

業績回復に向けたアクションプラン

～「エネルギー・環境」に貢献する企業を目指して～

2009年2月13日

富士電機ホールディングス株式会社

1. 2008年度の基本認識と当面の経営課題

2. 業績回復に向けたアクションプラン

3. 今後の注力事業

1. 2008年度の基本認識と当面の経営課題

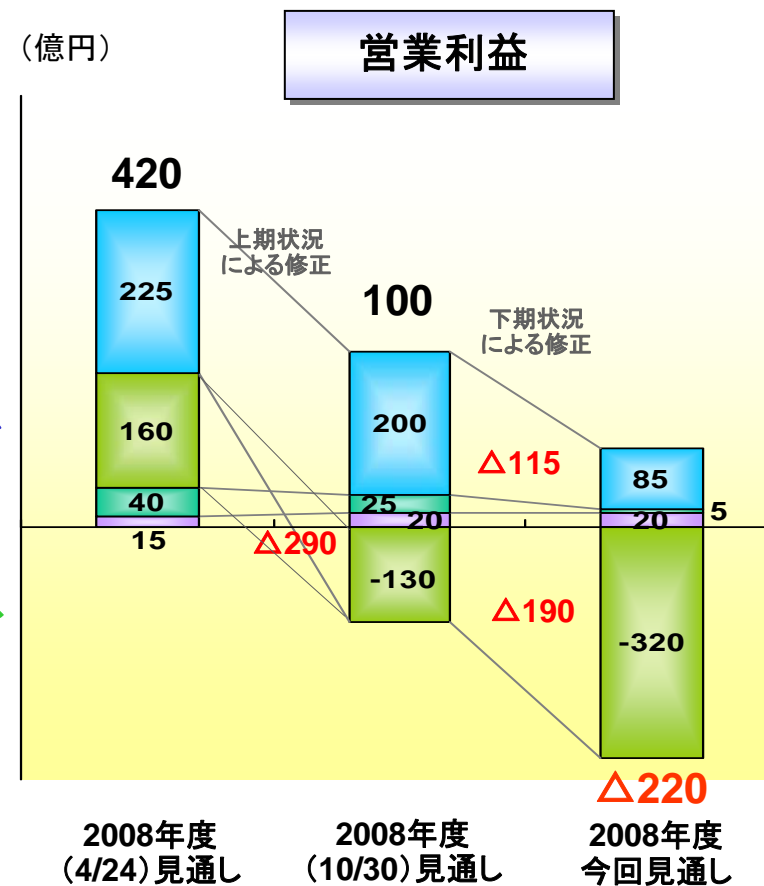
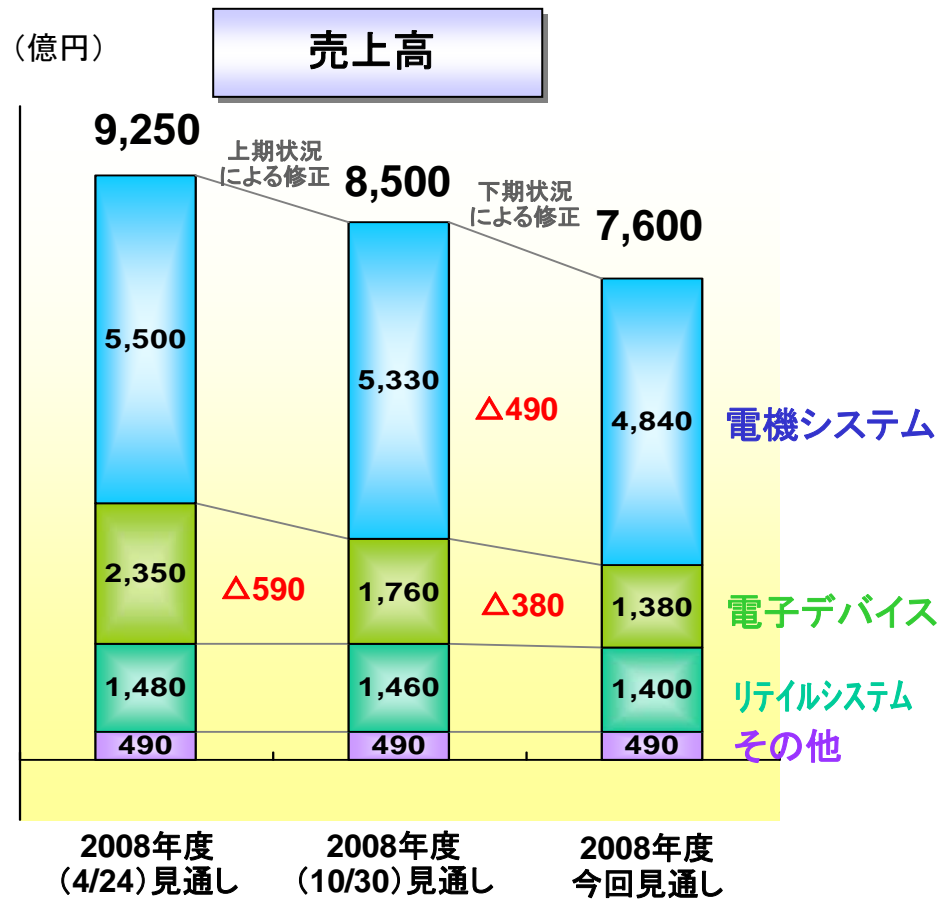
2. 業績回復に向けたアクションプラン

