

新中期経営計画
『中期経営計画2024』

2021年5月13日
株式会社明電舎

目次

1. 中期経営計画2020 総括
2. 社会変化と中計2024の考え方
3. 中計2024概要



1. 中期経営計画2020 総括

成果：コア事業の収益向上と、次の成長の準備が出来たこと（成長投資の実施）。
課題：海外変電の事業戦略の進捗遅れ。

経営目標

単位:億円	2018			2019			2020		
	目標	実績	評価	目標	実績	評価	目標	実績	評価
売上高	2,450	2,450	○	2,600	2,557	△	2,800	2,312	×
(%)	(4.7%)	(4.2%)		(4.8%)	(5.0%)	◎	(5.0%)	(3.6%)	×
営業利益	115	103	×	125	127	◎	140	83	×
(%)	(3.0%)	(3.1%)	◎	(3.2%)	(3.2%)	△	(3.4%)	(3.2%)	×
当期純利益*1	74	76	◎	84	82	△	94	73	×
ROIC		5.9%			6.7%		7.0%	4.2%	×
ROE		9.3%			9.6%		10.0%	8.0%	×

*1 親会社株主に帰属する当期純利益

成果

- 19年度は過去最高益。『稼ぐ力』の強化が進んだ。
→ 公共インフラ・保守サービス事業が業績を牽引
半導体装置向け事業は、高利益率を継続

反省

- 最終年度は大幅な未達（コロナ禍の影響）
- 海外変電事業の採算向上は道半ば
- 半導体向け製品の需要が想定を下回る

取組み

成果

- 成長事業への投資
→ 海外変電事業における現地企業への資本参画や拠点の設立（米国、ベトナム）
→ EV事業への投資拡大（日本、中国）
- 新たな成長領域への事業拡大
→ NPI：ピュアオゾン技術の活用した新会社
→ ELMODIS：
デジタル活用を目的としたパートナーシップ

反省

- スマート工場・現場の取組みには、まだまだ改善の余地あり
- インドおよびインド以西への変電事業の拡大
→ PML（訴訟問題）
- 電子機器事業の領域拡大
→ VCの次の製品の創出と事業化

社会は企業に地球規模の課題解決への取組み強化を求めており、今後、その傾向が更に強まる。デジタル化を中心とした技術革新が更に加速。異業種連携も進んでいく。

蓋然性の高い時代の変化

気候変動

デジタル化

多様化

当社にとって重要な世の中の動き・キーワード

- 気候変動対策（グリーンニューディール、他）
- 環境と社会経済のバランスを意識した持続的成長
- 異業種との提携・共創の進展
- 分散型社会の進展（インフラ・都市等）
- 人々の雇用意識・価値観の多様化
- 多様な人財・経験の活用によるイノベーションの創出

2. 社会変化と中計2024の考え方 (2) 位置づけと考え方

- ✓ 成長と収益力向上の取り組みの成果を創出し、『質の高い』成長を実現する。
- ✓ 新しい社会の構築に向けて、時代の変化に対応しながらESGを軸とした経営を推進する。



2. 社会変化と中計2024の考え方 (2) 位置づけと考え方

コロナ影響に鑑み、期間は4年間（1+3年）。最終年度の経営目標はコロナ禍が落ち着くことを前提とし、初年度に回復とコロナ後を見据えた具体的戦略を立案。

2021年度 (With Corona) :
コロナ禍から回復しつつ、22~24年度の具体的戦略を立案するフェーズ

**2022~24年度
 (After Corona)**

【喫緊の課題への対応】

【次年度以降に向けた検討】

質の高い成長の
実現

- ・ サプライチェーン見直し
- ・ 収益性の向上、他

- ・ アフターコロナを見据えたビジネスモデル変革
- ・ パートナーシップ検討

ESG経営の推進

- ・ 内部統制の強化
- ・ KPI設定(30年度目標)

