

2009年度の経営方針

2010年度の黒字化達成に向けて

2009年5月15日

富士電機ホールディングス株式会社

1. 2008年度の状況

2. 2009年度の基本方針

3. 収益基盤の再構築

4. 事業ポートフォリオの変革

1. 2008年度の状況

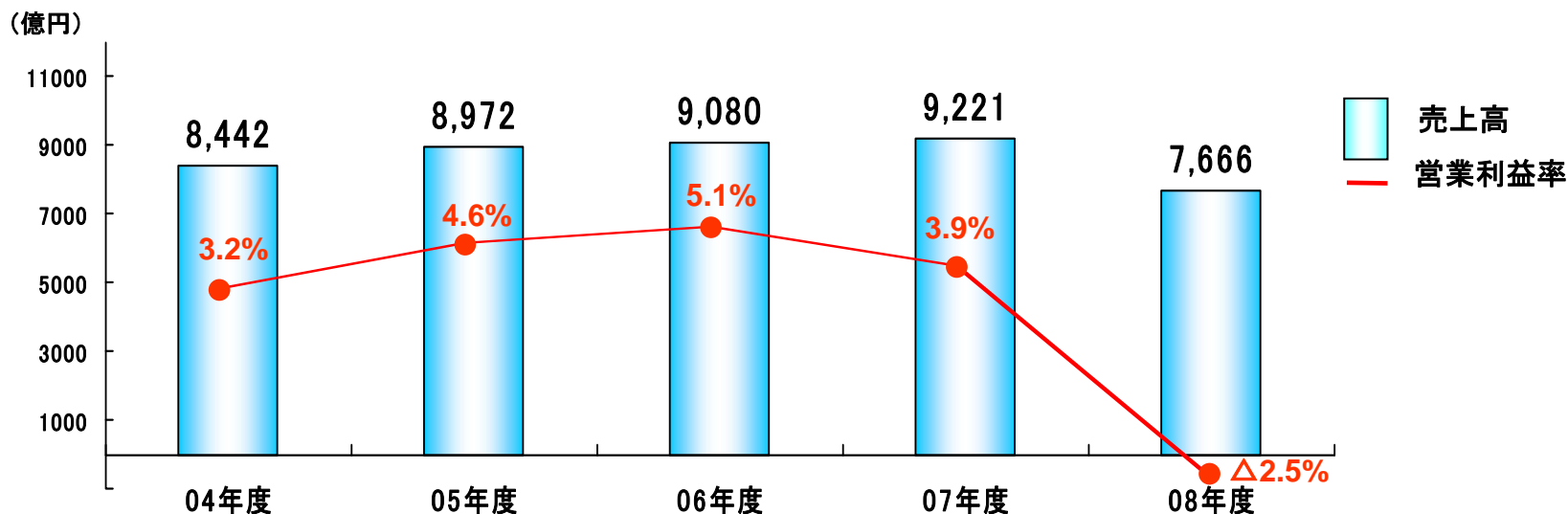
2. 2009年度の基本方針

3. 収益基盤の再構築

4. 事業ポートフォリオの変革

2008年度の状況

売上高と営業利益率



コンポーネント製品の物量激減、電子デバイス部門の償却費増で大幅赤字に

ディスク媒体	需要変動が激しく不安定。対応の遅れや市況の急激な悪化、償却費増により大幅赤字
半導体	主力製品の急激な市況悪化および償却費増により大幅赤字
器具	想定以上の市況悪化により赤字転落
ドライブ	急激な市況悪化に伴いコンポーネント製品を中心に損益悪化
オートメーション	

