

2025年度 事業戦略説明会

インダストリー事業本部

2025年5月27日

01	事業概要	P.3
02	2024年度の振り返り	P.5
03	2025年度 経営計画	P.7
	市場動向	P.8
	事業方針・事業計画	P.9
	重点施策	P.10
	設備投資・研究開発	P.17
	開発計画	P.18
	将来に向けた重点施策	P.19

01 事業概要

省エネルギー、自動化、電化

ITソリューション (※国内100% / 海外 0%)



MES/EMS/保全
IoT/Ai



業務支援システム

器具 (※国内 73% / 海外 27%)

国内シェア 1位※



電磁開閉器

国内シェア 2位※



高圧真空遮断器

国内シェア 2位※



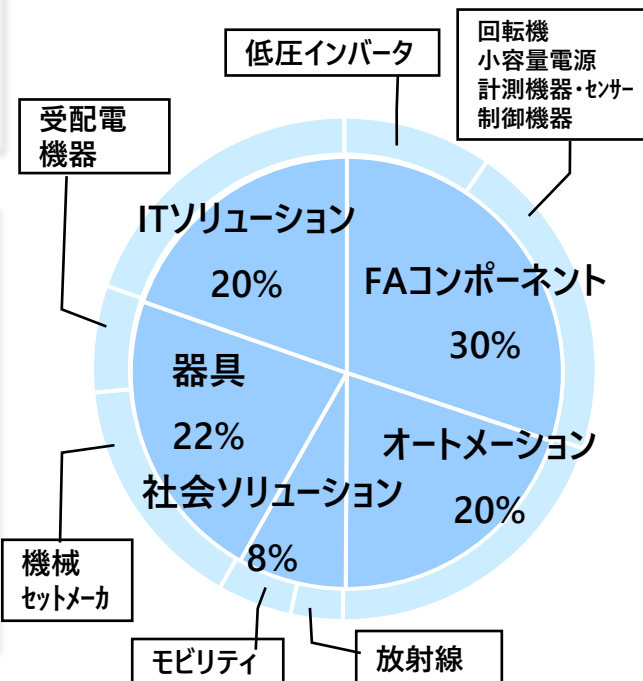
配線用遮断器

国内シェア 2位※



コマンドスイッチ

売上高 (2024年度実績)
4,000億円 (※国内74% / 海外26%)



FAコンポーネント (※国内 54%/海外 46%)

国内シェア 2位※



低圧インバータ



サーボシステム



小型回転機



計測機器・センサ

国内シェア 2位※



スマートメータ



小容量電源

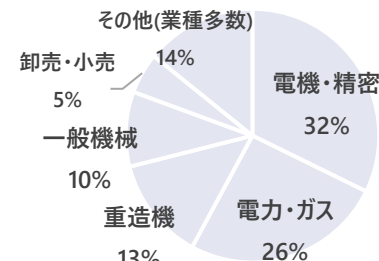


コントローラ



HMI

納入先



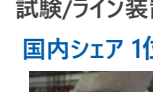
オートメーション (※国内 82% / 海外 18%)



産業用・高圧インバータ

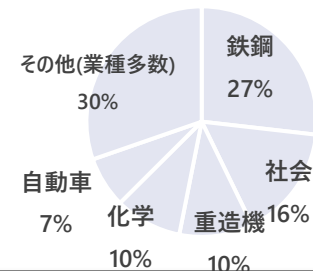


試験/ライン装置



誘導炉

納入先



社会ソリューション (※国内 82% / 海外 18%)

放射線

リアルタイム式線量計



モビリティ

鉄道車両



(鉄道車両用電機品)



(旅客乗降用システム)

船舶・港湾



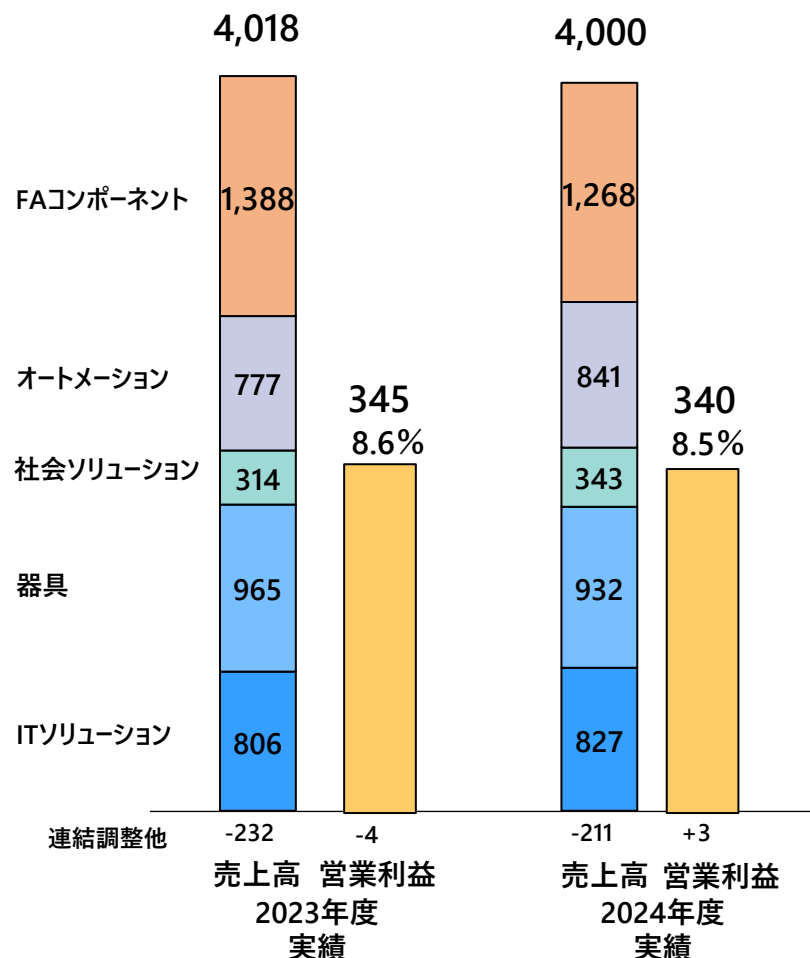
(電気推進)



