

各位

会社名 山洋電気株式会社
代表者名 代表取締役会長 山本 茂生
(コード番号 6516 東証プライム市場)
問合せ先 常務執行役員管理部門統括 岩山 昌樹
TEL. (03) 5927-1020

第10次中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、2026年度から2030年度を期間とする第10次中期経営計画を策定いたしましたので、その概要について下記のとおりお知らせいたします。詳細は添付資料をご参照ください。

記

1. 中期経営計画策定の背景と目指す姿

山洋電気グループは「私たち山洋電気グループは、すべての人々の幸せをめざし、人々とともに夢を実現します」を企業理念に掲げております。この企業理念を経営方針の柱とし、これまで9次に渡る中期経営計画を実行してまいりました。

直近の第9次中期経営計画（2021年度～2025年度）においては、「殻を破る」をテーマに、グループ全体で732件の施策に取り組み、そのすべての施策が大きく進展いたしました。また、期間中の2022年度には、過去最高売上・利益を更新するなど、業績面においても着実な成長を実現しております。

そのような歩みのもと、当社グループでは新たに、第10次中期経営計画「時間を力に」（2026年度～2030年度）を策定いたしました。すでにこの方針に基づき、グループ全体で887件の施策が立ち上がり、企業価値向上に向けた活動が全世界で活発におこなわれています。

グローバルなAI投資の拡大や、半導体・データセンター市場の急成長といった大きな市場機会が生まれる一方で、エネルギーを巡る紛争やレアアース等の資源調達問題など、何が起こるかまったくわからない時代においても、当社グループは企業理念に基づき、持続的成長とすべてのステークホルダーの中長期的利益を守る使命を果たしてまいります。

2. テーマと重要方針

メインテーマ

「時間を力に」（計画期間：2026年度～2030年度）

山洋電気グループは時間を競争力に変えることで、持続的な企業価値向上を目指します。

重要方針

- ①「山洋電気は早い」と評価される企業体質にする
- ②時間を、格段に、画期的に短縮する
- ③時間を競争力にして、新しいもの、新しいこと、新しいやりかたを創り出す
- ④時間を軸にナンバーワンの製品開発、納期、業務品質にする

3. 目標経営指標

ROE：10%以上

株主資本コスト：おおむね7～9%を想定

4. 株主還元方針

区分	内容
配当方針	配当性向 50%を目安に、累進配当も継続
自己株式取得	機動的に実施

以上

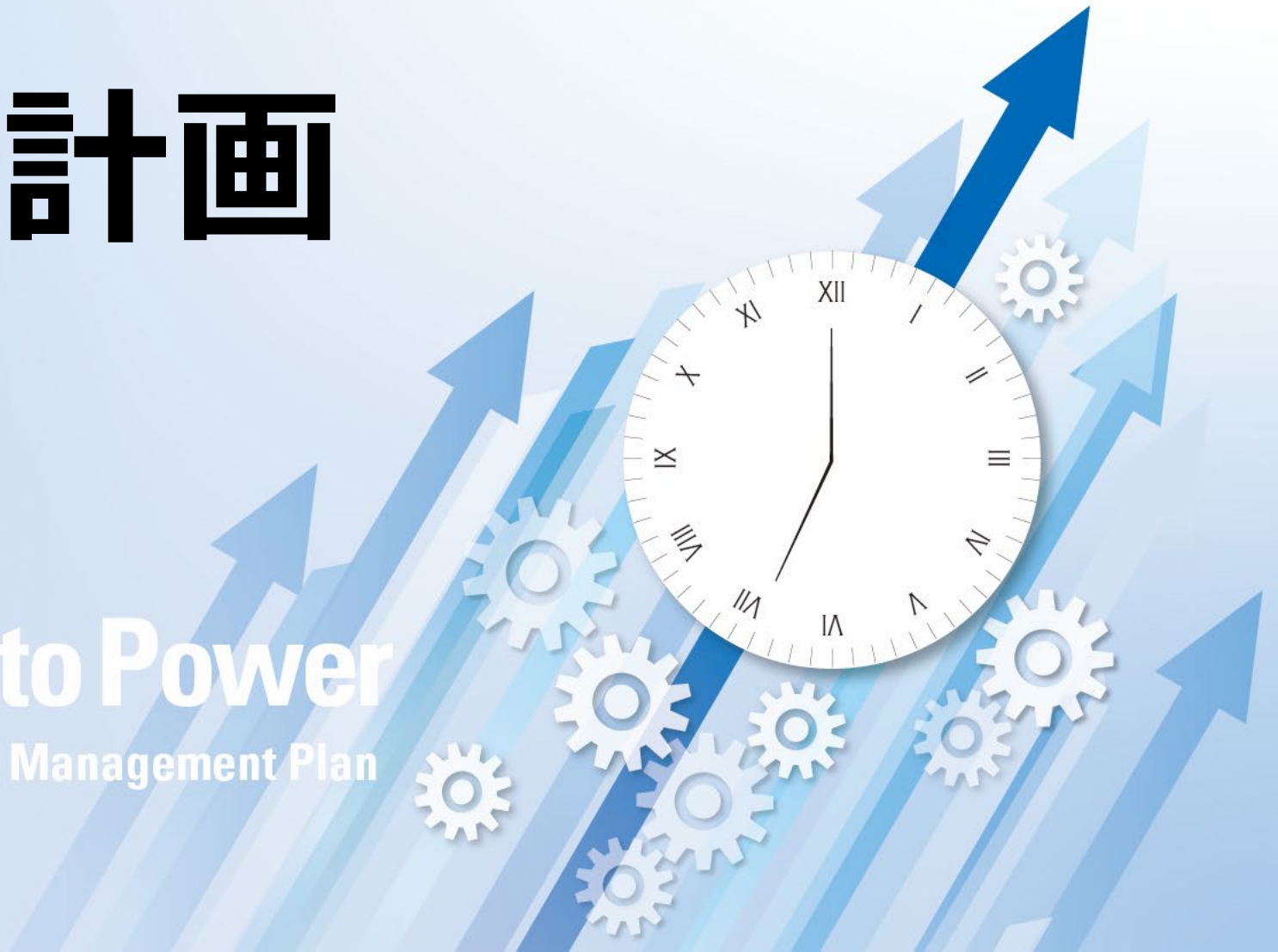
第10次 中期経営計画

2026年5月20日

山洋電気株式会社

Turn the Time into Power

2026 - 2030 The 10th Mid-Term Management Plan



ご説明内容

1. 企業理念と経営方針
2. 第9次中期経営計画の振り返り
3. 第10次中期経営計画の全体像
4. カンパニー別戦略
5. 財務方針
6. ガバナンス体制とサステナビリティ

