

2022年度 事業戦略説明会 主な質疑応答

日時:2022年5月30日(月)14:00~17:04

2022年度経営課題

Q:新製品売上比率の現状と今後のイメージは。また、採算性は。

A:

- ・全売上に占める新製品売上の割合は、2023年に向けて20~30%で推移するだろう。数年前は20%に届かないことがあったが、改善してきた。
- ・採算性については、コンポーネントの次世代機種は、ある程度の生産量になれば利益率が向上するが、新しいコンセプトの商品は採算性向上に一定期間必要になるケースもある。

Q:新製品売上内訳について、モビリティ分野には航空機、自動車の電動化の機会もあるが、パワエレで鉄道、船舶に限定している理由は。

A:

- ・2023年度の売上に貢献するものしかリストアップしていない。航空機はフィージビリティスタディ等に参加、自動車の電動化にもチャンスがあると見て検討を進めている。これらは、2024年度以降の売上に寄与することになるだろう。

Q:発電プラント、食品流通の収益性改善に向けた取り組みは。

A:

- ・発電プラントはサービス比率の向上等の事業ポートフォリオ改革により収益性を改善していく。
- ・食品流通は、生産拠点の統合等による固定費削減やコストダウンを継続強化する。また、食品流通が持つ冷熱やメカトロニクス技術等を活用し、物流・ヘルスケア等の新分野開拓による売上拡大を推進し、更なる収益性の向上を目指す。

Q:営業利益率8%を2年前倒して達成したが、次期中期経営計画で目指す営業利益率や重視するKPIは。また資本効率向上に向けた取り組みは。

A:

- ・次期中期経営計画の営業利益率等のKPIは、2030年度にどのような会社になりたいのかを明確に描き、今後2年間で検討していく。
- ・2030年、2050年に向けて世界がカーボンニュートラルに進むなか、非財務指標として、カーボンニュートラル比率等を新たに追加していく必要があると考えている。
- ・これまで、ROE、ROA、自己資本比率等を開示してきたが、社内ではセグメント別ROICを重視して活動しており、投資効率の向上を図っている。また、全社員が利益改善に取り組む「Pro-7活動」を今後も継続することで更なる資本効率の向上を目指す。

Q:コア事業である半導体のアップサイドをどの程度許容できるのか。

A:

- ・現段階で数値的な許容範囲は決めていない。パワー半導体の需要は世界的に増え、中国企業も生産を開始しているが、現在のメインプレイヤーだけでは将来的に賄いきれないだろう。今後のマーケット状況を見極めると同時に、ターゲット領域・ポジショニングを検討し、半導体の中長期的な売上規模を決めていきたい。

Q:2024年以降の収益性の改善に向けて、ハードウェアからソフトウェアに軸足は移っていくか。

A:

- ・パワエレの商材の多くはハードウェアだけでは差別化が難しい。例えば、インバータ単体販売だけでなく、複数の製品やメンテナンスを組み合わせ、AIを活用するなど新たな価値を創出し提供していく。
- ・その他の事業分野でも、一部のサービスをサブスクリプションにするなど推進している事業もあるが、今後は、ソフトウェアやサービス事業による売上目標など、詳細を詰めていきたい。

Q:P18の温室効果ガス排出削減への貢献に向けて事業間のクロスボーダーが増えることに課題を感じるが、どのように解決していくのか。

A:

- ・技術的競争優位性創出(P19)で、製品と基盤技術・先端技術が縦横の関係でマトリクスになっていることを説明したが、当社は縦横の技術マトリクスをどのように整合させるか、ロードマップを作成し長年蓄積してきた。
- ・従い、事業間のクロスボーダーの課題をゼロベースで検討する状況ではないが、今後はロードマップをさらに2030年まで引き伸ばして、課題解決に向けた施策を具現化していきたい。

Q:エネルギーインフラがシステム化、プラットフォーム化していく中、P18で足りないケイパビリティはあるか。また、AI技術は、富士電機のリソースで足りているか。

A:

- ・富士電機のリソースだけではできないが、様々な大学、研究機関と少しずつ協力関係ができ始めており、パートナーシップを重視し対応していく。
- ・絶えず進歩するAIのアルゴリズムを当社がずっと追いかけるのはほぼ不可能。一方、AIの基本のアルゴリズムはオープンソースでまわっており、それを適正にどう使いこなすかが最大の課題だと認識しており、その課題には、大学などとオープンイノベーションで進めていきたい。

