

社長メッセージ

富士電機の強みを最大化させ 持続的成長を目指す

2015年度中期経営計画振り返り

営業利益率・純利益は過去最高を更新

当社は、リーマンショック(2008年)後、売上は伸長しなくても利益を上げられる体質の構築に向け、事業構造改革に取り組んできました。構造改革に一定の目処付けができた2013年度を「攻めの経営元年」と位置付け、2015年度を最終年度とする中期経営計画を策定し、売上高8,500億円、営業利益450億円を目標に置き、「成長基盤の確立」と「収益力の強化」に取り組みました。

最終年度となる2015年度は、営業利益率と親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高を更新し、2012年度に対しては、売上高は678億円増、営業利益は230億円増、当期純利益は42億円増となり、営業利益は倍増を達成しました。なお、2015年度中期経営計画に対しては、売上高は市場環境の悪化により計画を下回ったものの、営業利益は全社を挙げた利益体質強化の取り組みにより計画を達成しました。

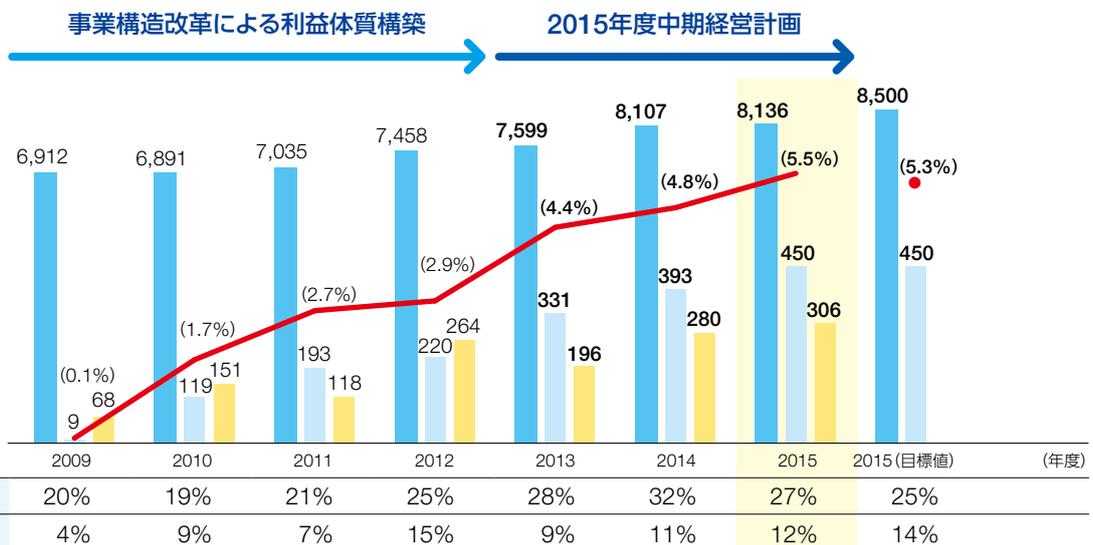
海外事業拡大に向けた基盤づくり

「成長基盤の確立」に向けては、海外売上高比率をまずは30%程度に引き上げることを目標に置き、海外事業の基盤づくりに注力しました。市場の伸長が期待できるアジアや、市場規模の大きい米州を中心に、生産拠点の設立、M&Aに取り組み、今後の事業拡大に向けた基盤が構築できました。

「Pro-7活動」と地産地消の推進による収益力の強化

「収益力の強化」に向けては、「ベンチマークは昔の富士電機」の掛け声のもと、グループ全社員が仕事のやり方をゼロベースで見直し、業務品質の向上を目指す「Pro-7活動」を継続推進し、グループ集中購買、グローバル調達、内製化推進などによるコストダウンや、業務効率改善による経費削減に徹底して取り組みました。加えて、地産地消を推進することで、為替変動による損益影響の低減が図られ、為替変動リスクを縮小することができました。

業績推移
(億円)



