

重点成長事業 戦略説明会<ビルシステム> 質疑応答要旨（報道機関）

日時：	2021年11月11日(木)	13:30~14:20
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	ビルシステム事業本部長 松本 匡 他

- Q. 今回の再編の理由について。今までの体制では何が不十分だったのか。また、競合他社の再編の動きから数年遅れているが、いつから検討していたのか。再編には海外展開の強化という狙いもあるか。あるとすれば新会社になることで海外展開についてどのような点が変わるのか。
- A. 現在の利益率5%は競合他社に比べて低く、後塵を拝している状況と言える。課題としては、①海外における普及ゾーンの強化、②収益の柱である保守の簡易メニューの拡充、③ソリューション事業の強化、という3つが挙げられる。2019年頃から検討に入り、今回の再編という結論に至った。三菱電機と三菱電機ビルテクノサービス（以下、MELTEC）は今まで新設と保守を分業してきたが、今後は、分業という形での成長は難しい。これまでMELTECで培ってきた保守や運用管理のフィールドナレッジの強みを活用し、新たなソリューションビジネスを作るためには、事業を一体化する必要があったと考えた。再編の手法上「吸収分割」という形を取っているが、どちらか一方が吸収されるということではなく、ビルシステム事業本部そのものが新会社になると理解いただきたい。またMELTECは元々主に国内に事業を展開していたが、海外でも安全に関する機運は高まっており、MELTECが国内で培った保守ナレッジを海外に展開をしていく意義は大きい。
- Q. 保守專業会社が保守の契約を広げてきている。それについての危機感や現状の認識はどうか。また、保守專業会社の攻勢に対してどのような対応を行っているか。
- A. お客様からは、コロナウイルス感染拡大などで厳しい環境の中、必ずしもフルメンテナンスではなく、簡易メニューの保守を選択したいというニーズがある。我々としては高品質なフルメンテナンスを提供してきた自負があるが、一方でそのようなニーズに応えるため、阪神輸送機の株式取得などを通じて、今後も様々な形でノウハウを得ながらサービス拡充に努めていく。
- Q. 利益率について。5%から10%に至る改善策の内訳は。保守サービス強化のほか、コスト改善などの取り組みはあるか。また、将来的に何%くらいまで積み上げられると考えるか。
- A. 詳細数値は控えるが、ポイントは6点ある。①収益力のベースとなる国内保守事業の拡大、②利益率の高い国内リニューアル事業の拡大、③海外における保守事業の拡大、④海外における新設昇降機のポートフォリオ拡大、⑤ZEB、ロボット連携など各種ビルソリューションの国内外での展開、⑥経営統合による事業運営や費用等の効率化、合理化。将来的には現在トップクラスのメーカーと同程度の12~13%の利益率を狙っていきたい。
- Q. M&Aについて。保守專業会社のほかに、ソフトウェア会社等手に入れたい機能はあるか。
- A. ソリューションビジネスに関してはソフトウェアがキーとなると考えている。ソフトウェア会社への資本参加等は現時点では具体的に考えていないが、動向を注視していきたい。
- Q. Ville-feuille（ヴィルフィーユ）の特長と、導入目標は。
- A. Ville-feuilleはクラウドベースのプラットフォーム基盤であり、ビルマネジメントに適した形で作り上げている。当社は全社統合プラットフォームの上にシステム構築を行っていくという考え方では

なく、ClariSense（クラリセンス）という統一された設計ガイドラインのもと、電力・社会における INFOPRISM（インフォプリズム）、空調・家電における Linova（リノバ）など、それぞれの分野に適したプラットフォームを設ける考え方としており、Ville-feuille も他分野のプラットフォームと密に連携できることが特長である。具体的な導入目標については設定しておらず、現在、導入事例を作っているところであると理解いただきたい。

- Q. 保守専門会社の買収は取り合いになっている印象があるが、M&A において売り手市場になっている状況なのか。
- A. 地域によって状況は異なるが、売り手市場となっている部分もある。相手もあることなので当社の考え方だけで進められるものではないが、個別に対応している。
- Q. 今回発足する新会社について。MELTEC には空調冷熱の部門があるが、新会社発足後に現在 MELTEC で行っている空調サービスは変わるのか。その場合は国内外でどのように変えると考えているのか。
- A. 今回は手法上「簡易吸収分割」という形態を取っているが、実際は両社の経営統合であるとお考えいただきたい。新会社に空調冷熱の事業があるのは他社に対しても強みである。お客様にはビルまるごとワンストップの保守がニーズであり、空調冷熱の保守やリニューアルは今まで以上に評価される分野となる。また、MELTEC の手掛ける空調冷熱保守事業は、三菱電機の他事業本部との連携強化のキーになるものである。新会社ではソリューション提供への意識を高め、さらに発展させていきたい。海外への展開については、保守事業をそのまま持って行くというよりは、国内で培った保守のノウハウ、ナレッジを海外に展開できると考えている。
- Q. 海外の昇降機事業について。展開できていない地域への参入など、新たな展開を考えているか。
- A. グローバルに考えた場合、まず中国が世界最大の市場である。新設については、三菱電機・三菱電機上海機電電梯有限公司（MESE）がプレミアムゾーン、上海三菱電梯有限公司（SMEC）がボリュームゾーンを担う。また中国で今後事業を拡大していく肝は保守と考える。保守については、新会社のナレッジを使いながらパートナーと一緒に展開していきたい。また、三菱電機として強い地域は ASEAN である。現在コロナの影響で停滞感があるが、ポートフォリオを拡大し、今まで以上に事業を強化していく。中東、中南米は現地のニーズに合わせてやっていく。インドについては、製品を揃え、ボリュームゾーンを強化していく。欧米は日系メーカーがほとんど入りこめていないところなので、新設事業を展開しつつ、新会社のシナジーを組み込んで、現地発のソリューション事業を展開したいと考えている。
- Q. 現在は欧米でエレベーターを売っていないのか。新規参入なのか。
- A. シェアは大きくはないが、米国も欧州もいくつかの拠点をもち事業展開を行っている。新規参入というわけではない。
- Q. Ville-feuille のプラットフォームを使っていく上で様々なデータの利活用が必要だと思うが、再編によって保守などから得られたデータを Ville-feuille に使うような、Ville-feuille のために再編するような面はあるのか。
- A. Ville-feuille のための再編ではないが、フィールドで得られた情報を活用していく意味では Ville-feuille に貢献できる。それも再編の一つの意義であると言える。
- Q. 再編しなければ得られない情報はあるのか。
- A. 必ずしもそうではないが、Ville-feuille のソリューションを生み出すプロセスは、会社が分離していると隔たりが生まれてしまう。再編によってソリューション創出が加速されるとお考えいただきたい。

- Q. スマートシティについて。スマートシティの実現に向けて具体的にどういった取り組みをしていくのか。また、スマートシティが売上高や事業に与えるプラスの影響について試算はあるか。
- A. スマートシティはビルシステム事業だけで考えられる分野ではなく、三菱電機では多くの事業本部が連携して全社で取り組んでいる。具体的な全社としてのスマートシティの売上高、利益などの数字は手元にないが、このような連携を続けながらまちづくりに向けて展開をしている。

以上