

# インダストリー・モビリティビジネスエリア

2023/5 三菱電機株式会社

# 目次

1. エグゼクティブ・サマリ	P3	4. インダストリー・モビリティBA	
2. モビリティ		4-1. BAシナジー戦略	P20
2-1. 構造改革の実行	P6	4-2. 全社シナジー戦略	P21
2-2. 各事業の目指す方向性	P7	4-3. 25年度財務目標	P22
2-3. 自動車機器事業の強み	P8	4-4. ありたい姿	P23
2-4. グローバル生産戦略	P9		
2-5. 25年度に向けた事業運営と目標	P10		
3. インダストリー			
3-1. 事業構成	P12		
3-2. 事業資産	P13		
3-3. 市場環境と成長の方向性	P14		
3-4. ポートフォリオ戦略	P15		
3-5. キャッシュフロー	P16		
3-6. 成長戦略①	P17		
3-7. 成長戦略②	P18		

1

# エグゼクティブ・サマリ

# エグゼクティブ・サマリ

モビリティ(自動車機器事業)の構造改革実行、インダストリー(FAシステム事業)の成長戦略推進、シナジー戦略推進により、2025年度売上高約1.7兆円、営業利益率14%以上を目指す

## モビリティ(自動車機器事業)

- CASEシフト等の産業転換期にあり競争が激化。分社化により構造改革・事業変革を推進
- 強みを活かしたレジリエント事業の強化、パートナーとの協業によるシナジーでの再成長に加え、課題事業の早期終息を加速。2025年度売上高0.7兆円、営業利益率5%以上を目指す  
高いものづくり力を生かしたビジネスエリア(BA)内シナジー創出・全社成長にも貢献

## インダストリー(FAシステム事業)

- 「技術革新(デジタル・脱炭素)」と「次世代ものづくりの具現化」を今後の成長の方向性と定め、  
重点成長事業と新規事業に経営資源を集中
- 必要技術・リソースの獲得により成長戦略を推進。2025年度売上高1兆円 営業利益率20%以上を目指す

CASE:Connected, Autonomous, Shared & Service, Electrified (自動車業界のトレンド)

# 2 モビリティ

# モビリティ：構造改革の実行

CASEをはじめ産業構造が急速に転換。自動車機器事業の分社化によるスピーディーな事業運営で構造改革  
パートナー戦略実行、強い事業へのフォーカスによる収益力強化、事業転換による再成長を目指す

1 CASE（電動化・ADAS）関連事業：

パートナーとのシナジーで成長

2 電動パワーステアリング製品などの  
強みが活かせる（レジリエント）事業：

強みにフォーカスし収益力強化

3 カーマルチメディアをはじめとする  
課題事業：

早期終息による事業転換

4 全社成長事業への貢献：

ものづくり力・資産を成長領域に展開

ADAS:Advanced Driver Assistance System（先進運転支援システム）

# モビリティ：各事業の目指す方向性

事業毎に目指すゴールを明確化し、スピード感を持って構造改革と事業変革を推進

ポートフォリオ戦略	※主要製品を掲載	目指すゴール
CASE	 モータ  インバータ  高精度ロケータ  ドライバー モニタリングシステム	<p>パワーエレクトロニクス技術、センシング技術の強みを活かし シナジーが生まれるパートナーとの協業により再成長</p>
レジリエント	 電動パワーステアリング 製品  カーマカトロニクス  オルタネータ  スタータ	<p>コスト削減と効率化を推進し、 収益性の期待できる機種群・プロジェクトに集中</p>
課題	 カーマルチメディア  インジェクタ	<p>カーマルチメディアをはじめとする 不採算事業の早期終息</p>

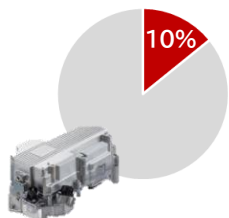
「ものづくり力」や「技術・資産」の活用により  
BA内シナジー創出・全社成長へ貢献

# モビリティ：自動車機器事業の強み

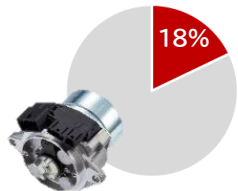
グローバルに展開する強い事業にフォーカスしつつ、技術資産を活かしたパートナー協業と全社貢献を推進

## グローバルシェア

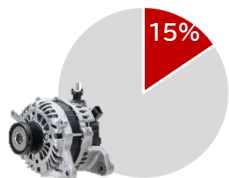
インバータ  
(since 2001)



