

財務戦略

収益性・効率性の改善と成長投資拡大を両立し、企業価値の持続的向上を実現



常務執行役
CFO
(財務戦略、経理、ファイナンス担当)、
IR・SR 担当
増田 邦昭

2024年5月に見直した2025年度財務目標の達成と、その後の営業利益率10%及びROE10%の早期達成に向けて、三菱電機グループは、収益性・効率性を従来以上に重視し、ROIC*1を重要な経営指標として位置付けたB/S*2経営の実践と財務戦略の進化を図っていきます。加えて、成長性の追求にも強くこだわり、事業ポートフォリオ戦略による重点成長事業への成長投資拡大を核とした経営資源の傾斜配分を加速させていきます。これらの施策は、健全性の視点から、一定の財務規律を保ちながら取り組むことを基本としますが、現在の強固な財務基盤も踏まえて、機会を逃さない積極的な投資を後押ししていきます。事業を通じた利益成長の実現により株主還元を強化するとともに、資本市場との対話を継続的に強化していくことで、企業価値の持続的向上を実現します。

ROICを用いたB/S経営の実践

これまで三菱電機グループではP/L*3視点の経営を重視してきましたが、この考え方を転換し、ROICを重要な経営指標として位置付けたB/S経営を推進します。具体的には、①ROIC視点の経営施策展開、②事業ポートフォリオ戦略推進、③パートナー戦略推進に取り組みます。

① ROIC視点の経営施策展開

ROICを投資や事業の取捨選択の判断軸としてだけでなく、より高い経営効率を実現する事業構造への転換を進めるための中心指標として位置付けることで、資本コストを意識する経営へと、あらゆる階層で意識変革を進めます。これにより、統合ソリューション提供や保守事業拡大等の事業構造変革、商談の取捨選択やプライシングの見直し、製品ラインアップ整理、生産拠点戦略等、収益性・効率性の改善に向けたあらゆる面での取り組みを加速させます。

② 事業ポートフォリオ戦略推進

事業ポートフォリオ戦略の推進においては、三菱電機グループの成長ドライバーである重点成長事業、次いでレガシー事業*4へと経営資源を傾斜配分することで、収益性・効率性と成長性を両立させます。収益性・効率性に課題のある事業や、ベストオーナーの視点で検討が必要な事業については、ポートフォリオの見直しプロセスの継続的な実行を通じて最適化を進めます。

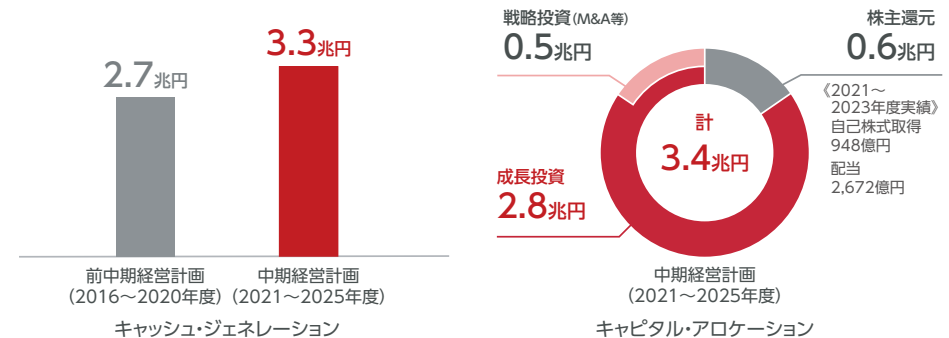
③ パートナー戦略推進

これまでの自前主義的な傾向を改め、三菱電機グループが強みを発揮できる分野(製品、工程、地域等)へのリソースの集中と、相互に補完関係を構築できるパートナーの探索と協業を戦略的に進めます。

キャッシュ・ジェネレーションとキャピタル・アロケーション

収益性の改善、運転資本効率の向上による営業キャッシュ・フローの改善とあわせ、課題事業の見極めや関係会社再編に伴う保有資産の売却、政策保有株式の売却等を進めることで、キャッシュ・ジェネレーション*5の拡大に取り組みます。

キャピタル・アロケーションにおいては、創出したキャッシュと強固な財務基盤を背景に、戦略に合致する成長投資の機会を積極的に捉え、設備投資や、研究開発投資、人的資本への投資、M&A等の戦略投資の更なる拡大に取り組みます。加えて、安定的な配当と機動的な自己株式取得を組み合わせ、株主還元を着実に実行します。



*1 Return On Invested Capital(投下資本利益率)

*2 Balance Sheet(貸借対照表)

*3 Profit and Loss statement(損益計算書)

*4 安定的な需要を有し、市況変動時においても三菱電機グループのレガシーな経営に貢献する事業

*5 営業キャッシュ・フローに研究開発費加算等の調整後

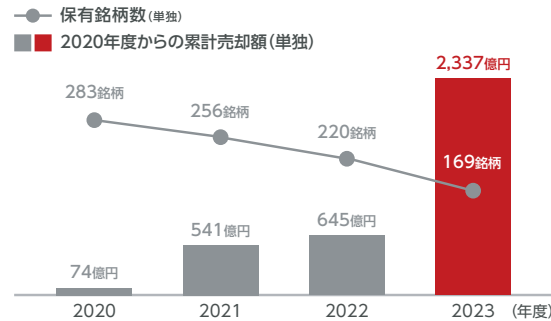
規律ある財務マネジメント

成長戦略を進めていく中で必要となる設備投資、研究開発、M&A等の資金については、重点成長事業を中心とした営業活動において創出されたキャッシュ・フローを源泉に、自己資金の活用を図りつつ、必要に応じて機動的に資金調達を行ってまいります。なお、金融機関等からの資金調達にあたっては、一定の財務規律をもって実施し、レバレッジ活用の目安はD/Eレシオ0.3倍程度として取り組んでまいります。