(陸上給電)

02 2024年度の振り返り

サブセグメント別売上高・営業利益（億円）



成果

- プラント・システムの売上・損益拡大
- インドでの事業拡大
(2023年度: 210億円 ⇒ 2024年度: 244億円)
- グローバル製品の開発・展開

課題

- サプライチェーンのグローバルオペレーション
- 海外事業・GX事業の更なる拡大
- 利益体質の更なる強化

※2023年度実績は、2025年度の事業組替を簡易的な組替により算出した参考数値です。

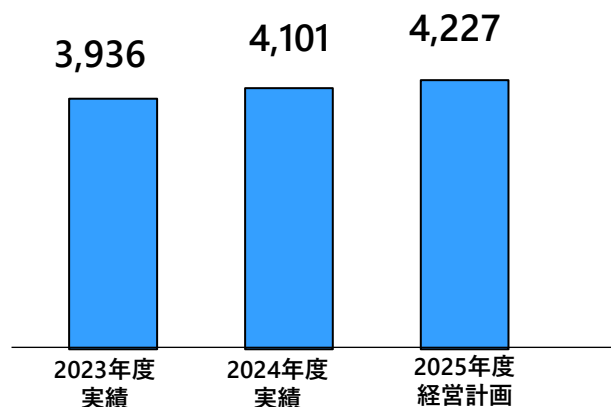
03 2025年度 経営計画

事業セグメント	市場動向（2025年度）			2024年度 ⇒2025年度
	市場ドメイン	当社認識		
FAコンポーネント	国内	前年から上期は横ばい、下期から半導体製造装置を中心に緩やかな回復を見込み、年間では101%伸長。		➡
	海外	全体でも上期は横ばい、下期から101%伸長を見込むが、米国影響により先行き不透明。中国は長引く不動産不況で関連業界の需要減により、前年割れ。アジア・インドの市況は数%の伸長を見込むも、中国品流入により競争激化。		➡
器具	国内	機械セットメカ市場は、下期から市況回復を見込む。受配電市場は横ばい		➡
	海外	中国は機械セットメカ市場は横ばいも、建設不況により関連業界（エレベータ）が需要減の見込み。米国・韓国・東南アジアの半導体関連市場は穏やかに回復の見込み		➡
オートメーション	国内	DX・GX投資、BCPを中心に省エネ・老朽化・保全への投資が継続（鉄鋼、化学、電炉） 鉄鋼、電炉の電化が加速。		➡
	海外	インドは堅調も、アジアは需要減（鉄鋼） 米国の中国製品排除、中東紛争によりアジア、アフリカ、中南米向けクレーン案件増		➡
社会ソリューション	鉄道車両	国内	車両新造はコロナ前のレベルまで回復、車両の長期使用の要求あり（機器更新・省メンテ）	➡
		海外	主要都市メトロ車両更新継続（米国） 政府開発援助（ODA）を中心に路線新設が継続（東南アジア、インド）	➡
	船舶・港湾	国内	電気推進、陸上給電の市場立上は後倒しも、CO ₂ 排出規制による軸発電*1需要は拡大	➡
	放射線機器	国内	第7次エネルギー基本計画 原子力「最大限活用」へ。再稼働・廃炉が加速	➡
ITソリューション	国内	中小企業を含めたIT投資は堅調に推移。文教では全国セカンドGIGA整備が進む		➡

