

三菱電機の経営戦略

2016年5月

三菱電機株式会社

目次

1. 2016年度業績見通し
2. 経営方針
3. 目指すべき企業の姿
4. 価値創出を通じた成長の実現
5. 技術・事業シナジーを通じた更なる価値創出
6. 事業競争力の強化
7. 持続的成長に向けた未来志向の研究開発(事例)
8. 企業価値の向上
9. コーポレート・ガバナンス

1. 2016年度業績見通し

－ (1) 全社 －

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度		2016年度	
	実績	実績	実績	第2四半期 累計	実績	第2四半期 累計	予想 (2016年4月) 通期計画レート
	83円/\$ 106円/€	100円/\$ 134円/€	110円/\$ 139円/€				
(単位: 億円)							
売上高	35,671	40,543	43,230	20,632	43,943	19,900	42,800
営業利益	1,520	2,351	3,176	1,270	3,011	950	2,600
(%)	4.3%	5.8%	7.3%	6.2%	6.9%	4.8%	6.1%
税引前 当期純利益	651	2,489	3,229	1,330	3,184	1,150	2,800
当期純利益	695	1,534	2,346	929	2,284	850	2,000
ROE (株主資本利益率)	5.7%	10.9%	13.9%	-	12.4%		
株主資本	13,000	15,243	18,422	18,118	18,387		
(%)	38.1%	42.2%	45.4%	46.9%	45.3%		
借入金	5,405	3,734	3,819	3,574	4,040		
(%)	15.9%	10.3%	9.4%	9.3%	10.0%		
FCF (フリーキャッシュフロー)	-709	3,102	1,801	848	1,112		
配当(円/株)	11	17	27	9	27		
連結配当性向(%)	34.0%	23.8%	24.7%	-	25.4%		

1. 2016年度業績見通し

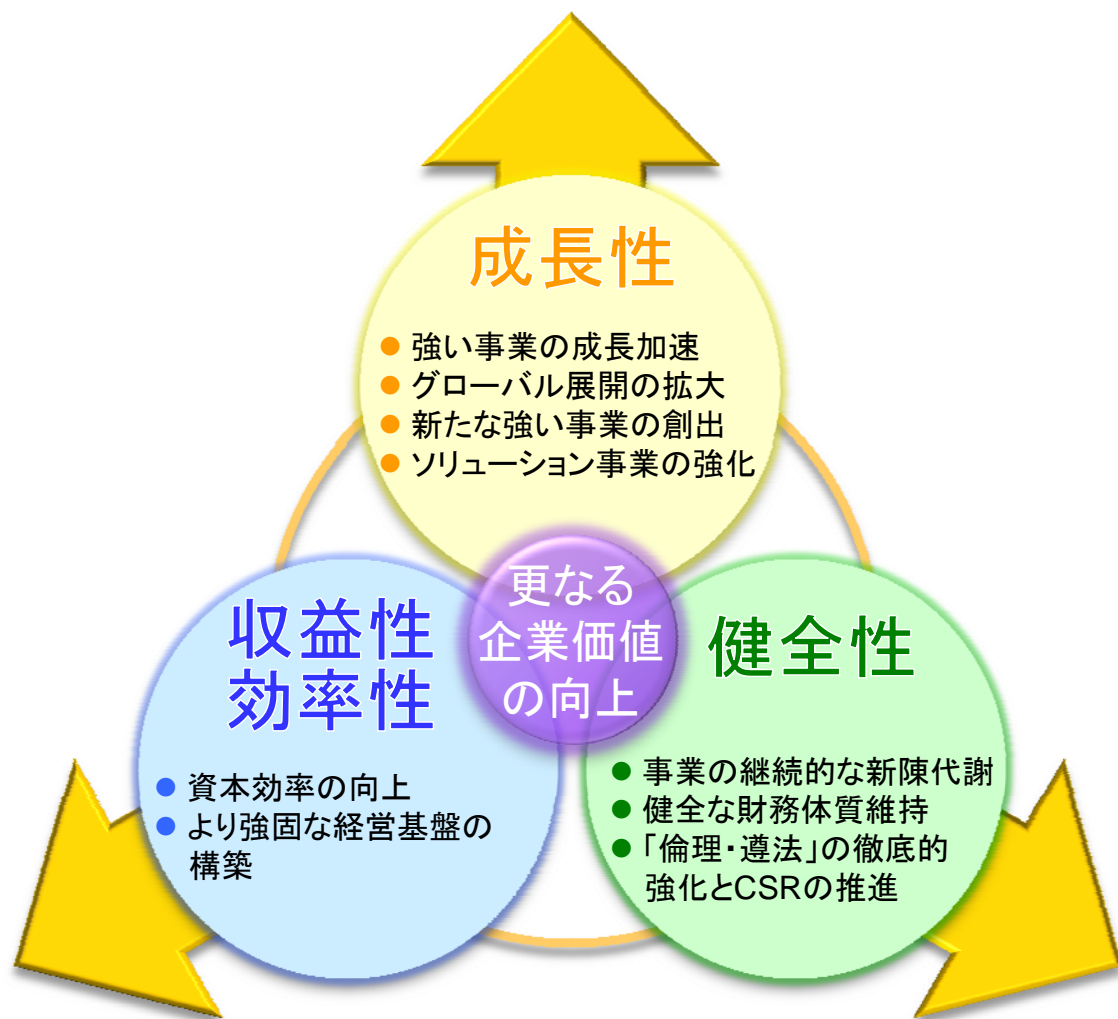
－ (2) セグメント別 －

		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
		実績	実績	実績	実績	予想 通期計画レート
		83円/\$ 106円/€	100円/\$ 134円/€	110円/\$ 139円/€	121円/\$ 133円/€	105円/\$ 120円/€
(単位: 億円)						
重電 システム	売上高	10,581	11,800	12,289	12,646	12,500
	営業利益	851	763	724	503	550
	(%)	8.0%	6.5%	5.9%	4.0%	4.4%
産業 メカトロニクス	売上高	9,278	10,987	12,827	13,219	13,000
	営業利益	605	980	1,459	1,591	1,460
	(%)	6.5%	8.9%	11.4%	12.0%	11.2%
情報通信 システム	売上高	5,224	5,482	5,595	5,611	4,600
	営業利益	15	55	189	149	80
	(%)	0.3%	1.0%	3.4%	2.7%	1.7%
電子 デバイス	売上高	1,640	1,946	2,384	2,115	1,800
	営業利益	-55	100	301	168	50
	(%)	-3.4%	5.2%	12.7%	8.0%	2.8%
家庭 電器	売上高	8,212	9,443	9,448	9,820	10,300
	営業利益	193	528	542	638	580
	(%)	2.3%	5.6%	5.7%	6.5%	5.6%
その他	売上高	5,903	6,760	7,405	7,077	6,900
	営業利益	187	198	237	236	180
	(%)	3.2%	2.9%	3.2%	3.3%	2.6%
合計	売上高	35,671	40,543	43,230	43,943	42,800
	営業利益	1,520	2,351	3,176	3,011	2,600
	(%)	4.3%	5.8%	7.3%	6.9%	6.1%

