

# 三菱電機の経営戦略

2014年5月

三菱電機株式会社

## 目 次

1. 社長就任にあたって
2. 2014年度業績見通し
3. 成長戦略の推進
4. 強固な経営体質の構築
5. コーポレート・ガバナンス

# 1. 社長就任にあたって

## － (1) 基本方針 －

4つの満足

バランス経営の継続と持続的成長のさらなる追求

変革への挑戦

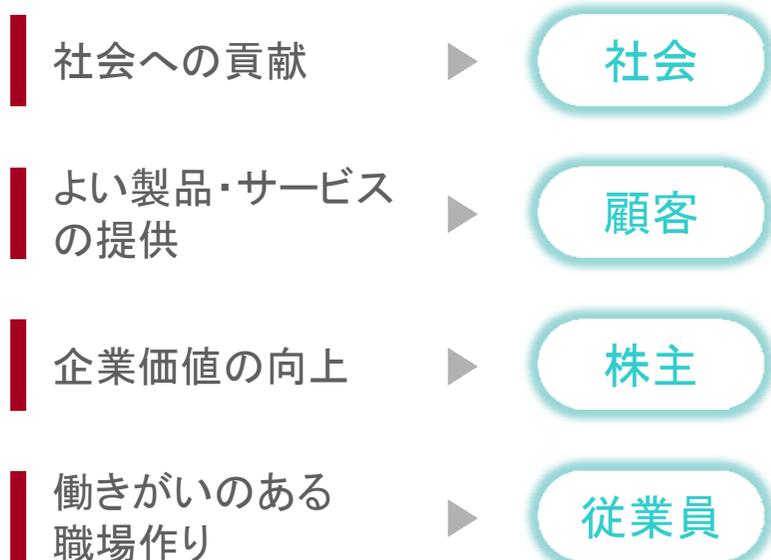
**グローバル環境先進企業**

「環境・エネルギー」「社会インフラシステム」の  
グローバル展開のさらなる推進

# 1. 社長就任にあたって

## — (2) 4つの満足 —

「社会」「顧客」「株主」「従業員」から、  
事業を通じて信頼され、  
それぞれの満足を生み出す企業を目指す。



### 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

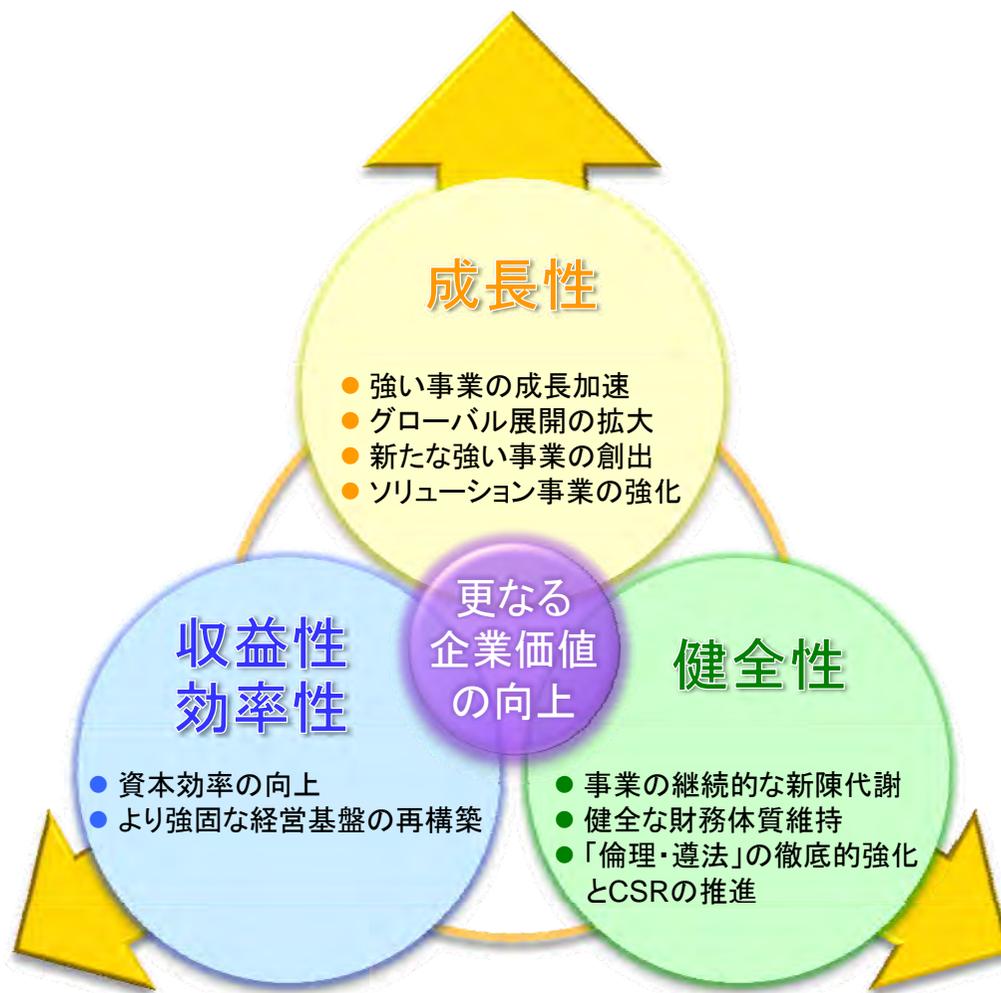
自然を尊び、環境の保全と向上に努める。

#### 発展

適正な利益を確保し、企業発展の基盤を構築する。

