

三菱電機の経営戦略

2015年5月

三菱電機株式会社

目次

1. 2015年度業績見通し
2. 経営方針
3. 成長戦略の全体像
4. 2020年度に向けた取組み
5. 成長を牽引する事業群
6. ソリューション事業の展開
7. 持続的成長に向けた未来志向の研究開発(事例)
8. 「企業理念」と「7つの行動指針」
9. 社会への貢献
10. コーポレート・ガバナンス

1. 2015年度業績見通し

－ (1) 全社 －

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度		2015年度	
	実績	実績	実績	実績	実績	第2四半期 累計	実績	第2四半期 累計	予想 通期計画レート
(単位:億円)	92円/\$ 130円/€	86円/\$ 113円/€	79円/\$ 110円/€	83円/\$ 106円/€	100円/\$ 134円/€	103円/\$ 139円/€	110円/\$ 139円/€		110円/\$ 125円/€
売上高	33,532	36,453	36,394	35,671	40,543	19,728	43,230	20,600	43,700
営業利益	943	2,337	2,254	1,520	2,351	1,213	3,176	1,400	3,200
(%)	2.8%	6.4%	6.2%	4.3%	5.8%	6.2%	7.3%	6.8%	7.3%
税引前 当期純利益	642	2,102	2,240	651	2,489	1,459	3,229	1,480	3,200
当期純利益	282	1,245	1,120	695	1,534	978	2,346	1,040	2,200
ROE (株主資本利益率)	3.1%	12.4%	10.3%	5.7%	10.9%	-	13.9%		
株主資本	9,645	10,503	11,324	13,000	15,243	16,628	18,422		
(%)	30.0%	31.5%	33.4%	38.1%	42.2%	44.2%	45.4%		
借入金	5,375	4,843	5,422	5,405	3,734	3,810	3,819		
(%)	16.7%	14.5%	16.0%	15.9%	10.3%	10.1%	9.4%		
FCF (フリーキャッシュフロー)	1,957	1,820	-809	-709	3,102	1,370	1,801		
配当(円/株)	4	12	12	11	17	9	27		
連結配当性向(%)	30.3%	20.7%	23.0%	34.0%	23.8%	-	24.7%		

1. 2015年度業績見通し

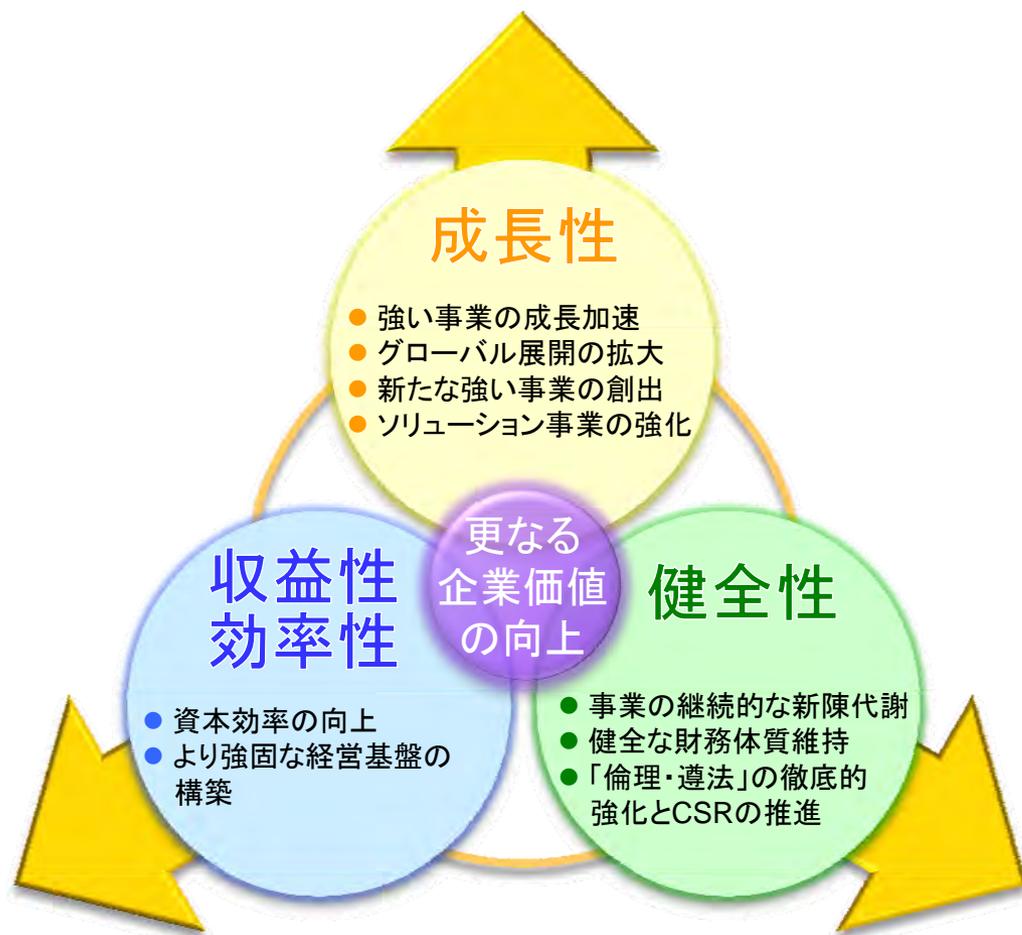
－ (2) セグメント別 －

		2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
		実績	実績	実績	実績	実績	実績	予想
		92円/\$ 130円/€	86円/\$ 113円/€	79円/\$ 110円/€	83円/\$ 106円/€	100円/\$ 134円/€	110円/\$ 139円/€	通期計画レート 110円/\$ 125円/€
(単位:億円)								
重電 システム	売上高	10,396	10,277	10,271	10,581	11,800	12,289	12,300
	営業利益	747	830	849	851	763	724	740
	(%)	7.2%	8.1%	8.3%	8.0%	6.5%	5.9%	6.0%
産業 メカトロニクス	売上高	7,331	9,270	9,783	9,278	10,987	12,827	13,000
	営業利益	261	1,000	1,011	605	980	1,459	1,520
	(%)	3.6%	10.8%	10.3%	6.5%	8.9%	11.4%	11.7%
情報通信 システム	売上高	5,261	4,879	5,163	5,224	5,482	5,595	5,600
	営業利益	186	137	213	15	55	189	190
	(%)	3.5%	2.8%	4.1%	0.3%	1.0%	3.4%	3.4%
電子 デバイス	売上高	1,389	1,759	2,007	1,640	1,946	2,384	2,200
	営業利益	-71	59	35	-55	100	301	240
	(%)	-5.1%	3.4%	1.8%	-3.4%	5.2%	12.7%	10.9%
家庭 電器	売上高	8,246	9,244	8,492	8,212	9,443	9,448	9,700
	営業利益	48	420	223	193	528	542	570
	(%)	0.6%	4.5%	2.6%	2.3%	5.6%	5.7%	5.9%
その他	売上高	5,529	6,094	6,116	5,903	6,760	7,405	7,400
	営業利益	32	144	203	187	198	237	220
	(%)	0.6%	2.4%	3.3%	3.2%	2.9%	3.2%	3.0%
合計	売上高	33,532	36,453	36,394	35,671	40,543	43,230	43,700
	営業利益	943	2,337	2,254	1,520	2,351	3,176	3,200
	(%)	2.8%	6.4%	6.2%	4.3%	5.8%	7.3%	7.3%

