

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

パワーレ機器



汎用インバータ



無停電電源装置

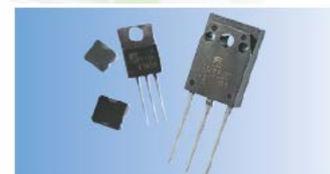


電磁開閉器

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	7,458 億円	8,500 億円	+1,042 億円
営業利益	220 億円	450 億円	+230 億円
営業利益率	2.9%	5.3%	+2.4 pt

【財務指標】

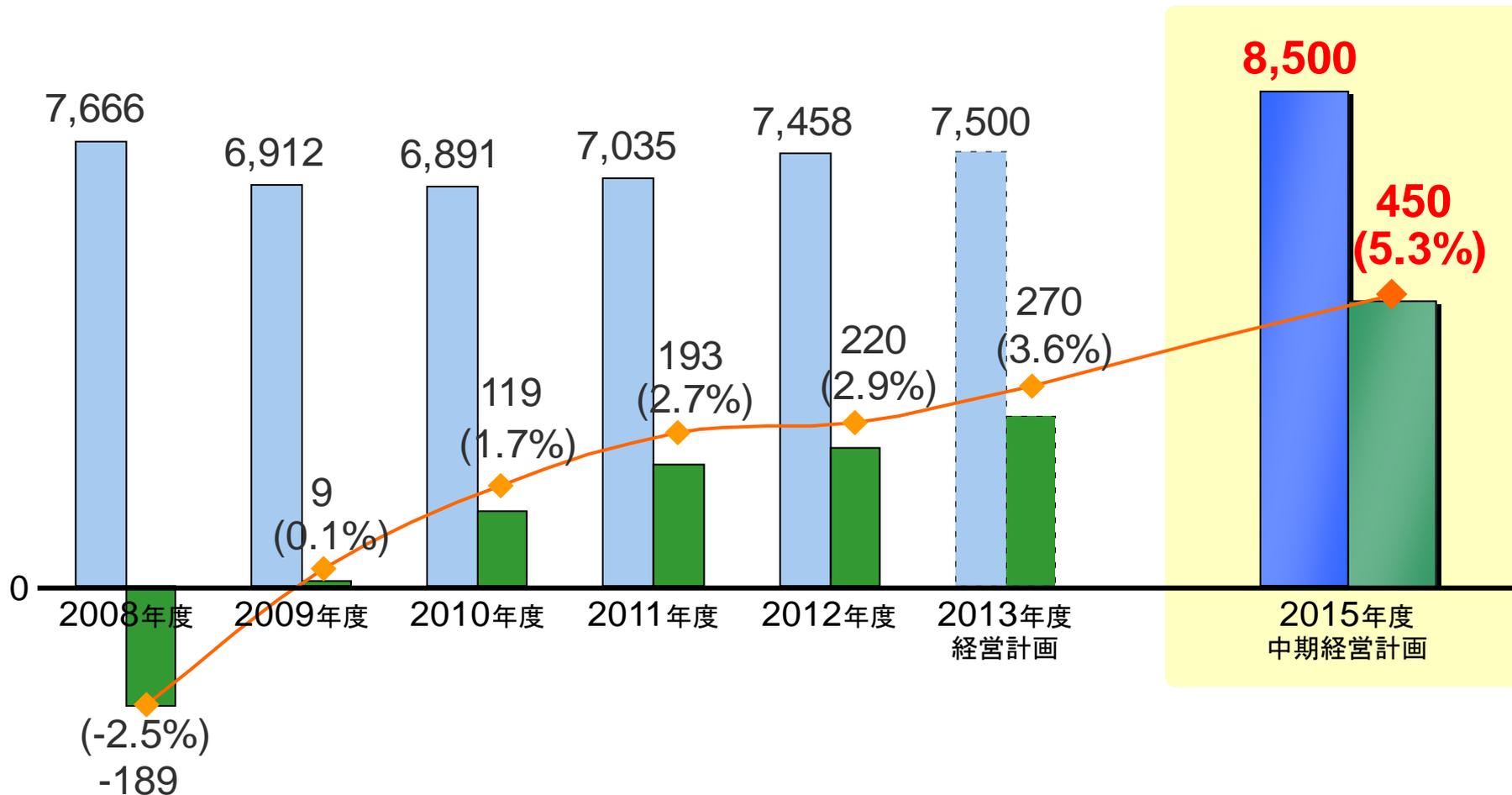
	2012年度 実績	2013年度 経営計画 (※)	2015年度 中期経営計画
ネットD/Eレシオ	1.0 倍	1.0 倍	0.7 倍
自己資本比率	25%	21%	25%
ROA	3%	2%	3%
ROE	15%	8%	14%

※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)



