

## 当社工場の一時生産停止に関する アナリスト向け電話会議(2019年3月8日)での主要 QA

(柴田 CFO)

工場の一時的生産停止について、当社が何を企画しているかをお話したい。今回実施の大きな要因は昨年の反省にある。私は、ルネサスに来てからもうすぐ6年だが、当社はダイヤモンドが増えることやお客様の要望にどう応えるかについては、機敏に反応し、自立的にいろいろな方策を取りやすい性質がある。一方で、下降局面になると対応が後手後手になる傾向があり、昨年も上期からいろいろとやったが効果が出なかったため、下期からやり方を変えて、年末に向けて在庫をコントロールした。この反省に立脚してやっている。

今年の下期はよく見えていない。決算発表時にもお話したが、当社内部の数字では、そこまで悲観的になる数字でもない。ただし今後どうなるか。上振れも下振れもあり得る。当社の性質をもとに運営すると、下振れの見通しをベースとして、それより上振れのダイヤモンドが来たら対応する、という運営にした方が、運営しやすい。結果的にもお客様にも迷惑をかけずフィナンシャルパフォーマンスも出せる。同様に今期の生産計画についても低めに見て、後からダイヤモンドが増えたら生産するというスタイルを徹底する。ただし、現在稼働率が低い状態であり、この状態を放置するのも問題。固定費を抑制できる方策として、トップダウンだけでなく、ボトムアップアプローチも含めて考えたのは、一定期間工場を停止するということ。

昨日、当社から開示したが、何もファイナルにはなっていない。5月と8月は長期休暇がある。まとめて工場を止めるならこの期間がいいという発想。これをベースに当社の考えを顧客に丁寧に説明し、どうしても対応が必要なものを明確化する。これを踏まえて、工場の稼働期間をどうするか考えていきたい。「市場が大きく崩れているのでルネサスも生産を10%以上落とす」という報道もある。ただし、見通しが立ちにくい状況ではあるが、先々大変な状況になっているので、慌てて生産を抑えているということでは全くない。今回の施策は、需要を低めに見て、上振れたときに対応するという当社が得意なスタイルで柔軟に運営していくという狙い。

**Q) 需要の見通しに変化があるか？ 報道ベースでは中国市場冷え込み、とあるが、旧正月明けなど需要の見通しに変化は？**

A) データの見通しはエンド、チャンネルがそれぞれどうなっているかを、数字を積み上げてシステムに入れてトラックしている。その前提だと大きな変化はない。ただ1月のマクロ指標を見るとよくない。2月のダイヤモンドが3月にずれているような動きがエンドでは出ているようだ。当社ではこうした動きはないが、今見えている数字がそのまま行くとともに思っていないが、ここから上がるも下がるも確証はない。今見えている数字から低めのダイヤモンドをベースとして、生産計画を作っていく。見通しに変化があったわけではない。

**Q) 2月の決算発表では、「自社在庫は昨年末で概ね適正となった」と話していたかと思うが、在庫に対する今の考え方は？ 需要が先々弱そうなか、「足元で在庫を削減する」など方針に変更あるか？**

A) 特に方針に変更ない。自社在庫はテクニカルな要因で増減があるが、ならしてみると適正水準と思う。チャンネルには、非自動車用途で若干余剰感がある。エンドダイヤモンドの確実性次第だが、滞留している非自動車分野でのチャンネル在庫が、どのくらいの期間をかけてなくなっていくか、というのがクエスチョン。

**Q) 稼働率とコストについて教えてほしい。4Qの稼働率は50%台後半で1Qは+10%ptsというガイドだったかと思う。2Qと3Qに仮に1ヶ月ずつ止めて、止めてないときはフル稼働になるのか？ 通期の売上高計画を同じ水準で見た場合、年間を通じて低稼働で工場生産を続けるときと、帰休したときのコストの違いは？ 帰休だと助成金ももらえるようだが？**