*各セグメントの売上高には、セグメント間の内部売上高(振替高)を含む。

2. 経営方針

－ バランス経営の継続と持続的成長のさらなる追求 －



もう一段高いレベルの成長へ

2020年度までに達成すべき成長目標

- 連結売上高 5兆円以上
- 営業利益率 8%以上

継続的に達成すべき経営指標

- ROE 10%以上
- 借入金比率 15%以下

- ・ 借入金比率は、財務規律維持のための指標として堅持
- ・ 健全な財務体質を維持しつつ、成長資金の調達余力を確保

変革への挑戦

変革に挑戦し続け、次の地平を拓く。

4つの満足

社会への貢献・CSR

社会の満足

よい製品・サービスの提供

顧客の満足

企業価値の向上

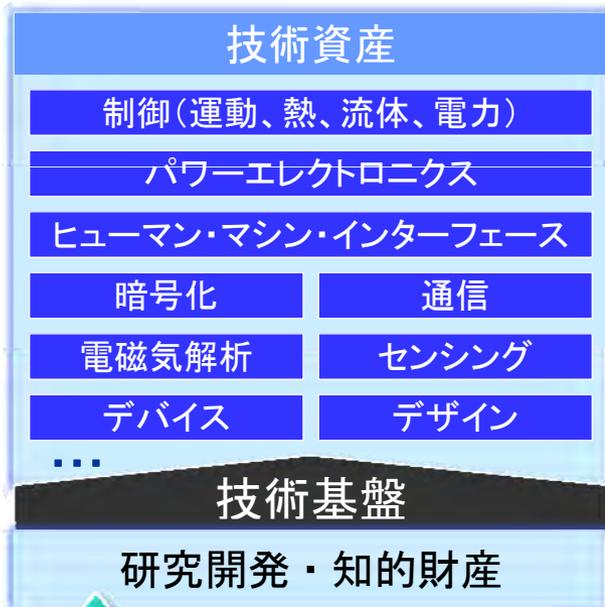
株主の満足

働きがいのある職場作り

従業員の満足

3. 成長戦略の全体像

三菱電機グループ



技術
シナジ
ー

- ▶ 強い事業をより強く
- ▶ 新たな強い事業の継続的創出
- ▶ 強い事業を核としたソリューション事業の強化

事業
シナジ
ー



オープン&グローバルイノベーション
共同研究・開発等による技術開発力強化

大学

企業

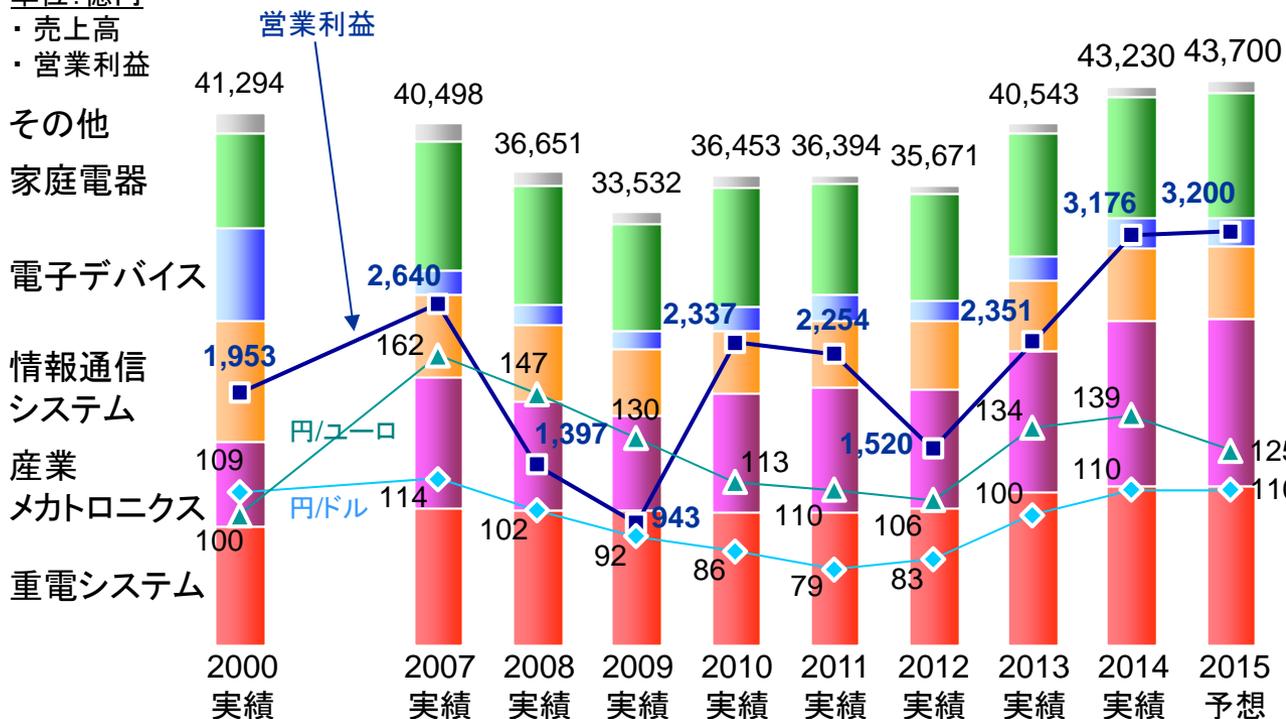
国立研究
開発法人

政府

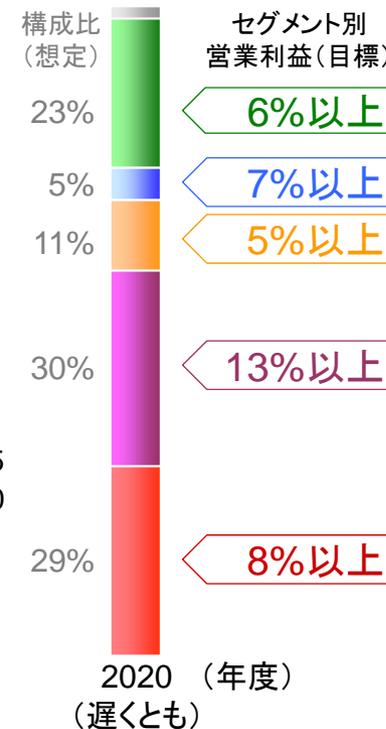
標準化機関

3. 成長戦略の全体像 — 「質のよい」成長の実現 —

単位: 億円
・売上高
・営業利益



5兆円以上

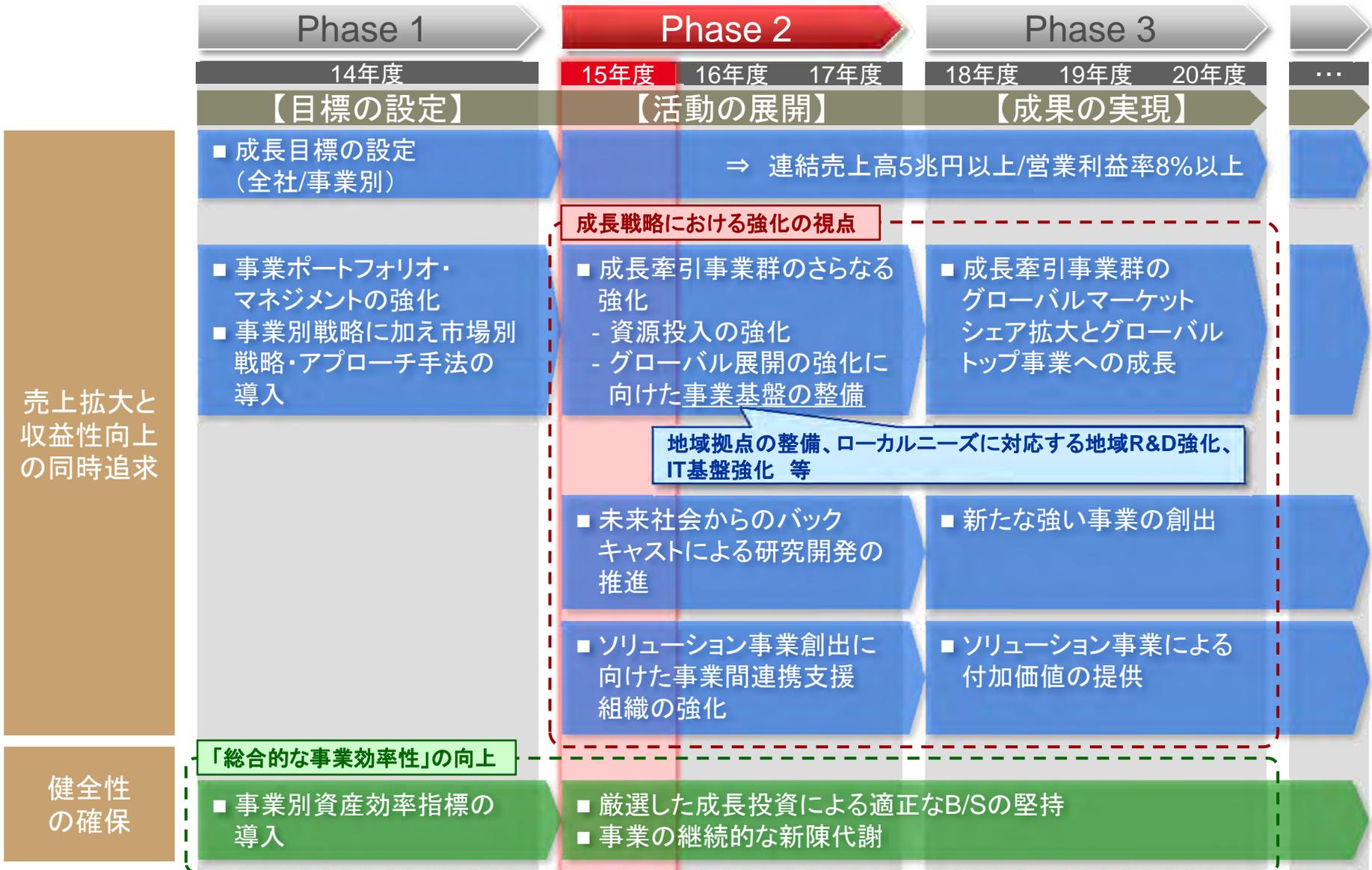


単位: %

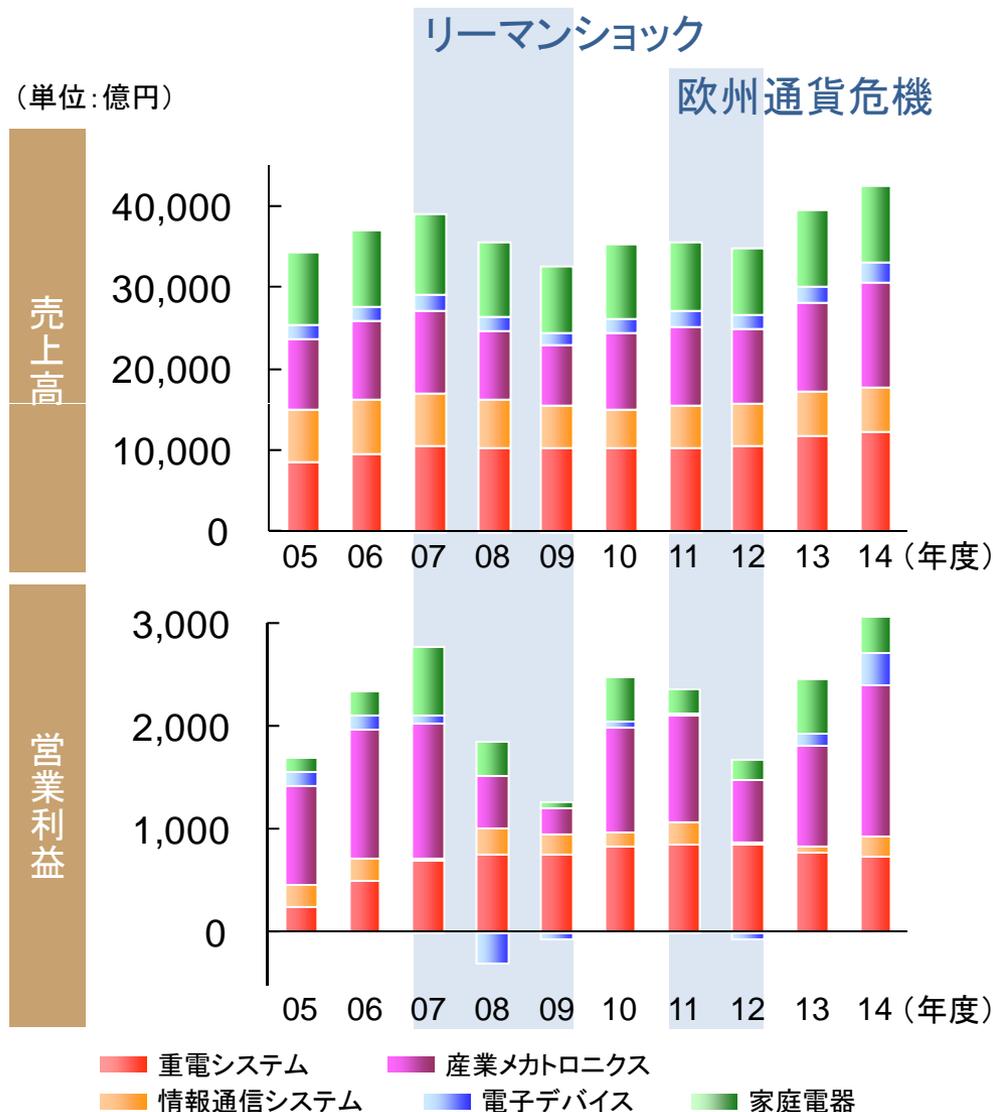
指標	2000	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020 (年度) (遅くとも)
