

INDUSTRY & MOBILITY BUSINESS AREA 2024

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
2024/05/29



目次

1. エグゼクティブ・サマリ	P3
2. モビリティ	P6
3. インダストリー	P12
4. インダストリー・モビリティBA	P19
BAシナジー戦略	P20
25年度財務目標	P21

1

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1.7兆円、営業利益率9%以上を目指す

成長目標

		2023年度実績	2024年度計画	2025年度目標
モビリティ	売上高	9,441億円	9,000億円	0.8兆円+
	営業利益率	3.3%	3.0%	4%+
インダストリー	売上高	7,664億円	7,700億円	0.9兆円+
	営業利益率	11.6%	14.3%	15%+

2023年度:145円/\$、2024年度:140円/\$、2025年度:130円/\$ベース

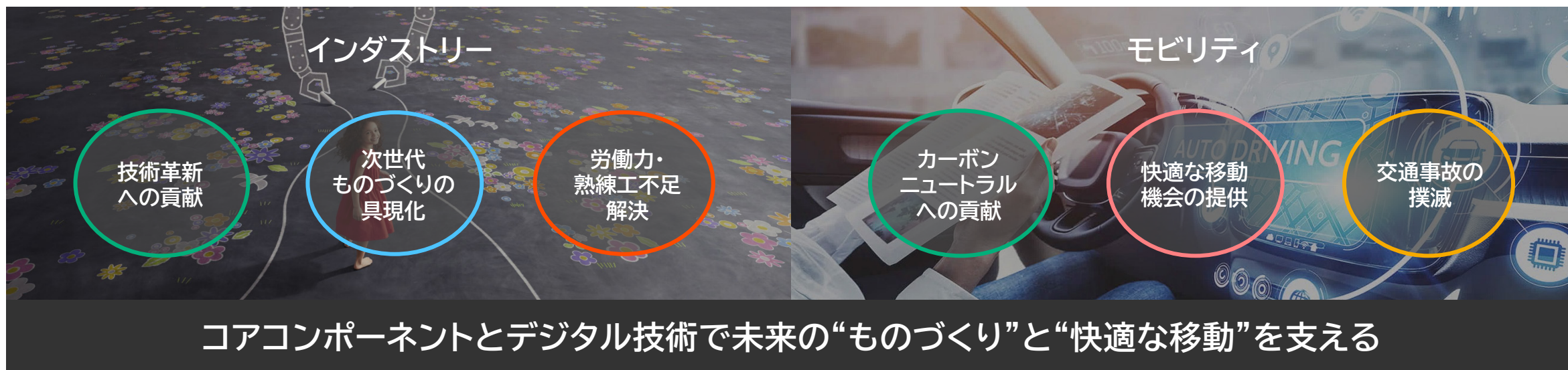
モビリティ(自動車機器事業)

- 新会社下での事業基盤の強化を含めた構造改革を着実に推進。社外とのパートナーシップにより事業ポートフォリオ入替えを進め、30年度以降のCASE*事業拡大期に備える
- レジリエント事業の安定収益化により、25年度売上高0.8兆円、営業利益率4%以上を目指す

インダストリー(FAシステム事業)

- 重点成長事業、FAデジタルソリューション事業への成長投資集中とベストオーナー視点での事業ポートフォリオ再構築により、FAシステム事業としての価値提供を最大化
- 各成長投資、施策を実行中も、最新の需要環境を踏まえ、27年度に売上高1兆円、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)



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

FAデジタルソリューション
事業モデル構築

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

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



2 モビリティ

24年4月より新会社が稼働。事業ポートフォリオ戦略の4つの柱を着実に推進中

事業ポートフォリオ戦略

進捗(前回目標比)

1

CASE(電動化・ADAS*)関連事業

パートナーとの
シナジーで成長

電動化協業の基本合意完了

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

選択と集中で収益改善

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

事業終息に向けたスキーム詳細を策定

4

全社成長事業への貢献

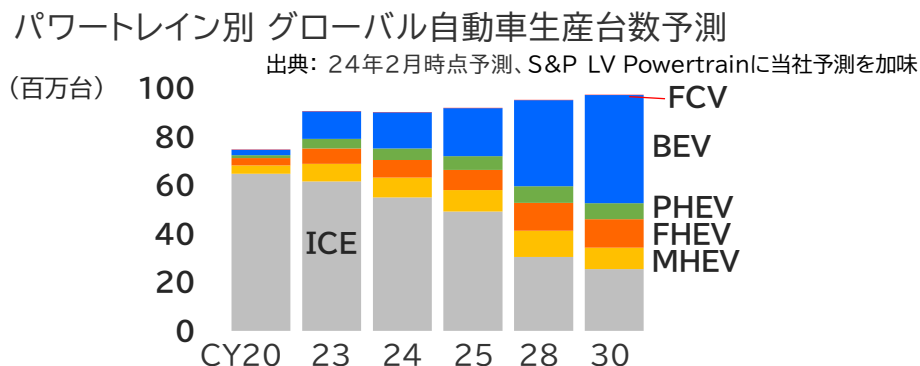
ものづくり力・資産を
成長領域に展開

グローバル生産拠点のFA制御システム、
空調冷熱システム事業への転用計画を具体化

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

100年に一度の変革期。EVへの転換が進む中、CASE事業とレジリエント事業の両輪で多様な顧客ニーズに応え、収益を安定化。強みである技術資産の磨き上げとパートナー協業で中長期の事業ポートフォリオ最適化を実行

