

LIFE BUSINESS AREA

2025

ライフビジネスエリア

三菱電機株式会社

2025/05/28



目次

1. エグゼクティブ・サマリ	P3
2. 成長戦略	P6
Appendix	P13

1

エグゼクティブ・サマリ

本日お伝えしたいこと

● 重点戦略

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となることを目指し、ビルシステム事業と空調・家電事業のシナジーを追求する

ビルシステム事業

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、オーガニック・M&A双方での成長投資を継続

空調・家電事業

HVAC & R^{*1}分野でのグローバル・トップブランドに向けて、海外市場における事業構造の強化に注力

● 成長投資

地域ごとの環境変化に応じた投資を継続し、重点成長事業における事業基盤(製造・開発・販売等)を強化

● ROIC向上への取組み

中国市場の減速等の市場環境変化に対し、競争力強化施策を継続

営業資産の最適化などの資本効率改善や適切な売価施策、保守ストック拡大により更なる収益性の改善を図る

*1 HVAC & R: Heating, Ventilation, Air Conditioning & Refrigerationの略称。暖房/給湯・換気送風・空調・冷凍冷蔵の機器及び設備

エグゼクティブ・サマリ

		24年度実績	25年度見通し
ライフビジネスエリア	売上高	21,851億円	21,600億円
	営業利益率	7.2%	8.5%
	ROIC	7.4%	8.5%
ビルシステム事業	売上高	6,660億円	6,900億円
	営業利益率	7.5%	9.7%
	ROIC	7.9%	9.5%
空調・家電事業	売上高	15,191億円	14,700億円
	営業利益率	7.1%	8.0%
	ROIC	7.2%	8.0%

24年度までの成長戦略概況

環境変化はあるも、各種施策を堅実に実行

- ビルシステム事業：中国不動産市場は停滞が続くが、ストックビジネスモデル強化等の重点戦略を着実に遂行し、収益性を改善
- 空調・家電事業：欧州市場成長の鈍化を主因とした規模影響はあるも、市場在庫調整への対応、価格政策やコストダウン等を行い、収益性を改善

