

MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION
2026 INTEGRATED REPORT

三菱電機株式会社 統合報告書2026
2026年3月期



Our Philosophy | 私たちの理念

私たち三菱電機グループの理念は、社会における存在意義を示す Purpose、
私たちが大切に考える考えである Guiding Principle、
日々の行動の指針となる Core Values で構成されています。

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

We create new possibilities for a better tomorrow,
with bold vision and boundless innovation.

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。

Purpose | 存在意義

私たち三菱電機グループの社会における存在意義です。
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「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 | 大切に考える

Purpose を実現するために、私たちが大切に考える考えです。「常により良いものをめざし、変革していく」という意志を表しています。

Core Values | 行動指針

Guiding Principleに基づき、私たち三菱電機グループがとるべき行動と、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。

CONTENTS

イントロダクション	1
Our Philosophy (私たちの理念)	1
三菱電機グループが培ってきた強み	2
統合報告書2026 読み方ガイド	3
At a Glance	4
価値創造プロセス	5
6つの資本と強化に向けた施策	6
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

三菱電機グループの新たな理念
「Our Philosophy」を制定



三菱電機グループが培ってきた強み

1921年の創立以来、三菱電機グループは常に社会の課題に向き合い、成長を遂げてきました。
世界中のお客様のために、100年以上にわたり技術を磨き続け、その過程で多くの強みを築いてきました。

強み

1

広範な技術資産のシナジーが生み出す 強いコンポーネント

三菱電機グループは、パワーエレクトロニクスやメカトロニクスをはじめとする幅広い技術資産を有しています。これらの最適な組合せによるシナジーが、強いコンポーネントを生み出し、それらを基盤としたシステム、ソリューションが更なる価値を創出しています。

強み

2

幅広い事業展開で培ってきた お客様とのつながりや現場ナレッジ

三菱電機グループは家庭から宇宙に至るまで幅広い領域で事業を展開し、多様なお客様とのつながりや豊富な現場ナレッジを培ってきました。また、幅広い事業を有することで、様々な外部環境の変化に対しても安定した経営を実現しています。

製品・ソリューション 

強み

3

一人ひとりの “Changes for the Better”の姿勢

Changes for the Betterは、時代を超えて三菱電機グループに受け継がれてきた、私たちが大切にしている考えです。従業員一人ひとりが強い意志と情熱を持ち、常により良いものをめざして変革を続けています。

Our Stories 

CONTENTS

イントロダクション	1
Our Philosophy (私たちの理念)	1
三菱電機グループが培ってきた強み	2
統合報告書2026 読み方ガイド	3
At a Glance	4
価値創造プロセス	5
6つの資本と強化に向けた施策	6
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

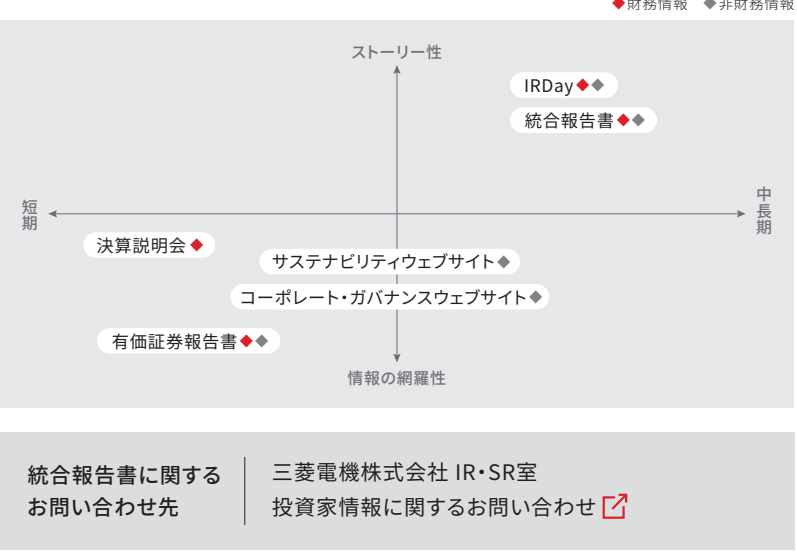


統合報告書2026 読み方ガイド

三菱電機 統合報告書は、財務情報と非財務情報を統合的にお伝えするとともに、当社の総合力とシナジー創出の取組みを事例を交えて記載し、将来にわたる成長ストーリーに対するご理解を深めていただくために制作しております。

当社の強み・価値創造について知りたい。	私たちの理念や培ってきた強みをお伝えするとともに、社会に向けてどのような価値を創出していくかをご説明します。
新中期経営戦略でどのようなシナジーや価値を生み出すのか？	2026年度から開始した新中期経営戦略の概要と、当社のさらなる企業価値向上への道筋をお伝えします。
各事業の強みや事業環境をふまえた戦略は？	主要な事業内容や強み、事業環境認識をまとめました。新中期経営戦略をふまえた取組みについてご説明します。
コーポレート・ガバナンスに関する考え方・体制・取組みは？	指名委員会等設置会社として、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方や体制等をご説明します。
主な財務・非財務データを知りたい。	主要な財務・非財務データ、当社の歩み、過去中期経営計画の振り返り、社外からの評価など、基礎情報をまとめています。

情報開示体系

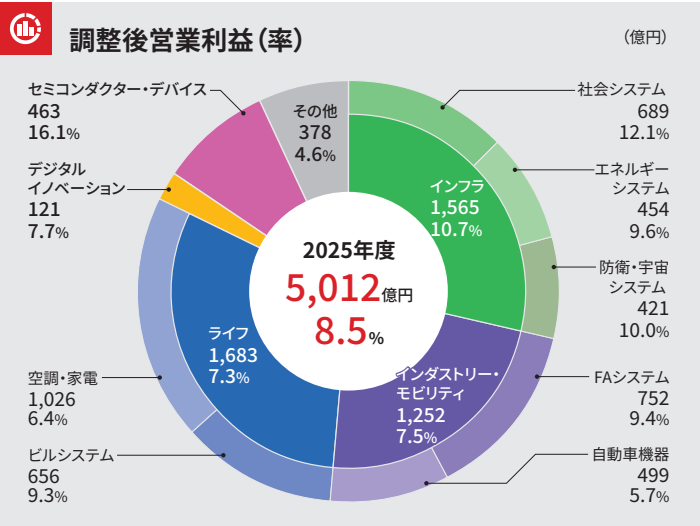
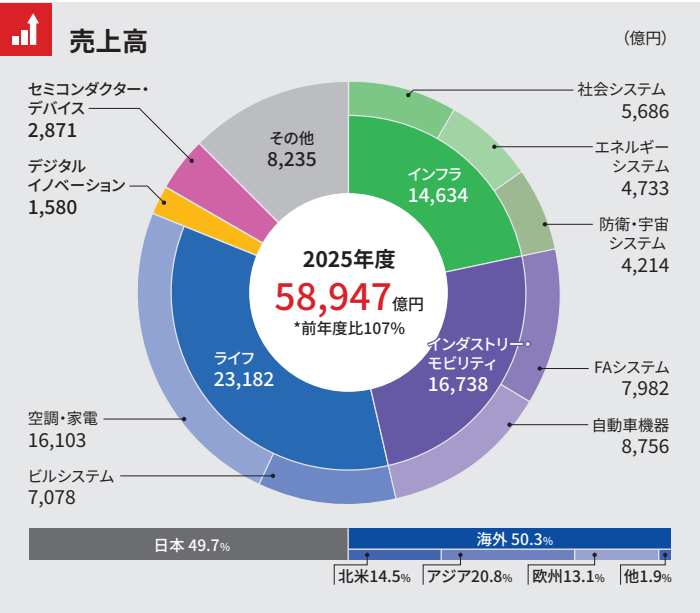


- 報告対象期間：2025年4月1日～2026年3月31日
2026年4月以降の方針や目標・計画等についても一部記載しています。
- 報告対象範囲：三菱電機及び連結子会社、持分法適用会社
※報告対象範囲が異なる事項については、対象となる報告範囲を個別に記載しています。
- 会計基準：別途、記載がない限り、2018年3月期までは米国会計基準に基づいており、2019年3月期より国際会計基準(IFRS)に基づいて報告しています。
- 将来の見通しに関する注意事項：本資料に記載されている三菱電機グループの業績見通し等の将来に関する記述は、三菱電機が現時点において合理的と判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は見通しと大きく異なることがあり得ます。なお、業績等に影響を及ぼす可能性のある要因のうち、主なものは以下のとおりですが、新たな要因が発生する可能性もあります。
①世界の経済状況・社会情勢及び規制や税制等各種法規の動向 ②為替相場 ③株式相場 ④資金調達環境 ⑤製品需給状況及び部材調達環境 ⑥重要な特許の成立及び実施許諾並びに特許関連の係争等 ⑦訴訟その他の法的手続き ⑧製品やサービスの品質・欠陥や瑕疵等に関する問題 ⑨地球環境(気候関連対応等)等に関連する法規・規制や問題 ⑩人権に関連する法規・規制や問題 ⑪急激な技術革新や、新技術を用いた製品の開発、製造及び市場投入時期 ⑫事業構造改革 ⑬情報セキュリティ ⑭地震・津波・台風・火山噴火・火災等の大規模災害 ⑮地政学的リスクの高まり、戦争・紛争・テロ等による社会・経済・政治的混乱 ⑯感染症の流行等による社会・経済・政治的混乱 ⑰三菱電機役員・大株主・関係会社等に関する重要事項
- 掲載数値に関して：* 調整後営業利益：営業利益から事業・資産売却損益、減損損失等の「その他の損益」を控除
* ROIC(三菱電機版ROIC)：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

CONTENTS

● イントロダクション	1
Our Philosophy(私たちの理念)	1
三菱電機グループが培ってきた強み	2
統合報告書2026 読み方ガイド	3
At a Glance	4
価値創造プロセス	5
6つの資本と強化に向けた施策	6
● 新中期経営戦略	7
● ステークホルダーの皆様へ	9
社長メッセージ	9
CSOメッセージ	13
CFOメッセージ	16
CHROメッセージ	20
CTOメッセージ	23
サステナビリティ担当執行役メッセージ	26
● 取締役会 議長メッセージ	29
経営戦略 Q&A	32
● 事業戦略	33
特集：お客様の経営課題解決に向けたソリューション創出	33
インフラビジネスエリア	35
インダストリー・モビリティビジネスエリア	37
ライフビジネスエリア	39
デジタルイノベーション	41
セミコンダクター・デバイス	43
事業戦略 Q&A	45
● マテリアリティ(重要課題)	46
● コーポレート・ガバナンス	51
コーポレート・ガバナンス	51
社外取締役インタビュー	58
役員一覧	60
● データ	63

At a Glance (2026年3月時点)



* 各部門の売上高には、部門間の内部売上高 (振替高) を含めて表示しております。
* 調整後営業利益は、営業利益から事業・資産売却損益、減損損失等の「その他の損益」を控除しています。

創立

創立
1921年

収益力・資本効率 (2025年度)

親会社株主に帰属する当期純利益
4,077 億円
*前年度比126%

ROE
9.7 %
*前年度比+1.3pt

キャッシュ・ジェネレーションとキャピタル・アロケーション (2021-2025年度累計)

キャッシュ・ジェネレーション¹
2.2 兆円

成長投資
1.5 兆円

株主還元
0.7 兆円
*総還元性向52%

環境

温室効果ガス
排出量削減率
(Scope1、2)²
53 %

プラスチック
廃棄物の
有効利用率 (国内)
96 %

人的資本

連結従業員数
150,386 名

DX・AX人材
1.2 万人

従業員
エンゲージメント³
62 %

ハイライト

無停電電源装置 (UPS) ⁴ 米国 シェア 1 位 (三相1500KVA超)	PLC・サーボ・CNC 市場稼働台数 ⁵ 世界 約 2,900 万台	昇降機 保守ストック ⁵ 世界 約 120 万台	住宅用 ダクトレスエアコン ⁵ 米国 シェア 1 位	パワーモジュール ⁶ 世界 シェア 2 位	データセンター向け EMLチップ ⁷ 世界 シェア 1 位
---	--	--	--	--	---

¹ 営業CF+資産/事業売却 ² 2013年度を基準年とした2025年度マーケットベースの実績比
³ 三菱電機単体。毎年実施する「従業員意識サーベイ」の対象5設問に対する良好回答割合の平均値「当社で働くことの誇り」「貢献意欲」「転職希望」「他者に対する当社への入社推奨」「仕事を通じた達成感」
⁴ 当社調べ (2025年実績) ⁵ 当社調べ (2025年度) ⁶ 出典: OMDIA, Power Semiconductor Market Share Database-2H25 (2024年実績) ⁷ 当社調べ (2024年度実績)

CONTENTS

イントロダクション	1
Our Philosophy (私たちの理念)	1
三菱電機グループが培ってきた強み	2
統合報告書2026 読み方ガイド	3
At a Glance	4
価値創造プロセス	5
6つの資本と強化に向けた施策	6
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

最新のニュースはこちらをご参照ください

最新ニュース一覧

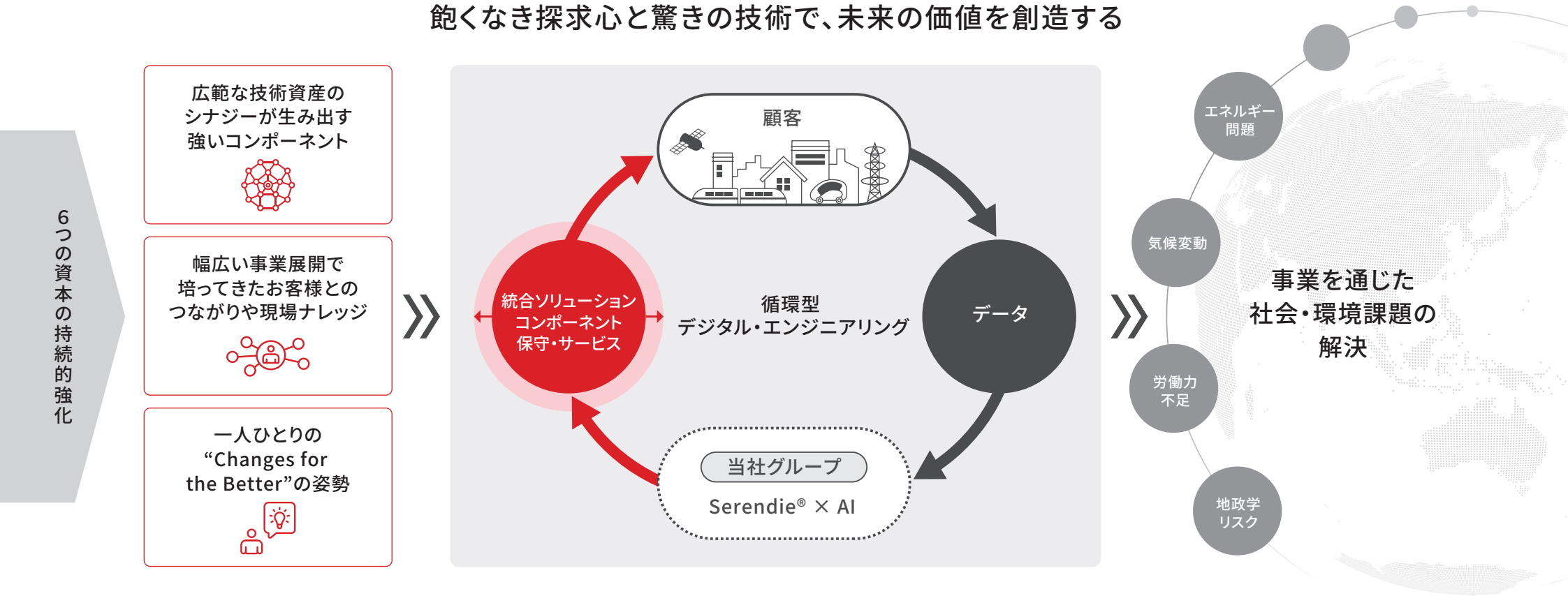


価値創造プロセス

当社が培ってきた強みを活かし、循環型 デジタル・エンジニアリングによる価値創出を通じて、社会・環境課題の解決及びサステナビリティの実現に取り組みます。

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



CONTENTS

イントロダクション	1
Our Philosophy (私たちの理念)	1
三菱電機グループが培ってきた強み	2
統合報告書2026 読み方ガイド	3
At a Glance	4
価値創造プロセス	5
6つの資本と強化に向けた施策	6
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

P.46 マテリアリティ(重要課題)

持続可能な地球環境の実現

持続可能な社会の実現

あらゆる人の尊重

コーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの持続的強化

サステナビリティ実現に向けたイノベーションの促進

6つの資本と強化に向けた施策

資本	当社における重要性	強化に向けた主な取組み	主なモニタリング指標
 人的資本	三菱電機グループのあらゆる事業運営のベースは人財です。経営戦略の実行を支えるため、「人と共に成長し、人財の力で未来を拓く」を基本理念とし、持続的な価値創出を目指す人的資本経営を実践します。	- 事業モデル変革を推進する人財の獲得・育成 - グローバルでの経営リーダー育成・登用 - 自律的な挑戦や共創を生むカルチャー醸成 P.20 CHROメッセージ	- DX・AX人財の人数 - 海外拠点長含む経営幹部後継者候補準備率 - 従業員エンゲージメントスコア
 財務資本	現在の強固な財務基盤を踏まえ、収益性・資本効率の改善と成長投資の拡大を両立し、企業価値の持続的向上を実現します。	- ROICを用いたBS経営の実践 - 事業ポートフォリオの見直しによる収益性・効率性の向上 - 運転資本効率の向上による営業キャッシュ・フローの改善 - 保有資産や政策保有株式の売却等によるキャッシュの創出 P.16 CFOメッセージ	- ROE - ROIC - 調整後営業利益率 - キャッシュ・ジェネレーション - 株価、TSR（株主総利回り）
 製造資本	価値創出のベースとなるコンポーネントを継続的に強化します。また、強いコンポーネントを土台にして、先進デジタル技術を活かしたシステムやソリューションの創出に取り組み、多様化する社会課題の解決に貢献します。	- 注力する3つの領域（スマートエナジー・オートメーション・ディフェンス&スペース）へのリソースの集中 - 相互に補完関係を構築できるパートナーの探索と協業 - 収益性・効率性に課題のある事業などの撤退・売却によるリソースシフト - 事業間、製作所間のノウハウ共有による生産効率向上 P.13 CSOメッセージ	- ROIC - 設備投資額 - 棚卸資産回転率
 知的資本	幅広い事業領域に対応した研究開発活動と知的財産活動を戦略的に連携させることでグローバルな事業競争力を強化します。	- コンポーネントを支える技術、先進的デジタル技術、社会や事業に大きなインパクトを与える新技術の研究開発 - グローバルでの共創 - 戦略に合致する知的財産の強化 - ルール形成・標準化活動 P.23 CTOメッセージ	- 研究開発費 - 特許出願件数 - AI、ソリューション関連出願比率
 自然資本	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ており、事業を通じて、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブ等の課題解決に貢献します。	2030年度 工場・オフィスからの温室効果ガス排出量実質ゼロ、2050年度 バリューチェーン全体での排出量実質ゼロに向けた取組み 「トレード・オン」を実現する新事業の創出・強化 P.26 サステナビリティ担当執行役メッセージ	- 温室効果ガス排出量 - 水使用量 - プラスチック廃棄物の有効利用率
 社会関係資本	お客様、従業員、サプライヤー、地域社会、株主等のステークホルダーとの対話を通じて信頼関係を築くことで、サステナビリティの実現や長期的な企業価値向上を支えます。	- お客様とつながり続ける事業モデル（循環型 デジタル・エンジニアリング）の強化 - 社内コミュニケーション活性化等の組織風土改革の推進 - 調達サプライチェーンにおけるサプライヤーのリスク評価・是正活動 - 資本市場との対話 P.46 マテリアリティ（重要課題）	- 従業員エンゲージメントスコア - 高リスクサプライヤーに対する是正アクション実施率 - ESG評価機関等の評価 - 株主・機関投資家との面談数

CONTENTS

イントロダクション	1
Our Philosophy（私たちの理念）	1
三菱電機グループが培ってきた強み	2
統合報告書2026 読み方ガイド	3
At a Glance	4
価値創造プロセス	5
6つの資本と強化に向けた施策	6
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ（重要課題）	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

新中期経営戦略

構造改革から事業モデル変革のフェーズへ

リスクを恐れず新たな発想で価値を創出するイノベティブカンパニーを目指し、2026年度を起点とする新中期経営戦略を策定しました。

2030年度の財務目標は、収益性と資本効率を最重視して設定しており、その達成に向け、循環型 デジタル・エンジニアリングへの事業モデル変革を強力に進めていきます。強化事業への積極的な投資を実行しながら、ソリューション創出とコンポーネント強化を両輪で推進し、企業価値のさらなる向上を目指します。

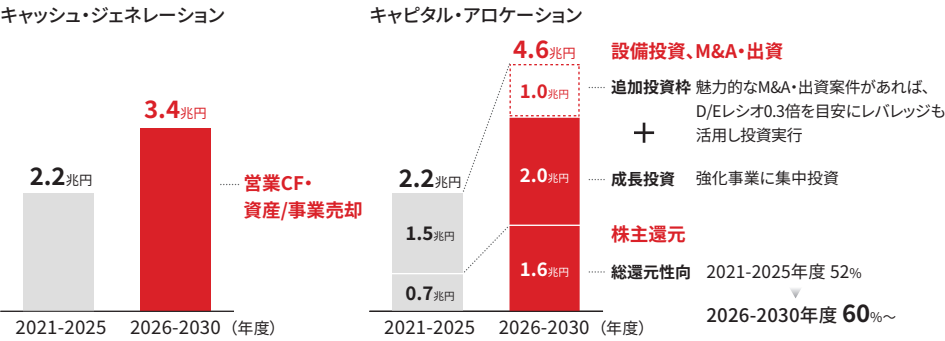
	2020年度実績	2025年度実績	2030年度目標 ^{*2}
調整後営業利益率 ^{*1}	5.5%	8.5%	12%+
ROE	7.5%	9.7%	12%
売上高成長率 (CAGR)	—	—	3~5% (2025-2030年度)

^{*1} 調整後営業利益は、営業利益から事業・資産売却損益、減損損失等のその他の損益を控除。ただし、2020年度実績は営業利益率
^{*2} 自動車機器事業を除く

財務戦略

P.16 CFOメッセージ

キャッシュ創出力を高めるとともにレバレッジも活用し、積極的な成長投資と株主還元をバランス良く実行



事業戦略

P.13 CSOメッセージ P.33 事業戦略

全社で注力する3領域を設定し、ソリューション創出とコンポーネント強化を両輪で推進

注力する3領域と主な強化事業

スマートエナジー	オートメーション	ディフェンス&スペース
●データセンター向け電源システム ●エネルギーマネジメント ●空調冷熱 ●パワー半導体 ●高周波・光デバイス	●FA制御機器 ●産業メカトロニクス ●FAデジタルソリューション ●ビルソリューション ●OTセキュリティ	●防衛・宇宙システム

強化事業の目標

	2025年度実績	2030年度目標
営業利益率	11.5%	15%
売上高成長率 (CAGR)	—	9% (2025-2030年度)

- お客様とつながり続ける事業モデル(循環型 デジタル・エンジニアリング)の強化
 - 現場ナレッジとAI・デジタルの掛け合わせによるコンポーネント強化
 - デジタルサービスで顧客とつながり続け、データを継続獲得
 - 顧客の経営課題解決に直結する高度なソリューションを創出
- 共創を通じた高度なソリューションの創出と横展開
 - グローバル先進企業・技術パートナーとの共創により高度なソリューションを創出
 - マイクロサービス化により幅広い顧客のニーズに合わせてソリューションを展開

人財戦略

P.20 CHROメッセージ

事業戦略実行をけん引する人財のグループ・グローバルでの育成・獲得

	2030年度 グループ・グローバル目標
事業モデル変革を推進する人財の獲得・育成	DX・AX人財 2万人
グローバルでの経営リーダー育成・登用	海外拠点長含む経営幹部 後継者候補準備率 200%
自律的な挑戦や共創を生むカルチャー醸成	従業員エンゲージメントスコア 70%以上

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらを併せてご覧ください

IR DAY



インフラビジネスエリア

[P.35](#) 事業戦略(インフラビジネスエリア)

ビジネスエリア・事業本部を横断した全社シナジーの最大化により、ソリューションを創出
M&A・戦略的提携の加速により持続的な成長を実現

重点施策	2030年度財務目標		
- エンジニアリング力を活かしたソリューション事業の拡大 - 脱炭素コンポーネント*のグローバルポジション確立 - 強みを活かし防衛・宇宙システム事業において持続的に成長 * カーボンニュートラル(脱炭素社会)の実現に不可欠な、環境負荷の低減に貢献するコンポーネント		売上高	調整後営業利益率
	インフラBA	2.1兆円	13%
	社会システム事業	0.7兆円	14%
	エネルギーシステム事業	0.6兆円	12%
	防衛・宇宙システム事業	0.8兆円	12%

ライフビジネスエリア

[P.39](#) 事業戦略(ライフビジネスエリア)

コンポーネントから得る様々なフィールドデータを活用する高度な保守・運用により、
快適で安全・安心な環境を創造し、更に維持・向上し続けるビジネスに成長

重点施策	2030年度財務目標		
- データセンター向けIT Coolingや、ビルソリューションなど、戦略ターゲットへの取組み強化・拡大 - 基幹事業*の体質強化と循環型ビジネス基盤の拡大 * 空調冷熱事業・昇降機事業		売上高	調整後営業利益率
	ライフBA	2.8兆円	12%
	ビルシステム事業	0.8兆円	12%
	空調・家電事業	2.0兆円	12%

インダストリー・モビリティビジネスエリア

[P.37](#) 事業戦略(インダストリー・モビリティビジネスエリア)

FAシステム事業

オートメーション技術に現場データとAI・デジタル技術を掛け合わせ、
先進的なソリューションでインダストリーを革新
事業ポートフォリオ変革による事業成長の加速と安定的な収益基盤を構築

重点施策	2030年度財務目標		
- FAデジタルソリューションによる生産現場の革新 - オートメーション技術で高度な自動化を実現		売上高	調整後営業利益率
	FAシステム事業	0.9兆円	16%+

自動車機器事業

さらなる事業成長に向け、鴻海精密工業との共同運営の検討を進行(2026年4月時点)

セミコンダクター・デバイス

[P.43](#) 事業戦略(セミコンダクター・デバイス)

パワーデバイスのポートフォリオ最適化、
光デバイスの市場リーダーシップ強化により、成長を加速
収益性・生産性を追求した抜本的な資本効率改善により、持続的成長を実現

重点施策	2030年度財務目標		
- 高付加価値領域の拡大を通じたパワーデバイス事業の事業ポートフォリオ最適化 - データセンター向け光デバイス事業の圧倒的地位の堅持と次世代展開 - 収益性・生産性追求による資本効率改善		売上高	調整後営業利益率
	半導体・デバイス事業	0.4兆円	20%

新中期経営戦略及び事業戦略について、よくいただく質問をこちらにまとめました。

[P.32](#) 経営戦略Q&A

[P.45](#) 事業戦略Q&A

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

IR DAY



社長メッセージ



構造改革から
事業モデル変革のフェーズへ。
さらなる**企業価値向上**を目指し、
新中期経営戦略を実行します

前中期経営計画期間では構造改革を進め、着実に成長を遂げました。2026年度からは事業モデルを変革するフェーズへ移行し、デジタル基盤「Serendie®」を活用したソリューション創出とコンポーネント強化を両輪で進め、循環型 デジタル・エンジニアリングを本格的に展開します。

代表執行役
執行役社長 CEO

漆 間 啓

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
社長メッセージ	9
CSOメッセージ	13
CFOメッセージ	16
CHROメッセージ	20
CTOメッセージ	23
サステナビリティ担当執行役メッセージ	26
取締役会 議長メッセージ	29
経営戦略 Q&A	32
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

IR DAY



Q 新中期経営戦略にどんな思いを込めましたか。

前中期経営計画期間（2021～2025年度）では、事業ポートフォリオ変革をはじめとする構造改革を進め、2025年度にかけて売上高は4年連続、営業利益は3年連続で過去最高を更新し、時価総額は10兆円を突破しました。しかし、収益性・資本効率の面では、まだ世界の競合と比べ十分に満足できる水準に達してはいません。2026年度から始まった新中期経営戦略は、従業員一人ひとりが新たな発想で挑戦を楽しみながら事業モデルの変革に挑み、世界の競合に匹敵する収益性・資本効率を実現することを目指して策定しました。通過地点となる2030年度の財務目標^{*1}は、調整後営業利益率^{*2}12%以上、ROE12%、売上高成長率（CAGR）3～5%^{*3}に設定しています。収益性・資本効率の向上を最重視するとともに、安定的な売上高の成長を図ります。株主還元は、2026年度から2030年度の平均で総還元性向60%以上を計画しています。安定的な配当と機動的な自己株式取得を組み合わせ、総額で1.6兆円を想定しています。

^{*1} 自動車機器事業を除く
^{*2} 調整後営業利益は、営業利益から事業・資産売却損益、減損損失等のその他の損益を控除
^{*3} 2025年度～2030年度

P.16 CFOメッセージ



全社で注力する3領域

Q 新中期経営戦略で何を実現したいと考えますか。

一言で表すと、循環型 デジタル・エンジニアリングの本格展開です。デジタル基盤「Serendie」を活用したソリューション創出とコンポーネント強化を両輪で進め、社会・環境課題の解決と事業成長を通じて企業価値のさらなる向上を目指します。従来の「コンポーネントを売って終わり」という事業モデルだけでは、コモディティ化と価格競争の波にのまれ、強力な競合が台頭する中で勝ち残っていくことが難しくなります。循環型 デジタル・エンジニアリングにより、お客様とつながり続ける事業モデルを構築する。具体的には、コンポーネントと保守・サービスの提供を起点にお客様とつながり続け、データや現場ナレッジにAIを掛け合わせた高度なソリューションを創出することで、単なる価格競争に引きずり込まれない、安定的かつ高収益な収益構造を構築する。そうすることで、お客様の経営課題の解決に貢献しながら、当社の事業も成長させたいと考えています。多くのお客様が、当社と同様に、社会・環境課題に向き合いながら役割を果たし、成長を続けることをステークホルダーから期待されています。エネルギー問題、気候変動、労働力不足、地政学リスクなどの社会・環境課題の複雑化に伴い、当社が事業を通じてお客様の抱える課題の解決に貢献できる市場機会が広がっています。新中期経営戦略では、社会・環境課題や、それらに関連するグローバルでの市場機会と、当社グループが保有する様々な技術アセットを踏まえ、スマートエナジー、オートメーション、ディフェンス&スペースの3つを、中期的に全社で注力する領域として設定しました。組織や部門を越え、グローバルに広がる事業の強みを結集し、グループ一丸で新たな価値を創造・提供していきます。

