

三菱電機の経営戦略

Mitsubishi Electric Corporate Strategy

2021/11
三菱電機株式会社

日頃より当社グループの活動にご理解・ご支援を賜り、誠に有難うございます。鉄道車両用空調装置等の当社グループにおける一連の品質不適切事案に関して、お客様、株主様をはじめとする社会の多くの皆様に多大なるご迷惑をお掛けしておりますこと、改めて深くお詫び申し上げます。

本件については、社内に緊急対策室を立ち上げるとともに、外部専門家で構成する調査委員会に調査を委嘱し、直接的な原因、それを生み出した真因、当社に対する指摘・提言を受領しました。今後も調査委員会による当社全22製作所等、関係会社への調査が継続され、その報告内容を随時当社の対策に反映してまいります。

これまでに明らかになった当社の課題に対処するため、私は、品質風土、組織風土、ガバナンスの3つの分野での改革が急務と考えています。改革の内容については続くページにてお示ししますが、これらの改革は正に私がリーダーシップを取って全社を牽引すべきものであり、改革の成功無くして会社の存続もないとの強い危機感をもって推し進めていく覚悟です。

諸改革に真摯に取り組む一方、ステークホルダーの皆様にはより透明性の高いコミュニケーションを積極的に行いながら進捗を開示し、当社への信頼を取り戻せるよう鋭意努めてまいります。そして、今年度発表した中期経営計画を達成すべく全社を挙げて取り組んでまいります。

執行役社長

漆 間 啓

一連の品質不適切事案の発生を受け、社長を室長とする緊急対策室を立ち上げるとともに、品質に関わる調査を外部専門家で構成する調査委員会に委嘱
受領した電磁開閉器における第三者認証不適合が判明した名古屋製作所 可児工場と鉄道車両用空調装置等の不適切検査が判明した長崎製作所に関する調査結果を真摯に受け止め、深い反省の下、3つの改革の取組みを策定。また社内外に対し適時適切に情報を開示していく

調査委員会から当社への提言

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

3つの改革

(a) 品質風土改革

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

(b) 組織風土変革

- ・ 全社変革プロジェクト“チーム創生”の立上げ
 - 新しい三菱電機の創生に向けた施策を提言
- ・ 人事制度の刷新
 - 閉鎖的な組織風土の打破、経営陣自らの変革、ミドル・マネジメント/現場のサポートを推進

(c) ガバナンス改革

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

*:現場の部長級、課長級の管理職

(a)品質風土改革:品質改革推進本部の設立及び外部からの品質担当執行役の登用

- **新たな品質保証体制を構築し、事業本部横断の知見共有と機動的な支援を実践。**
さらに、**従来の考え方・やり方にとらわれない抜本的変革を推進**

当社グループ全体の品質ガバナンス強化のため、「牽制機能の再構築」、「技術力・リソース課題への対策」、「品質コンプライアンス意識の再醸成」に向けた全社共通施策を実施

実効性ある品質内部統制及び
品質ガバナンス体制確立

法令・公的規格遵守の管理及びIT化、デジタル化
による品質インフラ整備(2年間で300億円投資)

人事ローテーションの活性化及び
品質保証人材の育成

品質教育の充実による品質コンプライアンス意識
の再醸成

(b)組織風土変革:全社変革プロジェクト“チーム創生”の立ち上げ (2021年10月16日付発足)

- **新しい三菱電機の創生に向け従業員と経営層が一体となり変革の実行計画を策定**

「上に声を上げやすい」、「失敗を許容する」、「情報を共有しともに課題を解決する」風土を目指す。社外専門家のアドバイスも受けながら、重要で緊急度の高い“コアテーマ”を複数抽出し、全社から集められたメンバと経営層が一体となって変革に向けた具体的な提言をまとめ、2022年3月を目途に実行計画を策定

閉鎖的な組織風土の打破

- ・ダイナミックな人事ローテーションの推進による組織の壁の打破
- ・多様性の推進による内向き風土の打破

経営陣自らの変革

- ・執行役の報酬体系の革新と外部の第三者のコーチングによる、執行役の行動変革
- ・管理職層の評価、登用方法の変革

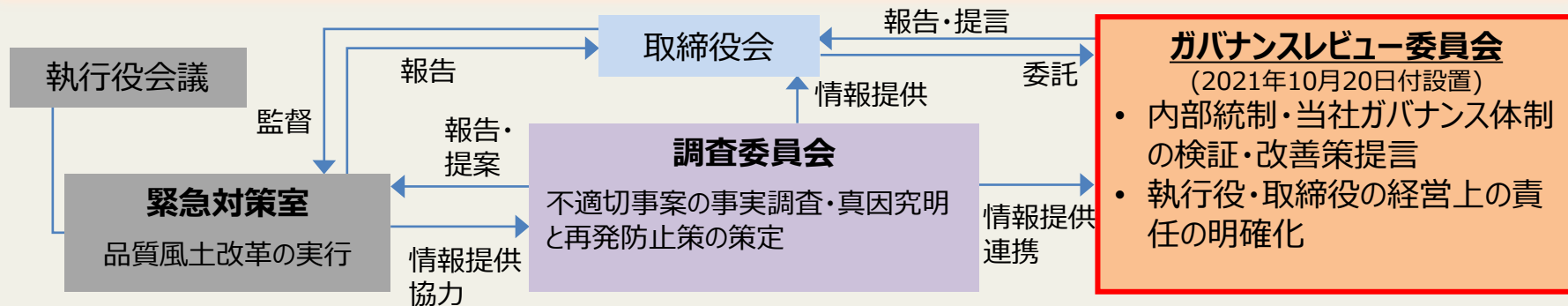
ミドル・マネジメント、現場のサポート

- ・適切なリソース投入と管理スパンの適正化
- ・多様なチャネルを活用した、トップ・マネジメントに向けたコミュニケーションの強化

(c)ガバナンス改革:取締役会改革と「ガバナンスレビュー委員会」の設置

■ 経営監督機能の強化と内部統制システム・ガバナンス体制の改善

- ・取締役会の機能・構成・事務局、および法定三委員会に対して、中長期かつ持続的な改革に取り組む
- ・「ガバナンスレビュー委員会」を当社と取引のない弁護士3名により構成し、内部統制システム・ガバナンス体制について検証。2022年3月を目途に、課題の抽出と改善に関する提言をとりまとめる



今後の開示方針

■ 透明性・公正性の高い情報の積極開示、社内外コミュニケーションの強化

調査委員会と連携した品質問題への対応状況、風土改革に向けた取り組み・進捗状況を継続的に発信。社会、顧客、株主、従業員からの信頼回復に向けたトップ広報による積極的なコミュニケーションを実践

当社オフィシャルHP上への品質問題関連
まとめサイトの新設【段階的サイト構築】

決算会見、事業戦略説明会等を通じた
経営トップによるメッセージ発信の強化

はじめに

信頼回復に向けた3つの改革

1. 企業理念
2. 経営方針
3. 経営戦略
4. 2025年度に向けた中期経営計画
 - 4-1. 財務目標達成に向けた重点施策
 - a. 事業ポートフォリオ戦略の強化
 - b. 統合ソリューションの拡大
 - c. 経営基盤の強化
 - d. キャピタル・アロケーション
 - 4-2. サステナビリティへの取組み
 - a. マテリアリティの設定
 - b. 各種取組み状況

<Appendix>

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

創立100周年を契機に、社会における当社グループの存在意義、そして従業員一人ひとりが大切にすべき価値観・姿勢をあらためて定義し、企業理念体系を改定

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、品質、技術、
倫理・遵法、人、環境、社会

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

「成長性」「収益性・効率性」「健全性」のバランス経営に加え、全ての活動を通じたサステナビリティの実現に貢献し、経済的価値と社会的価値を両輪とした企業価値の更なる向上を実現

成長性

- 事業ポートフォリオ戦略の強化
(重点成長事業への経営資源投入、リソースシフト)
- 社会課題解決を通じた持続的成長
(脱炭素ソリューション等)
- 技術シナジー・事業シナジー発揮
- 事業環境変化への俊敏な対応

企業価値の更なる向上
(経済的価値・社会的価値)

収益性 効率性

- 資本効率の向上、経営体質強化
- 温室効果ガス実質ゼロへの取組み
- より強固な経営基盤構築

健全性

- 健全な規程体質維持
- 持続可能な地球環境の実現
- コーポレートコミュニケーション強化
- 風土改革の徹底的推進(品質、ダイバーシティ、セキュリティ等)
- コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスの継続的強化

