

## 2022年度決算説明会 質疑応答要旨（機関投資家/アナリスト）

日時	: 2023年4月28日(金) 16:00~18:00
場所	: 三菱電機株式会社 本社（オンライン説明会）
当社出席者	: 執行役社長 CEO 漆間 啓 常務執行役 CFO 増田 邦昭 執行役副社長 ライフ BAO 松本 匡 専務執行役 インダストリー・モビリティ BAO 加賀 邦彦 専務執行役 インフラ BAO 高澤 範行 常務執行役 ビジネス・プラットフォーム BAO 三谷 英一郎 上席執行役員 半導体・デバイス事業本部長 竹見 政義 (BAO: ビジネスエリアオーナー)

### <第一部：決算概況説明>

- Q. (資料 P20) 23年度業績見通しは意欲的な印象があるが、業績にかける意気込みや今後の方向性についてメッセージをいただきたい。
- A. 22年度については第1四半期を中心にやや不本意な経営成績であった。本来ある需要に対し製品を出し切れず、機会を損失した認識がある。例えば、空調事業を見ると、通常上期の方が売上高が高いが、22年度は下期の方が高かった状況。23年度は着実に需要を刈り取ることで、十分に目標を達成できるのではないかと考えている。(増田)
- Q. (資料 P21) 23年度業績見通しの価格改善効果は1,100億円を設定しているが、為替影響や素材価格の変動などコスト変動要素がある中で、価格改善をどのように行っていくのか。
- A. 22年度上期はコストアップに対して十分な価格改善が図れなかったが、下期に入り価格改善効果が出てきている。23年度業績見通しには22年度までに価格改定した分の効果を織り込んでいることや、現時点で23年度からの価格改定を発表している製品もある。これからお客様にご理解いただき価格改定させていただく部分も含めて1,100億円を見込んでいる。(増田)
- Q. 22年度決算での土地売却益はどのセグメントに該当するのか。電力システムの23年度業績計画について、非常に弱い計画になっている印象だが22年度における土地売却益が影響しているのか。
- A. 土地売却益はほとんど全てのセグメントに配賦しているため、各セグメントの23年度業績見通しの前年比では多少の影響は出ている。電力システムについては、案件変動など別の要因が大きい。(増田)  
電力システムの23年度業績見通しが前年比減益となる要因としては、22年度までは原子力の好採算工事などがあった一方、23年度は当該工事が終了することも背景にある。(漆間)
- Q. (資料 P21) 23年度業績見通しの価格改善効果を1,100億円を設定しているが、どのセグメントで見込んでいるのか。また、規模変動におけるコスト上昇はどのように織り込んでいるのか。
- A. 価格改善については、空調・家電で4割程度を見込んでおり、自動車機器、FAシステムも比較的大きな割合を占めている。規模変動に含まれるコストについては、素材価格は全体としてマイナス影響があると見込んでいる。内容的にはアルミ、銅はプラス要素も期待しているが、鉄、樹脂、磁石などは一定のマイナス影響があると考えている。電子部品も需給状況に改善はみられるものの、

コストアップの圧力は依然強いことからマイナス影響を見込んでいる。一方で、物流費については一定の改善を見込んでいる。(増田)

Q. 政策保有株は原則保有しないとのことで、具体的な時間軸やコミットしているものはあるか可能な範囲で教えて欲しい。

A. 政策保有株については従来通り着実に減らす方針であるが、お客様へ積極的に働きかけることでその加速を図っていきたいと考えている。(漆間)

Q. 自動車機器の減損について、4Qでの具体的な数値は。

A. 減損については、計画に一定程度見込んでいたが、4Qでは電動化関連で190億円弱の減損を計上した。(増田)

Q. 課題事業について、カーマルチメディアの赤字は現在どの程度あるか、また事業撤退にあたり資産売却などマネタイズ可能な資産はあるか。事業撤退のスケジュール、リソースシフト等、次のステップを今後予定されているイベントにて説明があるか教えて欲しい。

