

2018年度中期経営計画 Renovation 2018

2018年度中期経営計画「**Renovation 2018**」について、2015年度中期経営計画を振り返りながら、概要をご説明します。

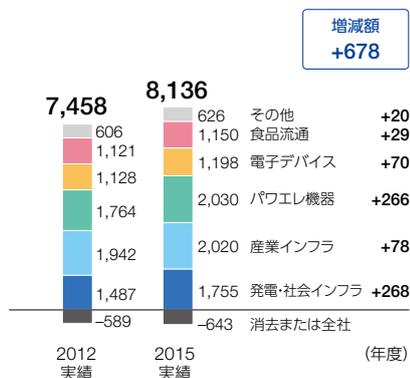
2015年度中期経営計画振り返り

2015年度の売上高は、2012年度に対し678億円増の8,136億円となりました。すべてのセグメントで増収となり、特に発電・社会インフラとパワーエレクトロニクスが大きく伸長しました。海外売上高は2012年度に対し373億円増の2,158億円となり、海外売上高比率は27%となりました。主に中国向け自動販売機の伸長や、アジアにおけるM&Aの成果が売上伸長に

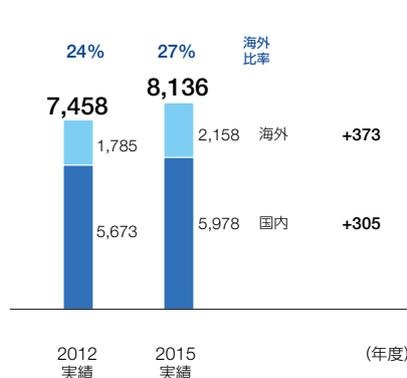
貢献しました。海外事業の拡大に向けた基盤づくりとして、地産地消の拡大に向け現地生産拠点3工場を立ち上げ、新たな人材と商流を獲得するM&Aは8件、約200億円実施しました。

営業利益は、2012年度に対し230億円増の450億円となりました。すべてのセグメントで増益となり、特に電子デバイス、パワーエレクトロニクスが伸長しました。

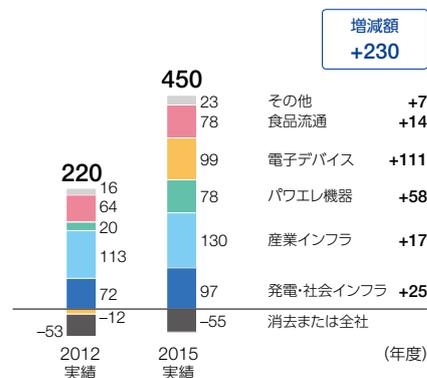
売上高(セグメント別)
(億円)



売上高(国内外別)
(億円)



営業利益(セグメント別)
(億円)



※ 2012年度実績は、2015年度までの事業組替を反映し表示しています。

生産拠点の設立

・アジア タイ工場
(パワーエレクトロニクス、変電機器、自動販売機)



タイ工場

インド工場(インバータ)



インド工場

・米国 バージニア工場
(インバータ盤、鉄道用電機品)



バージニア工場

M&Aの実施 8件 投資額：約200億円

・アジア 富士タスコ社(変圧器)
富士SMBE社(盤)
富士CAC社(エンジニアリング)
富士Gemco社(エンジニアリング)



富士タスコ社

・中国 上海電気富士電機電気技術(無錫)社
(高圧インバータ)



富士SMBE社

・米国 RTS社(発電プラントサービス)
富士SEMEC社(鉄道用電機品)



RTS社

・欧州 富士N₂テリジェンス社(燃料電池)

富士電機の更なる変革 Renovation 2018

重点課題

成長戦略の推進

- ・「社会システム」「産業インフラ」「パワエレ機器」事業のオペレーション変革
- ・さらなるM&Aによる海外事業の拡大
- ・お客様に選ばれる高付加価値商材の創出

収益力の強化

- ・「Pro-7活動」の再活性化

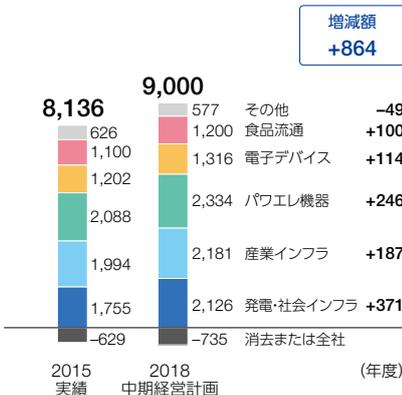
2018年度の売上高は、2015年度に対し864億円増の9,000億円とする計画です。セグメント別には、発電・社会インフラ、産業インフラ、パワエレ機器が牽引し、すべてのセグメントで増収とする計画です。国内外別では国内でも伸長させますが、海外でより大きく伸長させ、海外売上高比率は30%を目指します。

