社長メッセージ



「エネルギー・環境」の グローバル企業を目指して

富士電機グループは変わります。

コアコンピタンスである「パワーエレクトロニクス技術」、それを 支える人材を根幹に据え、グループシナジーの最大化に向けて 富士電機そのものを変えていく覚悟です。その先に見据えるの は、「エネルギー・環境」の最先端企業、そして「日本の富士電機」 から「世界の富士電機」への変革です。

第一章

事業構造の質的転換

1年前倒しで営業損益の黒字化を達成

2009年度(2009年4月1日~2010年3月31日)の世界経済は、各国の景気刺激策の効果により下期にかけて緩やかな回復基調を示しました。しかし、上期の急激な落ち込みが響き、連結売上高は、前期比9.8%減の6,912億円となりました。一方、営業損益は前期189億円の営業損失に対して9億円の営業黒字に転換しました。当期純損益は、事業構造改革費用165億円を計上しましたが、課税所得の発生見込額の増加に伴う繰延税金資産の計上により、前期比801億円の改善となる68億円を計上しました。

部門別では、電機システム部門は、プラント品が既受注の海外向け大口案件を中心に順調に推移しましたが、コンポーネント品は下期に回復の兆しを見せたものの、上期の急激な物量減が影響し、前期比9.7%減の4,429億円となりました。営業利益は総経費圧縮やコストダウンが奏功し、前期比22.4%増の131億円となりました。

電子デバイス部門は、上期の需要減を下期の産業向け半導体やHDD市場の回復によりカバーするには至らず、売上高は前期比8.0%減の1,303億円となりました。一方、営業損益は111億円の損失となったものの、徹底した総経費圧縮やコストダウンが損益改善に寄与し、前期比199億円の大幅な改善を果たしました。

リテイルシステム部門は、飲料・食品メーカーの設備投資抑制の影響を受け、年間を通じて苦戦を強いられました。 売上高は前期比14.9%減となる1,160億円、営業損益は6億円悪化の11億円の損失となりました。

物量減や為替の円高影響などの強い逆風が吹き荒れるなか、当初計画を1年前倒しして営業黒字にまで急回復することができた取り組み内容を次にご説明いたします。

2009年度業績概況					
					信
			2008年度実績	2009年度実績	増減
売上高			7,666	6,912	-754
営業利益			-189	9	+198
当期純利益			-733	68	+801
## (#P) 100	854 293 561		億円 9,221 8,480	8,090	7,190 (当初計画)
	ı			6,	912 6,891億円

■強い危機感をバネに事業構造改革を完遂

当社グループは、2008年度に世界経済の急激な変化によるかつてない物量減を経験し、過去最大となる733億円の当期純損失を計上しました。存亡の危機ともいえる状況に直面した当社グループは、2008年末より抜本的な事業構造改革に着手し、2009年度はその総仕上げの年と位置付け、売上高に依存しない収益体質の構築を目指した取り組みを推し進めました。そして、定量的な目標として損益分岐点売上高を2008年度の8,090億円から7,190億円まで引き下げていく計画を策定し、その実現に向けた具体的な道筋として、「事業構造改革の完遂」「総経費の徹底圧縮」「財務体質の強化」を打ち出しました。

ディスク媒体事業や半導体事業は、市況変動の影響を大きく受け大幅な赤字を計上し、また器具や汎用インバータなどのコンポーネント品も急激な物量減少により収益が悪化しました。「事業構造改革の完遂」は、これら事業の損益分岐点売上高を引き下げ、市況変化への耐性を徹底的に鍛え上げていくことが狙いです。まず不採算製品・機種からの撤退をはじめ、国内開発・生産拠点の集約、海外への生産拠点のシフトも断行しました。また、特に業績の悪化したディスク媒体事業に関しては、持株会社の取締役社長による直接統治を行い、意思決定の迅速化により早期の収益改善を目指しました。

「総経費の圧縮」では、あらゆる分野の費用にメスを入れていきました。設備投資額については、前期のほぼ半減となる143億円の絞り込みを行い、研究開発費も前期より約20%減となる61億円の削減を実施しました。さらに、賃金の見直しや人員の再配置、一時帰休等により人的経費を削減するなど、様々な分野でコスト削減を進めた結果、期初計画の430億円を大きく上回る561億円の総経費圧縮を実現しました。この561億円に、調達コスト等の低減による効果293億円を加算した854億円の「総経費の圧縮」を実現しました。これは期初計画の700億円を154億円上回る水準です。

「事業構造改革の完遂」と「総経費圧縮」の効果が、2009年度の損益分岐点売上高を、期初計画を上回る6,891億円に低下させることができた要因であり、売上高が減少するなかにおいて、1年前倒しで営業損益の黒字化を実現できた背景です。