1. 企業理念と経営方針

私たち山洋電気グループは、すべての人々の幸せをめざし、人々とともに夢を実現します。

社会や環境に対しては、
企業活動を通じて、地球環境の保全
および人類の繁栄に寄与する経営を
します。

お客さまやユーザーに対しては、
技術、製品、サービスを通じて、
お客さまやユーザーにとっての、
新たな価値の創造が実現できる経営を
します。

協力会社や取引会社に対しては、
部品材料の取り引き、製造委託、
共同開発を通じて、相互の技術の
発展と共存共栄を目指す経営をします。

投資家や金融機関に対しては、
健全かつ発展的な経営と、
わかりやすい情報を通じて、
投資メリットと信用を増大させる
経営をします。

同業者や競争会社に対しては、
技術提携や競争を通じて、
産業の発展と技術の発展を共創する
経営をします。

社員に対しては、
仕事や会社生活を通じて、
社員が自己実現を図れる会社とする
経営をします。

山洋電気グループは、世界一の性能と品質を提供する「世界のトップブランド」

主要製品ブランド



San Ace

製品群

- ・冷却ファン
- ・ファンユニット

主な用途

- ✓ AIサーバ
- ✓ 通信インフラ・基地局
- ✓ 医療機器 など



SANUPS

製品群

- ・UPS
- ・パワコン
- ・エンジン発電装置

主な用途

- ✓ サーバ
- ✓ 通信機
- ✓ 社会インフラ など



SANMOTION

製品群

- ・モータ
- ・アンプ・ドライバ
- ・コントローラ

主な用途

- ✓ 工作機械
- ✓ 半導体製造装置
- ✓ ロボット など

創業

100年の技術

2027年に100周年

連結従業員数

3,599人

2026年3月末時点

生産・技術拠点数

9か所

2027年開業予定のベトナム工場を含む

営業拠点数

37か所

国内：15か所
グローバル：22か所

当社に関わる**すべての人々の長期的利益を守る使命**を持ち
100年に渡り成長し続ける企業

研究・開発からアフターサービスまで、すべてをグループ内で完結

▶ 100年に渡るノウハウ蓄積が築き上げた模倣できないビジネスモデル

山洋電気グループ

研究・技術開発

調達

生産

営業・販売

サービス

プロセス
ごとの
強み

- 性能を最大化するカスタマイズ設計
- 独自技術の蓄積
- 豊富な知的財産

- グローバル調達網
- マルチベンダー
- 営業拠点にも調達機能

- 世界一の品質と性能
- カスタマイズ生産
- グローバル生産

- 高付加価値・高収益モデルの徹底
- 最先端市場から歴史ある市場まで
- グローバル販売網

- 保守・修理だけでなく技術支援もサポート
- 長期の信頼獲得

共通の
強み

企業理念を体現する人材

サプライヤ、協力会社、販売先との長年に渡る信頼関係

世界中にアクセスできるグローバルネットワーク

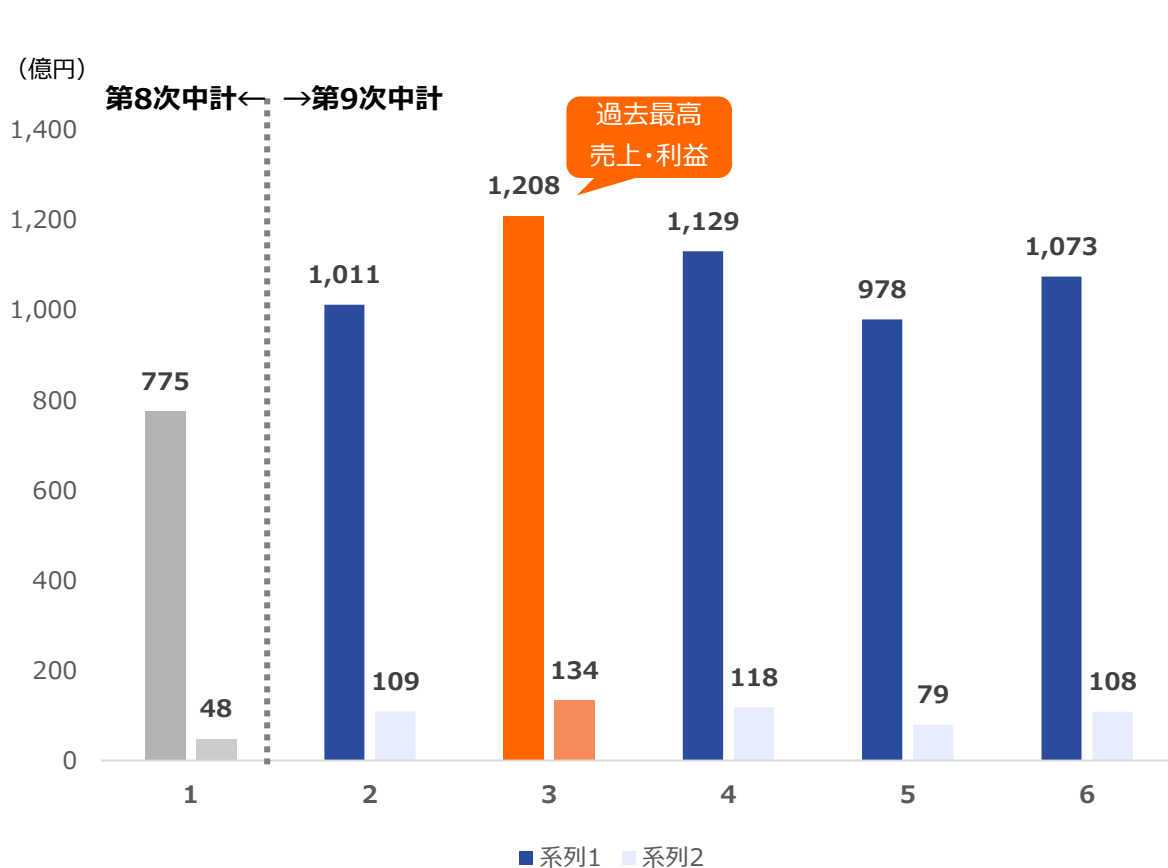
徹底したコンプライアンス遵守

⚠ 「山洋電気グループは早い」 (→第10次中計「時間を力に」で注力)

2. 第9次中期経営計画の振り返り

「殻を破る」をテーマに、グループ全体で取り組みを推進

- グループ全体で**732件の施策**に取り組み、その**すべてが大きく進展**
- 第9次中計期間中に、**過去最高売上・利益を更新（2022年度）**
- **カンパニー制の導入により、各カンパニーの専門性、技術力が大きく向上**



	2020年度 (第8次中計最終年度)	2025年度 (第9次中計最終年度)	増減
売上収益	775億円	1,073億円	+ 298億円
売上原価	604億円	773億円	+ 169億円
売上総利益 (利益率)	170億円 (22.0%)	299億円 (27.9%)	+ 129億円
販売費及び 一般管理費	124億円	192億円	+ 68億円
その他の 収益・費用	2億円	2億円	-
営業利益 (利益率)	48億円 (6.2%)	108億円 (10.1%)	+ 60億円
税引前利益	49億円	117億円	+ 68億円
当期純利益	39億円	86億円	+ 47億円

