

# 2015年度 中期経営計画

— 収益力の強化と成長基盤の確立 —

2013年7月26日

富士電機株式会社

# 經營理念・經營方針

富士電機は、地球社会の良き企業市民として、  
地域、顧客、パートナーとの信頼関係を深め、  
誠実にその使命を果たします。

- 豊かさへの貢献
- 創造への挑戦
- 自然との調和

エネルギー関連事業の拡大

グローバル化

チームによる総合力の発揮

## 発電・社会インフラ



蒸気タービン



地域エネルギー管理システム

## パワーエレクトロニクス



汎用インバータ



無停電電源装置



電磁開閉器

## 産業インフラ



受変電設備

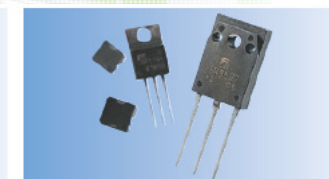


産業用ドライブシステム

## 電子デバイス



大容量IGBTモジュール



パワー-MOSFET

## 食品流通



自販機



冷凍・冷蔵ショーケース

# *Innovating* *Energy Technology*

電気、熱エネルギー技術の革新の追求により、  
エネルギーを最も効率的に利用できる製品を創り出し、  
安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献します。

# 2015年度 中期経営計画

# 2015年度 中期経営計画

	2012年度 実績	2015年度 中期経営計画	増 減
売上高	<b>7,458</b> 億円	<b>8,500</b> 億円	<b>+1,042</b> 億円
営業利益	<b>220</b> 億円	<b>450</b> 億円	<b>+230</b> 億円
営業利益率	<b>2.9%</b>	<b>5.3%</b>	<b>+2.4pt</b>

## 【財務指標】

	2012年度 実績	2013年度 経営計画 (※)	2015年度 中期経営計画
ネットD/Eレシオ	<b>1.0</b> 倍	<b>1.0</b> 倍	<b>0.7</b> 倍
自己資本比率	<b>25%</b>	<b>21%</b>	<b>25%</b>
ROA	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>
ROE	<b>15%</b>	<b>8%</b>	<b>14%</b>

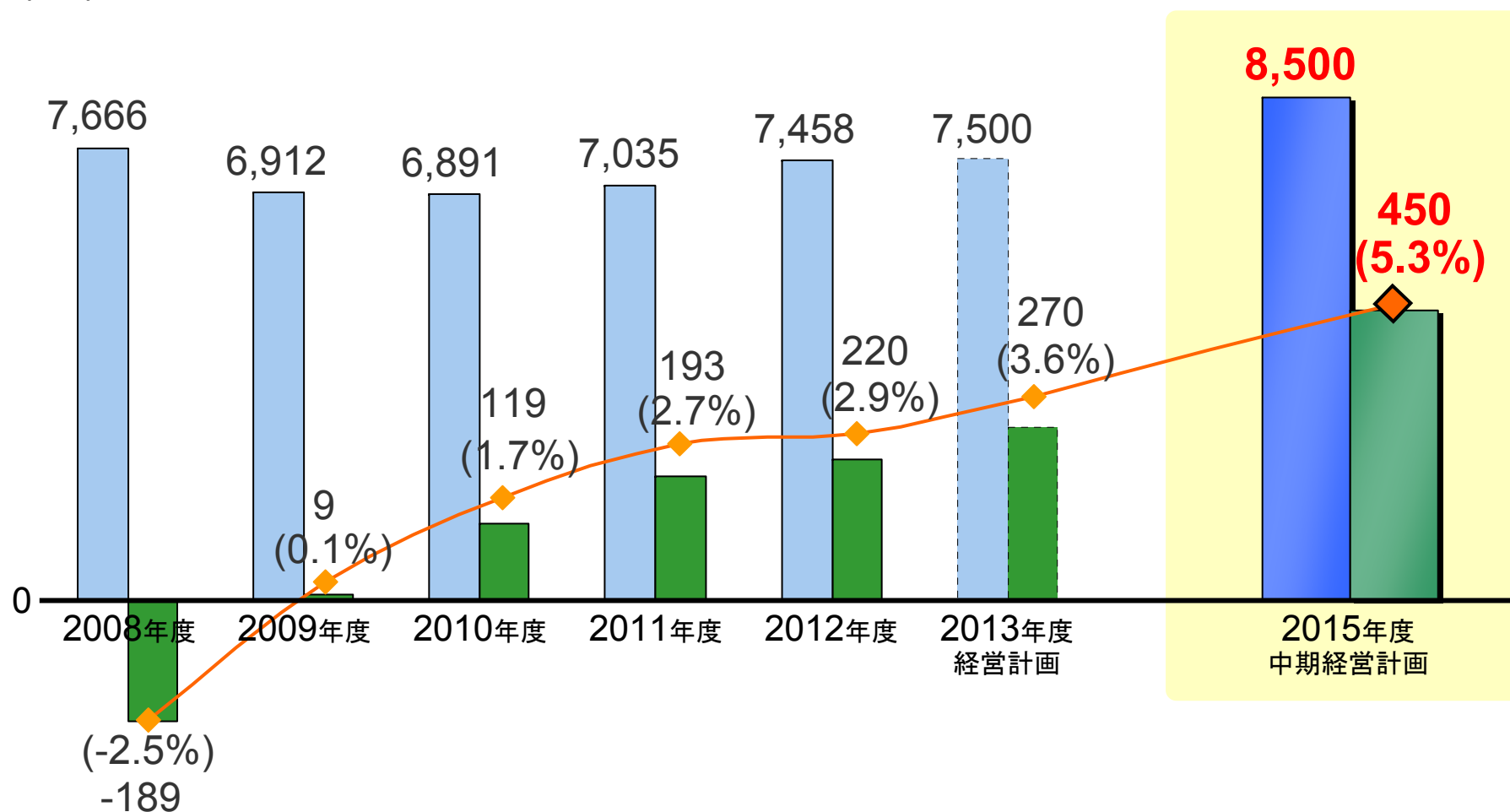
※退職給付会計基準改正影響を反映

	US\$	EURO
前提為替レート	¥90.00	¥115.00



## 売上高・営業利益・営業利益率

(億円)



# 2013～2015年 市況予測

地域	市況予測	2012～2015年 成長率 (CAGR)	
		GDP IMFに基づき 当社推計	エネルギー・ 環境市場
日本	経済政策および社会・産業インフラの老朽化を背景に、エネルギー投資(再生可能エネルギー、高効率火力)、老朽設備の更新投資、省エネ投資が加速	1.0～ 2.5%	4%
アジア	タイ・インドネシア・ベトナム・インドを中心に、インフラ投資、エネルギー需要増加に伴う電力投資、日系企業の進出加速に伴う設備投資が拡大	5.9%	9%
中国	都市化・環境投資が加速するも、景気対策効果の息切れ、輸出・鋳工業生産の減速等により成長率鈍化リスクあり	7.8%	9%
米州	シェール革命、製造業ルネッサンスなどを背景に鋳工業生産が好調持続	2.6%	5%
欧州	2014年以降は景気後退局面を脱し、低調ながら設備投資が回復するとの期待はあるもののリスクあり	1.2%	4%

