

大崎電気グループ 統合報告書

# 2025

The logo for OSAKI, featuring a red square icon with three white vertical bars of increasing height, followed by the word "OSAKI" in a bold, black, sans-serif font.

**OSAKI**

## 見えないものを見える化し、 社会に新たな価値を生み出す

大崎電気グループは、持続的な成長の実現に向けて、企業の存在意義をあらためて明確にしました。

約1年にわたって社内での対話を重ねるとともに、

お客さまや株主・投資家の皆さまを含むステークホルダーの方々からのご意見を伺い、

その期待にどのように応えていくかを議論したうえで、2024年4月に当社グループのパーパス

「見えないものを見える化し、社会に新たな価値を生み出す」を制定し、これを企業理念として位置づけました。

〈パーパス・企業理念に込めた思い〉

これまで、これからも、大崎電気グループは事業を通じて社会に貢献することをめざしています。

創業以来、電気に関わるものづくりを続けてきた大崎電気グループは、

電力量計を通じて、社会インフラである電力の安定供給や有効利用を支えてきました。

機械式電力量計がスマートメーターへと進化しても、電力（エネルギー）を見える化する製品・サービスは、変わらず私たちの中核です。

そして現在では、エネルギー以外のものも見える化し、社会課題を解決する「ソリューション事業」を広げつつあります。

さらに今後、これまでない領域にも挑戦し、社会に役立つ新たな価値を生み出していきたいという思いを込めて制定しました。

 パーパス・企業理念 <https://www.osaki.co.jp/ja/profile/philosophy/purpose.html>



## Global Energy Solution Leader

大崎電気グループは、製品からシステムへ、そしてシステムからソリューションへと事業領域を拡大しています。

脱炭素社会の実現をはじめとする地球規模の課題に真正面から向き合い、新たなソリューションを提供することで、

グローバル市場における確固たる地位の確立をめざします。

### 企業行動憲章 | 事業を進めるうえでの行動原則

私たち大崎電気グループは、公正かつ自由な競争のもと、

自らの成長とグローバル社会の発展に寄与します。

大崎電気グループの役職員は、すべての法令およびその精神を遵守し、

社会的良識をもって行動することを基本とし、

以下の原則に基づき、高い倫理観をもって社会的責任を果たします。

1. 持続的な成長
2. 公正な情報開示、ステークホルダーとの建設的な対話
3. お客さまとの信頼関係
4. 働き方の改革、職場環境の充実
5. 人権の尊重
6. 公正な事業推進
7. 環境問題への取り組み
8. 社会への貢献
9. 反社会的勢力との関係遮断
10. 危機管理の徹底
11. 大崎電気グループ経営者の役割と本憲章の徹底

### 価値観 | パーパスの実践・ビジョン実現に向けて大事にする価値観

#### 挑戦 迅速 革新 社会貢献

—— 市場や技術の変化に柔軟に対応し、失敗を恐れず挑戦することで、新たな価値を創造します。

—— 社会や顧客の本質的なニーズに対し、迅速な行動で応えます。

—— 過去の成功にとらわれず挑戦を重ねることで、革新を生み出します。

—— 事業活動を通じて社会課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

大崎電気グループは、これまで大切にしてきた「堅実」や「誠実」といった価値観を土台に、

持続的な成長に向けて新たに4つの価値観（挑戦、迅速、革新、社会貢献）を掲げました。



発行にあたって

当社の「統合報告書2025」をご覧ください、誠にありがとうございます。

本報告書の発行にあたっては、株主・投資家の皆さまに加え、社外有識者の方々からいただいたご意見を参考にしています。本報告書では、まず当社の現状を分かりやすくお伝えするとともに、取り組みが途上にある事項についても率直に記載しています。そのうえで、いつまでにどのような姿をめざすのかというアクションプランを可能な限り開示することを基本姿勢としています。これは、当社が中長期的に価値を創造していく過程を具体的に示すためのものです。

また、本報告書を単なる情報発信にとどめず、ステークホルダーの皆さまと建設的な対話を行うためのツールと位置づけています。本報告書を通じていただいたご意見やご提案は、当社グループの経営に生かすとともに、次年度以降の情報開示や対話のさらなる深化につなげてまいります。

本報告書が、皆さまとの対話を一層深める契機となることを心より願っております。

取締役専務執行役員 グループ経営本部長 上野 隆一

発行:2025年10月

編集方針

「統合報告書2025」は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、当社の価値創造プロセスの全体像とそれを構成する個々の戦略・施策についてご理解いただくことを目的として編集しています。社会課題の解決とその取り組みを通じた持続的な事業成長を図るために当社が投入する経営資本や経営の重要課題（マテリアリティ）、中期経営計画を軸とした重点戦略、当社の強みと想定されるリスクなどを網羅的に説明することで、当社が社会に提供したい価値や中長期視点での企業価値向上に向けた取り組みをできる限り財務・非財務の両面から、客観的かつ具体的に記載することを意識した内容としています。また、ステークホルダーの皆さまからお寄せいただいたご質問・ご意見、ご関心の高いテーマについても、可能な限り紙面をもって説明を尽くすよう努めています。なお、次号のさらなる内容充実に向け、ご覧いただいた感想・改善点などを編集事務局（当社コーポレートコミュニケーション部=p4記載）までお寄せいただければ幸いです。

対象範囲・期間

- 対象範囲
- 原則として大崎電気工業株式会社および連結子会社（国内8社、海外16社）を対象としています。一部データ等で大崎電気工業株式会社のみを対象とする場合は、その旨を注記しています。
- 対象期間
- 2024年4月1日～ 2025年3月31日（2024年度）
- ・一部は2025年9月末日までの取り組みを記載しています。
  - ・執行役員の管掌事項や部署名は2025年10月1日時点としています。

将来の見通しに関する注記および免責事項

本報告書に記載の計画・戦略および業績予想などの将来見通しは、発表時点で入手可能な情報に基づき作成したものです。実際の業績等は、今後のさまざまな要因により記載内容と異なる可能性がありますので、あらかじめご承知おきください。なお、本報告書はステークホルダーの皆さまへの情報提供を目的としたものであり、当社株式の売買を勧誘または推奨するものではありません。

用語について

本報告書では、大崎電気工業株式会社を大崎電気もしくは当社、大崎電気工業株式会社およびグループ会社を大崎電気グループもしくは当社グループとして記載しています。また海外計測制御事業を担うグループ会社EDMI LimitedをEDMIと記載しています。

会計基準に関する注記

本報告書は日本会計基準（JGAAP）ベースで記載しています。

著作権・商標権について

本報告書に掲載しているすべての内容の著作権等は、当社または当社に使用を認めた権利者に帰属します。私的使用など法律で認められる範囲を超えて、無断で使用（複製・改変・転載・配布等）することはできません。本報告書に記載している製品名・サービス名等は、各社の商標または登録商標です。

参照ガイドライン

本報告書は、国際統合報告評議会（IIRC）「国際統合報告フレームワーク」、グローバル・レポーティング・イニシアティブ（GRI）「GRIスタンダード」、経済産業省「価値協創ガイダンス」などを参考に作成しています。

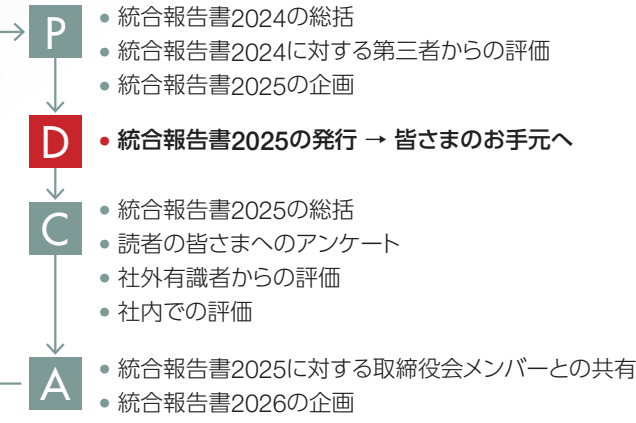
統合報告書に関するお問い合わせ先

大崎電気工業株式会社  
コーポレートコミュニケーション部

株主・投資家情報  
<https://www.osaki.co.jp/ja/ir.html>



制作プロセス



Contents

|                            |    |                         |    |
|----------------------------|----|-------------------------|----|
| At a Glance                | 5  | グループ経営基盤強化に向けた担当役員メッセージ | 23 |
| 社長メッセージ                    |    | 経営資本戦略 — ものづくり力 —       | 27 |
| 社長メッセージ                    | 7  | 経営資本戦略 — 開発・技術力 —       | 29 |
| 大崎電気グループの価値創造              |    | 経営資本戦略 — 人的資本 —         | 31 |
| 成長の軌跡／価値創造の歩み              | 13 | 事業戦略 — 国内計測制御事業 —       | 35 |
| 価値創造プロセス                   | 15 | 事業戦略 — 不動産事業 —          | 43 |
| 価値創造に向けた戦略                 |    | 事業戦略 — 海外計測制御事業 —       | 44 |
| 経営の重要課題（マテリアリティ）           | 17 | 価値創造の基盤                 |    |
| 中期経営計画（2024年度～ 2026年度）について | 21 | サステナビリティの取り組み           | 48 |

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 環境                      | 50 |
| 社会                      | 53 |
| コーポレート・ガバナンス            | 58 |
| 社外取締役（指名・報酬委員会委員長）メッセージ | 67 |
| データセクション                |    |
| 非財務情報（3年間のデータ）          | 74 |
| 財務情報（11年間の連結データ）        | 75 |
| 株主・投資家の皆さまとの対話          | 77 |

編集メンバー





# At a Glance

大崎電気工業は、電力の計測・制御を通じてエネルギーの有効活用に貢献している電機メーカーです。

財務ハイライト(2025年3月31日時点)

売上高

971億2百万円

前年度比 2.1% ↑

営業利益

57億1百万円

前年度比 3.0% ↓

親会社株主に帰属する当期純利益

35億4百万円

前年度比 45.6% ↑

ROE

6.9%

前年度実績 5.0%

自己資本比率

51.9%

前年度比 0ポイント

事業の特長

- 主力の電力量計(スマートメーター)は**国内販売実績トップシェア**
- スマートメーターの**世界シェア(中国除く)は約8%(第4位)**
- 特に**オセアニア地域では70%超のシェア**を維持
- スマートメーターのほか、**社会課題解決に貢献する製品・サービスの拡販にも注力**
  - ・ エネルギーマネジメントシステム(お客さまの効率的な電力利用をサポート)
  - ・ スマートメーターリングシステム(電力・ガス・水道使用量の自動検針とクラウド管理で省力化・省人化に貢献)
  - ・ AI制御と蓄電池を用いたエネルギーマネジメントシステム(名称:SmaRe:C(スマレック))
  - ・ 配電盤・分電盤(電力会社さまやデータセンター向けに販売)

主要製品

主な製品・サービス

スマートメーター

エネルギーマネジメントシステム

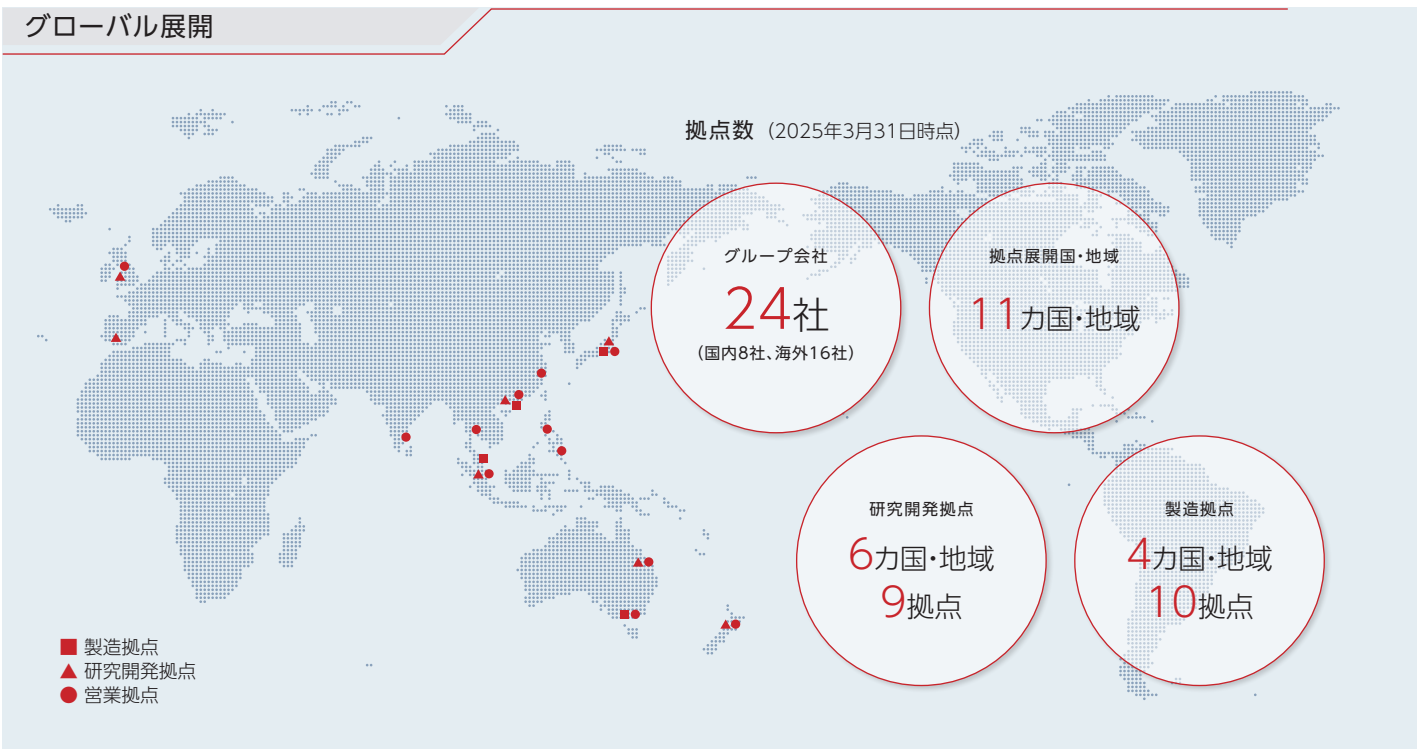
配電盤・分電盤

  
国内

  
海外





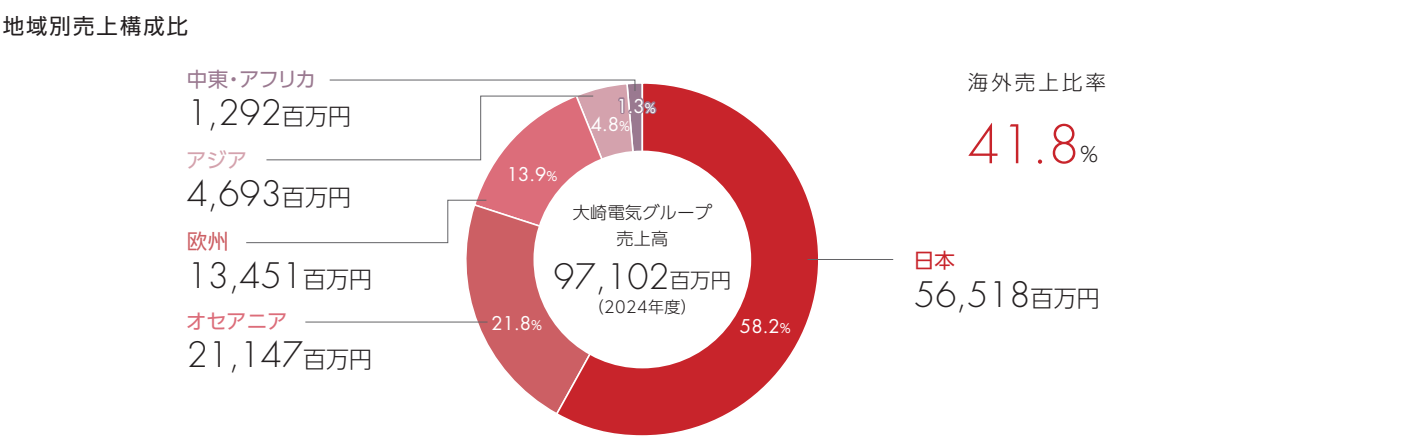


主な製造拠点

  
大崎電気工業株式会社 埼玉事業所

  
株式会社エネゲート 千里丘事業所

  
EDMI Electronics Sdn Bhd (マレーシア)



従業員数(単体／連結)

単体 542人

連結 2,558人

海外従業員比率(連結)

37.3%



技術者比率※(単体)  
※エンジニア(技能系社員を除く)

単体 21.6%



(2025年3月31日時点)



# 持続的な企業価値向上に向け、「事業成長」と「稼ぐ力の強化」に全力で取り組む

取締役社長執行役員 COO(代表取締役)

渡辺 光康



## ■ PBR1倍割れ

当社は長年にわたりPBRが1倍を下回る状態が続いてきました。この状態は会社の純資産が「解散価値」を下回っている状態であり、資本市場から見て、当社の「将来の収益性や成長性」に対する評価が著しく低いことを意味します。

原因はいくつか考えられますが、①株主の皆さまからの期待リターンである株主資本コストを下回る低ROE(資本収益性の低さ)、②海外で多額の赤字を発生させるなど事業の収

益性の低さ、③当社事業の将来成長性や収益性への期待不足、などが主な要因と認識しています。

また、株主・投資家の皆さまとの対話もこれまでは「結果説明」を中心としたものであり、戦略実行過程で直面している課題や施策進捗をはじめ、開示資料の行間を埋めるような丁寧な対話が不足していたと考えています。

## ■ 中期経営計画初年度(2024年度)の振り返り 📖 P21~22

現在、2024年度から2026年度までの3カ年を期間とする中期経営計画の達成に向けた戦略を実行中ですが、おかげさまで初年度は業績の数値目標(売上高900億円、営業利益47億円、当期純利益20億円、ROE4.0%)はクリアすることができました。(売上高971億円、営業利益57億円、当期純利益35億円、ROE6.9%)

要因を簡単に分析すると、国内のスマートメーター事業において、現行型スマートメーターの追加需要に対して製販一体となった受注活動を展開したことで受注拡大を図り、当初計画を上回る売り上げを計上したこと、海外事業において、オセアニア市場向けの追加受注の獲得で売り上げを伸ばしたこと(為替が円安に動いたことも追い風)、こうした増収効果に

加え、国内での販売管理費の適正化・縮減、海外における大幅な組織構造改革によるコスト削減などにより利益率が改善し

| 【修正後の中期経営計画】 |        |       |        |       |          |
|--------------|--------|-------|--------|-------|----------|
|              | 2024年度 |       | 2025年度 |       | 2026年度   |
|              | 計画     | 実績    | 当初計画   | 修正計画  | 計画(修正なし) |
| 売上高          | 900億円  | 971億円 | 950億円  | 980億円 | 1,000億円  |
| 営業利益         | 47億円   | 57億円  | 55億円   | 58億円  | 90億円     |
| 当期純利益        | 20億円   | 35億円  | 35億円   | 36億円  | 55億円     |
| 営業利益率        | 5.2%   | 5.9%  | 5.8%   | 5.9%  | 9.0%     |
| ROE          | 4.0%   | 6.9%  | 6.5%   | 7.0%  | 10.0%    |

### 【中期経営計画(2024年度～2026年度)】

- 基本方針：グループシナジーを最大限に生かし、スマートメーターを基軸としつつ脱炭素社会の実現などの社会課題に対する新たなソリューションの提供を通じてグループの持続的な成長をめざす
  - ・ 2026年度の数値目標 売上高1,000億円、営業利益 90億円、ROE10.0%
- 重点戦略：【国内計測制御事業】スマートメーターを基軸としつつ、社会環境の変化を見据えたソリューション事業の伸長
  - 【海外計測制御事業】利益を重視したビジネスへの変革
  - 【国内外共通】グループ経営基盤の強化

たことなどが結実した結果と評価しています。

加えて、懸案であった非事業用資産、具体的には不動産(約9億円)と政策保有株式(約4億円)の売却を加速させたことや、2024年8月から1年をかけて20億円規模の自己株式取

得を実施したこと、さらには、配当方針の見直しにより8年ぶりに増配したことなど、資本効率の改善や株主還元強化に関する施策を強く前進させたことも市場の皆さまから一定のご評価をいただけたものと考えています。

## ■ 2026年度での中期経営計画達成に向けて

中期経営計画最終年度である2026年度の数値目標は、今まで当社が到達したことのない高い水準としていますが、2024年度の成功体験と中期経営計画期間中に取り組みを進めてきた各施策の成果を確実に刈り取ることで、全社一丸となって果敢に挑戦したいと考えています。

当社は、過去において、中期経営計画の単年度目標を達成できないことがあったり、非事業用資産の売却がスローだったことなどにより、結果として低いPBRが続く状態に甘んじてきました。これは、株主・投資家の皆さまから現経営陣による事業運営では企業価値を高められないと宣告されているに等しい、大変重いメッセージです。

中期経営計画達成という市場との約束を反故にすることの重みや影響、何より、そのことが、当社がめざす中長期のありたい姿(ビジョン=詳細は後述)の実現に向けては大きな後退であることを私自身が改めて胸に刻んでいます。

中期経営計画達成には戦略性のある施策と経営のリーダーシップが不可欠です。私は、今回の中期経営計画こそ何としても達成するとの不退転の決意で、あらゆる施策を総動員して日々の経営に臨んでいます。

また、株主・投資家の皆さまとの対話を充実させるために、2024年度下期よりIR/SRの体制を強化し、より丁寧で分かりやすい情報発信にも取り組んでいます。

## ■ PBRのさらなる改善 📖 P23~26

2024年度は、国内・海外での収益拡大や政策保有株式・不動産の売却などを進めたこともあり、2024年度末時点で、当社が算定した株主資本コスト(6.0%=CAPMに基づき算定)を上回るROE6.9%を実現することができました。

中期経営計画に掲げた施策を確実に、スピード感を持って進めたことで株価は上昇し、PBRも1倍割れから脱しています。(2025年9月2日終値 1,285円、PBR 1.12倍)

この出来事は、私たちにとって、自分たちが掲げた戦略を愚直に実行して目標達成すれば市場に評価していただけるとい

う成功体験でもあります。私自身だけでなく、他の取締役・執行役員、社員にとっても大変意義深いもので、まさに「資本コストや株価を意識した経営」実践の結果であり、今後の取り組みの原動力にもなっています。

とはいえ、現在のPBRの水準は盤石なものではありませんので、引き続きPBRを一つの指標としながら、私自身が率先して持続的な企業価値の向上に向け、「価値創造プロセス」の実践に取り組んでいく所存です。

## ■ PBR改善にはROE向上が不可欠

さらなるPBR改善に向けて、当社は長らくROEの低迷が低PBRにつながったとの反省の下、数値目標を掲げてROEの向上に取り組んでいます。中期経営計画では、2026年度のROE目標値10.0%を掲げています。

ROE10.0%の達成に向けては、デュボン分析により取り組み要素を整理し、①売上高純利益率の改善、②総資産回転率

の向上、に取り組むこととしています。財務レバレッジについては、現在の自己資本比率に鑑み、目標達成に直結する施策には含んでいませんが、今後、例えば、大規模な成長投資が必要となった場面などでは他人資本の拡大による資金調達も排除することなく検討したいと考えています。

## ■ 「事業の成長」と「稼ぐ力の強化」の同時推進

ここで、ある程度具体的な内容も含め、私たちが描くROE改善施策について、私の思いも交えて言及します。

私は、持続的な企業価値向上に向けては、「事業の成長」と「稼ぐ力の強化」の同時推進が不可欠であると常々考えています。売上増やシェア拡大を通じた事業規模の拡大を図る「攻め」の事業成長と利益を確実に生み出すための筋肉質なボ

ディーづくり(稼ぐ力の強化)を同時に進めることは、想定外の外部環境変化など、時に試行錯誤と困難を伴いますが、中期経営計画で掲げた目標達成に向け、戦略を常にアップデートしながら、私が先頭に立って取り組む覚悟です。戦略のポイントをかいつまんでご説明します。



■ ROE向上策① ― 売上高純利益率の改善 ―

まず、売上高純利益率の改善。国内事業では、すべての電力会社さまにおいて、家庭や事業所に設置している電力量計（スマートメーター）について、いわゆる第2世代スマートメーターへの切り換えが2025年度後半から始まります。向こう10年をかけて国内すべてのスマートメーターが第2世代スマートメーターに置き換わります。新メーターは、機能・性能がアップすることによる利益率の向上が期待されます。

併せて、投資を伴う生産設備の大幅な更新を行い、生産プロセスの見直しや自動化を推進することで、原価率の低減にも取り組んでいます。第2世代スマートメーターの生産体制の構築は着々と進んでおり、2025年度に設備投資に伴う償却費が一部先行して発生しますが、今後は物量増と操業度向上による増益効果の最大化に努め、「稼ぐ力の強化」に継続して取り組みます。

一方、国内ソリューション事業は、蓄電池を活用して電力料金・電力購入量を最適化し、再エネ利用の最大化を実現するシステム（SmaRe:C=スマレック）の受注を2025年度から開始しました。脱炭素化に向けたさまざまな取り組みが求められるなかで、お客さまのGX（Green Transformation）を支援するシステムとして売り上げ拡大（事業の成長）をめざします。

現在、事業ポートフォリオ管理を進めるにあたりROICによる事業管理を試験的に運用しています。ソリューション事業を構成するサブ事業の中には新製品の上市遅れや競争激化などにより当初の事業計画を達成できていないものもありますので、ROICによる事業管理を本格導入する際には、ソリューション事業の最適ポートフォリオの検討にも活用したいと考えています。

海外事業は、2012年のEDMI（シンガポール）買収後、山谷こそあったものの継続して事業成長を続け、2024年度末時点では、連結売上高の約42%、営業利益で26%を同社が占めるまでになりました。

お客さまとの強固で安定的な関係を背景に、ニュージーランドやオーストラリア東部5州では70%を超える高いシェアを維持しており、今後も住宅着工件数の増加が見込まれる同市場での売り上げ拡大と収益性の向上を見込んでいます。

2025年7月にはスマートメーターの新機種NEOS（ネオス）

■ ROE向上策② ― 総資産回転率の向上 ―

次に、もう一つの柱である総資産回転率の向上については、運転資金効率の改善と非事業用資産の圧縮に取り組んでいます。キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）の改善と棚卸資産の圧縮が主なテーマですが、2024年度はいずれも満足のいく結果とはなっていません。特に、棚卸資産は、2024年度末で249億円規模に達しており、その圧縮が急務です。海外では在庫適正化を推進するプロジェクトチームを組成するなど、事業ごとの特性も考慮した取り組みを進めています。2026年

を発売しました。生産性向上のために共通設計プラットフォームを取り入れた製品で、メーター本体での特定の演算処理（エッジコンピューティング）にも対応し、電力会社さまが持つ「データマネジメントシステム」にデータを送信する「ヘッドエンドシステム」と連動して、より付加価値の高い電力計量ソリューションを提供することができます。

また、通信機能を後付けでアップグレードすることもでき、技術革新の激しい、多様な通信方式に対応可能なため、従来品の概念を革新的に変えた機種として高い期待を集めています。

原価低減にも積極的に取り組んでいます。NEOSシリーズでは共通設計プラットフォームの採用により、部品点数削減や生産方法の見直しを図る一方、生産工程での細かい改善の積み重ねや半自動化の拡大で製造原価の低減を進めています。

当面、オーストラリア、ニュージーランドでの拡販に取り組みますが、世界戦略機種でもあり、オセアニアでの実績を踏まえた他地域展開も視野に入れています。また、海外では産業用メーターも2026年度に新機種を上市予定で、従来以上の高い収益性を期待しています。

今後も国内トップシェアの維持と海外での拡販を通じて、世界市場でのシェア拡大と収益性向上に取り組めます。（本報告書編集時点での当社グループの世界シェア=中国除くは、約8%・第4位。Global Electricity Metering Market Dataset、GLOBAL AMI MARKET SHARE – METER COMMUNICATIONSに基づく）

国内・海外で戦略機種の市場投入を進め売り上げ拡大を図る一方、販管費の適正化など「出を制する」施策にも取り組み、売り上げ、利益両面での目標達成をめざします。

特に、EDMIでは筋肉質な体質構築に向け、大幅な組織構造改革に取り組んでいます。従来、世界を4つの地域に区分して事業管理を行ってきましたが、これを2地域に統合。併せて、多国間での重複機能を整理・統合することで、開発コストや人件費を中心とする販売管理費の縮減・適正化に取り組んでいます。

海外事業は、まさに「事業の成長」と「稼ぐ力の強化」を同時に進めるフィールドと位置づけています。

こうした取り組みを確実に進めていくことで、2026年度の営業利益目標90億円（対前年度32億円増）の達成に挑戦します。

度末までに連結ベースで30億円の圧縮をめざします。

- 政策保有株式の削減  
中期経営計画期間中に、中期経営計画開始時点で保有する株式の3割相当を削減
- 不動産の売却  
中期経営計画期間中に、不動産事業の固定資産（簿価）の7割程度を売却

政策保有株式、不動産についても中期経営計画で掲げた目標を常に意識しながら売却に取り組みます。

株主利益の最大化に向けては、売却のタイミングが売却価

■ 株主資本コストの低減

企業価値を高めるためには、資本コスト、特に株主資本コストの低減にも取り組む必要があります。株主資本コストは、当社が直面するリスクに対する株主・投資家の皆さまからの評価の側面がありますので、事業リスクや財務リスクが大きいと判断されれば、当社に期待するリターンも高くなり、株主資本コストも上昇します。

株主資本コストの低減に向けては、事業リスクや財務リスクの低減を通じた当社の期待収益の変動幅（ボラティリティ）の低減に努めることが重要です。

一例を挙げると、当社が日本、オセアニアで高いシェアを持つスマートメーターは、電力会社さまの投資政策の影響を受ける可能性があるというリスクも併せ持ちます。

国内は、計量法の規定で第2世代スマートメーターへの置き換えは計画的に進むと思われる反面、海外はさまざまな外部環境に影響を受けやすい事業です。地政学的リスクによる

■ 確固たる信念でCSRに取り組む

いま地球規模での持続可能性の追求が危機的な状況になりつつあります。CSRの代表的な取り組みのうち、温室効果ガスの排出削減を中心とする脱炭素化に向けた動きやDE&Iの推進といった取り組みが一部の国で大きく後退していることは残念です。

かつてないほど事業のグローバル化が進展し、企業の経営判断や取り組みが国や地域に及ぼす影響が拡大するなかで、企業が社会に対する負の影響を極小化し、社会に与えるプラス影響の増大を図るというCSRの考え方や取り組みが後退することは、さまざまな社会課題解決にブレーキをかけることになるだけでなく、持続可能な地球社会の実現にも大きな影を落としています。

当社は、社会課題の解決と当社の持続的な成長を両立させることをサステナビリティ経営の根幹と位置づけており、事業を通じた社会課題の解決や「グループ社会貢献方針」に基づく社会貢献活動を推進しています。特定の国の動向について言及する立場にはありませんが、時の政権の意向または都合でCSRやサステナビリティに関する取り組みが一時的に停滞することがあったとしても、大規模化する自然災害や多様な個性を持つ方々の権利が侵害される可能性がある現実に直面する以上、企業にはCSR活動の確実な履行が求められます。持続可能な社会の実現はいまや地球規模の課題であり、当社は、企業の社会的責任に関する取り組みを強化します。

2025年3月にはSBT（science-based targets=パリ協定が求める水準と整合した温室効果ガス排出削減目標）の認定

額に大きく影響する要素の一つですので、特に不動産については、売却活動に支障が出ない適切なタイミングで株主・投資家の皆さまに状況をご報告します。

海外生産のサプライチェーンの停滞、自然災害発生地域での復旧・復興への予算シフトによる受注鈍化、現地でのメーター設置人材の不足など、これまでに経験した事象も含め、想定されるリスクをあらかじめ特定し、お客さま・サプライヤーさまとの緊密なコミュニケーションによる情報の早期収集、リスクシナリオ分析と日ごろからのコンティンジェンシープランの策定などを通じて、リスク対応力を高める必要があり、段階的な実行を進めています。

事業リスクの低減に向けては、こうした取り組みのほか、事業ポートフォリオ管理の徹底による成長事業へのリソースシフトや縮小・退出事業の見極め、リスクマネジメントの高度化（さまざまなリスクを統合的に管理し発生防止、コンティンジェンシープランの策定）やESGを軸としたCSR活動の強化などに取り組んでいます。

を取得。同7月にはESG評価機関であるFTSE Russell（英国）のインデックス「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に初めて選定されました。

CSRに関する当社の取り組みは、他のプライム上場企業から一步出遅れた感がありますが、目下、アクセル全開で遅れの挽回に努めています。

その一環として、2025年1月にCSR推進に必要な4つの方針と1つのガイドラインを策定しました。

- 【CSR推進に必要な方針とガイドライン】
- ・グループ環境方針
  - ・グループ人権方針
  - ・グループ腐敗防止方針
  - ・グループ社会貢献方針
  - ・サプライチェーンCSR推進ガイドライン

当社は、これらの方針やガイドラインに基づき、企業の社会的責任を果たす取り組みを順次進めています。社員への浸透や具体的な実践には反復した取り組みが必要でし、サプライヤーさままでの理解・実践に向けては、より丁寧なアプローチが必要だと考えています。また、CSR活動のさらなる充実に向けては、他の方針やガイドラインの整備も必要で、これらの整備と社内推進体制の確立を急ぎます。

当社が担うべき責任と解決すべき社会課題を明確にすることを通じて、持続可能な社会の実現に向けた社内外での具体的な行動の広がりを促します。



## ■ 自身の後継者育成が重要なガバナンス課題

📖 P67～68

ESGの視点で当社の課題を見た場合、とりわけ私自身の立場に関わる問題で言うと、私や会長CEOの後継者育成もガバナンス上の重要な課題だと考えています。

詳細は、本報告書のガバナンスのページに譲りますが、2024年6月から新たに社外取締役役に就任した水野正望氏には、指名・報酬委員会の委員長として精力的に後継者育成計画の策定に取り組んでいただいています。今後、同計画に基づき、指名・報酬委員会のモニタリングのもと、後継者育成プログラムを計画的、かつ確実に実施していくことにより、経営

## ■ Global Energy Solution Leaderへ

当社は、2026年8月で創業110周年を迎えます。1949年に当社第1号となる機械式電力量計を世に送り出して以来、「電気を測る技術」と「制御する技術」をコア技術として、日本の電力網の拡大・進化とともに成長してきました。さまざまな事業の変遷を経て、国内のスマートメーター分野では、売上高シェアで首位の地位を維持しています。

インタビューなどで「社長の夢は何ですか?」と聞かれることがあります。私は迷うことなく、大崎電気を「Global Energy Solution Leader」にすることだと答えています。聞き手にはあまりピンとくる内容ではなく、毎回説明が必要ですが、これは当社がビジョンとして掲げる将来の「ありたい姿」を一言で表したものです。

世界中のお客さまに新たな価値を提供し、電気の使用量管理をはじめとするエネルギー関連分野で、世界市場において確固たる地位を築きたいとの強い思いが込められており、国内トップシェアの強み(技術力、生産力、品質、人材力など)を生かして世界で存在感を確立することをめざしています。

創業以来、高い品質を誇る数々の製品・サービスが当社の事

## ■ 10年視点での成長指針

📖 P21～22

その実現に向け、2030年から2035年ごろを見据えた大崎電気グループの「成長指針」を策定しています。大崎電気グループがビジョン実現に向けて、向こう10年程度で何に取り組むのか、当面の果たすべき責務を言葉にしたものです。これが、当社にとって当面のミッションにあたると考えています。

