

# 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

## 産業インフラ



受変電設備



産業用ドライブシステム

## 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

## 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

	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>+2.4</b> pt

## 【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>

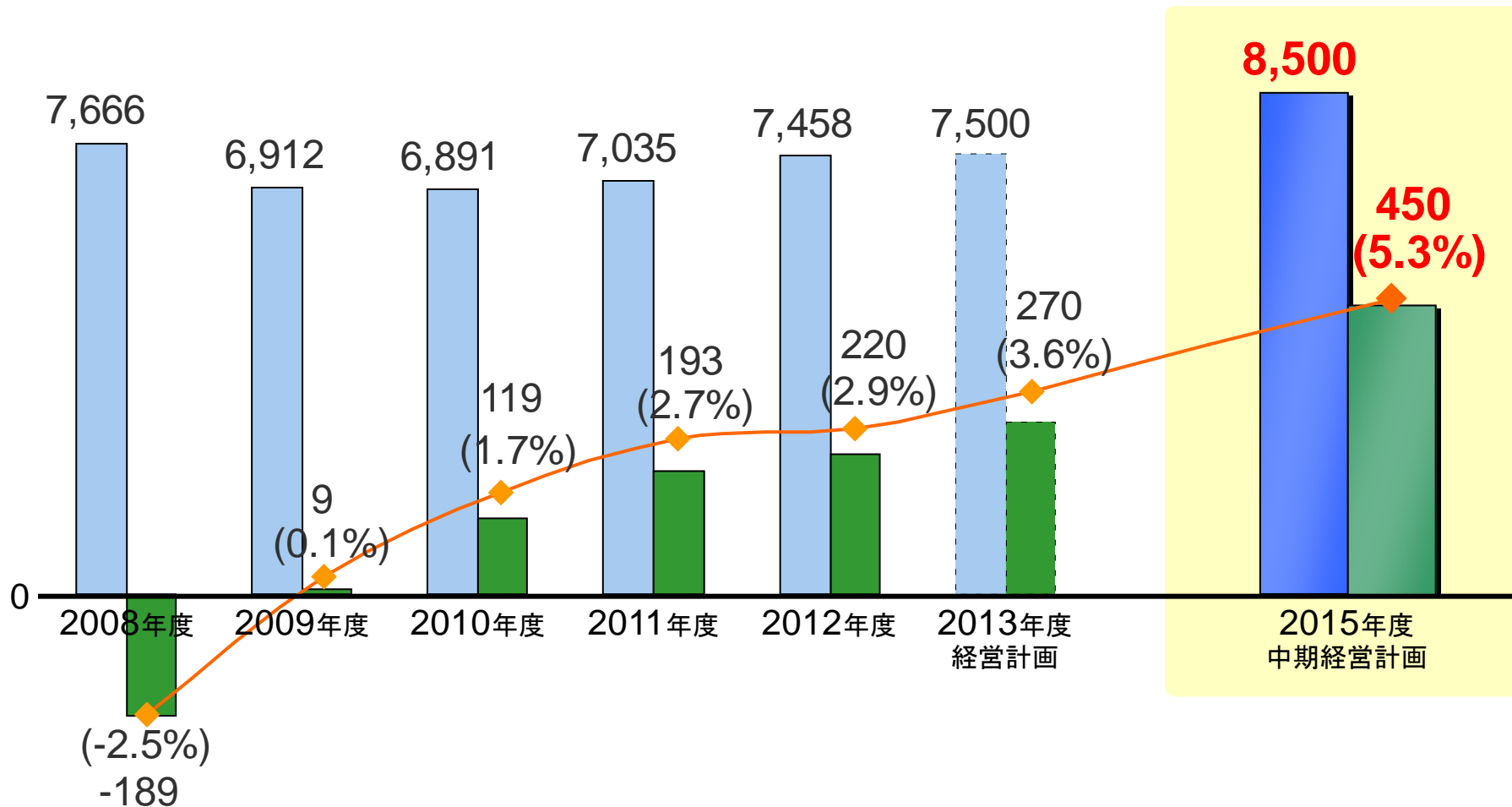
※退職給付会計基準改正影響を反映

	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
- ・ 省エネ用パワエレ機器
- ・ エネルギー制御システム
- ・ 自動車パワエレ機器
- ・ 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

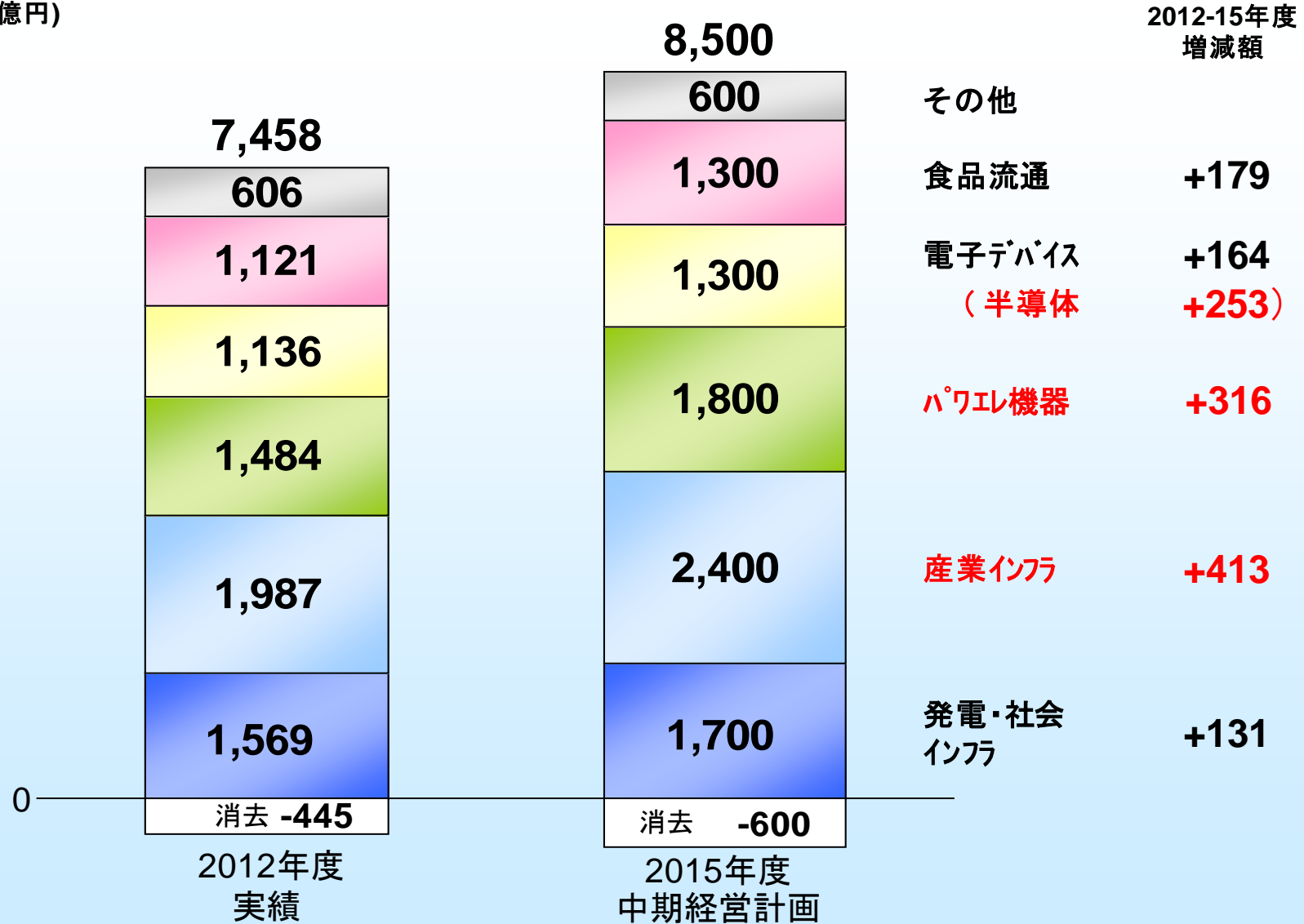
- ◆エネルギー需要増加に伴う電力投資拡大
- ◆日系企業進出に伴う設備投資拡大
- ◆ローカル企業の省エネ・自動化、電源安定化投資拡大

