

ステークホルダーの皆様へ

持続可能な社会の実現に貢献し 富士電機のファンを増やします。

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。

エネルギー関連事業を通じて社会に貢献

富士電機は、「エネルギー技術の革新により、安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献する」、「グローバルで事業を拡大し、成長する企業を目指す」を経営方針に定め、持続的な社会と企業の発展に向けた取り組みを進めています。

「パワーエレクトロニクス技術」を軸に、創業以来磨き上げてきた電気・熱エネルギー技術は富士電機のキーテクノロジーです。この技術をコアに、環境にやさしいクリーンエネルギーを創る「創エネルギー」、エネルギーの効率利用を実現する「省エネルギー」、それらを最適な形でつなぐ「エネルギーマネジメント」の3つの分野で構成される「エネルギー関連事業」を展開し、地球温暖化に代表される環境課題や、エネルギーに関わる諸課題への解決に取り組んでいます。

2012年度 経営方針

エネルギー関連事業の拡大

電気・熱エネルギー関連事業で、安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献

グローバル化

「世界の富士電機」に向けた海外事業の拡大

チームによる総合力の発揮

- 多様な人材・組織による総合力の発揮
- 海外人材の登用



富士電機株式会社 代表取締役社長
北澤 通宏

2011年度は、厳しい経済環境のなか増収増益を達成

2011年度を振り返りますと、東日本大震災に伴う部品・部材の調達難や電力供給の制約などにより、7月まで業績予想を発表できない、異例の状態です。また、海外では、欧州の金融危機に端を発した世界経済の悪化や中国経済の成長鈍化、タイの洪水などにより厳しい経営環境となりました。

このような環境のなか、当社は、以下を課題と捉え諸施策に取り組みました。

1. 事業執行のスピード低下と責任の分散化
2. 広範囲にわたる富士電機の「エネルギー・環境」事業
3. プロダクトアウト発想の事業運営
4. ものづくり力の弱体化
5. 市場変化に対応できる事業構造改革の一層の推進（ディスク媒体、自販機）

まず、第一の課題に対しては、2011年4月、持株会社制を廃止し、事業会社として「新・富士電機」をスタートさせ、事業の一体運営を行う体制を整えました。同時に、執行役員数を53人から18人とし、意思決定の迅速化と執行責任を明確にしました。

第二の課題には、パワーエレクトロニクス技術を核にして、「創エネルギー」「省エネルギー」「エネルギーマネジメント」を実現する体制に見直し、事業部門を再編しました。

第三の課題には、マーケット・顧客起点の経営へと変革すべく、マーケティング本部を新設するとともに、営業

統括本部は市場動向、顧客ニーズを捉えた営業戦略の策定と売上責任を負う体制として、事業運営の仕組みを再構築しました。これは、長期的な経営の方向性である10年ビジョン、中期的な目標である3カ年ローリングプランの策定につながりました。

第四の課題には、埼玉工場を生産技術部門のマザー工場と位置づけ、諸整備に取り組みました。

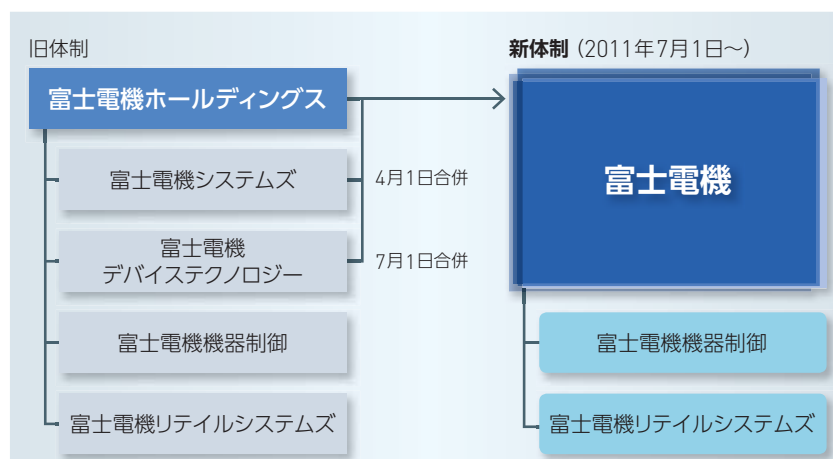
第五の課題には、それぞれの事業の拠点を1カ所に集約し、事業運営の効率化と大幅な固定費の削減により大幅な損益改善を果たし、黒字化を実現しました。

