

# 新中期経営戦略

三菱電機株式会社

2026/05/29



# 目次

1. 前中期経営計画期間の振り返り	3
2. 更なる企業価値向上に向けて	5
2-1. 事業戦略	8
2-2. 財務戦略	19
2-3. 人財戦略	21
Appendix	24
業績見通し	
イニシアティブ、外部評価	

1

# 前中期経営計画期間の振り返り

# 前中期経営計画期間の振り返り

## 構造改革（21年度～）

### 事業ポートフォリオ変革

- 重点成長事業への投資
- 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
- 1.5兆円規模の事業見極め\*1

### 最適な運営体制

- ビジネスエリア体制構築
- グループ会社再編

### 資産効率、キャピタル・アロケーション

- ROIC経営推進
- ノンコアアセットの圧縮(政策保有株式 2.8千億円売却)
- 成長投資 1.5兆円、株主還元 0.7兆円

## 事業モデル変革（26年度～）

### 構造改革から事業モデル変革のフェーズへ

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推進

循環型 デジタル・エンジニアリング事業の  
本格展開により企業価値の更なる向上を目指す



\*1 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

2

# 更なる企業価値向上に向けて

# 30年度財務目標

収益性と資本効率の向上を最重視するとともに、安定的な売上高の成長を図る

	20年度実績	25年度実績	30年度目標 <sup>*2</sup>
調整後営業利益率 <sup>*1</sup>	5.5%	8.5%	12%+
ROE	7.5%	9.7%	12%
売上高成長率 (CAGR)	-	-	3~5% (25年度-30年度)

<sup>\*1</sup> 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、20年度実績は営業利益率 <sup>\*2</sup> 自動車機器事業を除く

# 30年度目標達成に向けて



事業戦略

注力領域でのソリューションと  
コンポーネントの両輪での強化



収益性向上



財務戦略

積極的な成長投資と株主還元拡大



資本効率向上



人財戦略

グローバルでの人財の育成・獲得



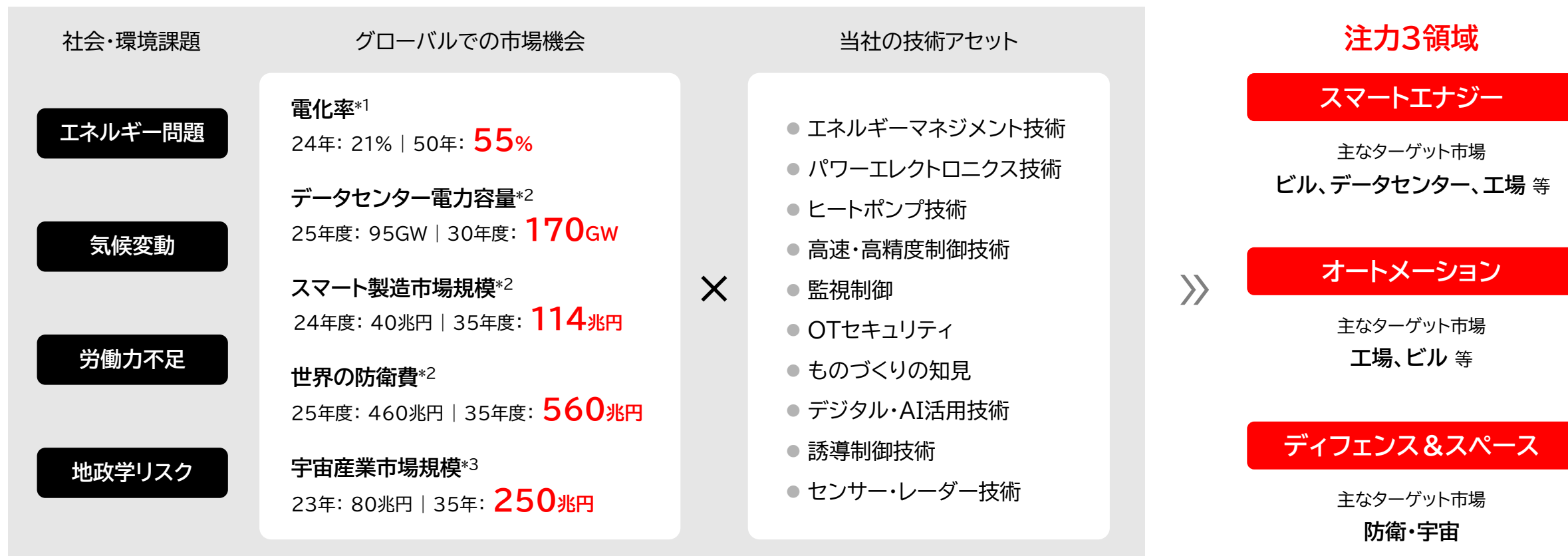
事業戦略実行をけん引

# 2-1

## 事業戦略

# 全社で注力する3領域

当社が経営の根幹に据えるサステナビリティの実現に向け、社会・環境課題、市場機会と当社の保有する技術アセットから中期的に全社で注力する3領域を設定



\*1 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 \*2 調査会社レポート等に基づき当社作成

\*3 WEF『Space: The \$1.8 Trillion Opportunity for Global Economic Growth』から当社で円に換算

