MITSUBISHI
Changes for the Better

家庭から宇宙まで、エコチェンジ。 eco Changes

三菱電機の経営戦略

2012年 5月

三菱電機株式会社

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

目　次

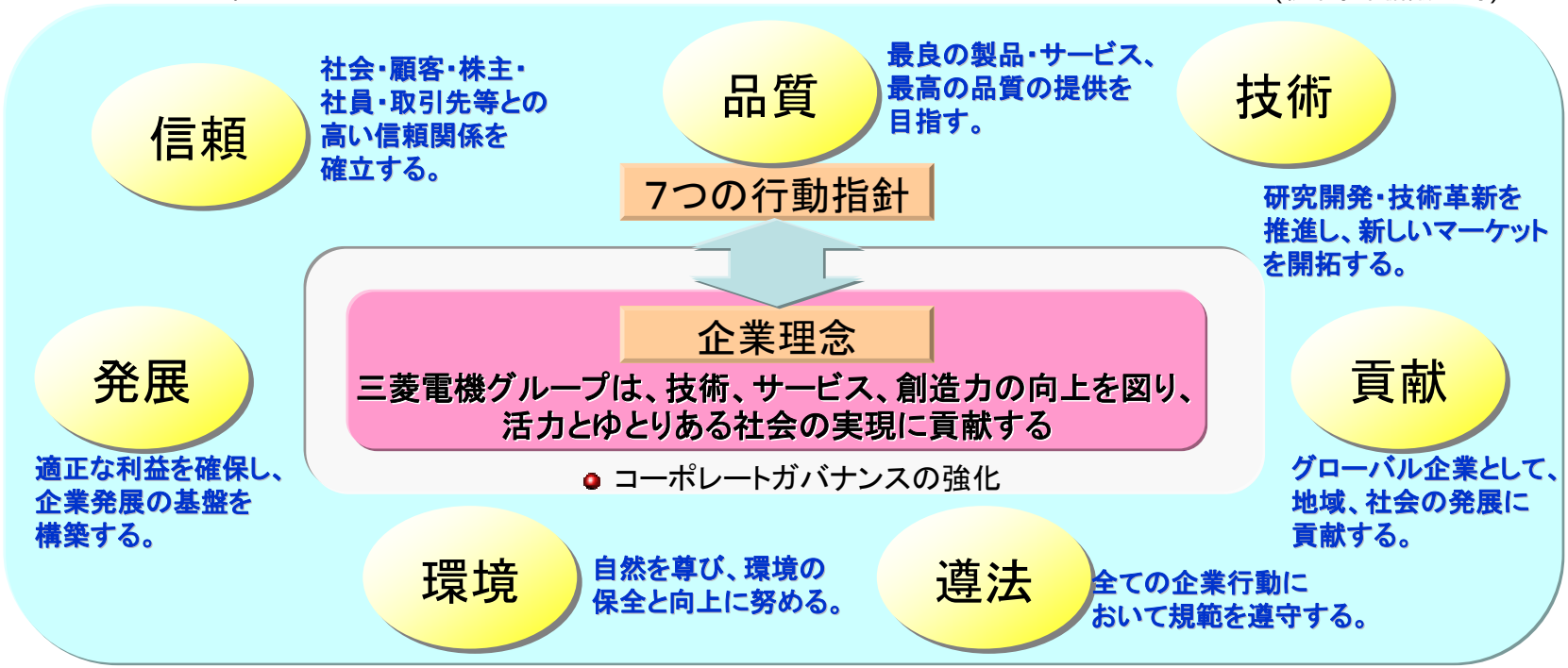
1. 企業理念
2. コーポレート・ガバナンス
3. 経営方針：
　バランス経営の実践
4. 経営のフレームワーク
5. 成長戦略の基本
6. 成長戦略の方向性
7. グローバル戦略の強化
8. 「強い事業」の継続的強化
　に向けた技術開発の推進
9. 経営体質強化
10. 財務体質改善
11. 環境経営・
　環境関連事業の強化
12. 業績見通し
13. 経営目標

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

1. 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)

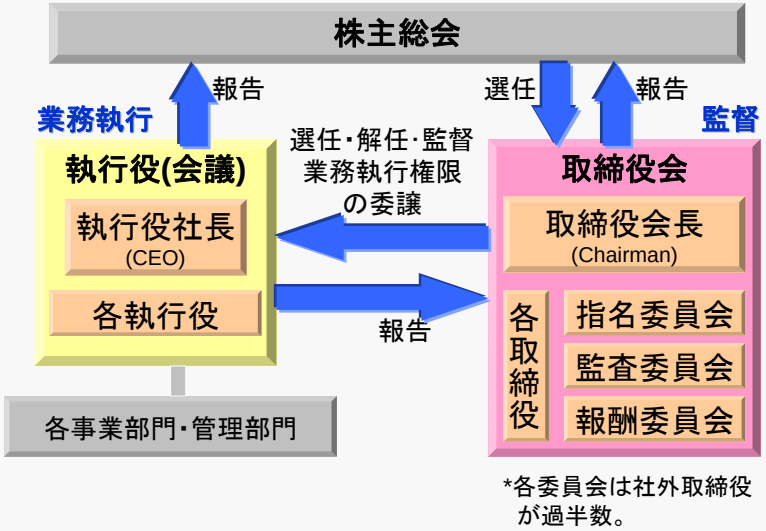


- 業績改善諸施策・成長戦略
- 第7次環境計画の推進
- ISO14001認証取得
- 環境ビジョン2021に基づく取り組み強化
- 倫理・遵法行動規範の浸透に向けた取り組み強化
- グローバルレベルの内部統制システム
- SOCIO-ROOTS基金
- 三菱電機財団(米国、タイ)
- 地域貢献活動の推進

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

2. 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

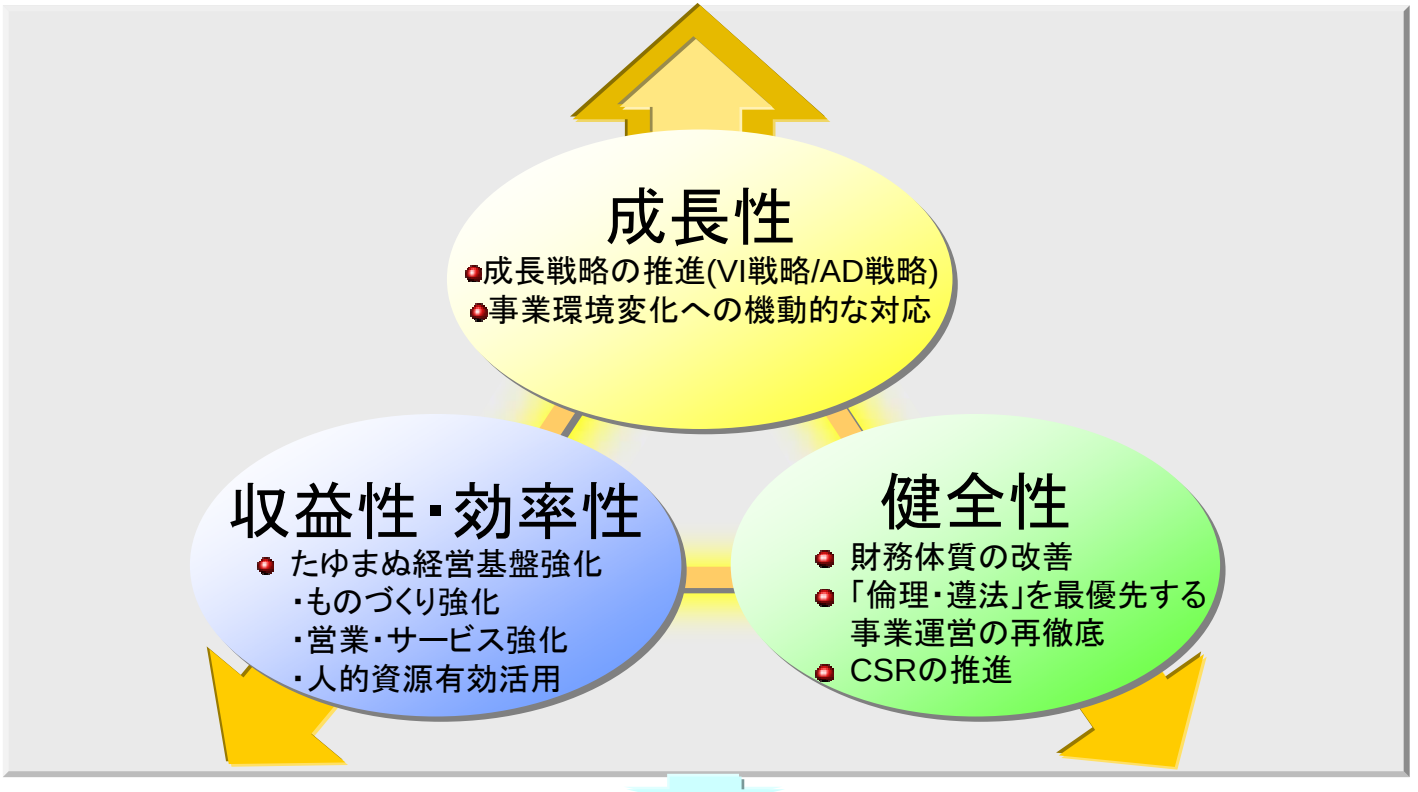
株主等ステークホルダーに対する適切な情報開示

企業価値の向上

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

3. 経営方針：バランス経営の実践

「健全性」、「収益性・効率性」、「成長性」の更なる向上



「強固な経営体質構築」と「持続可能な成長」の実現

企業価値の更なる向上

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

4. 経営のフレームワーク

「バランス経営」実践のための2つのフレームワーク



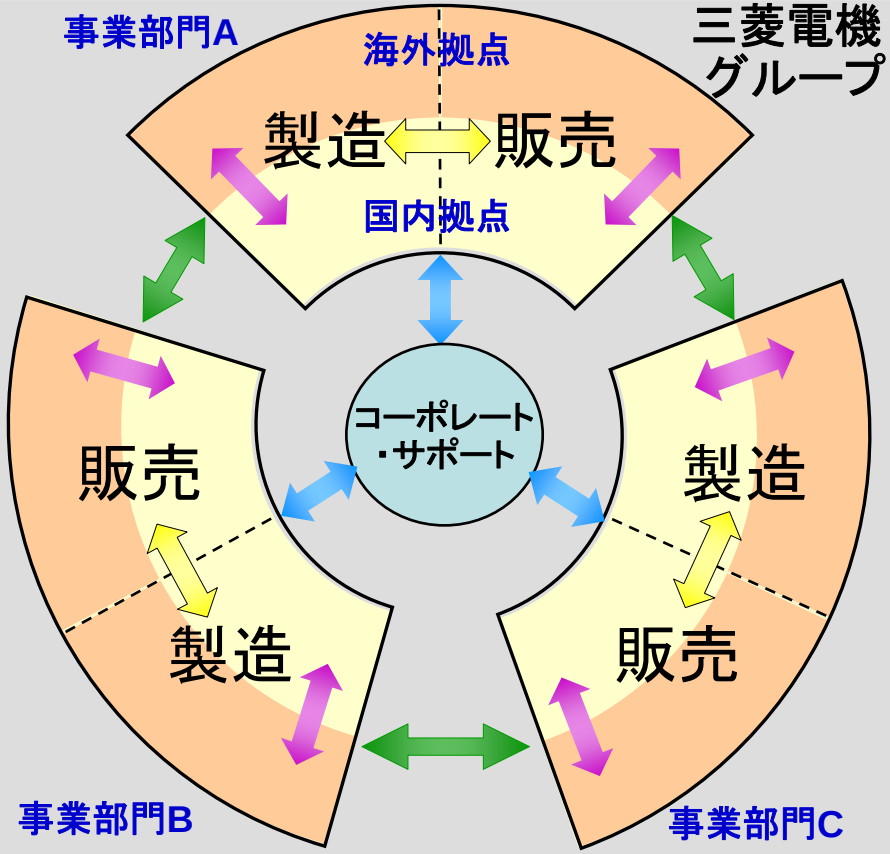
「現場重視」

- 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 © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

