

事業報告 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)

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、日本では緩やかな回復が続いてきましたが、足元では個人消費の回復に足踏みがみられました。米国では金融引き締めなどの影響を受けつつも個人消費を中心に回復が継続しました。中国では輸出の停滞に加え、不動産不況等を背景に内需も減速し、持ち直しの動きに弱さがみられました。欧州では金融引き締めなどの影響により、企業・家計部門ともに停滞しました。

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、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、2023年度の業績は、次のとおりとなりました。

売上高

売上高は、為替円安の影響や価格転嫁の効果などにより、前年度比2,542億円増加の5兆2,579億円となりました。ライフ部門では、ビルシステム事業は国内・アジア(除く中国)・欧州向けで増加し、空調・家電事業は上期を中心に空調機器の需要が堅調に推移し増加しました。インフラ部門では、社会システム事業は国内外の公共事業や海外の交通事業の増加、電力システム事業は国内外の電力流通事業で増加し、防衛・宇宙システム事業は防衛システム事業・宇宙システム事業の大口案件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における需要の落ち込みなどにより減少しましたが、自動車機器事業は電動化関連製品や自動車用電装品などが増加しました。セミコンダクター・デバイス部門は、パワー半導体の堅調な需要により増加し、ビジネス・プラットフォーム部門では、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ました。

売上高

第152期 (2022年度)

50,036億円

第153期 (2023年度)

52,579億円

前年度比
105%

税引前当期純利益

第152期 (2022年度)

2,921億円

第153期 (2023年度)

3,658億円

前年度比
125%

営業利益

第152期 (2022年度)

2,623億円

第153期 (2023年度)

3,285億円

前年度比
125%

親会社株主に帰属する当期純利益

第152期 (2022年度)

2,139億円

第153期 (2023年度)

2,849億円

前年度比
133%

営業利益

営業利益は、ビジネス・プラットフォーム部門での減益はありましたが、ライフ部門、インダストリー・モビリティ部門、インフラ部門、セミコンダクター・デバイス部門での増益により、前年度比661億円増加の3,285億円となりました。営業利益率は、売上原価率の改善などにより、前年度比1.0ポイント改善の6.2%となりました。

売上原価率は、為替円安の影響に加え、価格転嫁の効果などにより、前年度比1.3ポイント改善しました。販売費及び一般管理費は、前年度比892億円増加し、売上高比率は前年度比0.5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減少などにより前年度比164億円増加し、売上高比率は前年度比0.2ポイント改善しました。

税引前当期純利益

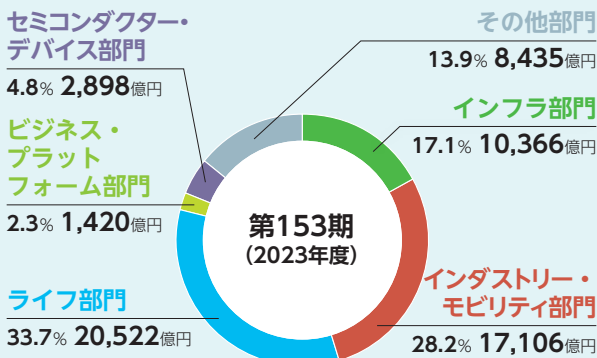
税引前当期純利益は、営業利益の増加などにより、前年度比736億円増加の3,658億円、売上高比率は7.0%となりました。

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710億円増加の2,849億円、売上高比率は5.4%となりました。

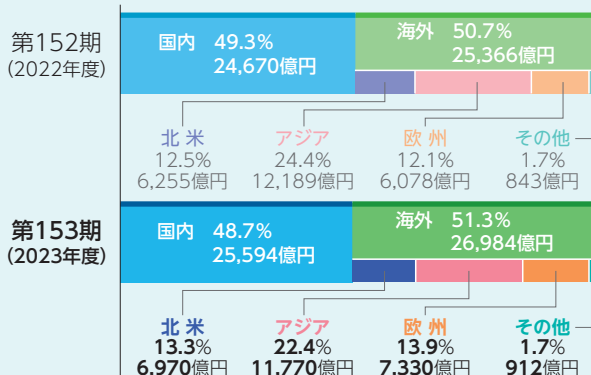
なお、ROEは前年度比1.3ポイント改善の8.2%となりました。

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。

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。

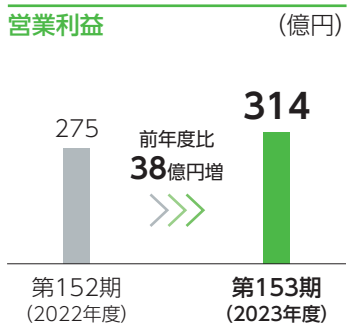
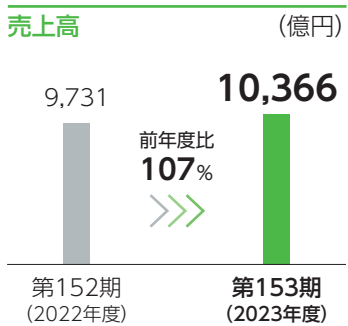
部門別の概況

売上高構成比
17.1%

インフラ 部門

主要な事業内容 (2024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、誘導飛行体、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、国内外の交通分野における需要回復の動きが継続し、国内外の公共分野における投資も堅調に推移しました。このような状況の中、同事業は、受注高は国内外の交通事業や海外の公共事業の増加などにより前年度を上回り、売上高は円安の影響に加え、国内外の公共事業や海外の交通事業の増加などにより、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、受注高は国内外の電力流通事業や国内の発電事業の増加などにより前年度を上回り、売上高は円安の影響に加え、国内外の電力流通事業の増加などにより前年度を上回りました。

防衛・宇宙システム事業は、受注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、売上高は防衛システム事業・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、部門全体では、売上高は前年度比107%の1兆366億円となりました。

営業利益は、売上案件の変動や費用の増加はありましたが、前年度の防衛・宇宙システム事業の採算悪化の影響などにより、前年度比38億円増加の314億円となりました。



三菱ジェネレーター株式会社の設立
※設立は2024年4月1日



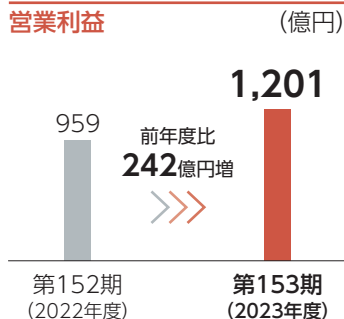
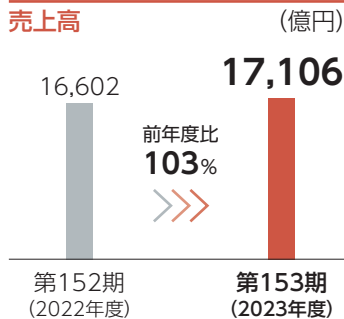
小型月着陸実証機「SLIM」
世界初となる月面への高精度着陸を達成