2021年度 → 2025年度 5年間の変革

732件の施策に取り組み、そのすべてが大きく進展

事業体制の変革

カンパニー制の導入

- 3カンパニー体制で独立性・収益性を向上
- 各カンパニーの技術力が大きく向上
- カンパニー間の技術交流・ノウハウ共有が進展

グローバル化の進展

販売・生産・調達・サービスが全世界に

- 米国・フランスの営業拠点に生産機能を設置
- 国際拠点でのマルチベンダー調達
- 営業・マーケティング拠点の拡大（中国成都・ベトナム）

ESGの取り組み

- カーボンニュートラルの拡大
- 健康経営の推進 「ホワイト500」を取得

開発・生産の拡充

設計開発・生産拠点のグローバル拡大

- テクノロジーセンター・テクニカルセンターの機能が拡大
- フィリピン第4工場が本格稼働
- ベトナム工場の新設（2027年稼働予定）

新市場の拡大

お客さまニーズから新ビジネスが誕生

- 技術支援、生産支援ビジネスを開始
- 協業ビジネスの拡大
- UPSレンタルサービス

すべてのステークホルダーの幸せを目指す

- 株主還元を充実（配当性向目安を50%に）
- ガバナンスを強化（取締役会の多様性、報酬委員会等）

協業ビジネスの拡大

お客さまのニーズを具現化したカスタマイズ



床仕上げロボット

- ✓ 建設現場におけるコンクリート床仕上げの作業を軽減するロボット
- ✓ コンクリートの表面状況に合わせた精密な制御を当社製ステッピングモータが実現

技術支援、生産支援ビジネスの開始

お客さまのものづくりに価値をもたらす新ビジネス



宇宙探索ロボット

生産技術エンジニアリングサービス

- ✓ 試作ロボットの開発に当社エンジニアが技術ノウハウを提供



生産誘導システムの外販

- ✓ 当社工場で活躍する「生産誘導システム」を外部にも販売

新市場の拡大

農林漁分野で必要とされる熟練の知識と技術を山洋電気製品がカバー



ファン UPS アンプ/モータ

▲ 植物工場



ファン アンプ/モータ コントローラ

▲ 野菜の収穫



アンプ/モータ

▲ 雑草除去



UPS

▲ 陸上養殖

開発・生産の拡充 / グローバル化の進展

フランス・アメリカの営業拠点に生産機能を設置、現地ニーズに応じた製品提供を実現

SANYO DENKI EUROPE S.A. (フランス)



- ✓ 2024年2月 生産開始
- ✓ 2相ステップモータ
28機種生産

フランス現地生産で
高度なカスタマイズニーズに応える

SANYO DENKI AMERICA, INC. (アメリカ)



- ✓ UPSバッテリー組み込み
(UL工場認定)
- ✓ アッセンブリ工場拡張

旺盛なAI投資、半導体製造装置
需要を確実に獲得

グループ会社のテクノロジーセンター・テクニカルセンター機能が拡大

SANYO DENKI TAIWAN CO., LTD. (台湾)



- ✓ 2022年4月 稼働開始
- ✓ 現地設計による冷却ファン2機種
を開発、提供開始

AI需要の世界的集積地で
高度な製品開発を実現

SANYO DENKI GERMANY GmbH (ドイツ)



- ✓ 検査設備を導入し技術サポートを
強化
- ✓ モータ用ケーブル製作・冷却ファン
のカスタマイズ

カスタム製品ニーズを確実にとらえる
サービス体制

3. 第10次中期経営計画の全体像

「時間を力に」 2026年4月～2031年3月(5年間)

山洋電気グループは時間を競争力に変えることで、持続的な企業価値向上を目指します。

重要方針

- ①「山洋電気は早い」と評価される企業体質にする
- ②時間を、格段に、画期的に短縮する。
- ③時間を競争力にして、新しいもの、新しいこと、新しいやりかたを創り出す。
- ④時間を軸にナンバーワンの製品開発、納期、業務品質にする。

グループ全体で887件の施策を推進

外部環境

山洋電気の提供価値

冷却・電源インフラ・半導体市場が大きく拡大

- AI・データセンター向けのインフラ投資が加速し、冷却市場も拡大
- AI関連では数百兆円規模のグローバル投資サイクルが発生
- 世界的な半導体需要の増加
- 電力需要が増大、省エネ、エネルギー転換技術が進む
- 地政学リスクの回避のため、日本・ASEANへの供給網シフトが進む

ナンバーワンの製品とサービス

時間を先取りした製品開発

最適なカスタマイズ

どこよりも早い提供スピード

時間軸を競争力に

早くて高品質な業務

新たな価値の創出

追い風
(機会)

なにが起きるかわからない状況があたりまえに

- 中東問題でエネルギー高止まり、物流網も不安定
- 米中対立により資源供給も不安定 (ex.レアアース問題)
- 中国減速リスクの顕在化、日本国内需要も停滞
- 国内労働人口の減少、技術者不足、ノウハウの陳腐化

向かい風
(懸念)

