

# CORPORATE STRATEGY 2024

三菱電機の経営戦略

三菱電機株式会社  
2024/05/29



# 目次

---

1. 2025年度に向けた中期経営計画 .....	P3
2. より高い成長を目指して .....	P6
3. 事業ポートフォリオ戦略 .....	P14
4. 経営基盤の強化 .....	P21

## Appendix

業績見通しと2025年度目標 .....	P26
主な非財務指標 .....	P29
イニシアティブ、外部評価 .....	P30



# 2025年度に向けた中期経営計画

---

# 2025年度財務目標

1. 2025年度に向けた中期経営計画

FA、空調の事業環境が足元で大幅に悪化。24年度以降は回復基調も、短期的には中期計画の想定水準には及ばず。25年度財務目標を見直し、投資効果の刈り取り、収益力強化で営業利益率8%以上を目指す

	23年度 <実績>	25年度 <目標>	
		前回	今回
売上高	5.3兆円	5.0兆円+	5.0兆円+
営業利益率	6.2%	10.0%	8.0%+
ROE	8.2%	10.0%	9.0%
キャッシュ・ジェネレーション*1	1.8兆円/3年	3.4兆円/5年	3.3兆円/5年

\*1 営業CFに研究開発費加算等の調整後

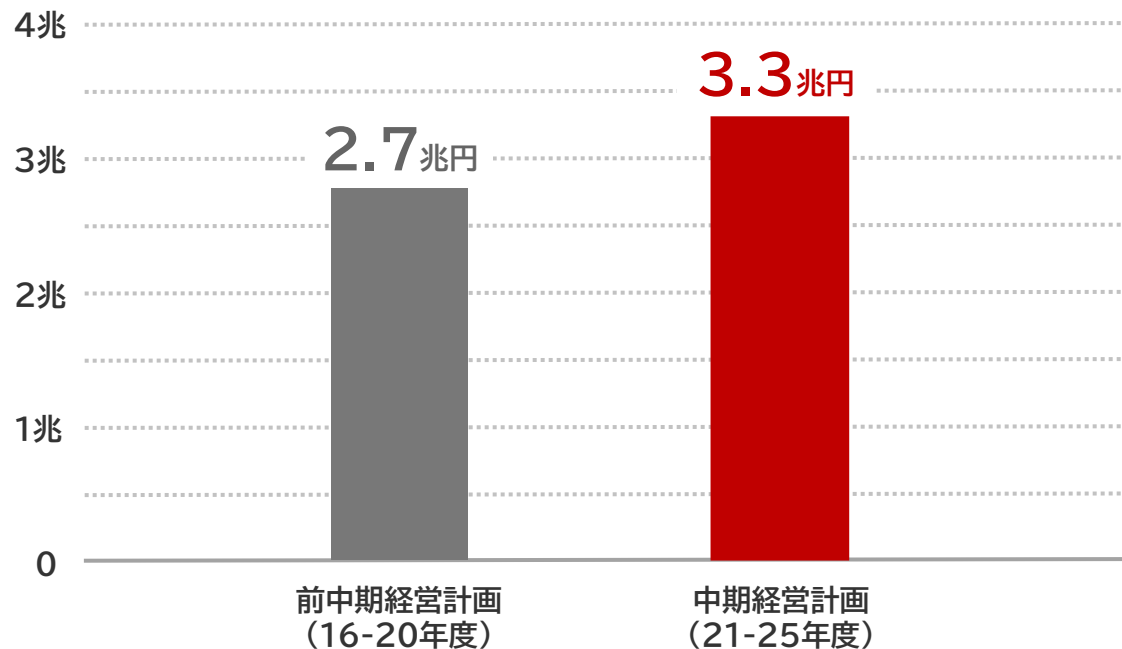
# キャピタル・アロケーション

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3.3兆円を創出する見込み

キャピタル・アロケーションは、株主還元を含め、当初計画の3.4兆円を維持

## キャッシュ・ジェネレーション



## キャピタル・アロケーション

戦略投資 (M&A等)

0.5兆円

株主還元

0.6兆円

成長投資\*1

2.8兆円

計  
3.4兆円

中期経営計画  
(21-25年度)