以上が、2011年度の主要課題とその取り組みの概況です。

これらの取り組みの結果、2011年度の業績は、秋口からの市況低迷や為替の円高など厳しい経済情勢ではありましたが、エネルギー、社会システム、パワーエレクトロニクス、器具部門の増収により、売上高は前年度比2.1%増となる7,035億円となりました。

営業損益は、ディスク媒体や自販機事業の黒字化と、徹底したコストダウンや原価低減活動により、193億円と前年度と比べ61.6%増の大幅な増益となりました。ただ、当社の売上・利益の牽引役と位置づけるパワーエレクトロニクス部門のドライブ事業が、海外拡販に向けた販売管理費の増加をコストダウンで補いきれず大幅な減益となりました。また、電子デバイス部門の半導体事業においても、為替影響と先行投資にともなう固定費増により減益となりました。この2事業は、今後の収益力の回復が課題となりました。

「新・富士電機」の発足



2012年度は、経営基盤の徹底強化を遂行

■ 中長期視点で事業体制を改編

2012年度を迎えるにあたり、前年度に顕在化した課題、経営環境の変化等を踏まえ、事業体制の見直しを行いました。

2012年4月、海外事業の拡大に向けて、新たに海外事業本部を設置するとともに、それまでの7事業部門を「発電・社会インフラ」「産業インフラ」「パワエレ機器」「電子デバイス」「食品流通」の5事業部門に再編しました。(株)日本AEパワーシステムズから継承した電力変電事業の当社への編入にともない、発電から需要家に電力を供給するまでのスマートコミュニティ全体の事業を担う「発電・社会インフラ」部門を新設しました。また、東日本大震災を契機に“食”の「安全・安心」が見直されています。当社が長年培ってきた電気エネルギー技術と、「冷熱技術」を融合させ、新しい商材を開発し事業展開を図ることを狙いとして、店舗流通と自販機部門を合体させ「食品流通」部門を新設しました。さらに、パワエレ機器とのシナジーによる事業強化を狙い、器具事業をパワエレ機器部門に組み入れました。これにより、「電気」「熱」エネルギー技術を要として、「エネルギー関連事業」を推進する体制を整備しました。

■ 経営基盤の徹底強化

2012年度は、先行き不透明感が強まる経済環境のなか、海外での事業拡大を図るため、以下の3つを重点課題として取り組むこととしました。

2012年度 事業セグメント

2011年度 セグメント

セグメント	サブセグメント
エネルギー	
産業システム	
社会システム	エネルギー流通
	店舗流通
	社会情報
パワエレ機器	
電子デバイス	
器具	
自販機	

2012年度 新セグメント

新セグメント	新サブセグメント
発電・社会インフラ	発電プラント
	社会インフラ
産業インフラ	産業プラント
	ファシリティ
パワエレ機器	ドライブ
	パワーサプライ
電子デバイス	器具
	半導体
食品流通	ディスク媒体
	自販機
	店舗流通

海外事業の拡大に向けた地設・地産・地消の推進

海外では、新設の海外事業本部がグローバル戦略の立案を担い、高い成長が期待できるアジア・中国を重点地域と位置づけ、事業拡大を図ります。現地に密着したマーケティングを行い、そのニーズに基づき製品設計・開発する「地設」、現地で調達・生産する「地産」、現地で販売する「地消」と

ものづくり力の強化と、徹底したコストダウンによる収益力の向上

メーカーとしての競争力の源泉は、設備・生産技術力だと考えています。当社においては、技術者、技能者の高齢化が進み、ものづくりを支える社員が減少しています。また、為替の円高が進んだ2000年代の初頭に、中国を中心に海外への生産シフトを加速させてきたことに加え、コストダウンを目的に生産委託を拡大させてきたことにより、ものづくり力が弱まってきていました。

海外事業の拡大には、海外で競争力のある製品を製造する力を持たなければなりません。そのためには、メーカーの原点である「ものづくり力」の強化が必要であり、その実現に向け、埼玉工場に生産技術部門のマザー機能を集約しました。生産技術力の強化とコア技術・設備のブラックボックス化を進めるとともに、海外の生産拠点でも活躍できる生産技術者、技能者の育成を始めました。

