

社長メッセージ

# パワエレシステム事業を核に 更なる成長を目指す



皆様には平素より温かいご支援、ご理解を賜り、心から御礼申し上げます。

富士電機は、地球社会の良き企業市民として、ステークホルダーの皆様との信頼関係を深め、誠実にその使命を果たすことを経営の基本理念とし、エネルギー・環境技術の革新により、安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献することを経営方針に定めています。

今、地球規模で取り組むべき重要なテーマの一つに、エネルギー課題や環境課題の解決が挙げられます。

富士電機は、経済成長と環境負荷低減を両立させるため、創業以来90年にわたり磨き上げてきたエネルギー・環境技術と、それを駆使したものづくり力を通じて社会に貢献すると同時に、企業活動全体が社会や環境に与える影響に配慮した経営を行ってまいります。

## 2016年度の振り返り

### 「富士電機の更なる変革」に着手

2016年4月、2018年度に売上高9,000億円、営業利益率6%以上を目指す新中期経営計画(Renovation 2018)を発表しました。前中期経営計画で課題となった「目標通り伸びない売上高」「パワエレ機器の収益力向上」を踏まえ、これまで行ってきたInnovation(改革)に対して、不足している部分に修正を加える「Renovation」の3年間とし、成長戦略の推進と収益力の強化を重点課題に掲げた「富士電機の更なる変革」を推し進めました。

## 2018年度中期経営計画の重点課題

### 【成長戦略の推進】

- 「社会インフラ」「産業インフラ」「パワエレ機器」事業のオペレーション変革
- 更なる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】

- 「パワエレ機器」の利益体質強化
- 「Pro-7活動」の再活性化

## 純利益は過去最高益を更新

初年度となる2016年度は、売上高は前期比242億円増加の8,378億円、営業利益は前期比3億円減少の447億円、親会社株主に帰属する当期純利益は、投資有価証券の売却などにより前期比103億円増加の410億円となり、過去最高益となりました。財務指標については、自己資本比率は33%、ROEは16%と、前期に比べ大幅に改善しました。

| (億円)            | 2015年度実績 | 2016年度実績 |
|-----------------|----------|----------|
| 売上高             | 8,136    | 8,378    |
| 営業利益            | 450      | 447      |
| 営業利益率           | 5.5%     | 5.3%     |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 306      | 410      |
| 財務指標            |          |          |
| 自己資本比率          | 27%      | 33%      |
| ROE             | 12%      | 16%      |

なお、財務体質の更なる安定化に向け富士通(株)との株式持合いを一部解消しました。これまで安定的な会社運営をするうえで一定の役割を果たしてきましたが、現在両社はそれぞれ異なる事業分野に注力するに至っており、資本効率や株主利益の観点から、その見直しを検討してきました。その結果、両社の経営環境や市場環境から見直しが可能になったと判断し、持合い株式の売却を決定しました。売却により得られた資金は、海外事業の拡大に向けたM&Aなどに活用していきます。

## 成長基盤の構築に向け、着実に施策実行

今後、将来にわたって持続的成長を実現していくためには、国内はもとより、海外での事業拡大が必要と考えています。当社の技術力・ものづくり力、あるいは販売力を分析し、当社には何が必要か、どの分野を強化すべきかを、社員からメンバーを選抜して検討し、さらに執行役員で議論を重ね、社会

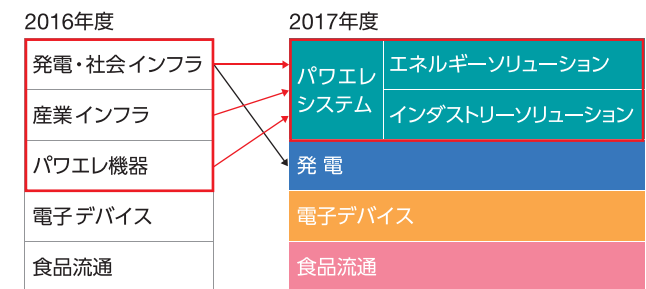
## 2017年度は4事業本部体制で新たなスタート

### パワエレシステム事業本部を新設

### 一強いコンポーネントとシステムで海外事業を拡大

2017年4月に新体制でスタートしたパワエレシステム事業本部は、売上高の約6割を占める、まさに富士電機の総合力を発揮する組織体です。コンポーネントとシステムを融合し、顧客視点に立ったソリューションビジネスを強化していきます。パワー半導体をコアにしたパワエレ機器や計測機器、制御システムや、お客様の現場で培ってきたエンジニアリングやアフターサービス、さらに国内外38の自社工場で磨き上げたものづくりや省エネのノウハウを組み合わせ、お客様の課題に応じて、当社ならではのソリューションを提案します。国内はもとより、産業・社会インフラの伸長が期待できるアジアを中心とした海外で、システム事業の拡大を目指します。

