



株主の皆さまには、平素から格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

ここに、2024年度上半期の概況と今後の取組みについてまとめました「株主通信2024」をお届けいたしますので、ご高覧ください。

2024年12月

## Changes for the Better

執行役社長

漆 間 啓

President & CEO Kei Uruma

### 2023年度の業績と経営の現状

2023年度は、ウクライナ情勢の長期化や米中対立などの地政学的リスクの一層の高まりに加え、生成AIの急速な普及が社会に大きな影響をもたらしました。私たち三菱電機グループにとっても、世界各国の金融引き締め継続や、中国における不動産不況などの影響により厳しい経営環境が続きましたが、これまで進めてきた様々な改革を着実に前進させ、売上高・営業利益ともに過去最高を更新することができました。

一方、足元ではFAシステム事業と空調・家電事業の事業環境が、中期経営計画を策定した2021年度時点の想定から悪化しています。2024年度下期以降は市況回復を見込むものの、短期的には当初想定していた水準までの回復が見込めない状況です。

こうした状況に鑑み、2025年度財務目標のうち、営業利益率を8%以上、ROEを9%、キャッシュ・ジェネレーション\*1を3.3兆円/5年\*2に見直しました。なお、キャピタル・アロケーションは、株主還元も含め当初計画の3.4兆円を維持します。また、株主還元については、調整後DOE\*3程度を目安とする配当方針を設けました。機動的な自己株式取得と合わせて、投資家や株主の皆さまからのご期待に応える長期安定的な還元に努めます。

環境の変化を踏まえながら一つひとつの施策を実行することで、投資効果の刈り取りと収益力の強化を図り、営業利益率8%以上、さらにはその先の10%を早期に達成し、持続的な成長と利益成長を通じた株主還元強化を実現していきます。

\*1 営業キャッシュ・フローに研究開発費加算等の調整後  
\*2 2021年度から2025年度の累計額  
\*3 調整後DOE (Dividend On Equity ratio): 調整後株主資本配当率  
<支払配当 ÷ 株主資本(除く、その他の包括利益(△損失)累計額)>

### ROICを用いたB/S経営への転換とビジネスエリア(BA)経営体制

より資産効率を重視した経営へ転換するため、ROIC\*4を用いたB/S経営\*5を本格的にスタートさせました。ROICと自部門の活動の結びつきを意識して業務を行えるよう、各事業本部のROICをさらに展開してKPI\*6を設定するなどして、グループ内への浸透を進めています。また、B/S経営の実践にあたっては、BA経営体制がカギになります。各BAオーナーは投資家の視点で資産効率を重視し、アセットライクな事業体制の構築や本当に付加価値のある部分に資源投入を集中する事業ポートフォリオ戦略を進めていきます。特に重点成長事業については、さらなる成長に

向けた生産体制の強化や、ミッシングパーツの補完などを目的とした他社との連携、M&Aなどの積極的な投資をスピーディーに実行し、事業競争力の強化を図ります。加えて、関係会社の機能整理を行い、三菱電機グループ全体としての機能強化と運営体制のスリム化を進めています。こうした取組みを通じ、急激な市場変動にも耐えうる強靱な収益構造への変革を加速させていきます。

\*4 Return On Invested Capital(投下資本利益率)  
\*5 Balance Sheet(貸借対照表)  
\*6 Key Performance Indicator(重要業績評価指標)

### 社会課題解決と事業成長を両立する「トレード・オン」

事業成長と同時に、私たち三菱電機グループが考えなくてはならないのは、よりグローバルな視点で本質的な社会課題解決を加速させるために何ができるのかということです。

世界気象機関(WMO)によると、2023年は世界の平均気温が観測史上最も高くなりました\*7。加えて、世界各地で起こった熱波や干ばつ、山火事、洪水などが大きな被害をもたらしました。気候変動などの社会課題は年々深刻さを増しており、農作物の不作に起因した食料価格の高騰など、私たちの生活に広く影響を及ぼしています。