## 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

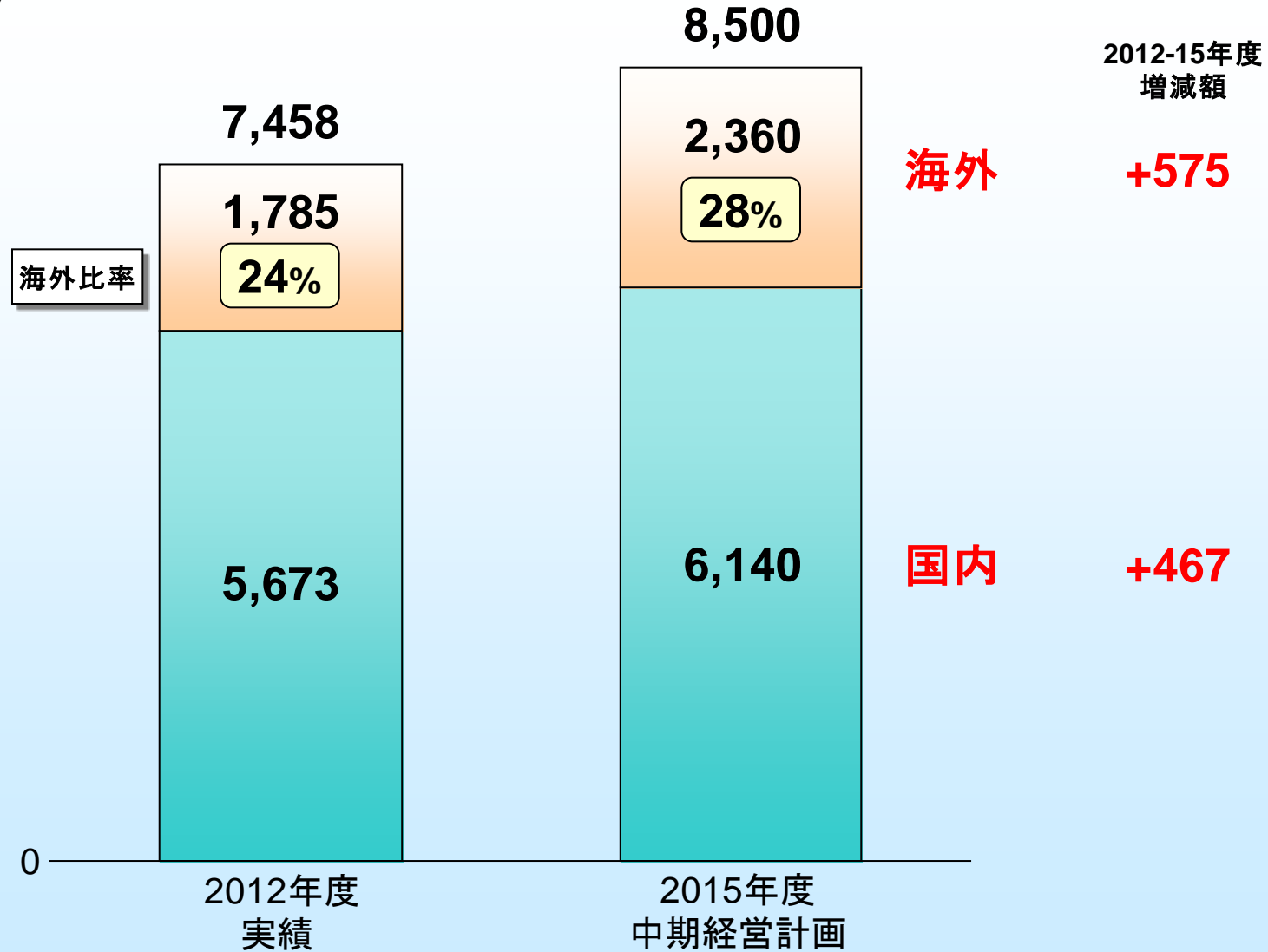
# 売上高(セグメント別)

(億円)



