

## I. 三菱電機グループに関する事項

### 1. 事業の経過及び成果

当連結会計年度における景気は、米国では、企業・家計部門ともに持ち直しが継続しましたが、中国では、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う行動制限の影響による下押しがみられ、その後の持ち直しも緩やかなものに留まりました。日本では、個人消費を中心に緩やかな持ち直しが継続しましたが、欧州では、企業・家計部門ともに持ち直しはより緩やかになりました。また、一部素材価格の上昇や物流費の高止まり、電子部品等の需給逼迫の長期化などの動きがみられました。

このような状況の中、三菱電機グループは、これまでの事業競争力強化・経営体質強化に加え、新たなビジネスエリア経営体制での事業変革・ポートフォリオ戦略の加速による収益力最大化に、従来以上に軸足を置いて取り組んでまいりました。

この結果、2022年度の業績は、次のとおりとなりました。

### 売上高

売上高は、為替円安の影響などにより、前年度比5,269億円増加の5兆36億円となりました。ライフ部門では、ビルシステム事業はアジア・国内向けで増加し、空調・家電事業は欧州・国内・北米向け空調機器の需要拡大などにより増加しました。インダストリー・モビリティ部門では、FAシステム事業は脱炭素関連分野の設備投資を中心とした需要拡大を背景に増加し、自動車機器事業は電動化関連製品などの需要が堅調に推移し増加しました。ビジネスプラットフォーム部門では、情報システム・サービス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が増加し、電子デバイス事業はパワー半導体の需要などが堅調に推移し増加しました。インフラ部門では、電力システム事業は前年度並みとなり、社会システム事業は海外の公共分野向けで増加し、防衛・宇宙システム事業は防衛システム事業が増加しました。

### ■ 売上高

第151期 (2021年度)

第152期 (2022年度)

44,767億円

50,036億円 前年度比 112%

### ■ 税引前当期純利益

第151期 (2021年度)

第152期 (2022年度)

2,796億円

2,921億円 前年度比 104%

### ■ 営業利益

第151期 (2021年度)

第152期 (2022年度)

2,520億円

2,623億円 前年度比 104%

### ■ 親会社株主に帰属する当期純利益

第151期 (2021年度)

第152期 (2022年度)

2,034億円

2,139億円 前年度比 105%

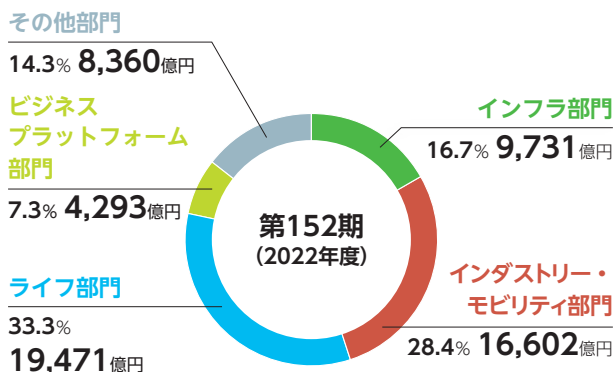
## 営業利益

営業利益は、インフラ部門、インダストリー・モビリティ部門の減益はありましたが、ビジネスプラットフォーム部門、ライフ部門などの増益により、前年度比103億円増加の2,623億円となりました。営業利益率は、販売費及び一般管理費の増加などにより、前年度比0.4ポイント悪化の5.2%となりました。

売上原価率は、為替円安や価格転嫁による改善はありましたが、一部素材価格の上昇に加え、インフラ部門での採算悪化などにより、前年度比0.1ポイント悪化しました。

販売費及び一般管理費は、前年度比1,343億円増加し、売上高比率は前年度比0.4ポイント悪化しました。その他の損益は、固定資産減損損失の計上はありましたが、土地の売却などにより前年度比22億円増加し、売上高比率は前年度比0.1ポイント改善しました。

### ■ 部門別売上高



(注) 各部門の売上高には、部門間の内部売上高(振替高)を含めて表示しております。後記の「部門別の概況」も同様であります。

## 税引前当期純利益

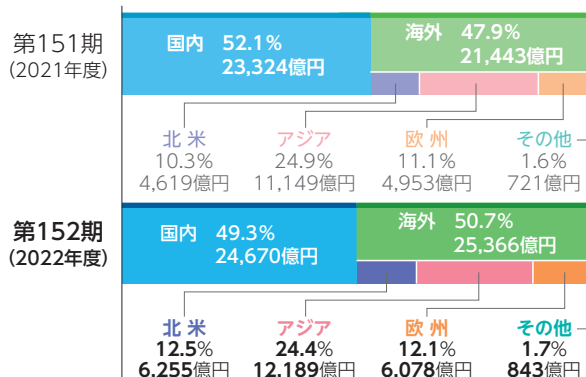
税引前当期純利益は、営業利益の増加などにより、前年度比124億円増加の2,921億円、売上高比率は5.8%となりました。

## 親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、税引前当期純利益の増加などにより、前年度比104億円増加の2,139億円、売上高比率は4.3%となりました。

なお、ROEは前年度比0.2ポイント悪化の6.9%となりました。

### ■ 向先地域別売上高



(注) 向先地域別売上高は、顧客の所在地別に表示しております。

## インフラ 部門

### 主要な事業内容 (2023年3月31日現在)

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、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、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



**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など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などにより前年度を上回りました。

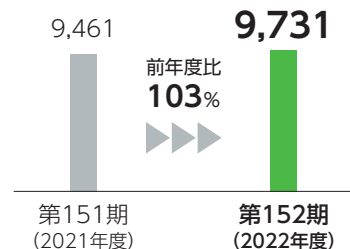
**電力システム事業**の事業環境は、国内電力会社の設備投資の動きが継続し、再生可能エネルギーの拡大に伴う電力安定化の需要などが国内外で堅調に推移しました。このような状況の中、同事業は、受注高は国内の電力流通事業や海外の発電事業の増加などにより前年度を上回り、売上高は前年度並みとなりました。

**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、売上高は防衛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。

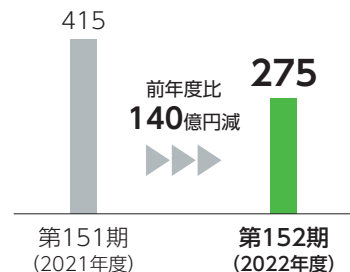
この結果、部門全体では、売上高は前年度比103%の9,731億円となりました。

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などにより、前年度比140億円減少の275億円となりました。

### ■ 売上高 (億円)



### ■ 営業利益 (億円)



当社独自のIoTプラットフォーム「INFOPRISM」を活用した鉄道ライフサイクルマネジメントソリューション (LMS)

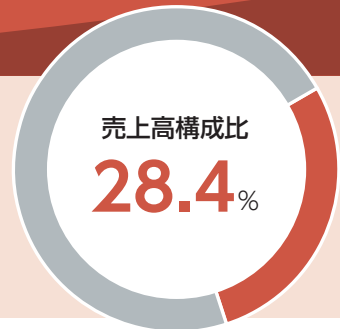


次期静止気象衛星 (ひまわり10号)

# インダストリー・モビリティ 部門

## 主要な事業内容 (2023年3月31日現在)

プログラマブルコントローラー、インバーター、サーボ、表示器、電動機、ホイスト、電磁開閉器、ノーヒューズ遮断器、漏電遮断器、配電用変圧器、電力量計、無停電電源装置、産業用送風機、数値制御装置、放電加工機、レーザー加工機、産業用ロボット、クラッチ、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



**FAシステム事業**の事業環境は、スマートフォンや半導体など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などの脱炭素関連分野の設備投資を中心に、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など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などはありましたが、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など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・インバーターなどの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りました。

この結果、部門全体では、売上高は前年度比112%の1兆6,602億円となりました。

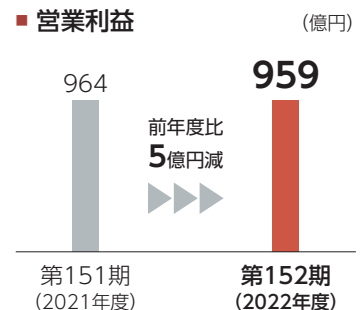
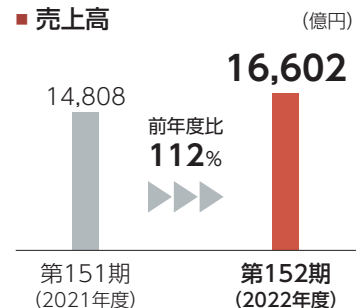
営業利益は、FAシステム事業は売上高の増加や円安の影響などにより増加しましたが、自動車機器事業は素材・物流費の上昇や固定資産減損損失の計上などにより減少しました。部門全体では、前年度比5億円減少の959億円となりました。



ワイヤ・レーザ金属3Dプリンタ  
[AZ600]



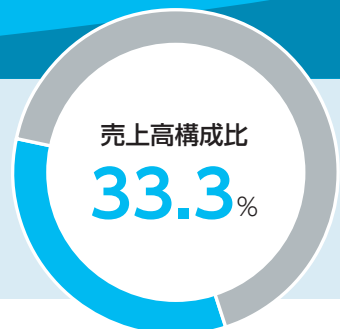
電動パワーステアリング用  
モータコントローラユニット



# ライフ部門

## 主要な事業内容 (2023年3月31日現在)

エレベーター、エスカレーター、ビルセキュリティーシステム、ビル管理システム、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、除湿機、空気清浄機、掃除機、ジャー炊飯器、電子レンジ、その他