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位置づけ、カーボンニュートラルをはじめとする社会課題に対して、事業を通じた解決に取り組んでいます。社会課題の解決と事業成長は、しばしばトレード・オフの関係とみなされがちです。しかし、私は社会課題の解決と事業成長を両立させる「トレード・オン」の取組みを加速させていきたいと考えています。実現のカギとなるのは「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す。「Serendie」(詳細はP.3~P.4に掲載)による多様なデータの利活用で新しいソリューションを提供することが、様々な社会課題解決に貢献するとともに、収益性の向上にもつながると考えています。

また、より本質的なサステナビリティへの取組みをグループ全体で強力に進めていくために、2024年4月に「サステナビリティ・イノベーション本部」を新設しました。この新組織では、グローバルかつサステナビリティの視点に基づく新事業創出に取り組む全社横断活動「GIST\*8プロジェクト」を進めています。30代後半の中堅層を中心とした約50名がネイチャーポジティブ\*9のフロントランナーを目指すことを重点方針として掲げ、将来からのバックキャストで事業化のアイデアを練っています。この活動には、私やBAオーナーたちを含めた経営陣も積極的に関与し、活動を後押ししていきます。この他にも、持続的な成長を支える経営基盤の強化に向けて、非化石証書の活用やカーボンクレ

ジットによる相殺に頼らない、三菱電機グループの技術を活用した温室効果ガス排出削減の取組みなどを進めていきます。

\*7 World Meteorological Organization (WMO)「2023 shatters climate records, with major impacts」  
\*8 Global Initiative for Sustainable Technology  
\*9 自然資本の損失を食い止め、回復させること

### 従業員一人ひとりの志で組織を活性化する「パーパスプロジェクト」

三菱電機グループでは2023年に「パーパスプロジェクト」を立ち上げました。従業員一人ひとりが自身のパーパス、つまり「志」を考え、会社の「志」である企業理念との結びつきや重なりを見つける活動を行っています。「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。」という企業理念は、三菱電機グループが創立100周年を迎えた際に改定したものです。改定の際、「私たち」で始めるという点については強くこだわりました。三菱電機グループの企業理念を、従業員一人ひとりが自分ごととして考えてほしいと考えたからです。実は私自身、若い頃は「志」と呼べるようなものを持っていませんでした。です

### 2024年度上半期の振り返り

2024年度上半期(4月~9月)における日本の景気は、堅調な設備投資や個人消費の持ち直しにより、緩やかに回復しました。米国の景気は、金融引き締めの累積的影響によりやや減速感もみられますが、個人消費を中心に堅調となりました。欧州の景気は、インフレ率の鈍化や利下げ等を受け、持ち直しの兆しが見られました。中国の景気は、不動産不況や内需の弱さが継続し、引き続き低調となりました。

このような状況の中、2024年度中間連結会計期間の業績は、以下のとおりとなりました。

#### ■ 売上高

売上高は、為替円安の影響などにより、前中間連結会計期間比1,051億円増加の2兆6,435億円となりました。インフラ部門では、社会システム事業は海外向けUPS\*事業や交通事業で増加、電力システム事業は国内外の電力流通事業で増加し、防衛・宇宙システム事業は防衛システム事業の大口案件により増加しました。ライフ部門では、ビルシステム事業は国内・アジア・北米向けで増加し、空調・家電事業は北米・アジア(除く中国)を中心に空調機器の需要が堅調に推移し増加しました。ビジネス・プラットフォーム部門では、ITインフラサービス事業、システムインテグレーション事業が増加し、セミコンダクター・デバイス部門は、パワー半導体の需要が停滞しましたが、通信用光デバイスの需要が堅調に推移し、前中間連結会計期間並みとなりました。インダストリー・モビリティ部門では、自動車機器事業は

