

## 研究開発戦略説明会 質疑応答要旨（機関投資家/アナリスト）

日時	: 2025年1月15日（水） 14:00~15:30
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	: 常務執行役 CTO（技術戦略担当） 佐藤 智典 上席執行役員 知的財産担当、開発本部長 岡 徹

- Q. 光半導体につき、今後は EML のみならず、光電コパッケージや光チップレット等の技術が必要になると思うが三菱電機の果たす役割は。
- A. 例えば GPU のような素子自体の開発は現状考えていない。チップメーカーと当社の光電融合技術を組み合わせて、データセンター向け製品を提供していきたい。またデータセンターの冷却も重要な要素。冷却技術、冷却に関わるトータルシステム等においても貢献していきたい。（佐藤）  
光電コパッケージや光チップレットにつき、当社の強みである化合物光半導体を中心に製造販売していきたい。一部組立は当社で実施するが、シリコンフォトニクスや回路関連はパートナーと組む、もしくはファウンドリに依頼する。光電コパッケージや光チップレットの価値は化合物光半導体の機能にあるため、それを押さえる事で差別化を図れる。（岡）
- Q. 光半導体につき、今後開発する上でのパートナー等に変化は見られるか。
- A. 開発者及び開発の役割分担が変化中、今後開発のやり方やパートナーの組み方も変えていく必要がある。（岡）
- Q. 防衛につき、日本政府の政策変更により装備品の第三国への輸出が可能となり、海外の需要も取り込めるようになったが、三菱電機の開発方針、開発投資にどのような変化をもたらすか。
- A. 海外への装備移転に伴い当社の事業機会が拡大する可能性はあるが、防衛事業の基軸は日本の安全保障に資すること。日本向けに基盤技術を開発した上で、活用できる技術は海外への装備移転を通じて提供していくことが基本的な考え。また当社単独では困難な開発につき、海外との共同開発を強化しており、海外の優れた技術を取り入れながら当社の技術力も強化していく。開発投資につき、防衛事業は拡大を見込んでいるため、その分野における先端技術の開発投資は強化していく。（佐藤）
- Q. 三菱電機は国際特許出願件数では高いポジションにいるが、事業の利益率はさほど高くない。知的財産のマネタイズについて、これまでの状況と今後のポテンシャルは。
- A. 当社の知的財産権は強いが、従来は強いコンポーネントを支えるためのものという認識が強かった。今後は「循環型 デジタル・エンジニアリング」を通じた価値提供という観点で、知的財産権を活用し、コンポーネントのみならずデジタル技術を使ったサービス・ソリューション事業を提供することで収益性の高い事業構造に転換を図っていく。AI・生成 AI、ソリューション関連の特許出願を強化するのもそうした考えによるもの。（佐藤）
- Q. 従来、研究開発に対するコミットメントが高まっている印象だが、今後社内では研究開発をどのように評価していくのか。具体的な KPI はあるか。

A. 従来は成長軌道にある事業のロードマップに沿ってサポートすることが求められたが、現在は「循環型 デジタル・エンジニアリング」を通じたサステナビリティの実現に資する事業構造に転換を図る中で、既存事業の強化のみならず新たな成長事業を生み出していくことが重要な役割。成長の源泉となる技術を生み出していけるのか、次の成長に向けた事業のシナリオを描けるのかが重要であると認識。全執行役含めた研究開発戦略会議も開催し、議論を進めている。(佐藤)

Q. 研究開発投資に対する意思決定のスピードをどのように担保するか。

A. トップダウンの意思決定に加えて、黎明期の技術については研究開発部門の目利きを活かし、ボトムアップでの早い段階での技術の見極めを進める。(佐藤)

Q. 専業メーカーとの差別化のポイントは。

A. 当社は幅広い技術分野に対する目利きができる。昨今の社会課題は単一の技術で解決できることは少なく、技術の組み合わせにより初めて解決につながることも多々ある。コンポーネントとデジタル、民生品とインフラ、デュアルユース技術など、様々な領域の技術を組み合わせることで、社会課題の解決に貢献できる点が当社の強みだと考える。(佐藤)

Q. 三菱電機は幅広い事業を手掛けているが、それをどのように強みに変えていくのか。漆間社長の就任後、組織体制も変わっているが、研究開発の観点で、事業間シナジーは生まれているのか。

A. 例えば、サーキュラー・エコノミーの分野では、様々な事業本部のメンバーと研究開発のメンバーが参画し、大学とも連携して新しい事業機会を議論する活動を強化している。事業本部と研究開発部門がフラットにディスカッションして活動することが重要と認識しており、産学官連携では、これまでコーポレートの開発本部のみが大学と連携していたが、事業部門も巻き込んで新しい事業創出の議論を進めている。(佐藤)

今後強化する技術分野は、環境・エネルギー、AI、デバイス、ロボットなどの制御。これらの強化は、ビル・工場・データセンター向け設備の統合的コントロールやエネルギー・マネジメント、さらに地域まで含めた統合的なエネルギー・マネジメント・システムなどのソリューションにつながる。ただし、すべてを当社単独で行うとは考えていない。特に技術革新が早い AI 領域などでは他のプレイヤーと協力し、当社は強みを持ち差別化できる分野にリソースを集中し、パートナーと共に価値を創出する。Serendie 活用も進めていきたい。(岡)

Q. 三菱電機は FA システム等の技術は得意だが、AI 等の技術には不足があると認識している。今後の技術の方向性や三菱電機の役割について、どのように考えているか

A. 当社としては差別化領域を明確にし、協力すべき領域は協力し、強化すべき領域は強化していく。AI 技術は日常のビジネスに浸透しており、AI 周辺のチップやサービス、プラットフォームを含め、多くの企業が協力し始めている。当社も技術の方向性や強みを生かせる分野を考え、勝ち筋が見える領域に R&D のリソースを投入していく。(岡)

以上