



Renovation 2018

2018年度中期経営計画

2016年4月28日

富士電機株式会社

●2015年度中期経営計画振り返り

- － 2012年度との比較
- － 2015年度中期経営計画と実績の比較

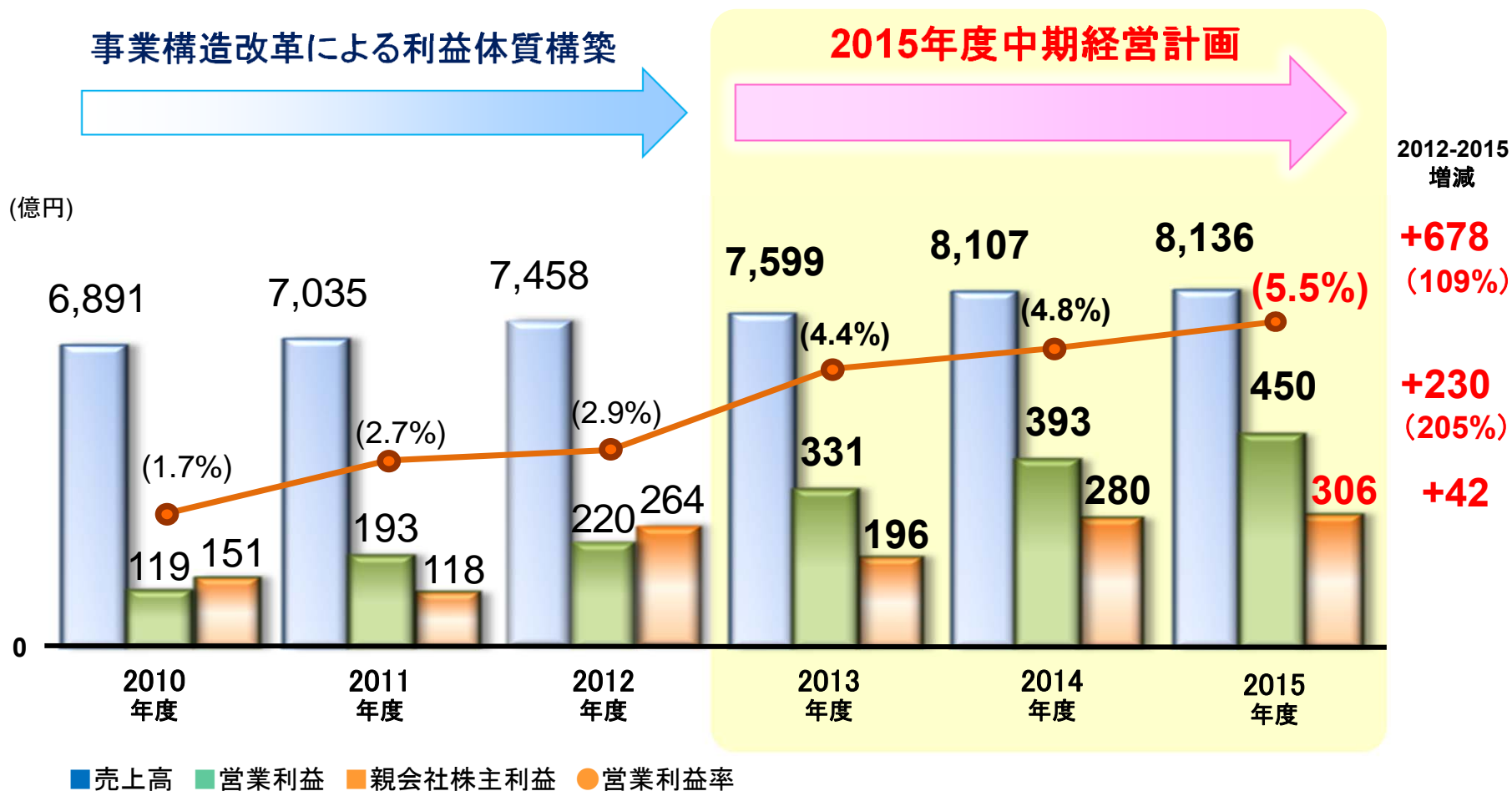
●2018年度中期経営計画

2015年度中期経営計画振り返り

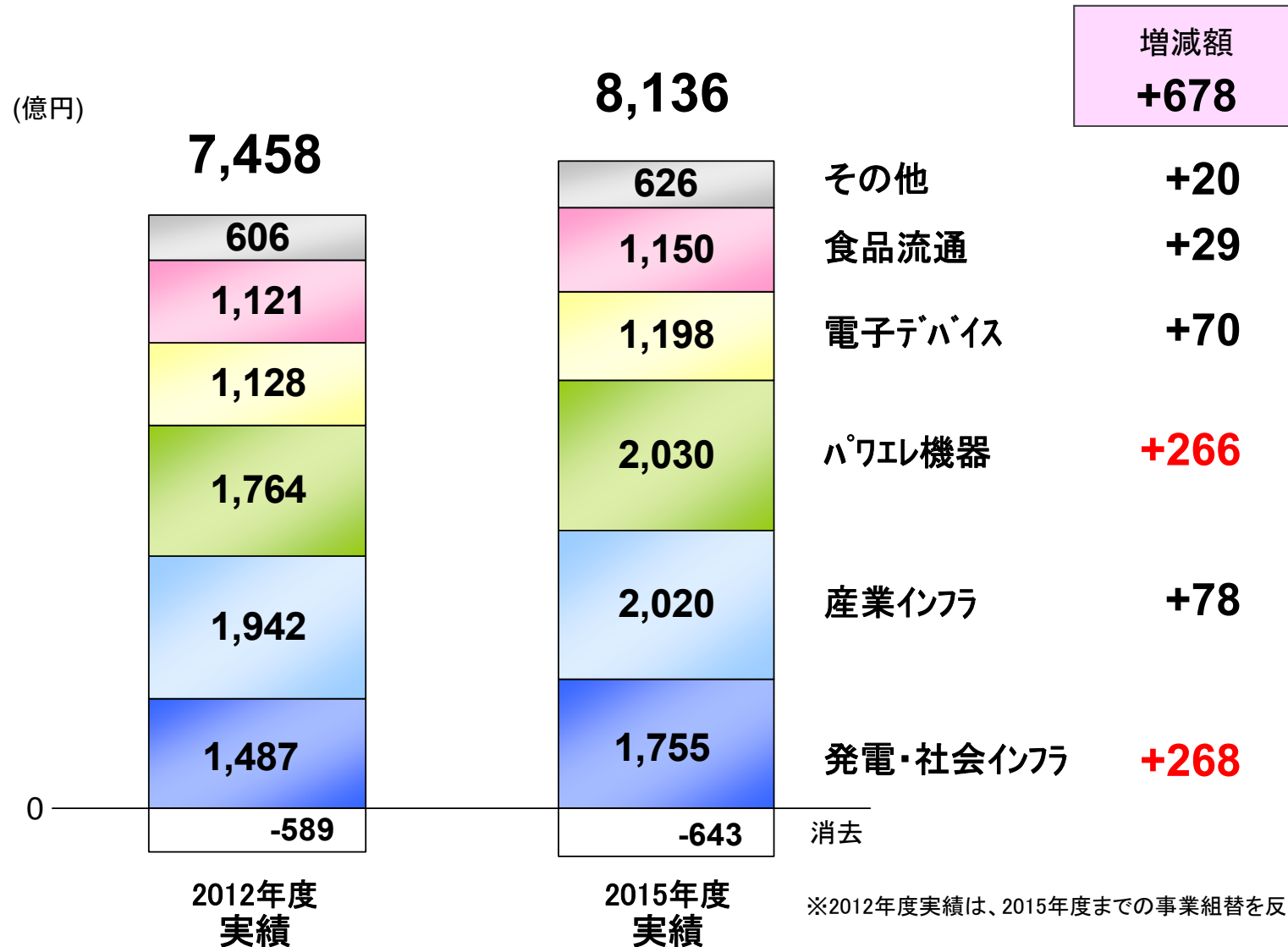
— 2012年度との比較 —

業績推移

営業利益率・純利益は過去最高を更新
2012年度対比で営業利益倍増を達成

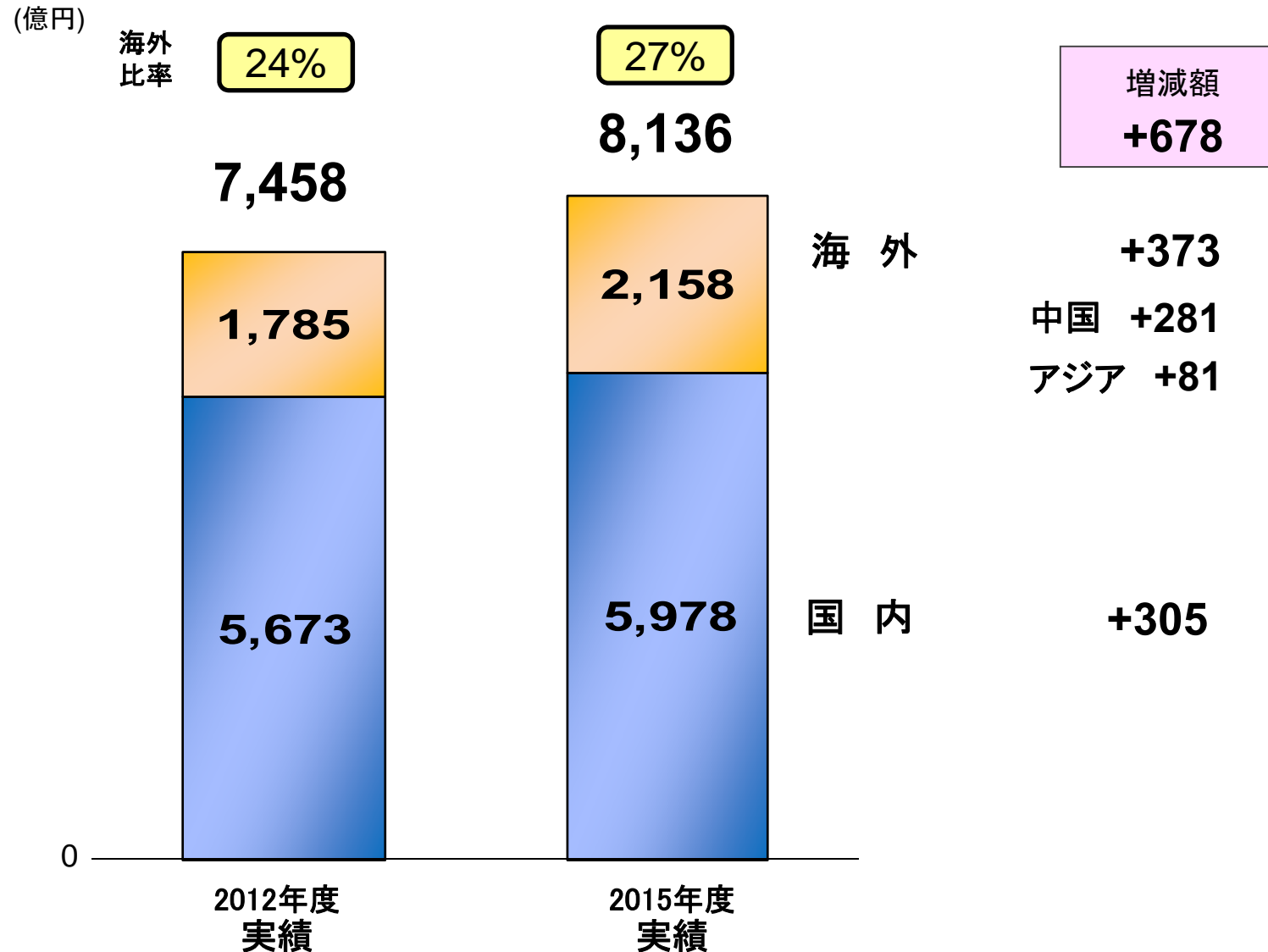


売上高(セグメント別)



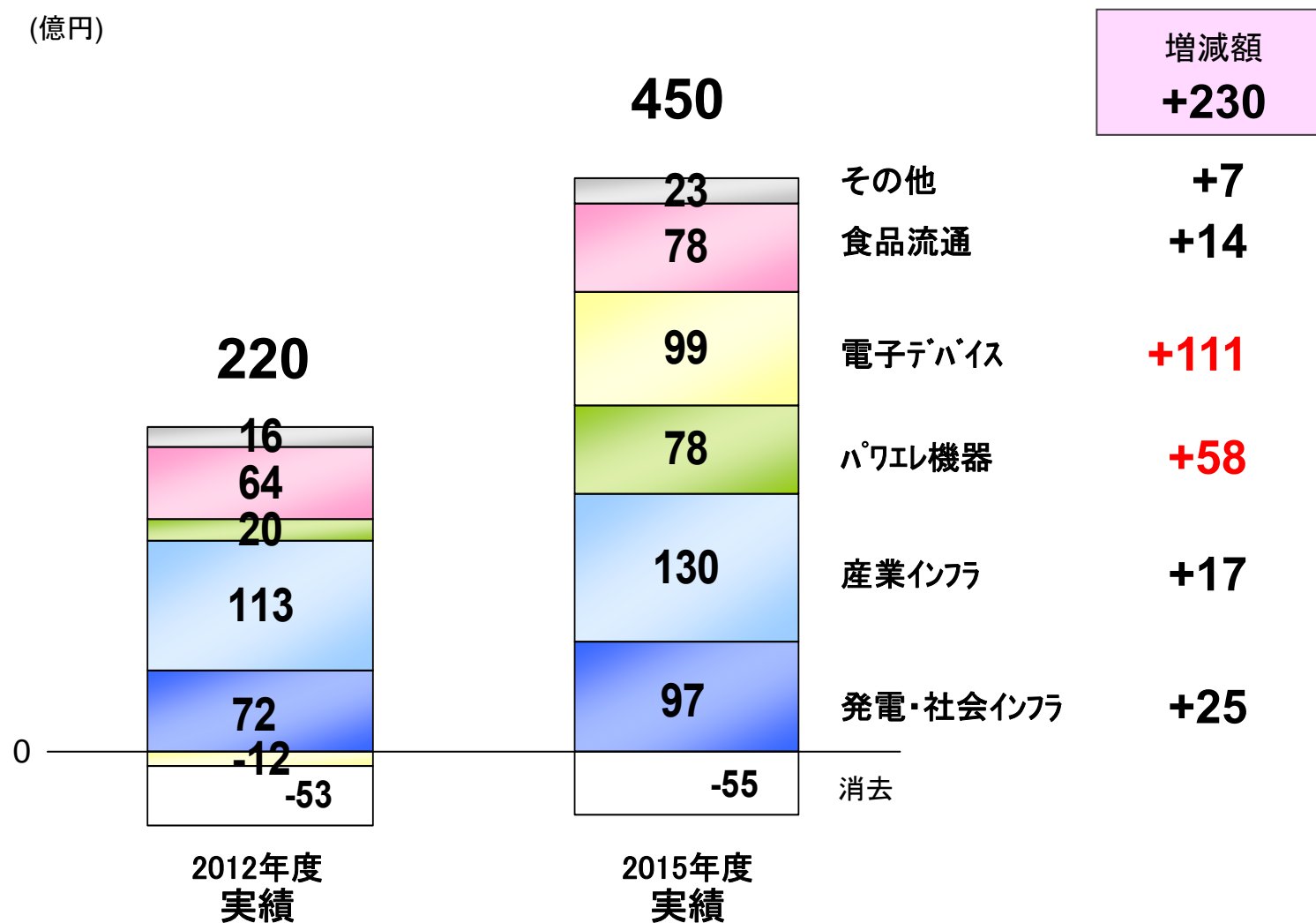
※2012年度実績は、2015年度までの事業組替を反映し表示しています。

売上高(国内外別)



営業利益(セグメント別)

(億円)



●生産拠点の設立

- ・アジア タイ工場(パワエレ機器、変電機器、自販機)
インド工場(インバータ)
- ・米国 バージニア工場(インバータ盤、鉄道用電機品)



インド工場



バージニア工場

●M&Aの実施 8件 投資額:約200億円

- ・アジア 富士タスコ社(変圧器)
富士SMBE社(盤)
富士CAC社(エンジニアリング)
富士GEMCO社(エンジニアリング)
- ・中国 上海電気富士電機電気技術(無錫)社(高圧インバータ)
- ・米国 RTS社(発電プラントサービス)
富士SEMEC社(鉄道用電機品)
- ・欧州 富士N₂社(燃料電池)