# 1. 社長就任にあたって

## — (3) 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

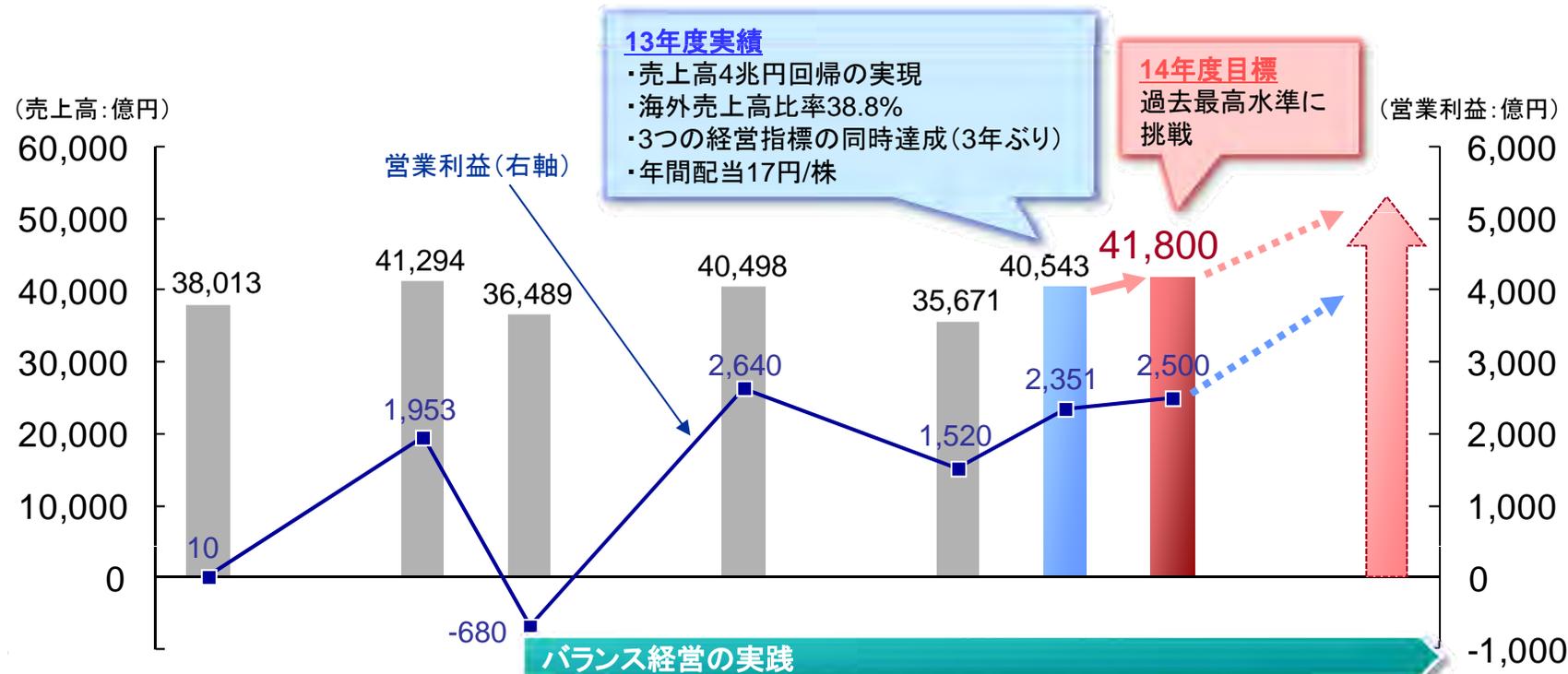
- 連結売上高 5兆円以上
- 営業利益率 8%以上 (従来: 5%以上)

### 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

# 1. 社長就任にあたって

## — (4) バランス経営の軌跡 —



**13年度実績**

- ・売上高4兆円回帰の実現
- ・海外売上高比率38.8%
- ・3つの経営指標の同時達成(3年ぶり)
- ・年間配当17円/株

**14年度目標**

過去最高水準に挑戦

(%)	1997年度 実績	2000年度 実績	2001年度 実績	2007年度 実績	2012年度 実績	2013年度 実績	2014年度 予想	2020年度 (遅くとも)
営業利益率	0.0	4.7	-1.9	6.5	4.3	5.8	6.0	2020年度までに 達成すべき成長目標 8%以上
ROE	-11.9	18.2	-12.8	15.1	5.7	10.9		継続的に達成すべき経営指標 10%以上
借入金比率	40.6	33.6	38.3	15.8	15.9	10.3		継続的に達成すべき経営指標 15%以下