成長機会を明確にし、どこよりも早く信頼と価値を生み出す

カンパニー間シナジーの創出

サンエース
カンパニー

ハイエンド市場で選ばれ続ける
性能と品質

エレクトロニクス
カンパニー

社会インフラを支え続ける
高度な技術力

モーシオン
カンパニー

最先端市場を切り拓く
カスタマイズ力

3カンパニーが揃って初めて実現する

カンパニー総合力



スピード

「山洋電気は早い」を全カンパニーで
体現



イノベーション

技術の融合で全カンパニーの
製品競争力を底上げ



生産力

どんな需要変動にも応える
強固なグローバル生産網を確立

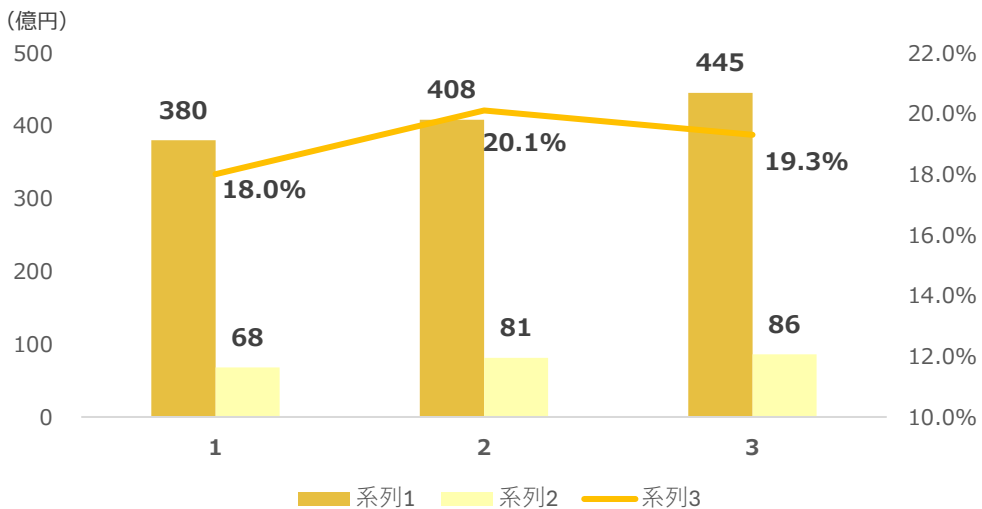
4. カンパニー別戦略

カンパニー別中期戦略（サンエースカンパニー）

■ 時間力を高めてビジネスの拡大と創出により「San Ace」をあらゆる分野でトップブランドにする



業績の推移（2024-2026予想）



中期経営計画での施策

01 | 市場販売戦略

- AI市場の新規顧客拡大
- 欧州におけるFA・空調市場での販売強化
- 冷凍・冷蔵市場における新規顧客拡大

02 | 製品戦略

- 戦略プロジェクトを発足し、新市場への早期参入を図る
- 液冷市場向け製品の拡充
- 大型ファンのラインアップ拡充
- ファンユニットビジネスの拡大

03 | 生産戦略

- 今後の需要増を見据え、ベトナム工場を設立
- 急激な需要増加に向けた体制強化
- 熟練作業などの、高付加価値作業の自動化

大型ファンの新製品開発

✓ AIサーバ市場

AIサーバの効率的な冷却方法であるリアドア空調機用に、φ200低消費電力ファンを開発済み。市場要求をにらんで、さらに高性能、低消費電力、低騒音の大型ファンを開発していく。



φ200 × 70 mm厚

✓ 急速冷凍機市場

食料品の鮮度保持や保存期間延長のために、短時間で凍結させる急速冷凍機の需要が増加し、φ280ファンを開発中。同ファンを足掛かりに、本市場での高風量、低消費電力、耐環境性に対する大型ファンの需要動向をつかみ、開発につなげる。

φ280 × 50 mm厚
(参考)

✓ 通信機器市場

5GやIoTの普及、大容量通信の増加により、高風量、高静圧、耐環境性に優れた大型ファンの需要動向をつかみ、開発につなげる。



φ225 × 99 mm厚

カンパニー別中期戦略（エレクトロニクスカンパニー）

- 「得意」を深めると同時に、「新しいこと」に挑む
- 「得意」と「異質」を融合して、「新しい価値」を創る



中期経営計画での施策

01 | 市場販売戦略

SANUPS : 半導体製造装置市場・海外市場での販売強化
 再生エネルギー・国土強靱化分野の拡大展開
SANMOTION:半導体製造装置市場, 新規顧客の拡大

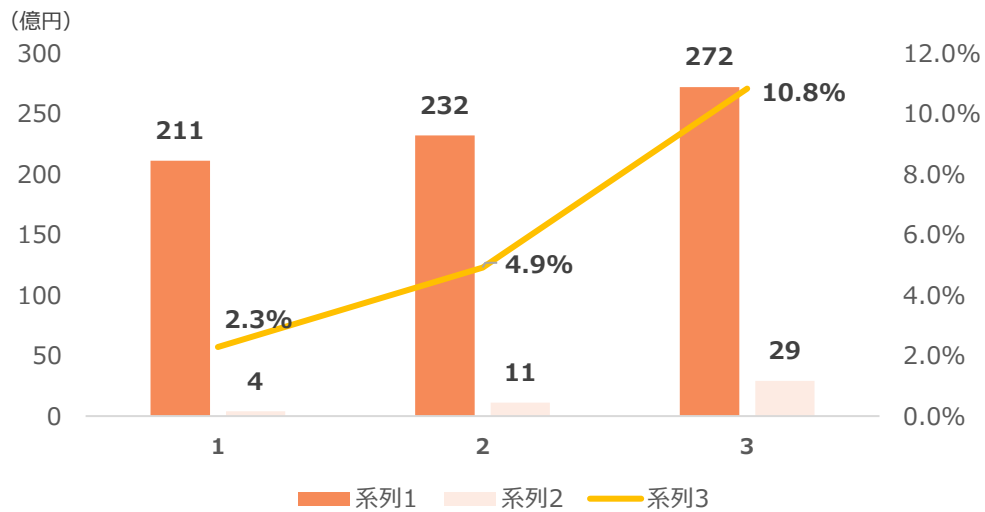
02 | 製品戦略

- 未来づくりセンター設立
 - ✓ 得意を深める : パワーエレクトロニクス
 - ✓ 新しいことに挑む : 異質技術との融合(フィジカルAIなど)

03 | 生産戦略

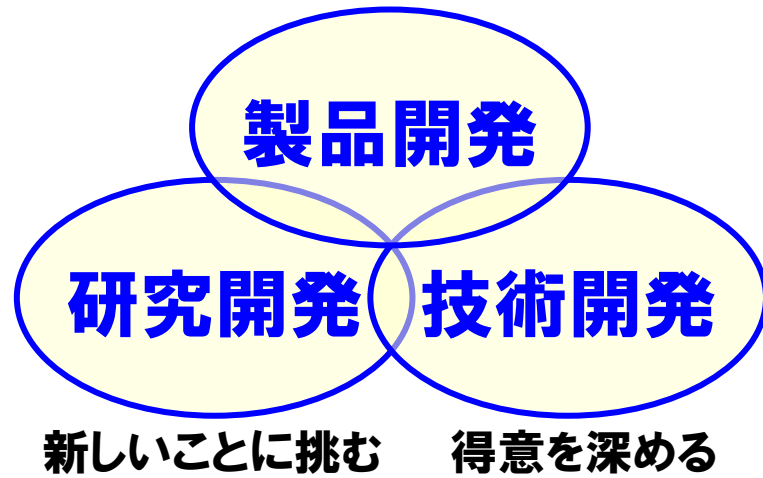
- デジタル技術の活用による生産性向上とリードタイムの短縮
- フィリピン第4工場による生産能力の増強

業績の推移（2024-2026予想）



未来づくりセンター

企業理念の表現（具現化）



新しいことに挑む 得意を深める

「異質との融合」
世の中・お客さまの価値づくり

お客さまや関わるすべての人々が
「現場・現物・現実」を観ながら、
「未来のありたい姿」とそれを実現する技術と
人とビジネスを創る！

「未来づくりセンター」

(1) 目的「未来のありたい姿」をつくる

- ① 価値づくり
世の中・お客さまの新しい価値を創る。
- ② 人づくり
山洋電気グループをリードする技術者をつくる。
- ③ ビジネスづくり
新しいビジネスモデルをつくる。

