



東光高岳グループ

2027中期経営計画

2025年4月25日



株式会社 東光高岳
TAKAOKA TOKO CO., LTD.

I. 事業活動の振り返り

1. 連結業績推移
2. 主要セグメント別業績
3. 不適切事案の発覚とSQCファースト改革※
4. SQCファースト改革のアクションプラン

II. 新経営理念の制定

1. 東光高岳グループの新経営理念
2. パーパス（存在意義）
3. ビジョン（目指す姿）
4. クレド（信条・価値観）

III. 2027中期経営計画

1. 社内外の環境変化
2. 2027中期経営計画の位置づけ
3. 基本方針
4. 連結業績目標
5. 事業ポートフォリオの将来像
6. 主要セグメントの重点施策
 - [施策1] 特別高圧受変電機器の再生と成長
 - [施策2] 高圧機器の製造拠点集約と変成器工場の拡張
 - [施策3] 次世代スマートメーター関連事業
 - [施策4] EVインフラ事業
 - [施策5] 半導体検査装置事業
7. グループガバナンスの強化
8. 人的資本の価値向上
9. DX戦略
10. 財務戦略
11. マテリアリティと2027中期経営計画の関連

IV. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

1. 現状分析
2. PBR向上に向けた取組み

I. 事業活動の振り返り

II. 新経営理念の制定

III. 2027中期経営計画

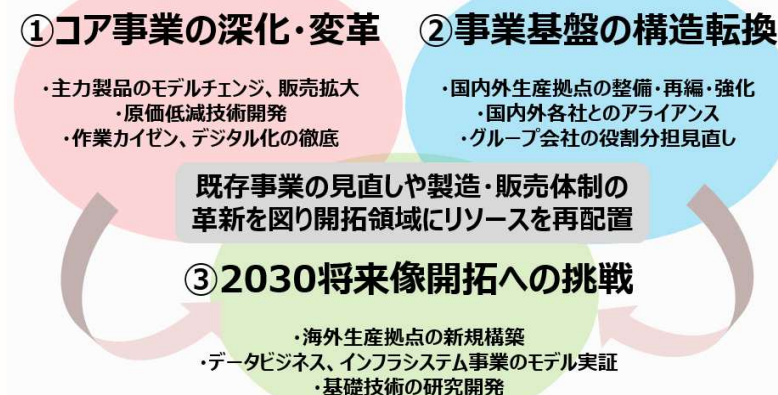
IV. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

1. 連結業績推移

- 前中計期間（2021～23年度）は売上高・利益が伸長、利益率改善に伴いROEが向上し、2023年度は8%超を達成しました。
- 一方、2024年度は不適切事案に伴う影響（顧客対応費用、販売機会逸失等）により、売上高・利益ともに対前年比で減少となりました。

億円（単位未満切捨て）	2023中期経営計画				単年度計画	
	2021 実績	2022 実績	2023 実績	計画※1	2024 実績	予想※2
連結売上高	919	977	1,073	950	1,066	1,060
連結営業利益	46	48	82	50	60	50
連結営業利益率（%）	5.0	5.0	7.7	5.3	5.7	4.7
親会社株主に帰属する 当期純利益	32	29	46	35	38	32
ROE（%） ※3	6.5	5.5	8.3	6.4	6.4	5.4
ROA（%） ※4	3.3	2.8	4.2	3.4	3.3	2.7

前2023中期経営計画 基本方針



成果



- スマートメーターをはじめとする計量製品の売上拡大
- 戦略的な価格改定や不採算製品の撤退により、コア事業を中心に採算性が向上
- DXの進展やカイゼン活動の磨き込みによる生産性向上

課題



- 製品品質に係る不適切事案により多額の損失を計上
品質強化施策を展開するも改革途上
- 生産拠点再編やアライアンスなど、事業基盤の改革をはじめとする各施策が遅延
- 事業の選択と集中の遅れによりリソースが分散し、ROEが業界平均よりも劣後

（ご参考）2024年4月25日 「次期中期経営計画の策定・公表延期に関するお知らせ」

当社グループは度重なる不適切事案の発生を受け、2025年3月期（2024年度）より開始を予定していた中期経営計画の策定・公表を1年間延期いたしました。

※1 2022年4月27日「中期経営計画の修正に関するお知らせ」

※3 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本（期首・期末平均）

※2 2024年10月28日「2025年3月期第2四半期(中間期)決算短信(連結)」

※4 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 総資産（期首・期末平均）

2. 主要セグメント別業績

セグメント業績 億円（単位未満切捨て）						振り返り	業績傾向
電力機器 事業		2021	2022	2023	2024	- 工場・再エネ関連の受変電設備の受注・売上が堅調に推移 - 採算性は、継続的カイゼン活動の成果、一部不採算機種種の受注回避、個別案件毎に適正利益確保を意識した営業活動の成果により向上 - 不適切事案に伴い配電用機器（柱上開閉器、配電自動化機器）の入札指名停止により売上減少（2024年度：約34億円の影響）	
	売上高	576	569	621	598		
	利益	63	52	69	62		
	(%)	11.0	9.2	11.2	10.4		
計量事業		2021	2022	2023	2024	- スマートメーター、変成器、計器工事監理の売上規模は順調に伸長 - 連結子会社のワットラインサービスは、輸送業務を中心に安定的に利益貢献 - 採算性は、継続的カイゼン活動の成果、一部不採算機種種の受注回避、個別案件毎に適正利益確保を意識した営業活動の成果により向上	
	売上高	242	279	306	332		
	利益	17	23	46	43		
	(%)	7.1	8.4	15.2	13.2		
GXソリューション 事業		2021	2022	2023	2024	- EV用急速充電器、データビジネス、PPP/PFI等で売上高が順調に伸長 - 連結子会社のミントウェーブは、EV用急速充電器の施工・保守業務を中心に安定的に利益貢献 2023年度に黒字化を果たしたものの、2024年度は再び赤字に転落。安定的な黒字化と更なる成長へ向けて、多くの商材を擁する当セグメントにおける選択と集中が必要	
	売上高	68	77	103	105		
	利益	▲2	▲2	3	▲2		
	(%)	▲4.2	▲2.7	3.0	▲2.0		
光応用 検査機器事業		2021	2022	2023	2024	- パッケージメーカー（半導体製造後工程）の旺盛な設備投資に支えられた三次元バンパ検査装置が2022年度をピークに大きく利益貢献 - パッケージメーカーの設備投資が一服し、受注が減少傾向にあるものの新規開発のウェーハバンパ検査装置（半導体製造前工程）の初号機を2024年度に受注	
	売上高	21	41	33	19		
	利益	4	14	7	2		
	(%)	22.5	36.1	23.2	12.1		

3. 不適切事案の発覚とSQCファースト改革

- 2021年8月にガス絶縁開閉装置の不適切検査事案が判明して以降、全製品を対象とした品質総点検を実施する過程で新たに判明した不適切事案を逐次公表し、2024年9月に品質総点検の最終調査結果を公表しました。一連の不適切事案の発覚・公表により、お客さまをはじめステークホルダーの皆さまへ多大なるご心配・ご迷惑をおかけし、改めてお詫び申し上げます。
- 2024年10月に、安全・品質・コンプライアンスを最優先とする企業へ再生するための「SQCファースト改革」を公表しました。真因分析や調査・検証委員会の提言を踏まえ、4つの改革・アクションプランを策定し実行開始しました。

一連の不適切事案の経緯

2021.8.27	ガス絶縁開閉装置の不適切事案 公表
2021.10.29	ガス絶縁開閉装置の不適切事案に関する再発防止策 公表
	自動開閉器用遠方制御器の不適切事案 公表
2023.5.16	変成器類の一部製品における不適切事案 公表
2024.1.22	特別高圧変圧器類の不適切事案 公表 調査・検証委員会を設置
2024.4.25	中期経営計画の策定延期 公表
2024.5.14	変成器類の一部製品における不適切事案 公表 特別高圧変圧器類の不適切事案に関する調査・検証委員会の中間報告書 受領・公表
2024.9.19	品質総点検調査結果 公表 調査・検証委員会による追加報告書ならびに最終報告書 受領・公表

2024.10.28 一連の不適切事案の反省・教訓を踏まえた SQCファースト改革 公表

✓ 一連の不適切事案における共通真因

真因① 【経営と現場の断絶】

真因② 【現場力の弱体化】

真因③ 【仕組み・D Xの実効性不足】

真因④ 【リソースの分散・不足】

✓ SQCファースト改革（4つの改革）

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

4. SQCファースト改革のアクションプラン

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

- ① 企業理念、ビジョン及びクレドの見直しと理解浸透
- ② 現場と経営のコミュニケーション活性化（タウンホールミーティング等）
- ③ 経営（業務執行取締役、執行役員）の率先垂範したSQCファースト考動
- ④ 基盤整備へリソース（ヒト・カネ）を優先配分
- ⑤ 経営改革タスクフォース※提言への対応加速と社員自ら課題提起と改革提言を促進する場を再度設置