# 3領域に関連する主な強化事業

3領域に関連する事業のうち、ソリューション事業およびグローバルで競争力を有するコンポーネント事業を強化事業に設定

## スマートエナジー

インフラ	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
ライフ	空調冷熱
セミコンダクター&デバイス	パワー半導体、高周波・光デバイス

## オートメーション

インダストリー・モビリティ	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
ライフ	ビルソリューション
デジタルイノベーション	OTセキュリティ

## ディフェンス&スペース

インフラ	防衛・宇宙システム
------	-----------

## 強化事業が全社の収益性向上と成長を実現

### 営業利益率

	全社	内 強化事業
25年度 実績	8.5%*1	11.5%
30年度 目標	12%+*1	15%

### 売上高CAGR

	全社	内 強化事業
25-30年度 目標	3~5%	9%

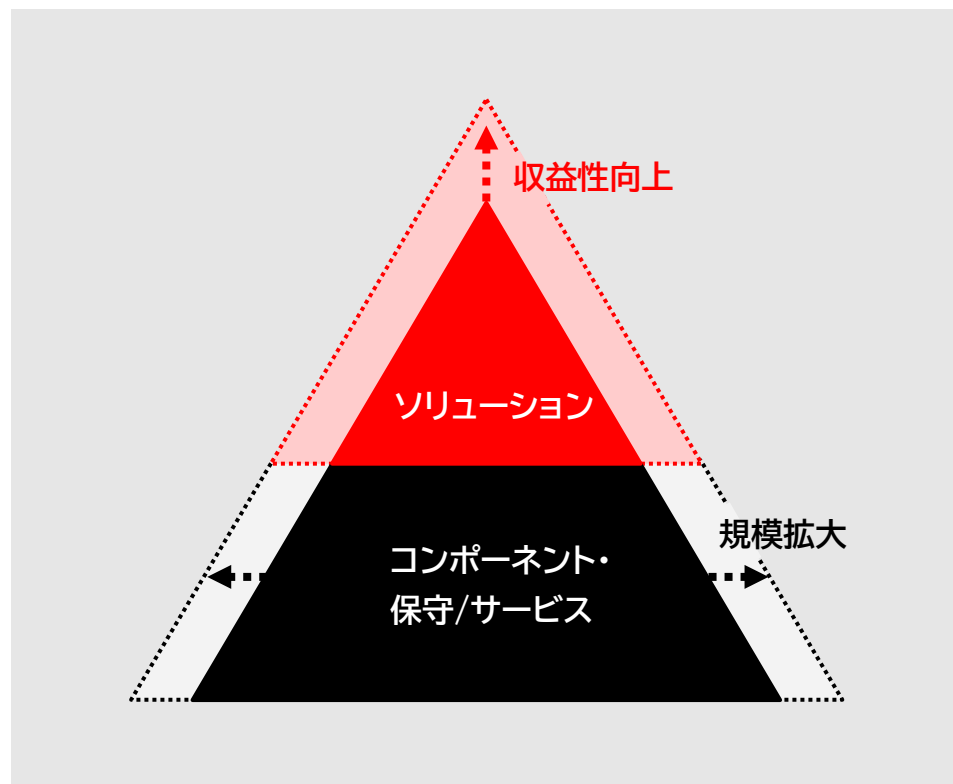


\*1 調整後営業利益率

