

# ライフビジネスエリア

2023/5 三菱電機株式会社

# 目次

---

1. エグゼクティブ・サマリ	.....	P3
2. ライフBA		
2-1. 事業構成	.....	P6
2-2. ありたい姿	.....	P7
2-3. 強み	.....	P8
3. ビルシステム事業		
3-1. 市場環境と成長の方向性	.....	P10
3-2. 重点戦略	.....	P11
4. 空調冷熱事業		
4-1. 市場環境と成長の方向性	.....	P14
4-2. 重点戦略	.....	P15
4-3. 製造・開発戦略	.....	P16
5. BAポートフォリオ戦略	.....	P17
6. BAシナジー戦略	.....	P19

1

# エグゼクティブ・サマリ

# エグゼクティブ・サマリ

HVAC&R事業分野とビルシステム事業の成長戦略推進、シナジー戦略推進により、2025年度売上約2.4兆円、営業利益率11%以上を目指す

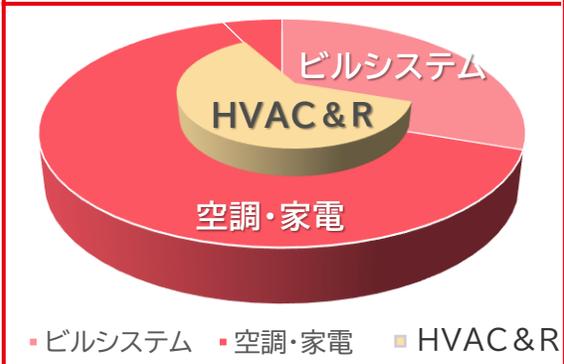
- ライフBAでは、個別の設備事業戦略の強化に加えて、あらゆる生活空間において、**快適で安全・安心な環境を創造するソリューションプロバイダ**となることを目指す
- ビルシステム事業は、**ストックビジネスモデルの強化による収益力向上、昇降機の製品ポートフォリオ強化、三菱電機ビルソリューションズによる経営統合効果の刈り取り**を着実に実行し、ビルソリューション事業を更に強化
- 空調・家電事業は、主力重点成長事業である空調冷熱事業を軸とした**HVAC&R※事業へ資源投入を集中**  
**欧州ATW事業や米国ダクトレス空調拡大、インド事業成長へ向けた投資**を行い、**地産地消整備を加速**  
※HVAC&R: Heating, Ventilation, Air Conditioning & Refrigerationの略称 暖房/給湯・換気送風・空調・冷凍冷蔵の機器及び設備
- **両事業の強み**とデジタル技術を掛け合わせ、ライフBAの統合ソリューションである  
**①グリーンエネルギーソリューション、②安全・安心&快適ソリューション、③ビルマネジメントソリューション**へ進化させていく

