

I. 三菱電機グループに関する事項

1. 事業の経過及び成果

当連結会計年度における景気は、緩やかな回復が続いてきましたが、後半では個人消費の回復に足踏みがみられました。米国の景気は、金融引き締めなどの影響を受けつつも個人消費を中心に堅調となりましたが、年度末では減速感もみられました。欧州の景気は、金融緩和などを受け緩やかに持ち直しましたが、製造業は引き続き低調となりました。中国の景気は、輸出の増加や政府施策による下支えがありつつも、不動産不況や内需の弱さが継続し、低調となりました。

このような状況の中、三菱電機グループは、ビジネスエリア経営体制のもと、事業変革・ポートフォリオ戦略の加速と事業競争力強化・経営体質強化に取り組んでまいりました。

この結果、2024年度の業績は、次のとおりとなりました。

売上高

売上高は、為替円安の影響や価格改善の効果などにより、前年度比2,637億円増加の5兆5,217億円となりました。インフラ部門では、社会システム事業は海外向けUPS*事業、国内外の交通事業、国内の公共事業の増加、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・宇宙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（除く中国）向けで増加し、空調・家電事業は北米・アジア（除く中国）・国内向け空調機器で増加しました。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、産業向けパワー半導体の減少はありましたか、電鉄・電力向けパワー半導体、通信用光デバイスの増加により前年度並みとなりました。インダストリー・モビリティ部門では、FAシステム事業はリチウムイオンバッテリーにおける需要の落ち込みなどにより減少し、自動車機器事業は中国における日系自動車メーカーの販売の落ち込みにより減少しました。

* UPS : Uninterruptible Power Supply / 無停電電源装置

売上高		税引前当期純利益			
第153期（2023年度）	第154期（2024年度）	第153期（2023年度）	第154期（2024年度）		
52,579億円	55,217億円	前年度比 105%	3,658億円	4,372億円	前年度比 120%
営業利益		親会社株主に帰属する当期純利益			
第153期（2023年度）	第154期（2024年度）	第153期（2023年度）	第154期（2024年度）		
3,285億円	3,918億円	前年度比 119%	2,849億円	3,240億円	前年度比 114%

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、前年度比633億円増加の3,918億円となりました。営業利益率は、売上原価率の改善などにより、前年度比0.9ポイント改善の7.1%となりました。

売上原価率は、為替円安影響に加え、価格改善、ライフ部門、インフラ部門の改善などにより、前年度比1.2ポイント改善しました。販売費及び一般管理費は、前年度比785億円増加し、売上高比率は前年度比0.3ポイント悪化しました。その他の損益は、前年度比44億円減少し、売上高比率は前年度並みとなりました。

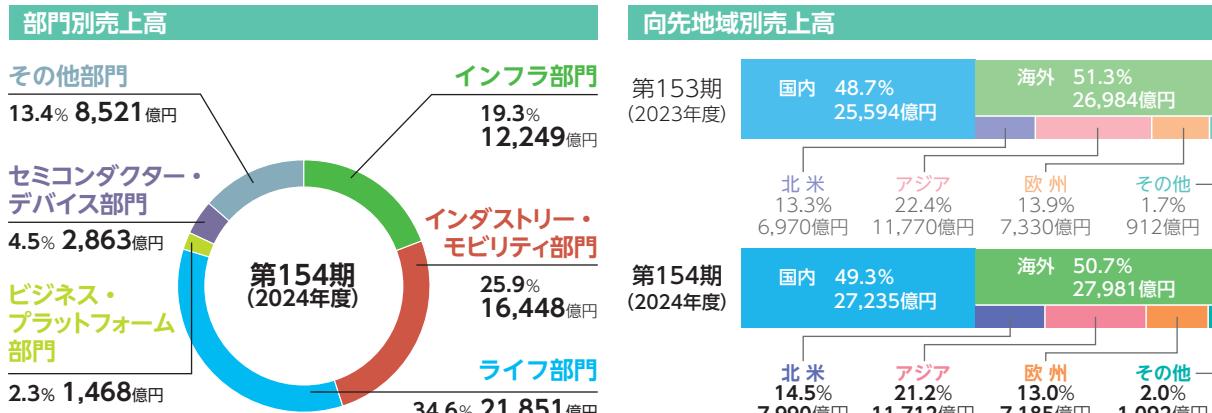
税引前当期純利益

税引前当期純利益は、営業利益の増加などにより、前年度比714億円増加の4,372億円、売上高比率は7.9%となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、税引前当期純利益の増加などにより、前年度比391億円増加の3,240億円、売上高比率は5.9%となりました。

なお、ROEは前年度比0.2ポイント改善の8.4%となりました。



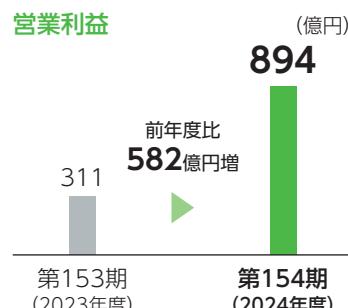
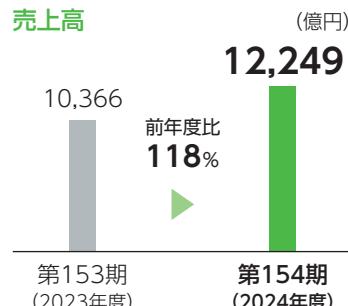
(注) 各部門の売上高には、部門間の内部売上高(振替高)を含めて表示しております。
後記の「部門別の概況」も同様であります。

(注) 向先地域別売上高は、顧客の所在地別に表示しております。

部門別の概況

(注) 24年度より、報告セグメントの業績をより適切に評価するため、全社の収益及び費用の配賦方法を変更しております。なお、23年度のセグメント情報についても、この変更を反映したものに組み替えて表示しています。

インフラ部門



主要な事業内容 (2025年3月31日現在)

社会システム事業：鉄道車両システム、水処理プラント用監視・制御システム、大口需要家用電源システム、通信システム

電力システム事業：発電プラント用監視・制御システム、変電機器、パワーエレクトロニクス機器、電力流通システム、電力需給運用ソリューション

防衛・宇宙システム事業：ミサイルシステム、レーダーシステム、指揮統制システム、電子戦システム、衛星システム、衛星観測ソリューション

社会システム事業

- 事業環境は、国内の公共分野における設備投資が堅調に推移した
- 受注高は国内外の交通事業や国内の公共事業の増加などにより前年度を上回り、売上高は海外向けUPS事業、国内外の交通事業、国内の公共事業の増加などにより前年度を上回った
- 営業利益は、売上高の増加や売上案件の変動などにより前年度比増益

電力システム事業

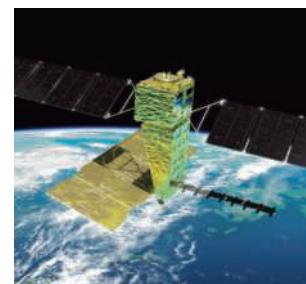
- 事業環境は、再生可能エネルギーの拡大やデータセンターの増設などを背景に、需要が堅調に推移した
- 受注高は国内の電力流通事業の減少などにより前年度を下回ったが、売上高は国内外の電力流通事業の増加などにより前年度を上回った
- 営業利益は、売上高の増加などにより前年度比増益

防衛・宇宙システム事業

- 事業環境は、政府関連予算の増加などにより防衛・宇宙分野における需要が堅調に推移した
- 防衛システム事業・宇宙システム事業の大口案件の増加により、受注高・売上高ともに前年度を上回った
- 営業利益は、売上高の増加や売上案件の変動などにより前年度比増益



データセンター向け大容量UPS「9900D」



だいち4号運用イメージ図 ©JAXA

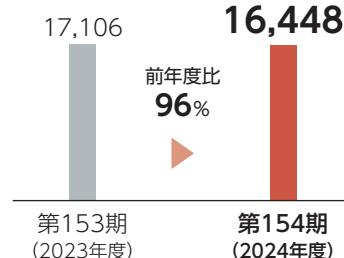
インダストリー・モビリティ 部門

主要な事業内容 (2025年3月31日現在)

FAシステム事業：制御機器、駆動機器、加工機、配電制御機器、FAデジタルソリューション
自動車機器事業：電動化関連機器、先進運転支援システム、車両制御システム、パワートレイン機器



売上高 (億円)



営業利益 (億円)



FAシステム事業

- 事業環境は、リチウムイオンバッテリーの需要停滞が継続したが、中国におけるスマートフォン、工作機械関連の需要や、日本・中国・台湾におけるAI関連の半導体などの設備投資需要が増加した
- 受注高はスマートフォン、AI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年度を上回ったが、売上高はリチウムイオンバッテリーの需要の減少などにより前年度を下回った
- 営業利益は、売上構成の変動影響などにより前年度比減益

自動車機器事業

- 事業環境は、ほぼすべての地域で新車販売台数が前年度並みとなった
- 中国における日系自動車メーカーの販売減少に伴う自動車用電装品の減少などにより、売上高は前年度を下回った
- 営業利益は、価格・コスト改善の効果などにより前年度比増益



新製品 FA統合コントローラー

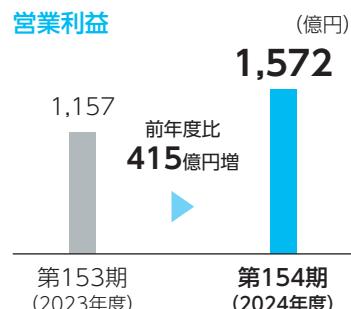


ドライバーモニタリングシステム

ライフ 部門

主要な事業内容 (2025年3月31日現在)

ビルシステム事業：エレベーター、エスカレーター、ビルマネジメントシステム
空調・家電事業：空調冷熱システム、電材・住設家電



ビルシステム事業

- ・事業環境は、需要回復の動きが国内外で継続した
- ・受注高はアジア（除く中国）向けや国内のリニューアル事業の増加などにより前年度を上回り、売上高は円安の影響や、国内・アジア（除く中国）向けの増加などにより前年度を上回った
- ・営業利益は、売上高の増加などにより前年度比増益

空調・家電事業

- ・事業環境は、欧州では家庭用空調機器の需要停滞が継続したが、アジア（除く中国）や冷媒規制の変更の影響があった北米を中心に空調機器の需要が堅調に推移した
- ・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）・国内向け空調機器の増加などにより、売上高は前年度を上回った
- ・営業利益は、売上高の増加などにより前年度比増益