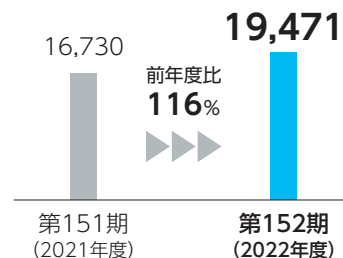
**ビルシステム事業**の事業環境は、新型コロナウイルス感染症の影響による市況低迷からの回復の動きが継続しました。このような状況の中、同事業は、円安の影響やアジア・国内の増加などにより受注高・売上高ともに前年度を上回りました。

**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見られました。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などにより、売上高は前年度を上回りました。

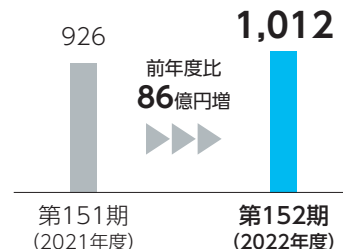
この結果、部門全体では、売上高は前年度比116%の1兆9,471億円となりました。

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などはありませんでしたが、売上高の増加や円安の影響などにより、前年度比86億円増加の1,012億円となりました。

## ■ 売上高 (億円)



## ■ 営業利益 (億円)



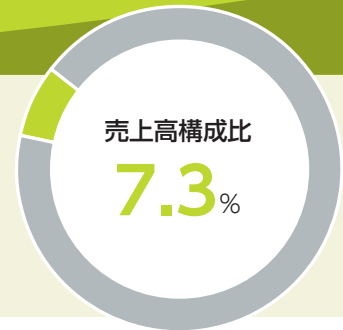
「エモコテック」搭載 霧ヶ峰Zシリーズ (2023年度モデル)

スマートシティ・ビルIoTプラットフォーム「Ville-feuille (ヴィルフィーユ)」の「ロボット移動支援サービス」エレベーターへの人とロボットの同乗 (イメージ図)

# ビジネスプラットフォーム 部門

## 主要な事業内容 (2023年3月31日現在)

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



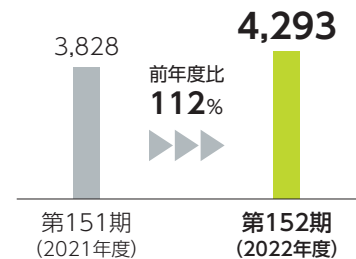
**情報システム・サービス事業**の事業環境は、半導体部品の需給逼迫の影響はありましたが、新型コロナウイルス感染症の影響で延期されていた案件が再開するなど、需要が堅調に推移しました。このような状況の中、同事業は、システムインテグレーション事業・ITインフラサービス事業の増加により受注高・売上高ともに前年度を上回りました。

**電子デバイス事業**の事業環境は、民生・産業向けのパワー半導体の需要などが堅調に推移しました。このような状況の中、同事業は、受注高は客先の先行手配が一巡した影響などによるパワー半導体の減少や、液晶事業の終息など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などにより前年度を上回りました。

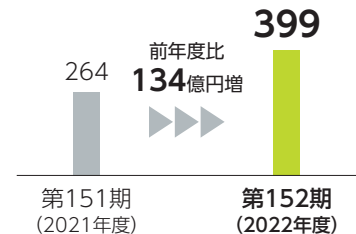
この結果、部門全体では、売上高は前年度比112%の4,293億円となりました。

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134億円増加の399億円となりました。

## ■ 売上高 (億円)



## ■ 営業利益 (億円)



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



産業用LV100タイプ  
2.0kV IGBTモジュール

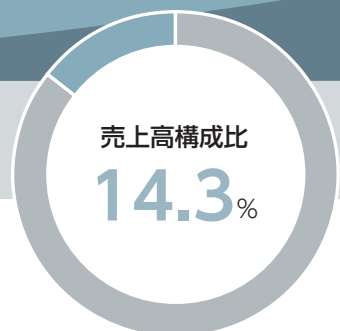
GHG排出量データ一元管理ソリューション  
[cocono]

※GHG: Greenhouse Gas (温室効果ガス)

## その他 部門

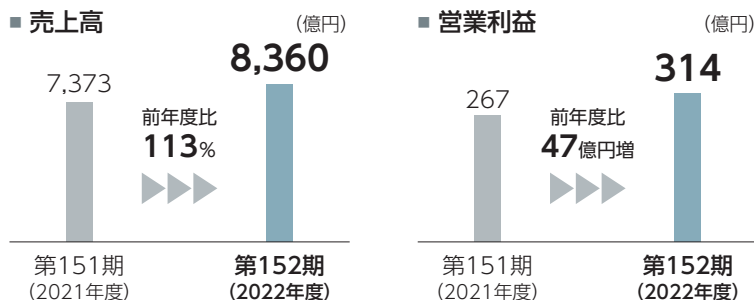
主要な事業内容 (2023年3月31日現在)

資材調達・物流・不動産・広告宣伝・金融等のサービス、その他



売上高は、資材調達・物流の関係会社の増加などにより、前年度比113%の8,360億円となりました。

営業利益は、売上高の増加などにより、前年度比47億円増加の314億円となりました。



## 2. 設備投資の状況

当連結会計年度においては、中期経営計画に基づく戦略的かつ重点的な資源の投入等により企業価値の更なる向上を実現すべく、総額3,653億円(前年度比201%)の投資の意思決定を行いました。部門ごとの主要な設備投資は以下のとおりであります。

部門	投資額*	当連結会計年度中に完成した主要設備等	当連結会計年度継続中の主要設備等
インフラ	360億円	三菱電機社会インフラ機器株式会社 車両用電機品 組立試験棟建設	—
インダストリー・モビリティ	645億円	当社 産業メガエレクトロニクス製作所 マイクロレーザ加工機増産体制整備	当社 名古屋製作所 尾張旭地区新拠点整備
ライフ	995億円	三菱電機エア・コンディショニング・システムズ・ マニュファクチャリング・トルコ社 空調機生産体制強化(トルコ)	三菱電機インド社 空調機新拠点建設・空調機生産体制整備 (インド)
ビジネスプラットフォーム	1,486億円	当社 パワーデバイス製作所 福山工場取得・整備	当社 パワーデバイス製作所 福山工場12インチSiウエハ生産体制整備、 泗水工場 新棟建設・8インチSiCウエハ 生産体制整備
その他	167億円	三菱電機エンジニアリング株式会社 次期基幹業務システム構築	三菱電機ヨーロッパ社 次期基幹業務システム構築(欧州)

\* 金額は意思決定ベース





### 3. 対処すべき課題

#### 信頼回復に向けた3つの改革(品質風土、組織風土、ガバナンス)の深化・発展と確実な浸透

当社は、これまで明らかになった品質不適切行為の全容及び調査委員会・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、二度と同じような問題を繰り返さないようグループを挙げて再発防止にあたるとともに、信頼回復に向けた3つの改革(品質風土、組織風土、ガバナンス)を経営上の最重要課題と位置付け、これらを深化・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います。

品質風土改革(エンジニアリングプロセスの変革)については、モノ造りマネジメントの正常化、設計のフロントローディング推進やデータに基づく品質管理と手続きの実行等、顧客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、経営層自ら顧客と対話・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」の構築を進めています。

組織風土改革(双方向コミュニケーションの確立)については、“上にモノが言える”、“課題解決に向けて皆で知恵を出し合える”風土の醸成を図っています。

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)については、「外部の視点を入れながら、不正が起こらない・起こさないガバナンス/内部統制の仕組み」の構築を進めています。

「当社関係会社における品質不適切行為に関する調査結果について」(2023年4月14日)にて公表のとおり、今回の調査で判明した当社関係会社における品質不適切行為はいずれも契約違反で、当社製作所における品質不適切行為と同様、主に現場に生じさせて

しまった問題と考えています。このため、現在当社が推進する品質風土改革・牽制機能の強化策を関係会社にも展開し、浸透させてまいります。

#### サステナビリティ経営の推進

三菱電機グループの「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する」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付けています。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まいります。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まいります。

かかる三菱電機グループの取組みの中で、「環境」については、「脱炭素社会」の実現を重要な経営課題と位置付け、長期環境経営ビジョンである「環境ビジョン2050」を策定し、バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量を2050年度までに実質ゼロにすることを目指しています。中間目標としては、三菱電機グループの工場・オフィスからの温室効果ガス排出量を2030年度までに実質ゼロにすることを旨すとともに、社会全体の脱炭素化に貢献する事業を育成し、「脱炭素社会」の実現に貢献して

まいります。加えて、TCFD\*<sup>1</sup>の提言に基づいた気候変動に係るリスクと機会の開示に向けた取組みを継続してまいります。

また、事業を行う各国・地域において、広く人や社会との関わりを持っていることを認識し、全ての人の人権を尊重するとともに、多様な人財が活躍できるようダイバーシティの推進を継続してまいります。

