MITSUBISHI
Changes for the Better

家庭から宇宙まで、エコチェンジ。

三菱電機の経営戦略

2013年 5月

三菱電機株式会社

COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

目　　次

1. 経営方針：バランス経営の実践
2. 業績見通し
3. 成長戦略の基本
4. グローバル戦略の強化
5. 強い事業をグローバルでより強く
6. 未来の社会をデザインする研究開発
7. 強固な経営体質の構築
8. 企業理念
9. コーポレート・ガバナンス

COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

1. 経営方針：バランス経営の実践

企業価値の更なる向上

強固な経営体質の構築と持続可能な成長の実現

成長性
- 成長戦略の推進(VI戦略/AD戦略)
- 事業環境変化への機動的な対応

収益性・効率性
- たゆまぬ経営基盤強化
  - ・ものづくり強化
  - ・営業・サービス強化
  - ・人的資源有効活用

健全性
- 財務体質の改善
- 「倫理・遵法」を最優先する事業運営の再徹底
- CSRの推進

「バランス経営」実践のための2つのフレームワーク

「現場重視」
- ものづくり力強化（品質、コスト、生産技術力、開発力、知財）
- 営業・サービスの競争力強化

「連携重視」
インテグレーション・シナジーの追求
- 製造・販売部門間
- 事業セグメント間
- 事業・コーポレート間
- グローバル

COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

1. 経営方針：バランス経営の実践

企業価値の更なる向上

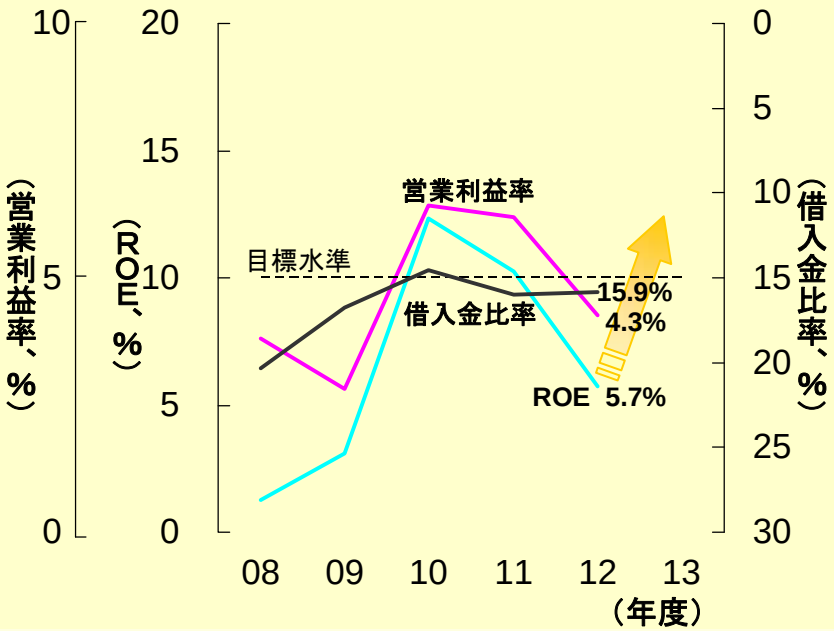
成長性
収益性 効率性
健全性

継続的に達成すべき経営指標

営業利益率：5%以上

ROE：10%以上

借入金比率：15%以下



成長戦略の推進

- 「強い事業」の継続的創出
- 連結売上高4兆円への回帰
- 海外売上高比率40%への挑戦

豊かな社会構築に貢献する
『グローバル環境先進企業』を目指して

環境・エネルギー

社会インフラ システム

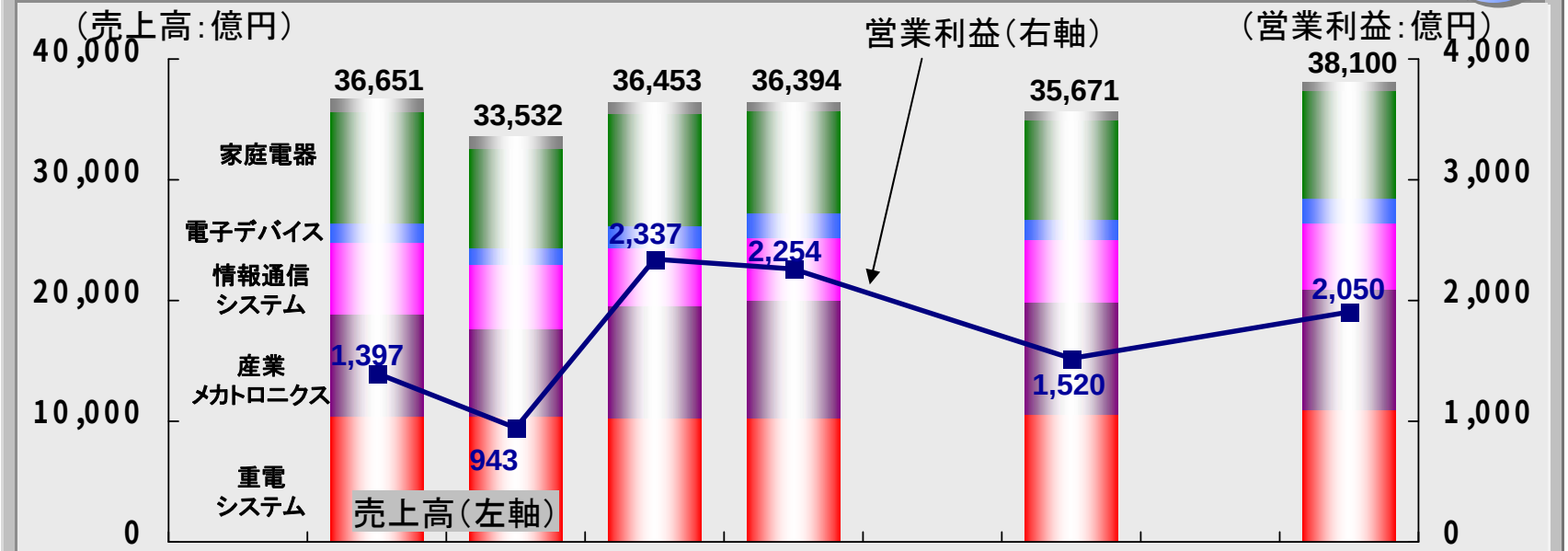
グローバル展開

更なる「高い成長性」追求

COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

2. 業績見通し

成長性
収益性 効率性
健全性



	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度		2013年度	
	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
売上高	36,651	33,532	36,453	36,394	16,960	35,671	17,800	38,100
営業利益	1,397	943	2,337	2,254	896	1,520	700	2,050
（営業利益率）	3.8%	2.8%	6.4%	6.2%	5.3%	4.3%	3.9%	5.4%
税引前当期純利益	439	642	2,102	2,240	727	651	600	1,850
当期純利益	121	282	1,245	1,120	436	695	350	1,100

COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

2. 業績見通し: セグメント別見通し

成長性 収益性 効率性 健全性

(億円)

		2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
		実 績	実 績	実 績	実 績	実 績	予 想
重電システム	売上高	10,436	10,396	10,277	10,271	10,581	11,000
	営業利益	745	747	830	849	851	780
産業メカトロニクス	売上高	8,516	7,331	9,270	9,783	9,278	9,900
	営業利益	499	261	1,000	1,011	605	780
情報通信システム	売上高	5,821	5,261	4,879	5,163	5,224	5,500
	営業利益	248	186	137	213	15	180
電子デバイス	売上高	1,669	1,389	1,759	2,007	1,640	2,100
	営業利益	-298	-71	59	35	-55	60
家庭電器	売上高	9,157	8,246	9,244	8,492	8,212	8,900
	営業利益	347	48	420	223	193	360
その他	売上高	5,960	5,529	6,094	6,116	5,903	6,300
	営業利益	123	32	144	203	187	170
合計	売上高	36,651	33,532	36,453	36,394	35,671	38,100
	営業利益	1,397	943	2,337	2,254	1,520	2,050

COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

3. 成長戦略の基本

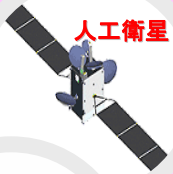
①VI戦略：強い事業をより強く

成長性
収益性 効率性
健全性

重電システム事業

産業メカトロニクス事業

情報通信システム事業



電子デバイス事業

家庭電器事業

例：

デバイス技術
パワーエレクトロニクス技術

→

SiC適用鉄道車両用インバータ
SiCインバータ搭載エアコン
SiCインバータ内蔵モーターシステム

- 技術シナジーによる製品競争力強化
- 新たな「強い事業」の創出

技術基盤

エネルギー技術	メディア技術	映像技術	情報技術	光・電波技術	通信技術
パワーエレクトロニクス技術	電気技術	機械技術	デバイス技術	材料技術	センサー技術 ○○○

