

2024年3月期決算 及び 中期経営計画

2024年5月20日
大崎電気工業株式会社
代表取締役社長 渡辺光康

本日は、当社の決算及び中期経営計画の説明会にご出席いただき、
誠にありがとうございます。

1. 2024年3月期 実績：売上高951億円、営業利益59億円

	国内	海外	連結
前期比	増収増益 スマートメーターは微減、配電盤増収 製品構成の一時的な変動	増収増益 部材調達環境の好転	売上 (+59億円) 利益 (+36億円)
年初 計画比	増収増益 スマートメーター増収 製品構成の変動	増収増益 円安の影響により増収 経費の縮減や英ポンド高により増益	売上 (+71億円) 利益 (+31億円)

2. 2025年3月期 計画：売上高900億円、営業利益47億円

	国内	海外	連結
前期比	減収減益 スマートメーターは需要の谷間で減収 製品構成の変動	減収増益 オセアニアは安定成長、 英国向けは一時的に減収 中東・アフリカの利益率改善	売上 (△51億円) 利益 (△12億円)

3. 中期経営計画 (2025-27年3月期)

国内：スマートメーターを主軸としつつ、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。

海外：スマートメーターと上位系システムのセット販売の推進や組織改革により、利益を重視した変革を加速。

最初に、サマリーのページをご覧ください。
途中で退席される方も、いらっしゃるかと思しますので、
冒頭で、本説明会のサマリーをまとめました。

1点目の24年3月期の実績ですが、前期比・年初計画比ともに増収増益となりました。
国内は、前期比では配電盤事業が堅調であったことから、増収。
利益面では、製品構成の一時的な変動により増益となりました。
海外は、電子部材調達環境の好転により前期比増収。
調達難により高騰していた電子部材価格の落ち着きにより、増益となりました。

2点目の25年3月期ですが、前期比 減収減益を計画しています。
国内は、スマートメーターが需要の谷間となることから、減収、減益となる見込みです。
海外は、英国向けが一時的に減少することから減収となりますが、
オセアニアの安定成長と中東・アフリカの利益率改善により、増益となる見込みです。

3点目の中期経営計画ですが、
国内はスマートメーターを主軸としつつ、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ていきます。
海外は、メーターと上位系システムのセット販売の推進や組織改革に取り組むことにより、
利益を重視した変革を加速していきます。

Agenda

1. 2024年3月期 決算概要
2. 2025年3月期 業績予想
3. 中期経営計画（2025-27年3月期）の概要
4. 戦略の具体的な取り組み
5. 資本コストや株価を意識した経営

1. 2024年3月期 決算概要

1-1 損益計算書

1-2 貸借対照表

1-3 キャッシュフロー計算書

1-1 損益計算書

前期比

- **売上高**：国内は、スマートメーター事業は需要の谷間であることから微減となったが、配電盤事業が堅調であったことから増収。海外は、部材調達環境が好転したことにより、増収。
- **営業利益**：国内は、製品構成の一時的な変動により、増益。
海外は、部材価格が落ち着いたことにより、増益。

年初計画比

- **売上高**：国内はスマートメーター事業が増収。海外も円安の影響により増収。
- **営業利益**：国内は増収に加え、製品構成の変動により増益。
海外は、経費の縮減や英ポンド高により増益。

(百万円)

	23/3期 実績	24/3期 年初計画	24/3期 実績	前期比	年初計画比
売上高(外部売上)	89,253	88,000	95,147	5,894	7,147
国内計測制御事業	54,406	50,500	55,244	838	4,744
海外計測制御事業	33,620	37,000	39,436	5,815	2,436
その他	1,226	500	466	-759	-33
営業利益	2,226	2,800	5,874	3,647	3,074
国内計測制御事業	3,816	1,900	4,451	635	2,551
海外計測制御事業	-1,886	600	1,155	3,041	555
その他	304	300	277	-26	-22
調整額	-7	-	-9	-2	-9
経常利益	1,885	2,400	5,488	3,603	3,088
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,319	1,000	2,407	1,087	1,407

*「その他」は製造装置事業、不動産事業。製造装置事業は、23/3期に売却。

それでは、24年3月期の実績について、説明します。
左上に1-1と記載しているページをご覧ください。

損益計算書ですが、
売上高は951億円、営業利益は58億円、純利益は24億円となりました。

売上高は、国内はスマートメーター事業は需要の谷間であることから微減となりましたが、
配電盤事業が堅調であったことに加え、
海外での円安の影響により、前期比増収となりました。

営業利益は、増収に加えて、国内での製品構成の一時的な変動と
海外での部材価格の落ち着きにより、増益となりました。

年初計画比では、国内はスマートメーター事業が堅調であったことや、
海外での経費縮減などにより、増収・増益となりました。

1-2 貸借対照表

- 売掛債権の減少：国内外での売掛金の回収
- 棚卸資産の増加：国内外での今後の出荷に備えた増加、円安による海外の増加
- ネットキャッシュ：61億円、自己資本比率：51.9%

(百万円)

	23/3期末	24/3期末	増減	主な増減理由
資産合計	93,268	95,641	+2,373	現金 -2,035
流動資産	56,618	55,464	-1,154	売掛債権 -1,670 棚卸資産 +3,233
固定資産	36,649	40,177	+3,527	投資有価証券(株高) +2,489
負債合計	34,638	33,108	-1,530	
流動負債	25,008	22,197	-2,811	仕入債務 -2,042 借入金 -808
固定負債	9,630	10,910	+1,280	
純資産合計	58,629	62,532	+3,903	
自己資本	45,933	49,609	+3,675	
非支配株主持分	12,228	12,456	+227	
その他	466	466	-	
自己資本比率	49.2%	51.9%	2.6%	

1-2をご覧ください。

貸借対照表ですが、前期末と比較して資産合計は23億円の増加、負債合計は15億円の減少となりました。

現金及び売掛債権が減少。

棚卸資産は、国内外での今後の出荷への備えに加えて、海外子会社の円安影響もあり、増加しました。

ネットキャッシュは61億円。

自己資本比率は51.9%となりました。

1-3 キャッシュフロー計算書

- 収益の改善、売上債権の減少により、営業キャッシュフローは42億円
フリーキャッシュフローは13億円

(百万円)

	24/3期 実績
税金等調整前当期純利益	5,041
売上債権の増減額 (△は増加)	1,459
棚卸資産の増減額 (△は増加)	-3,332
仕入債務の増減額 (△は減少)	-798
その他 (減価償却費 他)	1,817
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,187
有形固定資産の取得による支出	-1,238
デリバティブ取引による支出 (グループファイナンスの為替ヘッジ)	-1,321
その他	-336
投資活動によるキャッシュ・フロー	-2,895
短期借入金の純増減額 (△は減少)	-1,178
配当金の支払額	-1,553
その他	-258
財務活動によるキャッシュ・フロー	-2,990
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	-1,874
現金及び現金同等物の期首残高	12,718
現金及び現金同等物の期末残高	10,843

Copyright (C) 2024 OSAKI ELECTRIC CO., LTD. All Rights Reserved | 7

1-3をご覧ください。
キャッシュフロー計算書です。

営業キャッシュフローは、収益が改善したことに加えて、
売上債権の減少などにより42億円、
フリーキャッシュフローは、13億円となりました。

2. 2025年3月期 業績予想

2-1 2025年3月期 業績予想

- **国内**：ソリューション事業は増収となる一方で、スマートメーター事業は2026年度から本格的に始まる第2世代スマートメーター導入期まで需要の谷間となり**減収**。利益面でも、減収に加えて、2023年度の製品構成の変動による収益向上が一時的であったことにより**減益**。
- **海外**：オセアニア向けの出荷は増加する一方で、英国向けの出荷は顧客の在庫調整により一時的に減少することから、**減収**。利益面では、オセアニアにおける安定成長や、中東・アフリカでの増収と採算性を重視した受注活動により利益率が改善することから**増益**。

(百万円)