### 新たなビジネスエリア経営体制でのポートフォリオ戦略・事業変革の加速

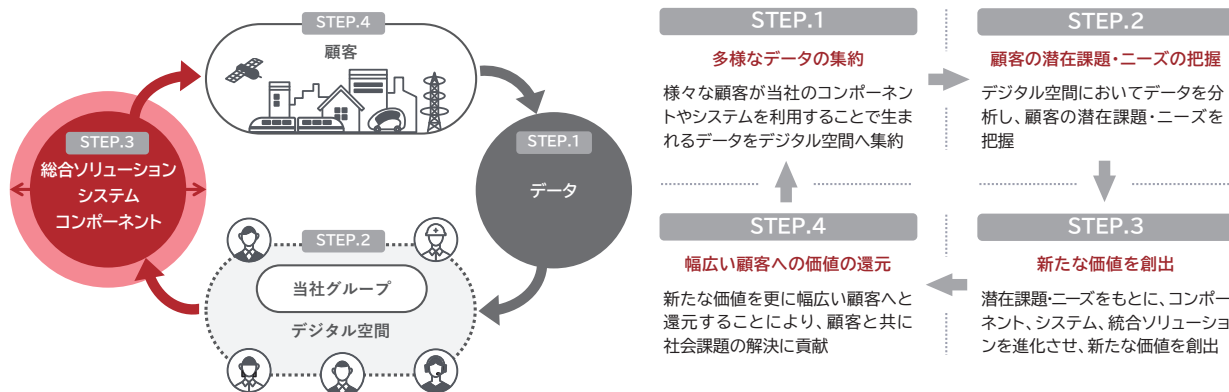
当社は、社会変化に対応したビジネスモデル変革をスピーディに実行するためのビジネスエリア (BA) 経営体制をさらに進化・発展させてまいります。各BAを統括するBAオーナーが、BA内を俯瞰した資源の再配分による資産効率の最大化、技術・ノウハウ

の融合などを通じ、事業本部の壁を越えたシナジー発揮による社会課題の解決、ポートフォリオの見直し、BA内各事業の特性に応じた最適な組織・体制の整備などを加速するとともに、BAを跨る人・技術のダイナミックな連携やソリューション事業の提供を推進してまいります。

また、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」への変革加速を図るため、2023年4月に「DXイノベーションセンター」を新設しました。様々なデジタルソリューション事業を創出・推進するために、当センターが各BA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、デジタル人財の確保と育成、及び顧客やパートナーとの共創などを加速・推進してまいります。

- 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・エンジニアリングによる社会課題解決



## 経営体質の強化

世界経済の先行きは、行動制限の緩和により消費は緩やかな拡大が継続するものの、各国の金融引き締め等により、欧州・米国を中心に世界的な景気減速が見込まれます。さらに、地政学的リスクの高まりに伴い、想定を超えた経営環境の変化も懸念されます。

このような状況の中、中期経営計画の中間年にあたる2023年度は、これまでの進捗を振り返り、中期経営計画の達成に向けて、M&Aを含む事業再編を加速・推進するなど、重点成長事業の各種施策を実行に移してまいります。あわせて、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

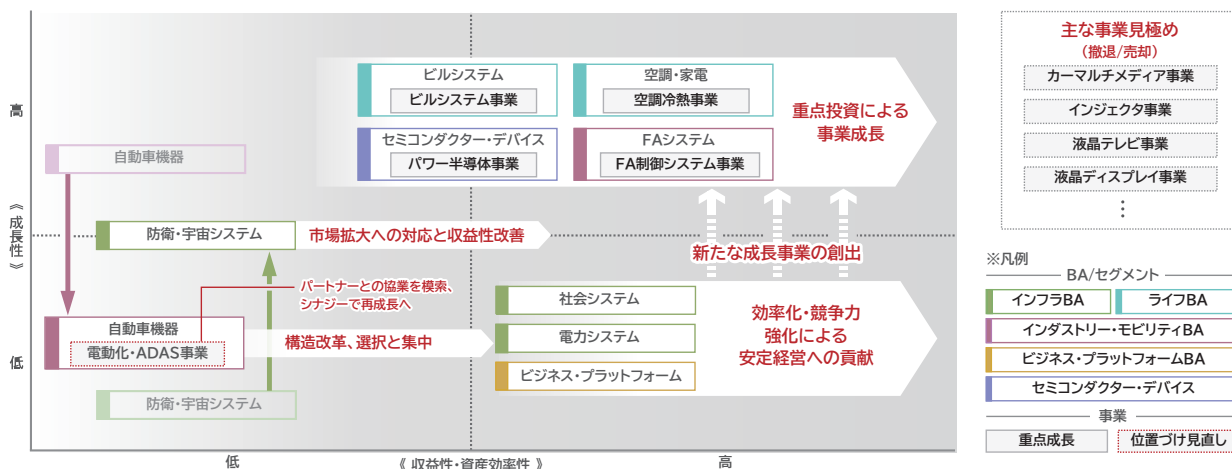
効率指標であるROIC<sup>\*2</sup>を考慮した投資などにより収益力と資本効率の向上を図ってまいります。また、サプライチェーンにおける地政学的リスクを見据え、最適なグローバル生産に向けた調達体制を追求してまいります。

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・生産性向上を目指し業務DXを着実に推進してまいります。

「倫理・遵法」については、近年発生した製品・サービス品質、労務、情報セキュリティの問題を厳粛に受け止め、再発防止に向けた各種取組みを進めています。三菱電機グループのコンプライアンス・モットーである“Always Act with Integrity” (いかなるときも「誠実さ」を貫く)に基づき、本社コーポレート部門の全社横ぐし機能の強化、リスク

■ 各事業の特性に見合った施策を実施しサブセグメントの収益性・資産効率性を向上

### 各サブセグメントの現状・資産効率改善の方向性



の見える化・不正のできない仕組みの拡大などによる予兆予防重視の内部統制システムの構築、コンプライアンス・プログラムの策定・運用に真摯に取り組んでまいります。

あわせて、コーポレートガバナンス・コードを踏まえたガイドラインを策定し、適切に対応することを通じて「コーポレート・ガバナンス」の継続的な向上を図るとともに、適時適切な情報開示に努め、社会・顧客・株主・取引先、及び共に働く従業員とのより高い信頼関係の確立に一層努めてまいります。当社は、あらゆる事業運営のベースは人財であると考えています。新たな発想で協働し、チームで仕事

を拓く双方向コミュニケーション、変化に対応できる人財の育成、働きやすい職場作りなど、多様な人財が自らの能力を最大限発揮できる環境を構築してまいります。それにより、三菱電機グループで働きたい、働き続けたいと思う人が増えるような会社を目指します。

三菱電機グループは、上記施策を着実に展開することにより、更なる企業価値の向上に全力を挙げる所存ですので、株主の皆さまにおかれましては、引き続きご理解・ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

---

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

\*2 ROIC(投下資本利益率) : 各事業部門での把握・改善が容易となるように、「資本」「負債」ではなく、資産項目(固定資産・運転資本等)に基づいて算出する三菱電機版ROIC

## 4. トピックス

### Topic 1 「PRIDE指標2022」における「ゴールド」を受賞



詳細はこちら

2022年11月、当社は、任意団体「work with Pride」が策定した、日本の職場におけるLGBTQなどの性的マイノリティ(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、昨年の「シルバー」受賞に続き、当社として初めての「ゴールド」受賞となりました。

今後も、一人ひとりが個人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に向けて、当社グループ全体でダイバーシティの推進に積極的に取り組んでまいります。

\* PRIDE の各文字に合わせて、Policy(行動宣言)、Representation(当事者コミュニティ)、Inspiration(啓発活動)、Development(人事制度・プログラム)、Engagement/Empowerment(社会貢献・渉外活動)の5つで構成されている評価指標



### Topic 2 「次期静止気象衛星(ひまわり10号)」を受注



詳細はこちら

2023年3月、当社は気象庁から「次期静止気象衛星(ひまわり10号)」を受注しました。「ひまわり7号」から4基連続の受注となります。

独自の標準衛星バス「DS2000\*」を用いた衛星と地上データ処理ソフトウェアの提案を行い、気象庁から総合的な評価を得て今回の受注に至りました。

当社は今後も、「ひまわり7号」から20年以上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してまいります。

\* 増大し多様化する高速・大容量通信への需要にこたえるため、商用通信・放送衛星市場をターゲットとした標準衛星プラットフォーム。宇宙航空研究開発機構(JAXA)の技術試験衛星Ⅷ型「きく8号」をベースに「運輸多目的衛星新2号(ひまわり7号)」や「ひまわり8号、9号」にも採用



### Topic 3 SiCパワー半導体の生産体制強化に向け新工場棟を建設



詳細はこちら

当社は、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\*1から倍増させ、約2,600億円を投資します。

脱炭素社会の実現に向け世界的な省エネ志向が高まる中、SiC\*2パワー半導体は、電気自動車向けの急速な市場拡大とともに、低損失・高温度動作・高速スイッチング動作等が求められる様々な応用分野における更なる市場の拡大が見込まれ、GX(Green Transformation)実現への貢献が期待されています。当社は今回、この市場拡大に対応するため、SiCウエハの大口径化(8インチ)に対応した新工場棟の建設を行います。また、6インチウエハ製品の生産設備も増強し、更なる事業拡大を目指してまいります。

\*1 従来計画は約1,300億円

\*2 SiC (Silicon Carbide):ケイ素と炭素の化合物





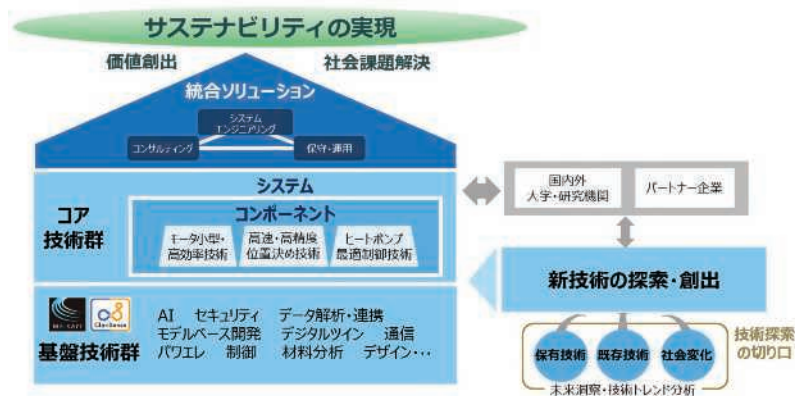
## 5. 研究開発

### (1) 研究開発戦略

サステナビリティの実現に向け、「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を目指し、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、ゲームチェンジャーなど将来に備えた新技術の探索・創出をバランス良く推進します。また、大学など社外研究機関と積極的に連携し、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。