また、新設の「発電事業本部」では、すでに電子デバイス、食品流通で実施したように、営業部門を事業部門へ編入しました。



システム、産業インフラ、パワエレ機器事業の組織を統合・再編するオペレーション変革の準備を進めました。

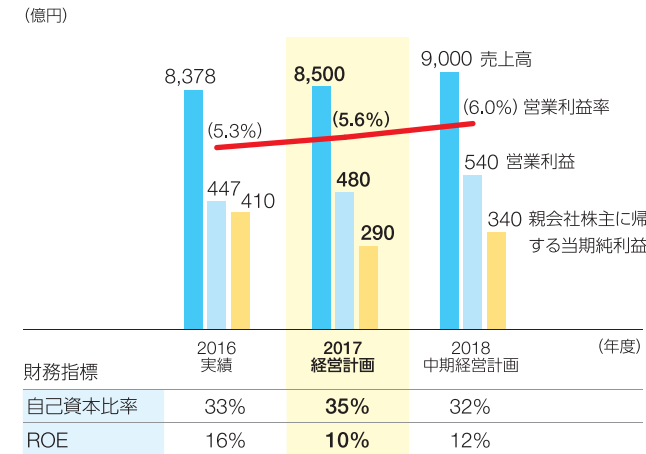
また、これまで実施してきたM&Aの成果を着実に抽出してきました。火力発電サービス会社のノウハウは北米から他地域へ広がり、アジアでは、産業インフラ・パワエレ機器事業を中心にエンジニアリング、ものづくりの現地化が進展しています。また、インドではインバータ組立工場を立上げ、中国では自動販売機の生産能力倍増に向けた大連第二工場の建設に着手するなど、地産地消を推進する先行投資を行いました。

収益力の強化に向け、各工場内で内製化や自動化、標準化などによる原価低減を推進しました。また、パワエレ機器事業の利益体質強化に取り組み、グローバルマザー工場である鈴鹿工場、神戸工場の再編を行いました。鈴鹿工場は、コンポーネント製品を中心とした量産機種の生産性を追求し、神戸工場は、システム製品を工場内で一貫生産する体制を構築しました。

## 営業利益、利益率は過去最高を目指す

2017年度は、2018年度中期経営計画の中間年にあたり、売上高は8,500億円、営業利益は480億円、営業利益率は5.6%を目標とし、営業利益、利益率ともに過去最高を目指します。

自己資本比率は35%とし、自己資本が充実してきているなかで、ROEについては10%を確保し、更なる収益力の強化を図ります。事業活動で生み出したキャッシュは、中長期的な視点での事業拡大に向けた成長投資に積極的に活用していきます。株主の皆様への配当については、利益拡大に応じて安定的かつ継続的に実施していく方針ですが、近い将来には、配当性向30%程度を目標に、株主還元を強化していく考えです。



## 高付加価値商材の創出加速 ものづくり力の更なる強化

富士電機の開発は、技術マーケティング、先端研究、基礎研究は技術開発本部が担い、製品開発は各事業本部が行う体制へと転換しており、IoTビジネスの立上げやプラットフォーム開発、次世代パワー半導体SiCの実用化推進などに注力しています。同時に、研究開発拠点の整備も進めてきており、お客様に選ばれる高付加価値商材の創出を加速しています。2015年度には、松本工場にパワー半導体の技術開発センターを、東京工場に全社の研究開発ならびに計測制御の研究開発棟を建設し、さらに2016年度には、鈴鹿工場にパワエレテクニカルセンターが完成し、パワエレ機器の研究者・技術者を結集しました。