外部環境変化が激しい今日において、10年先の当社やお客さまの姿を具体的に想像することは大変難しいことですが、合理的に考えられうる一定のシナリオに基づき、外部環境変化を予測し、ビジョン実現に取り組むための当社の意思と方向性を明確化すること、そしてそれに向けた歩みを計画的に進めることは可能です。

ビジョンの実現年は定めてはいませんが、地球全体の持続可能性を真剣に議論し、追求する過程では、2030年、2040年はサステナビリティに関する大きな節目となります。

取締役会での議論はこれからですが、遅くとも2050年には

トップの候補者となりうる人材の育成に努めます。

併せて、当社の持続的な企業価値創造に向けては、10年単位で将来を見据えた経営人材の育成が必要です。そのためには、その候補者群となりうる部課長層の育成にも並行して取り組む必要があります。残念ながら、当社ではこれまでそうした考えに基づく体系的な経営者育成を十分に行われておらず、喫緊の課題と認識しています。今後、これらについては人的資本戦略のなかで具体化していきます。

業基盤を支え続けてきたことはいうまでもありませんが、少子高齢化の進展で国内の世帯人口が減少し、スマートメーターの設置台数が長期的には減少傾向にあることが想定されるなか、当社ビジョン実現に向けては国内ではスマートメーター事業に並び立つ新規事業の育成と海外での事業拡大が不可欠です。

スマートメーターの生産・販売を事業の基軸に据えながら、事業領域を製品単体からシステムへ、さらにはソリューションへと拡大します。また、電気の使用量管理に携わる事業者として、温室効果ガスの排出削減や限りある地球資源の有効活用など、地球規模でのさまざまな社会課題に向き合うお客さまに対し、エネルギーに関連するソリューションを提供することも「Global Energy Solution Leader」としての重要な役割だと考えています。

### 【ビジョン】 Global Energy Solution Leader

- ・製品からシステムへ、システムからソリューションへ
- ・地球規模の課題に向き合うエネルギーソリューションを提供
- ・世界中のお客さまに新たな価値を提供し、世界市場で確固たる地位を築く

「Global Energy Solution Leader」としての地位を確かなものにするためには、2030年から2035年あたりはその達成可能性を占う重要な通過点になります。その意味でも、私たちの当面のミッションである「10年後を見据えた成長指針」が持つ意味合いは大きく、すべての経営計画がこの実現に向かうものでなければなりません。現在、中期経営計画も「10年成長指針」を強く意識した内容となっています。

### 【10年後を見据えた成長指針】

ビジョン実現に向け、向こう10年間で何に取り組むのか

- ・スマートメーターを活用した付加価値創出、エネルギーソリューションの拡大
- ・コアとなる新製品・新事業の創出
- ・利益を重視したグローバル成長
- ・グループ経営基盤の強化

## ■ 当社の存在意義を見つめなおす

2023年5月に社長直轄のプロジェクトを立ち上げ、当社の社会における存在意義(パーパス)を定義しました。これが現在のパーパスで、当社はそれを企業理念として掲げています。

### 【パーパス】

見えないものを見える化し、  
社会に新たな価値を生み出す

### 【大事にする4つの価値観】

挑戦・迅速・革新・社会貢献

併せて、パーパス、ミッション、ビジョンの実現に向けて大事にしたい価値観として「4つの価値観」を定義しました。4つ目の「社会貢献」は、他の3つの価値観を意識しながら業務に取り組んだ結果もたらされる側面もあり、それ自体を目的化することもできますので、他の3つと少し意味合いが異なるかもしれませんが、「挑戦」「迅速」「革新」は、高い成果に取り組むためには必須の価値観・行動指針だと考えています。裏を返せば、この3つの価値観が当社には足りなかったとの反省もあり、これらを選定しました。2026年度での中期経営計画達成に向けては、こうした価値観を日々意識して考え、行動することが求められます。

ただ、念仏のように唱えるだけでは、こうした価値観に基づく行動は実践されませんので、2024年に私と社員が直接対話する機会(車座集会＝「OPEN TALK」)を設け、パーパスに込めた思いや4つの価値観の実践について対話する取り組みを始めました。私が直接パーパスの意味合いや制定したならい、4つの価値観とともに日々の業務でどのように実践するかを社員とディスカッションしますので、一定の効果はあったようですが、いかんせん全社員への浸透までには時間がかかります。

2024年12月に実施した社員アンケートでは、パーパス・価値観の認知度は90%超であったのに対し、パーパス・価値観の実践(自分ごと化)は60%台という結果になりました。「知っているけど意識・実践できていない」ということです。この結

## ■ 変化を恐れず企業価値向上に取り組む

当社はとかく保守的な体質であると言われ続けてきました。しかし、外部環境変化はかつてないほど激しく、自ら変化を志向しなければ当社の自律的な事業運営が危ぶまれるような緊張感ある経営環境においては、もはや保守的との言葉は当社にとってリスクの象徴でしかありません。

「変わる、OSAKI」。社内の至る所で目にするスローガンです。変化し続けなければ事業の存続はあり得ないとの健全な危機感のもと、「価値創造プロセス」の実践を通じた持続的な企業価値向上に取り組めます。

果を受け、2025年度は、副社長、本部長、事業部長など組織の長を兼ねる執行役員も巻き込んで、彼らがファシリテータとなる車座集会「OPEN TALKプラス」にバージョンアップして取り組みを加速しています。

2025年度は計34回、200名との対話を計画しています。昨年度までの取り組みと併せ、2025年度末には、大崎電気単体社員の52%に相当する社員との対話が完了することになります。「OPEN TALKプラス」に参加した社員からの組織内での前向きな伝播も期待しつつ、現在、取り組みを進めています。

今回の「OPEN TALKプラス」の特徴は、パーパスや価値観について考えるディスカッションだけでなく、中期経営計画達成に向けた作戦(戦略とシナリオ)を共有するセッションも設けている点です。

中期経営計画最終年度である2026年度の数値目標は、当社が経験したことのない未知の高みに挑戦することになるため、いくら目標達成の重要性を説いても、具体的に何に取り組めばいいのか、どのような手段をとればいいのかをきちんとイメージしなければ、社員の足並みもそろわず、目標達成が遠ざかってしまいます。

そこで、「OPEN TALKプラス」では、中期経営計画達成の重要性・必要性と達成シナリオを執行役員が説明したうえで、どういう意識を持って中期経営計画達成に臨む必要があるのか、仕事の進め方をどのように変える必要があるのか、どのような成果をいつまでに上げる必要があるのかなどについて、社員が意見を出し合い、最終的に自分なりの中期経営計画達成シナリオを言語化するセッションを設けています。

参加後のアンケートでは、「中期経営計画達成に向けて自分がやるべきことが明らかになってきた」「役員の本気度が伝わった」などの前向きな意見も多く聞かれ、一定の成果を上げていることは確認されていますが、こうした取り組みは時間とともに効果が希薄になっていきます。あらゆる機会を通じて中期経営計画達成に向けた社員との意思疎通に継続して取り組みます。

本書をご覧の皆さまには、当社の持続的な企業価値向上に向けた取り組みに対し、引き続きご指導、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。



## 成長の軌跡／価値創造の歩み

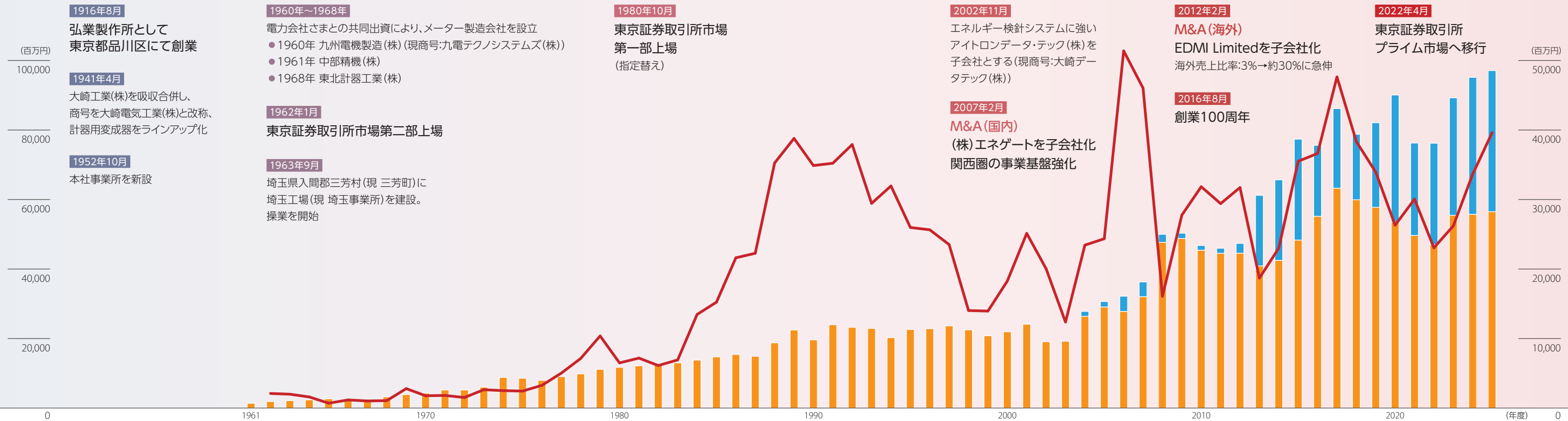
創業以来100年以上にわたって、時代が求める電力計測・制御技術とエネルギーソリューションを追求し、電力の供給網というエネルギーインフラを支えてきました。

株価情報 <https://www.osaki.co.jp/ja/ir/stock/price.html>



※1986年度は1986年5月1日から1987年3月31日までの11カ月間の売上高  
※2003年度からは連結売上高

国内売上高 海外売上高 時価総額(右軸)  
(各年度末時点)



1916年～1970年代

1980年代～1990年代

2000年代

2010年代

2020年代

電力量計を通じた見える化

デマンドコントロールによる電力の  
見える化・効率利用の高度化

スマートメーターによるモニタリング強化

再エネや防災への対応

### 製品・ソリューションの変遷

機械式電力系メーター

機械式電力系自動検針メーター

デマンドコントロール

電子式  
電力系メーター

スマートメーター

第1世代スマートメーター

2026年～  
第2世代  
スマートメーターへ

**1932年**  
日本初  
熱動過電流しゃ断器を生産、特許取得

**1961年**  
電力会社さま向け機械式電力量計で  
シェアトップに

**1978年**  
デマンドコントロール装置を  
商品化、販売開始

**1982年**  
市販向けとして初めての  
電子式電力量計を開発

**1987年**  
高圧電子式電力量計を開発

**2001年**  
業界初  
分電盤内組み込み用  
電力量計を開発

**2012年～**  
海外スマートメーター拡充

**1949年**  
当社第1号の  
電力量計開発



機械式電力量計

**1956年**  
電磁式電流制限器を  
開発



電流制限器



デマンドコントロール装置



管理用半電子式電力量計



高圧電子式電力量計



スマートメーター  
(大崎電気・エネゲート)



スマートメーター  
(大崎電気)



コンパクト電子式  
電力量計

**2008年**  
日本初  
スマートメーター導入  
(共同開発プロジェクトに参画)



スマートメーター(EDMI)



海外次世代スマートメーター  
NEOS(EDMI)

システム

**1970年**  
日本初  
配電自動化システムに  
よるRC運転開始



配電自動化システム

エネルギーマネジメント

**2003年**  
デマンド・マネジメント・サービス  
提供開始

スマートソリューション

**2017年**  
watch series提供開始

**2018年**  
キーレスエントリーシステム  
「OPELO(オペロ)」提供開始

**2025年**  
SmaRe:C受注開始



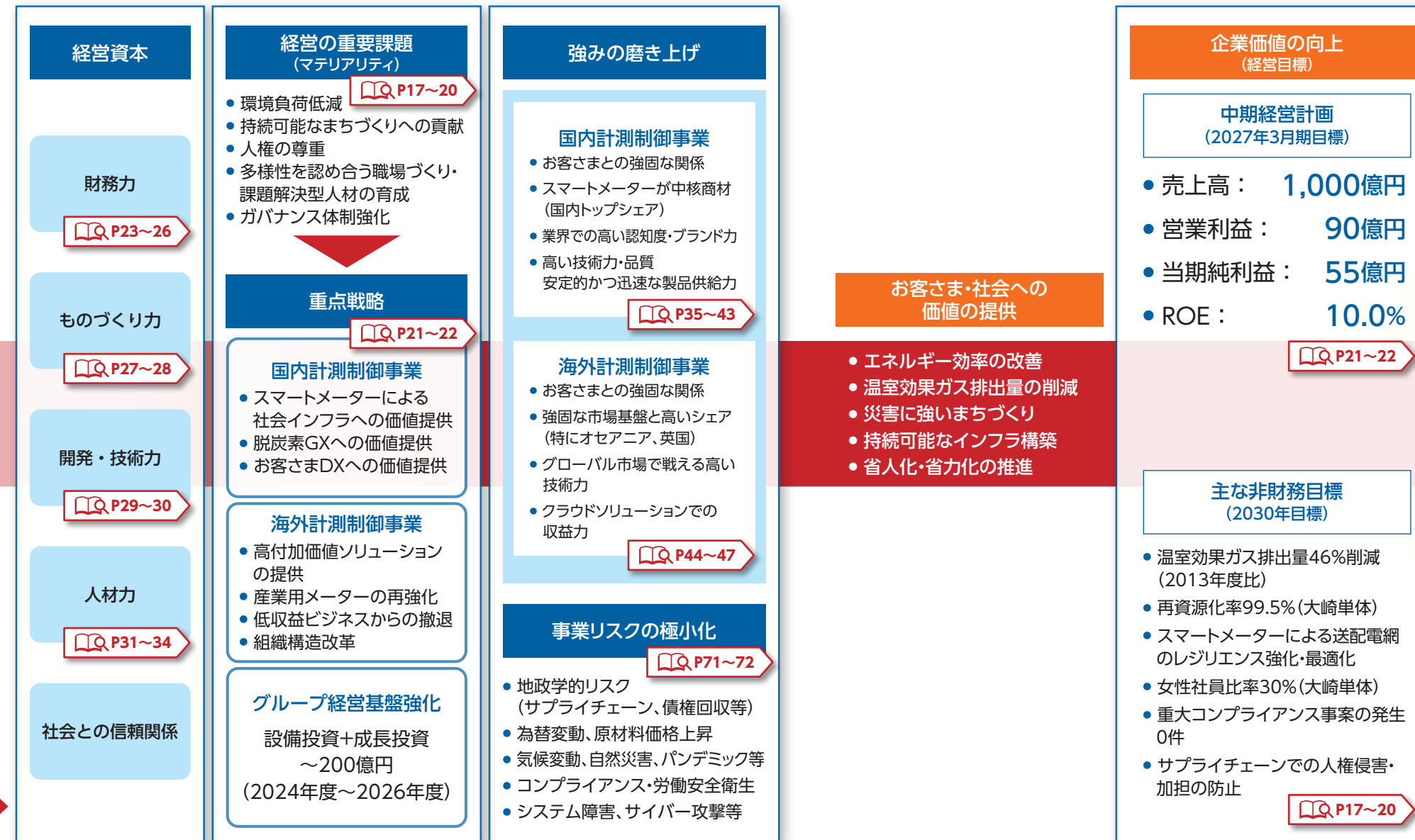


## 価値創造プロセス

## 直面する外部環境

- 世界的な脱炭素社会への移行
  - スマートグリッド進展
  - GX推進
- 労働生産性の向上
  - 生産年齢人口の減少
  - 働き方改革(労働時間削減)
- 海外の電力市場の拡大
  - エマージングカントリーでの人口増・経済拡大
- 地政学的リスクの増大

## 経営資本強化



## ありたい姿

## ビジョン

## Global Energy Solution Leader

- 製品からシステムへ、システムからソリューションへ
- 地球規模の課題に向き合うエネルギーソリューションを提供
- 世界中のお客さまに新たな価値を提供し、世界市場で確固たる地位を築く

P1~2

## 価値観

大事にする価値観

## 挑戦

## 迅速

## 革新

## 社会貢献

## 行動規範

企業行動憲章  
(事業を進めるうえでの行動原則)

- 公正かつ自由な競争のもと、自らの成長とグローバル社会の発展に寄与する
- すべての法令およびその精神を遵守し、社会的良識をもって行動する
- 11の行動原則に基づき高い倫理観をもって社会的責任を果たす

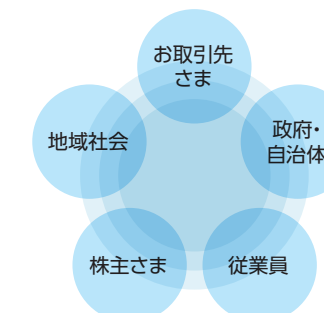
## 社会における存在意義

パーパス  
(これを企業理念としている)

見えないものを見る化し、社会に新たな価値を生み出す

P1~2

## ステークホルダーへの還元



# 経営の重要課題(マテリアリティ)

## マテリアリティの考え方および特定プロセス

当社グループは、社会課題の解決とその取り組みを通じた持続的な事業成長を通じて、ビジョン(ありたい姿)の実現をめざしています。多様化する社会課題とグループの事業特性を考慮し、限られた経営資源を有効かつ効率的に投入してその両立を図るため、特に優先的に取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を特定しています。マテリアリティを明確化することで、当社グループが解決すべき社会課題が明確化されるとともに、事業を通じた社会課題解決の方向性や取り組み、それを通じた当社グループ業績へのインパクトなどがより具体化されます。マテリアリティを社内で広く共有し、日常業務で強く意識することでその実践を図っています。

一方、現在のマテリアリティには課題もあります。現在のマテリアリティは2021年12月に特定したのですが、①その後の外部環境変化に応じた課題そのものの見直しが必要であること、②現在のマテリアリティは網羅性を重視するあまりや

や総花的であり、社会に与える影響度と当社業績へのインパクトの両面から再度「重要度」「優先度」の視点で絞り込む必要があること、③見直しにあたっては、当社グループの事業特性や社会への貢献可能性、得意領域をふまえ、当社ならではの課題を設定する必要があること、などが課題であると認識しています。

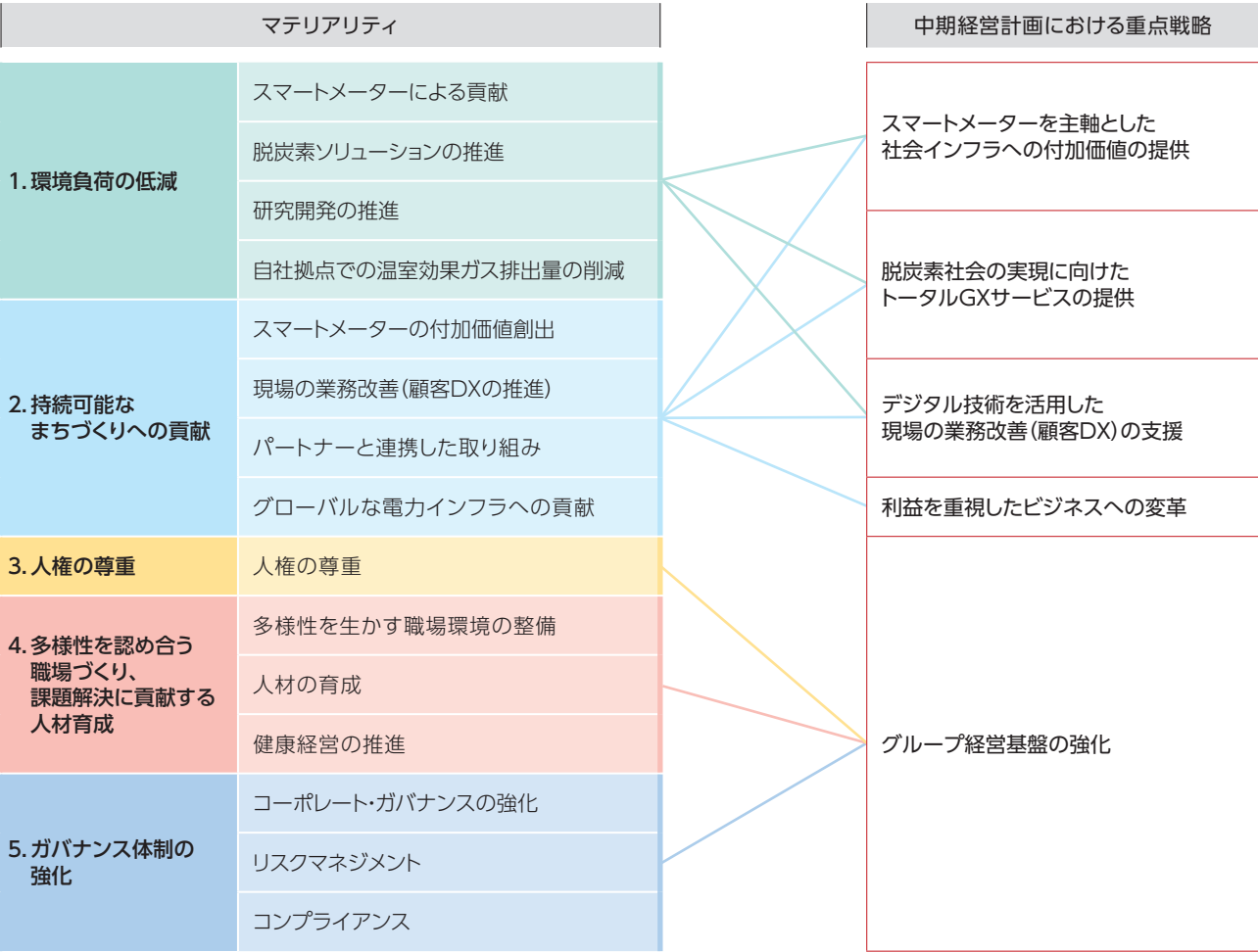
2025年5月開催のサステナビリティ推進委員会でマテリアリティ見直しに着手することを決定(同6月の取締役会で承認)し、現在、見直しを進めています。見直しにあたっては、株主さまや社外の有識者のご意見も伺いながらステークホルダーの視点を考慮した、より客観性ある内容とする一方、社内においては中堅・若手社員を中心としたプロジェクトチームを組成し、当社の事業特性を反映した「当社らしい」マテリアリティの特定をめざしています。

## 現在のマテリアリティに関する重要課題特定・PDCAプロセス

### ● 特定プロセス

|                      |                                                                            |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| STEP1:<br>社会課題の抽出    | SDGs(持続可能な開発目標)を踏まえて、当社グループにとっての重要性和社会の要請の高さの観点から、グループが取り組むべき社会課題を抽出       |
| STEP2:<br>重要課題の特定    | 抽出した社会課題のうち、当社グループ中期経営計画で策定した重点戦略に照らして、特に優先的に取り組むべき重要課題を特定                 |
| STEP3:<br>審議・承認      | 当社取締役会で当社グループが取り組むべき社会課題のうち優先すべき重要課題の特定について審議し、承認                          |
| STEP4:<br>PDCAマネジメント | 重要課題の取り組みについては、サステナビリティ推進委員会および当社取締役会が進捗状況を確認し、社会課題の動向や事業環境の変化を踏まえ、継続的に見直し |

### ● マテリアリティと中期経営計画の重点戦略との相関



🖨️ マテリアリティ <https://www.osaki.co.jp/ja/sustainability/materiality.html>



## マテリアリティ

| マテリアリティ | 重要課題区分        | 社会課題        | 対象範囲 |  | 2030年目標                                                              | 2024年度の取り組み                                               |
|---------|---------------|-------------|------|--|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 環境負荷の低減 | スマートメーターによる貢献 | エネルギー活用の効率化 | グループ |  | スマートメーターを通して、地球規模での再生可能エネルギーやカーボンニュートラル燃料など多様化するエネルギーの利用効率化・安定化に貢献   | 【国内】<br>第2世代スマートメーター販売開始に向けた生産体制の構築                       |
|         |               | エネルギー効率の改善  | グループ |  |                                                                      | 【海外】<br>エネルギー効率の高い次世代メーターの開発                              |
|         | 脱炭素ソリューションの推進 | 温室効果ガス排出量削減 | 大崎単体 |  | 施設(ビル・工場等)における脱炭素サービスの拡充による環境負荷低減への貢献                                | 既存/新規顧客へのエネルギーマネジメントシステム拡販                                |
|         |               | パートナーシップの推進 | 大崎単体 |  | パートナーシップによる新たな脱炭素サービスの構築                                             | エネルギーマネジメントシステムの新サービスにおいてパートナーシップ契約を結び、開発・製造・販売支援の協力体制の構築 |
|         | 研究開発の推進       | エネルギー効率の改善  | グループ |  | ・スマートメーターの開発を通して、多様化するエネルギーの利用効率化・安定化に貢献<br>・脱炭素サービスの開発による環境負荷低減への貢献 | 【国内】<br>エネルギーマネジメントシステムの新サービスを構築                          |
|         |               | 持続可能なインフラ開発 | グループ |  |                                                                      | 【海外】<br>次世代産業用メーター投入に向けた設計開発                              |
|         |               | クリーン技術の開発   | グループ |  |                                                                      |                                                           |



| マテリアリティ                      |                    |                   |        |  |                                                                   |                                                                                                             |
|------------------------------|--------------------|-------------------|--------|--|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| マテリアリティ                      | 重要課題区分             | 社会課題              | 対象範囲   |  | 2030年目標                                                           | 2024年度の取り組み                                                                                                 |
| 環境負荷の低減                      | 自社拠点での温室効果ガス排出量の削減 | 温室効果ガス排出量削減       | グループ   |  | 温室効果ガス排出量削減　2013年度比46%削減                                          | SBT認定取得<br>温室効果ガス排出量算定の精度向上、削減に向けた施策の検討                                                                     |
|                              |                    | 再生可能エネルギーの活用      | 大崎単体   |  | 埼玉事業所　再資源化率99.5%以上                                                | 埼玉事業所　再資源化率100%                                                                                             |
|                              |                    | 天然資源の効率的な利用       | 大崎単体   |  |                                                                   |                                                                                                             |
|                              |                    | 水質の改善             | 大崎単体   |  | 事業活動に係る水質管理による環境負荷低減への貢献                                          | 埼玉事業所における公共下水道への放流水の水質管理                                                                                    |
| 持続可能なまちづくりへの貢献               | スマートメーターの付加価値創出    | 都市における基本的サービスの確保  | グループ   |  | スマートメーターによる送配電網のレジリエンス強化や最適化への貢献                                  | 【国内】<br>第2世代スマートメーター販売開始に向けた生産体制の構築<br>【海外】<br>エネルギー効率の高い次世代メーターの開発                                         |
|                              |                    | 災害に対し強靱なまちづくり     | グループ   |  |                                                                   |                                                                                                             |
|                              |                    | 持続可能な都市化          | グループ   |  | スマートロックや自動検針サービスを通じた現場の業務改善(顧客DX)による労働人口減少への対応と持続可能な居住管理への貢献      | スマートロックラインアップ拡充に向けた開発<br>遠隔自動検針サービスの拡販                                                                      |
|                              | 現場の業務改善(顧客DX)の推進   | 持続可能な都市化          | 大崎単体   |  | パートナーシップによる新たな事業の創出や技術の構築                                         | エネルギーマネジメントシステムの新サービスにおいてパートナーシップ契約を結び、開発・製造・販売支援の協力体制の構築                                                   |
|                              |                    | 持続可能な都市化          | 大崎単体   |  |                                                                   |                                                                                                             |
|                              |                    | パートナーシップの推進       | 大崎単体   |  |                                                                   |                                                                                                             |
|                              | パートナーと連携した取り組み     | 持続可能なインフラ開発       | 大崎単体   |  | スマートメーターを通じて各国への安定的・効率的な電力供給への貢献                                  | 【海外】<br>次世代産業用メーター投入に向けた設計開発                                                                                |
|                              |                    | グローバルな電力インフラへの貢献  | 海外グループ |  |                                                                   |                                                                                                             |
| 人権の尊重                        | 人権の尊重              | 差別的な法律、政策および慣行の撤廃 | グループ   |  | グループ内およびサプライチェーンにおいて人権侵害を発生させない・加担しない体制の強化                        | 【国内】<br>・人権に関する啓発を実施<br>・取引先の品質管理監査時に人権対応確認に関する項目を追加<br>【海外】<br>・人権に関するポリシーを作成し、EDMIグループ全体に展開のうえ、会社ウェブサイト公開 |
|                              |                    | 強制労働・児童労働の撲滅      | グループ   |  |                                                                   |                                                                                                             |
|                              |                    | ジェンダーの平等          | グループ   |  |                                                                   |                                                                                                             |
| 多様性を認め合う職場づくり、課題解決に貢献する人材の育成 | 多様性を生かす職場環境の整備     | 多様性の尊重            | 国内グループ |  | 社員一人ひとりが安心、安全に、やりがいを持って働くことができる職場環境・制度の整備<br>労働災害0件継続の推進          | ・男性の育児休業取得率　85.0%<br>・重大な労働災害　4件                                                                            |
|                              |                    | 働きがいのある職場の整備      | 国内グループ |  | 女性取締役　1名以上<br>女性社員比率　30%                                          | ・女性取締役　1名<br>・女性社員比率　22.5%                                                                                  |
|                              |                    | ジェンダーの平等          | 大崎単体   |  |                                                                   |                                                                                                             |
|                              | 人材の育成              | 人材の育成             | 大崎単体   |  | ・社会の変化や課題に柔軟かつ発想豊かに対応できる人材の育成<br>・大崎独自のSDGs教育プログラムの定着(当検定合格率100%) | ・ジョブローテーションの実施<br>・新入社員および中途社員への教育プログラム受講率100%                                                              |
|                              |                    | 公平で質の高い教育         | 大崎単体   |  |                                                                   |                                                                                                             |
|                              | 健康経営の推進            | 働きがいのある職場の整備      | 大崎単体   |  | 社員一人ひとりが心身ともに健康に働くことができる職場環境の整備<br>・二次検診受診率100%<br>・喫煙率0%         | ・二次検診受診率　55.7%<br>・喫煙率　21.6%                                                                                |
|                              |                    | 健康的な生活を確保         | 大崎単体   |  |                                                                   |                                                                                                             |
|                              | コーポレート・ガバナンスの強化    | ガバナンス体制の強化        | グループ   |  | コーポレート・ガバナンスの継続的な強化                                               | CEO等の人材要件、キャリアパス、後継者の育成方針について、指名・報酬委員会にて審議し、取締役会へ答申                                                         |
| ガバナンス体制の強化                   | リスクマネジメント          | ガバナンス体制の強化        | グループ   |  | リスク管理の徹底                                                          | 「リスクマネジメント方針」「リスク管理規定」に基づき、想定されるリスクを特定、評価し、取締役会へ報告                                                          |
|                              | コンプライアンス           | 非差別的な政策の推進        | グループ   |  | コンプライアンスの徹底<br>重大なコンプライアンス事案の発生数0件                                | コンプライアンスの徹底                                                                                                 |
|                              |                    | 差別的な法律、政策および慣行の撤廃 | グループ   |  |                                                                   |                                                                                                             |

中期経営計画(2024年度～2026年度)について

当社グループは、持続的な成長に向けたグループ成長戦略に基づき、2024年度から2026年度までの3年間を対象とする中期経営計画を策定し、ビジョン(めざす姿)である『Global Energy Solution Leader』の実現をめざして事業を推進しています。

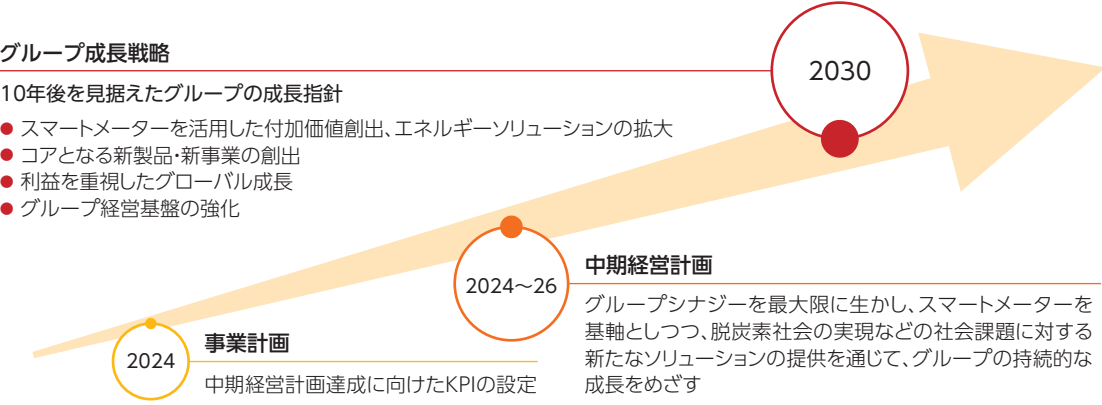
本計画では、第2世代への移行期となる国内スマートメー

ター事業での収益性拡大、抜本的な組織構造改革と新機種投入による海外スマートメーター事業の強化、脱炭素化の推進など社会環境の変化に対応したソリューション事業の伸長を重点戦略として掲げ、最終年度(2026年度)に連結売上高1,000億円、営業利益90億円、当期純利益55億円、ROE10%をめざします。

 中期経営計画 <https://www.osaki.co.jp/ja/ir/management/growthstrategy.html>



● グループ成長戦略



中期経営計画の重点戦略

本中期経営計画の基本方針は、グループシナジーを最大限に生かし、スマートメーターを基軸としつつ、脱炭素社会の実現などの社会課題に対応する新たなソリューションを提供し、持続的な成長を実現することです。

● 重点戦略

|                                                                                                               |                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>国内計測制御事業</b>  P35~43    | ・スマートメーターを主軸とした社会インフラへの付加価値提供<br>・脱炭素社会の実現に向けたトータルGXサービスの提供<br>・デジタル技術を活用した現場の業務改善(顧客DX)の支援 |
| <b>海外計測制御事業</b>  P44~47    | ・市場特性に合わせた、高付加価値ソリューションの提供<br>・産業用メータービジネスの再強化<br>・低収益ビジネスからの撤退<br>・組織構造改革                  |
| <b>グループ経営基盤の強化</b>  P23~26 | ・グループ人材育成/活用の強化<br>・グループリスク管理の強化<br>・バランスシートの効率化とキャッシュの最適配分<br>・サステナビリティ活動の推進               |

中期経営計画の数値目標と進捗

中期経営計画の数値目標に対し、初年度の2024年度業績は当初計画を上回りました。これを踏まえ、2年目以降の目標について、2025年5月12日に右表のとおり修正しています。

● 連結数値目標

|                 | 2024年度 |     | 2025年度 |      | 2026年度   |
|-----------------|--------|-----|--------|------|----------|
|                 | 計画     | 実績  | 当初計画   | 修正計画 | 計画(修正なし) |
| 売上高             | 900    | 971 | 950    | 980  | 1,000    |
| 営業利益            | 47     | 57  | 55     | 58   | 90       |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 20     | 35  | 35     | 36   | 55       |
| 営業利益率(%)        | 5.2    | 5.9 | 5.8    | 5.9  | 9.0      |
| ROE(%)          | 4.0    | 6.9 | 6.5    | 7.0  | 10.0     |

● セグメント別

|      |          | 2024年度 |     | 2025年度 |      | 2026年度 |       |
|------|----------|--------|-----|--------|------|--------|-------|
|      |          | 計画     | 実績  | 当初計画   | 修正計画 | 当初計画   | 修正計画  |
| 売上高  | 国内計測制御事業 | 535    | 561 | 560    | 577  | 595    | 637   |
|      | 海外計測制御事業 | 360    | 406 | 385    | 400  | 400    | 360   |
|      | 不動産事業    | 5      | 5   | 5      | 3    | 5      | 3     |
|      | 合計       | 900    | 971 | 950    | 980  | 1,000  | 1,000 |
| 営業利益 | 国内計測制御事業 | 26     | 40  | 26     | 35   | 54     | 56    |
|      | 海外計測制御事業 | 18     | 15  | 26     | 22   | 33     | 33    |
|      | 不動産事業    | 3      | 3   | 3      | 1    | 3      | 1     |
|      | 合計       | 47     | 57  | 55     | 58   | 90     | 90    |