当連結会計年度における三菱電機グループ全体の研究開発費の総額は2,123億円(前年度比109%)となりました。



### (2) 当連結会計年度の主な研究開発成果

#### 高出力・高効率なパワー半導体モジュールの開発

鉄道車両の駆動システムや直流送電などの電力関連システムでは、高出力・高効率なパワー半導体モジュールの需要が高まっています。

当社は「高耐電圧4.5kV・定格電流450A HVIGBT\*モジュールXシリーズ dualタイプHV100」を開発しました。第7世代IGBTとRFCダイオードチップの搭載により、従来よりも低損失で高い電流密度を達成しました。また、並列接続が容易な端子位置の最適化により、多様なインバーターへの対応が可能です。

パワー半導体モジュールの更なる高出力・高効率化に取り組み、カーボンニュートラルの実現に貢献します。

\*High Voltage Insulated Gate Bipolar Transistor：高耐圧絶縁ゲート型バイポーラトランジスタ



HVIGBTモジュールXシリーズ  
dualタイプHV100  
(4.5kV/450A)

大型産業機器向けインバーターの更なる高出力・高効率化に貢献



詳細はこちら

## ワイヤ・レーザ金属3Dプリンタ AZ600の開発

三次元形状データから造形物を作り出す金属3Dプリンタは、製造工程の大幅短縮と製造工程における廃棄材料の削減、さらに設計の自由度が向上するという利点から、需要拡大が見込まれています。今回開発したワイヤ・レーザ金属3Dプリンタ「AZ600」は、世界初<sup>\*1</sup>空間同時5軸制御と加工条件を協調制御するデジタル造形技術により、高品質・高精度な三次元造形を可能としました。また、ニアネットシェイプ<sup>\*2</sup>加工を部品加工に適用し、加工時間短縮による省エネルギー化と廃棄材料の削減の両立を実現しました。

今後も環境負荷に配慮した、脱炭素時代のモノづくりに貢献します。

\*1 2022年2月24日現在(当社調べ)

\*2 最終形状に近い状態に仕上げること

※本件は2022年2月24日付で公表いたしました。主な業績への貢献は当連結会計年度であるため、本欄に記載しております。



ワイヤ・レーザ金属  
3Dプリンタ  
[AZ600]



造形サンプル



詳細はこちら

## 加工時間短縮による省エネルギー化と廃棄材料の削減を両立

## 学習モデルを自動設計しコンパクト化する「量子機械学習技術」を開発

量子ビット<sup>\*1</sup>を用いた計算で高度な処理能力を発揮する量子コンピューターの開発が世界中で加速しています。

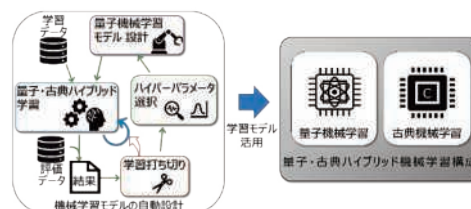
当社は、学習モデルを自動設計して最適化することで、計算規模をコンパクト化する量子機械学習技術を開発し、世界で初めて<sup>\*2</sup>非破壊テラヘルツ検査、無線室内モニタリング、圧縮センシング、生体信号処理などの複数の分野で高性能化に寄与することを確認しました。

今回の開発技術は、量子機械学習と古典機械学習<sup>\*3</sup>を組み合わせることで、限られた学習データでも計算時間の大幅な短縮が可能です。今後、量子機械学習技術の開発を進め、FA、空調、ビルシステム、モビリティなどの幅広い産業分野への活用を目指します。

\*1 量子コンピューターで扱われる量子情報の最小単位

\*2 2022年12月2日現在(当社調べ)

\*3 古典ビットを利用する従来のコンピューターを用いて行う機械学習



開発した量子機械学習技術



適用用途の  
イメージ



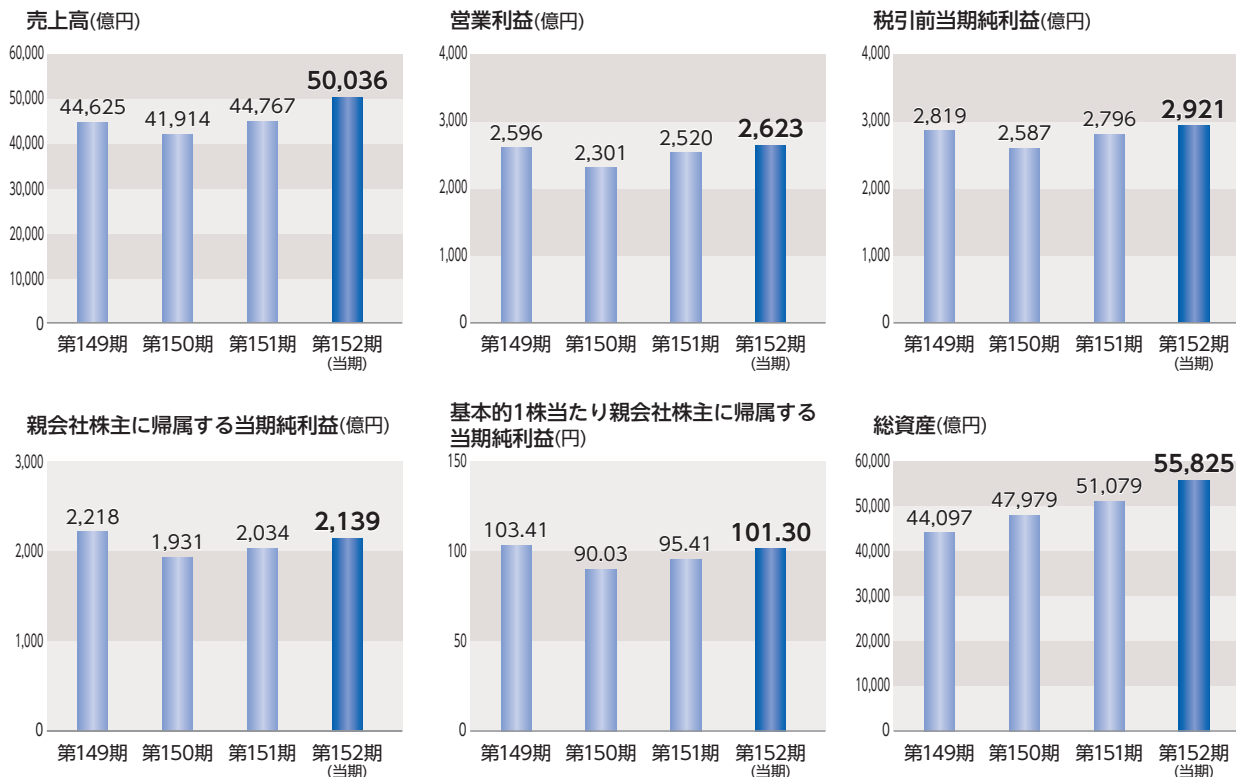
詳細はこちら

## 世界初、テラヘルツ・イメージングで高性能化を実証



## 6. 財産及び損益の状況の推移

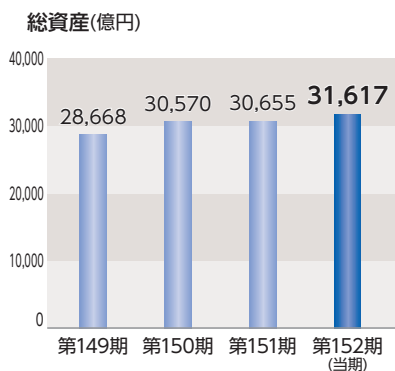
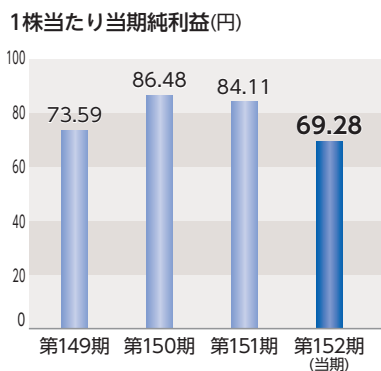
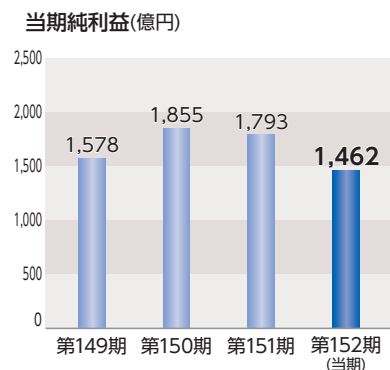
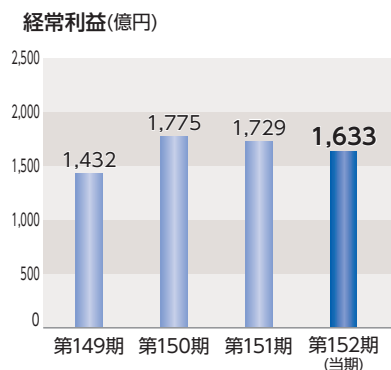
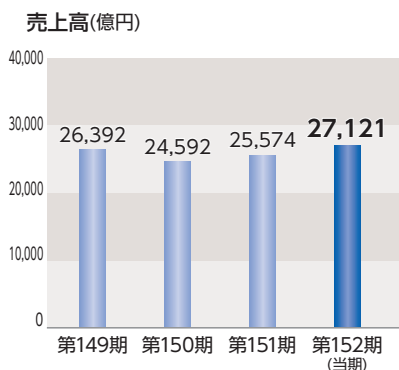
### (1) 三菱電機グループ(連結)