- ・ 設定したKPIに関する具体的な施策の検討
- ・ 評価制度などの見直し（企業改革）

両利きの経営
推進

- ・ 設立した新会社を軌道に乗せる。

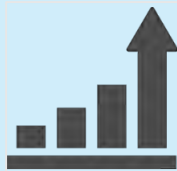
- ・ 設定したKPIに関する具体的な施策の検討
- ・ 次世代事業（EVの次の事業）の探索

ESGを軸とした
経営・事業戦略
(実行フェーズ)

3. 中計2024基本方針 (1) 経営目標、ESG指標、他

経営目標 (2024年度)

受注高	3,000億円
売上高	3,000億円
営業利益/率	180億円/6.0%
当期純利益	120億円
海外売上高	730億円
ROIC	8.0%
ROE	10.0%



投資 (4か年累計)

設備投資	600億円
(うち、成長投資)	200億円
研究開発投資	400億円



財務指標：格付け向上 (A格レベル)

自己資本	1,200億円
配当性向	安定的に30%レベル

ESG 指標

第二次明電環境ビジョン：2030年温室効果ガス削減目標 (2019年度比)

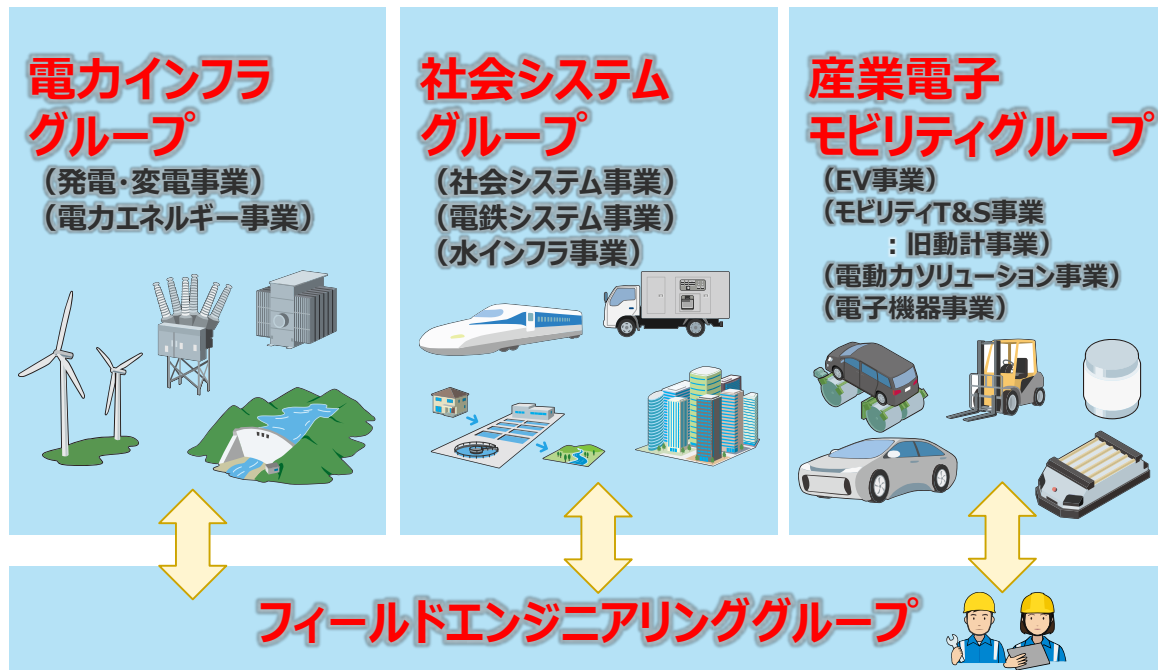
事業活動に伴う排出 (Scope1+2)	30%削減
製品使用段階の排出 (Scope3)	15%削減