P.13 CSOメッセージ P.23 CTOメッセージ

P.26 サステナビリティ担当執行役メッセージ

^{*4} IEA 『World Energy Outlook 2025』のネットゼロ排出シナリオにおける、最終エネルギー消費に占める電力の割合
^{*5} 調査会社レポート等に基づき当社作成
^{*6} WEF 『Space: The \$1.8 Trillion Opportunity for Global Economic Growth』から当社で円に換算

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
社長メッセージ	9
CSOメッセージ	13
CFOメッセージ	16
CHROメッセージ	20
CTOメッセージ	23
サステナビリティ担当執行役メッセージ	26
取締役会 議長メッセージ	29
経営戦略 Q&A	32
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

IR DAY



Q コンポーネント強化とソリューション創出をどう進めますか。

長年培った現場ナレッジと最新のデジタル技術を掛け合わせた独自のPhysical AIを実装し、グローバルで競争力のあるコンポーネントを中心にさらなる強化を図ります。同時に、保守のDX化やOT^{*7}セキュリティ等のデジタルサービスの拡充を通してお客様とつながり続けることで、現場のデータを継続的に獲得します。そのデータを活用し、当社グループの技術アセットと現場ナレッジ、Serendie、AI等の最先端技術を掛け合わせることで、経営課題解決に直結するソリューションの創出を目指します。

^{*7} Operational Technology (制御・運用技術)

Q Physical AIやOTセキュリティについて、もう少し教えてください。

当社が目指すPhysical AIは、ただ現場で作動するだけではなく、現場で起こる想定外の事象に対しても、自律的に判断することが可能なAIです。実空間の事象を理解・判断するだけでなく、現場の変化を吸収しながら、止めてはいけない現場で安全に動き続けることを重視しています。これまで当社は、社内の多様な製造現場でものづくりの知見を蓄えるとともに、電力・鉄道などの社会インフラをはじめとして、停止や誤動作が許されないお客様の現場を長年支えてきました。そうした各現場で積み重ねてきた経験や工夫と、当社が培ってきたAI・デジタル技術に、パートナー企業が有する先端的なAI技術を掛け合わせることで、当社独自のAIを高度化し、先ほどご説明した注力領域でも活用していきたいと考えています。課題は、実装に向けたスピードです。当社はコンポーネントの制御や安全設計を強みとしていますが、暗黙知や経験値のAI学習やデジタルツインなどの技術はまだ足りていない部分があります。そうした領域は技術パートナーとの協業を通じて開発・実装を加速させています。スピード感や熱量にあふれるスタートアップ企業をはじめ、多様なパートナーとの連携が始まり、私自身も心躍る思いがあります。Win-

Winの関係を築きながら、新たな価値創出に挑戦していきます。
また、2025年度には、社会インフラや製造業を中心とした幅広いお客様にOTセキュリティソリューションを提供する米国のNozomi Networks, Inc.を完全子会社化しました。OTセキュリティではお客様の全てのアセットの状態を監視しますが、これはプラットフォームを介して多種多様な機器の稼働データが安全に収集可能になることを意味します。それらのデータをSerendieで活用することで、お客様と新たなソリューションを共創することが可能になります。

Q 具体的な取組み事例について聞かせてください。

現在、グローバル先進企業である鴻海精密工業やCPグループと協業に関する覚書を結び、経営課題を共有しながら、試行錯誤して解決に挑んでいます。高度なソリューションを創出するには、お客様の経営課題の本質的な把握が必要です。その上で、当社グループが保有する技術・強みを統合するとともに、自社開発にこだわり過ぎず、積極的に技術パートナーと協業することで、貪欲かつスピーディに最新技術を取り入れています。
具体的な取組み事例として、エネルギー効率が最高水準のPUE^{*8}1.1のデータセンターと、労働力不足の解決や生産革新に貢献しうる無人化工場の実現を目指しています。データセンターには冷却システムや電源システム、光デバイスなど、当社のコンポーネントが多く使われています。エネルギー効率を向上させるためには、効率よくサーバーを冷やし、電力変換のロスを減らすことが重要です。最先端技術を結集した次世代システムの開発に取り組み、サーバーの冷却に伴うエネルギー消費量と電力変換ロスの削減を図ります。加えて、監視制御システムにAIを組み込むことで、冷却システムの運転を自律的かつ最適に制御します。これらを通じて、PUE1.1のデータセンターを実現し、お客様の抱えるエネルギーコストや環境負荷の低減といった課題の解決に貢献します。
もう1つの取組みである無人化工場では、単なる労働力不足の解消ではなく、想定外の出来事が起きたときにも、状況を理解し、自ら判断し、止まらずに動き続ける工場を目指しています。実現に向けては、製造現場の自動化、スタッフ業務の自律化、現場作業の無人化、工場全体の自律的な最適制御を進め

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
社長メッセージ	9
CSOメッセージ	13
CFOメッセージ	16
CHROメッセージ	20
CTOメッセージ	23
サステナビリティ担当執行役メッセージ	26
取締役会 議長メッセージ	29
経営戦略 Q&A	32
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

IR DAY





する必要があります。豊富な現場ナレッジを活かし、独自のPhysical AIを搭載したヒューマノイドロボットや、AIオーケストレーションによる工場全体の自律的かつ最適な協調制御など、新たなソリューション創出に挑戦しています。これらの高度なソリューションをマイクロサービス化し、スマートエナジーやオートメーション領域の幅広いお客様のニーズに合わせて展開することで、関連事業の成長を実現していきたいと考えています。

P.33 特集：お客様の経営課題解決に向けたソリューション創出

*8 Power Usage Effectiveness：データセンターのエネルギー効率を示す指標。「データセンター全体の電力消費量÷IT機器に供給される電力消費量」で1.0が理想。値が小さいほど効率が良いことを示す

Q 大きな挑戦ですが、全社をどう率いる考えでしょうか。

新中期経営戦略を実行する原動力は一人ひとりの従業員です。世界の競合に肩を並べる企業として更に発展するためには、リスクを恐れず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、今まで以上に柔軟で迅速な判断や果敢な挑戦をする必要があります。一方、新たな経営戦略のもと当社が変革を進める中で、従業員も担当業務の中でどのように進む

べきか、自信が持てない局面に直面することが増えてくるかもしれません。そうした際に抛り所となり、次の一步を踏み出すときの指針となるよう、新たな理念「Our Philosophy」を2026年4月1日付で制定しました。また、人的資本への投資を前中期経営計画期間の1.5倍へ拡大し、グループ全体、グローバルスケールで人財を育成・獲得していきます。具体的には、事業モデル変革を推進する人財の獲得・育成、グローバルでの経営リーダーの育成・登用、自律的な挑戦や共創を生むカルチャーの醸成に一層取り組みます。

P.1 Our Philosophy(私たちの理念) **P.20** CHROメッセージ

当社のマネジメントの重点も、事業の総合力の発揮へとシフトしていくと考えています。変革の当初は、課題事業の見極めや人財流動化といったポートフォリオマネジメントが中心でした。お客様の経営課題を解決するには、既存の事業本部間の壁を打破し、当社グループの力を結集する必要があります。現在は、全社横断のプロジェクトをけん引する部門を立ち上げ、各事業本部から知見と人財を集結させています。事業本部や組織の枠を越え、グループ丸となってソリューション提案を行う体制やマインドセットへの変貌を促すことが、マネジメントの重要なミッションになると考えています。

Q 最後に改めて、意気込みをお聞かせください。

簡単な道のりではありませんが、当社には変革を実現できる力があると考えています。新しい理念では、私たちの存在意義を「飽くなき探求心と驚きの技術で、未来の価値を創造する」と表しました。様々な技術や知見を持っている従業員が集まり、社内外と連携して、より良いものをつくる。お客様はそれを見て、あっと驚く。これがやはり重要なのではないのでしょうか。挑戦による失敗は財産に変え、異見を歓迎しながら、リスクを恐れず新たな発想で価値を次々と創出する。そしていかなるときも誠実さを貫き、未来へ続く確かな信頼を積み重ねる。資本市場をはじめとする全てのステークホルダーの皆様に信頼され、成長への期待を寄せていただけるのはそういう会社だと思います。新中期経営戦略で掲げる事業モデル変革の実現に向けて、私自身が誰よりも挑戦を楽しむ気持ちで、リーダーシップを発揮していきたいと考えています。

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
社長メッセージ	9
CSOメッセージ	13
CFOメッセージ	16
CHROメッセージ	20
CTOメッセージ	23
サステナビリティ担当執行役メッセージ	26
取締役会 議長メッセージ	29
経営戦略 Q&A	32
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

IR DAY



CSOメッセージ



代表執行役、執行役副社長 CSO
(経営企画、関係会社担当)
高澤 範行

事業モデル変革を強力に推進し、 企業価値の更なる向上を目指します

私が特に
お伝えしたい
3つのこと

- 1. ソリューション創出とコンポーネント強化を両輪で推進
- 2. 循環型 デジタル・エンジニアリングを本格展開
- 3. パートナーとの共創を通じて高度なソリューションを創出

構造改革から事業モデル変革へ

三菱電機グループは、前中期経営計画期間から事業ポートフォリオ変革やROICを用いたBS経営を推進し、収益性・資本効率の改善に向けた多くの構造改革を実施してきました。その結果2025年度の売上高・営業利益は過去最高を更新し、ROEも9.7%へ改善することができましたが、グローバルな競合他社と比較するとまだ満足できる水準にはありません。より一層の成長に向け、今後も収益性・資本効率の向上への取組みを加速することが重要と考えています。

そのためには、既存の事業運営に留まらず、リスクを恐れず新たな発想で価値を生み出すイノベティブカンパニーに変革していくことが必要です。事業面においては、これまでのコンポーネントの売り切りビジネスから脱し、データを活用して新たな価値を生み出し続ける循環型 デジタル・エンジニアリングへの事業モデル変革が特に重要であり、その実現に向けた取組みを強力に推進していきます。

P.64 過去中期経営計画の振り返り

3つの注力領域でソリューション創出とコンポーネント強化を推進

新しい中期経営戦略では、社会・環境課題、市場機会と当社保有の技術アセットから、全社で注力する領域をスマートエナジー・オートメーション・ディフェンス&スペースの3つに定めています。スマートエナジー領域では、ビル、データセンターや工場等の省エネルギー化に資する事業を、オートメーション領域では、工場やビル等の省人化・無人化に資する事業を強化していきます。またディフェンス&スペース領域では、近年の地政学リスクの高まり等を背景に需要が急拡大する防衛・宇宙システム事業を強化していきます。

これらの事業において、コンポーネントの更なる強化による収益の確保と、データを活用したソリューション創出による収益性の向上を同時に図り、安定的かつ高収益な収益構造を目指していきます。

スマートエナジー	オートメーション	ディフェンス&スペース
データセンター向け電源システム、エネルギーマネジメント、空調冷熱、パワー半導体、高周波・光デバイス	FA制御機器、産業メカトロニクス、FAデジタルソリューション、ビルソリューション、OTセキュリティ	防衛・宇宙システム

注力する3領域に関連する主な強化事業

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
社長メッセージ	9
CSOメッセージ	13
CFOメッセージ	16
CHROメッセージ	20
CTOメッセージ	23
サステナビリティ担当執行役メッセージ	26
取締役会 議長メッセージ	29
経営戦略 Q&A	32
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

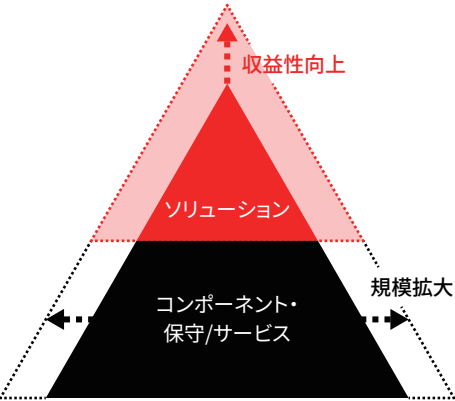
IR DAY



デジタル基盤「Serendie」



CSOメッセージ



コンポーネントと保守/サービスをベースにした収益構造

ソリューション(内 強化事業)

	2025年度実績	2030年度目標
売上高	0.4兆円	1.0兆円
営業利益率	7%	15%

コンポーネント・保守/サービス(内 強化事業)

	2025年度実績	2030年度目標
売上高	2.6兆円	3.5兆円
営業利益率	12%	15%

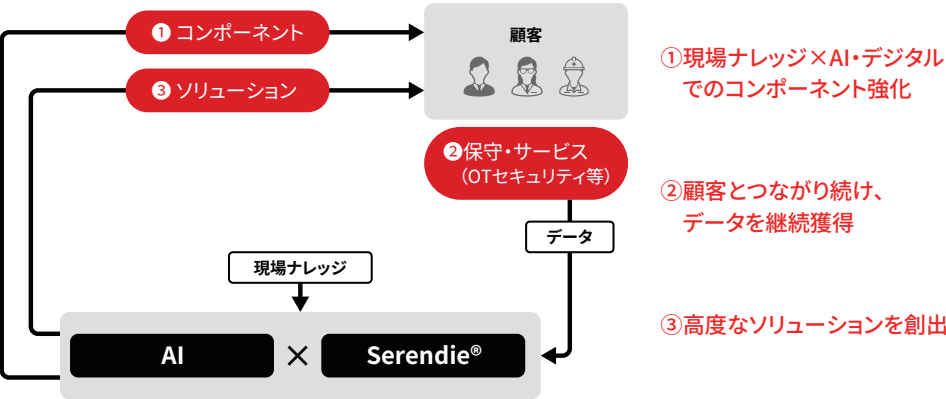
つながり続ける事業モデル
「循環型 デジタル・エンジニアリング」の強化

循環型 デジタル・エンジニアリングとは、コンポーネントやシステムから生まれたデータをデジタル空間に集約、分析し、顧客の潜在的な課題・ニーズを把握することで、新たな価値を創出し続ける手法です。この循環型 デジタル・エンジニアリングを、長年培ってきた豊富な現場ナレッジと当社独自のデジタル基盤「Serendie」、AIを掛け合わせることで更に強化していきます。

強化のポイントは3つです。1つ目はコンポーネントの強化です。三菱電機グループの強みは、幅広い技術から生まれる高い競争力を持つコンポーネントにあります。加えて、長年培ってきた豊富な現場ナレッジ、すなわち現場を深く理解していることも大きな強みです。デジタル基盤「Serendie」の構築により、暗黙知を含むドメインノウハウやものづくりの知見などの現場ナレッジをデジタル空間に集約できるようになりました。これらをAI学習に活用し、当社独自の現場ナレッジに裏打ちされたPhysical AIを創り上げ、コンポーネントに実装することで付加価値を更に向上させていきます。2つ目はデータの継続的な獲得です。保守・サービスにおいて、保守DXやOTセキュリティ等のデジタルサービスを通じて顧客とつながり続けることで、データを継続的に獲得し、コンポーネントの強化やソリューションの創出につなげていきます。3つ目は高度なソリューションの創出です。顧客の経営課題

や新たに得られたデータから見出した潜在的な課題に対し、当社グループのアセットを結集するとともに、豊富な現場ナレッジやAI等の最先端技術を掛け合わせることで、課題解決に直結する高度なソリューションを創出していきます。

前中期経営計画期間ではデジタル基盤「Serendie」の構築、顧客との共創の場となるDXイノベーションハブ「Serendie Street」の設立、また OTセキュリティソリューションを提供するNozomi社の完全子会社化など、基盤整備を中心に進め、熱関連トータルソリューションや鉄道向けデータ分析サービス等の提供を開始しました。2026年度からは、この価値創出のサイクルを加速させ、循環型 デジタル・エンジニアリングを本格展開していきます。



循環型 デジタル・エンジニアリングの強化

高度なソリューションの創出と
横展開(スマートエナジー、オートメーション)

高度なソリューション創出に向けては、グローバル先進企業との共創も積極的に進めています。例えば、当社はこれまでにCPグループや鴻海精密工業と協業に関する覚書(MoU)を締結しました。これらの企業が抱えるハイレベルな経営課題に対し、当社が保有するエネルギーマネジメントシステムや空調冷熱などのドメイン横断の技術・製品と、UPSや生産技術など特定のドメインに強みを持つ技術・製品を組み合わせます。さらに、技術パートナーのAIやDX、データセンターの液冷システムといった最先端技術を掛け合わせることで、一社で

CONTENTS

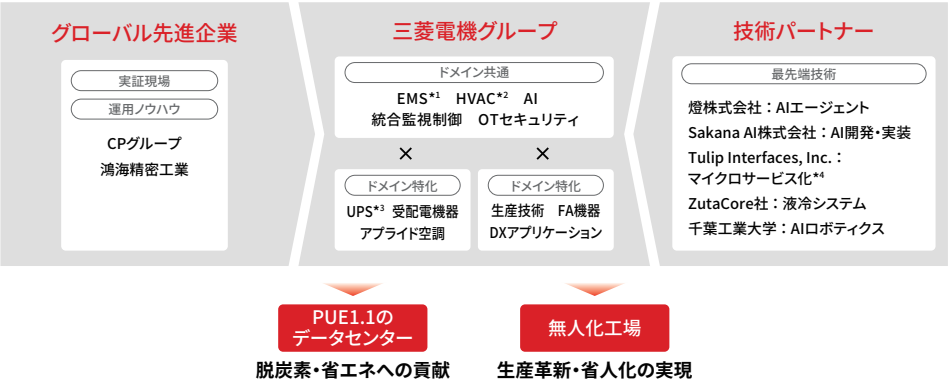
イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
社長メッセージ	9
CSOメッセージ	13
CFOメッセージ	16
CHROメッセージ	20
CTOメッセージ	23
サステナビリティ担当執行役メッセージ	26
取締役会 議長メッセージ	29
経営戦略 Q&A	32
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

三菱電機とタイ CP グループ、環境価値提供に向けた包括的協力に関する覚書を締結	
台湾の鴻海精密工業と協業に関する覚書を締結	
米国PCI Energy Solutionsの完全子会社化スマートエナジー領域の強化	

CSOメッセージ

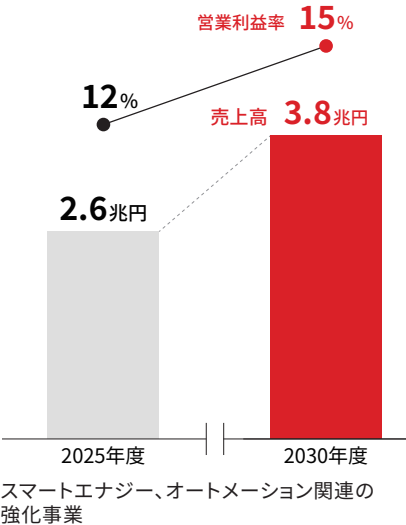
は実現できない高度なソリューションを創出していきます。CPグループや鴻海精密工業とは、無人化工場やエネルギー効率最高水準（PUE1.1）のデータセンター等の実現を目指しています。



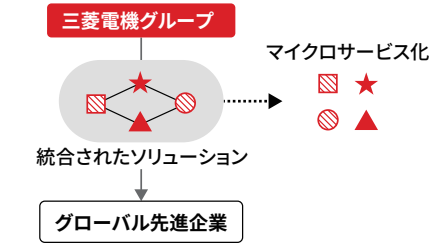
*1 Energy Management System
*2 Heating, Ventilation, and Air Conditioning
*3 Uninterruptible Power Supply (無停電電源装置)
*4 大規模システムを小さな独立したサービスに分割して、柔軟な開発・運用を可能にする手法

P.33 特集:お客様の経営課題解決に向けたソリューション創出

この高度なソリューションは、グローバル先進企業への提供にとどまらず、より広範な顧客へ展開することで、事業の成長を実現することが重要です。そのため、当社では創出した高度なソリューションを、幅広い顧客へ展開可能なマイクロサービスへと分解・標準化します。そして、顧客ごとに異なるニーズに応じて、これらのマイクロサービスを柔軟に組み合わせて提供することで、事業拡大を推進していきます。循環型 デジタル・エンジニアリングへの事業モデル変革や、ソリューションの横展開を推進することで、スマートエナジー・オートメーション領域における強化事業を成長させていきます。

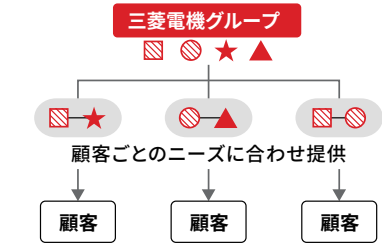


Step1:
● 経営課題解決に直結する統合された高度なソリューションを共創により創出
● 統合されたソリューションをマイクロサービス化



高度なソリューションの横展開

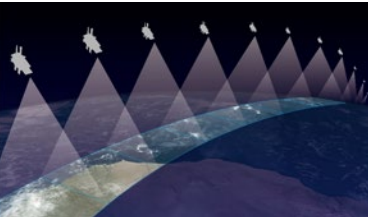
Step2:
● マイクロサービス化したソリューションを幅広い顧客のニーズに合わせ提供



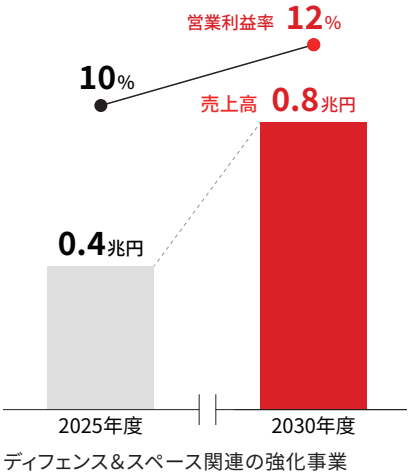
防衛・宇宙システム事業の拡大(ディフェンス&スペース)

グローバルでの防衛・宇宙市場の拡大を機会に、防衛・宇宙システム事業を更に強化していきます。そのためにまず、センサーから迎撃ミサイルまで、国産技術を活用した統合防空ミサイル防衛能力の向上を図り、既存事業の強化を進めます。また国際共同開発やサプライチェーンへの参画を推進し、グローバルでも事業を拡大することで、事業の着実な成長を実現していきます。同時に、衛星コンステレーションなどのソリューション事業創出や、無人機などの新事業創出、静止通信衛星の海外市場参入といった新たな分野への進出も行い、将来のさらなる成長に向けた基盤の構築も目指していきます。

P.35 事業戦略(インフラビジネスエリア)



衛星コンステレーションによる高頻度撮像



CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
社長メッセージ	9
CSOメッセージ	13
CFOメッセージ	16
CHROメッセージ	20
CTOメッセージ	23
サステナビリティ担当執行役メッセージ	26
取締役会 議長メッセージ	29
経営戦略 Q&A	32
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

最先端 AI 技術のスタートアップ 燈株式会社と出資および協業に関する契約を締結	
日本発の AI スタートアップ Sakana AI 株式会社へ出資	
米国 Tulip Interfaces, Inc.と出資および 戦略的技術提携に関する契約を締結	
三菱電機と千葉工業大学が国産フィジカルAIの 研究開発に関する基本協定を締結	

CFOメッセージ



常務執行役 CFO
(財務戦略、経理、ファイナンス担当)
IR・SR担当
藤本 健一郎

「ROICを用いたBS経営の深化と規律ある 資本配分で企業価値向上を財務から支えます」

私が特に
お伝えしたい
3つのこと

- 1. ROICを用いたBS経営の深化
- 2. 成長投資と株主還元をバランスよく実施
- 3. 資本市場との対話で得た意見を経営層へフィードバック

資本効率を高め、持続的な企業価値向上へ

2030年度調整後営業利益率12%以上、ROE12%の達成に向け、財務の立場から、三菱電機グループの持続的成長と変革を力強く支えてまいります。ROICを経営の中核に据えたBS経営を一層深化させ、重点事業への戦略的投資、収益性の改善、キャッシュ創出力の強化を着実に推進することで、経営の質を一段と高めていきます。また、創出したキャッシュは、成長投資と株主還元で規律をもって配分し、資本効率の向上を通じて持続的な企業価値の向上を追求します。変革の先にある、より強く、より魅力ある企業グループの実現に向け、今後も真摯に取り組めます。

ROICを用いたBS経営の深化

ROICを重要な経営指標として位置付けたBS経営の取り組みを、深化・継続していきます。具体的には、①ROIC視点の経営施策展開、②強化事業に対する重点投資、③収益性改善に取り組めます。

①ROIC視点の経営施策展開

ROICを事業別投資の判断基準として位置付けることで投資効率を改善するとともに、各階層での資本コスト意識の浸透による効率の改善を進めます。これにより、Serendieを活用した保守・サービス事業拡大等のビジネスモデル変革、提供価値に応じたプライシングの強化や製品ラインアップの整理、適地生産等による収益性・効率性の改善、パートナー戦略によるアセットライト施策推進に向けたあらゆる面での取組みを加速させます。

②強化事業に対する重点投資

中期経営戦略では、スマートエナジー、オートメーション、ディフェンス&スペースの注力3領域におけるソリューション事業、及びグローバルで高い競争力を有するコンポーネント事業を強化事業に設定しています。これらを次の成長ドライバーと位置づけ、戦略的育成と事業拡大に向けた重点投資を実行してまいります。

③収益性改善

上記の3領域を中心にソリューションとコンポーネントの両輪での収益力強化を図るとともに、不採算事業の早期終息やグローバルサプライチェーン強化と資材部品共通化・集中購買の推進等により事業体質強化を進めます。加えて、DX・AI活用等による徹底的な業務

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
社長メッセージ	9
CSOメッセージ	13
CFOメッセージ	16
CHROメッセージ	20
CTOメッセージ	23
サステナビリティ担当執行役メッセージ	26
取締役会 議長メッセージ	29
経営戦略 Q&A	32
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

IR DAY	🔗
投資家情報	🔗

CFOメッセージ

削減や関係会社統廃合等の効率化施策推進により、間接費用の最適化を図ります。これら施策を組み合わせることで、筋肉質な事業運営体制への転換に取り組み、収益性を改善します。

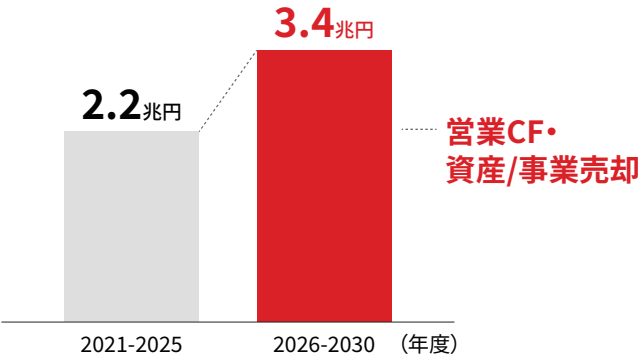
キャッシュ・ジェネレーションとキャピタル・アロケーション

高収益な事業モデルへの転換による収益力の向上、運転資本効率の向上による営業キャッシュ・フローの改善とあわせ、事業の見極めや関係会社再編に伴う保有資産の売却等、継続的に事業ポートフォリオを見直していくことで、キャッシュ・ジェネレーションの拡大に取り組みます。

キャピタル・アロケーションにおいては、創出したキャッシュと強固な財務基盤を前提にレバレッジも活用し、戦略に合致する成長投資の機会を積極的に捉えた投資と、株主還元をバランス良く実施します。

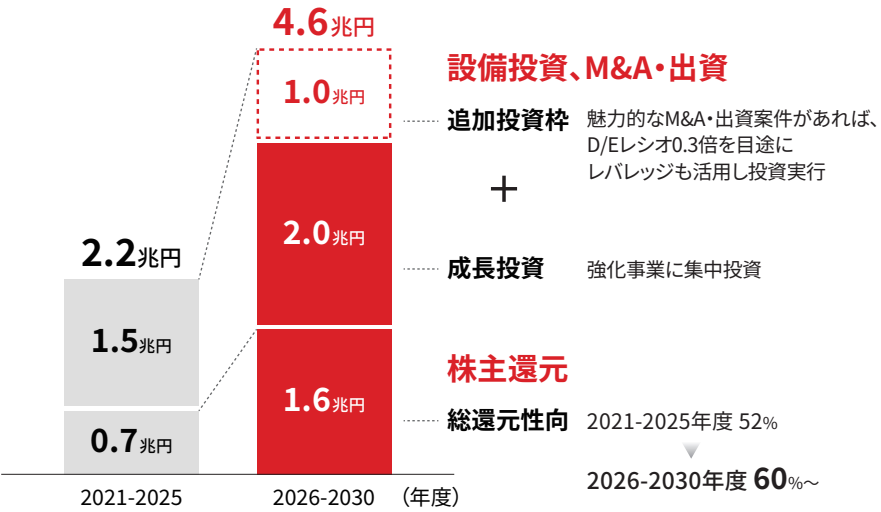
キャッシュ・ジェネレーション

- 高収益な事業モデルへの転換による収益力向上
- 継続的なポートフォリオの見直し



キャピタル・アロケーション

- 中長期で収益基盤を拡大する成長投資への重点配分
- 調整後DOE*3%を基準とする安定的な配当を基本に、機動的な自己株式取得を行い株主還元拡大



* 調整後株主資本配当率：支払配当 ÷ 株主資本 (除く、その他の包括利益 (△損失) 累計額)

規律ある財務マネジメント

成長戦略を進めていく中で必要となる設備投資、M&A等の投資についてはリターンの確度と効率性の視点から規律ある選定を行っていきます。資金については、営業活動において創出されたキャッシュ・フローの活用に加え、機動的な資金調達も行っていきます。金融機関等からの資金調達にあたっては、レバレッジ活用の目安を D/Eレシオ0.3倍程度とし、規律ある運営を実施します。

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
社長メッセージ	9
CSOメッセージ	13
CFOメッセージ	16
CHROメッセージ	20
CTOメッセージ	23
サステナビリティ担当執行役メッセージ	26
取締役会 議長メッセージ	29
経営戦略 Q&A	32
事業戦略	33
マテリアリティ (重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

IR DAY [🔗](#)

投資家情報 [🔗](#)

