

# 三菱電機の経営戦略

---

Mitsubishi Electric Corporate Strategy

2021/6/3  
三菱電機株式会社

- 1 2025年度目標を売上高5兆円、営業利益率10%とする中期経営計画を策定(P10)
- 2 事業ポートフォリオ強化に向けて重点成長5事業を選定(P12-16)  
〈FA制御システム、ビルシステム、空調冷熱システム、電動化/ADAS、パワーデバイス〉
- 3 2021～25年度における総額3.4兆円のキャピタル・アロケーションを策定(P24)
  - ・ 成長投資等に2.8兆円を振り向け、戦略投資枠(M&A等)0.5兆円を設定
  - ・ 総額0.6兆円を目安とした株主還元目標を設定
- 4 2050年度にバリューチェーン全体での温室効果ガス排出実質ゼロを宣言(P27-28)

## はじめに

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>

- 当社事業ポートフォリオ(参考)
- 単年度業績見通し(全社)
- 業績見通し(セグメント)
- 業績見通し(サブセグメント)

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。

おかげさまで、当社は本年2月1日に創立100周年を迎えることができました。長きにわたる皆さまのご厚情に感謝申し上げます。当社は、全ての活動を通じたサステナビリティの実現への貢献を経営方針に加え、心新たに次の100年に向けて歩み始めております。

この度、事業ポートフォリオ戦略の強化、統合ソリューション提供の拡大、経営基盤の強化に加え、脱炭素化の対応を含むサステナビリティへの取組みなどを織り込んだ中期経営計画を策定いたしました。DXを通じ事業と業務の変革を強い決意で推し進め、社会の皆さま、お客さま、株主の皆さま、そして従業員とそのご家族にも当社ならではの価値を提供してまいりたいとの思いを込めております。2025年を見据えた経営目標を設定するとともに、この5年間で当社がどう変わろうとしているかをお示しいたします。

近年発生した一連の労務問題について心からお詫び申し上げます。また、不正アクセスによる情報漏洩、品質不適切行為でも社会の皆さまに多大なご迷惑をお掛けいたしております。当社として厳粛に受け止めて深く反省し、再発防止も含めた諸課題にグループを挙げて取り組んでまいります。次の100年も皆さまに必要とされる三菱電機であり続けるために努めてまいりますので、今後ともご支援をよろしくお願い申し上げます。

執行役社長

杉山 武史

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

- 健全な財務体質維持
- 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

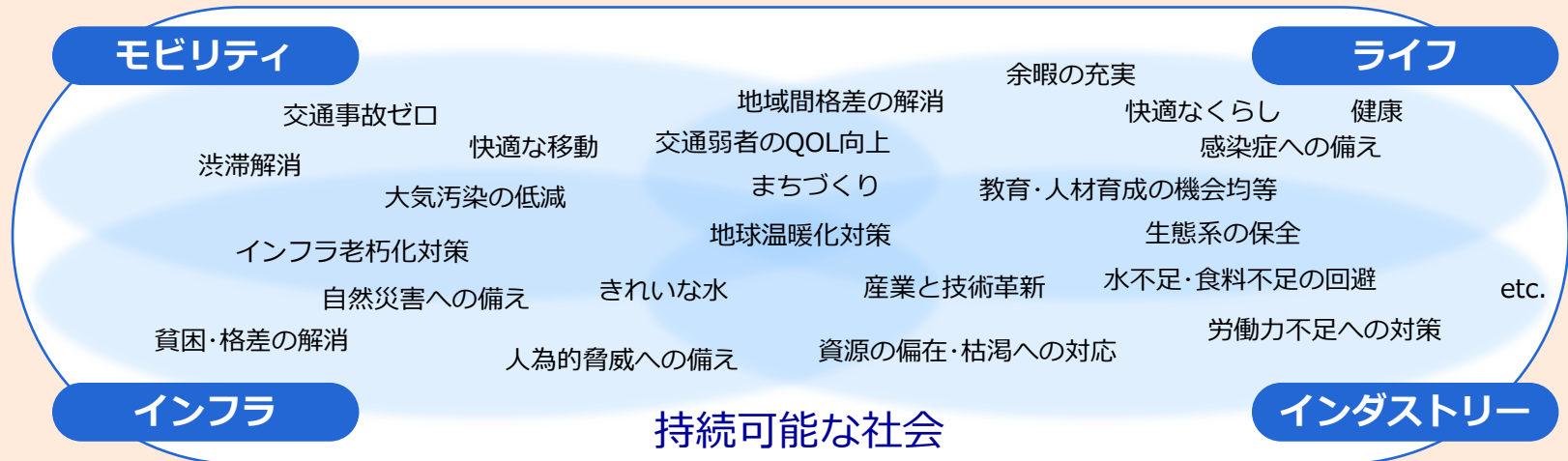
### ■ サステナビリティ実現に向けたマテリアリティ

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



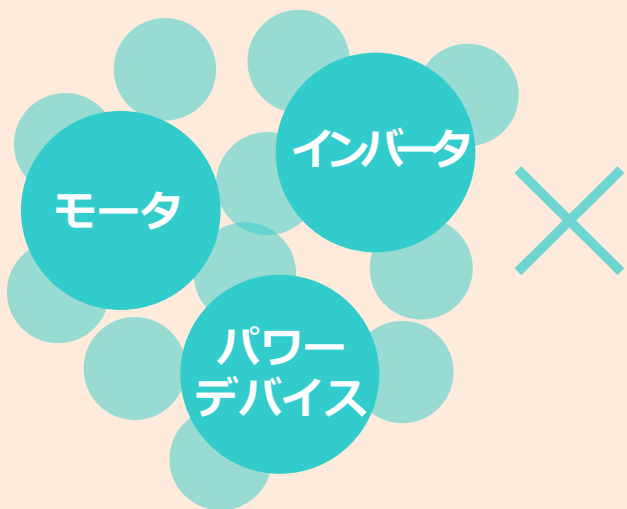
## 価値創出への取組み

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)