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

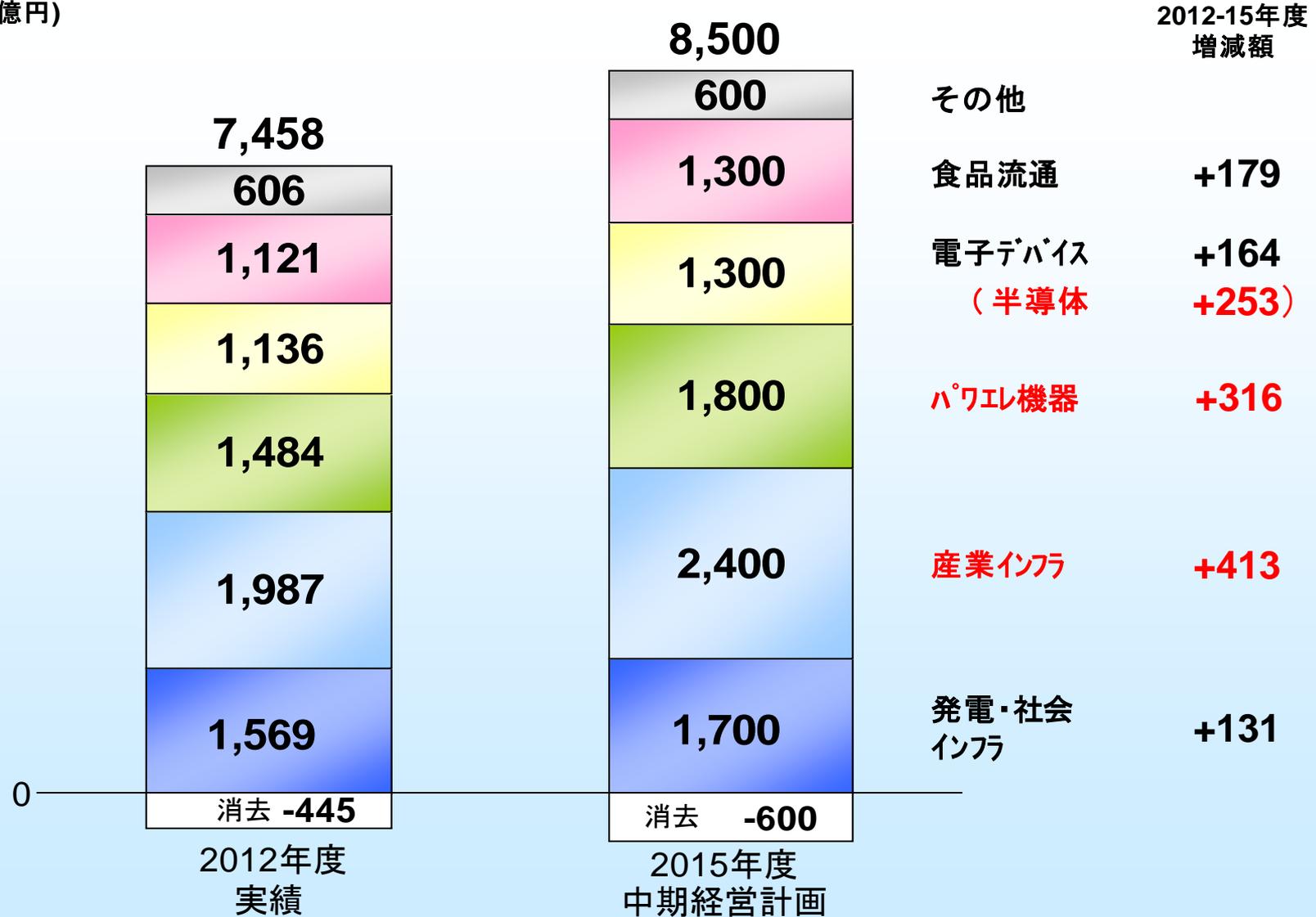
- ◆エネルギー需要増加に伴う電力投資拡大
- ◆日系企業進出に伴う設備投資拡大
- ◆ローカル企業の省エネ・自動化、電源安定化投資拡大

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

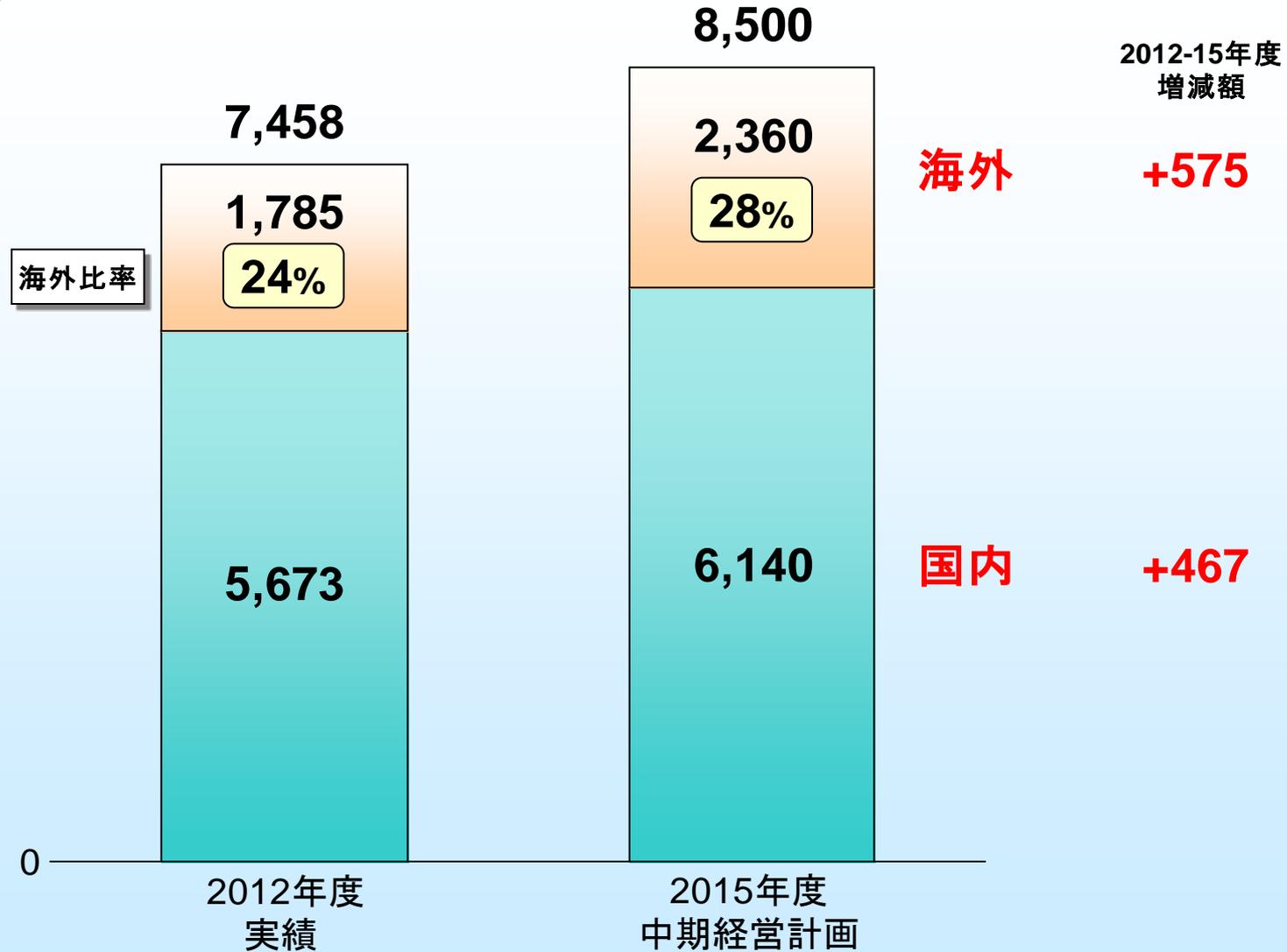
売上高(セグメント別)

(億円)



