

重点成長事業 戦略説明会<FA 制御システム> 質疑応答要旨(機関投資家/アナリスト)

| | | |
|--------|--------------------|-------------------------|
| 日時： | 2021年11月8日(月) | 13:40~14:05、14:35~15:00 |
| 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： | 専務執行役 FA システム事業本部長 | 宮田 芳和 他 |

- Q. 成長業種でのプレゼンスについて。過去からディスプレイ関連では非常に高いシェアを持っていたと思うが、リチウムイオンバッテリー向け、物流向けにおける当社のポジションを教えてください。
- A. リチウムイオンバッテリー向けはシーケンサ、サーボを中心に納入しており、シェアはディスプレイほど高くないが、今後拡大の余地があると考えている。物流向けは EC の拡大と共に自動倉庫需要が増大する中、国内の有力機械メーカー・装置メーカー様と以前から取引をさせていただいており、また、例えば大手 EC 企業様の倉庫でも当社のシーケンサ、サーボを採用いただいております、相応のポジションにいますと考えている。
- Q. 物流向けのビジネスとは、例えば顧客の倉庫の減速機のモーターでサーボが入っていて、その制御にシーケンサが使われているという認識で良いか。
- A. ご認識の通り。
- Q. リチウムイオンバッテリー向けと半導体向けでは、どちらが強いのか。
- A. 同じくらいである。シーケンサの採用はリチウムイオンバッテリーが多い。
- Q. 外部から見ると、当社は、欧米でのプレゼンス、プロセス領域、製品ではロボットやセンサーが若干弱いように見えるがこの見方は正しいか。これらの優先順位や、強化策、戦略について教えてください。
- A. 日本の競合メーカーに比しても欧米向けの比率が低いのは事実であり強化しているところである。特に、今は東アジアが大きく伸張しているが、今後またどこかのタイミングで東アジアが減速することを考えると、比較的ポラリティが低い欧米向けを伸ばしていきたいと思っており、その中心となる製品はサーボと考えている。プロセス領域についても同様で、欧米メーカーが FA と PA の比率が半々であるのに対し、当社は9割弱が FA ゆえ、PA の比率を上げていくことも必要である。先般買収した ICONICS 社が、FA、PA、BA が 3 分の 1 ずつの比率の会社で、そこから顧客を紹介してもらうなどもしており、拡大に繋げていきたい。加えて、リチウムイオンバッテリーでは欧米でも当社製品を採用いただくケースは多く、欧米の拡大に向けては業種戦略も重要である。
- また、ロボットについては、20kg 以下の食品分野や電子電機分野などの組み立て用途をメインとしており、現時点では自前で大きく広げていくことは考えておらず、シーケンサ、サーボで入れていない顧客に対するドアオープナーの役割と考えている。センサーについては、他社との連携でビジョンやレーザー変位等に対応しており、その延長線という戦略になるが、インテリジェントデバイスで良いものがあれば考えていきたい。
- Q. 売上高が 21 年度 7,500 億円に比して 25 年度 8,000 億円であれば、年平均 1.6%程度と伸びが小さく見えるが理由は。グローバルの FA の市場の伸びはどのくらいと見ているか。
- A. 売上高の伸びが小さい要因の 1 つは、円高の為替前提であり、2021 年と同じ為替前提に置き換えると、2025 年の売上高は 8,300 億円、営業利益率は 18%となる。その場合でも CAGR2%程度にとどまるが、これは、2020 年度から 2021 年度の 28%の伸びをどう見るかという点が難しく、今後その反動減も予想されることを考えると、目標設定としては、2020 年度からの CAGR という見方をしている。2025 年度売上高 8,300

億円とすると CAGR は 7.1%となり、これは過去の 5 年間に比べても最も高い数字であり、目標設定としては妥当なレベルと考える。なお、世界の FA 市場の伸びは 5~6%と見ている。

- Q. 資料 13 ページの利益率について。2021 年度から 2025 年度で金額にすると 100 億円程度の増益にしかないが、なぜこれほど小さいのか。利益の増減の内訳を事業区分毎に教えてほしい。
- A. 「価値再獲得その他事業」の利益を改善する必要があり、取り組んでいきたい。
- Q. 価値再獲得事業の利益率が低い。絞り込みの対象となっているのかが知りたいのだが、他社の動きも含めたこの領域の市場動向を教えてほしい。
- A. 価値再獲得事業については、過去 10%近い利益率を出していたのに比し現在 5%未満となっているのは、過去何度かあった銅、銀などの素材の高騰に見合うだけの価格改定ができておらず、それを経営努力で全て埋め切ることは難しいというところにある。他社では事業をやめたところもあるが、海外では続けている会社もある。アジアで高いシェアを有していることから価格戦略で改善の余地があるとも考えている。
- Q. コンサルティングについて。他社でもソリューションを打ち出すケースが増えており、国内でも他社で大きなソフトウェア会社を買収する等の動きがあるが、コンサルティング領域での国内外市場の捉え方は。
- A. 国内においては、ご質問で例示されたような他社と同様のスケールでのコンサルティングをやる予定はない。海外の新興国では新しい工場を作るというケースが多くやりやすいことから、そのようなスケールでのやり方も一部考えてはいる。国内の場合はエッジに近い領域でのデータ分析等様々な改善提案による価値提供をしていく。
- Q. 部材調達について、どのような部材が足りておらず、どの程度生産に制約が出ているのか。
- A. 主に、半導体全般、樹脂に関連したコネクタ関係が不足している。資料 7 ページに記載の、受注と売上のギャップの内の 2 割程度が届けられないといけない製品が届けられていない状況になっていると考える。ただし、このような中、上期売上高が前年同期比+35%であったことは、他社納期状況と比較して平均以上であったと考える。
- Q. e-F@ctory 等ソリューション型の取組みを将来的に増やしていくために、どのようなビジネスモデルを描いているのか。それを実現する上でのミッシングパーツは何か。
- A. 資料 23 ページのとおり、エッジと OT の領域で戦っていくのが基本的な戦略である。粗利率の高いシーケンサ、サーボ、CNC の拡販に繋げていくために競争領域と協調領域をバランス良く考えていく。ただし、2025 年度以降はそれだけでは不十分で、特に、エンドユーザに対する価値提供のためには、エッジ領域のソフトウェアの開発を強化できるようなリソースが必要であり、M&A あるいは別の形で担保していきたい。また、全く新しい視点でビジネスモデルを描けるような人材の外部獲得を進めていく必要がある。
- Q. ソフトウェアのエンジニアの人材確保について、人材の市場の状況をどうみているか。
- A. 同じようなことを考えている人は多く、ソフトウェアエンジニアの採用は厳しい状況が続くと考える。
- Q. 社内の他事業との連携についてどのように考えているか。例えば、SCADA というソフトウェア技術は重電でも使える技術に見えるが、FA 事業の中でクローズしているのか、あるいは全社で活用しているのか。
- A. 例えば、資料 22 ページにあるデータセンター向けのソリューションでは、当社は FA 製品だけでなく、空調、UPS など他の事業本部の製品も関連しており、チームを組むなどして事業本部を横断した活動を行っている。また、SCADA についても、ICONICS 社のメンバーによる会社説明会を当社全体向けに開催し、他事本含め 500 人以上が参加し、具体的にいくつかの話が進んでいる。

以上