

重点成長事業 戦略説明会<ビルシステム> 質疑応答要旨 (機関投資家/アナリスト)

日時：	2021年11月11日(木)	16:00~16:50
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	ビルシステム事業本部長 松本 匡 他

- Q. 2025年度営業利益率目標10%以上について、2020年度実績5%から2倍となる利益率をどのようにして達成するのか。
- A. ポイントは6点。①圧倒的に収益力の高い保守やリニューアルなどのアフターマーケット事業について、阪神輸送機の買収等によりマルチブランド保守、メニューの多様化等により国内の保守の契約率を上げていく。②国内の大きなマーケットであるリニューアル市場において、ダウンタイムレスなどの提案により事業を拡大する。③海外においても保守を拡大すべく保守専業会社への資本参加を地域ごとに進める。④ストックの維持のため新設のポートフォリオを拡大する。特に、新設は海外の方が収益性が高いことから、海外での新設のポートフォリオ拡大に重点を置き、新設の国内外比率を変化させ収益性を高める。⑤ソリューションビジネスを強化・拡大する。⑥経営統合による効率化で筋肉質な経営体質を実現する。これらによって営業利益率を高め目標の達成を目指す。
- Q. 資本参加や買収ができるような保守専業会社のターゲットは十分にあり、今後5年間でそのような動きを期待して良いか。
- A. 地域毎に特性は異なるが候補を挙げながら検討し、それぞれの可能性を追求していく。
- Q. スマートビルについて、ビルシステム事業と空調事業の組み合わせは他社にない強みと思うが、空調と共にスマートビルディングを開拓することで売上が拡大できる余地はどの程度あるのか定量的に解説をしてほしい。
- A. 資料17ページに示す統合ソリューション強化で250億円ほどを見込んでいる。その中の約50%がZEBやロボット連携などの既存ビジネスであり、ZEBを体現するエネルギーマネジメントにおいては、ビルの中でエネルギー消費の大きい空調との連携が不可欠である。残りの50%は新規ソリューションなどであるが、エネルギーマネジメントのみならず、環境を作り込んでいく上で空調は重要な設備であり、各種ソリューションに大なり小なり関係するものと考えている。
- Q. 空調事業側でのスマートビルのビジネスは北米市場が大きなウェイトを占めると考えられるが、一方で昇降機事業は北米市場のウェイトが大きいわけではなく、部門によってターゲットとなる地域が異なることをどのように考えているか。
- A. 確かに、ソリューションのマーケットとして大きいのは欧米であるが、昇降機事業の欧米占有率は低い。ついては、欧米でビジネスを展開するには新設よりむしろ保守やソリューションを主流にしていくものと考えている。そのために、ビルシステム事業本部の海外拠点だけではなく、様々なソリューションの開発を行っている当社欧米の研究所など、三菱電機全社の拠点と連携を深めながら、ソリューション先進地域のニーズを把握し事業を展開していきたいと考えている。
- Q. 事業本部の再編について、これまでの2社体制では何が問題でうまくいかなかったのか。それが今回の再編によってどうなるのか。
- A. 新設のグローバルでのポートフォリオが不足しており、また、コロナ等による影響もある中、国内

の保守では保守專業会社が強くなり、お客様からはフルメンテナンスメニューだけでなく簡易メニュー等色々なご要望が出るようになってきている。このような環境の中で、昇降機事業としての収益を考えると、新設あるいは保守だけではなく、昇降機の生涯を通じお客様に価値を提供することを、2社共同で考えていく必要がある。従来の2社体制では情報共有や戦略の統一面で非効率であったことから、統合することで最も効率的な戦略を展開していきたいというのがまず1つ目である。2つ目は、M's BRIDGE など、国内を中心に事業を展開してきた三菱電機ビルテクノサービス(以下、MELTEC)の持つ保守のナレッジをグローバルオペレーションの中に組み込んで展開していきたいという狙いがある。3つ目は、オペレーション上の重複や非効率を解消し、ワンストップで新設から保守・リニューアルまで対応していく必要があるという意味での一体化の狙いがある。

