

# 2010年度 決算説明会

2011年4月28日

富士電機株式会社

## ■ 2010年度決算報告

## ■ 2011年度経営方針

### ・新経営体制の概要

### ・2011年度の重点施策

#### 《注記》

1. 本資料は法律に基づく監査手続の対象外であり、本説明会の時点において、法律に基づく財務諸表の監査手続は終了していません。
2. 本資料および本説明会に含まれる予想値およ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およ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およ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。
3. 本資料は、情報の提供を目的とするものであり、弊社の株式の売買を勧誘するものではありません。
4. 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。

# 2010年度通期 連結業績概要(対前年)

売上高はプラント品を中心に下回るも、コンポーネント品の物量増と構造改革効果により営業損益は大幅に改善

(単位:億円)

	2009年度	2010年度	増減
売上高	6,912	6,891	-22
営業損益	9	119	+110
経常損益	-5	72	+78
特別損益	-79	192	+271
法人税等	-134	102	+236
少数株主損益	-18	11	+29
当期純損益	68	151	+83

平均為替レート US\$	¥ 92.85	¥ 85.72	¥ - 7.13
平均為替レート EURO	¥ 131.15	¥ 113.12	¥ -18.03

## 営業損益

コストダウン	+194	価格ダウン	- 85
物量増他	+119	研究開発費増	- 83
経費減	+92	人件費増	- 57
資本費減	+37	為替影響	- 54
		素材高騰	- 35
		震災影響	- 18
	+442		- 332

## 営業外損益

金融収支	+ 15	為替影響	- 46
------	------	------	------

## 特別損益

投資有価証券売却益	+305	工事進行基準適用影響	- 59
事業構造改革費用	+165	固定資産売却益	- 38
		投資有価証券評価損	- 26
		資産除去債務適用影響	- 23
		その他	- 53

## 税金費用

2009年度繰延税金資産計上	+145
2010年度繰延税金資産取崩	- 78

# 2010年度通期 部門別売上高・営業損益(対前年)①

(単位:億円)

	売上高			営業損益		
	2009年度	2010年度	増減	2009年度	2010年度	増減
エネルギーソリューション	802	729	- 73	66	30	- 36
環境ソリューション	2,888	2,783	- 105	101	63	- 38
半導体	707	856	+149	- 37	60	+97

## ▶エネルギーソリューション

前期の受注減の影響を受け、売上高、営業損益ともに前期を下回る。

## ▶環境ソリューション

【産業】 前期の受注減の影響を受け、売上高、営業損益ともに前期を下回る。

【社会】 電源事業の買収効果はあったものの、大口需要の減少により売上高、営業損益ともに前期を下回る。

【輸送】 インバータを中心に好調に推移し、売上高、営業損益ともに前期を上回る。

## ▶半導体

売上高は前期を大幅に上回り、営業損益は売上増に加え構造改革効果により大幅に改善し黒字化。

産業分野はインバータ市場の回復および新エネルギー市場の拡大により大きく伸長。自動車電装分野は国内が低調だった一方、海外で伸長。情報・電源分野は夏場以降の減速により減少。

## 2010年度通期 部門別売上高・営業損益(対前年)②

(単位:億円)

	売上高			営業損益		
	2009年度	2010年度	増減	2009年度	2010年度	増減
器具	449	655	+205	- 47	29	+76
自販機	914	858	- 56	- 8	4	+12
ディスク媒体	444	404	- 41	- 74	- 52	+22
その他	1,195	1,160	- 35	31	21	- 11
消去または全社	- 487	- 553	- 66	- 22	- 34	- 12
合計	6,912	6,891	- 22	9	119	+110

### ➤器具

売上高は中国・アジアの需要増を背景として国内・海外向けともに前期を大幅に上回り、営業損益は売上増に加え、構造改革効果により大幅に改善し黒字化。

### ➤自販機

売上高は自販機において飲料・食品メーカーの投資抑制などにより前期を下回る。営業損益は通貨機器の固定費削減により改善。

### ➤ディスク媒体

為替の円高および震災影響により、売上高は前期を下回る。営業損益は総経費圧縮、コストダウンなどの構造改革効果により改善したものの赤字が継続。

# 2010年度通期 連結業績概要(対予想)

プラント品を中心とした物量減および震災影響等により売上高、損益ともに予想を下回る

(単位:億円)

