

三菱電機グループは、
グループ内外の知見の融合と共創により、
常に進化した統合ソリューションを提供し、
事業を通じてお客様と共に多様化する社会課題を解決していく
「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」を目指します。

サステナビリティの実現を経営の根幹に据え、
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、ウェルビーイングの
5つの課題領域において、事業を通じた社会課題の解決に貢献してまいります。

また、サステナビリティ経営を実現する新経営体制として、幅広い事業分野を俯瞰し中長期視点で経営戦略に
取り組むビジネスエリアオーナーを設置することで、
事業を通じた社会課題の解決を加速し、活力とゆとりある社会の実現に貢献してまいります。

目次

03	社長メッセージ
07	トップ対談
09	品質不適切行為と3つの改革
11	価値創出活動
13	三菱電機の経営戦略
19	研究開発
20	知的財産
21	At a Glance - 2021 年度のトピックス
23	財務ハイライト
24	非財務ハイライト
25	セグメント別営業概況
30	三菱電機グループのサステナビリティ
31	サステナビリティ・マネジメント
34	E：環境
38	S：社会
47	G：ガバナンス
54	ESG 情報開示一覧
55	役員
56	組織図
57	セグメント別主要関係会社
58	財務セクション
74	企業データ/株式情報



三菱電機グループは、サステナビリティの実現を経営の根幹に据え、多様化する社会課題を顧客・パートナーとともに解決するために、グループ内外の知見の融合と共創により、進化した統合ソリューションを提供する「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」への変革を目指してまいります。

2021年度の振り返りと実績

2021年度(2022年3月期)の景気は、企業部門は米国、欧州、日本などにおいて総じて持ち直しが継続しました。個人消費は米国、欧州などでの持ち直しが継続しましたが、日本では、経済活動正常化に伴う持ち直しの動きはあったものの、新型コロナウイルス感染症の影響による下押しがみられました。中国では、輸出や生産は回復傾向が継続しましたが、個人消費を中心に持ち直しは緩やかになりました。また、素材価格・物流費の上昇や部材の需給逼迫の長期化などの動きがみられました。

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、持続的成長に向けた事業ポートフォリオ戦略の強化による収益力向上に、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、2021年度の売上高は、前年度比7%増収の4兆4,767億円、営業利益は、前年度比9%増益の2,520億円(営業利益率5.6%)となりました。

今後は、昨年度打ち出した中期経営計画における2025年度

財務目標の「連結売上高5兆円」「営業利益率10%」「ROE10%」「キャッシュ・ジェネレーション3.4兆円/5年」を達成すべく、更なる価値の創出に取り組んでまいります。

サステナビリティの実現を経営の根幹に

三菱電機グループは企業理念、私たちの価値観、コミットメントを次のように定めています。

2022年度、企業理念に基づく経営方針を見直しました。新しい経営方針では、サステナビリティの実現を経営の根幹に位置づけ、「事業を通じて社会課題解決を目指す」との三菱電機グループの目的を、あらためて明確に表しています。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への責任を果たします。

これに合わせて、経営戦略も見直し、三菱電機グループ内外の知見の融合と共創により、進化した統合ソリューションを提供する「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」への変革を打ち出しました。

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。
経営方針	「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づける。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への責任を果たす。
経営戦略	グループ内外の知見の融合と共創により、進化した統合ソリューションを提供する「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」へ変革し、多様化する社会課題の解決に貢献する。



サステナビリティを実現する「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」へ

三菱電機グループでは、5つのマテリアリティを特定し、サステナビリティの実現に向けた活動を進めてきました。マテリアリティを区分する2つの側面のうち、「事業を通じた社会課題解決」をさらに進めるべく、この度、注力する課題領域として、①カーボンニュートラル、②サーキュラーエコノミー、③安心・安全、④イ

ンクルージョン、⑤ウェルビーイング、の5つを明確にしました。持続的成長に向けては、事業ポートフォリオ戦略の強化による収益力向上を図るべく、5つの重点成長事業^{※1}に対し経営資源を戦略的に投入し、収益力や成長性の高い事業へのリソースシフトを進めてまいります。あわせて、「事業を通じた社会課題解決」による企業価値向上を目指し、4つのビジネスエリア(BA)で事業を俯瞰してありたい姿を構想するBAオーナー(BAO)を設置いたしました。社会構造や顧客価値の変化に対応したオーブ

※1「FA制御システム」「空調冷熱システム」「ビルシステム」「電動化/ADAS(Advanced Driver Assistance System/先進運転支援システム)」「パワーデバイス」

ンイノベーションの推進、新分野・新技術の取り込み、シナジーの追求等による新事業の創出や付加価値の高い「データ連携・活用型」への注力を含むソリューション事業の拡大を推進してまいります。

三菱電機グループは、2022年度に経営戦略を見直しました。「グループ内外の知見の融合と共創により、進化した統合ソリューションを提供する『循環型 デジタル・エンジニアリング企業』へ変革する。」を新たに掲げ、多様化する社会課題の解決に貢献してまいります。

「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」は耳慣れない言葉だと思います。私たちの事業は、社会やお客様の課題を起点とした解決施策の検討、研究開発、製造販売、そして保守サービスの提供をしていくものです。その際、製品やサービスをできるだけ長期にわたりお使いいただけるような設計でものづくりを行い、使用後も廃棄するのではなく資源を回収して再利用します。私たちの事業には、物理的な意味での循環があります。

一方で社内では、営業部門がお客様からのご注文をいただく設計や資材部門が動き、製造、品質管理部門が動き、施工、サービス部門が動く、このようなプロセスが進んでいきます。また、これらの仕事には総務部門、経理部門、法務部門等のスタッフ部門があります。この繋がりがエンジニアリングです。こういったエンジニアリング、部門間のコミュニケーションをどんどん増やし循環させることで発展していきたいと考えています。このような思いを「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」との言葉に込めました。

品質不適切行為の再発防止に向けて

昨年来ご報告しております品質不適切行為につきまして、多くのステークホルダーの皆様にご迷惑とご心配をおかけしていること、あらためて深くお詫び申し上げます。三菱電機は品質不適切行為の発生を重く受け止め、原因分析・真因追求を進め、再発防止策の徹底を図っているところです。社長として先頭に立ち、信頼回復に向けて品質風土改革、組織風土改革、ガバナンス改革、の3つの改革を推し進めてまいります。

3つの改革

調査委員会から提出された報告書に基づき、3つの改革への取組を進めています。

①品質風土改革は、社長直轄の組織として品質改革推進本部を設置し、社外から本部長兼CQOとして中井良和氏を招聘したほか、各製作所での出荷権限等を同本部に付与することによる牽制機能の再構築、品質ガバナンス分科会による活動の定期的なモニタリング等を実施し、品質保証体制の強化を行っています。また、品質保証体制に関するインフラ強化等に向けて、2年間で300億円以上の投資を計画しています。

品質不適切行為が、製作所によっては何十年も続いていた。なぜ、そんなことが起こってしまったのか。どうして誰も止めることができなかったのか。その原因がまだ完全に究明できたわけではありません。しかし、正しいことを正しいと言えない、やっではないけないうことをやっではないけないうと言えない「組織風土」であ

ることが、品質に対する誠実性を失わせ、不適切行為を継続させる要因になってしまったと考えています。

②組織風土改革は、上司と部下双方の意識と行動を変える必要があると考えています。上司は部下から相談や情報の共有があった場合には、どんな内容であっても必ず一度受け止め、一緒に問題の解決を試みなくてはなりません。それを実施する上で重要なのが、上司が組織マネジメントの考え方についてしっかりと理解することです。同時に、部下の側にも積極的に声をあげてもらう必要があります。このため、2021年10月に、有志従業員による全社変革プロジェクト「チーム創生」を立ち上げました。全従業員を対象に公募したところ、2週間で465名の応募がありました。うち45名をメンバーに選出し、300名をサポートとして「チーム創生」はスタートしました。

当初は「本当に自分たちの声を活かした改革ができるのか」と半信半疑だった人もいたようですが、話し合いを重ねるうちに雰囲気が変わり、「自分たちで変えよう」という一体感が醸成されました。前向きで熱意あふれるチームのメンバーと話していると、私自身、力が湧いてくるように感じることもたびたびあります。改革には困難も伴いますが、必ずやり遂げると強い意志のもと、ひるまず進んでいきたいと考えています。

この「チーム創生」が、新しい三菱電機グループの創生に向けた組織風土改革の指針として提言したのが、2022年4月に公表した「骨太の方針」です。この方針を、一人ひとりの従業員へ浸透させるべく、「チーム創生」のメンバーが執行役とともに全国の拠点で説明会を開催しています。また、変革の推進・実行体制の強化に向けて、各本部に「変革プロジェクト」を設置しました。

2022年度はコミュニケーション改革として役職にかかわらず「さん付け」で呼び合うフラットな関係づくりや、上司と部下のコミュニケーション促進を目的とした1on1ミーティングを段階的に導入する等の施策を展開していきます。社長就任以来、三菱電機の全拠点で行っている従業員との対話も、2巡目に入りました。今回は一人ひとりと対話することを目指し、同じ階層のメンバーを約20人ずつのグループに分けた対話集会の形で進めています。対話から集まる多様な意見に耳を傾け、今後の様々な改革に活かしていきたいと思っています。

③ガバナンス改革については、コーポレート・ガバナンスの強化の観点に立ち、昨年から取締役会の議長を社外取締役である数中三十二氏に務めていただいています。長年事業を営む中で、社内では「常識」となっていることが、実は社外から見れば常識だったというようなこともあるかもしれません。社外からの視点を入れながら、あらためて「品質を守る」「不適切行為を防ぐ」ことについて議論し、変えるべきことは速やかに変えることが非



常に重要であるとの思いから、取締役12名のうち7名を社外取締役としました。また、社外取締役には、三菱電機グループの基盤であるものづくりに知見のある小坂達朗氏と柳弘之氏を選任しています。

また、取締役会については女性取締役の増員等をはじめ、多様性の確保も進めていきたいと考えています。

明るい気持ちで、やりがいを持って仕事ができる会社へ

時代が大きく変化する中、今後も企業として存続していくためには、私たちがいかにその変化に応じて素早く、身軽に動けるかが重要だと考えます。必要だと判断すれば変化することをいとわぬ姿勢が、ここから先、求められていると感じます。

私が最も実現したいと考えているのは、従業員が明るい気持ちで、やりがいを持って仕事ができる会社を創ることです。このような環境で仕事ができるようになれば、人は周囲とのコミュニケーションを図ろうとします。様々なところで人がアクティブに動き、多様なチームが自然発生的に生まれます。それを通じて、自分たちが実現したいことが本当に実現される職場を目指したいと考えています。その結果、会社の企業理念と従業員一人ひとりの目的が、しっかりと重なりはじめます。さらにこれは、お客様に提供できる価値を大きくしていくということでもあります。

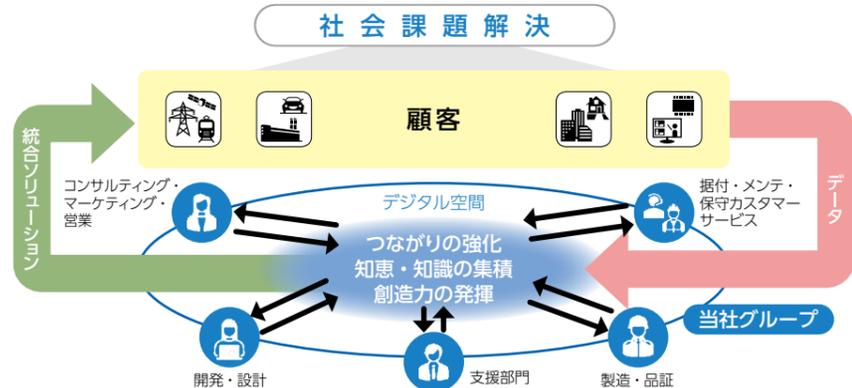
従業員が安心して笑顔で業務に励み、お客様、株主の皆様、そして社会の皆様が幸福を感じ笑顔になれるような製品やソリューションをお届けする会社。それが、三菱電機グループが目指すべき未来像です。必ずや改革をやり遂げ、新しい三菱電機グループをしっかりと創り上げてまいります。

代表執行役 執行役社長

漆 間 啓

▶ 社会課題を解決する循環型 デジタル・エンジニアリング企業

グループ内外の知見の融合と共創により、進化した統合ソリューションを提供する「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」へ変革し、多様化する社会課題の解決に貢献します。



循環型
デジタル・エンジニアリング企業

お客様から得られたデータをデジタル空間上に集め、グループ内が強いつながり、知恵を出し合い、新たな価値を生み出し、進化し続ける統合ソリューションにより社会課題の解決に貢献する企業

三菱電機グループの企業価値向上に向けて 今取り組むべきこととは



代表執行役 執行役社長 漆間 啓 社外取締役 取締役会議長 藪中 三十二

三菱電機では2021年10月、ガバナンスの強化のため、取締役会議長に藪中 三十二氏が社外取締役として初めて就任しました。品質不適切行為からの信頼回復や今後のサステナビリティ推進をテーマに、藪中氏と執行役社長・漆間 啓による対談を実施しました。

■ 全社改革プロジェクト「チーム創生」への期待

藪中 前会長の後任として取締役会議長就任の話をいただいた際には、まずその重責を感じました。品質不適切行為が明らかになった深刻な状況の中、指名委員会を選出した漆間さんが新社長として先頭に立ち、全社を変えていくという非常に重要な局面です。指名委員長を務めてきた経緯もあり、及ばずながら改革を後押ししていきたいという想いでお受けしました。

漆間 藪中さんとはこれまでも取締役会で議論を交わしてきましたが、社長就任後は、より幅広い内容でお話する機会が増えました。組織風土をいかに変えていかなど、ご自身の実体験に基づくアドバイスをいただけるので、とても参考になっています。

藪中 私も外務省時代、問題の発生をきっかけにした組織の改革プロジェクトを統括したことがあります。その経験から、従業員

が再び誇りを持って働けるようになるためには、徹底して議論を深め、真に全社一丸となって改革に臨んでいくことが不可欠だと感じており、社内公募で集まった若手従業員が中心になって進める全社改革プロジェクト「チーム創生」には大いに期待しています。
漆間 チーム創生は2022年3月末に「骨太の方針」をまとめ、社内外に発表しました。第1ステップでは、45名のメンバーが社内で計2,000名以上へのヒアリングを重ねながら、自分たちの職場をどのように変えていきたいかを話し合いました。それを受けた第2ステップでは、全社的な視点で部門を超えて組織風土に関する課題をカテゴライズし、担当を決めてその解決策を検討しました。そして第3ステップとして、そこからさらに各活動を深掘りするチームと改革の指針を策定するチームに分かれ、連携しながら「骨太の方針」を取りまとめました。結果として「骨太の方針」は、その言葉一つひとつに彼ら自身がこうしたいという想いが詰まった、非常に良いものになったと感じています。

■ 危機への直面が、組織を変えるチャンスに

藪中 チーム創生については、活動の実際のところを聞きたいとの思いから、社外取締役とメンバーだけで対話する機会を持ったこともあります。活動が始まった当初はまだ課題も多く、「上の人が遠く感じる」という声もありました。その後、漆間さんを中心に役員が直接対話して意見を吸い上げてきたことで、全体の雰囲気もずいぶん変わってきたのではないのでしょうか。

漆間 つい先日、チーム創生のミーティングで参加メンバーと話していて気づいたのですが、今まで彼らにとって上司は「報告するだけの存在」になっていたのです。しかし、時には「上司を使う」という発想も必要です。チーム創生のメンバーに対しても、何かあれば、プロジェクトリーダーである私に直接言い、私をうまく使ってほしいと伝えました。

藪中 はるか遠くに感じていた社長が身近にくるのは大きな変化です。本当の意味でトップの顔が従業員から見え、一緒にやっていくという感覚を持てることは極めて大切でしょう。

漆間 現在、チーム創生は実行フェーズに入っており、本部でのプロジェクト推進担当と各部門での導入担当に分かれて活動するとともに、そのサポーターが活動を支えています。グループ従業員15万人をいかに動かしていくかなど、乗り越えるべき壁は大きいですが、「変革をやり遂げる」ことにこだわっていきます。せっかくメンバーがいろいろ動いても、結局は社内の見えない壁に跳ね返されて止まってしまうようでは何のための活動かわかりません。そうならないよう経営がしっかりサポートしていかなければなりません。

藪中 危機に直面したときこそ組織が変われるよい機会です。品質不適切行為の発生は大変遺憾なことながら、ある意味で、今は三菱電機が生まれ変わる大きなチャンスです。ぜひ大胆に改革を進めてほしいと思います。

■ サステナビリティの実現を経営の根幹に据える

漆間 当社は2022年度、ビジネスエリアオーナー制を導入し、社会課題を起点にした組織に改編しました。新体制のもとでははっきりと宣言したのは、サステナビリティの実現を経営の根幹に据え、全社横断的に取り組んでいくことです。

藪中 三菱電機が培ってきた技術を活かし社会に貢献していく上で、その姿勢や、何を大切に考えているかを明確なメッセージとして打ち出した意義は大きいと思います。今後、各現場では何ができるのかを真剣に考え、議論を重ねていく必要があります。

漆間 サステナビリティの実現をいかに自分ごと化していくかが問われていると感じます。自分ごと化とはすなわち、従業員一人ひとりが、自分が向き合ふべき社会課題は何かを考え続け、技術を磨き、仕組みをつくっていくということです。そして、その原点となるのが三菱電機グループの企業理念です。「たゆまぬ技術革新」や「限りない創造力」を可能にする風土や環境をしっかりと育て、社会課題の解決に取り組むことで、さまざまな人々の未来の

幸せに貢献していきます。

藪中 三菱電機が技術を活かし、社会をリードしていくことのできる分野は多々あるでしょう。カーボンニュートラルの実現はその代表例だと思います。私は1992年のリオ・デ・ジャネイロでの地球サミット以降、国際会議への参画を通して気候変動問題をめぐるグローバルな流れを見てきました。気候変動への対策の重要性は時が経つごとに世界で高まり続け、今日ではそこに真剣に取り組んでいるかどうか企業が評価に直結する時代を迎えています。

漆間 まさにカーボンニュートラルは当社にとっても大きな機会であると同時に、社会の一員である当社として取り組む責任があると認識しています。2050年度までにバリューチェーン全体でのカーボンニュートラルを達成するため、新たにその中間目標として2030年度までの工場・オフィスからの温室効果ガス排出量50%以上削減(2013年度比)を掲げました。ロードマップのもとで着実に取り組み、社会全体での脱炭素化に貢献していきます。

■ 従業員が夢を描き、挑戦できる会社を目指して

漆間 企業価値向上への基盤づくりにおいては、人材戦略もまた重要なカギを握っています。若い世代にはきちんとキャリアを積める会社で働きたいと考える人が多く、教育・経験の場を適切に提供していくことが欠かせません。これまで各人の頭の中だけにあった知見を体系化し、会社の貴重な資産として伝承していくための仕組みづくりに、現在、取り組んでいるところです。最近では、チーム創生の取組を通じ、事業・部門を超えて従業員がつながり合い、学び合う「Melcollege」の創設に向けた取組がスタートするなど、新たな動きも生まれています。

藪中 従業員の皆さんには、社会の変化を敏感に感じ取り、広い世界に目を向けていただきたいですね。異分野の人とも交流を深め、自社・自部門の技術と組み合わせればこんな新しいことができそう、など想像を膨らませてほしいです。また、議論を避けず、真剣に意見を戦わせてほしい。真剣な議論を通して、自分とは違う考え方に出会い、新たな気づきを得ることは少なくありません。かつてない発想や尖った個性が出てきたとき、それを大きな心で受け止められる土壌も大切でしょう。

漆間 発想を活かし、育む場が不可欠なのだと感じます。新しいアイデアが提案されたとき、「当社で活かせる場所がないのでは?」「コスト的に難しい」などと最初からはねのけては何も生まれません。仮にすぐに行き詰まっても、まずはやってみようという仕組みを整えることがモチベーション向上にもつながります。従業員が10年先、20年先を意識しながら、今までの常識を超えるような技術・製品について夢を描いていけるようになればと思います。

藪中 三菱電機は革新的な技術を持ちながらも、今までどちらかというと地味な印象の会社だったかもしれません。しかし、こうした変化の激しい時代だからこそ、四角四面で個性がないより、「ちょっと変わっているけれど、おもしろくて夢がある」ことに価値が置かれます。従業員が明るい未来を描いて挑戦し続けられる、おもしろい会社になってほしいと期待しています。

1. 事案の概要

この度は、当社における一連の品質不適切事案に関しまして、多くのステークホルダーの皆様にご迷惑をおかけしていることを、改めて深くお詫び申し上げます。当社はこれらの事案の発生を重く受け止め、原因分析・真因追及を進め、再発防止策の徹底を図ってまいります。また、これらの取組の詳細につきましては、ホームページ「当社品質不適切事案へのお詫びと対応について」において、随時、情報を公開してまいります。



web 当社品質不適切事案へのお詫びと対応について
<https://www.MitsubishiElectric.co.jp/reform/>

2. 調査委員会による調査

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、品質に係る調査を外部専門家で構成する調査委員会に委嘱。まずは調査委員会と共に調査の完遂に集中します。

調査方法

対象：三菱電機
 方法：アンケート、第三者委員会の専用電子メールアドレス、西村あさひ法律事務所宛てに別途もたらされた情報。フォレンジック調査及びヒアリング調査等。

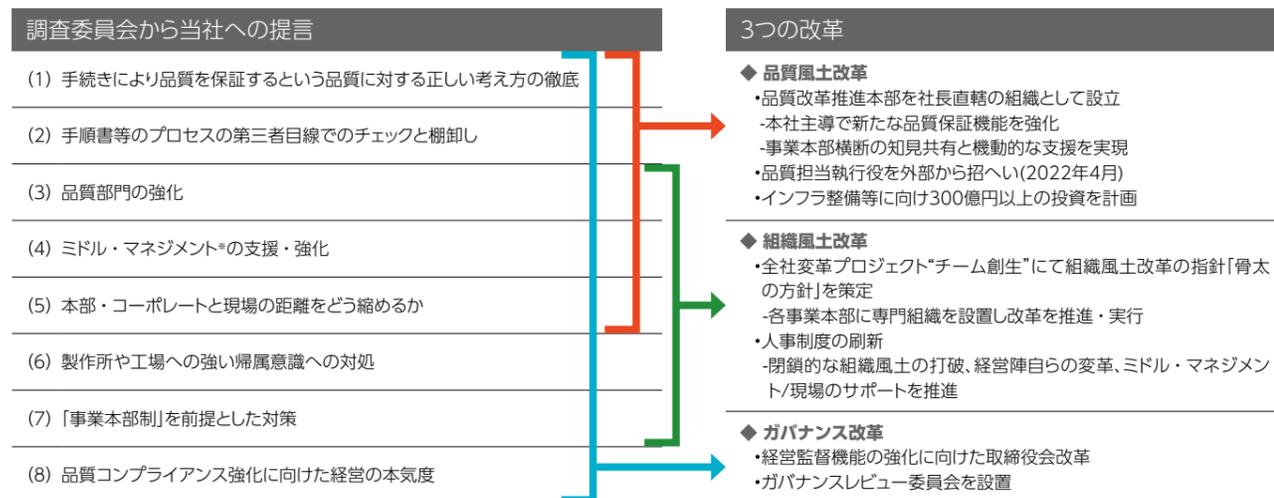
調査委員会の構成
 委員長 木目田 裕 (弁護士、西村あさひ法律事務所)
 委員 梅津 光弘 (慶應義塾大学教授:企業倫理専門)
 委員 棟近 雅彦 (早稲田大学教授:品質マネジメント専門)

● 調査委員会に指摘された不適切行為件数総括 (2022年5月25日時点)

	2021年10月公開	2021年12月公開	2022年5月公開	累計
調査拠点数	2	5	22	22
うち、不適切行為発生拠点数	2	5	15	16
※ 拠点側には2021年10月公表、2021年12月公表、2022年5月公表でそれぞれ重複あり				
品質不適切行為発生件数	18	29	101	148

3. 再発防止策の全体像

調査委員会から提出された報告書に基づき、3つの改革を推し進めてまいります。

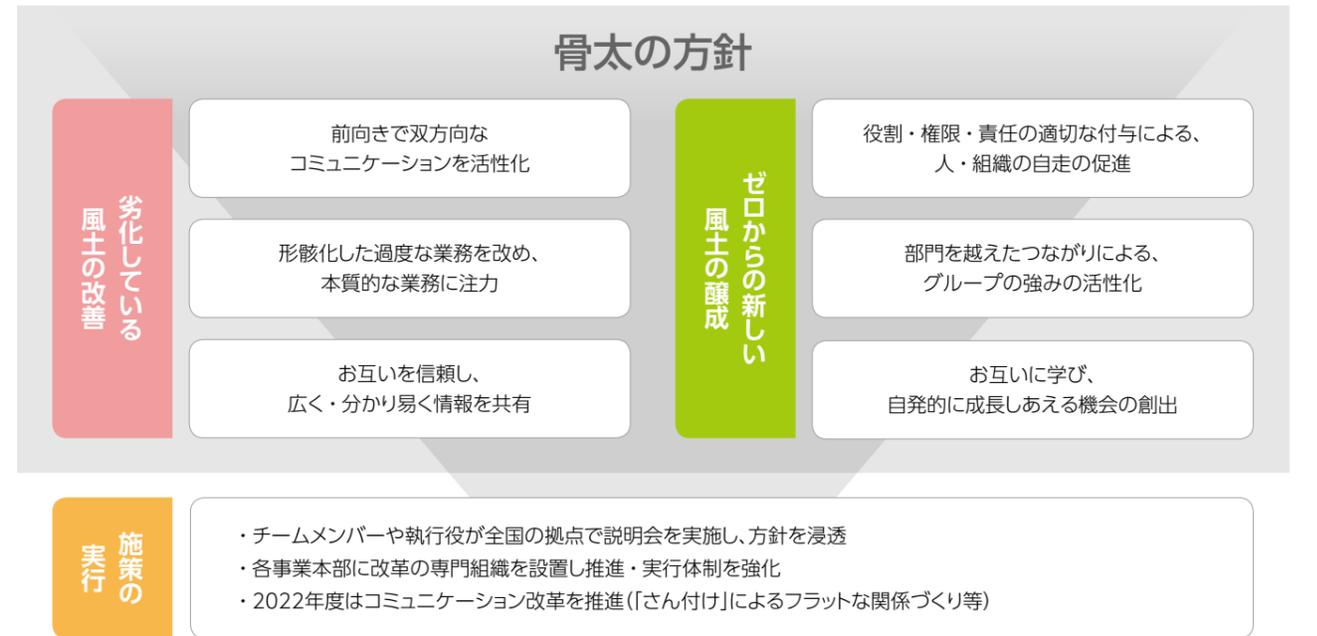


※ ミドル・マネジメント:現場の部長級、課長級の管理職

4. 3つの改革の取組

● 組織風土改革：新しい三菱電機グループの創生に向けた「骨太の方針」

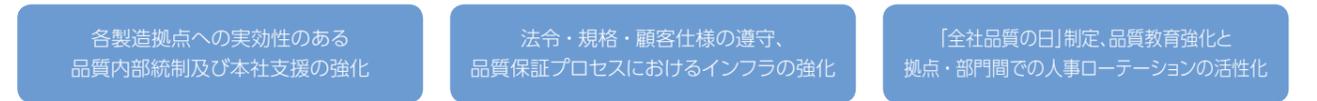
社内公募で選ばれた45名のメンバーからなる全社変革プロジェクト「チーム創生」にて組織風土改革の指針「骨太の方針」を策定。2022年度から方針にもとづく各種施策を実行。



「上にもものが言える風土」「失敗を許容する風土」「共に課題を解決する風土」

● 品質風土改革：「品質第一」の基本に立ち返り品質ガバナンスを強化

新たな品質担当執行役の下、品質改革推進本部の主導により「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」を推進。