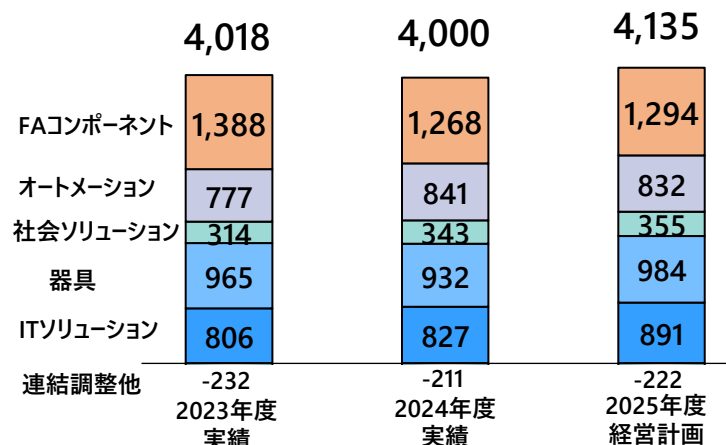
*1 軸発電：プロペラを回転させる軸を利用して発電するシステム

事業方針： 強いコンポーネントの創出 ～ 強いコンポーネントでシステムを強化
システムでGX事業・海外事業を拡大
コンポーネント事業の利益体質強化

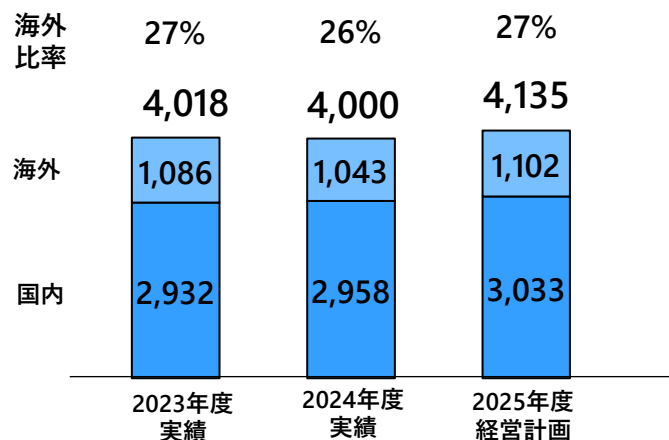
セグメント別受注高（億円）



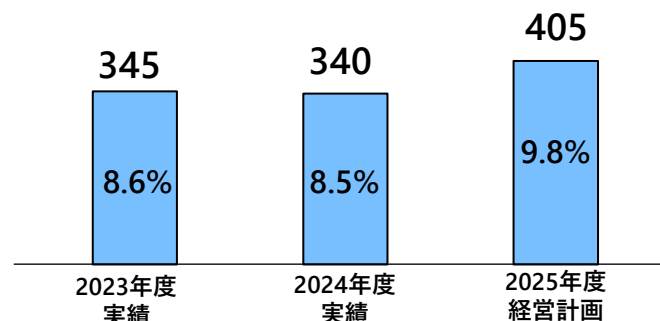
サブセグメント別売上高（億円）



国内・海外売上高（億円）



営業利益・営業利益率（億円）



※2024年度実績は、2025年度の事業組替を反映し表示していますが、2023年度実績は、簡易的な事業組替により算出した参考数値です。

コンポーネント

【FAコンポーネント】

- 製販一体化による体質強化
- 海外事業拡大
 - ・インドの事業拡大（スマートメータ）
 - ・グローバル商材の投入・拡充

【器具】

- 新商品、拡販施策による売上拡大
- デジタルソリューションによる体質強化

プラント・システム

【オートメーション】

- グローバル商材開発・拡充
- 熱商材の開発

【社会ソリューション】

<モビリティ>

- モビリティ分野での電化推進
 - ・船舶・港湾の新商材投入
 - ・車載パワエレの事業化

<放射線機器>

- 既存分野シェア伸長、廃炉向け物量拡大
- 海外伸長に向けた取り組み強化

将来に向けた
重点施策

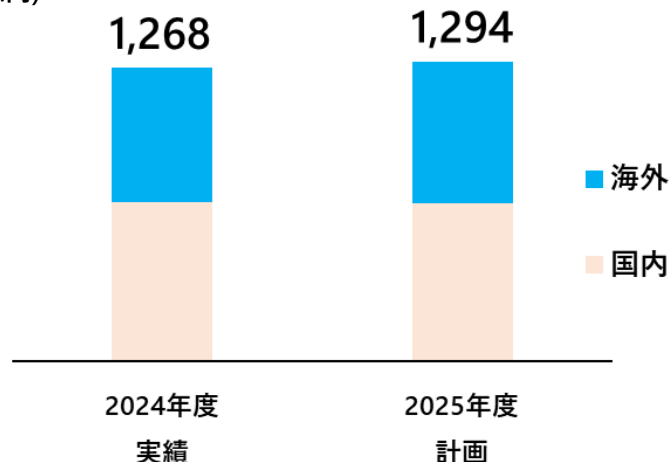
【ITソリューション】

- デジタルソリューション（製造業）の拡大
- 全国セカンドGIGAの獲得

製販一体化による体質強化を図り、収益力向上に取り組む。

FAコンポーネント 売上計画

(億円)



