

2023年度中期経営計画

2019年6月20日

富士電機株式会社
代表取締役社長

北澤 通宏

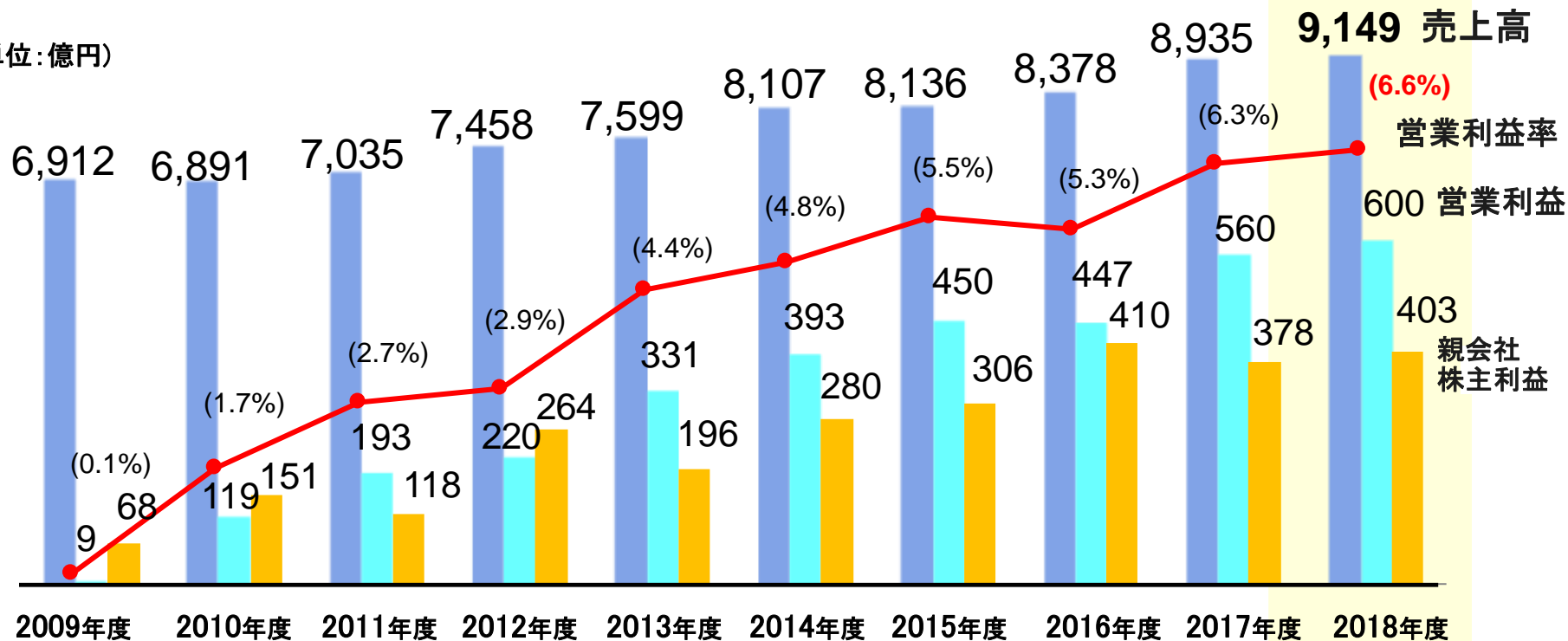
2010年度～2018年度振り返り

事業構造改革による利益体質強化

成長戦略の推進

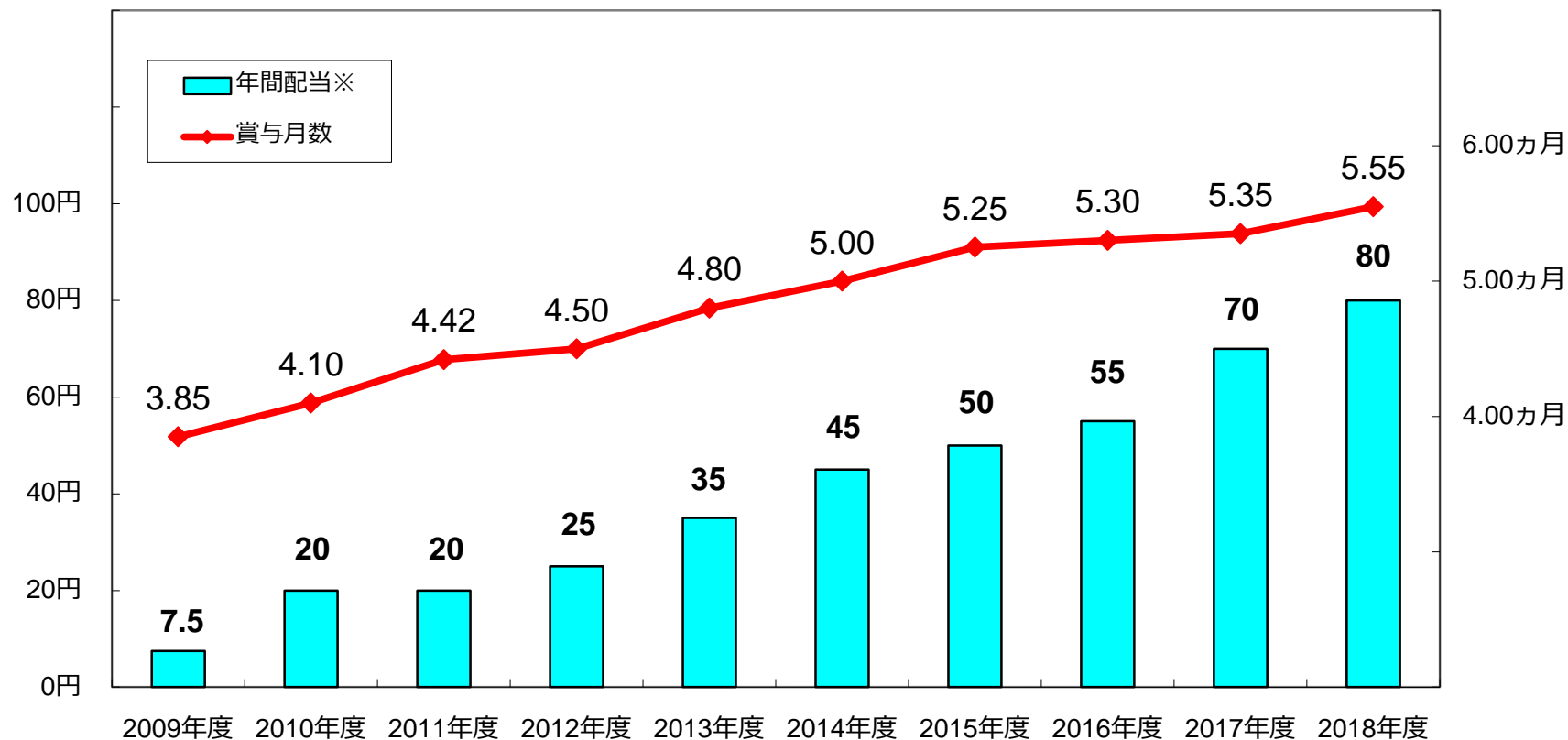
富士電機の更なる変革

(単位: 億円)



自己資本比率	20%	19%	21%	25%	28%	32%	27%	33%	36%	37%
ROE	4%	9%	7%	15%	9%	11%	12%	16%	12%	12%

配当と賞与の推移



※配当は2018/10/1の株式併合を考慮し算出

1つの富士電機

- **経営体制の変更**
 - ・持株会社制の廃止
- **経営の意思決定のスピード化**
 - ・執行役員体制の変更
(53名⇒18名)※現在15名
 - ・事業部門間の連携強化