品質工学、EMC技術、シミュレーション技術、システム化技術、デザイン技術、知的財産権、標準化

EMC: Electro-Magnetic Compatibility

COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

3. 成長戦略の基本

②新たな「強い事業」の創出：SiCパワーデバイス/応用製品

成長性 収益性 効率性 健全性

デバイス性能を最大限に活用することにより広範囲なアプリケーションに展開

鉄道車両用主回路システム

（2012年11月製品化、DC1500V対応）

- 消費電力量が既存比約30%減
- インバータ装置の小型・軽量化
  体積約40%低減、質量約50%低減

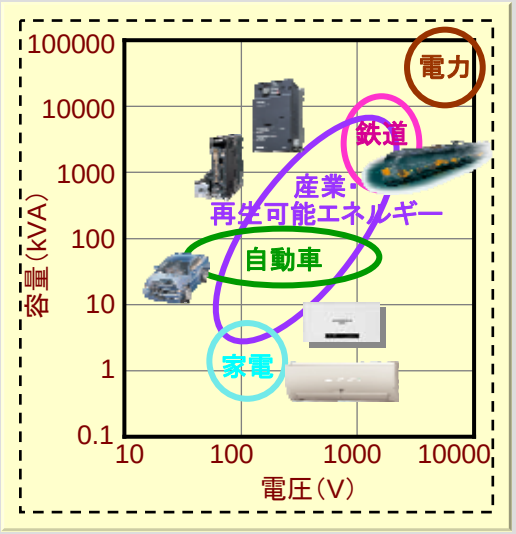
SiC適用鉄道車両用インバーター

高効率全閉形
誘導電動機

多軸一体型ドライブユニット

（2012年12月発売）

- 高速スイッチング駆動により、主軸モーターの回転速度が従来比最大2倍
- ドライブユニットの電力損失の低減により主軸モーターのトルクを従来比最大15%向上



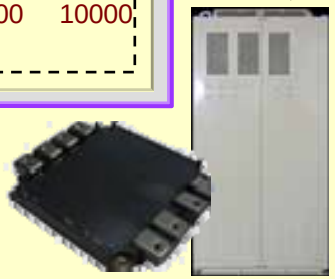
鉄道車両用補助電源装置

（2013年6月から営業運転に使用予定）

- 装置の電力損失を約30%低減
- 装置体積を約20%低減
- 装置質量を約15%低減
- 出力電圧波形のひずみ率を約35%改善し、変圧器が発生する騒音を約4dB低減

エレベーター制御装置

業界初、高速エレベーターに
フルSiCパワーモジュールを適用
（実機検証中）



- パワーモジュールの電力損失を約65%低減
- エレベーター制御装置の体積および設置面積を約40%削減

COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

3. 成長戦略の基本

③AD戦略：強い事業を核とするソリューション事業強化

成長性
収益性 効率性
健全性

事業領域の拡大

三菱電機の強み

- 機器の強みを更に高めるITの活用
- 事業間連携の強化
- 他社との協業

「強い事業」群と経験の蓄積

宇宙インフラ活用
- 安全・危機管理
- 社会サービス
- コミュニケーション

セキュリティ技術
- サイバー攻撃対策
- 暗号/認証技術
- 情報漏洩対策

スマートグリッド

省エネソリューション

スマートコミュニティ

トータル
セキュリティー
ソリューション

映像ソリューション

COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

3. 成長戦略の基本

④スマートコミュニティ/スマートグリッド：xEMSの展開

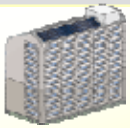
成長性 収益性 効率性 健全性

電力系統から家電製品までの全領域における当社のノウハウを統合した最適エネルギー制御の実現

ビル設備オープン統合システム Facima BA-system touch

- 省ｽﾍﾟｰｽ・ﾀｯﾁﾊﾟﾈﾙで簡単操作
- 各設備のｴﾈﾙｷﾞｰ使用量のｸﾞﾗﾌ表示やﾃﾞﾏﾝﾄﾞ制御が可能
- 設備のﾃﾞｰﾀをｸﾗｳﾄﾞを活用し収集・分析

BEMS



MEMS

スマートメーター

- 通信機能搭載
- 遠隔で電力量検針や電源操作が可能

HEMS

PV・EV連携HEMS

- 平常時のエネルギーを賢く利用
- 停電時の電力自給

CEMS

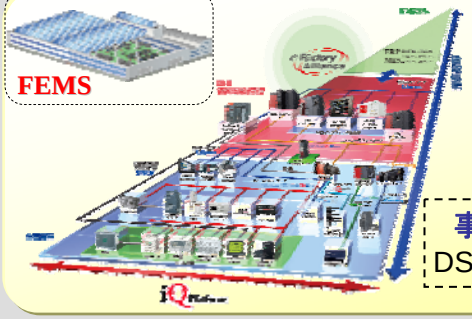
「けいはんな学研都市実証事業」

- 地域内のｴﾈﾙｷﾞｰ利用状況を一元管理し地域として最適なｴﾈﾙｷﾞｰ利用計画を立案
- 系統側と連携したﾃﾞﾏﾝﾄﾞﾚｽﾎﾟﾝｽにより、地域の電力需給の安定化を実現
- 地域のｴﾈﾙｷﾞｰ利用最適化ﾓﾃﾞﾙとして事業性を検証

地熱発電等を活用したｴﾈﾙｷﾞｰ地産地消ﾓﾃﾞﾙ事業化調査（秋田県鹿角市）

- 平常時におけるｴﾈﾙｷﾞｰの地産地消
- 電力需給逼迫時のﾃﾞﾏﾝﾄﾞﾚｽﾎﾟﾝｽ実施とそのｲﾝｾﾝﾃｨﾌﾞ創出
- 災害時における既存配電網を活用したｴﾈﾙｷﾞｰ自立

FEMS



e&ecoF@ctory

- 「生産効率化」と「ｴﾈﾙｷﾞｰ効率化」の同時追求

事例：ｲﾝﾄﾞﾈｼｱ工業団地ｽﾏｰﾄｺﾐｭﾆﾃｨ実証事業
DSMとFEMSの連携により最適な電力削減を実現

* xEMS: Energy Management System (B: Building, C: Community, F: Factory, H: Home, M: Mansion), DSM: Demand Side Management System

COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

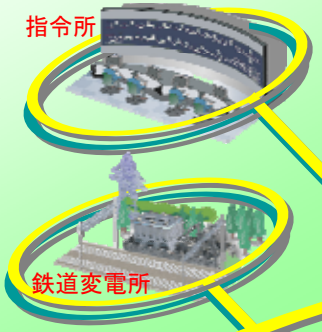
3. 成長戦略の基本

⑤統合ソリューション事例：鉄道トータルエネルギー環境ソリューション

成長性
収益性 効率性
健全性

REMS：路線エネルギー管理

- これまでの運転に関わる電力系統監視制御系に加え、路線ｴﾈﾙｷﾞｰ管理と回生電力活用をﾄｰﾀﾙで管理
- 複数駅を連携した配電系統制御の最適化
- 列車の位置や運転状態に応じて変電所の出力電圧をﾘｱﾙﾀｲﾑに制御し回生絞込みｾﾞﾛへ
- 回生電力を有効活用する「電力貯蔵ｼｽﾃﾑ」と「回生ｲﾝﾊﾞｰﾀ」



SEMS：駅エネルギー管理

- 電力量「見える化」によりCO2削減に向けた取り組み推進
- 旅客ｻｰﾋﾞｽ維持とCO2削減を両立させるｴﾈﾙｷﾞｰ最適制御
- 創ｴﾈ、蓄ｴﾈを組合わせた次世代環境配慮型ｽﾃｰｼｮﾝの実現

CO_2排出削減、自然エネルギーの活用
スマートコミュニティとの協調

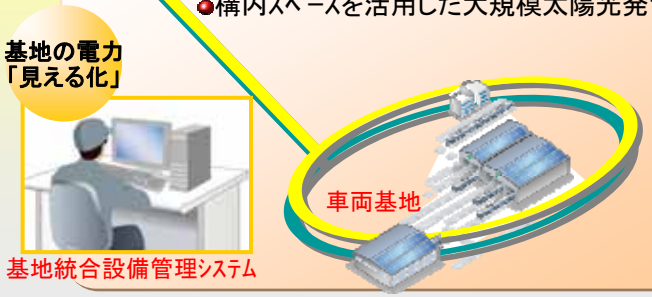
情報ネットワーク
エネルギーネットワーク

TEMS：車両エネルギー管理

- 車両情報管理ｼｽﾃﾑによる編成ﾄｰﾀﾙでの管理と制御
- 電気機器の高効率化
- 回生電力の有効活用

FEMS：車両基地エネルギー管理

- 原単位管理による生産高とｴﾈﾙｷﾞｰ消費の「見える化」
- ICTの活用により、現場主体の業務改善を支援
- 構内ｽﾍﾟｰｽを活用した大規模太陽光発電の導入



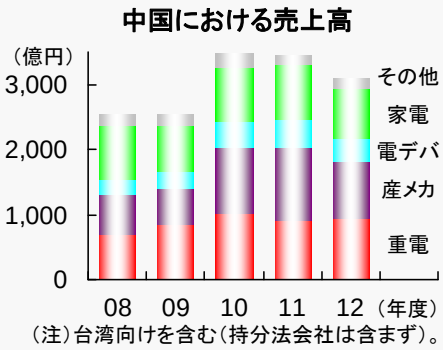
* *x*EMS: Energy Management System (F: Factory, R: Railway, S: Station, T: Train)

COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

4. グローバル戦略の強化
①地域戦略：中国・インド

成長性 / 収益性 効率性 / 健全性

中国：拠点間連携・事業間連携による総合力の発揮



（注）台湾向けを含む（持分法会社は含まず）。

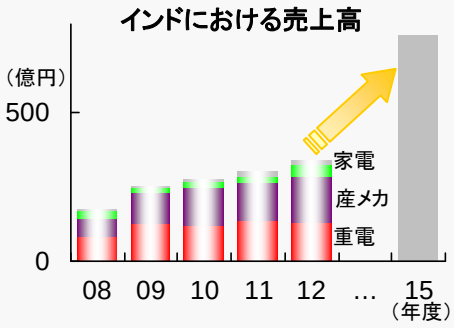
- 事業推進体制整備・強化・再編
- 経営インフラ体制強化
- リスクマネジメント体制強化
- 現地有力企業集団との連携強化

事業強化策

➢生産能力増強等
・自動車機器（常熟）
・昇降機（上海）

➢ｱﾌﾀｰｻｰﾋﾞｽ体制強化
・産業ﾒｶﾄﾛﾆｸｽ製品（大連）

インド：強い事業を核にした成長市場開拓



- 現地進出日系企業との連携強化
- 現地資本との協業深化による事業拡大
- 地域特性を踏まえた販売・サービス体制強化

事業強化策

➢販売・ｻｰﾋﾞｽ体制強化
・昇降機新会社設立（チェンナイ）
・FA開発センター開設（プネ）

「環境・省エネ」「安心・安全」「社会インフラ整備」需要が拡大する市場における総合的な事業力強化

【主要関係会社数】

	共通	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
中国	7	10	9	1	1	4
インド	1	1	1	-	-	-

COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

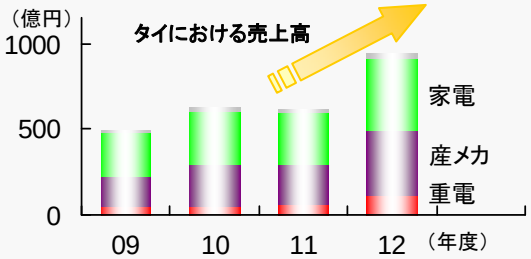
4. グローバル戦略の強化
②地域戦略：タイ

成長性
収益性 効率性
健全性

グローバル供給拠点の更なる強化

- **昇降機**
  Mitsubishi Elevator Asia
  - ✓グローバル標準機種開発/生産
  - ✓コア部品供給（巻上機、機械部品等）
  - ✓生産能力増強
- **自動車機器**
  Mitsubishi Electric Thai Auto-Parts
  - ✓ASEAN域内最大の自動車生産国に対応した域内マザー拠点
  - ✓コスト競争力とFTAを活用した欧米域への補完供給拠点
- **空調システム：**
  Mitsubishi Electric Consumer Products
  Siam Compressor Industry
  - ✓ASEAN以外の市場にも製品・キーパーツを供給
    （欧州・北米向け約50%）
  - ✓グローバル機種の移管による消費地生産/調達の推進
  - ✓生産能力増強/総合物流体制構築

成長市場のニーズをとらえた市場戦略立案/販売体制構築



- **地域戦略の立案/実行推進**
  Mitsubishi Electric Asia (Thailand)
  - ✓マーケティング、営業支援
  - ✓グループ会社の経営管理業務支援
- **空調システム：**
  Mitsubishi Electric Consumer Products
  - ✓現地ニーズをとらえた機種開発
  - ✓RACトップシェアのプレゼンスを活かしたPAC拡販
  - ✓販売インフラ整備加速
- **FAシステム：**
  Mitsubishi Electric Automation (Thailand)
  - ✓販売網拡充による更なるシェア拡大
  - ✓社会インフラ案件への取り組み強化

COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

4. グローバル戦略の強化

③地域戦略：新興国市場への展開

成長性 / 収益性 効率性 / 健全性

更なる成長に向けた事業間連携の強化と新たな事業機会の開拓

トルコ

三菱電機トルコ社設立
（ｲｽﾀﾝﾌﾞｰﾙ）
2012年12月設立
- ﾄﾙｺ及び周辺国市場における調査・ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ
- 現地販売網構築と代理店管理
- 社会ｲﾝﾌﾗ関連事業の支援

GTS社買収
（ｲｽﾀﾝﾌﾞｰﾙ）
2013年3月買収完了
- FA機器・NCの販売・ｻｰﾋﾞｽ及びｼｽﾃﾑｲﾝﾃｸﾞﾚｰｼｮﾝ
- ﾄﾙｺ市場での事業拡大
- 周辺国での新規市場開拓

メキシコ

FAセンター開設
（ﾒｷｼｺｼﾃｨ郊外）
2013年4月業務開始
- 当社FA製品の技術相談及びｴﾝｼﾞﾆｱのﾄﾚｰﾆﾝｸﾞ
- 対象機器：ｼｰｹﾝｻｰ、ｲﾝﾊﾞｰﾀｰ、ｻｰﾎﾞ、表示器
- 対応言語：日、西、英

自動車機器製造販売会社設立
（ｹﾚﾀﾛ州）
2014年10月営業開始
- ｵﾙﾀﾈｰﾀｰ・ｽﾀｰﾀｰ等
- 米州地区での生産能力増強
- 米州地区でのBCP対応

インドネシア

総合販売会社設立
（ｼﾞｬｶﾙﾀ市）
2012年11月設立
- 家庭用/業務用空調ｼｽﾃﾑ
- 家庭用電化製品（冷蔵庫等）
- FA機器の販売/技術ｻﾎﾟｰﾄ

インド

昇降機事業新会社設立
（ﾁｪﾝﾅｲ）
2012年8月設立
- 販売体制強化による事業規模拡大
- 据付・保守体制強化による品質・信頼性およびお客様満足度の向上

FA開発センター開設
（ﾏﾊﾗｼｭﾄﾗ州ﾌﾟﾈ）
2013年3月業務開始
【開発対象】
- ｲﾝﾄﾞ市場向けｼｰｹﾝｻｰ・表示器
- ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ市場対応共通技術

ブラジル

総合販売会社設立
（ｻﾝﾊﾟｳﾛ市、ﾊﾞﾙｴﾘ市）
2012年10月営業開始
- FA機器の販売/ｻｰﾋﾞｽ
- 電力/産業ﾌﾟﾗﾝﾄ用機器のｱﾌﾀｰｻｰﾋﾞｽ

CNC事業会社設立
（ﾎﾞｲﾄｩﾊﾞ市）
2012年7月営業開始
- 数値制御装置（NC）の販売/ｻｰﾋﾞｽ

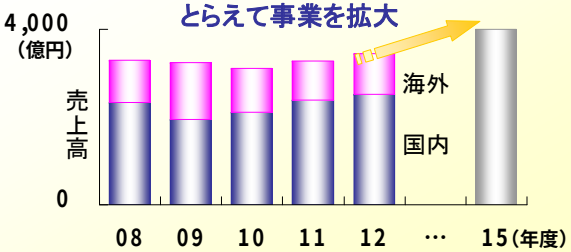
COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

5. 強い事業をグローバルでより強く

成長性
収益性 効率性
健全性

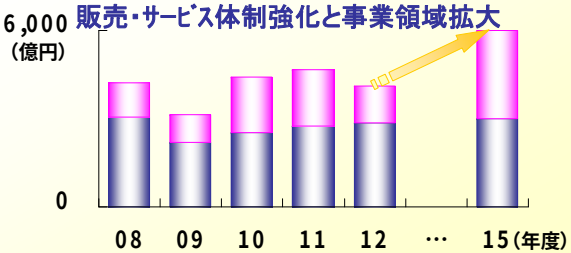
電力システム

世界的な需要拡大と「環境調和」ニーズをとらえて事業を拡大



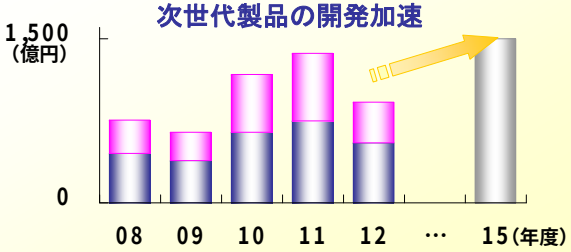
FAシステム

ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙNo.1の地位確立に向けた販売・ｻｰﾋﾞｽ体制強化と事業領域拡大



パワーデバイス

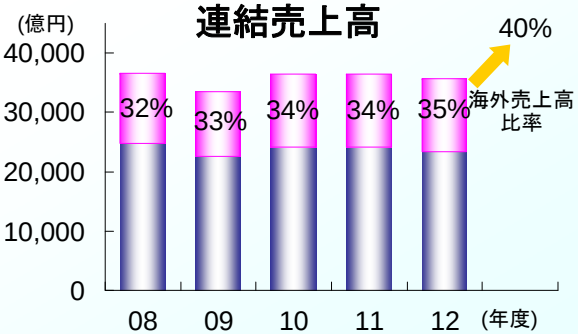
欧州・中国・米国における事業体制の整備と次世代製品の開発加速



交通システム

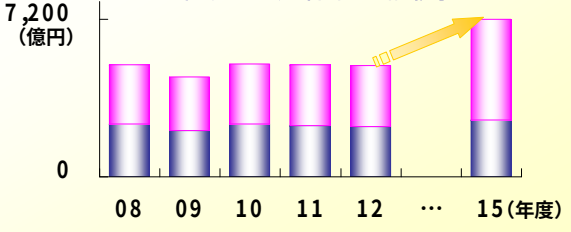
拡大する新興国市場への対応と日本市場における事業領域の拡大

連結売上高



空調システム

戦略的資源投入による市場開拓とｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ開発・生産体制の継続強化



