

中期経営計画

2026中期経営計画の基本方針は「進化の加速」としています。機会への対応として「挑戦」、リスクへの対応として「変革」この2つを両輪で素早く繰り返すことで進化を遂げることを目指します。日東工業グループはこれまで正々堂々と着実に社会に果たす役割を大きくしてきました。各個人・各組織がそれぞれの役割に応じて挑戦と変革を繰り返すことで、人・技術・事業・企業・グループと進化を広げ、加速していくことを目指します。

進化の加速

人の進化 技術の進化 事業の進化 企業の進化 グループの進化

挑戦と変革を繰り返し進化を遂げる

挑戦

機会への対応

変革

リスクへの対応

事業拡大への挑戦／積極的な成長投資

- ▶ 既存の市場・業界を越えた新たな事業の創出を目指す
- ▶ 海外市場の展開により事業規模を拡大する
- ▶ 新技術の獲得に向けた取り組みを推進する
- ▶ 成長に向けた戦略投資[M&A含む]を実行する

盤石な事業・経営基盤の構築

- ▶ 既存事業のプロセス(販売・生産)を改革する
- ▶ さまざまなリスクに対応した強固なサプライチェーンを構築する
- ▶ 強靱なグループインフラ基盤を築きあげる
- ▶ 事業ポートフォリオマネジメントの実効性向上

●財務目標

前中期経営計画で築き上げた足場(基盤)を使い、事業進化を加速させる3年間とすることを旨します。

具体的には、コア事業のさらなる強靱化ならびに成長事業への果敢な挑戦を通じ、2027年3月期において過去最高となる連結売上高2,000億円・営業利益150億円の達成を目指します。

また、2027年3月期におけるROEの目標は9.0%以上とし、成長投資と株主還元の最適バランスを追求し資本効率性を高めることで、ROEの持続的向上を実現します。

- 前中期経営計画で築き上げた足場(基盤)を使い、事業進化を加速させる3年間
- コア事業のさらなる強靱化ならびに成長事業への果敢な挑戦を通じ、過去最高の売上高・営業利益の達成を目指す
- 成長投資と株主還元の最適バランスを追求し資本効率性を高めることで、ROEの持続的向上を実現させる

連結売上高

27年3月期

2,000億円

内 海外売上高200億円
(海外比率)10%

CAGR
7.6%

24年3月期 **1,607億円**
(内 海外売上高) 154億円

連結営業利益

27年3月期

150億円

営業利益率7.5%

CAGR
7.8%

24年3月期 **119億円**
営業利益率7.4%

ROE

27年3月期

9.0%以上

24年3月期 **8.3%**

中期経営計画

●事業ポートフォリオ

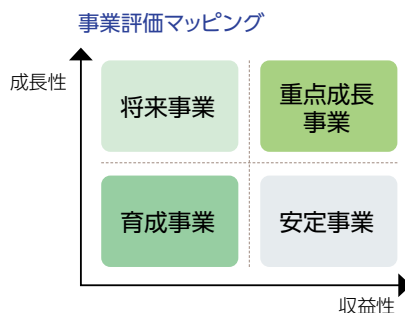
基本方針

経営資源の最適配分を通じてグループ収益力の持続的成長を実現する

- ・ビジョン「誠実に問題解決にとりくみ新たな価値創造に挑戦しつづける」を実現するために、適切な事業ポートフォリオマネジメントを行い、成長できる事業へのスピーディな投資を実行する
- ・グループ全体の価値創造を持続すべく、グループ全体最適の視点でマネジメントをすることを旨とする

