

三菱電機株式会社

第155回定時株主総会 招集ご通知

開催日時 2026年6月24日(水) 午前10時
受付開始 午前9時

開催場所 パレスホテル東京2階「葵」
東京都千代田区丸の内一丁目1番1号

決議事項 第1号議案 定款一部変更の件
第2号議案 取締役11名選任の件

株主の皆さまへ

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。

新たな企業理念として「Our Philosophy」を2026年4月に制定しました。これは、社会における存在意義を示す「Purpose」、私たちが大切にしている考えである「Guiding Principle」、日々の行動の指針となる「Core Values」で構成しています。

「Purpose」とは「飽くなき探求心と驚きの技術で、未来の価値を創造する」ことであり、私たちの強みである「探求心」と「技術」の掛け算によって革新を生み出し、単なる改善に留まらない、まだ世の中にない「新しいあたりまえ」のものを創り出し、よりよい未来を切り拓いていく意志を表現しています。「Guiding Principle」とは「Changes for the Better」であり、「Purpose」を実現するために、私たちが大切にしている考えで、「常により良いものを目指し、変革していく」という意志を表しています。そして、「Core Values」とは「BE BOLD(挑戦)、CO-CREATE(共創)、WITH INTEGRITY(誠実)」であり、「Guiding Principle」に基づき、私たちがとるべき行動と、それらを日々の業務に落とし込めるような“心得”を示しています。

この新しい企業理念のもと、“顧客とつながり続け、また選ばれる”事業モデルの変革に向けた具体的な取組みの加速、組織/部門の隔たりを超えて三菱電機グループ一丸で新たな価値を創造・提供するための施策の実行、一人一人が失敗を恐れず、新しいことに果敢に挑戦するマインドセット変革、企業価値を持続的に向上させるための経営基盤の構築、本質的なサステナビリティ経営の推進及びグループ全体の倫理・遵法の徹底についてより一層推進してまいりますので、株主の皆さまにおかれましては、引き続きのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

また、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DOE3%程度を目安とし安定的に配当を実施する方針とし、2026年3月期の年間配当金は、1株当たり55円、2027年3月期の年間配当金の予想は、前期に対して5円増配となる、1株当たり60円としています。

さて、第155回定時株主総会を6月24日(水)に開催いたしますので、ここに招集のご通知をお届けいたします。

2026年6月

取締役 執行役社長

漆 間 啓

当社ウェブサイト

<https://www.MitsubishiElectric.co.jp/investors/meeting/>



目 次



冊子で株主の皆さまへご発送

■	第155回定時株主総会招集ご通知	2
■	株主総会参考書類	
	第1号議案 定款一部変更の件	7
	第2号議案 取締役11名選任の件	8
■	事業報告	23
■	連結計算書類	59
■	計算書類	61
■	監査報告書	63

	株主メモ	70
	株主総会会場のご案内	巻末



ウェブサイトに掲載

※電子提供措置事項上のページ数

(証券コード6503)
2026年6月1日
(電子提供措置の開始日2026年5月29日)

株 主 各 位

東京都千代田区丸の内二丁目7番3号
三菱電機株式会社
取締役 執行役社長 漆 間 啓

第155回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第155回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

なお、当日のご出席に代えて、書面又はインターネットにより事前に議決権を行使することができますので、当日ご出席されない場合は、お手数ながら電子提供措置事項掲載の株主総会参考書類をご検討の上、2026年6月23日(火)午後5時30分までに議決権を行使くださいようお願い申し上げます。

記

敬具

1	日 時	2026年6月24日(水) 午前10時 (受付開始 午前9時)
2	場 所	パレスホテル東京 2階「葵」 東京都千代田区丸の内一丁目1番1号
3	会議の 目的事項	報告事項 第155期(2025年4月1日から2026年3月31日まで)事業報告、計算書類及び連結計算書類並びに会計監査人及び監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件
		決議事項 第1号議案 定款一部変更の件 第2号議案 取締役11名選任の件

本株主総会の招集に際しましては、株主総会参考書類等の内容である情報(電子提供措置事項)について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイト「第155回定時株主総会招集ご通知」及び「第155回定時株主総会その他の電子提供措置事項(交付書面省略事項)」として掲載しております。

当社ウェブサイト

<https://www.MitsubishiElectric.co.jp/investors/meeting/>



また、上記のほか、東京証券取引所(東証)のウェブサイトにも掲載しておりますので、当社ウェブサイトが閲覧できない場合は、以下の東証ウェブサイトアクセスし、銘柄名(三菱電機)又は証券コード(6503)をご入力の上検索し、「基本情報」から、「縦覧書類/PR情報」を選択してご確認くださいようお願い申し上げます。

東証ウェブサイト

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



議決権行使方法	書面又はインターネットにより議決権を行使することができます。 詳細はP.3~P.4「議決権行使についてのご案内」をご参照ください。
事前ご質問・ライブ配信	事前のご質問も受け付けいたします。また、株主総会当日の様子はライブ配信を通じてご覧いただくことができます。 詳細は電子提供措置事項掲載の「事前ご質問受付及びライブ配信についてのご案内」をご参照ください。

以上

- 当日ご出席の場合は、同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。
- 電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款第15条に基づき、上記インターネット上の各ウェブサイトのみ掲載しておりますので、本株主総会招集ご通知には記載していません。
①業務の適正を確保するための体制及び運用状況の概要 ②連結持分変動計算書 ③連結注記表 ④株主資本等変動計算書 ⑤個別注記表
なお、監査委員会及び会計監査人は、上記①~⑤の事項を含む監査対象書類を監査しております。
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記インターネット上の各ウェブサイトに修正内容を掲載させていただきます。


【電子提供制度に関するお問合せ先】

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 電話：0120-696-505(フリーダイヤル) 受付時間：午前9時から午後5時まで(土日祝日除く)

議決権行使についてのご案内

電子提供措置事項掲載の株主総会参考書類をご確認の上、議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。議決権の行使には、以下の3つの方法がございます。

株主総会ご出席



同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

※株主でない代理人及び同伴の方等、議決権を行使することができる株主以外の方はご入場いただけません(お身体の不自由な株主さまの同伴の方を除きます)ので、ご注意ください。

株主総会開催日時

2026年6月24日(水)
午前10時(9時受付開始)

郵 送




同封の議決権行使書用紙に賛否をご記入いただき、行使期限までにご返送ください。

行使期限

2026年6月23日(火)
午後5時30分必着

インターネット



右記「インターネットによる議決権行使のご案内」に記載の方法により、行使期限までに賛否をご入力ください。

行使期限

2026年6月23日(火)
午後5時30分まで

議決権行使書用紙のご記入方法のご案内

<p>議決権行使書 三菱電機株式会社 御中</p> <p>私は、2026年6月24日開催の三菱電機株式会社第155回定時株主総会(総会又は延会を含む)における各議案について、右記(賛否を○印で表示)のとおり議決権を行使します。 2026年6月 日</p> <p>各議案について賛否のご表示のない場合は、「賛」の意思表示があったものとして取扱させていただきます。</p> <p>〇〇〇-xxxx △△市□□区1-2-3 三菱電機株式会社 三菱電機 様</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2">行使できる議決権の数</th> <th>株</th> </tr> <tr> <td>議案</td> <td>部案に対し</td> <td></td> </tr> <tr> <td>第1号議案</td> <td>賛</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td></td> <td>否</td> <td></td> </tr> <tr> <td>第2号議案</td> <td>賛</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>否</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>を除外</td> <td></td> </tr> </table> <p>基本日現在のご所有株式数 行使できる議決権の数</p>	行使できる議決権の数		株	議案	部案に対し		第1号議案	賛	○		否		第2号議案	賛			否			を除外		<p>お 願 い</p> <ol style="list-style-type: none"> 株主総会にご出席の際は、議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。 株主総会にご出席されない場合は、2026年6月23日午後5時30分まで返送する必要があります。以下のいずれの方法により議決権を行使ください。 <ol style="list-style-type: none"> 議決権行使書用紙に賛否をご記入の上、ご返送ください。 スマートフォン(ログイン用QRコード)を読み取るか、https://evote.trnmtg.jp/に以下のID、パスワードでログインいただき、賛否をご入力ください。 第2号議案の候補者の中から一部の候補者を否とされる場合は、前に「印」を表示し、カッコ内に否とされる候補者の番号(株主総会参考書類中「候補者名」に連番を付してあります)をご記入ください。 裏面もお読みください。 <p style="text-align: center;">ログイン用QRコード</p> <p>ログインID 1111-2222-3333-AB1 パスワード 123456</p> <p style="text-align: center;">三菱電機株式会社</p>
行使できる議決権の数		株																					
議案	部案に対し																						
第1号議案	賛	○																					
	否																						
第2号議案	賛																						
	否																						
	を除外																						

こちらに、議案の賛否を○印でご表示ください。

補足：第2号議案の記入方法について

- 全員賛成の場合：「賛」の欄に○印
- 全員反対の場合：「否」の欄に○印
- 一部の候補者に反対される場合：「賛」の欄に○印をご表示の上、反対される候補者の番号をカッコ内にご記入ください。

※ 議決権行使書用紙において、議案について賛否のご表示のない場合は、「賛」の意思表示があったものとして取り扱わせていただきます。

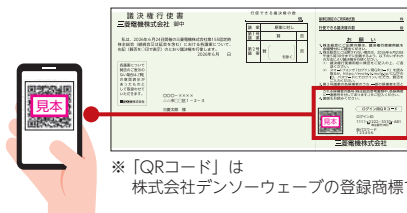


インターネットによる議決権行使のご案内

方法 1 QRコードを読み取る方法

議決権行使書用紙に記載の「ログインID・仮パスワード」を入力することなく、議決権行使サイトにログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙の右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 議決権行使サイトにアクセスいただけますので、画面の案内に従って賛否をご入力ください。



