



中期経営計画「V120」

～製品力で新しい「未来」を創造する～



2015年 5月19日

株式会社 明電舎

はじめに

前中期経営計画「POWER5」フェーズⅢの総括

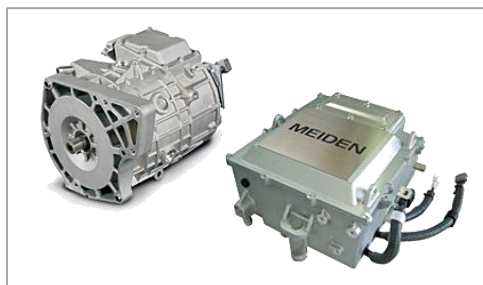
経営環境の想定と取組むべき課題

「成長事業」の拡大
 (電気自動車用モータ・インバータ、太陽光発電用変換装置)
 ⇒ 業績回復から、新たな成長軌道へ

連結業績推移

POWER5フェーズⅢ目標値は12年5月時点 単位:億円

	2012年度	2013年度	2014年度	
			フェーズⅢ目標	実績
売上高	1,977	2,161	2,300	2,302
営業利益	78	95	125	111
経常利益	59	78	110	105
当期純利益	40	66	65	68



電気自動車用
モータ・インバータ



三菱自動車工業(株)様
アウトランダーPHEV



太陽光発電用変換装置
(SPシリーズ)

国内市場

市場のニーズや課題の変化

- インフラ市場のダウンサイジング時代の到来
- 電力システム改革や電源構成の見直し議論

海外市場

インフラ需要は堅調に推移

- アジアを中心とする新興国経済は中長期的発展を継続
- 電力・上下水道・鉄道等のインフラ需要は堅調

取り組むべき課題と成長戦略の方向性

2012 2013 2014	2015 2016 2017	2020～
「POWER5」フェーズⅢ	中期経営計画「V120」	
【成長戦略の方向性】 <ul style="list-style-type: none"> ■ 業績回復から新たな成長軌道へ 	「国内事業の収益基盤強化」と「海外事業の成長拡大」の両立へ	社会インフラの未来を支えて持続的に成長・発展する重電メーカー
【取り組むべき課題】 <ul style="list-style-type: none"> ■ 「成長事業」の拡大 ■ 海外事業は更なるジャンプアップを目指す 	国内事業 収益基盤強化を追求	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内・海外で持続的に成長・発展するサイクル
海外売上高比率 14年度：24%	海外売上高比率 30%突破へ	<ul style="list-style-type: none"> ■ システムと製品の連繋により成長・発展するサイクル

中期経営計画「V120」の概要

1. **V120** のコンセプト
2. **V120** 基本方針
3. 各事業セグメントの戦略
4. 重点施策
5. 財務目標

計画名の由来：
創業120周年（2017年度）
に向けた成長ビジョン

V120

～製品力で新しい「未来」を創造する～

Make and Innovate the Future by R&D And IoT

Manufactures (製品力)

International (グローバル展開)