# 2 ライフBA

# ライフBA 事業構成

ライフビジネスエリアは、HVAC & R事業分野を軸とした空調・家電セグメントと、ビルシステムセグメントにて構成

## ライフBA売上高



## 家庭用分野



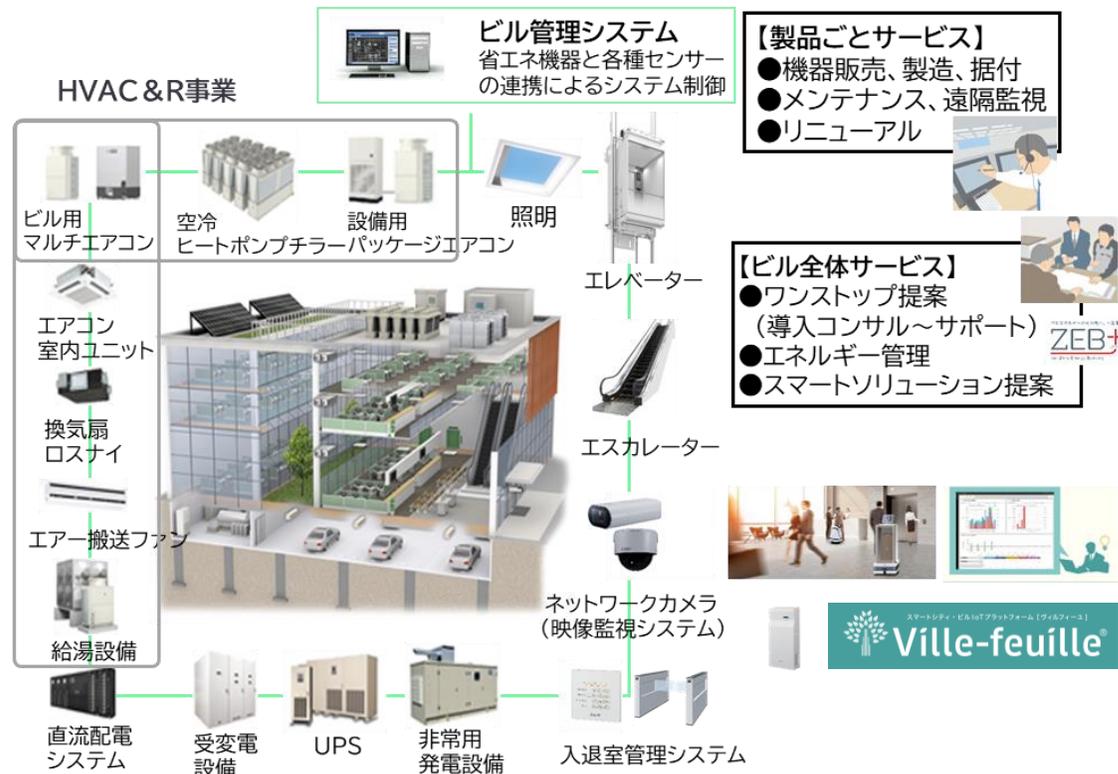
### HVAC&R事業



### 電材住設・家電事業

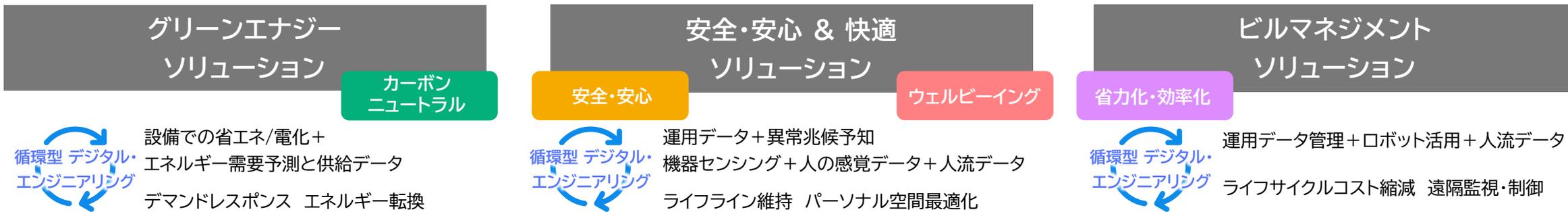


## 業務用・産業用・ビルシステム分野



# ライフBA ありたい姿

あらゆる快適空間・環境を創造するソリューションプロバイダ ～つくる、みまもる、進化させる～



## 幅広いシーンで活用される強いコンポーネント及びシステム



# ライフBAの強み

## 当社の強み

### ① 環境創造を可能とする豊富な設備事業

- HVAC&R(超低GWP冷媒・省エネHP※技術)
- 昇降機、ビルマネジメントシステム(高効率)
- 直流配電システム、受変電設備(制御技術)