方法 2 ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使サイト

<https://evote.tr.mufig.jp/>

- 1 パソコン・スマートフォン等から、上記の議決権行使サイトにアクセスしてください。



「次の画面へ」をクリック

- 2 議決権行使書用紙に記載された「ログインID・仮パスワード」を入力し、「ログイン」をクリックしてください。



「ログインID・仮パスワード」を入力

「ログイン」をクリック

- 3 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※ 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用(インターネット接続料・通信料等)は株主さまのご負担となります。

※ 株主総会の招集の都度、新しい「ログインID」及び「仮パスワード」をご通知いたします。

複数回にわたり行使された場合の議決権の取り扱い

- 1 書面とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効として取り扱っていただきます。
- 2 インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。またパソコン・スマートフォン等で重複して議決権を行使された場合も、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

機関投資家の皆さまへ

議決権行使の方法として株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただけます。

ご不明な点等がございましたら
ヘルプデスクへお問い合わせください。

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部(ヘルプデスク)

電話 0120-173-027 (フリーダイヤル)

受付時間 午前9時から午後9時まで



事前ご質問受付及びライブ配信についてのご案内

事前ご質問受付について

第155回定時株主総会に関する報告事項及び決議事項につきまして、株主さまから事前にご質問をお受けしております。

1 事前ご質問受付期間 **2026年6月1日(月)午前5時から2026年6月16日(火)午後5時30分まで**

2 ご留意事項

- 株主の皆さまからいただきましたご質問のうち、多くの株主さまのご関心が高いものについて、株主総会当日に回答させていただく予定です。
- なお、いただいたご質問全てについて回答をお約束するものではございませんので、あらかじめご了承ください。

事前ご質問及びライブ配信視聴ステップ

1 ご準備いただくもの

ログインID ▶ 同封の議決権行使書用紙右下に記載の**15桁の半角英数字**
パスワード ▶ 同封の議決権行使書用紙右下に記載の**6桁の半角数字**

書面(郵送)による事前の議決権行使をいただく場合は、ログインIDを確認できるようにするために、議決権行使書の副票(書面の右側)をお手元にお控えください。

議決権行使書
三菱電機株式会社 御中

私は、2026年6月24日開催の三菱電機株式会社第155回定時株主総会(総務会又は協会を含む)における各議案について、右記(賛否を○印で表示)のとおり議決権を行使します。
2026年6月 日

各議案について賛否のご表示のない場合は、「賛」の意思表示があったものとして取扱わせていただきます。
〇〇〇-××××
△△市△△区1-2-3
三菱電機株式会社
三菱太郎 様

行使できる議決権の数		個
議案	原案に対し	
第1号議案	賛	否
第2号議案	賛	否

基礎日曜日に所有株式数 株
行使できる議決権の数 個

お 願 い

- 株主総会にご出席の際は、議決権行使書用紙を総務部に提出してください。
- 株主総会にご出席されない場合は、2026年6月23日午後5時30分までに到着するよう、以下のいずれかの方法により議決権を行使ください。
(1) 議決権行使書用紙に賛否をご記入の上、ご返送ください。
(2) スマートフォンで「ログイン用QRコード」を読み取るか、<https://vote.tr.mufg.jp/>に以下のID、パスワードにてログインいただき、賛否をご入力ください。
- 第2号議案の候補者のうち、一部の候補者を否とされる場合は、賛に○印を表示し、カッコ内に否とされる候補者の番号(株主総会開催直前中、各候補者に一連番号を付しております。)をご記入ください。
- 裏面もお読みください。

ログイン用QRコード

見本

ログインID
1111-2222-3333-AB1
「株主番号(8桁)」

仮パスワード
123456

三菱電機株式会社

ログインID(15桁の半角英数字)

ログインID
1111-2222-3333-AB1
「株主番号(8桁)」

パスワード(6桁の半角数字)

仮パスワード
123456

2 株主総会オンラインサイト(Engagement Portal)へのアクセス

以下のURL又はQRコードからアクセスします。

<https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>

QRコードを読み取ってアクセスいただく
と便利です。
※「QRコード」は株式会社デンソーウェブ
の登録商標です。



ライブ配信について

株主総会当日の様子をご自宅等からもご覧いただけるよう、株主さま向けにライブ配信いたします。

- ① 配信日時 **2026年6月24日(水) 午前10時から株主総会終了時刻まで**
※当日の配信ページは開始時刻30分前の午前9時30分頃に開設予定
- ② ご留意事項
 - ご視聴は株主さまご本人のみに限定させていただきます。
 - ライブ配信をご覧いただくことは会社法上、株主総会への出席とは認められないため、議決権の行使やご質問、動議を行うことはできません。議決権につきましては、P.3～P.4「議決権行使についてのご案内」に記載の方法にて事前行使くださいますようお願い申し上げます。
 - ライブ配信の撮影・録画・録音・保存及びSNS等での公開等は、固くお断りいたします。
- ③ 視聴テストの方法 下記「事前ご質問及びライブ配信視聴ステップ」をご参照の上、株主総会オンラインサイトにログインいただき、「視聴環境テストサイト」からお使いの端末でライブ配信のご視聴が可能かを事前にご確認いただけます。

3 事前ご質問及びライブ配信視聴画面へのログイン

ログインID/パスワードを入力
(入力内容は左ページご参照)

ご利用規約に同意の上、
「ログイン」をクリック

「事前ご質問」をクリック

「当日ライブ視聴」をクリック

本ウェブサイトに関するお問合せ先

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 0120-676-808(フリーダイヤル)

(受付期間：午前9時から午後5時まで(土日祝日除く)。ただし、株主総会当日は午前9時から株主総会終了時刻まで)

議案及び参考事項

第1号議案 定款一部変更の件

定款の一部を次のとおり変更したいと存じます。

1. 変更の理由

当社は、「顧客とつながり続け、また選ばれる」事業モデルへの変革を目指すにあたり、現行定款第4条「目的」を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「モノ+コト売り」事業モデルにふさわしい内容にするため定款を変更するものであります。

2. 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

(注) _____ は変更部分を示します。

現行定款	変更案
(目的) 第4条 当社は、次の事業を営むことを目的とする。 (1) ~ (8) (条文の記載省略) (新 設) (新 設)	(目的) 第4条 当社は、次の事業を営むことを目的とする。 (1) ~ (8) (現行どおり)
(9) 前各号に関連するソフトウェアの作成・販売 及びエンジニアリング業 (新 設)	(9) <u>情報通信、情報処理及び情報提供のサービス</u> (10) <u>デジタルソリューションサービスに関する 企画、開発、保守及び提供</u>
(10) 前各号に関連する一切の事業	(11) (現行どおり) (12) <u>前各号に関連するコンサルティング</u> (13) (現行どおり)

第2号議案 取締役11名選任の件

取締役全員(10名)は、本総会終結の時をもって任期満了となりますので、指名委員会の決定に基づき、社外取締役7名を含む取締役11名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位及び担当	取締役会出席状況
1	男性 再任 小坂 達郎	社外取締役候補者 独立役員	取締役、指名委員長、報酬委員長 100%(13回中13回)
2	男性 再任 柳 やなぎ 弘之	社外取締役候補者 独立役員	取締役会議長、指名委員、報酬委員 100%(13回中13回)
3	女性 再任 江 川 まさ子	社外取締役候補者 独立役員	取締役、指名委員、報酬委員 100%(13回中13回)
4	女性 再任 まつ松 やま はるか	社外取締役候補者 独立役員	取締役、監査委員長 100%(13回中13回)
5	男性 再任 みな皆 かわ くに ひと	社外取締役候補者 独立役員	取締役、監査委員 100%(13回中13回)
6	男性 再任 Peter D. Pedersen ピーター D. ピーダーセン	社外取締役候補者 独立役員	取締役、監査委員 100%(13回中13回)
7	女性 新任 なか ばやし みえこ 中 林 美恵子	社外取締役候補者 独立役員	-
8	男性 再任 うる漆 ま けい 漆 間 啓		取締役、指名委員 代表執行役、執行役社長、CEO 100%(13回中13回)
9	男性 再任 やぶ 藪 あつ ひろ 藪 重 洋		取締役、監査委員 100%(13回中13回)
10	男性 再任 たか ざわ のり ゆき 高 澤 範 行		取締役 代表執行役、執行役副社長、CSO(経営企画、関係会社担当) 100%(9回中9回)
11	男性 再任 ふじ 藤 もと けんいちろう 藤 本 健一郎		取締役、報酬委員 常務執行役、CFO(財務戦略、経理、ファイナンス担当)、IR・SR担当 100%(9回中9回)

(注) 当社は、当事業年度において、取締役会を13回開催しております。

なお、高澤範行及び藤本健一郎の両氏の出席状況につきましては、2025年6月24日の就任以降に開催された取締役会を対象としております。

取締役候補者のスキルマトリックスについて

当社取締役会が果たしていくべき監督機能を継続的に向上させることを目的に、取締役が保有する多様なスキルをマトリックス化し、以下のとおり開示いたします。

候補者番号	氏名				スキルマトリックス						
					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	人事・人材開発	エンジニアリング・DX・R&D	事業開発・投資
1	小	さか	たつ	ろう	○	○			○	○	○
2	やなぎ	柳	ひろ	ゆき	○	○			○	○	○
3	え	がわ	まさ	こ	○	○	○	○			○
4	まつ	やま		はるか		○		○			
5	みな	かわ	くに	ひと	○		○				
6	Peter D. Pedersen	ピーター D. ピーダーセン			○	○			○		○
7	なか	ばやし	みえ	こ	○	○			○		
8	うる	ま		けい	○	○			○	○	○
9	やぶ		あつ	ひろ	○	○				○	○
10	たか	ざわ	のり	ゆき	○					○	○
11	ふじ	もと	けんいちろう	健一郎	○		○				○

