

Chapter 1 大崎電気グループの価値創造

トップメッセージ



取締役社長執行役員 COO (代表取締役)

渡辺 光康

2023年度の振り返り

2023年度は、当社グループの主力である国内のスマートメーター事業の減収を想定した厳しい見通しでスタートしたものの、増収増益での着地となりました。これは、売上高についてはスマートメーター事業が微減に止まったことに加え、配電盤事業が堅調であったこと、海外の電子部材調達環境が好転したことなどが主な要因です。また国内での製品構成の一時的な変動や、海外での電子部材価格の落ち着きによって増益となりました。

しかし、2024年度も引き続きスマートメーター事業は需

要の谷間の時期にあります。さらに今後も当社グループの事業を取り巻く環境にさまざまな変化が予測されるなかで、持続的な成長を実現することは容易ではありません。

このような認識のもと2023年度には、当社グループの存在意義に立ち返り、グループとして大切にしている価値観をあらためて明確化する活動を1年間にわたって行ってきました。この活動を経て、当社グループの企業理念を改定し、新たにパーパスとして制定しました。また、2024年度を初年度とする3カ年の新中期経営計画を策定しました。

パーパスの制定

新しい企業理念(パーパス)は「見えないもの見える化し、社会に新たな価値を生み出す」としました。同時に当社グループの価値観として「挑戦」「迅速」「革新」「社会貢献」の4項目を定めました。

このパーパスには、「電力をはじめとするエネルギーを見える化する製品・サービスだけでなく、これまでにない領域にも挑戦し、新たな価値を生み出していきたい」という思いを込めています。

創業以来、電気に関わるものづくりを続けてきた私たちがこのパーパスの制定に至った背景には、スマートメーターそのものや、電気の使い方が大きな転換期にさしかかっていることがあります。

歴史をさかのぼると、従来の機械式電力量計は、その名のとおり電力使用量を毎月1回計測して電気料金を課すための製品でした。しかし2014年度から国内で通信機能を持ったスマートメーターが本格的に導入されたことで、電力の使用状況をタイムリーかつリモートで把握することが可能になりました。

そして2025年度末からは第2世代スマートメーターの導

入が始まります。これによって、当社グループの製品は今まで以上に人々の生活に大きく関わるものになっていきます。

例えば、スマートメーターの通信機能を活用することで電力の取り引きが変わっていきます。電力の需要が多く不足するときには料金を高く、需要が少なく余るときには料金を安くするといった価格設定がより自由にできるようになります。また固定電話が減っている現在では、スマートメーターは住宅に直結している数少ない通信インフラとしての役割も期待されています。災害時などに停電の状況を把握して、いち早く復旧につなげるなど、第2世代スマートメーターは単に電力使用量を計測する以上の役割を果たすようになっていくのです。

当社グループはこういった新しい時代に追いつくのではなく、率先して先に行かなくてはなりません。さらに現在、電気の使い方の変化を見据えて、新しいサービスを生み出そうとしている企業が数多くあります。当社グループも、これまでお付き合いがなかった企業とパートナーシップを組む機会が今後さらに増えていくでしょう。そういった意味でも、私たちがより広い視野を持つ企業へと変わっていくことが必要だと考えています。

● 第2世代スマートメーターの位置づけ



※次世代スマートメーター制度検討会資料を基に当社作成

トップメッセージ

このようにパーパスは、当社グループのこれからの焦点をあてて制定しました。4項目の価値観も同様に「これからの大崎電気グループに必要な価値観」を選び出して制定したものです。

価値観を明確化する活動のなかで「これまで持っていた価値観」と「これから必要な価値観」を整理したところ、これまでの価値観には「誠実、堅実、慎重、責任、探求」などのキーワードが挙がりました。これらは社会インフラに関わる製品を扱う上で大切な価値観で、当社グループの事業を長年支えてきた強みだと思います。一方で、今回グループの価値観として制定した「挑戦、迅速、革新、社会貢献」は、「社会貢献」を除いて、これまでの価値観と表裏の関係にあるキーワードだと言

えます。これまで持ち続けてきた価値観は簡単には失われませんから、反対側にある価値観を意識することで、従来の強みをさらに活かすことができると考えて制定しています。

パーパスや価値観を制定する過程では、社内での対話を重ねるだけでなく、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もご意見を伺い、その期待にどのように応えていくかを議論してきました。2024年度からも、社員一人ひとりがパーパスを深く理解し行動していけるよう、社内浸透のための対話の機会を継続していきます。またステークホルダーの皆さまにも、当社グループのパーパスと、それに基づく企業活動をより良く理解していただけるよう取り組んでいきます。



パーパス策定に向けた従業員との対話

中期経営計画

そして当社グループが「社会に新たな価値を生み出す」ための具体的な戦略である中期経営計画は、今回から従来の1年ごとのローリング方式を改め、対象期間を3年間に固定しました。この中期経営計画においては、グループシナジーを最大限に活かし、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ことを基本方針としています。