改革2 現場力の進化と、これを支える「人と組織」をつくる

- ① 人財確保・育成の強化（採用強化、OJT環境の整備、タレントマネジメントシステム、育成ローテーション等）
- ② 基礎教育・自己啓発環境の充実（法令・規格遵守、QMS、コンプライアンス、カイゼン等）
- ③ チャレンジした人を適切に評価する人事制度への見直し、T型人財育成の人事ローテーション等の推進
- ④ S（安全）= Q（品質）= C（コンプライアンス）>>> D（納期）≧ C'（コスト）を意識したカイゼン活動の推進
- ⑤ 心理的安全性の確保と、報連相・傾聴・対話を重視した職場内外のコミュニケーションの推進

改革3 仕組みや環境でSQCファーストを確保する

- ① 社内マニュアル類（設計・製造・検査基準等）の再整備・適時更新と日常教育への活用
- ② 設計・製造・品証の三権分立と役割明確化、裕度のあるLT（リードタイム）設定と見える化等による品質確保
- ③ リスク検知・予防・対応強化への内部統制システムのカイゼン（3ラインディフェンスの機能発揮、リスク管理体制の強化、企業倫理活動・内部通報窓口の強化、記録化の徹底等）
- ④ 工場DX（製造・検査プロセスの電子化・自動化、生産・工程管理の見える化等）の推進加速

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

- ① 技術力やリソースが不足する一部製品について自前製造主義を脱却（製造の選択と集中）し、品質確保と成長を両立するため
にリソースを最適配分する
- ② 強みである「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する

※ 2022年4月にガス絶縁開閉装置の不適切事案に対する再発防止策の取り組みを推進する目的で、中核社員代表者による経営改革タスクフォースを組成。
2024年3月31日に、変革アクションプランを策定し、実施部門を決定した後、活動は終了となりました。

I. 事業活動の振り返り

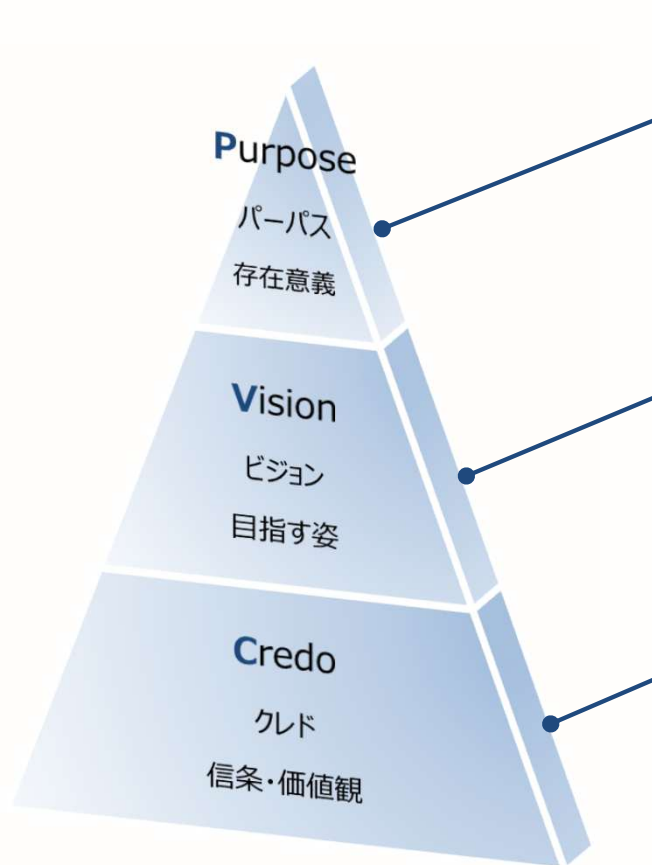
II. 新経営理念の制定

III. 2027中期経営計画

IV. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

1. 東光高岳グループの新経営理念

- SQC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新たな羅針盤・行動規範が必要であることから、「東光高岳グループ新経営理念」を制定しました。
 - ◆ パーパス： 当社グループの存在意義として「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る」想いを表現
 - ◆ ビジョン： 当社事業全般に共通したコンセプトであることに加え、社員と組織のありたい姿（一人ひとりが持てるエネルギーを最大限に発揮しつつ、シームレスに連携し、会社と社員自身の未来をイキイキさせていく）として“SERA”を目指す
 - ◆ クレド： 現行のクレドを踏襲しつつ、不適切事案の反省と教訓を反映



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

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！

Seamless Energy Relations & Activation

シームレスにエネルギーをつなげてイキイキ活性化させていく

境界なく、エネルギーの未来を切り拓くことで、持続可能な社会の実現に貢献する存在

- 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



2. 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

確かな技術

私たちはこれまで、培ってきた技術力で、世界最高水準の品質と言われる日本の電力インフラの発展に貢献してきました。これからも、この技術を確かなものとし続けるために、不屈の精神と現場起点の創意工夫をもって、愚直に、誠実に、技術の深化・進化を続けます。

共創

共創は、お客さまとの共創、ビジネスパートナーとの共創、そして従業員同士の共創を指しています。お客さま、ビジネスパートナーの皆さまとともに新たな価値を創造し、社会課題の解決に向けて全力を尽くします。

エネルギー

エネルギーという言葉は、社会インフラを支える電力をはじめとしたエネルギーに加え、一人ひとりが生きる力としてのエネルギーを表しています。
安心して豊かな社会はもちろん、人々の活力まで支える存在でありたい、という想いを込めました。

笑顔あふれる未来

私たちが目指しているのは、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、人々の笑顔があふれる明るい未来を創ることです。
そのために、信用を積み重ね、信頼される企業であり続けます。



3. 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！

私たちは、二つの使命を果たしつつ、“SERAカンパニー”への飛躍を目指します！

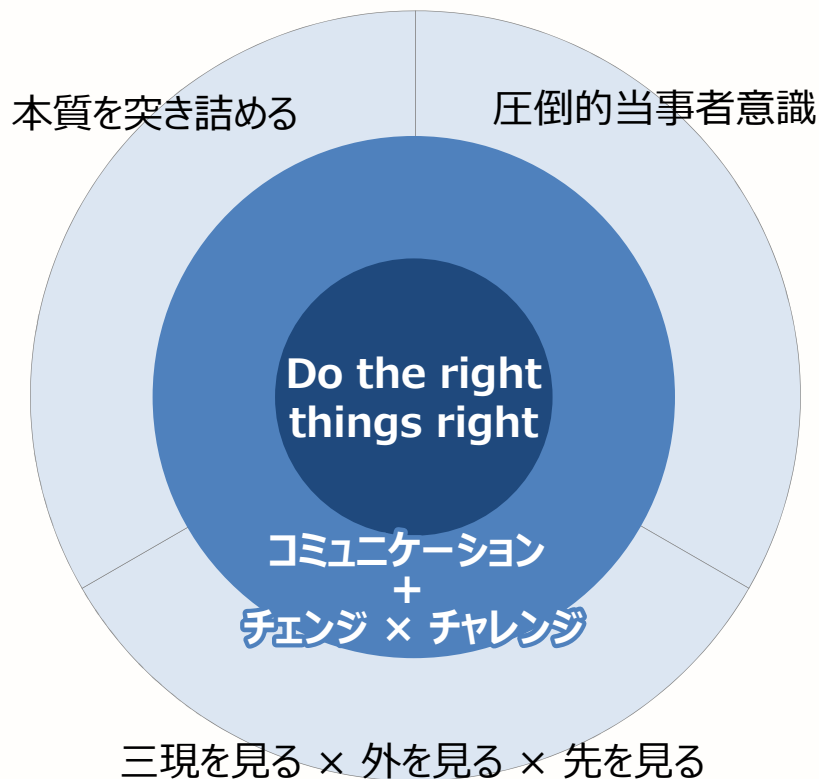
- 変わらぬ使命** : 電力の安定供給や高度利用を支え、**安全で豊かな暮らしや社会・経済活動の発展に貢献する**
- 新たな使命** : カーボンニュートラル、レジリエンス強化等の新たな社会的課題へのソリューションを創造し、**サステナブル社会に貢献する**

SERAには、本来の「未来の存在」という意味に加え、「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存在でありたい」という想いを込めています。

私たちは、電力ネットワークをトータルにサポートする機器やソリューションの開発提供力の深化・進化と、最新のデータ&デジタル技術との融合により、未来のエネルギーネットワークと人々の暮らしとサステナブル社会とをシームレスにつなぐ存在となります。



4. クレド（信条・価値観）



Do the right things right

安全・品質・コンプライアンスを最優先に、
お客さまのために・社会のために・そして私たちの明日のために「人として正しいことを、正しく行う」。
これを全ての考動の拠り所としよう。