営業利益は2015年度に対し90億円増の540億円としています。その大半をパワエレ機器で伸長させるため、利益体質強化に徹底して取り組みます。加えて、「Pro-7活動」の再活性化などによる収益力の強化により、過去最高益を目指します。

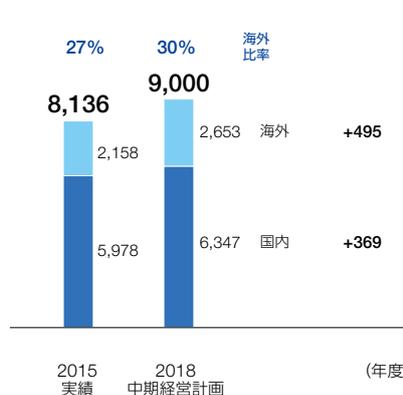
経営目標

(億円)	2015年度 実績	2018年度 中期経営計画
売上高	8,136	9,000
営業利益	450	540
営業利益率	5.5%	6.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	306	340
ネットD/Eレシオ	0.7倍	0.6倍
自己資本比率	27%	32%
ROA	4%	4%
ROE	12%	12%

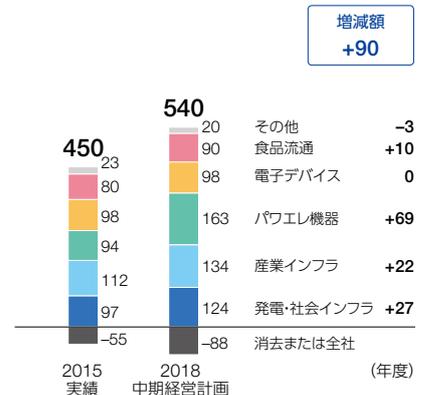
売上高(セグメント別)
(億円)



売上高(国内外別)
(億円)



営業利益(セグメント別)
(億円)



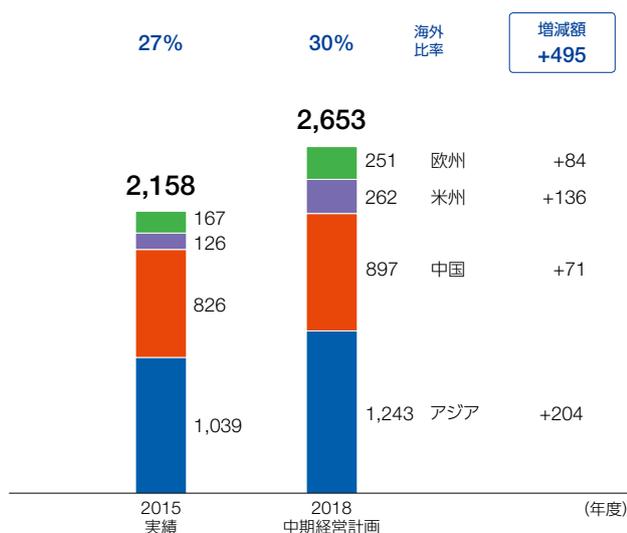
※ 2015年度実績は、2016年度の事業組替を反映し表示しています。

海外事業

2018年度の海外売上高は、アジア、米州を中心に2015年度に対し495億円増の2,653億円とする計画です。これまでに実施してきたM&A、協業などの先行投資の刈り取りに加え、アジア事業拡大に向けた事業戦略室の設置や海外

生産拠点の新設、新規M&Aなど新たな施策により海外事業のさらなる拡大を図ります。地域別の主な取り組みは以下の通りです。

海外売上高(地域別)
(億円)



アジア

- ・シンガポールにASEAN諸国を統括するアジア事業戦略室を設置
- ・M&A拠点を活用したシステム事業の拡大(産業インフラ・パワエレ機器)
- ・自販機商材の拡大とオペレータ会社の設置(食品流通)

中国

- ・自動販売機のマーケット拡大と増産投資(食品流通)
- ・モーション・FA分野など新規分野の拡大(パワエレ機器)

