

# 三菱電機の経営戦略

Mitsubishi Electric Corporate Strategy

2023/5 三菱電機株式会社

# 目次

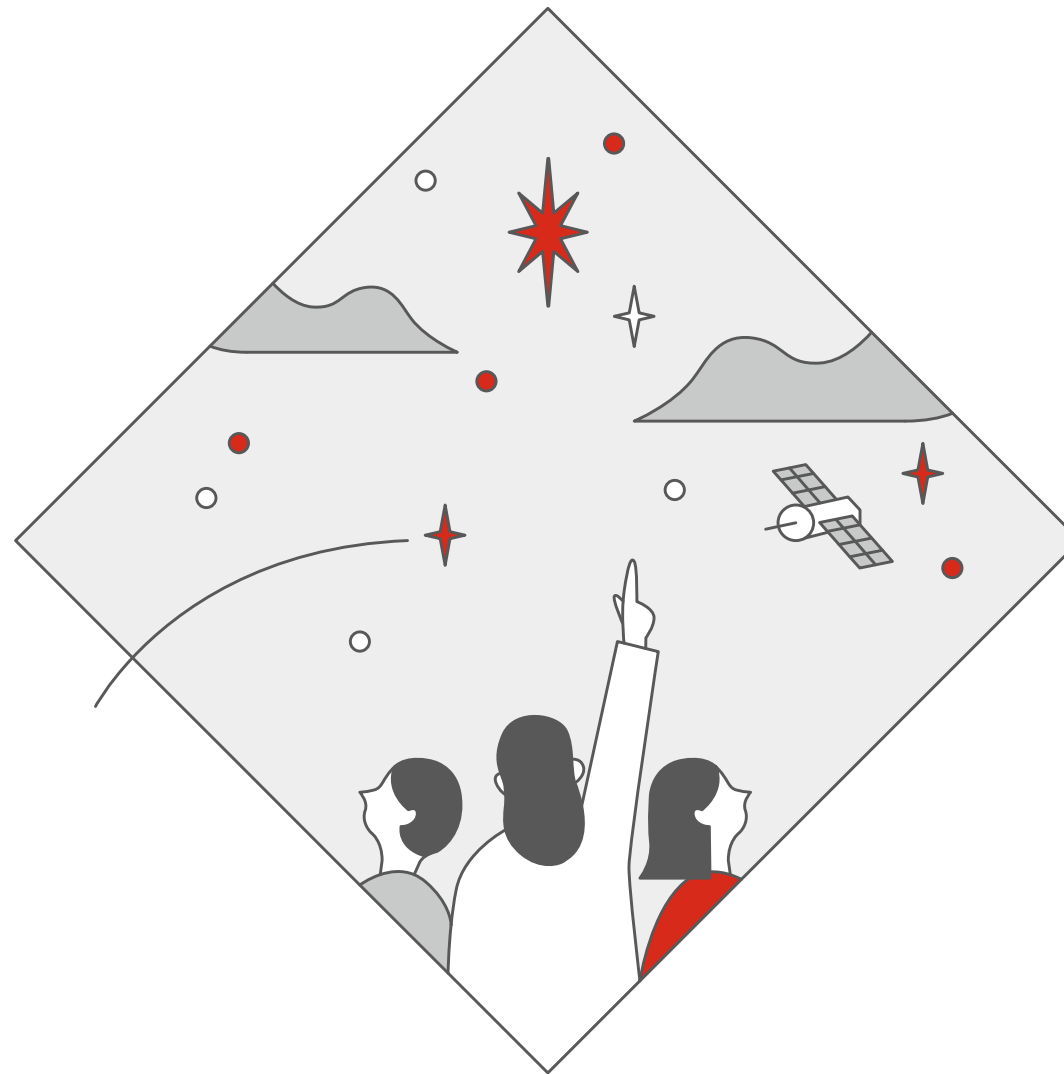
---

1. 2025年度に向けた中期経営計画 .....	P3
2. 事業ポートフォリオ戦略と経営体質改善 .....	P7
3. 持続的な成長を目指して .....	P12
サステナビリティ経営 .....	P13
循環型 デジタル・エンジニアリング .....	P14
持続的な成長を実現するイノベーションと経営基盤の強化 .....	P16
<b>Appendix</b>	
業績見通しと2025年度目標 .....	P24
主な非財務指標 .....	P27
イニシアティブ、外部評価 .....	P28

# 1

## 2025年度に向けた 中期経営計画

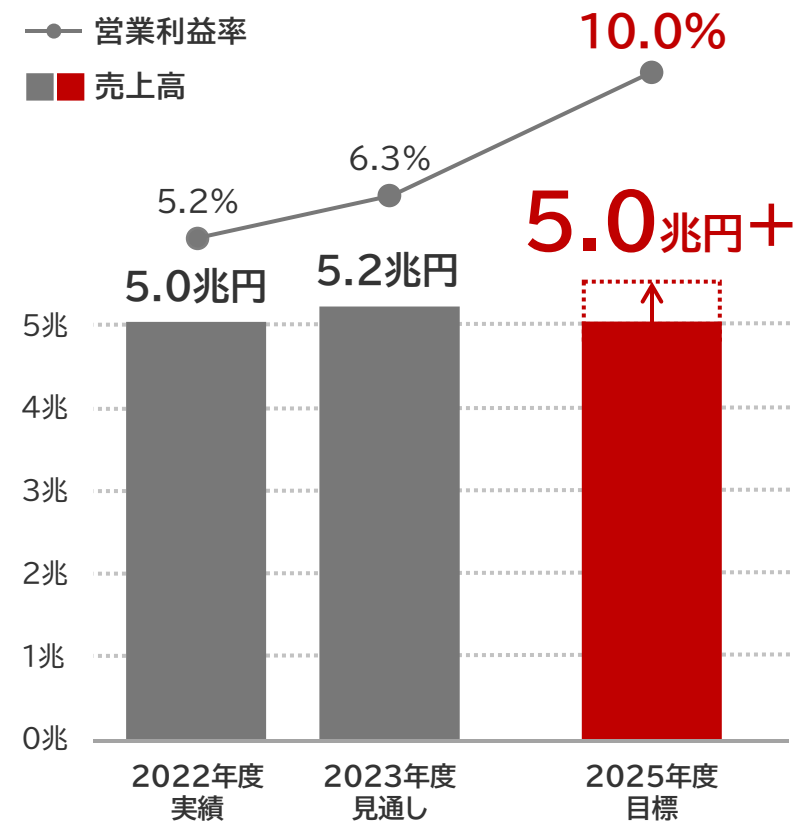
Medium-term Management Plan  
(April 2021 ~ March 2026)



# 2025年度財務目標

売上高目標5兆円を2022年度に前倒して達成。今後は営業利益率とROEの目標達成に注力

	2022年度実績	2025年度目標
売上高	5.0兆円	5.0兆円+
営業利益率	5.2%	10.0%
ROE	6.9%	10.0%
キャッシュ・ジェネレーション	0.9兆円/2年	3.4兆円/5年