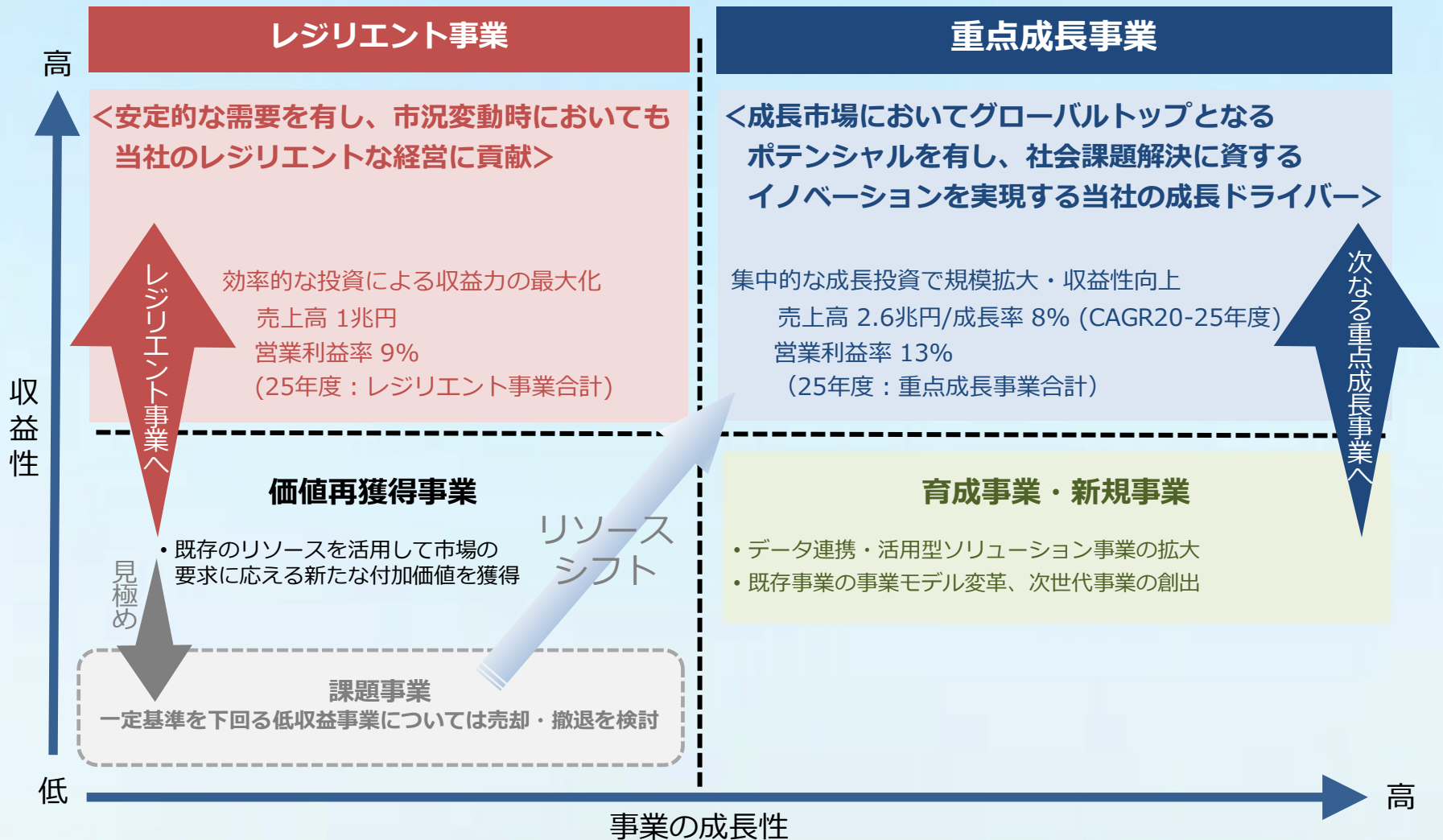
# 4-1

## 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



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

IGBT : Insulated Gate Bipolar Transistor/絶縁型ゲート型バイポーラトランジスタ

SiC : Silicon Carbide

©Mitsubishi Electric Corporation

## 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

### 資源投入(\*1)

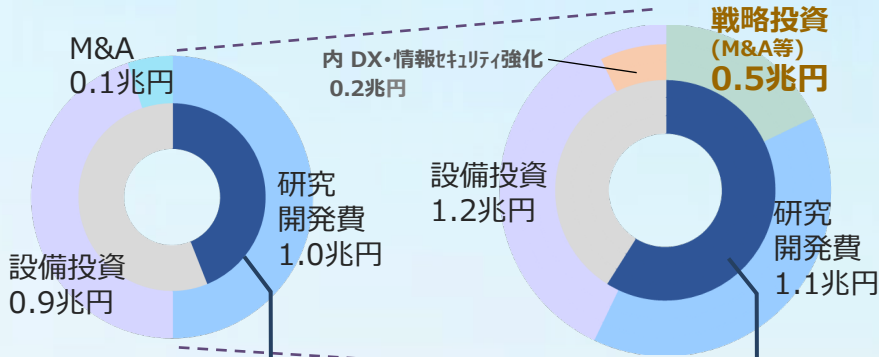
前中期経営計画  
(2016-2020年度)

新中期経営計画  
(2021-2025年度)

2.0兆円

+0.8兆円

2.8兆円



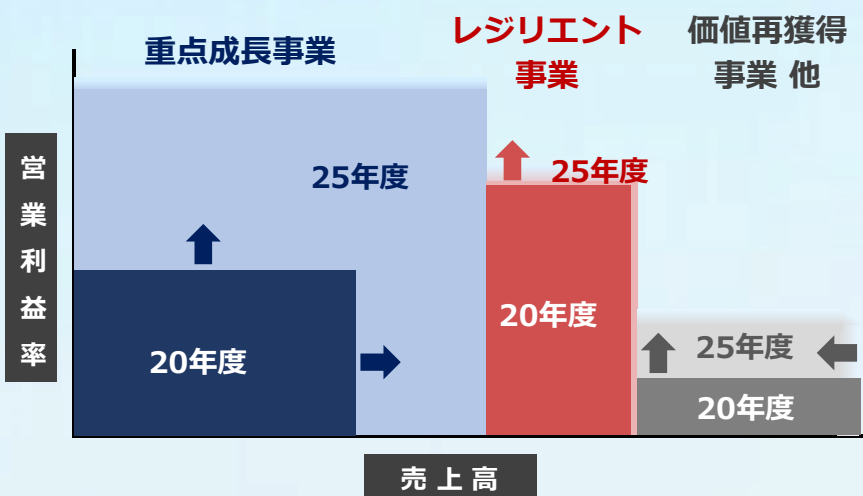
重点成長事業 44%(\*2)

