

2021年度 決算説明会

執行役社長 漆間 啓
常務執行役 増田 邦昭

三菱電機株式会社

2022年4月28日

- 1. 経営状況 執行役社長 漆間 啓
 - 1-1 信頼回復に向けた3つの改革の進捗
 - 1-2 新経営体制の概要と狙い
 - 1-3 決算概況

- 2. 2021年度連結決算の概要 常務執行役 増田 邦昭

1. 経営状況

- 1-1 信頼回復に向けた3つの改革の進捗
- 1-2 新経営体制の概要と狙い
- 1-3 決算概況

品質風土改革

- ▶ 社外からCQO・品質改革推進本部長として中井良和氏を招聘(22年2月公表)し、同本部は22年度から本務者約100名体制へ拡大。牽制機能の再構築として同本部品質保証監理部を全製作所に新設し、出荷権限等を付与し運用開始
- ▶ 21年12月に設置した「品質ガバナンス分科会」(社外有識者含む)にて、2カ月に1度、同本部の活動の定期モニタリングを行い、実行状況を確認。その評価を踏まえて同本部にて継続的な改善を図る。
- ▶ 品質保証体制に関するインフラ強化等に向けて、21年度は約50億円の投資を決定。2年間で300億円以上の投資を計画

組織風土改革

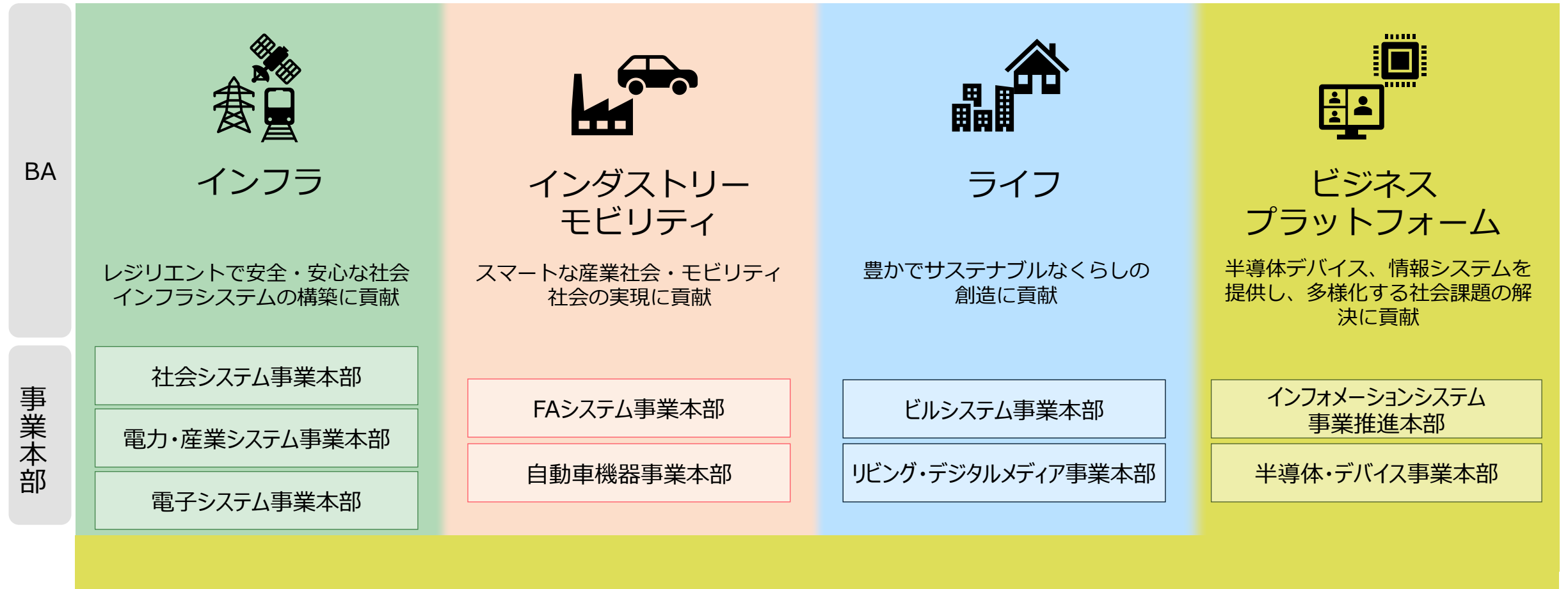
- ▶ 全社変革プロジェクト「チーム創生」が変革提言「骨太の方針」を策定、チームメンバーが執行役とともに全国の拠点で説明会を実施中(22年4月公表)
- ▶ 各事業本部に変革の専門組織を設置し推進・実行体制を強化(22年4月)
- ▶ 22年度はコミュニケーション改革として「さん付け」によるフラットな関係づくりや、1on1ミーティングを導入
- ▶ 社長と従業員の対話活動を継続。22年度は階層別の小規模単位によるタウンミーティング形式で実施中

ガバナンス改革

- ▶ 取締役候補者に製造業経営経験者を2名選任、定時株主総会にて独立社外取締役過半化を実現予定(22年3月公表)
- ▶ 取締役会の議論充実化に向け、取締役会の開催回数を増加(20年度：8回→21年度：20回)
- ▶ 中長期的・持続的な企業価値向上に向けて、取締役会で議論すべき重要議題を見直し(22年3月)
＜22年度重要議題＞「中長期経営戦略」「組織風土改革」「サステナビリティへの取り組み」「人材戦略」

1-2 新経営体制の概要と狙い

4つのビジネスエリア(BA)を設定、BAオーナーが幅広い事業領域を俯瞰し、
中長期視点で事業の方針を定めることにより、経営戦略を加速



BA: Business Area

21年度の売上高は、FAシステム、家庭電器が過去最高を更新

- FAシステムはデジタル・脱炭素関連、家庭電器は欧米向けの空調機器が好調に推移。
FAシステムは営業利益も過去最高を更新。

(単位：億円)

	20年度 実績	21年度 実績	前年度比	
				%
売上高	41,914	44,767	+2,853	107
営業利益	2,301	2,520	+218	109
[営業利益率]	[5.5%]	[5.6%]	[+0.1pt]	—
税引前当期純利益	2,587	2,796	+209	108
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,931	2,034	+103	105

22年度は、重点成長事業を中心に伸長、前年度比増収増益の計画

- 事業ポートフォリオ戦略の強化、重点成長事業を中心としたグローバルでの事業推進等による収益力向上、オープンイノベーション等による新事業創出やソリューション事業の拡大。
- 3つの改革の推進と、4つのビジネスエリアオーナーによる経営戦略加速化で企業価値を向上。

(単位：億円)

	21年度 実績	22年度 見通し	前年度比	
				%
売上高	44,767	47,700	+2,932	107
営業利益	2,520	2,700	+179	107
[営業利益率]	[5.6%]	[5.7%]	[+0.1pt]	—
税引前当期純利益	2,796	2,950	+153	105
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,034	2,150	+115	106