# 安定的かつ高収益な収益構造の構築

強化事業のコンポーネントと保守/サービスを起点に顧客とつながり続け、高度なソリューションを創出することで、安定的かつ高収益な収益構造を構築

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

- Serendieも活用しながら、当社の総力を結集して創出する高度なソリューションで収益性向上

### 内 強化事業

	営業利益率	売上高
25年度 実績	7%	0.4兆円
30年度 目標	15%	1.0兆円

## コンポーネント・保守/サービス

- コンポーネント・保守/サービスの規模拡大で安定的収益確保を図りつつ、顧客とつながり続けてデータを継続獲得し、ソリューション創出に向けた基盤を構築

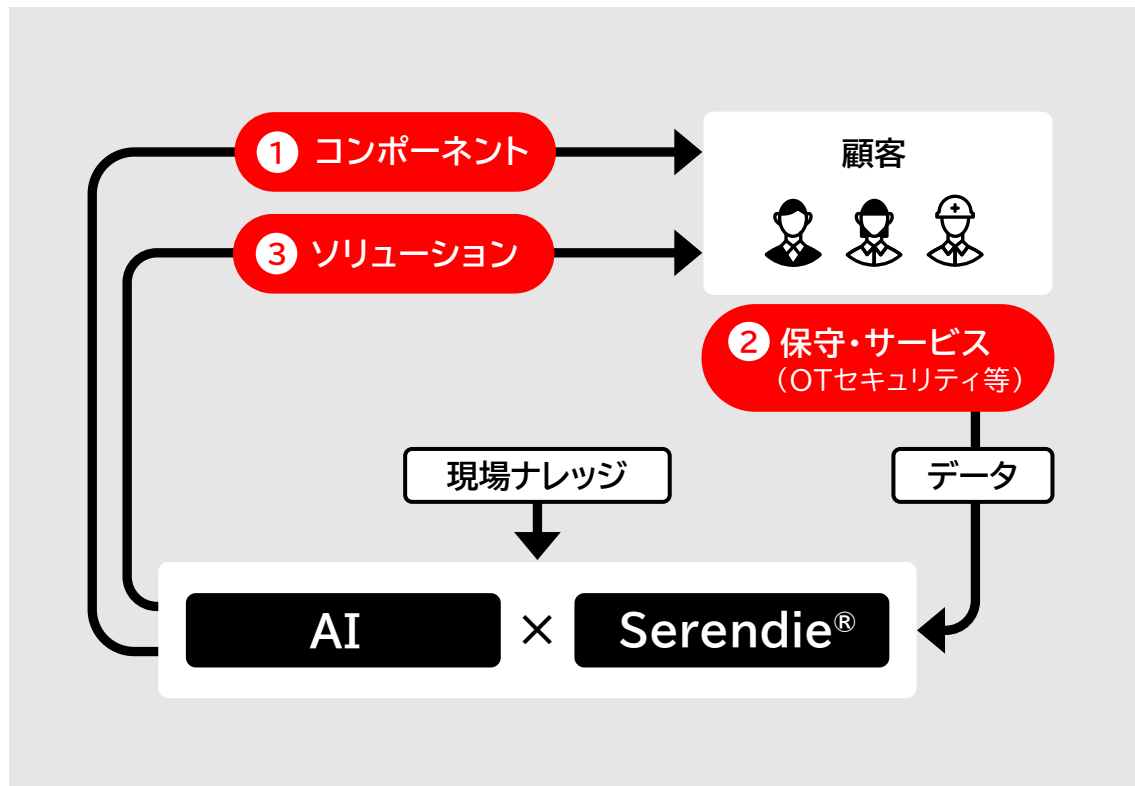
### 内 強化事業

	営業利益率	売上高
25年度 実績	12%	2.6兆円
30年度 目標	15%	3.5兆円

# つながり続ける事業モデルの構築に向けて

長年培った豊富な現場ナレッジとAI技術の掛け合わせで「循環型 デジタル・エンジニアリング」を強化  
コンポーネントの強化とともに、保守DX等で顧客とつながり続けることで得たデータを活用し、高度なソリューションを創出