重点成長事業 約60%(\*2)

- ・ 戦略投資(M&A等)については0.5兆円の枠を設定。重点成長事業に集中的に予算配分し、機動的に投入
- ・ ROICを拠点・事業ごとにブレークダウン。事業評価・投資判断にも活用し投下資本の効率最大化を図る

### 売上高・営業利益

2025年度 財務目標  
売上高 5兆円 営業利益率 10%

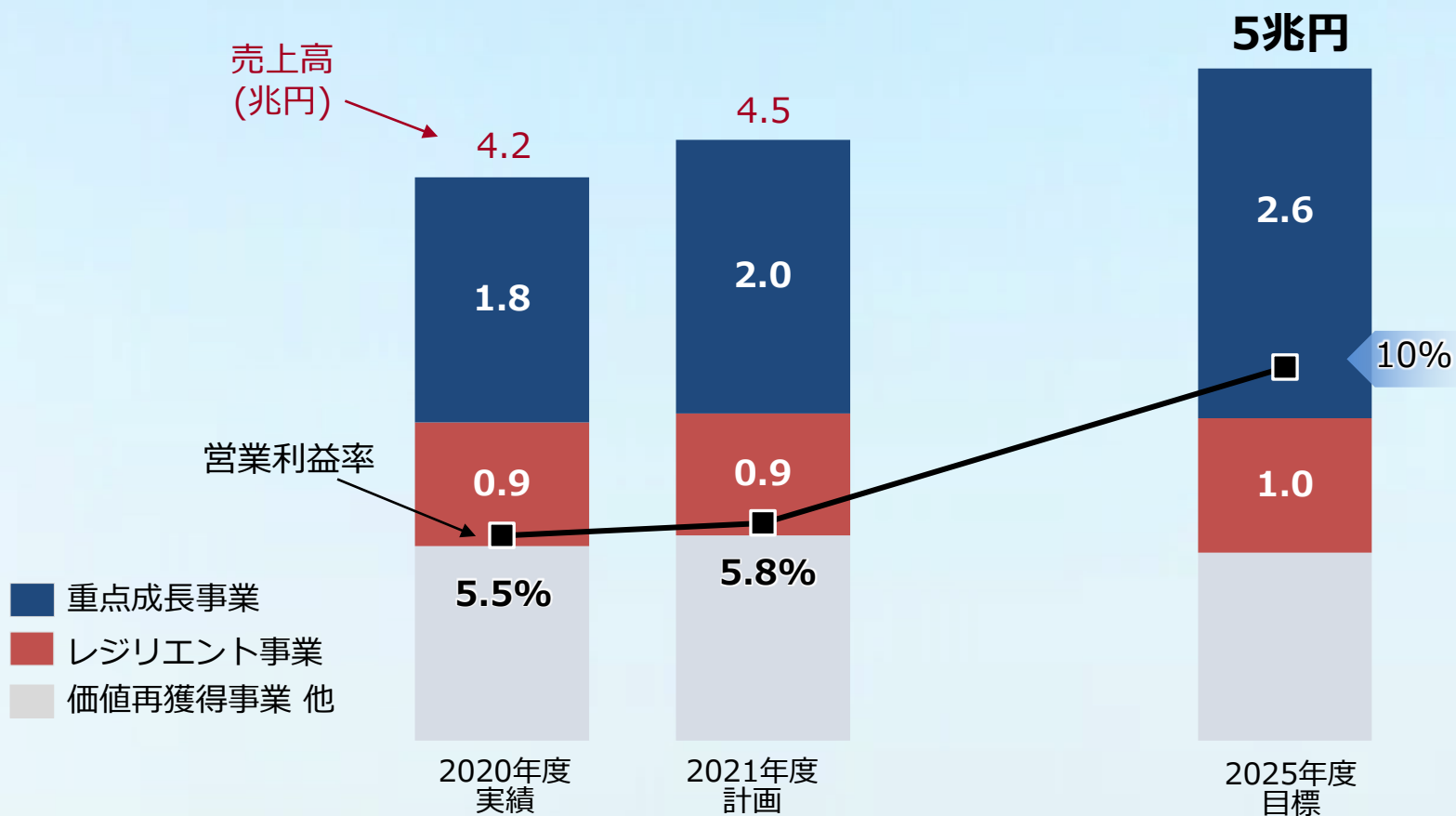


\*1 成長投資等へのアロケーション(M&A等戦略投資、研究開発費、設備投資)

\*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<sup>[シーケンサ・サーボ・数値制御装置(CNC)]</sup>

