

2023年度中期経営計画説明会 主な質疑応答

日時：2019年6月20日（木）14：00～16：40

全体

Q：2023年度売上高1兆円、営業利益率8%達成に向けた成長見通しと事業環境の考え方は。

A：

- ・2019年度から毎年増収増益を計画している。但し、電子デバイスの顧客需要動向により年度ごとに上振れで推移する可能性はある。
- ・事業環境は、電子デバイスでは産業分野は置き換え中心と見ており、自動車の電動化の進行によりパワー半導体の需要増が見込まれる。パワエレでは国内の老朽化設備更新や省エネ投資の継続は、5年後にも同じような状態かは見通しにくい、海外はアジアを中心に堅調な成長を見込んでいる。食品流通や発電プラントは説明の通り。

Q：2023年度営業利益率8%以下の事業について、利益率向上に向けた対策は。

A：

- ・各セグメントが8%以上に向けて取り組む。例えば、パワエレシステム インダストリーでは設備工事を担当する関係子会社も含まれているので、関係子会社と一体となり、利益率改善について検討していく。

Q：2023年度の減価償却費は。

A：

- ・全社で410億円程度となる見通し。

Q：設備投資など成長投資の原資をどのように考えているか。政策保有株式など非事業資産の活用は考えているか。

A：

- ・設備投資の原資は基本的に当社が生み出した利益と借入金となるが、その他選択肢についても検討していく。政策保有株式の内、十数社の売却検討を進めており、適宜保有意義を見極めながら見直していくことになるだろう。

Q：人的資源の考え方は。

A：

- ・海外での事業拡大に向け、地域では中国・アジア、事業では電子デバイスを中心に従業員を増やす計画となっている。国内では、来年度は新卒採用で500名超を予定しているが、社員の高齢化や退職者数を考慮した場合、同等規模の採用を続けていく必要があると考えている。

Q：経営資源をパワエレシステムとパワー半導体に傾注していく中、他事業の切り離しを考えているか。

A：

- ・事業の切り離しは考えていない。

Q：M&Aの検討状況は。

A：

- ・現時点でM&Aの計画はない。500億円程度の枠を準備しており、パワエレシステムについては海外事業の拡大に向けて、良い案件があれば協業やM&Aを引き続き検討していく。

Q：2023年度の売上計画にはM&Aによる増収が含まれているか。

A：

- ・インドCN社を含め、M&Aによる増収は含まれていない。

パワエレシステム

Q：国内、海外の競合環境をどう見ているか。

A：

- ・国内では、インバータや回転機などコンポーネント機種においてJEMA（日本電機工業会）統計値を上回る実績を出している。
- ・海外では欧州大手3社が高いシェアを持っており、当社はいかにシステム事業を拡大していけるかが課題。中国ではその業界のトップグループである上海電気や大連冰山、アジアではCN社を含めたパートナー企業と連携し、プラントノウハウを蓄積しながらシステム事業拡大に取り組んでいく。

Q：サーボ事業に対する考え方、収益性について教えてほしい。

A：

- ・足元では米中貿易摩擦などの影響もあり不透明な状況が続いているが、新製品の投入によりロボットや機械加工など新分野での採用が始まっている。サーボ含めたFA関連のシステム提供により、分野を広げながら、収益性を高めていく。

Q：スクラバの売上計画は保守的か。

A：

- ・現在日本の造船メーカ向けを中心に受注している。中国など海外のお客様から引き合いは増えている。

電子デバイス

Q：2023年度以降のパワー半導体の売上規模の考え方は。

A：

- ・2023年度売上は1,750億円を計画しているが、投資リスクを考慮すると2,000億円程度の売上規模が上限と考えている

Q：設備投資による生産増強の一方で、売上高に占める償却費の割合は増えていくと思われるが、収益性への影響は。

A：

- ・償却費率は数%増えるが、6インチから8インチへの切替えによる生産性向上、増収効果によりカバーしていく。

Q：2018年度の事業戦略説明会資料と比べ、自動車分野向けの顧客数が増加している背景は。

A：

- ・2018年度事業戦略説明会資料では、第4世代直接水冷IGBTモジュールのスペックイン顧客のみ記載。今回は、自動車向けIGBTのスペックインが決定している顧客全てを記載している為。

Q：自動車向けパワー半導体の販売は全方位で進めるのか。

A：

- ・お客様ごとで製品のカスタマイズが必要となる為、ターゲットを絞っていく。

Q：5年で1,200億円の設備投資を計画しているが、その内、2023年度の売上計画を達成するための生産能力増強の投資はどの程度か。

A：

- ・600-700億円程度。

Q：需要がもう一段増加した場合、設備投資は自社で対応するのか、外注や協業を検討しているのか。

A：

- ・需要規模にもよるが、ファウンドリーの活用と自社の生産能力増強を検討する。協業については、現時点で決まっていることはないが、良い話があれば検討していきたい。

Q：売上の増加を計画しているが、資本コストから考えると、営業利益率の計画は保守的ではないか。

A：

- ・半導体事業の投下資本利益率（ROIC）としては2018年度実績が11%、2023年度は12%と見ており、大きな変動はない。現状の計画数値を最低目標とし、利益率向上に取り組んでいく。

食品流通

Q：国内マーケットの動向は横ばい傾向の中、減収計画としている理由は。

A：

- ・店舗流通で収益性を重視し、受注の選択と集中を進める。現状目標をボトムにしてそれ以上を目指していく。

発電プラント

Q：川崎工場における生産性改善の取組み、プロジェクト管理方法を確認したい。

A：

- ・生産合理化、コストダウンを継続的に進めており、物量規模に応じた体制最適化に取り組む。プロジェクト管理については、全社でプラント案件に対する管理強化に取り組んでいる。