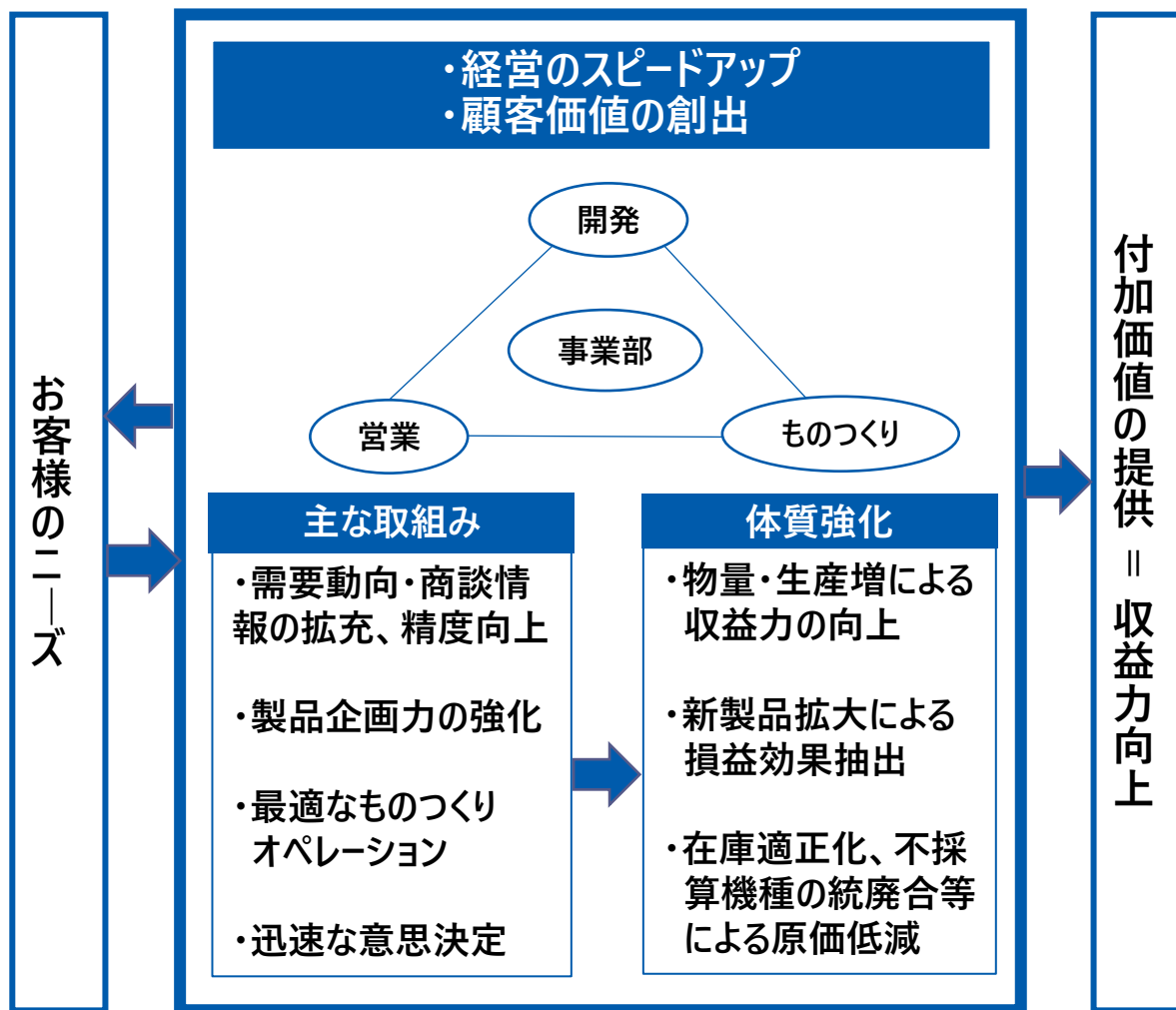
■ 国内施策

- ・「半導体製造装置」、「空調業界」の新規開拓注力
- ・お客様との共創による次世代品の開発 (インバータ体型)
- ・GX製品の拡大 (次世代電力計測機器、小型超音波流量計)

■ 海外施策

- ・「データセンター向け空調」拡販 (大型チラー向けインバータ)
- ・「エレベータ」向け新商材の投入 (オールインワン商材)
- ・インドスマートメータ事業の拡大
- ・海外競争力強化製品の投入 (インバータ、サーボシステム)

製販一体化による体質強化



海外事業拡大（地域別戦略）

中国

東南アジア他

インド

欧米

35 % → 36 %
(2024年度) (2025年度)

25 % → 24 %
(2024年度) (2025年度)

20 % → 20 %

33 % → 35 %

22 % → 21 %

181 億円 → 187 億円
(2024年度) (2025年度)

146 億円 → 151 億円

244 億円 → 274 億円

161 億円 → 163 億円

ターゲット
業種



コンポ

- ・新規システム商談の開拓（Li電池、半導体製造装置）
- ・計測機器の地産地消拡大

- ・空調市場向け売上拡大
- ・代理店体制見直し
フィリピン、インドネシア、ベトナムなど

- ・既存コンポ製品の内製化拡大
- ・スマートメータ事業への参入
- ・エレベータ向け拡販

- ・北米データセンター投資に向けたOEM協業強化
- ・エレベータ向け拡販
- ・パートナー連携強化

・高圧インバータ拡販（空気貯蔵、タービン電動化、電力回生）

・鉄鋼、港湾クレーン向けシステム提案（産業用低圧インバータ、自動化、燃料電池クレーン）

システム

- ・協業推進、上海JV拡販（駆動制御、工業電熱）

- ・日系保守・サービスビジネス取り込み（販社-国内本社連携強化）
- ・鉄鋼プラント向け拡販（産業用インバータ、EMSパッケージ）

2025年度より、地産地消ビジネス体制を構築し、市場参入を図る

市場認識

<インド市場>

国策として導入が進み、**インド全体で約2.8億台の需要**を見込む

<競合状況>

既存大手ローカル 4 社は品質と生産能力に課題あり

当社の強みと施策

<強み> 自動化生産、製品品質、製品企画認証取得*1 (日系メーカーは当社のみ対応)

自動化：日本国内実績のある**設計ノウハウ活用**、自動化可能構造を設計 → 全自動化により安定した**生産能力を確保**

品質：日本国内で品質確認済部品を採用、自動化で属人要素を極小化し、インド市場で要求される**低コスト・品質を実現**

<施策> 製品原価低減に向け**現地部品メーカ採用** 原価比率の高い部品（3種）の現地部品メーカー品の採用推進

売上計画



スマートメーター

約4.6倍

2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 経営計画	2026年度 計画
--------------	--------------	----------------	--------------

