

Information Meeting 2020 Q&A

登壇者：代表取締役社長 中島 規巨

取締役常務執行役員 企画管理本部本部長 竹村 善人

取締役常務執行役員 コンデンサ事業部事業部長 石谷 昌弘

【経営方針・中期構想 2021】

Q：御社は、創業 76 年の歴史の中で培われた優れた資産を多く持たれていますが、中島社長が今後変えていかなければならないとお考えの点はどういったところでしょうか？

A：今後実行したいことについては、3 枚目のポートフォリオとしてソリューションビジネスを創出することです。大きなビジネスモデルの変化を捉えながら、特にセンサネットワークなどのインフラを整備することによって、そこにユーザーインターフェイスに近いソフトウェアを積み重ねていくようなビジネスにチャレンジしていきたいと考えております。このビジネスがすぐに当社のポートフォリオの中核を担うとは思っていませんが、2030 年以降のムラタのアディショナルな事業成長を考えると、こうした分野にも進出が必要だと考えております。

Q：中期目標の売上高 2 兆円とのギャップである 5,000 億円を今後どのような事業でカバーしていく予定ですか？

A：売上以上に我々が目標にしているのは、営業利益率の 17%と ROIC 20%です。売上目標とのギャップについては、コンポーネントビジネスと用途特化型ビジネスでカバーできると思います。特にコンポーネントは MLCC の成長、EMI の成長を期待しています。コンポーネントの領域は、技術の限界への挑戦を継続し、それを実現できている状況であり、最先端の製品について当社は相当優位にビジネスを展開できていると考えております。用途特化型ビジネスは、高周波モジュールや SAW フィルタ、自動運転用のセンサなどの成長を期待しています。これら 2 つのポートフォリオで将来的に 2 兆円のレベルの事業成長は達成できると考えています。

Q：コンポーネントビジネス、用途特化型ビジネス、ソリューションビジネスに分けたときに、今後 5 年間でそれぞれどういうキャピタルアロケーションを計画されていますか？また、新しいビジネス領域でのキャピタルアロケーションの管理をどのように実行していきたいとお考えでしょうか？

A：ソリューションビジネスへのキャピタルアロケーションは具体的にはこれから議論していこうと考えています。財務基盤がしっかりしていればこそモジュールのビジネスもしっかり展開できたわけであり、その財務基盤をベースにしてソリューションビジネスを育てていきたいと思います。基本的には強固な財務基盤を維持する方針は変えません。そのうえで、具体的にソリューションビジネスにどれだけ投資していくかについては今後議論を深めていく予定です。この点については、中期構想 2021 でポートフォリオマネジメントを志向しており、この枠組みでビジネスを管理・育成・フォローしていきたいと考えています。

Q：コンポーネントとモジュールのキャッシュアロケーション割合のイメージがあれば教えてください。

A：開示している数字はありません。ただ、投資とリターンという点においては、全体として ROIC 20%を目標にしておりますので、その目標を実現できるように投資等も検討していきます。

【コンデンサ(MLCC)】

Q：資料の 26 ページのグラフでは、コンデンサの数量の伸びが 2019 年を起点に 2025 年までスマートフォンも自動車もほぼ同じようなスケールで伸びるようなグラフになっています。これを生産能力の負荷で表した場合、どのような伸びになりますか？また、2025 年時点で生産能力の構成として自動車はどの程度の割合になっていると想定されますか？

A：生産負荷については、製品のサイズがどう推移するかにもよりますが、小型製品の採用も積極的に推進しておりますので、生産負荷ベースの伸びは数量の伸びに比べると若干下回るのではないかと考えています。また、自動車は製品サイズが大きいため、2025 年には生産能力の 3～4 割ぐらいが自動車向けになると考えております。

Q：自動車向けはサイズが大きく、付加価値も高いことを考えると、2025 年にはもう少し自動車向けの構成割合が上がるのではないかと考えています。そうした場合、年率 5～10%の生産能力増強で将来的な需要の伸びに対応できますか？需要に応えるために投資をさらに増やす計画はありますか？