米州

- ・発電プラントのサービス事業拡大(発電・社会インフラ)
- ・鉄道車両事業の拡大(パワエレ機器)
- ・活況なデータセンター向けに、米国規格の無停電電源装置を展開(パワエレ機器)

欧州

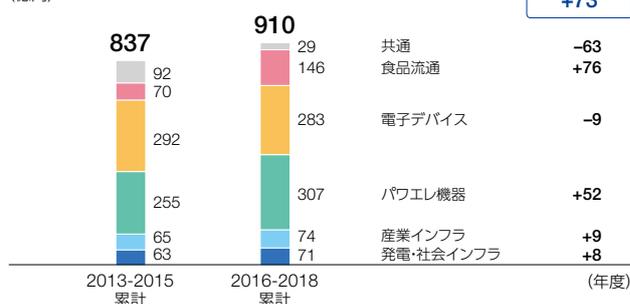
- ・燃料電池事業の拡大(発電・社会インフラ)
- ・パワー半導体の拡販(電子デバイス)
- ・インバータの生産拠点立上げ(パワエレ機器)

設備投資

海外生産設備投資の拡大や、IoT*を活用したものづくり力の強化に取り組みます。食品流通では、自販機事業が活況な中国で、新工場建設を計画しています。パワエレ機器では、米国、タイの工場生産設備の増強に加え、鈴鹿工場にテクニカルセンターを建設し、開発部門の集約による開発力の強化を図ります。

* Internet of Things (モノのインターネット)。さまざまなモノがネットワークを介して繋がり、モノ同士が自律的に最適制御されることで、ビジネスや生活などを根底から変える新たな仕組み

設備投資額
(億円)

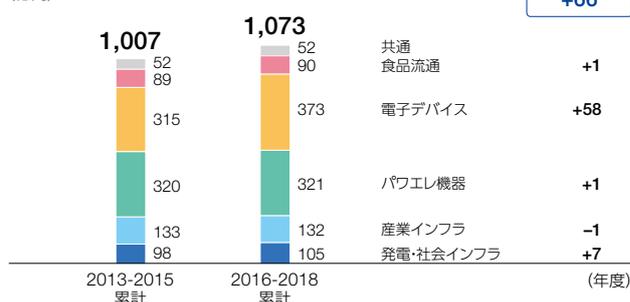


研究開発

電子デバイス、パワエレ機器を重点に、とりわけ電子デバイスはSiCデバイス・モジュールの開発加速や、将来に向けた先行投資として自動車、鉄道用の車載モジュール開発に注力します。

また、IoTを活用した顧客価値を創出するソリューションを実現するため、差別化された機器やプラットフォーム技術を開発していきます。

研究開発費
(億円)



※ 研究開発費をテーマに応じてセグメントに分類したもので、決算短記記載の数値とは異なります。

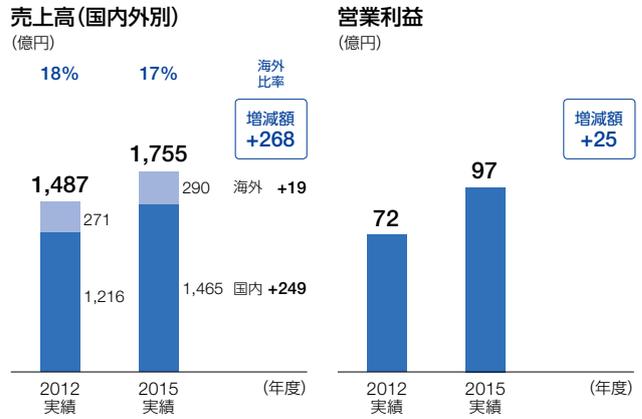
2018年度中期経営計画(セグメント別)

発電・社会インフラ

2015年度中期経営計画振り返り

太陽光発電システムを中心とする再生可能エネルギーの伸長、およびスマートメータの売上拡大により、2015年度の売上高は2012年度に対し268億円増の1,755億円、営業利益は2012年度に対し25億円増の97億円となりました。

2015年度までの3年間は、国内において、電力自由化を背景に火力発電設備の需要が拡大する中、大型案件の受注を獲得するとともに、国内電力会社によるスマートメータの導入に伴い、物量拡大に向けた増産体制を構築しました。国内外のスマートコミュニティの実証事業に参画し、電力需給管理や蓄電制御などのノウハウを蓄積しました。海外では、米国の発電プラントサービス会社およびドイツの燃料電池販売・エンジニアリング会社を買収しました。



