

三菱電機 2024年度 中間報告書
2024年4月1日から2024年9月30日まで

株主通信2024

目次

- P.1 社長メッセージ
- P.3 特集 デジタル基盤「Serendie」を活用した
価値共創プログラムを始動
- P.5 部門別概況



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。

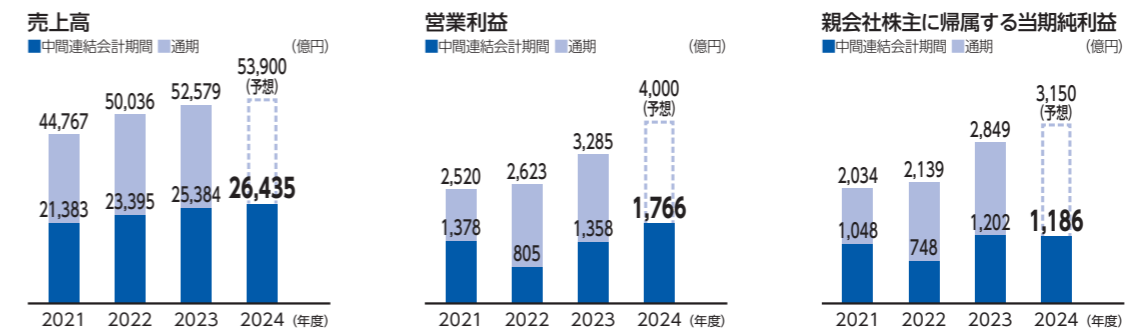
■ 税引前中間純利益

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。

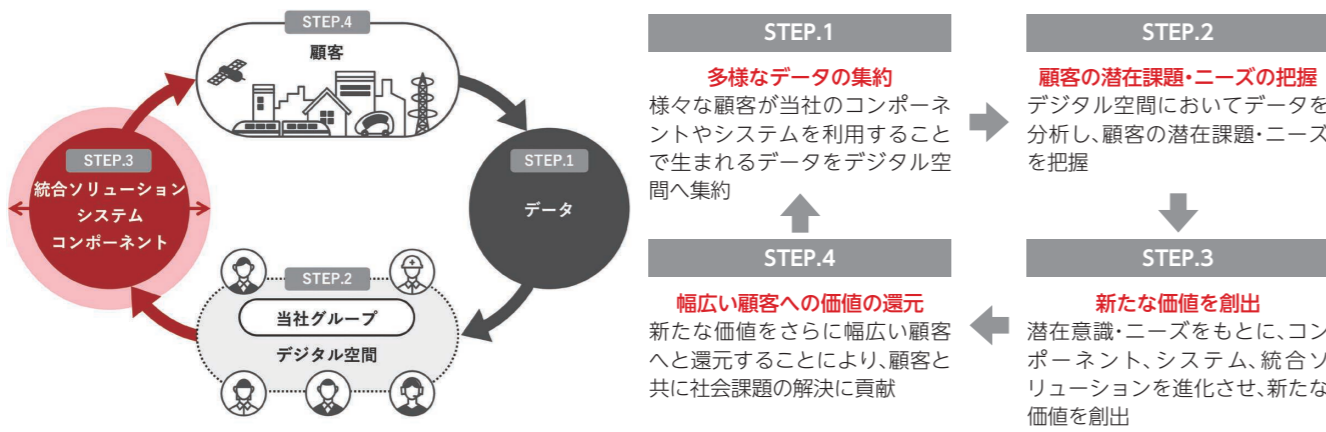
デジタル基盤「Serendie」を活用した価値共創プログラムを始動 「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」への変革を加速

当社は、ありたい姿として掲げる「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」への変革をさらに加速するためのデジタル基盤として、「Serendie(セレンディ)」を構築し、これを活用した価値共創プログラムを始動しました。今まで融合することのなかった異なる領域のコンポーネントやシステム、サービス、それらから集約されたデータや知見の出会いを創り出すデジタル基盤「Serendie」を活用し、新たな価値を創出していくことで、活力とゆとりある社会の実現に貢献していきます。

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～

お客様から得られたデータをデジタル空間に集約・分析するとともに、グループ内が強くつながり、知恵を出し合うこと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