A：自動車向けは低容量から大容量までいろいろなサイズのものがあります。当社としては大容量の伸びを期待していますが、すぐに構成割合が 50%を超えることはないと考えています。我々も大規模な生産能力を有している中で、それに対して年率 5～10%の能力増強を図っています。その中で、伸びる市場、当社として伸ばしたい分野にリソースを割り当てていきます。既に高水準の投資を継続しておりますが、当面は年率 5～10%の能力増強を継続することで当社のポジションは守っていけると思います。

Q：自動車向けコンデンサの小型化推進活動の進捗を教えてください。また、将来的に需給がタイトになる状況下で供給数量を増やすためにどのような施策を検討されていますか？

A：新しく設計された自動車向けの製品は、小型化が進んだものが多いです。これらが段階的に量産ベースに移行していくものと思います。ただ、自動車なので簡単には小型化が進まないため、サポート体制を整備し、時間をかけて対応していく予定です。

Q：MLCC の競争力をより高めるための方策を教えてください。追加的なテクノロジーの導入などによって、もう一段ポジションを高めることはできますか？

A：これまでの方針と変わりませんが、さまざまな技術を活用して、小型・薄層で大容量かつ信頼性のある製品を継続的に生み出していくことが基本路線となります。高信頼性という方向での技術革新や管理技術の向上という点では、まだまだ改善の余地がありますので継続的に取り組みを進めます。また、新しい技術要素を取り入れて、よりエコな製品など ESG/SDGs の観点でも優れた製品を展開していきたいと考えています。

Q：MLCC において、将来的に非連続的な変化が生じるタイミングは近々ありそうでしょうか？

A：非連続の概念にもよりますが、当社は連続的に大小のイノベーションを生み出してきた蓄積の中から、外部から見ると非連続に見えるものがどこかで生まれてくるという捉え方で今後も事業活動を行っていきます。

【モジュール】

Q：昨年と比べて、5G の分野で上手い点、上手いかなかった点を教えてください。また、来年に向けて、ムラタの競争力はこういった分野で活かすことができますか？

A：Sub6GHz については米国や中国のお客様向けではある程度想定通り進めることができましたが、韓国のお客様向けは想定通り伸ばすことはできませんでした。それと共に、2020 年は、ミリ波の 5G 元年と捉えていましたが、残念ながら今年度の新型スマートフォンでも米国向けのみということで、アタッチレートがもともと想定していたより低くなりました。来期に向けては、5G の搭載率は相当伸びると考えており、それに応じた売上の増加を目指して生産能力も増強していきます。

Q：下期のガイダンスは中国最大手が落ち込む割に高周波モジュールが健闘していると思いますが、それをベースに来期は高周波モジュールで 2 ケタ増収を目指したい等のイメージがあれば教えてください。

A：高周波モジュールの需要自体は 2 ケタ成長すると思いますので、それ以上の伸びは目指していきたいと思っています。

Q：ミリ波のポテンシャルと Sub6GHz のポテンシャルのどちらがムラタとして中長期的に事業機会が大きいかと考えていますか？

A：ミリ波の場合はスマートフォンが受け取る電波を 360 度カバーするとなるとスマートフォン 1 台当たりミリ波モジュールが 3 個必要になります。一方で、我々はメトロサークの屈曲性を活かした対応ができるので、搭載数を 2 個にできるという提案をしています。Sub6GHz の場合は高周波モジュールが 1～2 個の搭載数になります。そのため、どちらにポテンシャルがあるか判断するのは難しいです。一方で、Sub6GHz においてフィルタで競争優位性を示すべく開発を進めています。その優位性を明確にできれば Sub6GHz の方が我々にとって良いポジションになると思います。

Q：北米の新型スマートフォンでムラタのモジュールが採用されていると認識しています。御社のモジュールが採用された背景を教えてください。また、今年はアタッチレートが低いという話はありませんでしたが、逆に来年は伸びしろが大きいかと考えてよいでしょうか？

A：来年の伸びしろが大きいのではという質問の回答としては、その通りです。当社のパワーアンプやスイッチの性能は競合他社と同程度であるため、この領域での差別化が難しい状況です。今年度にシェアを上げることができた背景は、特性を決めるモジュールの設計技術とフィルタにおいて、当社のフィルタの対応力が競合他社に勝っているためだと分析しております。