## 循環型 デジタル・エンジニアリングの強化



### ① 現場ナレッジ×AI・デジタルでのコンポーネント強化

暗黙知を含むドメインノウハウ、ものづくりの知見等をデジタル空間に集約し、AI学習に活用。独自のPhysical AIで付加価値向上

### ② 顧客とつながり続け、データを継続獲得

保守DXやOTセキュリティ等のデジタルサービスで顧客とつながり続け、現場データを継続的に獲得

### ③ 高度なソリューションを創出

当社グループのアセットを集結し、現場ナレッジをAI等の最先端技術と掛け合わせ、経営課題解決に直結するソリューションを創出

# 三菱電機独自のAI

当社の強みであるものづくりの知見や機器の制御技術とパートナーの最新技術を組み合わせ、現場の変化に即座に対応し、かつ安全に動く独自のAIを実現

## 特長

現場で起こる想定外の事象に対し、自律的に判断可能なAI



## 注力領域への適用例

### スマートエナジー

データセンターにおける複数の空調・冷熱機器を自律的に連携させ、人手を介さずに柔軟な省エネ制御を実現

### オートメーション

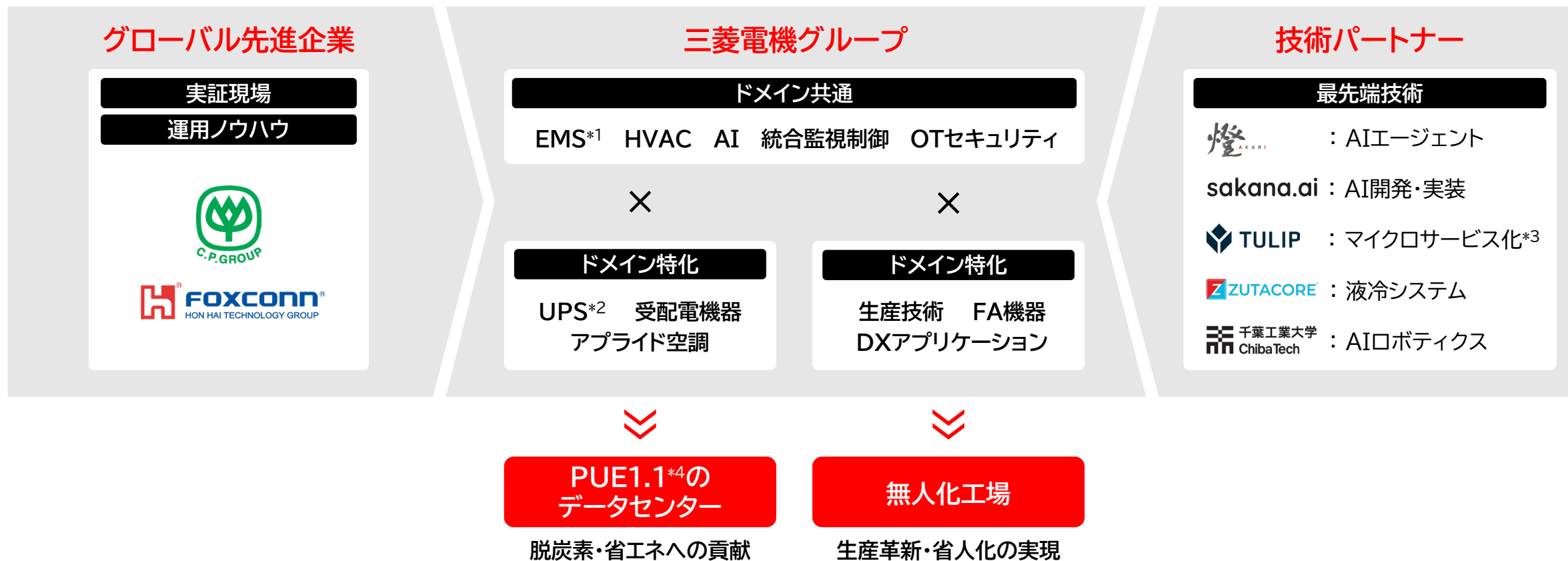
工場における製造装置、ロボットなどにAIを実装し、瞬時の判断、制御を実現

### ディフェンス&スペース

防衛システムにおいて、AI、ロボティクス技術を活用し、無人機等の自律制御システムを確立

# 高度なソリューション創出への取り組み事例

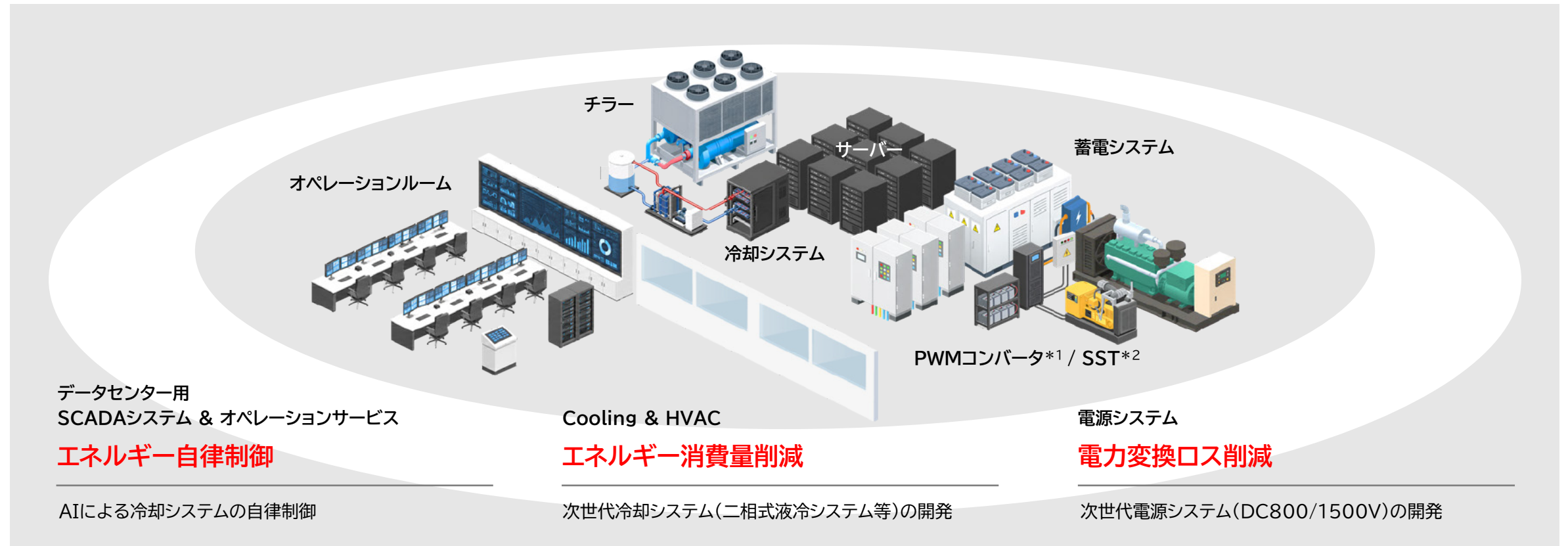
当社グループが保有する多様な技術・強みを統合するとともに、グローバル先進企業との協業や技術パートナーとの連携を進め、スマートエナジー、オートメーション領域における高度なソリューションの創出に挑戦