※2025年度～2026年度前提為替レート¥140/USD (中期経営計画(2024年度～2026年度)策定時¥130/USD)

● 連結数値目標の修正

**2024年度(実績)**  
以下の理由により当初計画値を上回りました。  
・国内計測制御事業において、スマートメーター事業の販売が当初計画を上回り推移  
・不動産および政策保有株式の売却により特別利益を計上

**2025年度(目標修正)**  
前提為替レートの見直しや最近の業績動向を踏まえ、売上高、営業利益について当初計画値を修正しました。

**2026年度(目標修正)**  
おおむね当初計画どおりの進捗が見込まれることから、連結の目標値は変更せず。セグメント別の売上高、営業利益について、最近の業績動向を踏まえ当初計画値を修正しました。

● 中期経営計画の進捗

| 【重点戦略】   |                                                                                              | 初年度(2024年度)の主な取り組み状況                                                                                                                                                                          |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 国内計測制御事業 | スマートメーターを主軸とした社会インフラへの付加価値の提供                                                                | ・現行スマートメーターは、需要変動に対する製販一体となった対応により当初計画を上回る受注を獲得<br>・2025年度からの第2世代スマートメーター導入に向け、生産体制の構築に着手(自動化・省人化)<br>生産性向上による原価低減により、確実な収益獲得をめざす<br>・電力会社さま以外向けに直流計器で新規顧客獲得し売り上げ拡大                           |
|          | 脱炭素社会の実現に向けたトータルGXサービスの提供                                                                    | ・一部サービスの上市遅れにより計画未達<br>・蓄電池を活用した電力料金最適化サービス(SmaRe:C)の開発                                                                                                                                       |
|          | デジタル技術を活用した現場の業務改善(顧客DX)の支援                                                                  | ・スマートロックは、顧客の在庫調整、新製品上市遅れ、賃貸住宅市場以外への展開遅れ等により計画未達                                                                                                                                              |
| 海外計測制御事業 | 利益を重視したビジネスへの変革<br>・市場特性に合わせた高付加価値ソリューションの提供<br>・産業用メータービジネスの再強化<br>・低収益ビジネスからの撤退<br>・組織構造改革 | ・オセアニア向け次世代メーターの開発・生産準備は計画通りに進捗<br>・英国向け出荷は計画通り。採算を重視した選択受注で利益率が改善<br>・中東・アフリカは、与信リスクなどを踏まえた選択受注が続き、計画未達<br>・組織構造改革を強力に推進。(4地域制→2地域制へ)<br>市場や製品戦略に合わせて開発体制を最適化<br>2025年度以降のさらなる組織構造改革に向け準備に着手 |
|          | グループ経営基盤の強化                                                                                  | 【人材育成・活用】評価制度、報酬制度、育成制度の見直しを実施<br>【ガバナンス】後継者計画について、指名・報酬委員会より取締役役に答申<br>▶ 経営トップの人材要件、育成方針、キャリアパス                                                                                              |



## グループ経営基盤強化に向けた担当役員メッセージ



取締役専務執行役員 グループ経営本部長 上野 隆一

### グループ経営基盤の強化に向けて ～ROE向上に向けた取り組み～

#### ■ 持続的な成長をめざして

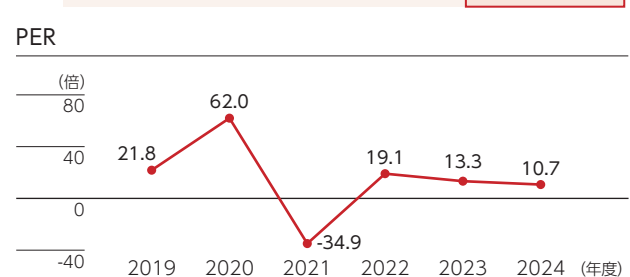
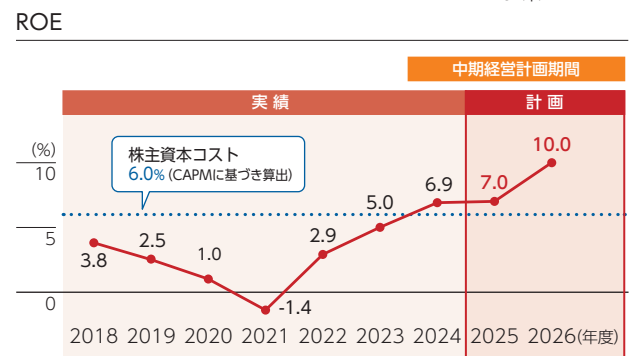
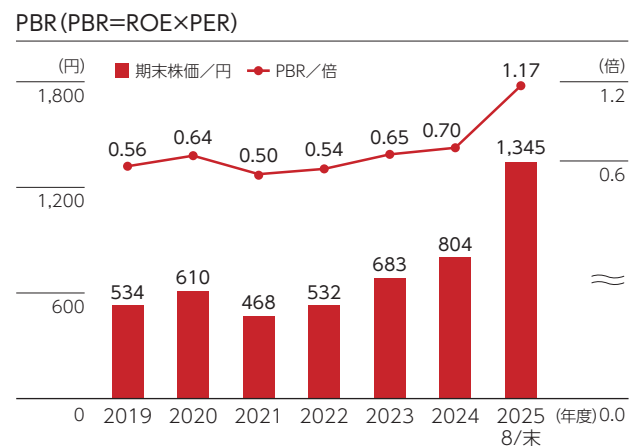
当社グループは、資本コストや株価を意識した経営に注力しており、足元のPBRは上昇傾向で、1倍を超える水準に到達しました(2025年9月時点)。当社グループが、さらに企業価値を高めていき、株主・投資家の皆さまからの信頼にお応えするためには、持続的な成長を実現していくことが不可欠です。私たちは、その成長を支えるエンジンとして資本収益性の向上に注力しており、ROEを重要な経営指標と位置づけています。

ROEを着実に向上させていくためには、どのような経営戦略が必要なのか。この問いに対して、私たちは経営として議論を重ね、新たな中期経営計画を策定しました。2024年度からスタートした今回の中期経営計画では、これまで採用していたローリング方式を、3年間の期間固定方式へと変更しました。この変更は、3年後の明確なゴールを設定することで、より高い計画達成意識を醸成するとともに、リスク管理を徹底し、確実な達成を図るためのものです。

中期経営計画の初年度である2024年度のROEは6.9%となりました。当社は、「ROEについて早期に10%を達成するとともに、さらなる向上をめざす」ことを目標に掲げ、中期経営計画の最終年度である2026年度におけるROE10%達成に向け、収益性の向上と資本効率の最大化に全力で取り組んでいます。

#### ■ ROE向上へ向けた取り組み

ROE向上への取り組みを支える鍵となるのが、経営基盤の強化です。①収益性向上、②資本効率化・最適資本構成、③資金の適正な活用、の3つに取り組んでいます。



#### 取り組み①「収益性向上」

当社グループでは、事業ポートフォリオ管理により、複数の中核事業を確立することで収益性の向上を図っています。

エネルギーソリューション分野の特定領域において“唯一無二”の存在となることをめざし、製品・サービスや地域の特性を踏まえた最適バランスによる収益の安定化と成長を図っており、国内事業は製品・サービス別、海外事業は地域別の管理を行っています。

国内事業においては、スマートメーター事業とソリューション事業を両輪とすることで、安定性と成長性を兼ね備えたポートフォリオの構築を進めています。スマートメーター事業の成長に向けては、本格的な導入が始まる第2世代スマートメーターでの着実な利益獲得に向けて、原価低減活動に注力しています。ソリューション事業の成長に向けては、これまでの機能別組織から事業部制へ組織改正をしました。さらには、事業運営の強化に向けた人的投資も積極的に進めており、専門性と機動性を兼ね備えた組織づくりに注力しています。これにより、開発部門と営業部門が一体となって、顧客のニーズに即した製品やサービスを、よりスピーディーに提供することで、収益性の向上を実現していきます。

海外事業においては、すでに展開しているオセアニアや英国、アジアに加え、新たなマーケットへの参入も見据えて製品ラインアップを強化しています。海外事業の成長に向けては、2012年に大規模なM&Aを実施し、その後、スマートメーターとのシナジーが乏しい2事業を売却しました。これは、黒字の事業に関しても例外とはせず、持続的成長性やグループシナジーの観点から早期に事業の選択を行い、スマートメーター事業に経営資源を集中することを目的としたものです。また、大規模な組織構造改革や、採算性の低いアジアの一部の地域からの撤収などの市場の選択と集中を進めました。これらの取り組みにより、海外事業の業績は向上を続けていま

す。今後も次世代スマートメーター・関連システムへの成長投資を積極的に実施するなど、収益性向上の取り組みを継続していきます。

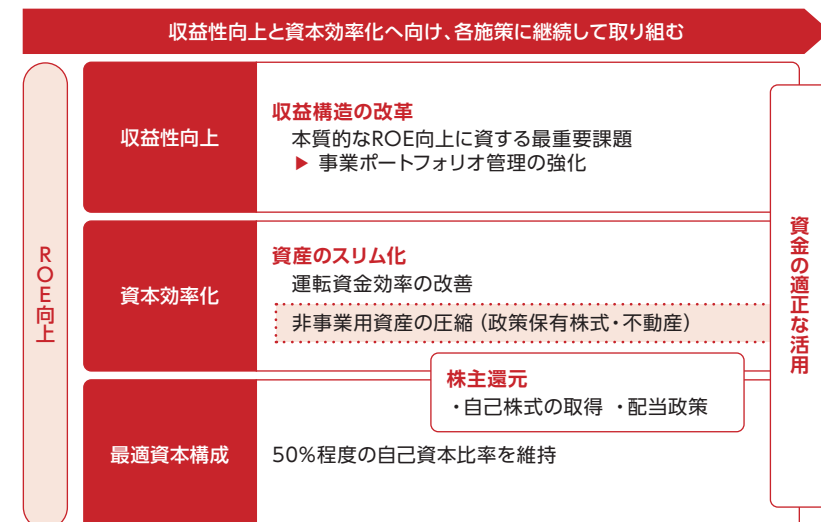
中期経営計画で掲げるROE10%の達成に向けては、中核事業である国内スマートメーター事業の伸長に加え、国内ソリューション事業および海外事業を大きく成長させていくことが鍵を握ると考えています。国内事業についても、事業ポートフォリオの変革を進めるとともに、次の成長の柱となる事業育成に向けて、スマートメーター事業での成長が見込める分野、脱炭素や顧客DXといったソリューション分野を中心に、M&Aや資本提携などを積極的に実行していきます。

#### FOCUS M&Aによる成長

当社グループは、これまでM&Aにより大きく成長してきました。2007年にはエネゲートを子会社化し関西圏の事業基盤を強化、連結売上高が大きく伸長しています。また、2012年には、シンガポール上場企業を買収することで、海外事業を中核事業の一つへと大きくスケールアップしました。今後もM&Aを当社成長戦略の重要な要素として位置づけ、資金を有効活用して積極的に展開していきます。加えて、買収後の事業ポートフォリオ管理を徹底することで、持続的な成長を実現していきます。

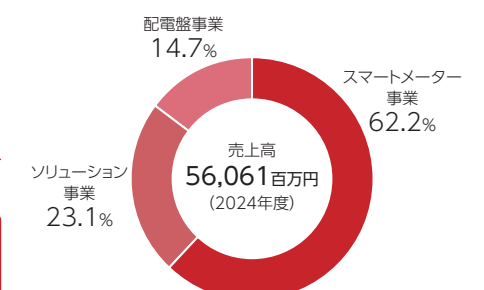
P13～14「成長の軌跡／価値創造の歩み」にM&A以降の売上高の推移を掲載しています。

#### ● ROE向上へ向けた取り組み



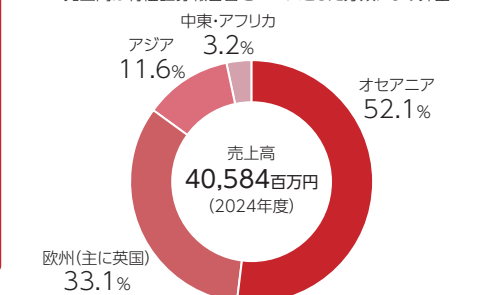
#### ● 国内計測制御事業 (製品・サービス別)

※売上高は管理会計上の数値



#### ● 海外計測制御事業 (地域別)

※売上高は有価証券報告書をベースとした分類により算出



## 取り組み②「資本効率化・最適資本構成」

### 資産のスリム化

資本効率化に向けた取り組みは、運転資金効率の改善と非事業用資産の圧縮です。

運転資金効率については、棚卸資産圧縮をはじめとしたキャッシュコンバージョンサイクルの改善を進めています。

非事業用資産の圧縮に向けては、政策保有株式および不動産事業の見直しを進めています。

政策保有株式に関しては、取締役会において毎年、経済的合理性および保有意義の検証を行い、保有合理性がないと判断された銘柄については縮減を進めており、中期経営計画期間に、2024年3月末時点で保有する全体の約3割にあたる20億円程度の削減を目標に掲げています。2024年度は、約5億円の売却を実施しましたが、今後も目標達成に向けて売却を加速させていきます。

不動産事業においては、2024年8月の取締役会において、一部の土地・建物を売却する方針を決議し、中期経営計画期間中に不動産事業の固定資産簿価の約7割を売却することを目標に掲げました。その一環として、2025年1月には1件の売却を実施しています。残る物件についても、計画期間中の売却に向けて着実に活動を進めています。

### ● 株主還元への対応策

#### 配当方針

DOE(株主資本配当率)3%と、配当性向30%のいずれか高い額を目安に年間配当額を決定。

### 株主還元

株主の皆さまへの還元については、安定的な配当を行うとともに、利益向上による継続的な増配をめざしています。また、追加的な還元として、自己株式取得を継続的に検討していくことを基本としています。

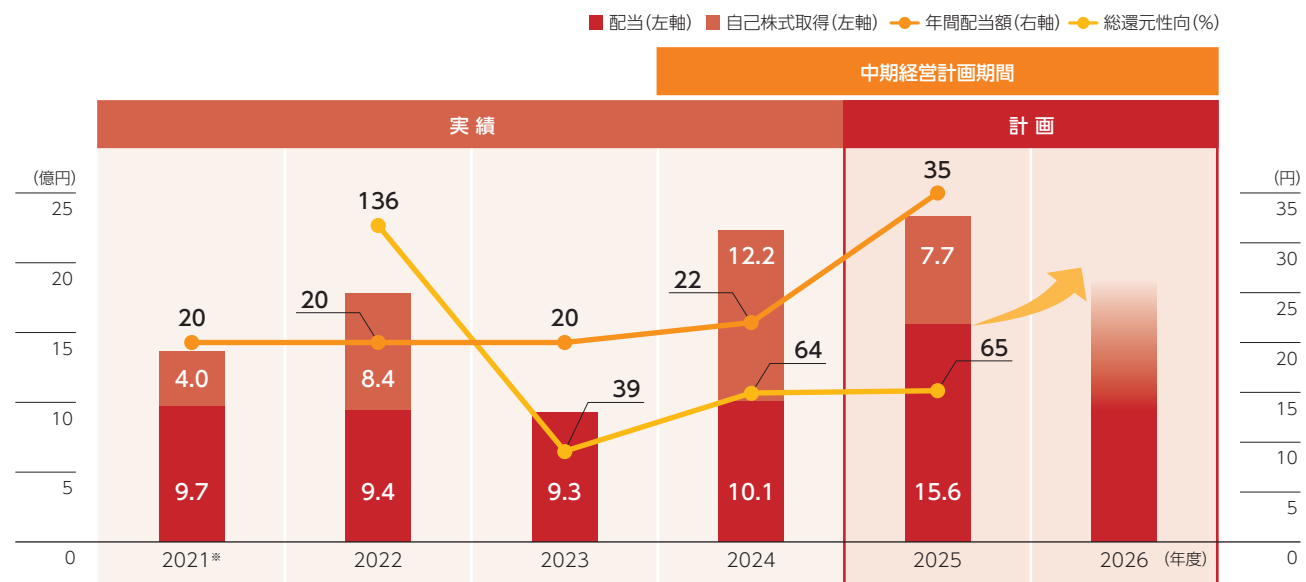
配当については、2024年度は8年ぶりに増配し22円としました。2025年5月には、2019年に定めた配当方針を変更し、DOE基準をこれまでの2%から3%へ引き上げることを決定しました。これにより、2025年度の配当額予想は年間35円となる見通しです。2026年度以降も、中期経営計画の遂行により利益を拡大させ、配当性向基準の適用による継続的な増配をめざしていきます。

自己株式取得については、2024年8月に、取得株式数250万株、取得価額総額20億円を上限とした自己株式の取得を取締役会にて決議し、実施しましたが、これは当社株価が低調に推移していたことや保有不動産や政策保有株式の売却により得られるキャッシュを勘案し、総合的に判断のうえ、決定したものです。今後も、継続的に検討を行っています。

#### 自己株式取得方針

手持ちキャッシュ、運転資金、業績や株価、投資案件の有無等を総合的に勘案して継続的に検討。保有する自己株式の総数は、原則として発行済株式総数の5%を上限とし、使途が見込まれない自己株式については消却。

### 株主還元額の推移



※2021年度の総還元性向は、当期純利益が赤字であるため算出せず。

### 最適資本構成

当社グループは、自己資本比率50%程度の維持を基本としながら、成長機会を逃さない柔軟かつスピード感を持った資本戦略を方針としています。事業機会や事業環境の変化、M&A等戦略的な成長機会等に応じて機動的に見直しを行

い、必要により外部資金調達を行うことで、一時的に自己資本比率の水準が大きく変動することも視野に入れています。持続的な成長こそが最優先であり、最適なタイミングで最適な資本戦略を実行していきます。

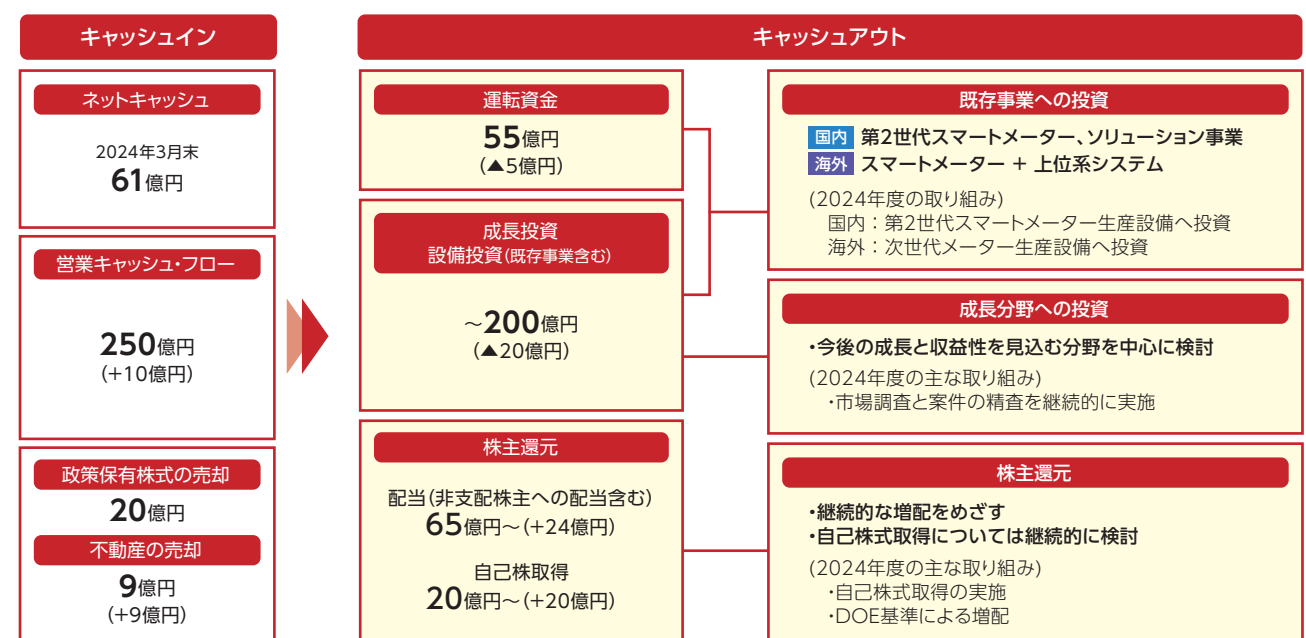
## 取り組み③「資金の適正な活用」

「①収益性向上」、「②資本効率化・最適資本構成」によって創出した資金については、資本収益性向上に向けて、事業投資(設備投資や研究開発投資、M&A等)、人的資本投資、DX投

資等、将来の成長に資する投資へと重点的に充当していきます。さらに、株主還元への活用も視野に入れ、適切かつ効果的な資金活用を進めていきます。

### ● 資金配分の考え方

株主還元を強化(配当方針の変更による増配、自己株式取得の実施)



※2024年度実績、2025~2026年度計画を基に作成

※( )内の金額は2024年5月公表値からの増減額

## めざす資本市場での地位

これらの取り組みにより、資本収益性の向上をめざしますが、企業価値の向上の実現には、併せて投資家の皆さまの当社グループへの理解・評価が不可欠です。特に、中期経営計画の最終年度の営業利益90億円、ROE10%達成に向けた取り組みについて、ご理解いただくことが必要と認識しています。

これに向け、開示内容のさらなる充実や投資家向け説明会の開催回数を増やすなど、市場との対話をより一層深めていくよう努めています。また、対話の内容については積極的に取締役会ほか社内へフィードバックし、議論につなげて経営に反映していくことで、投資家の皆さまに評価いただけるよう取り組んでいます。

これらの取り組みは、担当役員および経営陣にとって重要なミッションであり、変化の激しい事業環境に迅速に対応するという当社グループの価値観に基づいています。社内においてもパーパスや価値観を全社員が共有できるよう、社員と役員のオープンな対話を積極的に推進しています。

以上の取り組みにより、当社グループは、資本効率性と市場評価を高めることで企業価値を向上し、プライム市場上場の維持はもちろん、2026年から始まる新しいTOPIXへの組み入れ、格付けの向上、サステナビリティ銘柄の代表的存在として常に評価される企業であり続けることをめざしていきます。





## スマートメーターで培った強みを、 グループ全体の競争力へ展開

当社グループは、国内・海外ともにスマートメーターを中核製品と位置づけています。国内では電力会社さま向けをはじめ、その他のお客さま向けの各種メーターや、電力会社さま向けのVCT(高圧計器用変圧変流器)などの製品を供給してきました。こうした実績を支えてきたものづくりの強みをさらに磨き、グループ全体の競争力へと展開していきます。



執行役員  
グリッドシステム事業部副事業部長  
兼生産統括部長  
高田 俊明

### ■ 国内計測制御事業

#### ものづくりの強み・特長

当社グループのすべてのものづくり部門でのQCD(品質・コスト・納期)への取り組みが、国内スマートメーターでトップシェアを維持できる競争力の源泉であると考えます。

まず品質面では、電力会社さま向けの電力量計やスマートメーターにおいて、電気料金の請求根拠となるデータを、設置から10年間正確に計量し続けるという高い品質を実現し続けてきたことが当社グループの大きな強みです。

また、コスト面では、設計段階から原価低減を追求するとともに、製造段階での徹底したムダ取りや自動化などで製造原価の低減に取り組んでいます。スマートメーター導入前の機械式電力量計は部品点数が非常に多く、さまざまな創意工夫で原価低減に取り組んできました。こうした経験が、スマートメーター移行後も強いコスト意識と継続した活動に

つながっています。

納期面では、電力会社さま向けのスマートメーターの供給が滞ると、住宅などへの電気の供給に支障をきたす恐れがあるため、突発的な需要にも的確に対応してきました。さらに電力会社さま以外のお客さま向けには、多様なニーズに応じた多品種少量生産に柔軟に対応できる生産体制を構築しています。

これらの強みを支えているのが、当社グループの中核生産拠点である埼玉事業所です。同事業所には製造部門だけでなく、開発・設計、調達、生産技術、品質管理などの機能が集約されており、一気通貫でものづくりを行う体制が整っています。この総合力こそが、当社のものづくり力を支える基盤となっています。

#### ものづくり強化に向けた課題

生産年齢人口の減少が進むなかで、生産性向上のための自動化・省人化は重要な課題です。当社の埼玉事業所の例では、2030年までに自動化率80%の達成を目標としています。

スマートメーターの生産工程はすでに自動化が進んでいる一方、電力会社さま向けのVCTは重量約70kgの製品であ

り、複数の作業者による手作業工程が多く残されており、自動化の取り組みが必須です。

また、ものづくりにおけるDXも急務です。これまでRPA導入など部分的な取り組みはあったものの、今後は全社的なDXの推進と連動し、本格的な展開を進めていきます。

#### ものづくり強化に向けた戦略

中期経営計画期間である2026年度までは、第2世代スマートメーターの生産体制構築を最優先に取り組んでいます。2025年度上期には埼玉事業所で第一期工事が完了し、生産を開始していますが、自動化の導入によって組立工程に必要な人員を従来の半数に削減しました。今後は第二期工事に着手し、継続的にさらなる自動化と効率化を図っていきます。

加えて、長期的には電力会社さま向けのVCTの生産自動

化が不可欠です。設計段階から自動化を前提とした見直しが求められるため、2030年をターゲットに長期的な取り組みを進めています。

これらの取り組みは、グループの生産拠点と従来以上に連携しながら進めることで、ものづくり力の底上げと最適な生産体制の構築を実現し、持続的な成長を支える基盤を確かなものにしていきます。

#### ものづくりの中核拠点 —埼玉事業所—

1963年に操業を開始した埼玉事業所は、当社グループの中核となる生産拠点です。ここでは、電力会社さま向け・電力会社さま以外のお客さま向けの電力量計およびスマートメーターや、電力会社さま向けのVCTを製造しています。

事業所には生産技術部門や技術開発部門に加え、営業部門も所在しており、製造部門と密接に連携することで、信頼性の高いものづくりを実現しています。さらに、品質管理や資材調達、管理部門の一部も集約され、約400名の社員が一体となって事業を推進しています。

また、敷地内には部品加工を担うグループ会社の大崎プラテックも拠点を置き、地域のサプライヤーとも強固な関係を築くことで、安定した供給体制と柔軟な対応力を確立しています。埼玉事業所は、グループ全体のマザー工場として海外を含む各生産拠点と連携し、当社グループのものづくりを牽引しています。



大崎電気工業株式会社 埼玉事業所

##### 埼玉事業所 概要

- 所在地：埼玉県入間郡三芳町
- 敷地面積：43,676㎡
- 建物面積：34,257㎡

### ■ 海外計測制御事業

海外においては、複雑化するサプライチェーンリスクを最小限に抑えたグローバルな生産体制を自社生産と外部委託をバランスを取りながら構築しています。具体的には、オセアニア・アジア地域では主力工場であるマレーシア・セナイ工場と中国・深セン工場での自社生産を中心に展開し、欧州向け製品では消費地に近い外部委託工場を活用しています。

こうした生産体制を持続的な競争力につなげるため、EDMIでは外部委託先とのパートナーシップ強化に加え、生産・販売計画の精度向上にも取り組んでいます。これにより、需要変動に左右されにくい生産ボリュームの平準化と、さらなる原価低減の実現をめざしています。

2025年度から受注を開始した、主力製品となる次世代スマートメーター「NEOS」シリーズでは、複数の機種を共通設計プラットフォームで開発する手法を採用し、製品ラインアップの集約や製造を意識した設計、部品点数の削減によって、製造工程の大幅な合理化を図りました。さらに、生産工程への半自動化ライン導入によって製造工程の時間削減と品質の安定化を実現するとともに、大崎電気の国内工場との情報交換による生産管理能力強化、多能工化やリーダー育成など製造スタッフの能力向上にも注力し、ものづくり基盤の強化を進めています。



## 計測・制御の強みに新技術を重ね、 未来の事業成長を支える

当社グループは、「電力の計測・制御技術」をコアに、スマートメーターに欠かせない通信技術も発展させてきました。これらの強みをさらに磨くと同時に、製品とサービスを組み合わせたソリューション型ビジネスを国内外で拡大するため、AIをはじめとする新技術を強化し、優れた外部パートナーとの連携も広げることで、中長期の事業成長を実現していきます。



執行役員  
ソリューション事業部副事業部長  
開発担当  
阿部 純

### ■ 国内計測制御事業

#### 開発・技術の強み・特長

当社グループの第一の強みは、コア技術である「電力の計測・制御技術」です。これは電力を正確に測定し、安全かつ効率的に制御する技術であり、デマンドコントロール装置など当社の多くの製品に生かされています。

この技術面での強みは、電力会社さまや他社などとの共同研究を基盤として培ってきたものです。

2025年度下期から導入が始まる第2世代スマートメーターは、全国10電力会社さまで仕様が統一されていますが、当社はその策定段階からトップメーカーとして積極的に参画し、数年前から機能検討や共同研究に携わってきました。仕様が確定してから開発に着手するのではなく、仕様策定の初期段階から参画していたことにより、決定後すぐに開発へ移行できた点が当社の大きな優位性です。

また、さまざまな技術は、特許をはじめとする産業所有権として取得・保有することで、知的財産の側面からも優位性を確保しています。

もう一つの強みは、当社の開発力です。競合他社がスマートメーターを製品ラインアップの一つとして扱うのに対し、当社は中核製品として位置づけています。そのため、製品の基幹部分を自社で設計・開発できる技術力を長年にわたり蓄積してきました。不具合が起こりにくく、長期間安定して使える優れた設計品質を実現していることも大きな強みです。さらに、製造部門と密接に連携しながら開発を進めることで、信頼性の高い製品を短期間で市場に投入できるという優位性を生み出しています。

#### 開発・技術力の強化に向けた課題

当社グループの開発・技術力を強化するうえで、最も重要な課題の一つは人材育成です。これまで培ってきた強みを継承するとともに、新たな技術分野を伸ばしていくために、技術者の育成は欠かせません。

また、次の柱と位置づけるソリューション事業の成長を技術面から支えるには、いくつかの課題があります。第一に、高度なソリューションを実現するために必要なソフトウェア、IoT、AIといった技術基盤の整備。第二に、これらの技術を競争優位性へと結びつける知的財産の拡充です。この点につ

いては、すでに2024年度に「グループ知財方針」を策定し、社内規程も見直したうえで運用を開始しています。第三に、多様なマーケット、お客さまを対象とするソリューション事業の特性を考慮し、アジャイル開発への取り組みなど新たな開発プロセスにチャレンジ可能な品質マネジメントシステムを構築する必要があります。従来の電力会社さま向け製品を前提とした品質保証体制とは別に、2026年度までに段階的に体制を確立していきます。

#### 開発・技術力の強化に向けた戦略

開発・技術力の強化に向けて、人材育成においては、以前から行ってきたOJTを含む業務を通じた育成は継続して実施しています。例えば、電力会社さま向けスマートメーターの設計・開発部門では、2024年度から若手技術者の育成を目的にチーム編成を大きく見直しました。今後も育成の観点から、より良い組織体制を整えていきます。

中長期的には、キャリア採用による人材獲得に加え、リスキリングやジョブローテーションを通じた育成も進めます。また、技術者の人数を大幅に増やすことが難しいなか、DX

を活用した設計・開発業務の効率化にも取り組みます。

さらに、ソリューション事業を支える技術基盤の強化も戦略の柱です。ソフトウェア、IoT、AIといった分野を拡充するとともに、すべてを自社で賄うのではなく、優れた技術を持つパートナーとの協業や外部委託も積極的に取り入れます。自社の強みと外部の知見を組み合わせることで、競争力ある製品やサービスを創出し、事業成長につなげていきます。

### ■ 海外計測制御事業

海外ではオーストラリア、ニュージーランド、英国、スペイン、シンガポールの5カ国にR&D拠点を構え、ハードウェアとソフトウェアの製品開発を推進しています。EDMIでは、営業部門にもエンジニアを配置し、顧客との密な技術コミュニケーションを通じて市場ニーズを把握し、課題解決に当たる「顧客起点のR&D」を強みとしています。そのスピードと柔軟な対応力が高く評価され、特にオセアニア市場では圧倒的なシェアを築くに至りました。

近年は、スマートメーター単体での提供にとどまらず、計測データの活用を通じたソリューション提供のニーズが一層高まっています。こうした変化を受け、EDMIではスマートメーター側で迅速な演算処理を行うエッジ・インテリジェン

ス機能を搭載可能な次世代スマートメーター「NEOS」シリーズや、クラウドアプリケーション「STORM」のさらなる充実に注力しています。開発についてはグローバル全体で戦略的に製品ラインアップを集約し、地域や個別顧客に特化した開発は最小限にとどめています。これにより、開発リソースのグローバルレベルでの最適配置配分によって、計画的かつ競争力のある製品開発を進めています。

一方で、グローバルに拠点が分散していることにより、製品開発とものづくりの連携がより重要となってきています。「NEOS」シリーズの新規投入を契機に、開発・生産技術・品質・製造の部門間での設計や生産に関する自社ノウハウを共有し、さらなる製品品質の向上に役立てています。





## 中期経営計画達成のための重要な手段と位置づけ、 人的資本の強化に取り組む

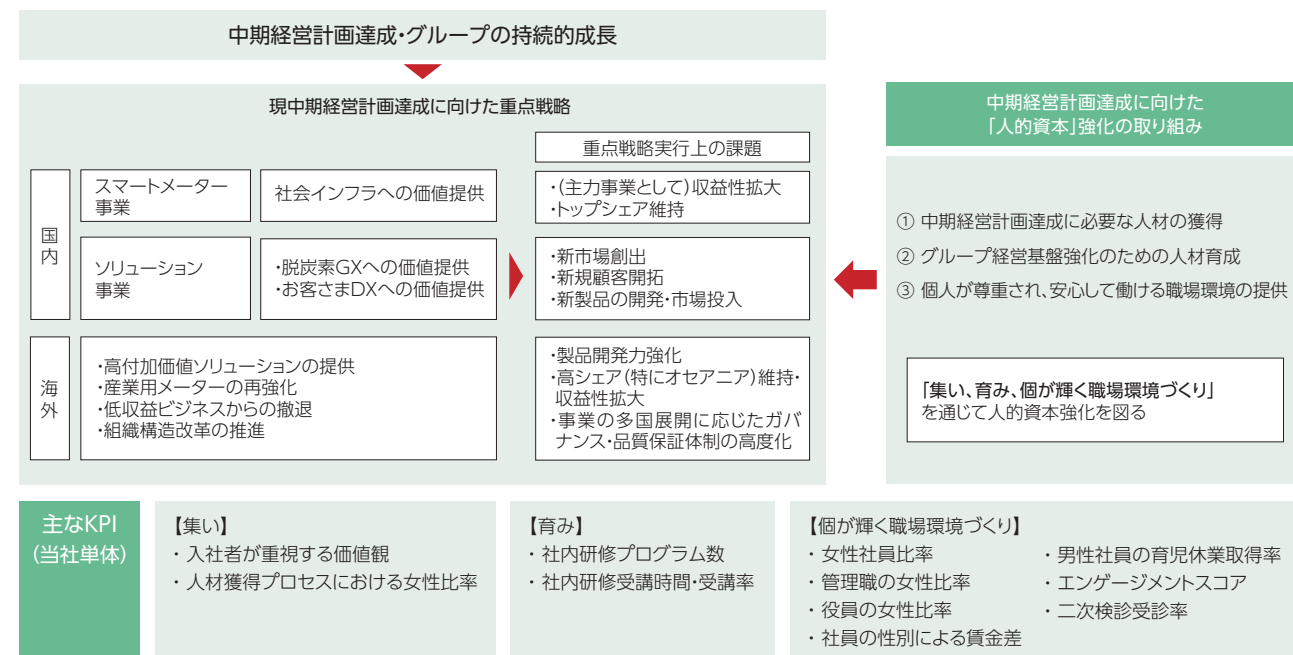
### 持続的成長と中期経営計画達成に直結する人的資本戦略

当社は、グループの持続的成長とその一里塚である中期経営計画(2024年度～2026年度)の達成に向けて、国内スマートメーター事業の高シェア維持と安定的な収益拡大、海外スマートメーター事業のさらなる拡大と収益安定化、第三の事業の柱と位置づけるソリューション事業の基盤強化と拡大を推進しています。

