

三菱電機 IR Day 2024 質疑応答要旨（報道機関）

日時	： 2024年5月29日（水） 13:00～17:40
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 兼 CDO 武田 聡 常務執行役 CFO 増田 邦昭 執行役副社長 ライフ BAO 松本 匡 専務執行役 インダストリー・モビリティ BAO 加賀 邦彦 専務執行役 インフラ BAO 高澤 範行 上席執行役員 半導体・デバイス事業本部長 竹見 政義 (BA：ビジネスエリア BAO：ビジネスエリアオーナー)

<第一部：全社経営戦略、DX 戦略説明>

■全社経営戦略

- Q. 25年度の財務目標の中で営業利益率、ROEを下方修正した理由と、このタイミングでの発表となった背景は。
- A. 収益性が高く、重点成長事業に位置付けるFA事業、空調事業の売上高が当初想定したレベルに到達しない見込みとなった。分かった段階で下方修正すべきと判断し、今回の発表に至った。空調事業では欧州のAir to Water（以下ATW）事業において、各国補助金の延期などがあった。FA事業においても、中国市場の回復が当初の想定よりも緩やかなものとなっている。こうした状況を踏まえて、25年度末までに当初の計画を達成することが難しいと判断したということである。今回、25年度目標を「売上高5兆円＋、営業利益率8%＋」としたが、この「8%＋」には、市況が24年度下期あたりから回復してくる想定であることから、営業利益率8%以上の達成、さらには9%も見据えながら、今後の構造改革にしっかり取り組んでいくという意志を込めている。（漆間）
- Q. 構造改革の進捗は。
- A. 構造改革についてはこれまでも着実に取り組んできているが、先日の決算会見での説明のとおり、24年度からはROICをベースとしたB/S経営に大きく転換していく。ROICを各事業本部にも導入し、逆ツリーを描いて各部門が責任を持って目標達成に取り組むことが全社のROIC目標の達成につながる。24年度は、投資効果を計測しリターンが期待できるところに集中的に投資するという意識を社内に醸成し、実行していく年だと思っている。各事業の構造改革に取り組むとともに、B/S経営の根本を24年度中にしっかりと作り上げていきたい。（漆間）
- Q. 全社的なデジタル基盤を作ってデータを活用するという手法はすでに同業他社でも進んでいると思うが、他社に後れを取っているという認識はあるか。これまでなぜできなかったのか。また、これまで基盤がなかったことによる弊害はあったか。
- A. 同業他社に比べて遅れているとは思っていない。当社はコンポーネントに強みを持っている企業であり、DX化が進む中でデータの重要性が増してきたことから、お客様に納入したコンポーネントから得られるデータを利活用して新たな価値を生み出す「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」を目指した取り組みを進めている。23年4月

には、取得したデータを蓄積していくための基盤構築に取り組む組織として、DX イノベーションセンターを設立した。今後は、データ活用の強化とコンポーネントの進化を進め、各事業本部あるいはビジネスエリアが、データ分析をしっかりと行うことでお客様に新たな提案を実施する。事業領域を横断した横連携を加速し、新しいビジネスを構築したい。(漆間)

Q. 事業ごとにコンポーネント、システム、サービスを保有していたということだが、これまでは横の連携ができていなかったということか。それとも、全社的なデジタル基盤がないために、なかなか連携が進まなかったのか。

A. 当社は各事業本部がそれぞれ事業を進めており、その中で連携の形を模索してきたが、各事業本部がそれぞれ個別にプラットフォームを保有しており、異なるプラットフォーム間でのデータ連携ができないことが課題の1つだった。この課題を解決し、事業間のシナジーを最大化することを目指して、2年前にビジネスエリア経営体制を構築し、連携強化を進めてきた。(漆間)

Q. Serendie の活用による三菱電機全体としてのシナジー効果や定量目標は。

A. Serendie 関連事業は、説明資料 p.10 に記載のとおり「データ収集コンポーネント」と「データ活用ソリューション」と定義している。今後、このコンポーネントとソリューションから得られるデータをデジタル基盤 Serendie に集約し、分析することで、p.9 に記載したような事業領域を横断した新たなデータ活用ソリューションを創出していく。これに加えて、データ分析によってコンポーネント側も進化させることで、両事業とも拡大を図っていく。30年度までには、新たなソリューションを出来るだけ多く生み出したい。(漆間)

