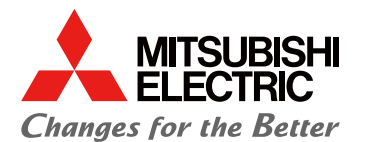




MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION

2025 INTEGRATED REPORT

三菱電機株式会社 統合報告書2025
2025年3月期



三菱電機グループの企業理念

三菱電機グループでは、社会における三菱電機グループの存在意義、そして従業員一人ひとりが大切にすべき価値観・姿勢を、次のように定義しています。ステークホルダーの皆様から信頼され、時代の要求に応えられる企業集団を目指すとともに、多様化する社会課題の解決を通じて活力とゆとりある社会の実現に貢献すべく、変革に挑戦し続けてまいります。

企業理念

私たち三菱電機グループは、
たゆまぬ技術革新と限りない創造力により、
活力とゆとりある社会の実現に貢献します。

私たちの価値観

- 信頼：社会・顧客・株主・取引先、及び共に働く従業員との信頼関係を大切にします。
- 品質：社会と顧客の満足が得られる製品・サービスを最高の品質で提供する。
- 技術：技術力・現場力の向上を図り、新たな価値を提供する。
- 倫理・遵法：社会規範及び法令を遵守し、高い倫理観を持ち行動する。
- 人：すべての人の安全・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。
- 環境：自然との調和を図り、地球環境の保護と向上に努める。
- 社会：企業市民として、より良い社会づくりに貢献する。

コミットメント

Changes for the Better

“Changes for the Better”は「常により良いものをめざし、変革していきます」という三菱電機グループの姿勢を意味するものです。私たちは、ひとりひとりが変革へ挑戦し続けていく強い意志と情熱を共有し、『もっと素晴らしい明日』を切り拓いていくことをお約束します。

CONTENTS

イントロダクション	1
三菱電機グループの企業理念	1
三菱電機グループが培ってきた強み	2
編集方針	3
目次	4
三菱電機グループの歩み	5
At a Glance	6
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

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。

[P.31](#) 技術戦略

強み

2

幅広い事業展開で培ってきた お客様との繋がりや現場の知見

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、多様なお客様との繋がりや現場の豊富な知見を培ってきました。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

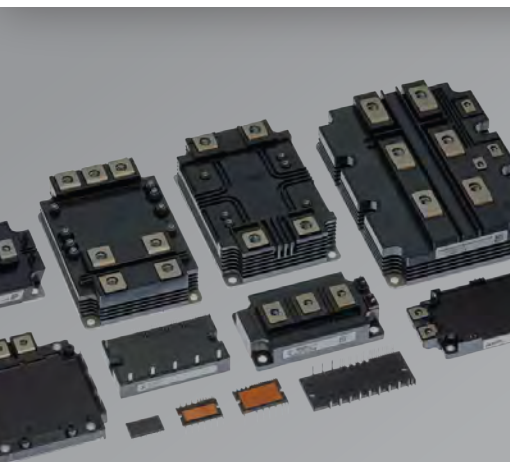
一人ひとりの “Changes for the Better”の姿勢

三菱電機グループのコミットメントであるChanges for the Betterの姿勢は時代を越えて受け継がれてきました。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
三菱電機グループの企業理念	1
三菱電機グループが培ってきた強み	2
編集方針	3
目次	4
三菱電機グループの歩み	5
At a Glance	6
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82



編集方針

三菱電機グループの中長期的な成長ストーリーをご説明します。

「三菱電機 統合報告書2025」は財務情報と環境や社会、ガバナンスといった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。今後もステークホルダーの皆様との対話を重視し、より質の高い情報開示とコミュニケーションの深化により持続的な企業価値向上に取り組めます。報告内容も昨年よりも今年、今年よりも来年と進化を図っていきたいと考えていますので、皆様からの忌憚（きたん）のないご意見をいただければ幸いです。

社長メッセージ

三菱電機グループは、さらなる事業成長と社会・環境課題の解決に向け、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変革します。これまでの中期経営計画期間を振り返るとともに、変革に向けた今後の取組みをお伝えします。



→ P.8

取締役会 議長メッセージ

取締役会議長の柳 弘之氏に、2024年度の取締役会の振り返りと現在の経営への評価、そして三菱電機グループらしいイノベーションの創出に向けた今後への期待を伺いました。



→ P.69

イノベティブカンパニーへの変革

新たな価値の創出に向けて

コンポーネント × デジタル両輪の成長に向けた集中投資を行うとともに、Serendie®によるビジネスモデルの変革を進めています。

- P.20 ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略
- P.27 DX戦略
- P.30 特集: Serendieを活用したソリューションの創出



経営体質の強靱化

ROICを活用したBS経営を推進し、収益性・効率性の改善、及び資本適正化に取り組んでいます。

- P.20 ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略
- P.24 財務戦略



サステナビリティの推進

社会課題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。また、風土改革の自走化を着実に推進します。

- P.48 サステナビリティの取組み
- P.49 特集: 「トレード・オン」×プラスチックリサイクル
- P.68 特集: 「3つの改革」進捗状況



CONTENTS

イントロダクション	1
三菱電機グループの企業理念	1
三菱電機グループが培ってきた強み	2
編集方針	3
目次	4
三菱電機グループの歩み	5
At a Glance	6
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

目次

イントロダクション

三菱電機グループの企業理念	1
三菱電機グループが培ってきた強み	2
編集方針	3
目次	4
三菱電機グループの歩み	5
At a Glance	6

社長メッセージ

三菱電機グループの価値創出

価値創造プロセス	12
6つの資本と強化に向けた施策	13
マテリアリティ(重要課題)	14

中期経営計画と経営戦略

中期経営計画の進捗	19
ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略	20
財務戦略	24
DX戦略	27
特集1: Serendieを活用したソリューションの創出	30
技術戦略	31
特集2: 三菱電機グループの歩みを支える技術	35
特集3: 社会課題解決に向けたイノベーション ー翻訳サイネージ™ー	36
人財戦略	37

事業戦略

インフラビジネスエリア	40
インダストリー・モビリティビジネスエリア	42
ライフビジネスエリア	44
デジタルイノベーション	46
セミコンダクター・デバイス	47

サステナビリティの取組み

サステナビリティの実現に向けて ー担当役員メッセージー	48
特集4: プラスチックススマート選別 DXソリューションで目指す「トレード・オン」	49
サステナビリティマネジメント	50
環境	53
品質	60
人権	61
サプライチェーンマネジメント(調達)	63
リスクマネジメント	64
コンプライアンス	65
災害対策	66
税務への取組み	66
情報セキュリティ	67
特集5: 「3つの改革」進捗状況	68

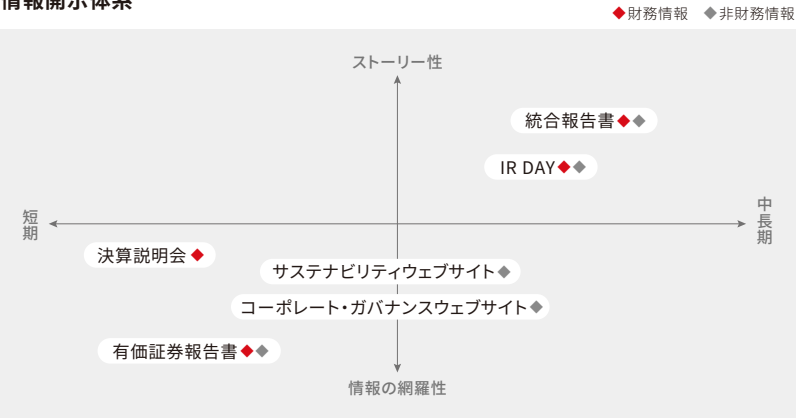
コーポレート・ガバナンス

取締役会 議長メッセージ	69
コーポレート・ガバナンス	72
役員一覧	79

データ

主要連結財務データ(10ヵ年)	82
主要非財務データ	83
イニシアチブ	84
社外からの評価	85
企業データ・株式情報	85

情報開示体系



- 報告対象期間:** 2024年4月1日～2025年3月31日
2025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 ⑰三菱電機役員・大株主・関係会社等に関する重要事項

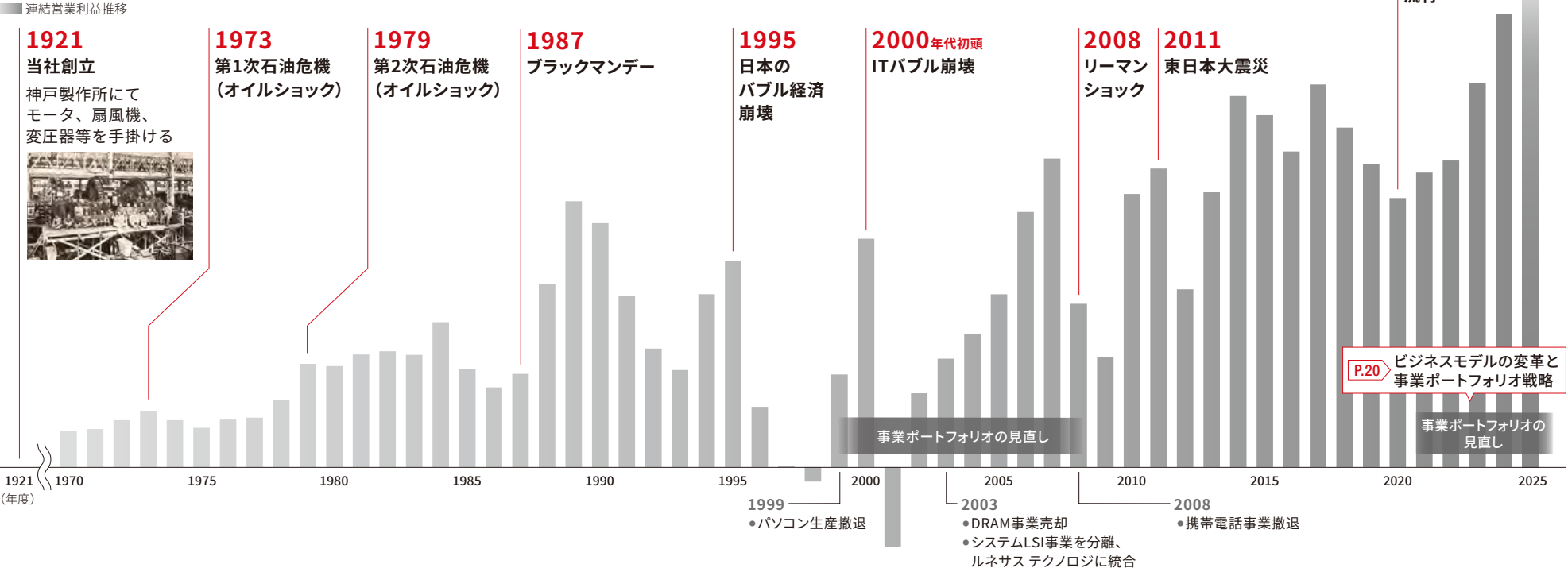
統合報告書に関する お問合せ先	三菱電機株式会社 IR・SR室 E-mail ir-contact@pb.MitsubishiElectric.co.jp
--------------------	--

CONTENTS

イントロダクション	1
三菱電機グループの企業理念	1
三菱電機グループが培ってきた強み	2
編集方針	3
目次	4
三菱電機グループの歩み	5
At a Glance	6
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

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設立されました。
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¹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
三菱電機グループの企業理念	1
三菱電機グループが培ってきた強み	2
編集方針	3
目次	4
三菱電機グループの歩み	5
At a Glance	6
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

At a Glance

三菱電機グループは幅広い領域で事業を展開し、コンポーネント、システム、ソリューションを提供しています。
今後もグローバルな事業基盤を強みに、世界中で新たな価値を創出していきます。

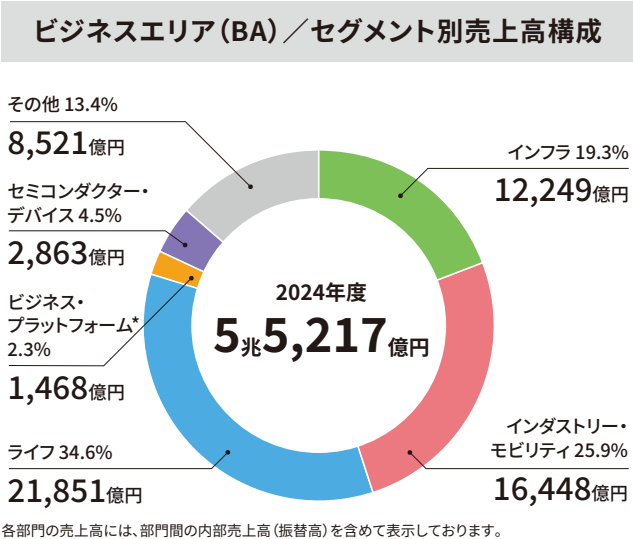


確かな技術で社会生活基盤を支える

インフラBA

社会を支えるインフラの安定稼働やカーボンニュートラルを実現するとともに、日本・アジアの安全保障に貢献することで、社会課題の解決と事業の発展の両立を図っていきます。

P.40





ものづくりと移動の可能性を広げる

インダストリー・モビリティBA

パワーエレクトロニクス技術やモータ技術など、制御駆動技術を結集させた付加価値の高いコアコンポーネントと、デジタル技術を掛け合わせ、未来の“ものづくり”と“快適な移動”を支えます。

P.42



暮らしとビジネスをよりスマートに、快適に

ライフBA

空調冷熱システム事業とビルシステム事業双方の強いコンポーネントとそこから得られるデータやナレッジ、アセットを活用し、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を提供します。

P.44



幅広いITサービスでより良い未来を切り拓く

デジタルイノベーション*

お客様やパートナーとよりグローバルな共創を進めるべく、先端技術とデータを活用したDXソリューションで社会課題の解決に貢献します。

P.46



より豊かな社会を支えるキーデバイスを提供

セミコンダクター・デバイス

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で、持続可能な社会の実現に向けたGX (グリーントランスフォーメーション) とDXに貢献します。

P.47

* 2025年度より、従来の「ビジネス・プラットフォーム」を「デジタルイノベーション」に名称変更

CONTENTS

イントロダクション	1
三菱電機グループの企業理念	1
三菱電機グループが培ってきた強み	2
編集方針	3
目次	4
三菱電機グループの歩み	5
At a Glance	6
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

At a Glance 2025年3月時点



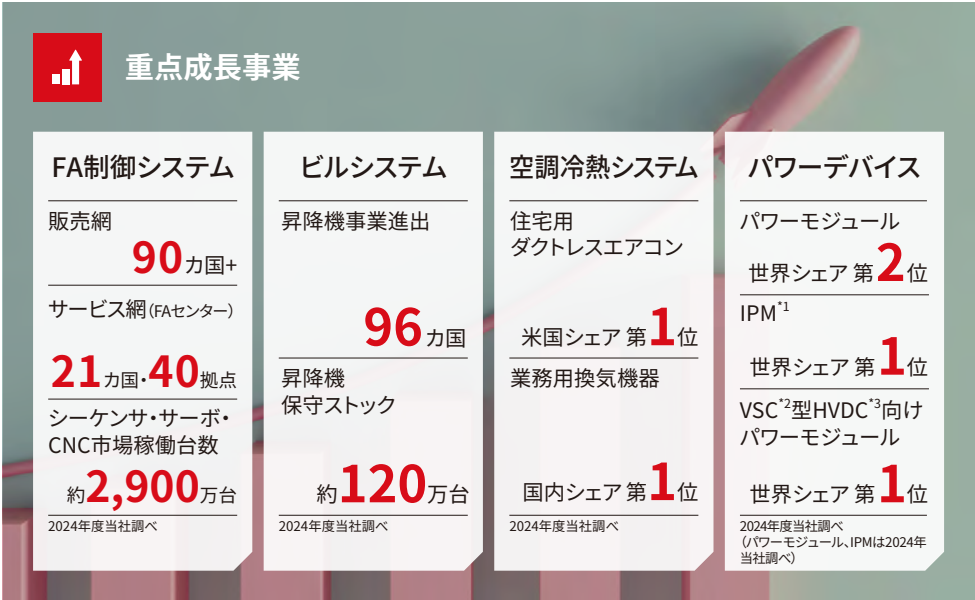
*営業キャッシュ・フローに研究開発費加算等の調整後。2021年度から2025年度の累計額（見通し）



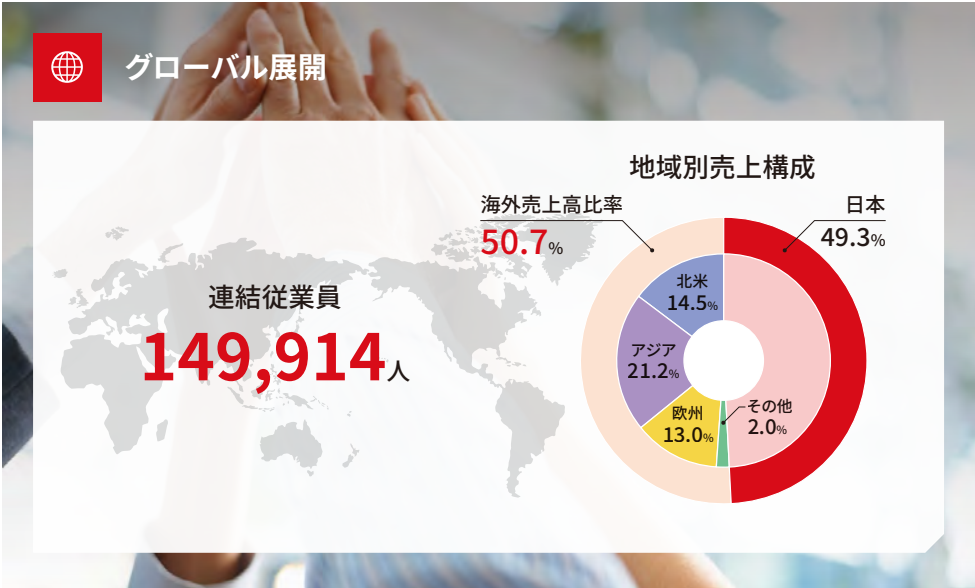
*1 2013年度を基準年とした2024年度マーケットベースの実績比
*2 毎年実施する「従業員意識サーベイ」の対象5設問に対する良好回答割合の平均値
「当社で働くことの誇り」「貢献意欲」「転職希望」「他者に対する当社への入社推奨」「仕事を通じた達成感」



*2025年5月時点



*1 Intelligent Power Module *2 Voltage Sourced Converter (自動式交流直流変換器) *3 High Voltage Direct Current (高圧直流送電)



CONTENTS

イントロダクション	1
三菱電機グループの企業理念	1
三菱電機グループが培ってきた強み	2
編集方針	3
目次	4
三菱電機グループの歩み	5
At a Glance	6
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

社長メッセージ

さらなる事業成長と社会・環境課題の解決に向け、 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変革します

加速する世界の変化に対応すべく、既存の事業運営を重視するオペレーショナルカンパニーから脱却し、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変革します。ROIC^{*1}を活用したBS^{*2}経営を推進し、成長投資、収益性改善、資本適正化を進めてROE10%の早期達成を目指します。

^{*1} Return On Invested Capital (投下資本利益率)
^{*2} Balance Sheet (貸借対照表)

代表執行役
執行役社長 CEO

漆 間 啓



現中期経営計画期間の主な取組み

2021年7月に社長に就任して4年が経ちました。2021年度から始まった現中期経営計画期間では、事業の成長と社会・環境課題の解決に向けて、足元の課題の一つひとつ取り組んできましたが、2025年度はその最終年度となります。これまで私が進めてきた取組みは大きく4つあります。

P.19 中期経営計画の進捗

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

IR DAY



デジタル基盤「Serendie」



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

[P.20](#) ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略 [P.27](#) DX戦略

2つ目は、経営基盤の変革です。成長戦略の推進にあたっては、事業本部という縦軸とともに、事業領域を横断する横軸も強くする必要があります。そこで、社会課題を起点として関連の深い複数の事業本部を括り、2022年度からビジネスエリア経営体制をスタートさせました。ビジネスエリアオーナーは投資家の視点で、収益性や資産効率の低い製品・事業や、他事業とのシナジーが小さい事業を整理してリソースをシフトするなど、ROICを主な指標として経営効率を高めることを意識するとともに、ビジネスエリア内での連携を促しています。加えて、ビジネスエリアを横断する全社的な取り組みも進展しています。その事例の一つが、タイにおける持続可能な社会の実現に向け、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーの各領域における環境価値提供を目指すCPグループ^{*3}との共同プロジェクトです。このようなプロジェクトでは、従来は各事業本部が個別にパートナーと協議を行うことが多かったのですが、全社が1つになって臨むことで、事業横断的なご提案ができました。こうした事例を蓄積し、ノウハウをグループ内で共有することで、広範な技術資産や多様な事業を有する三菱電機グループならではの価値創造に取り組んでいきます。

^{*3} Charoen Pokphand Group Co., Ltd.

3つ目は、サステナビリティ推進体制の整備です。既存の事業や組織の枠を超えた包括的・戦略的な活動を進めるため、2024年4月にサステナビリティ・イノベーション本部を設置しました。社会・環境課題の解決と三菱電機グループの事業成長を両立させる新事業の創出に向けて、また、2030年度までの自社工場・オフィスからの温室効果ガス排出量実質ゼロと2050年度

までのバリューチェーン全体での温室効果ガス排出量実質ゼロを目指して、同本部が全社の活動をけん引しています。また、非財務情報の開示義務化に向けたグループ・グローバルの体制整備にも本格的に着手しました。

[P.14](#) マテリアリティ(重要課題) [P.48](#) サステナビリティ担当役員メッセージ

4つ目は、3つの改革(品質風土改革、組織風土改革、ガバナンス改革)の推進です。品質風土改革では、品質改革推進本部を立ち上げ、担当執行役に社外の人財を起用するとともに、各製作所の製品の品質に関して本社がチェック機能を果たせるよう大きく体制を変えました。組織風土改革では、全社変革プロジェクトを立ち上げ、「上にものが言える風土」「失敗を許容する風土」「共に課題を解決する風土」を醸成すべく変革に取り組みました。2025年度からは、各職場で従業員一人ひとりが考えながら自走するステージに移行し、より良い組織風土を目指して変革を続けています。ガバナンス改革では、指名委員会等設置会社として取締役会の実効性を向上すべく、取締役会・法定三委員会はいずれも独立社外取締役が議長・法定委員会委員長を務め、かつ過半数を占める構成としました。

[P.68](#) 特集:「3つの改革」進捗状況 [P.69](#) 取締役会 議長メッセージ

[P.72](#) コーポレート・ガバナンス

イノベティブカンパニーへの変革

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

私自身の経験になりますが、1982年の入社当時、研修で製造ラインの現場実習があり、名古屋製作所で当時製造していた工業用ミシンの製造に

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取り組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

IR DAY 

デジタル基盤「Serendie」 



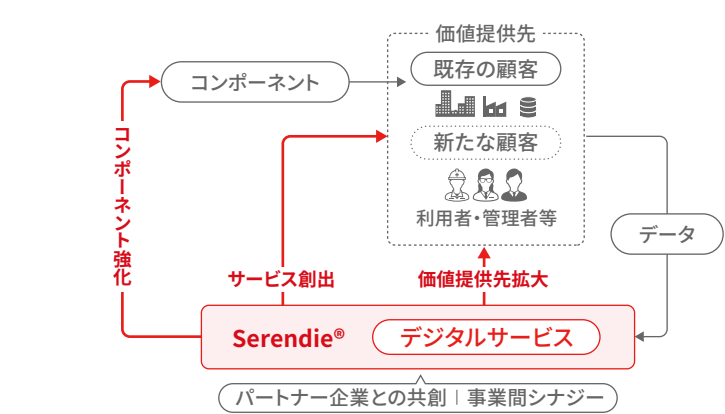
タイCPグループと環境価値提供に向けた包括的協力に関する覚書を締結 

両社は双方の知見やアセットを活用した協業を通じて、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーをタイで推進します。

携わりました。金属を削ると細かい切粉が出てくるのですが、作業着を真っ黒にしながら、一人ひとりの力が集まって三菱電機グループのコンポーネントが生み出されているのだと実感したことを覚えています。この経験が、現在に至るまでものづくりの現場の重要性を強く意識するきっかけとなりました。三菱電機グループのコンポーネントに対する自信や想いは、誰よりも強いと自負しています。

そして、コンポーネントをはじめとする当社の強みを活かしながら成長をより加速するために、私は三菱電機グループを、リスクを恐れず挑戦ができる企業に変えていきたいと考えています。「既存事業で利益を上げているから今までどおりでよい」「新しいことをやって失敗したくない」と考えてリスクを取ろうとしないのは、激動する今の時代における三菱電機グループのあるべき姿ではありません。より一層の成長を遂げるためには、適切にリスクを取りながら、新たな発想でサービス・事業を展開していく必要があります。そのために私たちは3つの取組みを進めていきます。

1つ目は、新たな価値の創出に向けた成長投資とビジネスモデルの変革です。三菱電機グループは100年以上にわたり、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を磨いてきました。私たちが今後目指す方向性は、技術のシナジーが生み出す強いコンポーネントに、Serendieを活用してデジタルを掛け合わせた両輪での成長です。そのために既存事業の強化に加え、事業間のシナジー創出や、AI・デジタル領域の強化に向けてM&Aも含めた成長投資を戦略的に進めます。同時に、Serendieによるビジネスモデルの変革を加速します。Serendieは、事業本部間の壁を打破し、今まで融合することのなかった異なる領域のコンポーネントやシステム、サービスから集約されたデータや知見の出会いを創り出すデジタル基盤です。お客様に提供したコンポーネント等から得られるデータを分析することで、お客様と共に潜在的な課題を見出し、ソリューションやサービスを創出していきます。また、従来のお客様の先の利用者等にも付加価値を提供することで、お客様層の拡大を図ります。そして、現場で得られたデータや知見をフィードバックすることで、コンポーネントの更なる強化にもつなげていきます。2030年度にSerendie関連事業の売上高1.1兆円を達成するため、日ごろからデータ関連



Serendieによるビジネスモデルの変革

の業務に携わっている従業員だけでなく、三菱電機グループのコンポーネントを熟知している事業本部の従業員からもより積極的にSerendie活用アイデアが出る流れを早急に作り上げたいと考えています。

[P.27](#) DX戦略 [P.30](#) 特集：Serendieを活用したソリューションの創出 [P.31](#) 技術戦略

2つ目は、経営体質の強靱化です。ありたい姿の実現に向けて、どのような体制・事業構造がベストかを考えた上で、さらなる収益性改善の取組みを進めます。具体的には、終息を意思決定済の0.5兆円規模の事業に加えて、新たに0.8兆円規模の事業について2025年度中に保有意義の見極めを行うとともに、DX・AI活用等による徹底的な業務削減や、関係会社の再編等による間接費用の適正化に努め、筋肉質な事業運営体制への転換を着実に進めます。また、資本適正化の観点では、総還元性向を50%以上とする方針を定めました。適切な配当や自己株式取得により、株主・投資家の皆様からのご期待に応える還元に継続的に努めます。

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

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

IR DAY	IR DAY
デジタル基盤「Serendie」	Serendie

ことなく、成長領域を拡大・創出したいとの考えからです。資本効率やシナジーを十分に考慮し、個別のM&A案件ごとに適切に判断していきます。

[P.20](#) ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略 [P.24](#) 財務戦略

3つ目は、より一層のサステナビリティの推進です。私は社長に就任して以来、従業員一人ひとりが「トレード・オン」の活動に挑み、サステナビリティの実現に向けて本気で取り組んでいく必要があると社内外に発信し続けています。「トレード・オン」とは、社会・環境課題の解決と事業成長をトレード・オフとみなすのではなく同時に成し遂げる考え方です。地球温暖化をはじめとする社会課題に対して、三菱電機グループができること、やらねばならないことはたくさんあります。そのために三菱電機グループがこれまで強化してきた様々な分野での取組みを組み合わせ、「トレード・オン」の活動を加速させる新たなイノベーションの創出を強く期待しています。同時に、経営陣は従業員一人ひとりが力を最大限に発揮できる仕組みを整える必要があります。三菱電機グループの人的資本経営の基本理念は「人と共に成長し、人財の力で未来を拓く」です。グループ・グローバルでの適正配置と人財開発を行うとともに、2024年4月に刷新した人事制度とグローバル人財情報基盤の整備によって個と組織が連動して成長する仕組みを構築することで、「人と組織が共に成長する人財マネジメント」への変革を加速していきます。

[P.37](#) 人財戦略 [P.48](#) サステナビリティの取組み

イノベティブカンパニーへの変革は 企業理念の体現

イノベティブカンパニーへの変革と申し上げましたが、新たな発想をビジネスへと育てるためには、何より私たち自身が創造的で柔軟な思考を持たなくてはなりません。2025年4月の入社式で、私は新入社員に、三菱電機グループの企業コミットメントは“Changes for the Better”であると伝えました。世界情勢が大きく動く中で勝ち抜くためには、チームで知恵を出し合っ

て解決策を導き出す力が必要です。仲間と力を合わせ、現状に甘んじず、変



えるべきところは変えていきたいと考えています。約3年にわたって組織風土改革を進めたことで、従業員が自分たちの職場を自分たちで良くする動きが生まれるようになりました。ただ、変革活動がひと区切りを迎えたからと安心するつもりはありません。経営陣や従業員にも、そうであってはいないと伝えています。一人ひとりが自身で考えながら走り、自ら変革を進める「自走する組織」であり続けるべく、今後も全社一丸となって変革に取り組んでいきます。

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

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

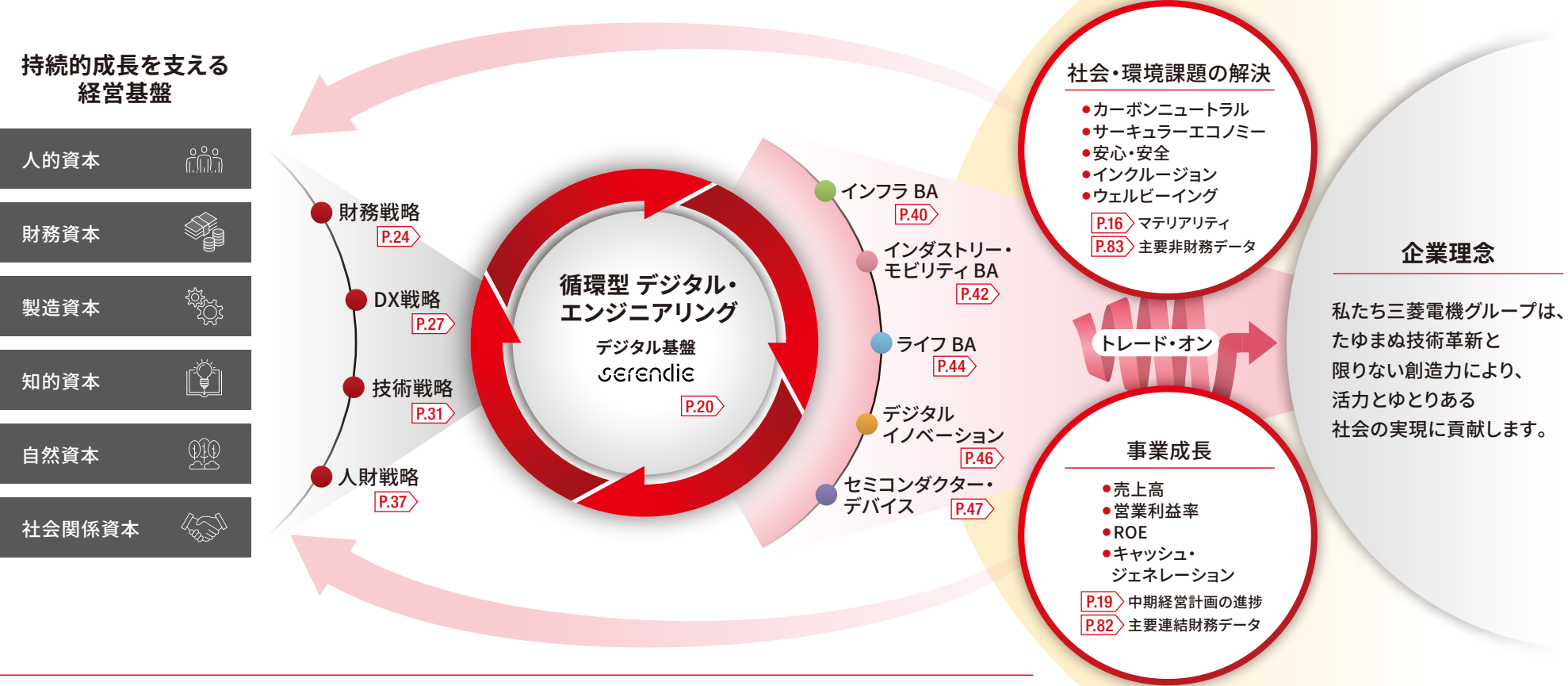
こちらも併せてご覧ください

IR DAY 

デジタル基盤「Serendie」 

価値創造プロセス

三菱電機グループは、あらゆる経営基盤の強化と循環型 デジタル・エンジニアリングによる価値創出を通して、社会・環境課題を解決しながら事業を発展させる「トレード・オン」の活動を加速させ、企業理念に掲げる「活力とゆとりある社会の実現」に貢献します。



マテリアリティ
(重要課題) P.14

- 持続可能な地球環境の実現
- 安心・安全・快適な社会の実現
- 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
- サステナビリティを志向する企業風土づくり

3つの改革 P.68

- 品質風土改革
- 組織風土改革
- ガバナンス改革

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
価値創造プロセス	12
6つの資本と強化に向けた施策	13
マテリアリティ(重要課題)	14
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

6つの資本と強化に向けた施策

三菱電機グループは100年以上の歴史の中で、持てる資本を強化し積み重ねることで、価値創出の拡大を図ってきました。同時に、中長期的な成長を見据え、強化した資本を活かした新たな試みにも取り組んでいます。

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。	- グループ・グローバルでの戦略的な人財マネジメント - 従業員のキャリアオーナーシップ強化 - イノベティブカンパニーへの変革に不可欠なDX人財の強化 - 多様・多才な人財が活躍できる人財基盤の確立 P.37人財戦略	- 人財ポートフォリオの可視化率 「キャリアの実現」に肯定的な回答率 - DX人財の人数 - 従業員エンゲージメントスコア - 女性管理職比率
 財務資本	現在の強固な財務基盤を踏まえ、収益性・効率性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.24財務戦略	- ROE - ROIC - キャッシュ・ジェネレーション - D/Eレシオ - 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。	- 強みを発揮できる分野(製品、工程、地域等)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.20ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略	- 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フォアサイトテクノロジーの研究開発 - グローバルでの共創 - 戦略に合致する知的財産の強化 - 国際標準化活動 P.31技術戦略	- 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の実現を経営の根幹に位置付けており、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 - 環境変化へ柔軟に対応するグローバル体制整備 P.53環境	- 温室効果ガス排出量 - 水使用量 - プラスチック排出物の有効利用率
 社会関係資本	社内外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。	- 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ステナビリティへの取組み強化 - 資本市場との対話 サステナビリティマネジメント  サプライチェーンマネジメント(調達) 	- 従業員エンゲージメントスコア - 三菱電機グループ サプライチェーン 行動規範への同意取得率 - ESG評価機関等の評価 - 機関投資家・アナリストとの面談数

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
価値創造プロセス	12
6つの資本と強化に向けた施策	13
マテリアリティ(重要課題)	14
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

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、「事業を通じた社会課題解決」「持続的成長を支える経営基盤強化」の2つの面から5つのマテリアリティ(重要課題)を特定しています。マテリアリティへの取り組みを通じて社会課題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り組みについては、目標／取り組み指標(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(重要課題)	重要とした理由
事業を通じた社会課題解決	 持続可能な地球環境の実現	気候変動をはじめとする環境問題、資源・エネルギー問題は、世界的な課題です。三菱電機グループは、持続可能な地球環境の実現を目指し、これらの解決に貢献します。
	 安心・安全・快適な社会の実現	三菱電機グループは、創立以来、家電から宇宙まで幅広い分野にわたって製品やサービスを提供することにより、社会に貢献してきました。企業理念にある「活力とゆとりある社会」を実現するため、事業を通じて多様化する社会課題の解決を目指しています。
	 あらゆる人の尊重	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、全ての活動において人権を尊重します。また、全ての従業員がいいきと働ける職場環境を実現します。
持続的成長を支える経営基盤強化	 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・ガバナンスとコンプライアンスは、会社が存続するための基本です。三菱電機グループは、これらを持続的に強化します。
	 サステナビリティを志向する企業風土づくり	三菱電機グループは、全ての活動を通じてサステナビリティの実現へ貢献します。そのために、ステークホルダーと積極的にコミュニケーションを行い、中長期視点で取り組みを推進する風土を醸成します。

