

2025年3月期－2027年3月期

中期経営計画

INNOVATION 2030 Ver.2.0

Denkei

日本電計株式会社

代表取締役社長 森田幸哉

2024年6月17日

はじめに	P3
長期成長戦略 INNOVATION 2030	P5
前中期経営計画 INNOVATION 2030 Ver.1.0 振り返り	P7
新中期経営計画 INNOVATION 2030 Ver.2.0 計数計画	P10
新中期経営計画 INNOVATION 2030 Ver.2.0 基本方針と戦略骨子	P16
新中期経営計画 INNOVATION 2030 Ver.2.0 営業戦略 コアビジネス強化	P18
新中期経営計画 INNOVATION 2030 Ver.2.0 営業戦略 事業領域拡大	P20
新中期経営計画 INNOVATION 2030 Ver.2.0 営業戦略 グローバル展開	P22
新中期経営計画 INNOVATION 2030 Ver.2.0 経営基盤戦略	P25

2020年6月に公表した、10年後を見据えた成長戦略「INNOVATION 2030」の実現に向けて、第1期となる中期経営計画「INNOVATION 2030 Ver.1.0」（2022年3月期～2024年3月期）では『中長期的な成長市場のニーズに応えられるリソースを整備し、事業領域の拡大と付加価値向上を図る』を基本方針とし、各種取組を進めてまいりました。

この3年を振り返ると、コロナ禍での経済停滞・サプライチェーンの混乱や、世界的な政治・経済・金融情勢の不安定化等、マクロ環境は混沌とした状況が続きました。こうした中でも、当社はパーパス「計測技術で社会に貢献」、ビジョン「テクニカル商社への転身」を掲げた企業理念に基づき、（1）4つの成長市場開拓に向けた5つの事業の推進（理化学、エンジニアリング、EMC、受託試験、インテグレート）や、欧州初となるドイツ拠点開設等を通じたグローバル展開による成長戦略の遂行と、（2）中長期的な成長の礎となる人的資本投資を始めとした経営態勢整備により、収益力増強と経営基盤強化の両面で一定の成果を上げることができました。

一方、今後もコアビジネスである計測器の市場（年率2%程度の成長見通し）を超える企業成長に向けては、成長戦略の進化と経営基盤の更なる拡充が必須であり、第2期となる新中期経営計画「INNOVATION 2030 Ver.2.0」（2025年3月期～2027年3月期）においては『事業活動を通じた企業価値の向上と社会課題の解決に向けて、関連するテクノロジーの発展に貢献する』を基本方針とし、これまでの取組をあらゆる面で進化（Evolution）させ、中長期的な企業価値向上を図ってまいります。

本紙は、5月10日に公表した「中期経営計画 サマリー」に、戦略の詳細を追加した中期経営計画の詳細版となります。

Purpose

私たちの存在意義

計測技術で社会に貢献

私たちは、計測技術でお客様に貢献することを喜びとします。

Vision

私たちが目指す姿

テクニカル商社への転身

Values

私たちの価値観

- 、お客様に信頼される企業
- 、誠実で高い倫理観をもった企業
- 、みんなが幸せになれる企業
- 、地球を大切にする企業

長期成長戦略
INNOVATION 2030

INNOVATION 2030

Purpose

私たちの存在意義

計測技術で社会に貢献

私たちは、計測技術でお客様に貢献することを喜びとします

成長市場への取り組み

システム提案力強化

グローバルへの展開

INNOVATION 2030

Ver.3.0

2028.3-2030.3

INNOVATION 2030の最終フェーズでは
「計測技術で社会に貢献」の実践を通じて社会的価値を
発揮すると共に、さらに次のステージへと持続的成長を目指す

Ver.2.0

2025.3-2027.3

事業活動を通じた企業価値の向上と社会課題の
解決に向けて、関連するテクノロジーの発展に
貢献する

Ver.1.0

2022.3-2024.3

中長期的な成長市場のニーズに応えられるリソースを整備し、
事業領域の拡大と付加価値向上を図る

ND1000

2018.3-2020.3



前中期経営計画
INNOVATION 2030 Ver.1.0
振り返り

INNOVATION 2030

売上高は、2年目までは計画を達成したものの、最終年度は厳しいマクロ環境（設備投資予算抑制、中国景気低迷等）により小幅ながら計画を下回りました。一方、経常利益と当期純利益は利益率向上が奏功し計画を達成、ROEも「10%以上」という目標を達成しました。