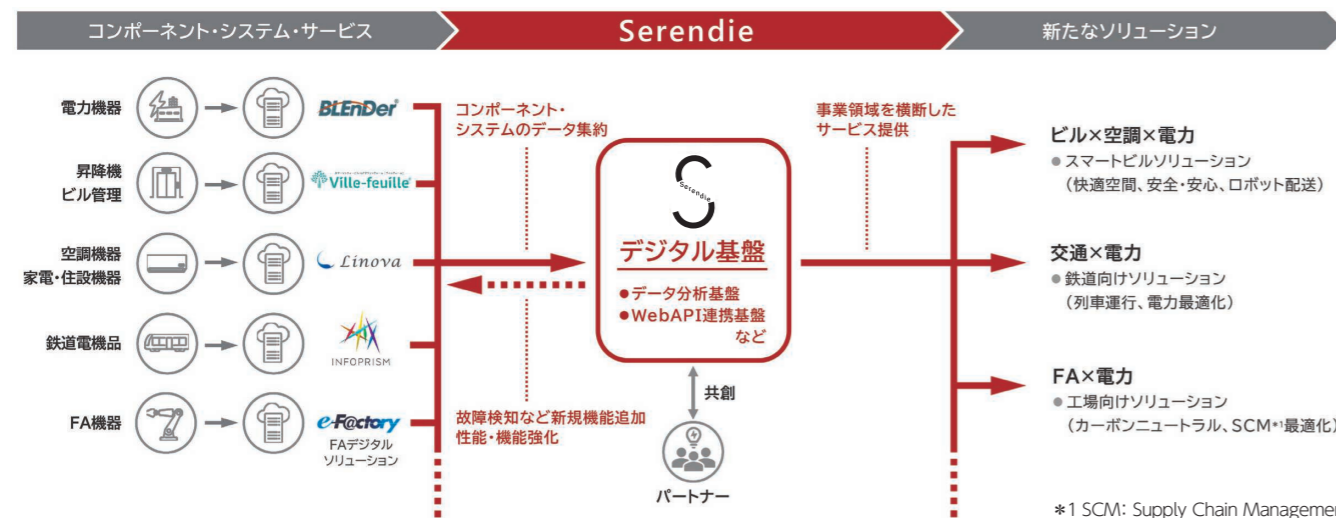
デジタル基盤「Serendie」

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)」*を構築

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。異なる領域のコンポーネントやシステム、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らない創造力により、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。

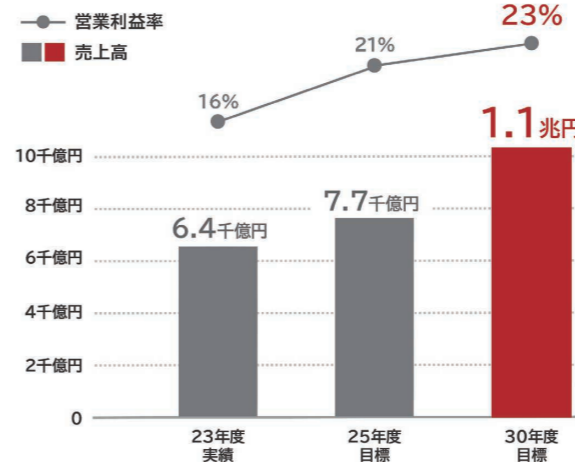
*商標出願中
※serendipity: 偶然の巡り合いがもたらすひらめき

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します



Serendie関連事業

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 エネルギー管理、ファシリティマネジメントに関する議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