最後に「財務体質の強化」についてご説明します。事業構造を改革していくとともに、経営戦略の機動性を担保する資金の確保、金融債務の圧縮は当社にとって極めて重要な経営課題でした。そのため、設備投資額や研究開発費の削減に加え、サプライチェーン改革によるたな卸資産の圧縮や、売上債権の早期回収など多面的な取り組みで114億円のフリー・キャッシュ・フローを確保しました。また、現預金の取り崩しや固定資産の売却などを実施し、金融債務残高を前期末に比べ563億円減となる3,598億円に減少させました。自己資本はその他有価証券評価差額金の増加などもあり、前期末と比較して485億円増加しました。これを受け、前期末において悪化した自己資本比率およびネットD/Eレシオは、それぞれ14.3%から19.7%へ、2.5倍から1.8倍へと大きく改善しました。

このように、富士電機グループが、強い危機感をバネに取り組んできた事業構造改革は、目に見える形で成果を出すことができました。では次に、富士電機グループが一丸となって邁進する「『エネルギー・環境』の最先端企業」に向けたこの1年の取り組みと実績を振り返ります。

コアコンピタンスは「電気を自在にあやつる技術」

富士電機は、2008年度に未曾有の環境変化を受けて営業利益、当期純利益とも赤字に転落しました。すでにご説明した危機への対処策とあわせ、自社の戦略、事業の構造そのものを抜本的に見直さなければ、持続的な企業価値の向上は望めないという強い危機感がグループを突き動かしました。

まずコアコンピタンスは何か。創業からこれまでの90年弱の間に数々の事業を手掛け、現在まで一貫して継承してきたのは、「パワーエレクトロニクス技術」でした。この「電気を自在にあやつる技術」こそ、富士電機グループが長い歴史のなかで磨き抜いてきた競争優位性でありコアコンピタンスです。そして「エネルギー・環境」の領域こそ、このコアコンピタンスを活かすことで可能性を広げ、持続的な成長軌道を描いていくことができる領域であると定めました。その領域を攻めるに当たり、まず成すべきことはソリューションビジネスへの転換でした。

「エネルギー・環境」の分野は、経済不況を乗り切るための戦略的投資分野として各国で成長領域に位置付けられ、世界中で多数の企業が参入しています。勝ち残りのカギは、市場・顧客ごとに異なる



ニーズに、最適な製品や技術を最適な形で組み合わせ、スピードをもって一体的に提供するシステムソリューション力です。当社グループは、「供給」サイドでは火力発電プラントや地熱発電プラント、「需要」サイドではインバータやパワー半導体、供給サイドと需要サイドをつなぐ「流通」サイドでは系統・配電等の電力制御システムなど、ほぼすべての分野で「電気を自在にあやつる技術」を活かした事業活動を行っています。

これら「エネルギー・環境」分野の技術・人材・資金などの経営資源を各事業グループ単位の「個別 最適」から今一度、グループシナジーの最大化を追求する「全体最適」に急ピッチで変えてきたのがこの 1年でした。

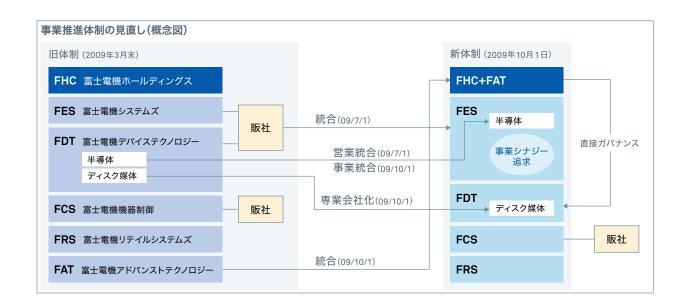
■ グループシナジーの最大化に向けた事業推進体制の改革

グループシナジーの最大化に向けて、2009年度に実施してきた事業推進体制の見直しの内容とその狙いをご説明します。

まず、2009年10月1日付で富士電機デバイステクノロジー(株)の半導体事業を富士電機システムズ(株)に統合しました。高効率・低損失の電力変換を武器に世界市場で高い競争力を誇るパワー半導体を組み合わせることで、新エネルギー分野、ならびにデータセンターや輸送関連の社会・産業インフラ分野といった「エネルギー・環境」におけるビジネス領域を半導体事業とともに大きく広げていこうというのが再編の狙いです。

加えて、販売子会社5社と半導体事業の営業部門を富士電機システムズ(株)に統合しました。約2,000名規模の営業人員の集約は、ソリューションビジネスの要であるマーケットニーズを起点とした営業活動の徹底を可能にするために、経営とマーケットの距離を縮めることを主眼に置いたものでした。研究開発体制についても、経営戦略と研究開発戦略を一体化し事業化の迅速化を図ることを目的に、グループ共通の基礎研究等を独立事業体として担ってきた富士電機アドバンストテクノロジー(株)を持株会社に統合しました。

このように、抜本的な事業構造改革による「収益基盤の再構築」と並行して、将来成長に向けた事業ポートフォリオの変革によるソリューション事業への強化を進めるなど、2009年度は着実に成果を出すことができました。