\*1 EMS: Energy Management System \*2 UPS (Uninterruptible Power Supply): 無停電電源装置 \*3 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  
\*4 PUE (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

# エネルギー効率最高水準(PUE1.1)データセンターの実現に向けて

最先端技術を結集した次世代電源システムや次世代冷却システムといったコンポーネントのオンライン運転情報をトータルエンジニアリングで統合・最適制御し、PUE1.1を実現



\*1 PWM(Pulse Width Modulation):パルス幅変調 \*2 SST(Solid State Transformer):半導体変圧器

# 無人化工場の実現に向けて

コンポーネントから収集したリアルタイムデータをベースに現場ナレッジやAI技術を掛け合わせ、革新的に生産効率を向上する自律型の無人化工場を実現

## 工場全体の自律協調制御

AIオーケストレーションが全体最適な協調制御を自律的に実施



## 製造現場の自動化

当社のオートメーション技術で自動化を実現。シーケンサやCNC\*1などからリアルタイムデータを収集し、AI活用に向けデータへ意味付け

## 現場改善の自律化・高度化

ものづくりノウハウを実装したAIエージェントで現場改善活動を自律化。AIとデジタルツインで、設備の設計開発等のエンジニアリングを高度化・効率化

## 現場作業の無人化

現場ナレッジ、コンポーネントの知見を活かした独自のPhysical AIをヒューマノイドロボット等に搭載し、人が行っている作業や匠の技を無人化

\*1 CNC(Computerized Numerical Controller):数値制御装置

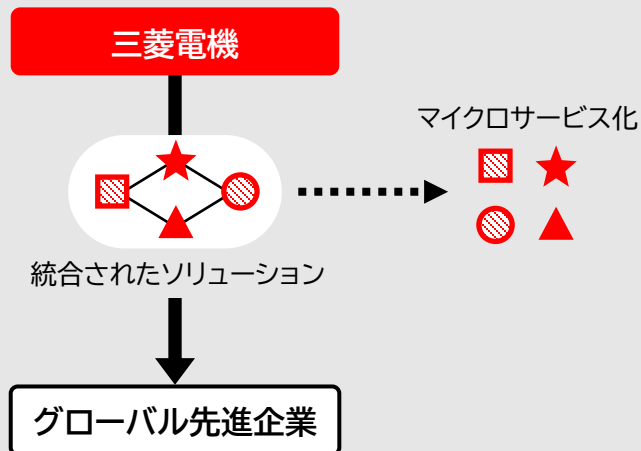
# スマートエネルギー、オートメーション関連事業

統合された高度なソリューションを幅広い顧客に対して展開できるようにマイクロサービス化ニーズに合わせて提供し、スマートエネルギー、オートメーション関連の強化事業の成長を実現

## 高度なソリューションの横展開

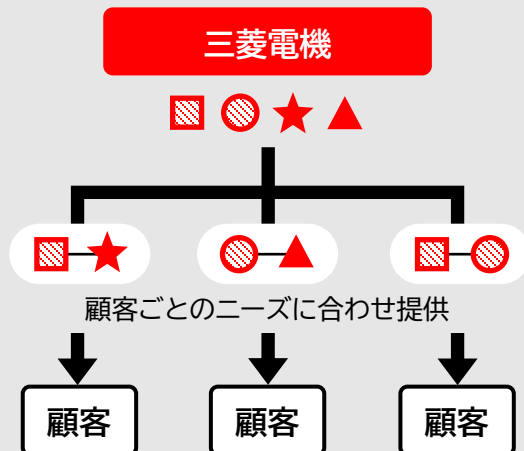
### Step1:

- 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

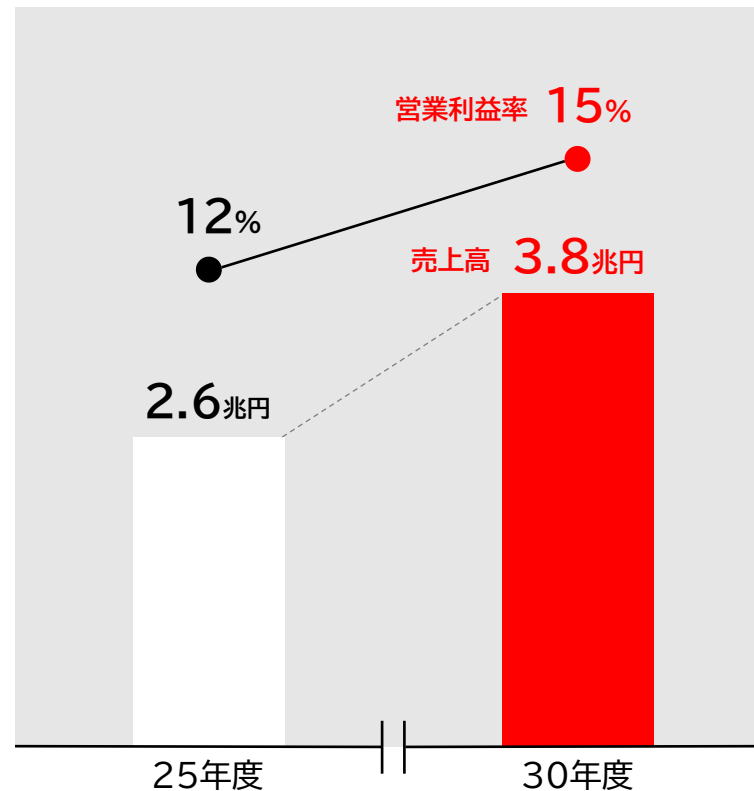


### Step2:

- 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て提供



## スマートエネルギー、オートメーション関連の強化事業



# ディフェンス & スペース関連事業

世界的な防衛・宇宙市場拡大の機会をとらえ既存事業・グローバル事業の拡大を着実に進めるとともに、安全保障環境の変化や技術革新に対応した新事業分野に進出し、将来にわたる成長基盤を獲得

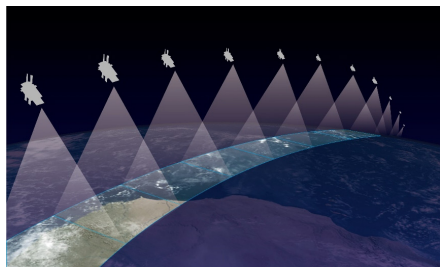
## 強みを生かした事業推進



AIM-120

- 既存領域の強化
  - 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向上
- グローバル事業の拡大
  - 国際共同開発・サプライチェーン参画の推進

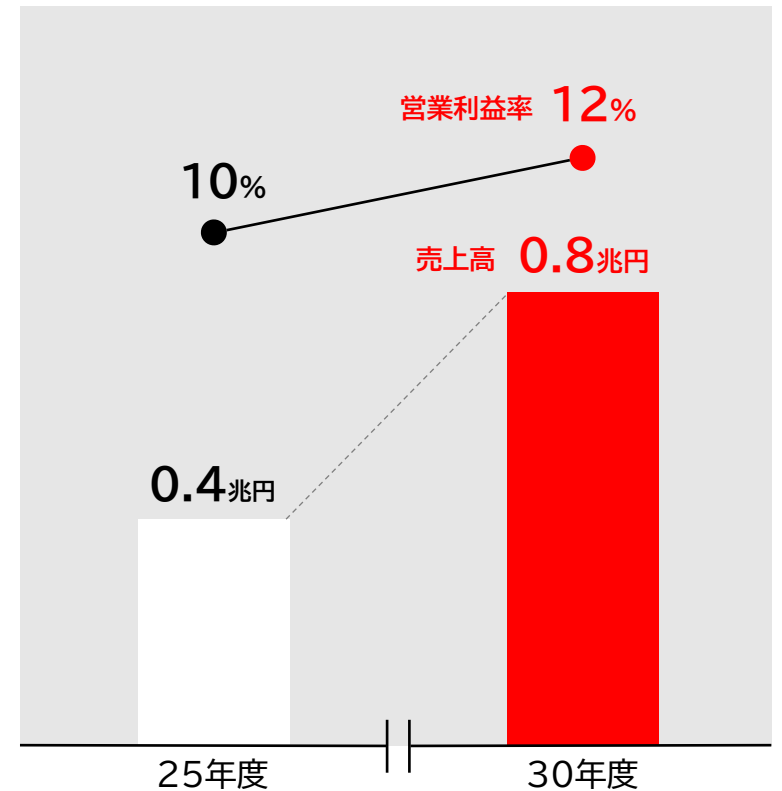
## 更なる成長基盤の獲得



衛星コンステレーションによる高頻度撮像

- ソリューション事業創出
  - 衛星コンステレーション等のサービス提供型ビジネス創出
- 新事業分野への進出
  - 高度なセンサーやAI、ロボティクス技術を活用した無人機等の新事業創出、静止通信衛星等の海外市場参入