ご参考 取締役を求めるスキル項目について

スキル項目	スキル項目を選定した理由
企業経営・経営戦略・グローバル	当社グループを取り巻く事業環境が激しく変化する中で、企業価値の持続的な向上を図るためには、グローバルに事業展開する企業における豊富なマネジメント経験や経営実績、及び持続的な成長戦略策定に関する経験・知見・スキルを持つ取締役メンバーが必要であるため。
サステナビリティ	当社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付けており、「事業を通じた社会課題の解決」を推進していくためには、サステナビリティに関する経験・知見・スキルを持つ取締役メンバーが必要であるため。
財務・会計	強固な財務基盤の構築と適切な株主還元の実現、及び財務会計上の規律とガバナンスを維持する上で、財務・会計に関する経験・知見・スキルを持つ取締役メンバーが必要であるため。
法務・コンプライアンス・ガバナンス	企業活動の根幹である法令遵守、倫理コンプライアンスの徹底とコーポレートガバナンスの強化を図るとともに、グローバルに事業展開していくためには、これらに関する経験・知見・スキルを持つ取締役メンバーが必要であるため。
人事・人財開発	人財戦略を経営戦略の重要な方針のひとつとして位置付け、人的資本経営を推進していく上で、これに関する経験・知見・スキルを持つ取締役メンバーが必要であるため。
エンジニアリング・DX・R&D	当社グループの強みであるコアコンポーネント、フィールドナレッジ、先進的デジタル技術を強化し「統合ソリューション」の進化を図るとともに、将来の成長に向けてオープンイノベーションや研究開発戦略を推進していくためには、エンジニアリング・DX・R&Dに関する専門的な知識と経験を持つ取締役メンバーが必要であるため。
事業開発・投資	当社グループが「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」へ変革し、持続的な企業価値向上を果たしていくためには、事業ポートフォリオ戦略の推進や新事業の開発、M&Aを含めた成長戦略を実行することが必要であり、これらに関する経験・知見・スキルを持つ取締役メンバーが必要であるため。

取締役候補者

1

こ さ か た つ ろ う
小坂 達朗

(1953年1月18日生)

再任

社外取締役候補者

独立役員 男性



取締役会出席状況 100%
当社株式所有数 7,000株
在任年数 4年(本総会終結時)

■ 略歴、地位、担当

- 1976年4月 中外製薬株式会社 入社
- 2012年3月 同社代表取締役社長、COO
- 2018年3月 同社代表取締役社長、CEO
- 2020年3月 同社代表取締役会長、CEO
- 2021年3月 同社代表取締役会長
- 2022年3月 同社特別顧問(現在に至る)
- 2022年6月 当社取締役、指名委員、報酬委員
- 2023年6月 当社取締役、指名委員長、報酬委員
- 2024年6月 当社取締役、指名委員長、報酬委員長(現在に至る)

重要な兼職の状況 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
(うち、上場会社役員兼職数1社)

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

小坂達朗氏は製造業の経営に携われ、その経歴を通じて培われた経営の専門家としての経験・見識は、当社にとって大変有益であります。2022年6月から当社社外取締役として、取締役会において「企業価値の持続的な向上」、「人的資本経営の推進」及び「事業ポートフォリオ戦略の推進や新事業の開発、M&Aを含めた成長戦略の実行」などに関する観点から活発に発言し、経営を適切に監督いただくとともに、現在は指名委員会及び報酬委員会の委員長として各種の活動に尽力いただいております。同氏が社外取締役に選任された場合には、取締役会及び各委員会において、特に「企業経営・経営戦略・グローバル」、「サステナビリティ」、「人事・人材開発」、「エンジニアリング・DX・R&D」及び「事業開発・投資」の分野での幅広い経験・見識を活かして当社経営を監督いただくことを期待し、引き続き社外取締役として選任をお願いするものです。

また、選任後は指名委員会及び報酬委員会の委員長を務めていただく予定です。

2

やなぎ
柳ひろゆき
弘之

(1954年11月20日生)

再任

社外取締役候補者

独立役員 男性



取締役会出席状況 100%
当社株式所有数 5,000株
在任年数 4年(本総会終結時)

■ 略歴、地位、担当

- 1978年4月 ヤマハ発動機株式会社 入社
- 2010年3月 同社代表取締役社長、社長執行役員
- 2018年1月 同社代表取締役会長
- 2021年3月 同社取締役会長
- 2022年1月 同社取締役
- 2022年3月 同社顧問(2025年3月退任)
- 2022年6月 当社取締役、指名委員、報酬委員
- 2023年6月 当社取締役、監査委員長、指名委員
- 2024年6月 当社取締役会議長、指名委員、報酬委員(現在に至る)

重要な兼職の状況 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
(うち、上場会社役員兼職数2社)

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

柳弘之氏は製造業の経営に携われ、その経歴を通じて培われた経営の専門家としての経験・見識は、当社にとって大変有益であります。2022年6月から当社社外取締役として、取締役会において「企業価値の持続的な向上」、技術戦略を含めた「統合ソリューションの進化」及び「事業ポートフォリオ戦略の推進や新事業の開発、M&A」などに関する観点から活発に発言し、経営を適切に監督いただくとともに、2024年6月より取締役会議長として、取締役会の実効性向上を牽引いただいております。また、指名委員会及び報酬委員会の委員として各種の活動に尽力いただいております。同氏が社外取締役に選任された場合には、取締役会及び各委員会において、特に「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」の分野での幅広い経験・見識を活かして当社経営を監督いただくことを期待し、引き続き社外取締役として選任をお願いするものです。

また、選任後は取締役会議長、指名委員会及び報酬委員会の委員を務めていただく予定です。

3

えがわ まさこ
江川 雅子

(1956年9月7日生)

再任

社外取締役候補者

独立役員 女性



取締役会出席状況 100%
当社株式所有数 2,900株
在任年数 3年(本総会終結時)

■ 略歴、地位、担当

- 1980年4月 シティバンク、エヌ・エイ東京支店 入社
- 1986年9月 ソロモン・ブラザーズ・インクニューヨーク本店 入社
- 1988年6月 ソロモン・ブラザーズ・アジア証券会社(現シティグループ証券会社)東京支店 入社
- 1993年12月 エス・ジー・ウォーバーク証券会社(現UBS証券会社)東京支店 入社
- 2001年11月 ハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチ・センター長(2009年3月退任)
- 2009年4月 国立大学法人東京大学理事(2015年3月退任)
- 2015年9月 一橋大学大学院商学研究科(現経営管理研究科)教授(2020年3月退任)
- 2019年7月 日本証券業協会副会長(2024年6月退任)
- 2020年4月 一橋大学大学院商学研究科(現経営管理研究科)特任教授(2022年3月退任)
- 2022年4月 学校法人成蹊学園学園長(現在に至る)
- 2023年6月 当社取締役、指名委員、報酬委員(現在に至る)

重要な兼職の状況 学校法人成蹊学園 学園長
三井物産株式会社 社外取締役
(うち、上場会社役員兼職数1社)

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

江川雅子氏はグローバルな金融機関での勤務経験、コーポレート・ガバナンスに関する研究及び経験、学校法人の経営経験等を有し、その経歴を通じて培われた専門家としての経験・見識は、当社にとって大変有益であります。2023年6月から当社社外取締役として、取締役会において「事業ポートフォリオ戦略の推進、M&A」、「コーポレート・ガバナンスの強化」及び「財務・会計」などに関する観点から活発に発言し、経営を適切に監督いただくとともに、現在は指名委員会及び報酬委員会の委員としての活動に尽力いただいております。同氏が社外取締役に選任された場合には、取締役会及び各委員会において、特に「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」の分野での幅広い経験・見識を活かして当社経営を監督いただくことを期待し、引き続き社外取締役として選任をお願いするものです。

また、選任後は指名委員会及び報酬委員会の委員を務めていただく予定です。

社外取締役候補者が当社又は役員を兼務する他社での法令又は定款違反等

江川雅子氏は2015年6月から2023年6月まで、東京海上ホールディングス株式会社の社外取締役に就任しており、その子会社である東京海上日動火災保険株式会社において、他社との保険料調整行為等について2023年3月に金融庁へ報告し、2023年12月に金融庁から保険業法に基づく業務改善命令を、2024年11月に公正取引委員会から独占禁止法に基づく排除措置命令及び課徴金納付命令を受けました。

同氏は、当該事実について事前には認識しておりませんでした。平素より取締役会等において、同社及び同子会社を含むグループガバナンスの強化や法令遵守等の視点に立った提言を行うとともに、当該事実を認識後、2023年6月の社外取締役退任まで、グループの経営管理の観点から、徹底した調査や真因の分析、再発防止策の策定を指示する等、その職責を適切に果たしておりました。

4

まつやま
松山はるか
遙

(1967年8月22日生)

※戸籍上の氏名は加藤 遙

再任

社外取締役候補者

独立役員 女性



取締役会出席状況 100%
当社株式所有数 2,400株
在任年数 3年(本総会終結時)

■ 略歴、地位、担当

- 1995年4月 東京地方裁判所判事補任官(2000年7月退官)
- 2000年7月 弁護士登録(現在に至る)
- 2000年7月 日比谷パーク法律事務所 入所
- 2002年1月 同所パートナー(現在に至る)
- 2023年6月 当社取締役、監査委員
- 2024年6月 当社取締役、監査委員長(現在に至る)

重要な兼職の状況 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
(うち、上場会社役員兼職数2社)

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

松山遙氏の弁護士としての経験・見識は、当社のガバナンス改革にとって大変有益であります。2023年6月から当社社外取締役として、取締役会において「法令遵守、倫理コンプライアンスの徹底」、「コーポレート・ガバナンスの強化」及び「サステナビリティ」などに関する観点から活発に発言し、経営を適切に監督いただくとともに、現在は監査委員会委員としての活動に尽力いただいております。同氏が社外取締役に選任された場合には、取締役会及び各委員会において、特に「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」の分野での幅広い経験・見識を活かして当社経営を監督いただくことを期待し、引き続き社外取締役として選任をお願いするものです。なお、同氏は、過去に社外役員となること以外の方法で会社経営に直接関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。