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

保守サービス拡大を基盤に、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



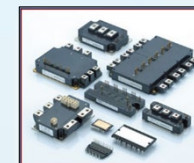
### 電動化/ADAS

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

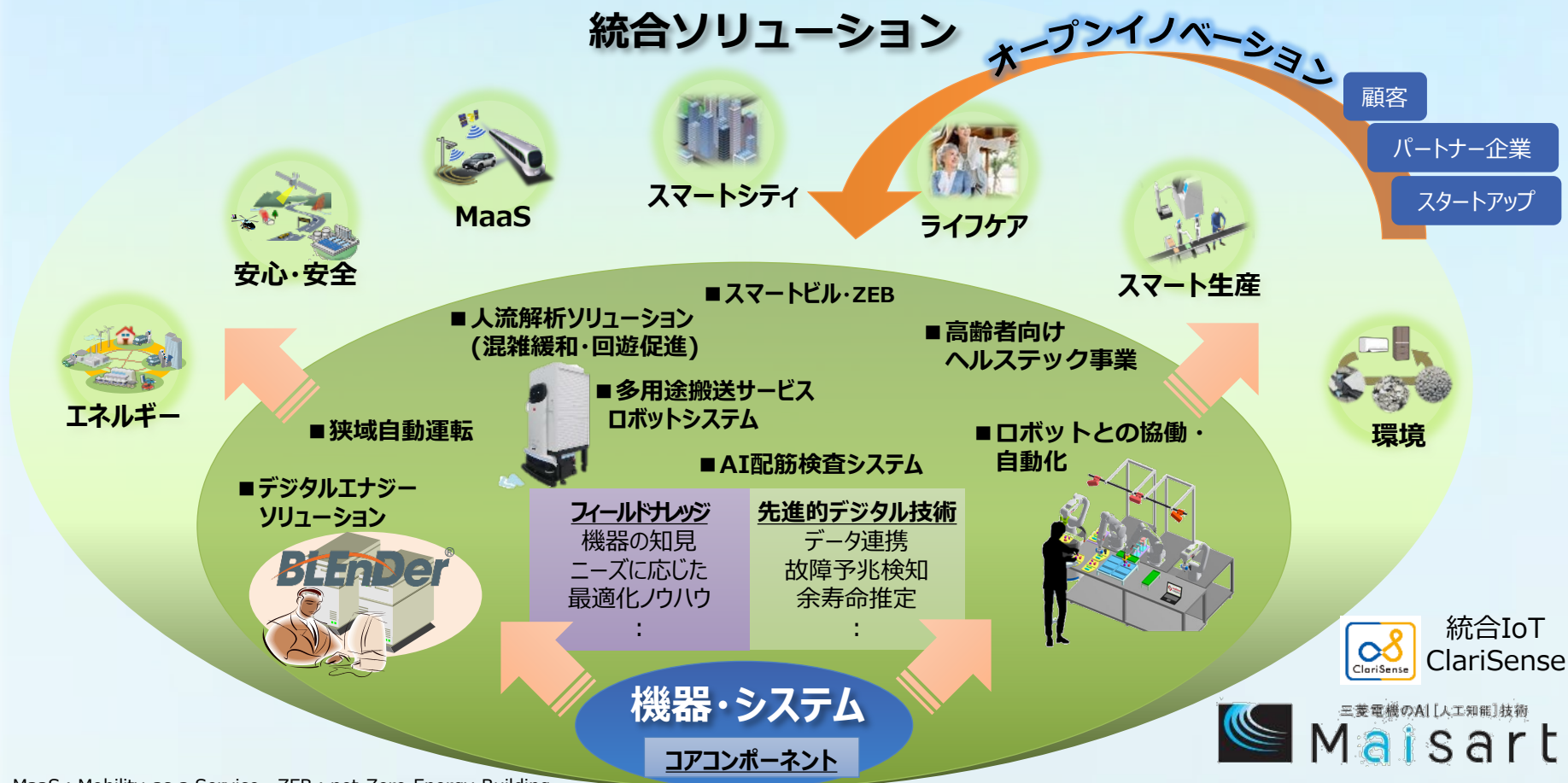
事業シナジーで培ったIGBT/SiCで高成長が見込まれる自動車/民生分野へ注力。機器の省エネ化を実現するキーデバイスを提供し、脱炭素社会へ貢献





## 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



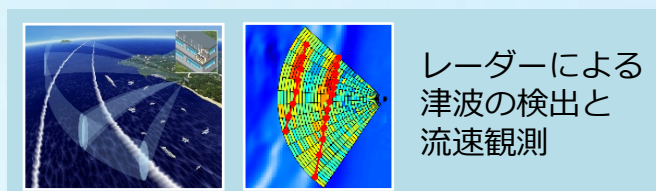
## 統合ソリューションを支えるキー技術

当社独自の「コンパクトな人工知能(AI)技術」、「統合IoT ClariSense」及び「通信関連技術」の活用を推進

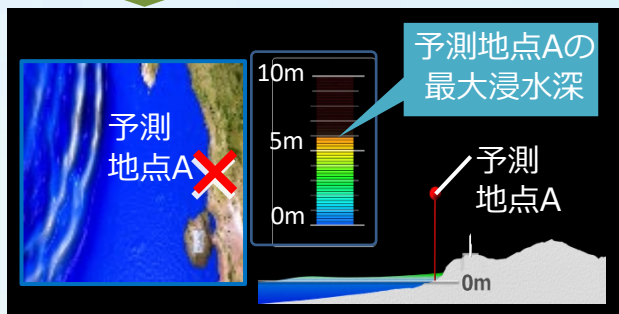


### レーダーによる津波の浸水深予測AI

津波検出とほぼ同時に陸地での津波浸水深を高精度に予測し、防災・減災に貢献

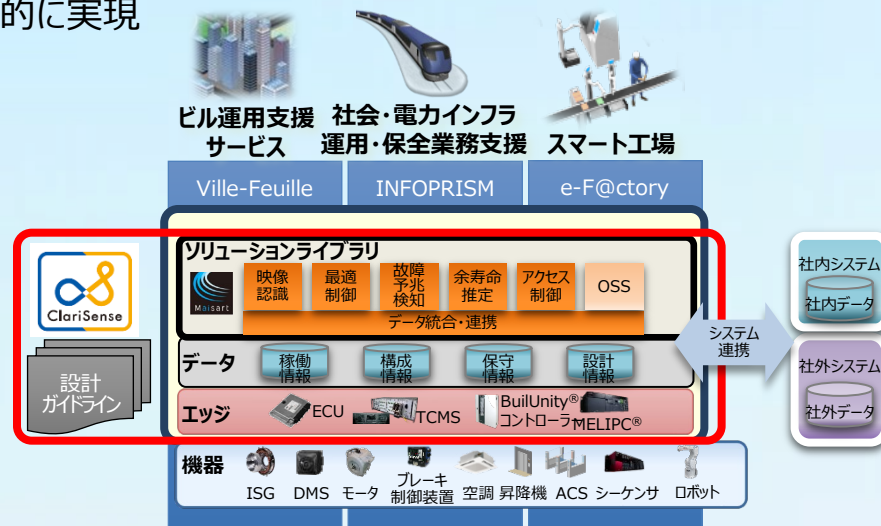


浸水深予測AI 観測データから各地点の浸水深を予測



### 統合IoT ClariSense

様々な機器の知見や、AIなどの技術資産を結集。顧客との連携や事業分野をまたがる統合ソリューションを効率的に実現



### 通信関連技術の活用

- 通信ネットワークの多様化や次世代技術への対応
- 顧客との共創の場として5Gオープンイノベーションラボ設置

## 業務DXの推進

2021年4月にプロセス・オペレーション改革本部を新設。当社グループにおける全体最適化に向け、業務プロセスを刷新し、データとデジタル技術を活用した業務効率化・生産性向上による「業務の変革」を推進