● 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

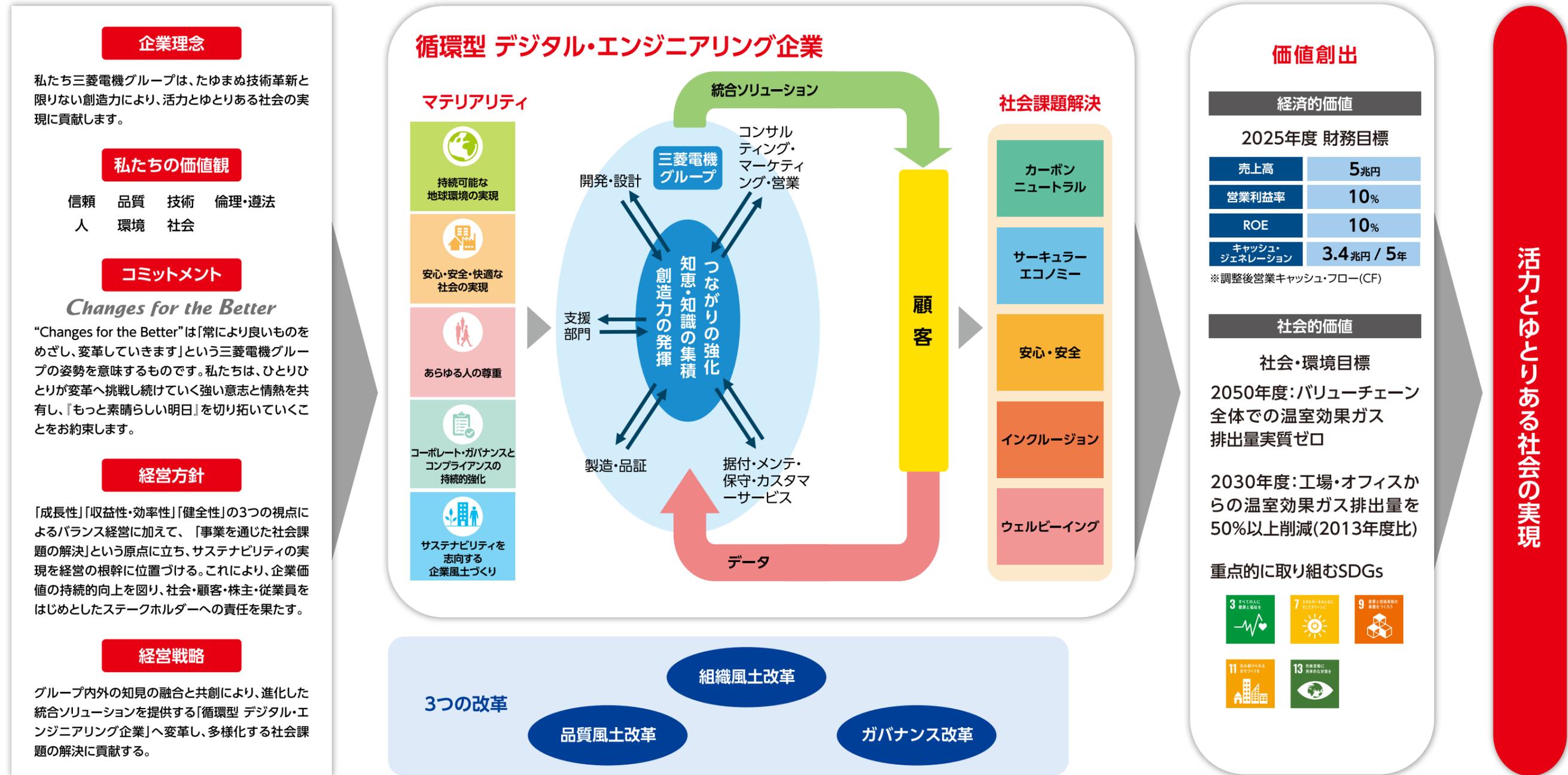
経営監督機能の強化と内部統制システム・ガバナンス体制の改善

- ・取締役会の機能・構成・事務局、及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



企業理念にある「活力とゆとりある社会」を実現するため、サステナビリティへの取組をより一層、経営レベルで重視し、「事業を通じた社会課題解決」「持続的成長を支える経営基盤強化」の2つの面から5つのマテリアリティ(重要課題)を特定しています。マテリアリティの取組を通じて、経済的価値と社会的価値を創出します。

三菱電機グループの価値創出活動

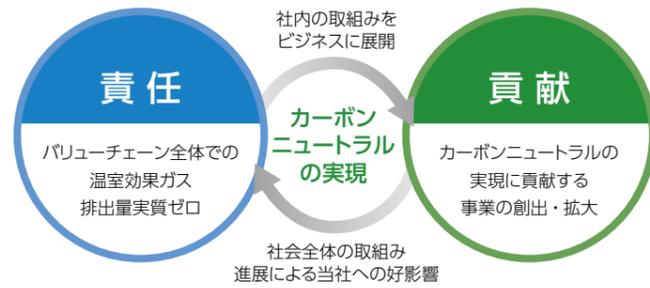


3つの改革

- 品質風土改革
- 組織風土改革
- ガバナンス改革

カーボンニュートラル実現に向けた取組み

当社グループのバリューチェーンにおける温室効果ガスの排出量を削減する「責任」と、事業を通じて、社会全体のカーボンニュートラルを目指す「貢献」の2つの側面から取組みを強化していきます。



責任

2050年度における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、2030年度では工場・オフィスからの温室効果ガス50%以上削減に向け、取組みを強化していきます。

目標	2050年度 ▶ 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
	2030年度 ▶ 工場・オフィスからの温室効果ガス排出量を50%以上削減 (2013年度比)

工場・オフィスにおける温室効果ガス削減に向けた取組み

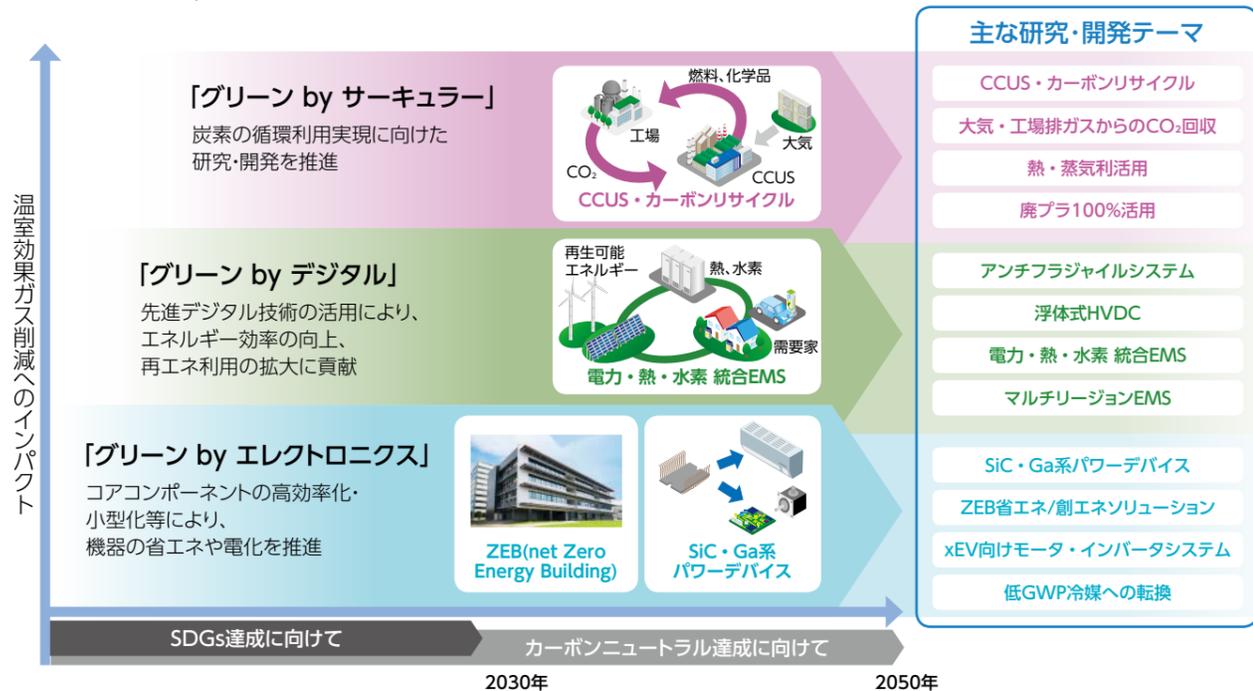
- ・売上高の0.15%を継続的にカーボンニュートラル対応へ投資
- ・2022年度、85拠点で再生可能エネルギーを活用
- ・当社独自のマルチリージョンEMS^(*)を活用し、社内の再生可能エネルギー利用拡大を推進



*マルチリージョンEMS: 複数拠点間での再生可能エネルギーの融通、分散型電源・蓄電池の運用及び環境価値証書の購入に関する計画等を自動で最適化するエネルギーマネジメントシステム

貢献

社会全体のカーボンニュートラルの実現に貢献する事業の創出・拡大に向け、「グリーン by エレクトロニクス」、「グリーン by デジタル」、「グリーン by サーキュラー」の3つのイノベーション領域での研究・開発を加速していきます。



CCUS: Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage/二酸化炭素の回収・有効利用・貯留、EMS: Energy Management System/エネルギー・マネージメント・システム、GWP: Global Warming Potential/地球温暖化係数、HVDC: High Voltage Direct Current/高圧直流送電、ZEB: net Zero Energy Building/ネット・ゼロ・エネルギー・ビル

2025年度に向けた中期経営計画の進捗状況

財務目標

当社グループは2025年度に売上高5兆円、営業利益率10%を目指していきます。また、ROEは10%、キャッシュ・ジェネレーションは中計期間の5年間で3.4兆円を目指します。

2025年度 財務目標

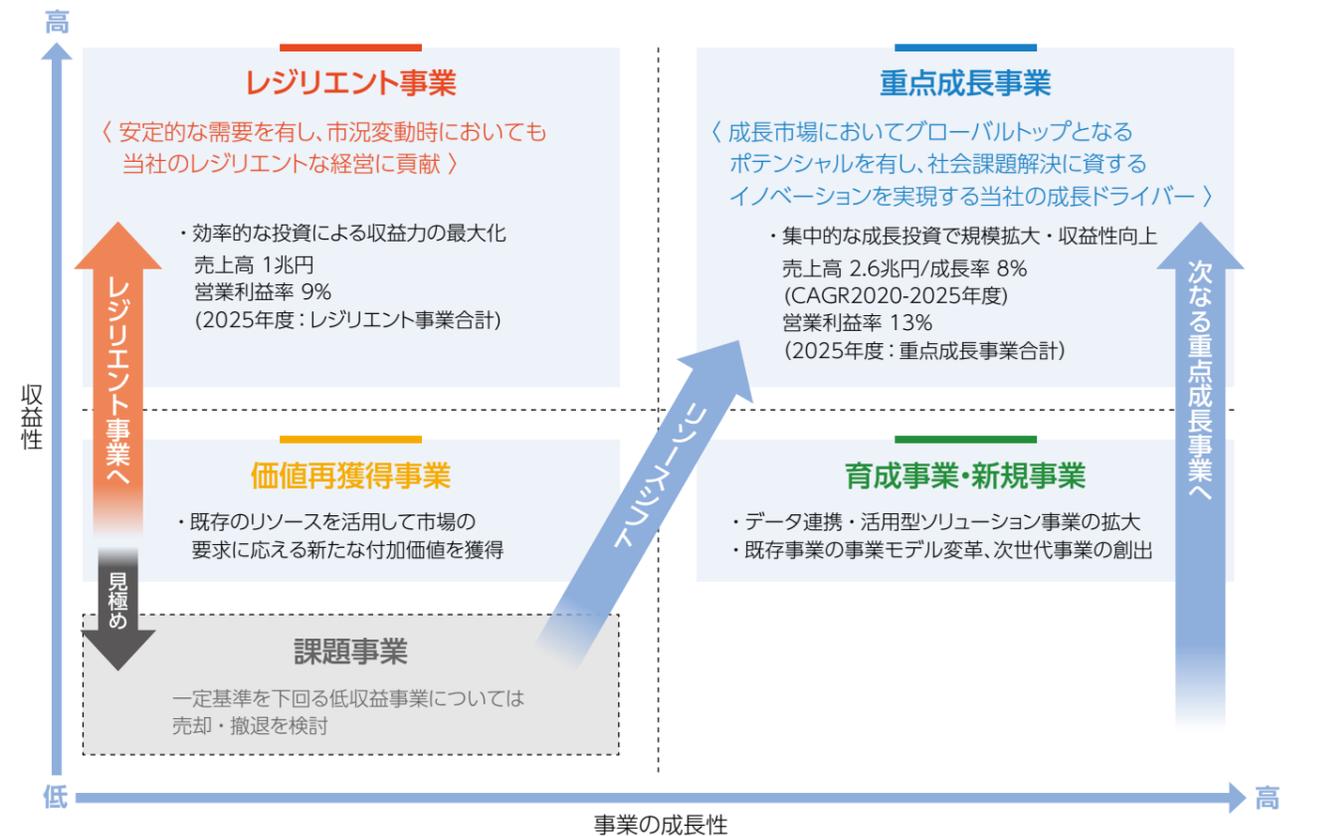
売上高	5兆円
営業利益率	10%
ROE	10%
キャッシュ・ジェネレーション ^(*)	3.4兆円/5年

*キャッシュ・ジェネレーション: 調整後営業キャッシュ・フロー(CF)

事業ポートフォリオ戦略

持続的成長に向けては、事業ポートフォリオ戦略の強化による収益力向上を図るべく、重点成長事業と位置付ける「FA制御システム」「空調冷暖システム」「ビルシステム」「電動化/ADAS^(*)」「パワーデバイス」の5つの事業に対し経営資源を戦略的に投入し、収益力や成長性の高い事業へのリソースシフトを進めていきます。育成事業・新規事業も、データ連携・活用型ソリューション事業の拡大や既存事業における事業モデルの変革、次世代事業の創出に取り組みます。

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



三菱電機の経営戦略

重点成長事業、育成事業・新規事業

重点成長事業では生産能力の増強や新たな事業運営体制の構築、新製品の投入等、着実に成長戦略を推進しています。育成事業・新規事業ではオープンイノベーションにより新たな事業の創出を加速しています。

重点成長事業<成長戦略の推進>		
FA制御システム	脱炭素関連分野でのFA制御システム需要に対応する新生産拠点(尾張旭地区)を設立 約130億円を投資し、新たな生産拠点を設立(2025年4月稼働予定)	 新生産拠点完成予想図
空調冷熱システム	欧州ヒートポンプ需要に対応する空調機生産体制を強化 トルコMACT社 ^(※1) に約130億円を投資し、生産体制を強化(2024年2月稼働予定)	 MACT社外観
ビルシステム	新設から保守・リニューアルまで一貫した事業運営体制へ移行 三菱電機ビルソリューションズ株式会社を設立(2022年4月)	 Ville-feuille
電動化/ADAS ^(※2)	先進運転支援技術に貢献する新型「高精度ロケータ」を量産化 準天頂衛星からのセンチメートル級測位補強サービス信号を受信できる新型「高精度ロケータ」を生産で初めて量産化(2021年10月量産開始)	 高精度ロケータ
パワーデバイス	自動車・民生分野の旺盛な需要に対応しウエハの生産能力を倍増 2025年度までに2020年度比約2倍に増強。福山工場に生産効率を高めた8インチラインを構築。12インチラインの構築にも着手	 福山工場外観

次なる重点成長事業へ

育成事業・新規事業<次世代事業の創出>

新規事業の創出に向け、オープンイノベーションを加速するCVC^(※3)ファンドを設立
グローバル・ブレイン株式会社と運用総額50億円のMEイノベーションファンドを設立(2022年1月)

※1 MACT社: Mitsubishi Electric Air Conditioning Systems Manufacturing Turkey Joint Stock Company
※2 ADAS: Advanced Driver Assistance System/先進運転支援システム ※3 CVC: Corporate Venture Capital

レジリエント事業、価値再獲得事業、課題事業

レジリエント事業では、M&A等を通じて収益力向上や事業拡大を推進しています。価値再獲得事業では、収益性向上により一部事業がレジリエント事業へ移行しています。課題事業では売却・撤退・協業によるリソースシフトを進めています。

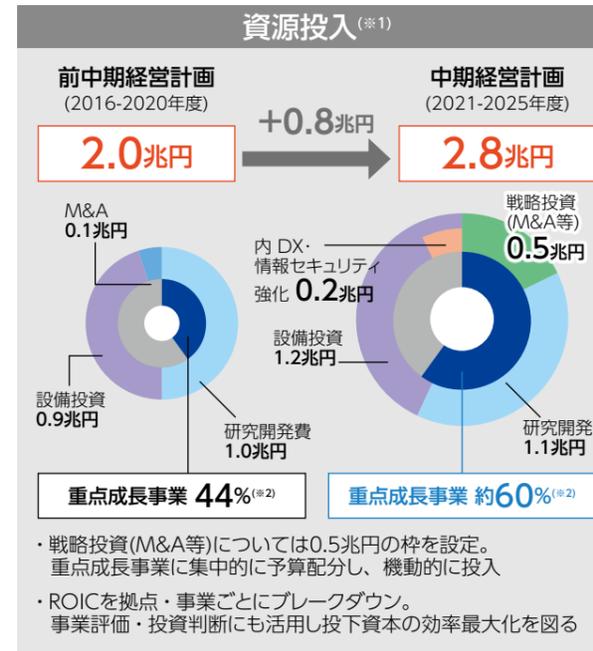
レジリエント事業<収益力の強化>	
一部事業の収益性を向上させレジリエント事業に追加 加工機、高周波光デバイス、ITインフラサービス	 レーザー加工機  高周波光デバイス
北米での無停電電源装置事業の拡大に向け米国UPS保守会社を買収 カリフォルニア周辺地域で実績を持つComputer Protection Technology, Inc(CPT社)の全株式を取得(2022年2月)	
価値再獲得事業	
課題事業<売却・撤退・協業によるリソースシフト>	
液晶テレビ事業他、京都製作所事業の見直し 液晶テレビ事業を縮小(2021年11月発表)、業務用プリンター事業を終息、屋内用映像マルチシステム自社生産を終了(2022年3月発表)し、経営資源を当社の重点成長事業である空調冷熱システム事業などへシフト	
JUKIとの工業用ミシン事業合併会社設立 JUKI株式会社及び三菱テクニカ株式会社と工業用ミシン事業の合併会社を設立(2022年7月設立) 両社の持つ強みを融合し、工業用ミシン事業の拡大を目指す	

レジリエント事業へ
見極め

資源投入の重点配分

2025年度財務目標(売上高5兆円・営業利益率10%)の達成に向け、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ます。

戦略投資0.5兆円のうち、0.2兆円については事業分野ごとに具体的検討を開始しています。

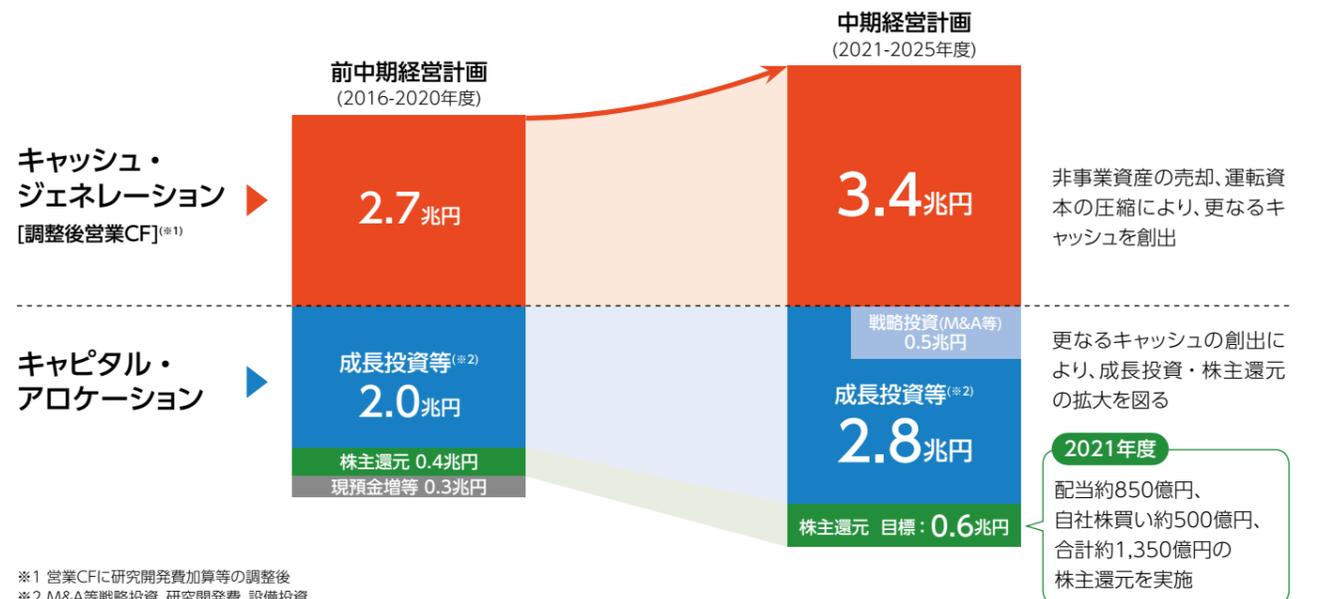


※1 成長投資等へのアロケーション(M&A等戦略投資、研究開発費、設備投資)
※2 全事業部門に対する資源投入額に占める重点成長事業の比率(非事業部門への資源投入は除く)



キャピタル・アロケーション

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します。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します。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ります。

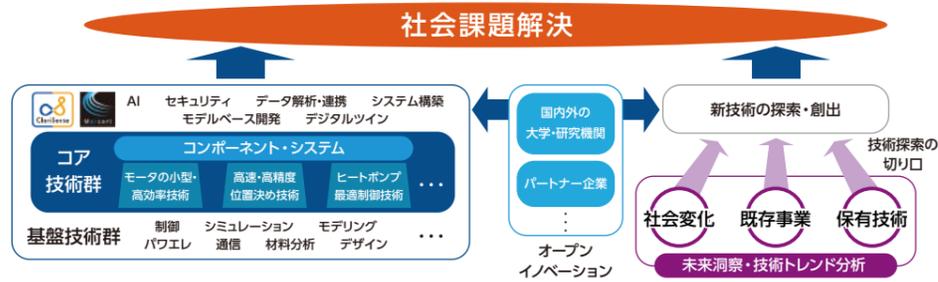


※1 営業CFに研究開発費加算等の調整後
※2 M&A等戦略投資、研究開発費、設備投資

研究開発の基本方針

当社は、高度な技術で様々な社会課題を解決し、持続可能な社会の実現に貢献するべく、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してまいります。収益向上の原動力となるコア技術を強化するとともにAI等の基盤技術の継続的深化を図り、脱炭素社会等の実現に向けた新技術の探索・創出を推進してまいります。また、大学など社外研究機関とのオープンイノベーションを積極的に活用し、開発加速と価値創出に取り組んでまいります。

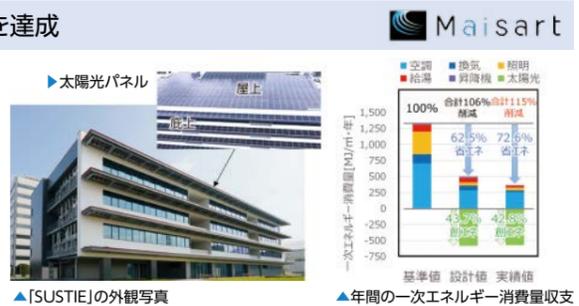
当連結会計年度における三菱電機グループ全体の研究開発費の総額は1,951億円(前年度比102%)となりました。



当連結会計年度の主な研究開発成果

ZEB関連技術実証棟「SUSTIE」が運用段階において「ZEB」を達成

当社の情報技術総合研究所に2020年に竣工したZEB^{※1}関連技術実証棟「SUSTIE[®]」を1年間運用した結果、創エネルギー量が消費エネルギー量を上回り、「ZEB」^{※2}を達成しました。空調や照明などのビル設備の運転状態と室温や室内の明るさなどのオフィスの状態を事前にシミュレーションする技術と、「Maisart[®]」^{※3}のAI技術を組み合わせ、快適性を維持しながら消費エネルギーを最小にするビル設備の運転計画を自動的に導出します。これにより、敷地面積に余裕がない都市部でも「ZEB」を達成しつつ快適で動きやすい環境が実現可能であることを実証しました。本事例により、今後のZEB普及を促進し、カーボンニュートラルに貢献してまいります。



※1 ZEB: net Zero Energy Building
 ※2 「ZEB」: 年間の一次エネルギー消費量収支がゼロ又はマイナスの建築物。ZEBの定義における最高ランクの評価。中規模オフィスビルにおいて、設計段階での「ZEB」の取得は国内初(2019年8月7日現在、当社調べ)
 ※3 Maisart (Mitsubishi Electric's AI creates the State-of-the-ART in technology): 全ての機器をより賢くすることを目指した当社のAI技術ブランド

竣工から1年間の運用実績でも「ZEB」を達成し、今後のZEB普及を促進

「制御の根拠を明示できるAI技術」を開発

推論過程がブラックボックスとなる多くのAI技術は、人が理解しづらく、信頼性や説明が求められる制御分野へ適用する上で大きな課題となっています。

今回開発[※]した技術では、AIによる推論過程を、センサーで検出した値から過去のデータ等に基づき将来のセンサー検出値をAIで予測する段階、予測した検出値をもとに将来の状態をAIでシミュレーションする段階、シミュレーションをもとに機器を制御するスケジュールを立てる段階にそれぞれ分けることで、ブラックボックスを解消します。

これにより、AIによる制御の根拠を人が理解できるほか、早い段階でのメンテナンスや素早い復旧が可能となることで、より安心してAIを利用できる社会の実現に貢献してまいります。

※ 国立研究開発法人理化学研究所との共同開発

制御の根拠を明示することで、安心してAIを利用できる社会の実現に貢献



▲従来のブラックボックスAIと比較したイメージ

三菱電機グループの知的財産活動

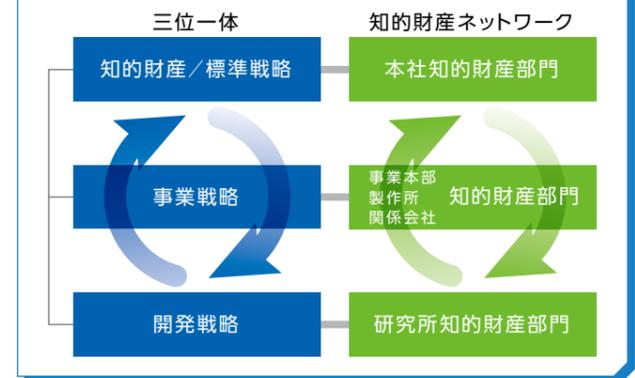
戦略的知的財産活動

知的財産権の適切な保護は、技術の進歩や健全な競争を促し、豊かな暮らしと社会の発展に寄与します。三菱電機グループでは、知的財産を将来にわたる重要な経営資源と位置づけています。事業活動・研究開発活動・知的財産活動を一体として捉え、三菱電機グループ事業の成長戦略と連動し、事業や社会に貢献するグローバルな知的財産力を強化すると共に、知的財産権の保護に積極的に取り組んでいます。

知的財産部門の組織

三菱電機グループの知的財産部門は、社長直轄の本社知的財産部門と各製作所・研究所・関係会社知的財産部門から構成され、知的財産担当執行役のもと、知的財産活動を展開しています。本社知的財産部門は、全社戦略の立案、重点プロジェクトの推進、特許庁など外部機関への対応、知的財産渉外活動を担当し、各製作所・研究所・関係会社の知的財産部門は、全社戦略に基づく個別戦略の推進を担当しています。これらの知的財産部門は相互に連携、融合することで、より効果的な活動を展開しています。