富士タスコ社



富士SMBE社



RTS社

利益体質強化の取り組み(3カ年の振り返り)

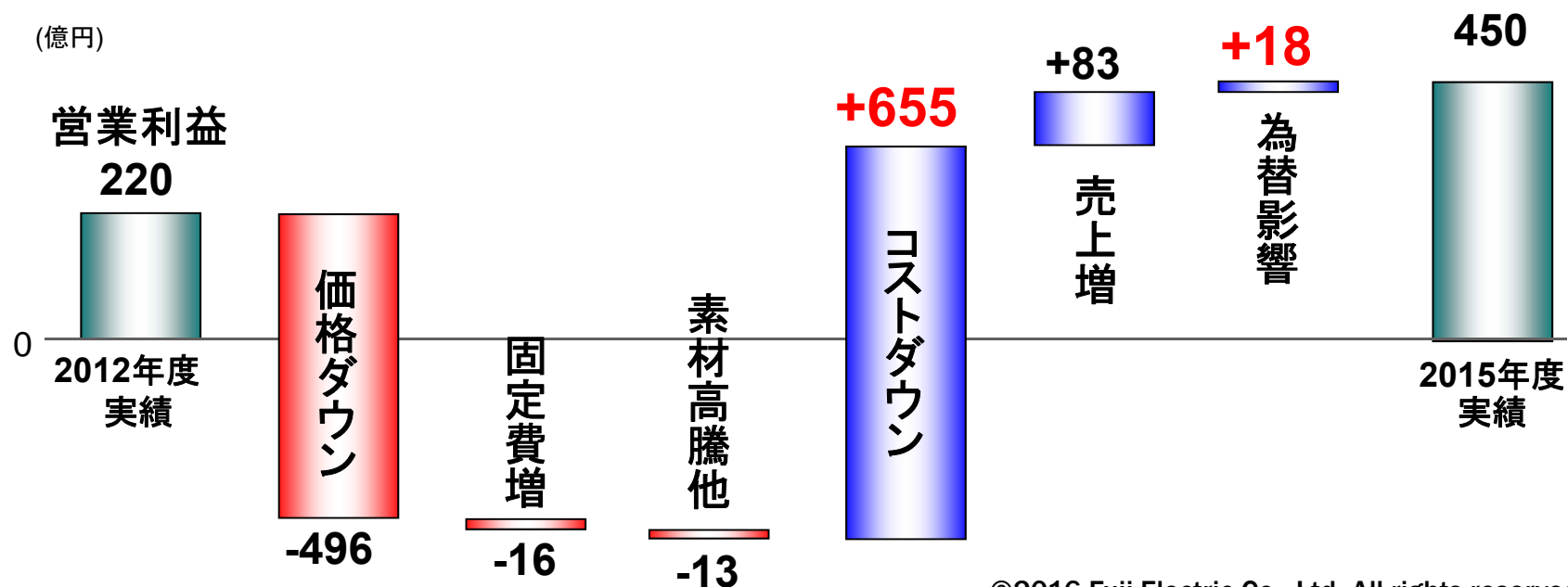
●収益力改善活動(Pro-7)推進

ーコスト改善 655億円

グループ集中購買、グローバル調達、内製化推進、業務効率改善

●地産地消の推進

ー為替影響の低減



— 2015年度中期経営計画と実績の比較 —

売上高は大幅未達、営業利益は計画達成

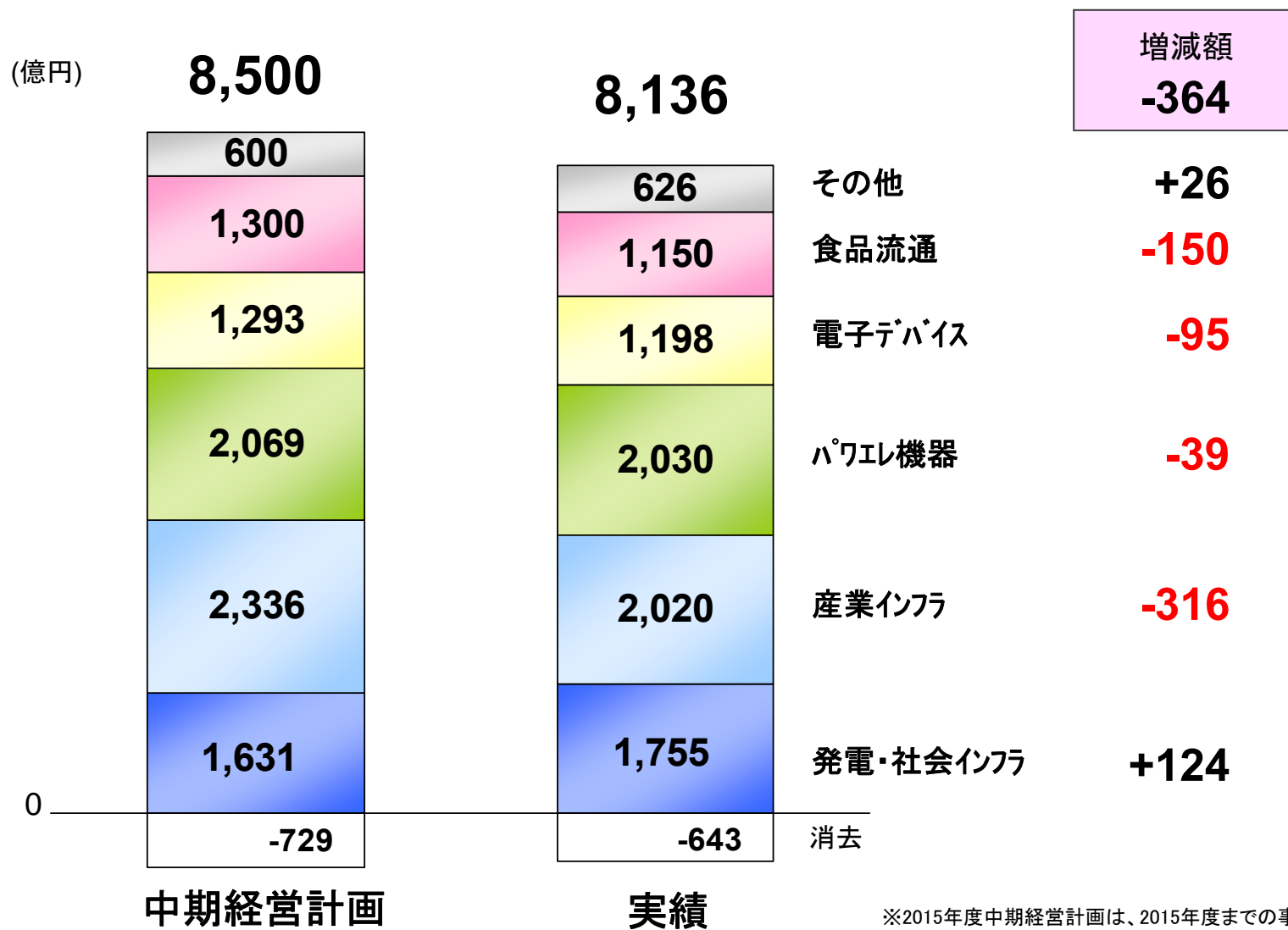
(単位: 億円)

	2015年度 中期経営計画	2015年度 実績	増減
売上高	8,500	8,136	-364
営業利益	450	450	0
営業利益率	5.3%	5.5%	+0.2pt
親会社株主利益に帰属する 当期純利益	-	306	-

【財務指標】

	2015年度 中期経営計画	2015年度 実績	増減
ネットD/Eレシオ	0.7倍	0.7倍	0倍
自己資本比率	25%	27%	+2pt
ROA(総資産利益率)	3%	4%	+1pt
ROE(自己資本利益率)	14%	12%	-2pt

2015年度 売上高(セグメント別)



※2015年度中期経営計画は、2015年度までの事業組替を反映し表示しています。

2015年度 売上高(国内外別)

(億円)