インダストリー・モビリティ部門

主要な事業内容 (2024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、電磁閉閉器、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、ソフトウェア、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

売上高構成比
28.2%



FAシステム事業の事業環境は、半導体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において、国内外で需要が減少しました。このような状況の中、同事業は、受注高・売上高ともに前年度を下回りました。

自動車機器事業の事業環境は、一部半導体部品の需給状況の改善などにより新車販売台数が前年度を上回り、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、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、ADAS*関連機器の増加に加え、円安の影響や価格転嫁の効果などにより、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103%の1兆7,106億円となりました。

営業利益は、FAシステム事業は円安の影響はありましたが、機種構成の変動や売上高の減少、費用の増加などにより減少し、自動車機器事業は円安の影響に加え、売上高の増加、前年度の固定資産減損損失の影響などにより増加しました。部門全体では、前年度比242億円増加の1,201億円となりました。

* ADAS : Advanced Driver Assistance System / 先進運転支援システム



三菱電機インド社
FA制御システム製品の新工場稼働開始



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

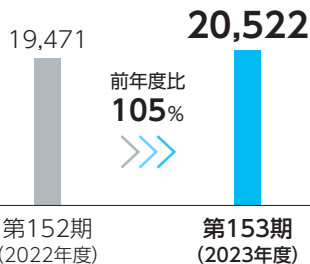
ライフ部門

主要な事業内容 (2024年3月31日現在)

売上高構成比
33.7%

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、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

売上高 (億円)



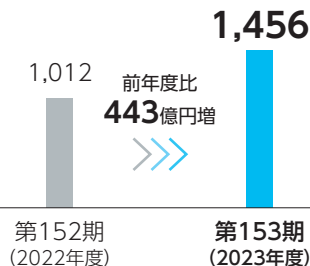
ビルシステム事業の事業環境は、需要回復の動きが国内外で継続しました。このような状況の中、同事業は、円安の影響や、国内・アジア(除く中国)・欧州向けの増加などにより、受注高・売上高ともに前年度を上回りました。

空調・家電事業の事業環境は、上期を中心に世界的な脱炭素化の動きを受けて空調機器の需要が国内外で堅調に推移しましたが、下期に欧米における空調機器の需要減少がありました。このような状況の中、同事業は、円安の影響や価格転嫁の効果に加え、欧州・アジア向けの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105%の2兆522億円となりました。

営業利益は、売上高の増加や円安の影響に加え、価格転嫁の効果や物流費の改善、土地の売却などにより、前年度比443億円増加の1,456億円となりました。

営業利益 (億円)



スマートシティ・ビルIoTプラットフォーム
[Ville-feuille] の「ロボット移動支援サービス」



除菌機能を搭載した三菱 エココート
(2023年度モデル)

ビジネス・プラットフォーム 部門

主要な事業内容 (2024年3月31日現在)

ネットワークセキュリティソリューション、業務・業種別ソリューション、
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、その他

売上高構成比

2.3%

売上高

(億円)

1,347

前年度比
105%



1,420

第152期
(2022年度)

第153期
(2023年度)

営業利益

(億円)

87

前年度比
4億円減



83

第152期
(2022年度)

第153期
(2023年度)

情報システム・サービス事業の事業環境は、レガシーシステムの更新や、デジタルトランスフォーメーション導入関連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、受注高は前年度並みとなり、売上高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などにより前年度比105%の1,420億円となりました。

営業利益は、費用の増加などにより、前年度比4億円減少の83億円となりました。

3次元モデルを生成し、現実空間の長さを高精度に計測



(適用例) 水災の浸水高計測、建築物・土木構造物の点検 等

3次元計測アプリ「Rulerless」

保険薬局のDX・価値向上を支援するクラウドサービス群



保険薬局向け次世代コミュニケーションサービス
「AnyCOMPASS」

セミコンダクター・デバイス 部門

主要な事業内容 (2024年3月31日現在)

パワーモジュール、高周波素子、光素子、その他

売上高構成比

4.8%

売上高 (億円)

2,815

2,898

前年度比
103%



第152期
(2022年度)

第153期
(2023年度)

営業利益 (億円)

292

298

前年度比
6億円増

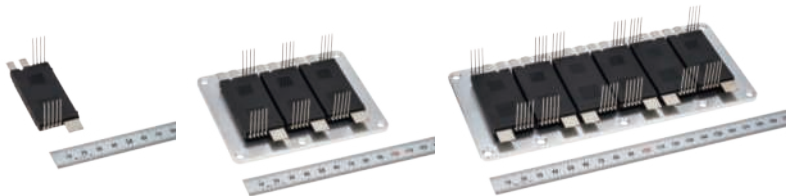


第152期
(2022年度)

第153期
(2023年度)

電子デバイス事業の事業環境は、電鉄・電力向けのパワー半導体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、受注高は電鉄・電力向けパワー半導体の増加などにより前年度を上回り、売上高は円安の影響に加え、産業、自動車、電鉄・電力向けパワー半導体の増加などにより前年度比103%の2,898億円となりました。

営業利益は、円安の影響などにより、前年度比6億円増加の298億円となりました。



xEV用SiC/Siパワー半導体モジュール [J3シリーズ]
左からJ3-T-PM、J3-HEXA-S、J3-HEXA-L



波長モニタ内蔵DFB-CAN

その他部門

主要な事業内容 (2024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

売上高構成比
13.9%

売上高 (億円)

8,505

前年度比
99%



第152期
(2022年度)

8,435

第153期
(2023年度)

営業利益 (億円)

334

前年度比
16億円減



第152期
(2022年度)

317

第153期
(2023年度)

売上高は、物流の関係会社の減少などにより、前年度比99%の8,435億円となりました。

営業利益は、売上高の減少などにより、前年度比16億円減少の317億円となりました。

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るべく、総額2,498億円(前年度比68%)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	642億円	—	当社 鎌倉製作所、同製作所 郡山工場及び電子通信システム製作所 新生産棟建設
インダストリー・モビリティ	851億円	三菱電機インド社 FA制御システム製品新工場建設(インド)	当社 名古屋製作所 尾張旭地区新拠点整備
ライフ	542億円	—	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	33億円	—	—
セミコンダクター・デバイス	225億円	当社 パワーデバイス製作所 8インチSiウエハ生産体制整備	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	205億円	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

足元の世界経済は、各国の金融引き締め継続や中国における不動産不況等の影響により依然緩やかな成長に留まっており、また、ウクライナ情勢の長期化や米中対立などの地政学的リスクの高まりに伴い、想定を超えた環境の変化も懸念されています。