事業・研究開発活動と知的財産活動をリンク



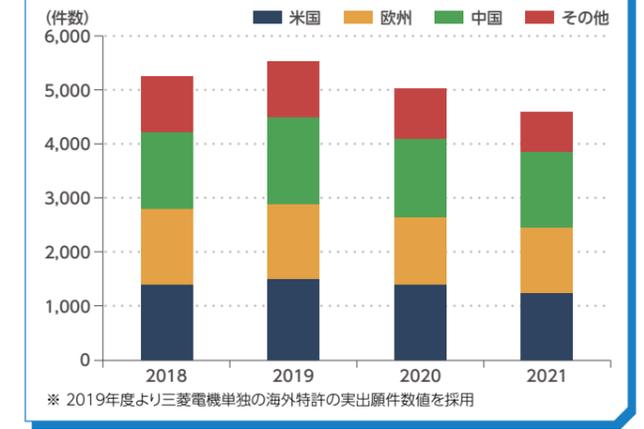
グローバル知的財産戦略

三菱電機グループでは、重点事業や重要研究開発プロジェクトと連携して知的財産の重点プロジェクトを設定し、今後の事業拡大が予想される新興国へも事業展開に先行して出願することで、知的財産活動のグローバル化を加速しています。また、米国、欧州、中国及び東南アジアの各拠点には知的財産活動を担う駐在員を置き、各国の事業拠点、研究所、関係会社の知的財産力を強化しています。こうした取組により、グローバルで強力な特許網の構築を目指しています。

三菱電機グループの知的財産力と知的財産活動のグローバル化を示すものとして、当社は、特許庁(JPO)発表の特許登録件数(2021年)で国内第1位に、世界知的所有権機関(WIPO)発表の国際出願上位出願人(2021年)で世界第5位にランキングされています。

この他、三菱電機グループでは、技術を機能とデザインの両面から保護するため、特許網の構築に併せ、国内外での意匠権取得活動を積極的に推進しています。

三菱電機 海外特許出願の年次推移*



知的財産権の尊重

三菱電機グループでは、自社の知的財産だけでなく、他者の知的財産も含め、お互いに認め、尊重しあう姿勢が必要であることを「倫理・遵法行動規範」に明記し、実践しています。他者の知的財産権を侵害すると「倫理・遵法行動規範」に反するだけでなく、高額なライセンス料の支払いや該当する製品の製造中止といった事業継続の上で大きなダメージを受ける恐れがあります。

三菱電機グループでは、他者権利の侵害を防止するため、技術者、知的財産実務担当者を中心に各種教育施策を実施し、他者権利尊重の意識を高め、製品の開発から販売に至るまでの各段階に応じ他者特許調査を実施する等の対応をルール化し、徹底しています。また、他者からの侵害防止活動についても積極的に取り組んでおり、特に模倣品対策では、社内での活動に加え、関係業界団体との連携、国内外の政府機関への働きかけ等、多様な活動を展開しています。

Open Technology Bank 活動

三菱電機は、サステナブルな未来の実現に向けて、知的財産を起点に社内外連携を推進する「Open Technology Bank (オープンテクノロジーバンク)」活動を2021年度より開始しました。



重電システム

売上高
(十億円)

18	19	20	21	22
1,241	1,253	1,296	1,307	1,270

(3月期)

営業利益
(十億円)

18	19	20	21	22
51	65	82	82	108

(3月期)

主要な事業内容
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、大型映像表示装置、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、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、その他

産業メカトロニクス

売上高
(十億円)

18	19	20	21	22
1,444	1,444	1,467	1,349	1,248

(3月期)

営業利益
(十億円)

18	19	20	21	22
190	187	142	68	40

(3月期)

主要な事業内容
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、ホイスト、電磁開閉器、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、自動車用電装品、電動パワートレインシステム、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

情報通信システム

売上高
(十億円)

18	19	20	21	22
436	438	426	455	380

(3月期)

営業利益
(十億円)

18	19	20	21	22
11	11	12	26	16

(3月期)

主要な事業内容
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、ネットワークセキュリティシステム、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

電子デバイス

売上高
(十億円)

18	19	20	21	22
202	202	199	208	205

(3月期)

営業利益
(十億円)

18	19	20	21	22
14	14	1	8	6

(3月期)

主要な事業内容
パワーモジュール、高周波素子、光素子、液晶表示装置、その他

家庭電器

売上高
(十億円)

18	19	20	21	22
1,049	1,049	1,074	1,090	1,038

(3月期)

営業利益
(十億円)

18	19	20	21	22
56	55	59	78	75

(3月期)

主要な事業内容
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

その他

売上高
(十億円)

18	19	20	21	22
764	659	676	659	603

(3月期)

営業利益
(十億円)

18	19	20	21	22
23	24	24	26	13

(3月期)

主要な事業内容
資材調達・物流・不動産・広告宣伝・金融等のサービス、その他

2021年度のトピックス

パワー半導体の開発・製造を行うパワーデバイス製作所(福岡県福岡市)に、新たに「開発試作棟」を建設。脱炭素社会実現に貢献するキーデバイスとして、需要が拡大しているパワー半導体の開発体制を強化し、さらなる電力損失低減のための新技術・新製品の開発を加速。



トルコの空調機生産拠点Mitsubishi Electric Turkey Klima Sistemleri Üretim Anonim Şirketiにおいて、ヒートポンプ式暖房・給湯機 Air To Water®(エア・トゥ・ウォーター)とルームエアコンの事業拡大に向け、約20億円を投資し、生産体制を強化。



※ 熱移動技術であるヒートポンプを応用し、室外の空気の熱で加熱した温水を室内に循環し暖房・給湯を行うシステム

情報技術総合研究所(神奈川県鎌倉市)に2020年に竣工したZEB(net Zero Energy Building)関連技術実証棟[SUSTIE®(サスティエ)]を1年間運用した結果、創エネルギー量が消費エネルギーを上回り、「ZEB」®を達成。



※ 年間の一次エネルギー収支がゼロまたはマイナスの建築物。ZEBの定義における最高ランクの評価

国際NGOのCDPから、「気候変動」の分野において最高評価の「Aリスト企業」に2年連続5度目の選定。また、「サプライヤー・エンゲージメント評価」でも最高評価の「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選定。



米国ニューヨーク州都市交通局からニューヨーク地下鉄クイーンズ・ブルバード線東側区域プロジェクト向けCBTC®(無線式列車制御システム)地上装置を日系企業として初の受注。



※ Communications-Based Train Control

当社 AI 技術「Maisart®(マイサート)」を活用し、作業内容をロボットに教える「ティーチング」が不要で、容易にロボット動作プログラムを自動生成でき、人と同等の作業速度を実現する「ティーチングレスロボットシステム技術」を開発。



※ Mitsubishi Electric's AI creates the State-of-the-ART in technology of the. 全ての機器をより賢くすることを目標とした当社の AI 技術ブランド

2021年

インドの当社子会社 Mitsubishi Elevator India Private Limited が、同国大手デベロッパー K RAHEJA CORPが手掛ける高級大型複合施設「Commerzone Madhapur」および「Altimus」向けに、高速エレベーター37台を含む計72台のエレベーターを受注。



サステナブルな未来の実現に向けて、知的財産を起点に社内外連携を推進する「Open Technology Bank」活動を開始。多様化する社会課題の解決に貢献する当社の技術資産をさまざまな業種・領域にライセンス提供し、当社とパートナー企業との技術・アイデアの「掛け算」による新ビジネスの共創を目指す。



DX・スマートシティをテーマとした展示場「XCenter(クロスセンター)」を開設。XCenterは、当社の最先端の技術・製品を体感いただける場として2021年12月、本社に設立。お客様やパートナーとともに新たなソリューションを共創することで、持続可能な社会と豊かな暮らしが両立したスマートシティ実現に貢献する。



2022年

車内の乗員モニタリング技術とヘッドライトの配光制御技術を搭載したコンセプトカー「EMIRAI xS Drive(イーミライ エックスエス ドライブ)」を開発。安心・安全な車移動を提供することで、社会課題である交通死亡事故ゼロ化に貢献。



世界知的所有権機関(WIPO、本部：スイス)®が発表した2021年の企業別国際特許出願件数において、日本企業で7年連続の第1位、世界で第5位を獲得。



中国のFA製品販売会社である Mitsubishi Electric Automation(China)Ltd.内に、「中国共創センター」を開設し、FA製品のアプリケーション開発業務を開始。中国でのFAシステム事業の拡大を図る。



▶ 財務ハイライト

2022年3月期 業績

	2021	2022	
売上高	¥41,914	¥44,767	
営業利益	2,301	2,520	
親会社株主に帰属する当期純利益	1,931	2,034	
総資産	47,979	51,079	
借入金・社債残高	2,488	2,171	
親会社株主に帰属する持分	27,542	29,759	
設備投資(有形固定資産計上ベース)	1,800	1,677	
研究開発費	1,905	1,951	
円			
1株当たりの情報			
親会社株主に帰属する当期純利益	基本的	¥90.03	¥95.41
	希薄化後	90.03	95.41
配当金	36	40	
円			
財務比率			
営業利益率	5.5 %	5.6 %	
親会社株主帰属持分当期純利益率(ROE)	7.5	7.1	
借入金比率	5.2	4.3	
%			

※1 借入金・社債残高、及び借入金比率にはリース負債を含んでおりません。
 ※2 研究開発費には、製造費用へ計上した改良費等が含まれています。
 ※3 希薄化後1株当たり親会社株主に帰属する当期純利益は、潜在株式が存在しないため、基本的1株当たり親会社株主に帰属する当期純利益と同額です。

● セグメント別売上高構成比



(注) 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)を含めて表示しています。

▶ 非財務ハイライト

2022年度の主な取組目標

持続可能な地球環境の実現

- 新製品「製品使用時のCO₂排出量」改善率
2023年度末時点で **1%以上**
- 生産時CO₂排出量
2023年度末時点で
2013年度比 **30%以上削減**
- 再生プラスチックの使用率
(成形用材料・包装材の調達量)
2023年度末時点で **10%以上**

安心・安全・快適な社会の実現

- 安心・安全**
自然災害などの予防を含め、自然の脅威による被害の最小化に貢献する製品やサービス、ソリューションの推進
- インクルージョン**
身体的制約(年齢・障がいなど)や居住地域などの環境的制約による影響を軽減する、製品やサービス、ソリューションの推進
- ウェルビーイング**
より快適で健康的な暮らしの実現に貢献する製品やサービス、ソリューションの推進

あらゆる人の尊重

2021年度「人権インパクト・アセスメント」結果に基づく改善状況の把握 **実施率100%**

いきいきと働ける職場環境の実現	ありがたい姿	ダイバーシティの推進	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	80%以上	新卒採用に占める女性比率の向上	1.2倍 ^{※1}
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	80%以上	女性管理職比率の向上	2倍 ^{※2}

※1 2016-2020年度平均比
 ※2 2020年度比

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

- 独立性の高い取締役会構成の実現
独立社外取締役比率 **50%超**
- 全製作所に対する年一回の品質監査の実施と改善推進 **実施率100%**
- 倫理・遵法行動規範eラーニングの受講率 **100%維持**
- 重大情報漏洩事故の撲滅 **発生ゼロ**

サステナビリティを志向する企業風土づくり

- サステナビリティ推進を統合したサステナビリティ経営に向けたマネジメント体制の強化
執行役員議、取締役会へ3回以上報告
サステナビリティ委員会への事業部門の参画
- 業務とサステナビリティの関係性についての理解向上
従業員意識サーベイ新経営方針の理解 **80%以上**
経営理念に沿った業務の実施 **75%以上**

2021年度の実績はこちらをご参照ください。

web マテリアリティに関するマネジメント状況
https://www.MitsubishiElectric.co.jp/corporate/sustainability/download/pdf/sustainability2022/sr2022_4.pdf#page=23

重電システム

セグメント別売上高構成比



売上高

12,381 億円
前年度比 97%

営業利益

621 億円
前年度比 467億円減

社会インフラ事業の事業環境は、国内の公共事業における投資が堅調に推移しましたが、国内の発電関連の需要減少や、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた国内の鉄道各社の設備投資計画の見直しの動きがみられました。このような状況の中、同事業は、国内の電力・交通事業の減少がありましたが、国内の公共事業の増加などにより受注高は前年度並みとなりました。売上高は、国内の電力・交通事業の減少などにより前年度を下回りました。

ビルシステム事業の事業環境は、アジアの一部地域などで新型コロナウイルス感染症の影響による市況低迷からの回復の遅れがありました。中国などでは回復がみられました。このような状況の中、同事業は中国などを中心に増加し、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97%の1兆2,381億円となりました。

営業利益は、売上高の減少や売上案件の変動などにより、前年度比467億円減少の621億円となりました。

鉄道ライフサイクルマネジメントソリューション(LMS)

鉄道車両機器の稼働データを、無線でクラウドプラットフォーム「INFOPRISM」に集約。遠隔状態監視、運転台画面共有などにより、メンテナンスを効率化します。さらに、車両基地などからの情報も統合し、鉄道システム全体の業務効率化・安定運行に貢献します。



ネットワークカメラ・システム

街中の店舗や工場、公共施設や鉄道・道路といった分野での監視用途だけでなく、画像解析との組み合わせにより活用の幅を広げているカメラ映像。三菱ネットワークカメラ・システムは高画質な映像、豊富なラインアップと拡張性により、様々な映像ソリューションを実現します。



マルチリージョン型デジタル電力最適化技術

脱炭素化への取り組みが全世界で広がる中、再生可能エネルギーで発電した電力(再エネ電力)の導入と分散電源の拡大が進むと予想されます。当社は、再エネ電力の複数拠点間での融通と蓄電池の運用等により、経済性を確保しながら拠点ごとの脱炭素化目標の達成を支援します。



スマート中低圧直流配電ネットワークシステム D-SMiree

太陽光発電や蓄電池は直流で発電・蓄電され、そのまま利用するのが有効な利用方法となります。直流配電のメリットを活用したD-SMireeは、「創エネ」「蓄エネ」「省エネ」に対応した次世代の直流配電システムで、カーボンニュートラル・脱炭素社会の実現を支援します。



標準形エレベーター AXIEZ-LINKs(アクシーズ・リンクス)

運行効率や快適性を向上する「人とつながる機能」や、エレベーターとビル内設備が連携する「建物とつながる機能」、複数ビルのエレベーターを一括管理する「街とつながる機能」を搭載することで、スマートビル®の実現に貢献します。



※IoTを活用し、省エネ・省人化を実現しながら人が安心できる環境で効率的な仕事を行える空間を提供するビル

ビル統合ソリューション BuilUnity(ビルユニティ)

設備管理とセキュリティを統合した中小規模向けのシステム。設備監視・制御、入退室管理、映像監視を一括管理でき、管理業務を効率化します。また、クラウドサービスを契約いただくことで、スマートフォンを用いてどこからでもビル一棟から複数ビルの設備を監視・制御でき、利便性を向上します。



産業メカトロニクス

セグメント別売上高構成比



売上高

14,603 億円
前年度比 117%

営業利益

968 億円
前年度比 562億円増

FAシステム事業の事業環境は、半導体・電子部品・スマートフォン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での設備投資を中心に、国内外で需要が拡大しました。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上回りました。

自動車機器事業の事業環境は、半導体部品の需給逼迫などの影響により国内、中国や欧米などでは新車販売台数が前年度を下回りましたが、電動車を中心とした市場の拡大に伴い電動化関連製品などの需要が増加しました。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車両電動化関連製品や自動車用電装品の増加などにより、受注高・売上高ともに前年度を上回りました。

この結果、部門全体では、売上高は前年度比117%の1兆4,603億円となりました。

営業利益は、自動車機器事業は素材価格・物流費の上昇などにより減少しましたが、FAシステム事業は売上高の増加や円安の影響などにより増加しました。部門全体では前年度比562億円増加の968億円となりました。

シーケンサ

装置制御から安全・情報・計装制御まで、広く生産ライン・社会インフラを支えるMELSECシリーズ。国内トップブランドとして、その機能・性能、豊富な品揃えと高い信頼性により最先端のシステム構築に貢献しています。



ACサーボ

製造装置、生産設備のトータルシステム力向上に貢献するMELSERVOシリーズ。用途に応じて、回転型サーボモーターからリニアサーボモーター、ダイレクトドライブモーターまで幅広いラインアップで対応し、装置のパフォーマンスを大幅に向上します。



数値制御装置(CNC)

革新的かつ豊富な制御機能、無線LAN内蔵による加工管理などにより、製造現場の生産性向上とスマート化に貢献するM800V/M80Vシリーズをはじめとする豊富なラインアップを取り揃えています。また自動化システム構築時に必要な各種フィールドネットワークにも対応しています。



電動パワーステアリング用モーター・コントローラー

ハンドル操作時の操縦を電動でアシストする電動パワーステアリング用モーター・コントローラーを世界で初めて量産化しました。以来、優れた操舵フィーリングと操舵安定性を可能にするとともに、小型高出力を実現し、自動車のCO₂排出量削減に貢献しています。



カーナビゲーションシステム

オーディオナビシステム「DIATONE SOUND. NAVI」は、オーディオ機器から生じる僅かなノイズも排除し、微細な音も正確に伝えるほか、マルチタスク時の高速処理、検索やスクロールでの高速レスポンス、地図画面・映像再生での美しい描画を実現します。



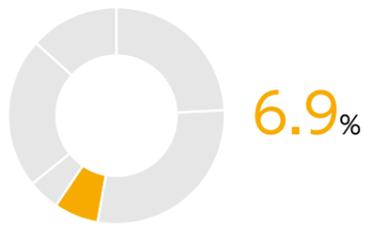
電動車両用モーター・インバーター

ハイブリッド車等の電動化車両に搭載される駆動・発電用モーターと、モーターを制御するインバーターです。アイドリングストップ・スタート、車両減速時のエネルギー回生や加速時のトルクアシストなどを行うことで、車両の燃費改善と快適性向上に貢献します。



情報通信システム

セグメント別売上高構成比



売上高

3,541 億円
前年度比 93%

営業利益

147 億円
前年度比 17億円減

情報システム・サービス事業の事業環境は、製造業向けを中心に延期されていたシステム開発案件の再開などがありましたが、ITインフラサービス事業などで大口案件の減少がありました。このような状況の中、同事業は、受注高は前年度を上回りましたが、売上高は前年度を下回りました。

電子システム事業は、受注高は防衛システム事業の大口案件の増加などにより前年度を上回りましたが、売上高は防衛システム事業の大口案件の減少などにより前年度を下回りました。

この結果、部門全体では、売上高は前年度比93%の3,541億円となりました。

営業利益は、売上高の減少などにより、前年度比17億円減少の147億円となりました。

映像解析ソリューション“kizkia”（きづきあ）

監視カメラ映像をAIで解析し特定の「ヒト・モノ・コト」をリアルタイムかつ自動的に検出して通知するソリューションです。AIで映像を解析し、プライバシーに配慮した見守りが可能な“kizkia-Knight”（きづきあ-ないと）のサービスを開始しております。（三菱電機インフォメーションシステムズ株式会社）



ネットワークセキュリティーサービス

企業ネットワークは、不正アクセス、個人情報や機密情報の漏洩など、様々な脅威に曝されています。日々多様化・高度化するサイバー攻撃に対して、最適なセキュリティー環境の構築、24時間365日の監視・運用をワンストップで提供します。（三菱電機インフォメーションネットワーク株式会社）



業務別ソリューション

就業管理、電子申請、販売管理等の業務パッケージを展開。ベースとなる「パッケージ」は、豊富な導入実績を「業種ノウハウ」として活かし、お客様固有の「文化」にお応えします。柔軟なカスタマイズ、法改正や制度改正にも迅速に対応し業務効率化に貢献します。（三菱電機ITソリューションズ株式会社）



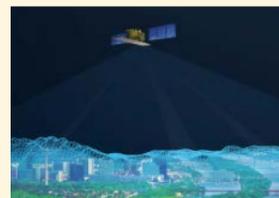
標準衛星プラットフォーム「DS2000」

「DS2000」は、高品質・低コスト・短納期化を追求する為、JAXAのさく8号を基に開発した標準衛星プラットフォームです。既に国内外で採用されており、現在10機を超える衛星が軌道上で稼働しています。今後JAXAの技術試験衛星9号機の開発を通じて、通信衛星の大容量化需要へ対応していきます。



衛星観測ソリューション

「衛星観測ソリューション」は、観測衛星で撮像した画像を処理・解析することにより、災害時の迅速な状況把握や平時の広範囲かつ継続的な国土・インフラ監視などに適用可能な衛星データ解析情報を提供するものです。



CIS(Contact Image Sensor:密着イメージセンサー)

長年の実績で培ったノウハウを元にセンサICから光源まで様々なキーパーツを独自開発。高速デジタル出力で高精細な画像をご提供しています。複写機、金融、検査機の各市場において、国内外の多くのお客様に三菱CISをご使用いただいております。



電子デバイス

セグメント別売上高構成比



売上高

2,414 億円
前年度比 118%

営業利益

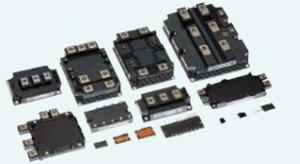
168 億円
前年度比 105億円増

電子デバイス事業の事業環境は、民生・産業・自動車向けのパワー半導体の需要が回復しました。このような状況の中、同事業は民生・産業・自動車向けのパワー半導体の増加などにより、受注高は前年度を上回り、売上高は前年度比118%の2,414億円となりました。

営業利益は、売上高の増加などにより、前年度比105億円増加の168億円となりました。

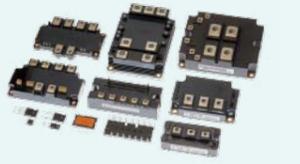
パワー半導体モジュール

家電、モーションコントロール、再生可能エネルギー、電源、電力、鉄道、自動車などのパワーエレクトロニクス機器の省エネに貢献するパワーモジュール。DIPIPM、IGBTモジュール、IPMなどの多種多様な製品ラインアップで、地球環境におけるイノベーションに貢献して参ります。



SiC*パワー半導体デバイス

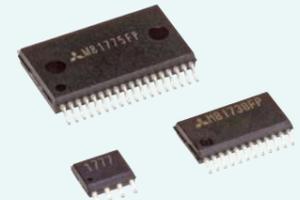
Siと比べ飛躍的な電力損失の低減や高速スイッチング動作、高温度動作等が可能となるSiCパワーデバイスは、家電、産業機器、鉄道、自動車などのあらゆるパワーエレクトロニクス機器の大幅な省エネ化を実現し、脱炭素社会の実現と豊かな生活の両立に貢献してまいります。



*SiC: Silicon Carbide(炭化ケイ素)、シリコンと炭素を1:1で結合した化合物

HVIC

パルストランスやフォトカプラを用いたパワーMOSFETやIGBTのゲート駆動に代わり、マイコンなどの入力信号により、直接ゲートを駆動する高耐圧ICです。電源電圧低下保護、エラー出力機能などの各種保護機能を内蔵することで機器の信頼性向上が可能です。



*HVIC: High Voltage IC

光通信用光デバイス

第5世代移動通信システム(5G)基地局や、クラウド化を支える大規模データセンター等の各種ファイバー通信機器に最適な製品ラインアップで、高速・大容量化、長距離伝送化や機器の小型化に貢献します。



GaN*高周波デバイス

Siに比べて高効率・高出力・広帯域が期待できるGaNをトランジスタに用いたGaN高周波デバイスは、第5世代移動通信システム(5G)基地局ネットワークや衛星通信システム(SATCOM)地球局などの通信速度の高速化、情報伝送量の大容量化、電力増幅器の小型化に貢献します。



*GaN: Gallium Nitride(窒化ガリウム)

サーマルダイオード赤外線センサー MelDIR*(メルダール)

高画素化、高温分解能化などの高度な温度検出により、人か物かの識別や人の行動把握が可能なサーマルダイオード赤外線センサ。防犯機器や空調機器、温度測定器、見守り機器、人数カウントソリューション、スマートビル等の幅広い分野に適用可能です。



*MelDIR: Mitsubishi Electric Diode InfraRed sensor、三菱電機の登録商標

家庭電器

セグメント別売上高構成比



売上高

11,447 億円
前年度比 110%

営業利益

709 億円
前年度比 48億円減

家庭電器事業の事業環境は、半導体部品の需給逼迫の影響はありましたが、欧米を中心に、テレワークの定着などにより家庭用空調機器の需要が増加し、また、新型コロナウイルス感染症の影響を受けていた設備投資が回復し始めたことで業務用空調機器の緩やかな需要回復がありました。このような状況の中、同事業は、半導体部品の需給逼迫などにより国内向け空調機器は減少しましたが、欧米を中心とした空調機器の増加や円安の影響などにより、売上高は前年度比110%の1兆1,447億円となりました。

営業利益は、売上高の増加や円安の影響はありましたが、素材価格・物流費の上昇などにより、前年度比48億円減少の709億円となりました。

空調冷熱事業

家庭用ルームエアコン「霧ヶ峰」だけでなく、店舗、オフィス、ビル用から工場・産業用途まで幅広い商品ラインアップと環境に配慮した省エネ技術で、グローバルな冷暖房ニーズにお応えできるよう取り組んでいます。



住宅用設備

高効率な空調換気・給湯・調理機器のご提案により、省エネな住宅環境をご提案。家族みんなが無理なく快適に過ごせる住環境を実現します。



家電製品

独自の技術や視点により、キッチン、リビング、寝室等、幅広い生活シーンでお使いいただける家庭電器商品を開発し、お客様により快適に生活していただけるよう、期待にこたえ、期待を超えるような商品開発に取り組んでいます。



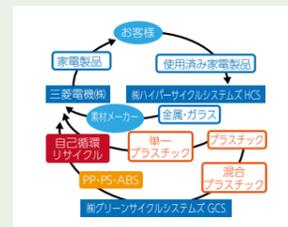
照明器具・ランプ

ご家庭で手軽にお使いいただけるLED電球から店舗やオフィス・工場のLED照明器具まで、多様なニーズに応える高効率・長寿命なLED製品をラインアップ。暮らしや社会がより豊かになるあかりを提供しています。



家電リサイクル

家電製品由来の様々な素材が混ざり合った混合プラスチックから、家電製品で使われている主要な3種類のプラスチック(PP・PS・ABS)を自動選別する技術を開発。さらに選別材の物理的性質を改善し、自社製品に再利用する「自己循環リサイクル」を推進しています。



三菱電機グループのサステナビリティ

目次

- 31 サステナビリティ・マネジメント
- 34 E：環境
- 38 S：社会
- 47 G：ガバナンス
- 54 ESG情報開示一覧

サステナビリティマネジメント

サステナビリティの考え方

三菱電機グループでは、サステナビリティを企業経営の基本を成すものと位置づけ、「企業理念」「私たちの価値観」「コミットメント」に則り、全ての活動においてサステナビリティを志向した取組を行います。また、経営方針に「『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づける。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への責任を果たす」ことを掲げています。社会からの期待や要請・ご意見を活動に反映させ、社会にご迷惑をかけないことはもちろん、持続可能な社会の実現に向けた取組を推進するためには、様々なステークホルダーとコミュニケーションを取ることが必要です。サステナビリティに関する透明な情報開示を行うことでステークホルダーからの共感をいただき、ステークホルダーと共に「活力とゆとりある社会の実現」を目指します。

サステナビリティ推進体制

三菱電機グループのサステナビリティの取組は、三菱電機の執行役員会議から委嘱を受けたサステナビリティ委員会で方針・計画を決定しています。サステナビリティ委員会は三菱電機のコーポレート部門長(経営企画室や人事部などの環境、社会、ガバナンス担当の26名)から構成されており、前年度の活動実績の把握や今後の活動計画の決定、法改正への対応など、三菱電機グループの横断的な視点から議論を行っています。サステナビリティ委員会は原則として年に3回以上開催しており、サステナビリティ委員会の議論の内容については、執行役員会議にて経営層へ報告されています。また、2021年度からサステナビリティ委員会の議論の内容について、取締役会にも報告されており、多様な視点から監督を受けています。