国内計測制御事業では、スマートメーター事業を主軸とし

つつ、社会のニーズをとらえてGXサービスやスマートロックなどのソリューション事業を拡大します。

海外計測制御事業では、スマートメーターと上位システムの設定販売の推進や組織改革により、利益を重視したビジネスへの変革をさらに進めます。

これらの戦略を支えるためのグループ経営基盤の強化にも取り組み、持続的な利益の創出による企業価値の向上をめざします。計数目標としては、最終年度である2026年度に営業利益90億円を達成することを目標としています。

詳しくはP23~24「中期経営計画(2024年度~2026年度)について」へ

国内計測制御事業

ここで、あらためて国内のスマートメーター事業の事業環境についてご説明します。

2014年度から従来の機械式電力量計に代わり、現在のスマートメーターの導入が本格的に開始されました。電力量計は計量法によって10年間の有効期間が定められているため、期限を迎えた機械式電力量計が10年間かけて順次スマートメーターに置き換わる見込みでしたが、実際は前倒しで導入が進みました。2022年度末までに三大都市圏を擁する電力会社で導入が完了したため、2023年度からはスマートメーターの需要が減少する谷間の時期となっています。

しかし2025年度末からは新たに第2世代スマートメーターの導入が始まります。当社グループでは定められた仕様に基づいて製品の開発を進め、現状と同等以上の数量(シェア)獲得をめざします。また、グループ全体で最適な生産体制を構築するとともにコスト低減を進め、収益性を高めます。

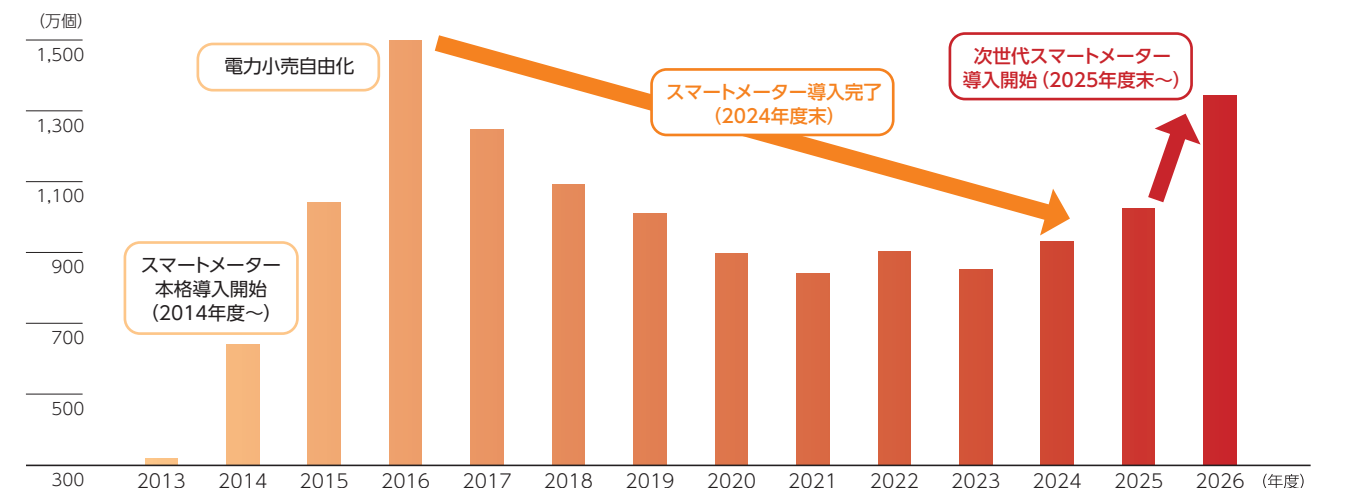
続いてソリューション事業の事業環境ですが、国内では2050年までにカーボンニュートラルをめざすという政府の

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。また労働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。当社グループは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。

これらの戦略を着実に実行するため、当社においては2024年度に約20年ぶりの全社的な組織改正を行い、スマートメーターをはじめとする電力会社向け製品の営業・技術・生産を担う「グリッドシステム事業部」と、電力会社以外のお客さまに広く製品・サービスを提供する「ソリューション事業部」の2事業部体制に移行しました。これによって、営業・技術・生産など各機能間の連携を強化し、お客さまのニーズに迅速に対応することで、両事業の成長につなげていきます。なお、あわせて品質マネジメント機能を強化する目的で品質保証室を新設し、両事業部を横断して統括する体制も整備しました。

詳しくはP25~30「国内計測制御事業」へ

● 低圧計器の需要見通し(生産台数)



※(一社)日本電気計測器工業会「電気計測器の中期見通し 2023~2027年度」を基に当社作成



トップメッセージ

海外計測制御事業

海外計測制御事業については、2012年に当社グループに加わったEDMI社が担っています。創業の地であるオーストラリア、そしてニュージーランドを含むオセアニア市場にスマートメーターと上位系システム※を提供し、高いシェアを有します。中期経営計画の3カ年においては、オセアニア市場で安定的な成長を見込むほか、英国でも需要が継続すると予測