(単位：億円)	2024/3期 計画	2021/3期 実績	2022/3期 実績	2023/3期 実績	2024/3期 実績
売上高	1,100	826	918	1,047	1,085
海外ビジネス	300	176	195	238	258
経常利益	41	21	30	39	48
当期純利益	28	14	22	29	29
純資産	266	216	237	259	281
総資産	629	509	566	641	660
ROE	10%以上	7.3%	10.3%	12.0%	11.2%

(注1) 海外ビジネスとは全海外現地法人の売上高と国内営業所の海外向け売上高の合算値。

(注2) 経常利益は当初計画40億円を、2023年5月時点で41億円に上方修正。

国内・海外ビジネス及び経営基盤に関して、長期成長に向けた礎えを構築しました。

付加価値強化

- システム提案力向上、戦略的な在庫確保、輸入商材発掘
【連結売上総利益率】11.7%（2021/3期）⇒14.2%（2024/3期）

事業領域拡大

- 5つの重点事業に関わる専門組織体制を構築、受注は大きく増加（3年で2.7倍）
➡ 今後、組織体制の強化や専門性の深化を通じて更なる事業領域の拡大を図る

グローバル展開

- 中資系企業のサプライチェーン変革を捕捉する体制を構築
- アジア地域向けに競争力の高い製品を開拓・投入
➡ 今後、総代理店の獲得強化や事業拡大を担う海外人員の増強・育成を図る

経営基盤強化

- 人事制度や研修体系の見直し、確定拠出年金導入等、人的資本経営のベースを構築
- コンプライアンス態勢構築、ストックオプション導入、IR強化等、ガバナンスを強化
➡ 今後、若手・技術人材増強や女性・海外人材登用、組織体制の更なる強化を図る

企業価値向上

- 時価総額286億円（2024/3末）、200億円の目標達成
- PBR1.0倍（2024/3末）、3年前の0.5倍から大幅に上昇
➡ 今後、PBR1.0倍の安定的な確保を図る

新中期経営計画
INNOVATION 2030 Ver.2.0
計数計画

INNOVATION 2030

INNOVATION 2030

Purpose

計測技術で社会に貢献

私たちは、計測技術でお客様に貢献することを喜びとします。

前中計



INNOVATION 2030 Ver.1.0

中長期的な成長市場のニーズに応えられるリソースを整備し、事業領域の拡大と付加価値向上を図る

2024年3月期

売上高	1,085億円
営業利益	44億円
純利益	29億円
ROE	11.2%

新中計



INNOVATION 2030 Ver.2.0

事業活動を通じた企業価値の向上と社会課題の解決に向けて、関連するテクノロジーの発展に貢献する

2027年3月期

売上高	1,250億円
営業利益	52億円
純利益	35億円
ROE	10%以上

次期中計



INNOVATION 2030 Ver.3.0

成長市場への取組

システム提案力の強化

グローバルへの展開

2022

2024

2025

2027

2028

2030

中計最終年度（2027年3月期）の業績「売上高1,250億円、営業利益52億円」を目標に掲げ、営業戦略・経営基盤戦略の進化を通じて収益力の更なる向上を図ります。

(単位：億円)	2024/3期 実績	2025/3期 計画	2026/3期 目標	2027/3期 目標	2024/3期→ 2027/3期
売上高	1,085	1,100	1,180	1,250	CAGR:4.8%
(海外ビジネス)	258	280	310	350	CAGR:10.7%
営業利益	44	35	44	52	CAGR:5.5%
経常利益	48	35	44	52	CAGR:2.6%
当期純利益	29	24	30	35	CAGR:5.9%
自己資本	273	288	307	330	CAGR:6.5%
総資産	660	686	725	767	CAGR:5.1%
自己資本比率	41.4%	41.9%	42.4%	43.1%	—
ROE	11.2%	8.5%	10.1%	11.1%	—