	2010年度 予想	2010年度 実績	増減
売上高	7,200	6,891	-309
営業損益	160	119	-41
経常損益	135	72	-63
当期純損益	260	151	-109

## 営業損益

物量減他	-89	経費削減他	+66
震災影響	-18		

## 営業外損益

持分法投資損益および為替影響、他	-22
------------------	-----

## 特別損益

震災影響および生産拠点統合費用、他	
-------------------	--

平均為替レート US\$	¥ 86.39	¥ 85.72	¥ -0.67
平均為替レート EURO	¥ 111.23	¥ 113.12	¥ +1.89

## 2010年度通期 部門別売上高・営業損益(対予想)

(単位:億円)

	売上高			営業損益		
	2010年度 予想	2010年度 実績	増減	2010年度 予想	2010年度 実績	増減
エネルギーソリューション	715	729	+14	20	30	+10
環境ソリューション	3,020	2,783	-237	105	63	-42
半導体	865	856	-9	65	60	-5
器具	625	655	+30	25	29	+4
自販機	880	858	-22	15	4	-11
ディスク媒体	445	404	-41	-45	-52	-7
その他	1,170	1,160	-10	15	21	+6
消去または全社	-520	-553	-33	-40	-34	+6
合計	7,200	6,891	-309	160	119	-41

環境ソリューション部門において、産業ソリューションおよび社会ソリューションの減少に加え、震災影響もあり、売上高、営業損益は予想を大きく下回る。

# 2010年度通期 連結貸借対照表

資産の部	10/3/31	11/3/31	増減
現金及び預金	373	819	+445
売上債権	2,231	1,974	-258
棚卸資産	935	1,095	+160
その他	618	543	-74
流動資産 計	4,157	4,430	+274
有形固定資産	1,762	1,659	-103
無形固定資産	106	101	-5
投資その他の資産	3,063	1,866	-1,197
固定資産 計	4,930	3,627	-1,304
繰延資産	2	1	-1
資産 合計	9,089	8,058	-1,031

(単位:億円)

負債、純資産の部	10/3/31	11/3/31	増減
買入債務	1,317	1,347	+29
金融債務	3,598	2,740	-858
その他負債	2,213	2,222	+9
負債 合計	7,128	6,309	-819
資本金	476	476	-
資本剰余金	467	467	0
利益剰余金	420	544	+124
自己株式	-71	-71	0
株主資本	1,292	1,416	+124
その他の包括利益累計額	496	138	-359
少数株主持分	173	196	+23
純資産 合計	1,961	1,749	-212
負債・純資産 合計	9,089	8,058	-1,031
自己資本比率(%)	19.7	19.3	-0.4
ネット金融債務残高	3,225	1,922	-1,303
ネットD/Eレシオ(倍)	1.8	1.2	-0.6



# 2010年度通期 連結キャッシュ・フロー

投資有価証券の売却、売上債権回収等による運転資金の改善により  
フリー・キャッシュ・フローの大幅黒字を確保

(単位:億円)

	2009年度	2010年度	
営業活動によるキャッシュ・フロー	119	539	売上債権の回収
投資活動によるキャッシュ・フロー	-5	842	投資有価証券の売却
フリー・キャッシュ・フロー	114	1,381	
財務活動によるキャッシュ・フロー	-626	-935	金融債務の返済
換算差額等	+31	-1	
増 減	-481	445	
現金及び現金同等物の期首残高	854	373	
現金及び現金同等物の期末残高	373	818	

# 主要指標

	2009年度実績	2010年度予想	2010年度実績
ネット金融債務残高	3,225億円	2,215億円	1,922億円
ネットD/Eレシオ	1.8倍	1.2倍程度	1.2倍
フリー・キャッシュ・フロー	114億円	1,100億円	1,381億円
自己資本比率	19.7%	20%以上	19.3%

# 配 当

(単位:円)

