

# 人と技術を大切にし、 持続的な成長と 企業価値の向上を実現する サステナビリティ経営を 進めます。

代表取締役社長 渡部 朗



## ▶ 東洋電機製造のあるべき姿を目指して

### グループ全体への浸透を目指すサステナビリティ経営

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」ことを通じて、社業を発展させ、株主およびステークホルダーの皆様の付託に応えて、社員と喜びをともにすることを大切にしてきました。

これらを実現するために、創業以来一貫して、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。技術や品質を磨き続け、ものづくりを通じて持続可能な社会の実現に貢献することで、私たちは100年以上の歴史を刻んできたと考えています。

## ▶ 「人・技術・品質・環境・ガバナンス」

### 当社グループが大切にしている5つのマテリアリティを決定

本年決定した5つのマテリアリティ（重要課題）は、そうした考え方に基づいて、社内で議論を重ねた結果をまとめたものです。将来の社会・市場環境の変化を幅広く想定し、当社グループが今後も社会・産業インフラを支える企業としてステークホルダーの皆様に必要とされ続け、持続的な成長と企業価値向上を実現するために対処すべき重要課題は何なのか。私たちが未来に

2021年に制定したサステナビリティ方針は、私たちが持続可能な社会の実現に貢献してきた過去を改めて認識し、将来も貢献し続けていくという姿勢を示したものです。

当社グループで働く社員に対しては、こうしたサステナビリティに関する考え方を繰り返し伝え、グループ全体として持続可能な社会の実現に貢献しながら、あわせて企業価値の向上を目指すというサステナビリティ経営の考え方の浸透を図ってきました。その過程で、今後の環境変化を見据えた上で、持続的な成長と企業価値向上を実現し続けるためには、私たちが大切にすべきことが何なのか、改めて整理して伝える必要性があると考えました。

向けて大切にすべきことは何なのか。サステナビリティ委員会を中心に繰り返し議論し、2024年5月の取締役会決議を経て、5つのマテリアリティを決定しました。

5つのマテリアリティの詳細は、この統合報告書でもお示ししておりますが、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」です。

鉄道をはじめとする社会・産業インフラの実現に貢

献してきた私たちが、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するために、何よりも大切にすべきことは「人」だということ。当社グループの大切な経営資源である人が活躍し、「技術」「品質」の伴う製品・サービスをお客様に提供することで、「環境」に優しい持続可能な社会の実現に貢献していくこと。そうした企業活動をしっかりと「ガバナンス」で監督し、将来に向けて歩みを進めていくことを示しています。

マテリアリティに対する取組みは、毎期の事業計画における施策に組み込んで、すでに実行に移していま

## ▶ 人材はもっとも重要な経営資源

### グループ全体で「働きがい」を実感して活躍できる組織・風土を目指して

先ほどもお話したように、持続的な企業価値向上と社会的使命を果たす取組みを支える最も重要な経営資源は人材であると認識しています。多様な人材の確保・定着、育成、適材適所への配置等により、組織と人材の活性化を促進するため、「中期経営計画2026」の初年度から人事制度改革に着手しています。

具体的には、評価・処遇、人材育成、働き方や両立支援について、見直しを進めています。そうした取組みの中で、社員は何に期待度が高いのか、期待度に対する満足度の程度はどうか、まずは現状を把握することが必要だと考えて、社員のエンゲージメントサーベイを実施しました。

私は、エンゲージメントというのは、社員と会社の信頼関係の度合いを示すものだと考えています。社員が仕事にやりがい・誇りを感じ、仕事から活力を得ている状態にすることで、当社グループはより一層成長していけるものと確信しており、今回実施したエンゲージメントサーベイにより、現在の当社の状態が可視化・定量化されたことで、多くの気づきを得ることができました。

エンゲージメントサーベイの結果を基に、既に組織単位でも改善の取組みを開始していますが、今後は対象をグループ会社まで拡げ、原則年に2回の調査を定

## ▶ 中期経営計画2026前半2年の成果

### 目標達成に向けて順調に進捗

2024年5月期で中期経営計画2026の前半2年間で終了しました。コロナ禍を経て、中期経営計画2026の3つの基本方針である、「新しい事業・製品の拡大」、「既存事業の徹底した収益体質の改善」、

す。それにより社員にとってわかりやすく、なじみのあるものになり、当社グループ全体への浸透が進むと考えています。同じく社員が日々の業務と企業価値向上を結び付けて考えられるように、KPI（重要業績評価指標）を設定して目標数値も定めました。