	24/3期 2Q実績	25/3期 2Q計画	前年 同期比	24/3期 通期実績	25/3期 通期計画	前期比
売上高	44,174	41,000	-3,174	95,147	90,000	-5,147
国内計測制御事業	25,022	24,300	-722	55,266	53,500	-1,766
海外計測制御事業	19,559	17,000	-2,559	40,693	37,000	-3,693
不動産事業	287	250	-37	572	600	27
調整額	-695	-550	145	-1,384	-1,100	284
営業利益	2,325	1,000	-1,325	5,874	4,700	-1,174
国内計測制御事業	1,903	450	-1,453	4,451	2,600	-1,851
海外計測制御事業	276	400	123	1,155	1,800	644
不動産事業	157	150	-7	277	300	22
調整額	-10	-	10	-9	-	9
経常利益	2,415	1,000	-1,415	5,488	3,900	-1,588
親会社株主に帰属 する当期純利益	1,356	300	-1,056	2,407	2,000	-407

Copyright (C) 2024 OSAKI ELECTRIC CO., LTD. All Rights Reserved 9

次に今年度の業績予想について、ご説明いたします。
2-1をご覧ください。

国内は、スマートメーター事業は、2026年度から本格的に始まる第2世代スマートメーター導入期まで需要の谷間となることにより、減収減益となる計画です。

海外においては、オセアニア向けの出荷は増加する一方で、英国向けの出荷は顧客の在庫調整により一時的に減少することから、減収。利益面では、オセアニアにおける安定成長や中東・アフリカでの増収と採算性を重視した受注活動により利益率が改善することから、増益の計画です。

全体では、売上高は900億円、営業利益は47億円、純利益は20億円と、前期比で減収減益の計画となります。

3. 中期経営計画（2025-27年3月期）

3-1 企業理念・ビジョン

3-2 グループ成長戦略

3-3 事業環境

3-4 重点戦略

3-5 計数目標

次に、中期経営計画について、ご説明いたします。

企業理念
(パーパス)

**見えないものが見える化し、
社会に新たな価値を生み出す**

ビジョン

Global Energy Solution Leader

価値観

挑戦

迅速

革新

社会貢献

3-1をご覧ください。

当社グループの持続的な成長を実現するために、
当社の企業理念を「見えないものが見える化し、社会に新たな価値を生み出す」
に改定し、グループのパーパスとして制定しました。

創業以来、電気に関わるものづくりを続けてきた当社グループは、
電力量計を通じて社会インフラである電力の安定供給を支えてきました。

電力が見える化する製品・サービスは、当社グループの中核であることに変わりはありませんが、
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。
今後は、これまでになかった領域にも挑戦し、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。

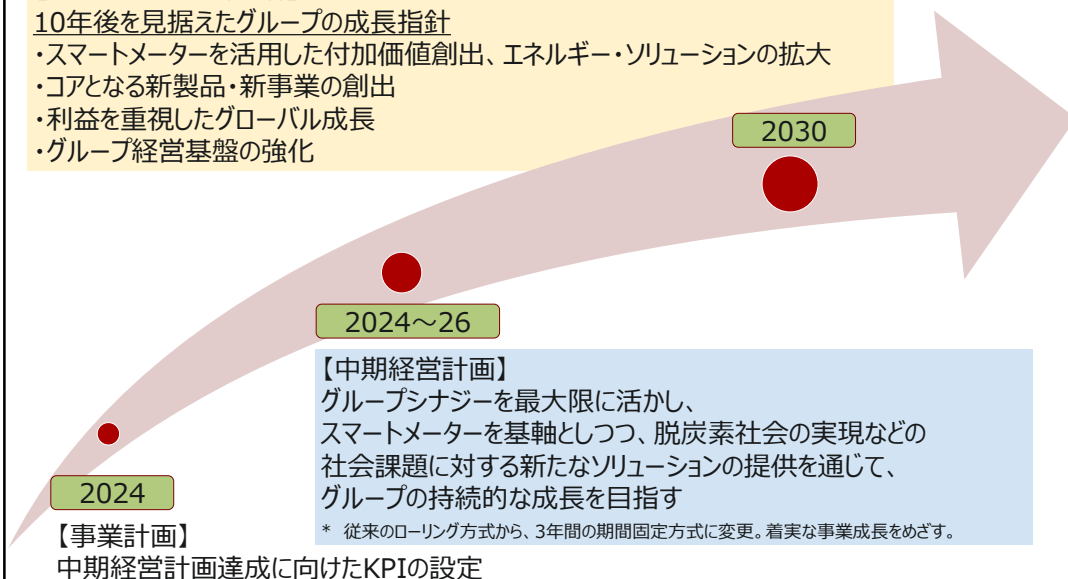
このパーパスのもと、社会の持続的な発展への貢献を通じて、
企業価値の向上につとめていきます。