	中間	期末	年間
2009年度実績	0.00	1.50	1.50
2010年度実績	2.00	2.00	4.00

# 2011年度経営方針

## 1. 「日本の富士電機」から「世界の富士電機」へ

- ・中国本社の設置、ならびにアジア、米国、欧州の体制強化
- ・研究所(中国、米国)、テクニカルセンター(欧州)の設置
- ・インドネシア販社の設立

## 2. 「エネルギー・環境」事業への注力

- ・「エネルギー・環境」分野への研究開発費の重点配分(エネルギー・環境比率76%)
- ・メーター事業におけるGEとのJV設立

## 3. 人材の活性化

- ・海外および「エネルギー・環境」分野への戦略的人材配置  
⇒全従業員へのやりたい仕事調査の実施、公募制度、海外採用の拡充

海外赴任者

09年度:190名⇒10年度:300名

1. 事業執行のスピード低下と責任の分散化
2. 広範囲にわたる富士電機の「エネルギー・環境」事業
3. プロダクトアウト発想の事業運営
4. ものづくり力の弱体化
5. 市場変化に対応できる事業構造改革の一層の推進  
(ディスク媒体、自販機)

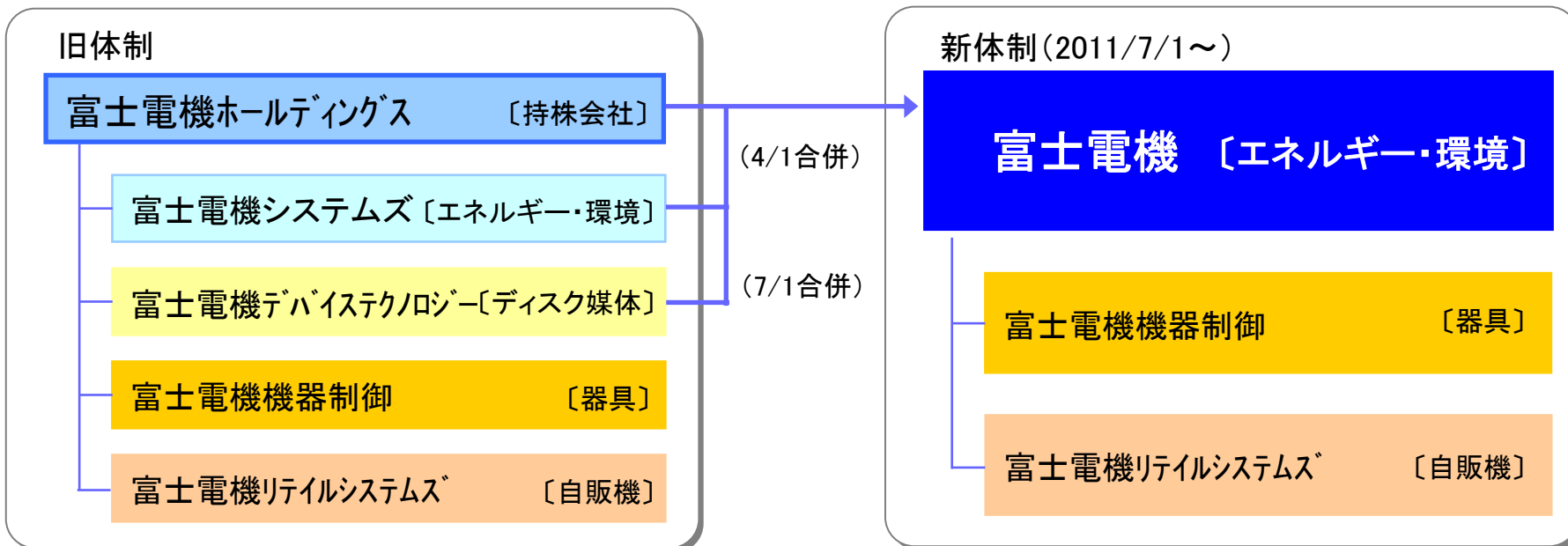
1. 持株会社制の廃止
2. 「エネルギー・環境」事業におけるポートフォリオの再構築
3. マーケット・顧客基点の経営への変革
  - (1) マーケティング本部、営業統括本部、事業本部の責任の明確化
  - (2) 中長期視点かつタイムリーな経営管理手法への改革  
(従来の中期経営計画から3カ年ローリングプランへ)
4. ものづくり力の徹底強化
5. ディスク媒体および自販機の事業構造改革の仕上げ