営業利益率	4.7	6.5	3.8	2.8	6.4	6.2	4.3	5.8	7.3	7.3	8%以上
ROE	18.2	15.1	1.3	3.1	12.4	10.3	5.7	10.9	13.9		10%以上
借入金比率	33.6	15.8	20.3	16.7	14.5	16.0	15.9	10.3	9.4		15%以下

継続的に達成すべき経営目標

4. 2020年度に向けた取組み



4. 2020年度に向けた取組み — (1) セグメント別連結業績の推移 —



■ 事業特性の違いにより、セグメントごとに景気変動の影響のあらわれ方が異なる

■ 全社成長の実現に向け、セグメントごとに異なる視点で事業競争力の強化を図る

【事業競争力強化の視点】

景気変動の影響を短期的に受けやすい事業

● 好景気時における業績の最大化

● 景気低迷時の影響の極小化

景気変動の影響が相対的に遅れてあらわれる事業

● 事業規模の持続的拡大

● 収益力の強化

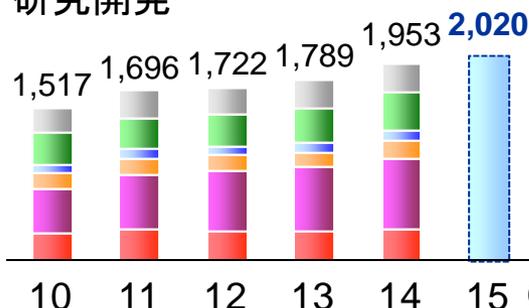
4. 2020年度に向けた取組み — (2) 事業競争力強化に向けた施策 —

成長牽引事業群への資源投入の強化

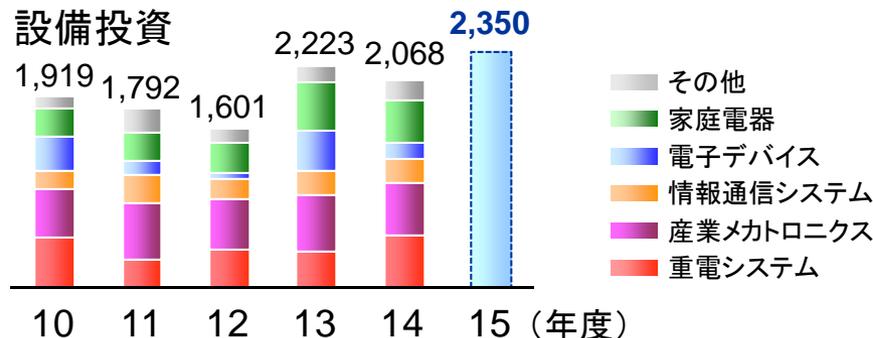
【投資対象のポイント】

- ・ 投資効果が短期間で実現し、市場成長をとらえることができる事業
- ・ 業績変動が小さく、成長の確実性が高い事業

■ 研究開発



■ 設備投資



■ 当社の成長に資する協業やM&A等の活用による事業競争力の強化

- ・ 事業拡大に向けて不足している製品群や技術領域等(ミッシングパーツ)の補完
- ・ 新地域・新市場への進出に際しての販売網・サービス網(サプライチェーン)の確保
- ・ 事業基盤の強化に向けた新規顧客層の獲得