## 1. 社長就任にあたって — (5) 変革への挑戦 —

# *Changes for the Better*

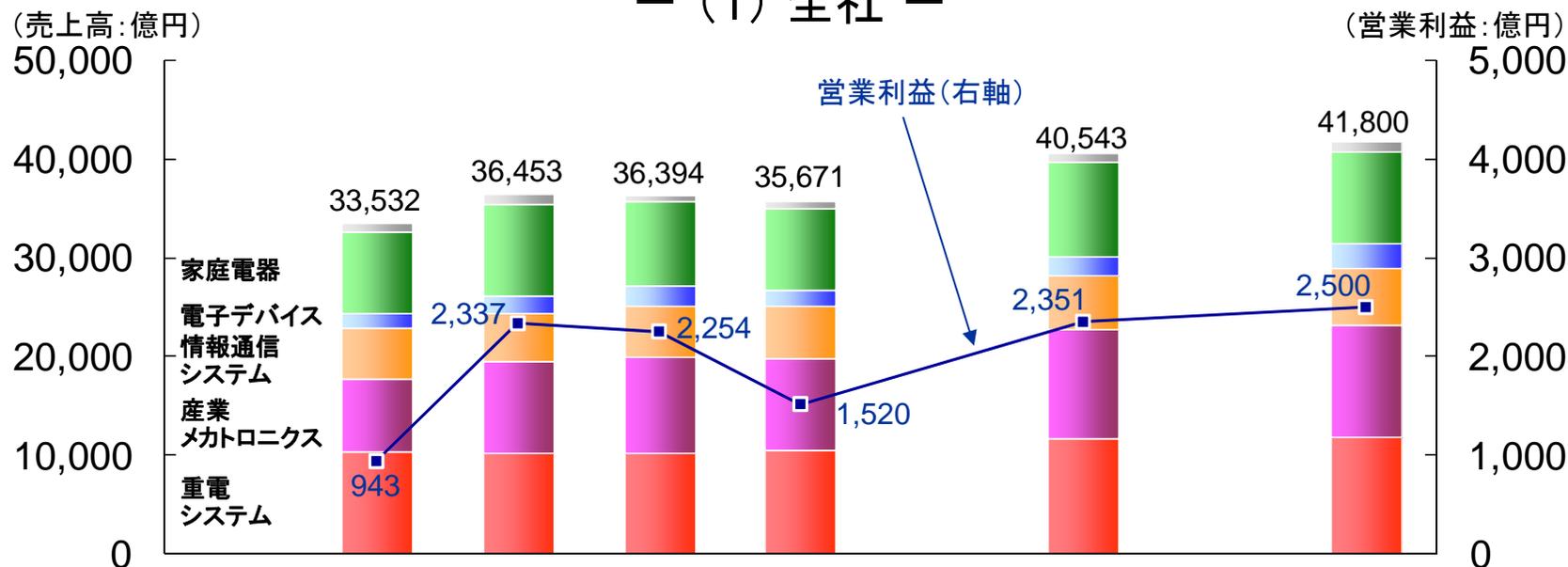
「変革に挑戦し続け、次の地平を拓く。」

常によりよいものを目指し、変革していく姿勢。

三菱電機グループのコーポレートステートメント ” *Changes for the Better* ” を実践し、変革に挑戦し続ける社風を根付かせる。

## 2. 2014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	
	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 ( 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/€	98円/\$ 128円/€	100円/\$ 134円/€		95円/\$ 130円/€
売上高	33,532	36,453	36,394	35,671	18,118	40,543	19,500	41,800
営業利益 (%)	943 2.8%	2,337 6.4%	2,254 6.2%	1,520 4.3%	797 4.4%	2,351 5.8%	830 4.3%	2,500 6.0%
税引前 当期純利益	642	2,102	2,240	651	834	2,489	930	2,600
当期純利益	282	1,245	1,120	695	483	1,534	680	1,750