《21-23年度実績》  
自己株式取得 約948億円  
配当 約2,672億円

\*1 M&A等戦略投資、研究開発費、設備投資

2

より高い成長を目指して

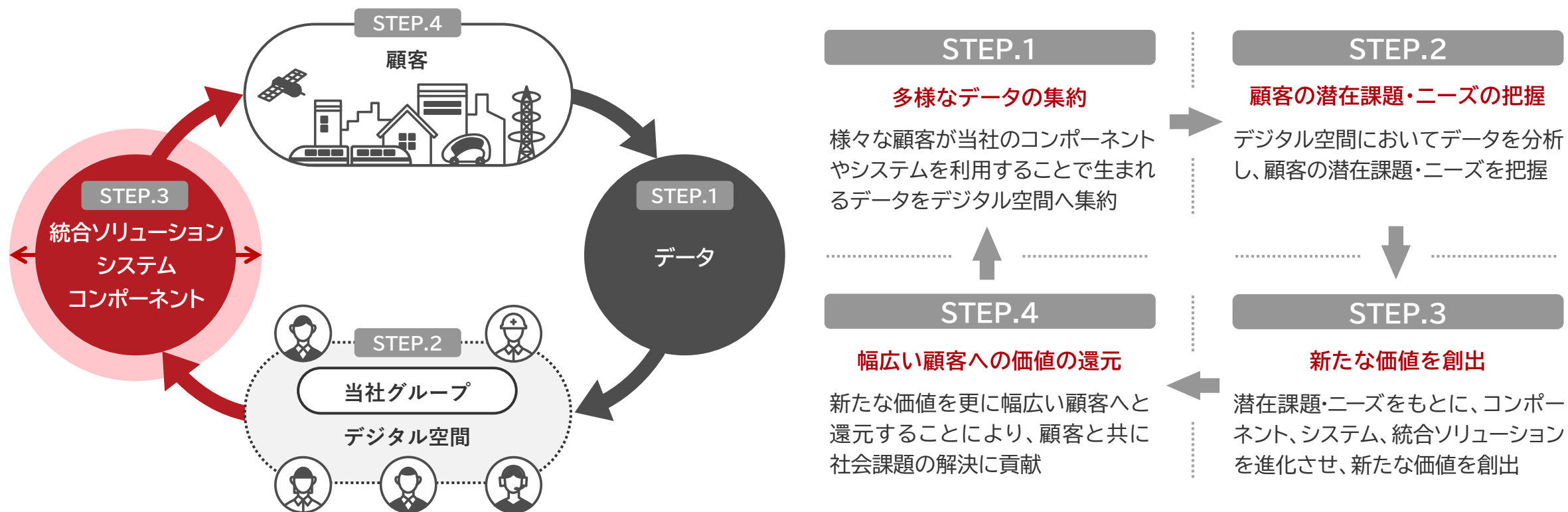
---

# 当社グループのありたい姿 ～循環型 デジタル・エンジニアリング～

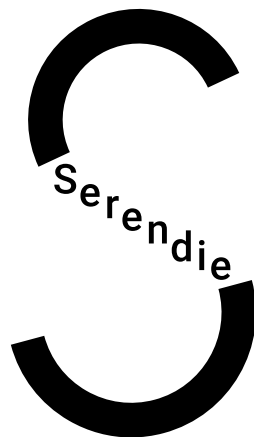
2. より高い成長を目指して

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、デジタル基盤「Serendie(セレンディ)」\*1を構築



