

## 社長メッセージ

# 世界でエネルギー関連事業を拡大させ、 安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献します

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。

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ています。創業から90年の長い歴史のなかで培った技術や経験をもとに、電気・熱エネルギー技術の革新を追求し、エネルギーを最も効率的に利用できる、付加価値の高い、環境にやさしい製品づくりに取り組んでいます。

私が社長に就任し、2013年3月で3年が経ちました。リーマンショック後の厳しい経済環境が続くなか、経営方針に、「エネルギー関連事業の拡大」「グローバル化」「チームによる総合力の発揮」を掲げ、当社がエネルギー関連事業で強みを発揮するための体制に見直すとともに、いくつかの事業で構造改革に着手し、経営基盤の強化に努めてきました。同時に、富士電機の成長、事業拡大に向けたグローバル化にも取り組んできました。

国内では、社会インフラ、産業インフラにおいて、設備の老朽化などこれまで見えなかった問題が顕在化しています。また、海外の新興国では、近年の急激な発展から電力不足や環境問題が拡大しています。いずれも富士電機が得意とするエネルギーの技術力を大いに発揮できる社会課題です。

私たちは、世界でエネルギー関連事業を拡大させ、変化し続ける地球環境との調和を図り、世界中に富士電機のファンをつくっていきたいと考えています。これからの富士電機にご期待ください。

代表取締役社長  
北澤 通宏



## 2012年度は、前期比で増収増益を達成、 当期純利益は過去最高

2012年度は、海外では欧州債務問題や中国における需要回復の遅れの影響、国内も世界経済減速の影響を受け、総じて厳しい環境での事業運営となりました。

### 事業セグメントを 5部門に再編

当社は、電気・熱エネルギー技術を要する「エネルギー関連事業」の拡大に向け、2012年4月に、「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。

発電・社会インフラ部門には、(株)日本AEパワーシステムズから継承した変電・配電事業を編入しました。

さらに、パワエレ機器とのシナジーによる事業強化をねらい、器具事業をパワエレ機器部門に組み入れました。

電子デバイス部門では、パワー半導体の生産能力増強および、ものつくりのリスク分散を目的に、7月1日付でルネサスエレクトロニクス(株)子会社を買収して富士電機津軽セミコンダクタ(株)を設立しました。

また、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、食に関する「生産」「流通」「小売」のすべてのマーケットをターゲットに事業展開するために、店舗流通と自販機事業を合体させた食品流通部門を新設。10月1日付で自販機事業を担う当社子会社の富士電機リテイルシステムズ(株)を合併しました。

これまで、一つの富士電機へと再構築を図ってきましたが、それぞれの事業分野のシナジーが発揮できる体制に見直すなかで、組織を越えた人のつながりが表れてくるなど、社内の変化を感じています。

### 経営基盤の強化に向けた 取り組み

利益体質の強化と、将来の事業拡大に向け、以下の3点を課題ととらえ諸施策に取り組みました。

#### 2012年度の重点施策

- ①ものつ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
- ②棚卸資産の徹底圧縮によるキャッシュ・フローの改善
- ③海外事業拡大に向けた販売・生産の基盤構築

一つ目の課題に対しては、メーカーとしての競争力向上に向け、2012年4月より旧埼玉工場に設備技術センターを本格稼働させました。ここに生産技術機能と生産技術者・技能者を集約し、生産技術力および人材の育成を強化しました。また、海外の主要地域に調達オフィスを設けて、グローバル調達や集中購買を進め、コストダウン218億円を達成しました。

二つ目の課題については、生産リードタイムの短縮などサプライチェーン改革を推進し、256億円の棚卸資産圧縮を図りました。この結果、フリー・キャッシュ・フローは前期に比べ162億円増加し、311億円となりました。

#### 棚卸資産の徹底圧縮によるキャッシュ・フローの改善

	2011年度	2012年度
棚卸資産残高(年度末)	1,333億円	1,077億円
フリー・キャッシュ・フロー	148億円	311億円

三つ目の課題については、シンガポールおよびインドネシア拠点でのエンジニアリング機能強化に加え、ブラジルに販売会社を新設しました。また、競争力を高め、地政学的リスク分散の観点から、日本・中国にアジアを加えたグローバル3拠点生産体制の構築を進め、タイでパワーエレクトロニクス機器の新工場建設に着手しました。同時に、海外生産の拡大を進め、中国・深圳には半導体製造ラインを新設しました。

220億円となり、当期純利益は繰延税金資産の計上等もあり、前期比146億円増の264億円と、過去最高益を計上しました。

この利益改善に貢献したディスク媒体事業は、2011年度に事業拠点をマレーシアへ集約し、徹底した事業運営の効率化を図って、利益体質を確立しており、自販機事業は本社機能と製造拠点を三重工場に集約し、高効率の新生産ラインを構築して、原価低減を進めました。

売上規模を拡大することは市場環境などの外的な要因によって難しいこともありますが、そうした環境でも、合理化や事業構造改革によって利益を出すことが可能だということは、ディスク媒体や自販機事業での取り組みが証明してくれました。

