

三菱電機 IR Day 2023 質疑応答要旨（報道機関）

日時	: 2023年5月29日(月) 13:00~17:30
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 CSO 武田 聡 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 (BA: ビジネスエリア BAO: ビジネスエリアオーナー)

<第一部：全社経営戦略説明>

- Q. 「事業ポートフォリオ戦略と経営体質改善」を掲げたが、現状の課題は。収益性向上においてどの指標を重視し、どのように活用していくか。
- A. 事業ポートフォリオについては、収益性や成長性だけでなく、資産効率も含めて事業価値をしっかりと創出できる体制を作っていくことを目指し、今回改めて見直した。ROIC を基準とした意思決定等を通じて、資産効率の向上を図っていく。現状の課題については、資料 P9 の 4 象限の図の中に示したとおり。4 象限の右上に分類した「重点成長事業」にはビジネスエリア（以下 BA）経営体制の下で傾斜的に資源配分を行い、一方で価値を生まない課題事業については見極めを行い、成長領域へ順次リソースをシフトしていく。
- 収益性向上の指標については、ROICに加え、キャッシュフローを重視していく。ROIC と資本コスト、キャッシュフローを重視しながら、事業ポートフォリオを見直していきたい。（漆間）
- Q. 資料 P9 表内の縦軸・横軸の中心線は、具体的に何を基準にしたものか。
- A. 具体的に数字で算定したものではないが、当社がポートフォリオを検討する上で「高いレベルにある」「今後高めていきたい」との考え方を整理する中で引いたものをご理解いただきたい。（漆間）
- Q. 3,000 億円規模の課題事業の撤退・売却を意思決定したとのことだが、資料 P9、P11 に記載のある事業以外に、見極めを予定しているものはあるか。
- A. 検討している事業もあるが、現時点で公表できるものはない。意思決定後、改めて公表する。（漆間）
- Q. 「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」の実現に向けた進捗管理の KPI にはどのようなものがあるのか。
- A. 数値的な KPI は、現時点、まだ定めていない。「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」の実現に向けては、各事業本部が「ありたい姿」を掲げ、そこからバックキャストして、現在とのギャップを埋めるためには何が必要かという観点で検討を進めている。それぞれが 10~15 年先を見据えて、他社との協業等を含めた各ステップを着実に進めることで、最終的にありたい姿を実現していく。また、「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」への変革にあたっては、全社共通のデジタル空間のプラットフォー

ムが必要との認識の下、今年4月に「DXイノベーションセンター」を設立した。同センターが全社共通的なデジタル基盤を構築し、各事業本部の変革をサポートするという体制を整えていく。(漆間)

- Q. 防衛・宇宙システム事業について、政府の防衛力整備計画に基づき、今後防衛事業の需要が高まるとの説明があったが、拡大する市場にどう対応していきたいと考えているか。
- A. 防衛システム事業については、防衛3文書改定により方向性が見えてきており、引続き防衛省との対話を進め、当社の事業領域における需要増に確実に対応していきたい。防衛予算増額に合わせて当社の体制も強化する。契約条件についても見直しを進めており、その契約に合わせた対応をしていく。衛星等の宇宙システム事業についても、次年度からを目途に契約形態を見直して、フロントローディングを強化していく。(漆間)
- Q. 防衛システム事業は収益性が課題だと思うが、その改善に向けてどのように取り組んでいくか。
- A. 前述のとおり、契約形態の改善等に取り組みながら収益改善を図る。政府の要請に応えるためには当社として開発投資が必要なため、政府においても先端技術や製品の開発に必要な費用投入を検討いただいている。(漆間)
- Q. パワー半導体の国際競争力強化に向けては、国内メーカーの連携・再編が必要との指摘があるが、受け止めは。また、中長期的な観点から海外を含めた他社との連携の必要性についてどのように考えているか。
- A. パワー半導体においては、国内のEV化の加速によって、今後さらにSiCの需要が拡大すると見ている。他社はディスクリートの強化を図る動きもあるが、当社は予てより高電圧など様々な領域に対応できるパワーモジュールをベースとしたSiC事業に注力してきた実績がある。さらに競争力を強化し、グローバルレベルを目指していきたい。(漆間)
- Q. 三菱重工業と発電機事業の統合を発表した。各社がカーボンニュートラルに対する取り組みを加速させる中で、この領域での事業を成功させるポイントをどのように考えているか。
- A. 火力発電は、カーボンニュートラルの流れと逆行するような印象を与えるかも知れないが、三菱重工業との連携の中で、従来の枠組みに捉われることなく、脱炭素化を確実に志向しながら事業を継続強化していきたいと考えている。(漆間)
- Q. 事業統合後、発電機事業に携わっていた人的リソースはどうか。人員削減等は実施するのか。
- A. 三菱重工業と設立する統合会社で発電機事業を継続するので、他事業へのリソースシフト等は基本的には実施しない。(漆間)
- Q. 三菱電機の「循環型 デジタル・エンジニアリング」の強みは。
- A. 当社は従来、高いシェアを有するコンポーネントを強みとしたビジネスを展開してきたが、コンポーネントから派生するデータの収集が十分でなかった。DXの進展によりデータの重要性が年々高まっており、今後はお客様から提供いただいたデータから新たな価値を創出し、お客様への再提案へとつなげていきたいと考えている。これを「循環型 デジタル・エンジニアリング」と定義し、その実現に向けた基盤整備等に取り組んでいる。今後はデータを重視した経営と、当社の強みであるコンポーネントの進化とを融合させながら取り組んでいきたい。(漆間)