市場環境 — 電動化市場 —

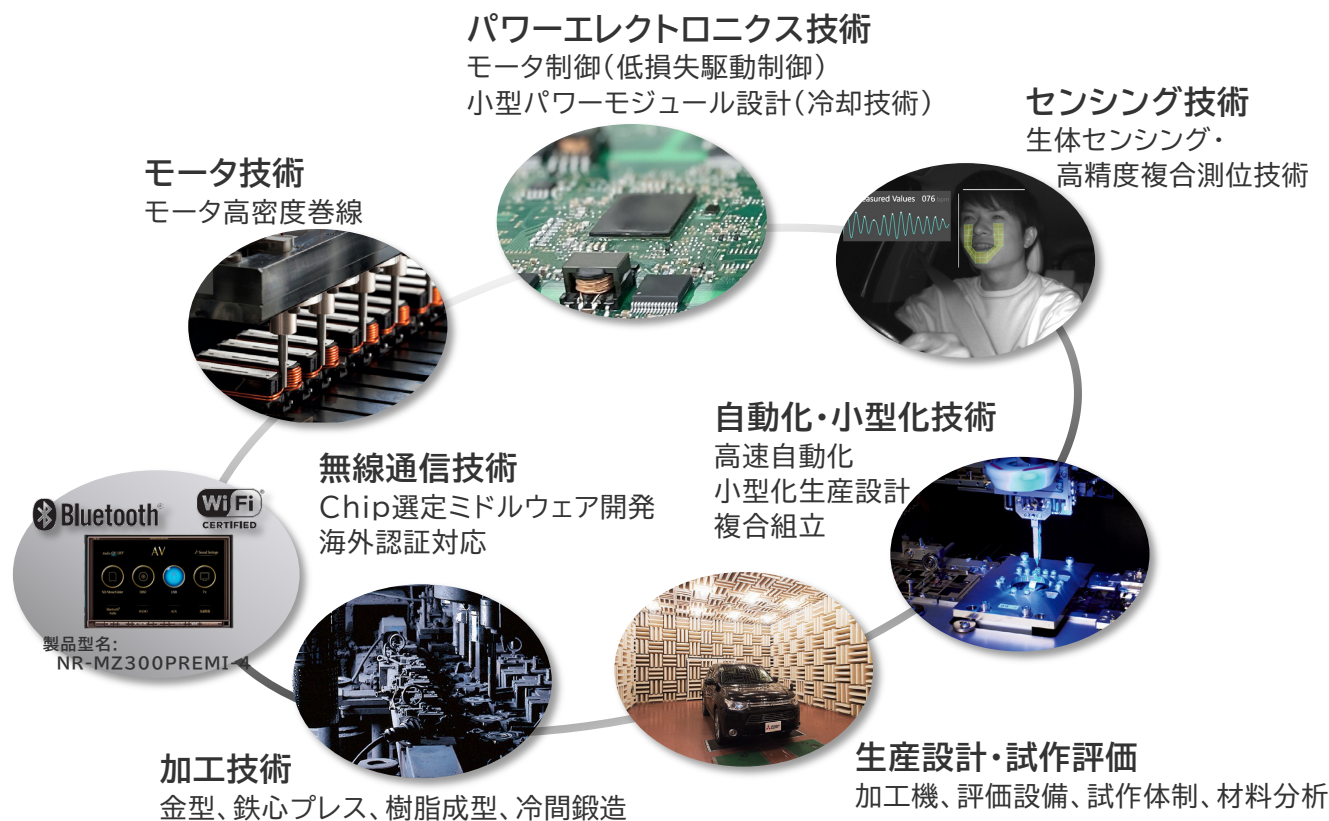


各国のEV施策

- 米国: 30年までに新車の50%以上をPHEV、BEV、FCVに (21年、バイデン政権)
- 欧州: 各国のEV購入支援に加え、35年以降はICE車の販売を禁止する方針
- 中国: ICE車の普及に制限を掛ける一方、EVには補助金給付や減税等を実施

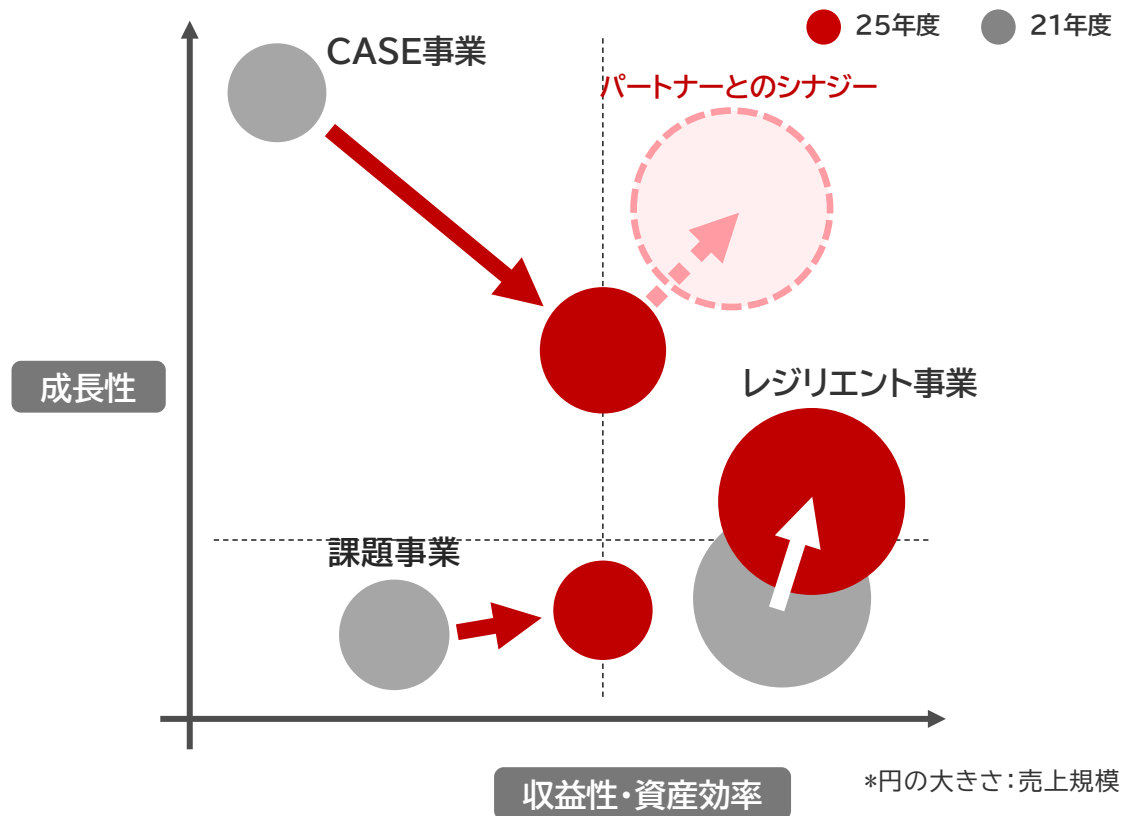
FCV=Fuel Cell Vehicle 燃料電池車
BEV=Battery Electric Vehicle 電気自動車
PHEV=Plug-In Hybrid Electric Vehicle プラグインハイブリッド車
FHEV=Full Hybrid Electric Vehicle フルハイブリッド車
MHEV=Mild Hybrid Electric Vehicle マイルドハイブリッド車
ICE:Internal Combustion Engine (内燃機関)