詳細はこちら

「デジタル基盤 Serendie」 <https://www.MitsubishiElectric.co.jp/serendie>

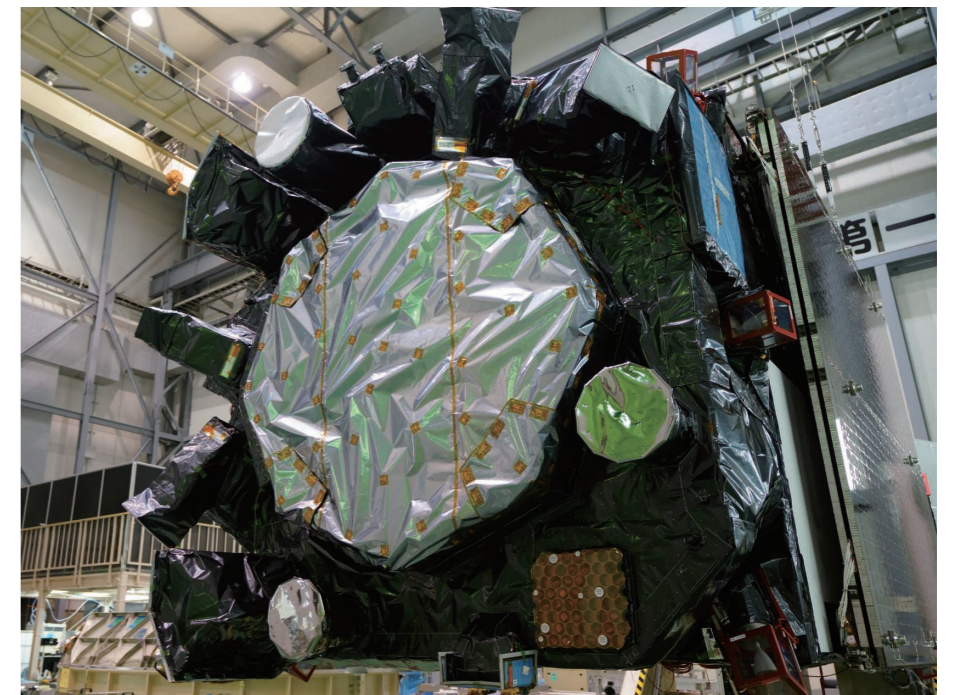


神奈川県 鎌倉製作所 編

鎌倉製作所は1962年に操業を開始。以来、宇宙にまつわる技術に取り組み、1976年には日本初*の電離層観測衛星の打ち上げに成功。人工衛星や、その搭載機器の開発・製造を中心に手掛け、これまでに75機以上の打ち上げに成功しています。

現在進行中のアルテミス計画では、人類を再び月面に送り、持続的な活動を実現することを目標としています。この重要なプロジェクトに当社も協力しており、技術の提供や支援を通じて、人類の宇宙探査に新たな一歩を刻むお手伝いをしています。

* 当社調べ

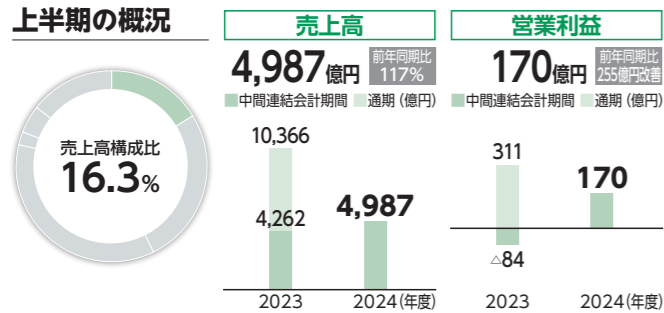


詳細はこちら

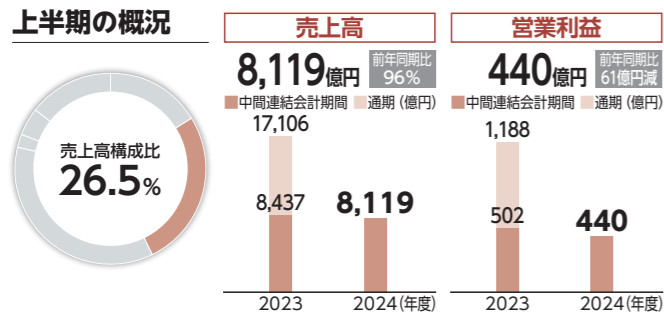
「プロジェクトME」 <https://www.MitsubishiElectric.co.jp/factory-projectme/kamakura/report.html>



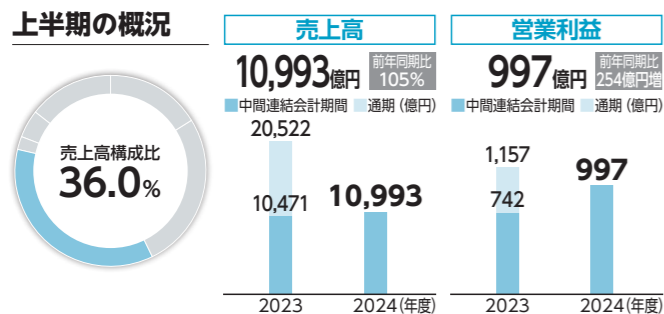
インフラ



インダストリー・モビリティ



ライフ



デジタル基盤「Serendie」を活用した鉄道向けデータ分析サービス

独自のデジタル基盤「Serendie (セレンディ)」を活用し、鉄道事業のエネルギー最適利用や鉄道アセットの最適配置・運用に向けたデータ分析サービスを開始しました。一例として、鉄道車両のブレーキ時に発生する回生エネルギーの余剰状況(場所/時間帯/電力量)を分析・見える化し、変電設備の最適配置を提案します。各種データ分析サービスを通じ、鉄道事業者のエネルギー課題の解決に貢献していきます。