3. 中計2024基本方針 (2) 経営基盤強化：機構改革

機構改革の目的は、①責任と権限を明確化、②迅速な意思決定と事業シナジー創出
③環境変化や多様なニーズへの迅速な対応。

【事業グループ】



【主要顧客】

発電事業者、新電力、他

電力会社、他

官公庁、地方自治体
民間事業者 (鉄道・放送など)
他

自動車メーカー
EV関連業者、他

民間事業者
(半導体、産業機械、他)

新しい時代の流れに合わせ、委員会・プロジェクトを立ち上げ、必要な経営基盤を強化。



経営基盤 /仕組み

デジタル化による業務改革と機能最適化

プロセス・基幹システムの見直し

組織間の連携強化 (グループ・大工場制)

グループ会社の機能整理



ものづくり力 /研究開発

製品競争力の強化、両利きの研究開発

低コスト・高品質な量産ラインの構築

受注生産の原価低減

第2次明電環境ビジョンの完遂



企業風土 /人財育成 /イノベーション

ESG推進とイノベーション創出

多様な人財の活躍

カーボンニュートラルへの対応

イノベーションを支える体制構築

- 間接部門の効率化と生産性向上
(24年度目標)
売上高販管費比率 **19%以内**
(21年度：20%)
- 付加価値向上
& 固定費抑制/削減
(24年度目標)
売上総利益率 **25%以上**
(21年度：24%)
- GHG削減
(30年度目標、19年度比)
事業活動に伴う排出：**30%削減**
製品使用段階の排出：**15%削減**
- 女性役員クラス (プロパー)
(24年度目標) **1名以上**

3. 中計2024基本方針 (3) グループ戦略

電力インフラグループ

発・変電機器事業：投資成果の創出と事業規模の拡大

インド拠点

- **インド事業の規模拡大**・インド以西への進出
- 日・ASEANへの製品供給

ASEAN・中国拠点

- **ベトナム市場での事業拡大**
- シンガポール市場トップシェア維持とO&M需要獲得

北米拠点

- **新会社を拠点に環境対策需要の獲得・事業拡大**

国内拠点

- **マザー工場機能の強化**
- 環境をテーマにした特長製品の拡充と拡販

2024年度経営目標 () は21年度目標

受注高	580億円	(515億円)
売上高	555億円	(475億円)
営業利益	20億円	(▲10億円)

電力エネルギー事業

分散型社会・カーボンニュートラルをチャンスに事業拡大

電力

- **送配電網整備の受注取り込み**
- DXを活用した次期変電所システム
+エコ化の展開

再生可能エネルギー

- **水力向け保守 (遠方保守、省力化)**
- **風力事業拡大 (O&Mの拡大)**
- 中小水力発電事業の拡大

3. 中計2024基本方針 (3) グループ戦略

社会システムグループ

公共インフラ関連事業

DXを活用した技術・製品・サービス・ソリューションを通し、分散型社会と環境に貢献

- **事業範囲の拡大 (パートナーシップ・PPP事業)**
- 環境に配慮した上下水道施設製品の展開
- **DXを活用した維持管理の省力化**
- セラ膜事業の収益力向上

社会システム関連事業

製品・保守を通じて、脱炭素とレジリエンス社会に貢献

- **BCP対応製品 (移動電源車等) とサービス強化**
- ICT技術の製品適用による提供価値の向上
- 日系企業向け海外EPC案件のリスク管理強化

2024年度経営目標 () は21年度目標

受注高	958億円	(795億円)
売上高	928億円	(913億円)
営業利益	56億円	(38億円)

電鉄システム事業

鉄道インフラを支え、カーボンニュートラルに貢献

国内

- **保守省力化への対応：**
(カテナリーアイ拡販、巡視点検レス対応等)
- 特長製品の拡販 (インピーダンスボンド等)

