

重点成長事業戦略説明会<空調冷熱システム>質疑応答要旨（機関投資家／アナリスト）

日時：	2021年11月11日(木)	17:00～17:50
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	リビング・デジタルメディア事業本部長 鈴木 聡 他

Q. 成長戦略の Innovation 領域について 2020 年度実績と 2025 年度目標の売上高の内訳は。

A. 具体的な数字は申し上げられないが、今回 Innovation 領域での売上増 1,900 億円の内、新事業として掲げている ATW (Air To Water)、アプライド、空気清浄といった新しいビジネスのハードウェアの展開が約半分を占め、循環型と呼んでいるライフサイクルソリューションが残りの半分を占める。

Q. 半導体調達体制について、競合他社が比較的調達できているのに対し、御社は歴史的な経緯もあり国内の半導体サプライヤーとの関係性が強い中で調達できていないという状況について、現状の課題認識と今後の施策の方向性を知りたい。

A. サプライヤー様とお互いの環境を理解しながら今後の供給計画について話し合いを行っているが、当社全体の話でもあり詳細は控えさせていただく。

Q. 今回の説明は売上や付加価値をどのように増やしていくかという話を中心だったが、他社は銅をアルミに切り替える等コスト面での施策の話もしている。部材の高騰影響もある中、部材や生産体制の変更により固定費を改善し、限界利益率を上げていくような話はあるか。

A. これまでも銅価格の高騰を経験しており、アルミへの切り替えは過去から検討している。例えばキーパーツである熱交換器等や、コンプレッサー等のモーターの中に使用する電線については、銅とアルミのどちらでも生産できる技術を保有し、それぞれの相場を踏まえながら切り替えをしている。一方アルミ自体も中期的には価格上昇傾向にあり、バランスを取りながら対応していくとともに、新素材の検討も引き続き進め、変化に対して最適なコストダウンを行う取組をしている。また、今までタイの拠点で集中生産し同一機器をグローバル展開していくのが強みであったが、海外拠点の強化を進めるにあたっては、今後はそれぞれの地域に合った付加価値の高い商品を地域ごとに展開することで、コスト面の改善だけでなく付加価値の上昇を狙っていきたい。タイで保有するコストダウンのノウハウや生産技術について、他の海外拠点への展開を加速したい。

Q. 今後インドが主要市場として成長が見込まれるが、インドの戦略は。

A. 未だ意思決定はしていないが、インドをアジア新拠点の候補として考えている。アジアで最も成長するのはインドと考えており、インドへの供給や生産拠点をどのように考えるかは極めて大事である。また、単純な生産のみならず、ライフサイクルソリューションという新しいビジネスの付加価値をどう実現していくかという面でも、インドは保守メンテナンスビジネスの契約率が非常に高いということも踏まえて、インドビジネス拡大の成長戦略を描いていきたい。

Q. インドでのプレゼンスはどのようなイメージか。

A. 現在インドには、タイの拠点から年間数十万台の供給をしている。

Q. 利益率について、2020 年度実績 9.1%から 2025 年度成長目標 12%に上げるためのドライバーは何か。また、2025 年度目標におけるライフサイクルソリューションの利益率はどの程度の想定か。

A. 重要なファクタである規模拡大に加え、それぞれの地域において付加価値の高い商品を提供するために開発、体制も含めて資源投入し価値を向上させることで収益性を上げていく。また、当社が得意とする欧州、米国は他の地域と比較し収益性が高い。米国は、環境規制等も背景に既存事業が極めて大きく伸びているとともに、当社が得意とする直膨式空調機がニッチから主力に市場が変化しつつある。欧州では ATW など新しいビジネスが拡大すると見ている。

また、ライフサイクルソリューションについては、先にご説明したビルシステム事業では長期の保守ビジネスを含めて対応し保守で収益を取るビジネスだが、空調事業は必ずしも保守メンテ契約率が高くなく、これから、いかに価値を生んでいくかのフェーズとなる。AI25 では、短期的な単純な利益率の向上だけではない視点で資源投入をし、2025 年以降天候要因や景気変動によらずストックをしっかりと拡大し、ビルシステム事業と連携しながら収益性を確保していくビジネスモデルにしていきたい。

Q. グローバルの全需は CAGR6%の見通しであるが、地域別にはどのように見ているか。

A. 欧米は足元家庭用を中心に大きく伸びておりこの傾向が続くとみられる。アジアは足元ではコロナの影響で停滞気味ではあるが、これまで同様安定的に成長している。

Q. AI20 ではデルクリマ買収や販路拡大など拡販戦略を取ったが成果は。以前、杉山前社長よりデルクリマ買収後の統合で苦勞したと聞いており、また、海外展開という目標を掲げながら海外で目立った増収が見られなかった印象もある。今後 AI25 で本当に大きく伸ばすことができるか。

A. デルクリマ（現 MEHITS）買収については、当時は欧州の冷媒規制が 2020 年迄に顕在化すると予想していた。実際は規制の状況等で当初の想定ほど進まなかったが、今後加速することは明らかである。また、水方式は省冷媒に極めて重要な技術であり、次の拡大に結び付けていきたい。米国での TRANE 社との販路を中心とした連携は、当初想定以上の拡大を見せている。

欧州について補足すると、デルクリマを買収した当初の想定ほど直膨方式から水方式への急激な需要のシフトは起こってはいないが、買収以降当社の欧州での空調事業全体は大きく伸びており、この買収が基盤となったと言える。空調メーカーとしての信頼度向上やお客様への提案の多様化により、市場でのプレゼンスを維持拡大できた成果と考えている。

Q. デルクリマ買収において文化の融合という面で苦勞された部分は。

A. 全くの他社につき当然文化の違いはあり、それなりの苦勞はあった。中には辞めた方もいるなど PMI で想定していたようなことが実際に起こり、解決するのに時間がかかった部分はあるが、現在は解決しており、当社の技術や文化を浸透させて、これから刈り取りのステージに入る。

Q. ライフサイクルソリューションについて。現在の売上規模は、これから伸びるのか。また、BtoB をイメージしているのか。スマート家電のような BtoC もイメージしているのであれば、BtoB と BtoC それぞれにおいて、競合の状況や差別化戦略について知りたい。

A. ライフサイクルソリューションは、機器販売、企画設計、運営、保守・メンテ、新提案というような形で循環させたいというのが狙いである。業務用を中心に一定の率で保守メンテ契約を進めている。今後は保守メンテに限らず、データベースを使いながら新しい提案を行い、ビジネスとして循環させていくことを目指し、この部分をプラスアルファとしてストックを作ることが重要と考えている。例えば、欧州では ATW の提案において機器だけでなくシステムとしてソリューション提案をしていくという新しい取組をしている。確立されたビジネスではなくチャレンジングな内容ではあるが、ライフサイクルソリューションの一環としてビジネスを続けたい。

Q. 今後ライフサイクルソリューションを伸ばしていく上でのミッシングパーツはどのような技術か。

A. 具体的な中身については控えさせていただくが、お客様の個別対応に必要なミッシングパーツは

現地の R&D センターを含め自社で対応するか、あるいはパートナーと連携して対応することを検討し、全体として極めて重要なアイテムであれば買収等含めて検討する等、それぞれに適切な方法を考えていきたい。

以上