ロボット移動支援サービスの新機能
「ロボット監視」「ロボット統合監視」



「2024年度（令和6年度）省エネ大賞」を受賞したルームエアコン霧ヶ峰Zシリーズ

ビジネス・プラットフォーム部門

主要な事業内容 (2025年3月31日現在)

情報システム・サービス事業：製造DXソリューション、インフラ・セキュリティソリューション

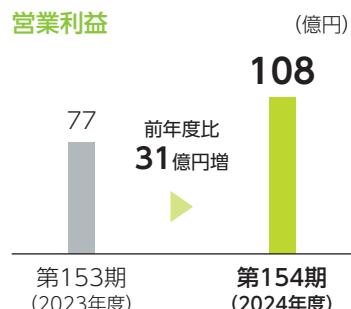


情報システム・サービス事業

- 事業環境は、レガシーシステムの更新やデジタルトランスフォーメーション導入関連の需要が堅調に推移した
- 受注高はITインフラサービス事業の増加などにより前年度を上回り、売上高は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の増加などにより前年度を上回った
- 営業利益は、売上高の増加や売上案件の変動などにより前年度比増益



「三菱電機デジタルイノベーション株式会社」設立
※設立は2025年4月1日



お客様のIT環境を定期的に検査し、脆弱性の見える化と是正を実現する
「脆弱性管理サービス」

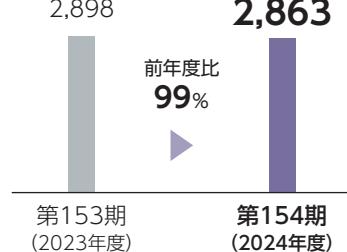
セミコンダクター・デバイス 部門

主要な事業内容 (2025年3月31日現在)

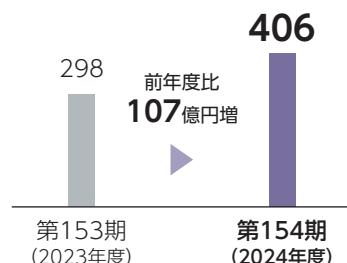
半導体・デバイス事業：パワー・デバイス、高周波・デバイス、光・デバイス



売上高 (億円)

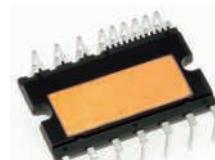


営業利益 (億円)



半導体・デバイス事業

- 事業環境は、パワー半導体の需要が停滞したが、通信用光デバイスの需要が堅調に推移した
- 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年度を下回り、売上高は産業向けパワー半導体の減少はあったが、通信用光デバイス、電鉄・電力向けパワー半導体の増加により前年度並みとなった
- 営業利益は、売上構成の変動影響などにより前年度比増益

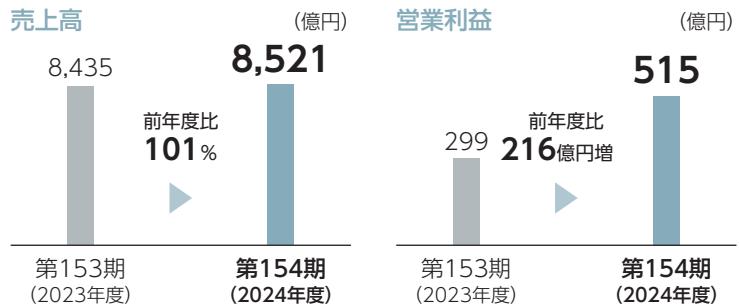


家電用パワー半導体モジュール
「フルSiC SLIMDIP」「ハイブリッドSiC SLIMDIP」



次世代データセンター向け
「200Gbps EMLチップ」「200Gbps pin-PDチップ(表面/裏面)」

その他 部門



主要な事業内容 (2025年3月31日現在)

資材調達・不動産・広告宣伝・金融等の
サービス

- ・売上高は物流の関係会社の持分法適用会社化に伴う減少はあったが、ソフトウェアの関係会社での増加などにより前年度並みとなった
- ・営業利益は、物流の関係会社の一部株式譲渡影響などにより前年度比増益

2. 設備投資の状況

当連結会計年度においては、中期経営計画に基づく戦略的かつ重点的な資源の投入等により企業価値の更なる向上を実現するべく、総額2,307億円（前年度比100%）の投資を実施しました。部門ごとの主要な設備投資は以下のとおりあります。

部門	投資額	当連結会計年度中に完成した主要設備等	当連結会計年度継続中の主要設備等
■ インフラ	345億円	—	当社 鎌倉製作所、同製作所 郡山工場 及び電子通信システム製作所 新生産棟建設
■ インダストリー・モビリティ	502億円	—	当社 名古屋製作所 尾張旭地区新拠点整備
■ ライフ	767億円	サイアム・コンプレッサー・インダストリー社 スクロール圧縮機生産能力増強（タイ）	三菱電機インド社 空調機新拠点建設・空調機生産体制整備（インド）
■ ビジネス・プラットフォーム	50億円	—	—
■ セミコンダクター・デバイス	333億円	当社 パワーデバイス製作所 福山工場 12インチSiウエハ生産体制整備	当社 パワーデバイス製作所 泷水工場 新棟建設・8インチSiCウエハ生産体制整備
■ その他	80億円	—	—
共 通	226億円	—	—

(注) 金額は有形固定資産計上ベースです。

3. 対処すべき課題

足元の世界経済は、これまでの金融引き締めの累積的な影響や中国不動産不況の継続、米国の関税政策による下押しなどにより、緩やかな成長に留まっています。また、今後関税政策を含む米国の各種政策が世界経済をさらに下押しする懸念など、見通しの不確実性は高まっています。

「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、社会における私たちの存在意義そのものです。この企業理念の下、三菱電機グループは「成長性」「収益性・効率性」「健全性」の3つの視点によるバランス経営に加えて、「事業を通じた社会課題の解決」という原点に立ち、サステナビリティの実現を経営の根幹に位置付けています。これにより、企業価値の持続的向上を図り、社会・顧客・株主・従業員をはじめとしたステークホルダーの皆さまへの責任を果たしていきます。

この経営方針に基づき、三菱電機グループは、特に下記の4項目に注力してまいります。

経営体质の強化

三菱電機グループは、ROIC^{*1}を活用した事業運営を進めます。資産効率とキャッシュ創出力を重視した経営を推進し、ROICツリー展開によるKPIと責任部門の明確化を通じ、あらゆる階層でのROIC経営の定着を図ります。これにより、重点成長事業については生産体制強化やM&A等の積極的な投資をスピード一貫で実行する一方、収益性・資産効率の改善が見込まれない課題事業は撤退や売却の検討を進めるなど、事業ポートフォリオ戦略に基づくリソースシフトを強力に推進してまいります。

さらに、グローバルでのエンジニアリングチェーン・サプライチェーンの最適化及びグループ経営の効率化にも取り組みます。また、足元の経済動向を踏まえ、経営環境の変化に柔軟に対応したオペレーションを徹底してまいります。

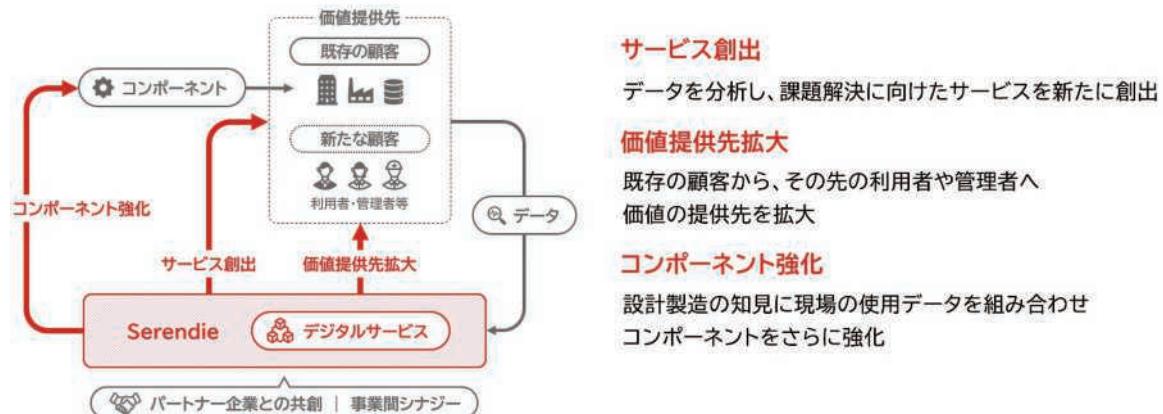
あらゆる事業運営のベースとなる人財については、「成長に繋がる適正評価の実現」と「自律的キャリア開発支援」をコンセプトに、等級・評価・報酬制度を構築・運用しています。これにより、従業員のキャリアオーナーシップに基づく自律的な成長を促すとともに、マネジメント層にはグローバル基準でのジョブグレード制度を適用し、ジョブ型人財マネジメントへの転換を図ることで、人的資本価値の最大化を目指します。

Serendieによるビジネスモデルの変革

三菱電機グループは、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・エンジニアリング企業」への変革を進めています。当社の強みであるコンポーネントやシステムを起点に、既存の顧客に留まらず、その先の利用者や管理者等を含む新たな顧客に対しても、デジタル基盤「Serendie」の活用や顧客との共創を通じて、多様なデジタルサービスを創出・提供し、社会に対する提供価値を最大化することを目指し、ビジネスモデルを変革していきます。

また、2025年4月にITソリューションビジネス・業務改革推進本部を分社化し、当社情報システム・サービス事業の子会社と統合した、DX・IT戦略推進に向けた新会社「三菱電機デジタルイノベーション株式会社」を設立しました。Serendie関連事業への対応力強化と情報システム・サービス事業の持続的成長を図るとともに、AI活用や業務プロセスにおけるDXを強力に推進してまいります。

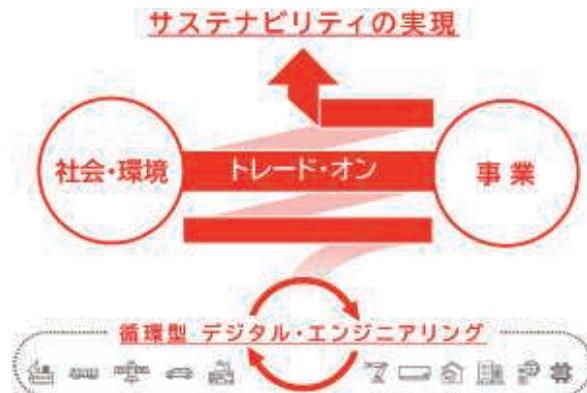
■ コンポーネントを利用することで生まれるデータを起点にビジネスモデルの変革を推進する



