

INFRASTRUCTURE BUSINESS AREA 2025

インフラビジネスエリア

三菱電機株式会社
2025/05/28



目次

1. エグゼクティブ・サマリ	P3
2. 成長戦略	P6

1

エグゼクティブ・サマリ

本日本お伝えしたいこと

- 成長投資

防衛システム事業、ソリューション事業(Serendie[®]関連事業)、データセンター事業、脱炭素コンポーネント事業への投資集中

- ROIC向上

アセットライト経営、将来を見据えた成長投資、DX・AI適用等による生産性・収益性向上

エグゼクティブ・サマリ

		24年度実績	25年度見通し
インフラ ビジネスエリア	売上高	12,249億円	13,100億円
	営業利益率	7.3%	8.2%
	ROIC	7.2%	7.5%
社会システム 事業	売上高	4,749億円	4,900億円
	営業利益率	7.1%	8.0%
	ROIC	6.2%	7.0%
エネルギー システム事業	売上高	3,961億円	4,100億円
	営業利益率	6.9%	8.0%
	ROIC	7.8%	8.5%
防衛・宇宙 システム事業	売上高	3,538億円	4,100億円
	営業利益率	8.0%	8.5%
	ROIC	7.8%	7.0%

30年度に向けた成長戦略

ビジネスエリア・事業本部を横断した事業を牽引
自社生産志向を転換し、協業・M&A含む生産体制最適化を推進

防衛システム事業、ソリューション事業、データセンター事業、 脱炭素コンポーネント事業への投資集中

- 防衛システム事業への重点的なリソース投入
- ソリューション事業、データセンター事業における全社シナジー追求
- 脱炭素コンポーネントの早期市場投入とグローバル展開加速

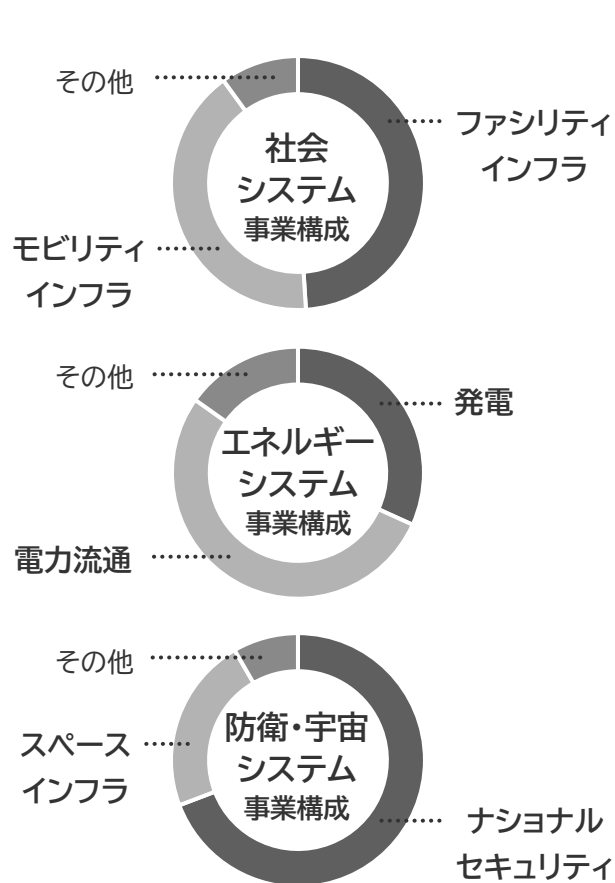
アセットライト経営、将来を見据えた成長投資、DX・AI適用等 による生産性・収益性向上

- キャッシュを生む事業・設備・投資への特化
- サービス&保守ビジネスへのDX・AI適用
- 価格・契約条件改善、長期アライアンスの拡大

2 成長戦略

事業概要

基幹事業で着実に収益を得つつ、防衛システム事業、社会課題解決と当社成長を両立する脱炭素コンポーネント事業、ソリューション事業、データセンター事業へのポートフォリオ転換に向けた取組みを加速