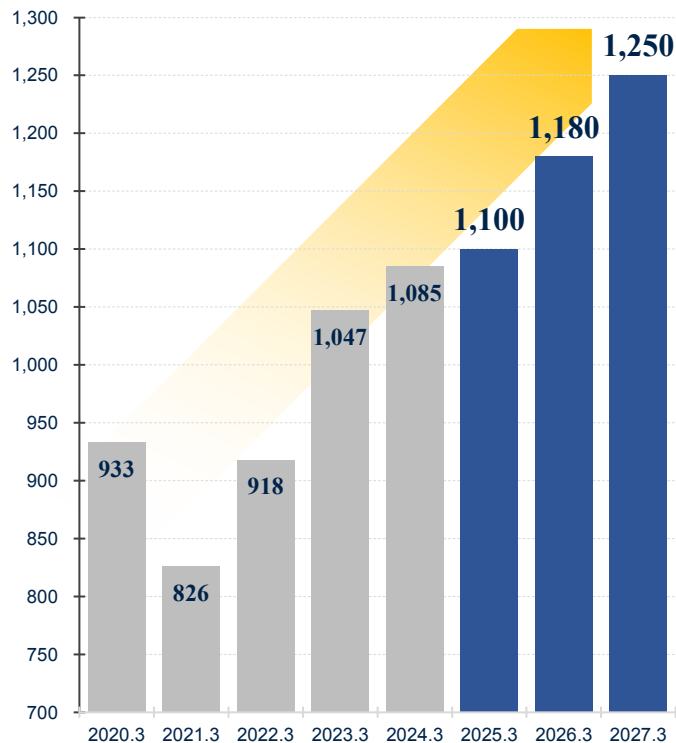
(注1) 海外ビジネスとは全海外現地法人の売上高と国内営業所の海外向け売上高の合算値。

(注2) 自己資本は純資産から新株予約権・少数株主持分等を控除。

連結売上高

2027年3月期 連結売上高1,250億円を目指す

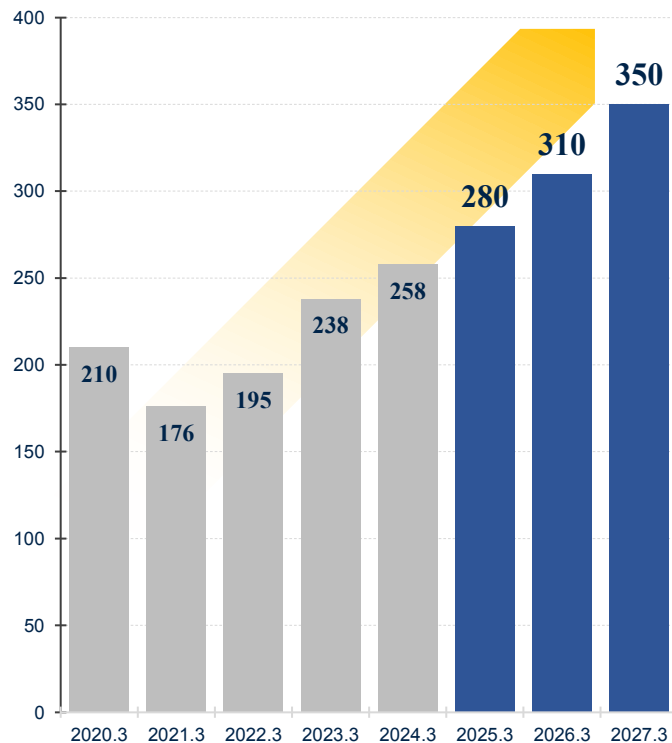
(単位：億円)



海外ビジネス

2027年3月期 海外ビジネス350億円を目指す

(単位：億円)

