

INFRASTRUCTURE BUSINESS AREA 2024

インフラビジネスエリア

三菱電機株式会社

2024/05/29



目次

1. エグゼクティブ・サマリ	P3
2. 事業構成	P5
3. 市場環境とマーケットシェア	P7
4. 重点戦略	P9
5. 事業基盤強化	P14
6. ポートフォリオ戦略	P16
7. 25年度財務目標	P18
8. ありたい姿	P20

1

エグゼクティブ・サマリ

インフラBAのありたい姿:「世界の重要インフラの安定稼働とカーボンニュートラルを実現」、「日本・アジアの安全保障に貢献」

成長目標

		2023年度実績	2024年度計画	2025年度目標
社会システム	売上高	4,313億円	4,500億円	0.4兆円
	営業利益率	2.8%	4.7%	8%
電力システム	売上高	3,462億円	3,300億円	0.4兆円
	営業利益率	5.3%	5.2%	8%
防衛・宇宙システム	売上高	2,589億円	3,300億円	0.4兆円
	営業利益率	0.3%	2.4%	5%
合計	売上高	10,366億円	11,100億円	1.2兆円
	営業利益率	3.0%	4.1%	7%

ポートフォリオ転換

防衛事業

防衛予算増に伴う受注増

→ 23年度は前年度比2.9倍(約3,700億円)、24年度は23年度比1.5倍を見込む
23年度より契約条件を改善(利益率、開発リスク別契約化)

ソリューション事業

E&F事業の推進

→ マルチリージョンEMS、地域熱電最適制御、データセンター等でナレッジ蓄積
モビリティソリューション事業の創出

基幹事業

キャッシュを生む事業への選択と集中、脱炭素関連事業へのリソースシフト展開
売価改善・構造対策の成果を25年度より刈り取り

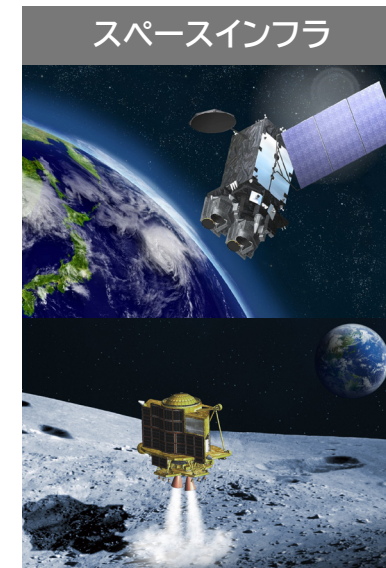
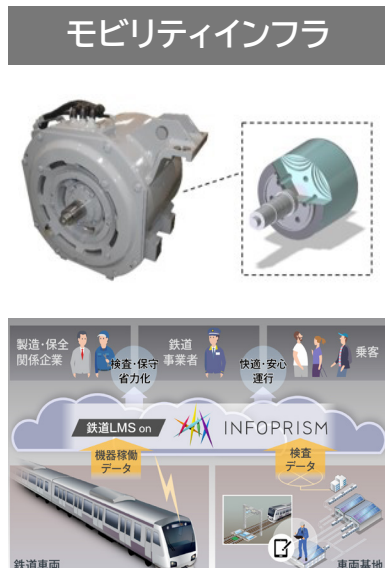
事業基盤強化

- 宇宙ほかの大型プロジェクト損益は24年度より大幅改善
- アセットライト経営により、中長期的に「ROIC向上」、「損益分岐点改善」、「生産弾力性向上」を実現

2

事業構成

今後10年の市場・競争環境変化(メガトレンド)に対応した新たなドメインを以下のとおり定義し、ポートフォリオ転換を加速



《当社強み》

- プラントエンジニアリング力
- 監視制御技術
- 異常兆候検知技術

- 大電力パワエレコンポーネント (SiC適用推進制御装置、高効率・レアアースレスモーター)
- 運行管制技術

- エネルギーマネジメント技術
- 脱炭素コンポーネント(脱SF6 ガス遮断器、直流遮断器他)
- SiC適用HVDC [世界初]

- 世界トップレベルの防衛技術
- レーダー技術(信号処理・制御・モジュール)
- 誘導制御技術(誘導弾)

- 航法誘導制御技術 (このとおり、SLIMに適用)
- 世界トップレベルのセンサー技術(光学、レーダー)

