

株式会社明電舎

中期経営計画2024 ~アップデート~

2022年5月13日
取締役社長
三井田 健

1. 中計2024
2. 事業戦略のアップデート
3. サステナビリティ経営の推進・両利きの経営の推進
4. 数値マイルストーン
5. 資本政策

1. 中計2024 (1) ビジョンとありたい姿 ~全体像~

社会課題を先回りして解決することを通じて、持続的な企業価値向上を実現！

目指したい
社会

- ・ 人間社会と自然が調和したレジリエントな社会
- ・ 安心・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

時代
変化

「気候変動」
「デジタル化」
「多様化」

+

明電舎のDNA

「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」

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
~サステナビリティ・パートナー~

カーボンニュートラル & ウェルビーイング

リニューアブルエナジー

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

ソリューション
・デザイン

機器売り
保守サービス

DX

システム販売
維持管理

大事にする価値観
(Values)

持続可能性

多様性

誠実さと責任感

未来志向

ビジョン・
ありたい姿

提供価値

注力領域

提供方法

経営基盤
・企業文化

経営基盤

- ・ 透明性・公平性のある経営執行と監督
- ・ Qualityに拘った事業推進
- ・ 評価軸のアップデート（財務＋非財務、短期・中長期のバランス重視）

企業文化

- ・ 受け身から提案・未来志向・共創へ
- ・ 多様な人財が活躍できる社風、活気あふれる組織

1. 中計2024 (2) 初年度の振り返り

主な成果は、最終年度目標達成に向けた取り組みや目標設定ができたこと。
一方で、コロナによる進捗遅れの挽回、資材高騰といった新たな課題への対応が課題。

主な成果

- **海外拠点の整備**
⇒ ベトスター明電の子会社化、海外拠点見直し検討
- **ものづくり強化**
⇒ EV量産体制の構築(10月より中国生産が本格化)
- **収益基盤の維持・向上**
⇒ 国内インフラ事業と電子機器事業は堅調。
- **再エネビジネスの展開**
⇒ 八竜風カリプレースや中小水力の新規開発・促進

- **展開施策の具体化、目標設定**
⇒ GHG※削減やダイバーシティなど
- **イノベーション創出に向けた基盤整備**
⇒ イノベーションプロセスの整備

主な課題




- **成長事業の拡大・収益力強化**
⇒ コロナの影響を受け、インド・ベトナムを中心とした海外変電事業の進捗遅れ
⇒ 新規事業(オゾン)が進捗遅れ。
- **産電モ(電動・モビ)や電鉄事業の低迷**
⇒ 特にモビリティT&S事業は、業界自体が激変。
- **資材高騰・部材長納期化への対応**
⇒ サプライチェーンの見直し
⇒ 更なる生産効率化や原価低減への対応
- **従業員向けの対話・浸透施策**
⇒ 22年度以降、本格的に活動を展開

事業戦略

サステナ経営

2. 事業戦略のアップデート（1）事業環境の変化と業績目標へのインパクト

- ◆ 堅調な収益基盤事業は、21年度実績を受けて24年度目標を上方修正。
- ◆ 一方で、モビリティ&S事業、電鉄事業などの苦しい事業環境を反映。

項目	インパクト	アップデートの内容	
事業戦略	 好調な半導体市況	電子機器事業の業績改善	北米市場への事業拡大に向けた取組みを加速 国内メーカー向け需要の増大
		フィールドエンジ事業のシェア拡大	半導体装置向けメンテナンスストックの拡大、他
	 堅調なインフラ需要	水インフラ・膜水事業の業績向上	21年度実績を受けて、業績目標を上方修正、 シンガポール膜水案件の受注、他
	コロナ感染拡大  地政学リスク	お客様の投資減退、物価高など	電鉄事業、社会シス事業、電動力事業の売上・採算を見直し 新規事業の戦略進捗の見直し、他
	海外変電の戦略遅延	各拠点の受注強化、海外拠点の再編検討	
100年に一度のモビリティ大変革 	モビリティ&S事業の大幅な減速	売上想定を下方修正。工場稼働率低下への対策として、 固定費対策（配置転換など）・事業構造改革に着手	

2. 事業戦略のアップデート（2）事業グループ

電力インフラグループ



【2030年に目指す姿】

安定的な電力供給、再エネ事業を展開する
「サステナビリティ・パートナー」

2024年度経営目標

受注高 **595億円**

(2021実: 558億円、2022予: 550億円、前回発表 580億円)

