

2022年度 経営戦略説明会 質疑応答要旨（報道機関）

日時	: 2022年5月30日（月） 13:30～14:30
場所	: 三菱電機株式会社 本社（Zoom）
当社出席者	: 執行役社長 CEO 漆間 啓 常務執行役 CSO 加賀 邦彦 常務執行役 CFO 増田 邦昭

- Q. 外部環境が変わる中で、中期経営計画の財務目標である売上高 5 兆円、営業利益率 10%を据え置いた。その理由と、目標達成の確度は。
- A. 環境は変わってきている。特に、自動車事業の環境は大きく変わっている。部材調達難や半導体・素材の高騰に加え、重点成長事業に位置付けている電動化関連は、当社が想定したほど EV 化が進んでいないこともあり、当初の計画より少し遅れている。一方で、重点成長事業の中でも FA 制御システムは、部材調達難を克服し、力強い伸びを見せており、ビルシステム事業は、先ほど説明したとおり昇降機の保守会社の買収によって、新設と保守のバランスを取ることで、売上高拡大と利益率向上を図りたい。現時点では多少の変化はあるが、残された期間の中で目標を達成したい。加えて、今年4月からビジネスエリア(以下、BA)を設け、新たな経営体制をスタートした。BA から見た社会課題を明確化し、各事業や事業間連携によってどう達成するかを詰めながら進めていきたい。(漆間)
- Q. 事業別の計画値を開示しているが、昨年11月から修正した部分はどこか。
- A. 自動車機器事業は、足元の伸びを考慮し、25年度の計画値を下げている。一方で、それ以外の重点成長事業、レジリエント事業の改善等によってカバーすることで全体の目標は維持している。(増田)
- Q. 品質不適切行為が発覚したことは、中期経営計画にどのような影響を及ぼしたか。
- A. 現時点では品質不適切行為の影響をすべて織り込めていないが、このまま目標を維持して達成を目指す。(漆間)
- Q. 「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」を目指すということだが、現状と今後の対応は。
- A. 今回、当社は「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」に変貌していくことを示した。社会課題を明確にし、BA ごと、あるいはお客様から得られるデータをデジタル上で収集・活用してエンジニアリングしながら、統合ソリューションの提案に結び付けたいと考えている。これは、我々が今回、事業体制を明確化し、新たに取り組んでいく方向性としてご理解いただきたい。(漆間)
- Q. (説明資料 8 ページ) 統合ソリューションの説明で、「コンポーネント」「システム」「統合ソリューション」の3つが示されたが、今後、「システム」と「統合ソリューション」のボリュームをどれくらいと想定しているか。また、コンサルティングができる人材をどのように確保するのか。
- A. 現在、当社が取り組んでいるのは、「コンポーネント」と「システム」の領域だ。今後、「統合ソリューション」を提供していくには、コンサルティング、システムエンジニアリング、保守運用の連携が必要になると認識している。現在も、電力・産業システム事業本部や社会システム事業本部等にはコ

ンサルティングができる人材が十分いるが、全体で実現するにはさらなる強化が必要と考えている。今後、統合ソリューションを加速する中で、必要な人材の獲得を進めていきたい。これまでも「Villefeuille（ヴィルフィーユ）」や「e-F@actory」等でコンポーネントとシステムとの連携に取り組んでおり、ここにも（コンサルティングできる）人材がいるので、この辺りとの連携やエンジニアリングを通じてコンサルティングの強化を図っていきたい。（漆間）

Q. 宇宙システム事業に関しては、昨年、衛星のデータ活用の新会社を設立した一方で、低収益となっている。現状で、2025年度の収益目標に対する手ごたえは。

A. 高難易度の人工衛星を受注しているほか、今後強化しなければならない領域もある中で、宇宙システム事業の収益率は非常に厳しい状況にある。一方で、宇宙システム事業は今後も大きく拡大し、我々の想像を超えた世界に広がっていくと認識している。それに合わせて人員強化や収益力向上を図りながら、「価値再獲得事業」に位置付けている以上は、我々の技術・価値をお客様から評価していただけるように昨年から働きかけており、ご理解いただけるように取り組んでいる。（漆間）

Q. ロシアによるウクライナへの軍事侵攻や中国におけるコロナ感染拡大がある中で、サステナブルなサプライチェーンの構築のために使用料の削減や代替品の開発に取り組んでいるというが、どのようにリスクに備えていくのか、具体的な話を聞きたい。

A. 経済安全保障統括室を2020年10月に、リスクマネジメント統括室を2022年1月に設置し、それと同時にCROを配置した。できるだけ早期にリスクを捉え、会社としてどのような体制を取っていくかを分析しながら、事業をマネジメントしていきたい。ウクライナ問題については、まだ十分に把握できていないところもあるが、サプライチェーンへの影響は順次分析している。また、各地域にある当社工場等の地政学的リスクについてもリスクマネジメント統括室で分析し、当社として必要な判断をしていく。昨年からは部材を調達できないケースが起きており、製品を供給できるように、代替品開発等にも取り組んでいる。（漆間）