● 緊急的課題

収益基盤の再構築、財務体質の健全化



● 2/13「業績回復に向けたアクションプラン」を発表

【2008年度の取り組み】

- ・ 総経費の緊急的な圧縮
（人的経費、設備投資、研究開発費、その他経費）
- ・ 事業構造改革に着手
（拠点再編、海外生産シフト、機種統廃合、固定費削減）

1. 2008年度の状況

2. 2009年度の基本方針

3. 収益基盤の再構築

4. 事業ポートフォリオの変革

2009年度を構造改革仕上げの年と位置付け
2010年度の黒字化を必達目標とする

【重点施策】

● 収益基盤の再構築 ～損益分岐点の引き下げ～

- ・事業構造改革の完遂
- ・総経費の徹底圧縮
- ・財務体質の強化

● 将来成長に向けた事業ポートフォリオの変革

- ・「エネルギー・環境」を軸としたソリューション事業の強化
- ・最適な事業推進体制への変革

1. 2008年度の状況

2. 2009年度の基本方針

3. 収益基盤の再構築

4. 事業ポートフォリオの変革

収益基盤の再構築の具体的施策

事業構造改革により損益分岐点を引き下げ

※08年度Q4を100とする

	事業構造改革の内容	損益分岐点 09年度Q4目標※
ディスク媒体	<ul style="list-style-type: none"> 国内からマレーシアへの生産シフト(海外比率50%→75%) 国内開発・生産拠点の集約 完了 	75%
半導体	<ul style="list-style-type: none"> 国内からマレーシア、フィリピンへの生産シフト (海外比率 前工程0%→20%、後工程20%→60%) 国内拠点を4→2拠点に集約 PDPドライバICの撤退 完了 	73%
器具	<ul style="list-style-type: none"> 国内生産拠点の再編および中国への生産シフト 	88%
ドライブ	<ul style="list-style-type: none"> 汎用製品の中国への生産シフト加速(モータ、インバータ) 不採算機種種の撤退 	72% 対象はコンポーネント
オートメーション	<ul style="list-style-type: none"> 国内生産拠点の集約および中国への生産シフト 不採算機種種の撤退 	72% 対象はコンポーネント

構造改革等による期待効果

計画通り700億円の期待効果を見込む

	構造改革費用		期待効果	
	2008年度実績	2009年度計画	構造改革 + 総経費圧縮	コスト削減等
今回	185億円	70億円	430億円	270億円
2/13 発表時	150億円	100億円	400億円	300億円

- 08年度: 人員削減を含めた総経費圧縮、事業構造改革等の緊急施策を実施
- 09年度: 構造改革を継続、賃金見直し、国内外の人員再配置等の総経費対策を実施

構造改革と総経費圧縮の進捗状況

2008年度は計画値を達成、
2009年度も継続的に実施、さらなる経費圧縮をねらう

- 2008年度の削減効果(実績) ⇒ 対計画 △300億円
- 2009年度の削減効果(計画) ⇒ 対前年 △430億円

	2008年度実績 (当初計画比)	2009年度計画 (前年度比)
人的経費	4%減	10%減
その他経費	9%減	10%減
研究開発費	12%減	21%減
資本費 (減価償却費+支払リース料)	10%減	12%減