が、40代後半で出会った、森信三先生の『修身教授録』という書物を通じて、大きな気づきを得ました。本書で森信三先生は「人生二度無し」という考えを基本に、「志」を立てることの重要性を語られています。「志」を立てるということは、ブレない生き方をするために、人生の行動指針を持つということです。以来、私は「志」を大切に仕事に取り組んでいますし、共に働く仲間にもそうあってほしいと考えています。

私のパーパスは「心通う、温かみある社会実現のために三菱電機グループを活力ある会社にする。そのために、「情熱・熱意・執着心」を持ち、正直に生きる」です。想いを言葉で表現し、仲間と共有することの重要性を、このプロジェクトを通じて改めて実感しています。会社にとっての原動力は、従業員一人ひとりに他なりません。「志」を持った従業員がチームとなり、楽しみながら仕事に取り組むことで、組織は自然と活性化し、強くなります。三菱電機グループがこれからも活力のある会社であり続けるべく、私自身も情熱・熱意・執着心を持って、力強く前進していきます。そしてステークホルダーの皆さまにも、私たち三菱電機グループの「志」にご共感いただき、より一層のご支援を賜れるよう、全力を尽くしてまいります。

電動化関連製品などが増加しましたが、FAシステム事業は脱炭素関連の需要の減少などにより減少しました。

\*UPS(Uninterruptible Power Supply): 無停電電源装置

#### ■ 営業利益

営業利益は、インダストリー・モビリティ部門での減益はありましたが、インフラ部門、ライフ部門、セミコンダクター・デバイス部門、ビジネス・プラットフォーム部門での増益により、前中間連結会計期間比408億円増加の1,766億円となりました。営業利益率は、売上原価率の改善などにより、前中間連結会計期間比1.3ポイント改善の6.7%となりました。

売上原価率は、為替円安や価格改善の効果などにより、前中間連結会計期間比1.7ポイント改善しました。販売費及び一般管理費は、前中間連結会計期間比353億円増加し、売上高比率は前中間連結会計期間比0.4ポイント悪化しました。その他の損益は、前中間連結会計期間比24億円増加しましたが、売上高比率は前中間連結会計期間並みとなりました。

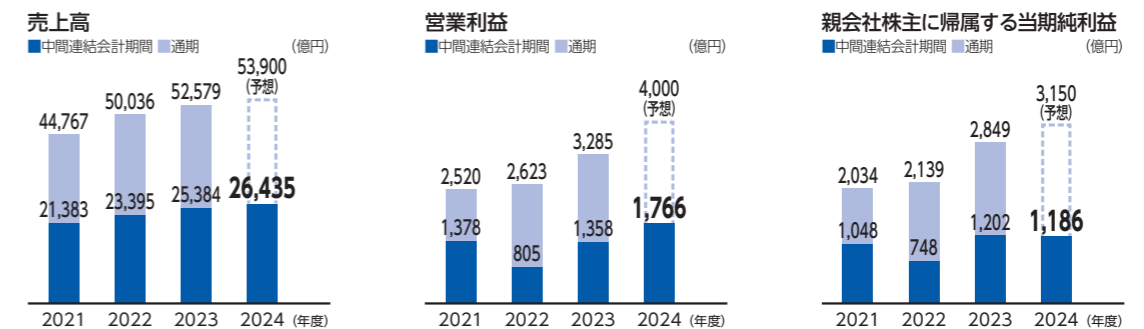
#### ■ 税引前中間純利益

税引前中間純利益は、金融費用の増加はありましたが、営業利益の増加などにより、前中間連結会計期間比169億円増加の1,767億円、売上高比率は6.7%となりました。

#### ■ 親会社株主に帰属する中間純利益

親会社株主に帰属する中間純利益は、税引前中間純利益の増加はありましたが、法人所得税費用の増加などにより前中間連結会計期間比15億円減少の1,186億円、売上高比率は4.5%となりました。

### 中間連結会計期間決算ハイライト



※ 各予想値は、2024年10月31日に公表したものです。