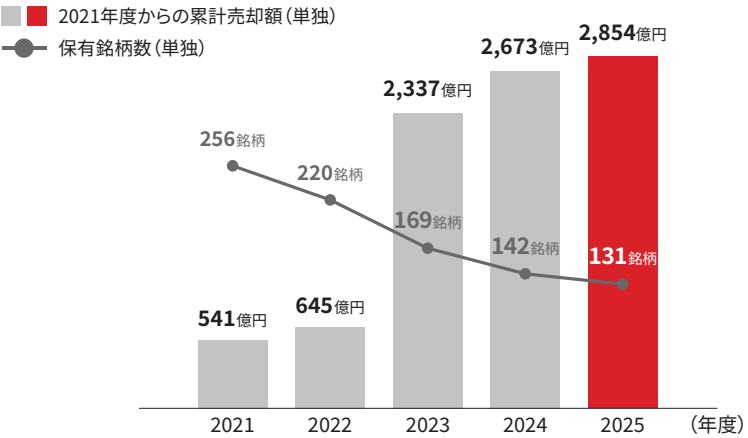
政策保有株式に関する方針

「政策保有株式は原則保有しない」という考え方を基本方針としています。一方で、事業運営上必要性が認められると判断した株式については保有することがあります。保有株式については、保有意義を定期的に確認し、保有意義が希薄と判断した株式は、当該企業の状況等を勘案した上で売却を進める等縮減を図っています。なお、政策保有株式に係る議決権の行使については、別途定める議決権行使に関するガイドラインに則り、投資先の企業価値向上に加え、三菱電機グループの企業価値向上に資するか否かの観点から検討し、賛否の判断を行います。三菱電機グループの企業価値毀損が懸念される場合は、当該議案に反対します。

保有状況 (2026年3月末)

	銘柄数	貸借対照表計上額の合計額
非上場株式 (合同会社への出資金等を含む)	115	110,089 百万円
非上場株式以外の株式	16	44,821 百万円

売却実績



利益成長と株主還元策の実行による株主総利回りの向上

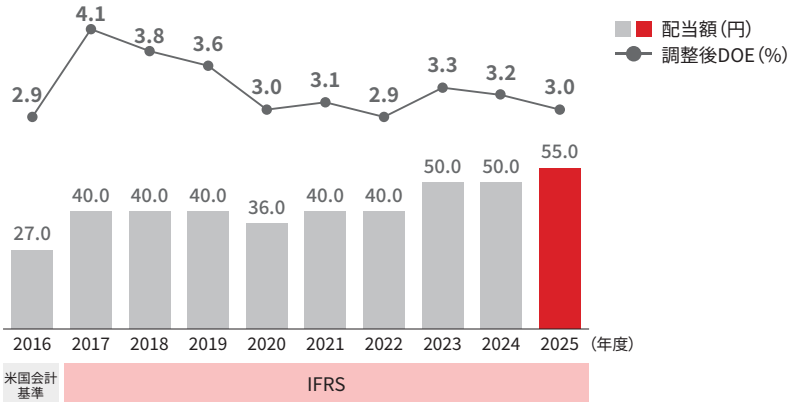
2025年度は、前年度比+5円/株の年間55円/株の配当と約1,000億円の自己株式の取得を実施し、2021年度から2025年度までの累計ベースで52%の総還元性向となりました。2026年度は、前年度比+5円/株の増配となる年間60円/株の配当を決定しています。配当については、株主資本水準に応じた適切な利益還元と継続的な成長投資を実現するための財務健全性維持の観点から、調整後DOE3%程度を目安とし安定的に実施していきます。今後も配当と機動的な自己株式取得を組み合わせ、2030年度までの5年間で総還元性向60%以上をめどとして事業成長により得られた利益を株主の皆様へ還元していきます。

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

株主総利回り*

	過去10年	過去5年	過去3年	過去1年
三菱電機	378.4%	309.7%	325.8%	185.4%
TOPIX	292.7%	202.2%	187.4%	134.6%

配当実績



* 2025年度末までの経過年数ベース、三菱電機・TOPIXともに配当込み

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
社長メッセージ	9
CSOメッセージ	13
CFOメッセージ	16
CHROメッセージ	20
CTOメッセージ	23
サステナビリティ担当執行役メッセージ	26
取締役会 議長メッセージ	29
経営戦略 Q&A	32
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

IR DAY

投資家情報

CFOメッセージ

資本市場との対話

資本市場の皆様からいただいたご意見や対話の結果などのフィードバックは非常に重要であると認識しています。株主や投資家、アナリストの皆様からの理解と信頼を得るために、積極的なIR・SR活動を推進し、経営方針や戦略、業績などの適時適切な情報開示に努めるとともに、皆様からのご意見を真摯に受け止め、経営に活かしていきます。

対話のプロセス

①株主・投資家の皆様との対話	当社の経営への信頼を高めたいだくべく、対話機会の充実に努めています。	主な関心事項 ●各事業の成長ポテンシャル ●事業ポートフォリオ戦略 ●今後のキャピタル・アロケーション ●事業モデル変革
②経営層へのフィードバック	対話によって得られたご意見を執行役会議・取締役会等でフィードバックし、経営の改善に役立てています。	経営層へのフィードバック ●執行役会議・取締役会への報告(年数回) ●資本市場の反応共有(随時) 経営層含む社内各層へのフィードバック ●IR活動報告(毎月)
③さらなる情報開示の拡充	関連部門とIR・SR担当部門が連携し、情報開示の拡充に努めています。	開示例 ●IRDAY、決算説明会、各種事業等説明会、統合報告書 等

主なIR・SR活動実績

活動内容	2023年度	2024年度	2025年度
株主・投資家 個別面談 *	439 回 延べ 880 社	559 回 延べ 1,293 社	575 回 延べ 1,717 社
スモールミーティング(CEO、CFO)	8 回	6 回	12 回
海外ロードショー(CEO、CFO)	4 回	4 回	6 回
社外取締役とのミーティング	2 回	2 回	1 回
IRDAY	1 回	1 回	1 回
決算説明会	4 回	4 回	4 回
各種事業等説明会	2 回	6 回	3 回

* グループミーティングを含む

外部評価・事例集掲載

- ・Extel 社「2026 Japan Executive Team」調査でMost Honored Company（最優秀企業）に選出
- ・同調査で当社CEO漆間がBest CEO、CFO藤本がBest CFOとして、電機セクターでそれぞれ1位を獲得
- ・当社統合報告書2025が、東京証券取引所「投資者の視点を踏まえた『資本コストや株価を意識した経営』のポイントと事例」に選出

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
社長メッセージ	9
CSOメッセージ	13
CFOメッセージ	16
CHROメッセージ	20
CTOメッセージ	23
サステナビリティ担当執行役メッセージ	26
取締役会 議長メッセージ	29
経営戦略 Q&A	32
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

IR DAY

投資家情報

CHROメッセージ

専務執行役
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
阿部 恵成

中期経営戦略実行をけん引する人財の 育成・獲得に向け、人財戦略を強力に推進します

私が特に
お伝えしたい
3つのこと

1. 人的資本投資を1.5倍に拡大、人財の力で未来を拓く
2. 事業モデル変革をけん引する人財の獲得、育成・登用
3. 変革の鍵を握るミドルマネジメント層の躍動により、
挑戦・共創文化を醸成

人的資本経営の基本理念は不変

三菱電機グループは、「持続的な成長を実現する原動力は人であり、人は将来の価値を生み出す資本」との考えのもと、「人と共に成長し、人財の力で未来を拓く」を基本理念に据え「人的資本経営」を実践しています。人財への積極的な投資を進めることで従業員一人ひとりが持てる力を最大限に発揮できる環境を創り、イノベティブカンパニーへの変革と中長期的な企業価値向上を目指します。

人と共に成長し、人財の力で未来を拓く

Innovating the Future through developing the Power of our employees
ありたい「人財」「組織」「風土」

- 人財

探求心を持ち、自ら考え学び、価値創造への「挑戦」を続ける
- 組織

データドリブン×現場感覚により、社会や顧客の深層ニーズを先回りし、新たな価値を「共創」する
- 風土

常にステークホルダーに「誠実」に向き合い、多様性を尊重することで、個の「やりがい」向上と、組織としての一体感・協働を促進する

人財戦略「3つのコンセプト」と人的資本投資1.5倍の決意

新しい中期経営戦略で目指す循環型 デジタル・エンジニアリングの本格展開に向けては、コンポーネントやソリューションの導入から運用・改善・更新まで、お客様とつながり続けて価値を高める会社へ、事業モデルの変革が必要です。新中期経営戦略策定にあたり、その実行の原動力となる「人財戦略」についても内容をブラッシュアップし、3つのコンセプトを定めました。「事業モデル変革を推進する人財の獲得・育成」「グローバルでの経営リーダー育成・登用」「自律的な挑戦や共創を生むカルチャー醸成」の3つのコンセプトに則った施策を展開することで、グローバルスケールで戦える、強くしなやかな人財構造へと変えていきます。また、新中期経営戦略では、人的資本への投資を前中期経営計画期間の実績に対し、新中期経営戦略期間である2030年度までに1.5倍に拡大する決意を表明しました。これは「人は将来の価値を生む資本である」という私たちの考えを、経営として具現化する決断です。ただ、従業員に「イノベティブになってください」と言うだけでは会社は変わりません。人に投資を行うことで従業員自らが「変えたい」という意識・行動変容を生み出し、変容した行動の蓄積がカルチャーを刷新することで新たな三菱電機の企業価値を生み出す。そのサイクルを確実に回していきます。

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
社長メッセージ	9
CSOメッセージ	13
CFOメッセージ	16
CHROメッセージ	20
CTOメッセージ	23
サステナビリティ担当執行役メッセージ	26
取締役会 議長メッセージ	29
経営戦略 Q&A	32
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

IR DAY	🔗
人財	🔗

三菱電機の「人財戦略」の取組み・背景

三菱電機グループは創立から100年を超える長い歴史の中で、複数の強い事業を築き上げ、コングロマリット（多くの産業を抱える複合企業）として生き残ってきました。その一方で、事業本部制という縦割りの組織構造によって情報や人財のサイロ化が進み部門間に壁ができてしまうことで、本来の企業価値を十分に評価されない、いわゆるコングロマリット・ディスカウントという課題もありました。また、業務を効率良くオペレートすることに重きを置き、従業員が新しい挑戦に踏み出しにくい企業文化ができ上がっていました。これらを克服するためには、事業本部間の壁を壊し、新たなイノベーションや価値を創造する必要があります。そこで2024年度には「成長に繋がる適正評価の実現」と「自律的キャリア開発支援」を軸とした、20年ぶりとなる人事処遇制度の改定を行いました。また多様・多才な人財が自律的にキャリアを構築しながら能力を存分に発揮し、活躍できる環境を整備する組織風土改革にも注力してきました。そして2026年度。ここからは、新たな三菱電機グループの「Our Philosophy」に基づき、“誠実”を軸とした健全で良質な組織風土 (Organizational Climate) と、“挑戦”“共創”を軸とした強い組織文化 (Organizational Culture) の醸成に取り組んでいきます。

事業モデル変革をリードするDX・AX人財の強化

当社はこれまで、ハードウェア、コンポーネント中心の事業を展開してきましたが、そうした事業の枠にとらわれていると、従業員一人ひとりが新たな発想で挑戦を楽しみながら事業モデルの変革に挑み続けることが難しく、イノベティブカンパニーへの変革はできません。そこで、共創を通じて新たな事業発想を生み出すための環境として、共創空間Serendie Streetを構築しました。横浜・大阪・ボストンに設置したSerendie Streetでは当社が構築したデジタル基盤「Serendie」を通じて多様な事業領域から得られたデータを活用し、社内外のパートナーと新サービスやソリューション開発に向けた共創活動を進めています。ここにはDX・AXの専門家だけでなく、各事業に精通した人財が集結しており、多様なスキルやバックグラウンドを持つメンバーが集まることで“挑戦”“共創”を生み出す、価値創出の最前線になっています。

イノベティブカンパニーへの変革に向けては、環境整備のみならず、DX・AX人財の強化が不可欠です。当社は、2025年度の1.2万人から、2030年度には DX・AX人財を2万人に増やす

目標を掲げていますが、この目標を達成するためには、新たな人財の獲得に頼るだけではなく、今いる人財の育成も欠かせません。そこで、2025年4月、従業員のスキルアップを進めるために、「DXイノベーションアカデミー」という育成機関を設立しました。デジタルリテラシーを体系的に学ぶことができる講座を設け、4段階の認定資格を獲得しながらステップアップすることで、モチベーション向上にもつなげています。アカデミーの受講は、2025年度は約1,100名、2026年度はその3.5倍を超える応募があり、現在、3,500名超が受講中です。

また従来の研修施設の枠を超えた「学びのオープンハブ」として、「横浜イノベーションスタジオ」を2026年度に開設しました。多様な「知」と「人」が集まり、新たな挑戦を生み出すための施設として、人財育成に活用していきます。



DX・AX人財育成拠点「横浜イノベーションスタジオ」

グローバルスケールでの経営リーダー育成・登用

三菱電機グループは、グローバルで200社以上、約15万人の従業員が在籍しており、海外売上高比率は50%を超えています。また、高度なソリューション創出に向けては、グローバル先進企業との共創も積極的に進めています。今後も、当社が真のグローバル企業として成長し続けるためには、これまでの事業本部制や、日本国内中心の個別最適の考え方から脱却し、グループ・グローバルでの全体最適を目指した全社横断的な人財マネジメントの基盤・体制構築が必要となります。多様で多才な人財が持つ知見やノウハウをグループ内で最大限に共有・活用すべく、国や地域を越えて人財を配置し、活用・育成する取組み（グローバル・モビリティ）を推進しています。海外関係会社の次世代人財育成では、グローバル拠点間で人財とジョブのマッチングを図る「Talent Mobility制度」を2026年度より導入し、多様な経験を計画的かつ早期に付与することで動機付けを行い、育成の加速を図っています。

また、当社では従業員が自ら希望するポジションへ応募できる手挙げ式の社内異動制度「Job-Net」を通じて、自律的なキャリア形成と社内人財の流動化によるシナジー創出を推進していますが、この考え方をグローバルへ拡大する「Global Career Passport」という

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
社長メッセージ	9
CSOメッセージ	13
CFOメッセージ	16
CHROメッセージ	20
CTOメッセージ	23
サステナビリティ担当執行役メッセージ	26
取締役会 議長メッセージ	29
経営戦略 Q&A	32
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

IR DAY	
人財	
三菱電機と海外関係会社を対象とした 転職制度「Global Career Passport」を導入	

CHROメッセージ

新たな取組みも導入しました。当社及び海外関係会社の求人情報を対象会社間で共有・公開して、マッチングが成立した応募者は、応募した会社に雇用され、国・地域・拠点を越えて人財を配置・活用・育成する取組みを推進しています。



人財のモビリティイメージ

特に経営幹部の後継者育成は地域を越えた最重要課題となります。三菱電機グループの将来を担う経営幹部をグローバルスケールで育成・輩出するために、2023年度から「L.E.A.D制度（経営幹部候補者育成制度）」の運営に取り組んでいます。本制度は当社グループの将来を担う経営幹部候補の選抜・育成・評価及び育成方針・施策等をオープンに議論・決定し、グローバルで当社グループをリードできる人財を育成するというものです。この取組みを加速させるため、次世代経営層候補人財（約300名）の中からCEOになり得る素養を持つ約30名を選抜し経営リーダーとして養成するプログラム「Executive Seeds 30」や、能力と意欲ある人財に自律的な挑戦機会を提供する制度「Proactive Frontier Posting」も導入しました。このようなグローバルスケールでの経営リーダー育成・登用の取組みを進めることで、経営幹部後継者候補準備率を2030年度までに200%にします。また、変化の激しい事業環境においても「迅速かつ的確な意思決定で経営をけん引する人財」の継続的な輩出を可能とし、挑戦が連鎖するカルチャーを根づかせていきます。



L.E.A.D制度の全体像

変革の鍵を握る「ミドルマネジメント」の自走化

「三菱電機の『人財戦略』の取組み・背景」にて当社の企業文化の課題についてお伝えしました。当社の従業員はまじめで、チームワークを重視するカルチャーを持っています。これは当社の人的資本がもつ「価値」であり「強み」です。一方で、まじめなゆえに、目の前の仕事に追われて新しいことに挑戦する時間が取れなかったり、慎重を期するあまり意思決定に時間を要したり、という、イノベティブな組織を志向する上での弱点もあります。またどれほど優れた制度を作っても、現場の従業員が「やってみよう」と思わなければ意味がありません。私は、変革の鍵を握るのは「ミドルマネジメント（中間管理職）」だと考えています。彼らは経営の想いを現場に伝え、現場の熱量を経営に届ける結節点です。そこでミドルマネジメントの自走化に向け「PLB (Proactive Leadership Booster)」というプログラムを始動させました。これは、ミドル層のマネージャーが単に部下を「管理」するのではなく、チームの可能性を引き出す「リーダー」へと進化するための指針です。まず、彼らの業務負担を低減するためにAIによる業務の断捨離 (Prep) を行い、正しい評価に基づく適正な報酬により動機付け (Lift) を与え、そして経営と現場の架け橋となるために経営との一体感を醸成 (Bridge) する。この3ステップを通じて、ミドル層が「価値創出の起点」として躍動できる環境を、私自身が先頭に立って作っていきます。

ステークホルダーの皆様とのお約束

これまでお伝えしてきた人的資本への投資や各種施策の成果を測る重要な指標が「従業員エンゲージメント」であり、私たちは2030年度に70%という目標を掲げました。挑戦する人を増やし、共創から生まれる価値を最大化し、誠実に説明責任を果たすことを、従業員を含めたステークホルダーの皆様とお約束します。この変革は一朝一夕には成し遂げられません。しかし、着実に、そして熱意を持って進めています。私たちの「人財」への投資が、将来どのような果実を結ぶのか。長期的な視点で見守り、そして期待していただきたいと思っています。私たちは、人と共に成長し、人財の力で、まだ見ぬ未来を切り拓いていきます。

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
社長メッセージ	9
CSOメッセージ	13
CFOメッセージ	16
CHROメッセージ	20
CTOメッセージ	23
サステナビリティ担当執行役メッセージ	26
取締役会 議長メッセージ	29
経営戦略 Q&A	32
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

IR DAY	🔗
人財	🔗
次世代経営層候補人財育成のエリートプログラムとジョブポスティング制度を導入	🔗
三菱電機の中間管理職層向け「自走型リーダー創出 (PLB) プログラム」を導入	🔗

CTOメッセージ

代表執行役、執行役副社長
CTO (技術戦略担当)
加賀 邦彦

私が特に
お伝えしたい
3つのこと

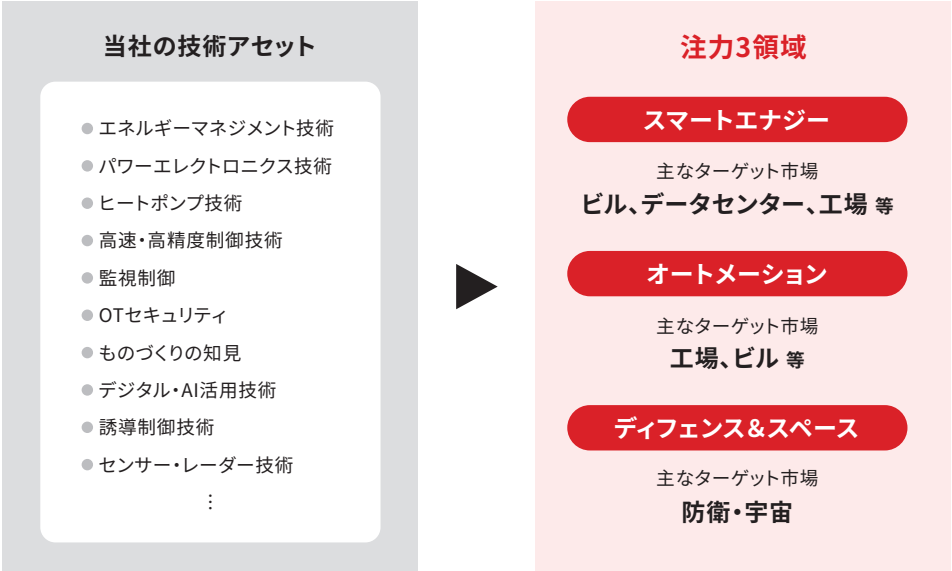
1. 技術アセットの融合による統合ソリューションの創出
2. パートナーとの共創による価値創出の加速
3. フロンティア領域への挑戦による未来成長の創出

飽くなき探求心と驚きの技術で、未来の価値を
創造するイノベーターカンパニーを目指します

三菱電機グループの技術変遷

三菱電機グループは、創立以来100年以上にわたり、電気機械に由来する電気エネルギーと機械エネルギーの相互変換技術の中核として発展してきました。発電機を起点に送配電・変電・制御技術を高度化し、電力インフラの整備に貢献するとともに、モータ技術により産業の自動化や空調・水処理など生活基盤の高度化を実現してきました。

さらに、パワーエレクトロニクスや半導体技術の進化を通じて、鉄道・自動車の電動化や産業機械の高精度化へと応用領域を拡大し、社会インフラから産業・宇宙・防衛に至るまで幅広い領域で価値を提供してきました。こうした歩みの中で当社は、エネルギーマネジメント、パワーエレクトロニクス、高速・高精度制御、センシング、デジタル・AI活用といった多様な技術を蓄積し、これらを技術アセットとして磨き上げてきました。これらの技術アセットは、現在当社が注力する3領域（スマートエナジー、オートメーション、ディフェンス&スペース）において、競争力の源泉となっています。



CONTENTS	
イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
社長メッセージ	9
CSOメッセージ	13
CFOメッセージ	16
CHROメッセージ	20
CTOメッセージ	23
サステナビリティ担当執行役メッセージ	26
取締役会 議長メッセージ	29
経営戦略 Q&A	32
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください	
研究開発	🔗
三菱電機技報	🔗

全社の総力を集結した高度な統合ソリューションの創出

当社は、これらの技術アセットを基盤に、コンポーネントの強化に加え、ソリューションを成長の柱とする事業モデルへの変革を進めています。この変革を支える中核が、当社独自のデジタル基盤「Serendie」です。Serendieは、グループ内に蓄積された技術・データ・知見を横断的に連携し、OT（制御・運用技術）とIT・AIを融合することで、社会課題や顧客の経営課題の解決に資するソリューションを生み出す基盤です。

当社はこのSerendieを活用し、注力領域において個別機器の提供にとどまらない全体最適型の価値提供へと進化しています。循環型 デジタル・エンジニアリングの考え方のもと、エネルギーマネジメントやスマートファクトリーなどの領域で、全体最適を実現するソリューションを展開しています。

その具体例として、データセンター分野では当社のエネルギー制御技術とデジタル技術を融合し、PUE1.1という世界最高水準のエネルギー効率を実現することで、お客様のエネルギーコストや環境負荷の低減に貢献する次世代データセンターの実現を目指します。また製造分野においては、設備・ライン・運用データを統合し、工場全体の自律協調制御や現場環境の自律化・高度化を通じて無人化工場の実現を推進し、市場変動への対応力強化と生産性向上に貢献していきます。

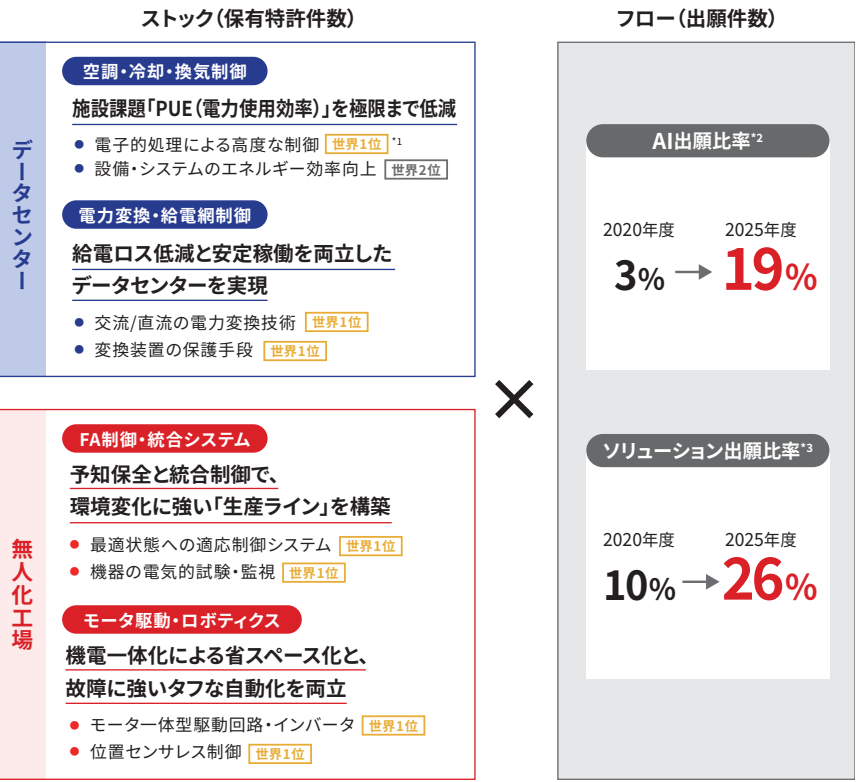
これらの取り組みは、当社の技術アセットを横断的に活用することで、個別最適を超えた価値を創出していることを示すものであり、今後の成長を支える競争優位の源泉となります。

P.33 特集：お客様の経営課題解決に向けたソリューション創出

Topics

統合ソリューション創出に向けた知的財産に関する取組み

世界トップクラスの知的財産アセットを基盤に、デジタルと融合した高付加価値ソリューションを創出します。知的財産を競争力と成長の源泉として、持続的な企業価値向上を実現していきます。



^{*1} 図中の順位は当該技術分野に該当する国際特許分類 (IPC) における登録特許ファミリ数を基準とした当社調べ (2026年6月時点)
^{*2} 当社特許出願におけるAI関連比率
^{*3} 当社特許出願におけるソリューション比率
^{*4} 上記ソリューションで共通に使用されるパワー半導体パッケージ・冷却技術でも世界トップクラスの知的財産を保有

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
社長メッセージ	9
CSOメッセージ	13
CFOメッセージ	16
CHROメッセージ	20
CTOメッセージ	23
サステナビリティ担当執行役メッセージ	26
取締役会 議長メッセージ	29
経営戦略 Q&A	32
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

研究開発



三菱電機技報



パートナーとの共創による価値創出の加速

当社は、技術アセットを核としたソリューション創出を更に加速させるため、外部パートナーとの共創を重要な技術戦略の一つと位置づけています。目指す価値創出の高度化には、当社単独では実現が難しい多様な技術や知見の融合が不可欠です。当社の強みであるものづくりの知見や高信頼な制御技術に、大学や研究機関、スタートアップ、異業種企業が有する最先端のデジタル技術や研究成果を掛け合わせることで、新たな技術価値を創出するとともに、開発スピードの飛躍的な向上を図っています。具体的には、千葉工業大学との連携により、ロボットや産業機器の高度化に資する国産フィジカルAIの研究開発を推進しています。また、東京大学との社会連携講座「意味的価値や社会的価値を生み出すデザインエンジニアリング」を通じて、工学技術に加え、人や社会の価値を起点とした設計・価値創出の方法論について新たなデザインエンジニアリングとして確立することを目指し、研究・人財育成に取り組んでいます。これらの共創の取り組みは、特定の領域や用途にとどまらず、社会課題や顧客価値の本質を捉えた新たなソリューション創出につながるものであり、当社の注力領域全体における競争力強化に寄与しています。今後は、大学・研究機関やスタートアップなどの技術パートナーとの連携をグローバルに拡大し、多様な知の融合による価値創出を一層加速させていきます。

三菱電機と千葉工業大学が国産フィジカルAIの研究開発に関する基本協定を締結

三菱電機と東京大学が意味的価値を創造する社会連携講座を開設

フロンティア領域への挑戦

当社は、中期経営戦略を支える技術基盤の強化に加え、将来の飛躍的成長を見据えたフロンティア領域への挑戦にも積極的に取り組んでいます。量子、核融合、次世代AI、光コンピューティングといった先端分野は、社会・産業構造そのものを変革し得る可能性を有しており、中長期的な競争力の源泉となる重要な領域です。これらの領域においては、当社がこれまで培ってきたエネルギー制御や高精度機器、センシング技術などの強みを活かしながら、研究機関やパートナーとの連携も通じて技術確立を進めていきます。特に、エネルギーや計算基盤の高度化につながる技術は、当社が注力する

成長領域との親和性も高く、将来的な事業機会の拡大が期待されます。常に未来社会を洞察し、社会・環境課題の解決に向けた先進技術の研究開発と社会実装を推進するため、当社のマテリアリティにも「サステナビリティ実現に向けたイノベーションの促進」が新たな項目として加わりました。短期的な収益貢献にとどまらず、こうしたフロンティア領域への継続的な投資と挑戦を通じて、未来の価値を創造する可能性を広げ続け、長期的な企業価値の向上につなげていきます。

P.46 マテリアリティ(重要課題)

Topics

千葉工業大学と国産フィジカルAIの研究開発に関する基本協定を締結

千葉工業大学と官民両用を想定した国産フィジカルAI技術の研究開発に関する基本協定を締結しました。本協定に基づき、両者は共創センターを設立し、多脚歩行型・人型・ドローン型などの自律制御ロボットを活用したAIロボティクスソリューションの事業化を推進します。



近年、労働力不足や社会インフラの老朽化を背景に、製造現場やインフラ保守・点検の現場では、自動化・自律化への期待が高まっています。一方で、環境や状況の変化に応じたきめ細かな判断や作業は依然として自動化が難しく、その解決策としてフィジカルAIへの期待が高まっています。本取り組みでは、当社が長年培ってきた製造・保守点検のナレッジ、高精度なモーション制御技術やセンシング技術と、千葉工業大学が有するロボット技術や大規模物理モデル技術を融合し、国産フィジカルAI及び周辺技術の開発を推進します。これらの技術は、無人化工場をはじめとする高度なソリューションの実現に加え、インフラ維持管理、災害対応、物流など幅広い分野での活用が期待されています。今回の共創を通じて、労働力不足やインフラ老朽化といった社会課題の解決に貢献するとともに、AIロボティクスソリューションの事業化を加速し、新たな価値創出につなげていきます。

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
社長メッセージ	9
CSOメッセージ	13
CFOメッセージ	16
CHROメッセージ	20
CTOメッセージ	23
サステナビリティ担当執行役メッセージ	26
取締役会 議長メッセージ	29
経営戦略 Q&A	32
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