本質的なサステナビリティ経営の推進

三菱電機グループは、サステナビリティの実現に向けて注力する5つの課題領域^{*2}を明確化し、これらの課題領域における社会課題を、事業を通じ解決していきます。これにより、社会の持続可能性と当社グループの事業発展をトレード・オフの関係にするのではなく、この2つが両立する「トレード・オン」に挑戦してまいります。当社は、2024年度に設置した「サステナビリティ・イノベーション本部」が中心となり、グローバルかつサステナビリティの視点で社会課題を解決する新たな事業創出に取り組むとともに、持続的成長を支える経営基盤の強化を包括的、戦略的に推進し会社を変革してまいります。

- 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



カーボンニュートラルについては、当社の長期環境経営ビジョンである「環境ビジョン2050」において、2050年度までに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こととしています。また、その中間目標として、2030年度までに自社工場・オフィスからの温室効果ガス排出量実質ゼロを目指していきます。これら目標の達成に向け、社会全体の脱炭素化に貢献する事業を育成するとともに、自社の技術も活用して自社排出の削減を進めてまいります。加えて、TCFD*3の提言に基づいた気候変動に係るリスクと機会の開示に向けた取組みを継続してまいります。

持続的な事業発展や企業価値向上のため、多様な人財が活躍し、協働することで、従業員の働き方や多様性を認め合えるような職場環境・風土の実現に向けた各種取組みを推進します。また、国際的に合意されている人権の保護を支持・尊重することを企業活動の前提とし、従業員やサプライチェーンの人権尊重に取り組みます。

リスクマネジメントの高度化と倫理・遵法の徹底

三菱電機グループは、リスクマネジメント・経済安全保障担当執行役（CRO）を委員長とする「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」を設置し、大規模災害などの従来型リスクへの対応にとどまらず、経済安全保障、AI等の技術革新、サステナビリティなどの分野における新たなリスクに対する探索と備えも含めて経営判断する体制を構築しています。この体制の下、リスクベースアプローチの考え方に基づき、重点的に取り組むべきリスクの抽出に加えて、機動的かつ戦略的なリスク管理を行ってまいります。

また、三菱電機グループのコンプライアンス・モットーである“Always Act with Integrity”（いかなるときも「誠実さ」を貫く）に基づき、これまで発生した品質、労務、サイバーセキュリティの問題の風化防止を含む、再発防止に向けた各種取組みを進めてまいります。さらに、品質不適切行為を踏まえて開始した3つの改革（品質風土、組織風土、ガバナンス）については、これまで展開してきた施策の定着・浸透に加えて、組織自らが変革を進めていく“自走する組織”づくりへの取組みを加速してまいります。

三菱電機グループは、上記施策を着実に展開することにより、更なる企業価値の向上に全力を挙げる所存ですので、株主の皆さんにおかれましては、引き続きご理解・ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

*1 ROIC(投下資本利益率)：各事業部門での把握・改善が容易となるように、「資本」「負債」ではなく、資産項目(固定資産・運転資本等)に基づいて算出する三菱電機版ROIC

*2 5つの課題領域：「カーボンニュートラル」、「サーキュラーエコノミー」、「安心・安全」、「インクルージョン」、「ウェルビーイング」

*3 TCFD(Task force on Climate-related Financial Disclosures)：G20の財務大臣・中央銀行総裁からの要請により設置された、民間主導による気候関連財務情報の開示に関するタスクフォース

4. トピックス

Topic 1 共創空間「Serendie Street Yokohama」が完成



詳細はこちら

当社は、横浜アイマークプレイス内に社外との共創エリアを新設し、これまで整備を進めてきた共創空間「Serendie Street Yokohama（セレンディストリート横浜）」が完成しました。

当社は、「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」への変革を加速するため、2024年5月にデジタル基盤「Serendie」を構築^{*}し、異なる領域の機器やシステム、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作り出し、複雑化する社会課題の解決を目指しています。

「Serendie Street Yokohama」では、社内外の人財・データ・技術を一堂に結集し、偶発的な出会いから生まれるひらめきを活かした新たな価値の創出に向けて、さまざまなコミュニティやプロジェクトが日々活動します。多様な知識や技術の組み合わせによる顧客やパートナーとの共創活動を通じて、未知なる価値を創出し、社会の課題解決を目指します。

* 2024年5月29日広報発表
<<https://www.MitsubishiElectric.co.jp/news/2024/0529-b.html>>



Topic 2 タイCPグループと環境価値提供に向けた包括的協力に関する覚書締結



詳細はこちら

当社と Charoen Pokphand Group Co., Ltd. *（以下、CP グループ）は、タイにおける持続可能な社会の実現に向け、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーの各領域における環境価値提供を目指し、包括的協力に関する覚書（MoU）を締結しました。

本覚書に基づき、両社は双方の知見やアセットを活用した協業を通じて、一社だけでは実現が難しい新たなソリューション、事業、環境価値を共同で創出し、社会課題解決に貢献します。最初の取組みとして、当社製品・技術・データ利活用の知見と、CP グループが有する事業基盤を活かし、潜在的なお客様に新たな環境価値を提案することで、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーをタイで推進します。

* Charoen Pokphand Group Co., Ltd. (チャロン・ポカパン・グループ、本社：タイ王国バンコク)



Topic 3 「DXイノベーションアカデミー」設立を機に早稲田大学とDX人財育成に関する協定締結



[詳細はこちら](#)

当社は学校法人早稲田大学と、DX人財育成における産学連携を推進するため、当社人財統括部と早稲田大学データ科学センターの間で協定（箇所間協定）を締結しました。

その中核となるのが、DX人財の育成強化に向けた当社グループ内の従業員育成施策のひとつとして新設した「DXイノベーションアカデミー*」での連携です。社内外の講座を組み合わせ、職種や保有するレベルに応じた段階的な学習体系を構築しており、短期間で重点的に学習できる環境を整えることで、DX人財の速やかな育成を図ります。

この「DXイノベーションアカデミー」における講座として、早稲田大学の教育プログラムを活用し、最新の技術と理論を習得する場を従業員向けに提供します。また、その成果を早稲田大学におけるデータ科学教育プログラムにフィードバックして発展させていくことで、ともに価値の向上を図る産学共創スキームの構築を目指します。



*DX人財の育成強化に向けた、当社グループ内の従業員を対象とした体系的な育成機関
<<https://www.mitsubishielectric.co.jp/news/2024/1216-b.html>>

MEMO

5. 研究開発

(1) 研究開発戦略

当社の強みであるコンポーネント技術とデジタル技術の開発を通じ、基盤技術を深化させ、持続的な事業成長を牽引します。デジタル基盤「Serendie」を活用し、得られるデータを基に新たな価値を創出するソリューションの提供を目指した研究開発を推進します。

また、社会や事業に大きなインパクトを与えるフォアサイトテクノロジー*の開発に注力し、社会課題の根本的な解決を目指した新たな価値創出に挑戦します。さらに、パートナーとの共創により早期の社会実装を目指し、社会・環境を豊かにしながら事業を発展させる研究開発を推進し、サステナビリティの実現に貢献します。

当連結会計年度における三菱電機グループ全体の研究開発費の総額は2,288億円(前年度比103%)となりました。



* 社会や事業に大きなインパクトを与えることを目指し、先見の明をもって開発する技術

(2) 当連結会計年度の主な研究開発成果

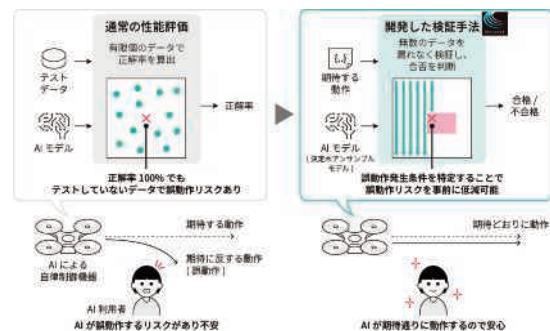
AIの信頼性向上に寄与する「AIの動作を短時間で漏れなく検証する技術」を開発



AIの動作を効率的に漏れなく検証する新たなアルゴリズムを開発しました。この技術は、決定木アンサンブルモデル*に対して効率的に網羅検証を行うアルゴリズムを用いて、AIの誤動作リスクを短時間で検証可能にします。従来の手法と比べて数十～数百倍の速度で検証を行うことができ、これまで困難であった網羅検証を効率よく行うことができるようになります。また、直感的に操作できるブラウザベースの対話的な検証ツールを開発し、AI開発者が誤動作リスクを把握し適切に対処できるよう支援します。

今後は、社内外で開発するAIを対象に実証を進めるとともに、AIの標準化活動を通じて技術を広く社会に還元することで、安心してAIを利用できる社会の実現に貢献します。

* データを条件に基づいて分割して予測を行うモデルである決定木を複数組み合わせて予測精度を向上させるAIの手法



AIの通常の性能評価と網羅検証の比較

AIの誤動作リスクを低減し、安心してAIを利用できる社会の実現に貢献



詳細はこちら

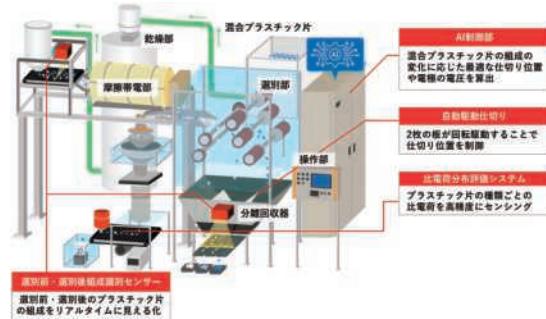
プラスチックリサイクル向け「スマート静電選別」技術を開発、検証実験を開始

混合プラスチック片の組成の変化に応じて種類ごとに自動選別できる世界初^{*1}の「スマート静電選別」技術を開発し、検証実験を開始しました。この技術は、当社の家電リサイクル事業の中で蓄積したオペレーションノウハウをDX化した各種センサー^{*2}とAIを活用して混合プラスチック片の組成変化に応じて自動で高精度に選別するものであり、専門知識やオペレーションノウハウがなくても自動で高純度に選別することが可能となります。

今後、「スマート静電選別」技術の実用化及び市場への投入を目指した開発と検証を進め、高度選別技術の導入拡大を通じたプラスチックリサイクル率の向上に貢献していきます。