3. 今後の注力事業

2008年度の基本認識

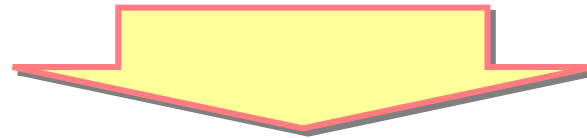
基本認識

- ✓ 上期: 電子デバイス部門の打ち手の遅れによる業績悪化
- ✓ 下期: 景気悪化によりインバータなどコンポーネント品の急激な落ち込み



※売上高、営業利益の内訳は、部門間の内部取引の消去額を省略して表示。

- 取り巻く経済環境の悪化、物量急減に対し、キャッシュ・フロー確保に向け緊急対策を実施
- 収益基盤の再構築に向けた構造改革を加速推進



2009年度の業績回復

将来を見据えた強固な収益基盤の構築

1. 2008年度の基本認識と当面の経営課題

2. 業績回復に向けたアクションプラン

3. 今後の注力事業

2008年度：キャッシュ・フローの確保

- 総経費の緊急的な圧縮
- 事業構造改革の着手

2009年度：収益基盤の再構築

- 事業構造改革の完遂
- 総経費の徹底圧縮

総経費の圧縮

緊急的な圧縮を実施 2008年度: ▲300億円
 (当初計画4,300億円→見通し4,000億円)

| | 2008年度見通し | 2009年度目標 |
|-------|-----------|-----------|
| 人的経費 | 当初計画比 3%減 | 前年度比 10%減 |
| 研究開発費 | 同10%減 | 同20%減 |
| 設備投資額 | 同30%減 | 同30%減 |
| その他経費 | 同8%減 | 同10%減 |

■ 2008年度実施

- 役員報酬の減額
- 幹部社員の賞与減額
- 操業状況に応じた一時帰休
- 業務効率向上の徹底による時間外労働の縮減
- 国内外の人員削減 当初計画比▲10%
(非正規社員2,200人、正規社員1,200人削減)

■ 2009年度実施検討

- 総人件費の圧縮
 - ・賃金の見直し
 - ・ワークシェアリングの検討等
- 国内外の人員の再配置

■ 運転資金の徹底圧縮

- 棚卸資産の圧縮 : 80億円圧縮(2008年度見通し 対当初計画)
継続して圧縮を実施
- 総経費の圧縮 : 300億円圧縮(2008年度見通し 対当初計画)

■ 研究開発・設備投資の抑制

- 研究開発投資 : 45億円圧縮(2008年度見通し 対当初計画)
- 設備投資 : 160億円圧縮(2008年度見通し 対当初計画)