	事業ドメイン	主な製品・サービス群	基幹事業	注力 脱炭素 コンポーネント 事業	注力 ソリューション 事業	注力 データセンター 事業
社会システム事業	ファシリティインフラ	<ul style="list-style-type: none"> プラント・施設向け監視制御装置 無停電電源装置(UPS)*1 	○		○	○
	モビリティインフラ	<ul style="list-style-type: none"> 鉄道車両システム メンテナンスソリューション 	○	○	○	
エネルギーシステム事業	エネルギーインフラ (発電、電力流通)	<ul style="list-style-type: none"> プラント向けコンポーネント・システム (タービン発電機 *2、監視制御装置他) 送配電向けコンポーネント・システム (変圧器、開閉器、遮断器、系統安定化他) 	○	○		
		<ul style="list-style-type: none"> 電力ICTソリューション 電気・熱最適需給運用ソリューション 			○	○
防衛・宇宙システム事業	ナショナルセキュリティ (防衛システム) 注力	<ul style="list-style-type: none"> ミサイルシステム レーダーシステム 				
	スペースインフラ	<ul style="list-style-type: none"> 衛星システム 衛星観測ソリューション 				

注力 : P9～P12に成長戦略を記載

*1 Uninterruptible Power Supply:無停電電源装置
*2 24年4月に三菱ジェネレーターへ移管

事業環境

基幹事業の需要は堅調。ソリューション事業、脱炭素コンポーネント事業、防衛システム事業は継続的な市場拡大を見込む

事業	基本方針	市場動向	当社優位性
基幹事業	収益源として 事業基盤を強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 発電設備・送配電網・データセンターへの投資拡大 ● インフラの更新需要拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 豊富な納入実績（水処理、発電機、開閉器、UPS等） ● プラントエンジニアリング力、監視制御技術
脱炭素 コンポーネント事業		<ul style="list-style-type: none"> ● 再エネの継続拡大 ● 原子力の有効性再評価 ● 温室効果ガスに対する規制強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大電力パワーエレクトロニクス技術 ● 有力企業とのパートナーシップ締結済
ソリューション事業	将来を見据え 成長戦略を実行	<ul style="list-style-type: none"> ● エネルギー利用の最適化需要拡大 ● エネルギーコストのボラティリティ拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高度なエネルギーマネジメント技術 ● 三菱電機グループが持つグローバルな顧客基盤
データセンター事業		<ul style="list-style-type: none"> ● 生成AI普及によるデータセンター需要増加 ● ハイパースケール化の進展 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安定運用を支える異常兆候検知技術 ● UPS、蓄電池、空調・冷却設備、光デバイス等の豊富な納入実績と提案力
防衛・宇宙 システム事業		<ul style="list-style-type: none"> ● 防衛予算増 ● グローバル市場の拡大 ● 安全保障における宇宙領域の重要性の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ● 装備品の中核技術を保有 ● 海外への完成品装備移転実績 ● 宇宙システム事業での実績・技術力

成長戦略 | ソリューション事業 (Serendie関連事業)

Serendieを活用したソリューション事業において、一部のプロジェクトで今年度より実証試験から実用化フェーズに移行
今後、データセンター等へエネルギー最適運用サービスをグローバルに提供



重点戦略

E&Fサービス*1、モビリティサービスの全社シナジー追求

- 実証試験から事業化フェーズへの移行
(電気・熱最適制御、データセンター向け空調最適制御、狭域自動運転等)
- Serendie Street Yokohamaへのエンジニアの集約

環境規制が最も厳しい欧州市場への展開

- MEU*2内にエンジニアリング部門を設置(25年4月)し、事業展開に向けたE&Fサービスの市場調査・提案活動を開始

他社連携によるソリューション強化・拡充

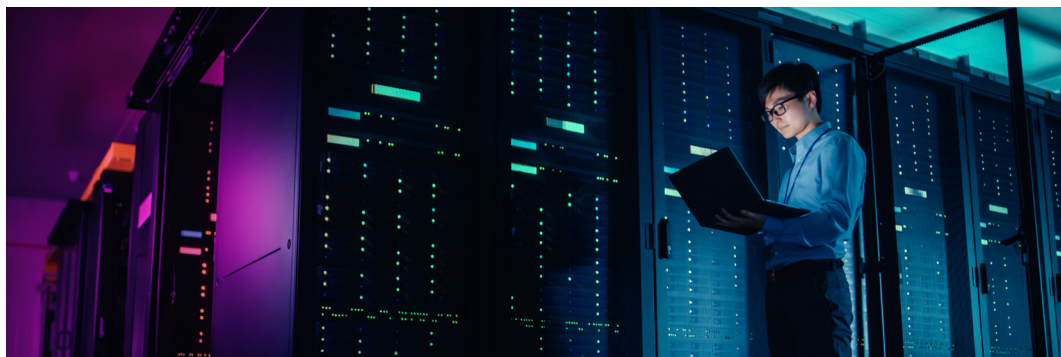
- 台湾HD Renewable Energy社と再エネアグリゲーション事業会社を設立(25年5月)し、電力需要家への再エネ関連サービス事業を強化

*1 Energy & Facility サービス:エネルギーインフラ、ファシリティインフラに関する課題を一括して解決するソリューションサービス

*2 Mitsubishi Electric Europe B.V.