三菱電機グループのマテリアリティ

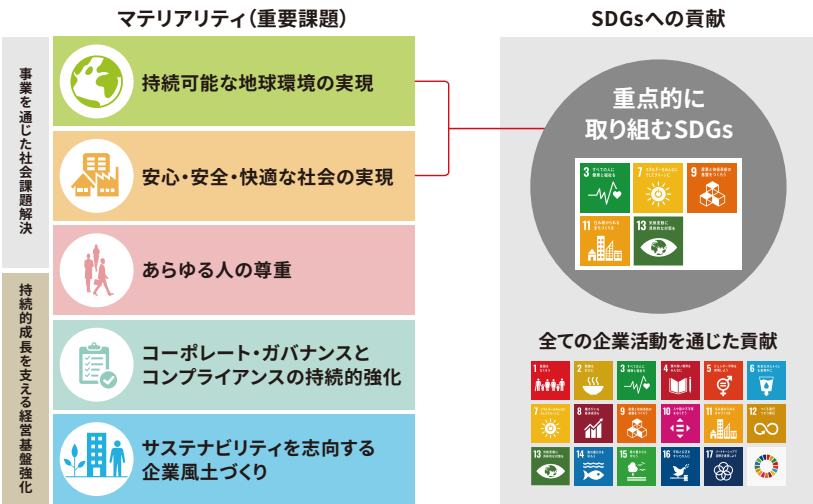
マテリアリティとSDGs

「私たち三菱電機グループは、たゆまぬ技術革新と限りない創造力により、活力とゆとりある社会の実現に貢献します」という企業理念のもと、5つのマテリアリティへの取り組みを通じ、社会課題の解決に貢献することを目指しています。これは、世界共通の目標であるSDGs*が目指すものと合致していると考えています。

また、技術・製品・サービスを多岐にわたり展開している総合電機メーカーとして、三菱電機グループが、多くの事業や、環境・社会・ガバナンス(ESG)などの全ての企業活動を通じてSDGsの17の目標の達成に貢献できる面は大きいと考えています。

中でも「重点的に取り組むSDGs」について、2020年度のマテリアリティ(重要課題)特定にあわせて見直しを行いました。社内アンケートの結果、SDGsへの貢献として、事業を通じた社会課題解決への期待が高いことが判明しました。これを踏まえ、「持続可能な地球環境の実現」「安心・安全・快適な社会の実現」に対応する目標3(すべての人に健康と福祉を)、目標7(エネルギーをみんなに そしてクリーンに)、目標9(産業と技術革新の基盤をつくろう)、目標11(住み続けられるまちづくりを)、目標13(気候変動に具体的な対策を)の5つを三菱電機グループが今後注力していく「重点的に取り組むSDGs」としました。

*Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)



マテリアリティとSDGs

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
価値創造プロセス	12
6つの資本と強化に向けた施策	13
マテリアリティ(重要課題)	14
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取り組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらを併せてご覧ください

マテリアリティ(重要課題)



三菱電機グループの価値創出

三菱電機グループは、社会動向や事業環境に鑑み、GRIガイドライン第4版で要求されていたマテリアリティ(重要課題)と取組み項目を2015年度に特定しました。

2020年度には、三菱電機グループ従業員、お取引先、投資家・アナリスト、一般消費者等計1,551名のアンケート及び聞き取り調査による社内外からの客観的な評価を考慮した上で、社内で議論を重ね、マテリアリティ(重要課題)、中長期の取組み、目標／取組み指標(KPI)について全面的に見直しました。

Step1 社会的課題の認識(2020年度実施)

ISO26000^{*1}、GRI スタンダード^{*2}、SASB スタンダード^{*3}、SDGs(持続可能な開発目標)などをもとに、マテリアリティ(重要課題)の候補となる項目を設定しました。

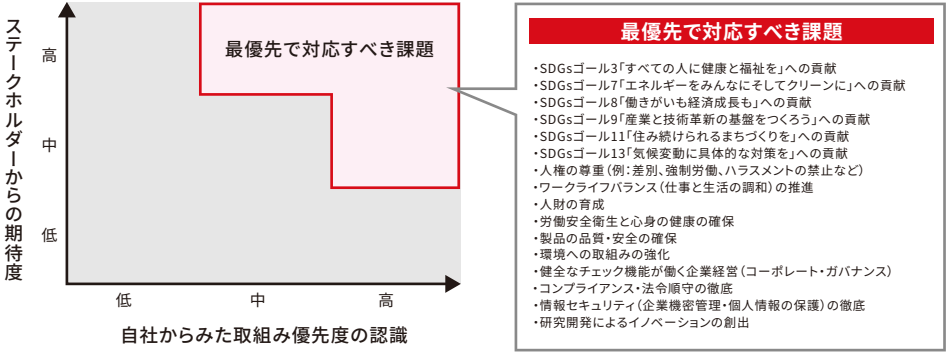
^{*1} 国際標準化機構(ISO)が発行する社会的責任に関する手引き
^{*2} 国際NGOであるGRI(Global Reporting Initiative)が発行する持続可能性報告のための国際的な規準
^{*3} 米国の非営利組織SASB(Sustainability Accounting Standards Boardサステナビリティ会計基準審議会)でつくられたESG(環境、社会、ガバナンス)に関する情報開示ルール



ガイドライン等からのマテリアリティ候補の抽出

Step2 社内外の意見の把握とマテリアリティの検討(2020年度実施)

次に、消費者、サプライヤー、投資家及び三菱電機グループ従業員等のステークホルダーに対して、アンケートを実施し、社会課題解決への期待を調査しました。また、有識者へのヒアリングや有識者とのダイアログを通じて、三菱電機グループに対する意見を把握しました。これらの結果を基に、ショートリストから最優先で対応すべき課題の絞り込み等を行い、マテリアリティを検討しました。



三菱電機グループのマテリアリティマトリックス

Step3 マテリアリティの特定(2020年度実施)

このようなプロセスを経て抽出・検討した課題と具体的な取組み項目、目標／取組み指標(KPI)を三菱電機グループのマテリアリティ(重要課題)としてサステナビリティ委員会で特定しました。

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
価値創造プロセス	12
6つの資本と強化に向けた施策	13
マテリアリティ(重要課題)	14
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらら併せてご覧ください

マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ(重要課題)

中長期の取組みと2025年度の目標及び2024年度実績

三菱電機グループは、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。

マテリアリティ	長期目標	中期目標	単年度目標・取組み指標 (KPI) ・実績			範囲
			2025年度目標	2024年度目標	2024年度 主な実績	
持続可能な地球環境の実現	【Scope 1、2、3】 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	【Scope 1、2】 2030年度実質ゼロを目指す	【Scope 1、2】 53%以上削減 (2013年度比)	2025年度 【Scope 1、2】 53%以上削減 (2013年度比)	48%削減	三菱電機グループ
		【Scope 3】 2030年度30%以上削減 (2018年度比)	【Scope 3】 17.5%以上削減 (2018年度比)	2025年度 【Scope 3】 17.5%以上削減 (2018年度比)	27%削減	三菱電機グループ
		「カーボンニュートラル」へ貢献できる製品やサービス、ソリューションの提供		「カーボンニュートラル」へ貢献できる製品やサービス、ソリューションの提供	●コスト削減と脱炭素化に貢献する「熱関連トータルソリューション」を提供開始 ●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 ●パワー半導体「フル SiC SLIMDIP」「ハイブリッド SiC SLIMDIP」サンプル提供開始	三菱電機グループ
	サーキュラーエコノミー 実現への貢献	2035年度廃プラスチック 100%有効利用	プラスチック排出物の有効利用率 92%以上	2025年度 プラスチック排出物の有効利用率 92%以上	97%	三菱電機グループ (国内)
安心・安全・快適な社会の実現	事業を通じた安心・安全、 インクルージョン、 ウェルビーイングの実現	「安心・安全」へ貢献できる製品やサービス、ソリューションの提供		「安心・安全」へ貢献できる製品やサービス、ソリューションの提供	●「3次元計測アプリRulerless」のサービス提供を開始 ●三菱 機械室レス・エレベーター「NEXIEZ-Fit」発売のお知らせ ●国内初 自動配送ロボット安全基準の夜間適合審査に合格	三菱電機グループ
		「インクルージョン」、「ウェルビーイング」へ貢献できる製品やサービス、ソリューションの提供		「インクルージョン」、「ウェルビーイング」へ貢献できる製品やサービス、ソリューションの提供	●東大発ヘルスケアAIベンチャーmediLabと三菱電機ITソリューションズがAnyCOMPASS薬歴クラウドの生成AI機能開発で連携 ●2025年度 三菱ルームエアコン霧ヶ峰「FZ、Z、FD、ZDシリーズ」発売	三菱電機グループ

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
価値創造プロセス	12
6つの資本と強化に向けた施策	13
マテリアリティ(重要課題)	14
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ	長期目標	中期目標	単年度目標・取組み指標(KPI)・実績			範囲
			2025年度目標	2024年度目標	2024年度 主な実績	
あらゆる人の尊重	国際規範に基づく人権の取組み定着と責任あるサプライチェーンの実現	2027年度 国際規範に則った人権デュー・ディリジェンス ^{*1} 実践	人権インパクト・アセスメントで抽出した課題(推進体制や苦情窓口の強化等)に対する改善活動の継続(2026年度:改善施策展開率100%)	特定した人権課題に対する改善施策展開率45%以上	2024年度改善活動の展開率 53.5%	三菱電機グループ
		2027年度 RBA ^{*2} プロセスに基づくサプライチェーンにおける人権への負の影響低減	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	主要サプライヤー(購入額上位80%)からの三菱電機グループサプライチェーン行動規範への同意取得100%	主要サプライヤーからの100%同意取得(2025年3月末時点)	三菱電機グループ
	多様・多才な人材が集い、活躍する環境の実現	2030年度 従業員エンゲージメントスコア ^{*3} 60%以上 (三菱電機、及び国内関係会社の一部)	従業員エンゲージメントスコア 63%以上(三菱電機) 53%以上(三菱電機グループ(国内) ^{*4})	従業員エンゲージメントスコア 70%以上(三菱電機) 60%以上(三菱電機グループ(国内) ^{*4})	従業員エンゲージメントスコア 60%(三菱電機) 52%(三菱電機グループ(国内) ^{*4})	三菱電機グループ ^{*4}
			●組織風土改革の深化と組織の自走化 ●計画的な「人への投資」の継続 ●新人事処遇制度の定着	●組織風土改革(関連諸施策)の着実な遂行 ●計画的な「人への投資」の実施 ●新人事処遇制度の導入	●管理職向けコーチング研修 合計約2,250名 ●外部講師による1on1研修約4,000名 (管理職向け・担当者層向け) ●執行役ファミリートレーニング 3回実施(2024年6月、9月、12月) ●製作所/研究所長・事業部長・支社長向けワークショップ実施 (2024年11月 2回実施) ●新人事処遇制度導入	三菱電機
		2030年度 経営層(取締役、執行役、 上席執行役員)に占める 女性・外国人比率30%以上	外部人財獲得の競争力強化	社外人財の戦略的採用活動推進	2024年度計画(社外公表値)の 経験者採用数は達成	三菱電機 (単体)
			グループ・グローバルでの 戦略的な人財マネジメント・ サクセッションプランの実行	グローバル・ジョブグレーディングを活用 したサクセッションマネジメントによる 経営層の多様性推進 等	経営層(上席執行役員～取締役)に 占める女性＋外国人比率 約15%(2025年3月末時点)	
		2030年度 女性管理職比率12%以上			女性管理職比率 4%(当社単独 ^{*5})	三菱電機 (単体)
			管理職登用プログラムの推進・定着	管理職登用プログラムの推進	2024年度管理職候補者を選拔し、 個々の育成計画を実行中	
			L.E.A.D制度 (経営幹部候補者育成制度)との連動	経営幹部候補育成プログラムとの連動等	2024年度経営幹部候補者群を選拔し、 経営幹部に必要な育成ガイドラインを整備	

^{*1} 人権侵害を是正・防止するためのPDCAサイクルを回すこと
^{*2} 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} 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} 三菱電機、及び国内関係会社の一部
^{*5} 三菱電機ビルソリューションズ・三菱電機モビリティ除く。三菱ジェネレーターへの出向者除く

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
価値創造プロセス	12
6つの資本と強化に向けた施策	13
マテリアリティ(重要課題)	14
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

マテリアリティ(重要課題)



マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ	長期目標	中期目標	単年度目標・取組み指標(KPI)・実績			範囲
			2025年度目標	2024年度目標	2024年度 主な実績	
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	3つの改革	取締役会による3つの改革(品質風土改革、組織風土改革、ガバナンス改革)のモニタリングの継続及び適切な情報開示	自走する組織づくりへの取組み継続(3つの改革主要施策の定着・浸透と風化防止)	●3つの改革の推進状況をまとめ、半期毎に情報開示 ●3つの改革モニタリング委員会の継続実施	●3つの改革の推進状況を半期毎に情報開示(2024年4月、10月) ●3つの改革モニタリング委員会を2024年度4回実施	三菱電機グループ
	取締役会の実効性の向上	社外取締役50%超の継続	社外取締役50%超の継続	社外取締役50%超の継続	60%(2025年3月末時点)取締役10名中、社外取締役6名	三菱電機
			社外取締役の取締役会議長就任継続	社外取締役の取締役会議長就任	継続就任中	
			株主総会参考書類におけるスキルマトリックスの継続開示	株主総会参考書類におけるスキルマトリックスの継続開示	開示継続中	
	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 ⁶ の実行	エンジニアリングプロセス改革及び環境整備推進	品質風土改革 6 施策 ⁶ はおおむね順調に進捗	三菱電機グループ
	“Always Act with Integrity”の真の理解と浸透	コンプライアンス研修の継続的実施	コンプライアンス研修の継続的実施	コンプライアンス研修の継続的実施	2024年度行動規範eラーニング受講率100%	三菱電機グループ
			行動規範eラーニングの受講率100%維持	行動規範eラーニングの受講率100%維持		三菱電機
			重大な独占禁止法及び贈収賄事案の発生0件	重大な独占禁止法及び贈収賄事案の発生0件	0件	三菱電機グループ
	サイバーセキュリティ成熟度の向上	2025年度三菱電機グループ(国内)サイバーセキュリティ成熟度レベル2 ⁷ 相当の達成	社内で実施したセキュリティ施策の国内関係会社への展開完了	社内で実施したセキュリティ施策を国内関係会社に展開	国内関係会社に計画どおり展開中	三菱電機グループ
		2028年度三菱電機グループサイバーセキュリティ成熟度レベル2 ⁷ 相当の達成	アジア・米州・欧州の情報システム環境是正と監視運用体制整備の計画策定	アジア・米州・欧州の情報システムの環境是正と監視運用体制検討		
サステナビリティを志向する企業風土づくり	従業員によるサステナビリティの理解と実践	2025年度従業員意識サーベイにおける「企業理念・目標に沿った業務の実施」良好回答率 75%以上	●社内報やイントラネット、教育等を通じたサステナビリティマインドの醸成 ●従業員意識サーベイにおける「企業理念・目標に沿った業務の実施」良好回答率 75%以上	●社内報やイントラネット、教育等を通じたサステナビリティマインドの醸成 ●従業員意識サーベイにおける「企業理念・目標に沿った業務の実施」良好回答率 75%	従業員意識サーベイにおける「企業理念・目標に沿った業務の実施」良好回答率 74%	三菱電機
	社内外のステークホルダーとのコミュニケーションの推進	●統合報告書の公開 ●有識者ダイアログの実施	●統合報告書の公開 ●サステナビリティ説明会の開催 ●ウェブサイト、リアルイベントによる一般ユーザー、従業員向けサステナビリティの取組み紹介 ●社内向けサステナビリティワークショップの実施	●統合報告書の公開 ●サステナビリティ説明会の開催 ●ウェブサイト、リアルイベントによる学生、一般ユーザー、従業員向けサステナビリティの取組み紹介 ●社内向けサステナビリティワークショップの実施	●統合報告書の公開 ●サステナビリティ説明会の開催	三菱電機グループ

*6 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。これにデータに基づく品質管理と手続きの実行を加えたのが6施策

*7 米国防総省が発行するサイバーセキュリティ成熟度モデルの認証の枠組み。レベル2は、当社規模の企業に対する業界期待水準

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
価値創造プロセス	12
6つの資本と強化に向けた施策	13
マテリアリティ(重要課題)	14
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

マテリアリティ(重要課題)



中期経営計画の進捗

ありたい姿からのバックキャストにより変革を着実に進め、持続的な成長を目指します。

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」		グループ内外の知見の融合と共創により、 進化した統合ソリューションを提供する「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」			
財務目標		目標	実績 (2020年度)		目標 (2025年度)	見通し ^{*3} (2025年度)	
	連結売上高	2020年度	5兆円以上	4.2兆円	連結売上高	5.0兆円+	5.4兆円
	営業利益率	2020年度	8%以上	5.5%	営業利益率	8.0%+	8.0%
	ROE	10%以上を継続的に達成		7.5%	ROE	9.0%	8.6%
	借入金比率 ^{*1}	15%以下を継続的に達成		5.2%	キャッシュ・ジェネレーション ^{*2}	3.3兆円/5年	3.1兆円/5年
主な施策	主要事業の強化						
	- グローバル展開強化のための販売・開発・生産体制の整備 FAシステム事業：デジタル・ソリューション領域強化(米ICONICS社買収等) ビルシステム事業：グローバルでの生産体制整備(インド新工場等) 空調冷熱システム事業：グローバルでの対応力強化(伊DeLclima社買収等) - 価値創出に向けた技術開発の推進 技術シナジー、事業シナジーの追求						
	サステナビリティへの取組み						
	- マテリアリティ特定 「環境ビジョン2050」策定						
振り返り/進捗	振り返り						
	- 持続的成長の実現に向け、グローバル展開強化のための販売・開発・生産体制の整備や、価値創出に向けた技術開発の推進を軸とした積極投資を実行。合わせて株主還元も拡大 2020年度において前年度比減収減益となり財務目標未達成。新型コロナウイルスの影響や需要伸長の停滞、為替変動など外部要因もある一方で、市場環境変化への対応不足など反省すべき項目あり ⇒次期中計の方向性を設定(ソリューション事業の重点的強化、収益力向上と経営資源の有効活用のための事業ポートフォリオの見直し)						
	進捗						
	2022年度に売上高5兆円を達成。2025年度は、売上高・営業利益率の財務目標を達成する見込みであり、営業利益率は過去最高となる見通し - 重点成長事業は全体では着実に成長も、FA制御システム事業は市況低迷や競争激化を受け、抜本的な構造対策を推進中。防衛システム事業を含むインフラ関連を中心に、レジリエント事業は収益性が向上 - 全社の収益性・資産効率の向上に向け、2024年度までに0.5兆円規模の事業の撤退・売却を意思決定したほか、自動車機器事業や物流領域等でのパートナー戦略や、政策保有株式の売却等のノンコアアセットの圧縮を推進中 - Serendie関連事業の規模拡大に向け、ビジネスモデル変革、デジタル基盤強化、マインドセット改革への取組みを推進						

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
中期経営計画の進捗	19
ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略	20
財務戦略	24
DX戦略	27
特集1：Serendieを活用したソリューションの創出	30
技術戦略	31
特集2：三菱電機グループの歩みを支える技術	35
特集3：社会課題解決に向けたイノベーション ー翻訳サイネージー	36
人財戦略	37
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

IR DAY



^{*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} 2025年5月28日公表

ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略

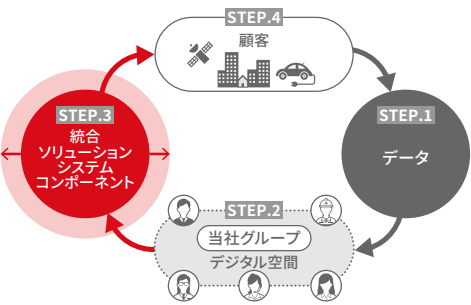


代表執行役、専務執行役
CSO（経営企画、関係会社担当）
高澤 範行

三菱電機グループは、グループ内外の知見の融合と共創により、進化した統合ソリューションを提供する「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」をありたい姿として位置付けています。その実現に向け、リスクを恐れず新たな発想で価値を提供するイノベティブカンパニーへの変革を進める中で、デジタル基盤「Serendie」を積極的に活用することで、これまでにない新しい価値を迅速に創出していきます。また、ROICを活用し、収益性・資産効率の最大化に向けた取組みを加速させるとともに、より踏み込んだ事業の見極めや更なる成長に向けたM&A等の事業ポートフォリオ戦略を推進し、筋肉質な事業運営体制への転換を図っていきます。

循環型 デジタル・エンジニアリング

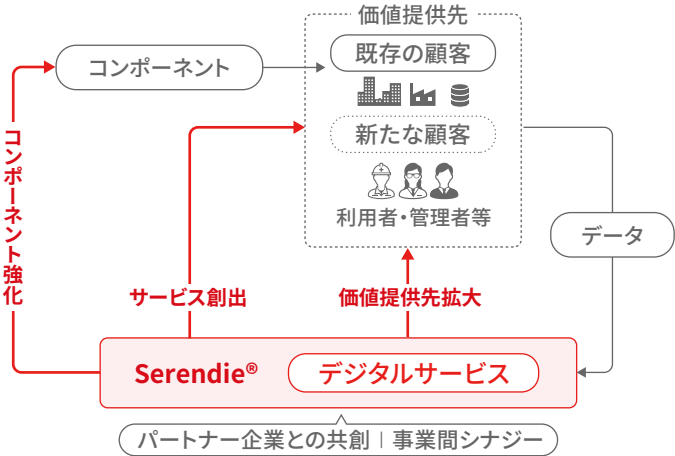
三菱電機グループの「循環型 デジタル・エンジニアリング」とは、コンポーネントやシステムから生まれたデータをデジタル空間に集約、分析し、お客様の潜在的なニーズを把握することで、新たな価値をお客様に還元していく手法です。2024年、この「循環型 デジタル・エンジニアリング」の実現に向け、新たにデジタル基盤「Serendie」を構築しました。このSerendieに強く関わる事業をSerendie関連事業とし、その売上目標値として、2030年度1.1兆円を掲げています。



ビジネスモデルの変革 ～Serendie関連事業1.1兆円の達成に向けて～

この目標値を達成するためには、Serendieによるビジネスモデルの変革を加速し、お客様への提供価値の継続的な向上と事業成長を図ることが不可欠です。三菱電機グループはコンポーネントに強みを持っており、これまで多くのお客様にコンポーネントを提供してきました。今後はSerendieを活用することで、提供したコンポーネント等から得られるデータを分析し、お客様とともに潜在的な課題を見出し、課題解決するための

ソリューション・サービスを創出します。また、直接のお客様に加え、その先の利用者や管理者へも付加価値を提供することで、価値提供先の拡大も図っていきます。さらに、コンポーネントの運用データやお客様・利用者から得られる新たなデータがSerendieに蓄積されることで、コンポーネントそのものの強化も図っていきます。Serendieによるビジネスモデルの変革により、データの事業横断的な分析と活用や、パートナーとの価値創出プロセスを通じて、これまでにない価値を迅速に創出することで企業価値を高めてまいります。



P.30 特集：Serendieを活用したソリューションの創出

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
中期経営計画の進捗	19
ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略	20
財務戦略	24
DX戦略	27
特集1：Serendieを活用したソリューションの創出	30
技術戦略	31
特集2：三菱電機グループの歩みを支える技術	35
特集3：社会課題解決に向けたイノベーション —翻訳サイネージ—	36
人財戦略	37
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

IR DAY



デジタル基盤「Serendie」



事業ポートフォリオ戦略

三菱電機グループは、成長性と収益性・資産効率の観点に加え、ありたい姿からのバックキャストにより各事業の方向性を明確化し、重点成長事業への成長投資、レジリエント事業の収益力強化、価値再獲得事業の収益性改善と事業の見極め等、事業ポートフォリオの見直しを進めています。今後は、より一層踏み込んだ事業の見極めを行うとともに、更なる成長に向けてM&Aを含めた成長投資を実行し、事業ポートフォリオ戦略を推進していきます。

重点成長事業

生産体制の強化やM&A等の成長投資を実行しています。全体では着実に成長していますが、FA制御システム事業では市況低迷や競争激化により業績が悪化しているため、成長軌道への早期回復に向けた抜本的な構造改革を推進しています。

21年度実績		25年度見通し			空調冷熱システム	ビルシステム	パワーデバイス	FA制御システム
売上高	2.1兆円	売上高	2.5兆円		↗	↗	↗	↘
営業利益率	6.6%	営業利益率	9.3%		↗	↗	↗	↘

2025年度見通しの2021年度実績との対比

主な取組み

- 空調冷熱システム事業
グローバルでの事業拡大に向けたインドでの新工場建設
インドでルームエアコンと空調機器用圧縮機の工場を建設



インドのルームエアコンと空調機器用圧縮機工場の完成予想図

- ビルシステム事業
三菱電機ビルソリューションズ設立による一貫した事業運営体制の構築
- パワーデバイス事業
SiCパワー半導体の生産体制強化に向けた新工場棟の建設

レジリエント事業*

収益力の強化に向け、インフラBAにおける防衛システム事業へのリソースシフトや事業体制の最適化などを推進しています。

21年度実績		25年度見通し	
売上高	1.1兆円	売上高	1.2兆円
営業利益率	8.9%	営業利益率	9.8%

主な取組み

- 防衛システム事業
増産体制構築に向けた新生産棟建設
三菱電機 鎌倉製作所と電子通信システム製作所に新生産棟を建設
- エネルギーシステム事業
発電機分野の三菱ジェネレーターへの移管による最適な事業体制の構築



鎌倉製作所 新生産棟の完成予想図

* 安定的な需要を有し、市況変動時においても三菱電機グループのレジリエントな経営に貢献する事業

価値再獲得事業

収益性改善が見込めない事業などの撤退・売却の見極めを推進しています。これまで合計0.5兆円規模の事業終息を意思決定しました。さらに、2025年度中に合計0.8兆円規模の事業を対象に、終息・継続を判断予定です。

21年度実績		25年度見通し	
売上高	1.3兆円	売上高	1.9兆円
営業利益率	0.7%	営業利益率	3.0%

事業ポートフォリオ強化に向けた投資方針

強みである「コンポーネント」に、Serendieを活用した「デジタル」を掛け合わせた成長の実現に向け、M&A投資の枠として1兆円(3年以内をめど)を設けました。以下の方針のもと、成長投資を推進しています。

- ①既存事業強化
 - グローバルで戦えるインダストリー、HVAC分野でのM&Aによる非連続な成長
 - 成長が見込まれる防衛システム事業等への積極投資
- ②事業間シナジー創出
 - デジタルを活用した事業間のシナジー創出（エネルギーマネジメント分野等のM&A）
- ③AI・デジタル領域の強化
 - データ収集・分析・運用最適化・予知保全を強化するM&A

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
中期経営計画の進捗	19
ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略	20
財務戦略	24
DX戦略	27
特集1: Serendieを活用したソリューションの創出	30
技術戦略	31
特集2: 三菱電機グループの歩みを支える技術	35
特集3: 社会課題解決に向けたイノベーション—翻訳サイネージ—	36
人財戦略	37
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

IR DAY

デジタル基盤「Serendie」



▶ Q&A

*掲載されている情報は、2025年9月時点のものです。

Q 重点成長事業とレジリエント事業に対する現状認識について、もう少し詳しく教えてください。

A 重点成長事業は、生産体制の強化やM&A等の重点投資を実行することで着実に成長してきました。ただし、FA制御システム事業においては、2021年度比で売上高及び収益性が低下しているため、固定費の削減や販売・開発体制刷新により、成長軌道への早期回復を目指します。

レジリエント事業は、効率化・リソースシフトなどを通じて、収益力の強化を図ってきました。また、インフラBAにおけるデータセンター向けUPS*やセミコンダクター・デバイスセグメントにおける通信用光デバイスなどにおいても高い収益性を実現しています。これらの分野は、今後も安定的かつ高水準の収益を期待しています。

* Uninterruptible Power Supply (無停電電源装置)

Q 売上高1.9兆円の価値再獲得事業について、今後どのように事業の見極めを進めていくのでしょうか？

A 1.9兆円のうち、0.3兆円は終息を意思決定済です。また0.8兆円は2025年度中に終息・継続の判断を進めます。残る0.8兆円は現時点では保有意義を認めており、引き続き収益性改善に努めます。将来的にレジリエント事業に分類する可能性のある事業もありますが、価値再獲得事業に分類され続ける事業については、再び見極めを行い、抜本的な対応を行うこともあり得ます。

Q 2025年度中に終息・継続を判断する0.8兆円規模の事業とは、具体的にどの事業でしょうか。また、選定はどのような基準で行っているのでしょうか？

A 事業の選定は、収益性・効率性、成長性、他事業とのシナジーなどをふまえて総合的に考慮しています。構造改革を推進しているインダストリー・モビリティBAの一部事業のほか、インフラBAの一部事業なども含んでいます。引き続き様々な観点から検討を深め、方向性を判断していきます。

Q 価値再獲得事業の事業見極めにより、将来的にどの程度の利益率への貢献を見込んでいますか？

A 不採算事業の終息に加え、間接費用の最適化をはじめとする様々な施策を組み合わせることで、今後3年間で営業利益率を2ポイント改善することを目指します。

Q 自動車機器事業の構造改革について、次のアクションや構造改革の完了時期など、具体的に聞かせてください。

A 事務所・営業所の統廃合やグローバル生産体制の見直しなど、徹底した経営効率向上に向けた取組みを進めるとともに、課題事業の早期終息に向けたお客様との交渉加速等を含めて事業ポートフォリオ戦略を推進し、収益性・効率性の向上を図ります。また、収益改善に向けた取組みを推進する一方で、あらゆるシナリオの検討を通じ、当社における事業ポートフォリオ上の位置付けの見極めも同時並行で進めていきます。

Q 新たなM&A投資の枠1兆円(3年以内をめど)についてどのような考えのもとでM&Aを行うのでしょうか？

A 2025年度中に0.8兆円規模の事業の終息・継続を判断する中で、縮小均衡に陥ることなく成長領域を創出していくために、3年間で1兆円のM&A投資の枠を設定しました。資本効率やシナジーを十分に考慮しながら、「コンポーネント」と「デジタル」の両輪による成長に資する領域において、個別のM&A案件ごとに適切に判断していきます。

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
中期経営計画の進捗	19
ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略	20
財務戦略	24
DX戦略	27
特集1: Serendieを活用したソリューションの創出	30
技術戦略	31
特集2: 三菱電機グループの歩みを支える技術	35
特集3: 社会課題解決に向けたイノベーション —翻訳サイネージ—	36
人財戦略	37
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

IR DAY



デジタル基盤「Serendie」



ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略

Q Serendieを始動した背景は？

A これまで三菱電機グループでは、交通、電力、FA、ビル、空調など、事業ごとに最適化された個別のプラットフォームを用いてデータを利活用していましたが、これまで以上に事業間の連携を進めるため、今まで融合することのなかった異なる領域のコンポーネントやシステム、サービスから集約されたデータや知見の出会いを創り出すデジタル基盤としてSerendieを構築しました。

Q これまでデータを活用したビジネスは行っていなかったのでしょうか。また、今後は具体的にどのようなソリューションを提供するのでしょうか？

A これまでも各事業単位では、加工機・数値制御装置のリモートサービスや昇降機の遠隔監視・保守サービスなど、データを活用したソリューションを展開してきました。今回の統合報告書でご紹介するソリューションのほかにも、昇降機と空調の連携によってビル空間全体で快適性向上を実現するなど、事業横断の新たなソリューションを今後も創出していきます。

Q Serendie関連事業をどのように収益の柱としていくのでしょうか？

A 三菱電機グループのビジネスモデルは、保守・メンテナンスなどのサービスをビジネス化できている事業もありましたが、中心はコンポーネントの売り切りでした。Serendieの活用により、現場の使用データと設計・製造の知見を組み合わせることで、データ収集コンポーネントの価値を高めるとともに、得られるデータを活用したサービスやソリューションを提供することで新たに安定的な収益源とします。

Q データを活用したソリューション、サービスについて、三菱電機グループならではの強みは何でしょうか？

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、多様なお客様との繋がりや現場の豊富な知見を有しています。ソフトウェアを主体とするのではなく、三菱電機グループは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、サービスを提供します。

Q Serendie関連事業は2030年度に売上高1.1兆円、営業利益率23%を目標としていますが、現在の進捗は？

A 2024年度の実績は、売上高約6,500億円、営業利益率11%でした。2025年度は売上高約6,800億円、営業利益率13%を見込んでいます（2025年5月時点）。データ収集コンポーネントはシーケンサなどのFA機器の不振により、売上高・営業利益率ともに当初計画を下回りましたが、データ活用ソリューションは着実に増加しており、中期的な方向性には変わりはありません。

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
中期経営計画の進捗	19
ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略	20
財務戦略	24
DX戦略	27
特集1：Serendieを活用したソリューションの創出	30
技術戦略	31
特集2：三菱電機グループの歩みを支える技術	35
特集3：社会課題解決に向けたイノベーション ー翻訳サイネージー	36
人財戦略	37
事業戦略	40
サステナビリティの取り組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

IR DAY

デジタル基盤「Serendie」

serendie

米国Nozomi Networks社の完全子会社化
OTセキュリティを含むSerendie関連事業の拡大

財務戦略

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



2025年度目標の達成、その後のROE10%の早期達成及びイノベティブカンパニーへの変革を目指し、三菱電機グループは、収益性と効率性を従来以上に重視した経営を推進していきます。ROICを重要な経営指標として位置付けたBS経営の実践によりキャッシュ・ジェネレーションを最大化し、中期的視点での成長のための効率的な投資を実行します。これらの財務マネジメントは、健全性の視点から、一定の財務規律を保ちながら取り組み、収益性と効率性の改善、及び成長投資の拡大を両立させることを基本とします。短期的な効率最大化と中期的な成長投資のリターンを通じて、持続的な株主還元を強化するとともに、資本市場との積極的な対話により、企業価値の持続的向上を実現します。

▶ ROICを用いたBS経営の深化

三菱電機グループは、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、**1** ROIC視点の経営施策展開、**2** 事業ポートフォリオ戦略推進、**3** 収益性改善に取り組みます。

1 ROIC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によるサービス事業・保守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・製品ラインアップの整理・適地生産等による収益性及び効率性の改善、パートナー戦略によるアセットライト施策推進に向け、あらゆる面での取り組みを加速させます。

2 事業ポートフォリオ戦略推進

事業ポートフォリオ戦略の推進においては、三菱電機グループの成長ドライバーである重点成長事業、次いでレジャリエント事業へと経営資源を傾斜配分することで、収益性・効率性と成長性を両立させます。収益性・効率性に課題のある事業や、ベストオーナーの視点で

検討が必要な事業については、市場成長性・シナジー・ROIC水準を総合的に考慮したポートフォリオの見直しプロセスを継続的に実行することで価値再獲得事業としての見極めを進めます。また、撤退を決定した事業については早期終息を加速します。

3 収益性改善

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、DX・AI活用等による徹底的な業務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。これらの施策を組み合わせ

て推進することで、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。

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
中期経営計画の進捗	19
ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略	20
財務戦略	24
DX戦略	27
特集1：Serendieを活用したソリューションの創出	30
技術戦略	31
特集2：三菱電機グループの歩みを支える技術	35
特集3：社会課題解決に向けたイノベーション —翻訳サイネージ—	36
人財戦略	37
事業戦略	40
サステナビリティの取り組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

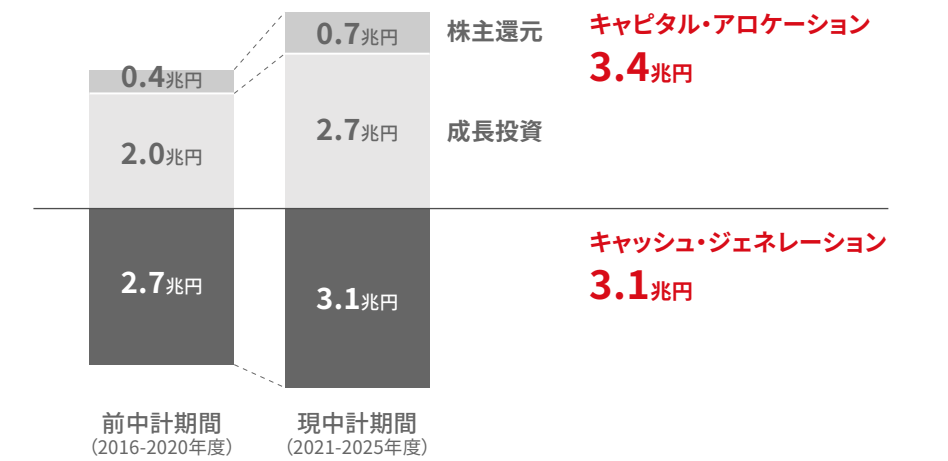
IR DAY	🔗
投資家情報	🔗

財務戦略

◆ 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

収益性の改善、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、課題事業の見極めや関係会社再編に伴う保有資産の売却、政策保有株式の売却等を進めることで、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背景に、戦略に合致する成長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。