# 新経営体制の概要

- ▶ 富士電機ホールディングス(株)が富士電機システムズ(株)を吸収合併(2011/4/1)
- ▶ 富士電機(株)が富士電機デバイステクノロジー(株)を吸収合併(2011/7/1)

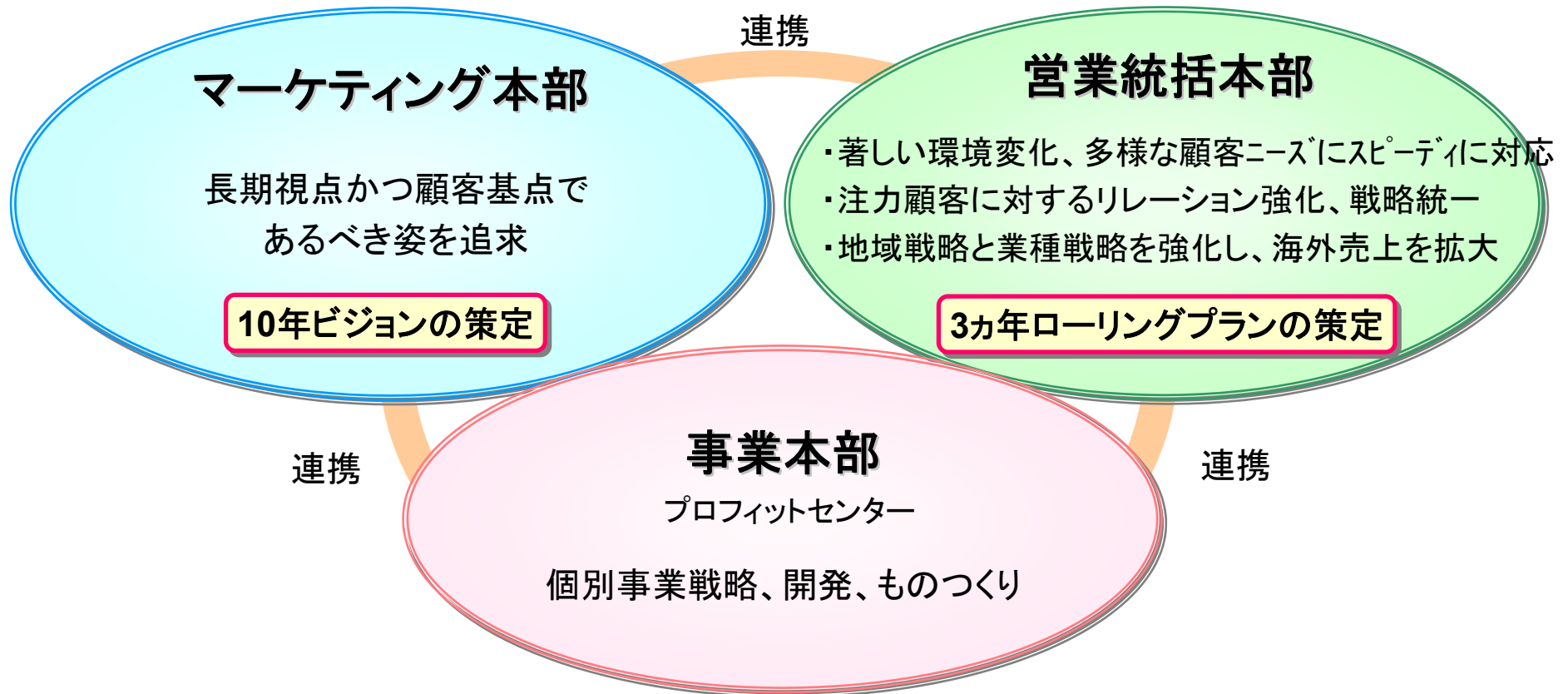


- ・各事業の執行責任の明確化
- ・意思決定のスピードアップ
- ・人材の活性化



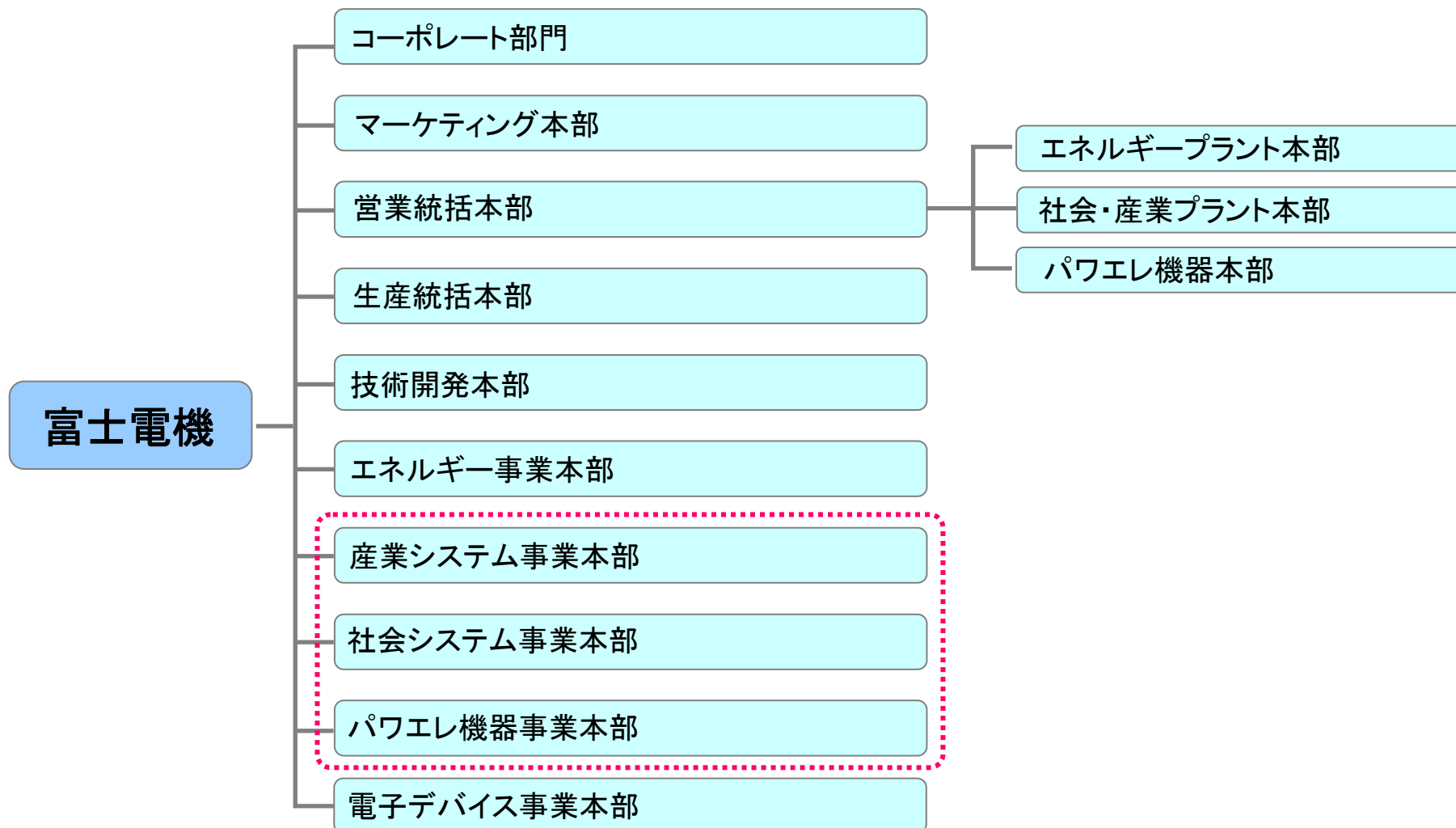


## 事業ポートフォリオの再構築に向けた マーケティング・営業基点の経営



# 新・富士電機の組織運営

- 営業統括本部と事業本部の役割の明確化
- 旧「環境ソリューション」を「産業システム」、「社会システム」、「パワエレ機器」として編成



# 事業セグメントの見直し

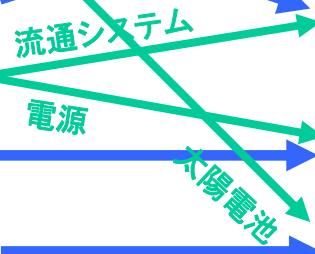
2010年4月以降

セグメント	サブセグメント
エネルギーソリューション	グリーンエネルギーソリューション
	グリッドソリューション
環境ソリューション	産業ソリューション
	社会ソリューション
	輸送ソリューション
半導体	
器具	
自販機	
ディスク媒体	

2011年4月以降

セグメント	主要製品
エネルギー	地熱・火力・水力発電設備、原子力関連機器、放射線管理システム
