

三菱電機株式会社 統合報告書2023

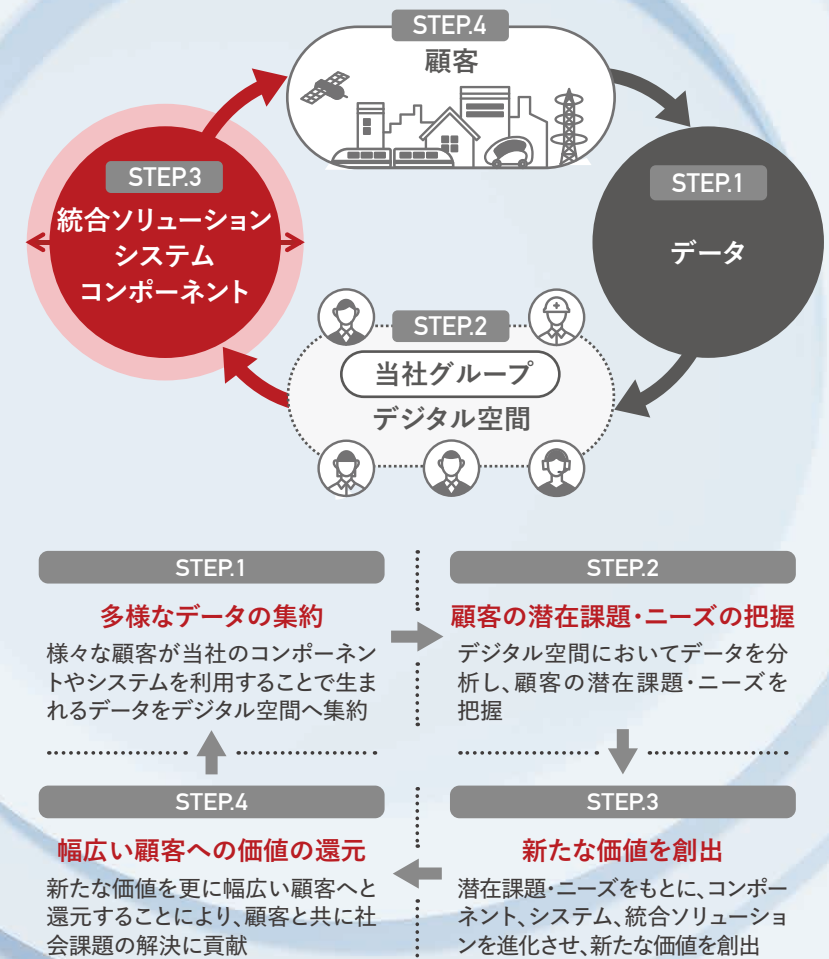
2023年3月期

グループ内が強くつながり、
知恵を出し合う事で新たな価値を生み出し、
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」を目指して。

三菱電機グループは、事業を通じて社会と暮らしをより良くしていくため、
技術を磨き、知見やノウハウを活用し創造力を高め、
日々の課題解決に取り組んでいます。

本統合報告書では、三菱電機グループの価値創出活動と
成長ストーリーへの理解を深めていただけるよう全体を構成し、
三菱電機グループの持続的な企業価値向上に向けた
取り組みをご紹介します。

《循環型 デジタル・エンジニアリングによる社会課題解決》



企業理念

私たち三菱電機グループは、たゆまぬ技術革新と限りない創造力により、活力とゆとりある社会の実現に貢献します。

私たちの価値観

- 信頼 社会・顧客・株主・取引先、及び共に働く従業員との信頼関係を大切にする。
- 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する。
- 技術 技術力・現場力の向上を図り、新たな価値を提供する。
- 倫理・遵法 社会規範及び法令を遵守し、高い倫理観を持ち行動する。
- 人 すべての人の安全・健康に配慮するとともに、人の多様性を理解し、人格・人権を尊重する。
- 環境 自然との調和を図り、地球環境の保護と向上に努める。
- 社会 企業市民として、より良い社会づくりに貢献する。

コミットメント *Changes for the Better*

“Changes for the Better”は「常により良いものをめざし、変革していきます」という三菱電機グループの姿勢を意味するものです。私たちは、ひとりひとりが変革へ挑戦し続けていく強い意志と情熱を共有し、『もっと素晴らしい明日』を切り拓いていくことをお約束します。

企業理念

私たちの価値観

コミットメント

Contents

| Introduction

- 01 私たちの目指す姿
- 03 Contents
- 04 編集方針
- 05 三菱電機グループの歩み
- 06 At a Glance

| Top Message

- 07 社長メッセージ

| Value Creation & Strategy

- 14 CSOメッセージ
- 16 三菱電機の経営戦略
- 18 価値創出活動
- 19 財務ハイライト
- 20 非財務ハイライト
- 21 マテリアリティ(重要課題)
- 23 ビジネスエリア／セグメント別事業戦略
 - 24 インフラビジネスエリア
 - 27 インダストリー・モビリティビジネスエリア
 - 30 ライフビジネスエリア
 - 33 ビジネス・プラットフォームビジネスエリア
 - 35 セミコンダクター・デバイス
- 37 CFOメッセージ
- 38 財務戦略
- 40 CTOメッセージ
- 41 研究開発戦略
- 44 知的財産戦略
- 49 DX(デジタルトランスフォーメーション)戦略
- 51 CHROメッセージ
- 52 人財戦略
- 55 「3つの改革」進捗状況

| Corporate Governance

- 59 社外取締役対談
- 62 コーポレート・ガバナンス
- 68 株主・投資家との対話
- 69 役員一覧

| Sustainability

- 74 サステナビリティの考え方及び推進体制
- 75 マテリアリティ(重要課題)に関するマネジメント状況
- 79 環境
 - 79 環境ビジョン2050
 - 79 TCFDの提言に基づく開示情報
- 85 社会
 - 85 品質
 - 86 安全衛生と健康経営
 - 88 人権
 - 91 サプライチェーンマネジメント(調達)
 - 92 社会貢献活動
- 93 ガバナンス
 - 93 コンプライアンス
 - 94 リスクマネジメント
 - 96 情報セキュリティ

| Finance & Company Data

- 98 主要連結財務データ(10ヵ年)
- 99 連結財政状態計算書
- 100 連結損益計算書
- 101 連結包括利益計算書
- 102 連結持分変動計算書
- 103 連結キャッシュ・フロー計算書
- 104 イニシアティブ／外部評価
- 106 組織図
- 107 「価値協創ガイダンス2.0」対照表
- 108 ESG情報開示一覧
- 109 企業データ／株式情報

編集方針

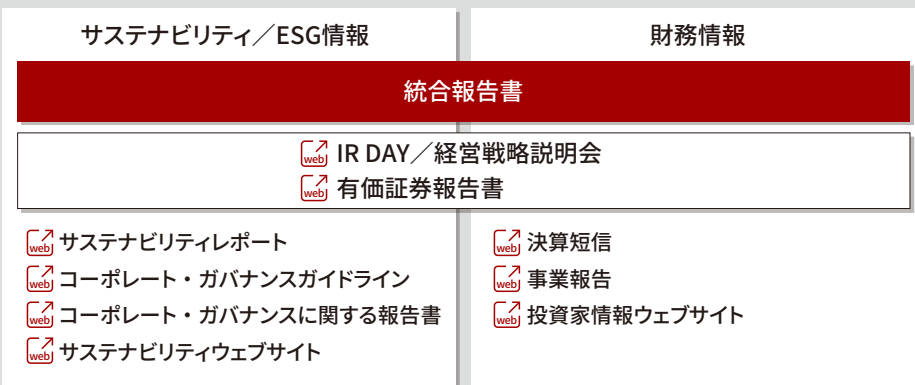
「三菱電機 統合報告書2023」は、ステークホルダーの皆様へ、財務情報と環境や社会、ガバナンスといった非財務情報を統合的にお伝えするとともに、三菱電機グループの将来にわたる成長ストーリーに対するご理解を深めていただくために制作しております。編集にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合フレームワーク」及び経済産業省の「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス 2.0（価値協創ガイダンス 2.0）」等を参考にしました。

三菱電機グループは、企業理念にある「活力とゆとりある社会」を実現するため、社会課題の解決に貢献し、経済的価値と社会的価値の創出に取り組んでいます。本報告では、三菱電機グループが取り組む価値創出に向けた活動を、今後の方針や戦略も含めて具体的に掲載しています。

より詳細な情報は「情報開示体系」にある三菱電機オフィシャルウェブサイト内に掲載している各種開示媒体をご覧ください。

三菱電機はステークホルダーの皆様との対話を重視し、より質の高い情報開示とコミュニケーションの深化によって持続的な企業価値向上に取り組む所存です。報告内容も昨年よりも今年、今年よりも来年と少しずつでも進化を図っていきたくと考えていますので、皆様からの忌憚（きたん）のないご意見を頂ければ幸いです。

情報開示体系



報告対象期間

2022年4月1日～2023年3月31日

2023年4月以降の方針や目標・計画等についても一部記載しています。

報告対象範囲

社会的側面：三菱電機を中心に報告 ※データ集計範囲は、個別に記載しています。

環境的側面：三菱電機、国内関係会社157社、海外関係会社101社（合計259社）

経済的側面：三菱電機及び連結関係会社、持分法適用関連会社を中心に報告

※経済的側面のさらに詳しい情報は、「投資家情報ウェブサイト」で開示しています。

会計基準

別途、記載がない限り、2018年3月期までは米国会計基準に基づいており、

2019年3月期より国際会計基準（IFRS）に基づいて報告しています。

将来の予測・計画・目標

本報告には、「三菱電機とその関係会社」（三菱電機グループ）の過去と現在の事実だけでなく、将来の予測・計画・目標等も記載しています。これら予測・計画・目標は、記述した時点で入手できた情報に基づいた仮定ないし判断であり、諸与件の変化によって、将来の事業活動の結果や事象が予測・計画・目標とは異なったものとなる可能性があります。また、三菱電機グループは、広範囲の分野にわたり開発、製造、販売等の事業を行っており、またそれぞれの事業は国内並びに海外において展開されているため、様々な要素（例えば、世界の経済状況・社会情勢並びに規制や税制等の各種法規の動向、訴訟その他の法的手続き等）が三菱電機グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。ステークホルダーの皆様には、以上をご承知おきくださいますようお願い申し上げます。

インタラクティブPDFの使い方

● カテゴリータブ



Contentsをクリックすると
p.3 目次ページに移動します。

インデックスをクリックすると
各カテゴリーのトップページに
移動します。

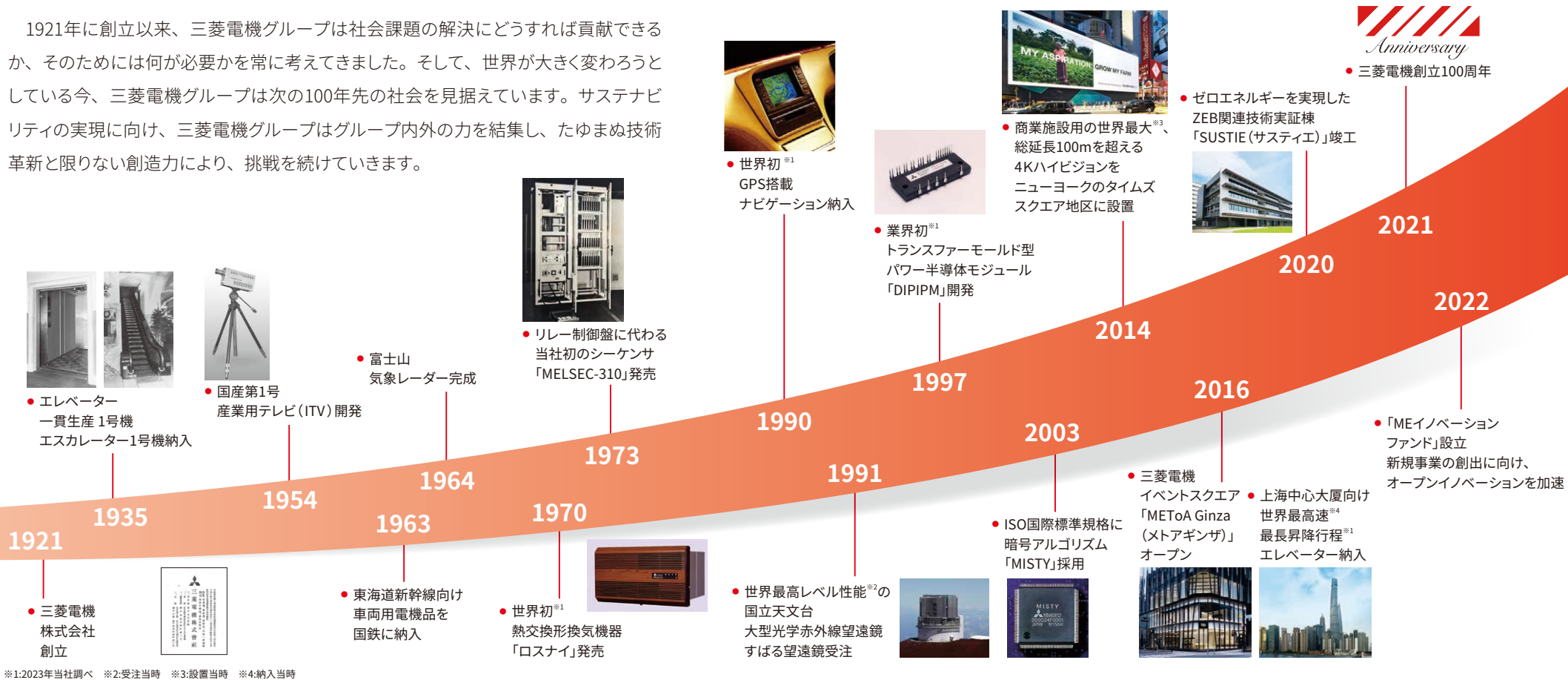
● PDF内リンク、外部リンク

▶ リンク先タイトル …… PDF内リンク 本PDF内の関連ページに移動します。

[リンク先タイトル](#) …… 外部リンク 本PDF外のウェブページが開きます。

三菱電機グループの歩み

1921年に創立以来、三菱電機グループは社会課題の解決にどうすれば貢献できるか、そのためには何が必要かを常に考えてきました。そして、世界が大きく変わろうとしている今、三菱電機グループは次の100年先の社会を見据えています。サステナビリティの実現に向け、三菱電機グループはグループ内外の力を結集し、たゆまぬ技術革新と限りない創造力により、挑戦を続けていきます。



※1:2023年当社調べ ※2:受注当時 ※3:設置当時 ※4:納入当時

2022年度のトピックス

Topic 1

需要増加が見込まれるインドのFA制御システム製品の事業拡大に向け、インドの製造・販売拠点であるMitsubishi Electric India Pvt. Ltd.に約31億円を投資し、FA制御システム製品の新工場を建設。



Topic 2

ZEB (net Zero Energy Building) 関連技術実証棟「SUSTIE (サスティエ)」(神奈川県鎌倉市)が、建物環境を評価する国際的な認証であるWELL Building Standard (WELL認証)の最高ランクの「プラチナ」を取得。



Topic 3

SiC^{※1}パワー半導体の生産体制強化に向けた新工場棟の建設をはじめ、パワーデバイス事業における2021年度から2025年度までの累計設備投資を従来計画^{※2}から倍増させ、約2,600億円を投資。

※1 SiC: Silicon Carbide (炭化ケイ素)
※2 従来計画は約1,300億円



Topic 4

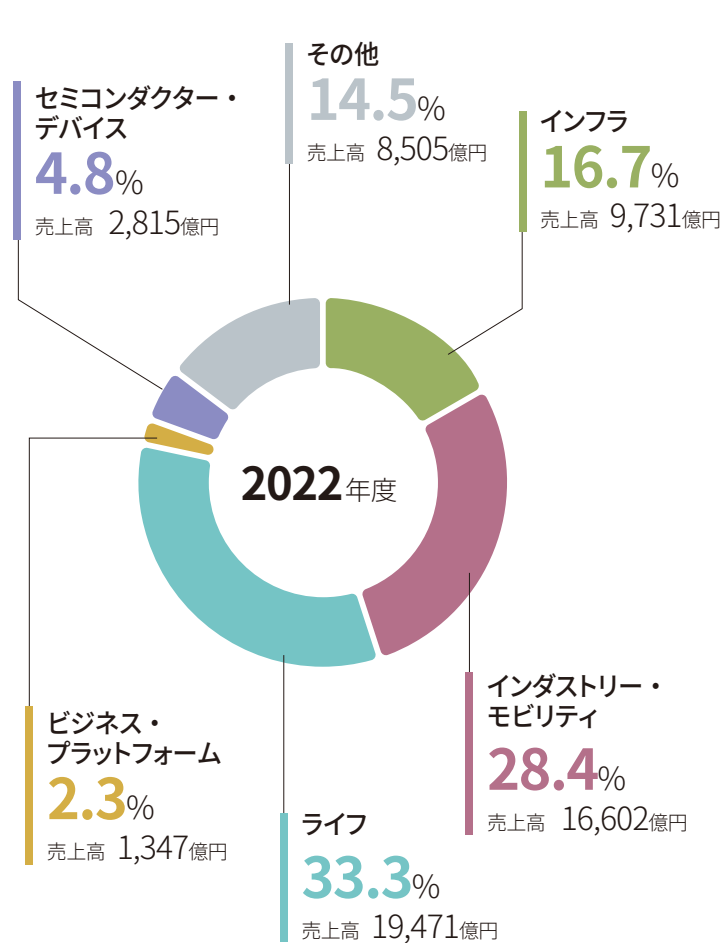
気象庁から「次期静止気象衛星(ひまわり10号)」を受注。「ひまわり7号」から4基連続。20年続くわが国の気象衛星事業への貢献で培った知見を最大限に活用し、近年国内で甚大な被害をもたらしている台風や集中豪雨、線状降水帯の予測精度向上や、防災気象情報の高度化など、わが国の防災機能強化に貢献。



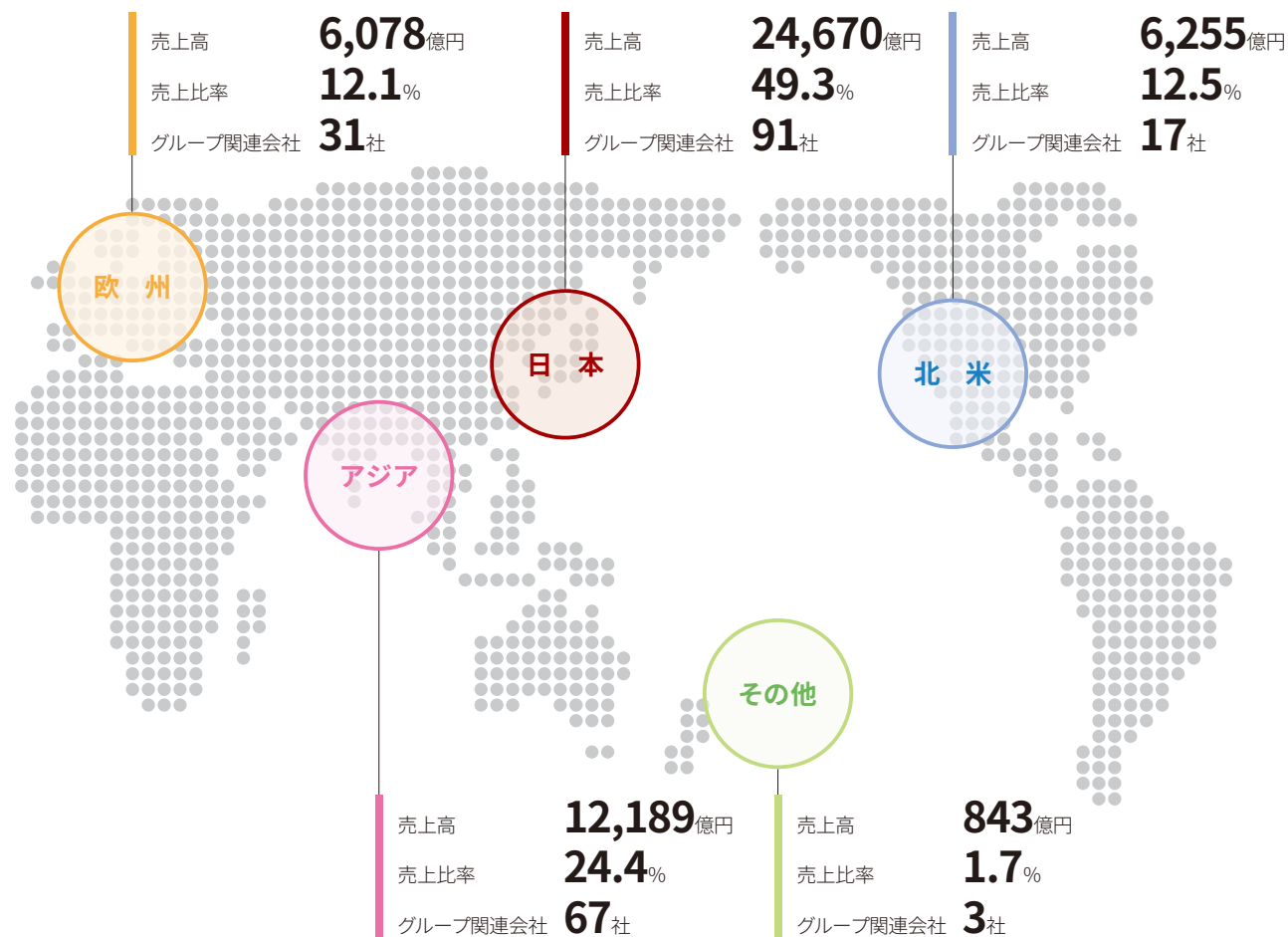
At a Glance

三菱電機グループは、「インフラ」「インダストリー・モビリティ」「ライフ」「ビジネス・プラットフォーム」「セミコンダクター・デバイス」という幅広い事業領域（ビジネスエリア、セグメント）で、グループ内外の力を結集し、製品、システム、ソリューションの提供に取り組んでいます。また、三菱電機グループの2022年度海外売上高比率は50%を超えており、グローバルに事業を展開することで、世界中の様々な場所でステークホルダーの皆様と共に新たな価値の創出に挑戦しています。

セグメント別売上高構成比



グローバルな事業展開



※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

※各地域別売上高は、顧客の所在地別に表示

社長メッセージ

三菱電機グループは「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」への変革を成し遂げ、事業を通じた社会課題の解決により持続的な企業価値向上を目指してまいります



代表執行役 執行役社長
CEO

漆間 啓

「統合報告書2023」でお伝えしたいこと

三菱電機グループは、各部門の人財の技術力、専門性、知見の総和で、部門の垣根を越え、「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」を目指します。それを牽引するのが私やビジネスエリア(以下「BA」)オーナー、そして、コーポレート部門で機能別の役割を担当するチーフオフィサー（以下「CxO」）のミッションです。

この統合報告書では、三菱電機グループの成長ストーリーの全体像をご説明するとともに、三菱電機グループが「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」となり、社会課題を解決し続けるために、各BAオーナーやCxOが考える戦略をお示しします。なお、本報告書の制作にあたっては、経済産業省の価値協創ガイダンス2.0を参照し、三菱電機グループの財務・非財務両面を統合した取組みをご説明する構成にしております。今後も、ステークホルダーの皆様との対話を通じて情報開示の質向上を図っていきたく考えています。

2022年度の振り返りと 2025年度に向けた中期経営計画

2022年度の売上高は5兆36億円となり、中期経営計画に掲げた「連結売上高5兆円」の目標を前倒しで達成し、営業利益は2,623億円となりました。出口の見えないウクライナ情

勢や上海ロックダウンによるサプライチェーンの混乱等があるながらも、円安の影響や量産系事業の拡大により売上高は過去最高を更新しました。また、部材の調達コストや物流費の増加、自動車機器事業での減損損失がありました。円安、売上高増に加え、コスト上昇に関わる適切な価格転嫁の効果が表れてきたことも前年度比増益に寄与しました。

2023年度の業績見通しは、売上高5兆2,000億円、営業利益3,300億円としています。各国での金融引き締めや地政学リスクの高まり等、不透明感が続く環境下ですが、空調・家電を中心とした量産系事業での着実な需要の刈り取りや、各事業での価格転嫁の効果等により、売上高・営業利益いずれも過去最高を見込んでいます。

このような状況の下、2021年度に発表した2025年度中期経営計画の財務目標のうち、2022年度に前倒して達成することのできた売上高目標については「5兆円+（プラス）」として継続的に5兆円以上の売上高を目指すべく目標を更新いたしました。2023年度は中期経営計画の中間年度にあたりますが、今後は財務目標のうち、営業利益率10%とROE 10%の目標達成に向け、事業ポートフォリオ戦略と経営体質改善に注力していきます。事業ポートフォリオ戦略では、成長性と収益性、資産効率の観点により重点成長事業と位置付けた事業への積極的投資を行います。他社との連携やM&Aによるミッシングパーツの補完等を通して事業の競争力強化に向けた施策も進めていきます。キャピタル・アロケーションでは、成長投資を最優先とし、利益成長を通じた株主還元強化を図っていきます。2021年度に約500億円の自己株式の取得を行いました。2023年度においても500億円を上限とした自己株式取得を実施する予定です。

※1 E&F:Energy & Facility

※2 OT:Operational Technology

ビジネスエリア(BA)経営体制の進化

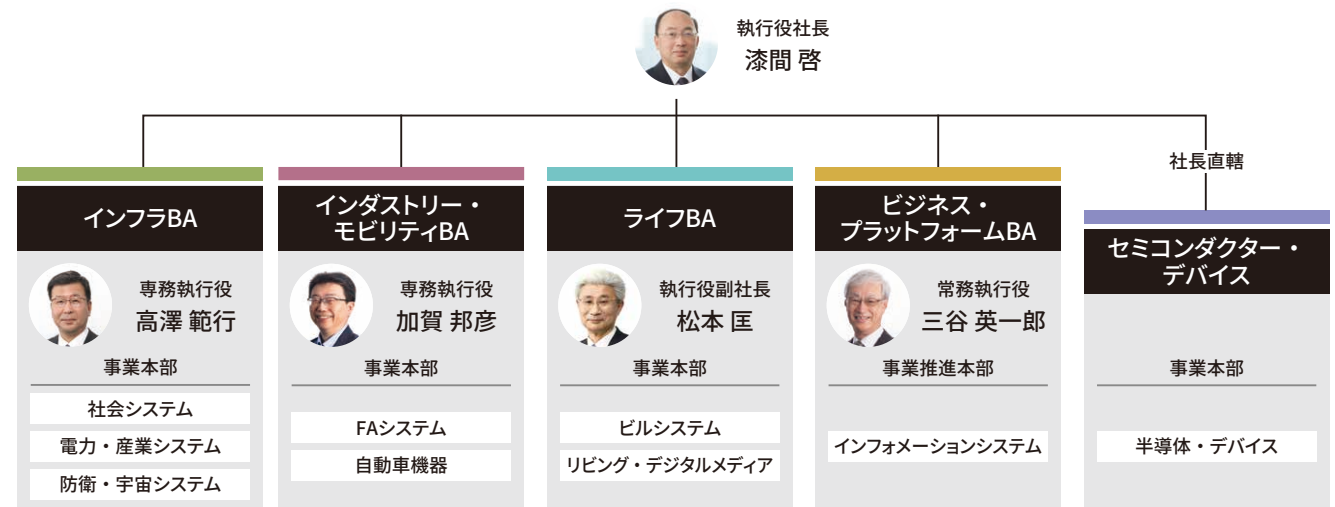
幅広い事業領域を俯瞰し、中長期視点で企業価値の最大化に取り組むため、三菱電機グループは2022年度から9つの事業本部・事業推進本部を「インフラ」「インダストリー・モビリティ」「ライフ」「ビジネス・プラットフォーム」という4つのBAに集約した、BA経営体制を導入しています。BAオーナーは、投資家の視点でBA内を俯瞰した資源の再配分による資産効率の最大化、ポートフォリオ戦略の立案実行、事業本部の壁を越えたシナジーの発揮、また、BA内、BA間の技術・シナジーの創出、BAを跨る人財・技術のダイナミックな連携、ソリューション事業の提供等を推進していきます。半導体・デバイス事業本部は社長直轄の事業本部とし、各事業のキーとなる半導体デバイスの供給を通じ、グループ全体としての競争力を強化していきたいと考えています。今後、大きな成長が期待されるパワーデバイス事業の戦略的投資も全社的な視

点で判断し、成長を牽引していきたいと考えています。

コーポレート部門においてはCxO体制を拡充し、主たる機能別に役割を明確にしています。加えて、DXやカーボンニュートラル、地政学リスク等、様々な環境変化を俊敏に捉え、三菱電機グループの社会的価値と経済的価値の双方を高める全社戦略を構築するとともに、各BAへの支援機能を強化します。

新体制のもと、これまで縦割になってしまっていた事業本部間をBAオーナーがつなぎ合わせることで、事業シナジーを活かしたソリューションの検討が進んでいます。例えば、エネルギーと設備のエンジニアリング技術統合による最適エネルギーマネジメントと設備一括運用・保守サービスを提供する「E&F^{※1}ソリューション」や、お客様のOT^{※2}資産の可用性・安全性の向上と、IoT/DX化促進のニーズにワンストップで対応する「OTセキュリティソリューション」は統合ソリューションにより新領域を開拓していく先進的な取り組みです。

また、気候変動対策やレジリエンスをめぐるビジネスチャン



■ BA経営体制

スも、各BAのもとに広がっています。例えば空調ですが、ヨーロッパでは、ウクライナ情勢を受けて、天然ガスが入手困難になる中、エネルギー効率の高いヒートポンプ技術を活かした空調システムへのニーズが高まっていることから、三菱電機グループが貢献できる余地は大きいと考えています。さらに、昨今では、日本の防衛力強化をめぐる、様々な変化が見られます。安全保障の観点から、ミサイル探知等の高度な防衛技術を自国内に求める声が高まっており、私たちの防衛・宇宙分野の技術が役立つことと思います。



「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」への変革

三菱電機グループは長期視点のもと、グループ内外の知見の融合と共創により、新たな価値を提供する「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」への変革に向けた取組みを進めています。三菱電機グループは、従来、製品・サービス単体を販売し、コンポーネントを主体に事業を展開してきた会社です。その進化は今後も当然欠かせませんが、今日ではデータの重要性が一段と高まっています。私たちが納入した製品をお客様が使用するとき、そこには運用状況等のデータが蓄積されます。お客様から得られたデータをデジタル空間に集約し、分析するとともに、グループ内が強くつながり、知恵を出し合うことでコンポーネント、システム、統合ソリューションを進化させ、新たな価値を生み出し、その価値をさらに幅広いお客様に還元する「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」へと変革し、多様化する社会課題の解決に貢献してまいります。

一部では、既にこうしたビジネスが育ってきています。例えばFAシステム事業では、お客様の生産ラインをデジタル上に再現した「デジタルツイン」において、現実空間で蓄積したデータの分析を通じてシミュレーションを行うことで、製造プロセスの効率化や適切なメンテナンス方法等、コンサルティングにまで踏み込んだ提案をすることが可能になりました。これにより、お客様に新しい価値を提案できるだけでなく、私たちのビジネス領域を大きく広げることができると考えています。

サステナビリティ経営のさらなる深化

三菱電機グループは2022年度、経営方針においてサステナビリティの実現を経営の根幹に位置づけたことに伴い、次

の4点を意識すべきポイントとして企業活動を進めています。

1点目は、「持続可能な社会に事業で貢献」です。事業を通じた社会課題・環境課題の解決を通して、「活力とゆとりある社会の実現」に貢献していくことは、三菱電機グループのサステナビリティ経営の基本です。

2点目は「持続可能な社会への責任」です。私たち自身が企業活動において、新たな社会課題・環境課題を引き起こさないよう、責任ある活動に取り組むことも重要です。

3点目は、「長期の社会変化、環境変化に対応するリスク管理」です。持続的な企業の成長には、長期的な社会変化、環境変化への適応は必須であり、変化に対応した事業機会の創出とリスクによる影響の抑制・最小化に取り組んでいくことが必要です。

4点目は、「ステークホルダーとのコミュニケーション」です。ステークホルダーとのコミュニケーションを深め、社会からの期待や要請を企業経営に適切に反映させていくためにも、透明性の高い情報開示は欠かせません。

また、サステナビリティ経営を進めていくにあたり、2022年にはサステナビリティビジョン「人と地球と心でつなぐ」を策定しました。この中で私たちは、社会・従業員・顧客・株主をはじめとしたステークホルダーが幸せを感じられる社会を意識し、2050年に目指す社会を「笑顔あふれる持続可能な社会」としています。

マテリアリティ(重要課題)の取組みを着実に推進

サステナビリティ経営の推進のため、「事業を通じた社会課題解決」「持続的成長を支える経営基盤強化」の2つの面から、5つのマテリアリティ(重要課題)を特定しています。

「事業を通じた社会課題解決」では、注力する課題領域と

して、「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「安心・安全」「インクルージョン」「ウェルビーイング」を明確にするとともに、重点的に取り組むSDGsを5つ特定しています。特に「カーボンニュートラル」への対応は私たちが強みを発揮できる分野であり、「責任」と「貢献」の両面から取り組みを加速させています。自社の脱炭素を目指す「責任」面では、これまで2030年度の目標としていた「工場・オフィスでの温室効果ガス排出量を50%以上削減（2013年度比）」を見直し「2030年度に実質ゼロを目指す」と排出量の削減目標を上方修正しました。「貢献」面では、社会全体のカーボ

ンニュートラルの実現に貢献する事業の創出・拡大を目指しています。コアコンポーネントの高効率化等で省エネを推進する「グリーンbyエレクトロニクス」、先進デジタル技術の活用でエネルギー効率の向上や再エネ利用に貢献する「グリーンbyデジタル」、炭素の循環利用を目指す「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・開発に取り組んでいます。

他の4つの課題領域についてもカーボンニュートラル同様、事業を通じた持続可能な社会への「貢献」面だけでなく、持続的な社会への「責任」として課題解決に取り組み、そこ

で得られた知見や良好事例を事業に展開していくという循環を実現していきたいと考えています。

「持続的成長を支える経営基盤強化」では、三菱電機グループの持続的な成長の原動力となる「人」への投資も極めて重要なテーマと認識しています。ジェンダーバランスの観点では、国内拠点における管理職の男女比率等にまだ課題があると認識しています。従業員が等しくチャンスを得られるようにするには、「男性だから、女性だから」といった無意識のバイアスをなくしていかなければなりません。また、事業所内託児施設の拡大等、育児中の従業員が働きやすい環境づくりも進めています。

2023年度には、初めて女性と外国人の上席執行役員が就任しました。経営幹部のダイバーシティが進むことにより、これまでにない新しい発想、思想がもたらされ、三菱電機グループのさらなる成長につながることを期待しています。

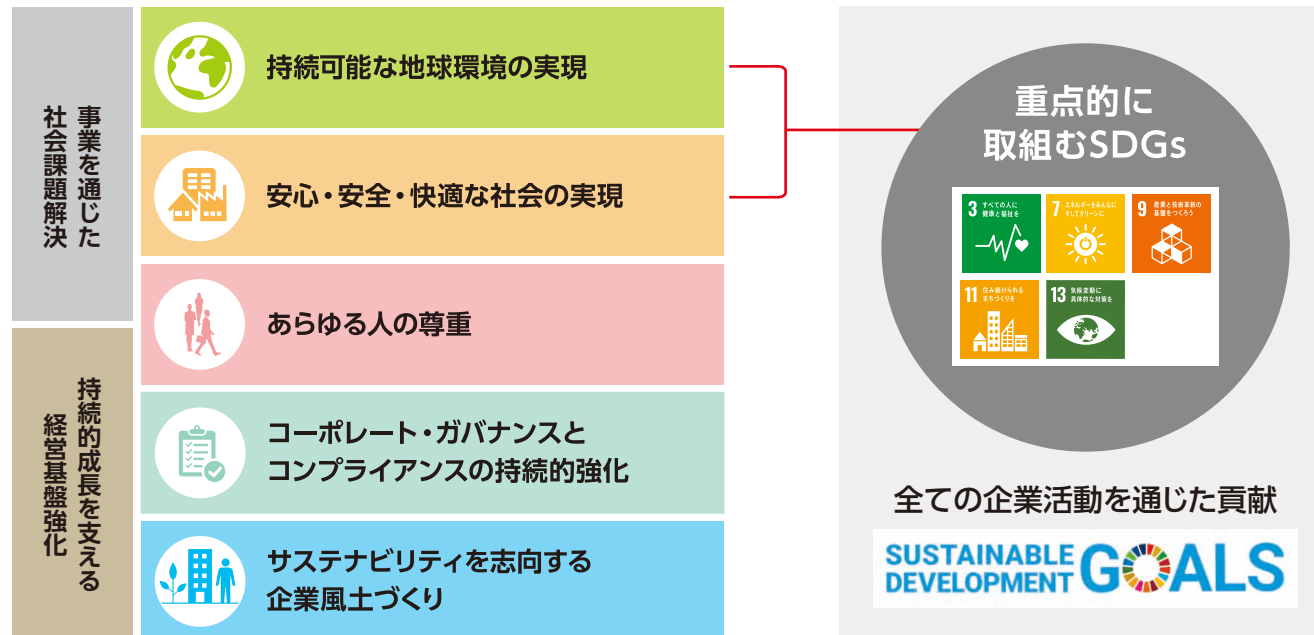
価値創造プロセスを支える6つの資本

サステナビリティの実現に向けては、価値創出を目指して自社の資本をどのように活用していくのかを明確にすることも不可欠です。

まず、最も重視しているのは人的資本です。企業が成長していく上で核となる「人」への投資を拡大、強化します。特に個人のキャリアオーナーシップを尊重し、自ら考え、主体的に行動し、挑戦し続ける「多様・多才な人財」を大切にしていきます。加えて人的資本の価値最大化のためには、人財戦略は事業戦略と統合されていなければなりません。例えば、私たちが目指す「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」を実現するためには中核を担う人財として、コアコンポーネントやフィールドナレッジを基にデータやシステム

マテリアリティ(重要課題)

SDGsへの貢献



■ マテリアリティ(重要課題)とSDGs

を繋ぐ全体像を設計できる「DXアーキテクト」や、お客様の事業や業務に精通し、データ収集や管理・分析を担う「データサイエンティスト」、DXに係るソフトウェアやシステムの開発・実装を担う「DXエンジニア」等が必要です。5年後、10年後の事業のありたい姿に向けて人財を採用・育成してまいります。

2022年4月からは、マネジメントのプロフェッショナルを育成する「ELアカデミー (Executive Leadership)」を、新任執行役等を対象にスタートしています。その手前の段階として、次世代の経営幹部候補を計画的に育てていくことも不可欠です。候補者へのアセスメントを行い、海外経験や業務経験の面で不足があれば早期に補うことで、将来に向けたキャリア形成を促進していきます。さらに、能力のある若手を登用する仕組みづくりや、グローバル環境での人事異動を活性化するためのジョブグレーディングの導入等にも取り組んでいます。

2つめは財務資本です。成長原資となる株主資本、営業キャッシュ・フロー、キャピタル・アロケーション等が重要な要素となります。2023年3月期の親会社株主に帰属する持分は3兆2,390億円、親会社株主帰属持分比率は58.0%となりました。今後はこの強い財務体質・健全性を礎として、株主・投資家の皆様の期待に応えられるよう、成長事業への投資も積極的に進めていきます。投資にあたっては、資本コストを上回るROICを基準に判断してまいります。

3つめは製造資本、4つめは知的資本です。技術に裏付けされた製品やシステムの製造・販売に携わるメーカーにとって、これらは重要な資本です。特に三菱電機グループは、国連の専門機関である世界知的所有権機関 (WIPO) が2023年2月に発表した2022年の企業別国際特許出願件数に

において、2014年から9年連続で世界トップ5位以内、日本企業で8年連続となる第1位を獲得しました。これは、私たちが事業のグローバル化とともに国際特許出願を積極的に推進している成果です。三菱電機グループは、知的財産を将来にわたる重要な経営資源と位置づけ、事業戦略・研究開発戦略と連動し、知的財産活動を展開しています。2021年10月からは、知的財産を起点に社内外連携を推進する「Open Technology Bank® (オープンテクノロジーバンク)」の取組みを開始しています。今後も知的財産活動を強化し、事業を通じて社会課題の解決に貢献していきます。

5つめは自然資本です。世界が気候変動に伴う様々な状況に直面する中、各国・各企業そして個人に持続可能な地球環境を意識した活動が求められています。植物、動物、空気、水、土、鉱物をはじめとする多くの自然資源の恵みである天然資源はすべての産業や事業の基礎部分を成すものであり、次世代の方々も活用する共通資本と認識しています。

最後の6つめは社会関係資本です。創立以来、三菱電機グループが世界の多くの地域で事業を推進できるのは、各々の地域社会から理解・協力をいただいているからです。三菱電機グループはその地域社会において様々な社会貢献活動を展開しています。引き続き地域社会やお客様との信頼関係、人的関係を継続して重視していきます。また、国内外の大学研究機関や各地域のパートナー企業とも連携を深め、笑顔あふれる持続可能な社会づくりに貢献していきます。

3つの改革

信頼回復に向けた3つの改革「品質風土改革」「組織風土改革」「ガバナンス改革」については着手から約1年が経過、改革に向けた施策は計画どおり進捗しています。



品質風土改革では、お客様に対して技術的に正しい説明を尽くす組織能力を再構築するとともに、経営層自らお客様と対話・交渉することで現場の負担を軽減し、「そもそも現場が品質不適切行為を起こす必要のない仕組み」の構築に取り組んでいます。原因分析結果に基づき、エンジニアリング力の強化とモノづくりのプロセス変革を推進しています。その上で、不正を未然に防ぐため、検査データ取得の際のプロセスを自動化する等、管理の仕組みを強化していきます。

組織風土改革では、“上にもものが言える”、“失敗を許容する”、“共に課題を解決する”風土の醸成を図っています。双方向コミュニケーションに光を当て、経営層自らの変革や管理職の行動変容等に力を入れ、経営層と現場社員が同じ目線で本音を語り合う「タウンホールミーティング」や、社内

SNSを活用した対話等の取組みを進めています。これらは2021年10月に発足した全社変革プロジェクト「チーム創生」が策定した組織風土改革の指針「骨太の方針」に基づくものです。チーム創生のメンバーの「この会社を絶対に変えていく」という熱量はスタートから全く変わっていません。自分がどう動くか、誰と力を合わせるか、社長である私をどう使うか、事業本部にいかにかまけていくか等、メンバーそれぞれが模索しながら試行錯誤を重ねています。また、三菱電機を中心としていた取組みをグループにも広げており、各社がその実情に応じた活動を開始しています。

ガバナンス改革では、予防を重視したコンプライアンスシステムの構築を進めています。外部の視点を適切に入れることで、不正が起らない、起こさないガバナンス／内部統制の仕組みを実現していきます。2021年度からは第三者機関を活用した取締役会実効性評価を行っており、提言をい



ただいた取組みを一つひとつ実行してきました。2022年度に受けた2回目の評価では、実効性の向上が認められました。また、2023年6月の第152回定時株主総会において、新たに2名の女性社外取締役が選任されました。今後も、独立社外取締役が過半数を占める取締役会において、ジェンダーや国際性、職歴、年齢等の多様性がもたらす多角的な視点で事業の発展に努めていきます。

これら3つの改革について、取締役会に「3つの改革モニタリング委員会」を設置して、各施策の状況をモニタリング、監督する体制を整えました。ステークホルダーの皆様の信頼に応えられるよう、3つの改革を進化・発展させながら、新しい三菱電機の創生に向けた変革に全力で取り組んでまいります。

三菱電機グループのパーパスと 従業員一人ひとりのマイパーパス

私たちは企業理念として、「私たち三菱電機グループは、たゆまぬ技術革新と限りない創造力により、活力とゆとりある社会の実現に貢献します」を掲げ、企業活動を行っています。これは三菱電機グループの存在意義、会社のパーパスであり、常に追求し続ける究極の目標です。

このもとに「信頼」「品質」「技術」「倫理・遵法」「人」「環境」「社会」の7つを私たちの価値観とし、さらに、コミットメントとして「Changes for the Better」を掲げ、常により良いものを目指して変革し続ける私たちの姿勢を明らかにしています。

企業理念、会社のパーパスが組織としての志であるのに対し、それを着実に実行していくために欠かせないのが、従業員一人ひとりの志、「マイパーパス」です。現在、グルー

プ全体で企業理念を自分事化していくためのマイパーパス活動を進めています。

私自身は、「三菱電機グループを活力ある会社にする。そのために“情熱・熱意・執着心”を持ち続ける」をマイパーパスとして掲げました。「これを達成したい」という“情熱”をスタート地点に、“熱意”を推進力として取り組み、途中で壁にぶつかっても、“執着心”をもって貫き通すこと。社長就任よりはるか以前から、何か困難に挑むとき、私は常にこれを拠り所にしてきており、他に代えられないものです。

現在、私を含む役員全員がマイパーパスを社内に発信しており、今後、この取組みを順次、部長・課長クラスから現場へと広げていく予定です。変化を起こすためには、自分を主体として動くことが必要であり、その意味で各自がマイパーパスを明確にする意義は大きいと考えています。10名のメンバーが在籍する課には、十人十色のマイパーパスが存在することになります。その中で相乗効果が生まれ、会社の志と自分の志の一部が重なり合うことに気づくと思います。マイパーパス活動を通して、従業員が自分の日々の業務の中で三菱電機グループが目指すものを実感・実現できるよう、この活動を進めていきたいと考えています。

代表執行役 執行役社長
CEO

漆 間 啓

Value Creation & Strategy

CSOメッセージ	14	CFOメッセージ	37
三菱電機の経営戦略	16	財務戦略	38
価値創出活動	18	CTOメッセージ	40
財務ハイライト	19	研究開発戦略	41
非財務ハイライト	20	知的財産戦略	44
マテリアリティ（重要課題）	21	DX(デジタルトランスフォーメーション)戦略	49
ビジネスエリア／セグメント別事業戦略	23	CHROメッセージ	51
インフラビジネスエリア	24	人財戦略	52
インダストリー・モビリティビジネスエリア	27	「3つの改革」進捗状況	55
ライフビジネスエリア	30		
ビジネス・プラットフォームビジネスエリア	33		
セミコンダクター・デバイス	35		

CSOメッセージ

中期経営計画の達成に向けて、 オーナーシップをもって三菱電機グループの変革を推進していきます

常務執行役、
CSO (経営企画、IR・SR、
関係会社、3つの改革推進、
サステナビリティ担当)、
CDO (DX担当、ビジネス
イノベーション本部長)

武田 聡



CSOとしての役割

2023年4月からCSOとして、三菱電機グループにおける全社経営戦略の推進、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様との対話と情報開示、そしてサステナビリティ経営の強化に向けた各種施策を担当しています。三菱電機グループがこれまでの100年を超える歴史の中で磨いてきた高い技術力とグローバルに活躍する従業員の限らない創造力は、三菱電機の持続的成長を支える大きな財産です。CSOとしての私の責務は、こうした財産を土台に財務目標の達成を目指した事業ポートフォリオ戦略及び経営体質改善に資する施策の実行と、事業を通じた社会課題解決を中心とする「サステナビリティの実現」に向けた取組みを着実に推進していくことです。

2022年度は、一連の品質不適切事案を受けて2021年10月に策定した「3つの改革（品質風土、組織風土、ガバナンス）」の本格的な実行フェーズがスタートした初年度でもありました。新たな三菱電機グループの創生に向けて、ステークホルダーの皆様から再び信頼いただけるよう「3つの改革」を経営の最重要課題と位置づけ、深化・発展させながら全力で再発防止に取り組んでいきます。改革の実行には、三菱電機で働くすべての従業員と経営陣が一丸となって、共に考え、行動していく必要があります。これを後押ししていくことも私の重要な役割です。

私はこれまで、インダストリー・モビリティビジネスエリア（BA）のBAオーナーやFAシステム事業本部の本部長として、事業側から経営に携わってきました。そうした経験も最大限に活かしながら、全社を俯瞰する視点から、各BAオーナーや事業本部長に加え、コーポレート部門を率いる各チーフオフィサー（CxO）とも議論を重ね、中長期的な三菱電機グループの企業価値最大化に努めていきます。

中期経営計画の達成に向けて

2023年度は、2021年度に発表した中期経営計画の中間年度です。改めて、これまでの計画進捗を振り返るとともに、2025年度の目標の達成に必要な施策を強化・加速させていただきます。財務目標については、売上高目標の5兆円を2022年度に前倒して達成したことを受け、残る中期経営計画期間は売上高としては5兆円+（プラス）として5兆円以上を目指すこととしました。一方で、中期経営計画の目標値達成には、収益性と資産効率に課題があります。今後は営業利益率10%とROE 10%の達成により注力するとともに、キャッシュの創出にこだわった経営施策に取り組みます。目標達成のハードルは決して低くありませんが、事業ポートフォリオ戦略と経営体質改善を確実に遂行していくことで達成を目指します。

事業ポートフォリオ戦略では、これまで以上に収益性と資産効率を重視した運営を進めていきます。投下資本利益率、

ROICを事業判断の指標とし、「黒字であれば良い」、「投資回収ができれば良い」という考えではなく、「資本コストを上回る利益を生み出していくことができるか」という中長期視点での意思決定を徹底していきます。その中で、重点成長事業であるFA制御システム、空調冷熱システム、ビルシステム、パワーデバイスの各事業については、中期経営計画達成の鍵になると考えており、生産体制強化やM&A等の積極的な投資を適時適切なタイミングでスピーディーに実行していきます。加えて、収益性・資産効率の改善が見込まれない課題事業は、既に売上高で3,000億円規模の事業について撤退、売却の判断をしました。引き続き、撤退や売却の検討を進め、これによって生まれたリソースは、重点成長事業に投入し、三菱電機の成長を加速していきます。

またスピーディーな事業運営に向けた構造改革も進めていきます。自動車機器事業は4月に分社化を発表していますが、これにより、選択と集中、協業、リソースシフト、課題事業の終息等の事業運営を加速していきます。

