

三菱電機 IR Day 2026 新中期経営戦略 質疑応答要旨  
(報道機関/機関投資家・アナリスト)

日時	: 2026年5月29日(金) 10:30~12:00
場所	: 三菱電機株式会社 本社(オンライン説明会)
当社出席者	: (第一部) 執行役社長 CEO 漆間 啓 執行役副社長 CSO 高澤 範行 常務執行役 CFO 藤本 健一郎

<第一部：新中期経営戦略>

■報道機関

- Q. 無人化工場について、30年度までに顧客企業または三菱電機の製造拠点において無人化工場を実現する目標という理解で良いか。成長投資については注力領域へ2兆円とのことだが、既にスタートアップなどのパートナーがいる中で、さらに投資を強化しフィジカル AI に注力しながら無人化工場の実現を目指していくとの理解で良いか。
- A. 既に今年度、さまざまな実験をしながらデータを取り、どのようにフィジカル AI を活用するかを現場で検証している。来年度には少しずつ形にしていきたい。完全な無人化工場の実現は28年度以降になると思うが、着実に現場を増やしていきながら、無人化工場をマネジメントできる領域に達したい。そのために当社の知見や生産技術などの現場のノウハウに加えて、出資先企業との連携により最新の AI 技術も組み合わせ、早期に当社製品に適用していきたい。(漆間)
- Q. 課題事業の見極めについて、自動車機器事業は鴻海精密工業(以下、鴻海)の強みを生かしつつ事業として発展していくということだと理解しているが、同事業の今後の見通しについて伺いたい。
- A. ご理解のとおり、事業力の強化に向けて鴻海とさまざまな検討を進めている。出来るだけ早く結論を出し、共同で同事業を強化していきたい。(漆間)
- Q. 事業別(自動車機器事業を除く)ROICの30年度目標を開示した狙いは、FAシステム事業のROICが上がる一方でインフラ事業部門は横ばいまたは下がっているが、その背景は。
- A. 当社はROIC経営を進めている。社内の事業間で高低を単純比較するのではなく、事業ごとに競合他社と比較しながらROIC目標を設定している。なお、自動車機器事業のROIC目標については現在鴻海との検討中であり、両者一体となってどこまで事業力を高めていけるのかを検討の上、今後改めて決定したい。
- FAシステム事業については、数年前に半導体不足で製品が作れなくなり、売上高や収益力が落ちたことで、従来の高いROICから急激に低下したという過去がある。製品群の整備やシェアアップ、業態に対する当社製品のアプローチなどの改善に取り組むことで、これまでのような高いROICに戻していきたいと考えている。インフラ事業のROICについては昨年度急激に上昇したが、一時的な要因などの背景も踏まえて今回の目標を設定した。(漆間)
- Q. 防衛・宇宙システム事業について、今後5年間で売上高が2倍になり、新たな分野にも進出することだが、三菱電機の成長をけん引する事業としての見通しや今後の計画を伺いたい。

