

TOP MESSAGE

理念の体現を通じて、 常に先を見据えた企業グループを 志向してまいります

代表取締役 取締役社長

榎原 敬士

社長就任のごあいさつ

2026年4月に当社 代表取締役 取締役社長に就任した榎原です。

はじめに、私の経歴を簡単ご紹介いたします。1985年に当社に入社し、2022年に本社に異動するまでの間、水中ポンプ等を扱う流体事業部に所属しておりました。最初に配属された設計部門では、主に水処理関連製品の開発や受注対応品などを担当し、その後は生産部門と営業部門の橋渡し役を担う業務課を経て、小野工場長、流体事業部長を務めました。本社に移ってから今春までは、社長(当時)の五十川が創設した新事業創出部門の長を担ってまいりました。

今般の社長就任に際しましては、かつて経験したことのない国際情勢の緊迫を目の当たりにし、「ステークホルダーの皆様のご期待に応えられるだろうか」という想いを抱きましたが、指名・報酬委員会からの推薦、そして何より、これまで育ててもらった会社へ恩返しをしたいという一心から、この重責を担う決意を固めました。

私の使命は、主力の5事業間の連携をさらに高めるとともに、経営基盤を支える本社機能を充実させることにあります。現在推進中の中期経営計画[SG-2026]を追求し、2030年を志向した[SG-Vision 2030]への到達に向け、「長期ビジョン(経営理念に基づき、当社グループが目指す2030年の姿を表したもの)」を具体化すべく、日々尽力しております。現在は、本計画を構成する3つの中期経営計画の第2フェーズ[SG-2026]最終年度の取り組みと並行して、最終フェーズの立案に取り組んでいるところです。



経営方針

当社グループが掲げる「長期ビジョン」、およびこの具体化策を示した長期経営計画[SG-Vision 2030]は、いずれも2030年をターゲットとし、2020年に制定した「経営理念」で謳う持続的成長を遂げる上で、柱となる経営方針です。

具体的な[SG-Vision 2030]の推進手順は、本誌9～10ページに掲載している「価値創造プロセス」でお示しております。

「価値創造プロセス」に記した「社会課題の認識」の7項目に関しましては、計画策定時と比較して、国際情勢の緊張感が急激かつ広範に高まっており、また、急速なAIの普及も影響し、いずれの項目も重要度や深刻度が増しております。これら複数の社会課題の交錯は、プロセスの後工程となる「ビジネスプロセス」「アウトプット」にも大きな影響を及ぼしております。

[SG-Vision 2030]では、「売上高4,000億円以上」と、計画策定時の売上高の約2倍の規模を目指すという意欲的な目標を掲げております。これは、「都市」「輸送」「環境」インフラに関与する製品やサービスを通じて、ステークホルダーの皆様にこれまで以上に報いていくという、私たちの決意の表れでもあります。この目標域に達するには、基盤事業を維持しつつ、新たな収益源を創出し、業績に反映していく施策が不可欠です。

さらに、増収が必ずしも増益に直結しない今の時代において、収益性や資本効率を向上する視点が欠かせないことから、重要な判断や評価を行う場面においては「ROE(株主資本利益率) 12%以上」「ROIC(投下資本利益率) 10%以上」という目標指標を常に意識しながら経営の舵取りを行ってまいります。

ビジネスプロセスとアウトプット

1 ビジネスプロセスにおける[SG-2026]の位置付け

2025年度(2026年3月期)は、[SG-2026]、そして[SG-Vision 2030]いずれにおいても折り返しにあたる年でした。「転換」と名付けた前回の中期経営計画は一部コロナ禍と重なりましたが、社会インフラを担う事業特性も奏功して乗り切ることができました。

一方で、「転換」を謳ったものの、成長戦略の要と位置付ける「新事業創出」「DX推進」において具体的な進捗が見られなかった点を反省しております。この反省を踏まえ、「拡大」と名付けた現中期経営計画では、残り1年をかけて「海外展開加速」「戦略的M&A」「新事業創出」「DX推進」に「防衛事業拡大」を加えた5つの成長戦略を強力に推し進め、収益化を目指しているところです。