《納入実績》

- 水処理5,300箇所

- 車両用電機品93,600両

- 発電機2,800台
- 開閉器24,000台
- 変圧器9,000台

- レーダー、電子戦システム、情報通信指揮システム等

- 人工衛星製造70機以上
- 人工衛星への機器搭載650機以上

出典:防衛省HP

3

市場環境とマーケットシェア

市場環境とマーケットシェア(業界ポジション)

3. 市場環境とマーケットシェア

国内トップシェアグループに位置する基幹事業の需要は堅調。防衛・宇宙事業は更なる予算増、脱炭素関連事業、ソリューション事業では今後の市場拡大が見込まれる

市場環境						マーケットシェア/ポジショニング
成長見込	事業	ドメイン	市場規模(23年度)	市場規模(30年度)	市場動向	
	基幹事業 (公共/交通/電力)	エネルギーインフラ ファシリティインフラ モビリティインフラ	6.7兆円	7.6兆円	<ul style="list-style-type: none"> ● 老朽インフラ更新需要増 ● 世界的データセンター需要増に伴う電力インフラ需要増 	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内トップシェアグループ ● 現状海外展開は限定的だが、世界的なデータセンター需要の増加等を捉え、海外拠点と連携し売上拡大を図る
	脱炭素 関連事業		0.1兆円	0.7兆円	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術開発の進展に伴い2030年頃より急激な需要拡大を予測 	<ul style="list-style-type: none"> ● 脱SF6ガス遮断器、SMR等は各社技術開発段階 ● 他社協業・買収により早期にグローバルでのポジション確立を目指す
	ソリューション事業		1.0兆円	2.5兆円	<ul style="list-style-type: none"> ● カーボンニュートラルの進展、熟練者不足の深刻化などに伴い急激な需要拡大を予測 	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客基盤とコア技術(EMS等)を活用し先行する欧米企業に対抗
	防衛/宇宙事業		ナショナルセキュリティ スペースインフラ	1.8兆円	2.8兆円	<ul style="list-style-type: none"> ● 抜本的防衛力強化 → 予算増 ● 国際的月探査計画の進展

4

重点戰略

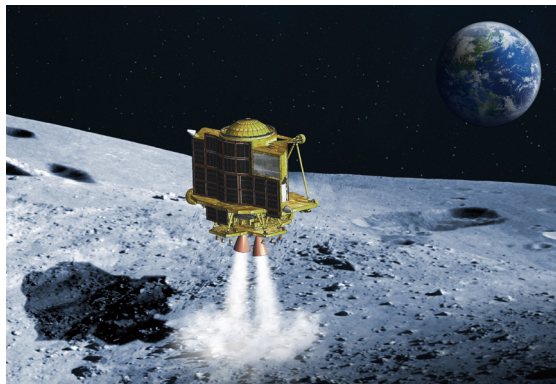
大胆なリソースシフトによる開発・生産体制整備、戦略的提携



出典:防衛省HP



出典:陸上自衛隊HP



防衛予算増への確実な対応

- 防衛予算増に伴う受注増 → 23年度は前年度比2.9倍、24年度は23年度比1.5倍
- 1,000名増強に向けて24年度までに500名程度の人員を投入
- 鎌倉製作所、電子通信システム製作所において、新生産棟(計8棟)の建設を決定(25年4月から順次竣工)