2. 2021年度連結決算の概要

1. 部材調達難の影響が継続も、量産系事業を中心に受注は引き続き堅調

- 21年度業績は、部材調達難の影響はあるが量産系事業を中心に受注が伸長し、売上高 4兆4,767億円(前年度比+7%)、営業利益 2,520億円(同+9%)。
- デジタル・脱炭素関連の需要が拡大しているFAシステム、欧米向け空調機器が好調な家庭電器の売上高が過去最高を更新。FAシステムは営業利益も過去最高。

2. 堅調な受注状況に鑑み、22年度は前年度比増収増益の計画

- 部材調達難に加え、ウクライナ情勢深刻化や上海ロックダウン等の不透明感はあるも、堅調な受注状況や、マルチソース化推進等による調達安定化、コスト増に対する価格反映等により、前年度比増収増益を計画。
(売上高:4兆7,700億円、営業利益:2,700億円、営業利益率:5.7%)

■ 品質不適切行為の影響については、追加点検費用や品質管理体制の強化に要する費用などを一定の前提に基づき織り込んでいますが、今後の顧客との協議や調査などの進捗次第では、前提を上回る損失や新たな品質不適切行為の判明に伴う損失などが発生する可能性があります。今後開示すべき事項が発生した場合には速やかにお知らせします。

- 企業部門は米国、欧州、日本などにおいて総じて持ち直しが継続。
- 個人消費は米国、欧州などでの持ち直しが継続したが、日本では、経済活動正常化に伴う持ち直しの動きはあったものの、新型コロナウイルス感染症の影響による下押しがみられた。
- 中国では、輸出や生産の回復傾向は継続したが、個人消費を中心に持ち直しは緩やかになった。
- 素材価格・物流費の上昇や部材の需給逼迫の長期化などの動きがみられた。

〈為替変動〉

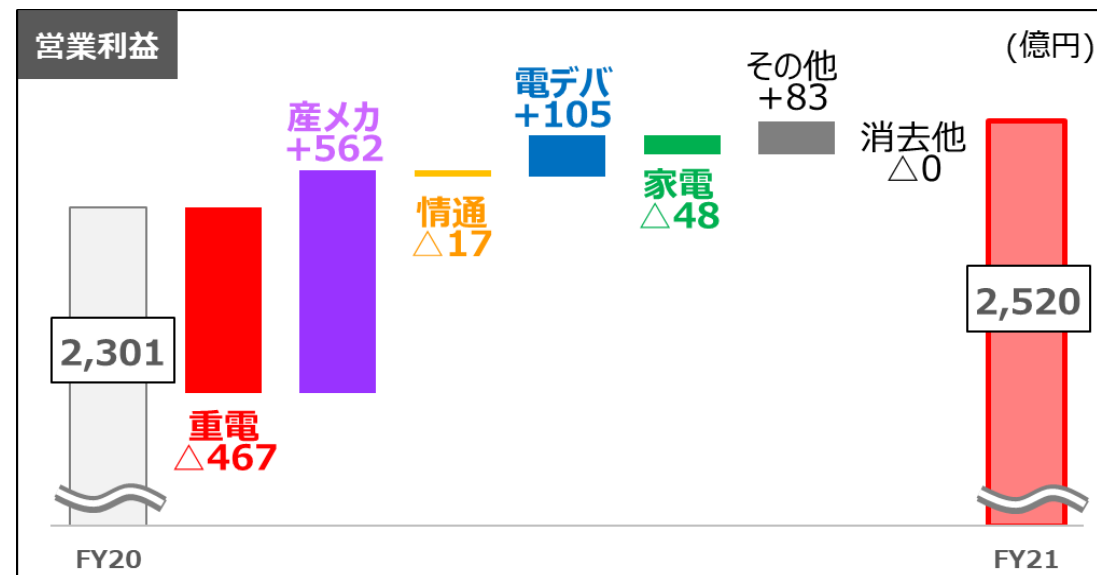
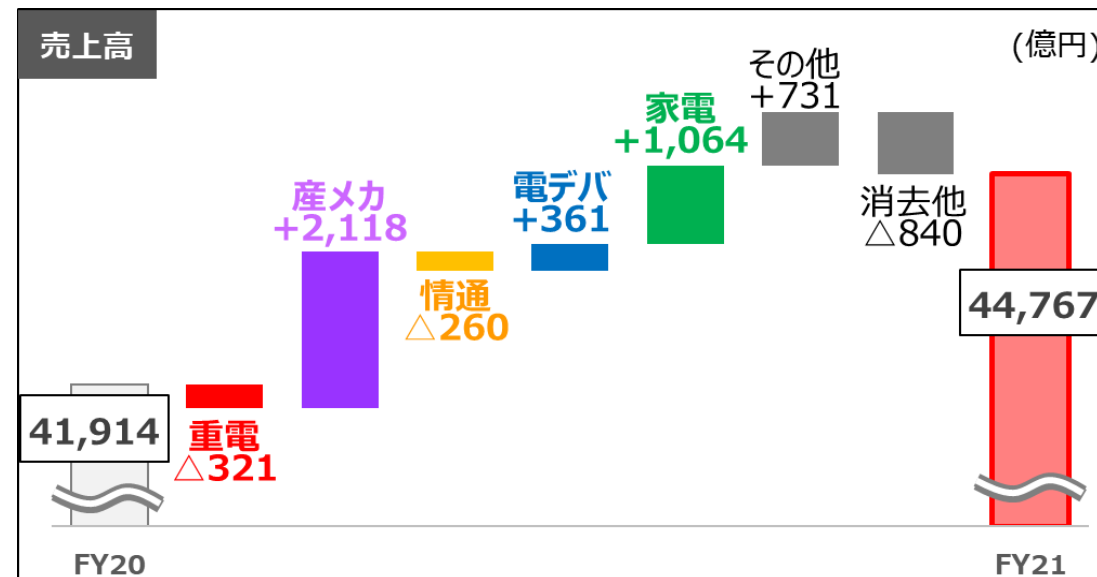
		20年度	21年度
為替レート	米ドル	106円	113円
	ユーロ	124円	131円
	人民元	15.7円	17.7円