マネジメントポイント

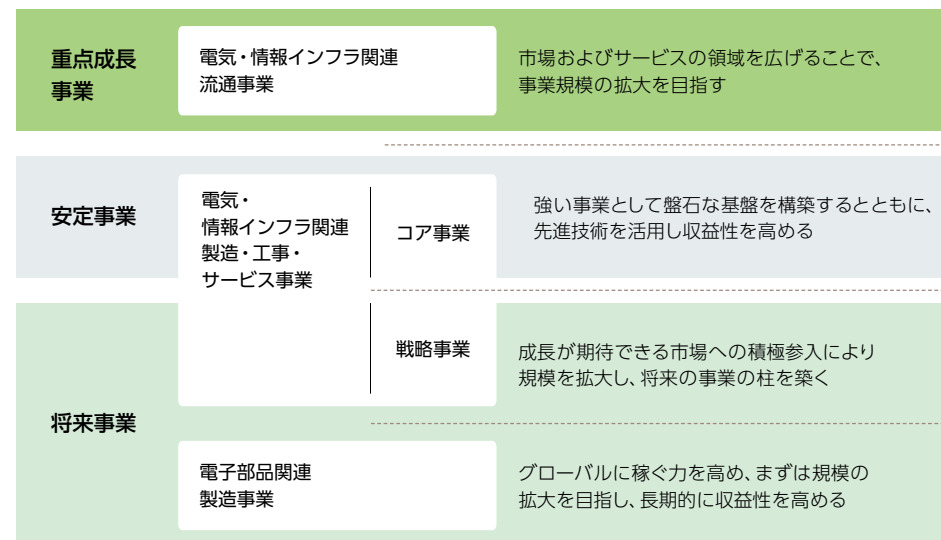
- ▶ 成長性と収益性から各事業の現在を俯瞰し、将来の事業の姿を見定める
- ▶ 中長期的な成長のためのリソース配分方針を決定する



(当社グループの事業ポートフォリオマネジメントの基本方針を示しています。)

成長の方向性

成長性・収益性から各事業の位置づけと方向性を明確にし、事業を推進する



(当社グループのセグメントごとの成長の方向性を示しています。)

日東工業グループは、「挑戦」と「変革」を両輪とし、事業領域の拡大と経営基盤の強化に注力しています。

電気・情報インフラ関連 製造・工事・サービス事業

コア事業である配電盤やキャビネット事業の基盤強化を進め、瀬戸工場の稼働による生産性向上や、テンパール工業との協業によるシナジー創出を図っています。グローバル化の推進として、現地での生産能力の向上を進めました。また、制御盤DXアライアンスの設立、GX推進のためのエネルギーマネジメントシステム提案など、新たな市場開拓にも積極的に取り組んでいます。

電気・情報インフラ関連 流通事業

ソリューション提案活動を強化し、企業におけるIT投資意欲の高まりに伴う情報通信インフラ市場をとらえ、ネットワーク機器や部材の売上が大きく伸びております。特に、成長が見込まれるデータセンターやファクトリーオートメーション市場を重要なターゲットと定め、物販だけでなく提案から設置・施工に至るまで、ビジネス領域の拡大に取り組んでいます。また、サプライチェーンの進化に向けた取引先とのデータ連携を進めています。

電子部品関連 製造事業

海外ビジネスの拡大とソリューションの強化を掲げ、積極的に海外顧客でのセミナーを開催しEMC対策支援をPRしました。また、国内自動車関連向けに試験設備を活用したEMCに関する幅広いソリューションの提供に努めました。具体的には、自動車やアプライアンス市場の日系メーカーとの関係を強化しつつ、外資系メーカーの開拓にも取り組みます。さらに、電動化・電子化に伴うノイズ対策技術開発を進め、海外の試験サイトとの連携も強化していきます。

事業戦略



事業の変革と拡大を進め 新たな価値創出を目指す

専務取締役

里 康一郎

専務取締役就任にあたって

日東工業グループの持続的成長に向けては、主根であるコア事業を骨太にし、グローバル化の推進、事業・技術領域の拡大により事業の根を広げることを掲げています。それらを実現するためにビジネスプロセスの変革や新たなビジネスの創出などの「攻め」と、強固なインフラ基盤構築やデジタル融合、データ活用の促進などの「守り」を重視した当社グループの経営において、私は「攻め」の役割を担います。

特に、グループ各社の事業運営を伴走支援しつつ、グループとしての総合力を最大化させることが私の役目と認識しております。事業運営を力強くけん引しながら、グループ各社が持つ強みやノウハウを掛け合わせることで課題解決力を高めてシナジーの創出をさらに加速してまいります。