サステナビリティ

- 全ての活動を通じたサステナビリティの実現への貢献

■ 4つの満足

社会の満足

社会への貢献

顧客の満足

よい製品・サービスの提供






株主の満足

企業価値の向上

従業員の満足

働きがいのある職場作り

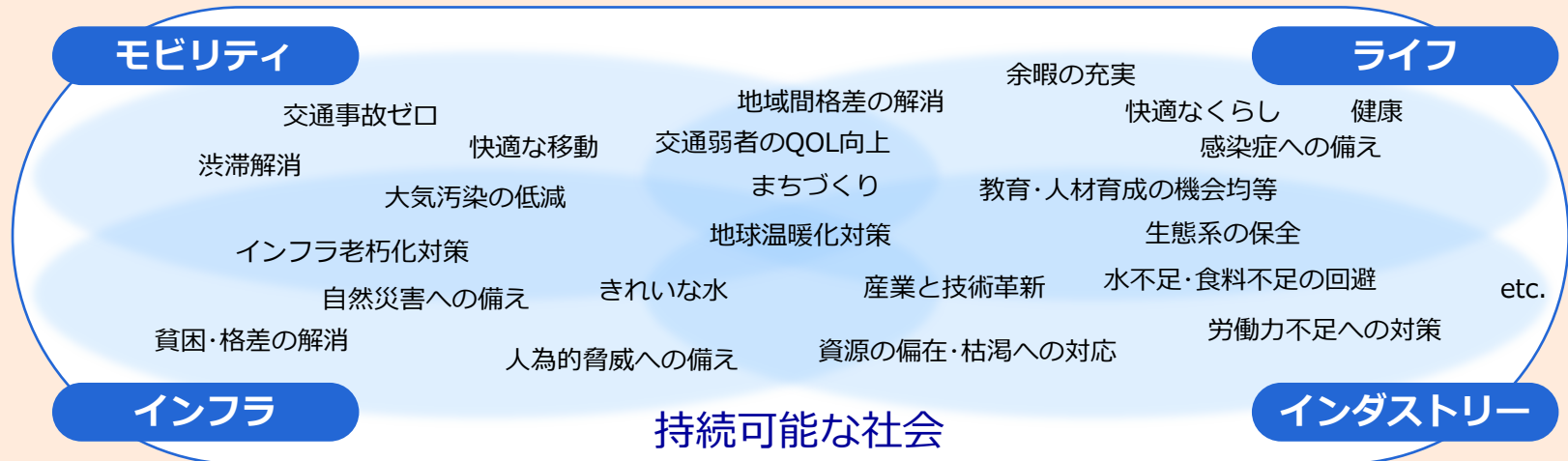
■ サステナビリティ実現に向けたマテリアリティ

事業を通じた 社会課題解決	 持続可能な地球環境の実現
	 安心・安全・快適な社会の実現
持続的成長を支える 経営基盤強化	 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

多様化する社会課題の解決に向け、100年培った経営基盤(*)の強化に加え事業モデルの変革により、ライフ、インダストリー、インフラ、モビリティの4つの領域において、グループ内外の力を結集した統合ソリューションを提供する

*100年培った経営基盤：顧客との繋がり、技術、人材、製品、企業文化等

社会課題



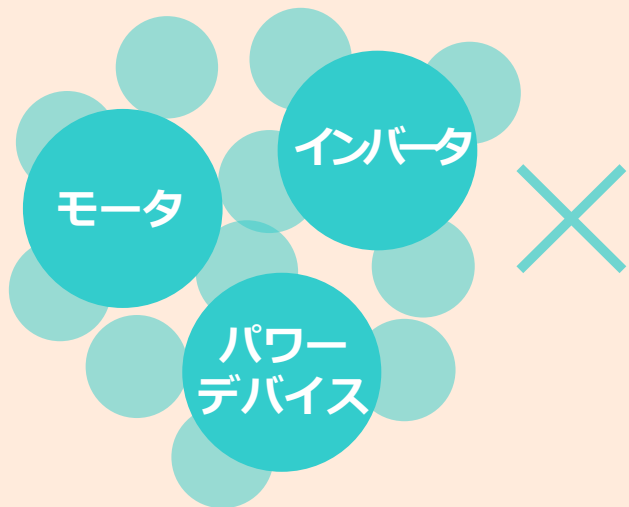
価値創出への取組み

グループ内外の力を結集した統合ソリューション提供

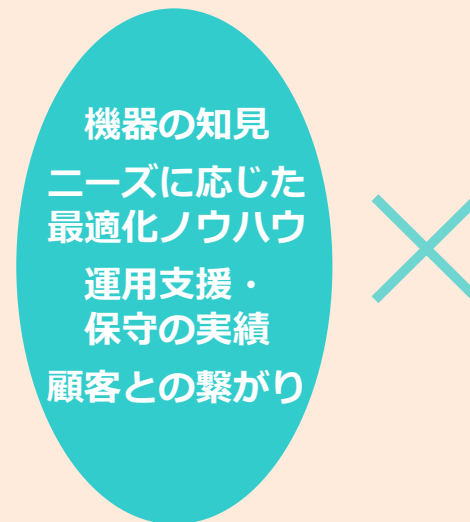
三菱電機の統合ソリューションとは

当社の強いコアコンポーネントに、豊富なフィールドナレッジ、先進的デジタル技術を掛け合わせることで、当社ならではの統合ソリューションを提供

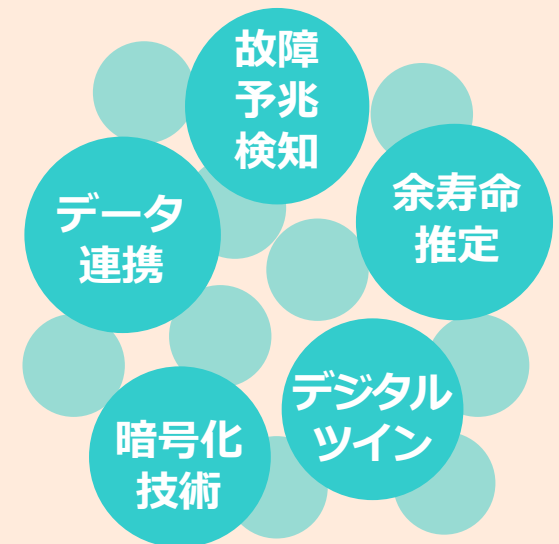
コアコンポーネント



フィールドナレッジ



先進的デジタル技術



4

2025年度に向けた中期経営計画

Medium-term Management Plan Towards FY2025

2025年度 財務目標

売上高**5兆円****営業利益率****10%****ROE****10%****キャッシュ・
ジェネレーション (*)****3.4兆円/5年**

* 調整後営業キャッシュ・フロー(CF)