Q. Serendie 関連事業を、23年度実績の6,400億円から30年度に1.1兆円まで伸ばすとの目標を示したが、具体的にどのようなソリューションを伸ばすのか。

A. データ活用ソリューションについては、従来、加工機・数値制御装置リモートサービスや昇降機遠隔監視・保守サービスなどを展開してきた。今後は、例えば昇降機部門と空調部門が Serendie を通じて連携することで、ビル空間全体で快適性向上を実現するソリューションや、E&F (Energy & Facility) ソリューションなどの取り組みを強化していく。こうした事業領域を横断する新たなソリューションを創出することで、Serendie 関連事業を伸ばしていきたいと考えている。(漆間)

Q. Serendie 関連事業を30年度に1.1兆円まで伸ばすとのことだが、全社での連結売上高、営業利益率の想定は。

A. 現在、30年度は「ありたい姿」を検討している段階で、連結売上高、営業利益率の目標はまだ発表できるレベルには至っていない。(漆間)

Q. Serendie 関連事業を収益の柱とすることを目指すとのことだが、どういうことか。方向性は。

A. これまで当社は、保守・メンテナンスなどのサービスをビジネス化出来ている事業もあったが、ハードウェアの売り切りビジネスが中心だった。Serendie の活用によってハードウェアそのものの価値も高めつつ、そのハードウェアから得られるデータを活用したサービス、ソリューションを提供することで、そのサービスも収益化していくという考え方。ハードウェアビジネスそのものをやめるわけではなく、Serendie 関連事業を伸ばしていくことが、結果的にハードウェアの収益力向上にもつながると考えている。(増田)

- Q. 今後の投資方針について、戦略投資は5,000億円と他の電機大手に比べるとあまり多くない印象だが、どのように捉えたら良いか。
- A. この数値は現在の中期経営計画（21～25年度）を策定した際に決めたものである。これまではM&Aに対する意識はあまり高いとは言えなかったが、今後はM&Aをはじめとする戦略投資を実施していく考え。必要性が生じた場合には、5,000億円という金額にこだわらずに投資する。（漆間）
- Q. 課題事業の中身について、全体で現状認識している事業、今後改善していけそうな事業などの比率はどうなっているか。
- A. 現在、撤退/売却を意思決定している事業の規模が3,900億円である。その一方で、過去に課題事業に位置付けていた事業の中にも、営業利益率が10%を超えて課題事業から脱したのものもある。今後も常に課題と認識した事業については対策を打ち、見極めをしっかりと行っていくことが重要だと考えている。（漆間）
- Q. Serendie 関連で、ビジネスエリアを越えたシナジーについての期待は。例えばソフトウェアやデジタルツインといった技術についても、部門を越えて連携していくのか。
- A. 説明資料 p.9 に事業領域を横断した新たなソリューションの例を記載したが、ソリューションはこれだけではない。例えば、デジタルツインについては全社的にどう強化していくべきか検討を進めているが、FA システム事業ではすでに事業化に取り組んでいる。これをさらに他の事業本部、ビジネスエリアと連携することで、新たなビジネスにつなげていくといった取り組みをどんどん進めていきたい。また、p.9 には「ビル×空調×電力」の連携によるスマートビルソリューションについても記載しているが、ビジネスエリア体制を構築したことで、このように事業本部の枠組みを越えたプロジェクトチームが出来るなど、検討が加速している。新たなソリューションについては、時期を見て別途ご説明したい。ソフトウェア、生成 AI の活用についても、全社横断プロジェクトで基盤を共有するなど、様々な動きが出てきている。（漆間）
- Q. 5月24日に発表した株式会社アイシン（以下 アイシン）との協業への期待、今後のパートナーシップの展望は。
- A. 電動化事業については、コモディティ化が進む中で事業を加速しなくてはいけないという強い危機感を持っていた。多額の投資が必要となるため1社単独で事業を強化し続けることは難しく、他社との協業が望ましいと判断したことが合弁会社設立に踏み切った大きな理由の1つである。複数社と会話する中で、アイシンと協業することが電動化ビジネスにおいて最もプラスになると判断した。当社は電機メーカーであり、インバータなどのパワーエレクトロニクス技術、モータ技術、制御最適化技術などを強みとしているが、個社で出来ることには限界があった。アイシンと協業することで、両社のシナジーを發揮しながら次世代電動車に搭載する駆動モータ、電力変換器（インバータ等）およびそれらの制御ソフトウェアを車両・システム目線で最適化し、これら製品の開発・生産・販売に取り組むことができる。これがお客様の要望に応えるための一番の近道と考え、合弁会社設立に関する基本合意に至った。（漆間）