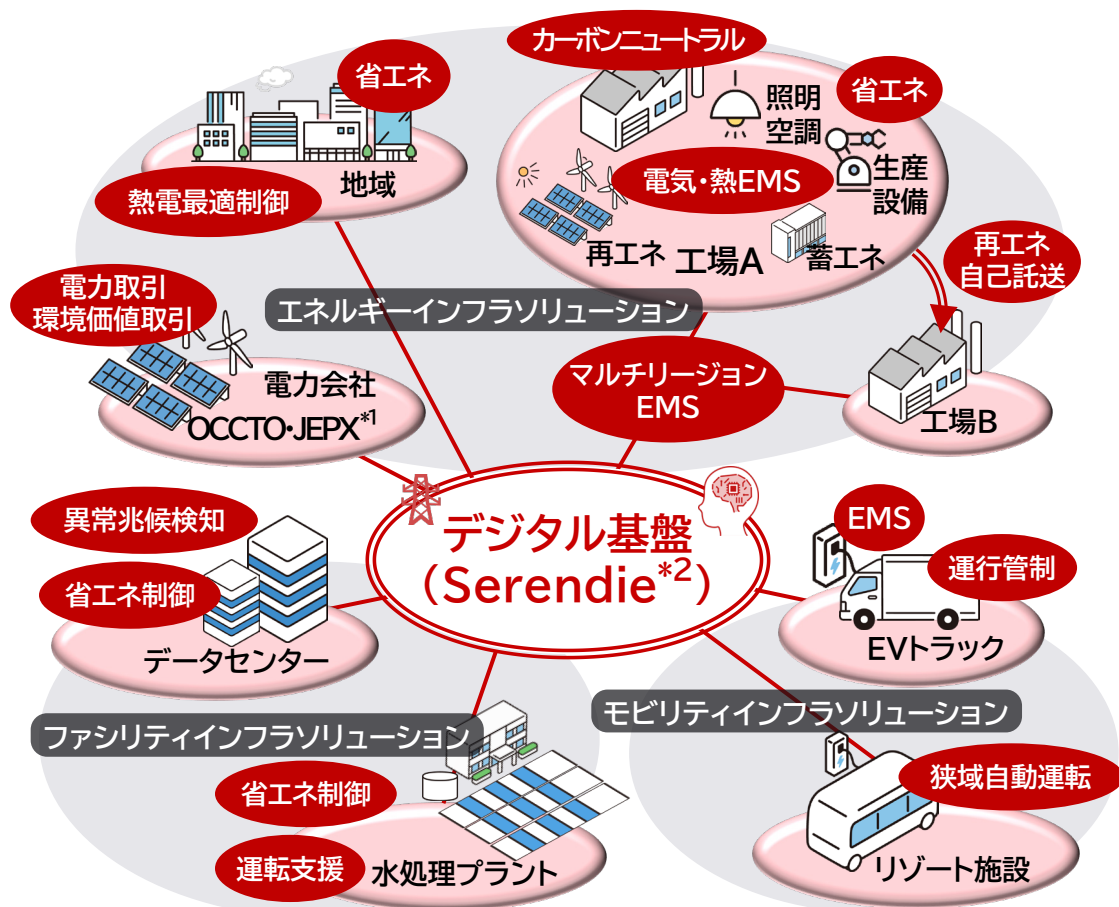
防衛事業における戦略的提携

- 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
… 日英伊共同開発パートナー企業間で協業契約締結
- 日本初の国産完成装備品の海外移転
… フィリピン空軍向け対空監視レーダー2基納入完了
- 日本初の防衛分野における外国政府との共同開発
… オーストラリア国防省と契約締結

宇宙事業の技術力強化に注力

- 当社がシステム開発を担当した小型月着陸実証機「SLIM」が世界初の高精度月着陸に成功
- 航法誘導制御技術を活用し、月周回ステーション事業に参画(国際月探査プロジェクト「アルテミス計画」)