3-2 グループ成長戦略

【グループ成長戦略】

10年後を見据えたグループの成長指針

- ・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



【事業計画】

中期経営計画達成に向けたKPIの設定

【中期経営計画】

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目指す

* 従来のローリング方式から、3年間の期間固定方式に変更。着実な事業成長をめざす。

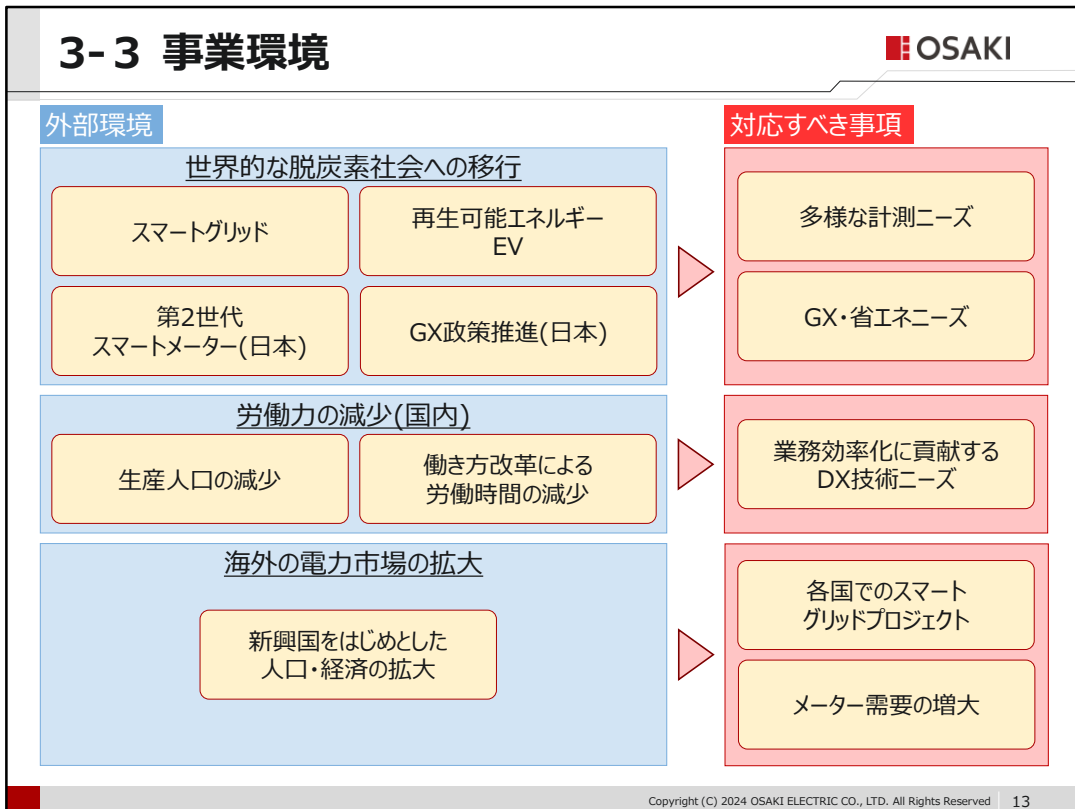
3-2をご覧ください。

当社グループは、持続的な成長を目的に
グループ成長戦略として、長期的な成長指針を定めています。

中期経営計画は、この長期的な戦略に基づき策定しており、
計画の実行によりグループの成長を確かなものとしていきます。

今回の中期経営計画では、
従来のローリング方式を改め、3年間の期間固定方式に変更し、
より着実な達成を目指していきます。

3-3 事業環境



3-3をご覧ください。

当社の事業を取り巻く環境は、世界的な脱炭素社会への移行に加えて、国内での労働力の減少、海外での電力市場の拡大など、急速に変化しています。

この環境の変化にともない、計測や省エネ、DX技術などに関する新たなニーズが生まれており、成長が続く海外では、メーター需要も増大しています。

当社グループは、これを機会ととらえ、社会のニーズに対して新たな価値を提供することにより、事業成長をめざしてまいります。

3-4-1 重点戦略

基本方針

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目指す

3年後のゴール : 持続的な利益の創出による企業価値の向上
KGI : 2026年度連結営業利益 90億円

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	<ul style="list-style-type: none">・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・デジタル技術を活用した現場の業務改善（顧客DX）の支援・脱炭素社会の実現に向けたトータルGXサービスの提供
海外計測制御事業 利益を重視したビジネスへの変革	<ul style="list-style-type: none">・市場特性に合わせた、高付加価値ソリューションの提供・産業用メータービジネスの再強化・低収益ビジネスからの撤退・組織改革
グループ経営基盤の強化	<ul style="list-style-type: none">・グループ人材育成/活用の強化・グループリスク管理の強化・バランスシートの効率化とキャッシュの最適配分・サステナビリティ活動の推進

3-4-1をご覧ください。中期経営計画の重点戦略についてです。

本中期経営計画では3年後のゴールを「持続的な利益の創出による企業価値の向上」とし、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。

基本戦略として、国内事業は、「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てソリューション事業を伸長する」とし、また、海外事業は、「利益を重視したビジネスへの変革」とし、それぞれ、具体的な重点戦略を定めています。

さらに、国内・海外の戦略を確実に実行し、グループの成長へつなげるため、グループ経営基盤の強化を、継続的に推進していきます。

1. 国内計測制御事業 重点戦略

社会インフラへの価値提供

- ・ 第2世代スマートメーター(2026年度から本格的に導入)における**収益確保**
- ・ **直流計測**による新たな付加価値の創出、新規顧客開拓

顧客DXへの価値提供

- ・ 現場業務のDX化を支援する**スマートロック**や**自動検針**の拡販

脱炭素GXへの価値提供

- ・ 顧客の脱炭素をトータル支援する**GXコンサル**や**次世代エネルギーマネジメントサービス**の市場投入



【当社単体の組織構造改革】
戦略実行のため、2事業部体制へ移行
(電力会社向けグリッドシステム事業、ソリューション事業)

3-4-2をご覧ください。

国内事業の重点戦略はご覧の3つです。

「社会インフラへの価値提供」では、
26年度から本格的に導入となる第2世代スマートメーターにおいて
確実に収益を確保できるよう、グループをあげて注力していきます。

2つ目の「顧客DXへの価値提供」では、人手不足により求められている、
現場業務のDX化を支援するスマートロックや自動検針の拡大を図っていきます。

「脱炭素GXへの価値提供」では、脱炭素化のニーズの高まりをとらえ、
GXコンサルや次世代エネルギーマネジメントサービスを市場投入し、
次の成長の柱となる事業基盤の構築を進めていきます。

これら重点戦略を着実に実行するために、当社単体において組織改革を実施することと
しました。

これまでの開発・営業・生産の機能別本部制から、電力会社向けグリッドシステム事業と
ソリューション事業の2つの事業部体制へ集約・統合を行います。
これにより、各機能の連携を強化し、お客様ニーズへの対応を強化することで、
付加価値を高め事業拡大につなげていきます。

2. 海外計測制御事業 重点戦略

高付加価値ソリューションの提供

【オセアニア】

展開している上位系システムとメーターのセット販売の推進と、次世代メーターの投入により、高い利益率を維持

【英国】

サプライチェーンマネジメントの強化、コストダウンによる利益率向上

【アジア、中東・アフリカ】

上位系システムとメーターのセット販売へのシフトによる利益率向上

産業用メーターの再強化

【アジア】 高精度高品質の産業用メーターの販売強化

低収益ビジネスからの撤退

【アジア】 メーター単体売りの縮小、低採算市場からの撤退

組織改革

- ・ 2地域制(オセアニア+アジア、欧州+中東アフリカ)への統合によるビジネス効率化、地域特性に合わせたビジネス開発・推進・サポート体制の構築
- ・ 開発・オペレーション・サプライチェーンの最適化

続いて、海外事業の重点戦略です。

「高付加価値ソリューションの提供」では、オセアニアにおいては上位系システムとメーターのセット販売と、次世代メーターの投入を推進し、高い利益率を維持していきます。アジアなどの新興国においては、メーター単体売りのビジネスから、上位系システムとメーターのセット販売へのシフトによる利益率の向上に取り組んでいきます。

また、アジアにおいては、産業用メーターの販売強化や、低採算市場からの撤退を進めることで、さらなる利益率の向上を目指します。

各戦略を確実に実行できるよう、組織改革にも取り組み、事業の最適化を進めていきます。

3-4-4 重点戦略：グループ経営基盤の強化 ■ OSAKI

3. グループ経営基盤の強化

人材育成・活用の強化

- ・ 人事評価・報酬制度を、成果をあげた人材がより適切に処遇される制度へ見直し
- ・ 昇進の早期化による人材の抜擢や若手社員の計画的なローテーションなどを通じて、個人のキャリア形成支援と将来の中核人財の育成を図る

グループリスク管理の強化

- ・ 事業上のリスクの把握やガバナンスの強化などによる、グループリスク管理の推進

バランスシートの効率化とキャッシュの最適配分

- ・ 運転資金効率の改善を進める
- ・ 一定の財務健全性を維持しながら、創出したキャッシュを適正に配分

サステナビリティ活動の推進

- ・ 社会とともに持続的な成長を実現するため、マテリアリティへの取り組みを推進

3-4-4をご覧ください。

ただいまご説明した戦略を確実に実行し、グループの成長へつなげるため、こちらに記載したグループ経営基盤の強化を推進します。

まず、人材の育成と活用の強化を進め、当社グループの成長を牽引する強いチームづくりを行います。

またグループリスク管理の強化、バランスシートの効率化とキャッシュの最適配分、サステナビリティ活動の推進など、ひきつづきグループ経営基盤の強化に取り組みます。

3-5-1 計数目標

	2023年度 実績	2024年度 計画	2025年度 計画	2026年度 計画
売上高	951億円	900億円	950億円	1,000億円
営業利益	59億円	47億円	55億円	90億円
当期純利益	24億円	20億円	35億円	55億円
営業利益率	6.2%	5.2%	5.8%	9.0%
ROE	5.0%	4.0%	6.5%	10.0%

3-5-1をご覧ください。

中期経営計画の計数目標です。

24年度は、国内のスマートメーターが需要の谷間となることによる減少分を国内のソリューション事業、海外事業の成長が補え切れないことから減益となる見通しです。

しかしながら、25年度は、国内外のソリューションサービスをさらに拡大することにより利益を向上させていき、第2世代スマートメーターの本格的な導入期となる26年度には、営業利益90億円、ROE10%を目指します。

3-5-2 計数目標（詳細）

(億円)

		23年度実績	24年度計画	25年度計画	26年度計画
売上高 (事業ポートフォリオ別)	国内計測制御事業	552	535	560	595
	スマートメーター事業	350	325	335	360
	ソリューション事業	121	130	145	155
	配電盤事業	82	80	80	80
	海外計測制御事業	394	360	385	400
	オセアニア	170	175	185	185
	欧州	158	120	135	150
	アジア	50	35	35	35
	中東・アフリカ	16	30	30	30
	不動産事業	5	5	5	5
合計	951	900	950	1,000	
営業利益 (セグメント別)	国内計測制御事業	45	26	26	54
	海外計測制御事業	12	18	26	33
	不動産事業	3	3	3	3
	合計	59	47	55	90