2018年度中期経営計画

火力・地熱発電の継続的な受注確保とサービス事業の拡大、スマートメータの取り組み強化ならびに電力システム改革を見据えた新事業の拡大を図ります。

火力・地熱発電の受注・売上拡大

火力発電は、国内、アジア・中近東地域での受注拡大を図り、主要機器である蒸気タービンの高効率化・高温化に向けた開発を進め競争力を強化します。地熱発電は、アジアに加え、アフリカ、中南米市場での受注拡大を目指します。また、国内では低温での発電が可能なバイナリー地熱発電の受注拡大を図ります。

国内の大口火力発電設備の完遂を果たすとともに、RTS社を活用し、海外を中心に火力・地熱発電プラントのサービス事業を拡大します。

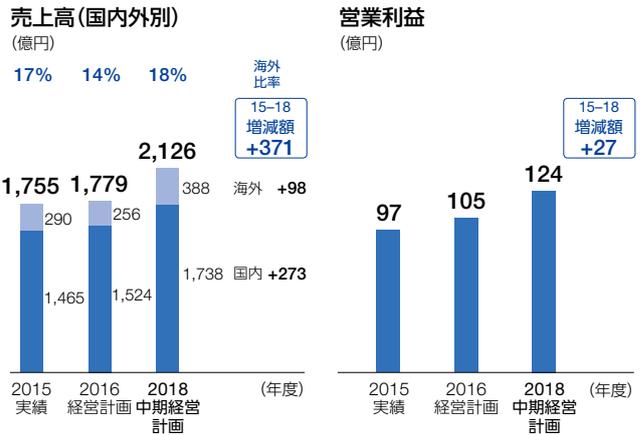
燃料電池の受注拡大

低酸素排空気による防火用途で市場伸長が期待されるドイツにおいて、富士N₂テリジェンス社を活用し、燃料電池の受注拡大に取り組みます。加えて、新機種投入により中小規模の民生用途(病院、オフィスなど)での市場開拓を行います。

スマートメータの収益拡大と新電力向け新事業の拡大

スマートメータの設置拡大に備え、生産ラインを増強し、自動化による生産性の向上とコストダウンによる収益の拡大を図ります。

電力システム改革を背景に、電力需給管理サービスや蓄電制御システムを新電力向けに提供し、新事業拡大を目指します。



TOPICS

国内大型火力発電設備(65万kW×2基)を受注

環境負荷低減の基準に則した超々臨界圧石炭火力発電設備を(株)神戸製鋼所様から2015年10月に受注しました。2014年度に続く大型火力案件の受注になります。

今後も、国内では電力自由化を背景に、火力発電の需要が継続する見通しであり、受注確保に取り組みます。



蒸気タービン
※ 本写真は受注品のものではありません。

産業インフラ

2015年度中期経営計画振り返り

国内では、省エネや更新設備が大幅に拡大するとともに、太陽光発電設備、空調・電気設備などの設備工事が増加した一方、アジア・中国市場の成長鈍化に伴い海外売上高は伸び悩みました。2015年度の売上高は2012年度に対し78億円増の2,020億円、営業利益は2012年度に対し17億円増の130億円となりました。

2015年度までの3年間は、変電事業の強化に向け、国内製造拠点を再整備するとともに、タイの変圧器メーカーの買収ならびにタイ工場で変電機器の製造を開始しました。アジア事業拡大に向け、ベトナムのエンジニアリング会社を買収しました。