### ② 安全・安心技術、蓄積データ

- フィールドサービスで培ったナレッジ
- 様々な設備から獲得・蓄積されたデータと保守・運用管理ナレッジ
- 多様なシステム技術

### ③ 強固な顧客基盤と豊富なストック

- グローバルパートナーとの強固な関係と販売・保守ネットワーク

## 事業戦略

### 成長戦略

- コンポーネント、保守・サービスの進化・拡大
- 設備中心の事業から統合ソリューションへの発展

### 重点施策

- HVAC&R・ビルシステムへの集中投資
- 地産地消体制強化によるグローバル基盤の確立
- ストックビジネスの拡大、強化

### シナジーの追求

- ビルシステム事業のサービス基盤と空調・冷熱事業の販売基盤の連携
- インフラBAとの連携  
「エネルギーを効率的につくる、送る、活用する」

※HP:Heat Pump

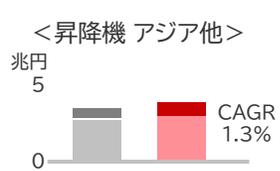
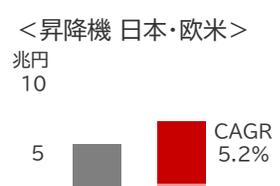
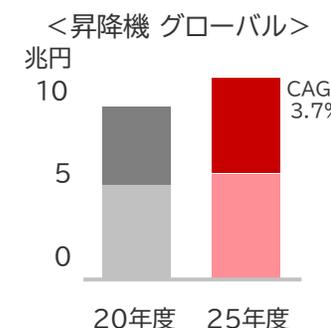
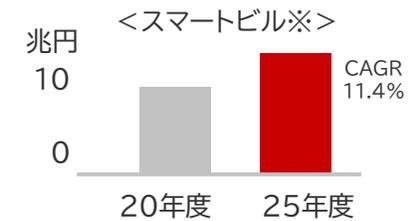
# 3 ビルシステム事業

# ビルシステム事業 —市場環境と成長の方向性—

昇降機市場での保守・リニューアル需要増加と、ビル市場全体におけるソリューションニーズの拡大に対し、強みである、グローバルに展開する保守・運用管理事業基盤・技術・フィールドナレッジ、顧客資産を活かし、ストックビジネスモデル強化への注力とビルシステムソリューションの拡大で中期経営計画の達成を図る

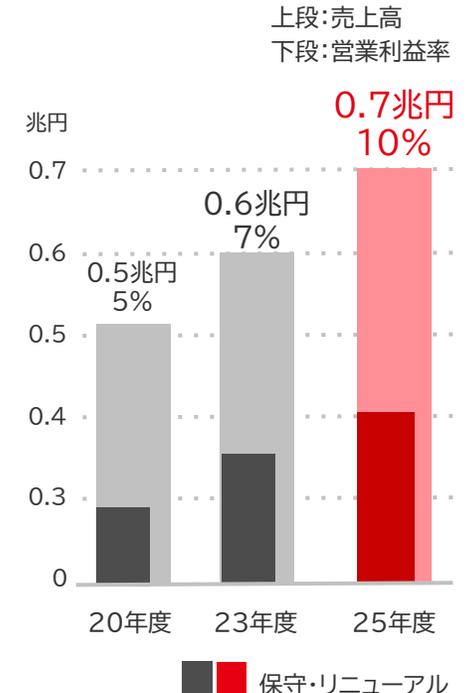
## 需要動向

ビル市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビルオーナーや利用者ニーズが多様化し、建物価値向上が求められる ライフサイクルコスト縮減、省エネ、省人化 etc.</li> <li>カーボンニュートラルに対する取り組みが加速</li> </ul>
	日本・欧米 <ul style="list-style-type: none"> <li>新設需要の伸びが鈍化し、保守・リニューアル需要が拡大</li> <li>非メーカー系の昇降機事業者による事業の拡大</li> <li>マルチブランド保守・リニューアルへビジネスモデルがシフト</li> </ul>
	アジア他 <ul style="list-style-type: none"> <li>需要はコロナ影響以前まで回復傾向</li> <li>プレミアムゾーンの伸びは鈍化、ボリュームゾーンの需要が拡大</li> </ul>