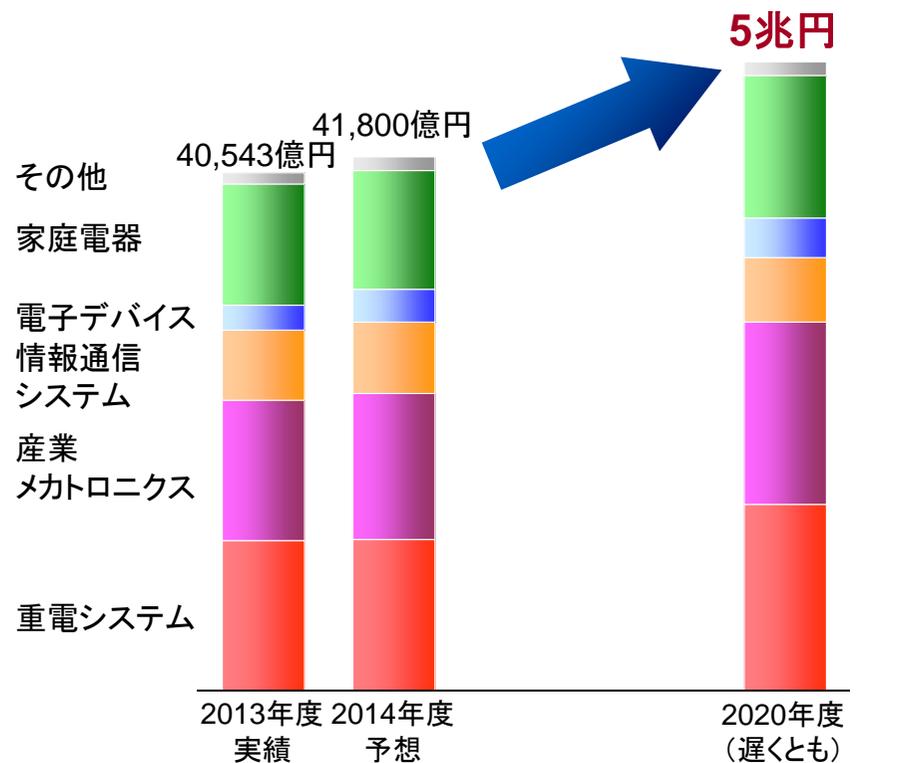
## 2. 2014年度業績見通し

### － (2) セグメント別 －

(単位:億円)		2009年度 実績	2010年度 実績	2011年度 実績	2012年度 実績	2013年度 実績	2014年度 予想
重電 システム	売上高	10,396	10,277	10,271	10,581	11,800	11,900
	営業利益	747	830	849	851	763	770
	(%)	7.2%	8.1%	8.3%	8.0%	6.5%	6.5%
産業 メカトロニクス	売上高	7,331	9,270	9,783	9,278	10,987	11,400
	営業利益	261	1,000	1,011	605	980	1,060
	(%)	3.6%	10.8%	10.3%	6.5%	8.9%	9.3%
情報通信 システム	売上高	5,261	4,879	5,163	5,224	5,482	5,600
	営業利益	186	137	213	15	55	110
	(%)	3.5%	2.8%	4.1%	0.3%	1.0%	2.0%
電子 デバイス	売上高	1,389	1,759	2,007	1,640	1,946	2,600
	営業利益	-71	59	35	-55	100	160
	(%)	-5.1%	3.4%	1.8%	-3.4%	5.2%	6.2%
家庭 電器	売上高	8,246	9,244	8,492	8,212	9,443	9,300
	営業利益	48	420	223	193	528	480
	(%)	0.6%	4.5%	2.6%	2.3%	5.6%	5.2%
その他	売上高	5,529	6,094	6,116	5,903	6,760	6,900
	営業利益	32	144	203	187	198	180
	(%)	0.6%	2.4%	3.3%	3.2%	2.9%	2.6%
合計	売上高	33,532	36,453	36,394	35,671	40,543	41,800
	営業利益	943	2,337	2,254	1,520	2,351	2,500
	(%)	2.8%	6.4%	6.2%	4.3%	5.8%	6.0%

\*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。

### 3. 成長戦略の推進 — (1) もう一段高いレベルの成長へ —



「質のよい」成長の実現へ。

#### 売上拡大と収益性向上の同時追求

- 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

#### 健全性の確保

- 事業の継続的な新陳代謝

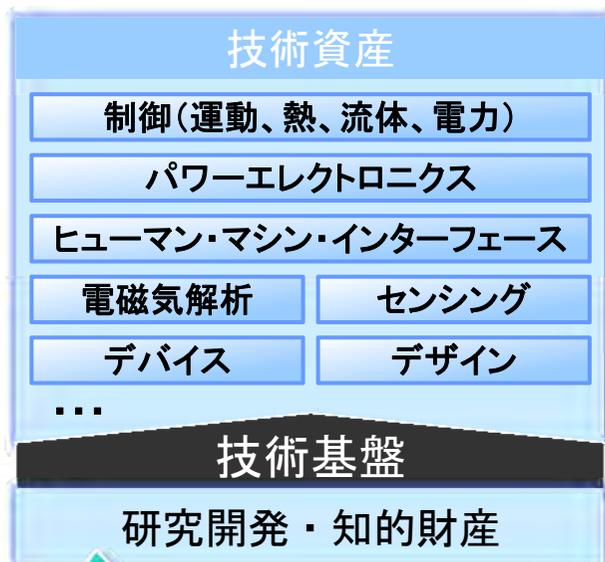
	2013年度	2014年度	2020年度までに達成すべき成長目標
営業利益率	5.8%	6.0%	8%以上
ROE	10.9%	10%以上	継続的に達成すべき経営指標
借入金比率	10.3%	15%以下	

2020年度までに  
連結売上高5兆円以上、  
営業利益率8%以上を達成

### 3. 成長戦略の推進

— (2) 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

独立行政法人

政府

標準化機関

## 3. 成長戦略の推進

### — (3) 成長を牽引する事業群 —



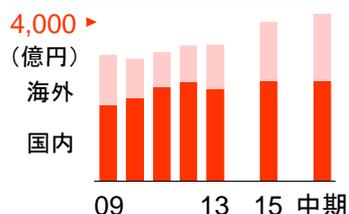
\*SiC: Silicon Carbide, IGBT: Insulated Gate Bipolar Transistor, GaN: Gallium Nitride, GaAs: Gallium Arsenide, HEMS: Home Energy Management System

## 3. 成長戦略の推進 — (3) 成長を牽引する事業群 —

### 重電システム

#### 電力システム

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



##### 強い事業をより強く

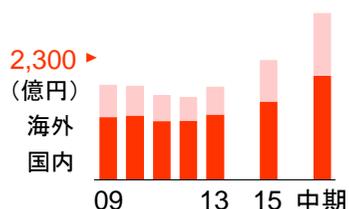
- タービン発電機の生産能力拡大による年間60台の生産体制構築(神戸地区)
- 電力自由化に対応する各種システムとIPP・新電力向け発電システムの事業拡大
- 原子力関連システム・製品の海外展開
- 粒子線治療装置の製品力強化・海外展開

##### 新たな強い事業の継続的創出

- グローバル事業体制の強化(北米、中国、アジア、中東)
- 各種実証実験の継続等によるスマートグリッド事業の展開
  - スマートメーター及び関連システム事業の拡大
  - パワーエレクトロニクス技術応用によるSTATCOM、HVDCの展開

#### 交通システム

「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



##### 強い事業をより強く

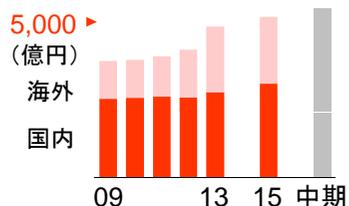
- 3.3kVフルSiCパワーモジュール適用鉄道車両用インバーター装置の製品化と市場投入加速
- SiC適用鉄道車両用補助電源装置の市場投入加速
- 車両統合管理システムを核とした最適車両システムの開発推進

##### 新たな強い事業の継続的創出

- 欧州・北米等の鉄道ビジネス重点市場での事業体制強化と事業基盤整備
- インド・ブラジル等の新興国市場への対応力強化
- SiCパワーモジュール、駅舎補助電源等を活用した鉄道路線全体での省エネソリューションシステムの拡充

#### ビルシステム

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の実現



##### 強い事業をより強く

- 最大市場の中国におけるNo.1ブランドの堅持と、販売・生産体制の強化
- 新設とリニューアルを両輪とした国内事業の拡大
- 顧客・市場ニーズに合わせた新技術の開発と製品ラインアップ拡充による事業拡大