自動車機器事業の強み:技術資産



新会社では各事業の責任体制を明確化。ポートフォリオ戦略に基づきスピーディに事業運営
パートナー戦略実行、注力分野の絞り込み、終息スキーム確定など、事業の位置づけにより最適な施策を推進

事業ポートフォリオの変革[21年度→25年度]



具体施策

CASE事業

電動化パートナー戦略実行による再成長

- 社外パートナーとの連携・協業始動、シナジー創出
- 標準ラインナップの整備による収益性の確保

レジリエント事業

収益性を重視し、注力分野を絞り込み

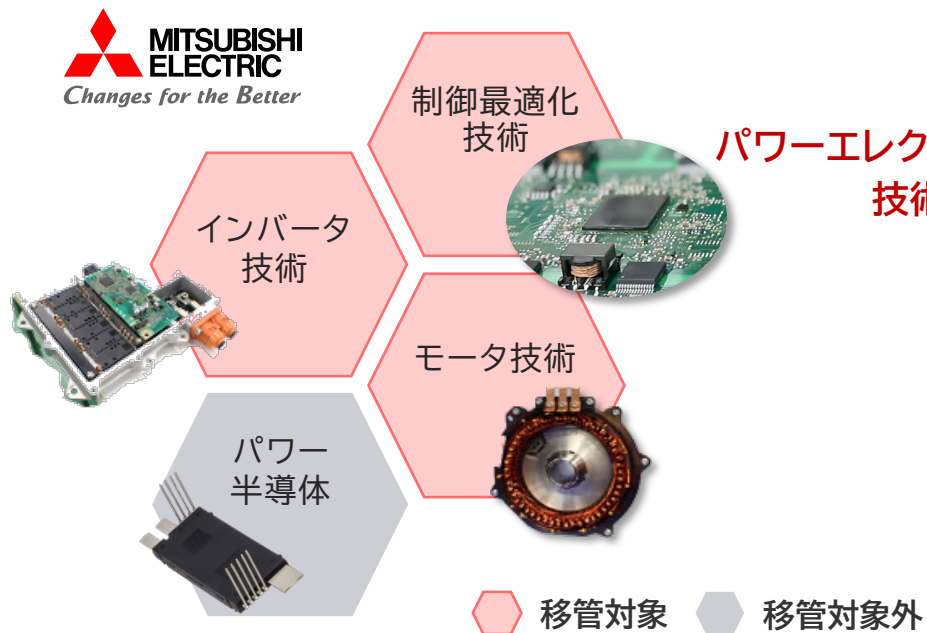
- ICEビジネスは、顧客に当社の提供価値を理解いただけるセグメントに特化。規模に合わせて体格適正化
- 電動パワーステアリング、ボディ制御ECUなど強みを活かせる事業では複雑な制御を司るソフトウェア技術等を強化

