

## 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日本の景気は、底堅い個人消費や設備投資といった内需が下支えとなり、緩やかな回復基調が続きました。米国の景気は、関税影響の下押し要因はあるものの、データセンターを中心としたAIなどのテクノロジー関連の投資拡大や個人消費が下支えとなり、堅調に推移しました。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続いたことで成長が鈍化し、緩やかな減速傾向で推移しました。

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。

その結果、2025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3,730億円増加の5兆8,947億円となりました。インフラ部門では、社会システム事業は国内の交通事業や海外向けUPS\*事業の増加、エネルギー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中東の関係会社の連結子会社化影響に加え、海外（除く中国）向けや国内リニューアル事業で増加し、空調・家電事業は円安の影響や価格改善の効果に加え、欧州・国内・北米での家庭用・業務用空調機器で増加しました。インダストリー・モビリティ部門では、FAシステム事業はスマートフォン、AI関連の設備投資や工作機械関連需要により増加しましたが、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や、北米向けカーマルチメディアの事業縮小により減少しました。デジタルイノベーション部門では、ITインフラ・セキュリティ事業、製造DXソリューション事業などにより増加しました。セミコンダクター・デバイス部門は、前年度並みとなりました。

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

#### 売上高

第154期 (2024年度)	第155期 (2025年度)	
55,217億円	58,947億円	前年度比 107%

#### 税引前当期純利益

第154期 (2024年度)	第155期 (2025年度)	
4,372億円	5,260億円	前年度比 120%

#### 営業利益

第154期 (2024年度)	第155期 (2025年度)	
3,918億円	4,330億円	前年度比 111%

#### 親会社株主に帰属する当期純利益

第154期 (2024年度)	第155期 (2025年度)	
3,240億円	4,077億円	前年度比 126%

## 営業利益

営業利益は、インフラ部門での大幅な増益をはじめ、すべてのセグメントで増益となり、前年度比412億円増加の4,330億円となりました。営業利益率は、売上原価率の改善などにより、前年度比0.2ポイント改善の7.3%となりました。

売上原価率は、価格改善やインフラ部門、インダストリー・モビリティ部門等での売上構成の改善などにより、前年度比1.5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724億円増加し、売上高比率は前年度比0.2ポイント改善しました。その他の損益は、特別退職金の計上などにより前年度比835億円減少し、売上高比率は前年度比1.5ポイント悪化しました。

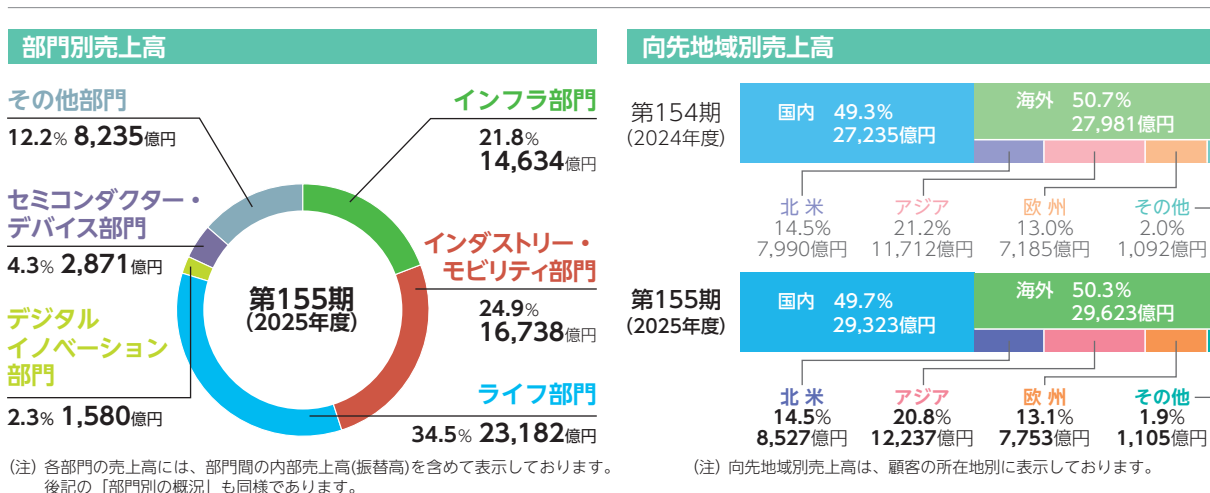
## 税引前当期純利益

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888億円増加の5,260億円、売上高比率は8.9%となりました。

## 親会社株主に帰属する当期純利益

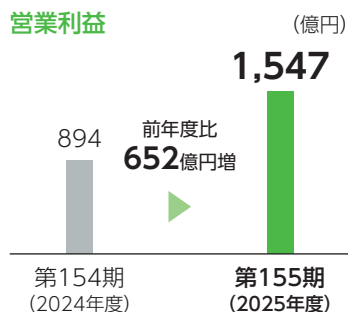
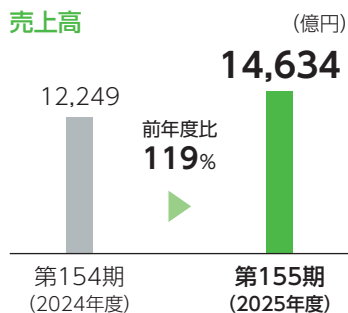
親会社株主に帰属する当期純利益は、税引前当期純利益の増加などにより、前年度比836億円増加の4,077億円、売上高比率は6.9%となりました。

なお、ROEは前年度比1.3ポイント改善の9.7%となりました。



## 部門別の概況

# インフラ部門



主要な事業内容 (2026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

**エネルギーシステム事業**：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、国内外の公共分野や交通分野における設備投資が堅調に推移した
- ・受注高は海外の交通事業の大口案件の減少などにより前年度を下回ったが、売上高は国内の交通事業や海外向けUPS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

### エネルギーシステム事業

- ・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
- ・受注高は国内外の発電事業の増加などにより前年度を上回り、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・宇宙分野ともに需要が堅調に推移した
- ・防衛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、売上高の増加などにより前年度比増益

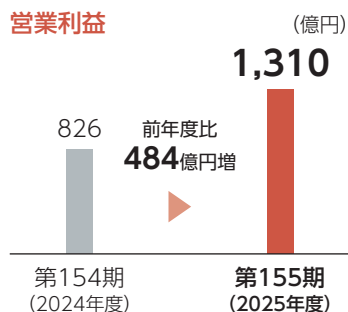
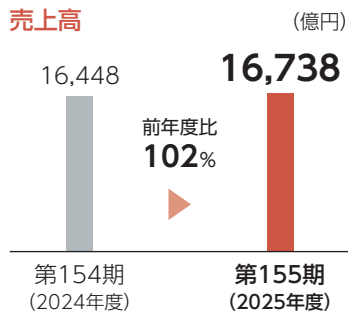
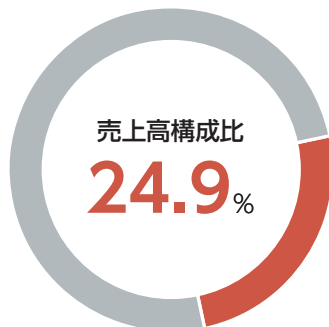


