムの構築と運用 ● 選抜研修による育成計画と実行 ● チャレンジングミッションを担うポストへの人財育成ローテーション
効果的な人財育成の仕組み構築	● キャリアパスの構築 ● ジョブディスクリプションの構築 ● 育成カルテの構築 ● スキルマップ作成の支援
Off-JTの充実	● 「選抜研修」「階層別研修」「個別専門研修」の年度計画と実行 ● 基盤となるスキルの中長期育成計画と実行 ● 各研修の振り返りと効果測定による分析 ● eラーニングの活用 ● 他部門との育成に関する情報交換を目的としたサブワーキング活動
自己啓発の一環としての自律学習支援	● 資格試験合格祝い金の支給 ● eラーニング学習支援奨励金の支給 ● 外部研修講座受講支援金の支給
育成する風土改革を加速させるために	● 技術・技能トレーニングセンターの設立検討 ● 社外に対する人財育成や技術継承に関するコンサルティングや研修を提供する業務の構築

人財ビジョンの実現に向けた人財育成の推進



研修体系

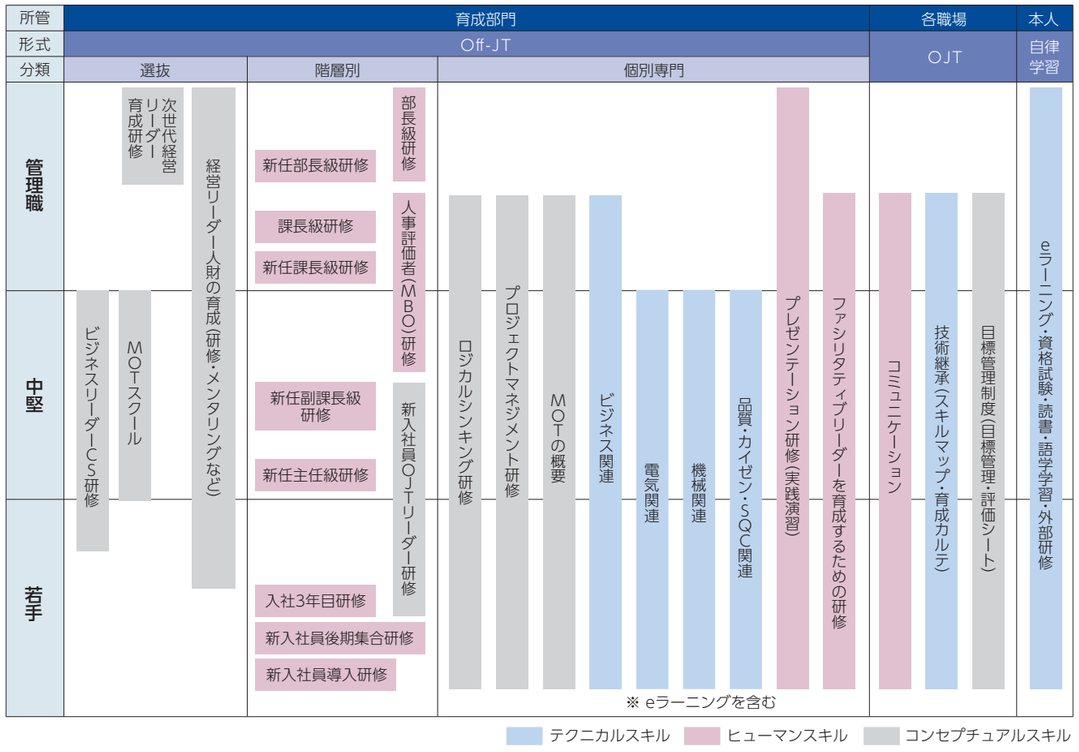
当社では全社員を対象に研修を行っています。

・**選抜研修**：オーセンティックリーダーシップの習得により、将来を担う経営リーダー候補人財のマインドを高めます。

・**階層別研修**：入社3年間で一人前の社員として育成するとともに、各階層へ昇格した際に求められる役割を理解させてマインド面を中心に教育します。

・**個別専門研修**：各部門で共通して必要となる専門的なビジネスリテラシーと技術的な知識やスキルの習得のために教育します。

研修だけでなく、各職場でのOJTや自律学習も人財育成として重要な位置づけとしており、これらは連携しています。



2023年度から2025年度までの研修受講者数は、右記の表の通りです。2024年度はSQCファースト改革のアクションプランの施策として、「技術者倫理」に関する講演会や個別専門研修を特別に実施したため、一時的に多くなっています。2025年度からは社員のニーズにより個別専門研修の一部をｅラーニング化しており、効率的に教育を実施しています。

2023年度～2025年度研修受講人数 (人)

受講人数	2023年度	2024年度	2025年度
選抜研修	50	80	38
階層別研修	407	390	476
個別専門研修	815	1,826	753
eラーニング	–	–	640
講演会	329	1,253	70
合計	1,601	3,549	1,977

成長を支える経営基盤

　また、各研修における受講者アンケート結果は、以下の表の通りで「理解度」「有益度」「実践度」のいずれにおいても、受講者から高い評価を得ています。特に昇格した際に受講する「階層別研修」は、当社社員の人財の課題であるマインドセットを中心としたコンテンツを策定し、それにみあった講師を選定することで、継続して高い評価を得ています。
　また、すべての研修について、人財育成センターでは振り返りを手厚く実施しており、次年度の企画をゼロベースで検討しています。

2025年度研修受講者アンケート結果

分類		テクニカル	ヒューマン	コンセプチュアル	eラーニング	合計平均
選抜研修	理解度	–	–	3.58	–	3.58
	有益度			3.83		3.83
	実践度			3.43		3.43
階層別研修	理解度		3.78	3.79	–	3.79
	有益度		3.80	3.73		3.77
	実践度		3.63	3.64		3.64
個別専門研修	理解度	3.61	3.67	3.72	3.36	3.59
	有益度	3.75	3.76	3.81	3.73	3.76
	実践度	3.46	3.32	3.62	–	3.47
合計平均	理解度					3.65
	有益度					3.79
	実践度					3.51

※アンケートは4点満点



人財育成センター長
野村 智志

　人財育成センターでは、2025年度までに人財育成のプラットフォームとなる「キャリアパス」「ジョブディスクリプション」「スキルマップと育成カルテ」を構築し、各部門の「人財育成統括責任者」および「人財育成責任者」がこれらを活用して、人財育成の見える化を進めています。「スキルマップと育成カルテ」は2025年度までに約7割の部門が実施しており、2027年度には9割以上の部門が実施する予定です。この育成カルテが全社に浸透することで、人財を育成する風土を醸成していきます。
　また、人財育成センターは、世の中のトレンドをキャッチアップするため、研修講師や他社との情報交換にも力を入れています。研修は、ただ受講するだけではなく、事前課題と事後課題を効果的に組み合わせて実施しています。人財育成の王道である「仕事こそ人を育てる」を念頭におき、事後課題は研修で得た知識を職場で実践する仕組みを取り入れており、その結果、スキルが向上していることがスキルマップで確認できています。最近では、手挙げ制の研修は想定を超える応募があり、社員の学ぶ意欲が向上しています。
　2026年度以降も、人財育成のプラットフォームをブラッシュアップさせ、各部門の「人財育成統括責任者」と「人財育成責任者」と連携し、全社員が成長することの達成感を得られる取り組みを進めてまいります。

人権尊重への取り組み

東光高岳グループ人権方針

　当社グループは、「東光高岳グループ企業考動憲章」において掲げている「人権の尊重」の原則に基づき、「東光高岳グループ人権方針」（2023年8月29日制定）を定め、人権尊重の取り組みをグループ全体で推進します。

● 東光高岳グループ人権方針は当社HPをご確認ください。
https://www.tktk.co.jp/company/humanrightspolicy/

1. 人権尊重へのコミットメント
2. 人権方針の適用範囲
3. 人権尊重の取り組み
4. 人権デュー・デリジェンスの実施
5. 救済・是正
6. 教育
7. 情報開示
8. ステークホルダーとの対話・協議

人権尊重の推進について

　当社の事業活動によって影響を受ける人々をはじめ、あらゆるステークホルダーの人権が尊重されるよう、国際連合の「ビジネスと人権に関する指導原則」※に基づき、人権デュー・デリジェンス（DD）の仕組みを構築しています。人権DDで抽出したリスク要因を低減させるため、2025年度は以下の取り組みを行っています。

※「ビジネスと人権に関する指導原則」の3つの柱
1. 人権を保護する国家の義務　人権尊重を義務付ける法律を制定・施行。企業へ指導
2. 人権を尊重する企業の責任　人権方針の制定、人権DDの仕組み構築
3. 救済へのアクセス　「問い合わせ窓口」や「内部通報窓口」の設置

2025年度の取り組み

	分類			主な取り組み
1	方針によるコミットメント	人権方針の策定		● 東光高岳グループ人権方針の制定（2023年8月29日制定、2025年8月29日改定）
				● 経営理念等の掲載された冊子に人権方針を掲載し全従業員へ配布
2	人権デュー・デリジェンスの実施	人権への影響評価		● 対象部門に、企業が尊重すべき主要な人権および企業活動に関連する人権に関するリスク25項目について、実態調査の実施
				● 上記実施調査の分析 ● 「プライバシーの権利」と「外国人労働者の人権」を重点課題として抽出
		予防・是正措置の実施	教育・研修の実施	● 「プライバシーの権利」「外国人の人権」の理解を深める教育資料を作成し、全従業員に精読を実施
			社内環境・制度の設備	● 在籍外国人と必要な翻訳語を確認の上、就業規則の英語版、ポルトガル語版、ベトナム語版を作成
			サプライチェーンの管理	● サプライチェーンに対し、人権方針を含むCSR説明会を開催 ● CSR調達自己評価シート（SAQ）の実施
				● CSR調達自己評価シートの結果、当社基準を満たしていない調達先企業に対しては、改善を求める
			モニタリング（追跡調査）の実施	● 従業員通報窓口への通報・相談件数の定期確認・分析
3	救済措置	苦情処置メカニズムの整備		● 人権に関連する通報・相談の窓口の設置

成長を支える経営基盤

地域社会への取り組み

地域住民への貢献と交流

小山事業所において小山市商業観光課主催の『おやまくまと行く！ディーゼル機関車 × 工場見学』イベントを開催し、抽選で選ばれた40名の近隣住民の方が参加しました 。

また社員の福利厚生のために整備している小山地区のグラウンドは、日中は地域住民の皆さまに開放し、憩いの場として提供しています。蓮田地区では、中学生ソフトテニス研修大会、少年野球大会開催時に社員駐車場を提供しています。

さらに地域住民の皆さまとの交流を深めるために、毎年地域のお祭りやイベント開催時には積極的に参加しています。



ディーゼル機関車の説明を聞く見学者

地域防災への貢献（防災協定締結）

各自治体と地域防災協定を締結しています。災害が発生した場合に、応急支援活動、避難場所等の提供や、非常用食料・飲料水の備蓄など、積極的な活動を実施することとしています。

地区	協定内容
小山地区	**災害時応急支援活動** ● 被災した電気設備等の応急復旧措置 ● 応急復旧に必要な人員の提供など**大規模災害時の避難場所等提供** ● ヘリポート使用場所提供　● 事務所建屋内等の場所提供など
蓮田地区	**避難場所の提供（FW1棟（研修棟））**
浜松地区	● 災害用非常食の提供 ● 応急復旧活動への人員の提供 ● 大規模災害時の避難場所等提供
中部支社	**名古屋市地域防災協力協定** **（大規模災害時における地域との支援協力に係る覚書等）** ● 学区避難所への供出用の非常用食料（20名3日分）　● 飲料水の備蓄（72ℓ） ● 上記非常用食料・飲料水の学区避難所への搬入 ● その他学区避難所におけるボランティア活動 ※地域防災訓練への参加



ヘリポート使用場所提供による感謝状

清掃活動

住みよい街づくりのために、工場を有する各地区は定期的に工場周辺の清掃活動を行っています。また東北支社では、周辺地域のボランティアの方々とともに、地域の街づくり推進協議会が主催する清掃活動に参加しています。