政策保有株式に関する方針

「政策保有株式は原則保有しない」という考え方を基本方針としています。一方で、事業運営上必要性が認められると判断した株式については保有することがあります。保有株式については、保有意義の有無を定期的に確認し、保有意義が希薄と判断した株式は、当該企業の状況等を勘案した上で売却を進める等縮減を図っています。2023年度はルネサス エレクトロニクス株式会社の株式等、約1,693億円を売却しました。なお、政策

保有株式に係る議決権の行使については、別途定める議決権行使に関するガイドラインに則り、投資先の企業価値向上に加え、三菱電機グループの企業価値向上に資するか否かの観点から検討し、賛否の判断を行います。三菱電機グループの企業価値毀損が懸念される場合は、当該議案に反対します。



利益成長と株主還元策の実行による株主総利回りの向上

株主還元は、2025年度までの5年間で0.6兆円を計画しており、2023年度は、前年度比+10円/株の増配となる年間50円/株の配当と約450億円の自己株式の取得を実施しました。

配当については、株主資本水準に応じた適切な利益還元と継続的な成長投資を実現するための財務健全性維持の観点から、調整後DOE*13%程度を目安とし安定的に実施してまいります。今後も配当と機動的な自己株式取得*2を組み合わせ、事業成長により得られた利益を、株主の皆様へ還元してまいります。

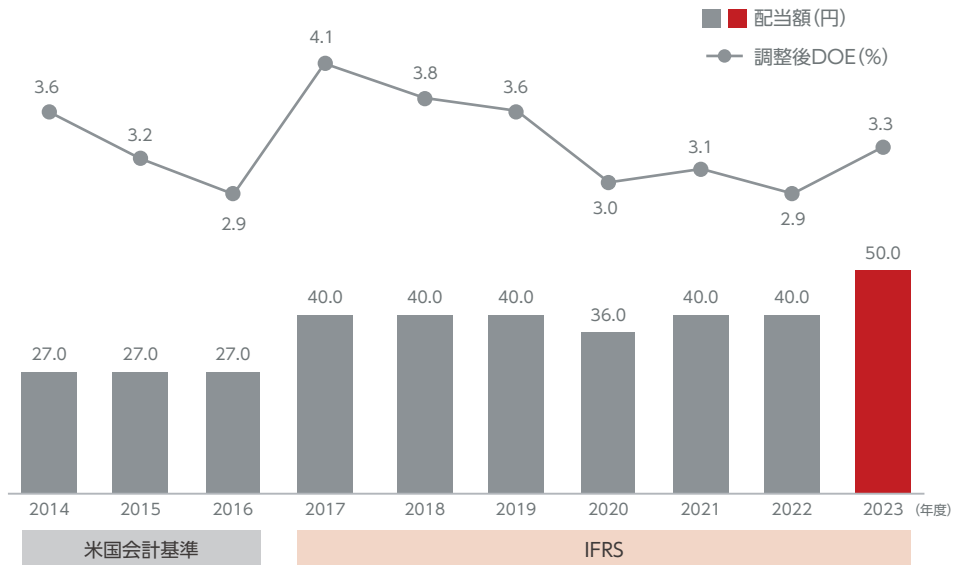
配当と株価変動を加味したTSR(Total Shareholder Return、株主総利回り)は次表のとおりです。株主価値の向上に向けて、株価を意識した経営に取り組んでまいります。

*1 調整後株主資本配当率: 支払配当 ÷ 株主資本(除く、その他の包括利益(△損失)累計額)

*2 自己株式取得に係る事項の決定に関するお知らせ(2024年8月29日公表)

・取得株式数2,000万株(上限)、取得総額300億円(上限)とした自己株式取得枠を設定

・取得期間: 2024年8月30日~2024年10月31日



		過去10年	過去5年	過去3年	過去1年
株主総利回り*3	三菱電機	249.2%	191.1%	156.7%	162.3%
	TOPIX	288.6%	196.2%	152.5%	141.3%

*3 2023年度末までの経過年数ベース、三菱電機、TOPIX、共に配当込み

資本市場との対話

三菱電機グループでは、資本市場における株主や投資家、アナリストの皆様からの理解と信頼を得るために積極的なIR・SR活動を推進し、経営方針や戦略、業績などの適時適切な情報開示に努めています。また、資本市場の皆様から頂いたご意見や対話の結果などのフィードバックは非常に重要であると認識しています。この認識に基づき、積極的な対話によって得られたフィードバックを真摯に受け止め、経営に活かしてまいります。

2023年度は、決算説明会(年4回)やIR DAY(年1回)に加え、三菱電機グループのサステナビリティの取組みに対して皆様のご理解を深めていただくべく、三菱電機グループとして初となる「サステナビリティ説明会」を開催しました。資本市場における三菱電機グループへの理解度向上や信頼の獲得は、資本コストの低減にもつながると考えています。今後もよりわかりやすく、充実した対話と情報開示に努めていくことで、企業価値の持続的向上に取り組めます。