第二章

「エネルギー・環境」のグローバル企業への転換

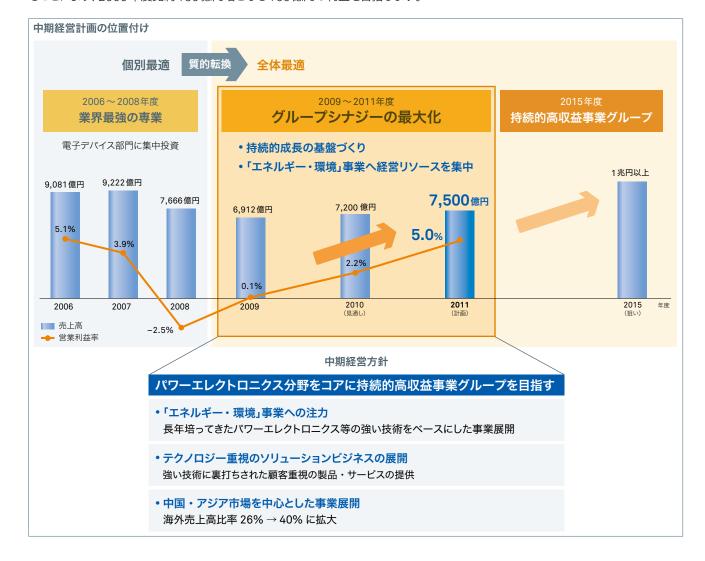
中期経営計画の全容

中期経営計画の計画期間は、2009年度から2011年度までの3ヵ年です。2009年度の期初に発表する予定でしたが、事業環境が不透明であり、また今後の動向とともに構造改革の進捗を見極める必要があったことから、2010年2月の発表となりましたことをまずご理解ください。

持続的高収益事業グループを築き上げるという長期的なビジョンに向けて、グループシナジーの 最大化を通じて基盤づくりを行うというのが、この計画期間の位置付けです。

経営目標として、売上高は3ヵ年平均5%の成長を通じて2011年度に7,500億円を目指します。営業利益率は5.0%の実現に向けて収益性を高めていきます。また、海外売上高比率を2009年度の26%から40%へと引き上げていく目標も掲げました。

計画2期目に当たる2010年度は、売上高は2009年度比4.2%増の7,200億円を予想しています。2009年度に大型プラント品の受注が投資抑制の影響で大幅に減少したことにより、これらに関連する売上高は減少しますが、インバータや半導体、器具などコンポーネント品の需要回復により全体の売上高は増加するものとみています。営業利益は、事業構造改革の効果により、昨年度赤字であった半導体や器具、ディスク媒体事業が黒字化するとともに、想定される経費増加や素材価格の高騰、価格下落を、コストダウンと総経費の圧縮で吸収し、また2009年度レベルの損益分岐点売上高を維持することにより、2009年度比約150億円増となる160億円の利益を目指します。



経営目標				
	2009年度		2011年度(計画)	
売上高	6,912億円	-	7,500億円	オーガニックCAGR*で5%を目指す
営業利益率	0.1%	-	5.0%	
海外売上高比率	26%		40%	
				* CAGR:年平均成長率

2011年度に目標としている営業利益率5%の達成は容易ではないようにみえるかもしれません。しかしながら、2010年度は発電・産業関連の大型プラント品は投資拡大の状況にあることから受注増加が見込まれ、あわせて半導体を中心としたコンポーネント品の需要回復が2011年度の業績に寄与していくものとみています。また、器具や自販機、ディスク媒体事業を中心に構造改革効果が抽出されることから、十分達成可能であると考えています。

ソリューションビジネス展開にあわせた新セグメント体制への移行

2009年度で実施した事業推進体制の見直しを経て、「エネルギー・環境」分野において、マーケット 視点での事業運営を行う目的で、2010年4月1日付でセグメント変更を実施し、同時に組織体制の変 更も行いました。その一環として、同日付で富士電機システムズ(株)へ冷凍・冷蔵ショーケースを扱 うコールドチェーン機器事業の統合を行ったほか、富士電機ホールディングス(株)と富士電機システムズ(株)の一部の管理部門の統合を行い、グループー体運営の体制整備をさらに推し進めました。

新セグメントは、大きく「ソリューション」と「プロダクト」に区分され、「ソリューション」は、エネルギーソリューション部門と環境ソリューション部門のセグメントにより構成されます。

エネルギーソリューション部門は、発電プラント事業を中核とするグリーンエネルギーソリューション分野と、スマートグリッド市場をターゲットとするグリッドソリューション分野といった領域別にサブセグメントを設けています。環境ソリューション部門は、工場等の CO_2 削減に向けたソリューション提案を行う産業ソリューション分野、データセンターや店舗などに対する省エネソリューションを提供する社会ソリューション分野、環境対応車や鉄道等をターゲットとする輸送ソリューション分野といったサブセグメントから構成されます。