## ディフェンス & スペース関連の強化事業



# 2-2

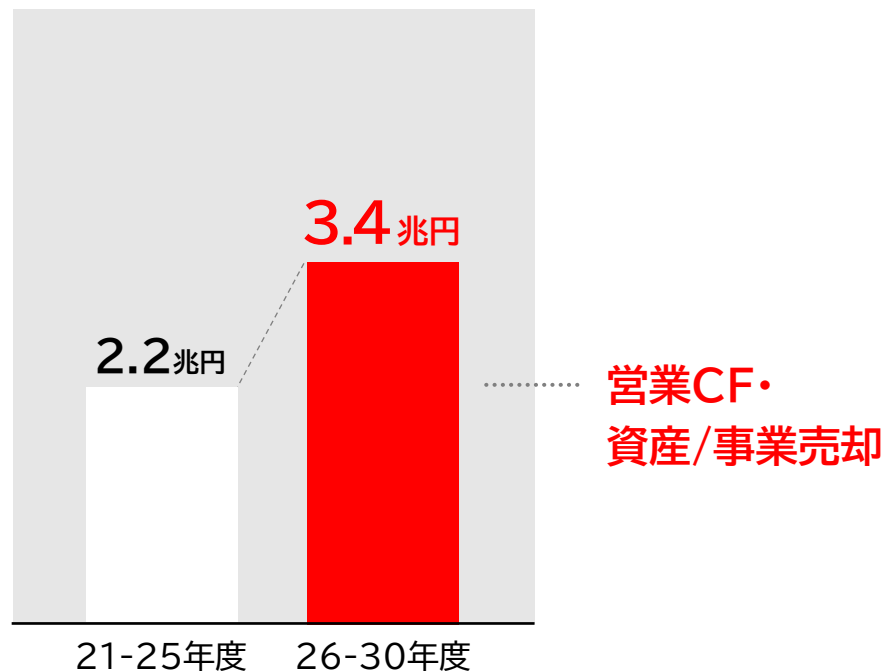
## 財務戦略

# キャピタル・アロケーション

CF創出力と強固な財務基盤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

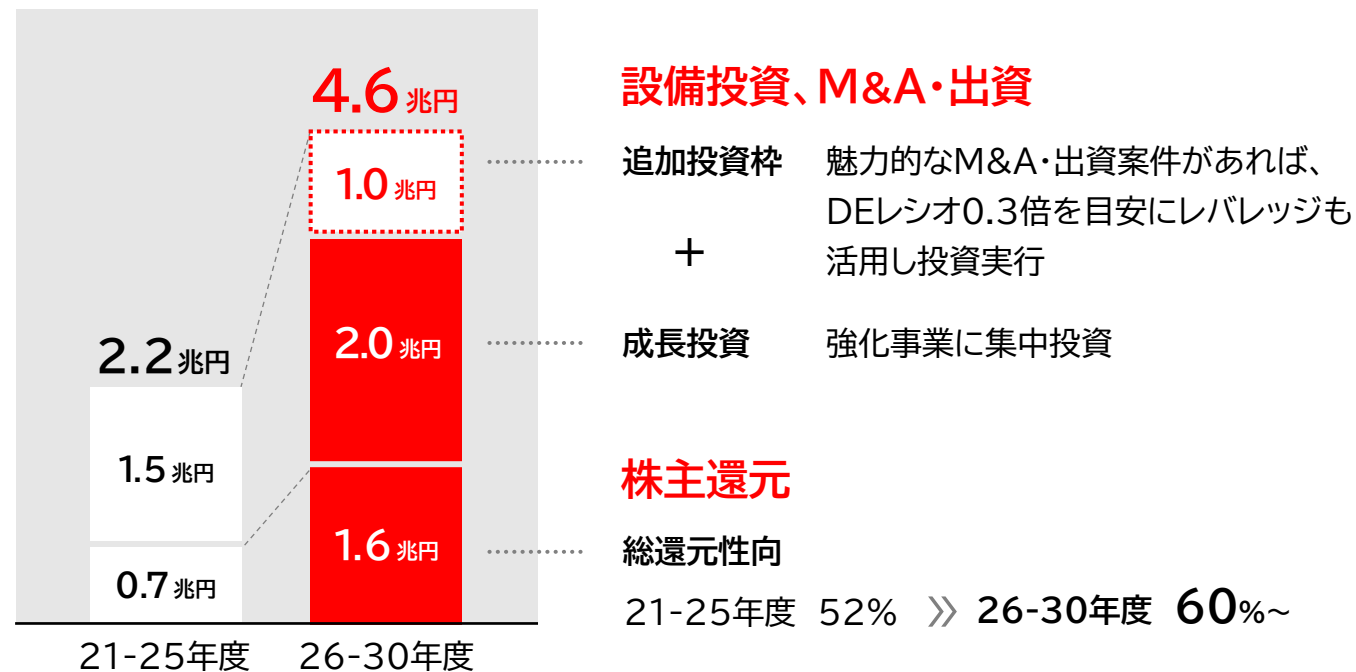
## キャッシュ・ジェネレーション

- 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重点配分
- 調整後DOE3%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



2-3

# 人財戦略

# 人財戦略

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・獲得に向け、人的資本への投資を1.5倍に拡大

## 事業変革を推進する人財の獲得・育成

- グローバル横断のタレントアクイジション機能の強化
- 事業モデル変革をリードするDX・AX人財輩出に向けた認定・処遇制度導入
- 事業戦略と連動したリスクリングを含む実践型教育の強化



## 30年度グループ・グローバル目標

DX・AX人財  
2万人

## グローバルでの経営リーダー育成・登用

- L.E.A.D制度\*1に基づく国・地域を超えたグループ内人財の配置・育成
- グローバルでの人財登用を加速する評価・報酬制度(含む、株式報酬)導入
- 管理職ポジションへのポスティング制度導入による若手の抜擢促進



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

- 組織間協働/産学連携/他社共創を生み出す場づくり
- AI利活用による創造的時間・機会の確保と、挑戦を促すインセンティブ制度導入
- 変革のキードライバーとなるミドルマネジメントが躍動する風土醸成