Serendie

「serendipity」+「digital engineering」

Serendieは、

循環型 デジタル・エンジニアリングを実現するデジタル基盤です。

異なる領域の機器やシステム、サービスから集約された

データ同士の新たな巡り合いと、

脈々と培ってきた技術と限りない創造力により、

お客様と社会へ新しい価値を生み出し、

活力とゆとりある社会の実現に貢献します。

serendipity: 偶然の巡り合いがもたらすひらめき

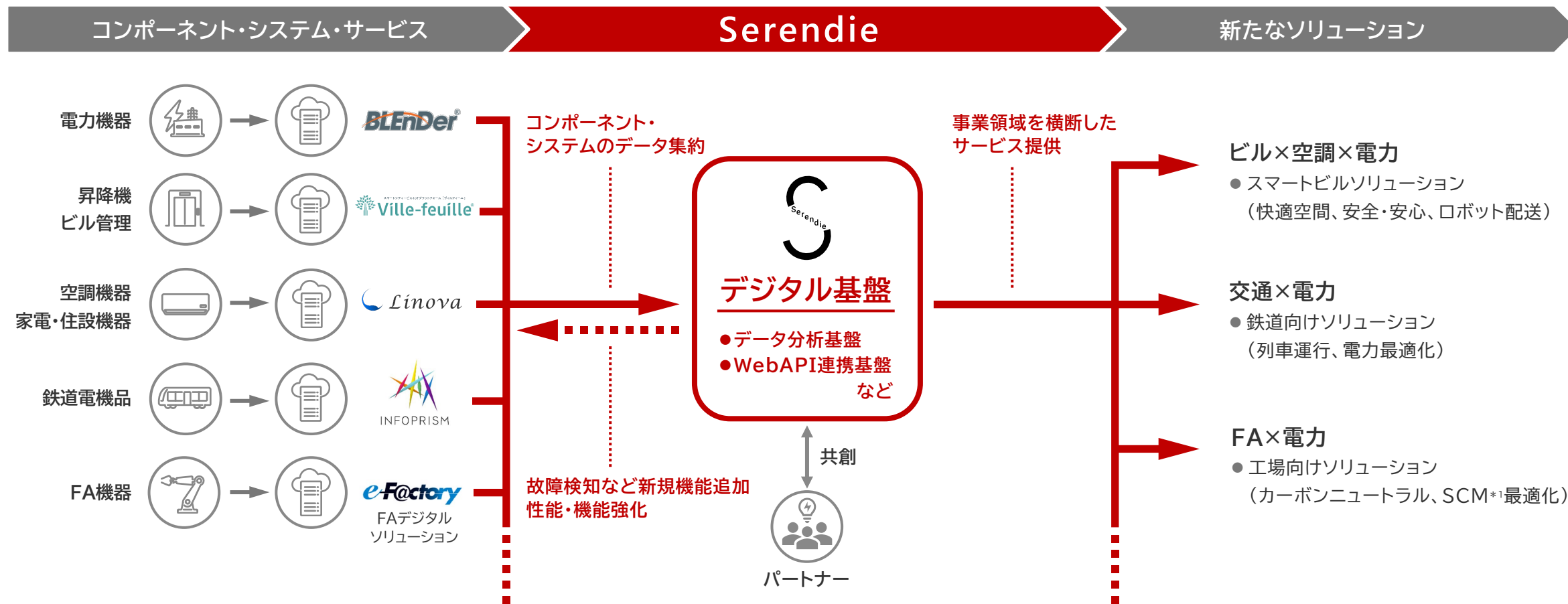
\*1 商標出願中



# デジタル基盤「Serendie」

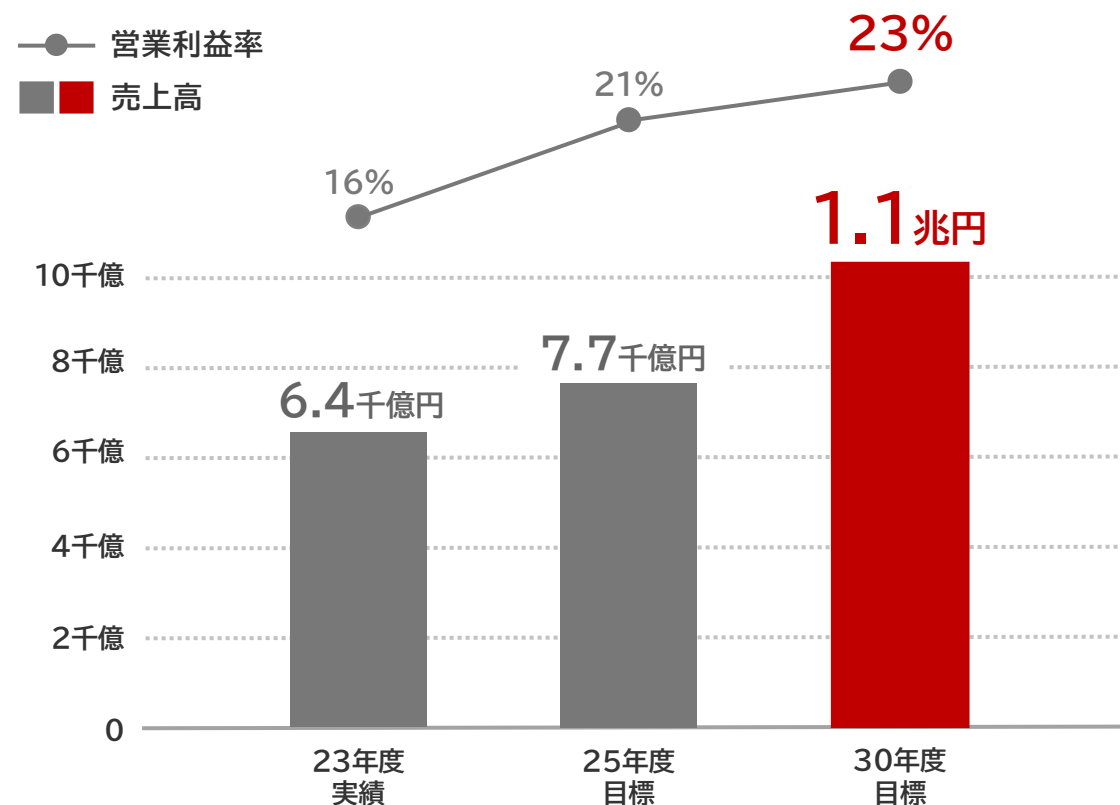
2. より高い成長を目指して

Serendieは、データ分析基盤や、事業領域を横断したサービスを迅速に提供するWebAPI連携基盤などから構成  
多様な人財がSerendieを活用し、技術力と創造力を発揮することにより、新たなソリューションを提供



\*1 SCM: Supply Chain Management

新たな価値創出の取組みを加速。Serendie関連事業の収益を拡大し、当社の収益の柱とすることを目指す



## Serendie関連事業

データを活用したソリューション、及びデータを収集するコンポーネントをSerendie関連事業と定義

### データ活用ソリューション

統合ソリューション、当社の機器やシステムのデータを活用するソリューション、遠隔監視・保守サービス

- E&Fソリューション\*1
- 加工機・数値制御装置リモートサービス
- 昇降機遠隔監視・保守サービス など

### データ収集コンポーネント

データ活用ソリューションを提供するために必要となるデータを収集・通信する機能を持つコンポーネント

- シーケンサ
- CNC\*2 など



\*1 エネルギーマネジメント、ファシリティマネジメントに関する課題を一括して解決するソリューションサービス \*2 CNC: Computerized Numerical Controller

# DX人財の強化

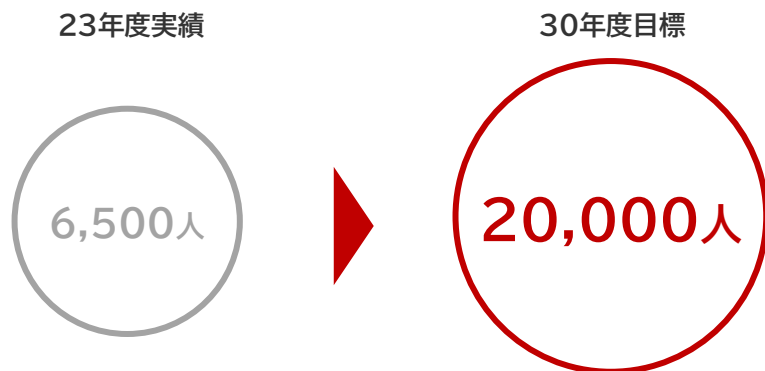
2. より高い成長を目指して

リスキリングやM&AなどによりDX人財を当社グループ連結で2万人に拡充  
顧客に近いフロントサイドから開発側のバックサイドまでDXのスキルセットを定義し、適切な人財を確保

## DX人財拡充に向けた取組み

## DXスキルセット

社員一人ひとりのスキルセットを把握し、採用や教育、キャリア開発に向けた人財戦略を推進



- 組み込みソフトウェア開発や大規模システム開発に携わってきたIT技術者のリスキリング
- 採用およびM&Aによる拡充
- 全社員を対象としたDX教育の実施

フロントサイド

顧客との関わり

バックサイド

DXマーケティング

ソリューションクリエイション

データエンジニアリング

UI/UXデザイン\*1

DXアーキテクチャーデザイン

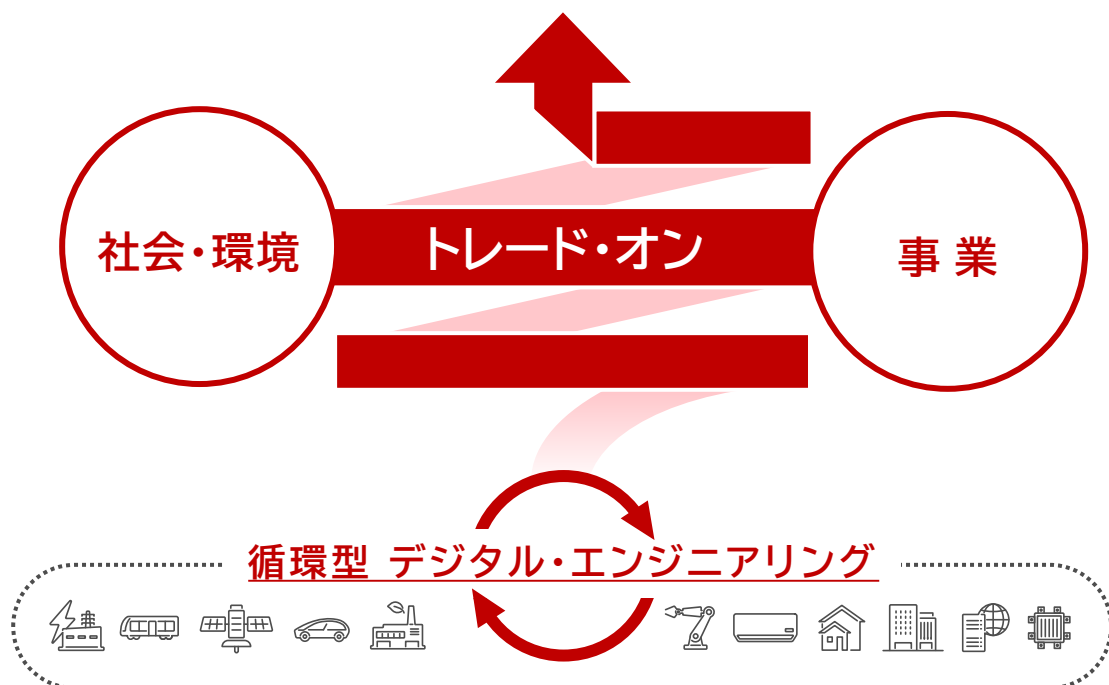
DXエンジニアリング

DXクオリティアシユアランス

\*1 UI: User Interface, UX: User eXperience

循環型 デジタル・エンジニアリングによるイノベーションで、  
社会・環境を豊かにしながら事業を発展させる「トレード・オン」の活動を加速させ、サステナビリティを実現する

