

トップメッセージ

**当社グループ社員一人ひとりの力と
高度な技術を根源とした
サステナブルな経営を推進し、
企業価値向上を
実現してまいります。**

代表取締役社長 渡部 朗



**持続可能かつ魅力ある企業グループであるために
サステナビリティ経営の実践を通じて、
企業価値の向上を目指す**

当社グループは、経営理念である「倫理を重んじ社会・顧客に貢献する」「進取創造の気風を養い未来に挑戦する」「品質第一に徹し信用を高める」ことの実践を通じ社業を発展させ、株主を含むステークホルダーの皆様の付託と理解に応え、従業員と喜びをともにすることを大切にしています。創業から100年以上にわたり、時代とともに変化するニーズに対応しながら、技術を活かした高品質な製品・サービスをグローバルに提供し続けてまいりました。

私たちはものづくりを通じて持続可能な社会の実現に将来にわたって貢献し続けることができるよう、2021年に「サステナビリティ方針」を制定しました。これ以降、従業員に対しサステナビリティに関する考え方を繰り返し伝えることを通じ、グループ全体で企業価値向上を目指すサステナビリティ経営の浸透を図っています。あわせて、持続的な企業価値向上の実現のために優先的に対応すべき重要課題を「5つのマテリアリティ」として特定しました。従業員一人ひとりが日々の業務と企業価値向上を結びつけて考え方行動できるよう、毎期の事業計画にマテリアリティに対する取組みを落とし込み、KPI（重要業績評価指標）を設定することにより、サステナビリティ経営の浸透を図っています。

一方で、当社グループは資本コストや株価を含む経営の現状を分析・評価し、改善に向けて取り組むことが必要であると認識しています。今後も企業価値向上に向けた方策を推進し、持続的かつ魅力ある企業グ

ループとしてさまざまなステークホルダーからのご評価を高めていくよう、これからの経営に邁進してまいります。

5つのマテリアリティ（重要課題）

マテリアリティ全体への取組みは 概ね堅調に進捗

2024年度に特定した5つのマテリアリティの詳細については、この「東洋電機製造レポート」でもお示ししているとおり、当社グループが大切にしてきた「人・技術・品質・環境・ガバナンス」がその核心です。当社グループが、何より大切にしてきたのは「人」です。最も重要な経営資源である人材一人ひとりが、十分に能力を発揮して活躍することで、高度な「技術」と高い「品質」を強みとする製品やサービスをお客様に提供し、「環境」に配慮したものづくりを通じて、鉄道をはじめ社会・産業インフラに貢献し、持続可能な社会の実現に寄与してまいりました。また、このような企業活動をしっかりと「ガバナンス」で監督することは、企業価値を向上させ、社会からの信用を高めていく上で不可欠です。

まず「多様な人材の活躍促進」については、人材が全ての活動や企業価値の根源であるという考えの下、大きく2つの取組みを鋭意推進しています。1つは、処遇面や働き方改善に向けた人事制度改革です。もう1つは、仕事と生活の調和（ワークライフバランス）のとれた働き方、就労環境の整備等による従業員エンゲージメントの向上です。多様な背景を持つ従業員一人ひとりがいきいきと働き続けることができる制

度の導入や職場環境の整備に取り組んでまいります。

「技術を活かしたイノベーション創出」については、お客様に魅力的な製品を提供するため、ニーズを把握し、最新技術を導入した製品開発に努めています。産業事業では、2021年から当社独自技術であるインタイヤハウスダイナモ®（ITHD®）（P.32～34参照）の開発を進めてまいりました。2022年に大手自動車メーカーへインタイヤハウスダイナモを使用した自動車用試験システムの1号機を納入、2025年には自動車メーカー各社からのご要望にお応じて大容量化を行い、ラインナップを拡充しました。今後は先進運転支援システム等への活用を目指すなど、次世代自動車用試験システムの開発に努めています。