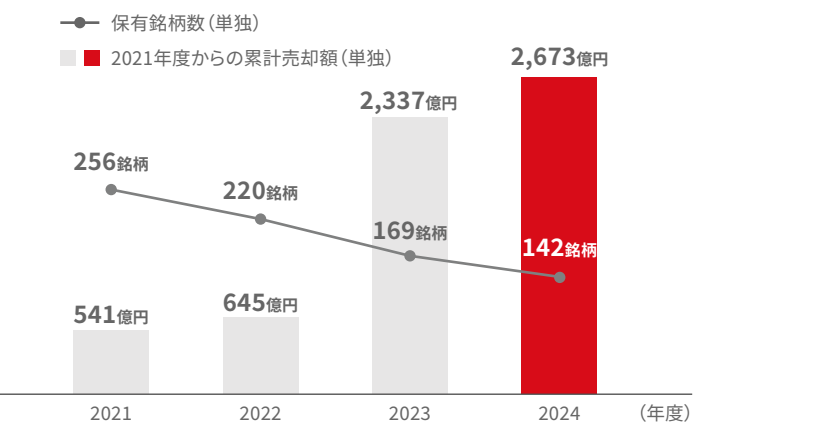
* 営業キャッシュ・フローに研究開発費加算等の調整後

◆ 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、研究開発、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。

◆ 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。



CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
中期経営計画の進捗	19
ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略	20
財務戦略	24
DX戦略	27
特集1：Serendieを活用したソリューションの創出	30
技術戦略	31
特集2：三菱電機グループの歩みを支える技術	35
特集3：社会課題解決に向けたイノベーション —翻訳サイネージ—	36
人財戦略	37
事業戦略	40
サステナビリティの取り組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

IR DAY 

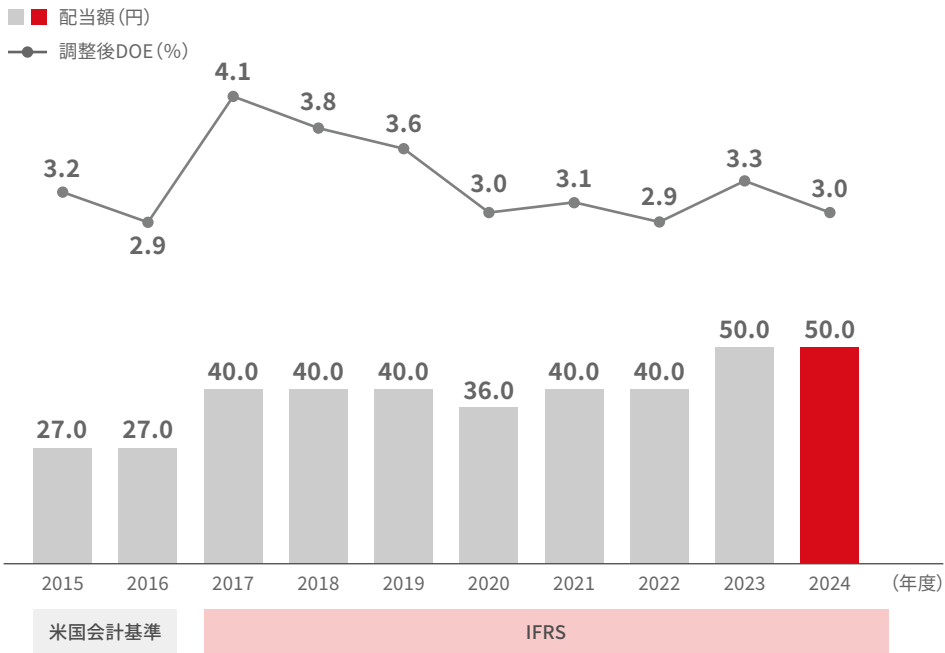
投資家情報 

財務戦略

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

株主還元は、2021年度から2025年度までの5年間で0.7兆円を計画しており、総還元性向は52%を見込んでいます。2024年度は、前年度同額の年間50円/株の配当と約300億円の自己株式の取得を実施し、2025年度は、前年度比+5円/株の増配となる年間55円/株の配当と1,000億円の自己株式の取得を決定^{*1}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DOE^{*2} 3%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、総還元性向50%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。

		過去10年	過去5年	過去3年	過去1年
株主総利回り ^{*3}	三菱電機	217.7%	219.9%	202.8%	110.3%
	TOPIX	217.4%	213.4%	147.2%	98.5%

^{*1} 自己株式取得に係る事項の決定に関するお知らせ (2025年4月28日公表)
・取得株式数6,000万株 (上限)、取得総額1,000億円 (上限) とした自己株式取得枠を設定
・取得期間: 2025年4月30日～2025年10月31日
^{*2} 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)
^{*3} 2024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

資本市場との対話

三菱電機グループでは、資本市場における株主や投資家、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ています。また、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。この認識に基づき、積極的な対話によって得られたフィードバックを真摯に受け止め、経営に活かしていきます。

2024年度は、決算説明会 (年4回)、IR DAY、サステナビリティ説明会、研究開発戦略説明会に加え、防衛力の抜本的強化に伴う防衛費増額を背景に受注高・売上高ともに拡大している防衛システム事業に対して皆様のご理解を深めていただくべく、三菱電機グループとして初となる「防衛事業説明会」を開催しました。資本市場における三菱電機グループへの理解度向上や信頼の獲得は、資本コストの低減にもつながると考えています。今後もよりわかりやすく、充実した対話と情報開示に努めていくことで、企業価値の持続的向上に取り組めます。

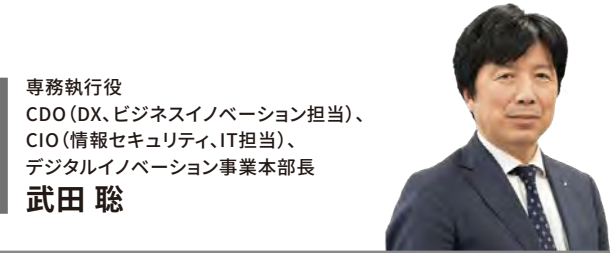
CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
中期経営計画の進捗	19
ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略	20
財務戦略	24
DX戦略	27
特集1: Serendieを活用したソリューションの創出	30
技術戦略	31
特集2: 三菱電機グループの歩みを支える技術	35
特集3: 社会課題解決に向けたイノベーション —翻訳サイネージ—	36
人財戦略	37
事業戦略	40
サステナビリティの取り組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

IR DAY	🔗
投資家情報	🔗

DX戦略



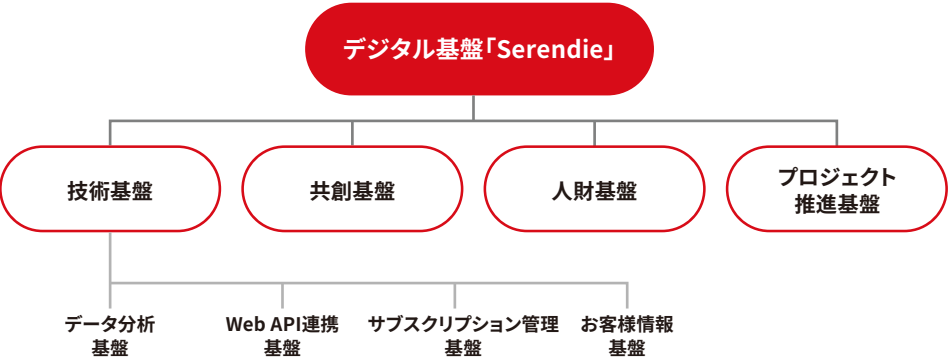
専務執行役
CDO (DX、ビジネスイノベーション担当)、
CIO (情報セキュリティ、IT担当)、
デジタルイノベーション事業本部長
武田 聡

三菱電機グループは「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」をありたい姿とし、デジタルの力を活用することで、長年培ってきたコンポーネントに関する知見とそこから生まれるデータを事業の垣根を越えて融合させ、新たな価値の創出に取り組んできました。2024年に発表したデジタル基盤「Serendie」により、この活動は着実に進化し、様々なデータの事業横断的な分析・活用を促進することでお客様やパートナーとの価値共創を加速させており、「DX銘柄2025」選定にもつながりました。イノベティブカンパニーへの変革と、Serendieによるビジネスモデル変革を推進し、これまで想像し得なかった価値を迅速に提供することを目指します。

デジタル基盤「Serendie」の進化

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、システム、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。Serendieは「技術基盤」、「共創基盤」、「人財基盤」、「プロジェクト推進基盤」という4つの基盤から構成されます。これらの基盤が連携して進化を続けることで、組織や事業の垣根を越えた活動を促進し、三菱電機グループ内のみならずお客様やパートナーとの共創を積極的に推進します。

P.30 特集: Serendieを活用したソリューションの創出



技術基盤

循環型 デジタル・エンジニアリングの加速を目的に、クラウド上に全社共通のツール群として、「データ分析基盤」、「WebAPI連携基盤」、「サブスクリプション管理基盤」、及び「お客様情報基盤」を整備しています。これらはグローバルに広く使われているシステムを採用し、三菱電機グループが共通して利用することで、事業横断的な価値創出を促進します。この技術基盤の全社的な活用を実現するために、各事業におけるデータ活用の責任者として「ドメインデータオフィサー」を任命し、さらにデータガバナンスに関する全社体制を併せて整備することで、横断的なデータ利活用を強化しています。また、「サブスクリプション管理基盤」、及び「お客様情報基盤」の本格運用も開始し、顧客接点の強化とサービス提供の高度化を推進しています。

共創基盤

社内外の多様な知見や技術を融合させ、新たな価値を創り出すための「場」として、DXイノベーションハブ「Serendie Street」を国内外に展開し、着実に整備を進めています。国内では、その戦略拠点として2025年1月に横浜・みなとみらい地区へ「Serendie Street Yokohama」を開設しました。同拠点には、100名規模のイベントスペース「CIRCLE」、プロジェクトの検証・展示スペース「GARAGE」、出会いを誘発するカフェラウンジ「YOKOCHO」、19のプロジェクトスペースから成る「FIELD」といった4つのエリアを備え、三菱電機グループ内外の多様な人財が集い、新しい価値創造に向けた取組みが活発に展開されています。

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
中期経営計画の進捗	19
ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略	20
財務戦略	24
DX戦略	27
特集1: Serendieを活用したソリューションの創出	30
技術戦略	31
特集2: 三菱電機グループの歩みを支える技術	35
特集3: 社会課題解決に向けたイノベーション —翻訳サイネージ—	36
人財戦略	37
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

IR DAY	IR DAY
デジタル基盤「Serendie」	serendie
対話型マルチAIエージェントサービスを開発、 共創空間での運用を開始	対話型マルチAIエージェントサービスを開発、 共創空間での運用を開始

DX戦略

グローバルな展開としては、2025年5月に米国ボストンにおいて「Serendie Street Boston」の運営を開始しました。この拠点は、グローバルな視野に立った新規事業機会の探求や共創活動を推進する上で、中心的な機能を果たしています。今後は、これら国内外拠点の成果を活かし、大阪にも新たな共創拠点の開設を計画しており、共創基盤を一層強化していく方針です。



人財基盤
Serendieを活用したソリューション創出を担う人財を増強するため、Serendieに求められる7つのスキルセットを定義し、それらを備えたDX人財の戦略的な育成と強化を加速させています。加えて、従業員一人ひとりのマインドセット変革も不可欠です。特に、社内業務における生成AI活用を全社で推進するには、開発エンジニア以外の従業員の理解と参画が鍵となります。例えば、人事や経理などの業務に従事する従業員もDXやAIを深く理解し、開発エンジニアと一体となって改革と開発を進めることが極めて重要です。この認識のもと、事務系・技術系を問わず幅広い従業員を対象に、アジャイルな開発手法を理解し、スクラムチームとして主体的に業務改革を推進するための「アジャイル人財育成研修」を実施しています。この研修を通じて、多様なバックグラウンドを持つ従業員がDXの担い手となり、現場起点のイノベーションが生まれる土壌を育てています。

P.37 人財戦略

プロジェクト推進基盤
お客様やパートナーとの新たな価値共創をより迅速かつ高品質に実現するため、スクラムをベースとしたアジャイル開発を推進しています。開発スピードと品質を担保するため、アジャイル開発ガイドラインなどによる品質マネジメントシステムを構築し、アイデアを迅速

に事業化・サービスインできる体制を整備しています。この成果として、2025年7月に国際規格「ISO9001」の認証を取得しました。これまで製造業として主にウォーターフォール開発向けのルールによるISO9001を取得してきましたが、アジャイル開発向けのルールのみによる認証取得は今回が初となります。今後もより迅速な価値提供と高い品質の両立を目指します。
さらに、このアジャイル開発の実践を、個々のプロジェクトレベルから組織全体へとスケールさせ、経営層も深く関与しながら複数チームが連携してプロジェクトを推進しています。組織的な目標設定と、それに基づく戦略的な優先順位のもと、市場や顧客ニーズの変化を的確に捉え、迅速に価値へと転換し、共創を重視したイノベティブな組織への進化を加速させます。

三菱電機 DXイノベーションセンターがISO 9001認証を取得

イノベティブカンパニーへの変革に向けた取組み

IT・DX・AIに関わる部門を一体的に運営する体制として、2025年4月にデジタルイノベーション事業本部を新設しました。お客様への新たな価値提供を目指す「事業DX」と、社内業務の抜本的な効率化・高度化を図る「業務DX」を両輪として推進するとともに、ものづくり技術本部が主導する「ものづくりDX」とも連携し、設計開発から生産、保守サービスに至る製品ライフサイクル全体の高度化を目指します。
同時に、AI・生成AIを積極的に活用した改革を推進し、そこで得られたノウハウ・技術資産の蓄積・体系化も進めていきます。社内業務の効率化や高度化に留まらず、Serendie関連事業として、お客様へ新たなソリューションを提供する展開も視野に入れています。社内業務においては、業務効率2倍という目標達成に向け、1,000以上のアイデアに基づいて、生成AIを活用した60の業務改革プロジェクトを推進しています。業務プロセスでは、戦略策定の高度化や定型業務の自動化などを、設計製造プロセスでは、設計業務の効率化や品質保証の強化などの改革を着実に進めています。また、生産現場では、多様化するニーズと市場変化に対応するため、変種変量生産の自律化・迅速化を図る生産最適化を推進しています。生産管理AIを核に、生産計画や生産ラインの各種機器の制御等、複数AIエージェントが協調することで、生産性と柔軟性を大幅に高めます。

さらに、事業や組織を横断したデータ活用を本格化する目的で「データ活用宣言」を制定しました。これは、三菱電機グループの資産であるデータの価値を最大限に高め、関連法令や企業機密管理宣言を含む各種ポリシーに基づく管理のもとで、データを適切に取り扱うと

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
中期経営計画の進捗	19
ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略	20
財務戦略	24
DX戦略	27
特集1：Serendieを活用したソリューションの創出	30
技術戦略	31
特集2：三菱電機グループの歩みを支える技術	35
特集3：社会課題解決に向けたイノベーション —翻訳サイネージ—	36
人財戦略	37
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

IR DAY



デジタル基盤「Serendie」



DX戦略

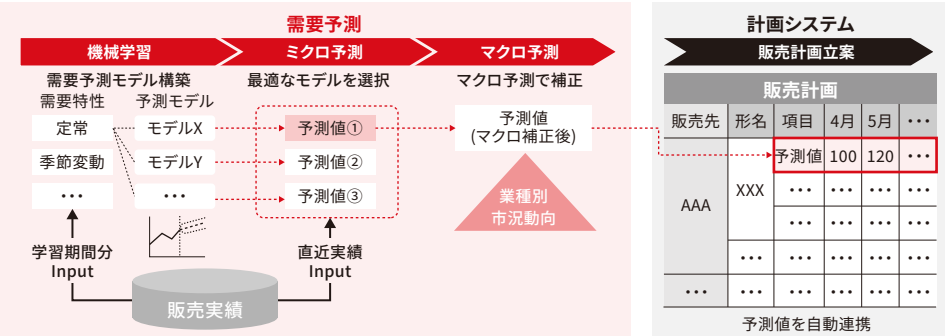
ともに、データを活用し、データ資産価値を最大化することを宣言するものです。従来のセキュアなデータ管理という守りの姿勢から、データをビジネス価値創造の源泉として積極的に活用する攻めの姿勢へと転換します。

こうしたデータ活用の高度化を踏まえつつ、外部の先進的な知見や技術を一層積極的に取り込むため、AWS^{*1}やMicrosoftなどのハイパースケーラーとの連携を一層深化させ、AI適用技術の高度化とノウハウの蓄積を加速させています。さらに、新たな事業の柱を育成するインキュベーション戦略の一環として、MIT^{*2}と連携し、事業アイデアの創出とその事業化検証を加速させていきます。

^{*1} Amazon Web Services ^{*2} Massachusetts Institute of Technology

業務DX事例 AIを活用した需要予測の自動化、計画精度向上の取組み

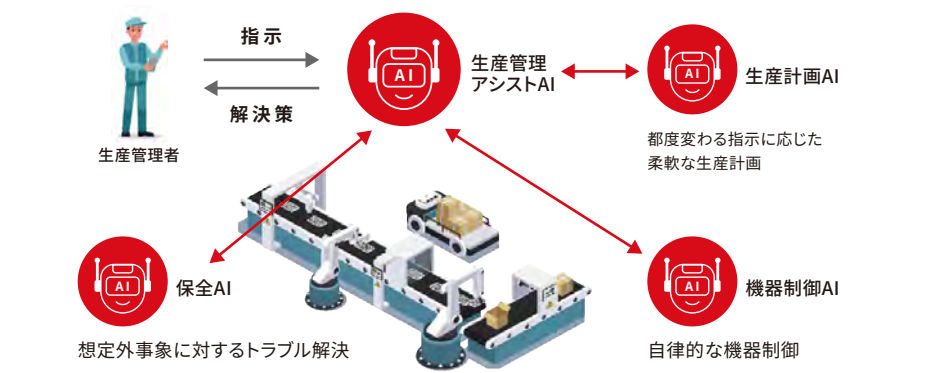
2021年度より、業務DXとして、販売・購買・製造・経理等の一連の社内業務プロセス改革に取り組んでいます。本事例は、販売の計画業務プロセスに関して、AIで需要予測を自動化し、精度を向上させる取組みです。製品の過去の販売実績の変動を機械学習し、新旧製品の切替、季節変動、地域などの需要特性を考慮した複数の需要予測モデルを構築、予測精度を高めました。さらに、市場動向などのマクロ予測と組み合わせることで、より精度の高い需要予測値を算出します。また、需要予測の結果を生産（Production）、販売（Sales）、在庫（Inventory）を計画するシステムとデータ連携して、計画の精度向上と計画策定業務の効率化を進めています。需要予測と計画に関するシステムを導入し購買・製造の業務プロセスと連携することで、納期サービス向上や在庫管理の最適化を目指しています。



ものづくりDX事例 スマート生産ソリューション

多様化するニーズと市場変化に対応するため、変種変量生産の自律化・迅速化を図るスマート生産ソリューションを開発しています。近年、消費者ニーズの多様化が進む中、製造現場では変種変量生産に対応する「フレキシブルなものづくり」が注目されています。この実現には、柔軟な生産計画策定や機器制御、想定外のトラブルへの即時対応等が必要になります。一方で、設備投資、人件費の高騰、製品の迅速な市場投入などの課題に対して、更なる生産性の向上が求められています。これらの課題解決に向けて、従来は人が行っていた生産計画の策定、機器制御、保全業務などを、複数のAIエージェントが連携して生産管理を行う「スマート生産ソリューション」の開発に取り組んでいます。本ソリューションは、三菱電機グループの工場で実証後、製造業のお客様向けに展開していく予定です。

スマート生産ソリューション



事業DX事例 Serendieを活用したソリューションの創出

お客様へのコンポーネント提供を起点に、そこから得られるデータを活用し、サービスの創出、価値提供先の拡大、コンポーネントの強化を実現します。

P.30 特集：Serendieを活用したソリューションの創出

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
中期経営計画の進捗	19
ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略	20
財務戦略	24
DX戦略	27
特集1：Serendieを活用したソリューションの創出	30
技術戦略	31
特集2：三菱電機グループの歩みを支える技術	35
特集3：社会課題解決に向けたイノベーション—翻訳サイネージ—	36
人財戦略	37
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

IR DAY

デジタル基盤「Serendie」

特集1 Serendieを活用したソリューションの創出

三菱電機グループはデジタル基盤「Serendie」を活用し、コンポーネントから生まれる様々なデータを集約・分析することで、新たなソリューションの創出を進めています。現在行っている具体的な取組みをご紹介します。

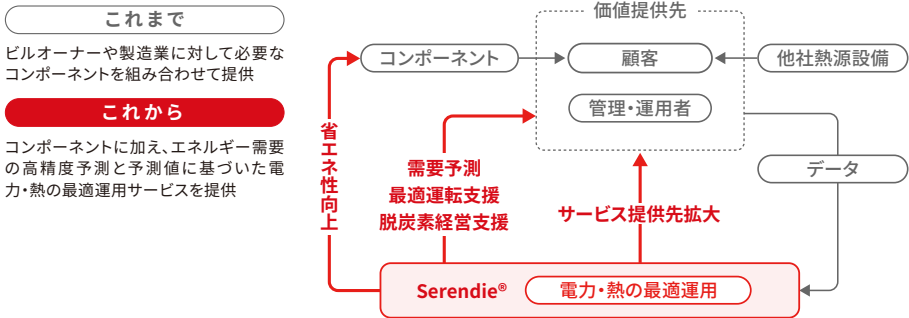
熱の社会課題をEMSの知見で解決へ

E&Fソリューション事業推進部
エネルギーソリューショングループ
野中 美緒



三菱電機には電気設備やエネルギーマネジメントシステム(EMS)の提供、空調給湯機器や産業冷熱機器など熱を生み出す機器の製造など、長年にわたる数多くの実績があります。しかし、電気と熱両方のエネルギーに関連するトータルソリューションの提供は道半ばでした。脱炭素化の取組みが国を挙げて進む中、製造業やビルオーナー、熱供給事業者などのお客様は多くの熱を製造・利用しており、CO₂の削減が課題となっています。そこで、これまで電気関連で培ったエネルギーマネジメント技術を熱関連にも適用できないかと考え、熱関連トータルソリューションの開発を始めました。Serendieを活用した熱電統合制御により、お客様の熱関連の困り事に対するコンサルティングから、データ分析を通じた熱システム設計や給湯・冷熱機器の提供、さらにEMSによる電力と熱のエネルギーの効率的な運用支援までをワンストップで行います。現在、熱供給事業者やビルオーナーのお客様と共同でPoC(概念実証)を進めており、2030年ごろまでの事業拡大を目指して取組みを進めています。

インタビュー記事を読む



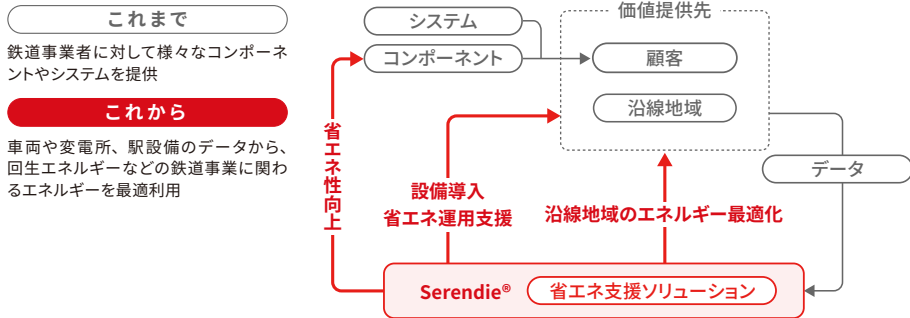
データ活用で鉄道事業から未来を切り拓く

モビリティインフラシステム事業部長
成松 延佳(右)
モビリティインフラシステム事業部
事業戦略部 輸送ビジネス戦略課
加藤 洋亘(左)



三菱電機は長年、車両用電機品や変電設備、列車運行管理システムなどの情報システムを提供し、鉄道事業に貢献してきました。ビッグデータの活用も進めており、車両系統ではデータを活用した故障予知などのソリューションも提供しています。しかし、カーボンニュートラルや少子化による輸送量減少といった鉄道事業者の複雑な課題を解決するためには、枠組みを越えた新たなソリューションが必要です。そこで、Serendieを活用した鉄道事業に関わるエネルギーの最適利用に取り組み始めました。デジタル基盤の整備によって、各系統で蓄積されたデータの組み合わせが容易になり、駅の混雑度・運行ダイヤ・運行状況などに応じた鉄道アセットの運用方法を最適な形でご提案できるようになりました。また、鉄道事業は運輸事業だけでなく、沿線地域の不動産、ホテル、流通などの事業やサービスともつながっています。これらの事業にも三菱電機のソリューションを提供することで、既存のお客様だけでなくその先の利用者や管理者など、社会全体につながる大きな価値を届けることを目指していきます。

インタビュー記事を読む



CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
中期経営計画の進捗	19
ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略	20
財務戦略	24
DX戦略	27
特集1: Serendieを活用したソリューションの創出	30
技術戦略	31
特集2: 三菱電機グループの歩みを支える技術	35
特集3: 社会課題解決に向けたイノベーション —翻訳サイネージ—	36
人財戦略	37
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

IR DAY



デジタル基盤「Serendie」



技術戦略

常務執行役
CTO (技術戦略担当)
防衛・宇宙システム事業本部長
佐藤 智典

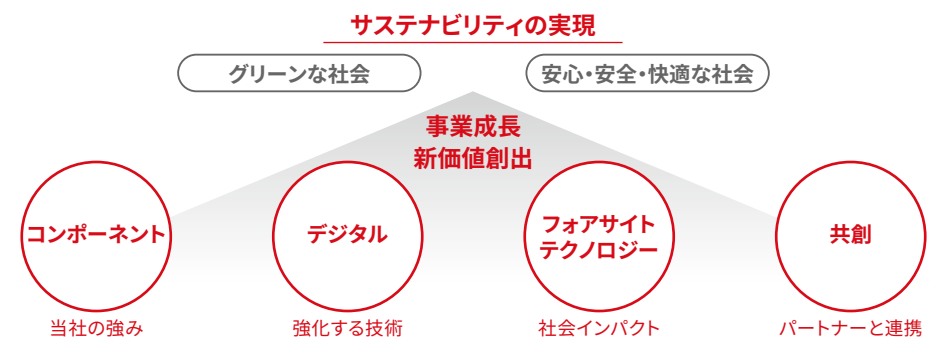


私たちは、強みであるコンポーネント技術とデジタル技術を活用し、基盤技術を深化することで、持続的な事業成長を力強く推進します。デジタル基盤「Serendie」を活用し、これまでにない新たな価値を創出するソリューションを提供し、社会に革新をもたらします。また、未来を見据えたフォアサイトテクノロジー*の開発にも注力し、現代社会が直面する根本的な課題を解決することを目指します。さらに、パートナーや研究機関との共創を通じて、技術を早期に社会実装し、社会課題解決と事業成長の両立に貢献します。私たちは持続可能な未来を切り拓くための革新的な研究開発と競争力・市場優位性を確保するための卓越した知財・標準化活動を推進し、未来を変える力を持つ企業であり続けます。

* 社会や事業に大きなインパクトを与えることを目指し、先見の明をもって開発する技術

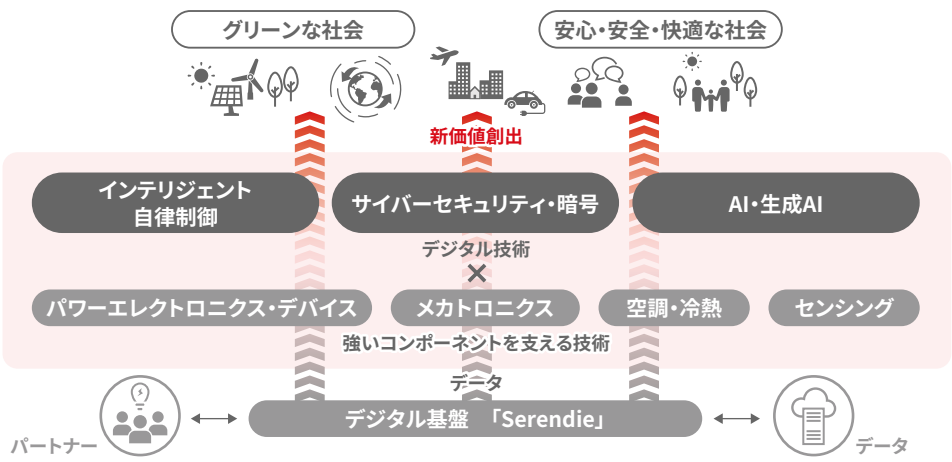
三菱電機グループの研究開発戦略

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、社会課題解決と事業成長を同時に成し遂げる「トレード・オン」に取り組むとともに、リスクを恐れずに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ます。強みであるコンポーネント技術とデジタル技術を活用し、基盤技術を深化させることで、持続的な事業成長をけん引する研究開発を推進します。また、デジタル基盤「Serendie」を活用して新たな価値を創出するソリューションの提供を目指します。さらに、社会や事業に大きなインパクトを与えるフォアサイトテクノロジーの開発に注力し、社会課題の根本的な解決を目指した技術開発に挑戦します。また、パートナーとの共創による早期の社会実装を目指し、社会・環境を豊かにしながら事業を発展させる研究開発を推進します。



強化する技術領域

研究開発において、コンポーネント技術とは、パワーエレクトロニクス・デバイス、メカトロニクス、空調・冷熱、センシングなど、幅広い事業領域を支える基盤技術を指します。これらの技術は、製品やシステムの性能を向上させるための重要な要素であり、三菱電機グループの競争力の源泉となっています。そのコンポーネント技術に、デジタル基盤「Serendie」を活用したデジタル技術を掛け合わせて強化することで、製品やシステムの効率性や安全性を向上させるだけでなく、新しいビジネスモデルの創出やサービスの提供が可能となります。



CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
中期経営計画の進捗	19
ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略	20
財務戦略	24
DX戦略	27
特集1: Serendieを活用したソリューションの創出	30
技術戦略	31
特集2: 三菱電機グループの歩みを支える技術	35
特集3: 社会課題解決に向けたイノベーション —翻訳サイネージ—	36
人財戦略	37
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

研究開発	外部リンク
研究開発戦略説明会	外部リンク
三菱電機技報	外部リンク

技術戦略

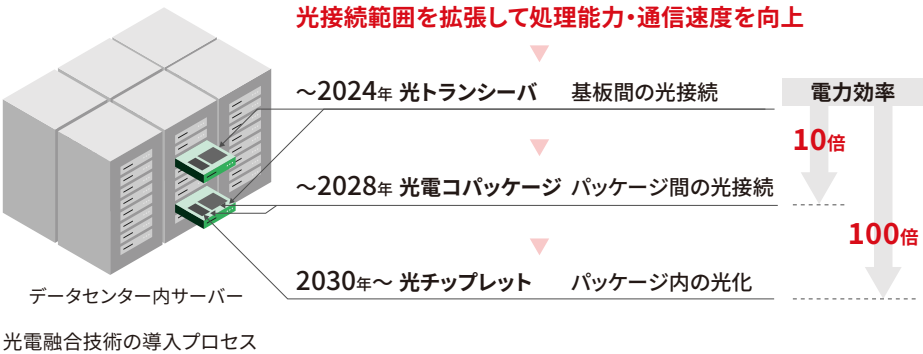
三菱電機グループは、コンポーネントの物理モデル・シミュレーション技術と「Maisart」ブランドのコンパクトAIを強みとし、製造現場や保守などの変化の激しい環境に対応する高い適応性と信頼性を持つAI技術の開発を行っています。近年の生成AIの普及に伴い、大規模言語モデル(LLM)の活用が拡大していますが、LLMの利用には莫大な計算コストとエネルギーが必要です。また、データプライバシーや機密情報管理の観点からオンプレミス環境での生成AI利用ニーズが高まっています。このような背景から、エッジデバイスで動作する製造業向け言語モデルを開発しました。FAシステム事業などの様々なデータを用いたドメイン特化型の学習を行うことで、製造業に特化した言語モデルを提供し、計算リソースに制約のある環境や顧客情報を扱うコールセンターなどのオンプレミス環境下での生成AI運用に貢献します。これにより、効率的かつ安全なAI技術の導入を支援します。

エッジデバイスで動作する製造業向け言語モデルを開発

フォアサイトテクノロジー

フォアサイトテクノロジーとは、社会や事業に大きなインパクトを与えることを目指し、先見の明をもって開発する技術です。革新的な新技術や既存技術の組み合わせで社会や事業に大きなインパクトを与え、社会の課題解決に貢献するために、技術ポテンシャルや社会的価値などを分析してテーマを抽出し、新たな価値創出に挑戦していきます。

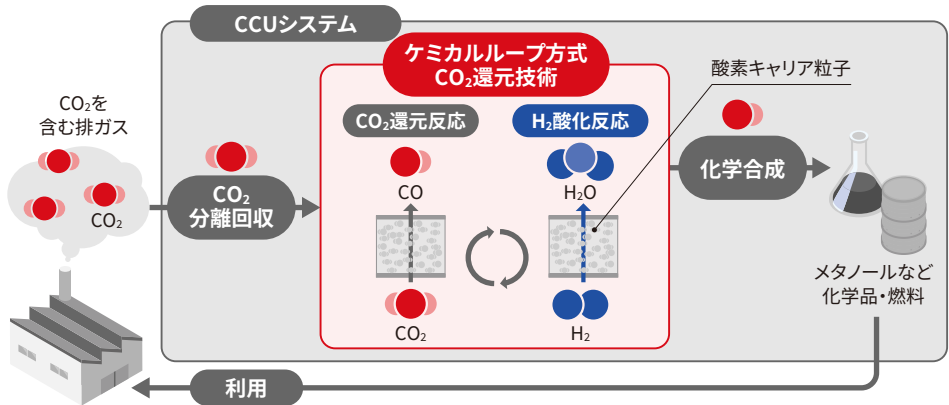
例えば、データセンターの低消費電力と大容量通信を実現する「光電融合技術」など、エネルギー問題や環境問題の解決に大きく貢献する可能性を秘めた技術開発と将来の事業成長をけん引する技術への投資を行っています。



産学官連携やパートナーとの共創

共創の取組みも重要な柱です。自前主義から脱却し、産学官連携やパートナーとの共創を強化して異なる分野の知見や技術を融合させることで、スピード感を持った研究開発を推進します。革新的なソリューションを生み出して迅速な市場投入を行い、持続可能な社会課題の解決に貢献していきます。

例えば、国立大学法人東京科学大学と共同で、二酸化炭素(CO₂)を還元して資源として活用可能な一酸化炭素(CO)を生成する、ケミカルループ方式CO₂還元技術の実証試験を開始しました。この技術は、CO₂を酸素キャリア粒子と反応させてCOを生成し、次に水素(H₂)と反応させて酸素キャリア粒子を再生することでCOを高効率に生成します。今回の実証試験を通じて、エネルギー効率の向上やシステムスケールアップを目指し、三菱電機グループが取り組むE&Fソリューションと組み合わせ、工場等におけるCO₂排出量の削減に取り組み、カーボンニュートラルの実現に貢献します。



CCUシステムと今回実証試験するケミカルループ方式CO₂還元技術の概要

東京科学大学とケミカルループ方式によるCO₂還元技術を開発、実証試験を開始

三菱電機グループは、これまで、幅広い事業領域において、共通的な基盤技術を深化させ、横断的に活用することで効率的に事業競争力を高めてきました。今後もコンポーネントとデジタル技術を強化するとともに、持続的な事業成長をけん引する研究開発を推進します。

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
中期経営計画の進捗	19
ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略	20
財務戦略	24
DX戦略	27
特集1: Serendieを活用したソリューションの創出	30
技術戦略	31
特集2: 三菱電機グループの歩みを支える技術	35
特集3: 社会課題解決に向けたイノベーション—翻訳サイネージ—	36
人財戦略	37
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

研究開発	
研究開発戦略説明会	
三菱電機技報	

技術戦略

知的財産

三菱電機グループは全世界で約6万件もの特許を保有しています。電気・機械に留まらない幅広い分野にわたる豊富な特許群を強みに、事業を通じた社会課題解決や新たな市場創出に取り組んでいます。知的財産活動においては、そのために必要なルール形成や競争力確保を実現すべく、経営戦略と連動した活動を戦略的に進めています。