- A. まずは地对空ミサイル、センサー、レーダーなどの既存事業を強化する。無人機や GCAP、AMRAAM などの新事業については、着実に開発を進め、今後売上として加わることを見込んでいる。(漆間)
- Q. Serendie を導入してから 2 年経過するが、活用状況について伺いたい。
- A. 横浜に Serendie Street を設立後、大阪、ボストンにも同様に設立した。そこに顧客を招き、データをいかに活用して顧客が抱えている課題を解決できるかを議論している。現在は顧客ごとにソリューション検討を行っているが、標準化してさまざまな顧客に対応できるようにしていきたい。Serendie Street だけでやるのではなく、今後は各事業本部がデータマネジメントについて考え、自社事業に生かしていく段階に移っていかなければならない。そのために Serendie をいかに活用するかは、まだまだ検討の余地があるため、取り組みを加速していきたい。(漆間)
- Q. 株式会社東芝（以下、東芝）とローム株式会社（以下、ローム）とのパワー半導体事業の統合による影響は今回の計画には含まれていないとの理解だが、仮に統合が実現した場合、今回の計画へどのような影響があるのか伺いたい。また、3 社での協議は大変だと思うが、統合にあたり三菱電機として譲れないラインや重要だと考えるポイントはあるか。
- A. 3 社で一緒に取り組む領域などを協議中のため、統合によってどういう姿を目指すのかは統合の実現後に改めてお伝えする。他国が競争力を高めている中、これに対抗するために 3 社で統合することでチップの開発力を一段と高めることが統合する意義の一つである。早期に統合して、コストパフォーマンスの高いチップをいかに開発していくかなどを検討し、事業力を強化していきたい。譲れないラインというよりも、統合にあたってはパワー半導体事業を 3 社で一体となって強化していくことが重要。当社はパワー半導体事業を単独で持っているが、東芝とロームはパワー半導体以外の半導体事業も保有しているため、どのように切り分け、まとめるのが良いかを含めて協議していかなければならないと考えている。(漆間)
- Q. M&A について、30 年度の目標達成に向けて考え得るミッシングピースは何か。注力する 3 領域で主に検討しているとの理解で良いか。
- A. ご理解のとおり注力する 3 領域を中心に検討するが、現時点で具体的な案件があるわけではない。ミッシングピースについてはある程度想定し、対応する会社をさまざまなフェーズで選定しているところ。買収することが事業の強化に繋がるのかどうかを見定めて決断する。(漆間)
- Q. ソリューションの基盤となるコンポーネント事業の強化について、国内外他社も力をつけてきている中で、三菱電機の方向性を伺いたい。
- A. コンポーネント開発については、当社内の研究所を中心に次々世代の基盤開発を通じて機能強化に取り組んでいる。これにフィジカル AI を搭載したり、Nozomi Networks 社の OT セキュリティシステムを連携させることで付加価値を上げていく。ただ付加価値を上げるだけでは不十分と考えており、複数のコンポーネントを連携させる AI を開発し、全体を統合・制御するソリューションの実現にも取り組んでいく。(漆間)
- Q. 鴻海との協業について、広報発表以降のアップデートがあれば伺いたい。また、協業を通じて具体的にどのようなことを目指しているか伺いたい。
- A. 鴻海側でも当社に対するデューデリジェンスのために工場視察などを実施いただいている。鴻海が製造する自動車へ当社の機器を搭載することで、どのような相乗効果が出せるのかを検証している。

鴻海の自動車の更なる機能向上に向けて、当社の技術力の評価を受けている段階。(漆間)

Q. 自動車機器事業の協業は、データセンター事業における協業との関係やシナジーはあるか。

A. データセンター事業とは直接あまり関係しないが、データセンター関連の新たな機器の開発や統合制御に取り組むにあたり、自動車機器事業含めた各事業部門が連携することで効率が上がるといった可能性が出てくれば、当社の総合力を生かして連携していきたい。(漆間)

Q. パワー半導体事業の3社での統合について、経済への影響をどのように想定しているか。車載向け半導体は特に中国企業の競争力が高いが、対抗できると考えているか。

A. 経済への影響ということよりも、いかに競争力を上げられるかが重要と考えている。3社それぞれの強みを上手く合わせることで、低耐電圧から高耐電圧まで他社を凌駕する製品開発を目指していきたい。車載向けはSiCパワー半導体が主流になっていくと思うが、中国企業に対抗できなければ3社統合の意義が損なわれると考えている。中国では政府からの補助金が多いなど、日本企業としてはディスアドバンテージがあるが、それを乗り越え、凌駕できるよう努力する。(漆間)

Q. パワー半導体事業の3社統合について、どのようなシナジー効果を期待して参加することになったのか、また協議の進捗を伺いたい。

A. 統合により、他国に負けないコスト対応力を作り上げることを期待している。日本の半導体メーカーは数が多く、開発投資を各社で行っている状態。まずは3社一体となって開発効率を上げ、他国の競合他社と戦えるレベルにしたい。設備については、各社を合わせると現在の需要量では生産能力の余剰が発生するため、今後の需要拡大にも備えつつ、3社で対応していく必要があるが、設備投資を3社一体で行うことで効率を上げることができ、各社の設備活用の選択肢も広がっていくというメリットがあると考えている。