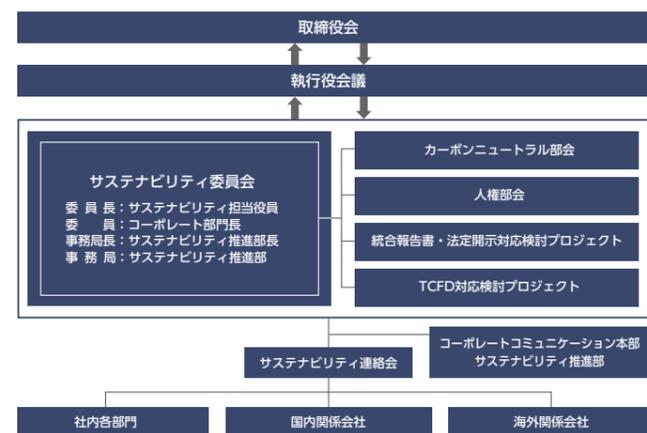
具体的な活動については、サステナビリティに関する活動は企業経営そのものであるとの認識から、マテリアリティ(重要課題)を定め、倫理・遵法、品質の確保・向上、環境保全活動、社会貢献活動、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションなど、それぞれを職掌する部門が三菱電機グループに共通するサステナビリティ方針に基づき、責任を持って推進しています。あわせて、複数部門に関わるサステナビリティ課題に対して部門横断的に対応するため、サステナビリティ委員会の傘下に「カーボンニュートラル部会」と「人権部会」の2つの部会を設けました。また、2022年度のプロジェクトとして、「統合報告書・法定開示対応検討プロジェクト」と「TCFD対応検討プロジェクト」を設け、活動項目の明確化、参画部門の役割の明確化、規範に則った情報開示等について検討します。部会やプロジェクトの取組については、サステナビリティ委員会開催の都度、進捗を確認することとしています。

サステナビリティ委員会で定めた方針・計画を共有・実行する場としては、サステナビリティ専門部会、サステナビリティ事業推進部会を開催しており、コミュニケーションを図りながら活動を推進しています。2022年度からは社内各部門、国内外関係会社との連携を目的とした「サステナビリティ連絡会」を設置します。

サステナビリティ委員会の主な議題(2022年4月)

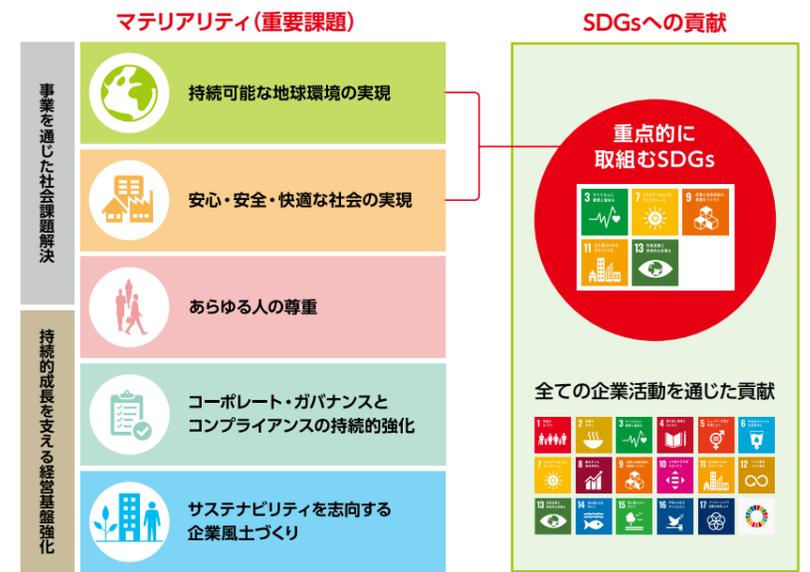
- 経営レベルでのサステナビリティについての取組
- サステナビリティビジョンの検討
- サステナビリティ委員会の運営強化(部会、プロジェクトの設置ほか)
- マテリアリティの取組を中心とした前年度の実績報告と当該年度の活動予定
- サステナビリティに関する法規制・ステークホルダーからの要請への対応
- SDGsへの対応
- カーボンニュートラルに向けた取組
- TCFD対応
- 人権の尊重の取組
- サステナビリティレポート、統合報告書の制作方針
- ESG(環境・社会・ガバナンス)投資を考慮した情報開示の一層の拡充

サステナビリティ推進体制図(2022年度)



三菱電機グループのマテリアリティ

三菱電機グループは企業理念にある「活力とゆとりある社会」を実現するため、サステナビリティの取組をより一層、経営レベルで重視し、「事業を通じた社会課題解決」「持続的成長を支える経営基盤強化」の2つの面から5つのマテリアリティ(重要課題)を特定しています。マテリアリティの取組を通じて、SDGsへの貢献をはじめとした社会課題の解決に貢献し、経済的価値と社会的価値を創出します。マテリアリティの取組については、中長期の取組や目標/取組指標(KPI)についてPDCAサイクルによる継続的な改善活動を実施しています。



重点的に取り組むSDGs

2018年度に定めた「重点的に取り組むSDGs」について、2021年度のマテリアリティ(重要課題)特定にあわせて、見直しを行いました。見直しにあたって、社内外アンケートでSDGsへの貢献について期待の高い項目を確認した結果、事業を通じた社会課題解決への期待が高いことが判明しました。

社内での検討の結果、三菱電機グループが今後注力していく「持続可能な地球環境の実現」「安心・安全・快適な社会の実現」に対応する目標3、7、9、11、13を「重点的に取り組むSDGs」としました。総合電機メーカーとしての強みを発揮できるこれらの目標に対し、価値創出への取組をより一層推進することで、SDGsの目標の達成に具体的に貢献します。

- 目標3：すべての人に健康と福祉を
- 目標7：エネルギーをみんなにそしてクリーンに
- 目標9：産業と技術革新の基盤をつくろう
- 目標11：住み続けられるまちづくりを
- 目標13：気候変動に具体的な対策を

今後も三菱電機グループはSDGsの考え方を経営に統合し、重点的に取り組むSDGsに対してマテリアリティの取組を通じて貢献していきます。

社長と従業員の直接対話

三菱電機では、改革に向けた社長の思いを従業員に伝え、双方向での意見交換を行うため、社長と従業員の対話集会を各事業所で開催しています。2021年度は全42拠点で実施しましたが、2022年度はより深い対話をするため、小規模単位のタウンミーティング形式で引き続き実施をしています。ここでの従業員からの多彩な意見に耳を傾け、今後の様々な改革に活かしていきます。



三菱電機グループのサステナビリティ

イニシアティブ／外部評価

イニシアティブ

国連グローバル・コンパクトへの参加

2018年5月、三菱電機グループは、国際的な規範に基づいたサステナビリティ活動を推進するため、「国連グローバル・コンパクト」に署名しました。

「国連グローバル・コンパクト」とは、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに参加する自発的な取組です。三菱電機グループは社会に対して与える影響を認識しながら、「人権」、「労働」、「環境」、「腐敗防止」の4分野10原則を遵守・実践し、国連機関や関連するイニシアティブとコミュニケーションを取り、活動の向上に努めます。

WE SUPPORT



TCFDの提言への賛同を表明

三菱電機グループは、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures)の提言への賛同を表明しており、TCFDの提言に従った取組の推進、及び情報の開示を行っています。



SBT (Science Based Targets) 認定を取得

2030年に向けた三菱電機グループの温室効果ガス削減目標が、「パリ協定」における「地球の気温上昇を産業革命前の気温と比べて2℃未満に維持する」ための科学的な根拠に基づいた目標であると承認され、SBT (Science Based Targets) イニシアティブの認定を取得しています。



GXリーグ基本構想への賛同を表明

三菱電機は、経済産業省が公表した「GXリーグ基本構想」への賛同を表明しました。「GXリーグ」とは、GX(グリーントランスフォーメーション)に積極的に取り組む企業が、行政や大学・公的研究機関、金融機関でGXに向けた挑戦を行うプレイヤーと共に、一体として経済社会システム全体の革新のための議論と新たな市場の創造のための実践を行う場として設立されるもので、この趣旨は三菱電機の方針に合致します。三菱電機はカーボンニュートラルの実現のため、経済社会システム全体の革新に向けた議論に参画していきます。

RBAへの加盟

2022年2月、三菱電機はグローバルサプライチェーンにおいて社会的責任を推進する企業同盟であるResponsible Business Alliance(以下RBA)に加盟しました。今後はグローバル基準であるRBA行動規範と自社の取組を整合させ、自社のサステナビリティの取組の継続的な改善を進めていきます。



外部からの評価

CDP

CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2021

EcoVadis

FTSE

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI

2021 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2021 CONSTITUENT MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

PRIDE指標2021

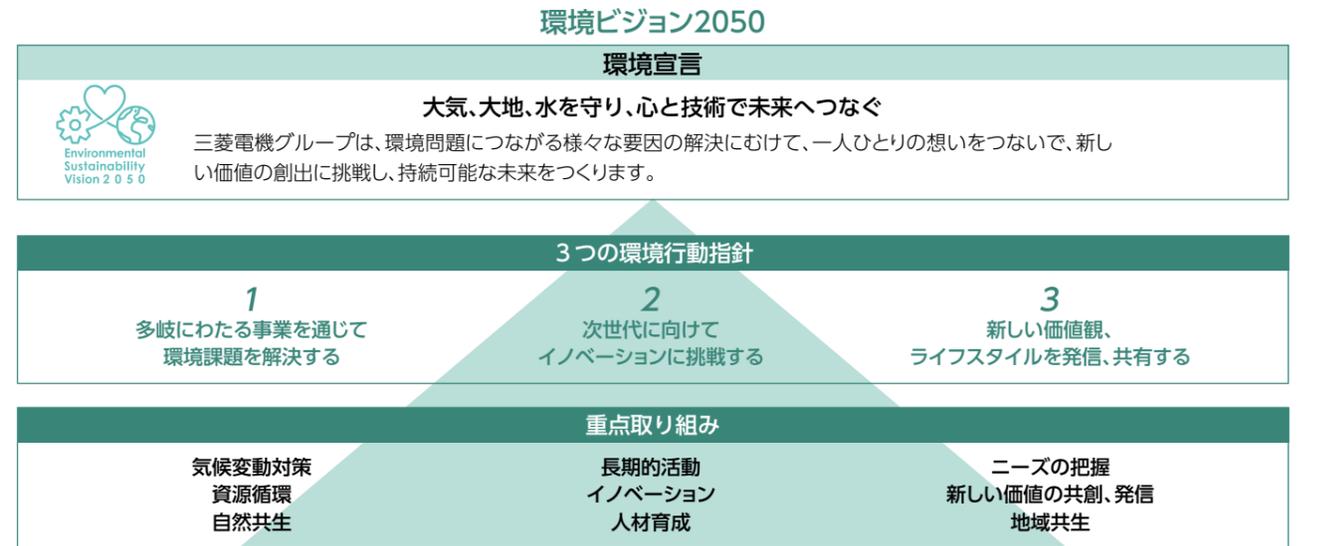
えるぼし

健康経営優良法人

E: 環境

環境ビジョン2050

昨今、地球規模の環境課題の解決に向け、長期的な取組を更に継続していくことが企業に求められています。三菱電機グループの長期環境経営ビジョンである「環境ビジョン2050」は、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です。2050年に向けたあるべき姿を明確にし、「環境宣言」「3つの環境行動指針」「重点取り組み」を示しています。



気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に基づく開示情報

三菱電機グループは、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures)の提言への賛同を表明しており、TCFDの提言に従った取組の推進、及び情報の開示を行っています。

ガバナンス

サステナビリティ推進体制と取締役会、経営者の役割

三菱電機グループのサステナビリティへの取組は、三菱電機の執行役員会から委嘱を受けたサステナビリティ委員会で方針・計画を決定しています。サステナビリティ委員会は三菱電機の管理部門長(経営企画室や人事部などの環境、社会、ガバナンス担当の26名)から構成されており、前年度の活動実績の把握や今後の活動計画の決定、法改正への対応などについて、グループ横断的な視点から議論を行っています。サステナビリティ委員会は原則として年に3回以上開催しており、サステナビリティ委員会の議論の内容については、執行役員会にて経営層へ報告されています。また、2021年度からサステナビリティ委員会の議論の内容について、取締役会にも報告されており、多様な視点から監督を受けています。

戦略

短期・中期・長期の気候変動のリスク及び機会

三菱電機グループは、気候関連のリスクと機会を特定しています。

ビジネス・戦略に及ぼす影響

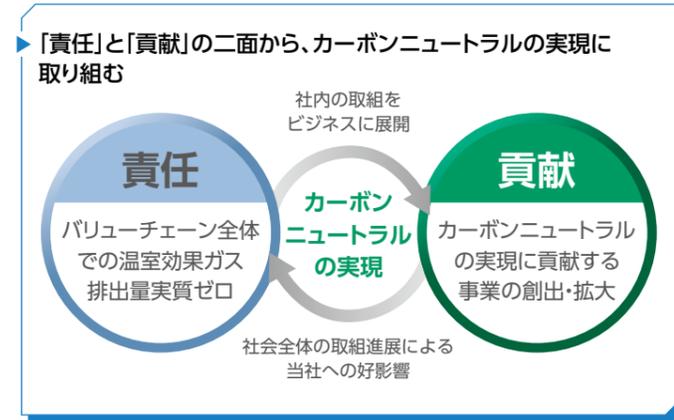
2021年度は気候関連リスク及び機会への対応について、カーボンニュートラル実現に向けた検討を行い、取組方針を明確にしました。なお、気候関連のリスク及び機会が財務計画に及ぼす影響について2022年度に更に分析、検討を進めます。

※ 詳細は、サステナビリティレポート2022をご覧ください。

取組方針

- ・「責任」と「貢献」の二面からカーボンニュートラルの実現に取り組む
- ・「責任」：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
- ・「貢献」：カーボンニュートラルの実現に貢献する事業の創出・拡大

社内の取組をビジネスに展開し、社会全体で取組が進展することによる三菱電機グループへの好影響を再度ビジネスに還元し、相互に高めあうことでカーボンニュートラルの実現に取り組めます。



「責任」の取組：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

工場・オフィスにおける温室効果ガス削減に向けた取組

- 売上高の0.15%を継続的にカーボンニュートラル対応へ投資
- 2022年度、85拠点で再生可能エネルギーを活用
- 当社独自のマルチリージョンEMS*を活用し、社内の再生可能エネルギー利用拡大を推進

* マルチリージョンEMS：複数拠点間での再生エネルギー由来電力の融通、分散型電源・蓄電池の運用及び環境価値証書の購入に関する計画等を自動で最適化するエネルギーマネジメントシステム。

「貢献」の取組：カーボンニュートラルの実現に貢献する事業の創出・拡大

社会全体のカーボンニュートラルに向け、2050年までの開発ロードマップを定め、「グリーンbyエレクトロニクス」「グリーンbyデジタル」「グリーンbyサーキュラー」の3つのイノベーション領域での研究・開発を加速していきます。

- 「グリーンbyエレクトロニクス」：コアコンポーネントの高効率化・小型化等により、機器の省エネや電化を促進
- 「グリーンbyデジタル」：先進デジタル技術の活用により、エネルギー効率の向上、再生エネルギー利用の拡大に貢献
- 「グリーンbyサーキュラー」：炭素の循環利用実現に向けた研究・開発を推進



CCUS: Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage/二酸化炭素の回収・有効利用・貯留、EMS: Energy Management System/エネルギー・マネージメント・システム
GWP: Global Warming Potential/地球温暖化係数、HVDC: High Voltage Direct Current/高圧直流送電、ZEB: net Zero Energy Building/ネット・ゼロ・エネルギー・ビル

シナリオに基づく分析とレジリエンス

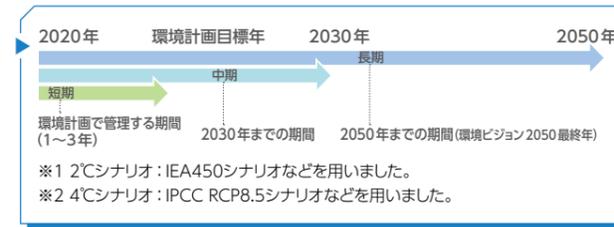
IPCC*の代表濃度経路シナリオ等に基づくシナリオ分析を通じて、三菱電機グループの企業活動を評価しています。

評価にあたっては、平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃未満に抑えるための移行状況(社会動向)を示すシナリオ(2℃シナリオ)と、温暖化対策が従来の延長線上に留まることで気温が4℃近く上昇する場合のシナリオ(4℃シナリオ)を用いました。

またシナリオ分析の対象期間は2050年までとし、期間は以下のとおり分類しました。

- 長期：2050年までの期間(環境ビジョン2050最終年)
- 中期：2030年までの期間
- 短期：環境計画で管理する期間(1～3年)

* IPCC：気候変動に関する政府間パネル(IPCC: Intergovernmental Panel on Climate Change)



気候関連の「リスク」と三菱電機グループの取組

気候関連リスクは脱炭素社会への移行に関連するリスク(移行リスク)と、温暖化が進展した場合の物理的影響に関連するリスク(物理的リスク)に大別されます。これらのリスクは、費用の増加(生産・社内管理・資金調達コスト等)、収益の減少などを招くおそれがあります。

2℃シナリオが進行する場合、脱炭素社会への移行に向けて、温室効果ガス排出抑制に対する社会的要望の増加、エネルギー需給の変動に伴う原材料コストの上昇、再生可能エネルギーによる発電量の増加などが進むと予測されます。その実現に向けて温室効果ガス排出に対する法規制の強化や技術開発負荷の増大といった移行リスクが顕在化するおそれ(物理的リスクに比して)相対的に高くなると考えられます。

また4℃シナリオが進行する場合、大雨や洪水の多発や激甚化、慢性的な気温上昇等が予測され、災害による操業停止やサプライチェーンの寸断といった物理的リスクが顕在化するおそれ(移行リスクに比して)相対的に高くなると考えられます。

これらのリスクに対して、三菱電機グループでは気候関連のリスクと機会を特定し、取組を実施しています。

例えば、2℃シナリオ進行下で温室効果ガスの排出抑制が法規制により強化されたとしても、三菱電機グループでは既に環境計画の推進及びSBTへの参画を通じた温室効果ガスの排出削減に取り組んでおり、その影響を軽減することが可能です。原

材料コストの上昇に対しても、既に取り組んでいる温暖化対策や省資源、リサイクル性の向上等を図る環境配慮設計をより一層推進していくことでその影響を軽減することが可能です。また省エネ等の温暖化対策を含む、環境活動にかかる設備投資も実施しています。加えて、新技術の開発に関する研究開発投資についても、短期・中期・長期をバランスよく組み合わせて実施しています。

4℃シナリオ進行下で顕在化する洪水等の物理的リスクに対しては、BCP(Business Continuity Plan)を策定し、年1回の見直しを行うとともに、生産拠点の分散化を進めています。またサプライチェーンにおいても、複数社からの購買に努め、サプライヤーにも複数工場化に取り組んでいただくよう要請するなど、生産に支障をきたす事態を避ける取組を進めています。

気候関連の「機会」と三菱電機グループの取組

2℃シナリオもしくは4℃シナリオの進行に伴い、気候変動に起因する社会課題や、課題対応へのニーズがより顕在化していくものと予測されます。

例えば、2℃シナリオが進行する場合、再生可能エネルギーによる発電量の増加などが進むと予測されます。三菱電機グループでは大容量蓄電池制御システム、スマート中低圧直流配電ネットワークシステム、分散型電源運用システム/VPP(Virtual Power Plant)システム、マルチリージョン型デジタル電力供給システム(マルチリージョンEMS)などの提供により、再生可能エネルギー拡大や電源分散化に伴う電力の有効活用、系統安定化ニーズへの対応に貢献することが可能です。

また4℃シナリオが進行する場合、大雨や洪水の頻発等が予測されます。三菱電機グループでは観測衛星を通じて気象現象・地球環境の監視強化、災害状況把握、防災などに貢献することが可能です。

三菱電機グループは多岐にわたる事業を有しています。気候変動に起因する社会課題の解決に貢献する製品・サービス・ソリューションを幅広く提供可能であることを強みとしており、気候変動に起因する社会課題の解決を通じて短期から長期にわたる持続可能な成長機会を有していると考えています。

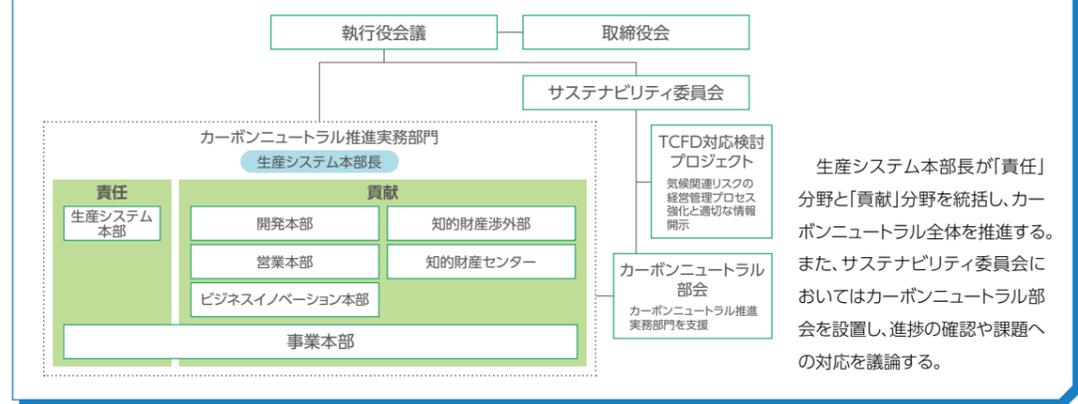
気候関連戦略のレジリエンス

このように、気候関連のリスク及び機会とそれらに対する取組を評価した結果、三菱電機グループは2℃シナリオもしくは4℃シナリオのいずれのシナリオ下にあっても、気候変動のリスクに対するレジリエンスと、気候変動に起因する社会課題の解決を通じた持続可能な成長機会を有していると評価しています。

● リスク管理

気候関連リスク管理体制の強化

▶ 2022年度からのカーボンニュートラル推進体制



● 指標と目標

バリューチェーンでの温室効果ガス排出量の算定・把握

三菱電機グループは、バリューチェーンでの温室効果ガス排出量(Scope 1、2、3)を算定・把握しています。算定・把握に当たっては、「GHGプロトコル」や環境省の「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」などを参考にしています。

長期目標

三菱電機グループは、2050年までの長期環境経営ビジョンである「環境ビジョン2050」の中で、バリューチェーン全体で温室効果ガス排出の削減を推進し、2050年の排出量実質ゼロを目指すという目標を掲げています。

中期目標

三菱電機グループは、上記の長期目標の達成に向けて、2030年に工場・オフィスからの温室効果ガス排出量(Scope 1、Scope 2)を2013年度比で50%以上削減するという目標を

2022年度に設定しました。

そのほか、以下の温室効果ガス排出削減目標は、2020年1月にSBTイニシアチブの認定を取得しています。

- Scope 1及びScope 2：2030年までに温室効果ガス排出量を2016年度基準で18%削減
- Scope 3^{*1}：2030年までに温室効果ガス排出量を2018年度基準で15%削減

※1 Scope 3の対象は、カテゴリ 11 (販売した製品の使用)。

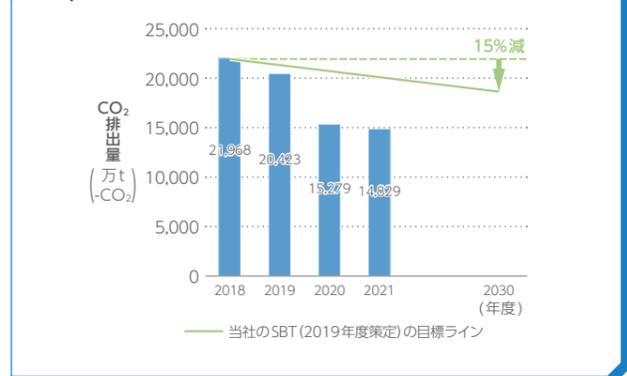
短期目標

三菱電機グループは、1993年から3年ごとに具体的な活動目標を定めた環境計画を策定しています。現行の環境計画2023(2021年度～2023年度)では、環境ビジョン2050で掲げた行動指針のもと、「製品・サービスによる環境貢献」「事業活動における環境負荷低減」「イノベーションへの挑戦」「新しい価値観・ライフスタイルの発信」のそれぞれについて指標と目標を設定し、活動を推進しています。

▶ Scope 1及びScope 2の排出量推移^{*2}(三菱電機グループ)



▶ Scope 3の排出量推移(三菱電機グループ)



※2 Scope 2はロケーションベース。電力CO₂排出係数として、国内は電気事業低炭素社会協議会の最新の公表値、海外は国際エネルギー機関の最新の公表値に基づく値を使用。温室効果ガスの地球温暖化係数として、IPCC第五次報告書の公表値を使用

人権

● 人権の尊重に関する方針

三菱電機グループ「人権の尊重に関する方針」

三菱電機グループは「人権の尊重に関する方針」を2017年に制定しました。三菱電機グループは、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ています。また、自らが人権侵害に及ぼさないことを、私たちが果たすべき責任と捉えています。

グローバルな事業展開を更に進める中、私たちは三菱電機グループの「企業理念」と「私たちの価値観」の精神に則り、三菱電機グループの人権方針を定め、私たちの事業活動が人権への負の影響を与えないよう、より人権への感度を高め、適切に対処してまいります。

人権の尊重に関するマネジメント体制

三菱電機グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等の国際規範に基づいた人権デュー・ディリジェンス等の取組を進めるため、サ

ステナビリティ委員会において、人権に関する取組実績の確認及び方針・計画の検討・承認を受けるなど、PDCAサイクルによる継続的な改善活動を推進しています。

2022年度は、人権に関する取組の改善、課題解決等を経営レベルで判断し、迅速に対応するため、サステナビリティ委員会の下部組織として、常設の「人権部会」を設置します。

「人権部会」は、サステナビリティ推進部長を部会長とし、経営企画室、人事部、資材部、法務・コンプライアンス部、リスクマネジメント統括室、経済安全保障統括室、国際業務部の長で構成されます。

人権課題は幅広いため、担当部門を明確にした上で取り組み、進捗状況はサステナビリティ委員会へ報告するとともに、執行役・取締役に適宜報告・監督してもらう体制とし、人権の取組を経営へ統合することを強化します。

● 人権の尊重の取組

三菱電機グループでは、「人権の尊重に関する方針」に基づき、「あらゆる人の尊重」をマテリアリティとして以下の取組を進めています。

人権インパクト・アセスメント

三菱電機グループでは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」が求める人権デュー・ディリジェンスの一環として、定期的に「人権インパクト・アセスメント」を実施し、三菱電機グループの企業活動における人権への影響を評価しています。

2021年度は、三菱電機、国内関係会社、海外関係会社の、合計417拠点を対象に、第二回「人権インパクト・アセスメント」を実施いたしました。また、取締役会決議に基づいて経営に重大な影響を与えるリスクを点検する「全般統制自己点検」に「人権」の項を追加し、「人権インパクト・アセスメント」の実施状況を確認しました。

従業員の人権に関する取組

従業員の人権を尊重するとともに、ダイバーシティの取組、働きやすい職場環境の整備、労働安全衛生と心身の健康確保などの取組を行い、すべての従業員がいきいきと働ける職場環境を実現していきます。

サプライチェーンにおける人権の取組、RBAへの加盟

サプライヤーに対して、「人権を含む社会課題への取組に関する同意書」の取得を2018年度から継続して行っています。

当社グループの人権の取組の客観性・透明性を高めるため2022年2月にグローバルサプライチェーンにおいて社会的責任を推進する企業同盟であるResponsible Business Alliance(以下RBA)に加盟しました。今後はグローバル基準であるRBA行動規範と自社の取組を整合させ、サステナビリティの取組の継続的な改善を進めてまいります。



人権研修

2021年度は以下の研修を実施しました。「役員コンプライアンスセミナー」「サステナビリティ担当者への人権研修」「新入社員や新任管理職への人権研修」

苦情処理メカニズム

三菱電機グループでは、様々なステークホルダーの皆様からのお問い合わせに対する窓口を複数設置して認識しています。主なものは下表のとおりです。これらの窓口を通じて人権に関する相談も受け付けています。

人権リスクに関する個々の通報に対しては、相談内容に応じ、担当部署が速やかに事実関係の確認を行います。三菱電機グループの企業活動による人権侵害行為等が確認された場合は、速やかに是正・改善を行うとともに、被害者への対応、当該事案等を行った者に対する処分検討など、適切な対応を行います。