特許資産規模^{*1}
国内1位

国内特許登録件数^{*2}
国内3位

電気機器業界他社牽制力^{*3}
国内3位

国際特許出願件数^{*4}
世界7位

ドイツ特許出願件数^{*5}
日系企業1位

中国特許取得件数^{*6}
日系企業4位

^{*1} (株)パテント・リザルト発表(2023年4月～2024年3月集計) ^{*2} 日本特許庁発表(2024年1月～12月集計)
^{*3} (株)パテント・リザルト発表(2024年1月～12月集計) ^{*4} 世界知的所有権機関(WIPO)発表(2024年1月～12月集計)
^{*5} ドイツ特許商標庁(DPMA)発表(2024年1月～12月集計) ^{*6} 中国国家知識産権局(CNIPA)発表(2023年1月～12月集計)

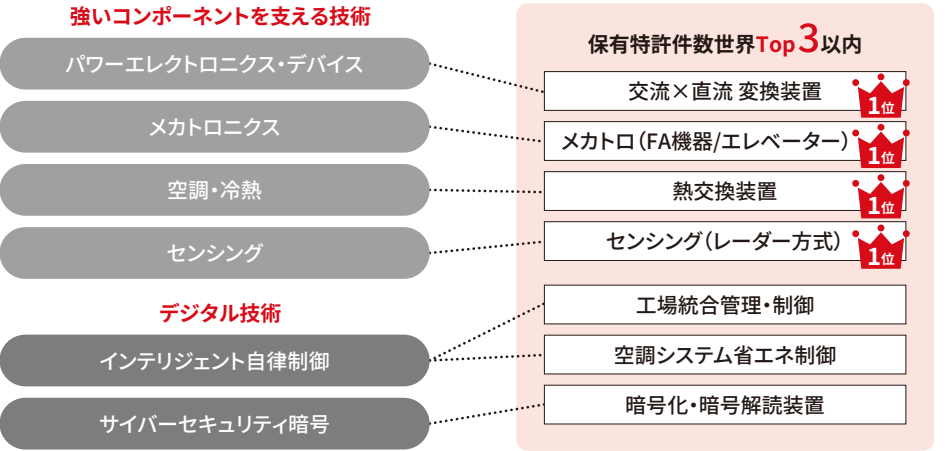
幅広い分野にわたる豊富な特許群

電気工学				機械工学		
電気機械・電気装置・電気エネルギー 12,164	ビジネス方法 1,345	半導体 4,391	電気通信 4,434	繊維・製紙 48	熱処理機構 6,836	運輸 3,476
音響・映像技術 2,923	基本電子素子 1,395	コンピューターテクノロジー 5,041	デジタル通信 2,571	機械加工器具 1,364	機械部品 779	その他の特殊機械 391
表面加工 420	高分子化学・ポリマー 94	製薬 25	化学工学 585	光学機器 1,984	エンジン・ポンプ・タービン 1,975	ハンドリング機械 3,850
無機材料・冶金 301	マイクロ構造・ナノテクノロジー 75	有機化学・農業 18	計測 5,075	医療機器 565	家具・ゲーム 959	その他の消費財 868
基礎材料化学 168	バイオテクノロジー 41	環境技術 549	食品化学 120	生物材料分析 45	制御 4,731	土木技術 368
化学				機器		その他

世界知的所有権機関(WIPO)作成の「IPC and Technology Concordance Table」に基づき当社保有特許を分類
出典:Orbit Intelligence (Questel社提供) 出力結果を当社にて一部編集(2025年7月時点)

ストック(保有特許件数)

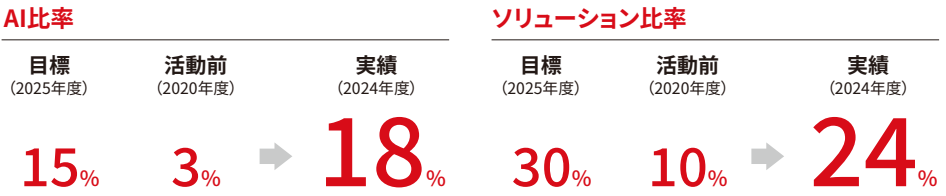
当社が全世界で保有する特許のうち、50%以上をコンポーネント関連特許が占めています。Serendieで得られるデータを活用し新たな価値を創出するために、強いコンポーネントを支える技術と先進的なデジタル技術を強化するとともに、保有特許の面でも国際競争力の確保に貢献し、これからも当社の事業を支えていきます。



* 2024年度当社調べ

フロー(出願件数)

イノベティブカンパニーへの変革を加速するため、AI(生成AIを含む)、ソリューション関連出願を強化しています。2020年度より、当社の全特許出願件数に対する比率を目標値として設定し、KPI化しています。ソリューション関連出願については今後もこの比率を高めていきます。また、AI関連出願については既に目標を達成していますが、目標値は据え置くこととし、今後は質を高めていきます。



CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
中期経営計画の進捗	19
ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略	20
財務戦略	24
DX戦略	27
特集1: Serendieを活用したソリューションの創出	30
技術戦略	31
特集2: 三菱電機グループの歩みを支える技術	35
特集3: 社会課題解決に向けたイノベーション—翻訳サイネージ—	36
人財戦略	37
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

- 知的財産
- 研究開発戦略説明会
- 三菱電機技報

Open Technology Bank

三菱電機グループは、サステナブルな未来の実現に向けて、知的財産を起点にグループ内外の連携を推進する「Open Technology Bank」活動を2021年度から開始しました。知的財産を共創推進ツールとしても戦略的に活用し、社会課題解決に寄与する新たなビジネスの創出に取り組んでいます。本取組みが評価され、当社は令和7年度「知財功労賞」で特許庁長官表彰（オープンイノベーション推進企業）を受賞しました。

Open Technology Bank

プラスチックリサイクル

持続可能な社会の実現に向けて、プラスチックリサイクルは重要な課題です。プラスチック製品の中には、複数のプラスチック素材が混ざっているものがあります。プラスチックリサイクルでは、この素材の選別が必要で、高純度で選別することで、回収率を向上させることが大きな課題となっています。

三菱電機には、家電リサイクル事業で長年培ってきた、高度な静電選別技術があり、多様な業界の企業から、この技術を活用したサービスの提供を要望いただいていた。そこで、花王株式会社（以下、花王）から提供されるシャンプーボトル等の日用品プラスチック製品由来の混合プラスチックを、種類毎に選別する試験を実施しました。静電気による選別技術は、純度や回収率が高く、家電分野に限らず、多種多様な業界で製造されたプラスチック製品のリサイクルにおいて、本技術が有効であることを検証しました。また、三菱電機と長年協力関係にあるダイサン・株式会社（以下、ダイサン・）に、本技術を提供し、プラスチック高度選別実証機を開発し、ダイサン・において運用を開始しました。

今後、多様な業界・分野における廃プラスチック選別の実証、課題解決に取り組み、高度選別装置の販売や、導入・活用支援を中心としたサービスを展開し、循環型社会の実現に貢献します。

P.49 特集:「トレード・オン」×プラスチックリサイクル

三菱電機とダイサン・がプラスチック高度選別実証機の運用を開始

国際標準化活動の強化

デジタル化により製品やサービスが企業や業種の枠を越えてつながっていく方向に産業構造が変化しています。これに対して、ルール形成によるグローバル市場の拡大・獲得の手段として国際標準化活動の重要性が高まっています。三菱電機グループも、国際標準化活動によるルール形成、標準化人材育成に積極的に取り組んでいます。

国際標準化機関の要職を担い、世界の活動をけん引

ルール形成による市場優位性確保を狙った活動を強化すべく、国際標準化機関の要職を含む約1,200名が国際標準化活動に参画しています。世界の国際標準化活動をけん引することで、多様なステークホルダーと一緒に社会課題の解決に貢献し、2024年度は、経済産業省の産業標準化事業表彰において、内閣総理大臣表彰と、イノベーション・環境局長表彰の2件を受賞しました。

取組み事例

高精度測位

日本では、高精度測位を行う国家インフラとして、「準天頂衛星」を用いた測位補強サービス（CLAS^{*1}）が提供されており、三菱電機グループは、そのシステム開発に取り組んでいます。さらに、国際的な相互運用性向上に向け、ICG^{*2}、RTCM^{*3}で高精度測位の標準化を推進し、CLAS情報方式が3GPPTM ^{*4} ^{*5}の5G国際標準に採用され、世界普及をけん引しています。これにより、自動運転、IT農業、災害対策等の市場拡大・社会課題解決に貢献します。



^{*1} Centimeter Level Augmentation Service ^{*2} International Committee on Global Navigation Satellite Systems
^{*3} Radio Technical Commission for Maritime Service ^{*4} Third Generation Partnership Project
^{*5} 「3GPPTM」は、ETSI（European Telecommunications Standards Institute）の登録商標

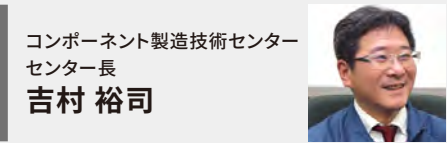
CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
中期経営計画の進捗	19
ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略	20
財務戦略	24
DX戦略	27
特集1: Serendieを活用したソリューションの創出	30
技術戦略	31
特集2: 三菱電機グループの歩みを支える技術	35
特集3: 社会課題解決に向けたイノベーション —翻訳サイネージ—	36
人財戦略	37
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

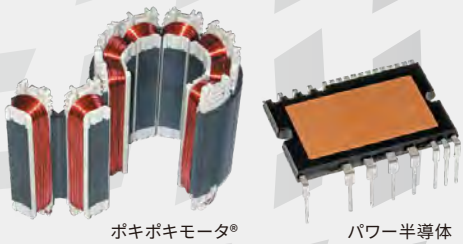
こちらも併せてご覧ください

知的財産	
研究開発戦略説明会	
三菱電機技報	

特集2 三菱電機グループの歩みを支える技術



コンポーネント製造技術センターでは、当社の重点成長事業に共通するキーパーツの設計・生産技術の開発を担っています。今後の展開についてセンター長にインタビューを行いました。



■ コンポーネント製造技術センターが担う役割を教えてください。

FAシステム、空調、エレベーターなど、三菱電機グループの重点成長事業におけるコンポーネントに共通するキーパーツの設計・生産技術の開発を担っています。具体的にはモータやパワー半導体ですね。高性能・高品質と高い生産性を両立する製品開発や、ものづくりの効率化を図る生産技術の開発機能を統括することで、各事業の製造現場の課題を設計の段階で解決し、強いコンポーネントの生産を支援しています。



■ モータ、パワー半導体について詳しく教えてください。

モータは創業当時から培ってきた、三菱電機で最も歴史ある技術の一つです。中でもユニークなのは「ポキポキモータ」ですね。誕生のきっかけは1993年に発案したパソコンのディスクドライブを駆動するモータの小型化でした。モータは鉄心にコイルを巻いているのですが、これを“ポキポキ”折り曲げられるようにしたので、ポキポキモータと名付けました(笑)。これにより、生産効率が格段に向上し、製品の小型化に貢献しました。1998年には運転効率95%を超える高効率なモータを実現し、その後も改良を重ねています。

パワー半導体においても、三菱電機は先駆的に取り組んできました。1958年に国産初^{*1}となる電気機関車のパワー半導体を製造したことに始まり、1997年には、世界初^{*2}となるハイブリッド車向けモジュールを供給しました。近年は世界的に再生可能エネルギー関連市場が活況ですが、こうした市場も含めて、ますます私たちの技術の活躍が期待されていると考えます。

*1 1958年当社調べ *2 1997年当社調べ

■ 社会にどのようなインパクトをもたらしているのでしょうか？

「ポキポキモータ」は空調やFAシステム、自動車機器、エレベーターなど世界中に展開され、省エネに貢献しています。これまで約700万台の製品に搭載され、累計出荷台数は1億台を超えました。パワー半導体も同様に、社会の様々なシーンで活躍しています。例えば、当社の「DIPIM™*」は、ルームエアコン等の標準的なパワー半導体モジュールとして他社製品にも用いられるなど、幅広く展開されています。世界の電力消費量の40～50%がモータによるものといわれていますが、モータの制御には多くの場合、パワー半導体が組み込まれてい



設計・生産技術の開発を担うモータの展開例
空調冷熱機器用圧縮機(左)、産業用サーボモータ(右)



す。モータとパワー半導体の性能向上により、環境負荷の軽減に大きく貢献できると考えています。

* Dual-In-Line Package Intelligent Power Module

■ 今後の展望を教えてください。

キーパーツの進化を支えてきたのは他ならぬ従業員です。新しい発想でアイデアを具現化し、伸び伸びと開発に向き合える環境を大切にしたいと考えています。私自身も含め、Changes for the Betterの姿勢で挑戦し続けるチームでありたい。優れた技術による開発を続けると同時に、それらを標準化して事業に展開することで、三菱電機の稼ぐ力の向上に貢献していきます。

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
中期経営計画の進捗	19
ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略	20
財務戦略	24
DX戦略	27
特集1: Serendieを活用したソリューションの創出	30
技術戦略	31
特集2: 三菱電機グループの歩みを支える技術	35
特集3: 社会課題解決に向けたイノベーション —翻訳サイネージ—	36
人財戦略	37
事業戦略	40
サステナビリティの取り組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください



コンポーネント製造技術センター
世界への挑戦
最先端のモータ技術を駆使して世界に挑んだ若手技術者たちのプロジェクトを紹介しています。

特集3 社会課題解決に向けたイノベーション ―翻訳サイネージ™―

上席執行役員
 ビジネスイノベーション本部長
松原 公実



多国籍でのチームワークが求められる昨今の生産現場では、国籍や言語の壁を越えたコミュニケーションが求められています。三菱電機グループは、外国籍従業員への円滑な伝達を実現する「翻訳サイネージ」を開発し、2025年4月1日にサブスクリプション型サービス(月額)として提供を開始しました。

■ 翻訳サイネージの開発に至った社会背景を教えてください。

三菱電機グループに限らず、日本の企業では、労働力不足を背景に多くの外国籍従業員が活躍するようになりました。国籍も多岐にわたるため、ベトナム語、中国語、タガログ語、インドネシア語、ミャンマー語、ネパール語など、多言語対応の必要性が高まっています。生産現場では、言語の壁により外国籍従業員に対して作業指示が十分に行えないことから、生産性の向上が難しくなっているケースも生じています。また、安全規程などのルールが十分に理解されないことによる労働災害リスクの増加や、日本人従業員との間にコミュニケーションの壁があり職場環境の改善が進みに

群馬工場の朝礼。班長が話している内容が複数言語でサイネージに表示される

くい、といった課題も生まれています。

こうした課題を解決するために開発したのが「翻訳サイネージ」です。このアプリケーションは、生産現場で毎朝実施する朝礼などの場面で、伝えたい内容を多言語で翻訳・表示するもので、様々な国籍の従業員に的確に情報を伝えることが可能です。当社の群馬工場で実証実験を重ね、情報伝達の精度が上がったこと、班長の業務負担が軽減したこと、外国籍従業員が「理解できた」という実感を得られていることなどを確認しました。

■ 三菱電機グループ内での開発のきっかけを聞かせてください。

三菱電機グループの幅広い事業分野のデザイン開発を担う統合デザイン研究所(ID研)では、2021年から「話した言葉が指でなぞった軌跡に表示される」しゃべり描き®UI技術を企業向けのサービスに活用することを模索していました。この技術を知った社内の製作所から「外国籍従業員とのコミュニケーションに活用したい」との要望が寄せられたことをきっかけに、ID研

は80件に及ぶ生産現場訪問を実施。ヒアリングや現場観察を重ねる中で、1対1のコミュニケーションだけでなく、朝礼などの1対多数のコミュニケーションに課題があることが見えてきました。「口頭の説明だけでは伝わらない」「専門用語が伝わらない」など外国籍従業員とのコミュニケーション上の課題を抽出し、解決につながるアプリケーションの開発を進めました。多くの製造現場を抱える三菱電機グループだからこそ、現場の班長たちと開発者が知恵を出し合い、「翻訳サイネージ」を生み出すことができたと考えています。

■ 今後どのように展開していきたいですか？

生産現場にとどまらず、「翻訳サイネージ」は建設・観光・教育分野など幅広い分野で活用いただくことを視野に入れています。2025年4月1日のサービス開始以降、お客様からは「外国人スタッフの作業指示の理解度が上がったと感じます」という声をいただきました。私たちは「翻訳サイネージ」をダイバーシティが進む多くの職場に届けることで、コミュニケーション活性化によるウェルビーイングの向上を目指していきます。

■ 実証実験を行った群馬工場 従業員の声

回答内容	割合
朝礼が分かりやすくなったと回答	91%
やや分かりやすくなった	9%
変化なし	7%
やや分かりにくくなった	2%
とても分かりやすくなった	82%

外国籍従業員へのアンケート

外国籍従業員の声

- 詳細が理解でき 気を付けるべきことが分かるようになった
- 朝礼を母国語で表示してもらえて、会社が自分たち外国籍従業員のことを考えてくれていると感じられる

班長の声

- 「止める・呼ぶ・待つ」の基本ルールが徹底され、業務の問題を報告してもらえることが増えた
- 様々な母国語の従業員に同時に伝達できて効率的
- 朝礼の輪が小さくなり職場の雰囲気明るくなった

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
中期経営計画の進捗	19
ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略	20
財務戦略	24
DX戦略	27
特集1: Serendieを活用したソリューションの創出	30
技術戦略	31
特集2: 三菱電機グループの歩みを支える技術	35
特集3: 社会課題解決に向けたイノベーション ―翻訳サイネージ―	36
人財戦略	37
事業戦略	40
サステナビリティの取り組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらを併せてご覧ください

言語の壁を越えて、コミュニケーションの未来へ
生産現場向け対話ソリューションを紹介しています。
(翻訳サイネージ、しゃべり描きアプリ)

三菱電機株式会社 統合報告書2025 36

人財戦略



常務執行役
CHRO(グローバル人財戦略、
人事総務担当、人財統括部長)
阿部 恵成

三菱電機グループは、経営基盤の強化とDXの推進等による統合ソリューションの提供拡大により、脱炭素化への対応など、活力とゆとりある社会の実現へ貢献することを掲げています。この持続的な成長実現の原動力は人であり、「人＝将来の価値を生み出す資本」と捉える「人的資本経営」を、より一層推進します。グローバル競争がますます激化する事業環境下、人財＝多様・多才な「個」の力を総結集し、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変革します。また、そのために必要な人的資本への投資を計画的に推進します。

◆ ありがたい「人財」「組織」「風土」

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。
人財への積極的な投資を進め、従業員一人ひとりが力を最大限に発揮することで、三菱電機グループの「ありがたい姿」の実現と中長期的な企業価値向上を目指します。

人的資本経営の 基本理念	人財	自ら考え、主体的に行動し、挑戦し続ける
人と共に成長し、 人財の力で 未来を拓く	組織	社会や顧客のニーズをとらえ、 協働して新たな価値を創出する
	風土	挑戦の奨励や多様性尊重により 個のやりがい(エンゲージメント)向上と、 組織としての一体感・連携を促進する

◆ 3つの重点取り組みテーマと選定理由

1 人と組織が共に成長する人財マネジメント

海外売上高比率が50%を超える当社が真のグローバル企業として成長し続けるべく、これまでの事業本部・日本国内中心の個別最適からグループ・グローバルでの全体最適を目指す

し、全社横断的な人財マネジメントの基盤・体制構築を推進してまいります。
また自律的なキャリア開発による従業員の成長実感・やりがいの実現が会社の持続的な成長につながるとの考えのもと、従業員一人ひとりのキャリアオーナーシップ強化を推進することで、個と組織が連動して成長する仕組みづくりを行っています。

2 未来を担う人財の強化

現時点の人財やスキルを前提とするのではなく、将来的な目標からバックキャストする形で、必要となる人財の要件を定義し、人財の採用・配置・育成を戦略的に進めます。
特に、イノベティブカンパニーへの変革を実現するためには、DX人財の強化が不可欠と考えます。2030年度のSerendie関連事業で売上高1.1兆円という目標達成に向け、核となるDX人財の育成・獲得・配置活用を強化し、2030年度には20,000人へ拡大します。

3 人財基盤の確立

「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を行うことが、持続的な事業発展や企業価値向上に繋がると考えております。
働きやすい職場風土の醸成においては、従業員視点での組織風土改革の取り組みを更に定着させ、各組織の自走化を支援し、従業員のエンゲージメントを高めていきます。また、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の基盤として、心身ともに健康でいきいきと働ける環境の実現を目指し、健康経営を推進しています。

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
中期経営計画の進捗	19
ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略	20
財務戦略	24
DX戦略	27
特集1: Serendieを活用したソリューションの創出	30
技術戦略	31
特集2: 三菱電機グループの歩みを支える技術	35
特集3: 社会課題解決に向けたイノベーション ー翻訳サイネージー	36
人財戦略	37
事業戦略	40
サステナビリティの取り組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

サステナビリティ説明会	🔗
人財	🔗

DX人財の育成と強化

2030年度目標 20,000人の達成に向けて

三菱電機グループでは、Serendie事業推進のためのDX人財を2030年度までにグループ全体で20,000人確保することを目指し、人財の獲得やM&Aによる拡充に併せ、経営戦略に基づく着実な人財育成の強化を図っています。

P.27 DX戦略

育 成	処 遇	獲 得・配 置
職種やレベルに適した育成プログラムによるリスキリングやスキル向上	高度な技術や専門性に對する処遇を整備	採用の強化に加え、M&Aを活用したグローバルでの計画的な人財獲得・配置

育成環境の整備

DX人財の育成を推進していくため、認定制度や、7つのスキルセットと学習コースを整備し、2025年4月に「DX イノベーションアカデミー」を設立しました。社内外講座を組み合わせた段階的な学習体系を整備するとともに、スキル・能力の社内認定制度などにより、既存のDX関連技術保有者及びDX関連業務従事者だけでなく、他業務からの職務転換者や新規入社者など、個々人の保有するスキルや知識レベルに応じた幅広い層の人財育成を推進します。加えて、最新技術の集中的な獲得・実践、新たな人財交流などの確立を狙いとして、早稲田大学との間で、DX人財育成における産学連携に関する協定を締結しました。講座として早稲田大学の教育プログラムを活用するとともに、その成果を早稲田大学における社会人及び学生向けデータ科学教育プログラムにフィードバックして発展させていくことで、共に価値の向上を図る産学共創スキームの構築を目指します。

DX イノベーションアカデミー



DX人財の獲得・配置活用

DXの取り組みが先行する海外各地域でのDX人財の獲得・配置活用を推進し、グローバルでのDX人財ネットワーク強化を進めます。国籍や人種を問わず優秀な人財を適所に配置すべく、日本を介さない海外拠点間の人事異動を含む、地域横断的な人財の活用や、オンラインコミュニケーションの活用による地域をまたいだ組織運営（バーチャルアサインメント）を加速しています。

多様な人財の活躍

基本的な考え方

三菱電機グループを取り巻く環境の変化がますます激しくなる中で、多様で多才なすべての従業員がそれぞれの個性や能力を最大限に発揮し活躍することは、持続的な事業発展や企業価値向上のために重要です。また、少子高齢化が進行する日本国内では、従来以上に多様な人財の活用が必須となっています。そのような状況の中で、三菱電機は従業員の働き方や多様性を認め合えるような職場環境・風土の実現に向けた各種取組みを推進しています。

仕事と育児、介護の両立支援のための取組み

育児休職者が円滑に職場復帰し、育児をしながら能力を最大限発揮できるよう、本人と上長の双方に向けてハンドブックを配布するとともに、復職前・復職後に定期的の上長面談の場を設けることをルール化しています。さらに2022年度には復職者本人と上長の両者が相互に歩み寄ったコミュニケーションをとるための機会として、育児休職復職者・上長ペア研修を新たに導入しました（男性の育児休職利用者も対象）。また、介護に携わる従業員が、安心して介護と仕事を両立できるよう、介護と仕事の両立支援の取組みも進めています。2024年度には、社外講師を招いた介護支援セミナーを実施し、約400名の従業員が参加しました。また、介護について、ケアマネジャーに相談ができる社外相談窓口を設定している他、「仕事と介護の両立ガイドブック」を配布しています。

日本国内における女性活躍推進の取組み

三菱電機は「女性活躍推進法*」に基づく行動計画を策定し、日本国内における女性管理職比率や男性の育児休業取得率などの目標を定めています。現行の行動計画ではこれらの目標達成に向けて、採用、育成・登用、定着の3つの観点から各種取組みを行っています。こうした取組みが評価され、三菱電機は女性の活躍推進に関する取組みを推進する優良企業として、厚生労働大臣認定「えるぼし（2段階目）」を取得しています。

* 2016年に施行された女性の個性と能力が十分に発揮できる社会の実現を目的に、国・地方自治体・一般事業主の女性活躍推進に関する責務を定めた法律

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
中期経営計画の進捗	19
ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略	20
財務戦略	24
DX戦略	27
特集1：Serendieを活用したソリューションの創出	30
技術戦略	31
特集2：三菱電機グループの歩みを支える技術	35
特集3：社会課題解決に向けたイノベーション —翻訳サイネージ—	36
人財戦略	37
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください



早稲田大学とDX人財育成における産学連携に関する協定を締結

▶ 従業員エンゲージメントの向上と「働きがいのある職場」づくり

■ キャリアオーナーシップの強化

三菱電機グループは、2023年4月に従業員一人ひとりのキャリアオーナーシップ強化に向けた会社方針の明確化を目的に、キャリア開発のコンセプト「自分を育てる、を育てる。」を策定しました。従業員一人ひとりが自身のキャリアと向き合い、主体的な行動を促すメッセージを込めるとともに、会社として従業員のキャリアを伴走・支援する姿勢を示しています。新たな取組みとして、当社における広義でのキャリアに関する考え方をまとめたパンフレットを発行して浸透を図るとともに、コンセプトを軸とした研修や、自律的なキャリア開発に資する異動機会の提供、社内外副業制度「EGG」を導入し、より多種多様な機会で様々な経験をえられる仕組みを整備しています。さらに、2024年に刷新した評価制度においては、キャリア面談と目標管理面談の一元化によるキャリアプラン策定・上司との対話機会である「ME Time」（ミータイム、わたしが成長するための時間）を導入するとともに、社内外のキャリアコンサルタントによるキャリア相談窓口の拡充や、自発的な能力開発支援施策などを行い、従業員のキャリア開発支援強化に向けた人財への投資を積極的に進めています。

■ カルチャー変革と人事施策の連携

全社変革プロジェクト（チーム創生）を中心に推進してきた、従業員視点での組織風土改革の取組みを更に定着させ、各組織の自走化を支援するため、恒常組織としてカルチャー変革室を新設しました。同組織のミラー組織を人事部門にも設置することで、より一層人事諸施策との連携を図っていきます。

■ 取組みの評価指標の推移

2024年度の従業員エンゲージメントスコアは向上しております。引き続き、働きがいのある職場づくりに関する施策を強力に実行し、改善を目指します。

【三菱電機】					
KPI	21年度 結果	22年度 結果	23年度 結果	24年度 結果	25年度 目標
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） ^{*1}	54%	54%	55%	60%	63%以上
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%	70%以上

▶ 今後の課題・KPI

当社は2030年度に向け、グローバルで多様かつ高いパフォーマンスを発揮する人財・組織を目指します。2021～2025年度は基盤を確立する期間として、人的資本への投資強化・拡大に注力してきました。これまでの取組みの成果を、2030年度のありたい姿として掲げた「グループ・グローバルで人的資本の価値を最大化する人的資本経営」へと昇華させるべく、3つの重点取組みを着実に進めます。

重点取組みテーマ		項目	24年度 実績	30年度 目標
人と組織が 共に成長する 人財 マネジメント	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切な配置・投入を実現する人財ポートフォリオの可視化率	—	100%
		グループ・グローバルの重要ポジション ^{*2} の後継者候補準備率 ^{*3}	—	200%
		●「キャリアの実現」に肯定的な回答率（単独） ●キャリア希望に沿った異動者が人事異動に占める割合（単独）	48% 2%	60% 10%
		「報酬への納得度」に肯定的な回答率（単独）	57%	60%
未来を担う 人財の強化	イノベティブカンパニーへの変革に不可欠なDX人財の強化	DX人財の拡充	10,000人	20,000人
人財基盤の 確立	「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	従業員エンゲージメントスコア ^{*1} ・ ^{*4} 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 ^{*4}	52% 66%	60%以上 70%以上
		経営層に占める女性＆外国人の割合（単独） 女性管理職比率（単独） ^{*5}	15% 4%	30% 12%

^{*1} 毎年実施する「従業員意識サーベイ」の対象5設問（「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」）に対する良好回答割合の平均値
^{*2} 当社グループにおけるジョブグレード6以上のポジション
^{*3} 特定のポジションに対し、後任候補者が何人いるかを示したもの（例：ポジションに対し、後任者が2名の場合…準備率200%
^{*4} 三菱電機及び、国内関係会社の一部
^{*5} 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
中期経営計画の進捗	19
ビジネスモデルの変革と事業ポートフォリオ戦略	20
財務戦略	24
DX戦略	27
特集1：Serendieを活用したソリューションの創出	30
技術戦略	31
特集2：三菱電機グループの歩みを支える技術	35
特集3：社会課題解決に向けたイノベーション —翻訳サイネージ—	36
人財戦略	37
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

サステナビリティ説明会	
人財	



インフラビジネスエリア

▶ 主要な事業内容



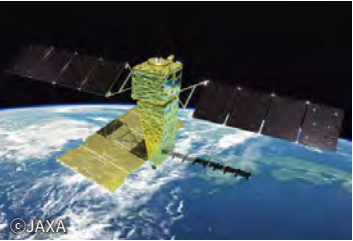
社会システム事業

鉄道車両システム、水処理プラント用監視・制御システム、大口需要家用電源システム、通信システム



エネルギーシステム事業

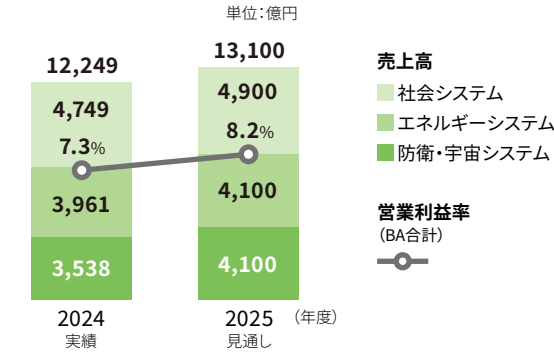
発電プラント用監視・制御システム、変電機器、パワーエレクトロニクス機器、電力流通システム、電力需給運用ソリューション



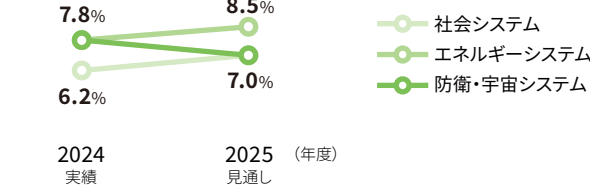
防衛・宇宙システム事業

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、衛星システム、衛星観測ソリューション

● 売上高・営業利益率^{*1}



● ROIC^{*1}



^{*1} 2025年5月28日公表

^{*2} 2025年度より、従来の「電力システム」を「エネルギーシステム」に名称変更

▶ 事業の強み

Strengths 1

国内外における豊富な納入実績と顧客基盤

Strengths 2

長年の大型プラント案件対応により培われたエンジニアリング力

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

- ◆ 老朽化インフラの更新需要や設備増強投資が拡大
- ◆ 温室効果ガスに対する規制強化や再生可能エネルギーの継続拡大
- ◆ エネルギー利用の最適化需要拡大と生成AI普及によるデータセンター需要増加
- ◆ 安全保障における宇宙領域の重要性の高まりと防衛予算増

課題

- ◆ 将来的なインフラ更新・設備増強需要の減少、海外メーカー積極参入による市場シェアの低下及び競争の激化
- ◆ 政治・経済情勢の変化によるカーボンニュートラルの遅れや環境規制の後退
- ◆ 防衛予算増に伴う急激な需要増加に対する、人員・生産リソースの不足

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
インフラビジネスエリア	40
インダストリー・モビリティビジネスエリア	42
ライフビジネスエリア	44
デジタルイノベーション	46
-semiconductor・デバイス	47
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

製品・ソリューション	▶
IR DAY	▶
サステナビリティ説明会 防衛事業説明会	▶

社会を支えるインフラの安定稼働や カーボンニュートラルを実現するとともに、 日本・アジアの安全保障に貢献

常務執行役
インフラビジネスエリアオーナー
根来 秀人



Q 2024年度を振り返っていかがでしたか？

A 社会システム事業の事業環境は、国内外の公共・交通分野における設備投資が堅調に推移しました。このような状況の中、同事業の受注高は国内の公共事業や国内外の交通事業の増加などにより前年度を上回り、売上高も海外向けUPS*事業、国内外の交通事業、国内の公共事業の増加などにより前年度を上回りました。エネルギーシステム事業の事業環境は、再生可能エネルギーの拡大やデータセンターの増設などを背景に、需要が堅調に推移しました。このような状況の中、同事業の受注高は国内の電力流通事業の減少などにより前年度を下回りましたが、売上高は国内外の電力流通事業の増加などにより前年度を上回りました。防衛・宇宙システム事業の事業環境は、政府関連予算の増加などにより需要が堅調に推移しました。このような状況の中、同事業の大口案件が増加し、受注高・売上高ともに前年度を上回りました。この結果、インフラBA全体では、売上高は1兆2,249億円、営業利益は894億円、営業利益率は7.3%となりました。

Q ROIC向上に向けてどのように取り組みますか？

A 2024年度は、既存事業の利益体質の定着が進み、各事業においてROICが改善し、インフラBA全体では7.2%となりました。更なる改善に向けては、アセットライト経営を志向したサプライチェーン全体での製作分担の見直しと将来を見据えた

成長投資を実行するとともに、DX・AI適用による生産性・収益性向上、前受金回収等による資産効率向上を図ります。

Q 今後の成長戦略は？

A 事業基盤の強化により、ファシリティ・モビリティ・エネルギーインフラといった基幹事業で確実に収益を創出しつつ、防衛・宇宙システム事業、脱炭素コンポーネント事業、ソリューション事業、データセンター事業へのポートフォリオ転換に向けた取り組みを加速していきます。防衛・宇宙システム事業は、重点的なリソース投入により防衛予算増に着実に対応していくとともに、これまでの技術と実績を活かしたグローバル展開を進めていきます。基幹事業の中で成長を見込む脱炭素コンポーネント事業は、積極的な他社協業・買収を実行し、早期市場投入及びグローバル展開に取り組みます。BA・事業本部を横断するソリューション事業やデータセンター事業は、インフラBAが主体となって推進し、全社シナジーを追求します。ソリューション事業では、コア技術の一つであるエネルギーマネジメントを中心に、Serendieを活用したE&Fサービス、モビリティサービス事業を展開します。データセンター事業では、各BA・事業本部が持つ技術と顧客基盤の融合によるUPS等のコンポーネント提案の強化やソリューションの展開により、事業規模を拡大します。

* Uninterruptible Power Supply (無停電電源装置)

Topics

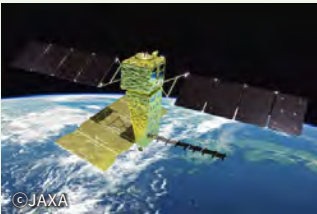
先進レーダ衛星「だいち4号」の観測 データ利活用により地球環境保全と 安心・安全な暮らしに貢献

2024年7月1日に打ち上げられた「だいち4号」は、レーダで地球を観測する衛星で、高精度かつ広範囲の画像取得が可能です。「だいち4号」は、2014年に打ち上げられた「だいち2号」のレーダと同等の高分解能を維持しつつ、観測幅を拡大したもので、全地球規模での高分解能観測を行います。衛星から取得したデータは、災害時における迅速な状況把握、平時における火山活動や海洋・森林資源の監視など、防災・減災対策の分野で活用され、人々の安心・安全な暮らしに貢献します。

また、「だいち4号」は、その観測幅の広さから、地上局へ非常に多くのデータ量を伝送する必要があります。この運用要求に対応するため、三菱電機は、短時間に大容量のデータ伝送が可能な直接伝送系*¹を開発し、衛星から地上局への直接伝送速度3.6Gbpsを記録しました。これは、家庭の一般的なインターネット回線の伝送速度の約4倍以上の速さで、「最速の地球観測衛星から地上局への直接伝送」*²として2024年12月19日にギネス世界記録™に認定されました。

*¹ 衛星から地上局へ直接データを伝送する通信方法。

*² 公式登録名:Fastest RF direct downlink speed from an Earth observation satellite to ground stations



CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
インフラビジネスエリア	40
インダストリー・モビリティビジネスエリア	42
ライフビジネスエリア	44
デジタルイノベーション	46
セミコンダクター・デバイス	47
サステナビリティの取り組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