# インダストリー・モビリティ 部門

主要な事業内容 (2026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



## FAシステム事業

- ・事業環境は、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・中国などにおけるAI関連の半導体などの設備投資需要が増加した
- ・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、受注高・売上高ともに前年度を上回った
- ・営業利益は、売上高の増加や価格改善の効果などにより前年度比増益

## 自動車機器事業

- ・事業環境は、新車販売台数がインド・中国・欧州を中心に増加し、その他の地域では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よる影響や、北米向けカーマルチメディアの事業縮小などにより、売上高は前年度を下回った
- ・営業利益は、価格改善の効果や費用の削減などにより前年度比増益

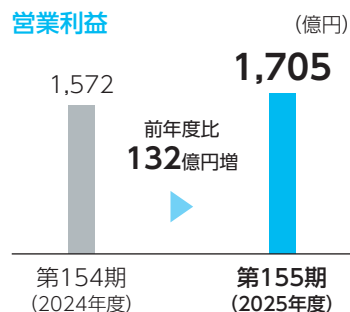
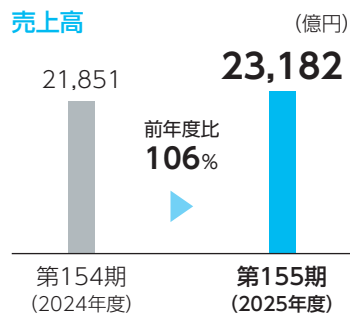
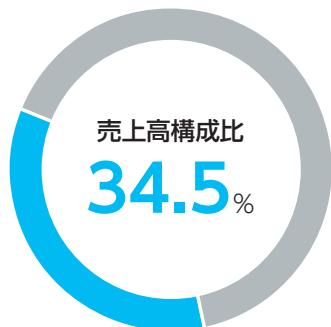


AI活用×最新デジタルソリューションを中心としたテーマで「IIFES2025」に出展



ドライバーモニタリングシステム (DMS)

# ライフ部門



主要な事業内容 (2026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、国内などの一部地域でリニューアル需要が拡大した
- ・中東の関係会社の連結子会社化影響に加え、海外（除く中国）向けの増加や国内のリニューアル事業の増加などにより、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

## 空調・家電事業

- ・事業環境は、国内で家庭用・業務用空調機器の需要が堅調に推移したほか、欧州でも需要回復の動きが継続した
- ・円安の影響や価格改善の効果に加え、欧州・国内・北米での家庭用・業務用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、為替の影響や費用の増加に加え、素材高騰影響などにより前年度比減益



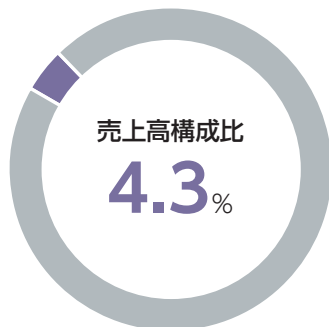
AIデータセンター向け液体冷却システムを提供するZutaCoreへ出資



# セミコンダクター・デバイス 部門

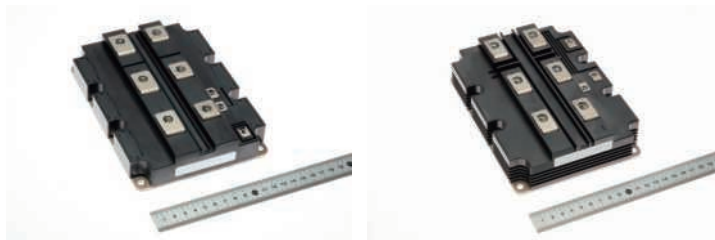
主要な事業内容 (2026年3月31日現在)

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

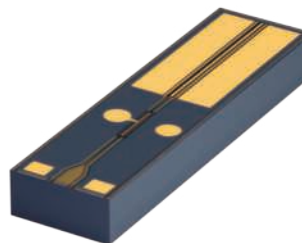
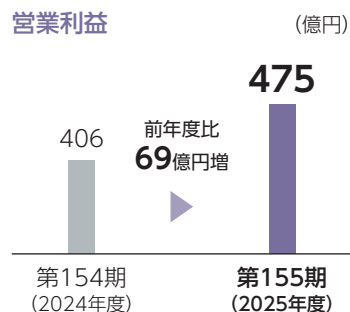
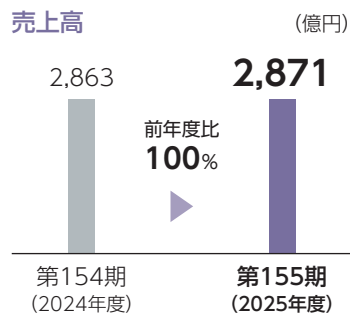


## 半導体・デバイス事業

- ・事業環境は、パワー半導体の需要停滞が継続したが、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、通信用光デバイスの増加などにより前年度を上回り、売上高は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

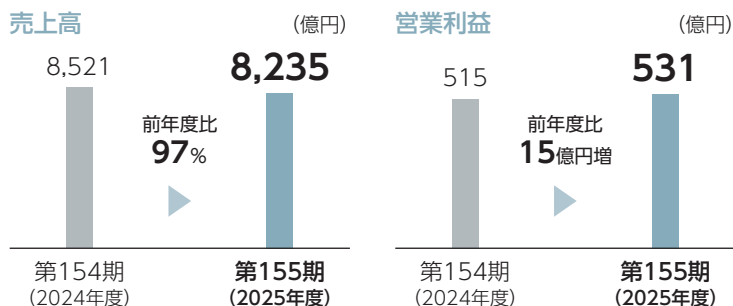


大型産業機器向け大容量パワー半導体「HVIGBTモジュールXBシリーズ」  
左が標準絶縁品、右が高絶縁品



次世代データセンター向け「200Gbps EMLチップ」

## その他 部門



主要な事業内容 (2026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

- ・売上高は前年度の物流関係会社の持分法適用会社化や、当年度の子会社の譲渡に伴う減少などにより前年度を下回った
- ・営業利益は、前年度の物流関係会社株式の一部譲渡影響による減少はあるものの、当年度の子会社株式の譲渡影響や売上案件の変動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3,041億円（前年度比132%）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であります。