■ 保守・リニューアル  
■ 新設

## 中期計画

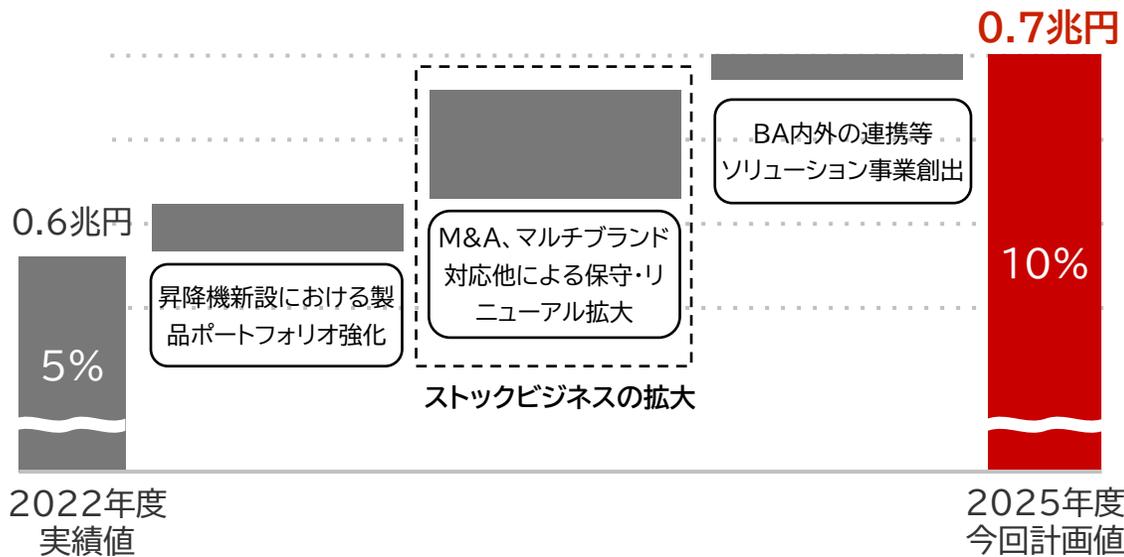


※需要動向の各数値は当社推定値。スマートビルはビル運営管理における設備監視制御機能とデータ連携機能のグローバル市場規模を試算。

# ビルシステム事業 ー重点戦略ー

- グローバルで昇降機を中心としたストックビジネスの拡大
- 昇降機におけるストック:100万台→130万台

## ビルシステム 中期計画



### 重点戦略 1

昇降機の製品ポートフォリオ強化による  
ボリュームゾーン攻略

- グローバル/地域戦略機種種の拡充
- 戦略機種創出の為のグローバルSCM最適化
- グローバルR&D体制構築による開発強化

### 地域戦略機種



欧州向 機械室レス・エレベーター



インド向 機械室レス・エレベーター

### グローバル開発・生産拠点



# ビルシステム事業 ー重点戦略ー

## 重点戦略 2

### 保守ストック・リニューアル拡大

- 遠隔監視システム等による保守契約率の拡大、保守・サービス事業基盤強化グローバル/地域戦略機種種の拡充
- 独立系保守事業者とのアライアンス・M&Aによる保守・リニューアル事業の拡大
- マルチブランド保守・リニューアルへの取り組み強化



阪神輸送機(日本)  
2020年～



Motum(北欧・スウェーデン)  
2022年～

戦略地域へ継続投資  
(日本・欧州・米州)

## 重点戦略 3

### 空調冷熱事業とのシナジー発揮

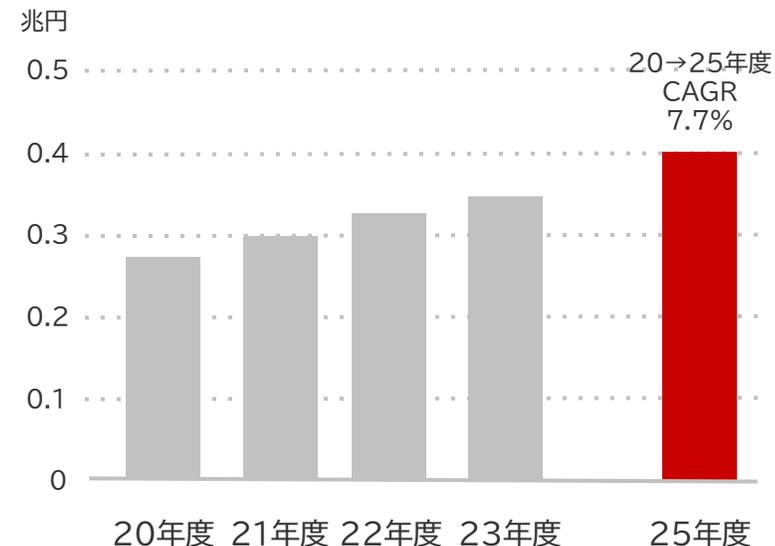
- 空調冷熱事業の販売基盤とビルシステム事業の保守・サービス基盤がそれぞれ有するインフラ、ノウハウ、顧客資産の相互活用と効率的な事業運営
- 個々の設備販売から保守・リニューアルまで含めたビルまるごとでの付加価値拡大
- デジタル技術を活用した循環型 デジタル・エンジニアリングによるソリューションの提供

## 重点戦略 4

### 開発・製造・販売・保守・リニューアルに至る 最適一貫事業体制への資源シフト・効率化

- お客さまへのワンストップ対応力強化、サービス品質の向上
- コンポーネント開発に加え、保守・リニューアルメニューの開発力強化
- 業務プロセスの改善と組織のスリム化、ソリューションビジネスへの経営資源シフト
- 保守サービスインフラ、データ活用基盤の強化