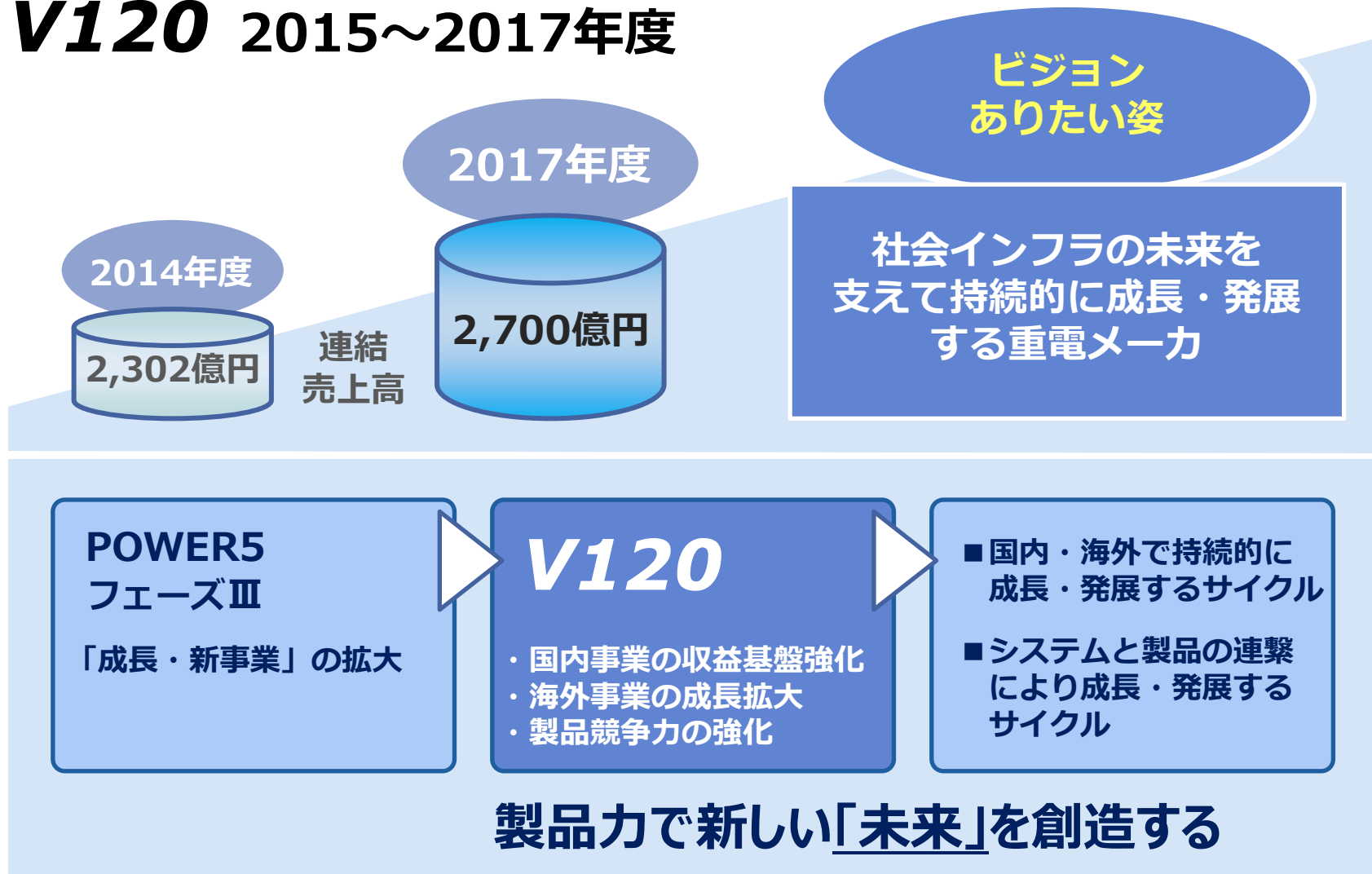
Relationship (お客様、パートナーとの良好な関係)

Additional Value (付加価値の最大化)

IoT (IoT時代への対応)

1. 「V120」のコンセプト（ビジョン・位置づけ）

V120 2015～2017年度



2. 「V120」の基本方針

(1) 国内事業の収益基盤強化

(2) 海外事業の成長拡大

(3) 製品競争力の強化
(変電 発電 電力変換 電動力応用)

【国内】
ビジネスモデルの変革

- ICT・IoT活用によるシステム技術・製品力強化
- ワンストップサービスの強化



【海外】
「国の成長」の歩みに合わせた事業展開

- ASEAN新興国事業の拡大
- 営業・技術、保守サービス強化
- 成長投資の実行

製品競争力の強化 (= 価格競争力の強化 + 独自性・特長を備えた製品創出)

- ・ 開発・製造・販売が一貫した事業戦略の展開 (製品事業部の新設)
- ・ 新たなパートナーシップの構築

2. 「V120」の基本方針【製品競争力の強化】

コア製品（発電、変電・配電、電動力応用）の
製品力強化と種まきを実行

基盤技術 + 特長技術

基盤技術



発電



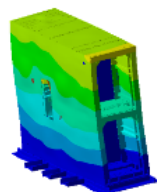
変電



電動力



電子



解析

材料



小型化、高効率化、絶縁、冷却…

ICT/Service



電力・エネ



水環境



電鉄



動計

製品付加価値の最大化+システム技術強化

次世代への種まき

- ①国内外エネルギーインフラ動向
 - ②社会情勢、社会課題の変化
- を見据えた技術開発

新たな「パートナーシップ」の構築

2. 「V120」の基本方針【製品競争力の強化】

11/20

システムと製品の連繋により持続的に成長・発展

コア製品の強化



145kV級 GIS

アレスタ (避雷器)

145kV級 真空インタラプタ (V I)

変電設備



タービン発電機



トランスレス
高圧インバータ



水処理設備
(セラミック平膜)