ビルシステム

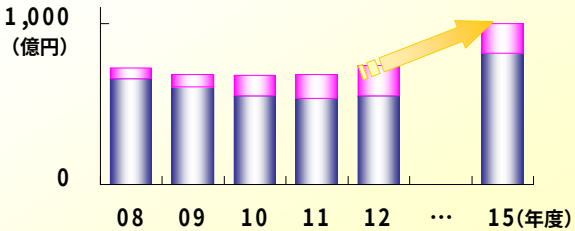
新設⇒保守⇒リニューアルへと繋がる循環型ビジネスモデル推進

自動車機器

全世界の自動車メーカに対応した現地化推進による事業拡大

宇宙システム

世界の商用衛星市場への参入による事業拡大



COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

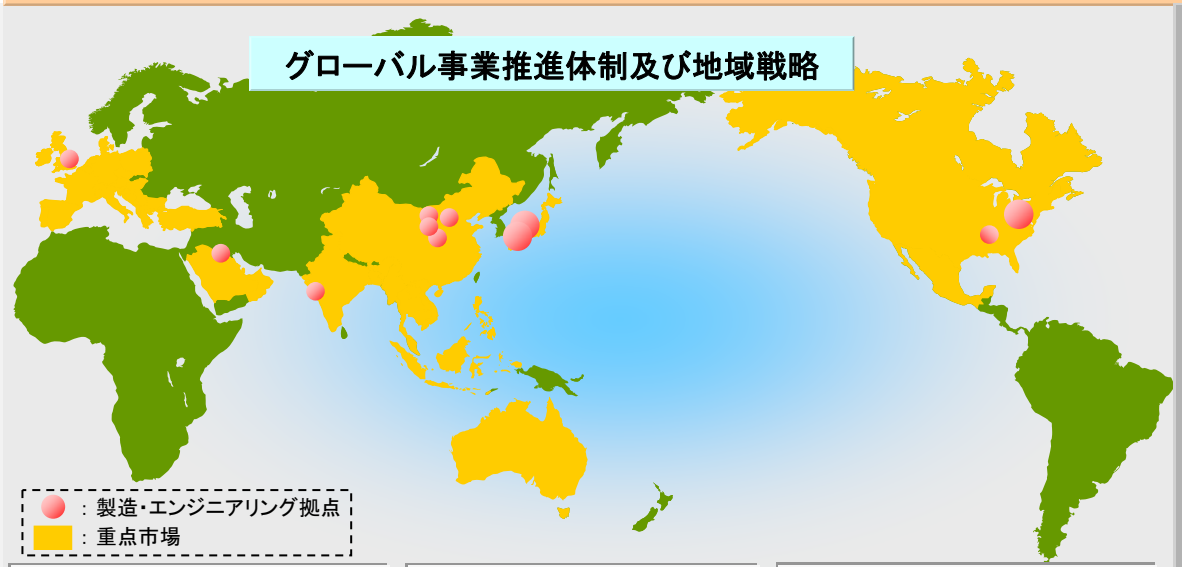
5. 強い事業をグローバルでより強く

①電力システム事業

成長性
収益性 効率性
健全性

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

グローバル事業推進体制及び地域戦略



【欧州】
- 現地拠点を通じた事業拡大

【アジア・中東】
- 電力需要の増大
- 現地拠点（ﾄﾞﾊﾞｲ・ｱﾌﾞﾀﾞﾋﾞ・ｸｳｪｰﾄ・ｻｳｼﾞｱﾗﾋﾞｱ・豪州、等）を通じた事業拡大

【日本】
- 更新需要の本格化
- 国内生産体制の強化（発電機、変圧器）
- ｽﾏｰﾄｸﾞﾘｯﾄﾞへの取組み

【中国】
- 電力需要の増大
- 現地生産拠点の活用

【米国】
- 電力系統安定化需要
- 変圧器工場操業開始（2013年4月）

発電事業

高効率火力発電事業の強化
- 年間60台生産可能な新工場完成

予防保全/ｱﾌﾀｰｻｰﾋﾞｽ事業の強化
- 世界各地に累計2,000台以上の納入実績

各国ｴﾈﾙｷﾞｰ政策を踏まえた原子力事業の展開

系統変電事業

各地域の新設・更新需要の獲得
- 開閉機器及び変圧器のグローバル生産の拡大による競争力強化と市場開拓
- 低炭素社会を目指す新需要への対応（電力系統安定化、ｽﾏｰﾄｸﾞﾘｯﾄﾞ、等）
- 世界各地に累計47,000台以上のGCB納入実績

粒子線治療装置

- 国内14ヶ所中8ヶ所受注（2013年4月現在）
- 国内で培った技術のグローバル展開

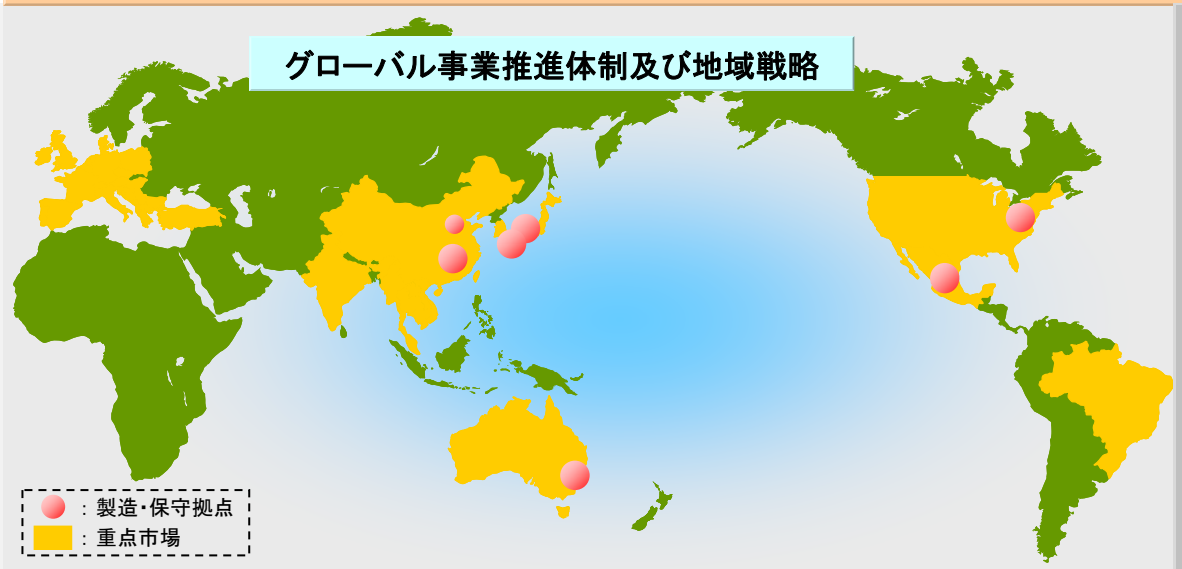
COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