2026年3月期の決算と市場環境

2026年3月期決算では、売上高は1,957億円、営業利益は154億円、ROEは9.6%となり、2026中期経営計画に掲げた目標に対し、1年前倒しで目標数値に迫る成果を収めることができました。この背景には、インフレや価格改定の上乗せ効果に加え、電気機器の省エネ基準の厳格化を見越した需要があります。加えて、昭和後期

から平成初期に整備されたインフラや建築物の更新需要、再生可能エネルギーや蓄電池の活用など分散型エネルギーリソースの需要拡大が収益の向上を力強く後押ししました。

一方、不安定な海外情勢を背景に、建築コストの上昇や資材不足による計画の見直し、人手不足による工期遅延が生じています。決算の結果は良好でしたが、市場を取り巻くこれらの不透明感は注視すべき課題であると認識しています。だからこそ、現状の業績に甘んじることなく、変化する市況を先読みしたリスク管理と安定供給体制の維持を徹底し、どのような環境下でも強固な収益力を発揮できるよう取り組んでまいります。

事業ポートフォリオ戦略の進捗

2026中期経営計画では、成長性と収益性の観点から各事業を「重点成長事業」「安定事業」「将来事業」に分けています。重点成長事業と位置付けているのは、主としてサンテレホンが担う電気・情報インフラ関連 流通事業です。情報通信関連商社であるサンテレホンは、データセンター市場の急速な拡大への対応に加え、エネルギー関連設備、ファクトリーオートメーション等の新領域への展開を強化しています。これらに加え、防災・減災のニーズを捉えたソリューションなどが好調に推移し、業績は伸長しています。

事業戦略

安定事業である電気・情報インフラ関連 製造・工事・サービス事業では、スマートかつタイムリーに安定した品質の製品を供給することが非常に重要です。そのため、Web上で完結する「スマートオーダーキャビネット」を活用し、打ち合わせや作図などの工程をデジタル化することで業務の効率化を図っています。昨年本格的に稼働した瀬戸工場では、キャビネットの生産において先行実装させており、今後はこの取り組みを配電盤や分電盤の生産プロセスへも順次拡大していく計画です。こうした設計から製造にいたるものづくりのデジタル化を推進することで、次期中期経営計画の段階で具体的な成果へと確実に結び付くものと見込んでいます。

将来事業として注力するエネルギーマネジメント領域では、電気機器メーカーや総合建設会社と共同で設立したEMソリューションズにおいてEMS(エネルギーマネジメントシステム)分野でのワンストップサービスの提供に取り組んでいます。電子部品関連製造事業の北川工業では、EMC(電磁両立性)の試験設備を有する強みを活かし、お客様から厚い信頼を得ています。

さらに、サーキュラーエコノミーの観点を踏まえたストック事業も重視しています。市場においても設備の長期利用ニーズが高まっていることからフィールドエンジニアリング力の強化に取り組み始めました。この推進力となるのが、電気・通信に関する設計・施工・メンテナン

スを手掛ける南海電設です。同社内にフィールドエンジニアリング事業を行う部署を新設して人員も投入し、高圧受電設備(キュービクル)の更新などの新たな展開を進めていきます。

グローバルでの挑戦と手応え

海外市場における当社グループの業績は確実に上がってきており、大きな手応えを感じています。

近年、タイではターゲットをローカル企業向けへとシフトしており、NITTO KOGYO BM(THAILAND)は現地企業との合併会社としての強みを活かす活動を推進しています。2026年1月付で、現地合併先より社長、当社より副社長を選任し、新たな経営体制へと移行いたしました。ローカル案件への対応力をさらに強化するとともに、現地に拠点があるサンテレホンや北川工業との連携を深め、共創型の市場開拓を推し進めていきたいと考えています。

また、シンガポール、マレーシア両国におけるデータセンターへの積極的な設備投資を背景にGATHERGATES GROUPの売上高が伸長しています。当社グループには、日東工業の電源関連のソリューションとサンテレホンのデータセンター関連商材をセットで提案するなど、トータルソリューションを提供できる環境が整っています。グローバルにおいてもグループシナジーを発揮した展開を図っていきます。

