

「人と技術のQuality」を高めて、 社会インフラの未来と産業の進化を支え、 人々の明日の暮らしをよくすることに つなげていきます。

2018年6月に代表取締役社長に就任いたしました三井田です。明電舎は1897年の創業以来、ものづくりメーカーとして様々な技術や製品・サービスを創出し、社会の持続的な発展に貢献してきましたが、2017年には創業120年を迎えました。多くのお客様から信頼されご愛顧いただいたことに、改めて感謝申し上げます。

また、昨年は「より豊かな未来をひらく」「お客様の安心と喜びのために」というグループ企業理念のもと、明電グループの新企業スローガンとして「Quality connecting the next」を制定しました。「人と技術のQuality」を高めて、社会インフラの未来と産業の進化を支え、人々の明日の暮らしをよりよくすることに繋がっていきたいという想いを込めています。

そして2018年、飛躍に向けた力強いステップとして、「中期経営計画2020」を策定しました。事業環境が変化するなか、海外変電鉄道事業や自動車関連事業などの成長事業の規模拡大を図り、IoT・AI技術などを活用し新たな価値創出を行い、更に成長発展する企業を目指してまいります。

代表取締役 取締役社長

三井田 健



■ 2017年度の振り返り

国内事業の収益基盤強化、海外事業の成長拡大に取り組み、グループ業績は堅調な結果となりました

— 2017年度を振り返っていかがでしたか？

昨年度を振り返りますと、わが国の経済は、企業業績の改善や設備投資の増加など、緩やかな景気回復基調を持続した1年であったと思います。一方、世界経済に目を向けますと、米国の政策運営や朝鮮半島、中東の地政学的リスク等、先行きの不透明感はあるものの、米国では景気の回復が続いており、アジア地域においても景気持ち直しの動きがみられました。

このような中、明電グループは最終年度である中期経営計画「V120」完遂に向け、製品競争力強化に注力し、国内インフラ事業における「国内事業の収益基盤の強化」を着実に進め、また、新興国の成長の歩みに合わせた「海外事業の成長拡大」に取り組んでまいりました。

その結果、明電グループの業績は、連結売上高が2,418億円3千2百万円(前期比9.9%増)、営業利益113億8千1百万円(前期比28.6%増)、経常利益99億9千2百万円(前期比21.7%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は70億5千6百万円(前期比22.9%増)となりました。

主な経営指標については、自己資本比率が前期比で0.7ポイント上昇し30.3%、ROEは前期比で1.0ポイント上昇し9.2%、営業利益ベースのROAは前期比で0.9ポイント上昇し、4.4%となりました。

中期経営計画2020 (2018~2020年度)

～飛躍に向けた「力強いステップ」～



■ 「V120」の総括と事業環境

「製品競争力の強化」「国内事業の収益基盤強化」、「海外事業の成長拡大」の基本方針のもと、着実に成果をあげることができました

—「V120」の総括をお願いします。

明電グループは、前中期経営計画「V120」(2015~2017年度)において、「製品競争力の強化」及び「国内事業の収益基盤強化」、「海外事業の成長拡大」を方向性として掲げ、「新たなパートナーシップの構築」や「事業の方向付け」をはじめとする重点施策に継続的に取り組み、着実に成果を挙げました。

成果としては、製品競争力の強化による特長製品の創出や水力事業、保守・サービス事業の受注拡大、インド・プライム明電やドイツ・トリデルタ明電含などのパートナーシップの推進、また、海外事業については海外売上高比率30%を達成し、確かな成長が確認できました。



— 明電グループを取り巻く経営環境をどのようにお考えですか。

明電グループを取り巻く環境について、国内市場につきましては、人口減少などにより新規需要が減少し、価格低減圧力が高まっています。一方で、設備老朽化による更新・延命化需要、省エネルギー化などのニーズは堅調です。公共分野では、広域化や官民連携など自治体インフラサービスの形態の多様化が推進されています。

海外市場につきましては、アジアを中心とする新興国では、人口増加や都市化などにより、電力・鉄道・上下水道などのインフラ需要は引き続き拡大基調にあります。

また、環境規制強化、クルマの電動化・デジタル化、IoT・AIの技術発展といった世界的潮流は、明電グループにとって事業拡大の好機であり、その動向を見極めて、迅速に対応していく必要があります。