小山、蓮田、浜松、名古屋地区では、年に4回工場周辺の清掃活動を行っています。



小山地区



浜松地区



名古屋地区



東北支社

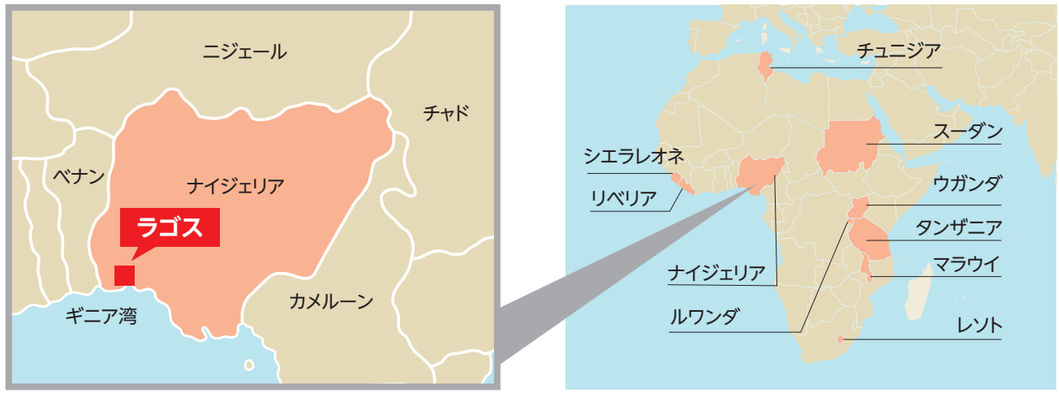
海外における電力が十分に行き届かない地域への貢献（海外EPC事業の推進）

ナイジェリア連邦共和国「ラゴス変電設備緊急復旧・増強計画」の完工

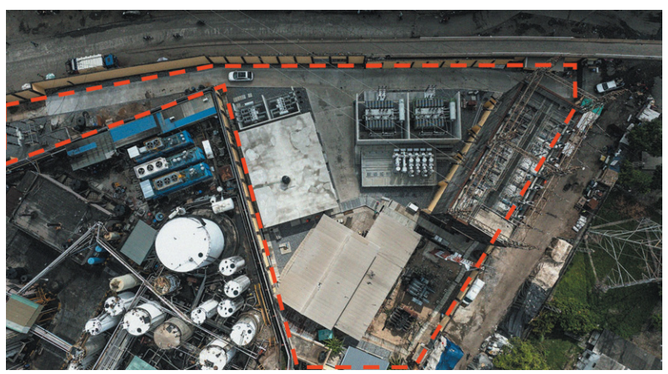
当社グループ会社のタカオカエンジニアリング株式会社は、日本政府無償資金協力案件であるナイジェリア連邦共和国「ラゴス変電設備緊急復旧・増強計画」を完工しました。同国は、アフリカ地域における10か国目の契約実績国となります。

タカオカエンジニアリング株式会社は、豊田通商株式会社と共同企業体を組成して、ナイジェリア連邦電力省と契約を締結し、エンジニアリング、土木・建築工事、資機材の調達・輸送・据え付け業務、機器の操作ならびにメンテナンスに関する現地スタッフへの技術指導を一括EPCベースで担当しました。

本プロジェクトは、ナイジェリアの経済の中心地であるラゴスの中核電力施設（アパパロード変電所）の変電設備を増強することにより、同国最大の港湾であるラゴス港を含む港湾施設および周辺産業地域への電力供給の安定性や信頼性の向上を図るものです。これにより質の高い経済成長のための基盤づくりに寄与するとともに、現地で操業する日系企業を含めた周辺地域の持続的な経済活動の促進に貢献します。また市民生活の向上や地域社会の発展に資することが期待されます。



アフリカ地域における契約実績国



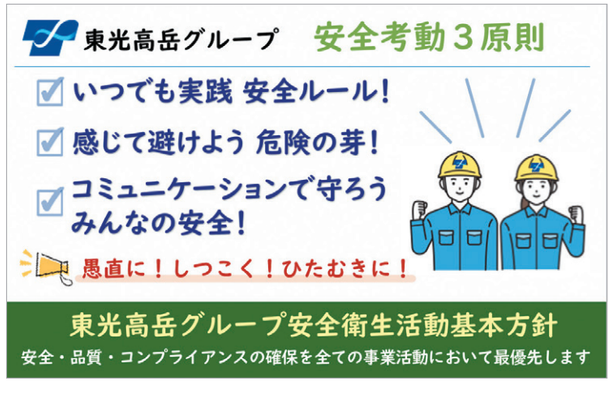
アパパロード変電所の空撮（赤の破線内）

成長を支える経営基盤

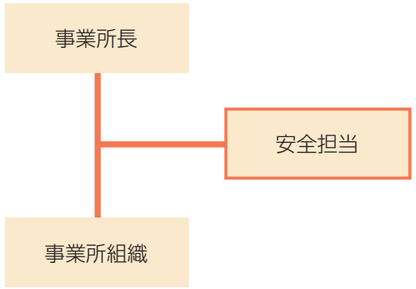
安全衛生への取り組み

当社グループは「安全・品質・コンプライアンスの確保をすべての事業活動において最優先します」を基本方針として、事業基盤である安全と健康を確保するため、いかなる場面においても「東光高岳グループ安全考動3原則」に基づき行動し、ゼロ災害達成を目標に安全で快適な職場づくりを推進しています。また、毎年「東光高岳グループ安全衛生活動基本計画」を策定し、具体的な活動を展開しています。

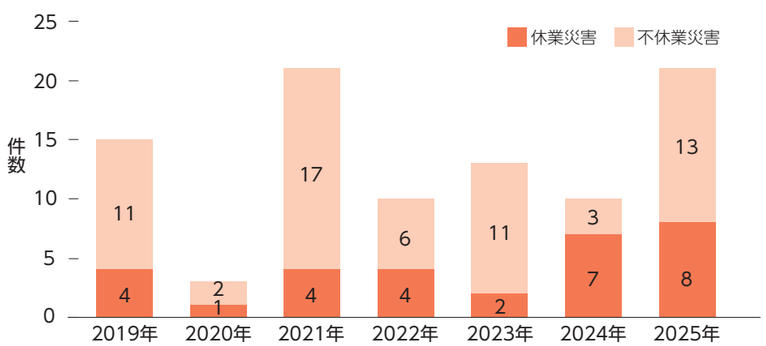
さらに、全従業員が安全最優先を意識した考動ができるよう、安全のキーマンとして各事業所に安全担当を配置することにより、事業所長を中心とした安全活動のPDCAサイクルを廻し自律的な安全活動を推進しています。



自律的な安全活動の推進体制



災害発生件数推移（協力会社を含む）



安全衛生の数値目標進捗

主要な数値目標	2025年度		2026年度	2027年度	2030年度
	目標値	実績	目標値	目標値	
休業災害件数	3件以下	8件	3件以下	0件	0件

2026年度安全活動の3本柱

災害を撲滅するには不安全行動、不安全状態の解消が必要であり、その活動を継続的・効果的に実施するための安全マネジメントを充実させることが重要です。

2026年度も「社員の人財育成」、「作業方法、環境の整備」、「安全マネジメントの充実」を安全活動の3本柱として安全活動を推進していきます。



安全活動の3本柱

社員の人財育成

目指す姿は災害ゼロです。
３つの能力を強化し現場で実施して、安全人を育成します。

当事者意識	他所・他人の災害事例やヒヤリハットなどを他人事と思わないこと、つまり「自分は大丈夫」ではなく、「もしかしたら自分も、と思う意識」を持って行動できる。
危険察知力	目の前に見える危険（リスク）は無論のこと、潜在的な危険、これから起きるかもしれない危険など「危ないもの（こと）を、危ないと見抜く力」を持って行動できる。
阻止実行力	仕事（作業）を進めていく中で何となく嫌な感じだな、危ないなと感じたとき「自分を止める力」あるいは「周りの仲間を止める力」を持って行動できる。

取り組み

- VR教育
- 動画教育ソフトや自作動画作成による教育
- 対話型パトロールによる教育
- 安全クイズによる教育

作業方法・環境の整備

全社的にリスクアセスメントを実施し、作業に潜むリスクを抽出し、カイゼンをします。

- リスクアセスメント

安全マネジメントの充実

安全衛生活動基本方針の浸透や現場の実態把握、リスク低減に向けたヒューマンエラー分析手法の習得等を通じて、全社大の安全管理体制を継続的に強化し、災害の未然防止を図ります。

- 安全大会の開催
- 経営・労使トップパトロール
- SAFER講習会の実施

成長を支える経営基盤

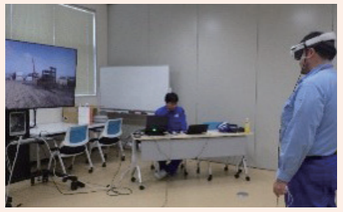
各種安全衛生活動の紹介

VR安全体感教育

VR装置を用いた安全体感教育を、各事業場の製造・品質保証部門の従業員を主な対象として、年間400名ほどに展開しています。

豊富なコンテンツから受講者自らが体験したいコンテンツを選択し、座学では得られない危険度の高い労働災害をみずみずしい感覚で体感することで、危険察知力の重要性をあらためて学び、危険に対する感受性の向上に貢献しています。

また、VR教育後に振り返りを行うことで、予想される危険や対策を再確認し、忘れにくい工夫をしています。



動画教育ソフトや自作動画作成による教育

動画によるeラーニング教材を使うことで、印象に残る形で安全知識を学べるようにしています。また、その後の話し合いをすることで、理解度を深めています。

発生した災害を自分事としてとらえることができるよう、自作の動画を作成し教育に使用しています。







動画

対話型パトロールによる教育

職長と作業者が対話しながら、やりにくい作業や危険性を感じている作業を聞き出し、作業の中に潜む危険（リスク）を、職長が発見することができます。



安全クイズによる教育

クイズ形式でゲーム感覚の学び方をすることで、安全に必要な知識を学ぶことができます。その際、不正解の理由を提示し、不安全行動を理解して、自身の振り返りとします。



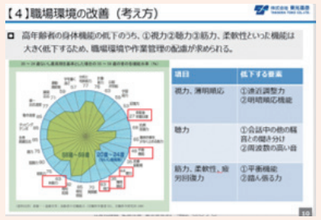




リスクアセスメントの実施

全社的にリスクアセスメントを実施し、作業や職場環境に潜む危険（リスク）を抽出し、カイゼンをします。





安全大会の実施

・2026年5月22日(金)本社会議室において、第2回「東光高岳グループ安全大会」を開催しました。

・無災害を継続している職場15部署(3年間)と職長18名(5年間)を表彰し、2件の安全活動事例を紹介。その後、関西大学社会安全学部 中村教授を講師とした安全講話を実施しました。

・会場62名、webライブ配信212名の出席者は、「安全・品質・コンプライアンスの確保をすべての事業活動において最優先します(SQCファースト)」という安全衛生活動基本方針に立ち返り、改めて今年一年の安全を誓い合いました。





経営・労使トップパトロール

・7月を安全強化月間として、安全衛生活動基本方針の浸透と安全意識向上のための安全諸活動の展開として、労使トップパトロールを実施し、暑熱期間における熱中症対策の実施状況を確認しました。





SAFER講習会の実施

・災害やヒューマンエラーの原因を多面的に分析し、リスクを低減するための手法である、SAFER分析（Systematic Approach For Error Reduction）の講習会を当社グループ全体で複数回開催しました。





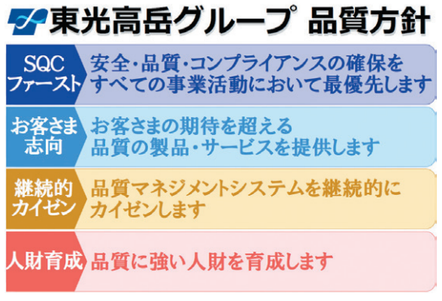
成長を支える経営基盤

品質管理への取り組み

品質方針

お客さまに安心と満足を提供するために

当社グループ経営理念に基づき、ビジョン実現に向けた経営活動の重要な指針として、品質方針を定めています。品質方針を朝礼やミーティングをはじめ、各種会議で共有・確認し、全役職員への浸透を図るとともに、品質意識の向上と品質を重視する企業風土の醸成に取り組んでいます。



品質保証・品質管理体制

全員参加で品質管理の維持・強化に取り組んでいます

品質保証部門は、製造部門と組織を分けて品質保証の独立性を保った生産体制をとっており、アフターサービスや不具合に関するお問い合わせは品質保証部門が迅速な対応に努めています。また、品質管理の内部統制では、品質の最高責任者であるCQO(Chief Quality Officer)を設けるとともに、各事業本部の副本部長クラスへ任命した品質管理担当者などにより、品質管理の強化に取り組んでいます。具体的な取り組みとして、品質マネジメントレビューや事業本部単位での品質保証会議を毎月開催し、品質指標に対する実績報告、再発防止対策や未然防止対策の審議、各事業本部の不具合事例共有などを行って部門へ展開し、全員参加で品質の維持向上に取り組んでいます。

品質向上に向けた取り組み

主要な数値目標	2025年度計画	2025年度実績	2026年度目標値	2027年度目標値	2030年度目標値
不具合件数 (初期※+工程内不具合)	2024年度比 25%減	9%減	2025年度比 32%減	2024年度比 60%減	2024年度比 82%減

※ 納入後1年以内の不具合件数

不具合の4M分析と重点事項の策定

当社では、これまで事業本部単位で不具合件数の削減目標を設定し、品質改善活動に取り組んできました。新たな取り組みとして、2024年度後半から、4Mの視点に基づき不具合の発生要因を多面的に検証しています。技術面に加え、作業方法や管理体制などの観点からも確認を行い、その結果を踏まえて、2026年度は重点的に対応すべき3つの要因を特定し、不具合の未然防止に向けた活動を推進しています。

また、従来の事業本部単位の指標に加え、設計、製造、品質保証、その他の工程および購買品といった工程・区分別の指標を設定し、重点要因の低減に向けた取り組みを進めています。