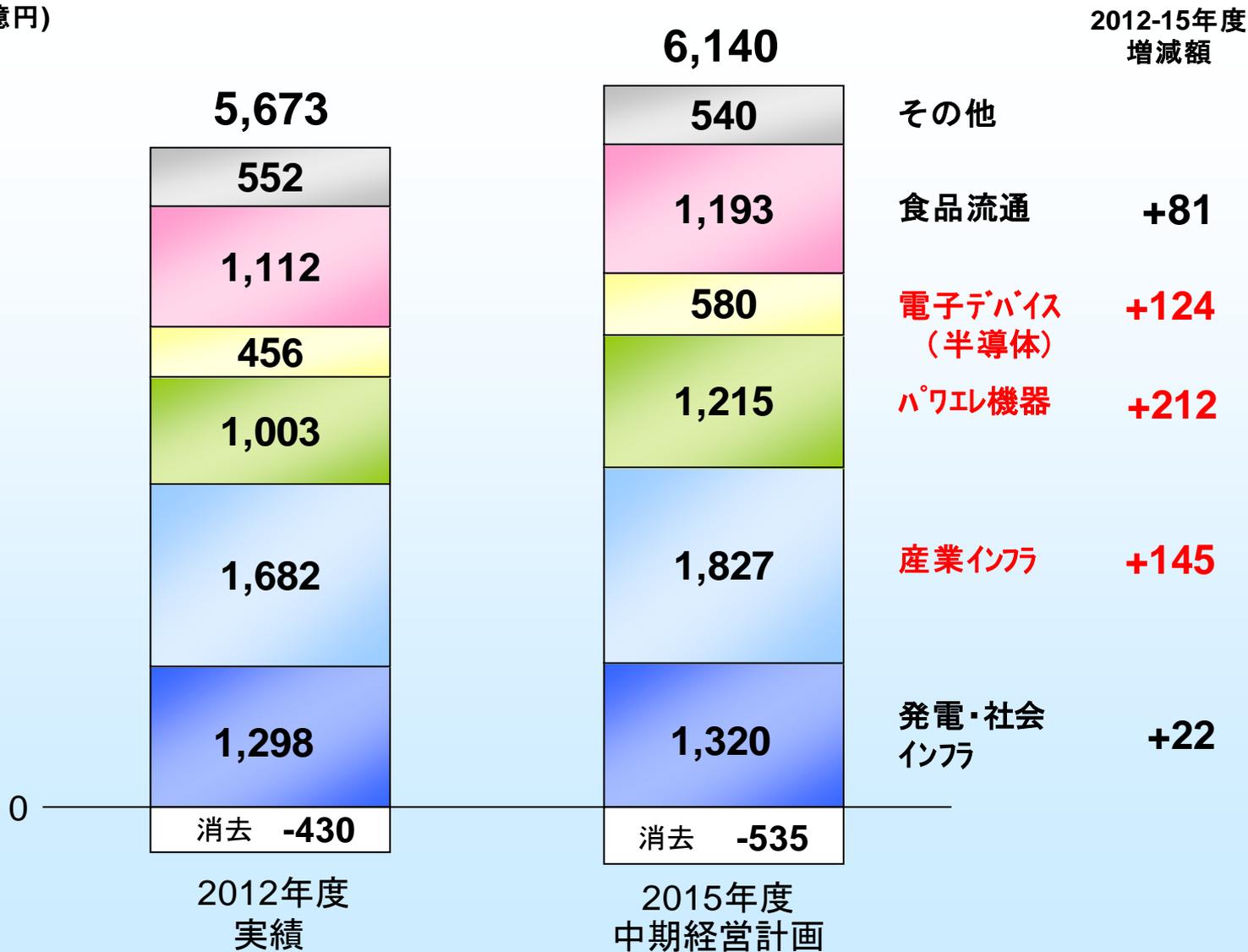
売上高(国内外別)

(億円)