2018年度中期経営計画

産業市場の変革に対応し、インフラ投資、更新需要を継続的に取り込むとともに、アジア事業の現地化を加速します。

IoTを軸としたシステム・サービス事業の拡大

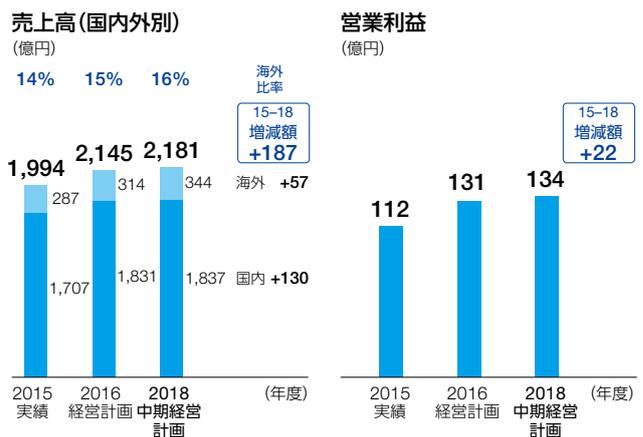
IoTによる生産効率化などのものづくり変革の拡大が見込まれる中、省エネ・更新需要の確実な取り込みを図るため、センサ・計測制御機器などの顧客への納入機器、サービスの実績をベースにライフサイクルに亘る高付加価値サービス・商材を提供します。そのため、自社工場にIoTを先行導入して実証を進めます。また、プラント設備診断により、顧客の潜在的な設備更新需要を喚起し、サービス事業の拡大を図ります。

新規事業の拡大

エネルギー・環境の最適化を必要とする施設を設計・調達・建設から保守サービスまで一括請負できる強みを活かし、データセンター、物流、植物工場などの分野で事業拡大を図ります。

アジア事業の拡大

M&Aにより獲得したものづくり力、エンジニアリング力を活用し、現地完結型ビジネスを推進します。PM2.5を測定する分析計などの最新機器を核として環境対策事業の拡大を図ります。



※ 2015年度実績は、2016年度の事業組替を反映し表示しています。

TOPICS

データセンター向け受注・売上拡大

2015年11月、青森県六ヶ所村において、冷涼な気候を最大限に活かした「雪水冷房」データセンターを納入しました。データセンター向けとしては、世界初の試みとなる空調設備となり、当社が得意とする冷熱技術を活用することで、省エネを実現します。

今後、データセンターの国内実績をベースにアジアへの展開を加速します。



雪水冷房を適用したデータセンター

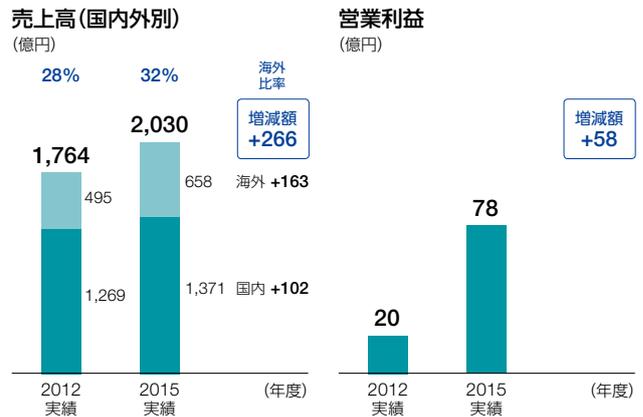
パワエレ機器

2015年度中期経営計画振り返り

インバータ、サーボ、器具、パワーコンディショナなどの国内の需要が堅調に推移するとともに、盤事業を担う富士SMBE社の新規連結などにより、2015年度の売上高は2012年度に対し266億円増の2,030億円、営業利益は2012年度に対し58億円増の78億円となりました。営業利益は改善したものの、営業利益率は低水準にとどまりました。

2015年度までの3年間は、国内マザー拠点(鈴鹿工場、神戸工場)の生産体制整備、事業・機種の見える化に着手するとともに、M&A、協業および地産地消推進の方針のもと、グローバルでものづくり体制の強化に取り組みました。さらにアジアでの事業拡大を狙い、シンガポールの配電盤メーカー、インドのエンジニアリング会社を買収し、販路・エンジニアリング力を獲得しました。タイ工場でパワエレ機器の

生産を開始し、日本・中国・タイの3拠点体制を構築し、中国で高圧インバータの販売・製造会社を設立しました。



2018年度中期経営計画

これまで取り組んだM&A、協業の成果の刈り取りおよび地産地消の強化によりグローバルでの事業拡大を目指します。

利益体質の強化

国内マザー拠点における生産機種の再編・集約による合理化および開発機能の集約、徹底的な内製化と標準化などにより、利益体質の強化を図ります。

グローバル事業の拡大

インフラ投資を中心に成長が見込まれるアジアでは、富士SMBE社、富士Gemco社を活用して盤、コントローラ、インバータなどを組み合わせたシステム事業の拡大を図るとともに、タイ工場、インド工場での地産地消を拡大します。