売上高 **575億円**

(2021実: 523億円、2022予: 555億円、前回発表 555億円)

営業利益 **13億円**

(2021実: ▲18億円、2022予: ▲8億円、前回発表 20億円)

【主要戦略】

- ◆ 電力製品のものづくり力強化、再生可能エネルギー関連製品の領域拡大
- ◆ 国内における再生可能エネルギービジネスの展開加速（風力・中小水力）
- ◆ 海外重要拠点（印・越・米・独）の収益力向上、ASEAN・中国拠点の一部再編
- ◆ サービス強化による付加価値向上（ICT活用による保守高度化、O&M事業推進）

2. 事業戦略のアップデート（2）事業グループ

社会システムグループ



【2030年に目指す姿】

「誠実さと責任感」を大切に、人と技術とデジタル化で持続的に社会インフラを支える

2024年度経営目標

受注高 **950億円**

(2021実: 955億円、2022予: 835億円、前回発表 958億円)

売上高 **946億円**

(2021実: 947億円、2022予: 874億円、前回発表 928億円)

営業利益 **61億円**

(2021実: 61億円、2022予: 40億円、前回発表 56億円)

【主要戦略】

- ◆ 水クラウドを使った水道・下水道事業者向けのソリューション・デザインの提供
- ◆ 効率的な経営リソースの活用や官民パートナーシップの推進
- ◆ 環境配慮型製品・サービス（上下水・電鉄）の提供
- ◆ 海外プラントや大型電鉄プロジェクトのマネジメント強化

2. 事業戦略のアップデート (2) 事業グループ

フィールドエンジニアリンググループ



【2030年に目指す姿】

DX活用によりメンテナンスイノベーションを実現し、顧客への新しいソリューションと体験価値の向上を通じて安全・安心な社会インフラの維持に貢献する

2024年度経営目標

受注高 **420億円**

(2021実: 418億円、2022予: 410億円、前回発表 420億円)

売上高 **416億円**

(2021実: 395億円、2022予: 416億円、前回発表 410億円)

営業利益 **60億円**

(2021実: 59億円、2022予: 60億円、前回発表: 60億円)

【主要戦略】

- ◆ ワンストップサービスの更なる拡大
- ◆ 省エネ・GHG排出削減に重点をおいたソリューションサービスの拡大
- ◆ 半導体製造装置向けサービスの事業拡大 (2024年度受注目標 32億円)
- ◆ 技術者の早期戦力化 (年30名増員を計画、地域に根差したサービス提供、他)

2. 事業戦略のアップデート (2) 事業グループ

産業電子モビリティグループ



【2030年に目指す姿】

変化に強いモノづくり力の提供を通じて
電動化・デジタル化による
「カーボンニュートラル」社会の実現と
「グリーンモビリティ」の普及に貢献する

2024年度経営目標

受注高 **970億円**

(2021実: 653億円、2022予: 880億円、前回発表 1,000億円)

売上高 **960億円**

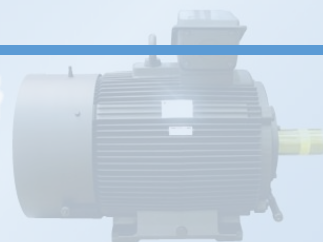
(2021実: 638億円、2022予: 861億円、前回発表 1,000億円)

営業利益 **71億円**

(2021実: ▲2億円、2022予: 36億円、前回発表: 81億円)

【主要戦略】

- ◆ 電動カソリューション：省エネと高効率化の推進、パートナーシップ戦略
- ◆ モビリティT&S：電動車両向け試験装置の提案と保守サービス強化
- ◆ 電子機器：市場ニーズに適応した製品の提供による顧客の困り込み