いずれもその推進主体は「人材・組織」でありそれらを重要な経営資源(=人的資本)と位置づけた投資戦略が各事業戦略成功の鍵を握ります。

つまり、競争優位性の確立や事業構造の変革を伴う外部環境変化への即応に当たっては、人材や組織への投資を個別の戦略として捉えるのではなく、当社の持続的成長に向けた経営戦略の一部であり、中期経営計画達成のための重要な手段と位置づけ、その強化に取り組んでいます。

### ● 中期経営計画達成に向けた人的資本戦略と主なKPI



### 2つの時間軸での人的資本戦略

人的資本戦略を具体化する際、2つの時間軸で取り組みを整理する必要がありますと考えます。①当面の経営計画達成に向けた人的資本戦略と②中長期的な事業変革に対応する人的資本戦略です。

①は、当面の事業運営に必要な人材の獲得、人材育成強化とリテンション、モチベーションアップによる生産性向上に向けた戦略が該当します。DE&Iなどの強化も必要です。

一方、②は、DX(Digital Transformation)やGX(Green Transformation)など、社会全体のマクロ的な構造転換や変革に追従する人的資本面での対応を想定しています。

これらは求められる実現タイミングは異なりますが、①から②へと段階的に移行するものではなく、①②の同時推進が必要との認識に立ち施策を推進しています。



執行役員  
コーポレート本部長  
高橋 浩司

### 人的資本戦略に関する基本方針

前述の時間軸も考慮しつつ、まずは、人的資本戦略の足場固めに向け、以下3つの側面からの取り組みを進めています。

- 集い：中期経営計画達成に必要な人材の獲得
- 育み：グループ経営基盤強化のための人材育成
- 個が輝く職場環境づくり：個人が尊重され、安心して働くことができる職場環境の提供

### 求める人材像

人的資本戦略の具体化に当たり、社員に求める「人材要件」の再定義が必要であるとの認識のもと、人材要件(求める人材像)をあらためて定義しました。

#### 【当社が求める人材像】

- ・当社が大事にする価値観のうち「挑戦」「迅速」「革新」を体現しうる人材
- ・価値創出に向けて、自らの価値観に基づいて判断・考動できる「自律型人材」

パーパスを土台とした価値創造プロセスの実践とビジョンの実現に向け、求める人材像に合致する人材の獲得、社員の育成に加え、安心して働くことができる職場環境の提

## 経営計画達成に向けた人的資本戦略

### 「集う」ー 中期経営計画達成に必要な人材の獲得 ー

2017年以降に入社した新入社員について、「仕事を進めるうえで重視する価値観」\*を分析したところ、「調和重視」「秩序重視」を挙げる割合が非常に高いことが明らかになりました。

当社が直面する競争環境・事業環境において中期経営計画を達成するためには、社会への新たな価値提供に向けて、価値創出にスピード感を持って、果敢に挑戦する人材の活躍が不可欠であり、「調和重視」「秩序重視」の特徴は尊重する一方、「創造重視」「結果重視」などに重きを置く人材の獲得・育成が喫緊の課題です。

\*リクルートマネジメントソリューションズ社 Synthetic Personality Inventoryによる組織適応性評価結果に基づく

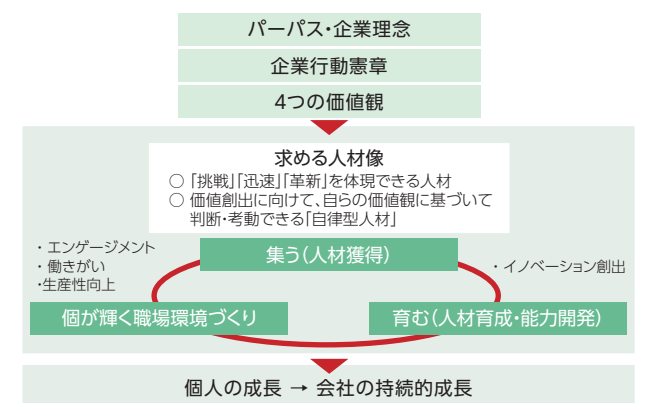
### 「育む」ー グループ経営基盤強化のための人材育成 ー

当社が求める「自律型人材」の規模拡大に向け、その第一歩として、2025年4月より「スキルセットを軸とした人材育成のしくみ」を導入しました。これは、

3つの側面それぞれについてKPIを明確化し、時々の人材市場の需給、労働関連法制や社会の動向、社員の意識や価値観の変化などを的確に把握し、中期経営計画のKGIを設定することで、人的資本に関する施策の実効性確保に取り組んでいます。

供が有機的に連携し合うことで、個人の成長が会社の持続的成長につながる人的資本経営を実践しています。

### ● 個人の成長が会社の成長につながる



また、新たな価値創出に向けては、多様な人材が集う組織において、過去の成功体験にとらわれない大胆かつ柔軟な発想・個性の尊重、組織内での闊達なコミュニケーションも不可欠であり、これまで以上に多様性を重視した人材獲得戦略が必要です。

いずれも従前の当社の人材獲得方針を大きく転換する必要がありますが、時々の事業環境や事業戦略、人材市場環境などに対応した人材獲得戦略に常にアップデートすることで「自律型人材」の獲得に取り組んでいます。

- 職種と資格(当社では「職群」と呼ぶ)ごとの「期待役割」を定義する
- 職種と職群ごとに必要なスキルセット(業務遂行に必要な

な能力や知識・スキル)を定義する

● それぞれのスキルセット開発に必要な教育プログラムを提供する

ことを通じて、社員の積極的で自律的なスキルセット開発を促すしくみで、大崎電気単体で先行導入しました。

職種(営業・技術・生産・管理)と職群(一般的な「資格」に相当)ごとの「期待役割」と「スキルセット」を定義したことで、目標達成に向けて各人が果たすべき役割や自身に求められるスキルセットが明確になり、アウトプットの質向上や主体的

● 人材育成・能力開発プログラム体系

|               |              |                  | 新入社員                                                         | シニアスタッフ職 | リーダー層   | 課長職<br>プロフェッショナル職  | 部長職     | 上級管理職           |                 |
|---------------|--------------|------------------|--------------------------------------------------------------|----------|---------|--------------------|---------|-----------------|-----------------|
| 階層別研修         |              |                  | 新入社員研修                                                       | 中堅社員研修   | リーダー職研修 | 新任課長職研修<br>管理職養成研修 | 新任部長職研修 | 執行役員向け<br>プログラム |                 |
|               |              |                  | 2年目研修                                                        |          |         |                    |         |                 |                 |
| 職種別研修         | スキルセット研修     | ベーシックスキル         | 当社が大事にする「4つの価値観」体現に必要な基礎的スキルの強化＝オンデマンド研修                     |          |         |                    |         |                 |                 |
|               |              | プロフェッショナル<br>スキル | 各職種内で上位資格に必要なスキルの強化（営業系、技術系、生産系、管理系）＝オンデマンド研修                |          |         |                    |         |                 |                 |
|               | 職種専門性強化（選抜型） |                  | 期待人材を選抜して専門性を強化（営業・マーケティング、開発、マネジメントリーダー養成など）                |          |         |                    |         |                 |                 |
|               |              |                  |                                                              |          |         |                    |         |                 |                 |
| 経営理念浸透・経営戦略共有 |              |                  | OPEN TALKプラス（経営陣と社員の車座対話＝経営理念・パーパスの浸透と体現喚起、4つの価値観の実践、経営戦略共有） |          |         |                    |         |                 |                 |
| 課題別研修         |              |                  | 【DX】スマートワーク人材育成プログラム（DX推進人材育成）                               |          |         |                    |         |                 | 執行役員向け<br>プログラム |
|               |              |                  | 【サステナビリティ】全社サステナビリティ研修                                       |          |         |                    |         |                 |                 |
|               |              |                  | 【グローバル】海外留学・トレーニー制度                                          |          |         |                    |         |                 |                 |
|               |              |                  | 【女性活躍】外部視点も取り入れて階層別を実施                                       |          |         |                    |         |                 |                 |
|               |              |                  | 【リスク低減と安心な職場環境づくり】人権啓発、ハラスメント防止、ダイバーシティ、情報セキュリティ、コンプライアンス など |          |         |                    |         |                 |                 |
| 自己啓発支援        |              |                  | 職種・資格に関係なく受講できるオンデマンド研修                                      |          |         |                    |         |                 |                 |

個が輝く職場環境づくり ー 個人が尊重され、安心して働くことができる職場環境の提供 ー

1. 人事制度の見直し

成果創出に向けて社員の主体的な挑戦を促し、その結果をよりの確に評価・処遇反映することを目的に2024年4月に人事処遇制度を改定しました。

- ① 目標管理制度の見直しによる「個人業績管理」と「成長支援」の強化
- 定期的な1on1面談を通じた業務の進捗・達成度の共有、オンデマンド教育メニューの拡充等で個人の成長支援を強化しています。
- ② 評価間差の拡大によるメリハリある業績反映(賞与)の実現
- 目標管理制度をベースに、より高い成果(高難易度目標に対する高達成度)をあげた社員に対して、より高い報酬(賞与)を提供するインセンティブを実現しています。
- ③ 事業部別の評価テーブルの導入
- 従来にない価値提供が求められる事業において評価テーブルの幅を広げ、インセンティブ効果を拡大しています。

な能力開発が期待できます。

職種・職群ごとのスキルセットは社内で常時公開しており、社員は自身の上位職群に求められるスキルセットも確認することができます。また、スキルセット開発に必要なオンデマンド教育プログラム(1,200講座超)を常時提供しており、社員はいつでも受講可能です。自身の期待役割満足に向けた能力開発や上位職群へのステップアップ(昇格)に向けたスキルセット開発に計画的、主体的に取り組む「自律的なキャリア構築」を推進しています。

● 主なKPIと目標値、目標達成に向けた進捗

|              | 2026年度末目標<br>(2027年3月末) | 2024年度実績<br>(2025年3月31日時点) |
|--------------|-------------------------|----------------------------|
| 社員に占める女性の割合  | 25.0%                   | 22.5%                      |
| 管理職に占める女性の割合 | 6.0%                    | 5.8%                       |
| 男女の賃金差異      | 70.0%                   | 66.7%                      |
| 男性の育児休業取得率   | 80.0%                   | 85.0%                      |

② シニア人材(定年年齢到達後社員)の活躍推進

定年年齢に達した社員を対象に再雇用制度を導入しています。2024年度は、対象者20名全員が再雇用を希望し、就業を継続しています。(制度利用率100%)

③ 障がいを持つ社員の活躍推進

当社には、障がいを持つ社員の法定雇用率は2.5%が適用されます。2025年7月末時点の雇用率は1.91%であり、基準を満たしていません。

今後も多様な人材が集う組織風土の確立に向け、障がいを持つ社員の雇用拡大に取り組みます。

3. エンゲージメント

中期経営計画達成に向けた取り組みを加速するなかで、社員が経営理念体系や上位方針を正しく理解し、制度やしきみ<sup>①</sup>が有機的に機能しながら社員の成長実感や貢献実感につながっているかを定点観測するために、社員を対象としたエンゲージメント・サーベイを実施しています。(2023年度より本格的に開始)

「仕事」「職場」「会社」それぞれの視点でのエンゲージメントは、わずかながら改善傾向にありますので、施策の継続・拡充を通じて、さらなるエンゲージメントの向上に努めます。

■ 中長期的な事業変革に対応する人的資本戦略

DXへの取り組み ー 業務のスマート化を推進する人材の育成 ー

競争力強化に向け、デジタル技術を活用して業務課題を自ら発見・解決できる人材を育成し、業務のスマート化を推進する「OSAKIスマートワーク人材育成プログラム」を2025年4月より開始しました。

2025年度から2029年度までを3つのフェーズに分け、全社員のDXリテラシーの向上、AI・データ活用、業務改善の実践に段階的に取り組みます。デジタル技術を駆使する「自律型人材」の育成を図ることで、組織風土の変革を加速させ、収益体質の強化を通じた事業の持続的成長を実現することを目的としています。

● 3つのフェーズ

|       | 2025年度              | 2026年度              | 2027-2029年度      |
|-------|---------------------|---------------------|------------------|
| コンセプト | 風土醸成と下地づくり(点のデジタル化) | 風土醸成と下地づくり(線のデジタル化) | スマートワーク(面のデジタル化) |
| ねらい   | 効率化、デジタル体験          | 自動化、生産性向上           | 省人化、ROE向上        |

● 実施する2つの研修

|             |      |                                                    |
|-------------|------|----------------------------------------------------|
| DXリテラシー研修   | 100名 | デジタルによる課題解決に必要な「思考」「意識」「行動」を体験し、DXリテラシーを身につけた人材を育成 |
| データ活用トレーニング | 20名  | DX推進において、データを活用した業務改革や新規ビジネスの実現を牽引するデータ人材を育成       |

中長期的な事業変革を見据えた課題

・ 職種転換に向けたリスクリキングプログラムの整備と事業の全体最適を実現する体系的ローテーション

・ 2つの側面からGX(Green Transformation)を推進できる人材の計画的育成

ー サプライチェーンを含む当社のカーボンニュートラルへの取り組み

ー お客さまのGX支援を軸としたソリューション事業の成長・発展

● エンゲージメント・サーベイ スコア概要

| 項目    | 2023年度スコア | 2024年度スコア | 増減    |
|-------|-----------|-----------|-------|
| 総合スコア | 3.60      | 3.64      | +0.04 |
| 仕事    | 3.55      | 3.57      | +0.02 |
| 職場    | 3.69      | 3.73      | +0.04 |
| 会社    | 3.56      | 3.61      | +0.05 |

※ 調査回答は1～5までの5段階評価。平均得点は3.50とし、それ以上をポジティブな水準として評価

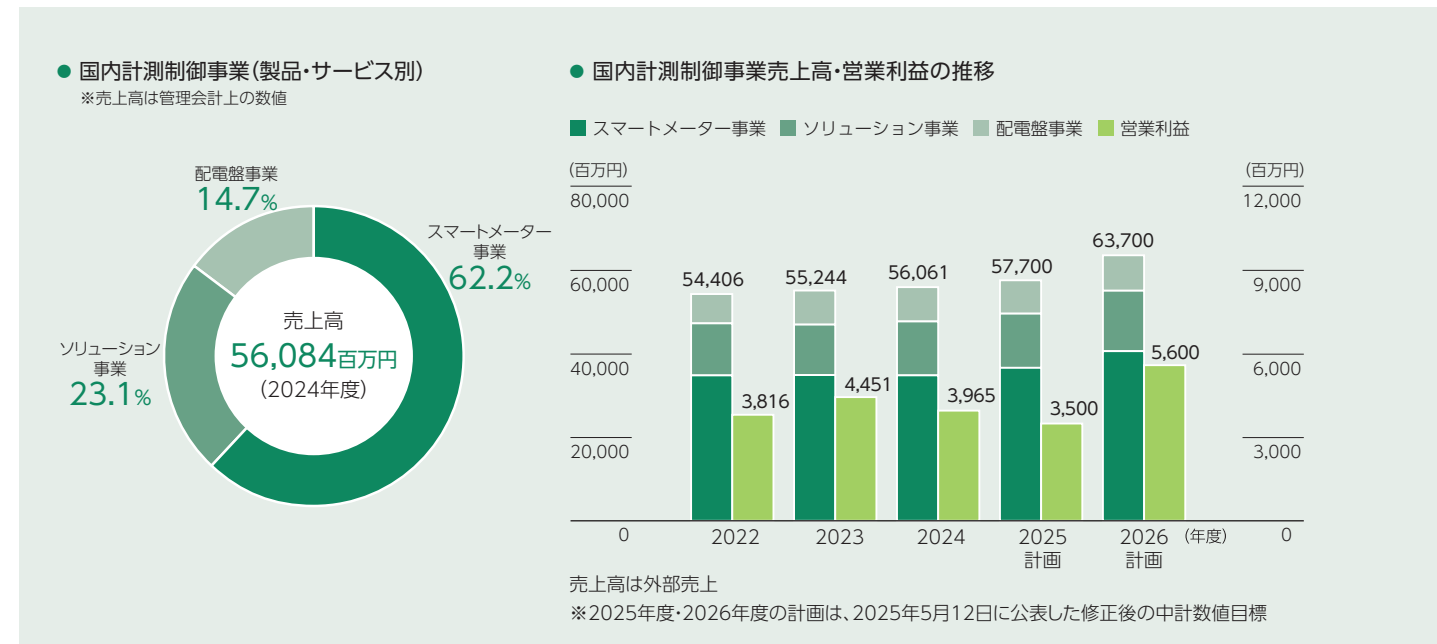
人的資本戦略における当面の課題

- ・ 中期経営計画達成に必要な人材ポートフォリオの見直し
- ・ 人材ポートフォリオ戦略に基づく人材獲得戦略のアップデート
- ・ 人材獲得プロセスにおける多様性の拡大(女性・障がい者)
- ・ 教育・研修投資の効果測定と人材育成プログラムのアップデート
- ・ 役員候補者群、部・課長候補者群の育成計画の立案・実行
- ・ 女性役員・管理職登用計画の立案・実行



## スマートメーターを基軸としつつ、ソリューション事業に注力し、持続可能な社会と環境の実現に貢献

### 事業ポートフォリオ区分(売上高は外部売上)

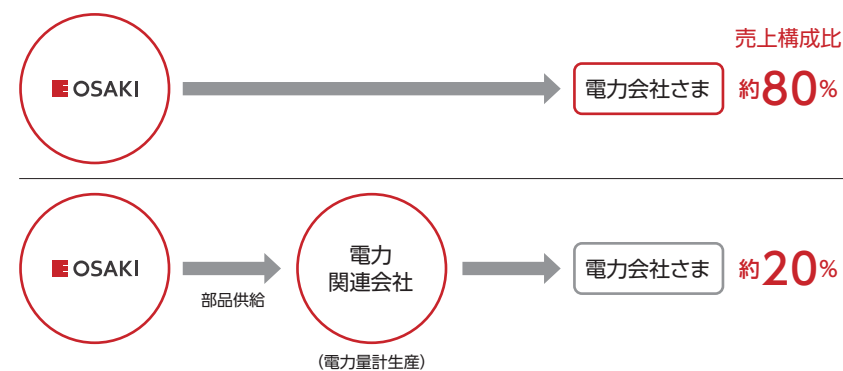


### スマートメーター事業

スマートメーター事業は、主力製品である電力会社さま向けの電力量計「スマートメーター」および付帯サービス、VCT(高圧計器用変圧変流器)などの電力会社さま向けその他の製品・サービスを展開しています。(売上構成比はスマートメーターが約75%、その他製品・サービスが約25%)

スマートメーターの商流は大きく2つに分かれ、メイン(約80%)は電力会社さまに直接販売する商流です。一方、一部の電力会社さまはスマートメーターの生産機能を持つ関連会社を有しており、同生産会社さま向けにスマートメーターの部品を販売する商流もあります。この2つの商流で全国の電力会社さまをカバーする製品供給力が当社の強みです。

#### ● スマートメーターの商流



### 第2世代スマートメーターが市場投入

電力会社さま向けの電力量計は、2014年より、かつての機械式電力量計から、スマートメーターへの切り替えが行われました。電力会社さまが遠隔で電力使用量の把握できることが特長のスマートメーターは、製品の有効期間が計量法で10年と定められています。2025年度後半からは、停電検知などのレジリエンス機能が強化された第2世代スマートメーターの市場投入が計画されています。

当社では、2025年度上期に第2世代スマートメーターの生産ライン(第一期)を構築し生産を開始しました。下期より販売を開始する予定です。また、生産面では、第二期の生産ライン構築に着手しました。

第2世代スマートメーターは、今後10年間に全国で切り替えが実施され、安定した需要が継続できる見込みです。

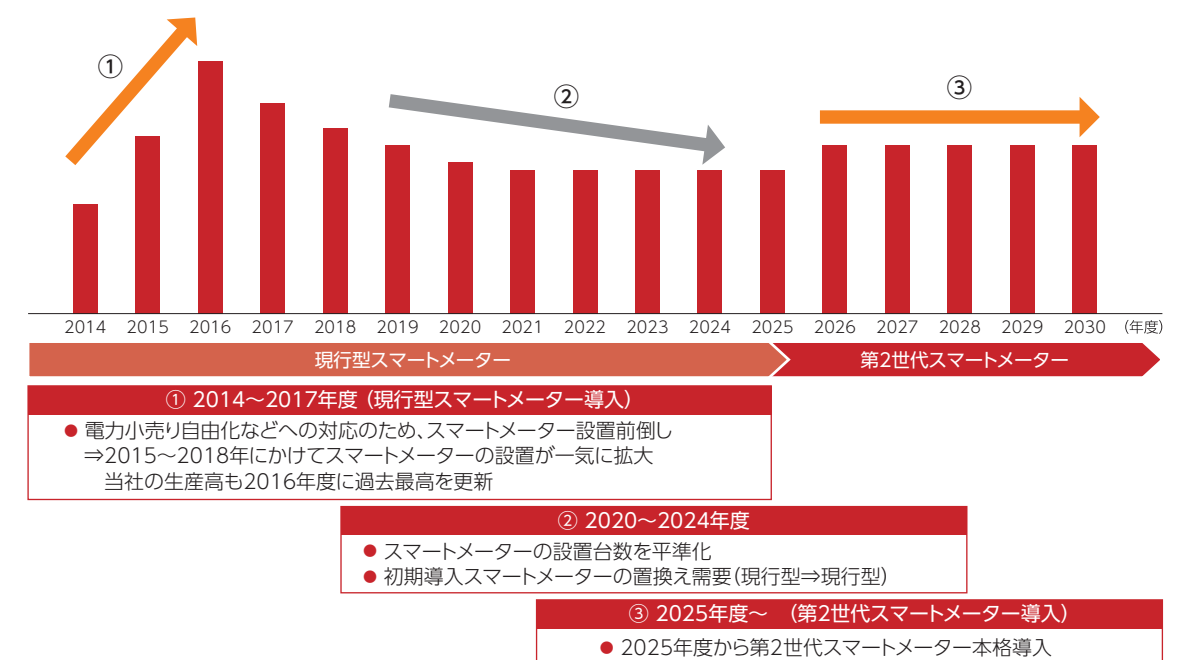
#### ● 電力量計の系譜



### FOCUS 電力会社さま向けスマートメーター(日本国内)の販売数量の推移(イメージ)

スマートメーターの設置は、交換サイクルにわたって均等に近い数量で進むことが通常でありましたが、2014年から設置が始まった現行型スマートメーターにおいては、電力小売り自由化への対応のため、設置が前倒しとなったことから、グラフのイメージの通り、2016年度をピークに一気に販売が拡大しました(販売数量推移グラフ:①)。2020年度から2024年度にかけては、スマートメーターの設置が平準化されており、販売数量は落ち着いています(同:②)が、2025年度に第2世代スマートメーターの導入により増加し、以降も同水準の販売数量となる見通しです(同:③)。

#### ● 販売数量推移(グラフの高さはイメージ)



※本グラフは過去のスマートメーターの物量推移と今後の物量想定を示したイメージであり、個々の電力会社さまの設備投資計画を示すものではありません



スマートメーター事業

当社の事業環境

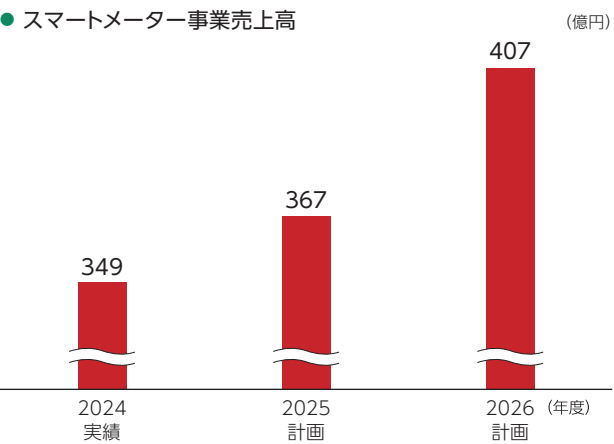
当社は、全国10社の電力会社さま向け製品のほか、電力会社さま以外にも産業用、商業用製品を幅広く納入しています。販売実績(シェア)は国内首位であり、全国10社の電力会社さまと良好な関係を構築しています。

スマートメーターの競合他社は、国内大手メーカーの3社に加え、日本に参入している海外大手メーカーの一部です。

当社の競争優位性は、専業メーカーとしての豊富な製品ラインアップ、柔軟な生産能力・納期対応力、全国を網羅するきめ細かい営業・サービス体制などが挙げられます。加えて、スマートメーターを中核商材とするメーカーとしての高い技術力と電力会社さまの強固なパイプがあることも優れた点です。これらを生かしてシェアの維持・拡大に努めています。

2026年度 中期経営計画達成に向けた事業戦略

スマートメーター事業では、2025年度からの第2世代スマートメーターの導入を契機に業績をけん引し、2026年度売上高407億円の達成を目標としています。戦略の策定に当たっては、2027年ごろまでのマクロの外部環境変化の予測と内部環境・外部環境に関する分析を踏まえています。



● 外部環境変化予測(～2027年ごろ)

|                                |                                                                                                |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Politics<br>(法規制、政策など)         | ・気候変動対策の加速<br>・電力供給の効率化<br>・脱炭素電源の拡大(再生可能エネルギー普及)<br>・系統整備<br>・災害に対するレジリエンス強化                  |
| Economy<br>(景気動向、金利、為替など)      | ・AI・DX・GX進展に伴う電力需要増<br>・企業によるESG・SDGsに向けた取り組み強化<br>・電力調達コスト増、電力取引方法の多様化<br>・インフレの進行(部材調達リスク拡大) |
| Society<br>(消費者動向、ライフスタイル変化など) | ・カーボンニュートラル実現に向けた脱炭素化の進展<br>・電化進展(例：電気自動車の購入増加等)<br>・エネルギー価格の上昇に伴う国民生活への影響拡大                   |
| Technology<br>(技術革新、既存技術の進展など) | ・系統・需給運用の高度化<br>・通信規格の高度化<br>・IoTの拡大、AI技術の進歩・汎用化、DXの進展                                         |

● 内部環境・外部環境整理(SWOT分析)

|                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>強み</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・長年の取引実績による顧客との強固な関係</li><li>・電力会社さまとの取引に必要な高い専門技術</li><li>・国内唯一のスマートメーター専業メーカー</li><li>・国内2生産拠点による供給安定力、全国ネットワーク</li><li>・電力業界での認知度、人的ネットワーク</li><li>・自社設計・生産による技術ノウハウ蓄積、高い品質、迅速な納品対応</li><li>⇒国内トップクラスシェア</li></ul> | <b>弱み</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・顧客仕様に基づく製品主体のため、差別化が困難</li><li>・顧客提案力に課題</li><li>・内製化率の高さに伴う高コスト構造</li></ul>                                                                                      |
| <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・取替需要の定期的な発生(有効期間が計量法で規定)</li><li>・国による電力網高度化政策の一部を形成</li><li>・電力データを活用した電力ネットワークの運用の高度化</li><li>・電気・ガス・水道の共同検針の拡大</li><li>・労働力不足による省人化ニーズ</li><li>・電化拡大(カーボンニュートラルに向けた取り組み強化)</li></ul>                              | <b>脅威</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・計量法の改正(有効期間の延伸化)</li><li>・電力会社さまの投資削減や計画の遅延</li><li>・国内外の新規参入・拡大による競争激化</li><li>・人口減少に伴う電力契約口数の減少</li><li>・原材料費や物流費の高騰</li><li>・地政学的リスクによる部品サプライチェーンの混乱</li></ul> |

重点戦略

スマートメーター事業は、「第2世代スマートメーターの本格導入による収益性向上」を重点戦略として打ち出しています。

戦略達成に向け、第2世代スマートメーターの入札は現行型スマートメーターと同等のシェア獲得を見込み、2026年度からの物量増が期待できます。生産面では、専用生産ラインを新たに稼働させ自動化といった製造効率化による原価低減を推し進めています。数量・シェア増に偏らず一定の利益を確保できる受注体制の構築も行い、調達共通化といったグループ協働による事業の効率化や物流の最適化に注力しています。

また、その他の電力会社さま向け製品・サービスについての戦略も打ち出し、VCTをはじめとしたスマートメーター以外の製品においても生産効率化を図り、収益力拡大につなげていきます。

スマートメーター事業では、これらの戦略を着実に実行することで確実な収益確保をめざし、売上高純利益率の向上と2026年度ROE 10%の達成に貢献します。

2024年度の事業概況

2024年度のスマートメーター事業の売上高は349億円となりました。需要変動に対する製販一体となった対応によ

る受注獲得により、当初計画を24億円上回る増収でした。現行スマートメーターは当初計画を上回る受注を獲得し、第2世代スマートメーター用生産ライン構築も順調に進めることができました。

2025年度の具体的な施策

スマートメーター事業の具体的な施策としては、顧客ニーズに訴求する受注戦略の実行、AI活用や自動化率を高めた生産ライン構築(省人化や生産L/T短縮による原価低減)、調達先多様化による調達リスクの分散とグループ共同調達による調達原価の低減、納期対応力と棚卸資産圧縮を両立させる適正在庫水準の維持、品質管理体制強化による不具合発生防止などを着実にを行っています。



自動化された生産ライン

2026年度の具体的な施策

スマートメーター事業の2026年度の具体的な施策としては、2025年度主要施策の継続し、売上増(生産物量増)に対応する生産体制と品質管理体制のさらなる強化を図ります。

中期経営計画達成とその先へ(今後の課題)

当社では、2027年以降についても同様の外部環境変化予測が続くと見込んでいます。スマートメーター事業では、このような外部環境に対応するために、長年の取引実績による顧客との強固な関係を維持し、顧客提案力の強化、量・シェア増

にこだわらず利益を確保できる体制の構築などに注力していきます。そして、中期経営計画の重点戦略である「スマートメーターを主軸とした社会インフラへの付加価値の提供」を果たし、その先の持続的な成長へつなげていきます。



## ソリューション事業

ソリューション事業は、電力会社さま以外のお客さまに向けて、エネルギーに関する課題の解決と、ユニークな価値を提供する製品・サービスを展開しています。

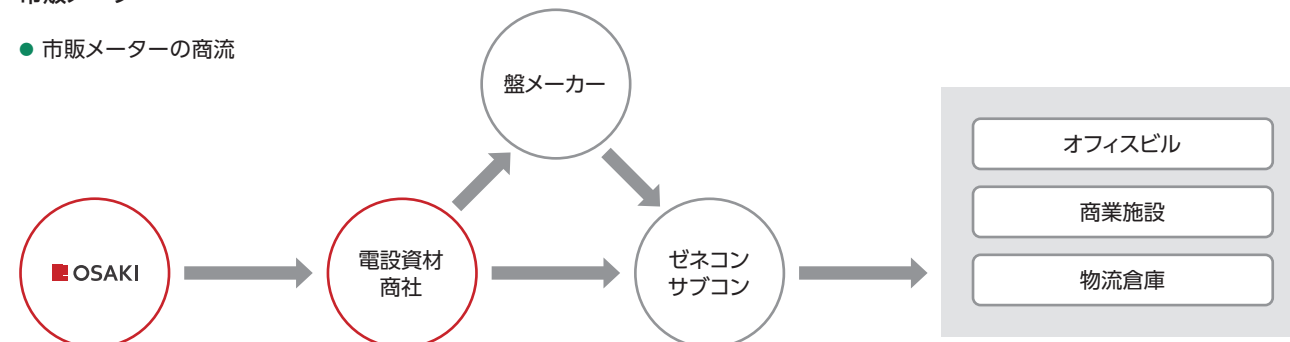
主な製品・サービスは、オフィスビルや商業施設などに設置される電力量計（スマートメーター）や関連機器、店舗や工場のエネルギー利用を効率化するエネルギーマネジメントシステム、商業施設やオフィスビルの管理業務の負担を軽減する自動検針サービスなどです。

これらのソリューションの基盤となるのが、当社のクラウド型エネルギー管理システム「O-SOL（オーソル）」です。エネルギーマネジメントシステム（EMS）やスマートメータリングシステム（SMS）において、さまざまなデバイスとソリューションをつなぐプラットフォームとして、エネルギー使用量やCO<sub>2</sub>排出量などが見える化し、データを一元的に管理・分析できるクラウドサービスです。お客さまは、これらのデータに基づいてエネルギーをより効率的に活用することができ、エネルギーの可視化と制御で店舗や工場などの省エネやGX（Green Transformation）の取り組みを推進いただけます。

こうしたソリューションを提供することで、エネルギーに関するお客さまの社会課題解決（脱炭素化、省力化、効率化など）を支援し、持続可能な社会の実現に貢献しています。

### 市販メーター※1

#### ● 市販メーターの商流



例えばオフィスビル・商業施設・集合住宅などにおいて、建物の管理者や所有者が一括して支払った電気料金をテナントや入居者の使用量に応じて配分する際にもスマートメーターが使用されます。この場合のメーターは「子メーター」と呼ばれ、建物の管理者や所有者が設置するため、当社グループからビル管理会社や電設資材を扱う商社、電気工事会社などのお客さまに製品を販売しています。

この他にも、さまざまな用途に応じたメーターを開発し、幅広い施設などで使用されています。新たな計測ニーズに対応した製品の投入によって市場開拓にも取り組んでおり、2024年度には再生可能エネルギーや電動車※2の利用拡大

を見据えた直流電力量計の新製品を発売、2025年度に追加ラインアップも発売しました。

※1 「市販メーター」は、電力会社さま以外のお客さまに販売するスマートメーターの総称です

※2 電気自動車、燃料電池自動車、プラグインハイブリッド車、ハイブリッド車

#### ● 主な製品・サービス



市販メーター

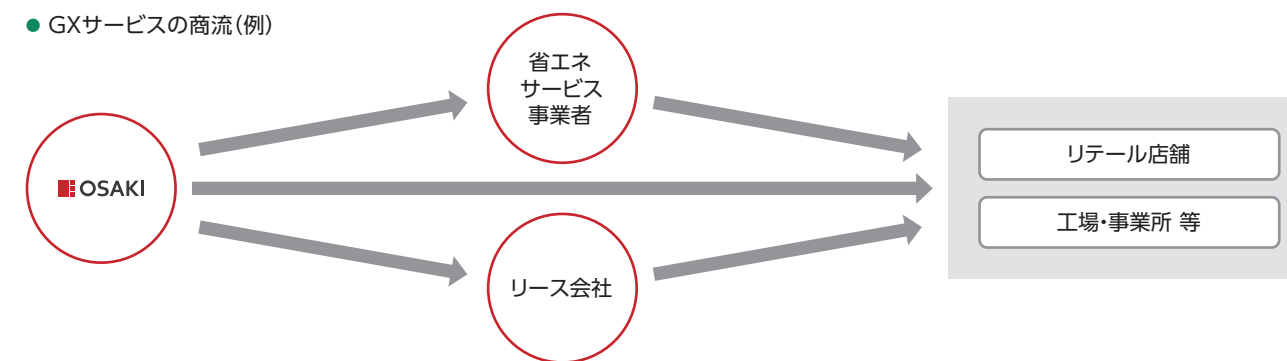
直流電力量計



常務執行役員  
ソリューション事業部長  
江頭 浩久

### GXサービス

#### ● GXサービスの商流（例）



GXサービスでは、店舗や工場のエネルギー利用を効率化するエネルギーマネジメントシステムや、商業施設やオフィスビルの管理業務の負担を軽減する自動検針サービスなどを展開しています。