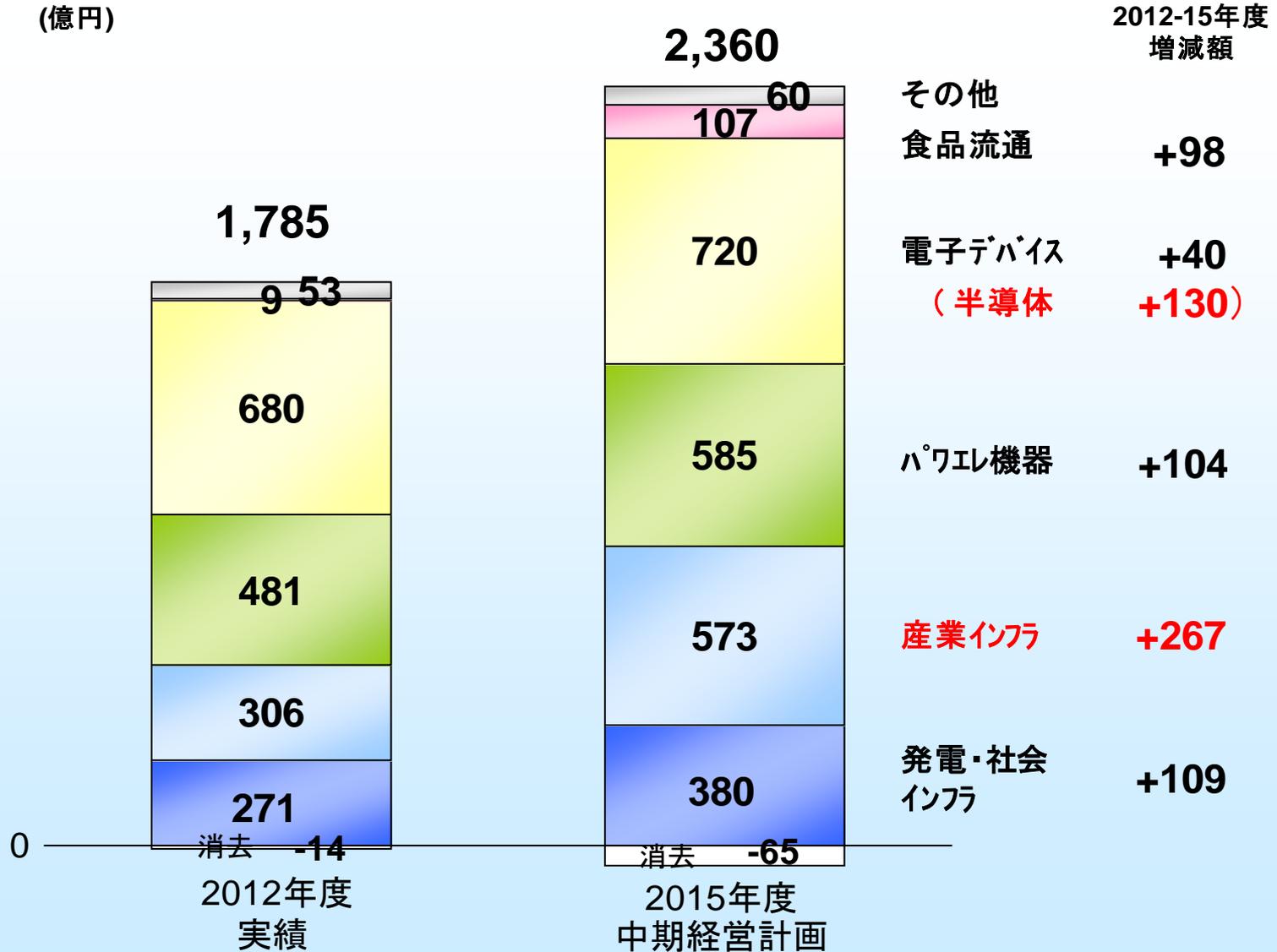


国内売上高

(億円)

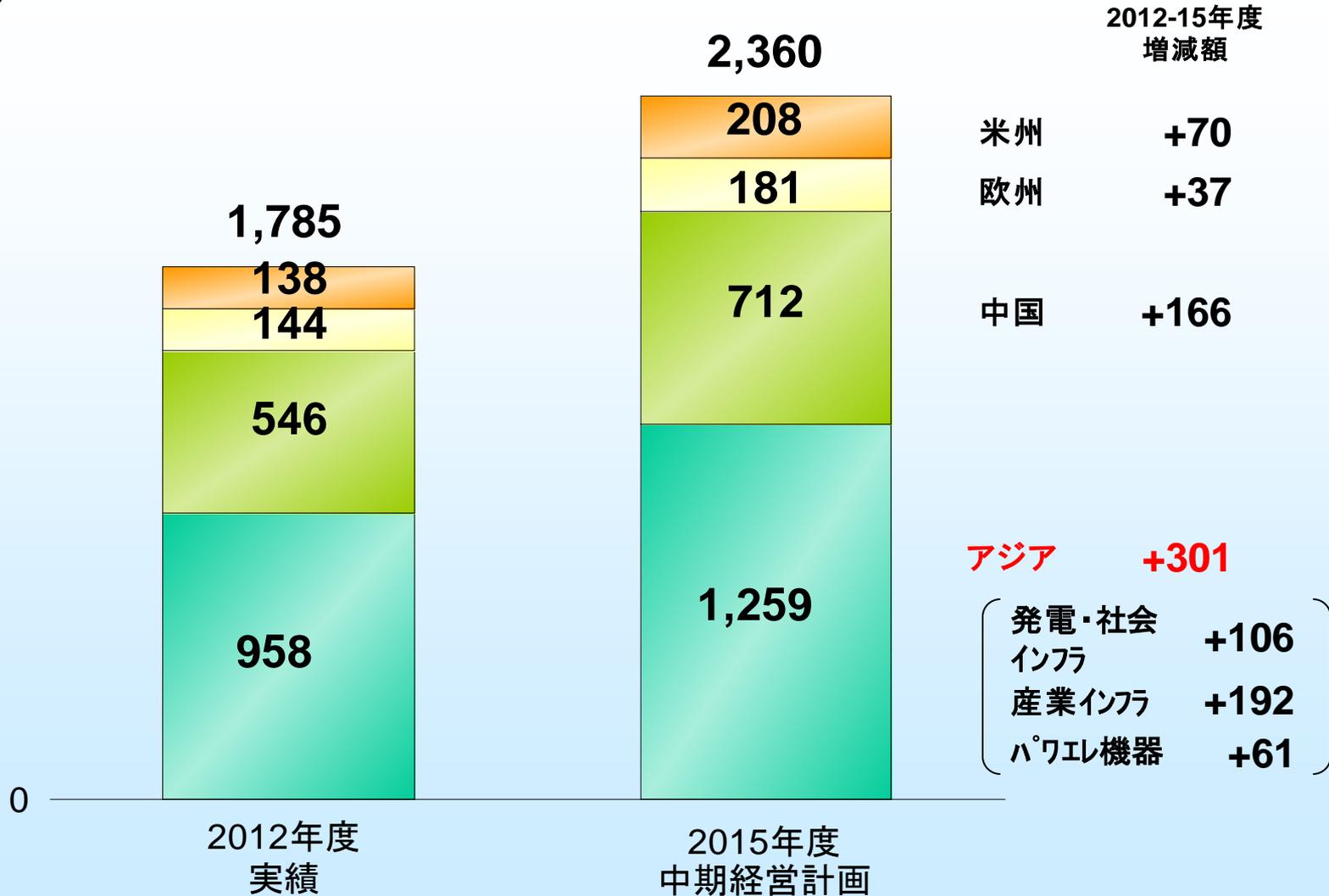


海外売上高(セグメント別)



海外売上高(地域別)