「プロダクト」は、「半導体」「器具」「自販機」「ディスク媒体」の各部門で構成されます。情報開示の連続性・透明性を確保することも各部門を切り出した理由です。このうち、「半導体」は、エネルギーソリューション部門、環境ソリューション部門とをあわせて、経営リソースを集中する「エネルギー・環境」領域と位置付けています。

このセグメント変更により組織に大鉈を振るったことで、「エネルギー・環境」を攻めていくための体制整備は一区切りつきました。計画達成に向けた2010年度の基本方針として掲げたのは、「『日本の富士電機』から『世界の富士電機』へ」「『エネルギー・環境』事業への注力」「人材の活性化・グループシナジーの強化」の3点です。以下に具体的な道筋をご説明します。

P.32-P.3

新セグメント体制への移行については、「新セグメント体制」で説明していますのでご参照ください。

「日本の富士電機」から「世界の富士電機」へ

「海外展開の加速」なしに計画達成はもとより、富士電機グループの持続的成長もない―私が社長就任に当たり最初に全従業員に向けて発信したメッセージです。まずこのメッセージに込めた私の思いをお話しします。

先に申し上げましたとおり、「エネルギー・環境」分野をグループー丸となって攻略する体制は整いました。しかし、富士電機グループにはまだまだ見直す余地がたくさんあり、不断の見直しが必要だと考えています。特に重要なことは、収益基盤を海外に求めていくことだと強く感じています。ご存知の通り、今後の日本市場は経済の成熟化と少子高齢化がますます進展し、成長が鈍化していくのは避けられません。一方、海外、とりわけ中国・アジアにおける電力インフラをはじめとする社会資本整備は緒に就いたばかりであり、今後は経済の発展とともに、質的ニーズもより高度になっていくものと考えています。特に、世界的な環境保全に対する関心の高まりを背景に、「エネルギー・環境」に関連する市場は、世界のあらゆる国々で拡大していくでしょう。つまり、グローバルな視点でマーケットを捉えていけば、当社グループにとってのビジネスチャンスは、極めて大きく拡がっていく可能性があるわけです。

これが「海外売上高比率40%」を目指す背景です。また、その実現は中国での売上高成長がカギを握ります。2009年度実績の432億円に対して、2011年度に1,000億円を達成することを目標に掲げました。これらの目標は決して低いハードルではないことも十分認識しています。達成のためには、長年、日本に事業活動の軸足を置いてきたがゆえに抱える課題を早急に克服せねばなりません。



海外攻略のための足場を築く

まず当社グループにとっての最大の課題は「現地化」です。今後、市場、あるいは顧客によりニーズが異なる海外でソリューションビジネスを展開していくためには、顧客に近いところで、開発・設計、製造、販売、アフターサービスに至るまで一貫した事業運営体制を築き上げることが欠かせません。その対策として2010年4月1日付で、海外エリア本社制を導入し、各エリアにおける管理機能、開発・製造機能、および販売機能を統合して、エリアごとに自己完結する体制を整えました。今後、約60億円を投じ中国、欧州、北米などに研究開発拠点を設置していく考えです。まず2010年度は、回復する設備投資需要に向けた既存製品の拡大を図り、2011年度は新製品の投入による拡大を目指します。

一方で、中国において、当社グループは26の生産・販売会社を設けています。この会社数の多さは、各事業会社の自主独立の方針に委ねてきた結果であり、現地で一体的なソリューションを提供するため、分散しているリソースを最適な形に統合していく考えです。

「日本の富士電機」から「世界の富士電機」へ

―中国・アジアを最重点市場として海外展開を加速

重点施策

グローバル運営体制の構築

中国・アジア・欧米の海外エリア本社ならびにグローバル戦略本部の設置

開発・製造・販売・サービスまで一貫した事業運営

- 人員の重点配置
- 研究開発拠点の設置
- 開発・営業・エンジニアリング体制強化
- 拠点の統廃合

また、現地化を支える「人材」も海外に重点配備していきます。日本に軸足を置きながら90年近い歴史を歩んできた当社グループには、海外市場で活躍できる人材が十分に育っていないと感じており、グローバル人材の育成も強力に推し進めていく考えです。しかしながら、海外でマーケティングを行い、海外のニーズに適した設計・開発、製造を行うには現地の人員が不可欠です。今後、中国、アジアを中心に大幅に現地人員を採用し、早期に強化を図ります。その一方で、販売力強化の手段として、中国でチャネルを有する企業との協業やM&Aも視野に入れていきます。

なお、海外事業の全体統括として、グローバル戦略本部を設置しており、リソースの戦略的な配分 や事業間、地域間の連携促進に取り組んでいきます。

「エネルギー・環境」に経営リソースを重点投下

「エネルギー・環境」分野の売上と利益の拡大を目指し、エネルギーソリューション部門、環境 ソリューション部門といったソリューションビジネスおよび、ソリューションビジネス推進上のキーデバイスと位置付ける半導体部門に経営リソースを重点投下していきます。

