

インフラビジネスエリア

2023/5 三菱電機株式会社

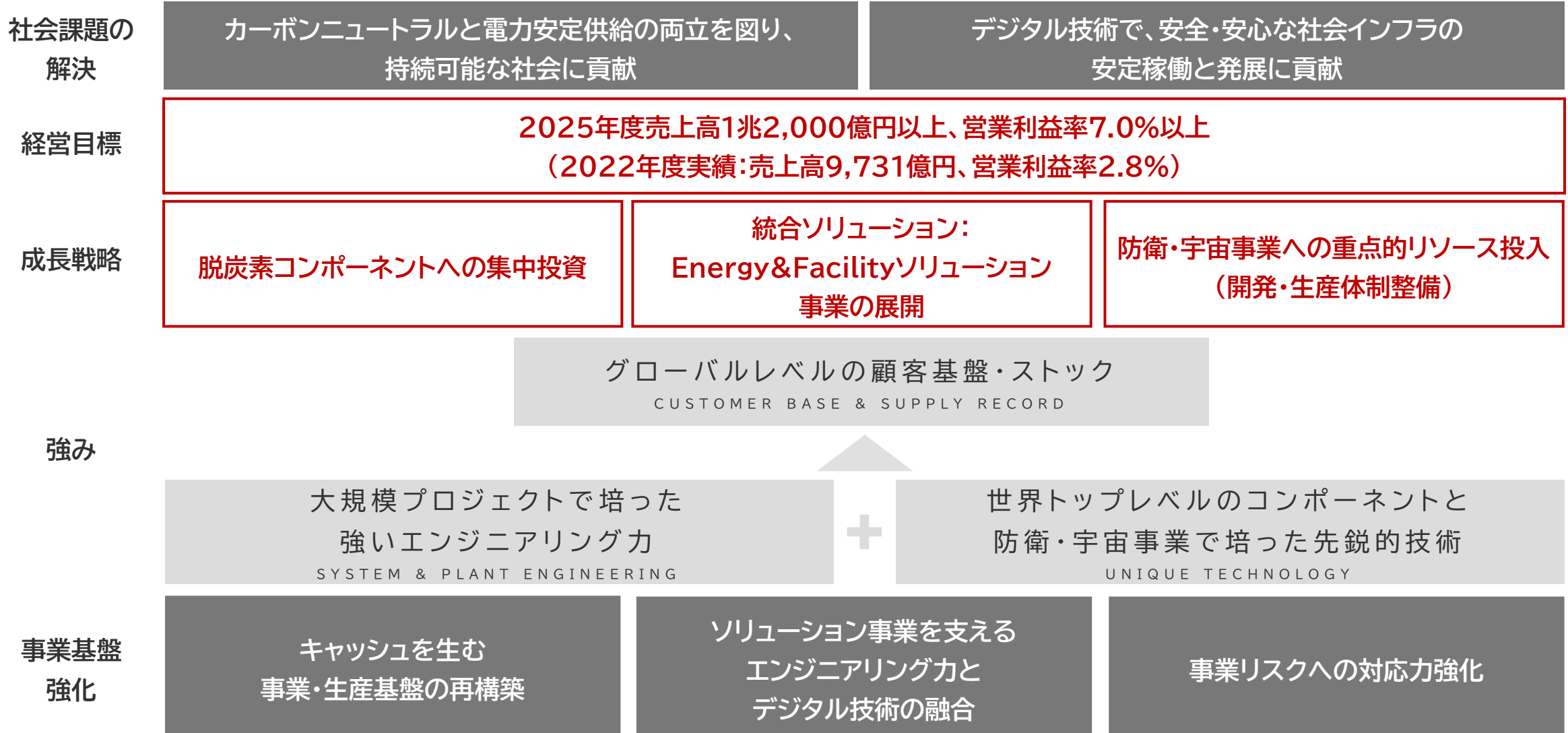
目次

1. エグゼクティブ・サマリ	P3
2. 事業構成	P5
3. 市場環境と成長の方向性	P7
3-1. 脱炭素コンポーネントへの集中投資	P9
3-2. Energy & Facilityソリューション事業	P10
3-3. 防衛・宇宙事業への重点的リソース投入	P11
4. 事業基盤強化全体像	P12
4-1. キャッシュを生む事業・生産基盤の再構築	P14
4-2. ソリューション事業を支えるエンジニアリング力と デジタル技術の融合	P15
4-3. 事業リスクへの対応力強化	P16
5. ポートフォリオ戦略	P17
6. ありたい姿	P19

1

エグゼクティブ・サマリ

エグゼクティブ・サマリ



2 事業構成

事業構成

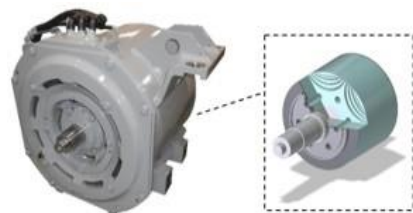
国内外で広範な社会インフラを支える事業群・製品群

公共システム



- 水処理5,300箇所

交通システム



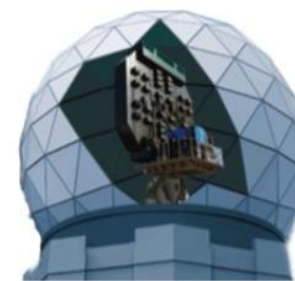
- 車両用電機品
93,600両

電力システム



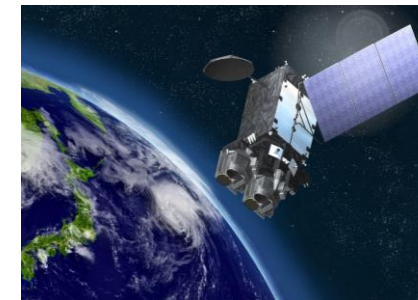
- 発電機2,800台
- 開閉器24,000台
- 変圧器9,000台

防衛システム



- レーダ、電子戦システム、
情報通信指揮システム等
- 防衛省中央契約受注額
第3位(21年度)

宇宙システム