また、選任後は監査委員会の委員長を務めていただく予定です。

社外取締役候補者が当社又は役員を兼務する他社での法令又は定款違反等

松山遙氏が社外取締役として就任している東京海上ホールディングス株式会社では、その子会社である東京海上日動火災保険株式会社において、他社との保険料調整行為等に関して、2023年12月に、金融庁から保険業法に基づく業務改善命令を、2024年11月に公正取引委員会から独占禁止法に基づく排除措置命令及び課徴金納付命令を受けました。また、同社は、金融庁から、個人情報保護法に抵触するおそれがある行為及び同法の趣旨に照らして不適切な行為、不正競争防止法に抵触するおそれがある行為及び同法の趣旨に照らして不適切な行為並びにその背景にある態勢上の問題が認められたとして、2025年3月に保険業法に基づく業務改善命令を受けました。

同氏は当該事実について事前には認識しておりませんが、取締役会等を通じて同社及び同子会社を含むグループにおける法令遵守の重要性について適宜発言し、再発防止策の策定、全従業員への周知及び人材育成の強化について意見しました。また、同社及び同子会社を含むグループの内部統制全般及びグループ会社に対するガバナンス強化を目的として2024年4月に設置されたグループ監査委員会の委員長に就任し、社外取締役として必要な対応を行っております。

5

みなかわくにひと

皆川 邦仁

(1954年8月15日生)

再任

社外取締役候補者

独立役員 男性



取締役会出席状況 100%
 当社株式所有数 2,000株
 在任年数 2年(本総会最終時)

■ 略歴、地位、担当

1978年4月 株式会社リコー 入社
 1997年10月 Ricoh Americas Corporation シニアバイスプレジデント&CFO
 2010年6月 リコーリース株式会社社外監査役
 2012年4月 株式会社リコー常務執行役員 経理本部長
 2013年6月 同社常勤監査役(2017年6月退任)
 2019年4月 金融庁公認会計士・監査審査会委員(2025年3月退任)
 2024年6月 当社取締役、監査委員(現在に至る)

重要な兼職の状況 日本板硝子株式会社 社外取締役
 (うち、上場会社役員兼職数1社)

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

皆川邦仁氏は製造業の経理担当常務執行役員や監査役を歴任し経営に携わられ、その経歴を通じて培われた経営、財務及び監査の専門家としての経験・見識は、当社にとって大変有益であります。2024年6月から当社社外取締役として、取締役会において「財務・会計」及び「持続的な成長戦略策定」などに関する観点から活発に発言し、経営を適切に監督いただくとともに、現在は監査委員会の委員としての活動に尽力いただいております。同氏が社外取締役に選任された場合には、取締役会及び各委員会において、特に「企業経営・経営戦略・グローバル」及び「財務・会計」の分野での幅広い経験・見識を活かして当社経営を監督いただくことを期待し、引き続き社外取締役として選任をお願いするものです。

また、選任後は監査委員会の委員を務めていただく予定です。

6

Peter D. Pedersen
ピーター D. ピーダーセン

※登記上の氏名はピーダーセン ピーター デイヴィッド

(1967年11月29日生)

再任

社外取締役候補者

独立役員 男性



取締役会出席状況	100%
当社株式所有数	400株
在任年数	2年(本総会終結時)

■ 略歴、地位、担当

2000年9月 株式会社イースクエア代表取締役社長(2011年11月退任)
 2015年1月 一般社団法人NELIS(現 特定非営利活動法人ネリス)代表理事(現在に至る)
 2020年2月 大学院大学至善館専任教授
 2024年6月 当社取締役、監査委員(現在に至る)
 2026年2月 大学院大学至善館特任教授(現在に至る)

重要な兼職の状況 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
 (うち、上場会社役員兼職数2社)

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

ピーター D.ピーダーセン氏は環境・CSRコンサルティング会社等での経験を有し、その経歴を通じて培われたグローバルレベルのサステナビリティの専門家としての経験・見識は、当社にとって大変有益であります。2024年6月から当社社外取締役として、取締役会において「事業を通じた社会課題の解決」及び「人的資本経営の推進」などに関する観点から活発に発言し、経営を適切に監督いただくとともに、現在は監査委員会の委員としての活動に尽力いただいております。同氏が社外取締役に選任された場合には、取締役会及び各委員会において、特に「企業経営・経営戦略・グローバル」、「サステナビリティ」、「人事・人材開発」及び「事業開発・投資」の分野での幅広い経験・見識を活かして当社経営を監督いただくことを期待し、引き続き社外取締役として選任をお願いするものです。

また、選任後は監査委員会の委員を務めていただく予定です。

7

なかばやし みえこ

中林 美恵子

(1960年9月24日生)

新任

社外取締役候補者

独立役員 女性



当社株式所有数 0株

■ 略歴、地位、担当

- 1993年1月 アメリカ連邦議会 上院予算委員会補佐官(米国国家公務員/共和党)
- 2002年4月 経済産業研究所(RIETI)研究員
- 2006年4月 跡見学園女子大学マネジメント学部准教授
- 2007年1月 財務省財政制度等審議会委員
- 2009年8月 衆議院議員
- 2013年9月 早稲田大学グローバルリーダーシッププログラム(留学センター)准教授
- 2015年7月 一般社団法人グローバルビジネス学会理事
- 2017年4月 早稲田大学社会科学総合学術院社会科学部教授
- 2018年1月 米国モーリン&マイク・マンスフィールド財団名誉フェロー(現在に至る)
- 2021年7月 一般社団法人グローバルビジネス学会会長(現在に至る)
- 2022年4月 早稲田大学留学センター教授(現在に至る)
- 2025年4月 公益財団法人東京財団理事長(現在に至る)

- 重要な兼職の状況** TOPPANホールディングス株式会社 社外取締役
 株式会社アйдマ・ホールディングス 社外取締役
 早稲田大学留学センター 教授
 株式会社インプレシオ 代表取締役
 公益財団法人東京財団 理事長
 (うち、上場会社役員兼職数2社)

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

中林美恵子氏は国際的な学術機関等での経験を有し、その経歴を通じて培われた政治経済及びグローバルの専門家としての経験・見識は、当社にとって大変有益と判断しております。同氏が社外取締役に選任された場合には、取締役会及び各委員会において、特に「企業経営・経営戦略・グローバル」、「サステナビリティ」及び「人事・人財開発」の分野での幅広い経験・見識を活かして当社経営を監督いただくことを期待し、社外取締役として選任をお願いするものです。

また、選任後は指名委員会及び報酬委員会の委員を務めていただく予定です。

8

うるま
漆間けい
啓

(1959年7月27日生)

再任

男性



取締役会出席状況 100%
当社株式所有数 211,728株

■ 略歴、地位、担当

- 1982年 4月 当社入社
- 2017年 4月 当社常務執行役、社会システム事業担当
- 2018年 4月 当社専務執行役、社会システム事業担当
- 2020年 4月 当社代表執行役、専務執行役、経営企画・関係会社担当
- 2020年 6月 当社取締役、代表執行役、専務執行役、経営企画・関係会社担当
- 2021年 4月 当社取締役、代表執行役、専務執行役、輸出管理・経営企画・関係会社担当、CSO
- 2021年 7月 当社取締役、代表執行役、執行役社長、CEO
- 2023年 6月 当社取締役、指名委員、代表執行役、執行役社長、CEO(現在に至る)

取締役候補者とした理由等

漆間啓氏は執行役社長として、特に「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」の分野での幅広い経験・見識を有しております。また、サステナビリティを経営の根幹に据え、事業を通じた社会課題解決を推進する「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」へ変革することを方針として定め、これを着実に進めるため、よりスピーディーな意思決定を行うビジネスエリア経営体制を構築し、当社の成長に向けた具体的な取組みを強力に推進しております。さらに、品質風土改革・組織風土改革・ガバナンス改革の3つの改革において、強力なリーダーシップにより改革を推進しました。これらを踏まえ、取締役会の審議事項に密接に関連する業務を執行していることから、当社経営に対する監督を行う取締役として適任と判断しております。

また、選任後は指名委員会の委員を務めていただく予定です。

9

やぶ
藪あつひろ
重洋

(1960年6月25日生)

再任

男性

取締役会出席状況 100%
当社株式所有数 61,864株

■ 略歴、地位、担当

- 1984年4月 当社入社
- 2018年8月 Mitsubishi Electric Trane HVAC US LLC CEO(最高経営責任者)
- 2019年4月 当社常務執行役、生産システム本部長
- 2020年4月 当社常務執行役、情報セキュリティ担当、生産システム本部長
- 2021年4月 当社常務執行役、自動車機器事業本部長(2024年3月退任)
- 2024年6月 当社取締役、監査委員(現在に至る)

取締役候補者とした理由等

藪重洋氏は情報セキュリティ、生産システム、自動車機器事業の担当執行役を務め、特に「企業経営・経営戦略・グローバル」、「サステナビリティ」、「エンジニアリング・DX・R&D」及び「事業開発・投資」の幅広い経験・見識を有しており、2024年6月から当社取締役及び監査委員会の委員として、経営を適切に監督しております。この経験・見識を活かして、引き続き当社経営に対する監督を行う取締役として適任と判断しております。

また、選任後は監査委員会の委員を務めていただく予定です。

10

たかざわ のりゆき

高澤 範行

(1962年8月12日生)

再任

男性



取締役会出席状況 100%
当社株式所有数 67,016株

■ 略歴、地位、担当

- 1986年4月 当社入社
- 2020年4月 当社常務執行役、電力・産業システム事業本部長
- 2022年4月 当社常務執行役、インフラビジネスエリアオーナー、電力・産業システム事業本部長
- 2023年4月 当社専務執行役、インフラビジネスエリアオーナー
- 2025年4月 当社代表執行役、専務執行役、CSO(経営企画、関係会社担当)
- 2025年6月 当社取締役、代表執行役、専務執行役、CSO(経営企画、関係会社担当)
- 2026年4月 当社取締役、代表執行役、執行役副社長、CSO(経営企画、関係会社担当)(現在に至る)