30年度に向けた成長戦略

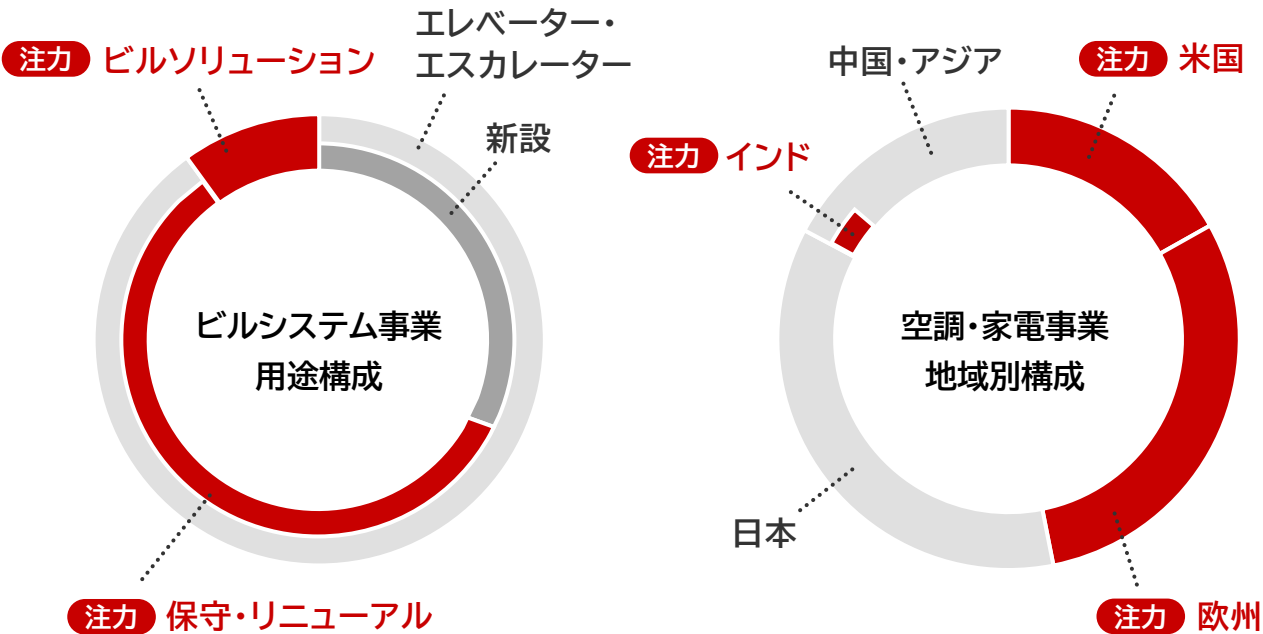
重点戦略を継続実行

- ビルシステム事業：昇降機を中心としたストックビジネスの拡大、スマートビル市場において新たな価値創出を図り、ビル市場でグローバルトップクラスを目指す
- 空調・家電事業：世界的な政治経済情勢の影響を見極めつつ、新興国における需要拡大や熱源転換・冷媒変更の動きに対応したHVAC&R分野への適時適切な資源投入により、事業強化を図る
- 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となることを目指し、両事業のシナジーを追求する

2 成長戦略

事業概要

ビルシステム事業と空調・家電事業の強いコンポーネントに加え、保守・リニューアルなどのサービス拡大に注力
両事業の強み・アセットを活かしたビルソリューションを展開



主な製品・サービス群	
ビルシステム事業	● エレベーター・エスカレーター（新設） ● エレベーター・エスカレーター（保守・リニューアル） ● ビルソリューション （ビルマネジメントシステム、入退室管理、空調計装、新サービス等）
空調・家電事業	● 家庭用エアコン ● 業務用エアコン ● アプライド（産業用冷熱機器） ● 電材・住設家電（冷蔵庫等）

重点戦略 | 事業環境

- ビルシステム事業は、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、オーガニック・M&A双方における成長により、グローバルトップクラスのプレイヤーを目指す
- 空調冷熱システム事業は、HVAC & R分野におけるグローバル・トップブランドに向けて、事業拡大とともにカーボンニュートラルとウェルビーイングの実現に貢献

	事業環境	機会/課題
ビルシステム事業	● 全般： 日本・欧米ではメーカー系保守・リニューアルからマルチブランドヘシフト ● 日本： 昇降機新設需要は伸長しないが、BAS*1・ACS*2のリプレース需要は堅調 ● 欧米： 省エネ・再エネ活用とスマート化へニーズが拡大。世界他地域へも影響 ● 中国： 不動産不況に伴う昇降機新設の需要減退が継続 ● インド： ボリュームゾーンを中心に昇降機新設の需要が増加 ● アジア他： ボリュームゾーン需要が拡大、需要構造の変化が継続	● 労働力不足に対する省力化ニーズ拡大 ● ニーズ多様化に伴う建物価値向上への関心の高まり ● カーボンニュートラルに対する取組み加速 ● スマートビル市場に多くのプレイヤーが参入
空調冷熱システム事業	● 日本： 人口減少が続く中で、人手不足対応やインフラ維持など新たな需要が顕在化 ● 欧州： ATWの低迷が続く一方、低GWP*3（自然）冷媒や、水空調方式へのシフトが継続 ● 米国： 中期的に省エネ空調（ダクトレス）やヒートポンプ暖房の需要拡大が見込まれる ● 中国： 経済成長率の低下と不動産住宅市場の低迷が続き、空調需要も鈍化 ● インド： 人口増加・経済成長により空調需要、保守メンテナンス需要が増加	● 熱源転換（ヒートポンプ化）への対応 ● 低GWP冷媒への転換 ● 新たな機器ポートフォリオへの構造変化 ● 新興市場の拡大