## サステナビリティの実現



サステナビリティ・イノベーション本部 新設 (24年4月)

### 既存の事業や組織の枠を超えた包括的、戦略的な活動の推進

- 自社の技術を活用した温室効果ガス排出削減の取組み加速など、持続的成長を支える経営基盤の強化を推進
- グローバルかつサステナビリティの視点による全社横断活動「GIST\*1プロジェクト」をはじめとした、社会課題解決と事業成長を両立する事業の創出・強化

### GISTプロジェクト 重点方針

ネイチャーポジティブ\*2  
のフロントランナーを目指す



\*1 GIST: Global Initiative for Sustainable Technology \*2 自然資本の損失を食い止め、回復させること

スタートアップや大学・研究機関等との連携を加速  
デジタルやサステナビリティ等の領域に重点投資し、社会課題の解決に貢献

### スタートアップ連携

ベンチャーキャピタルが設立するファンド等への出資を  
150億円規模に拡大

#### 対象領域

- サステナビリティ、デジタル、ディープテック等

#### 出資拡大の狙い

- 国内外のスタートアップ情報を幅広く収集。スタートアップとの新事業創出を見据えた協業を推進

#### 中長期的な方向性

- 事業拡大や新事業参入などを視野に入れ、M&Aも積極的に実行

### 産学官連携

産学官連携関連の研究開発に600億円を投資(24-30年度)

#### 大学・研究機関

##### 台湾 工業技術研究院(ITRI)

グリーンエネルギーに関する研究開発と実証実験に取り組む  
(24年4月～)



##### 早稲田大学

サステナビリティ社会の実現に向けた包括連携に関する基本協定(23年11月～)

##### 東京大学

三菱電機-東京大学 未来デザイン会議(23年5月～)

#### 国立研究開発法人

##### NEDO\*1

CO<sub>2</sub>を原料としたカーボンリサイクル液体合成燃料製造技術\*2(23年10月～)

##### NICT\*3

Beyond 5G 宇宙ネットワーク向け無線通信技術\*4(23年2月～)

\*1 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構 \*2 採択テーマ: 次世代FT(Fischer-Tropsch)反応と液体合成燃料一貫製造プロセスに関する研究開発