明電グループの事業基盤

社会インフラ分野(水環境、輸送(鉄道、自動車)、エネルギー)

幅広いお客様

一連の製品力、
システム構築力

社会インフラを支える
使命感、つながり力、機動力

製品事業の HOW TO

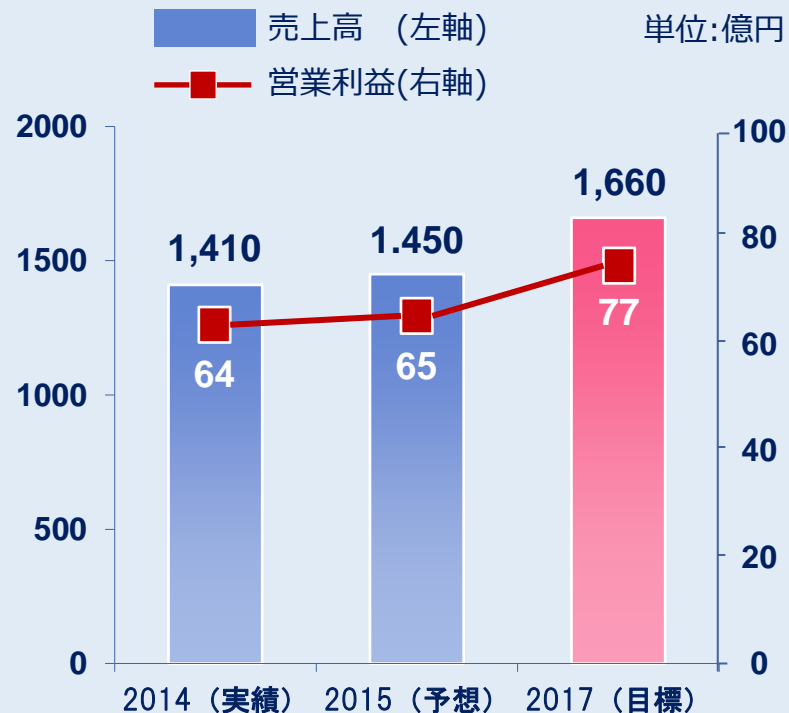
ASEAN・中東の電力会社向けの拡大
海外鉄道会社・産業の拡大

製品競争力の強化
海外営業・技術要員の増強
品質保証・保守サービス体制の強化
Prime Meiden Ltd.の活用

システム事業の HOW TO

鉄道、水環境など国内分野の収益拡大
(ICT・IoT、ワンストップサービスの活用)

セラミック平膜、統合EMS等の早期確立



製品事業の HOW TO

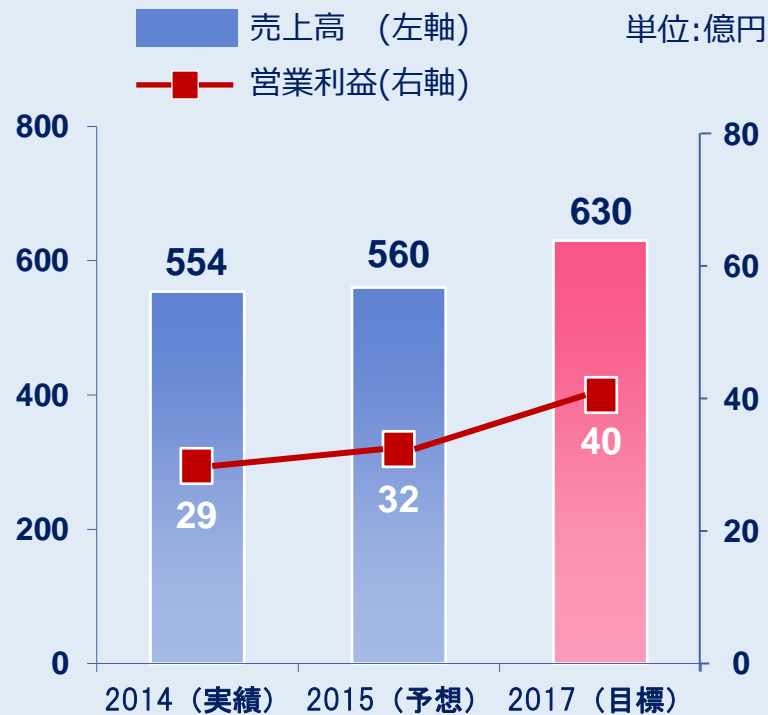
特長製品の拡販

(プラグインハイブリッド・
電気自動車用エレベータ用、
フォークリフト用モータ・インバータ、
真空コンデンサ等)