(2) 開発手段・方法

- ① 独自研究（経験とノウハウを生かす）
- ② 大学・高専・短大との共同研究
- ③ お客さま・協業会社・取引会社との共創研究

(3) 運用費用

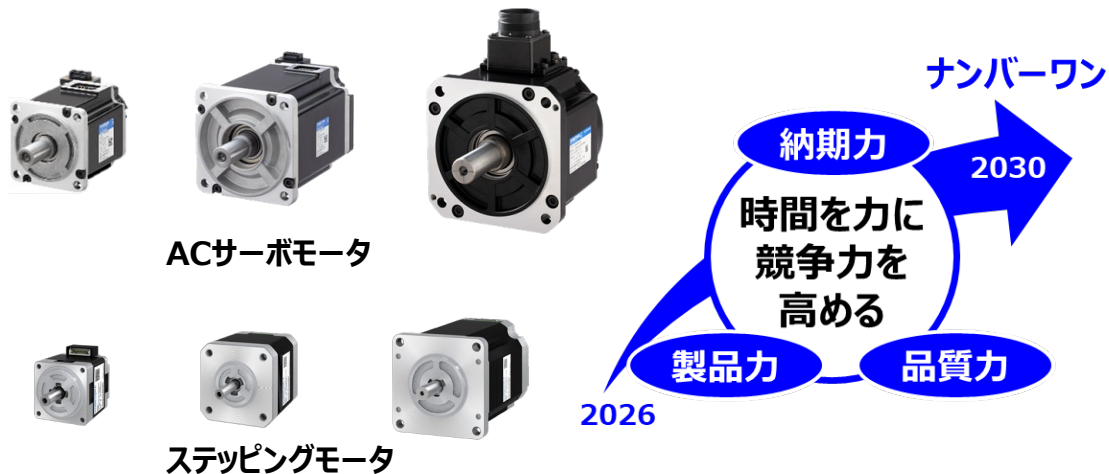
十分な研究開発投資をおこなう。

未来を創るための「技術とビジネス」

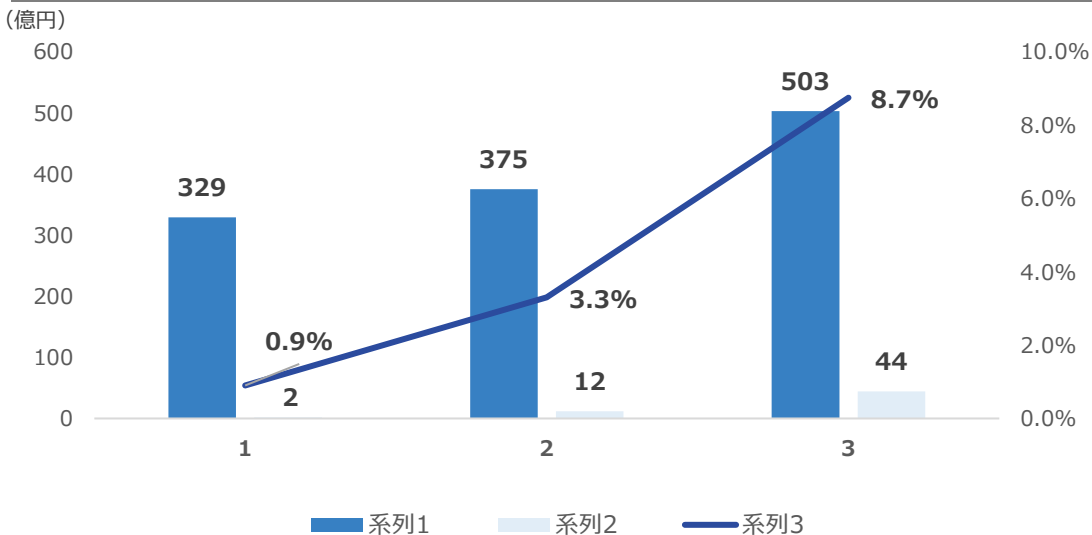
	得意を深める	新しいことに挑む
技術	<p>1. パワーエレクトロニクス技術</p> <ul style="list-style-type: none"> 電力変換・制御 モーション制御 蓄電・発電技術  <p>2. 熱流体技術</p> <p>3. 小型軽量・高効率・低騒音化技術</p> <p>4. 安全性, 信頼性を高める技術</p>	<p>1. 「異質技術との融合」</p> <ul style="list-style-type: none"> フィジカルAI Digital Twin⁺  <p>2. 用途最適技術</p> <ul style="list-style-type: none"> 特殊環境で使う技術 農・林・漁業向け最適技術 <p>3. 時間を力に変える技術</p> <p>開発効率, 納期, 生産性を大幅に向上</p>
ビジネス	<p>San Ace SANUPS SANMOTION の適用分野を拡げる</p> 	<p>1. AIを搭載した製品・システム AIを搭載した「製品」や「生産誘導システム」</p>  <p>2. 特殊環境向け製品・システム</p> <p>3. 農・林・漁業向け製品・システム</p>

カンパニー別中期戦略（モーションカンパニー）

■ 事業をより成長・発展するとともに、持続的に競争力を高める



業績の推移（2024-2026予想）



中期経営計画での施策

01 | 市場販売戦略

- 半導体製造装置市場における新規顧客拡大
- 医療・宇宙関連市場における新規顧客拡大
- 生産技術エンジニアリングサービスの本格化

02 | 製品戦略

- 業界トップの性能・品質・信頼性を核とした新製品の投入
- お客さま装置の価値を最大化するソリューション型製品の展開
- これまでにない技術や新製品の市場投入

03 | 生産戦略

- 納期力の向上：ベトナム新工場を立ち上げ、お客さまの近くでモノづくりを行うことで製品を迅速に提供
- 品質力の向上：異常の予兆を検知・分析するシステムを確立し、不具合の未然防止と品質向上
- グローバル化：日本、フィリピン、ベトナムの3拠点生産による強靱で柔軟な供給網を確立