新陳代謝の促進

- 事業の新陳代謝を通じた、成長事業への経営資源の再配分
- 将来の成長を支える新たな事業の継続的創出

資本効率の向上

- 新たな社内管理指標の導入を通じた各事業の「総合的な事業効率性」の把握と継続的な改善

4. 2020年度に向けた取組み — (3) 「総合的な事業効率性」の向上 —

各事業部門における改善活動の深化によるROEのさらなる改善

これまでの「収益性・効率性」
向上への取組み

対象範囲の拡大

2015年度以降の取組み

各事業部門におけるROICの継続的な改善

※事業ごとに必要となる資産構成が異なるため、事業部門間のROIC比較はせず、各事業部門の経営成績や投資判断の評価基準にはしない

- JIT生産性改善活動
- 売掛債権回転率改善活動
- 棚卸資産回転率改善活動
- 売上拡大・原価低減活動

【売掛債権回転率】

4.2回転 → 4.1回転

【棚卸資産回転率】

7.1回転 → 6.1回転

【売上原価率】

74.7% → 70.1%

【セグメント別ROICの改善】

$$\frac{\text{営業利益} \uparrow \text{A}}{\text{運転資本} + \text{固定資産} \downarrow \text{B}} = \text{三菱電機版ROIC} \uparrow \text{改善}$$

- A. 分子の改善(増加): 営業利益の増加
- B. 分母の改善(減少): 運転資本・固定資産の効率化

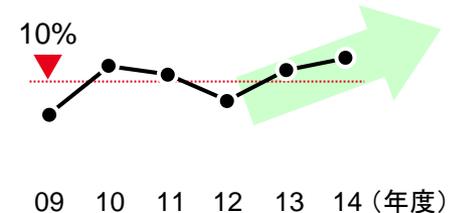
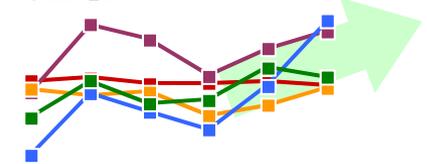
【全社ROEの改善】

$$\frac{\text{当期純利益} \uparrow \text{A}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資産} \downarrow \text{B}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{株主資本}} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{株主資本}}$$

収益性 ↑改善 効率性 ↑改善 財務レバレッジ ROE ↑改善

ROE改善のための財務レバレッジ活用はしない

- 重電システム
- 産業メカトロニクス
- 情報通信システム
- 電子デバイス
- 家庭電器



【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・現預金等)にもとづいて算出

*ROIC: Return On Invested Capital

5. 成長を牽引する事業群

「グローバル環境先進企業」を目指して

環境エネルギー関連事業・社会インフラシステム関連事業のさらなるグローバル展開



*SiC: Silicon Carbide, IGBT: Insulated Gate Bipolar Transistor, GaN: Gallium Nitride, GaAs: Gallium Arsenide, HEMS: Home Energy Management System

5. 成長を牽引する事業群 — (1) 電力システム事業 —

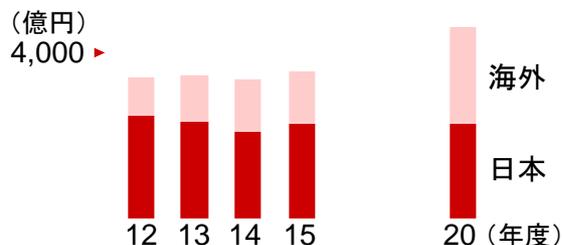
世界トッププレーヤーを目指した 変革への挑戦

事業環境

- 世界的な高効率発電システムに対する需要と先進国の電力設備老朽化に対する更新需要の拡大
- 日本市場における電力システム改革
 - 16年度 : 電力小売自由化
 - 20年度以降 : 発送電分離

当社の強み

- 発電、送変電から配電まで、高効率・低環境負荷なトータルシステムを提供



事業基盤強化のポイント

- 市場環境の変化への対応と新事業創出
- 海外拠点における現地体制(販売・エンジニアリング)の強化
- 協業等を含む市場開拓・事業競争力強化

【2014年度以降の主な取組み】

- 2014/6 日米の粒子線治療装置事業の事業体制整備(日米への販売体制の強化)
- 2014/8 自励式無効電力補償装置 SVC-Diamond™の製品化
- 2014/9 重粒子線スキャニング照射装置の受注(佐賀国際重粒子線がん治療財団)
- 2015/4 高効率タービン発電機VP-Xシリーズ販売開始

1 基幹事業の事業競争力強化

- タービン発電機新機種VP-Xシリーズの市場投入による発電システムの事業拡大



高効率タービン発電機 VP-Xシリーズ

- 市場ニーズに合致した新製品・新機種の開発等による変電システム事業の競争力強化

2 保守・アフターサービス事業の強化

- 各地域における現地拠点の強化・連携を通じた海外市場開拓の推進
 - 火力既設設備の保守・更新 : 北米・中東等
 - 送変電設備の増強・更新 : 北米・中東・東南アジア等
 - 原子力既設設備の保守・更新 : 北米・中国



開閉機器



中国原子力発電所向けデジタル計装制御システム

3 新事業の拡大

- スマートグリッド関連事業の拡大
 - スマートメーター及び関連システムの事業拡大
 - スマートグリッド及び蓄電池制御実証試験の完遂と実用化
- SVC-Diamond™等による系統安定化システムの事業拡大
- 電力会社やIPP・PPS事業者との連携を通じた発電システム事業の拡大
- 粒子線治療装置の米国市場への参入本格化(現地の事業体制強化・FDA認証取得活動の推進)



粒子線治療装置

*SVC: Static Var Compensator 静止形無効電力補償装置, IPP: Independent Power Producer, PPS: Power Producer and Supplier, FDA: Food and Drug Administration 米国食品医薬品局

5. 成長を牽引する事業群 — (2) 交通システム事業 —

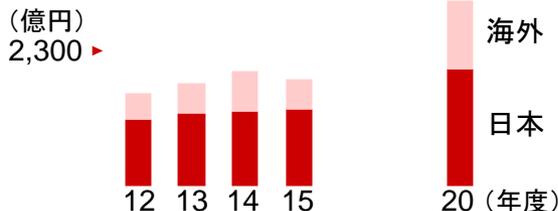
車両電機品トップメーカーから 交通システムメーカー世界No.1へ

事業環境

- 欧米・新興国において鉄道需要が旺盛
- 車体・電機品・信号分野での業界再編の動き

当社の強み

- 「走る」「止まる」「制御する」を1社で実現できる唯一のメーカー
- 全世界で約41,000両分の電機品の受注実績(北米ではNYを中心に約6,500両分の納入)
- SiC搭載の製品ラインアップ



事業基盤強化のポイント

- 車両システムの競争力強化
- 交通地上ビジネスの事業展開
- 営業体制・グローバル製造拠点の整備・強化
- 協業・M&Aによる市場開拓・競争力強化

【2014年度以降の主な取組み】

- 2014/4 フルSiCインバーター装置市場投入
- ” MEKT営業開始(欧州製造・保守拠点)
- 2014/5 MEPP工場増強(北米製造拠点)
- ” MRS設立(北米保守拠点)
- 2014/9 ドイツ鉄道向け推進制御装置受注
- ” 駅舎補助電源装置で600kWh/日の省エネ効果を実現
- 2015/12 MEI交通工場稼働予定(インド製造拠点)

1 日本市場での車両電機品の拡販

- 高効率機種 of 拡販による車両電機品のシェア拡大



2 海外市場での事業展開

- 現地営業体制の強化や、MEKTとの技術シナジー強化による鉄道車両用空調装置等の拡販
- ニューヨーク近郊電車M-9向け車両電機品プロジェクトの遂行
- 保守・サービス事業への参入

- デリー地下鉄RS10向け車両電機品プロジェクトの遂行
- MEI交通工場立上げ(2015/12稼働予定)

MEI交通工場



3 交通地上ビジネスの展開

- CBTCへの対応力強化
- 駅舎補助電源装置の事業拡大



駅舎補助電源装置

4 鉄道ソリューション事業の展開

- 鉄道システム全体の省エネを実現する省電最適制御システムの早期実用化に向けた開発推進

5. 成長を牽引する事業群 — (3) ビルシステム事業 —

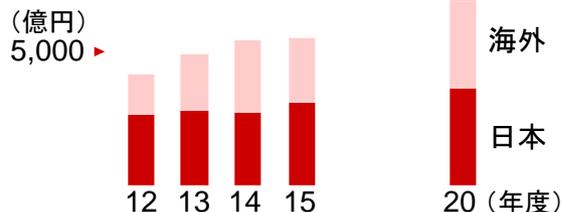
安全・品質を最優先としたグローバルでの循環発展型ビジネスの推進

事業環境

- 最大市場中国及びインドをはじめとした新興国の昇降機新設需要が拡大
- 日本における昇降機リニューアル需要が拡大
- セキュリティー・省エネニーズのさらなる高まり