*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

－ (1) バランス経営の継続と持続的成長の更なる追求 －



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

社会の満足

よい製品・サービスの提供

顧客の満足

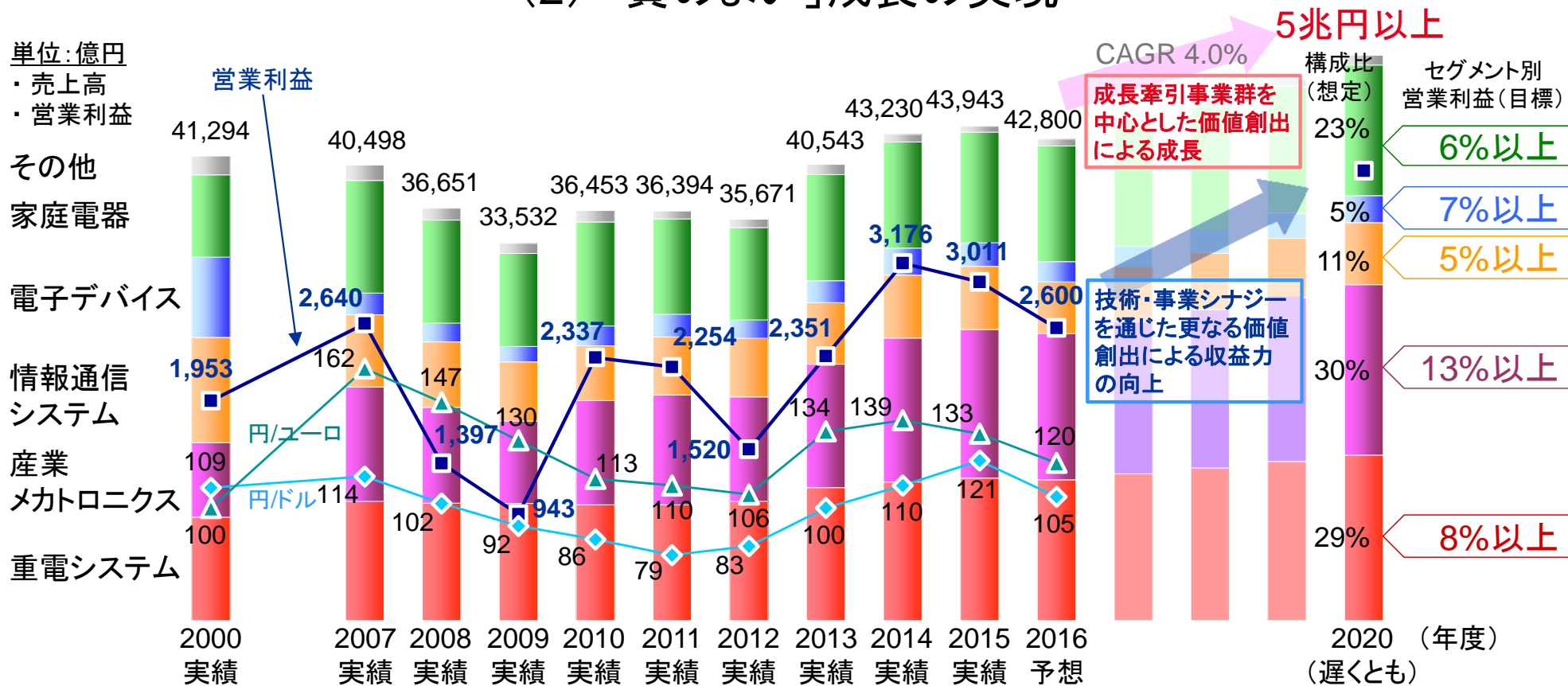
企業価値の向上

株主の満足

働きがいのある職場作り

従業員の満足

2. 経営方針 — (2) 「質のよい」成長の実現 —



単位: %

営業利益率 4.7

6.5 3.8 2.8 6.4 6.2 4.3 5.8 7.3 6.9 6.1

2020年度までに
達成すべき成長目標
8%以上

ROE 18.2 15.1 1.3 3.1 12.4 10.3 5.7 10.9 13.9 12.4

継続的に達成すべき経営目標
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 10.0

15%以下

3. 目指すべき企業の姿

— (1) 「グローバル環境先進企業」を目指して —

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。

【今日的な社会課題】

環境問題

資源・エネルギー問題

製品・システムの省エネ化の取組みと社会インフラの構築
を通じたグローバルでの課題解決

【社会への貢献】

「持続可能な社会」の実現

「安心・安全・快適性」の提供

【目指すべき企業の姿】

豊かな社会の実現に貢献する
「グローバル環境先進企業」

3. 目指すべき企業の姿

— (2) 社会への貢献 —

「持続可能な社会」と「安心・安全・快適性」の両立を通じた価値創出(社会の価値)

「持続可能な社会」の実現

低炭素社会

【製品・サービス・事業例】

■ フルSiCパワーモジュール適用鉄道車両用インバーター装置

低消費電力を実現するSiCパワーモジュールを鉄道車両用インバーター装置に搭載し、大幅な小型化と回生電力量向上による省エネを実現(従来比約40%の省エネ効果)



■ 大容量蓄電システム

再生可能エネルギー大量導入時の電力需給バランスの改善を実現



■ 高効率店舗・事務所用パッケージエアコン

- 低損失パワー半導体モジュール「フルSiC DIPIPM」や高効率圧縮機採用により高い省エネ性(APF5.5)を実現
- 低地球温暖化係数の冷媒R32採用により環境影響度を低減

省資源・リサイクル

【製品・サービス・事業例】

■ アフターサービス

- アフターサービス事業による省資源の推進
- エレベーターのリニューアル(必要最小限の改修)
- 自動車用電装品のリビルト

■ 家電リサイクル

家電製品由来の混合プラスチックから、主要なプラスチック(PP・PS・ABS)を選別する技術を用い、自社製品に再利用する「自己循環リサイクル」を推進

環境負荷低減

■ 国内外製造拠点の環境管理レベルの向上

「安心・安全・快適性」の提供

【製品・サービス・事業例】

■ セキュリティー

ビル・オフィス、工場等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



■ 安全運転支援(開発中)

エンジン制御やステアリング制御等の車両制御技術にHMI・通信・センサ等の技術を組み合わせた運転支援技術の進化により、安全で快適なクルマ社会を実現

■ 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等を実現



■ 安全規格対応(FA機器)

制御機器から駆動機器・ロボットまで、国際安全規格の適合認証を取得した製品を幅広くラインアップし、現場の安全確保と高い生産性を両立



■ ルームエアコン

世界初※の左右独立駆動する新型ファンと、高度なセンシング技術で人それぞれにあった温度空間を作り快適性を創出

※2015年10月30日発売時点
家庭用エアコン室内機において、当社調べ



CSRの取組み(例)

社会貢献活動

各地域での活動(例)

- ・ マッチングギフトによる福祉施設や被災地への支援(日本)
- ・ 若年障がい者の社会参画・就労支援(米国)
- ・ スペシャルオリンピックス支援(欧州)
- ・ 植林活動(アジア)

環境活動

第8次環境計画における取組み(例)

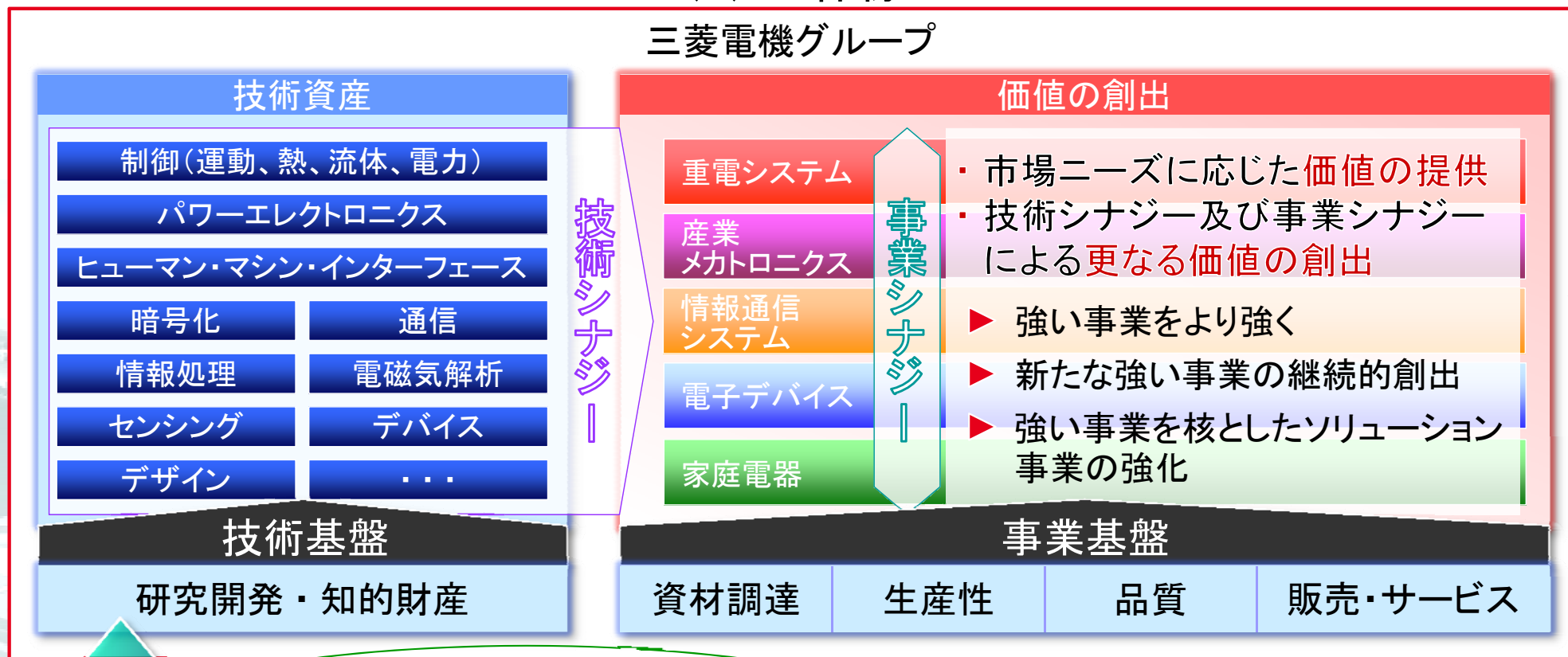
- ・ 製品使用時のCO₂排出量の削減(省エネ化)
- ・ 生産時の温室効果ガス排出量の削減
- ・ 家電製品のプラスチックリサイクル率の向上(70%以上)
- ・ 資源投入量の削減
- ・ 廃棄物最終処分率の改善