当社グループ全体を対象にしたサステナビリティ研修も継続的に実施しています。本年に実施した研修には私自身も登壇し、マテリアリティやサステナビリティ経営の意義や目的、KPIの意味などに加えて、取組みにかけた私の思いも伝えてきました。

期的に実施しながら、エンゲージメント向上の取組みを進めていく予定です。また、エンゲージメントサーベイだけに頼ることなく、直接社員の生の声を聞きながら、経営を実践しております。定期的に開催している、社員とのラウンドテーブルミーティングにおいて、私自身が直接社員の意見に耳を傾けてまいりました。そこで得られた声も活かして、社員のエンゲージメントの改善に取り組んでまいります。

当社グループの製品・サービスを生み出しているのは、人材です。私は、社員一人ひとりが能力を最大限発揮し、新しいことに挑戦しながら日々成長できる組織・風土を整えていきたいと考えています。人材の育成という観点では、さまざまな研修制度を整えていますが、特に技能の伝承を大切に考えています。製造や品質保証にかかわる定期採用者には、原則1年間の研修期間を経て業務に従事しています。

私たちのものづくりは、人々の暮らしに密接に関係しています。多くの方が日々利用される鉄道においては、製品の不具合が安心・安全に与える影響も深刻なものとなります。そうした自覚をもち、高品質な製品・サービスを安定的に提供するためにも、今後とも人を大切に育て、活躍してもらいながら、経営を進めてまいります。

「資本コストを意識した資産効率の改善」の取組み成果もあって、2024年5月期には本格的な回復が進み、それが数字にも表われるようになりました。

受注については国内外で堅調に推移し、さらにイン

## トップメッセージ

ドネシアで鉄道車両用電機品の大口案件を受注できたこと等により、受注残高は過去最高水準となりました。売上高も回復傾向にあり、積み上げた受注残を確実に生産・納品していくことで、今後さらに伸ばせるものと考えています。利益面では、営業利益、経常利益、純利益ともに期初の予想を大きく上回りました。その要因の一つは利益率の改善だと考えています。原材料価格等の上昇に応じた適正な販売価格への見直し、受注から売上のサイクルが比較的短い産業事業を中心に進みました。工場採算の改善に向けた生産効率化の取組みなども含め、「既存事業の徹底した収益体質の改善」の効果が表れてきたと見ています。

次に各事業の状況について、交通事業では、国内向けでは好調に推移したインバウンドも含めて業績が回復した鉄道事業者、特に一部の民鉄における車両の新造や更新の動きが活発化し、受注・売上の増加につながりました。中国向けでは、納入後十数年経過している高速鉄道向けの保守部品の受注が増加してい

### ▶ 中期経営計画2026後半2年の展望

## グループ全社をあげて3つの基本方針を遂行

中期経営計画2026では、最終年度である2026年度に売上高400億円、営業利益率5%、ROE8%という目標を掲げています。売上高400億円は、まずはコロナ禍前の水準に戻すという目標であり、過去最高水準の受注残高を考慮すると、十分に達成できると考えています。営業利益率5%の達成に向けては、「既存事業の徹底した収益体質の改善」が鍵になると考えています。そのために重要になるのは、適正な販売価格への見直しです。先行する産業事業だけでなく、交通事業においても、お客様に当社グループの技術・品質を含めて、適正な価格だとしてご理解いただけるように今後も取り組んでまいります。もちろん、当社グループ自身の努力により、生産全体での効率改善を図り、さまざまな面

### ▶ 中期経営計画2026のさらに将来へ

## さらなる成長に向けた展開

中期経営計画2026は重要な目標であり、その達成に向けて全力で取り組んでいますが、私たちはその先の将来にも目を向けています。

新しい製品の開発を担う開発センターでは、車載電

ます。中国以外の海外向けでは、先ほどお話ししたインドネシア向けの大口案件をはじめ、引き合いが活発化しています。

産業事業では、当社独自開発の自動車用試験システムであるインタイヤハウスダイナモの技術を活かした省スペース仕様の試験機の受注や試用・受託試験が増加しました。インタイヤハウスダイナモは、展示会などでも大変注目を集めています。加えて、大規模災害に対するBCP対応として非常用発電機の受注や引き合いも増加しています。

ICTソリューション事業では、主に鉄道事業者が駅で使用する駅務機器システムを取り扱っています。例えば定期券発行機、キャッシュレス対応等の鉄道利用者向けサービスに伴うソフトウェアの開発も行っています。新領域での事業として、トラック等の移動体に搭載する遠隔監視用のIoT端末等の受注があったものの、前期の反動減で受注高、売上高ともに減少しました。