重点市場

業界トップの性能・品質・信頼性を核とした新製品の継続投入



半導体製造装置市場



医療機器市場



ACサーボモータ



DCサーボモータ



クローズドループ
ステッピングモータ



ステッピングモータ

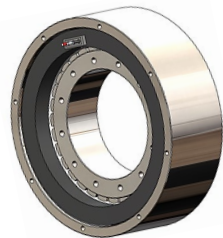
お客さま装置の価値を最大化するソリューション型製品の展開



アクチュエータ



ユニット型リニアモータ



ダイレクトドライブ
モータ



ビルトインモータ

これまでにない技術や新製品の市場投入



ヒューノイド向け
アクチュエータ



モビリティ向け
アクチュエータ



宇宙関連機器向け
アクチュエータ



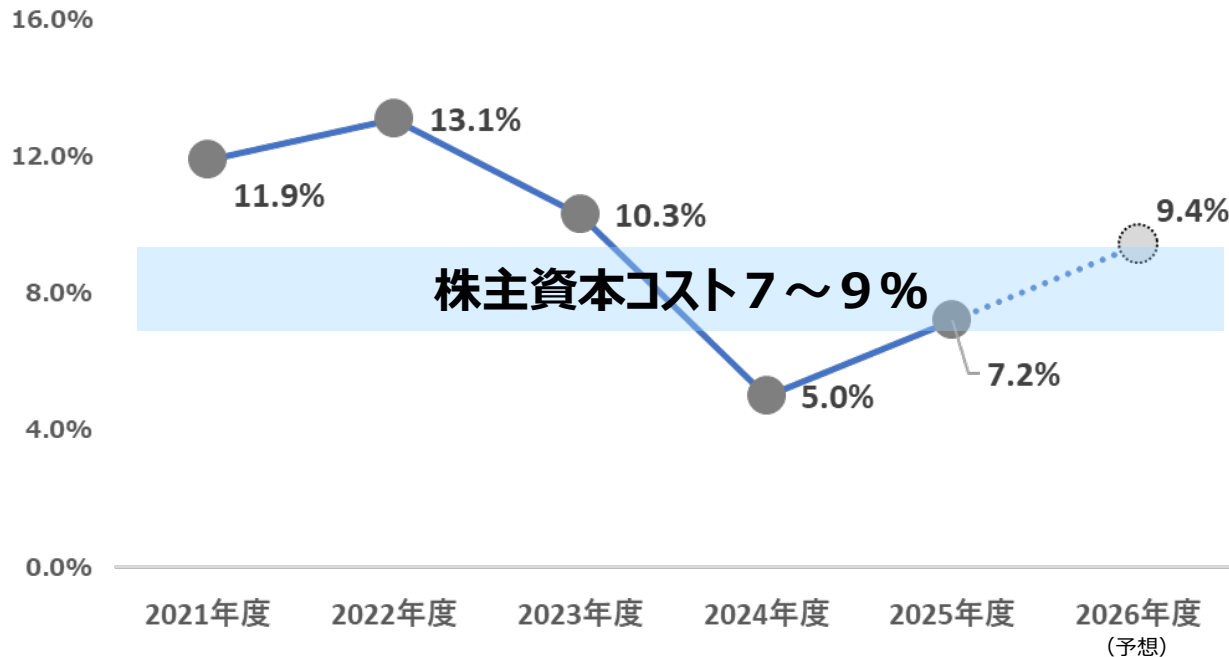
農業用機器向け
アクチュエータ

5. 財務方針

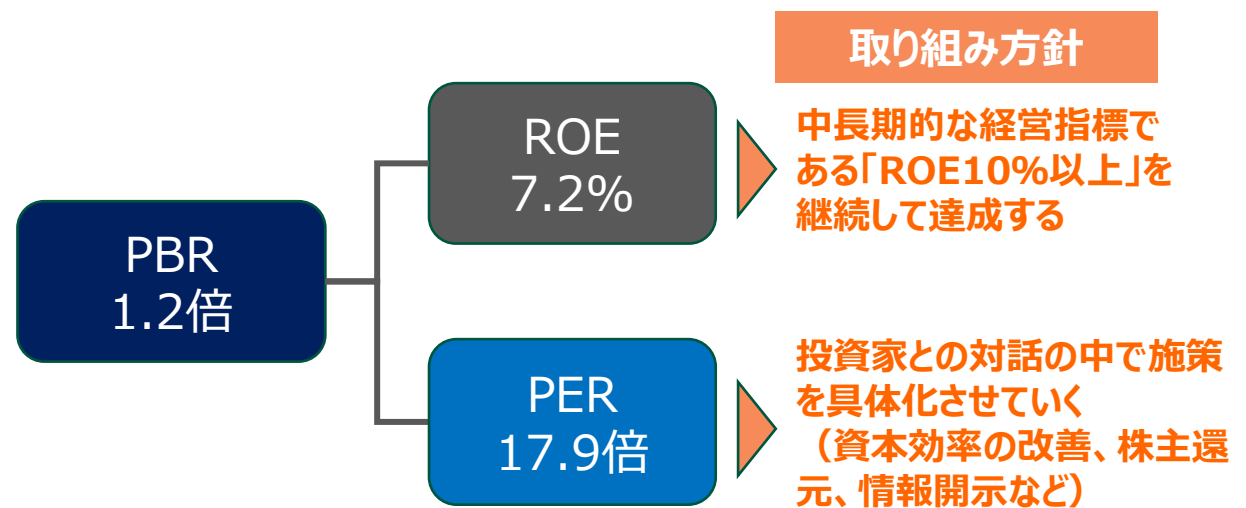
ROEと株主資本コストの推移

- ✓ 経営指標は「ROE10%以上」、株主資本コストはおおむね7~9%を想定。
- ✓ 第9次中計期間のROE平均は9.5%、株主資本コストを上回る水準で推移。
- ✓ PBRは0.8倍から、1.2倍（最終年度末）へと大きく改善。（2026年4月末：1.9倍）
- ✓ 引き続き「稼ぐ力（ROE）×投資家期待（PER）」の向上に取り組む
 - ROE10%以上を維持する高付加価値ビジネスの継続
 - 株主・投資家からの期待向上

ROEと株主資本コスト



PBR分析



取り組み方針

中長期的な経営指標である「ROE10%以上」を継続して達成する

投資家との対話の中で施策を具体化させていく
(資本効率の改善、株主還元、情報開示など)

※PBR・ROE・PERは2026年3月末時点

1

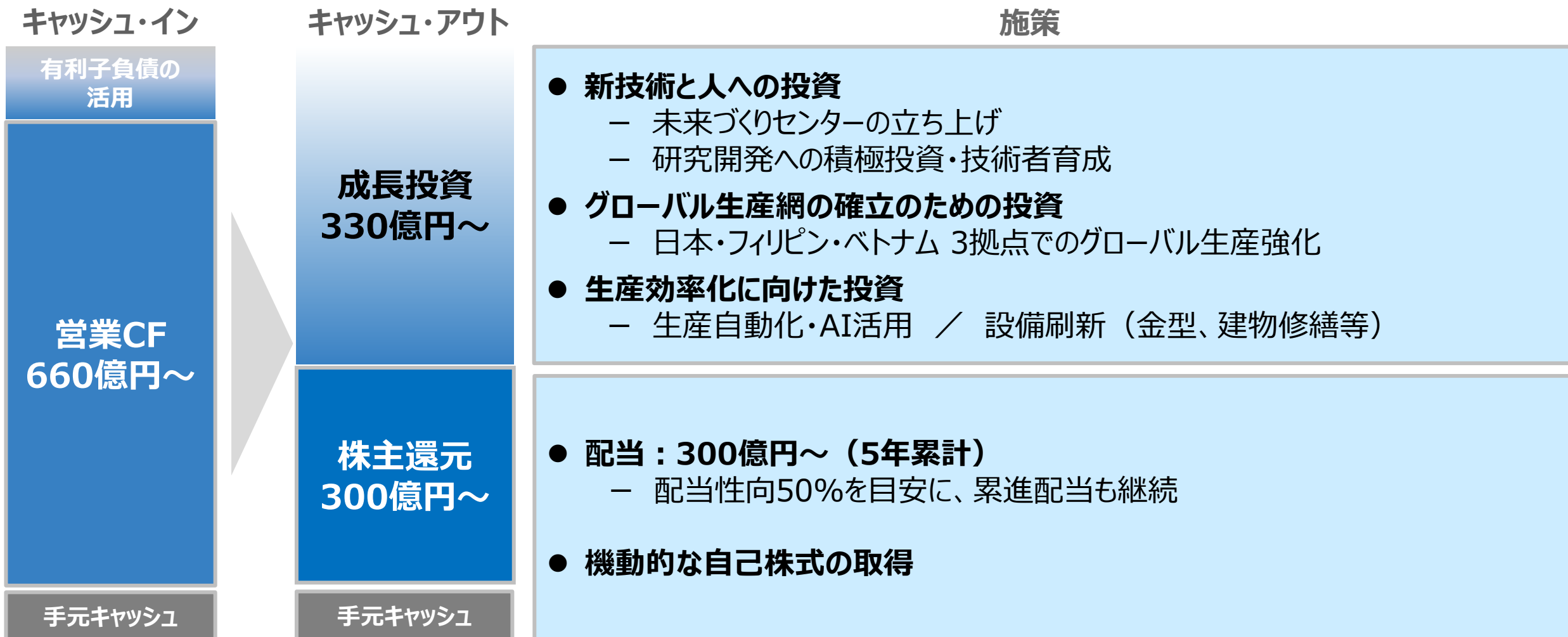
**経営指標は「ROE10%以上」、
株主資本コストはおおむね7~9%を想定。**

