

# 三菱電機の経営戦略

---

**Mitsubishi Electric Corporate Strategy**

2022/5  
三菱電機株式会社

## ～循環型 デジタル・エンジニアリングによる社会課題の解決を目指して～

当社の社長に就任して以降、考えてまいりましたのは、何よりもまずご迷惑、ご心配をお掛けしている品質事案の調査を完了すること、その上で、この結果を踏まえた改革を遂行し会社への信頼を取り戻すこと、社員が明るく前向きに仕事に取り組める環境を整えること、そして、如何にお客様の困りごとに寄り添い、事業を通じて社会課題を解決していくかです。

当社はサステナビリティを経営の根幹に据え、事業を通じた社会課題解決を推進するため、新たな価値提供の一つの形である「統合ソリューション」において、コンサルティング、システムエンジニアリング、保守・運用の3つのプロセスを切れ目なくご提供し、個々のお客様のニーズに柔軟にお応えしてまいります。

また、今後の活動において強く意識していきたいのが、データの活用によりグループ内のつながりを強化し、創造力を発揮して統合ソリューションを進化させることです。常に進化した統合ソリューションを提供し、事業を通じてお客様と共に社会の幅広い課題を解決していく「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」を目指します。

当社では、今年度より各事業本部を4つのビジネスエリアに割当てると共に、幅広い事業分野を俯瞰し中長期視点で経営戦略に取り組むビジネスエリアオーナーを設置しております。これにより事業を通じた社会課題解決を加速し、活力とゆとりある社会の実現に貢献してまいります。

執行役社長

漆 間 啓

## 1. 三菱電機のサステナビリティ経営

### 1-1. サステナビリティ経営

### 1-2. 社会課題を解決する循環型 デジタル・エンジニアリング企業

### 1-3. 統合ソリューション

### 1-4. 三菱電機がつくるサステナブルな未来

## 2. 2025年度に向けた中期経営計画の進捗状況

### 2-1. 事業ポートフォリオ戦略の強化

### 2-2. 持続的成長を支える経営基盤強化

### 2-3. イノベーションの創出と将来の成長に向けた取組み

## 3. 信頼回復に向けた3つの改革

### < Appendix >

- ・ 単年度業績見通し(全社)
- ・ 業績見通し(セグメント)と25年度目標
- ・ 業績見通し(サブセグメント)と25年度目標

# 1

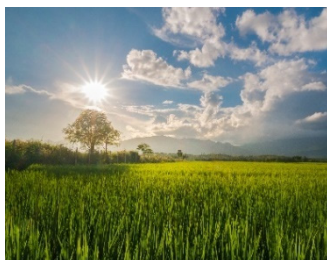
## 三菱電機のサステナビリティ経営

Mitsubishi Electric's Sustainability Management



サステナビリティの実現を経営の根幹に据え、事業を通じた社会課題解決を推進  
注力する5つの課題領域を明確化

## 5つの課題領域



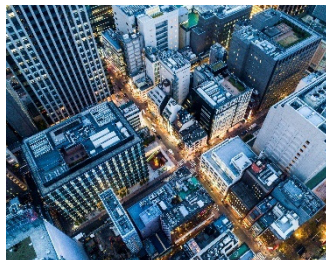
### カーボン ニュートラル

自社と社会の  
CO<sub>2</sub>を減らし、  
気候変動を抑える  
脱炭素社会の実現



### サーキュラー エコノミー

資源が有効活用され、  
持続的に循環する  
社会の実現



### 安心・安全

様々な環境変化や  
リスクに対応できる  
レジリエントな社会  
の実現



### インクルージョン

あらゆる人を尊重し、  
誰もが自由で公正に  
いきいきと過ごせる  
社会の実現



### ウェルビーイング

一人ひとりの心身共に  
健康で快適な  
くらしの実現

## マテリアリティ(重要課題)



持続可能な地球環境の実現



安心・安全・快適な社会の実現



あらゆる人の尊重

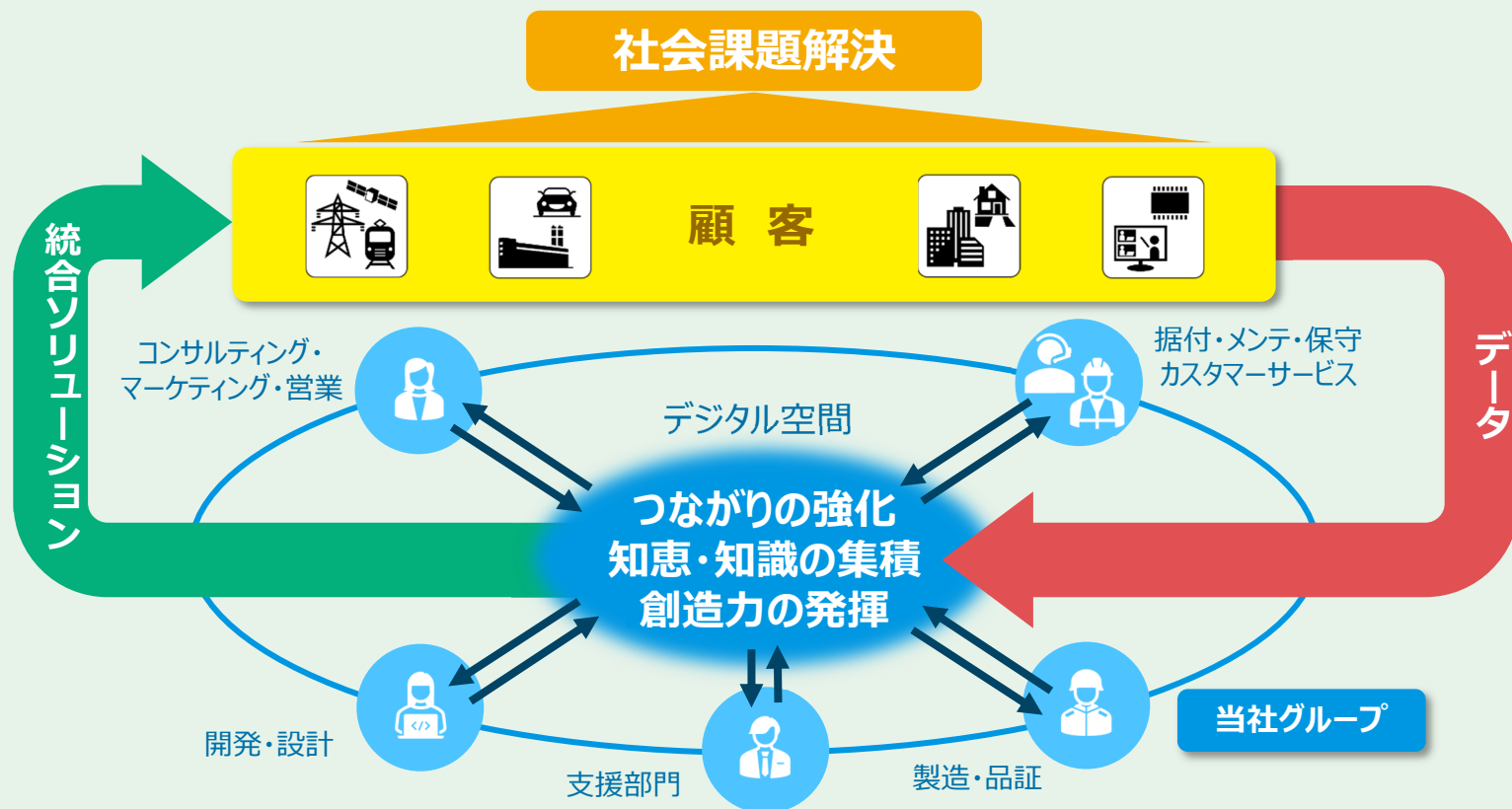


コーポレートガバナンスと  
コンプライアンスの持続的強化



サステナビリティを志向する  
企業風土づくり

グループ内外の知見の融合と共創により、進化した統合ソリューションを提供する  
「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」へ変革し、多様化する社会課題の解決に貢献する