成長戦略 | データセンター事業

ビジネスエリアや事業本部の枠を越えた全社的なシナジーを活かし、コンポーネント及びソリューションを提供



重点戦略

全社シナジーの最大化による事業規模拡大

- インフラビジネスエリアに全社データセンター事業を牽引するタスクフォースを立ち上げ
- 当社コンポーネント、ソリューションを統合して提供し、事業規模を拡大（UPS、蓄電池、空調・冷却設備、光デバイス等）

顧客に密着した事業展開

- 各ビジネスエリア・事業本部が有する地域別キーアカウントへの提案強化（北米、インド、欧州、アジア・オセアニア）
- 24時間連続稼働に対応した保守サービス体制の構築

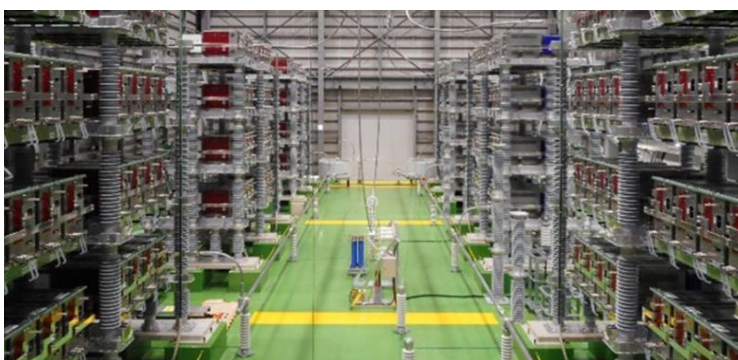
顧客運用ニーズに対応した差別化ソリューションの展開

- 空調・UPS等の重要機器に対する異常兆候検知等のソリューション拡大

成長戦略 | 脱炭素コンポーネント事業

サステナビリティの実現に貢献する事業として積極的な他社協業・買収を実行
グローバル市場でのポジション確立に向け、早期市場投入を図るとともに、現地生産化を含むグローバル拡販体制を構築

©Holtec International



重点戦略

他社協業による早期市場投入とグローバル展開加速

脱炭素 電源	原子力SMR*1 [Holtec社と共同開発]	• 初号機受注(北米、30年度運転開始予定) • 欧州他への拡販
環境負荷 軽減	脱SF6ガス遮断器 [Siemens Energy社と共同開発]	• 欧州規制(28年1月)を見据えた開発推進 • 生産体制増強(北米・国内)
再エネ 導入加速	直流遮断器 [Siemens Energy社と共同開発]	• 直流開閉所の共同開発 • 直流遮断器の初号機受注予定(欧州、27年度)
エネルギー 効率運用	高密度・長寿命蓄電モジュール [武蔵エナジーソリューションズと共同開発]	• 26年度事業化に向けた開発推進 • モビリティインフラ等への適用拡大

次世代コンポーネントの創出

- 台湾 工業技術研究院(ITRI)と連携したグリーンエネルギーシステムの研究開発 (CCU*2等)

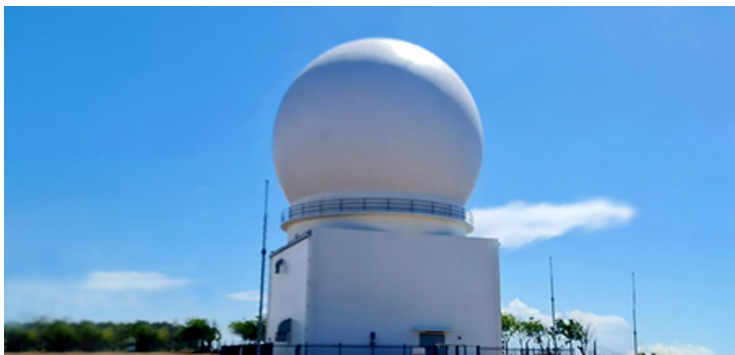
*1 Small Modular Reactor: 従来の原子炉よりも小型の原子炉