「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の皆さまへの責任を果たしていきます。

この経営方針に基づき、三菱電機グループは、特に下記の4項目に注力してまいります。

「ありがたい姿(循環型 デジタル・エンジニアリング企業)」の実現へ向けた変革の加速

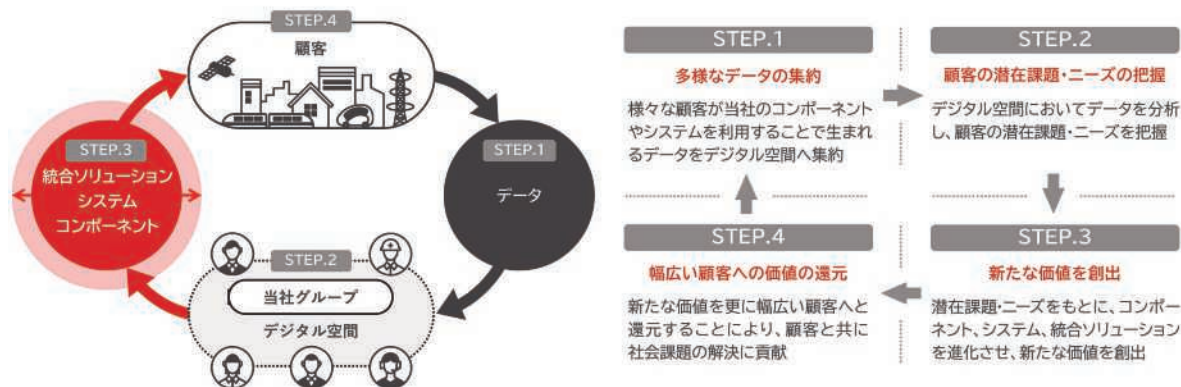
三菱電機グループは、お客様から得られたデータをデジタル空間に集約・分析するとともに、グループ内が強くつながり、知恵を出し合うことで新たな価値を生み出し、社会課題の解決に貢献する「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」への変革を進めています。

この変革をさらに加速するためのデジタル基盤として、「Serendie」を構築しました。Serendieを活用し、多様な人財が技術力と創造力を発揮することにより、新たなソリューションを提供します。そのために、デジタルによって経営や事業を変革する「DX人財」、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」を強化します。

2023年4月に設立した「DXイノベーションセンター」は、上述の取組みを牽引するとともに、事業部門によるソリューション事業の創出・拡大を後押ししてまいります。

- 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

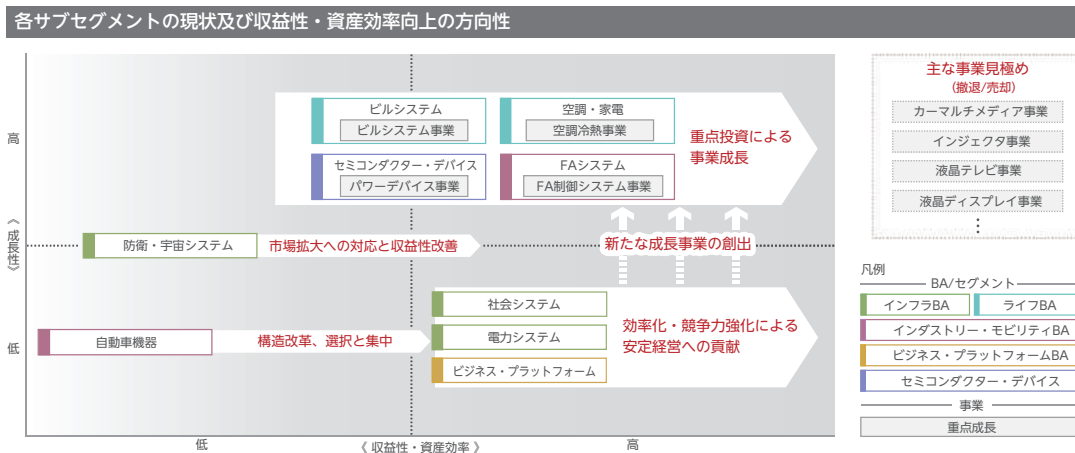
循環型 デジタル・エンジニアリングによる社会課題解決



経営体質の強化

三菱電機グループは、「収益性」と「資産効率」の向上のため、ROIC¹を活用した事業運営を進めることで、資産効率とキャッシュ創出力を重視した経営に取り組んでいきます。これにより、重点成長事業については生産体制強化やM&A等の積極的な投資をスピーディーに実行する一方、収益性・資産効率の改善が見込まれない課題事業は撤退や売却の検討を進めるなど、事業ポートフォリオ戦略に基づくリソースシフトを強力に推進してまいります。

■ 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・資産効率を向上



さらに、グローバルでのエンジニアリングチェーン・サプライチェーンの最適化及びグループ経営の効率化にも取り組みます。また、足元の経済動向を踏まえ、経営環境の変化に柔軟に対応したオペレーションを徹底してまいります。

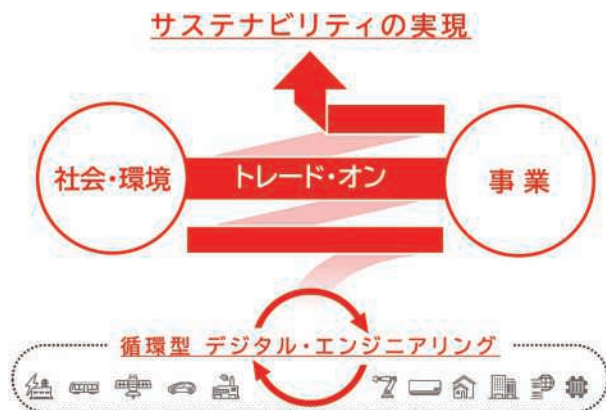
あらゆる事業運営のベースとなる人材については、人的資本価値の最大化に向け、2024年度から新しい人事制度を導入しました。「成長に繋がる適正評価の実現」と「自律的キャリア開発支援」をコンセプトに、等級・評価・報酬制度を刷新し、従業員のキャリアオーナーシップに基づく自律的な成長を促すとともに、マネジメント層にはグローバル基準でのジョブグレード制度を新たに適用し、ジョブ型人材マネジメントへの転換を図ります。

本質的なサステナビリティ経営の推進

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²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、社会の持続可能性と当社グループの事業発展をトレード・オフの関係にするのではなく、この2つが両立する「トレード・オン」に挑戦してまいります。

かかる中、当社は、2024年4月に「サステナビリティ・イノベーション本部」を新設しました。同本部が中心となり、グローバルかつサステナビリティの視点で社会課題を解決する新たな事業創出に取り組むとともに、持続的成長を支える経営基盤の強化を包括的、戦略的に推進し会社を変革してまいります。

- 循環型デジタル・エンジニアリングによるイノベーションで、社会・環境を豊かにしながら事業を発展させる「トレード・オン」の活動を加速させ、サステナビリティを実現する



カーボンニュートラルについては、当社の長期環境経営ビジョンである「環境ビジョン2050」において、2050年度まで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目指すこととしています。また、その中間目標として、2030年度までに自社工場・オフィスからの温室効果ガス排出量実質ゼロを目指すこととしました。これら目標の達成に向け、技術革新により社会全体の脱炭素化に貢献する事業を育成するとともに、自社の技術も活用して自社排出の削減を進めてまいります。加えて、TCFD³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。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンについては、多様な人財が活躍し、新たな価値を創出するために協働することを目指し、従業員の働き方や多様性を認め合えるような職場環境・風土の実現に向けた各種取組みを推進します。また、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、従業員やサプライチェーンの人権尊重に取り組みます。

