

重点成長事業戦略説明会＜電動化／ADAS＞ 質疑応答要旨（機関投資家／アナリスト）

日時：	2021年11月9日(火) 16:00～16:50
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 自動車機器事業本部長 藪 重洋 他

- Q. eAxle について。競合メーカーが低コスト・高シェアを目指している中、当社はどのように対応していくのか。
- A. 現在、BEV 市場は特定のクラスに規模が集中している。当社が得意とするのは高効率な領域及びお客様が望む供給形態で提供できることと考える。eAxle メーカーが 1、2 社で市場占有することはないと考えており、当社としては量による市場シェア席巻を目指すのではなく、サイズ別に標準化することで価格競争力をつけて戦っていきたい。
- Q. 特定の時間軸でシェア目標を設定しているわけではないということか。
- A. 現時点では想定していない。
- Q. センサーフュージョンについて。差別化が進み、ポジションも良いとのことだが、LiDAR との組み合わせをどう考えているか。センサーフュージョンにおける各技術のマーケットでのポジションは。
- A. LiDAR については、現時点では基礎開発のみ行っており、価格面で車の搭載ができるか否かは考えあぐねている。ミリ波レーダについては開発中で、採用に向け商談を進めている。カメラは当社で製造する予定はなく、協業により補完していく。高精度ロケータは商談が進んでおり、日系のお客様に多数採用いただいている。近接センサは実用化しているが、大きなシェアではない。当社の特徴としては、高精度ロケータをコアに色々なものを組み合わせることである。
- Q. センサーフュージョン全体としての中期の売上目標は。
- A. 現時点では実績はあまり無いも、2025 年度で取っていくことを考えている。3 桁の数字にはなるとみている。
- Q. メカトロからソフトウェア・サービス主体の価値提供に変化することで、カーメーカーとの関係や値決めの方法が変わっていくと思われるが、それは収益性にポジティブに作用するのか。
- A. まだ始まったばかりであり、2025 年度の段階でもソフトウェア単体での売上は小さいが、2030 年での成長を意識して今からソフトウェアの開発とハードウェアの仕上げを行っていく。機能安全対応を考えるとハードウェアも進化させることが必要で、ハードウェアとソフトウェアを切り離すことはできないと考えている。ソフトウェアの収益性については、大規模な生産設備の投資が減る分身軽になるため、ソフトウェアの商売の部分だけを取り出せば利益率は高くなる。然しながらソフトウェア領域は 2030 年に向けて幅を広げていくことを考えており、2030 年時点でもソフトウェアの売上は 1,000 億円の規模には未だ至らないレベルである。
- Q. 電動化/ADAS とそれ以外の事業の収益性の状況は。電動化/ADAS については黒字化の時期が 2022 年度から 2024~25 年度に後倒しになり、他社に比して赤字幅も大きい、その理由と改善策は。株式市場としては当社の自動車機器事業をどのように見ておけば良いのか。
- A. 電動化/ADAS を併せて黒字化は 2024 年と考えている。当初の想定より後ろ倒しとなっている理由は、お客様での計画変更等も含めた時期ずれにより、先行開発費・設備投資額を回収するための物量

が未だ流れておらず、2022~23年から回収局面に入る。加えて、当社自身の躓きもあり、満足なレベルに仕上げるのに想定以上に手間を要した。結果、収益率の低い機種があり、これについては、お客様とご相談しながら早めにフェーズアウトすること等を考えている。総じて少し立ち上がりが遅れているのが実態ではあるが、今後、2022~25年にかけては他社以上に収益力回復を見込んでいる。なお、個別の利益率は公表していないが、現在、電動化・ADASが足を引っ張っている状況である。

Q. 2025年度売上拡大に向け、主にどのような製品や地域で伸ばすのか。

A. 金額ベースでは、モータ・インバータであり、現時点は国内が多いが、2025年では海外が半分かそれ以上になる。台数ベースでは、現時点の規模が小さいということもあるがDMSが一番伸びると考えており、2025年ではADASとして100万台200万台規模になってくる。

Q. 6月の経営戦略説明会での売上目標3,000億円を半年足らずで今回下方修正した理由は。カーメーカーは前倒している印象があるがその違いをどのように理解すれば良いか。

A. 想定からの変化として、お客様の投入時期がずれたもの、注文台数が減ったもの、また、先述の当社の問題により早めに終息させたものなどがあり、合計で約500億円のマイナスとなった。カーメーカー様との比較については、明確に申し上げられないが、脱炭素の地域別戦略等で過去に経験のないようなレベルで計画が動いたり、また、コロナ影響によりどこを起点にすれば良いかということも比較することは難しい。

Q. ADASの領域で差別化領域と考えられているセンサーフュージョン、ドライバモニタ、車両制御、インフラ型の4つの中で最も差別化できそうな領域は。米国のソフトウェア企業が進出する中で、当社の強みは。

A. ADASのようなハードウェアに密接に絡む部分のソフトウェアの分野にいきなりGAFGAが進出してくるようなことは現時点はないと考えている。当社は特殊な領域のソフトウェアの分野を想定しており、またハードウェアを知るからこそその特徴や強みが生かせると考えている。体格検知、体調異常検知など車だけではなく技術を保有しており、それらを活用することで特徴をもった強みのあるソフトウェアが作れると考えている。

Q. 電動化/ADASの基本戦略は、ハードウェアにソフトウェアを組み合わせるものであり、システムというより部品ごとに客先と共有する個別最適型ということか。

A. 電動化については、ハードウェアを基本にソフトウェアを組み合わせることで強みを発揮していく。ADASについては、今後統合ECUが進んでいく中ではソフトウェアだけでも販売できるものも作っていく戦略。

Q. カーナビ事業の位置づけについて。カーナビ事業をやっていたことで現在実っている技術など強みはあるか。スマートフォンの地図機能も強化されている中で、ダウンサイズリスクは。

A. カーナビは現在伸ばせる事業にはなっていないが、インフォテインメントといわれるようなディスプレイの部分はカーナビとの連携も求められており、役割が変化し、残念ながら過去のような開発を要する状況にはなくなっている。然しながら、それに携わった人たちがいなければADASの開発をここまで先行して進めることはできなかった。今すぐカーナビの規模がダウンする状況ではないも、将来的にはADASにリソースシフトしていく計画である。

以上