- Q. 保守・リニューアルにおける、それぞれの地域の市場環境、競争環境について知りたい。
- A. 日本はコロナの影響が大きく、また保守に関しては独立系の保守会社が伸ばしているのが現状である。一方で保守やリニューアルの分野は回復傾向にあり、フルサービスの保守も、簡易メニューの保守も需要があることから、阪神輸送機のノウハウを生かしてメニューを拡充していきたい。グローバルについては、最大マーケットである中国は、従来他のエリアよりも保守契約率が低かったが、最近安全や保守への意識が高まっていることから、保守のノウハウも含めてパートナーの SMEC と一緒に強化に取り組みたい。また、ASEAN や中南米については以前から、新設と保守をバランスよく展開し、一定のポジションを確保できていると考えており、今後もバランスを取りながらしっかりと展開していきたい。
- Q. 国内の保守で独立系にシェアを奪われているのは保守の簡易メニューが不十分だったことが要因で、ここを強化することでキャッチアップできると考えているということか。
- A. そのように考えている。
- Q. 資料 33 ページに三菱電機、MELTEC、その他国内外関係会社の売上高が記載されているが、利益率はそれぞれどのくらいか。また 2025 年度では、新会社の三菱電機ビルソリューションズとその他国内関係会社はどちらが拡大し利益を牽引するのか。
- A. それぞれの利益率については回答を差し控えさせていただく。総じて保守事業の利益率は高いが、必ずしも保守をメインとする MELTEC だけが利益率が高いということではない。2025 年度については、基本的には三菱電機ビルソリューションズを中心に利益を高めて行くが、その他の国内外関係会社についても、海外関係会社での新設のポートフォリオ及び保守の拡大によって利益率を上げていくため、両社の間に大幅な差はないと考えている。
- Q. 資料 34 ページの新設、保守・リニューアル、システム・ソリューションの3つの分野の現在の利益率は。また、2025 年度に向け利益率の改善が大きいのはどれか。
- A. それぞれの利益率は回答を差し控えさせていただく。2025 年度に向けた傾向としては、新設は海外の比率が増えることで利益率は高くなり、保守・リニューアルは基本的に元々利益率が高いが規模を拡大することで全体の利益率向上に貢献する。システム・ソリューションは、未だ創生期であり利益率が高いとはいえないが、運用管理基盤などを活用し、お客様に価値提供する構造を作り上げることで、2025 年に向けて収益率を高めていく。
- Q. 国内の方が利益率が高く、それは保守やメンテナンスサービスの比率が高いからと思われるが、今後は、海外のほうが利益貢献が大きくなる構造になるとの理解でよいか。
- A. 現在、利益率に国内外でさほど差はない。2025 年度の利益貢献度では海外の方が高くなる。
- Q. 海外企業との比較について、三菱電機のビルシステム事業は 20 年前の KONE 社の規模・営業利益と同程度であるが、20 年前 5,000 億円であった KONE 社の時価総額は現在 4 兆円であり、中国の

新設で躍進し、新設の割合は5割を超え、利益率は12%を超えている。三菱電機もビジネスモデルを変える時期にきており、1兆円の売上規模で1,000億円を超える営業利益を目指し、時価総額1兆円超の企業価値の会社に進化するべきであると思うが、そのためには国内にこだわらず、海外に力を入れて利益率12~3%を狙っていくべきではないか。

- A. 当社の今回の戦略では国内というより、海外をしっかりと視野に入れて成長を狙っている。SMECの売上分は連結されないが、今お話にあったような高いレベルを目標に置いて、国内のみならず海外の新設ポートフォリオを拡大し、保守と新設を含め利益を確保する構造を作っていく必要がある。また、欧米市場の攻略は日系メーカーにとって大きな課題であるが、もう一段ステップアップするために、欧米では保守を中心にしながら展開を考えていきたい。
- Q. 企業価値の視点で、今後中国の売上を連結化することにより収益を上げる選択肢の可能性はあるか。
- A. 中国でのパートナーシップについては、現在の体制が最も効率的に利益を生み出せる出資バランスであり、今後も最適なバランスで運営していきたいと考えている。今後、中国では保守の対応が重要となってくるため、当社の保守技術を含め、しっかり連携して中国での収益性を高めていきたい。

以上