■ 「中期経営計画2020」～飛躍に向けた「力強いステップ」～

更なる飛躍に向けた「力強いステップ」を踏むフェーズと位置付け、「成長に向けた投資」と「着実な業績拡大」の両立を図ります

—「中期経営計画2020」が策定されました。

コンセプトについてお聞かせください。

当社は、2018年度から2020年度までの3か年を計画期間とする「中期経営計画2020」を開始しました。「中期経営計画2020」では、更なる飛躍に向けた「力強いステップ」を踏むフェーズとして、設備・人財・研究開発・パートナーシップ強化などの投資・施策を積極的に行います。

そして、本中期経営計画に続く「ジャンプ」の期間において、事業拡大と同時に、均衡のとれた事業構成とし、利益率を向上させることで、「質の高い」成長の実現を目指していきます。

—「中期経営計画2020」の基本方針についてお聞かせください。

本中期経営計画の基本的な方針としては、最適リソース配分を図るため、事業領域を3つに分類し、それぞれの戦略を

実行します。

まずひとつ目の領域は、「成長事業」です。海外事業、自動車関連事業など、市場の更なる拡大が見込まれる事業を「成長事業」と位置付け、積極的にリソースを投入することにより、事業の規模拡大を目指します。

次にふたつ目の領域は、「収益基盤事業」です。水処理・公共インフラ事業、電力・再生エネルギー事業、保守・サービス事業など、安定的な収益基盤となる事業を「収益基盤事業」と位置付け、ビジネスモデルの変革、生産性の向上により収益力を強化します。

最後の領域は、「新たな成長事業」です。「新たな成長事業」として、更なる市場拡大が期待できる半導体製造装置向け事業の規模拡大に向けた投資を行うとともに、新規事業の創出を図ります。

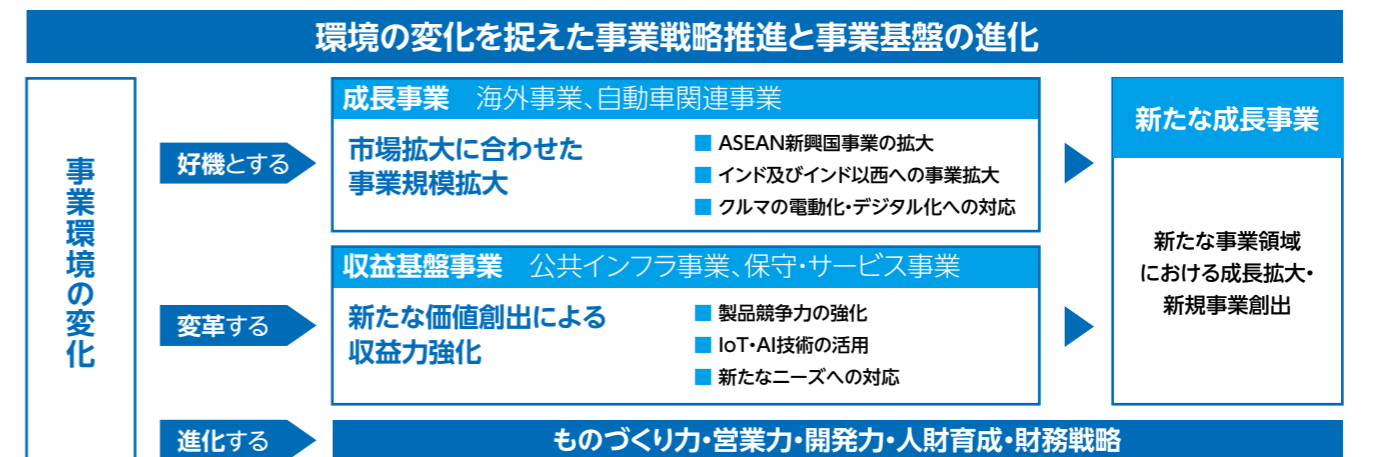
これらの方針のもと、更なる企業価値の向上を目指し、積極的な投資を行うと同時に、収益力の強化に取り組んでまいります。

— 各事業セグメントの戦略についてはいかがですか。

(1) 社会インフラ事業分野

成長事業としては、海外電力分野において、前中期経営計画から取り組んでいる、東南アジア現地企業とのパートナーシップを更に進め、現地の電力市場への参入を実現します。また、欧米市場においては、真空遮断器や避雷器など特長製品の拡大に注力します。更に、連結子会社化したインドの変圧器製造・エンジニアリング会社であるプライム明電を中心に、インド国内の電力会社への参入、高速鉄道案件の獲得、インド以西への進出などの戦略を加速します。海外鉄道分野では、シンガポール東西南北線更新事業をはじめとする大型プロジェクト案件を着実に遂行するとともに、都市交通案件や高速鉄道案件プロジェクト等、今後の旺盛な需要に対応できるように、体制強化を図ります。