具体的には、2009年度から2011年度までの3ヵ年に計画している設備投資総額830億円のうち約67%を「エネルギー・環境」分野に投下し、また研究開発費も同様に3ヵ年の総額850億円のうち約62%を「エネルギー・環境」分野に投じていきます。この集中投資により、「エネルギー・環境」分野の売上高を計画最終年度である2011年度には、2009年度に比べ約15%増の5,050億円に引き上げ、売上高構成比を約59%から約62%程度にまで高めていく方針です。また営業利益も2009年度に比べ約154%増となる330億円にまで高めていく計画です。一方、器具や自販機、ディスク媒体部門は投資に制限を加えながら、安定的な収益確保に軸足を置いていく考えです。

2010年度は、2009年度の緊急避難的な圧縮から一転し、設備投資額は約73%増の330億円、研究開発費は約42%増の345億円へと攻めの投資へと転じます。そのうち、設備投資額は約52%、研究開発費は約67%を「エネルギー・環境」分野に配分する計画です。





言うまでもなく、海外市場での事業展開の足場を早急に築き上げていくために、こうした施策経費の軸足は海外に置いていきます。2011年度までの設備投資額総額のうち、約60%を海外での事業基盤整備に活用していきます。特に中国市場では、市場の攻略に向けて即効性がある研究開発テーマに重点的に投下していく考えです。

以下、各事業についての具体的な施策をセグメント別にご説明します。

部門別事業戦略

エネルギーソリューション部門

エネルギーソリューション部門では、地熱発電を中心とした「グリーンエネルギーソリューション」と 系統・配電制御のキーテクノロジーをベースにスマートグリッド関連事業「グリッドソリューション」の 拡大に取り組みます。

グリーンエネルギーソリューション分野

世界同時不況以降、温暖化ガス削減に大きく貢献する再生可能エネルギーの導入に世界の多くの国が政策の舵を切りました。

富士電機グループは、1960年の蒸気タービンの製造による市場への参入以来、50年にわたり技術と実績を積み上げてきました。高効率の反動式タービン技術や、信頼性と長寿命を実現する耐腐食技術をはじめとする世界最先端の技術が評価され、地熱発電事業では、過去10年間の世界シェアは40%以上に達しています。2010年4月には、ニュージーランドにおいて世界最大となる140MWの出力を誇る地熱発電プラントが商業運転を開始しています。こうした実績に裏打ちされた技術とノウハウをさらに強化し、世界シェア50%の獲得を狙います。ターゲットとする市場としては、政府が助成金により再生可能エネルギー産業の育成を進める米国や、ファイナンス面での環境が整ってきたアジア各国を重点地域としていくほか、火山帯が多い地域、例えばアフリカや中南米諸国などでも強化していく方針です。

また、新しい挑戦も行っていきます。低い温度帯の地熱エネルギーでも発電が可能なバイナリー発電事業も推進し、従来は地熱発電が困難だった低温度地域にもマーケットを拡げていく方針です。すでに 2,000kW標準機の商品化を完了し、拡販に取り組んでいます。また、蒸気タービンを中心とする設備・プラントの製造・販売に留まらず、安定収益が期待できる地熱発電事業 (売電事業) への参入も視野に入れていきます。

P.34-P.36

より詳細な事業戦略は「部門別事業概況—エネルギーソリューション」をご参照ください。

P.23-P.2

地熱発電は「特集『ターゲット 市場のポテンシャルと富士電機 グループの優位性』」で取り上げ ていますので、ご参照ください。

グリッドソリューション分野

中心となるビジネスは、「スマートグリッド」関連事業と太陽光発電システム事業です。次世代電力網「スマートグリッド」は、グリーンニューディール政策の柱と位置付ける米国が実証実験で先行するほか、中国や欧州、日本でも導入に向けた準備が着々と進んでいます。その関連市場の裾野は極めて広く、当社グループにとっても電力量計、計測機器、系統・配電制御システム、エネルギー最適制御システム、同時同量制御システムなどをベースに重層的にビジネスチャンスを拡大することができます。まずは各国で進む実証実験への積極的な参画を通じ、主体的に市場を創造していく方針です。地域的には、政策的な追い風が吹く米国、中国を中心に市場開拓を進めていき、順次取り組みを他の市場に拡げていきます。

市場におけるポジションを早期に確立するためには、競争力ある技術を有するパートナーとの協業が不可欠です。2010年2月、当社は米国GE社と日本国内向けのメーターの設計・製造・販売を行う合弁会社の設立に関する契約書を締結しました。スマートメーターシステムは、双方向通信能力により、エネルギー使用を監視、把握、運営、管理する情報を受送信する「スマートグリッド」の中核機器です。合弁会社では、当社グループの70年を超える電力量計事業の経験で培ってきた技術・販売網と、米国GE社が有するスマートグリッド技術と豊富な知見を活かし、国内におけるメーターの普及を推進していきます。