	第149期 (2019年度)	第150期 (2020年度)	第151期 (2021年度)	第152期(当期) (2022年度)
売上高	44,625億円	41,914億円	44,767億円	50,036億円
営業利益	2,596億円	2,301億円	2,520億円	2,623億円
税引前当期純利益	2,819億円	2,587億円	2,796億円	2,921億円
親会社株主に帰属する当期純利益	2,218億円	1,931億円	2,034億円	2,139億円
基本的1株当たり親会社株主に 帰属する当期純利益	103円41銭	90円03銭	95円41銭	101円30銭
総資産	44,097億円	47,979億円	51,079億円	55,825億円

(注) 上表は国際会計基準(IFRS)に基づく連結計算書類によるものであります。

## (2) 当社(単独)



	第149期 (2019年度)	第150期 (2020年度)	第151期 (2021年度)	第152期(当期) (2022年度)
売上高	26,392億円	24,592億円	25,574億円	27,121億円
経常利益	1,432億円	1,775億円	1,729億円	1,633億円
当期純利益	1,578億円	1,855億円	1,793億円	1,462億円
1株当たり当期純利益	73円59銭	86円48銭	84円11銭	69円28銭
総資産	28,668億円	30,570億円	30,655億円	31,617億円

## 7. 主要な事業所(2023年3月31日現在)

### (1) 当社

① 本社(東京都)

② 営業拠点

名称	所在地
北海道支社	北海道
東北支社	宮城県
関越支社	埼玉県
神奈川支社	神奈川県
北陸支社	石川県
中部支社	愛知県
関西支社	大阪府
中国支社	広島県
四国支社	香川県
九州支社	福岡県

③ 研究開発拠点

名称	所在地
情報技術総合研究所	神奈川県
統合デザイン研究所	神奈川県
住環境研究開発センター	神奈川県
設計システム技術センター	兵庫県
生産技術センター	兵庫県
コンポーネント製造技術センター	兵庫県
先端技術総合研究所	兵庫県
自動車機器開発センター	兵庫県

④ 製造拠点

部門	名称	所在地
■ インフラ	鎌倉製作所	神奈川県
	伊丹製作所	兵庫県
	系統変電システム製作所	兵庫県
	コミュニケーション・ネットワーク製作所	兵庫県
	通信機製作所	兵庫県
	神戸製作所	兵庫県
	電力システム製作所	兵庫県
	受配電システム製作所	香川県
	長崎製作所	長崎県
	名古屋製作所	愛知県
■ インダストリー・モビリティ	産業メカトロニクス製作所	愛知県
	三田製作所	兵庫県
	姫路製作所	兵庫県
	福山製作所	広島県
■ ライフ	群馬製作所	群馬県
	静岡製作所	静岡県
	中津川製作所	岐阜県
■ ビジネスプラットフォーム	冷熱システム製作所	和歌山県
	インフォメーションシステム統括事業部	神奈川県
	高周波光デバイス製作所	兵庫県
	パワーデバイス製作所	福岡県
	液晶事業統括部	熊本県

(注) 「④製造拠点」につきましては、2023年4月1日付で以下の変更が生じております。

・インフラ：通信機製作所を電子通信システム製作所へ名称変更

(2) 子会社

後記の「11. 重要な子会社の状況」に記載のとおりであります。

## 8. 従業員の状況(2023年3月31日現在)

部門	従業員数	前期末比
■ インフラ	21,840名	133名増
■ インダストリー・モビリティ	31,897名	294名増
■ ライフ	61,833名	2,585名増
■ ビジネスプラットフォーム	11,557名	608名増
■ その他部門	16,575名	27名増
共通	5,953名	312名増
合計	149,655名	3,959名増

- (注) 1. 共通として記載している従業員数は、特定の部門に区分できない部門に所属しているものであります。  
2. 従業員数の合計の内訳は、国内93,344名、海外56,311名であります。

## 9. 資金調達の状況

当連結会計年度においては、期限の到来に伴う借入金の返済を行うとともに、金融機関借入等により、運転資金を調達いたしました。

この結果、当連結会計年度末のリース負債を除く借入金・社債残高は350億円増加し、2,522億円となりました。

## 10. 主要な借入先(2023年3月31日現在)

三菱電機グループは、グループ資金融資制度を導入しており、グループ会社間で資金を集約・融資することにより資金効率化を図っております。

当連結会計年度末における主要な金融機関借入先は次のとおりであります。

借入先	借入額
株式会社三菱UFJ銀行	765億円
株式会社みずほ銀行	313億円
農林中央金庫	281億円
三井住友信託銀行株式会社	148億円

なお、当社(単独)の貸借対照表における借入金には、金融機関借入に加え、グループ資金融資制度に伴う関係会社からの借入が含まれております。

## 11. 重要な子会社の状況(2023年3月31日現在)

部門	会社名	主要な事業内容	所在地	議決権の所有比率
■ インフラ	三菱電機プラントエンジニアリング(株)	重電関係プラント・機器のメンテナンスサービス	東京都	100.0%
	三菱電機特機システム(株)	レーダー応用機器、電子応用機器、光学機器の製造・販売	東京都	100.0%
	三菱電機パワー・プロダクツ社	各種送変電機器・鉄道用車両電機品の製造・販売	米国	100.0%
■ インダストリー・モビリティ	(株)セツヨーアステック	FA機器の販売	大阪府	100.0%
	(株)デービー精工	自動車機器の製造・販売	兵庫県	78.7%
	三菱電機自動化(中国)有限公司	FA機器の販売	中国	100.0%
	三菱電機オートモーティブ・アメリカ社	自動車機器の製造・販売	米国	100.0%
■ ライフ	三菱電機ビルソリューションズ(株)	昇降機設備、ビルマネジメントシステム等ビル設備の開発・製造・販売・据付・保守・修理等	東京都	100.0%
	三菱電機照明(株)	照明器具、ランプ及び関連部品の製造・販売	神奈川県	100.0%
	三菱電機コンシューマー・プロダクツ(タイ)社	空調機器の製造・販売	タイ	90.0%
	三菱電機カンコンワタナ社	空調機器・家電品等の販売	タイ	50.1%
■ ビジネスプラットフォーム	三菱電機インフォメーションネットワーク(株)	情報システムの企画・設計・開発・販売	東京都	100.0%
	メルコパワーデバイス(株)	パワーデバイスの製造	兵庫県	67.0%
	ヴェンコテック・ホールディングス社	欧州等におけるパワーデバイス事業会社の持株会社	ルクセンブルク	100.0%
■ その他	(株)弘電社	電気工事の請負及び当社製品の販売	東京都	51.2%
	三菱電機トレーディング(株)	資材の調達・販売	東京都	100.0%
	三菱電機ロジスティクス(株)	ロジスティクス・物流	東京都	99.2%
	三菱電機ヨーロッパ社	当社製品の販売	オランダ	100.0%
	三菱電機U S 社	当社製品の販売	米国	100.0%

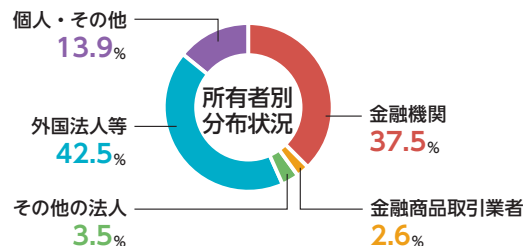
### 【連結子会社数】

■ 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	計
27社	42社	76社	15社	49社	209社

## Ⅱ. 当社に関する事項

### 1. 株式に関する事項(2023年3月31日現在)

- (1) 発行可能株式総数 8,000,000,000株
- (2) 発行済株式総数 2,147,201,551株
- (3) 株主数 117,501名
- (4) 所有者別分布状況



区分	株主数	株式数	持株比率
政府・地方公共団体	0名	0千株	0.0%
金融機関	126名	804,967千株	37.5%
金融商品取引業者	81名	56,153千株	2.6%
その他の法人	1,276名	75,628千株	3.5%
外国法人等	1,014名	911,350千株	42.5%
個人・その他	115,004名	299,101千株	13.9%

#### (5) 大株主の状況(上位10名)

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

(注) 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。

- (6) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況  
後記の「2. (3)②イ.役員報酬等として交付した役員区分ごとの株式の総数」に記載のとおりであります。

## 2. 役員に関する事項

### (1) 取締役(2023年3月31日現在)

#### ① 取締役の地位、担当、重要な兼職の状況

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況
社外取締役	藪中三十二	取締役会議長 指名委員長 報酬委員	大阪大学特任教授
社外取締役	大林宏	監査委員長 指名委員	弁護士 大和証券株式会社社外監査役
社外取締役	渡邊和紀	報酬委員長 監査委員	公認会計士 税理士 株式会社ベルシステム24ホールディングス社外監査役
社外取締役	小出寛子	指名委員 報酬委員	株式会社J-オイルミルズ社外取締役 J.フロント リテイリング株式会社社外取締役
社外取締役	小山田隆	指名委員 監査委員	株式会社三菱UFJ銀行特別顧問 株式会社三越伊勢丹ホールディングス社外取締役 協和キリン株式会社社外取締役
社外取締役	小坂達朗	指名委員 報酬委員	中外製薬株式会社特別顧問 株式会社小松製作所社外監査役
社外取締役	柳弘之	指名委員 報酬委員	ヤマハ発動機株式会社顧問 AGC株式会社社外取締役 キリンホールディングス株式会社社外取締役 日本航空株式会社社外取締役
取締役	漆間啓	—	—
取締役	皮籠石齊	監査委員	—
取締役	増田邦昭	指名委員 報酬委員	—
取締役	永澤淳	監査委員	—
取締役	加賀邦彦	—	—