※GDP: IMF (2013年7月発表)および各シンクタンク発表資料に基づき当社推計

エネルギー・環境市場: 当社予測、当該市場の構成要素は送配電、発電・系統、分散型電源、産業大容量駆動、産業電源、PA・FA制御、民生

## 政府成長戦略《戦略市場創造プラン》

### 富士電機関連テーマ

#### クリーン・経済的な エネルギー需給の実現

- クリーンで経済的なエネルギーの供給
- 競争を通じたエネルギーの効率的な流通
- エネルギーの賢い消費

#### 世界を惹き付ける地域資源で稼ぐ 地域社会の実現

- 高品質な農林水産物・食品の産出

### 富士電機の事業

- ・高効率火力発電
- ・太陽光・地熱・風力発電
- ・電力流通システム
- ・スマートメータ
- ・省エネ用パワーエレ機器
- ・エネルギー制御システム
- ・自動車パワーエレ機器
- ・次世代パワー半導体 (SiC)

- ・農業支援システム
- ・食品流通システム

## 市況変化

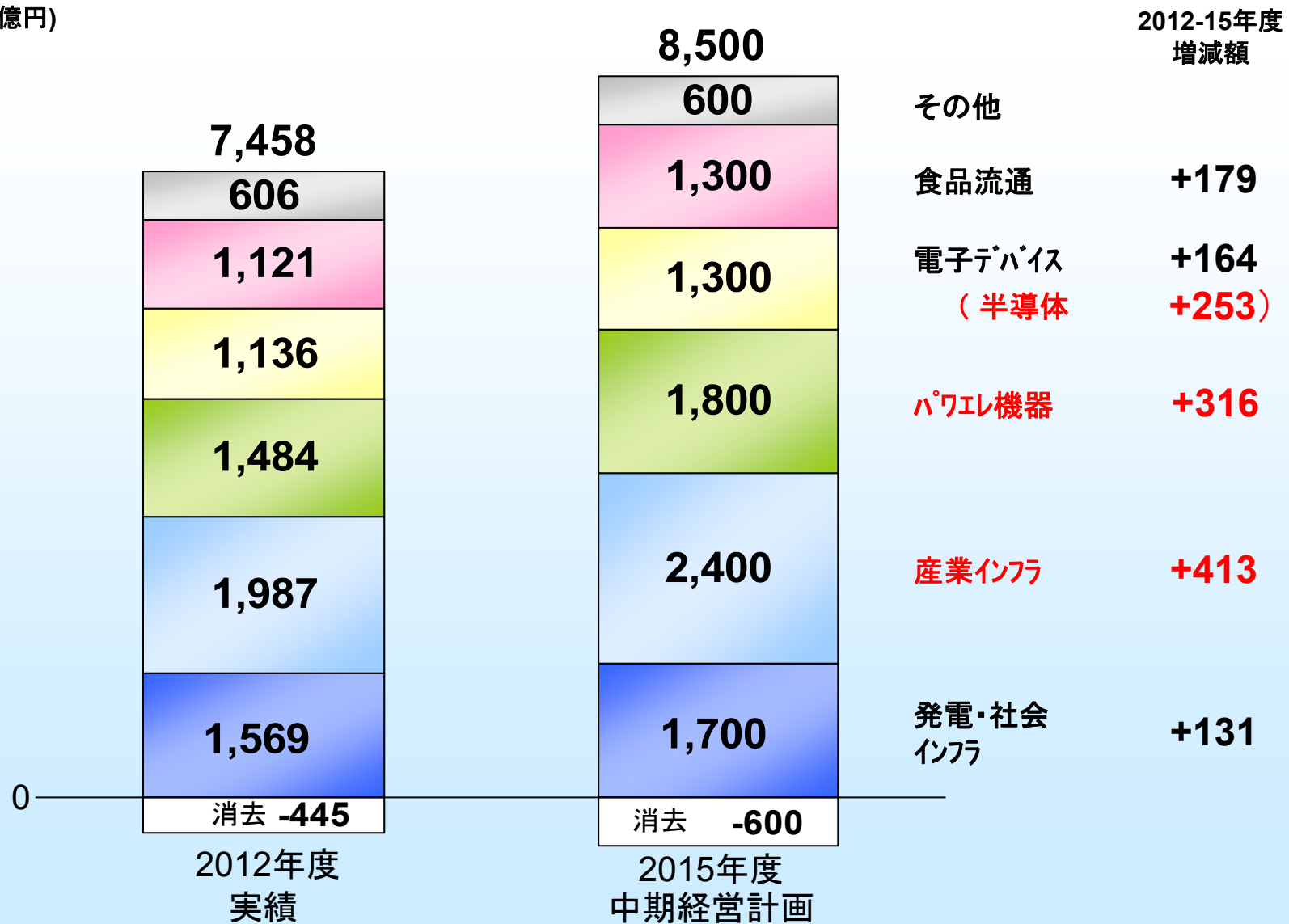
- ◆エネルギー需要増加に伴う電力投資拡大
- ◆日系企業進出に伴う設備投資拡大
- ◆ローカル企業の省エネ・自動化、電源安定化投資拡大

## 富士電機の事業

- ・火力・地熱発電
- ・電力変電
- ・変電機器
- ・エネルギー制御システム
- ・工場駆動制御システム
- ・インバータ
- ・UPS
- ・パワー半導体

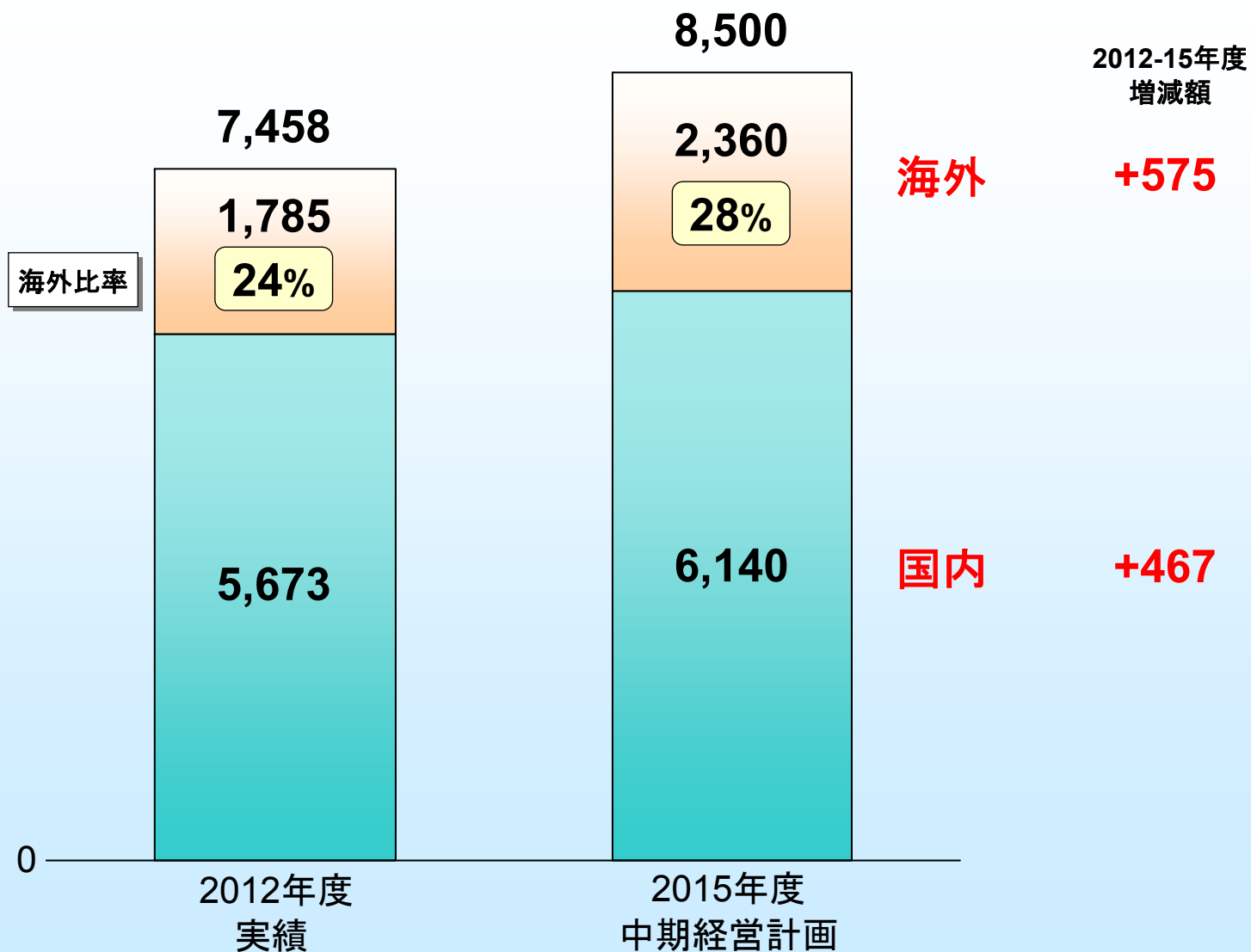
# 売上高(セグメント別)