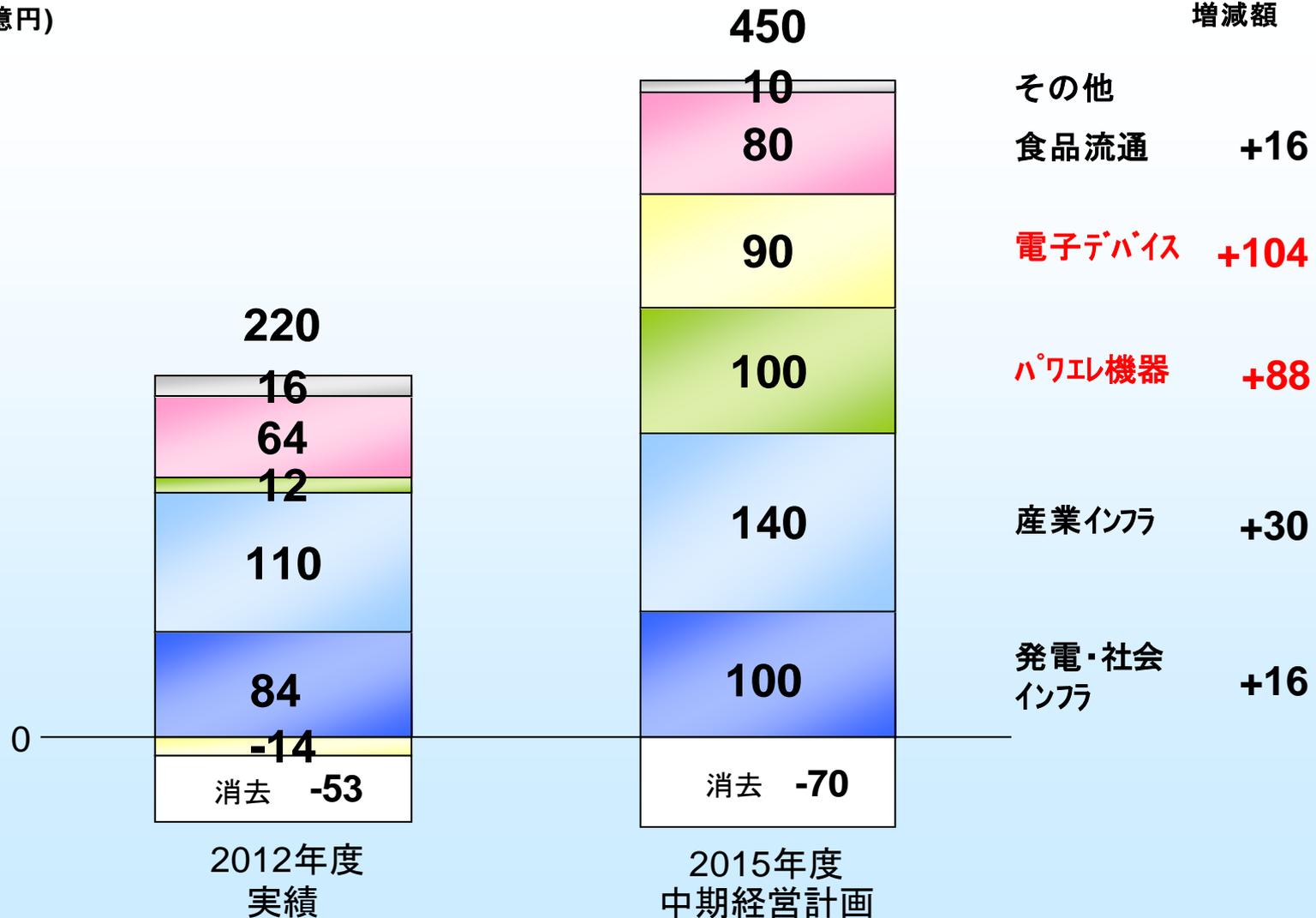
(億円)



営業利益

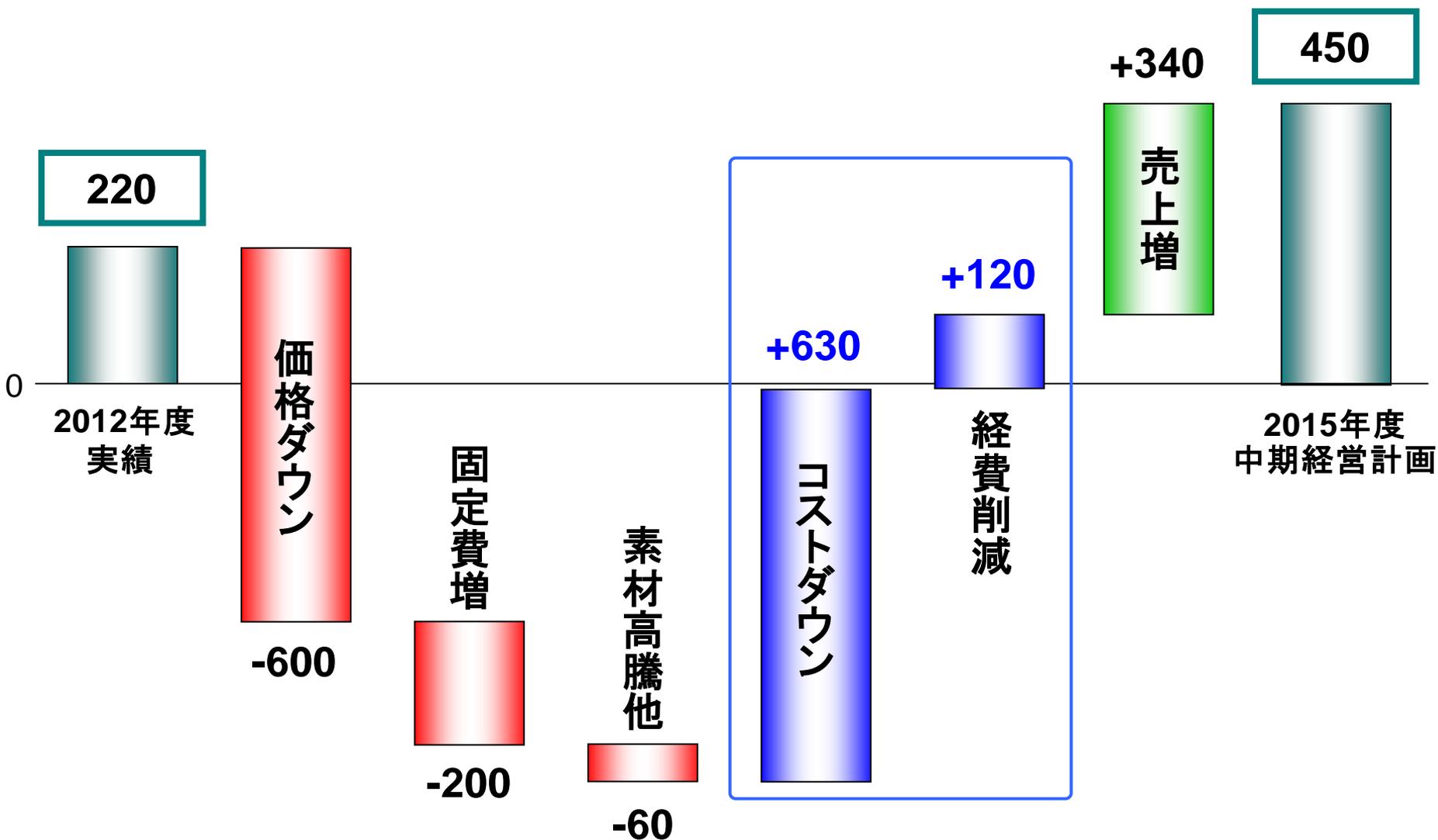
(億円)

