

INDUSTRY & MOBILITY BUSINESS AREA 2025

インダストリー・モビリティビジネスエリア

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. 自動車機器事業(モビリティ)	P7
3. FAシステム事業(インダストリー)	P11
4. インダストリー・モビリティビジネスエリア	P15

1

エグゼクティブ・サマリ

本日お伝えしたいこと

モビリティ

- 徹底した経営効率の向上により、稼ぐ力を最大化
- 事業ポートフォリオ戦略の推進により、質の高い成長を実現
(課題事業の早期終息、パワートレイン領域のバランス運営、ソフトウェアによる価値創出)
- あらゆるシナリオの検討を通じ、自動車機器事業の三菱電機における事業ポートフォリオ上の位置づけを見極め

インダストリー

- 人員の最適化とコスト・間接業務削減により、リーンな経営体質を構築
- 販売・開発体制刷新により、コアコンポーネントの事業競争力を強化し、売上再拡大と収益性を改善
- 新たな成長ドライバーとしてデジタルソリューションへの投資を拡大

エグゼクティブ・サマリ

		24年度実績	25年度見通し
インダストリー・モビリティ ビジネスエリア	売上高	16,448億円	15,700億円
	営業利益率	5.0%	6.3%
	ROIC	5.9%	7.0%
自動車機器事業 (モビリティ)	売上高	9,192億円	8,500億円
	営業利益率	3.9%	5.1%
	ROIC	6.8%	7.0%
FAシステム事業 (インダストリー)	売上高	7,256億円	7,200億円
	営業利益率	6.4%	7.8%
	ROIC	5.1%	7.0%

30年度に向けた成長戦略

自動車機器事業

強みを結集し自動車産業の発展に貢献

- 徹底した経営効率の向上と
事業ポートフォリオ戦略の推進により、質の高い成長を実現
- パワートレイン領域(電動化・ICE*1)のバランス運営を推進
- 三菱電機グループのユニークな強みを活かし
ソフトウェアによる価値創出を新たな事業の柱に