保守・リニューアル事業規模の推移



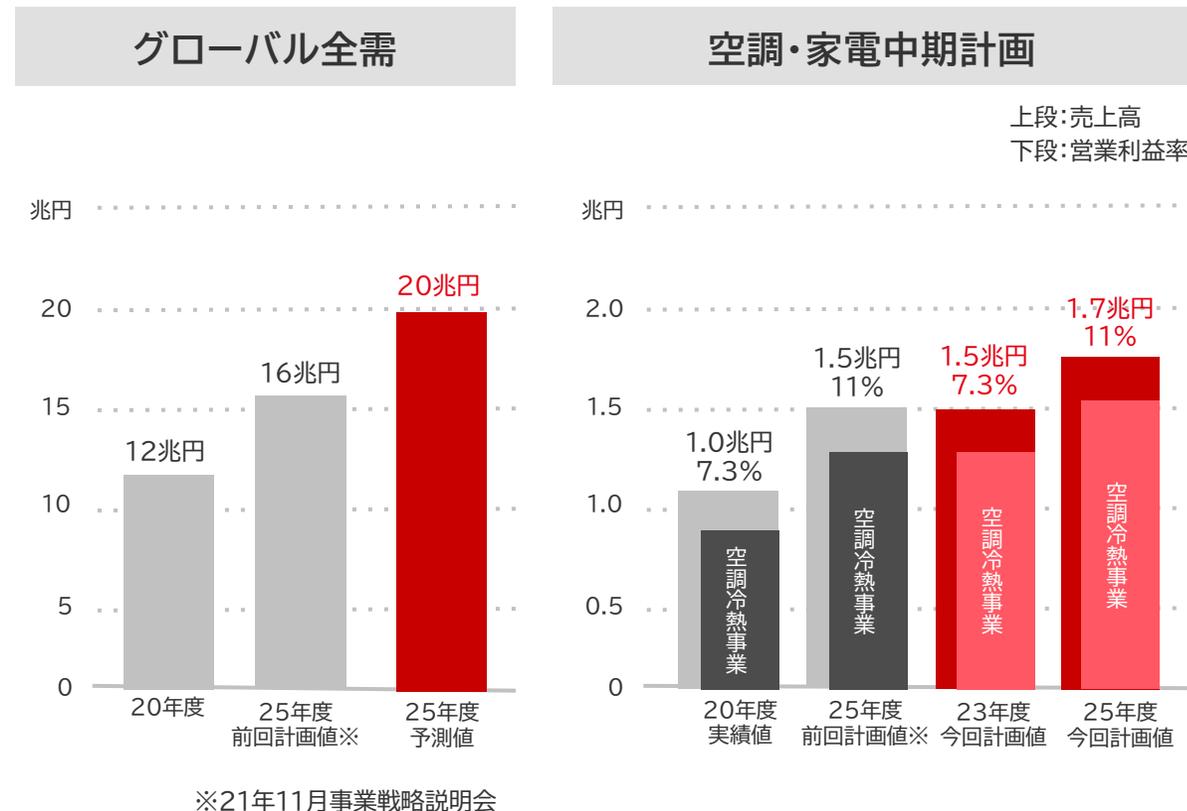
# 4

## 空調冷熱事業

# 空調冷熱事業 ー市場環境と成長の方向性ー

主力である空調市場は世界的なカーボンニュートラル・ウェルビーイングの流れの中で、グローバルな拡大が続く。  
21年11月事業戦略説明会の25年度売上高計画値1.5兆円を約2年前倒しで達成の見込み

	市場動向(地域別)	成長傾向
欧州	<ul style="list-style-type: none"> <li>地球温暖化による熱源転換(燃焼系→電気式ヒートポンプ化)の動きがさらに加速化し、ATW需要が急増</li> <li>Fガス規制で低GWP(自然)冷媒への転換を見込む</li> </ul>	↑
米国	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素化/ヒートポンプ化推進のリバート制度や、インフレ抑制法などが新たに国家施策として打ち出され、高効率ダクトレス製品需要の急速な拡大を想定</li> </ul>	↑
インド	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済成長と購買力のある中間所得層増加で将来的な世界最大市場への拡大を見込む。保守メンテナンス需要も顕在化・伸長</li> </ul>	↑
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fガス規制により低GWP冷媒への転換を見込む。コロナ禍以降空質や快適性の追求など新たなトレンドが発生</li> </ul>	→
中国	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界最大の空調需要を誇るものの経済成長率の低下と不動産住宅市場の低迷から、空調需要は鈍化傾向</li> </ul>	→
東南アジア	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済発展に伴い空調市場の成長が見込まれる中、各国毎の省エネ規制や規格の導入が進む</li> </ul>	↑