*1 2025年2月19日現在（当社調べ）

*2 比電荷分布評価システムと選別前・選別後組成識別センサー



「スマート静電選別」検証機の構成図

AIを活用した「スマート静電選別」によるプラスチックリサイクル率の向上に貢献



詳細はこちら

持続的なものづくりを支えるAIソリューション群の実用化と開発

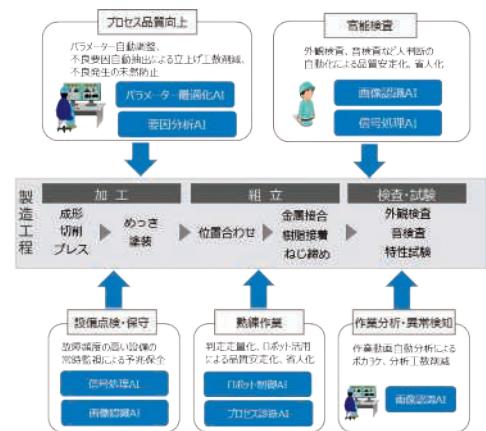
ものづくり業務への活用効果が大きいAIソリューション群として、マシンラーニング、ディープラーニングなどの「データ駆動型AI」、数理最適化や統計モデルベース最適化などの「数理探索型AI」、生成AIをはじめとする自然言語処理やデータ関連付けを行うオントロジーなどの「論理知識型AI」といったAI技術に着目し、ものづくり現場での実用化を目指したコア技術の性能向上、前後処理や学習データのクレンジングによる精度向上などの技術開発を行い、製造現場やDCM^{*1}/ECM^{*2}/SCM^{*3}業務への活用と改善を推進しています。

今後も、ものづくり業務への最新技術の活用を進め、デジタルツインと生成AIとの組合せによる高度な判断の自動化など実用性のあるソリューションを追求し、時代に即したものづくり基盤の構築に貢献していきます。

*1 DCM : Demand Chain Management

*2 ECM : Engineering Chain Management

*3 SCM : Supply Chain Management



製造現場での実例

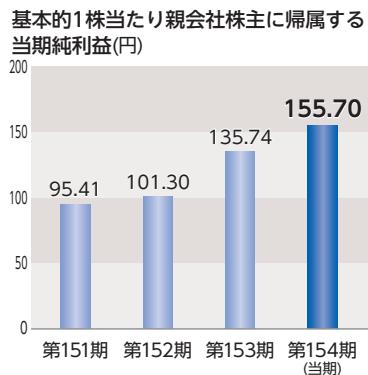
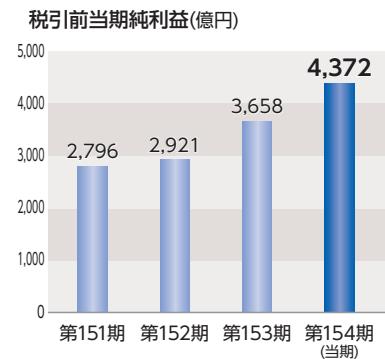
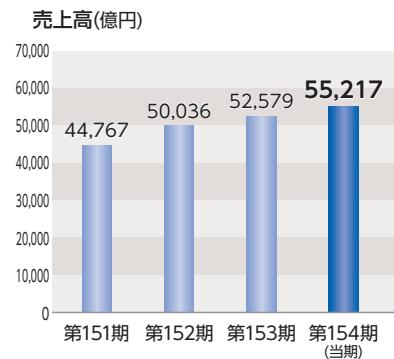
実用性のあるソリューションを追求し、時代に即したものづくり基盤の構築に貢献



詳細はこちら

6. 財産及び損益の状況の推移

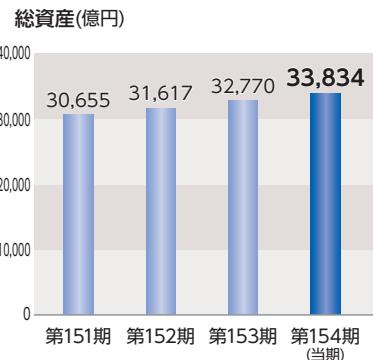
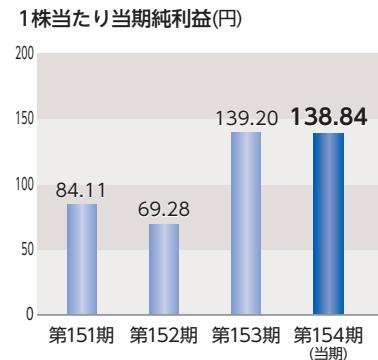
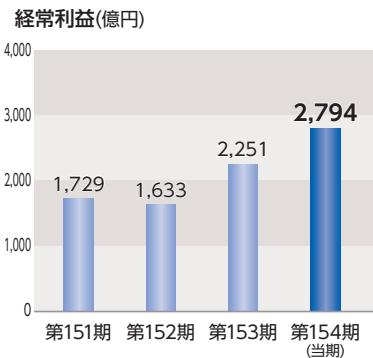
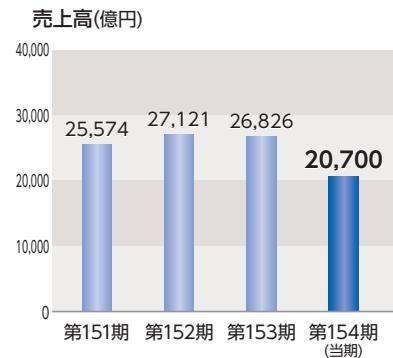
(1) 三菱電機グループ(連結)



	第151期 (2021年度)	第152期 (2022年度)	第153期 (2023年度)	第154期(当期) (2024年度)
売上高	44,767億円	50,036億円	52,579億円	55,217億円
営業利益	2,520億円	2,623億円	3,285億円	3,918億円
税引前当期純利益	2,796億円	2,921億円	3,658億円	4,372億円
親会社株主に帰属する当期純利益	2,034億円	2,139億円	2,849億円	3,240億円
基本的1株当たり親会社株主に 帰属する当期純利益	95円41銭	101円30銭	135円74銭	155円70銭
総資産	51,079億円	55,825億円	61,673億円	63,756億円

(注) 上表は国際会計基準(IFRS)に基づく連結計算書類によるものであります。

(2) 当社(単独)



	第151期 (2021年度)	第152期 (2022年度)	第153期 (2023年度)	第154期(当期) (2024年度)
売上高	25,574億円	27,121億円	26,826億円	20,700億円
経常利益	1,729億円	1,633億円	2,251億円	2,794億円
当期純利益	1,793億円	1,462億円	2,922億円	2,889億円
1株当たり当期純利益	84円11銭	69円28銭	139円20銭	138円84銭
総資産	30,655億円	31,617億円	32,770億円	33,834億円

7. 主要な事業所(2025年3月31日現在)

(1) 当社

- ① 本社(東京都)
- ② 営業拠点

名称		所在地
北 海 道 支 社	北 海 道	
東 北 支 社	宮 城 県	
関 越 支 社	埼 玉 県	
神 奈 川 支 社	神 奈 川 県	
北 陸 支 社	石 川 県	
中 部 支 社	愛 知 県	
関 西 支 社	大 阪 府	
中 国 支 社	広 島 県	
四 国 支 社	香 川 県	
九 州 支 社	福 岡 県	

③ 研究開発拠点

名称		所在地
情 報 技 術 総 合 研 究 所	神 奈 川 県	
統 合 デ ザ イ ン 研 究 所	神 奈 川 県	
住 環 境 研 究 開 発 セン タ ー	神 奈 川 県	
設 計 シ ス テ ム 技 術 セン タ ー	兵 庫 県	
生 産 技 術 セン タ ー	兵 庫 県	
コンポーネント製造技術センター	兵 庫 県	
先 端 技 術 総 合 研 究 所	兵 庫 県	
先 進 応 用 開 発 セン タ ー	兵 庫 県	

④ 製造拠点

部門	名称	所在地
■ インフラ	鎌倉製作所	神 奈 川 県
	伊丹製作所	兵 庫 県
	系統変電システム製作所	兵 庫 県
	コミュニケーション・ネットワーク製作所	兵 庫 県
	電子通信システム製作所	兵 庫 県
	神戸製作所	兵 庫 県
	電力システム製作所	兵 庫 県
	受配電システム製作所	香 川 県
	名古屋製作所	愛 知 県
	産業メカトロニクス製作所	愛 知 県
■ インダストリー・モビリティ	福山製作所	広 島 県
	中津川製作所	岐 阜 県
	静岡製作所	静 岡 県
	冷熱システム製作所	和歌山県
■ ライフ	ビジネス・プラットフォーム	神 奈 川 県
■ セミコンダクター・デバイス	インフォメーションシステム統括事業部	
	高周波光デバイス製作所	兵 庫 県
	パワー デバイス製作所	福 岡 県

(注)「④製造拠点」につきましては、2025年4月1日付で以下の変更が生じております。

- ・ビジネス・プラットフォーム：インフォメーションシステム統括事業部の社会システム事業を神戸製作所、統合ソリューション事業を三菱電機デジタルインベーション株式会社へ統合

(2) 子会社

後記の「11. 重要な子会社の状況」に記載のとおりであります。

8. 従業員の状況(2025年3月31日現在)

部門	従業員数	前期末比
■ インフラ	22,272名	239名増
■ インダストリー・モビリティ	31,023名	570名減
■ ライフ	62,732名	1,681名増
■ ビジネス・プラットフォーム	4,935名	23名増
■ セミコンダクター・デバイス	5,832名	16名減
■ その他の部門	16,422名	619名減
共通	6,698名	42名増
合計	149,914名	780名増

- (注) 1. 共通として記載している従業員数は、特定の部門に区分できない部門に所属しているものであります。
 2. 従業員数の合計の内訳は、国内93,646名、海外56,268名であります。

9. 資金調達の状況

当連結会計年度においては、期限の到来に伴う借入金の返済を行うとともに、金融機関借入等により、運転資金を調達いたしました。

この結果、当連結会計年度末のリース負債を除く借入金・社債残高は271億円減少し、2,141億円となりました。

10. 主要な借入先(2025年3月31日現在)

三菱電機グループは、グループ資金融資制度を導入しており、グループ会社間で資金を集約・融資することにより資金効率化を図っております。

当連結会計年度末における主要な金融機関借入先は次のとおりであります。

借入先	借入額
株式会社三菱UFJ銀行	441億円
農林中邦金庫	142億円
株式会社みずほ銀行	111億円
株式会社八十二銀行	102億円

なお、当社(単独)の貸借対照表における借入金には、金融機関借入に加え、グループ資金融資制度に伴う関係会社からの借入が含まれております。

11. 重要な子会社の状況(2025年3月31日現在)