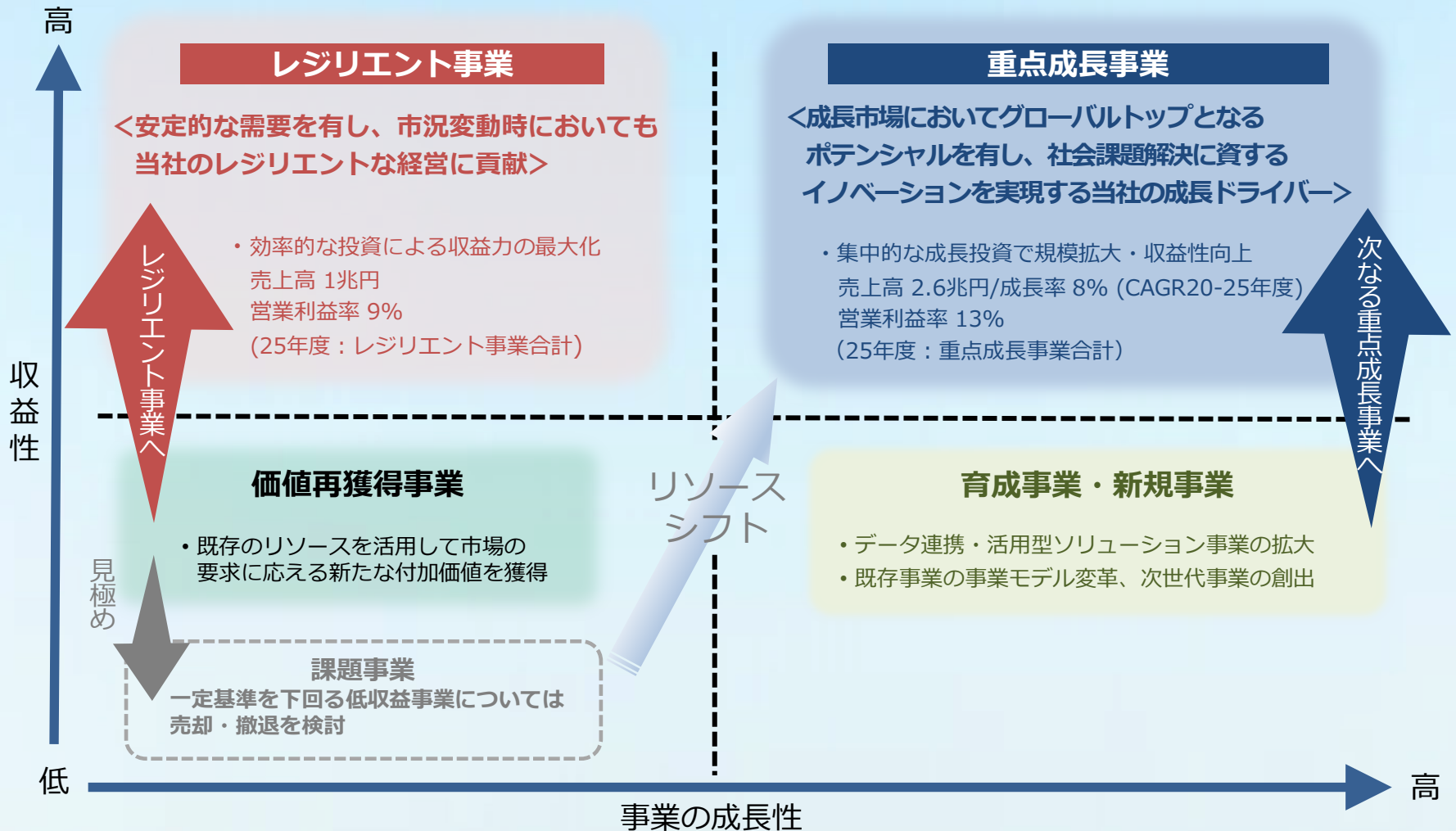
4-1

財務目標達成に向けた重点施策

Important Measures to Achieve Financial Targets

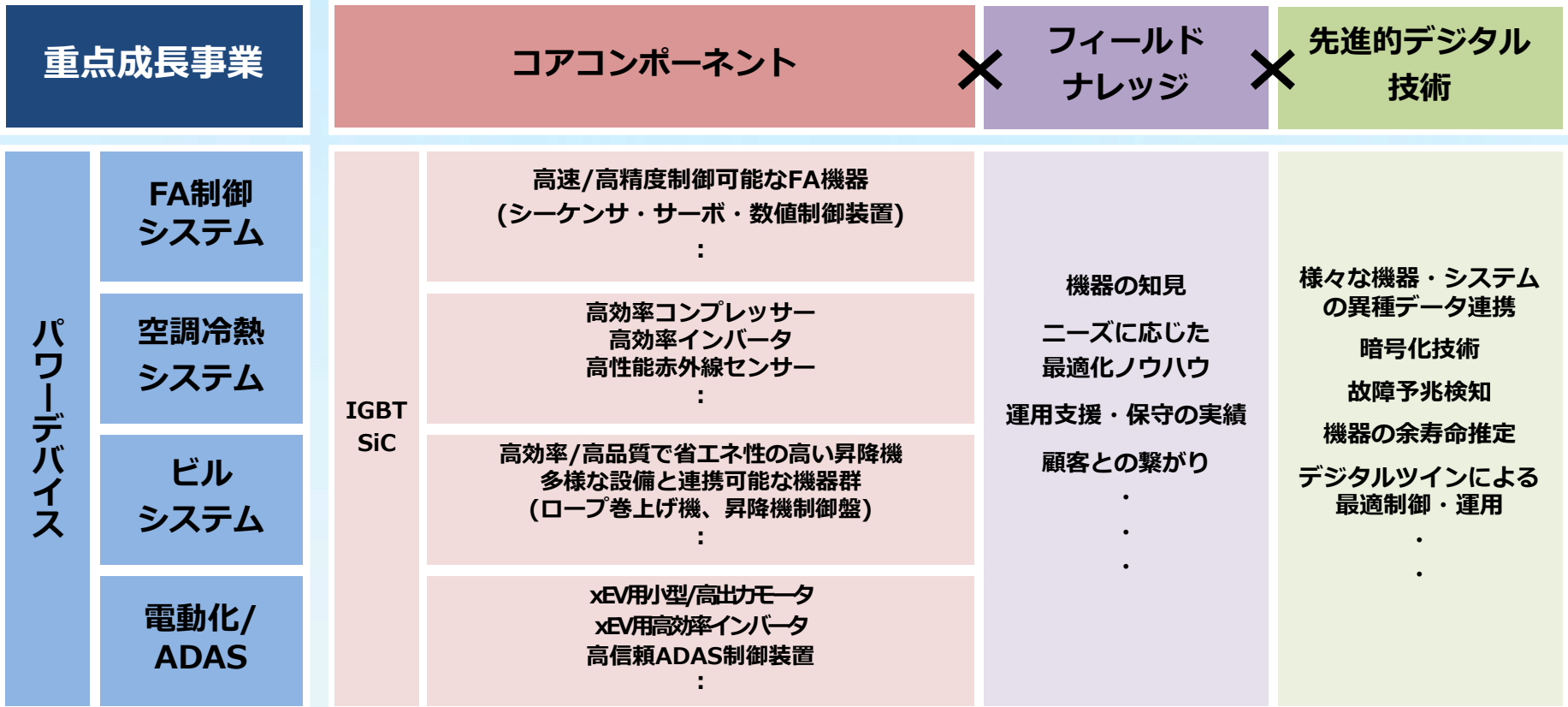
事業ポートフォリオ戦略の考え方

事業を特性別に分類し、強弱をつけて経営資源を投入



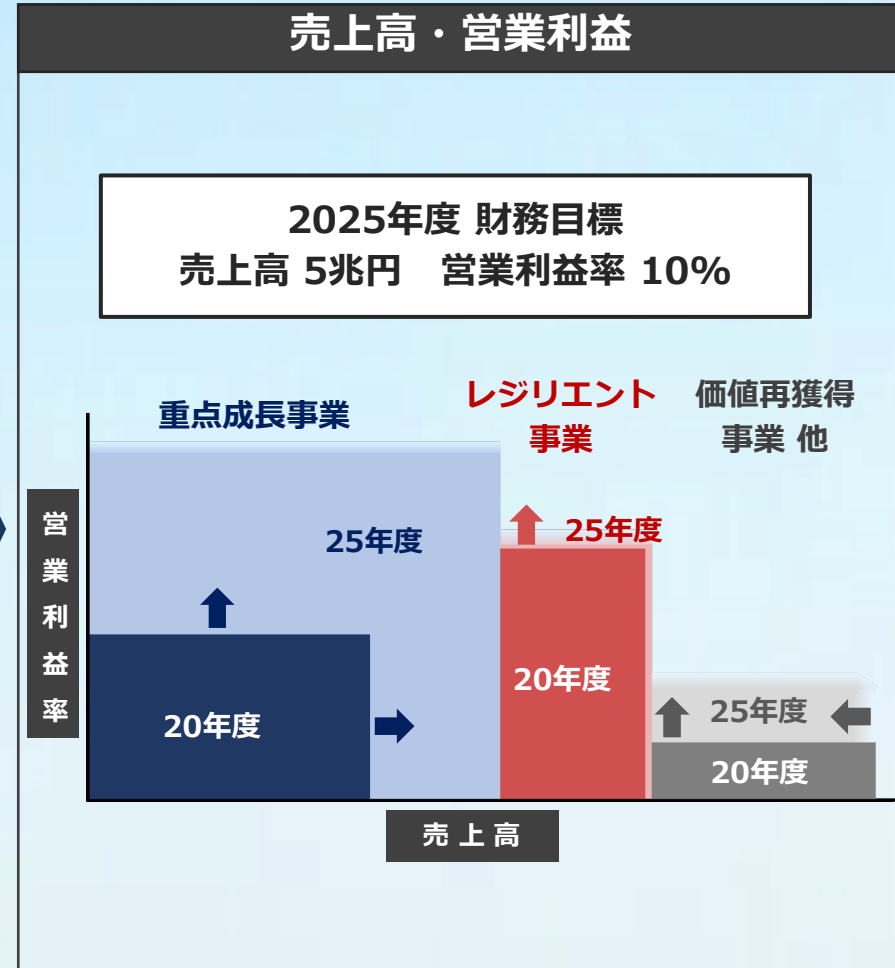
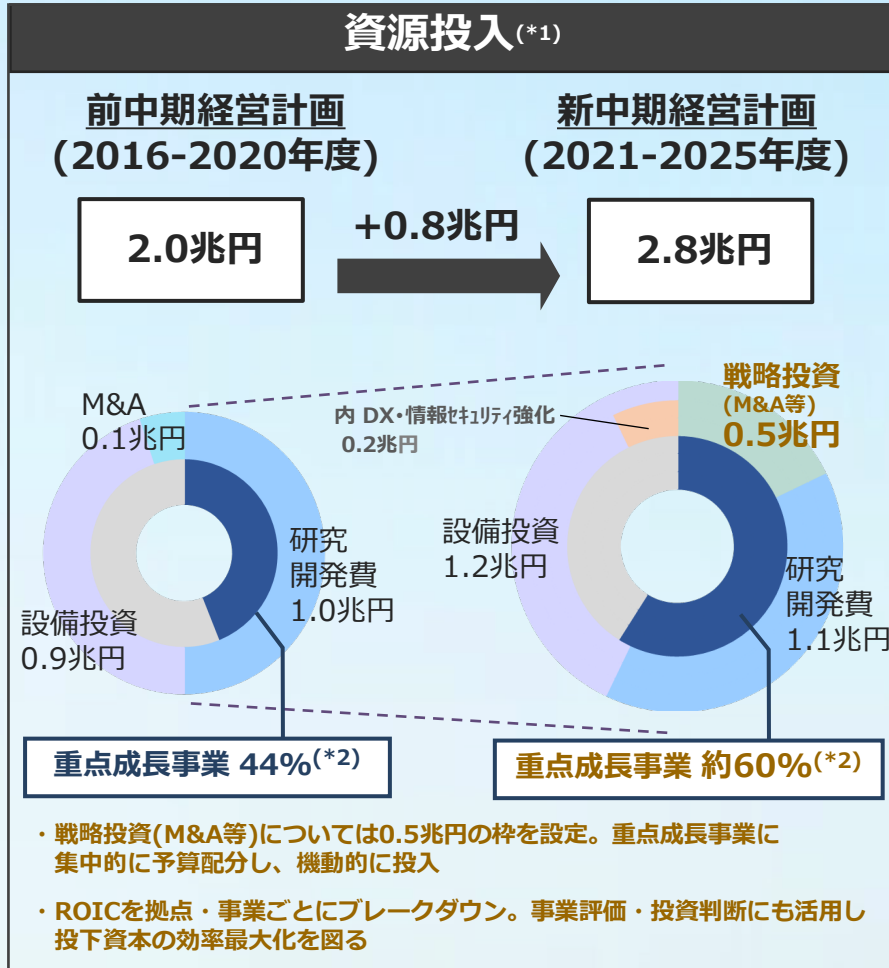
重点成長事業の拡大