指標の達成に向けては、活動状況や分析結果を定期的に確認し、必要に応じて取り組み内容を見直す運用をしています。さらに、これらの進捗や課題について、経営層を含む品質マネジメントレビューで四半期ごとに共有・審議し、全社的な品質向上活動として継続的に取り組んでいます。

社内マニュアル類の総点検と再構築

以前の社内マニュアル(各部門の作業標準)は、部門ごとに記載内容が異なり、また内容の過不足や分かりにくく、作業者の誤解を招くことがありました。対策として、記載すべき27項目を定義して各部門でモデルケースを作成、品質統括部と関係者で内容を精査。その後モデルケースに倣って全作業標準の修正と作業者への教育を2025年度に完了。また、これらの見直しと修正、教育は常に実施することが重要であり、今後も継続して実施していきます。

購買品の品質向上

サプライヤーとのコミュニケーション強化

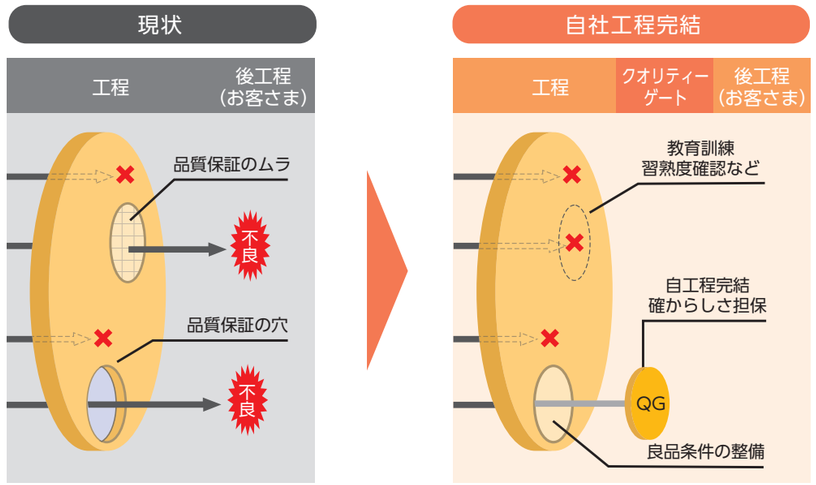
購買品不具合について、サプライヤーでの再発防止対策やその定着状況を定期的に確認する活動や、サプライヤーが抱いている当社に対する不満や困りごとの聞き取りを行い、サプライヤーの品質向上のみならず当社要求品質の明確化による購買品品質向上に取り組んでいます。

また、当社内の部門横断によるチームを組成し、購買品品質向上活動の振り返り・改善を行っています。

自工程完結を取り入れた品質保証体制の強化

自工程完結、品質は工程でつくり込む

自工程完結を実践するため、後工程(お客さま)へ良品だけをお届けする良品条件を明確にします。要求品質がしっかりと保証されているか良品条件を評価して、不具合の発生や流出のリスクが顕在化すれば、再度、良品条件の見直しや必要に応じてクオリティーゲート(QG)を設けて、後工程への不具合流出防止を実施します。これらの仕組みを取り入れ『品質は工程でつくり込む』マインドを醸成していき、品質保証体制を強化していきます。



成長を支える経営基盤

製品の情報セキュリティ組織の構築

PSIRTの構築

近年のサイバー攻撃による製品被害や個人情報流出などのインシデントに備えるため、製品セキュリティ組織PSIRTを構築し、製品・サービスに組み込まれたOSやソフトウェアの脆弱性情報を収集、リスク評価をして影響を確認しています。

また、EV用急速充電器ではISO/IEC27001の認証を取得しました。第三者が評価することで、情報セキュリティ対策の信頼性を高めるとともに、標準化・継続的改善にもつなげています。

資材調達について

当社は、資材調達において「東光高岳CSR調達ガイドライン」※を基本理念とし、SQCファースト改革を推進するとともに、公平・公正な取引の実現に加え、環境や社会への配慮を重視した持続可能なサプライチェーンの構築に注力しています。その一環として、「パートナーシップ構築宣言」や「サプライヤー総合評価」を積極的に推進することで、調達活動の透明性・健全性を高めるとともに、お取引先さまとの持続的な信頼関係と価値創造を目指しています。今後も社会的責任を果たしながら、お取引先さまとともに長期的な発展に貢献していきます。

※「東光高岳CSR調達ガイドライン」とは、当社が資材調達活動を行う上で、企業の社会的責任（CSR）を重視し、倫理的かつ持続可能なサプライチェーンの構築を実現するために定めた指針です。

調達方針

公　平
国籍・地域・取引の有無を問わず、
公平に競争の機会を提供いたします。

公　正
品質・価格・納期・安定供給・
環境への配慮など、
弊社基準にそって公平に評価いたします。

相互発展
取引を通じてお取引先と
相互に利益を確保し、
共生できるよう努めます。

機密保持
取引を通じて知り得た機密情報は、
一切外部に開示いたしません。

グリーン調達
環境保全、省資源などを十分配慮すると共に、
その取り組みを積極的に行っている
取引先を優先します。

コンプライアンス
調達活動に当っては、関係法令、
東光高岳グループ企業考動憲章を
遵守します。

サプライチェーンと連携したCSR活動の推進

当社では、「東光高岳CSR調達ガイドライン」を定め、お取引先さまにも本活動へのご理解とご賛同をお願いしています。また、サプライチェーン全体にCSRの重要性を周知し、これを推進するため、主要なお取引先さまを対象にCSR説明会の開催やCSRセルフアセスメント（自己診断）、サプライチェーン現状評価などの取り組みも実施しています。今後も引き続き、積極的なCSR活動を展開していきます。

お取引先さまとのパートナーシップ構築に向けて

当社は、お取引先さまとの情報交換会（2026年6月開催）を通じて、事業方針や重点施策の理解を促進、課題認識を相互に共有することによって、協創共生するように努めております。これにより、QCD向上とサプライチェーン全体での継続した安定調達の実現を図り、事業の持続性と競争力の強化につなげています。

また、継続的な対話を通じてお取引先さまとの信頼関係を深化させることで、協働による課題解決力の向上およびリスク低減を推進しています。今後も、透明性の高い調達活動とパートナーシップ強化により、持続可能なサプライチェーンの構築を目指していきます。

パートナーシップ構築宣言

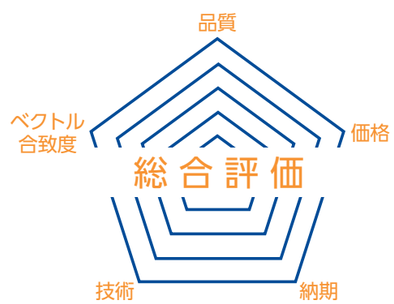

蓮田事業所情報連絡会


小山事業所情報連絡会

お取引先さまとの協働

当社では、調達カテゴリごとにお取引先さまごとの定量評価を実施し、品質（Q）、コスト（C）、納期（D）、技術（T）、リスク（R）の観点から総合的にパフォーマンスを見える化しています。

本評価は定期的に実施しており、結果を各お取引先さまへフィードバックするとともに、課題の共有と改善計画の策定を協働で進めています。特に品質不具合の低減や納期遵守の強化においては、重点サプライヤーを対象にした個別改善活動を展開し、継続的な改善を図っています。これらの取り組みにより、サプライチェーン全体の品質向上および安定調達化の実現に向け、今後も評価と対話のサイクルを高度化することで、お取引先さまとの相互成長と持続的な関係強化を推進していきます。



● 調達方針・東光高岳CSR調達ガイドラインは当社HPをご確認ください。
https://www.tktk.co.jp/company/procurement/

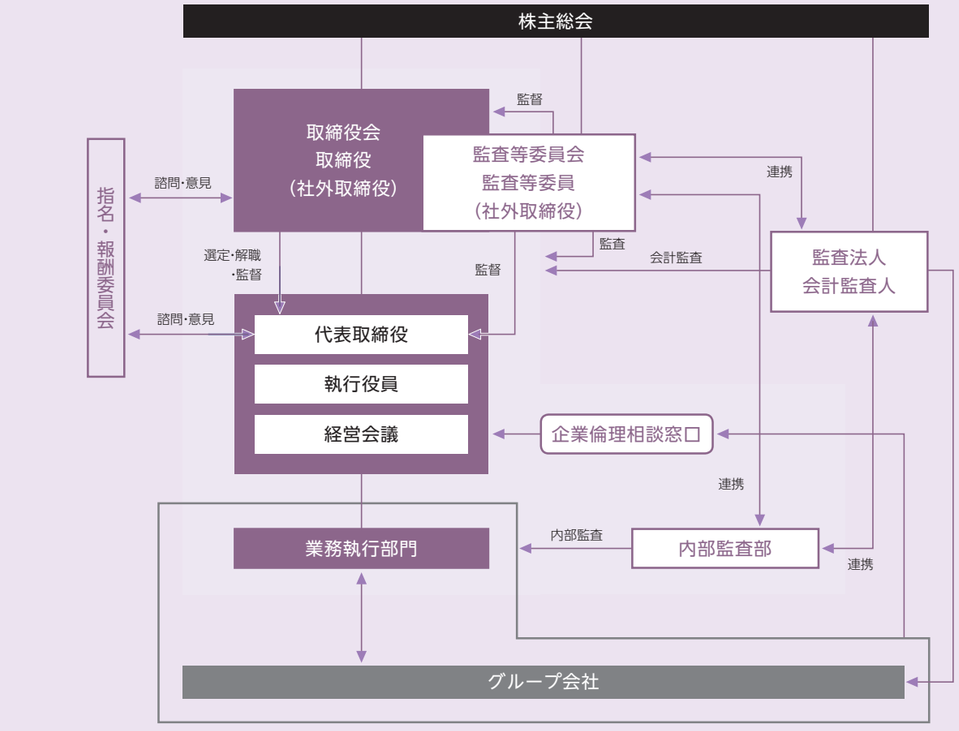
ガバナンス

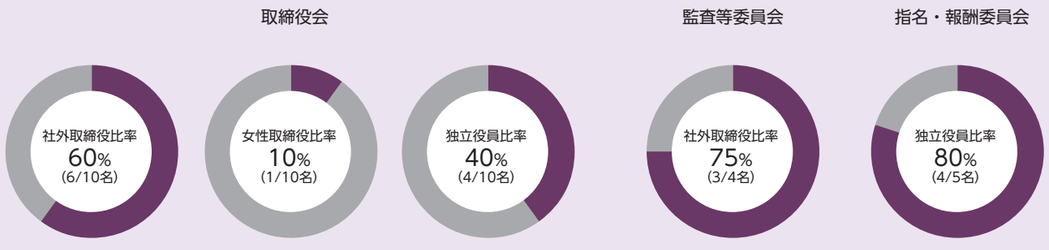
当社グループは企業としての信頼を確立し、継続的に価値を創造していくことが社会的責任を果たしていくために必要であると考えることから、コーポレート・ガバナンスの充実を重要な経営課題として位置づけており、的確かつ迅速な意思決定、効率的な業務執行、監査・監督機能の強化を図ることにより、経営の健全性と透明性を高めています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社グループは、以下の体制のもとで法令遵守と企業倫理の徹底を図り、的確かつ迅速な意思決定と効率的な会社運営を実践しています。

コーポレート・ガバナンス体制図





コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、取締役会における機動的な意思決定、議論の活性化および社外取締役の十分な機能発揮等を図るとともに、取締役会への監督機能を強化することで当社の企業価値を向上させることを目的に、コーポレート・ガバナンスの体制として監査等委員会設置会社を選択しています。

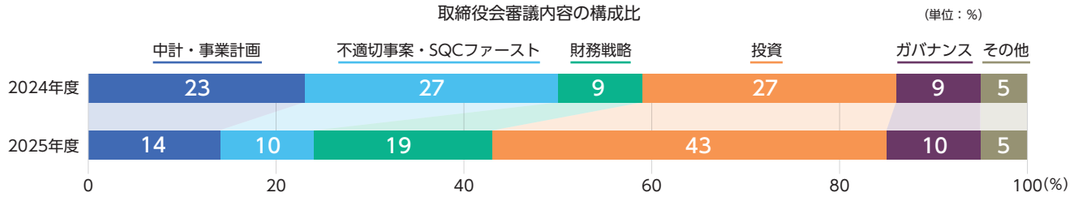
取締役会

取締役会は取締役10名で構成され、原則月１回、また必要に応じて適時開催され、経営全般に関する重要事項等を審議決定するとともに、取締役から定期的に、また必要に応じて報告を受けること等により、取締役の職務執行を監督しています。

取締役会については、次の事項を考慮・実施した上で社外取締役も含めて慎重に審議を行うことで実効性の確保に努めています。

- 取締役会付議事項について、業務執行取締役および常勤監査等委員が経営会議にて事前に協議を行うこと
- 審議にあたって十分な審議時間がとれること
- 取締役会での決議・審議事項を経営における最重要事項に限定すること
- 年間スケジュールについては、毎月最終週の開催を基本として、株主総会、決算発表等の日程を勘案して、予想される付議事項を含めて計画を作成すること
- 開催日については、全取締役が出席可能となるように配慮し、年間のスケジュールを決定すること
- 重要事項については社外取締役に事前に説明を行うこと