21年度 連結決算 概況

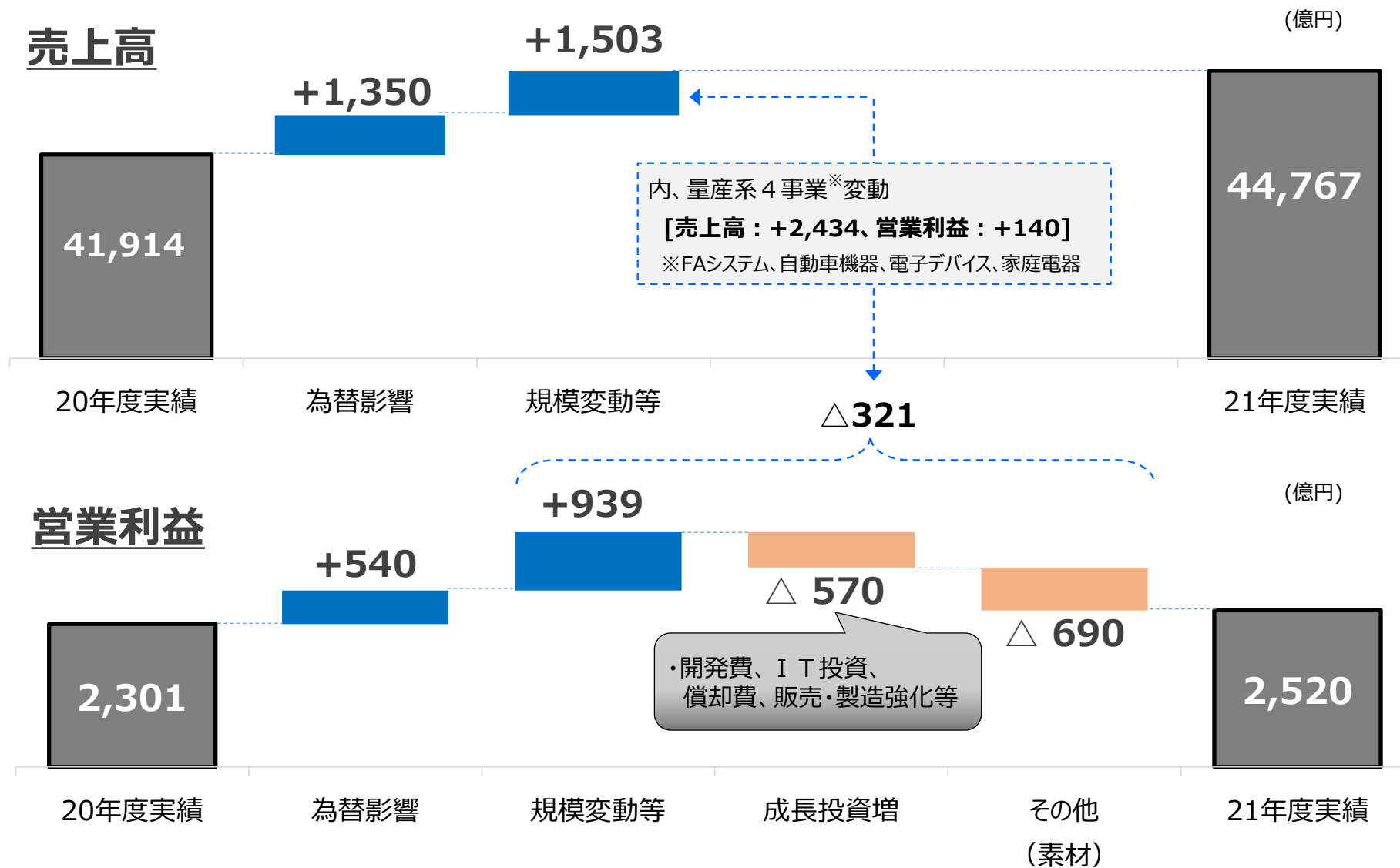
(億円)

	20年度	21年度	前年度比	
				%
売上高	41,914	44,767	+2,853	107
営業利益	2,301	2,520	+218	109
[営業利益率]	[5.5%]	[5.6%]	[+0.1pt]	-
税引前 当期純利益	2,587	2,796	+209	108
親会社株主に 帰属する 当期純利益	1,931	2,034	+103	105
剰余金の配当 1株当たり 配当金	年間 36円 (中間 10円) (期末 26円)	年間 40円 (中間 14円) (期末 26円)	年間4円	111

	20年度	21年度
為替変動の 売上高への影響額	約130億円 減	約1,350億円 増



売上高・営業利益の変動内訳 (20年度実績 → 21年度実績)



連結損益計算書

(億円)

	20年度		21年度		前年度比
		売上高比		売上高比	
売上高	41,914	100.0%	44,767	100.0%	+2,853
売上原価	30,170	72.0%	32,122	71.8%	+1,951
販売費及び一般管理費	9,536	22.8%	10,136	22.6%	+600
その他の損益 (△損失)	94	0.3%	11	0.0%	△82
営業利益	2,301	5.5%	2,520	5.6%	+218
金融収益・費用 (△費用)	93	0.2%	92	0.2%	△1
持分法による投資利益	192	0.5%	184	0.4%	△8
税引前当期純利益	2,587	6.2%	2,796	6.2%	+209
法人所得税費用	570	1.4%	618	1.3%	+47
当期純利益	2,016	4.8%	2,178	4.9%	+162
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,931	4.6%	2,034	4.5%	+103

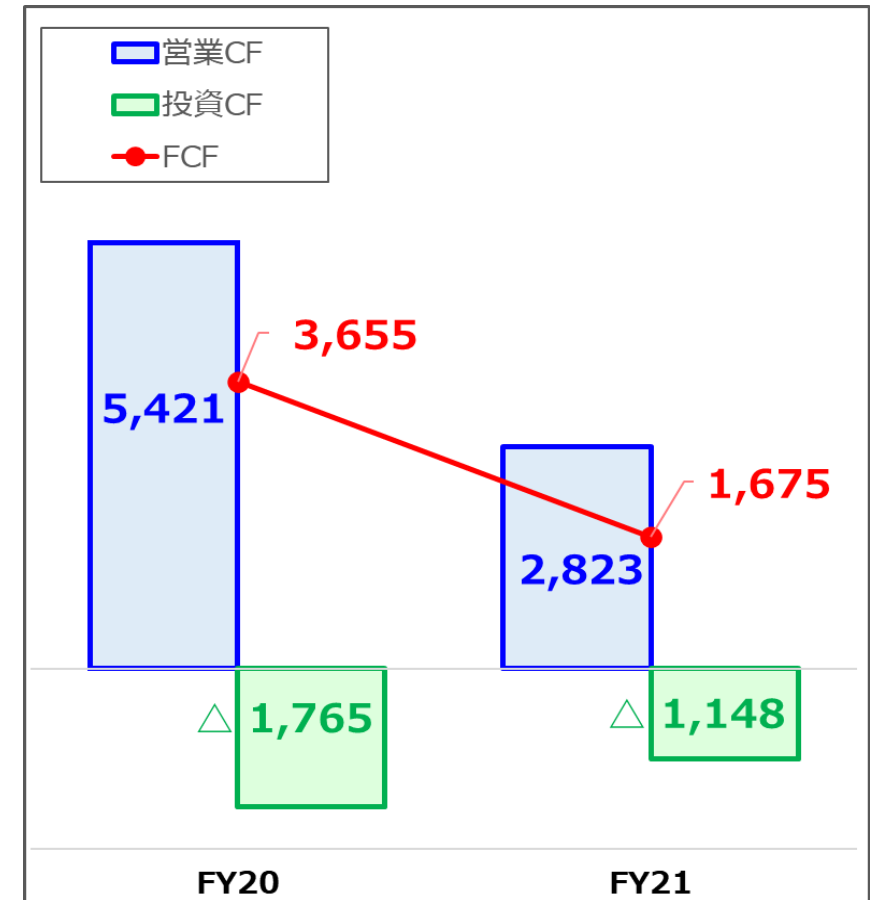
(億円)