Q. コンポーネントとは具体的に何を指しているのか。

A. FA 機器、制御装置など、当社が製造するあらゆる製品。(漆間)

Q. 3つの改革の進捗状況や注力分野について聞きたい。

A. 組織風土改革は、チーム創生が 22 年 4 月に提言した「骨太の方針」のもと、1on1 ミーティングや経営陣のコーチングなど様々な施策に取り組み、経営層からの変革と、従業員からのボトムアップ、双方のミックスで進めてきた。中でも国内に約 5,000 人いる管理職の意識改革に注力しており、着実に変化してきていると考えている。但し、これらの改革は一筋縄にいくものではないため、今後チーム創生と連携しながら、しっかりと取り組んでいきたい。ガバナンス改革、品質風土改革についても、都度、公表しているとおり各施策を着実に進めている。(漆間)

Q. 半導体・デバイス事業を分社化する予定や、競合他社との合併、他社との共同投資の計画などはあるか。

A. 分社化や合併という考え方と、当社単独でオーガニックな成長を目指すという考え方の両方があると思うが、当社単独に固執した結果、グローバルでの競争力が低下するということは避けなくてはならない。他社との競合に勝つために取るべき最善の選択は何か、という観点で競合他社の動きを注視しながら今後も検討を重ねていく。

3月に発表しているとおり、約 1,000 億円を投資して熊本県に SiC8 インチウエハの新工場棟を建設する。当面は当社としてやるべきことを進めていくが、今後、事業を進めながら、どのような選択が最善なのかを摸索し、グローバルでの競争力を高めていきたい。(漆間)

<第二部：各事業戦略説明>

■半導体・デバイス事業

Q. 先日発表したコヒレント社との 8 インチ SiC 基板の共同開発の意義と、供給面での計画は。

A. コヒレント社から当社へ 8 インチ SiC 基板の評価サンプルを提供してもらい、当社内で各プロセス、デバイス作製を行い、評価結果をコヒレント社へフィードバックすることで、8 インチ SiC 基板を速やかに開発する。当社で 26 年度に立ち上げ予定の 8 インチ SiC ウエハ新工場に使う基板をしっかりと確保できるよう、今回、共同開発契約を締結した。(竹見)

Q. 今後の更なる設備投資の方針は。また、経済安保政策の織り込みは。

A. 現時点で公表できる計画はないが、事業強化のため 21~25 年と同等以上の投資を視野に、あらゆる可能性についてこれから検討を行っていく。経産省と相談しながら、経産省の施策にマッチする案件があれば検討したい。(竹見)

Q. SiC パワーデバイス事業の成長見通しについて 30 年度 30%以上を掲げたが、市場からの要求が高まっているのか。

A. SiC パワーデバイスは、前回 21 年の当社説明会時点と比べて、大変多くの引き合いと前倒しの要請をいただいている。今はディスクリートの SiC 市場が立ち上がっているが、当社の得意とするモジュール市場はもう少し後となる。今回 2,600 億円の投資を発表したが、ちょうど我々が想定している時期に立ち上がると考えている。(竹見)