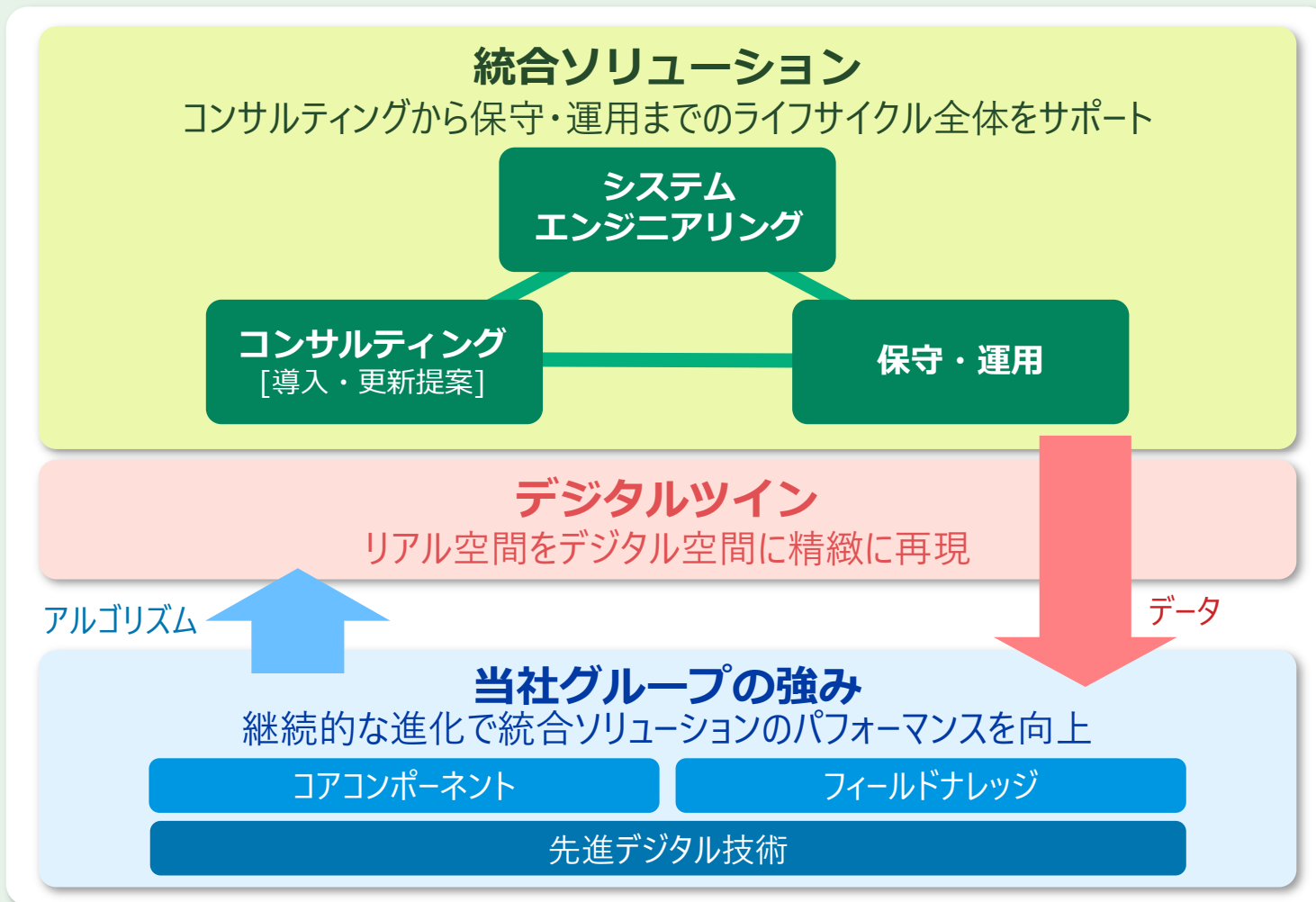


## 循環型 デジタル・エンジニアリング企業

お客様から得られたデータをデジタル空間上に集め、  
グループ内が強くつながり、知恵を出し合い、新たな価値を生み出し、  
進化し続ける統合ソリューションにより社会課題の解決に貢献する企業

## 統合ソリューションの進化

コンサルティングから保守・運用までのライフサイクル全体をサポート  
 当社グループの強みを埋め込んだアルゴリズムを活かし、外部のナレッジやアセットの取込みを通じて進化

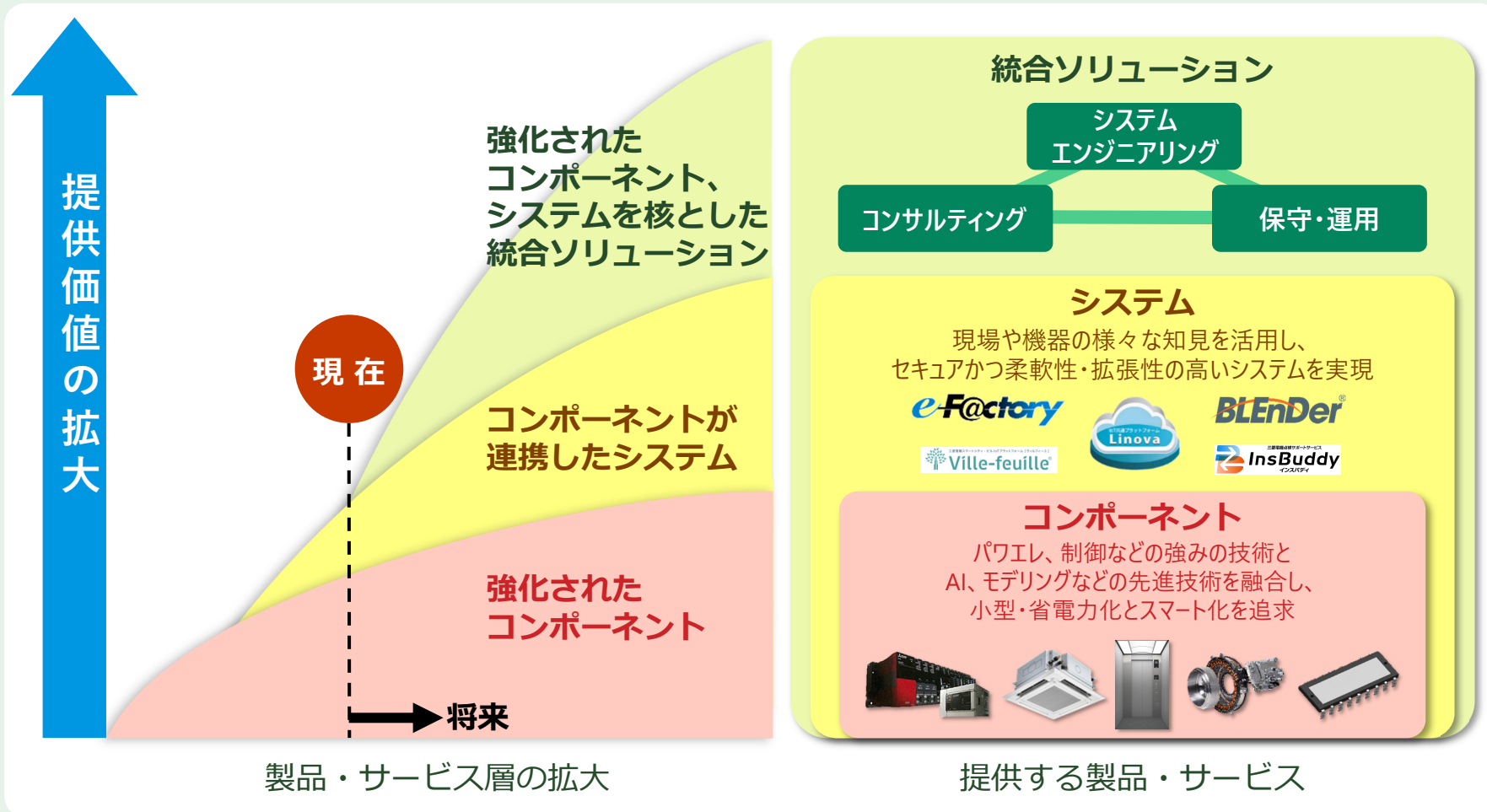


外部の  
ナレッジや  
アセット

## 統合ソリューションの進化による提供価値の拡大

事業のベースとしてコンポーネントを継続的に強化、先進デジタル技術を活かしたシステムを拡大し、これらを核とした統合ソリューションを提供

複雑化する課題に対応し、将来においても成長を持続するための原動力とする





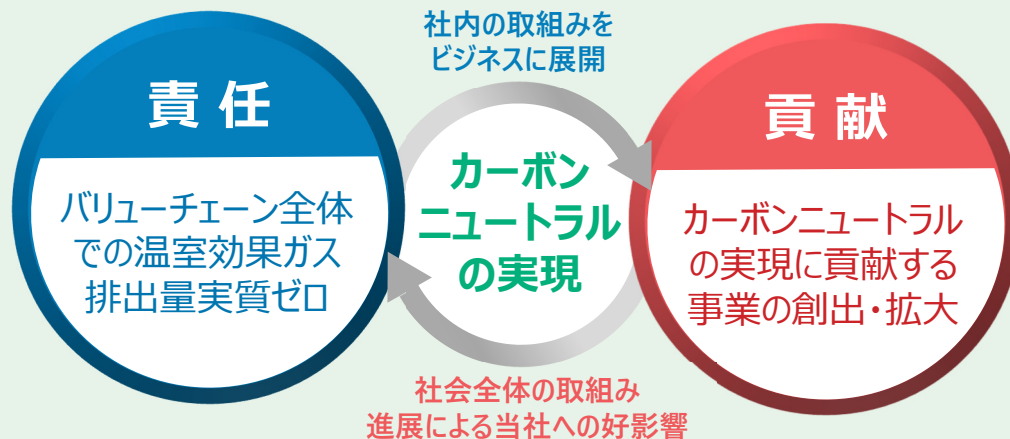
## 三菱電機が創造する未来像

多様化する社会課題を見据え、幅広いビジネスの場面で顧客・パートナーとともに未来を創る



## カーボンニュートラル実現に向けた取組み

「責任」と「貢献」の二面から、カーボンニュートラルの実現に取り組む



### 責任

## バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量実質ゼロ

### 目標

2050年度 バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量実質ゼロ

2030年度 工場・オフィスからの温室効果ガス排出量を50%以上削減 (2013年度比)

## 工場・オフィスにおける温室効果ガス削減に向けた取組み

- ・売上高の**0.15%**を継続的にカーボンニュートラル対応へ投資
- ・2022年度、**85拠点**で再生可能エネルギーを活用
- ・当社独自のマルチリージョンEMS<sup>(\*)</sup>を活用し、社内の再生可能エネルギー利用拡大を推進

<sup>\*</sup>マルチリージョンEMS：複数拠点間での再エネ由来電力の融通、分散型電源・蓄電池の運用及び環境価値証書の購入に関する計画等を自動で最適化するエネルギーマネジメントシステム



### カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

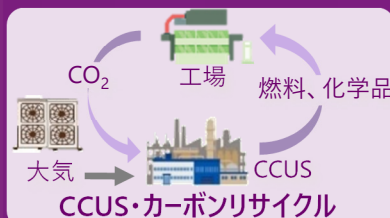
#### 貢献 カarbonニュートラルの実現に貢献する事業の創出・拡大

社会全体のカーボンニュートラルに向け、「グリーン by エレクトロニクス」、「グリーン by デジタル」、「グリーン by サーキュラー」の3つのイノベーション領域での研究・開発を加速していく