成長性
収益性 効率性
健全性

5. 成長戦略の基本

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

技術シナジーによる製品競争力強化

例：
デバイス技術 + パワーエレクトロニクス技術 →
- 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
- SiC適用鉄道車両用インバータ

VI戦略

重電システム事業
- 電力システム(発電、送変電)
- 交通システム
- 水環境システム
- 防災システム
- 大型映像装置
- ビルシステム(昇降機、セキュリティー、ビル管理)

粒子線治療装置 / 超高速エレベーター

産業メカトロニクス事業
- FAシステム(シーケンサ/表示器、サーボ/インバータ、NC)
- 加工機(放電/レーザ)
- オルタネータ/スタータ
- ECU
- 電動パワーステアリング
- カーマルチメディア

EV/HEV用電装品 / セル生産ロボット / MEMS

情報通信システム事業
- 人工衛星/衛星通信システム
- レーダー/アンテナ
- 電子システム
- 無線通信システム
- 光通信システム
- 情報システム機器
- システムインテグレーション

小型通信衛星 / 量子暗号 / フェムトセル / PON

電子デバイス事業
- パワーデバイス(IGBT/IPM)
- 高周波・光デバイス
- 車載・産業用液晶パネル

SiC / システムソリューション液晶 / 40G LD/PD

家庭電器事業
- 空調/冷熱機器、圧縮機
- 電材/住設機器
- 太陽光発電システム
- 家事家電
- デジタルメディア(液晶TV、DLP、BD)

Air-to-Water / レーザTV / リサイクル

製品シナジーによるソリューション事業創出

AD戦略

トータルセキュリティーソリューション / 省エネソリューション / スマートグリッド / スマートコミュニティ / 映像ソリューション

EMC: Electro-Magnetic Compatibility, NC: Numeric Controller, ECU: Engine Control Unit, DLP: Digital Light Processing, BD: Blu-ray Disc
EV/HEV: Electric Vehicle/Hybrid Electric Vehicle, MEMS: Micro Electro Mechanical Systems, PON: Passive Optical Network, SiC: Silicon Carbide, LD/PD: Laser Diode/Photo Diode,

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

5. 成長戦略の基本
“VI戦略”及び“AD戦略”の推進

成長性
収益性 効率性
健全性

コーポレートレベルの支援強化

- 生産性及び品質の向上
- 開発力及び知財活動の強化
- 資材調達改善
- 営業・サービスの強化
- 財務体質の強化
- 人的資源の有効活用

VI戦略
“強い事業をより強く”

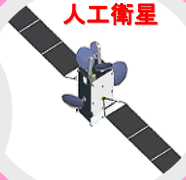
交通システム


FA/メカトロ機器


昇降機


電力システム


自動車用電装品


人工衛星


光通信システム


パワーデバイス


ネットワークセキュリティシステム


空調・住設機器


AD戦略
社内外連携を通じた
強い事業を核とするソリューション事業強化

トータルセキュリティーソリューション


省エネソリューション

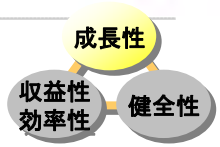

スマートグリッド


スマートコミュニティ


映像ソリューション


COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

6. 成長戦略の方向性



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

- 環境調和ニーズに応える電力システム
- 資源の効率利用を実現する製品開発
- パワーエレクトロニクス技術の発展

社会インフラシステム

- 社会の「安全・安心」を支える高信頼性
- 技術の総合力を活かしたシステム開発
- 画像・情報通信と機械制御の高度連携

グローバル展開

- 強い事業をグローバルでより強く
- 各地域のニーズに対応した製品開発
- 事業間連携による地域戦略推進

更なる「高い成長性」追求

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

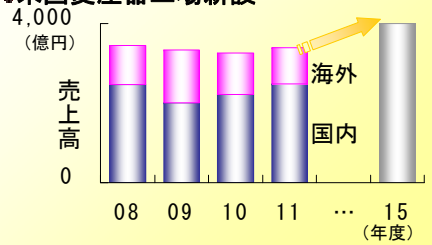
7. グローバル戦略の強化

強い事業をグローバルでより強く



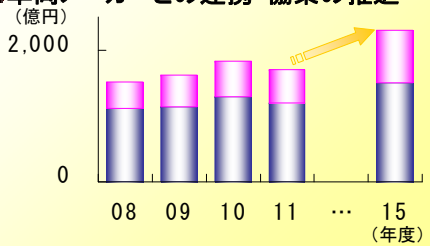
電力システム
世界的な需要拡大と「環境調和」ニーズをとらえて事業を拡大

- タービン発電機生産能力拡大
- 米国変圧器工場新設



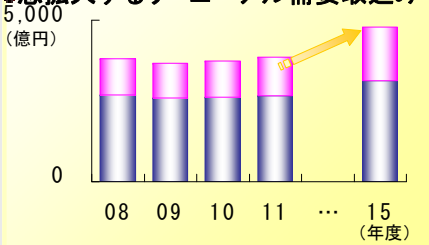
交通システム
拡大する新興国市場への対応と日本市場における事業領域の拡大

- 新興国等における生産・販売体制強化
- 車両メーカーとの連携・協業の推進



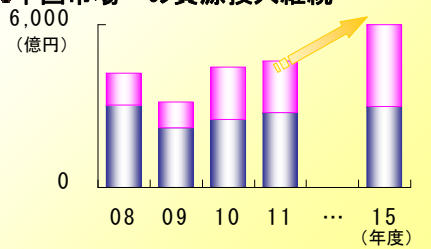
ビルシステム
新設⇒保守⇒リニューアルと繋がる循環型ビジネスモデル推進

- 中国、新興市場等での新設事業拡大
- 急拡大するリニューアル需要取込み



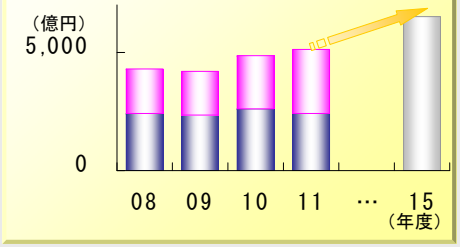
FAシステム
ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙNo.1の地位確立に向けた販売・ｻｰﾋﾞｽ体制強化とﾘｿｰｽ再配分

- 協業戦略を軸としたｿﾘｭｰｼｮﾝ強化
- 中国市場への資源投入継続



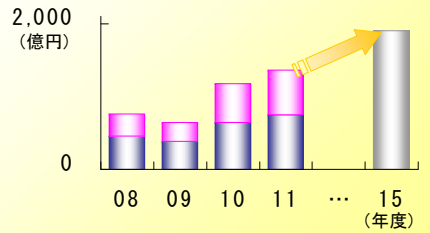
自動車機器
全世界の自動車メーカに対応した現地化推進による事業拡大

- 新興国における生産・販売体制強化
- 情報技術・環境対応技術の継続開発



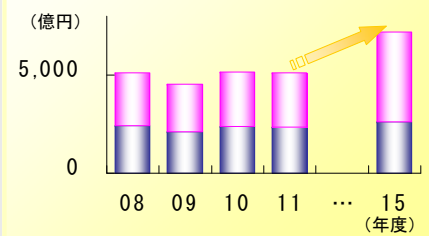
パワーデバイス
欧州・中国・米国における事業体制の整備と次世代製品の開発加速

- EV/HEV向け事業拡大
- 低損失・高信頼性による差別化推進

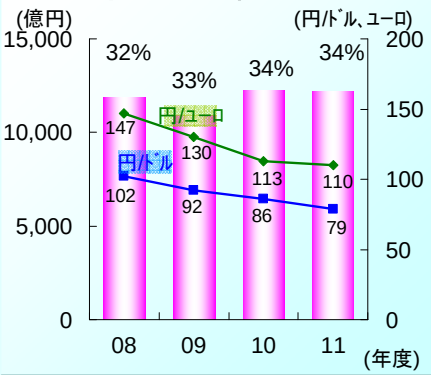


空調システム
戦略的資源投入による市場開拓とｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ開発・生産体制の継続強化