*1 BAS: Building Automation Systemの略称。ビル管理システム

*2 ACS: Access Control Systemの略称。入退出管理システム

*3 GWP: Global Warming Potentialの略称。地球温暖化係数

重点戦略 | 施策方向性

重点戦略を推進し、事業環境変化に柔軟に対応しながら着実に中期目標の達成を図る

ビルシステム事業

重点指標

昇降機保守事業強化（30年度保守契約:150万台）

重点戦略1

保守ストック・リニューアル拡大

- 昇降機新設ラインアップ強化によるボリュームゾーン攻略
- マルチブランド保守・リニューアル拡大
- 欧米を中心としたストック拡大

重点戦略2

事業運営体制の強化・資産効率化と資源シフト

- グループ内資本最適化と注力領域への資源シフト

空調冷熱システム事業

重点指標

アプライド事業強化（30年度売上高:2,500億円以上）

欧州・米国・インド市場強化（25～30年度売上高 CAGR:5%以上）

重点戦略1

カーボンニュートラルに対応した高効率/冷媒転換対応製品の投入

- 各地域の規制に合わせた低GWP冷媒対応
- 各地域市場のニーズに合わせた機器ポートフォリオ変化への対応

重点戦略2

成長市場の変化を踏まえた事業基盤強化策の継続推進

- アプライド事業強化(キーアカウント/ミッシングパーツの工事・保守体制整備)
- 欧州・米国・インド市場における地産地消を前提とした地域戦略の継続推進

ライフビジネスエリア横断戦略 Serendie®関連事業の拡大（30年度売上高:2,500億円以上）

重点戦略1

社内外連携・共創による新たな価値創造

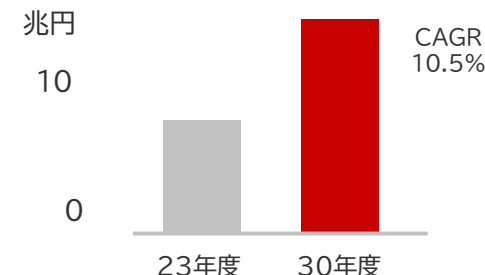
- エネマネ・スマートビルサービスの拡大
- 計装事業強化、新サービス創出

重点戦略2

商品のライフサイクルを通じたお客様とのつながり強化

- ライフサイクル:新設/保守・運用管理/リニューアル
- 機器の運転状況の遠隔監視や保守契約等、お客様とつながり強化、グローバル保守体制の整備(M&A等)

<スマートビル需要(当社推定値)>

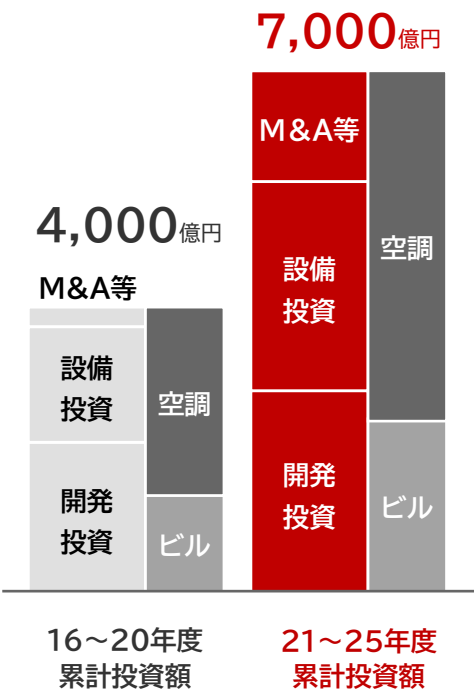


成長投資

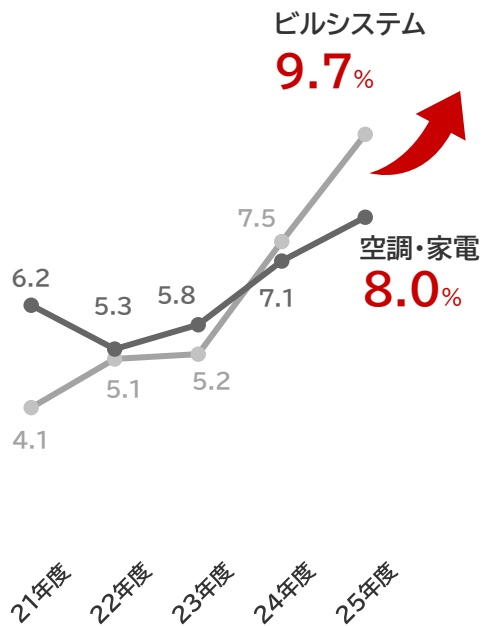
地域ごとの環境変化に応じた投資を継続し、重点成長事業における事業基盤(製造・開発・販売等)を強化