エネルギー・環境事業の拡大

- **事業ドメインの明確化**
- **パワエレシステム事業への傾注**
 - ・産業インフラ、社会インフラ、
パワエレ機器の統合・再編
 - ・変電事業の再構築
(日本AEパワーシステムズ解散)

ものづくり力強化

- **生産技術力の強化**
 - ・技術者・技能者の集約
- **コストの見える化と内製化**

グローバル化

- **地産地消の徹底**
 - ・海外生産拠点の強化
 - ・グローバル調達
- **海外M&A**

チーム力の強化

- **全社活動Pro-7の推進**
- **処遇制度の改定と
成果の還元**
- **社員意識調査の継続
実施とフォロー**

2023年度中期経営計画

令和.Pro Prosperity2023

エネルギー・環境事業により 安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献

2019～2023(創立100周年)

持続的成長企業としての基盤確立
令和. Prosperity2023

売上高1兆円
営業利益率8%以上

2016～2018

富士電機の更なる変革
Renovation2018

2013～2015

成長戦略の推進

2010～2012

事業構造改革

経営理念・経営方針は従来と変わらず

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。

持続的成長企業としての基盤確立

成長戦略の推進

- ・成長分野へのリソース傾注
パワエレシステム、パワー半導体
- ・海外事業の拡大

収益力の更なる強化

- ・グローバルでものづくり力強化

経営基盤の継続的な強化

環境

人財

ガバナンス

全社活動「Pro-7」の進化

売上高1兆円、営業利益率8%以上を目指す

- ✓ 成長性、収益性・効率性、財務健全性のバランス重視
- ✓ 安定・継続配当を基本に配当性向30%を目指す

(単位:億円)

	2018年度 実績	2023年度 中期経営計画	2018-2023 増減
売上高	9,149	10,000	851
営業利益	600	800	200
営業利益率	6.6%	8.0%	1.4pt
親会社株主に 帰属する当期純利益	403	550	147

【財務指標】

ネットD/Eレシオ	0.4倍	0.1倍	-0.3
自己資本比率	37%	50%	13pt
ROA (総資産利益率)	4%	5%	1pt
ROE (自己資本利益率)	12%	11%	-1pt
配当性向	28%	30%	2pt