FAシステム事業

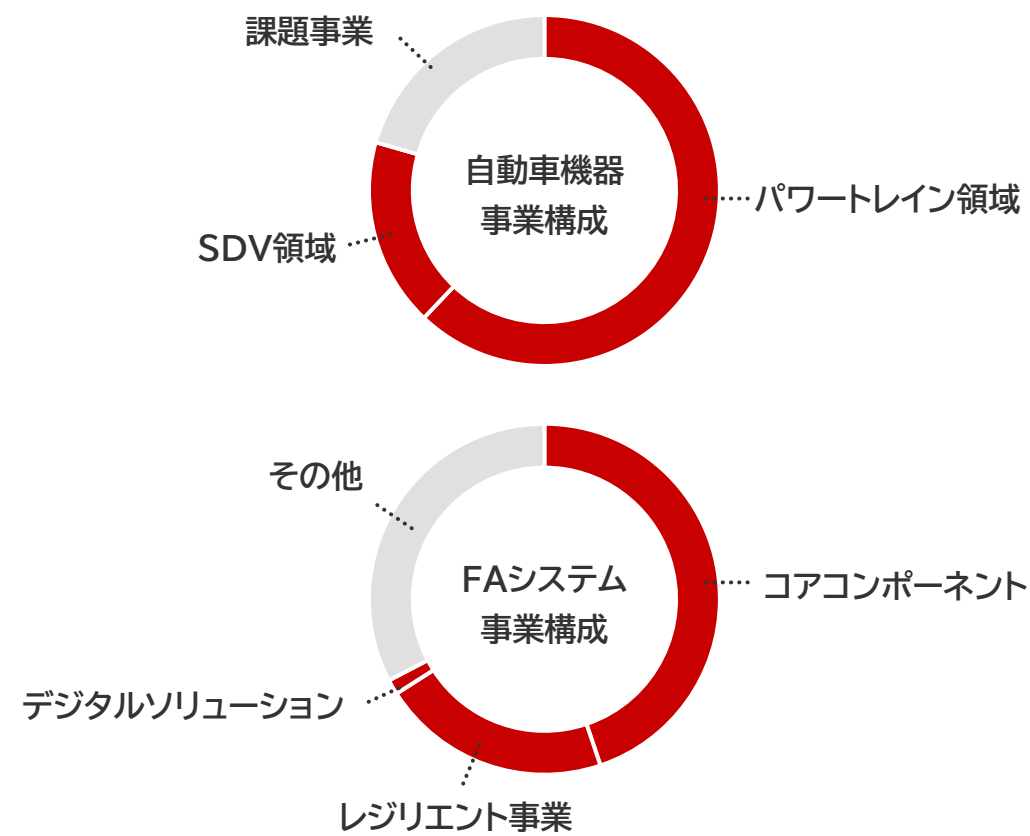
コアコンポーネントと デジタルソリューションによるものづくりへの貢献

- 人員の最適化とコスト・間接業務削減により、リーンな経営体質を構築
- 販売・開発体制刷新により、コアコンポーネントの事業競争力を強化
- 新たな成長ドライバーとしてデジタルソリューションへの投資を拡大

*1 ICE: 内燃機関(Internal Combustion Engine)

事業概要

自動車機器事業：電動化・ICEに対応するパワートレイン領域、及びSDV*1領域を主とした構成
FAシステム事業：コアコンポーネント、レジリエント事業及びデジタルソリューションを主とした構成



	大まかな事業区分	主な製品群
自動車機器事業	パワートレイン領域	● 電動化（インバータ、モータ等） ● ICE系（回転機、カーメカトロニクス、二輪特機）
	SDV領域	● ドライバーモニタリングシステム（DMS*2） ● 電動パワーステアリング製品（EPS*3）
	課題事業（終息決定済み事業）	● カーマルチメディア ● インジェクタ
FAシステム事業	コアコンポーネント	● シーケンサ、サーボ、CNC*4
	レジリエント事業	● 加工機、HMI*5、インバータ
	デジタルソリューション	● ソフトウェア、サービス
	その他	● ロボット、配電制御機器、回転機など

*1 SDV: Software Defined Vehicle（ソフトウェアが定義するクルマ） *2 DMS: Driver Monitoring System *3 EPS: Electric Power Steering *4 CNC: Computerized Numerical Controller（数値制御装置）
*5 HMI: Human Machine Interface（表示器）

2 自動車機器事業(モビリティ)