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	607億円	-	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	389億円	-	当社 名古屋製作所 尾張旭地区新拠点整備
ライフ	616億円	三菱電機エア・コンディショニング・システムズ・マニュファクチャリング・トルコ社 空調機新拠点建設・空調機生産体制整備 (トルコ)	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)
デジタルイノベーション	49億円	-	-
セミコンダクター・デバイス	1,051億円	当社 パワーデバイス製作所 泗水工場 新棟建設	当社 パワーデバイス製作所 泗水工場 8インチSiCウエハ生産体制整備
その他	129億円	-	-
共通	198億円	-	-

(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、データセンターなどを中心としたAI関連投資の拡大や物価上昇圧力の緩和が支えとなり底堅く推移しました。先行きについては、米国の通商政策の行方や中東情勢を背景とする資源価格上昇が景気の下押し要因となり、不透明感から緩やかな成長に留まることが見込まれます。

昨今の急速に変化する社会や市場環境において、三菱電機グループが持続的に成長するためには、役員・従業員が、三菱電機グループの目指す方向性・姿を認識し、主体的に行動し続けることが必要です。そのため、個々人の考えや行動の土台となる「Purpose (存在意義)」「Guiding Principle (大切に考える)」「Core Values (行動指針)」から構成される新たな理念として「Our Philosophy (私たちの理念)」を2026年4月に制定、あわせて経営方針を改定しました。

新たな理念・方針のもと、今回策定した「中期経営戦略」に基づき、以下の3項目に注力してまいります。

#### ■ 私たちの理念、経営方針について

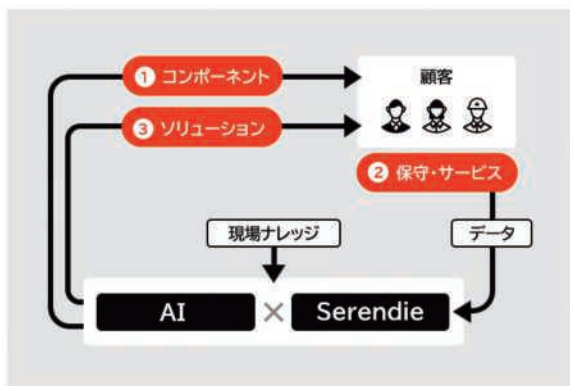
Our Philosophy (私たちの理念)	Purpose (存在意義)	飽くなき探求心と驚きの技術で、未来の価値を創造する
	Guiding Principle (大切に考える)	Changes for the Better
	Core Values (行動指針)	BE BOLD 挑戦 - 現状を問う。素早く試し、失敗も財産に変える。 CO-CREATE 共創 - 異見を歓迎し、知恵を結集して解を導く。 WITH INTEGRITY 誠実 - いかなるときも誠実さを貫く。
経営方針	私たちの理念の下、サステナビリティを経営の根幹に据え、社会・顧客・株主・従業員をはじめとしたステークホルダーからの信頼を重んじる。 「収益性」「資本効率」「成長性」を追求するとともに、顧客と繋がりを続けて社会課題を解決する新たな価値を創出し、企業価値の持続的向上を図る。	

#### Serendieによる事業モデル変革の更なる推進

三菱電機グループは、顧客とつながり続ける「循環型 デジタル・エンジニアリング」を拡大することで、事業モデルを変革します。具体的には、現場ナレッジとAI・デジタルの掛け合わせでコンポーネントを強化するとともに、保守・サービスを通じて得られるお客様の運用データと、デジタル基盤「Serendie」を活用し、お客様の課題を解決する新たな製品・ソリューションを提供し続ける事業モデルを一層具現化してまいります。これを実現するために、「循環型 デジタル・エンジニアリング」のコアとなるソリューション事業を戦略的に育成するとともに、中長期的に成長ドライバーとなる強いコンポーネント事業に経営資源を集中し、強化してまいります。

また、先進的なグローバル企業と共創関係を構築し、当社グループのアセットを結集することで、お客様が抱える複雑な経営課題に対するソリューションを開発します。開発した高度なソリューションは、様々なお客様に提案できるよう標準パッケージ化し、コンポーネントと組み合わせて幅広く展開していきます。加えて、自前主義に固執することなく、事業モデル変革に不可欠な技術や資産をM&A等により機動的に獲得し、変革をスピーディーに実行します。

## ■ 循環型 デジタル・エンジニアリングの強化



- ① 現場ナレッジ×AI・デジタルでのコンポーネント強化**  
暗黙知を含むドメインノウハウ、ものづくりの知見等をデジタル空間に集約し、AI学習に活用。独自のPhysical AIで付加価値向上
- ② 顧客とつながり続け、データを継続獲得**  
保守DX・デジタルサービスで顧客とつながり続け、現場データを継続的に獲得。コンポーネント強化とソリューション創出につなげる
- ③ 高度なソリューションを創出**  
当社グループのアセットを集結し、現場ナレッジをAI等の最先端技術と掛け合わせ、経営課題解決に直結するソリューションを創出

## 経営体質の強化と人的資本価値の最大化

三菱電機グループは、ROIC\*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に取り組み、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ROIC経営を引き続き推進します。具体的には、生産最適化等によるアセットライト施策や製品ラインアップの整理等による資産効率の向上を図ります。加えて、DX・AI活用による徹底的な業務変革等により費用構造の見直しを強力に進めてまいります。

また、変革を牽引する最大の原動力は「人財」であり、従業員一人ひとりが失敗を恐れず新しいことに果敢に挑戦するマインドセット変革を推進します。私たちが判断に迷った際の拠り所となり、次の一步を踏み出すときの指針となる新たな理念「Our Philosophy」を浸透させることで、変革を促進する人財戦略を強力に実行します。具体的には、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、ジョブ型人財マネジメントへの転換を加速し、人的資本価値の最大化を目指します。

## 本質的なサステナビリティ経営と倫理・遵法の徹底

三菱電機グループは、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」を追求し、本質的なサステナビリティ経営を推進します。「2030年度までに工場・オフィスからの温室効果ガス排出量実質ゼロを目指す」という中期目標に向けた削減活動や、社会課題の根本的な解決を目指した技術開発を加速させるとともに、多様性の推進やサプライチェーン全体での人権尊重への取組みを強化してまいります。また、機動的なリスク管理体制を構築し、地政学リスクや物流コスト高騰等の外部環境変化に柔軟に対応します。