課題事業

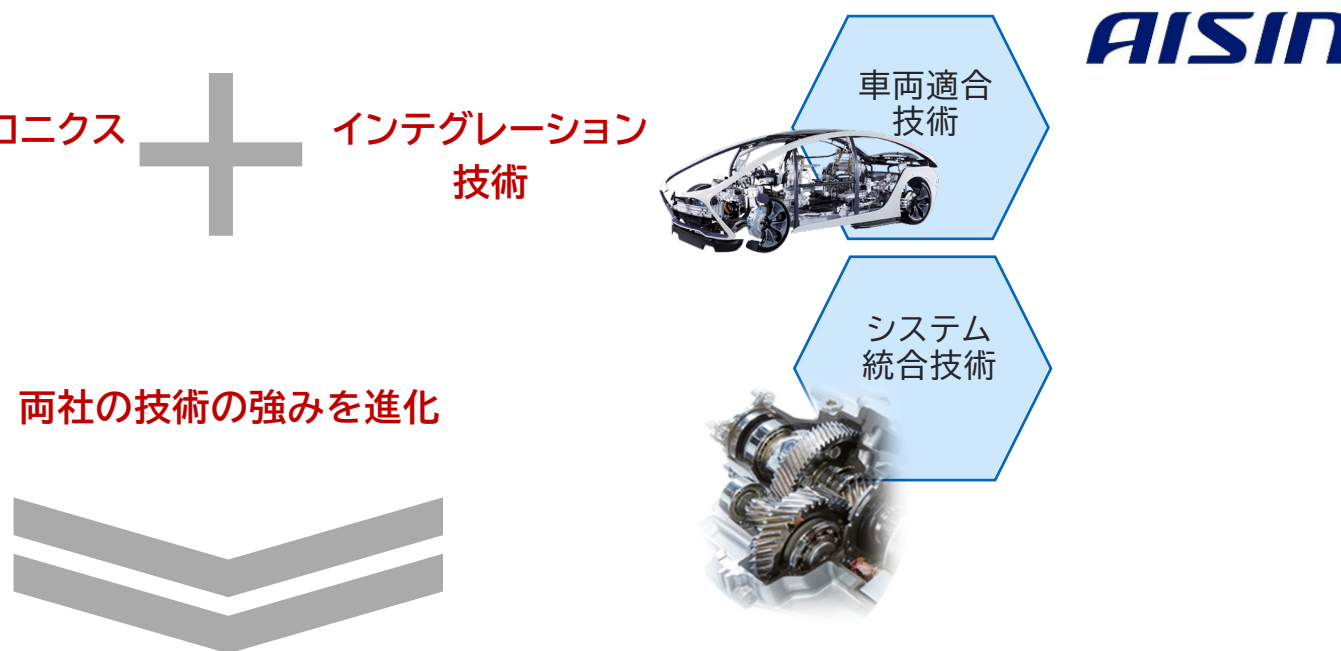
- 早期終息の詳細スキーム確定、一部顧客との協議加速

アイシンとの、次世代電動車向け製品に関する合併会社設立に基本合意
多様化する電動化ニーズに応え、社会全体の課題であるカーボンニュートラルの実現に貢献

三菱電機グループの強み



アイシンからのシナジー

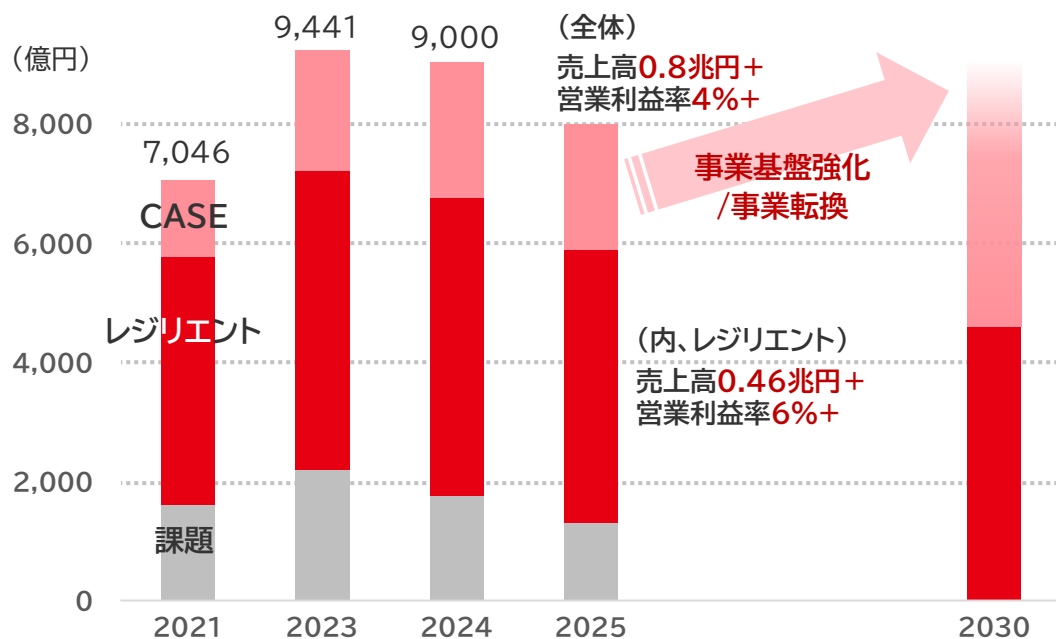


合併会社
の
スコープ

BEV・PHEV・HEVなどの次世代電動車に搭載するモータ、インバータ及びそれらの制御ソフトウェアを、
車両・システム目線で最適化し、これら製品の開発・生産・販売を行います

2024年度以降、構造改革実行・効果刈取りフェーズに移行
事業基盤強化による収益力強化、事業転換による再成長を目指す

連結売上高(自動車機器事業)の推移



STEP1: 構造改革着手
STEP2: 構造改革実行・効果刈取り

事業基盤強化に向けた主な施策

事業運営体制の強化によるポートフォリオ戦略の完遂

- 新会社でのマーケティング力強化やDX推進、リソースシフトにより、ポートフォリオ戦略に沿ったスピーディな事業運営を推進

グローバル生産体制の再構築

- 空調冷熱システム、FA制御システムなどの成長事業への米国工場他の活用ロードマップを具体化。海外拠点の生産ヤードのスリム化を目指す

パートナー戦略始動

- 株式会社アイシンをパートナーとする、次世代電動車関連製品に関する合弁会社の設立に基本合意

3 インダストリー

多岐に渡る事業と100年に渡り培ってきた事業資産により、世界中のものづくりに貢献

Automating the World

FAシステムの事業群

■ 重点成長事業 ■ レジリエント事業

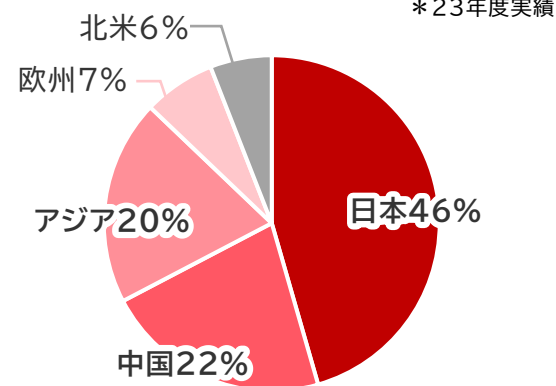
制御駆動機器	FA制御システム	 シーケンサ	 サーボ	 CNC
	その他制御駆動機器	 HMI	 インバータ	 ロボット
加工機	回転機 配電制御機器	 レーザー加工機	 放電加工機	 CFRP用加工機*
		 金属3Dプリンター	 回転機	 配電制御機器
FA デジタルソリューション	 コンサルティング	 ソフトウェア	 リモートサービス	