### 事業ポートフォリオ戦略と経営体質改善を推進

成長性

重点成長事業への  
強弱を付けた投資

事業競争力

効率化・収益力強化に向けた  
体制・製品の強化

資産効率

ROICを基準とした  
意思決定

生産性と  
収益性

業務DXの推進および  
付加価値の訴求

構造改革  
事業の見極め

低収益事業の  
撤退/売却および  
リソースシフトの加速

# キャピタル・アロケーション

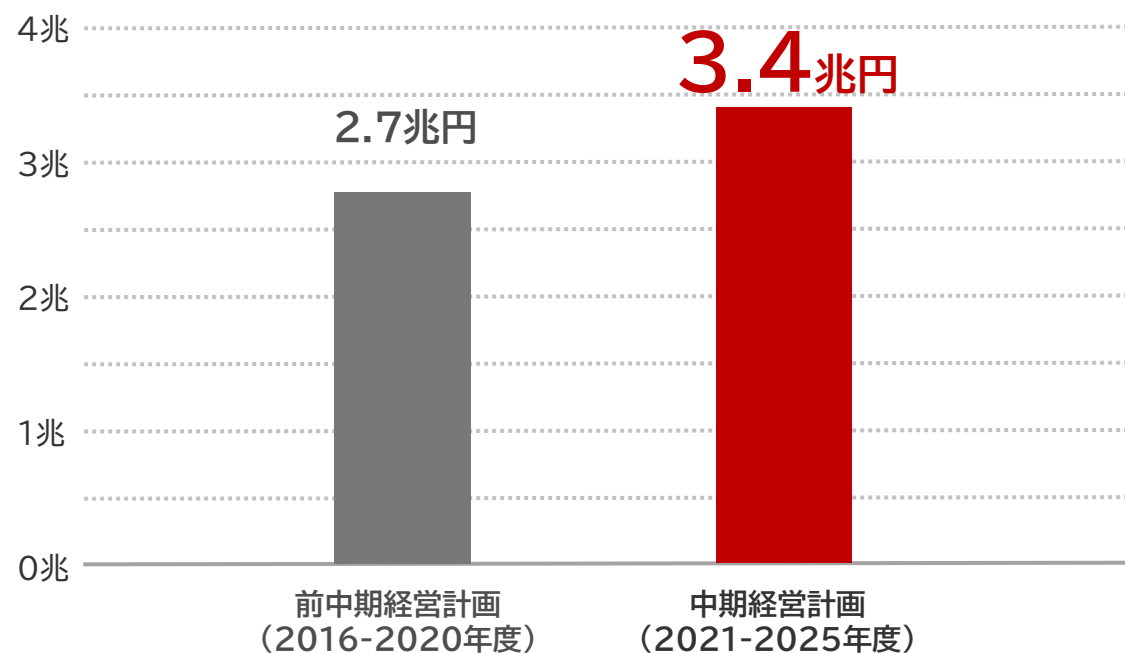
1. 2025年度に向けた中期経営計画

キャッシュ・ジェネレーションは、5年間で3.4兆円の創出を目指す

キャピタル・アロケーションは、重点成長事業を中心に投資を強化し、利益成長を通じた株主還元も拡大

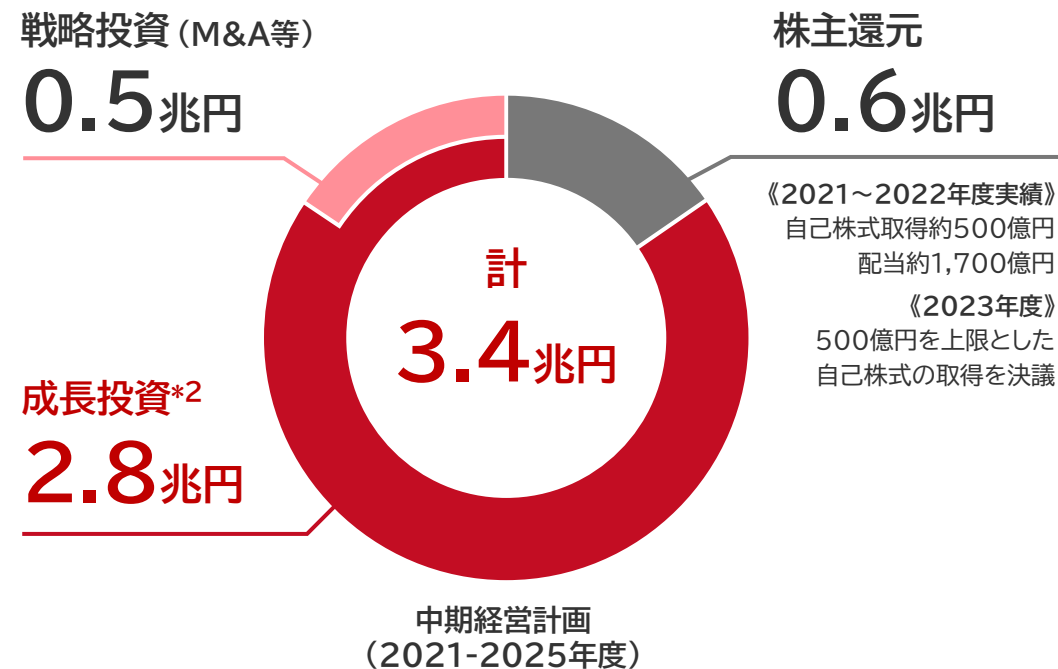
## キャッシュ・ジェネレーション\*1

非事業資産の売却、運転資本の圧縮により、更なるキャッシュを創出



## キャピタル・アロケーション

創出したキャッシュにより、成長投資・株主還元の拡大を図る



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

# 2

## 事業ポートフォリオ戦略と 経営体質改善

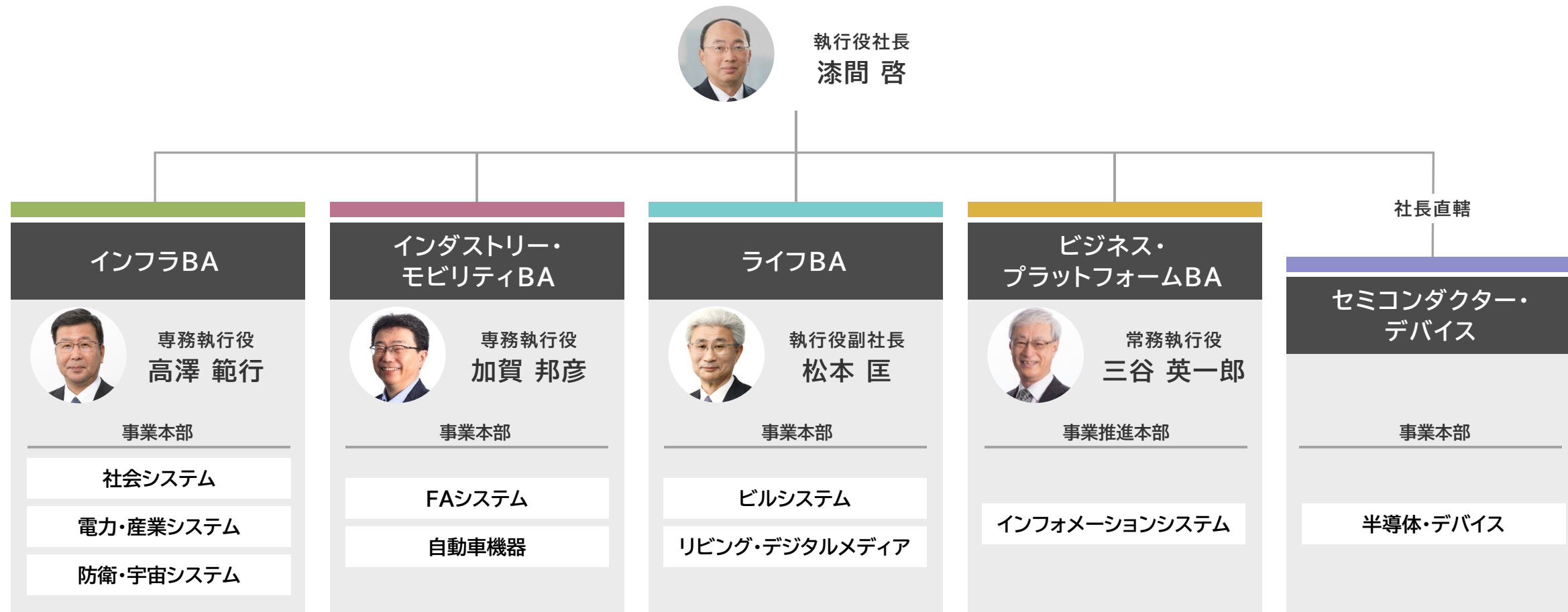
Business Portfolio Strategy &  
Improvement of Management Structure