A. カーマルチメディアは2,000億円弱の売上高に対して、相当額の赤字が発生している状況。お客様との交渉を行いながら改善に努める。また一番大きなアセットはエンジニアだと考えており、生産設備等でのマネタイズ可能な資産は多くない。(増田)

自動車機器事業については23年度に黒字化し、プロジェクトごとに段階的な終息を予定している。エンジニアリングリソースについては自動車機器事業のレジリエンスの高いビジネス、または当社内で成長余地の高い事業等での活用を図っていく。(加賀)

Q. 23年度業績見通しにおける自動車機器の損益改善要素と改善の時間軸を四半期ごとに教えていただきたい。

A. 22年度が462億円の赤字に対し、23年度は10億円の黒字を予想。改善要素は、22年度減損損失の剥落+220億円、同減損に伴う償却費の減少+100億円、素材悪化影響△100億円強はあるもののそれに対応した価格改善の効果+260億円。このうち価格改善の効果については、課題事業に限らず、お客様に供給しているそれぞれの機器で、価格の改定のご理解をいただく形で見込んでいる。また、価格改定は、交渉のうえ改定していくため、上期に比べ、3Q以降に損益改善の効果が表れる傾向はあるが、それほど大きな偏重があるわけではないと認識している。(加賀)

Q. FAシステムの4Q受注についてYoYおよびQoQでの変化の状況および受注残の規模感を定性的に教えていただきたい。

A. 受注状況としては、YoY(4Q)では75%となったが、前年同期が非常に高い水準であったことから、未だ高い水準と考えている。QoQでは104%であり伸長した。受注残については未だ高い水準にあり、消化には一定の期間を要する見通しであり、23年度上期程度までかかる状況。(増田)

Q. 電子デバイスの4Q受注の状況は。また、23年度業績見通しが減収減益となっている背景は。

A. 電子デバイスの受注状況についてはFAシステムと同様に前年同期比では減少しているが、従来の当社受注水準と比較すると、過去数年の非常に高い受注状況から鎮静化をしてきた状況ととらえている。23年度業績見通しについて、パワーデバイスは増収、高周波・光デバイス及び事業撤退の

液晶が減収となる。利益は、前年度の収益貢献度が高かった光デバイスが今年度減収見込み、また福山工場の償却費増等により 23 年度では減益予想。(増田)

Q. 防衛・宇宙システムの 23 年度業績見通しについて、昨年の一過性コストを除くとさらに高収益を見込めそうと考えるが、20 億円の利益見通しとなった理由は。

A. 防衛・宇宙システムでは、昨年開発難度の高い案件で一過性のコストが発生し、今後同様事象を起こさないようお客様との契約形態などの見直しを実施している。また防衛事業では業界における利益水準に関する見直しもあり今後収益貢献が見込まれるが、23 年度内の影響は限定的で収益貢献が本格化するまでにはまだ時間がかかると見ている。(増田)

Q. ビルシステムの 23 年度業績見通しが、売上+4%、利益+44%の増加となっている背景は。

A. 23 年度以降は国内外において、リニューアルを指すモダニゼーションと保守の拡大、価格転嫁を実施していくことで 25 年度の目標へ向かって業績改善を図っていく。(増田)

Q. 空調・家電の業績見通しが、10%の売上成長を見込んでいる背景は。

A. 23 年度見通しは昨年の挽回も含めた数字という前提ではあるが、国内・欧州・北米を中心に全地域での増加を想定している。特に欧州は物価・エネルギー高騰もあり省エネ製品の需要が伸びると想定しており、足元でも需要は高い状況。北米でも金融問題等若干の不安要素はあるものの、空調需要の拡大を見込んでいる。国内では価格転嫁の実施、業務用新製品投入も控えており増益を狙っていく。中国では昨年不動産市況悪化に伴い低調が続いたが、足元は改善傾向にある。ASEAN でも市況回復が見込めるため増収を目指す。また、昨年は下期偏重となった売上高も、今年は通常の季節性に戻る見込みだが、上下期の傾斜は緩やかになる見通し。(増田)