Q. 産業用のパワーデバイスでは、どの分野でどのような製品に注力する計画か。

A. 産業用のパワーデバイスは、太陽光発電や風力発電等の再エネ関連の分野を主体に需要の伸びが期待でき、SiC パワーデバイスの適用が進むと考えている。(竹見)

■インダストリー・モビリティ BA

Q. 循環型 デジタル・エンジニアリング事業モデルを構築中と説明があったが、今までの e-F@ctory などの取り組みとの違いは何か。また、全事業との繋がりや事業本部・事業部間のデータ共有など具体的な取り組み内容は。

A. これまで、e-F@ctory に代表されるようにソリューションに繋がるような活動に取り組んできた。まずは、OT のネットワーク構築を標準化し、様々なプレイヤーが参加できるエコシステムを構築することを1つの大きな目標としてきた。その中で、コアコンピタンスであるシーケンサ・サーボ・CNC などのコンポーネントを活用いただき、様々なソリューションをお客様と一緒に構築していく。その上で、各機器からデータを吸い上げてエッジで処理し、場合によってはクラウドに上げて、様々な付加価値を提供し、発展させている。また、各機器の動作をデジタル空間上で再現させ、システムの動きをシミュレーションし、運用・保守などを支援するデジタルツインまで発展させることを志向している。コンポーネント販売のみでなく、運用・保守などのサービスビジネスを目指している。全社との連携については、FA システム事業が保有している各コンポーネントがデータで繋がるように、FA システム事業以外の分野でも全社の取り組みとして各機器が保有するデータを吸い上げ、同じように活用することを仕組み化し、流用・拡張していくので、各機器の動作をモデル化（モータ、インバータや制御情報の共通化）し、全社の取り組みと連動させて各事業部も活用するようなビジネスへ拡張していきたい。（加賀）

Q. FA システム事業では、デジタルツイン、e-F@ctory、iQ Care など様々なビジネスやサービスが存在する。循環型 デジタル・エンジニアリング事業に向けて、今まで形になっている事業をどのように取り込むのか。

A. FA システム事業では、お客様とともにデジタルツインの取り組みを先行して共創的に取り組んでいる。FA のノウハウを活かし、全社のエネルギーソリューション、予防保全ソリューションなどと共通するところは拡張していく。一方で、FA システム事業の循環型ソリューションビジネスによって、構築できていなかった分野でもスピード感をもって取り組めるなど、相互にシナジーを創出していく。（加賀）

Q. インダストリーのポートフォリオ戦略で、その他事業の 25 年度売上高目標が現状の 3 割近く減少している。生産拠点への影響、売上高目標の見直し理由は。

A. 生産拠点については、名古屋製作所、福山製作所等で生産しているものが対象である。その他事業については、1 つ 1 つの事業を精査し、お客様に事業価値を認めていただき、売上の規模を絞っても利益を出せるように収益性を改善していく。当社がベストオーナーかどうかという視点でも事業を精査し、25 年度の売上高と営業利益率を設定した。（加賀）

Q. 自動車機器事業分社化の進捗は。海外生産拠点（11 拠点）のスリム化の課題や具体的イメージは。

A. 自動車機器事業の分社化については設計段階にある。23 年度上期中に詳細設計し、今年中を目標に分社化していきたい。23 年度の黒字化を目標に、分社後の事業を再成長の軌道に乗せられるよう、事業ごとに構造改革に着手している。課題事業であるカーマルチメディアはお客様へのご説明を進めており、レジリエント事業は収益性の改善に向けて、個々のお客様に価格転嫁や契約条件の見直しについてお願いしている。

海外生産拠点（11 拠点）のスリム化については、どの拠点をどの順番で閉鎖するかを検討しているところ。単に拠点を閉鎖するだけでなく、全社の成長領域（FA・空調など）に活用するため、成長

領域の計画とリンクする形で、事業移管など具体的な計画を作成している。(加賀)

Q. 海外生産拠点（11 拠点）を 4 割にするということは、4～5 拠点の生産体制にするのか。

A. 自動車機器事業に関しては、そのご認識の通りで、スリム化していく。(加賀)

Q. モビリティの CASE 領域で「パートナーとのシナジーで成長」とあるが、CASE 領域というよりも、製品ごとにパートナーを探すのか。また、再び重点成長事業とすることを目指すのか。

A. CASE 領域については、電動化・ADAS 事業があるので、事業単位や製品ごとの括りで具体的なシナジーが描ける最適なパートナーを探し、再度、成長軌道に乗せたい。現時点では構造改革のため重点成長事業から外しているが、将来的にはもう一度、重点成長事業に入れることも視野に入れて検討している。(加賀)