収益基盤事業としては、水処理・公共インフラ事業、電力・再生エネルギー事業において、非連続的な製品の原価低減、及びビジネスモデルの変革を強力に推進します。明電グループ



内に蓄積してきた製品データ、ノウハウをベースに、IoT・AI技術を掛け合わせ、運転管理の自動化・省力化の実用化を目指します。また、自治体によるインフラサービスの広域化やエネルギー・水などの分野横断的な取組み、官民連携など、新たなニーズに対応できる提案力の強化、体制構築を推進します。民需向け事業においては、高低圧配電盤の大幅な原価低減、保守・サービス事業との連携による営業効率の向上等により、需要の確実な取り込みを図ります。

(2) 産業システム事業分野

成長事業としては、自動車関連分野において、EV/PHEV用モーター・インバータ増産対応の設備投資、開発人材の増強により、新たな量産案件の受注獲得を実現します。また、動力計測事業においては、パートナーシップ戦略を推進し、クルマの電動化・デジタル化、モデルベース開発に対応したエンジニアリング力の強化を図るとともに、EV/PHEV用モーター・インバータ事業との相乗効果を発揮します。

収益基盤事業としては、産業用モーター・インバータ等の電動化応用事業において、既存製品の収益力強化、及びパートナーシップ等による新製品創出を行います。無人搬送システム事業においては、システムインテグレータとの協業により特長製品を創出し、収益力の強化を図ります。

新たな成長事業としては、半導体製造装置関連分野において、引き続き市場の拡大が見込まれており、増産対応の設備投資を継続するとともに、新製品の開発による成長を目指します。セラミック平膜事業においては、再生水需要の高まり、環境規制の強化により、市場の拡大が見込まれており、他社との協業による営業体制強化を行うことで、事業を拡大します。

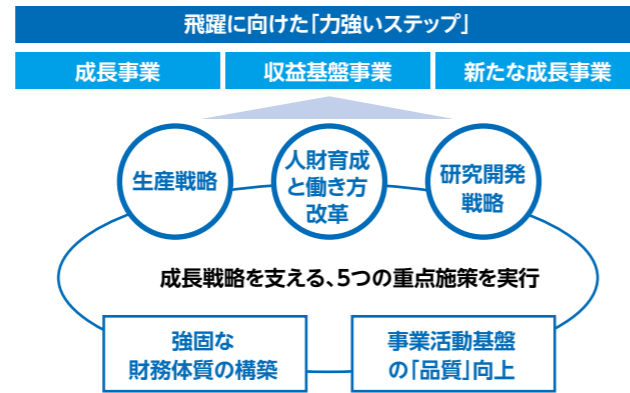
また、2017年4月に新設した事業開発部、2017年8月に設置したシリコンバレーオフィスによる活動等により、新たな成長事業の創出を促進します。

(3) 保守・サービス事業分野

保守・サービス事業においては、ライフサイクル・エンジニアリングを軸としたワンストップサービスを展開します。加えて、人口減少や地方自治体における財政難などが今後更に進むと想定される中で、事業をファシリティ・マネジメントへと発展させていきます。IoT・AI技術を活用した予兆診断技術の高度化による予防保全サービス等や、省力化・低コストの運用を提供していきます。

— 重点施策についてもお聞かせください。

これらの戦略を完遂するために、『生産戦略』、『人財育成と働き方改革』、『研究開発戦略』、『強固な財務体質の構築』、『事業活動基盤の「品質」向上』の5項目に重点を置いて、具



体的な施策を実行してまいります。

① 生産戦略

「成長事業」、「新たな成長事業」においては、事業の規模拡大・増産に対応した設備投資を行います。例えば、量産製品における生産自動化、検査工程の自動化など、生産効率の向上を図ります。また、「収益基盤事業」においては、システム製品の収益力強化に注力します。IoT・AI技術を用いたスマート工場化や設計自動化等の投資やサプライチェーンの最適化により、更なる製品競争力の強化を目指します。

② 人財育成と働き方改革

事業展開を支える基盤として、人財育成の更なる強化に努めます。技術研修の充実、海外研修センターの活用やナショナルスタッフとの交流等を推進し、次代を担うグループ人材の育成に取り組んでまいります。

まず、「成長事業」においては、海外鉄道プロジェクト案件に携わる現地ナショナルスタッフの育成や、市場拡大が見込まれるEV用モーター・インバータの開発人材獲得に注力します。また、「収益基盤事業」においては、自治体によるインフラサービスの広域化や官民連携に対応するため、領域横断的な営業体制の構築、営業人材の育成、及び提案力向上に注力します。