● 三菱電機の主な通報・相談窓口

ご利用いただける方	通報・相談窓口名称	相談できる内容	連絡先
様々なステークホルダー(お客様、地域の皆様など)	三菱電機グループオフィシャルサイト「サステナビリティに関するお問い合わせ」「その他のお問い合わせ」	三菱電機グループのサステナビリティに関するお問い合わせ その他、三菱電機グループの企業活動に関する様々なお問い合わせ	<日本語> ・サステナビリティに関するお問い合わせ ・その他のお問い合わせ <グローバル(英語)> ・サステナビリティに関するお問い合わせ ・その他のお問い合わせ
三菱電機従業員、関係会社従業員 ^{*1} 、三菱電機取引先 ^{*1}	倫理遵法ホットライン	組織的又は従業員個人による不正、違法、反倫理行為に関する通報、相談	社内窓口・社外窓口(弁護士) ^{*2,3}
三菱電機従業員	セクハラ・パワハラ等相談窓口	三菱電機の職場における各種ハラスメントに関する通報、相談	三菱電機各事業所の人事部門

※1 三菱電機と人的・事業面で関係のある通報に限る
※2 連絡先は、三菱電機イントラネット、社内ポスター、「三菱電機グループ倫理・遵法行動規範」等に記載
※3 三菱電機グループの国内外関係会社においても、各社ごとに内部通報制度を設置

人材

● 人材に対する考え方

基本的な考え方

三菱電機グループは、2025年度に向けた中期経営計画において、経営基盤の強化とDXの推進等による統合ソリューションの提供拡大により、脱炭素化への対応等、活力とゆとりある社会の実現へ貢献することを掲げています。この実現にあたっては、多様な価値観・能力を有する人材の採用・育成が極めて重要と考えており、特に次に掲げる取組を重点的に実施していきます。

● 人材投入

国内では新卒及び経験者採用を毎年3,000人以上の規模で投入を継続しており、海外についても人員増強を推進し、事業強化や技術開発力・

営業力・ものづくり力の強化を図っています。引き続き事業強化に向けた必要な人員確保・投入を行います。

● 人材育成

「従業員の成長なくして事業の発展や社会貢献は成し得ない」との認識に立ち、全従業員を対象に教育研修の投資や施策の充実化を図っていくとともに、従業員のキャリアアップのためのローテーションを計画的に実施します。

● 職場風土

従業員が安心していきいきと働ける職場環境の実現に向けた諸施策として、従業員エンゲージメントの向上や、職場環境改善、多様性推進などを遂行します。

● ダイバーシティ&インクルージョン

基本的な考え方

三菱電機グループを取り巻く環境の変化がますます激しくなる中で、性別や年齢等にかかわらず従業員が最大限に能力を発揮し、活躍することは事業の発展にとって非常に重要です。また、少子高齢化が進行する日本国内では、従来以上に多様な人材の活用が必須となっています。以上の認識を踏まえ、三菱電機では以下のような施策を通じ、従業員の多様性を推進しています。

推進体制

2006年4月に、女性や育児をする社員の個人生活の充実とキャリア形成を目的として、人事部内に「CP-Plan推進センター」を設立、2021年4月に「ダイバーシティ推進室」と組織名を改称しました。

性別だけでなく年齢、国籍、障がいの有無、LGBTQや働き方なども含めた多様性を互いに尊重し、個人の能力を最大限に発揮していきいきと働ける職場を目指し、各種取組の強化を図っています。

女性活躍について

三菱電機は、「女性活躍推進法」*に基づく行動計画を策定し、以下の目標を定めています。現行の行動計画ではこれらの目標達成に向けて、若年層から業務経験の付与や研修機会の提供を計画的に行い、育成するとともに、社内に対して各種両立支援制度の積極的な情報発信を実施する等の施策を策定しました。

* 2016年に施行された女性の個性と能力が十分に発揮できる社会の実現を目的に、国・地方自治体・一般事業主の女性活躍推進に関する責務を定めた法律。

● 女性活躍推進法に基づいた三菱電機の行動計画(達成時期:2025年度)

取組項目	目標	21年度実績
女性管理職比率	2倍(2020年度比)	1.25倍
新卒採用に占める女性比率	1.2倍(2016-2020年度平均比)	1.2倍
男性の育児休業取得率*	70%	65.3%

* 育児目的の特別休暇の取得者を含む

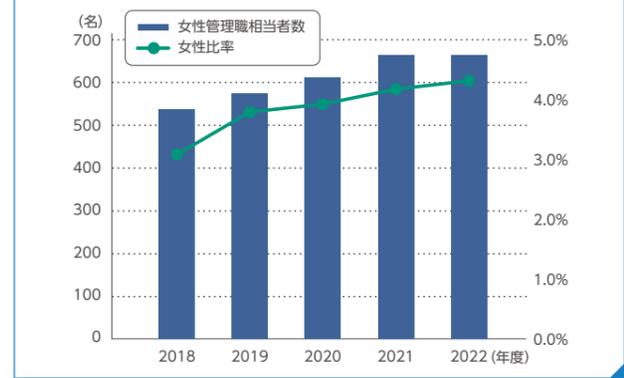
● 男女比率(三菱電機)



▶ 女性社員数推移(総合職)(三菱電機)



▶ 女性管理職相当者数の推移(三菱電機)



LGBTQに対する取組

三菱電機では多様性を互いに尊重し、一人ひとりの能力を最大限に発揮し、いきいきと働ける職場環境の実現を目指して、性の多様性(LGBTQ)への理解を深める取組を推進しています。2021年6月には、LGBTQ当事者にとっても働きやすい職場環境を整備することを社長メッセージとして発信しました。毎年6月を「三菱電機プライド月間」として位置付け、多様な性を理解する取組(経営層・人事部門向けのLGBTQ理解のセミナーや従業員向けのe-learning)を行っています。LGBTQ当事者だけでなく職場の上司や同僚等も相談できる「社外相談窓口」を設置しました。

2021年度よりダイバーシティ推進室を事務局として社内コミュニティ活動を開始し、社内理解の浸透に取り組んでいます。また、2022年3月に同性婚のパートナーも配偶者として認めるよう就業規則を見直し、法的な婚姻関係にある方と同じく配偶者に認められる各種制度を適用できるようにしました。

● 人材の育成

基本的な考え方

「企業は人なり、人の成長なくして企業の成長はあり得ない。人材の育成と活用は企業の発展の源であり、教育は経営の基盤をつくる基本的事業である。」このような方針の下、三菱電機グループでは、組織として培ってきた知識(ノウハウ)・技能(スキル)・態度(マインド)を、時には新しい価値観を加えながら変革し、更に成長していくことを通じて、企業競争力の維持、発展、社会貢献に繋げていくことが重要であるとの認識で、全従業員を対象に、人材育成に取り組んでいます。グループ内への企業理念の浸透や価値観への共感をグローバルで図り、世界各国で勤務している140,000人の全従業員が、責任感をもっていきいきと楽しく働くことができる企業体を目指します。

一人ひとりの能力開発を支援する人材育成体系

三菱電機グループの育成制度では、OJTをベースに日常的な業務ノウハウとマインドを伝承していくとともに、OJTでは身につけにくい知識やス

● 公正な評価・処遇

基本的な考え方

三菱電機グループは、「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することを経営方針として掲げ、経営戦略の実現に向けた諸施策を展開しています。全ての従業員がいきいきと働ける職場環境を実現し従業員エンゲージメントの向上を図ることで、一人ひとりのモチベーションや生産性が高まり、企業価値向上につながっていくと考えます。

三菱電機の人事諸施策の底流には従業員エンゲージメント向上の視点があり、時代の動向や社会情勢、経営環境、人材構造の変化などを踏まえ、以下のような施策にも注力しています。

個々人の役割・成果に基づく人事処遇制度

三菱電機は、従業員一人ひとりが組織目標と自らの役割を認識し、自らの価値を高め、高い目標にチャレンジしていける風土の醸成を目指した人事処遇制度を運営しています。この制度では従業員の業務成果に着目し、「経営への参画度・貢献度の高い社員への的確な評価」「メリハリのある処遇」などを実現しています。また、制度運営における対象者の納得性を高めるため、評価方法・評価基準を公開しており、さらに、制度に対する従業員の意見をくみ取る「人事処遇

グローバルな人材育成に関する考え方

世界中の人材が活躍できるグローバル企業を目指し、当社の歴史や企業理念を紹介した動画を制作・多言語化し、企業理念の浸透や価値観への共感をグローバルで目指しています。

また、海外関係会社では、ローカルビジネスのマネジメント強化および従業員のエンゲージメント向上を目的として、ナショナルスタッフの幹部登用を進めています。

障がい者雇用の推進

三菱電機グループでは、サステナビリティやダイバーシティ推進の観点から、各社で障がい者の積極的な活用を図っており、障がい者が働きやすい職場環境の整備を目指し、バリアフリー化などの取組も進めています。

また、三菱電機では、2014年10月に主に知的障がい者の方に適した業務を社業とする特例子会社を設立しています。

キルの習得、キャリア形成を、オンライン研修も積極的に活用しながら、Off-JTで補完しています。Off-JTでは、「倫理・遵法など社会人として身につけるべき知識の付与」「社内外の優れた講師による知識やスキル研修及び動機付け研修」「スキルアップのための検定や競技」「海外拠点や国内外の大学での実習や留学」を実施しており、これらを通して関係会社社員を含め、グループ社員全体のレベルアップを図っています。

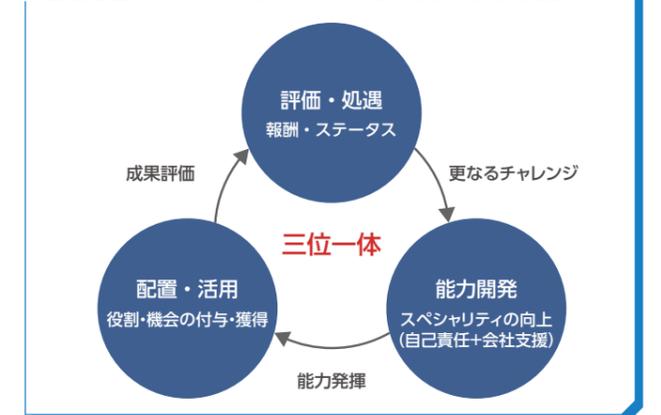
新卒者やキャリア採用者に対しては、全員に研修を実施し、社会人としての意識付けを図るとともに、基礎知識の付与や、経営理念、コンプライアンスなどの初期教育を実施しています。

また、人材育成を担う管理職に対し、自身の直下で仕事をする従業員一人ひとりに応じた支援を行えるよう、職場内でのコミュニケーションの活性化策や傾聴法、ストレス対処法などのスキルの習得支援を図っています。風通しよくコミュニケーションをとることができる職場を実現するために、その中核となる人材の育成を推進していきます。

制度運営サーベイの実施や「苦情処理システム」の整備により、従業員の納得性・満足度の向上と運営の更なる充実に努めています。

今後も従業員が自らの能力を高め、成長できる機会を提供していくために「評価・処遇」「能力開発」「配置・活用」の3つの人事処遇制度を有機的に連携・好循環させることで、制度を有効に機能させていくことを目指します。

▶ 各種運営システムの充実による人事制度の有機的連携



● 安心していきいきと働ける職場環境の実現

三菱電機職場風土改革プログラム

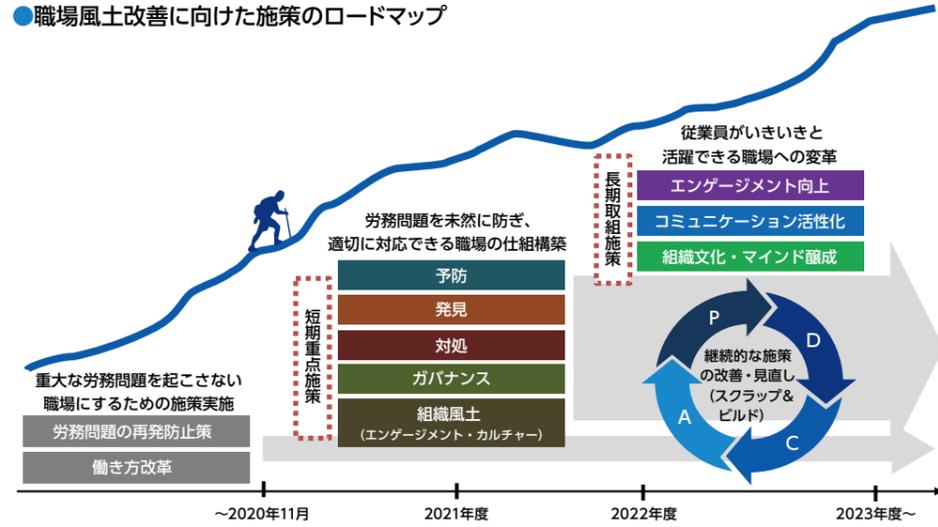
三菱電機グループは、グループ内で2019年度までに複数の労務問題が発生したことを真摯(しんし)に受け止め、「風通しよくコミュニケーションができる職場づくり」「メンタルヘルス不調者への適切なケアの徹底」等を目指し、「三菱電機 職場風土改革プログラム」に取り組んでいます。

2020年度に各施策の実施・適用を完了させた後、外部専門家による第三者の評価を実施し、会社・労働組合・外部専門家により構成される検証委員会で協議の上、職場風土改善に向けた施策のロードマップを策定しています。2021年度はこれまでに実施した施策を継続しつつ、本ロードマップに基づいて短期重点施策を実行しました。2022年度以降は、品

質不適切行為に関する再発防止策における「3つの改革」の組織風土改革、長期取組施策の展開を加速させ、更なる職場環境の改善に取り組みます。

特にパワーハラスメント行為の撲滅に向けては、2020年度に引き続いて全従業員へのハラスメント防止教育を実施するとともに、問題の早期発見と対処・改善を行うために、従業員意識サーベイを用いて職場においてハラスメントがないか、職場の人間関係等で悩みを抱えていないか等の確認を行う調査を全社員に対して毎月実施しました。その中で、従業員からの申告があった場合は、本人との面談や是正に向けた措置を行っています。また、相談窓口の充実化(複線化)や窓口の積極的な周知を行い、従業員が相談しやすい環境の実現を図っています。

● 職場風土改善に向けた施策のロードマップ



● 職場風土改革プログラムの短期重点施策及び長期取組施策と進捗

区分	視点	対策	2021年度実績
短期重点 施策	問題の予防	・ハラスメント防止に向けた会社姿勢の更なる明確化(労使共同宣言5か条の採択)、(全役員・全従業員によるハラスメント行為を行わない旨の宣言書提出)、(就業規則改定(服務規定を明記)) ・多面的評価に基づく管理職・教育主任登用の実施(管理職層への360度フィードバックの導入)	・適用済み (労使共同宣言に基づく取組の実施など) ・360度フィードバックは、全管理職層(約4,000名)に対して実施
	問題の発見	・従業員意識サーベイ・ストレスチェック分析の高度化 ・職場での活用方法の改善(活用に向けたガイドライン策定・充実)	・適用済み (ガイドライン策定・展開など)
	問題の対処	・メンタルヘルス不調者の職場復帰に関するサポート強化(復職者を受け入れる職場の心構えの作成) ・労務問題発生時の対処プロセス・体制の構築(労務問題に関する対策指針の整備・パワーハラスメント事例等を従業員に公開)	・適用済み (ガイドブックや指針の作成と展開など)
	ガバナンス改善	・部下の価値観や能力・適性に合わせたマネジメント(リーダーシップやコーチング研修等の充実) ・職場内での意思疎通や労務管理におけるリーダー層の一層の参画	・適用済み (新任管理職研修の充実化など)
	組織風土改善	・組織共通の価値観(経営理念等)や方針の徹底(価値観共有のためのツールの作成・展開)	・適用済み (創立100周年を契機に改定した新たな企業理念体系の展開・浸透など)
長期取組 施策	エンゲージメント向上	・三菱電機で働くことの意義を見出す機会の創出 ・個人の価値観・志向を踏まえたキャリア開発支援	・着手開始。今後、継続的な取組を実施。
	コミュニケーション活性化	・職制・職階等の違いによるコミュニケーションギャップ解消(コミュニケーションスキルの付与、フラットなコミュニケーションを誘発する取組等)	
	組織文化・マインド醸成	・組織共通の価値観に従った具体的な行動の促進	

取組の評価指標の推移

従業員がいきいきと活躍できる職場環境を実現するために、「働きがい」や「ワークライフバランス」についての指標(KPI: Key Performance Indicators)を定め、定期的にモニタリングして活動に反映することで、PDCAサイクルを回し、継続的な施策の改善・見直しを図っています。2021年度下期については、従業員エンゲージメントスコアが低下しましたが、経営層と従業員との対話を行う場を設けるとともに、人事制度の刷新をはじめとした各種改革を遂行し、改善を目指しています。

KPI	2020年度結果	2021年度上期結果	2021年度下期結果	2022年度目標	ありたい姿
従業員エンゲージメントスコア(当社で働くことの誇りややりがいを感じている社員の割合)*	63%	61%	54%	70%	80%以上
仕事と生活のバランスが取れていると回答した社員の割合	66%	66%	65%	70%	80%以上

* 毎年実施(2021年度からは年2回実施)する「従業員意識サーベイ」の対象5設問に対する良好回答割合の平均値
「当社で働くことの誇り」「貢献意欲」「転職希望」「他者に対する当社への入社推奨」「仕事を通じた達成感」

働き方改革・長時間労働の抑制

三菱電機では、2016年度から「社員が仕事と生活のバランスをとりながら、心身の健康を維持し、いきいきと働ける職場を実現すること」を目的とした「働き方改革」を経営における重要施策に定め、業務効率化・生産性向上や総労働時間の削減に資する様々な施策を推進しています。2020年度からは、更に一段高いステージへ移行し、「カエル!めるこ」をキャッチフレーズに、特に、「ワークスタイルの変革」と「業務の質的向上」に主眼を置いた取組へ深化を図っています。

具体的には、社長から社員へのメッセージの発信などを通じて、「方針の浸透」や「意識改革」を図るとともに、モバイル/パソコンの全社員配布やオンライン会議設備の充実、在宅勤務制度の拡大、全社的なペーパーレス化の推進、IT活用の拡大などを通じて、効率的な業務運営に向けた環境整備を行っています。

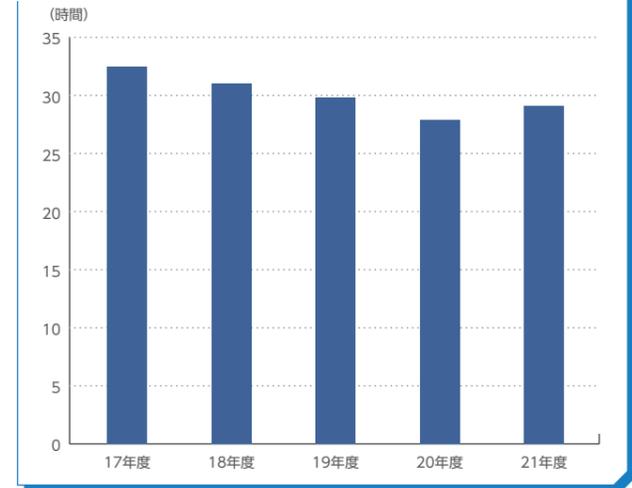
また、長時間労働の抑制という視点では、それらの取組に加えて入退場時刻やパソコンのログオン・ログオフ時刻など客観データから労働時間を自動算出するなど、実態との乖離(かいり)がない適正な労働時間管理に努めています。その結果として、2021年度の実績では、一人・月あたりの所定就業時間外時間は2017年度比で10%減少しており、一定の成果が出ているものと考えています。

今後、更に実効性を高めていこう、「働き方改革」に継続的に取り組んでいきます。また、適正に把握された労働時間も踏まえ、社員の健康配慮措置を確実に実施していきます。



「働き方改革」社内ポスター

一人・月あたり所定就業時間外時間推移(管理職含む)



再発防止策に関する第三者評価

2020年度に続き、第三者(外部専門家)による「各種施策の浸透度」の評価を実施しました。調査においては、従業員意識サーベイ結果やストレスチェック結果等の定量データ分析、及び従業員へのヒアリングによる定性分析を実施しました。その結果、既に実施している施策のうち、「抜本的な業務のスリム化」「部下の価値観や能力・適正に応じたマネジメント」「個人の価値観・志向を踏まえたキャリア開発」などについて、優先度を上げて取り組む必要があるといった報告がなされました。引き続き、外部専門家等の第三者のアドバイスを受けながら、各種施策の充実化と定着を図っていきます。

働き方改革 取組事例

三菱電機では全社共通的な業務について質的向上を図るべく、本社管理部門が中心となって、全社的な活動を推進するとともに、各事業所においても各事業の状況に応じた活動を実施しています。

全社での活動事例

- IT環境の整備
 - 全社的なペーパーレス化推進
 - 全事業所を対象とした、必要な従業員へのモバイル端末支給
 - 遠隔事業所間会議のオンライン化
 - 在宅勤務制度の拡充による柔軟な働き方の実現
 - ITツールの使用方法等をまとめたマニュアル整備と公開
- 全社共通資料の簡素化・削減
 - RPA拡大に向けた取組の推進
 - 経営会議の審議時間・日程短縮による資料の簡素化
 - 各部門が発行する定期報告(週報・月報など)の削減
 - 各種報告様式の見直し
- 間接JIT改善活動の推進
 - 小集団活動を通じた職場に応じた改善活動の推進
 - 外部コンサルタントを活用した業務分析の実施と全社水平展開

サプライチェーンマネジメント(調達)

調達方針と取引先選定基準

三菱電機グループでは、国内外のお取引先を公平・公正に選定・評価するため、「資材調達基本方針」及び「CSR調達方針(サステナビリティ調達方針)」の考え方を取引先に説明し、ご理解いただくとともに、三菱電機グループが定める取引先選定評価基準に基づきお取引先を適正に評価することで、調達におけるサプライチェーンにおけるリスクを低減させています。

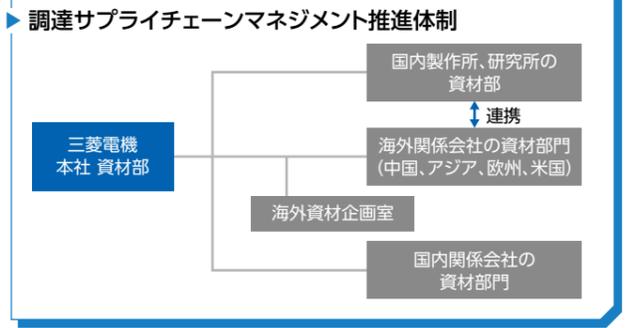
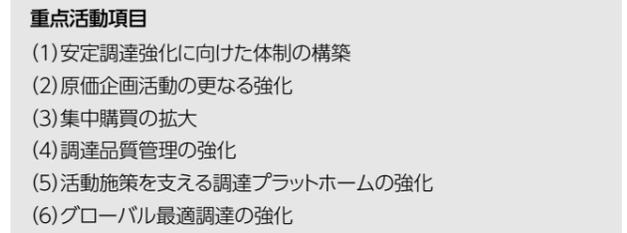
三菱電機グループでは、取引先選定評価において評価項目に品質・価格・納期・サービス対応のほか、環境規制への取組、サステナビリティへの取組を含めています。総合的に評価の高いお取引先から優先的に調達することを基本方針としています。

また当社はグループの人権の取組の客観性・透明性を高めるため、2022年2月にグローバルサプライチェーンにおいて社会的責任を推進する企業同盟であるResponsible Business Alliance(以下RBA)に加盟しました。今後はグローバル基準であるRBA行動規範と自社の取組を整合させ、サステナビリティ調達の取組の継続的な改善を進めていきます。

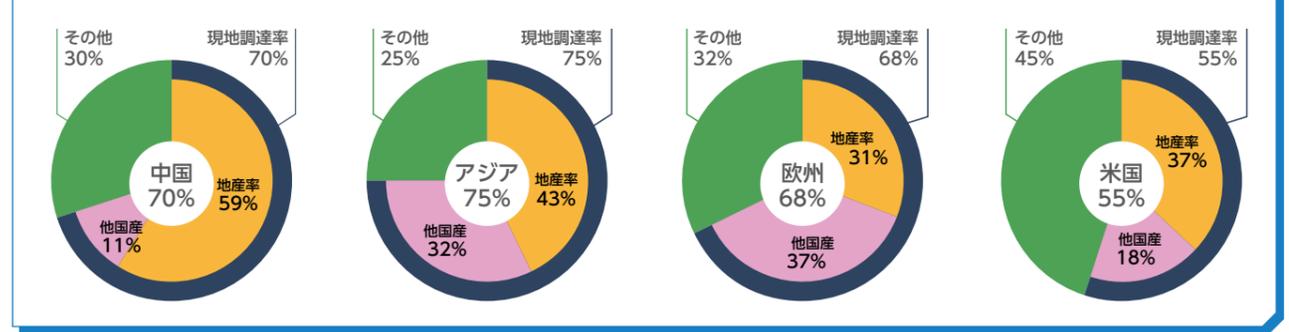
調達サプライチェーンマネジメントの推進体制

三菱電機グループでは2020年度より購買活動の体質強化に向けた戦略「G-STEP」(Globally Sustainable procurement, Target costing and Cost co-creation by Enhancement of Partnership)として、持続可能な安定調達を通じて三菱電機グループの経営目標である「すべての企業活動を通じてサステナビリティの実現に貢献する。これにより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に努める」に向けて、以下の施策を展開、推進し、過去最善の原価率以下の達成を目指します。地域別最適調達に向けた活動推進のため、中国、アジア、欧州、米州の4地域の資材企画室を通じ、資材責任者会議等で購買戦略を展開しています。

また、調達サプライチェーンにおける労働慣行や環境問題等、多様な問題に対するリスク低減に向けた活動も推進し、BCP(事業継続計画)を強化していきます。



主要地域における現地調達比率(三菱電機グループ)



※1 現地調達比率：海外生産拠点が、それぞれの裁量で調達している材料・部品等(原産国にはよらない)
 ※2 地産率：現地調達のうち、海外拠点所在国の原産品の調達比率
 ※3 他国産：現地調達のうち、海外拠点所在国以外の原産国からの調達比率

責任ある鉱物調達への方針

三菱電機グループでは、以前から紛争鉱物^{※1}の取引を資金源としている武装勢力への関与がないように、調達サプライチェーンの透明性を図ってきました。さらに、コバルトの採掘現場において、劣悪な労働環境による人権侵害の可能性もあることも重要な問題と認識しています。三菱電機グループでは「経済協力開発機構(OECD)紛争地域及び高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデューデリジェンスガイダンス^{※2}」を尊重し、深刻な人権侵害や環境破壊の助長や加担に関する鉱物を調達サプライチェーンから排除します。

※1 上記諸国において採掘される金、錫(スズ)、タンタル、タングステン(米国国務省が資金源と判断する鉱物)
 ※2 OECD 紛争地域及び高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデューデリジェンスガイダンス
<http://www.oecd.org/daf/inv/mne/OECD-Due-Diligence-Guidance-Minerals-Edition3.pdf>

品質

基本方針とマネジメント

基本方針

「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」を企業理念に掲げています。これは、創業時の「経営の要諦」に示した「社会の繁栄に貢献する」「品質の向上」「顧客の満足」の考え方を引き継いだもので、社会やお客様に対する三菱電機の対応の基本精神となっています。

この精神を具現化するため、「私たちの価値観」において、社会やお客様などとの高い信頼関係を大切にすること、法令・規格に定める基準及びお客様と取引交わした仕様を満たす製品・サービスを最高の品質で提供すること、技術力・現場力の向上を図り、新たな価値を提供すること、などを示しています。

この考え方のもと、三菱電機グループでは、高品質で使いやすい製品づくりから、ご購入後のサポート、不具合発生時の対応、製品の廃棄まで、すべての事業活動において常にお客様の満足向上に努め、社会の繁栄に貢献していきます。

四つの品質基本理念

四つの品質基本理念は、1952年に制定した社是「品質奉仕の三菱電機」と1958年の社長通達「品質に関する覚書」の精神を反映したものであり、確かな品質を通じて社会に奉仕するという精神は現在にいたるまで三菱電機グループの社員一人ひとりに脈々と受け継がれています。