- (注) 1. 取締役 漆間啓、増田邦昭及び加賀邦彦の3氏は、執行役を兼務しております。
2. 社外取締役 小坂達朗、柳弘之、取締役 永澤淳及び加賀邦彦の4氏は、2022年6月29日開催の第151回定時株主総会において新たに選任され就任いたしました。
3. 取締役 大林宏氏は、2022年6月23日付にて、日本製鉄株式会社社外取締役監査等委員を、2023年3月24日付にて、日本たばこ産業株式会社社外監査役を退任いたしました。
4. 取締役 佐川雅彦及び坂本隆の両氏は、2022年6月29日開催の第151回定時株主総会最終の時をもって、任期満了により退任いたしました。
5. 監査委員 渡邊和紀氏は、公認会計士の資格を有しており、監査委員 皮籠石齊氏は、長年当社の経理・財務部門の業務を経験しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者であります。
6. 当社では、執行役会議等重要な会議への出席、内部監査人等からの情報収集、執行部門等との面談等の調査活動を継続的・実効的に行うとともに、内部統制部門との十分な連携を図るため、取締役 皮籠石齊及び永澤淳の両氏を常勤の監査委員として選定しております。
7. 社外取締役 藪中三十二、大林宏、渡邊和紀、小出寛子、小山田隆、小坂達朗及び柳弘之の7氏は、東京証券取引所の定める独立性の要件を満たしているため、独立役員に指定し、同取引所に届け出ております。
- なお、社外取締役 藪中三十二、大林宏、渡邊和紀、小出寛子、小山田隆、小坂達朗及び柳弘之の7氏は、当社の社外取締役の独立性ガイドラインの要件を満たしております。
8. 当社は、社外取締役の重要な兼職先のうち、国立大学法人大阪大学、大和証券株式会社、株式会社三菱UFJ銀行、株式会社小松製作所、ヤマハ発動機株式会社及びAGC株式会社と取引関係がありますが、いずれも一般株主との利益相反となるような特別の関係はありません。

## ② 責任限定契約の概要

当社は、社外取締役 藪中三十二、大林宏、渡邊和紀、小出寛子、小山田隆、小坂達朗及び柳弘之の7氏並びに取締役 皮籠石斉及び永澤淳の両氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円又は法令の定める最低限度額のいずれか高い額となっております。

## ③ 社外取締役の主な活動状況

氏名	主な活動状況と果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
藪 中 三十二	取締役会、指名委員会、報酬委員会へ出席するとともに、取締役会においては議長、指名委員会においては委員長を務め、「ガバナンス」、「人事・人材開発」及び「グローバル」の分野における幅広い経験と高い見識に基づき積極的な発言を行うなどにより当社経営の監督を行っており、社外取締役として期待される役割を十分に発揮しています。 なお、取締役会への出席率は100%(13回中13回)でした。
大 林 宏	取締役会、指名委員会、監査委員会へ出席するとともに、監査委員会においては委員長を務め、「ガバナンス」、「法務・コンプライアンス」及び「人事・人材開発」の分野における幅広い経験と高い見識に基づき積極的な発言を行うなどにより当社経営の監督を行っており、社外取締役として期待される役割を十分に発揮しています。 なお、取締役会への出席率は100%(13回中13回)、監査委員会への出席率は100%(15回中15回)でした。
渡 邊 和 紀	取締役会、監査委員会、報酬委員会へ出席するとともに、報酬委員会においては委員長を務め、「ガバナンス」、「財務・会計」及び「人事・人材開発」の分野における幅広い経験と高い見識に基づき積極的な発言を行うなどにより当社経営の監督を行っており、社外取締役として期待される役割を十分に発揮しています。 なお、取締役会への出席率は100%(13回中13回)、監査委員会への出席率は100%(15回中15回)でした。
小 出 寛 子	取締役会、指名委員会、報酬委員会へ出席し、「企業経営・経営戦略」、「ガバナンス」、「人事・人材開発」及び「グローバル」の分野における幅広い経験と高い見識に基づき積極的な発言を行うなどにより当社経営の監督を行っており、社外取締役として期待される役割を十分に発揮しています。 なお、取締役会への出席率は100%(13回中13回)でした。
小山田 隆	取締役会、指名委員会、監査委員会へ出席し、「企業経営・経営戦略」、「ガバナンス」、「財務・会計」及び「人事・人材開発」の分野における幅広い経験と高い見識に基づき積極的な発言を行うなどにより当社経営の監督を行っており、社外取締役として期待される役割を十分に発揮しています。 なお、取締役会への出席率は100%(13回中13回)、監査委員会への出席率は100%(15回中15回)でした。
小 坂 達 朗	取締役会、指名委員会、報酬委員会へ出席し、「企業経営・経営戦略」、「ガバナンス」、「グローバル」及び「エンジニアリング・ものづくり・R&D」の分野における幅広い経験と高い見識に基づき積極的な発言を行うなどにより当社経営の監督を行っており、社外取締役として期待される役割を十分に発揮しています。 なお、取締役会への出席率は100%(10回中10回)でした。
柳 弘 之	取締役会、指名委員会、報酬委員会へ出席し、「企業経営・経営戦略」、「ガバナンス」、「グローバル」及び「エンジニアリング・ものづくり・R&D」の分野における幅広い経験と高い見識に基づき積極的な発言を行うなどにより当社経営の監督を行っており、社外取締役として期待される役割を十分に発揮しています。 なお、取締役会への出席率は90%(10回中9回)でした。



- (注) 1. 当社は、当事業年度において、取締役会を13回開催しております。  
 なお、社外取締役 小坂達朗及び柳弘之の両氏の出席状況については、2022年6月29日の就任以降に開催された取締役会を対象としております。
2. 2021年6月以降、当社の複数の製造拠点において、品質に関わる不適切行為が判明し、2022年10月に最終報告を公表しました。社外取締役は、事前には、当該事実を認識しておりませんが、日頃から取締役会等においてコンプライアンスの視点に立ち、注意喚起をしていました。事後には、取締役会等において、全容解明、原因究明のための徹底した調査、再発防止に向けた3つの改革の取組み状況のモニタリング等を実施し、体制強化に関する提言及び指示などを行っております。

## (2) 執行役(2023年3月31日現在)

地位	氏名	担当・役職
代表執行役社長	漆 間 啓	CEO
代表執行役員	松 本 匡	ライフビジネスエリアオーナー(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 代表取締役社長)、輸出管理担当
常務執行役員	原 芳 久	電子システム事業本部長
常務執行役員	藪 重 洋	自動車機器事業本部長
常務執行役員	日下部 聡	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)
常務執行役員	齋 藤 洋 二	CMPO(資材担当)、CCO(コーポレートコミュニケーション本部長、産業政策渉外担当)
常務執行役員	高 澤 範 行	インフラビジネスエリアオーナー (電力・産業システム事業本部長)
常務執行役員	鈴 木 聡	リビング・デジタルメディア事業本部長
常務執行役員	三 谷 英一郎	ビジネスプラットフォームビジネスエリアオーナー(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)
常務執行役員	竹 野 祥 瑞	生産システム本部長
常務執行役員	加 賀 邦 彦	監査担当、CSO(経営企画、関係会社担当)、CTO(技術戦略担当)
常務執行役員	古 田 克 哉	CMO(グローバルマーケティング担当、営業本部長)
常務執行役員	増 田 邦 昭	CFO(経理、財務担当)、CHRO(総務、人事担当)
常務執行役員	佐 藤 智 典	知的財産渉外、知的財産担当、開発本部長
常務執行役員	中 井 良 和	CPO(ものづくり担当)、CQO(品質改革推進本部長)
常務執行役員	武 田 聡	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)
常務執行役員	榊 原 洋	CDO(ビジネスイノベーション本部長)

- (注) 1. 代表執行役 執行役社長 漆間啓、常務執行役 加賀邦彦及び常務執行役 増田邦昭の3氏は、取締役を兼務しております。
2. 上記執行役の17氏には、重要な兼職に該当するものではありません。
3. 常務執行役 原芳久、鈴木聡、竹野祥瑞及び古田克哉の4氏は、2023年3月31日付にて、任期満了により退任いたしました。

(ご参考) 2023年4月1日現在の執行役は次のとおりであります。

地位	氏名	担当・役職
代表執行役社長	漆 間 啓	CEO
代表執行役執行役員副社長	松 本 匡	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
代表執行役専務執行役員	加 賀 邦 彦	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)
専務執行役員	高 澤 範 行	インフラビジネスエリアオーナー(インフラBA戦略室長)
常務執行役員	藪 重 洋	自動車機器事業本部長
常務執行役員	日下部 聡	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)
常務執行役員	齋 藤 洋 二	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
常務執行役員	三 谷 英一郎	ビジネス・プラットフォームビジネスエリアオーナー(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)
常務執行役員	増 田 邦 昭	CFO(経理、財務担当)
常務執行役員	佐 藤 智 典	防衛・宇宙システム事業本部長
常務執行役員	中 井 良 和	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)
常務執行役員	武 田 聡	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)
常務執行役員	榊 原 洋	CDO(DX担当、ビジネスイノベーション本部長)
常務執行役員	阿 部 恵 成	CHRO(総務、人事担当、人事部長)、広報担当