2018年度中期経営計画

富士電機の更なる変革

Renovation 2018

富士電機の更なる変革に挑む

前中期経営計画で浮き彫りになった最大の課題は売上高が計画通り伸長しないことです。要因は種々ありますが、新しいマーケットやお客様の開拓が進まなかったこと、そしてお客様が買いたい製品が本当に開発できているのか、といった反省があります。また、今後さらに利益を伸ばしていくためには、経費削減やコストダウンだけでは限界があり、売上規模の拡大が鍵と考えます。2018年度中期経営計画は、こうした課題を踏まえ、これまで行ってきたInnovation(改革)に対して、当社の経営や事業活動に不足している部分に修正を加える「**Renovation**」の3年間とし、「富士電機の更なる変革」に取り組めます。

当社を取り巻く事業環境は、国内においては、電力自由化を背景とした高効率発電・再生可能エネルギー投資の拡大、東京オリンピックの開催・設備老朽化に伴う社会・産業インフラの再整備、およびIoTを活用した安全・安心、省エネ化に向けたサービスの拡大が見込まれます。海外においては、新興国のエネルギー需要の増加を背景とした社会インフラ投資が拡大するとともに、環境関連投資や、生産設備の自動化・高効率化に向けた産業インフラ投資が拡大するものと期待されます。

このように、当社にとってビジネスチャンスは、国内外で広がっています。前3カ年の基盤強化の取り組みを成果として結実させるとともに、引き続き「成長戦略の推進」および「収益力の強化」に取り組む、次なる目標につなげていきます。

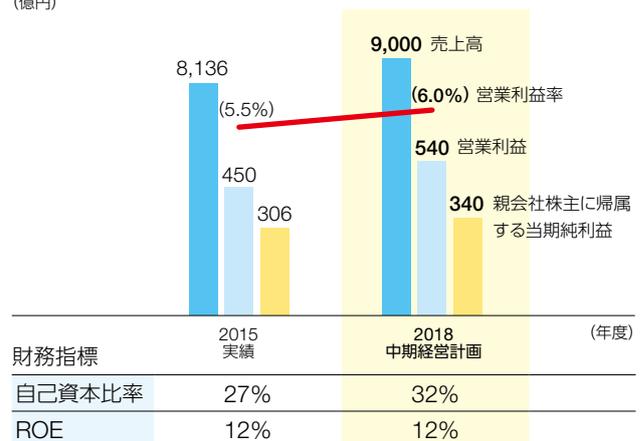
2018年度売上高9,000億円 営業利益率6%以上を目指す

2018年度中期経営計画では、売上高は9,000億円、営業利益は540億円、親会社株主に帰属する当期純利益は340億円を目標とします。世界経済の先行きに不透明感があり、為替の円高による逆風もある中で、営業利益率6%以上を目指します。

自己資本比率は32%とし、ROEについては利益の拡大により12%を確保する計画です。これまで同様、収益力の強化により財務体質の改善を図りながら、企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と、利益拡大に応じた株主還元配分に配分していきます。

経営目標

(億円)





重点課題

【成長戦略の推進】

- 「社会システム」「産業インフラ」「パワーエレクトロニクス」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

3つの成長戦略を柱に事業拡大を目指す

富士電機がさらに発展するには、次の3つが必要と考えています。

まずは、当社の強みを活かした体制の見直しです。実績もありお客様からも評価をいただいているパワーエレクトロニクスのコンポーネントをさらに強化するとともに、その強いコンポーネントを組み合わせ、システムとしてお客様に提案する事業を拡大させて行きます。IoTをはじめ、ものづくり変革が進展し、エネルギーの需要拡大や安定供給と環境との調和が必要な時代を迎えています。駆動制御システムを核にして自動化・省力化・省エネ化に貢献する分野、パワーサプライを核にして電力の安定化に貢献する分野、この2分野に注力する体制づくりを行います。具体的には、産業インフラ事業、パワーエレクトロニクス事業に、電力流通を担う社会システム事業を加え、オペレーションの変革に取り組みます。