事業の枠を超えた全体最適化

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

**1,000億円超を投資**

飛躍的な業務効率化  
経営管理の高度化

**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、RDDS)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)

### 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 -

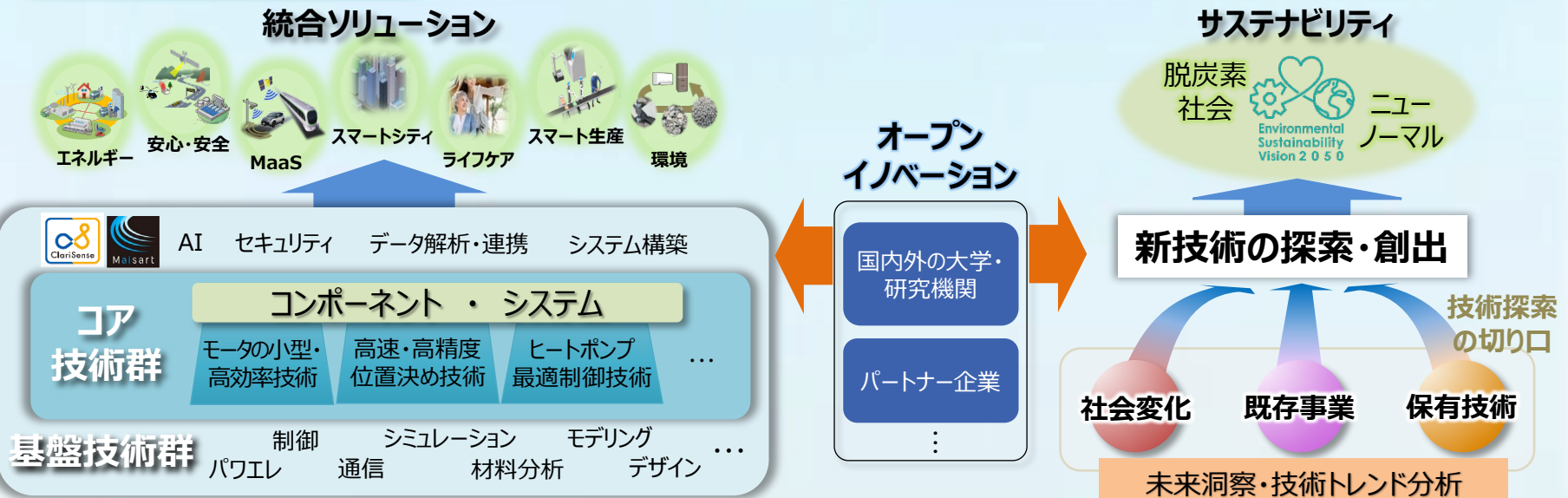
モータの小型・高効率化技術、高速・高精度位置決め技術などのコンポーネント・システムの差別化技術を、AI・新材料他の先進基盤技術との融合により強化

**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・標準化戦略

### ■ 知的財産戦略

事業のDXに資するAI・ソリューション関連の知的財産権取得に注力するとともに、当社の技術資産を起点に社外連携を強化し事業拡大

#### オープンイノベーション活動の強化



知的財産を分類・可視化し  
技術ライセンス対象を抽出



ライセンス展開によりオープン  
イノベーション機会を創出



他社とのネットワークを構築し  
イノベーションの好循環を実現

#### ミッシングパーツの補完による事業拡大



ありたい姿と現状のギャップ  
からミッシングパーツ明確化



知財情報を駆使して  
連携候補を抽出



ライセンスインや共同開発  
による技術補完で事業拡大

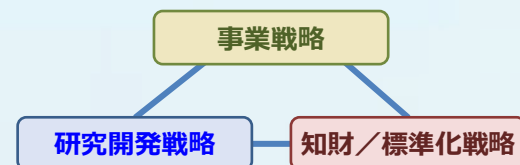
#### <当社の知的財産力>

- ◆特許PCT出願ランキング **世界3位**  
世界知的所有権機関(WIPO)発表  
(2020/1/1~2020/12/31集計)
- ◆全業種特許資産規模ランキング **国内1位**  
(株)パテント・リザルト 発表  
(2019/4/1~2020/3/31集計)
- ◆特許登録件数ランキング **国内2位**
- ◆意匠登録件数ランキング **国内1位**  
日本特許庁(JPO)発表  
(2020/1/1~2020/12/31集計)