コミュニケーション + チェンジ × チャレンジ

日々の仕事において、コミュニケーションをとること、そして変革へ挑戦し続けることが大切です。
仕事の質を高め、新たな価値を生み出すために、タテヨコナメ・組織内外で積極的に連携し、
カイゼン・変革に挑み続けよう。

圧倒的当事者意識

一人ひとりが主役として、自らの仕事の目的・役割・責任を自覚しよう。
プロフェッショナルとして圧倒的な当事者意識を持とう。

三現を見る × 外を見る × 先を見る

仕事の現場、そこにあるもの、そこで起こっていることの「三現」を常に把握しよう。
そのうえで、学びの姿勢を持って、会社の外にある市場やお客さまのニーズ、競合他社に目を向
け、先に起きるその変化を見据えよう。

本質を突き詰める

目の前の仕事や課題の上っ面に惑わされず、その背景にある根拠や真因を探求し、
なぜ？なぜ？なぜ？を繰り返すことでモノゴトの本質を見極めよう。

I. 事業活動の振り返り

II. 新経営理念の制定

III. 2027中期経営計画

IV. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

1. 社内外の環境変化

外部環境

Political

- レベニューキャップ制度による計画的な設備更新
- GX2040ビジョン実現に向けた電力ネットワークの次世代化
- 第7次エネルギー基本計画の策定
(DXなど電力需要に対する安定供給と脱炭素の同時実現)

Economic

- データセンター、半導体工場等の増加による電力需要の拡大
- 人手不足や物価上昇に伴う賃金上昇圧力の高まり
- 資本コストを意識した経営の実現に向けた対応

Social

- 社会や環境の持続可能性に対する関心の高まり
- 国内労働人口減少
- BCP、レジリエンスニーズの高まり

Technology

- デジタルグリッド・IoT化
- エネルギー利用の高度化
- センシングによる設備運用、保守の高度化

内部環境

- 一連の不適切事案による製品品質の低下、ステークホルダーからの信頼失墜
- 経営層の想いや方針の浸透不足
- 採用困難による人財不足と育成の取組み不足
- 業務高度化と省人化を支えるDXの遅れ

当社グループの打ち手

電力機器・計量事業の市場
拡大に向けた体制構築

デジタルソリューションと
融合したコト売り化へシフト

資本効率の向上
資本コストの最適化

一層のDX推進、生産性向上

SQCファースト改革の実践

新経営理念の制定・浸透

2. 2027中期経営計画の位置づけ

- 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。



3. 基本方針

実現したいこと

SQCファースト企業への再生によりステークホルダーからの信頼を取り戻す

コア事業（電力機器・計量事業）を、SQCを確保した上でしっかり利益を確保できる事業構造へ転換し、拡大する市場に応じて成長する

コア事業で確保した利益を注力事業やコア周辺領域事業へ投資し、さらなる飛躍への礎を築く

これらの結果、当社の製品・サービスがエネルギー事業の根幹を支え、サステナブル社会へ貢献できる姿を目指す

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靱化

- 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組み強化

4. 連結業績目標

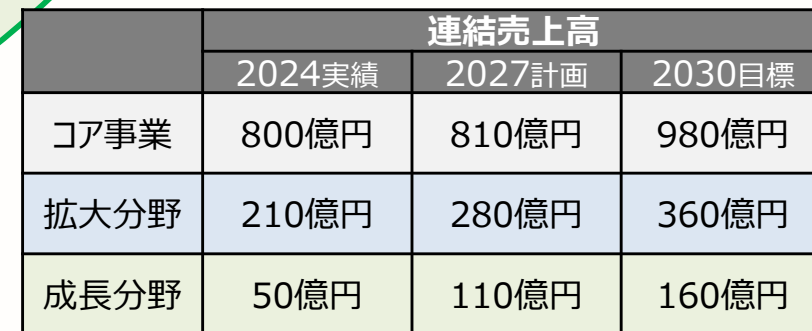
- 不適切事案の影響が一部残ることと、東京電力グループの投資計画動向の影響を考慮し、2025年度計画は2024年度からほぼ横ばいを想定しています。
- 基本方針に基づく各施策を進め、2027年度計画では、過去最高益の2023年度を上回る水準へのV字成長を目指します。

	2024実績	2025計画	2027計画
連結売上高	1,066億円	1,080億円	1,200億円
連結営業利益	60億円	62億円	90億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	38億円	39億円	55億円
ROE ※1	6.4%	6.4%	8.0%以上
ROIC ※2	6.6%	6.6%	8.0%以上
自己資本比率	53.6%	53.0%程度	50.0%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)

- 市場拡大に 대응するためコア事業（電力機器・計量事業）の再生と強靱化を図り、隣接領域を含め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。



6. 主要セグメントの重点施策

電力機器事業

市場拡大が進む中、特別高圧受変電機器の品質向上と製造能力拡大、高圧機器の製造拠点の最適化、工場DX推進、環境配慮型・IoT対応製品の開発等により成長基盤を構築

セグメント業績（億円）

	2024	2025	2027
売上高	598	591	610
利益	62	69	62
(%)	10.4	11.7	10.2

- 施策1** ● 特別高圧受変電機器について、パートナーリングにより再生と成長を目指す
- 施策1** ● データセンターなどの大規模施設向け受変電設備の供給
- 施策2** ● 高圧機器の製造拠点集約とDXによる生産性向上
- 市場のニーズに応える環境配慮型製品の開発
 - 高度センシング技術の開発とサービスビジネスの拡大
 - 次世代ネットワークに対応可能な新たなサービスの開発

計量事業

堅調な変成器事業の拡大に加え、電力会社の次世代スマートメーター導入開始（2025年度～）を契機に競争力強化によるシェア拡大と、計器センター事業などの周辺領域へ事業を拡大

セグメント業績（億円）

	2024	2025	2027
売上高	332	336	350
利益	43	36	58
(%)	13.2	10.7	16.6

- 次世代スマートメーターの安定供給とシェア拡大
- 施策3** ● 計器センター事業による次世代スマートメーターのバリューチェーン拡大
- 施策2** ● 油ガス変成器工場の増築による製造能力増強、売上拡大
- 施策2** ● モールド、油ガス変成器の製造・試験自動化による生産性向上
- 成長市場である中国・インドにおけるガスVT事業の拡大
 - SF₆代替ガス製品の開発と市場投入

6. 主要セグメントの重点施策

GXソリューション事業

カーボンニュートラル実現への社会課題（再エネ拡大と地産地消化、EV本格普及、省エネ・省CO₂化、脱炭素まちづくり等）へ貢献するGXソリューションを収益事業として確立

セグメント業績（億円）

	2024	2025	2027
売上高	105	122	200
利益	▲2	3	19
(%)	▲2.0	2.5	9.5

施策4

- 商材の取捨選択とリソースの集中化で、収益の安定化と早期黒字化

施策3

- SERAシリーズ製品・サービスのラインアップ拡充及び顧客拡大
- 次世代AMIシステム（Advanced Metering Infrastructure）への参画とデータ活用ビジネスの開発
- PPP/PFI事業の継続的な受注と拡大
- カーボンニュートラルの実現に向けたエネルギーマネジメントサービスの拡充

光応用検査機器事業

最先端パッケージ基板用バンパ検査装置の国内シェアNo1の強みを活かし、最先端半導体の進化（チップレット化）に対応した製品投入や国内外新規顧客の開拓によりV字成長

セグメント業績（億円）

	2024	2025	2027
売上高	19	22	30
利益	2	2	4
(%)	12.1	9.1	13.3

施策5

- 最先端半導体の進化に伴うバンパ検査の需要増に対応した新製品の投入
- 拡販に向けた国内外顧客の探索、拡大

施策1

特別高圧受変電機器の再生と成長

- 大型変圧器とガス絶縁開閉装置について、パートナーリングを通して技術・品質と事業構造の抜本カイゼンを実現します。
- 同時に、老朽化した工場・設備へ集中的に投資を行い、旺盛な需要に応える「稼げる工場」へ再生して成長を目指します。

外部環境

- DX（生成AI、ロボティクス等）とGX（再エネ増加、電化促進、水素利活用等の進展）によりエネルギー市場は、成長を維持
- カーボンニュートラルに資する環境配慮型製品ニーズの高まり
- 再エネの増加に伴う配電網の高度化運用（低インシャル、メンテナンスミニマム）の指向拡大