- 省ｴﾈ性能向上と地域別ﾆｰｽﾞの反映
- 新興市場での開発力・販売力強化



海外売上高・比率



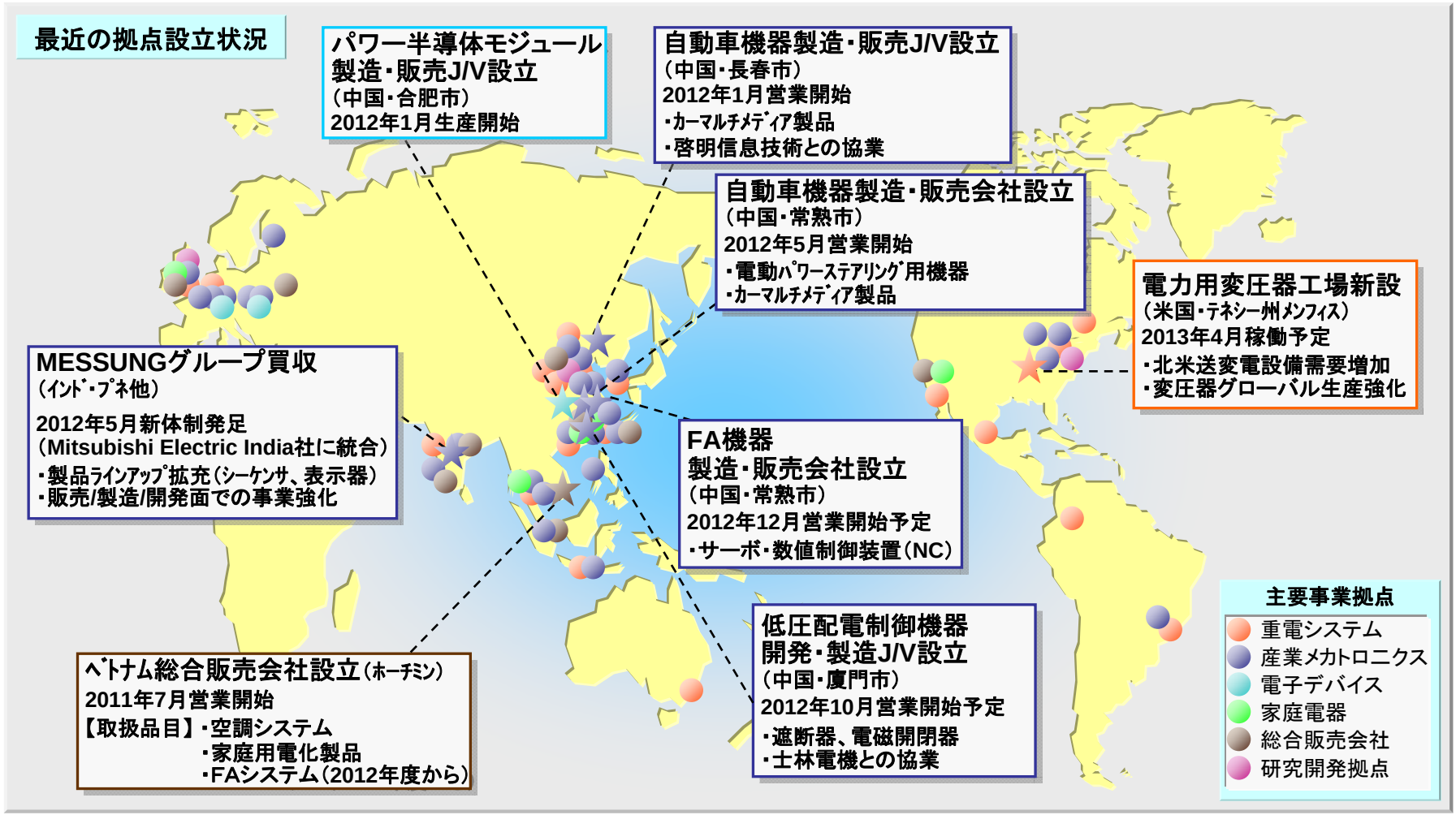
- 各地域（日本、欧州、米国、中国、東南アジア等）における事業間連携の強化によるシナジーの創出
- 地域戦略推進に向けた事業支援機能の強化

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

7. グローバル戦略の強化

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



COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

7. グローバル戦略の強化

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

発電事業

高効率火力発電事業の強化

- グローバルな生産体制の強化
- 新型機種の開発加速



各国エネルギ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・更新需要に対応

- 国内、海外拠点の連携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





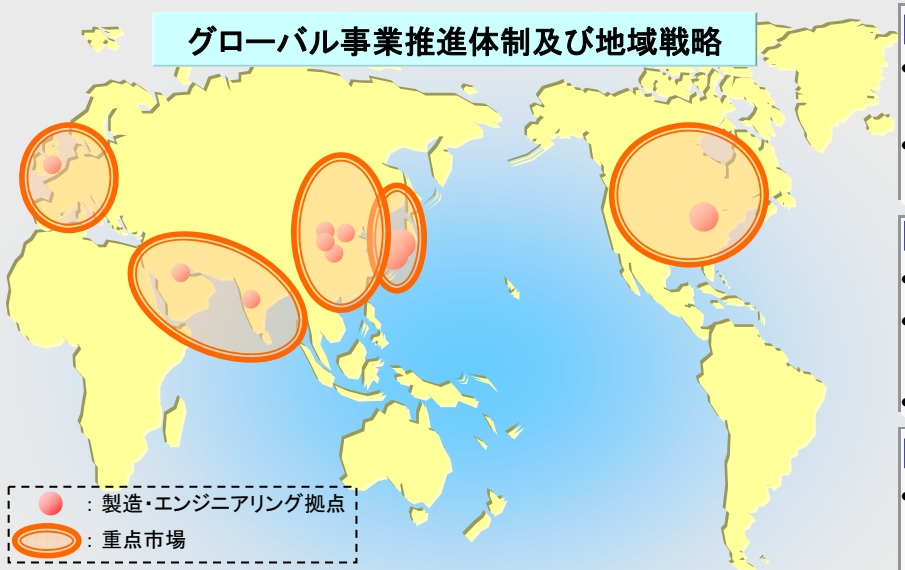


電力関連事業（粒子線治療装置）

- 国内14ヶ所中8ヶ所受注（2012年5月現在）
- 国内で培った技術のグローバル展開



グローバル事業推進体制及び地域戦略



【米国】
- グリーンニューディール政策対応
- 変圧器工場新設（テネシー州メンフィス）

【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】
- 著しい経済成長と電力需要の増大
- 現地生産拠点の活用

【インド・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）を通じた事業拡大

【欧州】
- 現地拠点を通じた事業拡大

タービン発電機 新工場完成・生産能力拡大



- 神戸地区にて、コンバインドサイクル発電などの高効率発電プラント向け発電機を年間60 台生産可能（従来45台）
- 当社設計機の海外生産を含めた社外調達により、年間80 台のグローバル供給体制に拡大

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

7. グローバル戦略の強化

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

推進・駆動



・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（SiC適用システム製品化）

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

車両空調



・インバーター制御による省エネ
・生産体制強化

車上情報



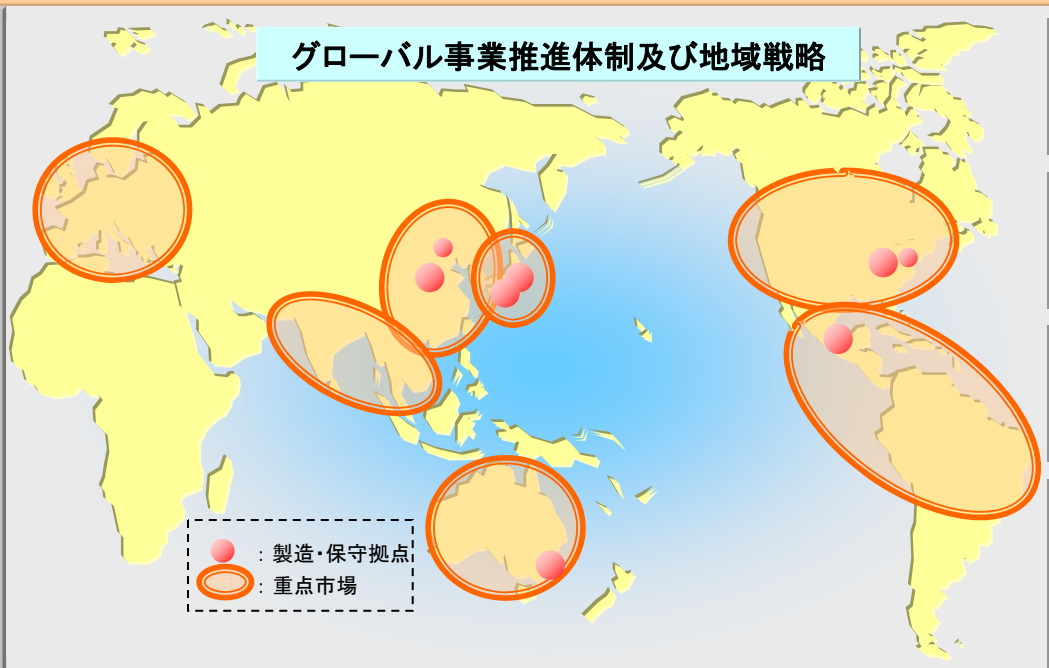
・統合情報制御による運転支援
・マルチメディア情報提供による乗客サービス向上

地上システム



・運行管理、電力管理等、鉄道輸送をトータルサポート
・各種変電機器の豊富な実績

グローバル事業推進体制及び地域戦略



SiC適用鉄道車両用インバーター



車両システム全体としてのメリット

- 省エネルギー（30%低減）
- 小型・軽量化（体積・質量40%低減）
- 省メンテナンス
- 低騒音化（最大6dB低減）

【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】
・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

【中国】
・大口案件の継続受注
・保守ビジネスへの取り組み

【日本】
・次世代車両システムの開発
・地上システム/設備の事業拡大
・環境関連事業拡大

【北米】
・大口案件の継続受注
・保守ビジネス拡大

【中南米】
・車両メーカーと連携した成長市場攻略

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

7. グローバル戦略の強化

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、最先端の駆動・制御技術による省エネ実現

ビルシステム事業の強化

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

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

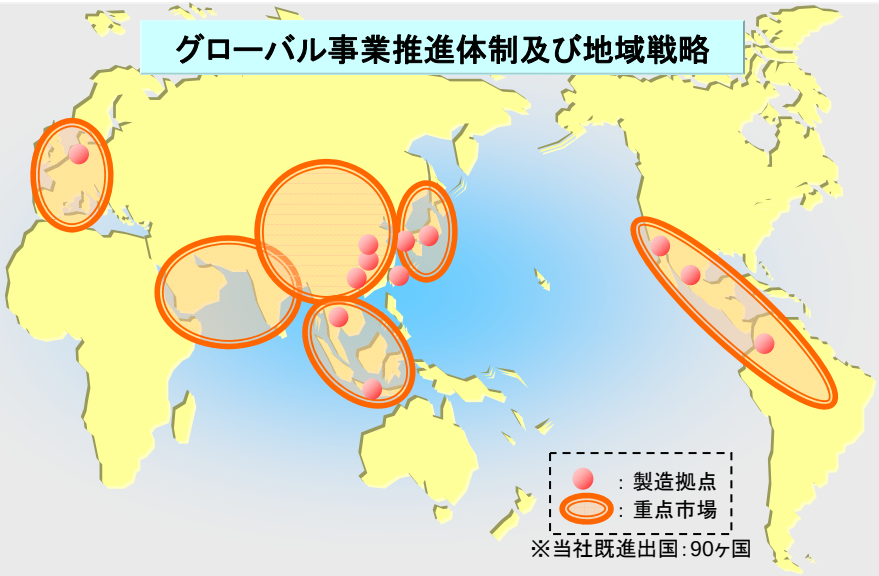
新設事業の拡大
- 開発・販売・製造・据付のグローバル体制推進・加速
- 環境・省エネ等市場変化を先取りする新製品の開発・投入