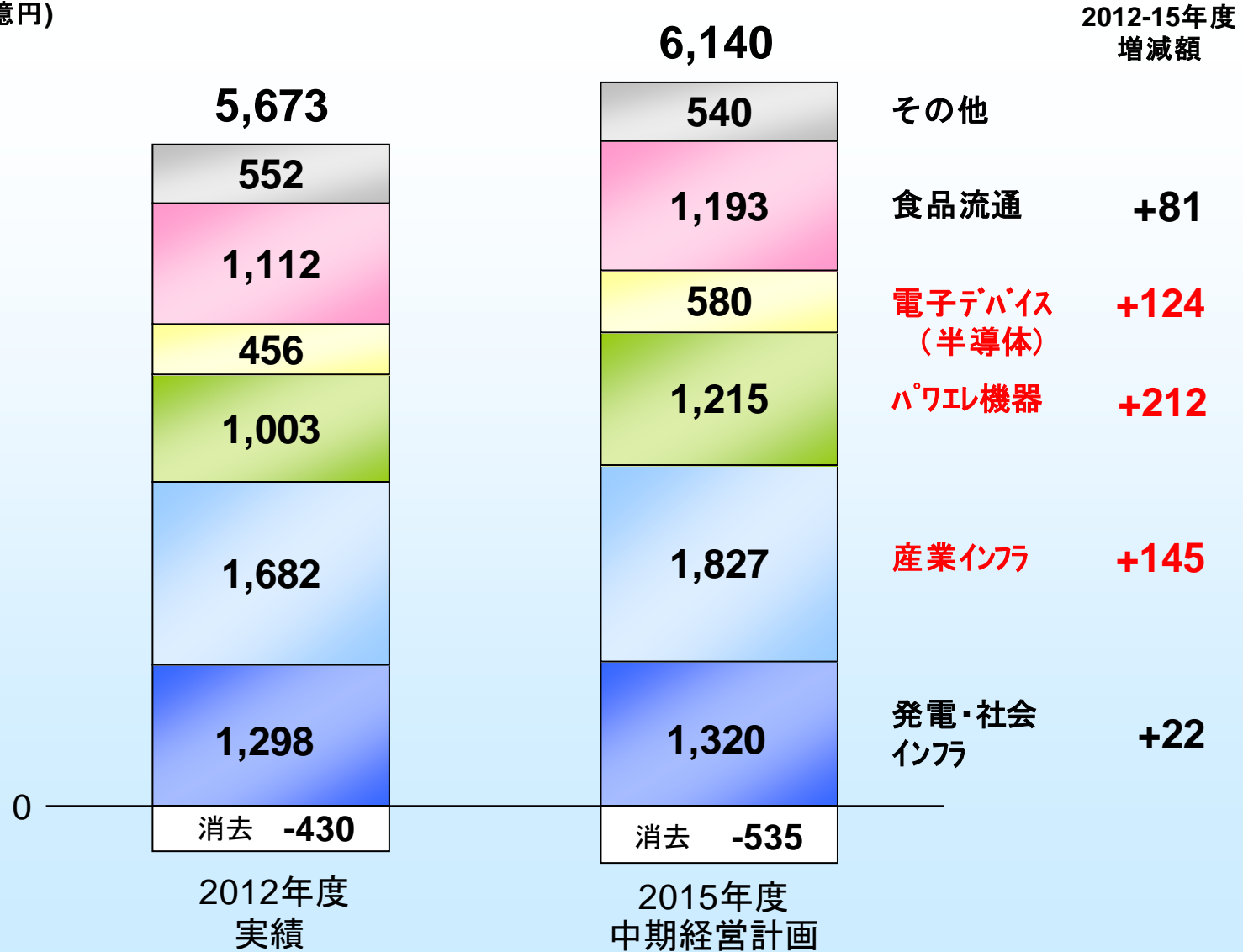
# 売上高(国内外別)

(億円)

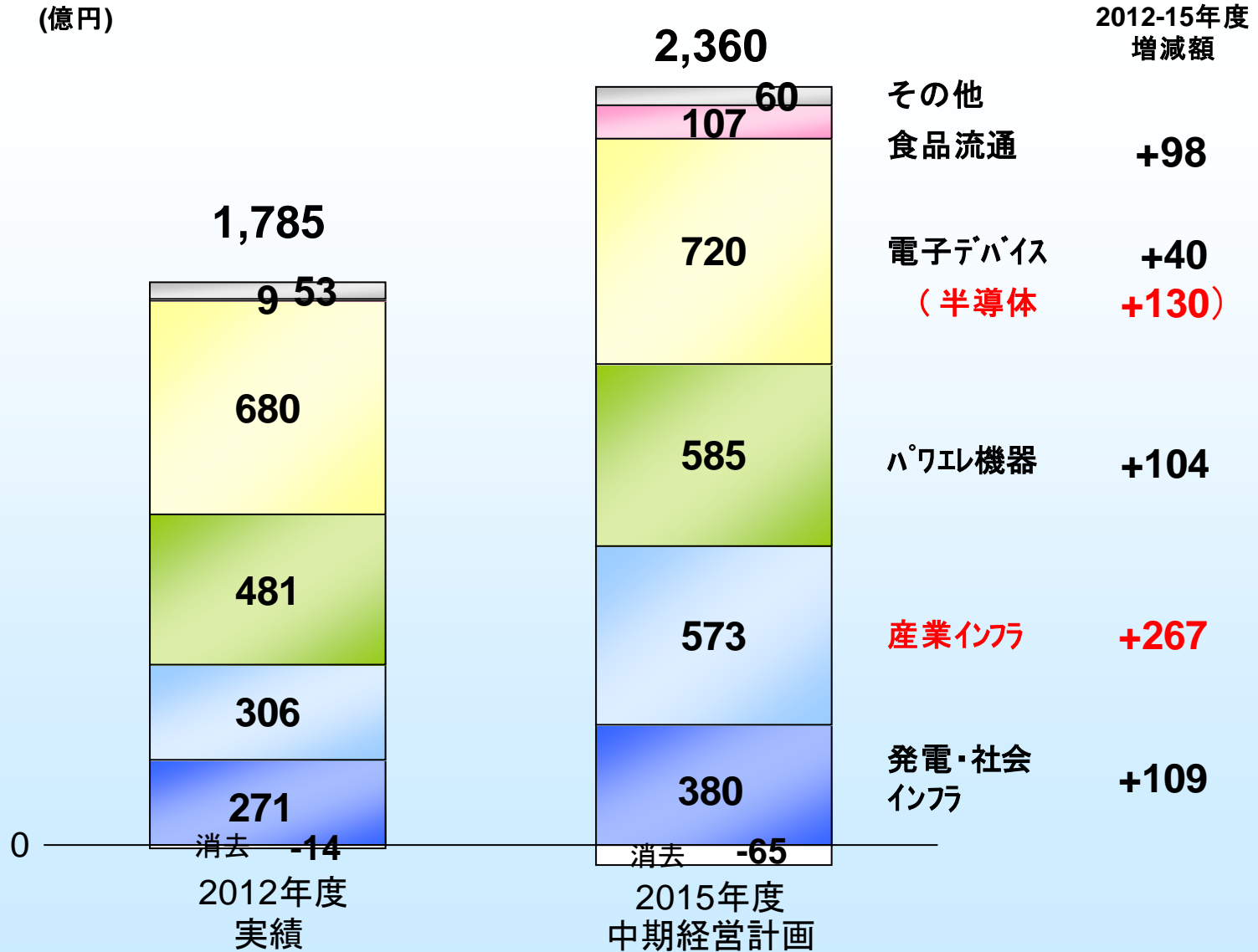


# 国内売上高

(億円)