一方、海外事業のさらなる拡大に向けては、材料や部品の現地調達率の向上が不可欠であり、現在はその基盤となる体制整備に注力しています。今後は、各エリアにおける最適なサプライチェーンを構築し、開発・製造に最適な地域から材料や部品を効率的に調達・供給する体制を整え、現地での生産性を高めるとともに、周辺国への販路拡大につなげるグローバルな仕組みづくりを推進してまいります。

グループシナジーのさらなる創出に向けて

電気・情報インフラ関連 製造・工事・サービス事業は、ものづくりとフィールドサービスの領域が密接に関連する事業です。当社グループ内には複数の配電盤製造会社がありますが、それぞれ異なる強みを伸ばしていくことで、今後も製品の供給からサービス提供



事業戦略

までの各工程において事業の幅を拡張させてまいります。

制御盤や配電盤の設計CADシステムを展開するECADソリューションズの技術は、当社グループ内にも活用されており、デジタル化を支える基盤となっています。さらに同社では、配電・制御盤メーカー様、機械装置メーカー様との連携のもと生産支援システムを立ち上げています。図面データを加工装置に連携させるだけで、電線の切断や圧着端子の接合といったアセンブリ作業が自動的に実行されるこの仕組みは、ものづくりの高度化・効率化に大きく寄与するものです。また、深刻な人手不足に直面する製造業界全体の課題解決を大きく加速させるイノベーションにもなり得るものと考えています。

このようにグループ各社では、シナジーの創出が自律的に進んでいます。当社グループがきっかけとなり、お客様同士の新たなコミュニケーションが生まれ、そこから次なる価値創出につながる無限の可能性を形にしていまいります。

人財育成の取り組みと ステークホルダーとの関係強化

持続可能な成長に向けた人的資本の強化に向けて、グループ各社の事業を総合的に見渡せる「次世代の経営

人財の育成」を最重要課題と位置付けています。私自身、かつてグループ会社である大洋電機製作所への出向を通じ、遠心力(会社の自律性)と求心力(グループガバナンス)の両立や、グループシナジーの創出といったPMI※の難しさと同時に新たな人やビジネスと出会うことの楽しさを学ぶことができました。このような実体験を、次世代に早い段階で体得してもらうことが重要であると考えています。そのため現在は、部門間のジョブローテーションの導入に加え、グループの垣根を越えた人的交流を活発化させるなど、次世代リーダーを計画的に育てるための仕組みづくりを推進しています。優秀な人財の獲得に向けては、キャリア採用を積極的に行うほか、社員の待遇改善やオフィスの刷新など、優秀な人財を惹き付ける環境づくりに投資してきました。グローバル人財の育成に関しては、海外ローテーション制度を導入し、希望者を海外のグループ会社に派遣して就業体験を積ませる取り組みを進めています。

同時に外国籍人財の採用も積極的に推進しています。受け入れるだけでなく、外国籍スタッフには日本の文化を、日本人スタッフには語学力向上や異文化への理解促進を支援するなど、スムーズな業務体制を構築しています。今後も当社グループのグローバル展開を支える人財の育成を加速させていきたいと考えています。

一方、人手不足や労働生産性の向上、デジタル化の推



進といった、業界が抱える社会課題を解決するには、1社だけの力ではなく、企業の垣根を越えた横断的なアライアンスの主導も不可欠です。その一例として、同業も巻き込んだ多数の企業が参画する「制御盤DXアライアンス」を立ち上げました。このアライアンスは、日本の盤製造業全体の強化や新しい価値創造に貢献したいという志をもって始動したものです。業種や事業規模の大小を問わず、業界全体の持続的な発展を目指し、異なる強みを持つ企業が協働することで、世界に負けない制御盤業界の変革を実現すべく取り組みを進めています。