- 人工衛星製造担当実績
70機以上
- 世界650機以上の
人工衛星に機器搭載

納入実績

3 市場環境と成長の方向性

市場環境と成長の方向性

カーボンニュートラルと経済性の両立、国家/エネルギー安全保障が成長機会（基幹事業は収益性向上に注力）

事業分野		市場環境(市場動向)	成長戦略
公共・交通・電力	基幹事業 (水環境、鉄道車両、 発・送電)	<ul style="list-style-type: none"> 国土強靱化、老朽インフラ更新需要 エネルギー安全保障 	キャッシュを生む事業への集中 (低採算・ノンコア事業の再編)
	脱炭素関連事業	<ul style="list-style-type: none"> 再エネ電源の拡大に伴う系統安定化・分散電源制御 温室効果ガス対策(脱SF6ガス)、直流送電需要 	脱炭素コンポーネントへの集中投資
	エネルギー/インフラ関連 ソリューション事業	<ul style="list-style-type: none"> インフラ安定稼働における労働力不足の課題解決 経済合理性のあるカーボンニュートラル実現 	統合ソリューション: Energy&Facilityソリューション 事業の展開
防衛・宇宙	防衛	<ul style="list-style-type: none"> 政府方針「防衛力整備計画」に基づいた防衛予算増 	防衛・宇宙事業への重点的リソース投入 (開発・生産体制整備)
	宇宙	<ul style="list-style-type: none"> 宇宙領域に対する安全保障ニーズの高まり 国際宇宙探査への日本の参画(月探査計画) 	