課題事業の構造改革

| | 2008年度実施 | 2009年度実施予定 |
|--------|-----------------|---------------|
| 器具 | 拠点再編・JV設立(10/1) | — |
| ディスク媒体 | 拠点再編 | — |
| 半導体 | 拠点再編 | |
| ドライブ | 汎用インバータ 拠点再編 | 汎用モータ 拠点再編 |

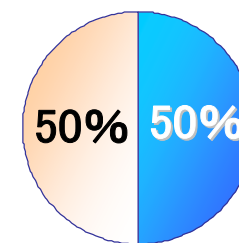
生産拠点再編、海外生産拡大の加速推進

- 日本からマレーシアに生産シフト
および国内開発・生産拠点の集約
(~08年度)
- 固定費の削減

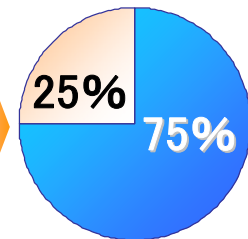
海外生産比率

(生産能力ベース) ■ 国内 ■ 海外

2008.9



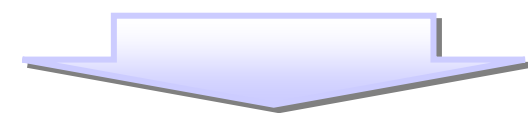
2009.3



コスト削減 ▲20% (2008年度対比)

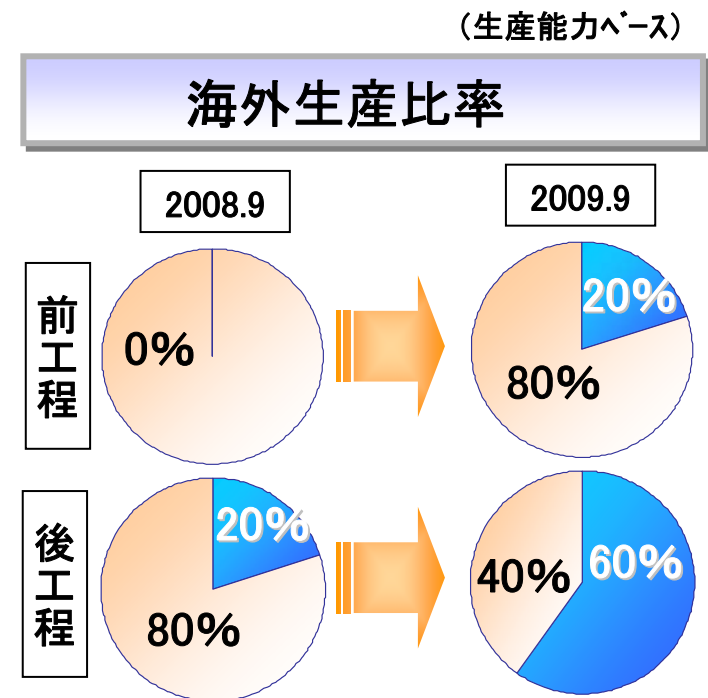
- 生産拠点再編、海外生産拡大の加速推進
- ポートフォリオの変革

- 日本からフィリピン、マレーシアに生産シフト
(~09年度上期)
- 国内生産拠点の再編
4⇒2拠点に集約(~09年度内)
- 固定費の削減



コスト削減 ▲30%
(2008年度対比)