海外

- **プロジェクトリスク低減と収益力強化**
- 新規プロジェクト案件への取り組み (ASEAN)
- 日系商社・エンジニアリング会社との連携強化

3. 中計2024基本方針 (3) グループ戦略

電力インフラG&社会システムG

電力インフラGと社会システムGのシナジーで新しい価値を創出し、「レジリエント」かつ「サステナブル」な地域の基盤づくりに取り組む。

◆ 取組み事例①

IoTを活用したスマート雨水マネジメントのための共同実証実験（守谷市）

◆ 取組事例②

洪水・浸水対策支援サービスの実証実験（つくばみらい市）



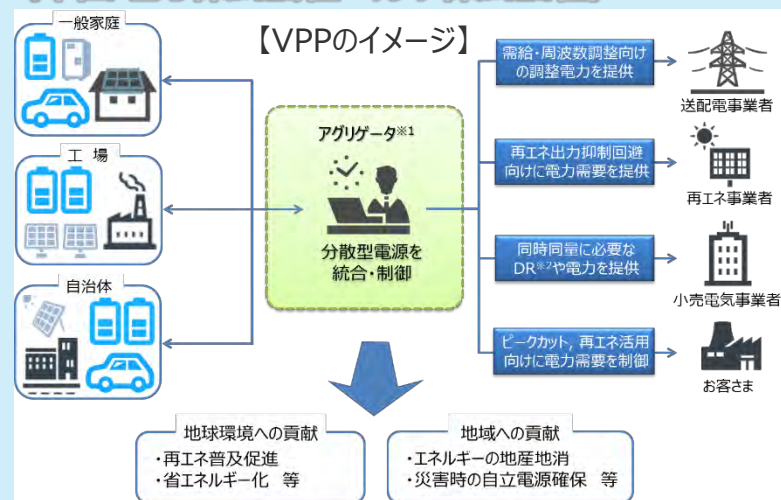
【協定締結式典（守谷市）】



【協定締結式典（つくばみらい市）】

◆ 取組み事例③

EV駆動用のバッテリーのリユース技術を活用したバーチャルパワープラント（VPP）実証実験（中国電力株式会社・マツダ株式会社）



産業電子モビリティグループ^o

電動カソリューション事業

電動化・デジタル化を通じた省エネ・省人・省力化に貢献

- **モータ・インバータ：**
IoT活用による保守サービス・ソリューション
(ELMODISとの連携)

- **産業車両：**
FL向け市場シェアと電動建機などへの領域の拡大

- **搬送：**
SI・ロボットメーカーとの連携拡大



電子機器事業

社会のデジタル化による豊かな未来創りに貢献

- **VC製品** : 北米への拡販
カスタム製品の開発と拡販
- **X線管/源** : 大電流・高電圧化



2024年度経営目標 () は21年度目標

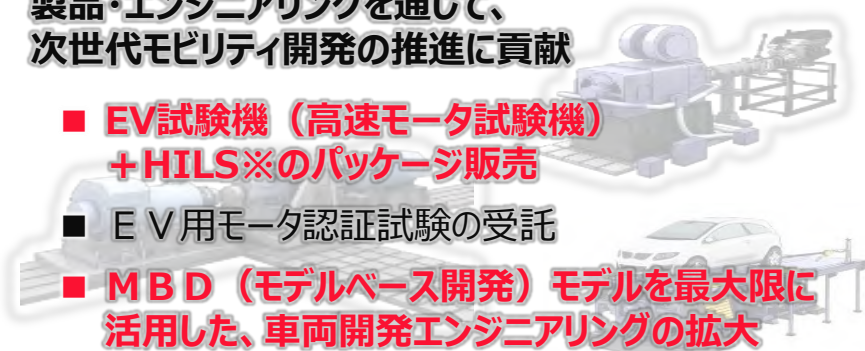
受注高	1,000億円	(653億円)
売上高	1,000億円	(659億円)
営業利益	81億円	(15億円)