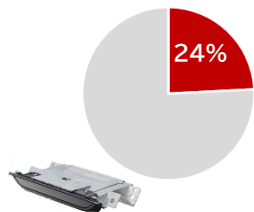
電動パワーステアリング製品  
(since 1988)



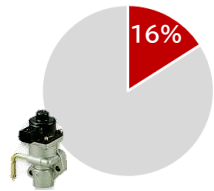
オルタネータ  
(since 1963)



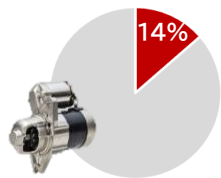
ドライバー  
モニタリングシステム  
(since 2018)



EGR(排ガス再循環)バルブ  
(since 1973)



スタータ  
(since 1946)



(2022年3月31日 当社調べ)

## 技術資産

開発・ものづくり力、豊富な特許を保有

パワーエレクトロニクス技術  
モータ制御(低損失駆動制御)  
小型パワーモジュール設計(冷却技術)

センシング技術  
生体センシング・高精度複合測位技術

モータ技術  
モータ高密度巻線

無線通信技術  
Chip選定ミドルウェア開発、海外認証対応

自動化・小型化技術  
高速自動化、小型化生産設計、複合組立

加工技術  
金型、鉄心プレス、樹脂成型、冷間鍛造

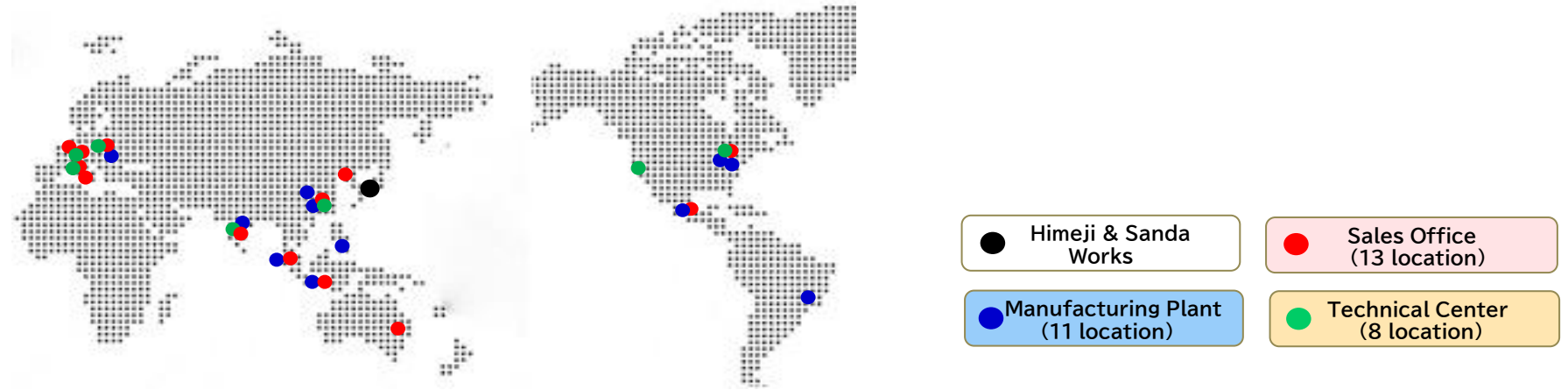
生産設計・試作評価  
加工機、評価設備、試作体制、材料分析



# モビリティ：グローバル生産戦略

収益性の期待できる機種群・プロジェクトに集中し、生産ヤード・資産を最適化

## グローバルネットワーク



マザー工場(姫路製作所、三田製作所) + 17カ国32拠点のグローバルネットワーク

## 海外拠点の生産ヤードを2027年までに現行比約40%にスリム化

- ・ 量産系事業を中心に全社海外事業の生産・物流拠点として転用