グローバル

成長戦略1：脱炭素コンポーネントへの集中投資

再エネ関連コンポーネントの開発と戦略的提携



72.5kV VCB



Scibreak社買収

BLenDer[®]

smarter
grid solutions

1. 変電事業

- 脱SF6ガス遮断器(VCB)におけるSiemens社との共同開発推進
- 直流遮断器(DCCB)におけるスウェーデンScibreak社買収

2. 発電事業

- 原子力SMR事業における米Holtec社との協業

3. デジタルエネルギー事業

- 分散電源制御における英Smarter Grid Solutions社買収

成長戦略2: Energy & Facilityソリューション事業

循環型 デジタル・エンジニアリング事業への取組



1. インフラBAの強みを生かした事業展開

三菱電機の強い顧客基盤・ストック

Synergy

インフラBAの強いエンジニアリング



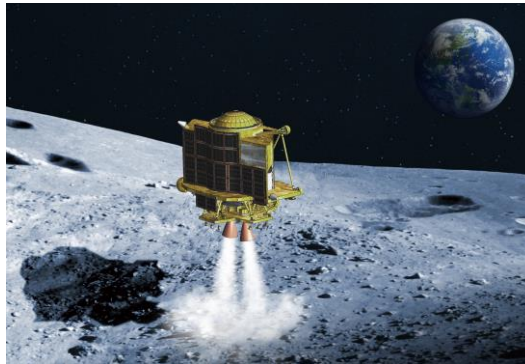
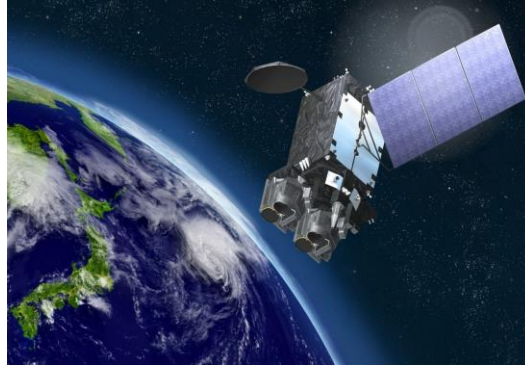
強いコンポーネント・先鋭的技術

2. Energy & Facilityソリューション

- 経済合理性のあるカーボンニュートラルを実現するエネルギーソリューション
- 安心・安全を実現するファシリティソリューション
- 新たな顧客価値を生むデジタルツイン

成長戦略3：防衛・宇宙事業への重点的リソース投入

大胆なリソースシフトによる開発・生産体制整備、戦略的提携



1. 政府方針への対応・貢献

- 日本政府の「防衛力整備計画」及び「宇宙基本計画」に貢献する開発・生産体制整備
(1)約1,000名増強(含、リソースシフト)
(2)鎌倉製作所、電子通信システム製作所における設備投資計画(約700億円)