当社の強み

- 豊富な実績が示す安全性と信頼性の高い製品力、フィールド(工事・保守)技術力
- 中国・ASEAN・中東・中南米等のグローバルでの事業展開



事業基盤強化のポイント

- 新設～保守～リニューアルにつながる循環発展型ビジネスのグローバル展開
- 市場変化を先取りした新製品・新技術の開発
- 日本をマザーとし、中国・タイを核とした、各製造拠点の生産能力増強と分業体制構築
- グローバル人材・ナショナル人材の確保・育成

【2014年度以降の主な取組み】

- 2014/4 インド市場向け地域戦略機種「NEXIEZ-LITE」発売
- 2014/6 入退室管理システム「MELSAFETY-Px」発売
- 2014/9 MESE新工場(第3工場)稼働
- 2014/10 稲沢製作所 開発検証施設 昇降機QM※センター稼働
- ” SMEC 昇降機累計出荷台数 50万台達成
- 2014/12 エレベーター先行予約システム「ELE-NAVI」新製品発売

※QM: Quality & Manufacturing

1 大市場・新興市場における事業拡大

中国

最大市場中国におけるトップブランドの堅持

- 2ブランド戦略の推進
- 受注10万台に向けた販売基盤の強化
- 保守・リニューアル事業体制の整備

インド

受注～製造～工事～保守の一気通貫事業体制の構築

- 販売ネットワークの拡充
- 新工場設立による競争力の強化
- フィールド研修センターでの教育体制整備

新興市場

新製品投入とエリア戦略の推進

- 地域戦略機種投入
- 新市場の攻略・開拓
- 据付・保守技術、技能のさらなる向上

2 日本におけるトップメーカーとしての継続的事業拡大

- 標準形エレベーターの製品力強化
- 最新かつプレミアムな保守サービスの提供
- 需要拡大に対応するリニューアル事業の加速とビルの価値向上



インド新工場完成時の外観イメージ



日本向け標準形エレベーター「AXIEZ」(大容量サイズ)

3 ビルソリューション事業の展開

- 「セキュリティ・防犯」& 「省エネ」をコアとした新たなビルソリューションの創出
- 昇降機を起点とした、入退室システム・ビル管理システム等との連携とサービスの拡充



ハンズフリー入退室管理システム

*MESE: Mitsubishi Electric Shanghai Electric Elevator Co., Ltd. 三菱電機上海機電電梯有限公司, SMEC: Shanghai Mitsubishi Elevator Co., Ltd. 上海三菱電梯有限公司, IMEC: Mitsubishi Elevator ETA India Pvt. Ltd., AMEC: Mitsubishi Elevator Asia Co., Ltd.

5. 成長を牽引する事業群

— (4) FAシステム事業 —

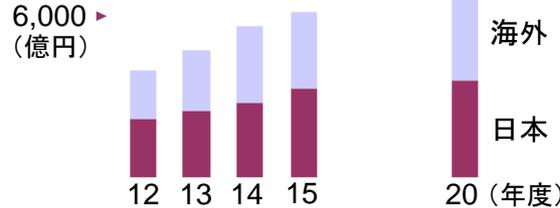
“ものづくり”におけるIoT実現に向けたFA統合ソリューション『e-F@ctory』提案の強化

事業環境

- 欧米では、IoTを活用したフレキシブルな生産システム構築による生産性向上を目指した官民一体プロジェクトが進展
- 新興国市場では人件費上昇と労働力不足に伴う製造現場での自動化需要が拡大

当社の強み

- 業界トップクラスの豊富な製品ラインアップ
- グローバルでのサービス・サポート対応力
- 工場の自動化から省エネ管理まで生産性向上を実現するFA統合ソリューションの提供



事業基盤強化のポイント

- FA統合ソリューション『e-F@ctory』の深化に向けたパートナー連携加速
- 新製品の継続投入によるラインアップ拡充
- グローバルでの開発・調達・生産体制の強化
- 協業・M&Aの活用

【2014年度以降の主な取組み】

- 2014/4 セツヨーアステック社 子会社化
- 2014/5 名古屋製作所 新生産棟 稼働
- 2014/6 シーケンサMELSEC iQ-Rシリーズ発売
- 2014/9 アーメダバード(インド)FAセンター開設
- ” CC-Link IE 産業用ネットワーク国際標準規格取得
- 2014/10 ロシア現地法人 営業開始
- 2014/12 数値制御装置M800シリーズ発売
- 2015/1 マイクロシーケンサMELSEC iQ-Fシリーズ FX5発売

1 製品競争力の強化・事業領域の拡大

- シーケンサiQ-Rシリーズ活用による社会インフラ・計装・ビル制御市場等の新事業領域開拓
- 加工機事業における、難削材への穴開け・切断等の新たな適用分野拡大
- 地域ニーズに対応した製品ラインアップ拡充



シーケンサ
グローバルシェア **19%**
中国シェア **14%**



ACサーボ
グローバルシェア **16%**
中国シェア **13%**

2 新興国を中心とした市場開拓

- インド・ロシア・トルコ・中南米(メキシコ・ブラジル)等、戦略地域における販売・サービス体制の強化
- 日系企業の進出が続くASEAN地域でのサポート力強化



数値制御装置
グローバルシェア **23%**
中国シェア **40%**



レーザー加工機
(プリント基板加工)
グローバルシェア **75%**
中国シェア **75%**

3 『e-F@ctory』提案の強化

- 最先端FA製品とICT技術の活用により、開発・生産・保守の全般にわたるTCO削減を支援



*IoT: Internet of Things, ICT: Information & Communication Technology, TCO: Total Cost of Ownership, ERP: Enterprise Resource Planning, MES: Manufacturing Execution System

5. 成長を牽引する事業群 — (5) 自動車機器事業 —

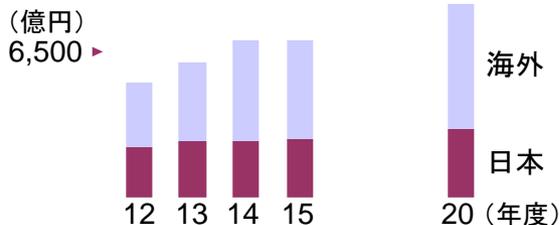
環境配慮、安心・安全、快適性を実現するクルマ社会へ

事業環境

- 北中米・欧州・中国市場のさらなる市場拡大に伴い、各地域における生産規模が拡大
- 環境性能向上、安心・安全意識の高まり、車内快適性の追求等、自動車への要求が高度化

当社の強み

- 高効率機器及び高度な制御技術を有する製品群を高品質で提供し、次世代のクルマ社会に貢献



事業基盤強化のポイント

- 既存事業における付加価値向上・差別化戦略と、新事業領域への取組み
- 広がる技術領域での進化に対応した戦略的経営資源配分と開発・生産体制の構築

【2014年度以降の主な取組み】

- 2014/8 モータジェネレータの市場投入
- 2014/10 製造・販売会社 MEAX営業開始
- 2014/12 電動パワーステアリング用モータ累計生産1億台突破
- 2015/2 当社高効率オルタネータが欧州委員会によりエコ・イノベーション技術に認定される
- 2015/3 MEAAの工場建屋の増築と新規設備の導入

1 基盤事業の継続的な事業競争力の強化

- 顧客のグローバル展開に対応し、開発から生産、販売体制にわたる現地顧客サポート力の強化
- 各市場ニーズに対応した幅広い製品・システムの提案及び市場投入

MEAX(三菱電機オートモーティブ・メキシコ社)



2 新たな基盤事業の事業展開

- 電動パワートレインシステムの基盤事業化
- ネットワーク機能の充実化・統合ディスプレイ化等の市場動向を見据えた開発促進によるマルチメディア事業の事業拡大
- 予防安全事業の事業展開・拡大
 - 既存製品やシステム制御技術の連携・融合による技術開発推進
 - 高度安全運転支援を視野に入れた通信技術・インフラ事業との連携強化