四つの品質基本理念

1. 品質は第一であり、納期・価格などに優先する
 2. 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
 3. 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
 4. 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
- * 良い品質をつくるためには必要な努力は惜しまないということ

製品安全に関する方針

三菱電機グループは、「企業理念」と「私たちの価値観」に基づいて、製品安全に関する次の方針を定め、取組を推進しています。

製品安全に関する方針

1. 製品安全に関する法令を遵守することはもちろん、お客様に安全、安心な製品やサービスを提供することに努めます。
2. 製品を安全にご使用いただくための注意喚起や警告表示を行い、製品事故の未然防止に努めます。
3. 製品事故の情報を積極的に収集し、お客様への適切な開示に努めるとともに、法令に基づいて迅速に官庁等に報告します。
4. 製品に起因する重大事故が発生した場合、被害の拡大を防止する為の適切な措置を講じます。
5. 製品事故の原因を究明し、再発防止に努めます。
6. 製品安全推進体制の継続的な改善に努めます。

特に消費者向け製品では、製品の開発段階で定量的なリスクアセスメントを義務付け、重大な危険(死亡、重傷、火災等)の排除を図るとともに、製品のライフエンド(壊れる、破棄する段階)においても

安全を確保できるように)を考慮した設計・開発を進めています。

また、お客様対応では、24時間365日対応の「修理受付センター」と「お客さま相談センター」を運営し、不具合情報の収集に努め、迅速な対応を行っています。また、三菱電機オフィシャルサイトにおいて、原因調査中の案件も含めた事故情報の公開を行っています。

製品に関する重要なお知らせ
<https://www.MitsubishiElectric.co.jp/oshirase/index.html>

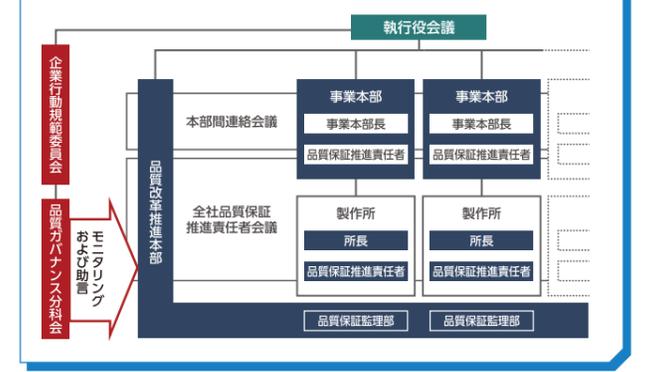
マネジメント

社長直轄の組織「品質改革推進本部」では、品質風土改革の推進と品質改善活動の強化のため、全社共通施策を実行しています。品質改革推進本部の各製造拠点に駐在する品質保証監理部では、出荷権限などの牽制機能に加えて、現場の困りごとの相談窓口を担っています。

執行役員会議から業務執行を委嘱された企業行動規範委員会傘下に、「品質ガバナンス分科会」を設置し、品質改革推進本部はそのモニタリング及び助言を受けて改善のPDCAを回しています。

個々の製品については、国内・海外の製作所が責任を持って品質を保証し、市場調査から開発・設計、製造、物流、出荷後の保守・サービス、更には製品の廃棄に至るまでの業務プロセスにおける品質保証活動に対する具体的な改善活動を実践しています。

品質保証・品質改善活動の推進体制(三菱電機)



品質不適切行為に対する再発防止策

一連の品質不適切事案につきましては、お客様や関係者の皆様に多大なるご迷惑とご心配をお掛けしていることを深くお詫び申し上げます。当社はこれらの事案の発生を重く受け止め、原因分析・真因追及を進め、再発防止策の徹底を図ってまいります。また、お客様、社会の皆様に誠心誠意対応させていただきながら、信頼回復に努めてまいります。

社長を室長とする緊急対策室を立ち上げ、原因究明、再発防

止に向けた取り組みを行うとともに、外部の調査委員会からの再発防止策の提言を踏まえて策定した3つの改革に取り組んでいます。

その中の一つの改革である「品質風土改革」を進めるために社長直轄組織である「品質改革推進本部」を設立しました。この本部が主体となって全社の共通施策を牽引、実行しています。

本社施策として実行していく内容は次のとおりです。

項目	具体的な取組
①本社主導の新たな品質保証体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> 品質改革推進本部を管掌する品質担当執行役(CQO)を外部から新たに招聘。 企業行動規範委員会の下部である「品質ガバナンス分科会」による品質改革推進本部の実行確認を1回/2ヶ月で実施。 法令・規格・顧客仕様の遵守、品質保証プロセスのうち強化すべきインフラを洗い出し、2021年度は約50億円の投資を決定、2年間で300億円以上の投資を計画。
②品質保証体制を改革する全社共通施策	
②-1. 牽制機能の再構築	<ol style="list-style-type: none"> 指揮命令系統の分離・独立 品質改革推進本部・品質保証監理部を全製作所に新設、出荷権限等を付与し運用を開始。 品質保証機能の強化 法令・規格・顧客仕様と製品の同一性を重点にした品質監査を5製造拠点で実施。2022年4月から拠点の課題抽出と改善に繋げる監査へさらに改善して28製造拠点に対して実施予定。
②-2. 技術力・リソース課題への対策	<ol style="list-style-type: none"> 法令・公的規格遵守の管理強化、遵守徹底 従来の拠点ごとの法規管理体制・仕組みに対して、各拠点に共通する法規の内容を品質改革推進本部が一括して入手・管理するシステムを構築。 外部機関を活用した、法令規格改廃情報と規格文書の閲覧サービスを導入開始。 IT化、デジタル化による品質強化 <ul style="list-style-type: none"> 顧客仕様と出荷基準の同一性について、確認すべきポイントを明確にした基本仕様を決定。 顧客要求仕様や検査データをデジタル管理するためのツールを導入予定。 拠点に対する本社支援の強化 品質サポート部隊による現場の困りごとを3製造拠点から吸い上げ中。今後、具体的支援活動に繋げる。また、製造拠点の現場から技術的困りごとを相談できる窓口を新設。 品質保証人材育成 <ul style="list-style-type: none"> 製造拠点の品質保証・品質管理部門について、保有スキルの調査を完了。スキルにあわせた社内教育講座を全社展開。調査結果からスキルの弱み強みを見える化し、強化計画策定。 品質保証・品質管理部門のリーダー層育成講座を開講。
②-3. 品質コンプライアンス意識の再醸成	<ol style="list-style-type: none"> 人事ローテーションの活性化 製造拠点の垣根を越えた品質保証部門の人事ローテーションを実施予定。 経営層への品質コンプライアンス意識の浸透 役員向けコンプライアンスセミナーを実施。 品質コンプライアンス意識教育 <ul style="list-style-type: none"> 可児工場事案を題材にした「不適切行為防止ミーティング」を全拠点の各職場で実施。 7月2日を「全社品質の日」と制定し、社長・事業本部長メッセージなどを実施。

web 当社品質不適切事案へのお詫びと対応について
<https://www.MitsubishiElectric.co.jp/reform/>

社会貢献活動

理念 三菱電機グループは、社会の要請と信頼に応える良き企業市民として、持てる資源を有効に活用し、従業員とともに、豊かな社会づくりに貢献する。

三菱電機グループが目指す「3つの共生」

共生社会を実現するために、一人ひとりを起点とする「人」のレベル、地域コミュニティの集合体である「社会」のレベル、そしてそれらすべての基盤である「地球」のレベルでの活動を推進しています。

三菱電機グループは、それぞれの「共生」に向けて今後も取り組んでまいります。



湿地の保全(沖縄県)



東日本大震災をはじめとする自然災害により被災した子どもたちへの支援を継続して行っています。2011年度から開始し、2022年3月末までに合計1億9,150万円を寄付しています。



北九州チャンピオンズカップにおける競技用車いす贈呈式(2021年11月)



貧困地域で子どもの学習センターを建設する「Prateep Dek Thaiプロジェクト」への支援(タイ)

コーポレート・ガバナンス

● 基本的な考え方

当社は、指名委員会等設置会社として、経営の機動性、透明性の一層の向上を図るとともに、経営の監督機能を強化し、持続的成長を目指しています。社会、顧客、株主、従業員をはじめとするステークホルダーの期待により的確に応える体制を構築・整備し、更なる企業価値の向上を図ることを基本方針としています。

「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」はこちらをご参照ください。
https://www.MitsubishiElectric.co.jp/ir/management/corp_governance/pdf/corp_governance.pdf

● コーポレート・ガバナンスに関する施策の実施状況

会社機関の概要

当社は、2003年6月に委員会等設置会社（現：指名委員会等設置会社）へ移行し、経営機構の改革を行いました。これにより、経営の監督と執行の分離を行い、経営の監督機能は取締役会が、経営の執行機能は執行役が担う体制としました。

当社の経営機構の特長としては、経営監督機能の長である取締役会長と、最高経営責任者である執行役社長を分離したことが挙げられます。また、取締役会長、執行役社長とも、指名・報酬委員会のメンバーとはしていません。経営の監督と執行を明確に分離することにより、当社のコーポレート・ガバナンスをより実効性あるものとしています。

なお、2021年10月1日より、取締役会は社外取締役が議長を務めています。

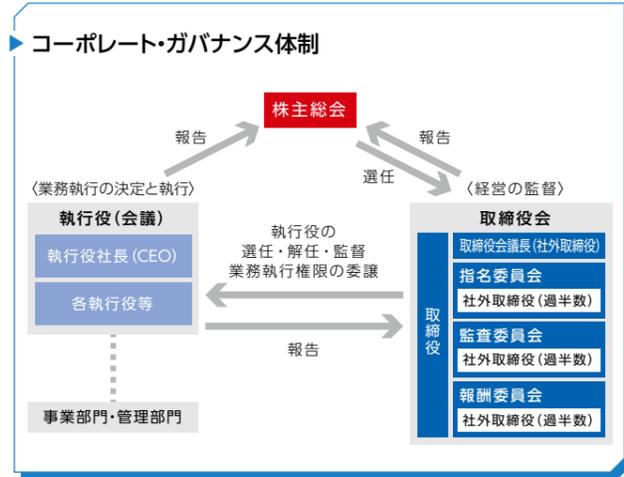
当社の取締役会は社外取締役7名（うち1名は女性）を含む12名で構成し、会社法が定める目的及び権限に基づき職務を執行するとともに、会社法第416条第1項各号及び第4項各号に掲げる事項を除き、全ての業務執行の決定権限を執行役に委譲することで、客観的な視点から当社経営への助言と監督を行っています。

取締役会の内部機関として、独立社外取締役が委員長を務める法定の指名委員会、監査委員会、報酬委員会を設置しています。各人の有する経験、専門性を勘案の上、取締役会にて選定するそれぞれ5名～7名の取締役（うち過半数は社外取締役）により構成され、会社法が定める目的及び権限に基づき職務を執行しています。

なお、取締役会及び各委員会について、それぞれ事務局を設置し、取締役を補佐しています。監査委員会には、専属の独立したスタッフを配置し、監査委員を補佐しています。

執行役は、会社法が定める目的及び権限に基づき、各執行役が自己の分掌範囲について取締役会から委譲された事項の業

務執行の決定を行うとともに、業務執行を行っています。このうち、重要事項については、全執行役をもって構成される執行役会議において、審議及び決定を行っています。



内部統制システムの整備の状況など

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。

なお、品質不適切行為に関するガバナンスレビュー委員会の提言を受領後、本決議内容の見直し要否を含め、改めて取締役会にて審議することとしております。

監査委員会監査の状況

1. 監査委員会の組織、人員及び手続

監査委員会は、5名の取締役（うち3名は社外取締役）で構成されています。監査委員会は、取締役及び執行役の職務の執行の適法性・妥当性・効率性について監査を行い、その決議により、株主総会に報告する監査報告書を作成しています。

なお、監査委員皮籠石齊氏は、長年当社の経理・財務部門の業務を経験しており、監査委員 渡邊 和紀氏は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者です。

また、監査委員会は、監査委員の職務を遂行するため専属のスタッフを4名配置し、直接指示しています。

2. 監査委員会の開催頻度・個々の監査委員の出席状況

2021年度において原則月1回の定時監査委員会（他に臨時1回）を開催しており、1回あたりの所要時間は概ね2時間でした。個々の監査委員の出席状況については、次のとおりです。

役職	氏名	出席回数/開催回数	出席率
社外取締役(委員長)	大林 宏	13回/13回	100%
取締役(常勤)	佐川 雅彦	13回/13回	100%
取締役(常勤)	坂本 隆	13回/13回	100%
社外取締役	渡邊 和紀	13回/13回	100%
社外取締役	小山田 隆	13回/13回	100%

(注) 1 上記の内、調査担当委員は、佐川 雅彦及び坂本 隆の両氏です。
 2 佐川 雅彦氏及び坂本 隆氏については、2022年6月29日をもって退任しました。

3. 監査委員の活動状況

監査委員は、委員会の定めた方針・役割分担に従い、調査担当委員（常勤監査委員）が中心となって執行役会議等重要な

会議に出席するとともに、執行役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しています。

また、監査委員は、監査部やその他内部統制部門より内部監査報告書等の提出を受けるとともに、内部監査方針打合せや定期的な報告会等を通じて意見交換を実施しています。社外取締役の監査委員は、必要に応じて当社事業所及び子会社等へ調査担当委員とともに往査し、監査委員会等において専門的知見に基づき意見を述べています。

さらに、監査委員は、会計監査人と会計監査の方針・方法について打合せを行うとともに、実施状況、監査結果につき説明・報告を受け、意見交換を実施しています。

4. 監査委員会における検討事項

監査委員会における主な検討事項は、監査方針・活動計画の策定、取締役及び執行役の職務執行の状況や内部統制システムの整備・運用状況の確認、会計監査人の監査の方法及び結果の相当性の確認、会計監査人の評価及び再任・不再任の決定等です。

特に2021年度においては、三菱電機グループの中長期的な企業価値の向上にむけて、内部統制・コンプライアンス体制を含めた経営体質の強化及び経営資源の戦略的投入と課題事業への対応、収益性・資産効率の改善、ROICの活用強化による資本コストを意識した経営の徹底、人材の活用・育成施策の推進、SDGs目標達成に向けた貢献などの取り組み状況について、重点的に確認・検証を実施しました。なお、三菱電機グループは経営の最優先課題として近年発生した製品・サービス品質、労務、情報セキュリティの問題を厳粛に受け止め、再発防止に向けた各種取り組みを進めています。特に一連の品質不適切行為に関しては、外部専門家で構成される調査委員会を設置し、全社レベルでの事実調査・真因究明と再発防止策の策定・実行を進めています。監査委員会としては、各担当執行役等に適宜状況の報告を求め、意見を述べるとともに、逐次行われている再発防止策の策定・実行状況についてフォローを行っています。また、当社は内部統制システムやガバナンス体制全般の要改善点の有無や役員の経営責任について、外部専門家から構成されるガバナンスレビュー委員会に検証を委嘱しました。監査委員会は、今後の調査・真因究明、再発防止策の策定・実行の進捗、さらには内部統制システムの運用改善の状況を引き続き注視してまいります。また、監査委員会は、各担当執行役等から、労務問題については「三菱電機職場風土改革プログラム」を推進し再発防止に向け取り組んでいることを、不正アクセスによる情報流出については、その原因分析に基づき総合的な情報セキュリティ対策の強化に取り組んでいることを、それぞれ説明を受け、質問を行い、意見を述べました。これらの再発防止策が着実に実行されるよう引き続き注視してまいります。

5. 監査委員会の実効性評価

監査委員会においては、実効性向上を目的とした評価を毎年実施しています。2021年度において実施した監査委員会レビューでは、社外監査委員より、調査担当委員(常勤監査委員)の活動結果は定期的に報告が行われ、監査委員会において経営情報の共有が適時・適切に行われているとの評価を受けました。このような評価から監査委員会の実効性は十分に担保されていると考えますが、今後も更なる実効性の向上に努めてまいります。

内部監査の状況

1. 内部監査の組織、人員及び手続

内部監査は、当社及び国内外関係会社の経営の効率化、リスク管理の強化、倫理遵法の徹底、内部統制の充実を図り、経営の健全化と体質強化に寄与することを目的としています。監査部は国内外に専属の人員を約60名配置し、更に関連部門から専門的視点を有する応援監査人を加え、公正・客観的な立場から内部監査を実施し、その結果を執行役社長及び監査委員会に報告しています。

2. 内部統制部門との関係

当社の内部統制は、経営企画室、経理部、法務・コンプライアンス部、輸出管理部等の本社コーポレート部門やコーポレート本部が、それぞれ所管する内部統制体制、規程等の整備運用状況の点検を実施しています。また、各事業部門の中にコンプライアンス部門を設置し、各事業部門における当社横断的なコンプライアンス施策の着実な展開や部門内のコンプライアンス状況の点検を実施しています。

監査部は、内部統制体制の運用状況等について内部監査を実施するとともに、内部通報制度の整備や財務報告に係る内部統制の評価を実施し、各内部統制部門と相互に必要な情報提供を行っています。

3. 内部監査、監査委員会監査及び会計監査の相互連携

監査部は、内部監査方針や内部監査結果を監査委員会に報告するとともに、監査委員と定期的な意見交換を実施しています。また、監査部は、会計監査人に対して内部監査結果を報告するとともに、会計監査人との間で、財務報告に係る内部統制の評価に関して適宜協議し、継続的な連携を行っています。

● 取締役への適時適切な情報提供と、取締役会レビューの実施及びその分析・評価の実施

当社は2021年度において取締役会を計20回開催し、経営の基本方針や執行役の選任、内部統制システムなどの重要事項に関し決議を行うとともに、当年度の経営計画の内容と進捗状況、事業毎の経営課題への対応状況や、執行役会議において審議された重要事項などに関し執行側から報告を受け、議論を行いました。

また、一連の品質不適切行為に関して、外部専門家で構成される調査委員会を設置し、全社レベルでの事実調査・真因究明を進めており、取締役会において定期的に調査の進捗を確認するとともに、再発防止に向けた各種取組みについて報告、議論を行いました。

なお、当社では、従来の取締役会の実効性について改善すべき点がないか確認を行うため、2021年8月から9月にかけて第三者機関(株式会社ボードアドバイザーズ)に当社取締役会の実効性の検証を依頼しました。

第三者機関による検証方法・プロセスの概要は以下のとおりです。

▶ 第三者機関による検証方法・プロセス

(1) 実施手法

- ① 取締役会の議事録等の確認
- ② 全取締役を対象としたアンケート調査
- ③ 全取締役を対象としたインタビュー
- ④ 第三者機関の専門的知見に基づく評価

(2) 検証対象

- ① 取締役会の構成
- ② 取締役会の支援体制
- ③ 取締役会の議案
- ④ 取締役会における審議状況
- ⑤ 取締役の貢献

- ⑥ 法定三委員会の活動状況
- ⑦ 執行のモニタリング体制
- ⑧ 不適切検査問題に関する対応

(3) 検証プロセス

- ① 第三者機関による上記(1)及び(2)に基づく検証の実施
- ② 第三者機関による取締役会実効性検証結果の当社取締役会への報告
- ③ 当該報告に基づき、今後の対応について取締役会で議論実施

この結果、当社取締役会の実効性には、取締役会機能、取締役会構成、取締役会事務局機能、法定三委員会機能のいずれにおいても、改善の必要性があることが明らかとなりました。

当社は、この第三者機関による取締役会実効性の検証結果を取締役会へ報告し、取締役会は今後の対応について議論した結果、検証結果を重く受け止めるとともに、実効性向上に向けた改善に取り組みを順次進めております。

当社は、今後も取締役会レビューを継続的に実施し、取締役会の実効性の更なる向上に努めてまいります。

● 役員報酬等の決定に関する方針

1. 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。

- (1) 取締役
 - ア. 経営の監督機能の発揮を適切に促すものであること
 - イ. 当社の取締役の責務を果たすに相応しい人材を確保するために必要な報酬等であること
- (2) 執行役
 - ア. 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
 - イ. 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
 - ウ. 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
 - エ. 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

2. 報酬体系

- (1) 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。
- (2) 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。
 - ア. 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。
 - イ. 業績連動賞与
 - [全社業績評価]及び[個別評価]で構成し、評価結果に応じて支給額が0~200%の範囲で変動する仕組みとします。個人別の支給額の算定方法は以下のとおりとし、各事業年度終了後に一括して現金支給します。
 - [個人別支給額=役位別基準額×(全社業績評価係数+個別評価係数)(0~200%)]
 - ウ. 業績連動型株式報酬(PSU)*
 - PSUはPerformance Share Unitの略称
 - 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)と予め選定した比較対象企業群の各社TSRとの比較結果(パーセントイルランク)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。
 - [個人別交付株式数=役位別PSU基準ポイント×PSU支給率(0~200%)]
 - エ. 譲渡制限付株式報酬(RSU)*
 - RSUはRestricted Stock Unitの略称
 - 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。

3. 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うえ、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。

- (1) 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。
- (2) 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。

4. 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。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。
- ・決定プロセスおよ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うえで、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。

5. 株式保有ガイドライン

当社は、執行役が株主の皆様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、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。

6. 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。

※取締役及び執行役の報酬額は「有価証券報告書」をご参照ください。
https://www.MitsubishiElectric.co.jp/ir/data/negotiable_securities/

▶ 社外取締役について

社外取締役

当社の社外取締役は製造業の企業経営経験者2名を加え7名となり、各氏と当社の間には、特別の利害関係はなく、また、各氏の兼職先又は各氏が過去に役員であった会社には当社との間に取引等の関係があるものも含まれますが、その規模・性質から、各氏の独立性に影響を及ぼす関係もないため、全員一般株主と利益相反が生じるおそれのない、

独立性のある社外取締役です。社外取締役には、その経験に裏付けされた高次の視点から、当社経営の監督を行うことを期待しています。その役割を担うに相応しい人格、識見及び業務・専門職経験を備えているかを総合的に検討して、十分にその能力があり、東京証券取引所の定めに基づく独立役員要件及び当社が定める社外取締役の独立性ガイドライン(次頁参照)の要件を満たすなど、一般株主と利益相反が生じるおそれもない、独立性のある者を選任しています。

◆ 当社 社外取締役の独立性ガイドライン

- 実業界の経営者経験者、法律家、学識経験者等の中から、当社経営の監督者としてふさわしい者で、かつ以下のいずれにも該当しない者を社外取締役候補者に指名する。なお、以下1、2、4、5については、過去3事業年度のうちのいずれかの事業年度において該当した場合を含む。
1. 当社との取引額が、当社又は相手先会社の連結売上高の2%を超える会社に業務執行取締役若しくは執行役又は支配人その他使用人(以下、業務執行者)として在籍している場合
 2. 当社の借入額が、連結総資産の2%を超える会社に業務執行者として在籍している場合
 3. 当社の会計監査人の関係者として在籍している場合
 4. 専門家・コンサルタントとして、当社から1,000万円を超える報酬を受けている場合
 5. 当社からの寄付が、1,000万円を超えかつ団体の総収入の2%を超える組織に業務執行役員(理事等)として在籍している場合
 6. 当社の大株主(10%以上の議決権保有)又はその業務執行者として在籍している場合
 7. その他重大な利益相反を生じさせる事項がある者又は会社等の関係者である場合

なお、社外取締役は、取締役会等を通じて、内部監査人、監査委員会、会計監査人及び内部統制部門の活動状況についての報告を受け、客観的な視点から、当社経営に対する有益な発言を行うなど、経営のチェック機能を高め、より透明性の高い経営監督体制の整備に尽力しています。

社外取締役一覧(2022年6月29日現在)

地位	氏名/写真	担当	選任理由	取締役会出席率(2021年度)
社外取締役	萩中 三十二	指名委員長 報酬委員	萩中三十二氏の国際情勢の専門家としての経験・見識は、当社にとって大変有益であり、2012年6月から当社社外取締役として、経営を適切に監督いただくとともに、現在は取締役会議長及び指名委員会の委員長並びに報酬委員会の委員を務めていただいております。取締役会及び各委員会において、特に「ガバナンス」、「人事・人材開発」及び「グローバル」の分野での幅広い経験・見識を活かして当社経営を監督いただくことを期待し、引き続き社外取締役として選任しています。	100% (20/20回)
社外取締役	大林 宏	監査委員長 指名委員	大林宏氏の検事・弁護士としての経験・見識は、当社にとって大変有益であり、2013年6月から当社社外取締役として、経営を適切に監督いただくとともに、現在は監査委員会の委員長及び指名委員会の委員を務めていただいております。取締役会及び各委員会において、特に「ガバナンス」、「財務・コンプライアンス」及び「人事・人材開発」の分野での幅広い経験・見識を活かして当社経営を監督いただくことを期待し、引き続き社外取締役として選任しています。	95% (19/20回)
社外取締役	渡邊 和紀	報酬委員長 監査委員	渡邊和紀氏の公認会計士としての経験・見識は、当社にとって大変有益であり、2015年6月から当社社外取締役として、経営を適切に監督いただくとともに、現在は報酬委員会の委員長及び監査委員会の委員を務めていただいております。取締役会及び各委員会において、特に「ガバナンス」、「財務・会計」及び「人事・人材開発」の分野での幅広い経験・見識を活かして当社経営を監督いただくことを期待し、引き続き社外取締役として選任しています。	100% (20/20回)
社外取締役	小出 寛子	指名委員 報酬委員	小出寛子氏は国際的な企業の経営に携われ、その経験を通じて培われた経営の専門家としての経験・見識は、当社にとって大変有益であり、2016年6月から当社社外取締役として、経営を適切に監督いただくとともに、現在は指名委員会及び報酬委員会の委員を務めていただいております。取締役会及び各委員会において、特に「企業経営・経営戦略」、「ガバナンス」、「人事・人材開発」及び「グローバル」の分野での幅広い経験・見識を活かして当社経営を監督いただくことを期待し、引き続き社外取締役として選任しています。	100% (20/20回)
社外取締役	小山田 隆	指名委員 監査委員	小山田隆氏は銀行の経営に携われ、その経験を通じて培われた経営の専門家としての経験・見識は、当社にとって大変有益であり、2019年6月から当社社外取締役として、経営を適切に監督いただくとともに、現在は指名委員会及び監査委員会の委員を務めていただいております。取締役会及び各委員会において、特に「企業経営・経営戦略」、「ガバナンス」、「財務・会計」及び「人事・人材開発」の分野での幅広い経験・見識を活かして当社経営を監督いただくことを期待し、引き続き社外取締役として選任しています。	100% (20/20回)
社外取締役	小坂 達朗	指名委員 報酬委員	小坂達朗氏は製造業の経営に携われ、その経験を通じて培われた経営の専門家としての経験・見識は、当社にとって大変有益です。取締役会及び各委員会において、特に「企業経営・経営戦略」、「ガバナンス」、「グローバル」及び「エンジニアリング・ものづくり・R&D」の分野での幅広い経験・見識を活かして当社経営を監督いただくことを期待し、社外取締役として選任しています。	-
社外取締役	柳 弘之	指名委員 報酬委員	柳弘之氏は製造業の経営に携われ、その経験を通じて培われた経営の専門家としての経験・見識は、当社にとって大変有益です。取締役会及び各委員会において、特に「企業経営・経営戦略」、「ガバナンス」、「グローバル」及び「エンジニアリング・ものづくり・R&D」の分野での幅広い経験・見識を活かして当社経営を監督いただくことを期待し、社外取締役として選任しています。	-

(注)当社は、2021年度において、取締役会を20回開催しております。

◆ 株式の保有状況について

株式の保有状況

1. 投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、保有目的が純投資である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式の区分について、専ら株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることを目的で保有するものを純投資に区分しています。なお、純投資に該当する株式の保有はありません。

2. 保有目的が純投資以外の目的である投資株式について

当社は、保有意義のない株式については保有しない方針としています。一方で、取引先との関係の維持・強化等を勘案し、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、採算性、事業性、保有リスク等の観点から総合的に保有意義の有無を判断し、毎年、執行役員及び取締役会にて検証・確認を行っています。なお、採算性については関係事業から得られる収益と受取配当金合計が資本コストを上回る水準にあるか、事業性については事業上の関係や取引額等に大きな変動がないか、保有リスクについては投資先の企業価値が下落していないか等の観点から、それぞれ検証しています。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など縮減を図ることにしています。