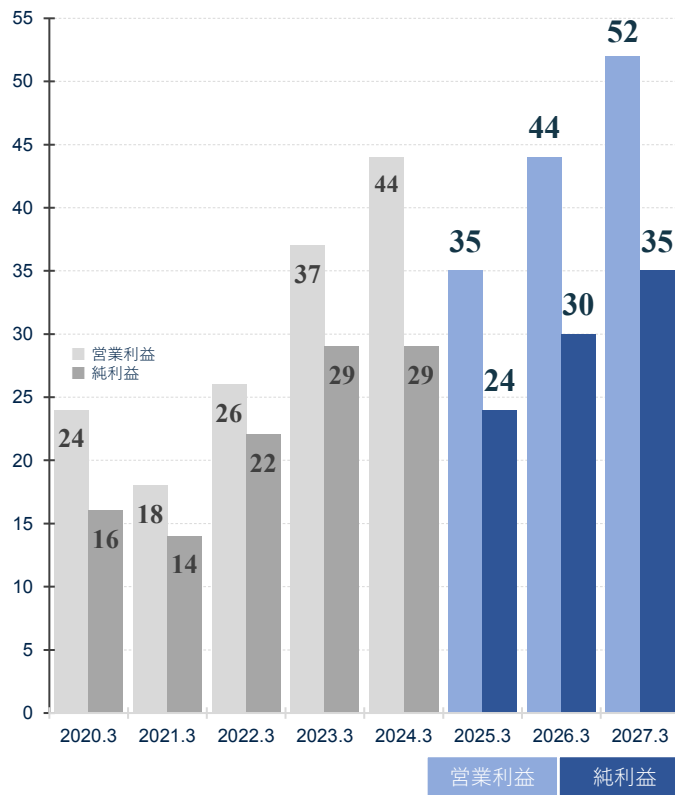


※海外ビジネスとは全海外現地法人の売上高と国内営業所の海外向け売上高の合算値。

営業利益と純利益

2027年3月期 営業利益52億円を目指す

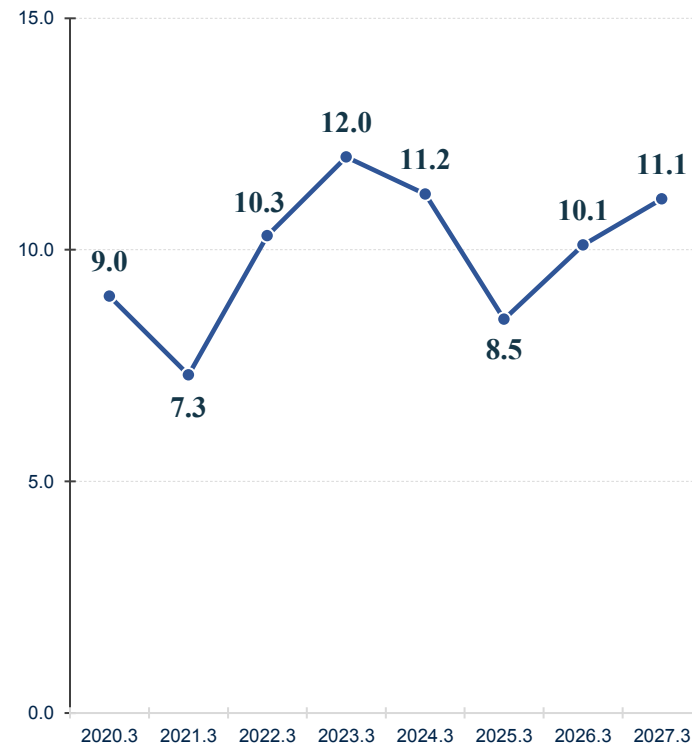
(単位：億円)



R O E (自己資本利益率)

2027年3月期 ROE10%以上を目指す

(単位：%)



基本方針

業績の向上による利益確保に努めると共に、株主への積極的な利益還元を引き続き検討してまいります。

- ◇ 業績・財務状況等を総合的に勘案し、継続的かつ安定的な配当を実施
- ◇ 連結の配当性向35%程度が目途

2025年3月期の配当計画

- ◇ 2024年3月期は「中間配当35円、期末配当45円、年間合計80円（前期比+5円）」を予定。
- ◇ 2025年3月期は「前期比+2円の年間配当82円」と引き続き増配を計画。
⇒ 人的資本投資等に伴い当期純利益は一時的な減益を見込む一方、株主還元重視の観点から2025年3月期も増配を計画。