協議については着実に進んでいる。しっかりと目標を掲げ、毎週のように3社で協議している。統合の方向性がバラバラになってしまわないよう、方向性をきちんとMoUにまとめた上でこれに沿って検討している。(漆間)

#### ■機関投資家・アナリスト

Q. 事業モデル変革に向けたソリューション事業の開発状況と、収益化のタイムラインは。また、鴻海精密工業との連携について収益貢献のタイミングを教えてください。

A. 事業モデルの変革は、注力する3領域に関連する強化事業において、コンポーネント・保守/サービスに加えて、ソリューションの強化を図る方針。ソリューションの強化においては、お客様から得られるデータを活用し、新たな提案に結びつけていくことが重要である。一方、コンポーネントの強化については、従来の機能向上に加え、当社独自のフィジカルAIをコンポーネントに実装することで付加価値を高めていく。コンポーネントの付加価値向上とソリューションを掛け合わせることで、自律型の無人化工場の実現を目指す。鴻海との連携については、包括的な協業に関する覚書(MoU)に基づき、まずはAIデータセンター分野においてPUE 1.1の実現に向けた共同開発を進めている。自動車機器事業においても、車両製造を行う同社と、自動車部品を製造する当社の強みを組み合わせることで、お客様の開拓や機能向上、他社との差別化を図っていく。(漆間)

Q. 30年度の業績見通しにおいて、デジタルイノベーション事業の売上高や営業利益率が大きく改善する計画となっている。ソリューション事業の拡大が寄与していると思うが、ソリューション事業は

セグメント別にどのように計上されるのか。

A. 基本的な考え方として、コンポーネントとソリューション事業の区分を明確化している。データを収集するコンポーネントの売上高は、コンポーネント側に計上して把握する。ソリューション事業については、個別に構築してきたソリューションを標準化し、同一業種などへ横展開できる体制にしていく。(漆間)

Q. オートメーション領域における OT セキュリティについて、サイバーセキュリティリスクが高まる中で、買収した Nozomi Networks 社の役割や三菱電機の事業機会を伺いたい。

A. Nozomi Networks 社の買収により、OT 領域のセキュリティ確保が可能となった。具体的な取り組みとして、同社のソフトウェアを当社の PLC や NC、サーボなどの各製品に順次導入する。これにより、工場全体の監視ユニットと各機器が連携し、サイバー攻撃を検知した瞬間に機器を停止させるといった迅速な防御行動が可能となる。今後は、IT と OT の境界領域における管理ノウハウを蓄積し、両領域を適切に分離・制御しながらセキュリティレベルを更に向上させていく。また、お客様の了解の下で、監視を通じて得られるデータトラフィックを分析し、安定稼働に寄与する新たなソリューションを提案していく。同社の買収により、当社の事業領域が広がってきたと考えている。(漆間)

Q. 成長投資のうち、中期経営戦略の売上目標達成に必要な設備投資が占める金額感や割合を教えてください。

A. 成長投資 2.0 兆円および追加投資枠 1.0 兆円の計 3.0 兆円のうち、設備投資はおおむね 3 分の 1 を計画している。(漆間)

Q. 強化事業以外の事業の収益性と、今後の事業見極めの考え方は。

A. 課題事業の見極めは前中期経営計画期間でおおむね完了したが、事業環境の変化や資本コストを上回る収益性を確保できているかは今後も常に注視する。(漆間)

Q. 30 年度の調整後営業利益率目標を「12%+」と設定した背景は。更に高い設定も可能だったのでは。

A. 調整後営業利益率 12%は着実に越えるべき目標として設定した。「+」の表記どおり、更に高い収益性を実現していきたい。(漆間)

Q. 30 年度の各セグメント別調整後営業利益率目標が最低 12%とされる中、全社の目標に余裕があるように見えるが、30 年度に 2.0 兆円の成長投資に伴う費用増が織り込まれているのか。また 30 年度に向けて固定費はどの程度増やしていくのか。

A. 将来の成長に向けた開発投資などを各セグメント外で織り込んでいる。固定費については、販管費率の低減に取り組んでいる。現在、販管費率は 23%を超えているが、単純に削減するのではなく、将来に向けた適切な開発投資や販売要員の投入を見極めた上で、現状水準から引き下げていく方針。(藤本)

