

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>

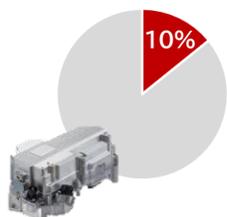
「ものづくり力」や「技術・資産」の活用により
BA内シナジー創出・全社成長へ貢献

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)



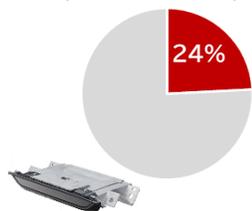
電動パワーステアリング製品
(since 1988)



オルタネータ
(since 1963)



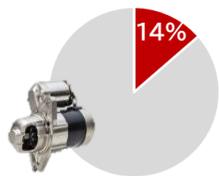
ドライバー
モニタリングシステム
(since 2018)



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

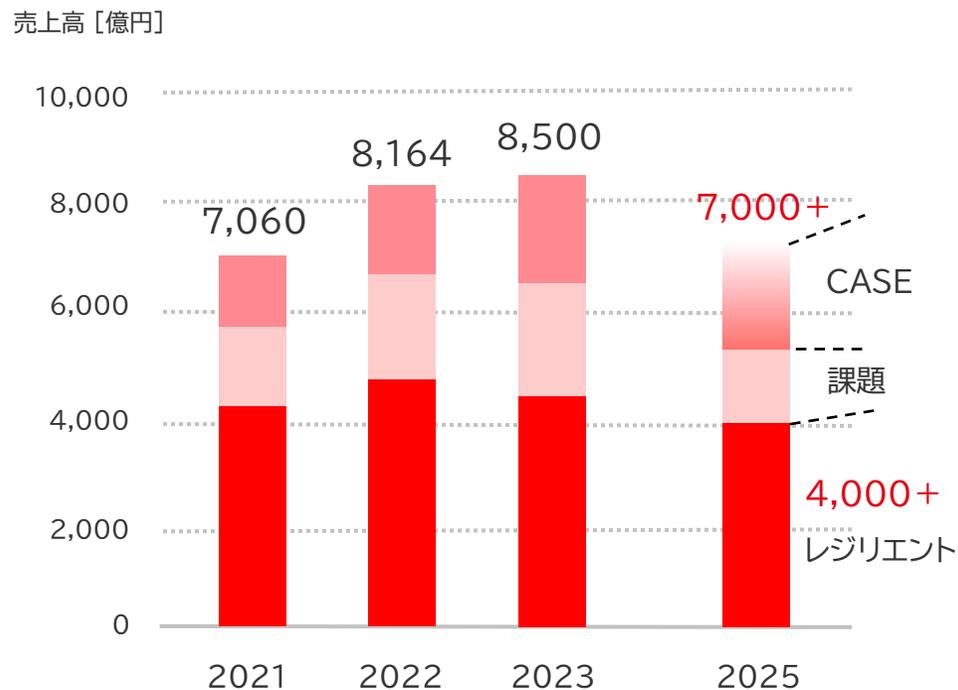
ADAS

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