製品・ソリューション	
IR DAY	
サステナビリティ説明会 防衛事業説明会	



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

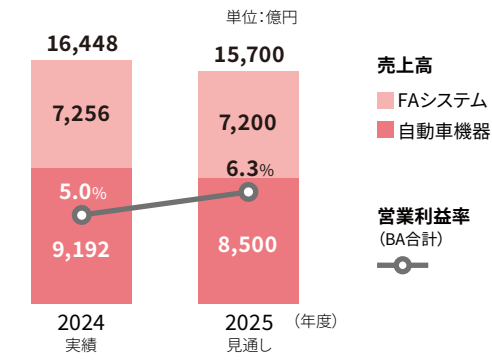
制御機器、駆動機器、加工機、配電制御機器、FAデジタルソリューション



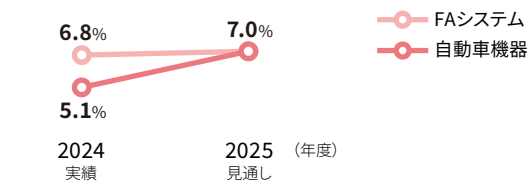
自動車機器事業

電動化関連機器、先進運転支援システム、車両制御システム、パワートレイン機器

● 売上高・営業利益率*



● ROIC*



* 2025年5月28日公表

▶ 事業の強み

Strengths 1

デジタル(ソフトウェア)とコアコンポーネントにおける技術競争力

Strengths 2

FAシステムにおける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・人件費高騰などによる自動化ニーズの拡大、グローバルのAI・半導体関連の需要拡大
- ◆ 内燃機関車から電動車へのシフト(電動化)、ソフトウェアへの付加価値シフト(SDV*化)

* Software Defined Vehicle (ソフトウェアが定義するクルマ)

課題

- ◆ 地政学リスクの更なる高まりによる関税・為替影響、中長期的なハードウェアのコモディティ化
- ◆ FAシステム事業における貿易摩擦による設備投資控え、中国市場での競争激化
- ◆ 電気自動車(BEV)市場の成長スピードの不確実性

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
インフラビジネスエリア	40
インダストリー・モビリティビジネスエリア	42
ライフビジネスエリア	44
デジタルイノベーション	46
セミコンダクター・デバイス	47
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

製品・ソリューション



IR DAY



コアコンポーネントとデジタル技術で 未来の“ものづくり”と“快適な移動”を支える

代表執行役、専務執行役
インダストリー・モビリティビジネスエリアオーナー
加賀 邦彦



Q 2024年度を振り返っていかがでしたか？

A FAシステム事業の事業環境は、リチウムイオンバッテリーの需要停滞が継続しましたが、中国におけるスマートフォン、工作機械関連の需要や、日本・中国・台湾におけるAI関連の半導体などの設備投資が増加しました。このような状況の中、同事業は、受注高はAI関連の設備投資や工作機械関連需要の増加などにより前年度を上回りましたが、売上高はリチウムイオンバッテリーの需要の減少などにより前年度を下回りました。自動車機器事業の事業環境は、ほぼ全ての地域で新車販売台数が前年度並みとなりました。このような状況の中、同事業は、中国における日系自動車メーカーの販売減少に伴う自動車用電装品の減少などにより、売上高は前年度を下回りました。この結果、インダストリー・モビリティBA全体では、売上高は1兆6,448億円、営業利益は826億円、営業利益率は5.0%となりました。

Q ROIC向上に向けてどのように取り組みますか？

A FAシステム事業では、人員の最適化とコスト・間接業務削減により、リーンな経営体質を構築するとともに、販売・開発体制刷新によるコアコンポーネントの売上再拡大、事業ポートフォリオの変革、棚残等の投下資本圧縮に取り組み、利益の最大化を目指します。自動車機器事業においても、固定費構造の抜本的な見直しを図るべく、事業所の統合等を

通じた間接業務の削減・人員最適化に加え、棚残・固定資産等の投下資本圧縮を進め、リーンな経営体質への転換を図ることで稼ぐ力を最大化します。また、課題事業の終息と電動化事業の早期安定収益化などによる営業利益の最大化を目指します。両事業ともに、成長領域への経営資源の集中と組織スリム化・生産性向上等により収益性・ROICの向上を図り、2025年度でROIC7.0%、将来的にはさらなる向上を目指します。

Q 今後の成長戦略は？

A FAシステム事業では、デジタルソリューションとソフトウェア・ディファインド化されたコントローラに経営資源を集中し、データドリブンによる生産革新とサステナブルな工場を実現します。また、Serendieによるデータの利活用を進め、価値提供の範囲をエネルギーの活用最適化と生産性向上の「トレード・オン」の実現に繋げるなど、事業の再成長とともに顧客への価値提供の最大化に努めます。自動車機器事業では、足元での BEV市場の成長鈍化など、電動化市場の不確実性に対しリスク分散を図るべく、電動化事業とICE^{*}事業のバランス運営で対応してまいります。また、SDVを新たな事業の柱に据え、パートナー連携によるシナジー最大化により、多様なお客様に広く価値を提供します。

^{*} Internal Combustion Engine (内燃機関)

Topics

中国市場におけるFAシステム事業の競争力強化を目的とした中国FA統括会社「三菱電機智能製造科技 (MEITC)」を設立

近年、中国市場においては、生産性向上などの課題解決に向けたスマート工場化が急速に進行しており、それに伴ってFA製品の機能や性能に対するお客様のニーズが多様化しています。加えて、競争環境の激化を背景に、タイムリーな製品開発や製品供給の短納期化への要求が高まっています。このような中、中国市場における FA システム事業の競争力強化に向けて、現地の事業環境に適応する事業運営が可能な FA システム事業の中国統括会社を2025年4月に設立しました。統括会社を通じた中国ローカルベンダーとの協業により、中国ローカルブランド (菱領) の展開とミドルレンジのラインアップ強化を加速するとともに、事業オペレーションも現地に権限移譲し、迅速な意思決定ができる体制を構築します。強みである製品性能やグローバル対応力に加え、機動力の高い自律経営体制による中国国内での製品企画・開発推進、サプライチェーンの確立、人財確保・育成を実現することで、多様化するお客様のニーズに迅速に対応し、ものづくりの課題解決に貢献します。



MEITCメイン展示場外観

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
インフラビジネスエリア	40
インダストリー・モビリティビジネスエリア	42
ライフビジネスエリア	44
デジタルイノベーション	46
セミコンダクター・デバイス	47
サステナビリティの取り組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

製品・ソリューション	🔗
IR DAY	🔗

ライフビジネスエリア

主要な事業内容

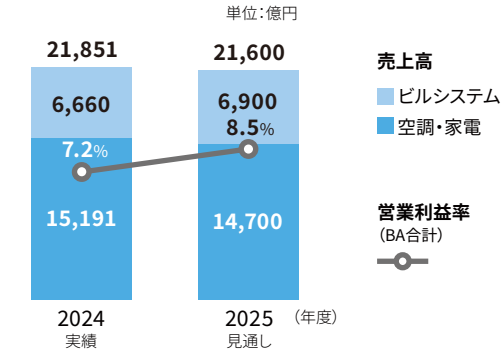


ビルシステム事業
エレベーター、エスカレーター、ビルマネジメントシステム

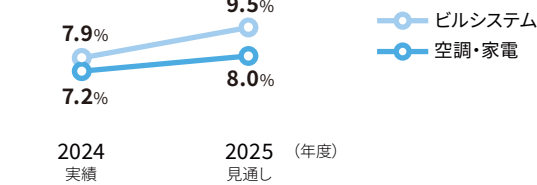


空調・家電事業
空調冷暖システム、電材・住設家電

売上高・営業利益率*



ROIC*



* 2025年5月28日公表

事業の強み

Strengths 1

高効率で高性能なビル内設備(昇降機、空調等)、監視・制御システムや設備から獲得・蓄積されたデータ、及び保守・運用管理ナレッジを保有

Strengths 2

設備の保守や運用を行い、お客様と繋がり続けることでニーズに合わせた価値を提供できる体制

Strengths 3

昇降機事業及びビルマネジメントシステム事業で培った強固な顧客基盤

事業環境認識

機会

- ◆ビルシステム事業における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り組み加速
- ◆空調・家電事業における熱源転換(ヒートポンプ化)への対応、低GWP*冷媒への転換、新興市場の拡大

* Global Warming Potential (地球温暖化係数)

課題

- ◆ビルシステム事業の成熟市場で労働力不足や物価上昇に伴う新築需要の成長鈍化、コスト上昇
- ◆空調・家電事業の市場拡大に伴う競合環境の激化、素材・人件費の高騰によるコスト上昇

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
インフラビジネスエリア	40
インダストリー・モビリティビジネスエリア	42
ライフビジネスエリア	44
デジタルイノベーション	46
セミコンダクター・デバイス	47
サステナビリティの取り組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

製品・ソリューション



IR DAY



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 ソリューションを提供

常務執行役
ライフビジネスエリアオーナー
尋木 保行



Q 2024年度を振り返っていかがでしたか？

A ビルシステム事業の事業環境は、需要回復の動きが国内外で継続しました。このような状況の中、同事業は、受注高はアジア（除く中国）向けや国内のリニューアル事業の増加などにより前年度を上回り、売上高は円安の影響や、国内・アジア（除く中国）向けの増加などにより前年度を上回りました。空調・家電事業の事業環境は、欧州では家庭用空調機器の需要停滞が継続したものの、アジア（除く中国）や冷媒規制の変更の影響があった北米を中心に、空調機器の需要が堅調に推移しました。このような状況の中、円安の影響や価格改善の効果に加え、北米・アジア（除く中国）・国内向け空調機器の増加などにより、売上高は前年度を上回りました。この結果、ライフBA全体では、売上高は2兆1,851億円、営業利益は1,572億円、営業利益率は7.2%となりました。

Q ROIC向上に向けてどのように取り組みますか？

A ビルシステム事業、空調・家電事業ともに、ここ数年、着実に資本効率を向上させており、両事業ともに2024年度には7%を超える水準にあります。中国市場の減速等の市場環境変化に対し、適地生産等による棚卸資産削減などの運転資本の効率化や適切な売価施策、良質な保守ストック拡大

など更なる収益性の改善により、これまで以上の資本効率の向上を目指します。

Q 今後の成長戦略は？

A ビルシステム事業では、事業収益の核である保守・リノベーション事業の拡大に向けて、2030年度にはグローバルで150万台の保守契約台数の獲得を目標とします。ボリュームゾーン向け機種のパッケージ強化によるオーガニックでのストック拡大に加えて、M&Aなども活用しながら施策を展開します。また、2022年4月よりスタートした開発・製造から保守・リノベーションまでの一貫事業体制を更に進化させ、オペレーションの高度化・効率化も進めます。空調・家電事業では、大きな変化点である空調冷熱システムの冷媒規制をはじめ、環境規制に対応した開発を確実に進めます。強みである直膨式の更なる強化を図るとともに、新たな成長の柱としてデータセンター向けIT-Coolingなどのアプライド事業の強化を図り、2030年度には現状から約2倍となる2,500億円以上の売上高を目指します。また、ビルシステム、空調・家電両事業の強みを更に伸ばすべく、スマートビルをはじめとしたビル全体のマネジメントシステムについて、Serendieを活用して強化を図り、ビル空間における新たな価値を創造していきます。

Topics

保守・リノベーション事業の強化を目指し、欧州で昇降機事業会社を買収

グローバルで需要の拡大が見込まれる昇降機の保守・リノベーション事業の強化を目指し、2024年11月にノルウェーの昇降機事業会社であるALT Heis社、2025年4月にアイルランドの昇降機事業会社であるAscension Lifts社を買収しました。昇降機市場の中でも特に成熟市場である欧州では、老朽化した昇降機の増加や環境意識の高まりを背景に、保守・リノベーションの需要拡大が見込まれており、お客様への迅速な価値提供を可能とする事業運営体制の構築を進めています。買収による保守・リノベーションへの事業領域拡大を通じて、両市場での事業基盤強化を図り、欧州市場における昇降機事業の拡大戦略を推進します。

- ノルウェー昇降機事業会社ALT Heis社を買収
- アイルランドの昇降機事業会社Ascension Lifts社を買収

米国のグループ会社製造拠点を転用し、空調機器用圧縮機の工場を設立

中期的な省エネ空調やヒートポンプ暖房需要の拡大が見込まれる米国での事業拡大に向け、米国の持株会社である Mitsubishi Electric US Holdings, Inc.傘下に MELCO HVAC US, Inc.を設立しました。この会社で空調機器用圧縮機の製造を行う工場は、約143.5百万USDの設備投資を行い、自動車電装品の製造・販売会社である Mitsubishi Electric Automotive America, Inc.のケンタッキー州メイズビル製造拠点を転用するものです。これにより、米国での消費地生産体制の強化を図ります。

- 米国のグループ会社製造拠点を転用し、空調機器用圧縮機の工場を設立

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
インフラビジネスエリア	40
インダストリー・モビリティビジネスエリア	42
ライフビジネスエリア	44
デジタルイノベーション	46
セミコンダクター・デバイス	47
サステナビリティの取り組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

製品・ソリューション	
IR DAY	



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

製造業や金融機関向けのプロジェクトで培った高信頼・高
安定のITインフラサービスとシステムインテグレーション

▶ 事業環境認識

機会

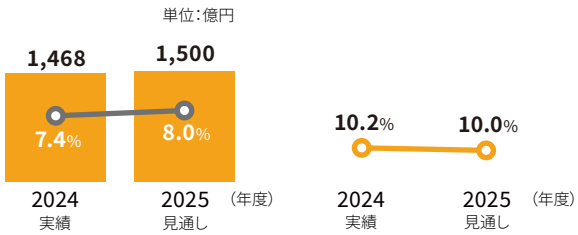
お客様のDXに対するニーズがデジタル技術の進展とともに
拡大

課題

DX人材獲得競争の激化、技術進化への継続対応

● 売上高・営業利益率^{*1}

● ROIC^{*1}



^{*1} 2025年5月28日公表

^{*2} 2025年度より、従来の「ビジネス・プラットフォーム」を「デジタルイノベーション」に
名称変更

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、社会課題の解決に貢献

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
武田 聡



Q 2024年度を振り返っていかがでしたか？

A 事業環境はレガシーシステムの更新やDX導入関連の
需要が堅調に推移しました。このような状況の中、受注高
はITインフラサービス事業の増加などにより前年度を上回
り、売上高はITインフラサービス事業の増加などにより前
年度を上回りました。この結果、デジタルイノベーションセ
グメント全体では、売上高は1,468億円、営業利益は108億
円、営業利益率は7.4%となりました。

Q ROIC向上に向けてどのように取り組みますか？

A 収益性・効率性に課題のある事業などからのリソース
シフトにより規模拡大と収益性改善を推進するとともに、
成長投資の強化、サービス提供基盤構築による高付加価
値事業創出に取り組みます。

Q 今後の成長戦略は？

A 2025年4月にIT・DX・AI・セキュリティに関わる事業本
部、企画・推進部門と関係会社(3社)を統合した三菱電機
デジタルイノベーション株式会社を設立しました。情報シ
ステム・サービス事業の持続的成長を新たな体制で推進
します。具体的には幅広い事業アセット・知見・ノウハウと、
DX・IT領域におけるインフラセキュリティ技術やオペレー
ション&メンテナンス(O&M)の強みを活かしたソリューショ
ンを拡充します。また、グローバルなIT・セキュリティガバナ
ンス施策を推進し、獲得した知見・ノウハウをサービスとし
て提供するとともに、インフラ・セキュリティソリューション
事業の拡大を目指します。さらに、異なる領域のコンポー
ネントやシステム、サービス、それらから集約されたデータ
や知見をSerendieを活用して融合し、新たなソリューショ
ン創出を推進します。

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
インフラビジネスエリア	40
インダストリー・モビリティビジネスエリア	42
ライフビジネスエリア	44
デジタルイノベーション	46
セミコンダクター・デバイス	47
サステナビリティの取り組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

製品・ソリューション



IR DAY





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

- ◆ 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

- ◆ 脱炭素化に向けたパワー半導体市場の拡大
- ◆ 三菱電機の強みであるSiC*パワーモジュールの応用分野の拡大
- ◆ 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

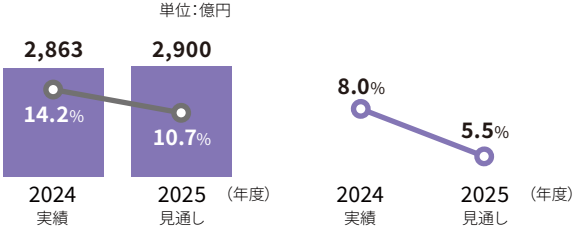
* Silicon Carbide（炭化ケイ素）

課題

- ◆ パワーデバイス事業の収益性改善と競争力強化

● 売上高・営業利益率*

● ROIC*



* 2025年5月28日公表

半導体の「進化」と「革新」で 社会の変化を先導する

上席執行役員
半導体・デバイス事業本部長
竹見 政義



Q 2024年度を振り返っていかがでしたか？

A 事業環境は、パワー半導体の需要が停滞しましたが、通信用光デバイスの需要が堅調に推移しました。このような状況の中、受注高は電鉄・電力向けパワー半導体の大口案件の減少などにより前年度を下回り、売上高は産業向けパワー半導体の減少はありましたが、通信用光デバイス、電鉄・電力向けパワー半導体の増加により前年度並みとなりました。この結果、セミコンダクター・デバイスセグメント全体では、売上高は2,863億円、営業利益は406億円、営業利益率は14.2%となりました。

Q ROIC向上に向けてどのように取り組めますか？

A SiC 8インチウエハに対応する新工場棟（熊本県泗水地区）立上げによる固定資産の増加、為替想定の見直しによる営業利益の減少によってROICは一時的に低下する見込み

ですが、キャピタルアロケーションの見直しと収益力強化・生産性向上によりEBITDA*¹マージンの改善基調を持続し、ROIC向上を図ります。パワーデバイス事業への投資の一部をより高い収益性を見込む光デバイス事業にシフトするとともに、SiCパワー半導体や光デバイスの売上拡大による利益の積み上げ、生産性の高い新世代品への切り替え加速、SiC 8インチウエハのコスト競争力強化に取り組めます。

Q 今後の成長戦略は？

A パワーデバイス事業については新工場棟を計画どおり立上げ、中長期の市場拡大を見据えて競争力を強化します。一方、設備投資は従来計画から抑制・延伸し、市況と時期を見極めて実行します。光デバイス事業については、急成長するデータセンター市場においてEML*²デバイスで超高速領域の需要を開拓し、事業拡大を図ります。

*1 Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization（利払い前・税引き前・減価償却前利益）
*2 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）

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
インフラビジネスエリア	40
インダストリー・モビリティビジネスエリア	42
ライフビジネスエリア	44
デジタルイノベーション	46
セミコンダクター・デバイス	47
サステナビリティの取り組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

製品・ソリューション

IR DAY

サステナビリティの実現に向けて ―担当役員メッセージ―

2024年4月に発足以降、サステナビリティ・イノベーション本部は、三菱電機グループが経営の根幹として位置付けるサステナビリティの実現を「価値創出」と「経営基盤強化」の両輪で推進しています。

上席執行役員
サステナビリティ・イノベーション本部長
小黑 誠司



価値創出に向けた「トレード・オン」の実現

2024年度は、社会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」事業の創出を本格始動させました。GISTプロジェクト^{*1}では、まず「海」に着目し、海水からCO₂を直接除去・回収しカーボンニュートラル実現に貢献するDOC (Direct Ocean Capture) の技術開発を進めています。回収したCO₂は、カーボンクレジット販売を主眼に事業化に取り組み、加えてCO₂利活用の可能性も探っていきます。

また、グローバルで法制化が進んでいるプラスチックリサイクルでは、三菱電機グループが家電プラスチックのリサイクル事業で培った技術を応用し、異なる業界・種類のプラスチックへ適用すべく挑戦を重ねています。既存事業の進化を図りつつ「トレード・オン」の取組みを着実に進めています。

2025年1月にはついに、産業革命前の平均気温と比較して1.75℃の気温上昇を記録するなど、環境問題は年々深刻化しています。三菱電機グループはこれに歯止めをかけるべく、気候変動の影響を軽減する技術やソリューションの開発、環境性を意識したもののづくりに一層取り組んでいきます。この取組みをグローバルに加速、展開していくために、産学官でのオープンイノベーションや海外拠点との連携をさらに強化していく考えです。

経営基盤強化を図る環境、人権、情報開示の活動

一方で、グループ内での取組みとしては、2030年度の自社カーボンニュートラル実現に向けた施策を着実に実行し、CDP^{*2}において気候変動と水の2分野で最高評価のAスコアを3年連続で取得しました。また、2つの製作所で環境省の「自然共生サイト^{*3}」に認定される等、環境への取組みについて社外からも高い評価をいただいています。これら評価を糧に、今年度に策定する次の中期環境計画においても、着実堅固な目標を設定します。加えて、各地域の法規制等に適切に対応していくことも重要です。

2024年度は、マテリアリティに掲げる「あらゆる人の尊重」を徹底するため、当社グループの人権方針を見直すとともに、国際規範に則った人権尊重の取組みを国内の製作所、海外関係会社へと対象を広げ、進めてきました。

CSRD^{*4}、ESPR^{*5}、ISSB/SSBJ^{*6}などへの対応強化はもちろん、非財務情報の経営管理プロセスへの統合、対外開示の充実を図り、企業の透明性と信頼性を更に高めていきます。

改革を終わらせない、自走する組織を目指して

2025年度からは、組織風土改革の取組みを更に強化しています。新たに設置したカルチャー変革室は、全社変革プロジェクト「チーム創生」を母体とし、改革を恒常的に推進する役割を担います。既存の取組みに加え、マイパーパス活動やウェルビーイング活動を結集し、「自走する組織」すなわち、従業員一人ひとりが自ら考え自ら行動する風土、及びカルチャーを醸成していきます。

これからも、企業としての社会的責任を果たすべく、環境・社会・経済の調和を図りながら、サステナビリティ経営の理念を深く根付かせ、イノベティブカンパニーへの変革に努めてまいります。

グローバル×サステナビリティ視点での共創

DOCの技術開発はVTTフィンランド技術研究センターとの協業により早期の社会実装に向け推進し、今後もネイチャーポジティブを始めとする世界の社会課題を解決する幅広い技術検討を進めていきます。



^{*1} Global Initiative for Sustainable Technologyの意で、グローバルかつサステナビリティの視点に基づく新事業の創出・強化を推進する活動 ^{*2} Carbon Disclosure Project(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)
^{*3} 企業、団体、個人、自治体の取組み等により生物多様性の保全が図られている区域を国が認定する制度 ^{*4} 欧州における企業のサステナビリティ情報開示に関する法令 ^{*5} 欧州市場に流通する製品を対象とした、持続可能性要件を含む環境配慮設計に関する規則
^{*6} ISSB(国際サステナビリティ基準審議会)が策定したIFRSサステナビリティ開示基準と整合し、日本の開示基準としてSSBJ(サステナビリティ基準委員会)が策定した基準

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取り組み	48
サステナビリティの実現に向けて ―担当役員メッセージ―	48
特集4:「トレード・オン」 ×プラスチックリサイクル	49
サステナビリティマネジメント	50
環境	53
品質	60
人権	61
サプライチェーンマネジメント(調達)	63
リスクマネジメント	64
コンプライアンス	65
災害対策／税務への取組み	66
情報セキュリティ	67
特集5:「3つの改革」進捗状況	68
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

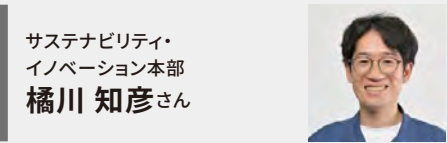
VTTフィンランド技術研究センターと
海水からのCO₂直接回収技術の開発協業を開始



プラスチックリサイクル向け
「スマート静電選別」技術を開発、検証実験を開始



特集4 プラスチックスマート選別DXソリューションで目指す「トレード・オン」



サステナビリティ・イノベーション本部
橘川 知彦さん

世界的にモノづくりに欠かせないプラスチックの使用量が増加^{*1}する一方で、生態系破壊や資源枯渇等への影響が懸念されています。その解決策の一つとなるプラスチックリサイクルへの注目が高まる中、三菱電機グループは世界初^{*2}となる「スマート静電選別」技術を開発しました。2025年2月に検証実験を開始し、「トレード・オン」の実現に向け歩みを加速しています。



「スマート静電選別」検証機の外観

■ 各業界での対応急務なプラスチックリサイクル

昨今、プラスチックリサイクルに関する法整備が活発化しています。国内でのプラスチック資源循環促進法施行や欧州におけるELV規則案^{*3}発表等にもみられるように、プラスチック再生材への注目はますます高まり、今後、需要増や価格高騰が予想されます。1999年に家電リサイクル工場^{*4}、2010年にはそこで排出された混合プラスチックのリサイクル工場^{*5}を稼働し、プラスチックリサイクルに注力してきた三菱電機グループでは、これまで培ってきた「静電選別技術」を活用したソリューションを提供するべく、様々な業界のお客様へのヒアリングやサンプル評価等を行ってきました。その結果、家電のみならず幅広い業界のお客様の課題に対して有効性が確認されたことから、事業化に向けて取り組みを本格化させました。

^{*1} 経済協力開発機構 (OECD) によるプラスチックの使用量と廃棄・処理量の推計。2019年の使用量460百万トン、廃棄・処理量353百万トンに対し、2060年はそれぞれ1,230百万トン(約2.6倍)、1,014百万トン(約2.8倍)に上ると予想されている。 ^{*2} 2025年2月時点 当社調べ
^{*3} ELV: End-of-Life Vehicle EU圏内において、新車生産で使用するプラスチックのうち20%以上は再生材を使用、そのうち15%分(全体の3%)は廃車由来の再生材を使用することが要求される。2029年施行開始見込み。(2025年2月時点)
^{*4} 株式会社ハイパーサイクルシステムズ(HCS): 家電製品の解体と、「微破碎」という独自工程を組み入れ細かい金属等の異物を取り除いた、再生プラスチックの原料となる「微破碎プラスチック」を取り出す拠点
^{*5} 株式会社グリーンサイクルシステムズ(GCS): HCSから供給された微破碎プラスチックを原料にしてPP、ABS、PSを高純度に選別して家電製品に再利用できる品質に生産する拠点
^{*6} PP…ポリプロピレン、PS…ポリスチレン、ABS…アクリロニトリル・ブタジエン・スチレン ^{*7} Recycle as a Service

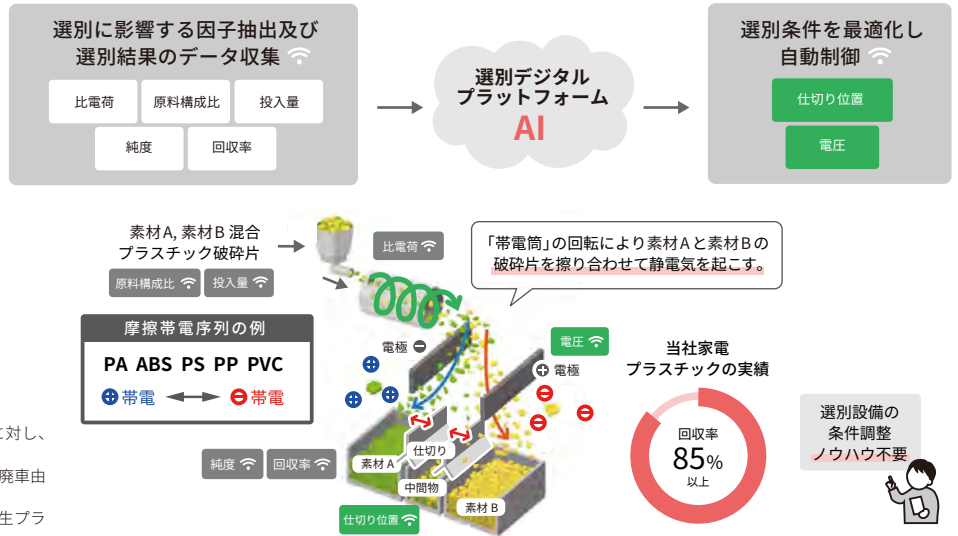
■ 高品質の再生材に導く静電選別の強み

プラスチックリサイクル事業における三菱電機グループの「強み」は、特に静電選別技術です。これは、プラスチックの種類ごとに摩擦帯電傾向が異なるという静電気の特性を利用した高度選別技術の一つで、自社家電製品からのプラスチック再生材(PP、PS、ABS^{*6})の回収率85%超の実現に大きく貢献しています。加えて、主流な近赤外線選別(光学選別)ではできない黒色や小粒径のプラスチック選別が可能のため、家電プラスチック以外の様々な種類のプラスチック選別にも有効という利点があります。一方、この技術を導入するにあたっては、回収されるプラスチック破砕片の材料構成比の違いに応じて選別装置を都度調整するなど、専門知識やオペレーションノウハウ等が必要という課題がありました。

■ 静電選別の課題をDXで解消 資源循環の輪を広げたい

この課題を解消するために開発したのが「スマート静電選別技術」です。本技術は、混合するプラスチック破砕片をセンサーで読み取り、AIが材料構成等を解析した上で、種類ごとに自動で選別するよう制御するものです。これにより、熟練したオペレーターのノウハウがなくても多様な混合プラ

スチックを安定的かつ高精度に選別することが可能となり、高純度・高品質なプラスチック再生材の製造に貢献できるようになります。こうした考えから、「プラスチックスマート選別DXソリューションRaaS^{*7}」としてお客様へ提供するべく、技術検証を開始しました。この事業の立ち上げを着実に進め、「トレード・オン」の実現を目指していきます。



CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取り組み	48
サステナビリティの実現に向けて 一担当役員メッセージ	48
特集4:「トレード・オン」 ×プラスチックリサイクル	49
サステナビリティマネジメント	50
環境	53
品質	60
人権	61
サプライチェーンマネジメント(調達)	63
リスクマネジメント	64
コンプライアンス	65
災害対策/税務への取り組み	66
情報セキュリティ	67
特集5:「3つの改革」進捗状況	68
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

プラスチックリサイクル向け
「スマート静電選別」技術を開発、検証実験を開始

プラスチックリサイクルのヒミツに迫る

サステナビリティマネジメント

サステナビリティの考え方及び推進体制

サステナビリティの考え方

三菱電機グループは、事業を通じた社会課題の解決という原点に立ち、サステナビリティの実現を経営の根幹に位置付けています。社会からの期待や要請・意見を活動に反映させ、社会や環境に与えるネガティブな影響を最小化し、持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいます。

サステナビリティの実現に向けた推進事項

サステナビリティの実現に向け、以下の4点を推進事項としています。

価値創出	事業成長と社会の持続可能性を両立させる社会課題解決型事業の創出・発展
基盤強化	三菱電機グループの持続的成長を支える、環境、社会、ガバナンスを始めとした経営基盤強化
リスク管理	長期的な社会や環境の変化に対するリスクの予測、及び企業経営に与える影響の抑制又は最小化
取組みの開示と対話	透明性の高い情報開示を通じた、社会・顧客・株主・従業員を始めとするステークホルダーとのコミュニケーションにより、社会からの期待や要請・意見を企業経営に反映

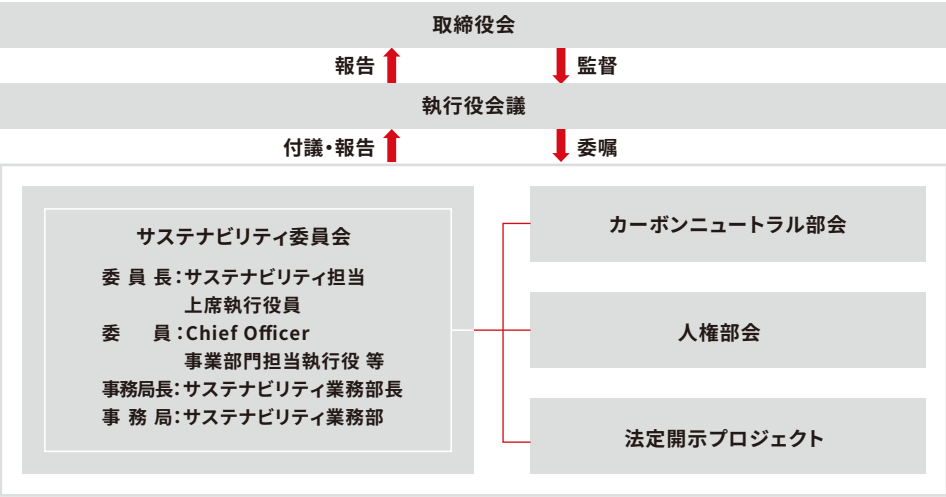
サステナビリティ推進体制

三菱電機グループは、三菱電機の執行役会議から委嘱を受けたサステナビリティ委員会を通じてサステナビリティの取組みに関する方針・計画を決定しています。サステナビリティ委員会はサステナビリティを担当する上席執行役員が委員長を務め、コーポレート部門で機能別の役割を担当するChief Officerのほか、事業部門の執行役等で構成しています。サステナビリティ委員会での議論の内容は、執行役会議及び取締役会に報告されます。取締役会では、サステナビリティ経営を三菱電機グループの「重要議題」（2024年7月から2025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）とし、リスク管理及び収益機会としての観点から十分に議論するとともに、執行役のサステナビリティへの取組み状況についても監督しています。サステナビリティの取組み推進については、執行役のインセンティブ報酬へ反映しています。

複数部門にかかわるサステナビリティ課題に対しては、サステナビリティ委員会の下に設置した部会やプロジェクトで取り組んでいます。倫理・遵法、品質の確保・向上、環境保全活動、社会貢献活動、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションなどの具体的な取組みについては、担当部門が責任を持って推進しています。

サステナビリティ委員会で定めた方針・計画や部会・プロジェクト等で推進する具体的な取組みについては、社内各部門・国内外関係会社に共有し、グループ全体で連携して課題解決に取り組んでいます。

会議体名称	目的、主な議題等
サステナビリティ委員会	三菱電機グループにおけるサステナビリティの取組みに関する方針や計画の議論・決定、情報共有（四半期毎に開催）
カーボンニュートラル部会	三菱電機グループのカーボンニュートラルに関する取組みの推進
人権部会	三菱電機グループにおける人権に関する取組みの改善、課題解決等の迅速な対応
法定開示プロジェクト	グローバルなサステナビリティ法定開示に対応するための活動の推進



サステナビリティ推進体制

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
サステナビリティの実現に向けて 一担当役員メッセージ	48
特集4:「トレード・オン」 ×プラスチックリサイクル	49
サステナビリティマネジメント	50
環境	53
品質	60
人権	61
サプライチェーンマネジメント（調達）	63
リスクマネジメント	64
コンプライアンス	65
災害対策／税務への取組み	66
情報セキュリティ	67
特集5:「3つの改革」進捗状況	68
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

サステナビリティマネジメント



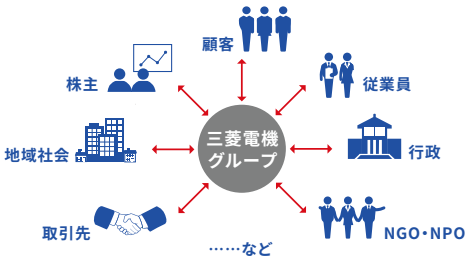
▶ ステークホルダーとのコミュニケーション

■ ステークホルダーエンゲージメントの考え方

三菱電機グループでは、ステークホルダーの皆様からいただく要請や意見は、持続可能な社会の実現に向けた取組みを推進するために、非常に重要であると考えています。そのため、あらゆる機会をとらえて様々なステークホルダーとコミュニケーションをとっており、皆様からいただいた意見等は、サステナビリティ委員会を通じて経営層も含めて社内でも共有し、様々な取組みに反映しています。

■ コミュニケーション状況

事業活動を行う上で、ステークホルダーとの強い信頼関係は必要不可欠です。ステークホルダーに三菱電機グループをご理解いただくとともに、期待や要請・ご意見を伺う多様な機会を設けています。