グローバルに高い伸びが見込める領域で、社会課題解決に大きく貢献できる5つの重点成長事業を選定。コアコンポーネントを市場競争力の源泉とした統合ソリューションを提供



資源投入の重点配分

重点成長事業を中心に前中期経営計画期間比+0.8兆円となる2.8兆円の資源を投入し、2025年度財務目標(売上高5兆円・営業利益率10%)を達成する

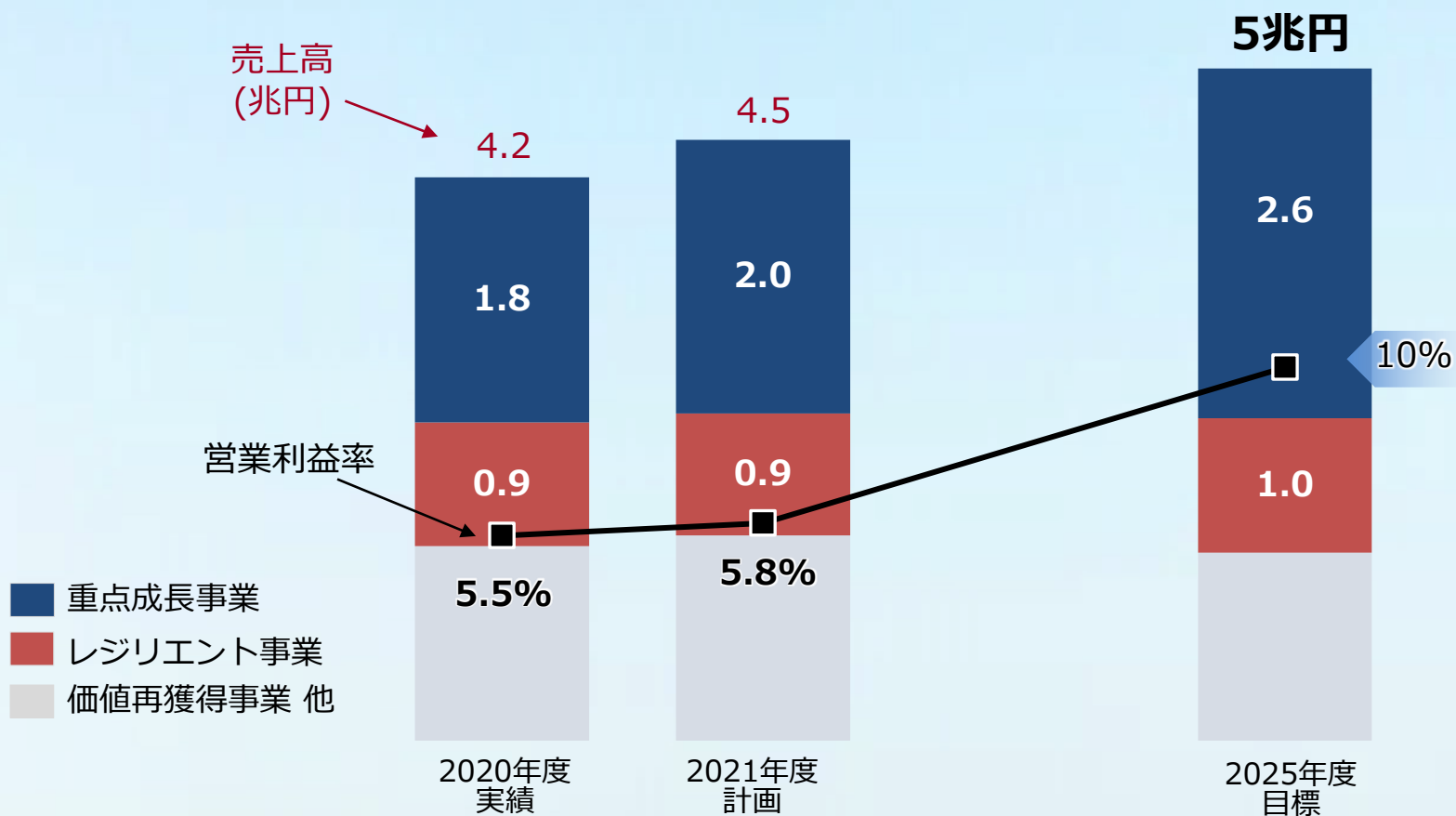


*1 成長投資等へのアロケーション(M&A等戦略投資、研究開発費、設備投資)

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

2025年度成長目標

重点成長事業の規模拡大・収益性向上を中心に、2025年度に売上高5兆円・営業利益率10%を目指す



重点成長事業の取組み

FA制御システム^[シーケンサ・サーボ・数値制御装置(CNC)]

製造の自動化と、品質・生産性の向上を実現する機器・装置・ソリューションをグローバルに提供し、モノづくりの現場から産業と技術革新の基盤構築に貢献



空調冷熱システム

優れた空調・換気技術とライフサイクルソリューションを提供するグローバル総合空調冷熱メーカーとして安心・安全で快適な社会や脱炭素社会の実現に貢献



ビルシステム

グローバルでの競争力強化に向け、新設・保守・リニューアルまで一貫した事業運営を確立する新会社^(*)を設立。蓄積された技術・データの利活用と多事業シナジーを活かしたソリューション提供によりスマートビル、スマートシティを実現

* 三菱電機ビルソリューションズ株式会社 (2022年4月設立予定)