【フィルタ】

Q：現状、御社は I.H.P SAW の周波数展開と 2022 年頃の XBAR®の市場投入でフィルタのラインアップ拡充を計画されていますが、その計画を実行する上での課題を教えてください。

A：資料の 28 ページをご覧ください。Sub6GHz の 5G で実現できるスペックは LC フィルタで対応可能です。これから発生する新しい周波数帯、例えばバンド 78 であったり、バンド 77 と 79 のダイプレクサであったりと、こうした周波数帯への対応が 2022 年度後半には必要になります。その備えとして BAW フィルタや I.H.P SAW でも対応できない領域に対して、当社は I.H.P SAW の性能向上と XBAR®の開発で対応するべく取り組みを進めております。I.H.P.SAW については量産実績がありますが、XBAR®は現時点で量産経験がございません。良い特性は得られているものの、量産でのばらつきや歩留まりが十分に検証できているレベルではないので、これからレベルアップを図っていく点が課題です。

Q：XBAR®が量産化できない場合、将来的に 5G 端末ではどんなフィルタが使用されるのでしょうか？

A：ロスを犠牲にして、LC フィルタと I.H.P SAW、あるいは LC フィルタと BAW フィルタの組み合わせで対応することになると思います。ロスが大きくなる分、パワーアンプの出力を上げる等の対応も必要になります。

Q：ミリ波も含めて周波数帯が高くなると設計も難しくなりますし、フィルタ設計の技術難易度も上がると思います。技術難易度が上がることは相対的に御社の優位性が増すことになり、追い風であると捉えられてよいでしょうか？

A：はい、技術難易度が高い方が我々は優位に立てると思います。

【電池】

Q：電池事業の現状と来期に向けた黒字化の取り組みについて教えてください。

A：市場環境として自動車向けの電池の需要が伸びていることもあり、当社が狙っているパワーツールやクリーナーといった領域で想定よりシェアをいただけている状況で、供給もタイトな状況です。利益の確保については、固定費の削減には努めますが、設備投資との兼ね合いで黒字化の時期が少し前後するかもしれません。黒字化目標は変更せず、2021 年度内の黒字化に向けて取り組みを進めていきます。

Q：黒字化達成時期が多少前後する可能性が生じた背景はどういったものでしょうか？

A：売上を維持した状態で黒字化を最優先するのであれば達成は可能であると考えております。ただ、市場の要求にしっかり応えていこうと思うと、円筒形の電池あるいはウェアラブル用小型電池、パワーツール向けでハイパワーを必要とする電池のニーズが高まっており、それらに対しての投資をどこまで求めるか次第で黒字化の時期が前後すると考えております。

Q：全固体電池の開発状況はいかがでしょうか？今後展開を計画している分野を教えてください。また、昨今イヤホンタイプなど小型化が活かせる領域で競り勝った要因は何でしょうか？

A：当社が取り組んでいる全固体電池は活物質が現在のリチウムイオン二次電池と大きく変わらないものを使っています。燃えない、熱くならないといった安全性や高いエネルギー密度がより小さなもので実現できるといった点がメリットです。そうしたメリットで考えると、一番取り組みやすいのが IoT のアプリケーションで、今年度中に量産開始に向けて準備を進めています。次のステップとして、ウェアラブル機器への展開を考えております。ただ、ウェアラブル機器に展開するにはもう少し容量を増やすことが必要で、現在は従来のリチウムイオン二次電池の小型品で、もともとウェアラブル市場で構築してきた小型電池の技術を適用させて、イヤホンなどに採用していたでいます。いずれは、これらにも全固体電池の展開を検討しています。

Q：イヤホンなどのウェアラブル機器でムラタの小型リチウムイオン二次電池が採用された背景は？

A：この製品では、薄い金属でパックする技術が必要ですが、この技術はもともと先行していたドイツの競合が基本的な特許を保有しています。この特許を回避する方法を我々が開発できたことと、昨年からウェアラブル機器向けで培った量産技術が採用に至った背景となります。

【メトロサーク】

Q：ミリ波について、来期に向けて技術的な動きはありますか？メトロサークには、たとえばポリイミドやテフロン関係などの競合の技術があると思いますが、ユーザーサイドとしては、コスト面・性能面・使い勝手・設計のしやすさなど、こういった着眼点をもって部品を選定されているのでしょうか？部品を実装する基板やコネクタの性能との兼ね合いといった点も踏まえて教えてください。