(1株当り、円)	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期予定	2025年 3月期計画
中間	13	13	18	20	20	30 (20)	30	35	40
期末	27	29	32	30	45	40 (40)	45	45	42
年間	40	42	50	50	65	70 (60)	75	80	82
配当性向	19.5%	17.2%	16.8%	23.2%	34.8%	31.4%	30.2%	31.3%	39.4%

(注) 2022年3月期の（ ）内は、株式分割（2022年1月1日を効力発生日として実施）後に換算した配当額。

新中期経営計画
INNOVATION 2030 Ver.2.0
基本方針と戦略骨子

INNOVATION 2030

基本方針

事業活動を通じた企業価値の向上と社会課題の解決に向けて、
関連するテクノロジーの発展に貢献する。

INNOVATION 2030 Ver.2.0の戦略骨子

営業戦略と経営基盤戦略の遂行により、株価・PBRを意識した経営の実践を通じて、
引き続き企業価値の向上を図ります。

営業戦略

企業理念のビジョンに掲げる「テクニカル
商社への転身」を見据えて、変革の著しい
技術に関連する領域に重点を置き、活動を
進化させる。

◇ コアビジネス強化

→技術進化に対応した提供価値の向上

◇ 事業領域拡大

→専門性の高い事業領域の強化・創出

◇ グローバル展開

→サプライチェーン変化への迅速な対応

経営基盤戦略

企業理念に基づく企業風土の醸成やガバナ
ンス態勢の強化を目指し、組織と人材を強
化することで、持続可能な成長を支える経
営基盤に進化させる。

◇ 人的資本拡充

→社員を最大の資産と捉えた人的資本投資

◇ 組織・ガバナンス態勢強化

→組織体制の強化や取締役会の高度化

◇ IR等を通じた認知度向上

→ステークホルダーとの対話やCSR活動の充実

営業戦略 コアビジネス強化

INNOVATION 2030

基本方針

モノづくり領域を主軸として環境変化や技術革新に合わせた事業機会を創出し、コアビジネスの収益力を安定成長させる。

事業基盤

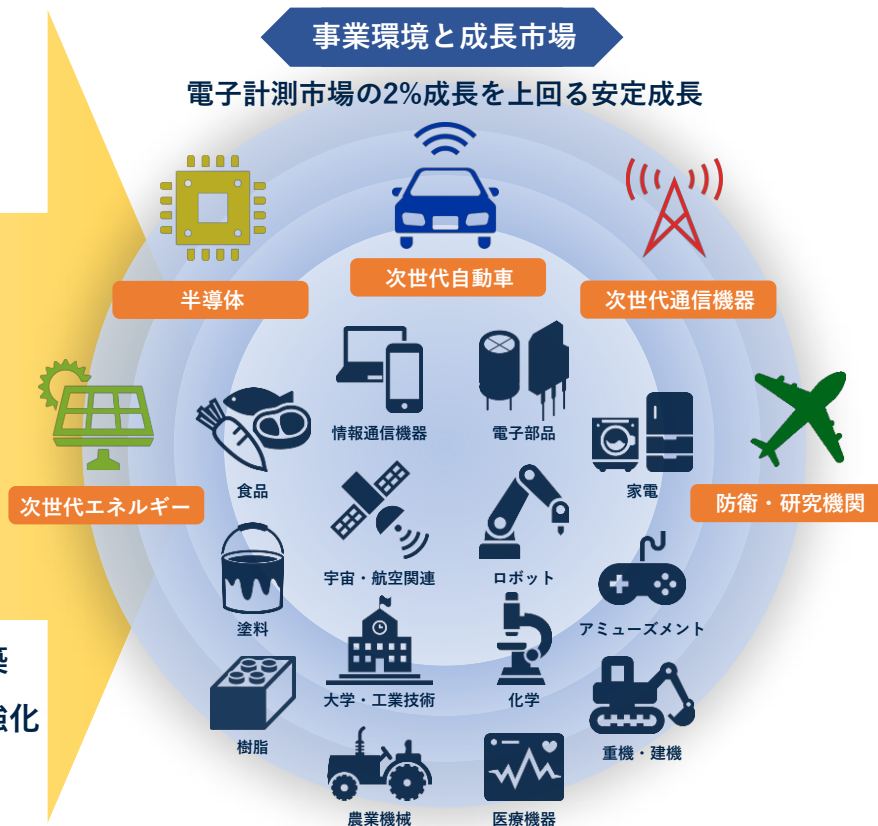
- ✓ 情報力（国内営業網：48拠点）
- ✓ 仕入力（仕入先：約5,000社）
- ✓ 顧客基盤（顧客数：約13,000社）