取締役候補者とした理由等

高澤範行氏は経営企画、関係会社の担当執行役として、取締役会の審議事項に密接に関連する業務を執行しており、特に「企業経営・経営戦略・グローバル」、「エンジニアリング・DX・R&D」及び「事業開発・投資」の分野での幅広い経験・見識を有しております。加えて、CSOという立場から当社グループの経営課題の解決やありたい姿の実現、経営戦略の推進に尽力しており、その経験・見識を活かして重要事項の決定などの責務を有する取締役として適任と判断しております。

11

ふじもと けんいちろう

藤本 健一郎

(1964年9月4日生)

再任

男性



取締役会出席状況 100%
当社株式所有数 11,886株

■ 略歴、地位、担当

- 1988年4月 当社入社
- 2020年4月 当社リビング・デジタルメディア業務部長
- 2022年4月 当社上席執行役員、経理財務統括、経理部長
- 2024年4月 当社上席執行役員、財務統括部長
- 2025年4月 当社常務執行役、CFO(財務戦略、経理、ファイナンス担当)、IR・SR担当
- 2025年6月 当社取締役、報酬委員、常務執行役、CFO(財務戦略、経理、ファイナンス担当)、IR・SR担当(現在に至る)

取締役候補者とした理由等

藤本健一郎氏は財務戦略、経理、ファイナンス及びIR・SRの担当執行役として、取締役会の審議事項に密接に関連する業務を執行しており、特に「企業経営・経営戦略・グローバル」、「財務・会計」及び「事業開発・投資」の分野での幅広い経験・見識を有しております。加えて、CFOという立場から当社グループの経営課題の解決やありたい姿の実現、経営戦略の推進に尽力しており、その経験・見識を活かして重要事項の決定などの責務を有する取締役として適任と判断しております。

また、選任後は報酬委員会の委員を務めていただく予定です。

(注) 1. 各候補者と当社との間にいずれも特別の利害関係はありません。

2. 小坂達朗、柳弘之、江川雅子、松山遙、皆川邦仁、ピーターD.ピーダーセン及び中林美恵子の7氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。
3. 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、独立役員として同取引所へ届け出ております。また、中林美恵子氏も、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、独立役員として同取引所へ届け出る予定であります。
なお、小坂達朗、柳弘之、江川雅子、松山遙、皆川邦仁、ピーターD.ピーダーセン及び中林美恵子の7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。
(柳弘之氏は2022年3月までヤマハ発動機株式会社の取締役でありましたが、2025年度における当社と同社の取引高は双方の連結売上高の1%未満であり、独立性には問題ありません。)
(当社は、ピーターD.ピーダーセン氏が代表理事を務める特定非営利活動法人ネリスへの寄付を実施しております。2025年度における当該寄付の総額は1,000万円未満であり、過去3事業年度における寄付の金額に照らし、独立性には問題ありません。)
4. 取締役候補者の現在所属している各委員会における2025年度の出席率は以下のとおりです。
指名委員会：小坂達朗(8回中8回、100%)、柳弘之(8回中8回、100%)、江川雅子(8回中8回、100%)、漆間啓(8回中8回、100%)
監査委員会：松山遙(14回中14回、100%)、皆川邦仁(14回中14回、100%)、ピーターD.ピーダーセン(14回中14回、100%)、敷重洋(14回中14回、100%)
報酬委員会：小坂達朗(8回中8回、100%)、柳弘之(8回中8回、100%)、江川雅子(8回中8回、100%)、藤本健一郎(6回中6回、100%)
なお、藤本健一郎氏が所属する報酬委員会への出席状況につきましては、2025年6月24日の就任以降に開催された委員会を対象としております。
5. 本議案が承認された場合、独立社外取締役は7名、女性取締役は3名となります。また、各委員会の構成及び委員長については以下のとおりとすることを予定しております。
指名委員会：小坂達朗(委員長)、柳弘之、江川雅子、中林美恵子、漆間啓
監査委員会：松山遙(委員長)、皆川邦仁、ピーターD.ピーダーセン、敷重洋
報酬委員会：小坂達朗(委員長)、柳弘之、江川雅子、中林美恵子、藤本健一郎
6. 当社は、小坂達朗、柳弘之、江川雅子、松山遙、皆川邦仁、ピーターD.ピーダーセン及び敷重洋の7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。
また、本議案が承認された場合、取締役となる予定の中林美恵子氏との間においても、同内容の契約を締結する予定です。
7. 当社は、小坂達朗、柳弘之、江川雅子、松山遙、皆川邦仁、ピーターD.ピーダーセン、漆間啓、敷重洋、高澤範行及び藤本健一郎の10氏との間で、会社法第430条の2第1項の規定に基づき、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補償契約を締結しております。
また、本議案が承認された場合、取締役となる予定の中林美恵子氏との間においても、同内容の契約を締結する予定です。
8. 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、今後2026年6月に当該契約を更新する予定です。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。各候補者が再任又は選任された場合には、候補者各氏は当該契約の被保険者に含まれることとなります。なお、保険料は当社が全額負担しております。

ご参考 社外取締役の独立性ガイドライン

実業界の経営者経験者、法律家、学識経験者等の中から、当社経営の監督者としてふさわしい者で、かつ以下のいずれにも該当しない者を社外取締役候補者に指名する。なお、以下①、②、④、⑤については、過去3事業年度のうちいずれかの事業年度において該当した場合を含む。

- ①当社との取引額が、当社又は相手先会社の連結売上高の2%を超える会社に業務執行取締役若しくは執行役又は支配人その他使用人(以下、業務執行者)として在籍している場合
- ②当社の借入額が、連結総資産の2%を超える会社に業務執行者として在籍している場合
- ③当社の会計監査人の関係者として在籍している場合
- ④専門家・コンサルタントとして、当社から1,000万円を超える報酬を受けている場合
- ⑤当社からの寄付が、1,000万円を超えかつ団体の総収入の2%を超える組織に業務執行役員(理事等)として在籍している場合
- ⑥当社の大株主(10%以上の議決権保有)又はその業務執行者として在籍している場合
- ⑦その他重大な利益相反を生じさせる事項がある者又は会社等の関係者である場合

以上

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。

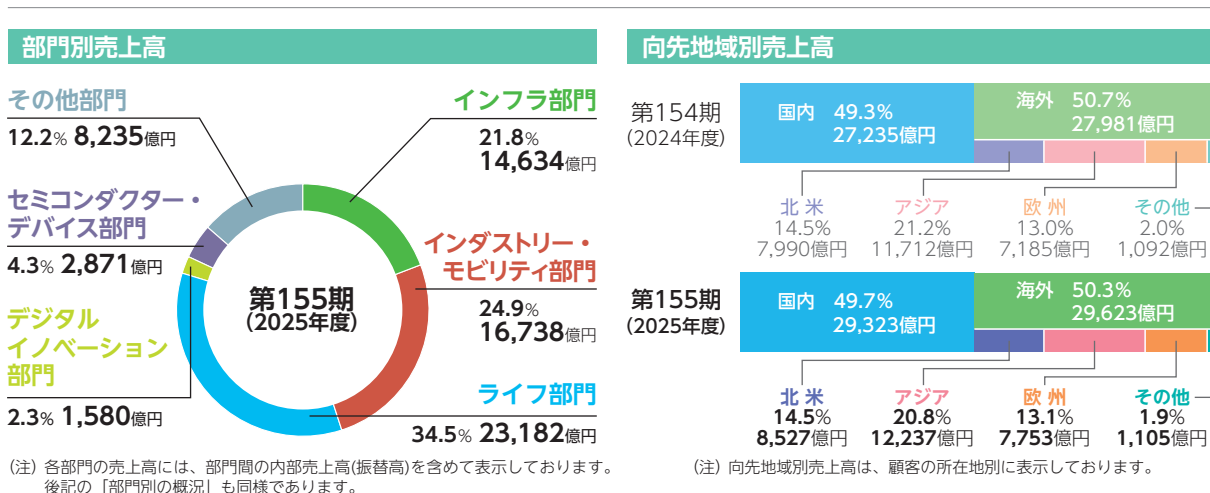
税引前当期純利益

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

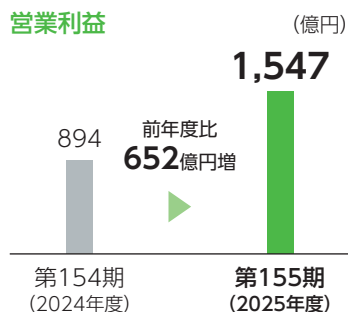
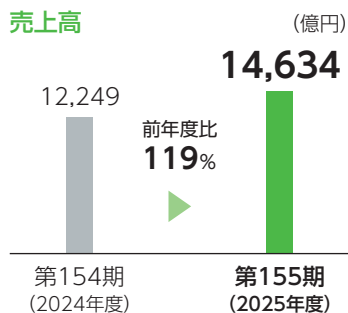
親会社株主に帰属する当期純利益は、税引前当期純利益の増加などにより、前年度比836億円増加の4,077億円、売上高比率は6.9%となりました。

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

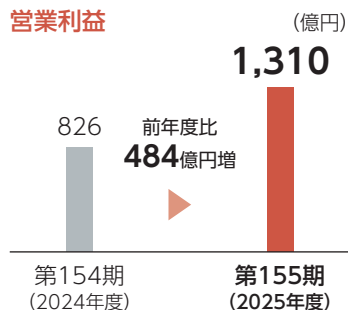
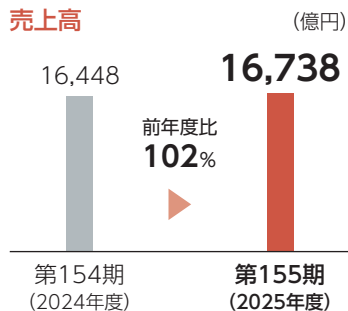
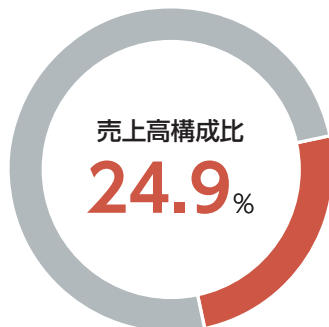