また、2010年3月、当社グループは、富士通(株)との業務提携を目指した覚書を締結しました。富士通グループの高度な情報通信技術・製品・システムおよびクラウドサービスと、当社グループのパワーエレクトロニクス技術、エネルギー制御技術を融合させ、市場における実証実験、国際標準化の動きを的確に捉えて、事業拡大を目指していきます。

太陽光発電システム事業では、米国、欧州、日本を重点市場と定めていきます。軽量性、可曲性、高温時の発電効率の低下の少なさという点で結晶系に対する優位性を有する独自のフィルム型アモルファス太陽電池応用製品の拡大、さらにパワーコンディショナや蓄電池等の製品と組み合わせる、システムインテグレーションビジネスに軸足を置いていきます。グループ内での人員の強化はもとより、他社との協業も視野に入れながらシステムインテグレーションの事業基盤を構築していきます。

用語集

反動式タービン

蒸気の膨張の反動力によって車軸を回すタービン。

電力量計

電力を積算し計量する電気計器。

系統・配電制御システム

発電所からそれぞれの電力 系統へ配電する制御シス テム。

同時同量制御システム

電力の需要量および供給量をリアルタイムに監視し、需要の変動に見合うように供給量の制御を行うシステム。

パワーコンディショナ

発電された電力(直流)を 家庭やビルなどで使える電力(交流)に変換する装置。

P.23-P.29

スマートグリッドは「特集『ター ゲット市場のポテンシャルと富 士電機グループの優位性』」で 取り上げていますので、ご参照 ください。

エネルギーソリューション事業戦略

再生可能エネルギーとスマートグリッド事業を拡大

重点施策

- グリーンエネルギーソリューション 地熱発電事業を中心に拡大
- グリッドソリューション 太陽光発電、風力発電、電力安定化、エネルギー最適運用のキーテクノロジーを ベースにスマートグリッド事業を拡大

米国、欧州を主要市場として展開





「エネルギー・環境」 にかかわる ビジネスチャンスを、グローバルな 視野で掴み取っていきます

■ 環境ソリューション部門

環境ソリューション部門は、2009年度の連結売上高の約40%を占める最大のセグメントです。工場やデータセンター、店舗など電力の需要サイドにおいて省エネを実現するパワーエレクトロニクス機器と計測制御システムにより総合的なソリューション事業を展開していきます。

産業ソリューション

世界的な潮流を受け、中国政府も環境対応に本腰を入れ始めました。経済が高度成長を続ける中国でまず立ち上がる市場は、ゼロエミッションと収益拡大を両立する「省エネ」分野です。当サブセグメントでは、日本を含め、中国・アジア市場を中心に工場の CO_2 削減を実現するファクトリーソリューションの提供により、市場を開拓していきます。

当社グループは高圧インバータのほか、モータ、電源装置、計測機器といった競争力ある製品群を有しています。また、工場の受変電設備にかかわるような大規模設備でも強い製品を有しています。これら製品を単品で販売するのではなく、環境負荷・使用エネルギーの計測から、環境・省エネ分析、評価コンサルティング、ソリューション提案・実施に至るまでのファクトリーソリューションのサイクルに組み込んでいくことで、シナジーを生み出していきます。

当サブセグメントでは、中国市場における営業チャネルの構築、エンジニアリング体制の強化、アフターサービス体制の整備などの足場固めに腰を据えて取り組んでいきます。

社会ソリューション

当サブセグメントの事業戦略の方向性は、データセンターおよび店舗など流通分野向けの省エネソリューションの提供です。

膨大な電力を扱う電源装置、効率的に冷却を行う冷凍・冷蔵ショーケースやこの技術を活用した空調設備、さらにこれらをコントロールする制御システム等の製品・技術を結集し、日本や中国市場を中心に省エネを実現するソリューションを提供していきます。また、クラウドコンピューティング化が進むデータセンター向けには、省エネソリューションとの連携により高効率 UPS や空調設備などの拡販を狙っていきます。さらに、食品の流通分野では、省エネを実現するパワーエレクトロニクス技術とコールドチェーン分野でのノウハウを組み合わせ、産地から食品加工、保管、店舗、消費者に至るサプライチェーン上で一貫した省エネソリューションを提案していきます。これがコールドチェーン機器事業を統合した狙いとするところです。

P.37-P.39

より詳細な事業戦略は「部門別事業概況―環境ソリューション」をご参照ください。

用語集

クラウドコンピューティング

ネットワーク経由によってIT 資源を利用すること。利用 者は、IT資源の導入や運用 管理にかかる費用、時間な どを軽減できるうえ、IT資 源を必要な時に必要なだけ 使えるため、ITシステムの利 用状況に応じてその規模や 内容を柔軟に変更すること ができる。