当社が進める3つの改革の深化・発展と倫理・遵法の徹底

当社は、品質不適切行為を踏まえ、2021年より信頼回復に向けた3つの改革(品質風土、組織風土、ガバナンス)への取組みを開始し、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。エンジニアリングプロセスの変革を目指す「品質風土改革」、双方向コミュニケーションの確立を図る「組織風土改革」、予防重視のコンプライアンスシステムの構築を進める「ガバナンス改革」の3点は、確実に進捗しています。特に「ガバナンス改革」においては、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。

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、品質不適切行為やこれまで発生した労務、サイバーセキュリティの問題の風化防止を含む、再発防止に向けた各種取組みを進めてまいります。

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 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

* 2 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」

* 3 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

4. トピックス

Topic 1 三菱電機グループ約15万人のパーパスプロジェクト開始

当社は、新たな取組みとして国内外グループ会社の従業員約15万人を対象としたパーパスプロジェクトを立ち上げました。本プロジェクトは、従業員が「マイパーパス*」について考え、企業理念との重なりや結びつきを見だし、働く仲間と共有しながらコミュニケーションを活性化する取組みです。

従業員一人ひとりが、企業理念と向き合い変革の原動力とすることで、「活力とゆとりある社会の実現」に力強く貢献する新しい三菱電機グループの創生を目指していきます。

* 自分自身のパーパス



詳細はこちら



Topic 2 米国CoherentのSiC事業会社へ出資

当社は、Coherent Corp.(本社：米国、以下 Coherent)がSiC*¹事業を分社化して設立する新会社へ5億米ドル*²を出資することについて、Coherentと2023年10月に合意し、出資を完了しました。

SiCパワー半導体は、従来のシリコンウエハを用いたパワー半導体に比べて低電力損失で、省エネルギーや脱炭素化によるGX(Green Transformation)実現への貢献が期待されており、市場の急拡大が見込まれます。

当社は、Coherentとのパートナーシップをさらに深化させることで、急成長が見込まれるSiCパワー半導体市場において、SiC基板の一層の調達安定化を図り、高性能で信頼性の高い製品を安定供給して事業を拡大します。

*1 SiC(Silicon Carbide)：ケイ素と炭素の化合物

*2 約740億円(取得付随費用を含め取引時レートで換算)



詳細はこちら



Topic 3 OT向けセキュリティ事業の拡大に向けた出資・協業契約の締結

当社は、OT¹セキュリティベンダーのNozomi Networks(本社：米国)²に出資し、同社、TXOne Networks(同：台湾)³、Dispel(同：米国)⁴各社と協業契約を締結しました。当社の制御機器・ソリューションと各社の技術を連携させ、より高いシステムの安全性と連続稼働を両立したOTセキュリティソリューションを、製造業・社会インフラなど様々な分野のお客様に提供します。DXの前提となる安全なOT環境の実現を通じ、循環型 デジタル・エンジニアリングを強化してまいります。

*1 OT(Operational Technology)：制御運用技術

*2 三菱電機と米国Nozomi Networks Inc.が協業契約を締結

<<https://www.MitsubishiElectric.co.jp/news/2024/0314.html>>

*3 三菱電機とTXOne NetworksがOTセキュリティ事業拡大に向け協業契約を締結

<<https://www.MitsubishiElectric.co.jp/news/2023/1211.pdf>>

*4 三菱電機と米国DispelがOTセキュリティ事業拡大に向け協業契約を締結

<<https://www.MitsubishiElectric.co.jp/news/2024/0229-b.html>>



詳細はこちら



5. 研究開発

(1) 研究開発

サステナビリティの実現を経営の根幹に据え、「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、複雑で多様化する社会課題の解決に向け、産学官連携によるオープンイノベーションをグローバルに推進し、新しい価値創出を目指します。

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2,218億円(前年度比104%)となりました。

早稲田大学

サステナビリティ社会の実現に向けた包括連携に関する基本協定を締結



台湾 工業技術研究院(ITRI)

グリーンな社会への変革に向けた研究協力に関する基本協定を締結

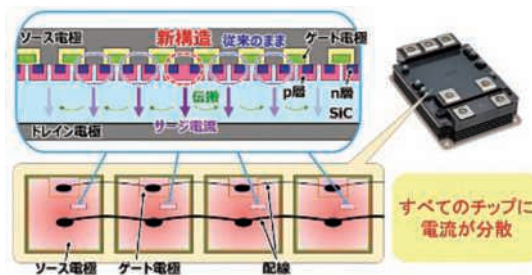


(2) 当連結会計年度の主な研究開発成果

新チップ構造SBD内蔵SiC-MOSFETの開発

パワーモジュール内の並列接続されたチップ構造において、サージ電流が特定のチップへ集中するメカニズムを世界で初めて*1解明し、全てのチップが一斉に通電を開始してサージ電流が各チップ内全域に分散する新構造のSBD*2内蔵SiC-MOSFET*3を開発しました。

また、開発したチップを鉄道車両・直流送電などの大型産業機器向け3.3kVフルSiCパワーモジュール「FMF800DC-66BEW*4」に適用し、サンプル提供を2023年5月31日に開始しました。鉄道車両用推進制御装置などの小型化や省エネルギー化、直流送電の普及促進などを通じてカーボンニュートラルの実現に貢献します。



開発した新チップ構造
(上：チップの断面図、下：チップを上から見た並列接続図)

*1 2023年6月1日現在（当社調べ）

*2 Schottky Barrier Diode：半導体と金属の接合部に生じるショットキー障壁を利用したダイオード

*3 Metal Oxide Semiconductor Field Effect Transistor：金属酸化膜半導体製の電界効果トランジスタ

*4 2023年5月8日広報発表 <https://www.MitsubishiElectric.co.jp/news/2023/pdf/0508.pdf>

小型化や省エネ化、直流送電の普及促進によるグリーン社会の実現に貢献



詳細はこちら

教師データ不要で短時間で分析ができる「行動分析AI」を開発



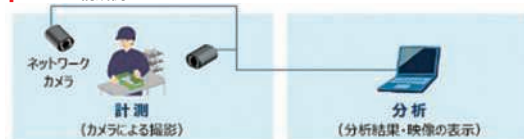
当社AI技術「Maisart(マイサート)*1」のひとつとして、製造現場の人の作業分析を教師データ*2不要で実現する「行動分析AI」を開発しました。

本技術は、作業中には同じ身体動作が繰り返し行われることに着目し、循環する身体動作の確率的生成モデルを世界で初めて*3作業分析に適用することで、作業分析にかかる時間を最大99%削減*4できることを実証しました。