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

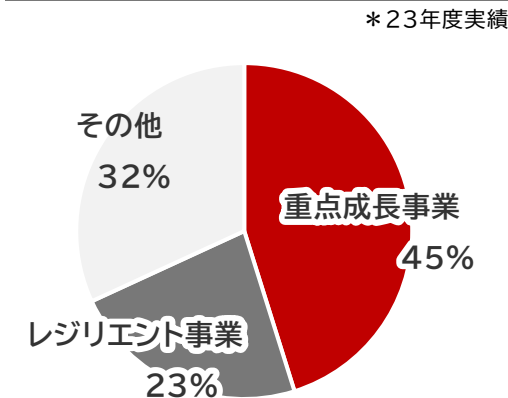
FAシステム事業の資産

販売・サービス資産	パートナー資産	顧客資産
販売網 世界 90カ国+	 1,122社	稼働台数 2,900万台
サービス網 (FAセンター) 21カ国 43拠点	 414社	FAサイト会員数 152万人
	 4,304社	SNSフォロワー数 109万人

地域別売上高比率



事業別売上高比率



リアルタイム制御領域におけるリーディングメーカーとして、グローバルで拡大するFA市場への価値提供を強化

業界ポジション



シーケンサ



サーボ



CNC

- リアルタイム制御領域でアジアNo.1
- シーケンサ、サーボ、CNC 各事業においてもグローバルトップ3

市場環境

- VUCAに対応できる強靱なサプライチェーンの重要性の高まり
- デジタル技術、データを活用したものづくりへの移行
- 中国FAメーカーの台頭に伴う中国市場での競争環境変化

需要環境(24-25年)