施策の方向性

- 老朽化した工場設備の更新へ投資し、生産性を強化
- 自前主義脱却、共創による技術・品質システムの確立と需要に応える生産設備・体制の構築

① 特別高圧受変電機器工場の再生と強化

- 他社とのパートナーリングによる大型変圧器とガス絶縁開閉装置の安全・品質面を向上及び旺盛な特別高圧受変電機器の需要に応えるための投資を実行

② 環境配慮型製品の投入

- 植物油入大型変圧器の市場投入
- SF₆ガスレス開閉装置の開発推進と早期市場投入

③ 高度センシング技術の開発と製品・サービスの実現

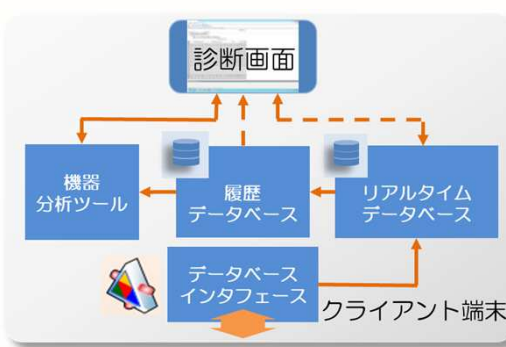
- 新たなセンシングと高精度な劣化診断技術の開発
- 保守データ分析技術の高度化により遠隔監視を実現

電力需要の拡大
データセンター・半導体工場の新増設等

出典：全国及び供給区域ごとの需要想定（2025年度）
2025年1月22日電力広域的運営推進機関

環境配慮型の大型変圧器
66kVバームヤシ脂肪酸
エステル変圧器

保守データ分析システム

センシング機能を搭載した
デジタル電所対応
7.2kV スマートSIS

施策2

高圧機器の製造拠点集約と変成器工場の拡張

- 高圧機器（小型変圧器・配電開閉器・取引用変成器等）製造の生産性を最大化するため、製造拠点を集約化してリソース（設備・要員）の共通化を指向します。
- 同時に、老朽化した工場・設備へ集中的に投資を行い、工場DXと要員の多能工化により「稼げる工場」を実現します。

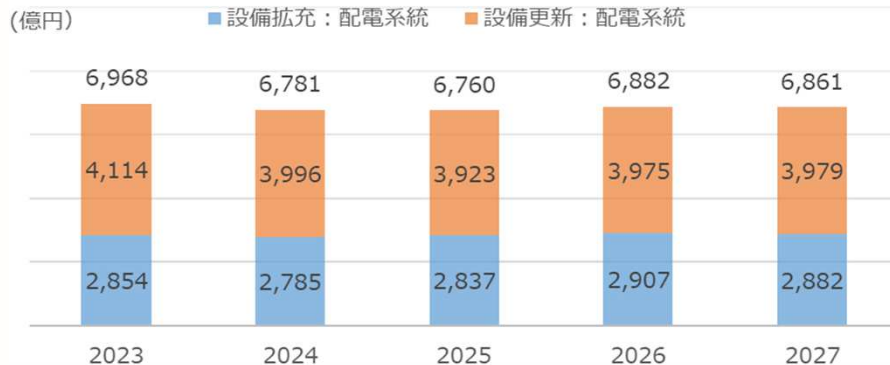
外部環境

- レベニューキャップ制度による計画的な設備更新と主要資材価格変動による物量変化の二極面有り
- 全電力仕様統一化による新たな市場拡大と価格競争の激化
- 災害激甚化による配電機器のより一層の安定供給の重要性増大

施策の方向性

- 製造機能を集約し、製造コストの最適化を実現
- 需要に対応できる工場の多能工化推進

レベニューキャップ制度第1規制期間 事業計画「設備投資計画」



① 高圧機器の製造拠点集約

- 高圧機器（小型変圧器、配電開閉器、取引用変成器）の製造拠点・製造機能を集約（2028年度末目途）
- 集約した新工場では、DX（自動化、デジタル化）を推進し、製造ラインの効率化を実現（2029年度末目途）
- 要員を集約し多能工化を実現、生産状況に応じたフレキシブルな要員構成で、労働人口減少にも対応

小型変圧器工場	配電開閉器工場	取引用変成器工場
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
組立工場	組立工場	組立工場
出荷試験場	出荷試験場	出荷試験場

一か所に集約

② 油ガス変成器工場の拡張

- 電力需要増及び他社の撤退による需要増に対応するため、油ガス変成器工場を拡張（2026年度末目途）
- 拡張に合わせ、レイアウトを見直すことで、安全・品質面の向上とともに1.2倍の製造能力アップを実現

施策3

次世代スマートメーター関連事業

- 東光東芝メーターシステムズにおける次世代スマートメーター開発と製造ライン整備（自動化率100%）は順調に進んでおり、2025年度中旬より製造・出荷を開始予定です。全国仕様統一化を契機にシェア拡大を目指します。
- 新たに「計器センター事業」と「次世代AMI事業」を推進することにより、スマートメーターのサプライチェーン全体の領域に当社グループが関与することで、売上・利益の最大化を実現します。

外部環境

- 2026年度次世代スマートメーターの本格導入
- スマートメーターの全国仕様統一化

施策の方向性

- サプライチェーンの上流から下流までの全領域に当社グループが関与することで、優位性を確保して存在価値を高める



高品質な製品供給の要となる計器センター事業※

次世代の電力インフラの環境構築に向けて、
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

- 全スマートメーター組立業務
- 計量部・通信部間のペアリング対応業務



(2025年7月工場竣工、同年12月稼働開始予定)

※ 工場完成イメージ

データの高度利用と新たなソリューション

サステナブル社会に貢献する
新サービスを創出

- AMI (Advanced Metering Infrastructure) システムの開発・保守
- データ活用サービス (見守り支援 等)
- 新機能のIoTルート活用 (共同検針 等)

施策4

EVインフラ事業

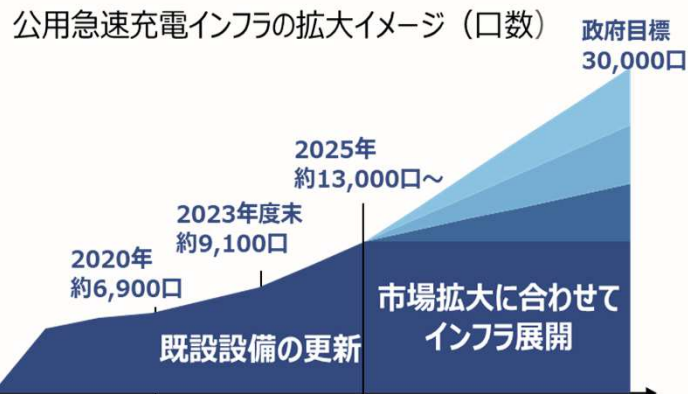
- “SERA”ブランドの積極展開に加えて、製品ラインアップの拡充、ワンストップサービス強化、強みである品質（故障停止時間で他社を圧倒）の磨き込み、コト売りビジネスの展開等により、EV用急速充電器トップメーカーの地位を確実なものします。

外部環境

- 2030年までに公用急速充電器3万口を含む充電インフラを30万口設置（経産省指針より）
- 高出力化のニーズ、従量課金制度の導入
- 多様な利用形態に応じた、利便性が高く持続可能かつ最適な充電インフラ構築への要求

施策の方向性

- ニーズへの迅速な対応（高出力化製品の早期投入、持続可能な最適充電インフラサービスの構築）
- EV用急速充電器トップメーカーとしての品質を維持



① 製品ラインナ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） 2025年秋リリース予定**

世界初 CHAdeMO認証取得

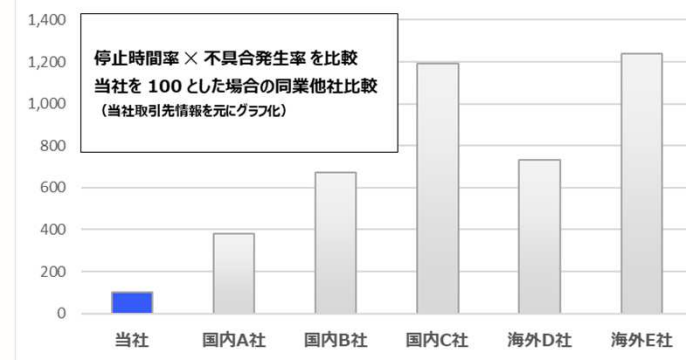
② 充電インフラサービスの構築

- 当社グループでの工事・メンテナンス体制の強化と拡充
- aima CHARGE（あいまチャージ）などのコト売りビジネスの積極展開と事業化実現

③ 業界トップの品質を維持

- 業界トップの品質を維持し続け、選ばれるEV用急速充電器メーカーとしてのSERAブランドの価値を高めていく

2024年不具合発生状況比較



施策5

半導体検査装置事業

- 最先端パッケージ基板用バンパ検査装置としては国内シェアNo1の信頼と技術力をテコに、AI半導体需要が激増する中で、国内外の新規顧客開拓、最先端半導体の進化（チップレット化）に対応した新製品投入によりV字成長を目指します。