	20年度末	21年度末	前年度末比
資産 計	47,979	51,079	+3,100
うち現金及び現金同等物	7,674	7,271	△402
うち売上債権・契約資産	11,810	12,321	+510
うち棚卸資産	7,437	9,596	+2,158
うち有形固定資産	8,576	8,557	△18
負債 計	19,273	20,105	+832
うち社債・借入金（リース負債除く）	2,488	2,171	△317
[借入金比率]	[5.2%]	[4.3%]	[△0.9pt]
資本 計	28,706	30,973	+2,267
うち親会社株主に帰属する持分	27,542	29,759	+2,216
[親会社株主帰属持分比率]	[57.4%]	[58.3%]	[+0.9pt]

連結キャッシュ・フロー計算書

(億円)

	20年度	21年度	前年度比
営業活動による キャッシュ・フロー	5,421	2,823	△2,597
投資活動による キャッシュ・フロー	△1,765	△1,148	+616
フリー・キャッシュ・ フロー	3,655	1,675	△1,980
財務活動による キャッシュ・フロー ※	△1,573	△2,413	△839
現金及び現金同等 物の期末残高	7,674	7,271	△402



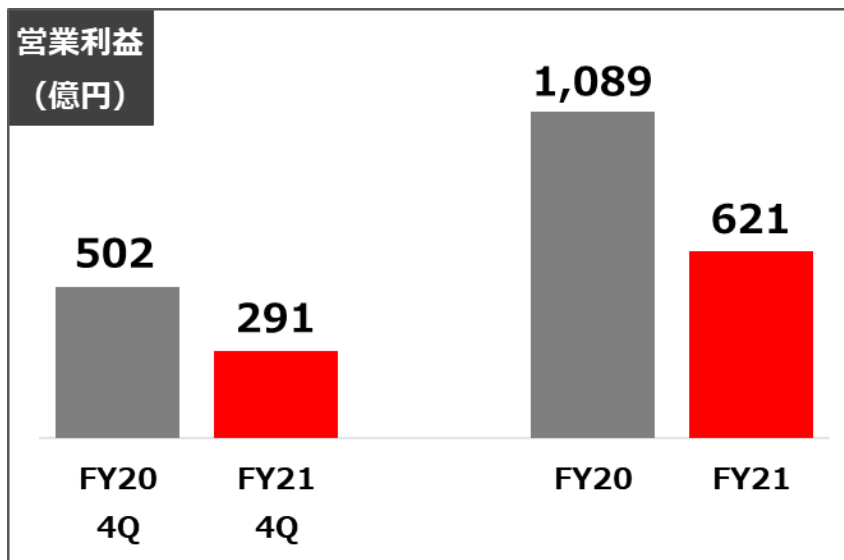
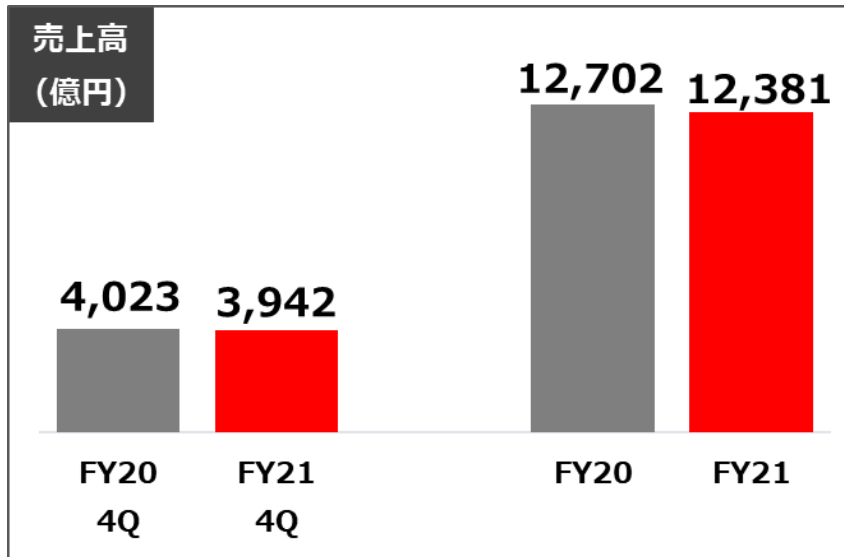
※自己株式の取得状況（市場買付）

21年度末迄の取得額：500億円

[参考]自己株式の取得枠：500億円

取得期間：2021年6月4日～2022年3月31日

<重電システム>



21年度

売上高 1兆2,381億円 (前年度比△321億円)

<社会インフラ事業> 7,107億円 (前年度比△573億円)

- 事業環境は、国内の公共事業における投資が堅調に推移したが、国内の発電関連の需要減少や、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた国内の鉄道各社の設備投資計画の見直しの動きがみられた。
- 国内の電力・交通事業の減少があったが、国内の公共事業の増加などにより受注高は前年度並みとなった。売上高は、国内の電力・交通事業の減少などにより前年度を下回った。

<ビルシステム事業> 5,273億円 (前年度比+251億円)

- 事業環境は、アジアの一部地域などで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遅れがあったが、中国などでは回復がみられた。
- 中国などを中心に増加し、受注高・売上高ともに前年度を上回った。