5. 強い事業をグローバルでより強く

②交通システム事業

成長性
収益性 効率性
健全性

「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



【欧州】
- 車両メーカーと連携した市場攻略
- 車両空調の拡販

【アジア・豪州】
- 旺盛な鉄道インフラ需要（インド等）の取り込みによる事業拡大
- 情報系機器の取り組み強化
- 保守・更新ビジネスの拡大

【日本】
- 次世代車両システムの開発
- 鉄道地上系システムの事業拡大
- 環境関連事業拡大
- 戦略機種拡販による事業強化

【中国】
- 大口案件の継続受注
- 保守ビジネスへの取り組み

【北米】
- 大口案件の継続受注
- 保守ビジネス拡大
- 情報系機器の取り組み強化

【中南米】
- 車両メーカーと連携した成長市場攻略
- 保守・更新ビジネスの拡大

推進・駆動

SiC適用鉄道車両用インバーター
- 省エネ・高機能化ニーズに対応
- 国内外市場で高いシェア
- 自社製パワーデバイスを適用

車両空調

- インバーター制御による省エネ
- 生産体制強化

制動・保安

- 高速鉄道から新交通システムまで、幅広く対応
- 高信頼性による安全性向上

車上情報

- 統合情報制御による運転支援
- マルチメディア情報提供による乗客サービス向上

鉄道地上系システム新工場稼動開始（2012年10月）

- 3拠点（神戸、伊丹、長崎）のリソースを神戸製作所に集約して開発・生産力を強化

COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

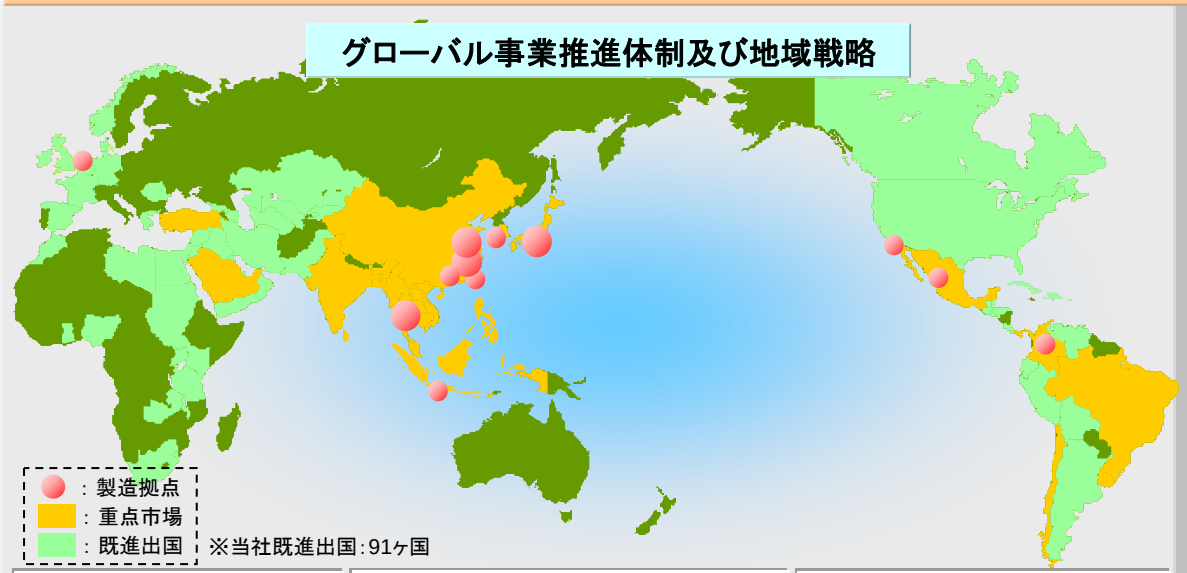
5. 強い事業をグローバルでより強く

③ビルシステム事業

成長性 / 収益性 効率性 / 健全性

豊富な実績が示す高い安全性と信頼性、最先端の制御技術による省エネ実現

グローバル事業推進体制及び地域戦略



【中東・アフリカ】
・現地パートナーとの連携強化による新興国需要の取込み拡大

【インド】
・昇降機事業新会社設立による事業体制強化とシェア拡大

【欧州】
・安全・安心、高品質を強みとした昇降機事業推進

【中国】
・昇降機トップシェア維持に向けた販売・生産能力強化、ネットワーク拡充
・世界最高速エレベーター納入（上海中心大厦、14年予定）
・高品質サービスの提供による保守事業拡大

【アジア】
・No.1ブランドの堅持と保守・リニューアル事業拡大による収益力強化
・昇降機とビルマネジメントシステムの連携販売の推進

【日本】
・標準形エレベーター拡販による昇降機新設事業拡大
・安全・安心メニュー拡充によるリニューアル事業強化
・省エネ/セキュリティーシステム及びサービス拡充によるビルマネジメントシステム事業拡大

【米州】
・メキシコ、コロンビア製造拠点からの地域戦略機種供給によるシェア拡大

ビルシステム事業の強化

循環型ビジネスモデルの推進

新設販売 → 保守・サービス → 修理・営繕 リニューアル

ビルまるごと視点での関連製品拡販

昇降機事業

安全・安心、信頼をキーワードとした事業拡大

グローバル最適事業体制の構築
- 日本、上海、バンコクの3拠点を核としたグローバル事業推進
- 地域密着型オペレーションの推進
- 地域製造拠点と連携したサプライチェーン構築、製造分業体制強化

リニューアル事業の推進
- 最新機器/機能による、更なる安全・安心と環境・省エネを実現するメニュー開発・投入
- 海外での事業推進体制の構築

保守事業の強化
- 安全・安心、高品質なサービスの提供

ビルマネジメントシステム事業

省エネ&セキュリティーシステム及びサービス（Facima & DIGUARD）を核とする関連製品の拡販強化
- 多種多様なニーズに対応したビルソリューションの提供

COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

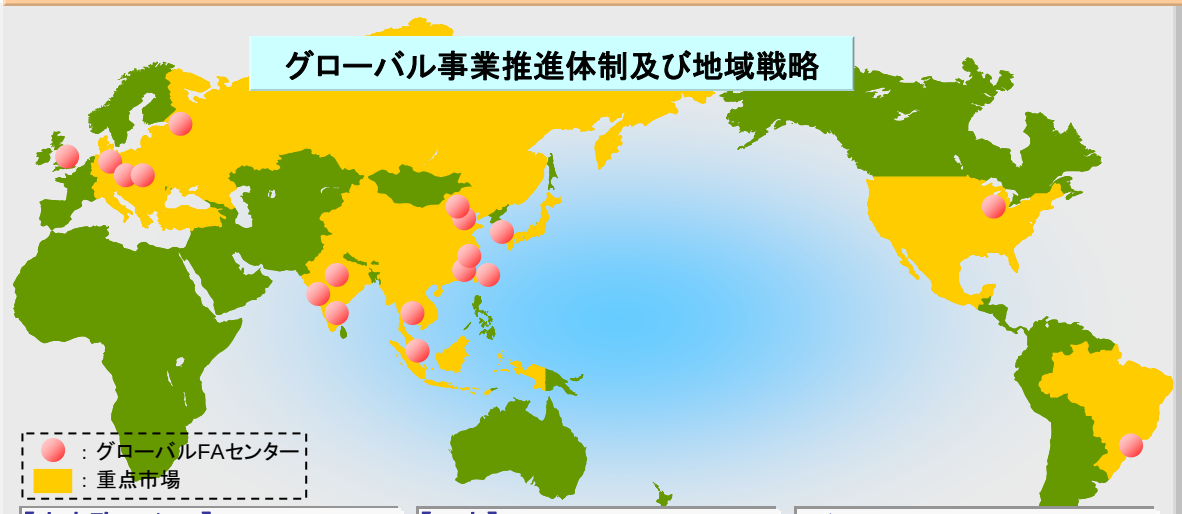
5. 強い事業をグローバルでより強く

④FAシステム事業

成長性 / 収益性 効率性 / 健全性

生産からｴﾈﾙｷﾞｰ管理までの統合ｿﾘｭｰｼｮﾝとｸﾞﾛｰﾊﾞﾙな技術ｻﾎﾟｰﾄ力強化

グローバル事業推進体制及び地域戦略



【中東欧・ロシア】
・新規市場としての代理店買収を含めたメーカ営業力強化

【インド】
・営業体制強化と現地生産・開発による市場プレゼンス向上

【アセアン】
・成長市場としての販売体制強化
・グローバルPAビジネス本拠地としてのソリューション強化
・現地進出日系企業支援体制強化

【日本】
・圧倒的シェアNo.1獲得
・グローバル戦略統括機能の強化

【中国】
・エリアマーケティングの徹底と市場別戦略機種の投入を推進

【台湾・韓国】
・スマートフォン関連投資案件の確実な取り込み

【ブラジル】
・新会社の体制整備による営業力強化

【主要製品マーケットシェア】

【グローバル】 機種・地域を横断するグローバル営業体制強化

ソリューション強化

フィールド機器親和性向上とシステム構築力強化
- パートナー戦略
  - ・上位情報系：NEC、SAP、Oracle
  - ・S/W：日本電能、Wind River、ICONICS、Adroit
- フィールド機器⇒自社取り込み・親和性追求
  - ・CC-Linkパートナー数拡大
  - ・センサ「iQ Sensor Solution」展開
  - ・重点パートナーとの資本提携

海外販売力強化

海外販社機能強化とFAのノウハウを活かしたPA/BA及び省エネ分野参入
- シンガポール拠点の強化
- 買収・出資を通じたPAビジネス強化

技術サポート力強化

海外展開する日系顧客へのサポート体制強化
- グローバルFAセンターでの多言語サポート
- Webサイトを活用した均質情報のリアルタイム発信
- ローカルニーズの迅速な開発へのフィードバック

生産体制整備

消費地生産による供給能力向上と短納期対応の実現
- 中国：事業別生産拠点体制確立
- インド：インバータ、低圧配制機器生産体制整備
- アセアン：スマートメータ生産体制整備