(億円)



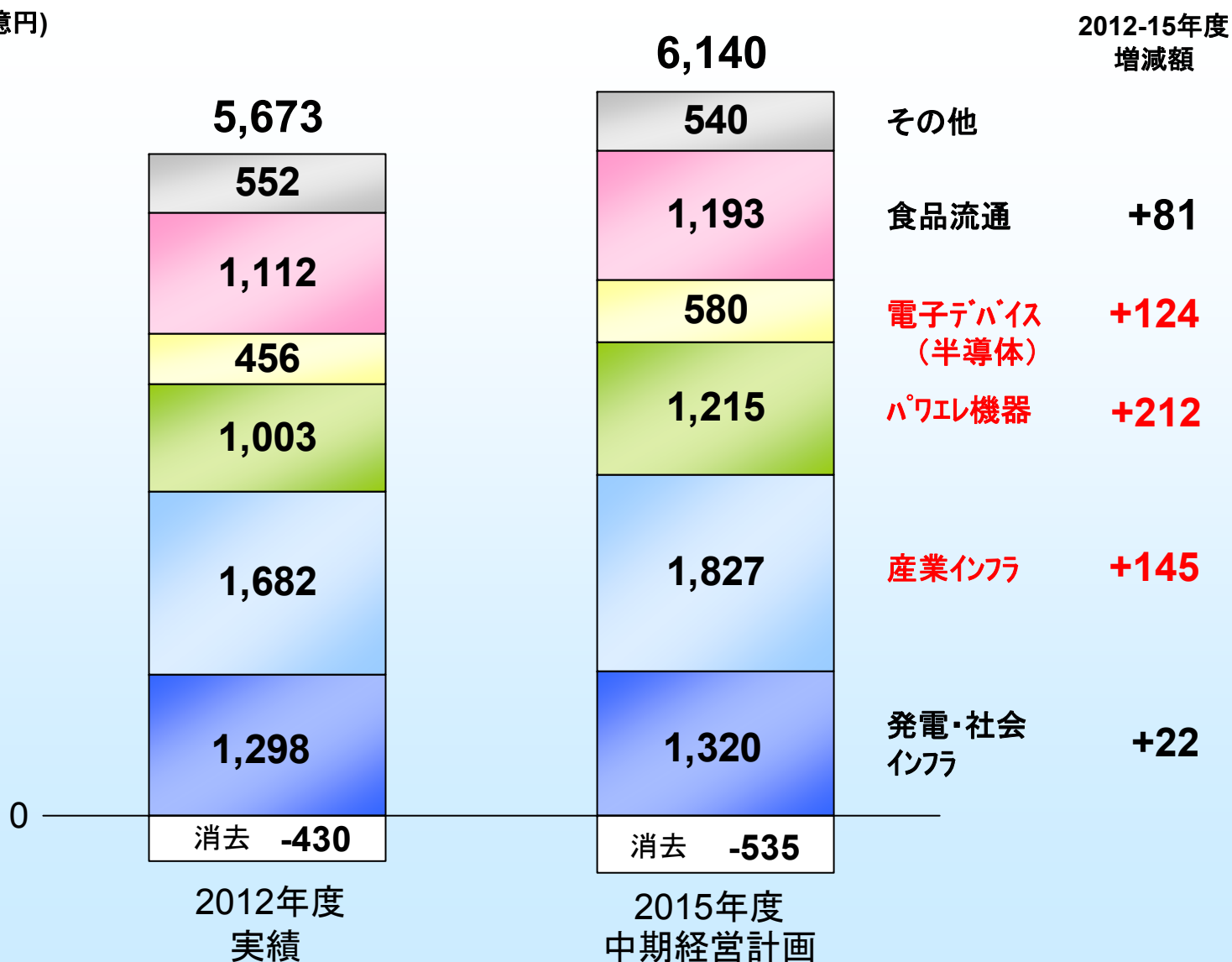
# 売上高(国内外別)

(億円)