研究開発	
三菱電機技報	

サステナビリティ担当執行役メッセージ

常務執行役
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
小黑 誠司

私が特に
お伝えしたい
3つのこと

1. 「トレード・オン」事業の創出・拡大を加速
2. 持続的成長を支える経営基盤強化の取組みを深化
3. 戦略的なサステナビリティ開示の取組みを推進

価値創出と基盤強化の両輪で「トレード・オン」の活動を加速し、サステナビリティを追求します

経営の根幹であるサステナビリティ

急速に変化する社会・経済の中で、サステナビリティをめぐる環境は2025年も大きく変化してきました。一部の国や地域では、関連政策に見直しがあり、取組みに逆風が吹いているとする向きもあります。しかし、現実には記録的な猛暑や大雨などの異常気象が増加しており、社会・環境課題は深刻化しています。また、AIやデータセンターの普及による電力需要の増加に加え、エネルギー価格の高騰や地政学リスクの顕在化を背景に、対環境という視点だけでなく、エネルギー安全保障や資源循環の観点からもサステナビリティの重要性が一段と高まっています。こうした中、三菱電機グループは、経営方針にサステナビリティを経営の根幹に据えることを掲げ、社会・環境課題の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。

不確実な時代だからこそ本質的なサステナビリティ経営を

世界の不確実性や複雑性は年々増大しており、社会情勢の変化に加え、生成AIの急速な進

化によって、ビジネス環境には劇的な変化が起きています。こうした変化の全てを企業として事前に予測することは困難です。自社を取り巻く環境をしっかりと分析・評価し、中長期的な視点に立って推進するサステナビリティ経営も、企業の持続的成長に不可欠な要素であると私は考えています。

三菱電機グループでは、2025年度にサステナビリティの取組みにおける指針となるマテリアリティ（重要課題）を改めて特定しました。特定にあたっては、三菱電機グループの事業における社会・環境へのインパクト並びにリスクと機会の分析・評価を行い、社内外のステークホルダーとの対話を通じて、サステナビリティ課題の重要性を整理しました。新しいマテリアリティは5つの項目から構成され、サステナビリティの実現に向けて取り組む上で、価値創出と基盤強化の両面から達成すべき目標を定めています。



持続可能な
地球環境の実現



持続可能な
社会の実現



あらゆる人の尊重



コーポレート・ガバナンスと
コンプライアンスの持続的強化



サステナビリティ実現に向けた
イノベーションの促進

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
社長メッセージ	9
CSOメッセージ	13
CFOメッセージ	16
CHROメッセージ	20
CTOメッセージ	23
サステナビリティ担当執行役メッセージ	26
取締役会 議長メッセージ	29
経営戦略 Q&A	32
事業戦略	33
マテリアリティ（重要課題）	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

IR DAY	
サステナビリティ	

サステナビリティ担当執行役メッセージ

価値創出の観点では、中期経営戦略で掲げる注力領域を中心に事業を通じた社会・環境課題の解決に取り組んでいきます。また、基盤強化の観点では、目標・取組み指標の一つに2030年度 工場・オフィスからの温室効果ガス排出量実質ゼロの達成を掲げ、省エネや電化、再生可能エネルギー導入等を積極的に推進します。

三菱電機グループはこれまでも、環境施策や人財戦略、人権の取組み推進などで着実に成果を上げており、CDP*¹においては2025年に「気候変動」「水セキュリティ」の2分野で3年連続8回目、サプライヤー・エンゲージメント評価では6年連続9回目の最高評価を獲得するなど、グローバルな外部機関から高い評価をいただいています。バリューチェーン上の人権課題に対しては、RBA-SAQ*²を活用したリスク把握を全世界のグループ拠点に拡大し、改善活動を更に推進していきます。

情報開示の面では、世界的に拡大する非財務情報開示基準への対応を経営基盤の更なる強化につなげる機会ととらえています。まずはサステナビリティ基準委員会（SSBJ）が2025年3月に公表したサステナビリティ開示基準への準拠、さらには欧州CSRD*³への対応を見据え、データ収集の効率化も図りながら、グループ一丸となり準備を進めています。情報開示はステークホルダーとのエンゲージメントにおいて重要な役割を果たしており、企業活動の透明性や信頼性の向上につながります。株主・投資家の皆様にとって有用な開示ができるよう確実な取組みを進め、サステナビリティ先進企業を目指していきます。

P.46 マテリアリティ(重要課題)

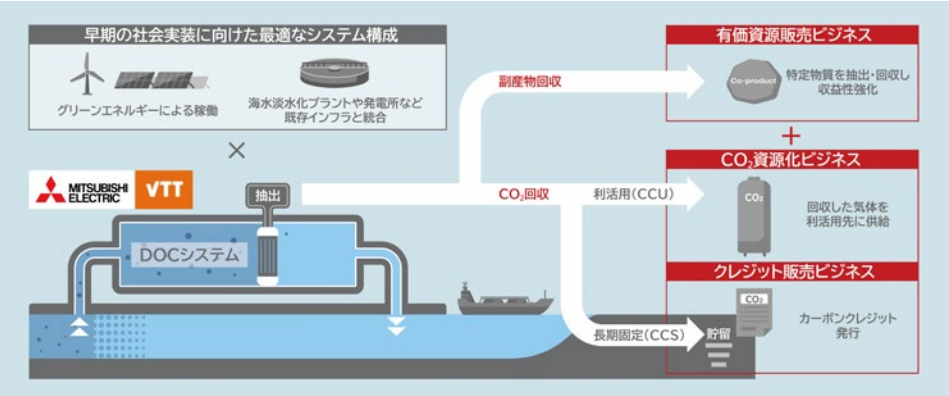
*1 企業や都市の環境への取組みを調査・評価・開示する国際NGO
*2 RBA Self-Assessment Questionnaire (RBAはResponsible Business Allianceの略)
*3 Corporate Sustainability Reporting Directive

サステナビリティを事業成長の機会とする「トレード・オン」事業の創出・拡大

三菱電機グループとして、よりグローバルかつサステナビリティの視点で、事業を通じた社会・環境課題の解決を加速させるために何ができるのかという発想のもと、進めている取組みの一つがGIST (Global Initiative for Sustainable Technology) プロジェクトです。バックカスティングの手法で、これまでの三菱電機グループにない新たなビジネスを生み出すべく、試行錯誤を重ねています。

取組みを進める新事業の一つ、海水を介して大気中からCO₂を除去・回収し、カーボン

ニュートラル実現に貢献するDOC (Direct Ocean Capture) については、VTTフィンランド技術研究センターと共同で開発を進めており、これまでにDOCシステムの基礎技術開発を完了しました。引き続き、海水淡水化プラントや発電所などの海水取水工程を持つ大規模インフラへの統合を検討しながら、早期の社会実装に向けて商業化を加速していきます。



海水を介して大気中からCO₂を回収するDirect Ocean Capture (DOC) システムの基礎技術を確認

他にも、CO₂の回収から利用までを一貫して実現するCCU (Carbon dioxide Capture and Utilization) システムの社会実装に向けて、産学連携で開発を進めるなど、業界の垣根を越えたパートナーシップを構築しながら新事業創出に向けて取り組んでいます。

東京科学大学とケミカルループING方式CO₂還元反応モデルを構築し高速化に成功

ITRI、TTL竹南ビール工場とCO₂回収・資源化の実証試験に関する基本協定を締結

一方、既存事業を通じた社会・環境課題の解決も進めています。この領域で鍵となるのは、循環型 デジタル・エンジニアリングによるイノベーションです。Serendieによる多様なデータの利活用を通じて、お客様と継続的につながるソリューションを提供することで、社会・環境課題の解決に貢献するとともに、事業の持続的な成長につなげていきます。一例である鉄道エネルギーマネジメントソリューションは、多様な鉄道運行データの分析によりエネルギーフローを見える化し、最適なエネルギー利用や鉄道アセットの配置・運用に貢献します。さらに、沿線地域の電力システムとの連携による地域全体のエネルギー最適化や、駅などの公共性の高い場所への非常用電源設備の確保による災害レジリエンスの強化を目

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
社長メッセージ	9
CSOメッセージ	13
CFOメッセージ	16
CHROメッセージ	20
CTOメッセージ	23
サステナビリティ担当執行役メッセージ	26
取締役会 議長メッセージ	29
経営戦略 Q&A	32
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

IR DAY

サステナビリティ

サステナビリティ担当執行役メッセージ

指します。カーボンニュートラルや安心・安全な社会の実現に貢献するソリューションとして、海外での技術協力や実証も開始しており、グローバルにおける成長機会の獲得に向けて着実に歩みを進めています。

Serendie - stories 鉄道エネルギーマネジメントソリューション

デジタル基盤「Serendie」を活用した鉄道向けデータ分析サービスの開始

JICAと阪急電鉄の「マニラ都市旅客鉄道の省エネルギー化を推進する技術協力」に参画

ポーランドのクラクフ市電で鉄道EMSの実証を開始

未来の価値を創造していく

社会動向や事業環境が急速に変化する中、三菱電機グループに必要なことは、社会・環境課題への対応をコストや制約として捉えるのではなく、新たな価値創出や競争力強化につながる成長の機会として挑戦し続けていくことです。そして、社会・環境課題を解決し持続可能な未来を実現するためには、新たなイノベーションが不可欠です。そうした考えから、今般改定したマテリアリティでは「サステナビリティ実現に向けたイノベーションの促進」を新たな項目として加えています。

私はともに働く仲間たち一人ひとりの行動が、持続可能な未来に向けたイノベーションをつくる原動力だと考えています。三菱電機グループには、長年にわたり培ってきた幅広い事業領域とそれを支える確かな技術力があります。「飽くなき探求心と驚きの技術で、未来の価値を創造する」というパーパスを体現し、その可能性を最大限に引き出し、新たなイノベーションを創出するためには、既存事業の枠組みにとらわれず、多様な人財やパートナーとの共創を通じて新たな価値を生み出していくことが重要です。これからも価値創出と基盤強化の両輪でサステナビリティを推進し、「トレード・オン」の考え方のもと、社会・環境課題の解決と事業成長の好循環を生み出していきます。そして、ステークホルダーの皆様とともに、次世代へ安心・安全で持続可能な社会をつなぐべく、未来の価値創造に挑戦し続けていきます。

Topics

つくる過程でも環境負荷低減に貢献するパワー半導体新工場棟

カーボンニュートラルの実現に向け、多くの産業や社会インフラを支えるパワー半導体の需要が高まっています。その生産能力を増強するため、2025年11月、三菱電機パワーデバイス製作所では新工場棟の稼働を開始しました。SiCパワー半導体のウエハプロセス工場として業界で初めて^{*1}、最先端の超高効率な空調システムを採用し、クリーンルーム内の空調の消費電力を30%削減^{*2}します。加えて、製造工程で大量に消費する水のリサイクル率を70%以上に向上。徹底した省エネと水リサイクルにより、地球環境と共生する工場運営を実現します。

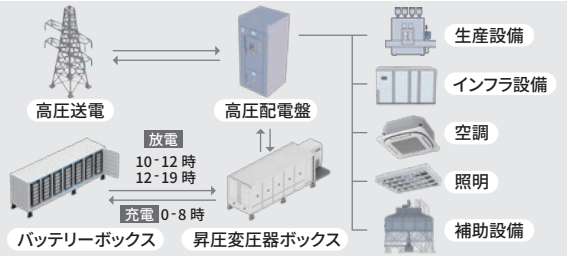


三菱電機パワーデバイス製作所 泗水工場「パワー半導体 SiC8インチ新工場棟」

^{*1} 2025年9月1日現在、当社調べ ^{*2} 装置満床時のシミュレーション値

蓄電ステーション建設による脱炭素推進とエネルギーコスト最適化

電力需給の安定化に向け、時間帯別電価（ピーク・平常・オフピーク）が広く採用され、蓄電池による需要平準化への関心が高まる中国で、三菱電機（広州）圧縮機有限公司（MGC）は、三菱中国拠点として初の需要側蓄電ステーション（総容量：2.9MW/15MWh、年間放電電力量：約356万kWh）を導入し、2025年9月に稼働を開始しました。本設備は、時間帯別電価差を活用して年間約38万円の電力コストを削減するほか、停電時の非常用電源確保、電力系統安定化、オンサイトPPAによるグリーン電力活用を実現します。これにより、15年間で約7万8,900トンのCO₂削減と約571万円のコスト削減を見込み、脱炭素と収益効率の両立を推進しています。



三菱電機（広州）圧縮機有限公司（MGC）内 蓄電モデル（イメージ図）

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
社長メッセージ	9
CSOメッセージ	13
CFOメッセージ	16
CHROメッセージ	20
CTOメッセージ	23
サステナビリティ担当執行役メッセージ	26
取締役会 議長メッセージ	29
経営戦略 Q&A	32
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

IR DAY

サステナビリティ

取締役会 議長メッセージ



柳 弘之
社外取締役
取締役会議長、
指名委員、報酬委員

「企業変革の視認性を上げ
「論理＋感性」のベクトルの足し算でさらなる成長へ

取締役会議長の柳弘之氏に、2025年度の取締役会の振り返りと現在の経営への評価、今後への期待を伺いました。

Q 現在のコーポレート・ガバナンス体制と実効性をどのように評価されていますか。

A 執行側も取締役会も、実効性向上に向けた高い変革意識を持っていると評価しています。取締役会では実効性評価の他、社外取締役に取締役会運営の課題意識を共有する場を定期的に設けています。そこで抽出された課題を執行側に伝え、非常にテンポよく運営に反映がなされてきました。テンポよい変革は、執行側と取締役会との信頼関係の上に成り立っています。2025年度の例として、取締役会の冒頭に社長による経営トピックスの報告を新たに始めました。執行側としての重要課題について、どういう考え方でどう進めたいのかという意思を経営視点で語ってもらいます。これも、信頼関係がなければ重要な情報がタイムリーに報告されないということになりかねませんが、当社では包み隠すことなく共有してもらっている例です。また、取締役会、法定三委員会、執行側の三者で情報共有が密に行われており、実効性の向上に向けて一体感を持って取り組むことができていると感じています。今後も、監督と執行の信頼関係をより強固にしながら、更なる実効性の向上に向けて取り組んでいきます。

Q 2025年度の取締役会で議論が白熱した議題をお聞かせください。

A 一例として、OT（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.の買収（完全子会社化）を議論したものです。この案件は、事業面・技術面での戦略性が高く、当社が経験してきたなかでも大型の買収案件です。当社は指名委員会等設置会社であり、投資判断を含む業務執行は基本的に執行側で決定しますが、重要な投資案件については取締役会で事前に共有、確認することになっています。本件に関する議論の中で、特に、グランドデザインの戦略観・網羅性は妥当か、グランドデザインの客観性は十分か、買収を全社でサポートする総力戦になっているか、という3点について確認してきました。取締役会として買収案件を監督する上での、重要な視点です。執行側で、そのいずれにも真摯に対応して、全体像を描いてもらいました。結果的に、買収判断を後押ししました。新中期経営戦略で掲げる「つながり続ける」事業モデルへの変革を実現する上でよい投資になったと認識しています。この挑戦を成功へと導くことができるよう、取締役会としてもPMIの進捗等について引き続き監督していきます。

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
社長メッセージ	9
CSOメッセージ	13
CFOメッセージ	16
CHROメッセージ	20
CTOメッセージ	23
サステナビリティ担当執行役メッセージ	26
取締役会 議長メッセージ	29
経営戦略 Q&A	32
事業戦略	33
マテリアリティ（重要課題）	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

Q 新中期経営戦略の策定プロセスにおいて、どのような議論がありましたか。

A 新中期経営戦略の策定にあたっては、取締役会で執行側と何度も膝を突き合わせて議論し、かなりの時間を費やしてきました。その中では、企業変革がわかりやすくなっているか、その視認性が上がっているか、という点を特に重視してきました。例えば、事業戦略においては、単なる数値目標の積み上げや従来の延長線上の計画ではなく、全社的に事業モデルをどう変革するか、ソリューション提案型のビジネスへと舵を切るためにどのようなロードマップを描くかなどについて意見や確認を行いました。議論を重ねた結果、当社の新たな理念、数値目標、人財戦略、事業戦略の視認性は上がったと評価しています。特に、事業戦略はスマートエナジー、オートメーション、ディフェンス&スペースという注力すべき3つの領域を定め、個々の事業ごとのサイロ型ではなく、横断的な領域融合型の事業戦略になっていることが一目でわかるようになりました。変貌したと言ってもよいと思います。

企業が生み出す価値を最大化するためには、
人・技術・価値観のシナジーを創出していく必要があります

Q 新中期経営戦略の要諦をお聞かせください。

A 企業が生み出す価値を最大化するためには、人・技術・価値観のシナジーを創出していく必要があります。そのために、当社の中にはまだ乗り越えるべき様々な壁が残っていると捉えています。一つ目は組織の壁です。事業本部を越えて当社の総力を結集し、顧客の経営課題解決に全社で向き合ってもらいたいと思います。グローバル先進企業や技術パートナーとの共創によって、組織のあり方が変わりつつあることを実感していますが、執行役・上席執行役員の皆さんには高度なソリューション創出に向けてリーダーシップを発揮し、単なる変化ではなく変貌を遂げつつある流れをより加速することを期待しています。二つ目は事業モデルの壁です。これまで当社の主流であったコンポーネント売り切り型の事業モデルから、循環型デジタル・エンジニアリングの浸透によって、顧客とつながり続ける事業モデルを実現できるかがカギであると考えています。三つ目はマインドセットの壁です。事業戦略実行の原動力は従業員の皆さんですから、自律的な挑戦や

共創を楽しめるカルチャーが大切です。そうした背景をふまえ、新たな理念「Our Philosophy (私たちの理念)」を策定したことは評価しています。四つ目は収益性・資本効率の壁です。新中期経営戦略では、収益性と資本効率の向上を最重視するとともに、安定的な売上成長も図るとしています。中長期で収益基盤を拡大するためには、株主還元とのバランスや財務規律を考慮しながら、M&Aや出資も含めて積極的な成長投資を行うことが必要です。取締役会として、適切なリスクテイクができるよう監督を続けていきます。

Q さらに価値創出に向けて、どのように取り組むべきでしょうか。

A 私は執行役・上席執行役員の皆さんに対して、「論理＋感性」のベクトルの足し算が重要だろうとお伝えしています。当社にはロジカルな人財が多い印象ですが、私自身の経験から、論理ばかりを偏重すると組織が硬直化して、新たなアイデアが生まれにくくなるように思います。取締役会でも「アニマルスピリットを大切にしましょう」とお伝えしているのですが、イノベーションを創出するためには、直感やひらめきなど、個人の感性も大切です。整った企画書には収まりきらない「妄想」を許容し、育む組織風土を醸成してほしいと思います。現在の事業領域に留まらず、新たな事業の創出も含めた企業価値向上に、ぜひ果敢に挑戦してほしいと思います。

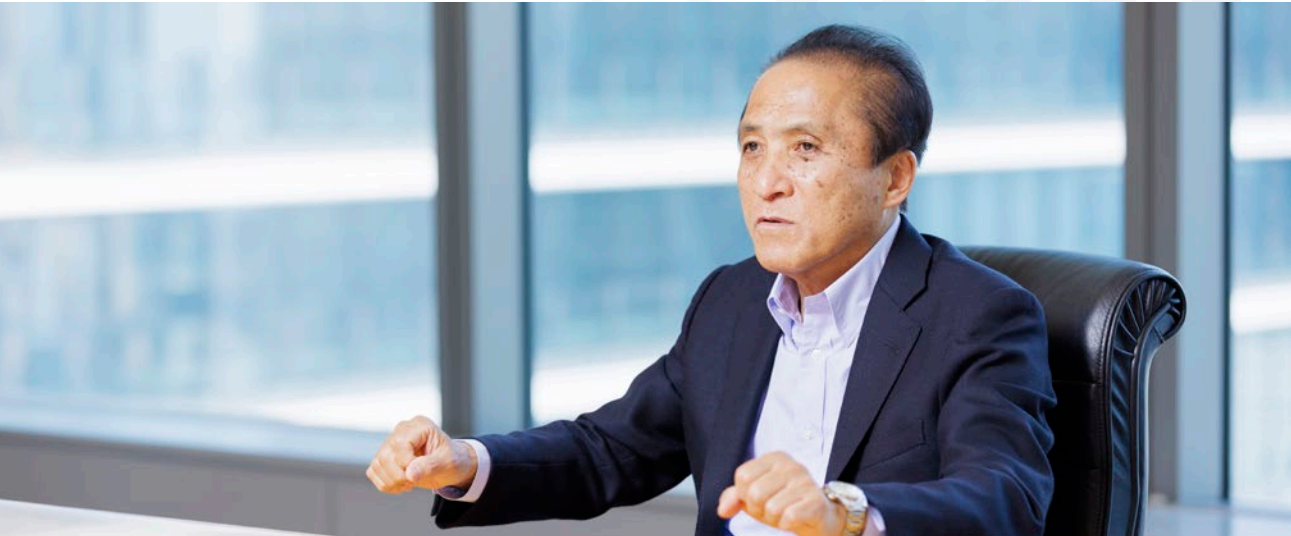
CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
社長メッセージ	9
CSOメッセージ	13
CFOメッセージ	16
CHROメッセージ	20
CTOメッセージ	23
サステナビリティ担当執行役メッセージ	26
取締役会 議長メッセージ	29
経営戦略 Q&A	32
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

Q グループのサクセッションプランへの評価と、三菱電機グループに今後求められる経営人財像をお教えてください。

A 私は、次世代の経営陣を育成し交代していく一連のプロセスを指す言葉として、一般に使われるサクセッション (Succession) よりも、生物の遺伝子や文化・伝統などの文脈で継承を意味するインヘリタンス (Inheritance) の方が適切だと考えています。持続的な企業価値向上を果たすためには、過去の源流や伝統を継承しつつ、時代に即した新しい価値を積み上げていくという連続性と革新のバランスが不可欠だからです。

不確実性が増すこれからの経営環境において、当社をけん引する次世代リーダーに求められる要件は大きく2点あります。第一に、自ら解を作り出せる人財であることです。これまでの延長線上に正解がない時代において、論理を積み上げるだけでは勝てる戦略は導き出せません。感性を用い、自らの直感やひらめきを言語化してチームを巻き込みながら難局を突破できるリーダーが必要です。第二に、インヘリタンスの概念を正しく理解し、良い面を継承しながらも先人達が築き上げた基盤に安住することなく新しい価値を創ることができる人財です。変えるべき古い慣習は果敢に変える一方で、脈々と受け継がれてきた技術やDNAは、大切に守り抜いていかなければなりません。次世代リーダーの皆さんには自らの伸びしろを信じて、過去最高の三菱電機グループを創り上げる気概を持ってほしいと思います。



変えるべき古い慣習は**果敢に変える**一方で、脈々と受け継がれてきた技術やDNAは、**大切に守り抜いて**いかなければなりません

Q 中長期的な成長に向けた、当社への期待と、議長としての意気込みを教えてください。

A 新中期経営戦略は、実装段階へと進んでいきます。大事なことは、従業員の皆さんに、戦略観や実践的活動が自発的に浸透していくことです。その自発性を誘うのは、経営層の皆さんの役割です。そのためには、過去からの慣習・思い

込みから脱却するという覚悟、自分達で選択した戦略の正しさを証明しようとする執念を持って仕事をしてほしいと思っています。取締役会では、いろいろな議案が机上の空論に陥らないよう、現場・現物・現実・現人の「四現感覚」を基に、現場がどうなっているか想像力を働かせながら果断な意思決定をサポートします。三菱電機グループの企業変革、事業モデル変革、イノベティブカンパニーの実現を後押しします。

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
社長メッセージ	9
CSOメッセージ	13
CFOメッセージ	16
CHROメッセージ	20
CTOメッセージ	23
サステナビリティ担当執行役メッセージ	26
取締役会 議長メッセージ	29
経営戦略 Q&A	32
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

経営戦略 Q&A

- Q** 2030年度の財務目標(調整後営業利益率12%+、ROE12%)を設定した背景について教えてください。

A 調整後営業利益率12%は「着実に越えるべきハードル」とし、「12%+」のとおり更に高い収益性の実現を目指します。ROE12%も2030年度時点の通過点の位置づけであり、将来的にはグローバルな競合他社と同等の15%程度を目指し、資本効率向上を推進します。
- Q** 成長投資2.0兆円、追加投資枠1.0兆円の活用方針を教えてください。

A 2026～2030年度の5年間の成長投資2.0兆円は設備投資とM&A・出資におおむね2分の1ずつ充てる計画です。約8割強を強化事業に集中投資します。また、追加投資枠1.0兆円は、魅力的なM&A・出資案件があれば、D/Eレシオ0.3倍を目安にレバレッジも活用して機動的に投資が実行できるよう、あらかじめ枠を設定するものです。
- Q** M&A・出資の戦略を教えてください。

A 主に、スマートエナジー領域やオートメーション領域を中心として、事業の強化や安定収益の拡大に繋がる投資を検討していきます。つながり続ける事業モデルを確立して成長するため、コンポーネントの強化の他、保守・サービス、デジタル・AI関連のケイパビリティの獲得などのM&A・出資を想定しています。資本効率やシナジーを十分に考慮しながら、個別の案件ごとに適切に判断していきます。

- Q** 前中期経営計画期間における構造改革の結果について教えてください。

A 事業ポートフォリオの変革においては、重点成長事業への投資や、循環型 デジタル・エンジニアリングの具現化に向けた体制構築を推進してきました。同時に、ビジネスエリア体制の構築や関係会社の再編を進めることで、最適な運営体制の整備にも取り組んできました。また、既存事業の強化を図る一方で、事業の見極めも着実に実施してきました。具体的には、2025年度における1兆円規模の売却・共同運営化の意思決定を含め、前中期経営計画期間において累計1.5兆円規模*の見極めを完了しています。
事業の見極めはおおむね完了しましたが、今後も事業環境の変化や、資本コストを上回る収益性が確保できているかを常に注視し、最適なポートフォリオの在り方を継続的に検証していきます。
* 各事業の撤退/売却/非連結化を意思決定した年度の売上高合計
- Q** デジタル基盤「Serendie」について、改めて教えてください。

A Serendieは、偶然の巡り合いがもたらすひらめきを意味するSerendipityとDigital Engineeringを掛け合わせた造語です。お客様の現場で稼働するコンポーネントやシステムから生まれるデータをデジタル空間へ集約・分析し、お客様の潜在的な課題やニーズをもとに、コンポーネント、保守・サービス、統合ソリューションを進化させることで新たな価値を提供します。

- Q** データを活用したソリューションについて、三菱電機グループならではの強みは何か？

A 三菱電機グループは、パワーエレクトロニクスやメカトロニクスをはじめとする幅広い技術資産を有し、これらの最適な組合せによるシナジーが生み出す強いコンポーネントと、それらを基盤としたシステム、ソリューションを提供してきました。また、家庭から宇宙に至るまで幅広い領域で事業を展開し、多様なお客様とのつながりや豊富な現場ナレッジを有しています。ソフトウェアを主体とするのではなく、Serendieの活用を通じて、コンポーネントの強みにデジタルを掛け合わせたソリューションを提供します。
また、AIの進化を好機ととらえ、技術資産や現場ナレッジを活かした独自のPhysical AIによりコンポーネントの付加価値を更に向上するなどして、ソリューションの高度化を追求します。

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
社長メッセージ	9
CSOメッセージ	13
CFOメッセージ	16
CHROメッセージ	20
CTOメッセージ	23
サステナビリティ担当執行役メッセージ	26
取締役会 議長メッセージ	29
経営戦略 Q&A	32
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

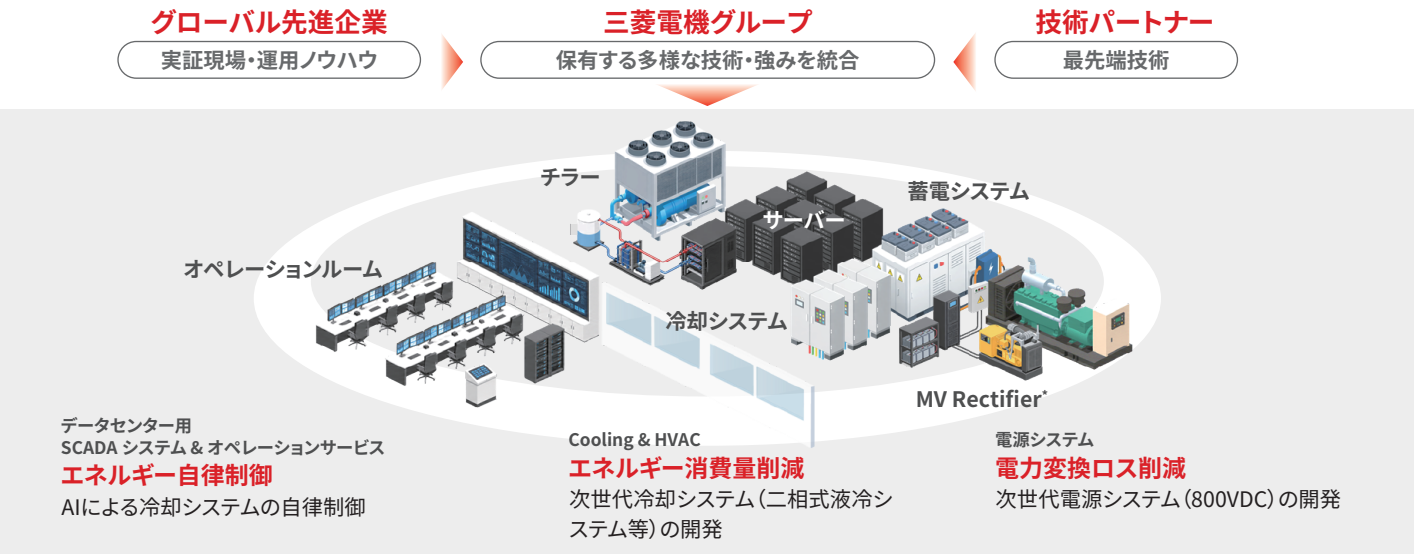
IR DAY	
米国PCI Energy Solutionsの完全子会社化 スマートエナジー領域の強化	

特集

お客様の経営課題解決に向けたソリューション創出

エネルギー問題、気候変動、労働力不足など、社会・環境課題が複雑化しています。
多様な技術・強みの統合とパートナーとの共創を通じて、当社グループ丸でお客様の抱える経営課題の解決に貢献します。