*SiC: Silicon Carbide, DIPIPM: Dual Inline Package Intelligent Power Module, APF: 通年エネルギー消費効率, PP: Polypropylene, PS: Polystyrene, ABS: Acrylonitrile Butadiene Styrene, HMI: Human Machine Interface

4. 価値創出を通じた成長の実現

－ (1) 全体像 －

三菱電機グループ



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

4. 価値創出を通じた成長の実現 — (2) 成長を牽引する事業群 —



*CCTV: Closed Circuit Television, IGBT: Insulated Gate Bipolar Transistor, GaN: Gallium Nitride, GaAs: Gallium Arsenide, HEMS: Home Energy Management System

4. 価値創出を通じた成長の実現

— (3) 成長牽引事業群における価値創出(顧客の価値) —

電力システム事業

発電、送変電から配電まで、電力の安定供給に貢献する高効率・低環境負荷なトータルシステムを提供

- 水素間接冷却方式を適用した大容量・コンパクト・高効率なタービン発電機の市場投入により、環境負荷低減に貢献



高効率タービン発電機VP-Xシリーズ

- ・ 2014年度グッドデザイン賞受賞
- ・ 2016年度(第65回)電機工業技術功績者表彰最優秀賞受賞

- パワーエレクトロニクス技術の応用による自励式無効電力補償装置 SVC-Diamond™や、大容量蓄電システムの提供等を通じ、再生可能エネルギー普及時の電力系統安定化に貢献

- 電力小売全面自由化を支える新たな社会インフラとなるスマートメーターシステムを供給

- 電力の安定供給に向けた老朽化設備の保全、及び短工期での高効率設備への更新



タービン発電機コイルの巻き替え

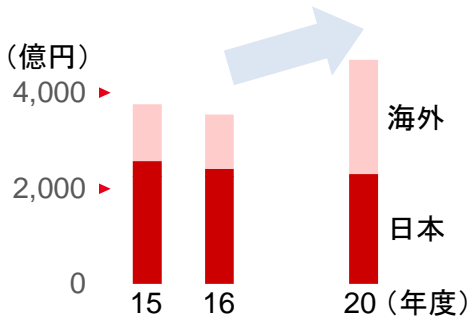
【主な取組み】

2015/6 ミャンマーAGT社との100MVA 230/66kV電力用変圧器の技術提携締結

2015/8 タイ発電公社変電所向け500kVガス絶縁開閉装置受注

2015/9 受配電システム製作所に「中低圧直流配電システム実証棟」着工

2016/3 九州電力(株)向け大容量蓄電システム実証試験設備納入



交通システム事業

「走る」「止まる」「制御する」を1社で実現できる強みを活かした、鉄道エネルギー全体の最適化

- 小型・軽量化した高効率機種種の市場投入により、鉄道車両のエネルギー効率とブレーキ時の回生電力量を向上



フルSiC適用インバーター装置

- ・ フルSiC適用インバーター装置搭載の小田急電鉄の通勤車両1000形が「第12回エコプロダクツ大賞」優秀賞を受賞
- ・ 第48回 市村産業賞 功績賞受賞



フルSiC適用補助電源装置



鉄道車両用空調装置

- 駅舎補助電源装置S-EIV®により、余剰回生電力を蓄電池なしで駅の電気設備に直接供給し、駅舎全体の省エネに貢献

S-EIV小型高機能タイプ



- 無線技術を応用した列車制御方式(CBTC)への取り組み

- 現地営業拠点を活用した更新・保守・アフターサービス事業展開により、高効率化及び長寿命化に貢献

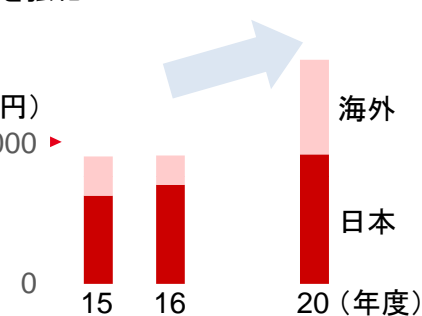
【主な取組み】

2015/10 ポーランドMEDCOM社への資本参加により、欧州での鉄道車両用電機品製造・販売・保守体制を強化

2015/11 インド交通工場設立により、現地での生産・販売・保守体制を構築

2016/1 ニューヨーク市都市交通局からCBTC実証実験を受注

2016/3 ドイツのラインルール・エクスプレス向け鉄道車両用空調装置受注



4. 価値創出を通じた成長の実現

— (3) 成長牽引事業群における価値創出(顧客の価値) —

ビルシステム事業

安全性と信頼性の高い製品力・フィールド技術力による
新設～保守～リニューアルまでのトータルサポート

- 豊富な実績に基づく安全性と信頼性に加え、各製品ラインアップにおいて、小型・軽量化による省エネ性を実現



国内標準機
「AXIEZ」



海外標準機
「NEXIEZ-LITE」
(インド向けエレベーター)

- 顧客ニーズに応じた保守・リニューアルにより、エレベーター停止時間の最小化に加え、最新の安全基準にも対応した最新エレベーターへのリニューアルも可能

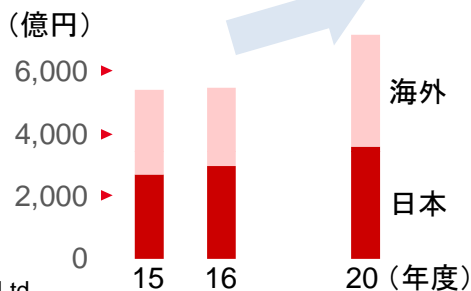


- ビル設備オープン統合システム「Facima」により、ビル全体の省エネや運用コストの低減を実現

- ビルの空調、照明や入退室の状況等、各種ビル設備の監視・制御を通じ、消費電力を削減

【主な取組み】

- 2015/11 MESE新工場稼働
- 2015/12 韓国にエレベーターの新工場建設着工
- 2016/2 鉄鋼ビルディング向けエレベーター・エスカレーター納入
- 2016/6 稲沢製作所 新研修センター稼働予定



*MESE: Mitsubishi Electric Shanghai Electric Elevator Co., Ltd., MCP: Mitsubishi Electric Consumer Products (Thailand) Co., Ltd., MEHIT: MELCO Hydronics & IT Cooling S.p.A., MACT: Mitsubishi Electric Air Conditioning Systems Manufacturing Turkey Joint Stock Company

空調冷熱システム事業

高性能・高効率デバイスと高度な制御技術で、各地域
固有の省エネニーズに対応

- 環境・省エネ規制対応を含む、環境負荷の低減に貢献



フルSiC DIPIPM搭載
パッケージエアコン

- フルSiC DIPIPM搭載やアルミ扁平管交換器、高効率圧縮機の採用等により、省エネ性を向上
- 冷媒R32を採用し、環境影響度を低減
- 当社独自のフラッシュインジェクション回路により低外気温時でも高い暖房能力と省エネ性を実現
- 既設配管を活用し、短工期で新冷媒空調機にリニューアル可能なり替え機種をラインアップ

リプレイス
ビル用マルチ

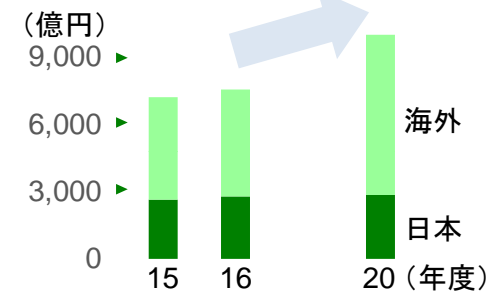
- 地域ごとのニーズにきめ細かく対応

- DeLclima(現MEHIT)買収・統合により、欧州を中心にルームエアコンからチラー含めた大型空調冷熱システムまで幅広いニーズに対応
- 空調冷熱向け住宅型評価施設(英国スコットランド)での評価を通じた暖房・給湯システムの市場投入により、欧州ニーズに対応



【主な取組み】

- 2015/8 静岡製作所に空調開発設計・評価棟建設着工
- 2016/1 三菱ルームエアコン「霧ヶ峰ADVANCE FZシリーズ」が平成27年度省エネ大賞「経済産業大臣賞」受賞
- 2016/2 イタリア業務用空調事業会社DeLclimaの完全子会社化
- 2016/3 冷熱システム製作所技術棟稼働
- 2016/4 MACT設立



4. 価値創出を通じた成長の実現

— (3) 成長牽引事業群における価値創出(顧客の価値) —

FAシステム事業

FA統合ソリューション『e-F@ctory』の進化によるITを活用した最適な”ものづくり”の提案

- 『e-F@ctory』による「TCO削減」の推進
 - 豊富なFA機器製品群とネットワーク化によるリアルタイムな情報収集力を向上し、多サイクル・異機種混流生産、変種・変量生産等のライン構築を容易化
 - ロボットを活用した自動化による、稼働率の向上と、納期・品質改善の実現
- グローバルニーズに対応した製品開発・サポート体制の充実化による安心で安全なサービスの提供
 - グローバルFAセンター拡充により、世界の生産現場へのサポート力を強化
 - 国際安全規格対応製品・省エネ製品による最適生産ライン構築の支援

