

## 2019年12月期 第2四半期決算発表(2019年8月6日) 説明会での主要QA

**Q.2Q 実績の Non-GAAP 営業利益率はガイダンスとの差が 4.7pts があるが、要因別に分解してほしい。**

A. (CFO/新開) 営業利益の QoQ の差分について、大きかった部分としては OPEX の変動がある。OPEX の変動は約 50 億円程度。そのうち約 2 割強はポジティブな施策によるもの、すなわち不要不急なコスト削減、あるいは IDT とのコストシナジーの早期の刈り取りによって実現できたものである。残りについては不要不急な R&D の見直し、あるいは一部中止、削減によって生じたギャップになる。

**Q. 4.7pts の内、原価の部分で 1.3pts、残り 3.4pts は、今の約 2 割と 8 割で分解して考えてよいか？**

A. (CFO/新開) ということになる。

**Q. 3Q 見通しの売上高について、自動車向け、産業向けについて今どんな引き合いになっているのかをそれぞれ分けてコメントしてほしい。**

A. (CEO/柴田 CEO) 自動車全体で申し上げますと、為替が円高傾向にあり少し悪さをしている。為替除きベースで見ると、自動車は若干のプラス、ローシングルディジットほどのプラスで見込んでいて、それ以外を IDT 除きで言うと、ややダウン、ほぼフラット。IDT はこの四半期の特別な事情が混ざり 10%ほどのダウンを QoQ で見込んでいる。当社自身の売上見通しの先にあるエンドマーケットのデマンド見通しについて言うと、QoQ で自動車はほぼフラット。従って、エンドマーケットがフラットで、当社の売上が若干のプラスということは、一部 BCM (Business Continuity Management) 在庫積み増しなどチャネル在庫が増える動きになるのではないかと見ている。自動車以外については、QoQ でピックアップし、為替除きでエンドマーケットはローシングルディジット、あるいはミッドシングルディジットに近い成長が見込めるのではないかと、と思う。

**Q.自動車向けで、ガソリンエンジン関係は減るけれども、EV、ハイブリッドが伸びる見方がある。車載制御と情報で分けて QoQ 横ばいの中身を分析するとどうなるか？**

A. (CEO/柴田) インフォテインメント(車載情報)は SoC があり、リードタイムが長い。ちょっと動きがデコボコするのはこれまでお伝えした通りで、動きが見づらくなっている。QoQ では、コントロール(車載制御)がインフォテインメントより大きく伸びるという見通し。xEV に関しては、主にその伸びはパワートレインが牽引し、コントロールの数字と同じように伸びていこう、と見ている。

(執行役員常務/山本) 中長期のトレンドを言うと、おっしゃる通りガソリンエンジンの伸びがやや鈍く、EV が非常に伸びる。OEM は不透明な景気を踏まえて、新モデルのローンチタイミング含めて、計画を遅らせているところもあるので、短期的には柴田が申し上げた通りとなる。

**Q. 産業向けで QoQ が若干伸びるのは何向けが伸びるのか？**

A. (CEO/柴田) 濃淡がかなり混ざっていて難しいが、一部のいわゆるハードコア FA 系で底打ち感を出していると感じている。

**Q. 柴田 CEO に聞きたい。工場停止について、8 月中に実施とのことだが、生産調整のレベルなのか、5 月のような状況なのか。実施範囲はどうなっているのか？**

A. (CEO/柴田) 生産調整の範囲内。工場は、濃淡はあるが一部限定的な取り組みではなく、前工程後工程も含めて全体の中で多少の濃淡を持ち生産調整を行う。

**Q. 為替について、今は米中問題を受けて円高が続いているが、こうした状況について、影響を含めどう捉え**

ているか？

A. (CEO/柴田) 大変困っている。以前から内部の構造上 2 つの問題を皆さんに共有している。オペレーティングレバレッジが高いので、工場の稼働によって損益影響が大きく出ること、為替の影響のセンシティブリティが高いということがあるので、コストベースを少しでも、円やドル以外の通貨にしよう、という取り組みをやっている。ただし、新しく増えていく売上のかかなりの量がドルベースになり、為替のセンシティブリティは増える傾向にある。円高になると大変困るという状況は以前と変わらず、むしろ若干大きな問題となっている。