- ・ 現地人財・蓄積したノウハウを活用し、全社グローバル成長に貢献

# モビリティ：25年度に向けた事業運営と目標

CASE事業はシナジーの期待できるパートナーとの協業で再成長を目指す

レジリエント事業のメリハリある運営と課題事業の段階的終息・撤退で、稼ぐ力を強化

## CASE協業の方向性

### 電動化

強みのパワエレ回路設計・モータ制御と、不足するギア・車体適合の技術シナジー発現

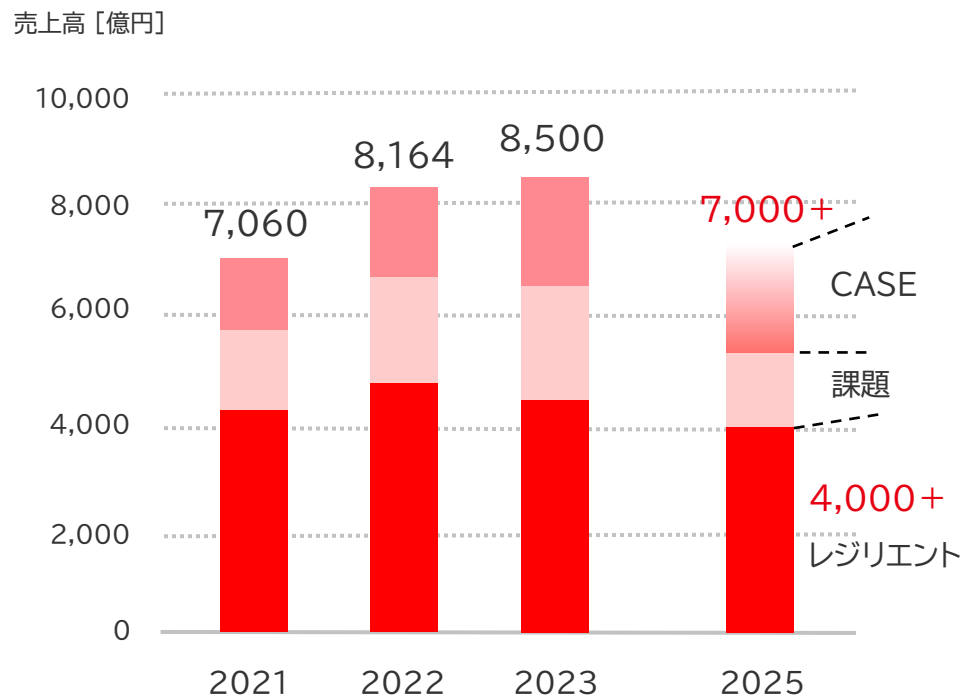
### ADAS

高精度ロケータや運転状態モニタリングなど独自の特許技術を活かせるパートナーと組んでシステム差別化、総合提案力強化

## 25年度目標

	全体	内、レジリエント
売上高	7,000億円+	4,000億円+
営業利益率	5%+	8%+

## 連結売上高(自動車機器事業)の推移



### 主要活動

- ・パートナーとの協業で再成長
- ・不採算事業の段階的な終息・撤退
- ・収益性の期待できる機種群・プロジェクトに集中

# 3 インダストリー

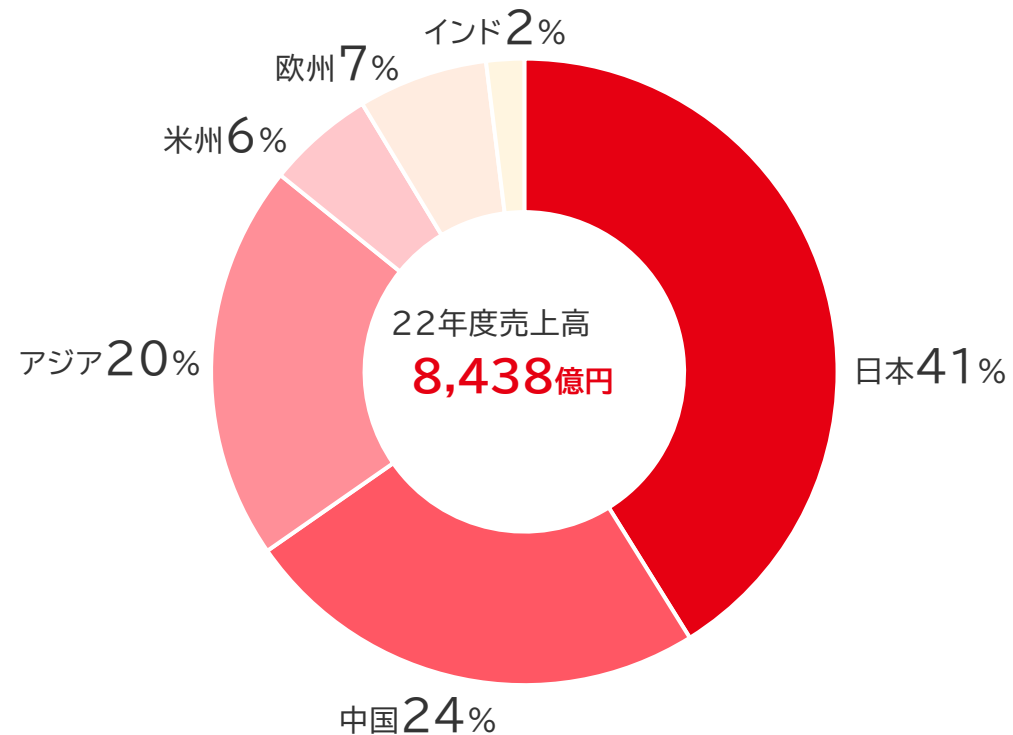
# インダストリー：事業構成

多岐にわたる事業を通じて、世界中のものづくりに貢献

事業群	事業名			
制御 駆動 機器	FA制御システム  シーケンサ	 サーボ	 CNC	
	その他 制御駆動機器  HMI	 インバータ	 ロボット	
加工機	 レーザー加工機	 放電加工機	 CFRP用加工機*	 金属3Dプリンター
回転機 配電制御機器	 回転機	 配電制御機器		
循環型 デジタル・ エンジニアリング	 コンサルティング	 ソフトウェア	 リモートサービス	