Case 1 エネルギー効率最高水準(PUE1.1)のデータセンター実現に向けた取り組み



* Medium Voltage 整流器

データセンターのエネルギー効率最高水準であるPUE1.1の実現に向け、電源システム、IT Coolingシステム、監視制御システムを統合した最適な省エネソリューションを提供します。グローバルパートナーとの共創により、自社製SiCパワーデバイスを活用した800VDC対応次世代電源システムの早期実現を目指すとともに、二相式液冷技術を取り込んだ次世代冷却システムの開発を推進します。さらに、AIを活用した当社開発の運転最適化ソリューションにより冷却システム、電源システムの最適制御や保守保全のスマート化を図ることで、持続可能で高効率なデータセンターの実現に貢献します。

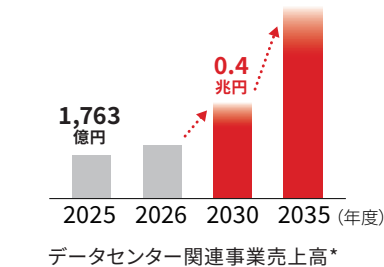
Voice

全社シナジーの最大化により
データセンター事業を
けん引します。



データセンター事業
推進プロジェクトグループ
プロジェクトグループマネージャー
松谷 慎一郎

データセンター事業推進プロジェクトグループは、データセンター関連製品・技術・営業活動を全社視点・グローバル視点で、横断的に束ねる組織として2026年4月に発足しました。AIの進化を起点に、データセンター市場は急速な成長局面に入るとともに、技術革新により競争軸やプレイヤーの変化が進んでいます。これまで事業本部ごとに展開してきた取り組みを横断的につなぎ、三菱電機グループの総力を結集して統合ソリューションを創出することで、収益性・資本効率の高い事業への成長をけん引します。



*電源システム、IT Coolingシステム、光デバイス、監視・制御システム及びFA関連コンポーネント。連結消去後

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
特集:お客様の経営課題解決に向けたソリューション創出	33
インフラビジネスエリア	35
インダストリー・モビリティビジネスエリア	37
ライフビジネスエリア	39
デジタルイノベーション	41
-semiconductor・デバイス	43
事業戦略 Q&A	45
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

IR DAY	IR DAY
台湾の鴻海精密工業と協業に関する覚書を締結	台湾の鴻海精密工業と協業に関する覚書を締結
データセンターの運用最適化を実現する米国のスタートアップ Lucendへ出資	データセンターの運用最適化を実現する米国のスタートアップ Lucendへ出資

Case 2 無人化工場の実現に向けた取組み



* Computerized Numerical Controller (数値制御装置)

Voice



パートナーとの共創を含む総合力で、工場的大幅な生産性向上を実現します

執行役員 横断事業推進プロジェクトグループ
グローバルキヤアカウント活動推進センター長
秋田 裕之

現在、グローバルパートナーであるお客様の製造現場において、無人化工場の実現に向けたソリューションの共創を進めています。工場を生命体のように自律運用するためのものづくりノウハウをAIとデジタル基盤「Serendie」に落とし込み、Physical AIによる現場の自律協調制御を武器にして無人化工場ソリューションを提供します。無人化工場ソリューションの実現を通じて、お客様の経営課題である市場変動への対応力強化と生産性向上を図るとともに、人がより高度で創造的な業務に集中できる環境の実現を目指します。

Topics

生産現場起点での工場知能化ソリューション創出

当社グループの生産現場を活用し、シーケンサなどのコンポーネントから得られるリアルタイムデータをもとに、現場の課題発見から改善までを自律的に行うAIエージェント群の開発を進めています。オートメーション技術、ものづくりの知見、AIを融合させ、工場全体の知能化を実現していきます。

Topics

千葉工業大学と国産フィジカルAIの研究開発に関する基本協定を締結

千葉工業大学と国産フィジカルAI技術の研究開発に関する基本協定を締結しました。共創センターを設立し、多脚歩行型、人型、ドローン型などの多種多様な自律制御ロボットを活用した、官需・民需双方におけるAIロボティクスソリューションの事業化を推進します。

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
特集:お客様の経営課題解決に向けたソリューション創出	33
インフラビジネスエリア	35
インダストリー・モビリティビジネスエリア	37
ライフビジネスエリア	39
デジタルイノベーション	41
-semiconductor・デバイス	43
事業戦略 Q&A	45
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

IR DAY



三菱電機と千葉工業大学が国産フィジカルAIの研究開発に関する基本協定を締結



インフラビジネスエリア

主要な事業内容



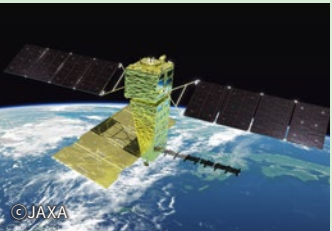
社会システム事業
ファシリティ(公共)
大口需要家用電源システム、
水処理プラント用監視・
制御システム、通信システム

モビリティ(交通)
鉄道車両システム



エネルギーシステム事業
電力流通
エネルギーソリューション、変電機
器、パワーエレクトロニクス機器

発電
発電プラント用監視・制御シス
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
防衛
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

宇宙
衛星システム、衛星観測ソリューション

事業の強み

- Strengths 1** 豊富な納入実績と顧客基盤、
有力企業とのパートナーシップ
- Strengths 2** インフラ事業で培った統合エンジニアリング力・
パワーエレクトロニクス技術・EMS
- Strengths 3** 防衛・宇宙システムにおける
世界トップレベルの技術基盤

事業環境認識

機会

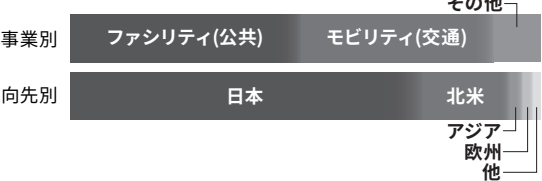
- データセンター拡大や電化の進展に伴う電力需要と
関連投資の増加
- 世界的な防衛費の拡大と、安全保障の在り方の根本的变化

課題

- 社会・環境課題や顧客課題の解決に資する
新たなソリューション創出
- 防衛予算増に伴う急激な需要増と新しい戦い方・技術革新への対応

売上構成 (2025年度)

社会システム事業



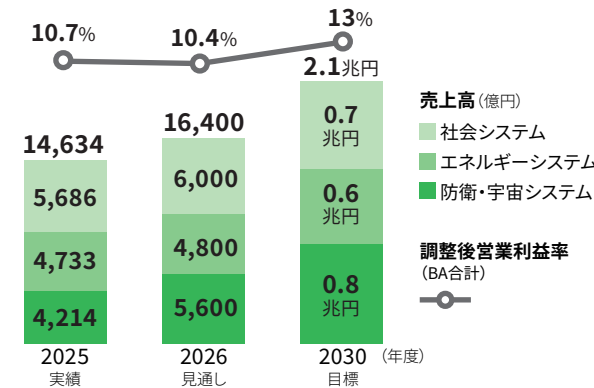
エネルギーシステム事業



防衛・宇宙システム事業



売上高・調整後営業利益率・ROIC*



ROIC	2025年度実績	2030年度目標
インフラBA	11.0%	9%
社会システム	12.3%	10%
エネルギーシステム	12.4%	10%
防衛・宇宙システム	7.9%	8%

* 2026年5月29日公表値

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
特集:お客様の経営課題解決に向けたソリューション創出	33
インフラビジネスエリア	35
インダストリー・モビリティビジネスエリア	37
ライフビジネスエリア	39
デジタルイノベーション	41
-semiconductor・デバイス	43
事業戦略 Q&A	45
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

IR DAY



製品・ソリューション





社会・環境課題に応えるテクノロジーで、
安心・安全・持続可能な未来づくりに
貢献していきます

根来 秀人
常務執行役
インフラビジネスエリアオーナー

Q 前中期事業計画の成果と課題を教えてください。

A 長期的な成長戦略も見据えた事業基盤強化と事業ポートフォリオ転換を推進してまいりました。

事業基盤強化により、ファシリティ・モビリティ・エネルギーにおける基幹事業の利益体質の定着が進み、並行してアセットライトを志向した経営を行うことで、2025年度のインフラBA全体では、調整後営業利益率は10.7%、ROICは11%となりました。また、防衛システム事業への集中的なリソースシフトや、ソリューション事業の推進等、予算増や市場の拡大が見込まれる事業領域への注力を企図した事業ポートフォリオ転換も順調に進捗しました。さらなる成長に向けては、ビジネスエリア・事業本部を横断した全社シナジーの最大化によるソリューション提供や、M&A・戦略的提携等を通じたグローバル市場での地位確立がポイントと考えており、新中期事業戦略において重点的に取り組んでまいります。

Q 新中期事業戦略の達成に向けた施策をお聞かせください。

A 「エンジニアリング力を活かしたソリューション事業の拡大」、「脱炭素コンポーネントのグローバルポジション確立」、「強みを活かした防衛・宇宙システム事業の持続的成長」に

取り組みます。まず、ソリューション事業について、当社は豊富な納入実績と顧客基盤を有しており、Serendieを活用したデジタルサービスを掛け合わせることで、ファシリティ・モビリティ・エネルギー分野において、省エネ・省人化等の顧客課題を解決する新たなソリューションを展開します。特にデータセンター関連事業については、電源システム、IT Coolingシステム、光デバイス、監視・制御システム及びFA関連コンポーネントなど当社の豊富なアセットを活かした統合エンジニアリングにより、全社シナジーを最大化し、コンポーネント・ソリューションを一括で提供していきます。次に、脱炭素コンポーネント事業については、パートナー企業と協力しながらタイミングを逸することなく市場へ投入し、グローバル市場において確固たる地位を確立します。最後に、防衛・宇宙システム事業については、陸・海・空の従来領域と宇宙・サイバー・電磁波の新領域を組み合わせた新しい戦い方や技術革新に対応する新事業領域へ参入するとともに、国際的な装備品の供給不足に対応し、グローバル市場での地位を確立していきます。また、安全保障分野を中心としたサービス提供型ビジネスを推進し、持続的な成長を実現します。これらの施策を通じて事業拡大及びソリューション事業比率を向上し、インフラBA全体で2030年度売上高2.1兆円、調整後営業利益率13%を目指します。

▶ 関連指標

	2025年度 実績	2026年度 見通し	2030年度 目標
ソリューション事業構成比 (社会・エネルギーシステム事業)	14%	13%	21%
データセンター事業売上高 (UPS等電源システム)	865億円	1,000億円	1,800億円+
脱炭素コンポーネント事業売上高	235億円	350億円	1,200億円
防衛システム事業売上高 (ソリューション事業含む)	3,100億円	4,500億円	6,900億円

* 2026年5月29日公表値

Topics

北米市場向け現地生産体制強化

米国では、脱炭素社会の実現に向けたエネルギー転換や、データセンター拡大等に伴う電力需要及び関連



投資の増加を背景に、開閉器・パワーエレクトロニクス機器の需要への対応が急務となっています。この需要拡大に対応するため、米国の子会社Mitsubishi Electric Power Products, Inc.にて約120億円を投資し、新工場棟の建設を含む生産エリアの拡張、新生産設備の導入を行い、開閉器、パワーエレクトロニクス機器の生産効率の向上と供給能力の拡大を図ります。また、開閉器の生産機種を地球温暖化係数の高いガスを使用するガス遮断器から、環境負荷の低い自然系ガスを使用する真空遮断器へと将来的に転換することで、脱炭素化に向けた取り組みを進めていきます。

米国と日本における電力エネルギーシステム事業の生産体制を強化

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
特集:お客様の経営課題解決に向けたソリューション創出	33
インフラビジネスエリア	35
インダストリー・モビリティビジネスエリア	37
ライフビジネスエリア	39
デジタルイノベーション	41
セミコンダクター・デバイス	43
事業戦略 Q&A	45
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

IR DAY



製品・ソリューション





インダストリー・モビリティビジネスエリア

主要な事業内容



FAシステム事業

FA機器
シーケンサ、サーボ、配電制御

産業メカトロニクス
CNC、加工機

FAデジタルソリューション



自動車機器事業*

パワートレイン領域
電動化関連機器、パワートレイン機器

SDV領域
車両制御システム、先進運転支援システム

* 鴻海精密工業と共同運営を通じた戦略的提携の検討開始に合意 (2026年4月時点)

事業の強み

- Strengths 1** デジタル(ソフトウェア)とコンポーネントにおける技術競争力
- Strengths 2** アジアで高い競争力を誇るリアルタイム制御技術と共創によるお客様の経営改善への貢献
- Strengths 3** 高い品質要求に応え、安心・安全を実現する高速自動化生産技術

事業環境認識

機会

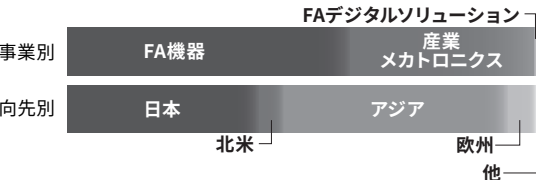
- 製造業の労働力不足・人件費高騰等による自動化ニーズ拡大
- グローバルのAI・データセンター・半導体関連の需要拡大

課題

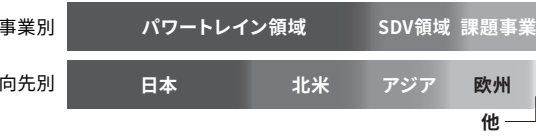
- 地政学リスクの更なる高まりによる
素材部品高騰・関税・為替影響
- 中長期的なハードウェアのコモディティ化

売上構成 (2025年度)

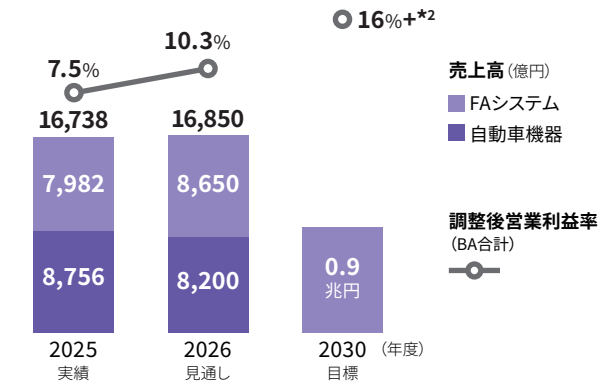
FAシステム事業



自動車機器事業



売上高・調整後営業利益率・ROIC*1



ROIC	2025年度実績	2030年度目標
インダストリー・モビリティBA	8.1%	-
FAシステム	7.4%	14%+
自動車機器	8.9%	-

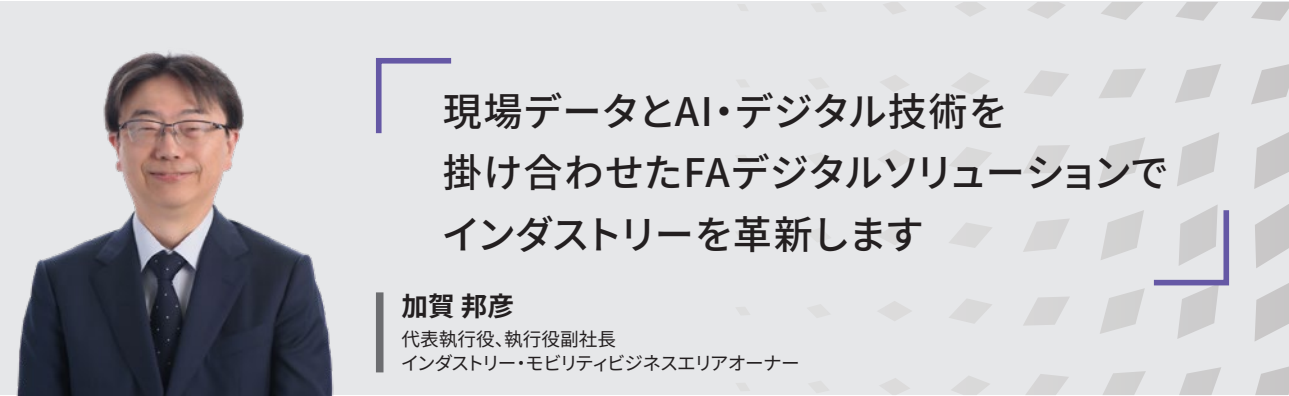
*1 2026年5月29日公表値 *2 自動車機器事業を除く

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
特集:お客様の経営課題解決に向けたソリューション創出	33
インフラビジネスエリア	35
インダストリー・モビリティビジネスエリア	37
ライフビジネスエリア	39
デジタルイノベーション	41
-semiconductor・デバイス	43
事業戦略 Q&A	45
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

IR DAY	🔗
製品・ソリューション	🔗
鴻海精密工業と自動車機器事業の共同運営を通じた戦略的提携の検討開始に合意	🔗



Q 前中期事業計画の成果と課題を教えてください。

A FAシステム事業は、業務見直しや効率化によるリーンな経営体質づくりを進めるとともに、制御・駆動を高度化した新製品MXコントローラの投入やヴィスコ等出資・買収を通じたミッシングパーツの補完等、差別化技術の強化と事業領域の拡大に取り組みました。あわせて、コンポーネント及びデジタルソリューション事業へ経営資源を集中する事業ポートフォリオの入れ替えや、中国でのFA統括会社設立などグローバルでの事業運営体制を強化し、将来の成長に向けた事業構造改革を推進しました。今後は、需要や市況変動の大きい環境下でも安定的な収益性を確保できる事業基盤の構築を進め、持続的な成長を目指してまいります。自動車機器事業は、2024年4月の三菱電機モビリティへの分社化を契機に、以前から進めてきた構造改革・事業変革を一段と加速し、2025年度にはROIC8.9%まで改善しました。現在は、さらなる事業成長に向け、鴻海精密工業との共同運営の検討を進めております。(2026年4月時点)

Q 新中期事業戦略の達成に向けた施策をお聞かせください。

A 1つ目はFAデジタルソリューションによる生産現場の革新

です。製造業のお客様が抱える労働力不足等の課題に対し、制御機器から収集したリアルタイムデータを、デジタル基盤「Serendie」とものづくりナレッジを実装したAIエージェントやPhysical AIで活用することで、生産管理や設備保全、組立・検査などの人作業を代替し、省人化・無人化と自律的に課題を解決する生産現場を実現します。保全アプリのリリースを皮切りに、生産技術ノウハウを実装したAIエージェント群の開発や、匠レベルの装置チューニング技術を実現するPhysical AIの実装、人型ロボット・AIビジョン検査による外観検査の自動化など、技術パートナー連携及び自社工場での検証を推し進め、早期実用化を目指します。2つ目はオートメーション技術による高度な自動化の実現です。これまで培った制御・駆動技術にAIやセキュリティの差別化技術を強化し、装置の先鋭化及び高度化・複雑化する現場の自動化ニーズに対応します。重点市場の中国では現地完結型の開発・生産・販売を進め、有力なパートナーとの連携を通じて、現地ニーズに即した競争力を更に高めてまいります。FAデジタルソリューションの売上高CAGRと調整後営業利益率を重要な指標として、同事業の早期立上げによる持続的成長と価値提供力の強化を実現し、FAシステム事業全体で2030年度売上高0.9兆円、調整後営業利益率16%以上の達成を目指します。

▶ 関連指標

	2025年度実績	2026年度見通し	2030年度目標
FAデジタルソリューション売上高CAGR*1	—	10.0%+	25.0%+
FAデジタルソリューション調整後営業利益率	(事業立ち上げ期間)	4.0%+	19.0%+

*1 2025年度を起点 *2 2026年5月29日公表値

Topics

お客様の課題を解決するSaaSアプリ「スマート保全サービス」「遠隔保守サポートサービス」の提供を開始

2026年5月より提供を開始しました「スマート保全サービス」と「遠隔保守サービス」は、お客様の設備保全環境や、製造装置のアフターサービスの高度化を支えるクラウド型デジタルソリューションです。部品、図面、トラブル履歴を一元管理し、予備品探索や欠品防止、保全業務の標準化を実現するとともに、遠隔接続やダッシュボード、通知機能により異常の早期把握と迅速な復旧を可能にします。またAIエージェントによるトラブル時の対応支援機能も実装予定です。当社はこれからも、安定した設備稼働と質の高い保守サービスの提供に貢献いたします。

FAデジタルソリューション



CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
特集:お客様の経営課題解決に向けたソリューション創出	33
インフラビジネスエリア	35
インダストリー・モビリティビジネスエリア	37
ライフビジネスエリア	39
デジタルイノベーション	41
-semiconductor・デバイス	43
事業戦略 Q&A	45
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

IR DAY	
製品・ソリューション	
三菱電機とソニーセミコンダクタソリューションズ、製造業向けAIビジョンセンサーソリューションの合弁会社設立に合意	

ライフビジネスエリア

主要な事業内容



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
空調冷暖システム、電材・住設家電

事業の強み

- Strengths 1** 昇降機、空調機器等、高効率・高性能なビル内設備を中心とした強いコンポーネント
- Strengths 2** 監視・制御システムや設備から獲得・蓄積された豊富なデータ、及び保守・運用管理ナレッジを保有
- Strengths 3** 保守や運用でつながり続け、ニーズに合わせた価値を提供できる体制及び全世界に広がる強固な顧客基盤

事業環境認識

機会

- 新興国の経済成長に伴う市場拡大
- 建物の資産価値向上を志向した、省人・省力・省エネ等のニーズ
- 急拡大するデータセンターでの高効率な冷却ニーズ

課題

- 国際情勢の変化に伴う各種コストの上昇(素材・物流・人件費)や米国関税影響、中国不動産市況の停滞など、市場環境変化への対応

売上構成 (2025年度)

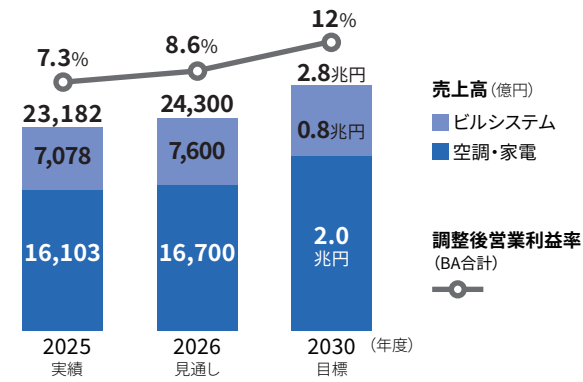
ビルシステム事業

事業別	ビルソリューション	
	新設	保守・リニューアル
向先別	日本	アジア他 欧州・北米

空調・家電事業

事業別	電材・住設家電			
	空調冷暖システム			
向先別	日本	北米	アジア	欧州 他

売上高・調整後営業利益率・ROIC*



ROIC	2025年度実績	2030年度目標
ライフBA	9.0%	11%
ビルシステム	12.2%	12%
空調・家電	7.1%	11%

* 2026年5月29日公表値

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
特集:お客様の経営課題解決に向けたソリューション創出	33
インフラビジネスエリア	35
インダストリー・モビリティビジネスエリア	37
ライフビジネスエリア	39
デジタルイノベーション	41
セミコンダクター・デバイス	43
事業戦略 Q&A	45
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

IR DAY



製品・ソリューション





コンポーネントから得る様々なフィールドデータを
活用する高度な保守・運用により、快適で安全・安心な
環境を創造し、更に維持・向上し続けます

尋木 保行
常務執行役
ライフビジネスエリアオーナー

Q 前中期事業計画の成果と課題を教えてください。

A ライフBAでは、個別の設備事業戦略の強化に加えて、あらゆる生活空間において、快適で安全・安心な環境を創造するソリューションプロバイダーとなることを目指し、成長戦略を推進してきました。ビルシステム事業では、昇降機を中心とした更なるストックビジネスの拡大に向け、事業運営体制の強化・資産効率化と資源シフトとして、UAEのAG MELCO Elevator Co. L.L.C.の完全子会社化や、複数の欧州昇降機事業会社のM&A等を進めました。この結果、2025年度の売上高は、2020年度から2,057億円増となる7,078億円となり、収益性の改善を通じて調整後営業利益率は9.3%となりました。空調・家電事業では、地産地消体制の強化に向け、注力地域である欧州・インド・北米を中心にグローバルで生産体制の整備を進めるとともに、現地R&Dセンターを活用した製品開発により、現地ニーズに合わせた低GWP機種種の投入を加速しました。この結果、2025年度の売上高は、2020年度から5,720億円増となる1兆6,103億円となりました。一方で、調整後営業利益率は6.4%に留まっており、もう一段の収益性改善を図ります。

Q 新中期事業戦略の達成に向けた施策をお聞かせください。

A ライフBAでは、従来コンポーネントを主軸としたビジネスユニット単位で事業を推進してまいりましたが、ソリューションプロバイダーへの変革の加速、及び収益性のさらなる向上に向けて、2030年度に向けてはSerendie上でのデータ活用により設備全体の高度な保守・運用を実行し、それを更に維持・発展させていく事業モデルを構築していきます。重点施策としては大きく2点となります。1点目は、全社方針を踏まえたビジネスエリアとしての戦略ターゲットを明確にして、その分野での取組みを強化していきます。今後5年間で、特に戦略的に育成すべき分野として、データセンター向けのIT Cooling、及びスマートビルに象徴されるビルソリューションに注力していきます。これらの分野で高効率な設備の提供にとどまらず、保守・運用ソリューションの獲得を推進します。2点目は、既存の基幹事業である昇降機事業、空調冷暖事業の事業体質を更に強化して競争力・収益性をもう一段高めていくことです。グローバルでの地域ごとの保守・運用基盤の構築、バリューチェーンの拡大、ボリュームセグメントへの対応に加えて、製造・販売・保守それぞれにおける生産性向上施策やアセットライト化による投下資本の適正化を進めていきます。こうした取組みを通じて、2030年度には、売上高は2025年度より約0.5兆円アップの2.8兆円、調整後営業利益率は2025年度から約5ポイント向上させ、12%水準を目指します。

▶ 関連指標

	2025年度実績	2026年度見通し	2030年度目標
昇降機保守台数	120万台	130万台	150万台
IT Cooling売上高	320億円	400億円	1,000億円+

* 2026年5月29日公表値

Topics

UAEの昇降機事業会社AG MELCO Elevator Co. L.L.C.を完全子会社化

中東地域を中心に昇降機の販売、据付、保守、リニューアルを行う関係会社であるAG MELCO Elevator Co. L.L.C.を完全子会社化しました。経営資源を一体化し、迅速な意思決定と競争力向上を図ります。またアフリカ未進出国への戦略拠点として事業基盤を構築するとともに、同社の持つマルチブランド保守・リニューアルのノウハウをグローバルに展開し、ビルシステム事業のさらなる成長を実現します。

UAEの昇降機事業会社AG MELCO Elevator Co. L.L.C.を完全子会社化

IT Cooling拡大に向けた体制強化

近年需要が急増しているAI用データセンターでは、サーバーの発熱量の増大に伴う消費電力を抑制することが社会的要請となっており、冷却方式に関する技術も急速に多様化・高度化しています。当社は、二相式液冷（冷媒の気化熱を利用して冷却）に関する最先端の技術を有するZutaCore LTD.への出資・協業や、アメリカ・ドバイ・南アフリカなどでのアブライド事業展開拠点の整備により、IT Cooling分野におけるさらなる競争力強化をはかります。

米国にデータセンター向け冷却機器の製造工場を設立

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
特集：お客様の経営課題解決に向けたソリューション創出	33
インフラビジネスエリア	35
インダストリー・モビリティビジネスエリア	37
ライフビジネスエリア	39
デジタルイノベーション	41
半導体・デバイス	43
事業戦略 Q&A	45
マテリアリティ（重要課題）	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

IR DAY	
製品・ソリューション	

デジタルイノベーション

主要な事業内容



製造DXソリューション



インフラ・セキュリティソリューション

事業の強み

- Strengths 1** デジタル基盤「Serendie」への顧客データ・現場ナレッジの蓄積
- Strengths 2** AIやIT/OTセキュリティを組み合わせたソリューション

事業環境認識

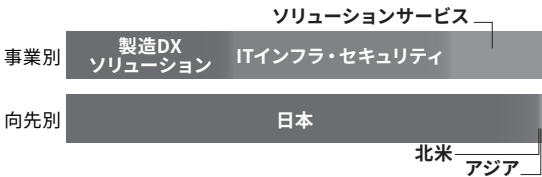
機会

- お客様のDX・IT・セキュリティ需要拡大
(生成AI等の社会実装、巧妙化するサイバー攻撃対策 等)

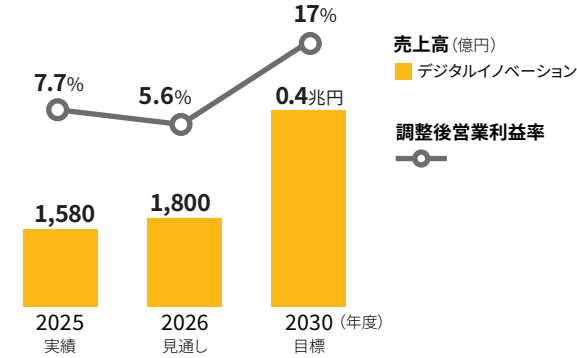
課題

- DX・AX人材の育成・獲得
- スケール化に対応する事業モデルの構築

売上構成 (2025年度)



売上高・調整後営業利益率・ROIC*



ROIC	2025年度実績	2030年度目標
デジタルイノベーション	4.9%	18%

* 2026年5月29日公表値

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
特集:お客様の経営課題解決に向けたソリューション創出	33
インフラビジネスエリア	35
インダストリー・モビリティビジネスエリア	37
ライフビジネスエリア	39
デジタルイノベーション	41
半導体・デバイス	43
事業戦略 Q&A	45
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

製品・ソリューション

デジタル基盤「Serendie」



革新的な技術と新たな価値を
創造し続けることで、お客様とともに成長し、
社会・環境課題の解決に貢献します

武田 聡
専務執行役、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

Q 前中期事業計画の成果と課題を教えてください。

A 事業本部の新設、DX・AI・セキュリティ推進部門の編入、DX・IT関連部門・子会社の統合により技術・人材・ノウハウを結集しました。

さらに、デジタル基盤「Serendie」の構築、Nozomi Networks, Inc.買収によるOTセキュリティ事業での競争力強化、最先端AIのスタートアップ企業への出資等により、お客様の経営課題の解決に向けた基盤作りを進めました。今後は、お客様の成長に貢献する具体的なソリューションの創出に向け取り組んでまいります。

- 米国 Tulip Interfaces, Inc.と出資および戦略的技術提携に関する契約を締結 
- 最先端 AI 技術のスタートアップ 燈株式会社と出資および協業に関する契約を締結 
- 日本発の AI スタートアップ Sakana AI 株式会社へ出資 

