

サステナビリティ説明会 質疑応答要旨（機関投資家/アナリスト）

日時	： 2024年3月26日（火） 10:00～11:30
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 CSO 武田 聡

- Q. 循環型 デジタル・エンジニアリングについては、代表例として FA システム事業の領域が想起されるが、それ以外にはどの事業への活用、ビジネスモデルが考えられるか。
- A. ビルシステム事業では、地震時に昇降機の稼動状況を遠隔からモニタリングして自動的に復旧させるなど、データを活用したサービスをすでに展開している。鉄道関連では、鉄道会社の協力のもと、電車の走行データ等を取得しモニタリングすることで、異常を感知し問題を未然に防ぐ取組みを進めている。その他にも、電力関連では E&F ソリューションの一つとして、再生可能エネルギーの発電状況のモニタリングと複数拠点間での電力融通の最適化を行うソリューションの開発を進めている。まずは機器からのデータ取得範囲を拡大し、デジタル空間にデータを集め、機器の開発、ソリューション開発につなげていくことで循環型 デジタル・エンジニアリングを実現したい。（漆間）
- Q. サステナビリティ関連製品は FA システム事業と空調・家電事業に加えて、変圧器のような電力機器製品もありこれらは世界的な需要も高まっている。現在は国内への供給がメインだと思うが、今後海外展開などは検討しているのか。
- A. 変圧器事業の積極的な海外展開はあまり考えていない。同事業で付加価値を継続的に出し続け、それを企業成長につなげていくことは難しいとの認識。電力システム向けの高圧変圧器は受注が伸びている一方で、配電用変圧器は安定的に推移している状況において、当社としてどう事業価値を高めていけるかを今後検討していく。（漆間）
- Q. マルチリージョン EMS や ZEB など、機器単体ではなくシステムやソリューションの提供を通じた社会課題解決に取り組む場合、三菱電機は IT サービスなどに関しては規模もまだ十分とは言い切れない。循環型 デジタル・エンジニアリング企業を目指す中で、どのようにこのギャップを埋めていくのか。
- A. 循環型 デジタル・エンジニアリングのコアは二つある。一つ目はコンポーネントの利用データを分析し、そのデータを活用し、コンポーネント自体を進化させるもの。二つ目はそれらを活用し、新たなソリューションを提供するものである。これらを提供する上でデジタル人財の不足は課題の一つ。昨年4月に、クラウド技術や AI を中心とした新たな技術開発を進めるための拠点として、横浜に「DX イノベーションセンター」を設立した。人財育成、エンジニアのリスキリングを含めて同センターで取り組んでおり、今年と同センターを拡充する予定。同センターを核に循環型 デジタル・エンジニアリングにおけるソフトウェア部分を強化していきたい。（武田）
- Q. DE&I（Diversity, Equity & Inclusion）に関する KPI を公表しているが、更に分解した年度単位での KPI やコミットメントがあれば教えて欲しい。