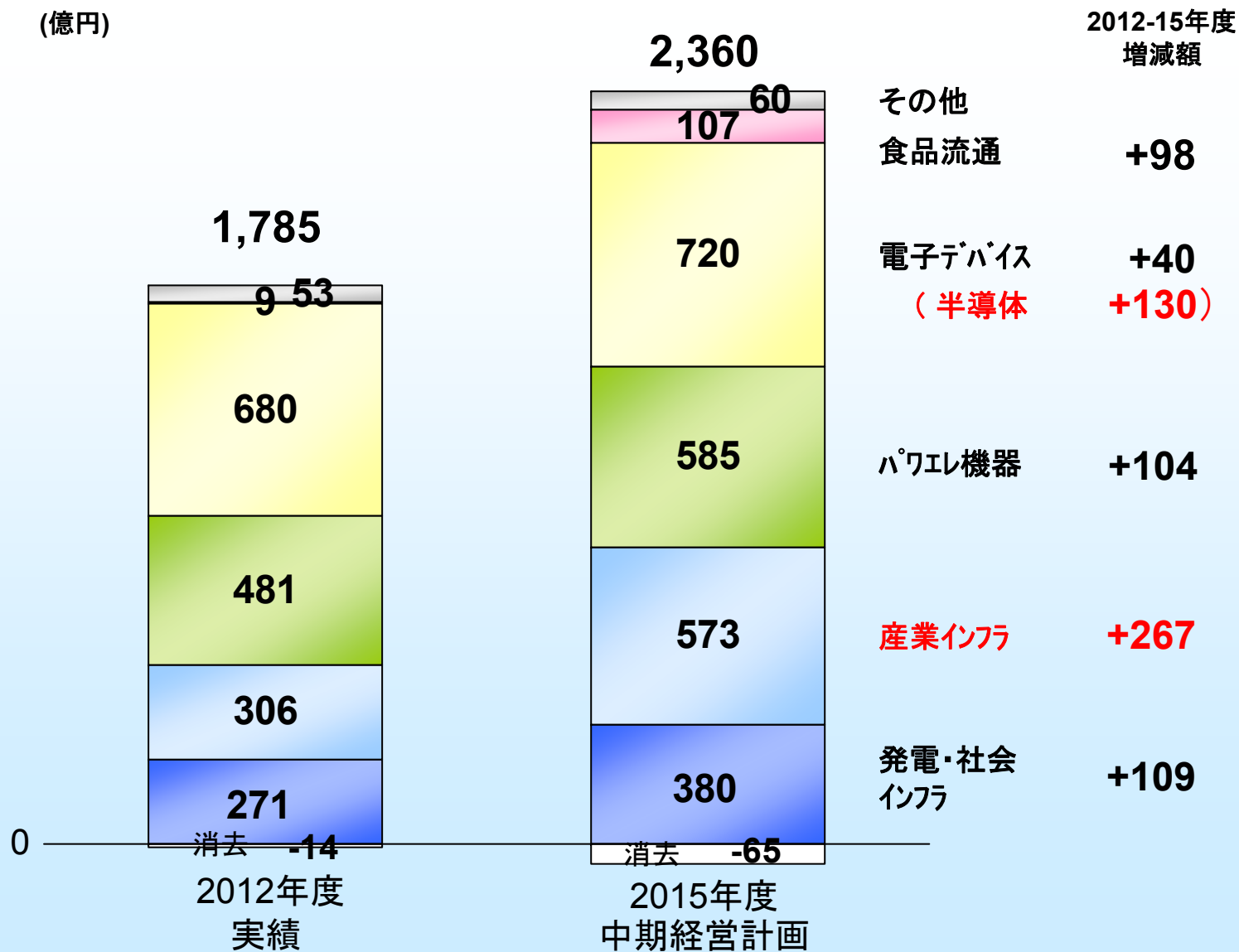
# 国内売上高

(億円)



# 海外売上高(セグメント別)

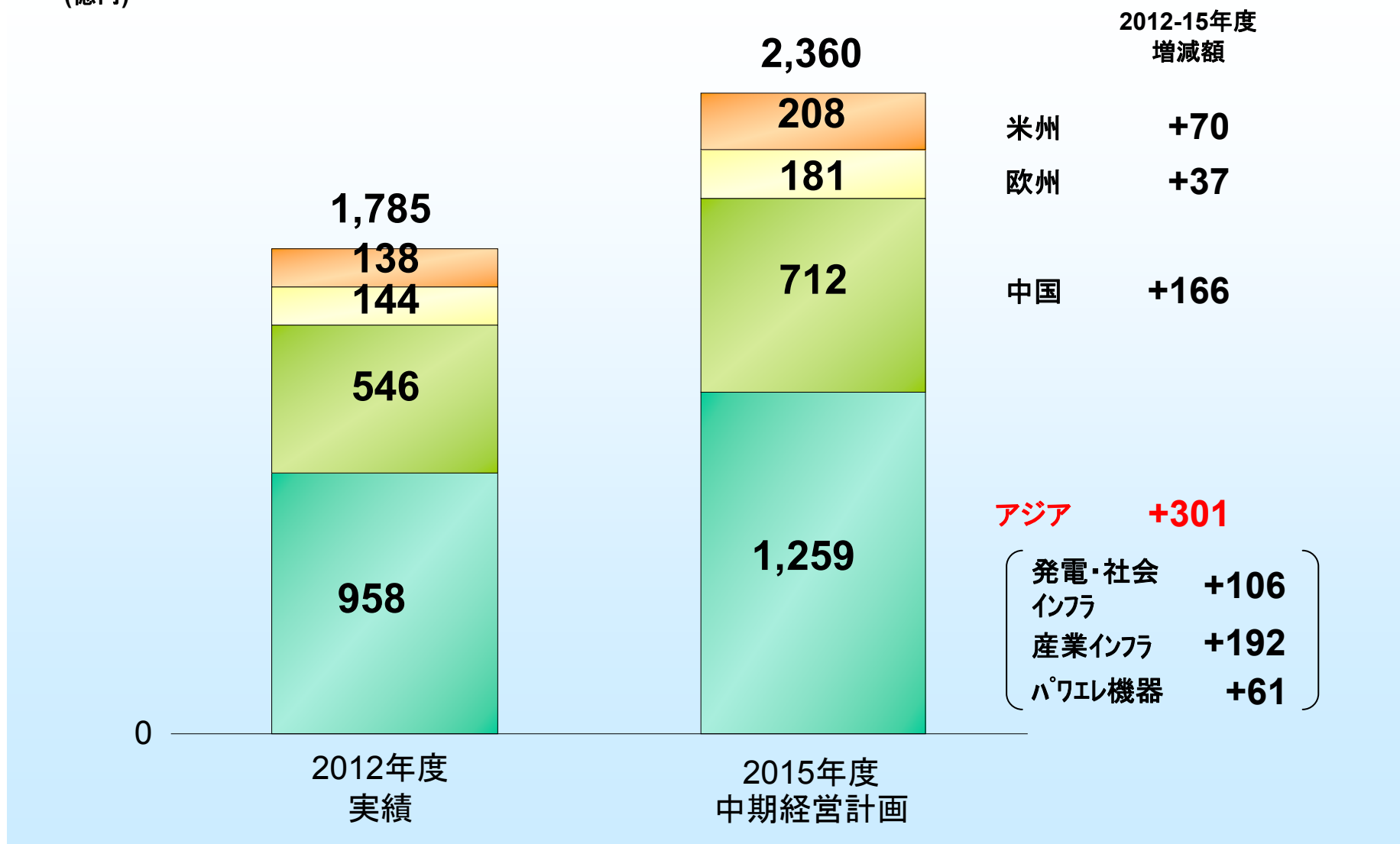
(億円)





# 海外売上高(地域別)

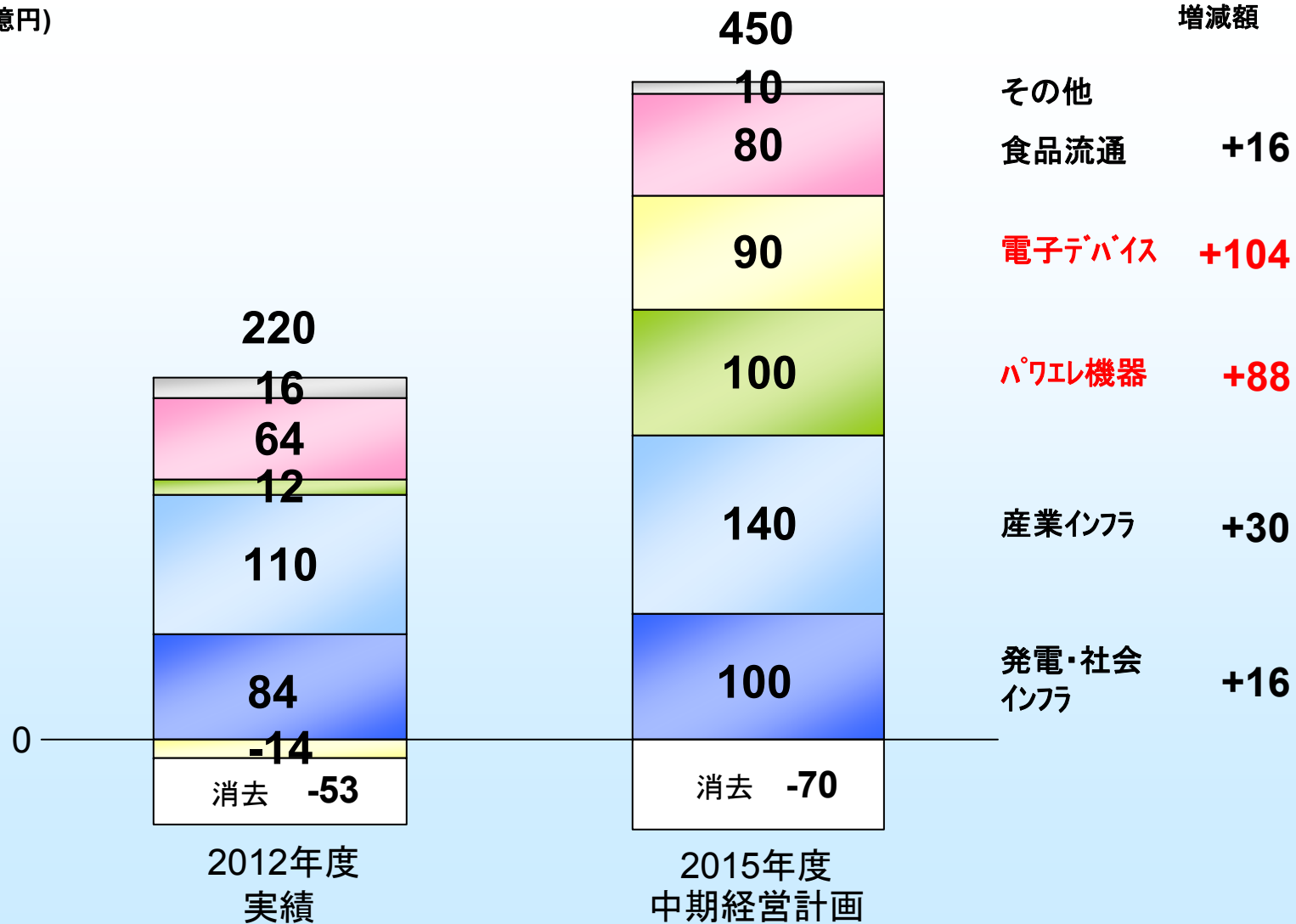
(億円)