部門	会社名	主要な事業内容	所在地	議決権の所有比率
■ インフラ	三菱電機プラントエンジニアリング(株)	重電関係プラント・機器のメンテナンスサービス	東京都	100.0%
	三菱電機ディフェンス＆スペーステクノロジーズ(株)	レーダー応用機器、電子応用機器、光学機器の製造・販売	東京都	100.0%
	三菱電機パワー・プロダクツ社	各種送変電機器・鉄道用車両電機品の製造・販売	米国	100.0%
■ インダストリー・モビリティ	三菱電機モビリティ(株)	自動車機器の開発・製造・販売・サービス	東京都	100.0%
	(株)セツヨーアステック	FA機器の販売	大阪府	100.0%
	三菱電機自動化(中国)有限公司	FA機器の販売	中国	100.0%
	三菱電機オートモーティブ・アメリカ社	自動車機器の製造・販売	米国	100.0%
■ ライフ	三菱電機ビルソリューションズ(株)	昇降機設備、ビルマネジメントシステム等ビル設備の開発・製造・販売・据付・保守・修理等	東京都	100.0%
	三菱電機照明(株)	照明器具、ランプ及び関連部品の製造・販売	神奈川県	100.0%
	三菱電機コンシューマ・プロダクツ(タイ)社	空調機器の製造・販売	タイ	90.0%
	三菱電機カンヨンワナ社	空調機器・家電品等の販売	タイ	50.1%
■ ビジネス・プラットフォーム	三菱電機インフォメーションネットワーク(株)	情報システムの企画・設計・開発・販売	東京都	100.0%
■ セミコンダクター・デバイス	メルコパワーデバイス(株)	パワーデバイスの製造	福岡県	100.0%
	メルコセミコンダクタエンジニアリング(株)	半導体の設計・開発及びプロセス・テスト技術開発	福岡県	100.0%
	ヴィンコテック・ホールディングス社	欧州等におけるパワーデバイス事業会社の持株会社	ルクセンブルク	100.0%
■ その他	(株)弘電社	電気設備工事の設計・施工・請負及び当社製品の販売	東京都	51.5%
	三菱電機トレーディング(株)	資材の調達・販売	東京都	100.0%
	三菱電機エンジニアリング(株)	電気・電子機器の設計及び関連技術、工事・据付関連技術、情報処理、各種コンテンツ制作	東京都	100.0%
	三菱電機ヨーロッパ社	当社製品の販売	オランダ	100.0%
	三菱電機U.S.社	当社製品の販売	米国	100.0%

(注) 三菱電機インフォメーションネットワーク株式会社は、2025年4月1日付で三菱電機インフォメーションシステムズ株式会社及び三菱電機ITソリューションズ株式会社を吸収合併し、また、当社よりDX・IT・セキュリティに関する企画・推進機能に係る事業譲渡を受け、三菱電機デジタルイノベーション株式会社に商号変更しています。

[連結子会社数]

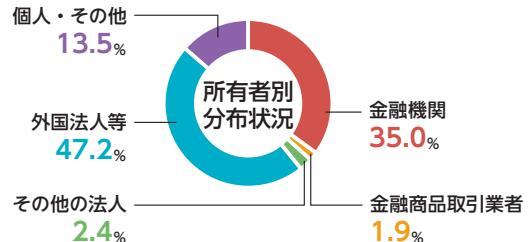
■ インフラ	■ インダストリー・モビリティ	■ ライフ	■ ビジネス・プラットフォーム	■ セミコンダクター・デバイス	■ その他	計
26社	51社	82社	4社	12社	49社	224社

MEMO

II. 当社に関する事項

1. 株式に関する事項(2025年3月31日現在)

- (1) 発行可能株式総数 8,000,000,000株
 (2) 発行済株式総数 2,113,201,551株
 (3) 株主数 136,954名
 (4) 所有者別分布状況



区分	株主数	株式数	持株比率
政府・地方公共団体	0名	0千株	0.0%
金融機関	129名	739,077千株	35.0%
金融商品取引業者	102名	41,017千株	1.9%
その他法人	1,333名	50,707千株	2.4%
外 国 法 人 等	1,274名	996,329千株	47.2%
個人・その他	134,116名	286,070千株	13.5%

(5) 大株主の状況(上位10名)

株主名	当社への出資状況	
	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	321,806千株	15.5%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	110,704千株	5.3%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	92,925千株	4.5%
明治安田生命保険相互会社	81,863千株	3.9%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	48,676千株	2.3%
JPMORGANCHASE BANK 385632	46,285千株	2.2%
三菱電機グループ社員持株会	44,058千株	2.1%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	39,891千株	1.9%
JPMORGANCHASE BANK 380055	36,617千株	1.8%
日本生命保険相互会社	36,339千株	1.7%

(注) 持株比率は自己株式(35,902,128株)を控除して計算(小数点以下第2位を四捨五入)しております。

(6) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

後記の「2. (3) ②イ.役員報酬等として交付した役員区分ごとの株式の総数」に記載のとおりです。

2. 役員に関する事項

(1) 取締役(2025年3月31日現在)

① 取締役の地位、担当、重要な兼職の状況

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況
社外取締役	小坂達朗	指名委員長 報酬委員長	中外製薬株式会社特別顧問 株式会社小松製作所社外監査役
社外取締役	柳弘之	取締役会議長 指名委員 報酬委員	ヤマハ発動機株式会社顧問 AGC株式会社社外取締役 キリンホールディングス株式会社社外取締役 日本航空株式会社社外取締役
社外取締役	江川雅子	指名委員 報酬委員	学校法人成蹊学園学園長 三井物産株式会社社外取締役
社外取締役	松山遙	監査委員長	弁護士 AGC株式会社社外監査役 東京海上ホールディングス株式会社社外取締役
社外取締役	皆川邦仁	監査委員	金融庁公認会計士・監査審査会委員 日本板硝子株式会社社外取締役
社外取締役	ピーターD. ピーダーセン	監査委員	特定非営利活動法人ネリス代表理事 大学院大学至善館専任教授 株式会社丸井グループ社外取締役 明治ホールディングス株式会社社外取締役
取締役	漆間啓	指名委員	—
取締役	増田邦昭	報酬委員	—
取締役	武田聰	—	—
取締役	藪重洋	監査委員	—

- (注) 1. 取締役 漆間啓、増田邦昭及び武田聰の3氏は、執行役を兼務しております。なお、取締役 増田邦昭氏は、2025年3月31日付にて、任期満了により執行役を退任し、2025年4月1日以降、執行役の兼務を解消しております。
2. 社外取締役 皆川邦仁、ピーターD. ピーダーセン及び取締役 藪重洋の3氏は、2024年6月25日開催の第153回定時株主総会において新たに選任され就任いたしました。
3. 社外取締役 小坂達朗氏は、2024年6月10日付にて、オリンパス株式会社社外取締役を、社外取締役 江川雅子氏は、2024年6月30日付にて、日本証券業協会副会長を、社外取締役 柳弘之氏は、2025年3月31日付にて、ヤマハ発動機株式会社顧問を、社外取締役 皆川邦仁氏は、2025年3月31日付にて、金融庁公認会計士・監査審査会委員を退任いたしました。
4. 社外取締役 藪中三十二、渡邉和紀及び小出寛子の3氏並びに取締役 皮籠石斎及び永澤淳の両氏は、2024年6月25日開催の第153回定時株主総会終結の時をもって、任期満了により退任いたしました。
5. 監査委員 皆川邦仁氏は、株式会社リコーにおいて常務執行役員経理本部長や常勤監査役を務めた経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知識を有する者であります。
6. 当社では、執行役会議等重要な会議への出席、内部監査人等からの情報収集、執行部門等との面談等の調査活動を継続的・実効的に行うとともに、内部統制部門との十分な連携を図るため、取締役 藪重洋氏を常勤の監査委員として選定しております。
7. 社外取締役 小坂達朗、柳弘之、江川雅子、松山遙、皆川邦仁及びピーターD. ピーダーセンの6氏は、東京証券取引所の定める独立性の要件を満たしているため、独立役員に指定し、同取引所に届け出ております。
- なお、社外取締役 小坂達朗、柳弘之、江川雅子、松山遙、皆川邦仁及びピーターD. ピーダーセンの6氏は、当社の社外取締役の独立性ガイドラインの要件を満たしております。
8. 当社は、社外取締役の重要な兼職先のうち、株式会社小松製作所、ヤマハ発動機株式会社、三井物産株式会社、AGC株式会社及び日本板硝子株式会社と取引関係がありますが、いずれも一般株主との利益相反となるような特別の関係はありません。

② 責任限定契約の概要

当社は、社外取締役 小坂達朗、柳弘之、江川雅子、松山遙、皆川邦仁及びピーターD. ピーダーセンの6氏並びに取締役 藤重洋氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円又は法令の定める最低限度額のいずれか高い額となっております。