- A. 年度単位での KPI は設定していない。変革プロジェクト「チーム創生」を中心に、2年半にわたって社内コミュニケーションの変革などに取り組んできた。経営層についてもタウンホールミーティングや、管掌部門との対話を通して大きな変化があったと実感している。変革プロジェクトは、当初の予定通り 25 年 3 月で解散する予定で、期日までの残りの 1 年間は各部門が主体的に自ら変えるべきことを変え、組織として自走できる状態を目指し、変革プロジェクトはそれをサポートする役割を担う。変革には継続的な取り組みが必要であり、プロジェクト解散後はサステナビリティ・イノベーション本部を中心に組み込んでいく。(漆間)
- Q. 三菱電機のデータ分析は競合他社と比較してどこに強みがあるのか。課題や今後人材育成によって補完したいことは。
- A. データは、それがどういう意味を持つかを分析して初めて価値を持つ。当社にはアプリケーションの経験が蓄積されており、データエンジニアとアプリケーションエンジニアが協業することで強みを発揮できるのではないかと考えている。課題は最新技術を持ち、かつ実績を積んだデータエンジニアが少ないことである。この育成には各事業を知り尽くしているエンジニアといかに協業できるデータエンジニアの確保・育成が鍵となるため、協業環境の整備も含めた取り組みが重要である。(武田)
- Q. 三菱電機には既に ClariSense のような IoT プラットフォームもあるが、今回紹介のあった Villefeuille や他の IoT プラットフォームとの関係性について教えて欲しい。
- A. 事業ごとに異なる IoT プラットフォームがあり、現在それぞれのプラットフォームが API (Application Programming Interface) などでフレキシブルに連携できる状態を目指している。そうすることで、本格的に複数分野の事業を持つ価値が出てくると考えている。最終的には事業部門をまたいだデータ交換を行うことで付加価値を提供したいと考えている。(武田)
- Q. 人材の多様化について、女性や外国人を活用することがなぜ経営上必要で、どのように経営に活かされるのか。三菱電機含め一般的に大企業と呼ばれる企業は、現状や社風を考慮すると日本人男性が経営層を占めていても何ら問題はないと思うが、何か認識しているリスクなどがあるのか。
- A. これまでの経営層は長く当社に勤めている男性が占めてきたが、社外の動きをタイムリーに察知することが難しいという課題があったと考えている。社長就任以降、執行役に社外出身者や女性を登用してきたが、役員会議での議論が活発化する等の効果が出ている。国籍や性別に関係なく、メガトレンドや潮流を肌で感じてきた人間が経営層にいて、我々の考えをブラッシュアップすることができるのではないかと考える。(漆間)
- Q. データ利活用のリソースとケイパビリティについて、データエンジニアは事業部門側に属するのか、もしくは全社の横ぐしを通すような専門組織を編成するのか。また、循環型 デジタル・エンジニアリングのような上流サービスを提供する際にはコンサルティング提案に近いものが必要になると思うが、これらを担うリソースは事業部門と専門組織、どちらの配属になるのか、人員の置き方について教えて欲しい。
- A. 「DX イノベーションセンター」が全社の横ぐしを通す組織である。リスクリングや採用などは全社横断で行うべきだが、それぞれの事業部門のノウハウと組み合わせないと価値が出ないため、最終的には事業部門側で育成を行うことを考えている。製品・データ・ソリューションをバラバラに提供するのではなく、各事業部門がお客様の課題解決を起点にソリューション提案を包括的に行えるよう

知見を蓄積していきたい。(武田)

Q. データ分析のサーバーは、社内、社外どちらのものを活用するのか。

A. 当社のデータは当社が保有するデータセンターに保管していく。一方で、お客様との協業の場合は、お客様と協議の上適切な場所へデータを保管していく。(武田)

Q. 三菱電機はコンポーネントに強みがあるため、社会課題解決の取組みにおいても e-F@ctory のようなシステムやソリューションではなく、コンポーネントに注力すべきと考えているが、マネジメントの考え方は。

A. 事業を通じた社会課題解決にはデータが重要であると考えている。これまではコンポーネントの売り切りビジネスが多かったが、お客様に納入したコンポーネントから出てくるデータを分析・活用し、コンポーネントを進化させていきたいと考えている。そのプロセスにおいて 10 年先のありたい姿を考え、循環型 デジタル・エンジニアリング企業として変貌していくために既存事業を進化させるケースと、社会課題を解決する上で必要な新事業をポートフォリオに加えていく可能性もある。(漆間)

Q. オープンイノベーションやジョブ型採用など人財面で社外の知見を取り入れていくとの話があったが、現在の新卒採用と中途採用の比率は。今後中途採用を増やしていくための施策はあるか。

A. 24 年度の採用計画における中途採用比率は約 48%。中途採用は人財確保のための貴重な手段であり必要に応じて着実に増やしていきたい。管理職への登用については、新卒、中途採用とで区別せず、個人を評価している。女性の中途採用は、従来女性の母数が少ないという課題もあり、当社の魅力をどう理解していただけるかを考えていく必要がある。(漆間)

Q. 循環型 デジタル・エンジニアリング事業について、データの活用にはお客様からのデータ提供への了解を得ることが大きな課題と考えるが、どのように対応していくのか。

A. お客様からデータを提供いただくためにはそのメリットを理解いただく必要がある。例えば、前述した鉄道関連では予防保全に役立てたいとお客様に説明、依頼し、お客様にメリットを理解いただいた上でデータを提供いただいている。(武田)

Q. 電力需要の逼迫に対して、クリーンな変圧器など電力機器の更新需要があると思うが、三菱電機の捉え方は。

A. 電力機器は世界的にも需要が拡大している。データセンターの消費電力を下げるような分野も含め需要が増えている一方で、電力効率の向上など、機器の性能を向上させていく必要がある従来型だけではサステナブルな事業は厳しいため、しっかり対応していく。(武田)

以上