# 営業利益

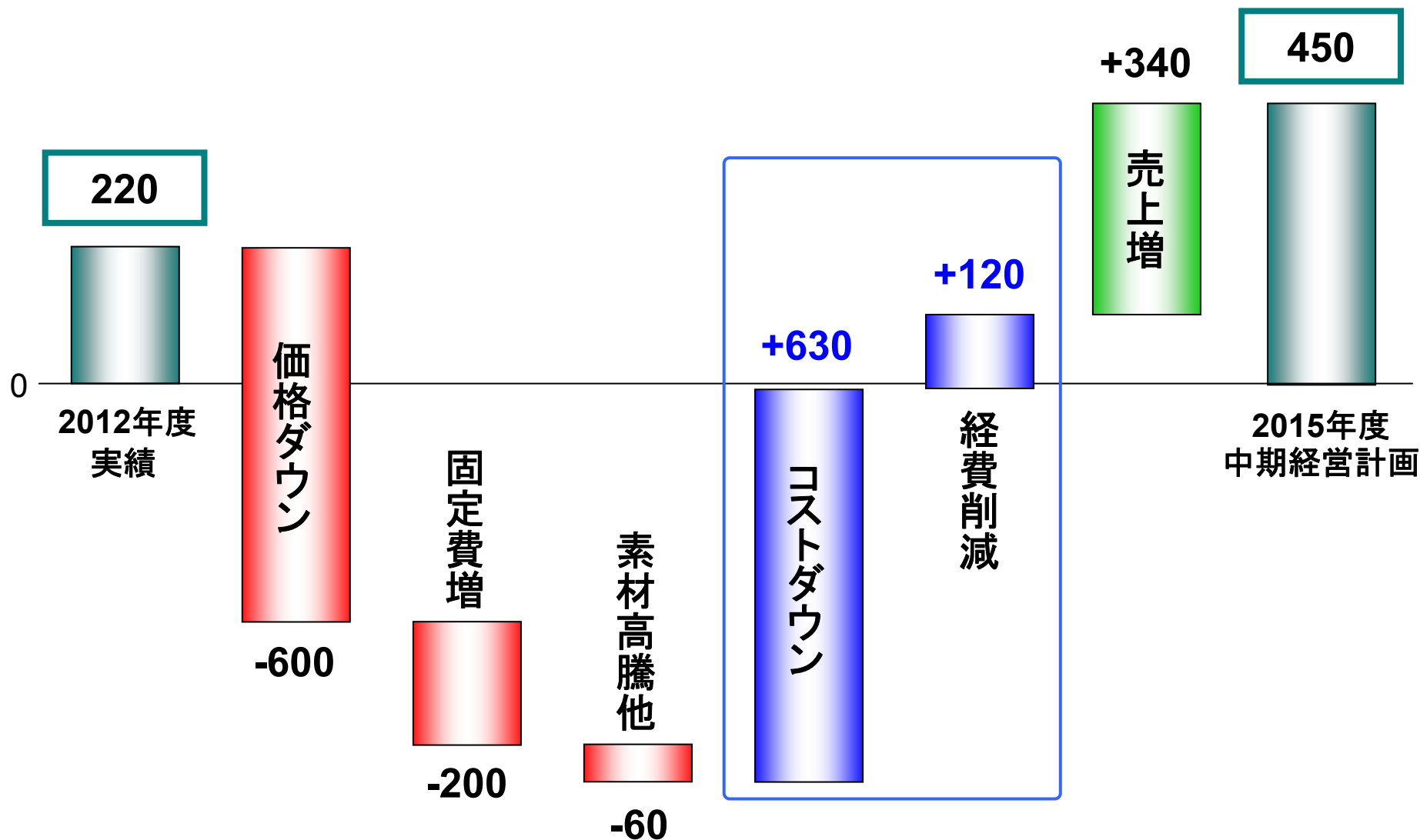
(億円)

2012-15年度  
増減額



# 営業利益増減分析

(億円)





## 直材コストダウン 630億円

- プラントシステム資材
- グローバル調達・集約購買拡大
- 内製化推進
- 生産効率向上

## 経費削減 120億円

- 業務効率向上
- 間接材の調達方法見直し

# セグメント別戦略

## 【市況】

国内：火力発電設備需要、再生可能エネルギー市場が拡大

海外：アジアを中心にエネルギー需要が活発化

## 【事業戦略】

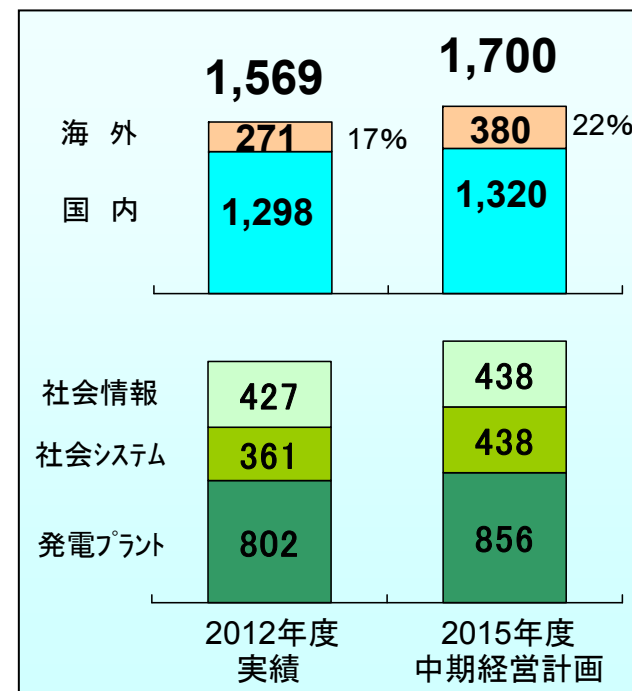
### ■ 発電プラント

- ・高効率蒸気タービンの市場投入
- ・火力・地熱発電設備の受注・売上拡大
- ・太陽光・風力発電システムの受注・売上拡大

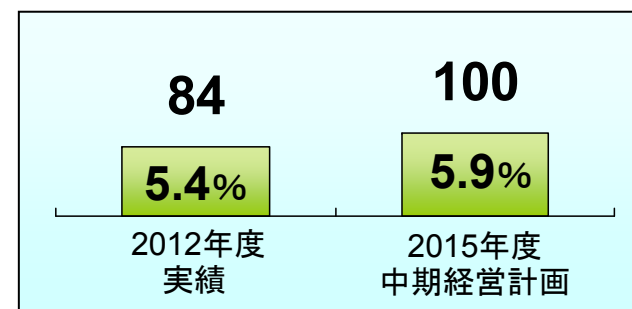
### ■ 社会システム

- ・スマートコミュニティ事業の本格展開
- ・スマートメータの受注・売上拡大

売上高(億円)