海外
比率

28%

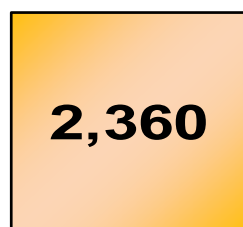
27%

増減額

-364

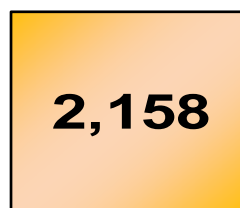
8,500

8,136



2,360

6,140



2,158

5,978

海外

-202

国内

-162

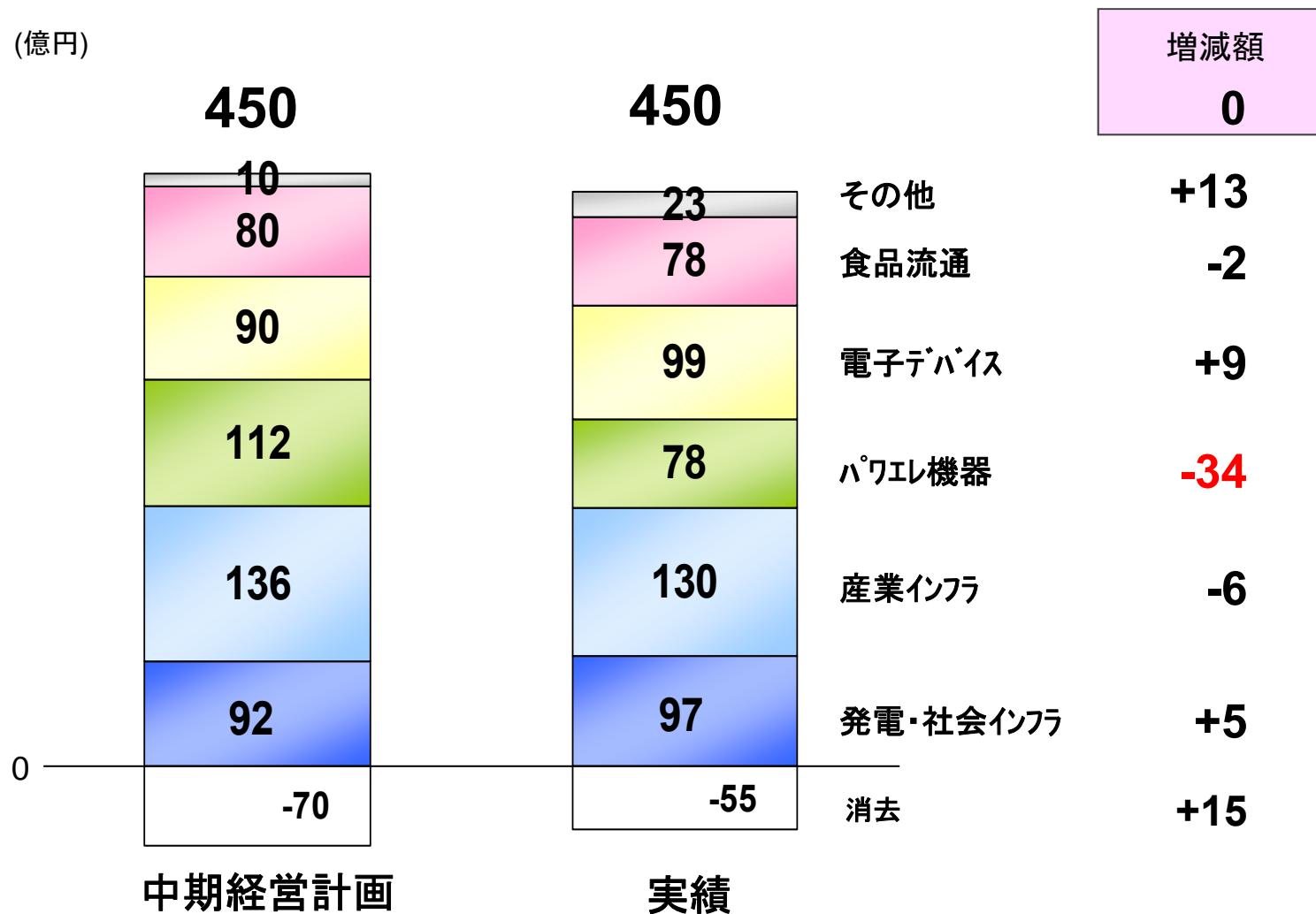
0

中期経営計画

実績

2015年度 営業利益(セグメント別)

(億円)



2015年度中期経営計画で 明らかになった課題

- 目標通り伸長しない売上高
- 「パワーエレ機器」の低利益率

Renovation 2018

2018年度中期経営計画

経営理念

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

スローガン

熱く、高く、そして優しく

経営方針

1. エネルギー・**環境**技術の革新により、安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献します。
2. グローバルで事業を拡大し、成長する企業を目指します。
3. 多様な人材の意欲を尊重し、チームで総合力を発揮します。

富士電機の更なる変革

Renovation 2018

【成長戦略の推進】

- 「社会インフラ」「産業インフラ」「パワーエレクトロニクス機器」事業のオペレーション変革
- 更なるM&Aによる海外事業の拡大
- お客様に選ばれる高付加価値商材の創出

【収益力の強化】

- 「パワーエレクトロニクス機器」の利益体質強化
- 「Pro-7活動」の再活性化

2018年度中期経営計画

2018年度は**営業利益率 6%以上**を目指す

(単位:億円)

	2015年度 実績	2018年度 中期経営計画	増減
売上高	8,136	9,000	+864
営業利益	450	540	+90
営業利益率	5.5%	6.0%	+0.5pt
親会社株主利益に 帰属する当期純利益	306	340	+34

【財務指標】

ネットD/Eレシオ	0.7倍	0.6倍	-0.1pt
自己資本比率	27%	32%	+5pt
ROA (総資産利益率)	4%	4%	0pt
ROE (自己資本利益率)	12%	12%	0pt

2016年度~2018年度	US\$	EURO
前提為替レート	¥110	¥120

メガトレンドとマクロ市況予測(2016~2018年)