\*3 国立研究開発法人 情報通信研究機構 \*4 採択テーマ: Beyond 5G 宇宙ネットワーク向け未利用周波数帯活用型の無線通信技術の研究開発

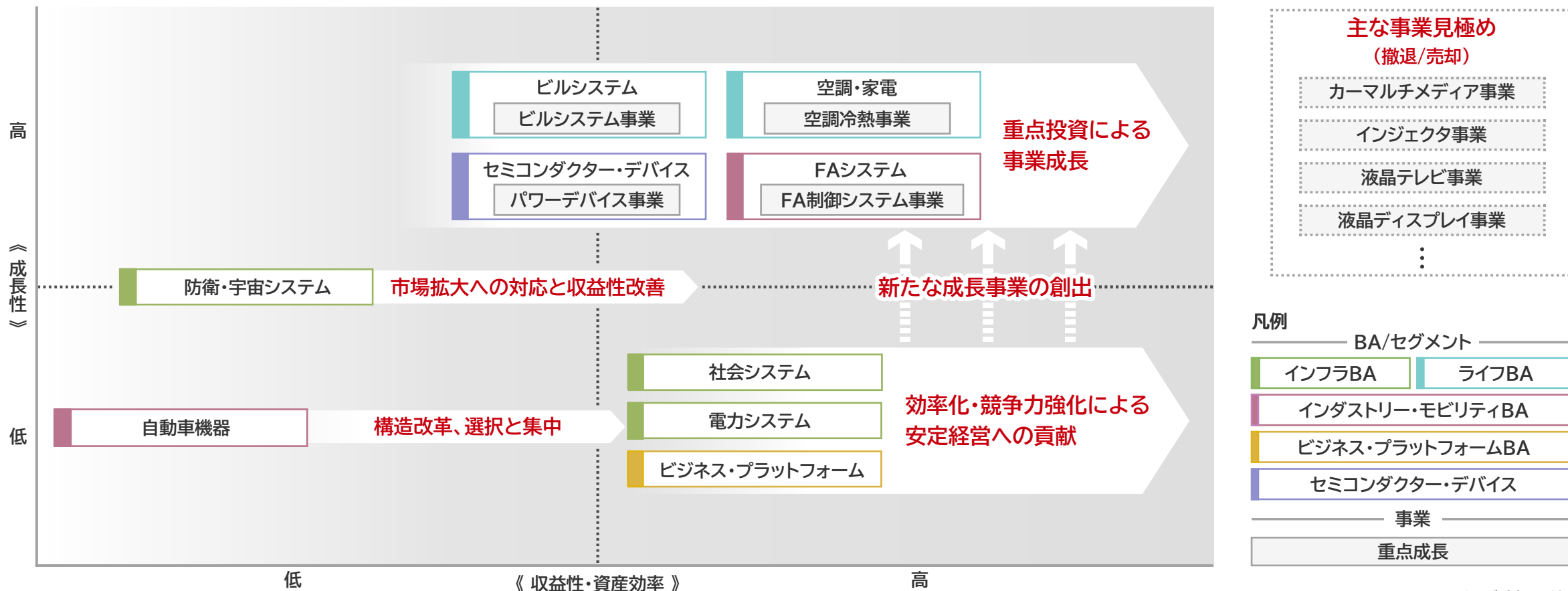
# 3

## 事業ポートフォリオ戦略

---

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

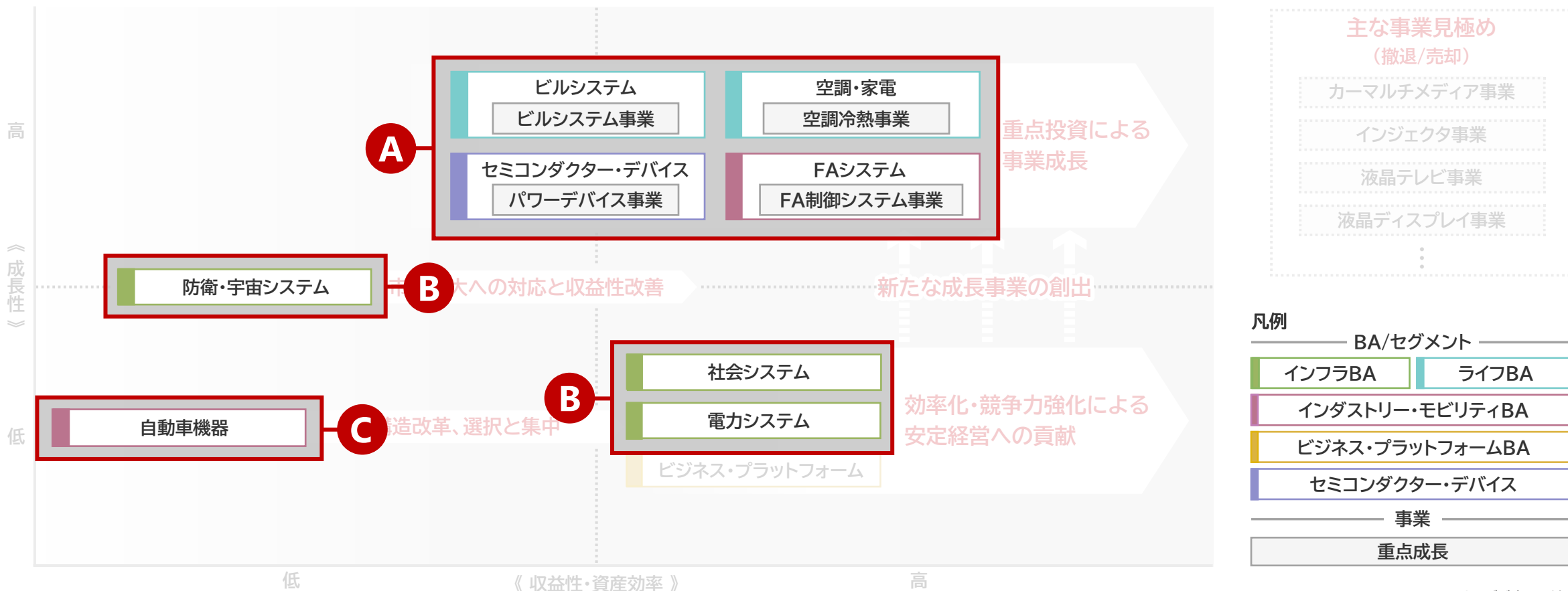
各サブセグメントの現状及び収益性・資産効率向上の方向性



BA: ビジネスエリア

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





### 事業成長に向けた取組み

#### FA制御システム

#### コアコンポーネント及びデジタル領域での事業競争力強化

- 次世代製品群の開発・順次市場投入(リニア搬送システム)
- 生産体制強化(愛知県・尾張旭地区、インド、中国、ベトナム新工場)
- デジタル領域でのパートナー戦略(フィンランド Visual Components社との合併会社設立)

#### 空調冷熱

#### 成長市場における環境規制・ニーズ・市況変化への対応力強化

- 現地開発力の強化(欧州・米州・中国・タイにR&Dセンター設立)
- 地産地消体制の強化(インド新拠点設立、米国市場向け生産拠点・体制整備)
- 冷媒規制厳格化を見据えた水空調の強化(フランス AIRCALO社買収)



#### ビルシステム

#### 昇降機新設ボリュームゾーン攻略とマルチブランドでの保守・リニューアル事業強化

- ボリュームゾーン攻略(インド・欧州他への地域戦略機種を投入)
- M&Aによる保守・リニューアル基盤強化(ノルウェー UNIHEIS社を買収)
- 国内の保守基盤強化(ビル設備の保守子会社を再編・統合)

#### パワーデバイス

#### 強みのSiC\*1を核とした成長基盤の強化

- 新工場建設によるSiC8インチウエハの生産体制整備(25年9月竣工)
- SiC8インチ基板の調達安定化  
(アメリカ Coherent社 SiC事業会社に出資)
- SiCチップ供給によるディスクリート市場への販路拡大  
(オランダ Nexperia社との戦略的パートナーシップに合意)



\*1 SiC: Silicon Carbide(炭化ケイ素)

公共/交通/電力事業の生産体制の最適化をはじめとした事業体制の変革を進め、防衛やソリューション事業に資源配分

### 成長領域への資源配分

#### 防衛事業の開発・生産体制強化

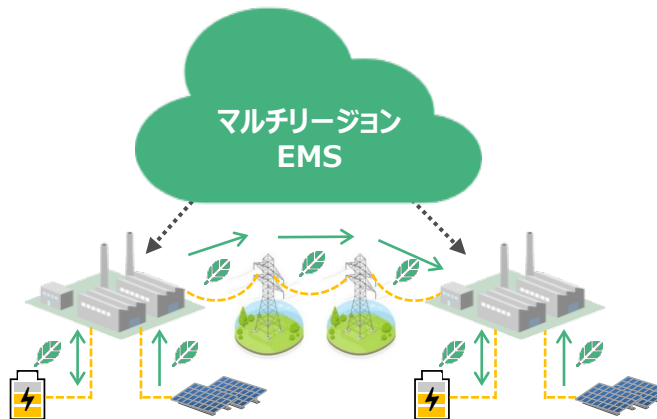
- BA内のリソースシフト含め、約1,000名を順次増強
- BA内の生産ヤード約4,500㎡と土地約3,000㎡を防衛事業に活用(25年4月から新生産棟8棟を順次竣工)



出典:防衛省HP

#### ソリューション事業の創出

- 脱炭素化を支援する「マルチリージョンEMS\*1」のソリューション拡張に向け、3つの電力エリアの当社4拠点をつなぐ社内実証を開始
- 急速に成長している大型EVモビリティ\*2市場に対し、EMSと運行管理システムを核としたソリューション創出を目指し、モビリティソリューション事業推進部を新設