質の高い成長に向けた構造改革

徹底した経営効率の向上と、事業ポートフォリオ戦略の推進により、質の高い成長を実現

重点施策

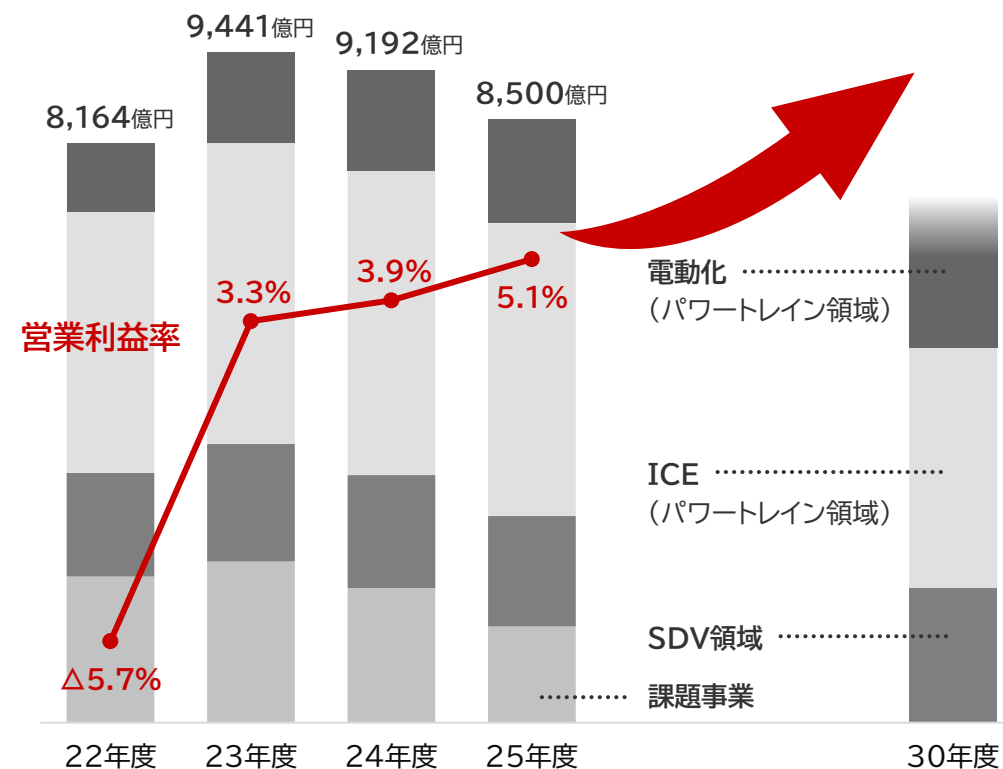
徹底した経営効率の向上

- リーンな経営体質への転換 | 間接業務の削減・人員最適化
 - 事業所・営業所の統廃合
 - 基幹システムの刷新（業務DX）
- 体格に応じたグローバル生産体制見直し
 - 米国工場の一部を空調機器用圧縮機工場に転用（24年12月発表）
 - 他地域における生産拠点の集約

事業ポートフォリオ戦略の推進

- 課題事業の早期終息
 - 最終購入（ラストバイ）や他社切替などを組み合わせた交渉を加速
- 重点領域における更なるコンピタンス強化の追求
 - パワートレイン領域（電動化・ICE）：市場不確実性をとらえたバランス運営
 - SDV領域（DMS・EPS）：ソフトウェアによる価値創出を新たな事業の柱に
- 灯火・配光制御はスタンレー電気をベストオーナーとした経営にシフト

売上高・営業利益率



重点戦略1 | パワートレイン領域（電動化/ICE）

電動化市場の不確実性に対しバランス運営により対応。電動化は早期の安定収益化に向けて協業活動を加速

電動化

アイシンとの協業活動を加速

- 多様化する市場におけるコンポーネント進化とシステム対応力強化を狙い、アイシンとの共同開発を開始(24年11月)
- 協業活動は順調に進捗し、ラインアップ戦略(小型と高出力)を具体化
25年内にXin1*1実機を用いた先行開発を完了予定

ICE

既存アセットの最大活用により収益力を持続

- 既存設備の活用・機種統合により残存者利益を最大化
- 非電動化*2・アフターマーケット領域における拡販
- 「インド」「二輪特機」領域におけるパートナー連携推進



グループ保有のコンピタンス

パワーデバイス

電力変換技術

高速自動化生産

小型・高効率化

多様な顧客資産

高い市場シェア
(回転機、カーメカトロニクス)

*1 Xin1: 複数の部品や機能を一つにまとめた電動駆動モジュールの総称で、「X」は統合された部品の数を示す

*2 非電動化領域: トラック・農機・建機・船外機、他

重点戦略2 | SDV領域 (DMS/EPS)

ソフトウェアによる価値創出を新たな事業の柱に。グループのユニークな強みを活かし、アセットライトなビジネスを実現
パートナー連携も含め、ダイナミックなリソースシフトを推進

DMS

Seeing Machines社とのシナジー最大化

- 欧州をはじめとする搭載義務化による市場急拡大をにらんで業界標準を目指す
- 資本業務提携により顧客・商流・技術を相互に補完
- シナジー最大化に向け、短期集中の戦略的協業活動「100 day plan」を実行