- エネルギー・環境分野へマンパワーをシフト



- 生産拠点再編
- ポートフォリオの変革

■ 汎用製品を中国へ生産シフト

- 中・小容量インバータ（～08年度末）
- 小型モータ（～09年度末）

■ 国内生産拠点の再編

- 開発・生産センターの機能の集約

■ ソリューション事業の強化

事業構造改革の費用と効果

■ 課題事業の構造改革

2008年度費用見通し

2009年度費用計画

器具

ディスク媒体

半導体

ドライブ

150億円

100億円



総経費の圧縮等



期待効果: 700億円

1. 2008年度の基本認識と当面の経営課題

2. 業績回復に向けたアクションプラン

3. 今後の注力事業

グループが目指す方向性

コア技術を生かし「エネルギー・環境」へ事業を集中

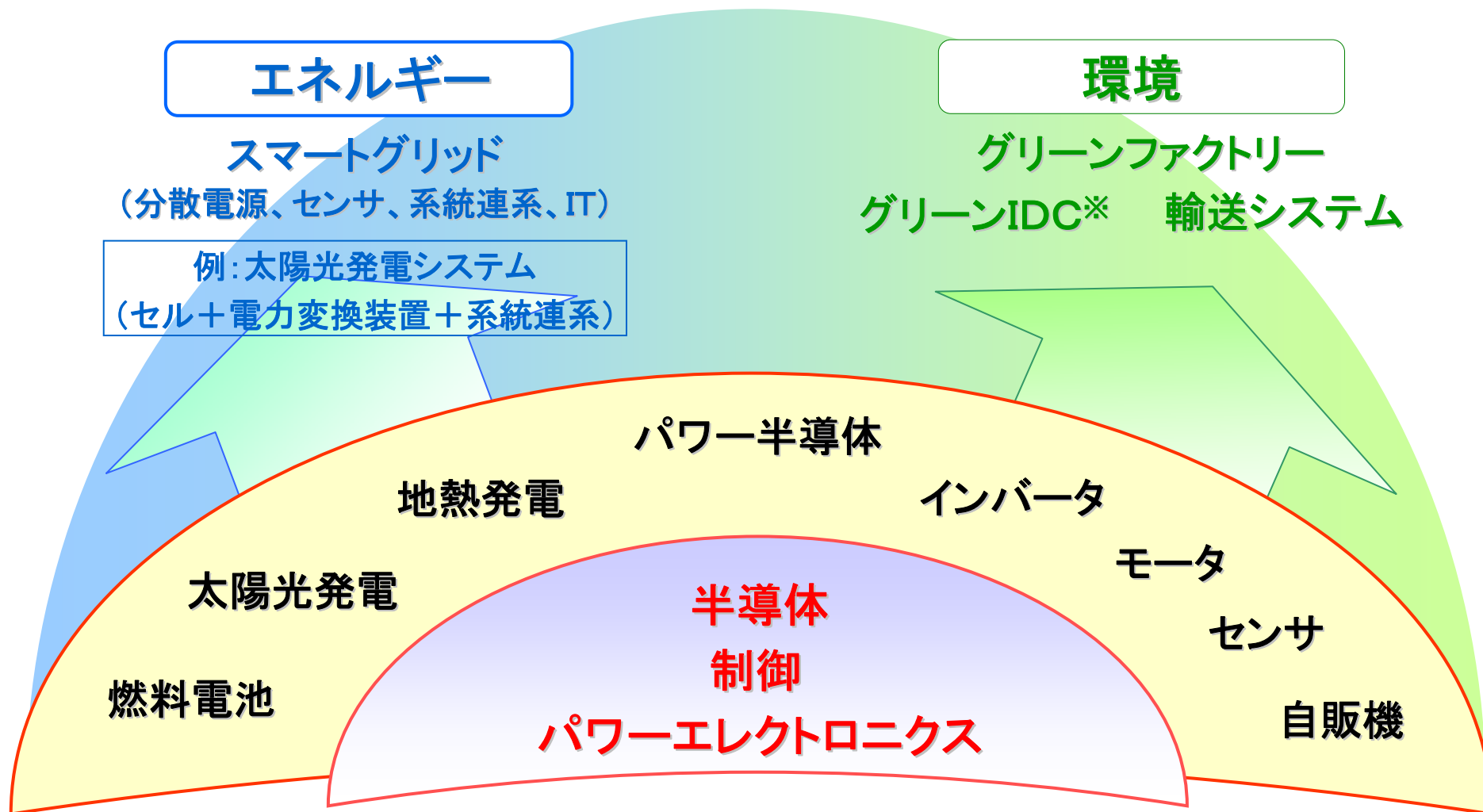
エネルギー

スマートグリッド
(分散電源、センサ、系統連系、IT)

例:太陽光発電システム
(セル+電力変換装置+系統連系)