### 事業体制の変革

#### 交通事業の一体運営体制の構築

- 生産体制の最適化に向け、交通事業関連製品を主力とする「長崎製作所」と「伊丹製作所」を統合

#### 電力事業の事業体制最適化

- 発電機事業の生産合理化・競争力強化に向け、三菱重工業株式会社との合弁会社「三菱ジェネレーター株式会社」を設立。同社の設立に伴い、当社エンジニアリングリソースを再配置

\*1 2022年4月20日広報発表 <https://www.MitsubishiElectric.co.jp/news/2022/0420.html> \*2 バス/トラック/建機等

産業構造の転換期における自動車機器事業の再成長に向け、事業変革を推進

## 三菱電機モビリティ株式会社始動(24年4月)

意思決定プロセスを簡素化。柔軟でスピーディーな事業運営体制を構築

### 環境変化を見越した選択と集中

#### 構造改革

- カーマルチメディアの早期終息を推進
- ICE\*1事業の出口戦略を明確化
- グローバルに生産体制を見直し、体格を適正化

#### 収益力強化

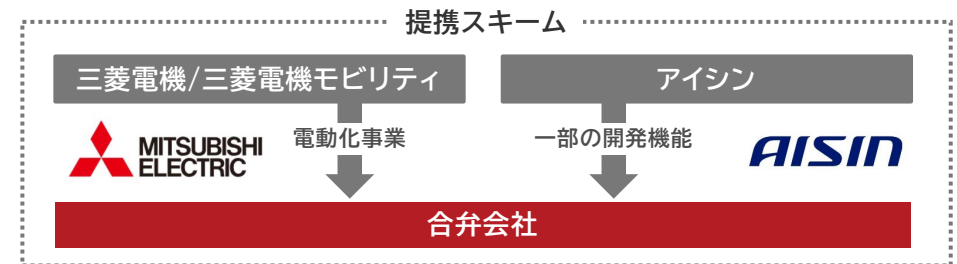
収益性の期待できる機種群・プロジェクトに集中



継続的なポートフォリオ最適化により持続的に高収益化

### 電動化事業のパートナー戦略推進

- 当社アセットとのシナジーを最大化できる株式会社アイシンをパートナーとして、合併会社の設立に基本合意



当社のパワーエレクトロニクス技術、モータ技術、制御最適化技術と、アイシンのインテグレーション技術(車両適合、システム統合)とのシナジーを最大化

\*1 ICE: Internal Combustion Engine

課題事業の見極め、関係会社の再編、政策保有株式の売却等により、収益性・資産効率を向上

### 課題事業の見極め

#### 高収益化に向けた改善、及び撤退/売却の意思決定

- 売上高1,300億円規模の事業が利益率10%を達成\*1
- 売上高3,900億円規模の事業の撤退/売却を意思決定\*2

配電用変圧器事業  
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

### 関係会社の再編

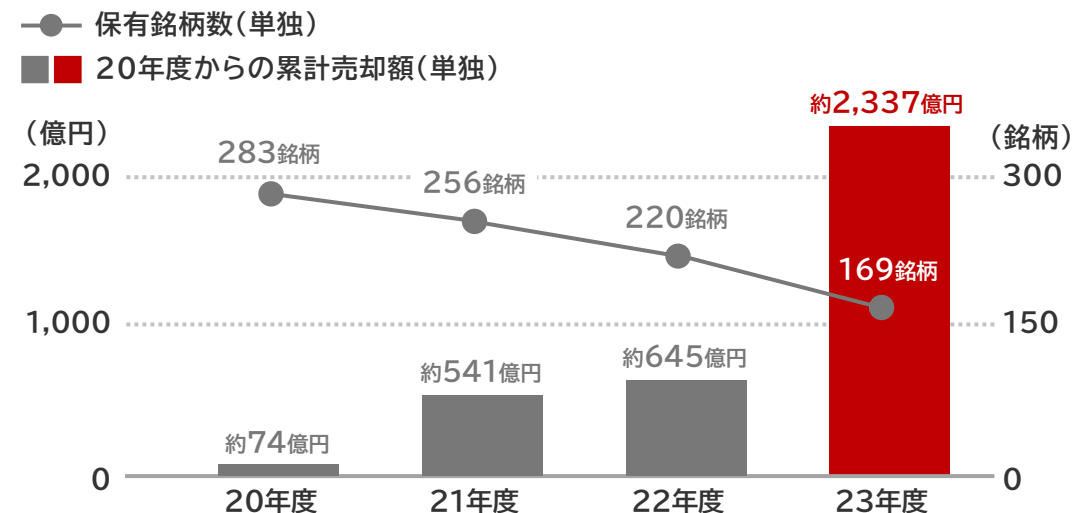
#### 抜本的な施策を推進し、最適な運営体制を追求

- 社外とのパートナーシップによる機能の強化
- 関係会社の機能整理を行い、統廃合を含むグループ運営体制のスリム化を推進

### 政策保有株式の精査

#### 政策保有株式の縮減による資産効率の向上

- 23年度に約1,693億円を売却  
(20年度からの累計売却額 約2,337億円)
- ルネサス エレクトロニクス株式会社の株式売却を完了  
(個別決算における売却益1,093億円)



\*1 各事業の課題事業指定解除時点の前年度の業績の合計 \*2 各事業の撤退/売却の意思決定の年度の売上高の合計

# 4

## 経営基盤の強化

---

人財マネジメントの強化やDE&I\*1の推進を通じ、人的資本の価値最大化を推進

### 人と組織が共に成長する最適な人財マネジメント

#### 年功的要素を廃した適正評価の実現

- 等級・評価・報酬制度を刷新し、ジョブ型人財マネジメントへ転換。適正評価により従業員の自律的な挑戦・成長を促すとともに、若手優秀層の早期抜擢などを加速

#### 一人ひとりの成長実感と更なる「挑戦」に向けたモチベーション醸成

- キャリア開発プログラムの強化、人財育成投資、社内公募や社内外副業も含めたキャリア選択機会の拡充などにより自律的キャリア開発を促進

### DE&Iの推進

#### 経営層の多様化

- 経営幹部候補者の可視化や、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の強化による外国人や女性の経営層登用促進