トランスレス高圧インバータ、高速モータ等、
新たな技術開発による新分野開拓

システム事業の HOW TO

動力計測システム：自動車解析用・
評価システムのインテグレータへの飛躍

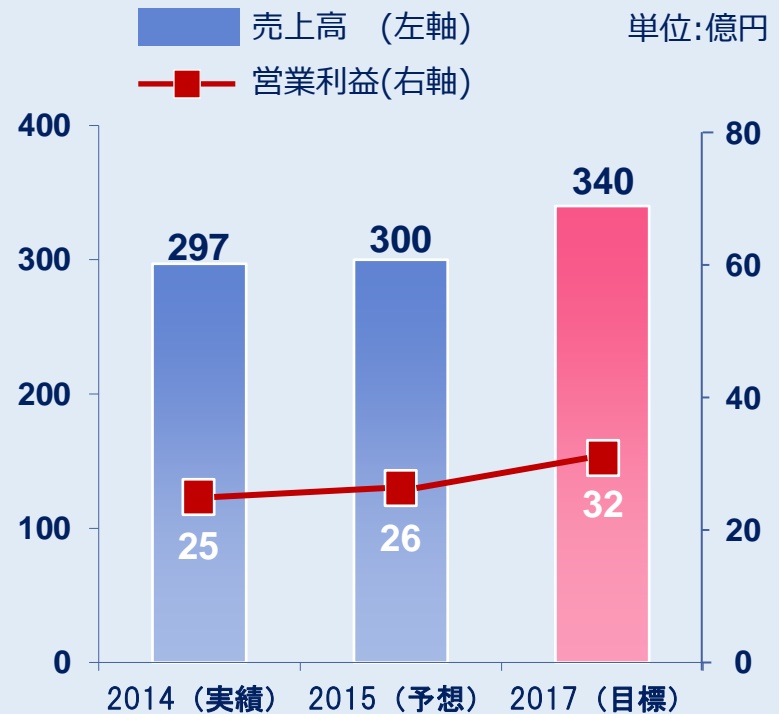


3. 各事業セグメントの戦略【保守・サービス事業】^{14/20}

施設全体のワンストップサービスの強化
(保守・点検、維持管理から運転管理まで)