倫理・遵法の徹底については、「Core Values」の一つである「WITH INTEGRITY 誠実」のもと、引き続きコンプライアンス施策を推進します。2021年度に開始した3つの改革(品質風土、組織風土、ガバナンス)については、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継続してまいります。

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、株主の皆さまにおかれましては、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。

---

\* 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



## 4. トピックス

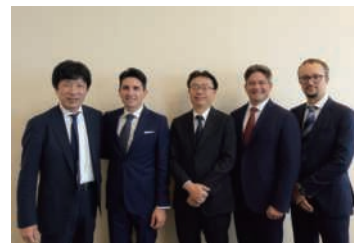
### Topic 1 米国Nozomi Networks, Inc.の完全子会社化完了



詳細はこちら

当社は、電力・鉄道などの社会インフラや自動車などの製造業を中心とした幅広い顧客にOT（Operational Technology：制御・運用技術）セキュリティソリューションを提供する米国のNozomi Networks, Inc.（以下、Nozomi社）を完全子会社化しました。

当社が強みを持つOT領域でのソリューションとNozomi社の強みを融合させることで、当社のセキュリティ事業を抜本的に強化し、グローバルNo.1のOTセキュリティソリューションプロバイダーを目指します。また、両社の多種多様な顧客基盤からNozomi社の侵入検知・可視化プラットフォームを介して得られるデータを活用し新たなサービスをお客様と共創することで、当社のデジタル基盤「Serendie」関連事業の飛躍を図り、お客様のDXを安全かつ確実に支援するサービスや価値を提供していきます。



### Topic 2 台湾の鴻海精密工業と協業に関する覚書を締結

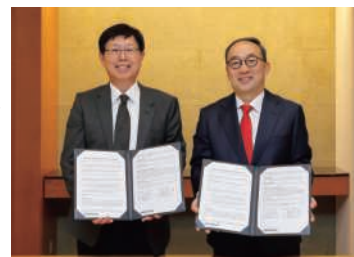


詳細はこちら

当社と鴻海精密工業股份有限公司は、エネルギー効率に優れ、高度な信頼性を備えたAIデータセンター向けソリューションをグローバルで供給することを目的とした、協業に関する覚書（MoU）を締結しました。

本覚書に基づき、両社はAIデータセンターの領域において、双方のノウハウやネットワークを活用した包括的な協力をを行い、グローバルで高効率かつ高度な信頼性を備えた競争力のあるAIデータセンター向けソリューションを供給し、循環型経済の実現など社会的課題解決に貢献します。

将来的には、持続可能性などの社会的課題に取り組む過程で、両社のノウハウを相互活用することで、AIデータセンター領域以外においても新たな価値、ソリューション、ビジネスモデルを共同で創出することを目指します。





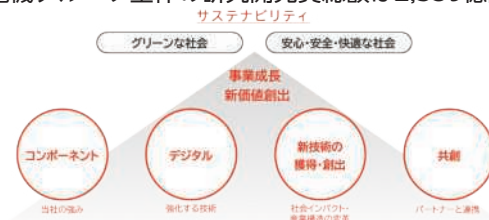
## 5. 研究開発

### (1) 研究開発戦略

三菱電機グループは、サステナビリティを経営の根幹に据え、顧客とつながり新たな価値を創出し続ける「循環型 デジタル・エンジニアリング」を本格展開するとともに、リスクを恐れずに新たな発想で価値を創出する「イノベティブカンパニー」へと変革します。

強みであるコンポーネント技術とデジタル技術を融合・深化させ、基盤技術の強化を通じて持続的な事業成長をけん引する研究開発を推進します。また、デジタル基盤「Serendie」を活用し、顧客課題の解決と事業価値の創出に資するソリューションの提供及び早期実装を加速します。さらに、社会や産業構造の変革に大きなインパクトを与える新技術の獲得と創出に挑戦し、社会課題の根本的な解決を目指します。また、国内外のパートナーとの共創を通じて社会実装を促進し、社会・環境を豊かにしながら事業を持続的に発展させる研究開発を推進します。

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総額は2,359億円(前年度比103%)となりました。

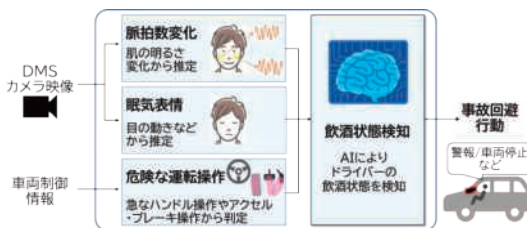


### (2) 当連結会計年度の主な研究開発成果

#### 運転中のドライバーの飲酒状態を高精度に検知する技術を開発

運転中のドライバーの飲酒状態を高精度に検知する技術を開発\*しました。本技術は、ドライバーのわき見や居眠りを検知するドライバーモニタリングシステム（DMS）の映像から非接触で取得した生体情報と、車両制御情報を組み合わせることで解析するもので、飲酒運転による交通事故の削減に貢献します。本技術の特長は、DMSの近赤外カメラ映像から取得したドライバーの脈拍数に加え、目の動きやハンドル・アクセル操作などの車両制御情報をAIで解析することで、運転中の飲酒状態を推定する点です。飲酒による表情の変化が表れにくい場合でも、飲酒に伴う脈拍数の変化を判定に用いることで、高精度な検知を可能としています。本技術により、検知結果に基づくドライバーへの警告表示や車両制御との連携を通じて、飲酒運転による事故発生リスクの低減に貢献します。今後は、技術の改良や評価検証を進めるとともに、欧州や米国での法規・アセスメントへの対応を視野に入れ、2026年以降の実用化を目指します。

\* 当社AI倫理ポリシーを遵守



飲酒状態検知技術の全体像

欧米の法規・評価動向を見据えた検証により、飲酒運転事故の低減に貢献



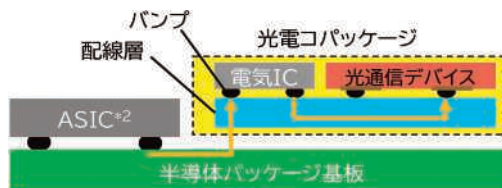
詳細はこちら

## 大容量・低電力化を両立する次世代データセンター向け光電融合技術

生成AIの普及に伴う通信需要の増大を背景に、急速に進むデータセンターの大容量化及び電力消費の増大に対応するため、次世代データセンター向けの光電融合技術の開発を進めています。本技術は、演算処理を担う電気ICと光通信デバイスを高密度に実装する光電コパッケージを中核とするものです。信号伝送距離を短縮することで、従来の方式に比べて通信容量の拡大と低消費電力化を両立します。さらに、高速・低消費電力特性を有するEML<sup>1</sup>（電界吸収型変調器集積レーザー）の高密度実装技術を適用し、高い通信帯域密度の実現に向けた検証を行っています。本技術により、AI処理の高度化に伴って増加するデータセンター内の通信需要への対応と、消費電力の抑制を両立し、持続可能なICT基盤の構築に貢献します。今後は、光通信デバイス及び実装技術の高度化を進め、次世代データセンターへの適用を見据えた研究開発を継続していきます。