成長投資と営業利益率推移

ライフビジネスエリア成長投資



営業利益率の推移



成長投資計画

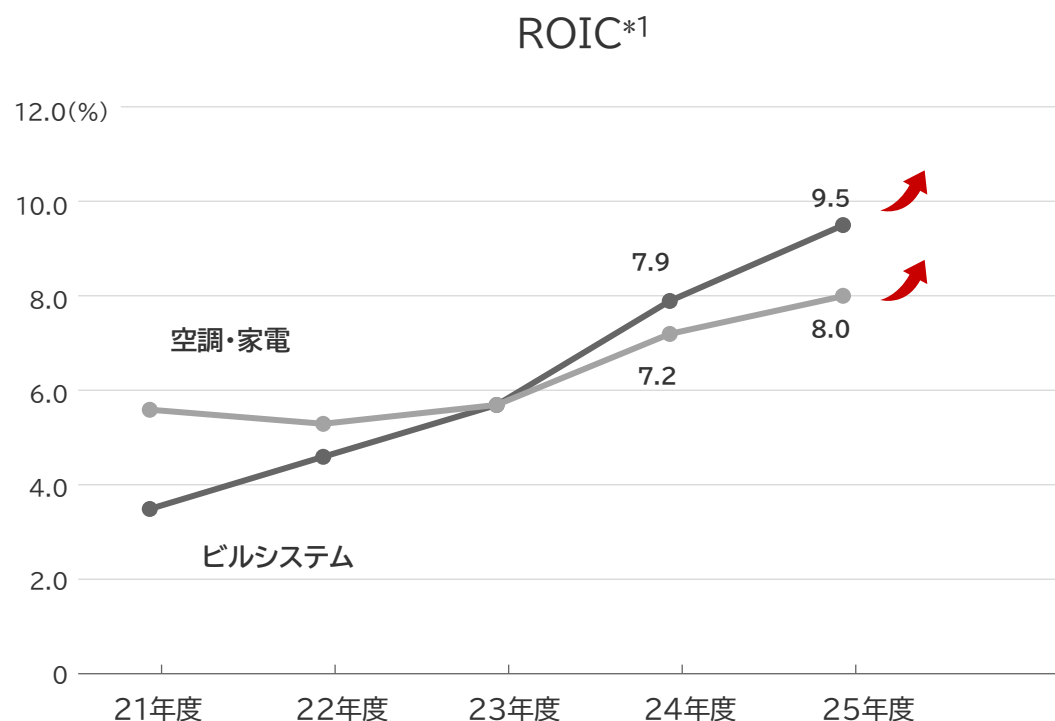
これまでの投資		今後の主な投資	
M&A等	ビル	● 阪神輸送機（日本）、Motum社（スウェーデン）等昇降機事業会社のM&A ● Motum社による欧州昇降機事業会社のM&A ➢ ノルウェー：UNIHEIS社、ALT Heis社 ➢ アイルランド：Ascension Lifts社	● グループ内資本見直しの加速（国内関係会社再編、海外関係会社資本整理） ● 欧米を中心とした昇降機事業会社のM&A
	空調	● フランスの水空調事業会社AIRCALO社のM&A ● イタリアの空調保守会社のM&A(2社) ● アイルランドの空調工事・保守会社Crystal Air社のM&A	● グローバルでの事業基盤強化に向けたM&Aや協業の推進
設備投資	空調	● インド：RAC新拠点建設（25年度稼働） ● 欧州：MACT*1第2サイト建設（25年度稼働）	● 北米：業務用圧縮機の製造拠点となるMEHVAC*2を設立
開発投資	ビル	● 昇降機グローバル/地域戦略機種開発 ● ビルOSを活用したエレベーター・ロボット連携サービス、ビル向けスマートフォンアプリ開発	● 昇降機リニューアルメニューの拡充 ● スマートビルサービスの拡充
	空調	● 欧州：自然冷媒R290機種導入 ● 北米：低GWP冷媒R454B機種導入 ● 海外R&D機能強化	● 北米：Trane社との協業領域拡大 ● コンポーネント開発効率化の推進

*1 MACT: Mitsubishi Electric Turkey Klima Sistemleri Üretim Anonim Şirketi *2 MEHVAC: MELCO HVAC US, Inc.