「安定調達と高品質なものづくり」については、インドネシア鉄道市場においてジャカルタ都市圏の新型通勤車両用電機品の出荷が無事に完了し、技術移転契約における現地でのトレーニングの実施も順調に進捗しました。バリューチェーンおよびサプライチェーン全体を機能させ、この案件の生産・出荷を滞りなく遂行できたことは、大きな自信と実績になりました。

「脱炭素社会への貢献」については、国土交通省による鉄道分野のGXに関する基本方針の下、鉄道事業者の省エネ車両・機器への投資活動が活発化しており、当社も省エネルギー、省メンテナンス対応の電機品をお取引先の鉄道事業者に納入しております。また、2025年3月には東洋電機グループ「サステナブル調達ガイドライン」および「グリーン調達ガイドライン」を策定しました。サプライチェーン全体で、持続可能かつ環境に配慮した調達を目指し、ステークホルダーの皆様とともにガイドラインに基づく活動を推進しています。

最後に「社会・ステークホルダーに対し責任ある企業活動の実行」については、取締役会の実効性評価アンケートでの意見を反映する形で、2024年に社外取締役全員を指名・報酬諮問委員会委員とする体制へと変更しました。これからもガバナンスの強化に努めていく所存です。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

企業価値向上に向けた対応方針を アップデート

当社のPBR（株価純資産倍率）は1倍を下回る状況が継続しており、この改善が経営における大きな課題と認識し、「資本コストや株価を意識した経営の実

現に向けた対応（アップデート）」を2025年7月14日に公表しました。

当社グループは、持続的な成長に向けた抜本的な収益力の強化と資産効率の改善は引き続き重要な経営課題と捉えており、今後もROE（自己資本利益率）の維持向上に努めるとともに、期待成長率の向上や株主還元の充実により、PBRの改善に取り組んでまいります。その一環として、自己株式の取得に加え、中長期的な企業価値向上に向けたインセンティブ制度として、常勤取締役・執行役員向けの譲渡制限付株式報酬制度（RS）、従業員向けの信託型従業員持株インセンティブ・プラン（E-Ship®）を導入しました。今後も株主様への還元、従業員への還元を充実させることで、ステークホルダーの皆様の期待に応える経営の実現に努めています。

「中期経営計画2026」3年目における主な成果

1年前倒して中期経営計画 最終年度目標を順調に達成

2025年5月期連結業績は、「中期経営計画2026」で掲げた2026年5月期（最終年度）の目標（連結売上高400億円、営業利益20億円、営業利益率5%、経常利益24億円、親会社株主に帰属する当期純利益16億円、ROE8%）の全てを1年前倒しで達成し、各セグメント利益は增收効果と粗利率改善により前期比で大幅増益となりました。

「中期経営計画2026」の3つの基本方針ごとに2025年5月期の成果をご説明します。「新しい事業・製品の拡大」では、交通事業においてインドネシア国産新造車両用電機品の納入が順調に進捗し、産業事業では、自動車用試験システムに用いるインタイヤハウスダイナモの大容量化によりラインナップの拡充を図りました。「既存事業の徹底した収益体質の改善」では、原材料価格の上昇や人的資本投資などを適正に売価に反映できるよう、お客様のご理解を得ながら価格転嫁を進めつつ、工場採算改善のために原価管理の適正化を図っております。「資本コストを意識した資産効率の改善」においては、継続的な政策保有株式の縮減と保有不動産の見直しを進めてまいりました。

中期経営計画の最終年度である2026年5月期は、売上高、ROEの目標は据置きとする一方、営業利益率の目標を6%に引き上げました。これは、事業の「質」へのこだわりを徹底することで、今後の当社グループの企業体質のさらなる強化を企図したものです。