\*1 EML : Electro-absorption Modulator Laser diode

\*2 ASIC : Application Specific Integrated Circuit



光電コパッケージでの実装形態

## AI時代のデータセンター需要拡大に対応する基盤技術を開発



詳細はこちら

## FA向けサーボシステムのパラメーター調整回数を大幅に削減するAI技術を開発

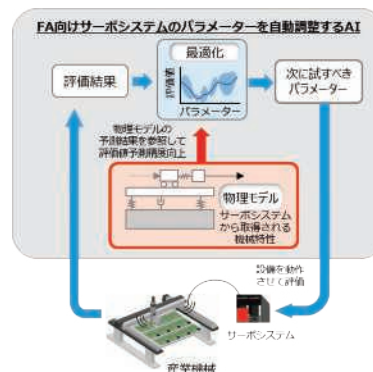
国立研究開発法人産業技術総合研究所と共同で、FA分野におけるサーボシステムのパラメーター調整回数を大幅に削減するAI技術を開発しました。本技術により、産業機械の挙動を物理法則に基づいて表現した物理モデル<sup>1</sup>を、ベイズ最適化<sup>2</sup>に活用することで、膨大なパラメーターの組み合わせの中から有望な条件を効率的に探索することが可能となります。実機を用いたパラメーターの調整回数を従来比で約90%削減<sup>3</sup>するとともに、産業機械の位置決め時間を平均20%短縮<sup>4</sup>できることを確認しました。熟練技術者の経験に依存していた調整作業の省力化や、生産準備時間及びタクトタイムの短縮を通じて、生産現場の生産性向上に貢献します。

\*1 機械の挙動や特性を物理法則や数式を使って再現した理論上の仕組み

\*2 全体の形が未知の関数や微分ができない関数の最大値又は最小値を、関数の形を推定しながら探索的に求める手法

\*3 2019年2月5日当社広報発表内に記載した「ベイズ最適化応用技術」を従来技術とした場合の比較

\*4 当社内の技術者による手動調整結果と比較



FA向けサーボシステムのパラメーター調整回数を削減するAI技術

## 物理モデルを活用した AI 技術により、生産現場の生産性向上に貢献

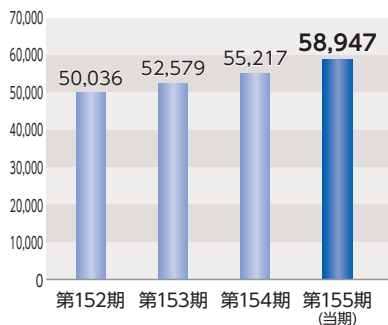


詳細はこちら

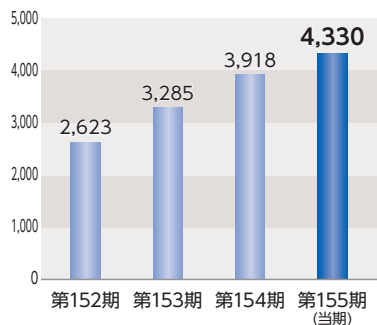
## 6. 財産及び損益の状況の推移

### (1) 三菱電機グループ(連結)

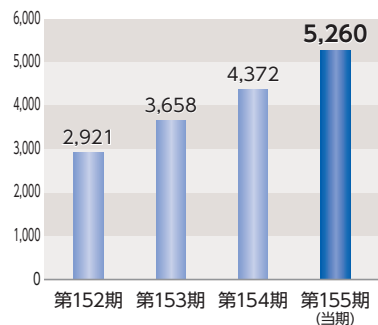
売上高(億円)



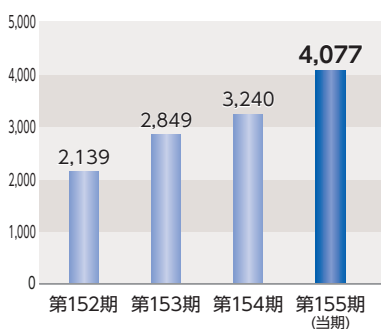
営業利益(億円)



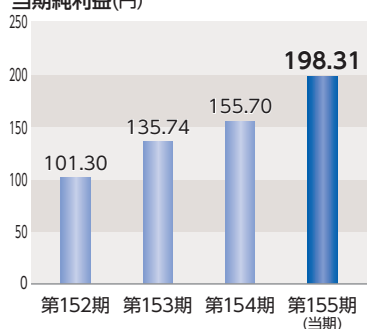
税引前当期純利益(億円)



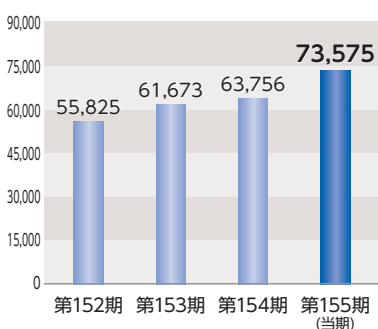
親会社株主に帰属する当期純利益(億円)



基本的1株当たり親会社株主に帰属する当期純利益(円)



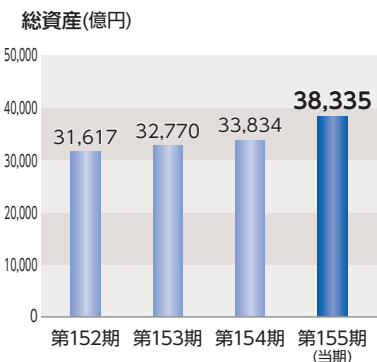
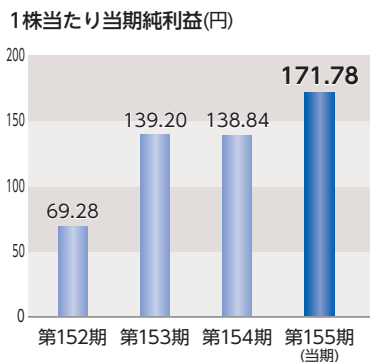
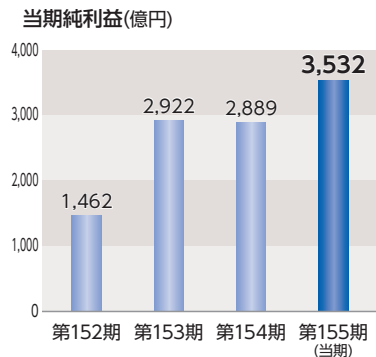
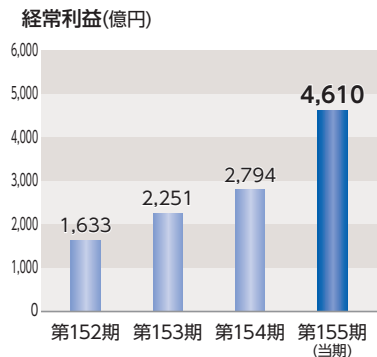
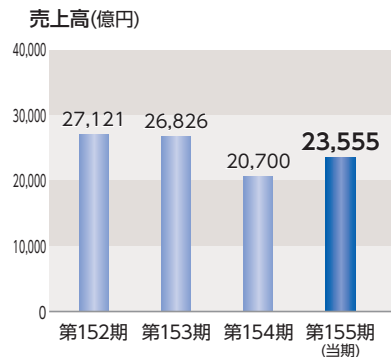
総資産(億円)