Q. インフラ部門の ROIC について、30 年度の目標が競合他社と比較してやや低く見える。インフラ部門における ROIC の課題は。

A. インフラ部門の ROIC が低く見える要因は、防衛システム事業において、代金回収までの期間（サイト）に課題があるため。お客様と連携し、適時適切な回収を行っていくことが重要。社会システム事業およびエネルギーシステム事業においては、30 年度に向けて M&A を含む投資を計画している。特にデータセンター関連事業においては、他社との連携につきスピード感を持って進めるべく投資をしているため、ROIC の改善スピードが緩やかに見える側面はあるが、事業全体の成長性を見極めながら、しっかりと投資は実行していく。(藤本)

- Q. 強化事業の営業利益率を 30 年度に 15%に引き上げる具体的な改善要素は何か。売価改善やマーケットシェアの拡大も期待できるのか。
- A. コンポーネント・保守／サービスとソリューション事業の二段構えで実現する。まずはコンポーネント・保守／サービスの規模を拡大し、それに伴いソリューション事業も拡大させる。ソリューション事業は、現状は開発費投入などで利益率は高くないが、30 年度に向けては同事業の拡大により利益率を高めていく。マーケットシェアの拡大も重要な要素であり、特にデータセンター関連事業や、FA システム事業の主戦場である国内および中国でのマーケットシェアを高めることで収益性向上を図っていく。(藤本)
- Q. 防衛・宇宙システム事業の売上高を 30 年度に 0.8 兆円とする計画において、海外展開のポテンシャルおよび売上拡大に向けた生産能力の対応状況は。
- A. 売上拡大に向けて生産能力の増強を着実に進めている。23 年度に決定した 8 棟の新棟建設に加え、既存施設の転用含め、今後更に 8 棟および物流エリアの設備投資を検討している。海外展開については、今後の政府間の議論や防衛省との協議を踏まえ、当社として対応可能な案件に取り組む方針。無人機などの事業領域については、新たにに取り組むことを決定し検討を開始している。(漆間)
- Q. 海外向けの防衛システム事業は、国内案件より採算性が高いと考えてよいか。
- A. 国内の防衛システム事業は、防衛省による契約制度の見直しにより、おおむね 10%程度の利益率が確保できている状況のため、海外案件の獲得により劇的に収益性が改善するというわけではない。一方で、案件ごとに採算性を判断し、お客様との合意に基づき、高い利益率を実現できる可能性はある。(漆間)
- Q. ビジネスエリア（以下、BA）制度について、データセンター関連事業のように、インフラ、空調機器、光デバイスといったエリアの垣根を越えた協業が不可欠な中、新しい中期経営戦略においてソリューションを拡大するための具体的な仕掛けや仕組みの変化を伺いたい。
- A. BA オーナーの役割は、従来の投資家的観点による管理から、当社の事業的な総合力の発揮へと重点がシフトしていくのではないかと考えている。制度発足当初の役割は、不採算事業の撤退判断や BA 内での人財流動化、事業本部間の連携加速といったポートフォリオ管理が中心であった。しかし、パートナー企業との対話を通じ、お客様の複雑な経営課題を解決するには、従来の 9 つの事業本部のサイロ化を打破し、当社の総合力を提示する必要があると認識している。現在は、全社横断的なプロジェクト部門を立ち上げ、各事業本部から知見と人財を集結させて対応している。今後は、当社全体の技術を熟知し、デジタル基盤「Serendie」を活用してデータをマネジメントできる人財の育成を加速させ、BA の枠を越え、当社一丸となってソリューション提案を行う体制への変貌を促進することが、BA オーナーの新たなミッションになっていくのではないかと。(漆間)
- Q. 30 年度の財務目標において、調整後営業利益率は「12%+」としているが、ROE は「12%」と表記されている。この違いに込められた意図や、ROE においてもさらなる向上を目指す考えがあるか伺いたい。
- A. ROE の目標値に「+」を付記していない点に特段の意図はない。ROE についても 12%で満足しているわけではなく、グローバルな競合他社（ピア）と同等の 15%程度を目指すべきだと考えている。まずは着実に達成可能なステップとして「12%」を掲げた。(藤本)

以上