※株式の保有状況は「有価証券報告書」をご参照ください。
https://www.MitsubishiElectric.co.jp/ir/data/negotiable_securities/

コンプライアンス

◆ コンプライアンスに対する考え方

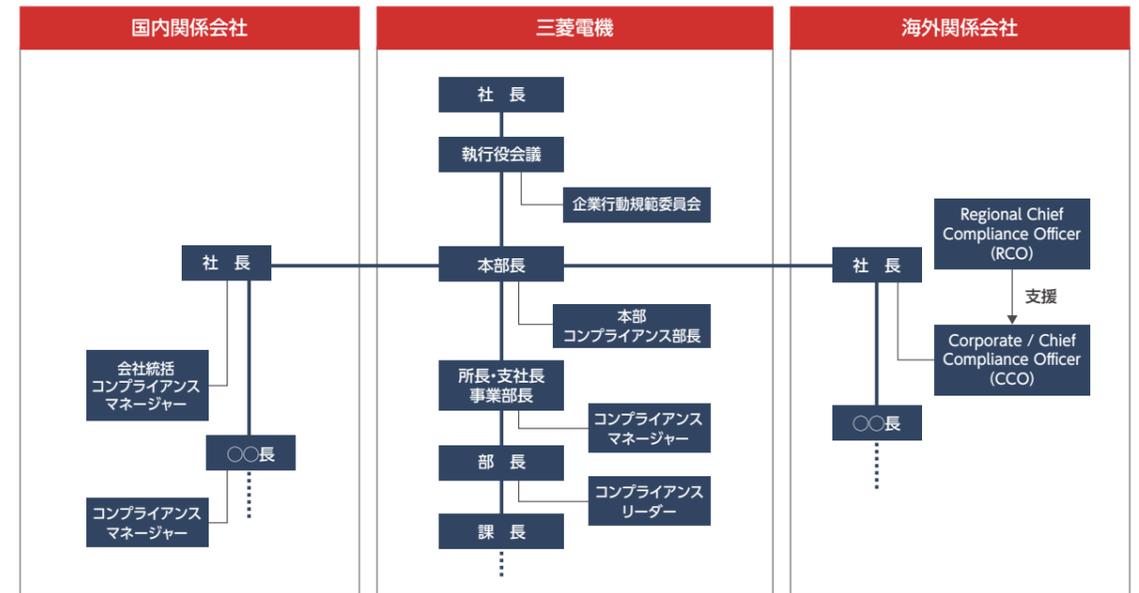
三菱電機グループでは、「倫理・遵法」を企業経営の基本を成すものと位置付け、グループの役員・従業員一人ひとりに以下のトップメッセージを発信・共有し、顧客・株主・社会とのより高い信頼関係の確立に一層努めています。

◆ コンプライアンス・モットー“Always Act with Integrity”

三菱電機グループでは、2021年6月1日に、グループの役員・従業員一人ひとりが持つべき心構えとして、コンプライアンス・モットー“Always Act with Integrity” (いかなるときも「誠実さ」を貫く)を制定しました。Integrity(誠実さ)とは、「公正であること」、「正直であること」、「真摯であること」、「自身の言動に責任を持つこと」、「相手を尊重すること」といった、「正しいこと」を貫く強い意志や姿勢を意味します。

Always Act with Integrity
 いかなるときも「誠実さ」を貫く

◆ コンプライアンス推進体制(三菱電機グループ)



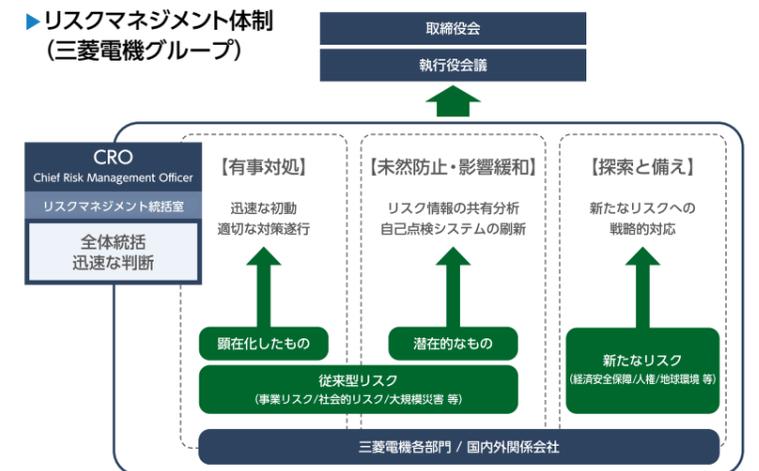
リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

三菱電機グループは、各部門及び国内外の関係会社が主体的にリスクマネジメントを遂行することに加えて、CRO*1およびリスクマネジメント統括室*2を設置してグループ全体を統括するとともに、迅速な判断が可能な体制を構築しています。大規模災害や社会的リスクなどの従来型リスクへの対応にとどまらず、経済安全保障、人権、地球環境など新たなリスクに対する探索と備えについても機動的かつ戦略的に推進します。特に経営の監督と執行にかかわる重要事項については、取締役会、執行役員会議において審議・決定します。

*1 Chief Risk Management Officer(2022年1月設置)
 *2 2022年1月設置

▶ リスクマネジメント体制(三菱電機グループ)



情報セキュリティ

● 基本方針

三菱電機グループでは、不正アクセスによる情報漏えい事案の再発を防止すべく、サイバー攻撃対策の強化に加え、情報管理・運営体制等の継続的な強化に取り組めます。具体的な目標としてサイバーセキュリティ成熟度モデル(CMMC)*1のレベル3以上を目指します。

三菱電機の顧客・ステークホルダーの皆様からお預かりした情報、営業情報や技術情報、知的財産等の企業機密については、2005年2月に制定した「企業機密管理宣言」の考えに基づき管理していますが、過去の事案の反省をふまえて、改めて本宣言を三菱電機グループ内へ深く浸透させ、更なる情報の保護・管理を徹底していきます。

※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。

● 情報セキュリティ

2020年4月から、社長直轄組織として情報セキュリティ統括室を設け、「企業機密管理・個人情報保護」「情報システムセキュリティ」「製品セキュリティ」の三機能を統合し、情報セキュリティ管理活動全般を統括しており、2021年4月から同組織の体制と陣容を強化拡充しています。また、500億円超を投資し、サイバーセキュリティ対策を強化するとともに、情報管理・運営体制等の継続的な強化に努め、サイバーセキュリティ成熟度モデルのレベル3以上を目指します。

情報セキュリティ担当執行役員は情報セキュリティ管理全般を統括し、情報セキュリティ統括室はその指示のもと、三菱電機グループの情報セキュリティ管理の仕組み、ルール、情報システムのセキュリティ確保に関して企画・推進しています。各情報、システムを利活用・管理する各事業本部、事業所に設置するCSIRTが相互に連携し、情報セキュリティの確保に努めています。

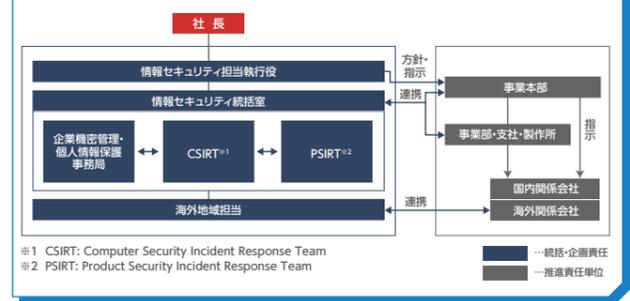
また、工場の生産に影響を与えるようなサイバー攻撃が他社で発生していることから、三菱電機においても工場セキュリティを担当するグループを設置し、体制を強化しています。

加えて、製品セキュリティ施策を推進するPSIRT活動*2として2020年11月にCNA*3として認定され、三菱電機製品に影響を与える脆弱性に自らCVE ID*4を付与し、公表しております。これにより、社外ステークホルダーとの効率的な脆弱性ハンドリングを実践する体制を強化しています。確認された脆弱性は、この体制に沿って報告・指示され、二次被害を防ぐなどの適切な対応をとります。

国内外の関係会社については、事業本部・事業所(事業部・支社・製作所)から情報セキュリティに関して指示・指導しています。特に海外の関係会社については、地域ごとの事情、特性を考慮すべく情報セキュリティ統括室が米州・欧州・中国・アジアの各拠点の海外地域担当と情報セキュリティ確保のためのより一層の連携を深めていきます。

※2 PSIRTはProduct Security Incident Response Teamの略。
製品・サービスのセキュリティ品質に対する取組。
※3 CVE Numbering Authority, CVE採番機関。
CVEとはCommon Vulnerabilities and Exposuresの略。
※4 国際的に使用されている脆弱性の識別子。

▶ 情報セキュリティ体制(三菱電機グループ)



個人情報保護

三菱電機では、2001年10月に「個人情報の保護に関する規則」を制定の上、三菱電機従業員及びその他関係者に個人情報保護を周知徹底し、個人情報保護活動に取り組んでいます。2004年には「個人情報保護方針」を制定し、日本工業規格「JIS Q 15001:2006個人情報保護マネジメントシステム—要求事項」に準拠した個人情報保護活動として整備しました。2008年1月には、個人情報について適切な保護措置を講ずる体制を整備していることを認定するプライバシーマークを取得し、以後、継続して更新しています。

また、2022年4月に施行された改正個人情報保護法に適切に対応すべく、社内の規則などを見直しています。

サイバー攻撃対策

企業に対するサイバー攻撃は、年々、巧妙かつ多様化しており、大きな脅威となっています。三菱電機グループでは、クラウドサービスの利用、テレワークの普及に伴い巧妙かつ多様化するサイバー攻撃への対策として、ネットワークや端末、サーバー(クラウド)の一元管理と、ゼロトラストセキュリティ*5の考えに基づき「多層防御」の導入に取り組んでいます。「多層防御」によりサイバー攻撃の防御、不審な兆候及び侵入検知を可能とし、さらに、即時対応する体制を整えることで、被害を防止し、最小化しています。

また、オフィスのほか、テレワーク、出張先からのアクセス業務に対応するため多要素認証を導入し、認証を一元的に管理しています。さらに、常に外部から多くの脅威にさらされているインターネット公開ウェブサイトについては、セキュリティレベルを保つために三菱電機が認定したウェブサイトのみを公開しています。

※5 社内外すべてを信用できない領域とし、すべての通信を検査し認証するという考え方

不正アクセスによる情報流出について

三菱電機は2021年10月8日に、通常とは異なる海外からのアクセスを検知し、2021年10月15日に関係会社から同社の国内お客様に関する情報の一部が外部に流出したことを確認しました。お客様には個別に報告し、影響がないことをご確認いただきました。また、悪用された通信を遮断し、関係機関への報告を行いました。

再発防止のため、これまでも端末・サーバー共に緊急対策を講じておりますが、高度かつ巧妙な手法を用いた標的型攻撃を防御するには、これまで以上の多層防御態勢を整備していく必要があると考えています。また、不正アクセスを受けたクラウドサービスに対する監視をさらに強化するとともに、ゼロトラストセキュリティ対策を加速し、再発防止を徹底いたします。国内外のネットワークアクセス制御の強化、端末のセキュリティ対策や多要素認証を含む認証基盤、監視の強化等、総合的な多層防御によるセキュリティ対策の強化を三菱電機グループ全体で加速し、今後も関係機関と連携しながら、さらなる強化に継続的に取り組んでまいります。対策においては一元管理の概念を導入し、一貫したセキュリティ対策に取り組んでまいります。

ESG情報開示(サステナビリティウェブサイト)

マネジメントメッセージ	社長メッセージ サステナビリティ担当執行役員メッセージ
三菱電機グループのサステナビリティ	企業理念 経営方針・経営戦略 当社品質不適切事案へのお詫びと対応について 三菱電機の事業分野 事業を通じた社会への貢献 サステナビリティマネジメント マテリアリティ(重要課題) SDGsへの取組事例 ステークホルダーとのコミュニケーション イニシアティブ/外部評価
環境	環境ビジョン2050 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に基づく開示情報 基本的な考え方 気候変動に関する戦略 環境マネジメントシステムの構成 バリューチェーンにおける環境配慮 生物多様性保全活動 環境データ 自然共生の取組 環境トピックス PCB関連情報、ISO登録証、他 特集:水・プラスチック 環境コミュニケーション
社会	品質 人権 人材 サプライチェーンマネジメント(調達) 社会貢献活動 社会データセクション
ガバナンス	コーポレート・ガバナンス コンプライアンス 税務方針 リスクマネジメント 情報セキュリティへの対応 研究開発 知的財産 株主・投資家との対話
編集方針	
ガイドライン対照表	ISO26000 GRIスタンダード 環境報告ガイドライン(2018年版)
ESG調査用インデックス	

三菱電機グループのサステナビリティに関連するより詳しい情報はウェブサイトに掲載しています。

🔍 サステナビリティ
<https://www.MitsubishiElectric.co.jp/corporate/sustainability/>
 三菱電機について
<http://www.MitsubishiElectric.co.jp/corporate/gaiyo/>

● 情報開示掲載場所

📄 投資家情報(ウェブサイト)

- 有価証券報告書
- 統合報告書
- コーポレート・ガバナンスに関する報告書

📄 サステナビリティ(ウェブサイト)

サステナビリティレポート

E

S

G

取締役 (2022年6月29日現在)

社外取締役

- 藪中 三十二… 取締役会議長、指名委員長、報酬委員
- 大林 宏… 監査委員長、指名委員、弁護士
- 渡邊 和紀… 報酬委員長、監査委員、公認会計士、税理士
- 小出 寛子… 指名委員、報酬委員
- 小山田 隆… 指名委員、監査委員、株式会社三菱UFJ銀行特別顧問
- 小坂 達朗… 指名委員、報酬委員、中外製薬株式会社特別顧問
- 柳 弘之… 指名委員、報酬委員、ヤマハ発動機株式会社顧問

取締役

- 漆間 啓
- 皮籠石 斉… 監査委員
- 増田 邦昭… 指名委員、報酬委員
- 永澤 淳… 監査委員
- 加賀 邦彦

代表執行役 (2022年4月1日現在)

代表執行役

- 漆間 啓
- 松本 匡

執行役 (2022年4月1日現在)

執行役社長

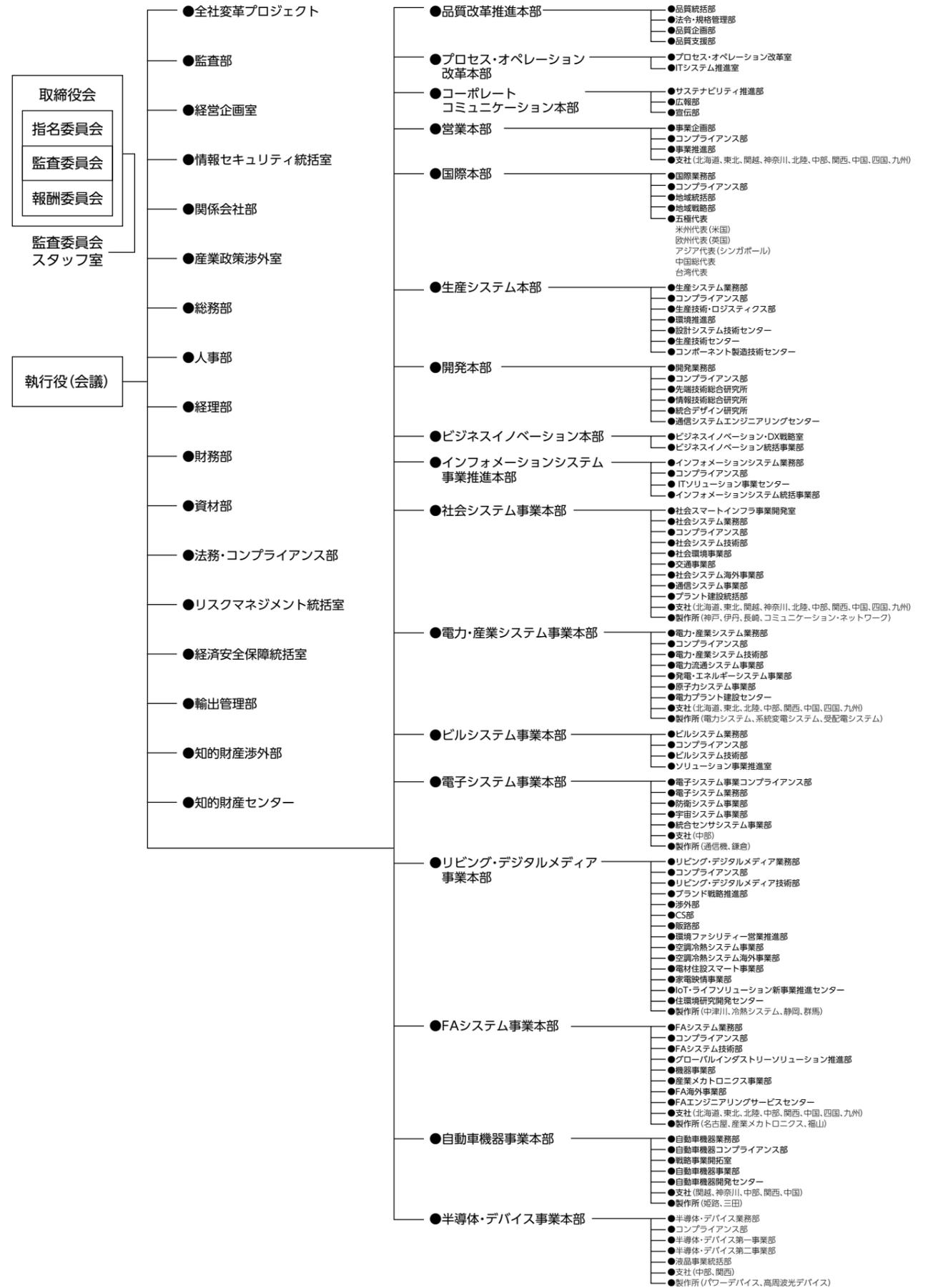
- 漆間 啓… CEO

専務執行役

- 松本 匡… ライフビジネスエリアオーナー (ビルシステム事業本部長、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

常務執行役

- 原 芳久… 電子システム事業本部長
- 藪 重洋… 自動車機器事業本部長
- 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)
- 齋藤 洋二… CMPO (資材担当)、CCO (コーポレートコミュニケーション本部長、産業政策渉外担当)
- 高澤 範行… インフラビジネスエリアオーナー (電力・産業システム事業本部長)
- 鈴木 聡… リビング・デジタルメディア事業本部長
- 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 (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)
- 竹野 祥瑞… 生産システム本部長
- 加賀 邦彦… 監査担当、CSO (経営企画、関係会社担当)、CTO (技術戦略担当)
- 古田 克哉… CMO (グローバルマーケティング担当、営業本部長)
- 増田 邦昭… CFO (経理、財務担当)、CHRO (総務、人事担当)
- 佐藤 智典… 知的財産渉外、知的財産担当、開発本部長
- 中井 良和… CPO (ものづくり担当)、CQO (品質改革推進本部長)
- 武田 聡… インダストリー・モビリティビジネスエリアオーナー (FAシステム事業本部長)
- 榊原 洋… CDO (ビジネスイノベーション本部長)



	製造	販売・据付・サービス他	総合販社
重電システム	三菱電機社会インフラ機器株式会社 三菱電機コントロールパネル株式会社 三菱電機パワー・プロダクツ社 三菱電機上海機電電梯有限公司 三菱エレベーター・アジア社 韓国三菱エレベーター社 台湾三菱電機股份有限公司 東芝三菱電機産業システム株式会社 上海三菱電機有限公司 メドコム社	三菱電機ビルテクノサービス株式会社 三菱電機プラントエンジニアリング株式会社 三菱電機コントロールソフトウェア株式会社 三菱電機エレベーター施設株式会社 三菱電機交信株式会社 三菱電機・ビルウェア株式会社 三菱電機香港有限公司 三菱エレベーター(タイ)社 日立三菱水力株式会社 エージー・メルコ・エレベーター社	
産業メカトロニクス	株式会社デービー精工 三菱電機オートモーティブ・アメリカ社 三菱電機タイ・オートパーツ社 三菱電機自動車部品(中国)有限公司 三菱電機オートモーティブ・メキシコ社 三菱電機オートモーティブ・チェコ社 三菱電機自動化機器製造(常熟)有限公司 三菱電機大連機器有限公司 株式会社指月電機製作所 士林電機股份有限公司	株式会社セツヨーアステック 株式会社菱和 三菱電機メカトロニクスエンジニアリング株式会社 メルダスシステムエンジニアリング株式会社 三菱電機メカトロニクスソフトウェア株式会社 三菱電機自動化(香港)有限公司 韓国三菱電機オートメーション社 攝陽企業股份有限公司	
情報通信システム	三菱電機特機システム株式会社 三菱プレジジョン株式会社 島田理化学工業株式会社 西菱電機株式会社 ミヨシ電子株式会社	三菱電機インフォメーションネットワーク株式会社 三菱電機インフォメーションシステムズ株式会社 三菱スペース・ソフトウェア株式会社 三菱電機ITソリューションズ株式会社 三菱電機マイコン機器ソフトウェア株式会社 アイテック阪急阪神株式会社	千代田三菱電機機器販売株式会社等 の地域総合販売会社9社 三菱電機ヨーロッパ社 三菱電機US社 三菱電機機電(上海)有限公司 三菱電機(香港)有限公司 台湾三菱電機股份有限公司 三菱電機アジア社 三菱電機オーストラリア社
電子デバイス	メルコ・ディスプレイ・テクノロジー株式会社 メルコパワーデバイス株式会社 ヴィンコテック・ホールディングス社	メルコセミコンダクタエンジニアリング株式会社	菱電商事株式会社 株式会社ナデン 萬世電機株式会社
家庭電器	三菱電機照明株式会社 三菱電機ホーム機器株式会社 三菱電機コンシューマー・プロダクツ(タイ)社 上海三菱電機・上菱空調機電器有限公司 三菱電機(広州)圧縮機有限公司 三菱電機ハイドロンクス&アイティークーリングシステムズ社 サイアム・コンプレッサー・インダストリー社 三菱電機エア・コンディショニング・システムズ・ヨーロッパ社 三菱電機エア・コンディショニング・システムズ・マニファクチャリング・トルコ社 カンヤン・エレクトリック社	三菱電機住環境システムズ株式会社 株式会社三菱電機ライフネットワーク 三菱電機冷熱機器販売株式会社 三菱電機冷熱プラント株式会社 メルコファンリチエーズ株式会社 三菱電機カンヤンワタナ社 三菱電機空調・映像設備(上海)有限公司	
その他		三菱電機トレーディング株式会社 三菱電機エンジニアリング株式会社 三菱電機ロジスティクス株式会社 三菱電機システムサービス株式会社 三菱電機ライフサービス株式会社 株式会社弘電社 株式会社アイブラネット メルコトレーディング(タイ)社 三菱電機クレジット株式会社 株式会社北弘電社	

(注) 1 総合販社欄の会社は複数事業の製品販売を担当している会社が多いため、事業別に区分せず一括して表示しています。
 2 連結子会社は[]、持分法適用会社は[]で括弧で表示しています。
 3 三菱電機ビルテクノサービス株式会社は、2022年4月1日付で当社のビルシステム事業を承継し、三菱電機ビルソリューションズ株式会社(旧)に商号変更しています。
 4 三菱スペース・ソフトウェア株式会社は、2022年4月1日付で三菱電機コントロールソフトウェア株式会社(旧)、三菱電機メカトロニクスソフトウェア株式会社(旧)、三菱電機マイコン機器ソフトウェア株式会社(旧)、日本アドバンス・テクノロジー株式会社(旧)を吸収合併し、三菱電機ソフトウェア株式会社(旧)に商号変更しています。
 5 千代田三菱電機機器販売株式会社は、2022年4月1日付で株式会社清康社を吸収合併し、三菱電機インダストリアルソリューションズ株式会社(旧)に商号変更しています。
 6 2022年3月末現在、連結子会社は203社、持分法適用会社は39社です。

財務セクション

目次

- 59 主要財務データ (5年間)
- 60 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析
- 66 研究開発費/設備投資
- 67 連結財政状態計算書
- 69 連結損益計算書
- 70 連結包括利益計算書
- 71 連結持分変動計算書
- 72 連結キャッシュ・フロー計算書

▶ 主要財務データ (5年間)

三菱電機株式会社及び連結子会社

3月31日に終了した各年度	米国会計基準	IFRS				
	2018	2018	2019	2020	2021	2022
売上高	¥ 4,431,198	¥ 4,444,424	¥ 4,519,921	¥ 4,462,509	¥ 4,191,433	¥ 4,476,758
営業利益	318,637	327,444	290,477	259,661	230,195	252,051
税引前当期純利益	364,578	353,206	315,958	281,986	258,754	279,693
親会社株主に帰属する当期純利益	271,880	255,755	226,648	221,834	193,132	203,482
総資産	4,264,559	4,305,580	4,356,211	4,409,771	4,797,921	5,107,973
現金及び現金同等物	599,199	599,199	514,224	537,559	767,406	727,179
借入金・社債残高	311,485	311,950	298,438	267,008	248,897	217,171
親会社株主に帰属する持分	2,259,355	2,294,174	2,399,946	2,429,743	2,754,293	2,975,941
営業活動によるキャッシュ・フロー	240,450	265,768	239,817	395,834	542,119	282,371
投資活動によるキャッシュ・フロー	(178,219)	(182,015)	(210,668)	(203,997)	(176,552)	(114,867)
フリー・キャッシュ・フロー	62,231	83,753	29,149	191,837	365,567	167,504
財務活動によるキャッシュ・フロー	(128,291)	(149,813)	(112,067)	(156,454)	(157,352)	(241,319)
配当金の支払	68,696	68,696	85,871	85,871	77,283	85,723
研究開発費	210,308	210,308	212,794	206,846	190,574	195,144
設備投資 (有形固定資産計上ベース)	181,513	181,513	198,442	227,450	180,033	167,772
減価償却費	¥ 154,559	¥ 153,161	¥ 152,315	¥ 184,842	¥ 186,983	¥ 181,116
1株当たりの情報:						
親会社株主に帰属する						
当期純利益 (円)						
基本的	¥ 126.70	¥ 119.19	¥ 105.65	¥ 103.41	¥ 90.03	¥ 95.41
希薄化後	—	119.19	105.65	103.41	90.03	95.41
配当金 (円)	40	40	40	40	36	40
親会社株主帰属持分 (円)	¥ 1,052.96	¥ 1,069.19	¥ 1,118.83	¥ 1,132.69	¥ 1,283.88	¥ 1,409.08
財務比率:						
営業利益率 (%)	7.2	7.4	6.4	5.8	5.5	5.6
売上高親会社株主に帰属する						
当期純利益率 (%)	6.1	5.8	5.0	5.0	4.6	4.5
親会社株主帰属持分当期純利益率 (ROE) (%)	12.6	11.7	9.7	9.2	7.5	7.1
総資産利益率 (ROA) (%)	6.4	6.0	5.2	5.1	4.2	4.1
親会社株主帰属持分比率 (%)	53.0	53.3	55.1	55.1	57.4	58.3
借入金比率 (%)	7.3	7.2	6.9	6.1	5.2	4.3
従業員数 (人)	142,340	142,340	145,817	146,518	145,653	145,696
株主総利回り (%)	109.0	109.0	94.1	91.1	115.4	100.6
(比較指標: 日経平均株価) (%)	113.5	113.5	112.1	100.0	154.3	147.1

(注)

- 三菱電機グループの連結財務諸表は、2019年3月期より国際会計基準 (以下、IFRS) に基づいて作成しており、比較対象である2018年3月期についてもIFRSに基づく数値を記載しています。
- 2019年3月期までの借入金・社債残高、及び借入金比率にはリース負債を含んでいます。
- 研究開発費には、製造費用へ計上した改良費等が含まれています。
- 希薄化後1株当たり親会社株主に帰属する当期純利益は、潜在株式が存在しないため、IFRSでは基本的1株当たり親会社株主に帰属する当期純利益と同額です。
- 株主総利回りは、2017年3月末時点の株価を基に算出しています。