*2 Carbon Capture and Utilization: 二酸化炭素を回収・利用する技術

成長戦略 | 防衛・宇宙システム事業

強みを活かした事業推進により、我が国の安全保障や防衛産業基盤の強化に貢献
防衛システム事業のグローバル展開強化に向けた戦略的提携を推進

©防衛省



重点戦略

強みを活かした事業推進

- 統合防空ミサイルの国産製造能力を持つ唯一の企業として安全保障に貢献
- 当社独自のデバイスからシステムまでの垂直統合開発による性能向上
- プライムコントラクターとしての50年を超える宇宙システム事業での開発実績・技術力を活用

防衛システム事業のグローバル展開強化に向けた戦略的提携

- 次期戦闘機向けミッションアビオニクス等での国際共同開発の推進
- AIM-120等での共同生産、グローバルサプライチェーン参画

サービス提供型ビジネスへの変革、新領域への挑戦

- Synspective社と連携した画像サービスの提供
- 情報戦や心理戦を含む認知領域戦支援システムへの挑戦

事業基盤強化 | 基幹事業(ファシリティ、モビリティ、エネルギー)

足下の需要増(データセンター、電力インフラ等)に対応し、生産能力を増強

保守ビジネスにおける更なる収益力向上に加え、ソリューション事業と連動したコンポーネント強化に注力



重点戦略

生産能力増強による需要増への対応

- 系統変電システム製作所、北米MEPPI*1に約160億円を投資(UPS、開閉器、系統安定化装置の増産)
- GTCC*2向け発電機需要増に対応した発電機増産投資(三菱ジェネレーター)

更なる収益力向上

- 保守のデジタル化(DX・AI適用、データを活用した設備更新提案)
- 価格改善・長期アライアンスの拡大(25年度より効果刈り取り)
- 保守契約拡大

ソリューション事業と連動したコンポーネント強化

- ソリューション事業で得たデータ・顧客課題を活用したコンポーネント強化

*1 Mitsubishi Electric Power Products, Inc.

*2 GTCC: Gas Turbine Combined Cycle、ガスタービンと蒸気タービンを組み合わせた発電方式

成長投資

国内市場中心、既存事業中心の投資方針から転換し、成長性・効率を重視した投資の選択と集中を継続
協業・M&Aも活用しながら三菱電機のケイパビリティを補完・強化し、成長を加速