2024年度 国立科学博物館重要科学技術史資料(未来技術遺産)に登録

当社は、独立行政法人国立科学博物館が選定する「2024年度重要科学技術史資料(愛称:未来技術遺産)」に、当社が1972年に発売した日本初*のワイヤ放電加工機「DWC-50」が登録されることが決まりました。登録日は2024年9月10日で、同日に登録証授与式が国立科学博物館で開催されました。当社は今後も、放電加工機のさらなる技術革新に取り組んでまいります。
*ワイヤ放電加工機において、1972年11月15日発売時点、当社調べ



社会システム事業、電力システム事業、防衛・宇宙システム事業の事業環境を見ますと、サーキュラーエコノミーやカーボンニュートラルをはじめ、人手不足や老朽化するインフラ対策、安心・安全な社会の実現などの課題があると認識しています。事業を通じて、世界の重要インフラの安定稼働とカーボンニュートラルを実現するとともに、日本・アジアの安全保障に貢献することで、これらの課題解決に寄与することをあたい姿としています。

社会システム事業

受注高は国内の公共事業や海外の交通事業の増加などにより前中間連結会計期間を上回り、売上高は海外向けUPS事業や交通事業の増加などにより前中間連結会計期間を上回りました。

電力システム事業

受注高は国内外の電力流通事業の大口案件の減少や、一部事業移管による発電事業の減少などにより前中間連結会計期間を下回りましたが、売上高は国内外の電力流通事業の増加などにより前中間連結会計期間を上回りました。

防衛・宇宙システム事業

受注高は防衛システム事業の大口案件の減少などにより前中間連結会計期間を下回りましたが、通期では前連結会計年度比増加を見込んでいます。売上高は防衛システム事業の大口案件の増加などにより前中間連結会計期間を上回りました。

FAシステム事業と自動車機器事業で培ったパワーエレクトロニクス技術やモーター技術など、強みである制御駆動技術を結集させた付加価値の高いコアコンポーネントにデジタル技術を掛け合わせることで、未来の「ものづくり」と「快適な移動」を支えます。

FAシステム事業

受注高はスマートフォン関連の設備投資や工作機械関連需要の増加などにより前中間連結会計期間を上回りましたが、売上高は脱炭素関連分野の需要の減少などにより前中間連結会計期間を下回りました。

自動車機器事業

円安の影響や価格改善の効果に加え、モーター・インバーターなどの電動化関連製品の増加などにより売上高は前中間連結会計期間を上回りました。

人々の生活を支える豊富な設備を提供するとともに、保守や運用管理などのサービス事業を通じて、あらゆる生活空間における人や物の快適空間・環境を創造するソリューションプロバイダとなることを目指します。

ビルシステム事業

受注高は国内のリニューアル事業の増加などにより前中間連結会計期間を上回り、売上高は円安の影響や、国内・アジア・北米向けの増加などにより前中間連結会計期間を上回りました。

空調・家電事業

円安の影響や、価格改善の効果に加え、北米・アジア(除く中国)向け空調機器の増加などにより売上高は前中間連結会計期間を上回りました。

フィリピン空軍向け警戒管制レーダー

日本政府の防衛装備移転三原則が制定されて以降、初めての海外政府に向けた国産完成装備品の移転案件であり、2023年10月に初号機(写真)、2024年3月に2基目を納入。引き続き、抑止力の向上を通じてわが国の安全保障に貢献するとともに、日本政府と連携し各国政府や企業との共同開発、装備品移転、サプライチェーンへの参加などに取り組んでいきます。