温室効果ガス削減へのインパクト

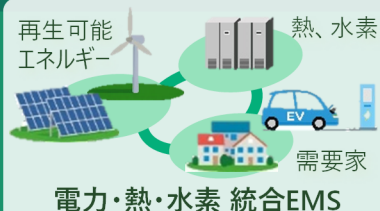
#### 「グリーン by サーキュラー」

炭素の循環利用実現に向けた研究・開発を推進



#### 「グリーン by デジタル」

先進デジタル技術の活用により、エネルギー効率の向上、再エネ利用の拡大に貢献



#### 「グリーン by エレクトロニクス」

コアコンポーネントの高効率化・小型化等により、機器の省エネや電化を推進



#### 主な研究・開発テーマ

- CCUS・カーボンサイクル
- 大気・工場排ガスからのCO<sub>2</sub>回収
- 熱・蒸気利活用
- 廃プラ100%活用
- アンチフラジャイルシステム
- 浮体式HVDC
- 電力・熱・水素 統合EMS
- マルチリージョンEMS
- SiC・Ga系パワーデバイス
- ZEB省エネ/創エネソリューション
- xEV向けモーター・インバータシステム
- 低GWP冷媒への転換

SDGs達成に向けて

カーボンニュートラル達成に向けて

2030年

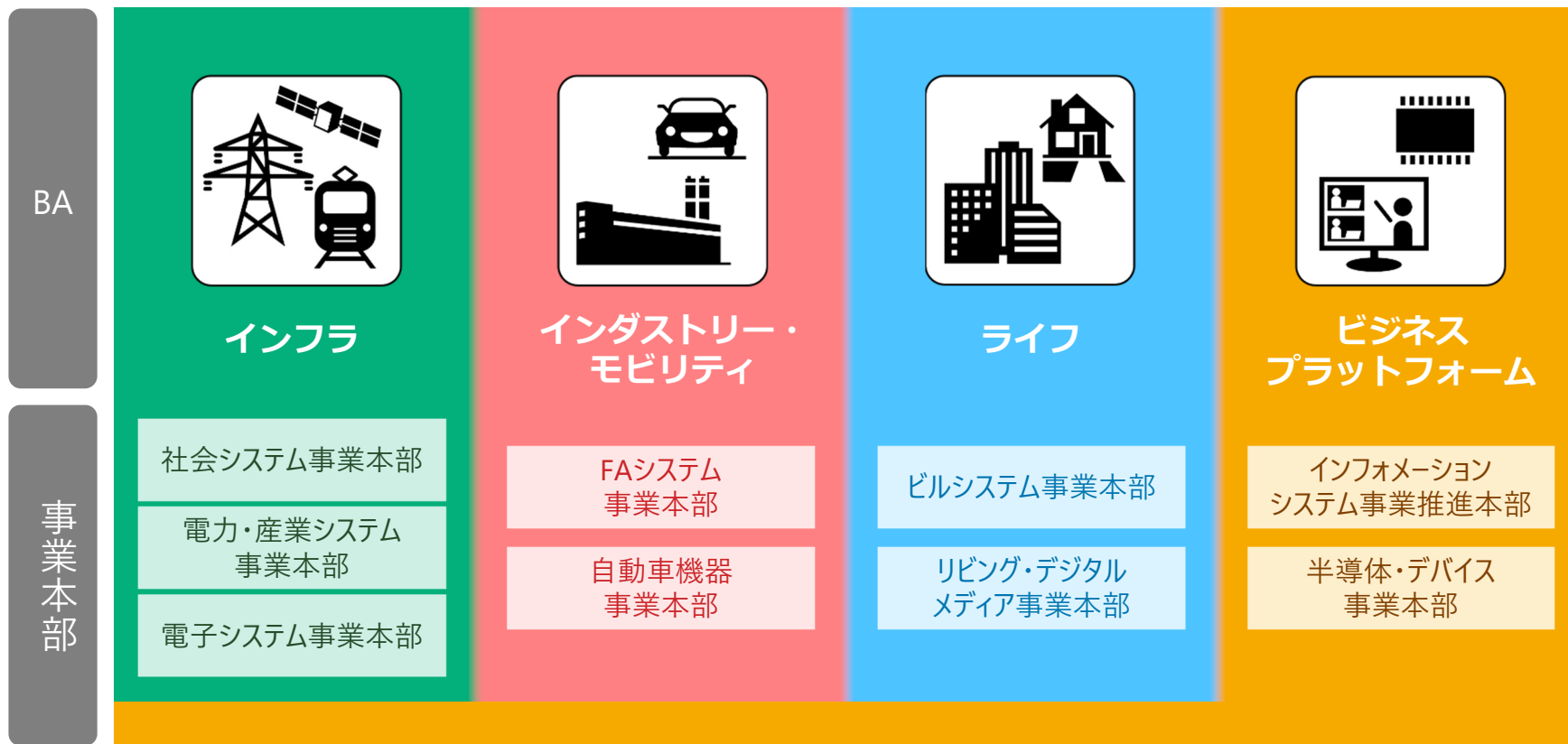
2050年

CCUS: Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage/二酸化炭素の回収・有効利用・貯留, EMS: Energy Management System/エネルギー・マネージメント・システム, GWP: Global Warming Potential/地球温暖化係数, HVDC: High Voltage Direct Current/高圧直流送電, ZEB: net Zero Energy Building/ネット・ゼロ・エネルギー・ビル

## サステナビリティ経営を実現する新経営体制

サステナビリティ経営を実現する4つのビジネスエリア(BA)を設定

BAオーナーが事業を俯瞰してありたい姿を構想し、事業を通じた社会課題解決を加速





# 2

## 2025年度に向けた 中期経営計画の進捗状況

Progress of Medium-term Management Plan Towards FY2025

## 2025年度 財務目標

売上高

5兆円

営業利益率

10%

ROE

10%

キャッシュ・  
ジェネレーション (\*)

3.4兆円 / 5年

\*キャッシュ・ジェネレーション：調整後営業キャッシュ・フロー(CF)

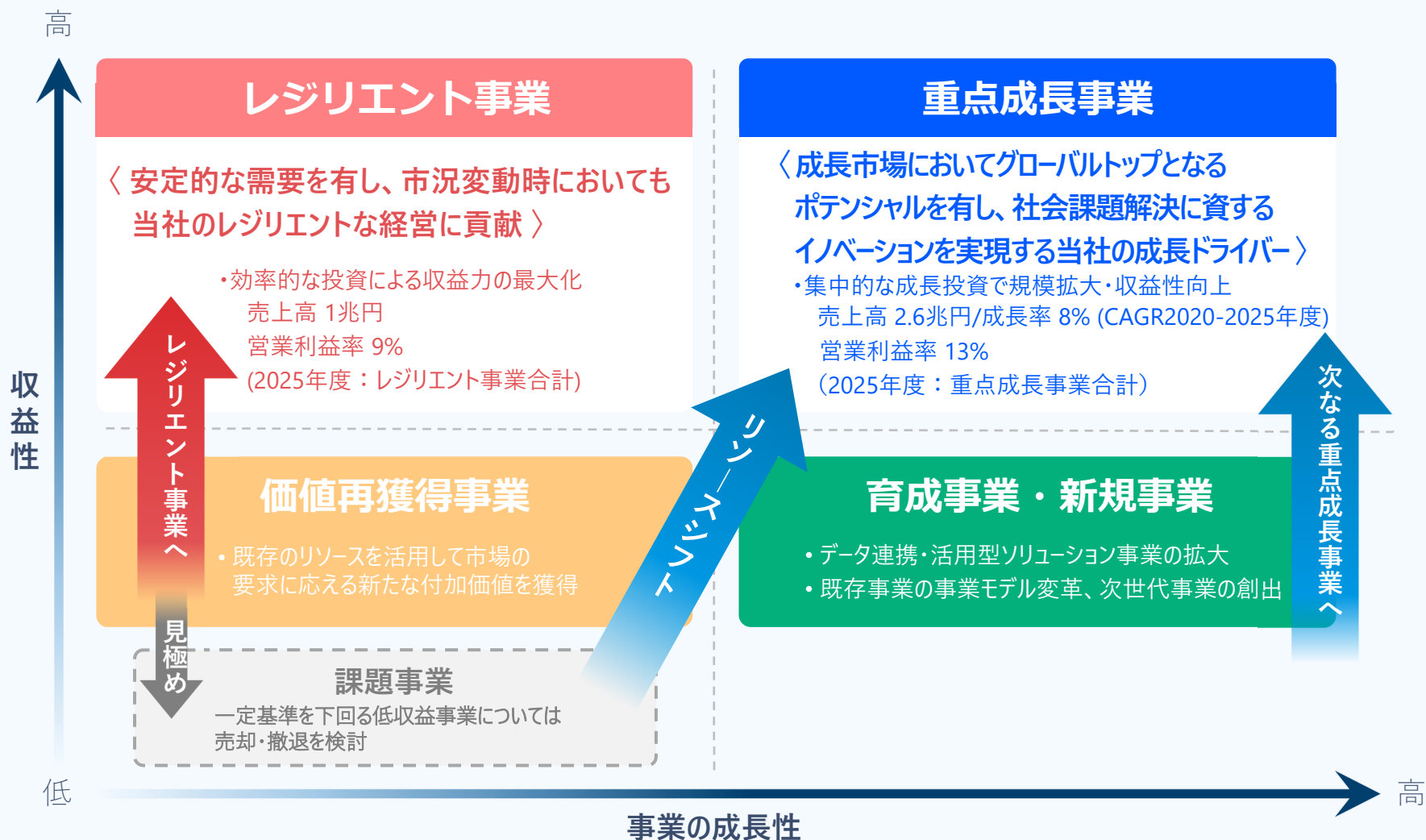
# 2-1

## 事業ポートフォリオ戦略の強化

Strengthening of Business Portfolio Strategy

### 事業ポートフォリオ戦略の考え方






事業を特性格別に分類し、強弱をつけて経営資源を投入





## 事業ポートフォリオ戦略の進捗状況

## 重点成長事業 &lt;成長戦略の推進&gt;

FA制御システム	<p>脱炭素関連分野でのFA制御システム需要に対応する新生産拠点(尾張旭地区)を設立 約130億円を投資し、新たな生産拠点を設立(2025年4月稼働予定)</p>	 新生産拠点完成予想図
空調冷熱システム	<p>欧州ヒートポンプ需要に対応する空調機生産体制を強化 トルコMACT社(*1)に約130億円を投資し、生産体制を強化(2024年2月稼働予定)</p>	 MACT社外観
ビルシステム	<p>新設から保守・リニューアルまで一貫した事業運営体制へ移行 三菱電機ビルソリューションズ株式会社を設立(2022年4月)</p>	 三菱電機スマートシティ・ビルIoTプラットフォーム <b>Ville-feuille</b> <small>ビルソリューションズ</small>
電動化/ADAS(*2)	<p>先進運転支援技術に貢献する新型「高精度ロケータ」を量産化 準天頂衛星からのセンチメートル級測位補強サービス信号を受信できる 新型「高精度ロケータ」を民生用で初めて量産化(2021年10月量産開始)</p>	 高精度ロケータ
パワーデバイス	<p>自動車・民生分野の旺盛な需要に対応しウエハの生産能力を倍増 2025年度までに2020年度比約2倍に増強。福山工場に生産効率を高めた8インチラインを構築。12インチラインの構築にも着手</p>	 福山工場外観