24年度～26年度 前提為替レート 130円/USD

次のスライドは
売上高および営業利益を、セグメントごと、事業ポートフォリオごとに記載したものです。

4. 戦略の具体的な取り組み

4-1 国内事業戦略

4-2 海外事業戦略

4-3 サステナビリティ活動の推進

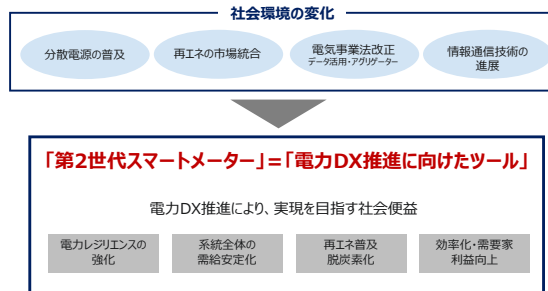
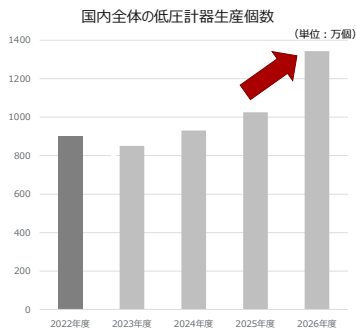
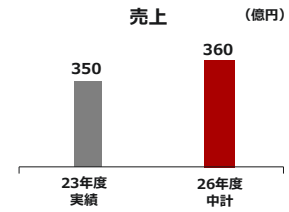
4-1-1 国内事業戦略：スマートメーター事業

スマートメーター事業（第2世代スマートメーター）

重点戦略：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

第2世代スマートメーター

- 現行のスマートメーターは需要の端境期により、2025年度まで出荷は低調
- 第2世代スマートメーターは、全国で2025年度後半より順次導入開始、2026年度から本格的に収益貢献
- 現行スマートメーターからアップグレードし、電力DXの推進ツールと位置づけられる
- 高付加価値化と現行スマートメーター以上のシェア獲得により収益を確保
- グループ協働により生産体制を構築、コスト低減を推進



※ 次世代スマートメーター制度検討会資料をもとに当社作成

※ (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」をもとに当社作成

Copyright (C) 2024 OSAKI ELECTRIC CO., LTD. All Rights Reserved 21

続いて、各戦略の具体的な取り組みについて、ご紹介します。

4-1-1をご覧ください。

国内のスマートメーター事業についてです。

現行のスマートメーターは需要の端境期により、25年度までは低調に推移しますが、第2世代スマートメーターの導入期となる26年度から本格的に収益に貢献する見通しです。

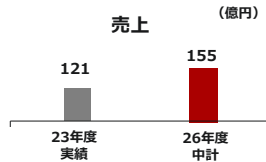
機械式からスマートメーターの切替時には、シェアを維持することができており、今回の第2世代スマートメーターにおいても現行のスマートメーター以上のシェア獲得を目指していきます。

また、グループ協働により最適な生産体制を構築するとともに、コスト低減も推進し、収益性を高めていきます。

4-1-2 国内事業戦略：ソリューション事業

ソリューション事業（全体）

- 脱炭素や省人化など社会貢献ニーズが高く、中長期的な成長性が高い
- GXサービスやスマートロックを中心に事業全体の成長を加速させる



展開する製品・サービス

【エネルギーマネジメントシステム】

空調や照明の制御を行うことで、使用電力を自動的に抑制・制御する



【自動検針サービス（スマートメータリングシステム）】

検針業務の自動化によって、施設管理業務の負担を軽減し、正確性の向上に貢献



ソリューション事業（メーター）

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

メーター（電力会社以外）

- 電力向け以外のメーターの売上拡大
- 再生可能エネルギーや電動車の利用拡大を見据えた直流計器の投入など、新たな価値を提供し市場開拓

展開する製品・サービス

【直流電力量計】

- ・ 太陽光や風力で発電された直流電力の発電量の管理や使用量の計測を行うことができる
- ・ 2025年の実現を目指すEV充電の従量制課金制において、EV充電器へも対応



続いて、4-1-2 国内のソリューション事業についてです。

国内のソリューション事業は、脱炭素や省人化など社会ニーズが高く、中長期的な成長性が高い事業です。

脱炭素のニーズに対しては、エネルギーマネジメントシステムを含むGXサービスを通じて、省人化に対しては、自動検針サービスやスマートロックにより価値提供をすることで、当社グループの事業成長に貢献していきます。

ソリューション事業のひとつである、電力会社以外へのメーターの販売については、再生可能エネルギーの計測や電気自動車の充電器にも活用ができる直流計器の市場開拓にも取り組んでいきます。

ソリューション事業（スマートロック）

ソリューション事業（GXサービス）

デジタル技術を活用した現場の業務改善（顧客DX）の支援

脱炭素社会の実現に向けたトータルGXサービスの提供

スマートロック

- 賃貸住宅市場において管理業務の省力化に寄与
- 新製品の投入やパートナーとの連携強化により、賃貸住宅市場、その他の住宅市場、法人事業所等への導入拡大を図る

スマートロックの市場可能性

住宅市場

総戸数	6,200万戸
■ 賃貸住宅	1,700万戸
■ 持ち家	3,300万戸
■ 空き家	850万戸
■ 公営住宅	250万戸
■ 社宅	100万戸

法人市場

■ 法人事業所	400万戸
■ 小売・飲食店舗	100万戸

※ 国土交通省 平成30年住宅・土地統計調査、経済産業省 平成26年商業統計より

展開する製品・サービス

【OPELO II】

新たな通信技術の導入で、より正確な位置情報に基づくハンズフリー解錠を実現
安全性と利便性、取付時の簡便性も向上



GXサービス

- エネルギー管理サービスでは、当社が得意とする流通小売業を起点として、他業種への新規顧客開拓を進める
- 既存顧客へより付加価値の高いソリューションを提案
- パートナーとの連携も含め、次の成長の柱となる事業基盤を構築

展開する製品・サービス

【スポット計測サービス】

最短3ヶ月から低価格で導入できるエネルギー管理サービス『スポット計測サービス』の提供を開始

手軽な体験利用によって新規顧客開拓の足がかりとする



4-1-3 をご覧ください。

スマートロックにおいては、新製品の投入や、パートナーとの連携強化により、現在高いシェアをもつ賃貸住宅市場でのさらなる拡大のみならず、その他の住宅市場、法人事業所など新たなマーケットの開拓も進めていきます。

GXサービスにおいてはエネルギー管理サービスでは当社が得意とする小売業を起点として、他業種への新規顧客開拓を進めていきます。また、これまでの省エネを支援するサービスから、近年ニーズが高まっているCO2排出の可視化や蓄電池ソリューションなど、より付加価値の高いGXソリューションを提供することで、次の成長の柱となる事業基盤の構築をめざします。

4-2-1 海外事業戦略：オセアニア

オセアニア

重点戦略：市場特性に合わせた、高付加価値ソリューションの提供

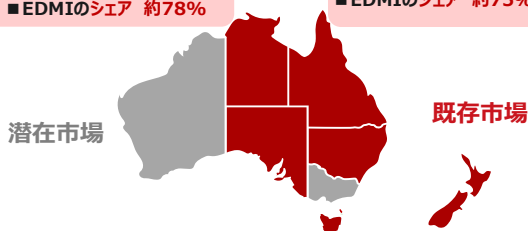
- オーストラリア東部の設置が進み、ニュージーランドでも更新需要が続くことから安定成長を見込む
- 次世代スマートメーターの新規投入による高付加価値化と更なる利益率の向上を実現
- オーストラリアにおいて、西オーストラリア州やビクトリア州などの潜在市場への展開をめざす