# 空調冷熱事業 一重点戦略一

北米・欧州に加え、中長期的に大幅な成長が見込めるインド市場を最重点注力市場と位置付け、資源を戦略市場に対して集中的に投下していく

## 重点戦略 1

空調冷熱事業を核としたHVAC&R事業への集中

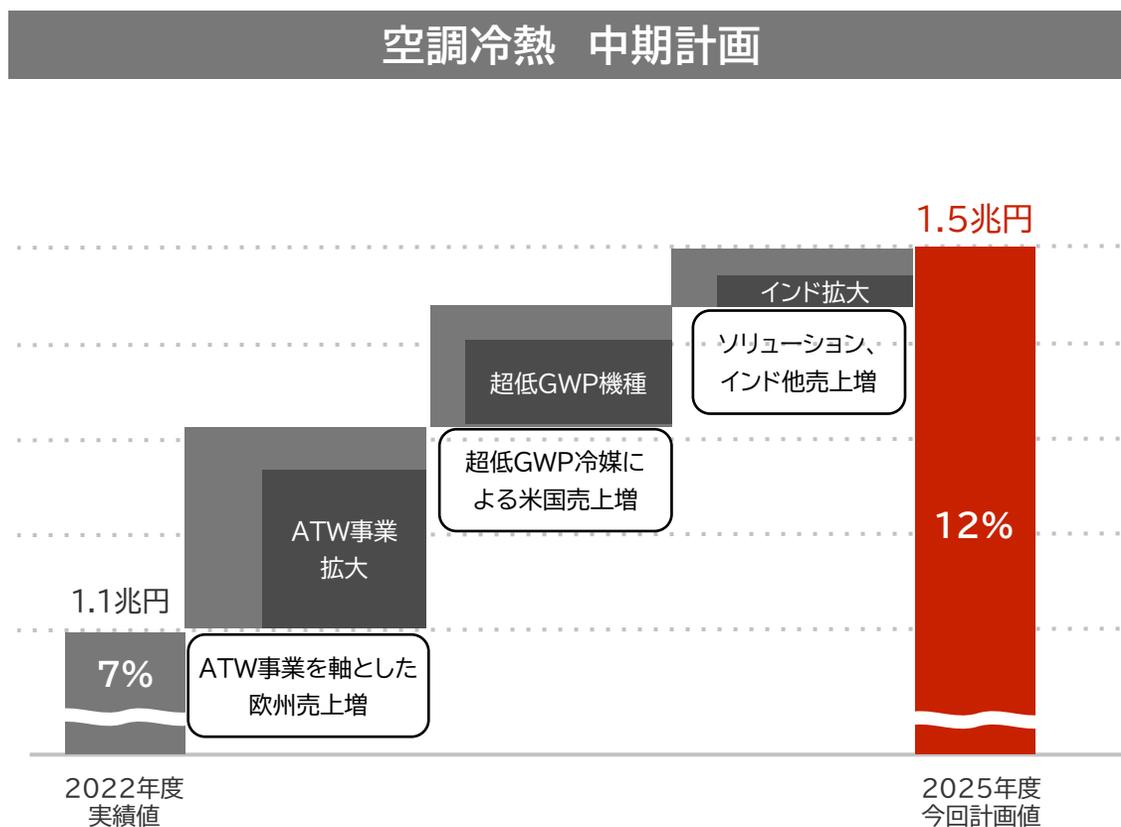
## 重点戦略 2

成長市場への資源投入の集中  
欧州・米国・インド市場における地産地消を踏まえた  
地域戦略の強化

## 重点戦略 3

ライフサイクルでのユーザーサポートを通じた保守を含む  
ソリューション事業の強化

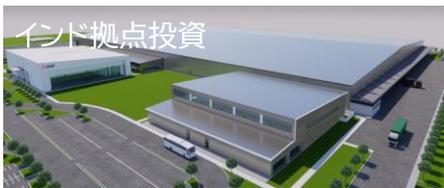
## 空調冷熱 中期計画



# 空調冷熱事業 ー製造・開発戦略ー

- 製造戦略: 欧米インドで急増する需要に対応すべく、地産地消体制強化によるグローバル事業基盤の確立
- 開発戦略: 脱炭素社会に貢献するための省エネ技術・環境対応技術(省冷媒・新冷媒)の更なる向上  
地産地消を支えるグローバルR&Dセンターの設立・強化