フリー・キャッシュ・フローの確保

● 設備投資、研究開発は内容を厳選し、投資を抑制

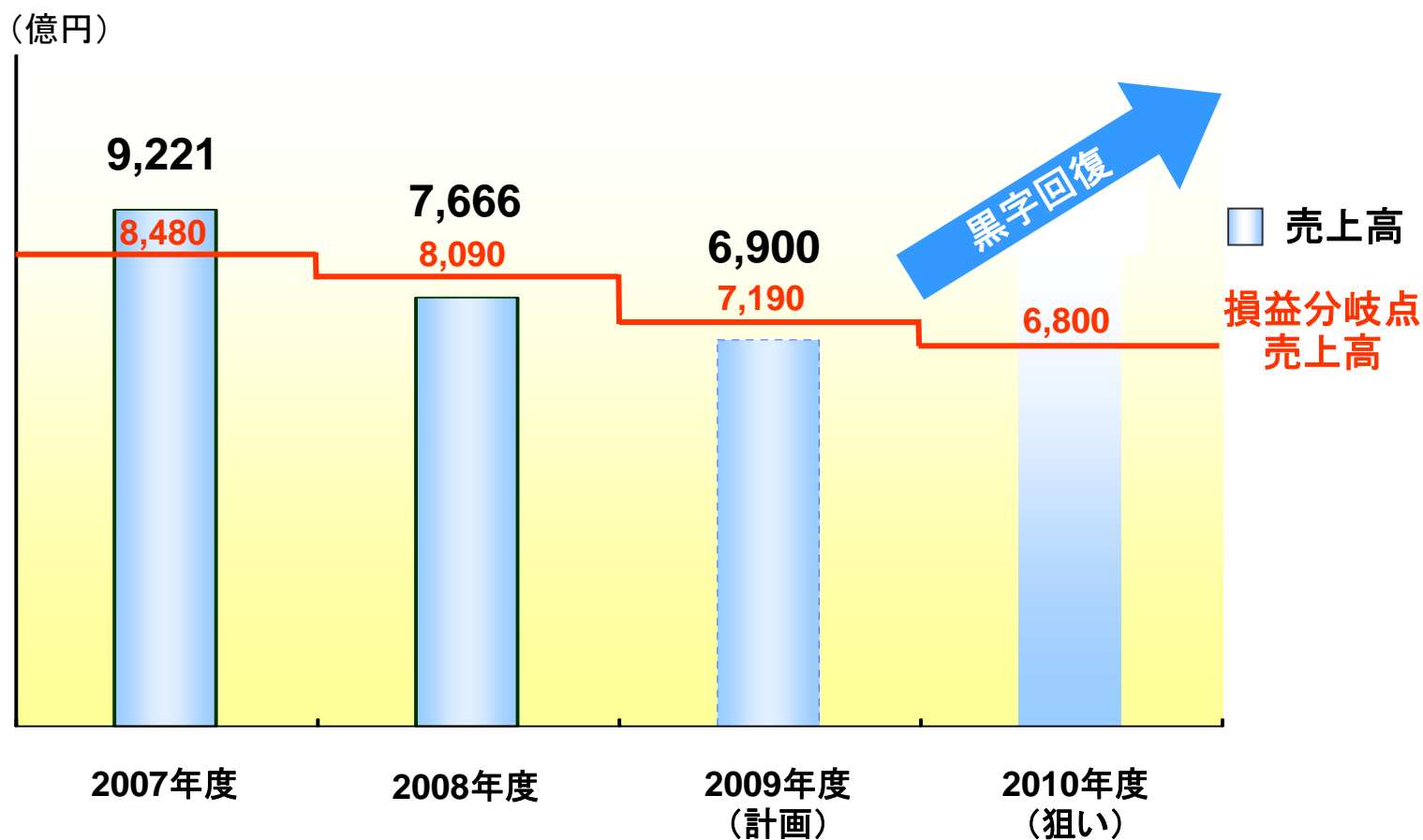
- ・設備投資額
2009年度 199億円(対前年△40%)
- ・研究開発費
2009年度 239億円(対前年△21%)

● フリー・キャッシュ・フロー確保に向けた資産効率の改善策

- ・資産売却
- ・売上債権の早期回収の促進
- ・サプライチェーン改革(たな卸資産の圧縮)