メガトレンド

人口の
増加・構造変化

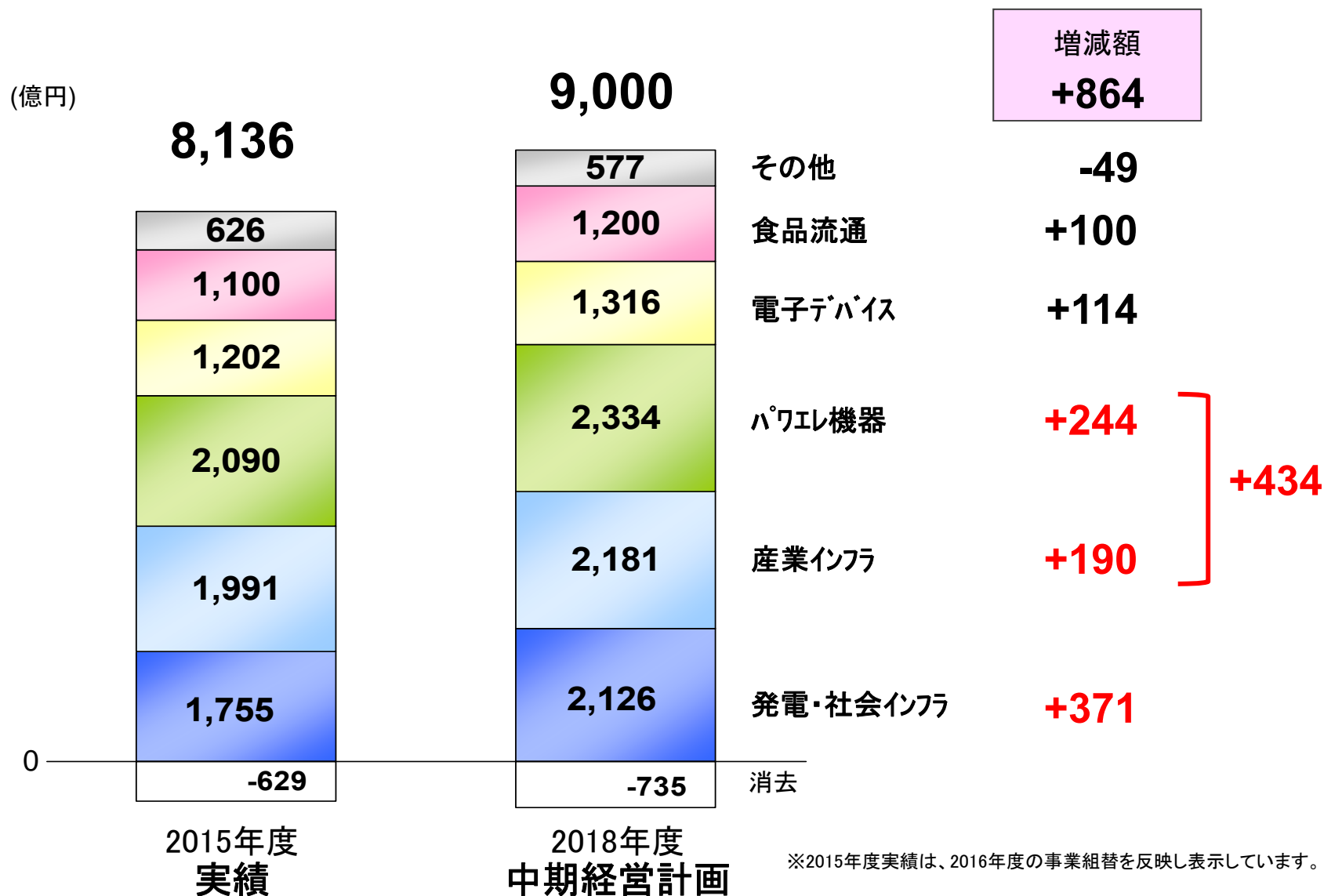
急速な
都市化進行

産業高度化/
テクノロジー進展

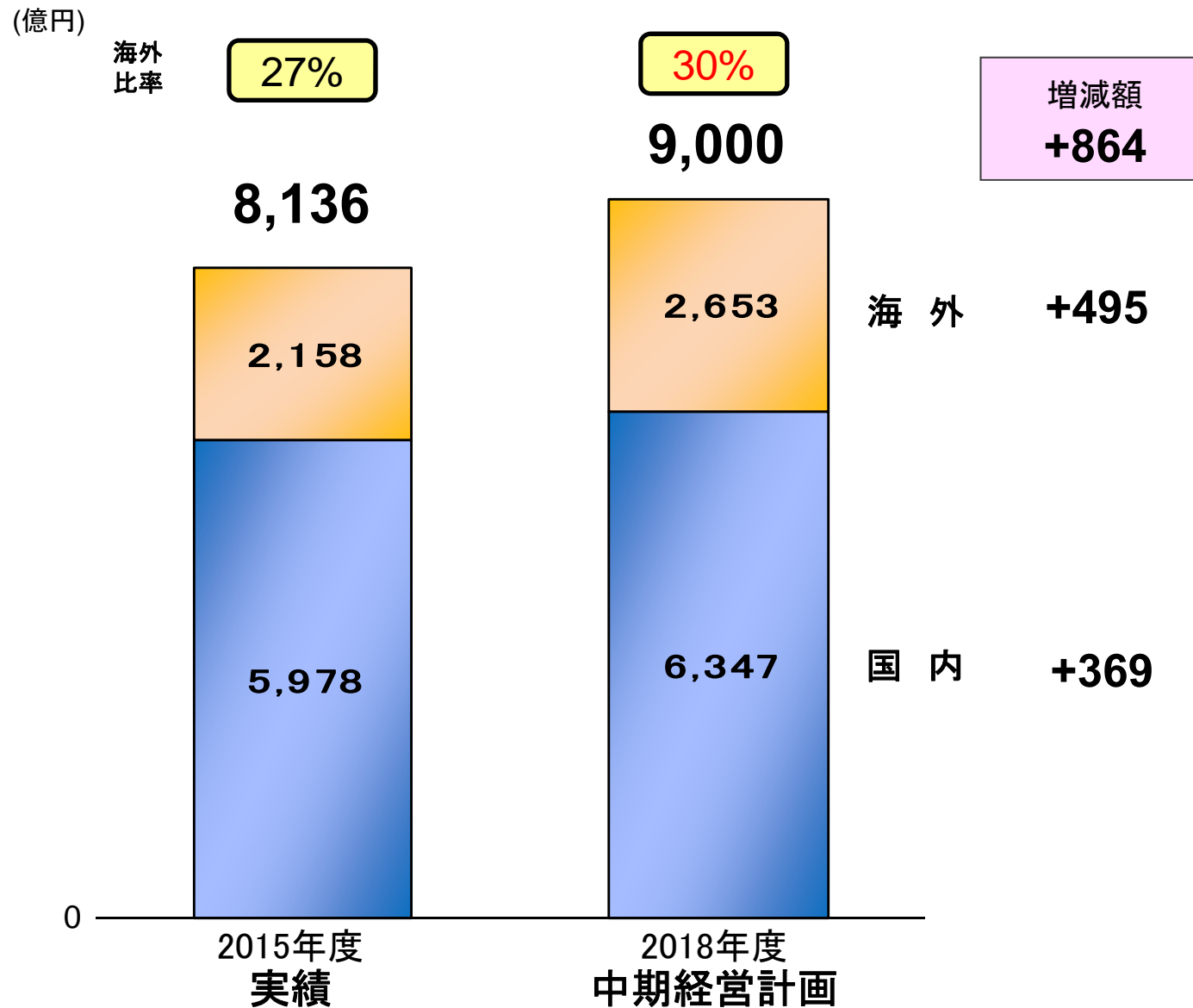
気候変動
(環境規制)

地域	市況予測	実質GDP成長率※
日本	電力自由化を背景とした投資が拡大。 オリンピックや老朽化による社会・産業インフラの再整備が進展。 IoTを活用した新サービスが拡大。	0.2%
中国	投資の伸びが弱まり減速。一方で、環境関連、生産設備の自動化への投資が拡大。一般消費、小売分野が伸長。	6.1%
アジア	新興国を中心にエネルギー需要が拡大、社会インフラ投資や生産設備の投資が加速。 インドは内需が堅調に推移し、インフラ投資が拡大。	4.4%
米州	経済全体は安定的に推移。鉄道・運輸、情報通信、自動車分野の市場が伸長。	2.4%
欧州	エネルギー効率改善、再生可能エネルギー投資、生産設備の高効率化投資が伸長。	1.7%

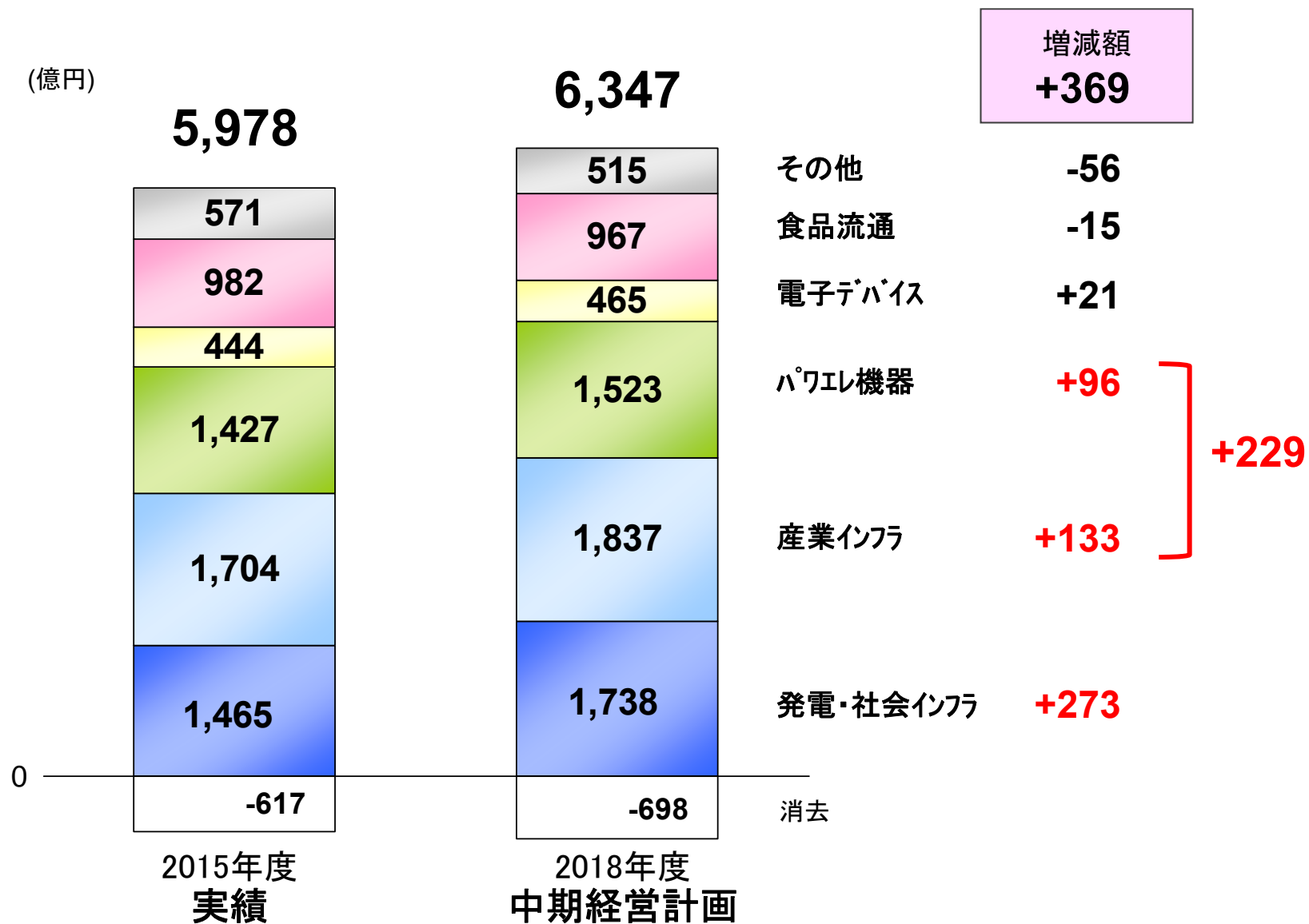
売上高(セグメント別)



