

2022年度 経営戦略説明会 質疑応答要旨(機関投資家/アナリスト)

日時	: 2022年5月30日(月) 15:30~16:30
場所	: 三菱電機株式会社 本社 (Zoom)
当社出席者	: 執行役社長 CEO 漆間 啓 常務執行役 CSO 加賀 邦彦 常務執行役 CFO 増田 邦昭

- Q. 昨年の中期計画は品質不適切事案が発生する前に発表したにもかかわらず、今年の中期計画には基本方針における大きな変化が見られない。事業戦略について、中期計画の昨年からの変化点を確認したい。
- A. 数値等については基本的に変えていないが、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」を目指し、取り組み方を大きく変えたいと考えている。お客様のデータに着目した上で、当社グループのエンジニアリングを通じて統合ソリューションを提供したい。また、今年4月に経営体制を変更することにより、当社のビジネスエリア(以下、BA)ごとに社会課題を明確化した。これらの社会課題解決を各BA内で検討しながら、自社で実行不可能の場合は外部からミッシングパーツを取り込む。従来以上にダイナミックに取り組めるよう、さらに一步踏み込んだ考え方をしている。なお、この経営体制の変更を通じて、品質不適切行為の中で調査委員会から指摘をいただいた縦割り等の課題についても大きく転換させていきたい。(漆間)
- Q. 中期計画の株主還元は5年間で約6,000億円を実施予定だが、総還元額として約1,200億円/年を続けるのか、バイバックは機動的に実施するのか、今一度確認したい。
- A. 株主還元は昨年度約1,350億円(説明資料にも明記)を実施。今年度以降は状況に合わせて取り組んでいきたい。(漆間)
- Q. 今回は改めて統合ソリューションを前面に出しているが、国内外競合に比して当社の取り組みは遅れていた印象がある。そのような中、統合ソリューションに必要なデータ分析を担うエンジニア確保の状況は、今後採用難が見込まれる環境下において人材確保の手段は。
- A. エンジニアを十分に確保できている状況ではないが、電力・社会システム等でコンサルティングできる人材やFAでe-F@ctoryを推進するためのデジタル・エンジニアリングの人材等を確保している。今後統合ソリューションを伸長させる上でまだ不足するため、採用の拡大、他社との協業、オープンイノベーションを通じながら、エンジニア確保および連携強化に努めたい。(漆間)
- Q. 昨年12月のセルサイドアナリスト向けミーティングにおいて、事業ポートフォリオ改革はボトムアップ型では難しく、バックキャストおよびトップダウン型で進めた方がよりうまくいくのではないかと議論されていたが、この点で取り組みの進捗はあるか。
- A. 経営体制にBAの考え方を新たに設定。従来は事業本部ごとに10-15年先のありたい姿を設定していたが、BA内の社会課題をどのように解決していくかの観点からバックキャストしていくと、何が不足するかが明確になる。これに対して、当社としてどのように資源を投入していくかを明確化し、具体化に向けて取り組んでいきたい。(漆間)

Q. (説明資料 20 ページ)戦略投資(M&A 等)の 0.5 兆円のうち、21 年度実績は。

A. 約 500 億円程度。(漆間)

Q. 戦略投資 0.5 兆円について、BA 毎に予算が決まっているのか、その用途は、投資にかかわる意思決定プロセスは。

A. BA 毎に投資配分を考えている。BA オーナーには、投資家の観点で社会課題を解決するためにどのような戦略的投資が必要か議論してもらい。さらに BA を跨ぐ投資については、各 BA 傘下の事業本部と議論を重ねながら BA オーナーが全般的な投資の方向性等を意思決定し、最終的には会社の意思決定機関で決議する。(漆間)

Q. (説明資料 43 ページ)「25 年度目標(売上高・利益)」について、事業によって大幅に収益改善を期待する事業(空調・家電、自動車機器)とそうではない事業(FA)と、売上・営業利益の目標に偏りがある。FA の目標をより高く設定する等、各事業の目標をバランス良く設定できる気もするが、社長としての考えは。

また、収益改善の幅が大きい空調・家電と自動車機器において中期計画達成に向けて素材高騰など様々な変化があったかと思うが、社長としての考えは。

A. 5 つの重点成長事業における 25 年度の売上・利益目標は競合他社に伍していけるレベルを検討し、設定した。また、レジリエント事業については、急激な成長は難しいと考えており、現状維持を目標としている。一方、価値再獲得事業についてはまだお客様に当社の価値を認めていただけていないと考えており、これからしっかり伸ばしていきたい。これらにより 25 年度の目標達成を目指していく。

自動車機器については、素材・半導体価格高騰に加え、日本における電動化の進展が当社の想定に比し遅れている状況が続いているが、このような状況が改善することによって成長軌道に乗せることができると考えている。また、素材高騰等に伴う価格転嫁についてはお客様にご理解いただくよう議論を重ねながら進めている状況。空調・家電については、部品調達難および素材高騰が一番のネックと認識しており、調達力を上げて対応していきたい。なお、ビルシステムについては、売上高に占める保守リニューアル事業の構成比率が低いと認識しており、今回スウェーデンの保守会社も買収したが、今後保守比率を上げて改善していきたい。今までプレミアム市場を得意としていたが、ミドルレンジにも視野を拡大していく。(漆間)

Q. 空調事業における部品調達難への対応の遅れや自動車部品事業における収益性の悪化等、他社より影響が大きく出ているが、成長・重点領域におけるオペレーションに関しての課題意識は。変化対応力を高めていくための方策は。

A. 空調事業において、昨年度は一步手を打つのが遅く、他社に比して部品調達力が低かったと認識している。昨年度の反省を踏まえ、代替品開発やサプライヤーに対するコミュニケーションアップを図ってきているが、残念ながら今回の上海ロックダウン等により 4・5 月に少し影響が出ている。この克服も含め対応力を上げているところである。

自動車機器事業については、電動化に向けてこれまでに約 1,000 億円にのぼる投資を行ってきたが、この投資回収に具体的にはお客様の受注量・生産量確保が当初想定を下回っている。今後、お客様の部品調達が回復し通常の生産状況に戻ることを前提に、需要への対応力をしっかり付けていきたい。(漆間)

Q. (説明資料 10 ページ)「2030 年度 工場・オフィスからの温室効果ガス排出量 50%以上削減(2013 年度比)」目標についての達成確度は。

A. 技術的にハードルのある部分もあるが、各工場・拠点への太陽光発電設備増強、各拠点をつないでエネルギーマネジメントを行うテクノロジーの導入等、いくつかの取り組みを組み合わせることで確実に 50%以上削減を実現していきたい。(加賀)

Q. 事業再構築と撤退検討の具体的な判断基準は。

A. まず課題事業の単位としては、事業本部全体で捉えるのではなく、事業本部が保有する事業単位で考え、その中で収益性・成長性・将来性を考慮し判断する。赤字が継続している事業か、一部収益はあるも継続することが当事業にとってよいことか、他社事業と一緒にすることで拡大できるか等を議論しながら、課題事業に対する撤退、協業等を進めていきたい。(漆間)

Q. 統合ソリューションの売上高の規模は(説明資料 8 ページで 3 色に区分し定義されている売上高は)。または、統合ソリューションに近い部分と定義されと思われる FA 制御システムにおける e-F@ctory の現状売上高、今後の見通しは。

A. e-F@ctory は 25 年度に 100 億円レベルを目指していきたい。(漆間)

以上