2010年度の黒字化に向けて

売上高に依存しない収益体質を実現



1. 2008年度の状況

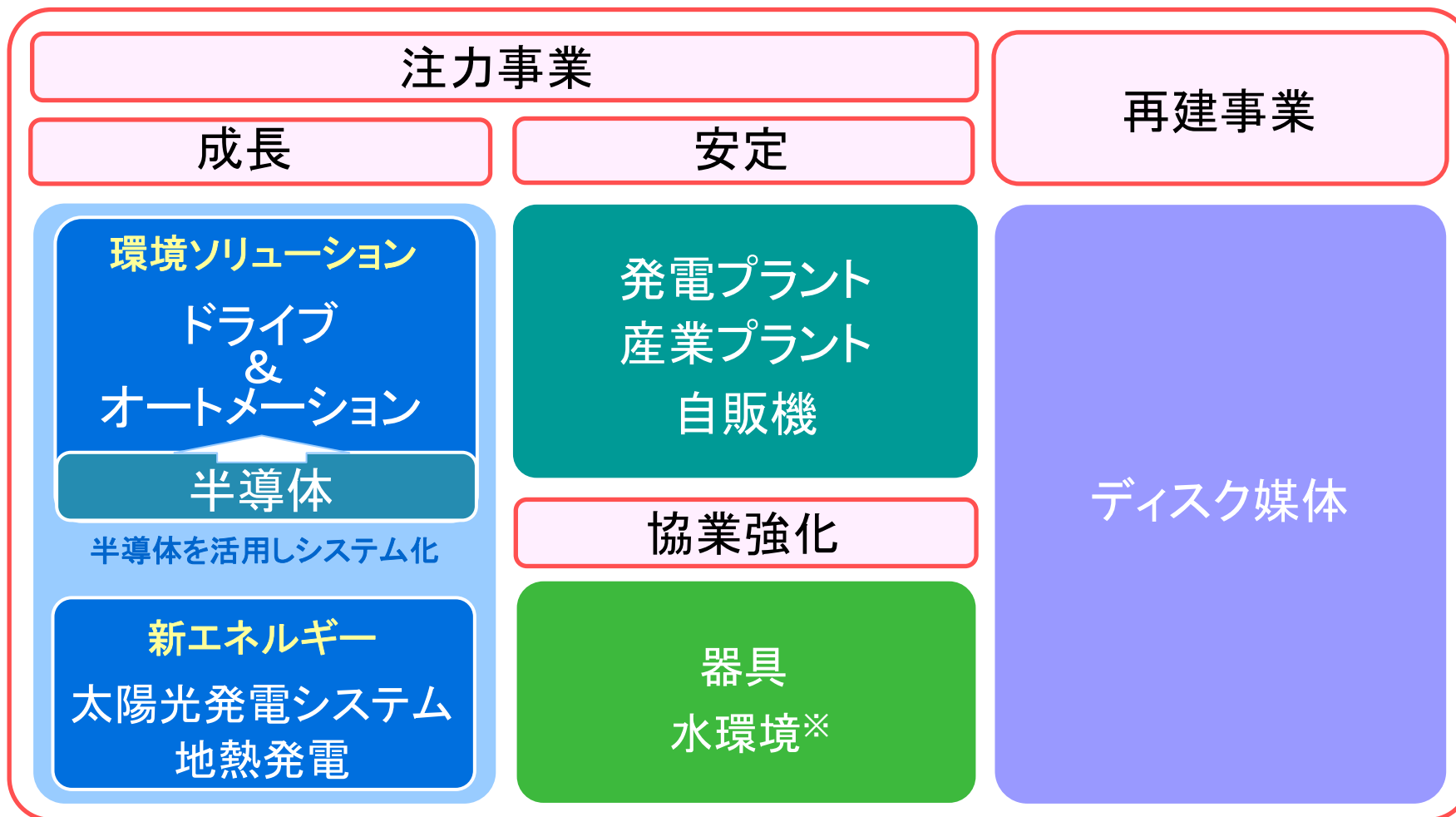
2. 2009年度の基本方針

3. 収益基盤の再構築

4. 事業ポートフォリオの変革

事業ポートフォリオ変革

「エネルギー・環境」を軸とする事業にリソースを集中



※持分法適用

最適な事業推進体制への変革

<経営課題>

● 経営のスピード化とグループ経営

ガバナンス強化

持株会社の求心力強化

● マーケット視点での経営

ソリューションビジネスへ注力

エネルギー・環境へ注力

● リスクマネジメント

経営の見える化の徹底

再建事業の取り組み強化

<グループ構造改革>

● 媒体事業の直接ガバナンス(ハズオン)