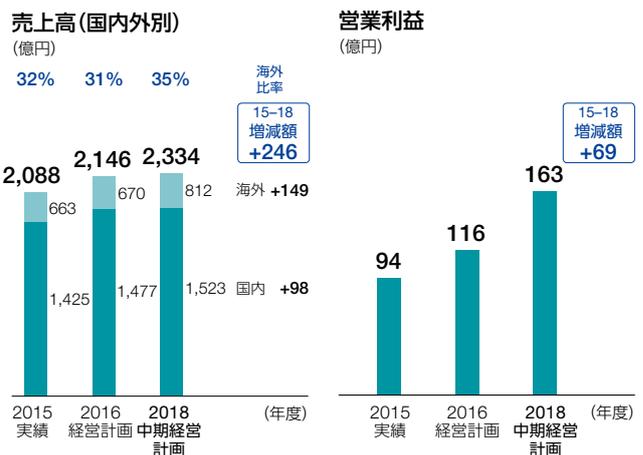
北米では、市場伸長が見込まれる鉄道事業の拡大、データセンター向け無停電電源装置(UPS)の市場参入を図ります。

グローバル新製品の早期市場投入

海外市場に適合した新製品、および次世代パワー半導体(SiC、第7世代IGBTモジュール)を搭載し差別化したインバータ、サーボ、鉄道用電機品、UPSの開発を加速し、早期の市場投入を目指します。

モーション・FA事業の拡大

自動化ニーズを捉え、コントローラ、サーボ、インバータなどの製品を統合し、鉄鋼プラント、組立工場、輸送、物流などの新分野で事業拡大を目指します。



※ 2015年度実績は、2016年度の事業組替を反映し表示しています。

TOPICS

北米における地産地消体制の確立

米国バージニア州にパワエレ機器の工場を2015年5月に新設し、インバータ盤、鉄道用電機品の製造を開始しました。

今後、UPSなど生産機種を増やし、北米事業の拡大を目指します。



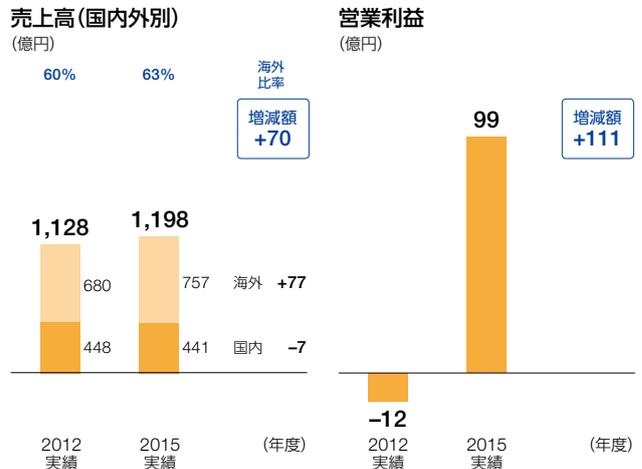
米国で鉄道用電機品を製造

電子デバイス

2015年度中期経営計画振り返り

2015年度の売上高は、パワー半導体の新エネルギー分野向けが海外を中心に伸長し、2012年度に対し70億円増の1,198億円となりました。営業利益は、2012年度に実施した事業構造改革に加え、固定費削減などにより、2012年度に対し111億円増の99億円と大幅に改善しました。

2015年度までの3年間は、パワー半導体の海外での事業強化に向け、海外デザインセンターの開設、海外生産の拡大(マレーシア、フィリピン、中国)により、現地設計、地産地消体制を推進しました。国内において、山梨製作所で8インチラインの稼働を開始し、ウエハーの大口径化を進めるとともに、2012年7月に買収した富士電機津軽セミコンダクタ(株)で生産を拡大しました。また、マレーシアのパワー半導体とディスク媒体の子会社を統合し、より強固な経営体質を確立しました。