三菱電機グループのステークホルダー

主なステークホルダー	責任と課題	主な窓口となる部門	主なコミュニケーションの機会
顧客 個人、法人のお客様	●お客様満足度の向上 ●商品の安全性、品質の確保 ●お客様への対応、サポート	●営業部門 ●品質部門	問合せ窓口 (家電:お客さま相談センター、ビルシステム:情報センター等)、営業活動、ウェブサイト、ショールーム、イベント、展示会、お客様アンケート、メディア・CM
従業員 三菱電機グループに関わる労働者全般	●労働安全衛生の確保 ●人権の尊重 ●人財育成	●人事部門 ●サステナビリティ推進部門	ホットライン (コンプライアンス 、人権)、イントラネット、社内報、各種研修 、従業員意識サーベイ
行政・業界団体 三菱電機グループの事業活動に関わる政府機関、自治体、業界団体	●法令遵守 ●規制への対応 ●政策への提言	●渉外部門	各種審議会・委員会への参画、業界団体・経済団体の活動への参画
NGO・NPO 三菱電機グループの社会・環境面に関わるNGO・NPO、市民団体等	●地域社会への貢献を通じた助成とパートナーシップ ●社会・環境面の対話	●サステナビリティ推進部門	社会貢献活動 (基金、海外財団、ボランティア活動) 、社会・環境面の対話
取引先 原料・部品の調達先であるビジネスパートナー	●公正な取引の徹底 ●サプライチェーンにおけるサステナビリティへの取組み推進	●資材部門	サステナビリティに関する調達説明、BCPセミナー、公正な取引先選定評価結果による打合せ
地域社会 事業所周辺地域	●社会福祉、科学技術、地球環境保全、文化芸術・スポーツへの貢献	●総務部門 ●サステナビリティ推進部門	本業での貢献、社会貢献活動 (基金、海外財団、ボランティア活動) 、工場見学、工場開放イベント
株主 三菱電機グループの株式を直接・間接に保有する株主・投資機関、投資家等	●企業価値の向上 ●適正な利益還元 ●情報開示 ●ESG投資への対応	●IR・SR部門	ウェブサイト「投資家情報」 、決算説明会 (年4回)、株主総会 (年1回)、IRイベント/個別ミーティング、取材対応、株主通信
学術機関や研究機関	●イノベーション創出への協働 ●共同研究	●研究開発部門	産学官連携研究
将来世代	●教育機会の提供	●総務部門 ●サステナビリティ推進部門 ●海外財団	問合せ窓口、社会貢献活動財団を通じた助成 、授業支援、工場見学、イベント

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
サステナビリティの実現に向けて 一担当役員メッセージ	48
特集4:「トレード・オン」 ×プラスチックリサイクル	49
サステナビリティマネジメント	50
環境	53
品質	60
人権	61
サプライチェーンマネジメント (調達)	63
リスクマネジメント	64
コンプライアンス	65
災害対策／税務への取組み	66
情報セキュリティ	67
特集5:「3つの改革」進捗状況	68
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

サステナビリティマネジメント

■ 主な社内浸透策

対象	取組み内容
経営層	●サステナビリティ講演会の開催 役員やサステナビリティ委員会の委員等に対して、サステナビリティに関する社会的視点の変化や最新の業界動向について、有識者の方による講演会を開催しています。
国内関係会社	●三菱電機グループ総務部長会議でのサステナビリティの情報共有 毎年実施する国内関係会社の総務部長によるコンプライアンス等に関する会議の中で、三菱電機グループに共通するサステナビリティの方針や取組み等についての情報を共有しています。
海外関係会社	●各地域でのサステナビリティ推進活動 三菱電機グループの海外関係各社でも、サステナビリティを推進するための委員会を運営するなど、それぞれの地域に即した活動を行っています。
サステナビリティ担当者	●サステナビリティ担当者研修の実施 三菱電機の各事業所と国内関係会社のサステナビリティ担当者を対象に、サステナビリティの基本的な考え方、社会からの要請、三菱電機グループのサステナビリティの取組みについて学ぶ研修を実施しています。
グループ従業員	●研修や社内報を通じたサステナビリティの理解促進 三菱電機や国内外関係会社の従業員がサステナビリティについて学習できるよう、eラーニングの教材を展開しています。また、国内外の関係会社に配布している社内報で、日本語と英語にてサステナビリティに関する取組みを紹介しています。
新入社員	●サステナビリティ研修の実施 三菱電機の新入社員に対するサステナビリティの研修を実施しています。経営の根幹に位置付けたサステナビリティへの理解を深め、日々の業務において倫理・遵法を徹底し、品質や環境問題などに取り組むことの重要性を認識する機会としています。

サステナビリティ教育に関する従業員意識サーベイ

SDGsを含めたサステナビリティに関するeラーニング等の教育の後、従業員一人ひとりの理解浸透度を意識サーベイで確認する等、様々な形で従業員への浸透を図っています。

経営理念に沿った業務の実施	74%
---------------	-----

ステークホルダーとの対話実例

▶ 社外との対話

人権尊重の取組みに関する有識者ダイアログ

三菱電機グループの人権課題への取組みを実効性のあるものとするため、有識者や人権NGO等と対話する機会を設けています。

2025年6月には、BSR (Business for Social Responsibility) マネジング・ディレクターの永井朝子氏を招き、当社グループの人権尊重の取組みに関してアドバイスをいただきました。



BSR マネジング・ディレクター
永井朝子氏とのセッション

[P.62](#)▶ 当ダイアログに関する詳細

▶ 従業員との対話

従業員を対象とした社会課題解決を考えるワークショップ

社会課題起点の新事業創出を目指すGIST*プロジェクトが主導し、従業員を対象としたワークショップを開催しています。ワークショップでは、講師よりグローバルでの気候危機の状況や、解決のために企業が行動を起こす必要性、三菱電機グループが進めている取組みを説明し、それを受け参加者は「自分たちは何ができるか」を議論・共有します。

これまで、製作所を中心に約2,900名の従業員が参画しました(2024年10月～2025年6月)。出席者からは「カーボンニュートラルに貢献できる自身の業務へのやりがいが増した」「社内外とオープンに対話する必要性を感じた」「家族とも環境問題の話をするようになった」等の声が届き、従業員の意識や行動の変容に繋がっています。



自身の業務から社会課題解決を考える
グループディスカッション

* Global Initiative for Sustainable Technology

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
サステナビリティの実現に向けて 一担当役員メッセージ	48
特集4:「トレード・オン」 ×プラスチックリサイクル	49
サステナビリティマネジメント	50
環境	53
品質	60
人権	61
サプライチェーンマネジメント(調達)	63
リスクマネジメント	64
コンプライアンス	65
災害対策／税務への取組み	66
情報セキュリティ	67
特集5:「3つの改革」進捗状況	68
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

サステナビリティマネジメント



環境

環境ビジョン2050

三菱電機グループは、環境貢献を重要な経営課題と位置付け、長期環境経営ビジョンである「環境ビジョン2050」を定めています。環境ビジョン2050では、2050年に向けたあるべき姿を明確にし、「環境宣言」「3つの環境行動指針」「重点取り組み」を示しています。

環境ビジョン2050

環境宣言

大気、大地、水を守り、心と技術で未来へつなぐ



三菱電機グループは、環境問題につながる様々な要因の解決にむけて、一人ひとりの想いをつないで、新しい価値の創出に挑戦し、持続可能な未来をつくれます。

3つの環境行動指針

1
多岐にわたる事業を通じて環境課題を解決する

2
次世代に向けてイノベーションに挑戦する

3
新しい価値観、ライフスタイルを発信、共有する

重点取り組み

気候変動対策
資源循環
自然共生

長期的活動
イノベーション
人財育成

ニーズの把握
新しい価値の共創、発信
地域共生

環境ビジョン2050(全文)

環境方針

環境計画

三菱電機グループでは、「環境ビジョン2050」の実現に向けた中期計画として「環境計画」を策定し、そこで定めた目標達成に向けて各拠点で単年度の「環境実施計画」を策定し活動しています。

環境計画2025 (2024～2025年度)

2024年度は、「環境計画2025」で設定した目標達成に向けて、各種活動に取り組んでいます。主な指標、目標及び2024年度実績は下表のとおりです。

領域	評価指標	目標値(環境計画2025)	2024年度実績
カーボンニュートラル	温室効果ガス排出量 Scope 1、2	2013年度比53%以上削減 ^{*1}	48%削減
	温室効果ガス排出量 Scope 3	2018年度比17.5%以上削減	27%削減
	簡易LC-CO ₂ ^{*2} 排出量算定	三菱電機の2024、2025年度新規モデル(最終製品)を対象に算定	85%
サーキュラーエコノミー	プラスチック排出物の有効利用率(国内)	92%以上	97%
	高リスク拠点の水使用量の売上高原単位	2019年度比6%以上削減	32%削減
ネイチャーポジティブ	ネイチャーポジティブへの貢献	三菱電機の生産拠点の機能緑地 ^{*3} を自然共生サイト ^{*4} へ登録	2拠点 (受配電システム製作所、静岡製作所)

^{*1} カーボン・オフセットを含む ^{*2} Life Cycle CO₂:製品やサービスのライフサイクル全体を通して排出される全てのCO₂
^{*3} 三菱電機の機能緑地  ^{*4} 環境省「自然共生サイト」 

環境推進体制

三菱電機グループは環境に関する取り組みをグループ全体で進めるため、執行役会議から委嘱を受けたサステナビリティ委員会で、環境経営の指針策定や環境計画の決定等を行っています。支社、製作所、国内関係会社等に対しては、各拠点の環境推進責任者を通じて、同委員会での決定事項、重点的に取り組むべきテーマや各事業所活動における良好事例など、優良な情報の周知等を行っています。また、各拠点の環境パフォーマンスデータや製品に関する環境データを収集するシステム等を活用して、グループ全体の環境活動の進捗を確認しています。

P.50 > サステナビリティ推進体制

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取り組み	48
サステナビリティの実現に向けて 一担当役員メッセージ	48
特集4:「トレード・オン」 ×プラスチックリサイクル	49
サステナビリティマネジメント	50
環境	53
品質	60
人権	61
サプライチェーンマネジメント(調達)	63
リスクマネジメント	64
コンプライアンス	65
災害対策／税務への取り組み	66
情報セキュリティ	67
特集5:「3つの改革」進捗状況	68
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

環境 

カーボンニュートラルへの取り組み

三菱電機グループは、カーボンニュートラルの実現に向けて、製造プロセスにおけるエネルギー効率の向上や再生可能エネルギーの活用、製品の省エネ性能の改良等、バリューチェーン全体にわたりCO₂排出削減に取り組んでいます。

カーボンニュートラルへの取り組み

製品関連環境データ管理－「e-Proシステム」の活用

三菱電機グループでは、社外からの様々な環境データ開示要求に応えるべく、製品に関する環境データ（消費電力、温室効果ガス排出量、製品・包装材の素材別質量等）を一元管理する「e-Proシステム」を運用し、データの収集・算定・開示を効率的に実施しています。

「e-Proシステム」の活用

製品使用に関連したCO₂削減

製品の改良によるCO₂削減

三菱電機グループでは、製品を改良して従来よりも当該製品の使用時のCO₂を削減すべく、新規に開発する製品モデルの使用電力量の改良度合いを評価しています。

評価内容	製品例
製品の改良によるCO ₂ 削減	発電プラント・システムの監視・制御・保護装置、車両用空調装置、車両用電機品、可動式ホーム柵、真空遮断器、エレベーター、エスカレーター、ITS（ETC、スマートインターチェンジ）、エアコン、冷蔵庫、換気扇、扇風機、加工機、LED電球、住宅用照明器具、タービン発電機、光通信ネットワークシステム、無線通信システム、車載機器制御製品

製品を使用又は他に組み込むことによるCO₂削減

三菱電機グループの製品の中には、使用時にお客様先でのCO₂削減に貢献するものがあります。例えば、ヒートポンプシステムは、燃焼系の暖房・給湯用機器と比べ、使用時のCO₂排出量低減が期待できます。そのほか、インバータやパワーデバイスなどは、組み込み先の最終製品全体のエネルギー効率向上に寄与し、使用時のCO₂排出量削減が期待されます。そこで、三菱電機グループ製品と、代替として選ばれていた可能性のある製品とのCO₂排出量の差分をCO₂削減貢献量として定義し、その向上に努めています。

評価内容	製品例
製品を使用又は他に組み込むことによるCO ₂ 削減	給湯システム機器（ヒートポンプ式電気給湯器、電気温水器）、インバータ、パワーデバイス（パワーモジュール）、全熱交換形換気機器、車両用電機品（制御装置）

工場・オフィスにおける温室効果ガス排出削減

工場・オフィスからの温室効果ガス削減については、エネルギー起源CO₂と三菱電機グループが事業活動で主に排出するSF₆（六フッ化硫黄）、HFC（ハイドロフルオロカーボン）、PFC（パーフルオロカーボン）の削減に取り組んでいます。

エネルギー起源CO₂に対しては、次のような施策により排出削減を推進しています。

- 計画的な高効率／省エネ設備の導入・更新と運用改善
- 新棟建設／建屋更新時の省エネ施策促進
- 生産設備の省エネ技術の社内共有
- 設備や車両（社用車、フォークリフト等）の電化促進
- 再生可能エネルギー／非化石電力調達やPPA*の導入

なお、国内では、省エネ法の事業者クラス分け評価制度において、三菱電機を含めたグループ内の特定事業者20社のうち9社が省エネ優良事業者（Sクラス）として認定されています。また、事業活動にて主に排出されるSF₆、HFC、PFCの削減に向けては、温暖化係数の低い冷媒への転換、運用改善やガスの回収・除害等の活動を継続しています。

* Power Purchase Agreement（電力購入契約）

環境データ：工場・オフィスからのエネルギー起源CO₂排出量

工場・オフィスからの排出量削減に向けたロードマップ

SF₆、HFC、PFCの削減

再生可能エネルギーの導入

三菱電機グループでは、太陽光発電設備の設置、他の再生可能エネルギーメニューの検討あるいは再エネ電力／非化石証書の活用など、地域ごとに最適な手段の検討と課題抽出を行いながら、導入拡大に取り組んでいます。また、太陽光発電で余剰電力が発生した際の自己託送による有効活用を検討しています。

環境データ：再生可能エネルギー使用率

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取り組み	48
サステナビリティの実現に向けて －担当役員メッセージ－	48
特集4：「トレード・オン」 ×プラスチックリサイクル	49
サステナビリティマネジメント	50
環境	53
品質	60
人権	61
サプライチェーンマネジメント（調達）	63
リスクマネジメント	64
コンプライアンス	65
災害対策／税務への取り組み	66
情報セキュリティ	67
特集5：「3つの改革」進捗状況	68
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

環境

環境

気候変動対策の取組み
(TCFDに基づく開示)

三菱電機グループは、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD: Task force on Climate-related Financial Disclosures) の提言への賛同を表明しており、TCFDの提言に従った取組みの推進及び情報の開示を行っています。

TCFDに基づく開示

ガバナンス

2050年までの長期環境経営ビジョンである「環境ビジョン2050」の下、2030年度までに工場・オフィスからの温室効果ガス排出量実質ゼロ、2050年度までにバリューチェーン全体で温室効果ガス排出量実質ゼロとすることを目指しています。気候変動対応に関しては、執行役会議から委嘱を受けたサステナビリティ委員会において、自社グループからの温室効果ガス排出削減及びバリューチェーン全体でのカーボンニュートラル実現に向けた方針・施策等に関して議論しています。リスク・機会とその財務影響についてはサステナビリティ・イノベーション本部が管轄し、分析しています。

戦略

三菱電機グループは、脱炭素社会への移行を、事業のリスクではなく全ての事業において共通する機会と捉えています。この認識の下、「環境ビジョン2050」や「環境計画2025」、及びSBT (Science Based Target) に関する取組みを事業戦略に織り込み、技術開発や事業開発を進めています。

短期・中期・長期の気候変動のリスク及び機会

三菱電機グループでは、外部機関 (IEA等) が示す気候シナリオや国・地域ごとの経済発展予測などを参考にし、各事業に影響を与えることが予想される気候関連のリスク及び機会を短期・中期・長期の視点で分類し、影響度を評価しています。各事業において予想される事象が重大なリスク (影響度大) に該当するかどうかは、サステナビリティ担当上席執行役員のもと、関係する事業部門の執行役・部門長が判断しています。

【期間】
短期: 2025年度までの期間 (「環境計画2025」や中期経営計画の期間)
中期: 2030年度までの期間
長期: 2050年度までの期間 (「環境ビジョン2050」最終年)

短期・中期・長期の気候変動に係るリスクと機会

大分類	項目	短期	中期	長期	リスク	機会	ビジネスへの影響	戦略への影響	財務計画への影響	大きさ ^{*1}	頻度 ^{*2}
政策／規制	炭素税	○	◎	◎	操業・原材料・調達等にかかる追加コスト発生	脱炭素へ貢献する製品・サービスの提供	事業コスト負担増、売上の増減	CN移行計画に基づき早期対応	CN技術開発投資	中	中
	環境関連規制 (温室効果ガス排出規制等)	○	◎	◎	規制に対応できず売上減	規制に対応かつ高性能製品販売により売上増	売上の増減	規制・技術開発に早期・先進対応し他社より優位を獲得	研究開発投資	大	高
業界／市場	素材価格の高騰	—	○	◎	気候変動の影響を受け、原材料費等が高騰する	複数調達などにより素材確保に成功	事業コスト負担増	複数調達先の確保、SCMの強化	SCMの強化への投資	中	中
	輸送の脱炭素化	—	○	—	航空機・船舶などの運賃高騰	社会システム事業 (鉄道関連) の需要増	事業コスト負担増、売上の増減	他社優位性をもつCNソリューションの開発	CN技術開発投資	中	高
	エネルギーミックスの変化・エネルギー需要推移	○	◎	◎	再エネ導入や、世界の電化遅れにより、市場規模が縮小	電力需要が拡大し、各種機器の売上が増加	売上の増減	規制・技術開発に早期・先進対応し他社より優位を獲得	CN技術開発投資	大	高
	EV需要の増減	○	◎	◎	EV需要増が緩やかで、SiC需要が増加しない	EV需要増によりSiC需要拡大、SiC汎用化	利益大幅拡大/伸び鈍化	SiC生産拡大/Si等従来品生産拡大	SiC工場新設/縮小	大	中
	空調需要の増減	○	○	◎	技術開発に失敗し売上減	気候変動適用需要、省エネ・高性能製品販売により売上増	売上の増減	規制・技術開発に早期・先進対応し他社より優位を獲得	技術開発投資	大	高
	低炭素化技術・製品・サービスの普及	◎	◎	◎	全事業分野における技術開発・事業化において他社に劣後	全事業分野における低炭素・高効率製品・サービス販売による売上増	売上の増減	規制・技術開発に早期・先進対応し他社より優位を獲得	技術開発投資	大	高
技術	CO ₂ 価値化技術の開発	—	○	◎	開発できないと自社のCNが未達成	2050年自社CNを達成、技術を販売	将来のCN向けクレジットのコスト増	CCUS、カーボンリサイクル技術の中長期開発	CO ₂ 価値化技術開発投資	中	高
物理的 (急性) リスク	異常気象の激甚化	◎	◎	◎	台風・局所的豪雨等により、事業活動が停止	防災・減災ソリューション事業の提供	事業停止による損失、売上の増減	BCPの強化・見直し	BCP強化に係る設備投資	大	中

◎: 影響が発現する中心的時期 ○: 影響が発現が関係する時期 —: 影響が発現可能性が低い時期
^{*1} ビジネス、戦略、財務計画の観点で総合的に評価した事業全体への影響の大きさ
^{*2} リスク又は機会により事業が影響を受ける頻度

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
サステナビリティの実現に向けて — 担当役員メッセージ —	48
特集4: 「トレード・オン」 × プラスチックリサイクル	49
サステナビリティマネジメント	50
環境	53
品質	60
人権	61
サプライチェーンマネジメント (調達)	63
リスクマネジメント	64
コンプライアンス	65
災害対策／税務への取組み	66
情報セキュリティ	67
特集5: 「3つの改革」進捗状況	68
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらを併せてご覧ください

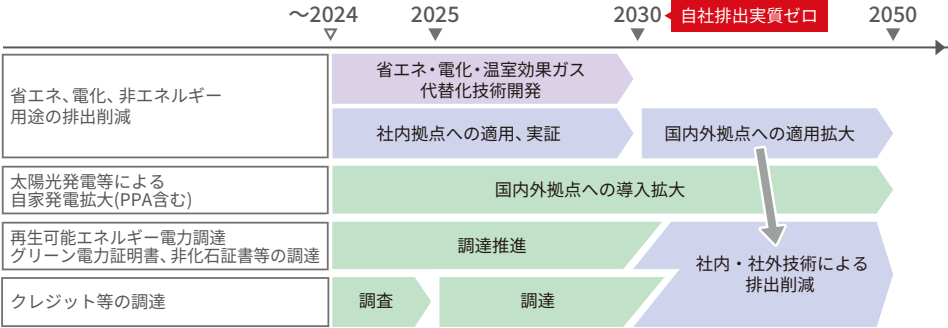
環境

環境

カーボンニュートラル移行計画

工場・オフィスにおける温室効果ガス排出量実質ゼロ達成に向けて、「省エネ、電化、非エネルギー用途の排出削減」、「太陽光発電等による自家発電拡大(PPA*含む)」、「再生可能エネルギー電力調達」及び「グリーン電力証書、非化石証書等の調達」を推進するとともに、「クレジット等の調達」も検討しています。

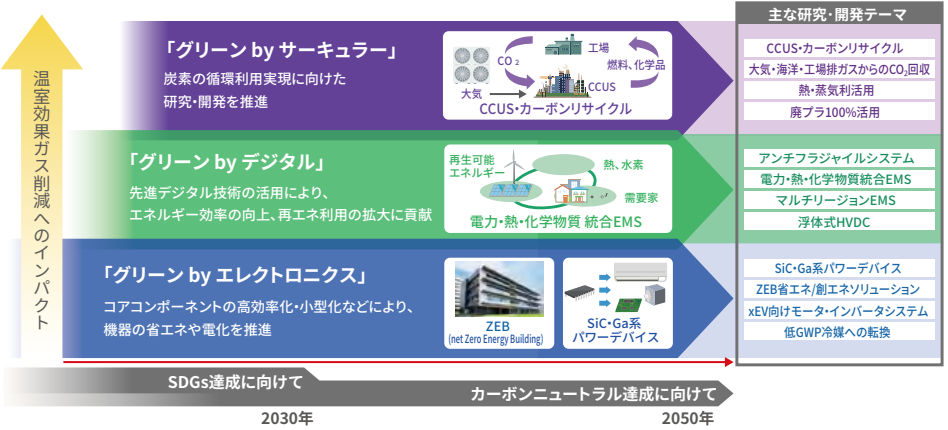
* Power Purchase Agreement (電力購入契約)



工場・オフィスからの排出量削減に向けたロードマップ

カーボンニュートラル達成に向けた研究開発戦略

バリューチェーン及び社会全体のカーボンニュートラルの実現に貢献する事業の創出・拡大を目指し、「グリーン by エレクトロニクス」、「グリーン by デジタル」、「グリーン by サーキュラー」の3つのイノベーション領域の研究開発を産学官連携も活用し加速しています。



カーボンニュートラル達成に向けた研究開発ロードマップ

シナリオ分析に基づく気候変動へのレジリエンス

三菱電機グループでは、事業戦略で前提としている脱炭素社会に向かう場合(2℃以下シナリオ¹⁾)と、気候変動対策よりも経済発展が優先される場合(4℃シナリオ²⁾)を想定し、長期的未来の不確実性を考慮したシナリオ分析を毎年行っています。不確実な未来として2040年度を設定し、ベースライン(事業計画の延長)を2℃以下シナリオとして、4℃シナリオに移行したときの財務影響を分析しています。

¹ 脱炭素技術の要求が高まるとともに、規制強化による開発競争も激化。社会の電化が進み、電力総需要が増加し、再生可能エネルギーの比率も上昇。
〈参照した公開シナリオ〉
・IEA (International Energy Agency) のWorld Energy Outlook 2024、APS (Announced Pledges Scenario)
・IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) の第6次報告書 (AR6) で採用されているSSP1 (Shared Socioeconomic Pathway、SSP2を現状相当とし比較)
² 現状程度あるいはそれ未満の脱炭素活動により物理的なリスクが顕在化。2℃以下シナリオよりも消費者の購買力は増加。一方、大雨や洪水といった異常気象は激甚化。
〈参照した公開シナリオ〉
・IEAのWorld Energy Outlook 2024、STEPS (The Stated Policies Scenario)
・IPCC 第6次報告書で採用されているSSP5 (SSP2を現状相当とし比較)

移行リスクについては、「電力システム」、「自動車機器」、「半導体・デバイス」の3事業が、4℃シナリオにおいて気候変動による影響が相対的に大きいと評価し、財務影響を定量的に試算しました。一方、物理的リスクは、異常気象の激甚化を異常気象の頻度上昇による不可避のリスクと捉え、全事業セグメントにわたる三菱電機グループの主要な製造拠点を対象に財務影響を試算しました。

社会が4℃シナリオに進展した場合の三菱電機グループへの財務影響(営業利益への影響)

評価内容	事業	内容	営業利益への影響
移行リスク	電力システム	◆「エネルギーミックスの変化」及び「エネルギー需要推移の変化」 再エネ導入及び電化の進展鈍化により、基幹ネットワーク製品、分散型ネットワーク製品の市場規模が縮小。	→
	半導体・デバイス 自動車機器	◆「EV化の遅れ」 ・製造コストが下がらないことによる自動車機器以外の分野へのSiCの普及鈍化。 ・EV向け自動車機器の需要減少。	→
物理的リスク	全事業	台風・豪雨・洪水等異常気象の激甚化による、サプライチェーンの分断や施設への被害増。	→
機会	空調・家電	相対的に規模が緩やかな情勢下で進む世界経済の発展による需要増。	→
合計(移行リスク+物理的リスク+機会)			→

CCUS (Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage) : 二酸化炭素の回収・有効利用・貯留 HVDA (High Voltage Direct Current) : 高圧直流送電
EMS (Energy Management System) : エネルギー・マネジメント・システム ZEB (net Zero Energy Building) : ネット・ゼロ・エネルギー・ビル
GWS (Global Warming Potential) : 地球温暖化係数

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取り組み	48
サステナビリティの実現に向けて 一担当役員メッセージ	48
特集4:「トレード・オン」 ×プラスチックリサイクル	49
サステナビリティマネジメント	50
環境	53
品質	60
人権	61
サプライチェーンマネジメント(調達)	63
リスクマネジメント	64
コンプライアンス	65
災害対策／税務への取り組み	66
情報セキュリティ	67
特集5:「3つの改革」進捗状況	68
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

環境



リスク管理

三菱電機グループの気候変動を含む地球環境に係るリスクと機会の選別・評価・管理は、事業戦略の意思決定プロセスと、三菱電機グループの総合的なリスクマネジメントプロセスによって行っています。

三菱電機グループは、三菱電機各部門/国内外関係会社が主体的にリスクマネジメントを遂行することに加えて、リスクマネジメント・経済安全保障担当執行役（CRO:Chief Risk Management Officer）の指揮の下、コーポレート部門（リスク所管部門）が各専門領域での知見に基づき、選別・評価・管理を行います。

リスク所管部門が選別・評価した各専門領域のリスクは法務・リスクマネジメント統括部が集約し、個別のリスク間の相対比較等を通じてグループ経営に及ぼす影響を評価し、CROが委員長を務めるリスクマネジメント・コンプライアンス委員会で経営判断を行います。

上記のプロセスを経て総合的に評価されたリスクは経営層を含む関係者に共有されます。気候変動を含む地球環境リスクは、グループのマテリアリティの一つである持続可能な地球環境の実現に大きな影響を及ぼすことから、三菱電機グループでは地球環境リスクを重要性の高いリスクと位置付けています。

気候変動を含む地球環境リスクは、上記の三菱電機グループリスクマネジメント体制に則り、CROの指揮の下、サステナビリティ担当上席執行役員及びリスク所管部門であるサステナビリティ・イノベーション本部が選別・評価・管理を行います。

指標と目標

長期目標

バリューチェーン全体で温室効果ガス排出の削減を推進し、2050年の排出量実質ゼロを目指しています。

中期目標

「2030年度までに工場・オフィスからの温室効果ガス排出量実質ゼロを目指す」という中期目標に向けて、毎年一定の割合で温室効果ガス排出量を削減していきます。

なお、三菱電機グループは2024年1月にSBTイニシアチブ1.5℃目標の認定を取得しました。

- Scope 1及びScope 2:2030年度までに温室効果ガス排出量を2021年度基準で42%削減
- Scope 3*:2030年度までに温室効果ガス排出量を2018年度基準で30%削減

* Scope 3の対象は、従来のカテゴリ11（販売した製品の使用）のみから全てのカテゴリに拡大

短期目標

「環境計画2025」において、2025年度の温室効果ガス排出量削減、LC-CO₂*排出量の簡易算定、及び「ネイチャーポジティブ」領域での目標等を設定しています。

* Life Cycle CO₂: 製品やサービスのライフサイクル全体を通して排出される全てのCO₂

目標の進捗

マーケットベースでは、再生可能エネルギーの利用が進み、削減が進んでいます。

環境計画2025で掲げる、2025年度末「2013年度比53%以上削減」という目標達成に向けて、引き続き温室効果ガス排出量削減に取り組んでいきます。

Scope 1、2の温室効果ガス排出量（三菱電機グループ）（単位:kt-CO₂）

		2022年度	2023年度	2024年度
Scope 1、2合計	マーケットベース	951	910	736
	ロケーションベース	1,046	1,071	992

* 2024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2025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。

第三者保証報告書

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取り組み	48
サステナビリティの実現に向けて 一担当役員メッセージ	48
特集4:「トレード・オン」 ×プラスチックリサイクル	49
サステナビリティマネジメント	50
環境	53
品質	60
人権	61
サプライチェーンマネジメント（調達）	63
リスクマネジメント	64
コンプライアンス	65
災害対策／税務への取り組み	66
情報セキュリティ	67
特集5:「3つの改革」進捗状況	68
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

環境



サーキュラーエコノミーへの取り組み

三菱電機グループは、環境負荷を低減すべく、プラスチックの再資源化や水使用量の削減など、サーキュラーエコノミーに積極的に取り組んでいます。

サーキュラーエコノミーへの取り組み

プラスチック排出物の有効利用

三菱電機グループでは、日本政府の「プラスチック資源循環戦略」を踏まえ、プラスチック排出物*の有効活用に重点的に取り組んでおり、「2035年度 廃プラスチック100%有効利用」を中期目標に掲げています。

環境データ:プラスチック排出物の有効利用率(国内)

* プラスチック排出物には有価物を含む

使用済み家電製品から高純度なプラスチックを生成

三菱電機グループでは、独自技術により使用済み家電から高純度プラスチックを生成しています。リサイクルの過程で得られた情報を製品設計へフィードバックし、製品リサイクル率の向上につなげています。

三菱電機の家電から高純度プラスチックを生成する技術

- (1) 一般の家電リサイクル工場にはない「微破碎」という独自工程を組み入れて細かい金属などの異物を取り除き、再生されるプラスチックの大切な原料となる「破碎混合プラスチック」を生成。
- (2) 「破碎混合プラスチック」を原料にして、そこからPP（ポリプロピレン）、PS（ポリスチレン）、ABS（アクリロニトリル・ブタジエン・スチレン）を高純度を選別してバージン材同等の高純度のプラスチックを生成。

P.49 特集:「トレード・オン」×プラスチックリサイクル

プラスチックの自己循環リサイクル

三菱電機グループでは、グループ内で生産した高純度のリサイクルプラスチックを再び三菱電機の家電に用いる「自己循環リサイクル」を推進しています。

家電リサイクルで回収した再生プラスチックをセンサー用無線通信端末に初採用

プラスチックリサイクルのヒミツに迫る

水使用量の削減

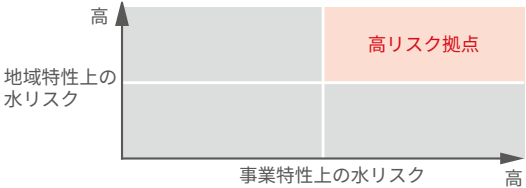
世界的に深刻化する水不足や水質汚染、気候変動に伴う異常気象は、企業活動における原材料の生産や製品の製造にも甚大な影響を及ぼしており、企業の水リスク管理の重要性も非常に高まっています。

三菱電機グループでは、関係会社を含む約160の製造拠点について、Aqueduct^{*1}、Water Risk Filter^{*2}を用いた水ストレスや水質に関する評価に加え、IBAT^{*3}(START)を用いた種の絶滅リスクに関する評価を実施し、これらの評価結果と各生産拠点の事業特性(事業内容や生産活動に伴う水の使用状況など)から各製造拠点の水リスクを数値化しました。

*1 世界資源研究所 (WRI) が開発した水リスク評価ツール。「Baseline water stress」と「Coastal eutrophication potential」の評価を実施
*2 世界自然保護基金 (WWF) が開発・運営している水リスク分析ツール。「Baseline Water Stress」「Blue water scarcity」「Surface Water Quality index BOD」の評価を実施
*3 生物多様性統合評価ツール。(START) の評価を実施

「高リスク拠点」への対応

三菱電機グループでは、Aqueductによる水リスク評価結果と事業特性に基づき、特にリスクの高い拠点を「高リスク拠点」(全5拠点)として管理しています。「環境計画2025」では、「2025年度に高リスク拠点での水使用量の売上高原単位を2019年度比6%以上削減」という目標を設定しており、水使用設備での節水状況や水の再利用状況の管理、節水栓の活用等、水使用量の削減に取り組んでいます。



水リスク分析の概念図

* タイ国に所在する下記製造会社
- Mitsubishi Electric Consumer Products (Thailand) Co., Ltd.
- Siam Compressor Industry Co., Ltd.
- Mitsubishi Electric Automation (Thailand) Co., Ltd.
- Mitsubishi Elevator Asia Co., Ltd.
- Mitsubishi Electric Thai Auto-Parts Co., Ltd.