次なる重点成長事業へ

## 育成事業・新規事業 &lt;次世代事業の創出&gt;

新規事業の創出に向け、オープンイノベーションを加速するCVC(\*3)ファンドを設立  
グローバル・ブレイン株式会社と運用総額50億円のMEイノベーションファンドを設立(2022年1月)

\*1 MACT社 : Mitsubishi Electric Air Conditioning Systems Manufacturing Turkey Joint Stock Company

\*2 ADAS : Advanced Driver Assistance System/先進運転支援システム \*3 CVC : Corporate Venture Capital

## 事業ポートフォリオ戦略の進捗状況

## レジリエント事業 &lt;収益力の強化&gt;

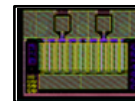
一部事業の収益性を向上させ

レジリエント事業に追加

加工機、高周波光デバイス、  
ITインフラサービス



レーザー加工機



高周波光デバイス



北米での無停電電源装置事業の拡大に向け米国UPS保守会社を買収

カリフォルニア周辺地域で実績を持つComputer Protection Technology, Inc(CPT社)の  
全株式を取得(2022年2月)

レジリエント事業へ

見極め

## 価値再獲得事業

## 課題事業 &lt;売却・撤退・協業によるリソースシフト&gt;

液晶テレビ事業他、京都製作所事業の見直し

液晶テレビ事業を縮小(2021年11月発表)、業務用プリンター事業を終息、屋内用映像マルチシステム自社生産を終了  
(2022年3月発表)し、経営資源を当社の重点成長事業である空調冷熱システム事業などへシフト

JUKIとの工業用ミシン事業合併会社設立

JUKI株式会社及び名菱テクニカ株式会社と工業用ミシン事業の合併会社設立について合意(2022年7月設立予定)  
両社の持つ強みを融合し、工業用ミシン事業の拡大を目指す

## 最適なグループ運営体制

各バリューチェーンで関係会社の機能強化・役割分担見直しを行い、最適なグループ運営体制を追求

### 設計

重点成長事業の強化、統合ソリューションの拡大に対応したソフトウェア設計会社の体制整備・開発力強化(生産性向上、人員拡充、新技術の取込み等)

**「三菱電機ソフトウェア株式会社」を設立（2022年4月）**

### 物流

グローバル物流企業との戦略的パートナーシップも視野に入れたロジスティクス体制整備、先進プラットフォーム導入による物流環境変化への迅速な対応と効率化

### 保守・ サービス

顧客接点機能を活かしたストックビジネス強化と生涯利益最大化に向けた事業体制整備、グループ内でのストック情報共有化・有効活用による新たな事業機会の創出

### 社内業務支援

従業員福利厚生や各事業の展開に必須な業務に集中、アウトソースの活用等による効率性の改善

**「メルコトラベル株式会社」を「三菱電機ライフサービス株式会社」に吸収合併（2022年4月）**

### 資源投入の重点配分

重点成長事業を中心に、前中期経営計画期間比+0.8兆円となる2.8兆円の資源を投入し、2025年度財務目標(売上高5兆円・営業利益率10%)を達成する  
戦略投資0.5兆円のうち、0.2兆円について事業分野ごとに具体的検討を開始

#### 資源投入(\*1)

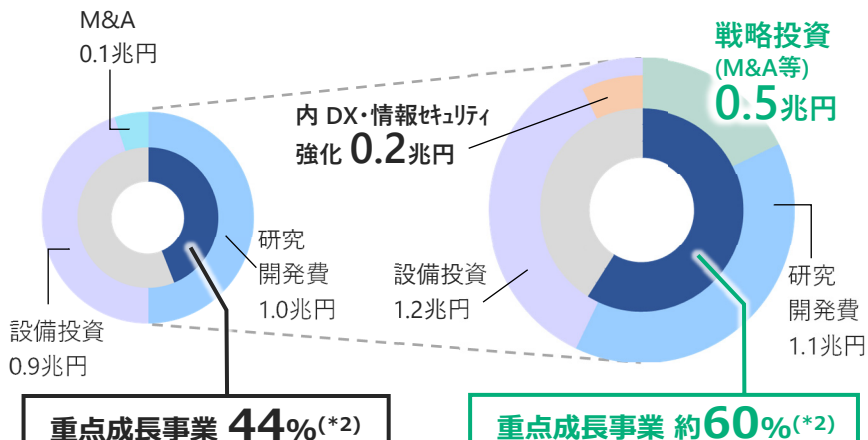
前中期経営計画  
(2016-2020年度)

2.0兆円

+0.8兆円

中期経営計画  
(2021-2025年度)

2.8兆円

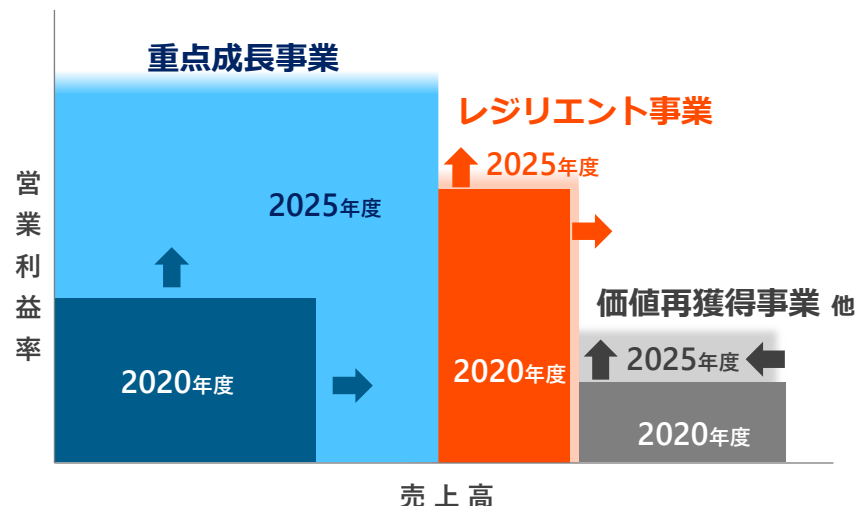


・戦略投資(M&A等)については0.5兆円の枠を設定。重点成長事業に集中的に予算配分し、機動的に投入

・ROICを拠点・事業ごとにブレークダウン。事業評価・投資判断にも活用し投下資本の効率最大化を図る

#### 売上高・営業利益

2025年度 財務目標  
売上高 **5兆円** 営業利益率 **10%**



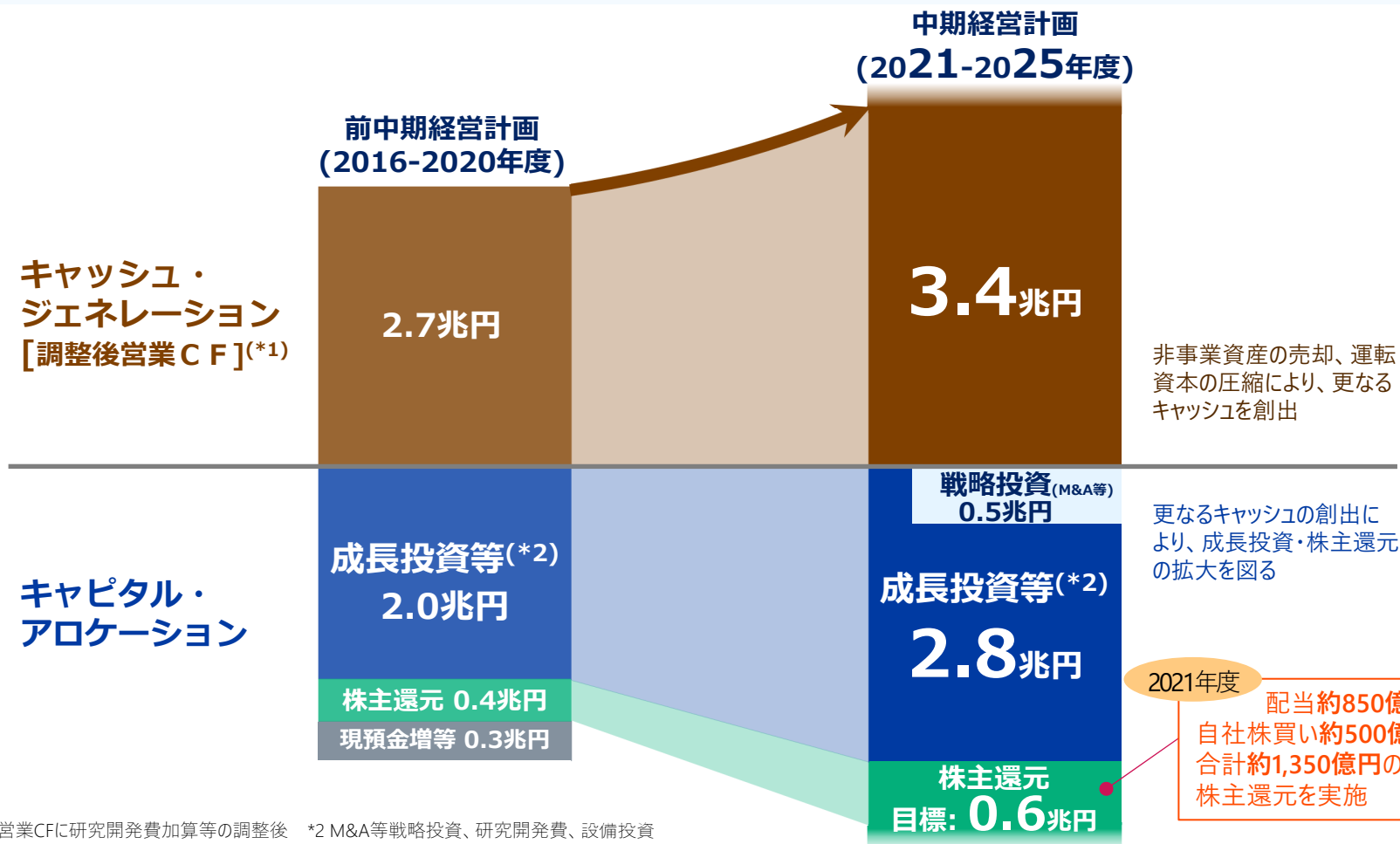
\*1 成長投資等へのアロケーション(M&A等戦略投資、研究開発費、設備投資)