経営体質改善においてはキャッシュ創出の強化を目的に、資産の有効活用や生産性改善、収益性の強化に取り組んでいきます。例えば、開発・製造・販売等の各工程の連携強化によるサプライチェーン全体の効率化や、製品の安定供給や棚卸資産の最適化に向けた地産地消体制の強化等、生産・物流体制の変革を進めていきます。また、政策保有株式や遊休資産の積極的な売却にも取り組みます。会社全体でのデジタル・トランスフォーメーション（DX）も加速させていきます。データとデジタル技術を活用した業務DXにより、事業の枠を超えた全体最適化を通じてあらゆる業務の効率化に取り組み、生産性向上を図ります。さらに、製品・サービスの付加価値の訴求や素材高騰等の価格転嫁による売価

の向上等を通して収益性の強化にも取り組んでいきます。

「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」を目指して

三菱電機のありたい姿である「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」の実現に向けた取組みも進めています。実現に向けては5つのデジタル領域のアセットの強化が必要だと考えています。その5つとは、データを解析し利活用するためのデジタル空間、デジタルによって経営や事業を変革するDX人材、新たな市場を開拓する共創活動、AIやモデルベース等の先進的なデジタル技術開発、経営のインフラとなる生産や業務のプロセス改革です。これらのアセット強化の観点から、2023年4月にDXイノベーションセンターを設立しました。DXイノベーションセンターでは、各ビジネスエリアにおいて蓄積されていく広範囲なデータを有機的に結びつけるためのデジタル基盤・空間を構築し、これを活用したデータの解析・利活用の推進、デジタル人材の確保と育成、及び顧客やパートナーとの共創等を加速・推進していきます。デジタル領域におけるアセットを充実させることによって、コンポーネントやシステムを進化させ、同時に、OT^{*1}セキュリティやE&F^{*2}ソリューション等の統合ソリューションの事業化を進めます。

「サステナビリティの実現」に向けた貢献と責任

三菱電機は、1921年の創立以降、家庭から宇宙まで幅広い領域で、お客様や社会の課題に真摯に向き合い、時代に先駆ける新たな価値を生み出してきました。そして今、多様な社会課題への関心が世界中で高まる中、三菱電機にも大きな期待が集まっていることを感じています。

「サステナビリティの実現」は、三菱電機グループに

とって経営の根幹に位置づけられる重要な要素です。これに向けて、三菱電機グループにとってのマテリアリティ（重要課題）として、「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」の5つを掲げています。加えて、事業を通じた取組みにおいては、注力する5つの課題領域（カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、安心・安全、インクルージョン、ウェルビーイング）を明確化しています。エネルギーマネジメントやヒートポンプ技術による社会の脱炭素化や、インフラ維持管理、設備自動化等によるレジリエントな社会の構築等によって、サステナビリティを実現していきます。

三菱電機グループには、社会に対する大きな責任もあります。環境と社会に配慮した企業活動の推進は、企業の経済活動継続の前提条件であり、三菱電機グループの持続的な成長に不可欠です。企業としての社会的責任を果たすべく、温室効果ガスの削減に向けた取組みの強化や国際規範に則った人権の尊重、多様・多才な人材が集い活躍する職場環境の実現、コンプライアンスの徹底等の活動にも引き続き力を入れていきます。

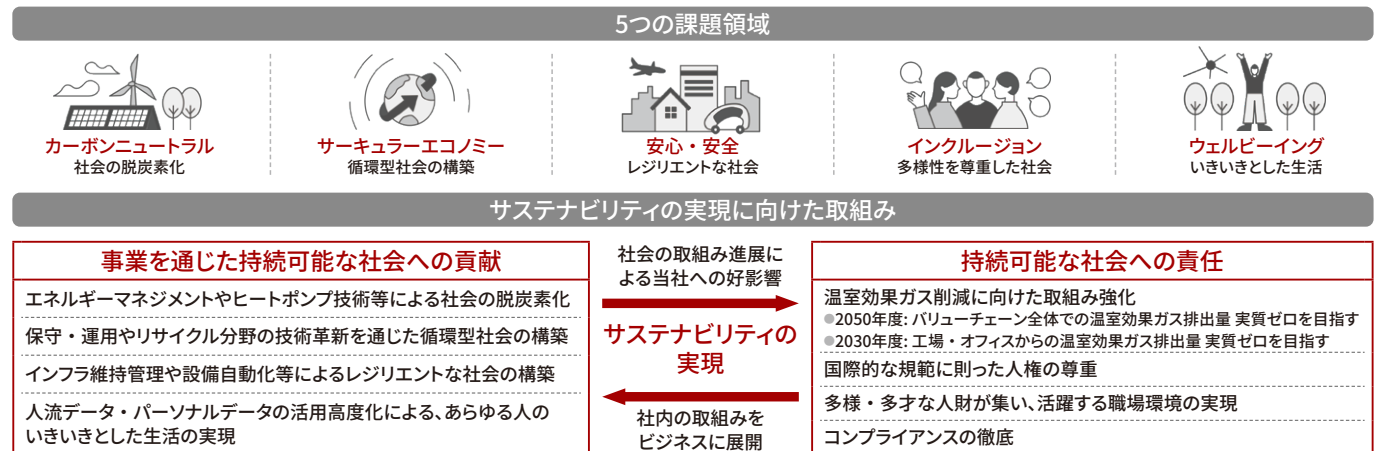
三菱電機グループの力を最大限に発揮し、社会的責任を果たしつつ、事業を通じて社会課題を解決することで、より良い社会の実現に貢献していきます。

三菱電機の経営戦略

「私たち三菱電機グループは、たゆまぬ技術革新と限りない創造力により、活力とゆとりある社会の実現に貢献します。」という企業理念は、社会における私たちの存在意義そのものです。この企業理念の下、三菱電機グループは「成長性」「収益性・効率性」「健全性」の3つの視点によるバランス経営に加えて、「事業を通じた社会課題の解決」という原点に立ち、サステナビリティの実現を経営の根幹に位置づけています。これにより、企業価値の持続的向上を図り、社会・顧客・株主・従業員をはじめとしたステークホルダーへの責任を果たしていきます。また、グループ内外の知見の融合と共創により、強化されたコンポーネント・システム及びデータを核とした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していきます。

サステナビリティ経営

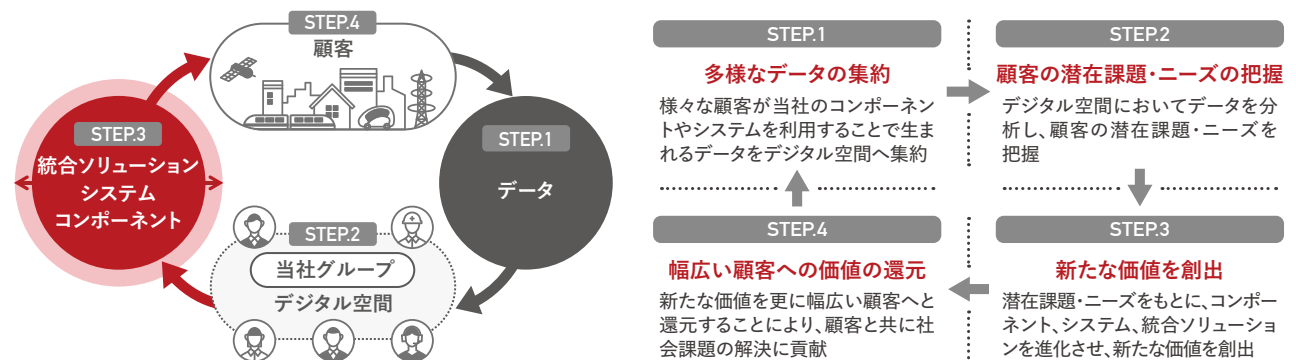
三菱電機グループは、サステナビリティの実現に向けて注力する5つの課題領域を明確化しています。これらの課題領域において、事業を通じ社会課題を解決することで、持続可能な社会に貢献していきます。また、温室効果ガスの削減に向けた取組みを強化する等、企業として持続可能な社会への責任も果たしていきます。今後も人財育成や技術開発に経営資源を投下し、社会的価値と経済的価値の双方を高めていきます。



循環型 デジタル・エンジニアリング

三菱電機グループは、お客様から得られたデータをデジタル空間に集約・分析すると共に、グループ内が強くつながり、知恵を出し合うことで新たな価値を生み出し、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」への変革を進めています。

この「循環型 デジタル・エンジニアリング」の実現に向け、三菱電機グループでは人財や技術開発をはじめとした、幅広い顧客を横通しするデジタル領域のアセット強化に取り組んでいます。



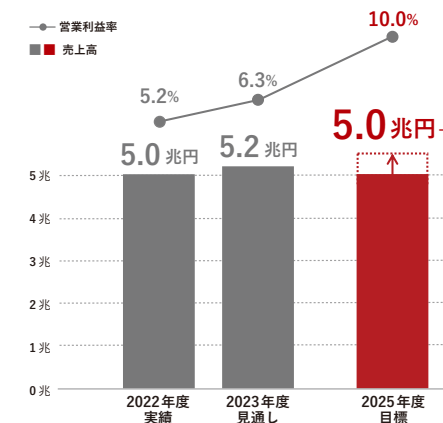
2025年度に向けた中期経営計画

2025年度財務目標

中期経営計画における、2025年度財務目標は、売上高目標5兆円を2022年度に前倒しして達成。今後は、「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」を達成すべく、事業ポートフォリオ戦略の推進と経営体質の強化を通じて更なる価値の創出に取り組んでいきます。

※ 営業キャッシュ・フローに研究開発費加算等の調整後

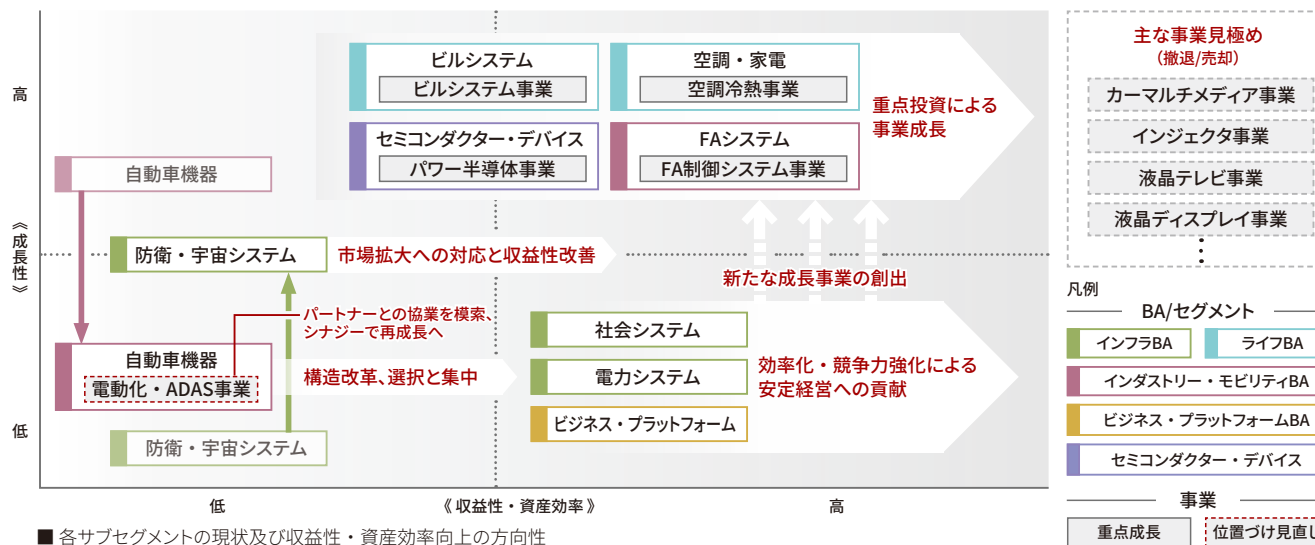
	2022年度実績	2025年度目標
売上高	5.0兆円	5.0兆円+
営業利益率	5.2%	10.0%
ROE	6.9%	10.0%
キャッシュ・ジェネレーション*	0.9兆円/2年	3.4兆円/5年



事業ポートフォリオ戦略と経営体質の強化

事業ポートフォリオ戦略

三菱電機グループは、社会変化に対応したビジネスモデル変革をスピーディーに実行するためのビジネスエリア (BA) 経営体制を更に深化・発展させていきます。各BAを統括するBAオーナーが、BA内を俯瞰した資源の再配分による収益性・資産効率の最大化を目指し、ポートフォリオの見直しを進めていきます。その中で、重点成長事業であるFA制御システム、空調冷熱システム、ビルシステム、パワーデバイスの各事業については、積極的な投資を適時適切なタイミングで実行していきます。



経営体質の強化

中期経営計画の達成に向けて、資産の有効活用や生産性改善、課題事業の見極め等により、経営体質の改善を図っていきます。

素材価格・物流費の高止まり等を踏まえた価格転嫁の上積みや、課題事業・不採算機種の見極めによるリソースシフトの加速等、具体的なアクションの実行、事業別資産効率指標であるROICを考慮した投資等により収益性と資産効率の向上を図っていきます。また、サプライチェーンにおける地政学リスクを見据え、最適なグローバル生産に向けた調達体制を追求していきます。加えて、データとデジタル技術を活用した経営管理の高度化・生産性の向上を目指し業務DXを着実に推進していきます。

価値創出活動

三菱電機グループでは、企業理念にある「活力とゆとりある社会の実現」を目指しています。そして、「事業を通じた社会課題の解決」という原点に立ち、サステナビリティの実現を経営の根幹に位置づけることを経営方針に掲げています。三菱電機グループの持てるあらゆる資源を活用し、循環型 デジタル・エンジニアリングを実現することで、社会的価値と経済的価値を創出し、社会課題の解決と企業価値の持続的向上を図ります。

企業理念

私たち三菱電機グループは、
たゆまぬ技術革新と限らない創造力により、
活力とゆとりある社会の実現に貢献します。

資本

人的資本

- 連結従業員数：149,655名(2023年3月31日時点)
- 人財育成・職場環境への投資額：約200億円(2023年度～2025年度目標(三菱電機))

財務資本

- 親会社株主持分：3兆2,390億円(2022年度実績)
- 親会社株主持分比率：58.0%(2022年度実績)
- 営業キャッシュ・フロー：1,667億円(2022年度実績)

製造資本

- 製造会社：79社(連結子会社、2023年3月31日時点)
- 設備投資額：3,653億円(2022年度実績*)

知的資本

- 研究開発費：2,123億円(2022年度実績)
- 特許保有件数：62,102件(国内31,833件、海外30,269件)(2023年3月31日時点、三菱電機)

自然資本

- 総エネルギー投入量：2,092万GJ(2022年度実績)
- 水使用量(取水+再利用率)：14,980千m³(2022年度実績)
- 廃プラスチックの有効利用率(国内)：92.5%(2022年度実績)

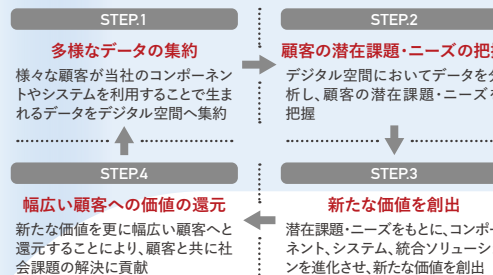
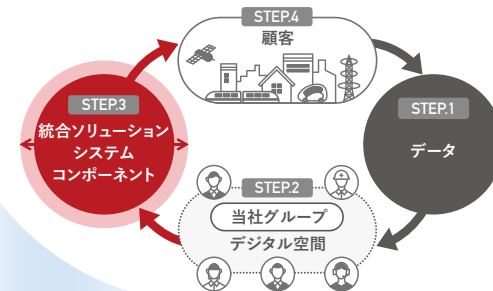
社会関係資本

- グループ拠点(所在国・地域数)：44ヵ国・地域(2023年3月31日時点)
- MEイノベーションファンド*2による：累計5社スタートアップ企業への出資(2023年7月19日時点)
- 社会貢献活動支出額：約17.7億円(2022年度実績)*3(三菱電機及び国内外主要関係会社)

*1 2022年度に決定した投資額の合計
*2 独立系ベンチャーキャピタルであるグローバル・プレイン社と三菱電機にて設立したコーポレートベンチャーキャピタルファンド
*3 自社プログラム・製品寄贈等の社会貢献関連費用を含む

ビジネスモデル

循環型 デジタル・エンジニアリング



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

3つの改革

品質風土改革

組織風土改革

ガバナンス改革

ビジネスエリア(BA)、セグメント

インフラBA	確かな技術で社会生活基盤を支える 事業本部 ・社会システム ・電力・産業システム ・防衛・宇宙システム
インダストリー・モビリティBA	ものづくりと移動の可能性を広げる 事業本部 ・FAシステム ・自動車機器
ライフBA	暮らしとビジネスをよりスマートに、快適に 事業本部 ・ビルシステム ・リビング・デジタルメディア
ビジネス・プラットフォームBA	幅広いITサービスでより良い未来を切り拓く 事業推進本部 ・インフォメーションシステム
半導体デバイス	より豊かな社会を支えるキーデバイスを提供 事業本部 ・半導体・デバイス

価値創出

経済的価値(2025年度 財務目標)

売上高 5.0兆円+	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

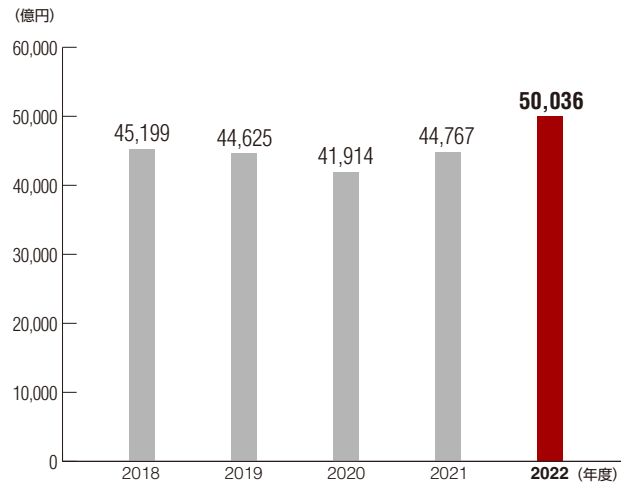
※調整後営業キャッシュ・フロー

社会的価値

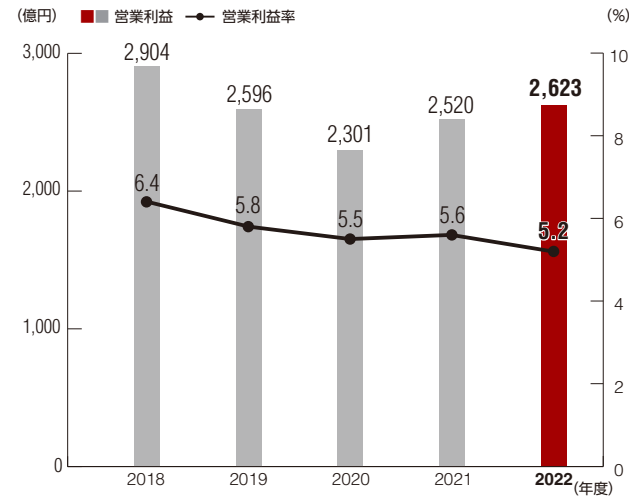
	カーボンニュートラル 自社と社会のCO ₂ を減らし、 気候変動を抑える 脱炭素社会の実現
	サーキュラーエコノミー 資源が有効活用され、 持続的に循環する社会の実現
	安心・安全 様々な環境変化や リスクに対応できる レジリエントな社会の実現
	インクルージョン あらゆる人を尊重し、 誰もが自由に公正に いきいきと過ごせる社会の実現
	ウェルビーイング 一人ひとりの心身共に 健康で快適な暮らしの実現

財務ハイライト

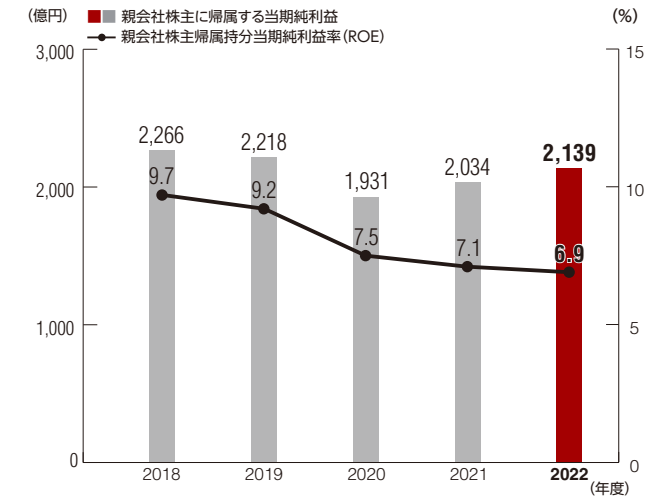
売上高



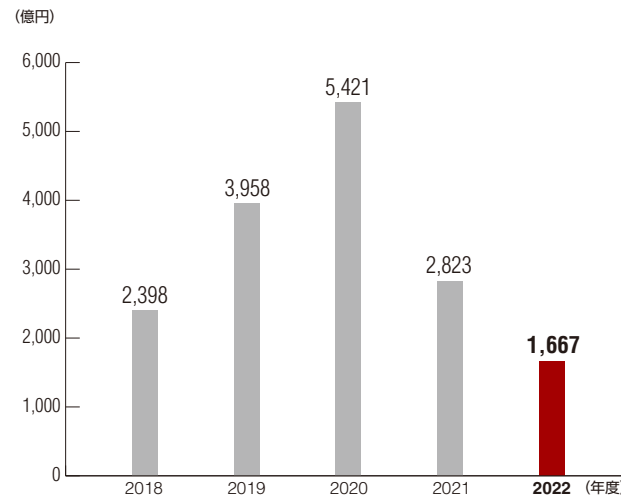
営業利益/営業利益率



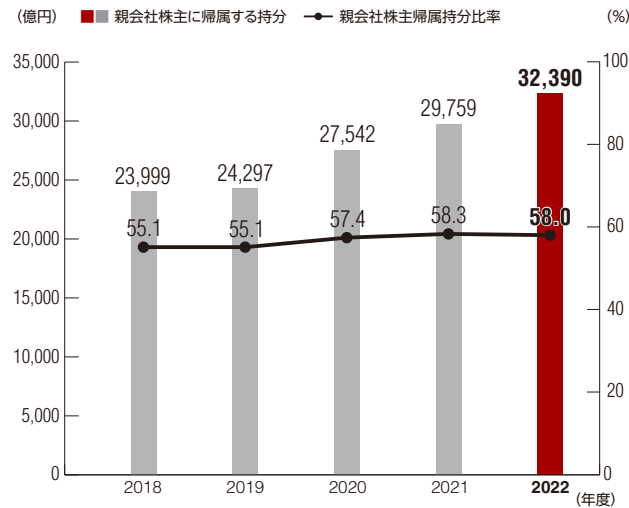
親会社株主に帰属する当期純利益/ 親会社株主帰属持分当期純利益率 (ROE)



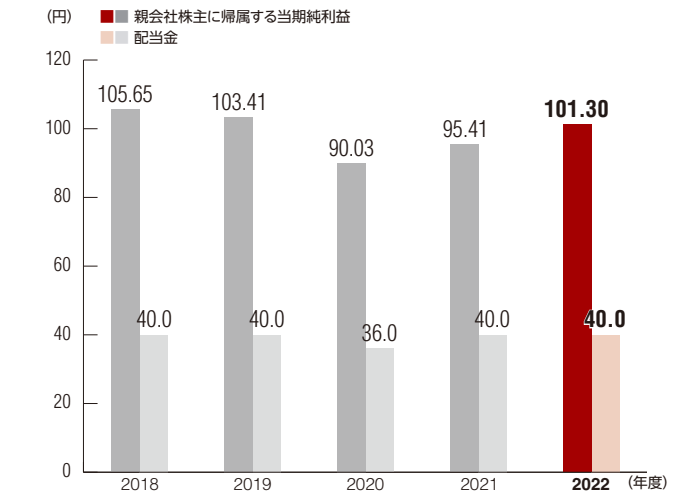
営業キャッシュ・フロー



親会社株主に帰属する持分/親会社株主帰属持分比率

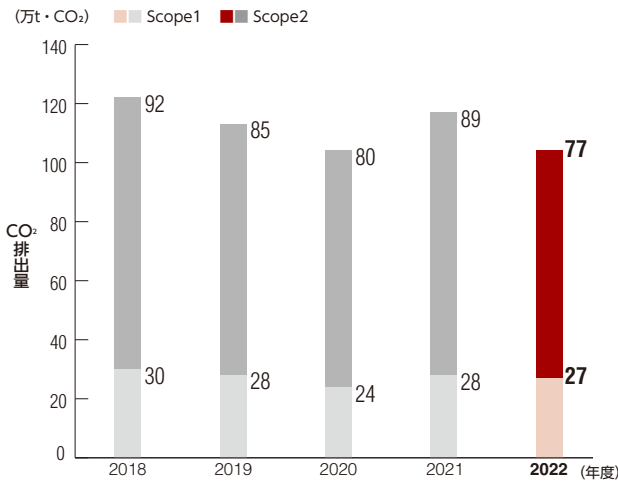


1株当たりの情報



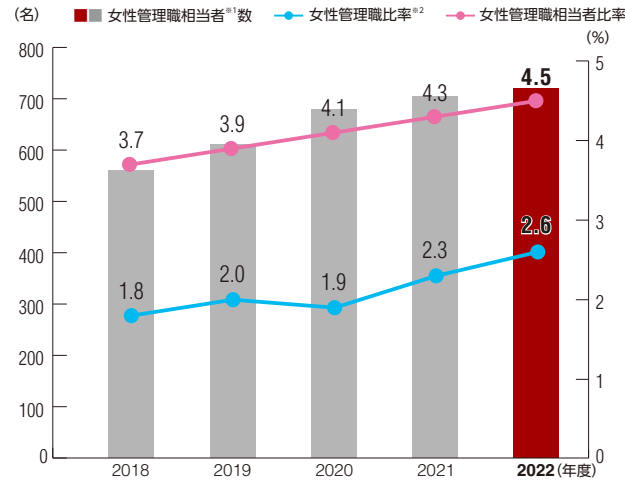
非財務ハイライト

温室効果ガス排出量(対象: Scope1+Scope2*)



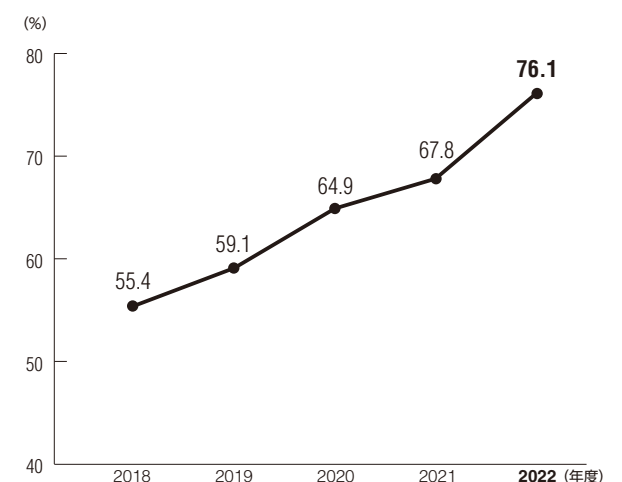
*Scope 2はロケーションベース。電力CO₂排出係数として、国内は電気事業低炭素社会協議会の公表値、海外は国際エネルギー機関の公表値に基づく値を使用。温室効果ガスの地球温暖化係数として、IPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change: 気候変動に関する政府間パネル)第五次報告書の公表値を使用。

女性活躍



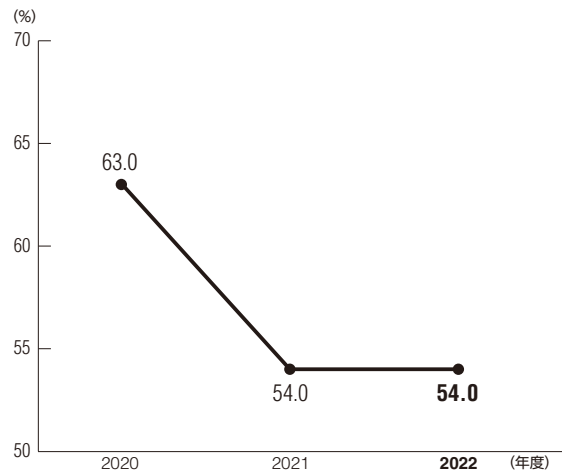
*1 女性管理職相当者: その職務の内容及び責任の程度が「課長級」に相当する者
*2 女性管理職比率: 全管理職者に占める女性管理職者の割合 (上記、いずれも各事業年度3月15日時点)

男性の育児休業取得率*



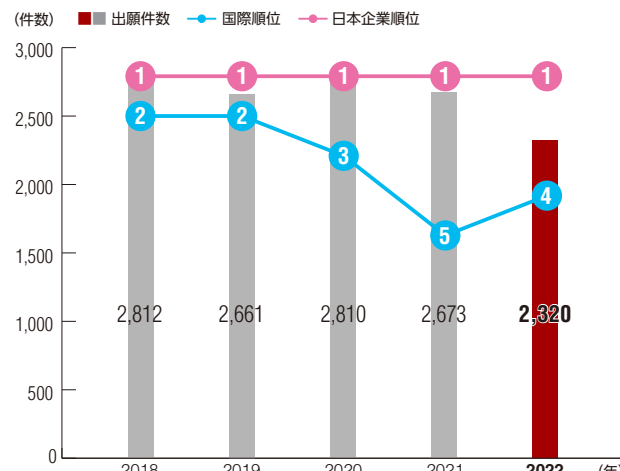
*育児目的の特別休暇の取得者を含む

従業員エンゲージメントスコア*



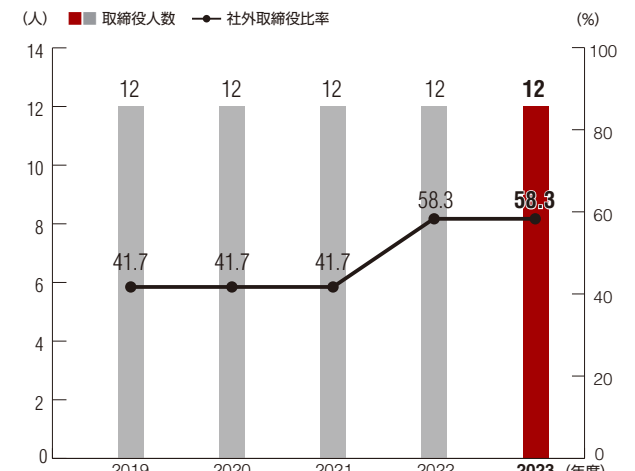
*三菱電機で働くことの誇りややりがいを感じている従業員の割合

国際特許出願件数/順位*



*世界知的財産機関(WIPO)発表

取締役人数/社外取締役比率*



*各年度6月末時点実績

マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ(重要課題)の特定・見直しプロセス

三菱電機グループは、社会動向や事業環境に鑑み、GRIガイドライン第4版で要求されていたマテリアリティ(重要課題)と取組み項目を2015年度に特定しました。

2020年度には、三菱電機グループ従業員、お取引先、投資家・アナリスト、一般消費者等計1,551名のアンケートおよび聞き取り調査による社内外からの客観的な評価を考慮した上で、社内のサステナビリティ専門部会やサステナビリティ事業推進部会において議論を重ね、マテリアリティ(重要課題)、中長期の取組み、目標/取組み指標(KPI)について全面的な見直しを行いました。

また、2016年度から継続している一般消費者向けのステークホルダーアンケート(600名)は2021年度も実施し、社外からの評価を考慮した上で、これらの中長期の取組みや目標を見直しています。

今後も社内外の声を取り入れながら、PDCAサイクルにより、マテリアリティ(重要課題)、中長期の取組み、目標/取組み指標(KPI)について継続的に改善していきます。

Step 1 社会的課題の認識(2020年度実施)

ISO26000^{※1}、GRIスタンダード^{※2}、SASB^{※3}、SDGs(持続可能な開発目標)等をもとに、マテリアリティ(重要課題)の候補となる項目(357項目)から、事業と関連の深い項目等を抽出し、ショートリスト化(35項目)を行いました。

※1 国際標準化機構(ISO)が発行する社会的責任に関する手引き

※2 国際NGOであるGRI(Global Reporting Initiative)が発行する持続可能性報告のための国際的な規準

※3 国の非営利組織SASB(Sustainability Accounting Standards Boardサステナビリティ会計基準審議会)でつくられたESG(環境、社会、ガバナンス)に関する情報開示ルール

Step 2 社内外の意見の把握とマテリアリティ(重要課題)の検討(2020年度実施)

Step1で作成したショートリストから、ステークホルダーである消費者、サプライヤー、投資家及び三菱電機グループ従業員に対して、三菱電機グループにどのような社会課題解決の貢献を期待しているか、アンケートを実施しました。また、有識者へのヒアリングや有識者とのダイアログを通じてマテリアリティ(重要課題)特定に対するご意見をいただき、三菱電機グループに対する社内外の意見を把握しました。これらの結果を基に、社内ワーキンググループにて三菱電機グループが最優先で対応すべき課題の絞り込み等を行い、サステナビリティ専門部会及びサステナビリティ事業推進部会にてマテリアリティ(重要課題)を検討しました。

Step 3 マテリアリティ(重要課題)の特定(2020年度実施)

サステナビリティ委員会での特定

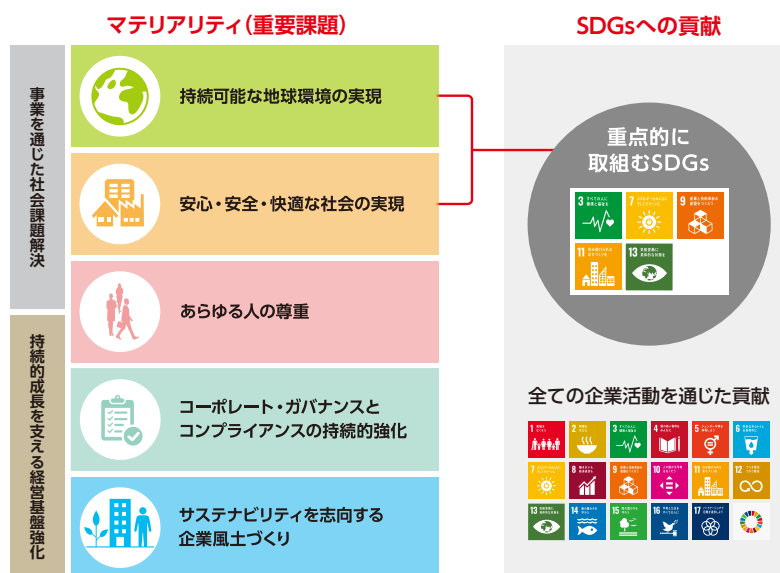
このようなプロセスを経て抽出・検討した課題と具体的な取組み項目、目標/取組み指標(KPI)を執行役等にて確認し、三菱電機グループのマテリアリティ(重要課題)としてサステナビリティ委員会で特定しました。

重点的に取り組むSDGs

2018年度に定めた「重点的に取り組むSDGs」について、2021年度のマテリアリティ(重要課題)特定にあわせて、見直しを行いました。見直しにあたって、社内外アンケートでSDGsへの貢献について期待の高い項目を確認した結果、事業を通じた社会課題解決への期待が高いことが判明しました。

社内での検討の結果、三菱電機グループが今後注力していく「持続可能な地球環境の実現」「安心・安全・快適な社会の実現」に対応する目標3、7、9、11、13を「重点的に取り組むSDGs」としました。総合電機メーカーとしての強みを発揮できるこれらの目標に対し、価値創出への取組みをより一層推進することで、SDGsの目標の達成に具体的に貢献します。

今後も三菱電機グループはSDGsの考え方を経営に統合し、重点的に取り組むSDGsに対してマテリアリティ(重要課題)の取組みを通じて貢献していきます。



中長期の取組みと2023年度の目標 (17項目)

マテリアリティ	項目	長期目標	中期目標/取組み指標 (KPI)	2023年度目標/取組み指標 (KPI)	範囲
持続可能な地球環境の実現	カーボンニュートラル	【Scope 1、2、3】 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を目指す	【Scope 1、2】 2030年度 工場・オフィスからの温室効果ガス排出量実質ゼロを目指す	新製品「製品使用時のCO ₂ 排出量」改善率1.0%以上	三菱電機グループ
			工場・オフィスからの温室効果ガス排出量を2013年度比で30%以上削減	三菱電機グループ	
	イノベーションと統合ソリューションによる「脱炭素社会」の実現	「カーボンニュートラル」へ貢献できる製品やサービス、ソリューションの提供		三菱電機グループ	
	サーキュラーエコノミー	サーキュラーエコノミー実現への貢献	2035年度 廃プラスチックを100%有効利用	プラスチック排出物の有効利用率90%以上	三菱電機グループ(国内)
安心・安全・快適な社会の実現	安心・安全、インクルージョン、ウェルビーイング	事業を通じた安心・安全、インクルージョン、ウェルビーイングの実現	「安心・安全」へ貢献できる製品やサービス、ソリューションの提供		三菱電機グループ
			「インクルージョン」、「ウェルビーイング」へ貢献できる製品やサービス、ソリューションの提供		
あらゆる人の尊重	人権	国際規範に基づく人権の取組み定着と責任あるサプライチェーンの実現	2024年度 国際規範に則った人権デューデリジェンスの基盤整備	国連ビジネスと人権に関する指導原則に基づく人権インパクトアセスメントの全事業本部への実施	三菱電機グループ
			2024年度 RBAプロセスに基づくサプライチェーンにおける人権尊重の仕組みの構築	サプライヤー人権デューデリジェンスのRBAプロセス移行に向けた運営整備	
	人財	多様・多様な人財が集い、活躍する環境の実現	2025年度 従業員エンゲージメントスコア ^{※1} 70%以上(三菱電機)、60%以上(国内関係会社の一部)	・組織風土改革(関連諸施策)の着実な遂行 ・キャリア自律支援強化 ・新人事処遇制度の検討等	三菱電機グループ(国内)
			2030年度 経営層 ^{※2} に占める女性&外国人比率 30%以上	・社外人財の戦略的採用活動推進 ・社内における経営幹部候補人財の計画的サクセッション等	三菱電機
		2030年度 女性管理職比率 12%以上	・女性管理職登用プログラムの推進 ・経営幹部候補育成プログラムとの連動等	三菱電機	
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	ガバナンス	取締役会の実効性の向上	社外取締役 50%超の継続	・社外取締役50%超 ・株主総会参考書類におけるスキルマトリックスの継続開示 ・社外取締役の取締役会議長就任	三菱電機
	品質	品質不適切行為の再発防止	3つの改革(品質風土改革、組織風土改革、ガバナンス改革)の推進、取締役会による3つの改革のモニタリング及び適切な情報開示		三菱電機グループ
	コンプライアンス	"Always Act with Integrity"の真の理解と浸透	コンプライアンス研修の継続的実施		三菱電機グループ
	情報セキュリティ	サイバーセキュリティ成熟度の向上	2028年度 サイバーセキュリティ成熟度モデル ^{※3} のレベル2以上をグループで達成		三菱電機グループ
サステナビリティを志向する企業風土づくり	サステナビリティの理解と実践	従業員によるサステナビリティの理解と実践	2025年度 従業員意識サーベイの「企業理念・目標に沿った業務の実施」良好回答率75%以上	社内報やイントラネット、教育等を通じたサステナビリティマインドの醸成	三菱電機
	コミュニケーション	社内外のステークホルダーとのコミュニケーションの推進	サステナビリティレポート及び統合報告書の発行 有識者ダイアログ及びサステナビリティレポートアンケートの実施		三菱電機グループ

※1 毎年実施（2021年度からは年2回実施）する「従業員意識サーベイ」の対象5設問に対する良好回答割合の平均値。「当社で働くことの誇り」「貢献意欲」「転職希望」「他者に対する当社への入社推奨」「仕事を通じた達成感」

※2 上席執行役員、執行役、取締役

※3 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

Value Creation & Strategy

ビジネスエリア／ セグメント別事業戦略

インフラビジネスエリア	24
インダストリー・ モビリティビジネスエリア	27
ライフビジネスエリア	30
ビジネス・プラットフォーム ビジネスエリア	33
セミコンダクター・デバイス	35

投資家情報ウェブサイトでは、
IR DAY／経営戦略説明会の資料等を公開しています

 IR DAY／経営戦略説明会

ビジネスエリア／セグメント別事業戦略 インフラビジネスエリア

主な事業内容 (2023年3月31日時点)

・社会システム事業

鉄道車両用電機品、無線通信機器、有線通信機器、ネットワークカメラ・システム、大型映像表示装置、その他

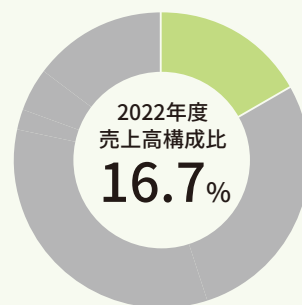
・電力システム事業

タービン発電機、水車発電機、原子力機器、電動機、変圧器、パワーエレクトロニクス機器、遮断器、ガス絶縁開閉装置、開閉制御装置、監視制御・保護システム、電力流通システム、その他

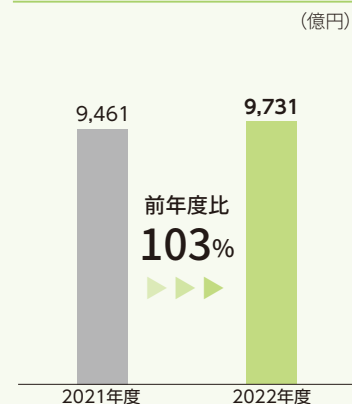
・防衛・宇宙システム事業

衛星通信装置、人工衛星、レーダー装置、アンテナ、誘導飛しょう体、射撃管制装置、放送機器、その他

セグメント別売上高構成比



売上高



営業利益



専務執行役
インフラ
ビジネスエリア
オーナー

高澤 範行

2022年度実績

社会システム事業の事業環境は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた国内鉄道各社における設備投資計画見直しの動きが継続しましたが、国内外の公共分野における投資が堅調に推移しました。このような状況の中、同事業は、受注高は国内外の公共分野の増加等により前年度を上回り、売上高は円安の影響や海外の公共分野の増加等により前年度を上回りました。

電力システム事業の事業環境は、国内電力会社の設備投資の動きが継続し、再生可能エネルギーの拡大に伴う電力安定化の需要等が国内外で堅調に推移しました。このよう

な状況の中、同事業は、受注高は国内の電力流通事業や海外の発電事業の増加等により前年度を上回り、売上高は前年度並みとなりました。

防衛・宇宙システム事業は、受注高は宇宙システム事業の大口案件の増加により前年度を上回りました。

この結果、インフラビジネスエリア（BA）全体では売上高は前年度比103%の9,731億円となりました。

営業利益は、売上案件の変動や防衛・宇宙システム事業の採算悪化等により、前年度比140億円減少の275億円となりました。

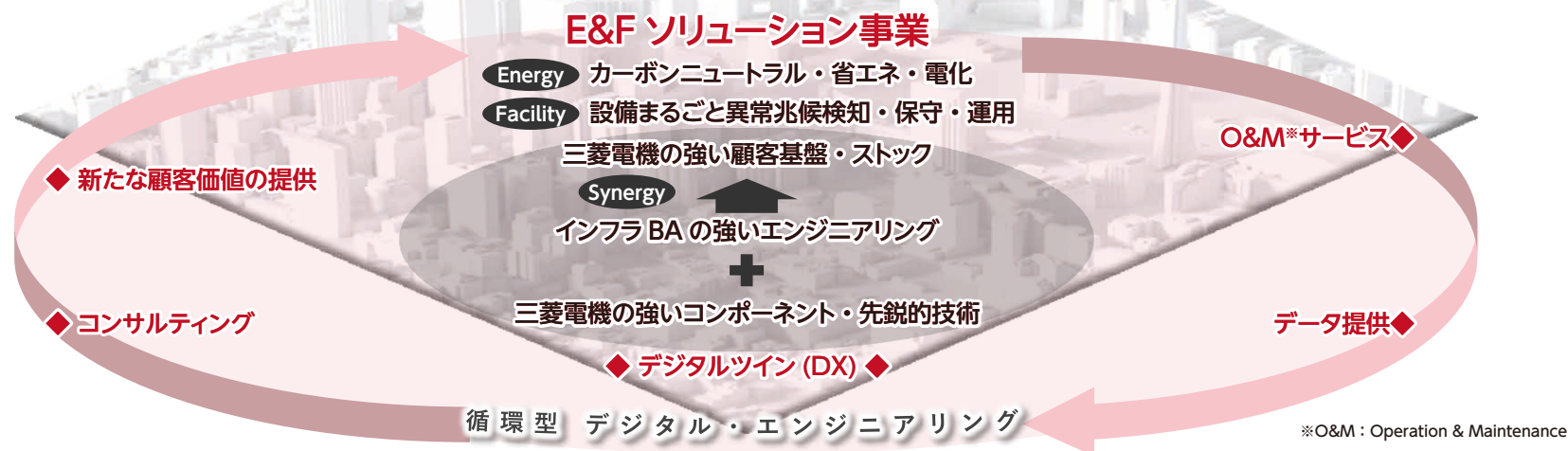
ありたい姿

インフラBAは電力インフラ、社会インフラ、防衛・宇宙インフラという3つのビジネスカテゴリーがあります。それぞれのビジネスの事業環境を見ると、カーボンニュートラルやエネルギー安全保障、人手不足や老朽化するインフラ対策、安全保障などの課題があると認識しています。これらの事業環境に対して、インフラBAでは事業を通じてカーボンニュートラルと安心・安全という社会課題の解決に貢献します。

これらの社会課題解決のための事業戦略の1つ目は成長領域への重点的リソース投入です。

三菱電機が目指している成長領域として一つはカーボンニュートラルを実現する脱炭素関連のコンポーネント、もう一つは安心・安全を支える防衛・宇宙事業です。防衛・宇宙事業については国の政策として強力な予算措置が見込まれています。

事業戦略の2つ目は、事業間シナジーを生む統合ソリューションの創出です。経済合理性のあるカーボンニュートラルの実現を目指すエネルギーソリューションと、インフラ設備の効率的な安定稼働の実現を目指すファシリティソリューションを合わせたE&F（Energy & Facility）ソリューションを推進していきます。この2つの戦略による事業価値の向上を通じて収益性の向上を図っていきます。



インフラBAの強み・シナジー戦略

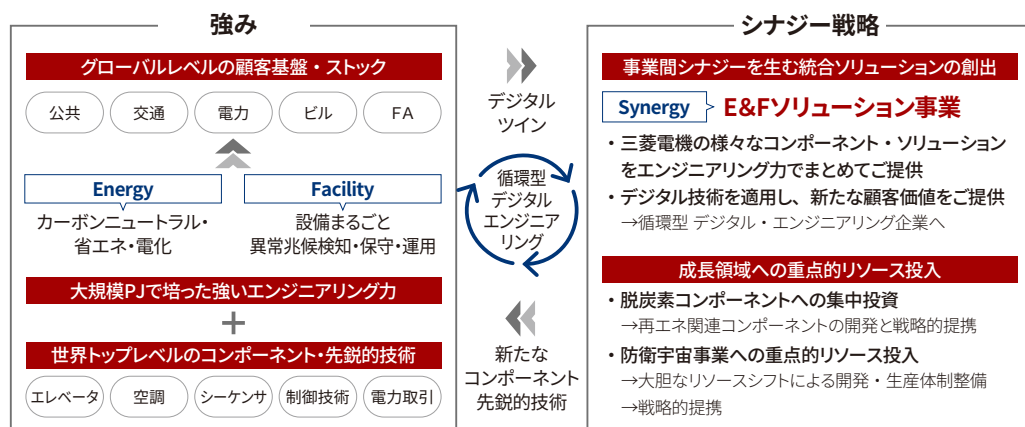
三菱電機の強みとしては、長年の事業経験で築いてきた顧客基盤と、様々な社会インフラシステムをはじめ、ビルシステムやFAシステム等の高い信頼性をもって稼働している設備や機器が挙げられます。これらの機器が運用されている現場において、エネルギーの面ではカーボンニュートラル・省エネ・電化、ファシリティの面では設備まるごと異常兆候検知・保守・運用など、お客様の課題に対して応えていくことが求められています。

そのためには、大規模プロジェクトの遂行で培ってきた強いエンジニアリング力で三菱電機の強いコンポーネントや技術をまとめたトータル提案が重要となります。

さらに、デジタルツインやAIの活用等、デジタル技術を適用することで新たな価値を提供することが可能になりますので、この総合力によって「E&Fソリューション事業」を展開し、事業間シナジーを生む統合ソリューションを伸ばしていきます。

また、先に述べました成長領域への重点的リソース投入によって、次世代の脱炭素コンポーネントの開発の加速化、先鋭的な技術の開発が求められる防衛・宇宙事業の強化を通じて民生領域にも提供できる技術・ノウハウを生み出していきます。これらのコンポーネントや技術を、インフラ領域の次世代システムに適用することで、世界トップレベルの競争力を常に磨いていくことにつながります。

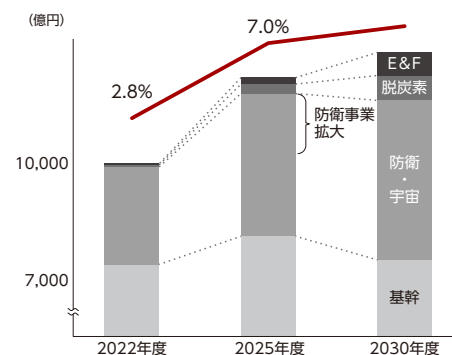
こうした有機的な循環を機能させることで、インフラBAは事業を通じた社会課題の解決を実現するとともに、次の成長に向けたキャッシュの創出も果たしていきます。



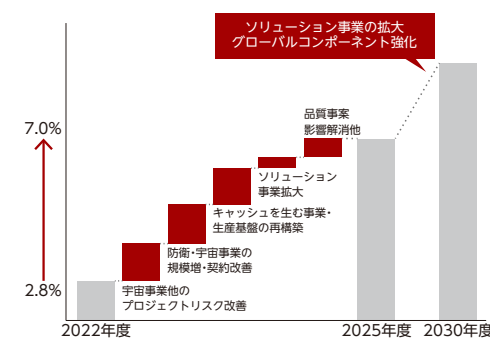
2025年度財務目標

インフラBA全体の財務目標は、脱炭素コンポーネントや防衛・宇宙事業への重点的なりソース投入とE&Fソリューションの推進などにより、2025年度営業利益率7.0%以上を目指します。そして、2030年度に向けては、ソリューション事業の拡大とグローバルコンポーネントの強化を図りもう一段の収益性向上を目指します。