＊市場シェアは当社推定

COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

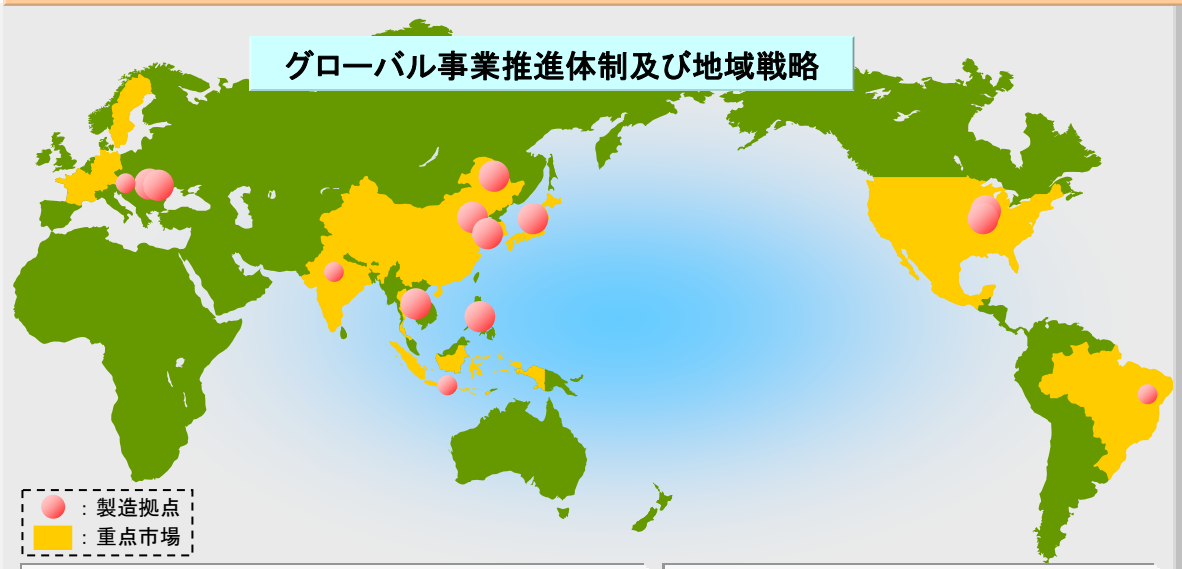
5. 強い事業をグローバルでより強く

⑤自動車機器事業

成長性 / 収益性 効率性 / 健全性

高効率機器及びﾊﾟﾜｰｴﾚｸﾄﾛﾆｸｽ技術、画像・情報処理技術でﾆｰｽﾞを実現

グローバル事業推進体制及び地域戦略



【中国・インド】
- 低価格市場である新興国市場における競争力強化に向けたグローバル生産・開発戦略の推進

【日本・米国・欧州】
- 電動化・低燃費化・安全快適性の向上に対応した高効率・先進技術製品の投入

市場拡大に対応した製造拠点整備

1987	2000	2010	2013
• 米国 • フィリピン • インドネシア • タイ • インド • オランダ	• チェコ（2社） • ブラジル • 中国	• 中国（2社） 三菱電機汽車部件（中国） （EPS、カーマルチメディア） 長春啓明菱電車載電子 （カーマルチメディア）	• メキシコ 三菱電機オートモーティブ・メキシコ （オルタネーター、スターター等）

製品開発の強化

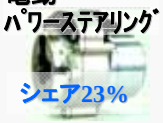
環境・省エネ

オルタネータ
シェア17%

スタータ
シェア18%

【回転機】
- ISS、エネルギー回生や高効率・小型軽量化など、低燃費化需要に対応した製品のタイムリーな開発と市場投入

【電動ﾊﾟﾜｰｽﾃｱﾘﾝｸﾞ】
- 低燃費化需要に対応した競争力あるラインアップの開発

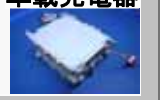

電動ﾊﾟﾜｰｽﾃｱﾘﾝｸﾞ
シェア23%

【EV・HEV用自動車機器】
- 保有技術の総合力を活かした高効率EV/HEVシステムの実現

IPU

モーター

EV-ECU


車載充電器

情報通信

【カーマルチメディア】
- カーナビから車載情報センター化への進化に対応した車内外との通信機能の充実

カーナビ

ETC

COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

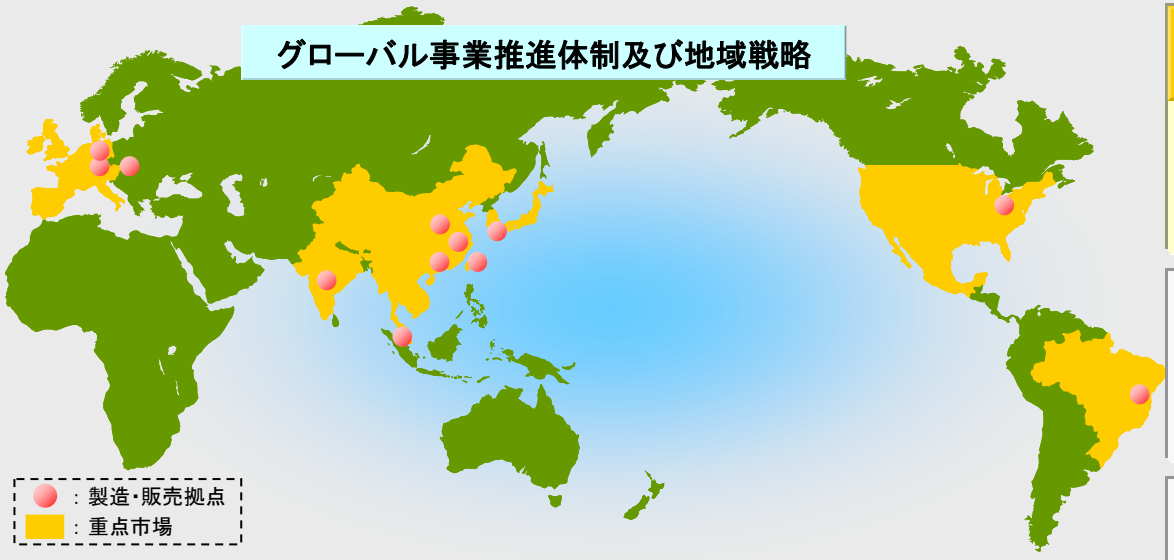
5. 強い事業をグローバルでより強く

⑥パワーデバイス事業

成長性
収益性 効率性
健全性

高性能・高信頼性素子とパワーエレクトロニクス技術に培われた豊富な製品群

グローバル事業推進体制及び地域戦略

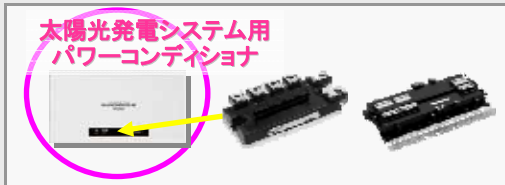


SiCパワー半導体モジュール発売（2013年5月）

EV/HEVインバーター用IPM
- 国内/米国に続き、欧州/アジアでも需要が拡大

産業機器用 IGBT、IPM
- アジアを中心に製造設備用の需要が拡大
- 小容量帯はVincotech社を活用しラインアップ拡充（特に欧州市場）

HV-IGBT
- 世界規模で鉄道網の整備が進み需要が拡大



再生可能エネルギー機器用
- 欧州/北米を中心とした再生可能エネルギー機器用の需要が拡大
- 欧州の太陽光発電向はVincotech社も活用し拡大

インバーター家電用 DIPIPM
- グローバルトップシェア
- アジアを中心にエアコン、冷蔵庫などインバータ家電需要が拡大

* IPM: Intelligent Power Module, DIP: Dual In-line Package, HV: High Voltage, IGBT: Insulated Gate Bipolar Transistor

COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

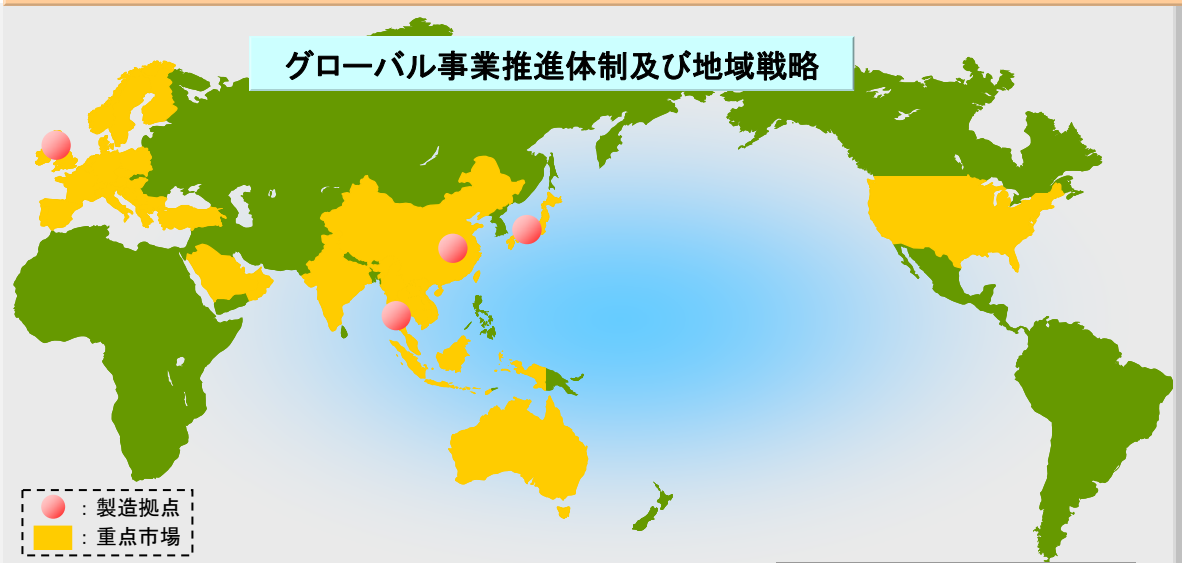
5. 強い事業をグローバルでより強く

⑦空調システム事業

成長性 / 収益性 効率性 / 健全性

高効率コンプレッサーと高度なインバータ制御・センシング技術による省エネ性の徹底追求

グローバル事業推進体制及び地域戦略



【欧州】
- 「環境・省エネ」、「ヒートポンプ暖房需要」に着目した開発推進、事業拡大
- 暖房専用PAC等機種拡充と新顧客開拓
- 東欧・ロシア・トルコ等、新興市場の開拓