#### 管理職層のジェンダーバランス

- 若年層からのキャリアパス明確化、管理職候補者の可視化、計画的な育成など、性別を問わず活躍できる環境を構築

### KPI: 従業員意識サーベイ、投資、DE&I

働くことの誇りや、やりがいを感じている社員の割合

23年度下期実績

55%

25年度目標(単独)

70%

人財育成・職場環境への投資

20-22年度実績

約120億円

23-25年度目標(単独)

約200億円

経営層\*2に占める女性&外国人の割合

22年度末実績

3%

23年度末実績

15%

30年度目標(単独)

30%

女性管理職比率

20年度末実績

1.9%

24年4月時点実績

3.6%

30年度目標(単独)

12%

\*1 DE&I: Diversity, Equity & Inclusion \*2 取締役、執行役、上席執行役員

サステナビリティ、AIなどの分野で新たに生じるリスクにも迅速に対応する「リスクに強い会社」の実現に向け、  
全社横断のリスク管理を推進

### 全社横断のリスク管理施策

#### 全社横断の包括的なリスクマネジメント

##### リスクマネジメント体制

- サステナビリティ・AIなどの分野での新しいリスク、BCP\*1、内在リスクの3領域に迅速・柔軟に対応できる体制を構築

#### 新たなリスクへの対応強化

##### サプライチェーンの強靱化

- 上流側サプライチェーンの探索及び取引先情報の可視化AIツール導入
- 全社グローバル調達情報の一元管理体制構築

#### 未然防止に特化した内在リスク対処強化

##### 「言える化」風土の醸成

- スピークアップした人への表彰制度を新設
- リスクに応じた監査・自己点検項目の見直しによる実効性の向上

\*1 BCP: Business Continuity Plan

全社を挙げ、抜本的な改革活動を推進中

取締役会傘下の「3つの改革モニタリング委員会」による、社外専門家の視点も取り入れたモニタリングを継続

### 品質風土改革

「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と環境」の実現

- リソースと管理スパンの適正化、工場健康診断などを通じたモノ造りマネジメント環境の整備
- 品質風土の更なる浸透に向け「品質基本理念」を改定

### 組織風土改革

組織風土改革の指針「骨太の方針」に基づき、  
階層/職種/拠点別等の活動を強化

- 職場での1on1、拠点巡回、ワークショップ、管理職研修などでの意見交換を通し、風土改革の浸透を加速

### ガバナンス改革

経営の機動性と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

- ビジネスエリア体制による経営推進
- 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



# Appendix

# 単年度業績見通し(全社)

		2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度予想
		113円/US\$ 131円/Euro 17.7円/人民元	136円/US\$ 142円/Euro 19.7円/人民元	145円/US\$ 158円/Euro 20.2円/人民元	140円/US\$ 150円/Euro 19.5円/人民元
売上高	(億円)	44,767	50,036	52,579	53,000
営業利益	(億円)	2,520	2,623	3,285	4,000
	(%)	5.6%	5.2%	6.2%	7.5%
税引前当期純利益	(億円)	2,796	2,921	3,658	4,300
当期純利益	(億円)	2,034	2,139	2,849	3,150
ROE(株主資本利益率)	(%)	7.1%	6.9%	8.2%	
株主資本	(億円)	29,759	32,390	37,393	
	(%)	58.3%	58.0%	60.6%	
借入金	(リース負債を含む)	(億円)	3,294	4,007	3,946
	(リース負債を除く)	(億円)	2,171	2,522	2,412
	(%)	4.3%	4.5%	3.9%	
FCF(フリーキャッシュフロー)	(億円)	1,675	181	3,213	
配当	(円/株)	40	40	50	
連結配当性向	(%)	41.9%	39.5%	36.8%	

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)

(単位:億円)

		2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度予想	2025年度目標
		113円/US\$ 131円/Euro 17.7円/人民元	136円/US\$ 142円/Euro 19.7円/人民元	145円/US\$ 158円/Euro 20.2円/人民元	140円/US\$ 150円/Euro 19.5円/人民元	130円/US\$ 140円/Euro 19.0円/人民元
インフラ	売上高	9,461	9,731	10,366	11,100	1.2兆円
	営業利益	415	275	314	460	
	(%)	4.4%	2.8%	3.0%	4.1%	7%
インダストリー・ モビリティ	売上高	14,808	16,602	17,106	16,700	1.7兆円
	営業利益	964	959	1,201	1,370	
	(%)	6.5%	5.8%	7.0%	8.2%	9%
ライフ	売上高	16,730	19,471	20,522	20,800	2.3兆円
	営業利益	926	1,012	1,456	1,580	
	(%)	5.5%	5.2%	7.1%	7.6%	9%
ビジネス・ プラットフォーム	売上高	1,283	1,347	1,420	1,500	0.2兆円
	営業利益	78	87	83	100	
	(%)	6.1%	6.5%	5.9%	6.7%	9%
セミコンダクター・ デバイス	売上高	2,414	2,815	2,898	2,900	0.3兆円
	営業利益	168	292	298	320	
	(%)	7.0%	10.4%	10.3%	11.0%	12%
その他	売上高	7,517	8,505	8,435	8,200	-
	営業利益	284	334	317	550	
	(%)	3.8%	3.9%	3.8%	6.7%	
合計	売上高	44,767	50,036	52,579	53,000	5兆円+
	営業利益	2,520	2,623	3,285	4,000	
	(%)	5.6%	5.2%	6.2%	7.5%	8%+

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しており、2022年度以前の数値についても組み替えて表示している(但し、2021年度の数値は参考値)

# 業績見通しと2025年度目標(サブセグメント別)





(単位:億円)

		2023年度実績	2024年度予想	2025年度目標
		145円/US\$ 158円/Euro 20.2円/人民元	140円/US\$ 150円/Euro 19.5円/人民元	130円/US\$ 140円/Euro 19.0円/人民元
インフラ	売上高	10,366	11,100	1.2兆円
	営業利益	314	460	
	(%)	3.0%	4.1%	7%
社会システム	売上高	4,313	4,500	0.4兆円
	営業利益	121	210	
	(%)	2.8%	4.7%	8%
電力システム	売上高	3,462	3,300	0.4兆円
	営業利益	184	170	
	(%)	5.3%	5.2%	8%
防衛・ 宇宙システム	売上高	2,589	3,300	0.4兆円
	営業利益	8	80	
	(%)	0.3%	2.4%	5%
インダストリー・ モビリティ	売上高	17,106	16,700	1.7兆円
	営業利益	1,201	1,370	
	(%)	7.0%	8.2%	9%
FAシステム	売上高	7,664	7,700	0.9兆円
	営業利益	888	1,100	
	(%)	11.6%	14.3%	15%
自動車機器	売上高	9,441	9,000	0.8兆円
	営業利益	313	270	
	(%)	3.3%	3.0%	4%