でのコスト削減を継続的に実現してまいります。

「新しい事業・製品の拡大」では、大口受注を実現したインドネシアにおいて、引き続き新しい受注を獲得できるよう、営業活動を継続いたします。また、インタイヤハウスダイナモについても、引き合いをいただいた際に寄せられたご意見を反映し、より魅力的な製品となるように開発を進めます。

「資本コストを意識した資産効率の改善」に向けては、株式市場の動向を見ながら、政策保有株式の売却を進めます。また、遊休不動産の売却等も進めることで、資産効率の改善に努めてまいります。

中期経営計画2026の最終年度におけるROE8%必達に向けて、これらの取組みを加速してまいります。

動コンポーネントの開発などで培った技術やノウハウを活かした「オンデマンドモータ」の開発にあたっています。これはインバータを含むモータのコンポーネントを、機電一体型などお客様の要望にあわせてカスタム

化して提供するもので、特殊な車両などへの利用が期待されています。

また、鉄道の駅務機器システムなどのキャッシュレス化の動向にも注目しています。鉄道からバスなどの他事業へ、都市から地方へと拡大するキャッシュレス化の動きにより、決済端末から社内の業務アプリなど、デジタルのシステムやソフトウェアに関するビジネスの拡がり期待できます。そのため、開発センターとICTソリューション事業部が協力して、取組みを進めています。

海外での展開については、特にインドネシア事業に注目していただきたいと思っております。昨年、大口の受注があったので、急激に拡大したように見えるかもしれませんが、インドネシア事業はかなり以前から取引実績があり、着実に拡大しています。現地では日本の中古車両が1,000両以上走っており、それらに当社グループの電機品が搭載されていたため、これまでもメンテナンスなどを受注してきました。インドネシアの経済発展に伴う人口増で交通渋滞が社会問題となり、インドネシア政府による鉄道整備の動きの中で、当社グループの技術力が評価されて今回の受注に至りました。今

### ▶ ステークホルダーの皆様へ

## 成長・利益の拡大による株主還元の充実に向けて

最後に、中期経営計画2026の残り2年でROE8%必達に向けた取組みを進めていますが、それによって確保した利益をどのように株主に還元するかについて、考え方を説明させていただきます。

当社グループは、継続的かつ安定的に配当性向30%以上の配当を実施することを基本方針として、株主様からの付託に応えるため、配当原資確保に必要な収益力の強化を進めています。このような配当還元に関する基本方針に基づき、2024年5月期は1株につき30円の期末配当とさせていただきます。2025年5月期は業績予想とその基本方針を勘案し、10円増配の1株当たり40円の配当予想といたしました。今後も基本方針に基づき、利益の拡大による増配を実現し、より一層株主還元を充実することを目指してまいります。また、内部留保資金については、設備投資、研究開発投資、そして人的資本への投資といった成長投資に効果的に投入していきます。

当社グループは、創業以来培ってきたモータドライブ技術をもとに、数多くの鉄道車両や一般産業用の電

回はインドネシア国有鉄道傘下の車両メーカーから受注しましたが、2019年に開通したジャカルタMRTという地下鉄にも、当社グループの走行システムをはじめとする鉄道車両用電機品が搭載されており、今までの実績が今回の受注につながったと理解しています。

一方、中国では、これまで20年以上にわたって事業を継続し、ブランド力も獲得しています。現在の中国は景気が停滞気味で地政学リスクもつきまといいますが、市場規模は大きく、鉄道や地下鉄の延伸なども着実に進んでいます。これまで当社グループが納入してきた多くの製品について、メンテナンスの需要も見込めます。中国での事業は長期的な視野で臨むことが重要と考えています。

こうした当社グループの事業は全て、社員がいて初めて成り立つものです。社員のエンゲージメント向上につながる人的資本への投資は、引き続き重視していきます。設備投資についても、単なる老朽設備の更新ではなく、受注を増やしたり、生産効率を上げたりするための生産設備の導入という観点で行いたいと考えています。

気機器を世の中に送り出してきました。これは人と技術を中心に、当社ならではの価値の創造を積み重ねてきた成果だと考えています。

そして今回、さらなる企業価値の向上を目指して、私たちが将来に向けて大切にすべきことを改めて検討・整理し、5つのマテリアリティを定めました。今後も持続的な成長を実現し、社会に貢献し続けることを目指して、サステナビリティ経営を継続してまいります。

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。また、あわせて引き続きのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