2. 事業戦略のアップデート（2）事業グループ

OEM販売生産戦略への追従に苦慮。体制見直しつつ、売上を確保していく方針。

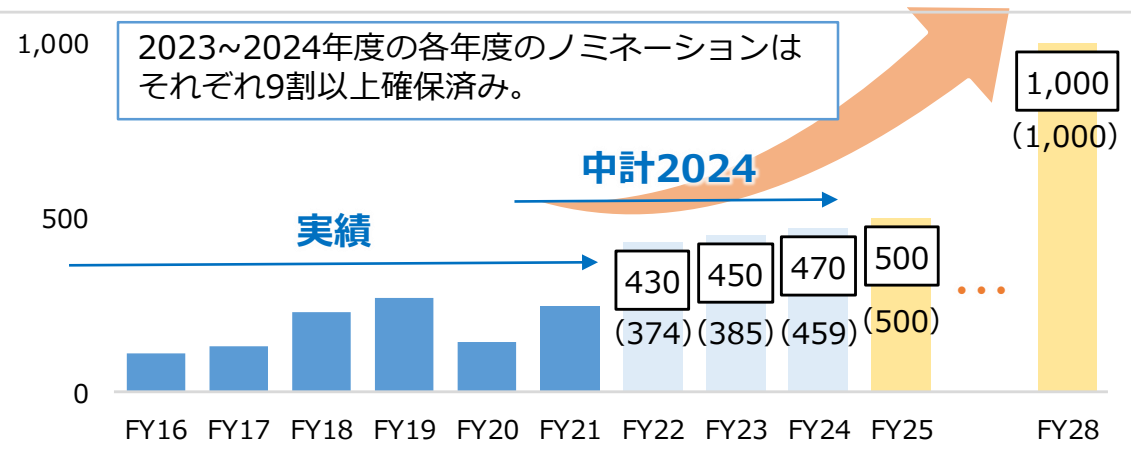
【EV事業の重点実施事項】

- ◆ ノミネーション確保 : 2025年度以降の負荷取り込みと、将来に向けた新製品開発
- ◆ 生産能力の向上・強化 : 中国における生産キャパシティの整備
- ◆ 新規市場・顧客開拓 : 安定した負荷獲得のための新規市場開拓と顧客の獲得

<明電舎（杭州）駆動技術有限公司>



<売上高推移>



() は21年5月発表値

2. 事業戦略のアップデート (3) 海外事業について

海外事業のキーワードは「攻め」と「守り」。「攻め」の事業戦略のコアは成長戦略。「守り」は、中長期的な海外事業を見据えた海外拠点の再構築。

『攻め』の事業戦略

- ・ 海外変電事業の投資成果の創出
- ・ 環境対応製品の市場投入・拡大
→ 主に変電製品。
- ・ EV用製品の海外展開
- ・ 新エリア・新たなニーズへの進出
→ 米国におけるVC拡販、他

『守り』の事業戦略

- ・ 海外生産拠点の最適化
及びSCM (※) 強化
- ・ 組織能力の強化
 - 現地法人の財務体質の強化
(資産管理・CF管理の強化)
 - コーポレートガバナンスの強化
(安全保障貿易管理の強化など)
 - 現地マネジメント人財の
獲得・育成

※ SCM : サプライチェーンマネジメント

3. サステナビリティ経営の推進・両利きの経営の推進

22年度以降は、風土醸成・意識改革等の浸透に注力。行動変容を促していく。

主な取組み

環境経営

- **第二次明電環境ビジョンの完遂に向けた省エネ設備への更新・再エネ電源導入**
 - ⇒ 再エネ電力導入等により、21年度GHG排出量（Scope1,2）は19年度比 年度計画は達成。
今後は、甲府明電舎や名古屋事業所における再エネ電力導入などの取組みを計画。
 - ⇒ 環境配慮設計の推進

ダイバーシティ&インクルージョン

- **従業員NPS®※導入や従業員アンケートを通じ、エンゲージメント向上に向けた各種制度見直しや職場環境の改善の実施**
 - ⇒ 工場の職場環境の改善に向けた庶務設備の更新、
- **サステナ経営実現に向けて、多様性のある人財要件の具体化と育成方針の検討**

※NPS®：ネット・プロモーター・スコア、
→ NPS®は、ヘイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、
サトメトリックス・システムズの登録商標です。

イノベーション

- **「共創」による新規事業テーマ創出・事業化の促進**
 - ⇒ 異業種他社とのパートナーシップ推進、アイデアコンテスト等の“行動変容”（関心から行動へ）
 - ⇒ 「明電ナプロセス・イノベーション」社によるピュアオゾン事業の拡大
 - ⇒ 「ELMODIS」社への出資・協業による「アセットモニタリングサービス事業」の確立

4. 数値マイルストーン（財務指標および非財務指標）

財務指標

単位：億円

	2021年度実績	2022年度予想	2024年度目標
受注高	2,596	2,700	3,000
売上高	2,550	2,700	3,000
営業利益	94	120	180
経常利益	102	120	175
当期純利益	67	84	120