- ・ 專業会社化
- ・ 収益力再建 & 競争力維持をスピーディに実行
- ・ グループ視点での戦略強化

● 電機システム部門と半導体事業の統合

- ・ コンポーネント ~ システム・ソリューションまで一体化
- ・ 成長事業(エネルギー・環境)に集中

● 営業の構造改革

- ・ 顧客ニーズに対応した製品・サービスのワンストップ提供
- ・ 営業リソースの集約により戦略の徹底

● 研究開発体制改革

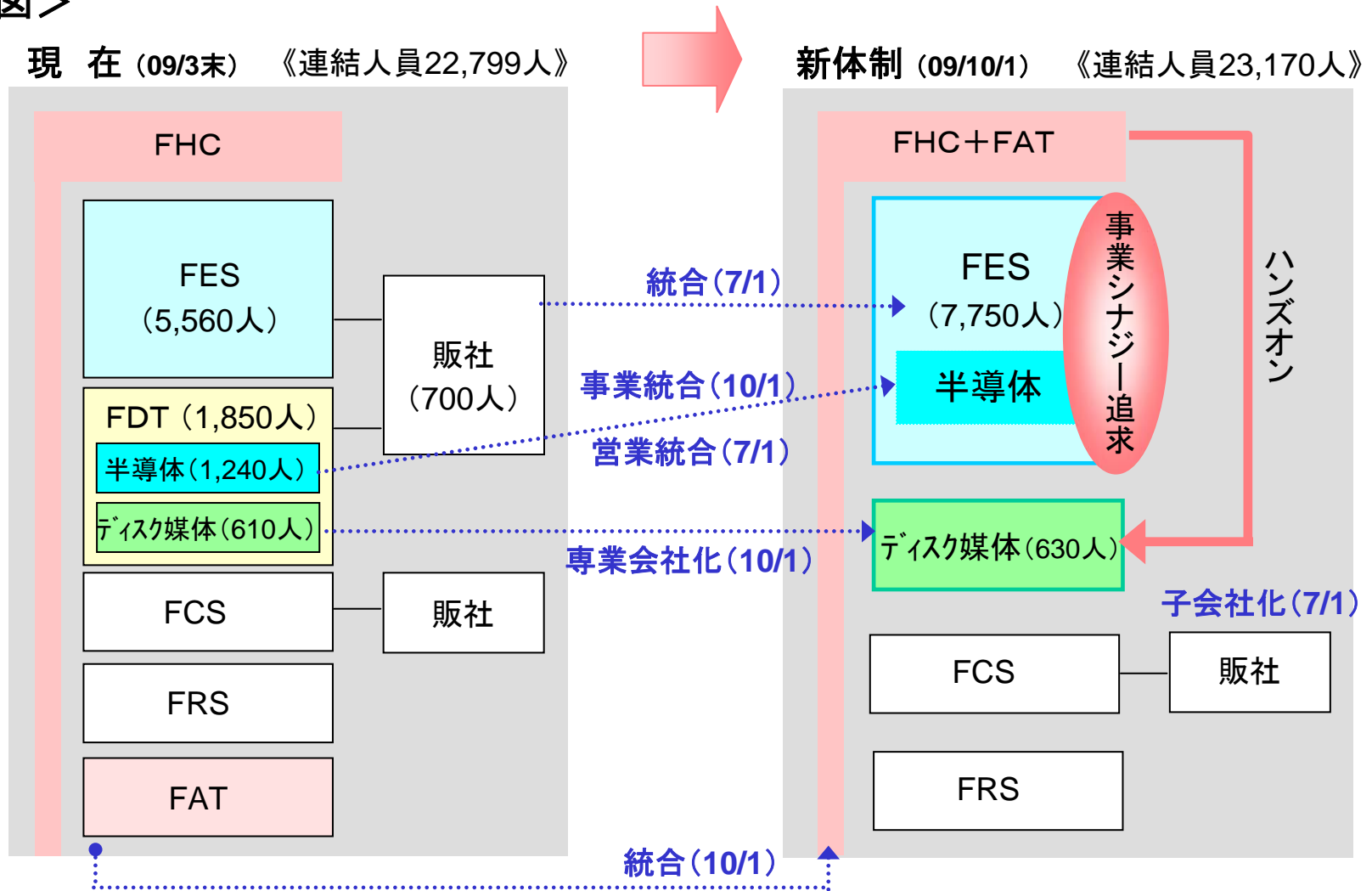
- ・ 持株会社に研究開発機能を統合
- ・ 顧客視点の事業展開に即したグループ研究開発の推進
- ・ グループシナジーと効率的な研究開発の実現

● サプライチェーン改革

- ・ 全体プロセスの見える化(たな卸資産の大幅圧縮)