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】

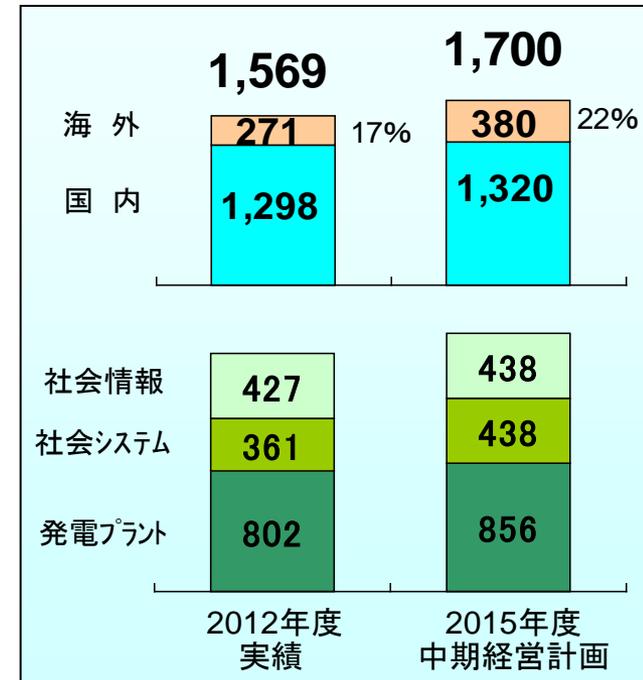
■ 発電プラント

- ・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

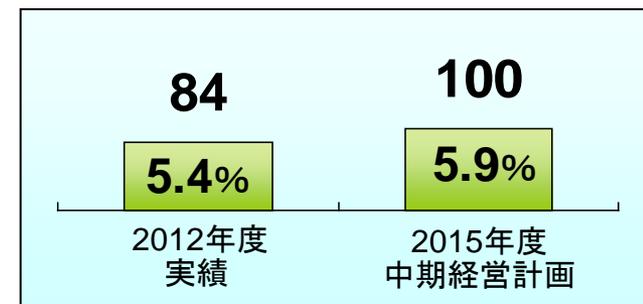
■ 社会システム

- ・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

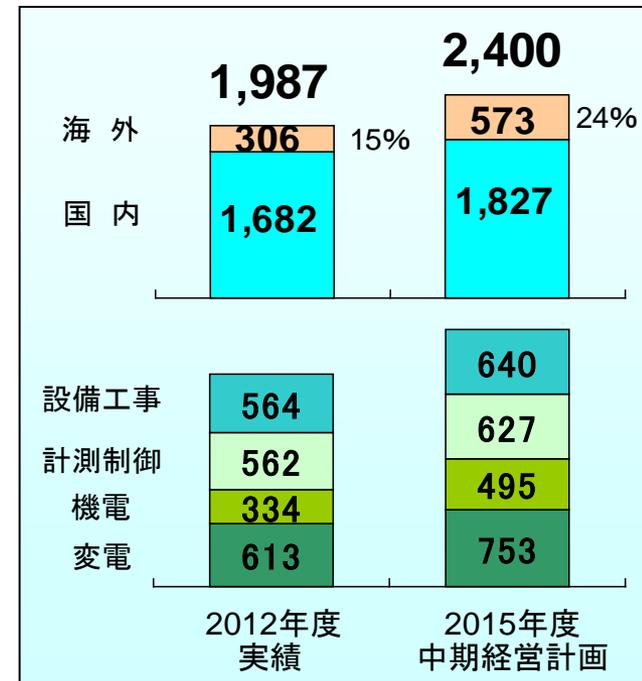
■ 機電システム・計測制御システム

- ・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

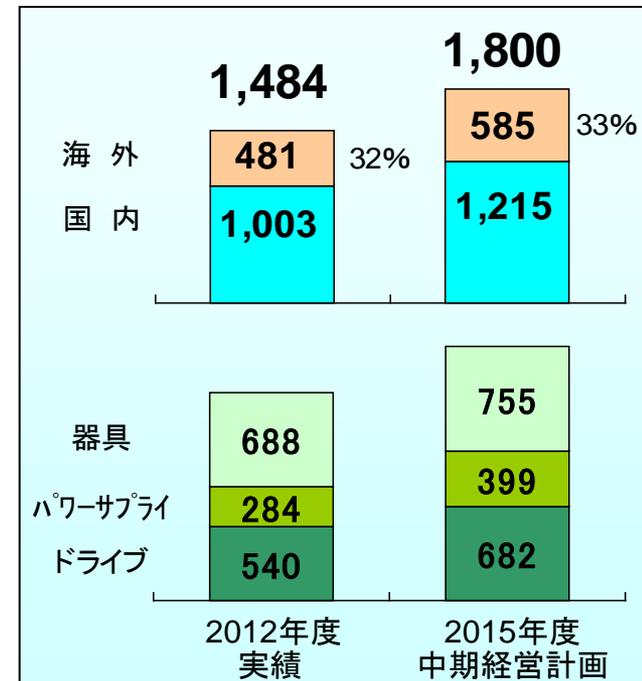
■ドライブ・パワーサプライ

- ・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

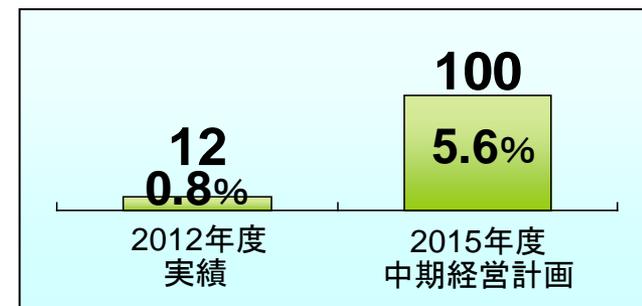
■器具