トップメッセージ

「中期経営計画2026」の総仕上げに向けて

鉄道をコアとした交通事業と インタイヤハウスダイナモの 積極展開を進める産業事業の両輪で コロナ禍前のトップラインへの回帰と 稼ぐ力の向上を目指す

今般のインドネシア大口案件の反動減による影響を問われることがあります。交通事業は好調に推移しています。インバウンド需要の回復等による鉄道利用者数の増加を受けて国内鉄道事業者の車両投資は活発であり、新造車用製品や機器更新の受注が増加しております。海外では中国の高速鉄道向け部品の引き合いが継続、各国における旺盛な鉄道インフラ投資を背景に、新造車用製品の引き合いが増加する中、インドネシア鉄道市場における後続案件の受注活動も継続しております。国土交通省から鉄道分野におけるGX投資の推進が発表されたこともあり、鉄道事業者は従前より中長期的な設備投資計画のもと、GXを目的とした新造車への置き換えや電機品の機器更新を進めています。当社グループも引き続き環境に配慮した製品の受注拡大に取り組んでまいります。

もう一つの事業の柱である産業事業についても、インタイヤハウスダイナモの引き合いが増えています。2021年に開発したインタイヤハウスダイナモは、先進運転支援システムの評価や従来のシャシーダイナモにはない機能を付加し、実車のタイヤ部に実装し、操舵機能を追加することで、シャシーダイナモのような大規模な工事を伴わず、操舵を伴う実走試験も可能な、これまでにない試験システムとして自動車メーカー各社から好評をいただいております。自動車メーカー各社からのご要望もあり、大容量化を行い、ラインナップを拡充いたしました。現在、インタイヤハウスダイナモの採用・評価に向けた自動車メーカー各社による試用や滋賀竜王製作所に新設した自社設備による受託試験を通じて、受注に向けた取組みを進めています。

中期経営計画最終年度の目標として掲げる連結売上高400億円は、トップラインをコロナ禍前のレベルに戻すというコミットメントとして設定していることもあります。最終年度も確実に達成してまいります。グループ一丸となって稼ぐ力を発揮し、しっかりと利益率を高め、市場からの評価や企業価値向上につなげてまいります。

グループ一体経営の推進によりさらなる企業価値の向上へ

東洋電機グループが目指す シナジー効果とは

当社グループは、交通事業、産業事業、ICTソリューション事業の3事業において社会・産業インフラシステムという大枠では共通のフィールドで事業を展開しているため、グループシナジーを発揮しやすい条件を具えていると認識しています。グループ一体経営のさらなる推進こそが、一層の企業価値向上に大きく寄与すると考えます。

私は従前から人材が最も重要な経営資源であると考えています。マテリアリティの一番初めに「多様な人材の活躍促進」を設定したのも、この考えによるものです。私たちが100年以上にわたり事業を継続してきたのは、人材がいたからこそであり、技術とともに人材という基盤に結びついていると考えています。グループ全体での従業員のエンゲージメント向上のための諸施策を通じて、これからさらに強固かつレジリエントなグループ一体経営の構築を進めていきたいと考えています。その一つとして、2024年3月に開始した従業員エンゲージメントサーベイの対象を今年から国内グループ会社に拡大しました。従業員の期待度と満足度を可視化するとともに、サーベイで明らかになった課題の解決を継続的に図ってまいります。また、社長である私と従業員の直接対話の場であるラウンドテーブルミーティング（P.40参照）をグループ会社も対象とし、定期開催しています。2025年5月期末時点で23回を数えるラウンドテーブルミーティングは、サステナビリティ経営やグループ一体経営に関わる対話や浸透のための重要な場となっています。

グループ一体経営によるシナジー効果で私が一番期待しているのは、新事業や新製品の開発です。現時点ではまだ詳細を申し上げることはできませんが、例えば、自動車用試験システムでは部品であるインタイヤハウスダイナモと車両試験システムを組み合わせ、完成車用試験システムとして事業化を図っているように、新しいアイデアの下で得意とするハードとソフト技術を組み合わせることで、今よりも一つ上の事業階層への飛躍も視野に入れることができます。加えて、2024年に設置した新組織「デジタル戦略部」の本格稼働による、これまでの当社グループにはなかった“攻めのDX”効果にも期待しています。今後、新事業や新製品開発テーマの絞り込みを行いつつ、そのための体制強化も計画し、早期の立ち上げを目指していく方針です。

