

CSOメッセージ

中期経営計画の達成に向けて、 オーナーシップをもって三菱電機グループの変革を推進していきます

常務執行役、
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)

武田 聡



CSOとしての役割

2023年4月からCSOとして、三菱電機グループにおける全社経営戦略の推進、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様との対話と情報開示、そしてサステナビリティ経営の強化に向けた各種施策を担当しています。三菱電機グループがこれまでの100年を超える歴史の中で磨いてきた高い技術力とグローバルに活躍する従業員の限らない創造力は、三菱電機の持続的成長を支える大きな財産です。CSOとしての私の責務は、こうした財産を土台に財務目標の達成を目指した事業ポートフォリオ戦略及び経営体質改善に資する施策の実行と、事業を通じた社会課題解決を中心とする「サステナビリティの実現」に向けた取組みを着実に推進していくことです。

2022年度は、一連の品質不適切事案を受けて2021年10月に策定した「3つの改革（品質風土、組織風土、ガバナンス）」の本格的な実行フェーズがスタートした初年度でもありました。新たな三菱電機グループの創生に向けて、ステークホルダーの皆様から再び信頼いただけるよう「3つの改革」を経営の最重要課題と位置づけ、深化・発展させながら全力で再発防止に取り組んでいきます。改革の実行には、三菱電機で働くすべての従業員と経営陣が一丸となって、共に考え、行動していく必要があります。これを後押ししていくことも私の重要な役割です。

私はこれまで、インダストリー・モビリティビジネスエリア（BA）のBAオーナーやFAシステム事業本部の本部長として、事業側から経営に携わってきました。そうした経験も最大限に活かしながら、全社を俯瞰する視点から、各BAオーナーや事業本部長に加え、コーポレート部門を率いる各チーフオフィサー（CxO）とも議論を重ね、中長期的な三菱電機グループの企業価値最大化に努めていきます。

中期経営計画の達成に向けて

2023年度は、2021年度に発表した中期経営計画の中間年度です。改めて、これまでの計画進捗を振り返るとともに、2025年度の目標の達成に必要な施策を強化・加速させていきます。財務目標については、売上高目標の5兆円を2022年度に前倒して達成したことを受け、残る中期経営計画期間は売上高としては5兆円+（プラス）として5兆円以上を目指すこととしました。一方で、中期経営計画の目標値達成には、収益性と資産効率に課題があります。今後は営業利益率10%とROE 10%の達成により注力するとともに、キャッシュの創出にこだわった経営施策に取り組みます。目標達成のハードルは決して低くありませんが、事業ポートフォリオ戦略と経営体質改善を確実に遂行していくことで達成を目指します。

事業ポートフォリオ戦略では、これまで以上に収益性と資産効率を重視した運営を進めていきます。投下資本利益率、

ROICを事業判断の指標とし、「黒字であれば良い」、「投資回収ができれば良い」という考えではなく、「資本コストを上回る利益を生み出していくことができるか」という中長期視点での意思決定を徹底していきます。その中で、重点成長事業であるFA制御システム、空調冷熱システム、ビルシステム、パワーデバイスの各事業については、中期経営計画達成の鍵になると考えており、生産体制強化やM&A等の積極的な投資を適時適切なタイミングでスピーディーに実行していきます。加えて、収益性・資産効率の改善が見込まれない課題事業は、既に売上高で3,000億円規模の事業について撤退、売却の判断をしました。引き続き、撤退や売却の検討を進め、これによって生まれたリソースは、重点成長事業に投入し、三菱電機の成長を加速していきます。

またスピーディーな事業運営に向けた構造改革も進めていきます。自動車機器事業は4月に分社化を発表していますが、これにより、選択と集中、協業、リソースシフト、課題事業の終息等の事業運営を加速していきます。

経営体質改善においてはキャッシュ創出の強化を目的に、資産の有効活用や生産性改善、収益性の強化に取り組んでいきます。例えば、開発・製造・販売等の各工程の連携強化によるサプライチェーン全体の効率化や、製品の安定供給や棚卸資産の最適化に向けた地産地消体制の強化等、生産・物流体制の変革を進めていきます。また、政策保有株式や遊休資産の積極的な売却にも取り組みます。会社全体でのデジタル・トランスフォーメーション（DX）も加速させていきます。データとデジタル技術を活用した業務DXにより、事業の枠を超えた全体最適化を通じてあらゆる業務の効率化に取り組み、生産性向上を図ります。さらに、製品・サービスの付加価値の訴求や素材高騰等の価格転嫁による売価

の向上等を通して収益性の強化にも取り組んでいきます。

「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」を目指して

三菱電機のありたい姿である「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」の実現に向けた取組みも進めています。実現に向けては5つのデジタル領域のアセットの強化が必要だと考えています。その5つとは、データを解析し活用するためのデジタル空間、デジタルによって経営や事業を変革するDX人材、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です。これらのアセット強化の観点から、2023年4月にDXイノベーションセンターを設立しました。DXイノベーションセンターでは、各ビジネスエリア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、デジタル人材の確保と育成、及び顧客やパートナーとの共創等を加速・推進していきます。デジタル領域におけるアセットを充実させることによって、コンポーネントやシステムを進化させ、同時に、OT^{*1}セキュリティやE&F^{*2}ソリューション等の統合ソリューションの事業化を進めます。

「サステナビリティの実現」に向けた貢献と責任

三菱電機は、1921年の創立以降、家庭から宇宙まで幅広い領域で、お客様や社会の課題に真摯に向き合い、時代に先駆ける新たな価値を生み出してきました。そして今、多様な社会課題への関心が世界中で高まる中、三菱電機にも大きな期待が集まっていることを感じています。

「サステナビリティの実現」は、三菱電機グループに

とって経営の根幹に位置づけられる重要な要素です。これに向けて、三菱電機グループにとってのマテリアリティ（重要課題）として、「持続可能な地球環境の実現」、「安心・安全・快適な社会の実現」、「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」の5つを掲げています。加えて、事業を通じた取組みにおいては、注力する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）を明確化しています。エネルギーマネジメントやヒートポンプ技術による社会の脱炭素化や、インフラ維持管理、設備自動化等によるレジリエントな社会の構築等によって、サステナビリティを実現していきます。

三菱電機グループには、社会に対する大きな責任もあります。環境と社会に配慮した企業活動の推進は、企業の経済活動継続の前提条件であり、三菱電機グループの持続的な成長に不可欠です。企業としての社会的責任を果たすべく、温室効果ガスの削減に向けた取組みの強化や国際規範に則った人権の尊重、多様・多才な人材が集い活躍する職場環境の実現、コンプライアンスの徹底等の活動にも引き続き力を入れていきます。

三菱電機グループの力を最大限に発揮し、社会的責任を果たしつつ、事業を通じて社会課題を解決することで、より良い社会の実現に貢献していきます。