インダストリー・モビリティ 部門

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

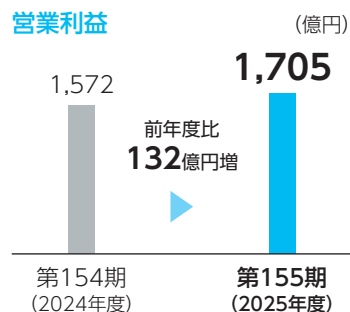
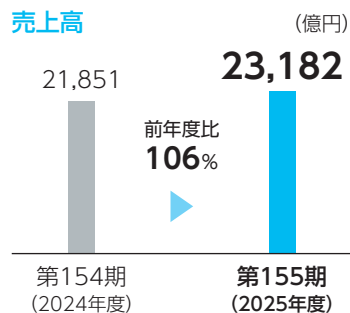


AI活用×最新デジタルソリューションを中心としたテーマで「IIFES2025」に出展



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

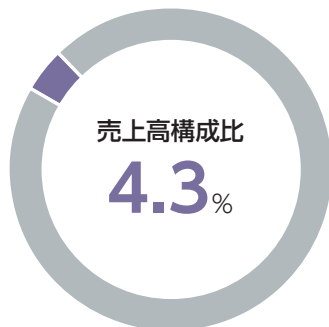


AIデータセンター向け液体冷却システムを提供するZutaCoreへ出資

セミコンダクター・デバイス 部門

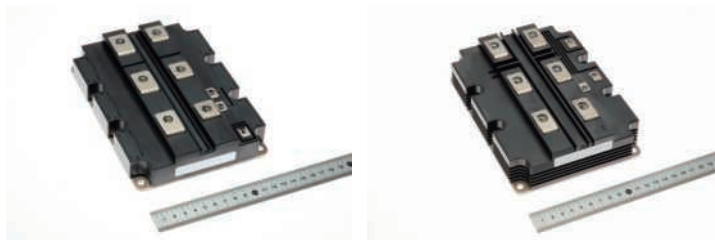
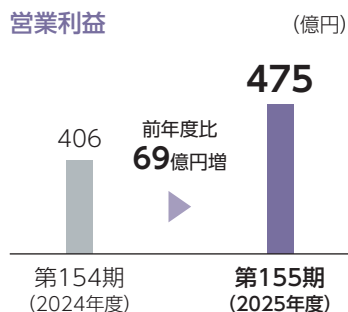
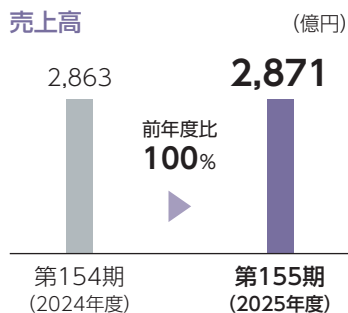
主要な事業内容 (2026年3月31日現在)

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

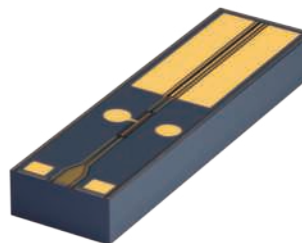


半導体・デバイス事業

- ・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

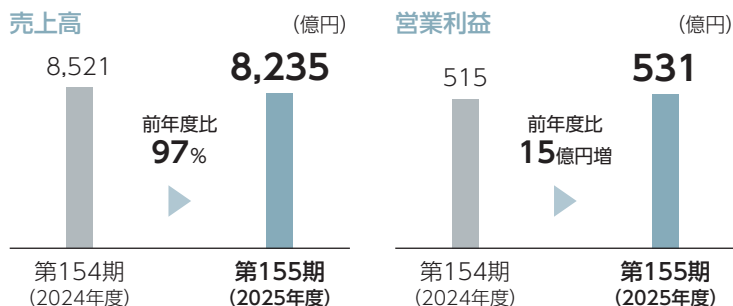


大型産業機器向け大容量パワー半導体「HVIGBTモジュールXBシリーズ」
左が標準絶縁品、右が高絶縁品



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

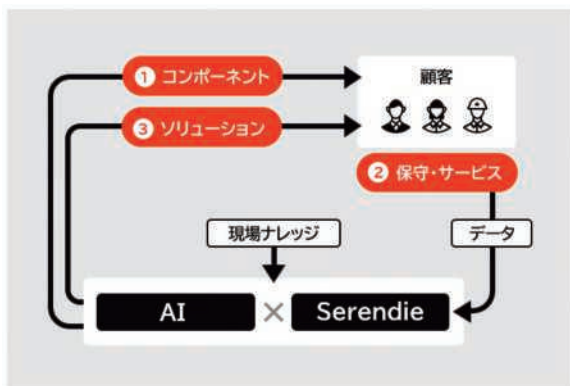
Our Philosophy (私たちの理念)	Purpose (存在意義)	飽くなき探求心と驚きの技術で、未来の価値を創造する
	Guiding Principle (大切に考える)	Changes for the Better
	Core Values (行動指針)	BE BOLD 挑戦 - 現状を問う。素早く試し、失敗も財産に変える。 CO-CREATE 共創 - 異見を歓迎し、知恵を結集して解を導く。 WITH INTEGRITY 誠実 - いかなるときも誠実さを貫く。
経営方針	私たちの理念の下、サステナビリティを経営の根幹に据え、社会・顧客・株主・従業員をはじめとしたステークホルダ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

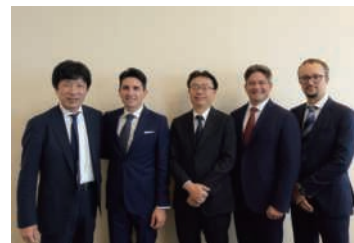
Topic 1 米国Nozomi Networks, Inc.の完全子会社化完了



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

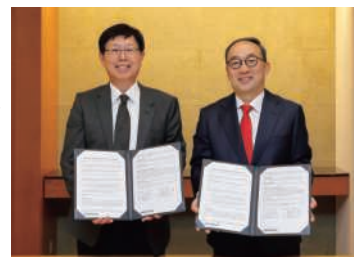


詳細はこちら

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。



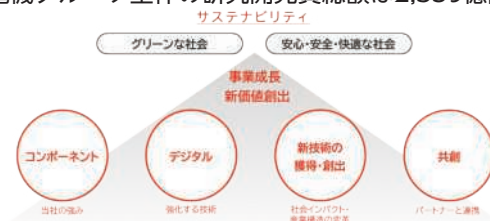
5. 研究開発

(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。

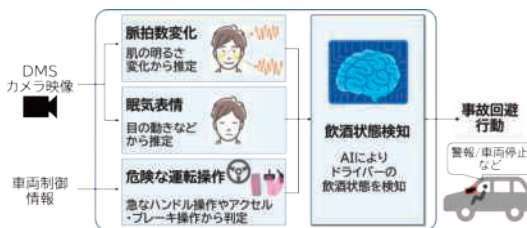


(2) 当連結会計年度の主な研究開発成果

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



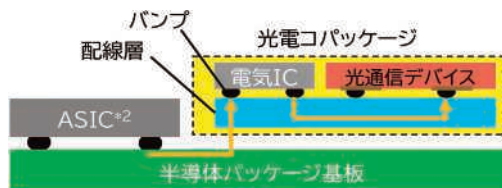
詳細はこちら

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EML¹（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

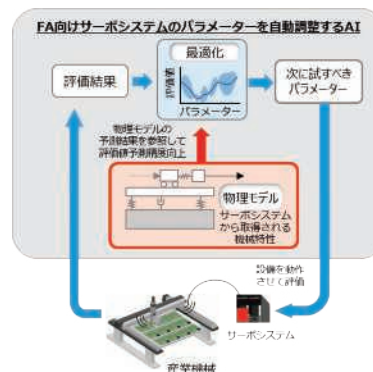
国立研究開発法人産業技術総合研究所と共同で、FA分野におけるサーボシステムのパラメーター調整回数を大幅に削減するAI技術を開発しました。本技術により、産業機械の挙動を物理法則に基づいて表現した物理モデル¹を、ベイズ最適化²に活用することで、膨大なパラメーターの組み合わせの中から有望な条件を効率的に探索することが可能となります。実機を用いたパラメーターの調整回数を従来比で約90%削減³するとともに、産業機械の位置決め時間を平均20%短縮⁴できることを確認しました。熟練技術者の経験に依存していた調整作業の省力化や、生産準備時間及びタクトタイムの短縮を通じて、生産現場の生産性向上に貢献します。

