

重点成長事業 戦略説明会<空調冷熱システム> 質疑応答要旨 (報道機関)

日時：	2021年11月11日(木) 14:30~15:20
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：	常務執行役 リビング・デジタルメディア事業本部長 鈴木 聡 他

- Q. 生産体制の強化に向けたアジアの新拠点の場所はどこか。東南アジアか。
- A. 意思決定はまだしていないが、インドを検討している。今後アジアが成長する中で、インドは特に大きな市場拡大があると考えている。
- Q. 開発設備投資では、2021年から2025年まで累計2,000億円を投資し、各地域に合った製品開発を実施するとのことだが、現状の体制からどう変化するのか。
- A. 現在は日本で設計と開発を行い、海外の各生産拠点でこれを実行する開発・設計者を工場に配置しているが、今後は、世界各国、各地域に応じた製品を開発していかないと付加価値が向上しないと考えている。海外にR&Dセンターを新設・増強し、マーケティングや国ごとに異なる環境規制等の情報を反映させた製品開発を進めたい。また、当社で全て開発するのではなく、現地でパートナーを作り、連携していく必要もあると考えており、そのパートナーの模索や、企画などもできるようにすることを目標にしている。
- Q. 欧州の空調は、Air To Water (以下、ATW) で強化していくということだが、現状の出荷の状況や、需要動向、今後の見通し、競合との戦い方は。
- A. ATWは、当初の想定以上に市場が拡大している。空調メーカーだけではなく、ボイラー会社も市場に参画する動きがあり、この市場は2025年までに少なくとも3倍の規模になると想定している。市場が拡大している要因は、省エネ製品による脱炭素への貢献。脱炭素に貢献していくには、当社が空調で培ってきた室外機の技術が重要であり、ボイラーメーカーにはない強みがあると考え。この技術を更に高いレベルで展開していきたい。水を使う空調事業は日本ではあまり浸透していないが、欧州では昔からの文化として根差している。欧州文化に応じた製品開発をするためにR&Dセンターを増強し事業を拡大したい。
- Q. 家庭用空調機などで銅の高騰が問題になっているが、銅の使用量削減の取り組みやそれによるコストカットなどは考えているか。
- A. 銅は過去にも何度か高騰している。これに対応するため、空調機の部品の多くはアルミでも生産できる体制を構築している。例えば、室外機の熱交換器や、圧縮機のモーターの電線については、アルミと銅のそれぞれで生産が可能なラインや技術を保有している。ただし、アルミも価格が上昇傾向にあるので、銅とアルミの相場を見ながらバランスよく生産することを考えている。
- Q. 営業利益率を2020年度の9.1%から2025年度目標の12%に上げるということだが、売上を拡大させるための柱は何か。Advance戦略とInnovation戦略のどちらで拡大する考えか。
- A. 利益率を上げるための中期的なポイントは、Innovation戦略の中のライフサイクルソリューション戦略である。ただし、この循環型ビジネスに対応する製品の販売はまだ初期段階なので、2025年までに製品販売を拡大していき、将来の利益率を上げるための基盤をしっかりと作りたい。一方で、足下の収益性を上げるための柱はAdvance戦略による規模拡大になる。省エネ性の向上や新しい

冷媒規制への対応などを新しい技術で実現し、付加価値のある製品やサービス提案をしていくことが重要と考えている。

- Q. 家庭では清潔志向や省エネ意識が高まっているが、システム事業や製品同士の家電シナジー、連携について考えは。
- A. 家庭電器セグメントの中には、ルームエアコンだけでなく冷蔵庫などの家庭向け製品がある。その一つとして家庭用の換気扇があり、空清ソリューションの分野に該当している。コロナ禍において空気質を改善することは非常に重要であり、ロスナイの省エネ可能な換気とルームエアコンとの連携制御を実現した。また、ヘルスエアーという空気をきれいにする技術も持っているので、ルームエアコン単体で空気をきれいにする提案だけでなく、ヘルスエアー搭載製品との連携したシステム提案も考えている。
- Q. AI25を「発展期」と表現している部分があるが、これは2030年度を視野に入れた具体的な戦略はあるか。
- A. 今後進めていくライフサイクルソリューションは、2025年度までにすべて投資回収できるとは考えていない。製品販売を拡大していき市場にストックを着実に作っていき、お客様にサービス提案できるような体制を作り、2025年度から2030年度に収益を拡大していくベースを作る。それがAI25と位置付けている。2025年以降の利益の刈り取りを目指していく。
- Q. 成長戦略におけるAdvance戦略で2,600億円、Innovation戦略で1,900億円の売上を拡大する計画だが、Advance戦略の規模拡大が大きい理由は。
- A. グローバル全需で申し上げた、CAGRで6%成長するという部分をCAGR並みに着実に取り込んでいくことがAdvance戦略の2,600億円のベースと考えている。
- Q. 2025年度成長目標で営業利益12%以上とあるが、これはどのくらい達成可能性があるのか。ライバル企業のダイキン工業は2025年に12%の利益率を掲げている。ダイキン工業の売上規模は三菱電機の3倍であり、成長目標はいずれもダイキン工業を超えるものがないように思える。例えばインド事業には遅れが見られ、開発のグローバル化に関しても進捗に疑問があり、単価もダイキンのほうが高い。それなのになぜダイキン工業以上の利益率目標を達成できると考えられるのか。
- A. 他社の目標についてコメントすることは差し控えるが、当社は他社と同じ戦略を取っているわけではない。欧米でのATW事業の拡大や米国の合弁会社を通じた販路拡大で高い収益性を実現している現状から、目標達成の確度が高いと判断している。
- Q. 今般の品質不正についての負の影響は成長目標の中に織り込まれているか。
- A. 当社の品質不正の問題で多くの市場の方々、お客様に多大なご迷惑、ご心配をおかけしていることについてまずお詫び申し上げたい。影響については今回の中期計画には織り込んでいない。現在、お客様に対して丁寧にお詫びし、我々の取り組み状況についてご説明しながらご理解を求めている最中である。この状況を我々としてしっかり受け止め、事業影響について判断しながら、重大な影響があれば皆様にご報告する。
- Q. 2025年度成長目標の売上高について12,600億円とあるが、6月発表の中期経営計画では11,000億円だったが、この1,600億円の差は何か。
- A. 6月の発表時から上方修正している要因の一つは、6月時点でコロナ禍の影響をコンサバティブに捉えていたことが挙げられる。また、米国の住宅用の市場拡大や、欧州の環境規制に伴うATW事業の拡大が想定以上であることがプラス要素となり、特に欧州、米国について目標を上方修正した。
- Q. 11月1日に液晶テレビ事業について大幅縮小の発表があった。元々シェアはそれほど高くなかったかと思うが、この時期に大幅縮小を決めた理由は何か。また、生産拠点である京都製作所の再編を

検討するということだが、これは液晶テレビ事業縮小や本日の発表した成長戦略を踏まえて、空調冷熱などに対応した拠点の再編を考えているのか。

- A. 液晶テレビは量販店には9月末で納入を終了したが、系列店には今後も継続的に納入を続ける。液晶テレビを所管している京都製作所は新しい体制に再構築していく。空調冷熱システム事業など成長事業に資源投入を集中していくのは当社全体の考えであり、京都製作所においてもこのような事業に転換する部分はある。従業員については個々の事情を踏まえ、丁寧に対応しているところである。

以上