海外展開の基本的な考え方

一大市場である中国において中長期的な視点で継続しつつ成長戦略として 交通事業の海外展開を推進

中国の地下鉄網は世界最大規模であり、営業距離は日本の10倍以上となっています。また、高速鉄道網に関しては、長期目標として2035年までに営業距離を総延長7万kmに拡大し、中国国内の人口50万人以上の都市全てに高速鉄道を整備する計画が掲げられています。

当社グループは、中国鉄道市場で20年以上にわたり事業を継続し、北京市や四川省成都市などの地下鉄向け電機品や高速鉄道向け歯車装置を納入し、ブランド力を獲得してきました。近年、これまで納入してきた電機品のメンテナンス時期が到来しており、現在はそれらのメンテナンス事業に加え、保守部品の提供などを多数手がけています。今後もカントリーリスクに留意しながら、中長期的な視点で中国ビジネスを継続的に展開してまいります。

また、交通事業の海外展開については、当社の成長戦略の中核として、東南アジアや北米を中心に推進してまいります。

次期中期経営計画の青写真

より個別施策を進化させ より稼ぐ力・利益率にこだわっていく

2026年5月期は、「中期経営計画2026」の総仕上げとともに、次期中期経営計画の策定期間という重要な1年となります。

次期中期経営計画に関する取締役会での議論はスタートしたばかりではありますが、現時点で大筋は、現中期経営計画の方針を本来企業として取り組むべき課題として捉え、継続していく形になると見ています。その上でKPIの設定に関しては、「中期経営計画2026」最終年度と同様に稼ぐ力・利益率にこだわったものとし、企業価値向上につなげていく所存です。

ステークホルダーの皆様へ

株主還元の充実

「中期経営計画2026」のもと、ROE8%必達に向けた取組みを進めています。それにより確保した利益を株主の皆様にどのように還元するかについて、改め

て私の考え方をご説明させていただきます。

2020年8月に当社代表取締役社長に就任し、今年で6期目になります。振り返れば、就任当初はコロナ禍の非常に厳しい時期で、当社グループの業績も低迷を余儀なくされる状況にありました。しかし当時、主たる低迷要因の全てを、事業環境の変化やコロナ禍といった外部環境によるものと判断するつもりはなく、当社のビジネスモデルや収益構造など、内部環境にも根本的な課題があると捉えていました。そして、コロナ禍によって浮き彫りになつた課題を真摯に踏まえた上で、現在の「中期経営計画2026」の方針を定めてその遂行に邁進し、お陰様で今日の好業績へと至ることができていると考えております。

当社は、配当の基本方針を「配当性向30%以上、配当下限1株当たり30円」といたしました。2026年5月期は業績予想とその基本方針を勘案し、5円増配の1株当たり75円配当の予想としております。今後も利益の拡大による増配を実現していくことで、より一層株主還元を充実してまいります。

期待成長率の向上のために

成長戦略の発信力を強化

当社は2024年5月期から、株主の皆様に当社の事業内容をより理解していただくため、コロナ禍で一時中断していた株主様向け工場見学会を再開いたしました。2025年10月に開催した当社横浜製作所での工場見学会もご好評をいただきました。工場見学会は、株主の皆様に当社の製品や「技術力」を間近にご覧いただき、直接コミュニケーションを図ることができる大変貴重な場であるため、今後も継続実施できるよう努めてまいります。また、機関投資家向けのIR面談も件数が増加しております。株主様や機関投資家との対話機会の拡大によりIR活動を強化することで、当社グループの成長戦略を広く発信し、期待成長率の向上、PBRの改善につなげていきたいと考えています。

今後も新しい事業や製品に向けた研究開発投資や設備投資拡大、人的資本投資の継続的な拡大と人的リソースの効率的な配置により、効果的に成長への投資を継続していきます。

ステークホルダーの皆様におかれましては、当社グループの事業のさらなる発展拡大にご期待いただければと存じます。引き続き、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