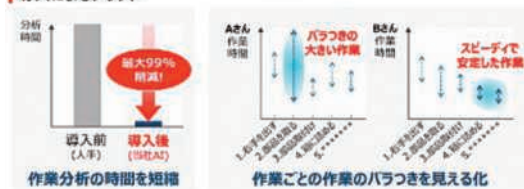
一人ひとりの作業を撮影した動画から、改善すべきポイントを短時間で見える化でき、製造現場の生産性向上に貢献します。

- *1 Mitsubishi Electric's AI creates the State-of-the-ART in technologyの略
- *2 AIの機械学習に用いる、例題と正解がセットになったデータ
- *3 2024年1月25日現在 (当社調べ)
- *4 お客様との実証実験における結果。人手による作業分析、また一般的な作業分析AIにおける教師データ作成にかかる時間との比較

システム構成例



導入によるメリット



作業分析にかかる時間と作業分析の結果から得られる改善すべきポイントのイメージ

製造現場の人の作業分析にかかる時間を最大99%削減し、生産性向上に貢献



詳細はこちら

小型月着陸実証機SLIMが世界初となる月面への高精度着陸を達成

当社は、宇宙航空研究開発機構(以下 JAXA)から受注し、全体のシステム開発を担当した小型月着陸実証機(Smart Lander for Investigating Moon、以下 SLIM)が、世界初*となる高精度月着陸を2024年1月20日午前0時20分(日本時間)に達成しました。

着陸後のデータを分析した結果、SLIMプロジェクトの目的として設定されていた誤差100メートル以内の精度での月面着陸を達成したことが確認されました。JAXAによると、SLIMの着陸地点は、当初の目標地点から東側に55メートル程度の位置と推定されています。

この結果は、数～十数キロメートルの誤差が生じていた従来の着陸精度を大きく上回るもので、当社の航法誘導制御技術、高周波デバイスなどの集大成で生み出された世界初の成果です。

- * 2024年1月20日現在 (当社調べ)



SLIM 動力降下シーケンス

©JAXA

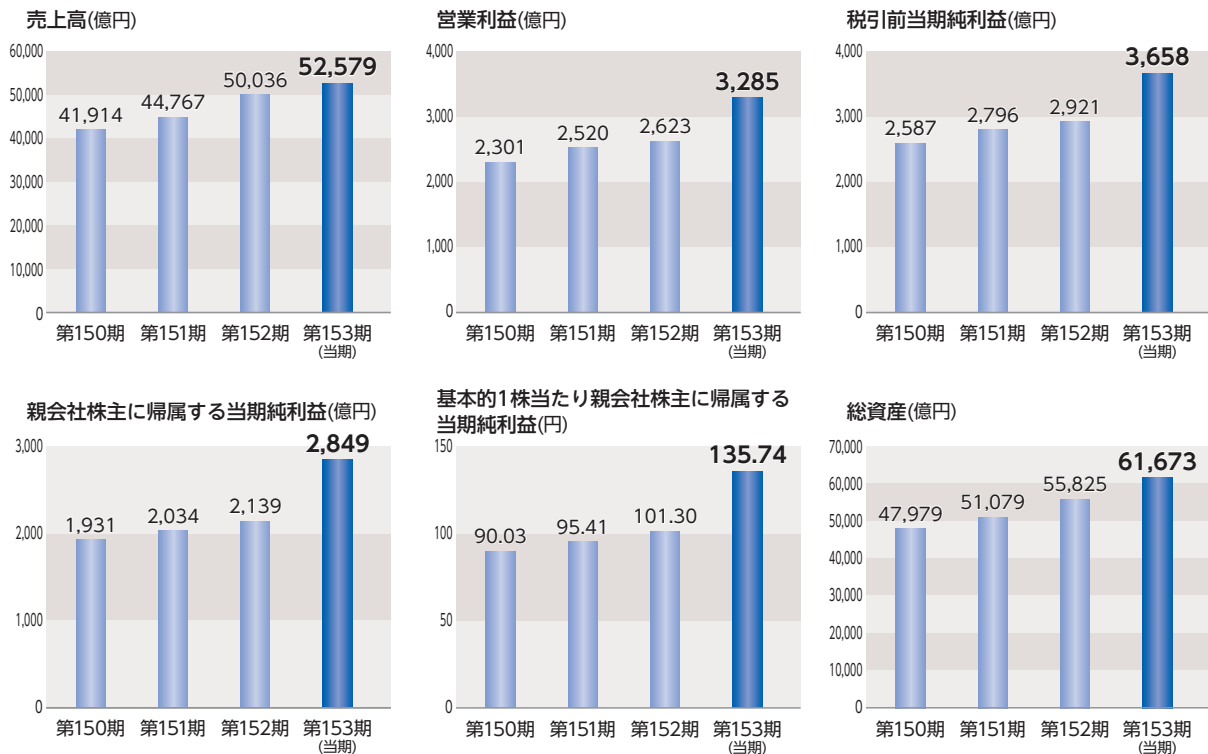
三菱電機の航法誘導制御技術が精度100メートル以内の着陸実現に貢献



詳細はこちら

6. 財産及び損益の状況の推移

(1) 三菱電機グループ(連結)

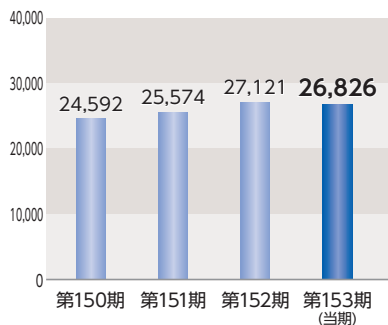


	第150期 (2020年度)	第151期 (2021年度)	第152期 (2022年度)	第153期(当期) (2023年度)
売上高	41,914億円	44,767億円	50,036億円	52,579億円
営業利益	2,301億円	2,520億円	2,623億円	3,285億円
税引前当期純利益	2,587億円	2,796億円	2,921億円	3,658億円
親会社株主に帰属する当期純利益	1,931億円	2,034億円	2,139億円	2,849億円
基本的1株当たり親会社株主に 帰属する当期純利益	90円03銭	95円41銭	101円30銭	135円74銭
総資産	47,979億円	51,079億円	55,825億円	61,673億円

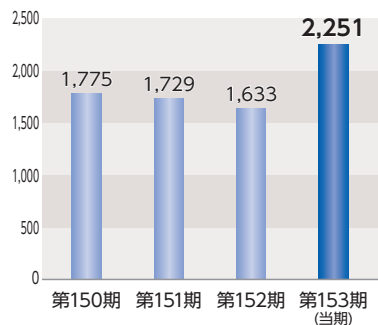
(注) 上表は国際会計基準(IFRS)に基づく連結計算書類によるものであります。

(2) 当社(単独)

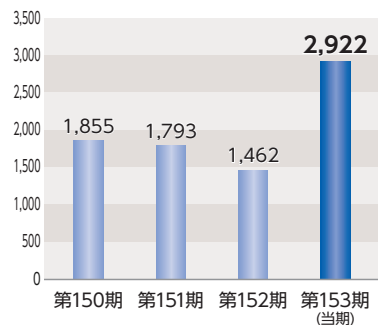
売上高(億円)