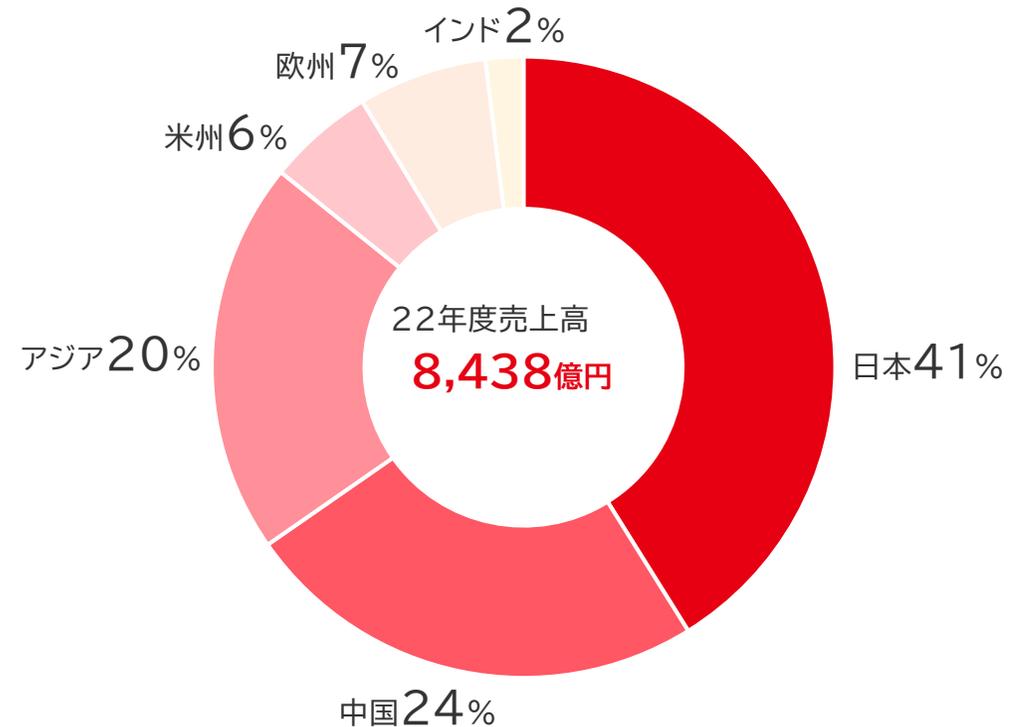
インダストリー：事業構成

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



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



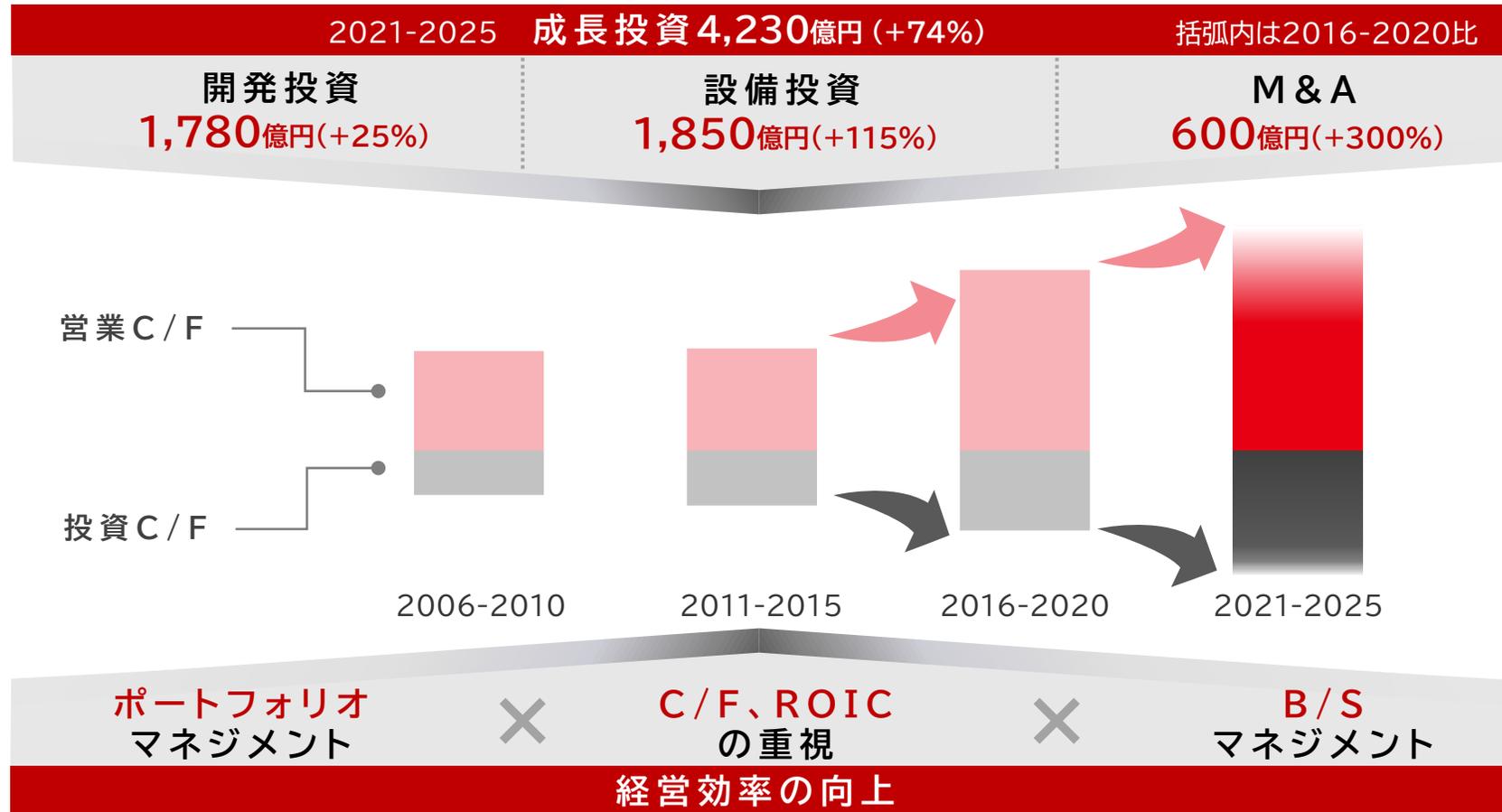
インダストリー：ポートフォリオ戦略

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	
重点成長事業  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
レジリエント事業  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
育成・新規事業  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