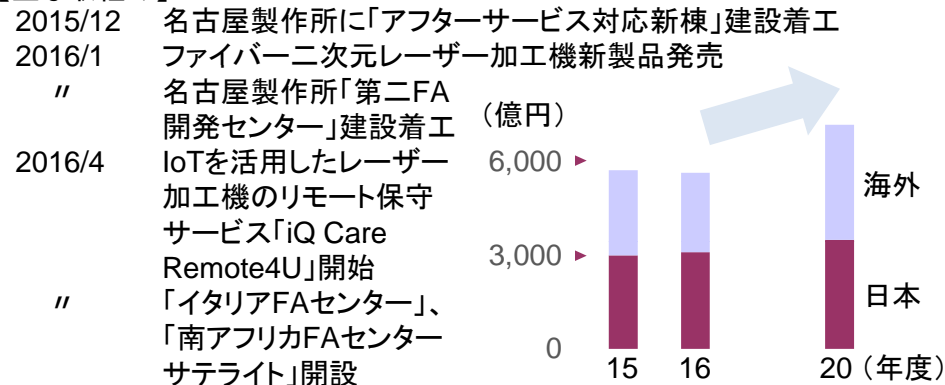


e-F@ctory導入事例
ロボット活用による変種・変量のセル生産ライン

『e-F@ctory』

FA技術とIT技術を活用することで開発・生産・保守の全般にわたるトータルコストを削減し、お客様の改善活動を継続して支援するとともに、一歩先のものづくりを指向するソリューション提案

【主な取組み】



自動車機器事業

高効率機器及び高度な制御技術による、環境配慮、安心・安全、快適性の実現

- 各市場ニーズに対応した幅広い製品・システムを供給



オルタネータ



スタータ



電動パワーステアリング

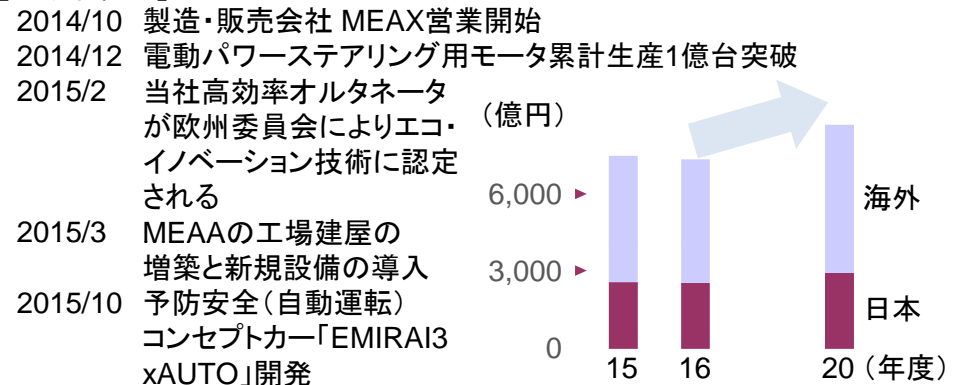
- 電動パワートレインシステムの製品化により、低燃費化を通じた環境負荷低減と、運転時の快適性向上に貢献



インバーター

- 安全・快適な自動運転に向けた、予防安全技術の開発を推進
 - 既存製品やシステム制御技術の連携・統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

【主な取組み】



4. 価値創出を通じた成長の実現

— (3) 成長牽引事業群における価値創出(顧客の価値) —

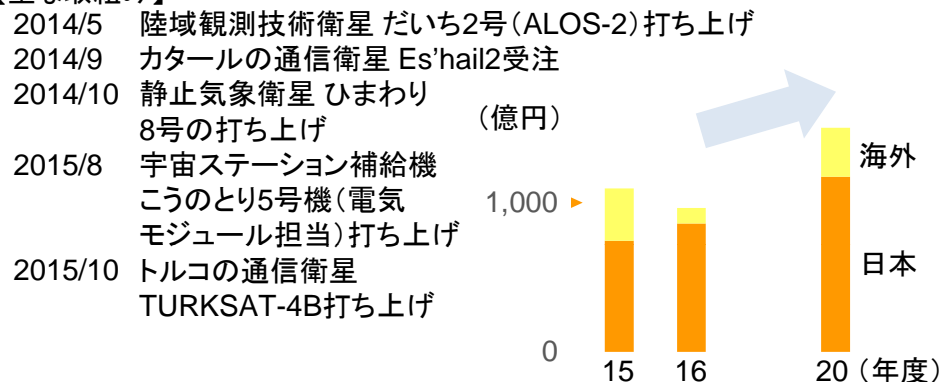
宇宙システム事業

幅広い分野にまたがる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

- 観測衛星による地球温暖化防止、気象現象・地球環境の監視強化、災害状況把握に貢献
 - 温室効果ガス濃度分布の測定精度を向上する「GOSAT-2」、解像度の向上や撮像時間を大幅に短縮した「ひまわり8・9号」、陸域観測技術衛星2号「だいち2号」等を開発
- 測位衛星による高精度な情報で、自動車・鉄道・農業等の様々な分野に貢献
 - 2017年からの打ち上げに向け準天頂衛星2~4号機を開発中
- 通信衛星開発を通じ、各地域の通信・放送インフラ発展に貢献
 - TURKSAT社(トルコ)向け「TURKSAT-4A/4B」、Es'hailSAT社(カタール)向け「Es'hail 2」等を開発



【主な取組み】



パワーデバイス事業

顧客ニーズの先行取り込みにより、最先端のパワー半導体技術に基づく省エネのキーデバイスを提供

- 電鉄・電力、自動車、家電、産業等の各分野で、顧客の製品価値・競争力を向上する豊富な製品ラインアップ

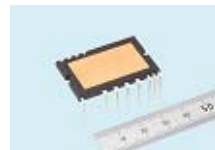


第7世代IGBT搭載 IGBTモジュールTシリーズ



HVIGBTモジュールXシリーズ

- 低消費電力化を実現するSiC搭載デバイスを開発・供給



家電用 SiCパワーモジュール

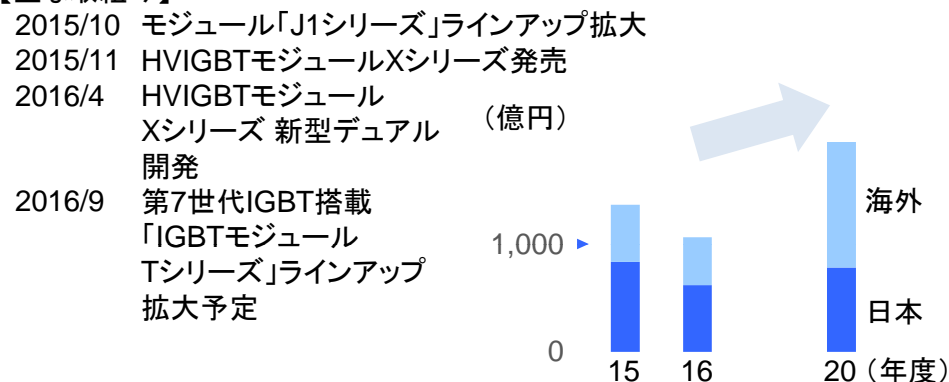


産業用ハイブリッド SiC-IPM



鉄道車両用フル・ハイブリッド SiCパワーモジュール

【主な取組み】



4. 価値創出を通じた成長の実現 — (4) 各地域での事業展開 —

各地域での
事業展開の考え方

- 2020年度までは、現在、事業展開している日本・北米・欧州・中国で事業拡大
- 新興国に対する投資の成果としての売上成長は、2020年度以降に本格化

日本

事業展開の基盤市場として、
着実な成長と収益性の向上

【直近の取組み】

日本

- 三菱ENEDIAハウス京都開設 (2015/6)
- 先端総合研究所 新実験棟稼働 (2015/12)
- 冷熱システム製作所 技術棟稼働 (2016/3)
- 受配電システム製作所 中低圧直流配電システム実証棟稼働 (2016/4)
- 神戸地区 制御盤新工場稼働 (2016/6予定)
- 稲沢製作所 新研修センター稼働 (2016/6予定)
- 名古屋製作所 アフターサービス対応新棟稼働 (2016/10予定)

北米・欧州・中国

海外既存市場における、さらなる
事業競争力の強化と事業規模の拡大

【直近の取組み】

北米

- MEAA 生産体制増強 (2016/1)