*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

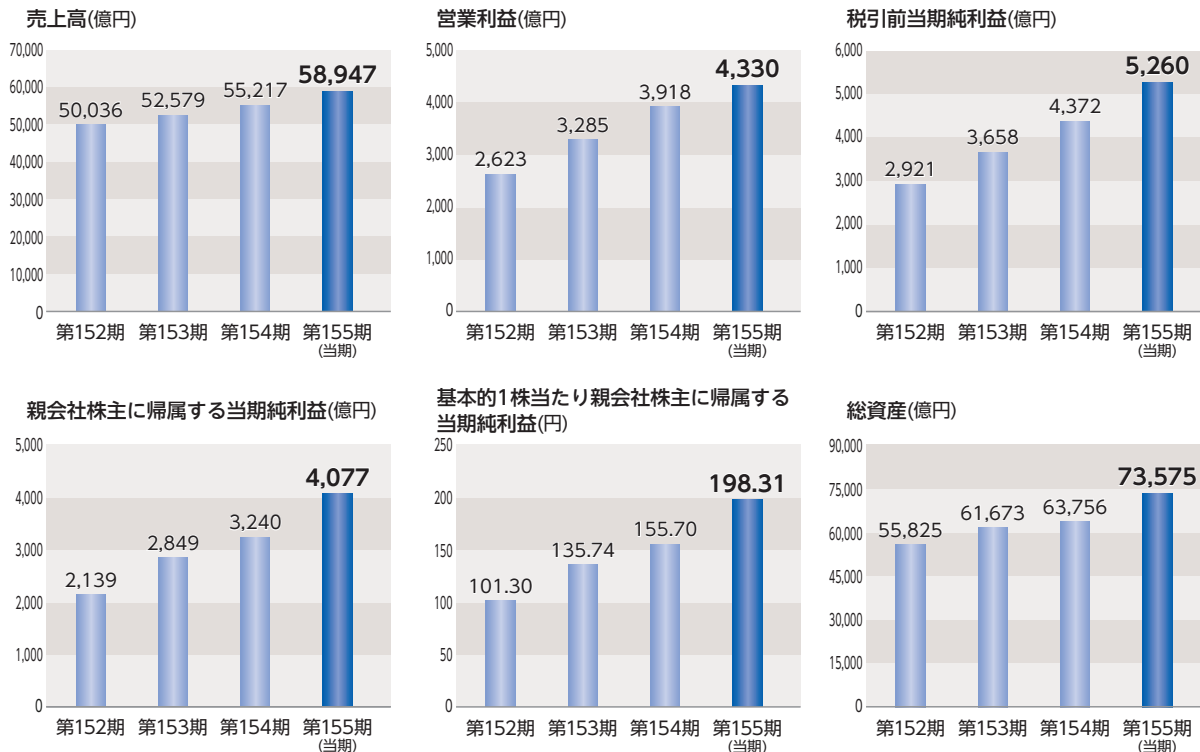
物理モデルを活用した AI 技術により、生産現場の生産性向上に貢献



詳細はこちら

6. 財産及び損益の状況の推移

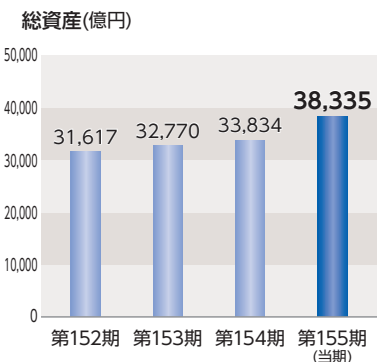
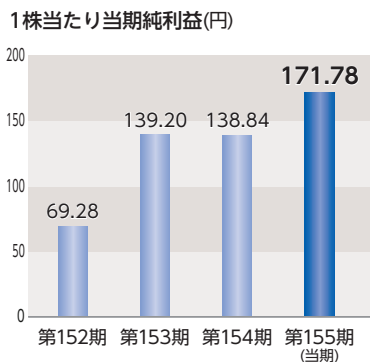
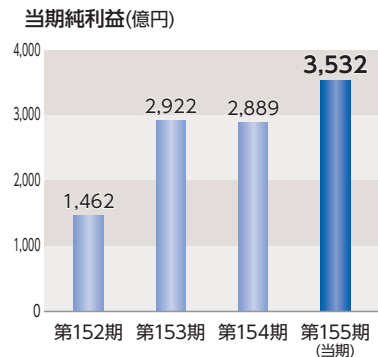
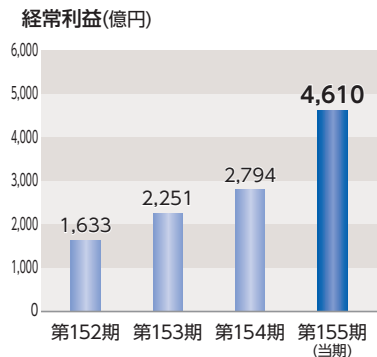
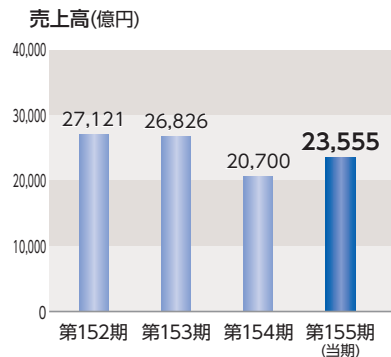
(1) 三菱電機グループ(連結)



	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%

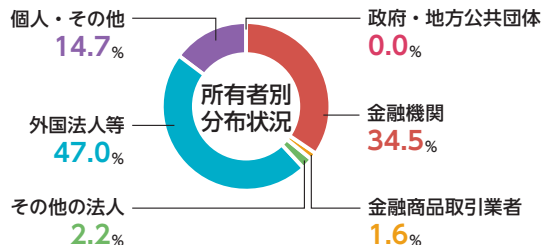
【連結子会社数】

■ 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

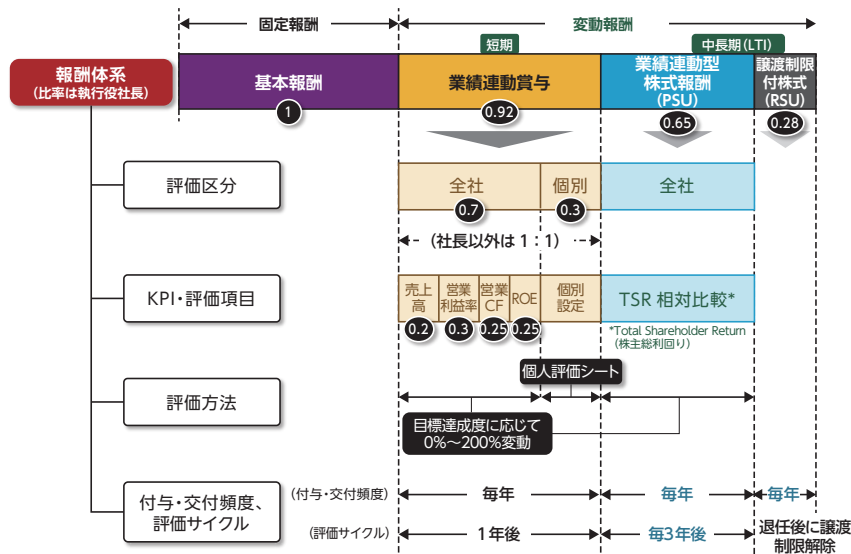
(ア) 取締役

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。

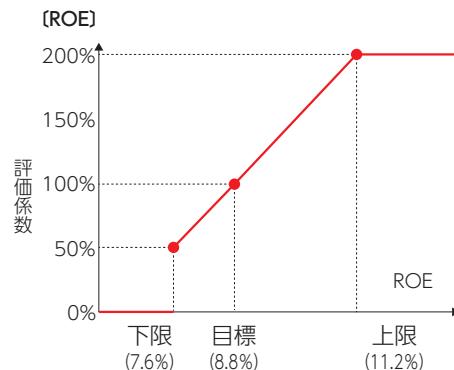
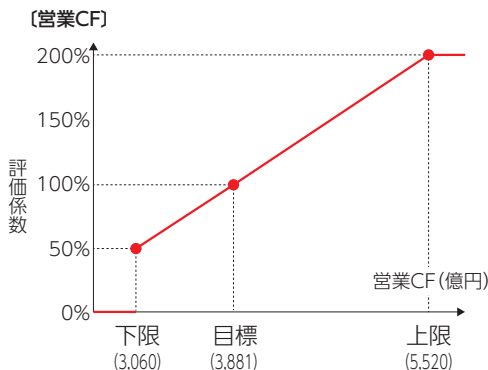
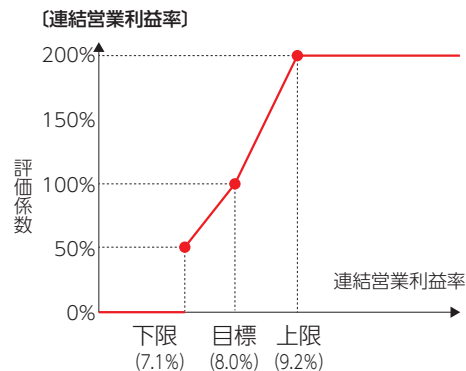
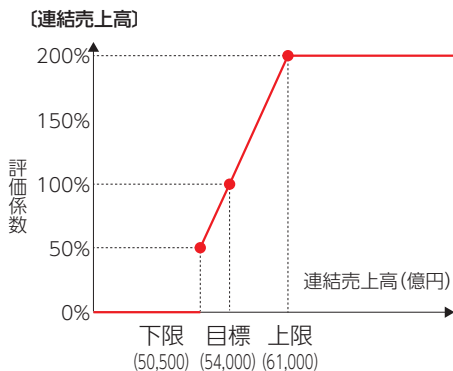
■ 報酬体系（報酬割合は執行役社長のものを記載）



- 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"> ・中期経営計画の重点施策 ・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) ・(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) 		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。

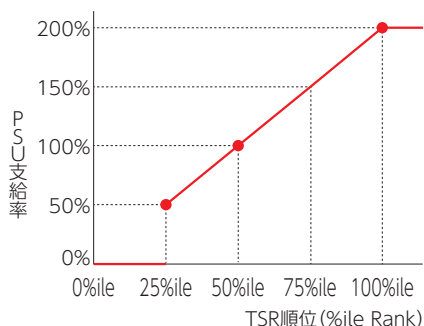
c. 業績連動型株式報酬(PSU)*PSUはPerformance Share Unitの略称