オルタネータ
グローバルシェア 16%



スタータ
グローバルシェア 17%



電動パワーステアリング
グローバルシェア 22%

5. 成長を牽引する事業群 — (6) 宇宙システム事業 —

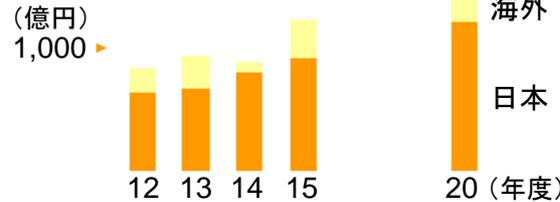
宇宙インフラシステムの 利用拡大に合わせた事業展開

事業環境

- 日本の宇宙産業基盤強化、宇宙利用の推進を掲げる新「宇宙基本計画」が決定
- 新興国における衛星通信需要が増大

当社の強み

- 通信・測位・観測分野の幅広い衛星システム製品群により、グローバルな社会インフラ構築に貢献
- 日本の衛星メーカーとして初となるアラブ諸国からの人工衛星受注



事業基盤強化のポイント

- 官需向けインフラ需要、グローバル市場における商用衛星需要を見据えた技術開発強化

【2014年度以降の主な取組み】

- 2014/4 温室効果ガス観測技術衛星2号 (GOSAT-2)の開発着手
- 〃 TMT鏡筒構造部の詳細設計を受注
- 2014/5 陸域観測技術衛星 だいち2号 (ALOS-2)打ち上げ
- 2014/9 カタールの通信衛星 Es'hail2を受注
- 2014/10 静止気象衛星 ひまわり8号の打ち上げ

1 官需向け実利用衛星インフラ需要の取込み

- 2017年からの打ち上げに向けた準天頂衛星2~4号機の開発推進
- 新「宇宙基本計画」にもとづく事業展開の強化
- 準天頂衛星7機体制・観測衛星インフラ実現に向けた人工衛星・地上局事業基盤の強化



準天頂衛星初号機
「みちびき」



準天頂衛星2~4号機



©国立天文台
次世代超大型望遠鏡
TMT



TURKSAT-4A/4B



Es'hail 2

2 世界の商用衛星需要の取込み

- TURKSAT社(トルコの国営衛星通信事業者)向け通信衛星「TURKSAT-4B」のプロジェクト完遂
- Es'hailSat社(カタールの国営衛星通信事業者)向け通信衛星「Es'hail 2」の製造推進

3 準天頂衛星利活用によるソリューション事業の創出

- 準天頂衛星利用の拡大に向け、全社プロジェクトとして、事業創出に向けた取組みを推進
- cm級の高精度測位社会の実現に向けた環境整備の推進(3次元地図、MMS、測位端末)



MMS

5. 成長を牽引する事業群 — (7) パワーデバイス事業 —

世界No.1パワーデバイスメーカーとして省エネのキーデバイスを提供

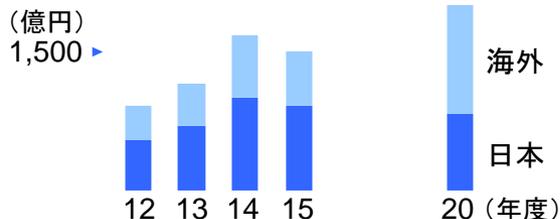
事業環境

- 世界的な省エネ・環境保護要請により、インバータ制御機器の需要拡大
- 応用分野に適した高効率素子ニーズの高まり

会社の強み

- 最先端パワー半導体技術に基づく高性能・高信頼性
- 高度なパワーエレクトロニクス技術に培われた豊富な製品群
- SiC適用によるさらなるパワーデバイス性能の向上

最新デバイス供給により、当社パワーエレクトロニクス関連事業の競争力も強化



事業基盤強化のポイント

- 新製品の継続投入
- 海外市場の開拓と販売体制の強化
- グローバルレベルでの最適生産体制構築

【2014年度以降の主な取組み】

- 2014/5 高周波用ハイブリッドSiCパワー半導体モジュールサンプル提供開始
- 2014/7 超小型フルSiC DIPPFCTM発売
- 2014/9 1200V大型DIPIPM™Ver.6シリーズ、1200V小型DIPIPM™シリーズ発売
- 2014/10 自動車(EV・HEV)用J1シリーズラインアップ拡大
- 2014/11 PV用大型ハイブリッドSiC DIPIPM™発売
- 2015/2 自動車(EV・HEV)用JシリーズT-PM小型パッケージ仕様サンプル提供開始
- 2015/3 デサット検出機能付1200V HVIC発売

1 顧客の製品価値・競争力を向上する製品ラインアップ強化

- 電鉄・電力をはじめ、産業用(新エネ含む)等の各アプリケーションに対応した次世代大容量パワー半導体モジュール開発
- 自動車(EV・HEV)向けJ1シリーズの製品ラインアップ拡大
- 家電向け新製品SLIMDIP™シリーズの市場投入(2015/5)
- 省エネ志向のエアコン向けSJ-MOSFET搭載超小型DIPIPM™の製品ラインアップ拡大(2015/5発売予定)

Jシリーズ T-PM
小型パッケージ仕様



SJ-MOSFET搭載
超小型DIPIPM™



2 SiC搭載デバイスで事業領域・規模拡大

- 主要市場向けSiC搭載デバイスの市場投入・拡販
 - 鉄道車両用フル・ハイブリッドSiCパワーモジュール
 - 産業用ハイブリッドSiC-IPM
 - 家電用SiCパワーモジュール
 - 家電向け超小型フルSiC DIPPFCTM
 - PV用大型ハイブリッドSiC DIPIPM™

家電用



産業用



鉄道用



5. 成長を牽引する事業群 — (8) 空調システム事業 —

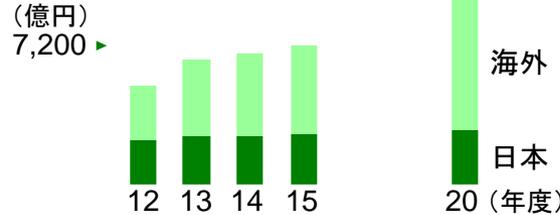
各地域固有のニーズをとらえた グローバルでの事業拡大

事業環境

- ビルの高度化に合わせて、快適性・省エネを実現する高性能な空調需要が拡大
- 生活様式の変化に伴い、新興国市場で空調需要が増大
- 各地域で環境規制が強化されていく動き

当社の強み

- 高性能デバイスと高度な制御技術による省エネ型空調冷熱システム
- 住宅から産業冷熱まで幅広い製品・システムラインアップ



事業基盤強化のポイント

- 各地域における地域密着事業運営体制の強化
- 地域生産地域消費の促進
- 海外製造拠点における製造能力の整備
- 協業・M&Aの活用

【2014年度以降の主な取組み】

- 2014/7 トルコ空調冷熱事業代理店 クリマプラス社統合完了
- 2014/10 ロシアに現地法人 営業開始
- 2014/11 メキシコ空調機器生産拠点 (PIMS)においてルームエアコン室内機生産開始
- 2015/2 冷熱システム製作所(和歌山県)に「新技術棟」建設(グローバル対応新製品開発拠点)

1 地域戦略の強化

日本

- 新冷媒規制に対応する高性能・低GWP冷媒商品(RAC・PAC)投入
- 宣伝活動強化によるブランド価値向上

欧州

- 空調冷熱向け住宅型評価施設(英国スコットランド)での評価を通じた欧州ニーズに対応する暖房・給湯システムの投入
- 製品ラインアップ拡充による普及機ゾーンの需要取込み
- 販路強化による拡販の加速

米州

- 米国住宅向けの他社外調機と連携したソリューション型空調システムの拡販
- 現地ニーズへの対応に向けたMEUS/PIMSでの開発・製造・販売の一貫体制の構築

2 新興国市場での事業展開

- METR(トルコ)の販売体制強化による拡販
- 新興国(インド・インドネシア・ベトナム)での販路開拓・構築の加速



空調冷熱向け住宅型評価施設
(英国スコットランド)