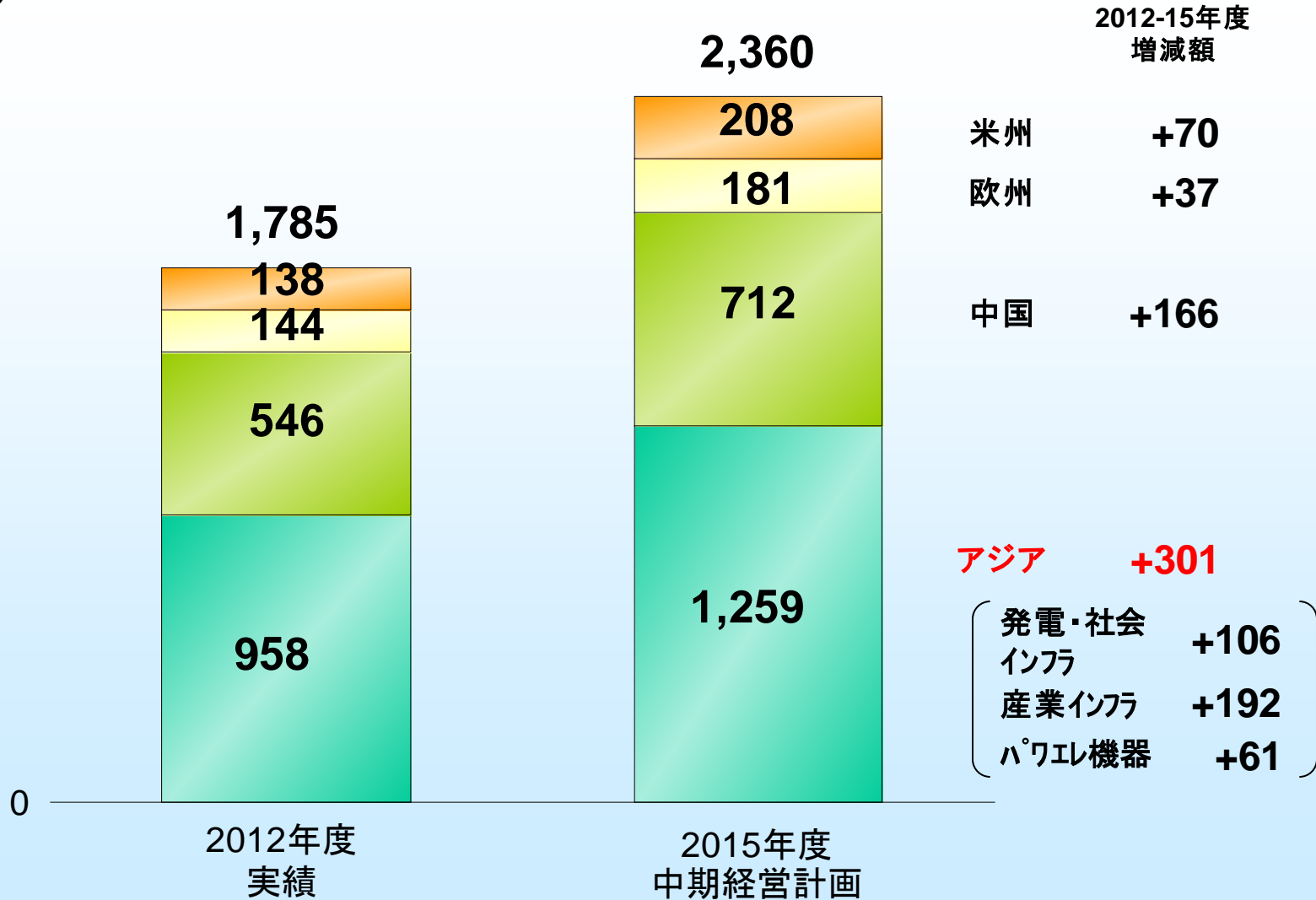
# 海外売上高(セグメント別)