\*Carbon Fiber Reinforced Plastics(炭素繊維強化プラスチック)用レーザー加工機

## Automating the World



# インダストリー：事業資産

100年にわたる事業展開を通じて培った強みとなる事業資産

## 技術資産



制御・駆動をコアとした  
付加価値の高い  
オートメーション技術

## 販売・サービス資産



世界90カ国以上を  
カバーする販売・サービス  
ネットワーク

## パートナー資産



様々な顧客ニーズに  
対応するパートナーとの  
エコシステム

## 顧客資産



豊富な納入実績や稼働台数を  
通じて得られた  
顧客とのつながり

※2023年3月末時点

# インダストリー：市場環境と成長の方向性

「コアコンポーネント」×「デジタル技術」で複合的価値を創出し、今後も持続的な成長を実現

## 市場環境

絶え間ない技術革新



デジタル



脱炭素

×

より高度な製造技術



高速高精度・微細化・多機能化



## 成長の方向性

製造装置・生産ラインの機能・性能の核となる

重点成長事業の強化



シーケンサ



サーボ



CNC



製造業の抱える課題の深刻化



労働者・熟練工不足



生産性・品質改善

×

デジタル技術革新



クラウド・デジタルツイン・AI











デジタル技術を活用した  
次世代ものづくりの具現化



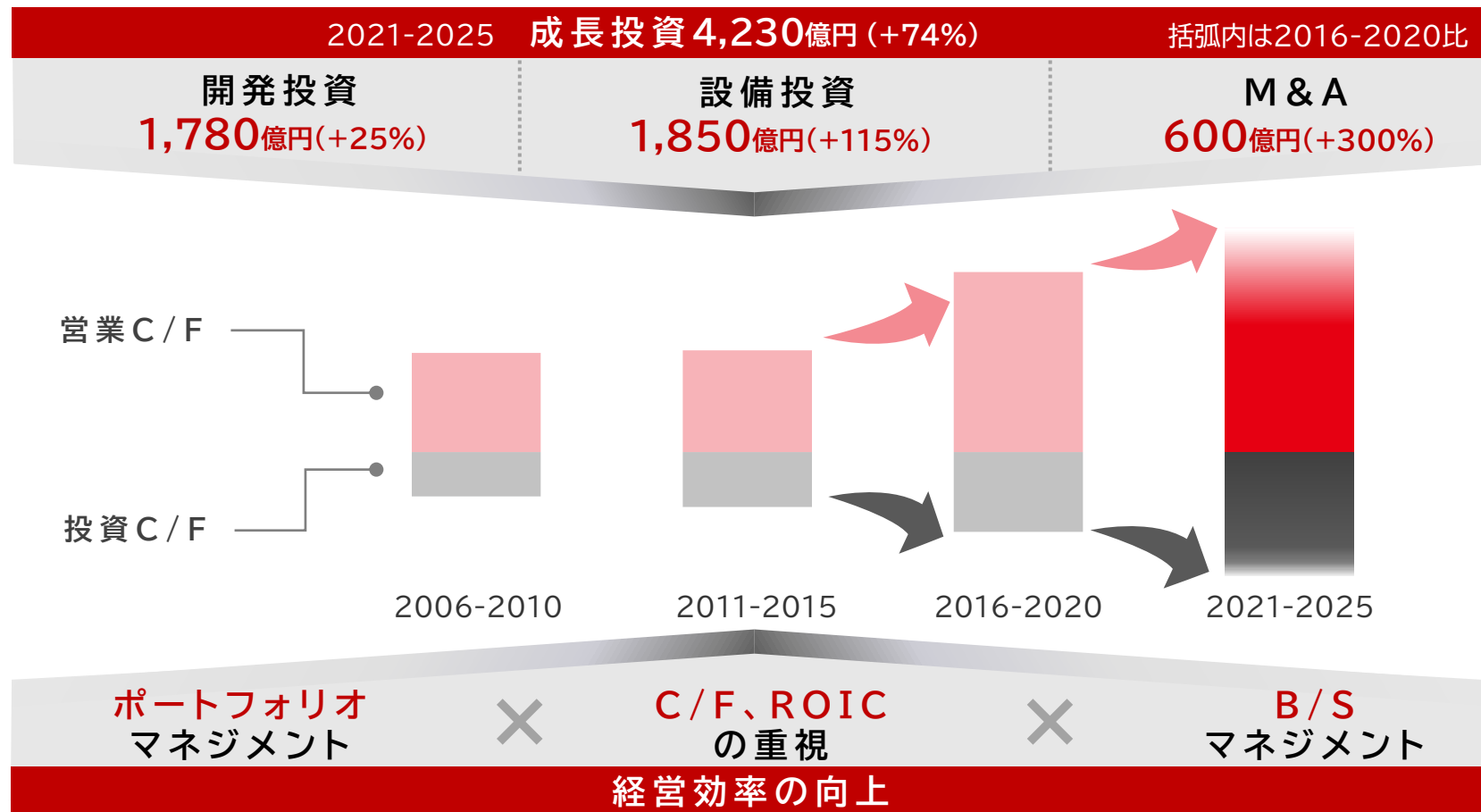
# インダストリー：ポートフォリオ戦略

メリハリをつけた資源投入とポートフォリオの新陳代謝による成長の加速

事業名	22年度		23年度		資源投入	25年度目標		方針