営業利益率	3.7%	4.4%	6.0%
ROE	6.8%	8.0%	10.0%
ROIC	4.5%	5.5%	8.0%
設備投資	4か年累計 600億円（うち成長投資：200億円） （2021実：107億円、2022予：165億円）		
研究開発費	4か年累計 400億円 （2021実：98億円、2022予：110億円）		

自己資本額	1,019	2025年3月末 1,200億円
連結配当性向	安定的に30%レベル（2021年度：33.7%）	

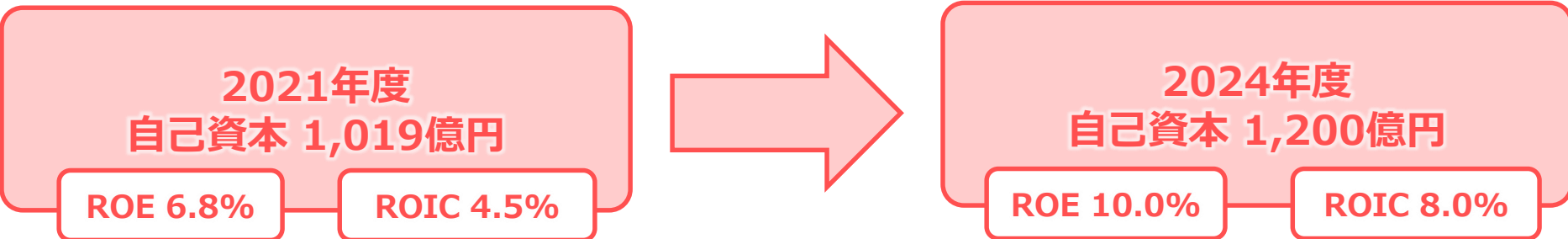
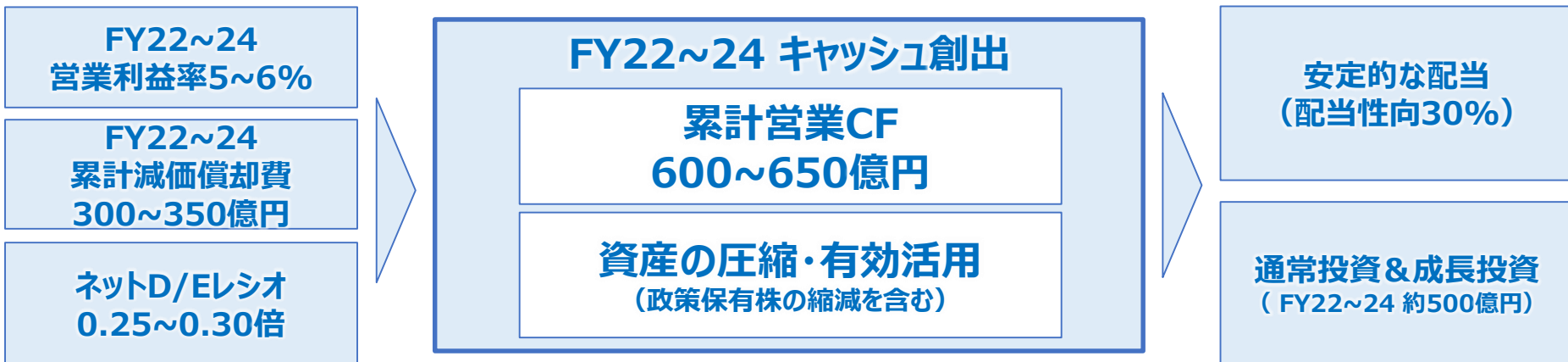
非財務指標

（赤字は前年5月発表からの変更点）

	目標値
事業活動に伴うGHGの排出： Scope1,2（2019年度比）	2024年度 6%削減 2030年度 30%削減
製品使用段階のGHGの排出： Scope3（2019年度比）	2024年度 6%削減 2030年度 15%削減
2040年「RE100」、2050年「カーボンニュートラル達成」	
女性役員クラス （プロパー）	2024年度 1名以上 2030年度 3名以上 （うち、執行役員1名）
外国人 現地法人社長	2024年度 3名以上 2030年度 5名以上 （うち、執行役員1名）
従業員向けNPS® （2021年度比）	2024年度 10%改善
新規事業	売上高 50億円

5. 資本政策

今後3か年累計の営業キャッシュフローは600億円から650億円になると想定。
加えて資産の圧縮・有効活用を進め、投資・株主還元・財務強化を実施する方針。



MEIDEN

Quality connecting the next

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。