エネルギーマネジメントシステムは、空調や照明など設備ごとの電力使用量が見える化し、最適な省エネルギー・省コストを実現するサービスで、家電量販店やホームセンターなど大手小売業のお客さまを中心に導入されています。当社は他社にはないきめ細やかなアフターサービスを特長としています。2024年度には、小売業以外の業種でも新規顧客開拓をめざし、最短3カ月から導入可能な「スポット計測サービス」の提供を開始しました。

自動検針サービスは、スマートメーターを活用することで、商業施設やオフィスビルにおいてテナントごとの電力使用量を自動で収集・管理することができるサービスです。大規模な施設だけでなく、中小規模の商用テナントビルなどに1台から導入できるソリューションも提供しています。

#### ● 主な製品・サービス

エネルギー  
マネジメントシステム

集中自動検針システム

### スマートロック

スマートロック「OPELO」は2018年の発売当初から、ユーザーさまの利便性だけでなく、賃貸住宅の管理業務の効率化に着目して開発した製品です。賃貸住宅において発

生する居住者の入退去に伴う鍵の交換や、内見をはじめとする現地立ち会い業務の省力化でオーナーさまや管理会社さまの困りごとと解決に貢献しています。

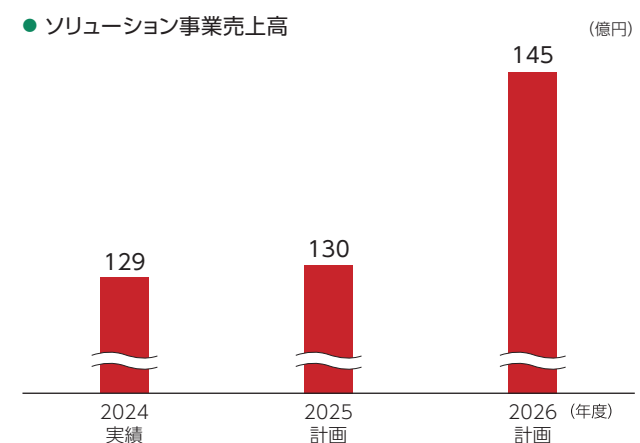
### 2026年度 中期経営計画達成に向けた事業戦略

ソリューション事業の事業環境を見ると、2050年までにカーボンニュートラルをめざすという方針のもと再生可能エネルギーの普及が進むなど、エネルギー需給の変化に伴い、多様な計測や制御のニーズが生まれています。

また生産年齢人口の減少に直面するなかで、あらゆる分野でデジタル技術を用いた省力化が求められています。これらの社会課題の解決に、エネルギーの計測制御技術を起点とする製品・サービスを通じて貢献していきます。

2026年度には売上高145億円を計画しています。

#### ● ソリューション事業売上高



ソリューション事業

● 外部環境変化予測(～2027年ごろ)

|                                |                                                                                               |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Politics<br>(法規制、政策など)         | ・気候変動対策の加速<br>・電力小売自由化など電力システム改革の進展<br>・AIの活用拡大・DX推進に関する法整備の進展<br>・災害に対するレジリエンス強化             |
| Economy<br>(景気動向、金利、為替など)      | ・AI・DX・GX進展に伴う電力需要増<br>・企業によるESG・SDGsに向けた取り組み強化<br>・電力調達コスト増、電力取引方法多様化<br>・インフレの進行(部材調達リスク拡大) |
| Society<br>(消費者動向、ライフスタイル変化など) | ・カーボンニュートラル実現に向けた脱炭素化の進展<br>・生産年齢人口の減少(省人化、省力化ニーズの拡大)<br>・電化進展(例：電気自動車の購入増加等)                 |
| Technology<br>(技術革新、既存技術の進展など) | ・IoTの拡大、AI技術の進歩・汎用化、DXの進展<br>・蓄電池技術革新(高密度、耐久性、低コストなど)<br>・半導体技術の発展                            |

● 内部環境・外部環境整理(SWOT分析)

|                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>強み</b><br><b>【市販メーター】</b><br>・高い内製化率と充実したラインアップ<br>・自社設計・生産によるノウハウ蓄積、高品質、迅速な納品対応<br>・業界内での高い認知度(国内唯一の専業メーカー)<br>⇒国内トップクラスのシェア<br>・法定計量制度要件に準拠した直流計器<br><b>【GXサービス】</b><br>・業界内での高い認知度(デマンド監視装置・検針システム等)<br>・豊富な納入実績(EMS)<br><b>【スマートロック】</b><br>・豊富な納入実績 | <b>弱み</b><br><b>【市販メーター】</b><br>・内製化率の高さによる高コスト構造<br>・マーケティング力・提案力強化が課題<br><b>【GXサービス】【スマートロック】共通</b><br>・事業拡大に向けた施工・サービス体制の不足<br>・サービス基盤となるサーバシステム開発・構築力不足<br>・新規製品の開発リソース不足(IoT技術等)<br>・プロジェクト特性に応じた柔軟なマネジメント                |
| <b>機会</b><br><b>【市販メーター】</b><br>・確実な取替需要(有効期間が計量法で規定)<br>・分散電源、蓄電池等への計量領域の拡大<br>・法改正による既存・新規事業拡大<br>(「特定計量制度」「配電ライセンス制度」等)<br><b>【GXサービス】</b><br>・法改正による新規事業拡大<br>(電気保安分野「スマート保安」)<br>・エネルギー調達価格高騰、電力取引市場整備によるEMSの需要拡大                                      | <b>脅威</b><br><b>【市販メーター】</b><br>・計量法の改正(有効期間の延伸化)<br><b>【市販メーター】【GXサービス】【スマートロック】共通</b><br>・顧客の投資削減や投資計画の遅延<br>・主力製品のコモディティ化<br>・国内外メーカーの新規参入・拡大による競争激化<br>・人口減少や新規建築戸数減等によるマーケット縮小<br>・原材料費や物流費の高騰<br>・地政学リスクによる部品サプライチェーンの混乱 |

※「市販メーター」は、電力会社さま以外のお客さまに販売するスマートメーターの総称です

重点戦略

ソリューション事業では、高収益体質確立に向けた取り組みを2025～2026年度の2年間で着実に実施し、事業伸長を図る計画としています。

2024年度の事業概況

2024年度のソリューション事業の売上高は129億円となりました。市販メーターの販売で新規顧客獲得などもあり、当初計画を上回りました。しかしながら、GXサービスは競争激化や一部サービスの上市遅れにより、スマートロックは顧客の在庫調整や新製品上市遅れと賃貸住宅市場以外への展開遅れにより、計画未達となりました。

2025年度・2026年度の具体的な施策

市販メーターでは、高い内製化率と充実したラインアップという強みを生かし、シェア拡大を図ります。計量法で定められた有効期間に基づき交換需要が定期的に発生することから、顧客の交換時期を的確に把握し、営業活動を通じて確実に受注につなげていきます。また、電力会社さま向けスマートメーターとの生産シナジーを活用した原価低減にも取り組みます。

GXサービスでは、商業施設やオフィスビル以外の用途でも需要が高まっている自動検針システムの拡販に注力しています。また2025年度より、蓄電池を活用して電力料金・電力購入量を最適化し、再生可能エネルギー利用の最大化を実現するシステム(サービス名称:SmaRe:C=スマレック)の受注を開始しました。スマートかつユニークなソリューションでお客さまのニーズと脱炭素社会の実現に貢献して、事業の成長をめざします。

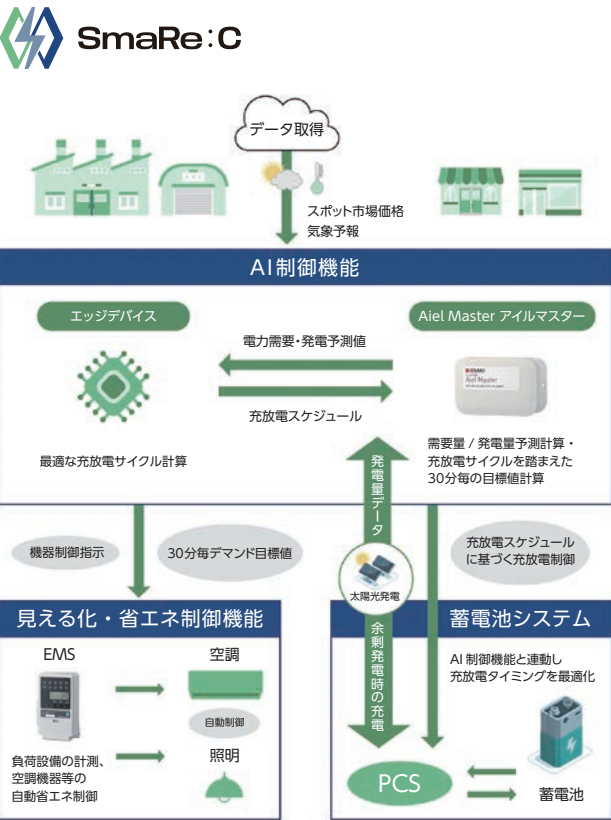
中期経営計画達成とその先へ(今後の課題)

2050年のカーボンニュートラル達成に向け、脱炭素化の潮流は今後も確実に加速していきます。ソリューション事業では、中長期的にこれまで培ってきた「電力を中心としたエネルギーの計測・制御」の枠を超え、「社会と暮らしに新たな価値を創出」することをめざします。

2026年度までは、現中期経営計画の確実な達成に取り組むとともに、未来を見据えた“価値創造型事業”への変革の基盤づくりに注力します。2024年度には、事業部制へと

さらに、さまざまな計測ニーズに対応する製品・サービスを通じて新たな市場を開拓します。直流電力量計の新製品を発売したほか、2025年度には「スマート保安」の実用化に向けた検証モデルを開発しており、他社との協業も積極的に活用しながら取り組みを進めます。

● SmaRe:Cのシステム構成イメージ



移行し、営業と技術が一体となって、より顧客視点の価値づくりとものづくりを強化する体制へ踏みだしました。今後も、事業環境の変化を先取りし、迅速かつ柔軟に対応できる体制を整え、アップデートを重ねながら進化し続けます。そして2027年度から始まる次期中期経営計画では、これまで築いてきた基盤を土台に、さらなる事業の発展と新たな価値創造を通じて、一層の成長を実現します。



## 配電盤事業

### 事業概要

配電盤事業では、電力会社さまから供給される電気を建物内の各設備に供給する配電盤・分電盤をはじめ、制御盤や監視システムなどの製造販売を行っています。当社グループでは主に電力関連施設向け製品を株式会社エネゲートが、産業

(オフィスビル、工場、データセンター等の各種施設)向け製品を大崎電気システムズ株式会社が製造販売しています。

配電盤や分電盤は施設の新築時に必ず導入されるほか、一定周期で更新需要が発生します。

### 当社グループの優位性

配電盤や分電盤は汎用品ではなく、設置環境に応じたカスタマイズが不可欠な製品であり、分野ごとに設計やものづくりのノウハウが求められます。

電力関連施設向けでは、発電所から受変電所に至る電力供給網を支える製品を長年にわたり供給してきた実績があり、電力会社さまとの強固な関係に支えられて安定した事業基盤を確立しています。

産業分野においては、20年以上にわたりデータセンター向け製品を手がけ、極めて高い品質要求に応えてきた実績

があります。その過程で培った設計力やものづくり力を強みに、オフィスビル等でも省スペース設計などのニーズに対応し、既設盤の更新需要を着実に獲得しています。さらに、需要地である首都圏に位置する千葉県の工場立地を生かした現場対応力の高さも評価されています。

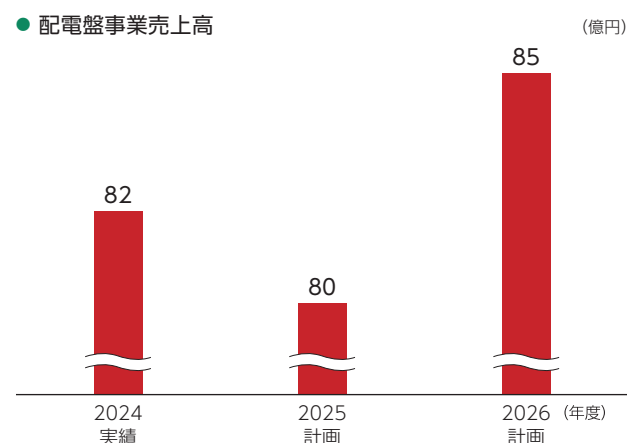


配電盤の製造工場(エネゲート)

### 中期経営計画の進捗と今後の見通し

2024年度は電力関連施設向け、産業向けともに堅調で、配電盤事業の売上高は当初計画を2億円上回る82億円となりました。特に、産業向けはデータセンター向けが企業の設備投資堅調に伴い順調に推移しました。

2025年度以降も電力関連施設向け、産業向けともに旺盛な需要が続くと見込んでおり、当社グループの強みを生かせる分野で積極的に受注を獲得していきます。



## 事業戦略 ―不動産事業―

### 経営資源の有効活用と資産効率の向上をめざす

不動産事業では、主に保有する旧事業所跡地を活用して事業を展開しています。

2024年8月には、経営資源の有効活用と資産効率の向上を目的に、一部の土地・建物の売却方針を決議し、2024年

度にはその方針に基づき1件の売却を実施しました。

中期経営計画期間(2024年度～2026年度)においては、不動産事業に係る固定資産簿価の約7割の売却を目標に取り組んでいます。

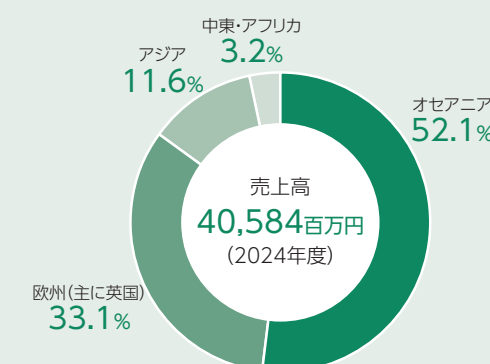
## 事業戦略 ―海外計測制御事業―

### オセアニア、英国、アジアを中心に、世界的なエネルギー管理需要の高まりに対応したソリューションを提供

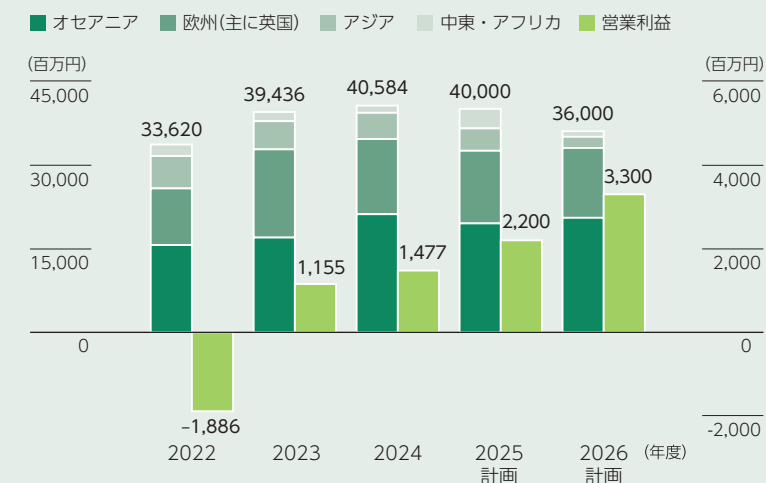
#### 事業ポートフォリオ区分(売上高は外部売上)

##### ● 海外計測制御事業(地域別)

※売上高は有価証券報告書をベースとした分類により算出



##### ● 海外計測制御事業売上高・営業利益の推移



売上高は外部売上

※2025年度・2026年度の計画は、2025年5月12日に公表した修正後の中計数値目標



### 海外計測制御事業

海外計測制御事業では、スマートメーターや、これに付随する上位系システム(ヘッドエンドシステム)を用いたソリューションビジネスを行っています。オセアニアをはじめ、英国、アジアを中心に事業を展開。主力マーケットであるオセアニアにおいては、おおむね70%超の高いシェアを維持しています。

上位系システムは、スマートメーターと電力会社さまのシステムをつなぐシステムであり、メーター単体での販売と比べて、高い利益率が期待できます。

海外計測制御事業を担うのは、シンガポールに本社を置くグループ会社であるEDMI Limitedです。EDMIは、1978年にオーストラリアで創業して以来、市場をリードするメーターメーカーとしての地位を確立してきました。



Chief Executive Officer (CEO) of EDMI Group

Roy Kirsopp

EDMIウェブサイト(英語) <https://www.edmi-meters.com/>

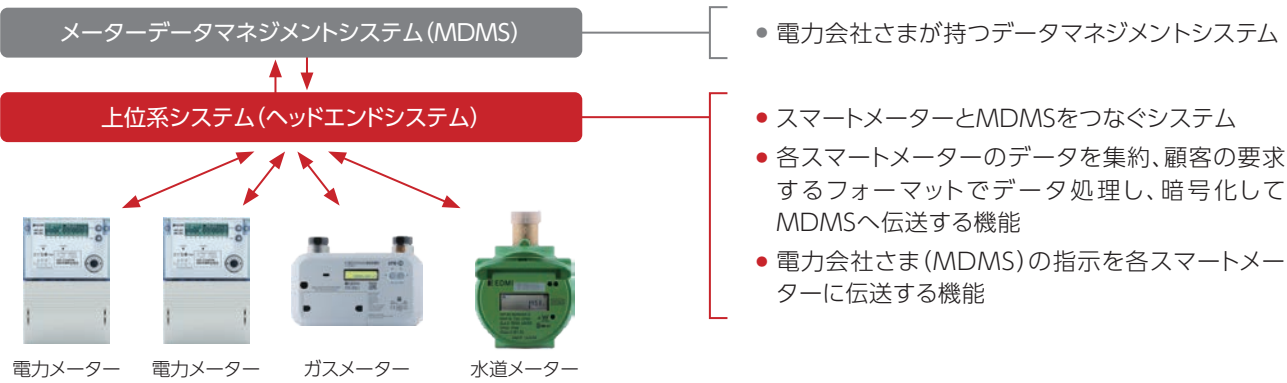




海外のソリューションビジネスの特長

上位系システム(ヘッドエンドシステム)

主力マーケットであるオセアニアでは、スマートメーターと同システムをセットで販売することで、高い利益率が期待できます。スマートメーター単体での販売に比べ収益率が高いことが特長です。



家庭用スマートメーター

現行型スマートメーターは2005年より販売を開始しました。機能は基本的に日本と同様になりますが、国ごとに要求が異なるモデル(盗電防止、プリペイドタイプなど)を少量多品種で展開しています。日本の計量法のような使用期間の制限は、海外ではありません。

2025年7月からは、次世代スマートメーター「NEOS」の受注を開始しました。NEOSは、複数の機種を共通の設計プ



海外計測制御事業の事業環境

海外計測制御事業は、各国の電力会社・送配電事業者・ガス事業者さまが主な取引先となります。当社とEDMIを合計した世界台数では、当社グループは第4位のシェアを有しています。競合他社は、Landis+Gyr、Gridspertise/Aidon、Sagemcom、Itronのグローバルメーカー4社となりますが、オセアニアにおいては、おおむね70%超の高いシェアを維持しています。

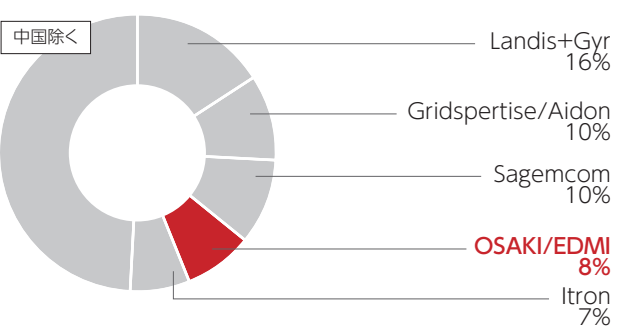
当社グループの競争優位性は、営業力・技術サポート力を生かした顧客との安定的な関係、高精度メーターに関する技術力、クラウドソリューションでの収益力が挙げられます。

2025年には、次世代スマートメーター「NEOS」を軸とした電力の計測・監視・制御ソリューション「NEOS Solution」を新たに開発し、2025年7月から受注を開始しました。

- 電力会社さまが持つデータマネジメントシステム
- スマートメーターとMDMSをつなぐシステム
- 各スマートメーターのデータを集約、顧客の要求するフォーマットでデータ処理し、暗号化してMDMSへ伝送する機能
- 電力会社さま(MDMS)の指示を各スマートメーターに伝送する機能

プラットフォームに基づいた開発が可能で、本体に通信モジュールを後付けできる構造を採用しており、技術革新が著しい通信方式に柔軟に対応できる設計となっています。さらに、NEOSはWi-FiやBluetoothによる通信にも対応しており、電力会社さまが行うスマートメーターの設置・保守業務用アプリケーションや、契約者が電力使用量を確認するための家庭用エネルギー管理システム(HEMS)などにも円滑に接続できます。

当社グループを含むグローバルメーカーのシェア



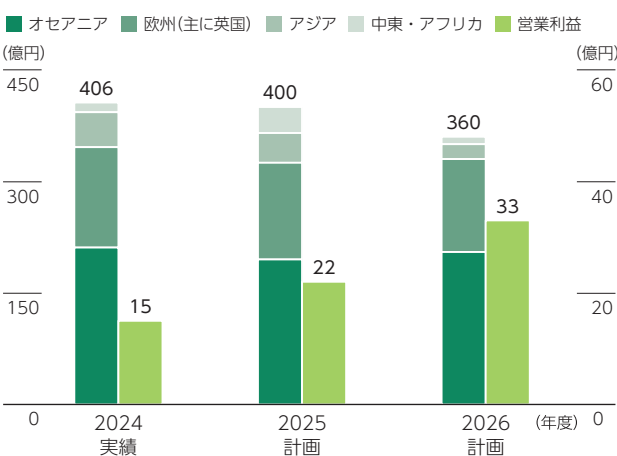
Data source: 2024 Northeast Group, LLC - Global Electricity Metering Market Dataset (2024-2033) Executive Summary  
GLOBAL AMI MARKET SHARE-METER COMMUNICATIONS (Annual, 2023)

2026年度 中期経営計画達成に向けた事業戦略

海外計測制御事業では、成長市場であるオセアニアでの売り上げ拡大・収益性向上、組織構造改革の推進によるコスト縮減に力を注いでいます。これらにより2026年度売上高は、オセアニア205億円、欧州(主に英国)125億円、アジア20億円、中東・アフリカ10億円の合計360億円、営業利益33億円の達成を目標としています。戦略の策定に当たっては、2027年ごろまでのマクロの外部環境変化の予測と内部環境・外部環境に関する分析を踏まえています。

海外計測制御事業は、当社グループの成長の柱の一つと位置づけており、2025年度から進めている次世代スマートメーターの投入や、オセアニアで販売している上位系システムの他地域への展開など、収益向上へ向けた取り組みを進めています。

海外計測制御事業売上高・営業利益



外部環境変化予測(～2027年ごろ)

|                                |                                                                                                                      |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Politics<br>(法規制、政策など)         | ・米中貿易戦争激化とサプライチェーン分断<br>・世界的な気候変動対策の加速<br>・地域紛争等による地政学的リスクの拡大                                                        |
| Economy<br>(景気動向、金利、為替など)      | ・インフレ進行等による世界経済の減速<br>・不安定な為替変動<br>・AI・DX・GXの進展に伴う電力需要増<br>・企業によるESG・SDGsに向けた取り組み強化                                  |
| Society<br>(消費者動向、ライフスタイル変化など) | ・カーボンニュートラル実現に向けた脱炭素化の進展<br>・一部の国における環境配慮意識の低下<br>・エネルギー価格の上昇に伴う国民生活への影響(電力不可欠だが高コストとの意識高まる)<br>・電化進展(例:電気自動車の購入増加等) |
| Technology<br>(技術革新、既存技術の進展など) | ・IoTとエッジコンピューティングの拡大、AIの進歩・汎用化、DXの進展<br>・再生可能エネルギーと蓄電システムの拡大<br>・サイバーセキュリティリスクの拡大と対応策強化<br>・専門技術やデータスキルの不足(専門人材不足)   |

内部環境・外部環境整理(SWOT分析)

|                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>強み</b> <ul style="list-style-type: none"><li>顧客との安定的な関係による強固な市場基盤(特にオセアニア、英国)</li><li>高精度メーターに関する高水準の知的財産とIoT技術</li><li>クラウドソリューションにおける継続した収益力</li></ul>                              | <b>弱み</b> <ul style="list-style-type: none"><li>生産力とサプライチェーンマネジメントに課題</li><li>研究開発投資の効率性</li><li>オセアニア、英国以外での市場浸透不足</li><li>オセアニア以外でのソリューションビジネスの経験不足</li><li>メーター以外で電力網全体をカバーする製品・サービスの不足</li></ul> |
| <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"><li>グリッド監視・制御の需要拡大(電力需要の増加、電力網の老朽化対策)</li><li>再生可能エネルギー由来電力に関するソリューション需要の拡大(電気自動車、屋根設置型太陽光発電、蓄電池の普及が背景)</li><li>米中貿易戦争により、非中国企業に商機</li></ul> | <b>脅威</b> <ul style="list-style-type: none"><li>中国メーカーの台頭(競争激化)</li><li>中国製部品の調達困難・長納期化</li><li>スマートメーターのコモディティ化(利益率低下)</li><li>低価格戦略をとる大手競合企業が存在</li><li>サイバーセキュリティ上の脅威増大</li></ul>                 |





## 重点戦略

海外計測制御事業は、①オセアニア(成長市場)での売り上げ拡大・収益性向上、②次世代産業用メーター投入による収益性向上、③組織構造改革によるコスト縮減、の3点を重点戦略として打ち出しています。

戦略達成に向けて、①では次世代スマートメーター「NEOS」の2026年度の本格投入により、主力市場であるオセアニアでの売り上げ拡大とさらなる利益率の向上をめざしています。②は、アジアにおいて、販売強化を進めることで、さらなる利益率の向上をめざします。次世代産業用メーターは2026年度に投入開始を予定しています。③については、他2つの重点戦略を確実に実行できるよう組織構造改革に取り組み、事業の最適化を進めています。

これらの着実な推進により海外計測制御事業は、売上高純利益率の向上と2026年度ROE10%の達成に貢献します。

## 2024年度の事業概況

2024年度の海外計測制御事業の売上高は、前年から11億円増加の406億円となりました。これは、オセアニア向けの新規・更新需要増による出荷増等によりです。

地域ごとでは、オセアニアの売上高は211億円。オーストラリアを中心に追加受注があり、当初計画を上回りました。加えて為替(ドル円)が前提レートより円安となったことにより増収となりました。次世代スマートメーターの開発および生産準備も計画通りに進捗しました。

欧州(主に英国)の売上高は、当初計画を15億円上回る135億円となりました。出荷は当初計画並みで堅調に推移し、為替(ドル円)が前提レートより円安となったことにより増収となりました。採算を重視した選択受注を進めたことやポンド高の影響により利益率は改善しました。

アジアの売上高は、当初計画を12億円上回る47億円とな

## 中期経営計画達成とその先へ(今後の課題)

当社では、2027年以降についても同様の外部環境変化予測が続くと見込んでいます。海外計測制御事業では、このような外部環境に対応するために、顧客との安定的な関係による強固な市場基盤を維持し、生産力とサプライチェーンマネジメント、オセアニア・英国以外での市場浸透、オセアニ

ア以外でのソリューションビジネス展開、メーター以外で電力網全体をカバーする製品・サービス展開などに力を注いでいきます。そして、中期経営計画の重点戦略である「利益を重視したビジネスへの変革」を果たし、その先の持続的な成長へつなげていきます。

中東・アフリカの売上高は13億円。与信リスクを踏まえ、選択受注を行ったことにより当初計画から17億円減収となりましたが、コスト低減により利益率は改善しています。

## 2025年度の具体的な施策

海外計測制御事業の2025年度の具体的な施策としては、住宅向け次世代スマートメーターの量産開始、送配電向け高機能次世代メーターの試作品リリース、エッジ・インテリジェンス・プラットフォームの試作版リリース、従来のAMI(スマートメーターシステム)を超える製品・サービスの開発に取り組んでいます。生産面では、グローバルなサプライチェーンの構築をはじめ、製造リードタイムの最適化、システムおよび業務プロセスのグローバル標準化、過剰な完成品在庫の削減を推進します。さらには、オセアニア・英国以外の潜在市場を特定やソリューションビジネスの方向性に合わせた組織構造と能力の再編を行っています。

## 2026年度の具体的な施策

中期経営計画最終年度の海外計測制御事業の具体的な施策は、次世代スマートメーターの多国展開をはじめ、高機能次世代メーターの量産開始、エッジ・インテリジェンスのオセアニアでの販売開始、ソフトウェアサービスの販売拡大などに取り組んでいきます。また、運転資本削減を目的としたサプライチェーンのさらなる最適化およびDX投資による販売管理費のさらなる削減、オセアニア・英国以外の市場での受注獲得に力を注いでいきます。さらには、ソリューションビジネスへの移行に向けソフトウェア、データにフォーカスしたR&Dの強化に取り組んでいきます。

ア以外でのソリューションビジネス展開、メーター以外で電力網全体をカバーする製品・サービス展開などに力を注いでいきます。そして、中期経営計画の重点戦略である「利益を重視したビジネスへの変革」を果たし、その先の持続的な成長へつなげていきます。

## サステナビリティの取り組み

## サステナビリティに関する考え方

当社グループは、社会課題の解決とその取り組みを通じた持続的な事業成長を通じて、ビジョン(ありたい姿)の実現を図ることで持続可能(サステナブル)な社会の実現に貢献したいと考えています。そのためには、当社が担うべき社会

的責任(CSR)を明確にし、社会に対するネガティブな影響の最小化と社会へのプラスの貢献(課題解決)の最大化に取り組む必要があり、CSRを確実に果たすことをサステナビリティ実現に向けた第一歩と位置づけています。

サステナビリティ基本方針 <https://www.osaki.co.jp/ja/sustainability/Sustainability.html>

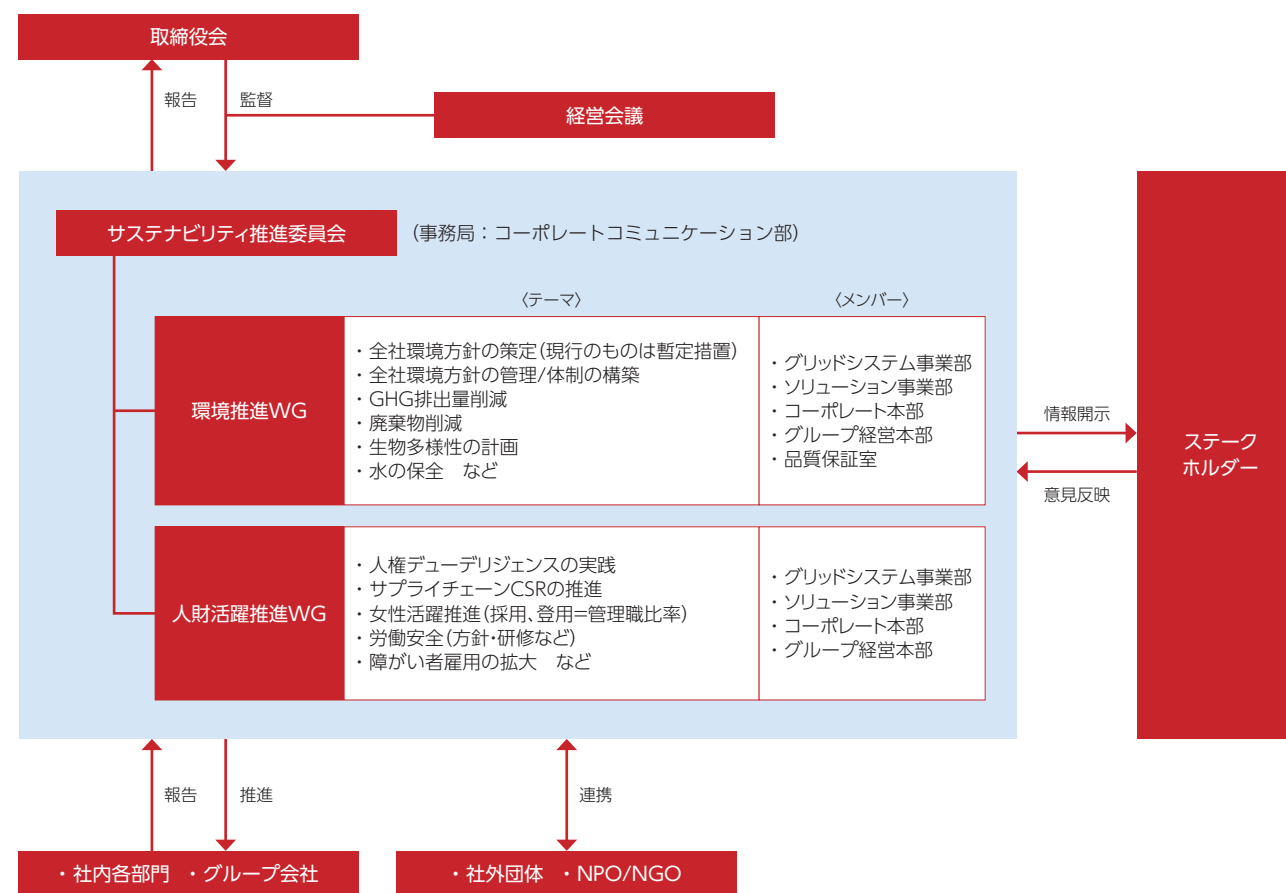


## サステナビリティ推進体制

当社グループは、解決すべき社会課題のうち特に優先して取り組むべき課題を環境関連課題、社会関連課題に大別しています。サステナビリティに関する推進組織として、社長執行役員COOを委員長とするサステナビリティ推進委員会を設置していますが、2025年5月に開催したサステナビリティ推進委員会で、課題別の取り組みを深化・加速させるため、

同委員会の下部組織として「環境推進ワーキンググループ」と「人財活躍推進ワーキンググループ」を設置しました。これらのワーキンググループの取り組みは年2回開催されるサステナビリティ推進委員会で審議したうえで取締役会に報告します。

## ● サステナビリティ推進体制図



サステナビリティ関連のリスク

社会課題の解決と持続的な事業成長を両立する取り組みを進めるにあたり、推進過程で想定される「リスク」と「機会」を特定、評価しています。「機会」は事業成長に直結する事業機会となるため、経営会議などの会議体でその進捗や業績に与える影響など、必要な情報とともに適宜把握し、進捗を管理しています。

一方、「リスク」はCSRを確実に果たすうえで障害となる、または、リスクを最小化する取り組み自体が社会課題解決につながる可能性があるため、特定したリスクについて、発生