オーストラリア（東部5州）

- 総需要 720万台
- 出荷見込 330万台（～2029年）
- EDMIIのシェア 約78%

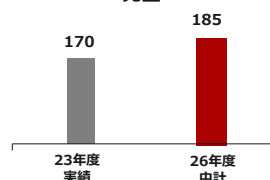
ニュージーランド

- 総需要 210万台
- 出荷見込 取替需要110万台（～2035年）
- EDMIIのシェア 約75%



スマートメーターと上位系システムとのセット販売をしており、
安定的な収益を確保

売上 (億円)



展開する製品・サービス



スマートメーター



スマートガスメーター



ヘッドエンドシステム (HES)



スマート水道メーター

つづいて、海外事業戦略についてです。
4-2-1をご覧ください。

オセアニアは、海外子会社EDMIの創業地であり、非常に高いシェアを持っています。
また、スマートメーターと上位系システムのセット販売により、安定的な収益を確保しています。

中期経営計画期間においても、オーストラリアではメーターの設置が進み、ニュージーランドでも更新需要が続くことから安定成長を見込んでいます。

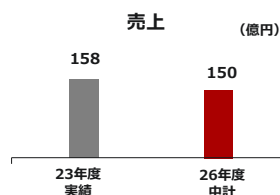
さらに、次世代スマートメーターの新規投入により更なる利益率の向上を目指していきます。

4-2-2 海外事業戦略：英国

英国

市場特性に合わせた、高付加価値ソリューションの提供

- 24年度は顧客の在庫調整により出荷は一時的に減少するも、25年度以降はプロジェクトの進行により需要は高水準となる見通し
- 低コストモデルの投入により利益率向上を実現
- サプライチェーンマネジメントを強化し、納期およびコスト削減に繋げる



通信ハブ

- 総需要 3,000万台
- 出荷見込 220万台 (~2026年)

スマートメーター (電力・ガス)

- 総需要 5,300万台
- 出荷見込 230万台 (~2026年)



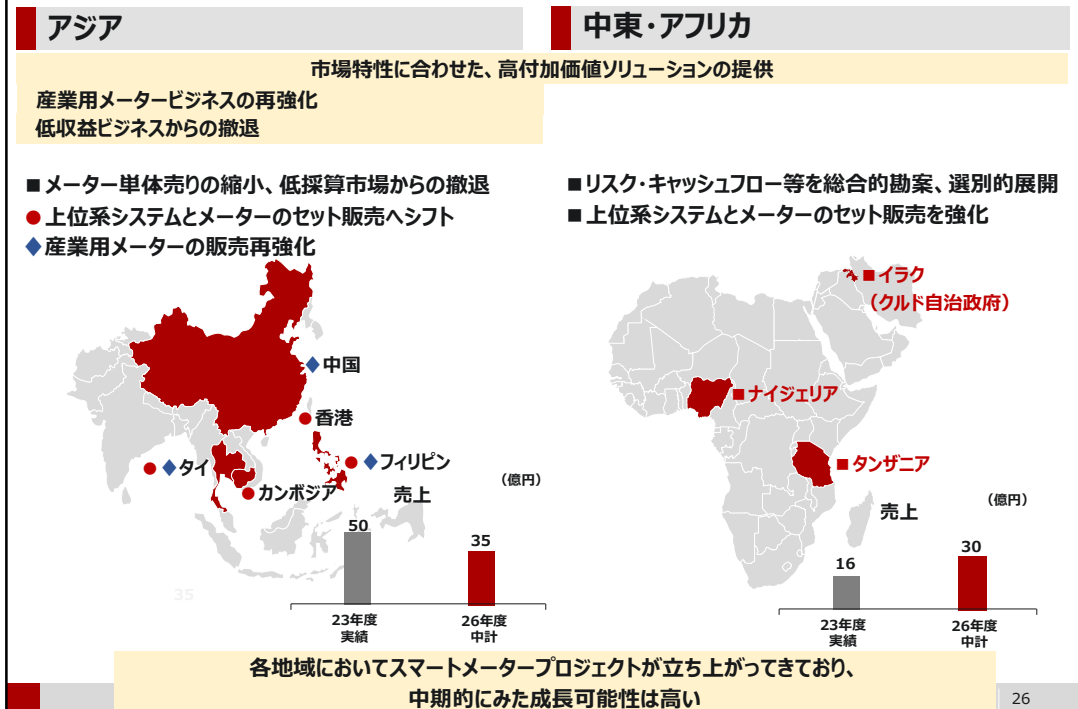
英国のスマートメータープロジェクトは、
政府が公表する期限の2025年以降もプロジェクトは続くとみられる

4-2-2をご覧ください。

英国では政府主導のプロジェクトにより、スマートメーターの設置が進んでいます。24年度においては、顧客の在庫調整により出荷は一時的に減少しますが、25年度以降はプロジェクトの進行により、需要は高水準となる見通しです。

さらに、低コストモデルの投入による利益率の向上へも取り組んでいきます。

4-2-3 海外事業戦略：アジア、中東・アフリカ ■ OSAKI



4-2-3をご覧ください。

アジアと中東・アフリカについてです。

アジアについては、収益性を重視してメーター単体売りの縮小や低採算市場からの撤退を進め、利益率の高い上位系システムとメーターのセット販売が見込める市場へリソースを集中していきます。

加えて、高精度高品質の産業用メーターの販売を強化することにより、更なる利益率の向上を目指していきます。

中東、アフリカは、全体的に市場が成長しており需要が非常に強いのですが、様々なリスク、またはキャッシュフローの健全性など総合的な観点でプロジェクトを選別していきます。

4 地域制から2地域制(*)へ統合

- 地域特性に合わせたビジネス開発・推進・サポート体制の構築
 - 重複機能の排除によるコスト削減
 - リスク管理・ガバナンスの強化
- (*)APAC（オセアニア、アジア）、EMEA（欧州、中東・アフリカ）

オペレーション・サプライチェーンの抜本的な改革

- 在庫圧縮
- キャッシュフローの改善

製品ポートフォリオと開発体制の見直し

- 開発リソースの最適化
- 開発コストの圧縮

4-2-4をご覧ください。

海外の各地域の戦略を確実に実行するとともに、事業の最適化を進めるため、組織・構造改革を進めていきます。

具体的には、これまでの4地域制から2地域制への統合を行い、ビジネスの効率化と、地域特性に合わせたビジネス体制を構築するとともに、重複機能の排除によるコスト削減も実現していきます。

また、同時にオペレーション・サプライチェーン・開発体制の最適化にも取り組んでいきます。

4-3 サステナビリティ活動の推進

基本方針

- エネルギーに関する事業を行う当社グループにとって、サステナビリティは事業に直結すると認識。
- 中期経営計画と連動したマテリアリティに取り組み、社会とともに持続的な成長を目指す

マテリアリティ（重要課題）



4-3をご覧ください。

エネルギーに関する事業を行う当社グループにとって、サステナビリティはリスクだけではなく、機会にもつながる重要な経営課題であると認識しています。

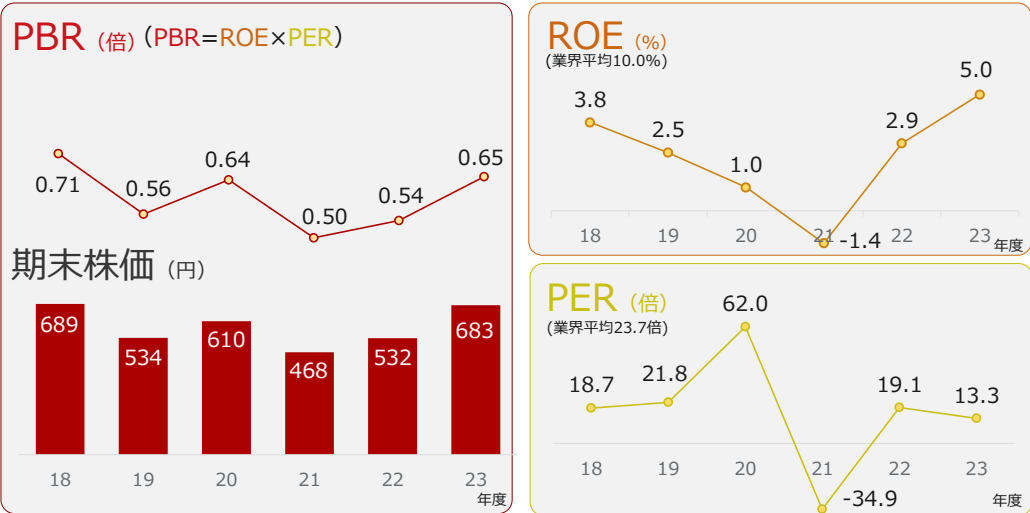
中期経営計画と連動したマテリアリティへの取り組みを進め、社会とともに持続的に成長することを目指していきます。