■ 連結売上高／営業利益率



■ 営業利益率



ビジネスエリア／セグメント別事業戦略

インダストリー・モビリティビジネスエリア

主な事業内容 (2023年3月31日時点)

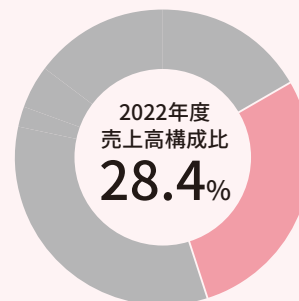
・FAシステム事業

シーケンサ、サーボ、CNC（数値制御装置）、表示器、インバーター、ロボット、三相モーター、電磁開閉器、変圧器、ソフトウェア、その他

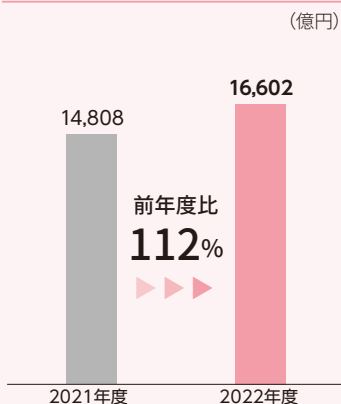
・自動車機器事業

自動車用電装品、電動化関連製品、ADAS関連機器、
カーエレクトロニクス・カーメカトロニクス機器、カーマルチメディア機器、
その他

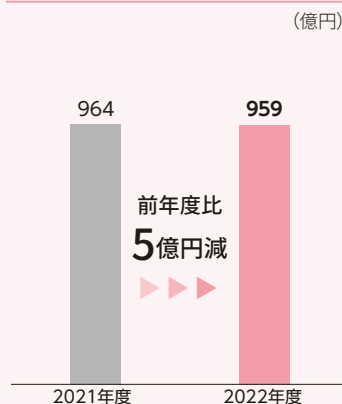
セグメント別売上高構成比



売上高



営業利益



2022年度実績

FAシステム事業の事業環境は、スマートフォンや半導体等のデジタル関連分野の需要は減少しましたが、リチウムイオンバッテリー等の脱炭素関連分野の設備を中心に、需要が堅調に推移しました。このような状況の中、同事業は、受注高はデジタル関連分野の需要が一服したことから前年度を下回りましたが、売上高は円安の影響に加え、脱炭素関連分野の需要の増加等により前年度を上回りました。

自動車機器事業の事業環境は、半導体部品の需給逼迫の影響等はありませんでしたが、新車販売台数は前年度を上回り、電動車を中心とした市場の拡大に伴う電動化関連製品等の需要が

堅調に推移しました。このような状況の中、同事業は、円安の影響に加え、モーター・インバータ等の電動化関連製品や自動車用電装品の増加等により、受注高・売上高共に前年度を上回りました。

この結果、インダストリー・モビリティビジネスエリア（BA）全体では売上高は前年度比112%の1兆6,602億円となりました。

営業利益は、FAシステム事業は売上高の増加や円安の影響等により増加しましたが、自動車機器事業の素材・物流費の上昇や固定資産減損処理の計上等により減少しました。部門全体では、前年度比5億円減少の959億円となりました。

代表執行役
専務執行役
インダストリー・モビリティ
ビジネスエリアオーナー、
CTO (技術戦略担当)

加賀 邦彦

ありたい姿

インダストリー・モビリティBAはFAシステム事業と自動車機器事業で培ったパワーエレクトロニクス技術やモーター技術等、強みである制御駆動技術を結集させた付加価値の高いコアコンポーネントを有しています。その強みにデジタル技術を掛け合わせることで、未来の“ものづくり”と“快適な移動”を支え、特にインダストリーでは技術革新への貢献、次世代ものづくりの具現化、労働力・熟練工不足問題の解決、モビリティではカーボンニュートラルへの貢献、快適な移動機会の提供、そして交通事故の撲滅といった社会価値を創出します。

インダストリー領域では、お客様の製造装置や生産設備の機能性能の核となるシーケンサ、サーボ、CNC（数値制御装置）等のコアコンポーネントを強化することで、急速に技術革新が

進む半導体やEV、バッテリー等、成長業種への提供価値を高めます。また、デジタルツインやソフトウェア等のデジタル技術を活用して、データを基軸としてお客様のものづくりのライフサイクル全体に価値を提供する「循環型 デジタル・エンジニアリング」の事業モデル構築を加速します。

モビリティ領域では、分社化により構造改革・事業変革を推進します。例えば拡大が続くケース(CASE)領域では、パワーエレクトロニクス技術や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を目指します。また、強みが活かせるレジリエント事業では、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します。さらに、カーマルチメディアをはじめとする課題事業については、早期終息による事業転換を図ります。



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

循環型 デジタル・エンジニアリング
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

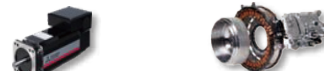
リアルタイム制御



パワーエレクトロニクス
技術



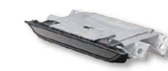
モータ技術



高密度巻線技術



モニタリング技術



インダストリー・モビリティBAの強み・シナジー戦略

インダストリー・モビリティBA共通の強みとしては、制御駆動系のコア技術と、その技術を支えるキーパーツの内製化技術です。FAシステム事業の強みは、3点あります。1点目は、最先端のお客様ニーズにこたえるシーケンサ、サーボ、CNC等のコアコンポーネントです。これらは、製造装置の高速高精度制御や、高品位の加工などを実現する付加価値の高いコンポーネントです。2点目は世界90カ国以上をカバーする販売サービスネットワークです。三菱電機グループの販売拠点や、アフターサービスを担うFAセンターに加えて、代理店や販売店とともにグローバルに拡大するFA市場をカバーし、世界中のものづくりに貢献しています。3点目は、パートナーとのエコシステムです。お客様の様々なニーズに対応するために、スマート工場の実現に向けたe-F@ctory Allianceやエッジコンピューティング領域のEdgexrossコンソーシアム、産業用ネットワークのCC-Link協会等、各領域でパートナーとともに価値提供を行います。

自動車機器事業についても強みが3点あります。1点目は長く培ってきましたモーター技術やインバーター技術です。2点目が自動車の生産を支える高速自動化の量産技術や小型化生産設計技術と、グローバルに広がる生産拠点、販売拠点、技術開発拠点です。3点目は様々な用途に対応したソフトウェアの開発技術です。これらの強みを活かしてこれからもグローバルでの価値提供を行います。

強み

インダストリー・モビリティBA共通

- ・制御・駆動系コア技術・シナジーと内製キーパーツ

FAシステム事業

- ・最先端のお客様ニーズに応える
シーケンサ・サーボ・CNCのコアコンポーネント
- ・世界90カ国以上をカバーする
グローバル販売・サービスネットワーク
- ・様々なお客様ニーズに対応する
パートナー様とのエコシステム

自動車機器事業

- ・クルマの電動化に貢献するモータ、インバータ技術
- ・グローバルに自動車生産を支える
高速自動化量産・小型化生産設計技術と
グローバル供給体制
- ・様々な用途に対応したソフトウェア開発技術

シナジー戦略

自動車機器事業の量産技術の活用

- ・自動車機器事業で培った高速自動化量産技術
一国内外製造、開発拠点等の活用による
コアコンポーネントのグローバル供給力強化



設計/生産現場経験とソフトウェア技術の活用

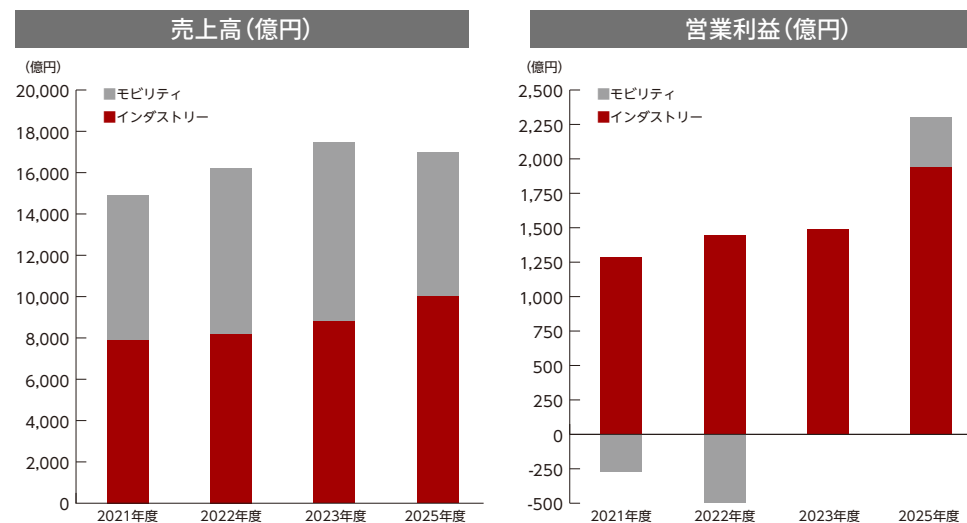
- ・豊富な設計/生産現場での経験とソフトウェア技術活用による
デジタルツイン加速と多様化するものづくりの課題解決



BA内のシナジー戦略は大きく2つあります。1つ目は自動車機器事業で培った高速自動化量産技術のFAシステム事業への展開です。自動車機器事業ではお客様とのお取引を通じて磨かれた高い生産技術力を保有しています。この生産技術力や製造開発拠点をFAシステム事業にも活用することで、FAシステム事業が持つコアコンポーネントのグローバル供給力を強化します。もう1つが豊富な設計生産現場での経験とソフトウェア技術の相互活用です。三菱電機グループのFA機器システムを活用して自動車機器事業のものづくり力を強化し、さらにそこで得られたものづくりのノウハウをFAシステム事業において、今度はお客様への提案力強化に活かしていきます。また、カーマルチメディア事業を通じて培ったソフトウェア技術をFAシステム事業にも活用してデジタルツインの加速やソフトウェアアドオン開発などを強化し、多様化するお客様のニーズに対応します。

2025年度財務目標

インダストリー・モビリティBA全体の財務目標は、モビリティ領域の構造改革の実行、インダストリー領域の成長戦略の推進やシナジー戦略の推進により、2025年度売上高1.7兆円、営業利益率14%以上を目指します。



ビジネスエリア／セグメント別事業戦略 ライフビジネスエリア

主な事業内容 (2023年3月31日時点)

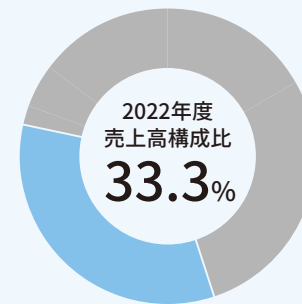
・ビルシステム事業

エレベーター、エスカレーター、ビルセキュリティシステム、ビル管理システム、その他

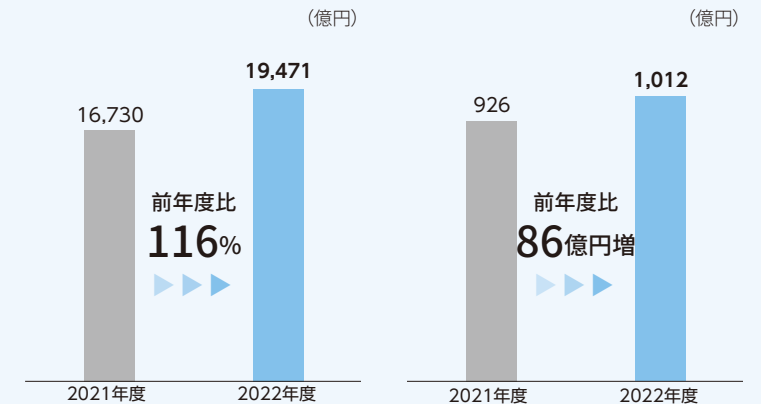
・空調・家電事業

ルームエアコン、パッケージエアコン、チラー、ショーケース、圧縮機、冷凍機、ヒートポンプ式給湯暖房システム、換気扇、電気温水器、IHクッキングヒーター、LED電球、照明器具、液晶テレビ、冷蔵庫、扇風機、除湿器、空気清浄機、掃除機、ジャー炊飯器、電子レンジ、その他

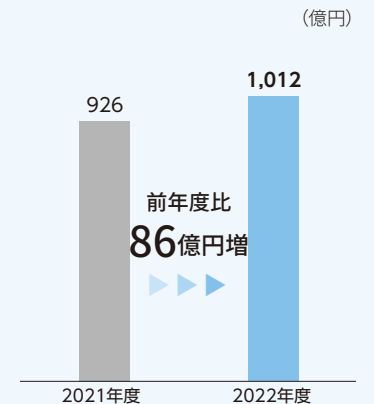
セグメント別売上高構成比



売上高



営業利益



代表執行役
執行役副社長
ライフビジネスエリアオーナー、
輸出管理担当

松本 匡

2022年度実績

ビルシステム事業の事業環境は、新型コロナウイルス感染症の影響による市況低迷からの回復の動きが継続しました。このような状況の中、同事業は、円安の影響やアジア・国内の増加等により受注高・売上高ともに前年度を上回りました。

空調・家電事業の事業環境は、第2四半期以降、電子部品の需給状況に改善の動きがみられました。このような状況の中、同事業は、円安の影響や欧州・国内・北米向け空調機器の増加等により、売上高は前年度を上回りました。

この結果、ライフビジネスエリア（BA）全体では売上高

は前年度比116%の1兆9,471億円となりました。

営業利益は、素材価格・物流費の上昇や第1四半期での操業度低下等はありませんでしたが、売上高の増加や円安の影響等により、前年度比86億円増加の1,012億円となりました。

ありがたい姿

ライフBAは人々の生活を支える豊富な設備の提供に加えて、保守や運用管理等のサービス事業も行っています。これらの事業を通じてあらゆる生活空間における人や物の快適空間・環境を創造するソリューションプロバイダとなることを目指します。これらのライフラインとも言える設備群をつくり、みまもり、そしてさらに進化をさせていきます。

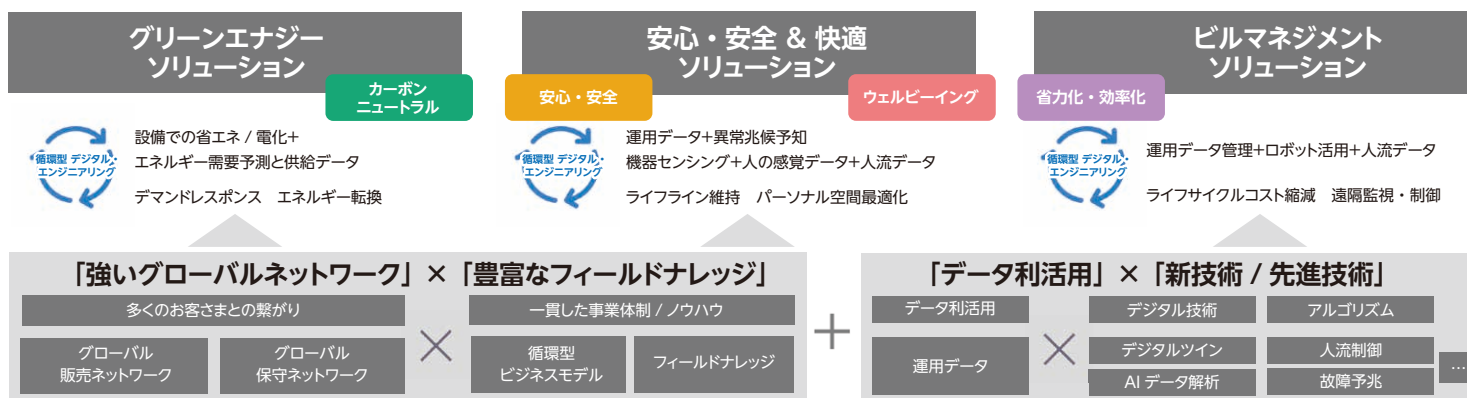
三菱電機ではライフBAの持つ昇降機や空調照明、あるいは換気送風機器等の設備事業だけではなく、インフラBAの持つ電力供給設備等、住宅やビル、工場等、私たちの生活にかかわる多くの設備事業を幅広く担当しています。

また、これらの機能を維持して安心・安全にご利用いただくための保守・サービス、リニューアル事業も行っています。加えて、クラウド基盤を活用したZEB（net Zero Energy Building）等を含むエネルギーマネジメント、入退室管理等のセキュリティシステム、遠隔監視、建物管理の省力化に資するロボットシステム等の事業も展開しています。このように三菱電機では設備・システム群の開発・製造技術とその保守運用管理で培われたフィールドナレッジ、さらに販売から保守、リニューアルまで行う事業体制や人材などの事業基盤を保有しています

が、これらに加えて設備の運用データをデジタル技術により活用し、以下3つの統合ソリューションへの取組みを推進することで、顧客価値の創出を目指します。

1つ目は「グリーンエネルギーソリューション」です。これまでの需要家側設備での省エネの取組みだけでなく、エネルギー供給データによる需要予測と需要家側での省エネ運用を連動して再生エネルギーの有効活用、カーボンニュートラルの課題に貢献します。2つ目は「安心・安全&快適ソリューション」です。安心・安全面ではライフラインである設備が故障してから発報・復旧をするのではなく、エネルギー供給データや設備運用データに基づく異常兆候監視技術によって故障の未然防止や保守の合理化を進めます。快適環境の創造についても人の感覚や人流データによって、さらにパーソナルな快適性を追求します。3つ目は「ビルマネジメントソリューション」です。労働力が不足する中、多くの建物管理に費やす膨大な労力とコストを、設備運用データによる自動管理やロボットの活用による省人化で、長いライフサイクルにわたるコストの抑制に貢献します。このようなソリューションの創出のためにお客様との対話を重ねながら、保守運用から得られるデータをデジタル技術により活用していく、いわゆる「循環型デジタル・エンジニアリング企業」を目指します。

あらゆる快適空間・環境を創造するソリューションプロバイダ ～つくる、みまもる、進化させる～



幅広いシーンで活用される強いコンポーネント及びシステム



ライフBAの強み・シナジー戦略

空調・家電事業では、快適で安心・安全な生活環境創造に欠かせないHVAC&R事業（暖房/給湯・換気送風・空調・冷凍冷蔵の機器及び設備）に資源投入を集中し、グローバル各地の地域戦略に基づき成長する市場に対応した地産地消体制の強化等の施策を進めます。

ビルシステム事業では、保守・運用管理サービス事業の強化を志向し、保守事業者との提携やM&A等グローバルな投資を行っていくとともに、その資産を全社の保守・運用管理ソリューションに活用します。

空調・家電事業の持つ強いコンポーネント技術とビルシステム事業で培われた保守・運用管理・リニューアル事業のナレッジや事業基盤、これらの資源の融合によってシナジーを追求します。

また、ライフBA内だけではなく、インフラBAのE&F（Energy & Facility）ソリューション事業に参画・連携しながら全社的に貢献していきます。

強み

① 環境創造を可能とする豊富な設備事業

- ・HVAC&R（超低GWP冷媒・省エネHP*技術）
- ・昇降機、ビルマネジメントシステム（高効率）
- ・直流配電システム、受変電設備（制御技術）

② 安心・安全技術、蓄積データ

- ・フィールドサービスで培ったナレッジ
- ・様々な設備から獲得・蓄積されたデータと保守・運用管理ナレッジ
- ・多様なシステム技術

③ 強固な顧客基盤と豊富なストック

- ・グローバルパートナーとの強固な関係と販売・保守ネットワーク

※HP：Heat Pump

シナジー戦略

成長戦略

- ・コンポーネント、保守・サービスの進化・拡大
- ・設備中心の事業から統合ソリューションへの発展

重点施策

- ・HVAC&R・ビルシステムへの集中投資
- ・地産地消体制強化によるグローバル基盤の確立
- ・ストックビジネスの拡大、強化

シナジーの追求

- ・ビルシステム事業のサービス基盤と空調・冷熱事業の販売基盤の連携
- ・インフラBAとの連携「エネルギーを効率的につくる、送る、活用する」

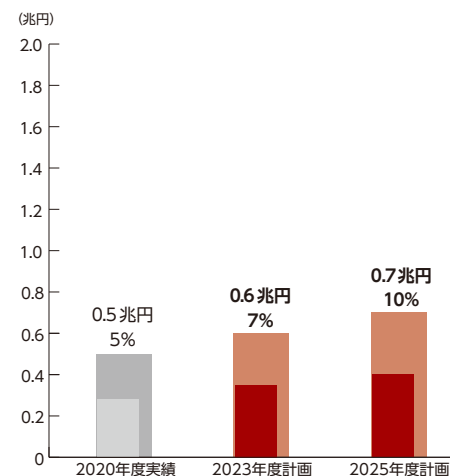
2025年度財務目標

ビルシステム事業の財務目標は、グローバルに展開する保守・運用管理基盤・技術・フィールドナレッジ、顧客資産を活かし、ストックビジネスモデル強化への注力とビルシステムソリューションの拡大により、2025年度売上高0.7兆円、営業利益率10%を目指します。

空調・家電事業の財務目標は、主力である空調市場の世界的なカーボンニュートラル・ウェルビーイングの流れの中でグローバルでの拡大が続き、2025年度売上高1.7兆円、営業利益率11%を目指します。

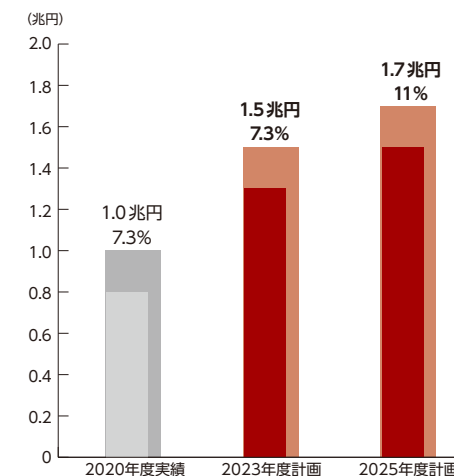
ビルシステム事業 財務目標

上段：売上高 ■ 保守・リニューアル
下段：営業利益率



空調・家電事業 財務目標

上段：売上高 ■ 空調冷熱事業
下段：営業利益率



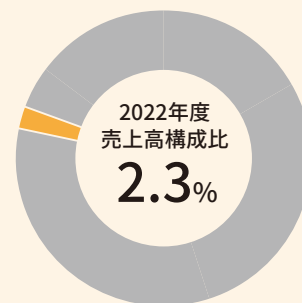
ビジネスエリア／セグメント別事業戦略

ビジネス・プラットフォームビジネスエリア

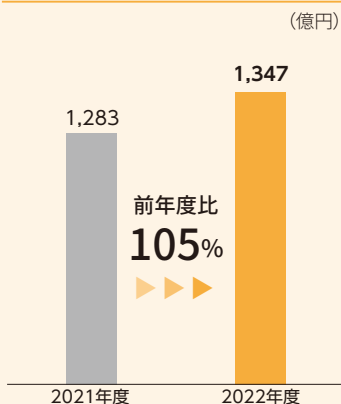
主な事業内容 (2023年3月31日時点)

ネットワークセキュリティーシステム、
情報関連機器及びシステムインテグレーション、
その他

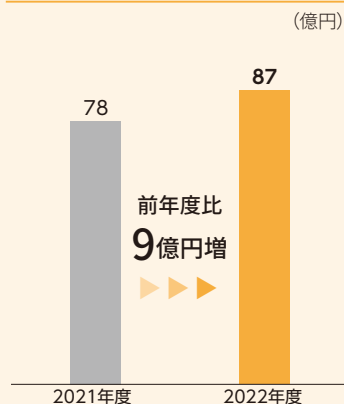
セグメント別売上高構成比



売上高



営業利益



常務執行役
ビジネス・プラットフォーム
ビジネスエリアオーナー、
CIO

三谷 英一郎

2022年度実績

情報システム・サービス事業の事業環境は、半導体部品の需給逼迫の影響はありましたが、新型コロナウイルス感染症の影響で延期されていた案件が再開するなど、需要が堅調に推移しました。このような状況の中、同事業は、システムインテグレーション事業・ITインフラサービス事業の増加により受注高・売上高ともに前年度を上回りました。

この結果、ビジネス・プラットフォームビジネスエリア (BA) 全体では、売上高は前年度比105%の1,347億円となりました。営業利益は、売上高の増加や円安の影響などにより、前年度比9億円増加の87億円となりました。

データを幅広く、ダイレクトに集めて
温室効果ガス排出量削減に活かせるインテリジェンス(気づき)を



GHG排出量データ一元管理ソリューション「cocono」

※GHG: Greenhouse Gas (温室効果ガス)

ありたい姿

三菱電機グループは、社会課題解決に向け、コンポーネント、システム、統合ソリューションの提供価値を更に高めるような「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」への変革を進めています。

この循環型 デジタル・エンジニアリングを実現する事業を効率良く創出、開発、運営することを目的に、ビジネス・プラットフォームBAでは、「事業DX」と「業務DX」の両輪の取組みを通じて「循環型 デジタル・エンジニアリング経営基盤」を構築していきます。

経営基盤では、「高度DX人材」や「技術・サービス開発プラットフォーム」、事業運営のための「グローバル オペレーション&メンテナンス (O&M)」を中心とした各種サービスを提供していきます。この経営基盤に実装されたサービスを各ビジネスエリア・事業本部が活用することにより、コンポーネントやシステムを更に進化させるとともに、統合ソリューションをスピーディーに創出・拡大していきます。

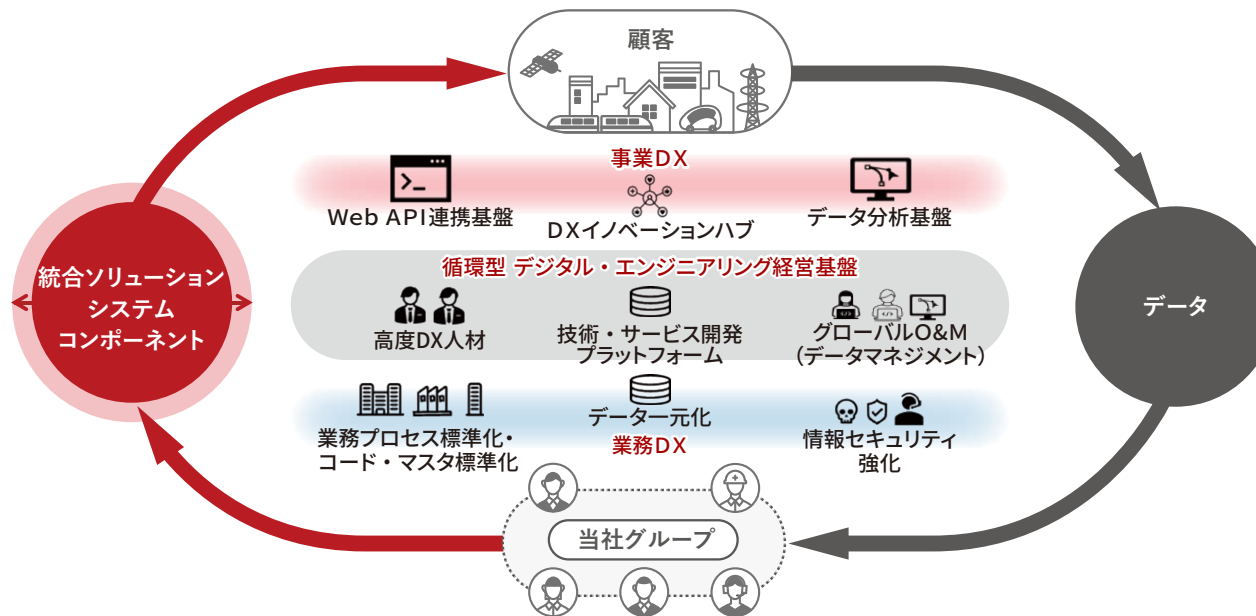
ビジネス・プラットフォームBAの強み・シナジー戦略

ビジネス・プラットフォームBAでは、社長直轄組織として、2023年4月に設立した「DXイノベーションセンター」とともに、事業DX及び業務DXの推進を支える「循環型 デジタル・エンジニアリング経営基盤」を構築・提供することで、各BAと連携した統合ソリューションの創出・拡大を強力に推進します。また、ビジネス・プラットフォームBA自体も、この経営基盤構築のスキルやノウハウをもとに、既存の情報システム・サービス事業を拡大します。

事業DXとしては、Web API連携基盤やデータ分析基盤を整備し、各事業のソリューションの機能やデータをコンポーザブルな形で相互に連携、統合可能なアーキテクチャを構築します。また、DXイノベーションハブにより、知識やノウハウを蓄積し、複数事業を保有するコングロメリットとしての強みを拡大します。

社内の業務DXとしては、各事業で個別最適化されていた業務プロセス及びコード・マスタを標準化し、データを一元管理することにより、事業DXと業務DXのシナジーを高めたデータドリブン経営を実現します。

社会課題の解決に向け、顧客・パートナーとの共創が一層必要となる中、ビジネス・プラットフォームBAは「循環型 デジタル・エンジニアリング経営基盤」の拡大・進化・高度化を継続することで、統合ソリューションの創出を支え続けます。

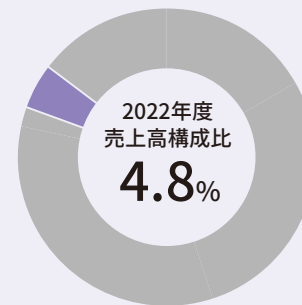


ビジネスエリア／セグメント別事業戦略 セミコンダクター・デバイス

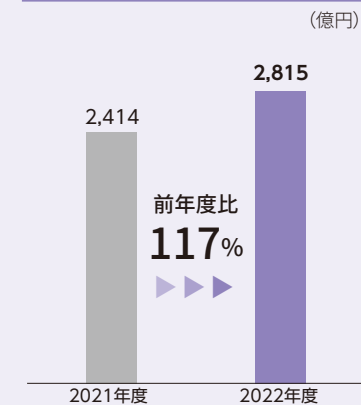
主な事業内容 (2023年3月31日時点)

パワーモジュール、高周波素子、
光素子、液晶表示装置、その他

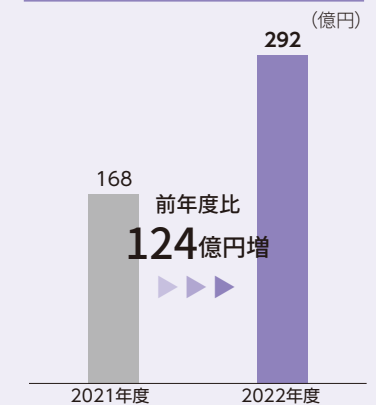
セグメント別売上高構成比



売上高



営業利益



上席執行役員
半導体・デバイス事業本部長

竹見 政義

2022年度実績

セミコンダクター・デバイスセグメントの事業環境は、民生・産業向けのパワー半導体の需要等が堅調に推移しました。このような状況の中、同事業の受注高は客先の先行手配が一巡した影響等によるパワー半導体の減少や、液晶事業の終息等により前年度を下回りましたが、売上高は円安の影響に加え、民生・産業向けのパワー半導体の増加等により前年度を上回りました。

この結果、事業本部全体では、売上高は前年比117%の2,815億円となりました。営業利益は、売上高の増加や円安の影響等により、前年度比124億円増加の292億円となりました。

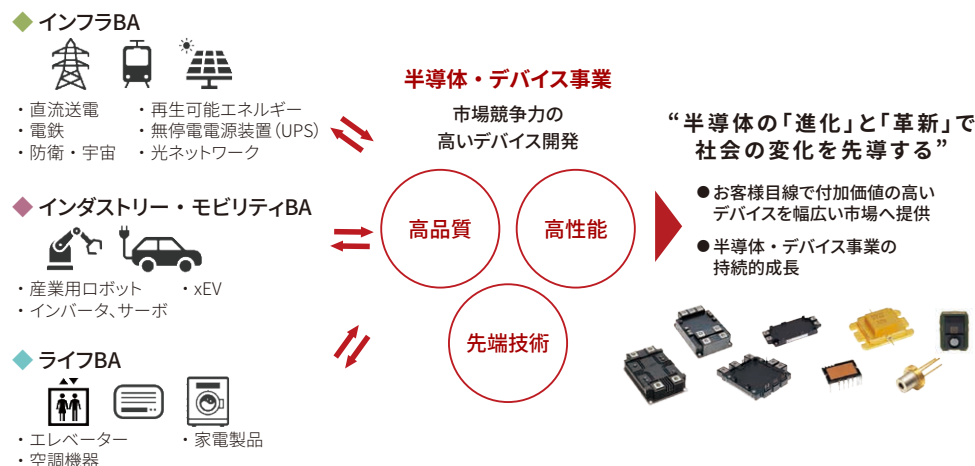


産業用LV100タイプ
2.0kV IGBTモジュール

ありたい姿

半導体・デバイス事業は、社会のGX（グリーントランスフォーメーション）・DX（デジタルトランスフォーメーション）実現に必要な不可欠なキーデバイスの提供を通じて、三菱電機グループの統合ソリューションをコンポーネントから強化していくことに加え、半導体を使う立場であるユーザー事業の知見を幅広く取り込み、顧客目線で付加価値の高いデバイスの開発に取り組みます。

世の中が大きく変わるときには、常に半導体の進化・革新があります。半導体・デバイス事業は、三菱電機グループのシナジーを結集した市場競争力の高いキーデバイスを幅広い市場へ提供していくことで、持続可能な社会の実現に向けた、社会の変化を先導していきます。このような取り組みによってお客様からの高い支持・信頼を獲得し、半導体・デバイス事業の持続的成長を実現します。



三菱電機の強み

三菱電機の半導体・デバイス事業は、カーボンニュートラルの実現に貢献するパワーデバイスと、安心・安全・快適な暮らしを支える高周波・光デバイス、赤外線センサーから構成されています。パワーデバイス事業、高周波・光デバイス事業ともに、グローバルで高いシェアを獲得する製品群を数多くラインアップしており、トップクラスの強い技術や製品力、グローバルな顧客基盤を保有しています。また、グループ内の研究開発部門との開発・技術連携に加え、ユー

ザー事業との共創や事業連携によって、半導体を作る・使う、双方の知見を最大限に活用した製品開発や市場創出を行っています。市場で支持される強い半導体製品と、多様なグループ内リソースとのシナジーを強みとして、持続可能な社会の実現に貢献する最先端のキーデバイスをお客様へ提供しています。

重点成長事業であるパワーデバイス事業では、基本戦略として三菱電機の強みと市場ニーズが合致する分野へのリソースの集中を推進します。市場分野別では、産業・再エネ・電鉄を事業のベースロードとしつつ、特に高い市場成長が見込まれる自動車分野と、三菱電機が強いポジションを保持している民生分野を成長ドライバーと位置付け、製品・生産・販売などのさらなる強化を図ります。また、市場拡大を見据え、三菱電機が強い技術を保有するSiC*1を中核とした成長基盤の強化に取り組み、事業の成長をさらに加速していきます。

※1 SiC：Silicon Carbide（炭化ケイ素）



2025年度財務目標

半導体・デバイス事業の財務目標は、重点成長事業として位置付けるパワーデバイス事業における市場拡大を見据えた積極的な投資継続などにより、2025年度売上高0.3兆円、営業利益率12%を目指します。

		2021年度 実績	2022年度 実績	2025年度 目標
セミコンダクター・デバイス	売上高	2,414億円	2,815億円	0.3兆円
	営業利益率	7.0%	10.4%	12%
パワーデバイス (重点成長事業)	売上高	1,790億円	2,100億円	2,400億円以上
	営業利益率	6.5%	8.4%	10%以上

CFOメッセージ

常務執行役
CFO(経理、財務担当)

増田 邦昭



CFO : Chief Financial Officer

2022年度の振り返り

2022年度は上期、特に第1四半期は、部材の入手難やサプライチェーンの混乱に苦しみましたが、年度後半にかけて挽回に取り組むことにより、厳しいながらも前年度比増収、増益と一定の成果を上げることができました。また、売上高は初めて5兆円を超え、海外売上高比率も初めて年間で50%を超えました。

足元では部材の入手難を含む厳しい調達環境等が続いていることもあり、棚卸資産を増加させ対応をしておりますが、今後状況を見ながら、順次適正化を図って、キャッシュの創出を確実に実現してまいります。

2025中期経営計画の実現に向けて

2025年度の収益性・資産効率の目標値は、まだ現状と開きがあります。自動車機器事業は3年連続で赤字を計上する等、当初の想定から大きくビハインドになっておりますが、抜本的な構造改革により立て直しを図ってまいります。全体として依然高い目標値ではあるものの、多くの事業で改善に向けて着実に手を打っており、成果も出始めていると考えております。現在の取り組みをさらに強化していくことにより、中期経営計画の目標の確実な達成につなげていきたいと考えております。

2023年度には過去最高の売上高、営業利益を見込んでおりますが、この計画値は中期経営計画を実現するための重要なステップであると考えております。決して低い計画値ではありませんが、将来に向けての投資を着実に実行しながら、その上で目標を達成していきたいと考えております。その中で特に重点成長事業を中心とした注力事業については、競合

他社に打ち勝てるようにしっかりとリソースを投入していきたいと考えております。そのためにも、2022年度にも取り組んできた事業ポートフォリオ戦略を更に強化して、課題事業等の見極めとリソースのシフトを加速して実行してまいります。

経営変革への取組み

経営陣全員が従来行ってきた様々な経営努力を継続しながら、以下の点について、強い三菱電機グループを実現するために必ず変革を成し遂げるという強い意志をもって、経営陣が一丸となって取り組んでまいります。

- ① 収益性・資産効率の低い事業の撤退、売却も含めたポートフォリオ戦略を推進、重点成長事業にリソースをシフトしていきます。非事業資産である政策保有株式については保有しないという原則に則り、売却を進めてまいります。
- ② PL*中心の経営から、各事業の資産効率、キャッシュ創出力も重視した経営への転換を図ります。経営管理上のKPIの見直し、役員報酬との結びつけは既に実行しており、今後、現場にまで浸透させて魂を入れていきます。
- ③ 経営トップ、各マネジメント階層でチームを組成し、各階層で衆知を集めながら、スピード感のある経営を実行していきます。
- ④ 私自身はもちろんのこと、経営陣が様々な形で資本市場との対話を強化し、財務、非財務の指標をしっかりと見える化し、私たちが取り組んでいる収益性・資産効率の向上、ガバナンスの透明化、人材への投資等を発信していきます。

また、資本市場からの視点、指摘、アドバイス等外部からのフィードバックは非常に有益であると考えており、しっかり咀嚼して経営に活かしていきます。

※：Profit and Loss Statement

持続的な価値創出により、選ばれる会社へ

三菱電機グループは競争力のある様々な事業に取り組み、強いデバイス、コンポーネント、システムを保有しています。また、技術・市場・顧客の幅、広がりに加え、すべてを活かせるデジタル技術を保有しています。さらに多くの優秀な人材が働いていることを最大限に活かしながら、社会課題の解決、活力とゆとりある社会の実現に貢献します。

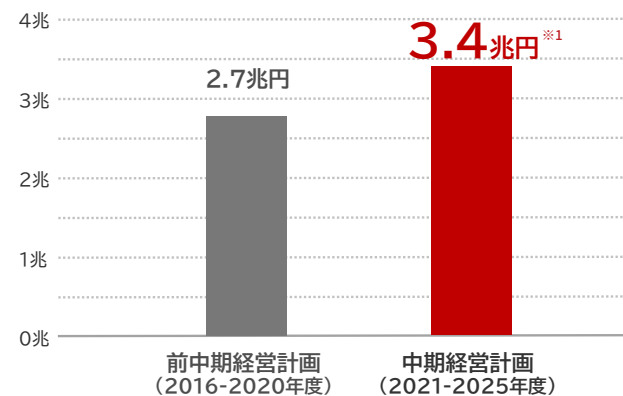
三菱電機グループとして、たゆまぬ技術革新と限りない創造力で継続的な価値を提供することにより社会・顧客から選ばれる会社、魅力ある事業と魅力ある職場を提供し、人と共に成長することにより従業員から選ばれる会社、持続的な企業価値の向上を実現することにより投資家から選ばれる会社を目指し、循環型 デジタル・エンジニアリング企業として高い収益性・資産効率を実現するよう取り組んでまいります。

財務戦略

三菱電機グループは、2025年度財務目標として「連結売上高5兆円」「営業利益率10%」「ROE10%」「5年間で3.4兆円のキャッシュ・ジェネレーション」を設定しています。「連結売上高5兆円」の目標は2022年度に前倒して達成しました。今後は「営業利益率10%」と「ROE10%」に注力し、事業ポートフォリオ戦略に基づく適切なキャピタル・アロケーションを進めることで、目標を達成すべく努めてまいります。

キャッシュ・ジェネレーション

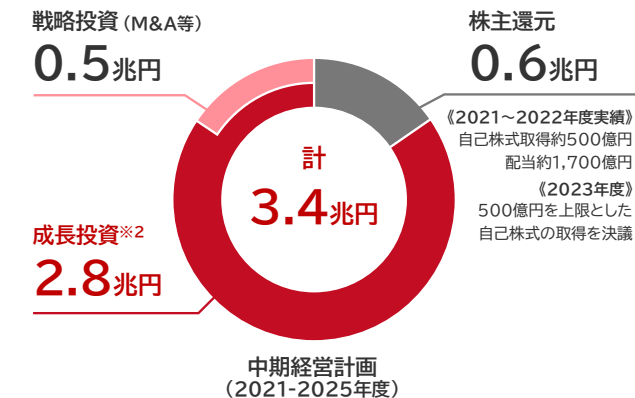
キャッシュ・ジェネレーションは「5年間で3.4兆円」の創出を目指しております。2022年度までのキャッシュ・フローの進捗では、2025年度の目標値に対し開きがありますが、



利益率改善、棚卸資産の縮減活動、売掛債権の回収促進といった運転資本効率の向上による営業キャッシュ・フローの改善とあわせ、政策保有株式の売却を進めること等により、キャッシュ・ジェネレーションの拡大に努めてまいります。

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、各事業の特性（成長性/収益性・資本効率性）に応じて分類した事業ポートフォリオ戦略をより強力に推進すべく、重点成長事業を中心に、メリハリをつけて設備投資、研究開発投資、人的資本・知的財産への投資等を行うことで、財務目標達成につなげてまいります。事業ポートフォリオ戦略の実行において、意思決定の内容に応じて、資本効率性（三菱電機版ROIC）、収益



※1 営業キャッシュ・フロー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

性（営業利益率）の各指標を活用しています。なお、資本コストを意識した経営に取り組んでおり、例えば、設備投資・M&Aの判定基準としてWACC（Weighted Average Cost of Capital、加重平均資本コスト）を用いています。

株主還元

株主還元は、「2025年度までの5年間で0.6兆円」を計画しています。2022年度は、上期14円/下期26円と、年間で40円の配当を実施しました。配当については、各年度の収益状況に応じた利益配分と内部留保充実による財務体質の強化の両面から、安定的・継続的に行うよう努めています。自己株式取得については、資本効率向上、一株当たり利益の向上、株価水準等を総合的に勘案し、2023年度で500億円の枠を設定しました。今後も配当、自己株式取得を組み合わせ、事業成長により得られた利益を、株主の皆様へ還元してまいります。

政策保有株式の保有に関する方針

三菱電機は、「政策保有株式は原則保有しない」という考え方を基本方針としています。一方で、事業運営上、必要性が認められると判断した株式については、保有すること

●政策保有株式の推移

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表(B/S) 計上額(時価) (億円)	貸借対照表(B/S) 計上額(簿価) (億円)
2020年度末	283	2,467	988
2021年度末	256	2,113	835
2022年度末	220	2,362	790

があります。保有株式については、保有意義の有無を定期的に確認し、保有意義が希薄と判断した株式は、当該企業の状況等を勘案した上で売却を進める等縮減を図ります。

なお、政策保有株式に係る議決権の行使については、別途定める議決権行使に関するガイドラインに則り、投資先の企業価値向上に加え、三菱電機の企業価値向上に資するかどうかの観点から検討し、賛否の判断を行います。三菱電機の企業価値毀損が懸念される場合は、当該議案に反対します。

資金調達

成長戦略を進めて行く中で、必要となる設備投資、研究開発、M&A等の資金については、重点成長事業を中心とした営業活動において創出されたキャッシュ・フローを源泉に、自己資金の活用を図りつつ、必要に応じて金融機関等から機動的に資金調達を行ってまいります。なお、金融機関等からの資金調達にあたっては、一定の財務規律をもって実施します。

株主総利回り

配当と株価変動を加味した、三菱電機のTSR（Total Shareholder Return、株主総利回り）は次表のとおりです。株主価値の向上に向けて、株価を意識した経営に取り組んでまいります。

●株主総利回り

	過去10年	過去5年	過去3年	過去1年
三菱電機	134.7%	104.3%	126.9%	114.8%
TOPIX	242.1%	131.8%	153.4%	105.8%

※2022年度末までの経過年数ベース

※三菱電機・TOPIX、共に配当込み

CTOメッセージ

代表執行役
専務執行役
インダストリー・モビリティ
ビジネスエリアオーナー、
CTO(技術戦略担当)

加賀 邦彦



「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」への変革に向けて

三菱電機グループでは、事業を通じた社会課題解決による持続的な社会への貢献を中心としたサステナビリティの実現を目指しています。そのために、技術情報やお客様からのデータをデジタル空間に集約・分析するとともに、グループ内がつながって知恵を出し合い、新たな価値を生み出し、さらに幅広いお客様へと還元することで、共に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」への変革を推進しています。

ビジネスエリア (BA) 制度では、BAオーナーが担当エリア内の横断的な事業強化を図る体制としました。開発本部をはじめとするコーポレートの研究開発部門は、各BAの中長期戦略と整合を取りながら、「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」への変革に向け、迅速な経営判断と最適な研究開発のリソース配分を行います。

研究開発戦略

研究開発においては、長年蓄積してきたコアコンポーネントやシステムを強化・進化するとともに、機器・システム・サービスの機能・性能・品質・信頼性を支える基盤技術を深化します。お客様のデータが蓄積されたフィールドナレッジをよりスマートにデジタル化し、数理や物理に基づく深い洞察を活かしたAI、モデルリング等の先進デジタル技術と融合させ、三菱電機の強みを最大限に高めるとともに、未来志向の事業モデルへと変革します。さらにはゲームチェンジャー等将来に備えた新技術の開発を行い、新しい価値をタイム

リーに創出、提供します。三菱電機グループの2023年度研究開発費総額は2,350億円（前年度比11%増）を計画し、これらの開発をバランスよく推進します。

デジタル空間の活用による価値の高度化

デジタル空間に集められたデータを活用するには、「デジタルツイン」がキーとなります。

デジタルツインは、お客様がコンポーネントやシステムをご使用になられるライフサイクル（設備等実環境の設計、構築、運用、保守、更新等）の各場面で新たな価値を生み出します。例えば、設備の設計では、設備の配置や動作をモデリング技術によりデジタル空間で精緻に再現することで不具合を未然に防ぎ設計期間を短縮します。また、運用では、現場（物理空間）における様々なデータを用いて運用状態を可視化し、省エネルギーや効率的な制御を実現します。さらに、保守では、機器の稼働状態の可視化とデータ分析により将来の状態を予測し、故障を予防する保守や最適な更新につなげることが可能になります。

このデジタル空間におけるデータ活用を、三菱電機のコンポーネントやシステム全般で実現するとともに、三菱電機のシステムとつながるすべての機器へと拡張することで、より高度な価値の提供を目指していきます。

オープンなイノベーションを推進

多様化する社会課題の解決は、自社だけでは実現できません。「三菱電機-東京大学 未来デザイン会議」をはじめ大学や社外研究開発機関との組織間連携を積極的に進め、こ

これらの共創や政策提言を通じて、未来社会ビジョンの実証と社会実装を進めてまいります。また、「Open Technology Bank（オープンテクノロジーバンク）」により、社会課題の解決に貢献する技術を様々な業種・領域にライセンス提供して、様々な業種との共創で、新たな価値を提供してまいります。

知的財産活動

標準化・知財活動を事業におけるフロントローディング活動や共創のためのツールと位置づけています。事業を通じた社会課題解決や新たな市場創出の実現に向け、事業、マーケティング・営業、研究開発を支援します。標準化活動では、積極的なルール形成により、グローバル市場の拡大・獲得を目指します。また、知財活動では、三菱電機の事業状況の変化に対応すべく、機器を対象とした知財に加え、AI・ソリューション等の知財も増強し、2025年度にはソリューションやAI関連特許の出願比率をそれぞれ30%、13%以上に高めてまいります。

私たちは技術力と創造力で、ありたい姿の実現に向け、オープンなイノベーションを推進し、新しい価値をタイムリーに創出し、お客様とともに社会課題の解決に取り組んでまいります。

研究開発戦略

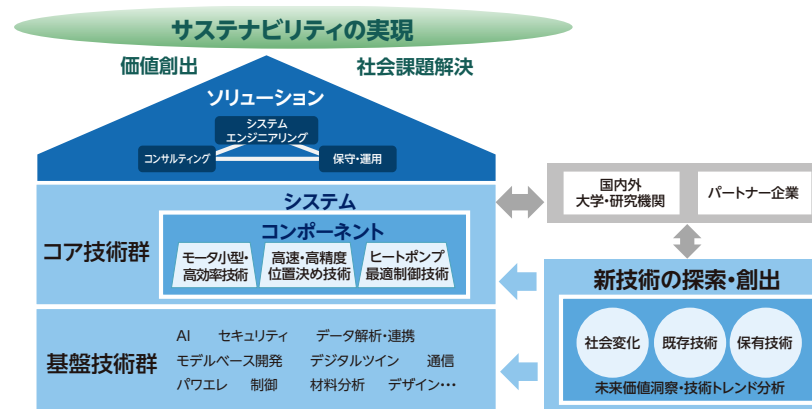
研究開発の基本方針

三菱電機グループは、事業を通じた社会課題解決による持続可能な社会への貢献を中心にサステナビリティの実現を目指します。「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」としてグループ内外の知見を融合したソリューションの提供に向け、研究開発を推進します。

事業競争力を生み出すコア技術を強化するとともに、機器・システム・サービスの機能・性能・品質・信頼性を支える基盤技術の深化を図ります。さらにゲームチェンジ等将来に備えた新技術の探索・創出に取り組みます。三菱電機グループの2023年度研究開発費総額は2,350億円（前年度比11%増）を計画し、コア技術、基盤技術、新技術の開発をバランスよく推進します。また、国内外の大学等研究開発機関やパートナー企業と積極的に連携し、開発加速と価値創出に取り組み、多様化する社会課題の解決に貢献します。