防止または最小化に取り組んでいます。想定される主なリスクは下表のとおりです。

これらのリスクは当社グループのリスクマネジメント体系(P71～72)に統合されており、「リスクマネジメント基本方針」ならびに「リスク管理規程」に基づき主管部門を定め、リスクに発展するおそれのある懸念事項の発生実態や発生可能性を把握するとともに、懸念事項の発生防止に向けた取り組みを行っています。

| リスクの分類            | 想定されるリスク                                                            |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 1. コンプライアンス       | ① 遵守性リスク<br>・法令違反 ・社会通念・企業倫理逸脱 ・レピュテーションリスク 等                       |
| 2. 人材・労務          | ① 労務管理<br>・長時間労働 ・ハラスメント(人間関係) ・メンタルヘルス疾患 ・感染症拡大 等                  |
|                   | ② 安全管理<br>・労災(業務上災害) ・社用車運転時の事故 等                                   |
|                   | ③ 人材関係<br>・採用(人材が採用できない等) ・育成(年齢層の偏り等) ・人材流出 等                      |
| 3. システム障害、情報漏洩    | ① システム障害<br>・機器(ハードウェア)の故障 ・データの消失 ・各業務(決算等)の中断 等                   |
|                   | ② 情報セキュリティリスク<br>・情報漏洩 ・マルウェア感染(金銭被害) ・不正アクセス ・不正操作、過失操作 ・データの改ざん 等 |
| 4. 気候変動・異常災害・感染症等 | ① 気候変動、異常災害、感染症等<br>・地震 ・自然災害、異常気象 ・感染症 等                           |
|                   | ② 事業継続(インフラ、生産関係)<br>・上記に伴う事業活動の中断 等                                |

イニシアティブへの参画

国連グローバル・コンパクト(UNGC)

 当社は2025年4月に国連グローバル・コンパクト(UNGC)に賛同表明するとともに、日本のローカル組織であるGCNJ(グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン)に加入しました。UNGCが掲げる「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」4分野の10原則を支持し、持続可能な社会づくりに貢献していきます。

CDP

 CDPは、ロンドンに本部を置く国際的な非政府組織で、世界の企業や都市に対して気候変動対応の戦略や温室効果ガス(GHG)排出量削減の取り組みなどを評価する世界有数のESG評価機関です。当社は「気候変動」に関する調査において、2022年度から3年連続で「B」評価に認定されました。

気候変動イニシアティブ(JCI)

 気候変動イニシアティブ(Japan Climate Initiative: JCI)は、1.5℃目標の実現に向けて積極的に取り組みを進める日本の非政府アクターのネットワークです。当社は気候変動イニシアティブに参加しています。

気候変動関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)

 TCFDは、G20の要請を受け、金融安定理事会(FSB)により設立された「気候変動関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」を指します。企業等に対し、気候変動関連リスク、および機会に関する項目について開示することを推奨しています。

SBT

 SBTは、CDP、国連グローバル・コンパクト(UNGC)、世界資源研究所(WRI)、世界自然保護基金(WWF)の4機関が協働で運営するイニシアティブです。大崎電気グループが掲げる温室効果ガス排出削減目標は、2025年3月に、パリ協定が求める水準と整合した目標としてSBT認定を取得しました。

Sedex

大崎電気の海外事業子会社であるEDMIおよびそのグループ会社であるEDMI Europe、EDMI ELECTRONICSは、社会・環境面に配慮した責任ある事業慣行の推進をめざす組織「Sedex」の会員です。

 イニシアティブへの参画 <https://www.osaki.co.jp/ja/sustainability/initiative.html>



環境

基本的な考え方

当社は経営の重要課題(マテリアリティ)として環境負荷の低減に取り組んでいます。「大崎電気グループ企業行動憲章」において「エネルギーの効率化利用を促進する製品・サービスの提供と環境保全活動を推進し、環境負荷の低減と持続可

能な社会づくりに貢献する」ことを宣言しています。その確実な実践を期するため、2025年2月には「大崎電気グループ環境方針」を制定しました。

 環境方針 <https://www.osaki.co.jp/ja/sustainability/environment/charter.html>



推進体制

サステナビリティ推進委員会(委員長:取締役社長執行役員COO)の下部組織として、環境ワーキンググループを設置しました。全社環境方針の管理・体制の構築、GHG(温室

効果ガス)排出量削減および廃棄物削減への取り組み、水の保全、生物多様性への取り組みの計画などを推進していきます。

GHG排出量削減の取り組み

当社グループは2030年度に向けて以下のGHG排出量削減目標を定め、取り組みを進めています。これらの目標は2025年3月に、SBTi(Science Based Targets initiative)によってパリ協定が求める「世界的な平均気温上昇を産業革

命以前に比べて2℃より十分低く保つとともに、1.5℃未満に抑える」ための科学的な根拠に基づいていることが認定されました。

● GHG排出量削減目標

- ① Scope1および2の排出量の総量を2023年度と比較して42%削減
- ② Scope3の排出量の総量のうち「購入した製品・サービス」、「販売した製品の使用」による排出量を2023年度と比較して25%削減

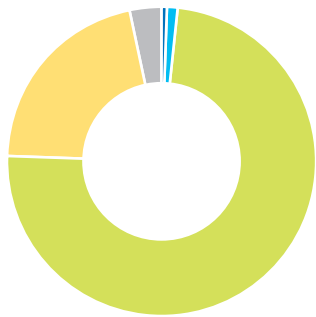
2024年度 GHG排出量実績

当社のGHG排出量は2023年度と比べ、増加しました。増加の要因は、主に生産量の増加に伴うScope3カテゴリ1、11

の排出量増加によるものです。今後は環境ワーキンググループにて中長期の取り組みを議論し、GHG排出量削減施策の実行に取り組めます。

● 2024年度GHG排出量一覧

| GHGプロトコルの算定範囲 |           | GHG排出量(単位:tCO <sub>2</sub> ) | 全体に占める割合 |
|---------------|-----------|------------------------------|----------|
| Scope1        |           | 6,698                        | 0.7%     |
| Scope2        |           | 9,849                        | 1.1%     |
| Scope3        |           | 886,058                      | 98.2%    |
| カテゴリ1         | 購入した製品    | 192,445                      | 21.3%    |
| カテゴリ2         | 資本財(固定資産) | 11,414                       | 1.3%     |
| カテゴリ3         | エネルギー活動   | 1,505                        | 0.2%     |
| カテゴリ4         | 輸送(上流)    | 5,922                        | 0.7%     |
| カテゴリ5         | 廃棄物       | 185                          | 0.0%     |
| カテゴリ6         | 出張        | 2,301                        | 0.3%     |
| カテゴリ7         | 通勤        | 1,471                        | 0.2%     |
| カテゴリ8         | リース資産     | 3,556                        | 0.4%     |
| カテゴリ9         | 輸送(下流)    | 0                            | 0.0%     |
| カテゴリ10        | 販売製品の加工   | 0                            | 0.0%     |
| カテゴリ11        | 販売製品の使用   | 665,963                      | 73.8%    |
| カテゴリ12        | 販売製品の廃棄   | 813                          | 0.1%     |
| カテゴリ13        | リース資産下流   | 482                          | 0.1%     |
| カテゴリ14        | フランチャイズ   | 0                            | 0.0%     |
| カテゴリ15        | 投資        | 0                            | 0.0%     |
| 合計            |           | 902,605                      | 100.0%   |



|               |       |
|---------------|-------|
| Scope1        | 0.7%  |
| Scope2        | 1.1%  |
| Scope3 カテゴリ11 | 73.8% |
| Scope3 カテゴリ1  | 21.3% |
| Scope3 その他    | 3.1%  |



製品・サービスによるお客さまへの貢献

カーボンニュートラルの実現が世界的に重要性を増すなか、環境負荷の低減に資する製品・サービスの提供は、当社にとって優先的に取り組むべき重要課題の一つです。お客さまをはじめとするステークホルダーからのニーズも高く、製品・サービスを通じて環境負荷の低減を推進し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

エネルギーマネジメントシステム

エネルギー調達価格の高騰や環境負荷低減の要請が高まるなか、省エネルギーへのニーズは一層強まっています。当社が長年にわたり培ってきた計測制御技術を活用し、設備ごとの電力使用量を見える化するとともに、自動制御による最適運用管理を実現します。これにより、お客さまに余分な負担をかけることなく、効率的な省エネとコスト削減を同時に可能とし、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

自社拠点(埼玉事業所)での取り組み

気候変動への対応や持続可能な社会づくりが求められるなか、自社拠点での環境負荷低減は、事業継続性を確保し企業価値を高めるうえで不可欠な取り組みです。こうした認識のもと、当社は自社拠点での環境負荷低減に向けて具体的な施策を進めています。

埼玉事業所では、当社製品であるエネルギーマネジメントシステムを工場に導入し、エネルギー消費の分析を徹底的

O-SOL

カーボンニュートラルの実現に向けて、CO<sub>2</sub>排出量の正確な把握と適切な管理に対する社会的ニーズは一段と高まっています。当社が提供するCO<sub>2</sub>・エネルギー管理プラットフォーム「O-SOL」は、CO<sub>2</sub>排出量の容易な算定や複数拠点の一元的な管理を可能とします。さらに、エネルギーマネジメントシステムとの連携により、排出量の把握から削減に至るまでの一貫したプロセスを支援し、お客さまのエネルギー分野を中心とした多様な課題を解決していきます。

海外市場向け次世代スマートメーター

EDMIでは省エネ設計の次世代スマートメーター「NEOS」を開発し、市場への展開を開始しました。NEOSは自社従来製品と比べて消費電力を大幅に抑えた設計となっており、GHG排出量削減に直接つながります。この取り組みは、当社グループが掲げるGHG排出量削減目標の達成に貢献します。特に、Scope3のうち「販売した製品の使用」に伴う排出量の削減において大きな効果が期待されています。

に実施しました。その結果、空調機能が多くの電力量を消費していることを突き止め、外調機と室内空調制御を行うことで、電力消費量を大きく削減しました。またエネルギーマネジメントシステム導入により、電力消費傾向を可視化、空調機器のきめ細かな制御により、快適な温度や湿度を確保しながら、大幅な電力消費量の削減を実現しました。

(1)ガバナンス

当社グループは、サステナビリティに関する基本方針、重要課題、リスクおよび機会かつそれらへの対応策について、取締役社長執行役員COOが委員長を務めるサステナビリティ推進委員会で審議しています。また、審議された内容は当社の取締役会に報告され、取締役会にてサステナビリティ経営に関する管理・監督を行っています。

(2)戦略

①シナリオ分析

当社では、IEA(国際エネルギー機関)などが公表する「シナリオ」を用いて、気候変動が事業にどのような影響を及ぼすかについて、シナリオ分析を行いました。具体的には、移行リスクが最大化する「2℃シナリオ」、物理リスクが最大化する「4℃シナリオ」のそれぞれを想定し、2030年時点の気候変動関連リスクおよび機会についてまとめました。

● リスク

| 分類                | 項目    | 主なリスク                                                        | 対応策                                                           |
|-------------------|-------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 移行リスク<br>(2℃シナリオ) | 政策・規制 | 炭素税・排出権取引・GHG排出規制などの再エネ・省エネ政策の強化により、事業コストの負担が増加する            | GHG排出量削減目標*を設定し、左記によるコスト上昇リスクを低減<br>*2030年度に2013年度比46%削減      |
|                   |       | 気候変動に関する情報開示が不十分な場合、金融機関・投資家からの投融資が回避される                     | ・TCFDに基づく気候変動に関する情報開示の充実化<br>・SBT(science-based targets)の認証取得 |
| 物理リスク<br>(4℃シナリオ) | 急性    | ・自然災害の激甚化により、製造・サプライチェーンに影響を及ぼす可能性<br>・災害対策費用や保険料などのコストが増加する | 外注を含めた生産拠点の分散化など、BCPの推進による左記リスクの低減                            |

● 機会

| 分類                | 項目    | 主な機会                                                                                                                                              | 対応策                                                                                          |
|-------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 移行リスク<br>(2℃シナリオ) | 政策・規制 | 炭素税・排出権取引・GHG排出規制などの再エネ・省エネ政策の強化により：<br>1) 排出権取引制度の強化や対象地域の拡大により、海外において電力計測ニーズが高まり、スマートメーターおよび上位系システムの需要が高まる<br>2) 省エネ機運が高まり、当社の脱炭素ソリューションの需要が高まる | 1) 新たな付加価値を創出するスマートメーター・上位系システムなどの開発・提供<br>2) 環境負荷低減へ貢献する施設(ビル・工場など)における脱炭素ソリューションサービスの開発・提供 |
| 物理リスク<br>(4℃シナリオ) | 急性    | 自然災害の激甚化により、BCP対策への社会的要請が高まり、送配電網のレジリエンス強化機能を持ったスマートメーターの需要が高まる                                                                                   | 新たな付加価値を創出するスマートメーター・上位系システムなどの開発・提供                                                         |

③事業インパクト評価

上記分析を踏まえ、リスク・機会それぞれにおいて具体的な対応策を講じることにより、気候変動による当社グループの長期的な成長への財務的な影響を低減していきます。

(3)リスク管理体制

当社グループは、事業の持続的、安定的発展を確保するため、リスクの特定、分析、評価を行い、特定したリスクに対し必要な対策を講じ、リスクの低減を図っています。サステナビリティに関する具体的な施策については、「大崎電気グループサステナビリティ基本方針」に基づき推進しています。

(4)指標と目標

Scope1、2に関するGHG排出量削減目標として、2030年度に2013年度比で46%削減することを目標とするとともに、日本政府が策定した「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」などに基づき、2050年までにカーボンニュートラルの実現をめざしています。

 TCFDに基づく開示 <https://www.osaki.co.jp/ja/sustainability/environment/disclosure/tcdf.html>



人権尊重の取り組み

当社は人権尊重を事業活動の根幹と位置づけ、「大崎電気グループ企業行動憲章」において「グローバル社会におけるすべての人々の人権を尊重し、いかなる差別も行わない」ことを宣言しています。その確実な実践を期すため、2025年2月に「大崎電気グループ人権方針」を制定し、社内浸透と実践を図るとともに、社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会のもと人権尊重に取り組んでいます。また、2025年6月にはサステナビリティ推進委員会の下部組織として、社会問題に対応するワーキンググループを設置し、取り組みを強化しています。

社内浸透に向けては関係する各部門を対象に、人権尊重に対する理解を深め、実践を促すためのトレーニングを定期的に行っています。また、すべての社員が人権方針の内容を正しく理解し、主体的に実践できるよう、イントラネットを活用した社内広報の充実を図るとともに社内研修カリキュラムの見直しを行い、2025年度より社内研修を実施しています。

当社では全社を対象とする人権モニタリングを実施していますが、2024年度において人権侵害に関わる事案は確認されませんでした。

「大崎電気グループ人権方針」

I. 本方針の適用範囲

本方針は、大崎電気のすべての事業活動に適用されます。  
本方針は、大崎電気グループのすべての役員・従業員(契約社員含む)を含む当社の事業活動に従事するすべての方に適用されます。

II. 国際規範の支持

大崎電気は、本方針の制定・改定ならびに実践にあたり、以下の国際規範を支持します。

- ・国連 世界人権宣言
- ・国連 ビジネスと人権に関する指導原則
- ・国連 グローバル・コンパクト(10原則)
- ・労働における基本原則および権利に関するILO宣言
- ・ILO 労働安全衛生マネジメントシステムに係るガイドライン
- ・OECD多国籍企業行動指針
- ・子どもの権利とビジネス原則

III. 大崎電気の人権尊重の取り組み

1. 適用法令の遵守

大崎電気は事業活動を行う国・地域において、人権尊重に関する現地法令を遵守します。

当該国・地域の現地法令が国際的な人権基準や原則と異なる場合は、現地法令を遵守しつつ、国際的な人権基準や原則を尊重する方法を検討します。

2. 従業員の人権尊重

大崎電気は、当社の事業活動に従事するすべての方の人権を尊重します。

(1) 強制的労働の禁止

- ・すべての就業を強制せず、従業員の離職や雇用を自ら終了する権利を守ります
- ・強制、拘束、非人道的な囚人労働、奴隷制または人身売買によって得られた労働力を用いません

(2) 児童労働の禁止・若年労働者への配慮

- ・最低就業年齢に満たない児童の労働を認めません
- ・18歳未満の従業員を健康や安全が損なわれる可能性がある危険業務に従事させません

(3) 労働時間への配慮・長時間労働の削減

- ・国際的な基準を尊重し、各国・地域の法令に定められている限度を超えた労働をさせません
- ・また、国際的な基準も考慮したうえで、労働時間・休日を適切に管理します

(4) 適切な賃金と手当

- ・各国・地域で従業員に支払われる報酬(最低賃金、残業代および法的に義務付けられた手当や賃金控除を含む)に適用されるすべての法規制を遵守します
- ・生活に必要なものを賄うことのできる水準の賃金(生活賃金)の支払いに配慮します

(5) 非人道的な扱いの禁止

- ・従業員の人権を尊重し、精神的・肉体的なハラスメント、虐待、強制等の非人道的な扱いならびにそのような可能性のある行為を行いません

(6) 差別の禁止

- ・人種、肌の色、年齢、性別、性的指向、性自認または性表現、民族、国籍、障害の有無、配偶者の有無、妊娠、宗教、支持政党、加入組合の有無等に基づく差別またはハラスメントを行いません

(7) 結社の自由および団体交渉権の支持

- ・各国・地域の法令を遵守したうえで、労働環境や賃金水準などの労使間協議を実現する手段としての従業員の団結権を尊重します

(8) 安全で健康な労働環境

(具体内容はウェブサイト掲載「別紙」のとおり)

3. サプライチェーンにおける人権尊重

大崎電気は、すべてのサプライヤーさまにも本方針への賛同と実践を求めます。また、サプライヤーさまによるサプライチェーンにおける人権尊重の取り組みを支援します。

4. 人権デューディリジェンスの実施

大崎電気は、人権への負の影響を特定し、防止または軽減を図り、必要な救済措置を図るために、国連 ビジネスと人権に関する指導原則に基づき、人権デューディリジェンスのしくみを構築し、継続して運用します。

＜人権デューディリジェンスのプロセス＞

① 人権影響評価

- ・事業活動における人権影響評価を定期的に行います
- ・事業活動における人権影響評価を定期的に行います
- ・人権影響評価は、Ⅲ-2に定める(1)から(8)の項目を対象とします。

② 負の影響防止・軽減の取り組み

大崎電気の事業活動が、人権への負の影響を引き起こす、または加担・助長することが明らかになった場合は、適切な是正に取り組み、その防止または軽減を図ります。

③ 取り組みの有効性確認

上記②の取り組みの実施状況について調査を行い、その有効性を確認します。

④ 情報開示

上記①から③の取り組み状況・結果について、適宜、当社ホームページなどを通じて報告します。

IV. 救済の取り組み

- ・大崎電気は、人権侵害やハラスメントを含む人権に関する問題に適切に対応するため、通報制度を設けます。
- ・通報がなされた場合、通報者や通報内容に関する秘密性を確保するとともに、通報者が通報したことをもって不利益を被ることのないよう、通報者への不利益な取り扱いをすべて禁止します。
- ・大崎電気の事業活動が人権への負の影響を引き起こした、または加担・関与したことが明らかになった場合は、適切な措置を講じてその是正に取り組みます。

V. ステークホルダーとの対話

大崎電気は、人権への負の影響の防止または軽減に向け、従業員、サプライヤーさまなどのステークホルダーとの対話に努めます。また、人権尊重の取り組み強化に向け、外部有識者との対話にも取り組みます。

VI. ガバナンス

本方針に基づく取り組みをより確実なものとするため、人権尊重の活動進捗等について、社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会で報告と討議を行うとともに、その結果は経営会議、取締役会に報告します。

 人権方針 <https://www.osaki.co.jp/ja/sustainability/social/humanrights/policy.html>



労働安全衛生の取り組み

当社は、すべての従業員が安心して働ける職場環境の整備に向け、労働安全衛生の向上に継続的に取り組んでいます。安全で健康的な労働環境は、従業員の心身の健康を守るだけでなく、組織全体の持続的成長と企業価値向上にも寄与するものと考えています。

当社では毎月、各事業所において安全衛生委員会を開催しています。また従業員への安全衛生教育を実施しており、2024年度は延べ483名が受講しました。なお、2024年度に傷害や死亡につながる健康と安全関連の事件は発生していません。

労働安全衛生に関するデータ(2024年度)

労働基準違反件数(当社):0件  
重大な労働災害件数(当社)\*:2件  
※4日以上休業を伴う

労働安全衛生に関する認証取得

EDMIグループ(当社の海外事業子会社であるEDMIおよびそのグループ会社)では、シンガポール・マレーシア・中国(深セン)・オーストラリアの4拠点においてISO45001の認証を取得しています。  
(当社グループ全体における取得拠点数割合:7.4%)

【メンタルヘルス】

労働安全衛生の一環として、「従業員自身のストレスへの気付きおよびその対処の支援、職場環境の改善を通じて、メンタルヘルス不調となることを未然に防止すること」を目的にストレスチェック制度を設けています。さらに、ストレスチェック実施マニュアルを制定し、ストレスチェック制度の実施計画策定および計画に基づいて、会社の産業医および保健師を実施者として、原則全従業員を対象にストレスチェックを実施しています。

 労働安全衛生 <https://www.osaki.co.jp/ja/sustainability/social/withemployee.html>





健康経営

健康と安全に配慮した働きやすい職場環境の整備に取り組んでいます。2025年度3月には、経済産業省が推進する健康経営優良法人認定制度において、6年連続で「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」に認定されました。

健康経営の推進にあたり、当社の特徴や過去の傾向、健康経営推進施策に与えるインパクトなどを考慮し、「健康診断受診」「健康状態」「生活習慣」の3つの側面でKPIを定め取り組みを推進していますが、2025-2026年度の重点施策として、特に「健康診断二次検診受診率の向上」「喫煙率の低減」に注力しています。



|         | 2023年度実績 | 2024年度実績 | 2025年度目標 | 2026年度目標 |
|---------|----------|----------|----------|----------|
| 二次検診受診率 | 46.0%    | 55.7%    | 60.0%    | 70.0%    |
| 喫煙率     | 22.0%    | 21.6%    | 19.0%    | 17.0%    |

法定の定期健康診断の受診後、要精密検査、要再検査等(二次検診)の指定を受けた社員の受診率向上に取り組んでいます。疾病の早期発見、早期治療を通じて社員のQOL (Quality of Life=生活の質)の維持・向上を図るとともに、生活習慣を見直す契機としても機能するよう、社員への積

極的な受診勧奨を行っています。

また、さまざまな生活習慣病の原因となる喫煙行動についても、喫煙者の意識改革に向けたプログラムの提供、禁煙外来費用の助成など喫煙率低減に向けた取り組みを行っています。

健康経営 <https://www.osaki.co.jp/ja/sustainability/social/withemployee.html>



サプライチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

事業を自社だけで完結することが難しい現在の事業構造を踏まえると、CSRの取り組みは自社だけでなく、サプライチェーンを構成するすべてのサプライヤーさまと足並みをそろえた実践が不可欠であり、加えて、サプライヤーさま内部でのCSRの実践への配慮・支援も必要となってきます。

当社のサプライチェーンにおける労働環境が安全であること、ビジネスが倫理的で、かつ人権と環境を尊重して行われることを確実なものとするため、従来の「資材調達基本方針」に加えて、2025年2月に「サプライチェーンCSR推進ガイドライン」を策定しました。このガイドラインでは当社が取り組んでいるCSRの取り組みや考え方をサプライヤーさまにご理解いただくとともに、ともに実践いただきたい事項を明文化しています。サプライヤーさまへ配布・説明を行い、事業活動を通じた社会に対するCSRリスクの低減と、品質・生産性の向上や新たな事業機会の創出に向け、ガイドラインへの賛同・実践をお願いしています。

サプライチェーンにおける具体的な取り組みは以下のとおりです。

- ・ サプライチェーンにおける当社の「資材調達基本方針」に基づくCSRの実践状況を評価するために、2024年度まで毎年「取引先状況調査」を実施。「取引先状況調査」は、品質方針、環境方針、コンプライアンス方針等の整備状況のほか、人権、労働、倫理、雇用、賃金等に関する評価項目で構成され、セルフチェック形式で行う。当社の品質・CSRの取り組みに関する理解・認識が不十分と評価されるサプライヤーさまについては各社拠点を訪問し、現地視察や監査、同社社員に対する聞き取りなどを行うことで改善に向けた取り組みを支援。
- ・ お取引先さまの規模、社会・環境に与える影響度等を総合的に勘案し、CSR実践に関するリスクを特定。リスク度に応じて改善に向けた働きかけの実施。
- ・ 2024年度は「取引先状況調査」の結果、監査の対象となるコンプライアンス違反となる事象を抱えるお取引先さまはなし(「取引先状況調査」の回収率は100%)。

- ・ 軽微な不適合項目のあるお取引先さまについては、大崎電気グループ資材購買担当者がサステナビリティ推進部門と連携し、お取引先さまに是正・改善を求めるとともに、必要に応じてその支援を実施。
- ・ 2025年4月からは、「取引先状況調査」に替えて2025年2月に策定・開示した「大崎電気グループ サプライチェーンCSR推進ガイドライン」に基づくアセスメントへ移行し、サプライヤーさまが抱えるCSRに関連するリスクを特定・評価するとともに、その程度に応じて是正・改善策の充実を図る。

サプライチェーンにおける取り組み <https://www.osaki.co.jp/ja/sustainability/social/withbusinesspartner.html>



品質確保の取り組み

大崎電気グループでは、製品・サービスの品質と安全性の確保を最優先に考え、全社を挙げた品質保証活動を行っています。お客さまから常に信頼していただけるよう、製品・サービスに関する適切な情報提供と誠実な対話を行っています。

また、社会全般において幅広く使用されている製品・サービスを供給する者としての責任を自覚し、製品・サービスを安定的に供給することを社会的使命として行動しています。

【品質保証の推進体制】

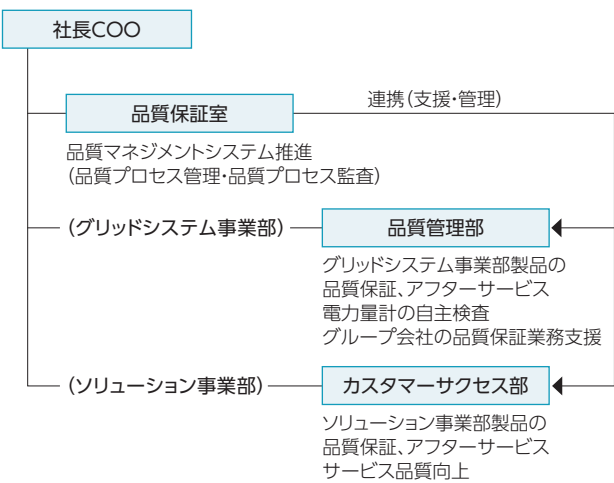
大崎電気では2024年6月27日付で事業部制組織へ移行すると同時に、品質マネジメント機能の強化を目的として社長直属の品質保証室を新設しました。両事業部(グリッドシステム事業部、ソリューション事業部)と連携しながら、全社を横断して品質保証活動を統括・推進するものです。併せてソリューション事業部にはカスタマーサクセス部を新設し、製品・サービスに対するお客さまの安心や満足度の一層の向上に取り組んでいます。

また、社長を委員長とする全社品質管理委員会を設置し、品質管理体制の強化と継続的な品質向上に努めています。

品質の取り組み <https://www.osaki.co.jp/ja/sustainability/social/quality.html>



品質関連部門の機能・役割



【製造物責任管理】

「製造物責任法」を遵守し、製造物の安全対策、事故の未然防止および万一事故が発生した場合の適切な処置に関する活動(PL活動)を推進しています。PL活動は、全社組織のPL委員会のもと、グリッドシステム事業部とソリューション事業部が連携して実施しています。



## 社会貢献の取り組み

当社は「大崎電気グループ 社会貢献方針」に基づき、事業を展開する国・地域において、社会の一員として貢献するためのさまざまな活動を行っています。

「大崎電気グループ 社会貢献方針」では、「良き企業市民」として社会課題の解決に積極的に参画することが、当社がめざす社会貢献であるとの考えのもと、以下の4つの重点分野を中心に社会貢献に関する取り組みを推進しています。

### 1. 次世代育成

地域社会や行政との連携を通じて、次代を担う青少年の健全な育成を支援します。

### 2. 環境保護・保全

地球環境の持続的な維持に向け、保護や保全に取り組みます。

### 3. 地域活性化

拠点を有する地域での雇用や調達を通じて地域経済の発展に寄与します。

地域社会との対話や協調を通じて、地域社会の活性化や発展、持続可能なまちづくりに貢献します。

### 4. スポーツ・芸術の振興

人々が幸福と豊かさを実感できる機会を提供することで、暮らしの充実を図るとともに、地域ににぎわいとやすらぎを創出します。

### 【ハンドボールを通じた取り組み】

大崎電気は、企業としてハンドボールチーム「大崎オーソル埼玉」を運営し、60年以上にわたりハンドボール競技の発展とスポーツ振興に貢献してきました。

「大崎オーソル埼玉」は、チームの本拠地である埼玉県三芳町を中心に、次世代育成と地域活性化に積極的に取り組んでいます。三芳町と協働してハンドボールのジュニアチームを



結成し活動しているほか、地域の学校でのハンドボール教室を定期的実施しており、2024年度には埼玉県内の7校に通う小学生から高校生計536名が参加しました。

また、2025年9月には埼玉県富士見市とスポーツ振興および地域活性化等を目的とした連携協定を締結し、地域のスポーツ振興、健康増進、青少年の健全育成、地域活性化に取り組んでいます。

### 【EDMIの取り組み】

EDMIは事業を展開する国・地域において、さまざまな活動を通じてコミュニティに貢献しています。

EDMIが本社を置くシンガポールでは、社会課題に取り組む複数の団体を支援しています。2024年には社員が高齢者施設で交流イベントを開催したほか、社会起業家の育成や社会的企業への機会提供を目的とするSingapore Centre for Social Enterprise (raiSE)の活動への支援を行いました。工場を置くマレーシアにおいても、高齢者施設の入居者との交流を行いました。

英国では地元企業と協力して植樹キャンペーンに参加しており、2024年は合計485本の植樹を通じて森林破壊の抑制やカーボンオフセットに貢献しました。また10月の乳がん啓発月間には、毎年恒例のWear it Pink (ウェア・イット・ピンク) コンテストやフットボールのチャリティーマッチなど、複数のチャリティーイベントを行いました。「チャリティーマッチング制度」も継続しており、社員が寄付した金額に会社が一定額まで同額を上乗せすることで、対象となる慈善団体への支援を強化しています。



### ● 社会貢献に関するデータ (2024年度)

|            |          |
|------------|----------|
| 非営利組織への寄付額 | 31,730千円 |
| 政治献金の額     | 2,280千円  |

社会貢献 <https://www.osaki.co.jp/ja/sustainability/social/policy.html>



## コーポレート・ガバナンス

### ■ コーポレート・ガバナンスについての基本的な考え方

コーポレート・ガバナンスとは、企業が行う意思決定のしくみそのものであるとともに、その意思決定の妥当性や意思決定プロセスの透明性、公正性を維持・向上しつづける不断の取り組みであると認識しています。

当社は、社会課題の解決と持続的な事業成長を通じた企

業価値向上とビジョン(ありたい姿)の実現に向け、コーポレート・ガバナンスの強化を極めて重要な経営課題(マテリアリティ)と位置づけており、プライム市場上場企業に求められる高い水準のコーポレート・ガバナンスの実践をめざします。

コーポレート・ガバナンス [https://www.osaki.co.jp/ja/sustainability/governance/c\\_governance.html](https://www.osaki.co.jp/ja/sustainability/governance/c_governance.html)



### コーポレート・ガバナンス基本方針

当社は、当社グループに適用する「コーポレート・ガバナンス基本方針」を以下のとおり定めています。

- (1) 株主の実質的な権利と平等性を確保していく
- (2) 株主以外の取引先、金融機関、従業員、地域社会などさまざまな利害関係者とも適切な協働関係を確保していく

- (3) 会社情報を適時・適切に開示し、透明性を確保していく
- (4) 取締役・監査役および取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を適切に果たしていく
- (5) 株主と合理的な範囲内で建設的な対話に努めていく

### ■ コーポレート・ガバナンス体制

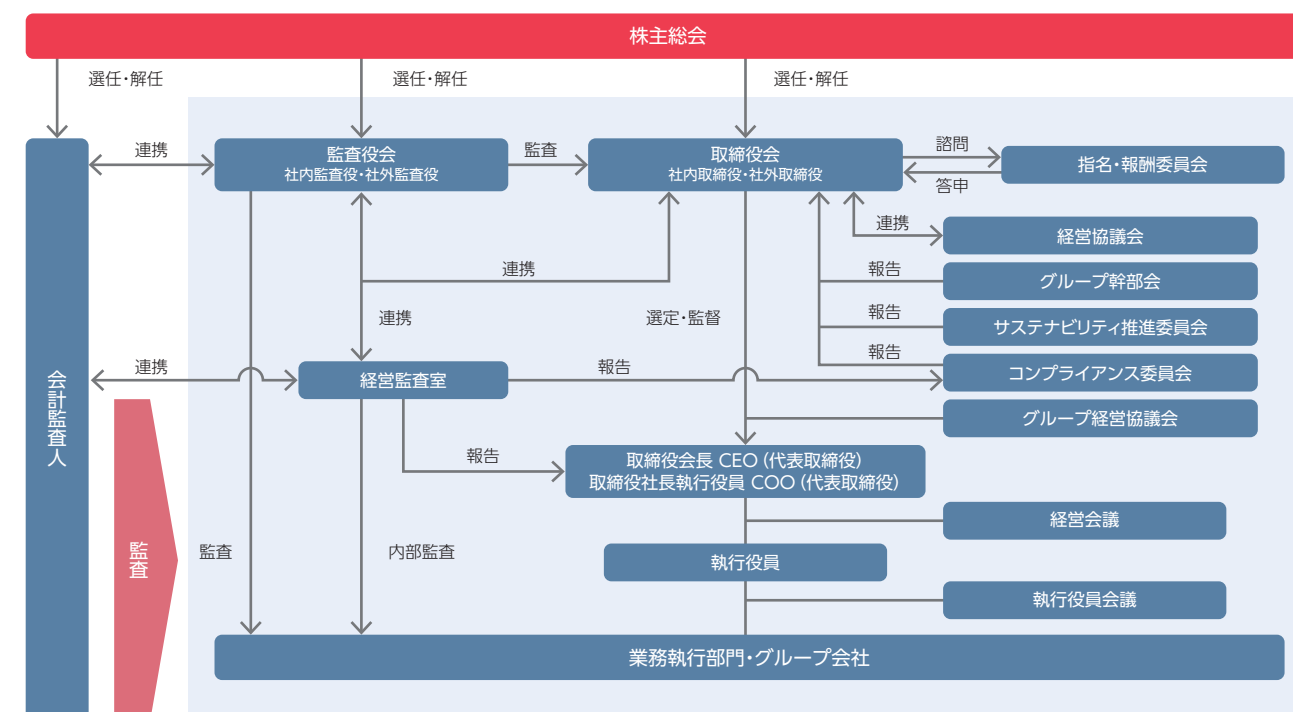
当社は、監査役会設置会社です。社外監査役が半数を占める監査役会と社外取締役が3分の1を占める取締役会を中核としたコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。取締役会は、経営の重要事項の決定と業務執行の監督・助言を行う機関として機能しています。

当社は、監督と執行機能の明確化、意思決定の迅速化などを目的として、法令および定款の範囲内で妥当と判断する業務執行を社長執行役員COO以下の執行役員に委譲して

おり、取締役会はその監督と助言を行います。また、役員の指名・報酬に関する手続きの公平性・透明性・客観性の強化を目的に、取締役会の任意の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しています。

監査役会は、取締役会と協働で会社の監督機能を担っています。監査役は、取締役会などの重要な会議に出席するほか、業務監査や会計監査などを通じて、取締役会および業務執行機能に対する監査・監督を行います。