##### 新たな強い事業の継続的創出

- インド・ブラジル等の新興市場での事業体制強化と事業基盤整備、及び新市場開拓
- ビルまるごと視点でのビルマネジメント事業の拡大とソリューションシステムの拡充

\*IPP: Independent Power Producer, STATCOM: Static Synchronous Compensator, HVDC: High-Voltage Direct Current

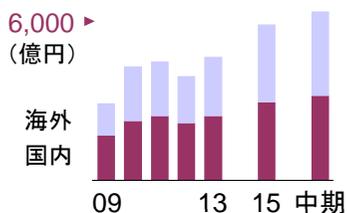
## 3. 成長戦略の推進

### — (3) 成長を牽引する事業群 —

#### 産業メカトロニクス

##### FAシステム

工場自動化対応から省エネ管理まで生産性向上を実現する統合ソリューションと、グローバルでの顧客サポート強化



##### 強い事業をより強く

- FA分野での競争力拡大に向けた新製品の継続投入
- CC-Link普及とパートナー協業推進によるFA統合ソリューションe-F@ctoryの強化
- グローバル市場での販売・サポート体制の継続強化と市場・分野別製品投入による地域戦略のさらなる深化

##### 新たな強い事業の継続的創出

- ロボット等の自動化対応を含むソリューション提案の強化
- エネルギーの見える化による工場全体管理システムの提案推進と、省エネ製品の拡充
- 社会インフラ・計装制御や工場内パソコン代替市場の攻略
- センサ連携強化等の新分野開拓推進



シーケンサ  
グローバルシェア 18%  
中国シェア 16%



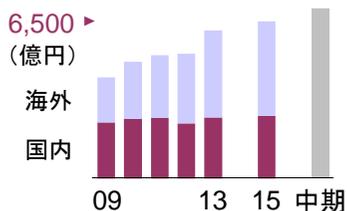
ACサーボ  
グローバルシェア 16%  
中国シェア 14%



レーザー加工機(プリント基板加工)  
グローバルシェア 66%  
中国シェア 61%

##### 自動車機器

高効率機器及び高度な制御技術と画像・情報処理技術でニーズを実現



##### 強い事業をより強く

- 顧客のグローバル展開に対応した事業体制の拡充と、各市場ニーズに対応した製品・システムの市場投入
- 高効率・低燃費技術の追求
- 高品質と最適コストの両立にむけた、たゆまぬ品質改善・原価低減活動

##### 新たな強い事業の継続的創出

- 電動パワートレインシステム対応製品・技術の拡充
- マルチメディア機能に運転支援や車外通信等の機能を統合したインテリジェントパネルシステムの開発
- 既存事業と技術の連携・融合による新事業の創出



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 16%



電動パワーステアリング  
グローバルシェア 22%



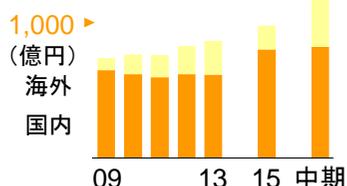
カーマルチメディア

## 3. 成長戦略の推進 — (3) 成長を牽引する事業群 —

### 情報通信システム

#### ◎ 宇宙システム

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



#### 強い事業をより強く

- 安心・安全社会への貢献に向けた災害監視用のALOS-2、温室効果ガス観測用のGOSAT-2等の観測衛星の開発を推進
- 2017年からの打ち上げに向け、準天頂衛星2~4号機の開発を推進

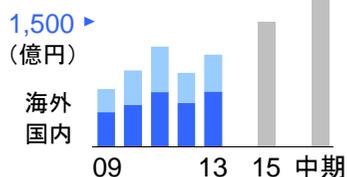
#### 新たな強い事業の継続的創出

- トルコ国営衛星通信会社への通信衛星「TURKSAT4A」納入、「TURKSAT4B」製造等、宇宙事業のグローバル事業展開
- 準天頂衛星の衛星情報と地上の各種センサを融合したトータル・システム活用による、防災・交通・安全保障向けの衛星利用ソリューション事業の創出

### 電子デバイス

#### ◎ パワーデバイス

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



#### 強い事業をより強く

- 設計技術棟(福岡地区)の新設によるパワー半導体の新技術・新製品開発の加速(2014/3より稼働)
- 顧客の製品価値・競争力の向上に向けた最新プロセスと、用途に最適なデバイスの提供(家電・産業向け超小型DIPIPM™、BSD内蔵産業用小型DIPIPM™、EV・HEV向け小型パワー半導体モジュール)

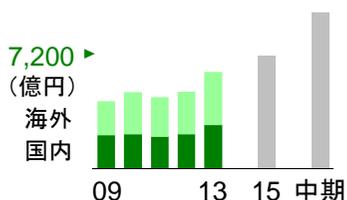
#### 新たな強い事業の継続的創出

- 販売体制強化による海外事業の拡大(欧州、中国・アジア)と顧客のグローバル展開への対応
- SiCパワー半導体モジュール含む次世代製品による新規市場・顧客開拓(家電用SiC DIPPFC、産業用ハイブリッドSiC-IPM、鉄道車両用ハイブリッドSiCパワーモジュール・フルSiCパワーモジュール)

### 家庭電器

#### ◎ 空調システム

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



#### 強い事業をより強く

- グローバル開発・生産体制整備による「環境・省エネ」差別化開発の強化
- 地域ニーズへの対応力強化
- 北米での事業体制強化(開発・製造・販売の一貫体制構築)

#### 新たな強い事業の継続的創出

- 新興市場での事業体制の強化(インド、トルコ等)
- 英国に開設した空調冷熱システム向け住宅型評価施設の活用による欧州の現地ニーズ取り込み
- スマートハウス事業基盤の構築(2013/12 三菱HEMS発売)