\*2 全事業部門に対する資源投入額に占める重点成長事業の比率(非事業部門への資源投入は除く)



### キャピタル・アロケーション

キャピタル・アロケーションは成長投資を最優先とし、利益成長を通じた株主還元も更に強化。源泉となるキャッシュ・ジェネレーションは重点成長事業を中心に5年間で3.4兆円の創出を目指す  
株主還元（配当+自己株式取得）は0.6兆円（前中期経営計画期間：0.4兆円）を目標にするとともに、資本政策の実行により更なる資本効率の向上を図る



\*1 営業CFに研究開発費加算等の調整後

\*2 M&A等戦略投資、研究開発費、設備投資

# 2-2

## 持続的成長を支える経営基盤強化

Enhancement of Business Foundation for Sustainable Growth

## ダイバーシティとエンゲージメント

### 人権尊重の取組み



国連「ビジネスと人権に関する指導原則」やRBA<sup>(\*)</sup>行動規範に則った、客観性と透明性の高い人権尊重の取組み推進

人権インパクトアセスメント結果から重点取組み項目を特定し改善する活動を継続

RBA加盟(2022年2月)を機に、RBAの先進的な取組み・評価手法の社内外への導入着手

人権に関わる苦情・相談窓口の対応充実  
(苦情件数の把握・開示など)

\*1 Responsible Business Alliance

### ダイバーシティ & インクルージョンの推進



多様な人材と価値観を尊重し、個人の能力と組織の力を最大限発揮できる職場を目指す活動を強化

#### 女性管理職比率の向上

2020年度比1.25倍(2021年度)⇒2025年度までに同2倍  
管理職候補者への体系的トレーニング制度導入

#### ナショナルスタッフの積極登用

#### 多様な働き方の推進

遠隔地勤務、キャリア支援休職、育児休職復職先選択、  
勤務地変更申請などの制度を拡充

#### LGBTQへの理解促進

「PRIDE 指標2021<sup>(\*)</sup>」シルバー受賞  
アイコミュニティの組織化

#### 男性の育児休職取得<sup>(\*)</sup>促進

2021年度65%⇒2025年度までに70%

#### 障がい者雇用拡大

\*2 男性の育児休職取得：配偶者出産時の休暇取得者を含む \*3 PRIDE 指標：任意団体「work with Pride」が策定した、職場におけるLGBTQなどの性的マイノリティへの取組みに対する評価指標

## ダイバーシティとエンゲージメント

### 全ての従業員がいきいきと働ける職場環境を実現





労務問題の再発防止を経営の最優先課題とし、外部専門家による第三者検証を踏まえた「職場風土改革プログラム」にグループを挙げて取り組みつつ、オープンなコミュニケーションでつながることにより、「上にもものが言える」「失敗を許容する」「協力して課題を解決する」風土を実現

ハラスメント防止策の徹底、  
メンタルヘルス対策の強化、長時間労働の抑制、  
360度フィードバックを活用した管理職の意識変革・行動変容

透明性の高い評価と市場価値を  
意識した報酬体系整備

入社/リモートのベストミックスとオフィス革新  
による新しい働き方追求、働き方改革の推進

「人事制度の刷新」による、閉鎖的な風土の打破、  
経営陣自らの変革、ミドル・マネジメントと現場のサポート

評価指標：KPI (従業員意識サーベイ)	21年度下期実績	目標
働くことの誇りややりがいを感じている社員の割合	54% 	80%以上
仕事と生活のバランスが取れていると感じている社員の割合	65% 	80%以上

## 情報セキュリティ / 製品・サービス品質

### 情報セキュリティ



#### 総合的な多層防御態勢を整備

クラウドサービスの利用、テレワークの普及に伴い巧妙化するサイバー攻撃への対策として、ネットワークや端末、サーバー・クラウドの一元管理及びゼロトラストセキュリティ<sup>(\*)1</sup>対策による「多層防御」に取り組む中

ネットワークアクセス制御や端末のセキュリティ対策の強化、ゼロトラストセキュリティ対策の加速  
総投資額500億円超の対策に着手

情報管理・運営体制等の継続的な強化により  
サイバーセキュリティ成熟度モデルの  
レベル3以上<sup>(\*)2</sup>を目指す

<sup>(\*)1</sup> 社内外全てを信用できない領域と見なし、全ての通信を検査し認証を行うという考え方

<sup>(\*)2</sup> 米国防総省が発行する、サイバーセキュリティ成熟度モデルの認証の枠組み。レベル3以上は優れたセキュリティ対策・管理体制を表す

### 製品・サービス品質



#### 社会と顧客の満足が得られる製品・サービスを最高の品質で提供

当社の品質基本理念<sup>(\*)3</sup>のもと、顧客の満足が得られるよう「品質風土改革」の遂行、品質保証体制の強化を図り、品質改善活動を推進

「品質風土改革」の推進による  
品質不適切行為の撲滅

受注を含めた開発・設計段階からサービス・廃却に  
至るまで品質改善・品質保証の推進

品質基本理念の再徹底、品質関連の教育と  
人材育成

<sup>(\*)3</sup> 「品質は第一であり、納期・価格などに優先する」、「いかなる犠牲を払っても良い品質をつくるという目標は変えることはない」、「安全にして使用に便なるもの、妥当な寿命をもち、性能が均一であること」、「品質に対する責任は、個々の製品の品質に関してそれぞれの製造に関与する全ての経営者・社員が等しく負わなければならない」

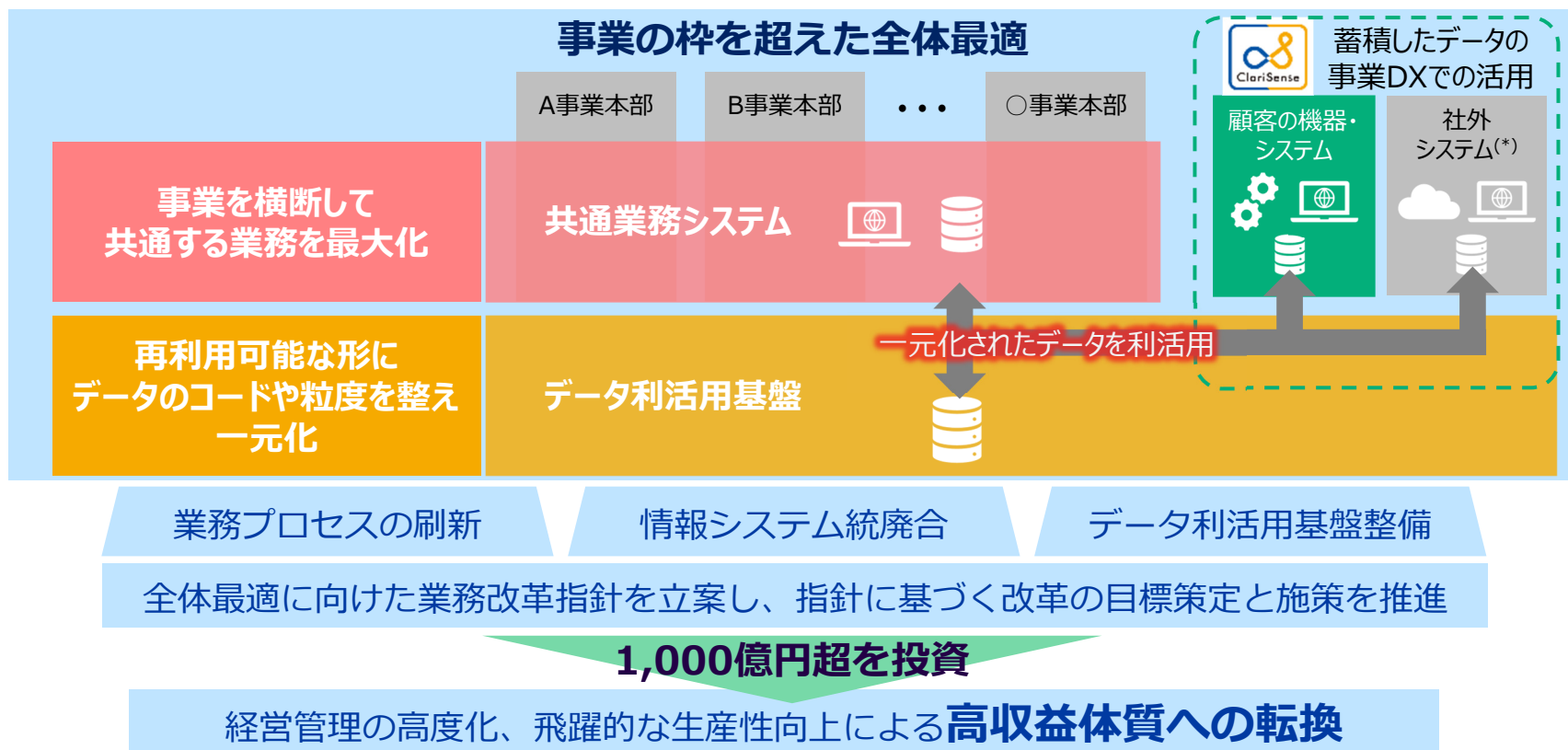


## 業務DXの推進

## 事業の枠を超えた全体最適



事業を横断した業務の共通化と、再利用可能なデータの一元化により、事業の枠を超えた全体最適を実現。データとデジタル技術を活用した経営管理の高度化・生産性向上による「業務の変革」を推進。業務プロセスを変革する全社業務DXプロジェクトを組成し(2021年10月)、モデル事業の選定を完了(2021年12月) 共通業務システム及びデータ利活用基盤の構築を開始(2022年4月)