■DX 戦略

- Q. DX 人財の確保は各社共通の課題と思うが、具体的にどのようにして 2 万人まで拡充していくのか。
- A. DX 人財は全世界で枯渇しており確保が難しいことも認識している。DX 人財の拡充に関して、7 割は社内エンジニアのリスキリングを考えており、各事業のドメイン知識を持つ DX 人財を育成していく。残りの 3 割は、採用もあるが、短期間で人財を確保しなければならないため、戦略的な投資・M&A も検討していく。(武田)
- Q. Serendie 関連事業の収益拡大を牽引するのは何か。セグメントとしては各事業に分散するイメージになるのか。
- A. 収益拡大を牽引する事業バランスとしては各セグメントに分散する形になるが、共通しているのは、データを活用してソリューション・サービスを高度化すること。共通の技術基盤や手法を活用するなかで、実際のサービス提供は各セグメントが中心となる。ただし、事業セグメントを越えるソリューションもあるため、その場合は既存の組織の枠組みとは異なるケースも考えられる。(武田)
- Q. Serendie 関連事業に関して、23 年度、25 年度、30 年度の数値が出されているが、それぞれの年度におけるデータ活用ソリューションとデータ収集コンポーネントの比率は。
- A. 詳細な比率は控える。23 年度はデータ収集コンポーネントの比率が高いイメージだが、30 年度には比率を逆転させたいと考えている。データ収集コンポーネントはデータを生むコアなものであるため、減らすのではなく強化が必要と考えているが、より大きく新たに作り上げるものはデータ活用ソリューションであり、成長を牽引するのはソリューションが主になると現時点では考えている。(武田)
- Q. 現在のコンポーネントとソリューションの比率に関して、感覚としては 6 : 4 や 8 : 2 など、大まかにはどれくらいか。
- A. その間の比率だと思われる。(武田)

<第二部：各事業戦略説明>

■インダストリー・モビリティ BA

- Q. モビリティ関連の CASE 事業は、25 年度の売上目標が拡大しない計画だが、アイシンとのシナジー効果は 25 年度時点では現れないのか。
- A. アイシンと基本合意を行ったが、合弁会社の設立は 1 年以内を目途に考えているため、事業開始は早くも 2025 年になる見込み。そのため、合弁会社による事業が売上・利益に反映されるのはもう少し先になる。(加賀)
- Q. アイシンと設立する合弁会社事業の 26 年度以降の売上・収益性の目標は。
- A. 基本合意に至った段階のため、現時点ではない。今後、具体的な事業計画、成長戦略について、アイシンとも協議を行い具体化していく。(加賀)
- Q. インダストリーの中国市場戦略に関して、自律的事業運営体制の構築、ローカルベンダーとの協業検討などの説明があったが、もう少し詳しく説明いただきたい。
- A. 当社の強みであるリアルタイム制御をご理解いただけるように努めていくことが基本。加えて、

お客様の多様なニーズにスピード感を持って応えるために、製品調達や現地での開発・カスタマイズ力の強化に向けて、できるだけ現地でアセットを揃えていくことが重要である。ただし、コア技術は日本から中国へ持ち込んで展開することを基本に考えている。(加賀)