保守・リニューアル事業の推進
- 安全・安心、高品質のサービスをお届けする保守事業強化
- 環境・省エネ、工期・費用等のニーズに対応するリニューアルメニュー開発・投入

ビルマネジメントシステム事業

Facima&DIGUARD（エコ&セキュリティー）を核とする関連製品の拡販強化
- 省エネ・節電、セキュリティー等様々なニーズに対応したトータルソリューション提供

グローバル事業推進体制及び地域戦略



※当社既進出国：90ヶ国

昇降機グローバル生産体制強化

●海外標準形エレベーター新機種「NEXIEZ-MRL」投入



三菱エレベーターアジア社（タイ）

●中国向け中高速エレベーター生産体制強化



三菱電機上海機電電梯有限公司（中国）

【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・節電システム/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

【中国】
- 昇降機新設トップシェア奪取に向けた販売力強化、拠点拡充
- 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】
- 新機種拡販による昇降機新設・保守事業拡大
- リニューアル拡販体制強化
- 昇降機・ビルマネジメントシステム連携販売の推進

【中東・インド】
- 現地パートナーとの連携強化によるインドを始めとする新興国需要の取込み拡大

【欧州】
- 市場最適製品投入と進出地域拡大

【米州】
- 域内供給能力強化、製品ラインアップ拡充による中南米新規市場進出

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

7. グローバル戦略の強化

④FAシステム事業

成長性 / 収益性 効率性 / 健全性

生産からエネルギー管理までの統合ソリューションとグローバルな技術サポート力

ソリューション強化

パートナー戦略を軸としたフィールド機器親和性向上とシステム構築力強化

- 上位情報系⇒協業推進
  【パートナー】NEC、SAP、Oracle
- ソフトウェア⇒協業推進
  【パートナー】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
  ・重点パートナーとの資本提携
  ・技術開示による技術優位性の確立

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

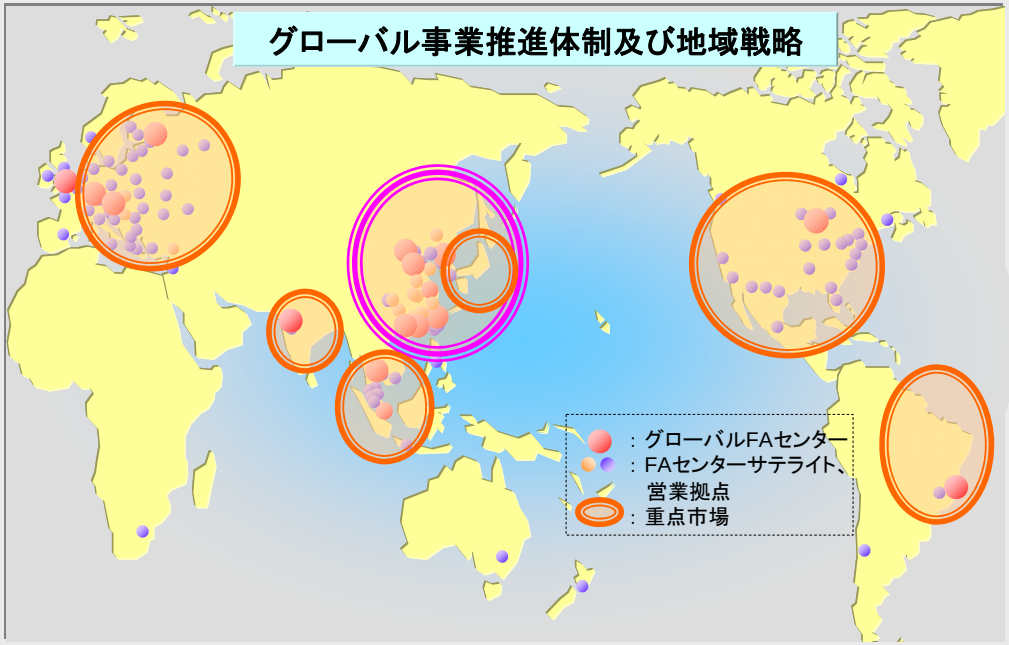
- 中国：事業別生産拠点体制確立
- インド：低圧配制機器生産体制整備
- アセアン：スマートメータ生産体制整備

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
- SIへの出資を通じたPAビジネス強化

グローバル事業推進体制及び地域戦略



中国事業の強化

【事業別生産拠点体制確立】
メカトロ・FA制御：三菱電機大連機器
駆動制御：三菱電機自動化機器製造（常熟）
低圧配制：三菱電機低圧電器（廈門）

【ソリューション事業強化】
・FAトータルソリューションセンター設立
・省エネSI：上海電気菱電節能控制技術

【主要製品マーケットシェア】



シーケンサ
ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ20%
中国25%



ACサーボ
ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ19%
中国24%



レーザ加工機
(ﾌﾟﾘﾝﾄ基板加工)
ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ60%
中国75%

【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】
・グローバルNo.1の最重点市場としてFA統合ソリューション戦略を推進

【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

【インド】
・MESSUNG買収による営業体制強化
・現地進出日系企業・現地パートナーとの連携強化

【アセアン】
・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と域内案件獲得

【中東欧・ロシア】
・現地進出日系企業を足掛かりとした営業体制強化

【ブラジル】
・現地進出日系企業を足掛かりとした事業推進体制整備

* 市場シェアは当社推定

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

7. グローバル戦略の強化

⑤自動車機器事業

成長性
収益性 効率性
健全性

高効率機器及びパワーエレクトロニクス技術、画像・情報処理技術でニーズを実現

「環境・省エネ」、「情報通信」をキーワードとした製品開発の強化

【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

【IPU】
- EV/HEV市場の拡大における、半導体技術と車載技術のシナジー効果による製品競争力強化

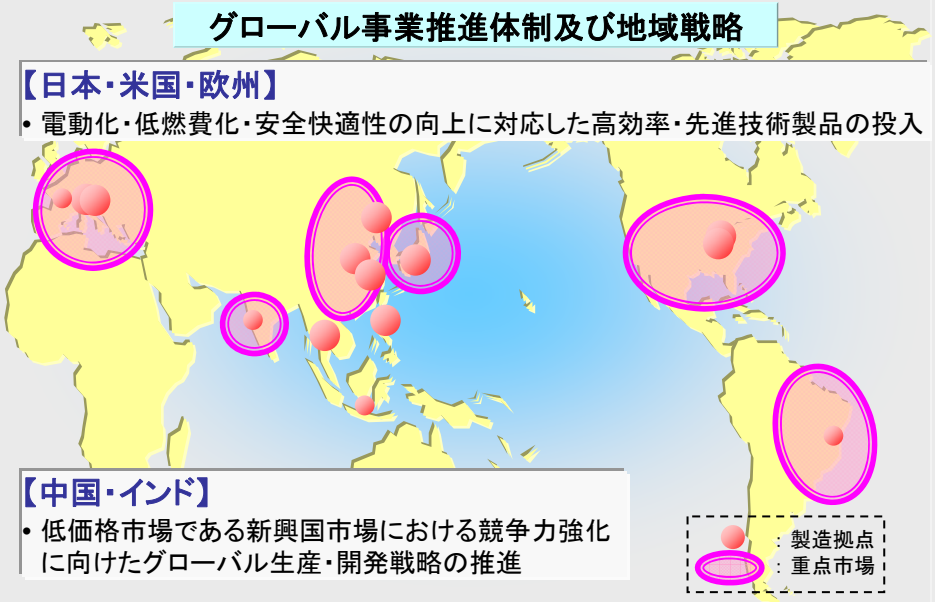


【電動パワーステアリング】
- 低燃費化需要に対応した競争力あるラインアップの開発

【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

グローバル事業推進体制及び地域戦略

【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



【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

市場拡大に対応した製造拠点整備

1987	2000	2010
• 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）有限公司（EPS、カーマルチメディア） 長春啓明菱電車載電子有限公司（カーマルチメディア）

* ISS: Idle Stop and Start, IPU: Integrated Power-drive Unit, EPS: Electric Power Steering System, ETC: Electric Toll Collection System
** 市場シェアは当社推定

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

7. グローバル戦略の強化
⑥パワーデバイス事業

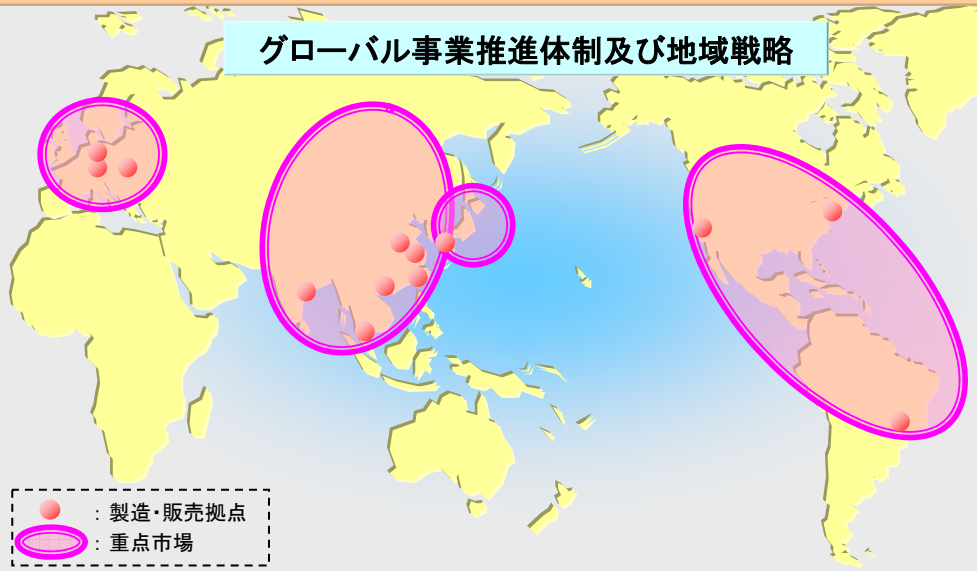
成長性 / 収益性 効率性 / 健全性

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

多様なニーズに対応し、世界の省エネ実現に貢献

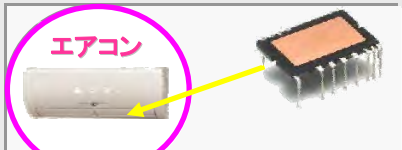
【パワーデバイス】
電力を効率よく制御する、省エネ/低炭素社会実現のキーデバイス