# ビジネスエリア(BA)経営体制の変革

## 2. 事業ポートフォリオ戦略と経営体質改善

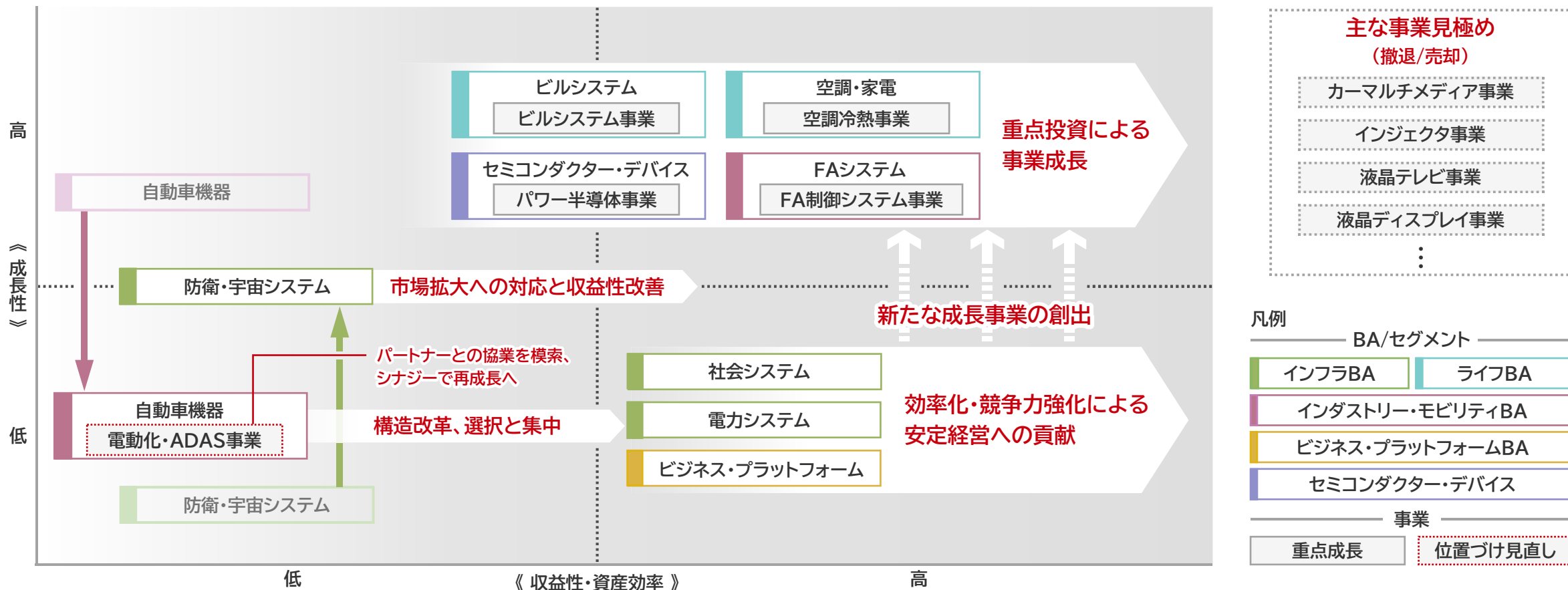
BA経営体制を進化・発展。BAオーナー(BAO)が、担当BA内の横断的な事業強化やBA間での連携を推進し、新事業育成、資産効率の向上、事業ポートフォリオ戦略を牽引





各事業の特性に見合った施策を実施しサブセグメントの収益性・資産効率を向上

各サブセグメントの現状及び収益性・資産効率向上の方向性



# 事業ポートフォリオ戦略の進捗

## 2. 事業ポートフォリオ戦略と経営体質改善

### 重点成長事業への投資

#### FA制御システム

愛知県尾張旭地区にFA制御システム製品の新生産拠点を設立



尾張旭地区 新生産拠点(予想図)

インドMEI社\*1にFA制御システム製品の新工場を建設



インド・プネ 新工場(予想図)

#### 空調冷熱システム

インドMEI社\*1にルームエアコンと空調機器用圧縮機の新工場を建設



インド・チェンナイ 新工場(予想図)

トルコMACT社\*2の空調機生産体制を強化



トルコ 生産拠点外観

#### ビルシステム

スウェーデン昇降機事業会社Motum社を買収。欧州域内での昇降機保守・リニューアルを軸とした事業経営基盤を強化



Den hållbara hiss- och portkoncernen

#### パワーデバイス

熊本県泗水地区にSiC\*3 8インチウエハの新工場棟を建設。2021年度から2025年度までで従来計画から倍増\*4の約2,600億円を投資



泗水地区 新工場棟(予想図)

### 自動車機器事業の構造改革

#### 分社化により選択と集中を加速

スピーディーな事業運営に向け、自動車機器事業の分社化を決定。選択と集中を進め、電動化・ADAS事業の協業による再成長、高収益事業へのリソースシフト、課題事業の終息を推進

### レジリエント事業の競争力強化

#### 発電機事業JV設立

三菱重工業株式会社と発電機分野での事業統合に向けた検討開始を基本合意

#### 再エネ関連事業の強化

直流遮断器の開発などを手掛けるスウェーデンのScibreak社を買収

\*1 MEI社: Mitsubishi Electric India Pvt. Ltd. \*2 MACT社: Mitsubishi Electric Air Conditioning Systems Manufacturing Turkey Joint Stock Company  
\*3 SiC: Silicon Carbide(炭化ケイ素) \*4 従来は2021年度から2025年度までの累積設備投資額として1,300億円を計画

資産の有効活用や生産性改善、課題事業の見極め等により、経営体質を改善  
資産効率を向上しキャッシュ創出を強化

### 資産効率の向上

- ROICを基準とした意思決定
- 開発・製造・販売等の各工程の連携を強化し、サプライチェーン全体の効率化や棚卸資産の最適化等に向けた生産・物流体制の変革
- 政策保有株式や遊休資産を積極的に売却

### 生産性向上と収益性の強化

- 業務DXにより、あらゆる業務の効率化と品質改善に取り組む。開発・製造・販売等各部門が繋がることで、付加価値と生産性を向上
- 製品・サービスの付加価値の訴求や素材高騰等の価格転嫁による売価の向上等を通して収益性を向上

