

2023年度 事業戦略説明会 主な質疑応答

日時:2023年5月30日(火)9:10~12:10

2023年度経営課題

Q: 次期中期計画における社内の方向性は。

A:

- ・現中期計画は2023年度が創立100周年ということもあり5ヵ年計画としたが、次期中期計画は、元に戻して3ヵ年計画を策定することにした。2030年ビジョンや成長戦略を描き、財務指標だけでなく非財務指標のKPIを含めた3ヵ年経営計画をまとめ、2024年に発表したい。

Q:次期中期計画を見据え、発電×パワエレの組み合わせなど事業間シナジーを発揮するための経営サイドの工夫はどのようなことが考えられるか。

A:

- ・縦の組織で2023年度からのフォアキャストिंगを考え、2030年度のバックキャストिंगは各事業部門、コーポレート、研究開発部門で構成されたチームでコラボレーションしながらシナジーを追求している。今後は、同調をとるための旗振り役が必要。次期中期計画の策定に向けて、社長直轄のチームを設置し、進めていく。

Q: DX、GXに向けた人財のリスキリングをどのように考えているか。

A:

- ・DX関係は、研修所を含めて外部講師を入れてデジタル教育を進めようとしている。GXは当社だけでできるものではなく、様々な形でパートナーと組んだり、業界団体に参加してルールメイキングに関わりながら人財を育成している。一人ひとりに役割を当て、情報共有をしながら進めてきたい。

Q: 成長戦略のフレームワーク(資料P17)について、海外パワエレ、発電×パワエレなど、次期中期計画でも収益性を押し上げる要因になるか。コンポーネントの方が収益性が高いと認識しているが、システムで全体の利益を押し上げられるのか。

A:

- ・社会ソリューション、原子力は収益性が高い。再エネはマーケット動向を見極める必要がある。ただし、需要家サイド、特に半導体、データセンターなどのお客様は環境意識が高く、収益性は確保できるだろう。課題は海外。国ごとに必要とされる機能、品質、価格に合うかが課題だが、一つ一つの国にどういうインテンションをかけるか見極め、そのなかで収益性についてもしっかり精査していく。

Q:事業ポートフォリオについて、今後の選択と集中の考え方は。

A:

- ・現時点では、撤退を検討している事業はない。事業ポートフォリオの見直しのなかで、取捨選択する可能性はゼロではない。当社の全ての事業は、GX、DXに関係しており、シナジーを活かす経営を目指したい。

・M&Aについては、海外事業の拡大に向けて、販路の獲得やエンジニアリング強化を目的とした案件や、スタートアップ企業などへの投資を含めた技術の補完を考える必要がある。当社はエネルギーの安定供給、マネジメントなどさまざまなシステムを持つなか、カーボンフットプリントをどう削減しているか、そのような技術を持つ企業と組むことも一例として考えていきたい。

Q: 全社の営業利益率目標は9%だが、営業利益率が5%台の食品流通、発電プラントの収益性の考え方は。

A:

- ・食品流通は、残存リスクを保守的に全て織り込んでおり、それを除けば、利益体質は改善してきている。
- ・発電プラントは、プロジェクトマネジメントを強化し、プロジェクトで発生する損失をしっかりと低減することで、収益性を改善することができる。次期中期計画では、さらに収益性を高めていきたい。

パワーエレクトロニクス

Q: カーボンニュートラル推進部の設置から1年を経て引き合いが増加しているが、需要に対応するために必要なことは何か。

A:

- ・蓄電池用PCSは顧客の設置環境に合わせた製品を開発する必要がある。例えば、海岸エリアなどで適用する顧客が増加しており、それに耐えられる製品を開発・推進していく必要がある。

Q: データセンター向けのビジネスでシェアを拡大できている背景は。

A:

- ・データセンターを中心に主要顧客の投資が拡大しているなか、UPS、変電設備、モールドトランス、さらにFR3油変圧器などで環境対応に敏感なニーズも捉えながら、いち早く展開し、顧客の信頼を得た対応を継続している。
- ・国内では新規に外資系の顧客が増加しつつあり、UPSは設置面積が非常に小さく、設置ランニングコストにメリットがあることをアピールし、選定され、安定して増加している。