2018年度中期経営計画

産業・新エネルギー分野向けパワー半導体を中心に売上拡大を図るとともに、SiCモジュールの開発ならびに自動車向け機種開発を強化します。

パワー半導体の新製品開発の加速

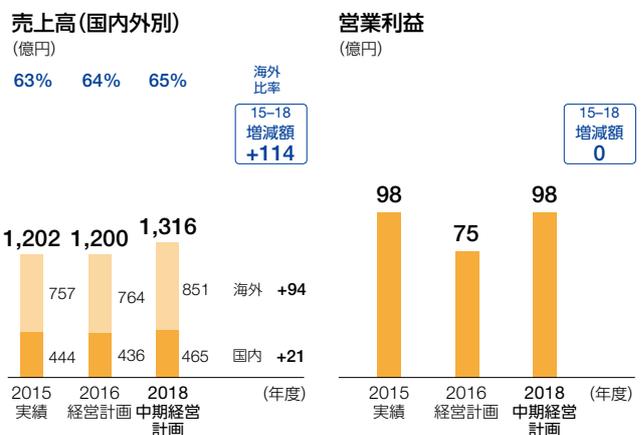
産業、鉄道、自動車向けSiCモジュールの開発強化と、第7世代IGBTモジュールの系列拡大を図ります。また、2019年以降の事業拡大に向けた自動車向けの機種開発を強化します。

産業・新エネルギー分野を中心に売上拡大

自動化、省エネ化需要が高まる中、第7世代IGBTモジュールの投入により産業分野向けの売上拡大を図ります。また、海外デザインセンターの強化・活用により、欧州・中国での新エネルギー分野向けの売上拡大を図ります。

原価低減活動の推進

マレーシア、フィリピン、中国での生産拡大により地産地消を加速します。設計や生産技術力の強化を図り、原価低減を推進します。



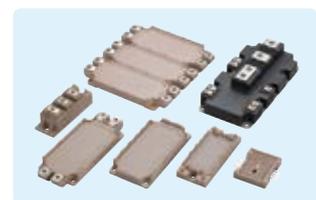
※ 2015年度実績は、2016年度の事業組替を反映し表示しています。

TOPICS

第7世代IGBTモジュールの発売

汎用インバータ、工作機械、新エネルギーなどのさまざまな分野で、さらなる省エネや高信頼性を可能にする第7世代IGBTモジュールを開発し、2015年8月に発売しました。素子構造の最適化により、大幅な電力損失の低減を実現します。

今後、さらにラインアップを拡充し、売上拡大を目指します。



第7世代IGBTモジュール

食品流通

2015年度中期経営計画振り返り

2015年度の売上高は、国内自販機市場の縮小を中国自販機市場の伸長およびコンビニエンスストア向けの事業拡大によりカバーし、2012年度に対し29億円増の1,150億円、営業利益は2012年度に対し14億円増の78億円となりました。

2015年度までの3年間は、自販機事業において、中国市場の伸長に対応するため、生産能力を倍増させ、年間5万台体制に増強するとともに、製販分離による体制整備を進めました。また、アジア市場参入に向け、タイ工場でグローバル自販機の生産を開始しました。

店舗流通事業において、コンビニエンスストア向け新製品を投入するとともに、自動釣銭機事業を拡大しました。

売上高(国内外別)
(億円)



営業利益
(億円)



2018年度中期経営計画

中国を中心とした自販機事業の拡大、国内のコンビニエンスストア向けを中心に店舗流通事業の拡大を図ります。

中国・アジアにおける自販機事業の拡大

中国では飲料市場が堅調に推移する中、人件費高騰などによる自動サービス化ニーズの高まりにより、自動販売機のさらなる需要拡大が見込まれています。現地の生産能力を2015年度末に比べ倍増となる年間10万台体制に増強するとともに、開発・販売・サービス体制を強化し、事業拡大を図ります。

アジアでは現地飲料メーカーの自動販売機の展開支援、現地オペレータ会社の設立などにより、事業基盤を構築します。

高付加価値自動販売機の投入

デジタルサイネージ(電子看板)を採用した自動販売機など高付加価値機を国内および中国市場に投入します。

店舗流通事業の拡大

多様化する顧客ニーズに対し、現場管理・施工管理体制および顧客サービス対応を強化します。また、冷却ユニットを内蔵した配管・室外機が不要な次世代型ショーケースなどコンビニエンスストアを中心とした次世代店舗向け新製品を投入します。

売上高(国内外別)
(億円)



営業利益
(億円)



※ 2015年度実績は、2016年度の事業組替を反映し表示しています。

TOPICS

中国での自販機事業拡大

自動販売機の需要が拡大する中国では、当社出荷台数が増加しています。大連工場では、2015年度中に従来比約2倍の年間5万台へと生産能力増強投資を実施しました。

今後、中国ではデジタルサイネージやスマートフォンに対応した先進的な自動販売機の導入促進が見込まれています。市場の変化を先取りした開発・生産体制のさらなる強化により、中国においてもシェアNo.1企業として市場をリードします。



自動販売機の生産ライン(大連)