2. 戦略的提携

- 次期戦闘機搭載用ミッションアビオニクスシステムの共同開発(日英伊3カ国4社協業)
- 安全保障用途の衛星バス共同開発・製造に向けたアストロスケール社との協業

4

事業基盤強化全体像

事業基盤強化全体像

キャッシュを生む
事業・生産基盤の
再構築

1. 市場変化に対応した生産・事業基盤の再構築
2. キャッシュを生む事業へのリソース集中（低採算・ノンコア事業の再編）

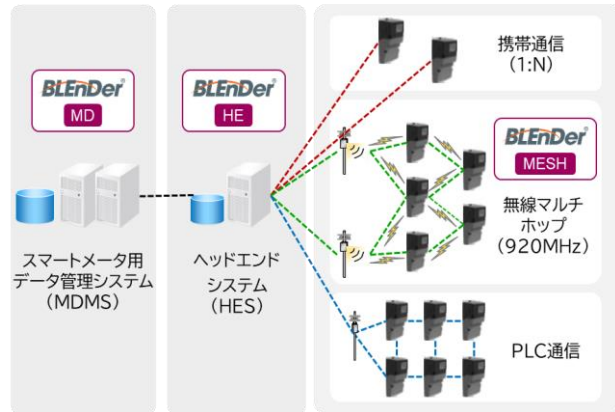
ソリューション事業を支える
エンジニアリング力と
デジタル技術の融合

1. 全社横断的エンジニアリング組織の設置
2. モノづくりに立脚した解析技術とフィールドナレッジを活用したデジタルツインの構築

事業リスクへの
対応力強化

1. 大型プロジェクト採算悪化リスク対応強化
2. 市場環境変化への対応力強化

事業基盤強化1: キャッシュを生む事業・生産基盤の再構築



1. 市場変化に対応した生産・事業基盤の再構築

- 三菱重工業(株)との発電機JV設立
- 交通事業・変電事業の生産体制最適化 (ヤードプランの見直し・スタッフ機能の効率化他)
- 政策保有株式の縮減

2. キャッシュを生む事業へのリソース集中 (低採算・ノンコア事業の再編)

- 水環境ビジネスにおける両利きの経営推進 (サービス事業拡大)
- 国内デジタルエネルギー事業の拡大(スマートメータ他)
- 課題事業の再編加速

事業基盤強化2:ソリューション事業を支えるエンジニアリング力とデジタル技術の融合



1. 全社横断的エンジニアリング組織の設置

- 当社の全ての顧客にソリューションを提供する「E&Fソリューション事業推進部」の設置
- DXイノベーションセンターとの連携

2. モノづくりに立脚した解析技術とフィールドナレッジを活用したデジタルツインの構築

- モノづくりに立脚した解析技術強化 (異常兆候検知・劣化診断・状態推定他)
- 工事・保守・運用から得られたフィールドナレッジのアルゴリズム化
- 高精度デジタルツインの確立 (モデリング技術・シミュレーション技術活用)

事業基盤強化3：事業リスクへの対応力強化



1. 大型プロジェクト採算悪化リスク対応強化

- 足元のプロジェクト採算改善(対応策は展開済)
- 契約時のフロントローディング強化(納期・品質・コスト)

2. 市場環境変化への対応力強化

- 技術革新リスク(ディスラプター)への対応
(オープンイノベーション、CVC※活用他)
- コアコンポーネント・ソリューション事業強化
(アセットライト志向)