しています。アジアおよび中東・アフリカでは、収益の期待できる市場を選択して事業を展開していきます。さらに、利益率の高い製品・サービスの強化やコスト削減などにより、利益を重視した事業へと変革する計画です。

※スマートメーターで計測したデータを電力会社に伝送するためのヘッドエンドシステム(HES)

詳しくはP31~34「海外計測制御事業」へ

資本コストを意識した経営

当社グループは、この中期経営計画に基づいて初年度の歩みを始めています。同時に、資本コストを意識した経営についても3カ年の計画を設定し、推進しています。

2023年度には当社の株価は上昇したものの、PBRは1倍を下回る水準で推移しました。これはROEが株主資本コストを下回る水準で低迷していること、また、当社グループの持続的な成長へ向けた戦略・計画が、株主・投資家の皆さまから十分に評価されていないことにあると考えています。ROEについては、早期に株主資本コスト(現状では5.2%と認識)を超えることを最優先に、中期的には8%以上とすることを目標として、「収益性向上」と「資本効率化・最適資本構成」に取り組んでいます。

収益性の向上については、中期経営計画を着実に実行す

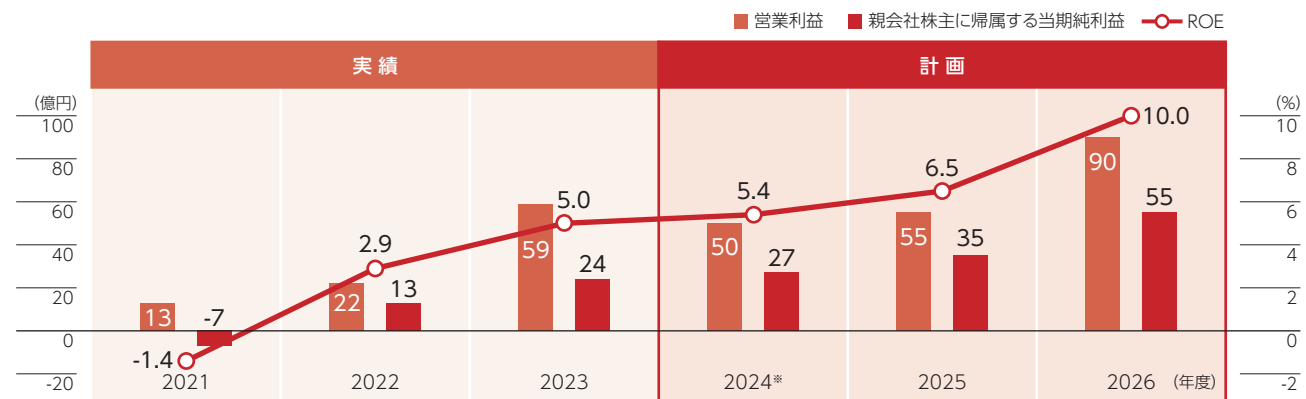
ることによって実現していきます。

資本効率化・最適資本構成については、運転資金効率の改善や、政策保有株式の売却などによる非事業用資産の圧縮を通じて資本効率化を図ります。

また株主還元について、剰余金の配当においては、安定的な配当を継続することを前提としつつ、業績に応じた成果の配分を行うことを基本方針とし、具体的には、DOE(株主資本配当率)2%と配当性向30%のいずれか高い額を目安に決定します。DOEの基準により配当の下限を保証しつつ、業績改善による早期の増配を目標とします。自己株式の取得においては、当社株価や財務状況、投資案件の有無などを総合的に勘案して決定することとしており、2024年8月には2,500,000株を上限とする自己株式の取得について決議しました。

詳しくはP20~22「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて」へ

● 営業利益・親会社株主に帰属する当期純利益・ROEの実績と中期経営計画の目標値



※2024年8月6日に公表した通期連結業績予想数値

グループ経営基盤の強化

以上ご説明してきた3カ年で計画する企業価値の向上を実現するため、経営基盤の強化にも継続して取り組んでいます。

当社グループのマテリアリティにも設定しているように、「多様性を認めあう職場づくり、課題解決に貢献する人材の育成」は現在、最も注力している取り組みの一つです。従来、

グローバルに事業を展開する企業グループとして多様な人材が活躍できる環境づくりを進めていますが、大崎電気においては新たに2023年度から従業員エンゲージメントサーベイを導入し、今後の人的資本への取り組みに活用していきます。

詳しくはP35~57「価値創造の基盤」へ

ステークホルダーの皆さまへ

現在、世界中で脱炭素社会の実現に向けた具体的な取り組みが急がれるなかで、当社グループでは自社の温室効果ガス排出量削減を図るとともに、製品・サービスを通じてお客さまの環境負荷低減への取り組みを支えていきます。新たに制定

したパーパス「見えないものを見る化し、社会に新たな価値を生み出す」と、社会とともに持続的な成長をめざす当社グループのこれからにご期待いただき、引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、どうぞよろしくお願いいたします。