欧州

- ノルウェー空調冷熱代理店MIBA社買収 (2015/6)
- MEU ノルウェー支店設立 (2015/10)
- ポーランドMEDCOM社への資本参加 (2015/10)
- MEU ドイツ支店新社屋及び総合ショールーム完成 (2015/11)
- イタリア業務用空調事業会社DeLclima社完全子会社化 (2016/2)
- イタリアFAセンター開設 (2016/4)

中国

- MESE 新工場稼働 (2015/11)

アジア(中国除く)・その他

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

【直近の取組み】

タイ

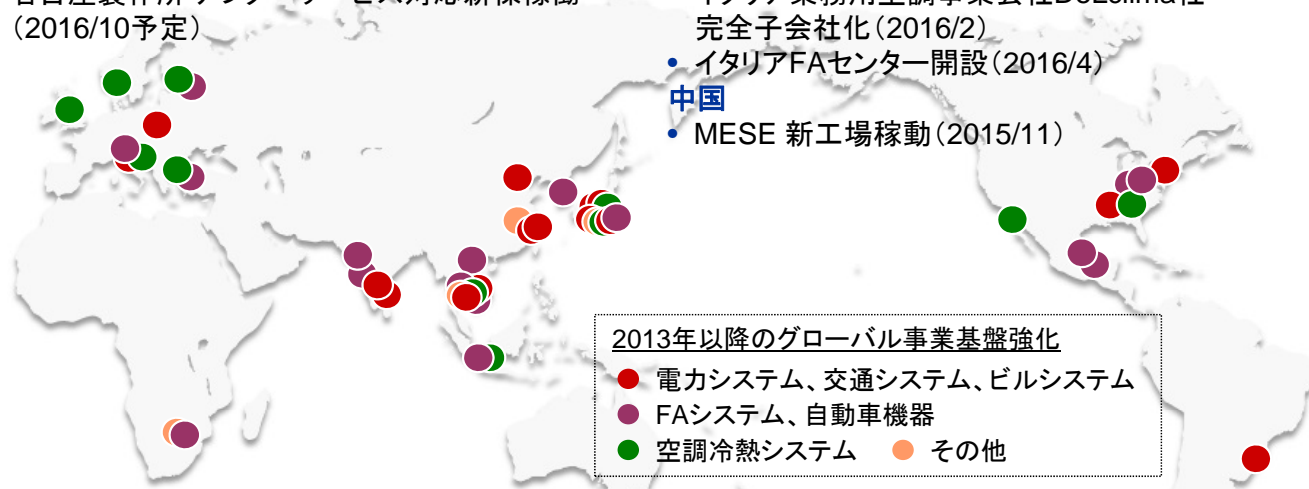
- MCP 新建屋稼働 (2015/7)
- MKY 研修センター開設 (2015/8)
- ME-TH 販売会社として営業開始 (2015/8)
- AMEC 新工場稼働 (2016/5)

インド

- MEI 鉄道車両用電機品新工場稼働 (2015/11)
- IMEC 新工場稼働 (2016/7予定)

南アフリカ

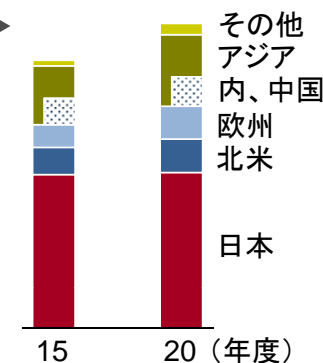
- MEU 南アフリカ支店営業開始 (2015/6)
- 南アフリカFAセンターサテライト開設 (2016/4)



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
- 空調冷熱システム ● その他

(億円)
50,000 ▶



5. 技術・事業シナジーを通じた更なる価値創出

— (1) 当社の強みを活かしたシナジー創出の手法 —

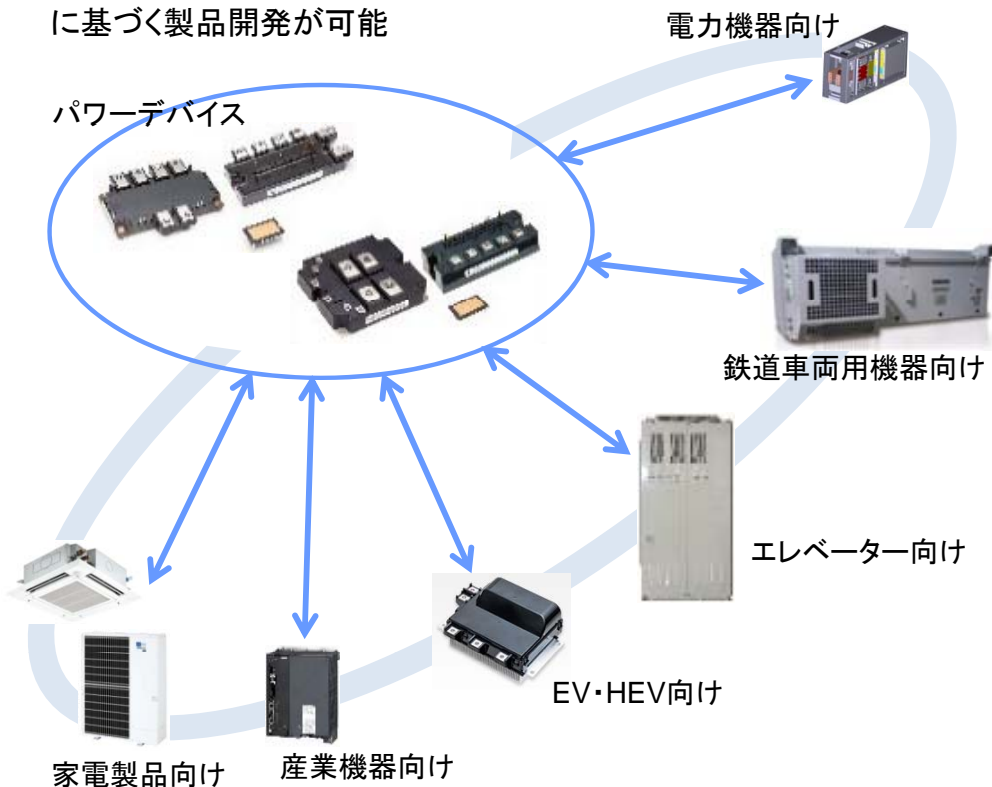
技術と技術の組合せを通じた更なる価値創出

強い技術資産（制御・パワーエレクトロニクス・デバイス等）の最適な組合せにより、製品・システムの高効率化、小型・軽量化、高信頼性を追求

保有する多様な技術資産の連携・統合を通じた技術資産の強化と技術領域の拡大により、より広い範囲における社会・顧客ニーズへの対応力を向上

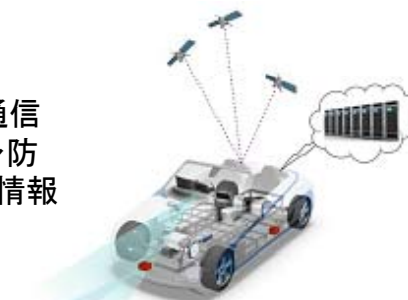
当社パワーエレクトロニクス関連事業の競争力強化

各事業からの顧客ニーズのフィードバックに基づく製品開発が可能

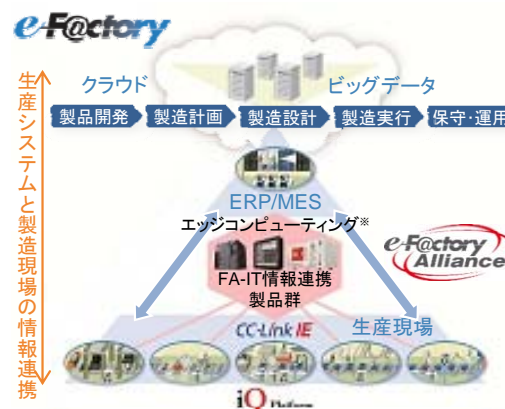


自動運転の研究開発

車両制御技術、センシング技術、情報通信技術等の連携・統合により、自動車の予防安全や、準天頂衛星による高精度位置情報を活用した自動運転も研究開発中



『e-F@ctory』の進化（FA-IT連携・データの見える化と活用）



当社が保有するFA技術（制御・駆動・ネットワーク・HMI等）、IT技術（情報通信・クラウド・IoT等）の連携・統合に加え、パートナー企業との連携により、最適な“ものづくり”を提案

導入効果

生産性向上	環境性向上
品質向上	安全性向上

パートナー社数(2016/3)