\*DIPIPM: Dual-In-Line Package Intelligent Power Module, BSD: Bootstrap Diode, EV: Electric Vehicle, HEV: Hybrid Electric Vehicle

### 3. 成長戦略の推進

#### － (4) グローバル事業展開(事業別) －

##### ◎ 電力システム

グローバル事業体制強化  
(北米、中国、アジア、中東)

- ①アメリカ  
変圧器工場操業開始(2013/4)
- ②中国  
電力システム事業会社営業開始(2013/12)



##### ◎ 交通システム

グローバル事業体制強化(欧州、北米)

- ①イタリア  
鉄道車両用空調システム新会社設立(2014/4)
- ②アメリカ  
鉄道システム保守拠点の設立(2014/5)

##### ◎ ビルシステム

新興国市場での事業体制強化、事業基盤整備(インド、ベトナム、ブラジル)

- ①インド  
昇降機事業新会社営業開始(2013/1)
- ②ベトナム  
昇降機新事業体制開始(2013/9)
- ③ブラジル  
昇降機事業新会社営業開始(2013/9)

##### ◎ FAシステム

新興国市場での事業体制強化

- (ASEAN、インド、中南米、トルコ、ロシア、東欧)
- ①ベトナム、インドネシア、インド、メキシコ、トルコ  
FAセンター開設(2013/3~10)
- ②タイ  
FA機器・NCの販売・サービス部門統合・営業開始(2013/9)
- ③トルコ  
トルコ向けFA事業の新会社営業開始(2013/6)

##### ◎ 自動車機器

顧客のグローバル展開に対応したグローバル事業体制強化

- ①アメリカ  
自動車用電装品の生産体制強化(2014/1)
- ②メキシコ  
自動車機器製造販売会社営業開始予定(2014/10)

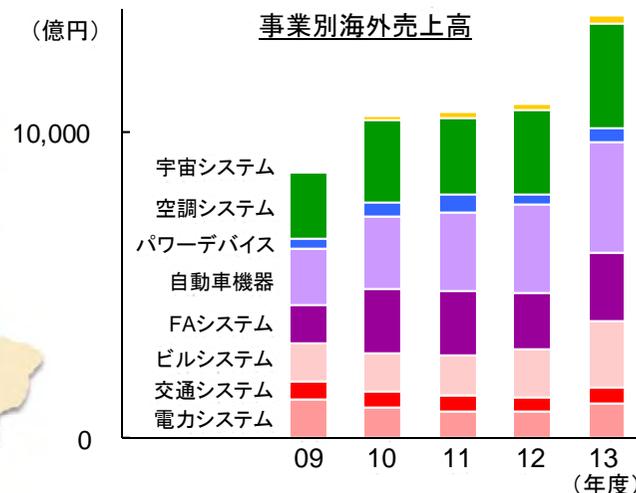
##### ◎ 空調システム

グローバル事業体制強化(欧州、北米、中南米、中国、インド、ベトナム、インドネシア、中東、豪州)

- ①英国  
空調冷熱システム評価施設稼働開始(2013/7)
- ②アメリカ  
空調冷熱部門新事業拠点開設(2013/4)
- ③メキシコ  
北米向け空調機器の生産開始(2013/10)
- ④インドネシア  
総合販売会社営業開始(2013/6)

##### 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展開

- 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

##### ◎ 宇宙システム

トルコへの通信衛星納入実績に基づく、トルコおよびアジア・オセアニア地域における継続的な事業展開

##### ◎ パワーデバイス

販売体制強化による欧州、中国・アジア市場への事業展開

### 3. 成長戦略の推進 — (4) グローバル事業展開(地域別) —

#### 欧州

既存主力事業の販売体制強化と未参入市場への拡販により事業拡大

##### 英国

空調冷熱システム評価施設稼働開始(2013/7)

##### イタリア

鉄道車両用空調システム新会社設立(2014/4)

#### 中国

インフラ・環境関連市場の拡大、生産自動化等の市場動向に合わせた事業拡大

##### 中国

①大型冷蔵庫の開発・設計合併会社設立(2013/8)

②電力システム事業会社営業開始(2013/12)

#### 北米

生産体制の拡充をはじめ、事業競争力の強化による事業拡大

##### アメリカ

①空調冷熱部門新事業拠点開設(2013/4)

②変圧器工場操業開始(2013/4)

③自動車用電装品の生産体制強化・量産開始(2014/1)

④鉄道システム保守拠点の設立(2014/5)

#### 日本

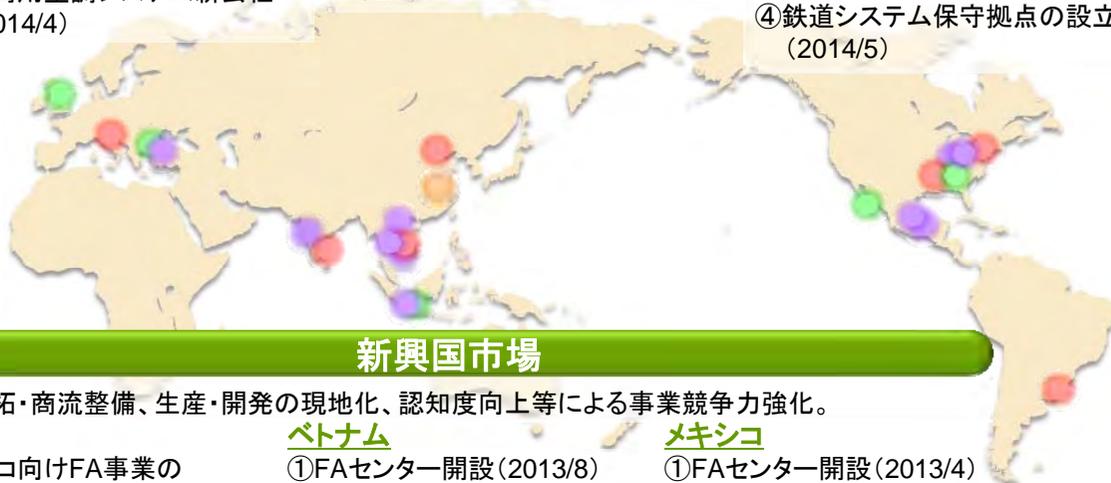
事業展開の基盤地域として、着実な成長と収益性の向上

#### 欧米・中国等

さらなる事業競争力の強化と事業規模の拡大

#### 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



#### 新興国市場

販路開拓・商流整備、生産・開発の現地化、認知度向上等による事業競争力強化。

##### トルコ

①トルコ向けFA事業の新会社 営業開始(2013/6)