営業利益/営業利益率(億円)



## 【市況】

国内：老朽設備の更新需要、省エネ需要が拡大  
 海外：インフラ投資、日系企業のアジア進出加速による投資が増加

## 【事業戦略】

### ■ 変電

- ・M&A推進、海外生産拡大

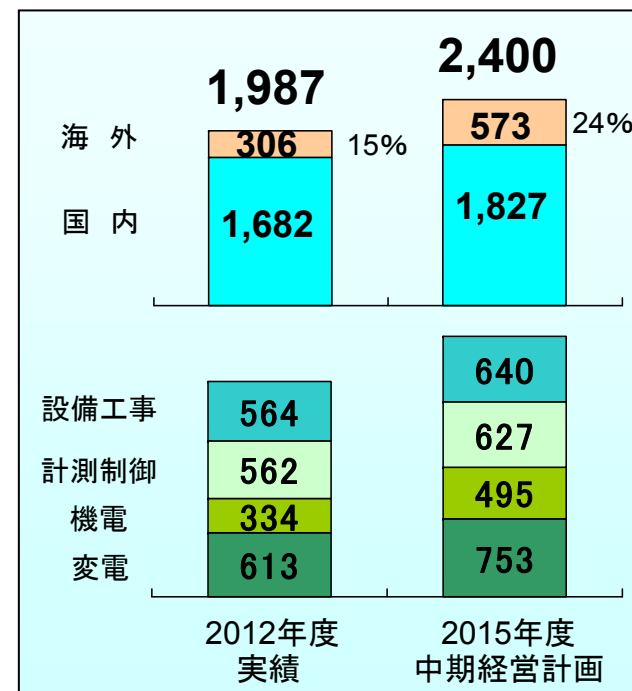
### ■ 機電システム・計測制御システム

- ・国内更新ビジネスの受注・売上拡大
- ・アジアでの日系企業向け取り組み強化

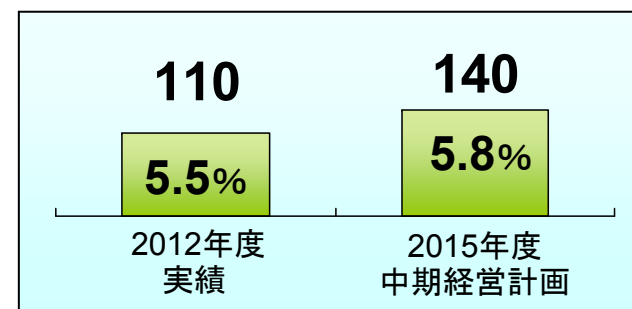
### ■ 設備工事

- ・太陽光発電システム、IDC向け設備工事の受注・売上拡大
- ・国内更新ビジネスの受注・売上拡大

売上高(億円)



営業利益/営業利益率(億円)



## 【市況】

国内：PCS市場拡大。省エネ化・設備更新に伴いインバータ市場伸長。IT投資を背景にUPS市場伸長

海外：アジア・中国で省エネ・自動化に伴いインバータ市場拡大  
アジアで電源安定化投資によりUPS市場拡大

## 【事業戦略】

### 利益の大幅回復

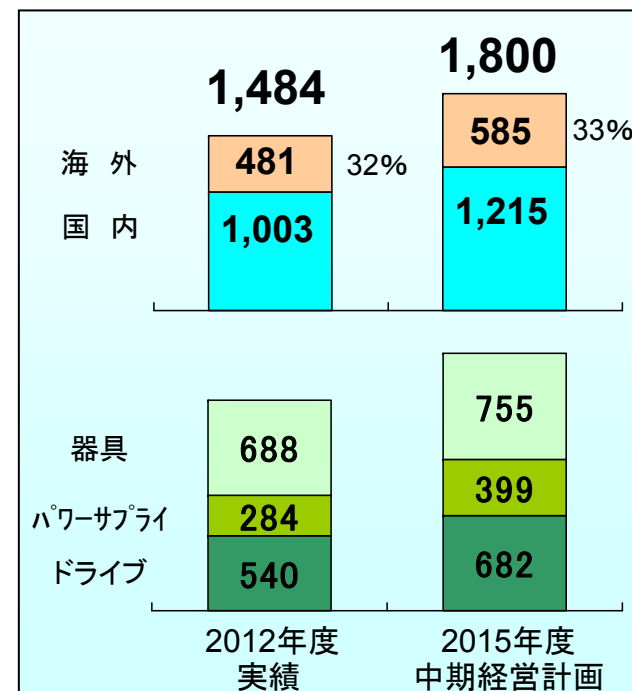
#### ■ドライブ・パワーサプライ

- ・地域・業種別グローバル製品の開発・投入
- ・海外生産拡大による価格競争力強化  
〔海外生産比率 24% ⇒ 47%〕
- ・現地企業との協業による販売・サービスの強化
- ・SiCデバイス適用パワエレ機器の開発・投入

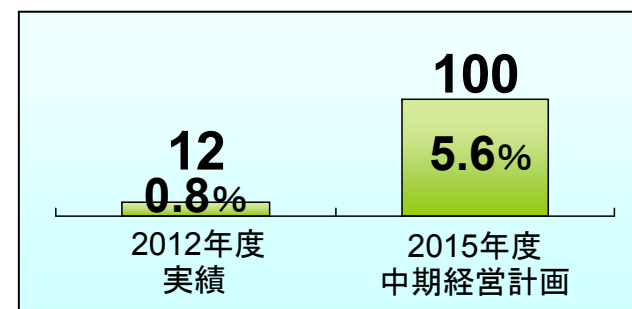
#### ■器具

- ・直流配電機器の開発・投入

売上高(億円)



営業利益/営業利益率(億円)