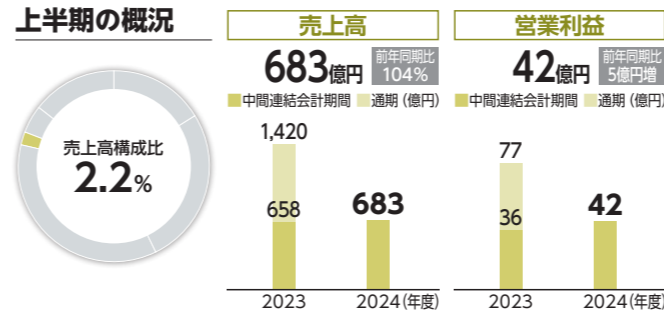


三菱電機モビリティ株式会社 設立のお知らせ

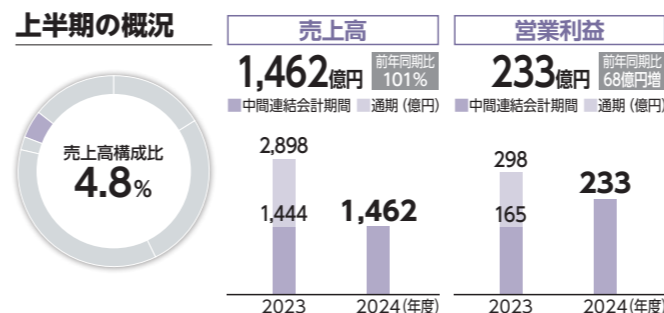
自動車機器事業は2024年4月に分社化し、三菱電機モビリティ株式会社が始動しました。製販一体の運営により意思決定プロセスを簡素化、柔軟でスピーディーな事業運営体制を構築し、4つの柱(①CASE関連事業、②強みが活かせる(レジリエント)事業、③課題事業、④全社成長事業への貢献)で構成される事業ポートフォリオ戦略を推進します。



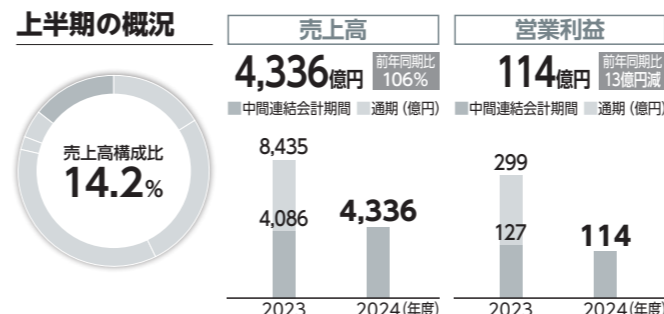
ビジネス・プラットフォーム



セミコンダクター・デバイス



その他



海外低層住宅向け 標準エレベーター「NEXIEZ-Fit」

「NEXIEZ-Fit」は、世界的に需要が多い低層住宅の領域に向けて仕様を厳選し、高いコストパフォーマンスを実現した新製品。海外の高級ホテルやオフィスビル向け等のプレミアム領域に向けた海外向け基幹機種種の既存プラットフォームを活用し、安全性かつ信頼性を継承しながら、現地での据付作業効率の向上のための出荷形態の見直しや、現場での溶接作業削減等により、全体工期の短縮も実現します。



[MDSOL] 次世代コミュニケーションサービス [AnyCOMPASS]

AIを活用し業務を支援する統合型クラウドサービス

地域医療の中核を担う保険薬局や介護施設を支えるクラウドサービス群。AI技術を活用した服薬支援機能の強化により、薬剤師や介護職員の業務効率化とともに、患者や利用者の安心・安全確保に貢献します。

第一弾「クラウド版電子薬歴」
第二弾「AIの業務適用」

保険薬局向け
介護施設向け

クラウド版電子薬歴サービス
服薬指導を生成AIで支援

スピード
しつかり
繋がる

ビジネス・プラットフォームBAは、三菱電機グループの「業務」と「事業」の変革を牽引し、自らのDX成果を活かして循環型ビジネスモデルへの進化を果たすとともに、社会課題解決と事業成長を同時に成し遂げる「トレード・オン」を実現することで、三菱電機のサステナビリティ経営を支えてまいります。

情報システム・サービス事業

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の増加などにより受注高は前中間連結会計期間を上回り、売上高も前中間連結会計期間を上回りました。

半導体・デバイス事業は、社会のGX・DX実現に必要な不可欠なキーマイコンの提供を通じて、三菱電機グループの統合ソリューションを強化していくと同時に、半導体を使う立場であるグループ内ユーザー事業の知見を取り込み、顧客目線で付加価値の高いデバイスを開発していきます。それにより、半導体の「進化」と「革新」で社会の変化を先導していきます。