■ライフ BA

- Q. 欧州各国の補助金などの政策変更により、25年度の欧州市場はどの程度縮小する予測か。
- A. 今回、欧州市場の全需予測を3.3兆円から2.8兆円に見直した。全ての空調機器需要が減少することではなく、ATWが主に減少する見込み。ATWの関連政策は、ヒートポンプ導入に対する補助金支給とボイラー等の化石燃料熱源の使用停止の2つあり、いずれも補助金の減額や停止、ボイラー使用停止期限の延期などが発生している。ただし、カーボンニュートラル実現に向けて、ヒートポンプに移行する流れが無くなったということではなく、中長期的に見てヒートポンプ市場は拡大するものと予測している。政策に市場が左右される例としては、4月からのイギリスの動向がある。ボイラーの使用停止期限は延期となったが、補助金が£5,000から£7,500に増額されたことで、4月の販売台数実績は対前年130%という状況。今後、各国の政策動向により、ヒートポンプ化への移行速度がどの程度になるかは現状不透明だが、カーボンニュートラル実現に向けた政策の方向性は変わらないと考えている。(松本)

■インフラ BA

- Q. 宇宙事業において製造コストの悪化が発生しているという説明があったが、来月打ち上げ予定の先進レーダー衛星「だいち4号」でも製造コストの悪化は発生していたのか。その場合、どのような対策をとったのか伺いたい。
- A. 「だいち4号」の開発・製造においてもコスト悪化が発生していた。開発・製造工程の上流にあたる設計作業に主力人材を投入して、プロジェクト管理を強化する対策をとった。(高澤)
- Q. 防衛装備移転に関する今後の展望を教えてください。三菱電機が米軍向けのレーダー製造に参画するという報道もあるが、現状は。
- A. 具体的な案件の状況については、顧客との契約上、申し上げられない。基本的には、日本政府の方針、防衛装備移転三原則に従って事業を展開する。日本政府は国内防衛産業の底上げも推進しており、当社としても国際的な競争力を持つことは重要と考えているため、政府方針のもと、さまざまな取り組みを進めていく。(高澤)
- Q. 電力システム事業のアセットライト経営に関して、製造部門の統一、自社単独での製造を継続するかどうかの見極めを行うという説明があったが、営業利益率の改善に向けてどのような対策に取り組むのか。
- A. 電力システム事業に限った施策ではなく、固定費が高い傾向にある社会システム事業、電力システム事業における共通施策として、アセットライト経営に取り組んでいきたい。
- 電力システム事業においては、需要増に伴う売価改善の効果が25年度以降に現れると見込んでおり、25年度における営業利益率8%を目標としている。背景にあるのが、データセンターの電力需要増加に伴う電力機器の需要増。また、社会システム事業においても売価改善と固定費削減に取り組んでおり、電力システム事業同様、25年度以降の営業利益率に成果が出ると見込んでいる。なお、成長性の観点で課題があると考えている国内中心の事業での対策として、脱炭素コンポーネント、

脱炭素関連事業といった基幹事業の中でも成長が見込まれる分野において、グローバル展開を見据えたパートナーとの取り組みなど、様々な選択肢の検討を進める。(高澤)

Q. 防衛・宇宙システム事業において、25年度に営業利益率の改善を見込む理由は。

A. 日本政府の方針として国内防衛産業の契約制度が改善され、契約上、容認される利益率の上限が8%から15%に引き上げられた。ただし、このパーセントはコストに対する比率であり、営業利益率そのものとは異なる。この利益率の改善には、企業努力の及ばない物価上昇などに伴う製造コスト悪化に対する補填や、企業努力によるQCD改善に対する評価等が含まれる。

なお、新しい契約制度による利益率は23年度以降に受注した契約に適用されているが、防衛・宇宙事業は開発・製造に要する期間が長いため、営業利益率の改善に効果が現れるのは、23年度に受注した案件でも一部は25年度、本格的には26年度以降となる見通し。(高澤)