グローバル事業推進体制及び地域戦略





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



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

パワーモジュール組立・テスト工程合弁会社を設立

三菱電機捷敏効率半導体（合肥）

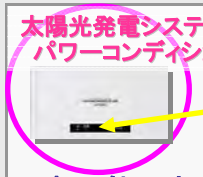


- 中国の合弁会社にて民生用及び一般産業用のパワー半導体モジュールの生産を開始(12年1月)
- 2015年までに中国での組立・テスト工程の生産能力を2011 年比で2 倍に増強





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）





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





HV-IGBT
- 全世界規模で鉄道網の整備が進み需要が拡大

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

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

7. グローバル戦略の強化

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

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

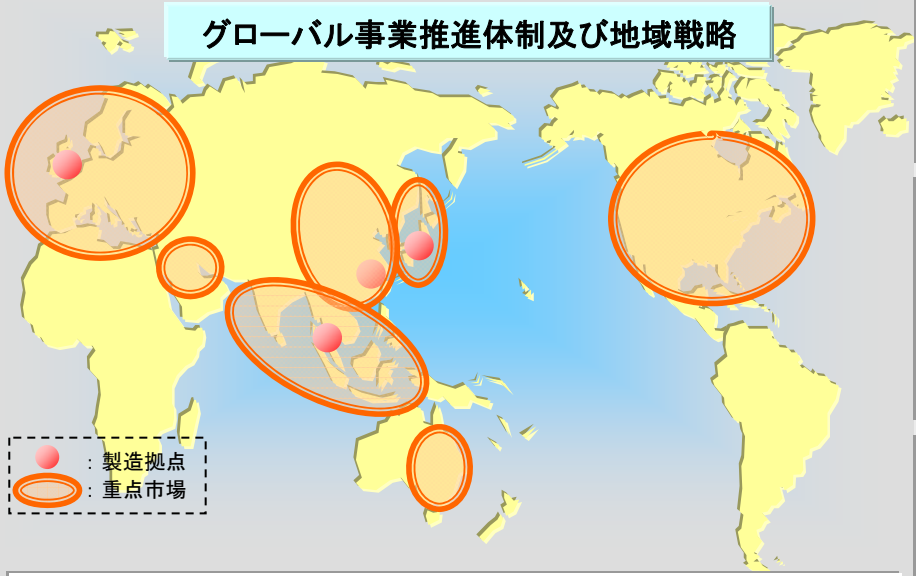
- 営業・サービス体制の強化
- 現地生産によるニーズの取り込み加速とエンジニアリング強化

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

グローバル事業推進体制及び地域戦略



製品開発における地域戦略の展開

欧州
- デザイン性
- 耐寒・暖房性能

欧州向けデザインモデル
霧ケ峰 “ZEN”



中国
- デザイン性
- 高付加価値



米国
- 設置性（ﾀﾞｸﾄ式への対応、等）





東南アジア
- 冷房専用（インバータ機）

日本
- 省エネ性能



【日本】

- 省ｴﾈ・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、新ｶﾃｺﾞﾘｰでの販売拡大

【欧州】

- 「環境・省ｴﾈ」、「ﾋｰﾄﾎﾟﾝﾌﾟ・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、ﾊﾟﾜｰﾏﾙﾁ等）における商品競争力強化
- RAC、床置機種のｲﾝﾊﾞｰﾀ商品群強化
- 積極資源投入による販売体制強化

【アジア・中東】

- 現地（ﾀｲ）生産化推進によるｺｽﾄﾀﾞｳﾝ
- 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

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

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

7. グローバル戦略の強化

⑧宇宙システム事業

成長性 / 収益性 効率性 / 健全性

衛星システムから地上設備まで、宇宙利用インフラをグローバルに展開

衛星システム

静止衛星用標準バス「DS2000」を戦略機種として
世界の商用衛星市場への参入を拡大

- 商用通信・放送衛星を主ターゲットに世界市場で拡販
- 軌道上不具合ゼロを継続
- 設計から組立、試験までを自社内工場で 一貫製造

衛星搭載機器

欧米衛星メーカが認めた高い信頼性

- 衛星バス機器（世界シェア（%））


太陽電池パネル（40%）


リチウムイオン電池（35%）

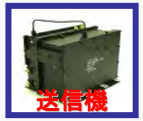

構体パネル（30%）

- 通信機器


低雑音増幅器


受信機


電力増幅器


送信機

- 近傍接近システム
  NASA宇宙船に採用





- 世界450機以上の衛星システムに参画



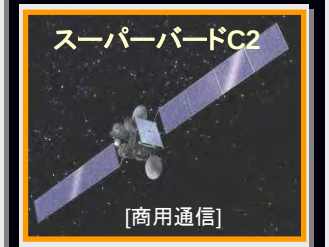
2013/14年に打上げ予定



2011年5月打上げ



7号は2006年打上げ
8・9号は2014/16年に打上げ予定



2008年8月打上げ

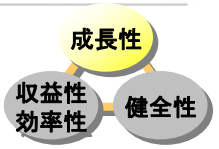


* 市場シェアは当社推定

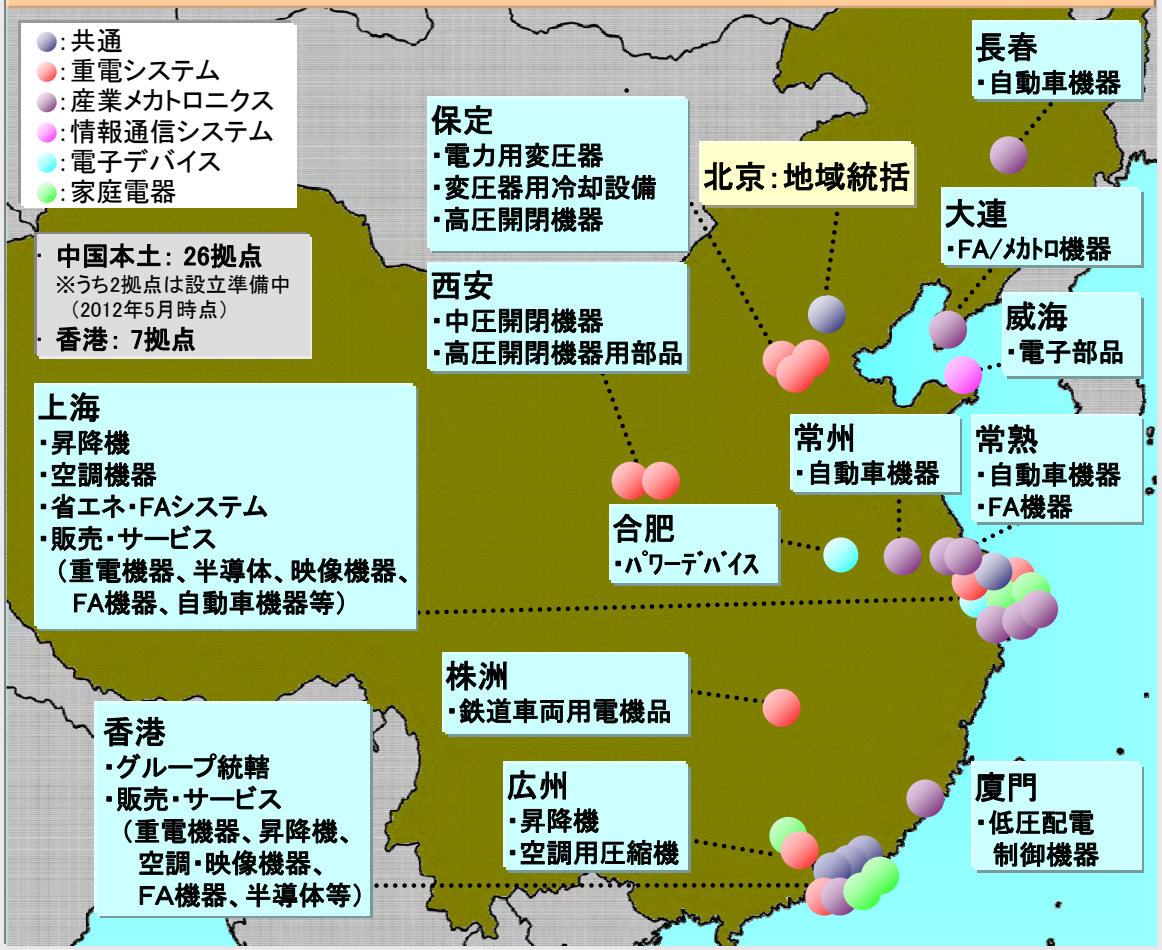
COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

7. グローバル戦略の強化

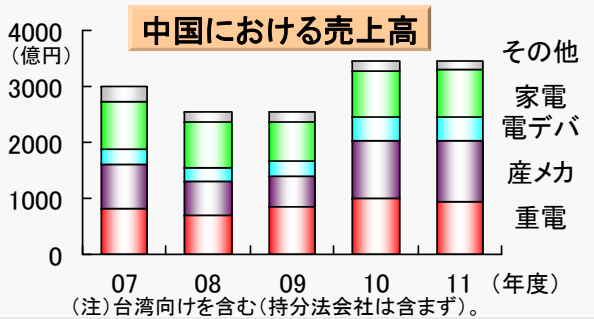
⑨地域戦略：中国



拠点間連携・事業間連携による総合力の発揮



中国における売上高



（注）台湾向けを含む（持分法会社は含まず）。

中国戦略の強化

- 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

最近の中国への投資

- 新会社設立
  - ・パワー半導体モジュール製造（合肥）：11年度
  - ・省エネ・FAシステム開発・設計（上海）：11年度
  - ・自動車機器製造（常熟、長春）：11年度
  - ・FA機器製造（常熟）：11年度
  - ・低圧配電制御機器製造（厦門）：11年度
- 生産体制強化
  - ・空調用圧縮機（広州）
  - ・FA/メカトロ機器（大連）
  - ・昇降機（上海）　　他
- 販売・サービス体制強化
  - ・FAトータルソリューションセンター（上海）：11年度