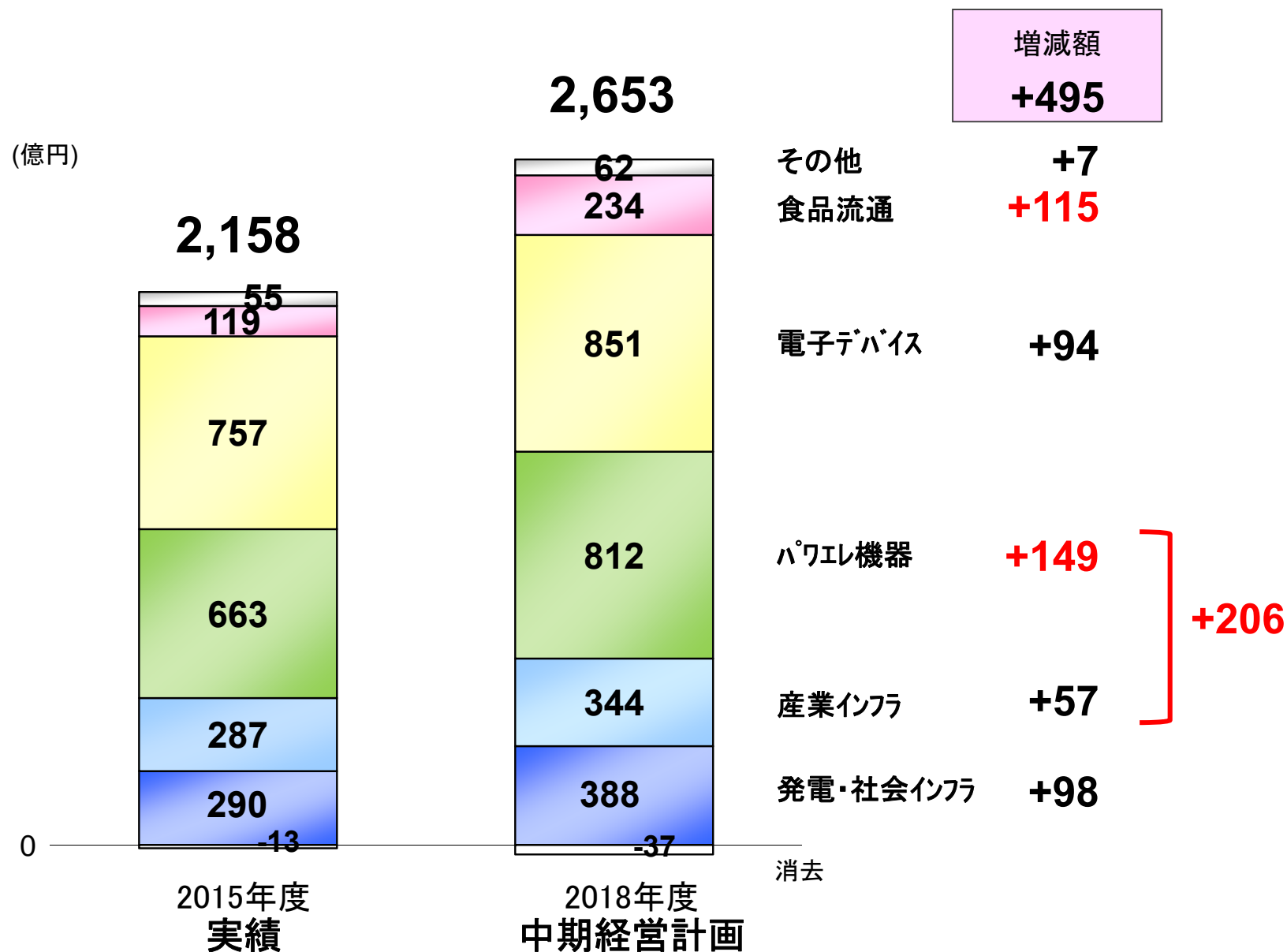
売上高(国内外別)



国内売上高(セグメント別)

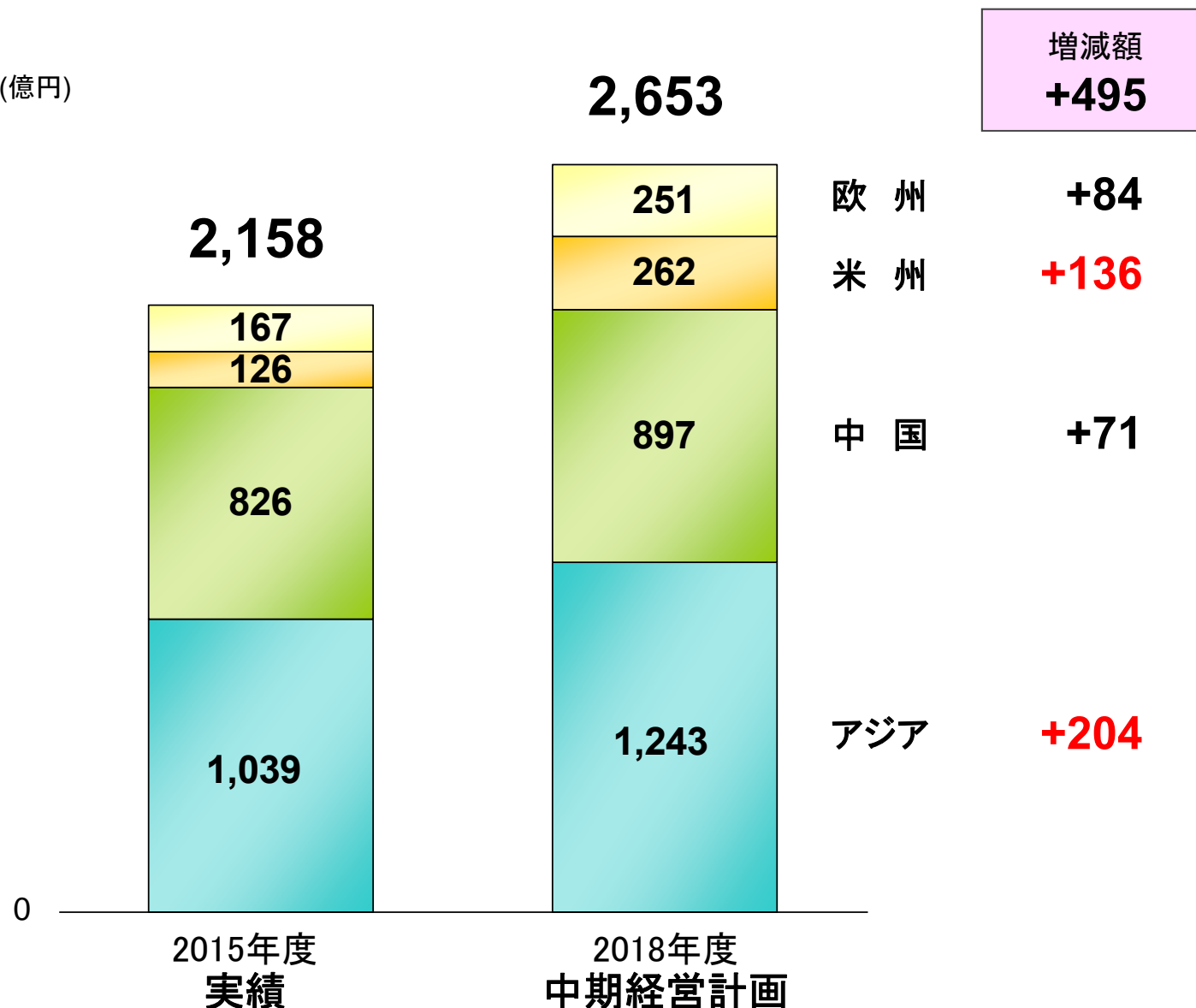


海外売上高(セグメント別)