2

投資判断は「企業理念に合致するかどうか」。

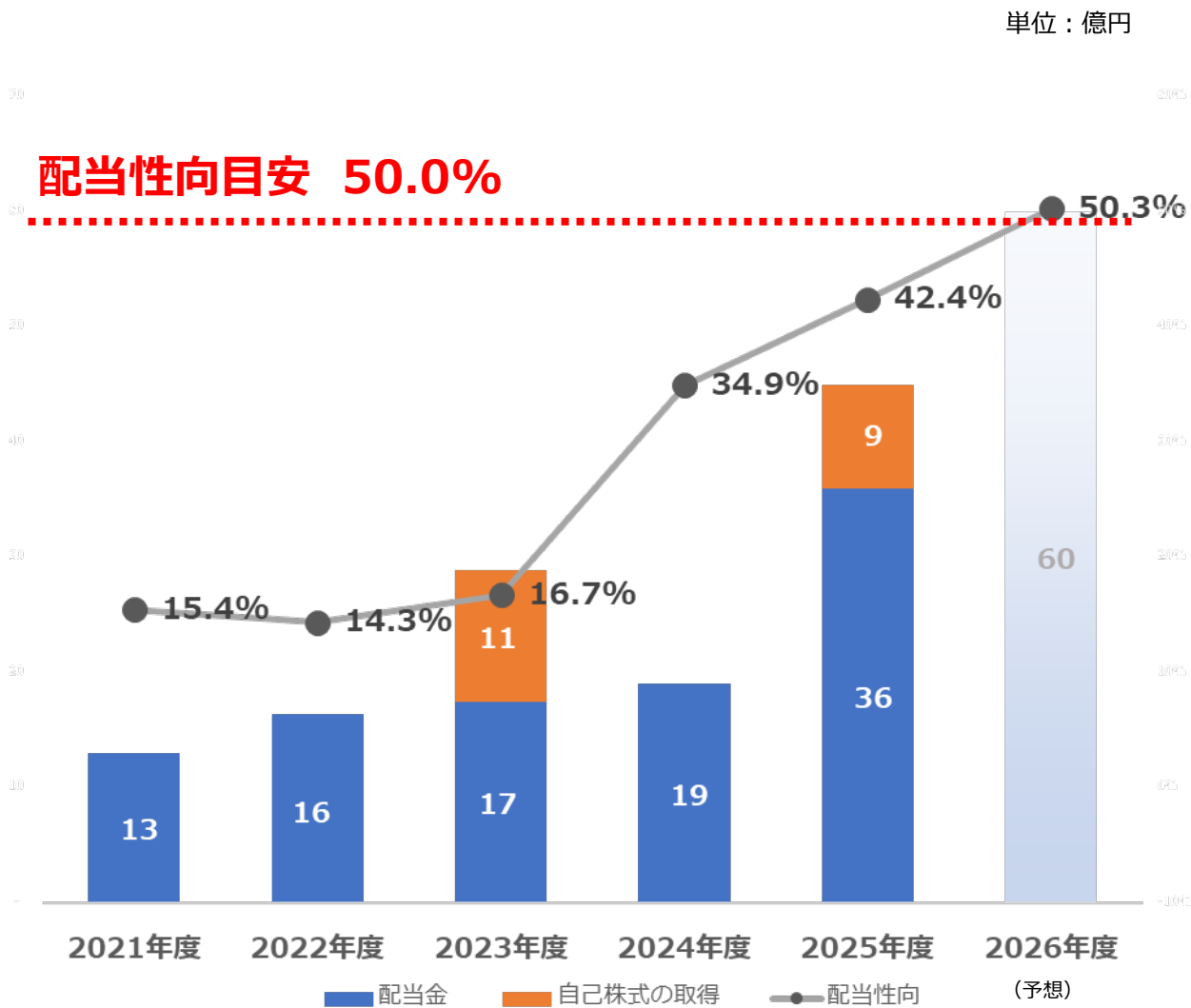
3

**投資のバランスは「成長も企業品質も」。
永続的な企業価値向上を前提とする。**



成長投資と株主還元に戦略的に配分
事業成長とともに**資本収益性の向上**を目指す

配当性向の目安を50%に引き上げ、株主還元を充実



第9次
中期経営計画期間

配当性向 (平均)
24.7%



第10次
中期経営計画期間

配当性向
50.0%目安
+機動的な自己株買い

- 株主還元は配当による還元を基本とする。
- 配当性向50%目安 + 機動的な自己株買いにより、株主還元を充実
- 次なるビジネス展開に向けた成長投資（設備投資・研究開発投資・人的資本投資）も積極的に実行
- 事業基盤の安定のための定常投資は継続して実施

**株主還元の充実と
持続的成長を両輪で実現**

6. ガバナンス体制とサステナビリティ

取締役及び監査役の選任基準

当社の取締役の人数は、定款で10名以内と定めています。その人選においては、各事業分野に精通した人物や、法務・会計・経営に関する知見を有する人物を選任することにより、知識・経験・能力のバランスと多様性を確保しています。

なお、取締役に求められる要件は一様ではなく、選任に関する方針は固定されるべきではないと考えています。

氏名	現在の役職・担当	スキルマトリクス								
		企業理念の 体現・実践	事業経営・ 組織運営	ものづくり (生産、調 達、品質、 安全)	技術・研究 開発・DX	営業・マーケ ティング	財務・会計	法務・リスク マネジメント	グローバルビ ジネス	人材育成
山本 茂生	代表取締役会長	●	●			●	●	●	●	●
児玉 展全	代表取締役社長	●	●	●	●				●	●
中山 千裕	取締役専務執行役員	●	●	●	●		●		●	●
松本 吉正	取締役専務執行役員	●	●			●			●	●
栗原 慎	社外取締役	●	●	●	●	●			●	
三宅 雄大	社外取締役	●						●		
宮城 典子	社外取締役	●	●				●			●
塚田 明	監査役	●					●	●		
小林 正文	社外監査役	●		●						
山田 隆文	社外監査役	●					●			
古沢 暢子	社外監査役	●					●			