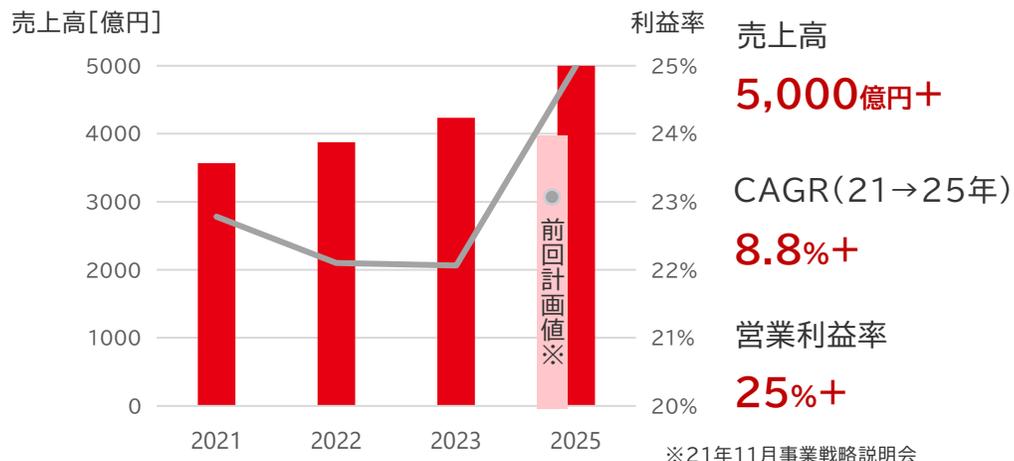
M&A

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

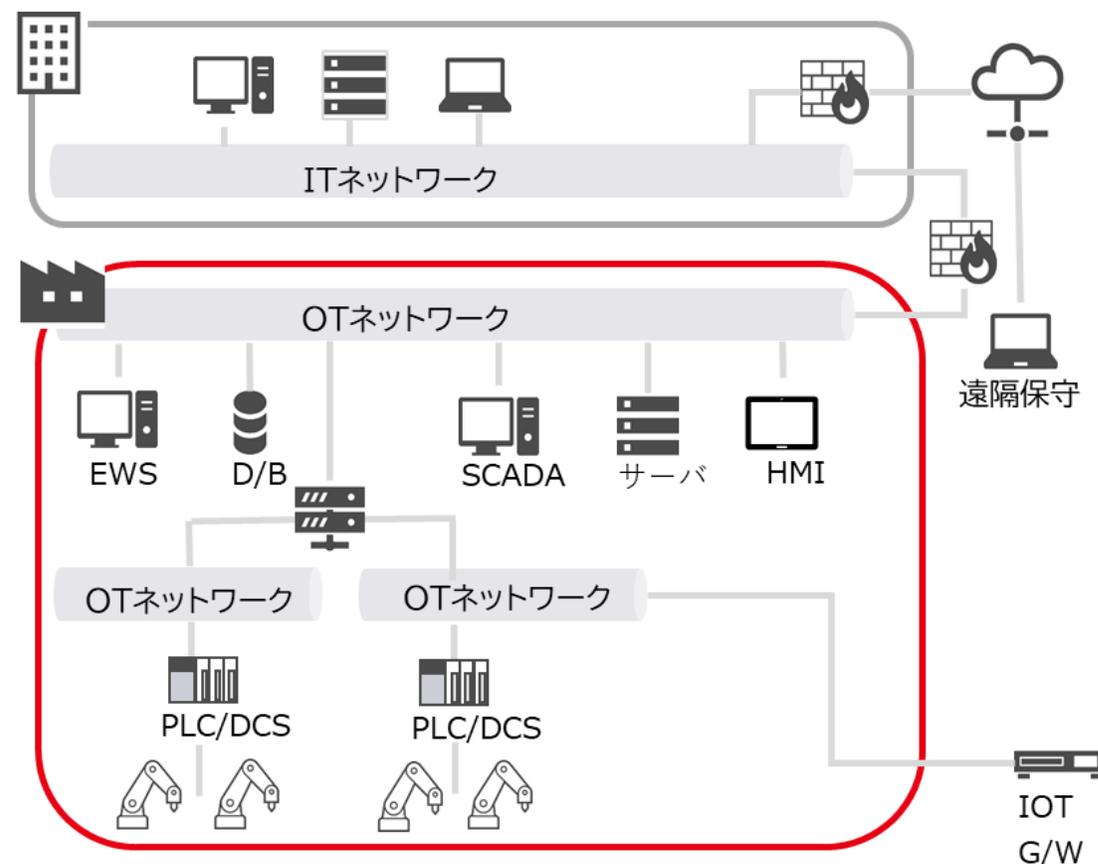
- ◆ OTとITのデータを組合せて監視・分析強化、OT資産を自動管理
- ◆ 生産を止めずにセキュリティ対策強化