電動化/ADAS

電動化技術(パワーデバイス、冷却、高密度巻線)、ADAS技術(高精度測位、ミリ波、画像認識)を活かした商品開発により地球環境と安心・安全へ貢献



パワーデバイス

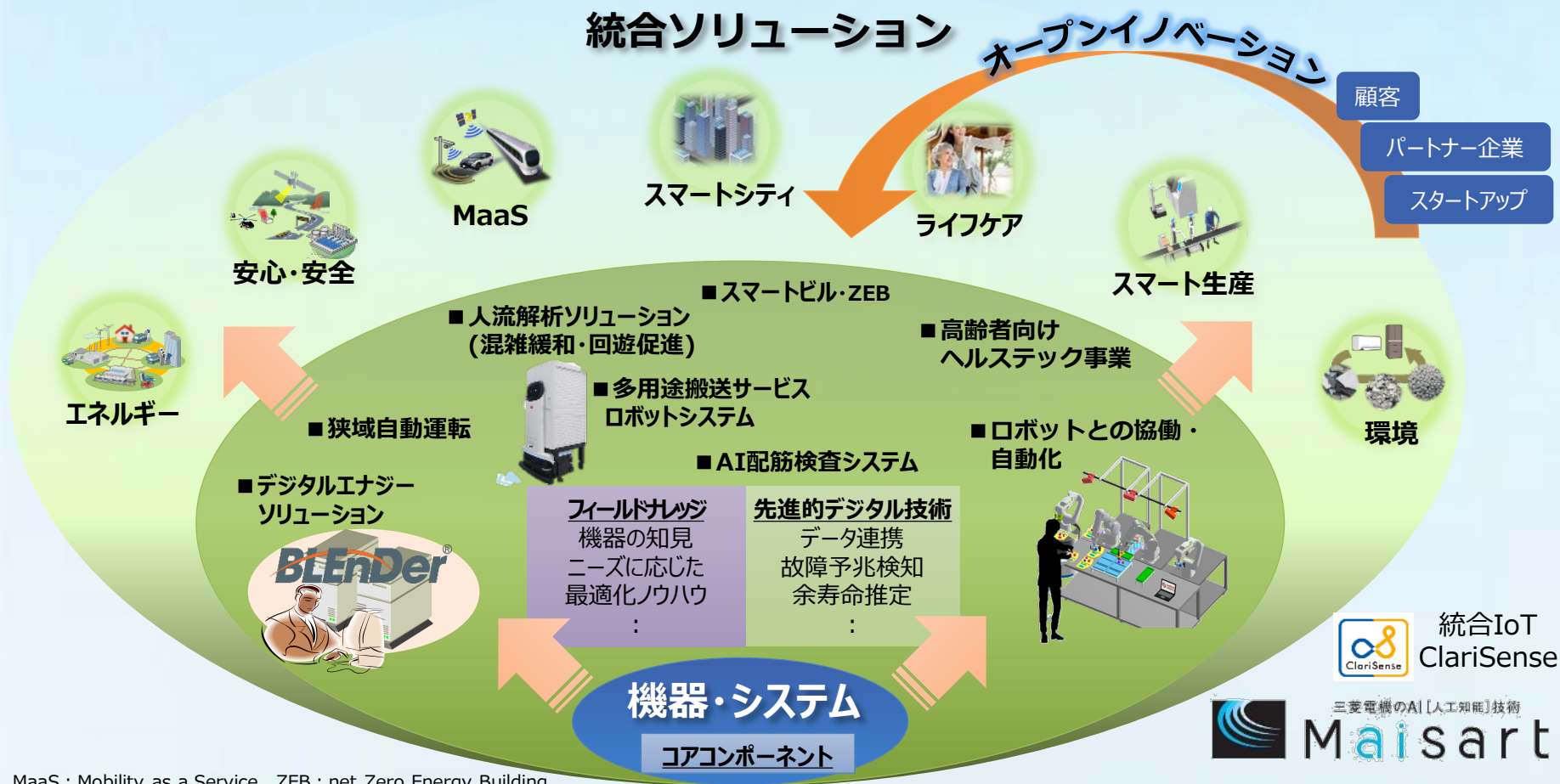
事業シナジーで培ったIGBT/SiCで高成長が見込まれる自動車/民生分野へ注力。機器の省エネ化を実現するキーデバイスを提供し、脱炭素社会へ貢献





事業DXとオープンイノベーションの推進

様々な機器やシステムのデータを連携、分析し、顧客に最適なソリューションを提供。顧客との共創や、M&Aなどの積極的活用によりソリューション領域を拡大。2020年4月に設置したビジネスイノベーション本部を中心に本取組みを推進



オープンイノベーションの推進



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

M&Aによる事業領域の拡大



英国SGS社(*)買収(2021年8月契約締結)

当社の技術と顧客基盤に、欧米で実績があるSGS社の先進的なDERMS技術を融合
世界的に急速な需要拡大が見込まれるDERMS市場におけるリーディングカンパニーを目指す

*SGS社 : Smarter Grid Solutions Limited

**smarter
grid**solutions

スタートアップ連携によるイノベーション創出



新たな価値の創造に向けたミッシングピース探索

CIC Tokyo 環境エネルギーイノベーションコミュニティに参画、スタートアップの探索や支援、協業を推進 (2020年10月活動開始)

Rainmaking社と提携し、スマートシティをテーマに当社独自のアクセラレーションプログラムを実施 (2021年1月活動開始)



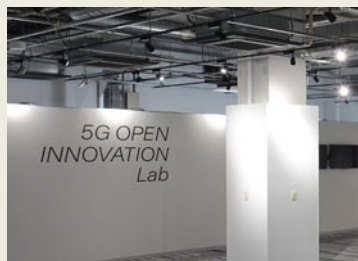
顧客やパートナー企業との価値共創



「5G OPEN INNOVATION Lab」開設 (2021年6月)

ローカル5Gに関する顧客やパートナー企業との共創の場を開設

ローカル5Gのユースケースの検討、5Gを活用した移動ロボットの自動制御・遠隔制御などの幅広い実証実験を実施

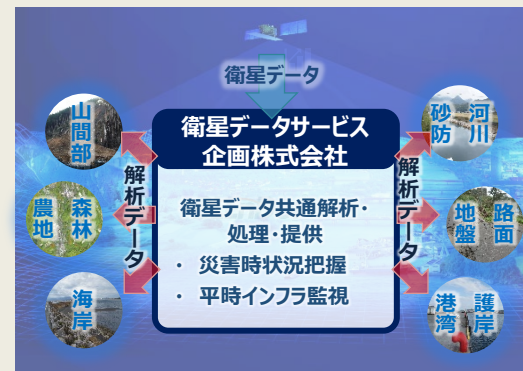


多業種間連携による新たな価値の創造



「衛星データサービス企画株式会社」設立 (2021年6月)

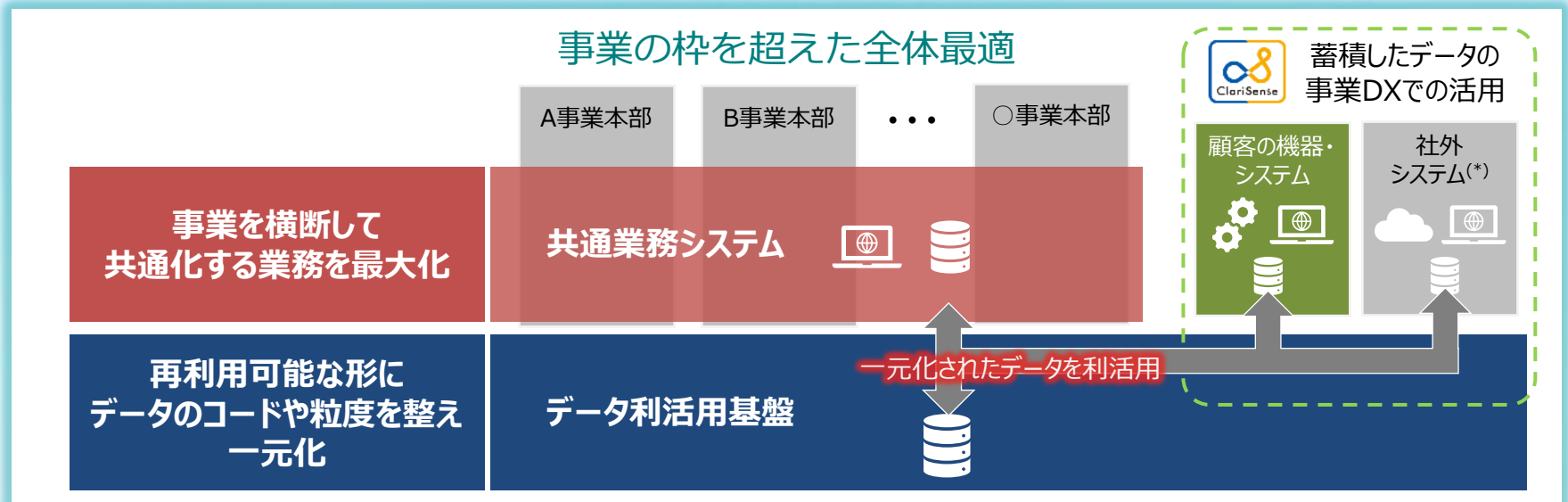
災害時の迅速な状況把握や、平時の継続的な国土・インフラ監視などに、共通的に幅広く適用可能な衛星データ解析情報提供サービスの事業化を目指す



業務DXの推進



事業を横断した業務の共通化と、再利用可能なデータの一元化により、事業の枠を超えた全体最適を実現。データとデジタル技術を活用した経営管理の高度化・生産性向上による「業務の革新」を推進



業務プロセスの刷新

情報システム統廃合

データ基盤整備

全体最適に向けた業務改革指針を立案し、指針に基づく改革の目標策定と施策を推進

1,000億円超を投資

経営管理の高度化、飛躍的な生産性向上による
高収益体質への転換

グローバル対応

グローバルにサプライチェーンとエンジニアリングチェーンを強化。世界の政治・経済の環境変化を素早く察知、分析して、柔軟にオペレーション

■ グローバル事業体制の強化

- ・ 各国の環境・情報規制・政策及び地政学的背景を踏まえ、地域最適な戦略を立案推進
- ・ ナショナルスタッフの幹部登用推進を含めたグローバル人材の育成・配置
- ・ 成長市場である一方、税務・労務等事業リスクのある地域へのコーポレート機能設置などのガバナンス強化

■ 海外発のビジネスモデル立上げ強化

- ・ 各地域での社会課題解決に向け、現地主導でのマーケティング、PoC、事業化を推進
- 【中国発】 E-JIT(Environment & Energy Just In Time)ソリューションの展開
- 【米国発】 グローバルなコーポレートベンチャリング活動へのモデルケース化
- 【欧州発】 モビリティ分野(DGDR、RDDDS)におけるビジネスモデル検討の推進