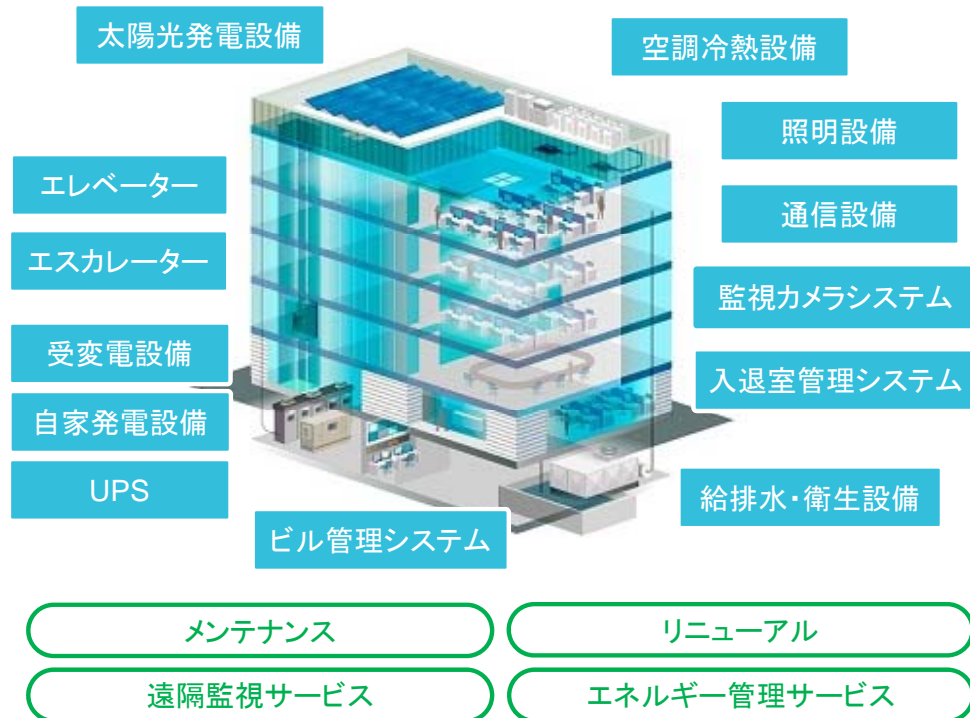
e-F@ctory	303社
CC-Link	2,655社

生産現場の最適化を実現するFA統合プラットフォーム
※エッジコンピューティングの考え方
生産現場で収集したデータを一次処理し、ITシステムとシームレスに連携する仕組み

5. 技術・事業シナジーを通じた更なる価値創出 — (1) 当社の強みを活かしたシナジー創出の手法 — 事業と事業の組合せを通じた更なる価値創出

製品・システム・サービスの一括提供により、顧客の抱える課題の解決や顧客の資産の価値向上に貢献

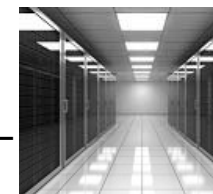
複数領域での事業展開により、顧客ニーズに合わせて、当社グループが保有する製品・システム・サービスの最適な組合せでの一括提供が可能



【事業シナジー拡大の可能性(例)】

エネルギー消費量の多い施設や設備全体の省エネ

- エネルギー使用状況の見える化、設備機器の運転状況を踏まえた電力デマンド制御、個別機器の省エネ化の組み合わせにより、24時間稼働の維持が必要な施設や設備において、セキュリティの確保、BCP対策まで含めて、エネルギー利用の削減・効率化が可能
⇒ データセンター、病院、冷蔵倉庫等



データセンター

ビルへの当社製品群納入



名古屋ビルヂング

- 名古屋ビルヂングにエレベーター、エスカレーター、空調設備、照明設備、ハンドドライヤー、セキュリティ製品、受変電設備、自家発電設備等を納入
- 利用者の利便性に加え、セキュリティ・防災への対応、省エネ製品の提供による環境負荷低減に貢献

分散する施設や設備の一元管理(維持管理)

(アフターサービスにおける一括対応)

- エレベーター、空調設備、自動ドア、消防用設備、受変電設備等、施設・設備の維持管理を他社製品も含めて一元的に対応
- 遠隔監視も活用した管理・保守の一元化により、管理の効率化とトータルコストの削減を実現

5. 技術・事業シナジーを通じた更なる価値創出 — (2) 更なる価値を創出する事業展開(事例) —

太陽光発電・風力発電等の 再生可能エネルギーの安定利用

中国電力株式会社向けハイブリッド蓄電池システム

特性の異なる2種類の蓄電池とディーゼル発電機の協調制御により離島の再生可能エネルギーを安定利用

- 隠岐諸島(島根県)向けにNAS電池とリチウムイオン電池を併用※するハイブリッド方式の蓄電システムを構築・納入
- EMSで、離島内の電気使用量と再生可能エネルギー(太陽光発電・風力発電)の発電量を予測し、蓄電池による充電・放電とディーゼル発電機の発電量を協調制御することで、電力の安定供給と環境負荷低減に貢献

※電力の需給バランスを崩す長期変動は大容量のNAS電池で吸収して需給を調整し、短期的な周波数変動はリチウムイオン電池の素早い充放電により変動を緩やかにすることで周波数を安定化



*NAS: NAtrium/ Sulfur, EMS: Energy Management System

コミュニティレベルでの 省エネ実現と安心・安全・快適性の向上

JR塚口駅前(尼崎市)スマートコミュニティ

JR塚口駅前「ZUTTOCITY」の省エネ実現と安心・安全・快適性向上を当社とパートナーの製品・システム・サービスを組み合わせ提供

- スマートタウン向け「DIAPLANET TOWNEMS(タウンイーエムエス)」を導入し、街区全体のエネルギー消費量を見える化し、デジタルサイネージでリアルタイムに表示
夏冬の電力ピーク時のデマンドレスポンス要請や省エネ効果の集約にも貢献
- 自治体防災メールと連携した防災情報、掲示板や回覧板情報、管理会社からのエレベーター点検のお知らせ等、住民向けのセキュリティーや快適な暮らしをサポートするサービスも提供

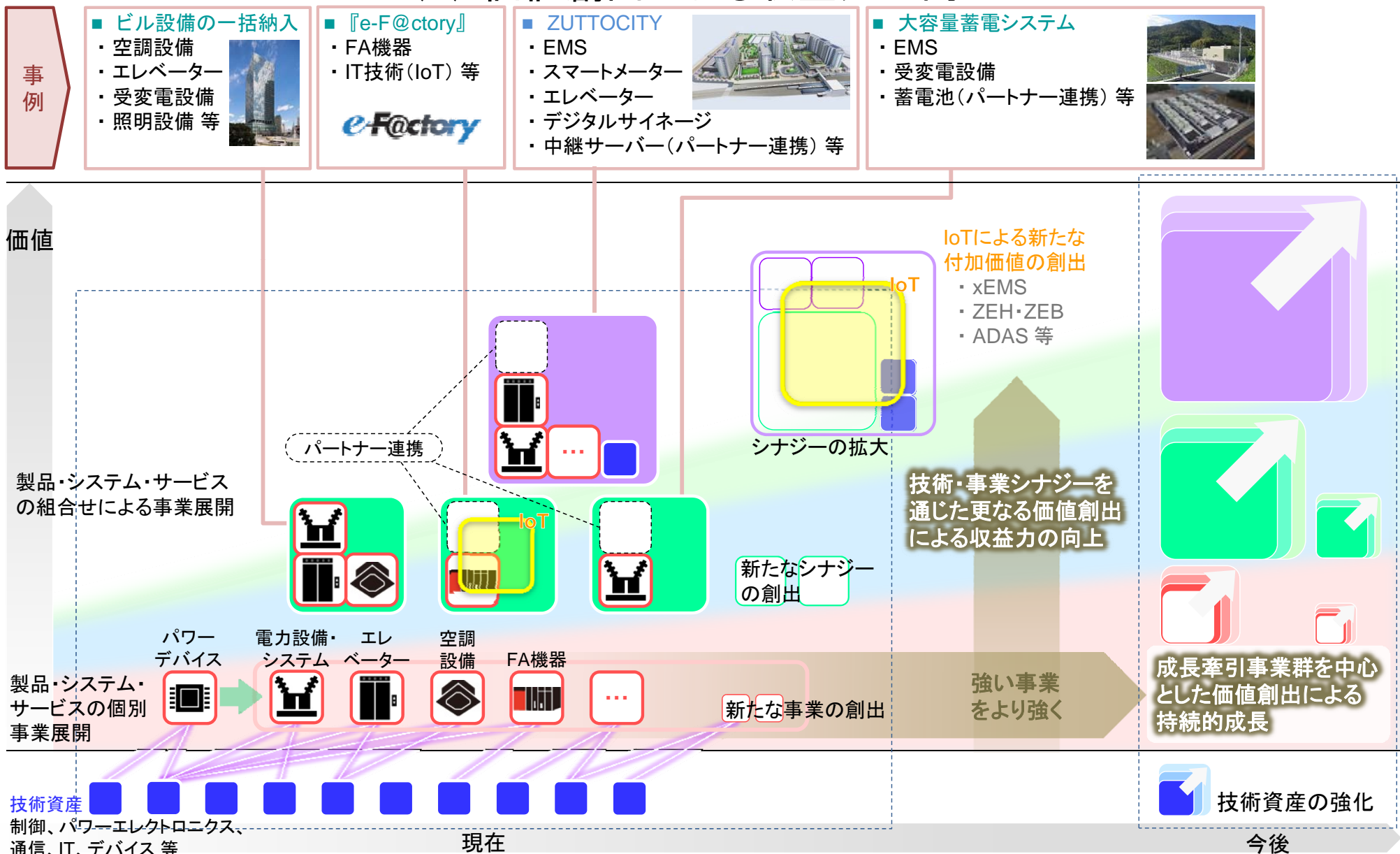
「ZUTTOCITY」



出典元: 野村不動産株式会社

5. 技術・事業シナジーを通じた更なる価値創出

— (3) 価値創出による収益力の向上 —



*ADAS: Advanced Driving Assistant System, ZEH: ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス, ZEB: ネット・ゼロ・エネルギー・ビル