## 空調機生産拠点の新設/設備増強投資

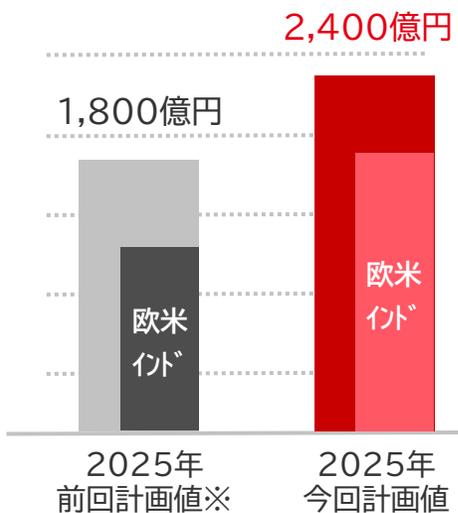


- ATW事業投資:800億円  
(21-25年累計)
- 25年現地生産率:60%(10%増)



- 25年現地生産率:50%(30%増)

グローバル製造投資  
累計(21年~25年)



## 自然/超低GWP冷媒開発強化

- 欧州:自然冷媒R290採用
  - ATW:23年7月導入予定
  - ルームエアコン:24年度導入予定
- 米国:超低GWP冷媒454B採用予定
  - ルームエアコン:24年度導入予定

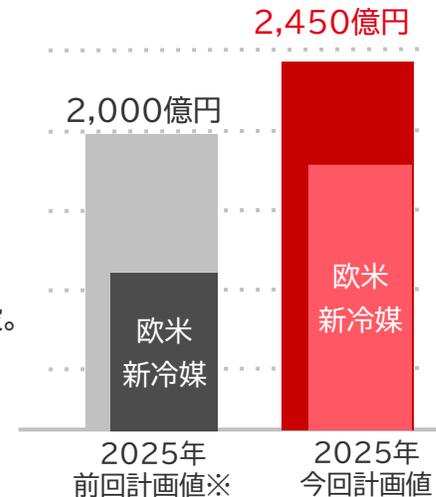


## グローバル開発力強化

現地R&Dセンターを欧州・米州・中国・アジアに新設。  
現地ニーズに合わせた開発を実行



グローバル開発投資  
累計(21年~25年)