2つ目は、海外での事業拡大への取り組みです。これまでのM&Aへの投資を成果として結実させることはもちろんですが、もう一段の事業規模拡大に向けM&Aを実施していきたいと考えています。アジアでは、シンガポールにASEAN諸国を統括する「アジア事業戦略室」を新設し、域内事業の最適化・迅速化を図ります。産業インフラ、パワーエレクトロニクス事業を

一体運営し、マーケティング、販売からエンジニアリングに至るまでの機能を統括し、当社の強みの最大化、他社との差別化による事業拡大を目指します。

3つ目は、お客様に選ばれる高付加価値商材の創出です。これまでは、従来製品の「置き換え」にとどまる商材の開発が主となっていました。置き換えでは、売上拡大への貢献は限定的になってしまいます。やはり、メーカーとしての本質に立ち返り、お客様が必要としている商材、お客様に選ばれる商材の開発・創出に注力していきます。5年先、10年先の当社を支えてくれる事業に育つよう取り組んでまいります。

「Pro-7活動」の再活性化と パワーエレクトロニクスの収益力のさらなる向上

収益力のさらなる強化に取り組みます。全社を挙げた収益力改善活動「Pro-7」は、2012年度から始め、4年が経過しました。引き続き、この全社活動を展開していきますが、もう一段高い業務品質を目指し、再活性化に取り組みます。また、これまで徹底した“見える化”に取り組み、個々の事業の収益構造を明らかにし、コストダウンや固定費の削減などの対策を実施してきたことが利益率の向上につながりました。今後、より一層収益力を高めるため、パワーエレクトロニクスの利益率改善に徹底して取り組んでいきます。マザー工場である鈴鹿工場、神戸工場でのものづくり力の強化に既に着手していますが、内製化や標準化などによる原価低減をさらに進めるとともに、鈴鹿工場に今夏に竣工予定のテクニカルセンターに製品開発部隊を集結し、開発効率を高め、お客様から選ばれる製品をスピード感をもって上市していきます。

海外設備投資、高付加価値商材の開発に注力

設備投資については、海外生産拠点の設備投資や、IoTを活用したものづくり力の強化に取り組みます。

研究開発については、電子デバイス、パワーエレクトロニクスを重点に、競争力のある高付加価値商材の開発に向け、次世代パワー半導体であるSiCデバイスやモジュールと、これらを活用したSiC適用パワーエレクトロニクスの開発加速、さらに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ていきます。

グローバル人材の育成と、女性の活躍を推進

これらの取り組みを実行していく力となるのが「人材」です。

当社は経営理念のスローガンに「熱く、高く、そして優しく」を掲げています。「熱く」は、新しいものを生み出していく創造的な情熱。「高く」は、高い目標を掲げてそれにまい進していく気概。そして「優しく」は、小さなことにも感謝し、また、お客様の喜びを自分たちの喜びと感じることができるような、人間としての心の豊かさです。これら当社のDNAとも呼べるものを大切にしながら、グローバルに活躍できる人材の育成、女性活躍推進に力を入れていきます。

グローバル人材の育成に向けては、階層別に計画的な育成を図っていきます。また、将来的な会社の成長に向け、女性社員のさらなる活躍が必要不可欠であると考えており、そのために、女性役職者層を現状の172人から、2020年度には300人へと拡大させていきます。

加えて、高齢化、少子化が進行する中で、介護両立支援の拡充など、柔軟な働き方ができる会社の環境づくりを進め、多様な人材の活躍を支援していきます。

CSRを推進し、さらなる企業価値の向上に努めます

富士電機の考えるCSR(企業の社会的責任)は、エネルギー・環境技術を駆使した事業活動を通じた社会への貢献であり、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うことです。

当社は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)に参加するとともに、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、コーポレートガバナンス・コードに適切に対応し、引き続き経営の透明性・健全性を高めるとともに、さらなる企業価値の向上に努めます。

持続的成長に向けて

当社は、グローバルでの持続的成長を目指しています。2018年度中期経営計画では、これまでのビジネスモデルに変革を与え、確かな成長基盤づくりを行い、2019年度以降の成長につなげ、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%を実現できる企業を築きたいと考えています。

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。株主および投資家の皆様、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。

2016年7月

代表取締役社長
北澤通宏