# 海外売上高(地域別)

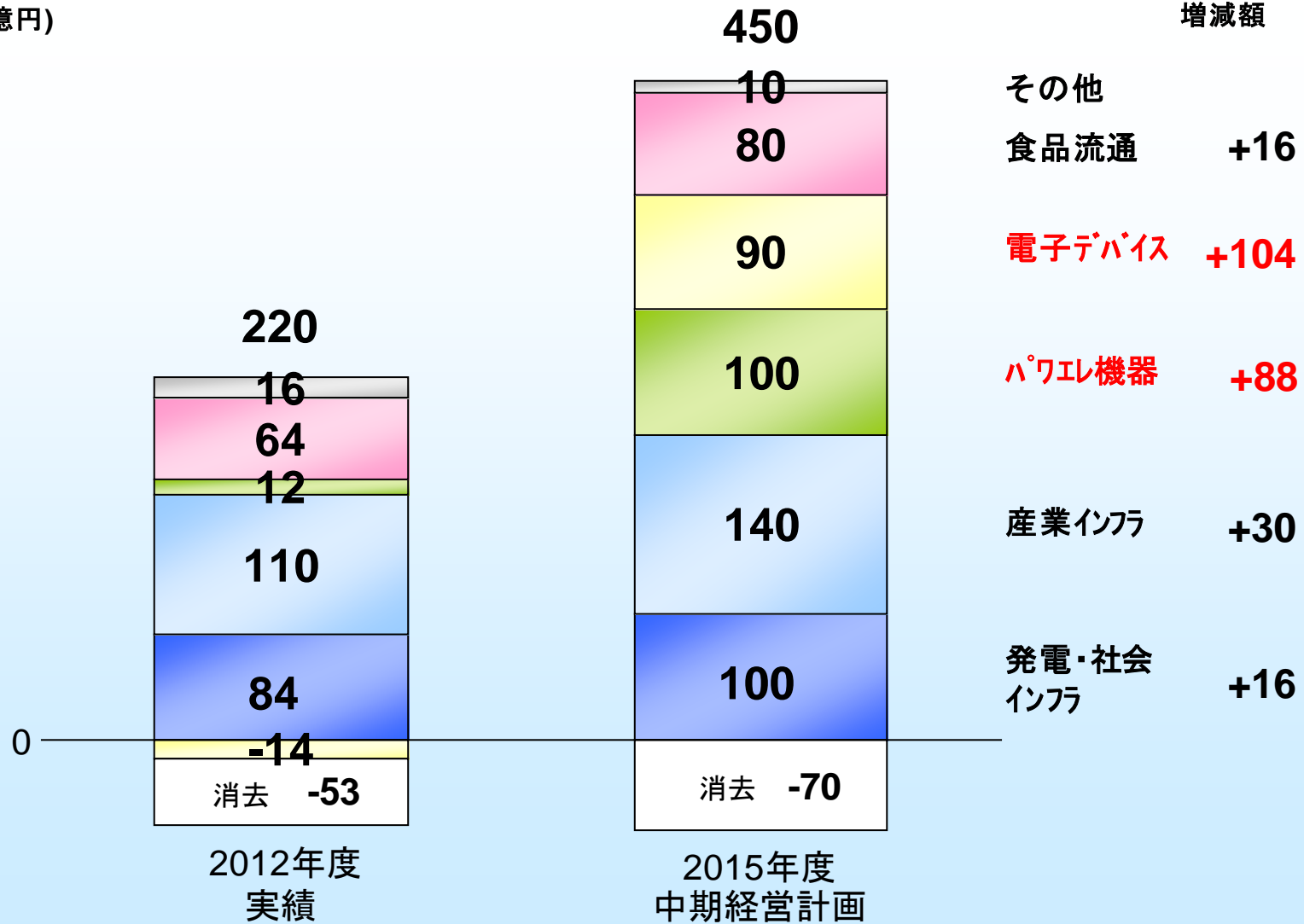
(億円)



# 営業利益

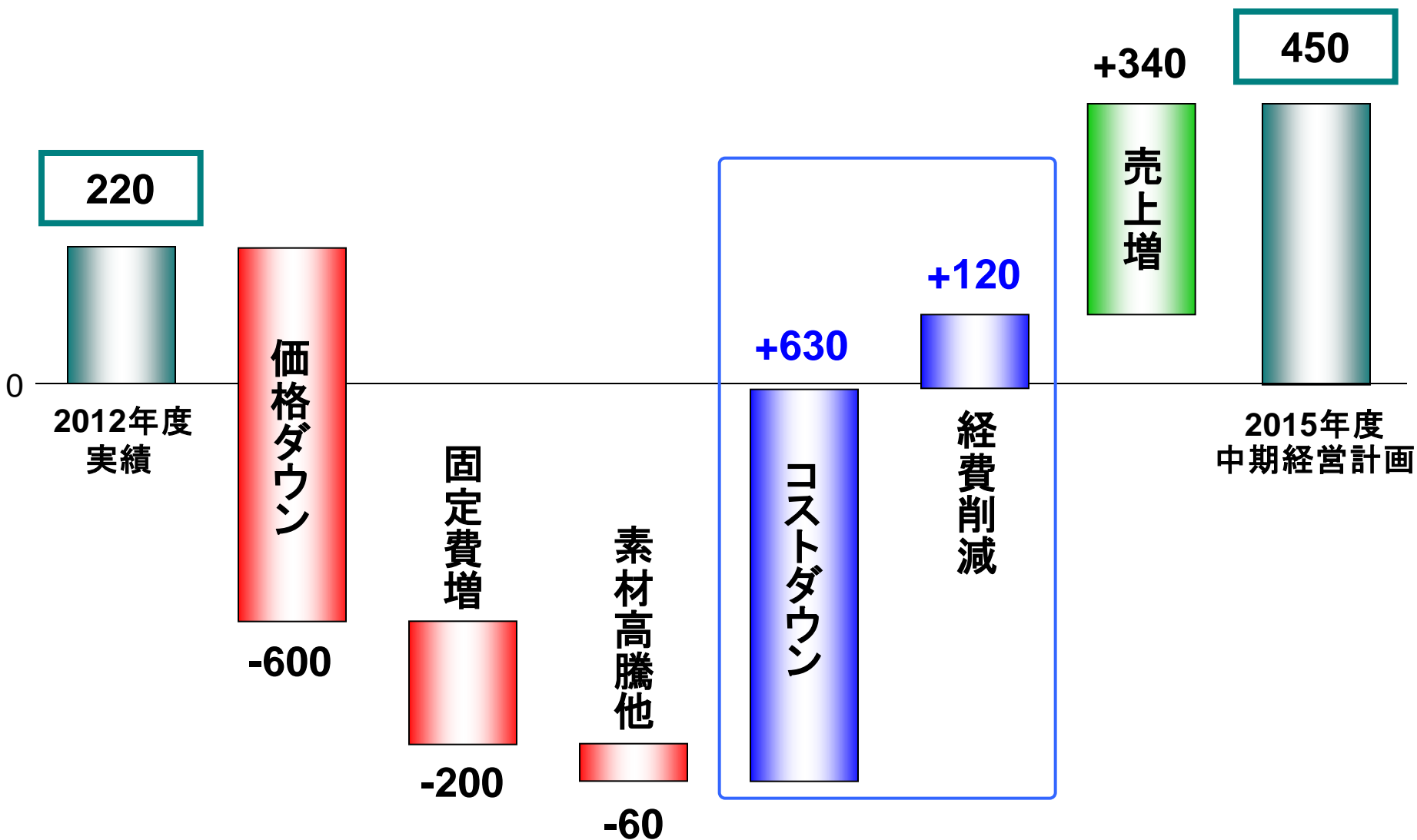
(億円)