取締役会審議内容の構成比



2025年度取締役会の主な議論内容

テーマ	概要
2027中期経営計画の進捗の対外公表について	2027中期経営計画（以下、「2027中計」）目標を2025年度で前倒し達成できる見通しから、2027中計の見直しと社外への公表内容について議論を実施。成長ストーリーを整理する際に、不動産売却で獲得した資金使途の明確な説明が必要との取締役会での意見を受け、以下キャッシュアロケーションと合わせて検討を実施した。
財務戦略とキャッシュアロケーションについて	東証TOPIX銘柄残留の意義や資本効率の低い不動産事業を含む資本政策について議論を実施。単にTOPIX銘柄維持策や株価対策に矮小化してしまうと実際の株価向上、PBR向上にはつながらないので、PBR向上、成長ストーリー、SQCファースト、不動産売却などを結び付けてセットで示していく必要があるとの取締役会での意見を受け、成長投資等による企業価値向上、資本効率改善、株主還元拡充を同時にバランスよく達成するよう検討を実施し、キャッシュアロケーションを構築した。その内容は、2026年4月28日「2027中期経営計画」の見直しについて、対外公表を実施した。 ※ 内容の詳細は、以下URLを参照。 https://ssl4.eir-parts.net/doc/6617/tdnet/2796216/00.pdf
特高受変電事業改革の計画と実現性について	小山事業所の再構築に向けて、特高受変電事業改革が長期間にわたり多額の投資が必要な案件であるため、全体計画と個別案件の関係性の中で、「どのタイミングで、どういった金額を使って、何を判断すればいいのか全体プランを示すこと」、「段階ごとに、どうマネジメントをして、どうモニタリングしていくか、整理して示すこと」などの取締役会での意見を受け、現在執行側で検討継続中。

ガバナンス

（1）取締役会の実効性評価について

取締役会の機能向上を図ることを目的として、各取締役へのアンケートによる取締役会の実効性評価を実施しています。

評価方法	評価対象期間	評価結果	課題	取り組み
各取締役へのアンケート、および自由記載欄へ記載された意見の集約 **評価項目** 1. 取締役会の機能発揮度評価 1）戦略的経営課題の策定 2）取締役会の活性化 3）取締役会の監督機能 2. その他取締役会の運営・構成に関する評価 1）取締役会の運営 2）取締役会の構成	**2024年度**	概ね適切に運営されており、実効性は確保されていると評価	取締役会の資料や付議議案が多く、会議が長時間化している。より重要な議論に時間を割くために会議運営の効率化が必要。	資料枚数を規定した取締役会資料フォーマットを周知することにより、資料のボリューム、説明時間を削減。
				取締役会規則を改正し、取締役会付議事項の絞り込みを実施（一部報告事項の削除、投資案件付議基準の引き上げ等）。
			社外取締役と現場の業務執行メンバーとの意見交換の場を設けてほしい。	2025年9月に電力プラント事業本部、10月に光応用検査機器事業本部、2026年1月にグループ会社と社外取締役との意見交換会を実施。
	2025年度	概ね適切に運営されており、実効性は確保されていると評価	取締役会資料の分量削減は一定程度行われたが、より重要な議論に時間を割くためにさらなる効率化が必要。	引き続き、取締役会資料のボリューム、論点の明確化、説明時間の削減を実施する。
			取締役会構成の多様化のため、女性取締役の員数等の議論が必要。	多様性拡大に向け、女性取締役の員数も含め、あるべき姿の議論および社内の女性経営陣候補の育成の取り組みを進める。

（2）業務執行体制について

当社は、経営と執行の分離および意思決定の迅速化を図るため、執行役員制度を採用しており、取締役会において各執行役員の事務委嘱および業務分担を決定しています。

また、取締役会の機能を補佐し、効率的かつ適切な意思決定を図るため、常勤の取締役を中心に構成する経営会議を設置しています。

取締役会における迅速・果断な意思決定に資するため、取締役会規則にて取締役会で決議すべき事項の基準を明確にし、この基準に達しない事項については職務権限規程により経営会議または社長等が決裁することとしています。

これら会議体等において経営陣から提案が行われ、審議の過程で疑義が生じた場合は十分な確認を行うとともに必要に応じて弁護士等外部機関を活用し、妥当性・適法性を検証した上で決裁しています。

決裁された事項については、社長を中心とする経営陣が各々担当する部門とともに実行しています。

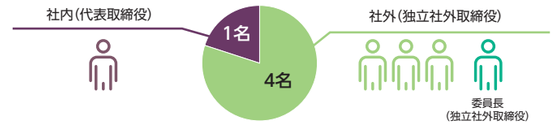
指名・報酬委員会

当社は、取締役および執行役員の指名、報酬、後継者育成計画に関する諮問機関として指名・報酬委員会を設置しており、同委員会は独立社外取締役を中心に構成しています。

指名・報酬委員会



植村　明
独立社外取締役
指名・報酬委員会委員長

構　成	
委員長の選任理由 （互選により原則独立社外取締役を委員長とする）	企業経営者としての豊富な経験・幅広い知見等を有するとともに、コーポレート・ガバナンスにも精通しており、それらの豊富な経験・知見等を活かして、経営人財の育成・選定、役員報酬水準・体系の見直し等の検討にリーダーシップを発揮していただくため選任しております。
2025年度開催回数	６回
委員会の目的	取締役、執行役員、エグゼクティブ・フェロー等の指名、報酬、後継者育成計画に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図るため、代表取締役および取締役会の諮問機関として設置。

2025年度指名・報酬委員会の主な議論内容

テーマ	概要
経営リーダー候補人財の育成の取り組み	経営リーダー育成システムの構築・運用、候補人財の選抜と研修、育成スキームに関する議論を実施。研修においては、各自の視座を高める必要があるとの認識を確認。
経営体制の検討	①SQCファースト改革、②コア事業の再生と強靭化、③成長ストーリーの再構築、④経営基盤の強化を強力に推進する責任体制を明確化する経営体制に関する議論を実施。常務執行役員以上（一部執行役員を含む）に対して、全社横断した専門領域に関する最高責任者としてCXOを委嘱することとし、また、当社初の女性執行役員を選出した。
役員報酬の見直し	適切なインセンティブを確保するため、役員報酬の見直しについて検討を実施。市場水準と比較し劣後していることから、段階的に市場水準に近づけることとした。

❶指名について

取締役候補者および執行役員は以下の知識・経験・能力を有する者を基本として指名・報酬委員会からの意見に加え、取締役会にて社外取締役からの助言を得た上で多様性を考慮して選任しています。

【取締役候補者】

―当社が事業展開する分野の業務について精通している者
―企業の経営に携わった経験を有する者
―法律、財務等専門的知識を有する者
以上を職務の遂行に活用できる者

【執行役員】

―当社が事業展開する分野の業務について精通している者
経営陣幹部（会長および社長）については、指名・報酬委員会からの意見に加え、取締役会にて社外取締役の意見も反映し、その時点で最も適した者を選定しています。

ガバナンス

独立社外取締役候補者については、会社法第2条第15号に定める社外取締役の要件および東京証券取引所の独立性基準に基づき、取締役会における率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できる人物を選定しています。また、独立性基準のうち「主要な取引先」については、以下の通りとし、業務執行者（業務執行取締役および使用人）に加えて社外取締役以外の非業務執行取締役でないことも独立性を判断する基準といたします。

【主要な取引先】

1）「当社を主要な取引先とする者」：
- 取引先の売上高または仕入高の10%以上を当社が占める場合の当該取引先

2）「当社の主要な取引先」：
- 当社の売上高または仕入高の10%以上を占める取引先
- 当社が借入を行っている金融機関であって、その借入残高が当社総資産の1%以上を占める金融機関

なお、次の要件に該当した場合、指名・報酬委員会への諮問を経て、取締役については解任を株主総会に提案し、また、執行役員については解任を取締役会で決議いたします。

―健康上の理由により、責務に耐えられないと判断した場合
―重大なコンプライアンス違反を自らの故意または重過失によって、発生させた場合
―選任の要件に該当しなくなったと判断した場合

❷報酬について

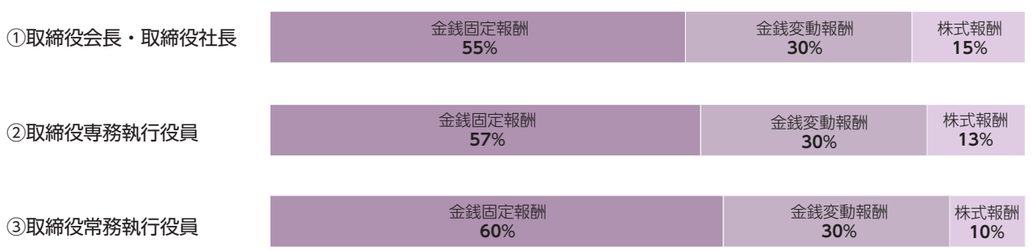
Ⅰ 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針に関する事項

当社は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等の内容についての決定方針（以下、「決定方針」という。）を取締役会の決議により定めており、その概要は以下の通りです。

報酬の構成

取締役区分	報酬構成		決定方法
取締役 （監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）	金銭報酬 ※各地位群（取締役会長、取締役社長、取締役専務執行役員、取締役常務執行役員）毎に金銭基準報酬額を規定	金銭固定報酬	金銭基準報酬額の約65%
		金銭変動報酬 （業績連動報酬）	「Ⅱ 業績連動報酬等に関する事項」参照
	株式報酬（業績連動報酬）		「Ⅲ 非金銭報酬等の内容」参照
社外取締役 （監査等委員である取締役を除く。）	金銭固定報酬		職責に応じて決定

報酬構成割合の目安（割合は業績等の状況に応じて変動）



Ⅱ 業績連動報酬等に関する事項

金銭変動報酬

対象者	取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）	
決定方法	金銭基準報酬額の金銭固定報酬以外の約35%の変動部分を全社業績および個人業績の結果に応じて増減させる	
算定方法	全社業績	連結売上高、連結営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益を業績指標とし、当初計画および前年度に対する業績指標の増減に応じて算出
	個人業績	取締役各個人が設定した業績目標に対する業績評定に基づき算出
報酬の目的	各事業年度における計画の着実な達成、収益の拡大といった短期インセンティブ	

株式報酬

業績連動型株式報酬制度「株式給付信託（BBT＝Board Benefit Trust）」を導入。詳細については、「Ⅲ 非金銭報酬等の内容」を参照。

Ⅲ 非金銭報酬等の内容

株式給付信託（BBT＝Board Benefit Trust）

対象者	取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。） ※その他、執行役員およびエグゼクティブ・フェローについても制度対象者
制度内容	当社が拠出する金銭を原資として当社株式が信託（以下、本制度に基づき設定される信託を「本信託」という。）を通じて取得され、対象者に対して、当社が定める役員株式給付規程に従って、当社株式および当社株式を時価で換算した金額相当の金銭（以下「当社株式等」という。）が本信託を通じて給付される業績連動型株式報酬制度
決定方法	各事業年度に関して、役員株式給付規程に基づき、役位（取締役社長、取締役専務執行役員、取締役常務執行役員等）および対当初計画・対前年度比の業績指標（連結売上高、連結営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益）により算出される係数により定まる数のポイントを付与し、付与されたポイントは当社株式等の給付に際し、1ポイント当たり当社普通株式1株に換算
報酬の目的	各事業年度における計画の着実な達成、収益の拡大といった短期のインセンティブと、持続的成長、企業価値向上による株価上昇を目指す中長期のインセンティブ

Ⅳ 取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

対象報酬	金銭報酬	株式給付信託（BBT＝Board Benefit Trust）
対象者	取締役（監査等委員である取締役を除く。）	取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）
決議された株主総会	第８回定時株主総会（2020年６月29日開催）	第11回定時株主総会（2023年６月29日開催）
決議内容	年額180百万円以内 （うち社外取締役分は年額30百万円以内）	１事業年度当たりのポイント数の上限：18,000ポイント 各対象期間（３事業年度）に信託が取得する 当社株式数の上限：54,000株
決議された株主総会終結時点の対象取締役員数	７名（うち社外取締役４名）	３名

Ⅴ 取締役報酬額の決定

対象者	取締役（監査等委員である取締役を除く。）
決定方法	毎年6月下旬に開催の定時株主総会が終了した直後に開催される取締役会の決議によって委任を受けた代表取締役が毎年7月～翌年6月までの報酬額を決定
算定方法	取締役会が決定権限を有しており、個々人の報酬額の配分については、株主総会で決議された報酬年額以内で、取締役会から委任を受けた代表取締役が決定権限を有する
指名・報酬委員会への諮問	代表取締役は、指名・報酬委員会に対して報酬総額（最大値）の算定結果の報告を行うとともに、各個人の業績評定(※)、配分額について指名・報酬委員会の諮問を受けた上で決定 （※）代表取締役の業績評定については、代表取締役を除く指名・報酬委員が実施
報酬の算定方法等の見直し	予め指名・報酬委員会にて論議の上、取締役会または代表取締役による決定の際に指名・報酬委員会の意見を判断の要素とする

