



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。

ここに、2025年度上半期の概況と今後の取組みについてまとめました「株主通信2025」をお届けいたしますので、ご高覧ください。

2025年12月

Changes for the Better

執行役社長

President & CEO

漆 間 啓

K e i U r u m a

現中期経営計画期間の主な取組み

2021年度から始まった現中期経営計画期間では、事業の成長と社会・環境課題の解決に向けて取り組んできましたが、2025年度はその最終年度となります。これまで私が進めてきた取組みは大きく4つあります。

1つ目は、成長戦略の推進です。三菱電機グループのありたい姿として、私は「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」を掲げました。そして、ありたい姿の実現と企業価値の最大化に向けて、成長性と収益性・資産効率の観点から事業ポートフォリオ戦略を強化し、戦略的な成長投資や事業保有意義の見極めを進めてきました。2024年5月にはデジタル基盤「Serendie」を発表し、データを活用した新たな価値創出の活動を加速しています。

2つ目は、経営基盤の変革です。成長戦略の推進にあたっては、事業本部という縦軸とともに、事業領域を横断する横軸も強くする必要があります。そこで、社会課題を起点として関連の深い複数の事業本部を括り、2022年度からビジネスエリア経営体制をスタートさせました。ビジネスエリアオーナーは投資家の視点で、収益性や資産効率の低い製品・事業や、他事業とのシナジーが小さい事業を整理してリソースをシフトするなど、ROICを主な指標として経営効率を高めることを意識するとともに、ビジネスエリア内での連携を促しています。加えて、ビジネスエリアを横断する全社的な取組みも進展しています。

3つ目は、サステナビリティ推進体制の整備です。既存の事業や組織の枠を超えた包括的・戦略的な活動を進めるため、2024年4月にサステナビリティ・イノベーション本部を設置しました。社会・環境課題の解決と三菱電機グループの事業成長を両立させる新事業の創出に向けて、また、2030年度までの自社工場・オフィスからの温室効果ガス排出量実質ゼロと2050年度までのバリューチェーン全体での温室効果ガス排出量実質ゼロを目指して、同本部が全社の活動をけん引しています。また、非財務情報の開示義務化に向けたグループ・グローバルの体制整備にも本格的に着手しました。

4つ目は、3つの改革（品質風土改革、組織風土改革、ガバナンス改革）の推進です。品質風土改革では、品質改革推進本部を立ち上げ、担当執行役に社外の人財を起用するとともに、各製作所の製品の品質に関して本社がチェック機能を果たせるよう大きく体制を変えました。組織風土改革では、全社変革プロジェクトを立ち上げ、「上にものが言える風土」「失敗を許容する風土」「共に課題を解決する風土」を醸成すべく変革に取り組

みました。2025年度からは、各職場で従業員一人ひとりが考えながら自走するステージに移行し、より良い組織風土を目指して変革を続けています。ガバナンス改革では、指名委員会等設置会社として取締役会の実効性を向上すべく、取締役会・法定三委員会はいずれも独立社外取締役が議長・法定委員会委員長を務め、かつ過半数を占める構成としました。

イノベティブカンパニーへの変革

こうした様々な取組みを進めてきた一方で、私はこれまでの三菱電機グループは既存の事業運営を重視するオペレーショナルカンパニーであったとも感じています。2025年度からは過去の蓄積を活かしつつ、事業の成長と社会・環境課題の解決に貢献する取組みをこれまで以上に進めます。そしてありたい姿の実現を加速すべく、リスクを恐れず新たな発想で価値を創出していくイノベティブカンパニーへの変革に踏み出します。そのために私たちは3つの取組みを進めていきます。

1つ目は、新たな価値の創出に向けた成長投資とビジネスモデルの変革です。私たちが今後目指す方向性は、技術のシナジーが生み出す強いコンポーネントに、Serendieを活用してデジタルを掛け合わせた両輪での成長です。そのために既存事業の強化に加え、事業間のシナジー創出や、AI・デジタル領域の強化に向けてM&Aも含めた成長投資を戦略的に進めます。同時に、Serendieによるビジネスモデルの変革を加速します。Serendieは、事業本部間の壁を打破し、今まで融合することのなかった異なる領域のコンポーネントやシステム、サービスから集約されたデータや知見の出会いを創り出すデジタル基盤です。お客様に提供したコンポーネント等から得られるデータを分析することで、お客様と共に潜在的な課題を見出し、ソリューションやサービスを創出していきます。また、従来のお客様の先の利用者等にも付加価値を提供することで、お客様層の拡大を図ります。そして、現場で得られたデータや知見をフィードバックすることで、コンポーネントの更なる強化にもつなげていきます。

2つ目は、経営体質の強靱化です。ありたい姿の実現に向けて、更なる収益性改善の取組みを進めます。また、資本適正化の観点では、総還元性向を50%以上とする方針を定めました。適切な配当や自己株式取得により、株主・投資家の皆さまからのご期待に応える還元に継続的に努めます。

そして、これらの取組みを通じて、ROE10%の早期達成を目指します。成長投資に関しては、1兆円の新たなM&A投資の枠を設けましたが、これは事業見極めによる縮小均衡に陥ること