三菱電機トルコUmraniye
Air-Conditioner Systems 事務所

5. 成長を牽引する事業群 — (9) グローバル事業展開 —

グローバル事業展開のポイント

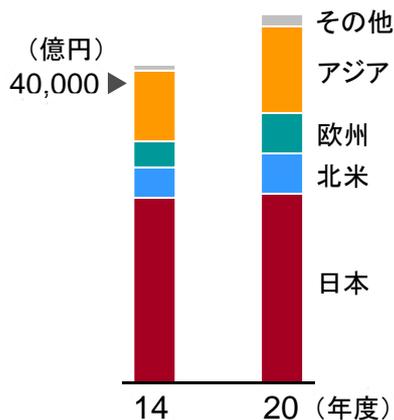
- ・ ターゲット市場での事業体制強化
- ・ グローバル供給拠点の整備



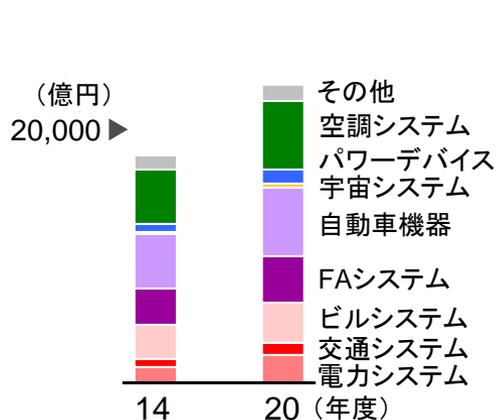
2013年以降のグローバル事業基盤強化

- 電力システム、交通システム、ビルシステム
- FAシステム、自動車機器
- 空調システム
- その他

地域別売上高



事業別海外売上高



日本市場

事業展開の基盤市場として、着実な成長と収益性の向上

日本

- 交通システム・宇宙システム・空調システム等の継続的な事業拡大

海外既存市場

さらなる事業競争力の強化と事業規模の拡大

北米

- 電力システム・交通システムにおける保守・アフターサービス事業の展開
- 自動車機器・空調システムの事業拡大等

欧州

- 交通システム・パワーデバイス・空調システム等の拡販

中国

- ビルシステムの2ブランド戦略の推進
- 生産自動化ニーズに伴うFAシステム導入等

新興国市場

新たな市場開拓に向けた現地拠点と事業体制の整備を推進

アジア

- 市場ニーズに合わせたビルシステム・空調システムの製品投入
- FAシステムでの販売・サービス体制強化等

その他

- 市場ニーズに合わせたビルシステム・空調システムの製品ラインアップの充実化
- 既設火力発電・系統変電設備の保守・アフターサービス事業の展開等

6. ソリューション事業の展開

— (1) 強い事業を核としたソリューション事業の強化 —

ソリューション群の連携による
コミュニティレベルの新たな付加価値の創造・提供

スマートコミュニティ
ソリューション

製品・システムの組み合わせによる
ソリューション事業の展開

個別製品・
システムの
展開



スマートグリッド



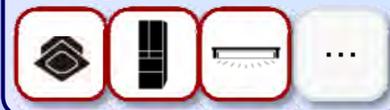
工場ソリューション

- e-F@ctory
- 工場まるごと省エネ



住宅ソリューション (スマートハウス)

- 三菱HEMS



映像ソリューション

- デジタルサイネージ

鉄道ソリューション

- 鉄道トータルエネルギー・環境ソリューション



ビルソリューション

- Facima
- ビルまるごと省エネ



セキュリティソリューション

- DIGUARD



各事業の個別展開

事業間連携による展開

6. ソリューション事業の展開

— (2) コミュニティーレベルの新たな付加価値の創造・提供 —

スマートコミュニティソリューション

映像ソリューション

オーロラビジョン、トレインビジョン、カンタンサイネージ等、大規模から中小規模まで幅広く展開



三菱HEMS

さまざまな家電製品や住宅設備をネットワークで連携させ、使用状況を見える化し、状況に合わせてコントロール
エネルギーマネジメントとライフマネジメントで、より快適で省エネな暮らしを提供

三菱電機スマートハウスソリューション



Facima

ビルの空調・照明等、各設備を効率的に監視・制御し、省エネと快適を実現するサービスを提供



e&eco-F@ctory

FA機器の制御・ネットワーク技術と省エネ・計測技術を融合し、製造現場の生産性向上やエネルギーコスト削減に貢献する省エネソリューションを提供



鉄道トータルエネルギー・環境ソリューション

列車、駅、路線、車両基地でのエネルギーマネジメントに加え、ICTの活用により、設備群を連携させ鉄道システム全体のエネルギーの最適化を提供

DIGUARD

セキュリティレベルに合わせ、入室管理・映像監視等の物理セキュリティ、暗号化等の情報セキュリティを組み合わせ提供。さらに業務システムやビル設備管理とも連携できるトータルセキュリティソリューション

スマートグリッド

■ スマートメーター

電力事業会社よりスマートメーター及び関連システムを受注

■ 実証実験

- けいはんなエコシティ次世代エネルギー・社会システム実証プロジェクトへの参画
- 九州電力・中国電力によるスマートグリッド実証試験、離島における蓄電池制御実証試験へのシステム納入

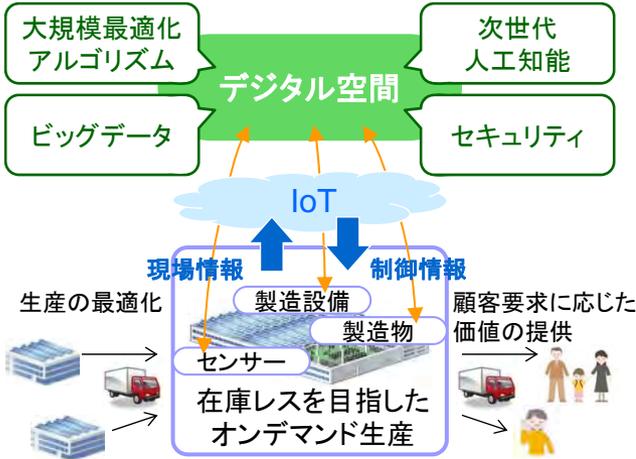


7. 持続的成長に向けた未来志向の研究開発(事例)

成長牽引事業群のさらなる強化に向けた取組み

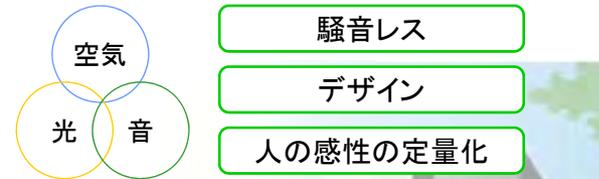
IoTによるソリューション技術

工場の効率化



空間創造デバイス/システム技術

快適・健康空間の実現

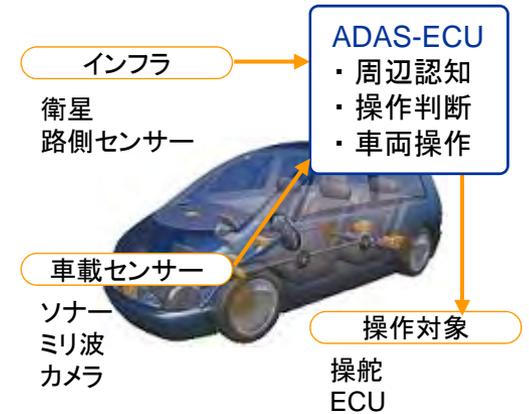


エネルギーの自給自足化



自動運転向け技術

安全・便利なクルマ社会の実現



新たな成長牽引事業群の創出に向けた取組み

社会インフラ維持管理システム向け技術

安心・安全な社会インフラの維持

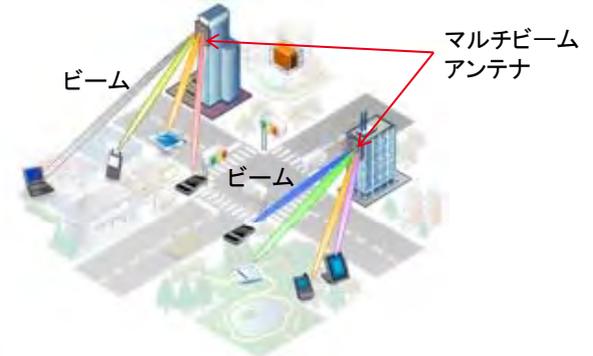
計測・解析の自動化

保守作業の効率化



第5世代移動通信方式基地局向けアンテナ技術

高速通信の実現



8. 「企業理念」と「7つの行動指針」

企業理念

三菱電機グループは、技術、サービス、創造力の向上を図り、活力とゆとりある社会の実現に貢献する。

7つの行動指針

信頼 社会・顧客・株主・社員・取引先等との高い信頼関係を確立する。

品質 最良の製品・サービス、最高の品質の提供を目指す。

技術 研究開発・技術革新を推進し、新しいマーケットを開拓する。

貢献 グローバル企業として、地域、社会の発展に貢献する。

遵法 全ての企業行動において規範を遵守する。

環境 自然を尊び、環境の保全と向上に努める。

発展 適正な利益を確保し、企業発展の基盤を構築する。

9. 社会への貢献

— 「安心・安全・快適性」と「持続可能な社会」の両立 —

暮らしへの貢献

安心・安全・快適性の提供

安心・安全

【製品・サービス・事業例】

■ セキュリティー

ビル・オフィス、工場などのセキュリティーレベルに応じたセキュリティーシステムを提供



■ 準天頂衛星利活用 (研究開発中)