### 課題事業の見極め

- 売上高3,000億円規模の低収益事業の撤退/売却を決定
- 成長領域へ順次リソースシフト

#### 主な撤退事業

- カーマルチメディア事業
  - インジェクタ事業
  - 液晶テレビ事業
  - 液晶ディスプレイ事業
- など

# 3

## 持続的な 成長を目指して

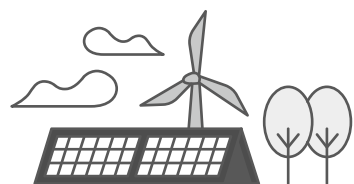
Initiatives for  
Sustainable Growth



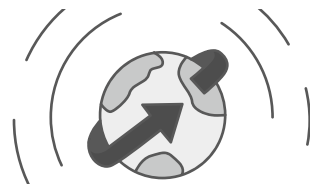
注力する5つの課題領域を明確化

事業を通じた社会課題解決による持続可能な社会への貢献を中心に、サステナビリティの実現を目指す

### 5つの課題領域



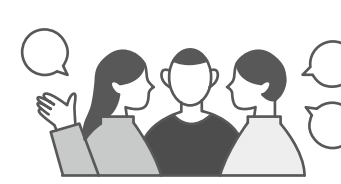
**カーボンニュートラル**  
社会の脱炭素化



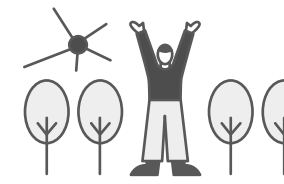
**サーキュラーエコノミー**  
循環型社会の構築



**安心・安全**  
レジリエントな社会



**インクルージョン**  
多様性を尊重した社会



**ウェルビーイング**  
いきいきとした生活

### サステナビリティの実現に向けた取組み

#### 事業を通じた持続可能な社会への貢献

エネルギーマネジメントやヒートポンプ技術等による社会の脱炭素化  
保守・運用やリサイクル分野の技術革新を通じた循環型社会の構築  
インフラ維持管理や設備自動化等によるレジリエントな社会の構築  
人流データ・パーソナルデータの活用高度化による、あらゆる人のいきいきとした生活の実現

社会の取組み進展による当社への好影響

**サステナビリティの実現**

社内の取組みをビジネスに展開

#### 持続可能な社会への責任

温室効果ガス削減に向けた取組み強化

- 2050年度: バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量 実質ゼロを目指す
- 2030年度: 工場・オフィスからの温室効果ガス排出量 実質ゼロを目指す

国際的な規範に則った人権の尊重

多様・多才な人財が集い、活躍する職場環境の実現

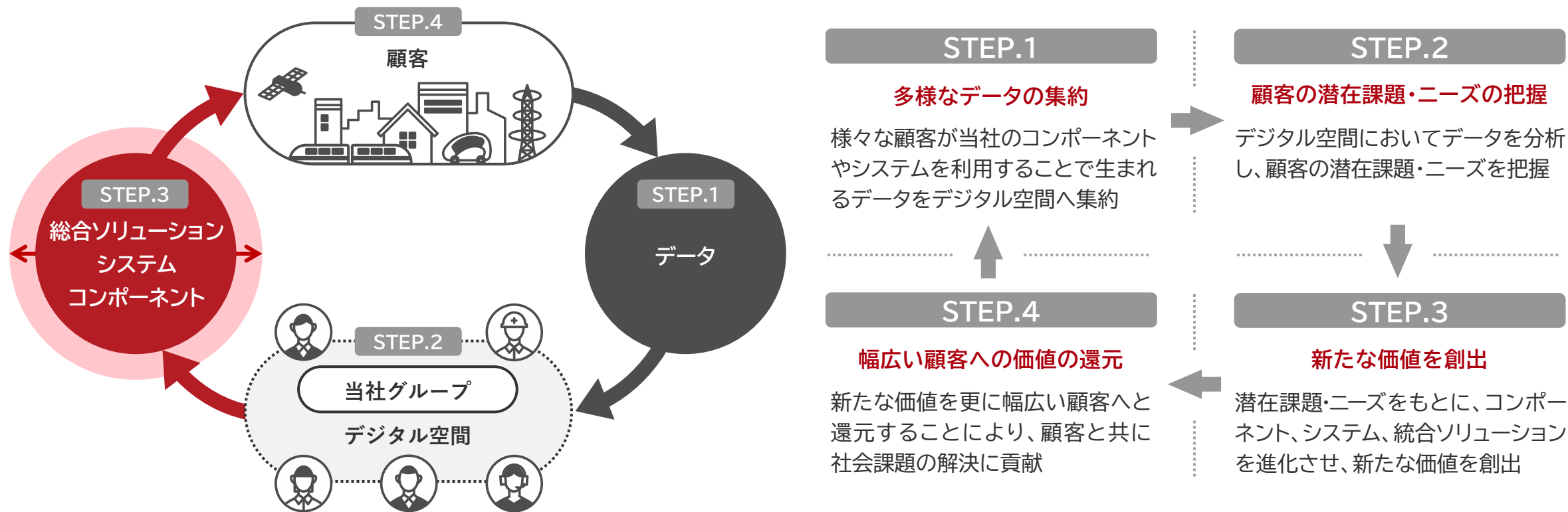
コンプライアンスの徹底

# 循環型 デジタル・エンジニアリング

3. 持続的な成長を目指して

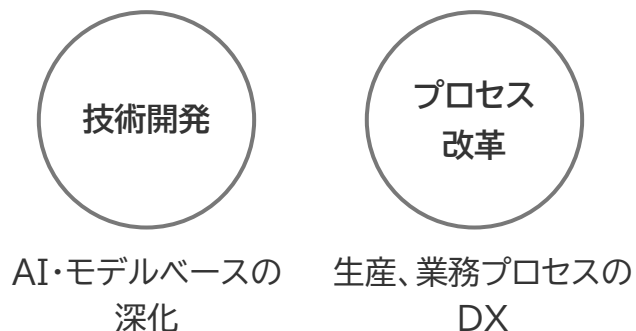
お客様から得られたデータをデジタル空間に集約・分析すると共に、グループ内が強くつながり、知恵を出し合う事で新たな価値を生み出し、社会課題の解決に貢献する