また、グローバル調達の拡大や、集中購買の推進等による調達コストの低減とあわせ、徹底したコストダウンにより収益力の向上を図ります。

棚卸資産の徹底圧縮によるキャッシュ・フローの改善

キャッシュ・フローの改善に向け、リードタイムの短縮、棚卸資産の徹底圧縮などサプライチェーンマネジメントによる業務改革を推進するとともに、投資の選択と集中を行います。こうした取り組みを通じて、利益を拡大させ、創出したキャッシュを、成長戦略の実行に向けたM&A資金として活用し、海外での事業拡大を図っていきます。

いった現地自己完結型のビジネスモデル確立に取り組みます。

また、アジア、中国、南米などで営業拠点をさらに拡充し、とりわけアジアでは現地企業との協業を進めます。さらに、現地社員の増強やグローバル人材の育成を進め、

海外事業基盤の構築を加速していきます。

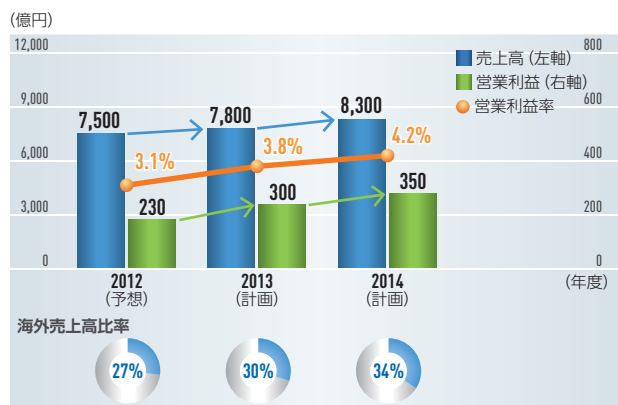
これらの取り組みを展開し、2012年度の業績予想は、売上高は2011年度比6.6%増の7,500億円、営業利益は同19.5%増の230億円、当期純利益は同10.2%増の130億円としています。

海外事業の拡大を目指した3カ年ローリングプラン

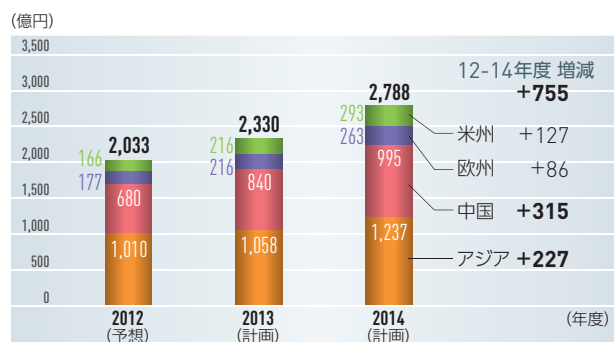
2012年度からの3カ年ローリングプランでは、2014年度の売上高は、2012年度と比較して11%増の8,300億円、営業利益は同52%増の350億円を計画しています。持続的な収益拡大を目指して、パワー半導体事業における選択と集中により設備投資を抑制するとともに、

パワー半導体を活用したパワエレ機器と、その製品を中核にしてシステム事業を担う産業・社会インフラ関連事業に経営資源を振り向ける考えです。エネルギー関連事業を通じた海外事業の拡大に注力し、海外売上高は、中国・アジアを中心に同755億円の増加を計画しており、その比率は2012年度の27%から2014年度に34%に向上させていく計画です。

売上高・営業利益



海外売上高



チームによる総合力を発揮し、持続可能な社会の実現に貢献する企業を目指す

富士電機は、2010年に国連が提唱する「グローバル・コンパクト (GC)」に参加を表明しました。GCが掲げる「人権」「労働基準」「環境」「腐敗防止」の4分野、10原則は、当社がグローバルに事業を展開していく上で欠かせない指針であり、私たちの行動指針である「企業行動基準」に反映して、その実践に取り組んでいます。さらに、2011年度には、CSRの国際規格であるISO26000を活用し当社のCSR課題を整理し、CSR目標を明確にしました。今後は、その目標の実現を目指し、グローバル企業としてCSR経営を推進していきます。

2012年7月、当社は、ブランドステートメントを改め、事業ドメインと提供する価値を明確に表現した「Innovating Energy Technology」としました。「電

気、熱エネルギー技術の革新の追求により、安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献する」という思いを込め、世界に広がる約28,000名の社員がチームによる総合力を発揮しながら、世界中のお客様のお役に立ち、持続可能な社会の実現に貢献できる企業を目指していきます。

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。

2012年7月

北澤通宏

富士電機株式会社
代表取締役社長