▶ 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

業績概況

全般の状況

当年度(2022年3月31日に終了した事業年度)の景気は、企業部門は米国、欧州、日本などにおいて総じて持ち直しが継続しました。個人消費は米国、欧州などでの持ち直しが継続しましたが、日本では、経済活動正常化に伴う持ち直しの動きはあったものの、新型コロナウイルス感染症の影響による下押しがみられました。中国では、輸出や生産は回復傾向が継続しましたが、個人消費を中心に持ち直しは緩やかになりました。また、素材価格・物流費の上昇や部材の需給逼迫の長期化などの動きがみられました。

かかる中、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、持続的成長に向けた事業ポートフォリオ戦略の強化による収益力向上に、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、当年度の業績は、以下のとおりとなりました。

<連結決算概要>

	前年度	当年度	前年度比
売上高	41,914億円	44,767億円	2,853億円増
営業利益	2,301億円	2,520億円	218億円増
税引前当期純利益	2,587億円	2,796億円	209億円増
親会社株主に帰属する当期純利益	1,931億円	2,034億円	103億円増

売上高

売上高は、重電システム部門や情報通信システム部門で減収となりましたが、産業メカトロニクス部門、家庭電器部門、電子デバイス部門などの増収により、前年度比2,853億円増加の4兆4,767億円となりました。産業メカトロニクス部門では、FAシステム事業はデジタル関連や脱炭素関連の設備投資を中心とした国内外での需要拡大を背景に増加し、自動車機器事業は電動車を中心とした市場の拡大に伴い増加しました。家庭電器部門では、国内向け空調機器は半導体部品の需給逼迫などにより減少しましたが、欧米を中心に空調機器の需要が堅調に推移し増加しました。電子デバイス部門では、パワー半導体の需要回復などにより増加しました。

<売上高における為替影響額>

	前年度 期中平均レート	当年度 期中平均レート	当年度 売上高への影響額
連結合計	—	—	約1,350億円増
内、米ドル	106円	113円	約340億円増
内、ユーロ	124円	131円	約200億円増
内、人民元	15.7円	17.7円	約500億円増

営業利益

営業利益は、重電システム部門や家庭電器部門などの減益はありましたが、産業メカトロニクス部門や電子デバイス部門などの増益により、前年度比218億円増加の2,520億円となりました。営業利益率は、売上高の増加などにより、前年度比0.1ポイント改善の5.6%となりました。

売上原価率は、為替円安影響に加え、売上高の増加に伴う操業度上昇などによる産業メカトロニクス部門の改善などはありませんでしたが、素材価格上昇の影響などにより、前年度比0.2ポイントの改善に留まりました。販売費及び一般管理費は、前年度比600億円増加しましたが、売上高比率は前年度比0.2ポイント改善しました。その他の損益は、土地売却益の減少などにより前年度比82億円減少し、売上高比率は前年度比0.3ポイント悪化しました。

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209億円増加の2,796億円、売上高比率は6.2%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103億円増加の2,034億円、売上高比率は4.5%となりました。

なお、ROEは前年度比0.4ポイント悪化の7.1%となりました。

事業の種類別セグメント

売上高

3月31日に終了した各年度	米国会計基準	IFRS				
	2018	2018	2019	2020	2021	2022
重電システム	¥ 1,241,952	¥ 1,253,062	¥ 1,296,745	¥ 1,307,389	¥ 1,270,287	¥ 1,238,111
産業メカトロニクス	1,444,928	1,444,928	1,467,633	1,349,429	1,248,566	1,460,368
情報通信システム	436,068	438,184	426,269	455,596	380,159	354,128
電子デバイス	202,294	202,294	199,908	208,750	205,260	241,405
家庭電器	1,049,369	1,049,369	1,074,044	1,090,248	1,038,310	1,144,788
その他	764,346	659,059	676,736	659,636	603,089	676,257
小計	5,138,957	5,046,896	5,141,335	5,071,048	4,745,671	5,115,057
消去	(707,759)	(602,472)	(621,414)	(608,539)	(554,238)	(638,299)
計	¥ 4,431,198	¥ 4,444,424	¥ 4,519,921	¥ 4,462,509	¥ 4,191,433	¥ 4,476,758

営業利益

3月31日に終了した各年度	米国会計基準	IFRS				
	2018	2018	2019	2020	2021	2022
重電システム	¥ 51,710	¥ 65,457	¥ 82,501	¥ 82,309	¥ 108,944	¥ 62,170
産業メカトロニクス	190,826	187,350	142,563	68,962	40,582	96,839
情報通信システム	11,987	11,340	12,247	26,457	16,437	14,727
電子デバイス	14,554	14,164	1,442	8,701	6,292	16,814
家庭電器	56,057	55,496	59,451	78,206	75,760	70,960
その他	23,900	24,034	24,172	26,050	13,628	21,993
小計	349,034	357,841	322,376	290,685	261,643	283,503
消去又は全社	(30,397)	(30,397)	(31,899)	(31,024)	(31,448)	(31,452)
計	¥ 318,637	¥ 327,444	¥ 290,477	¥ 259,661	¥ 230,195	¥ 252,051

重電システム

社会インフラ事業の事業環境は、国内の公共事業における投資が堅調に推移しましたが、国内の発電関連の需要減少や、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた国内の鉄道各社の設備投資計画の見直しの動きがみられました。このような状況の中、同事業は、国内の電力・交通事業の減少がありましたが、国内の公共事業の増加などにより受注高は前年度並みとなりました。売上高は、国内の電力・交通事業の減少などにより前年度を下回りました。

ビルシステム事業の事業環境は、アジアの一部地域などで新型コロナウイルス感染症の影響による市況低迷からの回復の遅れがありましたが、中国などでは回復がみられました。このような状況の中、同事業は中国などを中心に増加し、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97%の1兆2,381億円となりました。

営業利益は、売上高の減少や売上案件の変動などにより、前年度比467億円減少の621億円となりました。

産業メカトロニクス

FAシステム事業の事業環境は、半導体・電子部品・スマートフォン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での設備投資を中心に、国内外で需要が拡大しました。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上回りました。

自動車機器事業の事業環境は、半導体部品の需給逼迫などの影響により国内、中国や欧米などでは新車販売台数が前年度を下回りましたが、電動車を中心とした市場の拡大に伴い電動化関連製品などの需要が増加しました。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車両電動化関連製品や自動車用電装品の増加などにより、受注高・売上高ともに前年度を上回りました。

この結果、部門全体では、売上高は前年度比117%の1兆4,603億円となりました。

営業利益は、自動車機器事業は素材価格・物流費の上昇などにより減少しましたが、FAシステム事業は売上高の増加や円安の影響などにより増加しました。部門全体では前年度比562億円増加の968億円となりました。

情報通信システム

情報システム・サービス事業の事業環境は、製造業向けを中心に延期されていたシステム開発案件の再開などがありましたが、ITインフラサービス事業などで大口案件の減少がありました。このような状況の中、同事業は、受注高は前年度を上回りましたが、売上高は前年度を下回りました。

電子システム事業は、受注高は防衛システム事業の大口案件の増加などにより前年度を上回りましたが、売上高は防衛システム事業の大口案件の減少などにより前年度を下回りました。

この結果、部門全体では、売上高は前年度比93%の3,541億円となりました。

営業利益は、売上高の減少などにより、前年度比17億円減少の147億円となりました。

電子デバイス

電子デバイス事業の事業環境は、民生・産業・自動車向けのパワー半導体の需要が回復しました。このような状況の中、同事業は民生・産業・自動車向けのパワー半導体の増加などにより、受注高は前年度を上回り、売上高は前年度比118%の2,414億円となりました。

営業利益は、売上高の増加などにより、前年度比105億円増加の168億円となりました。

家庭電器

家庭電器事業の事業環境は、半導体部品の需給逼迫の影響はありましたが、欧米を中心に、テレワークの定着などにより家庭用空調機器の需要が増加し、また、新型コロナウイルス感染症の影響を受けていた設備投資が回復し始めたことで業務用空調機器の緩やかな需要回復がありました。このような状況の中、同事業は、半導体部品の需給逼迫などにより国内向け空調機器は減少しましたが、欧米を中心とした空調機器の増加や円安の影響などにより、売上高は前年度比110%の1兆1,447億円となりました。

営業利益は、売上高の増加や円安の影響はありましたが、素材価格・物流費の上昇などにより、前年度比48億円減少の709億円となりました。

その他

売上高は、資材調達・物流の関係会社の増加などにより、前年度比112%の6,762億円となりました。

営業利益は、売上高の増加などにより、前年度比83億円増加の219億円となりました。

顧客の所在地別売上高

売上高

3月31日に終了した各年度	米国会計基準	IFRS				
	2018	2018	2019	2020	2021	2022
日本	¥ 2,423,626	¥ 2,438,942	¥ 2,556,644	¥ 2,610,322	¥ 2,430,839	¥ 2,332,402
北米	417,423	419,121	429,451	432,096	379,253	461,931
アジア	1,075,683	1,089,176	1,013,883	919,973	926,540	1,114,951
欧州	431,316	431,316	453,748	437,214	391,618	495,308
その他	83,150	65,869	66,195	62,904	63,183	72,166
計	¥ 4,431,198	¥ 4,444,424	¥ 4,519,921	¥ 4,462,509	¥ 4,191,433	¥ 4,476,758

日本

FAシステム事業などの増加はありましたが、家庭電器事業、社会インフラ事業などの減少により、前年度比96%の2兆3,324億円となりました。

北米

家庭電器事業などの増加により、前年度比122%の4,619億円となりました。

アジア

FAシステム事業、家庭電器事業などの増加により、前年度比120%の1兆1,149億円となりました。

アジアのうち中国については、FAシステム事業、家庭電器事業などの増加により、前年度比122%の5,888億円となりました。

欧州

家庭電器事業などの増加により、前年度比126%の4,953億円となりました。

その他

その他の地域にはオセアニアなどが含まれており、前年度比114%の721億円となりました。

資産及び負債・資本の状況

総資産残高は、前年度末比3,100億円増加の5兆1,079億円となりました。棚卸資産が2,158億円、その他の非流動資産が1,004億円増加したことがその主な要因です。

棚卸資産の増加は、産業メカトロニクス部門や家庭電器部門での需要回復や半導体・電子部品の部材逼迫の影響などによるものです。その他の非流動資産の増加は株価上昇等に伴う退職給付に係る資産の増加などによるものです。

負債の部は、買入債務が598億円、未払費用が242億円それぞれ増加したことなどから、負債残高は前年度末比832億円増加の2兆105億円となりました。なお、リース負債を除く借入金・社債残高は前年度末比317億円減少の2,171億円、借入金比率は4.3%(前年度末比△0.9ポイント)となりました。

資本の部は、配当金の支払い857億円による減少等はありませんでしたが、親会社株主に帰属する当期純利益2,034億円の計上及び為替円安等を背景としたその他の包括利益累計額727億円の増加等により、親会社株主に帰属する持分は前年度末比2,216億円増加の2兆9,759億円、親会社株主帰属持分比率は58.3%(前年度末比+0.9ポイント)となりました。

<財政状態計算書関連指標>

	前年度末	当年度末	前年度末比
売掛債権回転率	3.55回転	3.63回転	0.08回転増
棚卸資産回転率	5.64回転	4.66回転	0.98回転減
借入金比率	5.2%	4.3%	0.9ポイント減
親会社株主帰属持分比率	57.4%	58.3%	0.9ポイント増

(注) 1 売掛債権回転率は、売上債権と契約資産の合計より算出しています。

2 借入金比率は、リース負債を除く借入金・社債残高より算出しています。

資本の財源及び資金の流動性

財務戦略に関する基本的な考え方

三菱電機グループは、健全な財務体質を維持するため、業績向上による資金収支の改善に加え、棚卸資産の縮減活動、売掛債権の回収促進といった資産の効率化、グループ内資金の更なる有効活用による資金の効率化に引き続き取り組んでまいります。

また、2025年度に向けた中期経営計画におけるキャピタル・アロケーション方針のもと、成長投資を最優先としつつ、利益成長を通じた株主還元強化を踏まえた資本政策の実行により、更なる資本効率の向上を図ってまいります。

なお、成長戦略を進めて行く中で、必要となります設備投資、研究開発、M&A等の資金につきましては、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、必要に応じて金融機関等から機動的に資金調達を行ってまいります。

キャッシュ・フローの状況

当年度は、営業活動によるキャッシュ・フローが2,823億円の収入となった一方、投資活動によるキャッシュ・フローが1,148億円の支出となったため、フリー・キャッシュ・フローは1,675億円の収入となりました。これに対し、財務活動によるキャッシュ・フローは2,413億円の支出となったことなどから、現金及び現金同等物の期末残高は、前年度末比402億円減少の7,271億円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、当期純利益の増加はありましたが、棚卸資産の増加等により、前年度比2,597億円の収入減少となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有価証券等の売却収入の増加や、前年度に設備投資を一部抑制したことに伴う当年度の有形固定資産の取得の減少等により、前年度比616億円の支出減少となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、自己株式の取得の増加や短期借入金の調達の減少等により、前年度比839億円の支出増加となりました。

財源及び流動性

運転資金需要のうち主なものは、生産に必要な材料購入費の他、製造費、販売費及び一般管理費等の営業費用であり、投資を目的とした資金需要は、設備投資、M&A等によるものです。

短期運転資金は、自己資金と金融機関からの短期借入等により、設備投資や長期運転資金は、自己資金の活用を図りつつ金融機関からの長期借入及び社債により調達を行っています。

なお、当年度末における現金及び現金同等物の残高は7,271億円、社債、借入金及びリース負債残高は3,294億円です。社債、借入金及びリース負債の内訳は、短期借入金が749億円、社債及び長期借入金が1,422億円、リース負債が1,122億円です。

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を目指します。

研究開発費

3月31日に終了した各年度	米国会計基準	IFRS				
	2018	2018	2019	2020	2021	2022
重電システム	¥ 35.4	¥ 35.4	¥ 34.7	¥ 35.1	¥ 34.7	¥ 36.1
産業メカトロニクス	69.5	69.5	70.8	67.4	60.4	63.9
情報通信システム	17.9	17.9	15.3	13.4	8.8	8.0
電子デバイス	13.4	13.4	14.1	12.5	10.4	9.5
家庭電器	41.8	41.8	43.8	44.9	42.3	43.4
その他・共通	32.2	32.2	33.9	33.2	33.7	34.0
計	¥ 210.3	¥ 210.3	¥ 212.7	¥ 206.8	¥ 190.5	¥ 195.1
売上高研究開発費率(%)	4.7	4.7	4.7	4.6	4.5	4.4

設備投資

3月31日に終了した各年度	米国会計基準	IFRS				
	2018	2018	2019	2020	2021	2022
重電システム	¥ 30,861	¥ 30,861	¥ 27,165	¥ 29,414	¥ 30,021	¥ 26,411
産業メカトロニクス	68,376	68,376	79,257	78,722	54,117	45,874
情報通信システム	17,522	17,522	21,925	29,982	22,376	17,156
電子デバイス	17,197	17,197	21,072	31,298	22,009	20,786
家庭電器	32,849	32,849	31,199	38,720	19,488	25,628
その他	4,758	4,758	7,437	6,426	11,863	9,326
共通	9,950	9,950	10,387	12,888	20,159	22,591
計	¥ 181,513	¥ 181,513	¥ 198,442	¥ 227,450	¥ 180,033	¥ 167,772

(注) 金額は有形固定資産計上ベース。

▶ 連結財政状態計算書

三菱電機株式会社及び連結子会社
2021年3月31日及び2022年3月31日現在

科目	(百万円)	
	2021	2022
資産の部		
現金及び現金同等物	¥ 767,406	¥ 727,179
売上債権	906,831	944,405
契約資産	274,231	287,697
その他の金融資産	51,657	62,135
棚卸資産	743,782	959,660
その他の流動資産	103,065	109,220
流動資産	2,846,972	3,090,296
持分法で会計処理されている投資	205,464	221,467
その他の金融資産	353,624	321,056
有形固定資産	857,645	855,746
のれん及び無形資産	153,512	161,494
繰延税金資産	183,134	159,915
その他の非流動資産	197,570	297,999
非流動資産	1,950,949	2,017,677
資産計	¥ 4,797,921	¥ 5,107,973

科目	(百万円)	
	2021	2022
負債の部		
社債、借入金及びリース負債	¥ 152,657	¥ 173,213
買入債務	541,774	601,606
契約負債	174,666	188,300
その他の金融負債	157,750	167,687
未払費用	302,418	326,703
未払法人所得税等	30,959	33,575
引当金	97,292	106,112
その他の流動負債	47,865	49,526
流動負債	1,505,381	1,646,722
社債、借入金及びリース負債	212,774	156,248
退職給付に係る負債	161,388	162,353
引当金	5,435	4,921
繰延税金負債	5,759	4,774
その他の非流動負債	36,573	35,558
非流動負債	421,929	363,854
負債計	1,927,310	2,010,576
資本の部		
資本金	175,820	175,820
資本剰余金	202,777	202,695
利益剰余金	2,266,490	2,464,966
その他の包括利益(損失)累計額	111,801	184,528
自己株式	(2,595)	(52,068)
親会社株主に帰属する持分	2,754,293	2,975,941
非支配持分	116,318	121,456
資本計	2,870,611	3,097,397
負債及び資本合計	¥ 4,797,921	¥ 5,107,973

連結損益計算書

三菱電機株式会社及び連結子会社
2021年及び2022年3月31日に終了した各年度

科目	(百万円)	
	2021	2022
売上高	¥ 4,191,433	¥ 4,476,758
売上原価	3,017,059	3,212,216
販売費及び一般管理費	953,602	1,013,674
その他の損益（損失）	9,423	1,183
営業利益	230,195	252,051
金融収益	12,136	11,910
金融費用	2,828	2,702
持分法による投資利益	19,251	18,434
税引前当期純利益	258,754	279,693
法人所得税費用	57,071	61,808
当期純利益	201,683	217,885
当期純利益の帰属		
親会社株主持分	193,132	203,482
非支配持分	¥ 8,551	¥ 14,403
1株当たり当期純利益（親会社株主に帰属）：		
		(円)
基本的	¥ 90.03	¥ 95.41
希薄化後	90.03	95.41

連結包括利益計算書

三菱電機株式会社及び連結子会社
2021年及び2022年3月31日に終了した各年度

科目	(百万円)	
	2021	2022
当期純利益	¥ 201,683	¥ 217,885
その他の包括利益(損失)（税効果調整後）		
当期純利益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する 金融資産の公正価値変動額	64,457	6,762
確定給付制度の再測定	84,501	64,720
持分法によるその他の包括利益	2,159	342
当期純利益に振り替えられることのない項目の合計	151,117	71,824
当期純利益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	61,880	80,060
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動額	92	(2)
持分法によるその他の包括利益	1,182	9,118
当期純利益に振り替えられる可能性のある項目の合計	63,154	89,176
その他の包括利益(損失)の合計	214,271	161,000
当期包括利益	415,954	378,885
当期包括利益の帰属		
親会社株主持分	401,559	356,926
非支配持分	¥ 14,395	¥ 21,959

▶ 連結持分変動計算書

三菱電機株式会社及び連結子会社
2021年及び2022年3月31日に終了した各年度

(百万円)								
2021								
科目	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の包括利益(損失)累計額	自己株式	親会社株主に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
期首残高	¥ 175,820	¥ 202,832	¥ 2,071,817	¥ (17,802)	¥ (2,924)	¥ 2,429,743	¥ 109,116	¥ 2,538,859
当期包括利益								
当期純利益			193,132			193,132	8,551	201,683
その他の包括利益(損失)(税効果調整後)				208,427		208,427	5,844	214,271
当期包括利益	—	—	193,132	208,427	—	401,559	14,395	415,954
利益剰余金への振替			78,824	(78,824)		—		—
株主への配当			(77,283)			(77,283)	(7,107)	(84,390)
自己株式の取得					(367)	(367)		(367)
自己株式の処分		(696)			696	0		0
非支配持分との取引等		641				641	(86)	555
期末残高	¥ 175,820	¥ 202,777	¥ 2,266,490	¥ 111,801	¥ (2,595)	¥ 2,754,293	¥ 116,318	¥ 2,870,611
(百万円)								
2022								
科目	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の包括利益(損失)累計額	自己株式	親会社株主に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
期首残高	¥ 175,820	¥ 202,777	¥ 2,266,490	¥ 111,801	¥ (2,595)	¥ 2,754,293	¥ 116,318	¥ 2,870,611
当期包括利益								
当期純利益			203,482			203,482	14,403	217,885
その他の包括利益(損失)(税効果調整後)				153,444		153,444	7,556	161,000
当期包括利益	—	—	203,482	153,444	—	356,926	21,959	378,885
利益剰余金への振替			80,717	(80,717)		—		—
株主への配当			(85,723)			(85,723)	(13,673)	(99,396)
自己株式の取得					(50,526)	(50,526)		(50,526)
自己株式の処分		(1,053)			1,053	0		0
非支配持分との取引等		971				971	(3,148)	(2,177)
期末残高	¥ 175,820	¥ 202,695	¥ 2,464,966	¥ 184,528	¥ (52,068)	¥ 2,975,941	¥ 121,456	¥ 3,097,397

▶ 連結キャッシュ・フロー計算書

三菱電機株式会社及び連結子会社
2021年及び2022年3月31日に終了した各年度

(百万円)		
科目	2021	2022
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期純利益	¥ 201,683	¥ 217,885
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整		
減価償却費及び償却費	213,320	206,813
減損損失	7,826	4,080
固定資産の売却却損益	(10,749)	1,142
法人所得税費用	57,071	61,808
持分法による投資利益	(19,251)	(18,434)
金融収益及び金融費用	(9,308)	(9,208)
売上債権の減少(増加)	13,005	(7,319)
契約資産の減少(増加)	70,164	(12,145)
棚卸資産の減少(増加)	(28,115)	(183,436)
その他資産の減少	5,543	5,456
買入債務の増加	6,938	50,011
退職給付に係る負債の増加(減少)	(7,593)	(7,859)
その他負債の増加	65,201	37,071
その他	(557)	(9,908)
小計	565,178	335,957
利息及び配当金の受取	20,252	21,704
利息の支払	(2,699)	(2,477)
法人所得税の支払	(40,612)	(72,813)
営業活動によるキャッシュ・フロー	542,119	282,371
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得	(168,920)	(134,337)
固定資産売却収入	14,226	3,122
無形資産の取得	(19,439)	(21,725)
有価証券等の取得(取得時現金控除後)	(15,903)	(13,558)
有価証券等の売却収入(売却時現金控除後)	13,445	53,227
その他	39	(1,596)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(176,552)	(114,867)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
社債及び長期借入金による調達	485	825
社債及び長期借入金の返済	(37,874)	(35,514)
短期借入金の増加	20,225	1,677
リース負債の返済	(54,992)	(55,896)
配当金の支払	(77,283)	(85,723)
自己株式の取得	(367)	(50,526)
自己株式の処分	0	0
非支配持分への配当金の支払	(7,834)	(13,474)
非支配持分との取引	288	(2,688)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(157,352)	(241,319)
為替変動によるキャッシュへの影響額	21,632	33,588
現金及び現金同等物の増減額(減少)	229,847	(40,227)
現金及び現金同等物の期首残高	537,559	767,406
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 767,406	¥ 727,179

<将来見通しに関するリスク情報>

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 資金調達環境
- ⑤ 製品需給状況及び部材調達環境
- 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 訴訟その他の法的手続き
- ⑧ 製品やサービスの品質・欠陥や瑕疵等に関する問題
- ⑨ 地球環境（気候関連対応等）等に関連する法規・規制や問題
- ⑩ 人権に関連する法規・規制や問題
- ⑪ 急激な技術革新や、新技術を用いた製品の開発、製造及び市場投入時期
- ⑫ 事業構造改革
- ⑬ 情報セキュリティ
- ⑭ 地震・津波・台風・火山噴火・火災等の大規模災害
- ⑮ 地政学的リスクの高まり、戦争・紛争・テロ等による社会・経済・政治的混乱
- ⑯ 感染症の流行等による社会・経済・政治的混乱
- ⑰ 当社役員・大株主・関係会社等に関する重要事項

企業データ

三菱電機株式会社
〒100-8310 東京都千代田区丸の内2-7-3
東京ビル
電話：03-3218-2111 (代表)

設立：1921年1月15日
資本金：175,820百万円
発行済株式数：2,147,201,551株
連結従業員数：145,696名

株主総会

定時株主総会は毎年6月に、臨時株主総会は必要に応じて開催されます。

国内上場証券取引所

東京

海外上場証券取引所

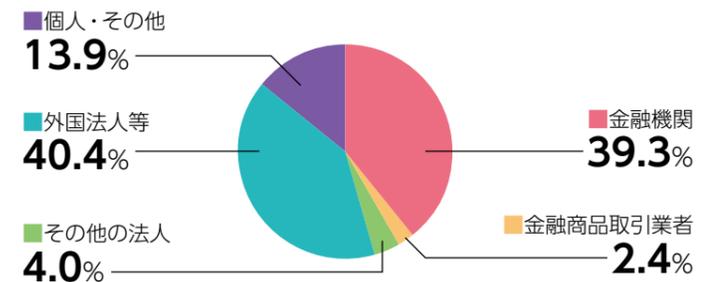
ロンドン

● 大株主の状況

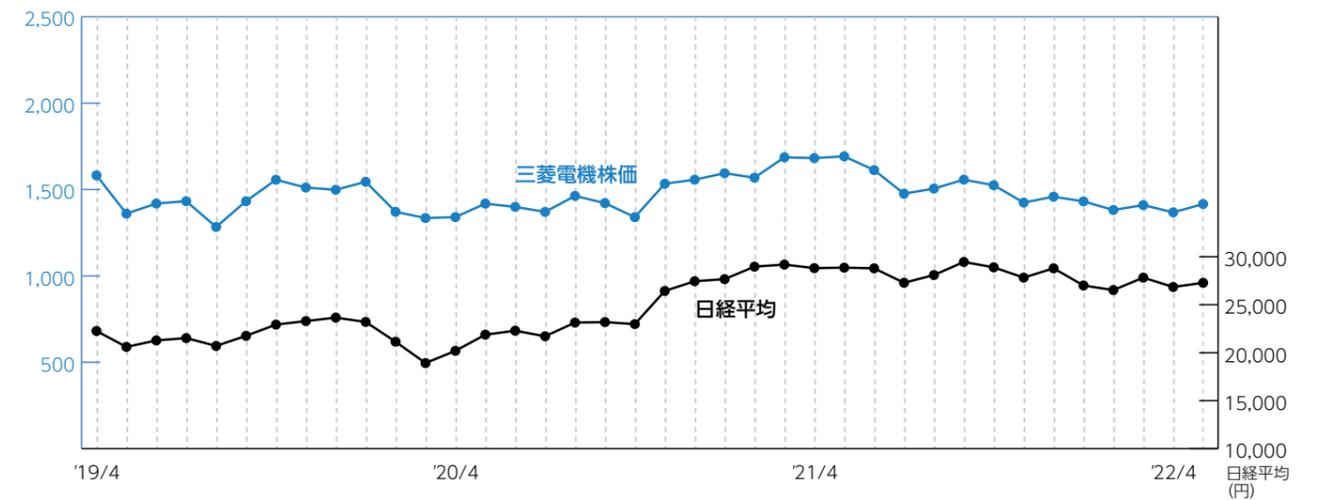
株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	357,390	16.9%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	106,213	5.0%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	97,804	4.6%
明治安田生命保険相互会社	81,862	3.9%
三菱電機グループ社員持株会	44,478	2.1%
JP MORGAN CHASE BANK 380055	37,375	1.8%
日本生命保険相互会社	36,339	1.7%
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	30,422	1.4%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	25,072	1.2%
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	24,180	1.1%

(注) 自己株式34,098,523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。

● 所有者別状況



● 株価(円)



三菱電機株式会社
www.MitsubishiElectric.co.jp

お問い合わせ先：〒100-8310 東京都千代田区丸の内2-7-3〈東京ビル〉 サステナビリティ推進部 TEL(03)3218-2111