	売上高	営業利益率	売上高	営業利益率		売上高	営業利益率	
<b>重点成長事業</b>  シーケンサ サーボ CNC	3,870	20%+	4,200+	20%+		5,000+	25%+	成長投資継続による 更なる事業拡大と 営業CFの最大化
<b>レジリエント事業</b>  加工機 HMI インバータ	1,930	15%+	2,050+	15%+		2,350+	20%+	効率的投資による 事業競争力強化と 安定的フリーCFの創出
<b>育成・新規事業</b>  循環型 デジタル・ エンジニアリング ロボット 加工機 新事業	650	5%+	700+	5%+		900+	5%+	循環型 デジタル・エンジニア リング事業への集中投資に よる事業モデル確立
 回転機 その他事業 配電制御機器	2,250	5%+	2,350+	5%+		1,500+	8%+	資本コストを上回る 収益力確立と ポートフォリオ見直し
合計	8,438	16.9%	8,900	16.1%		10,000	20%+	

# インダストリー：キャッシュフロー

ポートフォリオ戦略に基づき「投資して伸ばす経営」と「資本効率を意識した経営」を強化し、  
中長期キャッシュフローを最大化



## 開発投資

コア技術・コアコンポーネント強化  
自動車機器事業のリソース・技術活用

## 設備投資

愛知県・尾張旭新工場 (25年度稼働)  
インド・プネ新工場 (23年度稼働)  
中国既存拠点増強

## M&A

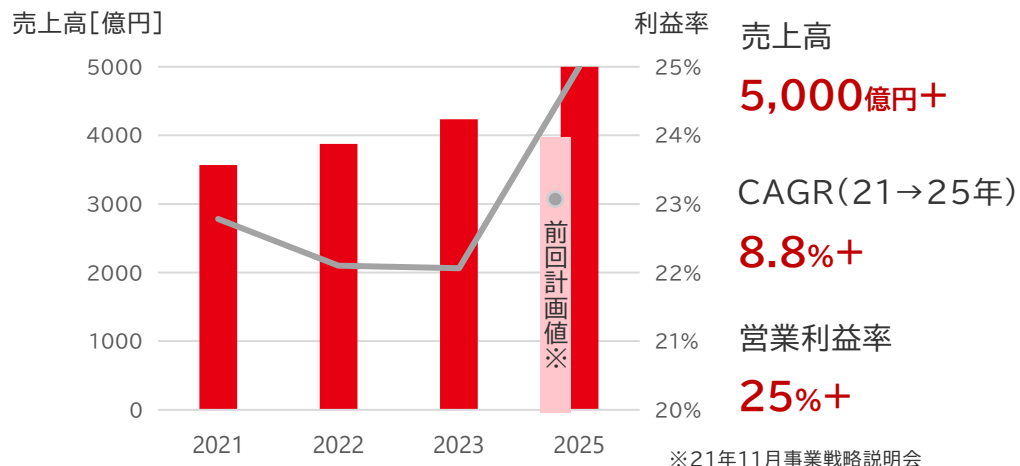
コアコンポーネント強化  
モベンシス社への出資 (23年3月)  
デジタル技術・人財強化  
Clearpath Robotics社への出資  
(23年4月)