なく、成長領域を拡大・創出したいとの考えからです。

3つ目は、より一層のサステナビリティの推進です。私は社長に就任して以来、従業員一人ひとりが「トレード・オン」の活動に挑み、サステナビリティの実現に向けて本気で取り組んでいく必要があると社内外に発信し続けています。「トレード・オン」とは、社会・環境課題の解決と事業成長をトレード・オフとみなすのではなく同時に成し遂げる考え方です。三菱電機グループがこれまで強化してきた様々な分野での取組みを組み合わせ、「トレード・オン」の活動を加速させる新たなイノベーションの創出を強く期待しています。同時に、経営陣は従業員一人ひとりが力を最大限に発揮できる仕組みを整える必要があります。三菱電機グループの人的資本経営の基本理念は「人と共に成長し、人財の力で未来を拓く」です。グループ・グローバルでの適正配置と人財開発を行うとともに、2024年4月に刷新した人事制度とグローバル人財情報基盤の整備によって個と組織が連動して成長する仕組みを構築することで、「人と組織が共に成長する人財マネジメント」への変革を加速していきます。

2025年度上半期の振り返り

2025年度上半期(4月～9月)における景気は、日本では堅調な設備投資や個人消費の持ち直しにより、緩やかに回復しました。米国では、追加関税による駆け込み需要の反動や雇用環境の悪化により減速感がみられました。欧州では、安定的な物価や堅調な賃金動向、利下げ等を背景に緩やかに持ち直しました。中国では、不動産不況や内需の弱さが継続し、引き続き低調となりました。

このような状況の中、2025年度中間連結会計期間の業績は、以下のとおりとなりました。

■ 売上高

売上高は、為替円高の影響はありましたが、インフラ部門を中心とした増加により、前中間連結会計期間比889億円増加の2兆7,325億円となりました。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公共事業、海外向けUPS*事業で増加、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アジア(除く中国)・国内向けで増加し、空調・家電事業は価格改善の効果に加え、欧州・北米・国内での家庭用・業務用空調機器などが増加しました。デジタルイノベーション部門では、製造DXソリューション事業、ITインフラ・セキュリティ事業が増加しました。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

イノベティブカンパニーへの変革は企業理念の体現

イノベティブカンパニーへの変革と申し上げましたが、新たな発想をビジネスへと育てるためには、何より私たち自身が創造的で柔軟な思考を持たなくてはなりません。約3年にわたって組織風土改革を進めたことで、従業員が自分たちの職場を自分たちで良くする動きが生まれるようになりました。一人ひとりが自身で考えながら走り、自ら変革を進める「自走する組織」であり続けるべく、今後も全社一丸となって変革に取り組んでいきます。

三菱電機グループの企業理念の中に、「たゆまぬ技術革新と限りない創造力」という言葉があります。イノベティブカンパニーへの変革は、私たちが企業理念を体現することでもあるはずです。こうした想いと変革への決意を新たに、活力とゆとりある社会の実現に向けて前進いたします。ステークホルダーの皆さまには、今後も変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

の販売減少による影響や、北米向けカーマルメディアなどが減少しました。セミコンダクター・デバイス部門では、パワー半導体の需要停滞の継続により減少しました。

*UPS(Uninterruptible Power Supply)：無停電源装置

■ 営業利益

営業利益は、ライフ部門、デジタルイノベーション部門での減益はありましたが、インフラ部門、インダストリー・モビリティ部門、セミコンダクター・デバイス部門での増益により、前中間連結会計期間比476億円増加の2,243億円となりました。営業利益率は、売上原価率の改善などにより、前中間連結会計期間比1.5ポイント改善の8.2%となりました。

売上原価率は、為替円高の影響はあったものの、価格改善やインフラ部門の改善などにより、前中間連結会計期間比1.0ポイント改善しました。販売費及び一般管理費は、前中間連結会計期間比271億円増加し、売上高比率は前中間連結会計期間比0.2ポイント悪化しました。その他の損益は、前中間連結会計期間比185億円増加し、売上高比率は前中間連結会計期間比0.7ポイント改善しました。

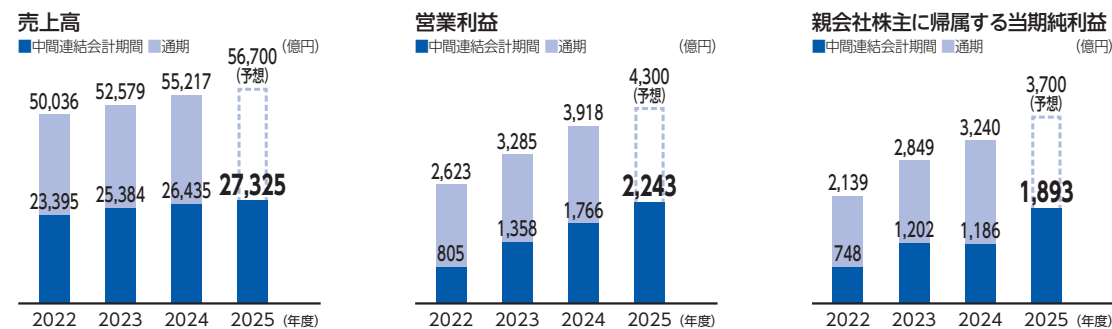
■ 税引前中間純利益

税引前中間純利益は、営業利益の増加などにより、前中間連結会計期間比772億円増加の2,539億円、売上高比率は9.3%となりました。

■ 親会社株主に帰属する中間純利益

親会社株主に帰属する中間純利益は、税引前中間純利益の増加などにより、前中間連結会計期間比707億円増加の1,893億円、売上高比率は6.9%となりました。

中間連結会計期間決算ハイライト



※ 各予想値は、2025年10月31日に公表したものです。