サステナビリティ実現に向けた研究開発

サステナビリティ実現に向けた研究開発の一環として、社会全体のカーボンニュートラルの実現に貢献する事業の創出・拡大を目指し、「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の研究開発を加速します。2023年度はコーポレート研究開発費のうち約30%まで投資配分を拡大します（前年度比50%増）。



■ 三菱電機の研究開発の基本方針



CCUS(Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)：二酸化炭素の回収・有効利用・貯留

HVDC(High Voltage Direct Current)：高圧直流送電

EMS(Energy Management System)：エネルギー・マネジメント・システム

ZEB(net Zero Energy Building)：ネット・ゼロ・エネルギー・ビル

GWP(Global Warming Potential)：地球温暖化係数

■ カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

「グリーン by エレクトロニクス」では、三菱電機が強みとするコアコンポーネントであるパワーエレクトロニクスやモーターの効率化・小型化等の研究開発を進め、FA機器、空調等の省エネや電動化に貢献します。また、ビルのZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）化や地球温暖化係数の低い冷媒を用いた空調冷熱システム、新たな材料を用いたパワーデバイスの研究開発を進めます。

「グリーン by デジタル」では、先進デジタル技術の活用により、エネルギー効率向上や再生可能エネルギーの利用拡大を図ります。再生可能エネルギーを活用した発電と空調・給湯用ヒートポンプ等の使用電力量の電力需給バランスを取るエネルギー・マネジメント・システム（EMS）を欧州で実証する等研究開発を推進します。これらの活動を通じて、バリューチェーン全体における温室効果ガスの排出量削減に貢献します。

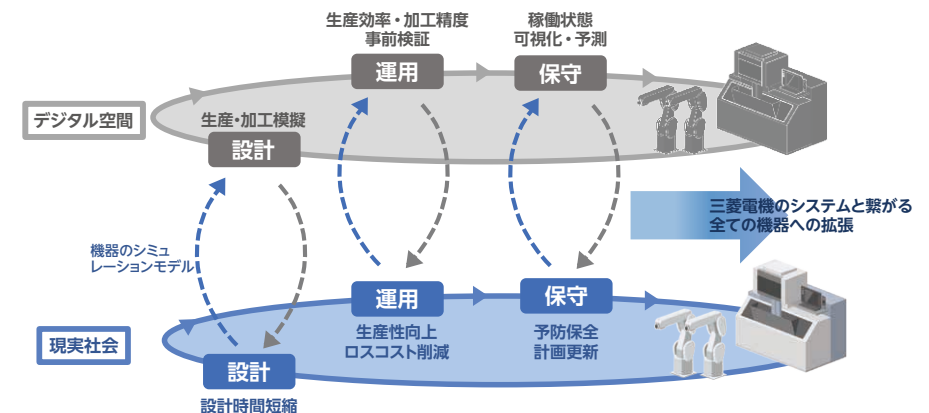
「グリーン by サークュラー」では、CO₂の回収・貯留・有効利用（CCUS）やカーボンリサイクルといった資源循環を中心とする研究開発を推進します。これまでリサイクルが難しかった複合材料を含む廃棄プラスチックのリサイクルをはじめ、三菱電機製品のみならずリサイクルできるプラスチックの対象範囲を拡大する研究開発を進め、炭素の循環利用実現に貢献します。

「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」への変革に向けた研究開発

技術情報やお客様からのデータをデジタル空間に集約・分析し、三菱電機グループのエキスパートが繋がって知恵を出し合い、新たな価値をお客様に還元する「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」への変革に向け、データ連携とAIやデジタルツイン等の先進デジタル技術の研究開発を推進します。

三菱電機が強みとするOT（Operational Technology）やドメイン知識、セキュリティー、ネットワーク設計等の技術資産を統合し、異なる事業領域のシステム間のデータ連携を進めることで、より複雑な社会課題を解決するソリューションを創出します。「Maisart」に代表される三菱電機AI技術は、機器やエッジだけでなく、クラウドにも使用できるように継続的に深化させます。

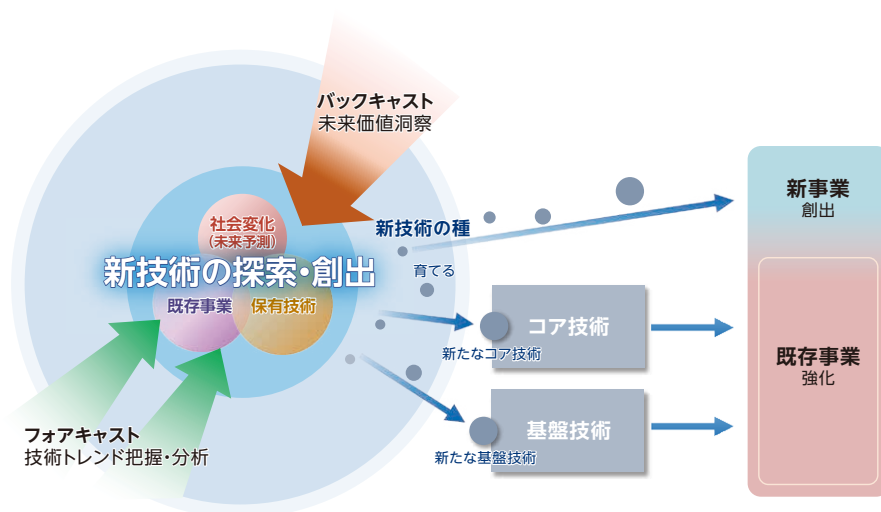
「デジタルツイン」は、コアコンポーネントやシステムのライフサイクルの各場面で新たな価値を生み出します。例えば工場内では、設備設計において、機器のシミュレーションモデルをデジタル空間に構築し実際の生産や加工を精緻に模擬することで、生産効率や加工精度を高める検証を事前に行い、トータルの設計期間を短縮します。運用では、デジタルツインのシミュレーションによって、生産設備の立ち上げ時から最適な生産や加工を行うことができ、生産設備立ち上げ時間の短縮や歩留まり改善といった生産性向上に加え、生産時のロスコスト削減、電力や廃棄物の削減を実現します。保守では、機器の稼働状態の可視化とデータ分析により将来の状態を予測し、故障を予防する保守や最適なタイミングで機器の更新を提案します。そして、これらのデータを素早くデジタル空間にフィードバックし、お客様が使用される三菱電機のシステムと、それにつながるすべての機器に活用することで、より高度な価値を生むシステムに成長させます。



■ 工場におけるデジタルツイン

ゲームチェンジに備えた新技術の探索・創出

複雑性が増し変動性が高い現在の社会では、不確実な未来のリスクや可能性に目を向け、未来に備えることが必要です。そのため、起こり得る未来を洞察し、提供すべき価値を考えるバックキャストアプローチと、技術トレンドを把握・分析するフォアキャストアプローチの両輪で、持続可能な社会の実現に資する研究開発テーマを探索・創出します。未来の社会で生まれるニーズにこたえる新技術、既存事業を強化・変革する技術の開発に挑戦し新たな用途や顧客開拓につなげます。三菱電機製品やサービスの顧客価値を最大化するため、量子コンピューターの活用に向けて研究開発を進めます。量子コンピューターは、長い計算時間を要する大規模システムのシミュレーションや、与えられた制約条件の中で最適な答えを導き出す「最適化問題」を超高速で計算処理することが期待できます。三菱電機は、量子機械学習と古典機械学習を組み合わせ、協調的に学習することで、限られた学習データでも、十分な性能を持った推論が可能となる技術を開発しました。今後も、量子機械学習をはじめとする量子コンピューターの活用に向けた研究開発に取り組み、FA、空調、ビルシステム、モビリティ等への幅広い産業分野への適用を目指します。また、光・量子技術を活用し、超小型化による省スペースと高効率化による省エネを両立する「次世代レーザー加工機向けフォトニック結晶レーザーモジュール」の開発や、場所・距離の制約がない新時代の働き方の実現を目指す「進化型遠隔操作サービスプラットフォーム」では、人の認知特性を活用する新技術の探索・創出を推進します。



■ 新技術の探索・創出

共創によるタイムリーな価値創出に向けて

2022年度は127の国内外の大学等の研究開発機関と連携しました。複雑で多様化する社会課題の解決に向けて、これまでの個別の技術開発テーマに基づく共同研究だけではなく、組織間の議論により包括的なテーマ設定を行う組織連携を強化します。2023年度の共同研究開発費のうち、組織連携の投資額は約20%を予定します。東京工業大学に設立した「三菱電機エネルギー&カーボンマネジメント協働研究拠点」では、両者の強みを活かし、電力・熱・化学物質等のエネルギー・物質視点での環境価値取引を含むエネルギー&カーボンマネジメント、カーボンリサイクル等のGX関連技術、未来価値洞察・技術トレンド分析を起点とした新技術の探索・創出活動に取り組んでいきます。

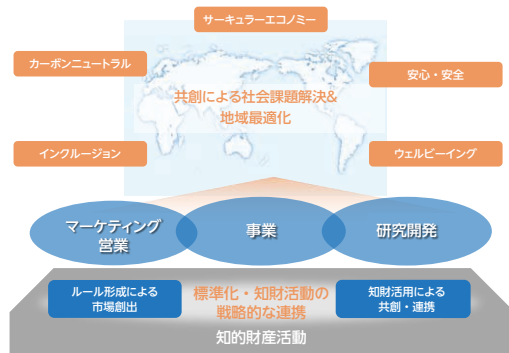
また、産業技術総合研究所と設立した「三菱電機-産総研 Human-Centric システムデザイン連携研究室」では、「イノベーションの先に目指すべき『豊かな未来』」を考察し、一人ひとりが快適で健康的な「パーソナル well-being (ウェルビーイング) 社会」に向けた革新技術の開発と、「産業を繋ぐCPS」を融合したシステムデザインの実現に取り組めます。

東京大学と設立した「三菱電機-東京大学 未来デザイン会議」では、三菱電機が設定した5つの課題領域に対して、東京大学が取り組む研究・教育活動を融合し、ありたい未来社会の姿について議論します。今後起こり得る様々な事象が、どのような社会の到来をもたらすのかを大胆に推測し、私たちの望む社会を実現するためには今何をすべきか、今後何に取り組むべきかを考察し、未来社会ビジョンとしてまとめます。この取組みの中で得られた成果は、オープンフォーラム等を通じて広く情報発信し、様々なステークホルダーの皆様と共有します。さらに、政策提言や共創を通じ、未来社会ビジョンの実証と社会実装を進めます。

知的財産戦略

基本方針

事業を通じた社会課題解決や新たな市場創出を実現するために、知的財産活動と標準化活動を戦略的に連携していくことで、必要なルール形成や競争力確保を実現します。このような取組みによって、事業、マーケティング・営業、研究開発を下支えすることで、サステナビリティ経営を実現する循環型 デジタル・エンジニアリング企業への変革を目指します。



知的財産活動による貢献の仕組み

三菱電機 知的財産のファクトセット

国内特許登録件数 ^{※1}	国内意匠登録件数 ^{※1}	国内商標登録件数 ^{※1}	特許資産規模 ^{※2}
国内 2 位	国内 2 位	国内 8 位	国内 1 位
電気機器業界他社牽制力 ^{※3}	国際出願ランキング ^{※4}	ドイツ出願件数 ^{※5}	中国特許取得件数 ^{※6}
国内 2 位	世界 4 位	日系企業 1 位	日系企業 3 位

※1 特許庁発表 (2022年1月～12月集計)

※2 (株)パテント・リザルト発表 (2021年4月～2022年3月集計)

※3 (株)パテント・リザルト発表 (2022年1月～12月集計)

※4 世界知的的所有機関 (WIPO) 発表 (2022年1月～12月集計)

※5 ドイツ特許商標庁 (DPMA) 発表 (2022年1月～12月集計)

※6 中国国家知識産権局 (CNIPA) 発表 (2022年1月～12月集計)

サステナビリティ経営に向けた知的財産活動方針

サステナビリティ経営の実現のためには、経済合理性をもって社会課題を解決していく必要があります。個社ですべてを実現することは非常に困難です。そのため、共創の仕組みが必須となり、複数事業者が互いに効果的に連携できるようなエコシステムの構築と運用を進めることになります。

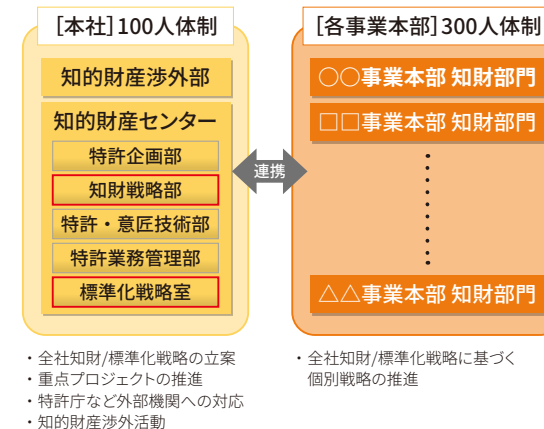
各国のレギュレーションへの対応に加えて、効果的な共創のためには、標準化やローカルルールが適正に整備されていることが望ましいため、積極的にルール形成にかかわっていくべきと考えています。また、エコシステム内においては各社の役割に合わせた知的財産の確保と、それらの知的財産を共創に活用していくためのルール形成も必要になります。

知財・標準化を支える体制と知的財産活動状況

三菱電機の知財体制は、社長直轄の本社知的財産部門と、各製作所・研究所・関係会社の知的財産部門で構成されています。これらの知的財産部門は相互に連携、融合することで、事業に即した、より効果的な知的財産活動を推進しています。

また、2022年度には知財戦略部、2023年度には標準化戦略室を設立し、より戦略的な知的財産活動・標準化活動を展開しています。

知的財産・標準化組織



重要テーマの推進

事業環境の変化に対応して、全社横断的な活動が必要となるテーマについては、本社知的財産部門が提案・主導して事業本部、関係会社とともに知的財産活動・標準化活動を推進しています。具体的には、社会課題テーマ、ソリューションテーマ、技術テーマなど様々な視点から重要テーマを選定しており、社会課題解決につながるユースケース検討と知的財産の確保に取り組んでいます。

重要テーマ例

社会課題テーマ 脱炭素、ニューノーマル、モビリティ

ソリューションテーマ サークュラーエコノミー、セキュリティ、エネルギー

技術テーマ 5G/6G、デジタルツイン、AI

経営戦略を見据えた知財ポートフォリオの変化

循環型 デジタル・エンジニアリング企業への変革には、デジタル関連技術を強化するだけでなく、三菱電機の事業を支える機器を対象としたコンポーネント・システム関連の知的財産を維持強化していくことが非常に重要です。AIを活用したソリューション開発に加えて、コンポー

ネット・システム価値を高めるためのAIの組み込みも進んでおり、この比率を高めていくことが必要と考えています。2025年度には特許出願件数におけるAI比率を13%まで高める目標を定めています。

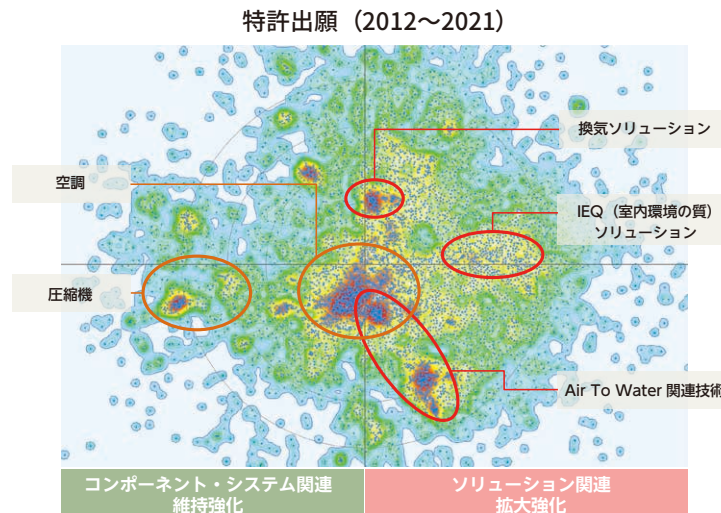
この土台の上に立って、ソリューション関連の知的財産を拡大強化していく方針であり、2025年度には特許出願件数におけるソリューション比率を30%まで高める目標を定めています。

また、技術を機能とデザイン両面から保護するため、特許網の構築に併せ、国内外での意匠権取得活動を積極的に推進しています。

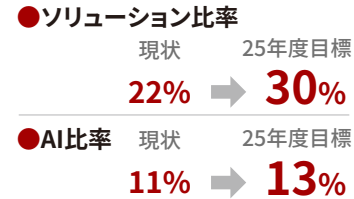
以下では、知的財産情報を活用することで、コンポーネント・システム関連技術についての知的財産の維持強化と、ソリューション関連技術についての知的財産の拡大強化を推進している三菱電機の重点成長事業の一例を示します。以下の特許俯瞰図では出願された特許について、技術的に近いものが近くにプロットされるように配置されているため、出願の傾向が視覚的に表現されています。

事例：空調冷熱事業

空調や圧縮機など、三菱電機が長期にわたり強化してきたコンポーネント・システム関連技術については、特許俯瞰図の左側と中央にそれぞれグループがあり、知的財産が維持強化されている状況が示されています。



■ 空調冷熱システム事業 特許俯瞰図 (VALUENEX Radarにて作成)



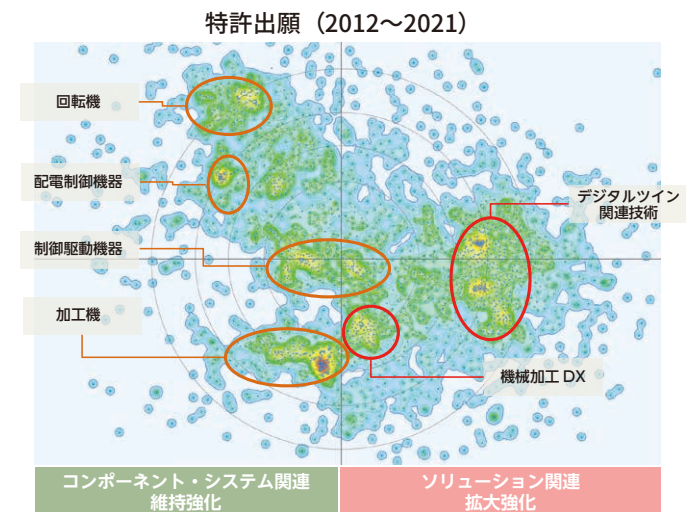
特許俯瞰図の右側では、カーボンニュートラル実現に貢献するためのAir To Water関連技術(熱源の転換: 燃烧系→電気式ヒートポンプ)、ウェルビーイングに向けたIEQ(室内環境の質*)ソリューション、換気ソリューションなどのソリューション関連技術について、知的財産の拡大強化が推進されていることが確認できます。

※ IEQ: Indoor Environmental Quality

事例：FA制御システム事業

FA事業の主力であるコアコンポーネント(制御駆動機器、加工機、回転機、配電制御機器)を含むコンポーネント・システム関連技術については、特許俯瞰図の左側において知的財産が維持強化されていることが確認できます。

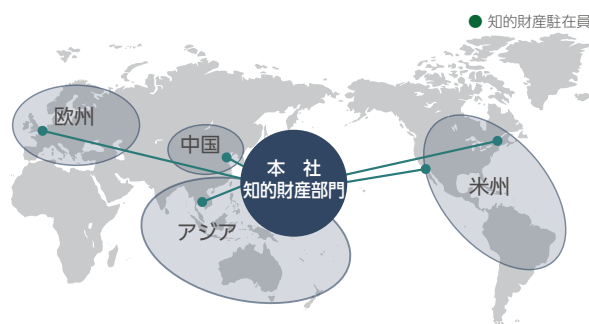
同時並行的に「コアコンポーネント」×「デジタル技術」による複合的価値を提供することで、次世代ものづくりの具現化を進めています。特許俯瞰図の右側では、デジタルツイン関連技術や機械加工DXなどのソリューション関連技術について知的財産の拡大強化を進めていることが確認できます。



■ FA制御システム事業 特許俯瞰図 (VALUENEX Radarにて作成)

グローバル視点での知財・標準化戦略機能の強化

三菱電機では、主要国・地域に知財駐在員を置き、海外関係会社の知的財産部門と協力しながら現地拠点の知財力強化や模倣品対策を進めています。各国の事業状況を鑑みながら、バランスの取れた知財権取得を目指しています。

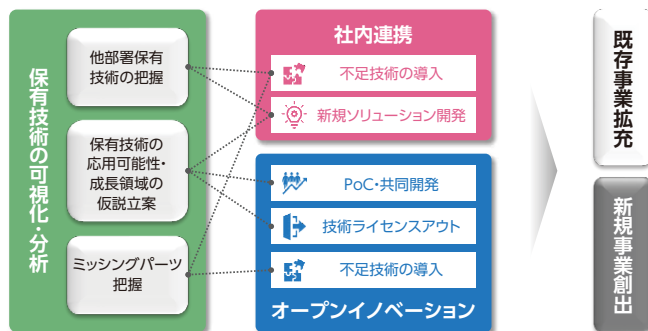


標準化については、欧州拠点を活用した国際標準化活動を実施しています。今後、欧州だけでなく他地域の三菱電機拠点も活用したグローバルな国際標準化活動の強化を進めていきます。

戦略的な海外出願の増加により、グローバル視点で見たときに強力な特許網が構築されることを目指しています。また、海外売上比率の増加に対応して特許保有数の海外割合も増加させています。

Open Technology Bank

三菱電機グループは、サステナブルな未来の実現に向けて、知的財産を起点に社内外連携を推進する「Open Technology Bank」活動を2021年度より開始しました。従前は企業間の「競争」のために知的財産を活用することが主でしたが（独占実施、他社への権利行使など）、今後は「共創」推進ツールや市場エコシステムを形成する経営資源としても知的財産を積極的に活用します。



社外連携の推進

技術革新のスピードが速まる中、ますます多様化・複雑化する社会課題を乗り越えるには、オープンイノベーションを手段として使いこなし、様々なステークホルダーとの協働により新たな価値をタイムリーに創出する「共創」のアプローチが求められます。Open Technology Bank活動では、三菱電機グループが家電から宇宙まで幅広い分野で保有する多種多様な技術資産をテコに、社外パートナーとの協業機会の創出と事業機会の最大化に取り組んでいます。三菱電機技術の活用可能性のある分野や用途を想定して事業モデルの仮説を立案の上、パートナー候補企業に技術連携を打診するほか、窓口ウェブサイトからも問い合わせを受け付けながら保有技術の用途開拓や成長領域の探索を進め、技術ライセンスの提供や共同実証といった共創事例を複数創出しています。



事例 | プラスチック高度選別技術を活用した共創の取組み

循環型社会の実現に向けて、三菱電機グループが家電リサイクル分野で長年培ってきた「プラスチック高度選別技術」を活用し、業界の枠を越えてプラスチックのリサイクルに取り組んでいます。現在、様々な業界のパートナー企業と三菱電機の技術の有効性を検証しており、プラスチックをリサイクルする高度選別装置の販売や、導入・活用支援を中心としたサービス展開について、2024年度以降の提供を目指します。

三菱電機グループ内連携の強化

幅広い分野で事業を手がける総合電機メーカーとして、多種多様なフィールドで豊富に技術資産を保有することは、三菱電機グループの強みの一つです。保有する技術や知見を自在に掛け合わせることで、社会が必要とするインパクトある新たな価値を創出するべく、グループ横断での統合ソリューション開発の加速や、さらなる技術シナジーの追求に向け、部署の垣根を越えた社内技術連携を推進しています。例えば、技術の掛け合わせを促進するため、約7万件もの保有特許をカテゴリー別に整理した技術マップを社内公開して技術の可視化を進めると共に、社内技術連携に際するルール整備やインセンティブ設計を進めています。循環型デジタル・エンジニアリング企業として社内技術資産を最大限に活用することで、多くの社会課題の解決に挑みます。

国際標準化活動の強化

国際標準化活動

国際標準化は、デジタル化によって製品やサービスが企業や業種の枠を超えてつながっていく産業構造の変化に対して、ルール形成によりグローバル市場を拡大・獲得するための手段として、その重要性が高まっています。三菱電機グループでは、競争優位性を確保し、事業活動を通して社会課題の解決に貢献し続けるために、国際標準化活動によるルール形成に積極的に取り組んでいます。

国際標準化戦略

三菱電機グループでは、複数の事業を横断するテーマについて重点プロジェクトを設定し、データを活用して新たな価値を生み出す統合ソリューションの提供に向け、事業戦略及び開発戦略と連動した、知的財産活動と一体の国際標準化活動を推進しています。また、IEC（International Electrotechnical Commission、国際電気標準化会議）においては、三菱電機 特任技術顧問 堤和彦氏が副会長兼MSB（Market Strategy Board、市場戦略評議会）議長を、三菱電機 知的財産センター 標準化戦略室 三好淳之氏がBAC（Business Advisory Committee、ビジネス諮問委員会）日本代表委員、三菱電機 開発本部 杉浦博明氏がTC 100/TA 2（カラー・マネジメント）の議長を務めるなど、国際標準化機関の要職を担うことで世界の国際標準化活動を牽引し、多様なステークホルダーと一緒に社会課題の解決に貢献

しています。国際規格開発の現場において、約1,000名が各標準化団体の委員として活動しています。

取組み事例

① デジタル化に対応する国際標準化

デジタル化による産業構造の変化によって、通信技術はあらゆる製品やサービスを巻き込んでいます。三菱電機グループでは、統合ソリューションを提供するためBeyond 5Gが重要技術であると位置付け、重点プロジェクトとして活動しています。Beyond 5G推進コンソーシアム、Beyond 5G新経営戦略センター、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）や国立研究開発法人情報通信研究機構（NICT）の事業に参画して、開発や知的財産と一緒に国際標準化にも取り組んでいます。

また、工場をデジタル化して、企業の枠を超えてデータ連携することにより生産性を向上させるスマート工場化を促進するため、IAF（Industrial Automation Forum）のプロジェクトに参画し、データ活用度合いの評価指標の国際標準として、SMKL（Smart Manufacturing Kaizen Level）をISO TC 184へ提案しています。SMKLでは、脱炭素に関するKPIデータの収集、炭素使用量表示、炭素排出量分析から、AIによる炭素排出抑制までをマッピングすることで、脱炭素社会の実現にも貢献します。

② パワー半導体分野の国際標準化を主導

近年エネルギーの有効利活用のキーデバイスとして注目されているパワーデバイスは三菱電機の主力製品の一つです。パワーデバイスは脱炭素社会、オール電化社会、コネクテッド社会を実現するためのキーデバイスとして急速に需要が拡大していますが、同分野ではSiCなどの新材料も使われ始めており、必要とされる国際規格や認証制度の整備が不十分です。国際規格や認証制度の未整備は粗悪製品の市場への蔓延や、製造者・ユーザー・規制当局との関係のひずみを生み、市場の健全な成長を阻害する原因になります。粗悪製品からユーザーを守りパワーデバイス市場の健全な成長を実現するために、IEC-MSBにおける白書プロジェクト“Power Semiconductors for an Energy-Wise Society”を三菱電機主導で立ち上げ、同分野に関する技術、市場、国際規格、規制に関する課題を整理し、今後の同分野のあるべき姿を提言するための国際的な議論を行っています。本IEC白書は2023年10月に開催されるIEC総会の場で発行される予定です。

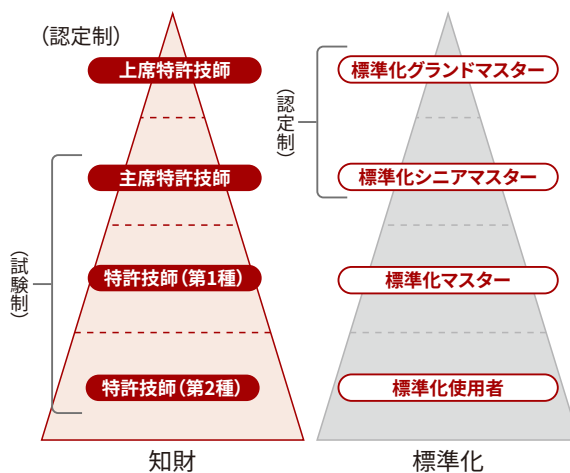
③ダイナミック・サインの国際標準化

視認性の高い光のアニメーションを用いたサインを床面に表示する「ダイナミック・サイン」について、国際標準化による普及を視野に入れた技術開発を国立研究開発法人産業技術総合研究所と共同で実施しました。2018年に同技術に関する国際規格提案をISOに行い、2021年にその規格化を達成しました。当該技術及びISO規格は三菱電機製品の「てらすガイド」に適用され、高齢者・車いす利用者・外国人を含む多様な施設利用者の円滑な移動の支援に活用されています。三菱電機は技術開発と国際標準化活動を通じて、あらゆる人が活躍できる社会の実現に貢献します。

人材育成・表彰制度

社内資格制度

三菱電機では、知財・標準化の実務能力卓越化を目的とした社内資格制度を運用しており、それに向けた教育プログラムも実施しています。資格制度については、担当職務に合わせた4つの資格と、それに合わせた教育制度を設けています。これらに加え、知財アナリストの資格についても認定制度を設けています。



社内表彰制度

知的財産の創作活動に対しては、社内の報奨や顕彰を通じて発明者にインセンティブを与えています。それに加えて、知的財産活動、標準化活動に対しても活動内容に応じて、社長表彰、部門長表彰、所長表彰などの制度を設け、活動を評価しています。

社外表彰

「Clarivate Top 100グローバル・イノベーター 2023」に選出
2023年IEC活動推進 (IEC-APC) 議長賞を受賞：中根 和彦 [先端技術総合研究所]



Clarivate Top 100
グローバル・イノベーター 2023の
トロフィー

2023年IEC活動推進
(IEC-APC)
議長賞 贈呈式後の様子

知的財産の尊重

三菱電機グループでは、自社・他者の知的財産を尊重することを「倫理・遵法行動規範」に明記し、実践しています。

各種教育施策により他者権利尊重の意識を高めるとともに、製品開発の各段階に応じて他者特許調査を実施するなどの対応をルール化しています。また、他者による三菱電機の権利の侵害を防止する活動にも積極的に取り組んでいます。特に模倣品対策では、関係業界団体との連携、国内外の政府機関への働きかけなど、多様な活動を展開しています。

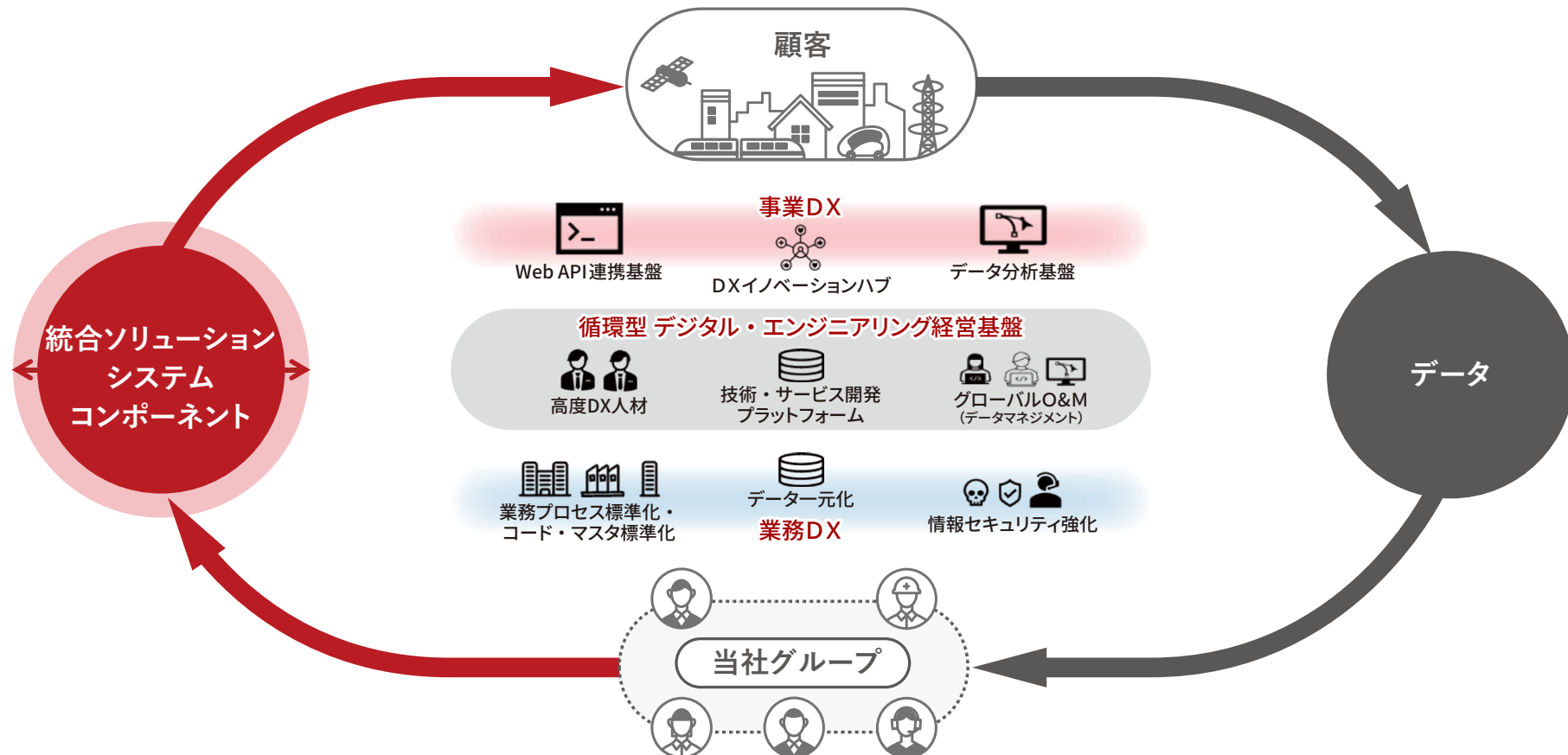
DX (デジタルトランスフォーメーション) 戦略

「循環型 デジタル・エンジニアリング経営基盤」の構築

三菱電機グループは、社会課題解決に向け、コンポーネント、システム、統合ソリューションの提供価値を更に高めるような「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」への変革を進めています。

この循環型 デジタル・エンジニアリングを実現する事業を効率良く創出、開発、運営することを目的に、「事業DX」と「業務DX」の両輪の取組みを通じて、「循環型 デジタル・エンジニアリング経営基盤」を構築していきます。

経営基盤では、「高度DX人材」や「技術・サービス開発プラットフォーム」、事業運営のための「グローバル オペレーション&メンテナンス (O&M)」を中心とした各種サービスを提供していきます。この経営基盤に実装されたサービスを各ビジネスエリア (BA)・事業本部が活用することにより、コンポーネントやシステムを更に進化させるとともに、統合ソリューションをスピーディーに創出・拡大していきます。

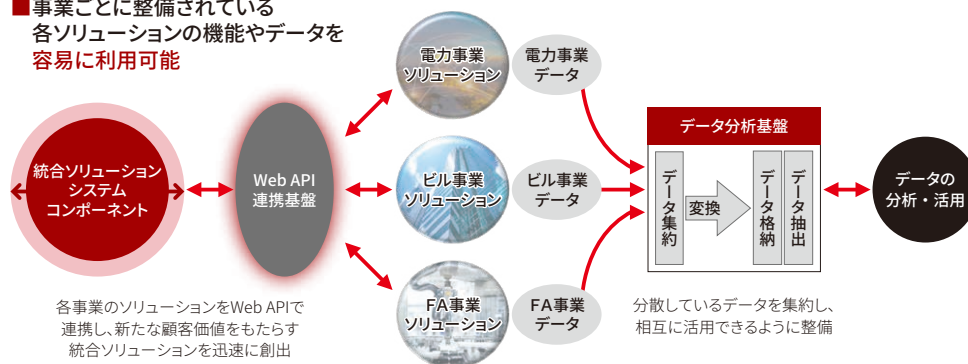


事業DX推進戦略

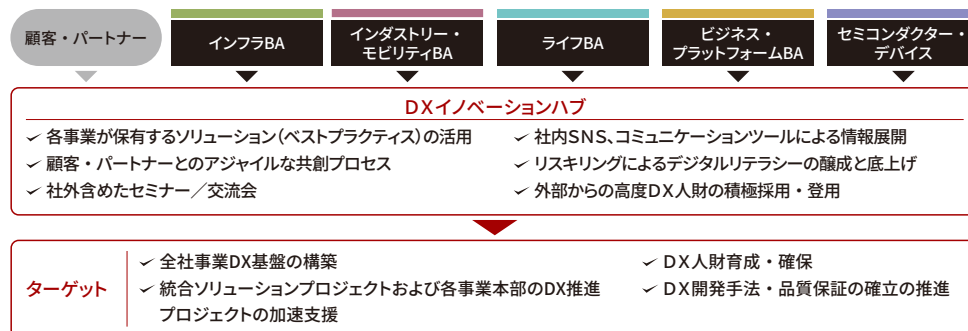
事業DXでは、各事業が保有する様々なソリューションの機能やデータを容易に相互利用できるようにするため、Web API連携基盤やデータ分析基盤を整備します。

Web API連携基盤を活用し、各事業のソリューションを連携し組み合わせることで、新たな顧客価値をもたらす統合ソリューションを迅速に創出します。また、データ分析基盤により、各事業を通じて蓄積されたデータから新たな顧客価値につながる気づきを獲得し、統合ソリューションを進化させていきます。

■事業ごとに整備されている各ソリューションの機能やデータを容易に利用可能



また、事業DXでは、顧客やパートナーを交えて運営する「DXイノベーションハブ」を通して、ビジネスニーズやデジタル技術、ノウハウの蓄積・連携を図っていきます。加えて、リスクリングや外部からの人財の積極採用・登用により、DX人財を育成・確保し、体制の強化を図っていきます。

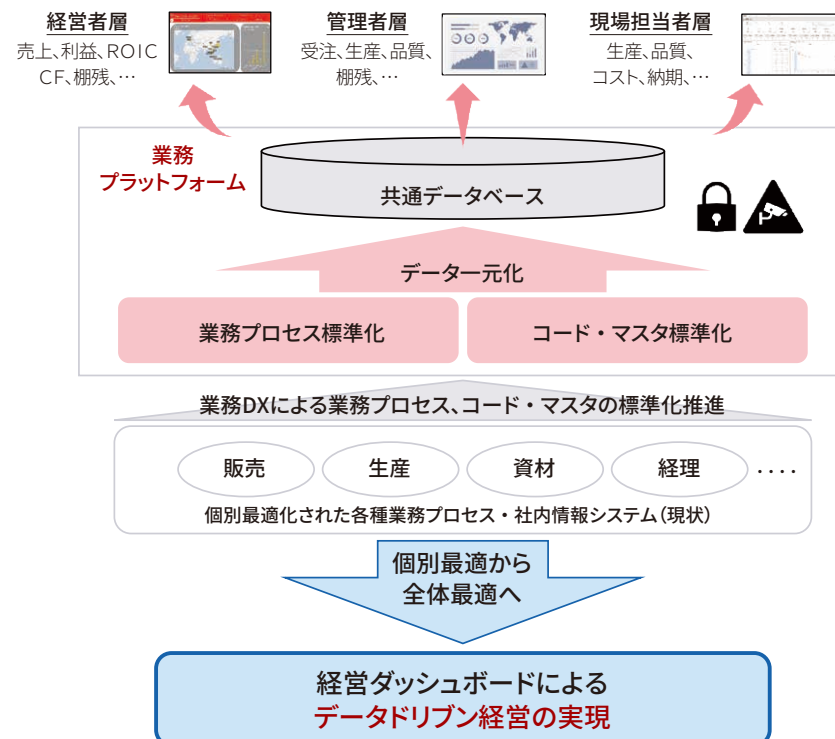


業務DX推進戦略

業務DXは、2021年度から全社業務DXプロジェクトを推進しており、その中で得られた知見・ノウハウなどを随時蓄積しています。

具体的な取組みとしては、長年掛けて個別最適化されている多種多様な業務プロセスやコード・マスタを全社で標準化し、全体最適を目指しています。業務プロセスやコード・マスタの標準化によって、社内に散在する各種データの一元化を可能とします。様々なデータを集積する共通データベースの提供も含め、業務プラットフォームの構築を推進しています。共通データベースに蓄積された各種データをダッシュボード機能により、経営者、管理者、現場担当者に対して、必要なときに必要な形で提供することで、データドリブン経営の実現にも取り組んでいきます。

■バラバラな業務プロセスやコード・マスタを全社で標準化し、全体最適を図る



CHROメッセージ

人と共に成長し、人財の力で未来を拓く



常務執行役
CHRO（総務、人事担当、人事部長）、
広報担当

阿部 恵成

CHRO : Chief Human Resource Officer

人的資本への考え方

三菱電機グループは、2025年度に向けた中期経営計画において、経営基盤の強化とDXの推進等による統合ソリューションの提供拡大により、脱炭素化への対応等、活力とゆとりある社会の実現へ貢献することを掲げています。この持続的な成長実現の原動力は人であり、「人＝将来の価値を生み出す資本」と捉える「人的資本経営」を、より一層推進します。また、グローバル競争がますます激化する事業環境下、三菱電機グループが社会からの信頼を取り戻し、「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」として発展するために、人財＝多様・多才な「個」の力を総結集し、あらゆる変革を成し遂げていきます。

■ HR部門の基本理念/「人財」「組織」「風土」のありたい姿

ありたい「人財」「組織」「風土」

HRの基本理念

人と共に成長し、
人財の力で
未来を拓く

人財

自ら考え、主体的に行動し、
挑戦し続ける

組織

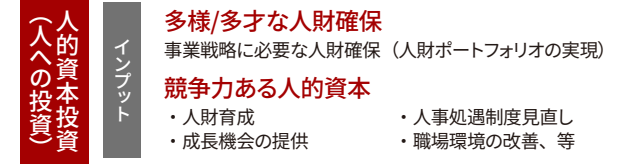
社会や顧客のニーズをとらえ、協働して
新たな価値を創出する

風土

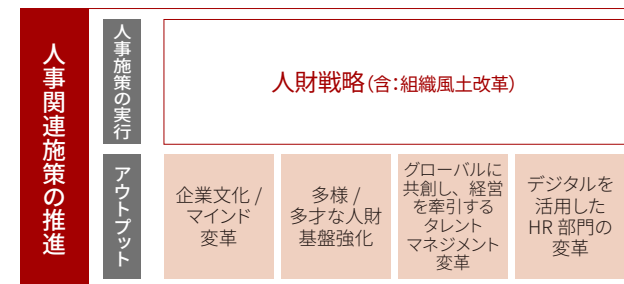
挑戦の奨励や多様性尊重により、個の
やりがいとエンゲージメント向上を図り、
組織としての一体感・連携を促進する

人的資本の価値最大化～価値創出のプロセス

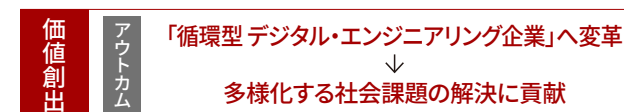
経営戦略に連動した人財戦略を通じて、人的資本の価値最大化を図り、「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」へ変革し、「活力とゆとりある社会の実現」に貢献します。そのために必要な、人的資本への投資（＝人への投資）を計画的に推進します。



▼ 人事関連施策との連携



▼ 人的資本の価値最大化



人財戦略

経営戦略の実現に向けた人事施策を「人財戦略」として整理しました。これらの取組みを通じて、特に個人のキャリアオーナーシップを尊重し、自ら考え、主体的に行動し、挑戦し続ける「多様・多才な人財」を大切にします。また、グローバル人材情報基盤構築によるオープンなタレントマネジメントにより、経営をリードする経営幹部候補者の早期選抜、計画的育成を進めます。

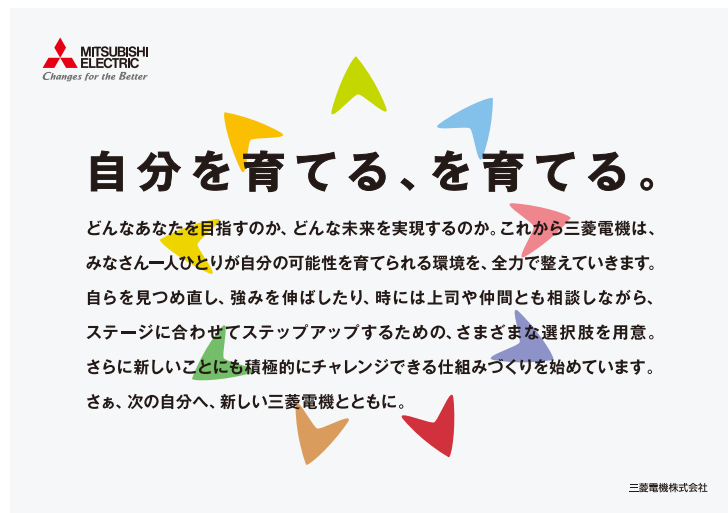
個人の主体性・チャレンジを尊重したキャリアオーナーシップ強化

三菱電機が目指す自律的な「キャリア開発」

多様/多才な人財が活躍していくことのできる会社を目指し、従業員一人ひとりのキャリアオーナーシップ強化に向けた会社方針の明確化を目的に、三菱電機における「キャリア開発」のコンセプトを策定しました。

コンセプトには従業員一人ひとりが自身のキャリアと向き合い、主体的な行動を促すメッセージを込めるとともに、会社・管理職として従業員のキャリアを伴走・支援する姿勢を示しています。これらの取り組みを通じて、「人と共に成長」し、「未来を拓く」ことを体現していきます。

■ キャリア開発コンセプトメッセージ



自分を育てる、を育てる。

どんなあなたを目指すのか、どんな未来を実現するのか。これから三菱電機は、みなさん一人ひとりが自分の可能性を育てられる環境を、全力で整えています。自らを見つめ直し、強みを伸ばしたり、時には上司や仲間とも相談しながら、ステージに合わせてステップアップするための、さまざまな選択肢を用意。さらに新しいことにも積極的にチャレンジできる仕組みづくりを始めています。さあ、次の自分へ、新しい三菱電機とともに。

三菱電機株式会社

社内求人/社内求職制度をはじめとする人財流動化施策

現在三菱電機では、従業員個々人のキャリアプランの実現性を高めるための補完的な仕組みとして「Job-Net（社内求人制度）」と「Career Challenge制度（社内求職制度）」の2つの制度を運用しています。エンゲージメントサーベイの結果からも「三菱電機で自身のキャリア希望が実現できない」と不満に感じている従業員が多いため、通常の人事異動だけでは実現できない「個々人のキャリアプラン希望の実現」に焦点を当てた施策を強化しています。

■ 2022年度（実績）

社内求人制度	成立率※ 約17%	社内求職制度	成立率※ 約24%
--------	-----------	--------	-----------

※成立率：成立件数÷求人件数orエントリー件数

経営層の多様化と早期抜擢

サクセッションマネジメントによる経営層のD&I推進

多様性のある将来の経営リーダー層を、グループ/グローバルで「人選」・「創り込む」を進めます。特に、女性やナショナルスタッフの経営リーダー候補については、現行の「女性管理職登用推進プログラム」や、グローバル・ジョブグレーディングを活用したサクセッションマネジメントを活用し、強化を図ります。




■ 経営層※のD&I（Diversity and Inclusion）推進に関する目標値



※経営層：取締役、執行役、上席執行役員

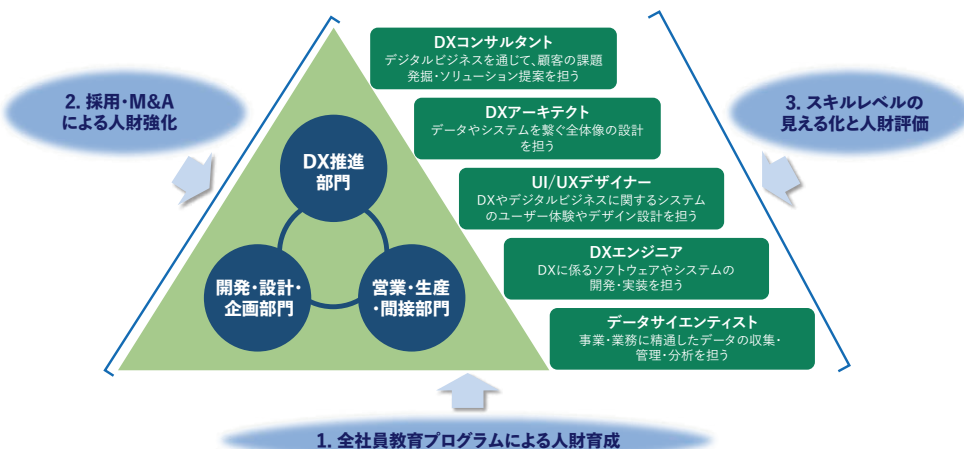
経営幹部候補者育成システムと連動した管理職の早期抜擢

グループ経営をリードする優れた経営リーダー（執行役）を意図的に育成していきます。対象者については、各部門や事業本部の枠にとどまらず、全社的な視点で選抜・育成・評価を、オープンな場で実施し、選抜→育成→評価→選抜…のサイクルを確実に回します。

経営幹部候補者育成制度のポイント		
選抜の視点	育成の視点	評価の視点
		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 登録者情報はオープンで広く情報を共有し、オープンな人選を実施 ✓ 国内外関係会社も含めた人選を実施、等 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営養成を重視した配置・研修を計画的に実行、等 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ アセスメントを含む社内外研修を計画的に付与し、客観的な評価・モニタリングを集積、等

多様多様な人財の確保

私たちが目指す「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」に向け、DX（デジタルトランスフォーメーション）に関わる多様多様な人財の強化に取り組めます。具体的には、1. 全社員教育をベースとした「育成」に加え、2. M&A等活用による「採用」、3. スキルレベルの見える化他による「評価」、などを行い、三菱電機グループ全体のDX推進を後押ししていきます。