ROIC向上に向けた取組み

中国市場の減速等の市場環境変化に対し、競争力強化施策を継続

営業資産最適化などの資本効率改善や適切な売価施策、保守ストック拡大により更なる収益性の改善を図る



ビルシステム事業

収益力改善に注力

- 良質な保守ストックの拡大とリニューアルの強化
- 昇降機新設の収益性向上
- 営業資産の最適化

空調・家電事業

海外市場における事業構造の強化に注力

- 地産地消を軸とした棚残削減、及びオペレーション改善
- 欧米市場における規模拡大や、IT-Cooling事業の強化による収益改善

*1 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

Serendie関連事業

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となることを目指し、
高次元の省エネと働きやすさを両立したスマートビルソリューションを提供する



	主な提供価値	主なソリューション
グリーンエネルギー	● ビル全体のエネルギー消費量削減 ● 街単位で省エネ ● 再エネ利活用	● ZEB*1 ● AI ビルエネルギーシミュレータ ● エリアEMS*2
安全・安心&快適	● 入室してから即時にパフォーマンスの上がる職場環境 ● 快適性と清潔な環境 ● 建物内のストレスフリーな移動 ● 職場の中でも、充実した昼休み	● AIスマート起動 ● ネットワーク調光システム ● POE最適制御*3 ● MEL-IPS*4 ● 自動走行ロボット配送サービス
ビルマネジメント	● 配送業務他の効率化・省人化に貢献 ● AIにより受付職員の負荷を軽減	● ロボット移動支援サービス ● バーチャル・コンシェルジュ ● ワイヤレス給電システム

*1 ZEB:net Zero Energy Buildingの略称。快適な室内環境を保ちながら、建物の高断熱化や設備の高効率化による「省エネ」と、太陽光発電等の「創エネ」により、年間のエネルギー収支をプラスマイナスゼロ（もしくは創エネ量＞消費量）とする建築

*2 EMS:Energy Management Systemの略称。

*3 POE最適制御:好みの温度範囲に基づく最適な空調自動制御

*4 MEL-IPS:屋内環境可視化システム

Appendix

Serendie関連事業 | 提案例

高次元のZEBと働きやすさを両立したスマートビル



出社



就業



退社

提供価値

- 待ち時間なく建物内をスムーズに移動
- 快適なエレベーター空間で職場のフロアへ

機能・システム

- 入館ゲート通過時に目的階行きのエレベーターを自動呼び出し

- 入室してすぐに高いパフォーマンスを発揮
- フリーアドレスでも着席位置を容易に把握し円滑なコミュニケーションを促進

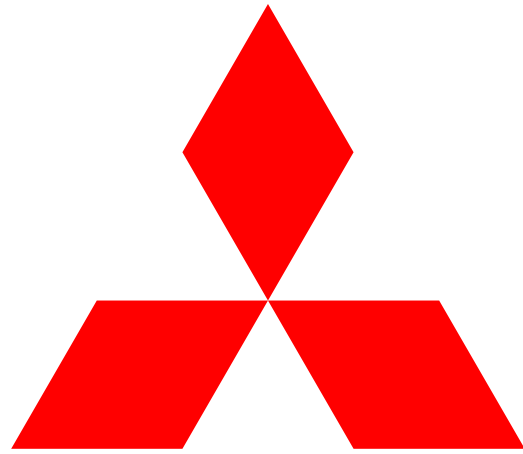
- 席に座ると空調・照明を快適な環境に自動調整
- 空席状況や同僚の位置を遠隔で確認

- オフィスの中にも時の移ろいを感じられ夕方には仕事を終えて帰る雰囲気
- 待ち時間なくスムーズに退社

- 青空照明で時の移ろいを演出
- エレベーターを自動呼び出し

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、当社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ます。なお、業績等に影響を及ぼす可能性がある要因のうち、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 当社役員・大株主・関係会社等に関する重要事項



**MITSUBISHI
ELECTRIC**

Changes for the Better