こうした取り組みを通して、人的資本の強化を図り、ステークホルダーの皆様の期待に応えることで、持続的成長を実現してまいります。

※PMI(Post Merger Integration): M&Aやグループ化における、経営・事業・組織・意識などの統合プロセスのこと。

財務資本戦略・経営基盤改革



次期中期経営計画を見据えた 財務戦略と成長投資で 持続的な成長を実現する

経営管理担当取締役

佐藤 嘉高

経営管理担当取締役就任にあたって

日東工業グループの経営の根幹には「本業を通して社会に貢献する」という志があり、今後もこうした経営を継続していくべきであると考えています。経営管理を管掌する者として、財務・人事・ガバナンスなどの経営基盤を強固にすることが私の役割です。これら基盤の強化を通じてあらゆる施策を着実に推進し、ステークホルダーからの信頼獲得や、従業員のエンゲージメント向上に貢献してまいります。

現在は日東工業を中心にグループ各社が連携する形となっていますが、今後は各社間の連携も強化し、グループガバナンスの最適化を図っていきます。そして新たな事業や価値を創出するために、グループ全体が健全かつ持続的に成長していける基盤を築いてまいります。

2026年3月期決算は堅調に推移

2026年3月期は、2026中期経営計画の目標値に迫る成果を収め、売上高、営業利益、経常利益において過去最高を更新しました。当期純利益は過去二番目の結果となりましたが、過去最高だった前期の業績には多額の特別利益が含まれていたため、実質的には今期が過去最高と考えています。厳しい環境下でこのような

結果を出すことができたのも、お客様から価格改定のご理解をいただけたことが大きかったと考えています。市場における適正な価格転嫁の潮流を加速させ、各セグメントの利益率向上に寄与した点でも意義のある取り組みでした。

セグメント別では、主力事業である電気・情報インフラ関連 製造・工事・サービス事業において、設備投資需要の高まりに加え、高圧受電設備の規格変更前の駆け込み需要を着実に取り込んだことで収益が拡大しました。電気・情報インフラ関連 流通事業については、企業のIT投資意欲の高まりやデータセンター建設の加速を背景としてサンテレホンを中心に収益が拡大しました。電子部品関連 製造事業では、自動車市場とアプライアンス市場、特にエアコン関連製品が伸長しました。産業機器分野においては、一部で在庫調整等の影響はあるものの全体として安定的に推移しています。

海外事業は売上比率が1割弱に留まりますが、シンガポールやマレーシア両国において、データセンターへの積極的な設備投資を背景にGATHERGATES GROUPを中心に売上高が伸長しており、今後のさらなる拡大が期待できます。現在は海外市場の厳しい価格競争に対応するため、生産効率の向上を図り、高い競争力を備えたものづくり体制の構築を進めています。

財務資本戦略・経営基盤改革

グループにとっての最善策を探索し 事業基盤の確立を目指す

2026中期経営計画の目標値を前倒しで視野に入れた今、次期中期経営計画を見据え、各経営指標のさらなる高みを目指します。特に財務資本面では、ROEの維持・向上に重点的に取り組みます。目の前は目標値である9.0%以上の安定的な維持を大前提とし、その実現に向けて、製品・サービスの高付加価値化等による効率性と利益率の向上を推進していきます。金利上昇局面で株主様からの期待値も上がっている現状においては、次期中期経営計画へ向けた目標値の再考も検討していきます。

グループ経営にあたっては、最善策を探索しながら多様な挑戦を試みています。コア事業領域では、テーパー工業と日東工業において事業活動の土台となる製品プラットフォームの共通化を始めました。両社のブランドを活かしながら、製品開発や製造などの技術面・思想面の強みを融合させる取り組みです。また新規事業では、エネルギーマネジメント分野においてEMソリューションズを中心とする独自の付加価値を提案することで、確固たる事業基盤の確立を進めてまいります。

次期中期経営計画を見据えた 財務戦略と成長投資

現在、次期中期経営計画の策定に向けて、財務面と非財務面の関連性を考慮した価値創造に向けた本質的な議論を行っています。資金調達や資本配分計画については、有利子負債を活用しながら成長投資と株主還元のバランスを図り、自己資本を過度に積み上げることなく、成長に向けた投資を積極的に進めていく考えです。強固な財務基盤を維持しつつ、資本効率の観点から財務レバレッジの適切な活用も意識した資本構成を追求してまいります。