### ● コーポレート・ガバナンス体制図





取締役・監査役（2024年6月27日付）

取締役

取締役会長 CEO(代表取締役)

渡辺 佳英

1980年 7月 当社取締役  
1984年 7月 常務取締役  
1986年 7月 専務取締役  
1987年 6月 取締役副社長(代表取締役)  
1988年11月 取締役社長(代表取締役)  
1989年 1月 東北計器工業株式会社取締役(現任)  
1989年 3月 九州電機製造株式会社(現九電テクノシステムズ株式会社)取締役(現任)

2007年 2月 株式会社エネグート取締役(現任)  
2009年 1月 当社取締役会長(代表取締役)  
2012年 3月 SMB United Limited (現OSAKI United International Pte. Ltd.) 取締役会長(現任)

2024年 6月 当社取締役会長 CEO(代表取締役)(現任)



取締役社長執行役員 COO(代表取締役)

渡辺 光康

1986年 8月 当社入社  
1988年 6月 取締役  
1994年 6月 常務取締役  
2004年 6月 専務取締役  
2009年 1月 取締役副社長(代表取締役)  
2012年 3月 SMB United Limited (現OSAKI United International Pte. Ltd.) 取締役兼最高経営責任者(現任)  
2014年 6月 当社取締役社長(代表取締役)  
2020年 6月 取締役社長執行役員(代表取締役)  
2024年 6月 取締役社長執行役員 COO(代表取締役)(現任)



取締役副社長執行役員(代表取締役)

川端 晴幸

1970年 4月 当社入社  
2000年 6月 取締役  
2004年 6月 常務取締役管理本部長兼総務部長  
2005年 6月 常務取締役管理本部長  
2011年 6月 常務取締役営業本部長  
2012年 6月 専務取締役営業本部長  
2014年 6月 取締役副社長(代表取締役)営業本部長  
2014年 7月 OSAKI United International Pte. Ltd.取締役(現任)

2016年 6月 当社取締役副社長(代表取締役)  
2020年 6月 取締役副社長執行役員(代表取締役)(現任)



取締役専務執行役員 グループ経営本部長

上野 隆一

2007年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行 主計部ディスクロージャー対応室長  
2010年 7月 当社入社 国際事業部副事業部長  
2012年 3月 SMB United Limited (現OSAKI United International Pte. Ltd.) 取締役(現任)  
2012年 7月 当社理事国際事業部副事業部長  
2013年 6月 取締役経営戦略本部副本部長  
2014年 6月 常務取締役経営戦略本部副本部長  
2018年 6月 常務取締役経営戦略本部長  
2020年 6月 取締役常務執行役員経営戦略本部長  
2024年 6月 取締役専務執行役員 グループ経営本部長(現任)



取締役(社外) 水野 正望

2002年 6月 株式会社東京三菱銀行 執行役員法人営業部長  
2006年 1月 株式会社三菱東京UFJ銀行 常務執行役員  
2006年 6月 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社代表取締役副社長  
2010年 6月 三菱製紙株式会社取締役専務執行役員 兼 日伯紙/バルブ資源開発株式会社 取締役  
2011年 6月 同社代表取締役専務執行役員  
2015年 6月 同社顧問  
2015年10月 独立行政法人勤労者退職金共済機構 理事長(2023年3月退任)  
2024年 6月 当社取締役(現任)



取締役(社外) 笠井 伸啓

2000年11月 アジレント・テクノロジー株式会社 部品計測事業部マーケティング部部長  
2005年 7月 ジェイビルサーキットジャパン株式会社 執行役員コンシューマー事業本部本部長  
2009年 1月 ローデ・シュワルツ・ジャパン株式会社 代表取締役社長  
2016年 6月 当社取締役(現任)  
2016年10月 フェーズワンジャパン株式会社 営業本部長(2022年2月退任)



取締役(社外) 黒木 彰子

1989年 1月 ワイアット株式会社  
1996年10月 富士通株式会社  
2005年10月 グローバル・イノベーション・パートナーズ株式会社監査役(非常勤)  
2010年 4月 地方公務員共済組合連合会資金運用委員会委員(非常勤)  
2017年 2月 株式会社ジャストテック取締役執行役員 総務経理本部本部長(CFO・CHRO)  
2019年 6月 アイエックス・ナレッジ株式会社 社外取締役  
2022年 4月 学校法人帝京大学経済学部教授(現任)  
2023年 6月 当社取締役(現任)  
2023年12月 独立行政法人 勤労者退職金共済機構 資産運用委員会委員長代理(現任)  
2024年 1月 パーク24株式会社社外取締役(現任)  
2024年 6月 千代田化工建設株式会社社外取締役(現任)



監査役

常勤監査役

堀 長一郎

2006年 7月 東京電力株式会社 埼玉支店(安全品質担当)兼 安全品質グループマネージャー  
2008年 7月 東光電気株式会社出向  
2011年10月 当社出向営業本部部長  
2012年 6月 取締役営業本部副本部長  
2018年 6月 常勤監査役(現任)



常勤監査役

長谷川 豊

1988年 4月 当社入社  
2014年 6月 管理本部総務部長  
2022年 6月 監査役  
2024年 6月 常勤監査役(現任)



監査役(社外)

北井 久美子

1996年 4月 労働省婦人局婦人政策課長  
1999年 7月 静岡県副知事  
2003年 8月 厚生労働省大臣官房審議官  
2005年 8月 同省雇用均等・児童家庭局長  
2006年 9月 中央労働委員会事務局長  
2007年 8月 中央労働災害防止協会専務理事  
2011年 6月 宝ホールディングス株式会社社外監査役  
2012年 4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)  
2012年10月 東京都公安委員会委員  
2014年 6月 株式会社協和エクスオ社外取締役  
2014年 6月 三井住友建設株式会社社外取締役  
2014年 7月 勝どき法律事務所開設(現任)  
2019年 6月 当社監査役(現任)  
2021年12月 東京都労働委員会委員(現任)  
2022年 6月 石油資源開発株式会社社外取締役(現任)



監査役(社外)

河合 千尋

1997年 4月 公認会計士登録  
2006年 7月 税理士登録  
2006年 7月 河合千尋公認会計士・税理士事務所(現ベイスайд・パートナーズ会計事務所)代表(現任)  
2016年 6月 株式会社ベイスайд・パートナーズ 代表取締役(現任)  
2018年12月 横浜市立大学法人評価委員会委員  
2021年 6月 株式会社宇徳社外監査役  
2024年 6月 当社監査役(現任)  
2025年 6月 株式会社コーエーテクモホールディングス社外監査役(現任)



■ 執行役員（2025年10月1日付）

取締役社長執行役員 COO  
(代表取締役)  
渡辺 光康



取締役副社長執行役員  
(代表取締役)  
川端 晴幸



取締役専務執行役員  
グループ経営本部長  
上野 隆一



常務執行役員  
グリッドシステム事業部長  
太田 毅彦



常務執行役員  
ソリューション事業部長  
江頭 浩久



執行役員  
コーポレート本部長  
高橋 浩司



執行役員  
グリッドシステム事業部副事業部長  
兼 生産統括部長  
高田 俊明



執行役員  
ソリューション事業部副事業部長  
開発担当  
阿部 純



執行役員  
ソリューション事業部副事業部長  
兼 事業統括部長  
小野 信之



執行役員  
ソリューション事業部副事業部長  
兼 業務統括部長  
徳本 法之



執行役員  
コーポレート本部副本部長  
兼 法務・ガバナンス部長  
畠山 広行



執行役員  
グループ経営本部副本部長  
兼 経理財務部長  
大和 哲也



■ 取締役会について

取締役会は、高度な経営の意思決定および業務執行に対する監督を行う機関として位置づけられており、社外取締役3名を含む7名で構成されています。

取締役会は、経営の公正性、透明性などを確保するため、業務執行取締役および執行役員に対する監督機能を担う一方、法令および規程により取締役に委任することができない決議事項や重要な業務執行について意思決定を行います。

また、決議事項や重要な業務執行以外の意思決定や業務執行については、各業務執行取締役と執行役員に権限の委譲を行い、取締役会は業務執行の状況報告などを受け、適切に監督を行います。

取締役会は原則として毎月1回開催するほか必要に応じて開催し、重要案件については議論の深化や決定プロセスの明確化を念頭に事前協議の場としての経営協議会も設置しており、経営環境の変化に機動的に対応し、効率的な運営

に努めています。

これら取締役会、経営協議会に加え、原則として毎月1回グループ幹部会を開催し、グループガバナンスとして、当社、株式会社エネグートおよびEDMI Limitedの3社の活動状況をモニタリングしています。また、社内取締役で構成される経営会議を原則週1回開催し、当社グループの企業集団に影響を及ぼす経営課題等について多面的な検討、協議を行っています。

当社は、豊富な経営経験や実務知識ならびにこれらに基づく高い見識を有し、かつ経営陣から独立している人物を独立社外取締役または独立社外監査役として選任しており、取締役会、経営協議会、グループ幹部会のすべてに出席し、当社の経営全般に関わる重要な事項について、審議、決議に参加し、有用かつ適切な助言をし、監督機能を果たしています。

● 2024年度取締役会における主な審議内容 ○開催数17回（決議事項28件、報告事項22件）

|                              | 主な決議事項および報告事項                                                                                                                                                    |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 第1四半期<br>(2024年4月1日～6月30日)   | ・事業モニタリング ・2024年3月連結計算書類承認 ・第110回定時株主総会関連<br>・グループファイナンス枠更新 ・政策保有株式の保有適否検証<br>・資本コストや株価を意識した経営の実現 ・財務報告に係る内部統制 (J-SOX) 年間報告<br>・グループリスク管理年間報告 ・サステナビリティ推進委員会活動報告 |
| 第2四半期<br>(2024年7月1日～9月30日)   | ・事業モニタリング ・2025年3月期第1四半期連結計算書類承認<br>・海外子会社2024年度上期実績、通期業績見込み ・自己株式の取得<br>・譲渡制限付株式報酬 ・不動産の売却方針 ・監査役監査総括                                                           |
| 第3四半期<br>(2024年10月1日～12月31日) | ・事業モニタリング ・2025年3月期第2四半期連結計算書類承認<br>・2025年3月期中間配当金支払 ・財務報告に係る内部統制 (J-SOX) 中間報告<br>・グループリスク管理中間報告 ・事業ポートフォリオ管理規程制定<br>・指名・報酬委員会からの報告                              |
| 第4四半期<br>(2025年1月1日～3月31日)   | ・事業モニタリング ・2025年3月期第3四半期連結計算書類承認<br>・海外子会社2024年度通期実績、2025年度計画<br>・後継者計画(指名・報酬委員会からの答申) ・会社役員賠償責任 (D&O) 保険更新<br>・2024年度年間配当方針 D X 認定の申請                           |

■ 取締役・監査役のスキルマトリックス

当社グループは、事業環境の変化に対応しながら価値創造プロセスを確実に回すことで、中期経営計画の達成をはじめ中長期視点でのビジョンの実現に向けた取り組みを進めています。

この取り組みを着実に実行し、グループ全体の持続的成長を実現するためには、取締役会がその機能を十分に発揮することが不可欠です。当社では、執行役員制度の導入により取締役会を少数精鋭化し、戦略的意思決定の質とスピー

ドの向上を図っています。加えて、取締役会として備えるべきスキル領域として8分野を特定しています。

現在の取締役および監査役は、それぞれが多様な知識・経験・能力を有しており、取締役会全体としてスキルの多様性とバランスが確保されていると認識しています。今後も、当社グループのさらなる成長に向けて、取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性、規模が最適となるよう継続的に検討を進めていきます。



取締役・監査役の活動状況・スキルマトリックス

| 氏 名                                                                                                                              | 在任<br>年数 | 2024年度の<br>取締役会の<br>出席状況 | 参加会議体(◎:委員長) |      |              | 企業経営 | 業界知見 | グローバル | 営業・<br>マーケ<br>ティング |  | 製造・<br>開発 | 財務・<br>会計 | 法務・<br>ガバナンス・<br>リスクマネ<br>ジメント | 人事・<br>労務・<br>人材開発 | 選任理由                                                                                                                                                       | 兼職の状況                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------|--------------|------|--------------|------|------|-------|--------------------|--|-----------|-----------|--------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                  |          |                          | 取締役会         | 監査役会 | 指名・<br>報酬委員会 |      |      |       |                    |  |           |           |                                |                    |                                                                                                                                                            |                                                                                |
|  <div>渡辺 佳英<br/>取締役会長 CEO (代表取締役)</div>         | 45年      | 17回/17回<br>(100%)        | ●            |      | ●            | ●    | ●    | ●     | ●                  |  | ●         |           |                                |                    | 長年にわたり優れた経営手腕とリーダーシップの発揮により当社グループを牽引し、さまざまな時代の変化も乗り越え、グローバル事業展開を拡充する等、当社グループの現在を築き上げてきました。その豊富な知見と経営経験は、当社グループのさらなる持続的成長には欠かせないものであり、引き続き取締役として選任しています。    | OSAKI United International Pte. Ltd.<br>取締役会長                                  |
|  <div>渡辺 光康<br/>取締役社長執行役員 COO<br/>(代表取締役)</div> | 37年      | 17回/17回<br>(100%)        | ●            |      | ●            | ●    | ●    | ●     |                    |  | ●         |           |                                |                    | 長年にわたり当社各事業部門の運営や経営に携わり、豊富な経験と実績を有し、副社長時代にはグローバル事業展開での手腕も発揮して、当社グループの現在を築き上げてきました。そのチャレンジ精神を尊ぶ経営手腕と豊富な知見は、当社グループの新たな成長には欠かせないものであり、引き続き取締役として選任しています。      | OSAKI United International Pte. Ltd.<br>取締役兼最高経営責任者                            |
|  <div>川端 晴幸<br/>取締役副社長執行役員<br/>(代表取締役)</div>    | 25年      | 17回/17回<br>(100%)        | ●            |      |              | ●    | ●    |       | ●                  |  |           |           |                                |                    | 当社において電力営業部門や総務等管理部門を中心に豊富な経験と実績を有しています。2000年6月に当社取締役に就任し、現在も取締役副社長執行役員を務める等、今後も営業部門を中心とした統率と戦略実現、ならびに全社的な経営の意思決定における重要な役割を担える人物であることから、引き続き取締役として選任しています。 |                                                                                |
|  <div>上野 隆一<br/>取締役専務執行役員<br/>グループ経営本部長</div>   | 12年      | 17回/17回<br>(100%)        | ●            |      |              |      | ●    | ●     |                    |  |           | ●         |                                |                    | 大手銀行および当社において、海外部門を中心に豊富な経験と実績を有しています。2013年6月に当社取締役に就任し、今後も経営戦略部門の統率およびグローバル戦略の実現、ならびに経営の意思決定において重要な役割を担える人物であることから、引き続き取締役として選任しています。                     |                                                                                |
|  <div>水野 正望<br/>取締役(社外)</div>                 | 1年       | 12回/12回*<br>(100%)       | ●            |      | ◎            | ●    |      |       |                    |  |           | ●         | ●                              | ●                  | 大手金融機関や大手事業会社等での長年にわたる実務および代表取締役を含む経営者経験があるほか、独立行政法人の理事長も務め、幅広い経験ならびに広範な知識を有しており、当社のガバナンス強化に資するとともに、経営全般への適切な助言や提言を期待して、社外取締役として選任しています。                   |                                                                                |
|  <div>笠井 伸啓<br/>取締役(社外)</div>                 | 9年       | 17回/17回<br>(100%)        | ●            |      | ●            | ●    |      | ●     | ●                  |  |           |           |                                |                    | 長年にわたり計測事業の業務に携わり、当該分野での高い専門的な知識のほか、企業経営者としての経験も有しており、今後も当社のガバナンス強化に資するとともに、経営全般に適切な助言や提言を期待していることから、引き続き社外取締役として選任しています。                                  |                                                                                |
|  <div>黒木 彰子<br/>取締役(社外)</div>                 | 2年       | 17回/17回<br>(100%)        | ●            |      | ●            |      |      | ●     |                    |  |           | ●         | ●                              | ●                  | 外資系コンサルティング会社や大手テクノロジー企業等での実務および経営経験と、コーポレートガバナンス・人事・ファイナンスに関する専門知識を有しており、当社のガバナンス強化に資するとともに、経営全般への適切な助言や提言を期待して、引き続き社外取締役として選任しています。                      | 学校法人帝京大学経済学部教授<br>勤労者退職金共済機構資産運用委員会委員長代理<br>パーク24株式会社社外取締役<br>千代田化工建設株式会社社外取締役 |
|  <div>堀 長一郎<br/>常勤監査役</div>                   | 7年       | 17回/17回<br>(100%)        | ●            | ●    |              |      | ●    |       | ●                  |  |           |           |                                |                    | 電力会社における業務経験から当社製品に関する豊富な知見を有しています。当社では2012年6月に取締役に就任し、主として営業部門の統率に努めるなど経営管理および事業運営に関する豊富な経験を経て、2018年6月からは常勤監査役として当社グループの監査役職務を適切に遂行していることから、引き続き選任しています。  |                                                                                |
|  <div>長谷川 豊<br/>常勤監査役</div>                   | 3年       | 17回/17回<br>(100%)        | ●            | ●    |              |      | ●    |       |                    |  |           | ●         | ●                              |                    | 当社において子会社も含めた、総務、経理などの管理部門を中心に豊富な経験と実績を有しています。2014年6月からは総務部長として、コンプライアンス委員会、リスク管理の事務局責任者や、健康経営を推進するなど手腕を発揮しており、当社全体を視野に監査役職務を適切に遂行できる人物であることから選任しています。     |                                                                                |
|  <div>北井 久美子<br/>監査役(社外)</div>                | 6年       | 17回/17回<br>(100%)        | ●            | ●    |              |      |      |       |                    |  |           |           | ●                              | ●                  | 弁護士としての専門知識のほか、中央省庁等の要職を歴任した幅広い見識と、上場企業の社外取締役や社外監査役としての実績があり、当社のガバナンス強化に資するとともに、監査役職務を適切に遂行できる人物であることから、社外監査役として選任しています。                                   | 勝どき法律事務所 弁護士<br>東京都労働委員会委員<br>石油資源開発株式会社 社外取締役                                 |
|  <div>河合 千尋<br/>監査役(社外)</div>                 | 1年       | 12回/12回*<br>(100%)       | ●            | ●    |              |      |      |       |                    |  |           | ●         | ●                              |                    | 監査法人での勤務経験や公認会計士・税理士資格を取得し会計事務所・法人を開業・開設し経営に携わるなど財務・会計等に関する豊富な知識と経験を有し、当社の監査役職務を適切に遂行できる人物であることから、社外監査役として選任しています。                                         | 株式会社ベイサイド・パートナーズ代表取締役<br>ベイサイド・パートナーズ会計事務所代表<br>株式会社コーエーテクモホールディングス社外監査役       |

※2024年6月就任以降の出席状況

取締役会の諮問機関:指名・報酬委員会

当社は、取締役および執行役員の指名・報酬等に関する手続きの公正性・客観性・透明性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図るため、取締役会の任意の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会は、取締役である委員5名で構成され、その過半数は独立社外取締役から、委員長は独立社外取締役から選定しています。

取締役・執行役員(再任を含む。以下同じ)の指名に際しては、スキル(知識・能力・経験)、人格、職務遂行状況を総合的に判断して、代表取締役が候補者を選定し、その選定の妥当性を同委員会で審議したうえで取締役会において、同委員会の答申を踏まえ、選任議案を審議しています。

| 役割                                              |                                   |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 指名・報酬委員会は取締役会から諮問を受けた次の事項について審議し、取締役会に対して答申します。 |                                   |
| ① 取締役および執行役員の選解任に関する事項                          | ④ 後継者計画(育成含む)に関する事項               |
| ② 代表取締役の選定および解職に関する事項                           | ⑤ 取締役および執行役員の報酬制度および報酬決定の方針に関する事項 |
| ③ 役付取締役および役付執行役員の選定、選任および解職、解任に関する事項            | ⑥ 取締役および執行役員の個人別の報酬等に関する事項        |
|                                                 | ⑦ 取締役の報酬限度額に関する事項                 |
|                                                 | ⑧ その他、取締役会が必要と判断した事項              |

| 指名・報酬委員会の構成     |                   |
|-----------------|-------------------|
| 水野正望 社外取締役(委員長) | 渡辺佳英 取締役会長CEO     |
| 笠井伸啓 社外取締役      | 渡辺光康 取締役社長執行役員COO |
| 黒木彰子 社外取締役      |                   |

2024年度の活動状況

2024年度は指名・報酬委員会を11回開催しており、個々の委員の出席状況および主な審議内容は次のとおりです。

- 指名・報酬委員長の選任
- 後継者計画
- 役員および執行役員の選任
- 業績連動報酬における会社業績指標の実績評価／目標値設定
- 取締役・執行役員の個人別評価／報酬

| 委員(地位)           | 氏名    | 出席状況          |
|------------------|-------|---------------|
| 委員長(社外取締役)       | 高島 征二 | 100%(5回/5回)   |
| 委員長(社外取締役)       | 水野 正望 | 100%(6回/6回)   |
| 委員(社外取締役)        | 笠井 伸啓 | 100%(11回/11回) |
| 委員(社外取締役)        | 黒木 彰子 | 91%(10回/11回)  |
| 委員(取締役会長CEO)     | 渡辺 佳英 | 100%(11回/11回) |
| 委員(取締役社長執行役員COO) | 渡辺 光康 | 100%(11回/11回) |

(注)高島征二氏は、第110回定時株主総会の終結・退任までが対象、水野正望氏は、同定時株主総会終結・就任以降が対象です。

| 後継者計画                                                                                                                                                                  |                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 重要な経営課題の一つとして、これまで懸案であった、最高経営責任者(CEO)等の後継者計画について、2024年度の全11回のうち7回にわたり議論を重ね、会社のめざすべき方向性や経営戦略を踏まえたなかで、人材要件、キャリアパスおよび育成方針について審議し、取締役会へ答申しました。今後、この後継者計画を踏まえ、取り組みを進めていきます。 |                                             |
| ● 後継者計画策定のステップ                                                                                                                                                         |                                             |
| 経営トップの人材要件                                                                                                                                                             | ・期待役割 ・資質<br>・コンピテンシー ・経験                   |
| 経営トップへのキャリアパス                                                                                                                                                          | ・必要経験・今後の注力事業を踏まえキャリアパスを策定<br>・必須経験／推奨経験を整理 |
| 育成方針策定                                                                                                                                                                 | ・次期／中長期の2軸における育成方針を策定                       |
| 候補者リスト策定                                                                                                                                                               | ・候補者のリスト化<br>・定期的な見直しの実施                    |

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性について、持続的な向上を図るため、定期的に分析・評価を行い、重要性原則に基づく改善に取り組んでいます。

2023年度は、自社内でのディスカッション方式を選択し課題の抽出と深掘りに注力しましたが、2024年度は、社外役員の異動があったことや定点観測の必要性を重視し、アンケート方式による分析・評価を実施しました。

2024年度には、6月に女性監査役を選任し取締役会の多様性拡大を図りました。さらに、実効性評価の過程では、経営協議会や指名・報酬委員会における審議の充実、取締役会への答申・報告の強化等が課題として提起され、これに対する改善を継続的に進めています。こうした取り組みを通じ

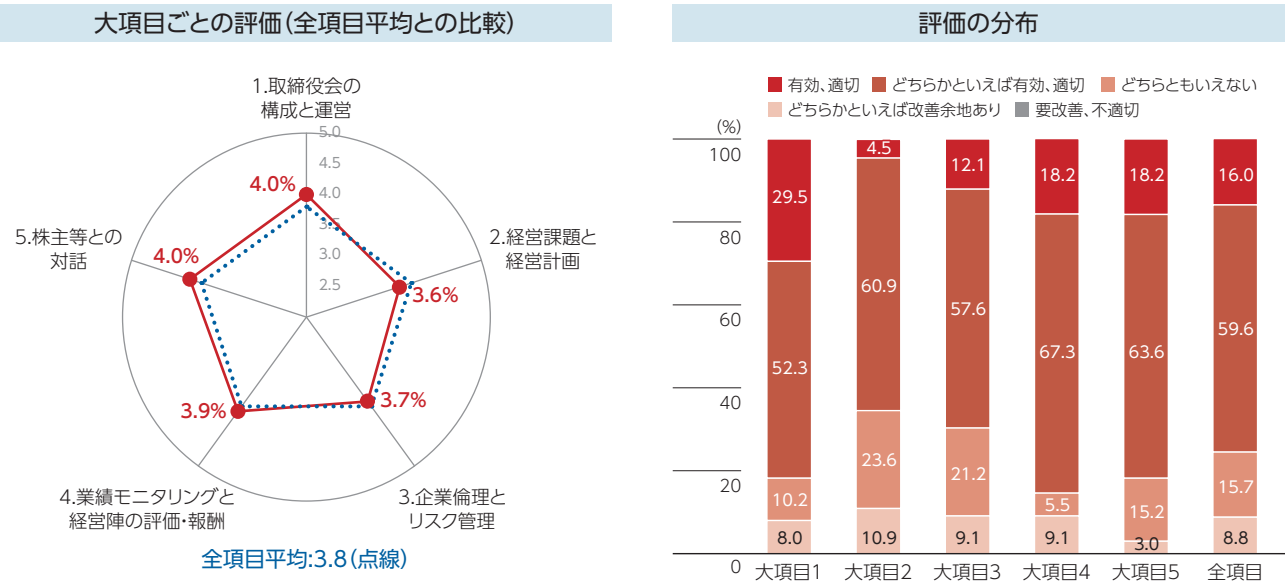
て、当社の取締役会は引き続き実効性が確保されていると認識しています。

さらに、長年の課題であったCEO等の後継者計画についても、指名・報酬委員会において継続的な審議を重ねた結果、CEO等の後継者に求められる人材要件、育成方針、キャリアパスの整理が進み、大きな前進を遂げることができました。

一方、執行部門の今後の課題として「経営資源配分(人的資本、研究開発等)の議論の深化」「中長期成長戦略・人的資本戦略の議論の深化」「企業理念・価値観浸透の取組強化」「事業部制の効果検証」等を抽出しています。

これらは取締役会としても執行部門の課題として認識し、今後、経営協議会等を通じて進捗の監督を行っていきます。

- 実効性評価結果 (2024年度)
- 評点平均は「4:どちらかといえば有効、適切」に近い水準。また、ポジティブ評価が75%を超えており、取締役会の実効性はおおむね確保されていると認識されていると考えられます
  - 全項目評価平均: 3.8 (5点満点)
  - **ポジティブ評価割合: 75.5% <内訳>評価5 (16.0%) / 評価4 (59.6%)**
  - **ネガティブ評価割合: 8.8% <内訳>評価1 (-) / 評価2 (8.8%)**
  - 相対的に最も高い: 『1.取締役会の構成と運営』『5.株主等との対話』
  - 相対的に最も低い: 『2.経営課題と経営計画』





## ■ 社外取締役(指名・報酬委員会委員長)メッセージ



社外取締役 指名・報酬委員会委員長 水野 正望

## コーポレート・ガバナンスのさらなる進化に向けて

～市場の期待に応えるガバナンスを実践し、大局的な視野を持って企業価値の向上をめざす～

### 社外取締役就任1年目を終えて

—健全な危機意識の浸透が課題

近年、日本取引所グループの「資本コストや株価を意識した経営」や経済産業省の「企業買収における行動指針」の動きを受け、株主提案やTOBの動きがかつてないほど増えています。就任当初、当社がこうしたガバナンス強化の重要性が一層高まっている潮流への理解が十分でないと感じました。本来であれば、資本市場の動向から今後のリスクや課題を予測できたはずですが、CEOはこうした潮流に対して健全な危機意識をお持ちでしたが、それが組織内に十分伝わっていなかったのではないかと感じました。そのため、私は自身の知見や人脈を生かして外部の視点を積極的に提供することにより、必要な変化を促してきました。

私はフィデューシャリー・デューティーを負う公的な機関投資家(アセットオーナー)である独立行政法人勤労者退職金共済機構の理事長を2期7年半務めていましたので、取締役の株主に対する受託者責任・説明責任は十分に理解しています。アセットオーナーのトップとしてのスチュワードシップ活動のエン

ゲージメントを、本邦のアセットマネージャーに対しては親会社(生保、証券、信託、銀行)のトップと、外資については本国のリポートラインのトップと行ってきましたので、機構のガバナンスの構築には心血を注いできました。現在はアセットマネージャー側からエンゲージメントを受ける立場となりましたが、取締役としての受託者責任や説明責任に加え、投資家の視点も理解し、企業のガバナンス体制や資本市場からの要請に対して、より高い感度を持つようになったと自負しています。

私は、独立社外取締役の責務は、煎じ詰めれば自らの知見に基づく、実効性のあるガバナンス(統治)の構築に向けて、助言・監督を行うこと、そして、指名・報酬委員長としては、CEO等の後継者計画の策定・運用に主体的に関与することが役割であると理解しています。

また、経営においては、執行部門が十分な議論を経て決定した事項は、明らかな誤りがない限り尊重することを私の経営哲学としています。

経験談をお伺いしました。

コンサルタントの採用については慎重に進めたうえで、CEO、COOの要件について、CEO、COOそして指名・報酬委員長である私にヒアリングしてもらいました。そして十分に議論したうえでその内容を複数回CEO、COOにフィードバックしました。基本的に3人の意見に大きな隔たりはなく、むしろ論点

整理の機会となりました。さらに委員会の活発な議論を経て、最終的にCEO、COOの要件を定義することができました。CEO、COOの要件は多岐にわたりますが、重要な要素として欠かせないのが「インテグリティ(高い倫理観)」です。これは、他の人が補うことはできず、トップであるCEO、COO自身が備えていなければならないものです。

CEO、COOの期待要件を一人で満たす人材はなかなか現

れませんので、CEO、COOを支える取締役会の構成メンバーを、社内であればどのように育成していくか、社外であれば採用していくかが今後の課題です。例えば、社外取締役の意見を取り入れながら経営戦略を議論する「経営協議会」において、サクセッションを意識したメンバー構成とすることで、経営幹部の育成にもつながると期待しています。

### 「稼ぐ力」の向上に向けて

—「挑戦・迅速・革新・社会貢献」の価値観のもと、中長期的な挑戦とリスク管理を両輪で監督する

当社の株価は上昇基調にあるものの、PBR1倍を下回る水準で推移してきました。PBR向上に向けては「稼ぐ力」と成長戦略、つまり本業の強化が不可欠です。就任当初のROEは5.0%、2025年3月の計画は4.0%でしたが、この1年で6.9%と、株主資本コストの6.0%を上回りました。ただしこれは主にボトムラインの成果によるもので、中計最終年度である2026年度にめざす10.0%達成には本業のトップラインの成長が必要です。

特に主力事業においては、スマートメーター、ソリューションなどの国内計測制御事業の「稼ぐ力」の強化が最大の課題であり、商品、担い手、チャネルの3つのリソースをより高いレベルに引き上げることが求められます。その実現に向けては企業理念の価値観である「挑戦・迅速・革新・社会貢献」の浸透をトップが率先して推進する覚悟が必要です。決定事項は迅速に実行しなければ、判断、実行のどちらに問題があったのかを評価できません。私自身、就任2年目を迎えるにあたり、執行部門のアクションをしっかりとモニタリングしていく考えです。

さらに、社外取締役は執行はできませんが、監督だけでなく中長期的な企業価値向上に向けた助言も重要です。そのなか

### コーポレート・ガバナンスの実効性向上に向けて

—「着眼大局、着手小局」で監督と執行の役割を明確にし、社外の視点で経営を後押しする

当社にはより深い経営戦略の議論が必要であり、その意味で2025年度は勝負の年です。「着眼大局、着手小局」という言葉で言えば、取締役会は5年から10年の時間軸で広い視点で成長戦略やリスク管理を担い、執行は戦略の実行と現場の課題解決を担うべきです。

取締役会では経営戦略や大規模投資などの重要事項に注力し、それ以外のテーマは執行部門の施策の総括を含むプロ



で、私はこれまでのマーケティングの経験を生かし、貢献したいと考えています。いわば「見えないビジネスチャンスのある化」を担う役割です。第2世代スマートメーターのリリースや、国内外の新たなソリューション展開は技術部門の努力の賜物ですが、これらの成否は営業部門の活動や要員育成、販路拡充にかかっており、私もその支援に努めていきます。また、当社全体ではスピード感の向上が課題だと感じていますが、海外計測制御事業では、優れたリーダーのもと、迅速かつ積極的な改革が進められており、着実に成果も現れています。ただ、これだけの改革を短期間で断行すれば当然リスク量は跳ね上がりますので、高い視点での監督も必要です。

2026年度の営業利益90億円達成に向けた施策の強化や、それに必要な人的資源や資本配分、組織対応、役員報酬制度の見直しも今後、重点的に議論していくことになると思います。さらに、外部の新しい価値観を取り入れ、企業文化を変革していくことも必要です。私がこれまで経営してきた組織で経営計画の策定に携わってきた経験を踏まえ貢献していきたいと考えています。

セス管理に徹することで、責任の所在も明確になりますし、社外役員も経営で培ってきた知見でさらなる貢献ができるのではと思っています。幸い、当社の取締役会は自由な雰囲気や、課題の本質を見極めることができる環境にありますので、社外取締役としては責任ある助言を行うことができます。また、本質を見極められるので、事業ポートフォリオの見直しについては、「冷徹な目」で監督ができますし、していくつもりです。

監督と執行が本来の役割を果たし、相互に協力することで、企業は大局を見失わず着実に成長できるでしょう。2025年度はそのような運営となるよう連携していきます。

大きな改革を短期間で進めていくなかでは、必然的にリスクも高まります。もし問題が発生した場合は社外取締役としては原因を問い詰めるのではなく、まず問題解決に向かって今まで培ってきた知見で協力できないかを考えたいと思っています。平常時はより俯瞰的な立場からの監督が求められます。いわば「見えないリスクの見える化」が重要です。

この1年で組織としても資本コストやPBR向上に向けた意識は着実に高まっていると感じています。今後は、これらがさらに実効性のある行動につながるよう、引き続きサポートしていきます。



■ 監査役会について

当社は監査役会を設置し、社外監査役を含めた監査役監査体制により経営監視機能を果たしています。監査役は4名で、うち2名が社外監査役かつ独立役員となっており、社外からのチェック機能を果たし、経営監視機能の独立性、客観性を確保しています。

2024年度の監査にあたっては、2023年度の監査総括において以後継続して取り組むよう要望した事項に加え、新たな経営環境・経営課題を踏まえ、次の6項目を重点監査項目として掲げ監査を実施しました。

(1) 当社グループ収益構造改革等の推進状況  
(2) 全電力仕様統一化に向けた対応  
(3) 海外事業の諸課題への取り組み  
(4) 大崎電気の組織改革の対応状況の確認  
(5) コーポレート・ガバナンスとリスク管理の強化  
(6) 2023年度に発覚したコンプライアンス違反事例関連

監査役は、経営監視機能として、取締役会、経営協議会、グループ幹部会などの重要会議に出席し、適宜意見を述べて

■ 取締役・監査役トレーニング

当社は、取締役・監査役が当社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、当社の費用負担にて実施する取締役・監査役へのトレーニングの方針を以下のとおり定めます。

(1) 新任取締役・新任監査役  
就任直後の外部セミナーの受講  
社内コーポレート・ガバナンス研修

います。また、業務・財産の調査、重要決裁書類の閲覧、各部門担当取締役および執行役員への聞き取り調査を実施しています。これらを通じて監査役会は、取締役の職務執行に関する不正行為の有無、法令・定款の遵守状況の確認を行っています。