Q 新中期事業戦略の達成に向けた施策をお聞かせください。

A 当社の強みであるコンポーネントへ独自のPhysical AIやOTセキュリティ等の技術を実装し、そこから得られるデータをデジタル基盤「Serendie」に蓄積いたします。当社グループのグローバルな事業・拠点を巨大な実証フィールドとして活用し、そこで培った現場の知見・ノウハウに、蓄積されたデータを掛け合わせることで、エネルギー効率最高水準のデータセンターや無人化工場の実現など、お客様や社会が抱える課題を解決してまいります。

このようなSerendieを活用した取組みを通じ、2030年度の全社ソリューション事業売上高1兆円、営業利益率15%の実現に貢献するとともに、デジタルイノベーションセグメントでは2030年度売上高0.4兆円、調整後営業利益率17%を目指します。

国産汎用AI基盤モデルの研究開発を行うNoetraへ出資 

Topics

米国Nozomi Networks, Inc.の
完全子会社化完了



当社は製造業を中心とした幅広い顧客にOTセキュリティソリューションを提供する米国のNozomi Networks, Inc.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、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ます。

米国 Nozomi Networks, Inc.の完全子会社化完了に関するお知らせ 

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
特集:お客様の経営課題解決に向けたソリューション創出	33
インフラビジネスエリア	35
インダストリー・モビリティビジネスエリア	37
ライフビジネスエリア	39
デジタルイノベーション	41
-semiconductor・デバイス	43
事業戦略 Q&A	45
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

製品・ソリューション 

デジタル基盤「Serendie」 

セミコンダクター・デバイス

主要な事業内容



パワーデバイス



高周波デバイス、光デバイス

事業の強み

- Strengths 1
- Strengths 2
- グローバルで競争力の高いキーデバイス群
 - 三菱電機グループの幅広い事業領域を活かしたシナジーの発揮（ユーザー事業との共創等）

事業環境認識

機会

- カーボンニュートラルに向けたパワーデバイス市場の拡大
- 生成AI普及に伴うデータセンター向け光デバイスの需要拡大

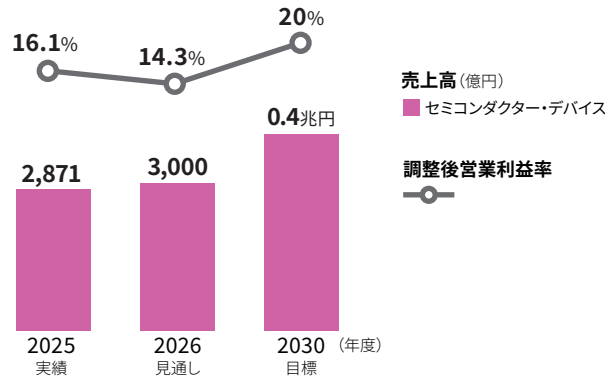
課題

- パワーデバイス事業の収益性改善と競争力強化
- 光デバイスの増産体制構築と次世代光デバイスの先行開発

売上構成 (2025年度)



売上高・調整後営業利益率・ROIC*



ROIC	2025年度実績	2030年度目標
セミコンダクター・デバイス	8.6%	12%

* 2026年5月29日公表値

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
特集:お客様の経営課題解決に向けたソリューション創出	33
インフラビジネスエリア	35
インダストリー・モビリティビジネスエリア	37
ライフビジネスエリア	39
デジタルイノベーション	41
セミコンダクター・デバイス	43
事業戦略 Q&A	45
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

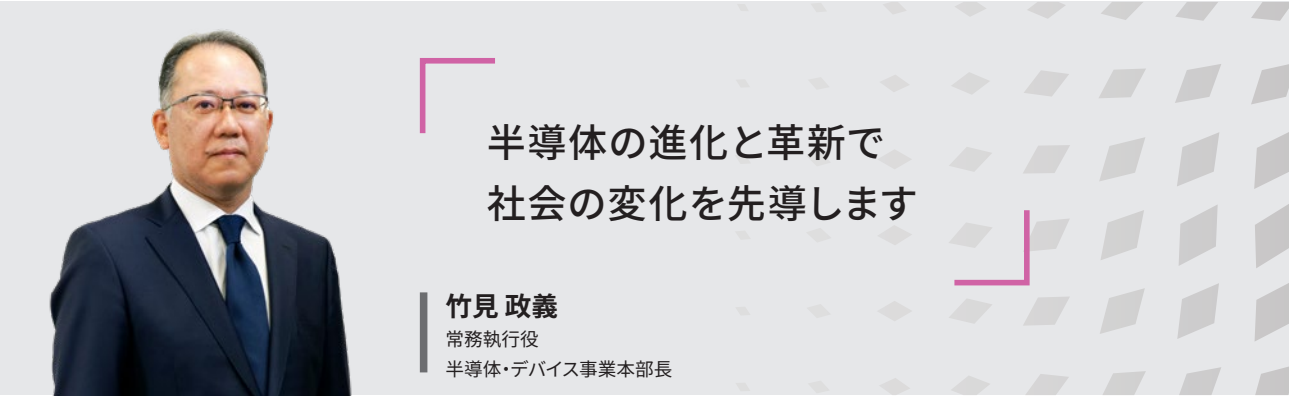
こちらを併せてご覧ください

IR DAY



製品・ソリューション





Q 前中期事業計画の成果と課題を教えてください。

A パワーデバイス事業では、積極的な先行投資を行い、ウエハプロセス工程（熊本県泗水地区）とモジュール組立・検査工程（福岡地区）の新工場棟を建設しました。新工場棟の活用による生産性向上、旧品種・不採算機種種の終息による収益性改善を進めるとともに、Coherent社（米国）及びNexperia社（オランダ）との国際連携を通じ、コスト競争力と市場アクセスを強化しました。当社は、高耐圧・高信頼性技術を強みとし、IPM（Intelligent Power Module）やVSC型¹HVDC²向け パワーモジュールでグローバルトップシェアを堅持するなど、社会インフラ分野で圧倒的な競争優位性を確立しています。一方で、激化するグローバル競争を今後も勝ち抜いていくためには、当社の競争優位性が活かせる高付加価値領域に経営資源を集中させ、さらなる収益性改善と競争力強化を実現していくことが重要となります。高周波・光デバイス事業では、生成AI普及に伴うデータセンター向け光デバイスの需要拡大を背景に、グローバルトップ企業との強固なパートナーシップを活かし、超高速光デバイス（EML³チップ）を開発・供給することで、EMLチップでグローバルトップシェアを確立しました。さらに、急成長する市場の機会を捉えるため、2025年度にはEMLチップの生産能力増強投資を決定しました。今後は、旺盛な需要を確実に取り込む光デバイスの増産体制構築と中長期

的な競争優位性を盤石にする次世代光デバイスの先行開発が重要となります。

Q 新中期事業戦略の達成に向けた施策をお聞かせください。

A パワーデバイス事業では、高付加価値領域の拡大による事業ポートフォリオ最適化を実行します。具体的には、HVDC市場の持続的成長を取り込む高耐圧製品の先行開発と供給体制強化、及びSiC⁴製品のラインアップ拡充とコスト競争力強化に取り組みます。当社の強みが活きる社会インフラ分野を軸に高付加価値領域を拡大させ、2030年度に売上高3,000億円の達成を目指します。高周波・光デバイス事業では、戦略的増産体制構築と次世代EMLチップ及び次世代CPO⁵向け光デバイスの先行開発を実行します。具体的には、タイムリーな増産体制構築に加え、グローバルトップ企業のニーズに最適化したEMLチップ先行開発と、当社の強みであるInP⁶技術を活かした次世代CPO向け光デバイス開発により、中長期の成長を加速します。また、半導体・デバイス事業全体においては、売上拡大に加え、プロダクトミックス転換と生産性向上による資本効率改善を図ります。これらの施策により、調整後営業利益率を2025年度の16.1%から2030年度には20%へ引き上げるとともに、ROIC12%の達成を目指します。

▶ 関連指標

	2025年度 実績	2026年度 見通し	2030年度 目標
パワーデバイス事業 売上高	2,313億円	2,270億円	3,000億円
高周波・光デバイス事業 売上高	554億円	730億円	1,000億円

* 2026年5月29日公表値

Topics

パワーデバイス新工場棟建設と
光デバイス増産

パワーデバイス事業では、2021年度から2025年度にかけて合計約2,500億円の投資を実行し、ウエハプロセス工程（熊本県泗水地区、2025年11月稼働開始）とモジュール組立・検査工程（福岡地区、2026年4月竣工）の新工場棟を建設しました。新工場棟では、最先端の省エネ性能を有するクリーンルームを導入し、徹底した自動化によって高い生産効率を実現します。高周波・光デバイス事業では、2025年度に約400億円の投資を決定し、EMLチップの生産能力を2029年度までに2025年度比で3倍超へ増強します。カーボンニュートラルと安心・安全・快適な暮らしを支えるキーデバイスを提供することで、GXとDXを推進し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

¹ Voltage Sourced Converter（自動式交流直流変換器）

² High Voltage Direct Current（高圧直流送電）

³ Electro-absorption Modulator integrated Laser diode（電界吸収型光変調器を集積した半導体レーザーダイオード）

⁴ Silicon Carbide（炭化ケイ素）

⁵ Co-Packaged Optics（光電融合の実装形態）

⁶ Indium Phosphide（リン化インジウム）

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
特集：お客様の経営課題解決に向けたソリューション創出	33
インフラビジネスエリア	35
インダストリー・モビリティビジネスエリア	37
ライフビジネスエリア	39
デジタルイノベーション	41
セミコンダクター・デバイス	43
事業戦略 Q&A	45
マテリアリティ（重要課題）	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

IR DAY



製品・ソリューション



事業戦略 Q&A

Q 2030年度に向けた事業別ROIC目標の設定背景と、各セグメントの資本効率向上に向けた方針を教えてください。

A 各事業が対峙するグローバルな競合他社をベンチマークとし、ROIC目標を設定しています。資本コストを意識した事業運営を徹底し、セグメントごとに以下の戦略を推進します。インフラBAは、中長期的な視点で成長性と資本効率の向上を重視し、DX・AIによる生産性改善等に取り組みつつ、強化事業への成長投資を進めます。FAシステム事業は製品群の再整備やシェア拡大に加え、デジタルソリューション等の高付加価値領域を伸ばすことで、高いROICを目指します。ライフBAでは保守・サービスの拡大による収益力強化や地産地消を軸としたオペレーションの改善、セミコンダクター・デバイスでは高耐压・SiCパワーデバイスやAIデータセンター向け超高速光デバイスなど高付加価値領域へのシフトと生産性向上を進めるなど、資本効率を意識した経営を推進します。

Q データセンター関連事業のうち、AIデータセンターの普及を踏まえた次世代電源システムへの取組みについて教えてください。

A AIデータセンターの普及に伴い、800VDCなどの高電圧直流給電方式に対応する次世代の電源システムへのニーズが高まっています。北米市場でトップクラスのシェアを持つUPSシステムの事業展開を支えてきた三菱電機グループの強み（エンジニアリング力、パワーエレクトロニクス技術、保守サービス体制等）や顧客基盤を活かすとともに、グローバル先進企業との共創を通じて、高効率・高信頼の次世代電源システムの早期市場投入と事業拡大を図ります。

Q データセンター関連事業のうち、IT Coolingにおける次世代冷却システムへの取組みについて教えてください。

A AIデータセンターのサーバー高発熱化に伴う熱負荷・熱密度の増大により、冷却方式は従来の空気冷却（空冷）から液体冷却（液冷）への転換期にあります。当社は直膨式や水冷式の技術による強い製品ラインアップを持ち、単相式の液冷技術も保有していますが、次世代の高発熱AIデータセンター向けには、より冷却能力の高い次世代の冷却システムが必要です。当社はZutaCore社との協業により高発熱なAIサーバーの冷却が可能な「二相式液冷技術」を取り込むことで、チラー、FanWall、CRAH*1、CDU*2、Coldプレートから、UPS等の設備冷却、制御まで、AIデータセンターに求められるIT Coolingシステムをトータルで提供可能になります。

*1 Computer Room Air Handler *2 Coolant Distribution Unit

Q 無人化工場の実現へのステップとPhysical AIの役割を教えてください。

A 2027年度ごろをめどに製造現場における一部業務・作業の自律化・無人化を実現するソリューションの展開を目指しています。現在は社内外で現場検証を積み重ねています。具体的には、ものづくりナレッジを搭載したAIエージェントを開発し、制御システムと連携させることで、現場と設備が自律的に協調する環境を構築します。まずは人手不足が深刻で、品質・衛生面で高い水準が要求される業界などをターゲットに、一部業務の自律化・無人化ソリューションを順次展開する計画です。また、2025年度に完全子会社化したNozomi Networks社の技術統合により、他社製機器を含む工場全体のOTセキュリティと安定稼働を担保します。これにより、現場の人員は単純作業から解放され、より高度な生産プロセスの改善業務へとシフトしていくことになります。暗黙知や経験値のAI学習などの足りていない技術については、パートナーの力を借りて開発を加速させ、人手不足解消と生産性向上の両立を実現します。

Q 光デバイス事業における、次世代技術への対応状況について教えてください。

A 次世代技術への対応として、EMLについては、1.6Tbpsトランシーバー向けの200Gbps製品に加え、次世代の400Gbps製品の先行開発を進めており、この領域で引き続き業界をリードしていきます。また、市場環境としては、データセンター内通信の高速化に伴い、従来のVCSELから、当社が得意とするEMLへの置き換えが加速しています。この領域は、今後も市場拡大が継続すると見込んでいます。CPOについては2028～29年度頃に立ち上がり、30年代に本格拡大すると予測しています。当社は化合物半導体技術に独自の強みがあり、長年培ってきたInP半導体技術を活用した次世代CPO向けCW*3光源と変調器デバイスを提供します。

*3 Continuous Wave

Q 防衛・宇宙システム事業の急成長に伴う、生産能力増強や収益性の見通しを教えてください。

A 2030年度売上高0.8兆円に向け、既に決定済みの8棟の新棟建設に加え、今後更に8棟及び物流エリアの設備投資を計画しております。収益性については、従来の「モノ売り」とどまらず、政府間の議論や防衛省との協議を踏まえた海外展開、衛星コンステレーションによるデータ提供などの「サービス提供型ビジネス」の創出、さらには新事業分野への進出を通じて、より高い収益性の実現を目指していきます。

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
特集：お客様の経営課題解決に向けたソリューション創出	33
インフラビジネスエリア	35
インダストリー・モビリティビジネスエリア	37
ライフビジネスエリア	39
デジタルイノベーション	41
セミコンダクター・デバイス	43
事業戦略 Q&A	45
マテリアリティ（重要課題）	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

マテリアリティ(重要課題)

三菱電機グループのマテリアリティ

三菱電機グループは、経営レベルでサステナビリティに取り組み、長期的に推進していくため、マテリアリティ(重要課題)を特定しています。2025年度に下表のとおりマテリアリティを見直し、2026年度から新たなマテリアリティへの取組みを推進しています。マテリアリティへの取組みを通じて、社会・環境課題の解決と事業成長を同時に成し遂げる「トレード・オン」で、サステナビリティの実現を追求します。マテリアリティへの取組みについては、目標／取組み指標(KPI)を設定し、PDCAサイクルによる継続的な改善活動を実施しています。

マテリアリティ	サブマテリアリティ	重要とした理由
 持続可能な地球環境の実現	環境負荷低減	三菱電機グループの事業・サプライチェーンにおいては、温室効果ガスの排出に加え、水利用や資源利用において環境負荷が発生します。これらの環境負荷に責任を持って対応します。
	事業を通じた環境への貢献	気候変動、水、資源循環などに関わる地球環境問題が深刻化しています。三菱電機グループは、幅広い技術を活かして、これら地球環境問題の解決に貢献する製品・サービスを提供します。
 持続可能な社会の実現	事業を通じた社会への貢献	社会の急速な変化に伴い、私たちを取り巻く課題は多様化・複雑化しています。三菱電機グループは、社会の安全・安心、生産性の向上、人々のウェルビーイングの向上に寄与します。
 あらゆる人の尊重	バリューチェーンの人権	人権は世界的な課題であり、あらゆる人を個人として尊重する必要があります。三菱電機グループは、世界に広がるバリューチェーン全体で関わりのある人々の人権を尊重します。
	人財の活躍	持続的な成長の原動力は人です。三菱電機グループは、多様・多才な人財が持てる力を最大限に発揮できるよう、一人ひとりの挑戦を後押しし、いきいきと働ける職場環境を実現します。
 コーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの持続的強化	コーポレート・ガバナンス	コーポレート・ガバナンスは、会社が存続するための基本です。三菱電機グループは、ステークホルダーの期待により的確に応えうるコーポレート・ガバナンス体制を構築・整備し、持続的に強化します。
	コンプライアンス	「倫理・遵法」は、社会の安定した発展に不可欠であり、会社存続の基本です。三菱電機グループは、従業員一人ひとりが社会規範及び法令を遵守し、高い倫理観を持ち誠実に行動します。
	品質	人々の暮らしを支える製品・サービスには、高い安全性と信頼性が求められます。三菱電機グループは、社会及びお客様の安心と満足の実現に向け、品質マネジメントの強化に継続的に取り組みます。
	情報セキュリティ	データが社会の基盤となる中、サイバー攻撃の脅威が高まっています。三菱電機グループは、重要な情報を扱う企業として、情報セキュリティを強化します。
 サステナビリティ実現に向けたイノベーションの促進	新しい技術と価値の創出	サステナビリティの実現には、社会・環境課題の解決に貢献するイノベーションが不可欠です。三菱電機グループは、イノベーションを通じて、飽くなき探求心と驚きの技術で未来の価値を創造します。

P.26 サステナビリティ担当執行役メッセージ

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

マテリアリティ(重要課題)	
サステナビリティ	

マテリアリティ特定・見直しのプロセス

三菱電機グループは、サステナビリティに係るガイドラインに基づき、ダブルマテリアリティの原則にしたがってマテリアリティを特定しています。また、社会動向や事業環境に鑑みて定期的に見直しています。

マテリアリティ特定プロセス

(1) 評価対象のリストアップ

各事業に関連する主要なステークホルダーを特定し、バリューチェーン全体を対象として、社会・環境への正負の影響（インパクト）、財務に影響を与える可能性のあるリスクと機会を網羅的に抽出し、評価対象となるサステナビリティ課題を整理しています。

(2) インパクト・リスク・機会（IRO）の把握

各課題について、社会・環境へのインパクト及び当該インパクトに関連するリスクと機会を把握します。

(3) IROの評価（ステークホルダーエンゲージメントを含む）

把握した各課題について、インパクトの重要性及び当該インパクトに関連するリスクと機会の財務的重要性の観点から、それぞれ5段階で評価しています。

評価にあたっては、ステークホルダーとの対話（エンゲージメント）で得られた意見に加え、規制動向や市場環境といった外部情報、事業活動に関するデータ等をインプットしています。

(4) マテリアリティの特定

前述の評価に基づき、サステナビリティ課題の整理・統合を行い、体系的に分類しています。その上で、インパクトの重要性又は財務的重要性のいずれかの観点から重要と認められる事項をマテリアリティとして特定しています。また、特定したマテリアリティが事業戦略及びビジネスモデルに与える影響を分析し、経営の意思決定にも反映しています。

2025年度の実施結果

評価対象となる課題を整理した上で、5項目のマテリアリティとして特定しました。今回の見直しでは新たに「サステナビリティ実現に向けたイノベーションの促進」を設定したことが大きな特徴です。これは三菱電機グループが、リスクを恐れず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の変革を目指すという考えを反映しています。また、当社グループとして目指す方向性をより明確にすべく、サブマテリアリティも新たに設定しています。

有識者意見の反映

2025年度にマテリアリティを見直すにあたり、社外の有識者の方々からご意見をいただき、新たなマテリアリティに反映しました。

*マテリアリティ候補の方向性やマテリアリティを今後の経営にどう活かすべきか、という観点でいただいたご意見を一部抜粋



柳 良平 氏
博士（経済学）
早稲田大学大学院
会計研究科
客員教授

専門領域 財務会計、コーポレート・ガバナンス、ESGと企業価値
「マテリアリティの目的の一つは企業価値を高めること」と考えると、自社のパーパスや企業価値との相関を示せることが目指す方向になります。その点、貴社にとって特に重要な項目を絞り込んでいくアプローチは非常に有効と言えます。今回の見直しを経営に活かす上では、情報開示の重要なオーディエンスである長期投資家に対して、インパクト会計や柳モデルを用いてマテリアリティと企業価値の向上が相関していることを示すことが重要ではないでしょうか。このような形で、マテリアリティを社外との対話や企業価値向上の説明に活用していくことを期待します。



青木 淳 氏
株式会社淳風満帆
代表取締役
株式会社LIXIL
社外取締役
報酬委員会委員長
兼 指名委員会委員
フィデアホールディングス
株式会社 社外取締役

専門領域 人事全般
マテリアリティは決定するだけでなく、どう活用して何を達成するかが肝心で、“とがり”や独自性があることが重要です。そのためには、各事業部からの情報を基に、サステナビリティ部門がCEO・CFOとしっかり議論し、経営戦略とサステナビリティ戦略を統合して描くことが望ましい形です。例えば、ポートフォリオを考える際にはサステナビリティを軸にし、Serendieを活用した事業と紐づけると三菱電機らしさが出てくると考えます。こうした議論を経て特定されたマテリアリティが自分ごと化や各事業本部でのアクションを促し、社外への情報開示につながっていく。全社的な循環が生み出されることで、企業の血肉になっていくものです。



竹ヶ原 啓介 氏
政策研究大学院大学
教授

専門領域 環境、ESG投資
マテリアリティの特定において最初から100点を目指すのは難しいことです。多岐にわたる事業を展開する企業においては、成長戦略で実現していく価値に軸足を置き、時間軸を示しながら差別化していく方法もよいのではないのでしょうか。例えば、自社が提供するサービスや事業を利用することでGHG排出を削減できれば、やがて気候変動対策に貢献でき、同時に自社の売上が伸びれば、ダブルマテリアリティの観点を満たします。気候変動対策に資する財を持ち、販売計画で売上・利益率・営業利益の拡大に大きなポテンシャルがあることを示せると思います。

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

マテリアリティ(重要課題)	
サステナビリティ	

中長期の取組みと2026年度目標

三菱電機グループでは、マテリアリティへの取組みについての目標・取組み指標 (KPI) を年度ごとに設定し、サステナビリティ委員会にて進捗の確認・推進をすることで企業価値の向上を図っています。

 持続可能な 地球環境の実現	サブマテリアリティ	目標/取組み指標 (KPI) ^{*1}		2026年度 目標
	環境負荷低減	2050年度バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量実質ゼロを目指す	【Scope1 ² ,2 ³ 】2030年度	工場・オフィスからの温室効果ガス排出量実質ゼロの達成
			【Scope3 ⁴ 】2030年度	2018年度比 30%以上削減
		高リスク拠点(流域)の取水量2024年度比 6 %削減 ⁵ (2030年度)		
		資源循環量 ^{*6} 2024年度比 10%向上 (2030年度)		
		プラスチック廃棄物の有効利用率100% ^{*7*8} (2030年度)		
	事業を通じた環境への貢献	「カーボンニュートラル実現」へ貢献する製品やサービス・ソリューションの提供		社会の脱炭素化に向けた、省エネ・高効率化、電化、クリーンエネルギー導入量の向上、炭素循環モデルの構築に資する技術や製品、サービス、ソリューションの開発や提案、提供
		「水環境」へ貢献する製品やサービス・ソリューションの提供		安全な水の確保、健全な水循環の維持又は回復に資する技術や製品、サービス、ソリューションの開発や提案、提供
		「サーキュラーエコノミー実現」へ貢献する製品やサービス・ソリューションの提供		社会における廃棄を減らすとともに、資源の価値を最大限に活用し、社会の資源循環に資する技術や製品、サービス、ソリューションの開発や提案、提供
 持続可能な 社会の実現	サブマテリアリティ	目標/取組み指標 (KPI) ^{*1}		2026年度 目標
	事業を通じた社会への貢献	「安心・安全な社会実現」へ貢献する製品やサービス・ソリューションの提供		社会インフラ・産業システムの安全性と信頼性の向上、防災・減災、事故防止、セキュリティ強化に資する技術や製品、サービス、ソリューションの開発や提案、提供
		「ウェルビーイング実現」へ貢献する製品やサービス・ソリューションの提供		一人ひとりの健康で文化的な生活と快適な暮らしを支える技術や製品、サービス、ソリューションの開発や提案、提供
		「気候変動適応」へ貢献する製品やサービス・ソリューションの提供		気候変動によって引き起こされるリスク(猛暑・大雨・洪水・干ばつ等)による被害の回避・軽減に資する技術や製品、サービス、ソリューションの開発や提案、提供
		「生産性向上」へ貢献する製品やサービス・ソリューションの提供		自動化・省人化、良品率向上、稼働率向上など、社会の生産性向上に直結する技術や製品、サービス、ソリューションの開発や提案、提供

^{*1} 特段の記載がない場合、三菱電機グループとしての目標/取組み指標 (KPI) を指す ^{*2} 自社における燃料使用に伴う直接排出 ^{*3} 外部から購入した電力や熱の使用に伴う間接排出 ^{*4} Scope 1、2を除くバリューチェーン全体からの間接排出
^{*5} SBTs for Natureの目標設定手法を参考に目標を設定。高リスク拠点(流域)は14拠点(11流域) ^{*6} 三菱電機グループ製品におけるリユース製品重量及び再生プラスチック重量の合計値 ^{*7} 工場から排出された製造に関連する廃棄物(一般ごみは除外)
^{*8} 国や地域のプラスチック廃棄に関する規制や条件、及び国や地域のリサイクル能力に従う場合にのみ適用

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

マテリアリティ(重要課題)	
サステナビリティ	

マテリアリティ(重要課題)

 あらゆる人の尊重	サブマテリアリティ	目標/取組み指標 (KPI) ^{*1}		2026年度 目標
	バリューチェーンの人権	全ての人の安全・健康に配慮するとともに、人の多様性を理解し、人格・人権を尊重する	バリューチェーンにおいてRBA ^{*9} プロセスに基づくリスク低減活動を推進	●重要人権課題 ^{*10} について、RBA-SAQを活用したグループ拠点のリスク把握と改善活動を推進 ●2026年度末時点でグループ内44拠点に展開し、高リスク拠点に対する是正アクションを100%実施 ●サプライチェーンに関する重要人権課題について、サステナブル調達調査結果(RBA、MELCO-SAQ)が高リスクのサプライヤーに対する是正アクションの100%実施継続と海外地域(欧米、アジア全域)でのRBA-SAQ開始
			働きやすい職場風土の醸成 ●従業員エンゲージメントスコア ^{*11} ：70%以上(2030年度)	従業員エンゲージメントスコア：56%以上(三菱電機及び一部国内関係会社)
		全従業員に対するハラスメント防止教育の実施(国内)		
	人財の活躍	グループ・グローバルでの戦略的な人財の適正配置、人財開発、従業員のキャリアオーナーシップ強化等による個人と組織が連動して成長する仕組みづくり	グループ・グローバル(約15万人)で事業戦略に応じて適正配置・活用を実現する人財ポートフォリオの可視化率 100%(2030年度)	
			RBA基準に基づく賃金リスク評価と是正処置の実施率 100%(2030年度)	RBA基準に基づく賃金リスク評価及び改善活動の実施
		イノベティブカンパニーへの変革に不可欠なDX・AX(AIトランスフォーメーション)人財の強化	DX・AX人財 20,000人(2030年度)	
		「個」のパフォーマンスを最大化し、多様な視点や経験を持つ従業員が十分に貢献できる環境づくり	経営層 ^{*12} に占める女性＆外国人の割合30%(三菱電機(単体))(2030年度)	経営層に占める女性＆外国人の割合 15%(三菱電機(単体))
			女性管理職比率：12%(三菱電機(単体))(2030年度)	女性管理職比率：5%(三菱電機(単体))
			仕事と生活のバランスが取れていると回答した従業員の割合70%以上(三菱電機及び一部国内関係会社)(2030年度)	仕事と生活のバランスが取れていると回答した従業員の割合68%以上(三菱電機及び一部国内関係会社)
		「従業員の安全と健康を守ることをすべてにおいて優先する」ことを基本方針として、グループ全体で安全衛生活動に取り組む	労働災害の未然防止を徹底し、特に休業災害(4日以上)については「発生ゼロ(0件／年)」を達成する	

^{*9} RBA (Responsible Business Alliance)：グローバルサプライチェーンにおいて社会的責任を推進する企業同盟

^{*10} 2023年度実施の人権インパクト・アセスメントで特定した重要人権課題(従業員の職場環境・安全衛生、サプライチェーンの職場環境・強制労働・児童労働)。うちサプライチェーンに関する重要人権課題はサプライチェーンの職場環境・強制労働・児童労働

^{*11} 毎年実施する「従業員意識サーベイ」の対象5設問に対する良好回答割合の平均値。「当社で働くことの誇り」「貢献意欲」「転職希望」「他者に対する当社への入社推奨」「仕事を通じた達成感」^{*12} 取締役、執行役、上席執行役員

P.20

CHROメッセージ

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

マテリアリティ(重要課題)	
サステナビリティ	

マテリアリティ(重要課題)

 コーポレート・ガバナンスと コンプライアンスの 持続的強化	サブマテリアリティ	目標/取組み指標 (KPI) ^{*1}		2026年度 目標
	コーポレート・ガバナンス	取締役会の実効性の向上	社外取締役50%超の継続 (三菱電機)	●社外取締役50%超の継続 ●社外取締役の取締役会議長就任継続
	コンプライアンス	“Always Act with Integrity” の 真の理解と浸透	不正競争行為防止に関する研修の 継続的实施	●公正な競争(不正競争行為防止)の更なる推進 ●公正な競争(不正競争行為防止)施策の定着・徹底:実践的な研修を継続実施、規則・ ルールの定着に向けたモニタリングの実施
			不正競争行為(独占禁止法違反)事 案による法的措置 0件	定量目標:独占禁止法事案発生 0件
			贈収賄防止に関する研修の継続的 実施	●贈収賄防止の更なる推進 ●贈収賄防止施策の定着・徹底:実践的な研修を継続実施、規則・ルールの定着に向け たモニタリングの実施
			贈収賄事案による法的措置 0件	定量目標:贈収賄事案発生 0件
	品質	お客様が安心・満足できる品質の追求	品質不適切行為を起こす必要の ない仕組み・環境の定着、 風化防止活動の継続	品質風土改革5施策 ^{*13} の実行継続
	情報セキュリティ	情報セキュリティ関連法令遵守:違反0件		

