

CFOメッセージ

常務執行役
CFO(経理、財務担当)

増田 邦昭



CFO : Chief Financial Officer

2022年度の振り返り

2022年度は上期、特に第1四半期は、部材の入手難やサプライチェーンの混乱に苦しみましたが、年度後半にかけて挽回に取り組むことにより、厳しいながらも前年度比増収、増益と一定の成果を上げることができました。また、売上高は初めて5兆円を超え、海外売上高比率も初めて年間で50%を超えました。

足元では部材の入手難を含む厳しい調達環境等が続いていることもあり、棚卸資産を増加させ対応をしておりますが、今後状況を見ながら、順次適正化を図って、キャッシュの創出を確実に実現してまいります。

2025中期経営計画の実現に向けて

2025年度の収益性・資産効率の目標値は、まだ現状と開きがあります。自動車機器事業は3年連続で赤字を計上する等、当初の想定から大きくビハインドになっておりますが、抜本的な構造改革により立て直しを図ってまいります。全体として依然高い目標値ではあるものの、多くの事業で改善に向けて着実に手を打っており、成果も出始めていると考えております。現在の取り組みをさらに強化していくことにより、中期経営計画の目標の確実な達成につなげていきたいと考えております。

2023年度には過去最高の売上高、営業利益を見込んでおりますが、この計画値は中期経営計画を実現するための重要なステップであると考えております。決して低い計画値ではありませんが、将来に向けての投資を着実に実行しながら、その上で目標を達成していきたいと考えております。その中で特に重点成長事業を中心とした注力事業については、競合

他社に打ち勝てるようにしっかりとリソースを投入していきたいと考えております。そのためにも、2022年度にも取り組んできた事業ポートフォリオ戦略を更に強化して、課題事業等の見極めとリソースのシフトを加速して実行してまいります。

経営変革への取組み

経営陣全員が従来行ってきた様々な経営努力を継続しながら、以下の点について、強い三菱電機グループを実現するために必ず変革を成し遂げるという強い意志をもって、経営陣が一丸となって取り組んでまいります。

- ① 収益性・資産効率の低い事業の撤退、売却も含めたポートフォリオ戦略を推進、重点成長事業にリソースをシフトしていきます。非事業資産である政策保有株式については保有しないという原則に則り、売却を進めてまいります。
- ② PL*中心の経営から、各事業の資産効率、キャッシュ創出力も重視した経営への転換を図ります。経営管理上のKPIの見直し、役員報酬との結びつけは既に実行しており、今後、現場にまで浸透させて魂を入れていきます。
- ③ 経営トップ、各マネジメント階層でチームを組成し、各階層で衆知を集めながら、スピード感のある経営を実行していきます。
- ④ 私自身はもちろんのこと、経営陣が様々な形で資本市場との対話を強化し、財務、非財務の指標をしっかりと見える化し、私たちが取り組んでいる収益性・資産効率の向上、ガバナンスの透明化、人材への投資等を発信していきます。

また、資本市場からの視点、指摘、アドバイス等外部からのフィードバックは非常に有益であると考えており、しっかりと咀嚼して経営に活かしていきます。

※：Profit and Loss Statement

持続的な価値創出により、選ばれる会社へ

三菱電機グループは競争力のある様々な事業に取り組み、強いデバイス、コンポーネント、システムを保有しています。また、技術・市場・顧客の幅、広がりに加え、すべてを活かせるデジタル技術を保有しています。さらに多くの優秀な人材が働いていることを最大限に活かしながら、社会課題の解決、活力とゆとりある社会の実現に貢献します。

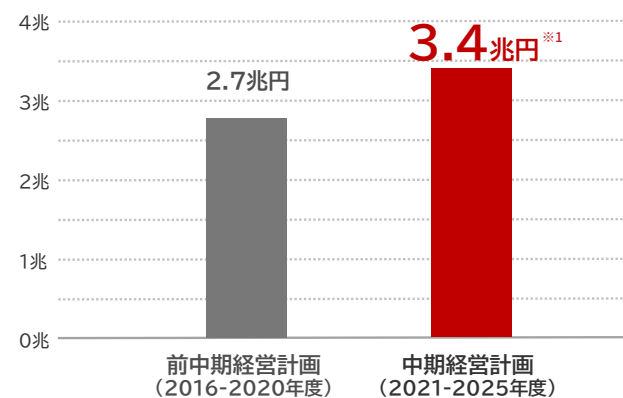
三菱電機グループとして、たゆまぬ技術革新と限りない創造力で継続的な価値を提供することにより社会・顧客から選ばれる会社、魅力ある事業と魅力ある職場を提供し、人と共に成長することにより従業員から選ばれる会社、持続的な企業価値の向上を実現することにより投資家から選ばれる会社を目指し、循環型 デジタル・エンジニアリング企業として高い収益性・資産効率を実現するよう取り組んでまいります。

