

## 2022年度決算説明会 質疑応答要旨（報道機関）

日時	: 2023年4月28日(金) 16:00~18:00
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 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 常務執行役 ビジネス・プラットフォーム BAO 三谷 英一郎 上席執行役員 半導体・デバイス事業本部長 竹見 政義 (BAO: ビジネスエリアオーナー)

### <第一部：決算概況説明>

Q. 22年度業績、23年度見通しへの品質不適切行為の影響は。

A. 22年度は、調査に関わる経費、再検査・修理費用、品質保証体制強化に関わる投資の償却費等、合わせて約100億円の損益影響（内 償却費約30億円）があった。23年度は費用としては償却費、点検費用等で約90億円の影響（内 償却費約70億円）を見込んでいるが、一方売上に対する影響は軽微であると考えている。品質保証体制強化に関わる投資は22年度末までに累計150億円着手しており、概ね計画通り進捗している。（増田）

Q. 関係会社調査で、新たに品質不適切行為が発覚したことに対する受け止めは。

A. 真摯に受け止めなくてはならないと考えている。今回発覚した不適切行為は本体で発生したケースと類似した内容である。そのため、当社で実施している品質風土改革・牽制機能の強化策について、関係会社にもしっかりと浸透させていきたい。（漆間）

Q. FAシステム事業の市場動向をどのように見ているか。

A. リチウムイオンバッテリー等のEV・脱炭素関連や、物流・搬送が堅調に推移している。一方で半導体、スマートフォン関連は需要が減速している。この状況は23年上半期にも継続していくものと見込む。（増田）

Q. 自動車機器事業について、電動化・ADASは重点成長事業に位置付けられていたが、分社化に向かった背景は。

A. 当初は重点成長事業に位置付けていたが、急激な素材価格の高騰や物流費の増加など、コスト側の変動が想定以上となったことに加え、お客様から値上げに対する理解を得るのに時間を要したこともあり、損益が急速に悪化した。また、電動化の需要が当初の計画よりも伸びていないことも影響している。かかる状況下、本事業を強化していくためには、重点成長事業との位置付けを一旦見直し、構造改革を進めながら設備投資を行うことが重要だと考えた。今後急速に拡大するであろう電動化市場に柔軟に対応できるよう、パートナーとの連携を含めた体制強化を図りたい。（漆間）

- Q. 海外売上高比率が初めて50%を超えたとのことだが、海外売上高比率は今後も伸びるか。どの地域、どの分野の伸びが大きいのか。
- A. 今後の予測は難しいが、国内と同時に海外についても事業価値向上のための対策を強化しなくてはならないと考えており、今後も海外売上高比率が過半を占める状態が続くと見ている。  
当社は特に中国の売上高比率が高く、米中の経済摩擦等、想定外の事象が起こった場合のリスクが大きい。動向を注視するとともに、中国国内での地産地消を推進することで売上高を確保したい。(漆間)
- Q. 自動車機器事業の構造改革について、不採算部門を終息するとのことだが、これに伴う早期退職の実施等は検討しているのか。
- A. そのような予定はない。社内の必要などころに人的資源を移していくことを考えている。(漆間)
- Q. カーマルチメディア事業は各社苦戦しているが、売上、収益等の直近の状況は。
- A. カーマルチメディア事業は2,000億円弱の事業規模だが、相当の赤字が数年間続いていた。22年度より新規商談を停止している他、既存商談についてもお客様にも状況を説明し、価格交渉を行ってきた。これらにより、23年度は黒字化を達成できる見通しであるが、今後、この分野の収益性を高めることは難しいとの判断から、23年度に黒字化した上で、段階的にプロジェクトごとに終息していくことを考えている。(加賀)
- Q. 分社化によって早期の黒字化を目指すとのことだが、具体的な数値目標は。
- A. 3つの改革を柱とし、それぞれに数値目標を設定していく計画。CASE事業については、パートナーを探す過程で具体的な目標・計画を立てたい。課題事業については順次縮小していく。自動車機器事業の23年度売上高は8,500億円であるが、課題事業(2,000億円)を除く6,500億円(CASE関連2,000億円、電動パワーステアリングシステムなど4,500億円)について、しっかり収益性を改善し成長させていきたい。(加賀)
- Q. 5月8日にコロナが5類に移行するが、事業への影響は。
- A. 現時点で直接的な影響があるとは考えていない。(漆間)
- Q. 23年度は空調・家電を中心とした量産系事業での需要拡大等により過去最高業績を見込むとの説明があったが、それ以外に押し上げ要因となっているものは。
- A. 資料P24のとおり、増益幅が大きいのは空調・家電事業。チャンスを掴んで更なる上積みを図りたい。自動車機器事業はしっかりと止血を行い、22年度不本意な数値となってしまった防衛・宇宙システム事業についても改善を図っていく。(増田)

<第二部：各ビジネスエリア（BA）概要説明>

- Q. 電動化の需要自体が当初計画よりも伸びなかったとの説明があったが、自動車機器事業の強みが、どういう理由で製品とかみ合わなかったと考えているか。
- A. 需要が伸びなかった理由としては、当社製品がお客様に選んでいただけなかったというよりも、自動車産業側の電動化に対する変化スピードが想定より遅かったことが大きいと考えている。一方で、当社の強みである「モーターをインバーターで精緻に制御する技術」をお客様にご理解いただいた上で選定いただくという意味においては、当社側の工夫や努力が不足していた部分もあるかもしれない。説明方法やエビデンスの提示方法等について、強化していきたい。（加賀）
- Q. インフラ BA について、コト売り事業を強化して収益性の向上を図るとの説明があったが、どのような事業展開を考えているのか。
- A. 一番期待しているのは「E&F ソリューション事業」。いわゆるモノ売りではなく、カーボンニュートラルの実現、設備の安定供給などの「コト」を、コンサルティングから O&M までを含むサービスとして提供することで、収益性の向上を図りたいと考えている。製造業の会社ではあるが、強いコンポーネントを作る一方で、このサービス事業の比率を高めていきたい。具体的な目標については現在検討中。モノを作っている強みを活かして、設備を丸ごと保守するというサービスを提供したい。（高澤）
- Q. 電動化の変化が想定より遅かったとの説明があったが、実際にはその逆の見解もよく耳にする。三菱電機の納入先の電動化が遅れていたということか。日系の自動車メーカーの電動化の遅れが影響しているのか。
- A. 複数のお客様との取引の中で、想定していた規模が確保できていない。他社に取られた訳ではなく、お客様側の元々の計画に変更が発生したものと認識している。日系メーカーに限らず、特に HEV から EV にシフトしていく中で、各社開発リソースをどこに投入するか、その比率をどうするか等を日々考えながら進められていた。その結果、当社との契約の中身も変更になるといった影響はあったと考えている。（加賀）
- Q. モーター関連は特に価格競争も厳しくなっているかと思うが、自動車機器事業は収益改善がテーマとなっている中、勝算は。
- A. 電動化ビジネスについては、インバーター、モーターに分解できる。さらにインバーターは回路基板、パワーモジュール、チップと細分化できるが、我々としてどの部分で付加価値が取れるのかを冷静に分析し、注力する分野を見極めることが重要だと考えている。（加賀）

以上