成長投資やM&Aを重視する一方、コア事業を維持・発展させるための投資も不可欠です。例えば、日東工業における旧本社工場の瀬戸工場への移管は完了しましたが、今後も各工場の老朽化対策に向けた準備が必要となります。既存資産を有効活用しながら長寿命化を図るという考えのもと、コア事業の維持・発展に向けた投資と成長に向けた投資との最適なバランスを追求していきます。

これらグループ全体の投資や業界の課題解決に向けたDXの推進、さらには戦略的なM&Aの実行にあたっては、当社グループの持続的な業績拡大と財務健全性の維持を高い次元で両立させることは不可欠です。確

固たるガバナンスと適切な資本配分を通じて、次期中期経営計画の確実なスタートを支えてまいります。

収益力向上と株主還元を意識した財務運営

当社のPBRは2026年3月期末時点で1.29倍となり、この2年間安定的に1倍以上で推移してきました。これは、事業戦略の着実な実行を主軸にM&Aやコア事業の強化などの施策に取り組み、収益力向上を実現してきた実績によるものととらえております。また並行して、サステナビリティ経営の推進や非財務情報の開示にも積極的に取り組んでまいりました。

株主還元にあたっては、以前は配当性向30%を基本としていましたが、2026中期経営計画の始動にあわせ資本効率や成長投資とのバランスを踏まえた方針に転換しました。同計画のもと、配当性向50%を基本に



財務資本戦略・経営基盤改革

DOEの下限も設定した安定的な株主還元を実施しながら、資本効率を意識した財務運営を進めています。

データセンターの需要拡大などを背景に情報通信関連インフラへの期待が高まる中、当社の株価にもそうした期待値が反映されていると見ています。今後も市場からの期待に応えていくため、ものづくりに代表される強みをさらに活かしながら、持続的な成長を実現していきます。

キャッシュ・アロケーション、キャピタル・アロケーションにおいては、成長領域への投資を進めるとともに2026中期経営計画の基盤でもある、DXと人財にも注力しています。こうした取り組みについても市場から確かな評価をいただけるよう、今後とも株主・投資家の皆様との対話に努めてまいります。

人財の多様化とDXの推進による 持続的成長の実現

人財戦略においては、従業員の意識改革を重視した取り組みを進めるとともに、多様な人財の確保に注力しています。女性や外国籍といった属性の多様化に加えて個性の多様化も重視し、多彩な経験や能力を持つ人財を確保するためにキャリア採用を強化しており、また退職した人財を再び受け入れるカムバック制度も導入しました。異なる文化や価値観を持つ人財の採

用が企業活動の活性化やイノベーションの創出につながると確信しています。

DXの推進については、本格稼働した瀬戸工場をモデルケースとし、グループ全体の生産性向上や品質向上を支えるIT・デジタル基盤の構築を進めています。自社にとどまらず、サプライチェーン全体のデジタル化を安全かつ効率的に機能させるためには、強固なセキュリティやガバナンス体制の確立が不可欠です。これらデータ活用やデジタル融合の土台となる経営基盤の整備を徹底し、グループ全体の健全な成長とものづくりの進化を支えてまいります。

誠実な対話を通じて相互理解を深める

ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションでは対話を重視しています。株主・投資家の皆様に対しては、年2回の決算説明会に加え、四半期ごとに機関投資家との個別面談を通じて継続的な対話を実施し、相互理解の深化と適切な市場評価の獲得に努めています。

また地域社会では、自治体との防災協定の締結、あいちペロブスカイト太陽電池推進協議会への参加など、多様な接点で連携を深めています。次代を担う子どもたちに向けては、特別支援学校などにおける社会貢献活動のほか、グループ各社から各々先生役を派遣して小中学校で出張教室を開催するなど、グループにおけ



る地域貢献の一環として取り組んでいます。さらに当社では、愛知県と連携した女子中高生向けの理系体験プログラム「Girls Meet STEM」のオフィスツアーにも参画し、地域の未来を担うキャリア選択を支援しています。