■ あらゆる変化に柔軟に対応可能なサプライチェーンの構築

- ・ 急激な社会変化、災害等に備えた、柔軟かつ持続性のある調達体制の再構築
- ・ サステナブルな調達への取組み強化（グリーン調達、人権尊重への取組み継続）

■ 経済安全保障統括室の設置

- ・ 国際情勢の急激な変化に対応して、政策動向や法制度を調査・分析し、全社における調達、輸出、情報セキュリティ、投資、開発、人材管理等に関わる経済安全保障の観点からリスクを統合的に制御

最適なグループ運営体制

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

設計

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

「三菱電機ソフトウェア株式会社」を設立予定 (2022年4月)

物流

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

保守・ サービス

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

社内業務支援

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

研究開発戦略

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

コア技術の強化
- 収益向上の原動力 -

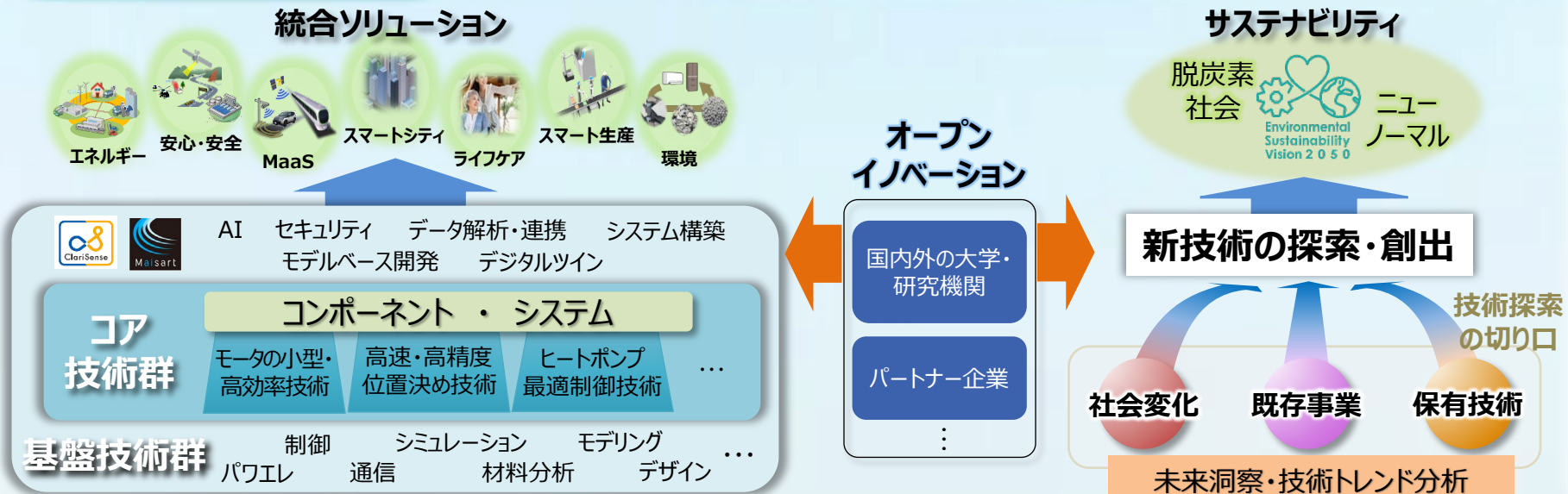
モータの小型・高効率化技術、高速・高精度位置決め技術などのコンポーネント・システムの差別化技術を、AI・新材料他の先進基盤技術との融合により強化

基盤技術の継続的深化
- 事業を支える土台 -

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

新技術の探索・創出
- 次なる成長の源泉 -

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



知的財産戦略

戦略1 Open Technology Bank

知財6万件の技術資産データベースの公開

☑ 検索サービススタート=10月社内/来春社外

社内の技術連携+社外とのオープンイノベーション

OTB(*1)で提示する三菱電機の技術マップ

☑ 21年12月に、社外へ公開



OTB活用でこの3つのテクノロジーを結合

➡あらゆる社会空間でのデータ活用型の課題解決

➡サステナビリティ貢献 (脱炭素/新常態/経済安保)

連動して推進

戦略2 質的な知的財産活動目標

量的優位性に加え、AI・ソリューションに
対応した質的な知財力増強

世界有数の知財創出力を活かし

特許 資産規模(*2)	国内特許 登録件数(*3)	国際出願 ランキング(*4)	国内意匠 登録件数(*3)
国内 1 位	国内 2 位	世界 3 位	国内 1 位

事業DXの基礎となる知財の質的向上も図る

	現状	25年度目標
ソリューション比率	10%	➡ 30%
AI比率	3%	➡ 10%

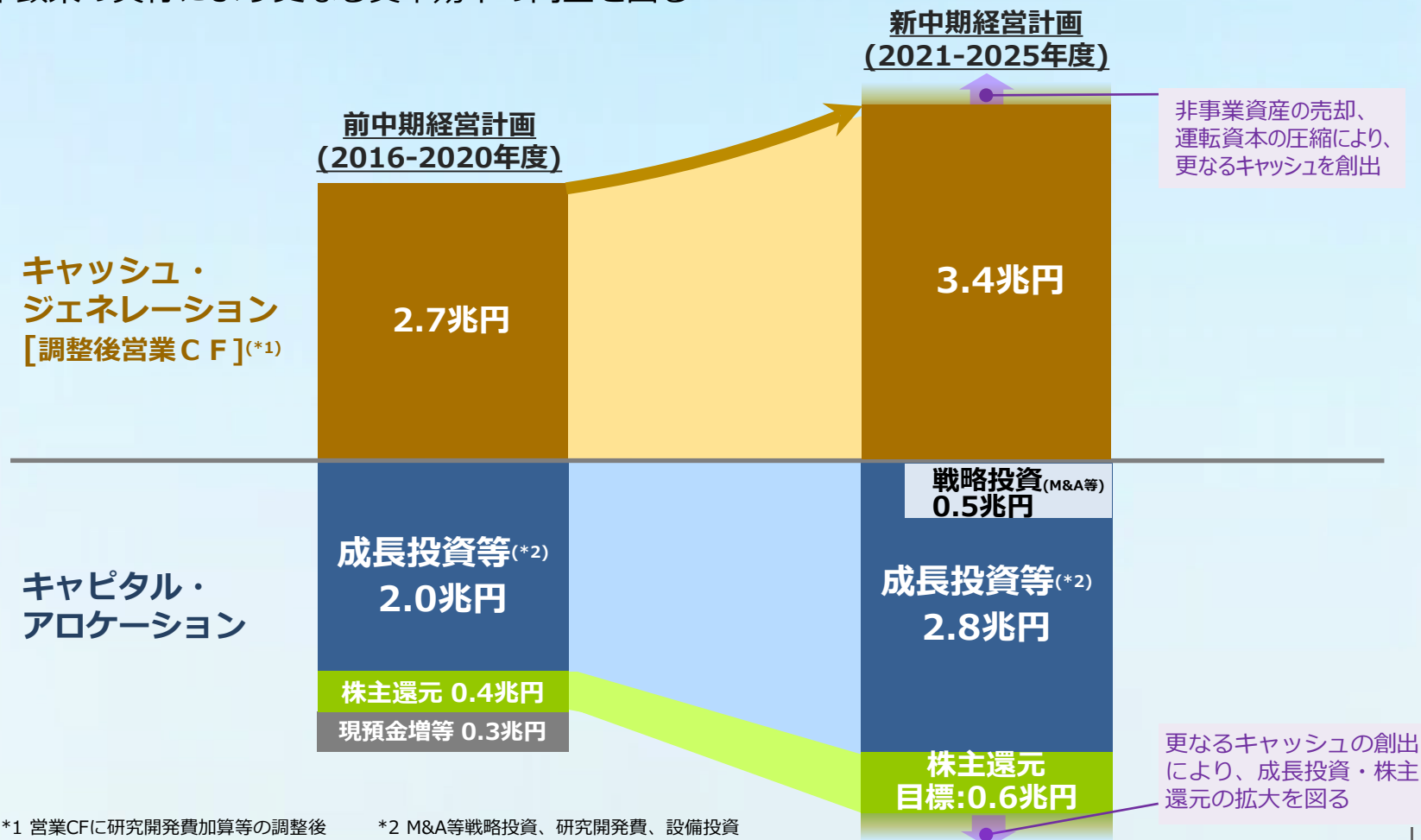
知財力強化活動と連動した
IoT領域での知財・標準戦略の立案・遂行

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

*1 OTBは、Open Technology Bankの略称
*2 (株)パテント・リザルト発表(2019/4~20/3集計)
*3 日本特許庁発表(2020/1~12集計)
*4 世界知的所有権機関(WIPO)発表(2020/1~12集計)