豊富な納入実績と顧客基盤にデジタル技術を適用し、世界の重要インフラの安定稼働とカーボンニュートラルを実現する新たなソリューション事業を展開



*1 OCCTO:電力広域的運営推進機関、JEPX:日本卸電力取引所 *2 商標出願中

エネルギーインフラソリューション

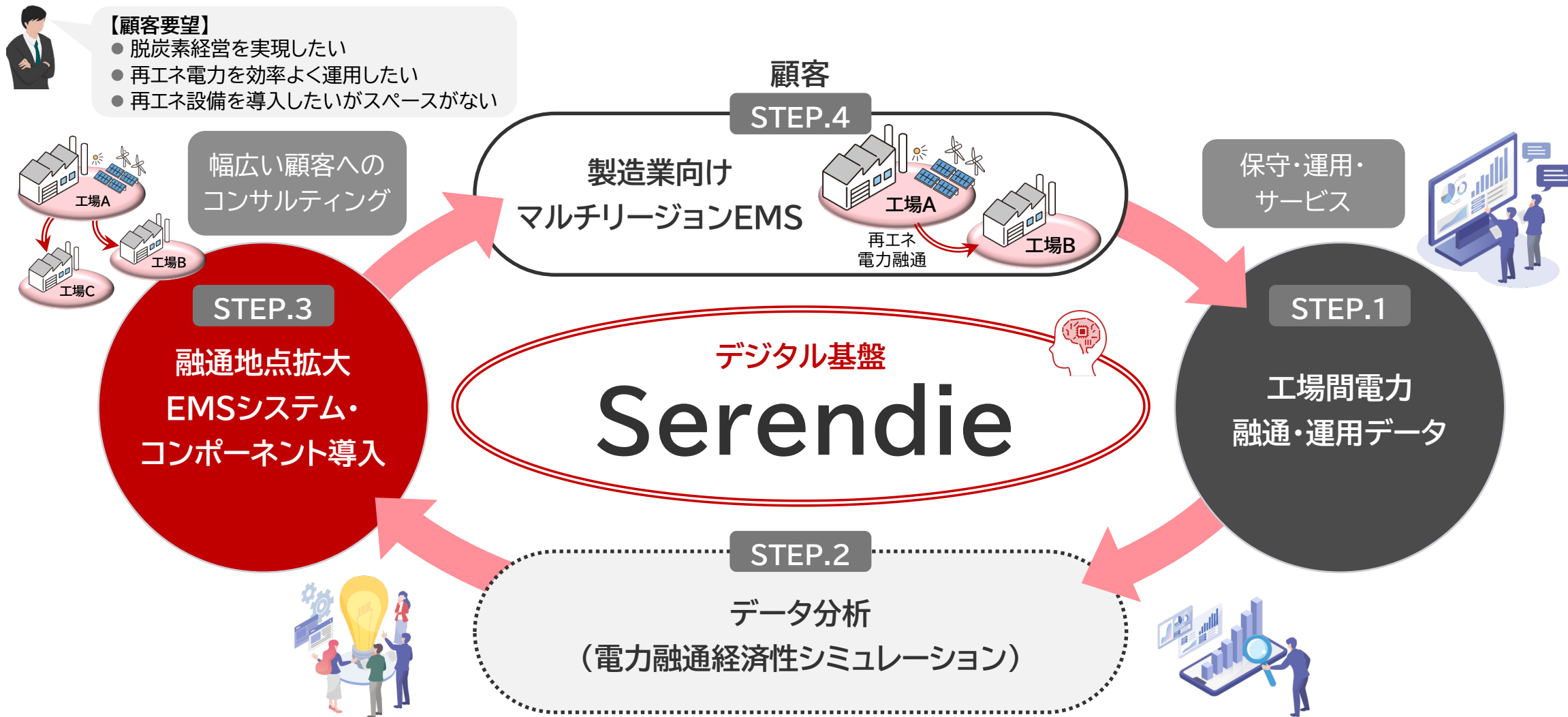
- マルチリージョンEMS
拠点間の再エネ自己託送を実現。24年3月から当社4拠点で実証試験開始
- 地域熱電最適制御
地域の電気・熱をまるごと最適制御、省エネを実現

ファシリティインフラソリューション

- データセンターの最適オペレーション支援
空調の最適制御による省エネ・電気設備まるごと異常兆候検知で安定稼働を実現

モビリティインフラソリューション

- EVトラックに対するチャージング・運行管制の計画・制御
欧州/米国で実証試験を実施中
- リゾート施設における狭域自動運転サービス
24年度より運用開始予定



キャッシュを生む事業への選択と集中

基幹事業内でのポートフォリオ見直し

- 低採算事業の再構築/撤退/売却加速
- 三菱重工業(株)との合併会社

『三菱ジェネレーター(株)』設立による収益性向上



利益率の改善

- 売価改善・長期アライアンスの拡大(25年度より効果刈り取り)
- 保守領域拡大による安定的な利益確保

脱炭素関連事業へのリソースシフト

基幹事業領域で需要が拡大する「脱炭素関連コンポーネント」に対し、他社協業・買収により、グローバルでの早期事業拡大を目指す

- 脱SF6ガス遮断器 : **Siemens Energy社**との共同開発
…環境規制を見据えた確実な開発
- 直流遮断器 : スウェーデン **Scibreak社**買収
…直流関連事業の取り組み範囲拡大
- 原子力SMR* : 米国 **Holtec社**と協業
…米国での初号機建設への開発・許認可取得
- 分散電源制御 : 英国 **SGS社**買収
…米国/欧州/日本市場で横断的に事業開発
- 次世代蓄電モジュール : **武蔵エナジーソリューションズ(株)**と共同開発