外部環境

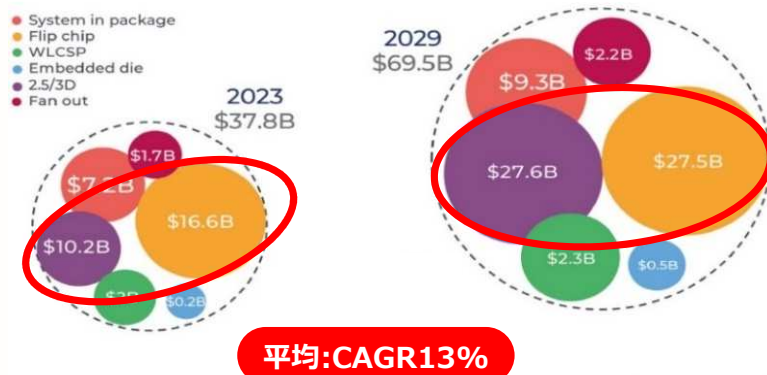
- 半導体業界における主要メーカーの多様化
- AI用半導体の需要増加
- パッケージ技術のイノベーションによる半導体の微細化、電子デバイスのチップレット化の進展による検査要求の増加

施策の方向性

- 拡販に向けた国内外顧客の探索、拡大
- 最先端半導体の進化に伴う、新たな検査ニーズへの対応

FC-BGAパッケージ市場推移予測

2023-2029 advanced packaging industry revenue forecast
(Source: Status of the Advanced Packaging Industry 2024, Yole Intelligence, July 2024)



平均:CAGR13%

(Flip chip:CAGR 9%, 2.5/3D:CAGR18%)

出典: Yole Intelligence 「Status of the Advanced Packaging Industry 2024」

① 国内外顧客の探索、拡大

- 海外協業企業の見直しによる海外営業の強化
- 主要基板メーカーとエンドユーザーとの密な連携により検査ニーズを把握し、顧客対応力を高める

② パッケージ基板の進化に対応した新製品の投入

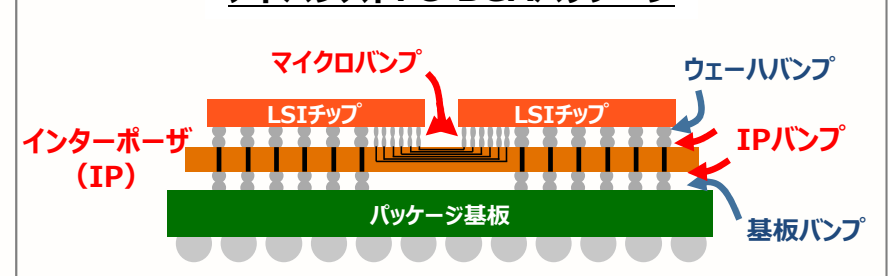
当社のアドバンテージである高度なセンシング技術を生かし

- インターポーザバンパを測定できる検査装置の市場投入
- ウェーハバンパを測定できる検査装置の市場投入

最先端半導体では、インターポーザ構造になることによってバンパ領域は倍化、かつこれまで以上に微細なバンパ（マイクロバンパ）が搭載され、**バンパ検査の需要は大幅に増大すると想定**。

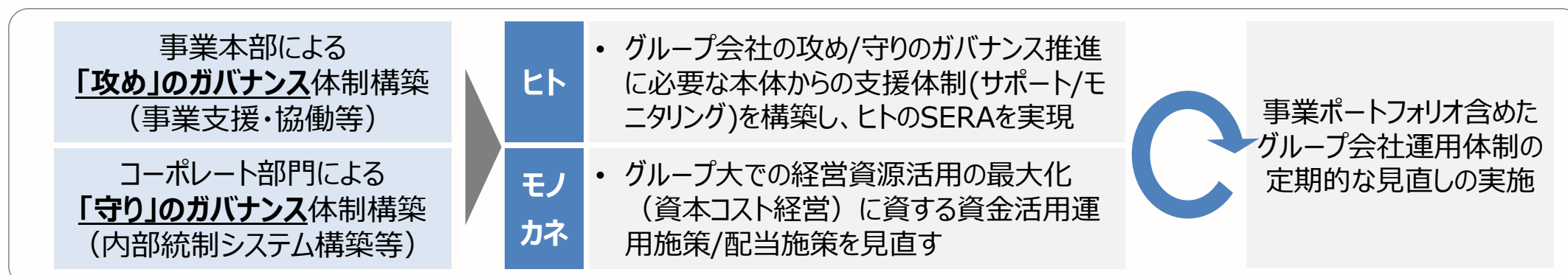
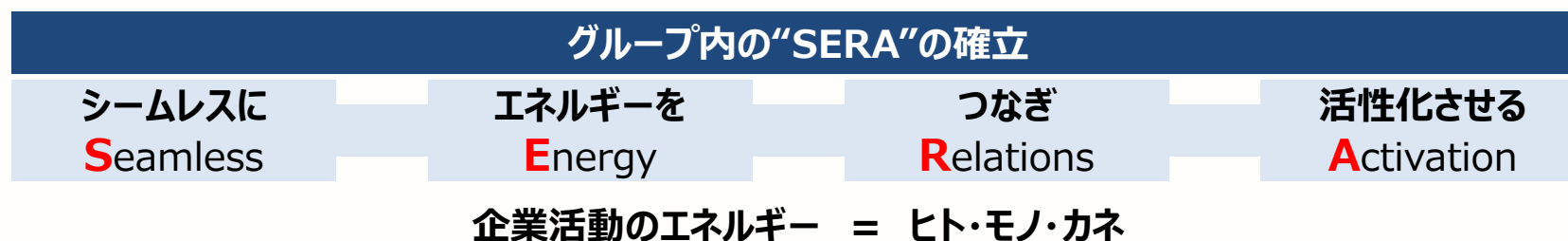
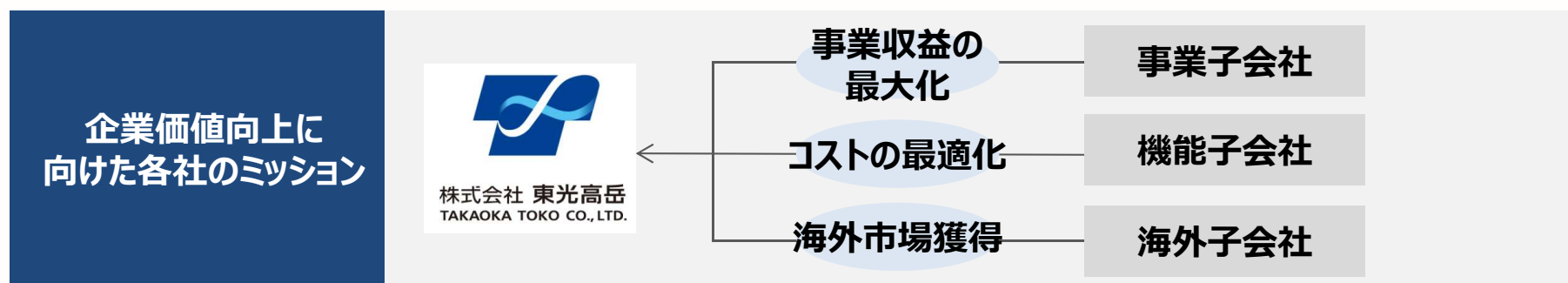
また、チップレット構造のパッケージは高コストパッケージとなることから、各チップレット全てが良品であることが求められ、**チップレット上のバンパ＝ウェーハバンパにも従来以上に強い検査需要が生まれると想定**。

アドバンスドFC-BGAパッケージ



7. グループガバナンスの強化

- 本体・グループ各社間のSERAを実現し、グループ全体でSQCファーストを維持しつつ企業価値を最大化します。
- このため、事業子会社・機能子会社・海外子会社ごとのミッション明確化、グループ大での事業ポートフォリオ最適化、攻めと守りのガバナンス（支援・協働・統治）体制の構築、資本コスト経営（ROIC展開）などの検討・導入を進めます。



8. 人的資本の価値向上

- 「多様な人財が集い、挑戦・共創し続ける、活力ある組織の実現」に向け、人的資本への対応を強化します。
- 成長を支える人財の確保（採用）と育成（OJT/Off-JT、ローテーション等）の強化、クレド考勤と成果を正当に評価する新人事制度の導入、人的投資の拡充（教育費・給与等で3か年：+60億円）、エンゲージメント向上策などを計画的に進めます。
- DX・カイゼンを進め、生産性の向上により1人あたり売上高の5%向上※を目指します。 ※東光高岳単体

現下の経営課題

課題克服に向け目指したい姿

主な取組み

新たな
経営理念
の推進

コア事業の
再生と強化・
成長分野に対する
“リソースシフト”