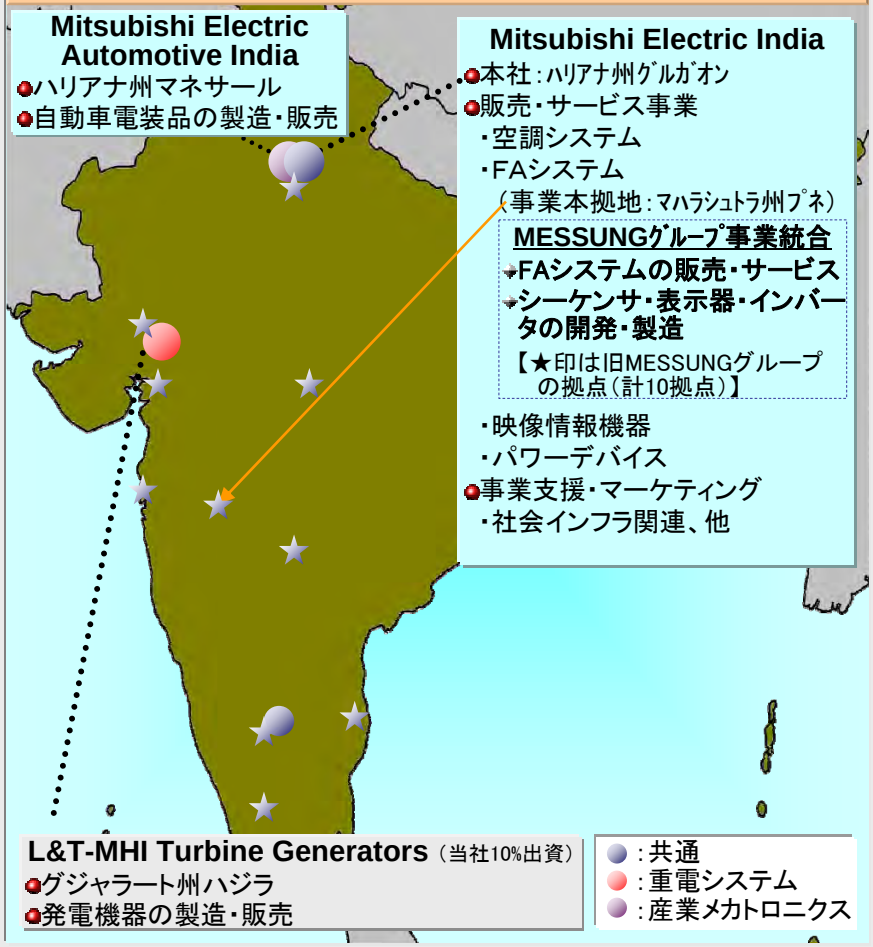
COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

7. グローバル戦略の強化

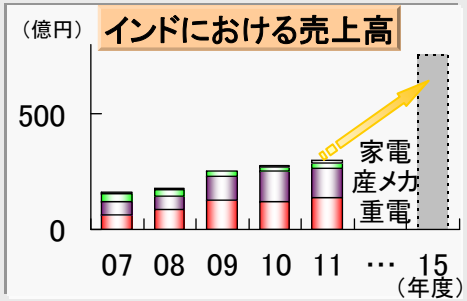
⑩地域戦略：インド

成長性 / 収益性 効率性 / 健全性

強い事業を核にした成長市場開拓



インドにおける売上高



インド戦略の強化

- 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

最近のインド市場への取り組み

電力事業
- L&T-MHI Turbine Generators社を核とした火力発電事業拡大

交通事業
- 都市交通案件の受注拡大
- ｲﾝﾄﾞ国鉄路線拡張計画への対応
- ｲﾝﾄﾞ国鉄向け貨物専用電気機関車への取り組み

空調システム事業
- 中級機種投入によるターゲット層の拡大（富裕層→中間層）
- タイ生産拠点の活用

映像情報機器事業
- 業務用映像機器（ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾀｰ、ﾃﾞｰﾀｳｫｰﾙ、ﾊﾟﾌﾞﾘｯｸﾃﾞｨｽﾌﾟﾚｲ）の販売

昇降機事業
- プレミアムゾーンをターゲットとする積極的な事業拡大
- 市場ニーズに対応した最適機種の投入によるターゲットゾーン拡大

FAシステム事業
- 製造業・インフラ投資拡大に対応した事業展開（製造装置向け等）
- 新分野への取組み
  - ・社会インフラ
  - ・省エネビジネス

自動車機器事業
- 市場ﾆｰｽﾞに対応した製品の販売と製造

パワーデバイス事業
- 無停電電源装置向けに加え、電鉄向けや、再生ｴﾈﾙｷﾞｰ向け拡販

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

8.「強い事業」の継続的強化に向けた技術開発の推進



低炭素社会と豊かな生活の両立

- スマートコミュニティ
  スマートグリッド
- SiCパワーデバイス
- EV/HEV用自動車機器

事業競争力の強化を支える研究開発の継続

光通信技術



光海底ケーブル



波長多重
伝送システム

- 次世代の100Gbps超高速長距離通信を実現する光伝送システム
- 主な関係事業
  ・情報通信システム
  ・光デバイス

先進制御技術



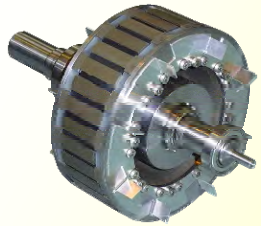
レーザ
加工機



エレベーター

- 高い生産性を実現する高速・高精度の加工機制御
- 超高速と快適な乗り心地を両立させる昇降機制御
- 主な関係事業
  ・FAシステム
  ・ビルシステム
  ・宇宙システム

レアアースレス技術



EV/HEV用
レアアースレスモータ※

- レアアース磁石無しで高トルクを実現する高性能モータ
- 主な関係事業
  ・自動車機器
  ・FAシステム
  ・空調システム

※独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の委託を受け実施

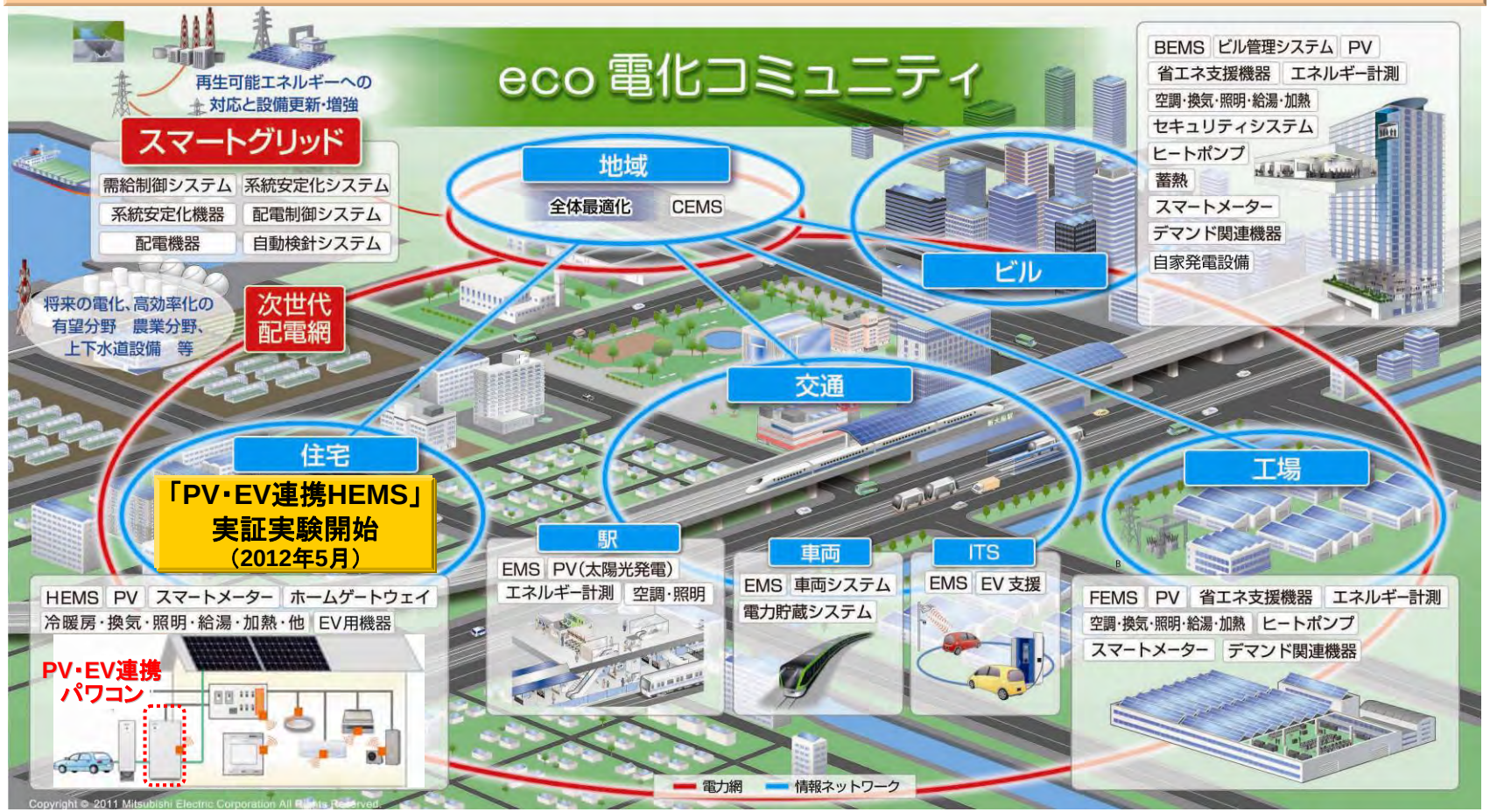
COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

8.「強い事業」の継続的強化に向けた技術開発の推進

低炭素社会と豊かな生活の両立：スマートコミュニティ/スマートグリッド

- 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
  ⇒ 自然エネルギーの最大利用も含めたコミュニティ全体のエネルギー最適化、
  暮らしの「安全・安心」、「快適性・利便性」の向上と「高い省エネ性」の追求

成長性 / 収益性 効率性 / 健全性



* *x*EMS: Energy Management System (B: Building, C: Community, F: Factory, H: Home), PV: Photovoltaic