モビリティT&S (Testing & Solution) 事業：

製品・エンジニアリングを通じて、
次世代モビリティ開発の推進に貢献

- **EV試験機 (高速モータ試験機)**
+ HILS※のパッケージ販売
- EV用モータ認証試験の受託
- **MBD (モデルベース開発) モデルを最大限に活用した、車両開発エンジニアリングの拡大**
- 中国・米国向け電動化対応製品の拡販

※HILS (Hardware-In-the-Loop-Simulation)
エンジン機能や車両挙動を数値化し、実機を模した開発用シミュレータ



3. 中計2024基本方針 (3) グループ戦略

産業電子モビリティグループ

EV事業：脱炭素社会に向けた電動車両普及に貢献

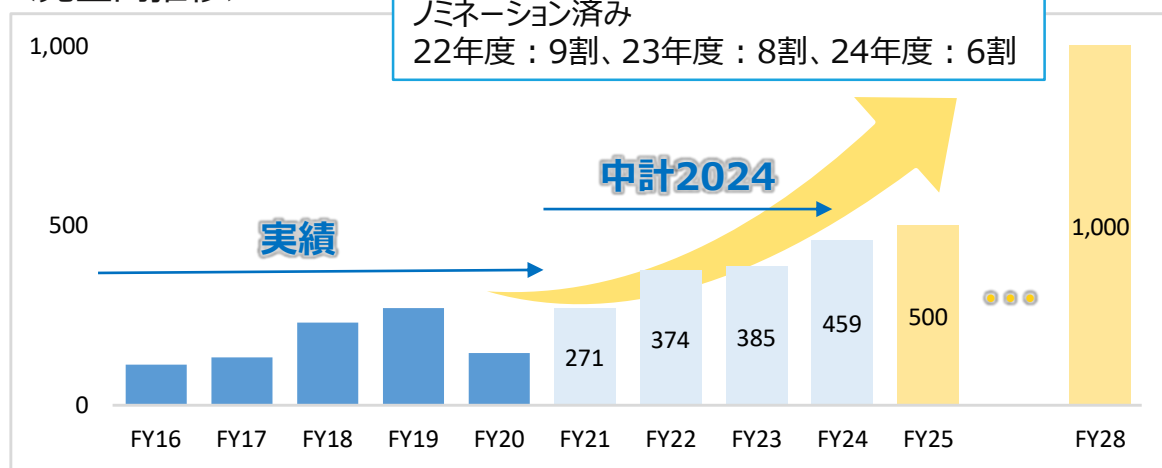
- 地産地消型の事業展開とシェア拡大
(設備投資の成果創出)
- 次世代モビリティ対応製品強化
(冷却技術・高速化・ノイズレス技術)
- e-Axleの小型・軽量・高効率化
- **新規顧客（中国+国内）の開拓**
- **事業規模1,000億円に向けた生産能力の増強**

<モータ・インバータ 年間生産台数>

	年産
国内拠点（沼津・名古屋・甲府）	79万個
中国拠点（杭州）	20万個 ※ (Max 34万個)

※ 10万個(Max17万個)は、FY21稼働予定。
残りの10万個(Max17万個)はFY23稼働予定。

<売上高推移>



3. 中計2024基本方針 (3) グループ戦略

フィールドエンジニアリンググループ

フィールドエンジニアリング事業

LC E (ライフサイクルエンジニアリング) を柱とした
スマートソリューションサービスの提供

- ワンストップと環境保全の統合 (省エネ・GHG削減)
- **スマート保安の推進 (遠隔メンテ、状態監視等)**
- 若手技術者の育成と熟練技術者の活躍できる職場づくり

2024年度経営目標 () は21年度目標

受注高	420億円	(395億円)
売上高	410億円	(394億円)
営業利益	60億円	(58億円)