事業基盤を活かした施策

1. 顧客密着による成長市場の目利き
2. 戦略的な在庫確保
3. 専門組織との協業による付加価値強化
4. 輸入商材の開拓、保守サポート体制構築
5. 蓄積データを活用したマーケティング強化

事業環境と成長市場

電子計測市場の2%成長を上回る安定成長



営業戦略 事業領域拡大

INNOVATION 2030

基本方針

テクニカル商社への転身に向けて、専門性の高い7つの事業領域を進化させながら、コアビジネスの拡大やグローバル展開をサポートし、企業成長の仕組みを構築する。

次世代自動車
開発支援事業

CASE領域での技術開発に対して、日本及びASEAN市場において計測データ取得や性能評価を行うため技術支援を実施

受託試験事業

先進運転支援システム（ADAS）や自動運転の受託試験、次世代自動車用駆動モータの性能評価受託試験・レンタル等、対応領域を拡げつつ受託事業を推進

EMC事業

多機能化・高性能化する電子機器は複雑な電磁環境下での動作が求められており、幅広い仕入先と連携しながら試験設備（電波暗室等）を提案し導入を支援・促進

二次電池試験事業

市場ニーズが高まる一方、電池の品質・安全性・信頼性を確保し市場適合性が求められる二次電池の開発や評価に対して、各種試験装置の提案を通じて支援・促進

NI販売促進事業

NI社のLabVIEWをベースに柔軟でカスタマイズ可能なプラットフォームを、研究開発から製造ラインまで幅広い顧客に対し最適なソリューションとして提案・提供

理化学・各種試験・
検査機器事業

これまでに蓄積した幅広い知識を活用し、機器の選定から導入、トラブル解決まで、シームレスな業務フローを構築、顧客の生産性を向上させる提案を推進

ソリューション
エンジニアリング事業

生産・開発プロセスの最適化に向けて技術課題を解決し、機器の組合せ等を通じシステムを設計・開発・実装、自動化により効率・精度も高いソリューションを提供