ものづくり力の強化に向けては、地産地消の考えのもと、日本のグローバルマザー工場を強化し、アジア・中国をはじめとする海外生産拠点と連携し、引き続き内製化、自動化拡大により付加価値・生産性の向上に取り組んでいきます。また、三重工場や大田原工場IoTを原価低減につなげる新たなものづくりに取り組んでいます。IoTを活用した自動化や設備保全、自律化生産などの取り組みを、各生産拠点へと広げていきます。中国・大連の自動販売機第二工場では、三重工場の生産技術と最新鋭の自動化設備を導入し、第一工場と合わせ生産能力は倍増となる年間10万台体制となり、中国での事業拡大を図ります。

## 「Pro-7活動」の再活性化

収益力の強化に向け、全社員が仕事のやり方をゼロベースで見直し、業務の効率化と業務品質の向上を徹底して行う「Pro-7活動」は、2012年度から始めて5年が経過しました。この考え方は広く社内に浸透し、社員にコストや業務品質に対する意識が根付いてきました。2017年度は、働き方改革が叫ばれるなかで、改めて業務の基本に立ち返り、仕事の進め方、資料や会議のあり方などの見直しに取り組めます。こうした取り組みが会社と社員一人ひとりにとって、有効なものなることを期待しています。また、海外拠点における活動を拡充するなど、再活性化を図ります。



## ESG課題に誠実に取り組み、 持続的成長を目指す

当社の経営理念の根底にあるのは、ステークホルダーの皆様との信頼関係を深めること、社会の一員として「人と環境にやさしい企業でなければならない」という考え方です。この理念の実践こそが、富士電機のCSR(企業の社会的責任)であり、CSRをグローバルに推進するため、国連が提唱するグローバル・コンパクト(GC)に参加し、GCが掲げる「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則を、私たちの行動指針である企業行動基準に反映させ、実践しています。また、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に掲げられた17の「持続可能な開発目標」(SDGs:Sustainable Development Goals)についても、E「Environment(環境)」、S「Social(社会)」、G「Governance(統治)」の観点から、その目標達成に貢献していきます。

## 製品・技術を通じて地球環境保護に貢献

温暖化をはじめとする地球環境問題は、人類社会の未来を左右する重要な課題です。当社は、地球温暖化防止、循環型社会形成、企業の社会的責任を柱とする「環境ビジョン2020」を掲げています。海外子会社を含むグループを挙げて、当社が得意とするエネルギー・環境技術を活かした製品・技術の提供を通じて地球環境保護に貢献するとともに、自らの生産活動における環境負荷低減にも積極的に取り組んでいます。

## 多様な人材の育成と働きやすい職場環境づくり

当社がグローバルで持続的に成長するには、多様な人材が力を合わせ、チームで総合力を発揮することが欠かせません。10年、20年先を見据え、経営人材、グローバル人材の計画的な育成を強化します。また、2年連続で「なでしこ銘柄」に選定されましたが、女性社員がいきいきと働き、活躍できるよう、キャリア開発の強化による女性役職者の拡大に計画的に取り組んでいます。同時に、ワーク・ライフ・バランス実現に向けた、働きやすい職場環境づくりにも力を入れています。今後、育児や介護事情を有する社員の増加が見込まれるなか、新たな勤務支援制度として、Location Flexible勤務制度(サテライト勤務、在宅勤務)を導入し、社員のサポートを強化します。

## グループ全体でガバナンスを徹底

今日、コーポレート・ガバナンスの重要性がますます高まっています。当社は、子会社を含めた経営の透明性や監督機能の向上を図り、コーポレート・ガバナンスを強化しています。コーポレートガバナンス・コードにも適切に対応し、株主・投資家の皆様との積極的な対話活動に取り組めます。

## 「熱く、高く、そして優しく」 グローバルで持続的成長を実現

創立100周年にあたる2023年度までには売上高1兆円、営業利益率7%を達成したいと考えています。

私は経営理念に掲げるスローガン、「熱く、高く、そして優しく」をさまざまな場面で社員に語り続けています。新しい技術や製品を世の中のために生み出し社会に貢献するという「熱い」気持ち。「高い」目標を掲げ、どんなに困難でも立ち向かっていくやる気。お客様や仲間、そして社員それぞれを支えてくれている家族を大切に思う「優しさ」。この思いが、まさに当社のDNAであると考えています。

富士電機は、会社の繁栄、株主の皆様への還元、社員・家族の幸せを追求するとともに、持続可能な社会の実現に貢献し続けます。株主・投資家の皆様、ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2017年7月

代表取締役社長  
北澤通宏