**Q. 日本政府の韓国への規制に関して、韓国が減速することによってルネサスにどう影響があるのか？先々の影響をどう考えているか？**

A. (CEO/柴田) 今回の措置そのものは輸出手続きを厳格化するものなので直接的な影響は無いと思うが、これによって韓国の顧客が日本のサプライヤーの優先順位をどう変えていくか、また結果的に韓国の顧客がスローダウンするのではないか、という二つの問題がある。共に無視はできないので、平等にマクロ環境に起因する不透明要因の一つとならうとご理解いただきたい。

**Q. 柴田 CEO に聞きたいが、社長交代後も大きく路線が変わっている印象は受けていないが、あえて CEO というポジションになって、変えたい、変える計画があるものがあれば何か教えていただきたい。**

A. (CEO/柴田) ディスクレーマーとして申し上げますと、会社としての計画は作っている最中なので、具体的にはそれを待ってもらいたい。現時点での私の考えとしては、自動車向けとそれ以外はいろいろな意味でもう少し分類の仕方を分けたいと考えている。業界の構造だったり、デザインサイクルだったり、技術の進化やトレンドの状況がかなり違うので、一律に全事業を扱うのは無理と強く実感している。セグメント開示もそれに至る第一歩で、こうしたことを踏まえて皆さんにお示しすることができれば、新しい計画では自動車向けとそれ以外はかなり色彩を分けた計画にしたい、またする必要があると考えている。補足で申し上げますと、何をすべきか、という事については、ほぼ変えるイメージを持っていない。むしろそれは堅持すべきだと思っている。一方で、それを達成するための時間軸や、実行の仕方やプライオリティについては少し環境の変化もあるため、アジャストしていく必要がある。いろいろなことを踏まえた格好で自動車とそれ以外で若干違うプレーヤーの計画をお示しすることになるかと思う。

**Q. 7-9 月期の稼働率について、今どう見ているのか？ また、4-6 月期に売上総利益率が 1.3 ポイント予想対比で上振れした固定費の内容が、どう 7-9 月期の売上総利益率の前提に関わっているのか教えてほしい。**

A. (CFO/新開) 第 3 四半期の稼働率は資料 10 ページに示しているグラフから約 10%ポイント弱程度の上昇を見込んでいる。売上総利益率への影響は、第 2 四半期に予想対比上振れた固定費減は比較的一時的な要因が多く、第 3 四半期の売上総利益率の QoQ での増は、主に生産が QoQ で上昇することによる利益の増で構成されている。

**Q. 稼働率が 10%ポイント上昇するにも関わらず、売上総利益率の前提がほぼ横ばいであれば、稼働率が上がる分、何かが減る要因があるはずだ。そこについてはどう考えればいいのか？**

A. (CFO/新開) 2Q の売上総利益率の QoQ での改善、すなわち予想対比の改善の内、一部は一時的な要因、コスト削減要因が含まれており、その部分は継続しない。ウエハのインプットが低い水準から 3Q にかけて売上総利益率が上がっていくとご理解いただきたい。

(CEO/柴田) 補足すると、新開が申し上げた稼働が 10%ポイント弱上がるというのは、ウエハ投入ベースの話。決算に効くのは在庫ベースであり、タイムラグがある。実際の工場のオペレーションとしては 10%ポイント弱上がるが、モノが出来上がる段階の稼働率はそんなにドラスティックに変化はしないので、分けてご理解い

ただきたい。

**Q. 前任の呉 CEO に対する指名委員会のレビューのきっかけになったのは、サードパーティーのデータで自動車向けのシェア低下が見られたから、と聞いているが、シェア低下に対してこれからどのように挽回をしようと考えているのか？また、2016-17 年は自動車の D-in が非常に encouraging な(勢いのある)トレンドだったと開示していたが、昨年と足元で自動車の D-in はどのようなトレンドになっているのか、可能な範囲で教えていただきたい。**