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

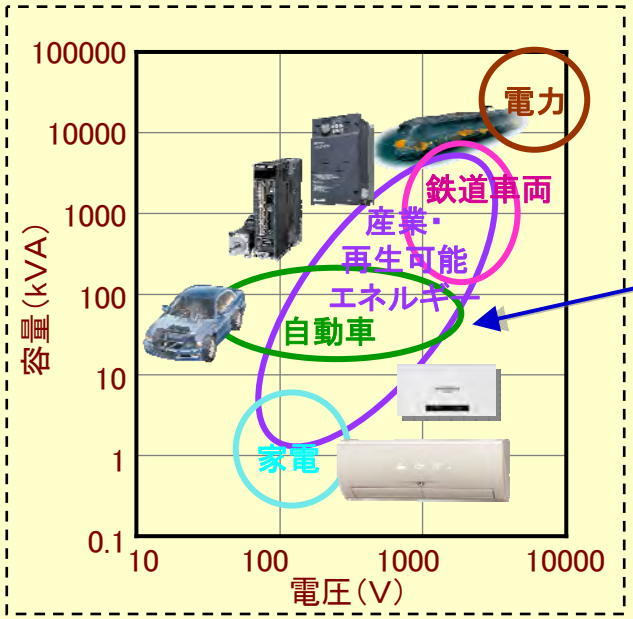
8.「強い事業」の継続的強化に向けた技術開発の推進

低炭素社会と豊かな生活の両立：SiCパワーデバイス

成長性
収益性 効率性
健全性

適用製品/システム

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へ展開



低損失化
推進

IPM化

低損失と信頼性の両立

フルSiC化

SiCトランジスター適用による
更なる損失低減

太陽光発電向けパワーコンディショナで
変換効率98.0%を実証
（2011年1月）

電気自動車駆動用SiCインバーター
内蔵モーターシステムを開発
（2012年3月）

ハイブリッド化

SiCダイオード適用による
損失低減

SiC適用鉄道車両用
インバーターを製品化（2011年10月）

世界初のSiCインバーター
搭載エアコンを発売（2010年11月）

電気自動車駆動用 SiCインバーター内蔵 モーターシステム

電気自動車駆動用モーターシステム
として業界最小を実現（2012年3月）

フルSiC採用インバーター部



モーター部

開発の特長

◆体積50%減（当社比）
◆損失50%以下に低減
（当社Siインバーター比）

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

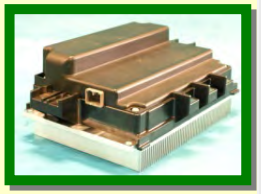
8.「強い事業」の継続的強化に向けた技術開発の推進

低炭素社会と豊かな生活の両立：EV/HEV用自動車機器

成長性
収益性 効率性
健全性

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】
- SiCを含めたﾊﾟﾜｰﾃﾞﾊﾞｲｽ技術の活用と高効率な放熱実装技術の開発による、小型化・高機能化の追求



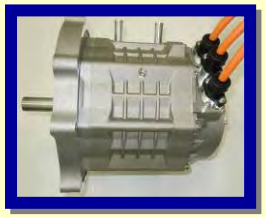
【EV-ECU】
- 高度なｴﾈﾙｷﾞｰﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ技術による、動力・電費効率の最大化
- 車輌としての安全性を確保する機能安全技術の確立

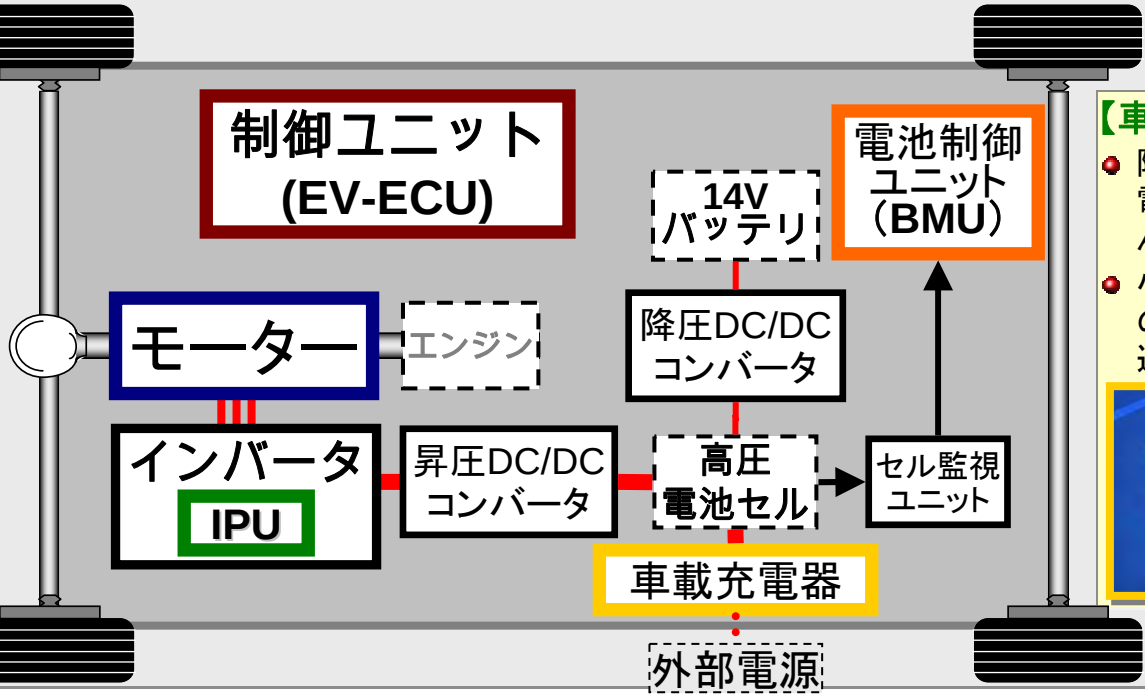


【BMU】
- ﾊﾞｯﾃﾘｰﾒｰｶｰとの協調による車輌充放電制御システムの開発

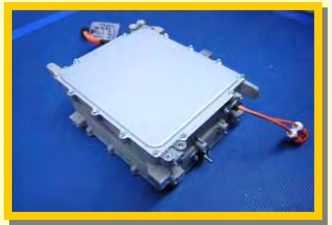


【モーター】
- 小型・軽量・高効率を実現する基本構造の構築
- 幅広い用途に対応できる標準プラットフォームの開発





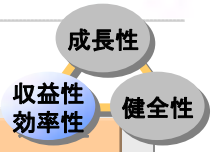
【車載充電器】
- 階調制御等、独自の電力変換技術を組込んだ高効率の追求
- 小型・軽量化のためのトータルシステム最適化



* ECU: Engine Control Unit, BMU: Battery Management Unit

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

9. 経営体質強化



経営改善諸活動の継続的推進による更なる経営体質強化

ものづくり強化	生産性及び品質の向上	• 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) • 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
	開発力及び知財活動の強化	• 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強化(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)
	資材調達改善	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)
営業・サービスの強化		• 特定顧客攻略策の推進、提案型営業・サービスの強化、連携営業(部門間連携)の定着・強化、あらゆる視点からの受注拡大策の推進 • 中国市場及び新興国市場(インド、ベトナム、中・東欧、ロシア等)、「環境・省エネ」「安心・安全」「社会インフラ整備」をキーワードとした需要の拡大が見込まれる国・地域・分野における強化
財務体質の強化		• 棚卸資産圧縮、売掛債権流動化等 資産効率化の更なる推進 • 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)
人的資源の有効活用		• 「強い事業をより強く」の視点を踏まえた積極的な人材投入・シフトの推進 • 経営体質強化/事業競争力強化を目指した人材開発推進 • グローバルに事業を支える人材の確保・育成

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収益力強化

*QCD: Quality/Cost/Delivery, IPR: Intellectual Property Rights, RΣ: Relation-based Strategic Integration for Global MArkets, CMS: Cash Management System

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

10. 財務体質改善

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

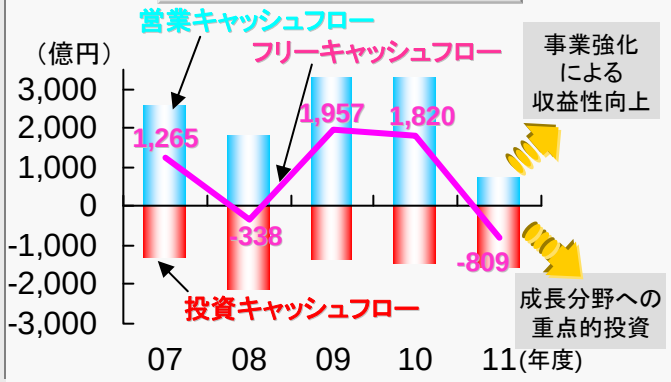
収益性の向上

- 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

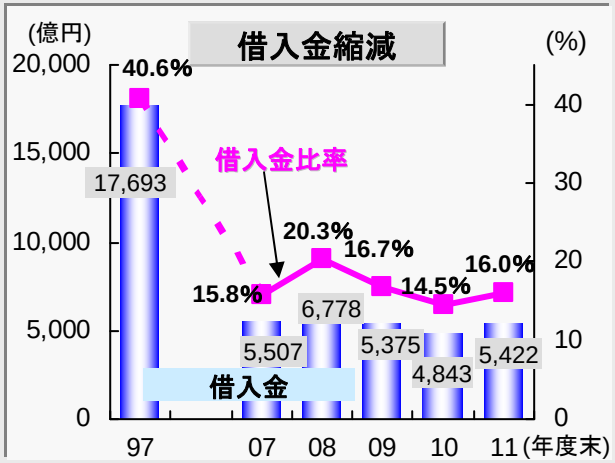
- Just In Time 活動を中心とした 棚卸資産圧縮、売掛債権流動化等の推進
- グループファイナンスの拡充
（グローバルCMS: 円・ドル・ユーロ・バーツ・人民元 等）