指名・報酬委員会委員である代表取締役は、指名・報酬委員会に対して報酬総額（最大値）の算定結果の報告を行うとともに、各個人の業績評定、配分額について指名・報酬委員会の諮問を受けた上で決定しています。
また、取締役（監査等委員である取締役を除く。）報酬の算定方法等の見直しにあたっては、予め指名・報酬委員会にて論議の上、取締役会または代表取締役による決定の際に指名・報酬委員会の意見を判断の要素としています。

ガバナンス

取締役の報酬等の総額（2025年度）

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（人）
		金銭固定報酬	業績連動報酬		
			金銭変動報酬	株式報酬（非金銭報酬等）	
取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）	92	48	29	14	3
監査等委員である取締役（社外取締役を除く）	19	19	—	—	1
社外役員	38	38	—	—	6

※ 報酬等の種類別の総額のうち株式報酬については、業績連動型株式報酬制度による2025年度の費用計上額です。

監査等委員会

監査等委員である取締役は4名であり、監査等委員の職務を補助する者として、監査特命役員を1名（専任）選任しています。

監査等委員会は、監査等委員間の協議等を行うため、原則月1回開催される他、必要に応じて臨時に開催しています。監査等委員である取締役は、取締役会その他重要な会議に出席する等、会社全体の職務執行状況を網羅的に点検し、健全な会社運営および社内における経営方針等の展開と浸透度の面から必要に応じて経営層に意見を表明しています。また、会計監査人との連携を密にすることで監査の効率を高め、当社の業務や財産状況の確認を通じて、適法性や妥当性の詳細な監査を実施しています。

メンバー構成		役割
監査等委員	常勤監査等委員	取締役会その他重要な会議への出席の他、重要な決裁書類や月次決算書類の回覧、事業本部や子会社への 往査等の活動を通じ、会社全体の職務執行状況を網羅的に点検
	非常勤監査等委員	取締役会・監査等委員会等において、企業経営者または専門家としての豊富な経験と幅広い知見等に基づいた厳正な監査・監督の観点から適宜意見を表明
補助者	監査特命役員	監査等委員の職務を補助

2025年度監査等委員会の主な取り組み

テーマ	概要
重点監査項目への対応	法令順守、安全・品質の確保、リスク対応への取り組み状況、内部統制システムの実効性向上に向けた取り組み状況および中期経営計画の実現に向けた取り組み状況を重点監査項目とし、重要会議・委員会への常勤監査等委員監査特命役員による出席（または陪席）、選定監査等委員による代表取締役、取締役等との意見交換、各部門長に対する往査等を実施しました。
会計監査人、内部監査部門との連携（三様監査）	会計監査人からは監査計画および実施状況について報告を受け、意見・情報交換等を実施、内部監査部門からは監査計画と実施状況について報告を受けるなど三様監査の連携により監査品質、実効性、効率性の向上を図りました。
執行、取締役会への報告	監査を通じて把握・認識した実態、課題については適宜代表取締役等との意見交換を通じて経営層と共有するとともに、取締役会に対して監査報告書の他に「監査結果総括」として意見を表明しております。また、継続する課題等については2026年度監査計画に反映し、監査を実施しております。

対話の方針

ステークホルダーの皆さまとの対話

企業価値向上のためには、事業の魅力や将来成長について、お客さまや資本市場に理解していただくとともに、さまざまなステークホルダーの皆さまとの対話を通じて頂戴したご意見を経営に活かしていくことが重要と考えています。そのため、2022年7月に「IR・広報グループ」を新たに組織化しました。情報サイトを利用して決算説明会の書き起こし内容を公表したり、決算発表日に新たに決算補足資料を開示するなど、新たな取り組みを順次進めており、引き続きステークホルダーの皆さまとの充実した対話に努めていきます。

株主・投資家の皆さまとの対話

株主さまに当社事業の取り組みについてご理解を深めていただき、対話の機会を設けさせていただくことを目的に、2026年3月16日に蓮田事業所にて工場見学会を開催し、41名の方にご参加いただきました。質疑応答やアンケートでは、「SERA-400の小型化」や「コア事業である電力機器事業の展開」に関するご質問や今後の製品やサービスに関するご期待のご意見を頂戴しました。

また、2026年６月26日に第14回定時株主総会を開催し、第14期の業績や事業概況の報告や2027中期経営計画見直しの説明を行った後、株主の皆さまから多くのご質問を頂戴しました。

なお、2026年1月～2月には、機関投資家の皆さまとのエンゲージメント活動（SR活動）を実施し、貴重なご意見を頂戴し、取締役会、および経営会議で報告、共有しました。

対話・フィードバック概要

項目	状況
主な対応者	経営層：代表取締役社長、常務執行役員（CFO）、常務執行役員経営企画部長、執行役員経理部長 事務局：経営企画部IR・広報グループ
対話先	アナリスト、機関投資家等に対して以下を実施 個別面談（IR活動）：国内（80件）海外（49件）（2025年4月～ 2026年3月） 個別面談（SR活動）：国内（9件）（2026年1月～2月） 決算説明会 2回／ 2025年（アナリスト・機関投資家向け）
その他のコミュニケーション手段	●当社ウェブサイトでのIR情報開示 ●東京証券取引所の適時開示情報伝達システム（TDnet）による適時開示 ●機関投資家・証券会社向けのプラットフォームの活用 ●決算説明会の書き起こしサイトの活用
フィードバック状況	●決算説明会や個別ミーティング（IR活動）の状況を経営会議／取締役会へ報告 ●機関投資家との面談状況（SR活動）を経営会議／取締役会へ報告 ●取締役会指示事項をIR 活動へ反映

対話の主なテーマ、IR活動での議論内容

項目	内容
経営戦略・資本戦略	●2027中期経営計画の進捗と主要事業セグメントの成長戦略 ●PBR向上に向けた資本効率改善と株主還元施策（配当方針変更、不動産売却、自己株式取得を含む） ●SQCファースト改革と不適切事案からの信頼回復
業績関係	●電力機器事業を中心とした受注環境、需要動向 ●業績計画の前提、蓋然性、受注状況、四半期別業績の季節変動

ガバナンス

対話の主なテーマ、SR活動での議論内容

項目	内容（ご意見）
独立社外取締役委の透明性	●**独立社外取締役の構成比率を高めること。基準として過半数はほしく、過半数でないと透明性の高いガバナンス体制を構築していない認識。**
ダイバーシティ	●**女性役員比率を30%まで高めること。**
スキルマトリックス	●取締役スキルマトリックスは、当社にとってスキルの項目がどういう意味を持っているのか説明が必要。
資本効率・株主還元	●ROEについて、金利も上がり資本コストも上がっているので、10%以上を目指すこと。 ●目標値は極端に保守的でも、また、極端にストレッチな目標でも信頼されない。若干ストレッチな数値が理想。保守的な計画では、目標を達成しても株価に反映されない。ストレッチした目標で仮に達成できなくても、納得感のあるしっかりした説明があれば問題ない。 ●流通株式を意識すること。大株主が存在することから、自己株買いよりも配当を高める方が、自己資本をコントロールできる。 ●配当以外にも自社株買いも検討してもらえると、株主の立場からすると本気度が伝わる。

ディスクロージャー・ポリシー

2018年4月25日にディスクロージャー・ポリシーを定め、株主・投資家の皆さまをはじめとするすべてのステークホルダーとの長期的な信頼関係を構築するため、適切な情報開示を実践しております。金融商品取引法その他諸法令ならびに東京証券取引所の規則に則り、投資判断に影響を与える決定事実、発生事実、決算に関する情報が生じた場合には、法令・規則の開示基準に従って開示を行っております。

コンプライアンス

東光高岳グループ経営理念と企業考動憲章

当社グループでは「東光高岳グループ経営理念」を制定しており、この経営理念に基づき、高い倫理観をもって社会的責任を果たすための考動原則として「東光高岳グループ企業考動憲章」を宣言しています。

上記の他、考動指針や安全考動３原則など、当社グループにおける重要な方針をまとめた冊子として「考動ハンドブック」をすべての従業員に配布しており、職場での唱和や読み合わせを行い、業務で判断に迷うときの指針として活用しています。

当社グループは安全・品質・コンプライアンスをすべての事業活動において最優先し、関係法令、国際ルールおよびその精神を遵守していきます。

企業倫理委員会と企業倫理相談窓口

当社グループでは、代表取締役社長を委員長とし、役員などで構成される「企業倫理委員会」を設置しています。委員会では企業倫理・コンプライアンスに関する基本方針や年度活動計画、体制の決定を行うとともに、活動状況の確認や情報の共有などを行っています。

また、企業倫理・コンプライアンス違反の未然防止と早期解決のため、当社グループの従業員および役員等が利用できる内部通報制度として、「企業倫理相談窓口（ジョブヘルプライン）」を設置しています。

利用対象者
当社グループの従業員等（社員、出向者、契約社員、派遣社員、嘱託、アルバイト、パートタイマー、フリーランス、請負契約等の取引先事業者の労働者）と当社グループおよび取引先事業者の役員（取締役、監査役）ならびにそれらであった者で退職後１年以内の者

「安心して相談することができる環境を設ける」というトップメッセージのもと、相談窓口は社内だけでなく社外にも設置し、電話・Web・メール、匿名・顕名を選択できる環境とすることで、通報件数は増加傾向にあり、本制度の信頼性は向上しております。内部通報の件数については、P.100「非財務指標」をご確認ください。

いずれの相談窓口においても通報・相談者と関係者のプライバシーや通報内容の秘密は公益通報者保護法に基づき厳守され、通報・相談によって不利益な扱いを受けないことが保障されています。

すべての通報・相談は従事者指定を受けた窓口担当が迅速に確認と調査を行い、調査結果は速やかに通報・相談者にフィードバックされます。また、調査結果および是正内容については、半期ごとに開催される企業倫理委員会を通じて取締役会へ報告を行っています。

コンプライアンス意識の浸透・定着に向けた取り組み

企業倫理推進体制の一層の強化を図るため、2025年２月より当社グループの各組織に「企業倫理担当」を設置し、企業倫理事務局と連携しながら各企業倫理担当が中心となって各組織で活動を展開していくこととしました。企業倫理担当が参集する連絡会議を定期的に開催することで、組織の縦方向だけでなく、組織間の連携も強化されました。

通年の活動としては、各企業倫理担当を中心に各組織の特性に合わせた内容のeラーニングやケースメソッドを展開している他、企業倫理事務局からコンプライアンスニュースの発信を行っています。その他、スポットとして階層別研修の実施や企業倫理強化月間を年2回設定するなど、さまざまな角度からコンプライアンス意識の浸透・定着に向けた活動をしています。

法令遵守の徹底を図るべく、各部門に責任法令監視担当者または法令情報連絡担当者を設置し、法令改正情報の定期的な確認や日常業務に影響を及ぼす法務事案の周知徹底を図るなど、法令違反リスクの未然防止の強化に取り組んでいます。

公正かつ自由な事業活動を行うため、「独占禁止法遵守ガイドライン」を制定し、役員を含む関係者全員に配付をしています。


企業倫理強化月間におけるCROからのメッセージ発信


企業倫理担当との個別コミュニケーション


企業倫理担当研修の開催

ガバナンス

■ リスクマネジメント

リスクマネジメントの方針と体制

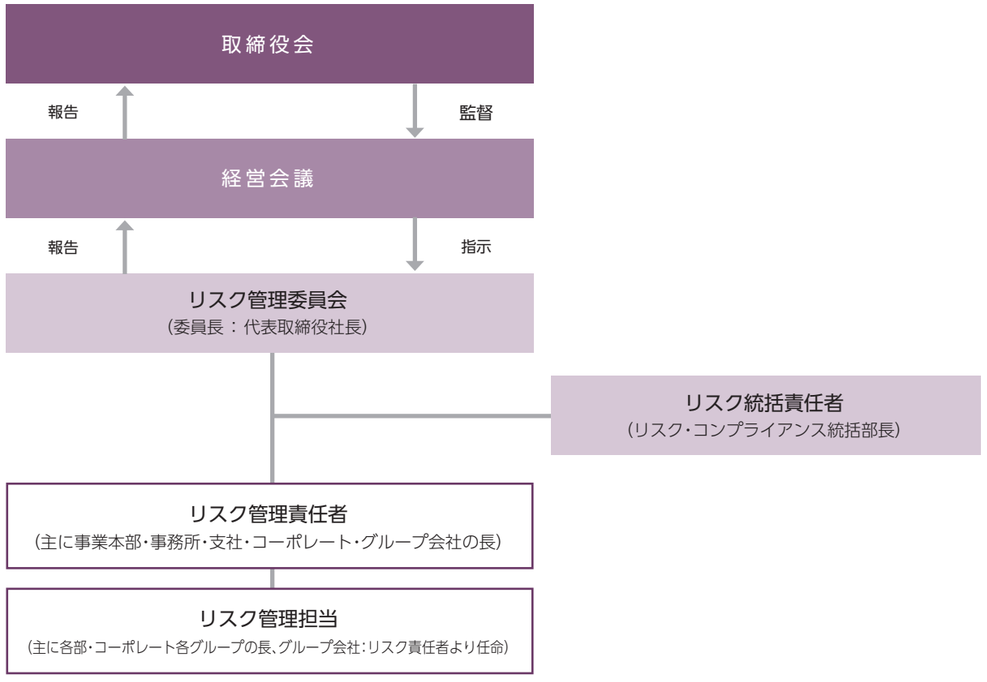
当社グループでは、事業目的・経営計画の達成を阻害する要因や、発生頻度・発生規模等によって経営や社会に損失を与える不確実性をリスクと捉えており、これらのリスクに対処するため、「リスク管理規程」で業務運営上のリスクを回避、軽減あるいは予防・防止するための対策検討と、リスクが顕在化した場合の報告経路・対応体制を定めています。