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

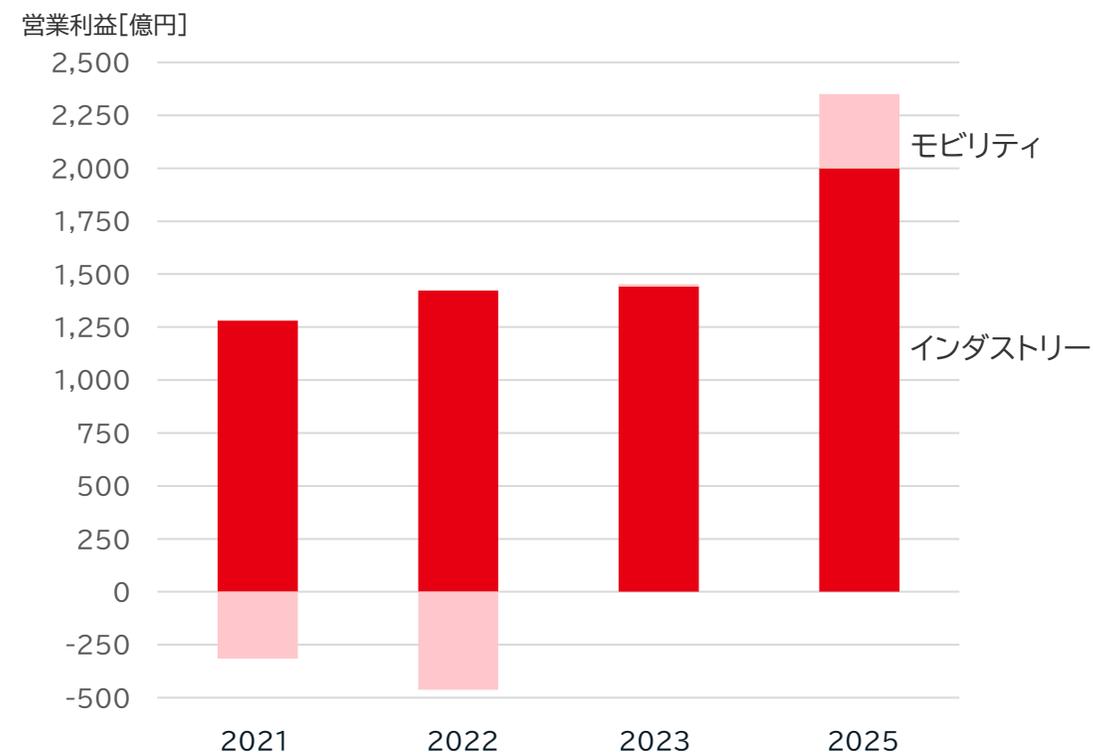
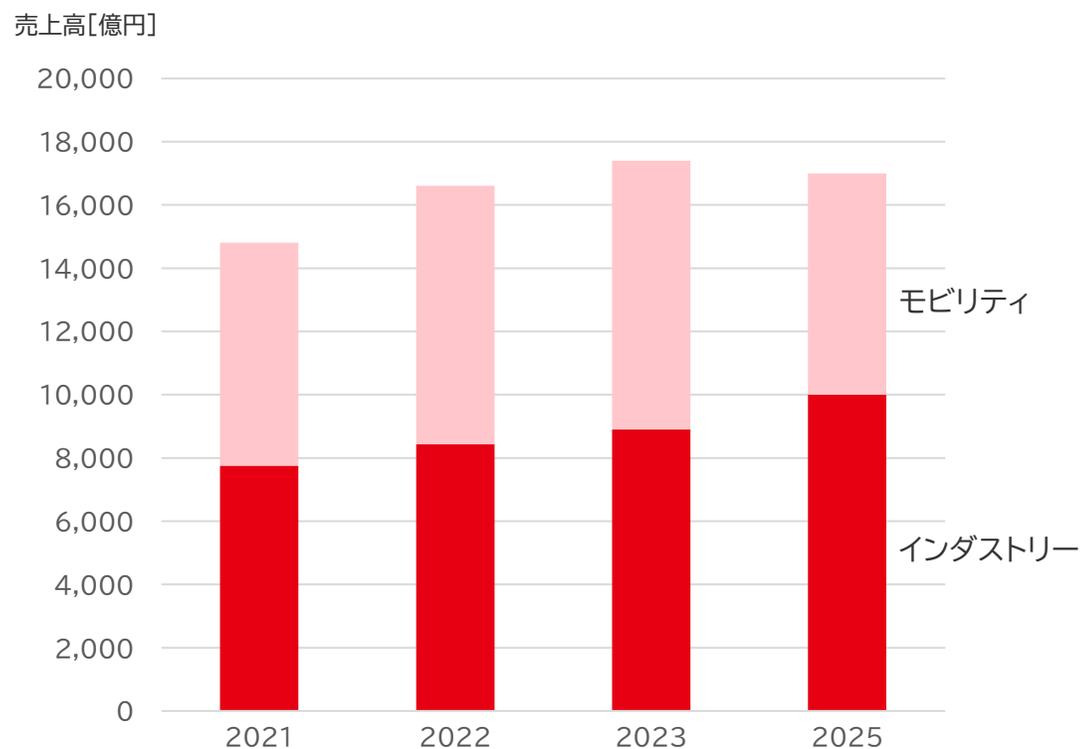
セキュリティベンダーの知見

- 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



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

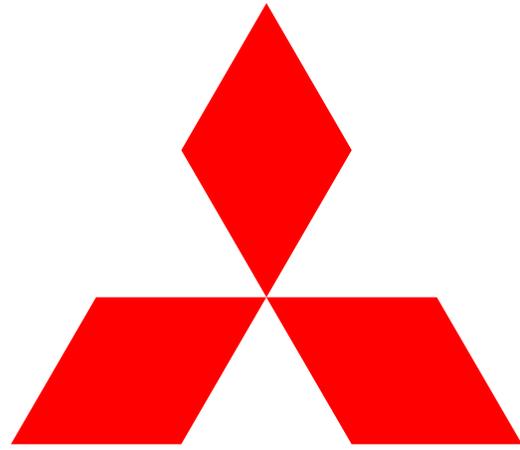


高密度巻線技術



モニタリング技術





**MITSUBISHI
ELECTRIC**

Changes for the Better