A. (執行役員常務/山本) 売上ベースでの自動車向けにシェアが低下するのは様々な要因がある。例えば、歴史を紐解いていくと、ルネサスの前身であった電機メーカー各社の持っていたシェアが統合されていることにより、ある会社ではルネサス一社でシェアが 100% になった。Tier 1 の観点からは、一社独占というのはサプライチェーンの観点からもリスクは高く、他社を入れるため、構造的に若干シェアが低下していく背景がある。また、東日本大震災の後、海外の Tier 1 中心に、ルネサスに大きく依存するリスクを恐れ、若干シェアが調整されたこともある。さらに、MCU で高いシェアを持っていたが、若干日系メーカーが苦戦し、Tier 1 の強みが移行するという中で、この動きに追いつけず、シェアダウンするという中期的なトレンドがあった。なかなかいったん落ちたシェアを急激に挽回するのは売上ベースだと非常に時間がかかるが、ご指摘いただいた通り 2016-17 年で非常に大きな金額の D-in があり、これがシェア低下を防ぎ、今後シェアを維持・アップさせる最大の要因になると思うので、オートモーティブソリューション事業本部としても D-in 活動をしっかり行っていきたい。一方、D-in をすべからず取っていく、という事を行うと、特に SoC で Tier 1 と一緒に製品開発をすると非常に大きなリソースがかかる。グローバルの開発が進んでいくと、非常にリソースマネジメントが難しく、場合によっては案件を取りすぎることによって、しっかり製品開発ができない問題になるので、リソースに見合った案件でリソースを拡充しながらより多くの案件を取りに行ける構造を作りたいと思っている。足元は 2016-17 年ベースに比べると D-in の金額は低下傾向があったが、2018 年はこうした活動をするにあたっての準備期間であったと考えており、2019 年はしっかり D-in を取っていくと方針を加速させているので、3Q のセグメント開示のタイミングで具体的な内容をお話できるかと思っている。

**Q. 在庫について、流通在庫にまだ過剰感が残っているが、解消の目処や、今後の方向感はあるか？**

A. (CFO/新開) 流通在庫について、自動車については柴田が触れた通り、今後は BCM 要請等の影響により増える方向にあると考えている。一方、非自動車部分はエンドの状況によって左右されるが、フラットから微増になるのではないかと見ている。

(CEO/柴田) 調整はもう少し時間がかかるということ。年内いっぱいかけて非自動車は下げたいと考えている。

**Q. 米中の追加関税第四弾について、どのような影響があるのか？どういうリスクを見ているのか教えてほしい。**

A. (CEO/柴田) これは読み切れない。今すぐに大きくスローダウンする兆しは出ていないが、OEM を中心にして中国で作ってアメリカに売っていくものが影響を受ける。もう少し理解が必要だが、影響についてははっきりとした見極めをしたいと考えている。一方で、会社全体の運営として、読めるリスクについてはかなり大胆に織り込んで、従前どおり幅を広く持って、万が一のことが起こった場合でも後から驚かないような運営を心掛けていく。それが例の工場の生産調整であり、結果としてお騒がせしてしまったが、運営ポリシーは変えていない。万が一第四弾追加関税の影響が発現しても、例えば日韓関係を起因として相当なリスクを織り込んで社内の実行計画を作っているが、こうしたことがリスクバッファーとなり、全体として帳尻があっていくという展開になるのではないかと考えている。

Q. IDT の現状と見通しについて、これまで YoY で増収傾向だったが、2Q の実績は 2% の増収で、為替除きで横ばいに見受けられるが、成長が少し鈍化したのはなぜだったのか？また、3Q では QoQ でさらに 10% ほど減収になるという事で、YoY だと 15% ほどの減収になるかと思うが、3Q にかけても売上が減ってくる理由を説明してほしい。

A. (CEO/柴田)一つの要因はモバイルのハンドセットや基地局起因。ハイエンドのハンドセットがかなり苦戦しており、主にハイエンドに使われる IDT のワイヤレスパワーチャージのデバイスが大きくスローダウンしている。これは純粋にマーケット要因で、あまりジオポリティカルな影響はない。一方で、基地局関係でいうとマーケット起因が半分くらいかと思うが、一部は 4G については投資を見送り、あるいは様子見にして、早く 5G に移行するという動きも出ている。最終的には IDT は両方やっているので 5G の方でプラス影響が出てくるとは思うが、今のところは 4G スローダウン影響だけが出てくるタイミングになっており、ネガティブに推移している。あとは、データセンターで一部の極めて大口なユーザーについて他のハイパースケーラーに比べるとまだ投資回復が少し遅れているという状況で、2Q がおそらくボトム、3Q の回復も小さく、4Q からピックアップしていくかと思う。総合すると、今までお話していたような、IDT は顧客のセクションがうまく、マーケット軟化の影響を受けないで成長している、という状況ではなくなっていることは事実であり、4Q にかけて慎重に見極める必要はあるものの、今年は厳しくなるだろうという見直しに変更している。