取締役会における
社外取締役の比率

42.9% (3/7)

監査役会における
社外監査役の比率

75.0% (3/4)

報酬委員会における
社外役員の比率

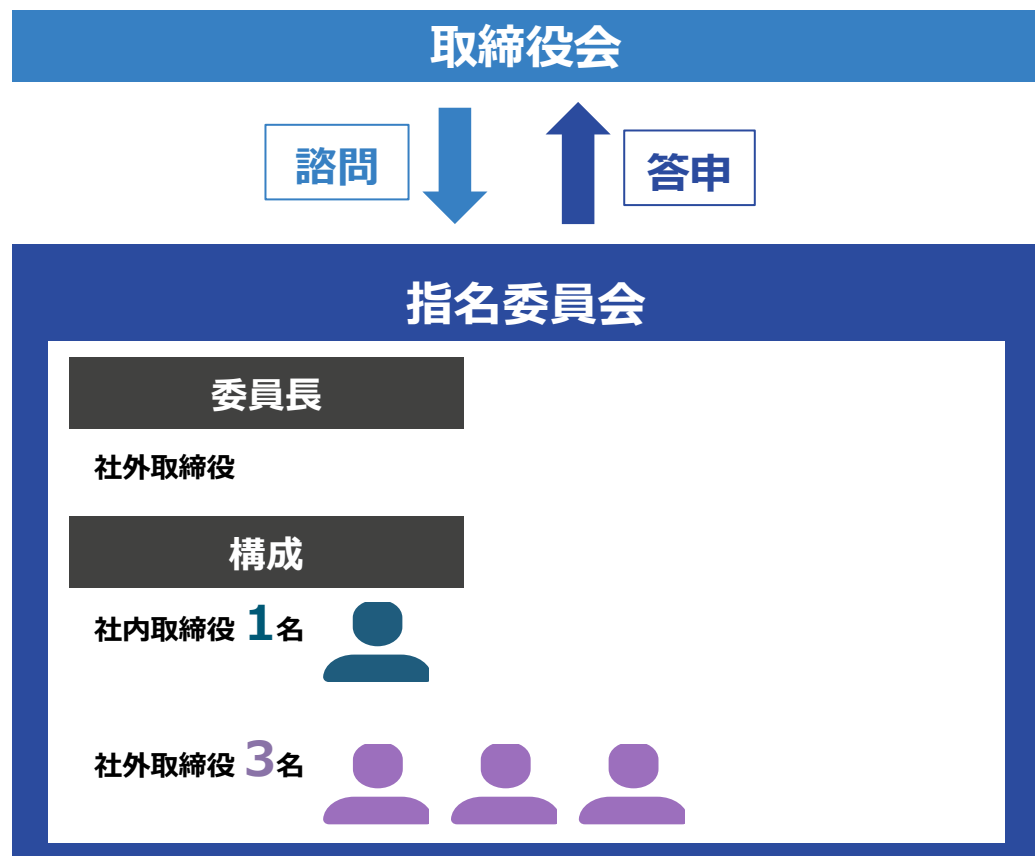
75.0% (3/4)

※委員長は社外取締役

透明性の高い役員指名プロセスを通じたガバナンス強化

指名委員会の委員は、取締役会の決議によって選定された取締役または監査役 3 名以上の委員で構成され、そのうち過半数は独立社外取締役または独立社外監査役とします。委員長は独立社外取締役である委員から選定されます。

指名プロセス



● 指名委員会のメンバー

委員長	:	宮城 典子	(社外取締役)
委員	:	松本 吉正	
		栗原 慎	(社外取締役)
		三宅 雄大	(社外取締役)

● 指名委員会の役割

1. 取締役および執行役員の選任・解任に関する事項
2. 代表取締役の選定・解職に関する事項
3. 後継者計画（育成を含む）に関する事項
4. その他、取締役会が必要と認めた事項

サステナビリティに向けた取り組み

事業成長とサステナビリティを両輪で実現する経営

自然資本

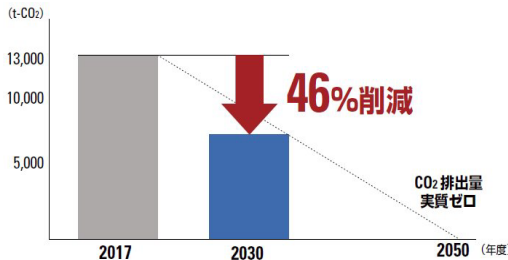
カーボン
ニュートラル

目指す姿

- カーボンニュートラルの実現
- 環境負荷を低減する新技術と新たな部品技術の確立

取り組み例

- CO2排出量の削減目標を設定
Scope1,2 : 2030年度に46%減, 2050年度にカーボンニュートラル達成
Scope3 : 2030年度にエコプロダクツの売上比率80%を達成



人的資本

健康経営

目指す姿

- 健康支援の対象をグループ会社にも拡大
- グループ社員全員の健康上のトラブルをフォローする体制へ

取り組み例

- 保健師によるグループ会社訪問と現地ヒアリングによる実態把握
 - ・ 各国事情を踏まえた現状把握と健康問題の洗い出し
 - ・ トラブル発生時の「リアルタイム状況把握フロー」を構築

人材活用

目指す姿

- 次世代を担う人材の早期育成
- 幅広い世代とキャリアを生かした組織力・競争力の強化

取り組み例

- ベテラン層から若手層に向けたスキル伝授の仕組み構築
 - ・ 次世代リーダー向け研修の強化
 - ・ 定年延長制度の整備、シニア社員のスキル棚卸し



山洋電気株式会社 第10次中期経営計画

本資料で記述されている業績予想、市場予測は、現在入手可能な情報から得られた当社の判断に基づいております。

そのため実際の業績は、さまざまな要因により、これらの見通しとは異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。

実際の業績に影響を与えうる重要な要因としては、

- ・当社の事業領域を取り巻く国内外の経済情勢
- ・当社製品・サービスに対する需要動向
- ・為替・株式市場の動向

などがあります。

なお、実際の業績に影響を与えうる要因は、これらに限定されるものではありません。

本資料に掲載のあらゆる情報は山洋電気株式会社に帰属しております。
手段・方法を問わず、いかなる目的においても当社の事前の書面による許諾なしに、複製・変更・転載などをおこなわないようお願いいたします。

お問い合わせ先 山洋電気株式会社 経営企画部 ir_info@sanyodenki.com

補足資料

■「売上高の成長×安定した利益確保×資本市場を重視したIR活動」を推進