EPS

ソフトウェアによる付加価値創造を追求

- ADAS*1・AD*2の進展に伴う新たな製品要件(機能安全、サイバーセキュリティ、ステアバイワイヤ*3等)を標準化したソフトウェアにより実現
- 主要顧客との協業・共創により、アジャイルなソフトウェア開発を指向



グループ保有のコンピタンス

全社共通(AI)

生体センシング

モータ制御最適化

DevOps*4
への取組み

多様な顧客資産

高い市場シェア
(DMS、EPS)

*1 ADAS: Advanced Driver Assistance System(先進運転支援システム) *2 AD: Autonomous Driving(自動運転)

*3 ステアバイワイヤ: Steer by Wire(ステアリングホイールと操舵輪の間に機械的な結合を持たないステアリングシステム)

*4 DevOps(デブオプス): 開発と運用を統合し、効率的なソフトウェア開発と迅速なリリースを実現する手法

3

FAシステム事業（インダストリー）

再成長に向けた構造改革

リーンな経営体質構築、販売・開発体制刷新、事業ポートフォリオ変革の3つの柱による構造改革を完遂し再成長に向けた軌道に回帰する

重点施策

リーンな経営体質構築

- グローバルでの拠点、組織のスリム化による人員最適化
- 機種系列削減による維持開発コスト削減
- ERP*1刷新と同期した間接業務削減

販売・開発体制刷新

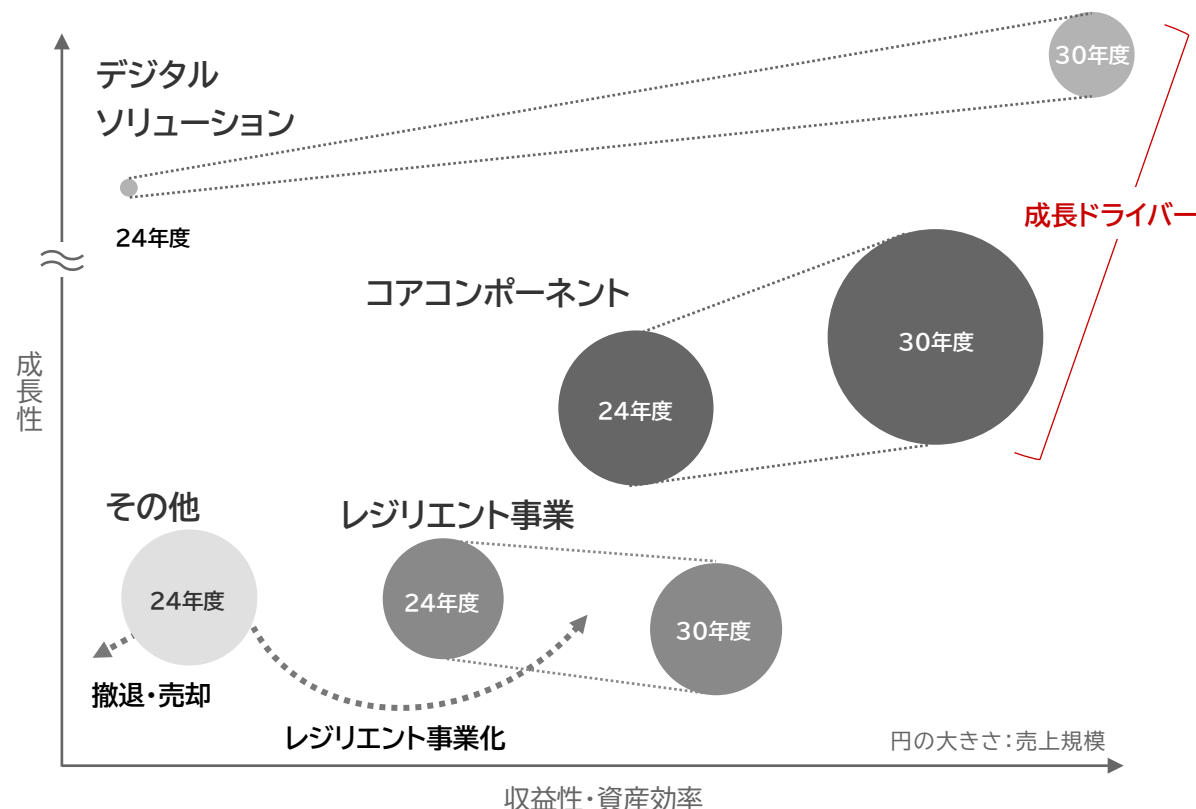
- 営業改革による課題解決型組織への転換
- 中国での現地開発力強化による事業競争力強化
- 新たな成長業種の需要刈取りと用途拡大