6. 事業競争力の強化

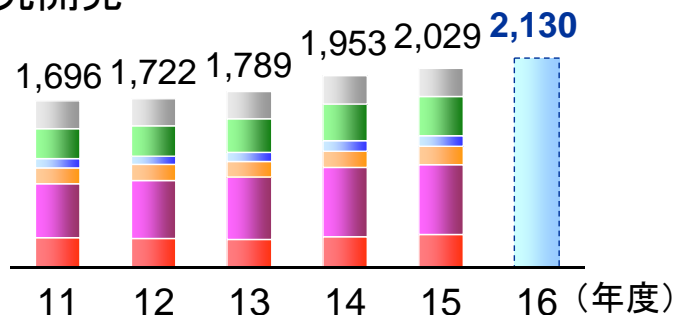
【事業競争力強化に向けた投資対象のポイント】

- 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

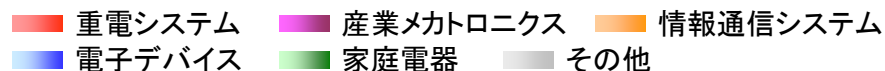
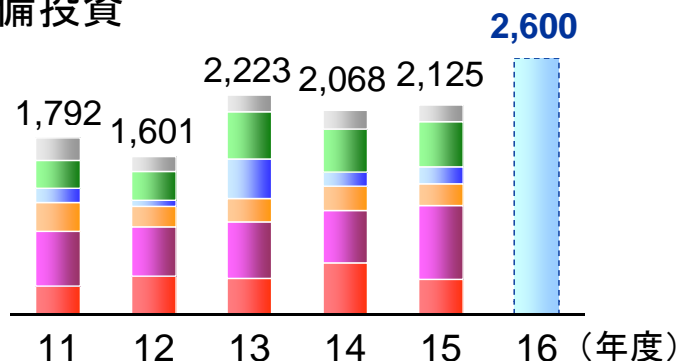
成長分野への重点的投資

成長牽引事業群への資源投入の強化

■ 研究開発



■ 設備投資



事業ポートフォリオの強化

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

当社の成長に資する協業・M&A等

- 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

7. 持続的成長に向けた未来志向の研究開発(事例)

2016 2020 2030 2040

メガトレンド

情報化の進展

人口構造の変化

急速な都市化の進行

気候変動・省エネ対策の遅延

世界情勢の変化
(テロ、エネルギー独占)