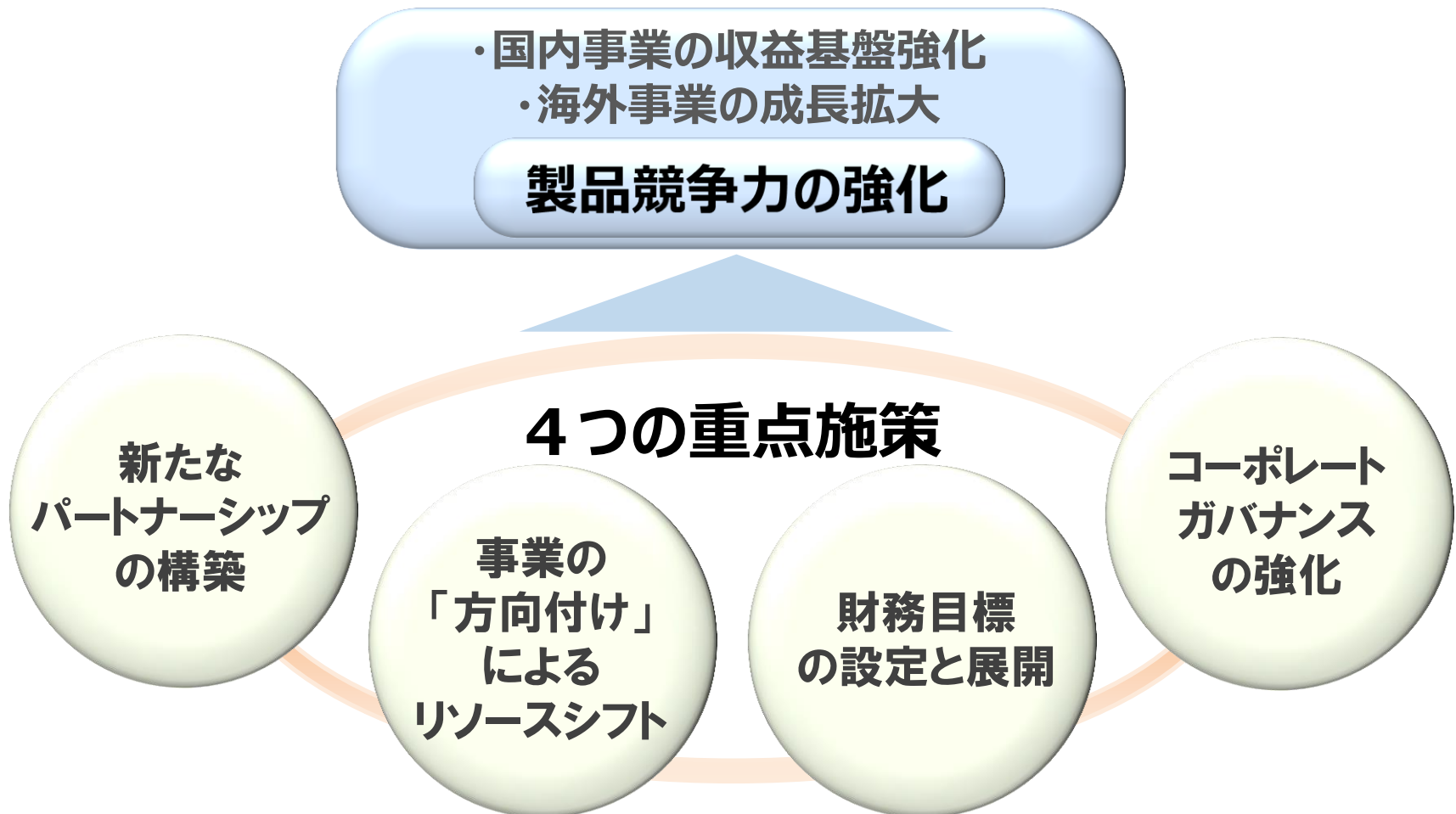
維持管理・運営のアウトソーシングや
インフラの長寿命化などの需要獲得

- アジアなど新興国の保守サービス体制強化
- 再生可能エネ関連（太陽光・風力）の保守サービス強化



4. 「V120」の重点施策

成長戦略の実行を支える、4つの重点施策を実行



(株)小野測器
(自動車試験事業の
業務及び資本提携)



イームル工業(株)



Prime Meiden Ltd.
(インド)



水処理関連の
公共セクター

オルガノ(株)
(国内公共上水道分野
における業務提携)

既存パートナーとの連繋強化

明電グループ

新たなパートナーシップの構築

異業種他社

新興国の
地場メーカ

国内外の
公共セクター

研究機関

5. 「V120」財務目標

単位：億円

	2014年度実績	2015年度予想	2017年度目標
売上高	2,302	2,350	2,700
営業利益	111	115	140
経常利益	105	110	135
当期純利益(※)	68	75	90

※ 2015年度予想、2017年度目標の当期純利益は「親会社株主に帰属する当期純利益」

5. 「V120」財務目標【事業セグメント別】

18/20

単位：億円

		2014年度実績	2015年度予想	2017年度目標
社会インフラ	売上高	1,410	1,450	1,660
	営業利益	64	65	77
産業システム	売上高	554	560	630
	営業利益	29	32	40
保守・サービス	売上高	297	300	340
	営業利益	25	26	32
不動産	売上高	32	33	34
	営業利益	12	12	12
その他 (消去含む)	売上高	8	7	36
	営業利益	▲20	▲20	▲21
計	売上高	2,302	2,350	2,700
	営業利益	111	115	140

5. 「V120」 財務目標

収益性目標

	14年度実績	15年度予想	17年度目標
ROE	10.9%	10.9%	10%以上
ROA（営業利益ベース）	4.4%	4.4%	5%以上

投資原資の確保

投資計画

	14年度 実績	15年度 予想	15~17年度 3か年累計額
設備投資	88億円	96億円	280億円以上
成長投資枠			120億円規模
研究開発費	102億円	103億円	300億円以上

成長戦略の実現

国内事業の
収益基盤強化

海外事業の
成長拡大

製品競争力の強化

海外売上高比率
30%以上

配当

連結配当性向 30%を目指す

「コーポレートガバナンス・コード」に則った ガバナンス強化の取組みを推進

企業価値の更なる向上

経営の効率性・公正性の更なる向上
I R 活動、S R 活動の継続実施



注意事項

本資料に記述されている業績ならびに将来予想は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、潜在的なリスクや不確実性を含みます。

そのため、実際の業績は当社の予想とは異なる可能性があることをご承知おきください。