	第152期 (2022年度)	第153期 (2023年度)	第154期 (2024年度)	第155期(当期) (2025年度)
売上高	50,036億円	52,579億円	55,217億円	58,947億円
営業利益	2,623億円	3,285億円	3,918億円	4,330億円
税引前当期純利益	2,921億円	3,658億円	4,372億円	5,260億円
親会社株主に帰属する当期純利益	2,139億円	2,849億円	3,240億円	4,077億円
基本的1株当たり親会社株主に 帰属する当期純利益	101円30銭	135円74銭	155円70銭	198円31銭
総資産	55,825億円	61,673億円	63,756億円	73,575億円

(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152期 (2022年度)	第153期 (2023年度)	第154期 (2024年度)	第155期(当期) (2025年度)
売上高	27,121億円	26,826億円	20,700億円	23,555億円
経常利益	1,633億円	2,251億円	2,794億円	4,610億円
当期純利益	1,462億円	2,922億円	2,889億円	3,532億円
1株当たり当期純利益	69円28銭	139円20銭	138円84銭	171円78銭
総資産	31,617億円	32,770億円	33,834億円	38,335億円

## 7. 主要な事業所(2026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
設計技術開発センター	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
■ インダストリー・モビリティ	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
■ ライフ	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
■ セミコンダクター・デバイス	冷熱システム製作所	和歌山県
	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) 「③研究開発拠点」、「④製造拠点」につきましては、2026年4月1日付で以下の変更が生じております。

- ・先端技術総合研究所、先進応用開発センターのコンポーネント開発設計機能とコンポーネント製造技術センターの生産技術開発機能を集約し、コンポーネント開発センターを新設
- ・インフラ：コミュニケーション・ネットワーク製作所を解消

### (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(2026年3月31日現在)

部門	従業員数	前期末比
■ インフラ	22,865名	593名増
■ インダストリー・モビリティ	29,431名	1,592名減
■ ライフ	65,317名	2,585名増
■ デジタルイノベーション	4,551名	384名減
■ セミコンダクター・デバイス	5,556名	276名減
■ その他部門	15,782名	640名減
共通	6,884名	186名増
合計	150,386名	472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92,943名、海外57,443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28億円増加し、2,169億円となりました。

## 10. 主要な借入先(2026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	428億円
農林中央金庫	122億円
株式会社八十二長野銀行	57億円
三井住友信託銀行株式会社	54億円

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(2026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)	昇降機及びビルマネジメントシステムの開発・製造、空調冷熱システム等を含むビル設備全般の販売・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ー・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タナ社	空調機器・家電品等の販売	タ イ	50.1%
■ デジタルイノベーション	三菱電機デジタルイノベーション(株)	情報システムの企画・設計・開発・販売	東京都	100.0%
	Nozomi Networks, Inc.	OTセキュリティソリューションの開発・販売	米 国	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	ド イ ツ	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%
	三菱電機ソフトウェア(株)	システム・ソフトウェア・周辺機器等の研究開発・設計・製造・販売	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US社	当社製品の販売	米 国	100.0%

### 【連結子会社数】

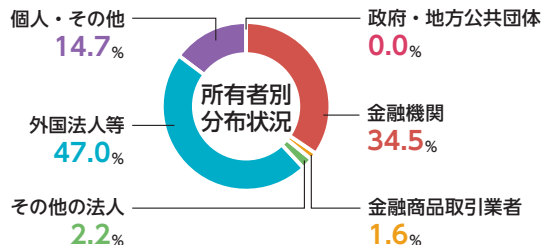
■ インフラ	■ インダストリー・モビリティ	■ ライフ	■ デジタルイノベーション	■ セミコンダクター・デバイス	■ その他	計
26社	52社	103社	9社	12社	54社	256社



## II. 当社に関する事項

### 1. 株式に関する事項(2026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 176,392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	1名	0千株	0.0%
金融機関	158名	728,705千株	34.5%
金融商品取引業者	106名	34,345千株	1.6%
その他の法人	1,704名	45,423千株	2.2%
外国法人等	1,756名	994,200千株	47.0%
個人・その他	172,667名	310,526千株	14.7%

### (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)	330,698千株	16.1%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	119,798千株	5.9%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	92,605千株	4.5%
明治安田生命保険相互会社	81,863千株	4.0%
THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	48,544千株	2.4%
三菱電機グループ社員持株会	39,272千株	1.9%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	39,197千株	1.9%
G O V E R N M E N T O F N O R W A Y	32,469千株	1.6%
J P M O R G A N C H A S E B A N K 3 8 5 6 4 2	31,386千株	1.5%
J P M O R G A N C H A S E B A N K 3 8 5 7 8 1	31,169千株	1.5%

(注) 自己株式65,467,406株を保有しておりますが、上記大株主から除いております。  
また、持株比率は自己株式を控除して計算(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(2026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	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株式会社社外取締役 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	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 大学院大学至善館特任教授 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	藪重洋	監査委員	—
取締役	高澤範行	—	—
取締役	藤本健一郎	報酬委員	—

- (注) 1. 取締役 漆間啓、高澤範行及び藤本健一郎の3氏は、執行役を兼務しております。
2. 取締役 高澤範行及び藤本健一郎の両氏は、2025年6月24日開催の第154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 柳弘之氏は、2026年3月27日付にて、AGC株式会社社外取締役を退任いたしました。
4. 取締役 増田邦昭及び武田聡の両氏は、2025年6月24日開催の第154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見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、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 戴重洋氏との間で、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、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、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。
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%（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。
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%（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。