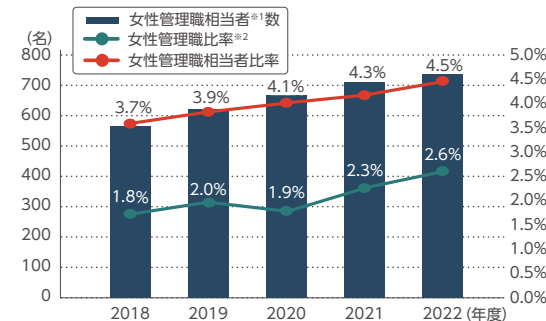


誰もがいきいきと働ける風土の醸成

女性活躍

三菱電機は、若年層から業務経験の付与や研修機会の提供を計画的に行い、育成するとともに、社内に対して各種両立支援制度の積極的な情報発信を実施するなどの施策を策定しました。また、若手女性社員向けに、ワーク・ライフ・インテグレーションを意識し、前向きなキャリアビジョンを形成するための気づきの機会を提供する「若手女性社員向けのキャリアフォーラム」や、育児休職者が円滑に職場復帰し、育児をしながら能力を最大限発揮できるよう、「上司と部下 仕事と育児の両立支援ハンドブック」を配布するとともに、復職前・復職後に定期的に上上面談の場を設けることをルール化するなど、女性がキャリアを積みやすい環境整備を進めています。2022年度には、育児休職復職者・上長ペア研修を新たに導入しました。（男性の育児休職復職者も対象）

■ 女性管理職推移



※1 職務の内容及び責任の程度が「課長級」に相当する者

※2 全管理職者に占める女性管理職者の割合
（上記、いずれも各事業年度 3月15日時点）

障がい者雇用

三菱電機グループでは、サステナビリティやダイバーシティ推進の観点から、各社で障がい者の積極的な活用を図っており、障がい者が働きやすい職場環境の整備を目指し、バリアフリー化などの取組みも進めています。三菱電機では、2014年10月に主に知的障がい者の方に適した業務を社業とする特例子会社*「メルコテンダーメイツ株式会社」を設立しており、特例子会

※「障害者の雇用の促進等に関する法律（障害者雇用促進法）」により一定の要件を満たしたうえで、厚生労働大臣の許可を受けて、親会社（三菱電機株式会社）の1事業所（親会社に雇用されている）とみなされ、特例として親会社の障がい者雇用率に織り込まれる会社

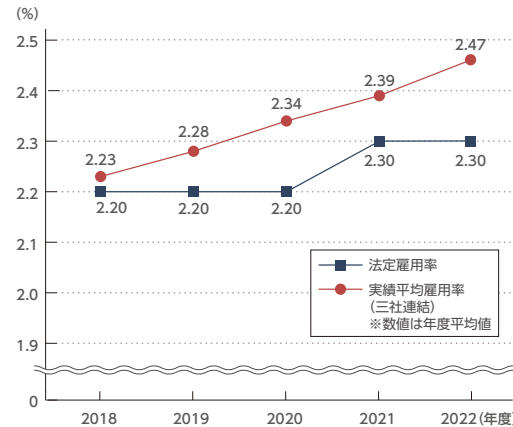


えるぼし(2段階)認定取得

三菱電機は、女性の活躍推進に関する優良企業として、厚生労働大臣認定「えるぼし(2段階)」を取得しています。

社を含めた雇用率は2023年3月15日時点で2.48%となっています。メルコテンドーメイツ株式会社
の社名は、健常者社員、チャレンジ社員（障がいがある社員）の双方が対等な職場の
パートナーであること、慈しみ合う仲間たちという意味を表現しています。クリーンサービス
事業、カフェ事業、名刺事業、給食事業、健康増進事業（マッサージ施術）などを中心に事
業を展開しており、2023年3月15日
時点で122名の障がい者を雇用してい
ます。2017年度にはクッキー工房を開
設し、2020年度に名古屋事業所、2022
年度に姫路事業所、2023年度に伊丹
事業所を開設するなど、今後も徐々に
事業を拡大し、チャレンジ社員の雇
用を更に推進していく計画です。

■ 障がい者雇用率推移



LGBTQ

三菱電機では多様性を互いに尊重し、一人ひとりの能力
を最大限に発揮し、いきいきと働ける職場環境の実現を目
指して、性の多様性 (LGBTQ) への理解を深める取組みを
推進しています。2021年より、毎年6月を「三菱電機プライ
ド月間」として位置付け、社長メッセージの発信や多様な
性を理解する取組み（経営層・人事部門向けのLGBTQ理解
のセミナーや従業員向けのeラーニング）を行っています。また、LGBTQ当事者だけでなく職
場の上司や同僚なども相談できる「社外相談窓口」設置の他、「三菱電機アライコミュニティ*」
では、外部講師を招き、アライ活動の意義を学び、意見交換により理解を深めています。
2022年3月には、同性婚のパートナーも配偶者として認めるよう就業規則を見直し、法的な婚
姻関係にある方と同じく配偶者に認められる各種制度を適用できるようにしました。

*LGBTQの人たちを理解、支援したい人たちが自由に参加できる社内コミュニティ



個のやりがい：組織風土改革

三菱電機グループは、グループ内で2019年度までに複数の労務問題が発生したことを真摯
に受け止め、「風通しよくコミュニケーションができる職場づくり」「メンタルヘルス不調者への
適切なケアの徹底」などを目指し、「三菱電機 職場風土改革プログラム」に取り組んできました。
本プログラムについては、2021年度に短期重点施策の適用を完了させ、2022年度は長期
取組み施策とした「エンゲージメント向上」「コミュニケーション活性化」「組織文化・マイン
ド醸成」に関する施策を展開してきましたが、今後はそれらの取組みを3つの改革の中の「組
織風土改革」と一体化させ、より一層強力に実行していきます。また、従業員がいきいきと活
躍できる職場環境を実現するための指標として「働きがい」や「ワークライフバランス」につ
いての指標 (KPI: Key Performance Indicators) を定め、定期的にモニタリングすること
により、更なる組織風土や職場環境の改善や定着に引き続き取り組んでいきます。

骨太の方針

劣化している風土の改善

前向きで双方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新め、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

施策の 実行

- ・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
- ・2022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」

■ 取組みの評価指標の推移

KPI	2020年度 結果	2021年度 上期結果	2021年度 下期結果	2022年度 上期結果	2022年度 下期結果	2025年度目 標
従業員エンゲージメントスコア（当社で働くこと の誇りややりがいを感じている社員の割合）*	63%	61%	54%	54%	54%	70%以上
仕事と生活のバランスが取れていると回答した 社員の割合	66%	66%	65%	65%	66%	70%以上

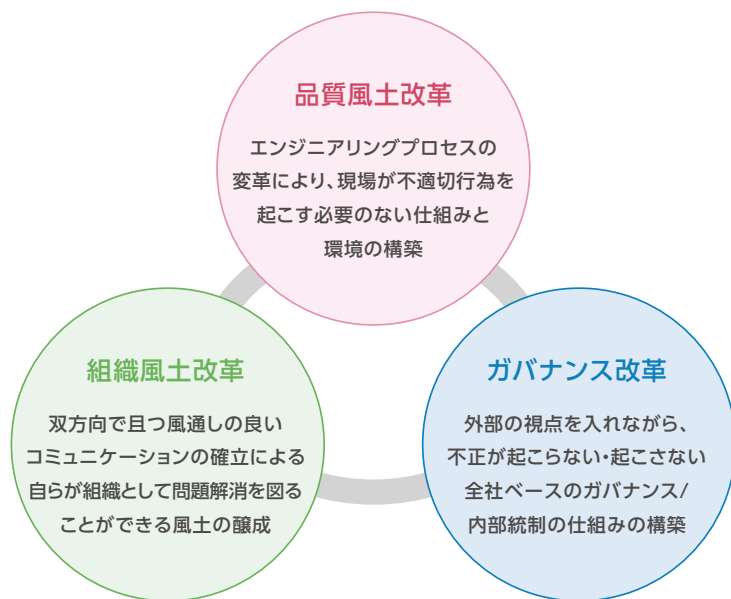
* 毎年実施(2021年度からは年2回実施)する「従業員意識サーベイ」の対象5設問に対する良好回答割合の平均値
【当社で働くことの誇り】【貢献意欲】【転職希望】【他者に対する当社への入社推奨】【仕事を通じた達成感】

「3つの改革」進捗状況

これまで明らかになった品質不適切行為に対して、調査委員会及びガバナンスレビュー委員会からの指摘、提言を真摯に受け止め、グループを挙げて再発防止にあたるとともに、2021年10月に再発防止策を含む3つの改革(品質風土、組織風土、ガバナンス)を策定し、信頼回復に向けて3つの改革を深化・発展させながら、抜本的な改革活動に全社を挙げて取り組んでおります。

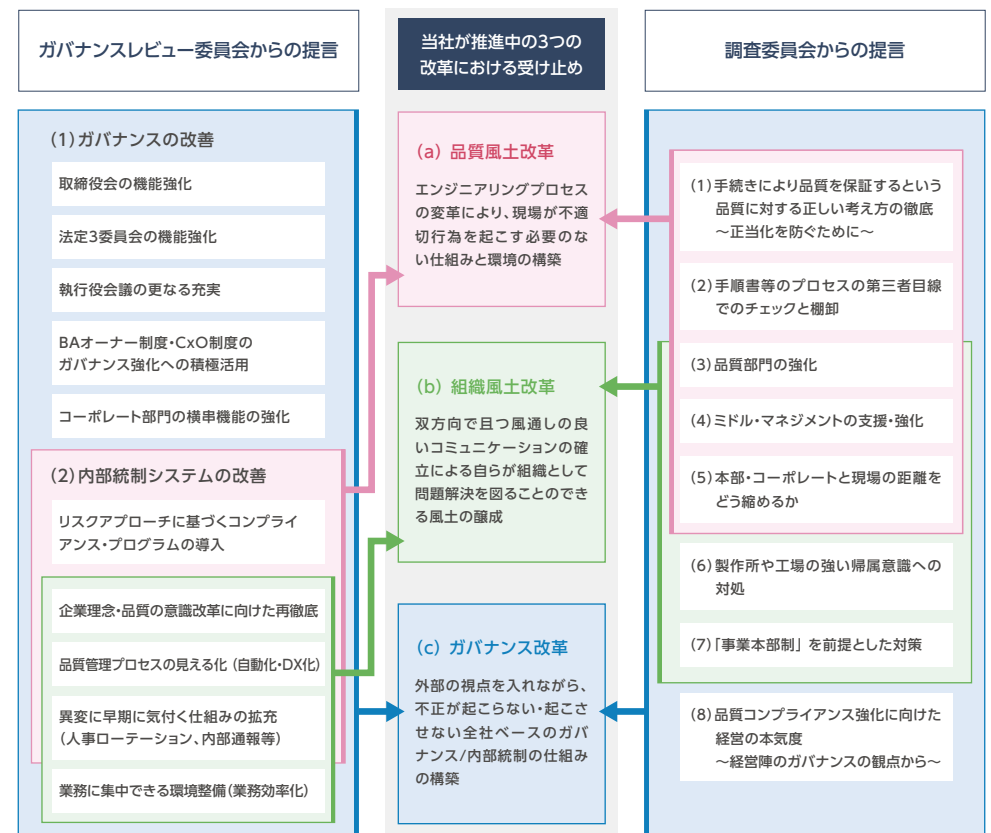
3つの改革の進捗等については、2022年12月に取締役会の下に「3つの改革モニタリング委員会」を発足し、社外専門家の参画をいただきながら監督側でのモニタリングを開始しています。また、再発防止策の進捗状況は、ウェブサイト上で公表しています。

 [当社品質不適切行為の再発防止策を含む3つの改革の進捗等について](#)



再発防止策の全体像

これまで調査委員会及びガバナンスレビュー委員会から指摘された原因・真因・対策提案を踏まえ、全社レベルでの品質風土、組織風土、ガバナンスの3分野で改革を着実に進め再発防止に取り組めます。



3つの改革の深化と発展

品質不適切行為の 再発防止と信頼回復へ

品質風土改革

～エンジニアリングプロセスの変革～

- ・モノ造りマネジメント環境の整備 (リソースと管理スパンの適正化、工場健康診断等)
- ・新たな設計デザインレビュー手法、設計者育成制度
- ・データに基づく品質管理、ルール整備、モニタリング

進捗

体制構築面や各項目の活動の活性化という観点では概ね予定通り進捗しています。

従業員意識サーベイにて品質コンプライアンス意識の浸透の進展も確認しており、引き続き活動の定着・浸透を進めます。

また、2021年12月から「品質ガバナンス分科会（委員長：法務コンプライアンス部長）」が、外部専門家の助言をいただきながら品質風土改革における各取組みのモニタリング・有効性確認を定期的に行っています。

組織風土改革

～双方向コミュニケーションの確立～

- ・幹部へのコーチング、タウンミーティング、社内 SNS での情報発信
- ・ローテーション、1on1 ミーティング、心理的安全性、「現場力と風土改革」ワークショップ
- ・管理者からの組織的解決に繋げる行動変容



社員同士のディスカッション



社内 SNS コミュニティ

ガバナンス改革

～予防重視のコンプライアンスシステムの構築～

- ・取締役会 (社外取締役過半数) の経営モニタリング機能強化
- ・予兆把握と予防を重視した内部統制システムを構築、全社リスク制御機能強化
- ・取締役会による3つの改革モニタリング

進捗

コミュニケーション力強化関連では従業員への各種研修を積極的に行うとともに、幹部から従業員に直接メッセージを発信する機会を増やしています。

ミドルマネジャーの管理スパン、権限の見直しについては継続して取り組んでいきますが、事業所・職種間のローテーション活性化や社内求人制度、キャリアコンサルティング室設置等、人事制度上の枠組みは予定通り構築済みであり、引き続き活動の定着・浸透を進めていきます。

進捗

取締役会改革や全社改革のモニタリング実施については、枠組み作りが完了し2023年度から実行フェーズに入っています。内部統制システムの改善については、各種検討に着手済みで、2023年度はコンプライアンス戦略の具体化を進めています。

品質不適切行為に関する調査状況

品質風土改革

一連の品質不適切事案に関して、多くのステークホルダーの皆様にご迷惑をおかけしましたことを、改めて深くお詫び申し上げます。三菱電機は、これらの事案を重く受け止め、再発防止策の徹底を図ってまいります。

調査委員会による調査結果

今回の品質不適切事案に関しては、2021年7月に外部専門家で構成する調査委員会に調査を委託し、2022年10月に当該調査委員会の調査が完了しました。

調査：

対象：三菱電機株式会社

方法：・アンケート

- ・調査委員会の専用電子メールアドレス、西村あさひ法律事務所宛てに別途もたらされた情報
- ・フォレンジック調査及びヒアリング調査等

調査委員会の構成

委員長	木目田 裕 (弁護士、西村あさひ法律事務所)
委員	梅津 光弘 (慶應義塾大学教授:企業倫理専門)
委員	棟近 雅彦 (早稲田大学教授:品質マネジメント専門)

■不適切行為件数総括

	調査結果
アンケート対象者、回答率	55,302名、93%
要調査事項	2,362件
不適切行為件数	197件
調査拠点数	国内製造22拠点

関係会社調査結果

三菱電機国内関係会社における品質不適切事案に関する調査を、三菱電機主導で進めてまいりました。その調査結果については、調査委員会に参画した西村あさひ法律事務所に各案件の妥当性・適正性をご確認いただきました。国内関係会社の調査において確認された不適切行為は、いずれも顧客等との契約に関わる問題でした。

調査：

対象：国内関係会社16社

方法：アンケート及びヒアリング調査等

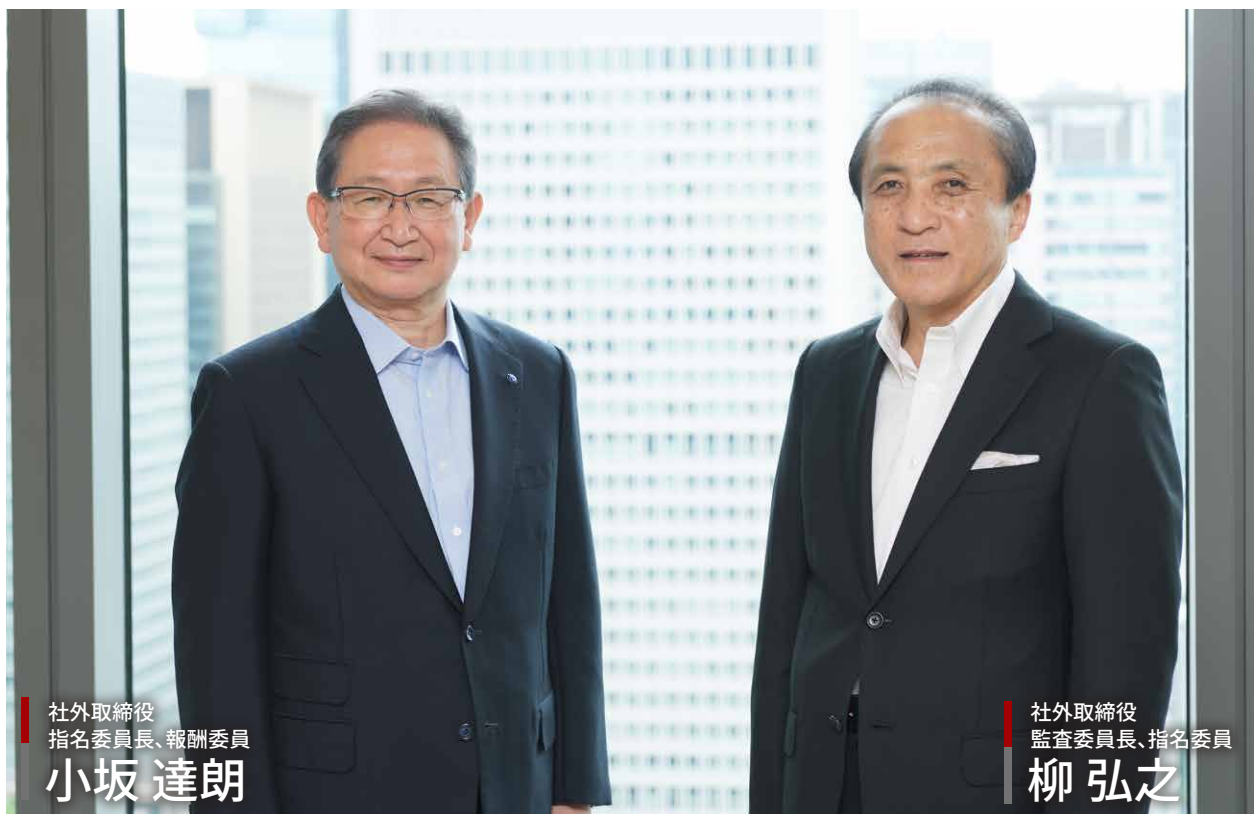
■不適切行為件数総括

	調査結果
アンケート対象者、回答率	7,271名、89%
要調査事項	384件
不適切行為件数	12件
調査対象関係会社	国内関係会社16社

Corporate Governance

社外取締役対談	59
コーポレート・ガバナンス	62
株主・投資家との対話	68
役員一覧	69

社外取締役対談



社外取締役
指名委員長、報酬委員

小坂 達朗

社外取締役
監査委員長、指名委員

柳 弘之

継続的なガバナンス強化により、 改革を成し遂げ、次の成長ステージへ

三菱電機では、2022年度から取締役の過半を社外取締役とするなど、コーポレート・ガバナンスを強化し取締役会の実効性向上に取り組んでいます。そうした中で、製造業出身で経営への知見の深い小坂達朗氏と柳弘之氏を社外取締役に迎えました。就任から1年を経て、三菱電機の経営課題や取締役会の運営に思うこと、今後への抱負などについて、両氏に語っていただきました。

Q. 三菱電機の社外取締役に就任され、1年が経過しました。取締役会の運営や議論の内容についての印象はいかがですか？

小坂 品質や労務をめぐる事案で、三菱電機が大変厳しい状況を迎える中での社外取締役就任でしたが、ガバナンスをめぐることは、ここ数年で様々な進展があったと感じています。2022年度、取締役会は社外取締役が初めて過半数となり、取締役会議長と法定三委員会の委員長も社外取締役となりました。取締役会の実効性評価は第三者機関に依頼し、客観性を持たせています。これからは監督機能と取締役会の実効性を更に強化していく段階を迎えており、2023年度も引き続き手を緩めることなく改革を進めていきます。

柳 私も同感で、取締役会構成などについては、引き続き改革が必要と感じています。女性比率が高まり、取締役の専門性のバランスも改善されてきたものの、依然として外国人は不在のままです。取締役会の多様性は、企業が視野・視点を広げていくために欠かせません。また従来、事業本部間や、事業本部・コーポレート間をつなぐ横の連携が十分ではなかった三菱電機の課題に対し、取締役会としても組織横断による横のテーマアップ、競争力強化への議論を一層強めていくべきと考えています。

Q. 三菱電機のサステナビリティ経営への評価や、取締役として注目している点を聞かせてください。

柳 サステナビリティ経営では、多くの企業が特徴や個性を出し切れていない感があり、ストーリーをどう打ち出していく

かが大切です。三菱電機は「私たち三菱電機グループは、たゆまぬ技術革新と限りない創造力により、活力とゆとりある社会の実現に貢献します。」という優れた企業理念を持っており、「活力とゆとりある社会」が示す社会モデルを具体化していくことがストーリーの起点となるでしょう。自社が持つ多様な技術を活かし、そこに貢献していくという全体感を打ち出してほしいと思います。

小坂 三菱電機が事業の強みを発揮できるのは、気候変動への対策、エネルギーや半導体のサプライチェーンを含む経済安全保障、防衛・宇宙など国家の安全保障にかかわる領域でしょう。こうした領域での社会課題解決に取り組み、利益成長との好循環を起こしていくことを期待します。また、グローバルで約15万人の従業員を抱える企業グループとして人財をめぐる施策の強化や、従業員を含む多様な人々のウェルビーイング、幸せに貢献していくことも極めて重要なミッションだと感じます。GX（グリーントランスフォーメーション）、DX（デジタルトランスフォーメーション）、人づくり、ダイバーシティなどへの投資はしっかり推進していく必要があります。



社外取締役
小坂 達朗

Q. 「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」を目指した取組みをどう評価していますか？

小坂 顧客・社会のデータを収集、分析してニーズをあぶり出し、強みであるエンジニアリング力を駆使して、顧客・社会に役立つソリューションやサービスを提供していく、そのコンセプトは明快で、今日の世の中の流れに一致するものと評価しています。これからは、コンセプトの具体化に向けて、さらに議論を重ねていく必要があると思います。

柳 具体性というのは大切なポイントですね。自社のいくつかの拠点をショーケースとして徹底的に取り組み、お客様にも示しながら技術を高め、ビジネスモデルを確立していけると良いと思います。デジタル空間での分析・シミュレーションの要素技術がどこまで蓄積されているのか、そのためのシステムやコンポーネントはどのような機能を備えるべきなのかは社外取締役としても注視する点です。

小坂 最近では、他社でも先進的なデジタル活用の事例が登場する中、いかに三菱電機らしさを活かしたソリューション・サービスを構築していくかが問われているのでしょう。2023年4月に新設されたDXイノベーションセンターが果たす役割にも期待しています。

柳 2022年度から導入したビジネスエリア（BA）体制は「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」の前提となる領域融合であり、変革の一丁目一番地となるものです。三菱電機の非常に幅広い事業領域が、コングロマリットディスカウントになるのではなく、シナジーを活かした機会拡大として、個性と優位性を発揮していくチャンスを迎えていると考えます。



社外取締役
柳 弘之

Q. 人財戦略を推進する上ではどのような点に留意すべきと考えますか？

小坂 日本社会では、長らく年功序列や終身雇用が主流とされてきましたが、現在進行するのは個人の柔軟な働き方やキャリア形成を支援することが、企業の業績向上につながるというパラダイムシフトが起っています。労働市場では成長産業・領域への労働移動も加速しています。こうした大きな変化を踏まえながら、三菱電機としては事業ポートフォリオ戦略の中で事業の見極めを行い、成長事業への思い切ったリソースシフトを進めていくことが欠かせないと思います。

柳 海外売上高比率が5割を超える中、海外ニーズにこたえ続けるための人財のグローバル化も重要です。若手人財にどんどん海外経験を積ませる、外国人採用を継続的に行うなどはそのベースになります。グローバル・ジョブグレーディングシステムの導入に向けて検討を進めていますが、国をまたぐ人事異動や後進育成にうまく活用してほしいと思います。

小坂 今日では「ダイバーシティこそイノベーションの源泉」という考えが一般化されており、その取組みもさらに強めていく必要があります。ナショナルリティの面では、2023年度初

めて外国籍の上席執行役員が就任しており、同様に社外取締役にも日本人以外を迎えることが重要と考え、現在検討している段階です。一方、ジェンダーの面では女性管理職比率が2.6%（2022年度実績）にとどまるなど、まだまだ課題があります。一朝一夕にはいかないので、社外からの経験者採用も含めてタレント・パイプラインを強化していくべきです。

Q. 「3つの改革」の進捗をどのように捉えていますか？

柳 品質風土・組織風土・ガバナンスの3つの改革それぞれで工程表がまとまり、取組みの全体像が明らかになりました。現場駆動型で必要なデータを取得・分析しながら、事例を深掘りできるものになっていると評価しています。組織風土改革では、私たち社外取締役が現場の従業員とも対話を重ねてきましたが、チーム創生をはじめ、改革の主役となる従業員の熱意を感じています。

小坂 「上にもものが言える風土」への改革や、組織横断の連携、事業所間の人事ローテーションなど、着実に進展しているという肌感覚がありますね。執行側はトップである漆間社長のリーダーシップのもと、不転の覚悟で取り組んできた成果が現れてきているのだと思います。監督側も取締役会を通じ、相当に力を入れて内容の確認等、議論してきました。品質風土改革では、社長自らが2021年から2年間で約100回のタウンホールミーティングを実施し、従業員と品質の重要性を話し合うなど、打つ手はすべて打ってきたといえるでしょう。こうした改革は時間がかかるもので、継続していくことが非常に重要です。

柳 おっしゃるとおりです。一人ひとりが自分ごととして改革

をやり抜いてほしいですし、事案を風化させないよう後輩たちにも語り継いでいかなければなりません。3つの改革モニタリング委員会としては、4現主義（現場・現物・現実・現人）のもと、改革の主役である従業員との距離をできるだけ縮め、今後も事業所訪問や報告書を通じて、現場の困りごとや問題点を吸い上げていきます。

Q. 今後に向けて、ステークホルダーとの対話や三菱電機のガバナンスで重視される点、社外取締役としての抱負を聞かせてください。

柳 3つの改革では、取締役会の監督力が本当に発揮されているかが問われており、その点はステークホルダーの皆様十分に発信していくことが大切です。さらに、改革を超えた

次の成長に向けて、三菱電機がBA体制のもとで領域融合を進め、多様な技術・事業力を個性や優位性に変えていけるよう、社外取締役として助言を続けていきたいと考えています。

小坂 改革のモニタリングを継続すると同時に、中長期的な企業価値の拡大に向けたギアチェンジを支えていきます。そのために、成長事業への重点投資と課題事業の縮小、シナジーの大きいM&Aなどの適切なリスクテイクを積極的にサポートできればと思っています。さらに、成長投資を踏まえた上で、配当や自社株買いといった株主還元についても取締役会でしっかり注視していきます。また、取締役会の中だけで話すのではなく、各地の拠点を訪ね、従業員の皆さんから意見や課題を直接聞き、取締役会の議論をさらに充実させていきます。

Topics

社外取締役と変革プロジェクト関係者の座談会

一連の品質不適切行為を受け、三菱電機グループが取り組む3つの改革。そのうちの一つであるガバナンス改革では、業務執行に対する取締役のモニタリング機能の強化に取り組んでいます。

その一環として全7名の社外取締役と6名の変革プロジェクト関係者による座談会を行いました。変革プロジェクトの取組みによって三菱電機が変わりつつあることだけでなく、乗り越えるべき課題等についても共有することにより、組織風土改革の進捗状況について様々な角度から意見が交わされました。今後も取締役会として助言及び支援をしながら、しっかりとモニタリングしていくことを確認しました。

主なトピック

- 変革の必要性について従業員の理解を高めるには
- 管理職層の業務の実情
- 働きがい等、従業員エンゲージメントについて



社外取締役と変革プロジェクト関係者の座談会
(2023年5月、情報技術総合研究所)

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

三菱電機グループは、「持続的成長を支える経営基盤強化」に向けた取組みの一つとして、コーポレート・ガバナンスを会社が存続するための基本であると考え、社会、顧客、株主、従業員をはじめとするステークホルダーの期待により的確に応えるコーポレート・ガバナンス体制を構築・整備し、持続的に強化することで、更なる企業価値の向上を図ることを基本的な考え方としています。

また、三菱電機は、指名委員会等設置会社として、経営の監督と執行を分離し、経営の監督機能は取締役会が、経営の執行機能は執行役が担う体制を構築しています。これにより、経営の機動性・透明性の向上を図り、迅速・果断な経営判断を可能とすることで、企業価値・株主価値を持続的に向上させることを目指しています。そのためには独立性の高い取締役会が、監督機能としてコーポレート・ガバナンスに関する役割と責務を十分に果たすことが重要であると認識しています。

上記の考えの下、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び仕組みをステークホルダーに広くご理解いただき、建設的な対話を通じて長期的な信頼関係を構築するための礎となるよう、三菱電機取締役会は「三菱電機株式会社 コーポレート・ガバナンスガイドライン」を定めてこれを公表しています。また、継続的に点検・見直しを行い、基本方針の確実な実行と、コーポレート・ガバナンスの更なる向上に努めていきます。

コーポレート・ガバナンス体制

監督と執行の分離を促進するため、三菱電機取締役会は、具体的な審議内容を取締役会審議基準として規定した上で、経営の監督に特化する体制とし、会社法の許容する範囲内のすべての業務執行の決定権限を執行役に委任することで、迅速・果断な意思決定及び業務執行における適切なリスクテイクを可能とします。

取締役会及び法定三委員会はいずれも独立社外取締役が議長及び法定委員会委員長を務め、かつ過半数を占める構成とすることで、監督機能の実効性向上を図ります。

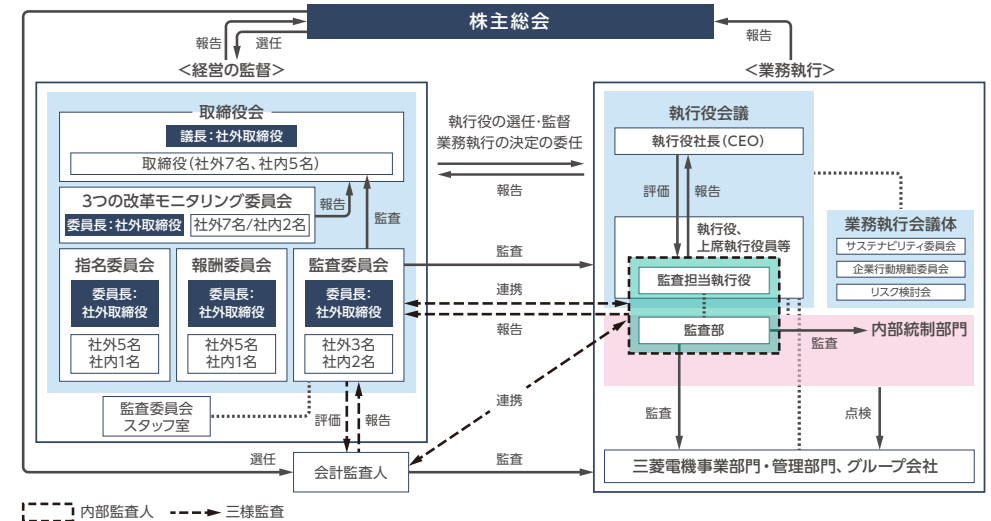
さらに、任意の機関として執行役会議を設置し、執行役の情報共有に加え、シナジー追求や多面的なリスクマネジメントの観点から、重要な業務執行の事項を審議・決定します。

■三菱電機取締役 (2023年6月29日)



後列：左から 増田邦昭、柳弘之、小出寛子、渡邊和紀、小坂達朗、皮籠石斉、永澤淳
前列：左から 武田聡、漆間啓、藪中三十二、江川雅子、松山遙

■コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会

取締役会は、三菱電機グループの経営の基本方針（企業理念、私たちの価値観、コミットメント、経営方針、経営戦略）等、経営の根幹をなす重要な意思決定や、取締役会で設定した三菱電機グループの「重要議題」（2023年7月～2024年6月においては中長期経営戦略、サステナビリティ経営、人財戦略、DX、3つの改革等）について議論を行います。取締役会は執行状況の報告をもとに十分な議論を行うことで、基本方針及び経営戦略に沿った取組みが行われているかを随時モニタリングするとともに、中長期的かつ持続的な企業価値向上に向け、執行役による適切なリスクテイクが促されるよう、迅速・果断な意思決定の支援、そして業務執行の適切な評価に努めています。

取締役会の活動状況（2022年度）

2022年度は、取締役会を13回（うち臨時3回）開催しました。定時取締役会における1回あたりの所要時間は概ね3時間でした。主な議論の内容は以下のとおりです。取締役会以外では、社外取締役間の意見交換、従業員との意見交換等も行っています。

議題	議論内容	時間配分
重要議題	三菱電機グループの中長期的かつ持続的な企業価値向上を促すため、三菱電機グループの「重要議題」（2022年7月から2023年6月においては、中長期経営戦略、組織風土改革、サステナビリティへの取組み、人財戦略）を設定し議論を行ったほか、取締役会の下に設置した「3つの改革モニタリング委員会」において、2021年6月以降に判明した一連の品質不適切行為に対する当社の信頼回復に向けた取組みである3つの改革（品質風土、組織風土、ガバナンス）の進捗状況及び実効性について継続的に監督	約34%
法定決議事項	経営の基本方針、監査委員会の職務の執行のために必要な事項、執行役の職務の執行の適法性その他会社業務の適正確保のために必要な体制整備、事業報告及びその附属明細書、計算書類及びその附属明細書、連結計算書類、剰余金の配当、株主総会の招集、執行役の選任等の会社法で定められた事項の決定	約7%
執行状況報告	執行役から業務執行の経過及び結果等について報告を受けるとともに十分な議論を実施	約31%
その他	決算、取締役会日程、取締役会実効性評価、政策保有株式の保有状況報告、投資家面談状況報告等	約28%

取締役による情報入手

三菱電機は、社外取締役を含む取締役と執行役（経営陣）との連絡・連携を担う組織として、取締役会及び法定三委員会に事務局を設置しています。取締役は、経営の監督に必要な情報がある場合に、事務局や関連する部門に情報提供を要求し、事務局及び担当部署は適時・適切にその情報を提供します。さらに、独立社外取締役は、執行役・事務局からの情報

のみならず、その他従業員との直接対話を行う等、必要な情報を幅広く得るべく能動的に活動します。取締役会では、情報提供が適切になされているか、定期的にレビューを行い、独立社外取締役の意見を中心に確認します。

取締役会の実効性評価

取締役会の「構成」「運営」の実効性評価を継続し、モニタリングボード機能の持続的な改善を追求するため、第三者機関による取締役会の実効性に関する評価を毎年実施し、抽出された課題と改善に向けた取組み等を取締役会で議論します。

2022年7月から9月にかけて第三者機関（株式会社ボードアドバイザーズ）に取締役会の実効性の評価を依頼し、評価結果と共に、改善すべき課題についての対応策の提言を受けました。

こうした評価結果及び提言を踏まえ、重点テーマの設定をはじめとした「取締役会運営の改善」に重点的に取り組み、社外視点での経営モニタリング機能を更に強化してまいります。

第三者機関による取締役会実効性評価プロセス

評価の実施手法	①取締役会の議事録等の確認 ②全取締役を対象としたアンケート調査* ③全取締役を対象としたインタビュー ④第三者機関の専門的知見に基づく評価
評価対象	①全体評価 ②取締役会の構成 ③取締役会の支援体制 ④取締役会の議案 ⑤取締役会における審議状況 ⑥取締役の貢献 ⑦法定三委員会の活動状況 ⑧執行のモニタリング態勢

※ 新任独立社外取締役2名を除く

2022年度 取締役会実効性評価結果の概要

2021年度の実効性評価の検証にて指摘された諸課題の解決に努めており、取締役会の実効性に関しては、以下のとおり確認できました。

2021年度取締役実効性検証にて指摘された諸課題への対応	以下のとおり一定の改善が確認できた。 「独立社外取締役を取締役の過半数とし、取締役会の監督機能を強化」 「製造業の経営経験者2名を新たに選任し、取締役会の構成を改善」 「新議長の適切なアジェンダ設定と議事進行により、取締役会の議論は充実」 「資料の事前送付や情報提供等、取締役会の運営には一定の改善」
今後の実効性向上のための課題	以下4つの課題への対応が期待される。 「モニタリングの高度化」 「取締役会事務局機能の更なる強化」 「取締役会議案と議論の充実」 「指名委員会の機能強化」

指名委員会

指名委員会は、取締役の選解任、取締役会へ提出する執行役社長の選解任に関する議案の決定に関する権限を有するほか、独立社外取締役のサクセッションの主導、執行役社長の人財要件、後継者計画（後継者候補の選任・育成）の内容及び運用状況についても議論し、取締役会に答申する役割を担います。

こうした権限/役割の下、ジェンダーや国際性、職歴、年齢等の多様性がもたらす多角的な視点が事業の発展に資するとの認識に立ち、取締役会全体が備えるべき知識・経験・能力のバランス等に関する考え方を定めた取締役選任基準を制定し、その基準に沿って候補者を選定しています。

株主総会に提出する取締役候補者の選任及び取締役の解任に関する議案は指名委員会が、執行役の選任及び解任については取締役会が、それぞれ総合的に判断し決定します。

なお、指名委員会は独立社外取締役が議長（委員長）を務め、かつ過半数を占める構成となっており、十分な独立性・客観性を確保しています。

指名委員会の活動状況（2022年度）

会社法が定める目的及び権限に基づき、株主総会に提出する取締役候補者の決定を行いました。また、執行役社長の選解任について客観性・透明性ある手続きとするため、取締役会へ提出する執行役社長の選解任に関する議案の決定に関する権限を有するほか、独立社外取締役のサクセッションの主導、執行役社長の人財要件、後継者計画（後継者候補の選任・育成）の内容及び運用状況についても議論し、取締役会に答申しました。

2022年度は、指名委員会を9回開催しました。1回あたりの所要時間は概ね40分でした。

監査委員会

監査委員会は、独立社外取締役が委員長を務めており、また、常勤の社内監査委員が監査委員会の情報収集力を支える体制としています。

監査委員は、持続的な成長と企業価値の向上に貢献するという受託者責任を株主に対して負っているとの認識の下、業務監査・会計監査等「守りの監査」に留まらず、執行役会議や企業行動規範委員会等、重要な会議に出席し、経営幹部とも適宜面談を行い、さらに各部門・拠点の経営方針・事業遂行状況を把握する等、執行部門との情報連携の強化による各施策のモニタリングをすることで、適法性・妥当性・効率性の視点から経営課題・リスクの調査に努めます。こうした調査にあたって、監査委員会は、内部監査人による内部監査及び外部会計監査人による外部監査と連携し、内部統制システムの整備・運用状況の適切な確認及び意見表明を行います。

なお、監査委員会は独立社外取締役が議長（委員長）を務め、かつ過半数を占める構成となっており、十分な独立性・客観性を確保しています。

監査委員会の活動状況（2022年度）

監査委員は、委員会の定めた方針・役割分担に従い、調査担当委員（常勤監査委員）が中心となって執行役会議等重要な会議に出席するとともに、執行役並びに当社事業所及び子会社幹部へのヒアリング等の調査を実施しました。

また、監査部やその他内部統制部門より内部監査報告書等の提出を受けるとともに、内部監査方針打合せや定期的な報告会等を通じて意見交換を実施しました。社外取締役の監査委員は、必要に応じて当社事業所及び子会社等へ調査担当委員とともに往査し、監査委員会等において専門的知見に基づき意見を述べました。

さらに、会計監査人と会計監査の方針・方法について打合せを行うとともに、実施状況、監査結果につき説明・報告を受け、意見交換を実施しました。

2022年度は、監査委員会を15回開催しました。1回あたりの所要時間は概ね2時間でした。

報酬委員会

報酬委員会は、役員報酬等の決定に関する方針、取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容、執行役のインセンティブ報酬に係る全社業績評価及び個別評価等を決定する権限を有しています。

報酬委員会は、こうした権限/役割の下、多様性やスキルの観点についても十分な配慮を行いながら、報酬に関わる事項を審議します。なお、2022年度に執行役の報酬体系を見直しており、その運用定着についても審議します。

取締役と執行役の報酬は、それぞれの職務の内容及び責任に応じ別体系とし、報酬委員会で定めた基本方針に基づき決定しています。詳細は「取締役及び執行役の報酬」をご参照ください。

なお、報酬委員会は独立社外取締役が議長（委員長）を務め、かつ過半数を占める構成となっており、十分な独立性・客観性を確保しています。

▶ 取締役及び執行役の報酬

報酬委員会の活動状況（2022年度）

会社法が定める目的及び権限に基づき職務を執行しました。具体的には、役員報酬等の決定に関する方針、取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容、執行役のインセンティブ報酬に係る業績評価及び個人別の報酬等について議論し、決定を行いました。

また、2022年5月開催の報酬委員会において、当社の執行役を対象とした報酬制度を改定し、2022年度からこれを適用することを決定しました。同制度につきましては有価証券報告書をご参照ください。

2022年度は、報酬委員会を11回開催しました。1回あたりの所要時間は概ね1時間でした。

取締役選任基準

三菱電機は、取締役会が全体として「企業経営・経営戦略」「ESG」「財務・会計」「法務・コンプライアンス」「人事・人材開発」「グローバル」「エンジニアリング・DX・R&D」「事業開発・投資」に関する能力を確保することが重要であると認識し、これらを備えるべきスキルとして設定しています。

特に社外取締役に關しては、企業経営者として豊富な経験を有する者や国際情勢に深い知見を有する者、コンプライアンス等の内部統制に精通した弁護士、会計・税務実務に精通した公認会計士及び税理士等が適切なバランスで構成されるように検討し決定します。なお、個別の取締役の具体的なスキル保有状況については、取締役会が全体として備えるべき能力及びその確保の状況を説明するスキルマトリックスにより、開示します。

社外取締役の独立性判断基準

三菱電機は、社外取締役の独立性に関する基準を定めています。

社外取締役に、その経験に裏付けされた高次の視点から、経営の監督を行うことを期待しており、その役割を担うにふさわしい人格、識見及び業務・専門職経験を備えているかを総合的に検討して、十分にその能力があり、東京証券取引所の定めに基づく独立役員要件及び当社が定める社外取締役の独立性ガイドラインの要件を満たす等、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立性のある者を、指名委員会において、社外取締役候補者に指名しています。

社外取締役の独立性ガイドラインにおいては、金融商品取引所が定める基準に加え、具体的な取引額等の数値基準を定める等、候補者の独立性をより厳格に判断しています。

三菱電機株式会社 社外取締役の独立性ガイドライン

実業界の経営者経験者、法律家、学識経験者等の中から、当社経営の監督者としてふさわしい者で、かつ以下のいずれにも該当しない者を社外取締役候補者に指名する。

なお、以下ア、イ、エ、オについては、過去3事業年度のうちのいずれかの事業年度において該当した場合を含む。

- ア. 当社との取引額が、当社又は相手先会社の連結売上高の2%を超える会社に業務執行取締役若しくは執行役又は支配人その他使用人（以下、業務執行者）として在籍している場合
- イ. 当社の借入額が、連結総資産の2%を超える会社に業務執行者として在籍している場合
- ウ. 当社の会計監査人の関係者として在籍している場合
- エ. 専門家・コンサルタントとして、当社から1,000万円を超える報酬を受けている場合
- オ. 当社からの寄付が、1,000万円を超えかつ団体の総収入の2%を超える組織に業務執行役員（理事等）として在籍している場合
- カ. 当社の大株主（10%以上の議決権保有）又はその業務執行者として在籍している場合
- キ. その他重大な利益相反を生じさせる事項がある者又は会社等の関係者である場合

取締役及び執行役に対するトレーニング

三菱電機では、取締役・執行役には、会社役員として求められる一般的な役割・責務に加え、当社が抱える各事業の事業特性や財務、組織等について十分に理解し、全社的な見地から監督・助言又は業務意思決定を行う能力が重要だと認識しています。

このような認識の下、取締役・執行役に就任する前に、当社役員として新たに求められる役割・責務や対応等に関する研修を実施しています。また、就任後も取締役・執行役としての役割・責務が適切に果たせるよう、コンプライアンス教育や取締役・執行役向け研修の最新資料の提供等を実施しています。さらに、BA・事業本部の特性・最新状況についても十分な情報を提供し理解を促す機会を設けているほか、事業所訪問により、事業への理解や、現場の管理職・従業員の声を聴く機会を設定しています。

後継者計画・後継者の育成

指名委員会は、執行役社長の人財要件及び後継者計画（後継者候補の選任・育成計画等）について、執行役社長の起案をもとに内容の審議を行い、後継者候補の選任状況及び育成状況についてのモニタリングを行うとともに、取締役会への報告を行います。

執行役社長の人財要件については後継者育成の基準と位置付けており、後継者候補がこれらの基準を満たすよう指名委員会のモニタリングのもとで育成施策を推進しております。

指名委員会及び取締役会は、こうした事項の審議を十分に行うことで、後継者候補が計画的に育成されるよう監督しております。

取締役及び執行役の報酬

報酬決定プロセス

報酬委員会では、役員報酬等の決定に関する方針の審議・決定にあたって、判断の独立性を確保するとともに、報酬委員会の役割・権限の実効性を高める観点から、グローバルに豊富な経験・知見を有する外部専門機関の報酬アドバイザーからの情報収集並びに助言等を得た上で、経営者報酬を取り巻く環境や世間動向等を十分に考慮して審議・決定を行います。

役員報酬等の決定に関する方針

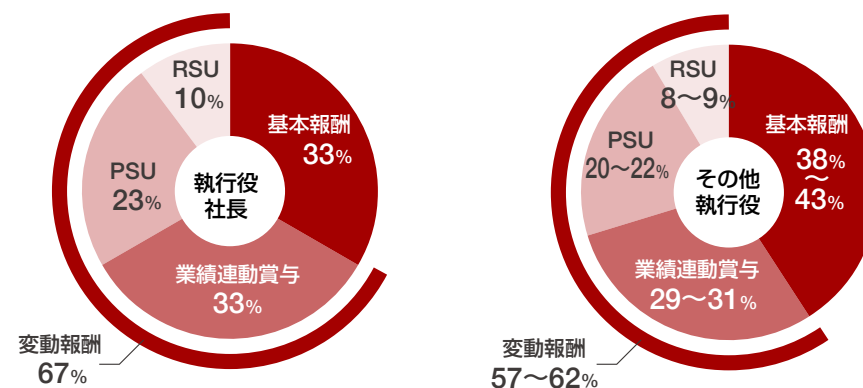
三菱電機は、経営の監督機能は取締役及び取締役会が、経営の執行機能は執行役が担う体制としているため、取締役と執行役の報酬は、それぞれの職務の内容及び責任に応じ別体系とし、以下の基本方針に基づき、報酬委員会が決定します。

	取締役	執行役
基本方針	<ul style="list-style-type: none"> 経営の監督機能の発揮を適切に促すものであること 当社の取締役の責務を果たすに相応しい人財を確保するために必要な報酬等であること 	<ul style="list-style-type: none"> 三菱電機グループの企業理念に従い、社会・顧客・株主・従業員をはじめとするすべてのステークホルダーに対して説明責任を十分に果たすものであること 経営戦略に沿った職務の遂行を促し、経営目標の達成を強く動機付けるものであること 持続的な業績成長と企業価値向上へのインセンティブとして機能するものであること 役割や職責に対する成果及び貢献を公平・公正に評価するものであること
報酬体系	客観的かつ独立した立場から当社の経営へ助言と監督を行うという役割に鑑みて、基本報酬(固定報酬)のみとする。	中期的な企業価値・株主価値の向上を重視し、基本報酬、業績連動賞与、業績連動型株式報酬、譲渡制限付株式報酬を支給する。
報酬水準	取締役及び執行役の報酬水準・報酬構成割合は、毎年、外部専門機関による報酬調査データによって市場水準と比較の上、役割や職責に応じて設定する。市場水準との比較にあたっては、当社の規模や業態、グローバル展開等の観点から類似する日本国内の大手製造業企業を報酬ベンチマーク企業群として選定する。	

※詳細につきましては有価証券報告書をご参照ください。

 有価証券報告書

■2022年度の基準報酬の構成割合



※「基本報酬：業績連動賞与：株式報酬（PSU＋RSU）」の構成割合について、執行役社長は「1：1：1」、その他執行役は「1：(0.67～0.8)：(0.67～0.8)」の範囲で、上位の役位ほど変動報酬の比率が高くなるように設定。短期・中長期の重要性は同等とし、業績連動賞与と株式報酬の比率は均等に設定。

株式保有ガイドライン

三菱電機は、執行役が株主の皆様との価値共有を長期的かつ持続的に確保することが重要と考えています。そのため、基準金額到達以降も、在任中は継続して基準金額以上の当社株式を保有することとします。

マルス・クローバック条項

執行役に重大な不正・違反行為等が発生した場合、又は過年度決算内容の重大な修正が発生した場合、報酬委員会の決議により、当該執行役に対し、インセンティブ報酬を受給する権利の没収(マルス)又は報酬の返還(クローバック)を請求することができます。対象となり得る報酬は、支給前又は支給済の業績連動賞与、株式交付前のポイント及び譲渡制限解除前の株式、交付済の株式の一部又は全部となります。

サステナビリティの取組みの役員報酬等への反映

サステナビリティの取組み推進については、執行役の報酬指標の一つになっており、サステナビリティ・ESG領域等非財務事項での業績指標達成度のインセンティブ報酬へ反映されています。

内部監査

内部監査は、三菱電機及び国内外関係会社の経営の効率化、リスク管理の強化、倫理遵法の徹底、内部統制の充実を図り、経営の健全化と体質強化に寄与することを目的としています。

監査部は国内外に専属の人員を約60名配置し、更に関連部門から専門的視点を有する応援監査人を加え、公正・客観的な立場から内部監査を実施しています。

内部統制部門との関係

三菱電機の内部統制は、経営企画室、経理部、法務・コンプライアンス部、輸出管理部等の本社コーポレート部門やコーポレート本部が、それぞれ所管する内部統制体制、規程等の整備運用状況の点検を実施しています。また、各BA・事業本部の中にコンプライアンス部門を設置し、各BA・事業本部における社内横断的なコンプライアンス施策の着実な展開や部門内のコンプライアンス状況の点検を実施しています。

監査部は、内部統制体制の運用状況等について内部監査を実施するとともに、内部通報制度の整備や財務報告に係る内部統制の評価を実施し、各内部統制部門と相互に必要な情報提供を行っています。