\* 社外システム：顧客や協業先、調達先のクラウドサービス、システム等

## リスクマネジメントと迅速な意思決定

### 顕在化する現代的取組み課題



サステナビリティへの  
コミットメント

人権・環境等の社会的要請  
ステークホルダーとの対話

素材調達・物流リスクへの  
万全な対応

パンデミック  
災害、経済制裁

地政学リスクへの備え

経済ブロック化  
デカップリング

### 強固な経営基盤づくり



#### 全社リスクマネジメント

経済安全保障統括室の設置 (2020年10月)  
リスクマネジメント統括室の設置 (2022年1月)  
CRO<sup>(\*1)</sup>の設置 (2022年1月)

クライスマネジメント  
初動迅速化

モニタリング  
システムの刷新

新たなリスクの  
探索・警報

#### 海外拠点の自立化

コーポレート機能委譲・地域最適化

地域統括機能  
の強化

ナショナルスタッフ  
の幹部登用

開発現地化の  
一層の加速

#### レジリエントでサステナブルなサプライチェーン構築

- ・ チョークポイントの調査・把握、ソースの多様化、使用量削減、代替品開発
- ・ 国際規範（環境・人権）に則った、透明性の高い調達への取組み強化

国際規範に則った透明性  
の高い人権DD<sup>(\*2)</sup>導入

AI分析によるサプライチェーン  
全体のリスク把握

ITツールを活用した迅速な  
災害時調達リスク把握

グローバルロジスティクスの  
統合運用

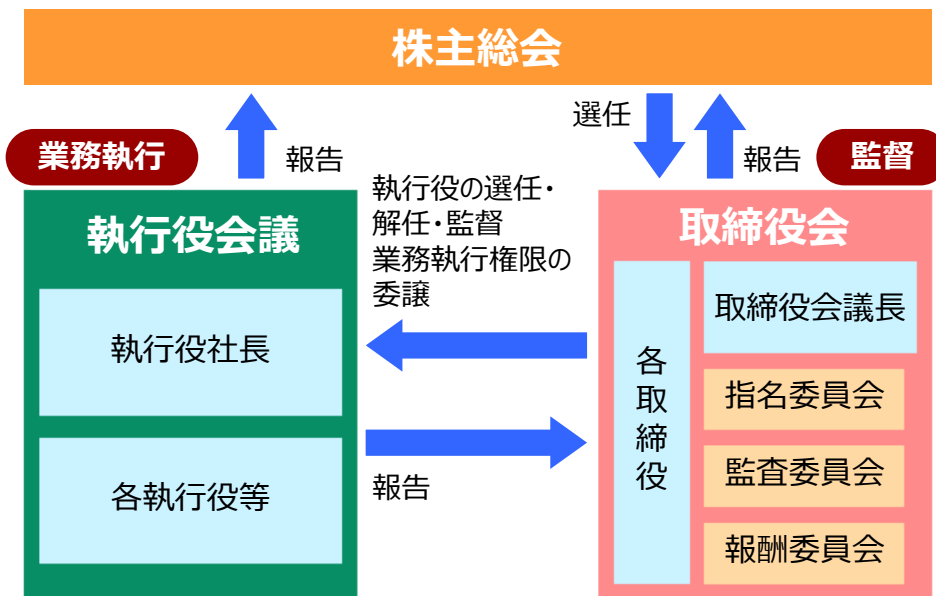
\*1 CRO(Chief Risk Management Officer) : リスクマネジメント担当執行役    \*2 人権DD(Due Diligence) : 企業が事業活動に伴う人権侵害リスクを把握し予防や軽減策を講じること

## ガバナンスとディスクロージャー

## ガバナンスの継続的な強化と、社内外コミュニケーションの活性化



指名・監査・報酬の各委員会の委員長に社外取締役を選任し監督機能を強化



2003年6月に委員会等設置会社(現：指名委員会等設置会社)に移行

## 当社における具体的運営

- 取締役会議長に社外取締役を選定 (2021年10月～)
- 各委員会は社外取締役が過半数
- 各委員会の委員長に社外取締役を選定 (2020年6月～)
- 取締役会(定時・臨時)の開催回数の増加 (2020年度:8回→2021年度:20回)
- 更なるガバナンス強化のため、取締役会の社外取締役過半化(2022年6月目標)
- 2022年4月発足の新経営体制にあわせた情報開示を目的に、開示セグメントをビジネスエリア(BA)単位に見直し。サブセグメントも細分化し、開示情報の質的向上を実現

法制度改正等の外的環境変化への適切な対応

ステークホルダーに対する適時適切な情報開示

## 社会共生活動

従業員と会社が一体となって「3つの共生」を推進、共生社会の実現を目指す 

「地球環境」  
との共生

自然を守り育てる活動を通じ、多様な生命を育み、様々な恵みを与えてくれる自然のありがたみを再認識し、環境に配慮した行動を促す活動を推進

里山保全プロジェクト

みつびしでんき野外教室

「地域社会」  
との共生

福祉や教育などの生活インフラの分野において、NPOなど各種団体と連携し、持続可能で活力ある、障がい者を含めあらゆる人が自分らしく生きられる地域社会の実現に主眼を置いた活動を推進

30周年  
三菱電機  
SOCIO-ROOTS基金

「あらゆる人」  
との共生

大人から子供まで、障がいの有無等にかかわらず、あらゆる人がお互いを尊重し認め合い、心身ともに健康で高め合う機会や環境整備を推進

パラスポーツ支援

スポーツ振興

文化芸術振興

## イニシアティブ、外部評価

## イニシアティブ

「国連グローバル・コンパクト」への  
コミットメントを継続



持続可能な開発目標(SDGs)の達成に向け、  
全ての企業活動を通じて貢献



三菱電機グループの温室効果ガス  
削減目標が「SBTi」(\*2)の認定を取得  
(2020年1月)



「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD) (\*1)」  
の提言への賛同を表明し、TCFDの提言に従った  
取組みの推進、及び  
情報の開示を継続



健全なサプライチェーン構築に  
向けRBA (\*3)に加盟(2022年2月)、  
先進的な取組み・評価手法を導入



## 外部評価



CDP(\*4)から「気候変動」及び「サプライ  
ヤーエンゲージメント」の2つの分野にお  
いて最高評価を獲得(\*5)



work with Pride (\*6)によるLGBTQなどの性的  
マイノリティへの取組みについて「PRIDE指標  
2021」のシルバーを受賞

以下の投資インデックスの構成銘柄に採用

- ・FTSE4Good Index Series
- ・FTSE Blossom Japan Index
- ・FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- ・MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
- ・MSCI日本株女性活躍指数(WIN)



2021 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数  
2021 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

\*1 TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures):  
G20の財務大臣・中央銀行総裁からの要請により設置された、民間主導による気候関連財務情報の  
開示に関するタスクフォース

\*2 「SBTi(Science Based Targets Initiative)」: 国連グローバル・コンパクト、  
世界自然保護基金(WWF)、CDP、世界資源研究所(WRI)による国際的イニシアティブ

\*3 RBA(Responsible Business Alliance):  
グローバルサプライチェーンにおいて社会的責任を推進する企業同盟

\*4 CDP: 企業や都市の環境への取組みを調査・評価・開示する国際NGO

\*5 「気候変動」、「サプライヤーエンゲージメント」は5度目の最高評価の獲得

\*6 LGBTQなどの性的マイノリティに関するダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援する任意団体



# 2-3

## イノベーションの創出と 将来の成長に向けた取組み

Initiatives for Creation of Innovation and Future Growth

## オープンイノベーションの推進



M&A、顧客やパートナーとの共創、スタートアップ連携など外部の知識や技術を活用し、当社のソリューション領域を拡大

### M&Aによる事業領域の拡大



#### スウェーデン昇降機事業会社Motum社を買収 (2022年3月契約締結)

欧州域内外での昇降機保守・リニューアルを軸とした事業経営基盤の強化を図るとともに、ビル関連製品・サービスとの連携を進め、欧州におけるビルソリューション事業を強化



### スタートアップ連携によるイノベーション創出



#### 「MEイノベーションファンド」設立 (2022年1月)

独立系ベンチャーキャピタルであるグローバル・ブレイン社とCVC<sup>(\*)</sup>ファンドを設立 (運用総額50億円)