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】

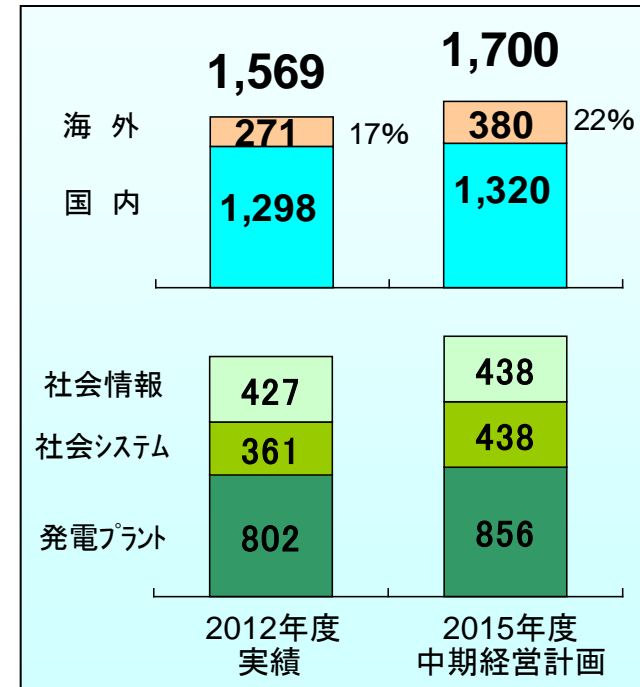
### ■ 発電プラント

- ・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

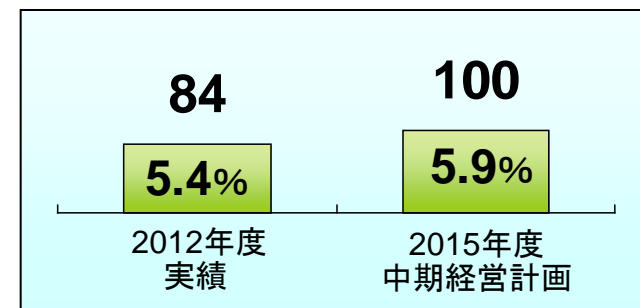
### ■ 社会システム

- ・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

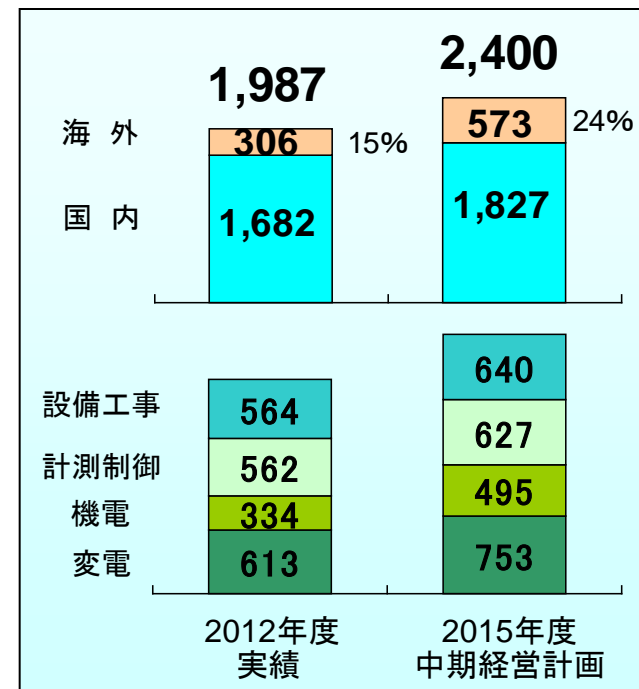
### ■ 機電システム・計測制御システム

- ・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

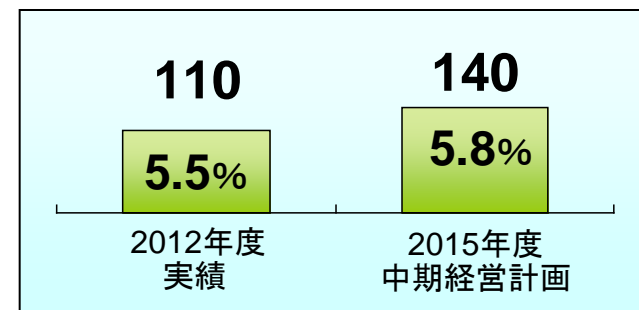
### ■ 設備工事

- ・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

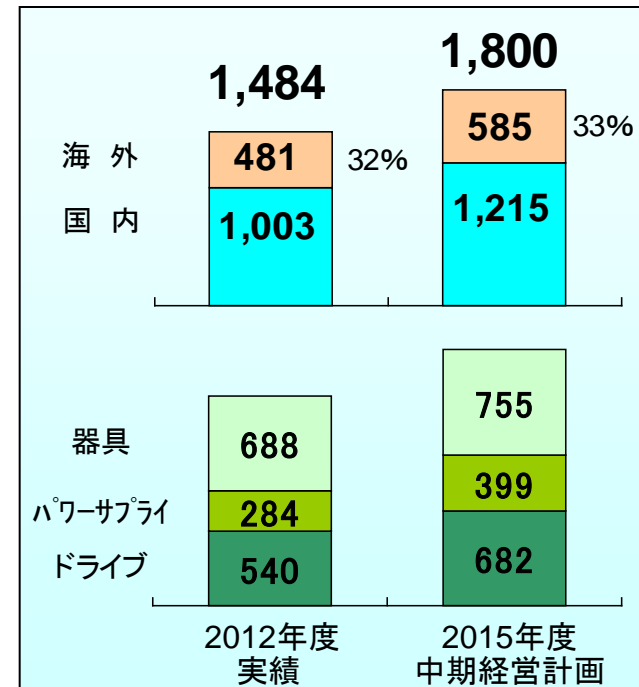
#### ■ドライブ・パワーサプライ

- ・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

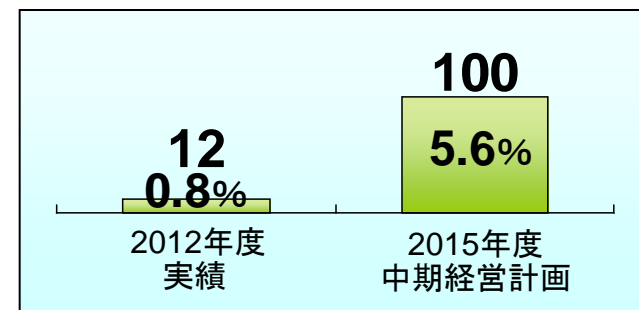
#### ■器具

- ・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