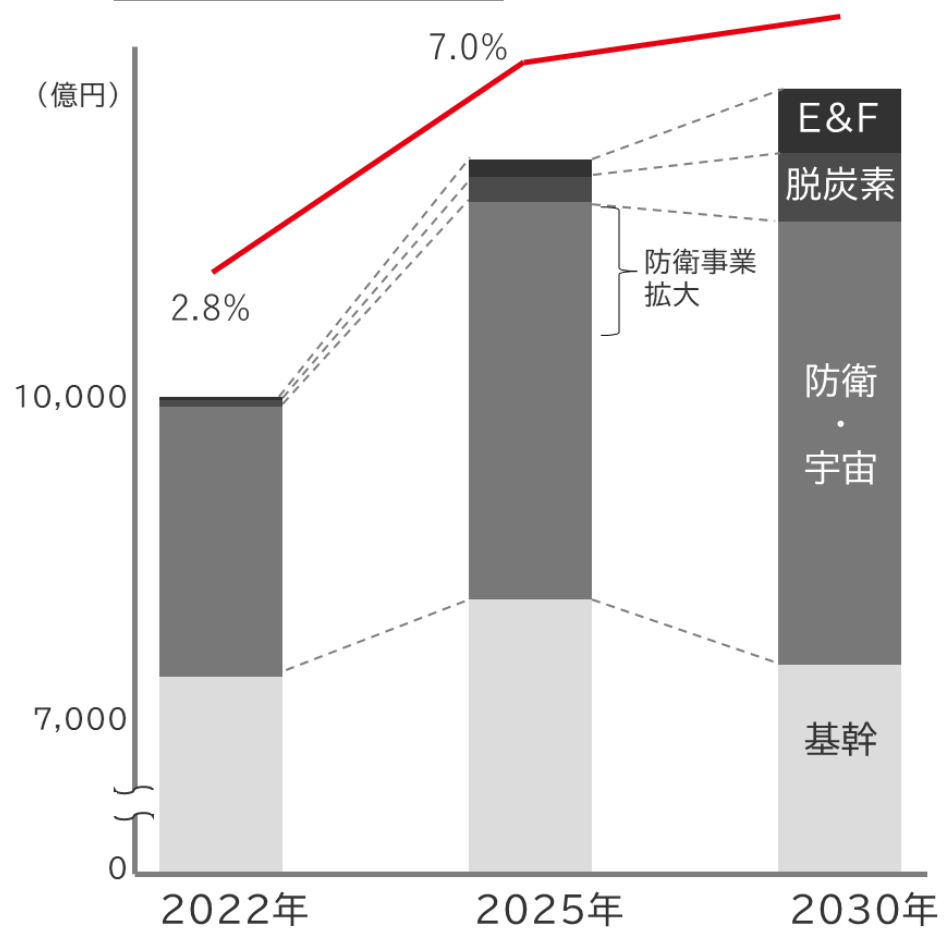
※CVC:コーポレート・ベンチャー・キャピタル

5

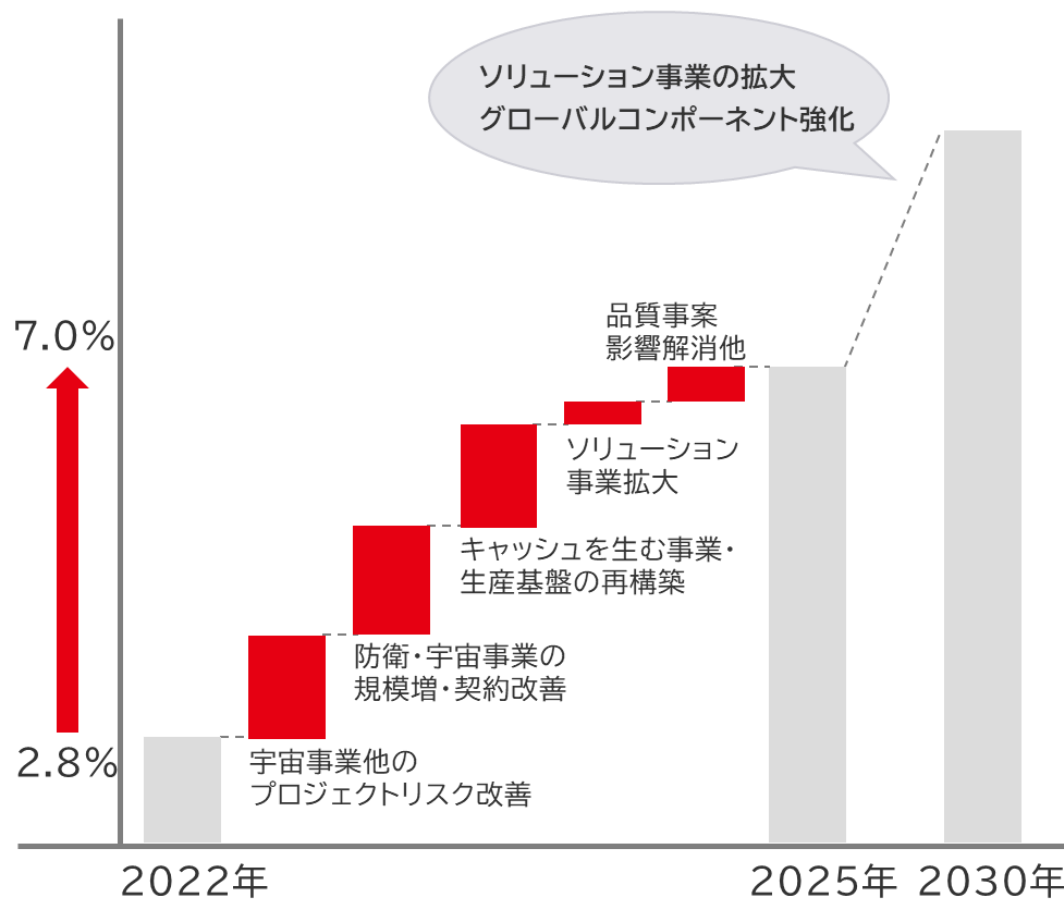
ポートフォリオ戦略

ポートフォリオ戦略

連結売上高/営業利益率