## 循環型 デジタル・エンジニアリングによる社会課題解決



循環型 デジタル・エンジニアリングの実現に向け、幅広い顧客を横通しするデジタル領域のアセットを強化

### デジタル領域のアセット強化



### 統合ソリューションの具体化・事業化

#### OT\*<sup>1</sup>セキュリティソリューション

顧客のOT資産の可用性・安全性の向上と、IoT化/DX促進のニーズにワンストップで対応

#### E&F\*<sup>2</sup>ソリューション

多様なエンジニアリング技術を統合し、エネルギー管理の最適化と設備一括運用・保守サービスを提供

### コンポーネントやシステムの強化・進化

#### コンポーネント

パワエレ、制御などの強みの技術とAI、モデリングなどの先進技術を融合し、小型・省電力化とスマート化を追求

#### システム

現場や機器の様々な知見を活用し、セキュアかつ柔軟性・拡張性の高いシステムを実現

\*1 OT: Operational Technology \*2 E&F: Energy & Facility

イノベーション  
戦略

技術力と創造力で  
オープンなイノベーションを推進

人財戦略

人と共に成長し、  
人財の力で未来を拓く

リスク  
マネジメント

多様化する経営の不確実性を  
戦略的にコントロール

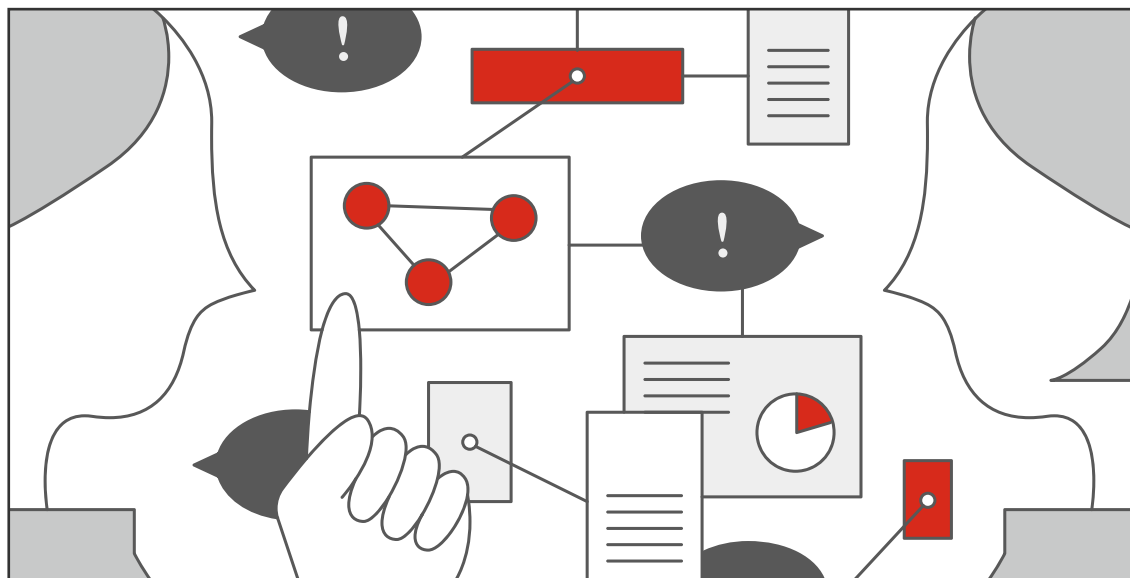
3つの改革

信頼回復に向けた  
3つの改革の深化・発展



### 技術力と創造力でオープンなイノベーションを推進

強みのOT\*1とドメイン知識を起点に、様々なデータや知見を集約するデジタル基盤・空間を構築し、未来指向の事業モデルへと変革。グループ内外における知見の融合、顧客との共創により、未来をデザイン、新しい価値をタイムリーに創出



\*1 OT: Operational Technology \*2 独立したサービスを組み合わせることで、要件に合わせて柔軟かつ効率的にアプリケーションを提供する仕組み

\*3 MEイノベーションファンド: 独立系ベンチャーキャピタルであるグローバル・ブレイン社と当社にて設立したCVCファンド

\*4 Open Technology Bank: 技術資産を社内や社外のウェブサイトで公開し、社内の事業間連携や社外へのライセンス提供や共同研究開発を活性化し「共創」を推進する活動

### 直近の戦略・取組み

#### デジタル基盤・空間の構築

- 「DXイノベーションセンター」を設立
- 様々なOTソリューションをコンポーザブルな形\*2で統合するデジタル基盤、モノ・コト・市場・業務のデータを融合するデジタル空間を構築

#### グループ外との共創

- 「三菱電機－東京大学 未来デザイン会議」を皮切りに産学連携を強化
- 「MEイノベーションファンド(運用総額50億円)」\*3を通じて累計4社に出資が完了。2023年度中にさらに4社に出資
- OTB\*4活動を通じ、高度選別技術を活用したプラスチックの選別試験を花王株式会社と開始。多種多様な業種での共創に向け43社と交渉中

### KPI デジタル関連特許出願

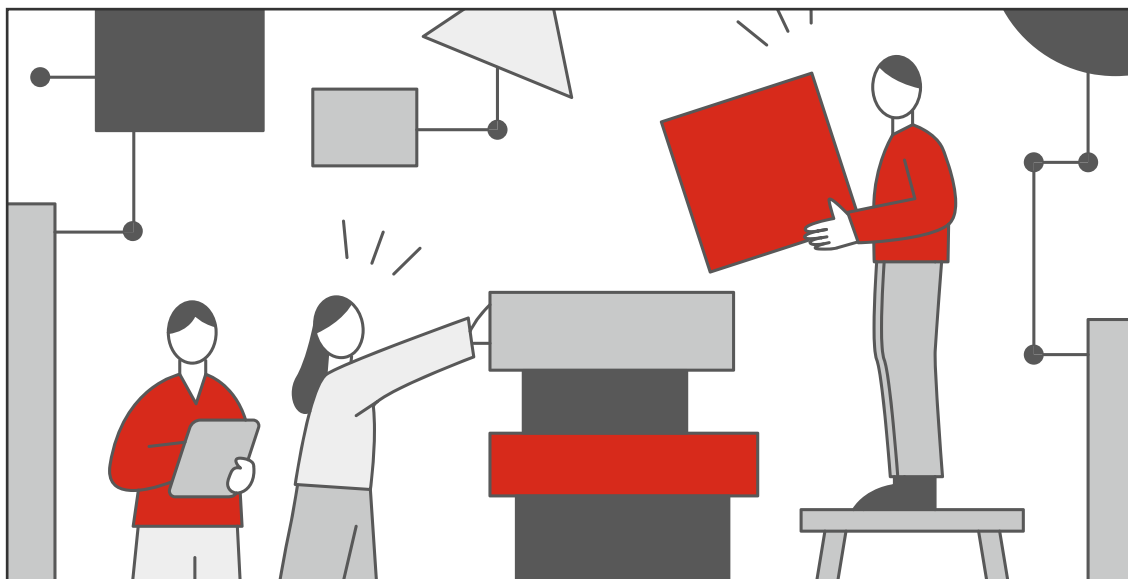
2025年度の想定出願件数(全体): 4,000件



### 人と共に成長し、人財の力で未来を拓く

「人への投資」を拡大、強化。この取組みを通じて、特に個人のキャリアオーナーシップを尊重し、自ら考え、主体的に行動し、挑戦し続ける「多様・多才な人財」を大切にする

グローバル人財情報基盤構築によるオープンなタレントマネジメントにより、経営をリードする経営幹部候補者の早期選抜、計画的育成を推進



\*1 経営層：取締役、執行役、上席執行役員 \*2 D&I: Diversity and Inclusion

### 直近の戦略・取組み

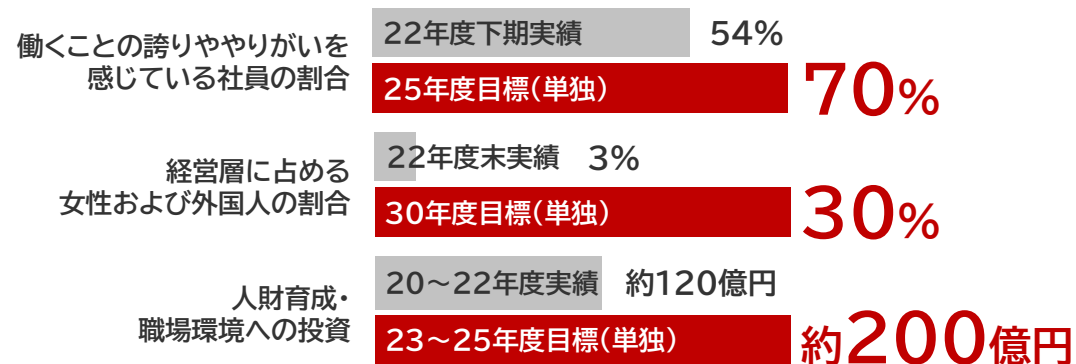
#### 主体性・チャレンジを尊重したキャリアオーナーシップ強化

- 社内求人、社内求職制度を始めとする人財流動化施策・キャリア自律支援施策の強化
- 従来のメンバーシップ型にジョブ型を取り入れたハイブリット型の新人事処遇制度への改定