新事業推進体制

<概念図>



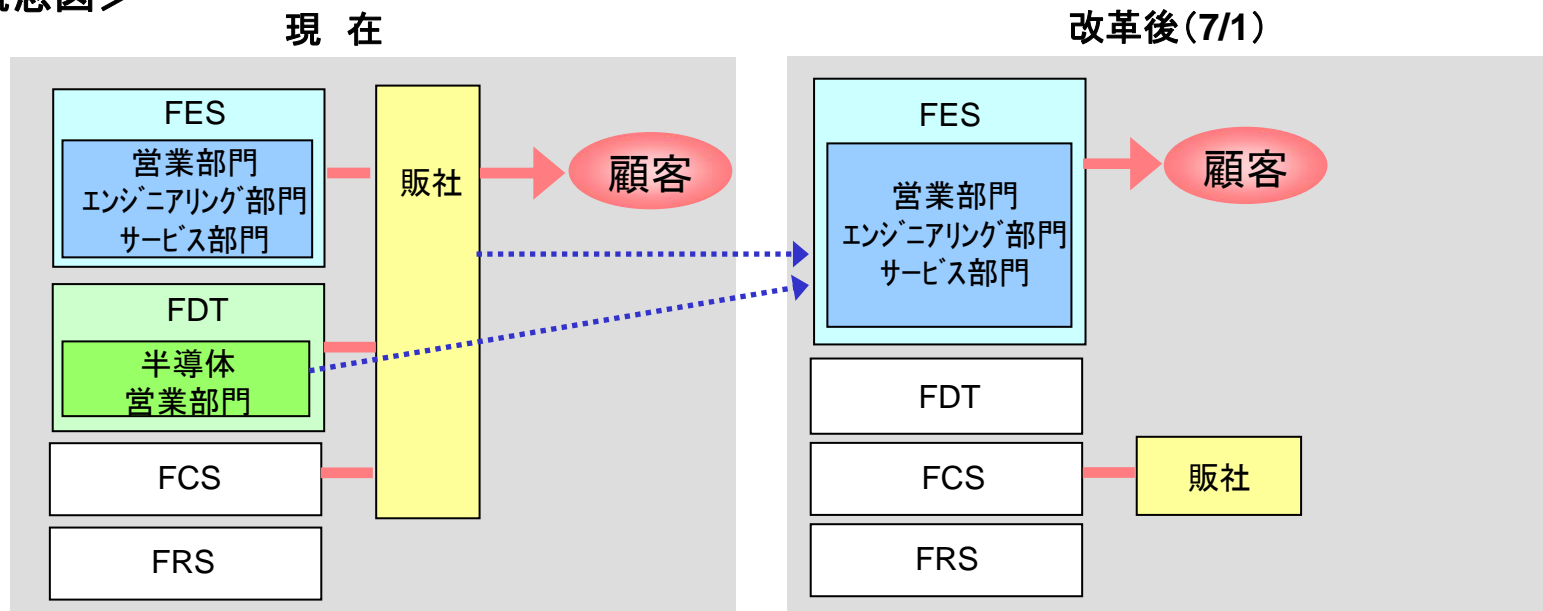
注1) FHC: 富士電機ホールディングス、FES: 富士電機システムズ、FDT: 富士電機デバイステクノロジー
 FCS: 富士電機機器制御、FRS: 富士電機リテイルシステムズ、FAT: 富士電機アドバンステクノロジー

注2) ()内人数は単体ベース

営業の構造改革

- 顧客の満足度向上に向けた経営リソースの集約
 - ・7社の営業部隊を富士電機システムズに結集(約2,000人)
 - ・コンポーネントからシステム・プラントまでのワンストップ営業を強化
- ソリューション営業の強化
 - ・700名強のエンジニアリングおよびサービス部門を営業部門と一体化
- コスト対応力強化
 - ・営業拠点の集約、物流改革を通じてコスト対応力を強化

<概念図>



注) FES: 富士電機システムズ、FDT: 富士電機デバイステクノロジー、FCS: 富士電機機器制御、FRS: 富士電機リテイルシステムズ

ディスク媒体

2008年度からの施策

- 損益分岐点の引き下げによる収益体質の再建
- 技術開発は内容を厳選し、競争力を維持



さらなる施策

- 事業の専業会社化
→ 持株会社による直接ガバナンス(ハンズオン)