環境

グリーンファクトリー
グリーンIDC※ 輸送システム



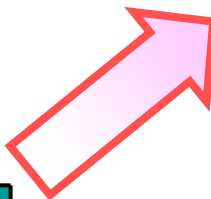
※IDC : Internet Data Center

低炭素社会の実現に向けた事業シフト

- 富士電機のコア技術である
パワーエレクトロニクス技術
による差別化

<現在>

| ユニット | 商品 |
|-------------------|------------------------------|
| パワエレシステム ／プラント | ・高圧インバータ ・ソリューション サービス |
| 電源、車両 他 | ・UPS ・内部電源 ・車両用電機品 |
| コンポーネント | ・インバータ ・サーボ ・PMモータ |



ソリューション
事業の拡大

<事業規模目標 2,000億円>

| ユニット | 商品 |
|---------------------|---------------------------------------|
| エネルギー・ 環境ソリューション | グリーンIDC向け ・超効率UPS ・インバータ |
| 輸送 ソリューション | 車両用 ・インバータ ・電機品 |
| 産業・社会 ソリューション | 素材／組立産業向け ・インバータ ・サーボ ・PMモータ |
| コンポーネント | ・インバータ ・サーボ ・PMモータ |

コア技術を生かしたクリーンエネルギー事業の拡大

■ 地熱発電

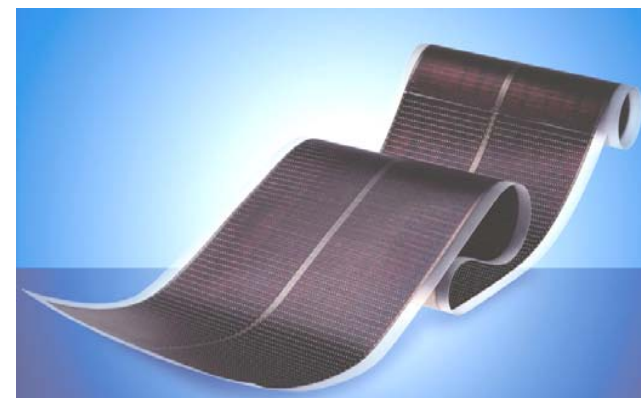
世界トップレベルの地熱タービン技術をコアにした、東南アジア、米州向けの大型案件受注拡大による、世界シェア50%以上の獲得（現在40%）