“不適切事案”の
撲滅・再発防止

人財力の強化

- 高い成長意欲をもって、社内外と積極的にコミュニケーションしながら、チェンジ×チャレンジを繰り返し、自己変革し続けられる

組織力の強化

- 戦略や事業ポートフォリオの転換に応じ、体制を機動的に変更できる
- 多様な人財が、適財適所で力を発揮して成果を出し、相互に補完・協力し合い、総合力が発揮されている

組織文化醸成

- カイゼン・SQCファーストが根付いている
- 経営理念のもと、主体的に考勤している
- D&Iとオープンなコミュニケーションで職場が活性化している

- 多様な人財を積極的に確保する施策を強化
- 人財の成長に向け、教育と育成の仕組みを強化
- タレントマネジメントシステムを活用した育成、管理
- 役割の遂行に対し、適切に評価する役割型人事制度への刷新

- 機動的な人財配置に向け、役割型人事制度導入
- 現場力強化と人財の成長が行える仕組み作り（ローテーションの仕組み化、FA制度拡充）
- ダイバーシティとワークライフマネジメントの推進（女性活躍、男性育休、柔軟な働き方）
- 従業員エンゲージメントを指標化し、向上に向けた各種施策を展開

- カイゼン、SQCファースト、クレド等の考勤実践を促進する評価制度を導入
- 心理的安全性の確保と、報連相・傾聴・対話を重視した職場内外のコミュニケーションの推進

9. DX戦略

- 世の中のデジタルトレンドの変化やSQCファースト改革を踏まえ、6 項目のDXロードマップを策定し推進中です。
- 当面は、特に「SQCファースト改革の①工場DX」、「生成AIによる②デスクワークのDX」、「基盤となる⑥DX人財の育成」に注力します。

デジタルトレンド

a. AIの汎用化

- ・生成AI、汎用的なAI、人間並み・人間超えのAI
- ・業務の自動化・無人化
- ・人間とAIの共生

b. スマートファクトリー

- ・IoT、デジタルツイン
- ・ロボット、AGVなどで労働を代替
- ・マスカスタマイゼーション

c. データ活用

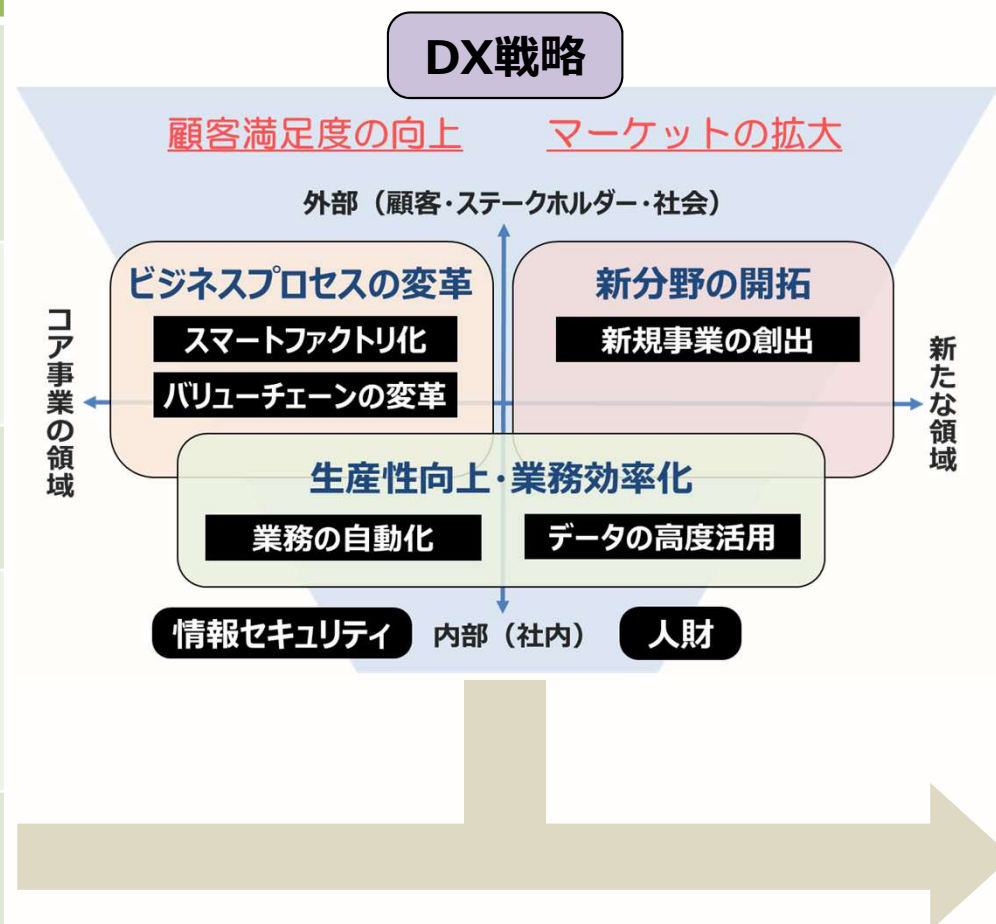
- ・ビッグデータ、IoTデータの活用
- ・自動データ分析

d. 仮想空間世界の発展

- ・リアルとバーチャルの融合、xR（VR・AR・MR）
- ・バーチャルコミュニケーション、分散・遠隔協業

e. インフラの高度化

- ・高速、大容量、低遅延なネットワーク
- ・ゼロトラストセキュリティ



DXロードマップ

① 工場のDX

- ✓ 製造工程変革
- ✓ 検査・製造のデジタル化・自動化
- ✓ 品質関連情報のDB化

② デスクワークのDX

- ✓ 生成AI活用による業務変革

③ 営業・設計のDX

- ✓ サプライチェーン変革
- ✓ 自動見積、自動設計
- ✓ 3Dデータの活用、シミュレーション

④ データの高度活用

- ✓ データ分析、工場の見える化
- ✓ データサイエンティストの育成

⑤ サプライチェーンセキュリティの強化

- ✓ ゼロトラストセキュリティ
- ✓ PSIRT/ISMS

⑥ DX人財の育成

- ✓ 中核者の育成

9. DX戦略（工場DXの推進状況）

- チェックシートの電子化（検査：～2027年3月、製造：～2028年3月）、生産ステータス見える化（～2027年3月）、製造・検査ラインのデジタル化・自動化（順次）など、人手を介さないプロセス構築と工程管理強化に向けた取組みを加速します。
- 2025年度にロボを構築し、各種DX技術の検証と適用を進めます。

チェックシート電子化例

タブレット画面例

二 次 元 ス キャン	①に本製品が各組立の工程に組み込まれているか	全	○	●	●	●	●	●	●
	②組立作業の順序が正しいか	全	○	●	●	●	●	●	●
	③電子部品・金具のサイズは正しいか（例：M8×20mm 六角ボルト）	全	○	●	●	●	●	●	●
	④に本製品の組立工程が正しいか（例：M8×20mmの六角ボルトをM8×20mmの穴に挿入する）	全	○	●	●	●	●	●	●
	⑤組立作業の工程が正しいか（例：M8×20mmの六角ボルトをM8×20mmの穴に挿入する）	全	○	●	●	●	●	●	●
	⑥組立作業の工程が正しいか（例：M8×20mmの六角ボルトをM8×20mmの穴に挿入する）	全	○	●	●	●	●	●	●
	⑦組立作業の工程が正しいか（例：M8×20mmの六角ボルトをM8×20mmの穴に挿入する）	全	○	●	●	●	●	●	●
	⑧組立作業の工程が正しいか（例：M8×20mmの六角ボルトをM8×20mmの穴に挿入する）	全	○	●	●	●	●	●	●
	⑨組立作業の工程が正しいか（例：M8×20mmの六角ボルトをM8×20mmの穴に挿入する）	全	○	●	●	●	●	●	●
	⑩組立作業の工程が正しいか（例：M8×20mmの六角ボルトをM8×20mmの穴に挿入する）	全	○	●	●	●	●	●	●