事業ポートフォリオ変革

- デジタルソリューションとコアコンポーネントを成長ドライバーとして経営資源集中
- 撤退、売却による成長領域へのリソースシフト、ベストオーナー探索

*1 ERP: Enterprise Resource Planning (統合管理業務システム)

事業ポートフォリオ



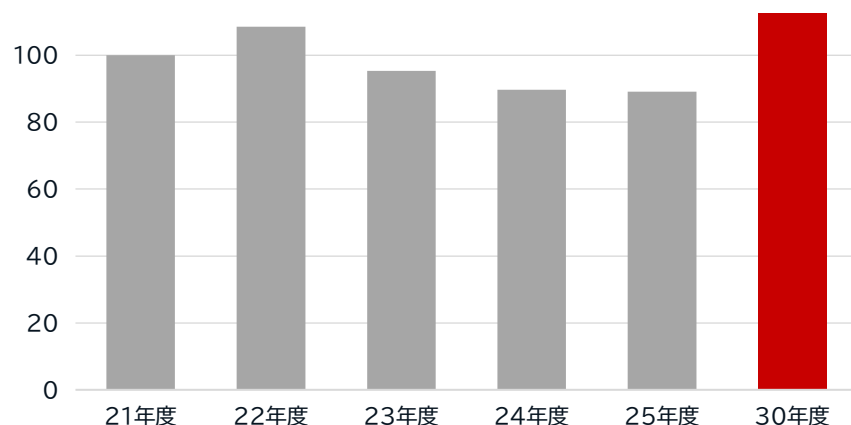
重点戦略1 | 販売・開発体制刷新

競合他社の台頭によるシェアダウン及び大幅な需要減により、コアコンポーネントの売上が減少し、収益性が低下
販売・開発体制刷新により、事業競争力の強化を図り、売上の再拡大と収益性の回復を実現する

売上高減少要因

- 競合他社の台頭によるシェアダウン
- 中国ローカルメーカーの急成長
- 成長業種の需要減少（EV、バッテリー）

コアコンポーネント 売上高推移（21年度を100とした場合の指数で表示）



売上再拡大に向けた取組み

営業改革による課題解決型組織への転換

- 業種ごとの顧客課題を解決する、提案型の技術営業組織創設
- リーディングカンパニーとの共創による、最先端の顧客ニーズに応える商品企画チーム設立
- ミドルレンジ向け新型コントローラ投入による幅広い自動化ニーズへの対応（25年4月）

中国での現地開発強化による事業競争力強化

- 25年4月設立の中国FA統括会社での商品企画と開発の現地化
- ローカルベンダー活用による開発リソースと調達ルートの獲得

新たな成長業種の需要刈取りと用途拡大

- データセンター、サーバーなどのAI関連、半導体製造装置へのスペックイン強化
- 用途拡大に向けた対応力強化
 - リニアトラック：変種変量生産ニーズへの対応（食品・飲料他）
 - ビジョン：検査工程の高速・高精度化（半導体・自動車他）