従業員エンゲージメントスコア  
70%以上

\*1 経営幹部候補者育成制度

# 企業理念の改定

## Our Philosophy | 私たちの理念

### ■ Purpose | 存在意義

飽くなき探求心と驚きの技術で、未来の価値を創造する

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

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。

# Appendix

# 業績見通し | 全社

		2025年度実績			2026年度見通し			2030年度目標		
		151円/US\$	176円/Euro	21.4円/人民元	150円/US\$	175円/Euro	21.5円/人民元	140円/US\$	160円/Euro	19.5円/人民元
売上高	(億円)	58,947			62,000			CAGR 3-5% (25-30年度)		
調整後営業利益	(億円)	5,012			5,900			—		
	(%)	8.5%			9.5%			12%+		
税引前当期純利益	(億円)	5,260			6,400			—		
当期純利益	(億円)	4,077			4,750			—		
ROE(株主資本利益率)	(%)	9.7%			—			12%		
株主資本	(億円)	44,842								
	(%)	60.9%								
借入金(リース負債を含む)	(億円)	3,632								
DEレシオ		0.08								
FCF(フリーキャッシュフロー)	(億円)	2,315								
配当	(円/株)	55								
調整後株主資本配当率(DOE)	(%)	3.0%								

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 2 当期純利益は「親会社株主に帰属する当期純利益」を表す  
 3 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) 4 30年度目標は、自動車機器事業を除く

# 業績見通し | セグメント・サブセグメント別

(単位:億円)	25年度実績				26年度見通し			30年度		
	151円/US\$ 176円/Euro 21.4円/人民元				150円/US\$ 175円/Euro 21.5円/人民元			140円/US\$ 160円/Euro 19.5円/人民元		
	売上高	調整後 営業利益	調整後 営業利益率	ROIC	売上高	調整後 営業利益	調整後 営業利益率	売上高	調整後 営業利益率	ROIC
インフラ	14,634	1,565	10.7%	11.0%	16,400	1,700	10.4%	2.1兆円	13%	9%
社会システム	5,686	689	12.1%	12.3%	6,000	660	11.0%	0.7兆円	14%	10%
エネルギーシステム	4,733	454	9.6%	12.4%	4,800	480	10.0%	0.6兆円	12%	10%
防衛・宇宙システム	4,214	421	10.0%	7.9%	5,600	560	10.0%	0.8兆円	12%	8%
インダストリー・モビリティ	16,738	1,252	7.5%	8.1%	16,850	1,740	10.3%	-	-	-
FAシステム	7,982	752	9.4%	7.4%	8,650	1,020	11.8%	0.9兆円	16%+	14%+
自動車機器	8,756	499	5.7%	8.9%	8,200	720	8.8%	-	-	-
ライフ	23,182	1,683	7.3%	9.0%	24,300	2,100	8.6%	2.8兆円	12%	11%
ビルシステム	7,078	656	9.3%	12.2%	7,600	770	10.1%	0.8兆円	12%	12%
空調・家電	16,103	1,026	6.4%	7.1%	16,700	1,330	8.0%	2.0兆円	12%	11%
デジタルイノベーション	1,580	121	7.7%	4.9%	1,800	100	5.6%	0.4兆円	17%	18%
セミコンダクター・デバイス	2,871	463	16.1%	8.6%	3,000	430	14.3%	0.4兆円	20%	12%
その他	8,235	378	4.6%	-	8,220	370	4.5%	-	-	-
連結合計	58,947	5,012	8.5%	-	62,000	5,900	9.5%	-	-	-

- 1 各セグメントの売上高には、セグメント間の内部売上高(振替高)を含む 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 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

# イニシアティブ、外部評価

## イニシアティブへの参画



国際的な規範に基づいたサステナビリティ活動を推進するため、「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」に署名(18年5月)



SBT(Science Based Targets)イニシアティブ\*1  
1.5度目標の認定取得(24年2月)



「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の  
提言への賛同を表明(19年5月)



「自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)」の  
提言へ賛同し、「TNFDレポート」を発行(25年12月)



官民が連携してGXを推進する「GX フューチャー・コンソーシアム」  
へ参画(26年4月)



健全なサプライチェーン構築に向け、RBA\*2に加盟(22年2月)

## 社外からの評価



CDP\*3

「気候変動」「水セキュリティ」の2分野において  
最高評価の「Aリスト企業」に、通算8回目の選定



EcoVadis

調査対象全体の上位35%内にあたる企業として  
「ブロンズメダル」を獲得



Clarivate AI50  
2026

有力なAI関連特許を保有する上位50社として認定



健康経営優良法人2026  
(大規模法人部門)

心身ともに健康でいきいきと働ける  
職場環境に向けた活動が評価され認定

26年5月現在、以下のインデックス等の構成銘柄に選定

- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

\*1 国連グローバル・コンパクト、世界自然保護基金(WWF)、CDP、世界資源研究所(WRI)による国際的イニシアティブ

\*2 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) \*3 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

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得ます。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