— 特徴 —

- 人手を介さないデジタルログスで入力
- データによる保管・トレーサビリティ
- 写真や絵で確認ポイントを表示

製造自動化（技術検証）

協働ロボットによる組立



— 検証実施項目 —

- 部品の搬送及び組付け
- ネジ締め（M8～10 六角ボルト）
- 力覚センサによる位置決め
- 画像カメラによる位置合わせ

※協働ロボット・安全柵なしで設置でき、ロボットが動く範囲内でも人が作業できるロボット

検査自動化（技術検証）

センサ・カメラによる検査



— 検証実施項目 —

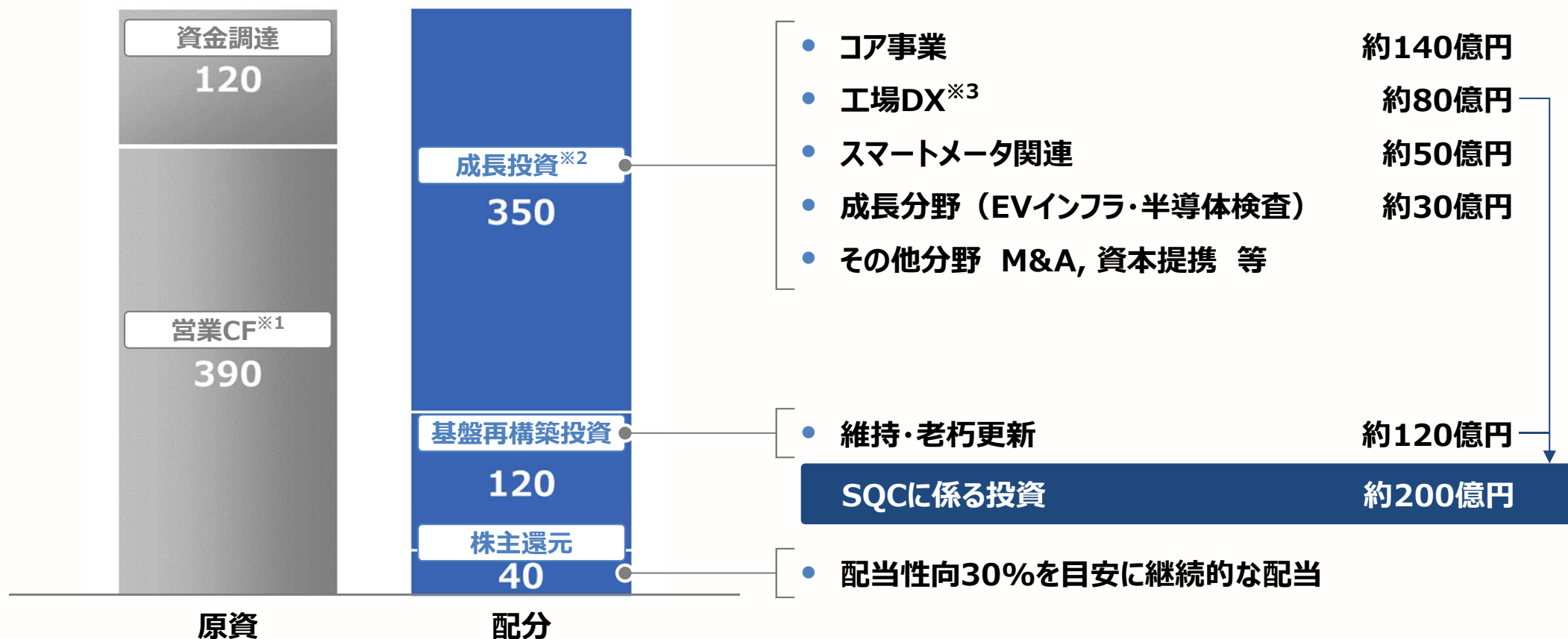
- 変色や傷などの外観異常判定
- 寸法測定
- 部品やチェックマークの有無確認
- 部品の取り付け状態の良否判定

10. 財務戦略（キャッシュアロケーション）

- 工場DX推進や設備老朽化対策等のSQC確保に加え、コア事業の強靱化や注力事業の成長基盤を構築するため、前中計期間（2021～23年：約150億円）を大幅に上回る総額 470億円の投資（研究開発費を含む）を計画します。
- 株主還元については、一層の拡充に向け次ページの通り見直しを行います。
- これらの原資は、営業CFのほか、有利子負債の活用等により資金調達を実施します。

中期経営計画期間 3ヶ年累計（2025～2027）

基本方針・投資優先度に応じて成長資金を配分



※1 研究開発費控除前

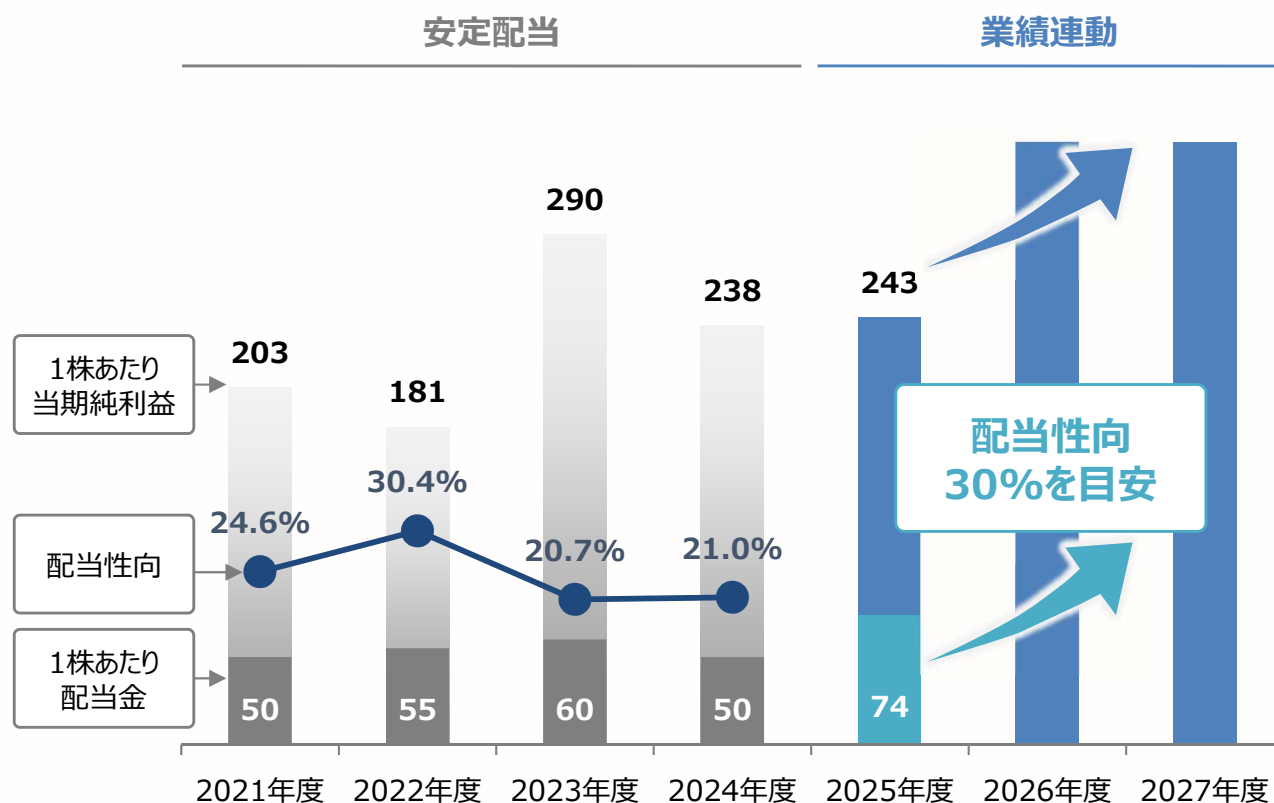
※2 研究開発費を含みます

※3 東光高岳単体

10. 財務戦略（株主還元方針）

- 株主還元は、従来の“安定配当”から“業績連動型配当”へ見直し、企業価値向上とともに一層の拡充を目指します。
- 2027中期経営計画期間は、SQC投資、コア事業の強靱化、注力事業の成長基盤構築のために多額の投資を計画していることを踏まえ、配当性向30%を目安とします。

1株あたり当期純利益金額・配当金額（円）および配当性向



配当方針

- 各期の業績に応じた業績連動型
- 配当性向30%を目安
 - 非経常的な特殊要因により親会社株主に帰属する当期純利益が大きく変動する場合は、その影響を考慮して配当金額を決定することがあります
 - 2026年3月期（2025年度）より適用

11. マテリアリティと2027中期経営計画の関連

マテリアリティ	機会・リスク ☆：機会 ★：リスク	中計基本方針	主要なKGI※	
			項目（内部指標含む）	2027年度計画
電力の安定供給と高度利用への貢献	☆ レベニューキャップ制度による老朽化設備更新ニーズの発生	1 SQCファースト改革	コア事業売上高	810億円
	☆ 大型再エネ発電、データセンター投資などに伴う受変電機器構築需要の発生	2 コア事業の再生と強靱化		
	☆ 電力情報の見える化ニーズの増大	3 成長ストーリーの再構築	拡大分野・成長分野売上高	390億円
	★ 競合他社のDX推進などに伴うQCDSレベル向上			
カーボンニュートラルへの貢献	☆ ユーザーの環境意識の高まり	3 成長ストーリーの再構築	カーボンニュートラルに資する製品・サービス売上高	78億円
	★ 分散型電源・地域マイクログリッド推進	4 経営基盤の強化	カーボンニュートラルに資する製品・サービスの研究開発実践度	—
	★ 対応遅れによる競争力低下		Scope1・2削減率（2014年度比）	46%以上減
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	☆ 従業員の高いエンゲージメントによる組織の活性化	1 SQCファースト改革	女性管理職比率	3%以上
	★ 低エンゲージメントによる人財流出	4 経営基盤の強化	障がい者雇用率	2.7%以上
	★ デジタル人財の採用競争激化		従業員幸福度（10点満点）	6.5点以上
			カイゼン&DXの加速	—
ステークホルダー・エンゲージメント	☆ ESG取組み度合いの評価による資本コストの低下	2 コア事業の再生と強靱化	統合報告書に関する評価点	—
	★ 株価低迷による資本コストの上昇	4 経営基盤の強化	PBR	1.0倍以上
	★ サプライチェーンにおける強制労働などの人権問題の発生		サプライヤー総合評価の実践	—
安全・品質・コンプライアンスの確保とガバナンスの強化	☆ 規律あるガバナンスによる企業価値の向上	1 SQCファースト改革	SQCファースト改革の実践度	—
	★ 法律や社内ルールなどに対する意識の低下		不具合件数	—
	★ デジタル化の進展に伴うサイバーセキュリティリスクの増大		休業災害件数	—