＜事業規模目標 500億円＞



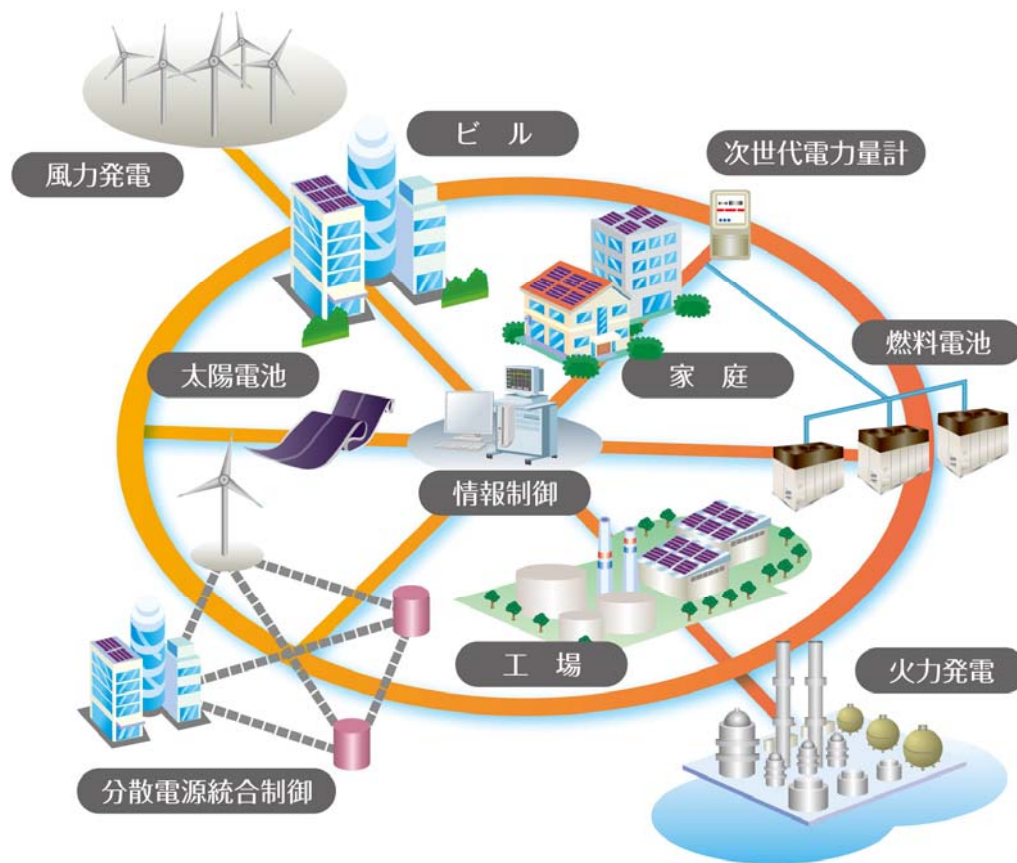
■ 太陽光発電

- ・太陽電池と変換装置(PCS)、系統連系を組み合わせた、メガソーラー等の電力・産業・社会分野向け太陽光発電システムへ注力
- ・生産能力の増強、生産拡大



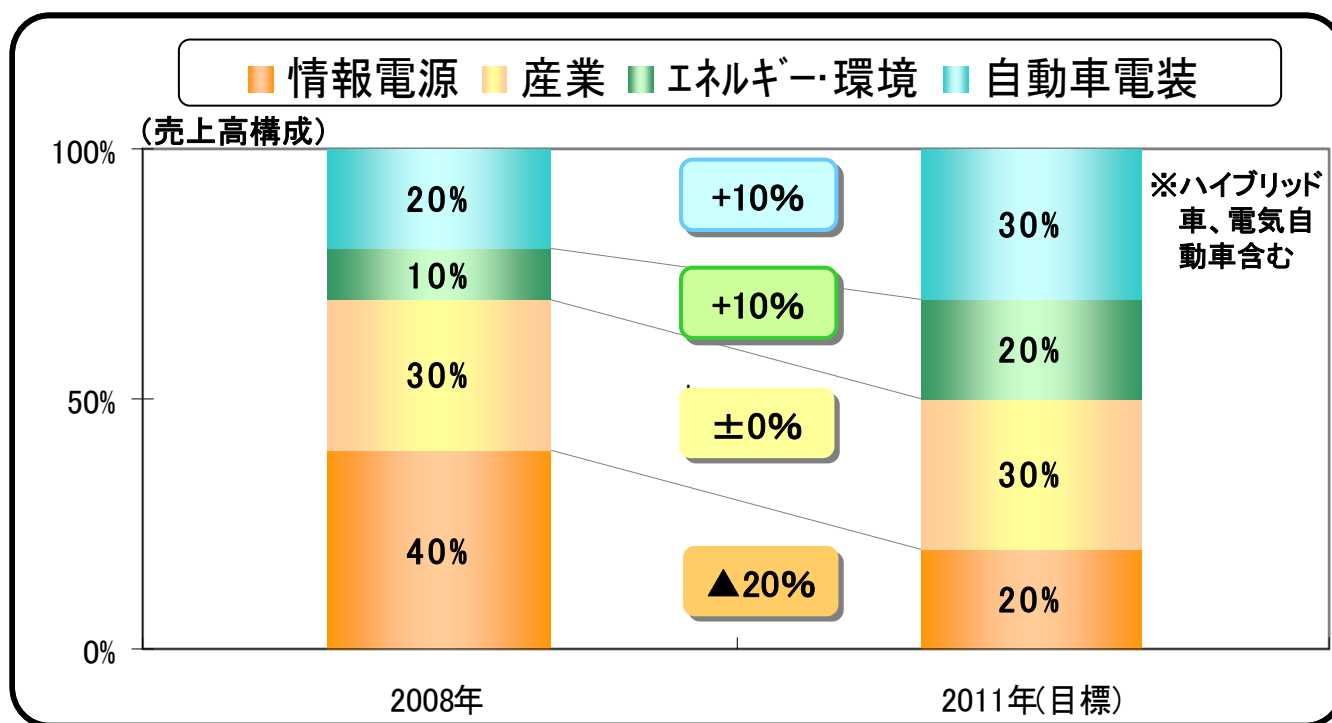
■ スマートグリッド

センサや系統連系などのコア技術と太陽電池や燃料電池を組み合わせ、