Q. 24年度に約150億円の損益改善を見込む理由は。

A. インフラBA全体で23年度から約150億円の損益改善を見込んでいる。

23年度は大型案件のプロジェクト崩れによる大幅な損益悪化があったが、21~23年度にかけてプロジェクト管理強化とリソース投入の対策を講じた結果、24年度に改善成果が出る見通しである。(高澤)

Q. 大型プロジェクトとは、具体的にどのようなものか。

A. 例えば、宇宙事業の先進レーダー衛星「だいち4号」のような受注額数百億円規模の大口案件が大型プロジェクトにあたる。また、社会システム事業においても一部損益が悪化した大型プロジェクトがあった。受注時と比較して開発コストが悪化した案件があったが、先ほど申し上げた対策の結果、損益改善を見込んでいる。(高澤)

■半導体・デバイス事業

Q. パワー半導体の生産増強に向けた追加投資の計画はあるか。

A. 現時点で追加はない。23年3月に発表した、SiC8インチ対応の新工場(熊本県泗水地区)の立ち上げを着実に実施する。今後さらに需要が拡大した場合は次の計画を考えるが、現時点で決まった計画はない。(竹見)

Q. パワー半導体事業において、多数ある日本企業と連携する可能性はあるか。

A. 23年に米Coherent社への750億円の出資や、蘭Nexperia社との戦略的パートナーシップ締結を発表したように、自社だけで事業を進めているわけではない。垂直連携やアライアンスなどを国内外問わず、様々な選択肢を判断しながら進めていく。(竹見)

Q. 中国ではEVの内製化が進んでおり、パワー半導体において中国メーカーが台頭してきているという話があるが、その影響は。

A. 中国政府が国内メーカーに対して補助や支援をしていることを背景に、中国のパワー半導体メーカーが力をつけてきていることは脅威と感じているが、当社は豊富な市場実績による顧客からの支持もあるので、当社製品の価値を認めてくれる顧客との関係性で対抗する。(竹見)

- Q. 三菱電機モビリティとアイシンとの合弁会社設立のように、業界や企業系列を超えた連携の可能性はあるか。
- A. 競争力強化にあたっては、必要に応じて様々な連携を視野に入れていく。三菱電機モビリティとアイシンとの合弁会社に関しては、社内ユーザーとしての製品供給先にアイシンも加わる形になるので、販路拡大も含めて前向きに捉えている。(竹見)
- Q. グローバル視点での今後のEV市場拡大をどう予測しているか。
- A. 足元ではEV市場が想定よりも緩やかに拡大しているとの見方もあるが、中長期的にはEVもしくはPHEVで着実に市場拡大すると考える。短期的にはPHEVが拡大する可能性があり、パワー半導体はSi製品の採用が増加するかもしれないが、当社はSi製品の生産体制も増強しているので対応できる。将来的にはEVでもPHEVでも、採用されるパワー半導体は、効率やサイズの観点からSi製品からSiC製品に移行すると考えるので、SiC製品の供給体制を増強している。(竹見)
- Q. 熊本県泗水地区の新工場の竣工を前倒しにすると資料にあるが、稼働開始も前倒しになるのか。この分は今回の売上目標に織り込まれているか。
- A. 竣工・稼働開始ともに当初計画より5ヵ月前倒しとなる。稼働開始から量産までの準備期間もあるので25年度の売上目標には織り込んでいないが、30年度に向けた売上目標には織り込んでいる。(竹見)
- Q. 直近の傾向として、建設事業者は人手不足などの問題で工期の前倒しが難しいと推察するが、今回前倒しができた理由は？
- A. ゼネコンの絶大な協力により実現できるものと考えている。(竹見)
- Q. 今後、SiC製品の生産拠点の中心は熊本との認識で良いか。
- A. 熊本県泗水地区の新工場が完成すれば、熊本県合志地区と広島県福山地区の3拠点となり、SiC製品の生産の中心は熊本になる。(竹見)
- Q. 熊本県泗水地区の新工場の具体的な稼働開始時期は。稼働開始を前倒しした理由は。
- A. 2025年11月の稼働開始を予定している。自動車分野や産業分野の顧客からのSiC製品に対する要望が強いため、稼働開始時期の前倒しを決めた。(竹見)

以上