(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。

(2) 執行役(2026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
代表執行役員 専務執行役員	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
代表執行役員 専務執行役員	高澤 範行	CSO(経営企画、関係会社担当)
専務執行役員	日下部 聡	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
専務執行役員	武田 聡	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
常務執行役員	佐藤 智典	CTO(技術戦略担当)、防衛・宇宙システム事業本部長
常務執行役員	中井 良和	CPO(ものづくり担当)、CQO(品質改革推進本部長)
常務執行役員	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
常務執行役員	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
常務執行役員	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
常務執行役員	川路 茂樹	調達担当、調達統括部長
常務執行役員	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) 1. 代表執行役 執行役社長 漆間啓、代表執行役 専務執行役員 高澤範行及び常務執行役員 藤本健一郎の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ではありません。
3. 専務執行役員 日下部聡及び常務執行役員 佐藤智典の両氏は、2026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) 2026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
代表執行役副社長	加 賀 邦 彦	CTO(技術戦略担当)、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
代表執行役社長	高 澤 範 行	CSO(経営企画、関係会社担当)
専務執行役	武 田 聡	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
専務執行役	阿 部 恵 成	CHRO(グローバル人財戦略、人事総務、カルチャー変革担当、人財・カルチャー変革統括部長)、広報担当
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	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	CPSO(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
常務執行役	マイケル コルボ	国際担当、国際本部長、国際本部 米州代表、Mitsubishi Electric US Holdings, Inc., President、Mitsubishi Electric US Inc., President & CEO
常務執行役	竹 見 政 義	半導体・デバイス事業本部長
常務執行役	山 口 憲 和	CRO(リスクマネジメント・経済安全保障、法務・知的財産涉外、知的財産、安全保障貿易管理担当)
常務執行役	小 黒 誠 司	監査担当、経営企画統括部長、渉外担当、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

(注) 上席執行役員について  
 本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。2026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	織 田 巖	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	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	研究開発本部長
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	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
上席執行役員	中 谷 太 郎	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	奈 須 野 太	法務・リスクマネジメント統括部長、渉外担当、知的財産担当
上席執行役員	洗 井 昌 彦	防衛・宇宙システム事業本部長

### (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材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

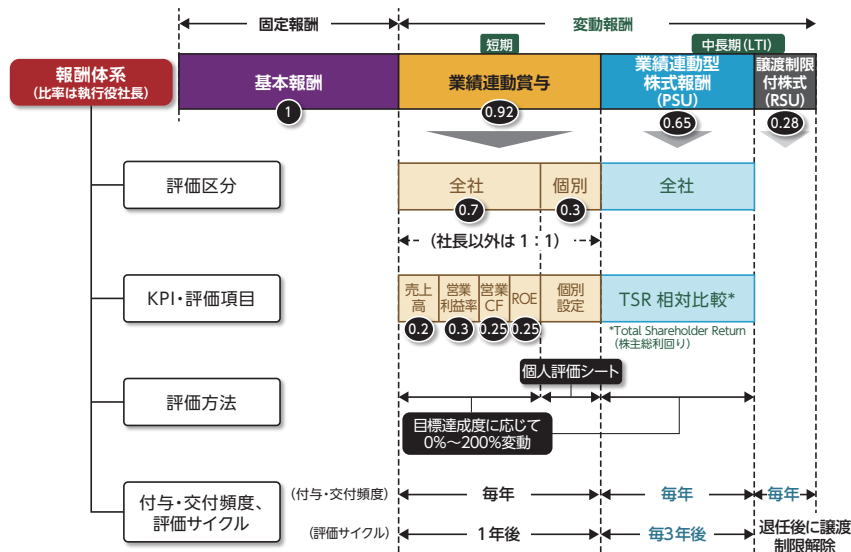
#### (ア) 取締役

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。

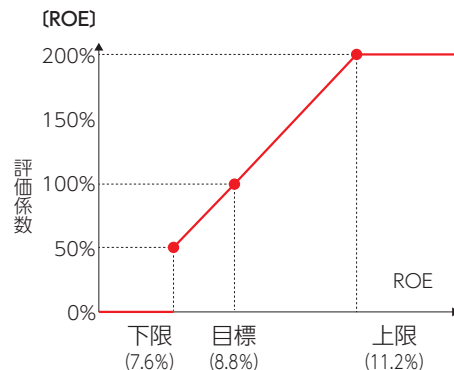
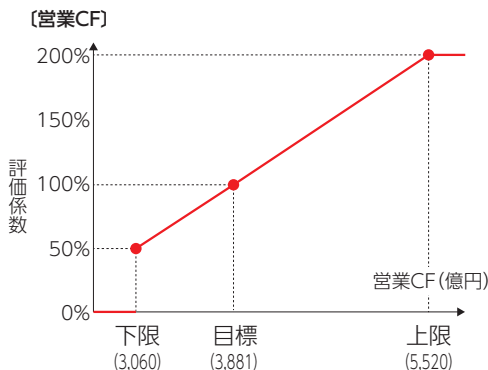
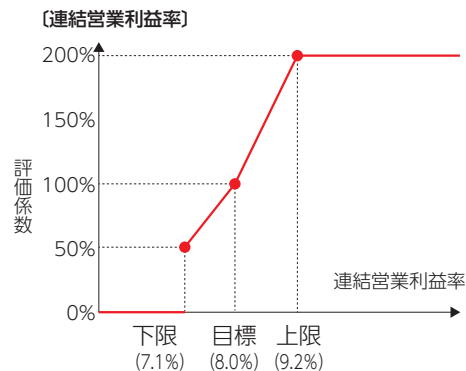
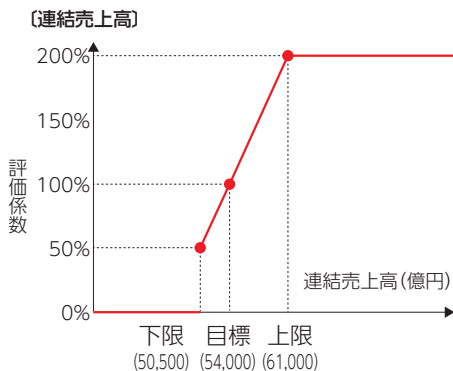
### ■ 報酬体系（報酬割合は執行役社長のものを記載）



- 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（部門別の売上高・営業利益率・営業CF・ROIC）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。