②FAセンター開設(2013/10)

③トルコ向け空調冷熱事業の新会社営業開始(2014/4)

##### インド

①昇降機事業新会社営業開始(2013/1)

②FA開発センター開設(2013/3)

##### ベトナム

①FAセンター開設(2013/8)

②昇降機新事業体制開始(2013/9)

##### タイ

FA機器・NCの販売・サービス部門統合・営業開始(2013/9)

##### インドネシア

①総合販売会社営業開始(2013/6)

②FAセンター開設(2013/6)

##### メキシコ

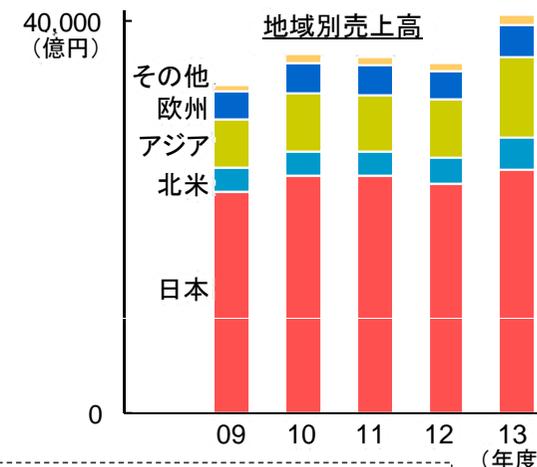
①FAセンター開設(2013/4)

②北米向け空調機器の生産開始(2013/10)

③自動車機器製造販売会社営業開始予定(2014/10)

##### ブラジル

昇降機事業新会社営業開始(2013/9)



2013年以降のグローバル事業展開  
 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

### 3. 成長戦略の推進

#### — (5) 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ー  
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



各事業の個別展開

スマートグリッド



工場ソリューション



住宅ソリューション  
(スマートハウス)