輸送ソリューション

当サブセグメントの戦略の柱は、環境対応車関連事業と鉄道関連事業における電機品、ならびに 汎用インバータ、モータといったパワーエレクトロニクス製品の拡大です。

電気自動車市場は、その需要をさらに拡大していくことが見込まれます。当社グループは将来の市場拡大を見越し、インバータ、モータなど環境対応車の心臓部である駆動制御分野への参入を図っていきます。また、充電器分野へと事業領域の拡大を図っていき、環境対応車市場の成長による商機を総合的に掴んでいく考えです。

駆動制御システムから各種車両部品に至るまで、幅広い製品群を有している鉄道関連事業も同様です。中国をはじめとする新興国における鉄道インフラの整備・高度化が進む過程で期待される車両電機品にかかわる需要を、現地を含む提携企業との協業を通じて取り込んでいく方針です。

汎用インバータは、搬送システム、プレス、試験機などの工場設備、ならびにクレーン、エレベータなど様々な駆動装置の制御、省エネ化に不可欠なコンポーネントです。当社グループは、モータと組み合わせ、高効率の駆動制御システムとして高い競争力を有しています。今後、中国市場を重点分野として現地生産による拡販を強化していく考えです。

環境ソリューション事業戦略

CO2削減と環境対策に向けたソリューション展開

重点施策

• 産業ソリューション

工場等のCO2削減をターゲットに、中国、アジア市場の省エネビジネスの展開

• 社会ソリューション

アジア市場における、ビル、店舗、データセンターなど省エネビジネスの展開

• 輸送ソリューション

中国で環境対応車、鉄道車両向けに注力



半導体部門

これまで技術の研鑽を積み重ねてきた当社グループのパワー半導体は、高効率・低損失の電力変換により、IGBTパワーモジュールを中心に世界中の市場で高い競争力を発揮しています。2009年10月の半導体事業の富士電機システムズ(株)への統合により、より顧客ニーズにマッチした製品・ソリューションの提供ができるようになりました。今後もこれまでの外販とあわせ、社内ユースへと事業の軸足を拡げていくことでシナジーを発揮していきます。

産業分野では、生産装置向け口ボット、エレベータやクレーン向けインバータへの需要が高水準の 状況にあり、中国、アジア市場向けにさらなる展開を図ります。また風力発電や太陽光発電など、欧州 や新興国を中心に市場が伸長する再生可能エネルギー向けの拡大を狙います。

自動車分野では、ハイブリッド車や電気自動車などの環境対応車向けにIGBTを中心とした市場投入を加速していきます。

一方で、生産能力の強化も推進していきます。2010年度期初には新たに、マレーシア工場で前工程となるウエハチップの生産を開始しました。今後、拡大する需要に向けて、さらなる生産能力の増強を図ります。

用語集

IGBT

絶縁ゲートバイポーラトラ ンジスタ (Insulated Gate Bipolar Transistor)。大電 力の高速スイッチングが可 能な半導体素子。

P.40

より詳細な事業戦略は「部門別事業概況—半導体」をご参照ください。

P.23-P.29

半導体は「特集『ターゲット市場のポテンシャルと富士電機グループの優位性』」で取り上げていますので、ご参照ください。

また、環境ビジネスのカギを握るパワー半導体の競争力のさらなる向上を目指し、SiC (炭化ケイ素) やGaN (窒化ガリウム)といった次世代パワー半導体の開発も進めています。2010年度中には業界最大容量のSiCパワーモジュールのサンプル出荷を予定し、GaNも2011年度の量産化を目指します。

大容量のSiCパワーモジュールのサンプル出荷を予定し、GaNも2011年度の量産化を目指します。 半導体事業戦略 パワー半導体をベースにした「エネルギー・環境」事業の拡大 売上高/営業利益率

重点施策

パワー半導体

- グループ製品との組み合わせによるシナジー強化により、「エネルギー・環境」分野に おける大容量パワー半導体の拡大
- 環境対応車、新エネルギー向け需要増を背景とする増産投資
- 新たに欧州、中国に生産拠点を設立
- SiC、GaN 次世代パワーデバイスの量産化技術開発の加速



器具部門

徹底したコストダウンと総経費の圧縮により収益基盤の再構築を図っていきます。その一方で、提携関係にある仏シュナイダーエレクトリック社の販路を活用するとともに、両社が優位性を持つ製品を組み合わせた最適なプロダクトミックスにより顧客ニーズに即応した事業展開を図ります。これにより、国内市場はもとより、中国、アジア市場における受配電市場向けの強化・拡販に取り組み、売上の拡大を図っていきます。

P.41 より詳細な事業戦略は「部門別事業概況 — 器具」をご参照ください。



自販機部門

国内自動販売機市場は、縮小傾向にあります。そのため、市場規模に見合った 生産・販売体制の再編・合理化とともに、サプライチェーン改革により固定費を 徹底的に圧縮し、安定的な収益体質を構築していきます。

