

2018年度 事業戦略説明会 主な質疑応答

日時：2018年5月31日（木）14:30～17:30

パワエレシステム

Q：システム事業の拡大を目指しているが、その狙いは。また、システムを海外で伸長させる方針だが、現在の状況はいかに。

A：

- ・プラントシステムの利益の柱はアフターサービスであり、大規模なプラントシステムを確実に取込み、サービスを含めたトータルで利益を拡大していく。IoT などお客様へのメリットを活かしながら拡大することがポイントだ。
- ・海外の取り組み状況は、昨年インドで鉄鋼プラントを8件受注したが、今後数十億レベルにしていきたい。

Q：工場施設丸ごと受注ができるようになった背景は。

A：

- ・これまでバラバラに動いていた変電設備や EMS、省エネ機器などの工場施設を扱う組織を工場を含めて統合した。営業体制も組織に合わせて再編した。担当製品だけでなく、周辺機器を併せて受注する一つの事例が良いサイクルに動きだし、加速し始めている。

Q：IoT において、他社はコンソーシアムを立ち上げたり、プラットフォーム化する流れがあるが、富士電機は他社と協業するのか、もしくは独自で行うのか。

A：

- ・IoT の取組みは2通りあり、プラント一括受注の場合は顧客との協業になる。船舶用スクラバの IoT サービスなどビックデータの運用となると当社単独では難しく、国内外の IT 企業やメーカーとの協業を考えていきたい。

Q：ものづくりにおいて、収益性の改善余地はあるか。

A：

- ・システムのコストダウンが進んできている。例えば、神戸工場では従来、外注に出していた盤の内製化を進め、板金、溶接、塗装から組立、試験までを一貫して行うことで、直材コストを大幅に削減した。システムとしてのコスト競争力をつけてきた。また、内製化したことで設計の標準化も進んでいる。今後、営業と協力し、課題となっているエンジニアリングとシステム設計の標準化にも取り組む。従来の一品一様でなく、エンジニアリングとソフトウェアをパッケージ化することで、まだ収益力は高まる。

Q：2023年度に向け海外市場で伸長していく方向性は理解したが、国内市場の見方は。

2023年度の売上目標を6,000億円、海外売上比率30%とすると、国内売上高は横ばいの見通しか。

A：

- ・東京オリンピック後がどうなるかは不透明だが、需要はそれほど落ち込まないという見方もある。当社はFAシステム、鉄道向けSiC搭載の差別化製品、プラントのアフターサービスで事業拡大を図っていく。今期、フィールドエンジニアリングとカスタマーエンジニアリングを一体化した組織を作っており、サービスを含めた工場施設丸ごとのシステム受注に継続して取り込み、オリンピック後も伸長させていきたい。
- ・2023年度に向けた目標値は今後精査していく。

Q：インバータ、サーボの足元の売上・営業利益は。また、2023年度に向けた売上目標は。

A：

- ・インバータ、サーボを含むFAコンポーネントの利益率は10%近くまで上がってきた。設計の標準化、生産工程の自動化の成果だ。
- ・将来の売上目標については、インバータの売上高は国内外を含めて数%の伸長、サーボを含むFAコンポーネントは数十%程度の伸長を期待している。2023年度にはFAコンポーネントがインバータの売上高を抜くレベルになると期待している。

Q 富士電機のサーボの特徴は。

A：

- ・昨年、新製品ALPHA7の投入により工作機械や高精度な加工機に採用され、中国を中心に伸長し始めている。サーボは国内よりも海外での売上が大きく、認知度も高い。出遅れていた国内でも工作機械向けの営業を強化している。

Q：船舶用スクラバの富士電機の強み、取り組み状況、生産能力、売上高・シェアの目標は。

A：

- ・富士電機の強みは、水質計やリアルタイムで状態監視ができるガス分析計、制御機器などの周辺機器を持っており、システム全体を提供できる点だ。
- ・2020年1月のSOx規制スタートに向け、商談が活発化してきている。今期から出荷し始め、ここ1～2年は新造船を中心に組み込んでいきたい。売上高・シェアの目標は現時点で言及できないが、海外需要への対応も視野に入れ、開発・ものづくり・サービスの体制や、他社との協業をセットで検討していく。

Q：プロセスオートメーションの国内外の市場動向は。アジア市場はそれほど伸長しないのではないか。

A：

- ・国内鉄鋼プラントの設備投資は昨年と比べて減少傾向にあり、更新需要をしっかりと獲得していく。海外市場は、インドの鉄鋼プラントで+7.6%の高成長が期待できる。インドや中国を除くアジアは、インフラを中心に鉄鋼の需要が増加傾向にあり、今はインドの鉄鋼プラントに注力している。
- ・また、鉄鋼業界は重厚長大のプラントから工業電熱炉に移行し始めている。グローバル製品を開発し、アジア・中国に展開していきたい。
- ・セメント分野はベトナムやインドで需要が増加する見通し。