2 2026年3月期 業績振り返り

前期の業績は、本誌の「価値創造プロセス」や「事業戦略」のページに記載のとおり、以下の結果となりました。

(単位:億円)	2026年3月期	前年度比
受注高	3,270	12% 増
売上高	2,850	7% 増
(海外売上高)	466	3% 増
営業利益	163	17% 増
経常利益	163	21% 増
親会社株主に帰属する当期純利益	115	29% 増
ROE	9.7%	+ 1.5%
ROIC	6.7%	+ 0.7%

受注高は5年連続、売上高は3年連続で過去最高値を更新いたしました。また、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益についても、過去最高値を計上いたしました。

主なセグメント単位で振り返りますと、

特装車	建設、環境関連車両が増加。航空機セグメントとの協業による防衛事業も拡大し、増益。
パーキングシステム	機械式駐車設備の製品・サービス、また航空旅客搭乗橋も増加した結果、増益。
産機・環境システム	メカトロニクス製品では主に真空製品が、加えて環境関連事業も減収となり、減益。
流体	国内向けの機器・システム・サービス、海外販売いずれも好調に推移し、増益。
航空機	防衛省向けではUS-2型救難飛行艇の修理作業、民需関連では部品製造が増加した結果、増益。

と、産機・環境システムセグメントを除き、総じて好調に推移しました。産機・システムセグメントの不調は、



当社グループが掲げる理念

グループを率いる立場となった今、かねて当社が標ぼうしている「社は是」が示す四つの言葉の重み、先人が個々の言葉に込めた想いを反すうし、自身の行動のよりどころとしております。

「清潔」自らの心身を清く正しく保つこと、そして、公私を問わず「不潔」という悪に立ち向かう勇気を尊ぶ、という精神

「誠心」「誠の心」なくして決して人を動かすことはできない、心の底から誠意を持って接することが全ての人間関係の基調となる、という精神

「堅実」うわべを取り繕った行動や一攫千金を期待することを良しとせず、一歩一歩足下を踏み固めながら着実に前進し、その結果成し得た成功を重んじる、という精神

「進取」過去からの慣習にとらわれることなく、新しい物事に積極的に挑戦する聡明さと勇気、そして目的達成のためにまい進する気迫を常に持ち合わせる、という精神

この、社は是が示す精神に則り、「経営理念」に謳う企業像を追求するとともに、グループ内外における共創活動を強化してまいる所存です。

同時に、私たちの価値は、お客様に「喜び」を感じていただくことで真の評価が決まると考えております。お客様、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様から、我々が企業PR媒体を通じてお示ししているコミュニケーションワード「あしたをもっと、スムーズに。」を体現している企業グループと認めていただけるよう日々努めてまいりますので、今後共一層のご指導を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

のできない要素です。これらのマテリアリティ（重要課題）を特定し、経営活動に組み込んで、KPI（重要業績評価指標）を掲げて取り組んでおります。

中でも、自然資本に関する取り組みの歴史は長く、恒常的に環境関連データのトレンド把握に努めておりますが、売上の増加に伴って従業員数が増え、操業度が高まる中、製造現場の環境負荷低減対策や製品の省エネ化、事業所への再生エネルギー導入といった対策の実践にも注力しております。

人的資本の強化におきましては、エンゲージメントの向上を目的として、新明和工業の全従業員を対象に「内的キャリア形成支援プログラム」を実施し、定期的に測定を行っている「D&Iサーベイ（D&Iに関する社内調査）」スコアの変化を注視しております。また、次代を担う「次世代幹部育成プログラム」「女性リーダーズ研修」など選抜形式の人材育成コンテンツを実施する中、受講者の中から役員や管理職登用者を輩出するなど、成果が顕在化しつつあります。

こうした資本拡充策と業績の伸長が共に両立してこそ、当社グループの真の価値が向上し、「長期ビジョン」の具体化に近づいていくものと考えております。

ビジネスプロセスの過程で顕在化した課題

深刻化する人手不足に対応し、継続して高品質なモノづくりを進める上で、一定の設備投資は不可欠です。当社グループは経年施設が多く、かつ、その多くが大型製品を扱う特性上、相応の投資規模となります。これらの投資活動によりROICが悪化しないよう、優先順位と投資回収計画を厳格に吟味した上で実行してまいります。

【SG-Vision 2030】を念頭に、最終フェーズの中期経営計画【飛躍】の策定に着手

今のような混沌とした時代だからこそ、自ら「ありたい姿」を想定し、そこに至る施策を論理的に実践していく必要があります。[SG-Vision 2030]では、トップライン＝規模の拡大と並行して、ROE、ROICをいずれも二桁台に伸ばすという高いハードルを自らに課しています。今年度は、この目標を志向した次期中期経営計画を策定する重要な時期であり、テーマに掲げた【飛躍】の体現に取り組んでおります。