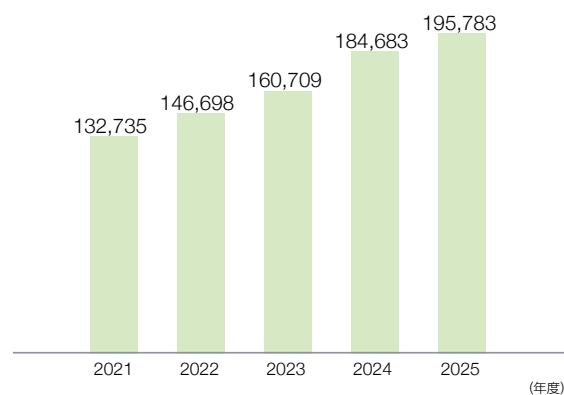
そして従業員に対しては、働きがい改革の実現に向け、一人ひとりが仕事への誇りや社会とのつながりを実感し、すべての人財が能力を発揮できる環境づくりを推進しています。こうしたダイバーシティの取り組みをさらに前進させるべく、愛知県の女性活躍を県と共に推進する「あいち女性の活躍プロモーションリーダー」に参画するなど、多彩な人財が生き活きと活躍できる組織風土の醸成を確実に行ってまいります。

今後も当社グループ全体でステークホルダーの皆様と誠実に向き合い、持続可能な社会の実現に貢献できる企業へ成長を遂げるべく尽力してまいります。

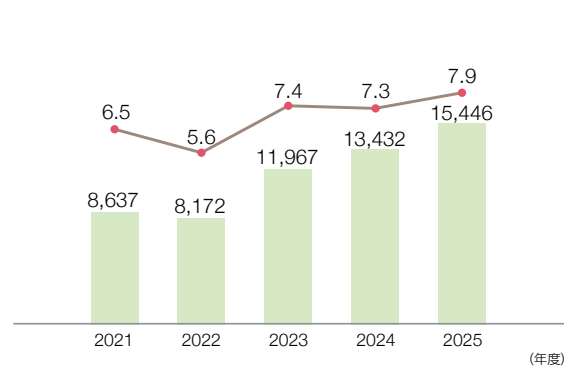
財務ハイライト



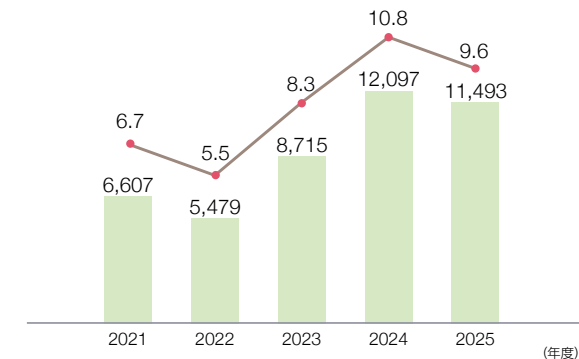
売上高 (百万円)



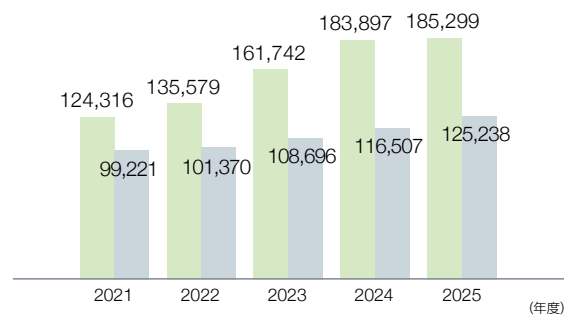
営業利益 (百万円)
売上高営業利益率 (%)



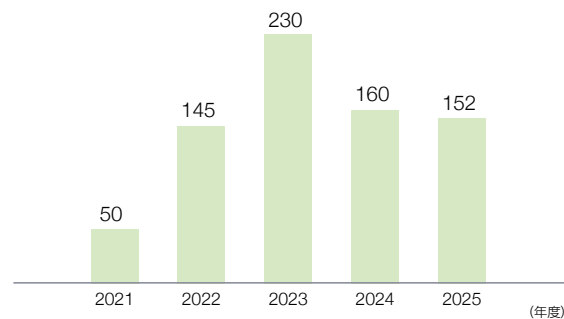
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)
ROE (%)



総資産額 (百万円)
純資産額 (百万円)



1株当たり配当金 (円)



配当性向 (%)