構想設計

製品開発

★ BIS認証取得*1

上市★

製造販売



生産拠点外観

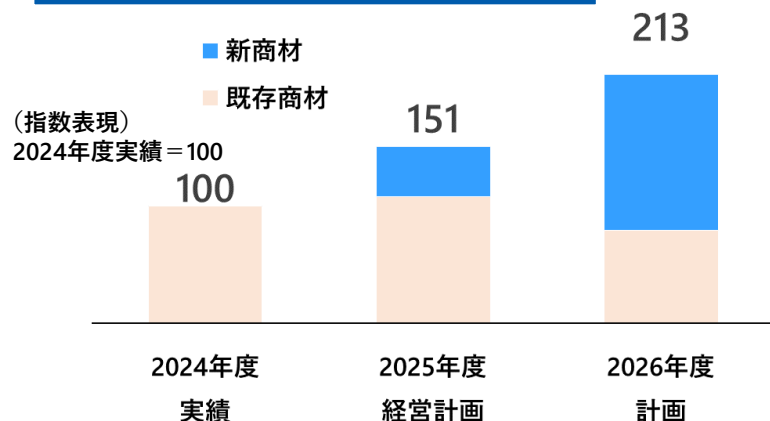


自動化ライン外観

*1 BIS認証（インド標準規格局認証）取得済み

次世代のグローバル向け産業用低圧インバータ、及び高圧インバータの市場投入、エンジニアリングの強化で、海外事業を拡大

グローバル商材 売上計画



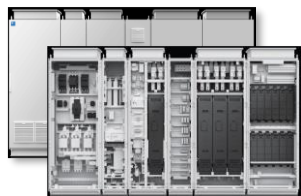
エンジニアリング施策

- エンジニアリング拠点（中国・ベトナム・インド）の育成
- エンジニアリング資産の共有によるエンジニアリング効率化
- EPC^{*1}・機械メーカ、販売パートナーへのプレエンジニアリング協力

※1 EPC : Engineering（設計）、Procurement（調達）、Construction（建設）

FRENIC-GS

次世代産業用低圧インバータ



- 用途: 鉄鋼、港湾クレーンシステム、他
- 提供価値: 省スペース、省エネ(高効率)
- 発売: 2024年度（発売済）

FRENIC4600FM7

次世代高圧インバータ



- 用途: コンプレッサ、コンベア、他
- 提供価値: 省エネ、高信頼性、予兆保全
- 発売: 2025年度下期（日本は2026年度）

FRENIC-MV

大容量水冷高圧インバータ



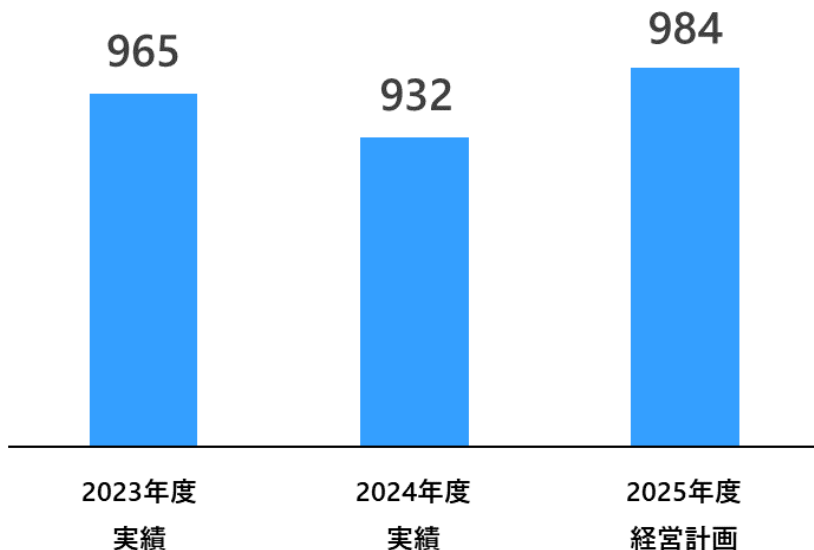
- 用途: 空気貯蔵、タービン電動化、他
- 提供価値: 省スペース、高信頼性
- 発売: 2025年度（発売済）

<器具> 売上拡大と体質強化

新商品・拡販施策による売上拡大

器具 売上計画

(億円)



■機械セットメーカー市場向け施策

- ・「小型化・低消費電力」の新商品切替
- ・「安全、生産性向上、SCCR^{*1}」対応による半導体製造装置向け拡大

■受配電市場向け施策

- ・IDC及び工場建築案件の受注促進
- ・CFP^{*2}需要に向けた「小規模電力監視からの簡易対応」
- ・国内外の高圧機器（VCB）既設更新案件の獲得

*1 SCCR: Short-Circuit Current Rating 短絡電流定格
*2 CFP: Carbon Footprint of Products 製品またはサービス単位のCO₂排出量