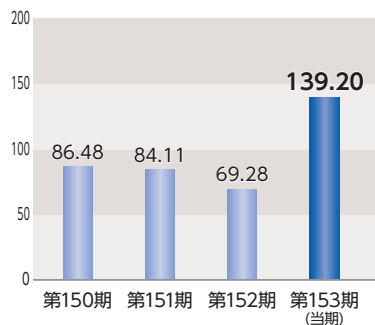
経常利益(億円)



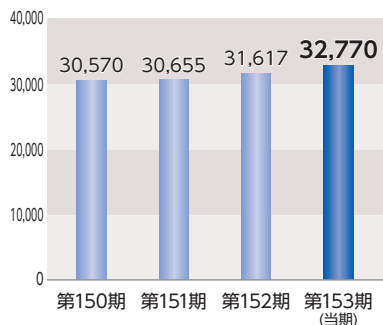
当期純利益(億円)



1株当たり当期純利益(円)



総資産(億円)



	第150期 (2020年度)	第151期 (2021年度)	第152期 (2022年度)	第153期(当期) (2023年度)
売上高	24,592億円	25,574億円	27,121億円	26,826億円
経常利益	1,775億円	1,729億円	1,633億円	2,251億円
当期純利益	1,855億円	1,793億円	1,462億円	2,922億円
1株当たり当期純利益	86円48銭	84円11銭	69円28銭	139円20銭
総資産	30,570億円	30,655億円	31,617億円	32,770億円

7. 主要な事業所(2024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
先進応用開発センター	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
	電子通信システム製作所	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
	中津川製作所	岐阜県
	静岡製作所 冷熱システム製作所	静岡県 和歌山県
■ ビジネス・プラットフォーム	インフォメーションシステム統括事業部	神奈川県
	■ セミコンダクターデバイス	高周波光デバイス製作所
パワーデバイス製作所		福岡県

(注)「④製造拠点」につきましては、2024年4月1日付で以下の変更が生じております。

- ・インフラ：長崎製作所を解消し、伊丹製作所長崎工場を設置
- ・インダストリー・モビリティ：三田製作所及び姫路製作所を三菱電機モビリティ株式会社へ承継
- ・ライフ：群馬製作所を解消し、静岡製作所群馬工場を設置

(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(2024年3月31日現在)

部門	従業員数	前期末比
■ インフラ	22,033名	193名増
■ インダストリー・モビリティ	31,593名	304名減
■ ライフ	61,051名	782名減
■ ビジネス・プラットフォーム	4,912名	586名減
■ セミコンダクター・デバイス	5,848名	211名減
■ その他部門	17,041名	466名増
共通	6,656名	703名増
合計	149,134名	521名減

(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93,086名、海外56,048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109億円減少し、2,412億円となりました。

10. 主要な借入先(2024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	606億円
株式会社みずほ銀行	207億円
農林中央金庫	141億円
三井住友信託銀行株式会社	98億円

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(2024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%
	三菱電機ディフェンス&スペーステクノロジーズ(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	81.7%
	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%
	三菱電機カンヨンワタナ社	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%
■ セミコンダクター・デバイス	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%
	メルコセミコンダクタエンジニアリング(株)	半導体の設計・開発及びプロセス・テスト技術開発	福岡県	100.0%
	ヴィンコテック・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	電気設備工事の設計・施工・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%
	三菱電機エンジニアリング(株)	電気・電子機器の設計及び関連技術、工事・据付関連技術、情報処理、各種ドキュメント制作	東京都	100.0%
	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US社	当社製品の販売	米国	100.0%

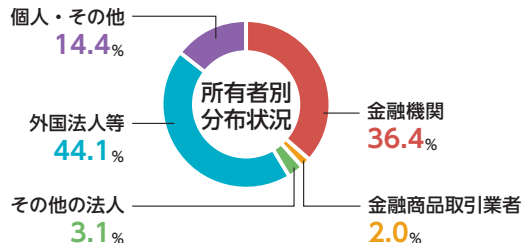
【連結子会社数】

■ 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	■ セミコンダクター・デバイス	■ その他	計
27社	43社	77社	4社	11社	51社	213社

Ⅱ. 当社に関する事項

1. 株式に関する事項(2024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 127,812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	782,327千株	36.4%
金融商品取引業者	98名	42,200千株	2.0%
その他の法人	1,274名	65,934千株	3.1%
外国法人等	1,153名	946,731千株	44.1%
個人・その他	125,161名	310,007千株	14.4%

(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)	337,492千株	16.1%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	110,848千株	5.3%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	108,603千株	5.2%
明治安田生命保険相互会社	81,862千株	3.9%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	52,037千株	2.5%
J P M O R G A N C H A S E B A N K 3 8 0 0 5 5	48,910千株	2.3%
三菱電機グループ社員持株会	45,089千株	2.2%
J P M O R G A N C H A S E B A N K 3 8 5 6 3 2	42,494千株	2.0%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	38,768千株	1.9%
日本生命保険相互会社	36,339千株	1.7%

(注) 自己株式57,120,827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」に記載のとおりです。

2. 役員に関する事項

(1) 取締役(2024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	数中三十二	取締役会議長 指名委員 報酬委員	大阪大学特任教授
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
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	小坂達朗	指名委員長 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 オリンパス株式会社社外取締役
社外取締役	柳弘之	監査委員長 指名委員	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
社外取締役	江川雅子	指名委員 報酬委員	学校法人成蹊学園学園長 日本証券業協会副会長 三井物産株式会社社外取締役
社外取締役	松山遙	監査委員	弁護士 AGC株式会社社外監査役 東京海上ホールディングス株式会社社外取締役
取締役	漆間啓	指名委員	—
取締役	皮籠石 斉	監査委員	—
取締役	増田邦昭	報酬委員	—
取締役	永澤 淳	監査委員	—
取締役	武田 聡	—	—