- ・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

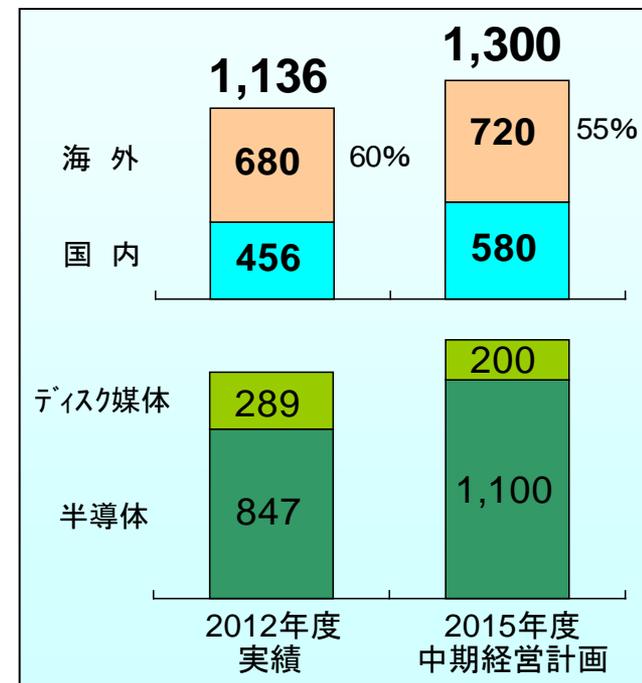
■ 新製品開発加速

- ・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〕

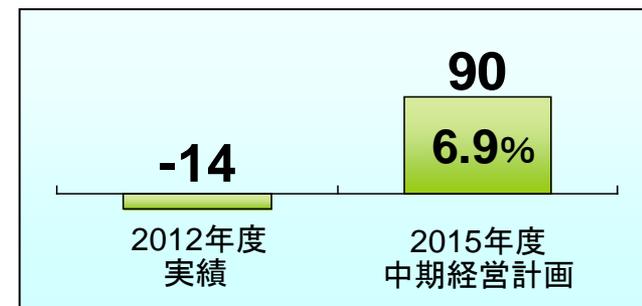
■ 価格競争力の向上

- ・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】

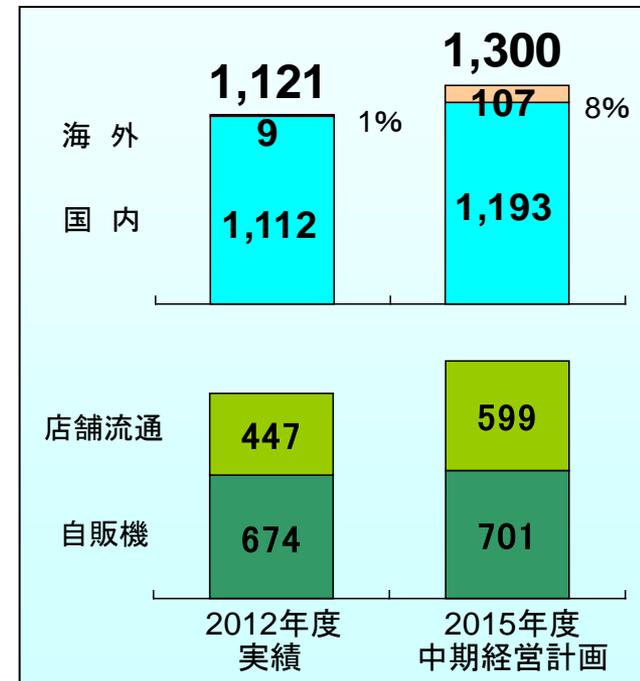
■ 自販機

- ・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

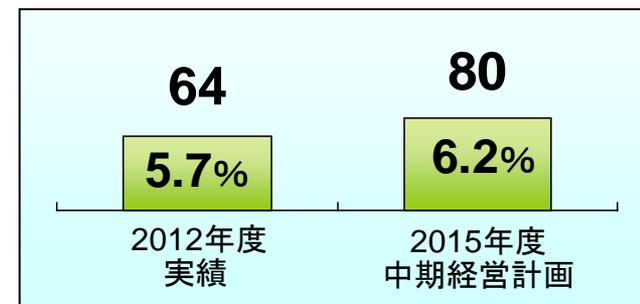
■ 店舗流通

- ・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)

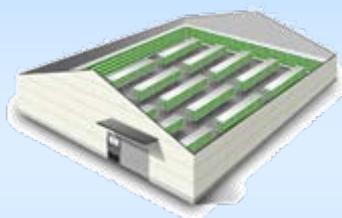


営業利益/営業利益率(億円)