#### 経営層<sup>\*1</sup>の多様化と早期抜擢

- グローバル・ジョブグレーディングを活用したサクセッションマネジメントによる経営層のD&I<sup>\*2</sup>推進
- 経営幹部候補者育成システムと連動した管理職の早期抜擢と、経験者採用促進

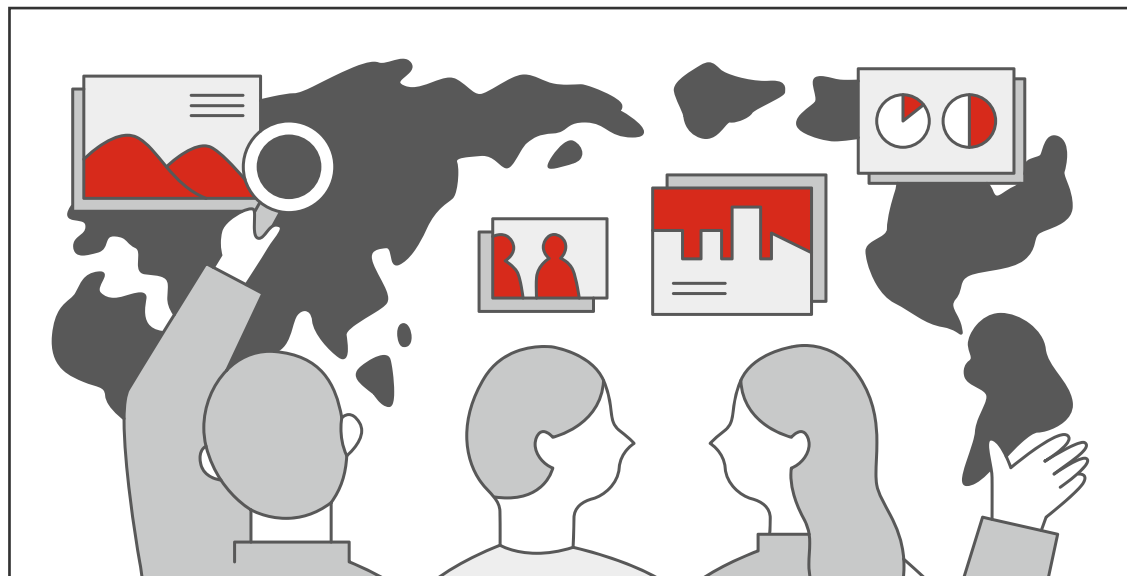
### KPI 従業員意識サーベイ・経営層のD&I・投資



### 多様化する経営の不確実性を戦略的にコントロール

グローバルな事業構造・サプライチェーンを可視化し、増大する地政学や自然環境等のリスクへの対応力を強化

内在するリスクに対し、全社横断的な統制と業務プロセスの標準化・DXを通じたリスクの最小化を推進



### 直近の戦略・取組み

#### 全社横断のリスク管理体制強化

- 社長直轄組織として、「情報セキュリティ統括室」「経済安全保障統括室」「リスクマネジメント統括室」を設置し、リスク対応のノウハウ・ナレッジを蓄積。全社的なリスクへの対応力を強化

#### サプライチェーンの強靱化

- 全社調達データベースを構築
- ハザード情報、制裁情報等をタイムリーに把握し、AIを活用して2次以降の取引先も含むサプライチェーンを可視化

#### 内在リスクの未然防止

- リスクマップ策定によるテーマ・拠点の重点化
- 業務プロセスのDX化による不正機会の撲滅
- 未然防止に重点を置き、失敗してもそこから学び結果的により良い会社を創る意識の醸成により、社会の信頼を再獲得

### エンジニアリングプロセスの変革

技術的に正しい説明を尽くす組織能力を再構築するとともに、経営層自ら顧客と対話・交渉することで現場の負担を軽減し、「そもそも現場が品質不適切行為を起こす必要のない仕組み」を構築

#### 直近の戦略・取組み

##### モノ造りマネジメント環境の整備

- リソースと管理スパンの適正化に向けた設計や品質管理のリソースと負荷の見える化を実施中
- 工場健康診断を通じた、モノ造りの4M\*1環境見える化と整備に取組み中(2022年度に対象全27拠点の工場健康診断を完了)

##### データに基づく品質管理と手続きの実行

- 統計的品質管理手法(SQC)を活用した設計検討と量産での試験、検査方法の決定に向け、対象とする10製作所における代表製品の重要管理項目41項目を選定
- 試験仕様書における顧客との合意プロセスのモニタリング方法を決定

##### 設計のフロントローディング推進

- 設計デザインレビュー(DR)に新たな手法であるQuick DRの導入に向けた研修を実施(導入部門のリーダクラス80名を対象に計15回開催)
- 設計者を育成するDRシニアエキスパート制度を導入し、8技術分野にエキスパートを設置。他の技術分野への拡大を計画

\*1 4M: Man, Machine, Material, Method

### 双方向コミュニケーションの確立

全社変革プロジェクト「チーム創生」（2021年10月発足）が策定した組織風土改革の指針「骨太の方針」に基づき、人事制度刷新の取組みと融合させながら「経営層自らの変革」「管理職の行動変容」「コミュニケーション活性化」の各種活動を推進“上にモノが言える”、“課題解決に向けて皆で知恵を出し合える”風土を醸成

#### 直近の戦略・取組み

##### 経営層自らの変革

- コーチングの実施、役員や拠点長を含む上級管理職間でのワークショップによる議論活性化
- 現場社員と目線を合わせて本音で語り合うタウンミーティング、社内SNSを活用した従業員との対話の促進

##### コミュニケーション活性化

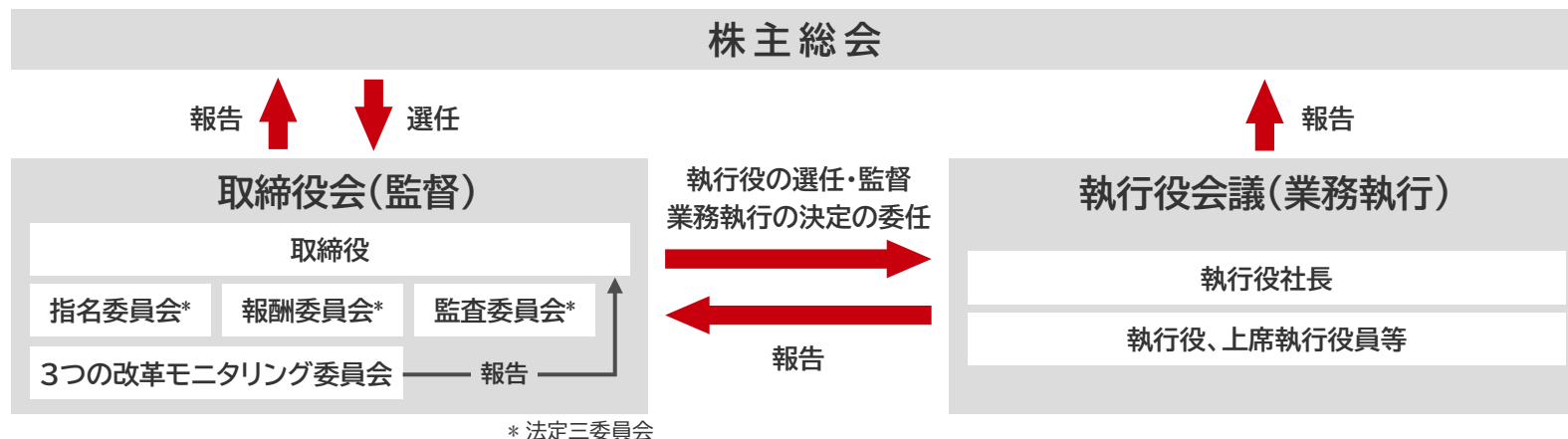
- 全社の部長級管理職等2,600名を対象とした心理的安全性講演会の実施(2022年度実績)
- コミュニケーション活性化・組織の自走化・風土改善を達成するための知識・スキル習得の機会として、外部講師による1on1研修を実施中(2023年度に管理職 1,500名受講予定)