半導体

足元では生成AI・サーバー需要が継続。25年度にかけメモリー他も回復し需要拡大を見込む



スマホ・EMS
ディスプレイ

中国スマートフォン向けで一部工程の需要が拡大中。インドやベトナムへの生産移転も加速



自動車
バッテリー

BEVは不透明感あるも、HEV含めた自動車全体での需要は堅調。バッテリーは中国国内投資は飽和も、欧米での投資が中期的に拡大



データセンター

デジタル化、生成AIの普及に伴い堅調な投資が継続



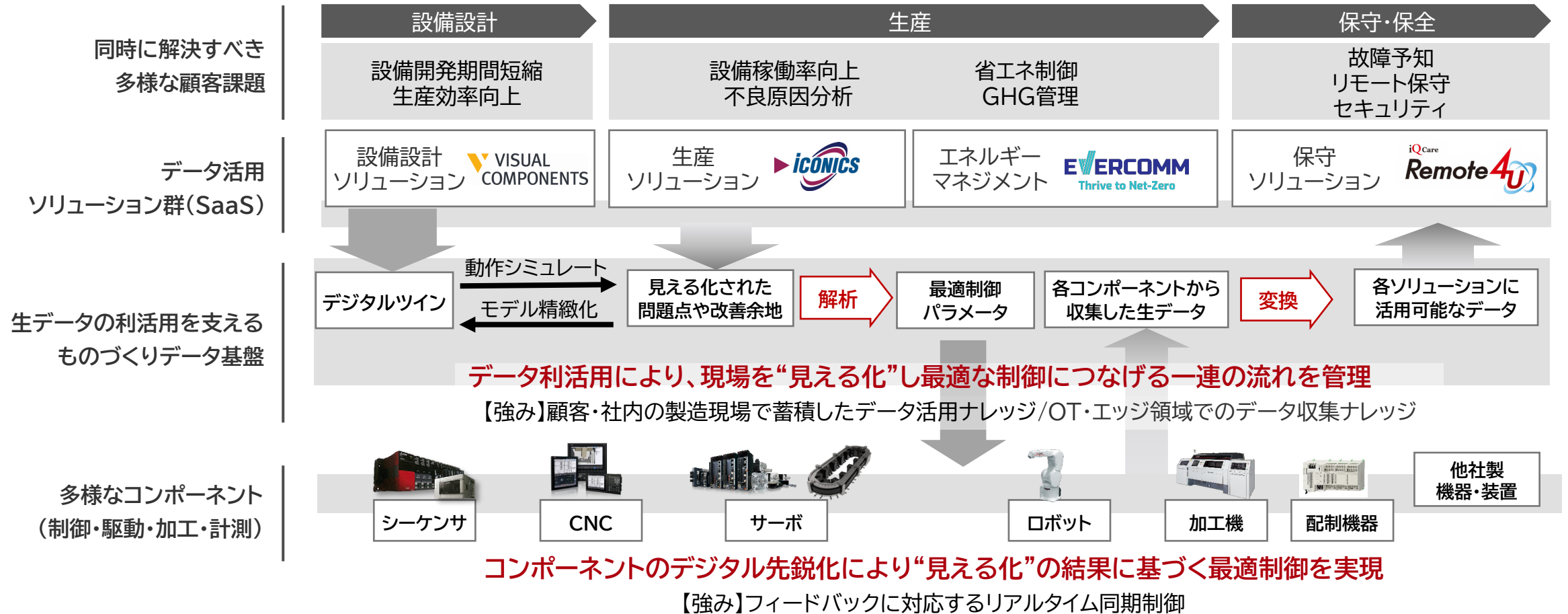
食品・飲料

環境意識の高まりに伴う新規需要もあり、中期的にも安定した投資が継続

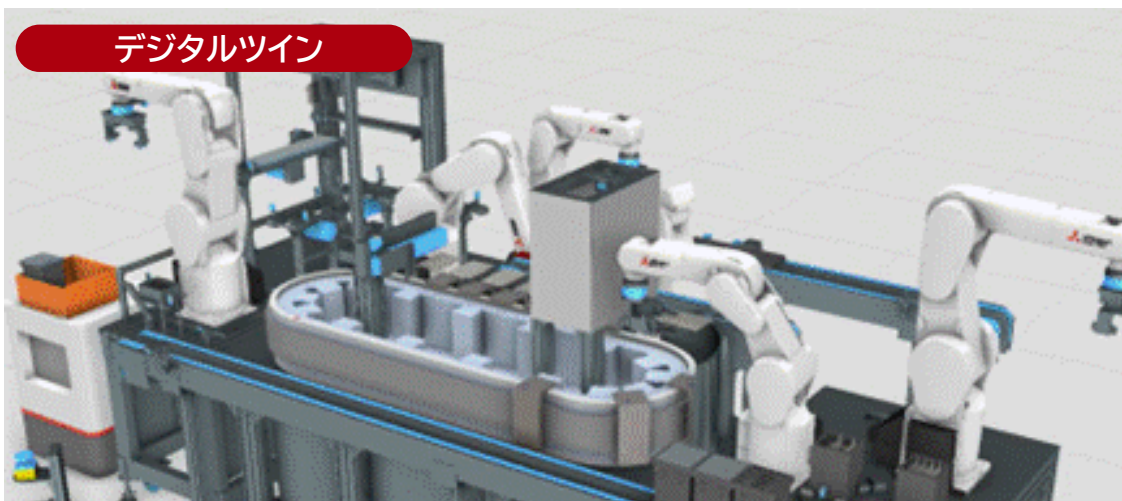
重点成長事業、FAデジタルソリューション事業への積極的な成長投資継続と中国事業の抜本的強化

	21-23年度実績	24・25年度取組
重点成長事業 コアコンポーネント強化	M&A、出資によるミッシングパーツ補完 <ul style="list-style-type: none"> モベンシス社出資(23年3月):モーションソフトウェア強化 	最先端機能と拡張性を備えた次世代製品群強化 <ul style="list-style-type: none"> リニアトラック市場投入(24年度) Realtime Robotics社増資(24年5月):コントローラ製品群強化
FAデジタル ソリューション 事業モデル構築	デジタル人財、技術の強化、獲得 <ul style="list-style-type: none"> FA向けDX専門部隊の組織化(24年4月時点 170名+) ソフトウェア、AIを中心に6件のM&A・出資を実行 	事業の早期立ち上げに向けた取組加速 <ul style="list-style-type: none"> デジタル人財、技術継続強化と横浜への人財集約(24年10月) インダストリアルクラウドサービス開始(24年度)
グローバル 製造体制強化	抜本的な生産能力増強 <ul style="list-style-type: none"> 尾張旭地区新工場 第一棟(25年度)・第二棟(27年度) インド・タレガオン地区新工場稼働(23年12月) 	地政学、自然災害リスクに備えた消費地生産加速 <ul style="list-style-type: none"> 中国大連地区第4生産棟(25年度) アセアン製造拠点強化:ベトナム新工場(24年6月)
	課題認識	24・25年度取組
最重点地域 中国における 事業競争力強化	<ul style="list-style-type: none"> 中国ローカルFAメーカーの台頭に伴う競争環境激化 成長業種を中心とした中国系装置メーカー、エンドユーザーの中国国外への進出加速 	中国事業体制の抜本的強化 <ul style="list-style-type: none"> 商品企画、開発含めた中国での自律的事業運営体制の構築 ローカルベンダーとの協業検討 中国国外進出顧客に対するグローバル拠点活用強化 <ul style="list-style-type: none"> グローバルサービス・販売拠点での中国系人財配置による進出先現地でのサポート体制とスペックイン活動の強化

多様なコンポーネントから得られる現場の生データの利活用を支える、“ものづくりデータ基盤”を強化
ソリューション群による“見える化”とコンポーネントの最適制御で、ものづくり現場の複合的な課題を同時に解決



デジタルツイン活用事例



解決すべき複合的課題:生産性向上とエネルギー効率化の両立

デジタルツインを活用した制御最適化

設備設計段階の動作チェックを素早く実行
稼働条件による生産性やエネルギー消費の変化を精緻にシミュレート
・生産性のボトルネック分析 ・エネルギー消費パターン可視化