※ ネットD/Eレシオ= ネット有利子負債 ÷ 自己資本

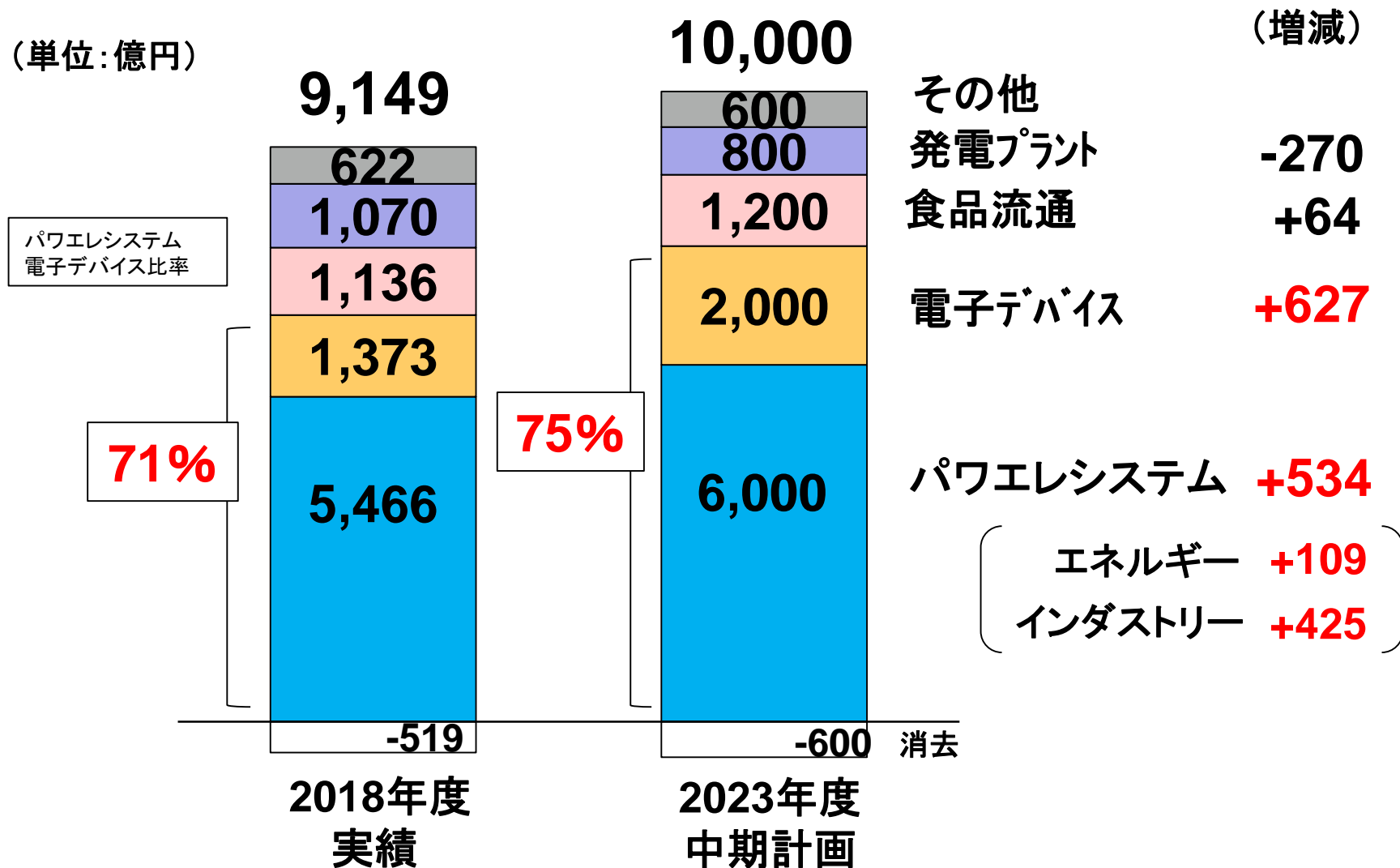
※ 2023年度の前提為替レート: 105円/US\$, 123円/EURO、16円/RMB

パワエレシステム、電子デバイスで拡大

(単位:億円)