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

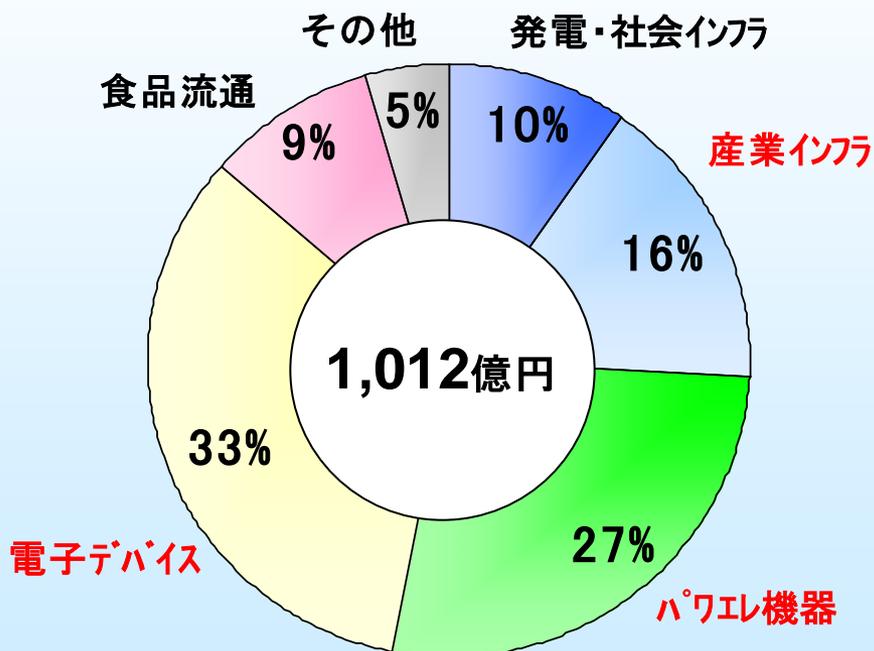


冷凍トラック

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

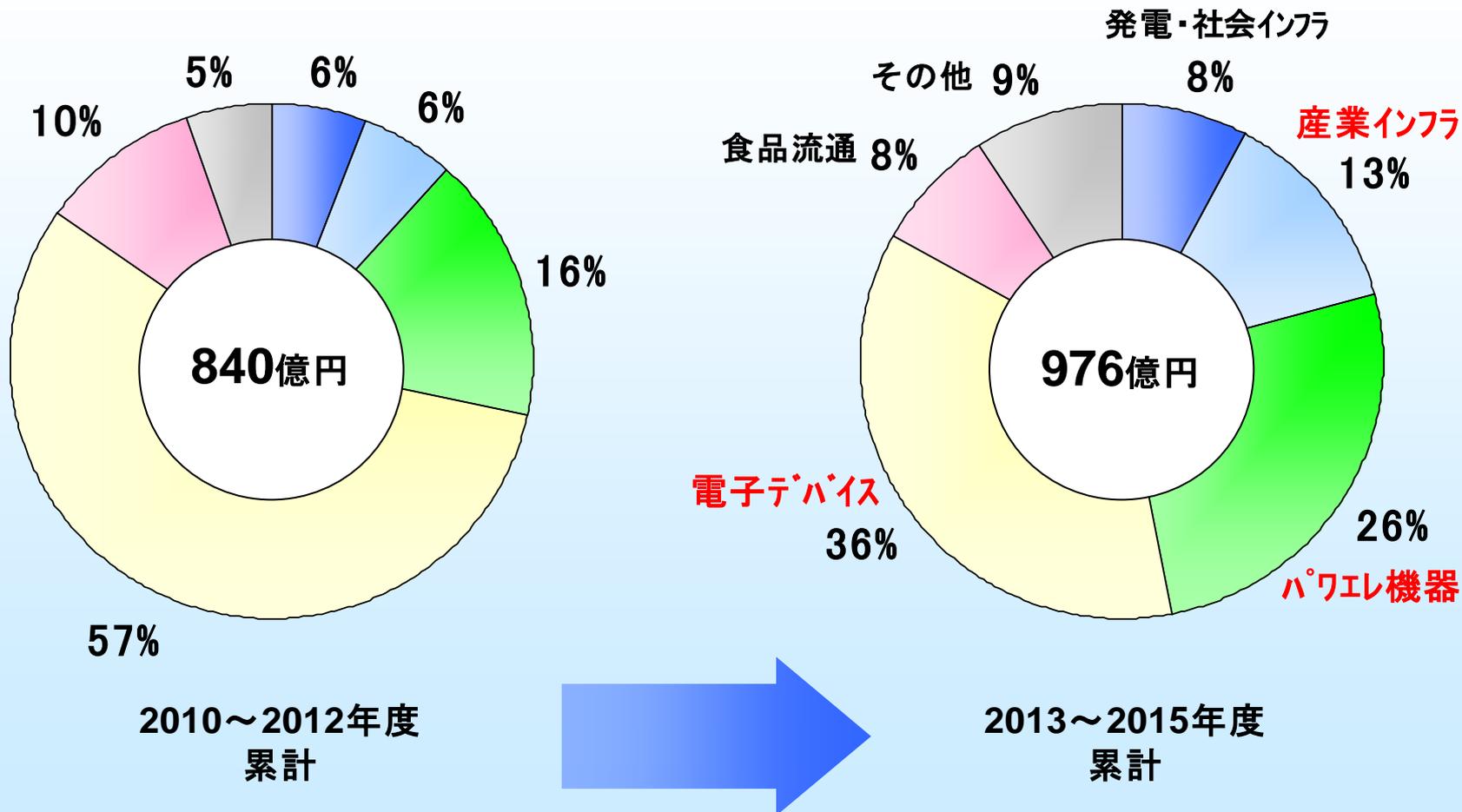
■ 発電・社会インフラ

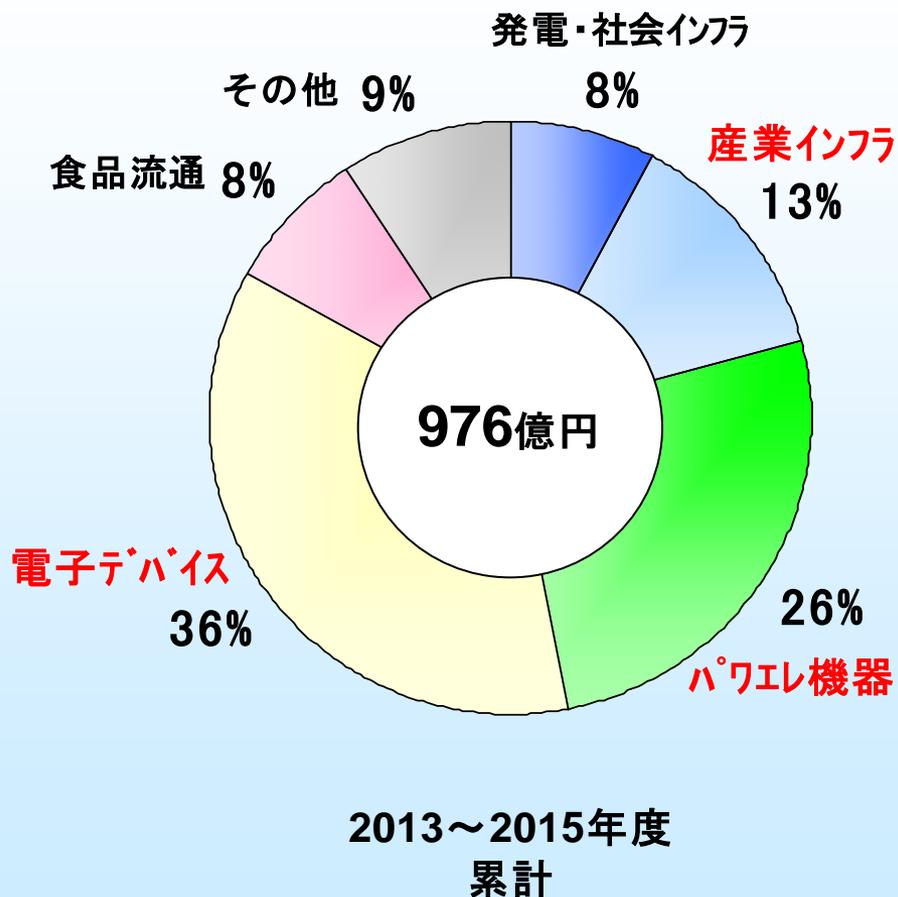
- スマートグリッド関連商材
- 新エネシステム(メガソーラ、風力)

■ 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ーエレクトロニクス・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



富士電機

Innovating Energy Technology