Q. 今年3月に解消した京都製作所の現状の活動状況は。拠点としての規模を維持できるのか。人員の配置転換の進捗は。

A. 以前は京都製作所として映像関係を中心に取り組んできたが、今年4月から京都事務所に名称変更し、規模を縮小して運営している。そのような中、事業の入れ替えを行い、空調冷熱システムやFAシステム関連の生産を担う拠点として維持している。従業員についても、京都に残る、あるいは他に活躍の場を見つける等の対応をしている。幸いにも当社は関西地区に工場がいくつかあるので、従業員と個別に話をしながら（再配置を）進めている。（漆間）

Q. 現段階では、京都事務所は成長分野の補助的な生産拠点として活用していくという考えか。

A. 現段階ではそのように考えている。（漆間）

Q. 2025年度までに、事業の拡大と風土改革の両方に取り組まなければならないが、やるべきことの優先順位とスケジュール感をどう考えているか。社員にどのようなメッセージを発しているか。

A. 今現在、調査委員会の調査が各工場が進んでおり、当社としてまずは品質風土、組織風土、ガバナンスの3つの改革をしっかりと実行しなければならない。この中で、今回行った経営体制の変更が重要な意味を持つ。これまではあまり意識されてこなかったが、BAを明確にすることで、従業員が自分

の担当する事業が、どのように社会課題の解決につながっていくのかを意識するようになる。BAの中で社会課題を解決できるか、できない場合はどのように連携すればいいのかを考え、オープンイノベーションや他社との協業等、さまざまな発想で取り組んでいくようになる。これと合わせて、これまで長らく同じ事業本部の中にいた従業員が、他の事業本部や自分の希望する部門に出て行って社会課題解決に取り組む。このように、従業員には多面的な発想でビジネスを展開してほしいと思っている。併せて、これまで上司に話を聞いてもらえない、上に物が言えないというケースもあったが、風土改革を通じて、上司と同じ目線で話し、チームとして課題を解決していく方向に大きく転換していく。2025年度を目掛けて、事業の強化と風土改革の両輪で対応していく。(漆間)

Q. 外部環境が大きく変わる中で、経済安全保障統括室が機能した具体例はあるか。

A. ひとつの例として、米中の問題に関して、同じ工場の中で中国対応と米国対応のエンジニアの間にもどのようなファイアウォールを作る必要があるかを、経済安全保障統括室が提案した。(漆間)

Q. 成長投資の2.8兆円の進捗は。今期の計画として代表的なものがあれば、教えてほしい。

A. 戦略投資として0.5兆円を計画しており、規模は小さいがM&Aを行った。今後、社会課題を明確にし、ミッシングパーツがはっきりした段階で加速していきたい。コロナ禍で厳しい状況となっていた研究開発もしっかり加速していく。重点成長事業やレジリエント事業の研究テーマを定めて取り組んでいるほか、開発本部において、当社の10年後のあるべき姿を見定めながら、必要な開発を進めている。また、2.8兆円の中でDXや情報セキュリティ等のデジタル関連に、全体で2,000億円の投資を行うことを決めており、毎年できるだけ加速させながら進めている。(漆間)

Q. 昨年の経営戦略ではコアコンポーネントを重視していたが、今後は「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」にシフトするというメッセージを感じた。それを実行するため、横串を通す組織としてビジネスイノベーション本部があり、事業本部長に榊原氏を招聘したが、期待は。

A. 統合ソリューションを提供するという戦略に変更はないが、統合ソリューションをどう実現するかを示すため、「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」へのシフトを表明し、それに合わせた体制を作らなければならないと考えた。コンサルティングから始めて、エンジニアリング、保守等、循環型のエンジニアリングをする時に最も必要なのはデータであり、それに対する分析力の向上を図る必要があると考えている。

ビジネスイノベーション本部に社外の経験が豊富な榊原氏を招聘し、外部で培われた経験や発想力で、これまでの三菱電機のやり方を総点検して、本部内に転換すべき方向性を埋め込んでいく。「エンジニアリング」という言葉は、横串の強化が求められているところから来ている。営業、設計、製造・品質保証部門がデータを通じて会話し、さらにお客様からもデータを得て会話をすることで、お客様に求められている統合ソリューションに結び付け、さらに高度化して提案できる体制を作りたい。新たに取り組んでいるコーポレート・ベンチャー・キャピタルのほか、榊原氏の招聘、オープンイノベーションや他社との協業等、さまざまな取り組みを通じて、ノウハウや知的な考え方や、ビジネスの作り方を身に付け、新たなビジネスに挑戦していきたい。今後、どのような統合ソリューションをお客様に貢献できるのか、深掘りしていきたい。(漆間)

以上