### ■ 標準化戦略

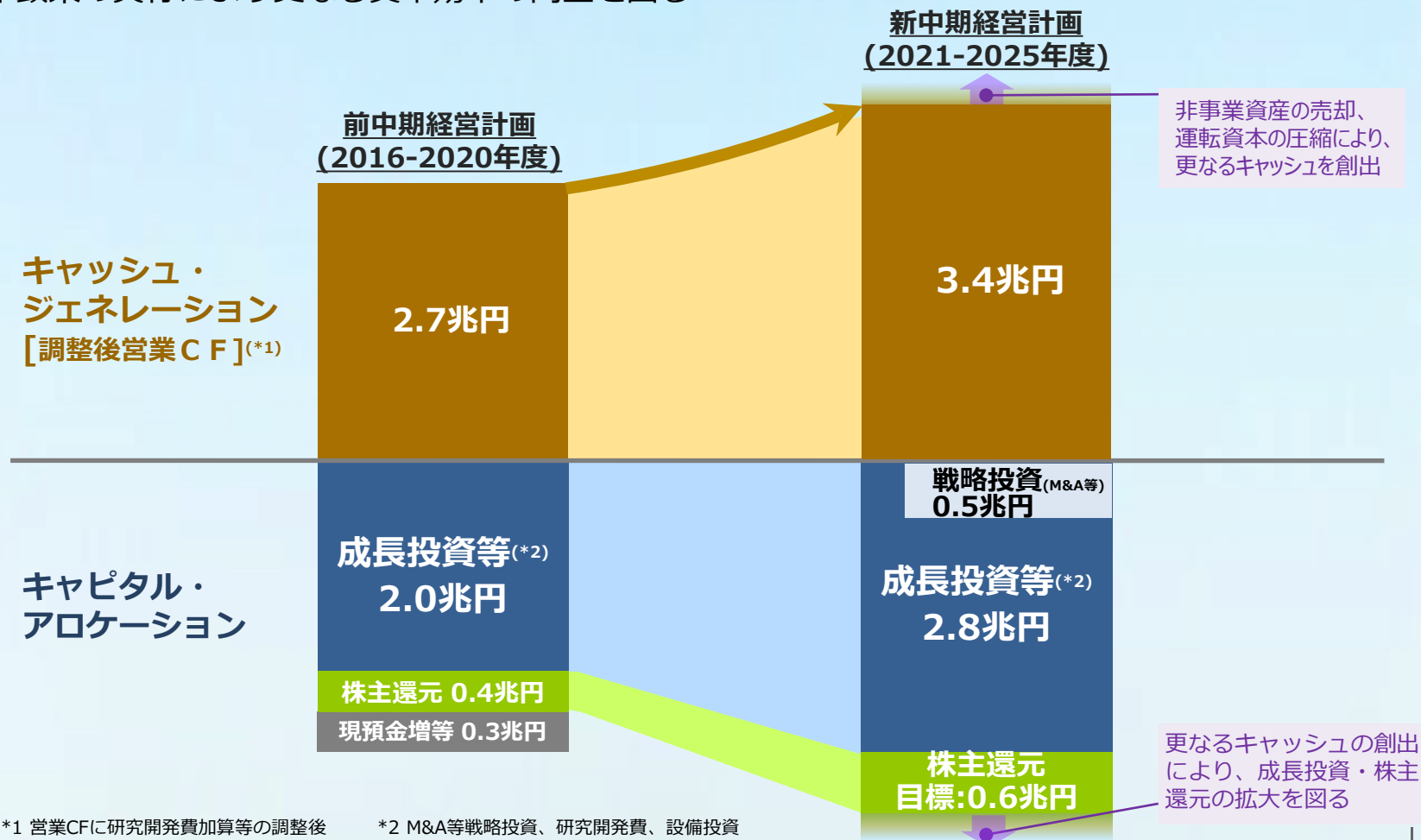
社会課題の解決や、事業拡大に資するツールとして標準化活動を位置づけ、事業戦略・研究開発戦略・知財/標準化戦略を整合させた三位一体の経営を推進

FA、電力、鉄道などの分野にて、国内外の標準化委員会で活動



## 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

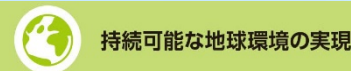
## 三菱電機グループのマテリアリティ

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	 <p><b>持続可能な地球環境の実現</b></p>	<p><b>重点的に取り組むSDGs</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: #2e8b57; color: white; padding: 5px; text-align: center;">                     3 すべての人に健康と福祉を                 </div> <div style="background-color: #ffd700; color: white; padding: 5px; text-align: center;">                     7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに                 </div> <div style="background-color: #ff8c00; color: white; padding: 5px; text-align: center;">                     9 産業と技術革新の基盤をつくろう                 </div> <div style="background-color: #ff8c00; color: white; padding: 5px; text-align: center;">                     11 住み続けられるまちづくりを                 </div> <div style="background-color: #2e8b57; color: white; padding: 5px; text-align: center;">                     13 気候変動に具体的な対策を                 </div> </div> <p>「目標3 すべての人に健康と福祉を」 「目標9 産業と技術革新の基盤をつくろう」 2つのSDGs目標を新規に追加</p>
	 <p><b>安心・安全・快適な社会の実現</b></p>	
持続的成長を支える 経営基盤強化	 <p><b>あらゆる人の尊重</b></p>	<p><b>特に関係するSDGs</b></p> <div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="background-color: #ff4500; color: white; padding: 5px; text-align: center;">                     5 ジェンダー平等を 実現しよう                 </div> <div style="background-color: #800000; color: white; padding: 5px; text-align: center;">                     8 働きがいも 経済成長も                 </div> <div style="background-color: #ff00ff; color: white; padding: 5px; text-align: center;">                     10 人や国の不平等を なくそう                 </div> <div style="background-color: #000080; color: white; padding: 5px; text-align: center;">                     16 平和と公正を すべての人に                 </div> </div>
	 <p><b>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</b></p>	
	 <p><b>サステナビリティを志向する 企業風土づくり</b></p>	

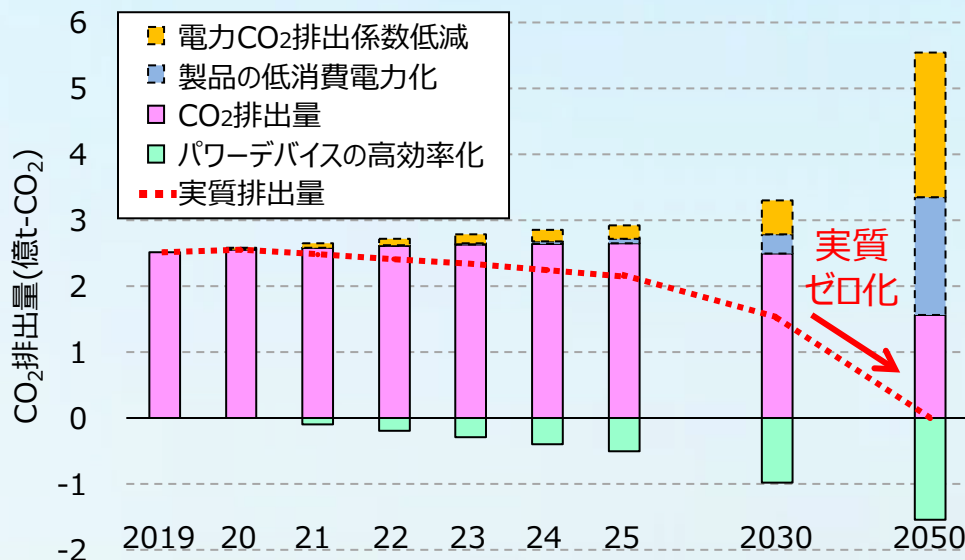
SDGs : Sustainable Development Goals/国連総会で採択された2030年に向けた「持続可能な開発目標」