そして、働き方改革につきましては、新たな実行計画として「スマートワーク2020」を策定し、生産プロセス改革や合理化設備の投資、RPAの活用などによる生産性向上に注力するとともに、ダイバーシティの実現に向けた育児・介護支援制度拡充などの施策も積極的に展開してまいります。

③ 研究開発戦略

「V120」の成果を引き継ぎつつ、基盤技術・製品技術の更なる強化を行い、次世代を担う新製品・システムを創出します。

海外電力分野・自動車関連分野などの「成長事業」にリソースを集中し、新製品の開発に注力するとともに、「収益基盤事業」については、新たな付加価値を提供すべく、IoT・AI等のデジタル技術を強化します。また、研究開発のスピードアップを

図るため、フロントローディング設計・モデルベース開発などの新しい手法の導入に取り組みます。同時に、シリコンバレーオフィスの活用、更に外部研究機関との連携を強化してオープンイノベーションを推進してまいります。

④ 強固な財務体質の構築

更なる飛躍のために必要な投資を積極的に行ってまいります。それと同時に、収益性改善による自己資本の充実、資産効率化によるキャッシュ創出力の向上により、強固な財務体質を実現し、持続的な成長に向けた基盤を構築します。また、資金調達が多様化により、財務安定性を確保します。

これらを実現するために、具体的な財務目標を設定し、グループを挙げて目標達成に向けた体質強化に努めます。

⑤ 事業活動基盤の「品質」向上

明電グループは、社会インフラを支える企業として、製品・システム・サービスの継続的な品質の向上に取り組んでまいります。加えて、労働災害撲滅、コーポレート・ガバナンスの確実な実施など、事業活動の基盤となる活動の「品質」向上についても積極的に取り組みます。

また、明電グループは、SDGs(持続可能な開発目標)のGoal13「気候変動に具体的な対策を」を、当社の重要な経営課題の一つであると捉えており、これまでも地球温暖化や資源枯渇などのリスクに対し、環境配慮型の製品・サービスの展開による環境貢献を推進してきました。今後は、このような活動をより強化することにより、事業活動に伴う温室効果ガス排出を2030年度までに30%削減(2017年度比)することを目指します。これらの活動により、企業スローガン「Quality connecting the next」に込めた想いを実現していきます。

— 財務目標についてはいかがですか。

一連の施策を通じて、「中期経営計画2020」最終年度である2020年度において、売上高2,800億円、営業利益140億円、経常利益135億円、親会社株主に帰属する当期純利益94億円の達成を目指します。ROE10%、ROIC7%、営業利益率5%を目標に設定し、効率の高い経営を実現するとともに、飛躍に向けた投資、強固な財務体質の構築を行ってまいります。

■ ステークホルダーの皆様へ

社会から信頼され、必要とされる企業を目指して

— 最後に、ステークホルダーの皆様へメッセージをお願いします。

明電グループの強みであり、価値創造の源泉は、お客様と長くお付き合いさせていただく中で培ってきた社会インフラを



支えるという強い「使命感」、お客様とのネットワークやグループ内連携などの「つながり力」、そして、お客様の要望や課題に対してスピーディーかつ柔軟に応える「機動力」です。今後もこの3つの強みを継続・発展させることで、企業価値の最大化を目指します。

私たちはこれからも、より豊かで住みよい未来社会の実現に貢献するために、新しい技術と新たな価値の創造に積極果敢にチャレンジし続けます。

財務目標(連結)

	2017年度実績	2018年度予想	2020年度目標
売上高	2,418	2,450	2,800
営業利益	113	115	140
経常利益	99	108	135
親会社株主に帰属する当期純利益	70	75	94

	2017年度実績	2018年度予想	2020年度目標
社会インフラ	売上高	1,470	1,420
	営業利益	40	35
産業システム	売上高	560	630
	営業利益	43	49
保守・サービス	売上高	339	350
	営業利益	35	38
不動産	売上高	34	35
	営業利益	13	13
その他(消去含む)	売上高	13	15
	営業利益	▲20	▲20
計	売上高	2,418	2,450
	営業利益	113	115

	2017年度実績	2018年度予想	2020年度目標
ROE	9.2%	9.2%	10%
ROIC	—	—	7%
営業利益率	4.7%	4.7%	5%

	2017年度実績	2018~2020年度 3か年累計額
設備投資	75億円	300億円
成長投資	5億円	200億円
研究開発費	94億円	300億円以上

	2017年度実績	2020年度目標
自己資本額	802億円	1,000億円
連結配当性向	28.9%	安定的に30%レベル