- (注) 1. 取締役 漆間啓、増田邦昭及び武田聡の3氏は、執行役を兼務しております。
 2. 社外取締役 江川雅子、松山遙及び取締役 武田聡の3氏は、2023年6月29日開催の第152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. 社外取締役 渡邊和紀氏は、2023年5月26日付にて、株式会社ベルシステム24ホールディングス社外監査役を退任いたしました。
 4. 社外取締役 大林宏、小山田隆及び取締役 加賀邦彦の3氏は、2023年6月29日開催の第152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 皮籠石斉氏は、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、執行役員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 皮籠石斉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 数中三十二、渡邊和紀、小出寛子、小坂達朗、柳弘之、江川雅子及び松山遙の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 数中三十二、渡邊和紀、小出寛子、小坂達朗、柳弘之、江川雅子及び松山遙の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、株式会社小松製作所、ヤマハ発動機株式会社、三井物産株式会社及び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、渡邊和紀、小出寛子、小坂達朗、柳弘之、江川雅子及び松山遙の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を務め、「ESG」、「人事・人財開発」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%(14回中14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、「ESG」、「財務・会計」及び「人事・人財開発」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%(14回中14回)、監査委員会への出席率は100%(14回中14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」、「ESG」、「人事・人財開発」、「グローバル」及び「事業開発・投資」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%(14回中14回)でした。
小 坂 達 朗	取締役会、指名委員会、報酬委員会へ出席するとともに、指名委員会においては委員長を務め、「企業経営・経営戦略」、「ESG」、「人事・人財開発」、「グローバル」、「エンジニアリング・DX・R&D」及び「事業開発・投資」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%(14回中14回)でした。
柳 弘 之	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、「企業経営・経営戦略」、「ESG」、「人事・人財開発」、「グローバル」、「エンジニアリング・DX・R&D」及び「事業開発・投資」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%(14回中14回)、監査委員会への出席率は100%(11回中11回)でした。
江 川 雅 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」、「ESG」、「財務・会計」、「グローバル」及び「事業開発・投資」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。
松 山 遙	取締役会、監査委員会へ出席し、「ESG」及び「法務・コンプライアンス」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)、監査委員会への出席率は100%(11回中11回)でした。

(注) 当社は、当事業年度において、取締役会を14回開催しております。

なお、社外取締役 柳弘之氏の出席状況については、2023年6月29日の就任以降に開催された監査委員会を、社外取締役 江川雅子氏の出席状況については、2023年6月29日の就任以降に開催された取締役会を、社外取締役 松山遙氏の出席状況については、2023年6月29日の就任以降に開催された取締役会及び監査委員会を対象としております。

(2) 執行役(2024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	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	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	藪 重 洋	自動車機器事業本部長
常務執行役	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	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	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	増 田 邦 昭	CFO(経理、財務担当)
常務執行役	佐 藤 智 典	防衛・宇宙システム事業本部長
常務執行役	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	武 田 聡	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)
常務執行役	阿 部 恵 成	CHRO(総務、人事担当、人事部長)、広報担当

(注) 1. 代表執行役 執行役社長 漆間啓、常務執行役 増田邦昭及び武田聡の3氏は、取締役を兼務しております。

2. 上記執行役の13氏には、重要な兼職に該当するものはありません。

3. 当事業年度中に辞任した執行役は次のとおりであります。

辞任日	氏名	辞任時の地位・担当及び役職
2023年9月30日	榊 原 洋	常務執行役、CDO(DX担当、ビジネスイノベーション本部長)

4. 常務執行役 藪重洋氏は、2024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) 2024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会長)、輸出管理担当
代表執行役専務	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、自動車機器事業本部長、三菱電機モビリティ株式会社 代表取締役社長)
専務執行役	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)
専務執行役	日下部 聡	CRO(法務・知的財産渉外、リスクマネジメント、経済安全保障、輸出管理、産業政策渉外担当)
常務執行役	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)
常務執行役	三 谷 英 一 郎	CIO 兼 ビジネス・プラットフォームビジネスエリアオーナー(情報セキュリティ担当、ITソリューションビジネス・業務改革推進本部長、ビジネス・プラットフォームBA戦略室長)
常務執行役	増 田 邦 昭	CFO(財務戦略、経理、ファイナンス担当)、IR・SR担当
常務執行役	佐 藤 智 典	CTO(技術戦略担当)、防衛・宇宙システム事業本部長
常務執行役	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	武 田 聡	CSO(経営企画、関係会社、3つの改革推進担当)、CDO(DX担当、ビジネスイノベーション本部長)
常務執行役	阿 部 恵 成	CHRO(グローバル人財戦略、人事総務担当、人財統括部長)、広報担当

(注) 上席執行役員について

全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。2024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	財務統括部長
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 巖	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 代表取締役社長
上席執行役員	土 本 寛	監査担当、経営企画統括部長
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
上席執行役員	志自岐 雄 介	生産システム本部長
上席執行役員	山 口 憲 和	法務・リスクマネジメント統括部長
上席執行役員	小 黒 誠 司	サステナビリティ担当、サステナビリティ・イノベーション本部長

(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

- 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

(イ) 執行役

- 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
- 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