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。

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

■ 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。

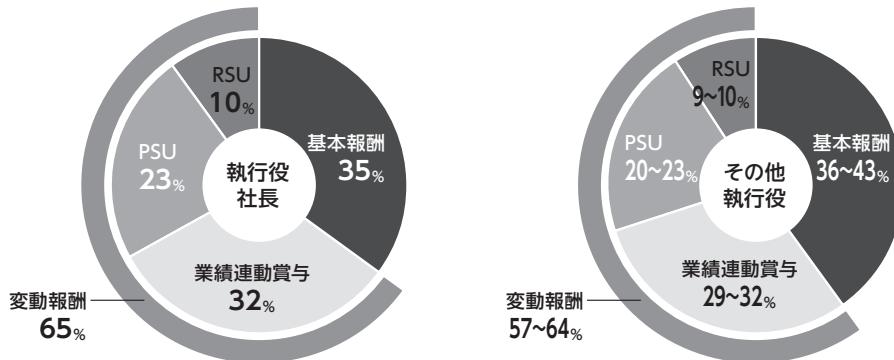
(ア) 取締役

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、役員職務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

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

資産の部		負債の部	
流動資産	4,027,161	流動負債	2,281,504
現金及び現金同等物	731,609	社債、借入金及びリース負債	152,448
売上債権	1,296,784	買入債務	592,018
契約資産	457,645	契約負債	412,553
その他の金融資産	57,288	その他の金融負債	365,245
棚卸資産	1,262,131	未払費用	389,240
その他の流動資産	221,704	未払法人所得税等	91,226
		引当金	135,671
		その他の流動負債	143,103
非流動資産	3,330,351	非流動負債	446,015
持分法で会計処理されている投資	342,963	社債、借入金及びリース負債	210,830
その他の金融資産	298,499	その他の金融負債	5,477
有形固定資産	1,078,137	退職給付に係る負債	133,587
のれん及び無形資産	475,232	引当金	3,527
繰延税金資産	116,775	繰延税金負債	43,668
退職給付に係る資産	969,768	その他の非流動負債	48,926
その他の非流動資産	48,977		
		負債合計	2,727,519
		資本の部	
		親会社株主に帰属する持分	4,484,266
		資本金	175,820
		資本剰余金	188,166
		利益剰余金	3,808,789
		その他の包括利益(△損失)累計額	482,580
		自己株式	△171,089
		非支配持分	145,727
		資本合計	4,629,993
資産合計	7,357,512	負債・資本合計	7,357,512

連結損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
売上高	5,894,747
売上原価	4,005,249
販売費及び一般管理費	1,388,289
その他の損益 (△損失)	△68,114
営業利益	433,095
金融収益	30,274
金融費用	6,923
持分法による投資利益	69,631
税引前当期純利益	526,077
法人所得税費用	92,307
当期純利益	433,770
当期純利益の帰属	
親会社株主持分	407,758
非支配持分	26,012

【ご参考】

連結キャッシュ・フロー計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
営業活動によるキャッシュ・フロー	575,993
投資活動によるキャッシュ・フロー	△344,407
フリー・キャッシュ・フロー	231,586
財務活動によるキャッシュ・フロー	△304,817
為替変動によるキャッシュへの影響額	47,509
現金及び現金同等物の増減額 (△減少)	△25,722

計算書類

貸借対照表 (2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

資産の部		負債の部	
流動資産	1,973,443	流動負債	1,764,798
現金及び預金	182,468	電子記録債務	75,670
電子記録債権	7,555	買掛金	261,673
売掛金	639,141	短期借入金	649,580
契約資産	361,117	コマーシャル・ペーパー	30,000
製品	81,562	1年内償還予定の社債	20,000
原材料	89,749	リース債務	2,135
仕掛品	188,732	未払金	235,755
前払金	90,919	未払費用	101,586
短期貸付金	182,881	未払法人税等	48,290
その他流動資産	149,444	前受金	212,648
貸倒引当金	△130	製品保証引当金	47,227
		受注工事損失引当金	17,519
		その他流動負債	62,710
固定資産	1,860,105	固定負債	139,474
有形固定資産	498,476	社債	30,000
建物	196,010	長期借入金	94,250
構築物	12,242	リース債務	4,215
機械及び装置	76,153	海外投資等損失引当金	68
車両運搬具	201	役員退職慰労引当金	97
工具、器具及び備品	24,161	資産除去債務	386
土地	35,218	その他固定負債	10,456
リース資産	2,454	負債合計	1,904,272
建設仮勘定	152,035	純資産の部	
無形固定資産	64,935	株主資本	1,907,736
ソフトウェア	40,936	資本金	175,820
その他無形固定資産	23,999	資本剰余金	181,719
投資その他の資産	1,296,693	資本準備金	181,140
投資有価証券	154,911	その他資本剰余金	579
関係会社株式	743,420	利益剰余金	1,721,285
長期貸付金	3,836	利益準備金	43,955
長期前払費用	25,401	その他利益剰余金	1,677,330
前払年金費用	246,872	圧縮記帳積立金	7,311
繰延税金資産	105,053	別途積立金	300,000
その他	17,887	繰越利益剰余金	1,370,018
貸倒引当金	△690	自己株式	△171,089
資産合計	3,833,548	評価・換算差額等	21,538
		その他有価証券評価差額金	21,541
		繰延ヘッジ損益	△2
		純資産合計	1,929,275
		負債・純資産合計	3,833,548

損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	
売上高		2,355,541
売上原価		1,712,495
売上総利益		643,046
販売費及び一般管理費		488,770
営業利益		154,275
営業外収益		
受取利息及び配当金	288,665	
雑収益	51,966	340,631
営業外費用		
支払利息	9,056	
雑損失	24,820	33,876
経常利益		461,031
特別利益		
関係会社株式売却益	14,628	
固定資産売却益	11,423	26,052
特別損失		
特別退職金	65,370	
投資有価証券評価損	35,444	
減損損失	649	101,464
税引前当期純利益		385,619
法人税、住民税及び事業税		66,362
法人税等調整額		△33,947
当期純利益		353,203

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2026年5月8日

三菱電機株式会社
執行役社長 漆間 啓 殿

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所
指定有限責任社員 公認会計士 福井 淳
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 神山卓樹
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 佐々木一晃
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、三菱電機株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、三菱電機株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうかを注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

独立監査人の監査報告書

2026年5月8日

三菱電機株式会社
執行役社長 漆間 啓 殿

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所
指定有限責任社員 公認会計士 福井 淳
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 神山卓樹
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 佐々木一晃
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、三菱電機株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの第155期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書(以下「計算書類等」という。)について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定(社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。)に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査委員会の監査報告書 謄本

監査報告書

当監査委員会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第155期事業年度における取締役及び執行役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査委員会は、会社法第416条第1項第1号口及びホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び執行役並びに使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施いたしました。

- ① 監査委員会が定めた監査の方針、職務の分担等に従い、重要な会議に出席し、取締役及び執行役等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧するとともに、当社の内部統制部門と連携の上、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査し、必要に応じて子会社に対し事業の報告を求め、その業務及び財産の状況を調査いたしました。
- ② 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）並びに計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告及びその附属明細書の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役及び執行役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 会社法第416条第1項第1号口及びホに掲げる当該内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、内部統制システムに関する事業報告の記載内容並びに取締役及び執行役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年5月12日

三菱電機株式会社 監査委員会

監査委員長 松山 遙 ㊞
監査委員 皆川 邦仁 ㊞
監査委員 ピーターD. ピーダーセン ㊞
監査委員(常勤) 敷 重洋 ㊞

(注) 監査委員 松山 遙、皆川 邦仁及びピーターD. ピーダーセンは、会社法第2条第15号及び第400条第3項に規定する社外取締役であります。

以上

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/investors/library/01/>

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する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 **0120-232-711** (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

配当金のお支払いについて

- 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。
- 2025年度の期末配当金につきましては、**1株当たり30円(税込み)**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、**2026年7月3日(金)**までにゆうちょ銀行でお受け取りください。(当年度の年間配当金は、**1株当たり55円(税込み)**となります。)

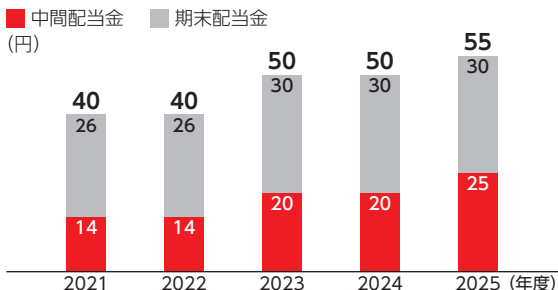
住所、氏名の変更、配当金の受領方法の指定又は変更、単元未満株式の買取り又は買増し請求等の手続きのご案内

- 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。

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。

ご参考 1株当たり配当金推移



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ので、ぜひご覧ください。

三菱電機 投資家情報

検索



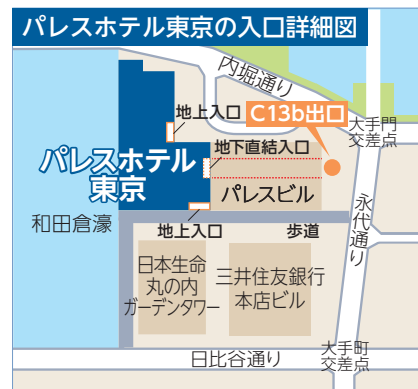
<https://www.MitsubishiElectric.co.jp/investors/>

第155回 定時株主総会 会場のご案内

● 2026年6月24日（水）午前10時 受付開始 午前9時

● パレスホテル東京 2階「葵」

東京都千代田区丸の内一丁目1番1号 電話 (03) 3211-5211 (代表)



交通機関のご案内

JR線

「東京駅」

丸の内北口 から 徒歩約 8分

東京メトロ ● 千代田線 ● 半蔵門線
● 丸の内線 ● 東西線

都営地下鉄 ● 三田線

「大手町駅」

C13b出口 より地下通路直結

※車椅子等にてご来場の株主さまには、会場内に専用スペースを設けております。ご来場の際は、会場スタッフがご案内いたします。

※手話通訳者、介助者の方の同席も可能ですので、同席をご希望の場合は当日受付にてお申し出願います。

※会場や開始時刻などを変更する可能性もございます。
当社ウェブサイトを事前にご確認くださいませよう願ひ申し上げます。

※お土産のご用意はございません。

※本株主総会専用の駐車場のご用意はございません。