③ 社外取締役の主な活動状況

氏名	主な活動状況と果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
小坂達朗	取締役会、指名委員会、報酬委員会へ出席するとともに、指名委員会及び報酬委員会においては委員長を務め、「企業経営・経営戦略・グローバル」、「サステナビリティ」、「人事・人財開発」、「エンジニアリング・DX・R&D」及び「事業開発・投資」の分野における幅広い経験と高い見識に基づき積極的な発言を行うなどにより当社経営の監督を行っており、社外取締役として期待される役割を十分に発揮しています。なお、取締役会への出席率は100%（13回中13回）でした。
柳弘之	取締役会、指名委員会、監査委員会、報酬委員会へ出席するとともに、取締役会においては議長を、監査委員会においては2024年6月まで委員長を務め、「企業経営・経営戦略・グローバル」、「サステナビリティ」、「人事・人財開発」、「エンジニアリング・DX・R&D」及び「事業開発・投資」の分野における幅広い経験と高い見識に基づき積極的な発言を行うなどにより当社経営の監督を行っており、社外取締役として期待される役割を十分に発揮しています。なお、取締役会への出席率は100%（13回中13回）、監査委員会への出席率は100%（3回中3回）でした。
江川雅子	取締役会、指名委員会、報酬委員会へ出席し、「企業経営・経営戦略・グローバル」、「サステナビリティ」、「財務・会計」、「法務・コンプライアンス・ガバナンス」及び「事業開発・投資」の分野における幅広い経験と高い見識に基づき積極的な発言を行うなどにより当社経営の監督を行っており、社外取締役として期待される役割を十分に発揮しています。なお、取締役会への出席率は100%（13回中13回）でした。
松山遙	取締役会、監査委員会へ出席するとともに、監査委員会においては2024年6月より委員長を務め、「サステナビリティ」及び「法務・コンプライアンス・ガバナンス」の分野における幅広い経験と高い見識に基づき積極的な発言を行うなどにより当社経営の監督を行っており、社外取締役として期待される役割を十分に発揮しています。なお、取締役会への出席率は100%（13回中13回）、監査委員会への出席率は100%（14回中14回）でした。
皆川邦仁	取締役会、監査委員会へ出席し、「企業経営・経営戦略・グローバル」及び「財務・会計」の分野における幅広い経験と高い見識に基づき積極的な発言を行うなどにより当社経営の監督を行っており、社外取締役として期待される役割を十分に発揮しています。なお、取締役会への出席率は100%（10回中10回）、監査委員会への出席率は100%（11回中11回）でした。
ピーターD. ピーダーセン	取締役会、監査委員会へ出席し、「企業経営・経営戦略・グローバル」、「サステナビリティ」、「人事・人財開発」及び「事業開発・投資」の分野における幅広い経験と高い見識に基づき積極的な発言を行うなどにより当社経営の監督を行っており、社外取締役として期待される役割を十分に発揮しています。なお、取締役会への出席率は100%（10回中10回）、監査委員会への出席率は100%（11回中11回）でした。

（注）当社は、当事業年度において、取締役会を13回、監査委員会を14回開催しております。

なお、社外取締役 柳弘之氏の監査委員会の出席状況については、2024年6月25日の退任以前、社外取締役 皆川邦仁及びピーターD. ピーダーセンの両氏の取締役会及び監査委員会の出席状況については、2024年6月25日の就任以降の期間を対象としております。

(2) 執行役(2025年3月31日現在)

地位	氏名	担当・役職
代表執行役社長	漆間啓	CEO
代表執行副社長	松本匡	ライフビジネスエリアオーナー(ライフBA戦略室長、三菱電機ビルソリューションズ株式会社 代表取締役会長)、輸出管理担当
代表執行役	加賀邦彦	インダストリー・モビリティビジネスエリアオーナー(インダストリー・モビリティBA戦略室長、自動車機器事業本部長、三菱電機モビリティ株式会社 代表取締役社長)
専務執行役	高澤範行	インフラビジネスエリアオーナー(インフラBA戦略室長)
専務執行役	日下部聰	CRO(法務・知的財産渉外、リスクマネジメント、経済安全保障、輸出管理、産業政策渉外担当)
常務執行役	齋藤洋二	CMO(グローバルマーケティング、宣伝担当、営業本部長)
常務執行役	三谷英一郎	CIO 兼 ビジネス・プラットフォームビジネスエリアオーナー(情報セキュリティ担当、ITソリューションビジネス・業務改革推進本部長、ビジネス・プラットフォームBA戦略室長)
常務執行役	増田邦昭	CFO(財務戦略、経理、ファイナンス担当)、IR・SR担当
常務執行役	佐藤智典	CTO(技術戦略担当)、防衛・宇宙システム事業本部長
常務執行役	中井良和	CPO(ものづくり担当)、CQO(品質改革推進本部長)
常務執行役	武田聰	CSO(経営企画、関係会社、3つの改革推進担当)、CDO(DX担当、ビジネスイノベーション本部長)
常務執行役	阿部恵成	CHRO(グローバル人財戦略、人事総務担当、人財統括部長)、広報担当

(注) 1. 代表執行役 執行役社長 漆間啓、常務執行役 増田邦昭及び武田聰の3氏は、取締役を兼務しております。

2. 上記執行役の12氏には、重要な兼職に該当するものはありません。

3. 代表執行役 執行役副社長 松本匡、常務執行役 齋藤洋二、三谷英一郎及び増田邦昭の4氏は、2025年3月31日付にて、任期満了により退任いたしました。

(ご参考) 2025年4月1日現在の執行役は次のとおりであります。

地位	氏名	担当・役職
代表執行役社長	漆間 啓	CEO
代表執行役専務	加賀 邦彦	インダストリー・モビリティビジネスエリアオーナー、インダストリー・モビリティBA戦略室長、輸出管理担当
代表執行役専務	高澤 範行	CSO(経営企画、関係会社担当)
専務執行役	臼下部 聰	CRO(リスクマネジメント・経済安全保障、法務・知的財産渉外、安全保障貿易管理担当)、渉外担当
専務執行役	武田 聰	CDO(DX、ビジネスイノベーション担当)、CIO(情報セキュリティ、IT担当)、デジタルイノベーション事業本部長、三菱電機デジタルイノベーション株式会社 代表取締役 取締役社長
常務執行役	佐藤 智典	CTO(技術戦略担当)、防衛・宇宙システム事業本部長
常務執行役	中井 良和	CPO(ものづくり担当)、CQO(品質改革推進本部長)
常務執行役	阿部 恵成	CHRO(グローバル人財戦略、人事総務担当、人財統括部長)、広報担当
常務執行役	尋木 保行	ライフビジネスエリアオーナー、ライフBA戦略室長、三菱電機ビルソリューションズ株式会社 代表取締役 取締役会長
常務執行役	根来 秀人	インフラビジネスエリアオーナー、インフラBA戦略室長
常務執行役	川路 茂樹	調達担当、調達統括部長
常務執行役	藤本 健一郎	CFO(財務戦略、経理、ファイナンス担当)、IR・SR担当

(注) 上席執行役員について

全社経営方針に基づいて、所轄する部門に関する経営全般の意思決定と業務の執行を行う者として、上席執行役員を任命しております。2025年4月1日現在の上席執行役員は次のとおりであります。

地位	氏名	担当・役職
上席執行役員	竹見 政義	半導体・デバイス事業本部長
上席執行役員	大家 正宏	国際担当、国際本部長
上席執行役員	織田 巍	ビルシステム事業本部長、三菱電機ビルソリューションズ株式会社 代表取締役 取締役社長
上席執行役員	土本 寛	監査担当、経営企画統括部長
上席執行役員	竹内 敏惠	ブランドコミュニケーション担当、営業本部長
上席執行役員	濱本 総一	エネルギー・システム事業本部長
上席執行役員	岡 徹	知的財産担当、研究開発本部長
上席執行役員	マイケル コルボ	国際本部 米州代表、 Mitsubishi Electric US Holdings, Inc., President、 Mitsubishi Electric US Inc., President & CEO
上席執行役員	志自岐 雄介	ものづくり技術本部長
上席執行役員	山口 憲和	法務・リスクマネジメント統括部長
上席執行役員	小黒 誠司	サステナビリティ担当、サステナビリティ・イノベーション本部長
上席執行役員	安東 正史	リビング・デジタルメディア事業本部長
上席執行役員	朝倉 佳秀	財務統括部長
上席執行役員	増田 直人	社会システム事業本部長
上席執行役員	都築 貴之	FAシステム事業本部長
上席執行役員	田中 和徳	自動車機器事業本部長、三菱電機モビリティ株式会社 代表取締役 取締役社長
上席執行役員	松原 公実	ビジネスイノベーション本部長

(3) 当事業年度に係る取締役及び執行役の報酬等の額

① 役員報酬等の決定に関する方針

取締役及び執行役の報酬等の決定に関する方針は、委員長を含む委員の過半数を社外取締役が占める報酬委員会にて審議・決定することとし、当該方針は以下のとおりです。なお、取締役が執行役を兼任する場合は、執行役としての報酬等の決定に関する方針を適用することとします。

ア. 基本方針

当社は指名委員会等設置会社として、経営の監督と執行を分離し、経営の監督機能は取締役及び取締役会が、経営の執行機能は執行役が担う体制としているため、取締役と執行役の報酬は、それぞれの職務の内容及び責任に応じ別体系とし、以下の基本方針に基づき、報酬委員会が決定します。

(ア) 取締役

- a. 経営の監督機能の発揮を適切に促すものであること
- b. 当社の取締役の責務を果たすに相応しい人財を確保するために必要な報酬等であること

(イ) 執行役

- a. 三菱電機グループの企業理念に従い、社会・顧客・株主・従業員をはじめとする全てのステークホルダーに対して説明責任を十分に果たすものであること
- b. 経営戦略に沿った職務の遂行を促し、経営目標の達成を強く動機付けるものであること
- c. 持続的な業績成長と企業価値向上へのインセンティブとして機能するものであること
- d. 役割や職責に対する成果及び貢献を公平・公正に評価するものであること

イ. 報酬体系

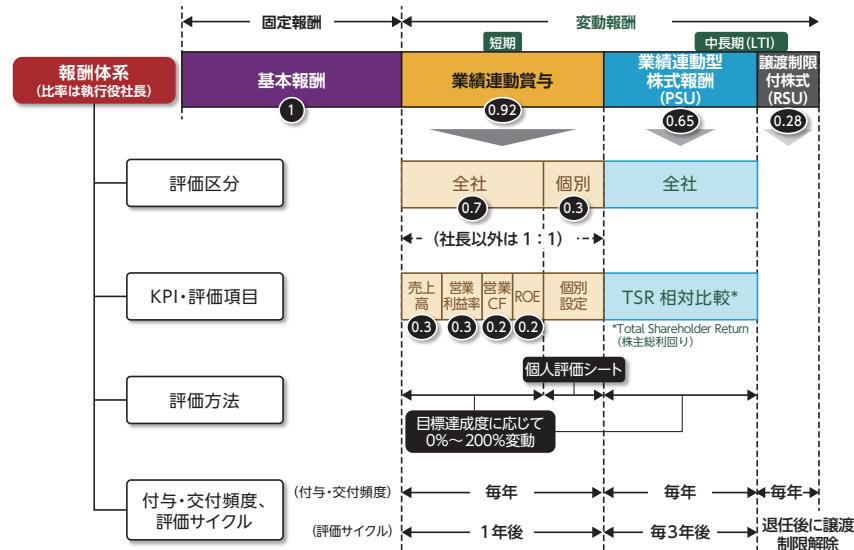
(ア) 取締役

取締役の報酬体系は、客観的かつ独立した立場から当社の経営へ助言と監督を行うという役割に鑑みて、基本報酬(固定報酬)のみとします。

(イ) 執行役

執行役の報酬体系は、中期的な企業価値・株主価値の向上を重視し、以下のとおりとします。

■報酬体系（報酬割合は執行役社長のものを記載）



a. 基本報酬

各執行役の役割や職責に応じて設定される固定報酬とし、役位別基準額(年額)を12で除して毎月現金にて支給します。

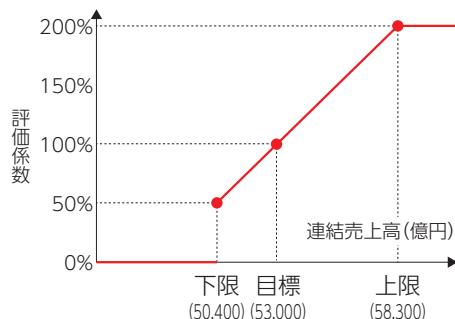
b. 業績連動賞与

「全社業績評価」及び「個別評価」で構成し、中期経営計画に掲げる重要指標・重点施策等の実行・達成に向けて、「全社業績評価」については連結売上高、連結営業利益率、営業キャッシュフローとROEを評価指標とし、「個別評価」については執行役個別に設定を行う非財務事項に関する目標及びビジネスエリアや事業本部担当執行役については担当事業における業績についても評価指標とし、これらの達成状況に応じて支給額を決定します。個人別の支給額は0~200%の範囲で変動する仕組みとし、算定方法を以下のとおりとした上で、各事業年度終了後に一括して現金支給します。