(単位:億円)

		2023年度実績	2024年度予想	2025年度目標
		145円/US\$ 158円/Euro 20.2円/人民元	140円/US\$ 150円/Euro 19.5円/人民元	130円/US\$ 140円/Euro 19.0円/人民元
ライフ	売上高	20,522	20,800	2.3兆円
	営業利益	1,456	1,580	
	(%)	7.1%	7.6%	9%
ビルシステム	売上高	6,255	6,300	0.7兆円
	営業利益	566	520	
	(%)	9.1%	8.3%	10%
空調・家電	売上高	14,267	14,500	1.6兆円
	営業利益	890	1,060	
	(%)	6.2%	7.3%	9%
ビジネス・ プラットフォーム	売上高	1,420	1,500	0.2兆円
	営業利益	83	100	
	(%)	5.9%	6.7%	9%
セミコンダクター・ デバイス	売上高	2,898	2,900	0.3兆円
	営業利益	298	320	
	(%)	10.3%	11.0%	12%
その他	売上高	8,435	8,200	—
	営業利益	317	550	
	(%)	3.8%	6.7%	
合計	売上高	52,579	53,000	5兆円+
	営業利益	3,285	4,000	
	(%)	6.2%	7.5%	8%+

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

マテリアリティ	目標/取組み指標	
 <p>持続可能な地球環境の実現</p>	<p>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</p> <p>サーキュラーエコノミー実現への貢献</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2030年度:【Scope 1*1、2*2】温室効果ガス排出量 <b>実質ゼロ</b>を目指す</li> <li>● 2030年度:【Scope 3*3】温室効果ガス排出量を <b>2018年度比30%以上削減</b></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> <li>● 2035年度: 廃プラスチック <b>100%有効利用(国内)</b></li> </ul>
 <p>安心・安全・快適な社会の実現</p>	<p>事業を通じた安心・安全、インクルージョン、 ウェルビーイングの実現</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「安心・安全」へ貢献できる製品やサービス、ソリューションの提供</li> <li>● 「インクルージョン」、「ウェルビーイング」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>
 <p>あらゆる人の尊重</p>	<p>国際規範に基づく人権の取組み定着と 責任あるサプライチェーンの実現</p> <p>多様・多才な人財が集い、活躍する 職場環境の実現</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2027年度: グループ内における国際規範に則った人権デューデリジェンスの実践</li> <li>● 2027年度: RBA*4プロセスに基づくサプライチェーンにおける人権への負の影響低減</li> <li>● 2025年度: 従業員エンゲージメントスコア*5 <b>70%以上(単独)、60%以上(国内関係会社の一部)</b></li> <li>● 2030年度: 経営層に占める女性&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>
 <p>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</p>	<p>3つの改革</p> <p>品質不適切行為の再発防止</p> <p>取締役会の実効性の向上</p> <p>コンプライアンスモットー “Always Act with Integrity” の理解と浸透</p> <p>サイバーセキュリティ成熟度の向上</p>	<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> <li>● 未然防止の品質体制構築</li> <li>● 社外取締役 <b>50%超(単独)</b>の継続</li> <li>● コンプライアンス研修の継続的実施</li> <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*6をグローバルで達成</li> </ul>
 <p>サステナビリティを 志向する企業風土づくり</p>	<p>従業員によるサステナビリティの理解と実践</p> <p>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</p>	<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> <li>● 統合報告書の公開、サステナビリティ説明会の開催、Web・リアルイベントによる当社サステナビリティ取組み紹介、社内向けサステナビリティワークショップの実施</li> </ul>

\*1 自社における燃料使用に伴う直接排出 \*2 外部から購入した電力や熱の使用に伴う間接排出 \*3 Scope 1、2を除くバリューチェーン全体からの間接排出 \*4 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) \*5 毎年実施する「従業員意識サーベイ」の対象5設問(「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」)に対する良好回答割合の平均値 \*6 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」(UNGC)に署名(18年5月)



SBT(Science Based Targets)イニシアティブ\*11.5度目標の認定取得(24年2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(19年5月)



経済産業省「GXリーグ」へ参画(23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(23年4月)

電力の脱炭素化への貢献に向けて国連主導の国際イニシアティブ「24/7 Carbon Free Energy Compact」に加盟(23年6月)

健全なサプライチェーン構築に向け、RBAに加盟(22年2月)

## 社外からの評価



CDP\*2

「気候変動」「水セキュリティ」の2分野において最高評価の「Aリスト企業」に、通算6回目の選定



PRIDE指標  
2023

LGBTQ+への継続的な取組みが評価され、「ゴールド」を2年連続で受賞



D&I AWARD  
2023

積極的なD&I活動が評価され、最高評価である「ベストワークプレイス」に当社として初めて認定



Clarivate Top 100  
グローバル・イノベーター  
2024

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12回目の受賞

24年5月現在、以下のインデックス等の構成銘柄に選定

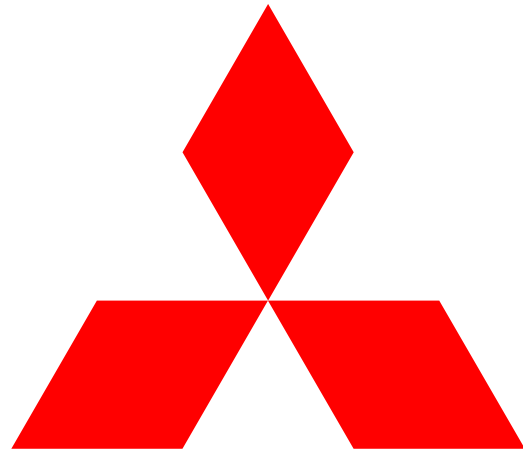
- FTSE4Good Index Series
- MSCI日本株女性活躍指数(WIN)
- FTSE Blossom Japan Index
- S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

\*1 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 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

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*