

# 社長メッセージ



「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、社会課題解決と三菱電機  
グループの事業成長を両立させる  
「トレード・オン」の活動を加速し、  
サステナビリティを実現する

代表執行役  
執行役社長 CEO

漆 間 啓

## 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、投資家や株主の皆様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

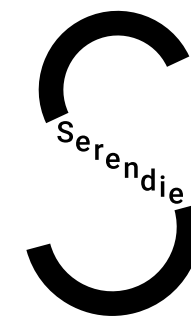
より資産効率を重視した経営へ転換するため、ROIC\*4を用いたB/S経営\*5を本格的にスタートさせました。ROICと自部門の活動の結びつきを意識して業務を行えるよう、各事業本部のROICを更に展開してKPI\*6を設定するなどして、グループ内への浸透を進めています。また、B/S経営の実践にあたっては、BA経営体制がカギになります。各BAオーナーは投資家の視点で資産効率を重視し、アセットライトな事業体制の構築や本当に付加価値のある部分に資源投入を集中する事業ポートフォリオ戦略を進めていきます。特に重点成長事業については、さらなる成長に向けた生産体制の強化や、ミッシングパーツの補完などを目的と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

## デジタル基盤「Serendie™(セレンディ)」でありたい姿への変革をさらに加速

三菱電機グループはありたい姿として「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」を掲げています。「循環型 デジタル・エンジニアリング」とは、お客様から得られたデータをデジタル空間に集約・分析し、三菱電機グループ内の知恵を結集して、コンポーネントやシステムをさらに進化させることや、新たなソリューションを創出することでお客様へ価値を還元していくサイクルを生み出す手法です。このサイクルを迅速に循環させることで、多くの価値を継続的に創出し、様々な社会課題の解決に貢献していきます。

私は「循環型 デジタル・エンジニアリング」において、最も重要な要素はデータだと考えています。これまで三菱電機グループでは、交通、電力、FA、ビル、空調など、事業ごとに最適化された個別のプラットフォームを用いてデータを利活用していました。一方でこれまでの仕組みでは、事業間の連携が不十分であり、この点が課題となっていました。こうした事業間の壁を打破するため、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として新たに構築したのが「Serendie(セレンディ)」です。「Serendie」は、偶然の巡り合いがもたらすひらめきを意味するSerendipity(セレンディピティ)と、Digital Engineering(デジタル・エンジニアリング)を掛け合わせた造語です。デジタル基盤「Serendie」は、データ分析基盤やWebAPI連携基盤を中心に体系化されており、この基盤を活用し、事業領域を横断したソリューションを創出することで、「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させていきます。また、データを活用したソリューションとデータを収集するコンポー



「Serendie」ロゴマーク

メントから構成されるSerendie関連事業として、2030年度には売上高1.1兆円、営業利益率23%を目指します。

本事業の一例としては、デジタル技術によりお客様から得られるデータを蓄積・解析し、エネルギーとファシリティに関するお客様の課題をまるごと解決するE&F (Energy & Facility) ソリューションが挙げられます。他にも、お客様との共創の一環として、三菱電機グループがコンポーネントを多数納めている鉄道車両などの膨大なデータの分析による、車両整備・列車運行・電力最適化を含む統合ソリューションの提供などにも着手しています。三菱電機グループが持つ強いコンポーネントとデータを活用したソリューションとの相乗効果によって、これからも事業価値を向上させていきます。

Serendie関連事業を推進していくためには、データ活用に長けたDX人材の強化が喫緊の課題と捉えています。三菱電機グループには、現在約6,500名のDX人材がいますが、2030年までには20,000名に増やす計画です。人材確保にあたっては、採用やM&Aなども行いますが、最も力を入れていくのは従業員のリスキングです。強いコンポーネントを持つ三菱電機グループならではの価値提供には、事業に対する知見が不可欠です。既存の事業に精通したメンバーの活躍に大いに期待しています。

## 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」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



## 3年目に入った「3つの改革」。自走する組織づくりへ

2021年6月に品質不適切事案が明らかになってから3年が経過しました。品質不適切事案を受けて開始した「3つの改革(品質風土、組織風土、ガバナンス)」も本格的な実行フェーズに入って3年目となります。2024年度は、これまで展開してきた主要施策の定着・浸透と、自走する組織づくりへの取組みを加速させています。2021年10月に発足し、組織風土改革の旗振り役を担ってきた全社変革プロジェクト「チーム創生」は、2024年度で一区切りとし、この1年間を活動の総仕上げの年としています。ただ、これは組織風土改革が終了するという意味ではありません。むしろ今後も取組みを続けることで、変革の流れを「当たり前」のものにしなければならぬと考えています。

組織風土改革の一環として、経営幹部がグループ内の各拠点を巡回し、現場の生の声を聴き、対話するタウンホールミーティングを積極的に実施しています。私自身もこれまでに130回以上のタウンホールミーティングを実施しており、できるだけ多くの従業員との対話を続けています。現在は特に管理職の意識変革を進めるべく、参加者を部長や課長に絞った形で、従業員との伴走や課題解決といったテーマでの話し合いを行っています。2割の人間の変化が6割に波及し、最終的に残りの2割にも伝播していくという一般的な流れを考えると、今は最初の2割を超え、3割ぐらいの従業員が、「チーム創生」の力に頼ることなく、自ら考え自走して自部門の変革を進められるようになってきたと感じています。これからの活動で大切なのは「良いところは残し、変えるべきところは変える」という強い想いをもち、率先して組織風土の変革に力を尽くしている従業員の熱意を絶やさぬよう、私を含めた経営陣全体がサポートし続けることです。引き続き、私たちが再生に向けて誓ったことを決して風化させることなく、三菱電機グループの仲間たち全員とともに、いかなる時も誠実かつ正直に行動することを心掛けていきます。

## 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様にも、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。