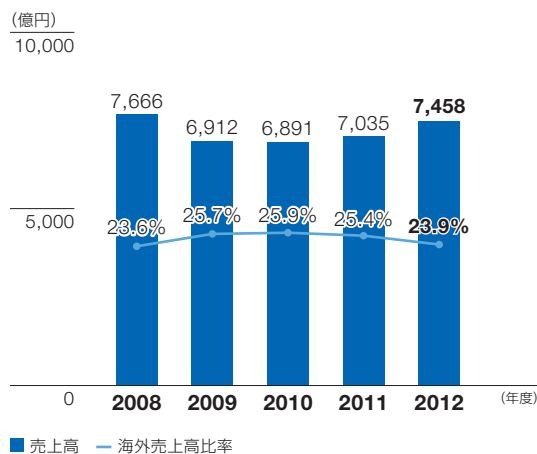
利益体質強化は、社長就任時から最も注力し、継続してきた取り組みのひとつです。2012年度も厳しい市況が続かなかで、ドライブ、パワー半導体事業などの利益体質強化に取り組み、太陽電池事業では固定資産の減損処理を行いました。こうした体質強化策の効果を2013年度に抽出していきます。

### 事業構造改革の成果が表れた 2012年度の業績

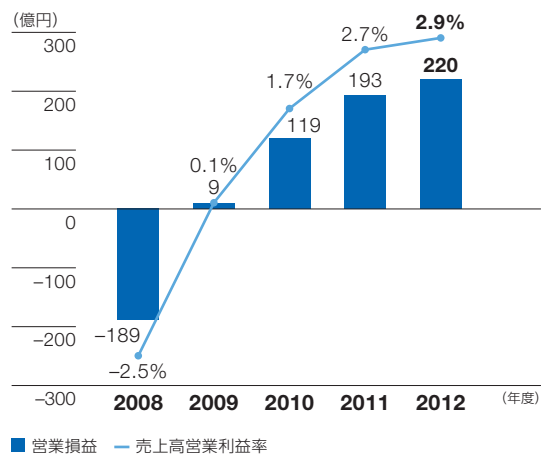
2012年度業績は、発電プラントの大口案件および為替の円安進行が売上増に寄与したものの、この2つの要因を除くと売上高はほぼ前期並みにとどまりました。しかし、そのなかで、営業利益を着実に改善できたことは大きな成果です。価格競争激化の影響を受けながらも徹底した固定費の削減やコストダウンに取り組み、特に前期にディスク媒体と自販機事業で実施した事業構造改革の効果が大きく貢献しました。営業利益は、前期比27億円増の

## 構造改革により利益が向上

売上高／海外売上高比率



営業損益／売上高営業利益率



## 富士電機の将来へつながる グローバル化の推進

一方、富士電機の成長、事業拡大に向け、グローバル化にも取り組んできました。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、マーケティングから設計、調達、生産に至る現地完結型ビジネスの基盤づくりを進めています。具体的には、アジア、中国などで営業拠点を拡充し、シンガポール、インドネシアのエンジニアリング機能を強化しました。また、拠点の経営を担う現地人材の育成や幹部への登用も進め、富士電機アメリカ社、富士電

機ヨーロッパ社では現地の人材をトップに登用し、アジア、中国も管理職に現地社員を増やすなど、国と地域に密着したビジネスを展開しています。ものづくりでは、タイをアジアの生産拠点の中心と位置づけ、グローバルで見た生産体制でリスクの低減を図っています。地設（現地設計）・地産・地消の考え方を具体化した例として、アジア市場向けに開発したインバータの「FRENIC-HVAC」など目に見える成果も出てきました。事業構造改革による利益体質の強化とともに、当社のこれからの成長に向けた準備が整ったと感じています。

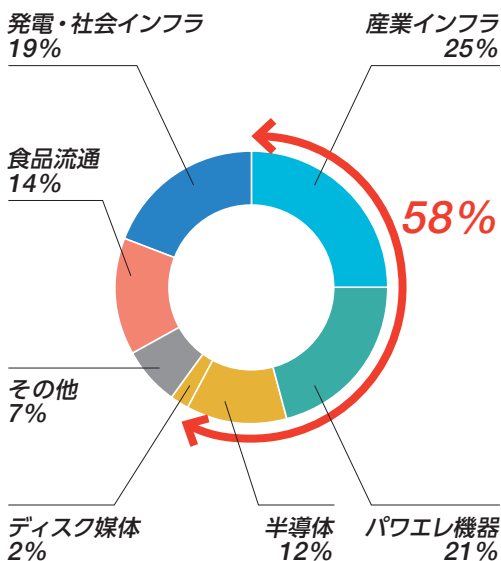
## 2013年度は「攻めの経営元年」と位置づけ、 産業・パワエレを強化

2013年度は、将来の事業拡大に向けたスタートとなる「攻めの経営元年」と位置づけます。利益重視の経営をさらに進め、創出したキャッシュを事業拡大に向けたM&A資金としての活用につなげます。なかでも、富士電機の得意領域である「産業イ