* SMR: 小型モジュール炉 (Small Modular Reactor)

5

事業基盤強化

潜在的リスクへの対応力強化

大型プロジェクトの採算改善

- 24年度 約150億円改善見込み
- 契約時のフロントローディング強化
(防衛・宇宙事業で開発要素は別契約化)

技術革新・ディスラプター対策

- 海外発の事業開発(デジタルエネルギー事業)
- CVC*の活用他

* CVC:コーポレート・ベンチャー・キャピタル

資産効率向上、市場変化への対応力強化

アセットライト経営

- キャッシュを生む生産ラインに特化し、中長期的に
「ROIC向上」「損益分岐点改善」「生産弾力性向上」を目指す

BA全体での生産体制の最適化

- 交通事業：長崎製作所の伊丹製作所への統合

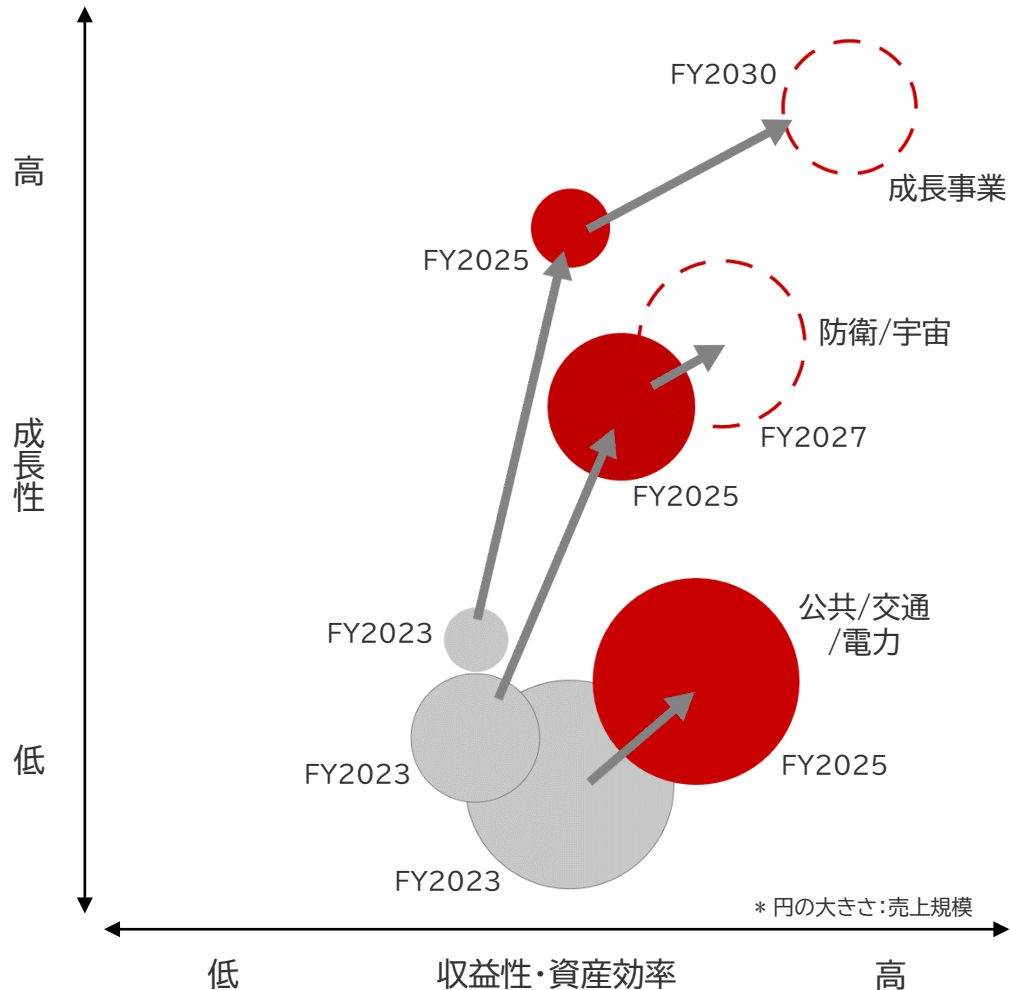
政策保有株式の売却

- 政策保有株式の縮減を進め、資産効率を向上

6

ポートフォリオ戦略

ポートフォリオ転換及び事業基盤強化により、成長性と収益性を両立



成長性と収益性の両立

【成長事業(ソリューション事業及び脱炭素関連事業)】

- ソリューション事業はサービス型の高収益事業を狙う
- 脱炭素関連事業は30年度頃の市場本格化を想定

【防衛/宇宙】

- 政府予算大幅増に対し人員増・設備増強で規模増を実現
- 契約制度改善による利益率向上、大型プロジェクト損益悪化の防止

【公共/交通/電力】

- キャッシュを生む事業、保守領域拡大による利益率改善
- アセットライト経営による中長期的な費用構造改善

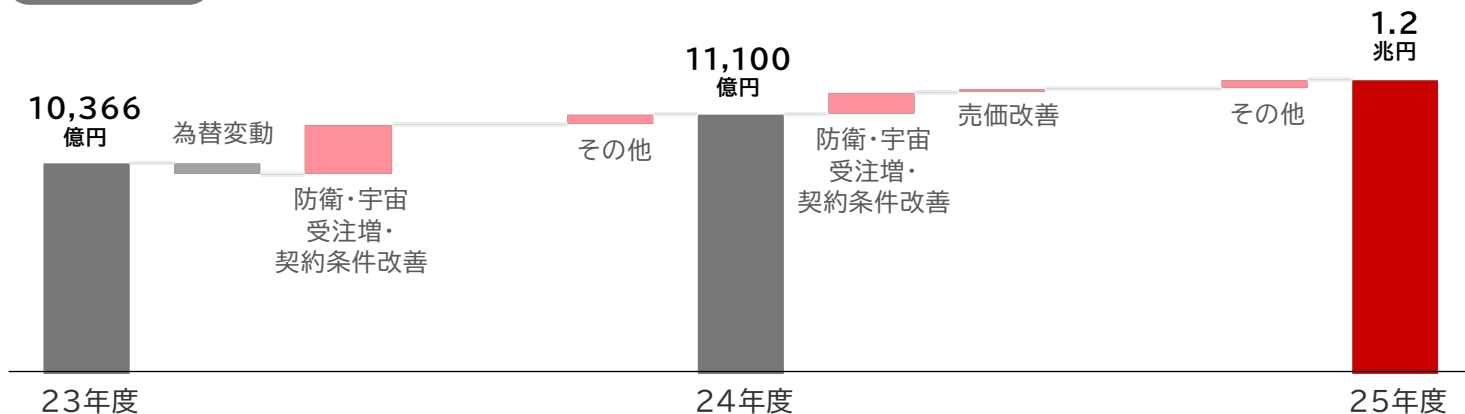