内部監査、監査委員会監査及び会計監査の相互連携

監査部は、内部監査方針や内部監査結果を監査委員会に報告するとともに、監査委員と定期的な意見交換を実施しています。

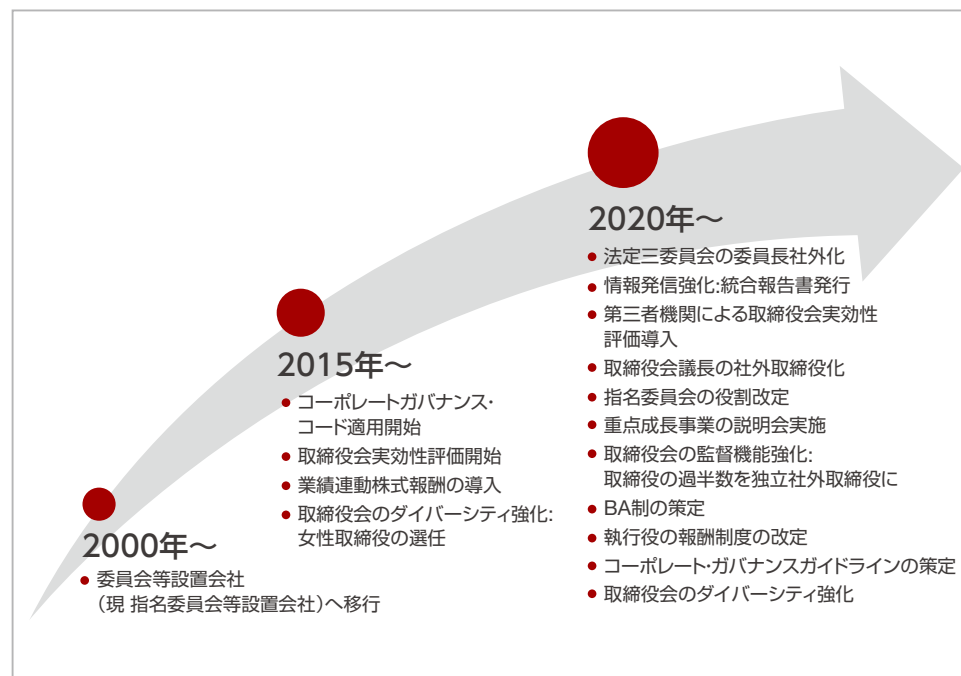
また、監査部は、会計監査人に対して内部監査結果を報告するとともに、会計監査人との間で、財務報告に係る内部統制の評価に関して適宜協議し、継続的な連携を行っています。

内部監査の実効性を確保するための取組み

監査部は、内部監査実施後、被監査部門長あてに監査報告書を作成・送付し、必要に応じて改善対策の立案を指示しています。監査部は、内部監査の実効性を確保するため、被監査部門から提出される回答書により、被監査部門が立案した改善対策を確認し、必要に応じて実施進捗状況を確認するためのフォロー監査、フォロー評価を行っています。

また、監査部は、定期報告として、上期・下期の内部監査を総括した報告書を作成し、年2回、担当執行役を通じて、監査委員会及び執行役社長に報告しています。

これまでのコーポレート・ガバナンス強化の取組み



[三菱電機株式会社 コーポレート・ガバナンスガイドライン](#)

[三菱電機株式会社 コーポレートガバナンス・コードに対する取組み](#)

[コーポレート・ガバナンスに関する報告書](#)

株主・投資家との対話

基本的な考え方

三菱電機グループでは、株主・投資家の皆様からの理解と信頼を得るために積極的なIR・SR活動を推進し、経営方針や戦略・業績等の、適時適切な情報開示に努めています。また、株主・投資家の皆様から頂いたご意見や対話の結果を経営に反映させるべく努力しています。

株主・投資家との対話の状況

株主総会・株主通信

三菱電機は、定時株主総会を毎年6月下旬に開催しております。株主総会については、株主の皆様と直接コミュニケーションできる貴重な機会と認識し、以下のような取組みを実施しています。

- 招集通知の電子提供措置を5月末、発送を6月初旬に行い、議案の検討に必要な時間を確保
- 書面交付請求を行っていない株主の皆様へ、招集通知から一部抜粋した書面を発送
- インターネット及び議決権電子行使プラットフォームより議決権を行使いただける環境を整備
- 株主総会のライブ配信や事前ご質問の受け付け等、当日のご来場が難しい株主の皆様にも、株主総会のご視聴やご質問を実施いただける環境を整備
- ビジュアルプレゼンテーションによって事業戦略や業績等の説明を行い、株主の皆様によりわかりやすい説明を実施
- 頂いたご質問に対して丁寧な回答を行い、誠実かつ建設的な対話を志向

また、毎年12月初旬には、第2四半期累計期間の概況と今後の取組みについてまとめた「株主通信（中間報告書）」を株主の皆様にお届けし、三菱電機グループへの理解を深めていただくよう努めています。



株主通信

IR・SR活動

1. IR・SR活動の体制

三菱電機は、持続可能な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた取組みを推進するために、株主を含めたステークホルダーとの対話は非常に重要であると認識しています。この認識に基づき、積極的な対話を通じてその意見を真摯に受け止め、経営に反映させることが重要であると考え、これを株主・投資家との建設的な対話に関する基本的な考え方としています。

三菱電機では、IR・SR室を社長直轄組織として設置し、CSOを株主・投資家との対話全般の統括を行う執行役としています。株主・投資家との対話は、CEO及びCFO等の経営トップが中心となり、IR・SR室をはじめとする関係部門等が実施しています。

この体制の下、株主・投資家の皆様とのより充実した対話の実施や適時適切な情報の提供に加え、オフィシャルウェブサイトを通じて、各種説明会のオンデマンド配信や説明資料の掲載を行う等、株主・投資家の皆様とのコミュニケーションツールの充実に努めています。

対話において得られた反応や意見、投資家動向、個別面談結果については、取締役会及び執行役員会議に報告します。その上で、取締役会では独立社外取締役の意見も踏まえた十分な議論を行い、関係部門にフィードバックを行うほか、意見を踏まえた改善施策についても、報告いたします。

2. 2022年度の実績

2022年度においては、経営層による海外投資家との個別面談を実施する海外ロードショーをはじめ、対面式での個別面談を再開し、国内外の株主・投資家の皆様との直接対話の機会が徐々に戻りました。面談においては、当社経営戦略・経営計画やESG、当社品質不適切行為及びその再発防止策を含む3つの改革等のテーマを中心に対話いたしました。

主な活動は次のとおりです。

- 国内外でのオンライン及び、対面式による個別面談の実施（延べ661名）
- 決算説明会(4回/年)、経営戦略説明会(1回/年)等各種説明会、経営層とのスモールミーティング等の開催
- 海外ロードショーの実施、海外投資家向けカンファレンスに参加

役員一覧

取締役 (2023年6月29日現在)



中 三十二

社外取締役	独立役員
● 取締役会出席状況	100%
● 当社株式所有数	15,600株
● 在任年数	11年

1969年4月 外務省入省
 2008年1月 外務事務次官 (2010年8月退官)
 2010年10月 株式会社野村総合研究所 顧問 (2017年9月退任)
 2012年6月 当社取締役、指名委員、報酬委員
 2020年6月 当社取締役、指名委員長、報酬委員
 2021年10月 当社取締役会議長、指名委員長、報酬委員
 2023年6月 当社取締役会議長、指名委員、報酬委員 (現在に至る)



渡邊 和紀

社外取締役	独立役員
● 取締役会出席状況	100%
● 当社株式所有数	9,700株
● 在任年数	8年

1975年4月 昭和監査法人 (現 EY新日本有限責任監査法人) 入所
 1978年9月 公認会計士登録 (現在に至る)
 1980年3月 税理士登録 (現在に至る)
 2002年5月 新日本監査法人 (現 EY新日本有限責任監査法人) 理事
 2008年8月 新日本有限責任監査法人 (現 EY新日本有限責任監査法人) 常務理事 (2010年3月退任)
 2010年3月 渡邊和紀公認会計士・税理士事務所 所長 (現在に至る)
 2015年6月 当社取締役、監査委員、報酬委員
 2020年6月 当社取締役、報酬委員長、監査委員 (現在に至る)



小出 寛子

社外取締役	独立役員
● 取締役会出席状況	100%
● 当社株式所有数	15,100株
● 在任年数	7年

1993年5月 日本リーバ株式会社 (現 ユニリーバ・ジャパン株式会社) 入社
 2001年4月 日本リーバ株式会社取締役 (2006年3月退任)
 2006年4月 マスターフーズリミテッド社 (現 マース ジャパン リミテッド社) 入社
 2008年4月 マース ジャパン リミテッド社 チーフ・オペレーティング・オフィサー (COO) (2010年8月退任)
 2010年11月 パルファン・クリスチャン・ディオール・ジャポン株式会社 取締役社長 (2012年1月退任)
 2013年4月 ニューウェル・ラバーメイド社 (米国) (現 ニューウェル・ブランドズ社 (米国)) グローバル・マーケティング 上級副社長 (2018年2月退任)
 2016年6月 当社取締役、指名委員、報酬委員 (現在に至る)
 2018年4月 ヴィセラ・ジャパン株式会社 取締役 (2019年3月退任)



小坂 達朗

社外取締役	独立役員
● 取締役会出席状況	100%
● 当社株式所有数	2,000株
● 在任年数	1年

1976年4月 中外製薬株式会社 入社
 2012年3月 同社代表取締役社長、COO
 2018年3月 同社代表取締役社長、CEO
 2020年3月 同社代表取締役会長、CEO
 2021年3月 同社代表取締役会長
 2022年3月 同社特別顧問 (現在に至る)
 2022年6月 当社取締役、指名委員、報酬委員
 2023年6月 当社取締役、指名委員、報酬委員 (現在に至る)



柳 弘之

社外取締役	独立役員
● 取締役会出席状況	90%
● 当社株式所有数	5,000株
● 在任年数	1年

1978年4月 ヤマハ発動機株式会社 入社
 2010年3月 同社代表取締役社長、社長執行役員
 2012年1月 同社代表取締役社長、社長執行役員、MC事業本部長
 2018年1月 同社代表取締役会長
 2021年3月 同社取締役会長
 2022年1月 同社取締役
 2022年3月 同社顧問 (現在に至る)
 2022年6月 当社取締役、指名委員、報酬委員
 2023年6月 当社取締役、監査委員長、指名委員 (現在に至る)



江川 雅子

社外取締役	独立役員
● 当社株式所有数	0株

1980年4月 シティバンク、エヌ・エイ 東京支店 入社
 1986年9月 ソロモン・ブラザーズ・インク ニューヨーク本店 入社
 1988年6月 ソロモン・ブラザーズ・アジア証券会社 (現 シティグループ証券会社) 東京支店 入社
 1993年12月 エス・ジー・ウォーバーグ証券会社 (現 UBS証券会社) 東京支店 入社
 2001年11月 ハーバード・ビジネス・スクール 日本リサーチ・センター長 (2009年3月退任)
 2009年4月 国立大学法人東京大学理事 (2015年3月退任)
 2015年9月 一橋大学大学院商学研究科 (現 経営管理研究科) 教授 (2020年3月退任)
 2019年7月 日本証券業協会副会長 (現在に至る)
 2020年4月 一橋大学大学院商学研究科 (現 経営管理研究科) 特任教授 (2022年3月退任)
 2022年4月 学校法人成蹊学園学長 (現在に至る)
 2023年6月 当社取締役、指名委員、報酬委員 (現在に至る)

取締役 (2023年6月29日現在)



松山 透

社外取締役 独立役員
● 当社株式所有数 0株

1995年4月 東京地方裁判所判事補任官
(2007年7月退官)
2000年7月 弁護士登録(現在に至る)
2000年7月 日比谷パーク法律事務所 入所
2002年1月 同所パートナー(現在に至る)
2023年6月 当社取締役、監査委員
(現在に至る)



漆間 啓

● 取締役会出席状況 100%
● 当社株式所有数 99,223株

1982年4月 当社入社
2017年4月 当社常務執行役、
社会システム事業担当
2018年4月 当社専務執行役、
社会システム事業担当
2020年4月 当社代表執行役、専務執行役、
経営企画・関係会社担当
2020年6月 当社取締役、代表執行役、
専務執行役、経営企画・関係会社
社担当
2021年4月 当社取締役、代表執行役、
専務執行役、輸出管理・経営企画・
関係会社担当、CSO
2021年7月 当社取締役、代表執行役、
執行役社長、CEO
2023年6月 当社取締役、指名委員、
代表執行役、執行役社長、
CEO(現在に至る)



皮籠石 斉

● 取締役会出席状況 100%
● 当社株式所有数 42,800株

1983年4月 当社入社
2015年4月 当社財務部長
2018年4月 当社常務執行役、
経理・財務担当
2018年6月 当社取締役、報酬委員、
常務執行役、経理・財務担当
2021年4月 当社取締役、報酬委員、
常務執行役、経理・財務担当、
CFO
2022年4月 当社取締役、報酬委員
2022年6月 当社取締役、監査委員
(現在に至る)



増田 邦昭

● 取締役会出席状況 100%
● 当社株式所有数 23,440株

1987年4月 当社入社
2015年4月 当社半導体・デバイス業務部長
2020年10月 当社人事部長
2021年4月 当社常務執行役、
総務・人事担当
2021年6月 当社取締役、常務執行役、
総務・人事担当
2022年4月 当社取締役、指名委員、
報酬委員、常務執行役、
CFO(経理、財務担当)、
CHRO(総務、人事担当)
2023年4月 当社取締役、指名委員、
報酬委員、常務執行役、
CFO(経理、財務担当)
2023年6月 当社取締役、報酬委員、
常務執行役、
CFO(経理、財務担当)
(現在に至る)



永澤 淳

● 取締役会出席状況 100%
● 当社株式所有数 43,800株

1983年4月 当社入社
2016年4月 当社関西支社長
2018年4月 当社常務執行役
(宣伝、国内営業担当)
2021年4月 当社専務執行役
(監査、法務・コンプライアンス、
コーポレートコミュニケーション
(サステナビリティ、広報、宣伝)
担当)、CCO
2021年7月 当社代表執行役、専務執行役
(監査、法務・コンプライアンス、
コーポレートコミュニケーション
(サステナビリティ、広報、宣伝)
担当)、CCO
2022年4月 当社シニアアドバイザー
2022年6月 当社取締役、監査委員
(現在に至る)



武田 聡

● 当社株式所有数 16,740株

1989年4月 当社入社
2018年1月 当社名古屋製作所副所長
2020年4月 当社FA海外事業部長
2021年4月 当社FAシステム業務部長
2022年4月 当社常務執行役、
インダストリー・モビリティビジ
ネスエリアオーナー
(FAシステム事業本部長)
2023年4月 当社常務執行役、監査担当、
CSO(経営企画、IR・SR、関係会社、
3つの改革推進、サステナビ
リティ担当)
2023年6月 当社取締役、常務執行役、
監査担当、CSO(経営企画、IR・
SR、関係会社、3つの改革推進、
サステナビリティ担当)
(現在に至る)

取締役スキルマトリックス

氏名 (敬称略)	独立 社外 取締役	所属委員会			職掌	スキルマトリックス							
		指名 委員会	監査 委員会	報酬 委員会		企業経営 経営戦略	ESG	財務・会計	法務・ コンプライアンス	人事・ 人財開発	グローバル	エンジニアリング・ DX・R&D	事業開発・投資
やぶなか みとじ 藪中 三十二	○	○		○	取締役会議長、指名委員、報酬委員		○			○			
わたなべ かずのり 渡邊 和紀	○		○	●	取締役、報酬委員長、監査委員		○	○		○			
こいで ひろこ 小出 寛子	○	○		○	取締役、指名委員、報酬委員	○	○			○			○
こさか たつろう 小坂 達朗	○	●		○	取締役、指名委員長、報酬委員	○	○			○		○	○
やなぎ ひろゆき 柳 弘之	○	○	●		取締役、監査委員長、指名委員	○	○			○		○	○
えがわ まさこ 江川 雅子	○	○		○	取締役、指名委員、報酬委員	○	○	○					○
まつやま はるか 松山 遙	○		○		取締役、監査委員		○		○				
うるま けい 漆間 啓		○			取締役、指名委員、 代表執行役、執行役社長、CEO	○	○			○		○	○
かわごいし たいし 皮籠石 斉			○		取締役、監査委員	○	○	○					○
ますだ くにあき 増田 邦昭				○	取締役、報酬委員、 常務執行役、CFO（経理、財務担当）	○	○	○		○			○
ながさわ じゅん 永澤 淳			○		取締役、監査委員	○	○		○				○
たけだ さとし 武田 聡					取締役、常務執行役、監査担当、 CSO（経営企画、IR・SR、関係会社、 3つの改革推進、サステナビリティ担当）	○	○					○	○

* 取締役12名のうち、独立社外取締役が7名、女性取締役が3名となります。 * ●は委員長を表しています。

【ご参考】取締役に求めるスキル項目について

スキル項目	スキル項目を選定した理由	スキル項目	スキル項目を選定した理由
企業経営・ 経営戦略	三菱電機グループを取り巻く事業環境が激しく変化の中で、企業価値の持続的な向上を図るためには、企業における豊富なマネジメント経験や経営実績、及び持続的な成長戦略策定に関する経験・知見・スキルを持つ取締役メンバーが必要であるため。	ESG	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の解決」を実現していくとともに、社会・顧客・株主・従業員をはじめとしたステークホルダーへの責任を果たしていくためには、ESGに関する経験・知見・スキルを持つ取締役メンバーが必要であるため。
財務・会計	強固な財務基盤の構築と適切な株主還元の実現、及び財務会計上の規律とガバナンスを維持する上で、財務・会計に関する経験・知見・スキルを持つ取締役メンバーが必要であるため。	法務・ コンプライアンス	企業活動の根幹である法令遵守、倫理コンプライアンスの徹底を図るとともに、グローバルに事業展開していくためには、これに関する経験・知見・スキルを持つ取締役メンバーが必要であるため。
人事・ 人財開発	人財戦略を経営戦略の重要な方針の一つとして位置付け、人的資本経営を推進していく上で、これに関する経験・知見・スキルを持つ取締役メンバーが必要であるため。	グローバル	グローバル市場において更なる成長を果たしていくためには、グローバル視点での経営経験や国際情勢に関する専門的な知識と経験を持つ取締役メンバーが必要であるため。
エンジニアリング・ DX・R&D	三菱電機グループの強みであるコアコンポーネント、フィールドナレッジ、先進的デジタル技術を強化し「統合ソリューション」の進化を図るとともに、将来の成長に向けてオープンイノベーションや研究開発戦略を推進していくためには、エンジニアリング・DX・R&Dに関する専門的な知識と経験を持つ取締役メンバーが必要であるため。	事業開発・ 投資	三菱電機グループが「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」へ変革し、持続的な企業価値向上を果たしていくためには、事業ポートフォリオ戦略の推進や新事業の開発、M&Aを含めた成長戦略を実行することが必要であり、これらに関する経験・知見・スキルを持つ取締役メンバーが必要であるため。

2023年10月更新

代表執行役、執行役、上席執行役員 (2023年10月1日現在)



漆間 啓

代表執行役
執行役社長
CEO

松本 匡

代表執行役
執行役副社長
ライフビジネスエリアオーナー
(ライフBA 戦略室長、三菱電機
ビルソリューションズ株式会社
代表取締役社長)、輸出管理担当

加賀 邦彦

代表執行役
専務執行役
インダストリー・モビリティビジ
ネスエリアオーナー (インダス
トリー・モビリティBA 戦略室
長)、CTO (技術戦略担当)

高澤 範行

専務執行役
インフラビジネスエリアオー
ナー (インフラBA 戦略室長)

藪 重洋

常務執行役
自動車機器事業本部長

日下部 聡

常務執行役
CRO (法務・コンプライア
ンス、リスクマネジメント、経
済安全保障、輸出管理担当)

齋藤 洋二

常務執行役
CMO (グローバルマーケティ
ング、宣伝担当、営業本部
長)、産業政策渉外担当

三谷 英一郎

常務執行役
ビジネス・プラットフォーム
エリアオーナー (ビジネス・プラ
ットフォームBA 戦略室長、イン
フォメーションシステム事業推
進本部長)、CIO (情報セキュリ
ティ、IT担当、プロセス・オ
ペレーション改革本部長)

増田 邦昭

常務執行役
CFO (経理、財務担当)

佐藤 智典

常務執行役
防衛・宇宙システム事業本
部長

中井 良和

常務執行役
CPO (ものづくり担当、生
産システム本部長)、CQO
(品質改革推進本部長)

武田 聡

常務執行役
CSO (経営企画、IR・SR、
関係会社、3つの改革推進、
サステナビリティ担当)、
CDO (DX担当、ビジネス
イノベーション本部長)

阿部 恵成

常務執行役
CHRO (総務、人事担当、
人事部長)、広報担当

尋木 保行

上席執行役員
リビング・デジタルメディア
事業本部長

川路 茂樹

上席執行役員
資材担当、資材部長

藤本 健一郎

上席執行役員
経理財務統括、経理部長

竹見 政義

上席執行役員
半導体・デバイス事業本部長

根来 秀人

上席執行役員
社会システム事業本部長

大家 正宏

上席執行役員
国際本部長

織田 巖

上席執行役員
ビルシステム事業本部長
三菱電機ビルソリューションズ
株式会社 代表取締役 副社長

土本 寛

上席執行役員
監査担当、経営企画室長

竹内 敏恵

上席執行役員
FAシステム事業本部長

濱本 総一

上席執行役員
電力・産業システム事業
本部長

岡 徹

上席執行役員
知的財産渉外、知的財産担
当、開発本部長

マイケル コルボ

上席執行役員
国際本部 米州代表
Mitsubishi Electric US
Holdings, Inc., President
Mitsubishi Electric US, Inc.,
President & CEO

| Sustainability

サステナビリティの考え方及び推進体制 …	74
マテリアリティ (重要課題) に関する マネジメント状況 ……………	75
環境 ……………	79
環境ビジョン2050 ……………	79
TCFDの提言に基づく開示情報 ……………	79
社会 ……………	85
品質 ……………	85
安全衛生と健康経営 ……………	86
人権 ……………	88
サプライチェーンマネジメント (調達) ……………	91
社会貢献活動 ……………	92
ガバナンス ……………	93
コンプライアンス ……………	93
リスクマネジメント ……………	94
情報セキュリティ ……………	96

サステナビリティの考え方及び推進体制

サステナビリティの考え方

三菱電機グループは、「企業理念」「私たちの価値観」「コミットメント」に則り、全ての活動においてサステナビリティを志向した取り組みを行います。また、『事業を通じた社会課題の解決』という原点に立ち、サステナビリティの実現を経営の根幹に位置づける。これにより、企業価値の持続的向上を図り、社会・顧客・株主・従業員をはじめとしたステークホルダーへの責任を果たすことを経営方針に掲げています。社会からの期待や要請・意見を活動に反映させ、社会や環境に与えるネガティブな影響を最小化し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進します。

サステナビリティの実現に向けた推進事項

サステナビリティの実現に向け、以下の4点を推進事項としています。

持続可能な社会に事業で貢献	事業を通じて社会課題や環境課題を解決し、「活力とゆとりある社会の実現」に貢献すること。
持続可能な社会への責任	社会課題や環境課題を引き起こさない・拡大させないよう、責任ある企業活動を行うこと。
長期の社会変化、環境変化に対応するリスク管理	短期的・中期的のみならず、長期的な社会変化・環境変化に適応すること。事業機会を創出して企業を持続的に発展させること。リスクを予測し、企業経営に与える影響を抑制・最小化すること。
ステークホルダーとのコミュニケーション	透明性の高い情報開示を通じて、社会・顧客・株主・従業員をはじめとしたステークホルダーとコミュニケーションを取り、社会からの期待や要請・意見を企業経営に反映させること。

サステナビリティ推進体制

三菱電機グループのサステナビリティの取り組みは、三菱電機の執行役員から委嘱を受け、経営企画及びサステナビリティを担当する執行役員（CSO:Chief Strategy Officer）が委員長を務めるサステナビリティ委員会で方針・計画を決定しています。サステナビリティ委員会は三菱電機のコーポレート部門長や事業戦略担当部門長（経営企画室や人事部等の環境、社会、ガバナンス、事業戦略担当の34名[2023年4月1日時点]）で構成されており、マテリアリティに基づく活動実績の把握や活動計画の決定、法改正への対応等、三菱電機グループの横断的な視点から議論を行い、取り組みを推進しています。また、倫理・遵法、品質の確保・向上、環境保全活動、社会貢献活動、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション等の具体的な取り組みについては、担当部門が責任を持って推進しています。

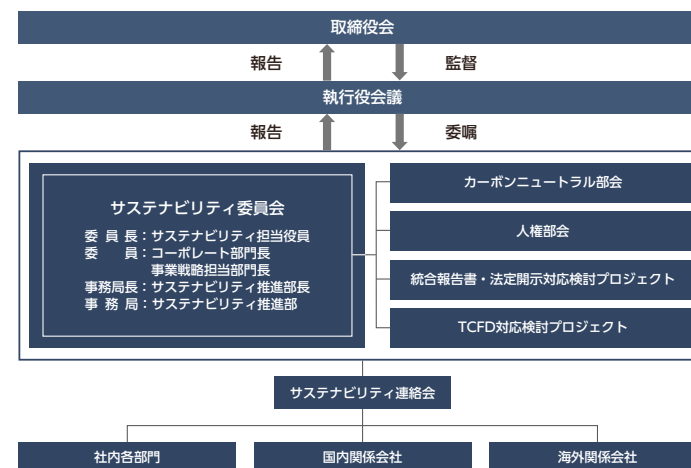
サステナビリティ委員会の事務局はサステナビリティ推進部が担当しています。三菱電機グループのサステナビリティの取り組みを更に推進するため、2023年度から、サステナビリティ推進部を社長直轄組織としました。

サステナビリティ委員会は原則として年に3回以上開催しており、議論の内容については、執行役員会議にて経営層へ報告されています。2021年度からは議論の内容について、取締役会にも報告しています。取締役会では、サステナビリティへの取り組みを三菱電機グループの「重要議題」として取り上げ、リスク管理及び収益機会としての観点から、独立社外取締役からも多様なご意見をいただきながら十分な議論を行うとともに、執行役の取り組み状況についても監督を行っています。

サステナビリティの取り組み推進については、執行役の報酬指標の一つになっており、サステナビリティ・ESG関連領域等非財務事項での業績指標達成度はインセンティブ報酬へ反映されています。

複数部門に関わるサステナビリティ課題に対して部門横断的に対応するため、サステナビリティ委員会の傘下に恒常的な会議体として「部会」、有期限の会議体として「プロジェクト」を設けています。「カーボンニュートラル部会」と「人権部会」の二つの部会については、法や社会からの要請に応え、取り組みを推進しています。また、「統合報告書・法定開示対応検討プロジェクト」と「TCFD対応検討プロジェクト」を設け、活動項目の明確化、参画部門の役割の明確化、規範に則った情報開示等について検討しています。部会やプロジェクトは責任部門を中心に取り組みを推進し、サステナビリティ委員会開催の都度、進捗を確認することとしています。

また、サステナビリティ委員会で定めた方針・計画を共有・実行するため、社内各部門・国内外関係会社との連携を目的とした「サステナビリティ連絡会」を設置しています。











サステナビリティ推進体制図

マテリアリティ(重要課題)に関するマネジメント状況

2022年度の目標と実績

単年目標の場合 ○：目標達成 △：一部未達または相応の理由で未達（数値目標以外）×：未達
複数年目標の場合 ○：最終年度に達成見込み △：最終年度に対して微小な遅れ ×：最終年度に対して遅れ

マテリアリティ (重要課題)	中長期の取組み	2022年度の目標／取組み指標 (KPI)		2022年度実績	範囲	評価	
		目標年	定量目標				
持続可能な 地球環境の実現	イノベーションと 統合ソリューションによる 「カーボンニュートラル」の実現	新製品「製品使用時のCO ₂ 排出量」改善率	2023年度	1.0%以上	2.8%	三菱電機 グループ	○
		自社排出CO ₂ 削減率	2023年度	2013年度 比30%以上	27%		○*1
	「サーキュラーエコノミー」 実現への貢献	再生プラスチックの使用率（成形用材料・包装材 の調達量）	2023年度	10.0%以上	8.1%	三菱電機 グループ (国内)	△
		プラスチック排出物の有効利用率	2023年度	90.0%以上	92.5%		○
		高リスク拠点の水使用量の削減率（売上高原単位）	2023年度	2019年度 比4%以上	16%	三菱電機 グループ (海外)	○
安心・安全・ 快適な 社会の実現	「安心・安全」、「インクルージョン」、 「ウェルビーイング」の事業での貢献	安心・ 安全	① 自然災害等の予防を含め、自然の脅威による被害の最小化に貢 献する製品やサービス、ソリューションの推進		 「次期静止気象衛星（ひまわり10号）」  水面状況監視サービス「みなモニター」  エコキュート	三菱電機 グループ	○
			② 犯罪・事故抑止を含め、人為的脅威の回避や被害軽減、早期解 決に貢献する製品やサービス、ソリューションの推進		 カメラ映像から危険な行動を高精度に自動検知する技術を 開発		
			③ 労働力不足や人口減少・過疎化等の都市や社会の問題への適応 力向上に貢献する製品やサービス、ソリューションの推進		 道路維持修繕業務の効率化に向けて、クラウドAIを用い た道路マネジメントシステムの共同研究を開始		
		インク ルージョン	身体的制約（年齢・障がい等）や居住地域等の環境的制約による 影響を軽減する、製品やサービス、ソリューションの推進		 高齢者見守りサービス「MeAMOR」  AI×見守りサービスkizkia-Knight		
		ウェル ビーイング	より快適で健康的な暮らしの実現に貢献する製品やサービス、 ソリューションの推進		 「三菱電機・産総研 Human-Centric システムデザイン連携研 究室」を設立  ZEB関連技術実証棟「SUSTIE」がWELL認証のプラチナを取得  「エモコアイ」を搭載する三菱ルームエアコン霧ヶ峰「Zシ リーズ」発売	○	
あらゆる人の尊重	国際的な規範に則った人権の尊重	2021年度「人権インパクト・アセスメント」 結果に基づく重点取組み項目の特定と改善	2023年度	取組み不十分 項目ゼロ	取組み不十分項目に対する改善計画立案	三菱電機 グループ	△
		2022年度「人権インパクト・アセスメント」による 人権の取組みの改善状況の把握率	2022年度	100%	100%		○
		人権に関わる苦情対応の充実			<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティのお問い合わせ、各ハラスメント窓口、倫 理遵法ホットラインに加え、 JaCERを設置・運用 オフィシャルサイト「サステナビリティに関するお問い合わせ」 の改善やJaCER加盟によるアクセシビリティや透明性の向上 		○
		人権教育のeラーニング受講率	2022年度	100%	100%		三菱電機

*1 目標年の定量目標に相当する2022年度目標排出量を達成したため、○評価

単年目標の場合 ○：目標達成 △：一部未達または相応の理由で未達（数値目標以外）×：未達
 複数年目標の場合 ○：最終年度に達成見込み △：最終年度に対して微小な遅れ ×：最終年度に対して遅れ

マテリアリティ (重要課題)	中長期の取組み	2022年度の目標/取組み指標 (KPI)		2022年度実績		範囲	評価	
		目標年	定量目標					
あらゆる人の尊重	サステナビリティに貢献する調達	責任あるサプライチェーンの構築に向けた主要サプライヤーに対するCSRアセスメント運営と人権侵害リスクの把握・是正		主要取引先300社に対し、CSR調査を実施。強制労働・児童労働といった重大な人権侵害がないことを確認		三菱電機グループ	○	
		サステナビリティ調達ガイドラインの方針策定（グリーン調達基準書とCSR調達ガイドラインの統合）		RBAプロセスに準拠した形で調達ガイドラインを作成するよう計画を見直し				
	すべての従業員がいきいきと働ける職場環境の実現	全社変革プロジェクト「チーム創生」の「骨太の方針」を踏まえ、人事制度の刷新を始めとした改革の実行		社内求人制度・社内求職制度の運用ルール見直しによる社内人財流動化の促進		三菱電機グループ（国内）	○	
		三菱電機職場風土改革プログラムの継続。特に、従業員エンゲージメント向上に向けた取組みの加速（定量目標は三菱電機のみ）		・三菱電機職場風土改革プログラムの各種施策を実行 ・国内関係会社での「働き方改革」を推進				
		従業員エンゲージメントスコア（三菱電機のみ） ※三菱電機で働くことの誇りややりがいを感じている社員の割合	2022年度	70%以上	54%			×
		ワークライフバランススコア（三菱電機のみ） ※従業員意識サーベイで仕事と生活のバランスが取れていると回答した社員の割合	2022年度	70%以上	66%			
	ダイバーシティの推進	新卒採用に占める女性比率の向上 （基準値：2016年～2020年度平均値） ^{*1}	2025年度	基準値比 1.2倍以上	1.3倍 ^{*1}	三菱電機	○	
		女性管理職比率の向上	2025年度	2020年度 比2.00倍以上	1.38倍			
		男性の育児休暇取得促進 （配偶者出産時の休暇取得者を含む）	2025年度	70.0%以上	76.1%			
		海外拠点幹部への現地ナショナルスタッフの積極登用		現地ナショナルスタッフ1名を上席執行役員に登用した他、海外拠点長への登用も実施		三菱電機グループ（海外）	○	
		法定雇用率を上回る障がい者雇用の推進と障がい者が働きやすい職場環境の整備促進 ※特例子会社（三菱電機ライフサービス株式会社、メルコテンダーメイツ株式会社）を含む	2023年度	2.50%以上	2.47%	三菱電機	△	
	労働安全衛生の確保と心身の健康の維持	災害度数率 ^{*2} の改善	2022年度	0.25以下	0.37	三菱電機	×	
		三菱電機グループヘルスプラン21活動の推進等による健康経営の確立を通じた、心と体の健康を維持して働くことができる職場環境の実現				三菱電機グループ（国内）	×	
ストレスチェックにおいて高ストレスとされた従業員の割合		2022年度	9.0%未満	9.8%（三菱電機）				

※1 2021年度からの通算

※2 100万時間当たりの全災害件数

単年目標の場合 ○：目標達成 △：一部未達または相応の理由で未達（数値目標以外）×：未達
 複数年目標の場合 ○：最終年度に達成見込み △：最終年度に対して微小な遅れ ×：最終年度に対して遅れ

マテリアリティ (重要課題)	中長期の取組み	2022年度の目標/取組み指標 (KPI)			2022年度実績	範囲	評価
		目標年	定量目標				
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	取締役会の実効性の向上	実効性評価を踏まえた取締役会・法定三委員会の継続的機能強化			第三者機関による2022年度取締役会実効性評価実施、評価結果を受けて改善	三菱電機	○
		独立社外取締役比率	2022年度	50%超	58%		○
	コンプライアンスの徹底	コンプライアンス研修の継続的実施			講習会、eラーニング、マニュアル配布等様々なツールを用いた教育を実施	三菱電機グループ	○
		倫理・遵法行動規範eラーニング受講率	2022年度	100%	100%	三菱電機	○
		公正な競争（独占禁止法違反防止）の推進 ・独占禁止法違反防止施策の定着・徹底：実践的な研修を継続実施、規則・ルールへの定着に向けたモニタリングの実施			独占禁止法教育を実施（三菱電機）	三菱電機グループ	○
		重大な独占禁止法違反事案の発生件数	2022年度	0件	0件		○
		汚職防止（贈収賄防止）の徹底 ・贈収賄防止施策の定着・徹底：贈収賄防止教育の実施、規則・ガイドラインの定着に向けたモニタリングの実施			贈収賄防止教育を実施（三菱電機）		○
		大切な情報を守る 情報セキュリティ活動	重大な贈収賄事案の発生件数	2022年度	0件	0件	三菱電機グループ
	重大な情報漏洩事故発生件数		2022年度	0件	0件	○	
	情報セキュリティ関連法令規制違反件数		2022年度	0件	0件	三菱電機グループ（国内）	○
	品質に関わる不正行為ゼロを目指した、品質風土改革の完遂	情報セキュリティ成熟度レベル ^{*1}	2025年度	レベル2以上	2025年度達成に向けて着実に進捗	三菱電機グループ（国内）	○
		牽制機能の再構築 ・全製作所に対する年一回の品質監査の実施と改善推進	2022年度	実施率100%	100%	三菱電機	○
		技術力・リソース課題への対策 ・品質に関わる法令・公的規格遵守のためのシステム構築及び品質保証体制に関するインフラ整備等の投資計画の立案と実行				・オンライン規格閲覧サービス活用し最新規格確認の環境整備（アクセス数：23,470件） ・製品品質の法令・規格に関する相談窓口設立 ・法令・規格に対する開発・変更管理のチェック項目、内容の再整理	三菱電機グループ
品質コンプライアンス意識の再醸成 ・品質コンプライアンス意識向上、eラーニング実施・従業員意識サーベイにて品質に関する意識を調査	2022年度	受講率100%		・eラーニング受講率：100% ・一年に二回、品質に関する従業員意識サーベイを実施 ・品質理念規則に関する従業員意識サーベイの理解度：86%	三菱電機グループ（国内）	○	

※1 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

単年目標の場合 ○：目標達成 △：一部未達または相応の理由で未達（数値目標以外）×：未達
 複数年目標の場合 ○：最終年度に達成見込み △：最終年度に対して微小な遅れ ×：最終年度に対して遅れ

マテリアリティ (重要課題)	中長期の取組み	2022年度の目標/取組み指標 (KPI)		2022年度実績	範囲	評価		
		目標年	定量目標					
サステナビリティを 志向する企業風土 づくり	社会課題解決に向けた中長期視点 での取組み推進	サステナビリティ推進を統合したサステナビリティ経営に向けたマネジメント体制 の強化 ・執行役員会議、取締役会へ3回以上報告 ・サステナビリティ委員会への事業部門の参画		・執行役員会議、取締役会へ3回以上報告 ・2022年10月度サステナビリティ委員会から事業部門参画	三菱電機 グループ	○		
		業務と サステナビリティの 関係性についての 理解向上	従業員意識サーベイで 新経営方針を理解している 社員の割合	2022年度		80%以上	71%	×
			従業員意識サーベイで 経営理念に沿った業務を 実施していると認識している 社員の割合	2022年度		75%以上	67%	
		共生社会の実現を目指す活動の推進 ・「地球環境」との共生：みつびしでんき野外教室関連の活動として、京都大学発 の環境ベンチャー「森バイオーム」が開発した生き物図鑑アプリ「BIOME」を 活用し、生物多様性の保全活動に貢献 【1,000名参加】 ・「地域社会」との共生：SOCIO-ROOTS基金を主体とした、障がい者支援を始め とした社会課題解決に資する団体への支援 ・「あらゆる人」との共生：科学技術、文化芸術・スポーツへの支援を通じた次世 代人財育成の推進				活動は着実に推進（但し、BIOME参加人数は目標未達）。	△	
	チーム創生の骨太の方針を中心とした組織風土改革の推進				挨拶、感謝、「さん」付けの推奨、心理的安全性ガイドライン 展開等の施策実施により推進	○		
	社会や人々の価値観の変化に対する 感度と適応力の向上	サステナビリティ委員会での社会動向に関する議論と対応		グローバルの法規制調査を実施の上、サステナビリティ委員会 にて議論、対応を検討		○		
透明性の高い情報開示に基づく、 ステークホルダーとの 積極的なコミュニケーションの推進	・サステナビリティレポートや統合報告書の発行 ・有識者ダイアログやサステナビリティレポートアンケートの実施		・2022年度にサステナビリティレポート及び統合報告書を発行 ・有識者ダイアログの実施 ・一般の方600名へのアンケートの実施		○			

中長期の取組みと2023年度の目標（17項目）は本報告書22ページを、これまでの実績はサステナビリティレポートのバックナンバーを、それぞれご覧ください。

▶ 中長期の取組みと2023年度の目標（17項目）

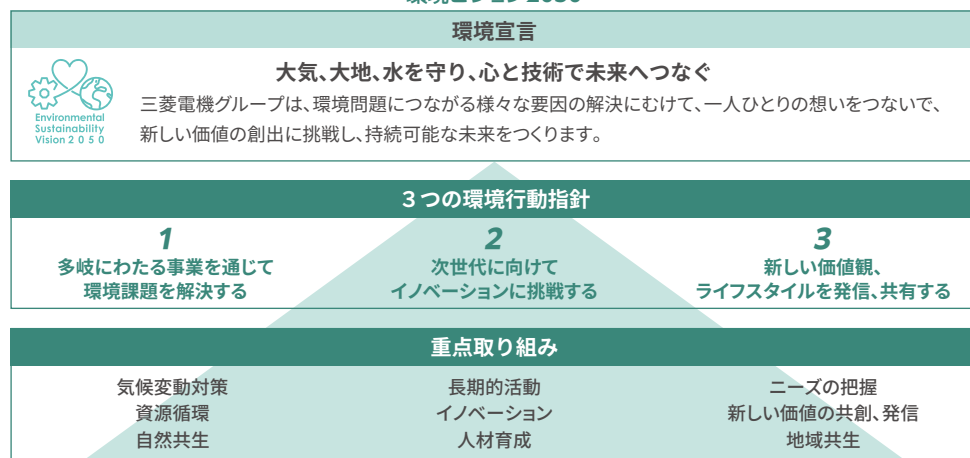
 報告書ダウンロード(サステナビリティ)

環境

環境ビジョン2050

昨今、地球規模の環境課題の解決に向け、長期的な取組みを更に継続していくことが企業に求められています。三菱電機グループの長期環境経営ビジョンである「環境ビジョン2050」は、三菱電機グループが環境貢献を重要な経営課題と位置付け、環境課題の解決に率先して取り組むことを定めたものです。2050年に向けたあるべき姿を明確にし、「環境宣言」「3つの環境行動指針」「重点取組み」を示しています。

環境ビジョン2050



 [環境ビジョン2050](#)

気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の提言に基づく開示情報

三菱電機グループは、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures) の提言への賛同を表明しており、TCFDの提言に従った取組みの推進、及び情報の開示を行っています。

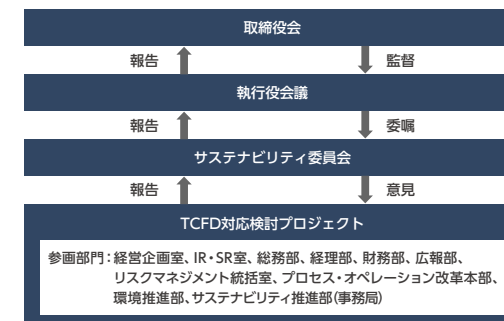
TCFDへの対応は、気候変動という地球環境の課題に対して「持続可能な社会への責任」を果たし「持続可能な社会に事業で貢献」する活動であるとともに、サステナビリティの実現に向けた「長期的な社会変化、環境変化に対応するリスク管理」であり、社会課題の解決を促進する「ステークホルダーとのコミュニケーション」でもであると捉えています。

ガバナンス

TCFD対応検討プロジェクト

2022年度、「長期的な社会変化、環境変化に対応するリスク管理」及び「ステークホルダーとのコミュニケーション」の両面から、気候変動に係るリスクと機会に関する取組みの充実を図る目的で、サステナビリティ委員会の傘下にTCFD対応検討プロジェクトを設置しました。

同プロジェクトでは、強化ポイントとして、シナリオ分析に基づく財務影響と、三菱電機グループのリスクマネジメントにおける地球環境リスク管理の検討を行いました。



TCFD対応検討プロジェクト体制

シナリオ分析に基づく財務影響評価の検討

各事業本部と対応する産業分野が気候変動に影響を受ける大きさや感度についての外部機関 (ESG投資のガイドライン、各種気候関連イニシアティブ等) の評価と、事業本部ごとの温室効果ガス排出量や事業ポートフォリオを俯瞰し、気候変動の感度を比較的強く受けるとされる事業本部を抽出しました。そして、気候変動が2°C未満となる世界観と4°Cとなる世界観のもとで、長期で不確実な未来のある年で見るときに、現在の事業計画がどのような財務的影響を受けるか試算し、その事業のレジリエンスを確認するとともに、三菱電機グループの事業全体への影響度合いや開示情報としての正確性・妥当性を検討しました。2023年度も検討を継続し、全事業本部についての一貫した分析へ展開し、三菱電機グループ全体としての財務影響評価の実施と2024年度の開示を目指します。

三菱電機グループのリスクマネジメントにおける地球環境リスク管理の検討

リスク管理に関し、三菱電機グループのリスクマネジメント体制と気候変動を含む地球環境リスクの位置づけ、及び地球環境に関するリスクのマネジメントプロセスの整備を行いました。2023年度は気候変動に係るリスクと機会の選別、評価、管理の深化・明確化を進め、地球環境へのさらなる貢献を目指します。

戦略

短期・中期・長期の気候変動に係るリスクと機会

三菱電機グループは、気候変動に係るリスクと機会を選別・評価しています。

表1. 気候変動に係るリスクと三菱電機グループの取組み例

リスク	三菱電機グループの取組み例
■ 移行リスク	
政策と法 （短期～長期） <ul style="list-style-type: none"> ●カーボンプライシングの上昇 ●排出量の報告義務の強化 ●既存の製品及びサービスへの命令及び規制 ●訴訟 	<ul style="list-style-type: none"> ●環境計画の推進及びSBT^{*1}への参画を通じたGHG^{*2}排出削減 ●環境配慮設計(温暖化・省資源・リサイクル性・有害物質・包装)の推進 ●省エネなど、温暖化対策を含む環境活動にかかる設備投資 ●サプライチェーンマネジメントの実施(グリーン調達基準の策定・運用など) ●Scope 1、2、3排出量の報告及び第三者検証の実施 ●ISO 14001の認証取得・維持 ●環境監査の実施を通じた法規順守状況の確認 ●気候変動を始めとする環境に関する取組みの開示
技術 （中期～長期） <ul style="list-style-type: none"> ●既存の製品やサービスを排出量の少ないオプションに置き換え ●新技術への投資の失敗 ●低排出技術に移行するためのコスト 	<ul style="list-style-type: none"> ●研究開発投資による新技術の開発 ●知的財産活動の実施 ●成長牽引事業群を中心とした機動的設備投資 ●省エネなど、温暖化対策を含む環境活動にかかる設備投資
市場 （中期～長期） <ul style="list-style-type: none"> ●顧客行動の変化 ●市場シグナルの不確実性 ●原材料コストの上昇 	<ul style="list-style-type: none"> ●環境配慮設計の推進 ●省エネなど、温暖化対策を含む環境活動にかかる設備投資 ●市場動向調査と製品開発へのフィードバック
評判 （中期～長期） <ul style="list-style-type: none"> ●消費者の嗜好の変化 ●産業セクターへの非難 ●ステークホルダーの懸念の増大又はステークホルダーの否定的なフィードバック 	<ul style="list-style-type: none"> ●環境計画の推進及びSBTへの参画を通じたGHG排出削減 ●省エネなど、温暖化対策を含む環境活動にかかる設備投資 ●環境配慮設計の推進 ●環境リスクマネジメントへの対応 ●地域の生物多様性保護を含む自然環境保護活動の実施 ●気候変動を含む環境課題に関する取組みの開示
■ 物理的リスク	
急性 （短期～長期） <ul style="list-style-type: none"> ●サイクロンや洪水などの極端な気象事象の過酷さの増加 	<ul style="list-style-type: none"> ●BCP^{*3}の策定・定期的見直し ●サプライチェーンマネジメントの実施(グリーン調達基準の策定・運用、複数社購買など)
慢性 （中期～長期） <ul style="list-style-type: none"> ●降水パターンの変化と気象パターンの極端な変動 	<ul style="list-style-type: none"> ●気候変動を含む環境活動への毎年一定額の投資 ●環境計画の推進及びSBTへの参画を通じたGHG排出削減

*1 Science Based Targets (気候科学に基づく温室効果ガス排出量削減目標)

*2 Greenhouse Gas (温室効果ガス)

*3 Business Continuity Plan (事業継続計画)

表2. 気候変動に係る機会と三菱電機グループの取組み例

社会課題(機会)	三菱電機グループの取組み例
■ 資源効率	
<ul style="list-style-type: none"> ●より効率的な輸送手段の使用(モーダルシフト) ●より効率的な生産及び流通プロセスの使用 ●リサイクルの活用 ●高効率ビルへの移転 ●水使用量と消費量の削減 	<ul style="list-style-type: none"> ●材料の薄肉化・細管化など、省資源に適した製品の開発 ●プラスチックリサイクルの推進 ●他社との協業によるプラスチック選別技術の検証、アライアンス[CLOMA^{*1}]への加入 ●ZEB(net Zero Energy Building)などを通じたビル全体の省エネと運用コストの低減 ●[Ville-feuille^{*2}]など、モビリティ・ビル設備連携制御技術開発 ●配水管理による水量配分、ダム管理による貯水・放水、農水管理による取水管理などのシステムの提供 ●再生水利用の促進 ●[e-F@ctory^{*3}]対応製品・ソリューションの強化 ●モーダルシフトの推進 ●生産・販売拠点の現地化
■ エネルギー源	
<ul style="list-style-type: none"> ●カーボンニュートラルに貢献するエネルギー源の使用 ●新技術の使用 ●分散型エネルギー源への転換 	<ul style="list-style-type: none"> ●再生可能エネルギー拡大や電源分散に伴う電力の有効活用、系統安定化ニーズへの対応 ●大容量蓄電池制御システム ●自励式直流送電システム[HVDC-Diamond^{*4}] ●スマート中低圧直流配電ネットワークシステム[D-SMiree^{*5}] ●分散型電源運用システム/VPP (Virtual Power Plant) システム ●マルチリージョン型デジタル電力供給システム(マルチリージョンEMS)^{*6} ●ヒートポンプ技術^{*7}
■ 製品とサービス	
<ul style="list-style-type: none"> ●カーボンニュートラルに貢献する製品・サービスの開発及び/又は拡大 ●研究開発とイノベーションによる新製品及び/又はサービスの開発 ●事業活動を多様化する能力 ●消費者の嗜好の変化 	<ul style="list-style-type: none"> ●消費地の気候条件、ニーズに最適化された省エネ製品の開発 ●室内空間で奥行き感のある青空と自然な光を表現する照明器具[misola(みそら)^{*8}]などのイノベーション新製品の開発・供給 ●鉄道の更なるエネルギー効率向上に向けた開発や、メンテナンスを効率化するソリューション[鉄道LMS on INFOPRISM]^{*9} ●ZEB関連技術実証棟の建設を含むZEB関連技術の実証 ●水処理におけるろ過膜洗浄(EcoMBR^{*10})の開発・供給 ●スマートメーターの提供 ●エネルギー使用量の計測・収集・分析を容易にする省エネ支援機器の開発・供給 ●電動車両用製品を始めとする高効率機器群のグローバル供給 ●低損失のSiC搭載デバイスの開発・供給 ●GHG排出量データ一元管理ソリューション[cocono^{*11}] ●生産・販売拠点の現地化 ●短期・中期・長期の研究開発をバランス良く推進
■ レジリエンス	
<ul style="list-style-type: none"> ●再生可能エネルギープログラムへの参加とエネルギー効率化措置の採択 ●資源の代替/多様化 	<ul style="list-style-type: none"> ●再生可能エネルギー拡大や電源分散に伴う電力の有効活用、系統安定化ニーズへの対応 ●観測衛星による地球温暖化防止、気象現象・地球環境の監視強化、災害状況把握、防災への貢献^{*12} ●気象レーダーシステム ●画像式水位計測装置フィールドエッジ[®] ●データセンター、テレワーク、ビデオ会議サービスなどBCP対策ソリューションの提供

