

2017 年 8 月 9 日（水）

株式会社ジャパンディスプレイ

2017 年度第 1 四半期決算説明会 Q&A

- Q1 今後の見通しとして、FULL ACTIVE 液晶ディスプレイの販売が立ち上がることを想定されていますが、有機 EL (OLED) の進化で既存の液晶が減速すると共に、そのための資金的な問題などから JDI の OLED の立ち上がりが計画通りに行かない可能性はありませんか？
- A1 当社では、新型のディスプレイである FULL ACTIVE™を出しており、欧米や中国の顧客からフィードバックを貰っています。FULL ACTIVE™ -LCD は 18-19 年に収益貢献することをみこんでおり、1 年から 1.5 年先の話を貰っている状況です。
- Q2 今回の中計の話で今後の PL の話は解ったが、今回の内容は B/S、C/F には踏み込んでいない様です。従来の会社方針と異なり、液晶注力から転換して OLED 注力に方針を変更されましたが、OLED への転換には資金投入が必要と思われます。どれくらいの規模の資金投入を考えているのでしょうか？また、資金投入をする上で、時間軸も含め教えて下さい。
- A2 現在、当社の OLED 開発は佳境に入っており、マイルストーンごとに顧客評価を得ている状況です。量産はこれからなのでまだ課題が多いため、今回の構造改革の中で研究開発部隊を茂原に集中投下してまいります。また、資金投入に伴う B/S、C/F の考え方については、グローバルパートナーと組むことを想定しています。組み方については、色々な組み方が考えられます。相手は顧客・競合なども考えられますが、現時点では決まっていません。まずは収益体質の確立を図ることが重要と考えています。OLED の投資を行うためにはコミラインの資金枠では足りないので、将来的にはエクイティ・ファイナンスも一つの可能性としては有り得ます。現時点では決まったものは無く、収益体質の確立が最優先と考えています。現時点でどこか一つに決めているわけではありません。
- Q3 従来は、ピーク需要に合わせた LCD への投資が失敗であったとのことでしたが、OLED での投資も大きな金額が必要です。蒸着方式 OLED の量産についてはどのように進めることを見込んでいますか？
- A3 中期経営計画の中では、OLED 投資については、パートナーシップの中で確立していくことを前提に考えています。
- Q4 JOLED が印刷方式を行い、JDI が蒸着方式をやるのはリソースの分散にならないのでしょうか？

- A4 現在のところ、スマホ向けの **OLED** は印刷方式では精細度の関係で作ることが出来ません。将来的には考えられますが、時間が必要です。そのため、スマホは蒸着式で考えることとなります。**JOLED** にも蒸着方の経験者がおり、そういった人材は、**JDI** に出向させて両社で協力を図っています。印刷方式は、テレビ分野向けの製造メーカー向けの技術サービス提供も考えられるので、サービスモデルを作って進めていくことなども想定しています。能美工場の活用については、例えば能美工場のラインを使って 55 インチテレビ用パネルを 2 面製造し、サンプルとして作るようなやり方も可能です。印刷経験者と蒸着経験者は異なるので、それぞれの知見をうまく活用していきたいと考えています。
- Q5 来年度の売上の考え方についてお聞かせください。ノンモバイルも含めてどれくらいが見えていますでしょうか？売上のボトムは今期となりますか？
- A5 売上については、今期が最も厳しい状況です。現在、車載分野は順調で、来期も売上高の拡大が見込まれます。モバイルは **FULL ACTIVE™** を出しているが、現在顧客が様子見をしており、今年度は本格化しないものと見ています。ただし、18 年度以降の計画値については、中国・欧米の顧客へ製品を案内する中で、顧客からのフィードバックを得て確信を持てるものを元に計画を作成しているため期待が持てます。
- また、構造改革を通じて、ブレイクイーブンポイント売上高が 6500 億円となるよう企業体質を変えていきます。19 年度には、売上高 8000 億を想定しており、この売上高には **FULL ACTIVE™** が貢献するとみています。
- Q6 東入来会長は今回が初の決算会見となりますが、**JDI** の厳しい状況の中で、なぜトップを引き受けたのかをお聞かせください。
- A6 なぜ会長兼 CEO 職を引き受けたかの話についてですが、まず、話が合った時には正直なところ驚きました。その時に、何としてもやってほしいとの要請を受けたため、**JDI** の財務諸表確認し、大変さは理解しました。ただ、実際に引き受けてみると、思っていたより大変でした。また、**JOLED** のこともありました。**JOLED** も成長させるためには、**JDI** を引き受ける必要がありました。3 月 21 日に自分が就任することの発表があった後、**JDI** 社内に 3 月中にメッセージと社内アンケートを出しました。多くの回答を社内から受けましたが、**JDI** の社員は会社のことをよく見ており、構造改革のメニューの多くはその提言の中に含まれていました。それらの提言は貴重な意見として、構造改革に織込んでいます。社内は現在、一丸となって頑張っています。当社の人材は、現場において優秀な人間が多く存在します。40～50 歳台の部長クラスの間が現在会社を引っ張っていますが、これらの人材は、過去の優秀な日本電機メーカーに入社した技術者です。そのため、社内には非常に優秀な人材

を多く抱えているものと考えています。

- Q7 ガバナンスについて伺いたいのですが、外から見ると、国のファンドも絡み、ガバナンスについて良く解らない部分が多い様に見えます。ガバナンスに関し、従来どのような問題があり、現体制ではどのように進めていくのでしょうか？
- A7 自分が会長を引き受ける際、ガバナンスと執行を分けてほしい旨の要請をしました。JDI は一部上場企業なので、ガバナンスを効かせる必要があります。大株主が特別な立場にならないように計らっています。
- Q8 構造改革説明スライド 11 ページの表では、FA-OLED の売りが立っていく想定となっています。OLED のビジネスを事業化する中で、量産投資についてはこの計画の中にどのように入っているのでしょうか？設備投資をするうえで重要と考えているパートナーシップが出来なかった場合は考えてありますか？
- A8 量産投資についての想定も表の中には入っています。資金調達については様々な方法を考える必要があり、将来のエクイティ・ファイナンスもその想定の中には入っていますが、現時点ではいろいろな形で模索をしている。他社とのパートナーシップの成立を見越せるだけの状況もあるので、今に全力を尽くすことを考えています。一方で、19 年までに OLED 向けの大きな投資は必要とは考えていません。20 年以降には設備投資のための費用が出ますが、その際に他社とのパートナーシップが出来なかった場合の対処についても考えています。ただ、現段階では、OLED の投資が原因で 19 年までに資金が詰まるとは考えていません。
- Q9 ブレークイーブンポイント売上高 6,500 億について聞かせてください。変動が大きな業界であり、常に環境が変わる業界環境の中で、ブレークイーブンポイント売上高を 6,500 億に設定したのは積み上げベースで設定したのでしょうか。それとも何らかのコンビクションを持ったうえで設定したのでしょうか？
- A9 ブレークイーブンポイント売上高 6,500 億の設定については、売上に確信が持てる部分とキャパや工場のアロケーションなどを総合的に判断したうえで設定しています。残るキャパが 100%稼働した場合には売上高 1 兆円位の想定となるため、6,500 億は、現状残るキャパを 65%動かした場合のキャパ前提で計算しています。

以上