デジタルやグリーンの領域を中心にスタートアップへ投資し、事業モデルの変革や新事業の創出を目指す

\*CVC : Corporate Venture Capital



### 顧客やパートナーとの価値共創



#### 「XCenter (クロスセンター)」を開設 (2021年12月)

最新のDXや統合ソリューションの展示により、当社が描く未来のスマートシティを示し、オープンイノベーションを推進する場として開設

顧客やパートナーとの共創により社会課題の解決を目指す場として活用



### 多業種間連携による新たな価値の創造



#### 「防災コンソーシアム(CORE)」参画 (2021年11月)

業界の垣根を越えた多様な企業が一堂に会してコミュニケーションを取る機会を提供し、企業間の共創、国・自治体等との連携や、防災・減災の高度化に取り組むことで、“強靱な社会構築”を目指す



## 研究開発戦略

既存事業の強化と変革、新たな価値創出に向けた研究開発をバランスよく推進  
オープンイノベーションの積極活用で社会課題の早期解決を目指す

**コア技術の強化**  
-収益向上の原動力-

モータの小型・高効率化技術、高速・高精度位置決め技術などのコンポーネント・システムの差別化技術を、AI・新材料他の先進基盤技術との融合により強化

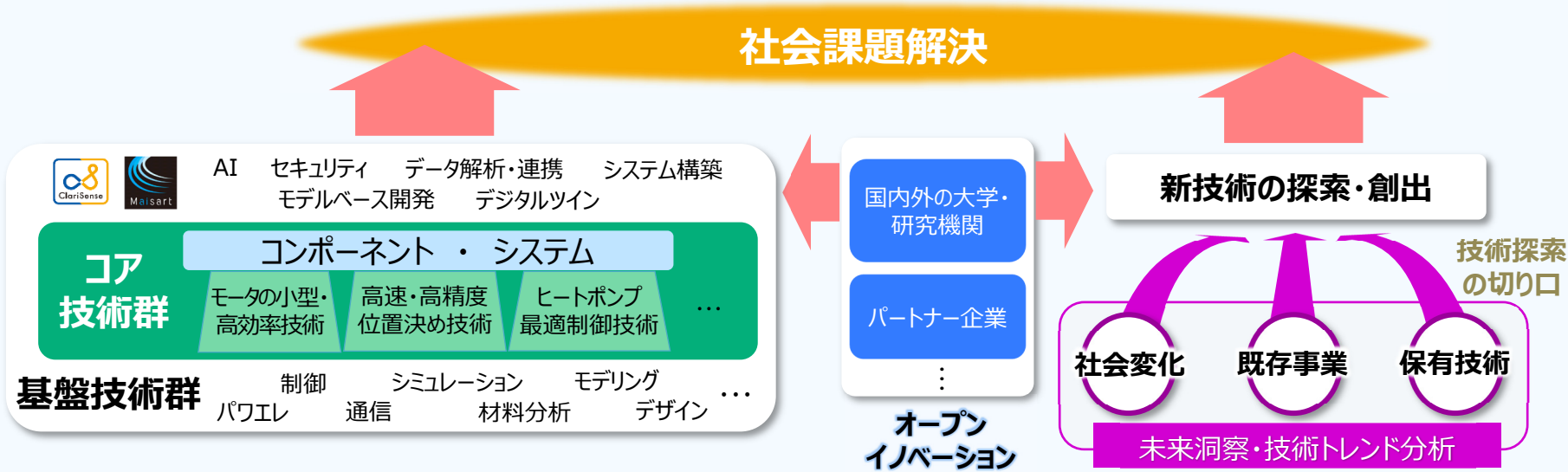
**基盤技術の継続的深化**  
-事業を支える土台-

パワエレ、制御、モデリング、材料分析、AI、セキュリティ、データ解析・連携など、機器・システム・サービスの品質と信頼を根幹で支える技術を深化

**新技術の探索・創出**  
-次なる成長の源泉-

未来洞察・技術トレンド分析にもとづき、社会変化から生まれるニーズに応える技術、既存事業を変革する不連続な技術の開発に挑戦。新たな用途や顧客開拓につながる、保有技術の拡張にも注力

### 社会課題解決



研究開発戦略 ～主要開発テーマ～

コア技術



ZEB関連技術実証棟「SUSTIE」  
運用段階において『ZEB』を達成

中規模かつ太陽光パネルを建物上だけに設置した  
オフィスビル単体では国内初



コア技術



ティーチングレスロボットシステム

ロボット導入が難しかった作業の自動化を促進し  
工場の無人化に貢献



新技術

人×機械 遠隔融合システム

視覚的力触覚技術で直感的な操作を実現し、  
遠隔操作ロボットの導入フィールドを拡大



新技術

世界初、磁石の応力減磁の定量化  
に成功

モータの資源リスクを抑え、エネルギー高効率化に貢献

本成果は、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の委託事業  
未来開拓プログラム「次世代自動車向け高効率モーター用磁性材料開発(JPNP14015)」の結果得られたものです



基盤技術



制御の根拠を明示できるAI

制御の根拠を明示することで、  
安心してAIを利用できる社会の実現に貢献



AIの段階的な利用により、制御の根拠や未来の状態をユーザーに明示可能



基盤技術

環境配慮型材料の設計技術

植物由来原料からバイオマス材料を開発し、  
資源循環とCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献

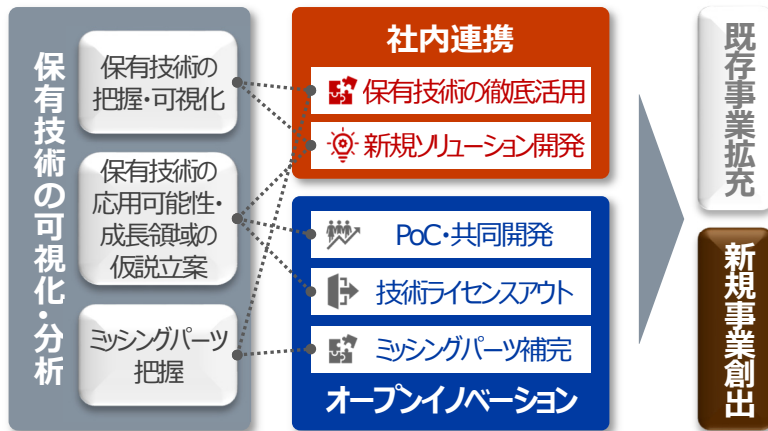




知的財産戦略

戦略1 Open Technology Bank®

技術資産の可視化・分析を切り口に  
社内×社内、社内×社外の技術結合を促進



多様化する社会課題の解決に向け  
社内外のパートナーと新ビジネスを“共創”

【技術資産の可視化 取組み進捗】

社内連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>保有特許検索ツールの社内運用開始 (2021年10月) → <b>全社横断のソリューション開発加速</b></li> </ul>
オープンイノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>全保有特許を網羅する技術マップ公開 (2021年12月)</li> <li>代表技術に関する詳細な特許分布図を公開(2022年4月) → <b>社外パートナーとの対話・連携機会促進</b></li> </ul>

戦略2 質的な知的財産活動目標

量的優位性に加え、  
AI・ソリューションに対応した質的な知財力増強

世界有数の知財創出力を活かし

特許 資産規模 <sup>(*1)</sup>	国内特許 登録件数 <sup>(*2)</sup>	国際出願 ランキング <sup>(*3)</sup>	国内意匠 登録件数 <sup>(*2)</sup>
国内 <b>1</b> 位	国内 <b>1</b> 位	世界 <b>5</b> 位	国内 <b>2</b> 位

事業DXの基礎となる知財の質的向上も図る

	現状	25年度目標
ソリューション比率	10%	→ 30%
AI比率	5%	→ 10%

知財力強化活動と連動した  
IoT領域での知財・標準戦略の立案・遂行

FA、電力、鉄道などにおけるIoT活用に加え、5G/Beyond5G/6Gなどの将来の通信インフラ分野における標準化活動を推進し、社会課題の解決や、事業の拡大に貢献

\*1 (株)パテント・リザルト発表(2019年4月～2020年3月集計)

\*2 特許庁発表(2021年1月～12月集計)

\*3 世界知的的所有権機関(WIPO)発表(2021年1月～12月集計)



# 3

## 信頼回復に向けた3つの改革

Three Reform Areas for Regaining Trust

一連の品質不適切事案の発生を受け、社長を室長とする緊急対策室を立ち上げるとともに、品質に関わる調査を外部専門家で構成する調査委員会に委嘱。まずは調査委員会と共に調査の完遂に集中調査結果を真摯に受け止め、深い反省の下、3つの改革の取組みを実行。また社内外に対し適時適切に情報を開示していく

### 調査委員会から当社への提言

- (1) 手続きにより品質を保証するという品質に対する正しい考え方の徹底
- (2) 手順書等のプロセスの第三者目線でのチェックと棚卸し
- (3) 品質部門の強化
- (4) ミドル・マネジメント<sup>(\*)</sup>の支援・強化
- (5) 本部・コーポレートと現場の距離をどう縮めるか
- (6) 製作所や工場への強い帰属意識への対処
- (7) 「事業本部制」を前提とした対策
- (8) 品質コンプライアンス強化に向けた経営の本気度

### 3つの改革

#### ◆品質風土改革

- ・品質改革推進本部を社長直轄の組織として設立
  - 本社主導で新たな品質保証機能を強化
  - 事業本部横断の知見共有と機動的な支援を実現
- ・品質担当執行役を外部から招へい(2022年4月)
- ・インフラ整備等に向け300億円以上の投資を計画

#### ◆組織風土改革

- ・全社変革プロジェクト“チーム創生”にて組織風土改革の指針「骨太の方針」を策定
  - 各事業本部に専門組織を設置し改革を推進・実行
- ・人事制度の刷新
  - 閉鎖的な組織風土の打破、経営陣自らの変革、ミドル・マネジメント/現場のサポートを推進