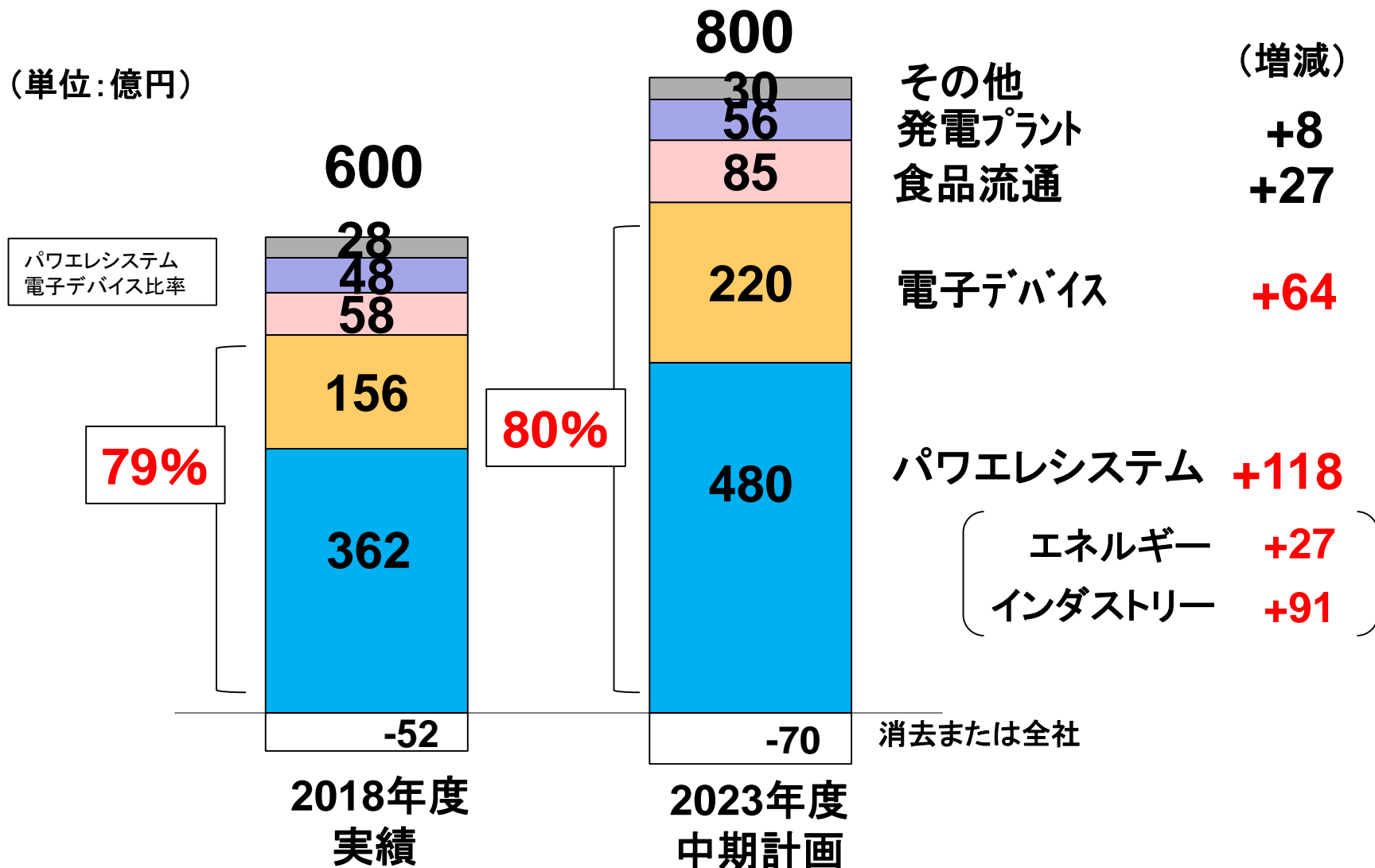
	2018年度 実績			2023年度 中期経営計画			増減		
	売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率
パワエレシステム エネルギー	2,241	168	7.5%	2,350	195	8.3%	109	27	0.8%
パワエレシステム インダストリー	3,225	194	6.0%	3,650	285	7.8%	425	91	1.8%
電子デバイス	1,373	156	11.4%	2,000	220	11.0%	627	64	-0.4%
食品流通	1,136	58	5.1%	1,200	85	7.1%	64	27	2.0%
発電プラント	1,070	48	4.4%	800	56	7.0%	-270	8	2.5%
その他	622	28	4.4%	600	30	5.0%	-22	2	0.6%
消去または全社	-519	-52		-600	-70		-82	-18	
合計	9,149	600	6.6%	10,000	800	8.0%	851	200	1.4%

売上高(セグメント別)