Q: 施設・電源システムの利益率は2桁に近づいているが、次期中期計画では何が収益改善のドライバーになるか。

A:

- ・今後の更なる利益率改善はハードルが高いが、大容量UPSの容量系列拡大に取り組むほか、モールドトランス、受変電変圧器、C-GISを収益ドライバーとして利益拡大に寄与させていく。エネルギーマネジメントと合わせ、いかに顧客の環境に対応した提案をできるかも重要だ。

Q: データセンター向けUPSのシェアが40%まで拡大した要因は。今後の持続性は。

A:

- ・データセンターのデータをバックアップするための電源システムが組みやすく、顧客ニーズにマッチしていることから、シェアの拡大につながっている。今後もこの提案を継続し、シェア拡大を維持したい。

Q: 施設・電源システムのなかで保守は何割を占めるか。機器との利益率の違いは。

A:

- ・保守の売上は、10～15%。
- ・保守にはさまざまなパターンがあり、利益率の違いは一概には言えない。バッテリー更新は利益率が高いが、日常メンテナンスはそれほど高くない。

Q: 生成AIなどの需要が高まるなか、国内データセンター向け需要の拡大は期待できるか。

A:

- ・日本のデジタルインフラ強靱化に向けて、地方にもデータセンター設置が増える可能性がある。

Q: グローバル商材は優先順位の変更による遅延とは具体的にどういうことか。

A:

- ・例えば、FR3油変圧器はデータセンター等のニーズが高く、他の製品より優先して開発した。C-GISの開発、海外認証の取得は市場や顧客ニーズの状況を見極めながら進めている。

Q: 器具のシェアを維持していく上でのキーポイントは新製品か。

A:

- ・部材調達難のなか材料変更などにより、ニーズに合った製品をいち早く展開し、他社に比べて納期面で有利となり、シェアを拡大してきた。今後は、この対応だけでは、元の採用メーカーにシェアを奪還されるリスクもあるため、価格面を重視した新商品を展開していきたい。

パワエレ インダストリー

Q: パワエレコンポーネントの市況は、器具と比較して悪くない印象だ。売上拡大要因は。

A:

- ・市況は、当社が顧客にヒアリングした結果でまとめている。売上拡大の要因として、新商材による新規開拓が挙げられる。計測機器からインバータ、サーボまで幅広い商材があり、それらを組み合わせたシステム対応が顧客に受け入れられ売上増につながっている。

Q: オートメーションの2023年度売上高の蓋然性は。前年度に作り切れず持ち込まれたものはどのくらいあるか。中国で産業向け部材調整などあるが、心配ないか。

A:

- ・前年度は部材調達の問題があり、前年度を大きく上回る受注残を抱えスタートしている。前年度4Qから部材調達の問題が解消され生産が正常化してきている。ただし、特定部材の欠品は日々出ており、それらを踏まえながら日々オペレーションをしていく。
- ・中国市況は、年間は昨年同様、上半期は低調、下半期から回復を見込んでいる。

Q: 放射線機器の売上規模は、2030年に向けて拡大するか

A:

- ・2024年度の売上規模は2021年度と比較して約1.2倍に引き上がる。2030年に向けては、今後の動向を注視する必要があるが、傾向としては右肩上がり。海外は、線量計だけでなく圧力発信機を含めて原子力分野の売上拡大を図っていきたい。

Q: 設備工事について、富士古河E&Cが子会社であることのメリット・デメリットは。

A:

- ・富士古河E&Cはグループ会社であり、連携しながら事業を推進している。直近では、富士古河E&Cは空調関係で新たな分野に進出しており、必要な商材を開発するなど両社で連携しながら、シナジー効果を発揮している。事業を推進する上で、特にデメリットはない。

半導体

Q: 電動車向けSiCモジュールの2024～2026年度の市場伸長率は。

A:

- ・SiCの市場規模は、来年以降、2026年度まで年率40%近く伸長する見通し。顧客はBEVに舵を切っており、それに合わせて2026年に向けて生産能力拡大を図っていく。