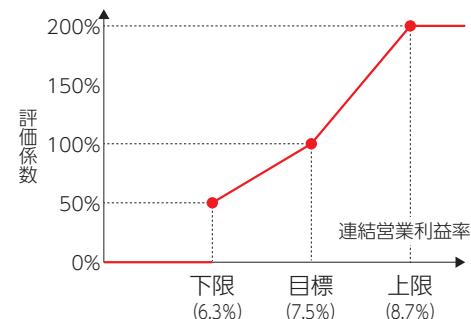
$$\text{個人別支給額} = \text{役位別基準額} \times (\text{全社業績評価係数} + \text{個別評価係数}) \text{ (0} \sim \text{200\%)}$$

■全社業績評価係数の算定方法

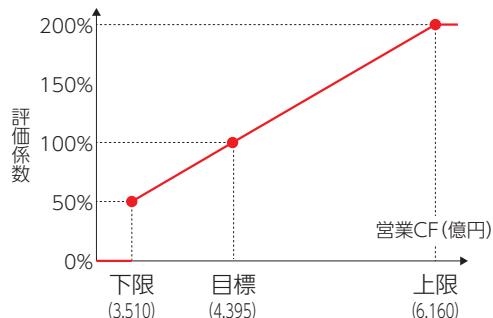
〔連結売上高〕



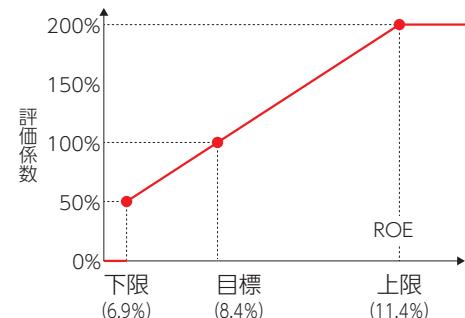
〔連結営業利益率〕



〔営業キャッシュフロー〕



〔ROE〕



※目標・下限・上限については、2024年度のものを記載

■個別評価係数の算定方法

執行役社長の目標は、事業年度開始時点において報酬委員会で審議の上、決定します。

評価については、事業年度終了後に、執行役社長の自己評価を経て報酬委員会が審議の上、決定します。

その他執行役の目標及び評価は、執行役社長と各執行役の面談を経て、報酬委員会で審議・承認します。

■2024年度の評価指標及び評価割合、目標等及び実績並びに評価係数

評価指標		評価割合		目標等		実績	評価係数
	執行役 社長	その他 執行役					
全社業績評価	連結売上高	21%	15%	上限	58,300億円	55,217億円	141.8%
				目標	53,000億円		
				下限 (Threshold)	50,400億円		
	連結営業利益率	21%	15%	上限	8.7%	7.1%	83.3%
				目標	7.5%		
				下限 (Threshold)	6.3%		
	営業CF	14%	10%	上限	6,160億円	4,559億円	109.3%
				目標	4,395億円		
				下限 (Threshold)	3,510億円		
	ROE	14%	10%	上限	11.4%	8.4%	100.0%
				目標	8.4%		
				下限 (Threshold)	6.9%		
個別評価		30%	50%	以下の項目について、執行役毎に個別具体的な目標を設定 ・中期経営計画の重点施策 ・「3つの改革」に関する施策 ・ESG推進(温室効果ガス排出量・女性管理職比率・従業員エンゲージメント) ・担当ビジネスエリア又は担当事業本部における業績		個別目標に対する評価や担当事業の業績等による	—

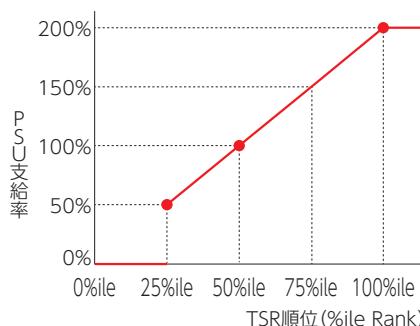
c. 業績連動型株式報酬(PSU)*PSUはPerformance Share Unitの略称

業績連動型株式報酬(PSU)は、原則として毎期、3年間の当社TSR(株主総利回り)とあらかじめ選定した比較対象企業群の各社TSRとの比較結果(パーセンタイルランク)に応じて交付される株式数が0~200%の範囲で変動する仕組みとします。なお、比較対象企業群については、当社が展開する事業領域において競合する国内外の企業を選定しています。個人別の交付株式数の算定方法は以下のとおりです。

$$\text{個人別交付株式数} = \text{役位別PSU基準ポイント} \times \text{PSU支給率}(0\sim200\%)$$

■PSU支給率の算定方法

(TSR (比較対象企業群との相対比較))



■2024年度を評価対象期間終了事業年度とする当該株式報酬

当該業績運動型株式報酬(PSU)は2022年度に導入したもので、最初のTSR評価期間は2022年度から2024年度の3年間となります。当事業報告作成時点において、TSR評価結果は確定していません。(確定次第、開示する予定です)

d. 譲渡制限付株式報酬(RSU)*RSUはRestricted Stock Unitの略称

譲渡制限付株式報酬(RSU)は、在任中の継続的な株式保有及び株主価値の共有を促進するため、原則として毎期、各事業年度末に役位別基準額相当の譲渡制限付株式を交付し、退任時(当社の取締役又は執行役のいずれの地位からも退任する時点)に譲渡制限を解除する仕組みとします。

■業績運動型株式報酬(PSU)と譲渡制限付株式報酬(RSU)のポイント付与・株式交付サイクルイメージ

	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度
PSU		TSR評価期間 (3年)				
			TSR評価期間 (3年)			
				TSR評価期間 (3年)		
評価期間開始から3年後に株式交付(オーバーラップ型)						
RSU	待機期間 (1年)	(同左)	(同左)	(同左)	(同左)	(同左)
毎期末に交付(退任時に譲渡制限解除)						



：基準ポイント付与



：株式交付 (RSUの場合は譲渡制限あり)

ウ. 報酬水準・報酬構成割合の設定方法

取締役及び執行役の報酬水準・報酬構成割合は、毎年、外部専門機関による報酬調査データによって市場水準と比較の上、役割や職責に応じて設定します。市場水準との比較にあたっては、当社の規模や業態、グローバル展開等の観点から類似する日本国内の大手製造業企業を報酬ベンチマーク企業群として選定します。

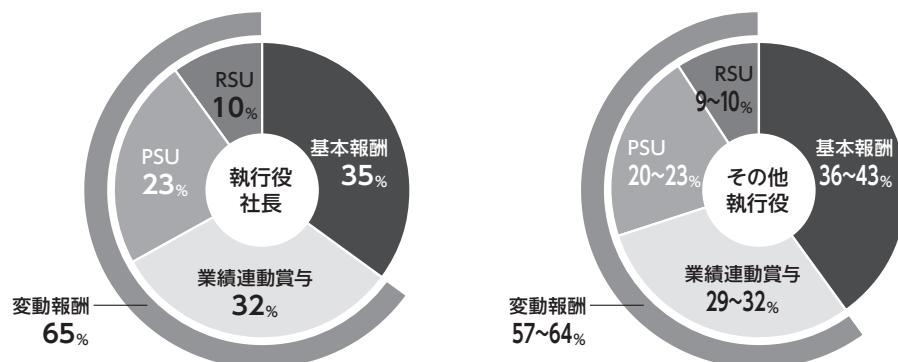
(ア) 取締役

取締役の基本報酬水準は、報酬ベンチマーク企業群における非業務執行社内取締役又は社外取締役の報酬水準、役割や職責等を考慮して設定します。

(イ) 執行役

執行役の報酬等は、報酬ベンチマーク企業群における業務執行役員の報酬水準の動向、当社の経営戦略・事業環境、インセンティブ報酬の目的や目標達成の難易度、当該執行役の役割や職責等を考慮して設定します。また、ペイ・フォー・パフォーマンスの観点から、業績運動性と中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した報酬等とするため、インセンティブ報酬の割合を高めに設定します。なお、2024年度の基準報酬の構成割合は以下のとおりです。

■2024年度の基準報酬の構成割合



※ PSU：業績運動型株式報酬(Performance Share Unit)の略称

※ RSU：譲渡制限付株式報酬(Restricted Stock Unit)の略称

※ 「基本報酬：業績運動賞与：株式報酬(PSU+RSU)」の構成割合について、執行役社長は「1：0.92：0.92」、その他執行役は「1：(0.67~0.9)：(0.67~0.9)」の範囲で、上位の役位ほど変動報酬の比率が高くなるように設定。短期・中長期の重要性は同等とし、業績運動賞与と株式報酬の比率は均等に設定

エ. 報酬ガバナンス

当社は指名委員会等設置会社として、以下のとおり定めています。

■報酬委員会の主な役割・権限

当社の報酬委員会は、当社の取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容を決定する権限を有しており、主に、役員報酬等に関する決定の方針、取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容、執行役のインセンティブ報酬に係る全社業績評価及び各執行役の個別評価の決定を行います。2024年度の報酬委員会の構成は以下のとおりです。なお、報酬委員長は社外取締役が務めることとしています。