需要の大きい米国、中国等でのスマートグリッド事業を強化



ポートフォリオの変革により成長分野の売上を拡大

- 風力発電・太陽光発電・電鉄分野への売上拡大
- ハイブリッド車・電気自動車向けIGBTのシェア拡大



■ 成長へのドライビングフォース

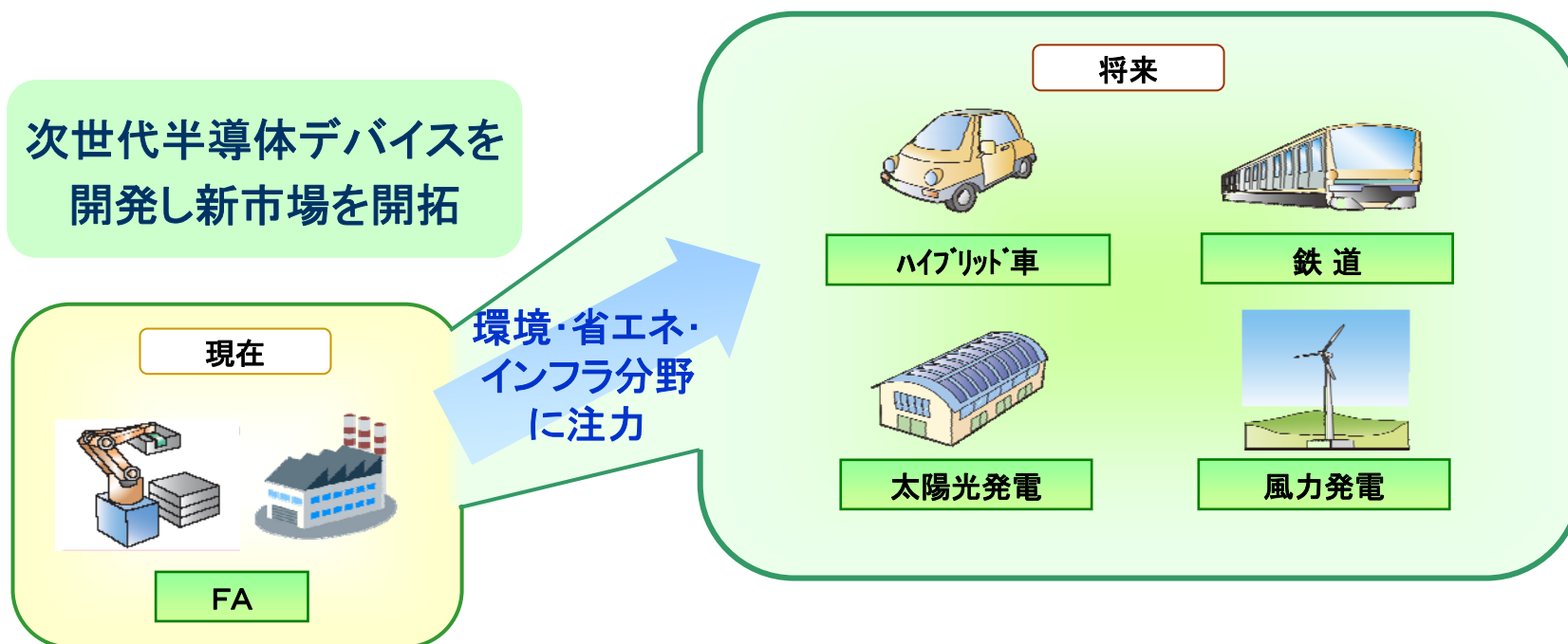
- 次世代半導体デバイス (SiC ^{*1} / GaN ^{*2}) などの開発加速