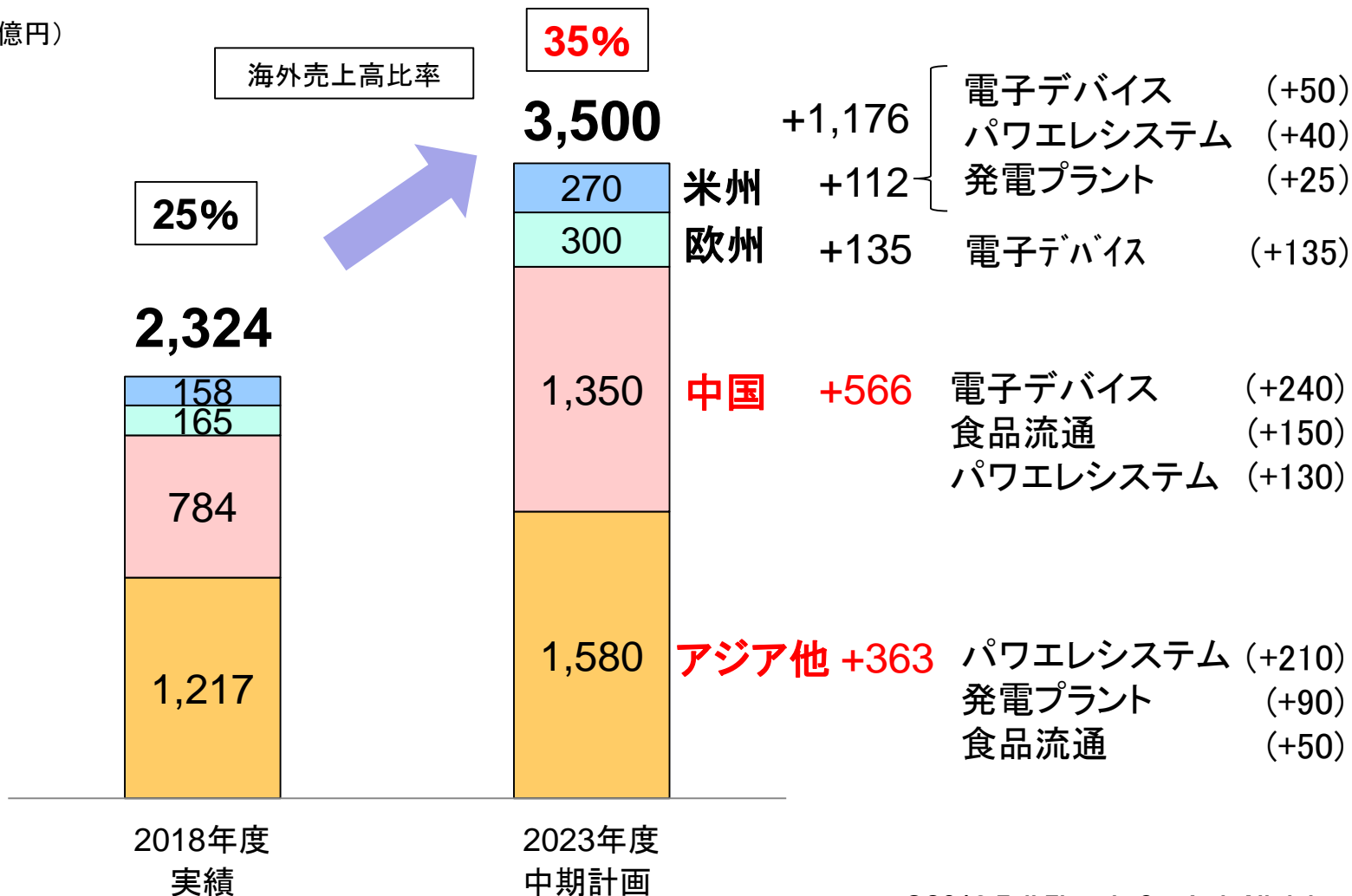
営業利益(セグメント別)

(単位:億円)



省エネ・自動化・EV投資を背景に中国、アジアで売上拡大

(単位: 億円)



パワエレシステム、パワー半導体への重点投資

設備投資

(単位: 億円)

増減

(単位: 億円)

