

重点成長事業 戦略説明会<FA 制御システム> 質疑応答要旨（報道機関）

日時：	2021年11月8日(月) 13:40~14:30
場所：	三菱電機株式会社 本社（テレフォンカンファレンス）
当社出席者：	専務執行役 FA システム事業本部長 宮田 芳和 他

- Q. これまではパートナーとの連携含めてモノ売りが中心だったかと思うが、統合ソリューションや IoT で「モノ」売りから「コト」売りに代わっていく中で、今後のパートナーとの関わり方、教育、支援についてはどのように考えているか？
- A. 資料 10 ページに記載のとおり、e-F@ctory Alliance、EDGE CROSS など各領域において、「モノ」売りではない、SI、ソフトウェアなどのパートナー様が全体の半数以上を占めており、これまでの活動の延長で対応できると考えている。
- Q. 自社で作る製品とパートナーと作っていく製品に分かれていくと思うが、どのような使い分けをするのか。
- A. 資料 23 ページに記載のとおり、エッジの領域は、基本的には自前で取り組んでいく。その考えのもとで製品・サービスを揃えており、SCADA メーカーの買収も行っている。エッジよりも上位の領域は、パートナー様との連携、あるいは、ほとんどお任せするなど、お客様のニーズに応じて対応していく。
- Q. 製品群について、今後増やしていく可能性はあるのか。
- A. 新規事業として、CFRP(炭素繊維強化プラスチック)用加工機は展示会で大きな反響をいただいている。また、資料 19 ページにあるインテリジェントデバイスなどの、ビジネスチャンスがある領域は M&A など活用し拡大させていきたい。
- Q. M&A に 600 億円を投資するということだが、設計などのソフトウェア系に重点を置くのか、あるいはプロダクトに寄った投資になるのか、方向性を教えてほしい。
- A. 最近の M&A、資本参加の実績は、ソフトウェア関係で SCADA メーカー、加工機関係でスイスの自動仕分け装置メーカー、シンガポールのサーボモータ周辺設備メーカーなど、当社としてシステム構築がしやすくなるような企業に重点を置いている。資料 19 ページ「成長投資」に記載のとおり、「コアコンポーネント強化」、「成長業種における提供価値拡大」、「統合ソリューションの拡大」の各々で考えているので、一点にフォーカスすることなく、この範疇で考えていきたい。
- Q. 一点集中ではないとのことだが、600 億円で足りるのか。
- A. 600 億円という枠にはこだわらず、金額面、投資対象に関してもフレキシブルに考えていく。
- Q. 今回、名古屋製作所における ISO9001 認証が一時停止されたが、ビジネスへの影響は。
- A. 当社の品質不適切行為の件では、お客様を含め社会の皆様にご迷惑をお掛けしている。この場を借りてあらためてお詫び申し上げる。ISO9001 の一時停止については、11 月 5 日（金）に通達を受けた。これから精査するが、現在私が認識している限りにおいて、ISO9001 の取得が製品採用の条件になっている案件はない。本日説明の数字にも大きな影響はないと考えている。今回、3 カ月間の一時停止という連絡をいただいているので、再発防止策を含め、説明を行うことによって、2 月にはしっかりと復帰できる形を目指したい。

- Q. 中国の大連、常熟での工場拡張について、これからの情勢をみて考えていきたいというのは、米中摩擦の影響なのか。
- A. 現在中国に関しては、私どもの売上の約3割弱を占めており、2019年から2021年にかけて売上が2倍になる見込み。中国の工場は、主に中国市場向けの製造拠点としての位置付けの為、米中貿易摩擦の影響というよりも、現在の需要に対する反動含めて、中国における需要動向を見極めて決めていきたい。
- Q. 製造のインテリジェント化でどのようなイメージの生産現場になるのか。
- A. 製造のインテリジェント化のイメージを一言で説明することは難しいが、まずは自動化があり、その先にデジタル化がある。その工場で何を作っているか、どれだけレガシーなシステムか、どういったサイズかによって姿は変わってくる。お客様がどのような形を目指すとしても、当社はパートナー様と共に何らかの提言をしていけると考えている。
- Q. 基本的にはインテリジェント化で単価が上がって、なおかつシェアも取っていくということか。
- A. 2025年までは、シーケンサ、サーボ、CNCなどのハードウェアの注文につながる価値提供、仕掛けを行っていく。2025年以降になると違う形でのマネタイズが必要になってくる。
- Q. 単価アップではなくて集客力アップということか。
- A. 付加価値が評価されれば単価アップにつながる。単価アップにつながるような付加価値を提供していく。
- Q. 価値再獲得事業に、配電制御機器と回転機（モータ）が挙げられているが、売却の可能性はあるということか。
- A. 配電制御機器、回転機は長く続けている事業であり、私どもの製品を信頼して長く使用いただいているお客様もたくさんいらっしゃるの、まずは私どもとして損益改善を図っていく。
- Q. 資料26ページに記載がある新生産拠点の設備投資額は、資料19ページに記載のとおり、中部地区新生産拠点向けに170億円、インド新生産拠点向けに30億円という認識でよいか。
- A. 中部地区の新生産拠点は、建屋で100億円、設備で70億円、合計170億円。インドの新生産拠点は、建屋で10億円、設備で20億円、合計30億円と考えている。
- Q. サーボ/CNC能力増強のための260億円は、新製造拠点向けと重複するのか。
- A. 一部重複しているが、今後5年間の成長投資1,080億円のなかで大きなウェイトを占めるのはサーボとCNC。
- Q. 現在、供給に対して受注が増えているという状況だが、これらの成長投資による設備が稼働するころには部品の調達安定し、全体的な需要に応えていける態勢になっているのか。
- A. 受注が売上を上回っているのは、部品納期の長期化に伴い、引き受け納期を伸ばしたことで、お客様から注文を前倒しで頂いている為。今年度売上7,500億円に対して、8,000億円規模の生産能力は有しており、問題となっているのは部品調達面。
- Q. 脱炭素関連でEVや太陽光等が需要拡大しているということだが、具体的にどういった地域でどのような需要があるのか。
- A. もっとも勢いがあるのはリチウムイオン電池。アジアの財閥系企業がヨーロッパやアメリカ、中国に工場を建てるなど、世界的に活況になっている。太陽光は我々のお客様との関係もあるが、中国中心の需要拡大という印象が強い。

以上