「脱炭素社会」実現に向けた取組み



脱炭素社会の実現に向け、「環境ビジョン2050」(\*1)の目標を見直し、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



- ① 電力CO<sub>2</sub>排出係数低減への貢献拡大
- ② 製品からの排出抑制
  - ・製品の低消費電力化
  - ・製品からの温室効果ガス排出削減
  - ・省エネ・創エネソリューションの提供
- ③ 生産時の排出抑制
- ④ パワーデバイスの高効率化と市場での普及拡大等

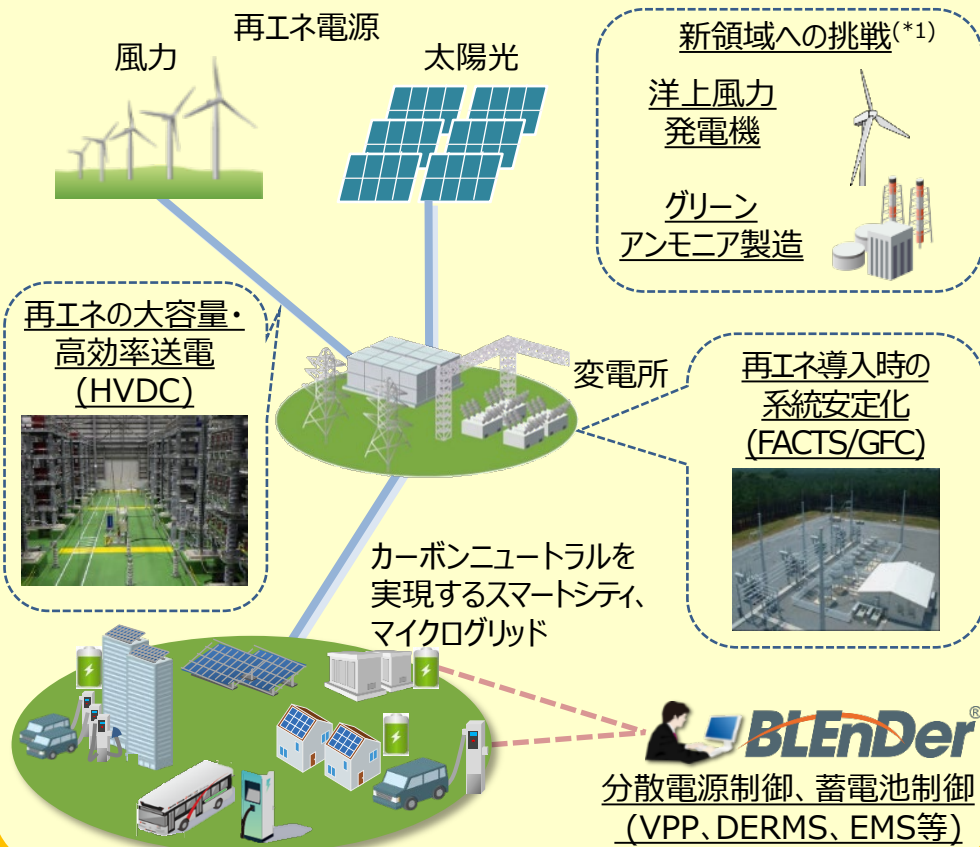
\*1 三菱電機グループが環境貢献を重要な経営課題と位置付け、環境課題の解決に率先して取り組むことを定めたもの  
 \*2 2013年度比 \*3 CO<sub>2</sub>排出量以上に、パワーデバイスの高効率化と普及等による温室効果ガス削減貢献量を拡大し、実質ゼロを実現

「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

① 電力CO<sub>2</sub>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～



\*1 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

② 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

省エネ・創エネ  
ソリューションの提供



ZEB (net Zero Energy Building)



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)

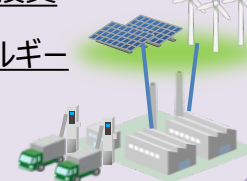
e-F@ctory

e-F@ctory  
ソリューション

③ 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



④ 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

事業を通じた社会課題の解決



持続可能な地球環境の実現



安心・安全・快適な社会の実現

人と人との関わり方の変化・災害の激甚化・加速するデジタル化への対応など、あらゆる事業活動を通じて社会課題解決を提供していく



## 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」(\*1)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

\*1 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, 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  
管理職への360度フィードバックの導入

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

評価指標：KPI  
(従業員意識サーベイ)

20年度実績

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

63%



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

### ■ 最良の製品・サービスを最高の品質で提供

複数の品質管理上の不適切行為の発生を踏まえ、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管理体制を強化