## 【パワー半導体市況】

国内：EV/HEV向け、産業設備向け市場が伸長

海外：アジア・中国で産業設備・家電向け市場が拡大  
欧米では新エネルギー・環境対応車向け市場が拡大

## 【パワー半導体事業戦略】

### 利益の大幅回復

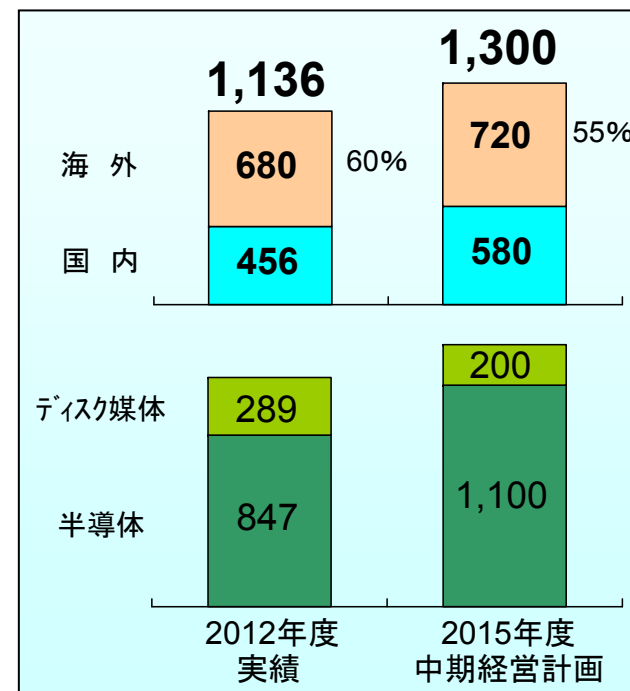
#### ■新製品開発加速

- ・EV、新エネルギー、産業設備、家電向けIGBT
- ・6インチSiCデバイスの生産開始〔2013年10月〕

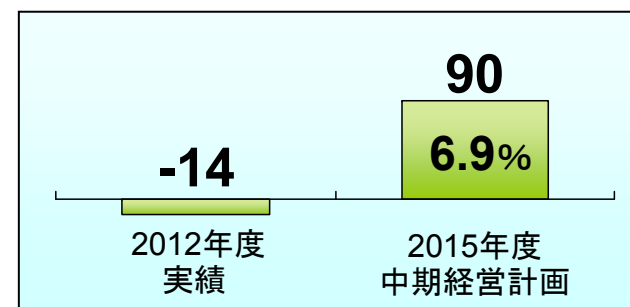
#### ■価格競争力の向上

- ・8インチライン稼働開始〔2013年10月〕
- ・海外生産拡大〔海外生産比率 35% ⇒ 60%〕

売上高(億円)



営業利益/営業利益率(億円)



## 【市況】

国内：自販機市場は漸減。店舗流通市場は好調を維持するとともに要冷物流市場が拡大

海外：中国の自販機市場が拡大

## 【事業戦略】

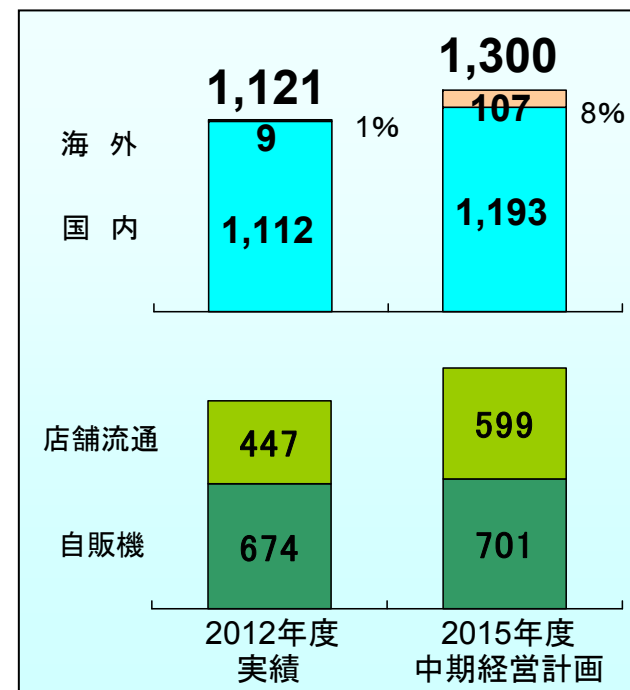
### ■ 自販機

- ・省エネ自販機の新製品投入による国内置換需要取り込み
- ・中国自販機の新規顧客獲得、生産能力増強
- ・タイにおけるグローバル自販機の生産開始

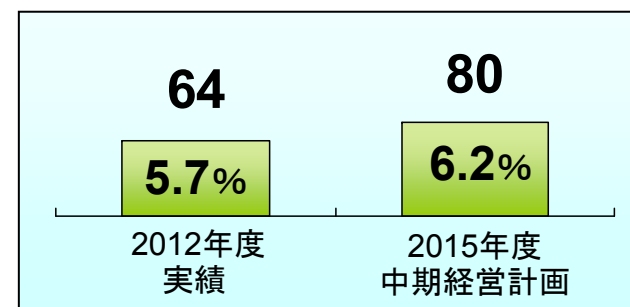
### ■ 店舗流通

- ・スマート店舗の拡販
- ・コスト競争力強化による自動釣銭機事業の拡大
- ・流通システム(要冷物流等)の新事業開拓・拡大  
〔売上高100億円規模へ〕

売上高(億円)

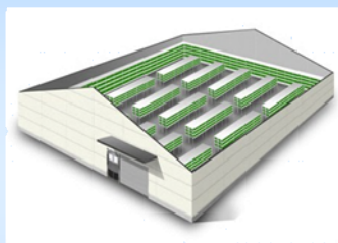


営業利益/営業利益率(億円)





## 安全・安心、鮮度、効率 を提供



植物工場



物流センター

エアカーテン



チルドコンテナ

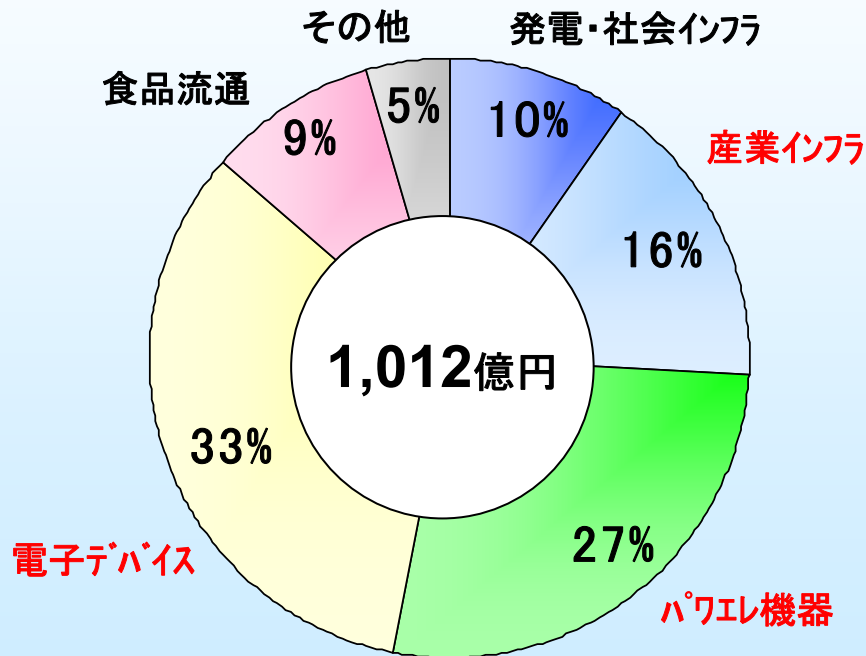


冷凍トラック

技術融合(熱・IT制御・電気)

# 研究開発・設備投資

## 2013～2015年度累計



### 【主な内容】

#### ■電子デバイス

- SiCデバイス
- 次世代パワー半導体(高付加価値化)

#### ■パワエレ機器

- グローバル商材(インバータ、UPS、PCS)
- SiCデバイス適用パワエレ機器

#### ■産業インフラ

- スマートファクトリー関連商材  
(センサ、制御、情報・通信技術を活用した  
電気・熱省エネソリューション商材)
- セーフティソリューション市場向け計測センサ