デジタルソリューションによる体質強化

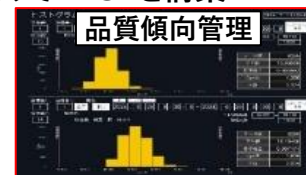
新商品SC-NEXT生産ラインのスマート化

新自動組立技術を駆使し、高品質・高稼働率ライン構築を実現
自律的制御に進化したスマートファクトリー実現へ向けてMES^{*3}を構築



全自動組立ライン

SC-NEXT



MES^{*1}

DX化による原価低減と生産性向上

デジタル技術を活用した自動化技術の高度化と人作業との融合

24年：見える化

見える化の推進



制御MESデータ取得

稼働状態監視

設備保全監視

エネルギー監視

品質：傾向管理

25年：生産ライン不具合解析システムの構築

“現場”データ自動取得

- (1) 作業者の情報
- (2) 物の管理情報
- (3) 部品・製品情報

生産ライン解析システム実現



【“現場”データ】



人・物・動線のリアルタイム情報

*3 MES: Manufacturing Execution System 製造実行システム

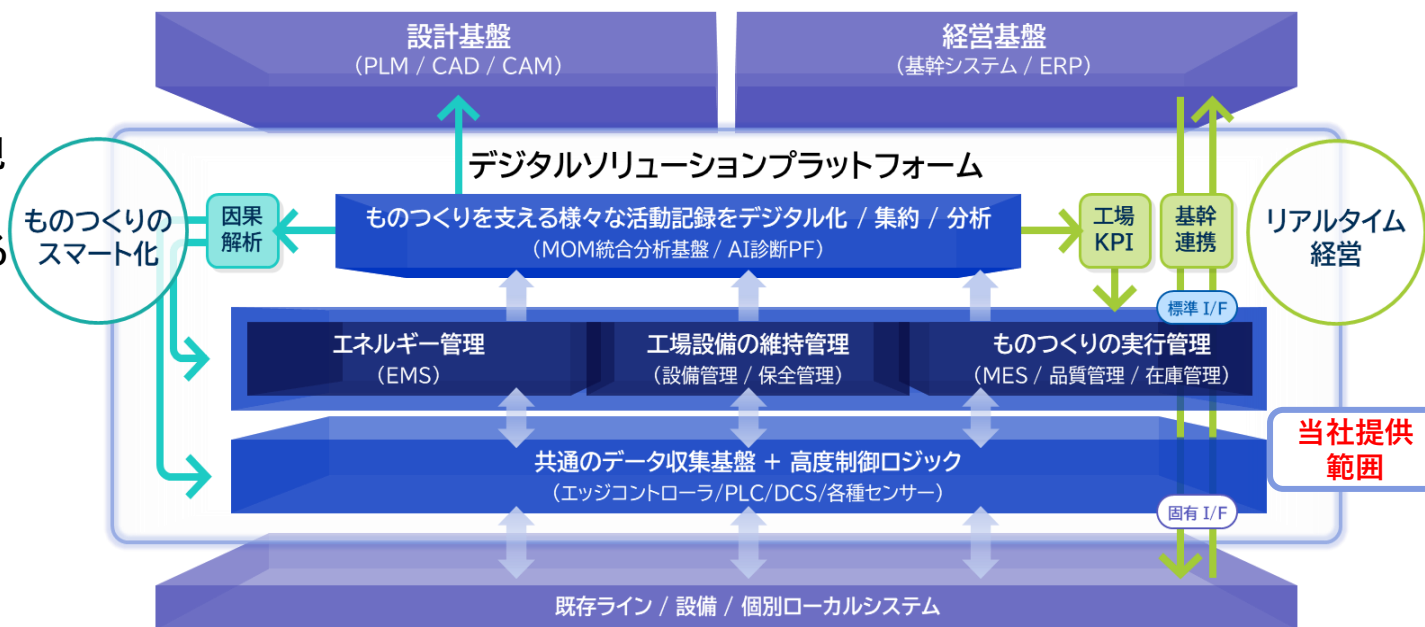
自社工場導入事例を活用した工場系業務システム、エッジコントローラ、AI診断等による トータルソリューション提案

デジタルソリューション（製造業）

提供価値

- 現場と経営をつなぐ生産管理の実現
- グローバルでの複数生産拠点におけるものづくり・CFP情報*の共有・分析
- カーボンニュートラル実現にむけたEMS構築・CO₂削減

*CFP : Carbon Footprint of Products
製品またはサービス単位のCO₂排出量



当社の強みと施策

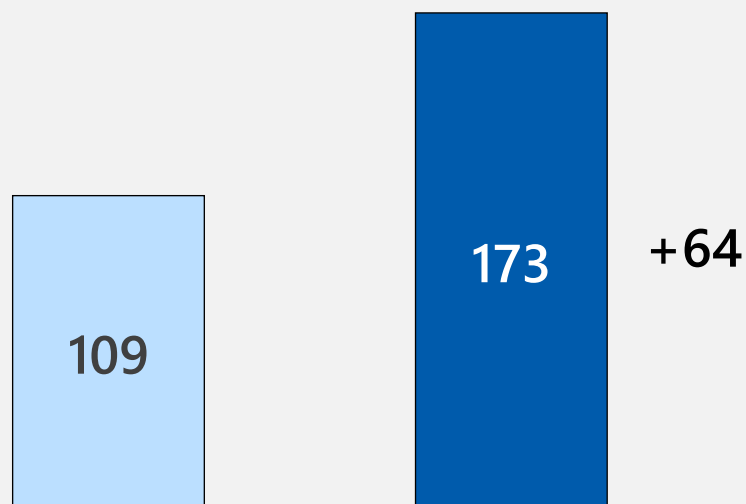
<強み> 自社製品による、まるごとソリューション提案

工場業務支援系システム (MES/EMS/設備保全・品質・在庫管理等)に、エッジコントローラ、AI診断等を組み合わせたまるごとソリューション提案が可能
注力業界：電気、電子、機械、食品、化学