また、事業活動に関わるあらゆるリスクを的確に把握し、リスクの発生頻度や経営への影響を低減していくため、代表取締役社長を委員長とし、役員・部門長などで構成される「リスク管理委員会」を設置しています。委員会では経営上重要な事業等のリスクを定め、グループ大での対策の進捗確認および有効性評価を実施の上で定期的に取締役会へ報告を行い、結果は各種事業活動に反映しています。

さらに、各組織における潜在リスクの未然防止と顕在化時の早期検知・対応を図るべく、2025年２月より当社グループの各組織に「リスク管理担当」を設置し、リスクマネジメント体制の一層の強化を図っております。

なお、リスクマネジメント体制については毎年、監査等委員会による監査を行い、体制が正常に機能していることを確認しています。

リスクマネジメント体制図



リスクマネジメントのプロセス

当社グループでは、以下のプロセスに基づきグループ大で管理すべきリスクを定め、経営による定期的なモニタリングと状況変化への速やかな対応を行うことで、グループ全体のリスクの低減と顕在化した際の影響の極小化を図っています。

- グループ大で管理すべきリスクを抽出
- 各リスクに対するシナリオを設定、重要度を評価（影響度×発生頻度）、リスクマップを作成
- リスク低減に向けた活動計画を作成
- 活動計画をリスク管理委員会および経営会議にて審議・決定。結果は取締役会へ報告
- 決定した活動計画を各組織の事業計画へ反映
- 経営による活動状況のモニタリングと事業環境変化に合わせた対応の見直し

顕在化したリスクへの対応

リスクの顕在化およびその徴候を認知した場合の速やかな報告と対処など、各組織の対応についてマニュアルを定め、すべての従業員に周知しています。また、リスクの影響度に応じてリスク管理委員会もしくはリスク対策本部を設置することとしており、経営による影響の極小化、再発防止策の策定と水平展開を行っています。

不適切事案の公表を踏まえた対応

当社グループでは、「SQCファースト改革」におけるアクションプラン36施策について、経営による月次の進捗確認と課題へのフォローを行うとともに半期ごとの取締役会報告により監督側でのモニタリングを実施していますが、同様に、2024年9月19日に公表した「品質に係る総点検調査結果について」以降、新たに顕在化したリスクについても、初動から調査・原因究明を踏まえた再発防止策の策定・展開にいたるまで、経営による月次のモニタリングと、半期ごとの取締役会への報告を行っています。

ガバナンス

■ 独立社外取締役メッセージ

SQCファースト改革を完遂し、
社会課題を解決するソリューション創出による
成長を目指します。

社外取締役　**植村 明**



Q1. 取締役会の実効性やガバナンス体制をどのように評価されていますか。また、今後の強化に向けた課題は何でしょうか。

当社取締役会は事前の議案の共有、事前説明を通じて議案の背景も含めて理解を深めた上で、忖度の無い議論をして最終結論を出せる環境が整っていると考えます。社外取締役は、多様な経験、知識を活かし、株主さまをはじめとしたステークホルダーを念頭に置いて審議に臨んでおります。例えば、2027中計についても初年度の2025年度は、当社にとって一丁目一番地であるSQCファースト改革の確実な推進、堅調な需要への対応強化など重要な変化点にあったわけで、中計の掘り下げと見直しが当社の持続的成長に不可欠との認識から見直しを行いステークホルダーの皆さまにお示ししご理解を得るように進めてまいりました。

今後に向けての課題としては、当社のさらなる発展に向けて、取締役構成、必要スキルの最適化に取り組んでいく必要があると思います。

Q2. 2030年に向けて、当社はどのような企業であるべきとお考えですか。

最重要課題であるSQCファースト改革を完遂し企業文化として根づいていること。そして、生産能力アップ、生産性向上、SQCファースト品質への確実な投資により堅調な需要を確実にとりきっていくことだと思います。それにより安定した稼ぐ力を構築するとともに、次の成長に向けて“SERAカンパニー”の基盤を構築していくことと考えます。

Q3. “SERAカンパニー”の推進にあたり、重要だと考えるポイントを教えてください。

当社は、電力機器分野において、品ぞろえと物づくり力で電力業界、電力の需要家にコンポーネントを提供することで、お客さまや社会に貢献してきましたが、お客さまや社会の課題解決という観点で、ソリューション指向でより大きな課題に取り組み市場価値向上につなげていくことがポイントになると思います。例えば、急速充電器のSERAシリーズは、導入から保守まで一貫したソリューションを提供できるようにしてトップシェアの評価を得てきております。導入、保守からIT/OT活用、AI活用などを含む電力ネットワーク分野のソリューションプロバイダーとして、“SERAカンパニー”を実現していく方向性であると思います。そのためには、社員の一人ひとりが“SERAカンパニー”のビジョンと概念を理解すると同時に、マーケティング意識を高め、常に自分たちの製品、ソリューションにアライアンスも含めて、お客さまや社会の課題解決を支えるソリューションを創出していくことを考え実行することがポイントだと思います。

実効性あるガバナンスと
組織文化の醸成を通じて
“SERAカンパニー”の実現を支えます。

社外取締役（監査等委員）　**和田 希志子**



Q1. 取締役会の実効性やガバナンス体制をどのように評価されていますか。また、今後の強化に向けた課題は何でしょうか。

当社の取締役会は、事前説明会や当日の審議に十分な時間が割かれ、議論が尽くされています。社外取締役の意見を容れて継続審議となったり、進捗管理のために定期的な報告がなされる案件もありますし、取締役会の議論を「言いっぱなし」にしない仕組みができていると評価しています。他方、その裏返しとして、資料作成等の会議の準備が過大で、非効率的なのではないか、ということが常々課題としてあげられています。また、これも以前からの課題ですが、ガバナンス体制の課題として、多様性の促進、女性比率の問題もあります。

このように、省力化・効率化・多様性の促進といった施策が、今後一層必要となってくると考えます。

Q2. 2030年に向けて、当社はどのような企業であるべきとお考えですか。

2027中計では2030年の目標として「サステナブル社会への貢献」を掲げています。この目標実現のため、当社は、SQCファースト（安全・品質・コンプライアンスを最優先とする風土）を維持しつつ、製品・サービスを安定的に提供し、エネルギー事業の根幹を支える企業を目指すべきと考えます。具体的には、当社の製品は、技術・品質面で高くご評価いただいていると認識していますが、この強みを活かしつつ、電力需要の増大に応えていくために、適切な設備投資を行って生産能力を増強していくことが必要です。また、その際に、サステナビリティの観点から、工場ＤＸや自動化を推進し、人財育成や技術継承の推進にも目を配ることも重要です。これらについては、既に数年前から検討・取り組みを進めてきていますが、さらに着実な進展が望まれます。

Q3. “SERAカンパニー”の推進にあたり、重要だと考えるポイントを教えてください。

昨年度、新経営理念として“SERAカンパニー”を掲げましたが、今年度はその実現へ向けた具体的な施策の検討が進められており、取締役会でも各取り組みの進捗状況を確認しています。

例えば、エンジニアリングSERAについては、市場性や当社の強みと弱みの分析に加え、具体的な案件を通じた実績の積み重ねの重要性について議論が行われています。

また、こうした戦略面の議論とともに、もうひとつの柱である「組織文化」としてのSERA、すなわち一人ひとりが活力を発揮して部門や会社を超えてつながるための環境づくりについても、社員にとって分かりやすく、実践につながる形で展開されていくことを期待します。

■ 新任独立社外取締役メッセージ



社外取締役　**魚住 吉博**

本年度より、当社の社外取締役を拝命しました魚住吉博でございます。

当社は、一連の不適切事案の反省から「SQCファースト考動文化の定着」に歩を進め、同時に将来の成長ストーリーを実現するための「2027中期経営計画」を着実に実行するという、大きな改革のスタートポイントにある、と認識しています。

この極めて重要な時期に、社外取締役という大役をいただいたことに、やりがいを感じると同時に身が引き締まる思いです。私がこれまで培ってきました、44年間のモノづくりに関する経験をもとに、自らが改善をすすめることができる人・組織づくりに貢献していきます。

と同時に、直近の10年の会社経営トップの経験を活かし、コンプライアンス・ガバナンスのさらなる強化という観点で、取締役会を通じ執行側へのアドバイスや監視を適切に実施してまいります。



社外取締役　**小塚 文晴**

私は、1986年に三井銀行(現三井住友銀行)入社後、主に企業審査・監査部門、その後東芝でも監査部門に携わり、会社のリスク管理・監査の高度化を進めてきました。

当社は、電力の安定供給・高度利用に不可欠な企業で、高まる電力需要に応えるべくさらなる発展が求められています。現在、SQCファースト改革による再生と成長を目指す計画を進めていますが、その達成には、経営陣から現場まで全従業員が一体感を持って取り組んでいくことが最も重要です。

当社経営陣が、従業員の皆さんの心理的安全性を高め、環境変化等による計画実現を阻害するさまざまなリスクを予防・管理することについて、私は、これまでの経験を踏まえた客観的視点を入れて協力していきたいと思います。これにより、当社の計画達成、企業価値の向上、ひいてはパーパス実現につながるように努力していきます。

ガバナンス

役員一覧 (2026年10月1日現在)

取締役



代表取締役社長
一ノ瀬 貴士
CEO、CKO(カイゼン・改革領域)
ガバナンス改革担当

2010年 7月　東京電力株式会社東京支店設備部長
2011年 9月　同社東京支店渋谷支社長
2014年 6月　東電タウンプランニング株式会社代表取締役社長(東京電力株式会社より出向)
2017年 6月　東京電力ホールディングス株式会社内部監査室長
2018年 4月　同社執行役員内部監査室長
2019年 4月　同社執行役員稼ぐ力創造ユニット組織・労務人事室長
2021年 4月　当社常務執行役員
2021年 6月　当社代表取締役社長(現任)
　　東光東芝メーターシステムズ株式会社代表取締役会長(現任)



取締役専務執行役員
水本 州彦
CQO(品質領域)、
CPO(資材調達領域)
品質再構築、品質統括部、
資材統括部 担当

1986年 4月　東光電気株式会社入社
2013年 6月　同社理事環境ソリューション事業本部長兼経営統合準備室
2014年 4月　当社執行役員エネルギーソリューション事業本部副本部長
2015年 6月　当社執行役員エネルギーソリューション事業本部長
2017年 6月　当社常務執行役員エネルギーソリューション事業本部長
2018年 6月　当社取締役常務執行役員電力機器事業本部長
2020年 6月　当社常務執行役員電力機器事業本部長
2021年 6月　当社常務執行役員電力プラント事業本部長
2022年 6月　当社取締役常務執行役員
2024年 6月　当社取締役専務執行役員(現任)
2025年 9月　蘇州東光優技電気有限公司董事長(現任)



取締役常務執行役員
磯 守
CDO(デジタル・情報領域)
デジタルSERAビジネス
プロジェクトマネージャー
グループ経営改革、
DXカイゼン推進本部 担当

1987年 4月　東光電気株式会社入社
2013年 6月　同社埼玉事業所品質保証部長
2014年 4月　当社情報システム部長
2018年 6月　当社執行役員情報システム部
2019年 2月　当社執行役員DXカイゼン推進本部長兼同デジタル化推進部長
2021年 6月　当社常務執行役員DXカイゼン推進本部長兼同カイゼン推進部長
2023年 5月　当社常務執行役員計量事業本部長兼蓮田事業所長
2025年 4月　当社常務執行役員計量事業本部長兼蓮田事業所長兼
　　配電・計量事業改革プロジェクト副プロジェクトマネージャー
2025年 6月　当社取締役常務執行役員計量事業本部長兼蓮田事業所長兼
　　配電・計量事業改革プロジェクト副プロジェクトマネージャー
2026年 6月　当社取締役常務執行役員デジタルSERAビジネスプロジェクトマネージャー(現任)



社外取締役
金子 禎則

2013年 7月　東京電力株式会社多摩支店武蔵野支社長
2015年 7月　同社パワーグリッド・カンパニー経営企画室長兼経営企画ユニット企画室
2016年 4月　東京電力パワーグリッド株式会社取締役副社長経営改革担当兼経営企画室長
2016年 6月　同社取締役副社長経営改革担当
2017年 6月　東京電力ホールディングス株式会社取締役指名委員会委員
　　東京電力パワーグリッド株式会社代表取締役社長
　　当社取締役(現任)