デジタルツインの
モデルを更新・精度向上

シミュレーション結果から
最適な運転パターンを抽出

各コンポーネントから 設備稼働状態の生データ取得

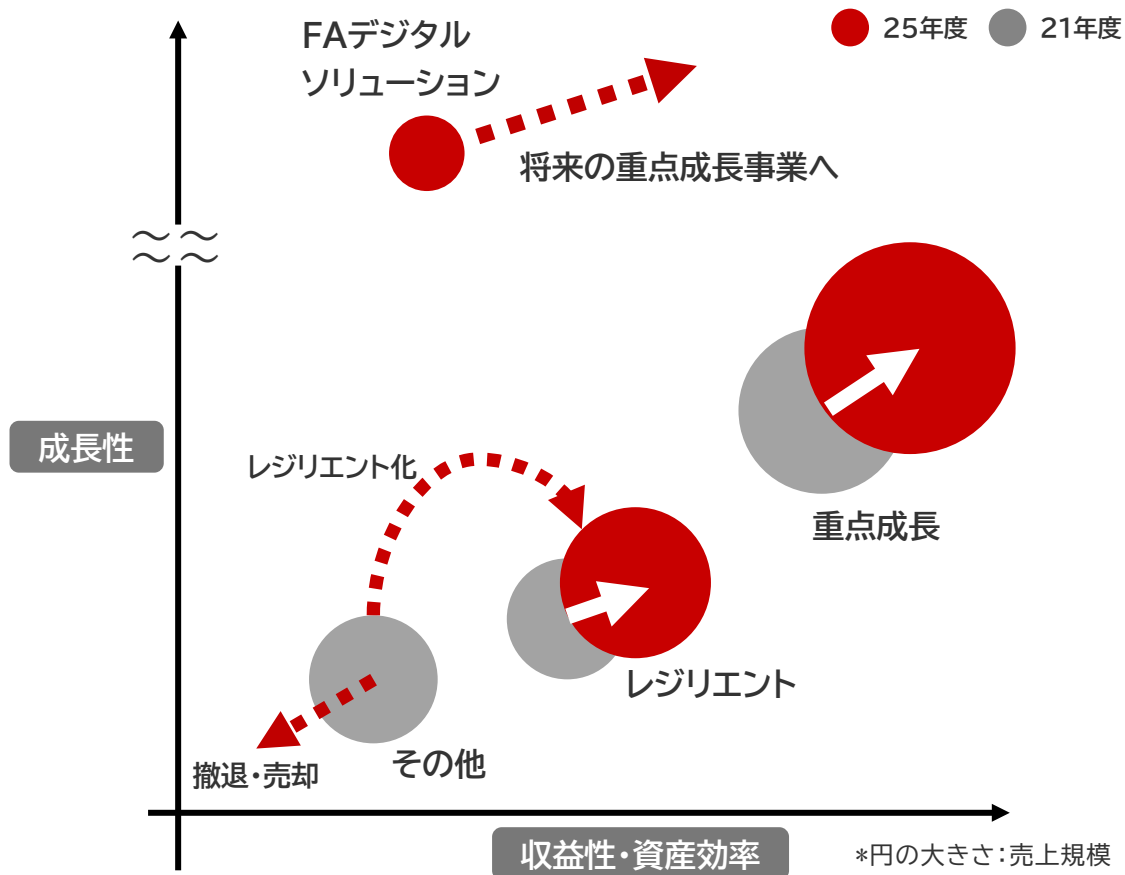
- 設備の動作データ
- 製品の検査データ
- 治工具/設備の状態データ
- 各機器の電流データ

ラインの最適化制御

- 生産実態と連動したプログラム変更
- エネルギー効率を高める運転

ありたい姿の実現とベストオーナー視点でのポートフォリオ再構築によるFAシステム事業価値の最大化

ポートフォリオの変革



具体施策

重点成長事業

成長投資継続による更なる事業の成長

- 各地域の市場特性に合わせたラインナップ強化
- 機能拡張性の高いデジタル先鋭化コンポーネント群の開発

FAデジタルソリューション

将来の重点成長事業化に向けた積極投資

- デジタル人財、技術の継続強化によるものづくりデータ基盤、データ活用ソリューション群への積極投資

レジリエント事業

営業利益15%+に向け選択的資源投入

- カーボンニュートラルに貢献するインバータ生産拡大
- 運用保守サービスの充実化による加工機の価値提供拡大

その他事業

撤退・売却を含めた構造改革

- リソース再編、機種集約などの抜本的対策による収益性の向上
- 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
配電用変圧器事業: 事業譲渡(24年4月)