# インダストリー：成長戦略①重点成長事業の深化

デジタル・脱炭素を中心としたグローバル成長業種への価値提供を強化

## 重点成長事業25年度目標



## 注力する業種



## 重点成長事業コアコンポーネント強化

- コア技術強化による最先端の機能、性能と拡張性を備えた次世代製品群の開発
- M&A、出資によるミッシングパーツ補完  
23年3月：モベンシス社(韓国)への出資によるモーシオンソフトウェアの強化

## グローバル共創センター設立

- 海外でのアプリケーション開発強化による、グローバルで多様化する顧客ニーズへの対応
  - 22年4月：中国
  - 23年4月：欧州・インド
  - 23年度以降：北米

## グローバル安定供給体制構築

- 抜本的な生産能力の増強
  - 愛知県・尾張旭新工場：サーボモータ生産開始(25年度)
  - インド・プネ新工場：インバータ生産開始(23年度)・シーケンサ生産開始(25年度)
- 地政学、自然災害リスクに備えた海外消費地生産加速

# インダストリー：成長戦略②循環型 デジタル・エンジニアリング事業モデル確立

豊富な事業資産とものづくりデータを掛け合わせたサービス事業の強化により、顧客への提供価値を拡大



# 4

## インダストリー・モビリティBA

# インダストリー・モビリティBA:BAシナジー戦略

自動車機器事業の人財・技術資産を活用しFAシステム事業のコアコンポーネントを強化  
自動車機器のものづくり力をさらに強化し、その知見を顧客の課題解決に貢献

## 1. 自動車機器事業の資産活用

### カーマルチメディアを基盤とする制御、ソフト、回路技術

マイコン制御のミドルウェアからアプリケーションまでの  
豊富なソフトウェア人材



### 車載モータで培った高速自動化量産技術、 機電一体小型設計技術

業界最高クラスの性能を実現するモータ設計力、  
試験評価技術、材料分析技術



## 2. FAシステム事業のコアコンポーネント強化

### 次世代コントローラ開発

リアルタイム制御に接続性とオープン性を強化



### ラインナップ拡充・グローバル生産体制増強

多様化する顧客ニーズへの対応力強化と短納期化



## 4. FAシステム事業の提案力強化

### FAシステムのソリューション提案力強化

現場での知見を活用し、多様化する  
顧客のものづくりの課題解決



## 3. 自動車機器事業のものづくり強化

### 最新FA技術導入によるものづくり力強化

生産性向上によりレジリエント事業の稼ぐ力を強化

# インダストリー・モビリティBA: 全社シナジー戦略

当社の強みを活かし、セキュリティベンダーの技術を組み入れながら、顧客へワンストップでOT資産をセキュアに管理するソリューションを提供

## 顧客の課題

- ・現場のIoT化/DXを進めたいがセキュリティが不安
- ・ITのセキュリティ対策はできているが、OTは不十分/対応方法が不明

## 当社ソリューション

リスクアセスメントからセキュリティ機器導入、運用・保守までをワンストップで提供

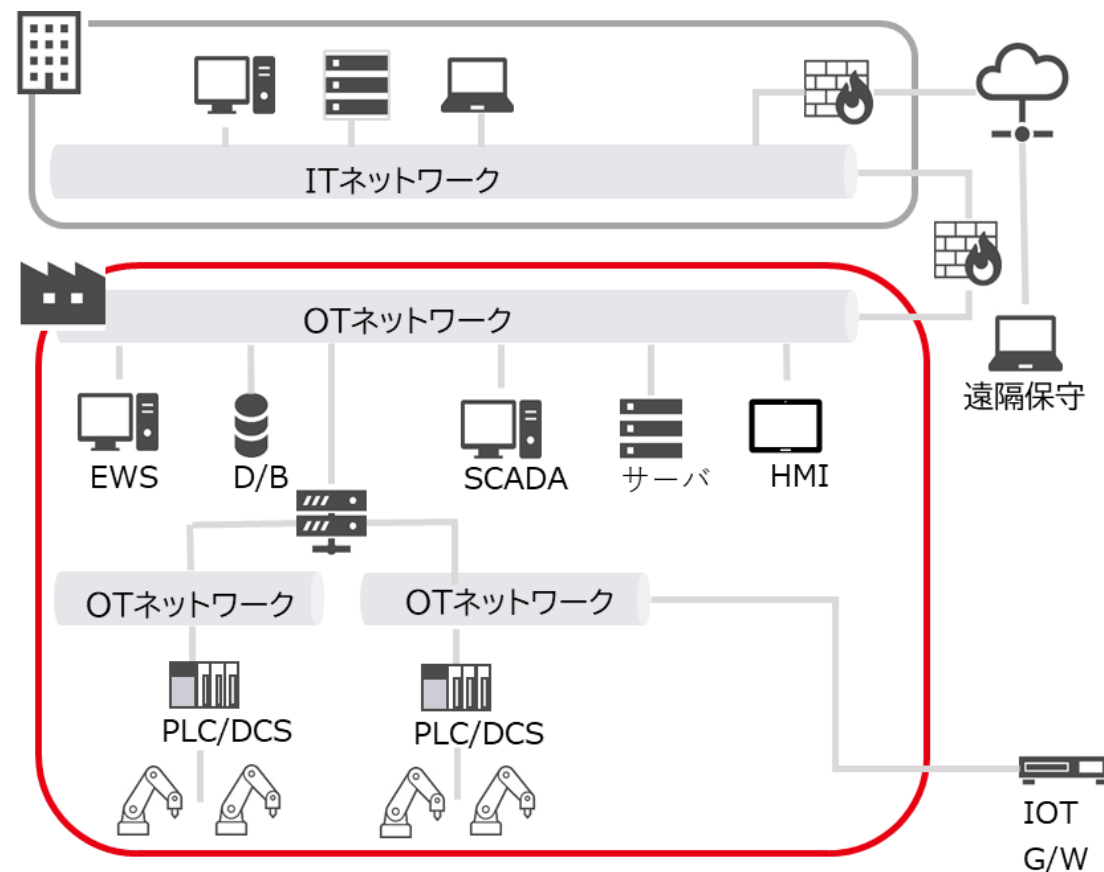
- ◆ OTとITのデータを組合せて監視・分析強化、OT資産を自動管理
- ◆ 生産を止めずにセキュリティ対策強化