Q: SiCの現状の売上規模と将来見通しは。また、SiCの量産立ち上げ時は、収益性低下の要因になるか。

A:

- ・SiCの売上は、来年度以降に本格的に拡大し、2026年度は数百億円規模になるだろう。現在は、津軽工場の能力増強を進めており、2024年度に量産を開始する。
- ・SiC量産立ち上げ時点の業績貢献は難しいと見ているが、シリコンでカバーし、営業利益率15%は下回らないと見ている。物量増に伴い、利益貢献はするだろう。

Q: BEV向けSiCモジュールの新製品は2027年開始と理解しているが、2024～2026年はチップベースか。

A:

- ・SiCモジュールは、顧客とのスペックインの状況で2026～2027年に立ち上がるとみて進めている。それまではどちらかというとチップ売りが主体となる。既存パッケージに入れた製品は少しずつだが、リリースしたいと考えている。

Q: 既存顧客向けSiCの採用車種は拡大しているか。

A:

- ・昨年に比べて採用車種は拡大している。

Q: SiCの能力拡大計画(2026年度:2022年度比50倍)の確からしさは。また、SiCの売上規模も連動して50倍になるか。

A:

- ・能力拡大計画は、既にスペックインが確定している顧客と2025年以降のスペックイン中の顧客を含めた計画になっている。売上也連動して増える見通し。

Q:シリコン12インチでなくSiCの設備投資を先行する理由は。

A:

- ・シリコンからSiCに切り替わると見えており、SiCの設備投資を先行した。

Q: 競合他社がSiC8インチでコスト削減を打ち出すなか、富士電機はどのように対応するか。SiC8インチ量産に向けた課題と立ち上げ時期は。

A:

- ・SiC8インチの研究開発は進めており、量産に向けた準備はこれから進めていく。
- ・課題は、8インチウェハの調達。現在はウェハメーカーと一緒に準備を進めている。8インチの市場立ち上がりは、ウェハの準備を含め、2026～2027年頃を想定している。

Q: 競合他社がSiCウェハの内製化を進めるなか、富士電機が後れをとっている懸念はあるか。

A:

- ・SiCウェハの調達はメーカーと協力して行っており、特に問題はない。

Q: 物量増に伴い、2023年度設備投資額を経営計画発表時の376億円から480億円に見直したのか。2026年度までの能力拡大に向けた設備投資額は。また、補助金の活用はあるか。

A:

- ・2023年度は、期初の想定を超える需要増により設備投資の前倒しを計画している。
- ・次の3ヵ年累計は、次期中期計画の議論になるが、4桁の設備投資額になるだろう。
- ・補助金は、既に活用できるものは活用しており、追加分も許可が得られるものは活用したい。

Q: シリコン8インチの生産能力増強の伸長率は従来に比べて落ち着いているか。

A:

- ・ここ数年は毎年シリコン8インチを増やしてきたが、顧客は従来のシリコンIGBT主体からSiC併用に変わってきている。その結果、SiCは拡大し、シリコンは従来に比べ伸長率が若干鈍化する。

Q: 電動車向けIGBTの新規顧客2社の地域は。また、これにより顧客構成は分散化が進むか。

A:

- ・新規顧客2社は国内。
- ・顧客増により、顧客構成は一社集中でなく、分散化を図る方向になる。

Q: 某社がRC-IGBTの出荷を開始しているが、今後の業績への影響は。

A:

- ・当社の計画に織り込み済みであり、特に影響はない。

Q: IGBTの在庫水準は。

A:

- ・電装・産業向けの在庫は、当社、顧客含めて不足している。少しずつ在庫は増やしているが、2023年度末でも必要な在庫に到達しない見通し。

発電プラント

Q: プロジェクトマネジメントを強化すれば利益率は5%からさらに改善する可能性があると言及していたが、いつ頃から改善が見られるようになるか。

A:

・直近3～4年は新型コロナの感染拡大、ロシアのウクライナ侵攻によるエネルギー価格の高騰などにより海外案件を中心に厳しい状況が続いてきたが、その状況は徐々に落ち着いてきた。プロジェクト管理面では、内部的にまだリスクに対する危険予知度が甘く、強化の途上だが、次期中期計画では5%でなく、さらに高い利益率を目指したい。

Q: 地熱発電の案件が増加傾向だが今後も同様のペースで推移するか。ポテンシャルの見方に変化はあるか。

A:

・地熱発電は、世界中で様々な案件があるが、資源開発、案件具体化の確実性が毎年一定量あるわけではなく、跛行性がある。2030年に向けて世界的に地熱の需要は増えていく見方に変わりない。

Q: 日本で地熱発電が大きく伸長しない要因は。

A:

・日本国内は資源のほとんどが国立公園などのエリアにあり、地元との合意形成に時間を要すると地熱開発事業会社から聞いているが、着実に増えている。
・地熱は非変動再エネであり、使い勝手が良い一方で、資源開発に莫大な投資がかかるため、条件的に成り立つケースは少なく、辛抱強くチャンスを待っている状況。

Q: 国内で15MWなどの小規模案件が増加している要因は。

A:

・FITにおいて、15MW未満だとメリットが大きいためだろう。

Q: 地熱発電の開発投資は、水力・火力など他電源に比べて投資回収期間が長くなるのか。

A:

・電源毎の投資回収期間は一概には言えないが、地熱は風力・太陽光とは異なり、掘削という資源開発ハードルがあり、ボトルネックになっているのだろう。

Q: 変動再エネには、蓄電制御技術、安定化技術などがあるが、富士電機の強みは。また、蓄電池とセットとする場合、調達の見方は。

A:

・顧客に密着したきめ細かな対応や、あらゆるニーズに的確に丁寧に対応することが強み。顧客の声を大事にしながら進めていく。
・蓄電池は、外部から調達している。案件毎に顧客ニーズが千差万別であり、最適な対応をしていく。

食品流通

Q:営業利益増減(資料P7)に特殊要因費用が含まれていない理由は。

A:

- ・2022年度に20数億円の特種要因費用を計上した。2023年度もほぼ同額の費用を保守的に織り込んでいるため。

Q:3年連続で国内自販機の値上げを実現できた要因は。

A:

- ・競争環境の変化も要因の一つであるが、素材価格高騰の価格転嫁に加えて、高付加価値の自販機の展開により値上げを実現している。今後は、素材価格の動向で価格単価を増減するのではなく、カーボンニュートラルに貢献する付加価値の高い製品の提供や人件費上昇等を総合的に勘案し、お客様と価格交渉を実施したい。

Q: 中国自販機の動向は。何が見通しと違っており、今後どう見ているか。

A:

- ・2015年までは大手飲料メーカー、中小オペレーターをターゲットに自販機ビジネスを展開していたが、中小オペレーターは、収益性を確保することが難しく、売上が想定よりも増えなかった。今後は、飲料メーカーにターゲットを絞り、飲料自販機の拡販を目指す。また店舗向け食品自販機の展開によりトップラインの拡大に取り組む。

Q:コンビニ向けショーケースのシェアが拡大している要因は。今後もシェア拡大を期待できるか。

A:

- ・CO₂対応ショーケースを提供したこと等によりシェアが拡大した。各地域のシェア拡大だけでなく、既存大手顧客のシェアが半分くらいまで高まった。
- ・当社はショーケース単体でなく、ショーケースから自販機コンビニ、カウンター機材までトータルソリューションで提案しており、差別化できている。今後もシェア拡大を目指したい。

Q: カウンター商材、自動釣銭機は、お客様からの評価が高いのか。

A:

- ・お客様は、省人化・売上拡大・省エネといった課題を抱えている。その課題解決に貢献する自動釣銭機やカウンター商材は、お客様の売上に拡大し、好評を得ている。

Q: 店舗流通の値上げ状況は。

A:

- ・店舗流通の値上げは、競争環境の関係もあり国内自販機レベルの値上げは実現できていないが、前年度下期頃からショーケースの素材価格高騰に伴い値上げを実施している。

以上