■インフラ BA

Q. 変電事業の生産体制最適化とあるが、具体的に何をするのか。また、なぜ最適化が必要なのか、事業環境含め説明いただきたい。

A. 歴史の長い変電事業ではあるが、新興国を含むグローバル全体で、遮断器や変圧器などのコンポーネント製造でのコモディティ化が進んでいる。そのような中で、当社の価値を認めてもらえるお客様や市場に向けて規模を合わせ、生産を継続していく。(高澤)

Q. 先日、日立製作所が電力会社向け変圧器の生産体制を見直すと発表した。三菱電機も同様の取り組み予定はあるか。

A. 当社の変圧器の生産拠点は現時点で（兵庫県の）赤穂工場の 1 拠点のみであるため、現状の体制を継続していく。(高澤)

Q. 25 年度、30 年度の防衛・宇宙事業の売上増を目指すとあるが、22 年度比でどの程度の計画か。また、宇宙事業単独ではどの程度か。

A. 22 年度のインフラ BA 全体における売上高約 1 兆円のうち、3 割弱が防衛・宇宙事業である。25 年度はここからさらに 1,000 億円強の売上増を計画している。防衛と宇宙の内訳については回答を差し控える。政府方針は 27 年度までしか発表されていないため、30 年度の具体的な計画値については、今後の社会情勢の変化を踏まえた議論を待ちたい。(高澤)

Q. 約 1,000 名の人員増強は防衛・宇宙合わせての計画か。また、設備投資約 700 億円については、開発体制、生産体制のどちらを強化していくのか。

A. 安全保障における宇宙分野の重要性は高くなってきており、人員増強・設備投資いずれも防衛・宇宙を合わせた安全保障分野としてのリソース増強である。開発と生産体制の両方の強化を計画している。(高澤)

■ビジネス・プラットフォーム BA

- Q. 事業 DX と業務 DX について、現在のステータスは。今後それぞれはどのような関連性を持つのか。
- A. 事業 DX については、従来は各事業本部が IT 化・デジタル化をそれぞれ進めてきたが、今年 4 月に社長直轄組織である「DX イノベーションセンター」を設立し、各 BA と協力して事業本部の壁を越えた統合ソリューションの創出に取り組んでいる。今後は Web API 連携基盤を整備して統合ソリューションを創出し、そこで得られたデータを連携するためのデータ分析基盤も構築していく。業務 DX については、循環型 デジタル・エンジニアリングを実現していくためにも、既存の業務システムの中にある顧客情報や納入実績などのデータを活用する必要がある、業務プロセスやコード・マスタを標準化することで、データ活用可能な形とし、事業 DX と業務 DX の連携を図る。(三谷)
- Q. いずれは事業 DX と業務 DX のデータレイクは統合していくのか。
- A. 正確には「統合可能な」形にしていく。物理的に 1 ヶ所に集めるのではなく、様々なデータがセキュアな状態で分散していたとしても、データ連携が可能な基盤の構築を目指す。(三谷)
- Q. 「循環型 デジタル・エンジニアリング経営基盤」が貢献できる分野や時期の目処は。
- A. DX イノベーションセンターとともに、体制・進め方を検討している段階である。これまでお客様から提供いただいたデータは型やコードがばらばらだったが、それらを揃えていく必要がある。それを分析するための人材育成も必要になる。また、データ分析によって見出された新たなニーズや課題に対して、統合ソリューションを創出し、それを価値として顧客に還元する。その循環を確立させるために、3 年後を目途に基盤の開発やデータの整備、人材育成を進めている段階である。(三谷)
- Q. 資料 P18 の循環型 デジタル・エンジニアリング事業割合は、具体的に何の比率か。
- A. 全社における事業割合ではなく、情報システム・サービス事業における循環型 デジタル・エンジニアリング事業の割合を示している。30 年度には 40%超まで伸長させたいと考えている。(三谷)
- Q. 全社の循環型 デジタル・エンジニアリング事業割合は。
- A. 数値の回答は差し控えるが、コンポーネント・システムを中心としたこれまでの事業展開から、統合ソリューションを追加していくため、今後の事業戦略を見ながらまとめていきたい。(三谷)
- Q. 「循環型 デジタル・エンジニアリング経営基盤」は、会社の利益にどのように貢献していくのか。
- A. まず各事業において循環型 デジタル・エンジニアリングを実現するために、ビジネス・プラットフォーム BA の持つ IT・DX の技術を下支えとして提供することで、全社が利益を上げていく。次に、そのノウハウ・実績を基に、情報システム・サービス事業も拡大していく。(三谷)

以上