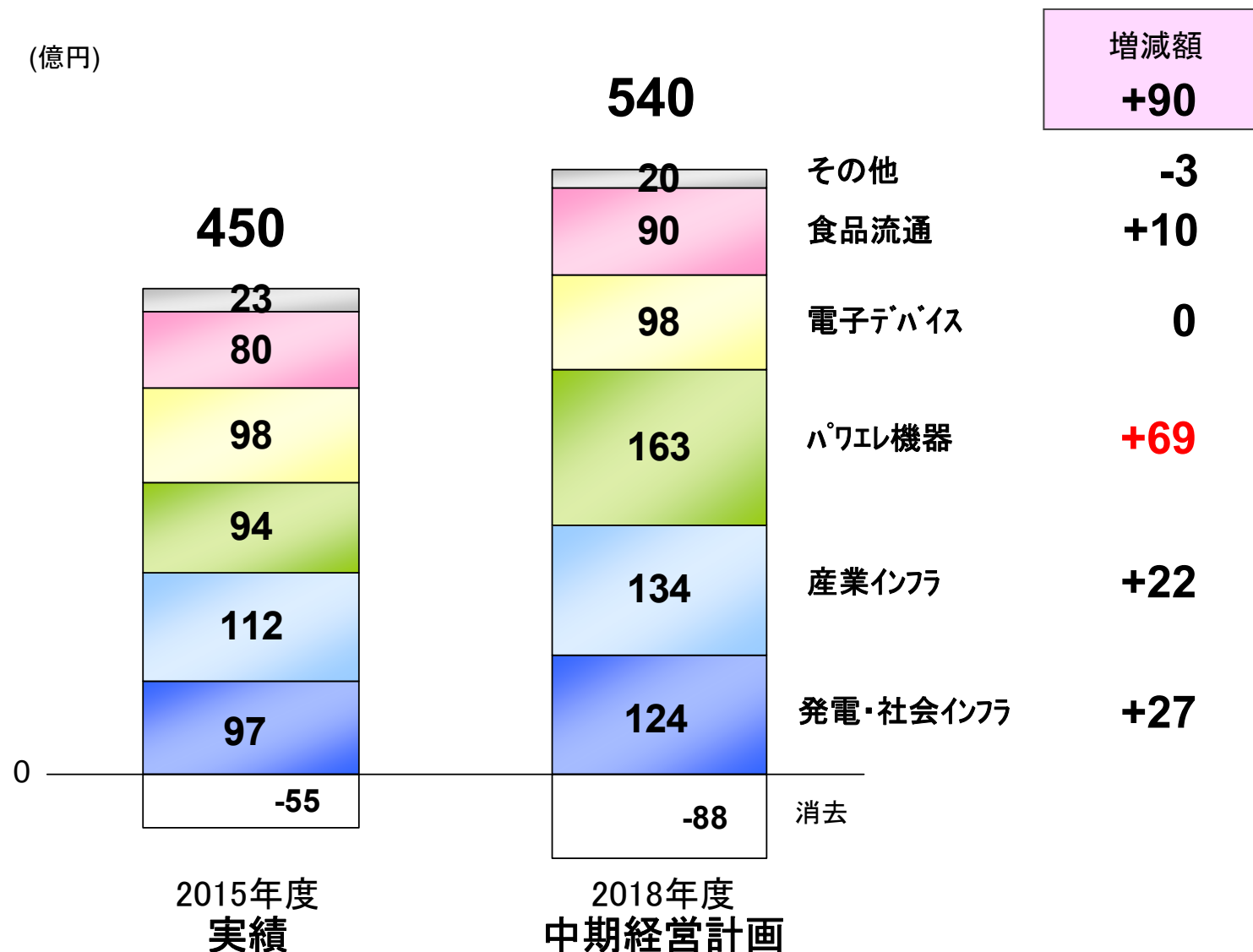


海外売上高(地域別)

(億円)



営業利益(セグメント別)



— セグメント別重点施策 —

<国内>

- 火力・地熱発電の受注・売上拡大
- スマートメータの生産能力増強、コストダウン推進
- 新電力向け新事業(クラウド、蓄電システム等)の拡大

<海外>

- 火力・地熱発電のサービス事業拡大
- 燃料電池、太陽光発電システムの受注・売上拡大



スマートメータ



火力発電サービス事業(米国)



燃料電池(独)

<国内>

- 国内インフラ投資、更新需要の継続取り込み
- IoTを軸としたシステム・サービス事業の拡大

<海外>

- アジア事業の拡大
 - － M&Aを活用した現地完結型ビジネスの強化
- 中国を中心とした環境対策事業の拡大



サービス事業



アジア事業(タイ・変圧器)



PM2.5分析計(中国)

●利益体質の強化

<国内>

●競争力ある新製品開発・市場投入

— SiC適用パワーエレクトロニクス機器、直流関連機器

<海外>

●M&A、海外協業強化による売上拡大

●モーション・FA分野のシステム事業の拡大



直流電源システム



モーション・コントロール

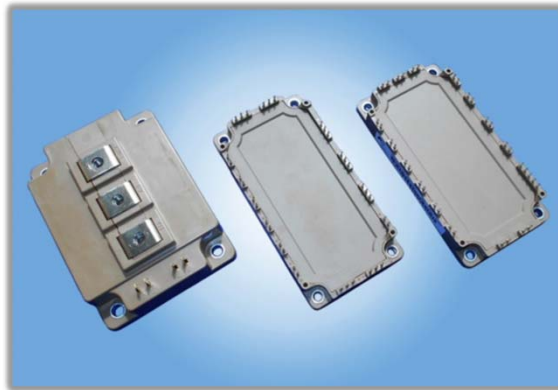
● SiCモジュールの開発強化

ー 産業用、鉄道用、自動車用モジュール

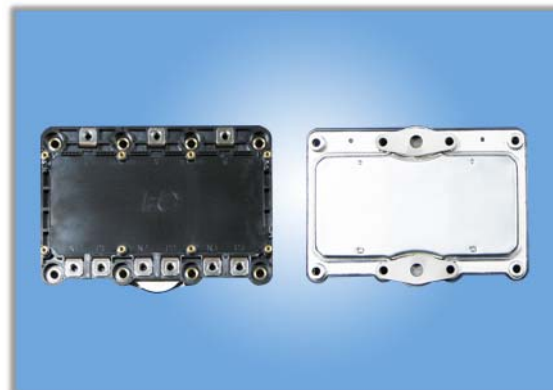
● 第7世代IGBT投入によるシェアアップ(産業分野)

● 地産地消の加速

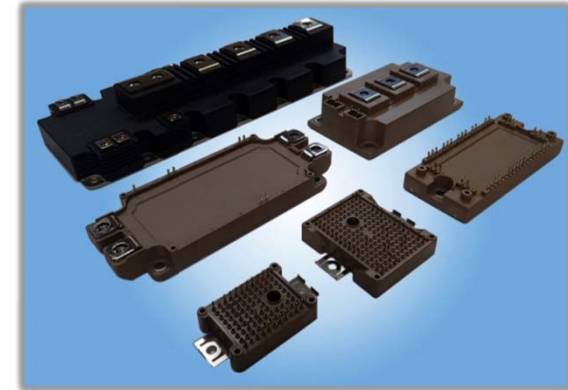
ー 後工程 海外生産比率(50%→56%)



産業用SiCハイブリッドモジュール



自動車用IGBTモジュール



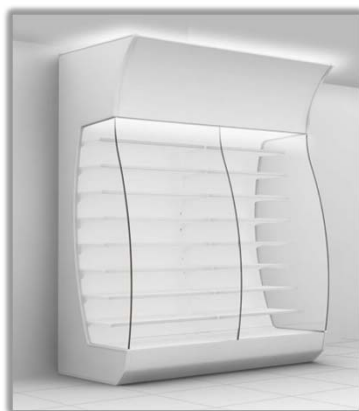
第7世代IGBTモジュール

<国内>

- コンビニ業界向け新商材の開発・拡販

<海外>

- 中国・アジアでの自販機事業拡大
 - － 中国生産能力増強(年間10万台体制構築)