Q：SiC 搭載製品の戦略は。鉄道向け SiC 製品の取り組み状況は。

A：

- ・トップレベルの技術・品質を持つ当社製パワー半導体を当社パワエレ機器にサンプル供給してもらっている。鉄道向けインバータは今期 All-SiC を投入する予定。鉄道向けは SiC を切り口にして、軽量化・省エネ化の要求に対応していく。

発 電

Q：サービス事業強化の戦略は。

A：

- ・当社既設品に対するサービスのカバー率を上げていく。前年度から海外を中心に種まきを始めており、今年度から刈り取りに入る。

Q：現状の自社既設品に対するサービスのカバー率は。

A：

- ・海外では約 7 割だが、9 割を目標としている。

Q：事業構造が大きく変わりサービス事業を強化していくなか、自社のリソースシフトの取り組みは。

A：

- ・営業、技術、工場の 3 部門に対して、新設部隊からサービス部隊への人員シフトを少しずつ実施しているが、トータルの人員数は変えていない。

Q：海外における火力・地熱発電のビジネスモデルは。

A：

- ・火力発電は、基本的には EPC ではなく、当社が得意とする中容量分野で EPC を行う企業に対してタービンなどの機器を販売していく。地熱発電は、EPC を手掛けるが、現地パートナーと提携することでリスクを回避する。

Q：風力発電における事業範囲は。また、収益性は。

A：

- ・パワーコンディショナや制御装置も機器単体で販売するが、基本的には EPC で手掛けていく。
- ・新設案件の収益性だけを見るのではなく、アフターサービスも含めトータルで利益を上げていく。

電子デバイス

Q：素材価格の高騰により今後利益率が下がるリスクはないか。

A：

- ・価格高騰は昨年で一段落しており、足元で再値上げの動きはない。今後、再値上げの可能性はあるが、サプライヤーと長期契約を結んだことにより、価格高騰による損益リスクは低減できたと考えている。

Q：昨年度決裁した設備投資でいつ頃までの生産をカバーできるのか。今後の設備投資金額の水準は。

A：

- ・昨年度決裁した 200 億円の設備で 2020 年前半までは賅う計画だが、自動車向けの需要増を考えるとさらに追加で今年度と同水準の投資を検討する必要があるかもしれない。

Q：現状の前工程の生産能力は。2020年に向けてどのように能力を増やしていくのか。

A：

- ・現状の生産能力は6インチ換算で170K枚/月程度、8インチの比率が10%台後半。2020年には8インチの占める割合を倍増させ、約3割にする。

Q：1年前の事業戦略説明会では、2023年までに自動車向けパワー半導体の売上高を倍増させると説明があった。今回、自動車向け売上比率4割達成を前倒しするというのは、自動車向け売上高倍増のタイミングも前倒しすると理解してよいか。また、前倒しした背景は。

A：

- ・その通り。前倒しした背景は、昨年、英仏を始めとする世界的な自動車の電動化の流れを受けて、自動車の生産予定台数が増えてきていることによる。

Q：SiCの販売戦略は。また、自動車への搭載時期は。

A：

- ・高周波や高温での動作が可能というSiCの特長を生かせる分野に拡販していく。
- ・自動車向けSiCは、実験的な試みは既にあるものの、本格的に拡大するのは2025年頃だと思われる。

Q：エアコン向けIPMのシェアが増えた要因は。

A：

- ・インバータ化が今後も進行する中国市場で、エアコンメーカーにスペックインしシェア拡大をすることができた。
- ・既存顧客に加えて新規顧客も増えており、顧客起因のリスクは分散できていると考えている。

食品流通

Q：他セグメントに比べ収益性は低いですが、収益性の改善余地と時間軸は。

A：

- ・営業利益率7%を2019年度には達成したい。内製化に加え、省人化に対応した従来型と異なるショーケースの需要取り込み、中国・東南アジア自販機の伸長による収益性の改善が期待できる。

Q：自販機、店舗流通の内製化の内容は。

A：

- ・自販機の修理サービスの取り込みや、店舗受注時の自社製品採用拡大、店舗工事の内製化拡大など。

Q：中国自販機の2018年度出荷台数計画（3.5万台）の達成確度は。また、来期以降の見通しは。

A：

- ・キャッシュレス化により現金回収が少なくなり、オペレーションがしやすい環境になってきた。
- ・昨年度から缶・PET以外の食品物品、カップ機などへ多種多様な機種需要が増え、顧客数も増加している。今期計画は達成できると見ている。

以上