財務戦略

三菱電機グループは、2025年度財務目標として「連結売上高5兆円」「営業利益率10%」「ROE10%」「5年間で3.4兆円のキャッシュ・ジェネレーション」を設定しています。「連結売上高5兆円」の目標は2022年度に前倒して達成しました。今後は「営業利益率10%」と「ROE10%」に注力し、事業ポートフォリオ戦略に基づく適切なキャピタル・アロケーションを進めることで、目標を達成すべく努めてまいります。

キャッシュ・ジェネレーション

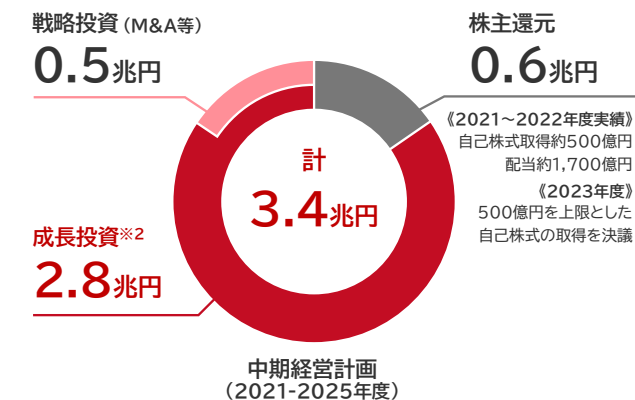
キャッシュ・ジェネレーションは「5年間で3.4兆円」の創出を目指しております。2022年度までのキャッシュ・フローの進捗では、2025年度の目標値に対し開きがありますが、



利益率改善、棚卸資産の縮減活動、売掛債権の回収促進といった運転資本効率の向上による営業キャッシュ・フローの改善とあわせ、政策保有株式の売却を進めること等により、キャッシュ・ジェネレーションの拡大に努めてまいります。

キャピタル・アロケーション

キャピタル・アロケーションは、各事業の特性（成長性/収益性・資本効率性）に応じて分類した事業ポートフォリオ戦略をより強力に推進すべく、重点成長事業を中心に、メリハリをつけて設備投資、研究開発投資、人的資本・知的財産への投資等を行うことで、財務目標達成につなげてまいります。事業ポートフォリオ戦略の実行において、意思決定の内容に応じて、資本効率性（三菱電機版ROIC）、収益



※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 M&A等戦略投資、研究開発費、設備投資

性（営業利益率）の各指標を活用しています。なお、資本コストを意識した経営に取り組んでおり、例えば、設備投資・M&Aの判定基準としてWACC（Weighted Average Cost of Capital、加重平均資本コスト）を用いています。

株主還元

株主還元は、「2025年度までの5年間で0.6兆円」を計画しています。2022年度は、上期14円/下期26円と、年間で40円の配当を実施しました。配当については、各年度の収益状況に応じた利益配分と内部留保充実による財務体質の強化の両面から、安定的・継続的に行うよう努めています。自己株式取得については、資本効率向上、一株当たり利益の向上、株価水準等を総合的に勘案し、2023年度で500億円の枠を設定しました。今後も配当、自己株式取得を組み合わせ、事業成長により得られた利益を、株主の皆様へ還元してまいります。

政策保有株式の保有に関する方針

三菱電機は、「政策保有株式は原則保有しない」という考え方を基本方針としています。一方で、事業運営上、必要性が認められると判断した株式については、保有すること

●政策保有株式の推移

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表(B/S) 計上額(時価) (億円)	貸借対照表(B/S) 計上額(簿価) (億円)
2020年度末	283	2,467	988
2021年度末	256	2,113	835
2022年度末	220	2,362	790

があります。保有株式については、保有意義の有無を定期的に確認し、保有意義が希薄と判断した株式は、当該企業の状況等を勘案した上で売却を進める等縮減を図ります。

なお、政策保有株式に係る議決権の行使については、別途定める議決権行使に関するガイドラインに則り、投資先の企業価値向上に加え、三菱電機の企業価値向上に資するかどうかの観点から検討し、賛否の判断を行います。三菱電機の企業価値毀損が懸念される場合は、当該議案に反対します。

資金調達

成長戦略を進めて行く中で、必要となる設備投資、研究開発、M&A等の資金については、重点成長事業を中心とした営業活動において創出されたキャッシュ・フローを源泉に、自己資金の活用を図りつつ、必要に応じて金融機関等から機動的に資金調達を行ってまいります。なお、金融機関等からの資金調達にあたっては、一定の財務規律をもって実施します。

株主総利回り

配当と株価変動を加味した、三菱電機のTSR（Total Shareholder Return、株主総利回り）は次表のとおりです。株主価値の向上に向けて、株価を意識した経営に取り組んでまいります。

●株主総利回り

	過去10年	過去5年	過去3年	過去1年
三菱電機	134.7%	104.3%	126.9%	114.8%
TOPIX	242.1%	131.8%	153.4%	105.8%

※2022年度末までの経過年数ベース

※三菱電機・TOPIX、共に配当込み