キャピタル・アロケーション方針

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



*1 営業CFに研究開発費加算等の調整後

*2 M&A等戦略投資、研究開発費、設備投資

4-2

サステナビリティへの取組み

Sustainability Initiatives

三菱電機グループのマテリアリティ

活力とゆとりある社会の実現に向け、サステナビリティへの取り組みにおいて特に優先する事項をマテリアリティとして設定。マテリアリティの取り組み状況について積極的な情報開示を行い、ステークホルダーとの対話を推進

事業を通じた 社会課題解決	 持続可能な地球環境の実現	重点的に取り組むSDGs 
	 安心・安全・快適な社会の実現	
持続的成長を支える 経営基盤強化	 あらゆる人の尊重	特に関係するSDGs 
	 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	

SDGs : Sustainable Development Goals/国連総会で採択された2030年に向けた「持続可能な開発目標」

「脱炭素社会」実現に向けた取組み



持続可能な地球環境の実現

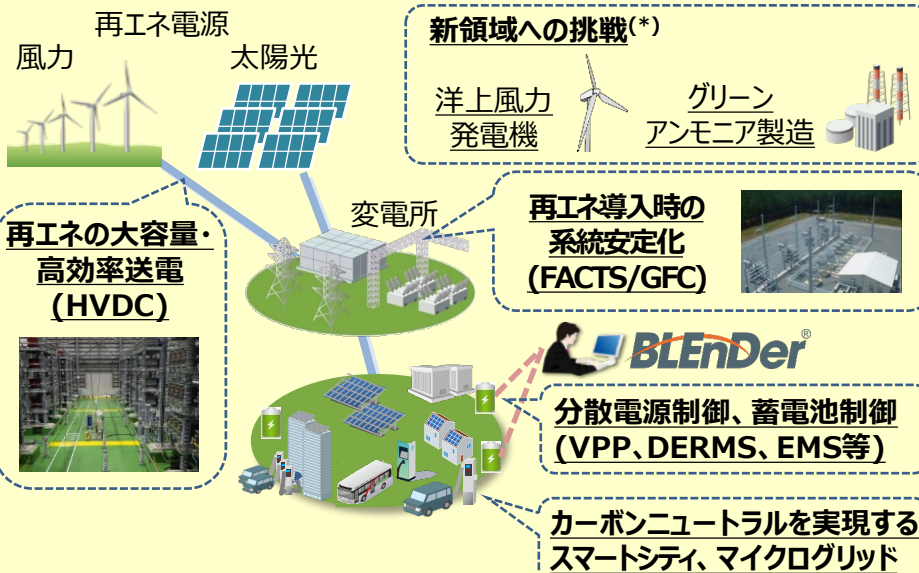
脱炭素社会の実現に向け、2050年バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量実質ゼロを目標とし、温室効果ガス排出削減への取組みを一層強化

バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量

2050年実質ゼロ



電力CO₂排出係数低減への貢献拡大
～再生可能エネルギー導入拡大への貢献～



製品からの排出抑制

新製品の低消費電力化 → 前モデル比 **1%以上改善**

エアコン：低GWP冷媒への転換加速

電動化関連製品 (モータ・インバータ)

省エネ・創エネソリューションの提供



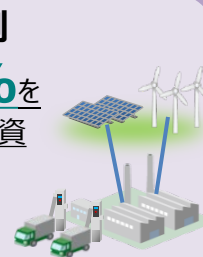
ZEB (net Zero Energy Building)

e-F@ctory

e-F@ctoryソリューション

生産時の排出抑制

- ・売上高の **0.15%** を目標に脱炭素対応へ投資
- ・再生可能エネルギー利用率を拡大



パワーデバイスの
高効率化と
市場での普及拡大等



SiCパワーデバイス

* 事業化は未確定

DERMS : Distributed Energy Resource Management System/分散電源管理システム EMS : Energy Management System FACTS : Flexible AC Transmission Systems
GFC : Grid Forming Control GWP : Global Warming Potential/地球温暖化係数 HVDC : High Voltage Direct Current/高電圧直流送電 SiC : Silicon Carbide
VPP : Virtual Power Plant/仮想発電所

人権とダイバーシティ



あらゆる人の尊重

■ 国際的な規範に則った人権の尊重

「三菱電機グループ人権の尊重に関する方針」(*)を基準とした取組みの推進

グループ全体での
人権インパクト・アセスメントの実施

人権に関わる
苦情・相談窓口の対応充実

サプライチェーンにおける
人権侵害リスクの把握と是正の継続

* 当社ホームページ 企業情報「社会」の項に掲示

■ ダイバーシティの推進

個人の能力を最大限に発揮できる職場を目指した活動を強化

家庭と仕事の両立支援制度の拡充（遠隔地勤務制度トライアル・キャリア休職制度・復職先希望制度など）
将来の女性管理職への体系的な業務経験付与、研修機会提供を行うプログラム

新卒採用に占める女性比率の向上 1.2倍(2016-2020年度平均比)
女性管理職比率の向上 2倍(2020年度比)

LGBTQへの理解促進、障がい者雇用拡大
など多様な人材による共創

海外拠点幹部への
現地ナショナルスタッフ積極登用

LGBTQ : Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer/ Questioning

従業員エンゲージメント



あらゆる人の尊重

■ 全ての従業員がいきいきと働ける職場環境を実現

一連の労務問題の発生を厳粛に受け止め、再発防止を経営の最優先課題として、外部専門家による第三者検証を踏まえた「職場風土改革プログラム」をグループを挙げて推進中

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

納得性の高い評価と市場価値を
意識した報酬体系整備

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

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

評価指標：KPI
(従業員意識サーベイ)

21年度上期実績

目標

働くことの誇りややりがいを感じている社員の割合

61%



80%以上

仕事と生活のバランスが取れていると
感じている社員の割合

66%



80%以上

情報セキュリティ



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

■ 総合的な多層防御態勢を整備

過去に発生した不正アクセス事案を踏まえ、情報セキュリティ基盤強化に向けた活動を推進し、高度化・巧妙化する最新の攻撃パターンへの対策を強化

ゼロトラストセキュリティ対策の加速、ネットワークアクセス制御や端末のセキュリティ対策の強化
今後、対策強化に向け500億円超を投資

セキュリティ対策強化に加え、
情報管理・運営体制等の継続的な強化により
サイバーセキュリティ成熟度モデルの
レベル3以上(*1)を目指す

*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。レベル3以上は優れたセキュリティ対策・管理体制を表す

製品・サービス品質



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



安心・安全・快適な社会の実現

■ 「品質第一」の基本に立ち返り品質ガバナンスを強化

複数の品質管理上の不適切事案の発生を踏まえ、当社の品質基本理念(*2)を再徹底すると共に、関連法規・規格や顧客との契約仕様を確実に満たす品質保証・品質管理体制を抜本的に強化

品質に関わる法令・公的規格遵守の
管理強化

各製造拠点における品質保証の
機能・権限の集約による牽制強化

デジタル化による顧客仕様と出荷基準の同一性
確認強化、試験・評価データの改ざん・捏造防止

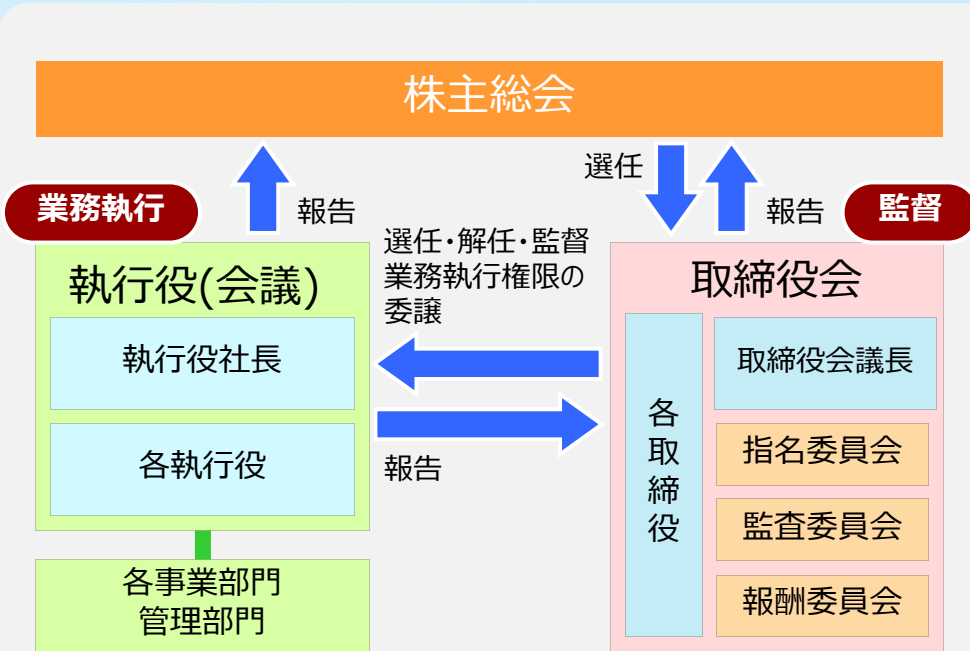
品質保証・管理の教育強化と拠点・部門間での
人材ローテーション活性化

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

ガバナンス

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

指名・監査・報酬の各委員会の委員長に社外取締役を選任し監督機能を強化
リスクマネジメント強化に向けて社長直轄の専門組織を整備



2003年6月に委員会等設置会社(現：指名委員会等設置会社)に移行

当社における具体的運営

- 各委員会は社外取締役が過半数
- 各委員会の委員長に社外取締役を選任 (2020年6月～)
- 定時取締役会の開催回数の増加 (6回→10回/年(2021年度～))
- 全社的リスクに対応した体制整備として、以下を設置
2020年4月に「情報セキュリティ統括室」
2020年10月に「経済安全保障統括室」
- 更なるガバナンス強化のため、取締役会の社外取締役過半化を検討 (2022年6月目標)