A：資料の 29 ページをご覧ください。ミリ波モジュールについては、20 年度の期初に想定していたのは 50% 程度のアタッチレートになるものと想定していました。実際には秋に発売されたスマートフォンの新モデルに見られるように、想定よりアタッチレートが下がっております。現在インフラが十分に整っているのはアメリカの一部であるというのがその背景としてあります。技術的には、アンテナや伝送線の低損失化、あるいはモジュール基板の低損失化といった部分で新しい技術が活用されていると理解しています。そのような中で、資料 29 ページにメトロサークと MPI との損失の差を示したグラフを掲載しておりますが、この特性差を許容できるか否かは各得意先のスペックのガイドラインによります。例えば、アンテナだけをメトロサークにすることによって目標スペックを得られたり、やはりモジュール基板もメトロサークを使わなければ実現できないスペックであったりと、得意先が線引きしているスペックのレベルによってメトロサークが必要かどうかは変わってきます。今のところ、メトロサークが必ず必要だというエリアは、アンテナや伝送線であり、ミリ波モジュールの基板に使うかどうかは得意先によって異なります。

Q：資料 29 ページのグラフの見方ですが、これは MPI の方が低損失であるという見方なのでしょうか？

A：いえ、これはアウトプットで出しているのがメトロサークの方が低損失であるという見方です。28GHz と 39GHz 付近での差が現在のミリ波での特性差となります。

Q：ミリ波モジュールでメトロサークを基板に使うとのことですが、これはいつ頃から展開される予定ですか？メトロサークそのものをアクティブデバイスとして使用し、ソリューションを展開していくというイメージを持ってもよいでしょうか？

A：2021 年から少しずつメトロサークを基板にしたモジュールを展開できると思います。内蔵するデバイスとしてはインダクタと小容量のコンデンサ、50Ωの伝送線路といったものになると思います。

【その他】

Q：パワーインダクタやセンサなどで新たな事業機会が出てきていると思いますが、受動部品の分野において、コンデンサ以外で今後成長が期待できる製品を教えてください。

A：コンデンサが中核であることは変わりませんが、それ以外のコンポーネントで今後成長が期待できるのは、インダクタや EMI 除去フィルタなどの EMI 製品です。東光を買収した効果がようやく製造面でも出てきており、車載向けパワーインダクタでもシェアを伸ばしつつあるので、今後の注力分野にしていきたいと考えております。EMI 製品以外でも期待する製品は多くあります。たとえばセンサ事業については、自動車の自立走行に対して、非常に高度な慣性力センサが必要になってきます。フィンランドの VTI 社の買収で得られた MEMS の慣性力センサの技術は、今後レベル 3、レベル 4 と進む自動運転技術に対して必要不可欠な部品になると思います。

当 Q & A に記載されている、当社又は当社グループに関する見通し、計画、方針、戦略、予定、判断などのうち既に確定した事実でない記載は、将来の業績に関する見通しです。将来の業績の見通しは、現時点で入手可能な情報と合理的と判断する一定の前提に基づき当社グループが予測したものです。実際の業績は、さまざまなリスク要因や不確実な要素により業績見通しと大きく異なる可能性があります。これらの業績見通しに過度に依存しないようお願いいたします。また、新たな情報、将来の現象、その他の結果に関わらず、当社が業績見通しを常に見直すとは限りません。実際の業績に影響を与えるリスク要因や不確実な要素には、以下のものが含まれます。

(1)当社の事業を取り巻く経済情勢、電子機器及び電子部品の市場動向、需給環境、価格変動、(2)原材料等の価格変動及び供給不足、(3)為替レートの変動、(4)変化の激しい電子部品市場の技術革新に対応できる新製品を安定的に提供し、顧客が満足できる製品やサービスを当社グループが設計、開発し続けていく能力、(5)当社グループが保有する金融資産の時価の変動、(6)各国における法規制、諸制度及び社会情勢などの当社グループの事業運営に係る環境の急激な変化、(7)偶発事象の発生、などです。ただし、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。