目指す方向性

コアビジネス
グローバルビジネス



専門性高い事業領域から
企業成長の仕組みを構築

Denkei価値の向上

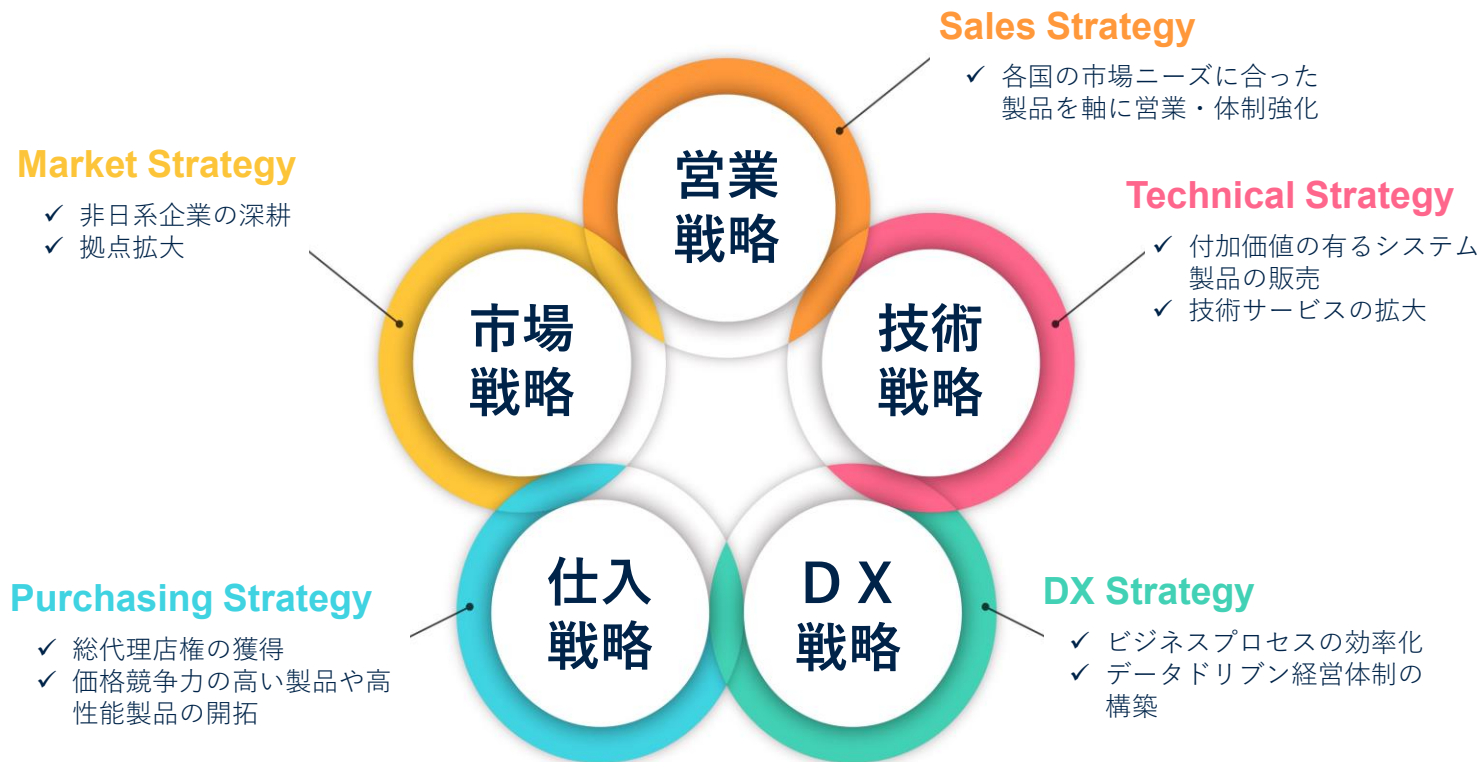
- ・ 競争優位性の確立
- ・ 高付加価値の提供
- ・ 顧客信頼の獲得
- ・ 新市場の開拓
- ・ イノベーションの推進
- ・ 持続可能な成長

営業戦略 グローバル展開

INNOVATION 2030

基本方針

海外での30年超の経験で培った高い専門性や幅広い知識をベースに、サプライチェーンの変革をチャンスと捉え、「営業戦略・市場戦略・仕入戦略・技術戦略・DX戦略」の5つの戦略を推進し、事業拡大を図る。



仕入戦略（総代理店の獲得等）

- ◇ 競争力の高い中国メーカーを発掘し、総代理店契約等を通じて販売を強化、アフターフォロー体制の構築も含めて収益モデルを確立
- ◇ 海外進出を計画する仕入先へのアプローチ強化、海外現法を通じた販売拡充

営業戦略（各国市場ニーズに合った営業強化）

- ◇ 国内外の体制強化によるシステム提案・ソリューション提案を通じた付加価値の向上
- ◇ 次世代自動車市場の拡大を捕捉する営業強化

非日系企業の深耕

- ◇ 次世代自動車や半導体関連等の非日系企業の開拓・取引拡大
- ◇ 中資系企業のグローバル展開を捕捉した欧州・東南アジアでの販売強化

アフターサービス・技術部門の体制強化

- ◇ 仕入先と協業した定期的な技術トレーニング（修理・校正等）による技術人材の育成・強化
- ◇ 国内専門部署との連携によるソリューションノウハウの蓄積（ADASや電波暗室等）

経営基盤戦略

INNOVATION 2030

基本方針

企業理念に基づく企業風土の醸成やガバナンス態勢の強化を目指し、組織と人材を強化することで、持続可能（サステナビリティ）な成長を支える経営基盤（E／S／G）に進化させる。