また監査役は、会計監査人と四半期決算ごとに会合を設け、当該期間における監査の方法およびその結果について報告・説明を求めるとともに、情報・意見交換を実施し、監査の充実・強化に努めています。また、内部監査を担当する経営監査室から原則月1回内部監査結果について報告を受けるとともに、意見交換を実施し、監査の質を高めています。

独立社外取締役と独立社外監査役は、経営方針、取締役等経営陣の体制・業務執行状況等、経営全般に関わる重要な事項について、独立した客観的な立場から情報交換・認識の共有を図るため、定期的な会合を設ける等連携し、取締役会における議論に活用しています。

- (2) 取締役・監査役  
最低年1回以上の外部専門家による会社法等、セミナーの実施  
その他、有用なテーマのセミナー受講の奨励
- (3) 社外取締役・社外監査役  
上記に加え、当社の業務全般に係る事業説明(事業所視察を含む)の実施



EDMiセナイ工場(マレーシア)を視察する社外取締役

■ 役員報酬

基本方針

当社の役員報酬は、継続的な企業価値の向上および企業競争力の強化のため、優秀な人材の確保を可能とするとともに、業績向上へのインセンティブとして機能する水準・構成とすることを基本方針としています。

具体的には、業務執行を担う取締役の報酬は、基本報酬、業績連動報酬および譲渡制限付株式により構成され、監督機能を担う社外取締役の報酬は、基本報酬のみとしています。

● 取締役の報酬構成 (2024年度・社外取締役を除く)

|             |               |             |
|-------------|---------------|-------------|
| 基本報酬<br>56% | 業績連動報酬<br>27% | 株式報酬<br>17% |
|-------------|---------------|-------------|

※取締役の報酬構成要素ごとの総額を百分比で表したもの  
※使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない  
※業績連動報酬は役員賞与引当金繰入額、株式報酬は譲渡制限付株式報酬の費用計上額をさす

併せて、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針(以下、決定方針という)を定めており、当該決定方針は、委員の過半数を独立社外取締役ないしは独立社外監査役とする指名・報酬委員会の審議・答申を踏まえ、取締役会決議にて決定しています。

取締役の個人別報酬等の内容決定に当たっては、指名・報酬委員会が決定方針との整合性や妥当性を検討しており、取締役会も基本的にその答申を尊重し決定方針に沿うものと判断しています。

なお、各監査役の報酬額は、監査役の協議により決定しています。

中長期的な業績向上のインセンティブを強化し、株主との価値共有を進めることを目的として、株式報酬型ストックオプション制度を廃止し、譲渡制限付株式報酬制度(社外取締役を除く)を導入しています。

また、短期的な業績向上のインセンティブを強化するべく、2006年6月29日開催の第92回定時株主総会において決議された年額3億円以内(ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない)の一部として運用する業績連動報酬制度を導入しています。なお、役員報酬制度については、当社の持続的成長を支える重要な要素として、今後も見直しを図ります。

● 役員報酬決定の考え方

|           |                                                |                                                                                                                                                                                  |
|-----------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 基本報酬      | 月例の固定報酬                                        | ・役位、職責等に応じて定める<br>・業績、他社水準、社会情勢等を勘案して、適宜、見直しを図る                                                                                                                                  |
| 業績連動報酬    | 業績指標を反映した現金報酬                                  | ・事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため業績指標を反映<br>・各事業年度の本業で稼いだ利益を表す連結および単体営業利益率を基準として目標値に対する達成度合いに応じて算出された額を賞与として毎年一定の時期に支給<br>※2024年度実績<br>連結営業利益率:目標5.2%に対し実績5.9%<br>単体営業利益率:目標2.5%に対し実績4.9% |
| 譲渡制限付株式報酬 | 譲渡制限期間を30年以内とする譲渡制限付株式を、毎年一定の時期に付与(業務執行を担う取締役) | ・株主との価値の共有を図り、中長期的な業績向上へのインセンティブを高めることを目的として譲渡制限付株式を付与<br>・付与する株式の個数は、役位、職責等を踏まえて決定                                                                                              |

取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

当社取締役の金銭報酬の額は、2006年6月29日開催の第92回定時株主総会において年額3億円以内(ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない)と決議しています。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は15名です。また、当該金銭報酬とは別枠で、2021年6月25日開催の第107回定時株主総会において、譲渡制限付株式の付与のための金銭債権報酬額を年額1億円以内(ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない)と決議しています。当該定時株主総会終結時点の取締役(社外取締役を除く)の員数は5名です。

当社監査役の金銭報酬の額は、2025年6月27日開催の

第111回定時株主総会において監査役全体の報酬枠を年額8,000万円以内と決議しています。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は4名(うち社外監査役2名)です。

取締役の個人別報酬等の内容決定に係る委任に関する事項

当社では、取締役の個人別報酬額の具体的内容については、指名・報酬委員会の審議・答申を踏まえ、取締役会の委任決議に基づき取締役会長CEO(代表取締役)渡辺佳英および取締役社長執行役員COO(代表取締役)渡辺光康の両氏が決定しています。委任の理由は、指名・報酬委員会の審議を経て客観性や妥当性が確保されていることと、両氏が当社グループの経営環境や状況を最も熟知し総合的な判断が可能であると判断しているためです。



政策保有株式の保有・縮減状況

当社は、政策保有株式については、(1)取引関係の確立・維持・強化、(2)経済的合理性、(3)当社経営方針との整合性、などの各事項を総合的に勘案し、保有目的の合理性を検討したうえで保有しています。

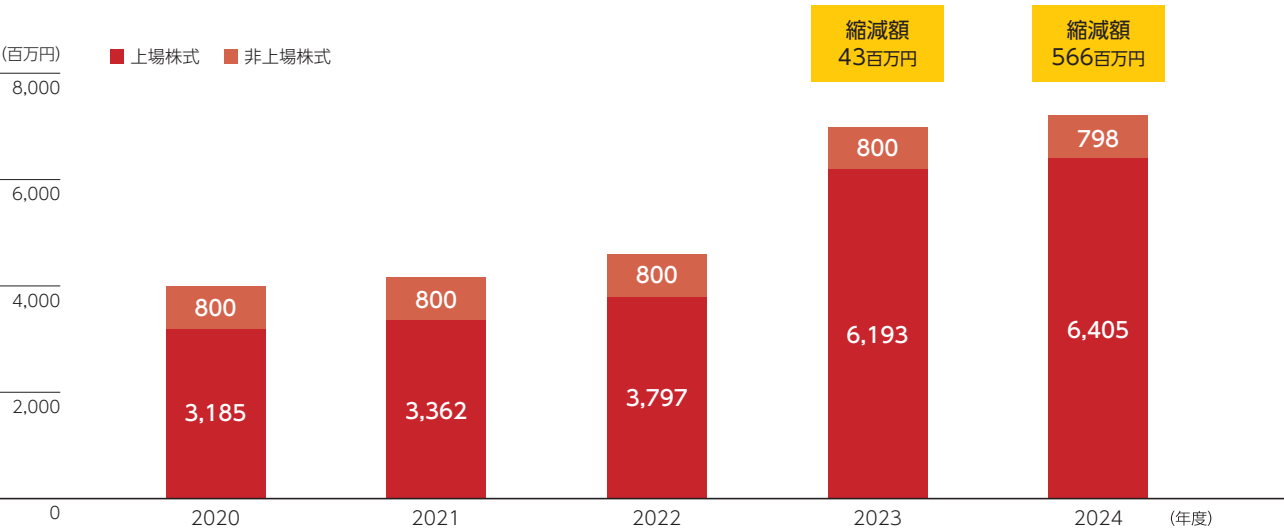
上場株式の政策保有の合理性については、取締役会において毎年具体的な精査・検証を行っており、保有合理性がないと判断された銘柄については、株価や市場動向等を考慮したうえで適時売却し縮減していきます。

具体的には、中期経営計画期間(2024年度～2026年度)に保有する政策保有株式を2024年3月末時点の連結ペー

ス比で30%(20億円程度)削減とする目標のもと、縮減に向けて取り組んでいます。2024年度は、保有銘柄の株価上昇により貸借対照表計上額は増加していますが、3銘柄、金額にして約5.6億円を削減しています。目標達成に向け、今後も縮減を加速させていきます。

なお、上場する政策保有株式の議決権行使については、前述の保有目的の合理性に加え、当社および発行会社の中長期的な企業価値の向上に資するものであるか否かを基準として総合的に判断し実施しています。

● 政策保有株式の貸借対照表計上額と縮減額



リスクマネジメント

基本方針

当社グループのリスクマネジメントの基本的な考え方は、事前にリスクを特定、評価しリスク対策をすることにより事業の継続的、安定的発展を確保することです。

このため、日々の職務に潜在するリスクについて継続的に

予防・軽減を図る活動(リスク管理)と、発生した危機による被害の最小化および迅速な復旧のための活動(危機管理)の2つの活動をすることとしています。

リスクマネジメント <https://www.osaki.co.jp/ja/sustainability/governance/riskmanagement.html>

行動指針

上記の基本方針に基づき、以下の行動指針を定めています。

1. 製品・サービスの品質と安全性の確保を最優先に、お客さま、取引先、株主・投資家、監督官庁、地域社会、地球環境等の各ステークホルダー(利害関係者)、ならびに役職員の利益阻害要因の除去・軽減に誠実に努める。

2. 社会全般において幅広く使用されている製品・サービスを提供する者としての責任を自覚し、製品・サービスを安定的に供給することを社会的使命として行動する。

3. 全役職員は、コンプライアンスの精神にのっとり、各種法令、規則等を遵守し、それぞれが自律的に、何が倫理的に正しい行為かを考え、その価値判断に基づき行動する。

プロセス

当社グループは、グループの持続的かつ安定的成長をめざすにあたり阻害要因となる事象を「リスク」と定義し、それらを特定し評価のうえ、必要な対策を講じる等「リスクマネジメント」を推進する組織として、コンプライアンス委員会(委員長:取締役会長CEO)を設置し、リスク発生の未然防止、ならびに発生時の影響最小化等に取り組んでいます。

当社グループは、リスクを事業リスクと管理リスクに分離

し、体系的に管理することにより、グループ経営基盤の強化を図っています。

このうち、事業リスクについては、中期経営計画や事業計画の達成を阻害する要因を月次単位で管理し、大崎電気・エネグート・EDMIの主要3社においては、毎月1回開催されるグループ幹部会において報告を求めています。

主な事業リスクは、以下のとおりです。

|               |                                                                                                                                          |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ● 主な事業リスク     |                                                                                                                                          |
| 1. 需要変動       | ・地域の政治・経済状況の混乱や政策等の変更<br>・主要顧客の業績低下、戦略および設備投資の見直し                                                                                        |
| 2. 価格競争       | ・販売価格の大幅下落    ・想定価格を下回る大量販売                                                                                                              |
| 3. サプライチェーン   | ① 部材調達<br>・部材調達難による生産活動への影響    ・需要減少等に伴う不用部材の滞留<br>・米国追加関税措置による経済への負の影響<br>② コスト上昇<br>・為替、インフレ等の影響による部材価格の上昇    ・エネルギー価格の高騰    ・物流コストの上昇 |
| 4. 海外事業       | ・地政学的リスク(経済情勢や紛争・テロ 等)    ・市場の急激な変化やプロジェクトの遅延 等                                                                                          |
| 5. 為替レート      | ・在外子会社の収益および資産等の変動                                                                                                                       |
| 6. 製品・サービスの品質 | ・製品の回収、交換、損害賠償等の事態発生                                                                                                                     |
| 7. 研究開発のリスク   | ・開発の遅延や技術者の不足    ・知的財産権等の侵害<br>・知的財産権侵害による賠償金請求、訴訟提起                                                                                     |

一方、管理リスクについては、「コンプライアンス」「人材・労務」「システム障害・情報漏洩」「自然災害・感染症等」を柱に、期初に掲げたリスク対策に対する運用状況を半期ごとに

モニタリングし、コンプライアンス委員会にて審議の後、取締役会にて報告しています。

主な管理リスクは、以下のとおりです。

|                    |                                                                                                                                                               |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ● 主な管理リスク          |                                                                                                                                                               |
| 1. コンプライアンス        | ① 遵守性リスク<br>・法令違反    ・社会通念・企業倫理逸脱    ・レピュテーションリスク 等                                                                                                           |
| 2. 人材・労務           | ① 労務管理<br>・長時間労働    ・ハラスメント(人間関係)    ・メンタルヘルス疾患    ・感染症拡大 等<br>② 安全管理<br>・労災(業務上災害)    ・社用車運転時の事故 等<br>③ 人材関係<br>・採用(人材が採用できない 等)    ・育成(年齢層の偏り 等)    ・人材流出 等 |
| 3. システム障害、情報漏洩     | ① システム障害<br>・機器(ハードウェア)の故障    ・データの消失    ・各業務(決算等)の中断 等<br>② 情報セキュリティリスク<br>・情報漏洩    ・マルウェア感染(金銭被害)    ・不正アクセス    ・不正操作、過失操作<br>・データの改ざん 等                    |
| 4. 気候変動・異常災害・感染症 等 | ① 気候変動、異常災害、感染症 等<br>・地震    ・自然災害、異常気象    ・感染症 等<br>② 事業継続(インフラ、生産関係)<br>・上記に伴う事業活動の中断 等                                                                      |

■ コンプライアンス

基本方針

当社グループでは「大崎電気グループ企業行動憲章」を制定しており、その冒頭において「役職員は、すべての法令

およびその精神を遵守し、社会的良識をもって行動することを基本とする」旨の基本方針を掲げ、宣言しています。

 コンプライアンス <https://www.osaki.co.jp/ja/sustainability/governance/compliance.html>



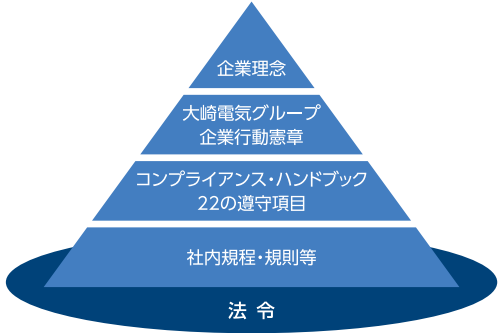
コンプライアンスの行動基準体系

当社グループの行動基準体系は、最上位に哲学に相当する「企業理念(パーパス)」があります。

その下には行動指針として社会規範を含む「大崎電気グループ企業行動憲章」があり、コンプライアンスの基本方針や行動原則を定めています。

さらにその下には個々の「社内規程・規則等」が存在し、これらを厳格に遵守しています。

● コンプライアンスの行動基準体系



コンプライアンスに関する取り組み状況

2024年度は、コンプライアンス委員会を4回開催し、管理リスク対策に対する運用状況のモニタリングや内部通報案件の審議等を行いました。

またコンプライアンス関連の研修として、右記の研修を開催しました。

- ・役員向け株主総会に向けた勉強会
- ・新入社員向けコンプライアンスセミナー
- ・若手社員向けコンプライアンスセミナー
- ・管理者向けコンプライアンスセミナー
- ・開発担当者向け発注手順解説セミナー
- ・管理者向けストレスチェック集団分析セミナー
- ・昇格者対象セルフケアセミナー

大崎電気グループヘルプライン

当社グループでは、組織的または個人的な法令等違反行為や適切に対処されない可能性のあるハラスメント行為等に係る通報または相談を処理する仕組みとして「大崎電気グループヘルプライン制度」を設けています。

法令等違反行為およびハラスメント行為とも社内に国内・海外それぞれ窓口を設けている他、独立した外部(法令等違反;弁護士、ハラスメント;専門機関)にも窓口を設置しています。

なお、ヘルプライン通報者は、公益通報者保護法の趣旨にのっとり、通報等を行ったことにより不利益な扱いを受けることは決していないよう対応しています。通報者の職場環境

が悪化することのないよう、適切な措置を講じるほか、通報者に不当な扱いや嫌がらせ等を行う者に対しては、厳正なる対処を講じます。

グループヘルプライン制度の適切な運営により、役職員の法令等違反行為やハラスメント行為等の早期発見と是正を図り、コンプライアンス体制の強化に努めます。なお、今後の課題としては、サプライヤーからの通報体制をさらに充実させることが挙げられます。

2024年度にヘルプラインに寄せられた通報および相談は、法令等違反行為に係る相談が1件、ハラスメントに係る相談が5件でしたが、いずれも適正に対処しています。

非財務情報(3年間のデータ)

| 区分 | 項目                                     | 範囲 | 2022年度   | 2023年度   | 2024年度   |
|----|----------------------------------------|----|----------|----------|----------|
| E  | GHG排出量(合計)(CO <sub>2</sub> 換算トン)       | 連結 | 816,331  | 878,527  | 902,605  |
| E  | GHG排出量(Scope1+2)(CO <sub>2</sub> 換算トン) | 連結 | 11,329   | 16,659   | 16,547   |
| E  | GHG排出量(Scope3)(CO <sub>2</sub> 換算トン)   | 連結 | 805,002  | 861,869  | 886,058  |
| E  | 生産時のエネルギー消費量(MWh)                      | 連結 | 22,338   | 25,452   | 25,441   |
| E  | 廃棄物の総排出量(t)                            | 国内 | 518.9    | 486.6    | 556.6    |
| E  | 再資源化物の排出量(t)                           | 国内 | 430.1    | 424.1    | 424.3    |
| E  | 廃棄物の排出量(t)                             | 国内 | 88.8     | 62.5     | 123.5    |
| E  | 有害廃棄物の排出量(t)                           | 国内 | 57.8     | 53.7     | 53.8     |
| E  | 廃水の排出量(m <sup>3</sup> )                | 国内 | 17,190   | 17,547   | 17,381   |
| S  | 従業員数(人)                                | 連結 | 2,813    | 2,603    | 2,558    |
| S  | 社員に占める女性の割合(%)                         | 連結 | —        | 29.2     | 30.2     |
| S  | 社員に占める女性の割合(%)                         | 単体 | 20.7     | 21.9     | 22.5     |
| S  | 入社者に占める女性の割合(%)                        | 単体 | —        | —        | 25.0     |
| S  | 経験者採用者に占める女性の割合(%)                     | 単体 | —        | —        | 18.2     |
| S  | Off-JTの研修メニュー数(件)                      | 単体 | —        | —        | 1,263    |
| S  | 指名型研修受講率(%)                            | 単体 | —        | —        | 97.1     |
| S  | Off-JTの研修時間(1人当たり)(時間)                 | 単体 | —        | —        | 20.8     |
| S  | Off-JTの研修費用(1人当たり)(円)                  | 単体 | —        | —        | 25,562   |
| S  | 管理職に占める女性の割合(%)                        | 単体 | 4.9      | 4.9      | 5.8      |
| S  | 役員に占める女性の割合(%)                         | 単体 | —        | —        | 27.2     |
| S  | 男女の賃金差異(%)                             | 単体 | 66.6     | 67.9     | 66.7     |
| S  | 男性の育休取得率(%)                            | 単体 | 50.0     | 64.0     | 85.0     |
| S  | 女性の育休取得率(%)                            | 単体 | —        | —        | 100.0    |
| S  | 3年以内の離職率(%)                            | 単体 | —        | —        | 2.6      |
| S  | 平均勤続年数(年)                              | 単体 | 16.0     | 16.1     | 15.9     |
| S  | 重大な労働災害件数*(件)                          | 単体 | 0        | 1        | 2        |
| G  | 取締役数(人)                                | 単体 | 6        | 7        | 7        |
| G  | 社外取締役数(比率)(人/%)                        | 単体 | 2人/33.3% | 3人/42.9% | 3人/42.9% |
| G  | 女性取締役数(比率)(人/%)                        | 単体 | 0        | 1人/14.3% | 1人/14.3% |
| G  | 監査役数(人)                                | 単体 | 4        | 4        | 4        |
| G  | 社外監査役数(比率)(人/%)                        | 単体 | 2人/50.0% | 2人/50.0% | 2人/50.0% |
| G  | 女性監査役数(比率)(人/%)                        | 単体 | 1人/25.0% | 1人/25.0% | 2人/50.0% |

\*4日以上の休業を伴う



財務情報(11年間の連結データ)

|                     | (年度) (単位:百万円) |         |         |         |         |         |         |         |         |          |          |                    |
|---------------------|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|--------------------|
|                     | 2014          | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023     | 2024     | 対前期増減率<br>(%/ポイント) |
| 財務データ               |               |         |         |         |         |         |         |         |         |          |          |                    |
| 売上高                 | 77,366        | 75,596  | 86,159  | 78,780  | 82,089  | 90,069  | 76,255  | 76,184  | 89,253  | 95,147   | 97,102   | 2.1                |
| 営業利益                | 3,270         | 3,738   | 7,692   | 5,544   | 4,299   | 3,691   | 2,684   | 1,277   | 2,226   | 5,874    | 5,701    | △ 3.0              |
| 経常利益                | 3,584         | 4,003   | 7,426   | 5,634   | 4,293   | 3,544   | 2,888   | 1,189   | 1,885   | 5,488    | 5,386    | △ 1.9              |
| 親会社株主に帰属する当期純利益     | 2,754         | 1,493   | 3,803   | 2,666   | 1,806   | 1,197   | 482     | △ 658   | 1,319   | 2,407    | 3,504    | 45.6               |
| 1株当たり当期純利益(円)       | 74.30         | 33.46   | 80.65   | 54.63   | 36.95   | 24.47   | 9.84    | △ 13.42 | 27.86   | 51.36    | 75.47    | 46.9               |
| 売上高営業利益率(%)         | 4.2           | 4.9     | 8.9     | 7.0     | 5.2     | 4.1     | 3.5     | 1.7     | 2.5     | 6.2      | 5.9      | △ 0.3ポイント          |
| 売上高経常利益率(%)         | 4.6           | 5.3     | 8.6     | 7.2     | 5.2     | 3.9     | 3.8     | 1.6     | 2.1     | 5.8      | 5.5      | △ 0.3ポイント          |
| 売上高当期純利益率(%)        | 3.6           | 2.0     | 4.4     | 3.4     | 2.2     | 1.3     | 0.6     | △ 0.9   | 1.5     | 2.5      | 3.6      | 1.1ポイント            |
| 自己資本当期純利益率(ROE) (%) | 7.8           | 3.9     | 9.2     | 5.8     | 3.8     | 2.5     | 1.0     | △ 1.4   | 2.9     | 5.0      | 6.9      | 1.9ポイント            |
| 総資産経常利益率(ROA) (%)   | 4.0           | 4.5     | 8.3     | 6.3     | 4.7     | 3.6     | 3.1     | 1.3     | 2.0     | 5.8      | 5.5      | △ 0.3ポイント          |
| 海外売上高比率(%)          | 37.6          | 27.1    | 26.6    | 23.9    | 29.7    | 40.6    | 34.9    | 38.2    | 37.9    | 41.5     | 41.8     | 0.3ポイント            |
| 総資産                 | 89,579        | 87,428  | 92,206  | 85,785  | 98,314  | 97,962  | 90,989  | 91,222  | 93,268  | 95,641   | 100,513  | 5.1                |
| 純資産                 | 50,537        | 51,028  | 55,347  | 57,924  | 58,881  | 58,637  | 58,887  | 57,611  | 58,629  | 62,532   | 63,343   | 1.3                |
| 自己資本                | 38,806        | 38,343  | 44,563  | 46,794  | 47,695  | 46,790  | 46,614  | 45,236  | 45,933  | 49,609   | 52,151   | 5.1                |
| 自己資本比率(%)           | 43.3          | 43.9    | 48.3    | 54.5    | 48.5    | 47.8    | 51.2    | 49.6    | 49.2    | 51.9     | 51.9     | 0ポイント              |
| 1株当たり純資産(円)         | 875.32        | 854.31  | 913.09  | 958.80  | 974.95  | 956.44  | 950.37  | 936.60  | 981.44  | 1,057.46 | 1,148.93 | 8.6                |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー    | 5,289         | 6,373   | 7,369   | 8,110   | 76      | △ 394   | 10,503  | 4,422   | 260     | 4,187    | 6,889    | 64.5               |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー    | 5,250         | △ 4,332 | △ 4,302 | △ 4,305 | △ 2,818 | △ 4,120 | △ 1,187 | △ 1,219 | 1,349   | △ 2,895  | △ 1,229  | —                  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー    | △ 6,231       | △ 3,096 | △ 3,142 | △ 5,510 | 5,739   | 328     | △ 6,939 | △ 2,934 | △ 5,072 | △ 2,990  | △ 3,028  | —                  |
| フリー・キャッシュ・フロー       | 10,539        | 2,041   | 3,067   | 3,805   | △ 2,742 | △ 4,514 | 9,316   | 3,203   | 1,610   | 1,291    | 5,659    | 338.2              |
| 現金及び現金同等物の期末残高      | 17,287        | 15,691  | 15,417  | 13,701  | 16,422  | 12,366  | 14,654  | 15,335  | 12,718  | 10,843   | 13,085   | 20.7               |
| 設備投資額               | 3,061         | 3,362   | 5,187   | 2,403   | 1,885   | 2,064   | 1,662   | 2,537   | 1,643   | 1,625    | 3,457    | 112.7              |
| 研究開発費               | 3,464         | 3,422   | 3,317   | 3,398   | 3,059   | 3,242   | 2,900   | 3,043   | 3,233   | 3,529    | 3,575    | 1.3                |
| 減価償却費               | 2,456         | 2,214   | 2,664   | 2,820   | 2,634   | 2,905   | 2,749   | 2,536   | 2,587   | 2,304    | 2,215    | △3.9               |
| 配当性向(%)             | 20.2          | 35.9    | 24.8    | 36.6    | 54.1    | 81.7    | 203.3   | —       | 71.8    | 38.9     | 29.1     | △ 9.8ポイント          |
| 1株当たり年間配当金(円)       | 15.00         | 12.00   | 20.00   | 20.00   | 20.00   | 20.00   | 20.00   | 20.00   | 20.00   | 20.00    | 22.00    | 2.00円              |
| 配当金総額               | 613           | 537     | 959     | 976     | 978     | 978     | 980     | 974     | 942     | 938      | 1,010    | 7.7                |

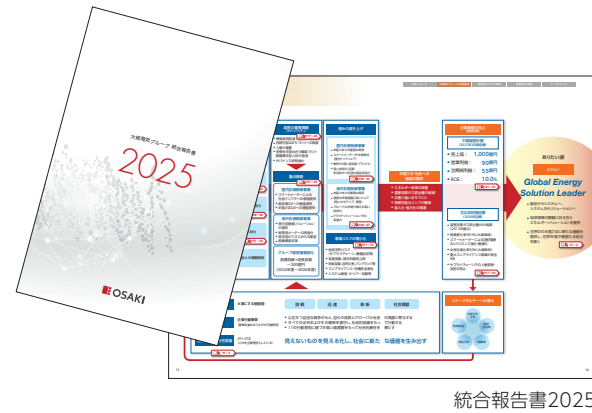
株主・投資家の皆さまとの対話状況

【2024年10月より新たなIR/SR方針にて活動】

当社は、2024年10月よりIR/SR活動の方針を抜本的に改め、株主・投資家、証券アナリストの皆さまとの対話の充実に取り組んでいます。

（基本方針）

- 誠実な対話に努める
- 分かりやすく、丁寧な情報開示に努める
- 結果だけでなく、取り組み状況・プロセスも可能な限り開示する



統合報告書2025

株主資本コストの引き下げに貢献するIR活動を標榜し、株主・投資家、証券アナリストの皆さまとの接点を拡大するとともに、当社業績や今後の成長可能性に関する疑問・懸念の払しょくに資する徹底した対話、皆さまとの関係構築を強く意識したIR/SR活動を実施しています。

また、情報発信チャネルの充実にも取り組んでおり、2025年3月には、当社ウェブサイトを一刷新。そこに属する「株主・投資家」さま向けページもリニューアルしました。限られた時間のなかで、当社への理解を深めていただくよう工夫していますが、今後も利用者の皆さまのご意見を反映し機能の充実に努めます。

（リニューアルのポイント）

- ・掲載情報量の充実 ・検索性・視認性の向上
- ・必要な情報へのアクセス改善 等

また、経営へのフィードバックも強化しています。株主・投資家、証券アナリストの皆さまとの対話を通じていただいた

ご意見は、従前より頻度を上げて経営へのフィードバックを行っています。四半期ごとの定例報告に加え、その内容に応じて随時経営との共有を図っています。

（経営とのコミュニケーション機会）

- ・経営会議での報告
- ・経営協議会（全取締役・全監査役出席）での報告
- ・関係役員への個別報告 等

2025年度は以下の取り組みを計画しています。

- ・決算説明会の実施回数増（年2回→年4回）
- ・顔の見える決算説明会（テレカン → オンラインミーティングで実施）
- ・決算説明資料の充実
- ・IR/SR面談での主要QAの開示（資料をウェブサイト掲載）
- ・面談いただくセルサイド・バイサイドアナリストの拡大
- ・IR担当者の育成（IRに関する専門性の強化、社内の経営資本に対する理解醸成、面談対応力など）

● 2024年度IR/SR活動状況

|             | 対象者                                  | 主な対応者                                          | 実施状況                         |
|-------------|--------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------|
| 決算説明会       | ・機関投資家(国内外)<br>・証券アナリスト              | 説明者:取締役社長<br>グループ経営本部長、IR広報部長、<br>経理部長が同席し質疑対応 | 年2回(上期末・年度末)<br>→2025年度より年4回 |
| IR/SR面談     | ・機関投資家(国内外)<br>・証券アナリスト              | ・IR広報部長<br>・IR広報担当課長                           | 年間88回<br>(2023年度は64回)        |
| 経営へのフィードバック | ・経営会議メンバー<br>・経営協議会メンバー<br>・取締役会メンバー | IR広報部長                                         | 四半期定例報告<br>テーマに応じて随時報告       |

社員も当社にとって重要なステークホルダーであり、社員株主も多数存在します。社員の決算内容に対する理解醸成と資本市場の声を意識した業務への取り組みを促すため、2024年度本決算（2025年5月）より、社員向けの決算説明会（社内IR）をスタートしました。決算内容の解説に加え、IR/SR

面談を通じて得られたご意見・ご質問なども紹介しています。実施後のアンケートでは、「中期経営計画達成の重要性を改めて理解した」「当社に対する社外の評価を具体的に知ることができた」など意識変化につながる前向きな意見を確認しています。

IRポリシー <https://www.osaki.co.jp/ja/ir/policy.html>

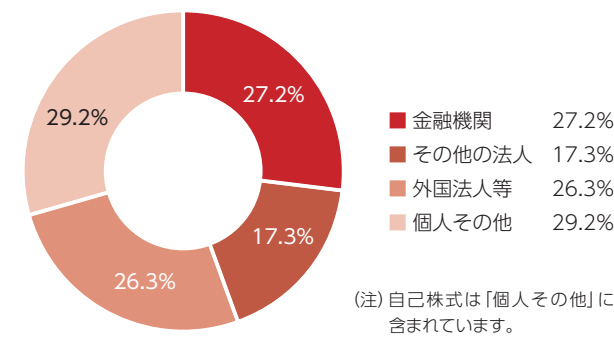


■ 株主さま構成（2025年3月31日現在）

株式の状況

発行可能株式総数 100,000,000株  
発行済株式の総数 45,391,534株  
(自己株式2,875,646株を除く)  
株 主 数 6,215名

所有者別株式分布状況

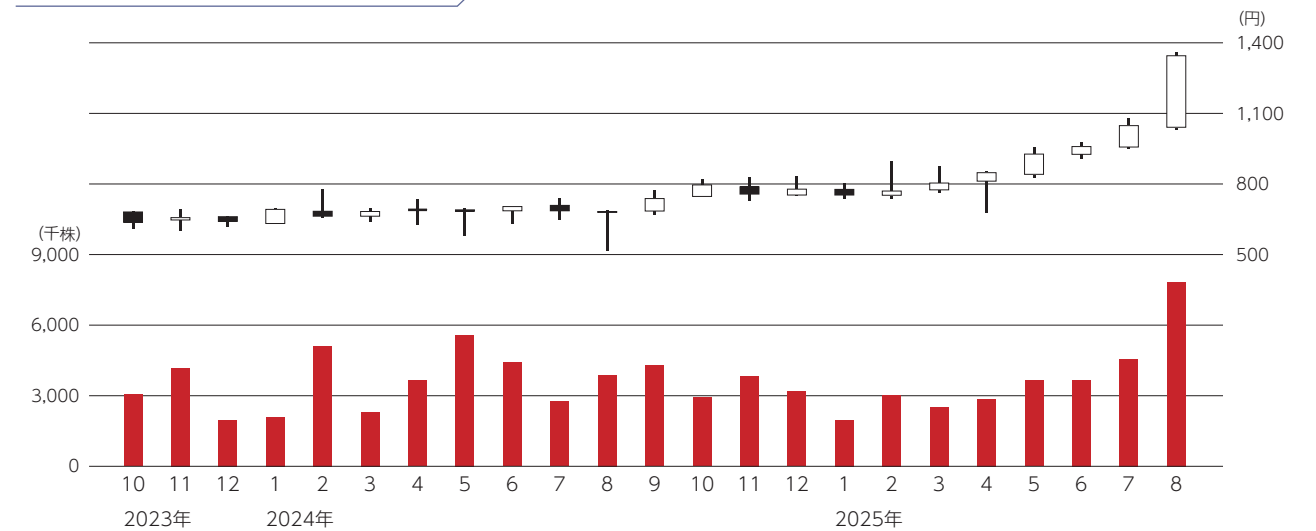


大株主

| 株主名                                                                                                                                            | 持株数<br>(千株) | 持株比率<br>(%) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                                                                                                                        | 6,243       | 13.7        |
| THE HONGKONG AND SHANGHAI BANKING CORPORATION LTD - SINGAPORE BRANCH<br>PRIVATE BANKING DIVISION CLIENTS A/C 8221<br>-623793(常任代理人 香港上海銀行東京支店) | 3,949       | 8.7         |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                                                                                                                             | 1,852       | 4.0         |
| 大崎電気工業取引先持株会                                                                                                                                   | 1,674       | 3.6         |
| MM Investments株式会社                                                                                                                             | 1,604       | 3.5         |
| 株式会社三菱UFJ銀行                                                                                                                                    | 1,552       | 3.4         |
| 九電テクノシステムズ株式会社                                                                                                                                 | 1,389       | 3.0         |
| 渡辺佳英                                                                                                                                           | 1,272       | 2.8         |
| 富国生命保険相互会社(常任代理人 株式会社<br>日本カストディ銀行)                                                                                                            | 1,104       | 2.4         |
| 関西電力株式会社                                                                                                                                       | 1,000       | 2.2         |

(注) 持株比率は、自己株式を控除して計算し、小数第2位以下を切り捨てて表示しています。

株価と出来高の推移



株価情報 <https://www.osaki.co.jp/ja/ir/stock/price.html>



■ 社外からの評価

● ESGインデックスへの組み入れ



● その他



社外からの評価 <https://www.osaki.co.jp/ja/sustainability/evaluation.html>







## ■ 会社概要 (2025年3月31日現在)

### 大崎電気工業株式会社

設立年月日 1937年1月26日

資本金 7,965百万円

主要な事業内容 電力量計の製造・販売およびソリューションサービスの提供

従業員数 2,558人(連結)

事業所 本社 〒141-8646

東京都品川区東五反田二丁目10番2号 東五反田スクエア

電話(03) 3443-7171(代表)

本社別館 〒141-0022

東京都品川区東五反田二丁目1番12号 第2大崎電気ビル

電話(03) 3443-7171(代表)

埼玉事業所 〒354-8501

埼玉県入間郡三芳町藤久保1131番地

電話(049) 258-1205

URL : <https://www.osaki.co.jp/>  
<https://www.osaki.co.jp/en/>(グローバルサイト)



冊子で発行する統合報告書2025は、FSC®認証を取得しています。

※本資料に記載されている会社名、商品またはサービス名等は各社の商標または登録商標です。