(注) 上席執行役員について

本社経営方針に基づいて、所轄する部門に関する経営全般の意思決定と業務の執行を行う者として、上席執行役員を任命しております。2023年4月1日現在の上席執行役員は次のとおりであります。

地位	氏名	担当・役職
上席執行役員	尋 木 保 行	リビング・デジタルメディア事業本部長
上席執行役員	川 路 茂 樹	資材担当、資材部長
上席執行役員	藤 本 健一郎	経理財務統括、経理部長
上席執行役員	竹 見 政 義	半導体・デバイス事業本部長
上席執行役員	根 来 秀 人	社会システム事業本部長
上席執行役員	大 家 正 宏	国際本部長
上席執行役員	織 田 藏	ビルシステム事業本部長 兼 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
上席執行役員	土 本 寛	経営企画室長
上席執行役員	竹 内 敏 恵	FAシステム事業本部長
上席執行役員	濱 本 総 一	電力・産業システム事業本部長
上席執行役員	岡 徹	知的財産渉外、知的財産担当、開発本部長
上席執行役員	マイケル コルボ	国際本部 米州代表 兼 Mitsubishi Electric US Holdings, Inc., President 兼 Mitsubishi Electric US Inc., President & CEO

### (3) 当事業年度に係る取締役及び執行役の報酬等の額

#### ① 役員報酬等の決定に関する方針

取締役及び執行役の報酬等の決定に関する方針は、委員長を含む委員の過半数を社外取締役が占める報酬委員会にて審議・決定することとし、当該方針は以下のとおりです。なお、取締役が執行役を兼任する場合は、執行役としての報酬等の決定に関する方針を適用することとします。

#### ア. 基本方針

当社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。

#### (ア) 取締役

- a. 経営の監督機能の発揮を適切に促すものであること
- b. 当社の取締役の責務を果たすに相応しい人材を確保するために必要な報酬等であること

#### (イ) 執行役

- a. 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全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
- b. 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
- c. 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
- d. 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

#### イ. 報酬体系

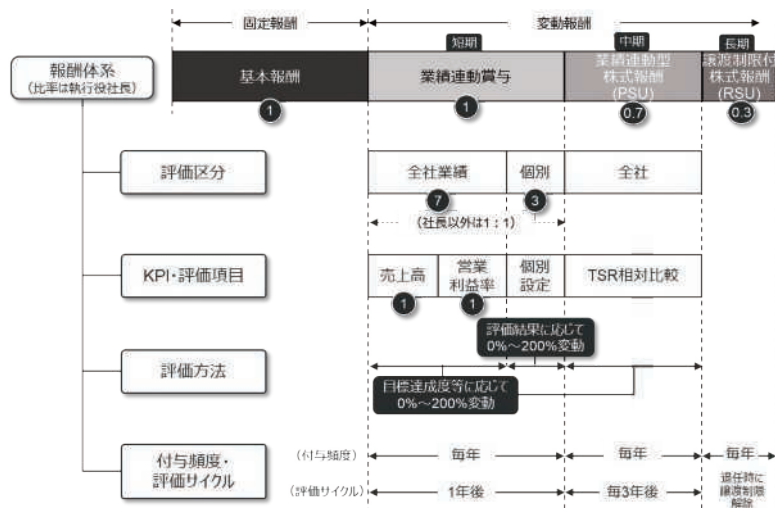
#### (ア) 取締役

取締役の報酬体系は、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)のみとします。

#### (イ) 執行役

執行役の報酬体系は、中期的な企業価値・株主価値の向上を重視し、以下のとおりとします。

#### ■ 報酬体系 (報酬割合は執行役社長のものに記載)



#### a. 基本報酬

各執行役の役割や職責に応じて設定される固定報酬とし、役位別基準額(年額)を12で除して毎月現金にて支給します。

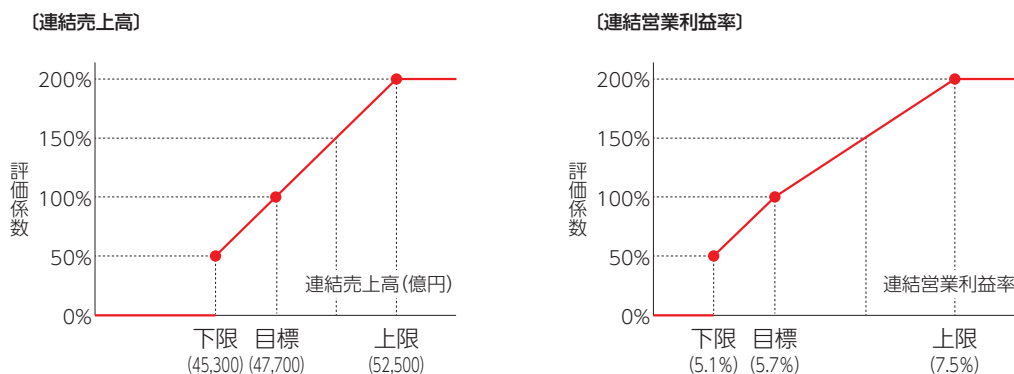
#### b. 業績連動賞与

「全社業績評価」及び「個別評価」で構成し、中期経営計画に掲げる重要指標・重点施策等の実行・達成に向けて、「全社業績評価」については連結売上高と連結営業利益率を評価指標とし、「個別評価」については執行役個別に設定を行う非財務事項に関する目標及び事業本部担当執行役については担当事業における業績についても評価指標とし、これらの達成状況に応じて支給額を決定します。

個人別の支給額は0～200%の範囲で変動する仕組みとし、算定方法を以下のとおりとした上で、各事業年度終了後に一括して現金支給します。

$$\text{個人別支給額} = \text{役位別基準額} \times (\text{全社業績評価係数} + \text{個別評価係数}) (0\sim 200\%)$$

### ■ 全社業績評価係数の算定方法



※目標・下限・上限については、2022年度のものに記載

### ■ 個別評価係数の算定方法

執行役社長の目標は、事業年度開始時点において報酬委員会で審議の上、決定します。

評価については、事業年度終了後に、執行役社長の自己評価を経て報酬委員会が審議の上決定します。

その他執行役の目標及び評価は、執行役社長と各執行役の面談を経て、報酬委員会で審議・承認します。

## 2022年度の評価指標及び評価割合、目標等及び実績並びに評価係数

評価指標		評価割合		目標等		実績	評価係数
		執行役社長	その他執行役				
全社業績評価	連結売上高	35%	25%	上限	52,500億円	50,036億円	148.7%
				目標	47,700億円		
				下限 (Threshold)	45,300億円		
全社業績評価	連結営業利益率	35%	25%	上限	7.5%	5.2%	58.3%
				目標	5.7%		
				下限 (Threshold)	5.1%		
個別評価		30%	50%	2025年度中期経営計画の重点施策、信頼回復に向けた「3つの改革」、ESG推進、担当事業本部の業績等、各執行役について個別具体的な目標を設定		個別目標に対する評価や担当事業本部の業績等による	—

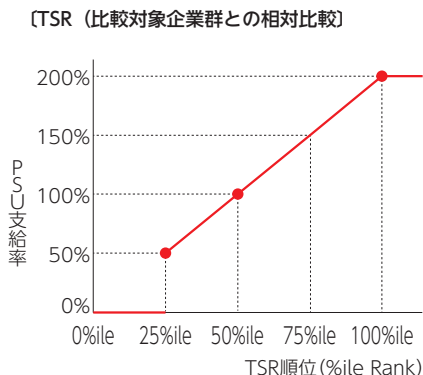
### c. 業績連動型株式報酬 (PSU)\*

業績連動型株式報酬 (PSU) は、原則として毎期、3年間の当社TSR (株主総利回り) とあらかじめ選定した比較対象企業群の各社TSRとの比較結果 (パーセンタイルランク) に応じて交付される株式数が0~200%の範囲で変動する仕組みとします。なお、比較対象企業群については、当社が展開する事業領域において競合する国内外の企業を選定しています。個人別の交付株式数の算定方法は以下のとおりです。

\* PSUはPerformance Share Unitの略称

$$\text{個人別交付株数} = \text{役位別PSU基準ポイント} \times \text{PSU支給率 (0~200\%)}$$

### PSU支給率の算定方法



### 2022年度を評価対象期間終了事業年度とする当該株式報酬

当該業績連動型株式報酬 (PSU) は2022年度に導入したため、当年度を評価対象期間終了事業年度とする当該株式報酬はありません。

#### d. 譲渡制限付株式報酬 (RSU) \*

譲渡制限付株式報酬 (RSU) は、在任中の継続的な株式保有及び株主価値の共有を促進するため、原則として毎期、各事業年度末に役位別基準額相当の譲渡制限付株式を交付し、退任時 (当社の取締役又は執行役のいずれの地位からも退任する時点) に譲渡制限を解除する仕組みとします。

\* RSUは Restricted Stock Unitの略称

#### ウ. 報酬水準・報酬構成割合の設定方法

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します。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します。