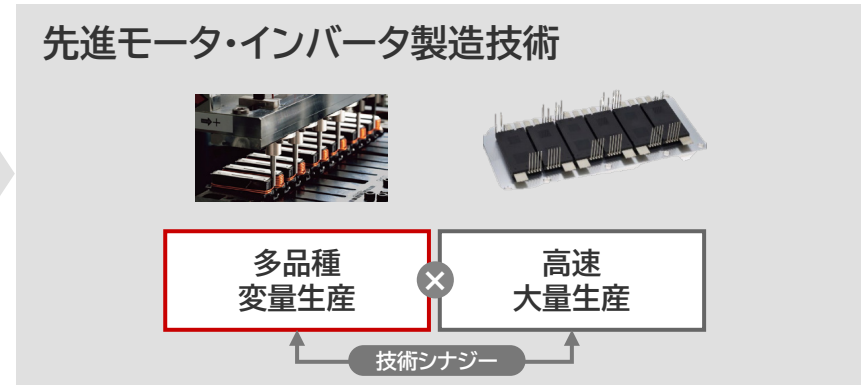
4

インダストリー・モビリティBA

技術シナジーを最大化し、自動車機器事業とFAシステム事業のものづくり力とデジタルソリューション事業を相互に強化

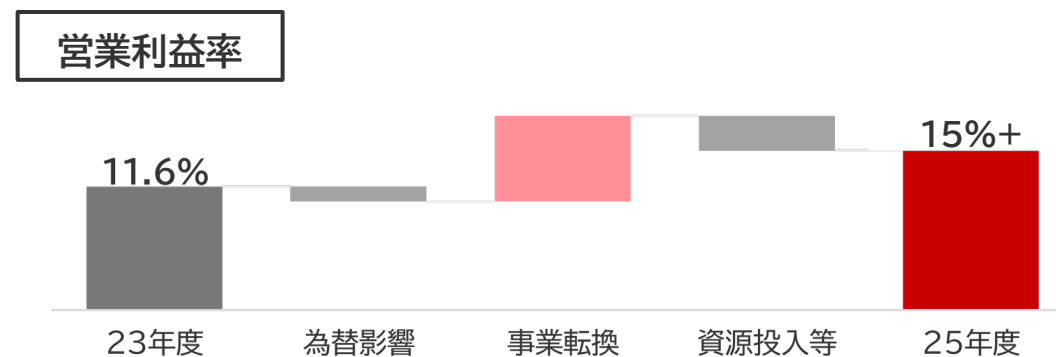
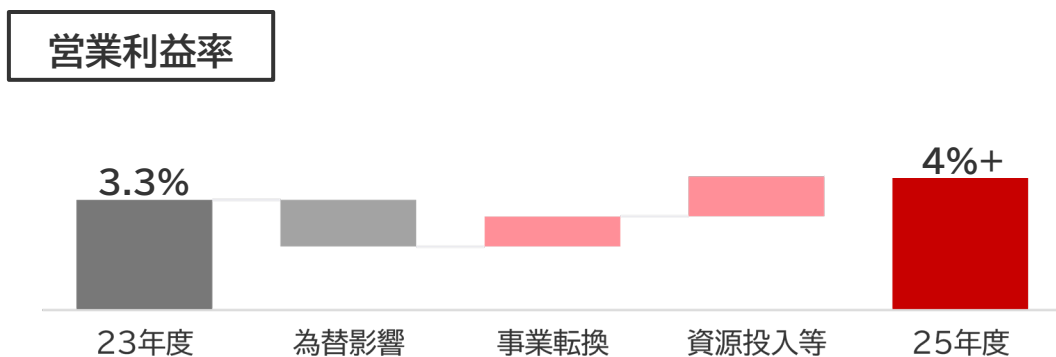
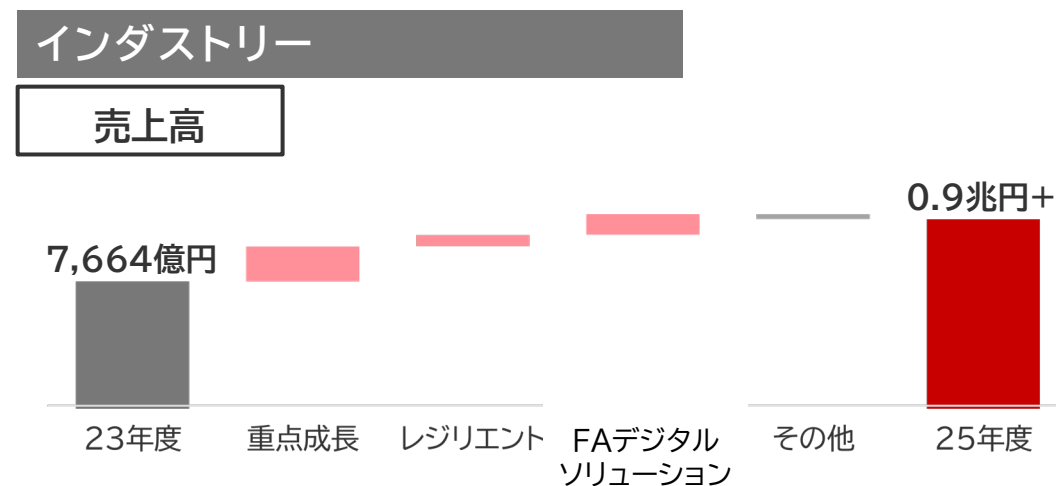
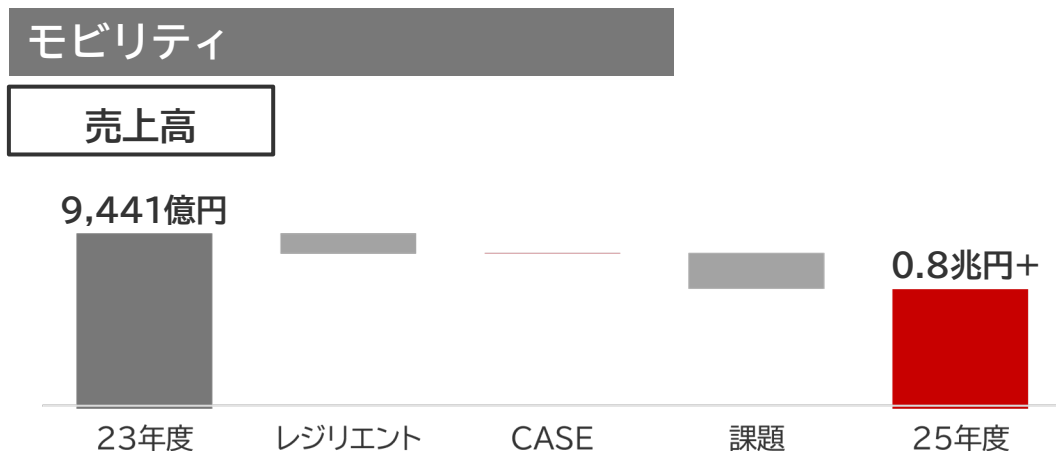


自動車機器事業・FAシステム事業のものづくり力



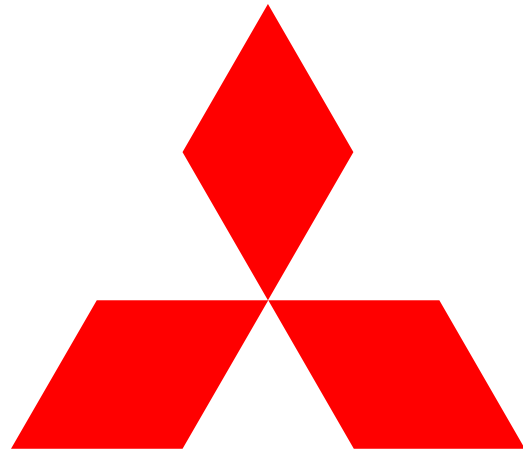
25年度財務目標：売上高・営業利益の変動内訳

課題事業の早期終息、重点成長・CASE・FAデジタルソリューション各事業へのリソースシフト等のポートフォリオ戦略に基づく事業転換により収益力強化を図り、営業利益率9%+を目指す



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