5. 資本コストや株価を意識した経営について

最後に、当社の資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた施策について、ご説明します。

5-1 現状分析

- PBRは足元では0.6倍程度であり、1倍割れが継続
- 低PBRについては、ROEの低迷が主因と分析
- PERについても業界平均を下回る。当社の将来の利益成長への期待が低い状態であると推測



5-1 現状分析をご覧ください。

こちらは、当社のPBR、ROE、PERの推移をグラフにしたものです。

PBRについては、足元では0.6倍程度であり、1倍割れが継続していますが、これは、ROEの低迷によるものと、とらえています。

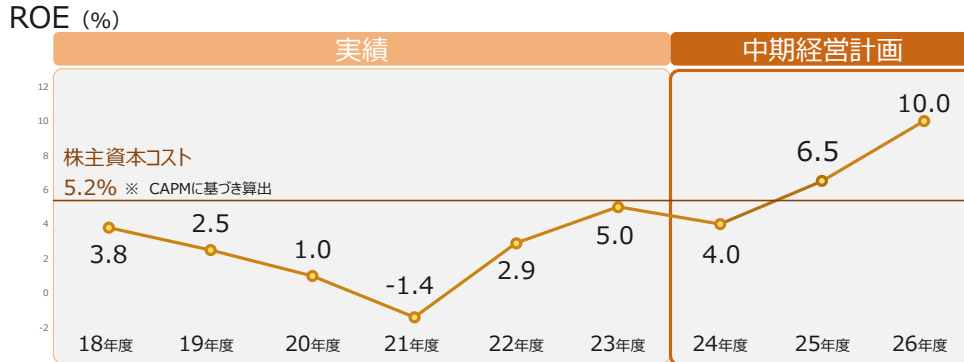
また、PERについても低調となっており、これは、当社の将来の利益成長への期待が低いことによると推測しています。

5-2 取り組み方針（ROEの向上）

- ROEは株主資本コスト（現状5.2%と認識）を下回る状況が継続

【目標】

ROEについて、早期に株主資本コストを超えることを最優先とし、中期的に8%以上をめざす



$$\text{ROE} = \text{売上高純利益率} \times \text{総資産回転率} \times \text{財務レバレッジ}$$

- ROE向上にむけ、収益性向上と資本効率化に取り組む

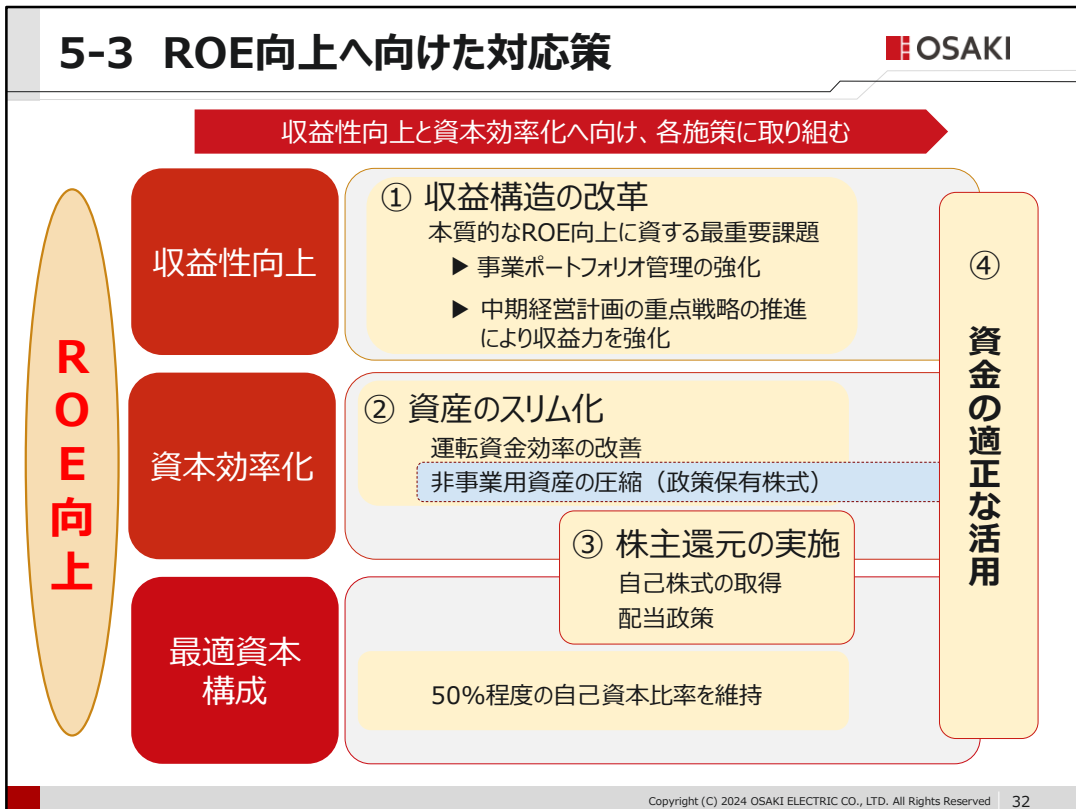
5-2をご覧ください。

ROEは、これまで国内ソリューション事業や、海外の事業を伸ばしきれなかったこともあり、資本コストを下回る状況が継続しています。

当社は、「ROEについて、早期に株主資本コストを超えることを最優先とし、中期的に8%以上をめざす」ことを目標として、収益性向上と資本効率化に注力してまいります。

中期経営計画期間においては、25年度までは国内スマートメーターが需要の谷間となるなかで第2世代スマートメーターの投資もあることから8%に届きませんが、26年度には、第2世代スマートメーターの導入と、国内ソリューション事業や海外事業の拡大により、10%とする計画です。

5-3 ROE向上へ向けた対応策



5-3をご覧ください。

ROE向上へ向けて、「収益性向上」と「資本効率化」、「最適資本構成」に取り組んでいきます。

収益性向上は、ROE改善への最重要課題ととらえ、事業ポートフォリオ管理の強化や、中期経営計画を着実に推進することで、収益力を強化していきます。

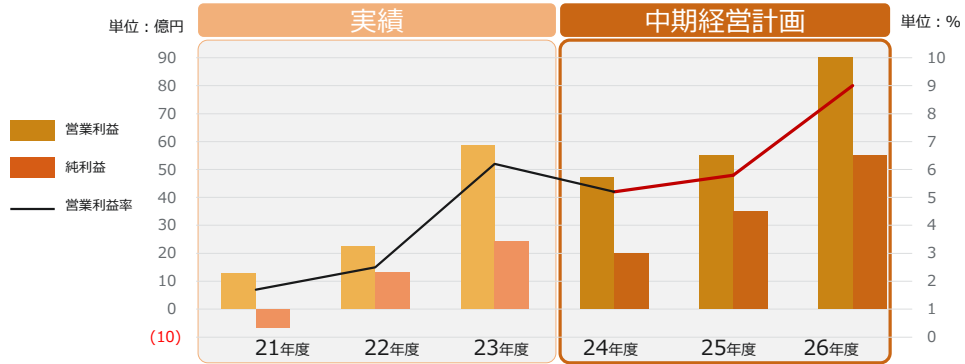
資本効率化については、運転資金効率の改善や、政策保有株式などの非事業用資産を圧縮することにより、資産をスリム化していきます。