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

### ■全社業績評価係数の算定方法



※目標・下限・上限については、2025年度のものに記載

### ■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。

### ■2025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	14%	10%	上限	61,000億円	58,947億円	170.7%
				目標	54,000億円		
				下限 (Threshold)	50,500億円		
	連結営業利益率	21%	15%	上限	9.2%	9.1%*	191.7%
				目標	8.0%		
				下限 (Threshold)	7.1%		
	営業CF	17.5%	12.5%	上限	5,520億円	5,759億円	200.0%
				目標	3,881億円		
				下限 (Threshold)	3,060億円		
	ROE	17.5%	12.5%	上限	11.2%	9.7%	137.5%
				目標	8.8%		
				下限 (Threshold)	7.6%		
個別評価	30%	50%	以下の項目について、執行役ごとに個別具体的な目標を設定 <ul style="list-style-type: none"> <li>・中期経営計画の重点施策</li> <li>・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)</li> <li>・(ビジネスエリアや事業本部担当執行役の場合は上記に加え) 担当ビジネスエリア又は担当事業における業績(部門別の売上高・営業利益率・営業CF・ROIC)</li> </ul>		個別目標に対する評価や担当事業本部の業績等による	—	

\*連結営業利益率の実績については、報酬委員会での審議の結果、2025年度に実施いたしましたネクストステージ支援制度特別措置の影響額を除いて算定しております。

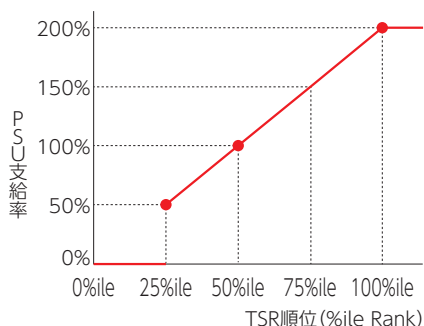
### c. 業績連動型株式報酬(PSU)\*PSUはPerformance Share Unitの略称

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(パーセントイルランク)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。

$$\text{個人別交付株式数} = \text{役位別PSU基準ポイント} \times \text{PSU支給率(0~200\%)} \quad \boxed{\phantom{000}}$$

### ■ PSU支給率の算定方法

〔TSR（比較対象企業群との相対比較）〕



### ■ 2025年度を評価対象期間終了事業年度とする当該株式報酬

TSR評価期間は2023年度から2025年度の3年間となりますが、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と、待機期間中に信託内に支払われた配当金のうち、当該交付株式に対し支払われた金額相当分の金銭（以下、「給付配当金」という）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。

### ■ 業績連動型株式報酬(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

	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030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。

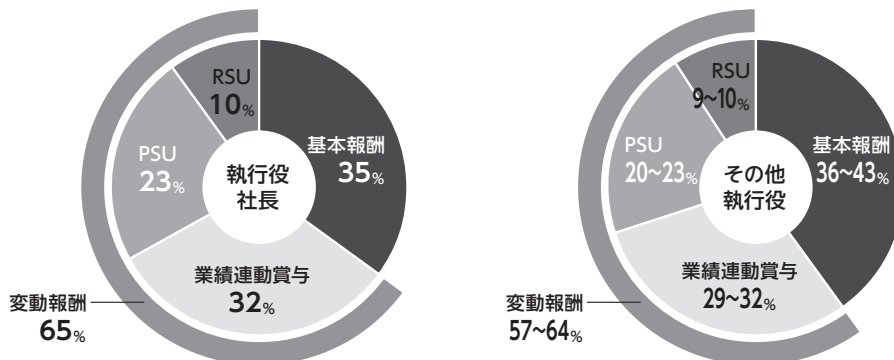
(ア) 取締役

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、業績連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、2025年度の基準報酬の構成割合は以下のとおりです。

■ 2025年度の基準報酬の構成割合



※ PSU：業績連動型株式報酬(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：業績連動賞与：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、業績連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。2025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。

〔2025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〕： 藤本 健一郎

### ■ 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及び助言等を得た上で、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（2025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 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）					
			基本報酬	業績連動賞与	業績連動型株式報酬	譲渡制限付株式報酬	退任慰労金	その他
取締役	2名	61	61	—	—	—	—	—
社外取締役	6名	136	136	—	—	—	—	—
執行役	12名	1,756	605	465	491	192	—	1

- (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. 業績連動賞与は、2025年4月から2026年3月を対象期間とし、対象となる執行役に対して2026年6月に支給する賞与に対する2026年3月末の引当額を記載しています。  
なお、業績連動賞与に関し、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25百万円が発生しましたが、上表には含まれていません。
3. 業績連動型株式報酬は、2025年4月から2026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2025年度における業績連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887百万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、2025年4月から2026年3月を対象期間とし、対象となる執行役に対して2026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、業績連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、業績連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。  
なお、2025年度から、待機期間中に役員報酬BIP信託内に支払われた配当金のうち、譲渡制限付株式(RSU)に対し支払われた金額相当分の金銭を「給付配当金」として支給することとしており、上表「その他」欄にその支給総額を記載しています。
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10百万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)	453,815株	31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は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409,183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 2025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、2025年4月～2026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。

2025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。

- ・ 2024年度の執行役業績連動賞与に係る業績評価及び個人別支給額等

- ・ 2021年度の執行役業績連動報酬に係る株式交付
- ・ 2024年度又は2025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
- ・ 2025年度の実績連動報酬
- ・ 2025年度の執行役の目標設定の内容
- ・ 2026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
- ・ 2026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、2024年度又は2025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. 会社役員が締結している補償契約に関する事項

当社は、会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を前記2. 役員に関する事項に記載の全ての取締役及び執行役との間で締結しております。当該補償契約において同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしております。ただし、当社が各取締役又は執行役に対してその責任を追及する場合（株主代表訴訟による場合を除く）にはその争訟費用の補償を行わないこと等を定めることにより、役員の仕事の執行の適正性が損なわれないように措置を講じています。

### 4. 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・争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しております。

### 5. 会計監査人に関する事項

- (1) 会計監査人の名称  
有限責任 あずさ監査法人
- (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	383百万円
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	742百万円

- (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、主な海外子会社は、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関し、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。

- ア. 職務上の義務に違反し、又は職務を怠ったとき
  - イ. 会計監査人としてふさわしくない行為があったとき
  - ウ. 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。

## 6. 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/investors/meeting/>>に掲載しております。

## 7. 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。

## 8. 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\*1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\*23%程度を目安とし安定的に配当を実施していきます。

\*1 株主資本：親会社株主に帰属する持分

\*2 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

株主資本水準に応じた適切な利益還元と財務健全性維持の観点から、期末配当金を1株当たり30円といたしました。

この結果、2025年12月2日に実施の中間配当金(1株当たり25円)を含む当年度の年間配当金は、1株当たり55円となります。

(注) 期末配当金の支払開始日：2026年6月2日(火)

以上