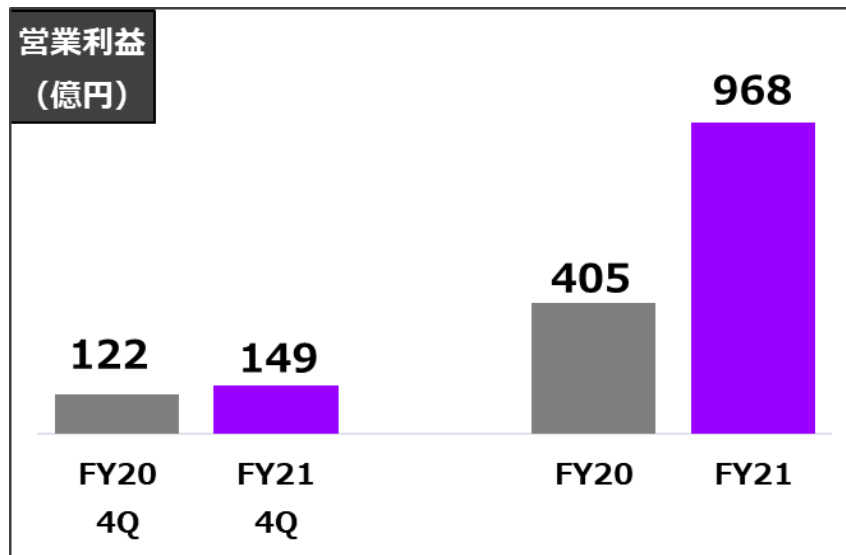
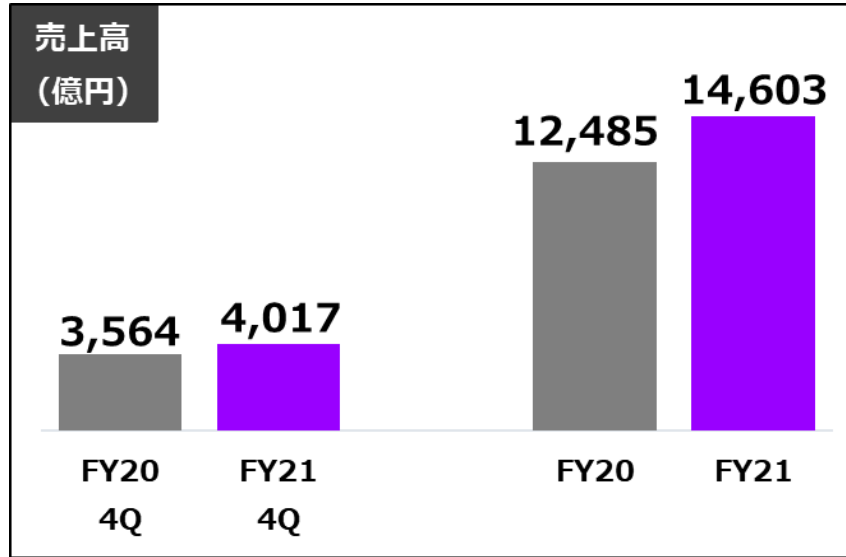
営業利益 621億円 (前年度比△467億円)

<社会インフラ事業> 402億円 (前年度比△432億円)

<ビルシステム事業> 218億円 (前年度比△35億円)

- 売上高の減少や売上案件の変動などにより、前年度比減益。

<産業メカトロニクス>



21年度

売上高 1兆4,603億円 (前年度比+2,118億円)

<FAシステム事業> 7,559億円 (前年度比+1,680億円)

- 事業環境は、半導体・電子部品・スマートフォンなどのデジタル関連分野やリチウムイオンバッテリーなどの脱炭素関連分野での設備投資を中心に、国内外で需要が拡大。
- 受注高・売上高ともに前年度を上回った。

<自動車機器事業> 7,043億円 (前年度比+437億円)

- 事業環境は、半導体部品の需給逼迫などの影響により国内、中国や欧米などでは新車販売台数が前年度を下回ったが、電動車を中心とした市場の拡大に伴い電動化関連製品などの需要が増加。
- モーター・インバーターなどの車両電動化関連製品や自動車用電装品の増加などにより、受注高・売上高ともに前年度を上回った。

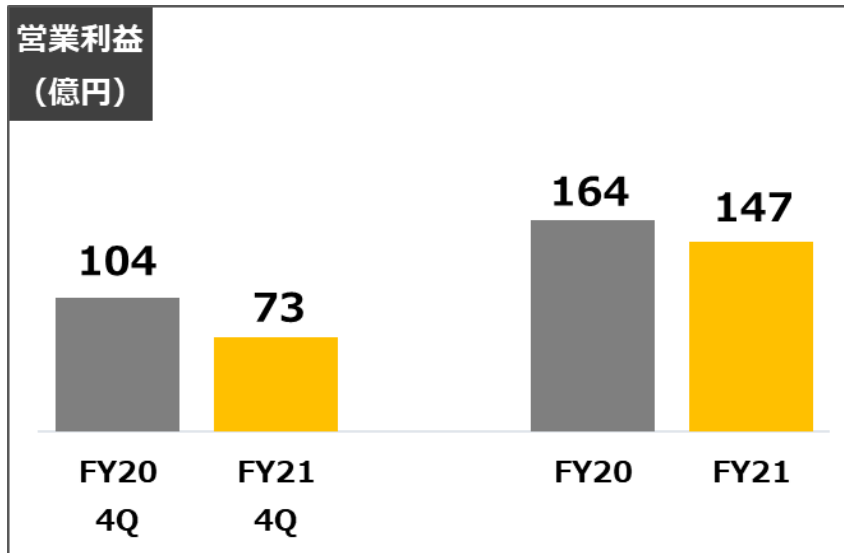
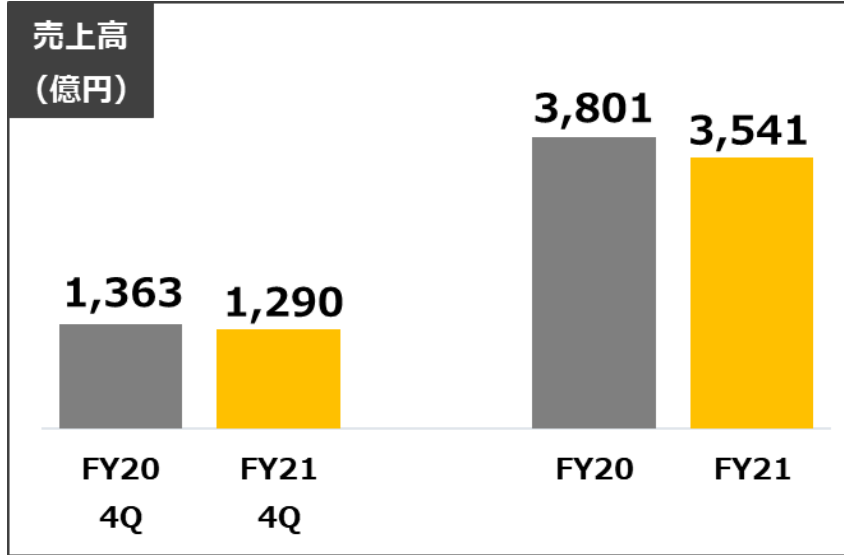
営業利益 968億円 (前年度比+562億円)

<FAシステム事業> 1,284億円 (前年度比+669億円)

<自動車機器事業> △315億円 (前年度比△107億円)

- FAシステム事業は売上高の増加や円安の影響などにより前年度比増益。
- 自動車機器事業は素材価格・物流費の上昇などにより前年度比減益。

<情報通信システム>



21年度

売上高 3,541億円 (前年度比△260億円)

<情報システム・サービス事業>

- 事業環境は、製造業向けを中心に延期されていたシステム開発案件の再開などがあったが、ITインフラサービス事業などで大口案件の減少があった。
- 受注高は前年度を上回ったが、売上高は前年度を下回った。