#### <第二部：各ビジネスエリア（BA）概要説明>

Q. 自動車機器事業の目標としている利益水準やリターンをどのように考えているか。また、技術提携／資本提携を予定する分野での改善ポイントとそのポイントが損益にどのように影響を及ぼすのか。

A. 今回の構造改革の中で柱は大きく三つ。課題事業であるカーマルチメディアは、黒字化した上で終息を図り、そのリソースを FA システム等の成長事業に投入し、全社で利益を出していきたい。

電動化・ADAS については、これからパートナーシップ戦略を具体的に動かし、安定収益を得られるところを目標にしていきたい。具体的な利益や KPI については、パートナーとの関係性に左右されるが、重要な点は当社が保有するインバータやモーターの技術、あるいは SiC のパワーデバイスやモジュール等を使いこなす技術を潜在的パートナーに示し、当社が保有する技術を補完していただけるパートナーと組むこと。一方、電動化以外では、CASE の時代においてもお客様に価値を認めていただき、利益が出せる状態に戻せると考えている。コロナ以降、部材調達難や、半導体部品逼迫の関係で、一時的に収益性が毀損しているが、過去達成できていた利益率（7～8%）は十分に狙えると考えている。この領域については不採算プロジェクトの絞り込み、体格の絞り込みにより規模を追わずに、7～8%の収益を狙っていききたいと考えている。(加賀)

Q. インフラ BA の 23 年度業績見通しは、去年に引き続き他社比で収益性が低い状況。サービス事業を伸ばす前に、ハードだけでも収益性が高められるのではないかと思うが、その点についてご説明いただきたい。

- A. 防衛・宇宙については、22年度に利益を毀損した個別案件のプロジェクト開発が23年度も継続している。採算悪化への対応策は打っており、努力しながら計画を達成していきたい。電力システムについては、原子力を含めた好採算案件の終息による案件変動で23年度は多少低い業績となるが、好採算案件を確保しながら25年度にかけて収益性を改善していきたい。社会インフラについては、テレワークの定着により、国内交通関係企業の投資の見直しが22年度の業績に影響している。費用構造の見直しを進め、足元の業績を回復していきたい。(高澤)
- Q. 空冷事業について、既存事業の成長をどう考えているか。また今後の成長戦略としてM&Aを実施する可能性はあるのか。
- A. 空調市場は巨大な市場である中で、省エネを背景に当社が得意とするヒートポンプ (Air To Water) やダクトレスエアコンの需要は伸長していることから、その需要を捉えて既存事業を積み上げていく。M&Aについては、現段階で具体的な案件はないが、チャンスを見ながら良いパートナーや相乗効果が期待できるのであれば、検討していきたい。(松本)
- Q. 三菱電機はものづくり・プロダクトで収益を上げていると思うが、ビジネス・プラットフォームについて、トータルでのソリューション/デジタルの力を駆使して付加価値を高めていくという戦略がなかなか難しいのではないかと思う。それを自社だけでやっていくのか、他社とのアライアンスで強化していかないといけないと考えているのか。情報システムサービスを、本当に事業ポートフォリオとして、三菱電機が抱えていく必要があるのかという観点も踏まえて、位置付けと戦略をお伺いしたい。
- A. コンポーネント事業とデジタルの活用の融合は、課題と感じているが故に、ビジネス・プラットフォーム BA ではお客様向けの事業だけでなく、社内の他の BA とのシナジーを出すための下支えの面も強化していく考え。自前主義から脱却し、社外パートナーとの連携、またデータでの連携も強く意識していきたいと考えている。当社としてデータを使用したデジタルツインを実現し、そのデータを活用して新たなサービスの付加価値を創出し、循環させていくことをこの変革の目標として掲げている。ビジネス・プラットフォーム単独というよりも、BA が連携して生み出していくことに力を注いでいきたいと考えている。(三谷)

以上