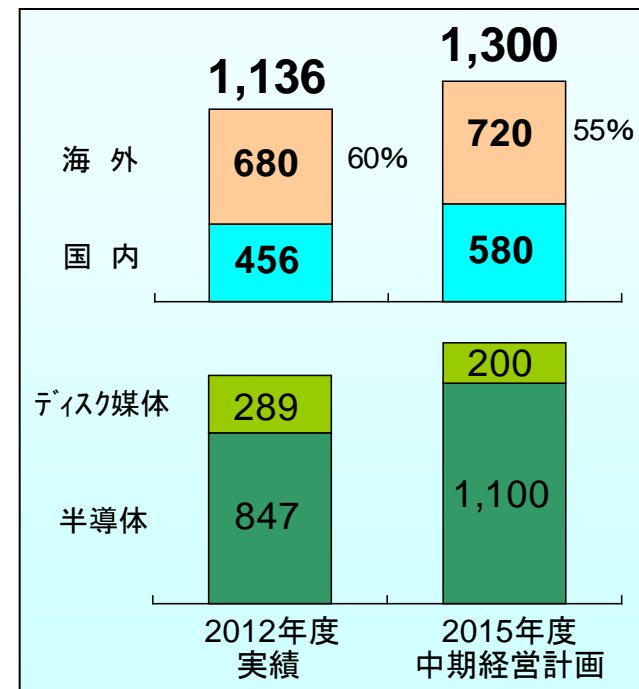
#### ■ 新製品開発加速

- ・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〕

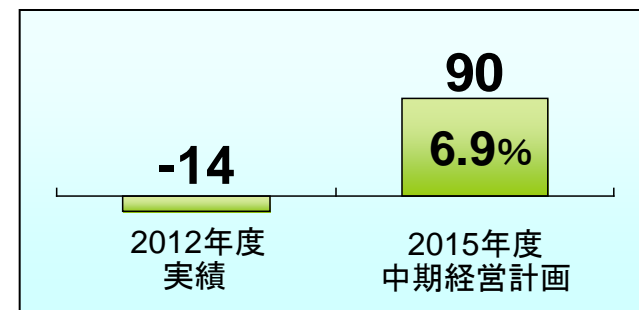
#### ■ 価格競争力の向上

- ・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】

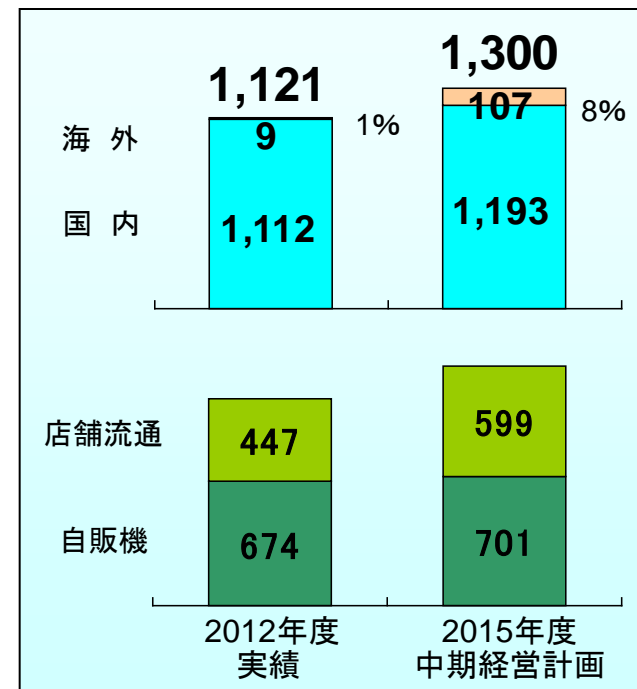
### ■ 自販機

- ・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

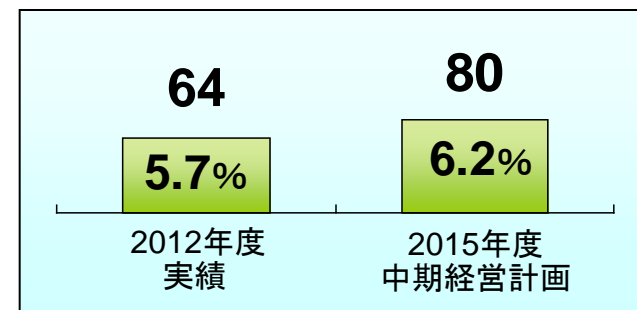
### ■ 店舗流通

- ・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)

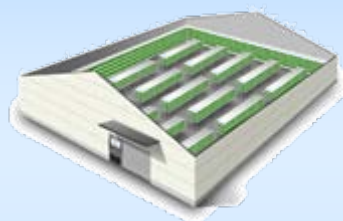


営業利益/営業利益率(億円)





## 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

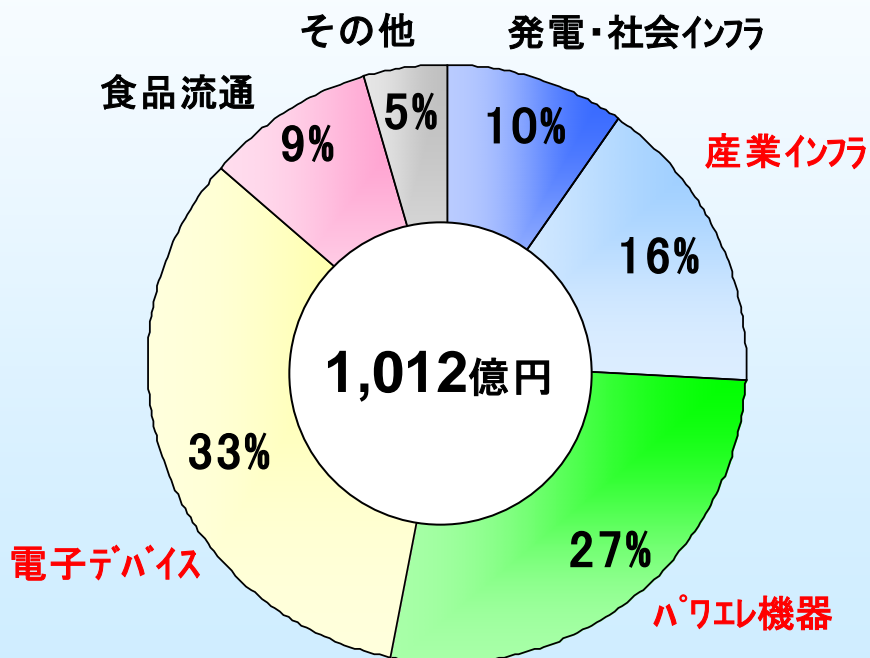


冷凍トラック

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)