##### 管理職の行動変容

- 所長級50名を対象としたコーチング研修の実施(2022年度実績)
- 副課長・チームリーダー等の設置による管理スパンの適正化および権限移譲による人・組織の自走化の加速

### 予防重視の コンプライアンスシステムの構築

取締役会の業務執行に対するモニタリング機能の高度化により、ガバナンスを強化し社内外コミュニケーションを活性化



### 直近の戦略・取組み

#### 監督に関する取組み

- 3つの改革モニタリング委員会を設置、各施策の状況をモニタリング・監督(2022年12月)
- コーポレート・ガバナンスガイドラインを新規制定(2023年4月)
- 第三者機関にて取締役会の実効性を評価し、その持続的な改善を追求(毎年)
- 取締役会・法定三委員会は独立社外取締役が過半数
- 取締役会議長と法定三委員会の委員長に独立社外取締役を選定
- 2023年6月開催予定の定時株主総会に提案する独立社外取締役候補者として女性3名を含む7名を決定<前年度の女性取締役は1名>(2023年3月)
- シニアアドバイザー制度を廃止、常勤役員退任者への委嘱に取締役会が関与(2023年3月)

#### 業務執行に関する取組み

- 予防重視の内部統制の運用を「コンプライアンス・プログラム」として策定
- 執行役員会議メンバーに女性1名、外国人1名を起用(2023年4月)
- 執行役員報酬制度を改定し、業績指標達成状況やESGをはじめとした非財務事項に関する目標達成状況をインセンティブ報酬に反映(2022年5月)
- ステークホルダーへの一元的かつ充実した対話・情報発信のため、社長直轄組織としてIR・SR室を設置(2023年1月)
- 「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」への変革を着実に進めるため、ビジネスエリア経営体制を進化・発展(2023年4月)

# Appendix

# 単年度業績見通し(全社)

Appendix

		2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度予想
		106円/US\$ 124円/Euro 15.7円/人民元	113円/US\$ 131円/Euro 17.7円/人民元	136円/US\$ 142円/Euro 19.7円/人民元	125円/US\$ 135円/Euro 18.5円/人民元
売上高	(億円)	41,914	44,767	50,036	52,000
営業利益	(億円)	2,301	2,520	2,623	3,300
	(%)	5.5%	5.6%	5.2%	6.3%
税引前当期純利益	(億円)	2,587	2,796	2,921	3,550
当期純利益	(億円)	1,931	2,034	2,139	2,600
ROE(株主資本利益率)	(%)	7.5%	7.1%	6.9%	
株主資本	(億円)	27,542	29,759	32,390	
	(%)	57.4%	58.3%	58.0%	
借入金	(リース負債を含む)	(億円)	3,654	3,294	4,007
	(リース負債を除く)	(億円)	2,488	2,171	2,522
	(%)	5.2%	4.3%	4.5%	
FCF(フリーキャッシュフロー)	(億円)	3,655	1,675	181	
配当	(円/株)	36	40	40	
連結配当性向	(%)	40.0%	41.9%	39.5%	

1 当期純利益は「親会社株主に帰属する当期純利益」を表す

2 借入金比率の算定においては借入金(リース負債を除く)を使用している



# 業績見通しと2025年度目標(セグメント別)

Appendix

(単位:億円)

		2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度予想	2025年度目標
		106円/US\$ 124円/Euro 15.7円/人民元	113円/US\$ 131円/Euro 17.7円/人民元	136円/US\$ 142円/Euro 19.7円/人民元	125円/US\$ 135円/Euro 18.5円/人民元	125円/US\$ 135円/Euro 18.5円/人民元
インフラ	売上高	10,219	9,461	9,731	10,100	1.2兆円
	営業利益	883	415	275	210	
	(%)	8.6%	4.4%	2.8%	2.1%	7%
インダストリー・ モビリティ	売上高	12,658	14,808	16,602	17,400	1.7兆円
	営業利益	407	964	959	1,440	
	(%)	3.2%	6.5%	5.8%	8.3%	14%
ライフ	売上高	15,395	16,730	19,471	21,100	2.4兆円
	営業利益	1,011	926	1,012	1,530	
	(%)	6.6%	5.5%	5.2%	7.3%	11%
ビジネス・ プラットフォーム	売上高	1,262	1,283	1,347	1,400	0.2兆円
	営業利益	55	78	87	70	
	(%)	4.4%	6.1%	6.5%	5.0%	9%
セミコンダクター・ デバイス	売上高	2,052	2,414	2,815	2,700	0.3兆円
	営業利益	62	168	292	140	
	(%)	3.1%	7.0%	10.4%	5.2%	12%
その他	売上高	6,847	7,517	8,505	8,200	-
	営業利益	195	284	334	240	
	(%)	2.9%	3.8%	3.9%	2.9%	
合計	売上高	41,914	44,767	50,036	52,000	5兆円+
	営業利益	2,301	2,520	2,623	3,300	
	(%)	5.5%	5.6%	5.2%	6.3%	10%

1 各セグメントの売上高には、セグメント間の内部売上高(振替高)を含む

2 2023年度より一部セグメントを変更(「ビジネスプラットフォーム」を「ビジネス・プラットフォーム」と「セミコンダクター・デバイス」へ変更し、従来「ビジネスプラットフォーム」の情報システム・サービス事業に含まれていた一部の事業について、報告セグメントの区分を「その他」へ変更)しており、2023年度予想および2025年度目標の数値を新区分にて表示しているほか、2022年度以前の数値についても新たなセグメントに組み替えて表示している(但し、2021年度以前の数値は参考値)

# 業績見通しと2025年度目標(サブセグメント別)

(単位:億円)

		2022年度実績	2023年度予想	2025年度目標
		136円/US\$ 142円/Euro 19.7円/人民元	125円/US\$ 135円/Euro 18.5円/人民元	125円/US\$ 135円/Euro 18.5円/人民元
インフラ	売上高	9,731	10,100	1.2兆円
	営業利益	275	210	
	(%)	2.8%	2.1%	7%
社会システム	売上高	3,957	4,200	0.4兆円
	営業利益	130	110	
	(%)	3.3%	2.6%	8%
電力システム	売上高	3,310	3,200	0.4兆円
	営業利益	220	80	
	(%)	6.7%	2.5%	8%
防衛・ 宇宙システム	売上高	2,463	2,700	0.4兆円
	営業利益	△75	20	
	(%)	△3.1%	0.7%	5%
インダストリー・ モビリティ	売上高	16,602	17,400	1.7兆円
	営業利益	959	1,440	
	(%)	5.8%	8.3%	14%
FAシステム	売上高	8,438	8,900	1.0兆円
	営業利益	1,422	1,430	
	(%)	16.9%	16.1%	20%
自動車機器	売上高	8,164	8,500	0.7兆円
	営業利益	△462	10	
	(%)	△5.7%	0.1%	5%