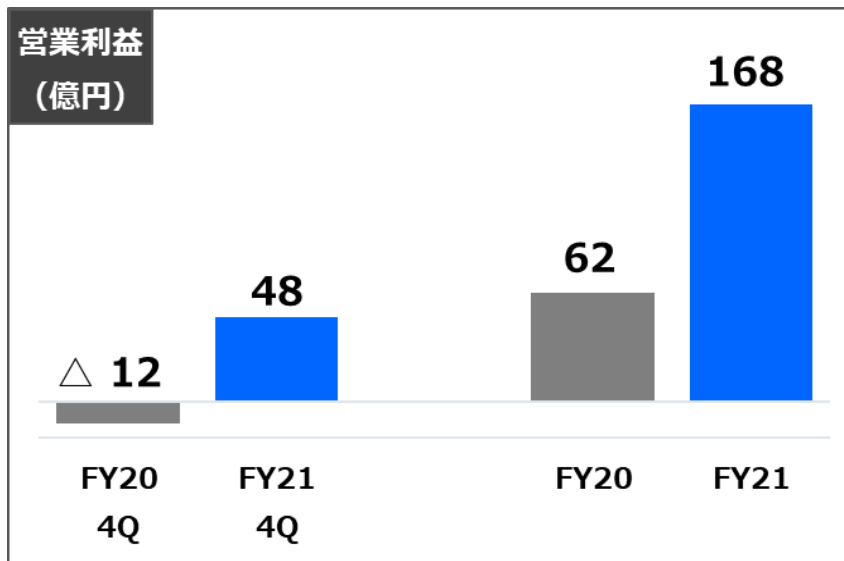
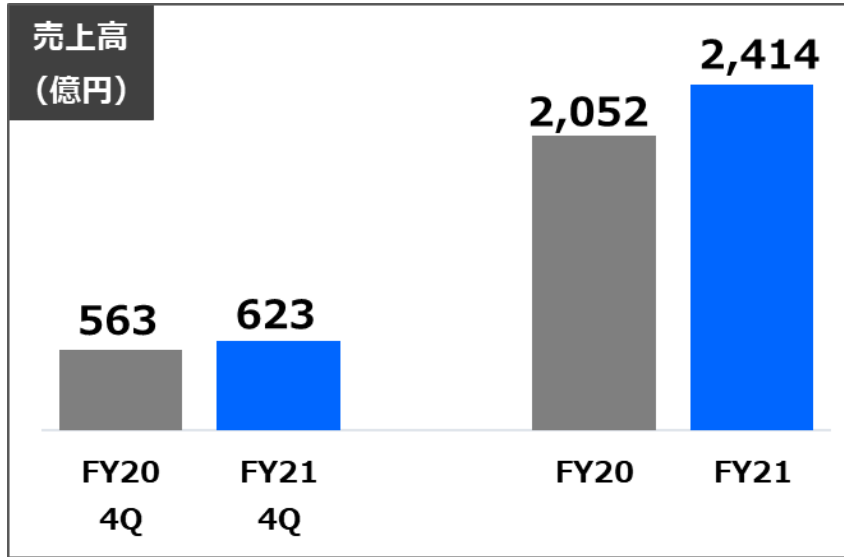
<電子システム事業>

- 受注高は防衛システム事業の大口案件の増加などにより前年度を上回ったが、売上高は防衛システム事業の大口案件の減少などにより前年度を下回った。

営業利益 147億円 (前年度比△17億円)

- 売上高の減少などにより、前年度比減益。

<電子デバイス>



21年度

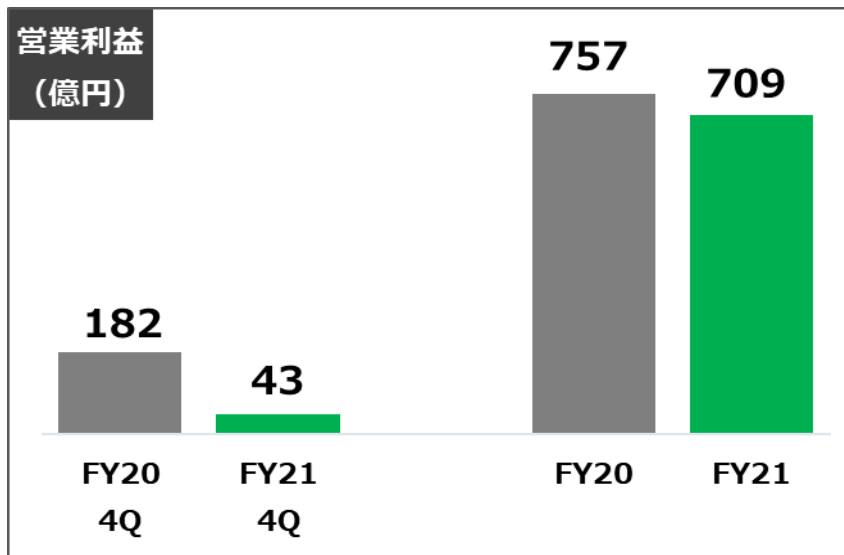
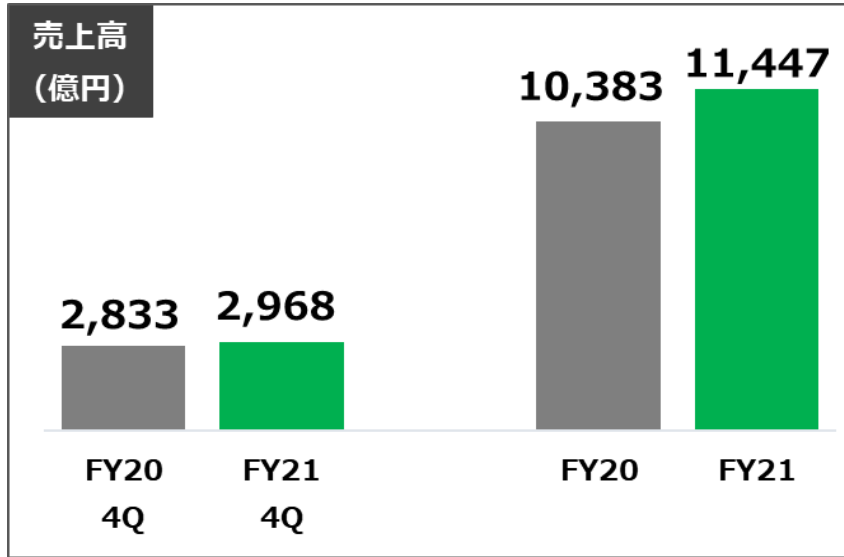
売上高 2,414億円 (前年度比+361億円)

- 事業環境は、民生・産業・自動車向けのパワー半導体の需要が回復。
- 民生・産業・自動車向けのパワー半導体の増加などにより、受注高は前年度を上回り、売上高は前年度比増収。

営業利益 168億円 (前年度比+105億円)