### 当社が持つ強み

- OTのリスクアセスメント技術
- セキュアな制御機器、OTネットワークの監視・防御技術
- ITで実績のある24hr/365日のセキュリティ監視サービス

### セキュリティベンダーの知見

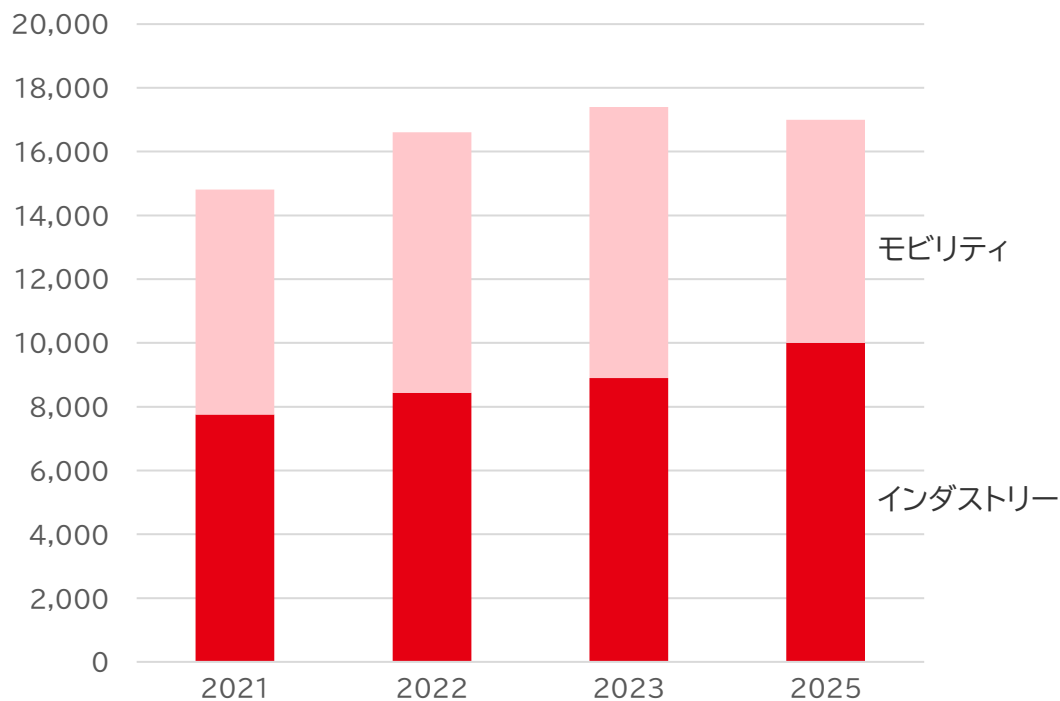
- ファイアウォール
- リモートアクセス



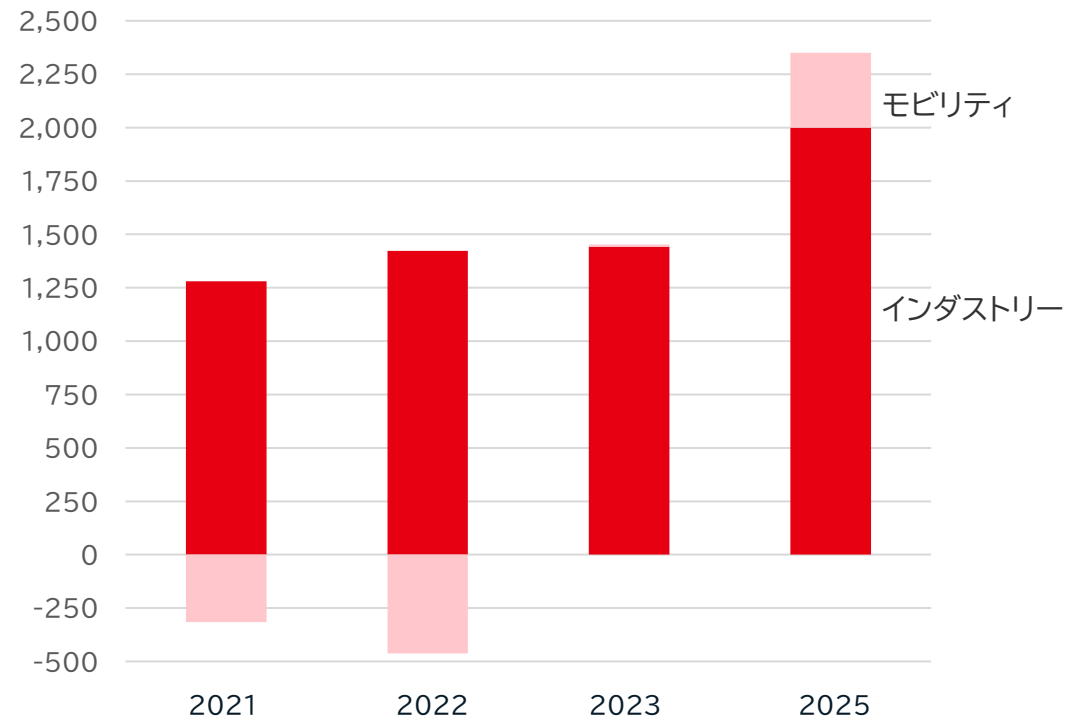
# インダストリー・モビリティBA: 25年度財務目標

モビリティ(自動車機器事業)の構造改革実行、インダストリー(FAシステム事業)の成長戦略推進、シナジー戦略推進により2025年度売上高1.7兆円、営業利益率14%以上を目指す

売上高[億円]



営業利益[億円]