法制度改正等の外的環境変化への適切な対応

ステークホルダーに対する適時適切な情報開示

サステナビリティ推進活動



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

■ 社会貢献活動

全ての企業活動を通じてサステナビリティの実現に貢献

従業員とのマッチングギフト制度による寄付活動 「三菱電機SOCIO-ROOTS基金」

2020年度寄付金額（マッチング後） : 41,297,260円

制度開始（1992年）以来の累計寄付額 : 約14.2億円、累計寄付先 約2,200箇所

パラスポーツ支援活動

「三菱電機Going Up キャンペーン 47都道府県キャラバン」

2016年10月～2021年4月（参加者数約11万人）

グローバル(米国・タイ三菱電機財団等)での 社会福祉・環境保全・科学技術振興活動

みつびしでんき科学教室

2020年度実績：開催回数4回（参加者数約100人）
（うちオンライン開催1回、別途オンデマンド配信も実施）

里山保全プロジェクト・みつびしでんき野外教室

2020年度実績：開催回数65回（参加者数1,064人）

■ サステナビリティ推進部を設立

- 複数部門で行っていた環境、CSR、社会貢献などの活動を統合し推進
- 事業を通じた社会課題解決によるSDGsへの貢献に向け、中長期視点での取組みを推進
- 社会の価値観変化に対する感度・適応力の向上とステークホルダーとのコミュニケーションの推進

イニシアティブ



持続可能な地球環境の実現



あらゆる人の尊重

サステナビリティを志向する
企業風土づくり

「国連グローバル・コンパクト」
へのコミットメントを継続

人権、労働、環境、腐敗防止の各分野に関わる
国連グローバル・コンパクトの原則に基づいた
CSR活動を継続



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



外部評価



持続可能な地球環境の実現



あらゆる人の尊重

サステナビリティを志向する
企業風土づくり

CDP(*2)から「気候
変動」「ウォーター」
及び「サプライヤー
エンゲージメント」の

3つの分野において最高評価を獲得(*3)

三菱電機グループの温室効果ガス
削減目標が「SBTイニシアチブ」(*4)
の認定を取得(2020/1)



以下の投資インデックスの構成銘柄に採用

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



FTSE4Good

FTSE Blossom
Japan

2020 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2020 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

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

*2 CDP: 企業や都市の環境への取組みを調査・評価・開示する国際NGO

*3 「気候変動」は4度目、「ウォーター」は5度目(5年連続)、「サプライヤーエンゲージメント」は4度目の最高評価の獲得

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



Appendix

(単位:億円)

	2018年度	2019年度	2020年度		2021年度	
	実績	実績	実績		第2四半期 累計	予想 (2021年10月)
			第2四半期 累計	第2四半期 累計		
	111円/US\$ 128円/Euro	109円/US\$ 121円/Euro	106円/US\$ 122円/Euro	106円/US\$ 124円/Euro	110円/US\$ 131円/Euro	110円/US\$ 128円/Euro
売上高	45,199	44,625	19,020	41,914	21,383	45,000
営業利益	2,904	2,596	613	2,301	1,378	2,800
(%)	6.4%	5.8%	3.2%	5.5%	6.4%	6.2%
税引前当期純利益	3,159	2,819	756	2,587	1,483	3,050
当期純利益 ^{*1}	2,266	2,218	482	1,931	1,048	2,200
ROE (株主資本利益率)	9.7%	9.2%	-	7.5%	-	-
株主資本	23,999	24,297	24,552	27,542	27,947	-
(%)	55.1%	55.1%	56.3%	57.4%	59.3%	-
借入金	2,984	3,770	4,242	3,654	3,397	-
(%)	6.9%	-	-	-	-	-
借入金 ^{*2} (リース負債を除く)	2,759	2,670	3,115	2,488	2,267	-
(%)	6.3%	6.1%	7.1%	5.2%	4.8%	-
FCF (フリーキャッシュフロー)	291	1,918	1,490	3,655	855	-
配当(円/株)	40	40	10	36	14	-
連結配当性向(%)	37.9%	38.7%	44.5%	40.0%	28.5%	-

*1: 当期純利益は「親会社株主に帰属する当期純利益」を表す

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

(単位:億円)

		2018年度	2019年度	2020年度		2021年度		2025年度
		実績	実績	実績		第2四半期 累計	予想 (2021年10月)	目標
				111円/US\$ 128円/Euro	109円/US\$ 121円/Euro			
重電 システム	売上高	12,967	13,073	5,647	12,702	5,608	12,500	1.5兆円
	営業利益 (%)	825 6.4%	823 6.3%	262 4.7%	1,089 8.6%	206 3.7%	800 6.4%	9%
産業 メカトロニクス	売上高	14,676	13,494	5,486	12,485	6,921	14,600	1.6兆円
	営業利益 (%)	1,425 9.7%	689 5.1%	17 0.3%	405 3.3%	555 8.0%	1,140 7.8%	12%
情報通信 システム	売上高	4,262	4,555	1,655	3,801	1,541	3,800	0.4兆円
	営業利益 (%)	122 2.9%	264 5.8%	48 2.9%	164 4.3%	46 3.0%	160 4.2%	6%
電子 デバイス	売上高	1,999	2,087	1,005	2,052	1,204	2,500	0.3兆円
	営業利益 (%)	14 0.7%	87 4.2%	58 5.8%	62 3.1%	51 4.2%	110 4.4%	10%
家庭電器	売上高	10,740	10,902	5,037	10,383	5,956	11,200	1.5兆円
	営業利益 (%)	594 5.5%	782 7.2%	355 7.1%	757 7.3%	583 9.8%	750 6.7%	11%
その他	売上高	6,767	6,596	2,724	6,030	3,191	6,200	—
	営業利益 (%)	241 3.6%	260 3.9%	19 0.7%	136 2.3%	82 2.6%	160 2.6%	
全社	売上高	45,199	44,625	19,020	41,914	21,383	45,000	5兆円
	営業利益 (%)	2,904 6.4%	2,596 5.8%	613 3.2%	2,301 5.5%	1,378 6.4%	2,800 6.2%	10%

*各セグメントの売上高には、セグメント間の内部売上高(振替高)を含む

(単位:億円)

		2020年度	2021年度	2025年度
		実績	予想 (2021年10月)	目標
		106円/US\$ 124円/Euro	110円/US\$ 128円/Euro	105円/US\$ 115円/Euro
重電システム	売上高	12,702	12,500	1.5兆円
	営業利益	1,089	800	9%
	(%)	8.6%	6.4%	
社会インフラ	売上高	7,680	7,200	0.8兆円
	営業利益	835	520	8%
	(%)	10.9%	7.2%	
ビルシステム	売上高	5,021	5,300	0.7兆円
	営業利益	254	280	10%
	(%)	5.1%	5.3%	
産業メカトロニクス	売上高	12,485	14,600	1.6兆円
	営業利益	405	1,140	12%
	(%)	3.3%	7.8%	
FAシステム	売上高	5,879	7,500	0.8兆円
	営業利益	614	1,260	17%
	(%)	10.5%	16.8%	
自動車機器	売上高	6,606	7,100	0.8兆円
	営業利益	△ 208	△ 120	7%
	(%)	△ 3.2%	△ 1.7%	
情報通信システム	売上高	3,801	3,800	0.4兆円
	営業利益	164	160	6%
	(%)	4.3%	4.2%	
電子デバイス	売上高	2,052	2,500	0.3兆円
	営業利益	62	110	10%
	(%)	3.1%	4.4%	
家庭電器	売上高	10,383	11,200	1.5兆円
	営業利益	757	750	11%
	(%)	7.3%	6.7%	
その他	売上高	6,030	6,200	—
	営業利益	136	160	
	(%)	2.3%	2.6%	
全社	売上高	41,914	45,000	5兆円
	営業利益	2,301	2,800	10%
	(%)	5.5%	6.2%	

*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

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