一方、約50%という圧倒的な国内自動販売機市場でのシェアの維持・拡大に向けて、製品の競争力強化も継続していきます。当社グループのヒートポンプ方式の自動販売機は、当社スタンダード機と比較して41%もの消費電力削減を実現しています。こういった環境対応型自動販売機の2011年度の販売台数構成比を95%以上に高めていく計画です。また、改造、修理、設置等の自動販売機の周辺サービスや、食品・物品自販機等へとビジネス領域を拡大し、収益機会の多様化にも取り組んでいく考えです。

P.42 より詳細な事業戦略は「部門別事業概況―自販機」をご参照ください。



ディスク媒体部門

事業環境の急激な悪化により、2008年度に大きく業績が悪化した同事業は、持株会社の代表取締役による直接統治により立て直しを図ってきました。市場環境の好転により2009年度下期から受注状況は良好に推移しています。しかし、環境変化のスピードが速く、技術革新がめまぐるしく進む市場特性を考慮し、市場環境が変化するなかでも安定的に利益を創出できる収益体質の構築に注力していきます。そのため、原則として大規模な増産投資を行わず、コスト競争力の強化に軸足を置いていく方針です。

これまで進めてきた海外生産シフトによる成果を出すとともに、生産効率の 向上や歩留率の向上を通じたサプライチェーン改革を継続していきます。また、 長期契約の獲得を通じた長期安定収益の確保にも力を注いでいきます。

確かな収益を得ていくためには、技術的な競争力の維持・強化が不可欠です。 高容量媒体の先行開発・商品化などによる競争力の強化も図っていきます。

P.43 より詳細な事業戦略は「部門別事業概況―ディスク媒体」をご参照ください。



財務体質の強化と資本政策

2009年度の取り組みにより、財務体質の強化は一定の成果を得られました。2010年度に得られる営業キャッシュ・フローに加えて、2010年度期初に行った約900億円に及ぶ保有投資有価証券の売却資金は、戦略投資への活用と負債削減に当てていく方針です。これにより、2010年度においては、ネット有利子負債残高を、2009年度末比約1,000億円減の2,215億円に削減していく計画です。また当期純利益の着実な積み上げにより自己資本比率を20%以上に向上させ、ネットD/Eレシオを2009年度の1.8倍から1.2倍程度に改善していく方針です。

当社は事業活動により得られた利益は、安定的かつ継続的に剰余金の配当を実施することとし、連結株主資本の充実を図ったうえで、研究開発費や設備投資など中長期的な企業価値向上のための投資に向けた内部留保の確保を図ることを利益配当の基本方針としています。2009年度については、上期は市況低迷による物量の減少や円高の進行などがあったことから、株主資本の早期回復を資本政策上の最優先事項と位置付け、誠に遺憾ながら中間配当は見送らせていただきました。一方、下期

財務体質の強化を継続		
	2009年度	2010年度(見通し)
ネット金融債務残高	3,225億円	2,215億円
ネット D/E レシオ	1.8倍	1.2倍程度
フリー・キャッシュ・フロー	114億円	1,100億円
自己資本比率	19.7%	20%以上



用語集

SiC

炭化ケイ素。現在のシリコン素材の半導体と比べ、格 段の効率向上・低損失を 可能とする素材。耐熱性も 高い。

GaN

窒化ガリウム。現在のシリコン素材の半導体と比べ、 格段の効率向上・低損失 を可能とする素材。耐熱性 も高い。

ヒートポンプ方式

コンプレッサ(圧縮機)等を 用い、高温側から低温側へ と移動する熱の流れを逆転 させ、低温側から高温側へ 熱を移動させる技術。



コアコンピタンス以外のすべてを 変える覚悟で改革に臨みます

は経営環境の好転と事業構造改革の着実な進展により、当初の目標よりも1年前倒しで黒字を確保できたこと、および2010年度の連結業績見通しと財務状況の見通しも立ったことから、1株当たり1円50銭の期末配当を実施させていただきました。2010年度については、現時点では未定ですが、業績のさらなる改善を通じて早期に増配を実現していきたいと考えています。

最後に

富士電機グループは、「エネルギー・環境」分野の攻略に向けた足場を着々と築き上げています。 前社長からバトンを受け取った私の役割は、「『エネルギー・環境』の最先端企業」への変革を完遂する とともに、グローバル企業へと導くことです。

多くの企業がひしめき合う成長市場で、当社グループが世界の巨大な競合他社と競争していくためには、コアコンピタンス以外すべてを変えていく覚悟が必要です。その一環として、「エネルギー・環境」の事業領域に経営リソースを集中させ、全体最適の観点からシナジーを追求し得る体制構築に向け、2011年4月をめどに、富士電機システムズ(株)を持株会社へ吸収合併させることとしました。「『エネルギー・環境』の最先端企業」という目標の達成と、企業価値の持続的な拡大に向けて、断固たる決意で改革に取り組んでいきます。

株主・投資家をはじめステークホルダーの皆様には、引き続きご支援のほど宜しくお願い申し上げます。

2010年7月

北澤通宏

富士電機ホールディングス株式会社 代表取締役社長