イ. 報酬体系

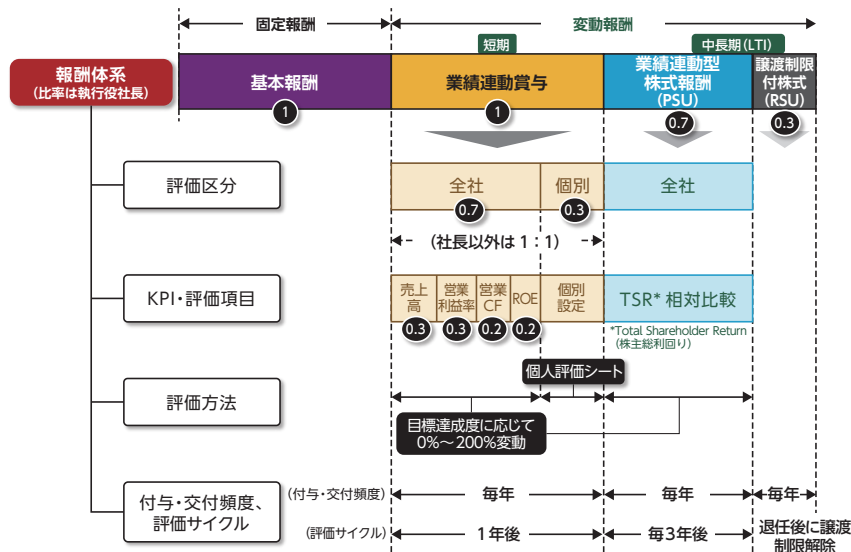
(ア) 取締役

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を記載）



a. 基本報酬

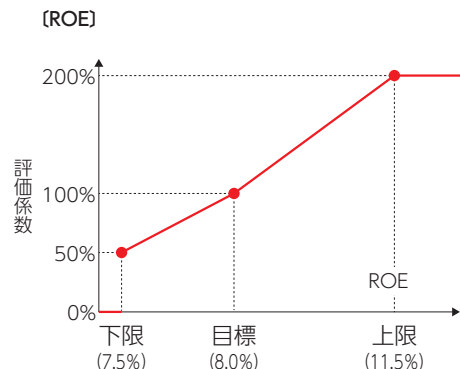
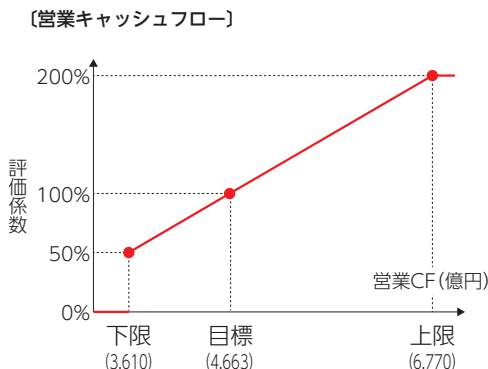
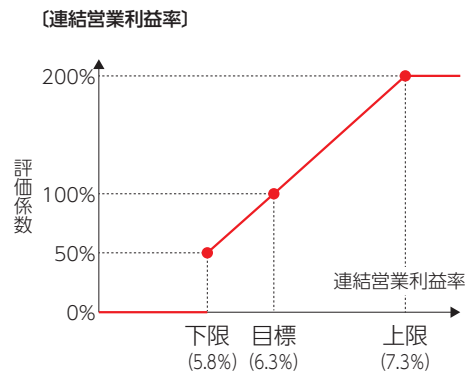
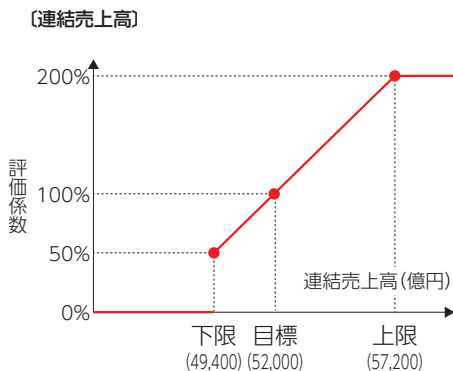
各執行役の役割や職責に応じて設定される固定報酬とし、役位別基準額(年額)を12で除して毎月現金にて支給します。

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、連結営業利益率、営業キャッシュフローとROE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ビジネスエリアや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、2023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。

■2023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	21%	15%	上限	57,200億円	52,579億円	111.1%
				目標	52,000億円		
				下限 (Threshold)	49,400億円		
	連結営業利益率	21%	15%	上限	7.3%	6.2%	90.0%
				目標	6.3%		
				下限 (Threshold)	5.8%		
	営業CF	14%	10%	上限	6,770億円	4,154億円	75.9%
				目標	4,663億円		
				下限 (Threshold)	3,610億円		
ROE	14%	10%	上限	11.5%	8.2%	105.7%	
			目標	8.0%			
			下限 (Threshold)	7.5%			
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、担当ビジネスエリアや事業本部の業績等、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)*

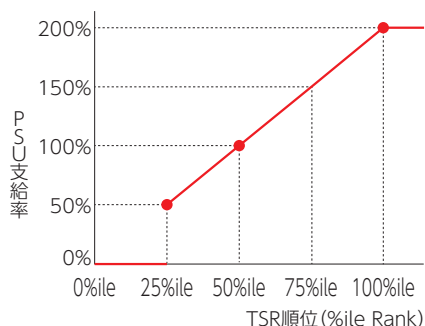
業績連動型株式報酬(PSU)は、原則として毎期、3年間の当社TSR(株主総利回り)とあらかじめ選定した比較対象企業群の各社TSRとの比較結果(パーセンタイルランク)に応じて交付される株式数が0~200%の範囲で変動する仕組みとします。なお、比較対象企業群については、当社が展開する事業領域において競合する国内外の企業を選定しています。個人別の交付株式数の算定方法は以下のとおりです。

* PSUはPerformance Share Unitの略称

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

■PSU支給率の算定方法

〔TSR（比較対象企業群との相対比較）〕



■2023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

■業績連動型株式報酬(PSU)と譲渡制限付株式報酬(RSU)のポイント付与・株式交付サイクルイメージ

	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
PSU	TSR 評価期間 (3年)					
	TSR 評価期間 (3年)					
	TSR 評価期間 (3年)					
評価期間開始から3年後に株式交付(オーバーラップ型)						
RSU	待機期間 (1年)	(同左)	(同左)	(同左)	(同左)	(同左)
	毎期末に交付 (退任時に譲渡制限解除)					

■ : 基準ポイント付与

■ : 株式交付 (RSUの場合は譲渡制限あり)

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。

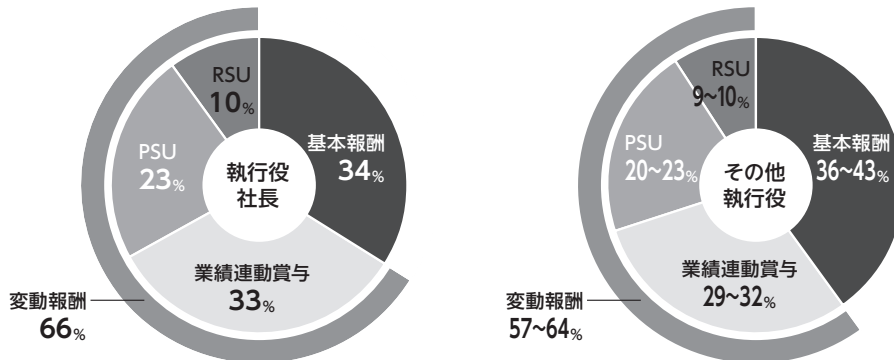
(ア) 取締役

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、2023年度の基準報酬の構成割合は以下のとおりです。

■ 2023年度の基準報酬の構成割合



※ PSU：業績連動型株式報酬(Performance Share Unit)の略称

※ RSU：譲渡制限付株式報酬(Restricted Stock Unit)の略称

※ 「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

当社は指名委員会等設置会社として、以下のとおり定めています。

■報酬委員会の主な役割・権限

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。2023年度の報酬委員会の構成は以下のとおりです。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。

〔2023年度報酬委員会構成〕

- ・ 委員長〔社外取締役〕： 渡邊 和紀
- ・ 委員〔社外取締役〕： 藪中 三十二、小出 寛子、小坂 達朗、江川 雅子
- ・ 委員〔社内取締役〕： 増田 邦昭

■決定プロセス及び年間スケジュール

当社の報酬委員会は、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。

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	1.3倍
執行役副社長	1.1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（2023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	2名	96百万円	96百万円	－	－	－	－
社外取締役	9名	151百万円	145百万円	－	－	－	6百万円
執行役	14名	1,604百万円	598百万円	440百万円	395百万円	169百万円	－

- (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いません。
 2. 第152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△6百万円が発生いたしました。上表には含まれていません。
 3. 業績連動賞与は、2023年4月から2024年3月を対象期間とし、対象となる執行役に対して2024年6月に支給する賞与に対する2024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、2023年4月から2024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2024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、2023年4月から2024年3月を対象期間とし、対象となる執行役に対して2024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最終後に、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。

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)	211,644株	32名
社外取締役	－	－

- (注) 1. 役員であった者を含んでいます。
 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127,046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、換価処分相当額の金銭として支給をしています。

③ 2023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、2023年4月～2024年3月までの間に報酬委員会を7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、2022年度又は2023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	330百万円
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	620百万円

- (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、社債発行に伴うコンフォートレター作成業務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／上席執行役員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／上席執行役員を通じ、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「買収への対応方針」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30円といたしました。

この結果、2023年12月4日に実施の中間配当金(1株当たり20円)を含む当年度の年間配当金は、1株当たり50円となります。

(注) 期末配当金の支払開始日：2024年6月4日(火)

以上