課題

ニーズの多様化

先進国の高齢化

都市部の渋滞

地球温暖化・PM2.5

エネルギー不足

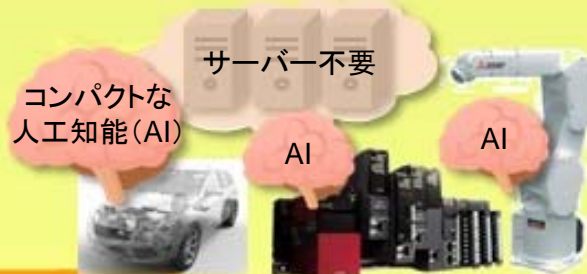
自然災害

人為的脅威

IoT

コンパクトな人工知能

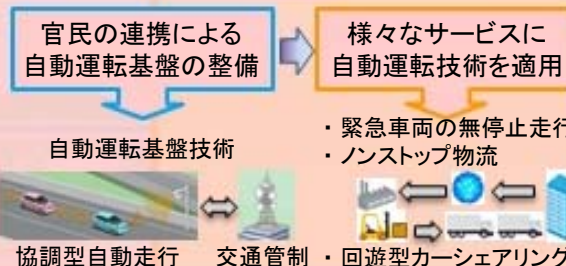
～大規模サーバを不要とし、身の回りの機器を賢くする技術～



スマートモビリティ

未来社会に向けた完全自動運転技術

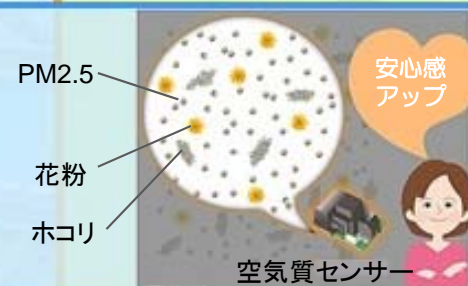
～交通事故や渋滞の無い、安全で環境に優しい社会を実現～



快適空間

高精度空気質センサー及び適用空調システム

～一つのセンサーでPM2.5、花粉、ホコリを判別
空気清浄度の高い安心・快適な環境づくりに貢献～



安全・安心インフラ

サイバー攻撃検知・防御技術

～新種ウイルスによる攻撃を
僅か50の攻撃手口を監視する事で検知・防御～

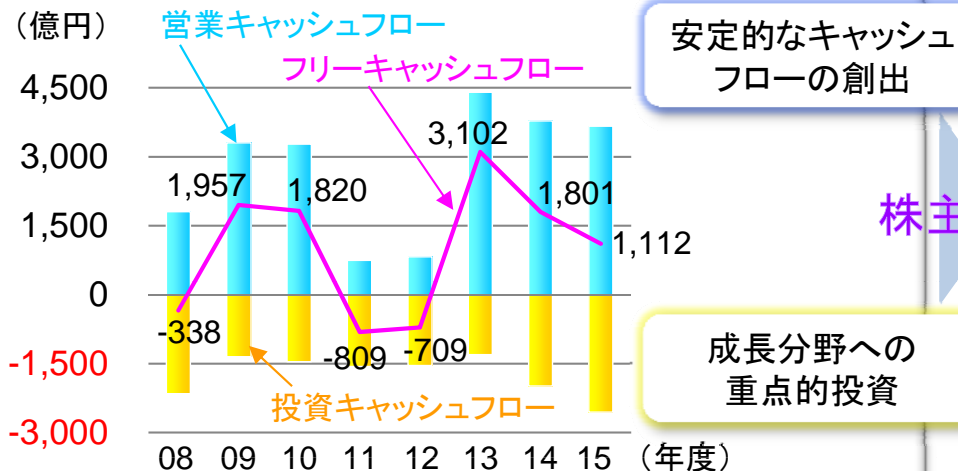


電子デバイス

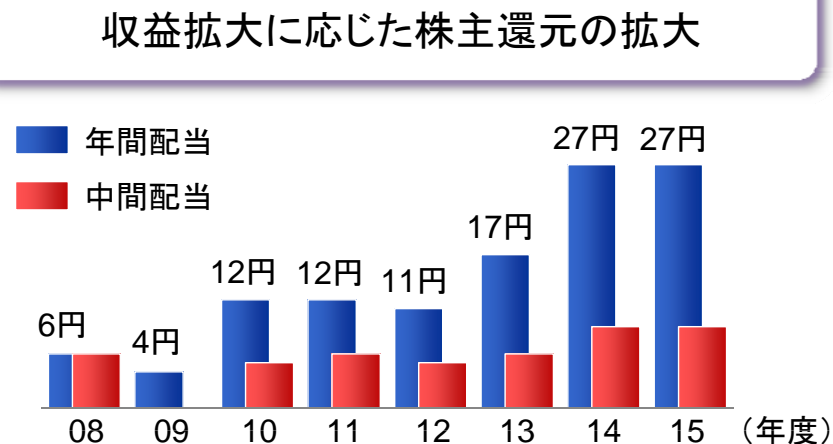
8. 企業価値の向上

－ 健全な財務体質に基づく価値創出（株主の価値） －

キャッシュフロー



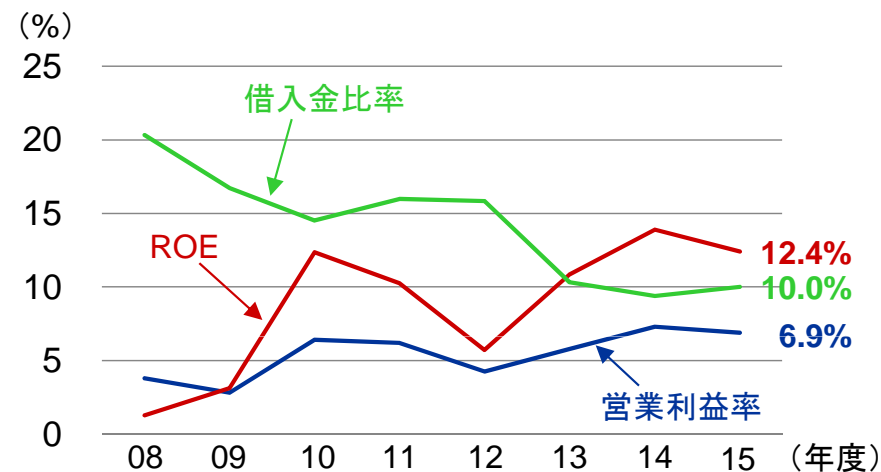
配当



株主還元

健全な財務基盤

営業利益率・ROE・借入金比率



営業利益率 【8%以上(2020年度までに達成すべき成長目標)】

技術シナジー・事業シナジーを通じた更なる価値創出による収益力の向上

ROE 【10%以上(継続的に達成すべき経営指標)】

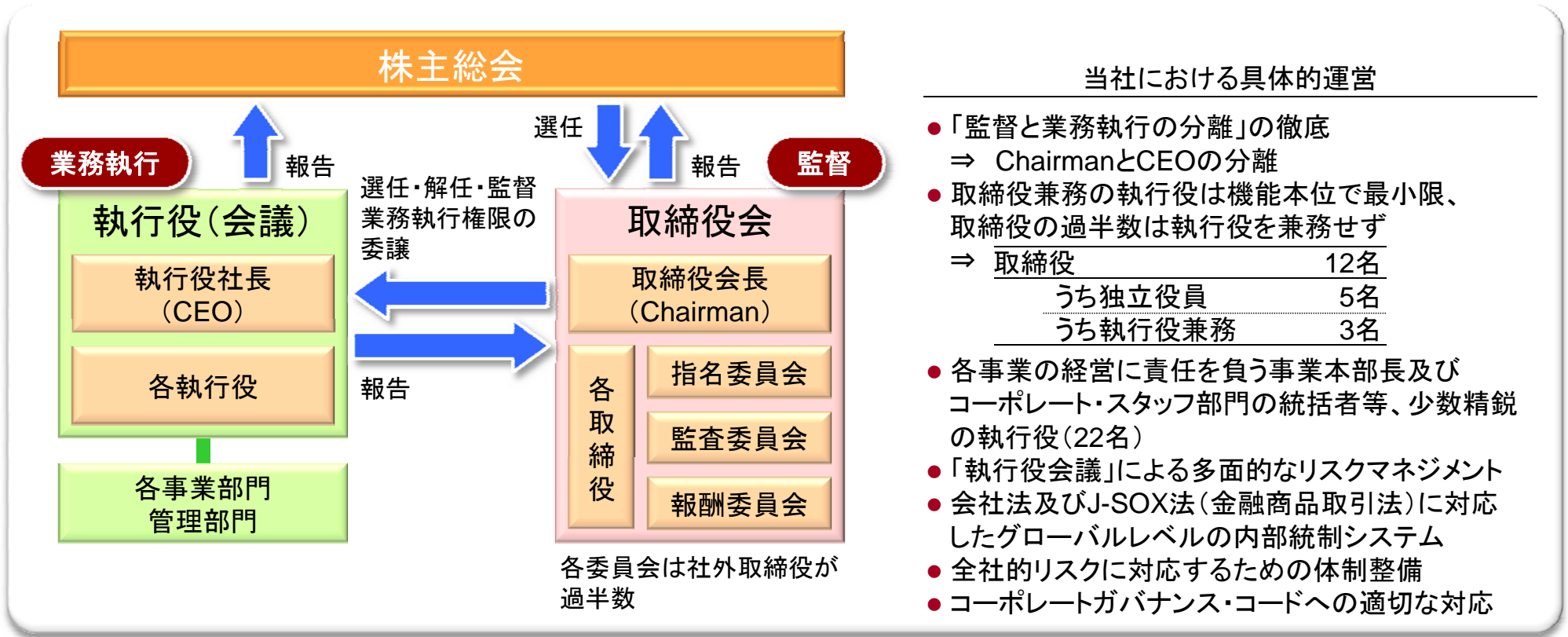
各事業部門におけるROIC(三菱電機版ROIC)の経年での改善を通じたROEの継続的向上

借入金比率 【15%以下(継続的に達成すべき経営指標)】

- ・ 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

9. コーポレート・ガバナンス — (1) ガバナンス体制の基本設計 —

2003年6月に委員会等設置会社(現:指名委員会等設置会社)に移行し、経営の監督機能と業務執行機能を分離し、経営の機動性・透明性の一層の向上を継続



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

9. コーポレート・ガバナンス

－ (2) コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示の主な内容 －

独立役員

- ・ 社外取締役全員を独立役員に指定
- ・ 実業界の経営者経験者、法律家、学識経験者等の中から、当社経営の監督者にふさわしく、かつ独立性ガイドラインに該当しない人材を社外取締役に指名

独立性ガイドライン

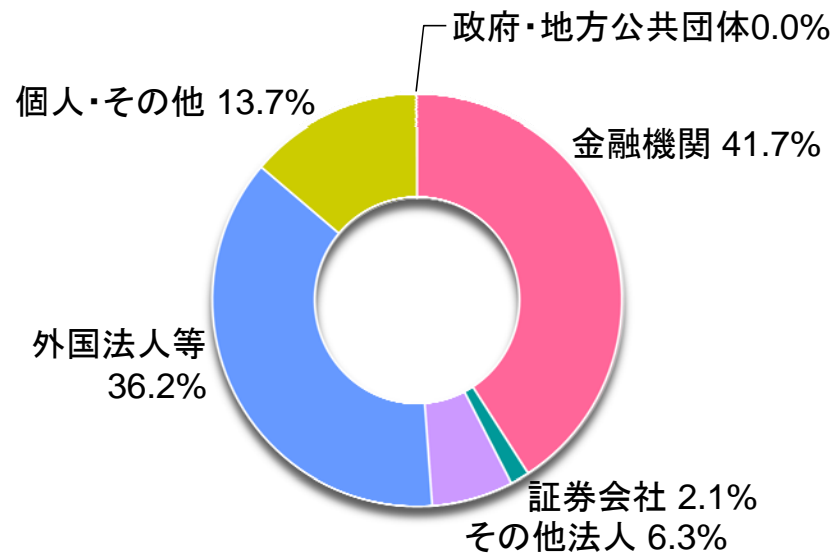
- ① 当社との取引額が、当社または相手先会社の連結売上高の2%を超える会社に業務執行取締役もしくは執行役または支配人その他使用人(以下、業務執行者)として在籍している場合
- ② 当社の借入額が、連結総資産の2%を超える会社に業務執行者として在籍している場合
- ③ 当社の会計監査人の関係者として在籍している場合
- ④ 専門家・コンサルタントとして、当社から1,000万円を超える報酬を受けている場合
- ⑤ 当社からの寄付が、1,000万円を超えかつ団体の総収入の2%を超える組織に業務執行役員(理事等)として在籍している場合
- ⑥ 当社の大株主(10%以上の議決権保有)またはその業務執行者として在籍している場合
- ⑦ その他重大な利益相反を生じさせる事項がある者または会社等の関係者である場合

※①②④⑤については、過去3事業年度のうち、いずれかの事業年度において該当した場合を含む

政策保有株式

- ・ 上場株式の政策保有に関する方針
⇒ 事業運営上の必要性、採算性に加えて、将来性、保有リスク等を総合的に勘案して保有意義の有無を定期的に判断し、保有意義のない株式は原則として保有せず
- ・ 保有株式の議決権行使基準
⇒ 企業価値の向上の観点から、投資先企業の議案の合理性を総合的に判断の上、議決権を行使

【株主構成(2016年3月)】発行株式数 2,147,201,551株



9. コーポレート・ガバナンス － (3) 役員報酬制度の改定 －

【改定の目的】

- ・ 「もう一段高い成長」を目指した成長戦略の実現
- ・ 株主と執行役の利益の一致による株主重視の経営意識の更なる向上

業績連動型株式報酬制度の導入

【2015年5月28日開催の報酬委員会で決議】

短期と中長期のインセンティブを合わせもつ、よりバランスのとれた役員報酬制度に改定

業績連動型株式報酬制度

【改定前】

基本報酬	業績連動報酬	退任 慰労金
	金銭報酬(100) [短期インセンティブ]	

【改定後】 執行役に対する業績連動報酬の50%を
3年後に「株式報酬」として支給

基本報酬	金銭報酬(50) [短期インセンティブ]	株式報酬(50) [中長期インセンティブ]	退任 慰労金
	業績連動報酬		

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 情報セキュリティー
- 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