#### ■ パワーエレ機器

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

#### ■ 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

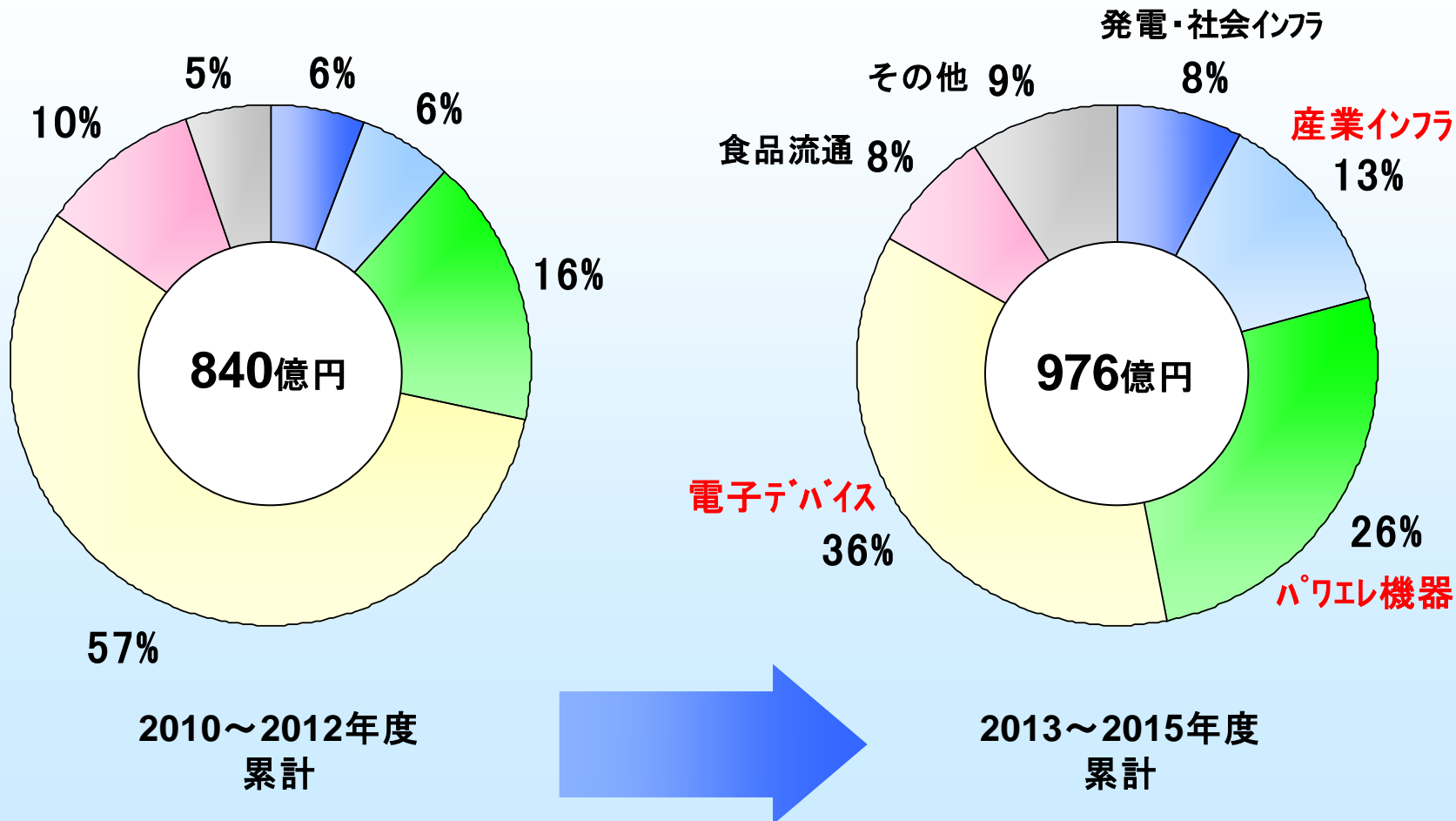
#### ■ 発電・社会インフラ

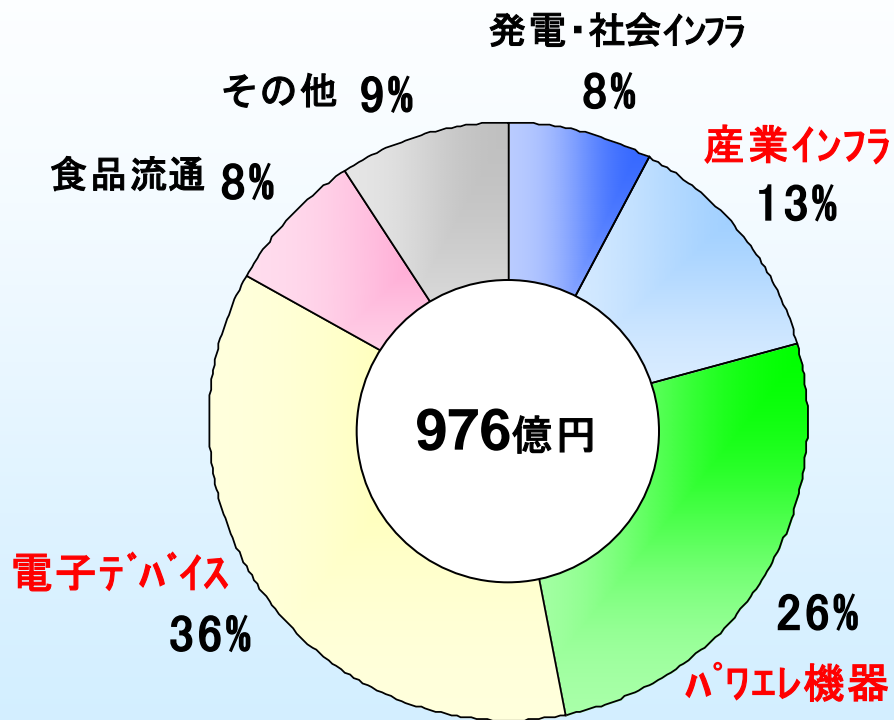
- スマートグリッド関連商材
- 新エネシステム(メガソーラ、風力)

#### ■ 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





2013～2015年度  
累計

## 【主な内容】

### ■ 電子デバイス

- SiCデバイス生産設備導入
- IGBT増産

### ■ パワーエレクトロニクス

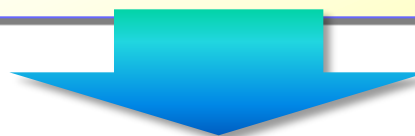
- アジア拠点の生産体制確立
  - ・インバータ、電源機器の生産拡大

### ■ 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





富士電機

*Innovating Energy Technology*