7

25年度財務目標

25年度財務目標

7. 25年度財務目標

売上高



【防衛・宇宙受注増・契約条件改善】

- 防衛予算増への確実な対応、採算改善、契約時のフロントローディング強化

【大型プロジェクト損益改善】

- プロジェクト管理強化、追加契約

【構造対策】

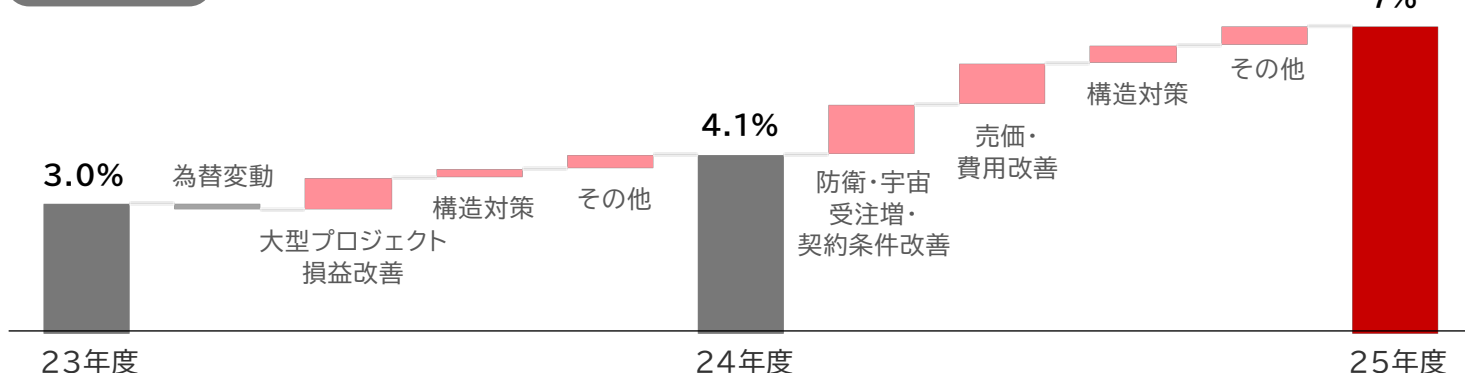
- 交通事業他の生産体制最適化

【売価・費用改善】

- 基幹事業における売価改善・費用削減

※さらに、ソリューション事業及び脱炭素関連事業の推進により、30年度営業利益率10%以上を目指す

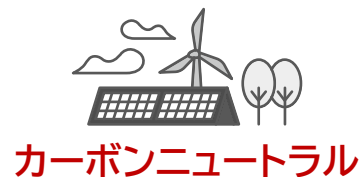
営業利益率



8

ありがたい姿

解決すべき
社会課題



2030年
インフラBAの
ありたい姿

世界の重要インフラの安定稼働とカーボンニュートラルを実現

日本・アジアの安全保障に貢献

実現のための
施策

- 豊富な納入実績で培った技術(監視制御・異常兆候検知等)により、安定稼働を実現
- 脱炭素コンポーネントとEMSにより、カーボンニュートラルを実現

- ユニークかつ最先端の技術により、安全保障に資する製品・サービスを提供

- キャッシュを生む事業への選択と集中による基幹事業の安定した利益確保
- 事業基盤強化による潜在的事業リスク対応力強化と資産効率向上

新たな
ビジネスドメイン



ファシリティインフラ



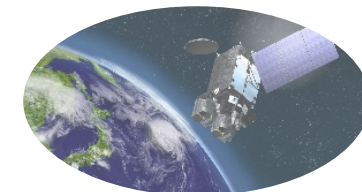
モビリティインフラ



エネルギーインフラ