<施策> 自社工場導入事例を活用した商材・機能強化

自社工場へ先端AI技術を適用し、蓄積した工場KPIノウハウを外販商材・機能に組み込み、ソリューションを強化

設備投資（億円）



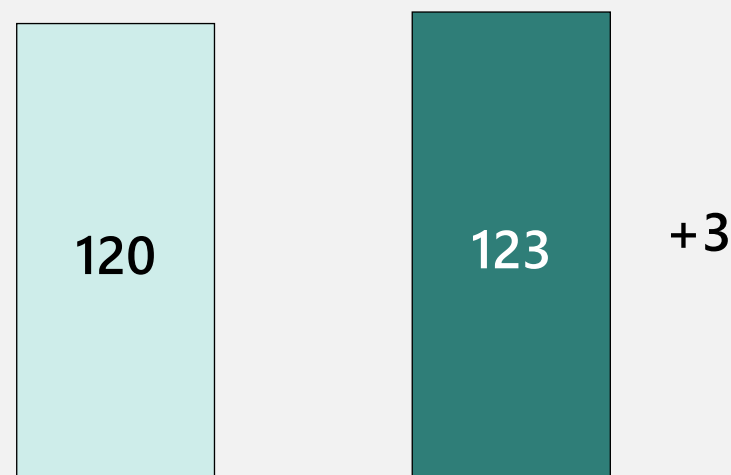
2024年度 実績

2025年度 経営計画

●将来に向けた戦略投資を実施

- モビリティ分野向け商材の生産設備
- スマートメータの生産設備
- 熱商材の試験設備
- 器具の商材の組立自動化

研究開発（億円）



2024年度 実績



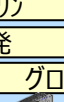
































2025年度 経営計画

●利益拡大及び将来に向けた開発強化

- 市場ニーズの取込に向けた早期の仕様実現、上市
- 利益体質強化に向けたプラットフォーム化の適用推進
- G X 需要を獲得できる製品開発による事業貢献

※研究開発費をテーマに応じてセグメントに分類したもので、決算短信記載の数値とは異なります。

開発効率向上・スピーディな新製品上市、プラットフォーム適用機種拡大

	主要開発テーマ	市場	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
FAコンポーネント	低圧インバータ ・エレベーター向けのオールインワン ・コンパクトPFのMiniシリーズ ・経済型市場向けグローバルコンパクトPF	日本 欧米 中国 アジア 中国 (アジア) 日本 韓国・台湾 北米 日本 アジア・欧州	7thPF 	エレベータ専用 	エレベータオールインワン Mini-C3開発 	8thPF開発 	8thPF 製品展開
	サーボ ・グローバルサーボシステム		ALPHA7S 	グローバルサーボ 	グローバルコンパクト 		
	次世代電力計測機器 ・電力品質計測／デュアル電力計測		PF開発 	CFP対応電力計測 	高機能型 		
	計測機器 ・小型超音波流量計（S-Flow）		S-Flow 	対応口径拡大 	ワイヤレス対応・機能拡充 		
オートメーション	システム ・産業用インバータ機能拡充 ・水冷大容量インバータ ・グローバル高圧インバータ ・中型回転機モデルチェンジ、拡充	日本 中国 アジア	産業用INV 	水冷大容量インバータ 	シリーズ拡充 		
			グローバル高圧インバータ 	系列拡大 			
			中型回転機モデルチェンジ開発 	中型回転機拡充 			
ITソリューション	プラント制御システム ・グローバル制御システム	日本 アジア		次世代システム DCS/PLC PF統合 	制御システムセキュリティ対応 	上位システム連携 	
	デジタル商材の拡充 ・工場系：PF開発、適用システム拡充 熱商材		デジタルソリューション 	熱商材 			
モビリティ	モビリティ向け電機品、システム ・新幹線用電機品 ・次世代ドアPF、CBM ・車載パワエレ製品 ・電気推進・軸発電機 ・船舶 CO2/アンモニア回収	日本 北米 アジア インド	新幹線用電機品・小型軽量化・ALL-SiC搭載 	標準化ドア開発・拡充 	車載パワエレ製品 	電気推進・軸発電機 	アンモニア漏洩監視計測／回収システム 
放射線機器	被ばく管理、海外向けコンポーネント ・次世代線量計 次世代サーバイメータ	日本 中国・アジア 欧米	次世代線量計開発 	次世代サーバイメータ 			
器具	基幹機種の競争力強化 ・電磁開閉器 SC-NEXTシリーズ ・次世代ブレーカ、計測ユニット	日本 中国・アジア 北米	SC-NEXT 	大形MAG開発 	次世代ブレーカ、計測ユニット開発 		

脱炭素化、電化、省エネルギー化に貢献する新しい排熱利用商材による売上拡大

150°C/100kW蒸気発生ヒートポンプ



■用途:
殺菌、乾燥、加湿、除湿、濃縮、蒸留

■提供価値:
省エネルギー (最大COP*: 3.2)
廃温水再利用による少水化

■発売: 2026年度上期予定

200kW級エジェクタ冷却機



■用途:
AIサーバ液冷、ギガキャスト金型冷却

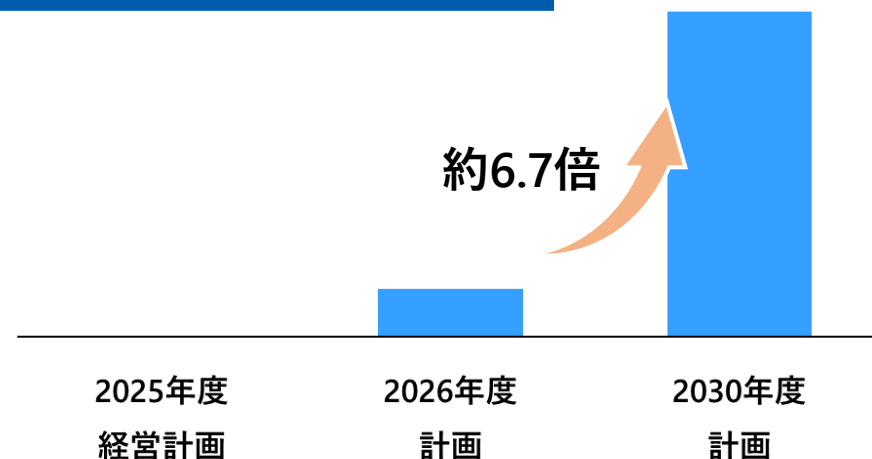
■提供価値:
省エネルギー (最大COP*: 200)
低メンテナンス性 (ポンプ交換10年)