高精度位置情報の活用による、自動運転の安全精度向上や、社会インフラの適切な維持管理などを実現

- レーダーによる津波監視支援技術 (2015年度以降製品化予定)
海表面の流速から津波成分を抽出し、波高を推定する技術により、早期の津波検知と避難行動に必要な時間の確保を支援

快適性

【製品・サービス・事業例】



■ ルームエアコン

手足の温度まで測ることができる人感センサーの搭載により、暮らしの快適性を向上

■ 「ENEDIA」三菱HEMS

- ・ タブレットやスマートフォン画面のアイコンをタッチするだけで家庭内の各機器を操作でき、居住空間の快適性を高め、心身共にストレスを軽減できる生活を実現
- ・ 創(創る)・蓄(蓄える)・省(かしこく使う)の連携によりエネルギーの有効利用にも貢献



環境への貢献

持続可能な社会の実現

低炭素社会

【製品・サービス・事業例】

■ 公共・産業用太陽光発電システム

太陽電池からパワーコンディショナーまでをシステムとして提供し、CO₂を排出しないソーラーエネルギーの供給により温室効果ガスの削減に貢献

■ スマートメーター

電力の需給調整と、需給調整を通じた省エネを実現

【第8次環境計画における温室効果ガス排出抑制の取組み】

- ・ 温室効果ガスの合計で年間排出量(CO₂排出量換算)を基準年度※の264万トンから137万トンに抑制(2017年度目標)
- ・ 省エネ性能向上により、製品使用時CO₂排出量を2000年度比平均35%削減(2017年度目標)

※エネルギー起源CO₂: 当社単独 1990年、関係会社(国内 2000年、海外 2005年)

CO₂以外の温室効果ガス: 当社単独・国内関係会社 2000年、海外関係会社 2005年

循環型社会・自然共生社会

【製品・サービス・事業例】

■ リサイクル・資源回収

- ・ 金属・レアアース等のリサイクル事業の展開
- ・ オゾン発生装置の導入による上下水分野・工業分野での水の再利用促進



■ 生物多様性

国内外で生物多様性に配慮したグリーン調達を推進

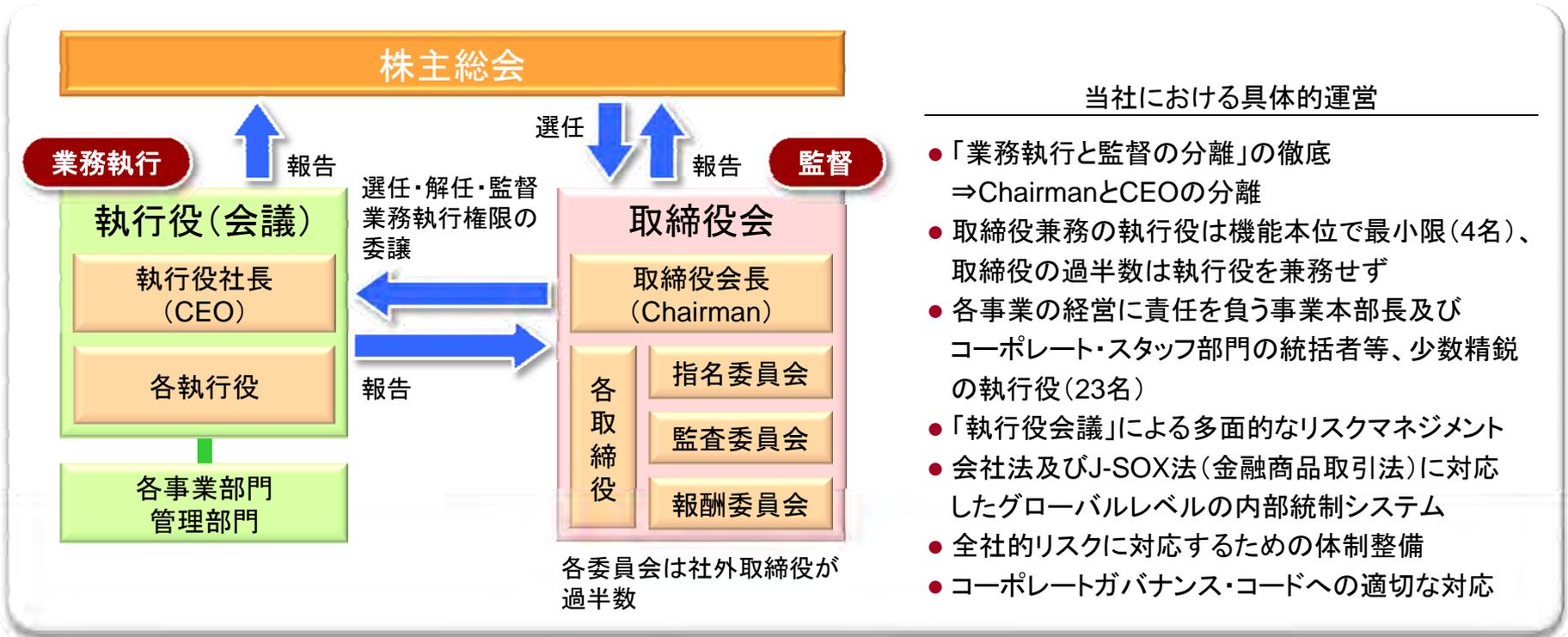
社会貢献活動 (例)

- 富士山育林ボランティア(日本)
- 奨学金プログラム(アジア)
- 障がい者への職業訓練(米国)
- スペシャルオリムピックス支援(欧州)



10. コーポレート・ガバナンス

機動性・透明性の一層の向上や監督機能強化等、継続してレベルアップ



当社における具体的運営

- 「業務執行と監督の分離」の徹底
⇒ChairmanとCEOの分離
- 取締役兼務の執行役は機能本位で最小限(4名)、取締役の過半数は執行役を兼務せず
- 各事業の経営に責任を負う事業本部長及びコーポレート・スタッフ部門の統括者等、少数精鋭の執行役(23名)
- 「執行役会議」による多面的なリスクマネジメント
- 会社法及びJ-SOX法(金融商品取引法)に対応したグローバルレベルの内部統制システム
- 全社的リスクに対応するための体制整備
- コーポレートガバナンス・コードへの適切な対応

法制度改正等の外的環境変化への適切な対応

株主等ステークホルダーに対する適切な情報開示

企業価値の向上

Changes for the Better

今回公表する業績予想は、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、実際の業績は見通しと大きく異なることがあります。

なお、業績に影響を及ぼす変動要因のうち、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・社会情勢並びに規制や税制等各種法規の動向
- ② 為替相場
- ③ 株式相場
- ④ 製品需給状況及び部材調達環境
- ⑤ 資金調達環境
- 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 環境に関連する規制や問題の発生
- ⑧ 製品やサービスの欠陥や瑕疵等
- ⑨ 訴訟その他の法的手続き
- ⑩ 急激な技術変化や、新技術を用いた製品の開発、製造及び市場投入時期
- ⑪ 事業構造改革
- ⑫ 情報セキュリティ
- ⑬ 地震・台風・津波・火災等の大規模災害の発生
- ⑭ テロ・戦争、新型インフルエンザ等の感染症の流行等による社会的・政治的混乱の発生