器具

2008年度からの施策

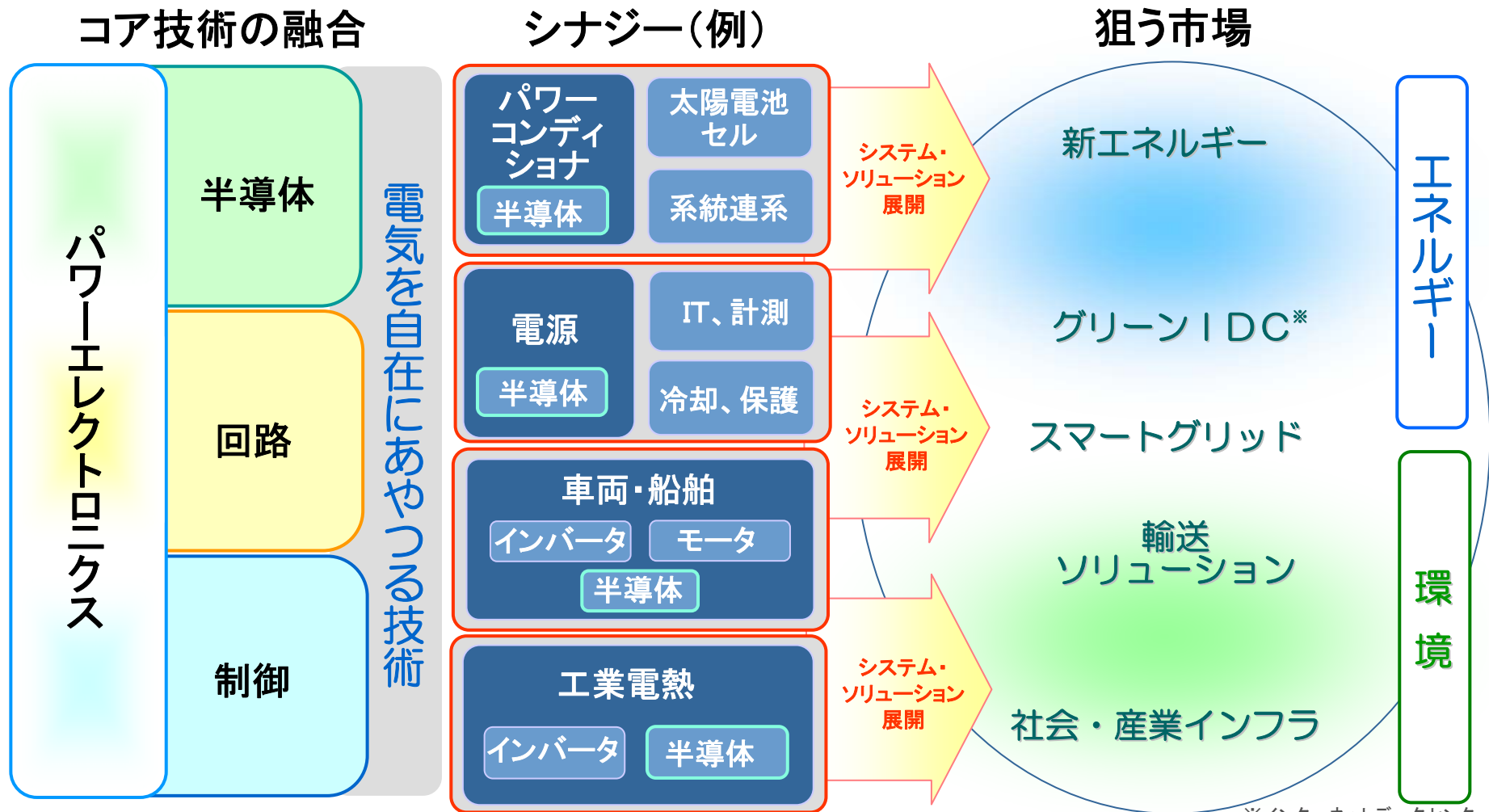
- 損益分岐点引き下げによる収益体質の構築
- シュナイダーとのJV設立(2008年10月1日)



- JVの両親会社が責任をもって黒字化
 - 機種種の整理・製品の相互供給・製造分業による効率化
 - 共同開発によるスピードアップ

事業シナジーのイメージ

独自のシステム・ソリューションの展開により
「エネルギー・環境」で強いポジションを構築



※インターネットデータセンター

- 地熱発電のシェアを40⇒50%に拡大
米国を中心とした重点市場へエンジニアリング強化により事業拡大

重点市場

受注実績があり、今後も伸長が期待できる地域

米国、インドネシア、フィリピン、ニュージーランド

新規注力市場

受注実績はないものの、今後の市場伸長が期待できる地域

中南米(メキシコ、エルサルバドル、チリ)、アフリカ(ケニア、エチオピア)

米国市場の強化

政府助成の強化(グリーン・ニューディール政策)を狙う

エンジニアリング機能の強化

周辺設備技術の強化(協業、M&A)