*1 [webj](#) 「クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス(CLOMA)」に加入

*2 [webj](#) スマートシティ・ビルIoTプラットフォーム“Ville-feuille”

*3 [webj](#) e-F@ctoryご紹介

*4 [webj](#) 自励式直流送電システム

*5 [webj](#) 三菱スマート中低圧直流配電ネットワークシステム“D-SMiree”

*6 [webj](#) 「マルチリージョン型デジタル電力最適化技術」を開発

*7 [webj](#) 「ecodan(エコダン)」シリーズ

*8 [webj](#) 青空照明“misola(みそら)”

*9 [webj](#) 鉄道事業の安心安全と効率化を支えるソリューション

*10 [webj](#) オゾン水を利用した膜分離バイオリクターによる水処理技術

*11 [webj](#) GHG排出量データ一元管理ソリューション“cocono”

*12 [webj](#) 地球環境観測衛星

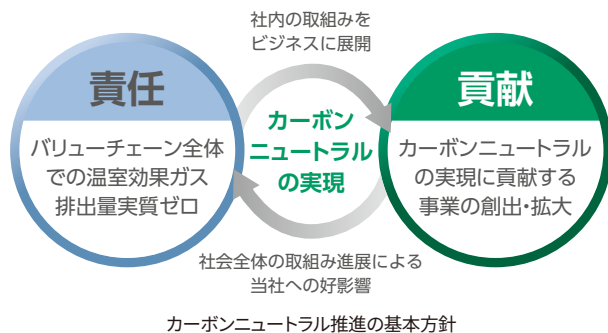
カーボンニュートラルの推進

三菱電機グループは「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んでいます。

事業を継続・成長させながら、自社からの温室効果ガス排出の実質ゼロ化を行うとともに、2050年のバリューチェーン全体でのカーボンニュートラルの実現を目指します。自社からの排出に関しては「2030年度に2013年度比50%にする」という中間目標を2022年5月に発表しましたが、世界の平均気温の上昇を1.5℃に抑えることを目指す世界の潮流により積極的に加わるべく、2023年5月に中間目標を「2030年度までに工場・オフィスからの温室効果ガス排出量実質ゼロを目指す」へ変更しました。また、国内では経済産業省が主導する2050年カーボンニュートラル実現のための産官学民の協働の場であるGXリーグにも参加しています。

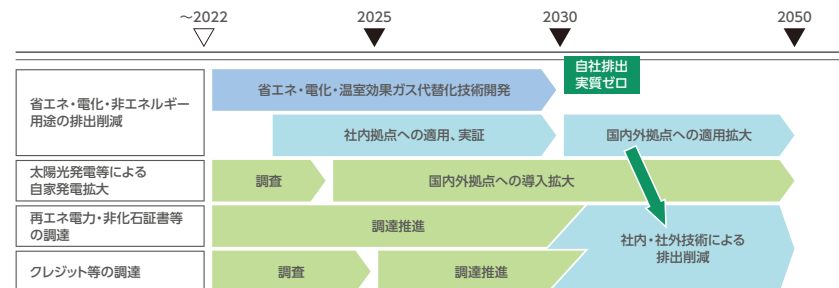
社内での取り組みをビジネスに展開し、社会全体で取り組みが進展することによる三菱電機グループへの好影響を再度ビジネスに還元し、相互に高めあうことでカーボンニュートラルの実現に取り組めます。

「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」の取り組み：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

三菱電機グループは2050年に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を掲げています。うち、工場・オフィスにおける温室効果ガス削減に向けた取り組みとして、①省エネ・電化・非エネルギー用途の排出削減、②太陽光発電等による自家発電拡大、③再エネ電力・非化石証書等の調達、④クレジット等の調達を進め、2030年度までに工場・オフィスからの温室効果ガス排出量実質ゼロを目指します。

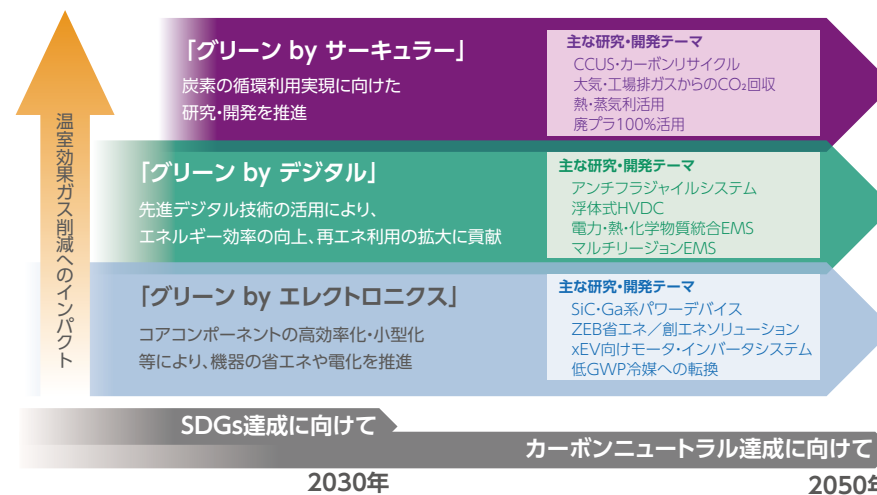


工場・オフィスからの排出量削減に向けたロードマップ

「貢献」の取り組み：カーボン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、2050年までの開発ロードマップを定め、「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・開発を加速していきます。

取り組み例としては、東京工業大学と「三菱電機エネルギー&カーボンマネジメント協働研究拠点」を設置し、電力・熱・化学物質等の環境価値取引を含むエネルギー&カーボンマネジメント技術、カーボンリサイクル技術等の研究開発を推進しています。



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

カーボンニュートラル達成に向けた開発ロードマップ

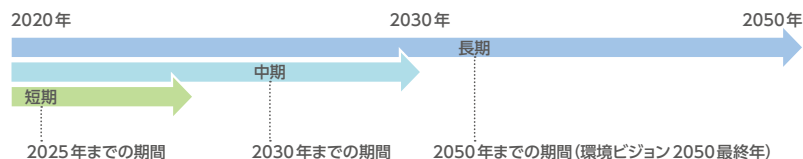
シナリオに基づく分析とレジリエンス

IPCC*の気候シナリオ等に基づくシナリオ分析を通じて、三菱電機グループの企業活動を評価しています。評価に当たっては、平均気温上昇を産業革命以前に比べて2°C未満に抑えるための移行状況（社会動向）を示すシナリオ（2°Cシナリオ）と、温暖化対策が従来の延長線上に留まることで気温が4°C近く上昇する場合のシナリオ（4°Cシナリオ）を用いました。

※ IPCC（Intergovernmental Panel on Climate Change）：気候変動に関する政府間パネル

シナリオ分析の対象期間は2050年までとし、期間は以下のとおり分類しました。

- ・長期：2050年までの期間（環境ビジョン2050最終年）
- ・中期：2030年までの期間
- ・短期：2025年までの期間



気候変動に係る「リスク」と三菱電機グループの取組み

気候変動に係るリスクは脱炭素社会への移行に関連するリスク（移行リスク）と、温暖化が進んだ場合の物理的影響に関連するリスク（物理的リスク）に大別されます。これらのリスクは、費用の増加（生産・社内管理・資金調達コスト等）、収益の減少等を招くおそれがあります。

2°Cシナリオが進行する場合、脱炭素社会への移行に向けて、温室効果ガス排出抑制に対する社会的要望の増加、エネルギー需給の変動に伴う原材料コストの上昇、再生可能エネルギーによる発電量の増加等が進むと予測されます。その実現に向けて温室効果ガス排出に対する法規制の強化や技術開発負荷の増大といった移行リスクが顕在化するおそれが（物理的リスクに比して）相対的に高くなると考えられます。

また、4°Cシナリオが進行する場合、大雨や洪水の多発や激甚化、慢性的な気温上昇等が予測され、災害による操業停止やサプライチェーンの寸断といった物理的リスクが顕在化するおそれが（移行リスクに比して）相対的に高くなると考えられます。

これらのリスクに対して、三菱電機グループでは「表1. 気候変動に係るリスクと三菱電機グループの取組み例」に示すような取組みを実施しています。

例えば、2°Cシナリオ進行下で温室効果ガスの排出抑制が法規制により強化されたとしても、三菱電機グループでは既に環境計画の推進及びSBTへの参画を通じた温室効果ガスの排出削減

に取り組んでおり、その影響を軽減することが可能です。原材料コストの上昇に対しても、既に取り組んでいる温暖化対策や省資源、リサイクル性の向上等を図る環境配慮設計をより一層推進していくことでその影響を軽減することが可能です。また、省エネ等の温暖化対策を含む環境活動にかかる設備投資も実施しています。加えて、新技術の開発に関する研究開発投資についても、短期・中期・長期をバランスよく組み合わせて実施しています。

4°Cシナリオ進行下で顕在化する洪水等の物理的リスクに対しては、BCP（Business Continuity Plan）を策定し、年1回の見直しを行うとともに、生産拠点の分散化を進めています。また、サプライチェーンにおいても複数社からの購買に努め、サプライヤーにも複数工場化に取り組んでいただくよう要請する等、生産に支障をきたす事態を避ける取組みを進めています。

気候変動に係る「機会」と三菱電機グループの取組み

2°Cシナリオもしくは4°Cシナリオの進行に伴い、気候変動に起因する社会課題や、課題対応へのニーズがより顕在化していくものと予測されます。

例えば、2°Cシナリオが進行する場合、再生可能エネルギーによる発電量の増加等が進むと予測されます。三菱電機グループでは大容量蓄電池制御システム、スマート中低圧直流配電ネットワークシステム、分散型電源運用システム/VPP（Virtual Power Plant）システム、マルチリージョン型デジタル電力供給システム（マルチリージョンEMS）等の提供により、再生可能エネルギー拡大や電源分散化に伴う電力の有効活用、系統安定化ニーズへの対応に貢献することが可能です。

また、4°Cシナリオが進行する場合、大雨や洪水の頻発等が予測されます。三菱電機グループでは観測衛星を通じて気象現象・地球環境の監視強化、災害状況把握、防災等に貢献することが可能です。

三菱電機グループは多岐にわたる事業を有しています。気候変動に起因する社会課題の解決に貢献する製品・サービス・ソリューションを幅広く提供可能であることを強みとしており、「表2. 気候変動に係る機会と三菱電機グループの取組み例」に示すように、気候変動に起因する社会課題の解決を通じて短期から長期にわたる持続可能な成長機会を有していると考えています。

気候変動に係る戦略的レジリエンス

このように、気候変動に係るリスクと機会とそれらに対する取組みを評価した結果、三菱電機グループは2°Cシナリオもしくは4°Cシナリオのいずれのシナリオ下にあっても、気候変動に係るリスクに対するレジリエンスと、気候変動に起因する社会課題の解決を通じた持続可能な成長機会を有していると評価しています。

リスク管理

気候変動に係るリスクと機会を扱うプロセス

三菱電機グループの気候変動を含む地球環境に係るリスクと機会の選別・評価・管理は、事業戦略の意思決定プロセスと、総合リスクマネジメントのプロセスによって行っています。

三菱電機各部門（各事業本部／コーポレート部門）／国内外関係会社は、自らに関連する気候変動に係るリスク項目を洗い出し、リスクへの対応と機会としての活用について検討し、事業戦略・部門戦略に主体的に織り込みます。CSO（Chief Strategy Officer）は、策定された事業戦略・部門戦略、気候変動に係る機会の活用方針、カーボンニュートラル化に向けた施策の投資対効果、ICP（Internal Carbon Pricing）により試算された炭素コスト等も踏まえて、三菱電機グループ全体としての経営戦略を策定します。

並行して、三菱電機グループの総合リスクマネジメントの中で、気候変動に係るリスク管理含め、さまざまなリスク分野について、経営に重大な影響を及ぼす事項を選別・評価し、適正な管理を行います。

三菱電機グループのリスクマネジメント体制と地球環境リスクの位置づけ

三菱電機グループの気候変動に係るリスクを含む地球環境リスク等のリスクは、三菱電機各部門/国内外関係会社が主体的にリスクマネジメントを遂行することに加えて、リスクマネジメント担当執行役（CRO: Chief Risk Management Officer）の指示に基づき、コーポレート部門（リスク所管部門）が各専門領域での知見に基づき、選別・評価・管理を行います。

リスク所管部門が選別・評価した各専門領域のリスクはリスクマネジメント統括室が集約し、個別のリスク間の相対比較等を通じてグループ経営に及ぼす影響を評価し、CROが重要性を判断したうえで、全執行役で議論（リスク/対策の総合評価）を行います。

上記のプロセスを経て総合的に評価されたリスクは経営層を含む関係者に共有されます。気候変動を含む地球環境リスクは、グループのマテリアリティの1つである持続可能な地球環境の実現に大きな影響を及ぼすことから、三菱電機グループでは地球環境リスクを重要性の高いリスクと位置付けています。

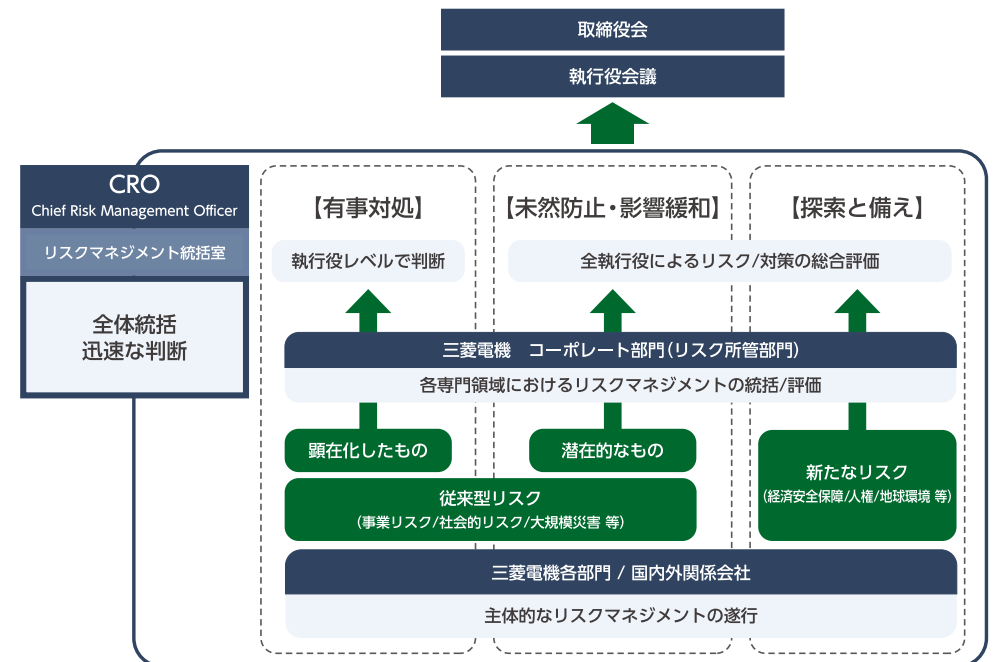
地球環境に関するリスクのマネジメントプロセス

気候変動を含む地球環境リスクは、上述の三菱電機グループリスクマネジメント体制に則り、CROの指示を受けて生産システム担当執行役及びリスク所管部門である環境推進部が選別・評価・管理を行います。

生産システム担当執行役及び環境推進部は、総合的に評価されたリスクの結果を踏まえ、地球環境リスクに関する法規動向、技術動向、市場動向、社外評価等を考慮して細分化したリスクの選別・評価を行います。その結果を踏まえて、リスクを管理するための中期的な施策として環境計画を、単年度の施策として環境実施計画を策定します。

グループ内の各組織（事業本部、関係会社等）は、それらを基に自組織の環境実施計画を毎年策定し、生産システム担当執行役及び環境推進部にその成果を報告します。

生産システム担当執行役及び環境推進部は、各組織の成果及び社会動向等を考慮して地球環境リスクの選別・評価結果を見直し、結果をリスクマネジメント統括室に報告するとともに必要に応じて環境計画の修正及び次年度環境実施計画への反映を行います。



リスクマネジメント体制

指標と目標

バリューチェーンでの温室効果ガス排出量の算定・把握

三菱電機グループは、バリューチェーンでの温室効果ガス排出量（Scope 1、2、3）を算定・把握しています。算定・把握に当たっては、「GHGプロトコル」や環境省の「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」等を参考にしています。

長期目標

三菱電機グループは、2050年までの長期環境経営ビジョンである「環境ビジョン2050」の中で、バリューチェーン全体で温室効果ガス排出の削減を推進し、2050年の排出量実質ゼロを目指すという目標を掲げています。

中期目標

三菱電機グループは温室効果ガス削減に向けた取組みを強化するためScope 1、Scope 2の目標を見直し、「2030年度までに工場・オフィスからの温室効果ガス排出量実質ゼロを目指す」という新たな目標を2023年度に定めました。

そのほか、以下の温室効果ガス排出削減目標は、2020年1月にSBTイニシアティブの認定を取得しています。

- Scope 1及びScope 2：2030年までに温室効果ガス排出量を2016年度基準で18%削減
- Scope 3*：2030年までに温室効果ガス排出量を2018年度基準で15%削減

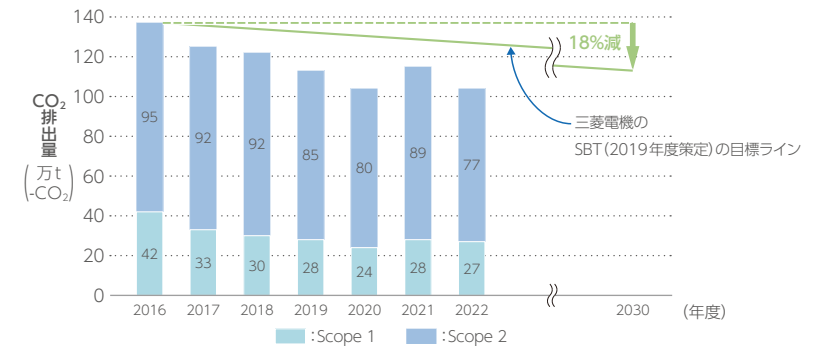
※ Scope 3の対象はカテゴリ 11（販売した製品の使用）。

短期目標

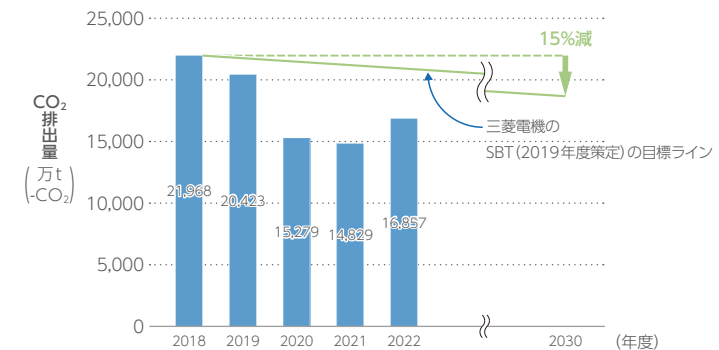
三菱電機グループは、1993年から3年ごとに具体的な活動目標を定めた環境計画を策定しています。現行の環境計画2023（2021～2023年度）では、環境ビジョン2050で掲げた行動指針のもと、「製品・サービスによる環境貢献」「事業活動における環境負荷低減」「イノベーションへの挑戦」「新しい価値観・ライフスタイルの発信」のそれぞれについて指標と目標を設定し、活動を推進しています。

目標の進捗

温室効果ガス排出量削減の取組みは、目標達成に向けて順調に進捗しています。



Scope 1及びScope 2の排出量推移^{※1}（三菱電機グループ）



Scope 3の排出量推移^{※2}（三菱電機グループ）

※1 Scope 2はロケーションベース。電力CO₂排出係数として、国内は電気事業低炭素社会協議会の公表値、海外は国際エネルギー機関の公表値に基づく値を使用。温室効果ガスの地球温暖化係数として、IPCC第五次報告書の公表値を使用。
 ※2 Scope 3の対象は、カテゴリ 11（販売した製品の使用）。

第三者検証の実施

三菱電機グループは、温室効果ガス排出量（Scope 1、2、3*）及び水の使用量・排出量についてISO14064-3に準拠した第三者検証を受け、データの信頼性を確保しています。

※ Scope 3の第三者検証対象範囲は、カテゴリ1（購入した製品・サービス）、カテゴリ6（出張）、カテゴリ7（雇用者の通勤）、カテゴリ11（販売した製品の使用）。

詳細は第三者検証報告（対象：環境開示5項目）を参照ください。

[web](#) [第三者検証報告 \(対象：環境開示5項目\)](#)

社会： 品質

基本方針とマネジメント

基本方針

「私たち三菱電機グループは、たゆまぬ技術革新と限りない創造力により、活力とゆとりある社会の実現に貢献します」を企業理念に掲げています。これは、創業時の「経営の要諦」に示した「社会の繁栄に貢献する」「品質の向上」「顧客の満足」の考え方を引き継いだもので、社会やお客様に対する三菱電機の対応の基本精神となっています。

この精神を具現化するため、「私たちの価値観」において、社会やお客様等との高い信頼関係を大切にすること、法令・規格に定める基準及びお客様と取り交わした仕様を満たす製品・サービスを最高の品質で提供すること、技術力・現場力の向上を図り、新たな価値を提供すること、等を示しています。

この考え方のもと、三菱電機グループでは、高品質で使いやすい製品づくりから、ご購入後のサポート、不具合発生時の対応、製品の廃棄まで、すべての事業活動において常にお客様の満足向上に努め、社会の繁栄に貢献していきます。

四つの品質基本理念

四つの品質基本理念は、1952年に制定した社是「品質奉仕の三菱電機」と1958年の社長通達「品質に関する覚書」の精神を反映したものであり、確かな品質を通じて社会に奉仕するという精神は現在にいたるまで三菱電機グループの社員一人ひとりに脈々と受け継がれています。

四つの品質基本理念

1. 品質は第一であり、納期・価格等に優先する
2. 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
3. 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
4. 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

* 良い品質をつくるためには必要な労力は惜しまないということ

製品安全に関する方針

三菱電機グループは、「企業理念」と「私たちの価値観」に基づいて、製品安全に関する次の方針を定め、取組みを推進しています。

特に消費者向け製品では、製品の開発段階で定量的なリスクアセスメントを義務付け、重大な危険（死亡、重傷、火災等）の排除を図るとともに、製品のライフエンド（壊れる、破棄する段階においても安全を確保

できるよう）を考慮した設計・開発を進めています。

また、お客様対応では、24時間365日対応の「修理受付センター」と「お客さま相談センター」を運営し、不具合情報の収集に努め、迅速な対応を行っています。また、三菱電機オフィシャルサイトにおいて、原因調査中の案件も含めた事故情報の公開を行っています。

 [製品に関する重要なお知らせ](#)

製品安全に関する方針

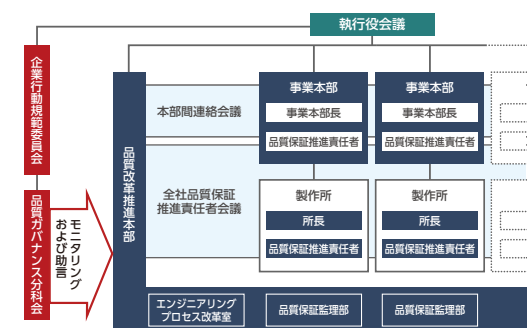
1. 製品安全に関する法令を遵守することはもちろん、お客様に安全、安心な製品やサービスを提供することに努めます。
2. 製品を安全にご使用いただくための注意喚起や警告表示を行い、製品事故の未然防止に努めます。
3. 製品事故の情報を積極的に収集し、お客様への適切な開示に努めるとともに、法令に基づいて迅速に官庁等に報告します。
4. 製品に起因する重大事故が発生した場合、被害の拡大を防止する為の適切な措置を講じます。
5. 製品事故の原因を究明し、再発防止に努めます。
6. 製品安全推進体制の継続的な改善に努めます。

マネジメント

社長直轄の組織「品質改革推進本部」では、品質風土改革の推進と品質改善活動の強化のため、全社共通施策を実行しています。品質改革推進本部の各製造拠点に駐在する品質保証監理部では、出荷権限等の牽制機能に加えて、現場の困りごとの相談窓口を担っています。また、品質風土改革の実現促進に向け、設計者が着実に設計業務を遂行できる環境整備を全社的に実行することを目的として、「エンジニアリングプロセス改革室（QE室）」を新設しました。

執行役員会議から業務執行を委嘱された企業行動規範委員会傘下に「品質ガバナンス分科会」を設置し、品質改革推進本部はそのモニタリング及び助言を受けて改善のPDCAを回しています。

個々の製品については、国内・海外の製作所が責任を持って品質を保証し、市場調査から開発・設計、製造、物流、出荷後の保守・サービス、更には製品の廃棄に至るまでの業務プロセスにおける品質保証活動に対する具体的な改善活動を実践しています。



品質保証・品質改善活動の推進体制（三菱電機）

社会： 安全衛生と健康経営

基本的な考え方

三菱電機グループでは、「従業員の安全と健康を守ることをすべてにおいて優先する」ことを基本方針としながら、「安全衛生管理は経営管理の根幹であり、いかなる社会・経営環境にあっても安全・健康を最優先する風土を確立すること」、「従業員エンゲージメントを高める経営施策の主軸の一つとして、健康経営の確立を図り、誰もが心身の健康を維持し、いきいきと働ける職場環境を実現すること」を目指しています。

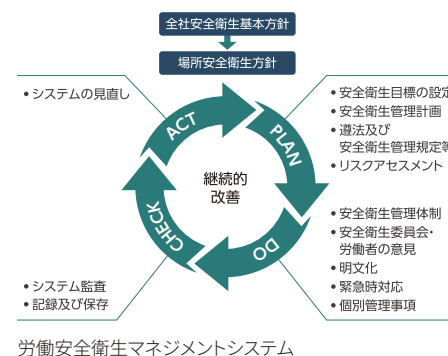
三菱電機ではこれらの基本方針に立脚した全社安全衛生5カ年計画（現計画は2022～2026年度）を策定し、安全管理面、衛生管理面でそれぞれ重点施策を明確化した上で、年度ごとに全社安全衛生管理方針を策定し、推進事項を定めて具体的な活動を推進しております。また、国内外関係会社にも展開し、各国の法令や各社の課題に即した安全衛生管理活動を推進しています。

労働安全衛生マネジメントシステム

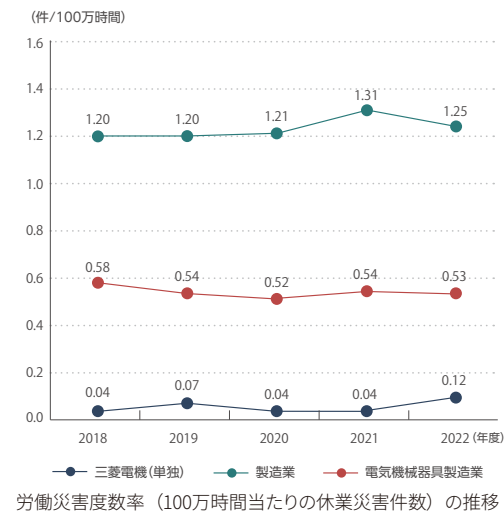
三菱電機では、2009年より「労働安全衛生マネジメントシステム（OSHMS*）」を導入・運用しています。本制度では、総括安全衛生管理者をトップとした事業所構内の方針策定や管理体制整備、リスクアセスメントを始めとした災害発生未然防止活動、従業員の安全衛生管理意識向上のための教育等、基盤管理及び個別管理事項について三菱電機グループの安全衛生管理のあるべき姿を要求事項として示し、内部監査の実施を通じ各事業所単位で安全衛生活動のPDCA サイクルを構築しています。

全社的な管理水準のスパイラルアップを図っており、このような取組みの結果として、同一業種の中においても低い労働災害度数率や強度率（延べ労働時間100万時間当たりの死亡・休業災害による死傷者数、1千時間当たりの労働損失日数）を達成しています。

※ Occupational Safety and Health Management System



労働安全衛生マネジメントシステム



死亡災害発生状況（三菱電機グループ（国内・海外）、建設工事労働災害は除く）

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
国内	0	0	0	0
海外	3	0	0	0

健康経営企業の実現に向けた取組み

三菱電機と国内関係会社では、約10万名の従業員とその家族を対象に、会社・労働組合・健康保険組合の三者協働事業（コラボヘルス）として、2002年から「三菱電機グループヘルスプラン21（MHP21）」活動を20年間展開し、一人ひとりができるだけ早い時期から生活習慣を見直し、生活習慣病を予防して「QOL（Quality of Life）」向上と「健康経営企業」実現を図ることを目指してきました。

2022年度からは「三菱電機グループ健康経営プラン」と活動名称を改め、『MHP「いきいきワクワクACTION」』として新たな5年間の活動を開始しており、『一人ひとりが「いきいきワクワク」と日々過ごしていくための健康づくり活動を推進します』という活動理念のもと、従業員及び家族一人ひとりの主観的な「いきいきワクワク」、つまりは「健康満足度」の向上を最

上位の目標に置いた活動を展開しております。

具体的には、活動理念・目的の達成を評価するために、一人ひとりの心とからだの健康に関する日々の健康満足度（「いきいきワクワク」の度合い）を表す指標として「快食」「快眠」「快便」の三つを設定しております。さらに健康満足度の向上につながる生活習慣の指標として、「食事」「運動」「喫煙」「歯の手入れ」「睡眠」「飲酒」の6項目を設定し、ICTの利活用等により一人ひとりの健康状態の見える化と生活習慣に応じた行動変容を促す仕組みを志向し、一人ひとりの達成状況に応じた目標設定ができる仕組みとして、グループ全体での活動の更なる活性化を図っています。

また、海外関係会社においても、各国の実情に合わせ、従業員の健康保持増進に向けた取組みを進めています。

メンタルヘルスケアの推進

三菱電機グループでは、メンタルヘルスケアを健康管理における重点課題と位置付け、産業医・カウンセラーを中心としたカウンセリング体制を整備する等、従業員の日常的な仕事の悩みや家庭の悩み等による心の問題のケアに努めています。

国内関係会社も含めた外部EAP*による相談プログラムは、従来の電話・メール相談に加え、新たに対面相談やオンライン相談を導入する等、従業員のメンタルヘルス不調の一次予防（未然防止）に積極的に取り組んでいます。

メンタルヘルスにかかわる課題を確認し、「心の健康づくり計画」を策定した上で、場所（事業所）方針・施策等を展開する関係者の連携の場として、事業所安全衛生委員会（心の健康づくり推進委員会）の更なる有効活用を図り、メンタルヘルスを理由とした傷病欠勤・休職者の有無、健康福祉確保措置実施状況（長時間面談対象者数等）、メンタルヘルス関連研修計画・実績等の情報を開示し、継続的な改善活動を推進します。

ストレスチェック制度への対応に関しては、組織分析結果を踏まえ、課題のある組織の職場風土改善に繋げる取組みを実施しています。

休業者の職場復帰に当たり、2021年に改訂を行った三菱電機版の職場復帰支援実施要領に基づいて、受け入れ部門、人事部門、産業医が連携して円滑な職場復帰と再発防止に努めています。

具体的には、休業中の定期的な状況把握や、産業医の意見に基づいた復職時の配慮（就業制限等）の順守、長期に休業していた従業員の円滑な職場復帰を職場全体でサポートできる環境づくり等について、運用の徹底を図ります。

また、国内とは職場や生活環境が大きく異なる海外外向者に対しても、ストレスチェックの実施や三菱電機本社に専属のカウンセラーを配置して重点的にケアを実施しています。

教育面では、メンタルヘルスに関する講義等を実施するとともに、管理職・従業員双方の対応力向上を図るため、講習会でラインケア研修、セルフケア研修を繰り返し実施しています。また、三菱電機と国内関係会社では、グループの共通教育として、社内eラーニングを利用した安全衛生教育を展開しており、毎年10万人を超える従業員、管理監督者に対して、メンタルヘルス（ラインケア、セルフケア）についての理解促進を図っています。

なお、2020年度からは、新入社員向けのメンタルヘルス教育を必須とし、さらに、レジリエンス研修を充実する等、強化しています。

* EAP (Employee Assistance Program) : 従業員支援プログラム。メンタルヘルスをはじめ、健康、家族や会社での人間関係等幅広く相談に応じるプログラム。

快適な職場環境の形成

三菱電機グループでは、職場を生活の場として捉え、人に優しい職場環境の整備と、高齢者、障がい者等にも配慮した誰もがいきいきと働ける快適な職場環境づくりに取り組んでいます。

三菱電機では、空気環境や視環境、施設環境等についての社内基準（職場環境基準）を独自に定め、各基準の達成を目指し、継続的な取組みを推進しています。

社会： 人権

人権の尊重に関する考え方

人権の尊重に関する方針

三菱電機グループは、国際的に合意されている人権の保護を支持・尊重することを企業活動の前提としています。また、自らが人権侵害に加担しないことを、私たちが果たすべき責任と捉えています。

私たちはこれらを前提に、2001年に「企業倫理・遵法宣言」を制定し、三菱電機グループの全役員・従業員が「常に人権を尊重した行動をとり、国籍、人種、宗教、性別等いかなる差別も行わない」ことを宣言しました。

グローバルな事業展開を更に進める中、私たちは三菱電機グループの「企業理念」と「私たちの価値観」の精神に則り、三菱電機グループの人権方針を定め、私たちの事業活動が人権への負の影響を与えないよう、より人権への感度を高め、適切に対処してまいります。

サプライチェーンにおける人権尊重に関する方針

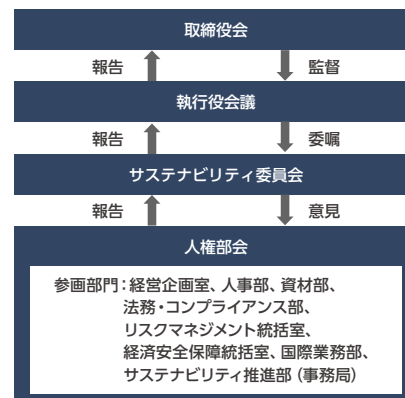
サステナビリティへの取組みに対する三菱電機グループの考え方やお取引先に遵守いただきたい事項を周知するため、2018年に「CSR調達ガイドライン」を制定し、お取引先に展開しています。

「CSR調達ガイドライン」はRBA行動規範をベースに、強制労働、危険有害労働、児童労働の防止、過度な労働時間の削減、最低賃金に対する権利等について明記しており、お取引先に三菱電機グループの考え方へのご理解とご協力をお願いしています。

人権の尊重に関するマネジメント体制

三菱電機グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等の国際規範に基づいた人権デュー・ディリジェンス等の取組みを進めるため、サステナビリティ委員会において、人権に関する取組み実績の確認及び方針・計画の検討・承認を受ける等、PDCAサイクルによる継続的な改善活動を推進しています。

2022年度は、人権に関する取組みの改善、課題解決等に迅速に対応するため、サステナビリティ委員会



の下部組織として、常設の「人権部会」を設置しました。

人権課題は幅広いため、担当部門を明確にした上で取り組みますが、部門横断的な課題については人権部会で議論し、方向性を決定します。進捗状況はサステナビリティ委員会、執行役員会議へ報告するとともに、執行役・取締役会から指導・監督をうける体制としています。

「人権部会」は、サステナビリティ推進部長を部会長とし、関係する部門の長で構成されます。また、人権部会構成部門の課長級メンバーによる人権WGでは、人権に関する様々な取組みの実務推進に関する検討を行っています。2022年度は人権部会を3回、人権WGは11回開催しました。

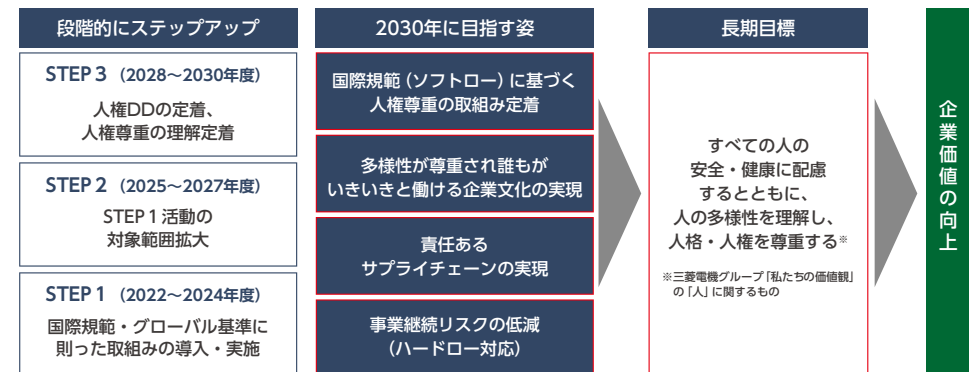
人権の尊重の取組み

三菱電機グループでは、「人権の尊重に関する方針」に基づき、「あらゆる人の尊重」をマテリアリティとして以下の取組みを進めています。

人権尊重の取組みの中長期目標・ロードマップ

人権の取組みは多岐にわたり優先度をつけて取り組む必要があること、また一度で終わる活動ではなく継続的な改善が必要なことから、人権部会において人権尊重の取組みの中長期目標・ロードマップを検討しました。

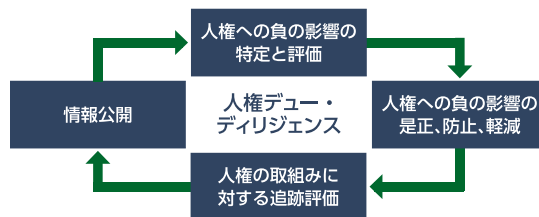
また短期（単年度）では、具体的な取組み項目・KPIを設定し、人権部会やサステナビリティ委員会で実績をフォローすることとしました。



人権の取組みの中長期目標とロードマップ（概略）

人権デュー・ディリジェンス

三菱電機グループでは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」が求める人権デュー・ディリジェンスに取り組んでいます。



1. 人権への負の影響の特定と評価（人権インパクト・アセスメント）

定期的に「人権インパクト・アセスメント」を実施し、三菱電機グループの企業活動における人権への影響を評価しています。

2021年度に三菱電機、国内関係会社、海外関係会社の合計417拠点で実施した「人権インパクト・アセスメント」では、三菱電機グループが今後取組みを強化すべき人権課題の特定と各拠点の取組み状況評価を行いました。

2. 人権への負の影響の是正、防止、軽減

三菱電機グループが特定した課題に対し、以下の取組みを行いました。

人権に関して取組み強化すべき課題

取組み強化すべき課題	概要
ハラスメント対策	次の取組みを強化しました。 ・ハラスメント防止ハンドブックの公開等の啓発活動 ・組織風土改革の実行に伴う長時間労働の抑制 ・ISO45001の一部認証取得
人権教育	・従来実施してきたハラスメント教育、ダイバーシティ教育に加え、新たに開講した全社教育「三菱電機グループのサステナビリティ」の中で、ビジネスと人権、三菱電機グループの人権方針等について説明しました。
サプライチェーンの人権の取組み、紛争鉱物対応	・従来のCSR調達活動に加え、2022年に加盟したRBA（Responsible Business Alliance）のサプライチェーン管理プロセスの導入に向けた検討を行いました（2023年度より取引先への説明を開始する予定）。
苦情処理対応	・主にサプライチェーンの人権に関わる苦情の把握の強化を目的として、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）に加盟しました。 ・オフィシャルサイトにおいて、「人権に関する苦情相談窓口」を独立させて表示したり、「サステナビリティに関するお問い合わせ」の受付ページ（入口、表記）を改善したりする等、利用者アクセシビリティ向上を図りました。

また、それぞれの拠点において人権の取組みが不十分と評価された項目については、人権への負の影響を是正、防止、軽減すべく、改善計画を立案しています。

3. 人権の取組みに対する追跡評価

各拠点が立案した計画に対する進捗状況を確認し、着実な改善を図ります。

4. 2023年度の人権への負の影響の特定と評価（人権インパクト・アセスメント）

外部の人権専門家の協力を得て、より客観性の高い、グローバル基準に基づく人権インパクト・アセスメントを実施し、事業における顕著な人権課題を特定する予定です。

従業員の人権に関する取組み

従業員の人権を尊重するとともに、ダイバーシティの取組み、働きやすい職場環境の整備、労働安全衛生と心身の健康維持等の取組みを行い、すべての従業員がいきいきと働ける職場環境を実現していきます。

サプライチェーンにおける人権の取組み、RBA への加盟

サプライヤーに対して、「人権を含む社会課題への取組みに関する同意書」の取得を2018年度から継続して行っています。

三菱電機グループの人権の取組みの客観性・透明性を高めるため2022年2月に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であるRBA（Responsible Business Alliance）に加盟しました。今後はグローバル基準であるRBA行動規範と自社の取組みを整合させ、サステナビリティの取組みの継続的な改善を進めてまいります。



人権教育

三菱電機グループでは、様々な機会をとらえ、従業員に対して人権に対する教育として、「階層別研修」、「全社教育(eラーニング)」、「ハラスメント教育」を実施しています。

苦情処理メカニズム

人権に関する苦情窓口

三菱電機グループでは、下表のとおり、様々なステークホルダーの皆様から人権のお問い合わせを受け付ける窓口を複数設置しています。

2022年度には、サプライチェーンにおける人権侵害情報の迅速な把握と是正活動のさらなる強化、及び苦情処理における透明性向上を図るため、2022年10月に一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）に発足メンバー（正会員）として加盟しました。これにより、三菱電機のステークホルダーは、「国連 ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した非司法的な苦情処理プラットフォームであるJaCERに苦情相談を通報することができます。

また、三菱電機を含むJaCER参加企業は、必要に応じ、JaCERを通じて第三者による調査、助言仲介等を受けることができます。

また、オフィシャルサイトにおいて、「人権に関する苦情相談窓口」を独立させて表示したり、オフィシャルサイト「サステナビリティに関するお問い合わせ」の受付ページ（入口、表記）を改善したりする等、利用者アクセス性向上を図りました。



人権に関する苦情への対応

人権リスクに関する個々の通報に対しては、相談内容に応じ、担当部署が速やかに事実関係の確認を行います。三菱電機グループの企業活動による人権侵害行為等が確認された場合は、速やかに是正・改善を行うとともに、被害者への対応、当該事案等を行った者に対する処分検討等、適切な対応を行っています。三菱電機グループの各相談窓口では、問題解決のため、いただいた相談内容を担当部門と共有しますが、関係者との共有は必要最小限となるよう努めます。

通報者が、通報したことを理由に企業や個人から不利益な扱いを受けることはありません。

三菱電機の主な通報・相談窓口

ご利用いただける方	通報・相談窓口名称	相談できる内容	連絡先
様々なステークホルダー (お客様、地域の皆様等)	三菱電機グループオフィシャルサイト 「サステナビリティに関するお問い合わせ」 「その他のお問い合わせ」	<ul style="list-style-type: none"> ● 三菱電機グループのサステナビリティに関するお問い合わせ ● その他、三菱電機グループの企業活動に関する様々なお問い合わせ 	<日本語> web サステナビリティに関するお問い合わせ web 其他のお問い合わせ <グローバル(英語)> web サステナビリティに関するお問い合わせ web 其他のお問い合わせ
	一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構 (JaCER) ※1	三菱電機グループにおける主にサプライチェーン上の人権侵害に関する通報・相談	web JaCER
三菱電機従業員、関係会社従業員 ※2、 三菱電機取引先 ※2	倫理遵法ホットライン	組織的又は従業員個人による不正、違法、反倫理行為に関する通報、相談	社内窓口・社外窓口（弁護士） ※3,4
三菱電機従業員	セクハラ・パワハラ等相談窓口	三菱電機の職場における各種ハラスメントに関する通報、相談	三菱電機各事業所の人事部門

※1 一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構 (JaCER) は、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した非司法的な苦情処理プラットフォームである「対話救済プラットフォーム」を提供。国際行動規範や各国の国内規範等への違反ならびに違反が疑われる案件について、この「対話救済プラットフォーム」を通じて苦情・通報を受け付け、会員企業の苦情処理を支援。

※2 三菱電機と人的・事業面で関係のある通報に限る

※3 連絡先は、三菱電機イントラネット、社内ポスター、「三菱電機グループ倫理・遵法行動規範」等に記載

※4 三菱電機グループの国内外関係会社においても、各社ごとに内部通報制度を設置

社会： サプライチェーンマネジメント(調達)

調達方針と取引先選定基準

三菱電機グループでは、国内外のお取引先を公平・公正に選定・評価するため、「資材調達基本方針」及び「CSR調達方針(サステナビリティ調達方針)」の考え方をお取引先に説明し、ご理解いただくとともに、三菱電機グループが定める取引先選定評価基準に基づきお取引先を適正に評価することで、調達におけるサプライチェーンにおけるリスクを低減させています。

三菱電機グループでは、取引先選定評価において評価項目に品質・価格・納期・サービス対応のほか、環境規制への取組み、サステナビリティへの取組みを含めています。総合的に評価の高いお取引先から優先的に調達することを基本方針としています。

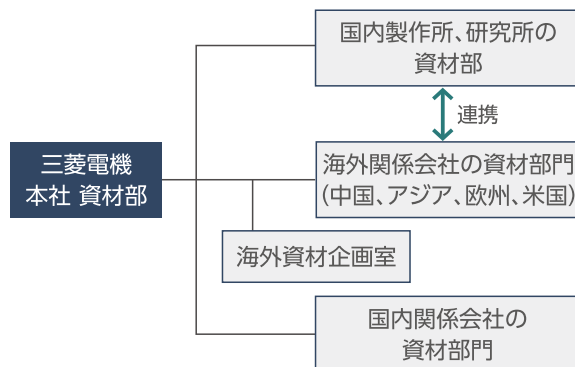
また当社はグループの人権の取組みの客観性・透明性を高めるため、2022年2月にグローバルサプライチェーンにおいて社会的責任を推進する企業同盟であるResponsible Business Alliance (RBA) に加盟しました。今後はグローバル基準であるRBA行動規範と自社の取組みを整合させ、サステナビリティ調達の取組みの継続的な改善を進めていきます。

調達サプライチェーンマネジメントの推進体制

三菱電機グループでは2020年度より購買活動の体質強化に向けた戦略「G-STEP」(Globally Sustainable procurement, Target costing and Cost co-creation by Enhancement of Partnership)として、持続可能な安定調達を通じて三菱電機グループの経営方針である『成長性』『収益性』『効率性』『健全性』の3つの視点によるバランス経営に加えて、『事業を通じた社会課題の解決』という原点に立ち、サステナビリティの実現を経営の根幹に位置づける。これにより、企業価値の持続的向上を図り、社会・顧客・株主・従業員をはじめとしたステークホルダーへの責任を果たす

に向けて施策を展開、推進し、過去最善の原価率の達成を目指しています。地域別最適調達に向けた活動推進のため、中国、アジア、欧州、米州の4地域の資材企画室を通じ、資材責任者会議等で購買戦略を展開しています。

また、調達サプライチェーンにおける労働慣行や環境問題等、多様な問題に対するリスク低減に向けた活動も推進し、BCP(事業継続計画)を強化してまいります。



■ 調達サプライチェーンマネジメント推進体制

中長期的な重点活動目標

サプライチェーンにおける重大な人権侵害リスク(強制労働、危険有害労働及び児童労働)の把握と是正に向けた活動の継続

三菱電機グループではお取引先の「グリーン調達基準書」及び「CSR調達ガイドライン」の要請事項における取組みを確認するため、購入額上位80%に含まれる主要お取引先に対し、3年に一度、調査票への回答をお願いしています。本調査及び調査アンケート確認を通じて、強制労働、危険有害労働及び児童労働といった特に重大な人権侵害リスクの有無を個々に判断することでリスクの高いお取引先を特定しており、また万が一リスクを把握した場合には、お取引先との対話を通じた是正を継続的に図ります。なお2022年度の調査においては、このような重大な人権侵害リスクの懸念のあるお取引先は確認できませんでした。また、過度な労働時間の削減や最低賃金に対する権利についてもガイドラインに記載し、調査票にて確認を進めていきます。

また2019年には三菱電機グループの生産活動において主要な協力工場390社を対象に外国人技能実習生に関するアンケートを実施しました。技能実習生法に抵触するリスクがあるお取引先はありませんでしたが、引き続き、外国人技能実習生に対する人権侵害防止に向け、活動を推進します。

[web](#) 外国人技能実習生に関する調査(サステナビリティレポート2023)

RBA準拠の取組みへの移行

当社は2022年2月にRBAに加盟しました。2022年度は現行の「CSR調達ガイドライン」と「グリーン調達基準書」について、RBA行動規範に沿った形でのあり方について考え方を整理しました。今後、具体的にガイドラインの作成及びお取引先向け説明を実施していきます。

[web](#) グリーン認定・CSR評価

サプライチェーン全体に向けた苦情処理メカニズムの構築

サプライチェーン上での苦情を受け付け、問題解決に結びつけるための「苦情処理メカニズム」の強化を目的に一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)に加入し、苦情受付窓口を追加しました。

調達サプライチェーンでの脱炭素に向けた活動の取組み

「環境ビジョン2050」ではバリューチェーン全体でのカーボンニュートラルを目指しています。お取引先での生産時に発生するCO₂の削減を把握し、削減を呼び掛けていきます。2022年度は、主要お取引先を対象にカーボンニュートラルへの取組み状況及び温室効果ガス排出量の調査を実施しました。調査結果を基に「バリューチェーンでの温室効果ガス排出量」の精度向上につなげていきます。