<成長投資計画>

投資方針・計画

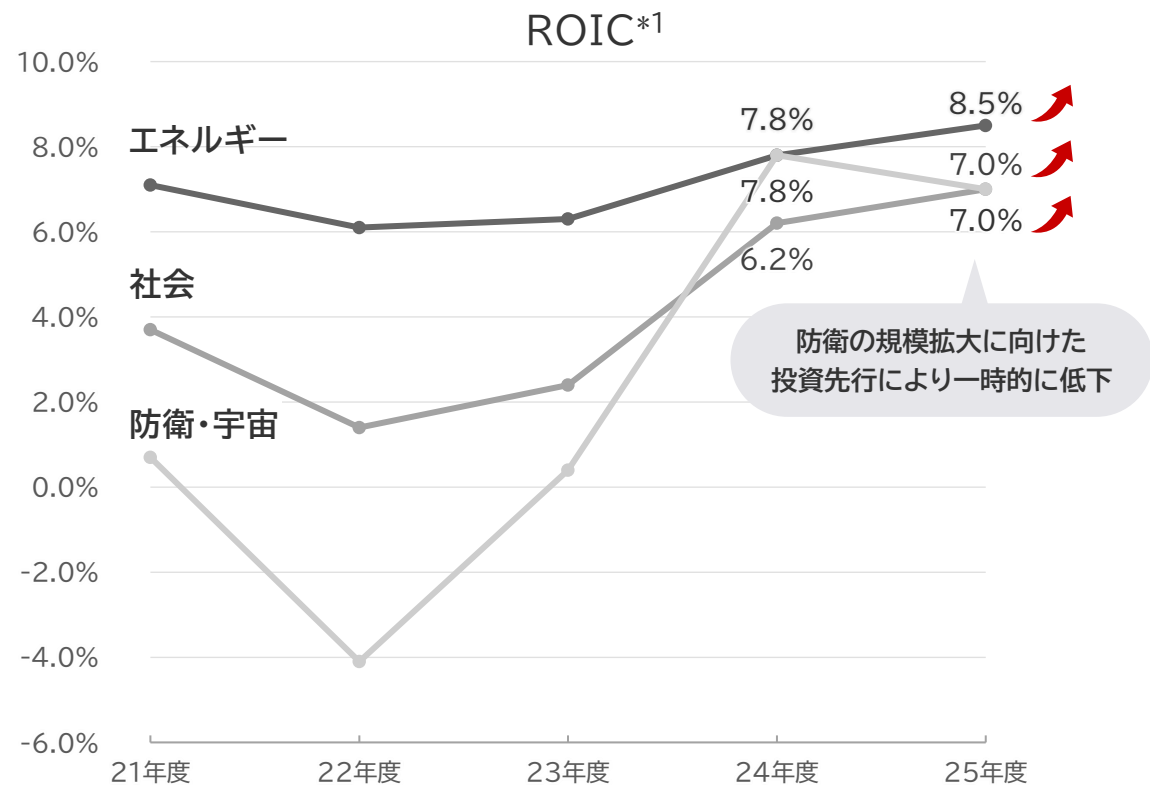
現在取り組んでいる投資

	投資方針・計画	現在取り組んでいる投資
設備投資	<ul style="list-style-type: none">● アセットライト経営による損益分岐点改善 内製主体を見直し、サプライチェーン全体での投資最適化● キャッシュを生む生産設備への集中投資 成長事業へのリソース集約、低採算事業の整理による生産性改善	<ul style="list-style-type: none">● 防衛予算増に伴う生産能力拡充● エネルギーシステム需要増加に対応した生産体制整備
開発投資	<ul style="list-style-type: none">● グローバル展開を見据えたソリューション開発 海外拠点中心のCoE*1体制化● 安全保障分野へのリソース集中 リソースシフト(1,000名規模)	<ul style="list-style-type: none">● ソリューション : データセンター空調制御、電気・熱最適制御 他● 脱炭素コンポーネント : 脱SF6ガス遮断器、原子力SMR 他● 防衛システム : ミサイルシステム、レーダーシステム 他
人財投資	<ul style="list-style-type: none">● DX人財、グローバル人財育成 当社グループ内の育成機関「DXイノベーションアカデミー」活用 多様な人財の確保● 海外発信の事業創出オペレーション MEU拠点へのエンジニアリング部門設置	<ul style="list-style-type: none">● 需要増に対応した人員増強、ビジネスエリア内リソースシフト● ビジネスエリア・事業本部を跨いだ経営幹部候補者のローテーション

*1 Center of Excellence: 目的や目標を達成するために企業に点在している優れた人財や技術、ノウハウなどを集めた組織やグループ

ROIC向上に向けた取組み

アセットライト経営を志向したサプライチェーン全体での製作分担の見直しと将来を見据えた成長投資を実行
DX・AI適用による生産性・収益性向上及び前受金回収等による資産効率向上



アセットライト経営

- サプライチェーン全体での製作・調達分担の見直し
- 内製範囲・生産体制の最適化

将来を見据えた成長投資

- 三菱電機のケイパビリティを補完・強化する協業・M&A (ソリューションのグローバル展開、安全保障)

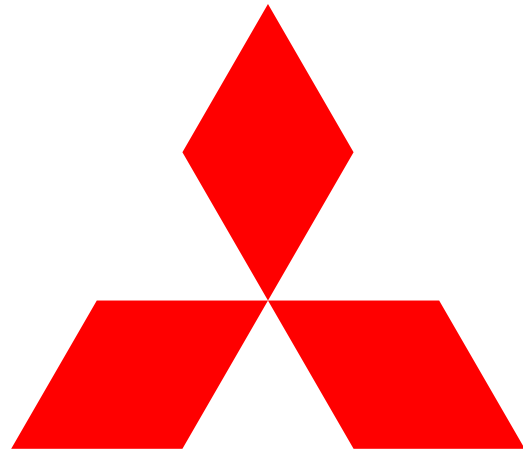
生産性・収益性・資産効率向上

- サービス&保守ビジネスへのDX・AI適用
- 価格改善・長期アライアンスの拡大(25年度より効果刈り取り)
- 前受金回収促進等による運転資本の圧縮

*1 ROIC(三菱電機版ROIC): 各事業部門での把握・改善が容易となるように、「資本」「負債」ではなく、資産項目(固定資産・運転資本等)に基づいて算出

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