社外取締役
植村 明

2008年 4月　日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社(現株式会社日立ソリューションズ)
　　執行役産業システム事業部長
2009年 4月　同社執行役通信・産業システム事業部長
2010年 4月　日本証券テクノロジー株式会社副社長執行役員
2010年 5月　同社代表取締役社長
2019年 6月　同社顧問
2020年 6月　当社取締役(現任)
2025年 6月　株式会社東邦システムサイエンス取締役
2026年 4月　株式会社トランヴィアア取締役(現任)



社外取締役
魚住 吉博

2013年 4月　トヨタ自動車株式会社常務理事、元町工場工場長、生産管理本部物流領域領域長
2015年 4月　同社常務理事、本社工場工場長、広瀬工場工場長
2017年 4月　同社常務役員
　　広汽トヨタ自動車有限会社取締役社長
2021年 4月　フタバ産業株式会社執行役員
2021年 6月　同社取締役執行役員
2022年 6月　同社代表取締役社長執行役員
2026年 6月　当社取締役(現任)



取締役(常勤監査等委員)
若山 達也

1986年 4月　株式会社高岳製作所入社
2014年 4月　当社九州支社長兼同社会インフラ営業グループマネージャー
2015年 6月　当社中部支社長
2017年 6月　当社経営企画部長
2018年 6月　当社執行役員経営企画部長
2020年 6月　当社常務執行役員経営企画部長
2021年 6月　当社取締役常務執行役員経営企画部長
2022年 6月　当社取締役常務執行役員
2024年 6月　当社取締役常勤監査等委員(現任)



社外取締役(監査等委員)
和田 希志子

1996年 4月　弁護士登録　ふじ合同法律事務所入所(現任)
2015年 7月　東芝プラントシステム株式会社取締役
2016年 7月　同社指名・報酬委員会委員長
2021年 3月　株式会社LisB監査役(現任)
2021年 4月　第一東京弁護士会副会長
　　関東弁護士会連合会常務理事
2022年 6月　当社取締役監査等委員(現任)
　　株式会社サンドラッグ監査役(現任)
2026年 3月　株式会社SUMCO取締役監査等委員(現任)



社外取締役(監査等委員)
小塚 文晴

2013年10月　株式会社三井住友銀行法人審査第一部長
2015年 4月　同社執行役員企業審査部長
2017年 4月　同社常務執行役員
2019年 4月　同社取締役兼専務執行役員
2020年 4月　株式会社三井住友フィナンシャルグループ執行役専務
2022年 4月　株式会社三井住友銀行上席顧問
2023年12月　株式会社東芝専務執行役員
2026年 6月　当社取締役監査等委員(現任)



社外取締役(監査等委員)
小久保 祥孝

2014年 7月　東京電力株式会社経理部(財務担当)兼経営企画本部事務局HDカンパニー制検討グループ
2015年 6月　同社フュエル&パワー・カンパニー包括的アライアンス推進室長
2016年 4月　東京電力フュエル&パワー株式会社包括的アライアンス推進室長
2017年 4月　同社業務統括室長兼福島復興推進室長
2017年 7月　同社経営管理室長
2019年 4月　東京電力エナジーパートナー株式会社監査役
2022年 4月　東京電力ホールディングス株式会社監査特命役員(現任)
　　東京電力フュエル&パワー株式会社監査役(非常勤)(現任)
　　東京電力エナジーパートナー株式会社監査役(非常勤)
　　東電不動産株式会社(非常勤)
2026年 6月　当社取締役監査等委員(現任)

執行役員、エグゼクティブ・フェローおよび監査特命役員

専務執行役員	大亀 薫	CHRO(人財・基盤領域) 意識・風土改革、総務部、労務人事部、 人財育成センター 担当
常務執行役員	佐藤 修	CFO(財務領域)、CRO(リスク管理領域) 内部監査部、リスク・コンプライアンス統括部、 法務部、経理部 担当
常務執行役員	朝倉 一安	電力プラント事業本部長 兼 特高受変電 事業改革推進プロジェクト副プロジェクト マネージャー
常務執行役員	新野 昭夫	CIO(新事業創造領域) GXソリューション事業本部長 兼 特高受変電 事業改革推進プロジェクト
常務執行役員	横手 康治	CSO(戦略領域) 経営企画部長 兼 特高受変電事業改革推進 プロジェクト cKO(経営企画部)
常務執行役員	大塚 尊裕	CTO(技術領域) 戦略技術研究所長 兼 デジタルSERAビジネス プロジェクト副プロジェクトマネージャー 兼 特高受変電事業改革推進プロジェクト cKO(戦略技術研究所)
執行役員	鈴木 広人	特高受変電事業改革推進プロジェクト マネージャー 兼 配電・計量事業改革プロ ジェクトマネージャー 営業改革、支社、 光応用検査機器事業本部 担当
執行役員	高橋 道雄	リスク・コンプライアンス統括部長 cKO(リスク・コンプライアンス統括部) 安全担当(リスク・コンプライアンス統括部)
執行役員	野村 智志	人財育成センター長 cKO(人財育成センター)
執行役員	青木 学	CGO(海外展開領域) 電力プラント事業本部副本部長 cKO(電力プラント事業本部)
執行役員	杉村 勲	電力機器事業本部長 兼 蓮田事業所長 兼 特高受変電事業改革推進プロジェクト副 プロジェクトマネージャー 兼 配電・計量事業 改革プロジェクト副プロジェクトマネージャー cKO(電力機器事業本部)
執行役員	牧 光一	電力プラント事業本部副本部長 兼 同事業統括
執行役員	穂苅 麻貴子	資材統括部長 兼 特高受変電事業改革推進プロ ジェクト 兼 配電・計量事業改革プロジェクト cKO(資材統括部)
執行役員	山口 昌紀	計量事業本部長 兼 配電・計量事業改革プロ ジェクト副プロジェクトマネージャー
エグゼクティブ・フェロー	石原 満宏	光応用検査機器事業本部副本部長
監査特命役員	鹿島 謙次	

ガバナンス

スキルマトリックス

当社グループのSQCファースト改革の推進、2027中期経営計画の目標達成および持続的企業価値向上の実現に向け、重要な経営課題（マテリアリティ）解決に必要となる専門性や経験をスキル項目として設定しております。

スキル項目	内容・選定理由	付与基準
企業経営	東光高岳グループの持続的成長と企業価値向上を実現するため、SQCファースト改革の推進や中期経営計画の策定・実行、経営基盤強化を主導する上で、経営企画および企業経営全般に関する実績経験が必要である。	当社・他社における役員（当社グループ会社においては代表取締役）、経営管理・企画部門長経験
人事	多様な人財が挑戦・共創し続ける組織を実現するため、役割型人事制度の設計、人財育成、エンゲージメント向上、タレントマネジメントなどを推進することが重要である。	スキル項目に関する担当役員、部門長等の責任者経験（社外取締役については他社での経験）
財務	資本コストを意識した経営、ROE・ROICによる資本効率向上、投資配分の最適化や株主還元方針の策定など、財務戦略を通じて企業価値を高めるために、財務・会計・資本政策領域における専門知識と実績経験が必要である。	同上
IT・デジタル	スマートファクトリ化、生成AI活用、サイバーセキュリティ強化、データ利活用の高度化など、DX戦略〈TKTK-DX〉を実現し企業変革を推進するために、IT・DX分野での確かな知見が求められる。	同上
製造・技術・研究開発・品質保証	電力機器、計量機器、GXソリューション、光応用検査機器などの高度専門領域において、製造品質の向上、技術革新、研究開発の推進、工場DXの実現を支えるために、製造・技術・研究開発・品質に関する実践的な経験が必要である。	当社の代表取締役、スキル項目に関する担当役員、部門長等の責任者経験（社外取締役については他社での経験）
投資・M&A	事業ポートフォリオ改革、成長事業へのリソース集中、M&A・提携、事業構造改革を推進するために、投資判断およびM&A実務に関する実践的な経験が必要である。	当社・他社における代表取締役経験、事業投資、企業再編行為における責任者経験
営業・マーケティング	顧客・市場ニーズの変化を捉え、電力機器、計量機器、GXソリューション、光応用検査機器などの事業領域で価値提供力を強化するために、営業・マーケティング領域における実績経験が必要である。	スキル項目に関する担当役員、営業部門のある事業本部長、営業部長、支社長等営業関係責任者経験（社外取締役については他社での経験）
グローバル経営	海外EPC事業、国際アライアンス、海外製造拠点の展開など、グローバル市場で競争力を獲得し、海外事業の拡大を実現するために、グローバル経営に関する経験が重要である。	海外事業を展開する企業の役員経験または海外事業経験
法務・監査	SQCファースト改革に基づく品質保証体制の再構築、リスクマネジメント、法令遵守、企業倫理の浸透を確実に進めるために、法務および監査に関する豊富な経験が必要である。	監査等委員・監査役・監査特命役員、スキル項目に関する担当役員、部門長等の責任者経験（社外取締役については他社での経験）

取締役の専門性と経験は、次の通りです。

氏名	企業経営	人事	財務	IT・デジタル	製造・技術・研究開発・品質保証	投資・M&A	営業・マーケティング	グローバル経営	法務・監査	選任理由
一ノ瀬　貴士	○	○			○	○			○	東電タウンプランニング株式会社の代表取締役社長を歴任するなど、企業経営者としての豊富な経験・幅広い知見等を有しており、また、東京電力ホールディングス株式会社の執行役員を歴任するなど、電力業界に関する高い専門性を有することから、強いリーダーシップで「2027 中期経営計画」を推進する適切な人財と判断し、取締役として選任しております。
水本　州彦	○				○	○	○	○		電力機器事業をはじめとしたすべての事業分野に精通した豊富な経験と幅広い知見等を有しており、当社の経営を担うに相応しい人格を兼ね備えております。これまでの経験を通じ培った優れた経営手腕に鑑み、取締役として選任しております。
磯　守	○			○	○	○	○			計量事業をはじめとしたすべての事業分野に精通した豊富な経験と幅広い知見等を有しており、当社の経営を担うに相応しい人格を兼ね備えております。これまでの経験を通じ培った優れた経営手腕に鑑み、取締役として選任しております。
金子　禎則	○					○		○		東京電力パワーグリッド株式会社の代表取締役社長であり、電力業界に関する高い専門性、海外における事業展開も含めた企業経営者としての豊富な経験・幅広い知見等を有することから、これらに基づく経営に対する助言・監督を役割として期待し、社外取締役として選任しております。
植村　　明	○			○		○				日本証券テクノロジー株式会社の代表取締役社長を歴任するなど、IT 業界に関する高い専門性、企業経営者としての豊富な経験・幅広い知見等を有することから、これらに基づく経営に対する助言・監督を役割として期待し、社外取締役として選任しております。また、東京証券取引所が指定を義務付ける一般株主として利益相反が生じるおそれのない独立役員であります。
魚住　吉博	○				○	○		○		フタバ産業株式会社の代表取締役社長を歴任するなど、海外における事業展開も含めた製造業の企業経営者としての豊富な経験・幅広い知見等を有することから、これらに基づく経営に対する助言・監督を役割として期待し、社外取締役として選任しております。また、東京証券取引所が指定を義務付ける一般株主として利益相反が生じるおそれのない独立役員であります。
若山　達也	○	○				○	○		○	支社長や経営企画部長の他、取締役常務執行役員を歴任した豊富な経験と幅広い知見等を有するとともに、2024 年からは取締役常勤監査等委員を務め、監査全般に関する知見等を有しており、監査等委員である取締役としての職務を適切に遂行することができると判断したため、監査等委員である取締役として選任しております。
和田　希志子	○								○	弁護士としての豊富な経験と法律に関する幅広い知見等を有するとともに、東芝プラントシステム株式会社の取締役を歴任するなど、企業経営者としての経験と豊富な知見を有することから、これらに基づく経営に対する助言・監査・監督を役割として期待し、監査等委員である社外取締役として選任しております。また、東京証券取引所が指定を義務付ける一般株主として利益相反が生じるおそれのない独立役員であります。
小塚 文晴	○		○						○	株式会社三井住友銀行の取締役を歴任するなど、企業経営者としての経験と豊富な知見を有するとともに、長きにわたり金融機関に在籍し、財務および会計に関する相当程度の知見を有することから、これらに基づく経営に対する助言・監査・監督を役割として期待し、監査等委員である社外取締役として選任しております。また、東京証券取引所が指定を義務付ける一般株主として利益相反が生じるおそれのない独立役員であります。
小久保 祥孝	○		○			○			○	東京電力フュエル&パワー株式会社の経営管理室長や東京電力ホールディングス株式会社の監査特命役員を歴任するなど、企業経営・監査全般に関する経験と豊富な知見を有するとともに、同社の経理部門に長らく在籍し、財務および会計に関する相当程度の知見を有することから、これらに基づく経営に対する助言・監査・監督を役割として期待し、監査等委員である社外取締役として選任しております。