重点戦略2 | デジタルソリューション

新たな成長ドライバーとして、デジタルソリューションを強化
強みである事業資産とのシナジーにより、顧客への価値提供を最大化

顧客動向

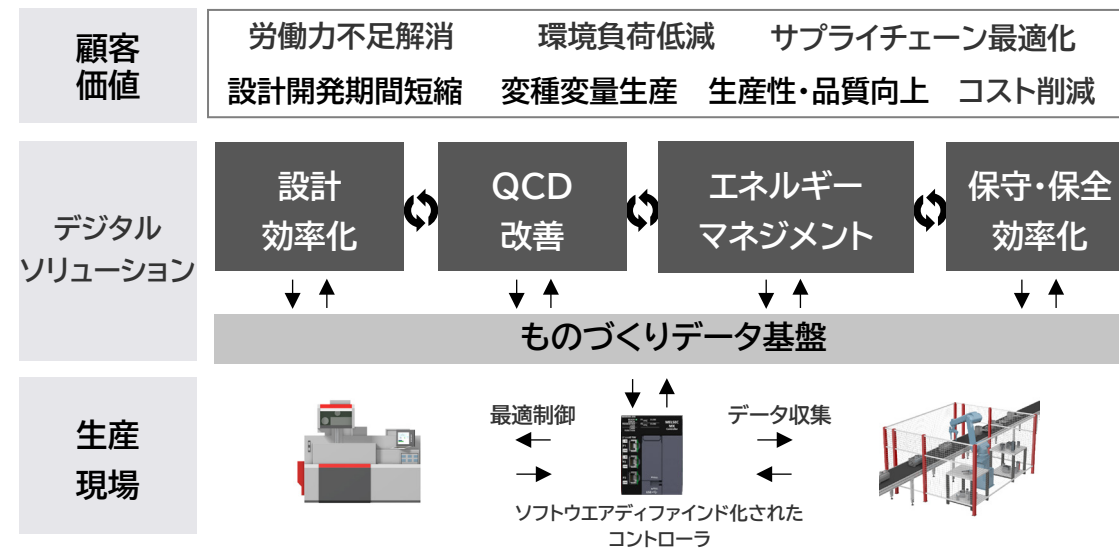
- 変化し続ける外部環境や変種変量生産への対応ニーズ拡大
- 製造業の複合化する課題を同時に解決する手段としてのデジタル技術への期待の高まり
- データ収集と活用に課題があり、デジタル技術活用が不十分

事業資産

- DX人財:10,000人(グループ全体)
- 当社グループの多様な生産現場を支えるものづくり技術
- 成長投資により獲得した先端技術
(データ収集技術、デジタルツイン、OTセキュリティ他)
- 顧客資産
(シーケンサ・サーボ・CNC市場稼働台数:約2,900万台)