*1 Silicon carbide: 炭化ケイ素 *2 Gallium nitride: 窒化ガリウム

- ソリューションビジネスを展開

エネルギー・環境分野に注力し、開発・営業人員を約20% (100人規模) シフト

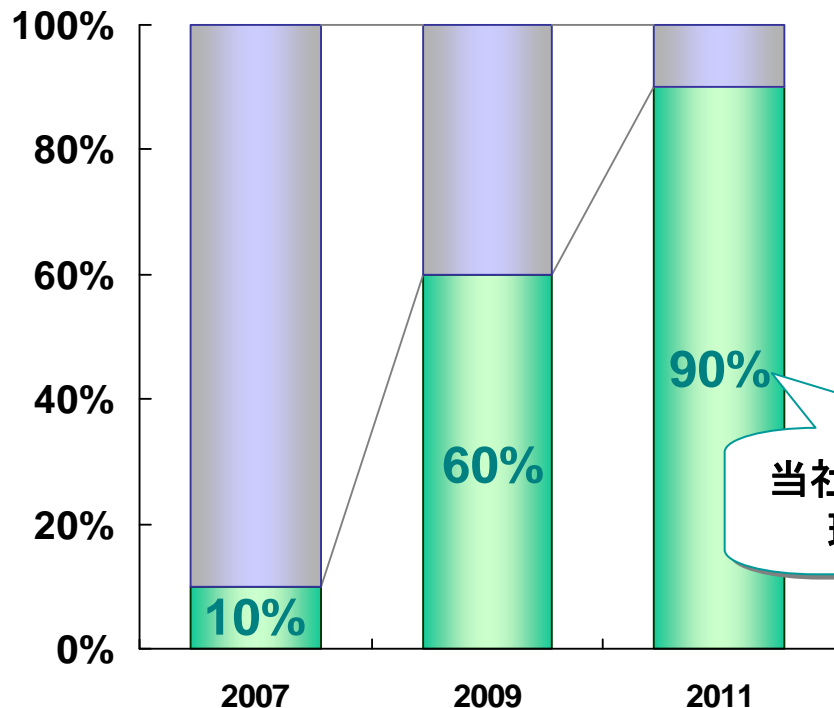
ポートフォリオの変革イメージ



環境対応の拡大と新たな取り組みにより収益力を強化

環境対応型自販機

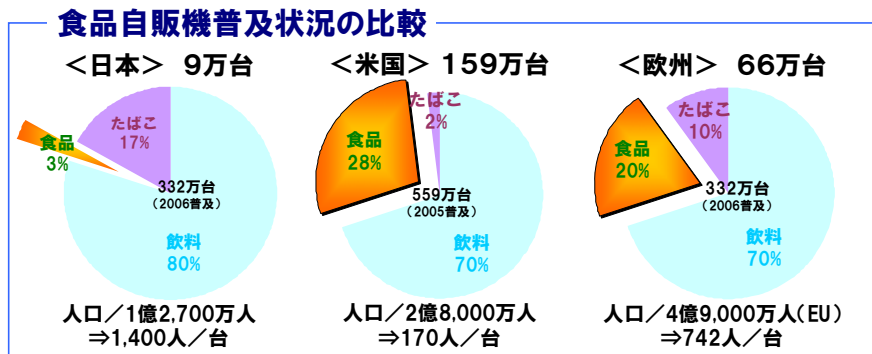
- 自販機のトップメーカーとして、省エネルギー性に優れた環境対応型自販機の開発・展開を加速推進し競争力を強化



当社飲料自販機に占める環境対応機の比率

海外展開

- 食品自販機の新ビジネスモデルによる市場創造



1. 本資料および本説明会に含まれる予想値及び将来の見通しに関する記述・言明は、弊社が現在入手可能な情報による判断及び仮定に基づいております。その判断や仮定に内在する不確実性及び事業運営や内外の状況変化により、実際に生じる結果が予測内容とは実質的に異なる可能性があり、弊社は、将来予測に関するいかなる内容についても、その確実性を保証するものではありません。
2. 本資料は、情報の提供を目的とするものであり、弊社により何らかの行動を勧誘するものではありません。
3. 目的を問わず、本資料を無断で引用または複製することを禁じます。