Q:不確実性が常態化する中、変化対応力の強化を掲げているが具体的な考え方は。

A:

- ・全従業員が変化の予兆に対しアンテナを高く張り、ピックアップすることが基本。
- ・次に、現状のビジネス手法にとらわれず、フラットに議論し対処方法を決める。方向性を決めたら、全社一丸となって取り組み、決めたことに誤りがあれば、すぐに軌道修正を図れるような風通しの良い組織にすることで、変化対応力を高めていく。

パワエレ エネルギー

Q:UPSの売上拡大は市場伸張に伴う成長か。シェアも拡大しているか。

A:

- ・当社と一緒に取り組むデータセンター業者が投資を拡大する中、当社は顧客ニーズにしっかり対応できており、UPSの売上、シェアともに伸ばしている。

Q:UPS、器具の部品不足の影響は。

A:

- ・UPSは部品不足の影響はあるものの、顧客との納期調整により対応できている。
- ・器具は部品不足の影響が大きいものの、内製化により臨機応変に対応でき、他社よりも短納期で提供できている。

Q:器具事業の位置づけは。

A:

- ・パワエレ エネルギーの売上高のうち、器具は約4割を占め、重要な位置づけにある。器具は、今までコストダウン開発や生産性改善に取り組んでいたため、新商品開発が遅れ、市場競争力が低下している。今回、他社を徹底的にベンチマークして製品開発を進めており、顧客へのPRを強化していきたい。

Q:器具の海外売上比率と足元の状況は。

A:

- ・海外売上比率は約3割。うち、中国は約半分、残りはアジア他。
- ・海外受注高・売上高で見ると、2021年度は対前年40%程度伸張したが、2022年度は対前年約20%減少する見通し。
- ・直近では、中国は、4月の受注は伸張した一方、売上はロックダウンの影響で減少した。5月も引き続きロックダウンの影響があるが、6月以降は解除され、市況回復を期待している。

Q:器具の海外戦略は。

A:

- ・当社と子会社の富士電機機器制御(器具)と一緒に海外で展開するにあたり、海外販売拠点の整理やディストリビューションセンターの設置、収益力の改善等に取り組んできた。現在、中国向けに調達部品を含めて廉価版の開発を進めている。来年にかけて国内で新商品を開発し、2023年後半から2024年に海外展開していく。

Q:パワエレ エネルギーの設備投資に占める器具の割合は。また、器具は今後も増強投資を継続するか。EV、5G等の市場拡大を背景に器具の市場拡大は期待できるか。

A:

- ・パワエレ エネルギーの設備投資のうち、器具は2/3を占め、うち増産投資は25%程度を占めている。
- ・器具は、先行発注や他社からの切り替えにより受注の大幅増を継続し、生産能力は高水準を継続している。2023年度以降は、生産リードタイムの短縮、生産効率向上に取り組み、ものづくりを強化して対応していく。

- ・当面は、データセンター向け配電盤メーカーの投資等に伴う需要が期待できる。カーボンニュートラルに向けた需要増は期待できるものの、まだ先だろう。

パワエレ インダストリー

Q:パワエレ営業本部を立ち上げ、営業を強化しているが、その成果は。

A:

- ・コンポーネントは、パワエレ営業本部と子会社の富士電機機器制御(器具)の一体運営により、新規受注が増加した。例えば、国内の工作機械向け拡販は、パワエレ営業本部は不得手だが、器具営業は得意であり、連携を強化することで他社からの切り替えに成功した。中国市場向け拡販は、パワエレ営業本部の得意分野であり、器具の商材を紹介することで、受注が増加した。
- ・また、パワエレ営業本部と事業本部の一体運営により、丸ごとビジネスの受注が拡大している。

Q:パワエレ インダストリーの受注は増加しているが、新規施策による成果が含まれているのか。

A:

- ・2021年度は先行手配によるコンポーネントの受注増影響が大きいですが、新規施策によりプラントシステム案件の受注も増加している。

半導体

Q:電動車市場の伸張以上に売上が拡大できる要因は。

A:

- ・既存顧客の電動車生産台数の増加に加え、新規顧客の獲得が要因。

Q:2024年度以降に電動車向け製品をスペックイン中である新規顧客の地域は。また採用車種は。

A:

- ・新規顧客の地域は国内。採用車種はハイブリッドとEVの両方がある。

Q:電動車市場で新規顧客を増やしている要因は。

A:

- ・RC-IGBTの適用およびパッケージ技術により、搭載する製品の小型化・高信頼性を実現できていることが大きな要因。

Q:パッケージング技術は、電動車向けSiC市場における差別化要素になるか。

A:

- ・パワー半導体の放熱に貢献するパッケージング技術は、SiC市場においても差別化要素として大きなウエイトを占めると考えている。

Q:電動車向けSiC新製品の採用状況は。顧客に何を評価され採用に至ったのか。

A:

- ・松本工場にあるSiC 6インチラインを活用し、2022年度に1社向けに少量を量産開始予定である。また2024年度以降には2社向けに量産開始を計画している。
- ・SiC新製品の採用顧客は、Si製品をかなり前から採用いただいております当社との関係性が良好であることに加え、SiC製品の低損失性も評価されたと認識している。

Q:SiCモジュールはSi IGBTモジュールと比較して、ビジネス上の顕著な違いはあるか。

A:

- ・電気自動車(EV)生産に積極的な顧客からSiC製品への引き合いが強い傾向にある。EV向けパワー半導体は今後Si製品からSiC製品に置き換わっていくのではないかと。

Q:2025年度以降、半導体全体の売上高に占めるSiCの比率は。

A:

- ・10%前後と推測している。

Q:SiCモジュールの市場シェア目標は。

A:

- ・2024年から徐々に増やし、2025～2026年には2割近いシェアを獲得したい。

Q:SiCの収益性は、半導体全体の15%の営業利益率と同等レベルを期待できるか。

A:

- ・SiCはウエハのコストが高いが、顧客には、SiC新製品の付加価値を認めていただくとともに、将来に向けたコストダウンも含めて相談し採用していただいている。一定の物量が出れば相応の利益は出せると考えている。

Q:SiC MOSFET第1～第2世代の用途は。また第3世代の電動車向けの適用状況は。

A:

- ・第1～第2世代の用途は産業向けおよび電装向けの両方がある。
- ・第3世代は2024年度から量産立上げがある一方、これからスペックイン活動するものもある。

Q:SiC MOSFETの富士電機の技術優位性は。

A:

- ・閾値電圧(V_{th})を高いレベルで維持しながら低損失化を実現できるところに当社の技術優位性があると考えている。

Q:第8世代IGBTが想定されるアプリケーションは。

A:

- ・基本は第7世代IGBTと同様であり、今後はリプレース中心になるだろう。

Q:2024年度以降の設備投資計画は。

A:

- ・詳細は次期中期経営計画での検討になるが、Si 8インチの増産投資を継続する一方、SiCは8インチ化も進める必要があり2024年度以降の設備投資の中心になると考えている。外部との連携については、必要に応じて検討していく。

Q:2030年度の事業規模イメージは。3,000～4,000億円程度まで期待できるのではないかと。

A:

- ・事業責任者としては、マーケットの伸長や顧客の要求に応えられる事業にしていきたい。

発電プラント

Q:発電プラント事業は規模を追わずに収益力を強化していく方針とのことだが、どのように利益率を改善していくのか。

A:

- ・サービスの売上拡大により収益力強化を図っていく。既存プラントの更新だけでなく、発電設備をアップグレードして付加価値を高める提案型サービスを強化していく。
- ・もう一本の柱である再生可能エネルギーにおいても差別化技術・商材を生かし収益力を高めていく。

Q:今後の地熱発電事業の成長性は。

A:

- ・当社の地熱発電事業は、これまで世界で2.8GW以上の発電設備を納入しており、再生可能エネルギー分野で最もプレゼンスを発揮できる事業だ。地熱資源の開発は非常に時間がかかり、短期間の見通しは立てにくいだが、国内の第6次エネルギー基本計画でも2030年までに地熱発電を倍増させる計画になっており、次期中期経営計画でも売上を拡大していく方針。

Q:今期、地熱発電の大口案件の売上計上を予定しているとのことだが、想定外のコストアップ等の懸念はあるか。

A:

- ・想定外のコストが生じないようプロジェクト管理を強化し、所定のQCDを守ることを徹底している。とりわけ地熱等の海外案件では建設分野にローカル人材を活用し、工期延伸等のリスク最小化に努めている。

食品流通

Q:2021年度に自販機の値上げを実施できた理由は。また、今後の持続性は。

A:

- ・コロナ影響により大幅赤字になり、構造改革の一環として行ったことに加え、高付加価値商材の展開により商品価値に見合った価格改定ができた。
- ・今後の持続性は、顧客との交渉次第だが、引き続き高付加価値商材の展開を進め、提案していく。

以上