品質第一の意識の  
更なる刷り込み及び教育の強化

開発・設計段階からアフターサービスに至る  
全プロセスでの技術力強化及び品質改善を推進

開発・製造情報管理システムの強化

重要不具合に対する真因究明及び  
再発防止策の徹底

\*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」



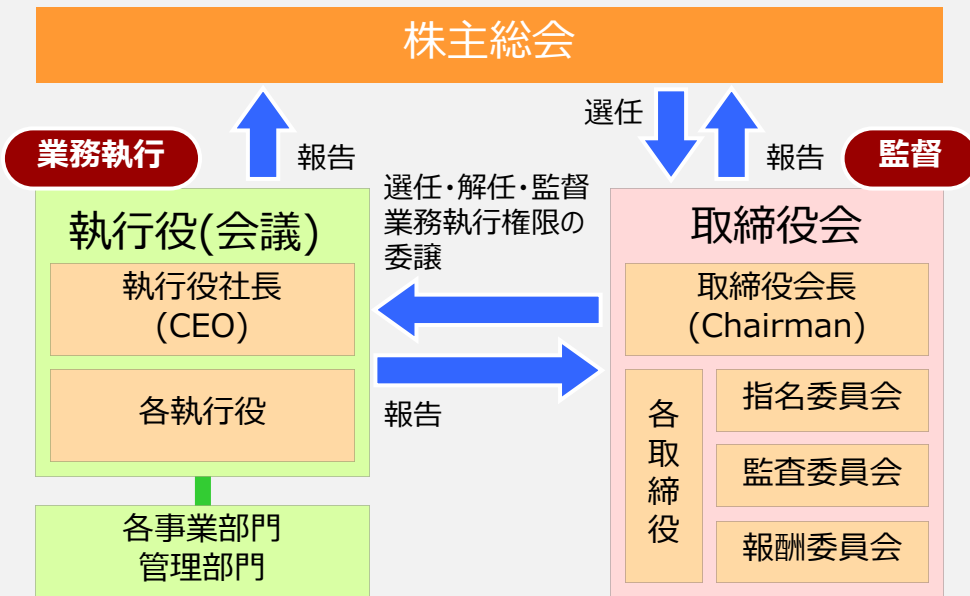
ガバナンス



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

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」

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

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

2019年度実績：開催回数76回（参加者数約3,900人）

#### 里山保全プロジェクト

2019年度実績：開催回数81回（参加者数2,375人）

### ■ サステナビリティ推進部を新設(21年4月)

- 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

---

## セグメントと各事業の相関図



(単位:億円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
	実績  111円/US\$ 128円/Euro	実績  109円/US\$ 121円/Euro	実績  106円/US\$ 124円/Euro	予想 (2021年6月)  105円/US\$ 125円/Euro
売上高	45,199	44,625	41,914	44,700
営業利益 (%)	2,904 6.4%	2,596 5.8%	2,301 5.5%	2,600 5.8%
税引前当期純利益	3,159	2,819	2,587	2,850
当期純利益 <sup>*1</sup>	2,266	2,218	1,931	2,100
ROE (株主資本利益率)	9.7%	9.2%	7.5%	
株主資本 (%)	23,999 55.1%	24,297 55.1%	27,542 57.4%	
借入金 (%)	2,984 6.9%	3,770 -	3,654 -	
借入金 <sup>*2</sup> (リース負債を除く) (%)	2,759 6.3%	2,670 6.1%	2,488 5.2%	
FCF (フリーキャッシュフロー)	291	1,918	3,655	
配当(円/株) 連結配当性向(%)	40 37.9%	40 38.7%	36 40.0%	

\*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	予想 (2021年6月)	目標
		111円/US\$ 128円/Euro	109円/US\$ 121円/Euro	106円/US\$ 124円/Euro	105円/US\$ 125円/Euro	105円/US\$ 115円/Euro
重電 システム	売上高	12,967	13,073	12,702	12,800	1.5兆円
	営業利益	825	823	1,089	850	9%
	(%)	6.4%	6.3%	8.6%	6.6%	
産業 メカトロニクス	売上高	14,676	13,494	12,485	14,100	1.6兆円
	営業利益	1,425	689	405	860	10%
	(%)	9.7%	5.1%	3.3%	6.1%	
情報通信 システム	売上高	4,262	4,555	3,801	3,900	0.4兆円
	営業利益	122	264	164	160	6%
	(%)	2.9%	5.8%	4.3%	4.1%	
電子 デバイス	売上高	1,999	2,087	2,052	2,400	0.3兆円
	営業利益	14	87	62	100	10%
	(%)	0.7%	4.2%	3.1%	4.2%	
家庭電器	売上高	10,740	10,902	10,383	11,000	1.3兆円
	営業利益	594	782	757	810	11%
	(%)	5.5%	7.2%	7.3%	7.4%	
その他	売上高	6,767	6,596	6,030	6,200	—
	営業利益	241	260	136	150	
	(%)	3.6%	3.9%	2.3%	2.4%	
合計	売上高	45,199	44,625	41,914	44,700	5兆円
	営業利益	2,904	2,596	2,301	2,600	10%
	(%)	6.4%	5.8%	5.5%	5.8%	

\*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6月)	目標
		106円/US\$ 124円/Euro	105円/US\$ 125円/Euro	105円/US\$ 115円/Euro
重電 システム	売上高	12,702	12,800	1.5兆円
	営業利益 (%)	1,089 8.6%	850 6.6%	9%
	社会 インフラ	売上高 7,680 営業利益 835 (%) 10.9%	7,400 570 7.7%	0.8兆円 8%
ビル システム	売上高 5,021 営業利益 254 (%) 5.1%	5,400 280 5.2%	0.7兆円 10%	
産業 メカトロニクス	売上高	12,485	14,100	1.6兆円
	営業利益 (%)	405 3.3%	860 6.1%	10%
	FA システム	売上高 5,879 営業利益 614 (%) 10.5%	6,600 850 12.9%	0.7兆円 15%
自動車 機器	売上高 6,606 営業利益 △ 208 (%) △ 3.2%	7,500 10 0.1%	0.9兆円 8%	
情報通信 システム	売上高 3,801 営業利益 164 (%) 4.3%	3,900 160 4.1%	0.4兆円 6%	
電子 デバイス	売上高 2,052 営業利益 62 (%) 3.1%	2,400 100 4.2%	0.3兆円 10%	
家庭電器	売上高 10,383 営業利益 757 (%) 7.3%	11,000 810 7.4%	1.3兆円 11%	
その他	売上高 6,030 営業利益 136 (%) 2.3%	6,200 150 2.4%	—	
合計	売上高 41,914 営業利益 2,301 (%) 5.5%	44,700 2,600 5.8%	5兆円 10%	



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