環境データ: 高リスク拠点の水使用量の売上高原単位

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取り組み	48
サステナビリティの実現に向けて 一担当役員メッセージ	48
特集4:「トレード・オン」 ×プラスチックリサイクル	49
サステナビリティマネジメント	50
環境	53
品質	60
人権	61
サプライチェーンマネジメント(調達)	63
リスクマネジメント	64
コンプライアンス	65
災害対策／税務への取り組み	66
情報セキュリティ	67
特集5:「3つの改革」進捗状況	68
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

環境

ネイチャーポジティブへの取り組み

現在、生態系の破壊や環境変化により生物種の減少が進み、「生物多様性」が損なわれています。人間のあらゆる文明活動は地球生態系の恩恵下にあるとの認識の下、三菱電機グループはネイチャーポジティブへの取り組みを推進しています。

ネイチャーポジティブへの取り組み [🔗](#) 「G7ネイチャーポジティブ経済アライアンス(G7ANPE)」に加盟 [🔗](#)

▶ 生物多様性保全活動

三菱電機グループは、「生物多様性行動指針」を定め、事業活動と生物多様性への配慮の関連を示し、事業活動を通じて持続可能な社会の発展を目指します。

事業所の生物多様性保全に向けた「行動」の指針として、「生きものへの負の影響を低減する」「生きものとのより豊かな共生を目指す」「働く中で社員が自然との関係を取り戻す」の3つの活動の方向性を定めています。事業所ごとに、地域固有種の保全や外来種の管理、周辺の生態系を考慮した緑地の整備などを行動計画に掲げ、着実に取り組みを進めています。

生物多様性行動指針 [🔗](#) 事業所の生物多様性保全 [🔗](#)

■ 生物多様性ガイドライン(チェックシート)に基づく定量評価

三菱電機では、事業所の生物多様性への取り組み状況を定量評価する「生物多様性ガイドライン(チェックシート)」を活用して生物多様性への取り組み状況を自己診断し、強みや課題を把握して取り組みの着実な向上を図っています。

2024年度の評価結果 [🔗](#)

■ 「自然共生サイト」認定に向けた取り組み

三菱電機では、事業所の生物多様性保全の活動を通じて30by30目標^{*1}の達成に貢献すべく、「自然共生サイト」^{*2}への登録に向けた取り組みを推進しています。



自然共生サイト認定事業所

- 受配電システム製作所（香川県丸亀市） [生きもの調査レポート:受配電システム製作所](#) [🔗](#)
- 静岡製作所(静岡県静岡市) [生きもの調査レポート:静岡製作所](#) [🔗](#)

^{*1} 生物多様性の世界目標として採択された「昆明・モントリオール生物多様性枠組」の2030年ターゲットの一つで、2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする世界目標

^{*2} 環境省「自然共生サイト」 <https://policies.env.go.jp/nature/biodiversity/30by30alliance/kyousei/>

▶ 土壌・地下水汚染への対応

三菱電機グループの事業所(製作所、研究所など)では、土地の形質変更などの機会に法規制に基づいたアセスメントを実施し、汚染の状況に応じて必要な対策・措置を行っています。なお、過去に地下水・土壌の汚染が認められた地区については、行政の指導の下、法規制に則って適切に対応し、必要に応じて定期的に地下水のモニタリングを行っています。

▶ 事業所から排出される化学物質の管理

三菱電機グループの国内生産拠点から排出される化学物質に関しては、法令で指定された物質や揮発性有機化合物(VOC)の排出・移動量を管理しています。

環境データ:化学物質の排出量(アウトプット) [🔗](#)

▶ 製品に使用する化学物質の管理

三菱電機グループでは、購入部材に含まれる化学物質の成分情報を、電気電子業界共通の情報伝達スキームであるchemSHERPA*を利用してサプライヤーから入手しています。さらに、製品の出荷先国・地域の化学物質に関わる法規を把握し、その国・地域で禁止されている物質が製品に含有しないように管理するとともに、含有物質情報の届出や、顧客への情報伝達など、法令が定める対応を適切に行っています。

* 国際規格であるIEC62474(電気電子業界の製品を構成する材料、化学物質の情報宣言)に準拠した情報伝達フォーマット

▶ PCB 廃棄物・PCB 使用機器の適切な保管と処理

三菱電機グループ(国内)では、PCB特別措置法に基づき、ポリ塩化ビフェニル(PCB)を含む廃棄物(PCB 廃棄物)を保管している、又はPCB 使用機器を取り扱っている各拠点で、保管・使用状況を年1回以上点検・確認しています。

過去に三菱電機グループ(国内)が製造したPCB使用機器に関する情報については、お客様にご確認いただけるようウェブサイトで公開しています。

PCB関連情報 [🔗](#)

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取り組み	48
サステナビリティの実現に向けて 一担当役員メッセージ	48
特集4:「トレード・オン」 ×プラスチックリサイクル	49
サステナビリティマネジメント	50
環境	53
品質	60
人権	61
サプライチェーンマネジメント(調達)	63
リスクマネジメント	64
コンプライアンス	65
災害対策／税務への取り組み	66
情報セキュリティ	67
特集5:「3つの改革」進捗状況	68
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

環境 [🔗](#)

品質

基本方針とマネジメント

基本方針

私たち三菱電機グループは、企業理念に「たゆまぬ技術革新と限らない創造力により、活力とゆとりある社会の実現に貢献します」と掲げ、高品質で使いやすい製品づくりから、ご購入後のサポート、不具合発生時の対応、製品の廃棄まで、全ての事業活動において常にお客様の満足向上に努めています。

品質基本理念

三菱電機グループは、従業員の声を取り入れて改定した下記の品質基本理念に基づき、そもそも現場が品質不適切行為を起こす必要のない仕組みと環境の構築を進めています。

- お客様が安心・満足できる品質を目指します。
- 品質第一で製品・サービスを提供します。
- 一人ひとりが主役となってより良い品質をつくります。

マネジメント

三菱電機では、全社に品質保証・品質改善活動体制を整備し、品質風土改革推進と活動強化のため、CQO (Chief Quality Officer) を本部長とする品質改革推進本部が全社共通施策を実行しています。品質改革推進本部に所属する品質保証監理部は各製造拠点に駐在し、出荷権限などの牽制機能に加えて、現場の困りごとの相談窓口を担っています。

品質改善活動の展開

三菱電機グループでは、製品・サービスの全業務プロセスにおいて品質改善活動を推進し、人財育成を進めつつ、品質・安全性・信頼性の向上に取り組んでいます。開発・設計においては、各国の法令や規格、顧客要求、製品の基本機能を把握し、安全性、信頼性、機能の安定性を確保する設計を実践・けん引できる人財を育成しています。その人財を通じた品質作り込み設計に必要な要素技術ガイドラインの周知などにより、開発・設計品質の向上を進めています。調達品に関しては、三菱電機グループの重要なパートナーである取引先に品質第一の考え方を理解いただき、連携して品質改善に取り組んでいます。品質不具合については、三菱電機グループの失敗事例をデータベース化した品質関連情報共有システム「失敗GAKU知恵Q増」を構築し、品質作り込み時に活用することで不具合の再発防止に繋げています。

品質風土改革の推進

エンジニアリングプロセスの改革を通じて、技術的に正しい説明を尽くす組織能力を再構築することで、そもそも現場が品質不適切行為を起こす必要のない仕組みと環境の構築を進めています。

- 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環境の整備
- 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
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取り組み	48
サステナビリティの実現に向けて 一担当役員メッセージ	48
特集4:「トレード・オン」 ×プラスチックリサイクル	49
サステナビリティマネジメント	50
環境	53
品質	60
人権	61
サプライチェーンマネジメント（調達）	63
リスクマネジメント	64
コンプライアンス	65
災害対策／税務への取り組み	66
情報セキュリティ	67
特集5:「3つの改革」進捗状況	68
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

品質



人権

人権尊重に関する考え方

人権尊重に関する方針

三菱電機グループは、国際的に合意されている人権の保護を支持・尊重することを企業活動の前提として、自らが人権侵害に加担しないことを果たすべき責任と捉えています。2024年8月には、人権に関わる社会環境の変化を捉え、人権方針を改定しました。

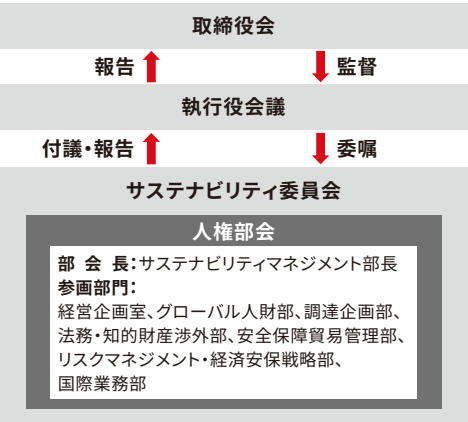
三菱電機グループ 人権方針

自社グループ従業員の人権、サプライチェーン従業員の人権、テクノロジーの倫理的な活用、プライバシーと情報セキュリティといった個別課題については、以下の関連方針に基づく具体的な対応を進め、人権尊重の取組みをより実効性のあるものとしています。

三菱電機グループ 行動規範 AI倫理ポリシー 個人情報保護方針 三菱電機グループ サプライチェーン行動規範

人権尊重に関するマネジメント体制

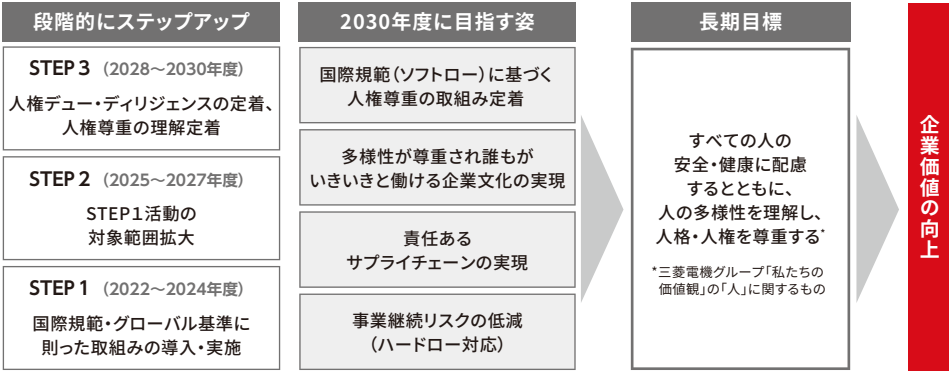
人権尊重の取組みを進めるため、サステナビリティ委員会の下部組織である人権部会において、方針・計画の検討・承認や取組み実績の確認などを行い、サステナビリティ委員会で議論の上、執行役会議に付議・報告し、取締役会から監督を受ける体制としています。人権にまつわる課題は多岐に及ぶため、部門横断的な課題については人権部会で方向性を決定の上、担当部門を明確にして取り組んでいます。また、人権部会構成部門の課長級メンバーによる人権ワーキンググループ(人権WG)では、人権に関する様々な取組みの実務推進に関する検討を行っています。2024年度は人権部会を3回、人権WGを10回開催しました。



人権尊重の取組み

人権尊重の取組みの中長期目標・ロードマップ

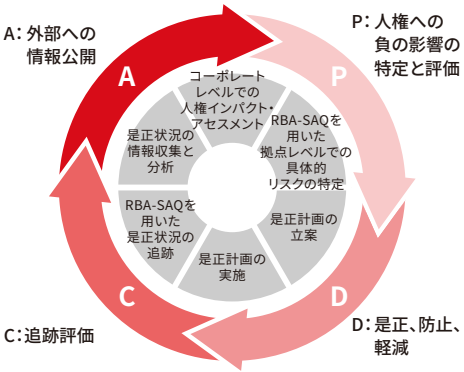
人権尊重の取組みについては、中長期目標・ロードマップを定め、計画的に活動を推進しています。短期(単年度)では、具体的な取組み項目・KPIを設定し、人権部会やサステナビリティ委員会で実績をフォローしています。



人権尊重の取組みの中長期目標とロードマップ(概略)

人権デュー・ディリジェンス

三菱電機グループでは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」が求める人権デュー・ディリジェンスを実施しています。定期的な人権インパクト・アセスメントの実施により三菱電機グループの企業活動における人権への影響を評価し、特定したリスクに対する改善活動を進めています。



CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
サステナビリティの実現に向けて ―担当役員メッセージ―	48
特集4:「トレード・オン」 ×プラスチックリサイクル	49
サステナビリティマネジメント	50
環境	53
品質	60
人権	61
サプライチェーンマネジメント(調達)	63
リスクマネジメント	64
コンプライアンス	65
災害対策／税務への取組み	66
情報セキュリティ	67
特集5:「3つの改革」進捗状況	68
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

人権

人権

ステークホルダーに影響を及ぼす可能性がある潜在的な人権課題のうち、特に優先的に取り組むべき顕著な人権課題を下図のとおり特定しています。

課題区分 優先度	課題区分		
	従業員	サプライチェーン	製品とサービス
優先的に 取り組むべき 顕著な人権課題	職場環境	サプライヤー・労働基準	プライバシーと 情報セキュリティ
	労働安全衛生	強制・奴隷・債務労働	
		児童労働	

従業員の人権に関する取組み

三菱電機グループは、「三菱電機グループ 行動規範」において、世界人権宣言や国連グローバル・コンパクトの原則として示されている、従業員の基本的な権利を尊重することを定めています。

また、企業として「結社の自由」を尊重するとともに、三菱電機と三菱電機労働組合の間で締結される労働協約において、三菱電機労働組合が労働三権（団結権、団体交渉権、団体行動権）を保有することを保障しています。

サプライチェーンにおける人権の取組み、RBAへの加盟

2024年には、三菱電機グループのサステナブル調達において、グローバル基準であるRBA 行動規範と自社の取組みを整合させることにより、人権尊重の取組みの客観性・透明性が向上しました。2025年2月にRBAレギュラー会員へ移行したことを機に、サステナブル調達の取組みの継続的な改善を一層進めていきます。



サプライチェーンマネジメント(調達)

社外との対話

三菱電機グループの人権課題への取組みを実効性のあるものとするため、有識者や人権NGO等と対話し、人権の取組みに関してのアドバイスをいただいています。

2025年6月、BSR マネジング・ディレクターの永井朝子氏に、三菱電機グループの人権尊重の取組みの説明を行い、概括的な評価と今後の期待について、以下のコメントをいただきました。



三菱電機グループは、「三菱電機グループ人権方針」にて、グループ従業員、サプライチェーン従業員、顧客、消費者、地域コミュニティとバリューチェーンにわたる人権へのコミットメントを掲げています。2023年には「三菱電機グループ サプライチェーン行動規範」を制定、2024年には業界基準である、「レスポンシブル・ビジネス・アライアンス(RBA)」のレギュラー会員に移行しました。また、人権に関する苦情窓口には、社外窓口であるJaCER(ビジネスと人権対話救済機構)を含めて複数設置するなど、人権の取組みを確実に進めています。

今後は、

- 1) 中長期計画・ロードマップをより具体化するKPIや指標を含む目標設定と管理
- 2) セルフアセスメントや、オンサイトも含めた確実なリスク低減
- 3) 経営層から一般従業員も含め教育・研修の拡充による理解の深化などに取り組み、活動を強化されることを期待します。



BSR マネジング・ディレクター
永井 朝子氏

頂戴したコメントについては、人権部会で議論の上、今後の三菱電機グループの人権尊重の取組みに反映し、継続的な改善を図ります。

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
サステナビリティの実現に向けて 一担当役員メッセージ	48
特集4:「トレード・オン」 ×プラスチックリサイクル	49
サステナビリティマネジメント	50
環境	53
品質	60
人権	61
サプライチェーンマネジメント(調達)	63
リスクマネジメント	64
コンプライアンス	65
災害対策／税務への取組み	66
情報セキュリティ	67
特集5:「3つの改革」進捗状況	68
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

人権



サプライチェーンマネジメント（調達）

▶ 調達方針とサプライヤー選定基準

三菱電機グループでは、「調達基本方針」をサプライヤーに説明し、サプライヤー選定評価基準に基づきサプライヤーを適正に評価することで、調達におけるサプライチェーン上のリスクを低減させています。

サプライヤー選定評価項目には品質・価格・納期・サービス対応のほか、環境規制への取り組み、サステナビリティへの取り組みを含めています。総合的に評価の高いサプライヤーから優先的に調達することを基本方針としています。

またサプライチェーン全体の人権と環境の取り組みの客観性・透明性を高めるため、2022年2月に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であるResponsible Business Alliance（以下RBA）に加盟しました。グローバル基準であるRBA行動規範（RBA Code of Conduct）と自社の取り組みを整合させ、サステナビリティ調達の取り組みの継続的な改善を進めています。

調達基本方針

▶ 中長期的な重点活動

■ サプライチェーンにおける重大な人権侵害リスク（強制労働、危険有害労働及び児童労働）の把握と是正に向けた活動の継続

三菱電機グループでは、主要サプライヤーに毎年依頼している調査票への回答を通し、サプライヤーの強制労働、危険有害労働及び児童労働といった特に重大な人権侵害リスクの有無を個々に判断することでリスクの高いサプライヤーの特定を継続的に図っています。また、過度な労働時間の削減や最低賃金に対する権利についても「三菱電機グループ サプライチェーン行動規範」に記載し、調査票にて確認を進めています。

サプライヤーに対するサステナビリティへの取り組み評価内容と活動実績

外国人技能実習生に関する調査

■ 調達サプライチェーンでの脱炭素に向けた活動の取り組み

「環境ビジョン2050」ではバリューチェーン全体でのカーボンニュートラルを目指しています。サプライヤーでの生産時に発生するCO₂の削減を把握し、削減を呼び掛けていきます。2023年度は、主要サプライヤーを対象にカーボンニュートラルへの取り組み状況及び温室効果ガス排出量の調査を実施しました。調査結果を基に「バリューチェーンでの温室効果ガス排出量」の精度向上につなげていきます。

環境ビジョン2050

■ 責任ある鉱物調達

三菱電機グループでは、以前から紛争鉱物^{*}の取引を資金源としている武装勢力への関与がないように、調達サプライチェーンの透明性の確保を図ってきました。さらに、コバルトの採掘現場において、劣悪な労働環境による人権侵害の可能性があることも重要な問題と認識しています。三菱電機グループでは「経済協力開発機構（OECD）紛争地域及び高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンス・ガイドンス」を尊重し、深刻な人権侵害や環境破壊の助長や加担に関与する鉱物を調達サプライチェーンから排除します。

* 経済協力開発機構（OECD）紛争地域及び高リスク地域において採掘される金、錫（スズ）、タンタル、タングステン（米国国務省が資金源と判断する鉱物）

■ サプライヤーとのコミュニケーション

三菱電機グループでは、「調達基本方針」及び「三菱電機グループ サプライチェーン行動規範」の考え方をご理解・ご賛同いただくため、本社や各事業所において、サプライヤーへの説明会や定期的な意見交換会を実施しています。また、サプライヤーにおけるサステナビリティの取り組みの推進に向けて、事業継続計画（BCP）^{*}活動支援や欧州RoHS指令などの化学物質規制管理、コンプライアンス関連（輸出管理、情報セキュリティ管理、下請法等）についても各サプライヤーとコミュニケーションを実施しています。

* 災害などの緊急事態が発生したときに、企業が損害を最小限に抑え、事業の継続や復旧を図るための計画

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取り組み	48
サステナビリティの実現に向けて 一担当役員メッセージ	48
特集4:「トレード・オン」 ×プラスチックリサイクル	49
サステナビリティマネジメント	50
環境	53
品質	60
人権	61
サプライチェーンマネジメント（調達）	63
リスクマネジメント	64
コンプライアンス	65
災害対策／税務への取り組み	66
情報セキュリティ	67
特集5:「3つの改革」進捗状況	68
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

サプライチェーンマネジメント（調達）



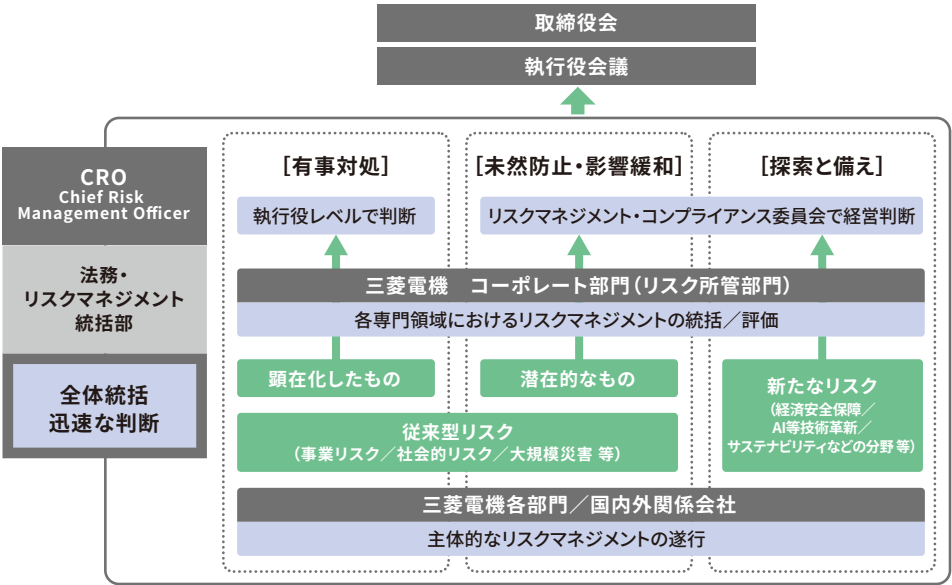
リスクマネジメント

三菱電機グループのリスクマネジメント体制

三菱電機グループは、予防重視の内部統制システムの強化を図るため、リスク管理を事業遂行に組み込み、事業の規模・特性等に応じてリスクを管理するとともに、グループ全体に共通する重要なリスクについてはグループ経営に与える影響度に応じた重点付けを行いながら管理しています。

大規模災害や社会的リスクなどの従来型リスクへの対応にとどまらず、経済安全保障、AI等の技術革新、サステナビリティなどの分野における新たなリスクに対する探索と備えも戦略的に推進します。

三菱電機グループでは、各部門及び国内外の関係会社が主体的にリスクマネジメントを遂行することに加えて、三菱電機の各コーポレート部門（リスク所管部門）がそれぞれの専門領域において各部門及び国内外の関係会社を統括/評価します。更にCRO（Chief Risk Management Officer）及び法務・リスクマネジメント統括部がグループ全体を統括し、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会で経営判断のうえ、必要に応じて組織横断的で柔軟なチーム行動により効果的かつ戦略的なリスクマネジメントが可能な体制を構築しています。特に経営の監督と執行にかかわる重要事項については、取締役会、執行役会議において審議・決定します。



リスクマネジメント体制 (三菱電機グループ)

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取り組み	48
サステナビリティの実現に向けて 一担当役員メッセージ	48
特集4:「トレード・オン」 ×プラスチックリサイクル	49
サステナビリティマネジメント	50
環境	53
品質	60
人権	61
サプライチェーンマネジメント (調達)	63
リスクマネジメント	64
コンプライアンス	65
災害対策／税務への取り組み	66
情報セキュリティ	67
特集5:「3つの改革」進捗状況	68
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

リスクマネジメント (事業等のリスク)



コンプライアンス

基本的な考え方・推進体制

三菱電機グループでは、「コンプライアンス推進は、事業推進と一体不可分」との認識の下、三菱電機執行役社長をコンプライアンス推進の最高責任者とし、三菱電機の各部門及び国内外の関係会社各社が主体的にコンプライアンスを推進する体制としています。また、急速に拡大する新たなリスクへ確実に対処していくためには、リスクベースアプローチによるリスクの重点化とともに、経営陣主導の意思決定に基づく機動的なリスク制御が重要であることから、2024年4月1日付にて企業行動規範委員会を改組し、重点リスクとその対処方針等を審議・決定する「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」を設置しました。

三菱電機グループのコンプライアンス推進体制

コンプライアンスの周知徹底

Always Act with Integrityの浸透

三菱電機グループのコンプライアンスに対する考え方は、社長をはじめとする経営幹部が、繰り返し様々な場面で役員・従業員に直接メッセージを発し、浸透させています。

また、コンプライアンス・モットー“Always Act with Integrity” (いかなるときも「誠実さ」を貫く) の内容を記載したポスターの各職場への掲示、携行カードの従業員への配布などによっても周知しています。

三菱電機グループ 行動規範

「三菱電機グループ 行動規範」は、海外も含めた三菱電機グループの全ての役員・従業員に展開しています。併せて、この行動規範の内容をQ&Aやケース紹介などを交えて解説した「三菱電機グループ 行動規範ハンドブック」も展開し、研修や職場ごとの読み合わせ会などを通じて、理解・浸透を図っています。



携行カード



三菱電機グループ 行動規範

多様な手法を駆使したコンプライアンス教育

三菱電機グループでは、事業遂行に必要な各種法律や、三菱電機グループのコンプライアンスに対する考え方について、講習会、eラーニング、マニュアル配布など様々なツールによって浸透を図っています。その内容は、事業別、階層別、職種別、地域別(海外)など対象に応じて最適なものを作成しています。

三菱電機グループには、各社・各部門が独自に実施している教育のほか、全社横断的に行う教育もあります。主要な法令や三菱電機グループのコンプライアンスに対する考え方をまとめた教育は、eラーニング、集合教育、通信教育などの方法で事業を行う世界各国の役員・従業員が受講しています。例えば、三菱電機では毎年1回、全役員・従業員を対象とした「三菱電機グループ 行動規範」に関するeラーニングを実施しており、2024年度の受講率は100%です。

主要法令や三菱電機グループのコンプライアンスに対する考え方をまとめた教育

内部通報制度

三菱電機は、不正・違法・反倫理行為を速やかに把握して、自浄作用を働かせることを目的に「倫理遵法ホットライン」(内部通報制度)を設けています。その通報窓口は、社内に加えて社外にも窓口(弁護士事務所)を設置しています。倫理遵法ホットラインでは、匿名通報にも対応し、また、通報者に対する不利益取扱いの排除及び氏名の守秘などは、社内規則において明確に規定しています。なお、三菱電機が関係する取引などについては、取引先及び関係会社からの通報も受け付けています。

個々の通報に対しては、内容に応じて調査実施のためのチームを編成し、事実関係の確認を行います。その結果、法律や社内規則の定めに沿っていないおそれのある行為などに対しては、ルールの見直しや説明会を行うことによる正しい理解の促進・浸透に取り組んでいます。違法行為及び社内規則違反などを確認した場合は、該当者に対する処分や該当部門への改善措置を実施します。

この「倫理遵法ホットライン」の仕組みは、三菱電機の全従業員に展開している「三菱電機グループ 行動規範ハンドブック」に掲載するとともに、ポスターを社内各部門・各事業所に掲示しているほか、社内窓口・社外窓口の連絡先などを記載した携帯カードを全従業員に配布しています。また、三菱電機グループのイントラネットにも掲載し周知を図っています。

三菱電機グループの国内外関係会社においても、各社に内部通報制度を設けています。

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取り組み	48
サステナビリティの実現に向けて 一担当役員メッセージ	48
特集4:「トレード・オン」 ×プラスチックリサイクル	49
サステナビリティマネジメント	50
環境	53
品質	60
人権	61
サプライチェーンマネジメント(調達)	63
リスクマネジメント	64
コンプライアンス	65
災害対策／税務への取り組み	66
情報セキュリティ	67
特集5:「3つの改革」進捗状況	68
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

コンプライアンス

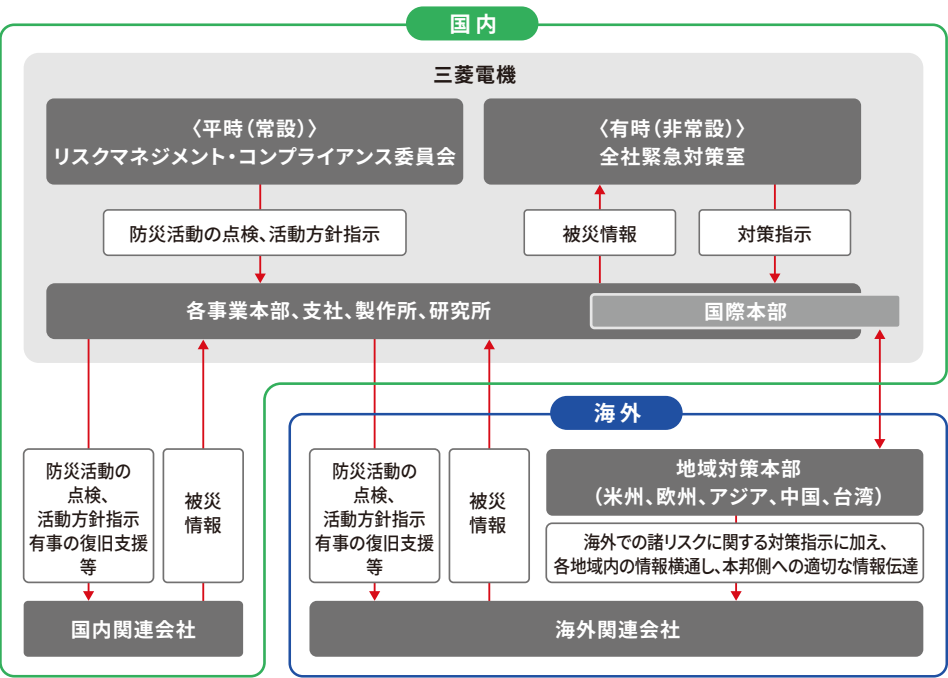


災害対策

大規模災害への対応体制整備

三菱電機グループでは、リスクマネジメント担当執行役（CRO）を委員長とする「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」を設置し、三菱電機グループの災害対策を含むBCPについて定期的（年1回以上）に確認・見直しを行っています。

大規模災害により三菱電機グループの拠点に甚大な被害が発生した場合、又はそのおそれがある場合は、社長を室長とする「全社緊急対策室」を設置し、三菱電機グループ全体の緊急事態に対応します。全社緊急対策室では、災害状況の確認（人的・物的）のほか、事業継続に向けた取り組みや、社会からの要請への対応（被災地支援、寄付等）について、迅速に対応方針を検討・遂行します。特に海外拠点・海外関係会社については、各地域対策本部と連携を取りながら、従業員の安全確保（安否確認、生活支援等）、事業復旧をサポートします。



三菱電機グループの防災体制

税務への取り組み

基本的な考え方

三菱電機グループは、適正な納税を通じて企業の社会的責任を果たすという考えの下、「三菱電機グループ グローバル税務方針」を制定し、税務コンプライアンスの徹底に取り組んでいます。

税務ガバナンスの枠組み

三菱電機グループの税務ガバナンスは、「税務コンプライアンスは事業推進と一体不可分」との認識に基づき、CFO（Chief Financial Officer）の指揮・監督の下*、グループ各社が税務リスク管理を行うことにより、税務コンプライアンスの徹底を図る体制としています。

なお、税務に関する事項について、CFOはその重要性等を考慮の上、執行役会議等において適時報告を行うこととしています。

* 関税や個人所得税など一部諸税については、各法令を所管する部門が責任を負う

税務に関する方針

三菱電機グループは、グループ各社が、国内外において事業を遂行するにあたり遵守すべき税務に関する基本的な方針につき、以下のとおり定めています。

三菱電機グループ グローバル税務方針

税務コンプライアンスへの取り組み

三菱電機グループは、税務ガバナンスの枠組みに基づき、各国税務当局による税務調査や税務争訟の状況等を定期的に把握するなど、リスク管理の強化を図っています。

また、移転価格税制については、事業運営上の重要な課題の一つとして、OECD移転価格ガイドラインや各国・地域の移転価格税制に基づいた移転価格管理の強化に取り組んでいます。

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取り組み	48
サステナビリティの実現に向けて 一担当役員メッセージ	48
特集4:「トレード・オン」 ×プラスチックリサイクル	49
サステナビリティマネジメント	50
環境	53
品質	60
人権	61
サプライチェーンマネジメント（調達）	63
リスクマネジメント	64
コンプライアンス	65
災害対策／税務への取り組み	66
情報セキュリティ	67
特集5:「3つの改革」進捗状況	68
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

災害対策

税務への取り組み

情報セキュリティ

基本的な考え方

三菱電機グループでは、急速に高度化、巧妙化が進むサイバー攻撃の脅威に対応するため、サイバーセキュリティと、情報管理・運営体制などのガバナンスの継続的な強化に取り組んでいます。三菱電機の顧客や取引先等をはじめとしたステークホルダーの皆様からお預かりした情報、営業情報や技術情報、知的財産等の企業機密については、「企業機密管理宣言」の考えに基づき管理しています。

[企業機密管理宣言](#) 

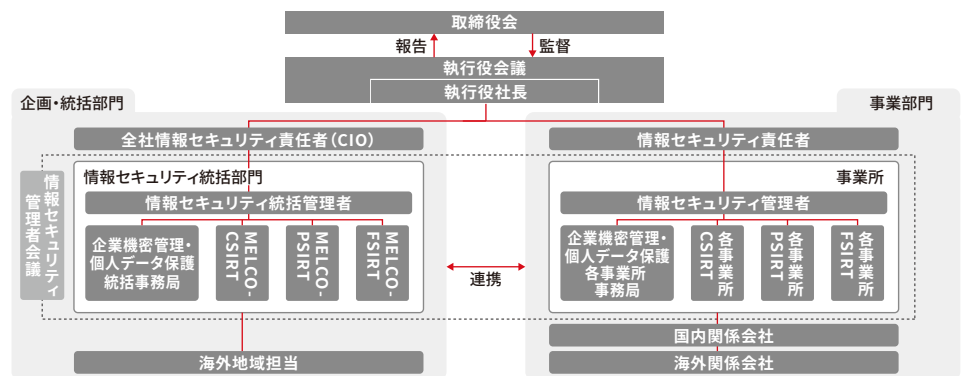
情報セキュリティの体制

三菱電機グループの情報セキュリティ体制は、執行役社長を情報セキュリティ管理に関する最高責任者とし、情報セキュリティ管理を企画・統括する部門と事業活動において情報セキュリティに関わるリスクを所有し責任を持つ事業部門から構成されています。企画・統括部門では、全社情報セキュリティ責任者に任命された情報セキュリティ担当執行役が、情報セキュリティ管理全般を統括し、情報セキュリティ統括管理者がその指示のもと、顧客のサプライチェーン要求事項や遵守すべき国際規準・慣行等に対して適切な対応を進めるとともに、活動内容について定期的に報告します。事業部門では、情報セキュリティ責任者のもと、情報セキュリティ管理者が傘下の関係会社を含めた自部門に関する情報セキュリティを管理します。全社情報セキュリティ責任者が定期的に開催する情報セキュリティ管理者会議では、情報セキュリティ管理者に対して三菱電機グループ全体の情報セキュリティ方針の策定や施策の企画等について展開・連携します。

各部門に情報管理、CSIRT^{*1}、PSIRT^{*2}、FSIRT^{*3}の機能を持たせ、情報セキュリティ統括部門が三菱電機グループの情報セキュリティ管理の仕組み、ルール、情報システムのセキュリティ確保、個人情報保護に関する法令遵守や取組みに関して企画・推進しています。また、インシデント発生時には事業部門と連携し、事業状況を踏まえた総合的な状況判断のもと、迅速に意思決定を行い、インシデント対応を進めます。

海外の関係会社については地域ごとの事情や特性を考慮すべく、情報セキュリティ統括部門が米州・欧州・アジアの各拠点の海外地域担当とより一層の連携を深めていきます。

*1 Computer Security Incident Response Team *2 Product Security Incident Response Team *3 Factory Security Incident Response Team



情報セキュリティ体制(三菱電機グループ)

*MELCO: Mitsubishi Electric Corporation

▶ 個人情報保護

三菱電機では、「個人情報保護方針」及び「個人情報保護に関する規則」を制定し、日本工業規格「JIS Q 15001:個人情報保護マネジメントシステム—要求事項」に準拠した体制を構築・整備の上、三菱電機従業員等に個人情報保護を周知徹底し、個人情報保護活動に取り組んでいます。2008年1月には、個人情報について適切な保護措置を講ずる体制を整備している事業者として認定を受け、プライバシーマークを取得しました。2024年1月には、8回目の更新手続きを完了しています。

個人情報保護方針 

サイバー攻撃対策

企業に対するサイバー攻撃対策として、三菱電機グループではネットワークや端末、サーバー（クラウド）の一元管理と「多層防御」の導入に取り組んでいます。「多層防御」によりサイバー攻撃の防御、不審な兆候及び侵入検知を可能とし、さらに、即時対応する体制を整えることで、被害を防止、最小化しています。

また、オフィスのほか、テレワークや出張先からのアクセスによる業務に対応するため多要素認証を導入し、認証を一元的に管理しています。さらに、常に外部から多くの脅威にさらされているインターネット公開ウェブサイトについては、セキュリティレベルを保つために三菱電機が認定したウェブサイトのみを公開するように取り組んでいます。

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
サステナビリティの実現に向けて 一担当役員メッセージ	48
特集4:「トレード・オン」 ×プラスチェックリサイクル	49
サステナビリティマネジメント	50
環境	53
品質	60
人権	61
サプライチェーンマネジメント(調達)	63
リスクマネジメント	64
コンプライアンス	65
災害対策／税務への取組み	66
情報セキュリティ	67
特集5:「3つの改革」進捗状況	68
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

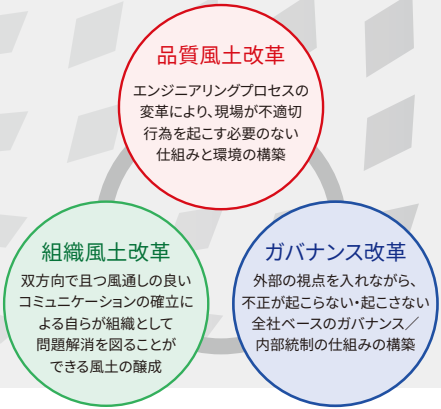
こちらも併せてご覧ください

情報セキュリティ

特集5「3つの改革」進捗状況

三菱電機は、2021年6月に品質不適切行為が判明して以降、調査委員会及びガバナンスレビュー委員会からの指摘、提言を真摯に受け止め、グループを挙げて再発防止にあたるとともに、2021年10月に再発防止策を含む3つの改革（品質風土改革、組織風土改革、ガバナンス改革）を起こし、信頼回復に向けて深化・発展させながら、抜本的な改革活動に取り組んできました。

2025年度は、それまで「3つの改革モニタリング委員会」で、社外専門家の参画をいただきながら行ってきた改革の進捗状況に関するモニタリングを取締役会の中で定常的に実施しています。また、国内の各拠点ごとの組織風土改革を推し進めてきた全社変革プロジェクトを母体とする「カルチャー変革室」を新設しました。既に展開している主要施策の定着・浸透を図りながら、自走する組織づくりへの取組みを加速しています。



以下は2024年度に実施した取組みの一部です。

品質風土改革

- 技術／設備整備を支援、製造現場実力を底上げする工場健康診断（対象全27拠点）
- 工場健康診断等で得られた各拠点の良好事例共有と、他拠点への導入（事例活用71件）
- 法令／規格・顧客契約仕様と実データとの整合確認を行う品質監査（三菱電機30拠点、国内関係会社24拠点、海外関係会社10拠点で実施）
- 品質設備投資により、量産系の最終製品検査工程における検査機器デジタル化率は約8割

組織風土改革

- タウンホールミーティングや社内SNSを活用した経営層と従業員との対話
- 心理的安全性の高い職場作りを目指した管理職向け講演会
- 管理職を対象としたコーチング講座、権限移譲による組織の自走化の加速
- 人事処遇制度の見直し、制度浸透に向けた教育や説明コンテンツの充実化

ガバナンス改革

- 3つの改革モニタリング委員会によるモニタリング・監督（2025年4月以降は、取締役会の中で定常的にモニタリングを実施）
- 2024年6月開催の定時株主総会にて独立社外取締役として外国籍の1名を含む6名を選任（社外取締役比率60%）
- 「リスクマネジメント・コンプライアンス（RMC）委員会」を新設（全社リスクマップを策定）

■「全社品質の日」展示を31拠点に巡回

7月2日を「全社品質の日」と定め、品質不適切事案の風化防止を目的とする展示を毎年開催しています。2024年度は巡回場所を増やし、国内31拠点で展示を実施しました。



2024年度 品質不適切事案 風化防止の展示会

■「ME’s Culture Day」を開催

2021年に発足し組織風土改革をけん引してきた全社変革プロジェクトによる活動を振り返る報告イベント「ME’s Culture Day」を、2025年3月に開催しました。当日は、国内の各拠点と一部の関係会社が行ってきた取組みをまとめたパネル展示や、経営層が登壇する対談ステージ等が催され、オンラインを含め全国から約12,000名の従業員が参加。今後も一人ひとりが「自走」してより良い明日に向け挑戦できる、そんな風土を三菱電機グループの文化（カルチャー）としていくと決意する、熱きイベントになりました。