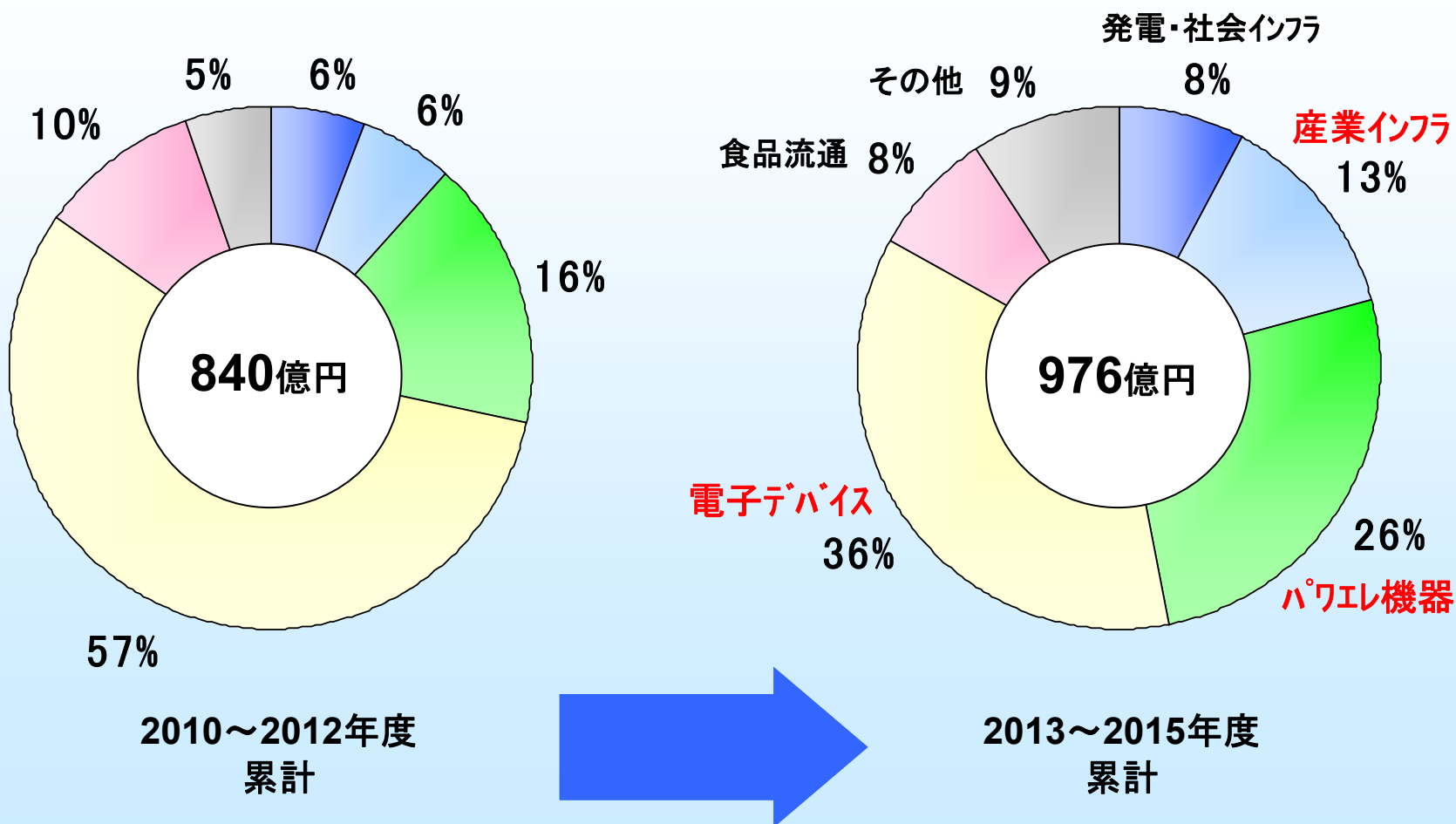
#### ■発電・社会インフラ

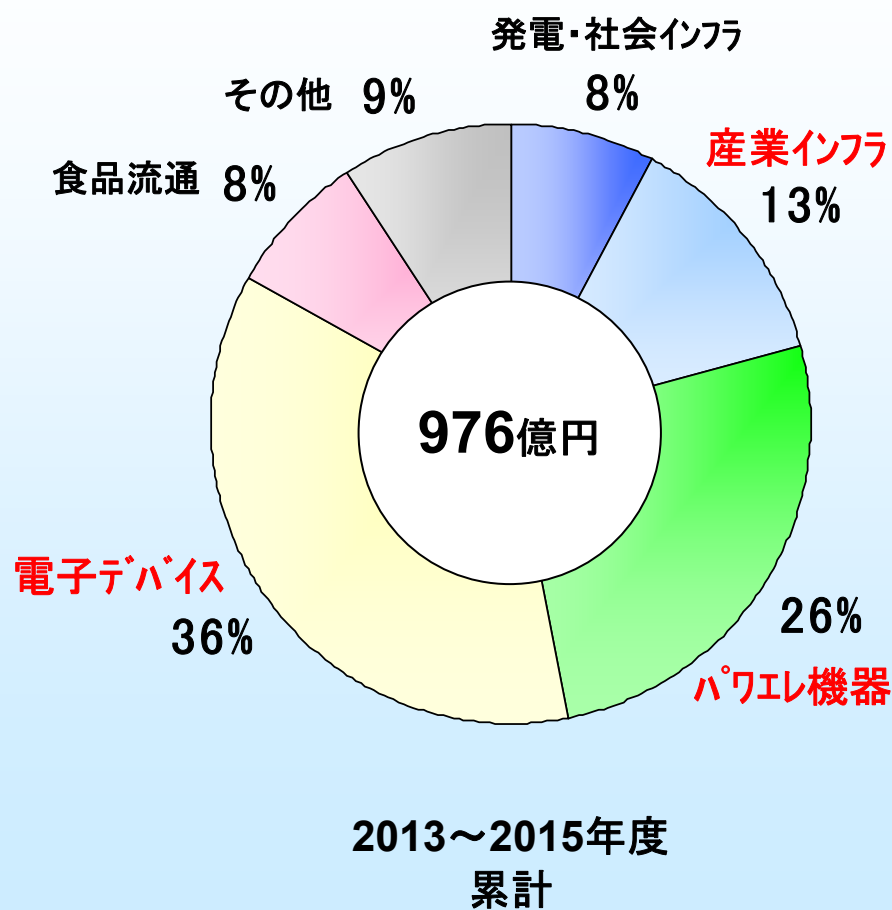
- スマートグリッド関連商材
- 新エネシステム(メガソーラ、風力)

#### ■食品流通

- 食品流通システムの省エネ、安全・安心  
ソリューション商材

## 電子デバイスからパワエレ機器・産業インフラに投資をシフト





## 【主な内容】

### ■電子デバイス

- SiCデバイス生産設備導入
- IGBT増産

### ■パワエレ機器

- アジア拠点の生産体制確立
- ・インバータ、電源機器の生産拡大

### ■産業インフラ

- アジア拠点の生産体制確立
- ・変電機器の生産開始

## 2015年度中期経営計画の柱

- 収益力の強化
- 成長基盤の確立
  - 国内・アジアでの事業拡大
  - 産業インフラ・パワーエレ機器・パワー半導体の事業拡大



## 次期中期経営計画

売上高1兆円、営業利益率7%を目指す



- 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おりません。
- 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。