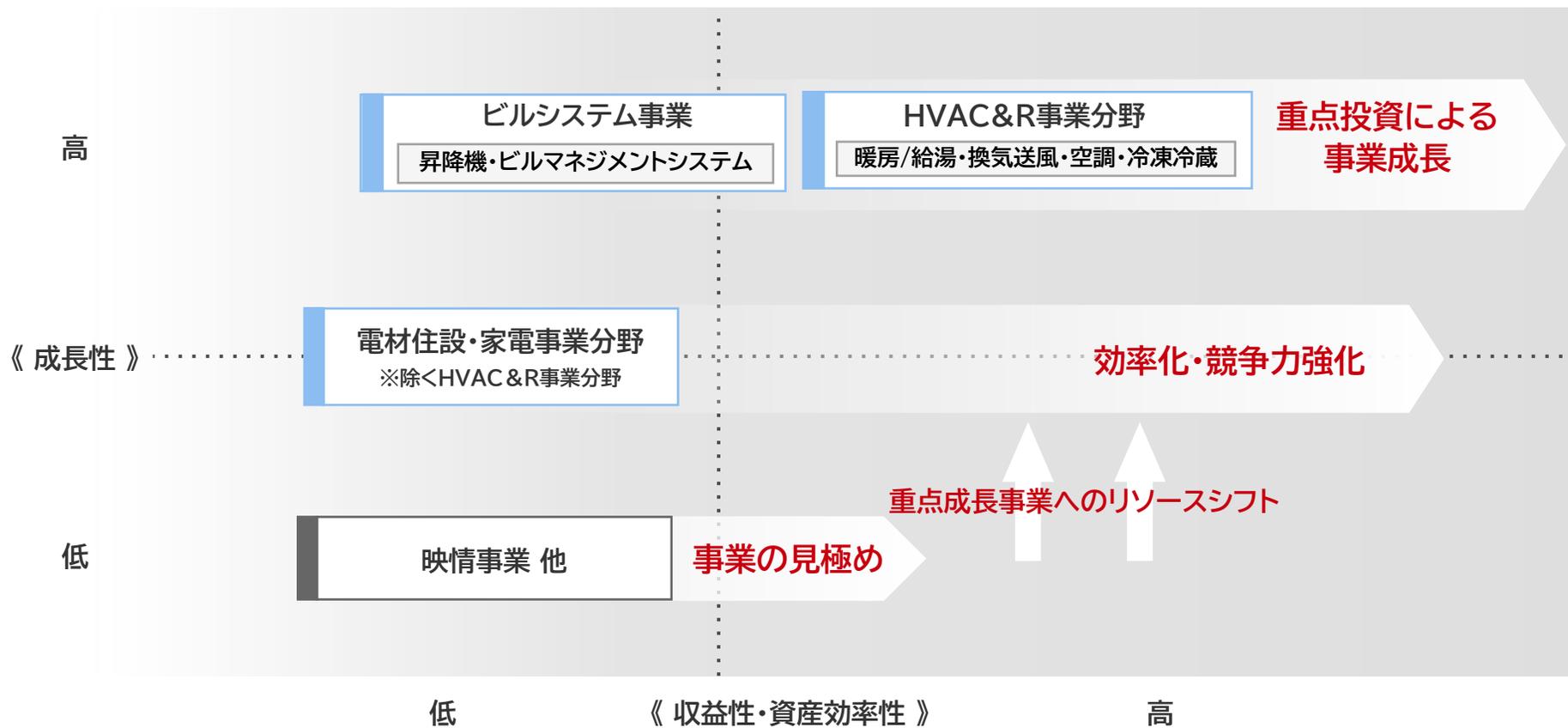
※21年11月事業戦略説明会

# 5

## BA内ポートフォリオ戦略

# BA内ポートフォリオ戦略

ライフBAのありたい姿の実現に向け、事業性を判断し、中軸となるHVAC&R事業/ビルシステム事業分野にリソースを集中。一定以上の低収益性事業は事業性を判断し終息対応、リソースシフトを実施



6

## BAシナジー戦略

# BAシナジー戦略

統合ソリューション創出による循環型 デジタル・エンジニアリング事業拡大へのシナジー追求

- ビジネスエリア内の既存システムソリューションからデータ利活用による統合ソリューションと新たな価値提供へ
- インフラBA・DXイノベーションセンターとの連携による新たなソリューション事業への取り組みへ

## 既存システムソリューション

遠隔見守り  
離れて暮らす家族をそっとみまもる



遠隔監視保守サービス  
異常発報・冷媒漏洩診断・  
運転データ閲覧



設計から運用までを一貫して  
ZEBの導入をサポートし、  
脱炭素の実現に貢献



スマートシティ・ビルIoTプラット  
フォームを活用したサービス拡充



～さらに、つくる、みまもる、進化させる～

## 統合ソリューション

グリーンエネルギー  
ソリューション

カーボン  
ニュートラル

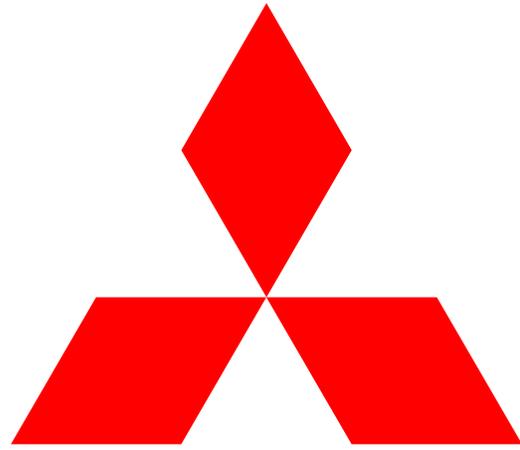
安全・安心

安全・安心 & 快適  
ソリューション

ウェルビーイング

省力化・効率化

ビルマネジメント  
ソリューション



**MITSUBISHI  
ELECTRIC**

*Changes for the Better*