

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

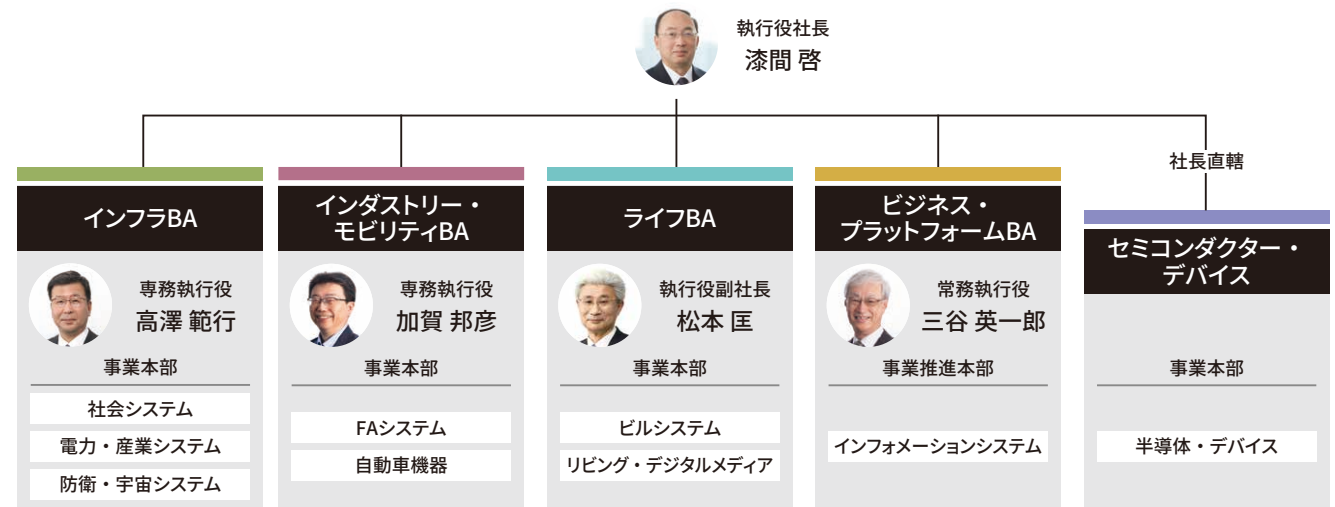
幅広い事業領域を俯瞰し、中長期視点で企業価値の最大化に取り組むため、三菱電機グループは2022年度から9つの事業本部・事業推進本部を「インフラ」「インダストリー・モビリティ」「ライフ」「ビジネス・プラットフォーム」という4つのBAに集約した、BA経営体制を導入しています。BAオーナーは、投資家の視点でBA内を俯瞰した資源の再配分による資産効率の最大化、ポートフォリオ戦略の立案実行、事業本部の壁を越えたシナジーの発揮、また、BA内、BA間の技術・シナジーの創出、BAを跨る人財・技術のダイナミックな連携、ソリューション事業の提供等を推進していきます。半導体・デバイス事業本部は社長直轄の事業本部とし、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。

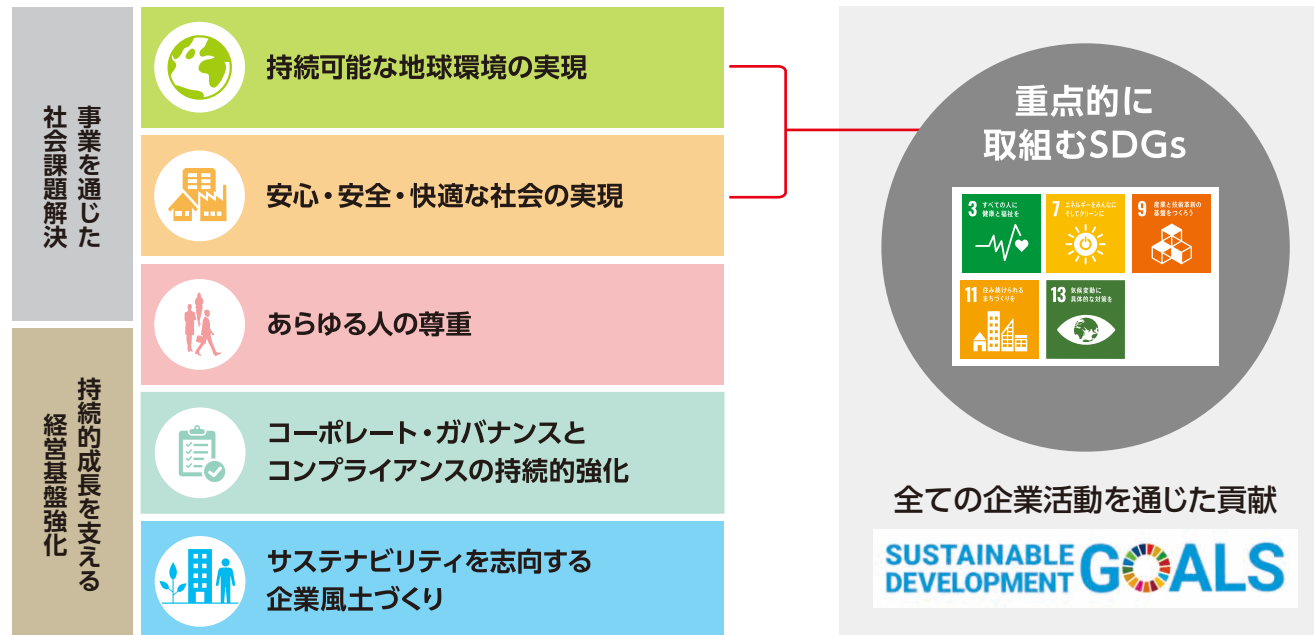
価値創造プロセスを支える6つの資本

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きかけていくか等、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