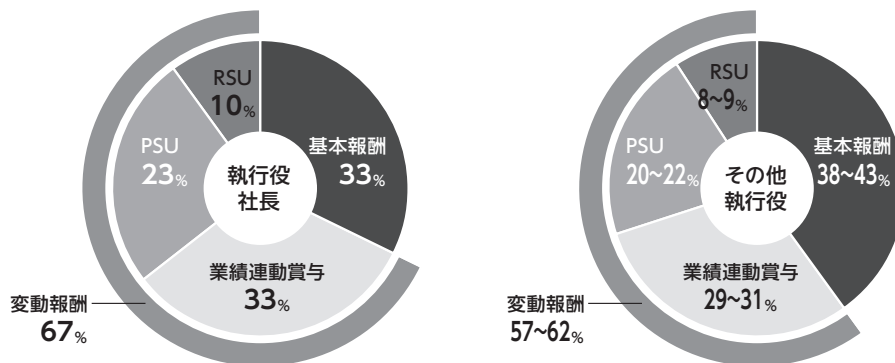
##### (ア) 取締役

取締役の基本報酬水準は、報酬ベンチマーク企業群における非業務執行社内取締役又は社外取締役の報酬水準、役割や職責等を考慮して設定します。

##### (イ) 執行役

執行役の報酬等は、報酬ベンチマーク企業群における業務執行役員の報酬水準の動向、当社の経営戦略・事業環境、インセンティブ報酬の目的や目標達成の難易度、当該執行役の役割や職責等を考慮して設定します。また、ペイ・フォー・パフォーマンスの観点から、業績連動性と中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した報酬等とするため、インセンティブ報酬の割合を高めに設定します。なお、2022年度の基準報酬の構成割合は以下のとおりです。

#### ■ 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。

## エ. 報酬ガバナンス

当社の報酬委員会は、当社の取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容を決定する権限を有しており、主に、役員報酬等に関する決定の方針、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各執行役の個別評価の決定を行います。なお、報酬委員長は社外取締役が務めることとしています。

## オ. 株式保有ガイドライン

当社は、執行役が株主の皆さま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、以下のとおり株式保有ガイドラインを設定するとともに、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。

### 〔株式保有ガイドライン〕

当該役位就任後、4年以内に達成を目指す保有金額

役位	保有目標金額	
執行役社長	基本報酬（年額）の	1.3倍
専務執行役		1.0倍
常務執行役		0.8倍

## カ. マルス・クローバック条項

当社は、執行役に重大な不正・違反行為等が発生した場合、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。

## ② 役員の報酬等の総額（2022年度）

### ア. 役員区分ごとの報酬等の総額

区分	支給人員	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額				
			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	退任慰労金
取締役	4名	120百万円	108百万円	－	－	－	12百万円
社外取締役	7名	122百万円	122百万円	－	－	－	－
執行役	17名	1,645百万円	686百万円	479百万円	335百万円	143百万円	－

- (注) 1. 取締役の支給人員には、社外取締役及び執行役兼務の取締役は含まれておりません。  
 2. 第151期に在任していた執行役に対し、当事業年度に支給した報酬等の総額と過年度の事業報告において開示した報酬等の総額との差額59百万円が発生いたしましたが、上表には含まれておりません。  
 3. 業績連動賞与は、2022年4月から2023年3月を対象期間とし、対象となる執行役に対して2023年6月に支給する賞与に対する2023年3月末の引当額を記載しています。  
 4. 業績連動型株式報酬は、2022年4月から2023年3月を対象期間とし、対象となる執行役に対してTSR評価期間(3年)後に交付する予定の株式報酬に対する2023年3月末の引当額を記載しています。

5. 譲渡制限付株式報酬は、2022年4月から2023年3月を対象期間とし、対象となる執行役に対して2023年3月に交付した譲渡制限付株式に対する報酬総額を記載しています。
6. 当社は、業績連動型株式報酬及び譲渡制限付株式報酬に、役員報酬BIP (Board Incentive Plan) 信託の仕組みを採用しており、業績連動型株式報酬についてはTSR評価期間(3年間)の後に、譲渡制限付株式報酬については待機期間(1年間)の後に、株式を執行役に交付します。
7. 取締役及び執行役の退任慰労金について、取締役は2021年6月開催の定時株主総会終結後に、執行役は2021年4月1日から廃止しております。なお、退任慰労金廃止日以前に在任した取締役及び執行役については、退任慰労金廃止日までを在任期間として報酬委員会が定める取締役・執行役退任慰労金規程に基づき退任時に支給します。
8. 当社で発生した品質不適切行為を厳粛に受け止め、関係する執行役の2022年4月及び2022年11月から2023年1月の間の基本報酬について、報酬委員会による決定により、一部を減額しております。

#### イ. 役員報酬等として交付した役員区分ごとの株式の総数

	交付株式数	交付対象者数
執行役及び取締役(社外取締役を除く)	391,018株	36名
社外取締役	—	—

(注) 1. 役員であった者を含んでおります。

2. 上記の株式数は各役員に現実に交付された株式数であり、各役員に交付の権利が付与された株式のうち287,507株につきましては、株式交付規程に基づき、信託内で換価の上、換価処分金相当額の金銭として支給をしております。

#### ③ 2022年度に係る個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うと報酬委員会が判断した理由

取締役及び執行役の個人別の報酬等の決定等に関し、2022年4月～2023年3月までの間に報酬委員会を11回開催しました。報酬委員会の審議にあたっては、社外からの客観的視点及び役員報酬制度に関する専門的な知見や情報の提供を目的として、グローバルな経験・知見を有する外部専門機関の報酬アドバイザーを起用しました。

取締役及び執行役の個人別基本報酬については、グローバルに事業展開する日本国内の主要企業の報酬に関する外部データ等を活用し、取締役及び執行役の職務の内容等を踏まえ、報酬委員会にて個人別の報酬を審議・決定しました。また、2021年度又は2022年度に退任した取締役と執行役へ支給された退任慰労金につきましては、改定前の方針の下に制定された取締役・執行役退任慰労金規程に基づき報酬委員会にて個人別の支給額を決定しました。これらを踏まえ、個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものと報酬委員会が判断しました。



### 3. 役員等賠償責任保険契約に関する事項

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約における被保険者の範囲は、当社、当社役員、重要な使用人、社外派遣役員及びそれらの相続人であり、当該保険契約は、株主や第三者等から損害賠償請求を提起された場合において、被保険者が負担することになる損害賠償金・訴訟費用等の損害を填補するものです。ただし、役員等による犯罪行為等に起因する損害賠償請求については、填補の対象外としております。なお、保険料は当社が全額負担をしております。

### 4. 会計監査人に関する事項

#### (1) 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

#### (2) 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

区分	支払額
① 当社が支払うべき会計監査人としての報酬等の額	296百万円
② 当社及び当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	559百万円

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を区分しておりませんので、①の金額にはこれらの合計額を記載しております。
2. 当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外に、経理業務におけるアドバイザー・サービス等についての対価を支払っております。
3. 当社の重要な子会社のうち海外子会社8社は、当社の会計監査人の提携監査法人の監査を受けております。
4. 監査委員会は、会計監査人の報酬に関し、会計監査人と確認した当事業年度の監査方針・計画を踏まえた監査見積り時間に基づいたものであり、報酬単価も合理的であることから、報酬額は妥当と判断し、同意しております。

#### (3) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

- ① 会計監査人が、次のいずれかに該当するときは、解任することがある。
- ア. 職務上の義務に違反し、又は職務を怠ったとき
  - イ. 会計監査人としてふさわしくない行為があったとき
  - ウ. その他上記に準ずることがあるとき
- ② 上記の他、監査の質の向上を図るためなど、必要に応じて会計監査人を不再任とすることがある。

## 5. 業務の適正を確保するための体制及び運用状況の概要

(1) 監査委員会の職務の執行のため、監査委員の職務を補助する専属の使用人を配置するなど独立性を担保するとともに、監査委員の職務の執行に際して生ずる費用又は債務の処理についての社内規程を定め、適切に処理しています。

また、監査委員会への報告に関する体制を整備し、内部統制部門より当社及び子会社に関する情報を監査委員会に報告するとともに、内部通報制度を整備し、その内容について監査委員に報告しています。

さらに、監査委員は、執行役会議等重要な会議への出席、執行役等との対話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するとともに、会計監査人及び監査担当執行役から定期的な報告を受け、監査の方針・方法、実施状況及び結果等の協議を行っています。

(2) 三菱電機グループの業務の適正を確保するために必要な社内規程・体制等を定めるとともに、当該体制については、各執行役が自己の分掌範囲について責任を持って構築し、重要事項については執行役会議を開催して審議を行っています。

また、運用状況については各執行役が自ら定期的に点検し、内部統制部門が内部統制体制、規程等の整備・運用状況等の点検を実施するとともに、内部通報制度を整備し、その内容について監査委員に報告しています。

さらに、当該体制の運用状況について、内部監査人が監査を行い、監査担当執行役を通じ、監査の結果を定期的に監査委員会に報告しています。

(注) 本項に関する詳細は、当社のウェブサイト(<https://www.MitsubishiElectric.co.jp/ir/meeting/>)に掲載しております。

## 6. 会社の支配に関する基本方針

当社は、現時点では、当該「基本方針」及び「買収防衛策」につきましては、特に定めておりません。

当社は、業績の更なる改善を図ることにより、企業価値の一層の向上を目指しております。また、積極的なIR活動を推進することにより、当社の経営方針・戦略・業績等を市場にタイムリーに伝えるよう努めてまいります。

一方で、大量株式取得行為のうち、当社の企業価値及び株主共同の利益に資さないものについては適切な対応が必要と考えており、今後の社会的な動向も見極めつつ、慎重に検討を進めてまいります。

## 7. 剰余金の配当等の決定に関する方針

(1) 中長期的な方針

当社は、企業価値の向上を究極目標としつつ、当該年度の収益状況に応じた利益配分と、内部留保の充実による財務体質の強化の両面から、総合的に株主利益の向上を図ることを基本方針としております。

(2) 当期配当の理由

当期の業績及び財務体質の状況を勘案し、期末配当金を1株当たり26円といたしました。

この結果、2022年12月2日に実施の中間配当金(1株当たり14円)を含む当年度の年間配当金は、1株当たり40円となります。

(注) 期末配当金の支払開始日：2023年6月2日(金)

以上