#### ◆ガバナンス改革

- ・経営監督機能の強化に向けた取締役会改革
- ・ガバナンスレビュー委員会を設置

\*ミドル・マネジメント:現場の部長級、課長級の管理職

## 組織風土改革：新しい三菱電機グループの創生に向けた「骨太の方針」

社内公募で選ばれた45名のメンバーからなる全社変革プロジェクト「チーム創生」にて組織風土改革の指針「骨太の方針」を策定。22年度より方針にもとづく各種施策を実行

### 骨太の方針

劣化している  
風土の改善

前向きで双方向な  
コミュニケーションを活性化

形骸化した過度な業務を改め、  
本質的な業務に注力

お互いを信頼し、  
広く・分かり易く情報を共有

ゼロからの新しい  
風土の醸成

役割・権限・責任の適切な付与による、  
人・組織の自走の促進

部門を越えたつながりによる、  
グループの強みの活性化

お互いに学び、  
自発的に成長しあえる機会の創出

実施の  
施策

- ・チームメンバーや執行役が全国の拠点で説明会を実施し、方針を浸透
- ・各事業本部に改革の専門組織を設置し推進・実行体制を強化
- ・22年度はコミュニケーション改革を推進(「さん付け」によるフラットな関係づくり等)

*Changes for the Better start with ME*

「上にもものが言える風土」「失敗を許容する風土」「共に課題を解決する風土」

## 品質風土改革：「品質第一」の基本に立ち返り品質ガバナンスを強化

新たな品質担当執行役の下、品質改革推進本部の主導により「牽制機能の再構築」、「技術力・リソース課題への対策」、「品質コンプライアンス意識の再醸成」を推進

各製造拠点への実効性のある品質内部統制  
及び本社支援の強化

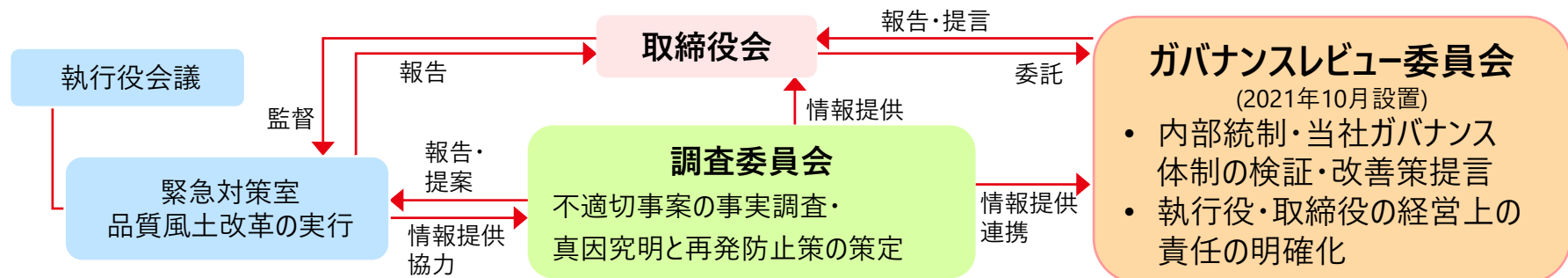
法令・規格・顧客仕様の遵守、  
品質保証プロセスにおけるインフラの強化

「全社品質の日」制定、品質教育強化と拠点・  
部門間での人事ローテーションの活性化

## ガバナンス改革：取締役会改革と「ガバナンスレビュー委員会」の設置

### 経営監督機能の強化と内部統制システム・ガバナンス体制の改善

- ・取締役会の機能・構成・事務局、及び法定三委員会に対して、中長期かつ持続的な改革に取り組む
- ・「ガバナンスレビュー委員会」を当社と取引のない弁護士3名により構成し、内部統制システム・ガバナンス体制について検証





**A p p e n d i x**



(単位:億円)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
	実績	実績	実績	予想 (2022年5月)
	109円/US\$ 121円/Euro 15.6円/人民元	106円/US\$ 124円/Euro 15.7円/人民元	113円/US\$ 131円/Euro 17.7円/人民元	115円/US\$ 125円/Euro 18.0円/人民元
売上高	44,625	41,914	44,767	47,700
営業利益	2,596	2,301	2,520	2,700
(%)	5.8%	5.5%	5.6%	5.7%
税引前当期純利益	2,819	2,587	2,796	2,950
当期純利益 <sup>*1</sup>	2,218	1,931	2,034	2,150
ROE (株主資本利益率)	9.2%	7.5%	7.1%	
株主資本	24,297	27,542	29,759	
(%)	55.1%	57.4%	58.3%	
借入金(リース負債を含む)	3,770	3,654	3,294	
借入金 <sup>*2</sup> (リース負債を除く)	2,670	2,488	2,171	
(%)	6.1%	5.2%	4.3%	
FCF (フリーキャッシュフロー)	1,918	3,655	1,675	
配当(円/株)	40	36	40	
連結配当性向(%)	38.7%	40.0%	41.9%	

\*1 : 当期純利益は「親会社株主に帰属する当期純利益」を表す

\*2 : 2019年度よりIFRS16号(リース)適用により、借入金比率の算定においては借入金(リース負債を除く)を使用している

開示セグメントをビジネスエリア(BA)単位に見直し、次頁に細分化したサブセグメント情報を記載

(単位:億円)

		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2025年度
		実績	実績	実績	予想 (2022年5月)	目標
		109円/US\$ 121円/Euro 15.6円/人民元	106円/US\$ 124円/Euro 15.7円/人民元	113円/US\$ 131円/Euro 17.7円/人民元	115円/US\$ 125円/Euro 18.0円/人民元	105円/US\$ 115円/Euro 15.0円/人民元
インフラ	売上高	10,574	10,219	9,461	9,900	1.1兆円
	営業利益 (%)	688 6.5%	883 8.6%	415 4.4%	460 4.6%	7%
インダストリー・ モビリティ	売上高	13,696	12,658	14,808	15,800	1.6兆円
	営業利益 (%)	697 5.1%	407 3.2%	964 6.5%	1,080 6.8%	11%
ライフ	売上高	16,507	15,395	16,730	17,600	2.2兆円
	営業利益 (%)	1069 6.5%	1011 6.6%	926 5.5%	990 5.6%	11%
ビジネス プラットフォーム	売上高	3,610	3,472	3,828	4,300	0.5兆円
	営業利益 (%)	156 4.3%	136 3.9%	264 6.9%	270 6.3%	10%
その他	売上高	7,256	6,675	7,373	7,400	—
	営業利益 (%)	293 4.0%	177 2.7%	267 3.6%	230 3.1%	
合計	売上高	44,625	41,914	44,767	47,700	5兆円
	営業利益 (%)	2,596 5.8%	2,301 5.5%	2,520 5.6%	2,700 5.7%	10%

\*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

\*2022年度よりセグメントを変更しており、2022年度予想および2025年度目標の数値を新区分にて表示しているほか、2021年度以前の数値についても新たなセグメントに組み替えて表示している  
(但し、2020年度以前の数値は参考値)

(単位:億円)

		2021年度 実績	2022年度 予想 (2022年5月)	2025年度 目標
		113円/US\$ 131円/Euro 17.7円/人民元	115円/US\$ 125円/Euro 18.0円/人民元	105円/US\$ 115円/Euro 15.0円/人民元
インフラ	売上高	9,461	9,900	1.1兆円
	営業利益 (%)	415 4.4%	460 4.6%	7%
	社会システム	3,833	4,000	0.4兆円
	営業利益 (%)	153 4.0%	230 5.8%	8%
電力システム	売上高	3,275	3,100	0.4兆円
	営業利益 (%)	231 7.1%	180 5.8%	8%
防衛・宇宙システム	売上高	2,351	2,800	0.3兆円
	営業利益 (%)	30 1.3%	50 1.8%	5%
インダストリー・モビリティ	売上高	14,808	15,800	1.6兆円
	営業利益 (%)	964 6.5%	1,080 6.8%	11%
	FAシステム	7,761	8,200	0.8兆円
	営業利益 (%)	1,280 16.5%	1,300 15.9%	17%
自動車機器	売上高	7,046	7,600	0.8兆円
	営業利益 (%)	△ 315 △ 4.5%	△ 220 △ 2.9%	5%
ライフ	売上高	16,730	17,600	2.2兆円
	営業利益 (%)	926 5.5%	990 5.6%	11%
	ビルシステム	5,278	5,400	0.7兆円
	営業利益 (%)	218 4.1%	240 4.4%	10%
空調・家電	売上高	11,451	12,200	1.5兆円
	営業利益 (%)	708 6.2%	750 6.1%	11%
ビジネスプラットフォーム	売上高	3,828	4,300	0.5兆円
	営業利益 (%)	264 6.9%	270 6.3%	10%
	情報システム・サービス	1,414	1,500	0.2兆円
	営業利益 (%)	96 6.8%	100 6.7%	9%
電子デバイス	売上高	2,414	2,800	0.3兆円
	営業利益 (%)	168 7.0%	170 6.1%	10%
その他	売上高	7,373	7,400	—
	営業利益 (%)	267 3.6%	230 3.1%	
合計	売上高	44,767	47,700	5兆円
	営業利益 (%)	2,520 5.6%	2,700 5.7%	10%

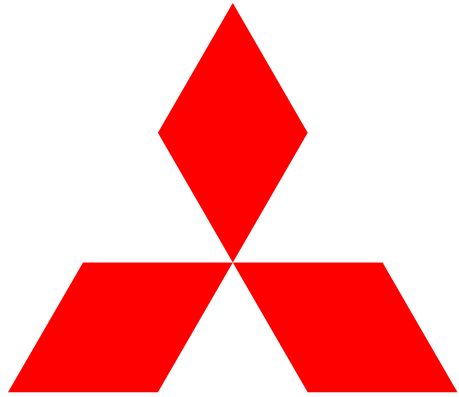
\*各セグメントの売上高には、セグメント間の内部売上高(振替高)を含む

\*2022年度よりセグメントを変更しており、2022年度予想および2025年度目標の数値を新区分にて表示しているほか、2021年度以前の数値についても新たなセグメントに組み替えて表示している

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 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
- 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
- ⑬ 地震・台風・津波・火災等の大規模災害
- ⑭ テロ・戦争、感染症の流行等による社会的・政治的混乱
- ⑮ 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*