[web](#) 環境ビジョン2050

社会： 社会貢献活動

理念

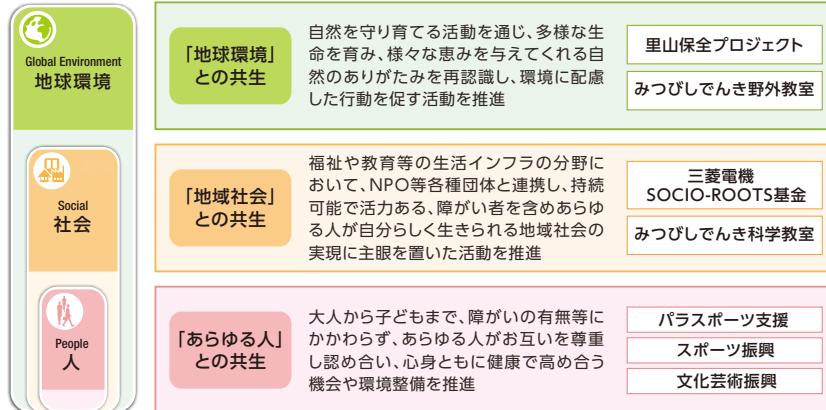
三菱電機グループは、社会の要請と信頼に応える良き企業市民として、持てる資源を有効に活用し、従業員とともに、豊かな社会づくりに貢献する。

三菱電機グループが目指す「3つの共生」

共生社会を実現するために、一人ひとりを起点とする「人」のレベル、地域コミュニティの集合体である「社会」のレベル、そしてそれらすべての基盤である「地球」のレベルでの活動を推進しています。

三菱電機グループは、それぞれの「共生」に向けて今後も取り組んでまいります。

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



2022年度の主な活動

- SOCIO-ROOTS基金による社会福祉施設や被災地の子どもたち支援のための寄付
- 里山保全プロジェクト・みつびしでんき野外教室、みつびしでんき科学教室
- 文化芸術・スポーツ関連団体への寄付を通じた次世代人材育成の支援
- 米国三菱電機財団による若年障がい者の就労支援
- タイ国三菱電機財団による教育機関への支援
- アジアにおけるサッカー・クリニックの実施



各事業所における募金活動



森の保全活動（福岡県）



車いすバスケットボール選手発掘支援事業「三菱電機 presents お台場チャレンジャーズ」での競技用車いす贈呈式



米国三菱電機財団が支援するアメリカ障がい者協会のインターンプログラム（20周年記念・ワシントンD.C.）



タイ国三菱電機財団による奨学金支援プログラム：タマサート大学でのセレモニー



シンガポールで開催されたサッカー・クリニック

ガバナンス： コンプライアンス

コンプライアンスに対する考え方

三菱電機グループでは、「倫理・遵法」を企業経営の基本を成すものと位置付け、グループの役員・従業員一人ひとりにトップメッセージを発信・共有し、顧客・株主・社会とのより高い信頼関係の確立に一層努めています。

コンプライアンス・モットー “Always Act with Integrity”

Always Act with Integrity

いかなるときも「誠実さ」を貫く

三菱電機グループでは、2021年6月1日に、グループの役員・従業員一人ひとりが持つべき心構えとして、コンプライアンス・モットー “Always Act with Integrity”（いかなるときも「誠実さ」を貫く）を制定しました。Integrity（誠実さ）とは、「公正であること」、「正直であること」、「真摯であること」、「自身の言動に責任を持つこと」、「相手を尊重すること」といった、「正しいこと」を貫く強い意志や姿勢を意味します。

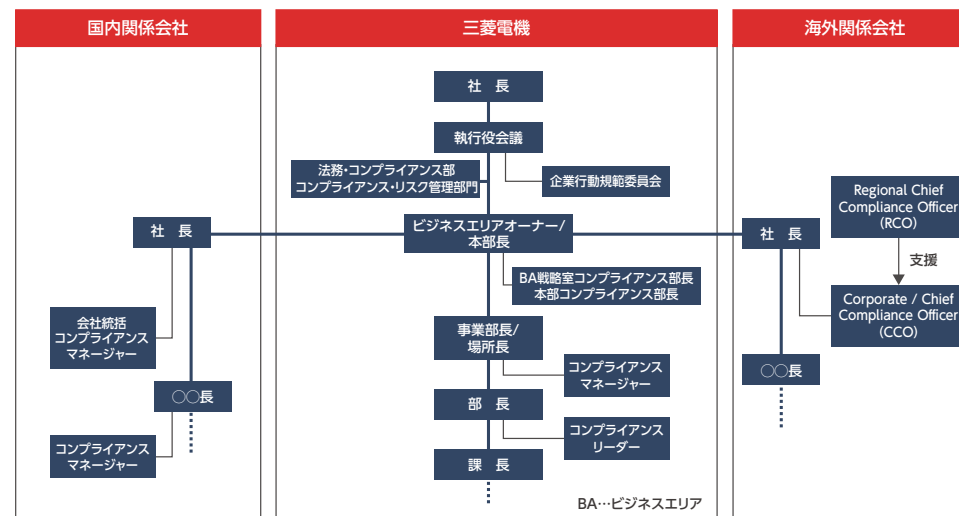
また、コンプライアンス・モットーの制定に併せて、自身の行動・判断が正しい選択かどうか迷った場合に、立ち止まり、自身の行動・判断の是非を考えるためのヒントとして、6つの問いかけ「Integrityのセルフチェック」を定めました。

Integrityのセルフチェック

1	あなたの行動・判断は、法令、社内規則、契約、行動規範に反していませんか？
2	あなたの行動・判断を家族や友人に自信を持って話すことができますか？
3	あなたの行動・判断が報道されたり、ソーシャルメディアに採り上げられたりした場合、それに胸を張れますか？
4	利益や効率性をコンプライアンスより優先させていませんか？
5	「少しだけなら問題ない」、「見つからないはずだ」、「会社のためだ」、「昔からやっている」、「先輩もやっていた」、「上長から指示された」等と言い訳して、自分の良心をごまかしていませんか？
6	上長からの指示に従う前に、それが行動規範に反しないか確認していますか？

三菱電機グループのコンプライアンス推進体制

三菱電機グループのコンプライアンス推進体制は、「コンプライアンス推進は、事業推進と一体不可分」との認識の下、三菱電機執行役社長をコンプライアンス推進の最高責任者とし、三菱電機の各部門及び国内外の関係会社各社が主体的にコンプライアンスを推進する体制としています。全社的な組織として「企業行動規範委員会」を設置し、三菱電機グループのコンプライアンスに関する統括的方針の策定やコンプライアンス推進に必要な体制の維持・強化策の展開、情報共有等を実施しています。



■ 三菱電機グループコンプライアンス推進体制



■ 欧州地域コンプライアンスマネージャー会議



■ 韓国地域コンプライアンスマネージャー会議

ガバナンス： リスクマネジメント

基本的な考え方

三菱電機グループは、海外向け売上高比率が5割超を占め、幅広い事業分野で「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」への変革を目指しています。また、顕在化した各種コンプライアンス事象を真摯に受け止め、内部統制システムの改善等に取り組んでいます。

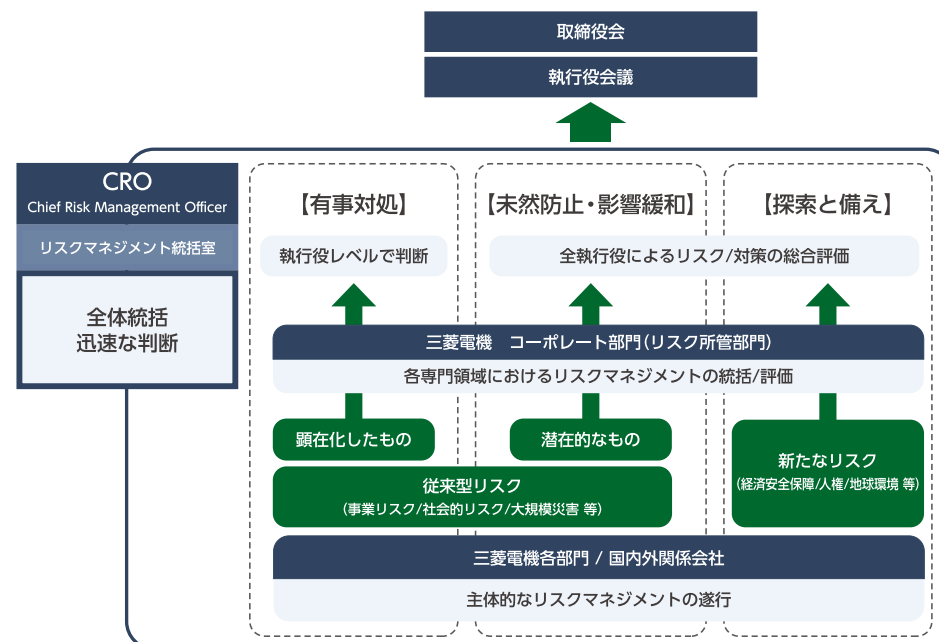
三菱電機グループは、社会、顧客、株主、従業員を始めとするステークホルダーへの責任を果たしサステナビリティを実現するために、予防重視の内部統制システムの強化を図りながら、事業遂行に伴うリスクを適切に管理しています。具体的には、リスク管理を事業遂行に組み込み、事業の規模・特性等に応じてリスクを管理するとともに、グループ全体に共通する重要なリスクについてはグループ全体の経営に与える影響度に応じた重点付けを行いながら管理しています。

また、人権や脱炭素の要請、地政学的リスクや将来のゲームチェンジ等、新たなリスクへの対応についても、組織横断的で柔軟なチーム行動により効果的に取り組んでいきます。

リスクマネジメント体制

三菱電機グループは、各部門及び国内外の関係会社が主体的にリスクマネジメントを遂行することに加えて、三菱電機の各コーポレート部門（リスク所管部門）がそれぞれの専門領域において各部門及び国内外の関係会社を統括/評価し、更にCRO（Chief Risk Management Officer）およびリスクマネジメント統括室がグループ全体を統括することによって、適切かつ迅速な判断が可能な体制を構築しています。

各種のリスクについてグループ全体の経営に与える影響度に応じた重点付けを行いながら、大規模災害や社会的リスク等の従来型リスクへの対応にとどまらず、経済安全保障、人権、地球環境等新たなリスクに対する探索と備えについても機動的かつ戦略的に推進します。特に経営の監督と執行にかかわる重要事項については、取締役会、執行役員会議において審議・決定します。



■ リスクマネジメント体制（三菱電機グループ）

経済安全保障

近年の米中技術覇権争いを背景に、各国は従来の国際合意に基づく輸出規制にとどまらない独自の制度を、投資・調達・開発・人財・ネットワーク・データ管理等に導入しつつあります。新型コロナウイルスによる世界経済の混乱と、ロシアによるウクライナ侵攻等を通じて、国際社会の緊張は増しており、従来のような個別のコンプライアンスにとどまらず、政策や規制の背景・意図を俯瞰的に読み解き、必要な制御策を講じるリスクマネジメントが必要となっています。

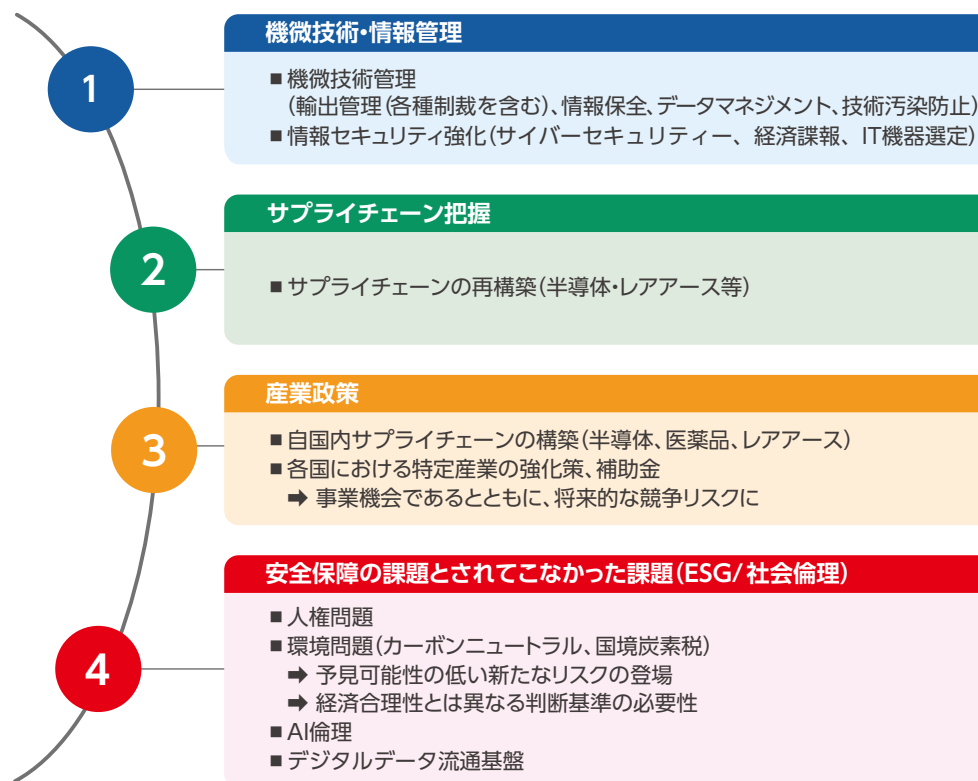
一方、サプライチェーンにおける強制労働や環境問題への関心も高まっています。特に前者については、米国がウイグル強制労働防止法を施行し、日本でも「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」が公表されています。これらの分野ではNGO・NPOが作り出すソフトローな規範から、確実にハードローへの移行が進んでおり、EUでも「EUコーポレートサステナビリティ デューデリジェンス指令」の準備が進められています。ルール形成に関与することも含め、動向を適切に把握し、早期に対応することがリスクマネジメントとして重要となっています。

さらに、ロシアによるウクライナ侵攻によって顕在化した地政学リスクはサプライチェーンの混乱、重要物資の供給途絶リスクに直結します。事業継続のためには、影響を受けやすい品目・商流の把握と適切なリスク制御によるサプライチェーンの強靭化が必須となります。

三菱電機グループでは、個別規制に対する従来の取組みに加え、経済安全保障環境のダイナミックな変化に対応するため、社長直轄の「経済安全保障統括室」を設置しました。安全保障に係る技術・政策動向や法制度を調査・分析し、全社の情報管理・サプライチェーン・産業政策・ESG・社会倫理に関わる経済安全保障を俯瞰的な視点から統合的に管理します。

また、社内各部門に経済安全保障事務局を設置するとともに、国内関係会社に経済安全保障室、海外関係会社に経済安全保障責任者（Economic Security Administrator）を配置し、グループ全社の経済安全保障体制を構築しています。

三菱電機が考える経済安全保障の4つの側面



ガバナンス： 情報セキュリティ

基本的な考え方

三菱電機グループでは、不正アクセスによる情報漏えい事案の再発を防止すべく、サイバー攻撃対策の強化に加え、情報管理・運営体制等の継続的な強化に取り組みます。具体的な目標としてサイバーセキュリティ成熟度モデル（CMMC ver.2）*のレベル2以上を目指します。

三菱電機の顧客・ステークホルダーの皆様からお預かりした情報、営業情報や技術情報、知的財産等の企業機密については、2005年2月に制定した「企業機密管理宣言」の考えに基づき管理していますが、過去の事案の反省をふまえて、改めて本宣言を三菱電機グループ内へ深く浸透させ、更なる情報の保護・管理を徹底していきます。

* 米国防務省が発行する、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2以上は優れたセキュリティ対策・管理体制を表す。

[web](#) [企業機密管理宣言](#)

情報セキュリティの体制

2020年4月から、社長直轄組織として情報セキュリティ統括室を設け、「企業機密管理・個人情報保護」「情報システムセキュリティ」「製品セキュリティ」の三機能を統合し、情報セキュリティ管理活動全般を統括しており、2021年4月から同組織の体制と陣容を強化拡充しています。また、500億円超を投資し、サイバーセキュリティ対策を強化するとともに、情報管理・運営体制等の継続的な強化に努め、サイバーセキュリティ成熟度モデルのレベル2以上を目指します。

情報セキュリティ担当執行役は情報セキュリティ管理全般を統括し、情報セキュリティ統括室はその指示のもと、三菱電機グループの情報セキュリティ管理の仕組み、ルール、情報システムのセキュリティ確保に関して企画・推進しています。各情報、システムを利活用・管理する各事業本部、事業所に設置するCSIRTが相互に連携し、情報セキュリティの確保に努めています。

また、工場の生産に影響を与えるようなサイバー攻撃が他社で発生していることから、三菱電機においても工場セキュリティを担当するグループを設置し、体制を強化しています。

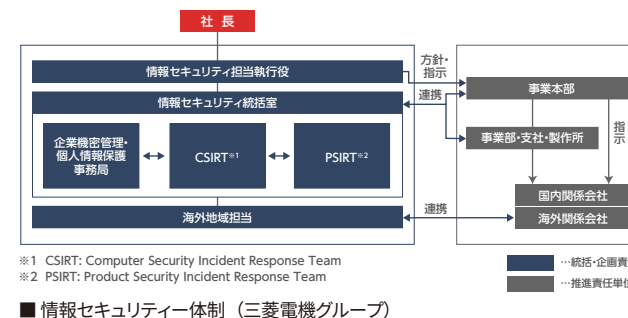
加えて、製品セキュリティ施策を推進するPSIRT活動*1は2020年11月にCNA*2として認定され、三菱電機製品に影響を与える脆弱性に自らCVE ID*3を付与し、公表しております。これにより、社外ステークホルダーとの効率的な脆弱性ハンドリングを実践する体制を強化しています。確認された脆弱性は、この体制に沿って報告・指示され、二次被害を防ぐ等の適切な対応をとります。

国内外の関係会社については、事業本部・事業所（事業部・支社・製作所）から情報セキュリティに関して指示・指導をしています。特に海外の関係会社については、地域ごとの事情、特性を考慮すべく情報セキュリティ統括室が米州・欧州・アジアの各拠点の海外地域担当と情報セキュリティ確保のために、より一層の連携を深めています。

*1 PSIRTはProduct Security Incident Response Teamの略。製品・サービスのセキュリティ品質に対する取組み。

*2 CVE Numbering Authority、CVE採番機関。CVEとはCommon Vulnerabilities and Exposuresの略。

*3 国際的に使用されている脆弱性の識別子。

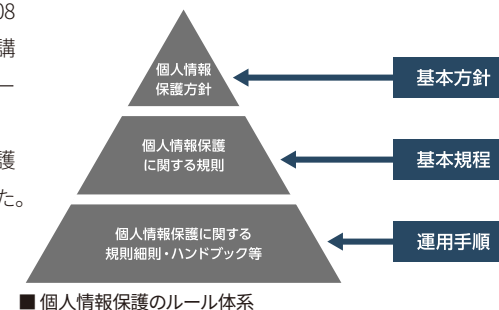


個人情報保護

三菱電機では、2001年10月に「個人情報の保護に関する規則」を制定の上、三菱電機従業員及びその他の関係者に個人情報保護を周知徹底し、個人情報保護活動に取り組んでいます。2004年には「個人情報保護方針」を制定し、日本工業規格「JIS Q 15001：2006個人情報保護マネジメントシステム—要求事項」に準拠した個人情報保護活動として整備しました。2008年1月には、個人情報について適切な保護措置を講ずる体制を整備していることを認定するプライバシーマークを取得し、以後、継続して更新しています。

また、2022年4月に施行された改正個人情報保護法に適切に対応すべく、社内の規則等を見直しました。

[web](#) [個人情報保護方針](#)



サイバー攻撃対策

企業に対するサイバー攻撃は、年々、巧妙かつ多様化しており、大きな脅威となっています。三菱電機グループでは、クラウドサービスの利用、テレワークの普及に伴い巧妙かつ多様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）の一元管理と、ゼロトラストセキュリティ*の考え方に基づく「多層防御」の導入に取り組んでいます。「多層防御」によりサイバー攻撃の防御、不審な兆候及び侵入検知を可能とし、さらに、即時対応する体制を整えることで、被害を防止、最小化しています。また、オフィスのほか、テレワーク、出張先からのアクセスによる業務に対応するため多要素認証を導入し、認証を一元的に管理しています。さらに、常に外部から多くの脅威にさらされているインターネット公開ウェブサイトについては、セキュリティレベルを保つために三菱電機が認定したウェブサイトのみを公開しています。

* 社内外すべてを信用できない領域とし、すべての通信を検査し認証するという考え方

Finance & Company Data

主要連結財務データ (10ヵ年)	98
連結財政状態計算書	99
連結損益計算書	100
連結包括利益計算書	101
連結持分変動計算書	102
連結キャッシュ・フロー計算書	103
イニシアティブ／外部評価	104
組織図	106
「価値協創ガイダンス 2.0」対照表	107
ESG情報開示一覧	108
企業データ／株式情報	109

主要連結財務データ(10ヵ年)

三菱電機株式会社及び連結子会社

(単位:百万円)

会計年度	米国会計基準					IFRS						
	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
売上高	4,054,359	4,323,041	4,394,353	4,238,666	4,431,198	4,444,424	4,519,921	4,462,509	4,191,433	4,476,758	5,003,694	
営業利益	235,172	317,604	301,172	270,104	318,637	327,444	290,477	259,661	230,195	252,051	262,352	
税引前当期純利益	248,990	322,968	318,476	296,249	364,578	353,206	315,958	281,986	258,754	279,693	292,179	
親会社株主に帰属する当期純利益	153,473	234,694	228,494	210,493	271,880	255,755	226,648	221,834	193,132	203,482	213,908	
総資産	3,612,966	4,059,451	4,059,941	4,172,270	4,264,559	4,305,580	4,356,211	4,409,771	4,797,921	5,107,973	5,582,519	
現金及び現金同等物	418,049	568,517	574,170	662,469	599,199	599,199	514,224	537,559	767,406	727,179	645,870	
借入金・社債残高	373,478	381,994	404,039	352,124	311,485	311,950	298,438	267,008	248,897	217,171	252,265	
親会社株主に帰属する持分	1,524,322	1,842,203	1,838,773	2,039,627	2,259,355	2,294,174	2,399,946	2,429,743	2,754,293	2,975,941	3,239,027	
営業活動によるキャッシュ・フロー	440,487	378,313	366,677	365,950	240,450	265,768	239,817	395,834	542,119	282,371	166,711	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(130,221)	(198,163)	(255,443)	(148,632)	(178,219)	(182,015)	(210,668)	(203,997)	(176,552)	(114,867)	(148,533)	
フリー・キャッシュ・フロー	310,266	180,150	111,234	217,318	62,231	83,753	29,149	191,837	365,567	167,504	18,178	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(209,021)	(49,623)	(82,144)	(123,495)	(128,291)	(149,813)	(112,067)	(156,454)	(157,352)	(241,319)	(119,568)	
配当金の支払	25,762	42,936	57,963	57,963	68,696	68,696	85,871	85,871	77,283	85,723	84,524	
研究開発費	178,945	195,314	202,922	201,330	210,308	210,308	212,794	206,846	190,574	195,144	212,386	
設備投資(有形固定資産計上ベース)	173,968	194,458	177,801	175,542	181,513	181,513	198,442	227,450	180,033	167,772	240,971	
減価償却費	132,956	156,205	145,249	141,584	154,559	153,161	152,315	184,842	186,983	181,116	187,210	
一株当たりの情報:												
親会社株主に帰属する当期純利益(円)	基本的	71.49	109.32	106.43	98.07	126.70	119.19	105.65	103.41	90.03	95.41	101.30
	希薄化後	—	—	—	—	—	119.19	105.65	103.41	90.03	95.41	101.30
配当金(円)		17	27	27	27	40	40	40	36	40	40	
親会社株主帰属持分(円)		710.03	858.11	856.52	950.37	1,052.96	1,069.19	1,118.83	1,132.69	1,283.88	1,409.08	1,533.98
財務比率:												
営業利益率(%)		5.8	7.3	6.9	6.4	7.2	7.4	6.4	5.8	5.5	5.6	5.2
売上高親会社株主に帰属する当期純利益率(%)		3.8	5.4	5.2	5.0	6.1	5.8	5.0	5.0	4.6	4.5	4.3
親会社株主帰属持分当期純利益率(ROE)(%)		10.9	13.9	12.4	10.9	12.6	11.7	9.7	9.2	7.5	7.1	6.9
総資産利益率(ROA)(%)		4.4	6.1	5.6	5.1	6.4	6.0	5.2	5.1	4.2	4.1	4.0
親会社株主帰属持分比率(%)		42.2	45.4	45.3	48.9	53.0	53.3	55.1	55.1	57.4	58.3	58.0
借入金比率(%)		10.3	9.4	10.0	8.4	7.3	7.2	6.9	6.1	5.2	4.3	4.5
従業員数(人)		124,305	129,249	135,160	138,700	142,340	142,340	145,817	146,518	145,653	145,696	149,655

(注) 1. 三菱電機グループの財務連結諸表は、2018年度より国際会計基準(以下、IFRS)に基づいて作成しており、比較対象である2017年度についてもIFRSに基づく数値を記載しています。

2. 2018年度までの借入金・社債残高、及び借入金比率にはリース負債を含んでいます。

3. 研究開発費には、製造費用へ計上した改良費等が含まれています。

4. 希薄化後1株当たり親会社株主に帰属する当期純利益は、潜在株式が存在しないため、IFRSでは基本的1株当たり親会社株主に帰属する当社純利益と同額です。

連結財政状態計算書

三菱電機株式会社及び連結子会社

(単位：百万円)

科目	2021年度	2022年度
資産の部		
現金及び現金同等物	727,179	645,870
売上債権	944,405	1,051,641
契約資産	287,697	295,291
その他の金融資産	62,135	60,953
棚卸資産	959,660	1,209,254
その他の流動資産	109,220	125,178
流動資産	3,090,296	3,388,187
持分法で会計処理されている投資	221,467	236,785
その他の金融資産	321,056	358,598
有形固定資産	855,746	896,313
のれん及び無形資産	161,494	190,601
繰延税金資産	159,915	154,441
その他の非流動資産	297,999	357,594
非流動資産	2,017,677	2,194,332
資産計	5,107,973	5,582,519

(単位：百万円)

科目	2021年度	2022年度
負債の部		
社債、借入金及びリース負債	173,213	186,304
買入債務	601,606	644,456
契約負債	188,300	239,228
その他の金融負債	167,687	174,891
未払費用	326,703	332,788
未払法人所得税等	33,575	46,617
引当金	106,112	121,891
その他の流動負債	49,526	56,651
流動負債	1,646,722	1,802,826
社債、借入金及びリース負債	156,248	214,454
その他の金融負債	—	930
退職給付に係る負債	162,353	153,821
引当金	4,921	3,824
繰延税金負債	4,774	7,762
その他の非流動負債	35,558	35,678
非流動負債	363,854	416,469
負債計	2,010,576	2,219,295
資本の部		
資本金	175,820	175,820
資本剰余金	202,695	202,888
利益剰余金	2,464,966	2,636,136
その他の包括利益(△損失)累計額	184,528	276,898
自己株式	△52,068	△52,715
親会社株主に帰属する持分	2,975,941	3,239,027
非支配持分	121,456	124,197
資本計	3,097,397	3,363,224
負債及び資本合計	5,107,973	5,582,519

連結損益計算書

三菱電機株式会社及び連結子会社

(単位：百万円)

科目	2021年度	2022年度
売上高	4,476,758	5,003,694
売上原価	3,212,216	3,596,781
販売費及び一般管理費	1,013,674	1,147,981
その他の損益(△損失)	1,183	3,420
営業利益	252,051	262,352
金融収益	11,910	12,302
金融費用	2,702	4,296
持分法による投資利益	18,434	21,821
税引前当期純利益	279,693	292,179
法人所得税費用	61,808	67,235
当期純利益	217,885	224,944
当期純利益の帰属		
親会社株主持分	203,482	213,908
非支配持分	14,403	11,036

(単位：円)

区分	2021年度	2022年度
1株当たり当期純利益(親会社株主に帰属)：		
基本的	95.41	101.30
希薄化後	95.41	101.30

連結包括利益計算書

三菱電機株式会社及び連結子会社

(単位：百万円)

科目	2021年度	2022年度
当期純利益	217,885	224,944
その他の包括利益(△損失)(税効果調整後)		
当期純利益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の公正価値変動額	6,762	28,963
確定給付制度の再測定	64,720	40,693
持分法によるその他の包括利益	342	549
当期純利益に振り替えられることのない項目の合計	71,824	70,205
当期純利益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	80,060	62,866
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動額	△2	32
持分法によるその他の包括利益	9,118	5,538
当期純利益に振り替えられる可能性のある項目の合計	89,176	68,436
その他の包括利益(△損失)の合計	161,000	138,641
当期包括利益	378,885	363,585
当期包括利益の帰属		
親会社株主持分	356,926	348,064
非支配持分	21,959	15,521

連結持分変動計算書

三菱電機株式会社及び連結子会社

2021年度

(単位：百万円)

科目	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の包括利益 (△損失)累計額	自己株式	親会社株主に 帰属する 持分合計	非支配持分	資本合計
	期首残高	175,820	202,777	2,266,490	111,801	△ 2,595	2,754,293	116,318
当期包括利益								
当期純利益			203,482			203,482	14,403	217,885
その他の包括利益(△損失) (税効果調整後)				153,444		153,444	7,556	161,000
当期包括利益	—	—	203,482	153,444	—	356,926	21,959	378,885
利益剰余金への振替			80,717	△ 80,717		—		—
株主への配当			△ 85,723			△ 85,723	△ 13,673	△ 99,396
自己株式の取得					△ 50,526	△ 50,526		△ 50,526
自己株式の処分		△ 1,053			1,053	0		0
非支配持分との取引等		971				971	△ 3,148	△ 2,177
期末残高	175,820	202,695	2,464,966	184,528	△ 52,068	2,975,941	121,456	3,097,397

2022年度

(単位：百万円)

科目	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の包括利益 (△損失)累計額	自己株式	親会社株主に 帰属する 持分合計	非支配持分	資本合計
	期首残高	175,820	202,695	2,464,966	184,528	△ 52,068	2,975,941	121,456
当期包括利益								
当期純利益			213,908			213,908	11,036	224,944
その他の包括利益(△損失) (税効果調整後)				134,156		134,156	4,485	138,641
当期包括利益	—	—	213,908	134,156	—	348,064	15,521	363,585
利益剰余金への振替			41,786	△ 41,786		—		—
株主への配当			△ 84,524			△ 84,524	△ 10,382	△ 94,906
自己株式の取得					△ 1,575	△ 1,575		△ 1,575
自己株式の処分		△ 928			928	0		0
非支配持分との取引等		1,121				1,121	△ 2,398	△ 1,277
期末残高	175,820	202,888	2,636,136	276,898	△ 52,715	3,239,027	124,197	3,363,224

連結キャッシュ・フロー計算書

三菱電機株式会社及び連結子会社

(単位：百万円)

科目	2021年度	2022年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期純利益	217,885	224,944
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整		
減価償却費及び償却費	206,813	213,843
減損損失	4,080	25,012
固定資産の売却却損益	1,142	△21,783
法人所得税費用	61,808	67,235
持分法による投資利益	△18,434	△21,821
金融収益及び金融費用	△9,208	△8,006
売上債権の減少(△増加)	△7,319	△82,851
契約資産の減少(△増加)	△12,145	△6,610
棚卸資産の減少(△増加)	△183,436	△224,266
その他資産の減少(△増加)	5,456	△5,152
買入債務の増加	50,011	35,587
退職給付に係る負債の増加(△減少)	△7,859	△8,905
その他負債の増加	37,071	51,491
その他	△9,908	△13,068
小計	335,957	225,650
利息及び配当金の受取	21,704	21,920
利息の支払	△2,477	△3,826
法人所得税の支払	△72,813	△77,033
営業活動によるキャッシュ・フロー	282,371	166,711

(単位：百万円)

科目	2021年度	2022年度
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得	△134,337	△151,117
固定資産売却収入	3,122	31,682
無形資産の取得	△21,725	△24,439
有価証券等の取得(取得時現金控除後)	△13,558	△28,345
有価証券等の売却収入(売却時現金控除後)	53,227	20,669
その他	△1,596	3,017
投資活動によるキャッシュ・フロー	△114,867	△148,533
財務活動によるキャッシュ・フロー		
社債及び長期借入金による調達	825	77,075
社債及び長期借入金の返済	△35,514	△54,594
短期借入金の増加	1,677	14,340
リース負債の返済	△55,896	△57,959
配当金の支払	△85,723	△84,524
自己株式の取得	△50,526	△1,575
自己株式の処分	0	0
非支配持分への配当金の支払	△13,474	△10,488
非支配持分との取引	△2,688	△1,843
財務活動によるキャッシュ・フロー	△241,319	△119,568
為替変動によるキャッシュへの影響額	33,588	20,081
現金及び現金同等物の増減額(△減少)	△40,227	△81,309
現金及び現金同等物の期首残高	767,406	727,179
現金及び現金同等物の期末残高	727,179	645,870

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・コンパクトへの参加

2018年5月、三菱電機グループは、国際的な規範に基づいたサステナビリティ活動を推進するため、「国連グローバル・コンパクト※」に署名しました。

三菱電機グループは社会に対して与える影響を認識しながら、「人権」、「労働」、「環境」、「腐敗防止」の4分野10原則を遵守・実践し、国連機関や関連するイニシアティブとコミュニケーションを取り、活動の向上に努めます。

[web](#) 国連グローバル・コンパクト

※ 持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに参加する自発的な取組み



SBTイニシアティブの認定を取得

2030年に向けた三菱電機グループの温室効果ガス削減目標が、「パリ協定」における「地球の気温上昇を産業革命前の気温と比べて2°C未満に維持する」ための科学的な根拠に基づいた目標であると承認され、SBT (Science Based Targets) イニシアティブの認定を取得しています。

[web](#) 三菱電機グループの温室効果ガス削減目標がSBTイニシアティブの認定を取得



TCFDの提言への賛同を表明

三菱電機グループは、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures) の提言への賛同を表明しており、TCFDの提言に従った取組みの推進、及び情報の開示を行っています。

[web](#) 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の提言に基づく開示情報



クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンスへの加入

三菱電機は、海洋プラスチックごみ問題の解決に向けて「クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス (以下、CLOMA※)」に、2023年4月1日付で加入しました。三菱電機のプラスチックリサイクル技術の活用を通じて、海洋プラスチックを含む廃プラスチック問題の解決に向けた取組みを加速することで、さらなる循環型社会の実現に貢献していきます。

[web](#) 「クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス (CLOMA)」に加入



※ Clean Ocean Material Alliance

GXリーグに参画

三菱電機は、経済産業省が公表した「GXリーグ」に参画しました。「GXリーグ」とは、GX (グリーントランスフォーメーション) に積極的に取り組む企業が、行政や大学・公的研究機関、金融機関でGXに向けた挑戦を行うプレイヤーと共に、一体として経済社会システム全体の変革のための議論と新たな市場の創造のための実践を行う場です。三菱電機はGXリーグの活動を通じて、GX実現に向けた取組みを推進していきます。

[web](#) 経済産業省「GXリーグ」に参画



RBAへの加盟

2022年2月、三菱電機は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であるResponsible Business Alliance (以下RBA) に加盟しました。今後はグローバル基準であるRBA行動規範と自社の取組みを整合させ、自社のサステナビリティの取組みの継続的な改善を進めていきます。

[web](#) Responsible Business Alliance (RBA) への加盟について



JaCER発足メンバーとして加盟

三菱電機は、企業の苦情処理の支援・推進を目指して2022年6月に設立された一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構 (JaCER) に発足メンバー (正会員) として加盟しました。今後は苦情処理メカニズムの強化を図り、引き続き、人権が尊重される社会の実現に貢献していきます。

[web](#) 一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構に発足メンバーとして加盟



そのほかの参画している主なイニシアティブ

- 一般社団法人日本経済団体連合会
- 環境省 (生物多様性のための30by30アライアンス)
- 公益社団法人経済同友会
- 日本商工会議所
- 一般社団法人電子情報技術産業協会
- 一般社団法人情報通信ネットワーク産業協会
- 一般社団法人日本電機工業会
- 一般社団法人日本機械工業連合会
- 一般社団法人産業競争力懇談会
- 一般財団法人日本規格協会
- 一般社団法人日本知的財産協会
- 公益社団法人発明協会

外部からの評価

ポジティブ・インパクト・ファイナンス

三菱電機は、企業活動が環境・社会・経済に及ぼすインパクトを包括的に評価・モニタリングし、SDGsの達成に貢献する企業活動を継続的に支援することを目的とした「ポジティブ・インパクト・ファイナンス」融資契約を株式会社三菱UFJ銀行と締結しました。本契約の締結にあたっては、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社より定性的、定量的評価を受け、株式会社日本格付研究所より第三者意見を取得しています。

[web](#) 三菱UFJ銀行と「ポジティブ・インパクト・ファイナンス」の契約を締結

CDP

三菱電機は、CDPからの「サプライヤー・エンゲージメント評価」において「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選定されました。また「気候変動」「水セキュリティ」の分野ではともに「A-」（リーダーシップレベル）の評価を受けています。

[web](#) CDPサプライヤー・エンゲージメント評価で最高評価の「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に3年連続、通算6回目の選定



EcoVadis

国際的な評価機関であるEcoVadis社のサステナビリティ評価において、調査対象全体の上位50%内にあたる企業として「ブロンズ」を獲得しました。



FTSE各種インデックス

FTSE（英国）は世界的な投資インデックスの開発と金融データ提供を行う企業です。三菱電機はFTSE4Good Index Seriesの構成銘柄に、採用されています。

また、三菱電機はFTSE Blossom Japan Index、及びFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexの構成銘柄として採用されています。両インデックスは年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）の運用対象としても選定されています。



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI各種インデックス

MSCI（米国）は世界の銘柄に対して様々な指数を算出・公表しています。

三菱電機は、日本の中で性別多様性に優れた企業を選別して構成したMSCI日本株女性活躍指数（WIN）に採用されています。このインデックスはGPIFの運用対象としても選定されています。

2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

※ MSCI指数への三菱電機株式会社の組み入れ、および本項におけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたは関連会社による三菱電機株式会社への後援、推奨、広告宣伝ではありません。MSCI指数は、MSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCI指数の名称およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。
※ THE INCLUSION OF MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

三菱電機は、炭素効率性に優れた企業を対象とするS&P/JPXカーボン・エフィシエント指数に採用されています。同指数は環境評価機関であるTrucostによる炭素排出量データをもとに、S&Pダウ・ジョーンズ・インデックスに構築されGPIFの運用対象としても選定されています。



PRIDE 指標2022

三菱電機は、日本の職場におけるLGBTQ等の性的マイノリティー（以下、LGBTQ）への取組み評価指標「PRIDE 指標 2022」にて「ゴールド」を受賞しました。LGBTQへの継続的な取組みが評価され、2021年の「シルバー」受賞に続き、三菱電機として初めての「ゴールド」受賞となりました。

[web](#) 「PRIDE 指標2022」における「ゴールド」を受賞

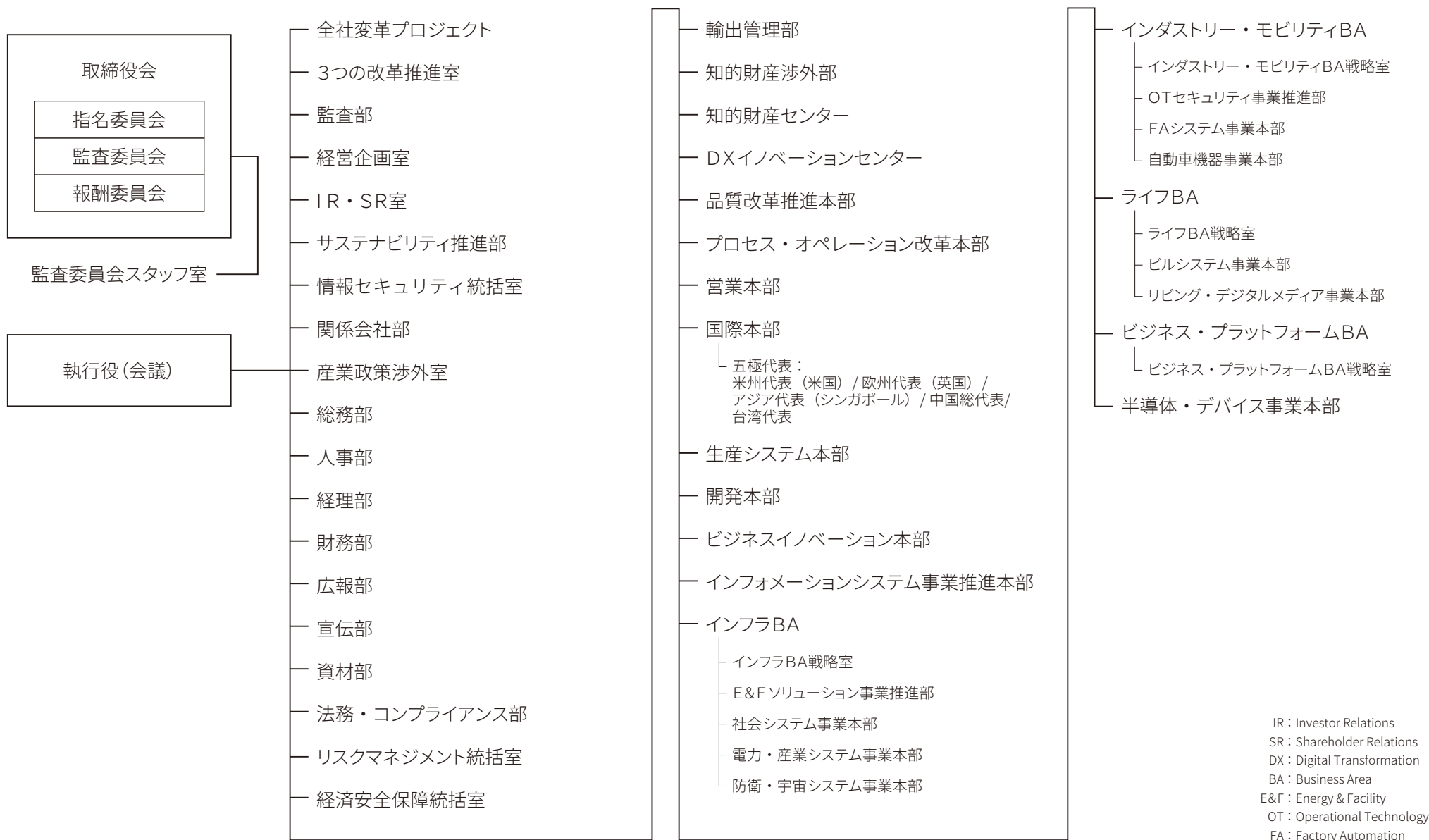


えるぼし

三菱電機は、女性の活躍推進に関する取組みを推進する優良企業として、厚生労働大臣認定「えるぼし（2段階目）」を取得しています。



組織図 (2023年4月1日現在)



IR: Investor Relations
 SR: Shareholder Relations
 DX: Digital Transformation
 BA: Business Area
 E&F: Energy & Facility
 OT: Operational Technology
 FA: Factory Automation

「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス 2.0(価値協創ガイダンス 2.0)」対照表

価値協創 ガイダンス 2.0	価値観	長期戦略	実行戦略（中期経営戦略等）		成果と重要な成果指標（KPI）	ガバナンス
三菱電機 統合報告書 2023 掲載箇所	私たちの目指す姿 01	社長メッセージ 07	CSOメッセージ 14	CTOメッセージ 40	財務ハイライト 19	社外取締役対談 59
	三菱電機グループの 歩み 05	価値創出活動 18	三菱電機の経営戦略 16	研究開発戦略 41	非財務ハイライト 20	コーポレート・ ガバナンス 62
	マテリアリティ (重要課題) 21		ビジネスエリア(BA)／ セグメント別事業戦略 23	知的財産戦略 44	マテリアリティ (重要課題) に関する マネジメント状況 75	役員一覧 69
			インフラBA 24	DX戦略 49	財務データ 98	
			インダストリー・ モビリティBA 27	CHROメッセージ 51		
			ライフBA 30	人財戦略 52		
			ビジネス・プラット フォームBA 33	「3つの改革」進捗状況 55		
			セミコンダクター・ デバイス 35	サステナビリティ 73		
			CFOメッセージ 37	環境 79		
			財務戦略 38	社会 85		
			ガバナンス 93			

ESG情報開示一覧(サステナビリティウェブサイト)

経営者メッセージ	社長メッセージ
	サステナビリティ担当執行役メッセージ
サステナビリティ ハイライト	「3つの改革」進捗状況
	「チーム創生」2年目の取組み
	「持続可能な地球環境の実現」
	「安心・安全・快適な社会の実現」
サステナビリティ マネジメント	企業理念
	経営方針・経営戦略
	三菱電機の事業分野
	事業を通じた社会への貢献
	価値創出活動
	サステナビリティの考え方及び推進体制
	マテリアリティ(重要課題)
	SDGsへの取組み事例
	イニシアティブ/外部評価
	ステークホルダーとのコミュニケーション
環境	環境ビジョン2050
	環境方針
	気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に基づく開示情報
	環境マネジメントシステムの構成
	バリューチェーンにおける環境配慮
	生物多様性保全活動
	環境データ
	自然共生の取組み
	PCB関連情報、ISO登録証、他
	特集：水・プラスチック

社会	品質
	人権
	人財
	サプライチェーンマネジメント(調達)
	社会貢献活動
ガバナンス	社会データ
	コーポレート・ガバナンス
	コンプライアンス
	税務への取組み
	リスクマネジメント
	情報セキュリティ
	株主・投資家との対話
	ガバナンスデータ
	研究開発
	知的財産
サステナビリティ情報開示に関する考え方	
GRIスタンダード	

三菱電機グループのサステナビリティに関連するより詳しい情報はウェブサイトに掲載しています。

 [サステナビリティ](#)

企業データ／株式情報 (2023年3月31日現在)

■ 企業データ

三菱電機株式会社

〒100-8310 東京都千代田区丸の内2-7-3 東京ビル

電話 03-3218-2111 (代表)

設立 1921年1月15日

資本金 175,820百万円

発行済株式数 2,147,201,551株

連結従業員数 149,655名

■ 株主総会

定時株主総会は毎年6月に、臨時株主総会は必要に応じて開催されます。

■ 上場証券取引所

東京証券取引所（プライム市場）

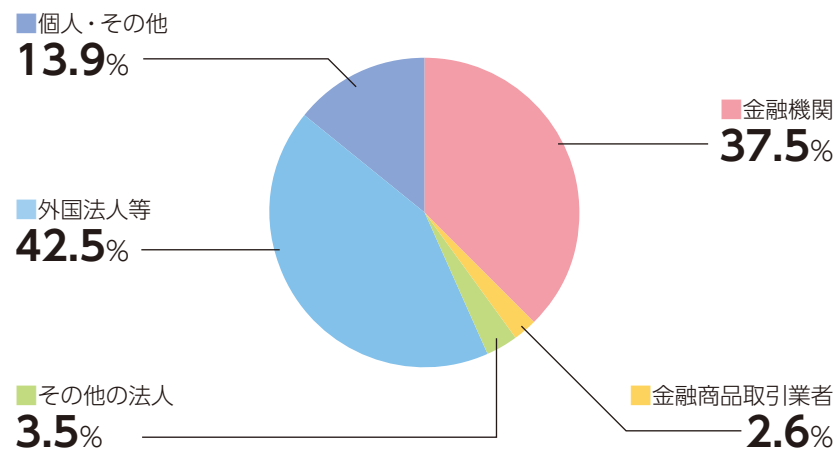
※ロンドン証券取引所については、2023年1月4日に上場廃止の申請を行い、2023年2月2日に上場廃止となっています。

■ 大株主の状況(上位10名)

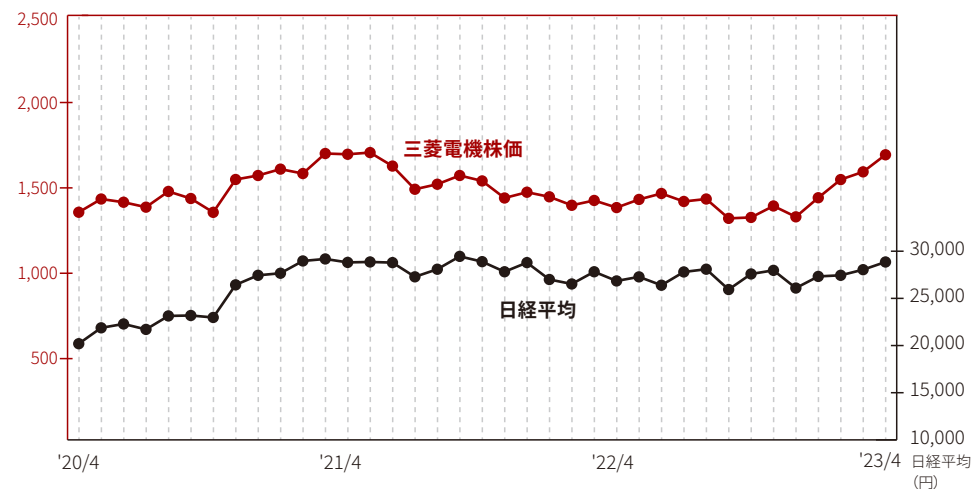
株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	332,483	15.7%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	117,992	5.6%
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	106,410	5.0%
明治安田生命保険相互会社	81,862	3.9%
三菱電機グループ社員持株会	45,979	2.2%
JP MORGAN CHASE BANK 380055	37,178	1.8%
日本生命保険相互会社	36,339	1.7%
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	33,373	1.6%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	25,633	1.2%
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	23,516	1.1%

※自己株式34,098,941株を保有しておりますが、上記大株主から除いております。
また、持株比率は自己株式を控除して計算(小数点以下第2位を四捨五入)しております。

■ 所有者別状況



■ 株価(円)



<将来見通しに関するリスク情報>

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、三菱電機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、主なものは右のとおりですが、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

三菱電機株式会社

<https://www.MitsubishiElectric.co.jp>

<https://www.MitsubishiElectric.com>

お問い合わせ先

サステナビリティ推進部

E-mail gad.csr@nd.MitsubishiElectric.co.jp