Q. 前回の決算説明会でもあったが、下期に向けてコスト削減の動きはどれだけあるのか。2Q の早期退職の構造改革の効果と下期にどれくらいコスト削減に取り組もうとしているのか教えてほしい。

A. (CFO/新開)コスト削減は 2 つあり、1 点目はご指摘いただいた早期退職で 2Q 末に実施しているため、3Q、4Q と効果が出てくる。営業利益に与える効果は 19 年を通して 2 桁億円後半を見ている。一方もう一つの施策は IDT 買収時に計画したコストシナジーの実現があり、一部はすでに 2Q から入り始めているが、当初のターゲットである、年間のコスト削減効果 80MUSD に向けて、着々と進んでいる。これらの施策が奏功することで 3Q、4Q のコスト削減のポテンシャルはそれなりの規模になるかと考えている。

Q. 80MUSD というのは、今見えているもので 4Q までにどのくらい出てくると見られているのか？

A. (CFO/新開)年間 80MUSD は 2020 年に実現するランレートというターゲットで、その内のいくらかが 19 年内に実現すると見込んでいる。

Q. 主要顧客であるデンソーが大量保有報告書を出しており、直近ルネサス株を買い増しているが、なにかコメントはあるのか？ルネサスから買うことを持ち掛けているというような事はないか？

A. (CEO/柴田)こちらからそのような要請をしたことはない。また、現時点で特にそれによって何か皆さんにお伝えすべきこともない。

Q. 3Q 見通しのところで、営業利益率が 2Q に比べて 2.3 ポイント上がる予想となっており、これは人員削減による効果だと思うが、そのほかどのような分析がある？

A. (CFO/新開)先ほどご質問いただいた件と重複するが、この 2.3 ポイントは早期退職優遇制度の結果としての効果と IDT シナジーとしてのコスト削減の発現によって構成されている。

Q. 設備投資のこれからについて、プレゼン資料の Appendix で状況を見ると Q1 と Q2 でかなり絞ったところを 3Q で戻してくるようということだが、これはどういったところで戻すのか？また R&D はどうするのか合わせて教えてほしい。

A. (CFO/新開)設備投資については概ね売上の5%程度を目標にコントロールしており、プレゼン資料21ページに記載されているとおり、この2年間くらいはかなり低い水準でコントロールしている。1Q、2Q、3Qで見ると少しずつ上がっているように見えているが、その中には先々需要増となる製品のための増産投資等が3Qには含まれている。R&DについてもSG&Aとトータルで売上の30%をめどにコントロールしている状況で、こちらも従前どおりの方針でコントロールしていく予定。

**Q. 社長が変わって、新製品向けの開発など方向性は変わるか？また、工場の一時停止で全体の稼働率が低い状況になるが、生産能力が過剰なのではないのか、今後整理していかなくてはならないのではないかと思像しているが、そのあたりの考えは？**

A. (CEO/柴田)R&Dは大事。自動車向けのシェアの話にもあったとおり、自動車向けでは、やっていることがデジタル中心になっていた。デジタルのプロダクトは員数が増えない一方で、アナログは数がどんどん増えていくので、少し開発の取り組みやお金の使い方、若干バランスを動かしたいという思いはある。ただ、将来に向けた開発のアクセルを踏むことを緩めるつもりはない。そういった観点から自動車向けについての時間軸を長く見ていただく必要があると思い、説明を分けたほうが良いと考えている。工場の稼働は設備投資計画にも表れているが、端的に言えば2016-17年に投資をし過ぎている。設備が寝ているといえば語弊があるが、空きがあるので、ここをどうにかしなくてはならない。これについては当然強い問題意識を持っている。ただ、工場はいくつもあり、工場によって作っている製品も稼働の状況も濃淡があり、十把一絡げにした議論をすると非常に危ないので、何を作っていて今後何を作る見通しになっており、従ってどういう取り組みが必要なのか、徒にだらだら検討するつもりはないが、慎重にしっかりした検討をしていきたいと考えている。

**Q. 近年、設備投資やR&Dを抑えてなんとか利益を出していたフェーズが続いていたが、アクセルを強く踏むタイミングはどれくらいで来そうなのか？そのタイミングも年内に出す中計で示すのか？**

A. (CEO/柴田)これまで設備投資はかなりしている、数字を見ていただくとご理解いただけるが、2016-17年は売上の20%くらいまで投資をしているので、アクセルを深く踏んでいた。R&Dについては、全体の損益の管理をしなければならぬので、額についてデコボコはあるが、比率についても、特に最近売上が少しチャレンジを受けている状況でもR&Dは緩めていない。売上高対比のR&D比率が上がっているのは資料にも掲載している。これ以上増やしていくのは財務の観点から好ましくないが、今ご覧いただいている数字の中で少しバランスを変えたり、効率化して一つの製品や分野の投資額を増やしていくような濃淡をつけていきたい。

以上