研究開発の強化

高効率・耐腐食性強化タービンの開発、バイナリー発電設備の開発

スマートグリッド技術との融合

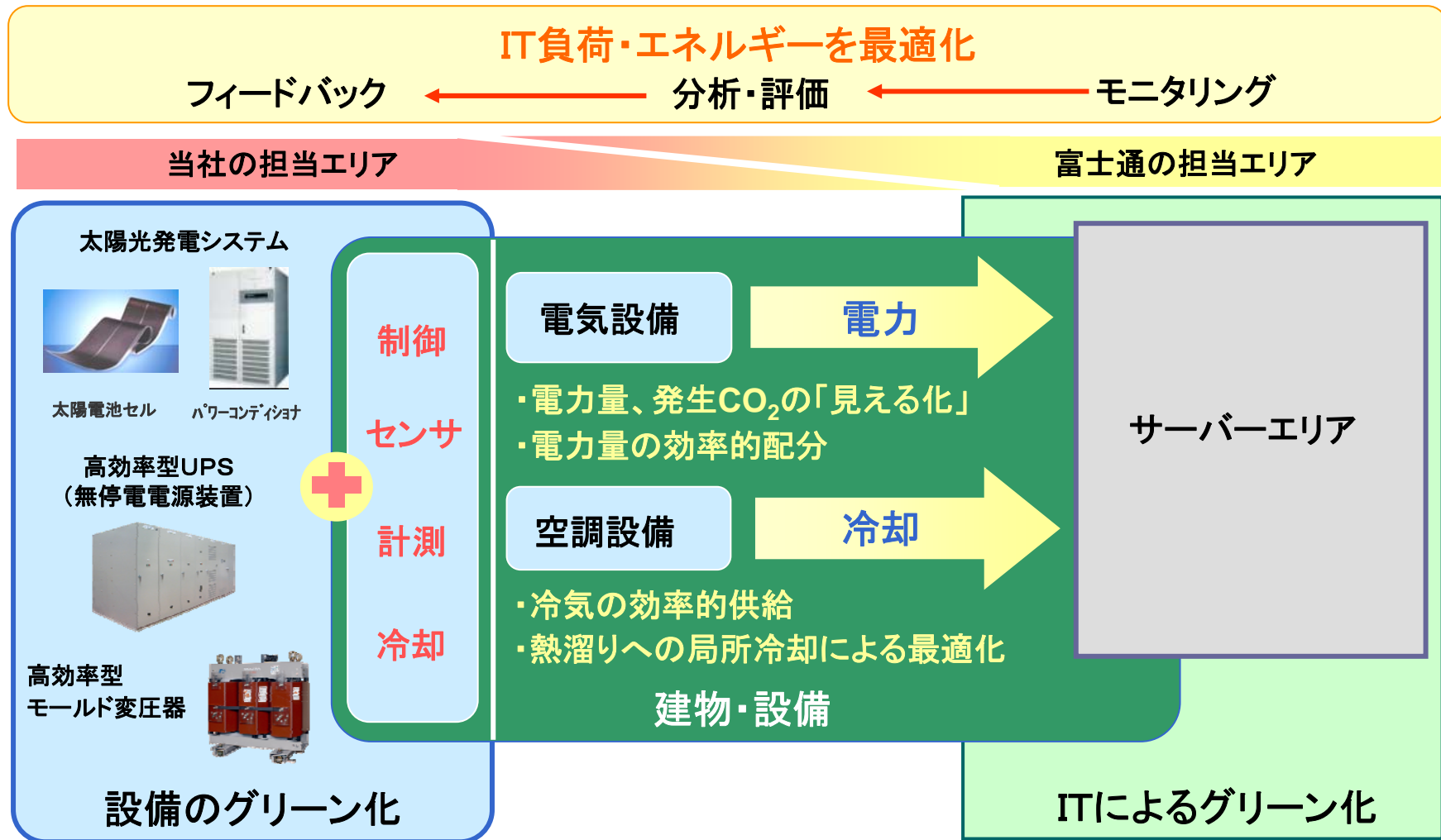
当社の強み
耐腐食性タービンローター



- ・タービンの耐腐食、耐磨耗技術
- ・高効率、高性能、高信頼の反動タービン
- ・発電機、電機制御機器の防食技術

注力事業の成長戦略(事例:グリーンIDC)

- 富士通(株)とグリーンIDCの共同開発を推進
IDC内の温度・電力量の見える化や最適化に関するソリューションを提供



- **TDKラムダ(株)との電源事業の統合**
当社が過半数の出資比率で統合会社を設立(09年10月1日予定)
UPS事業で国内トップシェアを目指す
- **FDK(株)と共同で高圧瞬低対策装置を開発**
リチウムイオンキャパシタを採用した世界初の高圧瞬低対策装置を商品化
(09年4月発売)
グリーンIDCや高付加価値製品の生産ライン等に拡販
- **産業技術総合研究所とパワー半導体の共同開発を推進**
次世代パワー半導体の研究開発を加速、早期の市場投入を目指す
- **デバイス、パワーエレクトロニクスの両技術を持つ強みを生かした事業展開**
オンリーワンとなるパワー半導体「RB-IGBT(逆阻止IGBT)」を活用した
変換装置を、IT電源、パワーコンディショナ、鉄道用インバータ等へ展開予定

**2010年度に黒字化を達成し
さらなる将来成長を目指す**

**2009年度で収益基盤の再構築を完遂し
損益分岐点を引き下げる**

**「エネルギー・環境」へ経営リソースを集中し
事業ポートフォリオの変革を目指す**

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。