冷凍機ユニット一体型
ショーケース



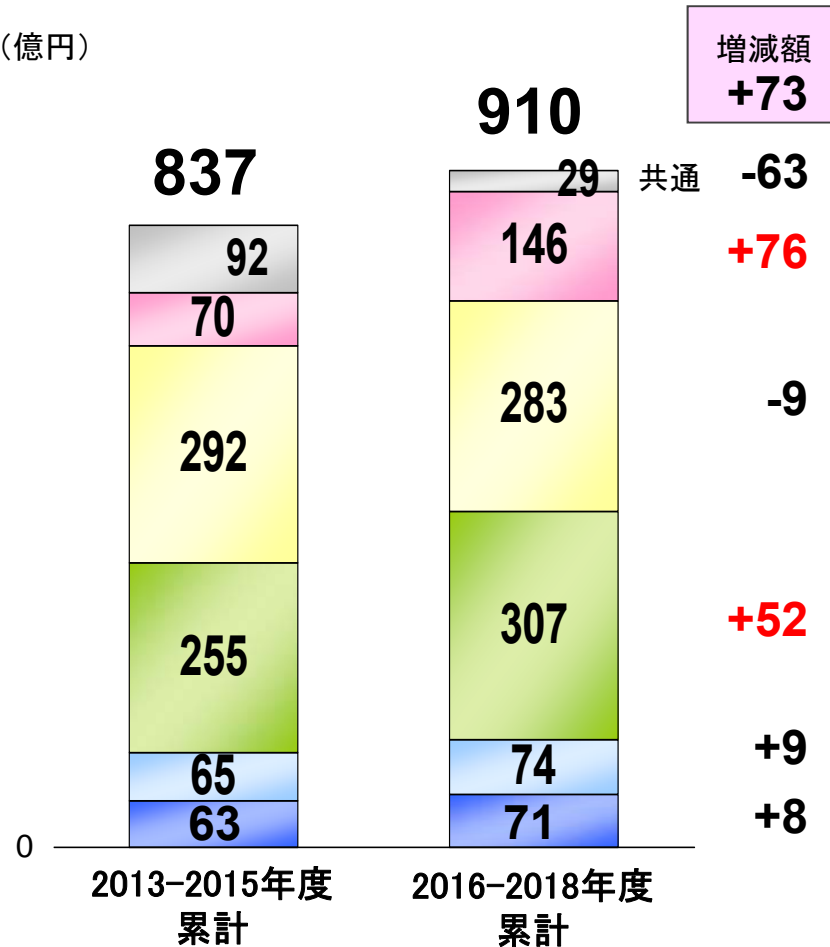
カップ自販機(中国)



自販機生産ライン(中国・大連)

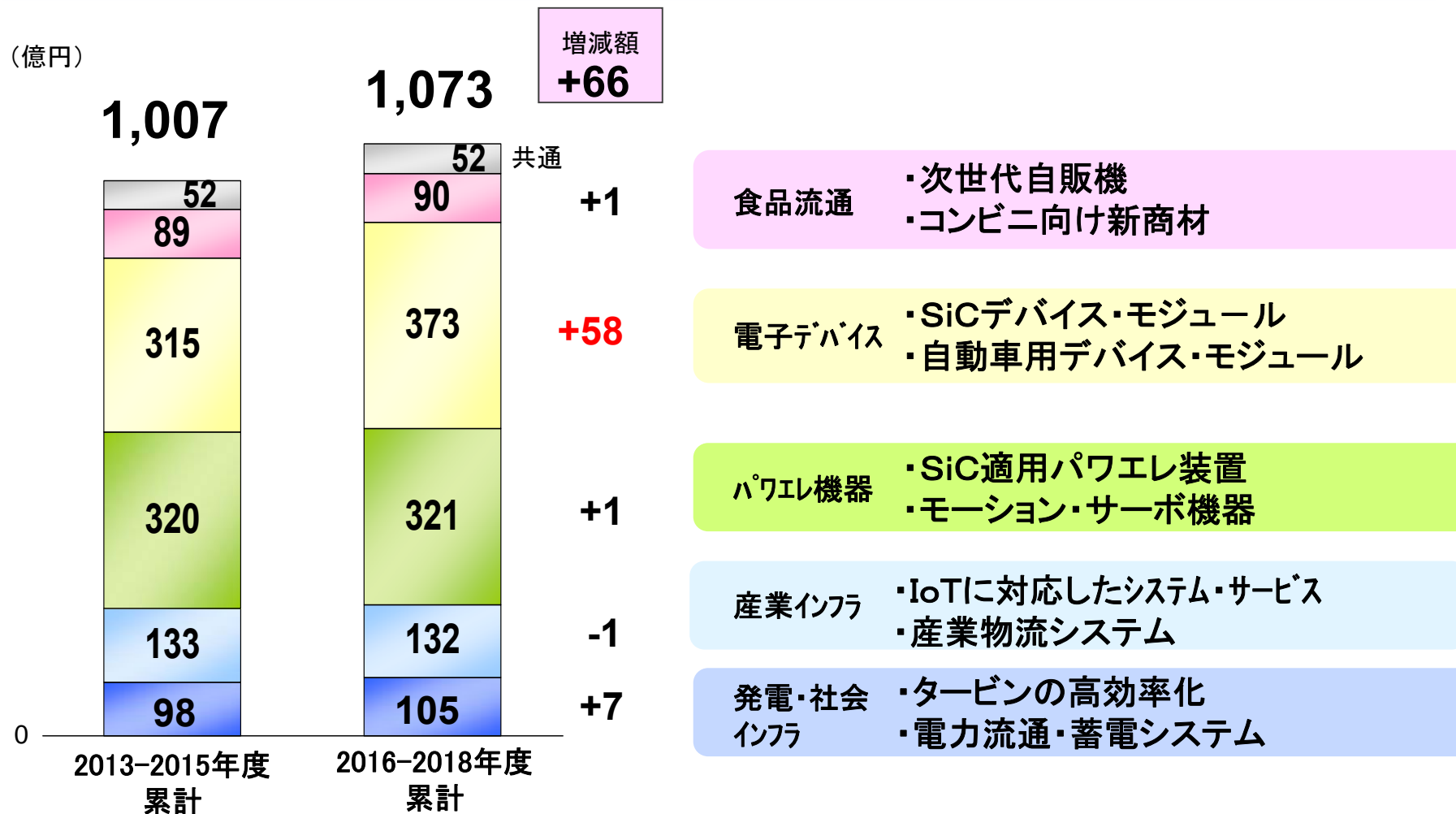
海外生産設備投資の拡大(19%→26%) IoTを活用したものづくり力の強化

(億円)



- 共通**
 - ・実験設備、評価装置
- 食品流通**
 - ・中国 自販機第2工場建設
 - ・生産システム改革
- 電子デバイス**
 - ・第7世代IGBT 生産設備 (国内、マレーシア)
- パワーエレ機器**
 - ・鈴鹿テクニカルセンター
 - ・米国・タイ工場生産設備
- 産業インフラ**
 - ・変電生産設備
- 発電・社会インフラ**
 - ・スマートメータ生産設備
 - ・川崎工場生産設備

競争力ある付加価値商材の開発と先行投資



注) 研究開発費をテーマに応じてセグメントに分類したもので、決算短信記載の数値とは異なります。

多様な人材の活躍推進

●グローバル人材

- － 経営人材の育成
- － 中堅層の戦略的ローテーション、人材のストック化の促進
- － 若手の海外トレーニー派遣拡大

●女性活躍

- － 女性役職者層の拡大(2015年度172人⇒2020年度300人)

●柔軟な働き方

- － 介護両立支援拡充等

持続的成長に向けて



持続的成長に向けて

2016～2018年度

Renovation

ビジネスモデル変革と
成長基盤づくり

2019年度～

新事業・新製品の開花

持続的成長企業へ

火力発電
IoT
SiC
車載パワエレ 等

～2023年度
(創立100周年)

売上高 1兆円
営業利益率 7%

持続可能な社会の実現に貢献

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。