(単位:億円)

		2022年度実績	2023年度予想	2025年度目標
		136円/US\$ 142円/Euro 19.7円/人民元	125円/US\$ 135円/Euro 18.5円/人民元	125円/US\$ 135円/Euro 18.5円/人民元
ライフ	売上高	19,471	21,100	2.4兆円
	営業利益	1,012	1,530	
	(%)	5.2%	7.3%	11%
ビルシステム	売上高	5,860	6,100	0.7兆円
	営業利益	298	430	
	(%)	5.1%	7.0%	10%
空調・家電	売上高	13,611	15,000	1.7兆円
	営業利益	714	1,100	
	(%)	5.3%	7.3%	11%
ビジネス・ プラットフォーム	売上高	1,347	1,400	0.2兆円
	営業利益	87	70	
	(%)	6.5%	5.0%	9%
セミコンダクター・ デバイス	売上高	2,815	2,700	0.3兆円
	営業利益	292	140	
	(%)	10.4%	5.2%	12%
その他	売上高	8,505	8,200	—
	営業利益	334	240	
	(%)	3.9%	2.9%	
合計	売上高	50,036	52,000	5兆円+
	営業利益	2,623	3,300	
	(%)	5.2%	6.3%	10%

1 各セグメントの売上高には、セグメント間の内部売上高(振替高)を含む

2 2023年度より一部セグメントを変更(「ビジネスプラットフォーム」を「ビジネス・プラットフォーム」と「セミコンダクター・デバイス」へ変更し、従来「ビジネスプラットフォーム」の情報システム・サービス事業に含まれていた一部の事業について、報告セグメントの区分を「その他」へ変更)しており、2023年度予想および2025年度目標の数値を新区分にて表示しているほか、2022年度以前の数値についても新たなセグメントに組み替えて表示している(但し、2021年度以前の数値は参考値)

マテリアリティ		目標/取組み指標	
 持続可能な地球環境の実現	カーボンニュートラルの実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2030年度: 工場・オフィスからの温室効果ガス排出量 <b>実質ゼロ</b>を目指す</li> <li>● 2050年度: バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量 <b>実質ゼロ</b>を目指す</li> <li>● 「カーボンニュートラル」へ貢献できる製品やサービス、ソリューションの提供</li> </ul>	
	サーキュラーエコノミーの実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2035年度: 廃プラスチック <b>100%有効利用</b></li> </ul>	
 安心・安全・快適な社会の実現	安心・安全、インクルージョン、ウェルビーイングの事業での貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「安心・安全」、「インクルージョン」、「ウェルビーイング」に貢献する製品やサービス、ソリューションの提供</li> </ul>	
	あらゆる人の尊重	国際的な規範に則った人権の尊重  多様・多才な人材が集い、活躍する職場環境の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2030年度: 国際規範に基づく人権の取組み定着</li> <li>● 2030年度: 責任あるサプライチェーンの実現</li> <li>● 2025年度: 従業員エンゲージメントスコア*1 <b>70%以上(単独)</b></li> <li>● 2030年度: 経営層*2に占める女性&amp;外国人比率 <b>30%以上(単独)</b></li> <li>● 2030年度: 女性管理職比率 <b>12%以上(単独)</b></li> </ul>
 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	取締役会の実効性の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社外取締役 <b>50%超</b>の継続</li> </ul>	
	品質不適切行為の再発防止	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 3つの改革(品質風土改革、組織風土改革、ガバナンス改革)の推進、取締役会による3つの改革のモニタリング及び適切な情報開示</li> </ul>	
	コンプライアンスモットー “Always Act with Integrity” の理解と浸透	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コンプライアンス研修の継続的实施</li> </ul>	
 サステナビリティを志向する企業風土づくり	サイバーセキュリティ成熟度の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2028年度: サイバーセキュリティ成熟度モデルのレベル2以上*3をグループで達成</li> </ul>	
	従業員によるサステナビリティの理解と実践	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2025年度: 従業員意識サーベイの「企業理念・目標に沿った業務の実施」良好回答率 <b>75%以上(単独)</b></li> </ul>	
	社内外のステークホルダーとのコミュニケーションの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナビリティレポート及び統合報告書の発行、有識者ダイアログ及びサステナビリティレポートアンケートの実施</li> </ul>	

\*1 三菱電機で働くことの誇りややりがいを感じている社員の割合    \*2 経営層: 取締役、執行役、上席執行役員    \*3 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(CMMC 2.0)

## イニシアティブへの参画

### 国内外のイニシアティブへの積極的な参画

「国連グローバル・コンパクト」に署名(2018年5月)



三菱電機グループの温室効果ガス削減目標が「SBTi\*1」の認定を取得(2020年1月)



「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言への賛同を表明(2019年5月)



経済産業省「GXリーグ」へ参画(2023年5月)



海洋プラスチックごみ問題の解決に向けて「クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス(CLOMA)」に加入(2023年4月)



Clean Ocean Material Alliance

健全なサプライチェーン構築に向け、RBA\*2に加盟(2022年2月)

人権に関する苦情対応の客観性・透明性向上を目的に、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)に発足メンバー(正会員)として加盟(2022年10月)

\*1 SBTi(Science Based Targets Initiative): 国連グローバル・コンパクト、世界自然保護基金(WWF)、CDP、世界資源研究所(WRI)による国際的イニシアティブ

\*2 RBA(Responsible Business Alliance): 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 \*3 CDP: 企業や都市の環境への取組みを調査・評価・開示する国際NGO

## 社外からの評価

### 当社企業活動に対して、社外より様々な評価を獲得

CDP\*3  
サプライヤー・  
エンゲージメント・  
リーダー



PRIDE指標  
2022



Clarivate Top  
100 グローバル・  
イノベーター 2023



気候変動に対するサプライヤーとの協働が評価され、3年連続、通算6回目の選定

LGBTQへの継続的な取り組みが評価され、ゴールドを受賞

知的財産が優れた世界の革新的企業トップ100社として、通算11回目の受賞

2023年5月現在、以下のインデックス等の構成銘柄に選定。

- FTSE4Good Index Series
- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- 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

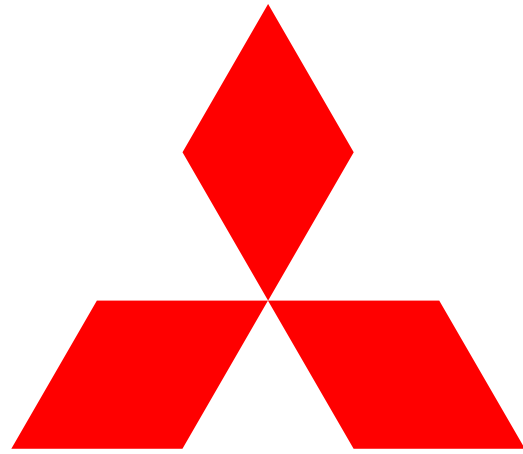


2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)



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得ます。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



**MITSUBISHI  
ELECTRIC**

*Changes for the Better*