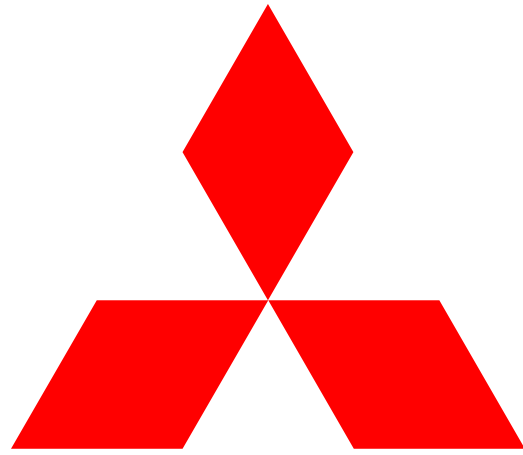
ナショナルセキュリティ
出典:防衛省HP



スペースインフラ

本資料に記載されている三菱電機グループの業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現時点において合理的と判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は見通しと大きく異なることがあり得ます。なお、業績等に影響を及ぼす可能性がある要因のうち、主なものは以下のとおりですが、新たな要因が発生する可能性もあります。

- ① 世界の経済状況・社会情勢及び規制や税制等各種法規の動向
- ② 為替相場
- ③ 株式相場
- ④ 資金調達環境
- ⑤ 製品需給状況及び部材調達環境
- ⑥ 重要な特許の成立及び実施許諾並びに特許関連の係争等
- ⑦ 訴訟その他の法的手続き
- ⑧ 製品やサービスの品質・欠陥や瑕疵等に関する問題
- ⑨ 地球環境(気候関連対応等)等に関連する法規・規制や問題
- ⑩ 人権に関連する法規・規制や問題
- ⑪ 急激な技術革新や、新技術を用いた製品の開発、製造及び市場投入時期
- ⑫ 事業構造改革
- ⑬ 情報セキュリティ
- ⑭ 地震・津波・台風・火山噴火・火災等の大規模災害
- ⑮ 地政学的リスクの高まり、戦争・紛争・テロ等による社会・経済・政治的混乱
- ⑯ 感染症の流行等による社会・経済・政治的混乱
- ⑰ 当社役員・大株主・関係会社等に関する重要事項



**MITSUBISHI
ELECTRIC**

Changes for the Better