産業システム	駆動制御システム、計測システム、産業電源
社会システム	系統・配電システム、受変電設備、電力量計、新エネルギーシステム、流通システム
パワエレ機器	インバータ、モータ、車両用電機品 無停電電源装置
電子デバイス	半導体、ディスク媒体、感光体、太陽電池
器具	受配電・制御機器
自販機	飲料食品自販機、通貨機器

プラント  
コンポーネント

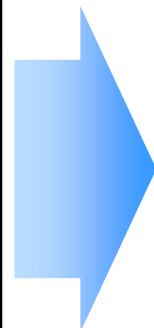


※スマートグリッド事業を省エネルギーと位置付け、旧「グリッドソリューション」を「社会システム」に編成

# 2010年度 新セグメントの売上高 [参考]

(単位:億円)

旧セグメント	2010年度実績
エネルギーソリューション	729
環境ソリューション	2,783
半導体	856
器具	655
自販機	858
ディスク媒体	404
その他	1,160
小計	7,443
消去または全社	- 553
合計	6,891



(単位:億円)

新セグメント	2010年度実績	構成比
エネルギー	495	7%
産業システム	816	11%
社会システム	1,342	18%
パワーエレ機器	857	12%
電子デバイス	1,259	16%
器具	655	9%
自販機	858	12%
その他	1,159	15%
小計	7,440	100%
消去または全社	-549	—