半導体・デバイス事業

受注高は電鉄・電力向けパワー半導体の大口案件の減少などにより前中間連結会計期間を下回りましたが、売上高は前中間連結会計期間並みとなりました。

その他

売上高は、ソフトウェアの関係会社の増加などにより、前中間連結会計期間を上回りました。

AIRCALO社買収

フランスの水空調事業会社であるAIRCALOの全株式を2024年4月に取得。欧州市場では環境意識への高まりから、今後水空調の需要が拡大していくことが見込まれます。AIRCALOの幅広い製品ラインアップと様々な顧客要望に応じる高いカスタマイズ力で水空調事業を強化し、多様化する市場ニーズに対応してまいります。



米国CoherentのSiC事業会社へ出資

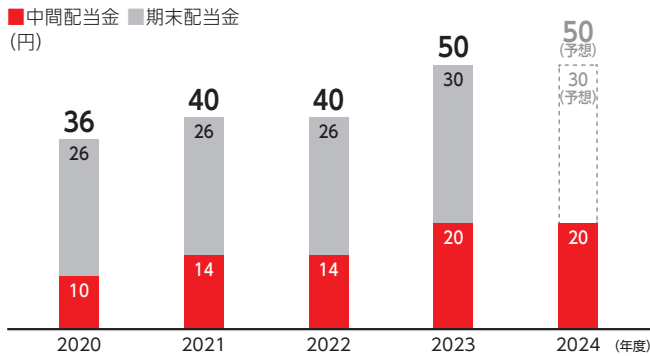
当社は、Coherent Corp.(本社:米国、以下Coherent)がSiC(Silicon Carbide(炭化ケイ素))事業を分社化して設立する新会社へ5億米ドル(約740億円(取得付随費用を含め取引時レートで換算))を出資することについて、Coherentと2023年10月に合意し、出資を完了しました。SiCパワー半導体は、従来のシリコンウエハを用いたパワー半導体に比べて低電力損失で、省エネルギーや脱炭素化によるGX(Green Transformation)実現への貢献が期待されており、市場の急拡大が見込まれます。当社は、Coherentとのパートナーシップをさらに深化させることで、急成長が見込まれるSiCパワー半導体市場において、SiC基板の一層の調達安定化を図り、高性能で信頼性の高い製品を安定供給して事業を拡大します。



配当金のお支払いについて

- 2024年度の間配当金につきましては、**1株当たり20円(税込み)**をお支払いすることといたします。「配当金領収証」にてお受け取りの株主さまは、2025年1月10日(金)までにゆうちょ銀行でお受け取りください。

ご参考 ▶ 1株当たり配当金推移



- 配当金は、定款の規定により、支払開始の日から満3年を経過いたしますと、お支払いできなくなりますので、お早めにお受け取りください。
- 支払開始の日から満3年を経過していない未受領の配当金については、株主名簿管理人(三菱UFJ信託銀行)にてお支払いいたします。

※2024年度の期末配当金は30円の予想です。

住所・氏名の変更、配当金の受領方法の指定・変更、単元未満株式の買取り・買増し請求等の手続きのご案内

- 原則、口座を開設されている口座管理機関(証券会社等)で承りますので、口座を開設されている証券会社等にお問い合わせください。

ご注意 ▶ 特別口座をご利用の株主さまへ

- 特別口座に記録されている株式を株式市場で売却したり、特別口座を通じて株式市場にて株式を購入することはできません。
- 特別口座に株式をお持ちの株主さまがお取引をされる場合には、あらかじめ一般口座への振替が必要になります。
- 特別口座に記録された株式に関する各種お手続きにつきましては、特別口座管理機関(三菱UFJ信託銀行)にお問い合わせください。

株式事務のご案内

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会議決権行使株主確定日	3月31日
定時株主総会開催時期	6月下旬
剰余金の配当支払株主確定日	期末配当金：3月31日 中間配当金：9月30日

公告掲載ウェブサイト

<https://www.MitsubishiElectric.co.jp/ir/library/01.html>
ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告を行うことができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います。

株主名簿管理人・特別口座管理機関

三菱UFJ信託銀行株式会社

連絡先 東京都府中市日鋼町1-1
電話 0120-232-7111 (フリーダイヤル)

郵送先 〒137-8081
新東京郵便局私書箱第29号
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

投資家情報サイトのご案内

最新の決算情報など、経営に関する様々な情報を随時掲載しています。「個人投資家の皆さまへ」のページでは、業績にまつわるデータや事業内容などの様々な情報を個人投資家の皆さまに向けてわかりやすくご案内していますので、ぜひご覧ください。



三菱電機 投資家情報 <https://www.MitsubishiElectric.co.jp/ir/>