 サステナビリティ 実現に向けた イノベーションの 促進	サブマテリアリティ	目標/取組み指標 (KPI) ^{*1}		2026年度 目標
	新しい技術と 価値の創出	常に未来社会を洞察し、新たな 社会課題へ対応。量子・核融合技術等 の先進技術の研究開発と 社会実装を推進	グローバルにおける重点地域の社 会課題や顧客課題の先にある未来 像に必要な研究開発を推進。社外 連携や共創活動を強化し、Neuro- Physical AIやSerendieモデルを適 用した製品・サービスを社会実装	脱炭素社会や資源循環型社会の実現、労働人口減少等の社会課題を解決する研究開 発を推進。カーボンリサイクル技術やAI・ロボティクスによる自動化・省人化技術、 資源リサイクル・トレーサビリティ技術等を開発
		知的財産活動と標準化活動の連携を 図り、オープン領域とクローズ領域 を考慮した開発、知的財産権の 出願が戦略的に行われている	事業戦略立案の上流段階から知的 財産活動と標準化活動が入り込む 手法をPDCAを回しつつ定着させる	●標準化活動で先行する欧州の法規制と規格に関し、標準化活動担当駐在員を活用 して調査分析する体制を確立 ●知的財産活動と標準化活動が連携した事業・知的財産戦略の立案に着手
		全ての業務プロセスをAIで効率化・ 高度化するAIドリブン経営の実現	●設計製造を含めた社内業務プロ セスの高度化、効率化 ●イノベーションスピードの加速 によるSerendie関連事業拡大への 貢献	●開発の重複を抑制しAI開発を効率的に行う標準エージェントの整備 (80以上) ●設計製造を含めた社内業務の改革プロジェクト完遂(50以上) ●AIリテラシー向上研修の継続的实施とAI利用率向上(5万人以上)

^{*13} 5施策とは牽制機能の再構築、技術力・リソース課題への対策、品質コンプライアンス意識の再醸成、モノ造りマネジメント正常化、設計のフロントローディング推進

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63

こちらも併せてご覧ください

マテリアリティ(重要課題)	
サステナビリティ	

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

三菱電機グループは、コーポレート・ガバナンスを会社が存続するための基本であると考え、社会、顧客、株主、従業員をはじめとするステークホルダーの期待により的確に応えるコーポレート・ガバナンス体制を構築・整備し、持続的に強化することで、更なる企業価値の向上を図ることを基本的な考え方としています。

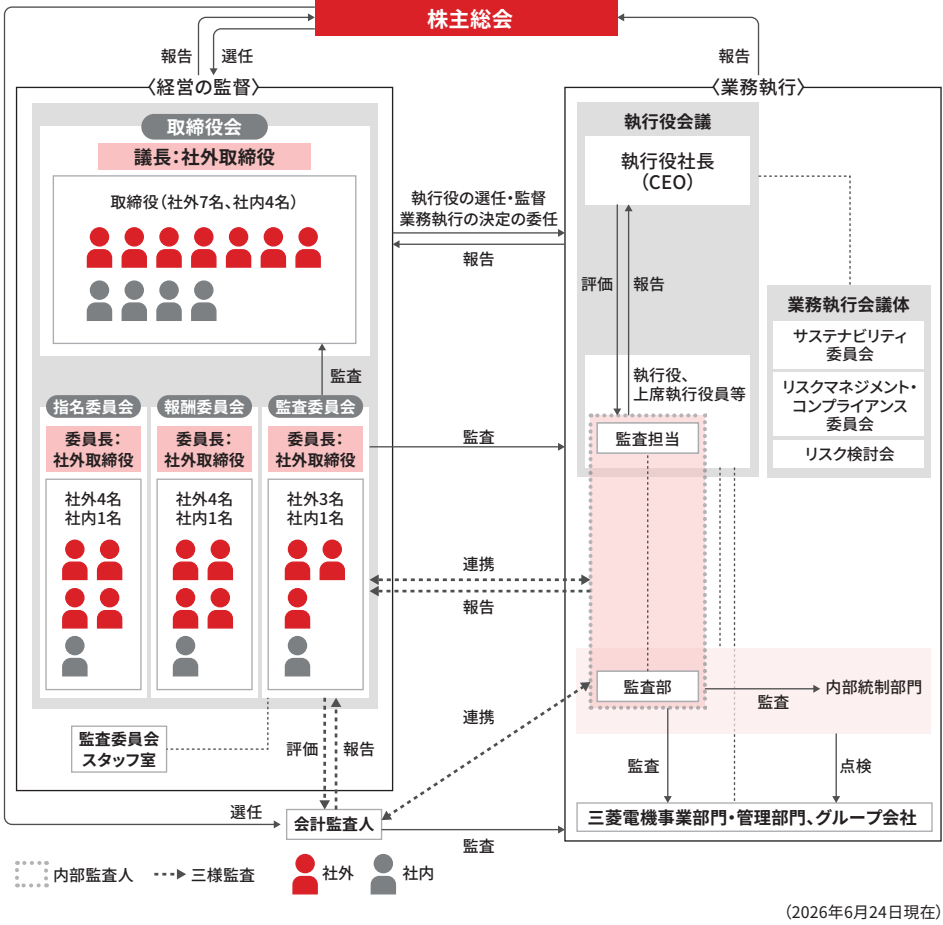
また、指名委員会等設置会社として、経営の監督と執行を分離し、経営の監督機能は取締役会が、経営の執行機能は執行役が担う体制を構築しています。これにより、経営の機動性・透明性の向上を図り、迅速・果断な経営判断を可能とすることで、企業価値・株主価値を持続的に向上させることを目指しています。そのためには独立性の高い取締役会が、監督機能としてコーポレート・ガバナンスに関する役割と責務を十分に果たすことが重要であると認識しています。

上記の考えの下、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び仕組みをステークホルダーに広くご理解いただき、建設的な対話を通じて長期的な信頼関係を構築するための礎となるよう、取締役会は「三菱電機株式会社 コーポレート・ガバナンスガイドライン」を定めてこれを公表しています。また、継続的に点検・見直しを行い、基本方針の確実な実行と、コーポレート・ガバナンスの更なる向上に努めていきます。

コーポレート・ガバナンス体制

監督と執行の分離を促進するため、取締役会は、具体的な審議内容を取締役会審議基準として規定した上で、経営の監督に特化する体制とし、会社法の許容する範囲内の全ての業務執行の決定権限を執行役に委任することで、迅速・果断な意思決定及び業務執行における適切なリスクテイクを可能とします。

取締役会及び法定三委員会はいずれも独立社外取締役が議長及び法定委員会委員長を務め、かつ過半数を占める構成とすることで、監督機能の実効性向上を図ります。さらに、任意の機関として執行役会議を設置し、執行役の情報共有に加え、シナジー追求や多面的なリスクマネジメントの観点から、重要な業務執行の事項を審議・決定します。



- 特徴①** 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、会社法の許容する範囲内の全ての業務執行権限を執行役に委任
- 特徴②** 社外取締役が取締役会・法定三委員会の議長・委員長を務め、かつ過半数を占める

コーポレート・ガバナンス体制図

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
社外取締役インタビュー	58
役員一覧	60
データ	63

こちらも併せてご覧ください

- コーポレート・ガバナンスガイドライン
- コーポレートガバナンス・コードに対する取組
- コーポレート・ガバナンスに関する報告書

取締役会

取締役会は、経営の基本方針（Our Philosophy（私たちの理念）、経営方針）等、経営の根幹をなす重要な意思決定や、取締役会で設定した三菱電機グループの「重要議題」（2026年7月～2027年6月においては全社経営戦略、サステナビリティ経営、人財戦略、技術開発戦略、デジタル戦略、情報システム戦略等）について議論を行います。取締役会は執行状況の報告をもとに十分な議論を行うことで、基本方針及び経営戦略に沿った取組みが行われているかを随時モニタリングするとともに、中長期的かつ持続的な企業価値向上に向け、執行役による適切なリスクテイクが促されるよう、迅速・果断な意思決定の支援、そして業務執行の適切な評価に努めています。

取締役会の活動状況（2025年度）

2025年度は、取締役会を13回（うち臨時2回）開催しました。定時取締役会における1回あたりの所要時間はおおむね3時間でした。主な議論の内容は以下のとおりです。取締役会以外では、独立社外取締役間の意見交換、従業員との意見交換等も行っています。



主な議題の時間配分

議題	議論内容
重要議題	三菱電機グループの中長期的かつ持続的な企業価値向上を促すため、「重要議題」（2025年7月から2026年6月においては、全社中長期戦略、サステナビリティ経営、人財戦略、技術開発戦略、デジタル戦略、情報システム戦略等）を設定し議論を行った
法定決議事項	経営の基本方針、監査委員会の職務の執行のために必要な事項、執行役の職務の執行の適法性その他会社業務の適正確保のために必要な体制整備、事業報告及びその附属明細書、計算書類及びその附属明細書、連結計算書類、剰余金の配当、株主総会の招集、執行役の選任等の会社法で定められた事項の決定
執行状況報告	執行役から業務執行の経過及び結果等について報告を受けるとともに十分な議論を実施
その他	決算、取締役会日程、取締役会実効性評価、政策保有株式の保有状況報告、投資家面談状況報告等

取締役会の議論の充実に向けた具体的な取組み

取締役会の議題に関する理解を深めて当日の議論を活性化するため、独立社外取締役に對する事前説明や説明動画の提供を行っています。また、当社事業に関する理解を深めるため、独立社外取締役による事業所訪問を継続して実施しており、2025年度は姫路事業所（三菱電機モビリティ株式会社）及び複数の中国関係会社等国内外の拠点を訪問し、事業所見学及び従業員との意見交換を実施しました。また、サステナビリティについては、執行役会議から委嘱を受けたサステナビリティ委員会の議論の内容について、定期的に報告を受けております。

取締役による情報入手

独立社外取締役を含む取締役と執行役（経営陣）との連絡・連携を担う組織として、取締役会及び法定三委員会に事務局を設置しています。取締役は、経営の監督に必要な情報がある場合に、事務局や関連する部門に情報提供を要求し、事務局及び担当部署は適時・適切にその情報を提供します。さらに、独立社外取締役は、執行役・事務局からの情報のみならず、その他従業員との直接対話を行うなど、必要な情報を幅広く得るべく能動的に活動します。取締役会では、情報提供が適切になされているか、定期的にレビューを行い、独立社外取締役の意見を中心に確認します。

取締役会の実効性評価

取締役会の「構成」「運営」の実効性評価を継続し、モニタリングボード機能の持続的な改善を追求するため、第三者機関による取締役会の実効性に関する評価を毎年実施し、抽出された課題と改善に向けた取組み等を取締役会で議論します。

2025年度については、2025年7月から9月にかけて第三者機関（株式会社ボードアドバイザーズ）に取締役会の実効性の評価を依頼し、2025年9月末の取締役会において、評価結果とともに、改善すべき課題についての対応策の提言を受けました。

こうした評価結果及び提言を踏まえ、2025年度下期に実効性向上に向けた対応について議論を行った上で、2026年度の取締役会運営に反映いたしました。今後も、「取締役会運営の改善」に重点的に取り組み、社外視点での経営モニタリング機能を更に強化していきます。

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ（重要課題）	46
コーポレート・ガバナンス	51
コーポレート・ガバナンス	51
社外取締役インタビュー	58
役員一覧	60
データ	63

こちらも併せてご覧ください

コーポレート・ガバナンスガイドライン	
コーポレートガバナンス・コードに対する取組	
コーポレート・ガバナンスに関する報告書	

■ 第三者機関による取締役会実効性評価プロセス

評価の実施手法	① 取締役会の議事録等の確認 ② 全取締役を対象としたアンケート調査 ^{*1} ③ 全取締役を対象としたインタビュー ^{*2} ④ 第三者機関の専門的知見に基づく評価
評価対象	① 全体評価 ② 取締役会の構成 ③ 取締役会の支援体制 ④ 取締役会の議案 ⑤ 取締役会における審議状況 ⑥ 取締役の貢献 ⑦ 法定三委員会の活動状況 ⑧ 執行のモニタリング態勢
評価プロセス	① 第三者機関による上記の評価の実施手法及び評価対象に基づく評価の実施 ② 第三者機関による取締役会実効性評価結果の当社取締役会への報告 ③ 当該報告に基づき、今後の対応について取締役会で議論

^{*1} 新任取締役2名を除く ^{*2} 退任取締役2名を除く

■ 2025年度 取締役会実効性評価結果の概要

取締役会は、執行と監督の双方によるガバナンス強化に向けた取組みを重ねてきた結果、おおむね実効性が確保されていることが確認されました。また、2024年度の実効性評価で提示された課題についても、解決に向けて取組みが進められつつあることが確認されました。

取締役会の 実効性を支える 強み	① 監督と執行の相互信頼関係 ② ガバナンスの重要性に対する全取締役の共通理解 ③ 事務局による取締役会支援体制
今後の実効性 向上のための 重点課題	① モニタリング対象の明確化 ② グループ・グローバルガバナンスの強化（継続課題） ③ 取締役会運営の更なる拡充
重点課題への 対応	取締役会は、評価結果及び提言を踏まえ、実効性向上に向けた対応について議論を行った上で、取締役会運営の改善に重点的に取り組み、社外視点での経営モニタリング機能を更に強化してまいります。具体的には、重点課題への対応として、以下のような改善に取り組んでいます。 ① 中期経営戦略におけるモニタリング指標の明確化や 毎月の取締役会での社長からの経営トピックス報告の実施 ② 現在取り組んでいるグループ・グローバルガバナンスに関する取組みの継続実施 ③ 中期経営戦略等の課題についての十分な議論時間・議論機会確保や社外取締役のみの意見交換会の活用

■ 指名委員会

指名委員会は、取締役の選解任、取締役会へ提出する執行役社長の選解任に関する議案の決定に関する権限を有するほか、独立社外取締役のサクセッションの主導、執行役社長の人財要件、後継者計画（後継者候補の選任・育成）の内容及び運用状況についても議論し、取締役会に答申する役割を担います。

こうした権限・役割の下、取締役会全体が備えるべき知識・経験・能力のバランス等に関する考え方を定めた取締役選任基準を制定し、その基準に沿って候補者を選定しています。

株主総会に提出する取締役候補者の選任及び取締役の解任に関する議案は指名委員会が、執行役の選任及び解任については取締役会が、それぞれ総合的に判断し決定します。

なお、指名委員会は独立社外取締役が議長（委員長）を務め、かつ過半数を占める構成となっており、十分な独立性・客観性を確保しています。

執行役社長の選解任

当社は、執行役社長の任期を1年としており、改選期の都度、その再任が適切かについて、指名委員会が評価の上で、次年度の社長候補者を取締役会へ付議します。

指名委員会は、執行役社長について、求められる人財要件（ビジョン・戦略構築・事業構想力、組織変革力、コミュニケーション力、決断力等）を踏まえつつ、全社業績（連結売上高、連結調整後営業利益率等）や、業務執行状況（中期経営戦略の重点施策、ESG課題等）等の評価します。その上で、不適切あるいは不十分との評価に至った場合には、解任に関する議案を取締役に付議することとしています。

指名委員会の活動状況（2025年度）



委員長
小坂 達朗

会社法が定める目的及び権限に基づき、株主総会に提出する取締役候補者の決定を行いました。また、執行役社長の選解任の議案決定にあたっては、客観性・透明性ある手続きとするため、指名委員会による執行役社長への業務執行状況に関するインタビューを実施し、その後、執行役社長を除く社外取締役の指名委員による議論の結果、執行役社長の再任が適切と評価し、2026年度の執行役社長候補者について、取締役会に付議しました。

その他、独立社外取締役のサクセッションの主導、後継者計画（後継者候補の選任・育成）の内容及び運用状況についても議論し、取締役会に答申しました。

2025年度は、指名委員会を8回開催しました。1回あたりの所要時間はおおむね1時間でした。

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
コーポレート・ガバナンス	51
社外取締役インタビュー	58
役員一覧	60
データ	63

こちらも併せてご覧ください

- コーポレート・ガバナンスガイドライン
- コーポレートガバナンス・コードに対する取組
- コーポレート・ガバナンスに関する報告書

監査委員会

監査委員会は、独立社外取締役が委員長を務めており、また、常勤の社内監査委員が監査委員会の情報収集力を支える体制としています。

監査委員は、持続的な成長と企業価値の向上に貢献するという受託者責任を株主に対して負っているとの認識の下、業務監査・会計監査等「守りの監査」にとどまらず、執行役会議やリスクマネジメント・コンプライアンス委員会等、重要な会議に出席し、経営幹部とも適宜面談を行い、更に各部門・拠点の経営方針・事業遂行状況を把握するなど、執行部門との情報連携の強化による各施策のモニタリングをすることで、適法性・妥当性・効率性の視点から経営課題・リスクの調査に努めます。こうした調査にあたって、監査委員会は、内部監査人による内部監査及び外部会計監査人による外部監査と連携し、内部統制システムの整備・運用状況の適切な確認及び意見表明を行います。

なお、監査委員会は独立社外取締役が議長（委員長）を務め、かつ過半数を占める構成となっており、十分な独立性・客観性を確保しています。

監査委員会の活動状況（2025年度）



委員長
松山 遙

監査委員会の定めた方針・役割分担に従い、調査担当委員（常勤監査委員）が中心となって執行役会議など重要な会議に出席するとともに、執行役、上席執行役員へのヒアリング並びに当事業所及び子会社への往査やオンラインを通じた幹部ヒアリングなどの調査を実施しました。

また、監査部より内部監査報告書の提出と月次報告などを受けるとともに、監査委員会において、当年度の内部監査方針、及び半期ごとの内部監査結果の報告等を受け、必要に応じて意見を述べました。

さらに、法務・リスクマネジメント統括部及びその他の内部統制部門より、予防予兆重視の内部統制システムの構築やリスクマネジメント・コンプライアンス（RMC）プログラムの策定・運用、及び内部通報制度の整備・運用の状況等の報告を受け、必要に応じて意見を述べました。

加えて、会計監査人と会計監査の方針や方法について打合せを行うとともに、四半期ごとに監査リスクへの対応等レビューの実施状況報告及び会計監査人の品質管理システムや独立性の説明などを受け、意見交換を実施しました。

2025年度は、監査委員会を14回開催しました。1回あたりの所要時間はおおむね1時間半でした。

報酬委員会

報酬委員会は、役員報酬等の決定に関する方針、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個別評価などを決定する権限を有しています。

報酬委員会は、こうした権限/役割の下、多様性やスキルの観点についても十分な配慮を行いながら、報酬に関わる事項を審議します。

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、報酬委員会で定めた基本方針に基づき決定しています。詳細は「[P.56](#) 取締役及び執行役の報酬」をご参照ください。

なお、報酬委員会は独立社外取締役が議長（委員長）を務め、かつ過半数を占める構成となっており、十分な独立性・客観性を確保しています。

報酬委員会の活動状況（2025年度）



委員長
小坂 達朗

会社法が定める目的及び権限に基づき職務を執行しました。具体的には、役員報酬等の決定に関する方針、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業績評価及び個人別の報酬等について議論し、決定を行いました。

2025年度は、報酬委員会を8回開催しました。1回あたりの所要時間はおおむね50分でした。

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ（重要課題）	46
コーポレート・ガバナンス	51
コーポレート・ガバナンス	51
社外取締役インタビュー	58
役員一覧	60
データ	63

こちらも併せてご覧ください	
コーポレート・ガバナンスガイドライン	🔗
コーポレートガバナンス・コードに対する取組	🔗
コーポレート・ガバナンスに関する報告書	🔗

取締役選任基準

取締役会は全体として「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・人財開発」「エンジニアリング・DX・R&D」「事業開発・投資」に関する能力を確保することが重要であると認識し、これらを備えるべきスキルとして設定しています。

特に社外取締役に關しては、企業経営者として豊富な経験を有する者や国際情勢に深い知見を有する者、コンプライアンス等の内部統制に精通した者、会計・税務実務に精通した者などが適切なバランスで構成されるように検討し決定します。なお、個別の取締役の具体的なスキル保有状況については、取締役会が全体として備えるべき能力及びその確保の状況を説明するスキルマトリックスにより、開示します。

社外取締役の独立性判断基準

当社は、社外取締役の独立性に関する基準を定めています。社外取締役に、その経験に裏付けされた高次の視点から、経営の監督を行うことを期待しており、その役割を担うにふさわしい人格、識見及び業務・専門職経験を備えているかを総合的に検討して、十分にその能力があり、東京証券取引所の定めに基づく独立役員の要件及び当社が定める社外取締役の独立性ガイドラインの要件を満たすなど、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立性のある者を、指名委員会において社外取締役候補者に指名しています。社外取締役の独立性ガイドラインにおいては、金融商品取引所が定める基準に加え、具体的な取引額等の数値基準を定めるなど、候補者の独立性をより厳格に判断しています。

三菱電機株式会社 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

取締役及び執行役に対するトレーニング

取締役・執行役には、会社役員として求められる一般的な役割・責務に加え、三菱電機が抱える各事業の事業特性や財務、組織等について十分に理解し、全社的な見地から監督・助言又は業務意思決定を行う能力が重要だと認識しています。

このような認識の下、取締役・執行役に就任する前に、三菱電機役員として新たに求められる役割・責務や対応等に関する研修を実施しています。ビジネスエリア・事業本部の特性・最新状況についても十分な情報を提供し理解を促す機会を設けているほか、事業所訪問により、事業への理解や、現場の管理職・従業員の声を聴く機会を設定しています。

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
コーポレート・ガバナンス	51
社外取締役インタビュー	58
役員一覧	60
データ	63

こちらも併せてご覧ください	
コーポレート・ガバナンスガイドライン	
コーポレートガバナンス・コードに対する取組	
コーポレート・ガバナンスに関する報告書	

後継者計画・後継者の育成

指名委員会は、執行役社長の人財要件及び後継者計画（後継者候補の選任・育成計画等）について、執行役社長の起案をもとに内容の審議を行い、後継者候補の選任状況及び育成状況についてのモニタリングを行うとともに、取締役会への報告を行います。

執行役社長の人財要件としては、経営の最高責任者としてのビジョン・戦略構築・事業構想力、組織変革力、コミュニケーション力、決断力等が重要であると認識しております。後継者候補がこれらの基準を満たすよう、指名委員会によるモニタリングの下、候補者のプーリングとアセスメント、コーチング、トレーニング、社外取締役である指名委員による後継者候補との1on1ミーティングやインタビュー等の育成施策を推進しております。

指名委員会及び取締役会は、こうした事項の審議を十分に行うことで、後継者候補が計画的に育成されるよう監督しております。

取締役及び執行役の報酬

報酬決定プロセス

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

役員報酬等の決定に関する方針

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。

	取締役	執行役
基本方針	● 経営の監督機能の発揮を適切に促すものであること ● 三菱電機の実業取締役の責務を果たすにふさわしい人財を確保するために必要な報酬等であること	● 三菱電機グループのOur Philosophy（私たちの理念）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 ● 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 ● 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 ● 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
報酬体系	客観的かつ独立した立場から三菱電機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）のみとする。	中期的な企業価値・株主価値の向上を重視し、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を支給する。
報酬水準	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する。市場水準との比較にあたっては、三菱電機の規模や業態、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する。	

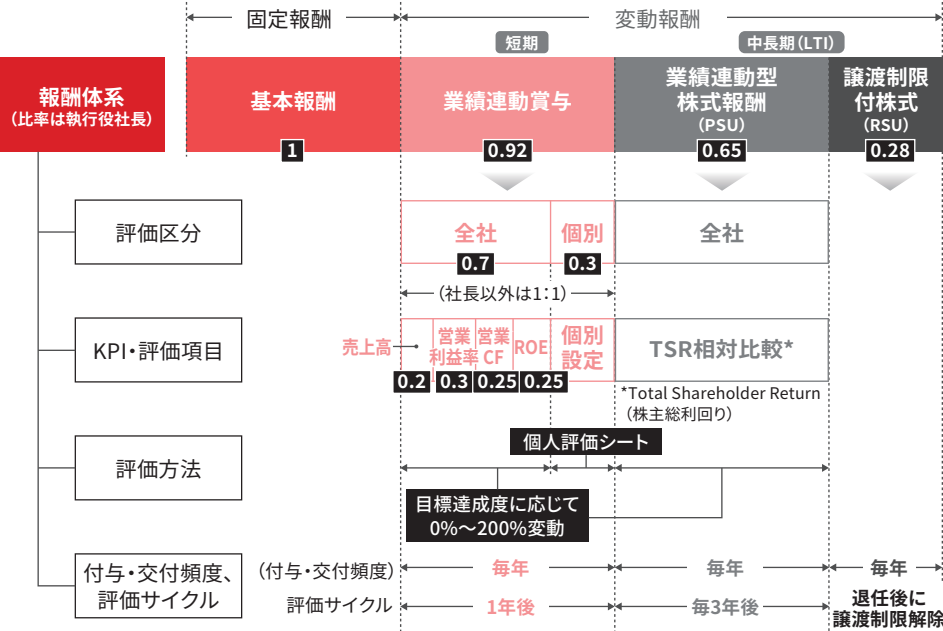
CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
コーポレート・ガバナンス	51
社外取締役インタビュー	58
役員一覧	60
データ	63

こちらも併せてご覧ください

コーポレート・ガバナンスガイドライン	
コーポレートガバナンス・コードに対する取組	
コーポレート・ガバナンスに関する報告書	

コーポレート・ガバナンス

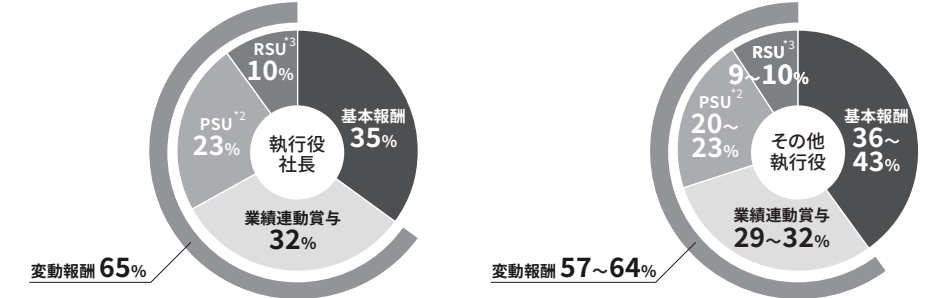


報酬体系 (報酬割合は執行役社長のものを記載)

(注) KPI・評価項目における個別設定の内容

- ・中期経営計画の重点施策、ESG推進
- ・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)

2025年度の基準報酬の構成割合*1



*1 「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。

*2 業績連動型株式報酬 (Performance Share Unit) の略称

*3 譲渡制限付株式報酬 (Restricted Stock Unit) の略称

株式保有ガイドライン

当社は執行役が株主の皆様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、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。

マルス・クローバック条項

執行役に重大な不正・違反行為等が発生した場合、又は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。

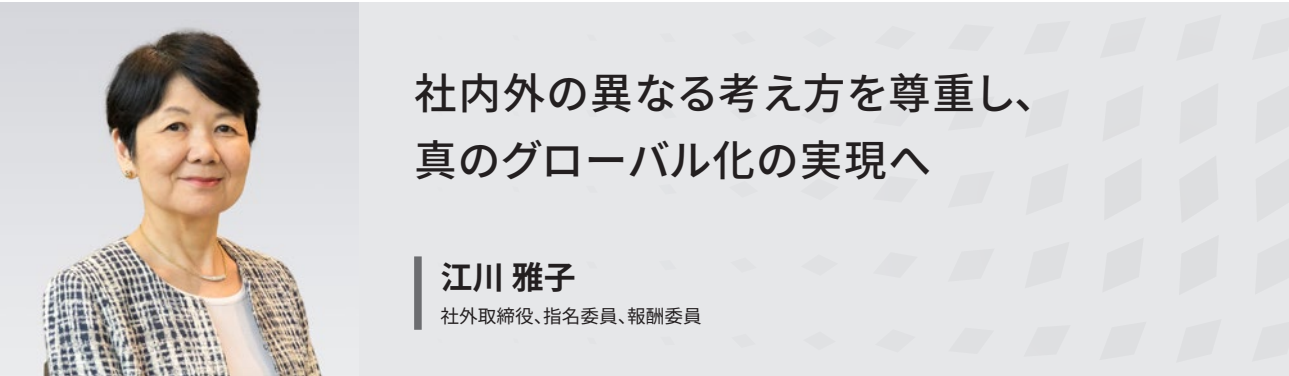
CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ (重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
社外取締役インタビュー	58
役員一覧	60
データ	63

こちらも併せてご覧ください

コーポレート・ガバナンスガイドライン	🔗
コーポレートガバナンス・コードに対する取組	🔗
コーポレート・ガバナンスに関する報告書	🔗

社外取締役インタビュー 1



Q 取締役会でどのような役割を期待されているとお考えでしょうか。

A 社内の論理に縛られず客観的な立場から監督することを心がけています。また、私には資本市場や投資家の知見を期待されていると考え、資本コストを踏まえた意思決定になっているか、当社グループの戦略・取組みを投資家がどう受け止めるか等を特に意識して取締役会で議論しています。加えて、ダイバーシティの観点も重視しています。ダイバーシティの本質はイノベーションを生むことにあります。ジェンダーや国籍に限らず、社内外の異なる考え方を尊重し、知恵を結集することが競争力の源泉になります。新たな理念の行動指針にもある「CO-CREATE（共創）」が実践できているかという点に注目しています。

Q 当社グループの課題についてお聞かせください。

A 第一は真のグローバル化です。当社グループは製品レベルでのグローバル展開が進んでいる一方で、組織運営やマインドセットはまだ変革途上と見ています。取締役会

では、海外拠点のナショナルスタッフを本社の様々なポジションでもっと登用すべきと申し上げています。管理職層に限らず、若い従業員も対象とした人事交流の仕組みをより強化し、将来のリーダー層になり得る人財をグローバルで増やしていくことが重要です。本社に外国人を増やすことが、グローバルなマインドセットの醸成と組織の活性化、ひいてはイノベーションの創出につながっていくと考えます。第二の課題はイノベティブカンパニーの実現です。イノベーション創出にはトライアル＆エラーの高速化が不可欠です。オープンイノベーションや社内公募による起業支援、ベンチャーキャピタル投資など、従業員がリスクを恐れずに挑戦する仕組みを更に整えていくことを期待しています。第三に、新中期経営戦略で掲げる事業モデルの変革は、人財の面でも大きな挑戦となります。例えば営業職で、コンポーネントの販売とソリューションの提案とでは求められるスキルが異なり、それに対応する育成・採用・配置などが課題となります。