ンフラ」とキーコンポーネントである「パワエレ機器」「パワー半導体」の強化、シナジー最大化に向けた取り組みを加速させ、「産業・パワエレの富士電機」として、得意分野で強みを発揮できる会社を目指します。

### キーコンポーネント(パワエレ機器、パワー半導体)を含めた産業分野を重点強化

セグメント別売上高構成比  
(2013年度計画)



産業インフラ部門のサブセグメント見直し

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 社会システム 社会情報
産業インフラ	変電 機電システム 計測制御システム 設備工事
パワエレ機器	ドライブ パワーサプライ 器具
電子デバイス	半導体 ディスク媒体
食品流通	自販機 店舗流通
その他	

### 産業分野で総合力を発揮できる 新体制の構築

「産業インフラ」において、富士電機は、エネルギー技術をコアに、省エネ・環境ビジネスに長年取り組んできました。受変電設備、省エネ製品、計測・制御技術などパワーエレクトロニクスを中心とした幅広い製品・技術を持ち、これらを総合的に提案できることは当社の強みです。この強みを一層発揮し、多くのお客様にエネルギー消費低減を実現する製品・システムを提供できるように、産業インフラ部門の体制を整えました。工場の生産ライン、インフラ設備などのシステムから省エネに貢献するコンポーネント製品、さらには見える化を実現する計測制御システム、そして、設備工事やエンジニアリング・サービスまでを含めたトータルでお客様に提案する、まるごとソリューションに取り組めます。

### 2013年度は、 引き続き利益重視の経営

2013年度は、復調傾向の経済環境のなかで、国内では活況な太陽光発電システムに加え、「日本再生」ともいべき産業・社会分野のインフラ改修や、

経済成長が進むアジアを中心とした活発な設備投資を積極的に取り込み、パワーエレクトロニクス機器、パワー半導体事業を中心に売上の拡大を目指します。利益重視の経営も引き続き推し進め、2012年度の事業構造改革の成果を着実に刈り取るとともに、全社的な損益改善活動に取り組めます。創出したキャッシュを「産業インフラ」「パワーエレクトロニクス機器」、そして、次世代パワーデバイスであるSiCを中心とした「パワー半導体」に積極的に投資し、将来の事業拡大につなげます。

海外では、タイ新工場の稼働開始や食品流通部門におけるアジア、中国への本格的な事業展開など、グローバル化を加速します。

これらの取り組みによって、2013年度の売上高は前期比42億円増の7,500億円、営業利益は同50億円増の270億円と、増収増益を目指します。

(単位：億円)

	2012年度 実績	2013年度 経営計画	増減
売上高	7,458	7,500	+42
営業利益	220	270	+50

## 女性社員など多様な人材を活かし、 チーム力で会社を活性化

私たちが事業を進めていくために、経営方針の三つ目となる「チームによる総合力の発揮」はとても大切なことです。私は、チーム運営で一番大切なことは、それぞれの「良いところ」を結集することだと考えています。国籍や性別のみならず、異なる価値観や考え方など、多様な属性を持つ人材の得意分野を活かし、やりがいを持って働ける環境をつくっていきます。それは、個人の幸せの先には家族の幸せ、会社の繁栄があると考えているからです。

そのなかでも、現在注力しているのは女性社員の活躍です。世界ではいろいろな分野で女性男性の線引きなく、女性が堂々と渡り合っています。富士電機が世界で事業を拡大していくためには、女性社員の力が必要です。現状、当社の女性社員の比率は、決して高いとはいえません。女性社員の採用を拡大するとともに、キャリア形成支援などを通じて、女性幹部社員の比率も高めていきます。

多様な価値観を持った仲間が心を一にして目標に向かっていく会社を目指しています。



## 「Innovating Energy Technology」に込めた 社会課題解決への想い

富士電機は、2012年7月に、当社が社会に提供していく価値として、「電気・熱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」という想いを込め、新たなブランドステートメント「Innovating Energy Technology」を制定しました。

富士電機が考えるCSRは、このブランドステートメントで描く姿、すなわち「エネルギー関連事業」で社会課題解決に貢献することです。景気に明るさが見え始めた日本において、人々がより安全・安心に暮らしていくためには、社会インフラ、産業インフラの再整備が必要になってきます。高成長を続ける海外の新興国では、エネルギー消費の急激な増加から、資源や環境の問題が顕在化しています。こうした社会課題に対して、当社はエネルギー技術を強みとした事業活動を通じて、その解決に貢献していきます。

同時に、事業活動全体で関係するそれぞれのステークホルダーの期待に配慮していくことは、とても重要なことであり、私たちは、すべてのステーク

ホルダーの皆様との対話と信頼関係を重視した経営を行います。その取り組みの一つとして、当社は国連が提唱する「グローバル・コンパクト(GC)」に参加しています。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」に反映し、実践しています。

富士電機は、今年創立90周年を迎えます。10年後の100周年への足がかりとすべく、当社の強みを活かした特長あるエネルギー関連事業の拡大を図り、価値ある企業として社会に貢献してまいります。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。

2013年7月

代表取締役社長

北澤通宏