研究開発

増減

+248

パワエレシステム
電子デバイス比率

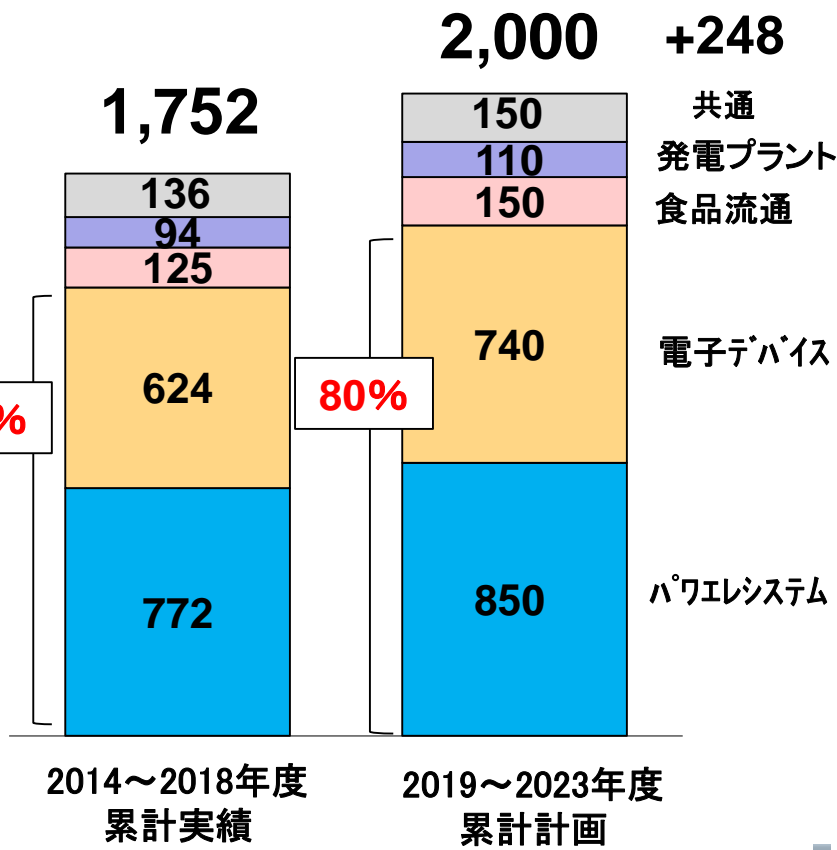
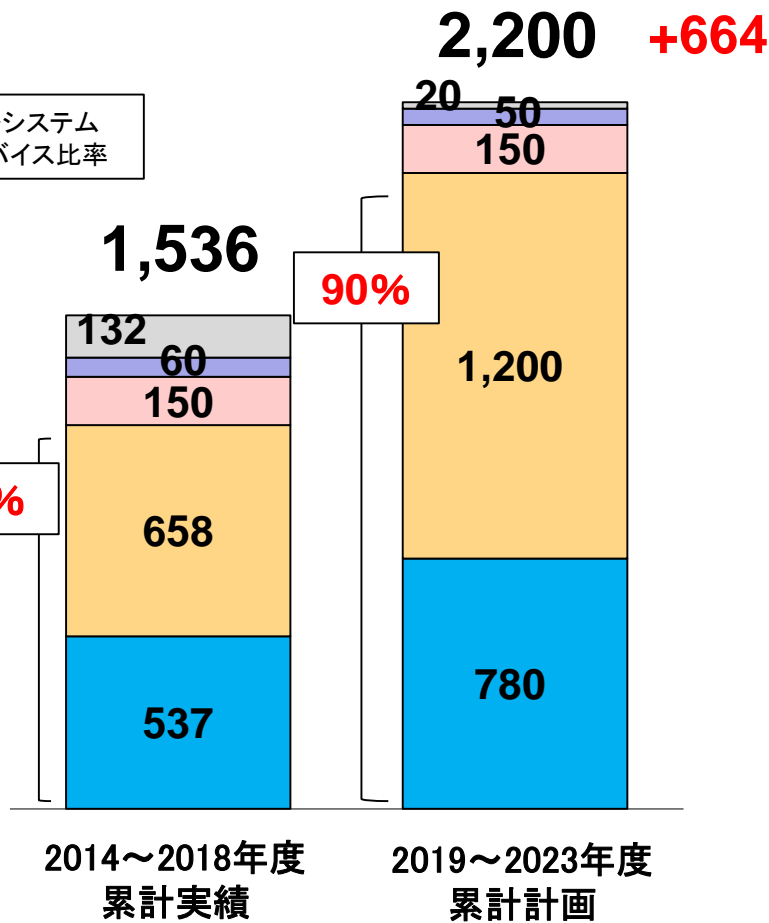
78%