三菱電機の方角性

デジタルソリューションとソフトウェアディファインド化されたコントローラを軸にした
データドリブンによる生産革新とサステナブルな工場の実現



今後の投資領域

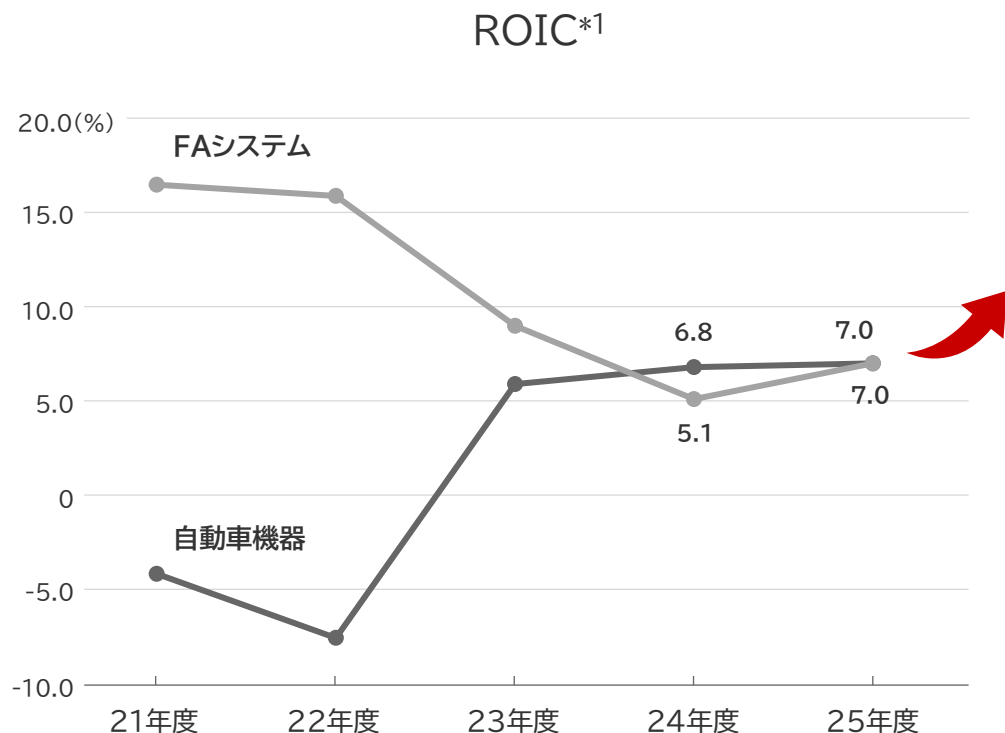
- ・デジタルサービス基盤(Serendie®)及びSaaSアプリケーション
- ・ソフトウェアディファインド化を実現するクラウドコンテナ技術
- ・AIエージェントのオーケストレーション機能

4

インダストリー・モビリティビジネスエリア

ROIC向上に向けた取組み

成長領域への経営資源の集中と組織スリム化・生産性向上等により収益性・ROICを向上



自動車機器事業

- 課題事業の終息と電動化の早期安定収益化などによる営業利益の最大化
- 棚残・固定資産等の投下資本圧縮

FAシステム事業

- 販売・開発体制刷新による売上再拡大
- 固定費削減（人員、拠点、組織のスリム化等）
- その他事業の抜本的対策（パートナー連携・譲渡含む）
- 棚残等の投下資本圧縮

*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

Serendie関連事業

製造業へのコンポーネント・システムの提供を起点に、得られるデータを活用し、価値提供先の拡大と提供価値の拡充を実現

自動車機器事業

現在

ドライバーモニタリングシステム(DMS)

- Seeing Machines社と連携したフリートビジネス
➢ DMSを通じたデータ収集・分析に関する循環型技術の確立へ

これから

ヒューマンモニタリングシステム(HMS)

- DMSの技術をクルマ以外の他用途に拡大



見守りサービス



セキュリティ
サービス



工場内生産性向上 など

FAシステム事業

現在

デジタルソリューション

- 生産現場の誰もがデータを活用し日々の生産の円滑化や
QCDの改善を推進できるワンストップソリューションの提供

これから

グリーン×デジタルソリューション

- 再生可能エネルギーの活用最適化と生産性向上のトレード・オンによる
サステナブルなものづくりの実現



再生可能
エネルギー活用

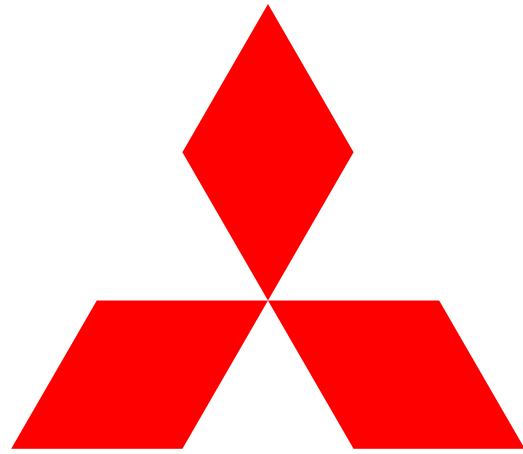
×



生産性向上

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