また、方針に沿った配当を行うとともに、自己株式の取得を継続的に検討するなど、株主還元を実施していきます。

5-3 ① 収益構造の改革

国内：2026年度から本格導入が始まる第2世代スマートメーターでの収益確保
ソリューション事業（GXサービス、スマートロック等）の収益拡大
海外：上位系システムとメーターのセット販売へのシフトによる収益性向上
（低収益ビジネスからの撤退）

【計数目標】



5-3 ①をご覧ください。

「収益構造の改革」については、先ほどご説明しました、
中期経営計画を着実に実行し、収益性を高めていきます。

5-3 ② 資産のスリム化

1) 運転資金効率の改善

国内外の棚卸資産・売上債権・仕入債務の適切な管理・圧縮

- ▶ キャッシュコンバージョンサイクルの改善に取り組む
- ▶ 棚卸資産を2026年度末までに約30億円圧縮

2) 非事業用資産の圧縮

政策保有株式の圧縮

- ▶ 中期経営計画期間（2024～26年度）に、現状の3割削減（20億円程度）を目標に取り組む

創出した資金は成長投資等へ活用し、収益向上へ繋げる

つづいて、5-3 ②「資産のスリム化」については、

キャッシュコンバージョンサイクルの改善や、棚卸資産の圧縮などに取り組み、運転資金効率を高めていきます。

非事業用資産の圧縮では、政策保有株式の圧縮を進めていきます。具体的には、中期経営計画期間の3年間で、現状の政策保有株式の3割にあたる20億円程度を削減することを目標としています。

これらの取り組みにより創出した資金は、成長投資などへ活用し、さらなる収益向上へ繋げてまいります。

5-3 ③ 株主還元

配当

配当方針のもと安定配当を実施
利益向上による早期の増配を目指す

配当方針

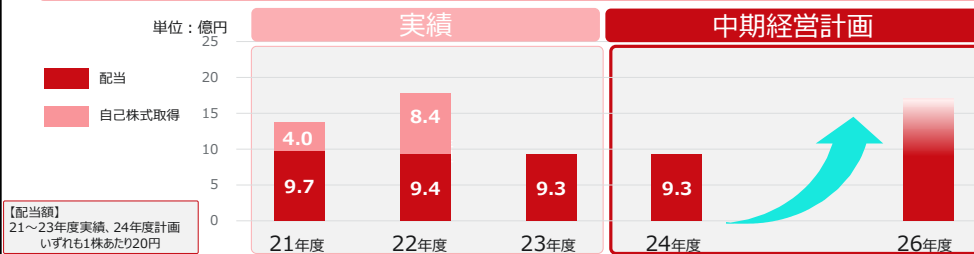
- ▶ 安定的な配当を前提として、業績に応じた成果配分を行う
- ▶ DOE 2%と配当性向30%のいずれか高い額を目安に決定

自己株式取得

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、用途が見込まれない自己株式については消却。

方針に基づく自己株式取得の実施

取得期間：2022年2月～2023年1月
取得株式数：250万株
取得価額の総額：12.5億円
*2024年5月 自己株式100万株を消却



5-3 ③ 株主還元をご覧ください。

配当については、DOE2%と配当性向30%のいずれか高い額とする方針のもと安定的な配当を実施するとともに、利益向上による早期の増配を目指していきます。

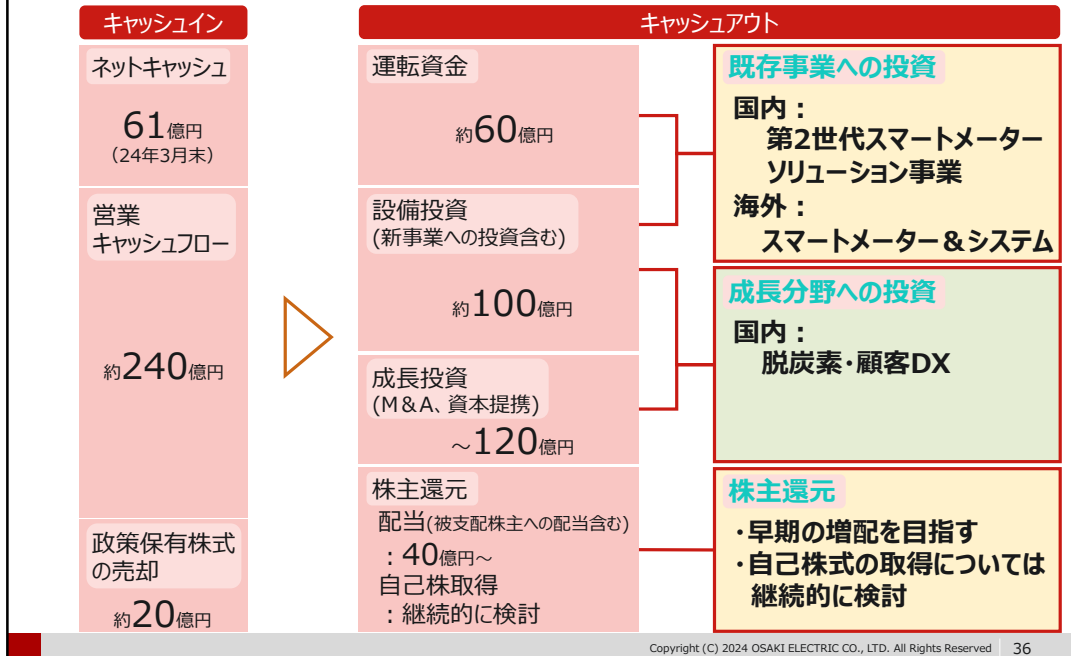
自己株式取得については、手持ち資金、直近の業績や株価、投資案件の有無などを総合的に勘案して、継続的に検討してまいります。

なお、保有する自己株式の総数の上限を定め、用途が見込まれない自己株式については、原則として消却とする基本方針を新たに決めました。

これに伴い、100万株の自己株式の消却を行う予定です。

5-3 ④ 資金の適正な活用(中期経営計画期間)

獲得した資金について、収益性向上のための投資、株主還元に適正に分配



5-3 ④ をご覧ください。

中期経営計画期間の資金の配分を示したものです。

営業キャッシュフローや政策保有株式の売却などにより獲得した資金を、収益性向上のための投資や、株主還元に適正に分配していきます。

設備投資については、第2世代スマートメーターの生産を見据え、積極的に資金を投入します。

また、成長投資については、国内の脱炭素・顧客DXなどの成長分野へ、M&Aや資本提携も視野に投資を行っていきます。

5-4 取り組み方針（PERの向上）

- PBR改善のためには、PERの向上も必要
PER向上のためには、今後の成長性などに対する市場評価を高めることが必要
- 市場評価を高めるため、新中期経営計画の着実な実行に加え、以下に取り組む