90%

80%

80%

共通
発電プラント
食品流通
電子デバイス
パワエレシステム



注) 研究開発費は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。

グローバルでものづくり力強化

- ✓ **地産地消の徹底**
- ✓ IoTを活用したものづくり改革による
リードタイム短縮、仕掛削減
- ✓ 海外生産拠点の自律化に向けた人財育成

持続的成長に向けた経営基盤の継続的な強化

- ✓ 環 境
- ✓ 人 財
- ✓ ガバナンス
- ✓ 全社活動「Pro-7」

富士電機「環境ビジョン2050」

サプライチェーン全体で低炭素、循環型、自然共生の社会実現に貢献

低炭素社会 の実現

- ✓ サプライチェーン全体の
温室効果ガス排出量
80%以上削減を目指す

循環型社会 の実現

- ✓ 環境負荷ゼロを目指す
グリーンサプライチェーンの構築、
3Rの推進

自然共生社会 の実現

- ✓ 企業活動による
生態系への影響ゼロを目指す

【2030年度目標】

- 生産時の
温室効果ガス排出量
31%削減
- 製品による
社会のCO₂排出
**5000万トン/年
削減**

温室効果ガス排出量基準年：2013年度

社員の活躍推進

- ✓ 仕事の価値に応じた処遇
 - ・高い技能者の処遇の見直し
 - ・60歳以上社員の処遇の見直し
- ✓ 女性の活躍の場の拡大
 - ・採用の女性比率20%
 - ・2023年役職者数400名



人財の育成

- ✓ ラインマネジメントの強化
 - ・中堅管理職(課長職)の育成強化
- ✓ 海外拠点の人財育成強化
 - ・中核人財育成システム



人財の適正配置

- ✓ 事業構造変化を踏まえた人財の戦略的流動化

指名・報酬委員会の設置

- ✓ 社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外取締役に構成する委員会の設置(2019年7月)

【現取締役、監査役の体制】

取締役: 社内5名、社外3名
監査役: 社内2名、社外3名

グローバル コンプライアンス の徹底

- ✓ 富士電機「コンプライアンス・プログラム」のグローバルでの推進
 ルールの策定、日常監視、遵守状況の監査、教育の4側面の徹底
- ✓ 企業倫理通報制度の徹底(従業員、パートナー)

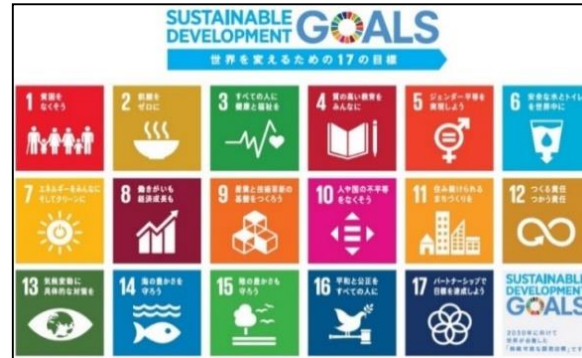
リスクマネジメント の強化

- ✓ 事業継続力の強化
- ✓ 情報セキュリティ対策の強化

全社活動Pro-7による持続的成長企業の構築



富士電機の目指す姿



社会・環境課題の解決

お客様価値の創造

富士電機の目指す姿

安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献

エネルギー・環境事業

経営
理念

豊かさへの貢献

創造への挑戦

自然との調和

富士電機の企業活動全体で取り組むSDGs目標

エネルギー・環境事業で貢献するSDGs重点目標



経営スローガン

熱く、高く、そして優しく

1. 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。
2. 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。
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。