A) 社内的には数字はあるがお伝えするのが難しい。数十億円の下の方のコスト削減インパクトを見込んでい

る。グロスマージンへ貢献度合いは計算してほしい。一時生産停止をすると、それ以外の期間は、かなり高い水準で稼働することになるだろう。12 インチは弱含みだが、特に6-8インチは稼働率が高くなるだろう。

**Q) 4Q には稼働率が 80-90%に戻るとのこと？**

A) 何とも言えない。需要次第。

**Q) オペレーションについて、稼働率をゼロから高水準に移行するのは斬新なスタイル。なぜ他社はできなくて、ルネサスはできるのか、その理由とリスクと共に教えてほしい。**

A) 工場稼働をすべて止めて、また再開させる、ということに技術的な不安が全くないわけではない。リスクはなるべく避けたいとはみながること。当社はお客様の要望に応じて生産を増やすのは得意。一方で、在庫が多いので生産にブレーキを踏むことは、過去、躊躇してしまった。今回、アクセスとブレーキを強く踏む、という運営スタイルを試みる。

**Q) 19 年の生産量がマイナス 10%超という報道あるが？**

A) 12 か月の内、2 か月止めるということで 10%と推測されたのかもしれない。ただしこの計算は、生産停止しない時期に高稼働にする、というような動きは反映していない。当社は通期の業績予想は見通しにくいので、開示していない。機敏に対応できる準備を整えている。現時点で「10%下がる」と見通しているわけではない。

**Q) 今回、報道により株価が大暴落した。株式市場とのコミュニケーションがうまくいってないのでは。今後についてコミュニケーション面で改善、変更する点があれば教えてほしい。**

A) 非常に頭が痛い問題。株式市場に対しては、コンシステントなメッセージングを実行し、サプライズを最小限にしているつもり。ただし今回、株式市場とは違うところで、特にスクープ的なアプローチで情報が先に出るのは好ましくない。日本の大きな会社ではよくあることだが、情報をどうコントロールするかは課題。内容が正確であればいいが、ミスリーディングになるのはよくない。いつまでに何をやる、というプランが明確に描きやすい領域の話ではないが、問題は認識しているので、きっちり対処していきたい。

**Q) コスト削減のインパクトが先ほど「数十億円の下の方」と話があったが、生産停止を 5 月と 8 月の 2 回、最大で実施した場合の年間の試算か？**

A) そうなる。

**Q) 今回の施策に関し、生産委託分は変更あるか？**

A) ない。

**Q) 1 ヶ月生産停止し、残り 2 か月を高水準で稼働してもお客様の要求に対応できる、というのは画期的。ただし、そもそも生産能力が過剰なのでは？工場閉鎖など能力削減を検討することは？**

A) 一概にいい答えはないが、競合他社例として、TI を見ると工場の稼働率は低く、生産能力に余裕ある運営をしている。それでもマージン取れる商売をする。望ましいのは、ファブの稼働率が多少変わっても損益に影響が出ないオペレーティングレバレッジになり、ファブの質問がそもそも出ないようになること。TI は 15 年もかけてこうした体質を作った。こんなに長い期間は費やせないが、ディマンドが長期間低迷することが確実であるのなら、生産能力全体の見直しは必要だろう。ただし、当社のやっている商売は、中長期的に見通しは悪くない。自動車、産業、IoT も、シェアの増減はあるだろうが、ディマンドは中長期で伸びていく。いたづらに稼働率を上げるわけにもいかない。冷静に考えていきたい。新しく設計する製品は、アウトソースを前提とする。中長

期でディマンドが増えなければ、自社工場のローディングが減っていくのは事実。そうしたときに生産能力をタイムリーに調整していく。

**Q) TI の場合は、市場シェア 9 割あり、グロスマージンが 80%以上の分野がいくつかあり、価格戦略も重要だろう。ルネサスとして工夫することは？**

A)大いに考えている。既存の製品では限界があるが、値上げも実施したし、値下げも止めている。どの製品で誰と競合するかは価格支配においては決定的な要因になる。そのために「アナログ」と以前から言っている。TIでも製品分野こだわらずに、高いマージンを出しているわけではない。高いマージンが出せるようなポートフォリオを構成する。今回買収する会社は規模が小さいので、生産委託を活用しているが、場合によっては、自社ラインで生産するということもありうるだろう。