1)サステナビリティ経営の推進

- ▶ 気候変動への対応
- ▶ 人的資本戦略施策の実行と実現
- ▶ コーポレートガバナンスの強化

2)IRの強化

- ▶ IR/SR活動の強化
- ▶ 統合報告書・会社ホームページの充実

PER向上



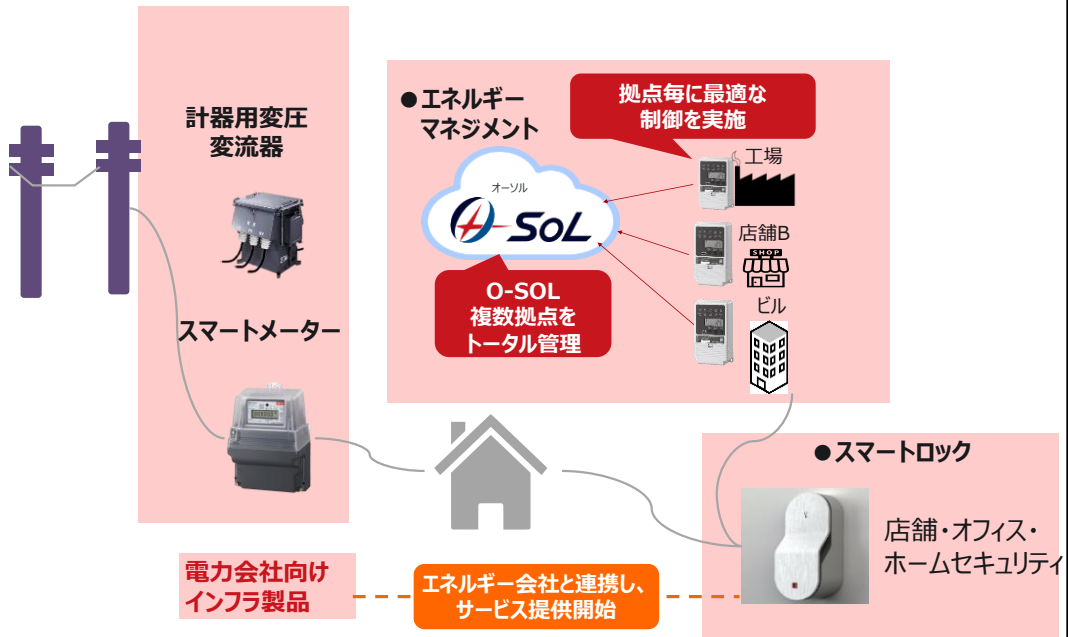
5-4をご覧ください。

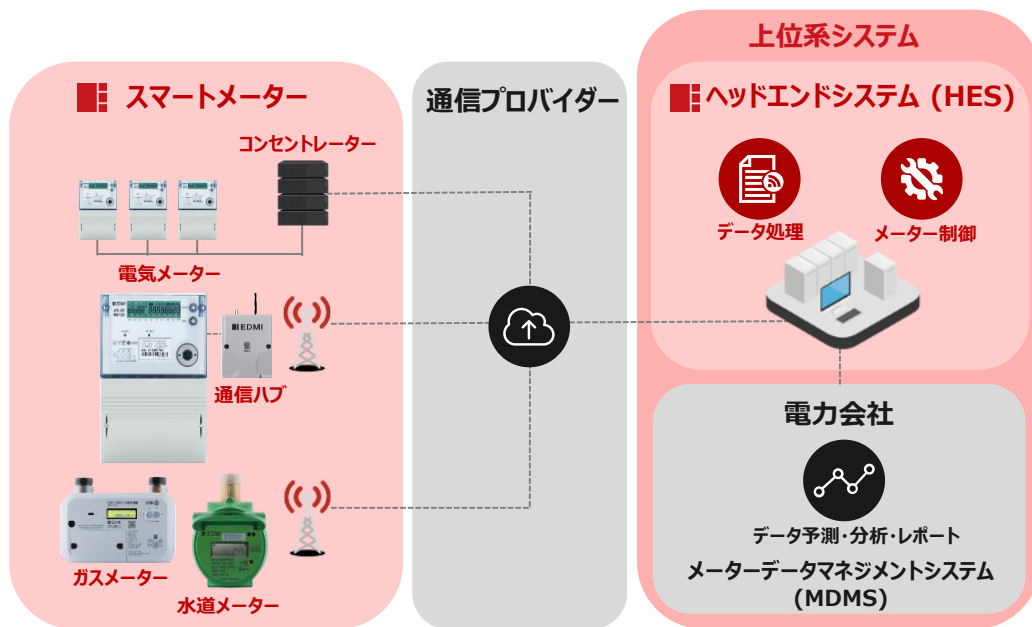
PBR改善のためには、PERの向上も必要であり、
今後の成長性に対する市場からの評価を高めることが必要と認識しています。

市場評価を高めるために、中期経営計画の着実な実行に加え、
サステナビリティ経営の推進や、IR活動の強化に取り組んでまいります。

私からの説明は以上です。ご清聴ありがとうございました。

参考資料





EDMIの供給範囲

■ 国内計測制御事業：製品・サービス別にポートフォリオ管理

事業ポートフォリオ区分	位置付け・方針
スマートメーター事業	国内の中核事業で、安定的な収益貢献を目指す
ソリューション事業	スマートメーター事業の強みを活かし、省エネや脱炭素化などの社会的課題に対するソリューションを提供し、国内全体の収益性向上への貢献を目指す
配電盤事業	安定需要に対応し、継続的な収益貢献を維持する

■ 海外計測制御事業：地域別にポートフォリオ管理

事業ポートフォリオ区分	位置付け・方針
オセアニア	スマートメーターと上位系システムを組み合わせたソリューション販売の強化により、安定的な利益成長を目指す
欧州	英国における収益性向上を目指す（製品構成、原価低減）
アジア 中東・アフリカ	選択と集中による収益性向上（利益率の高いソリューション、産業用メーターの販売強化）

ポートフォリオ別売上高（外部売上）

■ 国内計測制御事業

(百万円)

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度
スマートメーター事業	35,886	32,016	29,425	35,153	34,966
ソリューション事業	10,006	10,510	10,531	12,214	12,104
配電盤事業	5,926	5,641	6,025	7,037	8,173
合計	51,819	48,169	45,983	54,406	55,244

※管理会計上の参考値

■ 海外計測制御事業

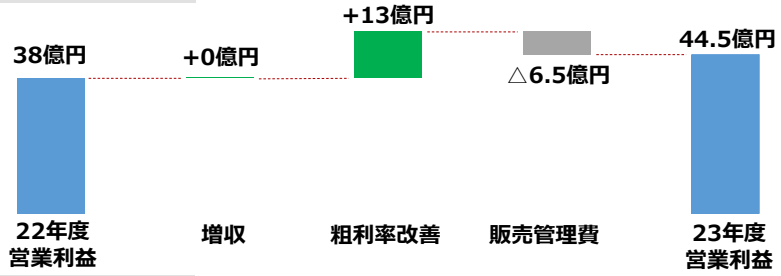
(百万円)

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度
オセアニア	9,422	9,154	10,642	15,628	16,966
欧州	9,544	8,938	11,339	10,129	15,783
アジア	8,753	4,882	6,041	5,800	5,049
中東・アフリカ	8,770	3,703	1,071	2,062	1,637
合計	36,490	26,678	29,095	33,620	39,436

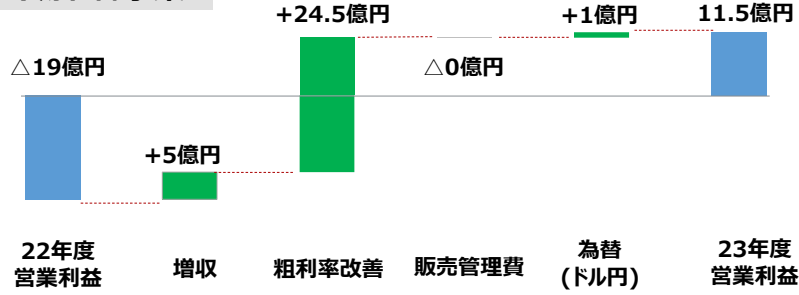
※管理会計上の参考値

2023年度 営業利益増減分析

国内計測制御事業



海外計測制御事業



配当方針

- 安定的な配当を前提として、業績に応じた成果配分を行う
- 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

		20年度	21年度	22年度	23年度	24年度計画
1株当たり配当金	中間/期末	10円 / 10円	10円 / 10円	10円 / 10円	10円 / 10円	10円 / 10円
	年間	20円	20円	20円	20円	20円
配当金総額	年間	980百万円	974百万円	942百万円	938百万円	
連結配当性向	年間	203.3%	—	71.8%	38.9%	46.9%
DOE	年間	2.2%	2.3%	2.2%	2.2%	2.2%

大崎電気工業株式会社
東証プライム：6644

＜お問い合わせ先＞
IR広報部
Tel: 03-6694-7140
ir@osaki.co.jp

- 本資料は監査を受けていない参考数値を含んでいます。
- 本資料に記載の将来の予想数値は、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績は様々な要因によって予想数値と異なる場合があります。
- 本資料の複製、内容の転載はご遠慮ください。