■発売: 2026年度上期予定

営業戦略

- 専門パートナー、エンジニア会社と連携した販路開拓
注力業界: 食品・飲料
- セットメーカーとの組合せによる高付加価値化
注力業界: 化学
- 電機、熱、DXの一体ソリューション提案
注力業界: データセンター、半導体

売上計画



新分野（船舶・港湾、xEV）の事業拡大と既存分野（鉄道）の収益力強化を目指す

鉄道

プラットフォーム製品



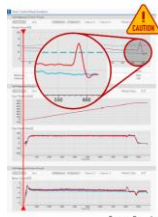
補助電源装置



ドアシステム

診断機能強化

（ドアCBM^{*1}機能）



Screen Sample

船舶・港湾

電気推進



水冷PM^{*2}電動機



水冷変換器

軸発電



PM^{*2}軸発電機

アンモニア船対応



計測機器

ターゲット市場の中長期見通し

		24年	25年	26年	～30年
既存分野	鉄道車両システム	北米 車両更新需要			
		省メンテ・自動運転			
新分野	船舶（電化）	ハイブリッド船導入			
		ピュアEV船			
	船舶（軸発電）	CO ₂ 排出規制による軸発電拡大			
	港湾（陸上給電）	導入期			
		普及拡大			
	自動車（電化）	普及拡大			

重点施策

< 鉄道 >

- プラットフォーム製品の適用率アップ
- グローバル顧客へフォーカスし、受注拡大（グローバル商材）
- 省人化、車両長期使用に向けた自己診断機能の強化

< 船舶・港湾 >

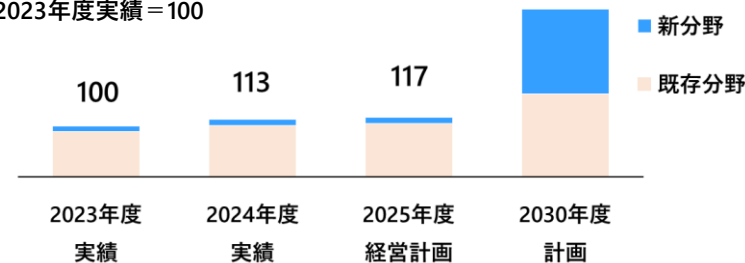
- グローバル商材投入による案件獲得、パートナー戦略強化

< xEV >

- 車載用パワエレ製品の市場参入・生産体制整備

売上計画

（指数表現）
2023年度実績 = 100



*1 CBM : Condition Based Maintenance 状態基準保全

*2 PM : Permanent Magnet 永久磁石

物量拡大に向けた取り組み

GXを背景として拡大する市場に対し、コア技術・商材と、ものづくり基盤の強化で対応

海外向け製品の開発

中性子サーバイメータ



中性子サーバイメータ外観

最新の国際/国内規格に準拠し、
軽量かつ堅牢

・最新の国内規格(JIS),国際規格
(IEC61005, Ed.3)に準拠

線量計



線量計外観

国内No.1シェアのコア技術を
最大限活用

・最新の国際規格(IEC61526,Ed.4)に準拠

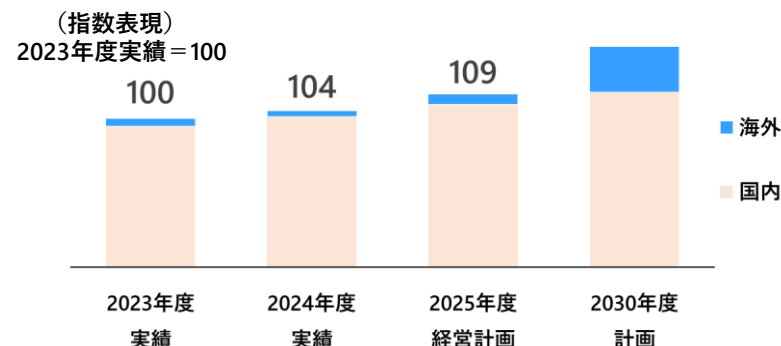
重点施策

- 既存ビジネスの強化によるシェア伸長
- 廃止措置市場への参入による物量の拡大
- 海外事業伸長へ向けた取組強化

ターゲット市場の中長期見通し

		24年	25年	26年	～30年
国内	核燃サイクル	新設工場の竣工、運転開始			
	原発再稼働	第7次エネルギー基本計画に伴い増加			
	廃止措置	老朽化・廃炉に伴う物量拡大			
海外市場		原子力発電所の新增設			

売上計画



1. 本資料及び本説明会に含まれる予想値及び将来の見通しに関する記述・言明は、弊社が現在入手可能な情報による判断及び仮定に基づいております。その判断や仮定に内在する不確実性及び事業運営や内外の状況変化により、実際に生じる結果が予測内容とは実質的に異なる可能性があります。弊社、将来予測に関するいかなる内容についても、その確実性を保証するものではありません。
2. 本資料は、情報の提供を目的とするものであり、弊社の株式の売買を勧誘するものではありません。
3. 目的を問わず、本資料を無断で引用または複製することを禁じます。