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



ビルソリューション



セキュリティーソリューション



事業間連携による展開

### 3. 成長戦略の推進

#### — (6) コミュニティーレベルの新たな付加価値の創造・提供 —

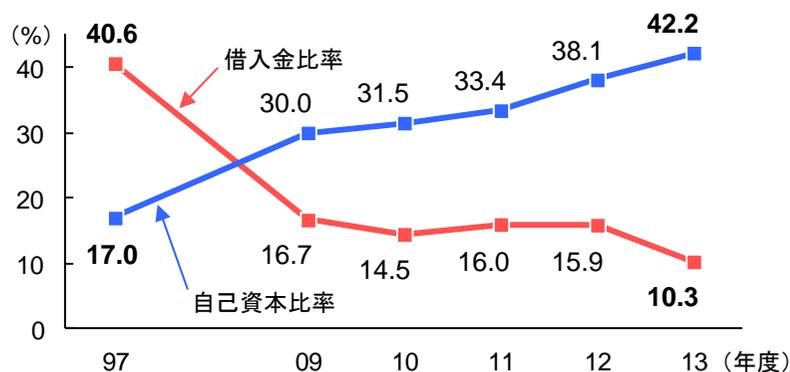


## 4. 強固な経営体質の構築

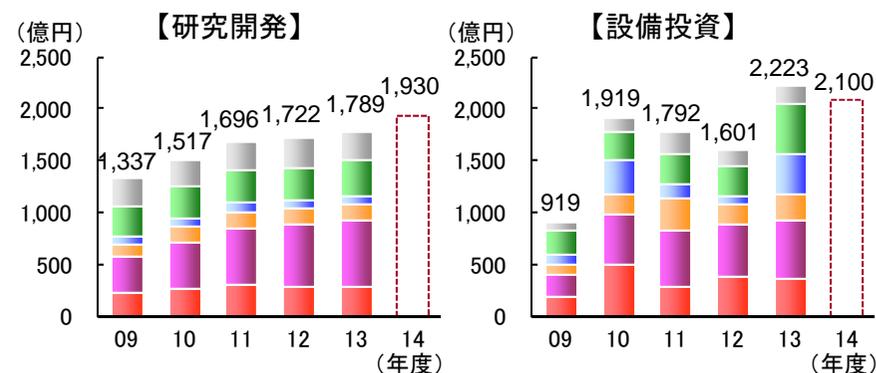
財務基盤強化・収益性向上・資産効率化推進

バランスをとった資金使途

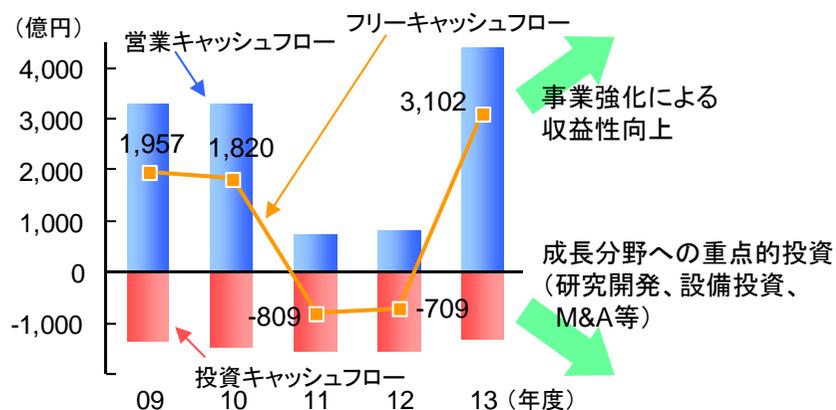
### 健全な財務基盤



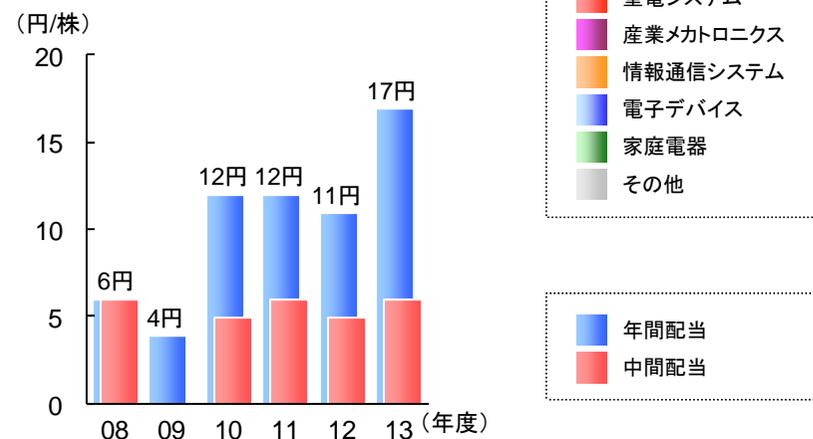
### 成長分野への投資



### 安定的なキャッシュフロー創出

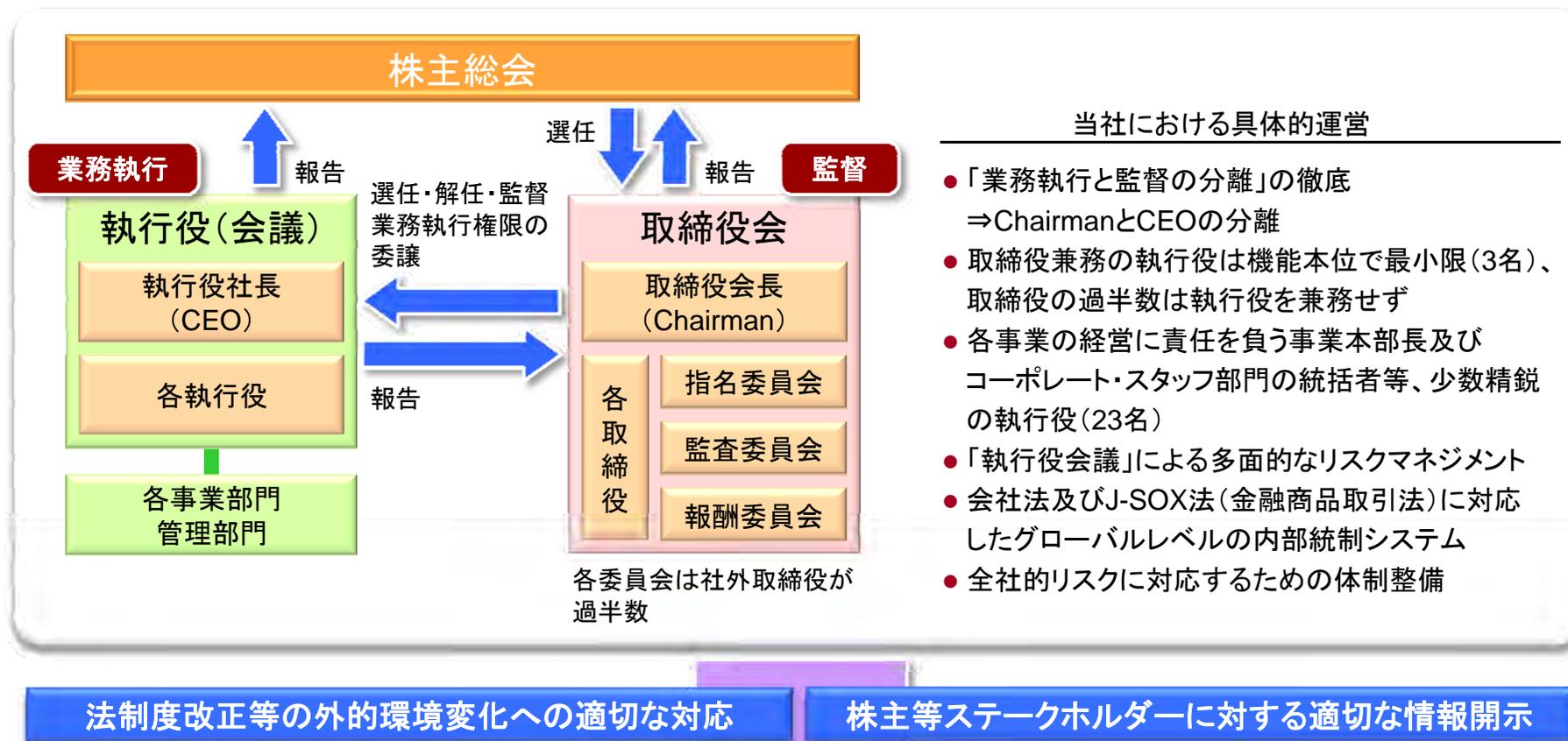


### 株主還元(配当)



## 5. 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



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