※ KGIについては非開示の項目・目標を含みます

I. 事業活動の振り返り

II. 新経営理念の制定

III. 2027中期経営計画

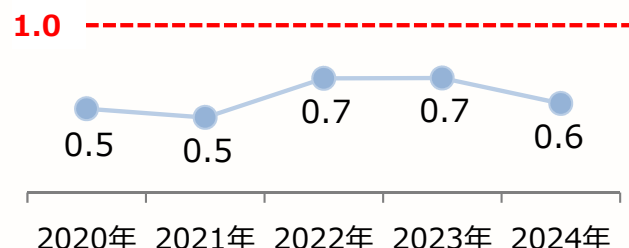
IV. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

1. 現状分析

- PBRは上昇傾向にあるものの、目標の1.0倍を割り込む状況が継続しています。
- その主要因はROEが低い（2023年度を除き8%未達）ことにあり、ROEを分解すると売上高当期純利益率の向上が課題と認識しています。
- またPERについては、ステークホルダーとの対話促進によるエンゲージメント強化が重要と認識しています。

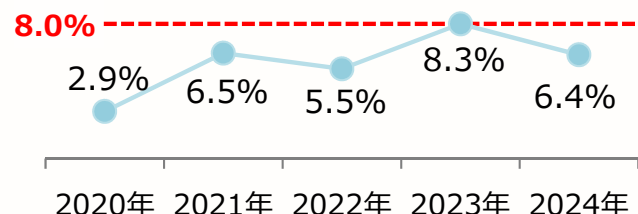
PBR（倍）

1.0倍に満たない状況が継続

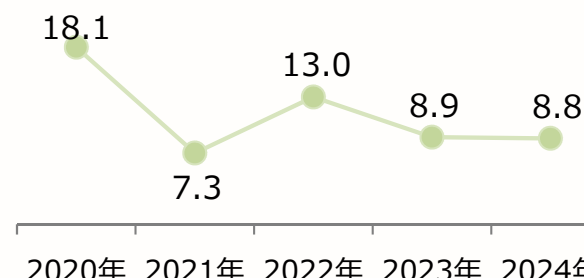


ROE（%）

改善傾向にあるものの8.0%を下回る水準



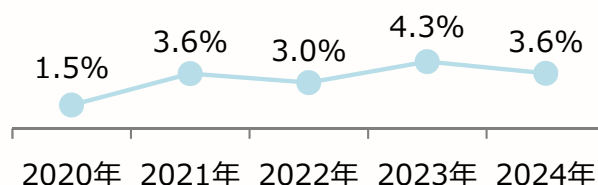
PER（倍）



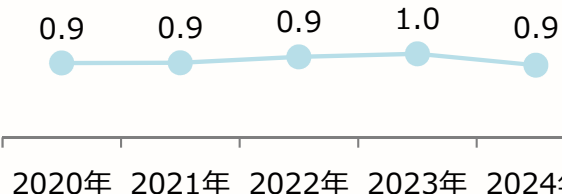
ROEの分解

売上高当期純利益率（%）

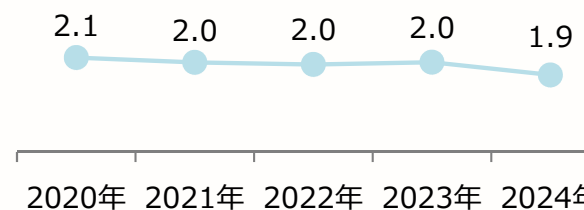
利益率向上が課題



総資産回転率（回）

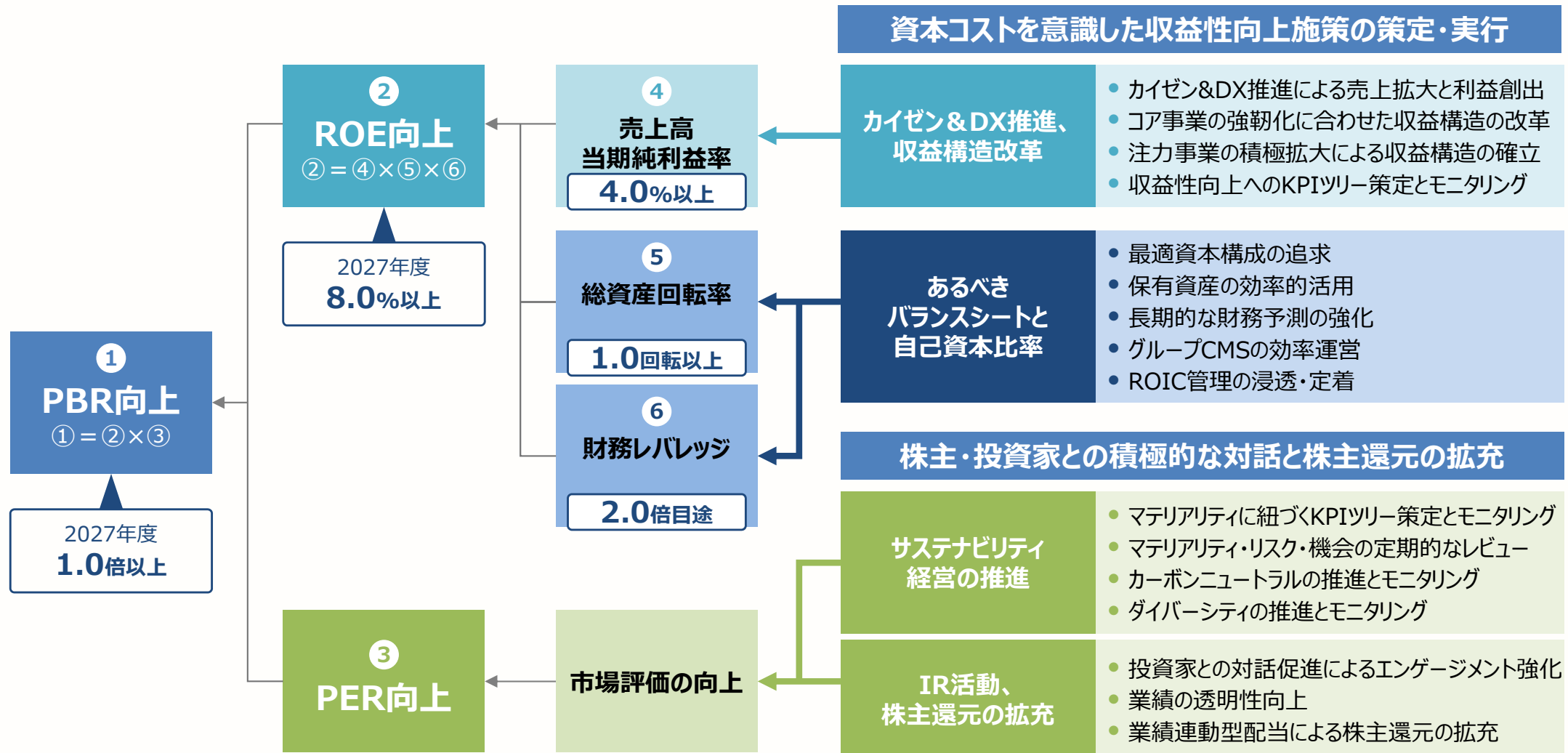


財務レバレッジ（倍）



2. PBR向上に向けた取組み

- ROE8%以上を達成・維持するため、カイゼン&DXの推進と収益構造改革により、売上高当期純利益率を高めます。
- またPER向上に向け、サステナビリティ経営の推進とIR活動の強化、株主還元の拡充を推進します。
- これらにより、2027年度にはPBR1.0倍以上の達成を目指します。





将来予想に関する注意事項

本資料の将来計画の数値につきましては、発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績は今後様々な要因によって異なる可能性があります。