- 売上高の増加などにより、前年度比増益。

<家庭電器>



21年度

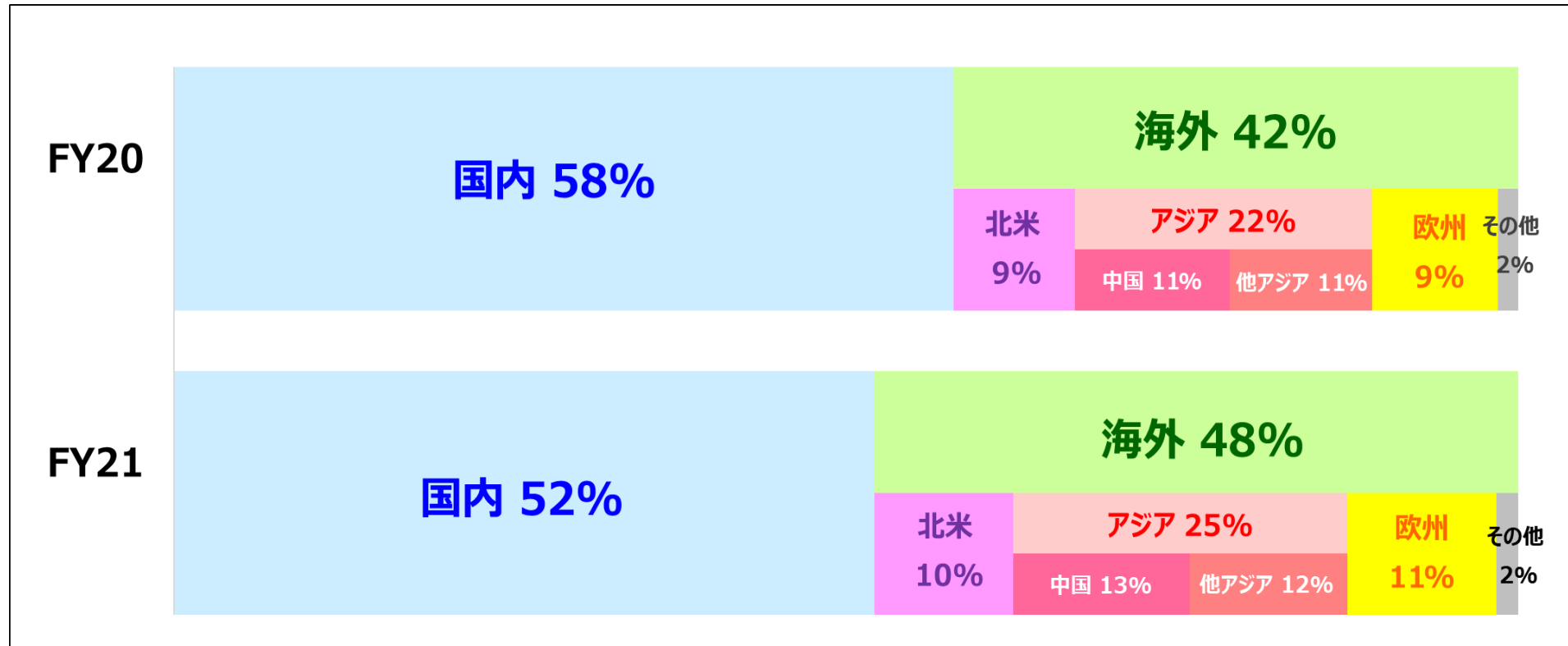
売上高 1兆1,447億円 (前年度比+1,064億円)

- 事業環境は、半導体部品の需給逼迫の影響はあったが、欧米を中心に、テレワークの定着などにより家庭用空調機器の需要が増加し、また、新型コロナウイルス感染症の影響を受けていた設備投資が回復し始めたことで業務用空調機器の緩やかな需要回復があった。
- 半導体部品の需給逼迫などにより国内向け空調機器は減少したが、欧米を中心とした空調機器の増加や円安の影響などにより、売上高は前年度比増収。

営業利益 709億円 (前年度比△48億円)

- 売上高の増加や円安の影響はあったが、素材価格・物流費の上昇などにより、前年度比減益。

向先地域別売上高



(億円)

	合計	国内	海外	北米	アジア	中国	他アジア	欧州	その他
FY20	41,914	24,308	17,605	3,792	9,265	4,818	4,446	3,916	631
FY21	44,767	23,324	21,443	4,619	11,149	5,888	5,260	4,953	721
前年度比(%)	107%	96%	122%	122%	120%	122%	118%	126%	114%

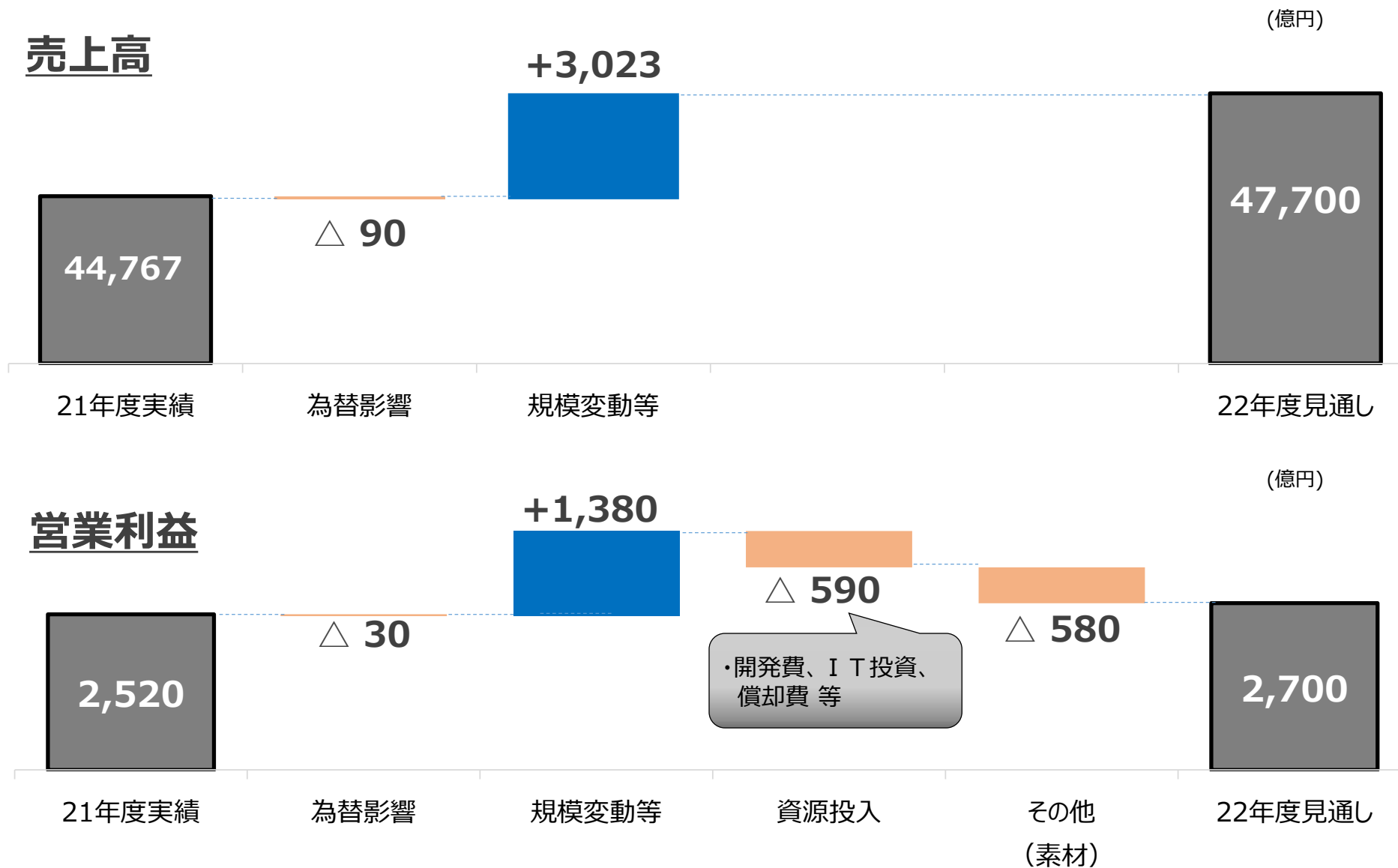
22年度 業績見通し

(億円)