各拠点で活動が改革につながった好例をパネルで紹介



3つの改革への想いを語る取締役会議長・柳氏と社長・漆間の対談



従業員による変革に向けた行動を宣言するコーナーも

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
サステナビリティの実現に向けて 一担当役員メッセージ	48
特集4:「トレード・オン」 ×プラスチックリサイクル	49
サステナビリティマネジメント	50
環境	53
品質	60
人権	61
サプライチェーンマネジメント（調達）	63
リスクマネジメント	64
コンプライアンス	65
災害対策／税務への取組み	66
情報セキュリティ	67
特集5:「3つの改革」進捗状況	68
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82

こちらも併せてご覧ください

3つの改革の進捗等について



取締役会 議長メッセージ



取締役会議長の柳 弘之氏に、2024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 現在の三菱電機グループのコーポレート・ガバナンスをどのように評価していますか。

A これまでの三菱電機グループは事業本部や製作所の縦軸が強いと感じていましたが、グループ全体をグローバルで横串を通す取組みが進んできたと感じています。特に人事、品質保証、生産、研究開発、サステナビリティ、リスクマネジメントなどのコーポレート機能については、強い横軸になりつつあります。事業領域を横断したマネジメントや設計・調達の標準化、グループ・グローバルでの人財マ

ネジメント体制の強化などの取組みが進んでいる点は評価できます。
なお、人財配置に関しては、私は想定内の人事にとどまらず戦略的な人事をやっているかという意味で「キレの良い人事を行っているか」という見方をするのですが、いろいろな試みが実践されるようになりました。想定内の人事だけではイノベーションは生まれにくいようです。異なる経験・専門性、価値観を持つ様々な人財を積極的に登用してほしいと考えています。

Q 取締役会議長として2年目を迎え、どのようなことを重視して運営に当たっていますか。

A 議長に就任した2024年度からは三現感覚（現場・現物・現実）に更に「現人」を加えた四現感覚を重視することとしました。我々社外取締役は、「3つの改革」に対するモニタリングの一環で製作所を複数訪問し、多くの従業員の声を直に聞いてきました。「経営者の顔が見えるようになった」「距離が縮まった」という変化を感じさせる声もある一方で、「正しい仕事をするための施策が増えて現場

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
取締役会 議長メッセージ	69
コーポレート・ガバナンス	72
役員一覧	79
データ	82



の負荷が高まっているので、負荷マネジメントが一層大事になっている状況だ」という管理職の声もありました。こうして話を聞いてみると、同じ現場でも立場によっていろんな捉え方があると改めて感じます。やはり企業活動の基礎は人財ですから、取締役会が四現感覚から乖離しな

いよう、現場の従業員の方が実際に感じ、考えていることに目を向け続けていく必要があると考えています。

Q 2024年度取締役会を振り返っていかがでしたか。

A 取締役構成がバランス良く多様化してきた、議案整理がテンポ良く進むようになってきたという2つの変化を感じています。特に議案整理について、一般的に、議案の定義や枠組み作りに時間を要し、議論そのものが進まないということは起こりがちですが、三菱電機グループは変化の激しい時代に必要なスピード感への意識を持っていると感じています。例えば2024年度の重要議題として、これまでの事業本部／日本国内中心の個別最適から、グループ・グローバルでの全体最適を目指すというテーマがありますが、我々社外取締役から申し入れた後、僅か1か月半で議案化され、取締役会での議論が始まりました。今の三菱電機グループは、社内報の社長年頭あいさつで漆間さんが伝えていた「考えながら自走する」という姿勢に近づいてきているのではないのでしょうか。また、印象的だったのは、サステナビリティ経営の議案です。フィンランド企業との海水から二酸化炭素を回収する技術開発から事業化構想につなげる「攻め」の取り組みなど、削減目標や情報開示など「守り」を超えた内容を積極的に議論する場になりました。事業成長と社会・環境課題の解決を両立しながら、サステナビリティ関連市場を開拓していくイノベティブな姿勢は評価できると考えています。

Q 2025年度から打ち出している「イノベティブカンパニー」への変革について、どうぞ覧になれていますか。

A イノベーションという言葉だけが躍るのではなく、真に実装・実現を果たしていくためには、先ず土壌づくりが大切です。例えば、その要諦は人と技術と価値観の掛け算であると定義してみます。これらの無数の組み合わせの中から、イノベーションにつながる素晴らしいアイデアが生まれてくるものだとは私は考えています。三菱電機グループは2024年5月にデジタル基盤「Serendie」を始動しましたが、続いて立ち上げたSerendie Street Yokohamaはまさにそうした共創を生み出す場です。社内だけでなくお客様や連携している企業・大学の方など、様々な人が集まってアイデアを交換することで、論理的思考だけではない豊かな感性がシナジーを生み、新しい発想につながることを期待しています。同じく大切なポイントは、三菱電機グループらしさです。取締役会でもその点について、最もよく議論しました。三菱電機グループは、現場の知見、強いコンポーネント、長年培った制御やパワーエレクトロニクスの技術など、OT（Operational Technology（制御・運用技術））に強みがあります。これらを進化・融合させることで、三菱電機グループならではの特色を出してほしいですね。また、三菱電機グループはインフラ、FA、ビルなど幅広い事業を有していますから、それらをネットワーク化し、ファシリティを超えて地域・社会を最適化するという方向にビジネスモデル変革が広がっていくと面白いと思います。その点で、2025年2月に発表したタイのCPグループとの協業には期待をしています。タイでの持続可能な社会の実現を

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取り組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
取締役会 議長メッセージ	69
コーポレート・ガバナンス	72
役員一覧	79
データ	82

取締役会 議長メッセージ

目指し、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーをテーマに包括協力する内容です。CPグループは、例えば食品領域では、農場、食品加工工場、物流、小売り、リサイクルといったバリューチェーンを保有しています。三菱電機グループの幅広い領域の技術とノウハウを組み合わせることで、都市や国家・地域レベルの最適制御が実現できる可能性を秘めています。自らの強みを生かした三菱電機グループらしいイノベーションの創出に期待をしています。

Q 次期中期経営計画に向けた課題や期待をお聞かせください。

A まず三菱電機グループにとって成長とは何か、具体的な議論を深めるべきだと考えています。単純に規模を追えばよいというわけではありません。経営体質をより強靱なものとし、付加価値の高い新しい事業を創出するなど、質の強化を図るべきでしょう。あらゆる手段を視野に入れて検討を進めていますが、その一つがM&Aです。株主・投資家の皆様からのご指摘をいただくとおり、三菱電機グループのM&Aは、企業規模から考えれば小規模な案件が多い現状です。これまではミッシングパーツを補うM&Aが主でしたが、今後ありたい姿に向けてより一層の飛躍を遂げるための「攻めのM&A」を実行する可能性もあり得るでしょう。「攻めのM&A」を考える上で、「飛び地」の議論は避けて通れません。既存事業との関連性や親和性の高さを優先するのは当然かもしれませんが、「飛び地」の事業も10年後には「飛び地」ではなくなり、既存事業とつながっていく可能性もあります。より長期的な視点

を元に成長戦略を描いてほしいと考えています。また、現在の中期経営計画期間で取り組んできた「3つの改革」の成果を、未来経営にどう残していくかも大事なテーマです。三菱電機グループは企業理念やコミットメントなどを定めていますが、ブランドの中に織り込んでいくことも方法の一つではないでしょうか。執行役の皆さんだけではなく、是非従業員も交えて議論してほしいと思います。

Q 今後の抱負をお聞かせください。

A 2024年度は執行役の皆さんの「経営を変える」執念

と、現場の皆さんの「仕事を変える」執念を強く感じた年でした。漆間さんはこの2年、週に1回以上のペースでタウンホールミーティングを開催し、従業員との対話を重視してきました。そうした想いに現場も応え、「設計の標準化・プラットフォーム化」「品質風土改革」「お客様との契約の在り方」「高付加価値への指向性」など、過去慣習や出来ないという思い込みからの脱却に挑戦していると感じています。社会の不確実性はますます高まり、明確な解を定めにくい時代を迎えていますが、今後の三菱電機グループがより一段と成長を遂げていくにあたって、リーダーの皆さんには力強い旗振り役として夢・勝ち筋を語ってほしいと考えています。取締役会としても監督と助言を行い、全力でサポートし続けていきます。



CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
取締役会 議長メッセージ	69
コーポレート・ガバナンス	72
役員一覧	79
データ	82

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、「持続的成長を支える経営基盤強化」に向けた取組みの一つとして、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。

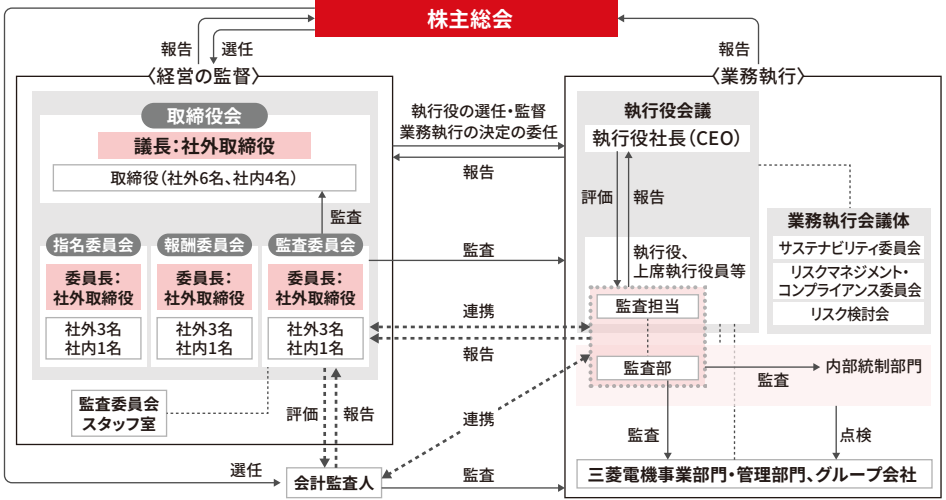
また、三菱電機は、指名委員会等設置会社として、経営の監督と執行を分離し、経営の監督機能は取締役会が、経営の執行機能は執行役が担う体制を構築しています。これにより、経営の機動性・透明性の向上を図り、迅速・果断な経営判断を可能とすることで、企業価値・株主価値を持続的に向上させることを目指しています。そのためには独立性の高い取締役会が、監督機能としてコーポレート・ガバナンスに関する役割と責務を十分に果たすことが重要であると認識しています。

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、三菱電機取締役会は「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。

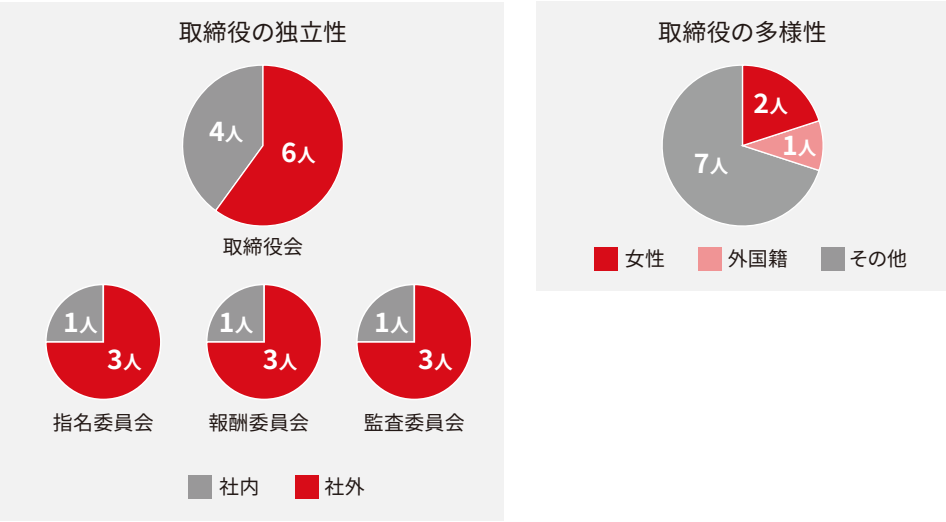
◆ コーポレート・ガバナンス体制

監督と執行の分離を促進するため、三菱電機取締役会は、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。



コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会構成

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
取締役会 議長メッセージ	69
コーポレート・ガバナンス	72
役員一覧	79
データ	82

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、三菱電機グループの経営の基本方針（企業理念、私たちの価値観、コミットメント、経営方針、経営戦略）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」（2025年7月～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）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（2024年度）

2024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。

議題	議論内容	時間配分
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、三菱電機グループの「重要議題」（2024年7月から2025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）を設定し議論を行ったほか、取締役会の下に設置した「3つの改革モニタリング委員会」において、2021年6月以降に判明した一連の品質不適切行為に対する三菱電機の信頼回復に向けた取組みである3つの改革（品質風土、組織風土、ガバナンス）の進捗状況及び実効性について継続的に監督	約29%
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	約13%
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	約44%
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	約14%

取締役会の議論の充実に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、独立社外取締役に対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、2024年度は伊丹製作所長崎工場、稲沢ビルシステム製作所（三菱電機ビルソリューションズ株式会社）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

三菱電機は、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。2024年度については、2024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、2024年9月末の取締役会において、評価結果と共に、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、2024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、2025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
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
取締役会 議長メッセージ	69
コーポレート・ガバナンス	72
役員一覧	79
データ	82

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3名を除く ^{*2} 退任取締役5名を除く

■ 2024年度 取締役会実効性評価結果の概要

三菱電機取締役会は、経営監督機能の強化に向けた不断の取組みにより改善を重ねてきた結果、実効性はおおむね確保されていることが確認されました。また、2023年度の取締役会実効性評価で提示された課題について、おおむね進捗してい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・執行の両サイドによる改革継続に向けた高いコミットメント ② 経験・知見・スキルの多様性に裏打ちされた取締役会構成の充実 ③ 取締役間相互理解、弛まぬ運営改善努力に基づく取締役会議論の充実
今後の実効性 向上のための 重点課題	① グループ・グローバルガバナンスの強化 ② 取締役会のアジェンダ強化 ③ 監査委員会機能の更なる強化
重点課題への 対応	三菱電機取締役会は、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 グループ・グローバルガバナンスに関する議論機会の拡大 ② 全社中長期戦略に関する議論拡充による取締役会のアジェンダ強化 ③ 監査委員会のモニタリング体系最適化の検討による更なる機能強化

■ 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。

指名委員会の活動状況（2024年度）

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、2025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。

2024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60分でした。

■ 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、さらに各部門・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

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
取締役会 議長メッセージ	69
コーポレート・ガバナンス	72
役員一覧	79
データ	82

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

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（2024年度）

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社事業所及び子会社への往査やオンラインを通し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コンプライアンスプログラムの策定・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。

2024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。なお、2022年度に執行役の報酬体系を見直ししており、その運用定着についても審議します。

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.77](#)」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（2024年度）

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。

また、2022年度に改定を行った執行役報酬制度について運用状況を確認した上で、2025年度の制度運営に向けた議論を行いました。同制度につきましては有価証券報告書（p.93）[🔗](#)をご参照ください。

2024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40分でした。

取締役選任基準

三菱電機は、取締役会が全体として「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

三菱電機は、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三菱電機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

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
取締役会 議長メッセージ	69
コーポレート・ガバナンス	72
役員一覧	79
データ	82

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	🔗

れ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

三菱電機では、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。また、就任後も取締役・執行役としての役割・責務が適切に果たせるよう、コンプライアンス教育や取締役・執行役向け研修の最新資料の提供等を実施しています。さらに、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。

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。

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
取締役会 議長メッセージ	69
コーポレート・ガバナンス	72
役員一覧	79
データ	82

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。

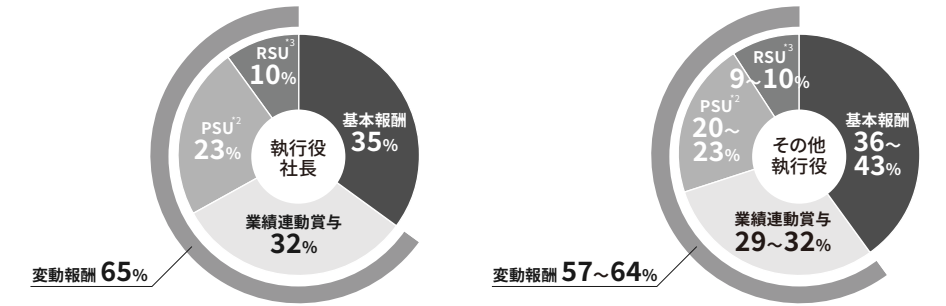
役員報酬等の決定に関する方針

三菱電機は、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企業理念に従い、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。	

役員の固定報酬・変動報酬を含む詳細につきましては有価証券報告書(p.93) [📄](#)をご参照ください。

2024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

三菱電機は、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。

サステナビリティの取組みの役員報酬等への反映

サステナビリティの取組み推進については、執行役の報酬指標の一つとしており、サステナビリティ・ESG関連領域等非財務事項での業績指標達成度はインセンティブ報酬へ反映しています。

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
取締役会 議長メッセージ	69
コーポレート・ガバナンス	72
役員一覧	79
データ	82

[こちら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	📄

内部監査

内部監査は、三菱電機及び国内外関係会社の経営の効率化、リスク管理の強化、倫理遵法の徹底、内部統制の充実を図り、経営の健全化と体質強化に寄与することを目的としています。監査部は国内外に専属の人員を約60名配置し、更に関連部門から専門的視点を有する応援監査人を加え、公正・客観的な立場から内部監査を実施しています。

内部統制部門との関係

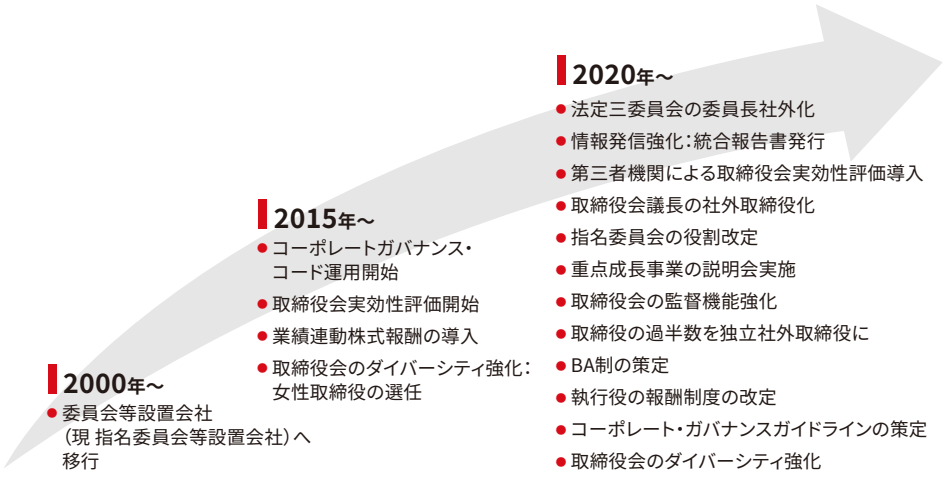
三菱電機の内部統制は、経営企画室、経理部、法務・知的財産渉外部、安全保障貿易管理部等の本社コーポレート部門やコーポレート本部が、それぞれ所管する内部統制体制、規程等の整備運用状況の点検を実施しています。また、各ビジネスエリア（BA）・事業本部の中にコンプライアンス部門を設置し、各BA・事業本部における社内横断的なコンプライアンス施策の着実な展開や部門内のコンプライアンス状況の点検を実施しています。監査部は、内部統制体制の運用状況等について内部監査を実施するとともに、財務報告に係る内部統制の評価を実施し、各内部統制部門と相互に必要な情報提供を行っています。

内部監査、監査委員会監査及び会計監査の相互連携

監査部は、内部監査方針や内部監査結果を監査委員会に報告するとともに、監査委員と定期的な意見交換を実施しています。また、監査部は、会計監査人に対して内部監査結果を報告するとともに、会計監査人との間で、財務報告に係る内部統制の評価に関して適宜協議し、継続的な連携を行っています。

内部監査の実効性を確保するための取組み

監査部は、内部監査実施後、被監査部門長宛に監査報告書を作成・送付し、必要に応じて改善対策の立案を指示しています。監査部は、内部監査の実効性を確保するため、被監査部門から提出される回答書により、被監査部門が立案した改善対策を確認し、必要に応じて実施進捗状況を確認するためのフォロー監査、フォロー評価を行っています。また、監査部は、定期報告として、上期・下期の内部監査を総括した報告書を作成し、年2回、担当執行役又は担当上席執行役員を通じて、監査委員会及び執行役社長に報告しています。その報告内容は、監査委員から取締役会に報告されています。



これまでのコーポレート・ガバナンス強化の取組み

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
取締役会 議長メッセージ	69
コーポレート・ガバナンス	72
役員一覧	79
データ	82

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	🔗

役員一覧

取締役（2025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	6,400株
在任年数	3年



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	3年



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	1,800株
在任年数	2年



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	1,800株
在任年数	2年



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	1,100株
在任年数	1年



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	200株
在任年数	1年



漆間 啓

取締役会出席状況	100%
当社株式所有数	146,827株



藪 重洋

取締役会出席状況	100%
当社株式所有数	44,564株



高澤 範行

当社株式所有数	43,045株
---------	---------



藤本 健一郎

当社株式所有数	2,900株
---------	--------

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
取締役会 議長メッセージ	69
コーポレート・ガバナンス	72
役員一覧	79
データ	82

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

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
小坂 達朗	○	●		●	取締役、指名委員長、報酬委員長	○	○			○	○	○
柳 弘之	○	○		○	取締役会議長、指名委員、報酬委員	○	○			○	○	○
江川 雅子	○	○		○	取締役、指名委員、報酬委員	○	○	○	○			○
松山 遙	○		●		取締役、監査委員長		○		○			
皆川 邦仁	○		○		取締役、監査委員	○		○				
ピーター D. ビーダーセン	○		○		取締役、監査委員	○	○			○		○
漆間 啓		○			取締役、指名委員、 代表執行役、執行役社長、CEO	○	○			○	○	○
数 重洋			○		取締役、監査委員	○	○				○	○
高澤 範行					取締役、代表執行役、専務執行役、CSO (経営企画、関係会社担当)	○					○	○
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 10 名のうち、独立社外取締役が 6 名、女性取締役が 2 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。

【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	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の中で、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。		

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
取締役会 議長メッセージ	69
コーポレート・ガバナンス	72
役員一覧	79
データ	82

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（2025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
専務執行役
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（インダスト
リー・モビリティビジネス
エリア戦略室長）



高澤 範行
代表執行役
専務執行役
CSO（経営企画、関係会社
担当）



日下部 聡
専務執行役
CRO（リスクマネジメント・
経済安全保障、法務・知的
財産涉外、安全保障貿易
管理担当）、渉外担当



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）



佐藤 智典
常務執行役
CTO（技術戦略担当）、
防衛・宇宙システム事業
本部長



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）



阿部 恵成
常務執行役
CHRO（グローバル人材戦
略、人事総務担当、人材統
括部長）、広報担当



尋木 保行
常務執行役
ライフビジネスエリアオー
ナー（ライフビジネスエリ
ア戦略室長）（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（インフラビジネ
スエリア戦略室長）



川路 茂樹
常務執行役
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



竹見 政義
上席執行役員
半導体・デバイス事業本
部長



大家 正宏
上席執行役員
国際担当、国際本部長



織田 巖
上席執行役員
ビルシステム事業本部長
兼 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



土本 寛
上席執行役員
監査担当、経営企画統括
部長



竹内 敏恵
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



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
知的財産担当、研究開発
本部長



マイケル コルボ
上席執行役員
国際本部 米州代表、
Mitsubishi Electric US
Holdings, Inc., President,
Mitsubishi Electric US,
Inc., President& CEO



志自岐 雄介
上席執行役員
ものづくり技術本部長



山口 憲和
上席執行役員
法務・リスクマネジメント
統括部長



小黒 誠司
上席執行役員
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



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

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取り組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
取締役会 議長メッセージ	69
コーポレート・ガバナンス	72
役員一覧	79
データ	82

こちらも併せてご覧ください

役員のプロフィール



主要連結財務データ (10ヵ年)

三菱電機株式会社及び連結子会社
(単位:百万円)

	米国会計基準			IFRS							
会計年度	2015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
売上高	4,394,353	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
営業利益	301,172	270,104	318,637	327,444	290,477	259,661	230,195	252,051	262,352	328,525	391,850
税引前当期純利益	318,476	296,249	364,578	353,206	315,958	281,986	258,754	279,693	292,179	365,853	437,265
親会社株主に帰属する当期純利益	228,494	210,493	271,880	255,755	226,648	221,834	193,132	203,482	213,908	284,949	324,084
総資産	4,059,941	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
現金及び現金同等物	574,170	662,469	599,199	599,199	514,224	537,559	767,406	727,179	645,870	765,384	757,331
社債、借入金及びリース負債	404,039	352,124	311,485	311,950	298,438	377,003	365,431	329,461	400,758	394,636	360,661
親会社株主に帰属する持分	1,838,773	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
営業活動によるキャッシュ・フロー	366,677	365,950	240,450	265,768	239,817	395,834	542,119	282,371	166,711	415,479	455,905
投資活動によるキャッシュ・フロー	(255,443)	(148,632)	(178,219)	(182,015)	(210,668)	(203,997)	(176,552)	(114,867)	(148,533)	(94,119)	(191,750)
フリー・キャッシュ・フロー	111,234	217,318	62,231	83,753	29,149	191,837	365,567	167,504	18,178	321,360	264,155
財務活動によるキャッシュ・フロー	(82,144)	(123,495)	(128,291)	(149,813)	(112,067)	(156,454)	(157,352)	(241,319)	(119,568)	(240,118)	(265,333)
配当金の支払	57,963	57,963	68,696	68,696	85,871	85,871	77,283	85,723	84,524	96,949	104,316
研究開発費	202,922	201,330	210,308	210,308	212,794	206,846	190,574	195,144	212,386	221,867	228,853
設備投資(有形固定資産計上ベース)	177,801	175,542	181,513	181,513	198,442	227,450	180,033	167,772	240,971	229,941	230,712
減価償却費	145,249	141,584	154,559	153,161	152,315	184,842	186,983	181,116	187,210	172,849	152,530

1株当たりの情報:

親会社株主に帰属する	基本的	106.43	98.07	126.70	119.19	105.65	103.41	90.03	95.41	101.30	135.74	155.70
当期純利益(円)	希薄化後	—	—	—	119.19	105.65	103.41	90.03	95.41	101.30	135.74	155.70
配当金(円)		27	27	40	40	40	40	36	40	40	50	50
調整後株主資本配当率(DOE)(%)		3.2	2.9	4.0	4.1	3.8	3.6	3.0	3.1	2.9	3.3	3.0
親会社株主帰属持分(円)		856.52	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

財務比率:

営業利益率(%)	6.9	6.4	7.2	7.4	6.4	5.8	5.5	5.6	5.2	6.2	7.1
売上高親会社株主に帰属する当期純利益率(%)	5.2	5.0	6.1	5.8	5.0	5.0	4.6	4.5	4.3	5.4	5.9
親会社株主帰属持分当期純利益率(ROE)(%)	12.4	10.9	12.6	11.7	9.7	9.2	7.5	7.1	6.9	8.2	8.4
総資産利益率(ROA)(%)	5.6	5.1	6.4	6.0	5.2	5.1	4.2	4.1	4.0	4.9	5.2
親会社株主帰属持分比率(%)	45.3	48.9	53.0	53.3	55.1	55.1	57.4	58.3	58.0	60.6	61.9
D/Eレシオ(倍)	0.22	0.17	0.14	0.14	0.12	0.16	0.13	0.11	0.12	0.11	0.09
海外売上高比率(%)	42.6	43.2	45.3	45.1	43.4	41.5	42.0	47.9	50.7	51.3	50.7

(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. 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。
3. 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。
4. 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)
5. 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
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取り組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82
主要連結財務データ(10ヵ年)	82
主要非財務データ	83
イニシアチブ	84
社外からの評価／企業データ・株式情報	85

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

報告対象範囲は、三菱電機、国内関係会社92社、海外関係会社132社（合計225社）です。

GHG排出量		算定量 kt-CO ₂ (カッコ内は合計比率)		
		2022年度	2023年度	2024年度*
Scope 1		272 (0.1%)	234 (0.1%)	216 (0.1%)
Scope 2	マーケットベース	679 (0.4%)	676 (0.4%)	520 (0.3%)
	ロケーションベース	774	837	776
Scope 3		182,427 (99.5%)	180,316 (99.5%)	164,280 (99.6%)

* 2024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2025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)。

プラスチック排出物の有効利用率

	2022年度	2023年度	2024年度
国内	92.5%	95%	97%

水使用量		千 m ³		
		2022年度	2023年度	2024年度
グループ		14,980	13,151	12,819

人財

従業員の状況		三菱電機 (単体)				
区分		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
正社員	全体	36,162人	36,700人	35,136人	36,520人	31,213人
臨時従業員等	全体	6,838人	6,682人	6,505人	6,636人	4,909人
平均年齢	全体	40.7歳	41.1歳	41.3歳	41.4歳	41.3歳
平均勤続年数	全体	16.6年	16.9年	16.9年	16.7年	16.3年
退職率	全体	2.3%	2.7%	2.8%	3.3%	3.4%
平均年間賃金	正社員	全体	7,963,544円	8,067,252円	8,273,671円	8,298,631円
		男女の差異 ¹⁾	71.6%	71.4%	71.3%	71.7%
	全労働者	男女の差異 ¹⁾	60.7%	61%	61.5%	62.4%
	正規雇用労働者 ²⁾	男女の差異 ¹⁾	63.5%	63.6%	63.6%	64.4%
管理職	非正規雇用労働者	男女の差異 ¹⁾	63.5%	62.4%	63.2%	61.8%
		女性比率 ³⁾	1.9%	2.3%	2.6%	3.1%
総合職	全体	25,308人	25,391人	24,559人	25,403人	22,786人
	女性比率	7.3%	7.6%	8.2%	8.8%	9.7%

¹⁾ 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
²⁾ 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
³⁾ 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 目標
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%	63%以上
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%	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

三菱電機 (単体)						
区分		2021年3月末	2022年3月末	2023年3月末	2024年3月末	2025年3月末
取締役人数	計	12人	10人	12人	12人	10人
	社内／社外	社内	7人	5人	5人	4人
		社外	5人	5人	7人	6人
	性別	男	11人	9人	11人	9人
		女	1人	1人	1人	2人
	外国人	0人	0人	0人	0人	1人
社外取締役比率		42%	50%	58%	58%	60%
女性取締役比率		8%	10%	8%	25%	20%
取締役会開催回数		8回	20回	13回	14回	13回
議長		社内	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		2021年3月末	2022年3月末	2023年3月末	2024年3月末
役員等人数	計	29人	29人	33人	34人
	外国人	0人	0人	0人	1人
女性・外国人役員等比率		3%	3%	3%	15%

CONTENTS

イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82
主要連結財務データ (10ヵ年)	82
主要非財務データ	83
イニシアチブ	84
社外からの評価／企業データ・株式情報	85

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

	国連グローバル・コンパクト 持続可能な成長を実現するための、国連と民間企業・団体による世界最大のサステナビリティイニシアチブ。 「国連グローバル・コンパクト」に参加 🔗
	SBT (Science Based Target) イニシアチブ 科学的根拠に基づいた温室効果ガス削減目標の設定を推奨している国際的イニシアチブ。 SBTイニシアチブ1.5℃目標の認定取得 🔗
	TCFD (Task force on Climate-related Financial Disclosures) 企業の気候変動への取り組みや影響に関する財務情報開示のための枠組み。 気候変動対策の取り組み (TCFDに基づく開示) 🔗
	RBA サプライチェーンの社会的・環境的・倫理的責任の継続的な改善をサポートし、グローバルサプライチェーンにおける責任ある企業行動に取り組む業界連合団体。 Responsible Business Alliance (RBA) への加盟について 🔗
	TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures) 企業の自然環境との関わりを財務情報として開示するための枠組み。TNFDの提言に賛同する企業としてTNFD Adopterに登録。
	JaCER 企業の苦情処理の支援・推進を目指す団体。 一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構に発足メンバーとして加盟 🔗
	クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス (CLOMA) 海洋プラスチックごみ問題の解決を官民一体となって推進するための団体。 「クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス (CLOMA)」に加入 🔗
	GXリーグ 2050年のカーボンニュートラル実現と社会変革を見据えて、GX (グリーントランスフォーメーション) への挑戦を行い、現在及び未来社会における持続的な成長実現を目指す企業が官学と共に協働する場。 三菱電機、経済産業省「GXリーグ」に参画 🔗
	30by30アライアンス 2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として保全することの達成に向けた、企業や自治体、団体などの有志連合。
その他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 - 一般社法人情報通信ネットワーク産業協会 - 一般社団法人日本電機工業会 - 一般社団法人日本機械工業連合会 - 一般社団法人産業競争力懇談会 - 一般財団法人日本規格協会 - 一般社団法人日本知的財産協会 - 公益社団法人発明協会	

CONTENTS	
イントロダクション	1
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取り組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82
主要連結財務データ (10ヵ年)	82
主要非財務データ	83
イニシアチブ	84
社外からの評価／企業データ・株式情報	85

社外からの評価



FTSE Blossom Japan各種インデックス

FTSE Blossom Japan Index、及びFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexの構成銘柄として採用されています。これらのインデックスは年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) の運用対象としても選定されています。

FTSE Blossom Japan Index Series [🔗](#)



CDP

事業を通じた地球環境への対応と戦略が特に優れており、環境に関する適時適切な情報公開を行っている企業として「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」に選定されました。また「サプライヤー・エンゲージメント評価」においても最高評価の「SEAリーダーボード」に選定されました。

CDPから「気候変動」「水セキュリティ」2分野で7回目の最高評価を獲得 [🔗](#)

CDP サプライヤー・エンゲージメント評価で最高評価を獲得 [🔗](#)



S&P／JPXカーボン・エフィシエント指数

S&P／JPXカーボン・エフィシエント指数に採用されています。同指数は、環境評価機関であるTrucostによる炭素排出量データをもとに、S&Pダウ・ジョーンズ・インデックスに構築されGPIFの運用対象としても選定されています。



えるぼし

女性の活躍推進に関する取組みを推進する優良企業として、厚生労働大臣認定「えるぼし (2段階目)」を取得しています。



健康経営優良法人

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「健康経営優良法人2025」に認定されました。

「健康経営優良法人 2025 (大規模法人部門)」に認定 [🔗](#)



DX銘柄

デジタル技術を前提としたビジネスモデルや経営の変革に果敢にチャレンジし続けている企業として「DX銘柄2025」に選定されました。

「DX銘柄2025」に選定 [🔗](#)

企業データ・株式情報 (2025年3月31日現在)

企業データ

三菱電機株式会社

〒100-8310 東京都千代田区丸の内2-7-3 東京ビル

電 話 03-3218-2111 (代表)

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

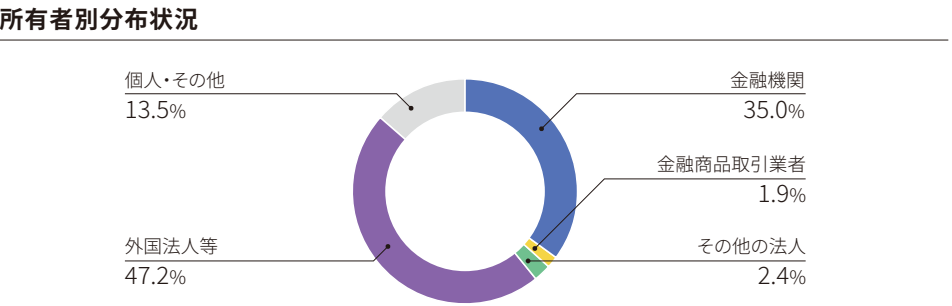
連結従業員数 149,914名

株主総会

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。

上場証券取引所

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)	321,806	15.5
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	110,704	5.3
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	92,925	4.5
明治安田生命保険相互会社	81,863	3.9
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	48,676	2.3
JP MORGAN CHASE BANK 385632	46,285	2.2
三菱電機グループ社員持株会	44,058	2.1
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	39,891	1.9
JP MORGAN CHASE BANK 380055	36,617	1.8
日本生命保険相互会社	36,339	1.7

* 持株比率は自己株式 (35,902,128株) 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
社長メッセージ	8
三菱電機グループの価値創出	12
中期経営計画と経営戦略	19
事業戦略	40
サステナビリティの取組み	48
コーポレート・ガバナンス	69
データ	82
主要連結財務データ (10ヵ年)	82
主要非財務データ	83
イニシアチブ	84
社外からの評価／企業データ・株式情報	85

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 [🔗](#)