**Q)今回施策は、在庫の積み上がりを抑制することと思うが、機会損失が発生しても構わず、在庫抑制を優先する意思決定をしたということか？既に顧客に話始めていると思うが、理解を得られているのか？顧客への供給体制も生産停止期間中に止めるのか、それともタイムリーに供給していくのか？**

A)お客様への供給は止めない。在庫から供給するか、前倒し生産するかで調整。お客様やサプライヤーとのコミュニケーションを始めている。今まさに話をしているところなので、個別詳細はこれから決まる。在庫が積み上がったら問題視され、一方で在庫を抑制すると機会損失の話も出てくる。バランスを取っていくしかない。昨年のように、機会損失の回避優先で結果的に在庫が積み上がった、ということは許されない。在庫は絶対的にタイトにコントロールし、その上で機会損失も限りなくゼロを目指す。

**Q)今回何がきっかけで「生産停止」という判断になったか？利益を最大化したいとのことだが、株価に影響を与える可能性は考慮しなかったのか？決算発表終わってから1ヶ月経たない状況なので、他に伝えられる方法あったのではと考えている。**

A)ディマンド面とコスト面から今回の施策を実施する。前者はディマンドのボラテリティの見通し、後者は在庫と固定費を抑制するという狙い。数値面でディマンドの見通しが大きく変わったわけではない。ただし、1月の数字はよくない。マクロが悪い状況で楽観的な計画をもとに運営することは避けたいと判断した。年初の動きが明らかになるにつれ、ボラテリティが大きい中どう運営するか、プライオリティ付けをしっかりとさせた。年度予算を策定してからコストや在庫をどのようにタイトにマネージするか、目標設定が残ったまま運営を始める。時がたつにつれ、目標をどう実現させていくか、ということのを考案して実行することとなるが、これに少し時間がかかった。動きながら考えるのは珍しいことではなく、いつもと同じ運営方法。今回このタイミングで本施策のメドがたった。

**Q)今回、サプライヤーにも供給時期のボラテリティを強制するのか？長期的に見てコストが下がりにくくなることは？**

A) サプライは買い貯めるものもあるが、継続的に供給されるものもある。後者は、工場の生産停止時は止める。今回は一部の原材料のように、供給がタイトで、特にサプライヤー側に価格交渉力があり、当社が見通しを大きく変えたことにより当社側の交渉力を落としてしまう、という分野の話ではない。今回の判断がサプライヤーの価格交渉力に影響を与えて、結果的にコストダウンが進まない、ということはないと考えている。こうしたことも含めて年初からよく検討した。時間をかけないと決められないことだった。

**Q)他社への切り替えが進みシェアが落ちているという一部報道があった。こうしたことも足元の状況に変化は与えたのか？**

A)当社ビジネスの性質上、決算発表から1ヶ月で突然シェアが半減する、というものではない。現在の需要の見方を変えるような話ではない。仮に熊本地震の影響によりシェアに変化があったとしても、何年経って出てくるかもわからない。落ち着いて見て、今後着実に伸びていく分野にリソースを割き、結果的にシェア維持・増加につながられているのかどうか検証したい。決して、「シェアは大丈夫、戻っている」という強気の発言をするつもりはなく、謙虚に検証して必要なアクションを取っていく。

Q)昨年のBBレシオは1を割っていたと思うが、今回の施策とは別の問題として、シェアは伸ばしていこうということか？

A)そうなる。

(柴田 CFO)

今後、コミュニケーションについて、資本市場にサプライズを与えないよう、努力は継続していく。引き続きよろしく申し上げます。

以上