合計	6,891	—

生産技術力の向上ならびに  
地産地消を基本とした生産拠点のグローバル化を推進

1. 設備技術力・生産技術力の徹底強化  
⇒ 埼玉工場を生産技術部門のマザー拠点とする
2. サプライチェーン改革の継続推進と見える化の徹底
3. 集中購買とグローバル調達の拡大

## 市場変動に柔軟に対応できる事業体制の構築

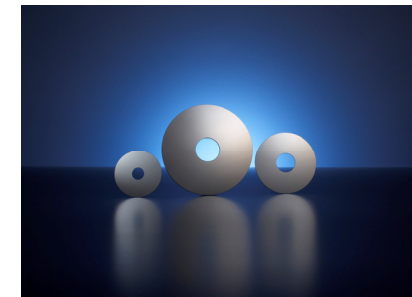
### 1. 営業・開発・製造が一体となった効率的な1拠点体制の確立

⇒富士電機デバイステクノロジーがもつ全ての機能を

マレーシア富士電機社へ移管・集約(2011年6月中に完了)

### 2. 富士電機デバイステクノロジーを富士電機へ吸収合併(2011/7/1予定)

### 3. 山梨工場は、ディスク媒体のクリーンルームを有効活用し、 パワー半導体の生産拠点として活用



## コスト競争力の徹底強化による市場変動に強い収益体質への変革

1. 開発・生産機能を三重工場に集約(2011年6月中に完了)

2. 三重工場の生産革新

- ・トヨタ生産方式の導入
- ・新製造ラインの立ち上げによる生産合理化  
⇒生産リードタイムの大幅短縮

3. さらなる市場変化へのスピーディな対応



パワーエレクトロニクス技術を強みとした注力分野の明確化、  
事業ポートフォリオの再構築に取り組む。