〔2024年度報酬委員会構成〕

- 委員長〔社外取締役〕： 小坂 達朗
- 委員〔社外取締役〕： 柳 弘之、江川 雅子
- 委員〔社内取締役〕： 増田 邦昭

■決定プロセス及び年間スケジュール

当社の報酬委員会は、役員報酬等の決定に関する方針の審議・決定にあたって、判断の独立性を確保するとともに、報酬委員会の役割・権限の実効性を高める観点から、グローバルに豊富な経験・知見を有する外部専門機関の報酬アドバイザーからの情報収集並びに助言等を得た上で、経営者報酬を取り巻く環境や世間動向等を十分に考慮して審議・決定を行います。

オ. 株式保有ガイドライン

当社は、執行役が株主の皆さまとの価値共有を長期的かつ持続的に確保することが重要と考えています。そのため、以下のとおり株式保有ガイドラインを設定するとともに、基準金額到達以降も、在任中は継続して基準金額以上の当社株式を保有することとします。

〔株式保有ガイドライン〕

当該役位就任後、4年以内に達成を目指す保有金額

役位	保有目標金額
執行役社長	1.3倍
執行役副社長	1.1倍
専務執行役	1.0倍
常務執行役	0.8倍

カ. マルス・クローバック条項

当社は、執行役に重大な不正・違反行為等が発生した場合、過年度決算内容の重大な修正が発生した場合、報酬委員会の決議により、当該執行役に対し、インセンティブ報酬を受給する権利の没収(マルス)又は報酬の返還(クローバック)を請求することができます。対象となり得る報酬は、支給前又は支給済の業績連動賞与、株式交付前のポイント及び譲渡制限解除前の株式、交付済の株式の一部又は全部となります。

② 役員の報酬等の総額（2024年度）

ア. 役員区分ごとの報酬等の総額

区分	支給 人員	報酬等 の総額	報酬等の種類別の総額				
			基本報酬	業績運動 賞与	業績運動型 株式報酬	譲渡制限付 株式報酬	退任 慰労金
取締役	3名	60百万円	60百万円	—	—	—	—
社外取締役	9名	147百万円	136百万円	—	—	—	11百万円
執行役	12名	1,563百万円	590百万円	460百万円	359百万円	153百万円	—

(注) 1. 取締役の支給人員には、社外取締役及び執行役兼務の取締役は含まれていません。

2. 業績運動賞与は、2024年4月から2025年3月を対象期間とし、対象となる執行役に対して2025年6月に支給する賞与に対する2025年3月末の引当額を記載しています。
なお、業績運動賞与に関し、過年度の事業報告において開示した報酬等の総額との差額11百万円が発生しましたが、上表には含まれていません。
3. 業績運動型株式報酬は、2024年4月から2025年3月を対象期間とし、対象となる執行役に対してTSR評価期間(3年間)後に交付する予定の株式報酬に対する標準額を記載しています。
なお、2022年度から2024年度における業績運動型株式報酬に関し、過年度までに事業報告において開示した報酬等の総額との差額551百万円が発生しましたが、上表には含まれていません。
4. 譲渡制限付株式報酬は、2024年4月から2025年3月を対象期間とし、対象となる執行役に対して2025年3月に交付した譲渡制限付株式に対する報酬総額を記載しています。
5. 当社は、業績運動型株式報酬及び譲渡制限付株式報酬に、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託の仕組みを採用しており、業績運動型株式報酬についてはTSR評価期間(3年間)の後に、譲渡制限付株式報酬については待機期間(1年間)の後に、株式を執行役に交付します。
6. 取締役及び執行役の退任慰労金について、取締役は2021年6月開催の定時株主総会終結後に、執行役は2021年4月1日から廃止しています。なお、退任慰労金廃止日以前に在任した取締役及び執行役については、退任慰労金廃止日までを在任期間として報酬委員会が定める取締役・執行役退任慰労金規程に基づき退任時に支給します。
なお、執行役の退任慰労金に関し、過年度の事業報告において開示した報酬等の総額との差額6百万円が発生しましたが、上表には含まれていません。

イ. 役員報酬等として交付した役員区分ごとの株式の総数

	交付株式数	交付対象者数
執行役及び取締役(社外取締役を除く)	207,077株	28名
社外取締役	—	—

(注) 1. 役員であった者を含んでいます。

2. 上記の株式数は各役員に現実に交付された株式数であり、各役員に交付の権利が付与された株式のうち152,049株につきましては、株式交付規程に基づき、信託内で換価の上、換価処分金相当額の金銭として支給をしています。

③ 2024年度に係る個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うと報酬委員会が判断した理由

取締役及び執行役の個人別の報酬等の決定等に関し、2024年4月～2025年3月までの間に報酬委員会を8回開催しました。報酬委員会の審議にあたっては、社外からの客観的視点及び役員報酬制度に関する専門的な知見や情報の提供を目的として、グローバルな経験・知見を有する外部専門機関の報酬アドバイザーを起用しました。

2024年度に係る報酬委員会の主な審議・決定事項は以下のとおりです。

- 2023年度の執行役業績運動賞与に係る業績評価及び個人別支給額等
- 2020年度の執行役業績運動報酬に係る株式交付
- 2023年度又は2024年度に退任した取締役及び執行役の退任慰労金個人別支給額

- ・2024年度の取締役基本報酬
- ・2024年度の執行役の目標設定の内容
- ・2025年度の執行役報酬制度の運営に係る基本方針、報酬水準、目標設定の考え方
- ・2025年度の執行役基本報酬

上記の審議等を経て、取締役及び執行役の個人別基本報酬については、グローバルに事業展開する日本国内の主要企業の報酬に関する外部データ等を活用し、取締役及び執行役の職務の内容等を踏まえ、報酬委員会にて個人別の報酬を審議・決定しました。また、2023年度又は2024年度に退任した取締役と執行役へ支給された退任慰労金につきましては、改定前の方針の下に制定された取締役・執行役退任慰労金規程に基づき報酬委員会にて個人別の支給額を決定しました。これらを踏まえ、個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものと報酬委員会が判断しました。

3. 役員等賠償責任保険契約に関する事項

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約における被保険者の範囲は、当社、当社役員、重要な使用人、社外派遣役員及びそれらの相続人であり、当該保険契約は、株主や第三者等から損害賠償請求を提起された場合において、被保険者が負担することになる損害賠償金・訴訟費用等の損害を填補するものです。ただし、役員等による犯罪行為等に起因する損害賠償請求については、填補の対象外としております。なお、保険料は当社が全額負担をしております。

4. 会計監査人に関する事項

(1) 会計監査人の名称

有限責任 あづさ監査法人

(2) 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

区分	支払額
① 当社が支払うべき会計監査人としての報酬等の額	333百万円
② 当社及び当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	673百万円

(注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を区分しておりませんので、①の金額にはこれらの合計額を記載しております。

2. 当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外に、税務申告に関する合意された手続業務についての対価を支払っております。
3. 当社の重要な子会社のうち海外子会社8社は、当社の会計監査人の提携監査法人の監査を受けております。
4. 監査委員会は、会計監査人の報酬に關し、会計監査人と確認した当事業年度の監査方針・計画を踏まえた監査見積り時間に基づいたものであり、報酬単価も合理的であることから、報酬額は妥当と判断し、同意しております。

(3) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

①会計監査人が、次のいずれかに該当するときは、解任することがある。

- 職務上の義務に違反し、又は職務を怠ったとき
- 会計監査人としてふさわしくない行為があったとき
- その他上記に準ずることがあるとき

②上記の他、監査の質の向上を図るためなど、必要に応じて会計監査人を不再任とすることがある。

5. 業務の適正を確保するための体制及び運用状況の概要

- (1) 監査委員会の職務の執行のため、監査委員の職務を補助する専属の使用人を配置するなど独立性を担保するとともに、監査委員の職務の執行に際して生ずる費用又は債務の処理についての社内規程を定め、適切に処理しています。
- また、監査委員会への報告に関する体制を整備し、内部統制部門より当社及び子会社に関する情報を監査委員会に報告するとともに、内部通報制度を整備し、その内容について監査委員に報告しています。
- さらに、監査委員は、執行役会議等重要な会議への出席、執行役等との対話並びに当社事業所及び子会社幹部へのヒアリング等の調査を実施するとともに、会計監査人及び監査担当執行役／上席執行役員から定期的な報告を受け、監査の方針・方法、実施状況及び結果等の協議を行っています。
- (2) 三菱電機グループの業務の適正を確保するために必要な社内規程・体制等を定めるとともに、当該体制については、各執行役が自己の分掌範囲について責任を持って構築し、重要事項については執行役会議を開催して審議を行っています。
- また、運用状況については各執行役が自ら定期的に点検し、内部統制部門が内部統制体制、規程等の整備・運用状況等の点検を実施するとともに、内部通報制度を整備し、その内容について監査委員に報告しています。
- さらに、当該体制の運用状況について、内部監査人が監査を行い、監査担当執行役／上席執行役員を通じ、監査の結果を定期的に監査委員会に報告しています。

(注) 本項に関する詳細は、当社のウェブサイト<<https://www.MitsubishiElectric.co.jp/ir/meeting/>>に掲載しております。

6. 会社の支配に関する基本方針

当社は、現時点では、当該「基本方針」及び「買収への対応方針」につきましては、特に定めておりません。当社は、業績の更なる改善を図ることにより、企業価値の一層の向上を目指しております。また、積極的なIR活動を推進することにより、当社の経営方針・戦略・業績等を市場にタイムリーに伝えるよう努めてまいります。

一方で、大量株式取得行為のうち、当社の企業価値及び株主共同の利益に資さないものについては適切な対応が必要と考えており、今後の社会的な動向も見極めつつ、慎重に検討を進めてまいります。

7. 剰余金の配当等の決定に関する方針

- (1) 中長期的な方針
- 当社は、株主資本水準に応じた適切な利益還元と継続的な成長投資を実現するための財務健全性維持の観点から、調整後DOE*3%程度を自安とし安定的に配当を実施していきます。
- * 調整後DOE（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）
- (2) 当期配当の理由

当期の業績及び財務体質の状況を勘案し、期末配当金を1株当たり30円といたしました。

この結果、2024年12月3日に実施の中間配当金(1株当たり20円)を含む当年度の年間配当金は、1株当たり50円となります。

(注) 期末配当金の支払開始日：2025年6月3日(火)

以上