2025年度売上高は約300億円で、航空機セグメントにおけるUS-2型救難飛行艇の製造・修理・部品製造が主でしたが、地对艦誘導弾の発射機や弾薬運搬車の製造、また自衛隊の生活基盤をサポートするコンテナ施設や陸上自衛隊向け車両の製造、「92式浮橋用車両（河川等に橋を架け、車両等が通行できるようにする装置付き車両）」の改修・新造案件にも取り組むなど、多角的に展開しております。一部製品については量産も視野に入れており、2030年度には防衛関連事業で売上高500億円を目指しております。これまで培ってきた技術力と防衛分野に関する知見を活用することは、国が示す方向性とも合致しており、本年6月に開催した定時株主総会において、定款変更も実施いたしました。当社が今後注力する取り組みについては、株主の皆様にも都度ご説明し、ご理解を得た上で進めてまいります。

4 価値の創出と経営基盤

2030年にありたい姿を示した「長期ビジョン」、この時の経済価値を示したものが、[SG-Vision 2030]の目標水準となっております。

【SG-Vision 2030】の目標水準（2031年3月期）

経営指標	目標水準
売上高	4,000億円以上
海外売上高(内数)	1,000億円以上
ROE	12%以上
ROIC	10%以上

経済価値の拡大・創出と、これを支える経営基盤の強化は車の両輪です。ステークホルダーの皆様にも多大なご心配をおかけした独占禁止法違反等の行政処分につきましては、課徴金の納付や社内処分は終えておりますが、一部の自治体において指名停止措置が継続している事実を重く受け止めております。二度と同様の事態を招くことのないよう、法令を守り、社内規則に従うことの大切さを私自ら従業員に説き続けるとともに、リスクマネジメントを徹底してまいります。

5 6つの資本の拡充

財務、製造、知的、人的、自然、社会・関係、これら6つの資本の充実は、企業の持続的成長に欠かすこと

近年伸長を続けてきたEV市場向け真空乾燥装置の需要が、同市場の成長鈍化に伴い減少したことが主因ですが、他のセグメントがこれを補った結果、全体として過去最高の業績を計上することができました。

3 2027年3月期（2026年度）主要施策進捗状況

2026年度期初に開示した業績予想は、2025年度実績を上回る見込みではあるものの、中東情勢悪化の影響等を考慮し、[SG-2026]の目標を下回る値をお示しせざるを得ませんでした。世界情勢が目まぐるしく変化し、先行きが極めて不透明な状況下、今の段階においては、まず5月に開示した業績予想値を達成し、さらにその上積みに向けて全力を尽くす所存です。

こうした中、懸案の、産機・環境システムセグメントについては、メカトロニクス関連事業の既存市場の短期回復は困難と見ております。そのため、主な仕向け先を米国からインド、欧州にシフトするなど対策を講じております。EV需要の停滞を受けつつも、主力製品の市場拡大や固有技術を活かした新製品開発により、新たな受注獲得に取り組んでおります。

また、前年度から、株式市場に関心をお寄せいただいている「防衛関連事業の拡大」につきましては、昨年、[SG-2026]の基本方針「持続的成長の実現」に加え、本腰を入れて取り組んでおります。同事業の

新たに取り組む防衛関連事業

アイテム	足元の状況
飛しょう体関連	- 新規誘導弾開発において、2025年3月期に大手顧客から飛しょう体のコンポーネントに関する設計/試作を受注。 2029年3月期以降に計画されている同製品の量産対応を視野に、新工場を設置予定。 - 特装車事業で培った車両架装・構造設計技術を活用し、「25式地对艦誘導弾」「25式高速滑空弾」に用いられる発射機を設計・試作（2027年3月期から量産対応予定）。
兵站関連	- 当社グループが有する技術や既存製品を活用した後方支援装置「海上コンテナ兼用脱着車」「モバイルコンテベース」を受注。「モバイルコンテナベース」はNTN株式会社、船山株式会社との共同開発。 - 大手顧客から「92式浮橋用車両[※]」の改修・新造案件を受注。 [※]陸上自衛隊の施設科部隊が装備する架橋装備