※当社グループにとって、サステナビリティとは、事業を通じて社会問題の解決に貢献すること。「計測技術で社会に貢献」をPurposeに掲げた企業理念に基づき、事業活動・成長を通じて、お客様や全てのステークホルダーの発展、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

Environment

〔方針〕 事業を通じた環境問題への取組強化

- ✓ 次世代自動車・次世代エネルギー等の分野において脱炭素社会に向けた技術開発を支援
- ✓ 社会貢献活動（S／福島農業支援等）を通じた環境保護への貢献

Society

〔方針〕 社員を最大の資産と考える人的資本経営の実践

- ✓ 人事部組織体制の強化等による経営基盤を支える人員の増強
- ✓ 研修拡充やキャリアパス充実等を通じた社員のエンゲージメントの向上

Governance

〔方針〕 企業価値の向上を支える組織・経営体制の拡充

- ✓ 取締役会の高度化等によるガバナンス強化
- ✓ 経営トップによるIR活動推進等を通じた企業価値の更なる向上

「時価総額330億円、PBR1.0倍」を目標に、株価・PBR（ROE×PER）を意識した経営を実践

- ◇ 営業戦略の推進による収益力や生産性の強化（ROE10%以上の安定的持続）
- ◇ 経営基盤戦略の推進による企業価値の向上（PERの引き上げ等）
- ◇ 配当性向35%程度を目途とする株主還元の安定継続・強化

人的資本投資の更なる強化〔S〕

- ◇ 人事部組織体制の拡充等を通じた採用の強化、採用WEBサイトの充実、採用チャネルの拡充等
- ◇ 社員のエンゲージメント向上に資する取組強化（自己啓発を含めた研修拡充、キャリアパス充実等）

組織・ガバナンスの強化〔G〕

- ◇ 組織体制の強化（コンプライアンス態勢強化や法務機能の拡充等）
- ◇ 取締役会の高度化等を通じた経営・ガバナンスの強化
- ◇ 子会社の協働体制や機能の見直し（グループ体制強化）

IR活動の強化〔G〕

- ◇ 経営トップと機関投資家等の面談拡充を通じた当社認知度の更なる向上
- ◇ 投資家面談により把握した課題を経営会議等にフィードバックし経営活動に活用

福島農業支援等を通じた社会貢献活動の推進〔E／S〕

- ◇ フェーズ1：福島県の農家さんと協働した「デンケイ米」の栽培とこども食堂への寄付〔継続〕
- ◇ フェーズ2：稲作時のメタンガス抑制を通じたクレジット創出（農水省施策、国の制度活用）〔新規〕

基本方針

「中期経営計画INNOVATION 2030 Ver.2.0」においては、「事業活動を通じた企業価値の向上と社会課題の解決に向けて、関連するテクノロジーの発展に貢献する」を基本方針として掲げ、これまでの取組をあらゆる面で進化（Evolution）させ、中長期的な企業価値向上を目指しています。この点、デジタル技術の活用においても、高度なスキルを有する人材の確保・育成や組織改革を進めることで、データに基づくアプローチの強化や、プロセス効率化を通じた生産性の向上を果たし、当社の持続的な成長を実現します。

戦略・取り組み

1

デジタル基盤の強化

デジタルシステムやインフラストラクチャーを見直し、組織の競争力向上やリスク管理強化に向けて取り組みます。

2

デジタル人材の確保・育成

組織のニーズに応じて進化するデジタル技術を適切に活用できる人材を確保・育成すると共に、業務の効率化と人材配置の最適化を進めます。

3

競争優位性の強化

コアビジネスの強化や事業領域の拡大に向けて、市場や顧客のマーケティング等にデジタル技術を活用し、イノベーションを通じて競争優位性を強化します。

本資料にて開示されているデータや将来予測は、本資料の発表日現在の判断や入手している情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、及び将来の業績を保証するものではありません。

また、これらの情報が、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本情報及び資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行なって下さいますようお願いいたします。

本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

日本電計株式会社
IR推進担当
Email : honsa@n-denkei.co.jp

Denkei