フリーキャッシュフロー

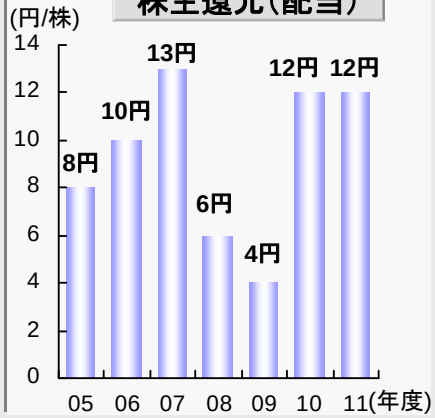


バランスをとった資金使途（財務体質改善、株主還元、成長分野への投資）によるリスク許容力の強化／拡充

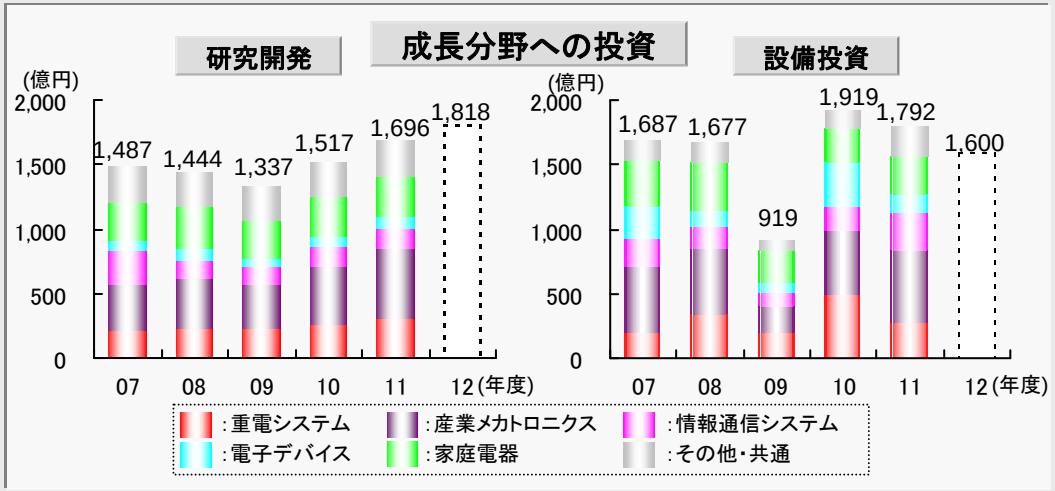
借入金縮減



株主還元（配当）



研究開発 / 成長分野への投資 / 設備投資

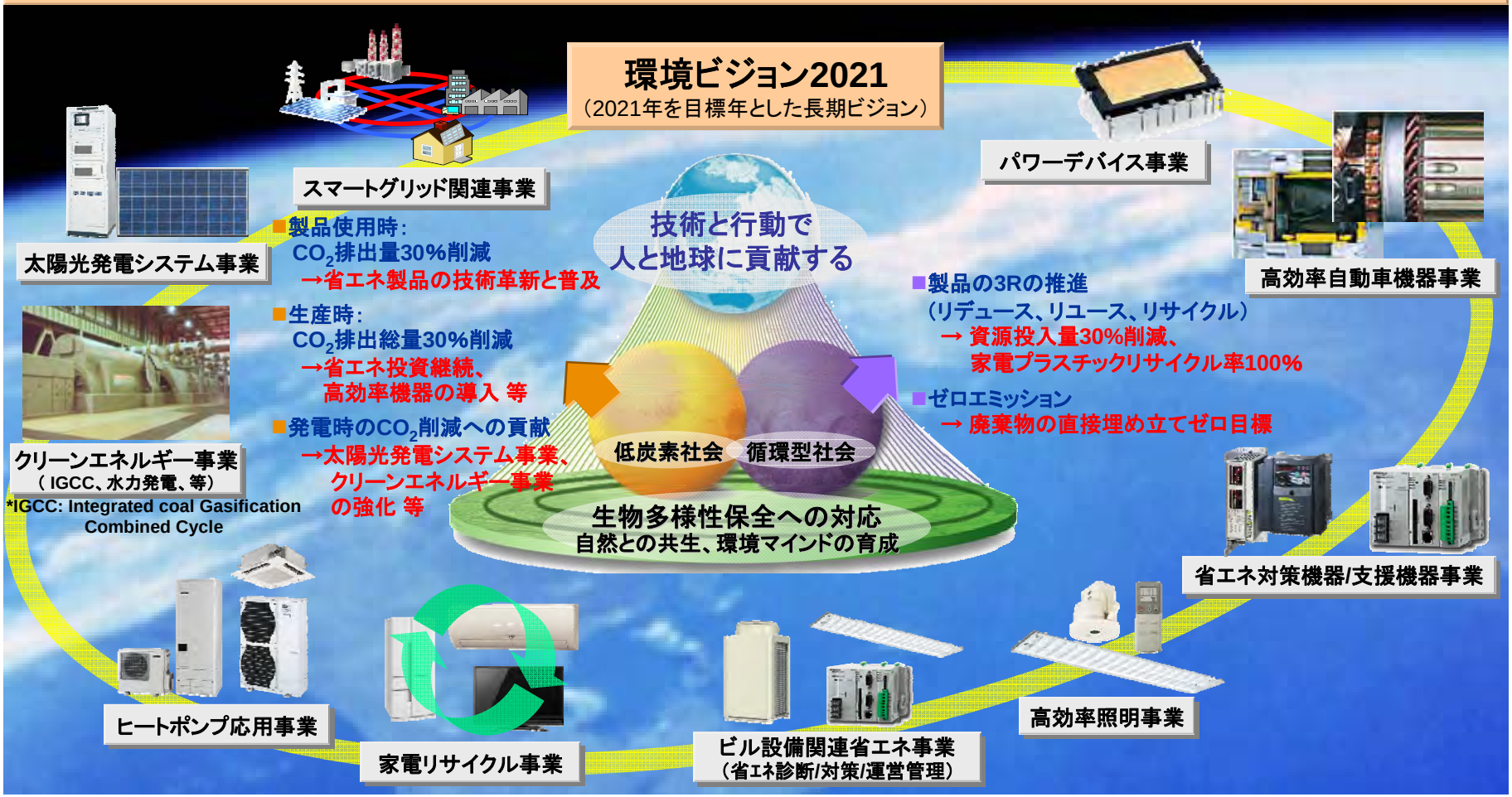


COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

11. 環境経営・環境関連事業の強化

成長性
収益性 効率性
健全性

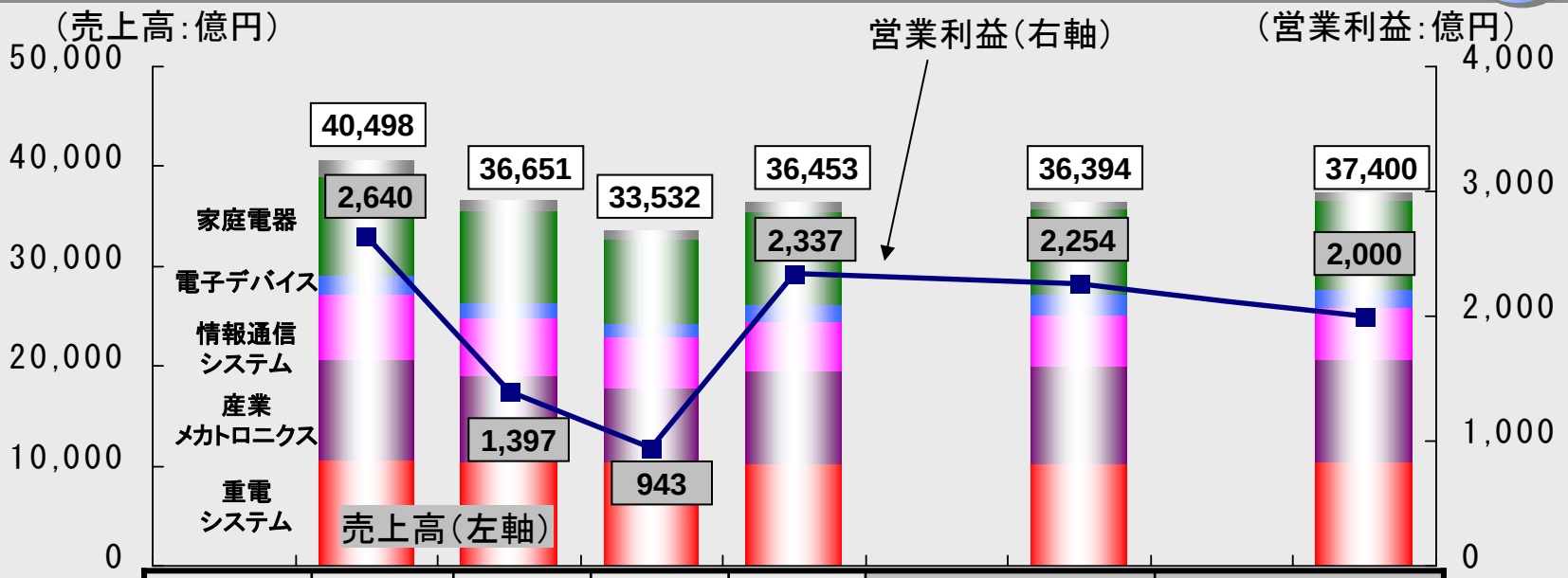
様々な省エネ製品の提供を通じた低炭素社会及び循環型社会実現への貢献



COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

12. 業績見通し

成長性
収益性 効率性
健全性



	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度		2012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	40,498	36,651	33,532	36,453	17,435	36,394	17,100	37,400
営業利益	2,640	1,397	943	2,337	1,136	2,254	800	2,000
(営業利益率)	6.5%	3.8%	2.8%	6.4%	6.5%	6.2%	4.7%	5.3%
税引前当期純利益	2,441	439	642	2,102	1,058	2,240	650	1,800
当期純利益	1,579	121	282	1,245	695	1,120	450	1,200

※電子システム事業に係る返納金等につきましては、業績見通しには織り込んでおりません。

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

12. 業績見通し: セグメント別見通し

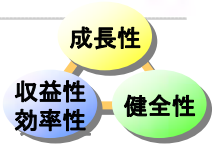


(億円)

		2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
		実 績	実 績	実 績	実 績	実 績	予 想
重電システム	売上高	10,579	10,436	10,396	10,277	10,271	10,500
	営業利益	685	745	747	830	849	730
産業メカトロニクス	売上高	10,175	8,516	7,331	9,270	9,783	10,200
	営業利益	1,292	499	261	1,000	1,011	950
情報通信システム	売上高	6,443	5,821	5,261	4,879	5,163	5,200
	営業利益	23	248	186	137	213	120
電子デバイス	売上高	1,920	1,669	1,389	1,759	2,007	1,900
	営業利益	83	-298	-71	59	35	20
家庭電器	売上高	10,002	9,157	8,246	9,244	8,492	8,900
	営業利益	657	347	48	420	223	290
その他	売上高	6,608	5,960	5,529	6,094	6,116	6,200
	営業利益	169	123	32	144	203	170
合計	売上高	40,498	36,651	33,532	36,453	36,394	37,400
	営業利益	2,640	1,397	943	2,337	2,254	2,000

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

13. 経営目標



“シナジーを活かした強い電機・電子事業の複合体”

継続的に達成すべき経営指標

営業利益率	5%以上 07年度:6.5%(達成)、08年度:3.8%、09年度:2.8%、10年度:6.4%(達成)、11年度:6.3%(達成)
ROE	10%以上 07年度:15.1%(達成)、08年度:1.3%、09年度:3.1%、10年度:12.4%(達成)、11年度:10.3%(達成)
借入金比率	15%以下 07年度末:15.8%、08年度末:20.3%、09年度末:16.7%、10年度末:14.5%(達成)、11年度末:16.0%

更なる「高い成長性」追求

COPYRIGHT © 2012 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 © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.