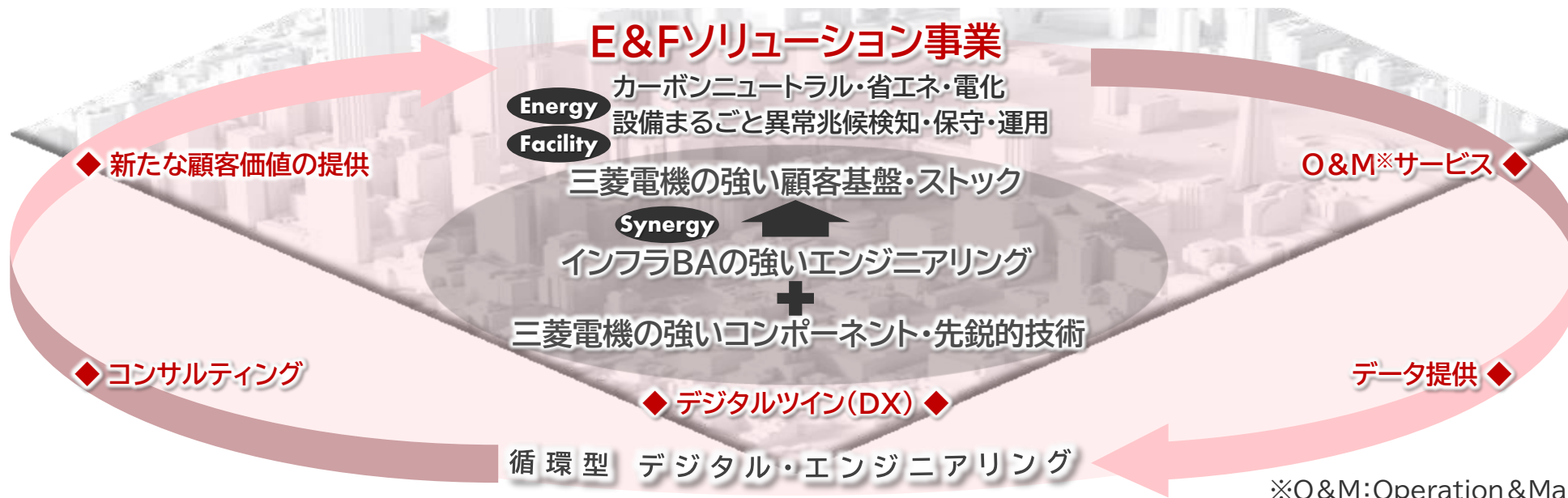
営業利益率

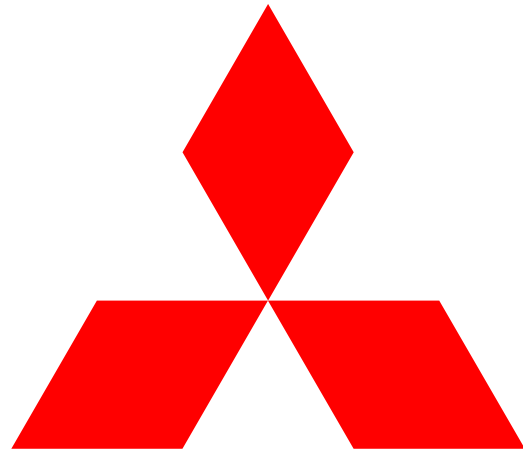


6

ありがたい姿

ありたい姿





**MITSUBISHI
ELECTRIC**

Changes for the Better