ガバナンス

取締役の出席状況

2025年度における個々の取締役の出席状況は以下の通りとなります。※1

地位	氏名	取締役会		監査等委員会		指名・報酬委員会	
		開催回数	出席回数	開催回数	出席回数	開催回数	出席回数
代表取締役社長	一ノ瀬　貴士	14	14	—	—	6	6
取締役専務執行役員	水本　州彦	14	14	—	—	—	—
取締役常務執行役員	磯　守※2	10	10	—	—	—	—
社外取締役	金子　禎則	14	14	—	—	—	—
社外取締役	三島　康博	14	14	—	—	6	6
社外取締役	植村　　明	14	14	—	—	6	6
取締役（常勤監査等委員）	若山　達也	14	14	15	15	—	—
社外取締役（監査等委員）	高田　裕一郎	14	14	15	15	6	6
社外取締役（監査等委員）	和田　希志子	14	14	15	15	6	6
社外取締役（監査等委員）	守谷　誠二	14	14	15	15	—	—

※1　社外取締役の魚住吉博、社外取締役（監査等委員）の小塚文晴および小久保祥孝は、2026年6月26日付で就任しておりますので、上記には記載しておりません。
※2　取締役常務執行役員の磯守は、2025年6月27日付で就任しておりますので、就任後の出席状況を記載しております。

非財務指標

非財務指標（単体）

非財務指標	第10期（2022年3月）	第11期（2023年3月）	第12期（2024年3月）	第13期（2025年3月）	第14期（2026年3月）
エネルギーCO_2排出量（国内）（t-CO_2）	15,600	10,200	9,200	9,200	**9,450**
エネルギー使用量（国内）（原油換算kL）	8,530	8,390	7,770	7,550	**7,670**
廃棄物総量（国内）（t） ※生産拠点地区	1,960	1,870	1,950	1,820	**1,500**
水使用量（国内）（千㎥） ※生産拠点地区	146	167	161	155	**178**
電力使用量（国内）（MWh）	25,800	25,200	25,700	25,200	**25,500**

非財務指標（連結）

非財務指標	第10期（2022年3月）	第11期（2023年3月）	第12期（2024年3月）	第13期（2025年3月）	第14期（2026年3月）
研究開発費（百万円）	2,962	3,044	3,238	3,758	**3,605**
設備投資額（百万円）	1,635	2,117	2,445	4,054	**6,248**
従業員数（人）	2,592	2,536	2,521	2,547	**2,614**

非財務指標（単体）

非財務指標	第10期（2022年3月）	第11期（2023年3月）	第12期（2024年3月）	第13期（2025年3月）	第14期（2026年3月）
女性従業員比率（%）	9.3	9.8	10.6	11.5	**12.0**
管理職に占める女性労働者の割合（%）※1	—	1.5	1.9	2.6	**2.8**
男性労働者の育児休業取得率（%）※2	—	33.3	14.3	45.8	**65.4**
全労働者の男女の賃金差異（%）※1	—	70.6	73.3	73.9	**74.2**
保有特許数（件）	128	129	131	141	**155**
内部通報件数(件)	11	19	18	29	**31**

※1は第11期から開示している項目。「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出したもの。
※2は第11期から開示している項目。「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成3年法律第76号）の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（平成3年労働省令第25号）第71条の4第1号における育児休業等の取得割合を算出したもの。

11年間の連結経営指標等

財務指標	第4期 (2016年3月)	第5期 (2017年3月)	第6期 (2018年3月)	第7期 (2019年3月)	第8期 (2020年3月)	第9期 (2021年3月)	第10期 (2022年3月)	第11期 (2023年3月)	第12期 (2024年3月)	第13期 (2025年3月)	第14期 (2026年3月)	財務指標
売上高 (百万円)	115,169	107,763	95,309	90,883	93,341	91,939	91,936	97,752	107,378	106,624	**112,093**	売上高 (百万円)
営業利益 (百万円)	2,690	3,983	2,947	2,736	2,321	3,382	4,625	4,847	8,247	6,094	**9,763**	営業利益 (百万円)
経常利益 (百万円)	2,850	4,080	3,189	2,891	2,253	3,402	4,172	4,704	8,017	6,302	**10,084**	経常利益 (百万円)
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	1,512	2,101	1,546	1,031	843	1,408	3,279	2,919	4,668	3,824	**6,602**	親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)
包括利益 (百万円)	△29	2,706	2,760	369	393	1,883	3,827	3,773	6,447	4,137	**8,585**	包括利益 (百万円)
純資産額 (百万円)	49,270	51,155	52,291	51,855	51,446	52,528	55,558	58,460	63,839	66,456	**73,753**	純資産額 (百万円)
総資産額 (百万円)	108,016	107,822	96,710	99,222	100,592	101,015	100,242	106,322	116,627	113,652	**120,316**	総資産額 (百万円)
1株当たり純資産額 (円)	2,863.98	2,931.07	2,990.37	2,960.48	2,946.51	3,047.67	3,187.31	3,329.49	3,631.96	3,798.71	**4,231.66**	1株当たり純資産額 (円)
1株当たり当期純利益金額 (円)	93.26	129.53	95.72	63.96	52.28	87.29	203.17	180.78	290.29	238.37	**411.33**	1株当たり当期純利益金額 (円)
自己資本比率 (%)	43.0	44.1	49.9	48.1	47.3	48.7	51.3	50.6	49.9	53.6	**56.5**	自己資本比率 (%)
自己資本利益率(ROE) (%)	3.3	4.5	3.2	2.1	1.8	2.9	6.5	5.5	8.3	6.4	**10.2**	自己資本利益率(ROE) (%)
株価収益率(PER) (倍)	16.76	15.70	17.77	20.59	18.17	18.09	7.28	13.00	8.86	8.78	**11.51**	株価収益率(PER) (倍)
株価純資産倍率(PBR) (倍)	0.5	0.7	0.6	0.4	0.3	0.5	0.5	0.7	0.7	0.6	**1.1**	株価純資産倍率(PBR) (倍)
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	4,275	4,614	4,726	3,247	1,532	7,055	4,140	2,245	5,938	5,039	**10,780**	営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△772	△4,016	△1,611	△2,757	△4,636	△1,906	△1,460	△1,923	△2,308	△3,747	**△5,053**	投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△2,933	△821	△4,614	798	△141	1,229	△5,781	△2,202	1,181	△3,349	**△2,597**	財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)
現金および現金同等物の期末残高 (百万円)	12,574	12,278	10,771	12,031	8,741	15,122	12,448	10,659	15,475	13,432	**16,564**	現金および現金同等物の期末残高 (百万円)

(注) 1 潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。
2 1株当たり純資産の算定上、㈱日本カストディ銀行(信託E口)が保有する当社株式を期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めております。また、1株当たり当期純利益金額の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。
3 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を第10期の期首から適用しており、第10期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。

沿革

東光高岳グループは、100年近く電力の安定供給を支えてきた歴史と実績を持つ株式会社高岳製作所および
東光電気株式会社が2012年に経営統合（完全統合は2014年）し、誕生しました。
両社が完全統合することにより事業変革と企業の発展への動きを加速させて企業価値の向上を目指し、
サステナブルな価値創造ストーリーをすべてのステークホルダーの皆さまとともに創っていきます。

東光電気株式会社 主な出来事


昭和20年代の東光ビル

1939
社名を「東光電気株式会社」へ変更

1938
「東電電球株式会社」「芝浦電気工業株式会社」「東電電機商品株式会社」が合併し、「東電電球株式会社」設立

1928
東京市深川区両国に「東電電球株式会社」設立


防湿型LED照明

1962
埼玉県蓮田市に機器製造部門の工場を建設

1958
電力量計失効替工事の請負を開始

1948
蛍光ランプの製造・販売を開始

1969
6kV モールド型計器用変圧変流器の製造・販売を開始


6kV計器用変圧変流器（モールドVCT）


自動開閉器

1971
高圧気中開閉器の製造・販売を開始

1980
「芝浦紙器株式会社」が「東光器材株式会社」に商号変更


オーバルコート大崎マークイースト

2004
「オーバルコート大崎マークイースト」竣工


STiNC

2009
- STiNCの販売開始
- 「東光東芝メーターシステムズ株式会社」設立

2005
「蘇州東光優技電気有限公司」設立


スマートメーター

2014
埼玉県蓮田地区にてスマートメーター生産工場（組立棟・倉庫棟）が竣工

2013
米国SEL社の代理店業務を開始

2017
計量事業に関して販売・生産体制を一体化した計量事業本部を設置

2015
「東光工運株式会社」が「ワットラインサービス株式会社」に商号変更

2024
グループ全体の安全、リスク、コンプライアンス活動を統括する責任体制を構築するため、リスク・コンプライアンス統括部を設置

2020
監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行

2023
人的資本を有効活用し、企業価値向上に取り組む人財育成センターを設置

2022
- 東京証券取引所の市場区分の見直しにより市場第一部からプライム市場へ移行
- カーボンニュートラル実現に向けた多様なソリューションの提供を目指すGXソリューション事業本部を設置

2012年10月
「株式会社東光高岳ホールディングス」設立

2013
小山工場に1.5MW太陽光発電設備を設置

2010
小山工場に断路器新工場および配電ネットワーク実証試験場を開設

2007
EV（電気自動車）用急速充電器を納入

2019
デジタル化の活動の加速およびカイゼン活動・品質管理機能向上を目的としたDXカイゼン推進本部、品質統括部を設置

2004
トップランナー変圧器の販売開始


柱上変圧器

2002
国内初のシンクライアント専門IT会社「株式会社ミントウェーブ」設立


シンクライアントシステム

2014年4月
完全統合により「株式会社東光高岳」誕生

2025
埼玉県蓮田地区にて第2世代スマートメーター最終組立とペアリングを行う計器センターが竣工



1918
名古屋市高岳町に「株式会社高岳製作所」設立

1920
断路器を開発

1932
三相5,000kVA変圧器を開発

1940
本社を東京に移転

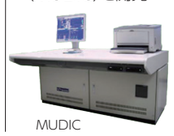
1945
電気コンロ、アイロンなど民生品を生産


高岳町時代の工場


断路器

1962
栃木県小山市に大型変圧器の専門工場を建設

1978
特高受変電設備の監視システム（MUDIC）を開発


MUDIC

1971
日本初の6kV固体絶縁開閉装置を開発

1975
世界最大電圧550kV断路器が完成


固体絶縁開閉装置

1981
変電所集中監視制御装置を納入

1982
モールド関連部門を分離し「タカオカ化成工業株式会社」を設立

1990
「高岳工事株式会社」が「タカオカエンジニアリング株式会社」に商号変更

1997
静岡県浜松市に「浜松テクノセンター」を建設
三次元検査装置で米国特許取得、その後販売


三次元検査装置

株式会社高岳製作所 主な出来事

会社概要

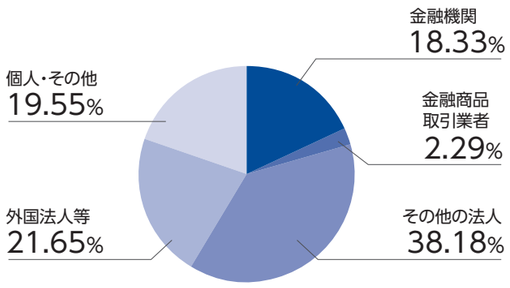
名称	株式会社東光高岳 TAKAOKA TOKO CO., LTD.
住所	〒135-0061 東京都江東区豊洲5丁目6番36号 豊洲プライムスクエア8階
TEL	03-6371-5000
FAX	03-6371-5436

設立	2012年10月1日
資本金	80億円
代表取締役社長	一ノ瀬 貴士

株式情報（2026年3月31日現在）

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
発行可能株式総数（株）	40,000,000
発行済株式総数（株）	16,276,305
株主数（人）	10,245

所有者別状況



大株主（2026年3月31日現在）

氏名または名称	所有株式数（千株）	持株比率（%）
東京電力パワーグリッド株式会社	5,671	34.97
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,455	8.97
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	839	5.17
BNP PARIBAS LUXEMBOURG/2S/JASDEC/FIM/LUXEMBOURG FUNDS/UCITS ASSETS	390	2.40
東光高岳従業員持株会	258	1.59
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	221	1.36
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	212	1.31
大樹生命保険株式会社	209	1.29
明治安田生命保険相互会社	200	1.23
前尾 吉信	200	1.23

※ 持株比率は、自己株式（62,391株）を控除して計算しています。

主要拠点

国内事業所

本　　社	東京都江東区豊洲5丁目6番36号 豊洲プライムスクエア8階
上野地区	東京都台東区上野1丁目11番9号 イマスサニービル4階
小山地区	栃木県小山市大字中久喜1440番地
蓮田地区	埼玉県蓮田市大字黒浜字桜ヶ丘4008番地
浜松地区	静岡県浜松市浜名区新都田1丁目1番1号
名古屋地区	愛知県あま市甚目寺流80番地

支社

東北支社／中部支社／関西支社／九州支社

営業所

北関東営業所
横浜営業所
新潟営業所
北海道営業所
中国営業所
四国営業所
新宿オフィス
神戸オフィス

海外事業所

フィリピン
　駐在員事務所
ハノイ駐在員事務所



グループ会社

電力機器事業

タカオカエンジニアリング株式会社
タカオカ化成工業株式会社
東光器材株式会社
高岳電設株式会社
Applied Technical Systems Joint Stock Company

GXソリューション事業

株式会社ミントウェーブ

計量事業

ワットラインサービス株式会社
蘇州東光優技電気有限公司
東光東芝メーターシステムズ株式会社