3. 中計2024基本方針 (4) 両利きの経営の推進

既存領域で得た収益を新規領域への投資に回し、新しい社会づくりを加速させる。

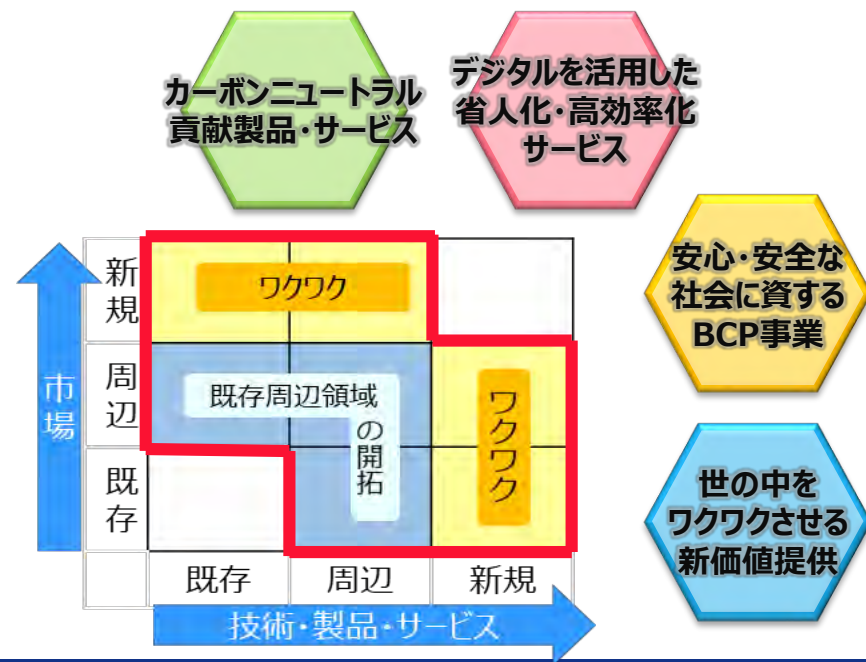
既存事業で得た収益を積極的に新規領域の探索や投資に回す
「両利きの経営の推進」

新領域への投資予算枠を設定し、
組織・個人発のアイデアを磨き・事業化

人と組織、両輪の強化を目指した
「イノベーションを支える3本の柱」

- ①イノベーションプロセスの整備
- ②新規開発を担う多様な人財の育成
- ③新たな社会ニーズの探索・共創

新しい社会を支える新しい価値創出
 (目標：2024年売上高50億円)



3. 中計2024基本方針 (5) ESG経営の推進

2030年の目指す社会を想定し、「ありたい姿・ビジョン」を設定。今年度にかけて、バックキャストから取り組むべき事項を逆算し、**ESG経営を軸とした経営・事業戦略に深化させる。**

社会変化想定

「気候変動」
「デジタル化」
「多様化」

明電舎が目指したい社会の姿

- ・ 人間社会と自然が調和したレジリエントな社会
- ・ 安心かつ豊かさ・ワクワクを感じられる社会
- ・ 様々なコミュニティや人が共生できる社会

明電舎のDNA（強み）

「誠実な姿勢」「責任感」「社会貢献」
失ってはいけないDNA
「イノベーション精神」「主体性」

ありたい姿・ビジョン

「地球・社会・人に対する誠実さと共創力で、新しい社会づくりに挑む」

目指す社会に向けて
注力する領域

リニューアブル
エネルギー

サステナブル
インフラ

グリーン
モビリティ

スマート
インダストリー

大事にする
価値観

持続可能性

多様性

誠実さと責任感

未来志向

3. 中計2024基本方針 (6) 資本政策

財務健全性を高めることを前提に、成長への投資と株主還元を実施していく。

投資戦略

成長投資

EV事業、風力リプレースへの投資、他

通常投資

既存生産設備の更新、環境対策に関する投資、他

4か年累計営業キャッシュフロー：
700~750億円

株主還元

事業を通じた企業価値の向上

安定配当の継続（配当性向30%レベル）

財務戦略

自己資本の拡充：1,200億円

資産の圧縮・有効活用

ネットD/Eレシオ 0.25~0.30倍

MEIDEN

Quality connecting the next