【中国】
- マルチ機種群（シティーマルチ、パワーマルチ）における商品競争力強化
- RAC、床置機種のインバータ商品群強化
- 積極資源投入による販売体制強化

【日本】
- リニューアル需要の徹底取り込み
- 省エネ性能の一層の向上
- 機械・設備冷却等、産業冷熱分野での販売拡大

【アジア・中東】
- 現地（タイ）生産化推進によるコストダウン
- インド等、新興市場における販路整備・拡大と体制強化

【米国】
- マルチタイプ拡充、ダクトレスタイプの高省エネ性訴求強化
- 米国市場対応の応用製品開発強化

エアコン事業の強化

グローバル開発・生産体制強化
- 「環境・省エネ」差別化開発強化
- 地域対応での機種開発加速
- 海外販売力の強化

Air-to-Water事業の強化

欧州地域密着型体制による事業拡大
- 営業・サービス体制の強化
- 現地生産によるニーズの取り込み加速とエンジニアリング強化

圧縮機

各地域省エネ規制対応機種開発強化
- 高効率化開発と製造力強化による空調機の性能向上と販売拡大への貢献

* RAC: Room Air Conditioner, PAC: Package Air Conditioner

COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

5. 強い事業をグローバルでより強く

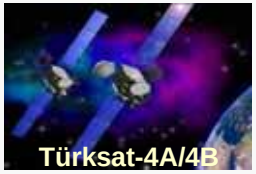
⑧宇宙システム事業

成長性 / 収益性 効率性 / 健全性

衛星システム：通信・測位・観測分野の幅広い製品群により、グローバルな社会インフラ構築に貢献

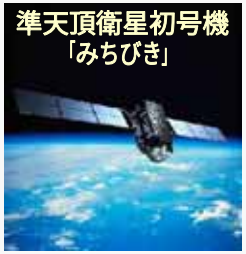
通信衛星

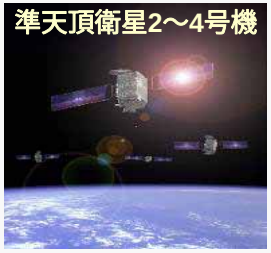
- 2000年代より静止衛星標準バス「DS2000」を戦略機種として、主要市場である通信・放送分野を主ターゲットに世界市場で拡販
- ﾄﾙｺ「Turksat-4A/4B」、ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙ・台湾向け「ST-2」、ｽｰﾊﾟｰﾊﾞｰﾄﾞC2等の受注を獲得



測位衛星

- カーナビの他、船舶や航空機の航法支援や測量等に必要な測位信号を送信
- 日本初の測位衛星システムである準天頂衛星システム4機の開発を担当
- 準天頂衛星初号機「みちびき」は2010年9月に打上げ成功
- 2～4号機は、17年度より順次打上げ予定

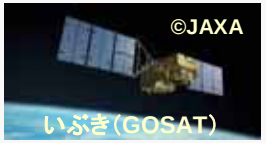




観測衛星

- 光学ｾﾝｻ、合成開口ﾚｰﾀﾞ（SAR*）ｾﾝｻなどを搭載し、宇宙空間より地球を観測
- 温室効果ｶﾞｽの分布を測定する「いぶき（GOSAT）」、災害状況を把握できる「ALOS-2」、気象衛星ひまわり7・8・9号などを開発し、地球温暖化防止、災害監視、気象予報などに貢献

*Synthetic Aperture Radar



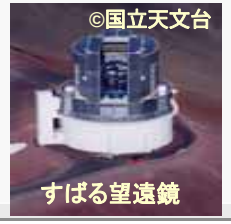
地上設備：衛星追跡用の地上管制局、天文観測用の光学・電波望遠鏡をグローバルに事業展開

管制局

- 人工衛星、ロケットの追跡・管制を行う管制局
- 人工衛星と管制局のトータルシステムの提供が可能

望遠鏡

- 1980年代より大型望遠鏡を開発し、すばる望遠鏡（米ﾊﾜｲ）、ALMA ACA（ﾁﾘ）などを納入
- 宇宙誕生の謎の解明などに貢献



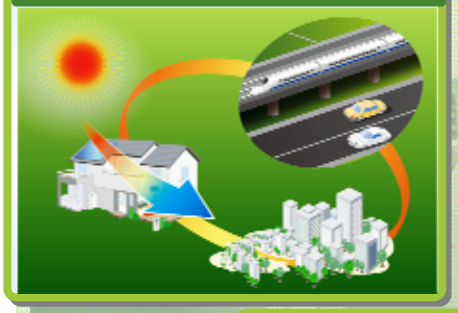
COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

6. 未来の社会をデザインする研究開発

成長性
収益性 効率性
健全性

循環型社会の実現

再生可能エネルギー



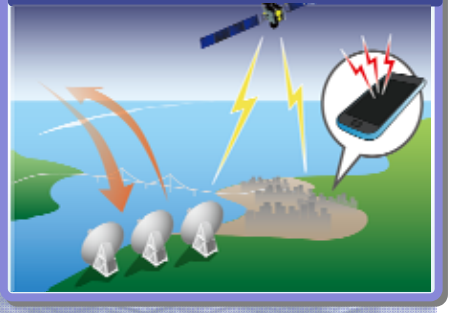
海洋活用

リサイクル・資源回収

人と社会の安全安心

情報セキュリティ・高度暗号

災害時対策・通信システム



監視・異常予知システム

コア技術

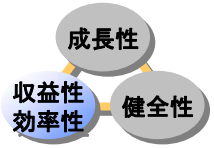
社外オープンイノベーション

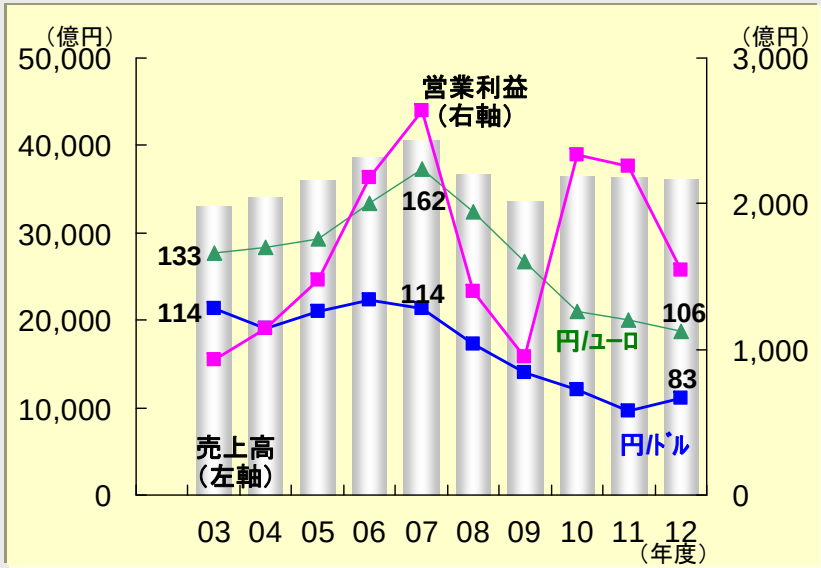
- 大学
  パワーエレクトロニクス
  予兆分析 等
- 企業
  再生可能エネルギー
  蓄電 等
- 政府・独立行政法人
  次世代半導体 等
- 標準化機関
  交通システム
  通信 等

COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

7. 強固な経営体質の構築

ものづくり力強化による収益性の継続的向上





- 環境性能向上をはじめとする高付加価値化
- 事業活動の全プロセスにおける効率化推進
- 消費地生産・消費地調達の推進
- 調達、販売、財務等の為替対応力向上

研究開発・知財活動

- グローバル視点での成長戦略を踏まえた重点的開発の推進、キーパーツ開発推進、開発成果の事業化促進
- 環境負荷低減を目指した開発（小型・軽量化、高効率化等）による製品競争力強化
- 開発力と生産技術力の更なる連携強化による製品競争力の強化と、産・官・学連携強化によるイノベーションの推進
- 戦略的知財活動の展開強化(強いIPRの創出/取得、国際標準化活動の推進 等)

資材調達

RΣ21活動の推進

- 原価企画・VE活動の更なる強化（鉄鋼・非鉄地金など素材VEの拡大、先端部品・高機能部品の採用、等）
- グローバル調達の全体最適化（海外調達拡大、海外拠点の調達力向上、等）
- サプライヤーの選択と集中（サプライヤーの階層分け、事業戦略に直結したパートナーシップ強化、等）
- グリーン調達活動によるライフサイクルコストの最小化（部品の小型軽量化、省電力化への対応、等）

生産性

- 生産構造改革の推進(Just In Time改善活動の深化・拡大によるQCDの向上、キーパーツ内製化推進、ソフトウェア・ハードウェア生産力強化、マザー工場（日本）と海外拠点間の連携強化、物流JIT活動推進 等)

品質

- 開発設計段階からの品質作り込み等品質向上活動の推進
- 全プロセス現場での持続的な自主改善（DQ小集団活動等）
- 品質の基本を実践出来る人材育成と品質風土の醸成

*IPR: Intellectual Property Rights, RΣ: Relation-based Strategic Integration for Global MArkets, VE: Value Engineering, QCD: Quality/Cost/Delivery, DQ: Diamond Quality

COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

7. 強固な経営体質の構築

Just In Time改善活動による生産性向上

成長性 収益性 効率性 健全性

企業活動の全プロセスにわたる改善活動の展開

- 見える化、わかる化によるムダの徹底排除
  ⇒ リードタイム短縮・棚卸資産削減・品質向上

開発・設計
- ✓標準化、
- ✓小型軽量化の推進
- ✓原価企画
- ✓生産設計への反映

営業
- ✓納期遵守率100%
- ✓製品在庫の極小化

資材調達
- ✓ジャストイン納品
- ✓VMI化、調達期間短縮
- ✓小ロット化

製造
- ✓製造リードタイム短縮
- ✓仕掛削減
- ✓直行率の徹底改善
  （目標: 直行率100%）

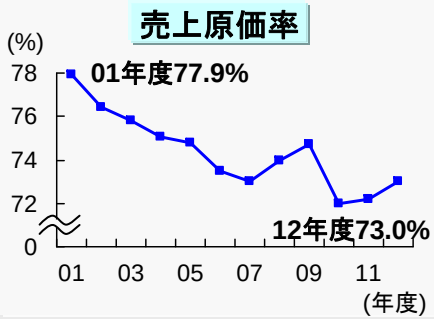
現地工事・据付調整
- ✓現地工事のリードタイム短縮
- ✓施工方法の効率化
- ✓工事器材開発

関係会社・取引先
- ✓グループ一体となった JIT改善活動推進
- ✓キーマンの教育・育成
- ✓取引先のJIT改善活動推進
- ✓製造品質向上
- ✓納期遵守率向上

物流
- ✓物流リードタイム短縮
- ✓簡易梱包化
- ✓モーダルシフト化

品質保証
- ✓品質検証の フロントローディング化
- ✓生産プロセス間の連携強化
- ✓品質評価・試験技術の向上

コスト低減



グローバル展開

海外拠点においても全従業員を対象にJIT改善活動を展開し、生産性向上を推進

COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

7. 強固な経営体質の構築

成長性 収益性 効率性 健全性

収益性向上・資産効率化推進による安定的なキャッシュフロー創出

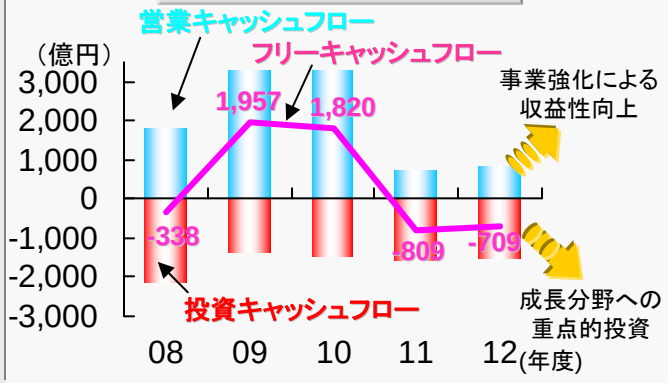
収益性の向上

- 各事業の徹底的な競争力強化/収益性向上に向けた構造改革推進
- 品質、コスト、生産技術力、開発力、知財、営業・サービス等の競争力強化による一段の収益性向上
- 抜本的な構造対策（事業終息、他社協業 等）

資産・資金効率化推進

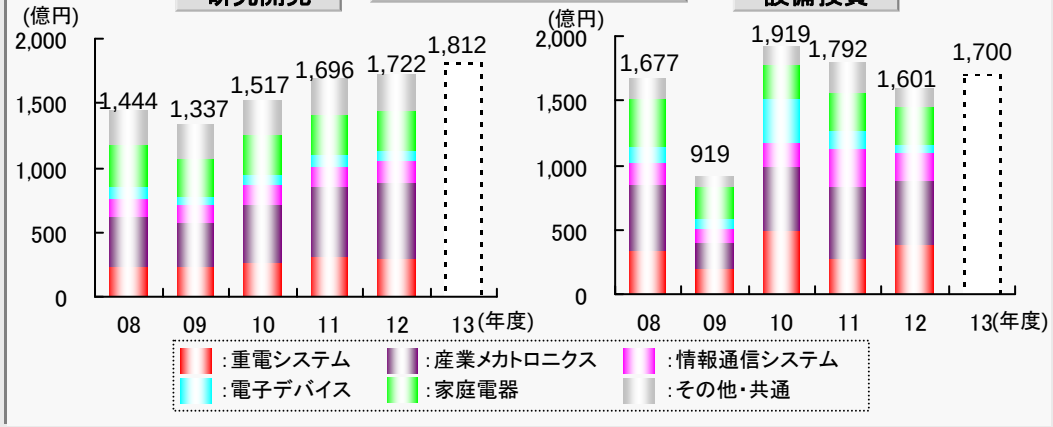
- Just In Time 活動を中心とした 棚卸資産圧縮、売掛債権流動化等の推進
- グループファイナンスの拡充
（グローバルCMS: 円・ドル・ユーロ・バーツ・人民元 等）

フリーキャッシュフロー

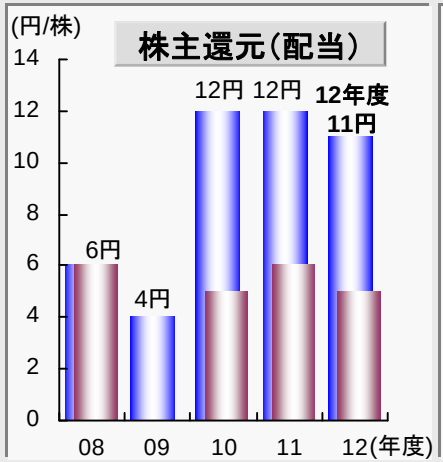


バランスをとった資金使途（成長分野への投資、株主還元、財務体質改善）によるリスク許容力の強化／拡充

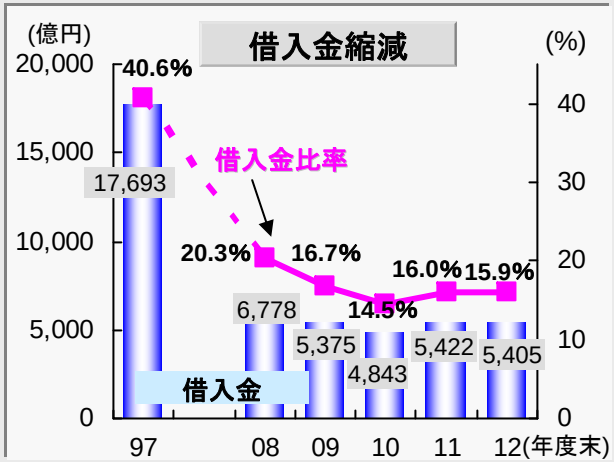
成長分野への投資



株主還元（配当）



借入金縮減



COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

8. 企業理念

事業活動を通じて社会的責任を果たすという意識・風土の醸成

- 企業情報委員会
- 従業員満足への取り組み
  (職場環境改善＜安全・健康等＞、人事処遇制度改革 等)

- 顧客満足への取り組み

- Diamond Quality 21活動
- ISO9001認証取得

- 生産技術力、開発力、知財活動強化への取り組み
- 市場開拓への取り組み
  (戦略事業協議会 等)

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。

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

- コーポレートガバナンスの強化

発展
適正な利益を確保し、企業発展の基盤を構築する。

貢献
グローバル企業として、地域、社会の発展に貢献する。

環境
自然を尊び、環境の保全と向上に努める。

遵法
全ての企業行動において規範を遵守する。

- 業績改善諸施策・成長戦略

- 第7次環境計画の推進
- ISO14001認証取得
- 環境ビジョン2021に基づく取り組み強化

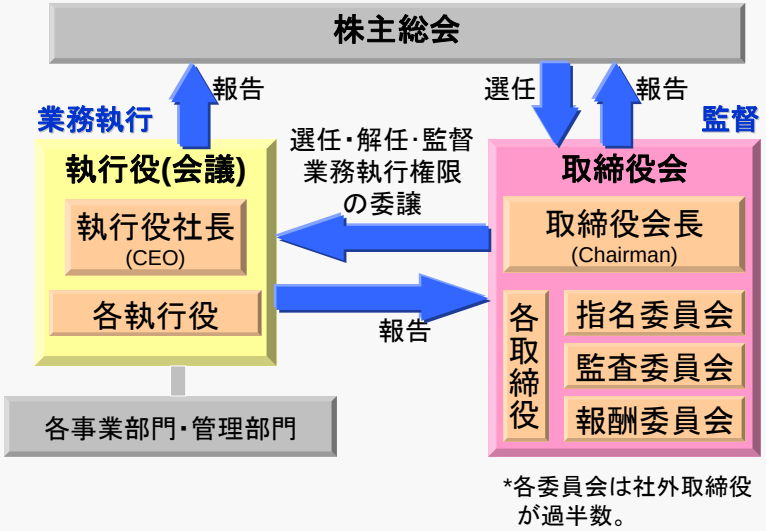
- 倫理・遵法行動規範の浸透に向けた取り組み強化
- グローバルレベルの内部統制システム

- SOCIO-ROOTS基金
- 三菱電機財団(米国、タイ)
- 地域貢献活動の推進

COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

9. 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の強化等、継続的なレベルアップの取り組み



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(21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

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

COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

Changes for the Better

変化は進歩。変化し続けることから、新たな価値が生まれる。

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得ます。
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 地震・台風・津波・火災等の大規模災害の発生
⑬ 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

COPYRIGHT © 2013 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.