Q 新中期経営戦略をどう評価していますか。

A 新たな理念「Our Philosophy」の制定にあたり、経営層だけで議論せず、若手も含む多様なメンバーを巻き込んだ点を評価しています。理念がお飾りではなく、真の意味で従業員が次の一步を踏み出すときの拠り所にできたことは、イノベティブカンパニーへの変革に向けた大きな一歩と捉えています。戦略面では、つながり続ける事業モデルへの転換がより明確になりました。取締役会で中期経営戦略について議論した際には、具体性が重要だと提言しました。将来の方向性を具体例と共にわかりやすく説明しなければ、独自性や強みが投資家に伝わりづらくなります。PUE1.1のデータセンターや無人化工場の実現など、当社グループの強みを活かしたストーリーが具体化され、資本市場への訴求力が高い内容になったと評価しています。

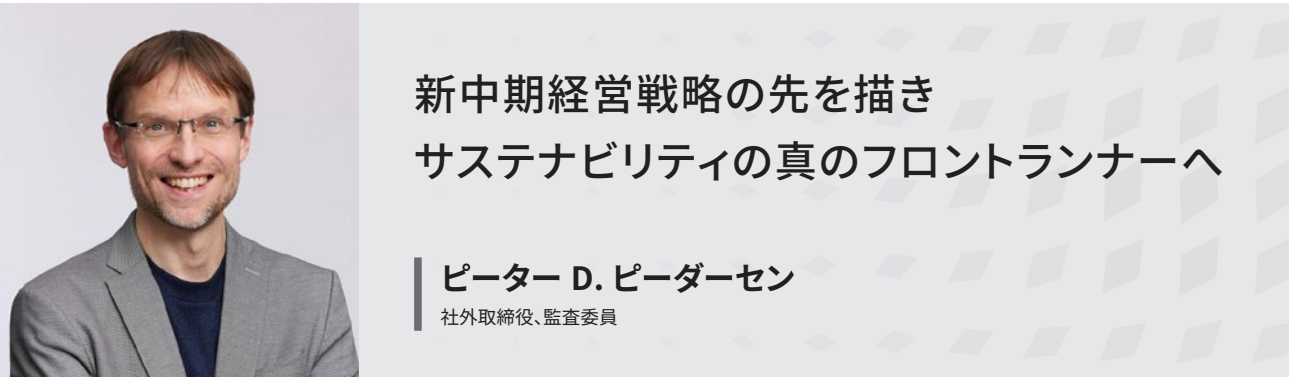
Q 今後の意気込みをお聞かせください。

A 当社グループには伸びしろがあると見ています。収益性や成長性の観点で課題があった事業に具体的な対策が打たれ始め、今後は全社で注力する3領域において、グローバル化と多様な技術・強みを統合するソリューション事業の展開が課題となります。こうした取組みを取締役会でもしっかりと後押ししていきます。現在の取締役会は、独立社外取締役が6割を占め、執行側との深い信頼関係と緊張感の下で運営されており、自由闊達な議論が行われています。これからも適切な意思決定をスピード感を持って行えるよう、取締役の立場から厳しくかつ建設的に監督し、企業価値の持続的向上に努めます。

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
コーポレート・ガバナンス	51
社外取締役インタビュー	58
役員一覧	60
データ	63

社外取締役インタビュー 2



Q 取締役会でどのような役割を期待されるとお考えでしょうか。

A 当社グループがサステナビリティの真のフロントランナーへと進化するプロセスについて、客観性と実効性の観点から監督し、執行役の業務執行を支援・後押しすることだと考えています。当社グループは、サステナビリティを経営の根幹に据えています。いわゆる「守り」の取組みだけでなく、新たな事業の創出など、製造業のリーディングカンパニーとして「攻め」のサステナビリティをぜひ実現してほしいと思います。

Q 当社グループの課題についてお聞かせください。

A 3つの改革を経て、ガバナンスや組織風土は間違いなく進化したと実感しています。しかし、イノベティブカンパニーへの変革はまだ道半ばです。真摯で実直に仕事に向き合っているがゆえに、時に思考や行動が保守的に感じられる場面もあります。こうした壁を打破し、異見をより

積極的に歓迎できる組織へと変革することを期待しています。また、当社グループには社会・環境課題の解決に資する幅広い事業・技術がありますので、それらを大きく育て、ステークホルダーに対して、ナラティブとして発信していく点も必要と感じます。グローバルでの競争力を更高める上でブランディングは欠かせない要素です。研究開発やマーケティング、ブランディングが社会・環境課題の解決という点で結びついているかを今後も注視していきます。

Q 新中期経営戦略をどう評価していますか。

A 新たな理念「Our Philosophy」の制定をはじめ、ただ社外向けに整えようとするのではなく、社内の対話を重視した点は素晴らしいと思います。取締役会での議論の中で、私はサステナビリティの視点から戦略の「厚み」を増すことの意義を繰り返し提言しました。稼ぐための事業プランだけではなく、事業を通じてどのような社会を実現したいかを描くことが、戦略を実行に移す上で重要です。経営陣は優れたストーリーテラーであるべきですし、KPIだけ

では社員の心に火を灯すことはできません。「この仕事の先に何を成し遂げられるのか」というMeaning（意味・価値）こそ、深層動機に火を点け、戦略実行の原動力となります。新中期経営戦略の先にどのような社会を創りたいのか、より議論が深まることを期待しています。

Q 今後の意気込みをお聞かせください。

A 繰り返しになりますが、取締役として、社会・環境課題の解決と事業成長を同時に成し遂げ、当社グループがサステナビリティの真のフロントランナーへと進化するプロセスを監督し、執行役を支援していきます。グローバルでの競争力を高めていく上で、もっと多様な国籍の人財が当たり前に変化する組織であって良いと思いますし、様々な人事施策を通してそうした組織へと変革してほしいと願っています。また、監査委員として、不適切事案を起こさせない文化であるかも監督していきます。不適切な行為の発生を防ぐ究極の抑止力は、現場のリーダーのINTEGRITY（誠実さ）に他なりません。新たな理念に盛り込んだ「WITH INTEGRITY」が、社員一人ひとりの仕事に対する誇りとなり、組織の文化として根付いているかを注視します。今後もこれらの観点から経営をモニタリングし、積極的に異見を投げ続けることで、当社グループの持続的な企業価値向上を力強く支えていきます。

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
コーポレート・ガバナンス	51
社外取締役インタビュー	58
役員一覧	60
データ	63

役員一覧

取締役（2026年6月24日現在）



小坂 達朗

社外取締役独立役員

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

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



柳 弘之

社外取締役独立役員

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

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



江川 雅子

社外取締役独立役員

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

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・ウォーバーグ証券会社（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長
三井物産株式会社社外取締役



松山 遙

社外取締役独立役員

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

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



皆川 邦仁

社外取締役独立役員

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

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



ピーター D. ピーダーセン

社外取締役独立役員

取締役会出席状況	100%
当社株式所有数	400株
在任年数	2年

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



中林 美恵子

社外取締役独立役員

当社株式所有数	0株
新任	

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

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
コーポレート・ガバナンス	51
社外取締役インタビュー	58
役員一覧	60
データ	63

こちらら併せてご覧ください

役員のプロフィール



役員一覧



漆間 啓

取締役会出席状況	100%
当社株式所有数	211,728株

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）



藪 重洋

取締役会出席状況	100%
当社株式所有数	61,864株

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）



高澤 範行

取締役会出席状況	100%
当社株式所有数	67,016株

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）



藤本 健一郎

取締役会出席状況	100%
当社株式所有数	11,886株

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）

取締役一覧・スキルマトリックス

氏名 （敬称略）	独立 社外 取締役	所属委員会			職掌	スキルマトリックス						
		指名 委員会	監査 委員会	報酬 委員会		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・ 人財開発	エンジニア リング・ DX・R&D	事業開発・ 投資
こさか たつろう 小坂 達朗	○	●		●	取締役、指名委員長、 報酬委員長	○	○			○	○	○
やなぎ ひろゆき 柳 弘之	○	○		○	取締役会議長、指名委員、 報酬委員	○	○			○	○	○
え がわ まさ こ 江川 雅子	○	○		○	取締役、指名委員、報酬委員	○	○	○	○			○
まつやま はるか 松山 遙	○		●		取締役、監査委員長		○		○			
みなかわ くにひと 皆川 邦仁	○		○		取締役、監査委員	○		○				
Peter D. Pedersen ピーター D. ピーダーセン	○		○		取締役、監査委員	○	○			○		○
なかばやし み え こ 中林 美恵子	○	○		○	取締役、指名委員、報酬委員	○	○			○		
うる ま けい 漆間 啓		○			取締役、指名委員、 代表執行役、執行役社長、CEO	○	○			○	○	○
やぶ あつひろ 藪 重洋			○		取締役、監査委員	○	○				○	○
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）	○					○	○
ふじもと 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	○		○				○

* 取締役11名のうち、独立社外取締役が7名、女性取締役が3名、外国籍の取締役が1名となります。 * ●は委員長を表しています。

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
コーポレート・ガバナンス	51
社外取締役インタビュー	58
役員一覧	60
データ	63

【ご参考】取締役に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	三菱電機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	三菱電機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	三菱電機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	三菱電機グループが「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。

こちらも併せてご覧ください

役員のプロフィール



役員一覧

執行役、上席執行役員（2026年4月1日現在）



漆間 啓
代表執行役
執行役社長
CEO



加賀 邦彦
代表執行役
執行役副社長
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、輸出管理担当



高澤 範行
代表執行役
執行役副社長
CSO (経営企画、関係会社担当)



武田 聡
専務執行役
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



阿部 恵成
専務執行役
CHRO (グローバル人材戦略、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



中井 良和
常務執行役
CPO (ものづくり担当)、CQO (品質改革推進本部長)



尋木 保行
常務執行役
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



根来 秀人
常務執行役
インフラビジネスエリアオーナー、インフラBA戦略室長



川路 茂樹
常務執行役
CPSO (調達担当、調達統括部長)



藤本 健一郎
常務執行役
CFO (財務戦略、経理、ファイナンス担当)、IR・SR担当



マイケル コルボ
常務執行役
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



竹見 政義
常務執行役
半導体・デバイス事業本部長



山口 憲和
常務執行役
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)



小黒 誠司
常務執行役
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



織田 巖
上席執行役員
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 代表取締役社長



濱本 総一
上席執行役員
エネルギーシステム事業本部長



岡 徹
上席執行役員
研究開発本部長



志自岐 雄介
上席執行役員
ものづくり技術本部長



安東 正史
上席執行役員
リビング・デジタルメディア事業本部長



朝倉 佳秀
上席執行役員
財務統括部長



増田 直人
上席執行役員
社会システム事業本部長



都築 貴之
上席執行役員
FAシステム事業本部長



田中 和徳
上席執行役員
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



松原 公実
上席執行役員
ビジネスイノベーション本部長



中谷 太郎
上席執行役員
ブランドコミュニケーション担当、営業本部長



奈須野 太
上席執行役員
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



洗井 昌彦
上席執行役員
防衛・宇宙システム事業本部長

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
コーポレート・ガバナンス	51
社外取締役インタビュー	58
役員一覧	60
データ	63

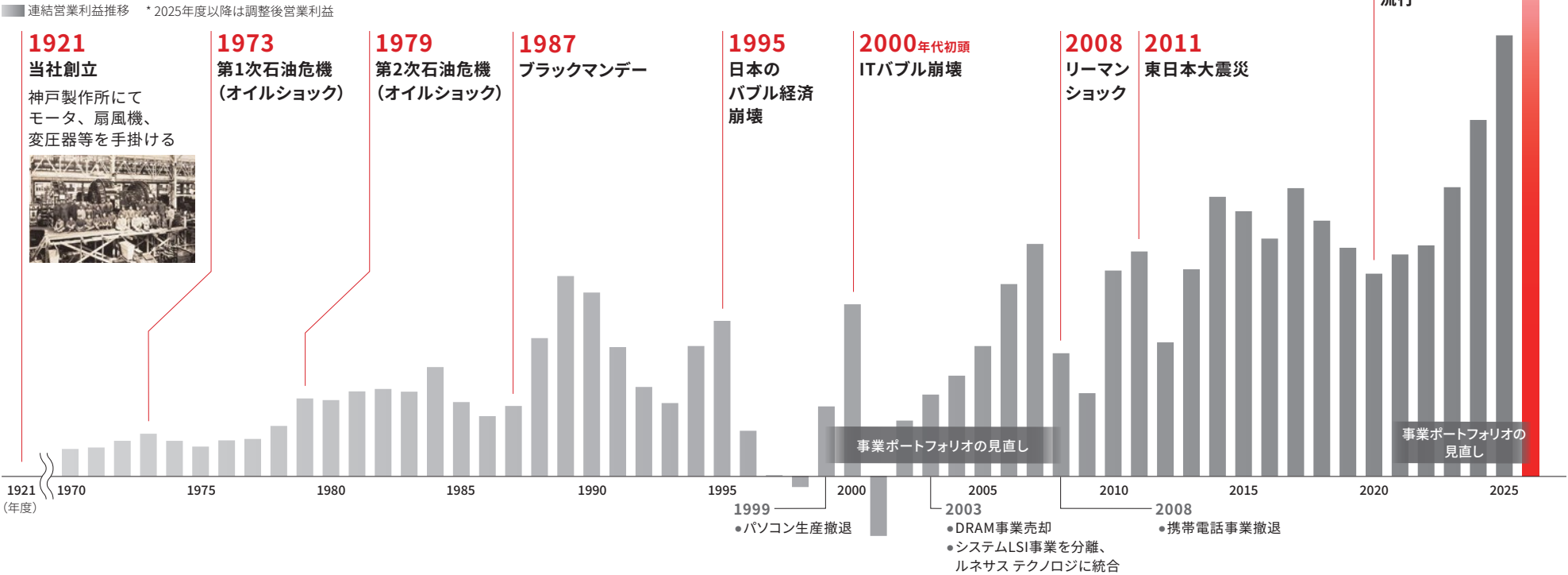
こちらも併せてご覧ください

役員のプロフィール



三菱電機グループの歩み

当社は、1921年に三菱造船株式会社の電機製作所を母体として創立されました。
以来100年以上、環境の変化や困難を乗り越えながら、社会課題の解決に向けて、技術革新と製品イノベーションの最前線に立ってきました。
家庭から宇宙までの幅広い事業領域を活かし、三菱電機グループはこれからも挑戦を続けていきます。



*1 当社調べ *2 納入当時

～1970年代

- 富士山頂気象観測所向け気象用レーダー装置完成(1964)
- ルームエアコン「霧ヶ峰」発売(1967)
- シーケンサ「MELSEC-310」発売(1973)



1980～1990年代

- 日本初^{*1}の国産通信衛星(CS-3)を主契約者として受注(1983)
- 世界初の32ビットCNC「MELDAS 300」シリーズ発売(1987)
- 業界初^{*1}トランスファーマールド型パワー半導体モジュール「DIPIPM」開発(1997)



2000～2010年代

- 当社で開発した共通鍵暗号アルゴリズム「MISTY」がISO国際標準規格に採用(2005)
- 上海中心大廈向け世界最高速^{*2}最長昇降行程^{*1}エレベーター納入(2016)



2020年代

- 三菱電機グループの温室効果ガス削減目標がSBTイニシアチブの認定を取得(2020)
- 三菱電機創立100周年(2021)
- デジタル基盤「Serendie」を構築(2024)



CONTENTS	
イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63
三菱電機グループの歩み	63
過去中期経営計画の振り返り	64
主要連結財務データ(10ヵ年)	65
主要非財務データ	66
イニシアチブ・社外からの評価	67
企業データ・株式情報	67

過去中期経営計画の振り返り

	2014－2020年度	2021－2025年度
ありたい姿	「持続可能性」と「安心・安全・快適性」が両立する 豊かな社会の実現に貢献する「グローバル環境先進企業」	
財務目標		
振り返り		

*1 2019年度よりIFRS16号（リース）適用により、借入金比率の算定においては借入金（リース負債を除く）を使用 *2 営業キャッシュ・フローに研究開発費加算等の調整後。2021年度から2025年度の累計額
*3 ネクストステージ支援制度特別措置の影響を除く *4 各事業の撤退/売却/非連結化を意思決定した年度の売上高合計

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63
三菱電機グループの歩み	63
過去中期経営計画の振り返り	64
主要連結財務データ(10ヵ年)	65
主要非財務データ	66
イニシアチブ・社外からの評価	67
企業データ・株式情報	67

こちらも併せてご覧ください

IR DAY



主要連結財務データ (10ヵ年)

■米国会計基準 ■IFRS 三菱電機株式会社及び連結子会社 (単位:百万円)											
会計年度	2016年度	2017年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高	4,238,666	4,431,198	4,444,424	4,519,921	4,462,509	4,191,433	4,476,758	5,003,694	5,257,914	5,521,711	5,894,747
営業利益	270,104	318,637	327,444	290,477	259,661	230,195	252,051	262,352	328,525	391,850	433,095
調整後営業利益	—	—	332,614	289,758	245,264	220,772	250,868	258,932	308,648	376,418	501,209
税引前当期純利益	296,249	364,578	353,206	315,958	281,986	258,754	279,693	292,179	365,853	437,265	526,077
親会社株主に帰属する当期純利益	210,493	271,880	255,755	226,648	221,834	193,132	203,482	213,908	284,949	324,084	407,758
総資産	4,172,270	4,264,559	4,305,580	4,356,211	4,409,771	4,797,921	5,107,973	5,582,519	6,167,340	6,375,680	7,357,512
現金及び現金同等物	662,469	599,199	599,199	514,224	537,559	767,406	727,179	645,870	765,384	757,331	731,609
社債、借入金及びリース負債	352,124	311,485	311,950	298,438	377,003	365,431	329,461	400,758	394,636	360,661	363,278
親会社株主に帰属する持分	2,039,627	2,259,355	2,294,174	2,399,946	2,429,743	2,754,293	2,975,941	3,239,027	3,739,324	3,949,678	4,484,266
営業活動によるキャッシュ・フロー	365,950	240,450	265,768	239,817	395,834	542,119	282,371	166,711	415,479	455,905	575,993
投資活動によるキャッシュ・フロー	(148,632)	(178,219)	(182,015)	(210,668)	(203,997)	(176,552)	(114,867)	(148,533)	(94,119)	(191,750)	(344,407)
フリー・キャッシュ・フロー	217,318	62,231	83,753	29,149	191,837	365,567	167,504	18,178	321,360	264,155	231,586
財務活動によるキャッシュ・フロー	(123,495)	(128,291)	(149,813)	(112,067)	(156,454)	(157,352)	(241,319)	(119,568)	(240,118)	(265,333)	(304,817)
配当金の支払	57,963	68,696	68,696	85,871	85,871	77,283	85,723	84,524	96,949	104,316	113,621
研究開発費	201,330	210,308	210,308	212,794	206,846	190,574	195,144	212,386	221,867	228,853	235,923
設備投資 (有形固定資産計上ベース)	175,542	181,513	181,513	198,442	227,450	180,033	167,772	240,971	229,941	230,712	310,746
減価償却費	141,584	154,559	153,161	152,315	184,842	186,983	181,116	187,210	172,849	152,530	155,679

1株当たりの情報:

親会社株主に帰属する 当期純利益 (円)	基本的 希薄化後	98.07 —	126.70 —	119.19 119.19	105.65 105.65	103.41 103.41	90.03 90.03	95.41 95.41	101.30 101.30	135.74 135.74	155.70 155.70	198.31 198.31
配当金 (円)		27	40	40	40	40	36	40	40	50	50	55
調整後株主資本配当率 (DOE) (%)		2.9	4.0	4.1	3.8	3.6	3.0	3.1	2.9	3.3	3.0	3.0
親会社株主帰属持分 (円)		950.37	1,052.96	1,069.19	1,118.83	1,132.69	1,283.88	1,409.08	1,533.98	1,790.63	1,903.11	2,191.26

財務比率:

営業利益率 (%)	6.4	7.2	7.4	6.4	5.8	5.5	5.6	5.2	6.2	7.1	7.3
調整後営業利益率 (%)	—	—	7.5	6.4	5.5	5.3	5.6	5.2	5.9	6.8	8.5
売上高親会社株主に帰属する当期純利益率 (%)	5.0	6.1	5.8	5.0	5.0	4.6	4.5	4.3	5.4	5.9	6.9
親会社株主帰属持分当期純利益率 (ROE) (%)	10.9	12.6	11.7	9.7	9.2	7.5	7.1	6.9	8.2	8.4	9.7
総資産利益率 (ROA) (%)	5.1	6.4	6.0	5.2	5.1	4.2	4.1	4.0	4.9	5.2	5.9
親会社株主帰属持分比率 (%)	48.9	53.0	53.3	55.1	55.1	57.4	58.3	58.0	60.6	61.9	60.9
D/Eレシオ (倍)	0.17	0.14	0.14	0.12	0.16	0.13	0.11	0.12	0.11	0.09	0.08
海外売上高比率 (%)	43.2	45.3	45.1	43.4	41.5	42.0	47.9	50.7	51.3	50.7	50.3

(注) 1. 三菱電機グループの連結財務諸表は、2018年度より国際会計基準（以下、IFRS）に基づいて作成しており、比較対象である2017年度についてもIFRSに基づく数値を記載しています。 2. 調整後営業利益は、営業利益から事業・資産売却損益、減損損失等の「その他の損益」を控除しています。
3. 研究開発費には、製造費用へ計上した改良費等が含まれています。 4. 希薄化後1株当たり親会社株主に帰属する当期純利益は、潜在株式が存在しないため、IFRSでは基本的1株当たり親会社株主に帰属する当期純利益と同額です。
5. 調整後株主資本配当率:支払配当 ÷ 株主資本 (除く、その他の包括利益 (△損失) 累計額) 6. D/Eレシオは、リース負債を含めて算定しています。

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63
三菱電機グループの歩み	63
過去中期経営計画の振り返り	64
主要連結財務データ (10ヵ年)	65
主要非財務データ	66
イニシアチブ・社外からの評価	67
企業データ・株式情報	67

こちらも併せてご覧ください

有価証券報告書



主要非財務データ

環境

環境の報告対象範囲は、三菱電機及び連結子会社（期中に買収した会社等、一部の会社は除く）

GHG排出量

		算定量 kt-CO ₂ （カッコ内は合計比率）		
		2023年度	2024年度	2025年度*
Scope 1		234 (0.1%)	216 (0.1%)	225 (0.1%)
Scope 2	マーケットベース	676 (0.4%)	520 (0.3%)	446 (0.3%)
	ロケーションベース	837	776	767
Scope 3		180,316 (99.5%)	164,280 (99.6%)	157,779 (99.6%)

* 2025年度の数値については、三菱電機グループ サステナビリティデータブック2026 (ESGデータ) にてKPMGあずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています (Scope 3はカテゴリ1、カテゴリ11のみ)。

プラスチック廃棄物の有効利用率

	2023年度	2024年度	2025年度
国内	95%	97%	96%

水使用量

	2023年度	2024年度	2025年度
千m ³			
グループ	13,151	12,819	12,938

人財

従業員の状況

		(三菱電機 (単体))				
区分		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
正社員	全体	36,700人	35,136人	36,520人	31,213人	29,949人
臨時従業員等	全体	6,682人	6,505人	6,636人	4,909人	4,760人
平均年齢	全体	41.1歳	41.3歳	41.4歳	41.3歳	40.5歳
平均勤続年数	全体	16.9年	16.9年	16.7年	16.3年	15.3年
退職率	全体	2.7%	2.8%	3.3%	3.4%	6.4% (2.9% ^{*1})
平均年間賃金	正社員	全体	8,067,252円	8,273,671円	8,298,631円	8,695,126円
		男女の差異 ^{*2}	71.4%	71.3%	71.7%	71.6%
	全労働者	男女の差異 ^{*2}	61.0%	61.5%	62.4%	63.0%
	正規雇用労働者 ^{*3}	男女の差異 ^{*2}	63.6%	63.6%	64.4%	64.9%
管理職	非正規雇用労働者	男女の差異 ^{*2}	62.4%	63.2%	61.8%	60.4%
	女性比率 ^{*4}	2.3%	2.6%	3.1%	4.0%	4.2%
総合職	全体	25,391人	24,559人	25,403人	22,786人	21,875人
	女性比率	7.6%	8.2%	8.8%	9.7%	10.3%

^{*1} ネクストステージ支援制度による退職者を除いた割合 ^{*2} 男性の平均年間賃金に対する女性の平均年間賃金の割合
^{*3} 正規雇用の従業員、及びフルタイムの無期雇用化した非正規雇用の従業員 ^{*4} 全管理職者に占める女性管理職者の割合

職場風土改善に向けた取組みの評価指標

		(三菱電機 (単体))				
KPI		2021年度 結果	2022年度 結果	2023年度 結果	2024年度 結果	2025年度 結果
従業員エンゲージメントスコア （当社で働くことの誇りややりがいを感じている従業員の割合）*		54%	54%	55%	60%	62%
						65%
仕事と生活のバランスが 取れていると回答した 従業員の割合		65%	66%	68%	71%	72%
						70%以上

* 毎年実施する「従業員意識サーベイ」の対象5設問に対する良好回答割合の平均値
「当社で働くことの誇り」「貢献意欲」「転職希望」「他者に対する当社への入社推奨」「仕事を通じた達成感」

コーポレート・ガバナンス

取締役

取締役		(三菱電機(単体))					
区分		2022年3月末	2023年3月末	2024年3月末	2025年3月末	2026年3月末	
取締役人数	計	10人	12人	12人	10人	10人	
	社内／社外	社内	5人	5人	5人	4人	4人
		社外	5人	7人	7人	6人	6人
	性別	男	9人	11人	9人	8人	8人
		女	1人	1人	3人	2人	2人
	外国人	0人	0人	0人	1人	1人	
	社外取締役比率	50%	58%	58%	60%	60%	
女性取締役比率	10%	8%	25%	20%	20%		
取締役会開催回数		20回	13回	14回	13回	13回	
議長		社外	社外	社外	社外	社外	

役員等（取締役＋執行役＋上席執行役員）

		(三菱電機 (単体))				
区分		2022年3月末	2023年3月末	2024年3月末	2025年3月末	2026年3月末
役員等人数	計	29人	33人	34人	34人	36人
	外国人	0人	0人	1人	2人	2人
女性・外国人役員等比率		3%	3%	15%	15%	17%

CONTENTS

イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63
三菱電機グループの歩み	63
過去中期経営計画の振り返り	64
主要連結財務データ(10ヵ年)	65
主要非財務データ	66
イニシアチブ・社外からの評価	67
企業データ・株式情報	67

こちらも併せてご覧ください

環境データ	
社会データ	
ガバナンスデータ	

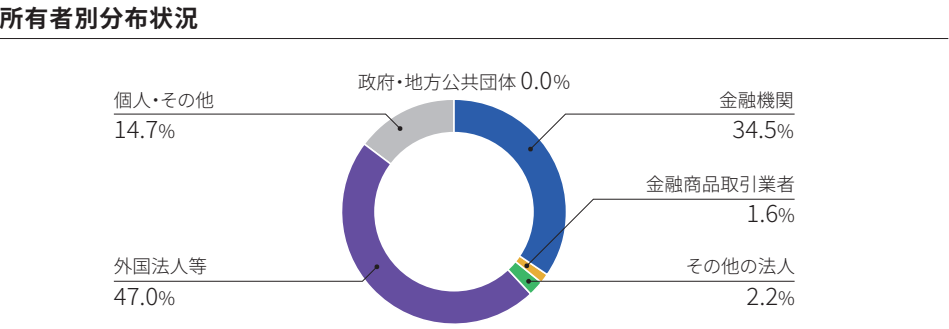
イニシアチブ・社外からの評価

	国連グローバル・コンパクト (UNGC)
	SBT (Science Based Targets) イニシアチブ
	気候関連財務情報開示 タスクフォース (TCFD)
	Responsible Business Alliance (RBA)
	自然関連財務情報開示 タスクフォース (TNFD)
	ビジネスと人権対話 救済機構 (JaCER)
	GXフューチャー・ コンソーシアム及び GXフューチャー・リーグ
	30by30アライアンス
—	世界経済フォーラム (WEF)

	FTSE JPX Blossom Japan各種インデックス
	CDP
	EcoVadis
	S&P／JPXカーボン・ エフィシエント指数
	健康経営優良法人
	Clarivate AI50 2026
そのほかの参画している主なイニシアチブ	
●一般社団法人日本経済団体連合会	
●公益社団法人経済同友会	
●日本商工会議所	
●一般社団法人電子情報技術産業協会 (JEITA)	
●一般社法人情報通信ネットワーク産業協会 (CIAJ)	
●一般社団法人日本電機工業会 (JEMA)	
●一般社団法人日本機械工業連合会 (JMF)	
●一般社団法人産業競争力懇談会 (COCN)	
●一般財団法人日本規格協会 (JSA)	
●一般社団法人日本知的財産協会 (JIPA)	
●公益社団法人発明協会 (JIII)	

企業データ・株式情報 (2026年3月31日現在)

企業データ	株主総会
三菱電機株式会社	定時株主総会は毎年6月に、臨時株主総会 は必要に応じて開催されます。
〒100-8310 東京都千代田区丸の内2-7-3 東京ビル	
設 立 1921年1月15日	
資本金 175,820百万円	
発行済株式数 2,113,201,551株	上場証券取引所
連結従業員数 150,386名	東京証券取引所 (プライム市場)



株 主 名	当社への出資状況	
	持株数 (千株)	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	16.1
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	119,798	5.9
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	92,605	4.5
明治安田生命保険相互会社	81,863	4.0
THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	48,544	2.4
三菱電機グループ社員持株会	39,272	1.9
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	39,197	1.9
GOVERNMENT OF NORWAY	32,469	1.6
JP MORGAN CHASE BANK 385642	31,386	1.5
JP MORGAN CHASE BANK 385781	31,169	1.5

* 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。

CONTENTS	
イントロダクション	1
新中期経営戦略	7
ステークホルダーの皆様へ	9
事業戦略	33
マテリアリティ(重要課題)	46
コーポレート・ガバナンス	51
データ	63
三菱電機グループの歩み	63
過去中期経営計画の振り返り	64
主要連結財務データ (10ヵ年)	65
主要非財務データ	66
イニシアチブ・社外からの評価	67
企業データ・株式情報	67

こちらも併せてご覧ください

イニシアチブ／社外からの評価 