# インダストリー・モビリティBA: ありたい姿



コアコンポーネントとデジタル技術で未来の”ものづくり”と”快適な移動”を支える

コアコンポーネントを軸とした  
グローバル成長業種への提供価値拡大

CASE領域でのシナジー創出が見込める  
パートナーとの成長・拡大

循環型 デジタル・エンジニアリング  
事業モデル構築

環境変化に対応した事業ポートフォリオの  
見直しによる強みが活かせる領域への集中

リアルタイム制御



パワーエレクトロニクス  
技術



モータ技術

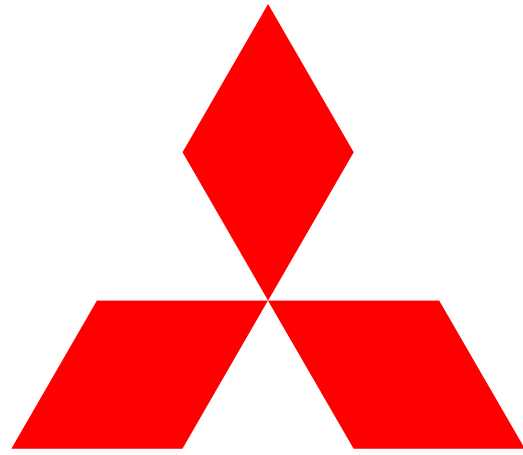


高密度巻線技術



モニタリング技術





**MITSUBISHI  
ELECTRIC**

*Changes for the Better*