	21年度 実績	22年度 見通し	前年度比 (%)
売上高	44,767	47,700	107%
営業利益	2,520	2,700	107%
[営業利益率]	[5.6%]	[5.7%]	-
税引前当期純利益	2,796	2,950	105%
親会社株主に帰属する当期純利益	2,034	2,150	106%

		21年度 実績	22年度 見通し
為替レート	米ドル	113円	115円
	ユーロ	131円	125円
	人民元	17.7円	18.0円

売上高・営業利益の変動内訳 (21年度実績 → 22年度見通し)



<部門別売上高・営業損益（実績）>

(億円)

	20年度			21年度			前年度比		
	売上高	営業利益	[営業利益率]	売上高	営業利益	[営業利益率]	売上高	営業利益	[営業利益率]
重電システム	12,702	1,089	[8.6%]	12,381	621	[5.0%]	△321	△467	[△3.6pt]
社会インフラ	7,680	835	[10.9%]	7,107	402	[5.7%]	△573	△432	[△5.2pt]
ビルシステム	5,021	254	[5.1%]	5,273	218	[4.1%]	+251	△35	[△1.0pt]
産業メカトロニクス	12,485	405	[3.3%]	14,603	968	[6.6%]	+2,118	+562	[+3.3pt]
FAシステム	5,879	614	[10.5%]	7,559	1,284	[17.0%]	+1,680	+669	[+6.5pt]
自動車機器	6,606	△208	[△3.2%]	7,043	△315	[△4.5%]	+437	△107	[△1.3pt]
情報通信システム	3,801	164	[4.3%]	3,541	147	[4.2%]	△260	△17	[△0.1pt]
電子デバイス	2,052	62	[3.1%]	2,414	168	[7.0%]	+361	+105	[+3.9pt]
家庭電器	10,383	757	[7.3%]	11,447	709	[6.2%]	+1,064	△48	[△1.1pt]
その他	6,030	136	[2.3%]	6,762	219	[3.3%]	+731	+83	[+1.0pt]
消去又は全社	△5,542	△314	-	△6,382	△314	-	△840	△0	-
連結合計	41,914	2,301	[5.5%]	44,767	2,520	[5.6%]	+2,853	+218	[+0.1pt]

<部門別売上高・営業損益（業績見通し）>

(億円)

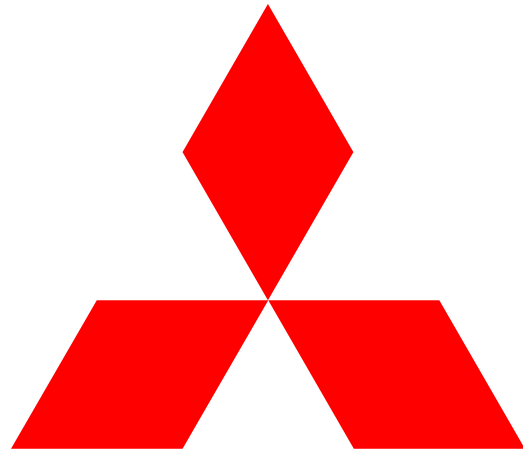
	21年度 実績			22年度見通し			前年度比		
	売上高	営業利益	[営業利益率]	売上高	営業利益	[営業利益率]	売上高	営業利益	[営業利益率]
重電システム	12,381	621	[5.0%]	12,600	660	[5.2%]	+218	+38	[+0.2pt]
社会インフラ	7,107	402	[5.7%]	7,200	420	[5.8%]	+92	+17	[+0.1pt]
ビルシステム	5,273	218	[4.1%]	5,400	240	[4.4%]	+126	+21	[+0.3pt]
産業メカトロニクス	14,603	968	[6.6%]	15,600	1,080	[6.9%]	+996	+111	[+0.3pt]
FAシステム	7,559	1,284	[17.0%]	8,000	1,300	[16.3%]	+440	+15	[△0.7pt]
自動車機器	7,043	△315	[△4.5%]	7,600	△220	[△2.9%]	+556	+95	[+1.6pt]
情報通信システム	3,541	147	[4.2%]	4,100	170	[4.1%]	+558	+22	[△0.1pt]
電子デバイス	2,414	168	[7.0%]	2,800	170	[6.1%]	+385	+1	[△0.9pt]
家庭電器	11,447	709	[6.2%]	12,200	750	[6.1%]	+752	+40	[△0.1pt]
その他	6,762	219	[3.3%]	6,800	200	[2.9%]	+37	△19	[△0.4pt]
消去又は全社	△6,382	△314	-	△6,400	△330	-	△17	△15	-
連結合計	44,767	2,520	[5.6%]	47,700	2,700	[5.7%]	+2,932	+179	[+0.1pt]

(注)2022年4月1日付の経営体制の変更に伴い、報告セグメントの区分を、従来の「重電システム」「産業メカトロニクス」「情報通信システム」「電子デバイス」「家庭電器」「その他」の6つの区分から、2023年3月期第1四半期決算より「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」「その他」の5つの区分へ変更し表示する予定です。併せて、2022年度計画も新区分に組替えて再表示する予定です。

本資料に記載されている三菱電機グループの業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現時点において合理的と判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は見通しと大きく異なることがあります。

なお、業績等に影響を及ぼす可能性がある要因のうち、主なものは以下のとおりですが、新たな要因が発生する可能性もあります。

- ① 世界の経済状況・社会情勢及び規制や税制等各種法規の動向
- ② 為替相場
- ③ 株式相場
- ④ 製品需給状況及び部材調達環境
- ⑤ 資金調達環境
- ⑥ 重要な特許の成立及び実施許諾並びに特許関連の係争等
- ⑦ 環境に関連する規制や問題
- ⑧ 製品やサービスの欠陥や瑕疵等
- ⑨ 訴訟その他の法的手続き
- ⑩ 急激な技術変化や、新技術を用いた製品の開発、製造及び市場投入時期
- ⑪ 事業構造改革
- ⑫ 情報セキュリティ
- ⑬ 地震・台風・津波・火災等の大規模災害
- ⑭ テロ・戦争、感染症の流行等による社会的・政治的混乱
- ⑮ 当社役員・大株主・関係会社等に関する重要事項



**MITSUBISHI
ELECTRIC**

Changes for the Better