

## 社長メッセージ

# 2023年度中期経営計画 「令和.Pro Prosperity2023」スタート エネルギー・環境事業で 持続的成長を目指す



### 経営理念、経営方針の実践により 持続可能な社会の実現に貢献

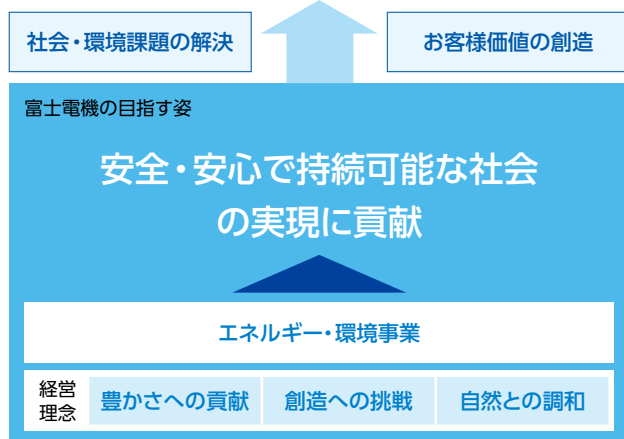
国際社会では、SDGs(持続可能な開発目標)や地球温暖化対策の国際的な枠組みであるパリ協定など、経済成長と社会・環境課題の解決の両立に向け、企業にも社会の一員として、その実現に向けた積極的な行動が求められています。富士電機は、「豊かさへの貢献」「創造への挑戦」「自然との調和」を経営理念に掲げ、エネルギー・環境事業で社会に貢献していくことを経営方針の柱に据えています。これはまさに社会・経済・環境の3側面の統合的向上に応えるものです。

これからも誠実に経営理念と経営方針を実践するとともに、エネルギー・環境技術にさらに磨きをかけて、お客様、お取引先様とともに社会・環境課題の解決、お客様価値の創造に貢献することを通して、安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

### 2018年度は2期連続で最高益更新 前中期経営計画のすべての目標を達成

さて、2018年度は、「富士電機の更なる変革」を基本方針に掲げた中期経営計画「Renovation2018」の最終年度として、「成長戦略の推進」「収益力の強化」に取り組みました。

2018年度業績は、期後半に米中貿易摩擦を背景とした中国市場の投資抑制があったものの、国内の堅調な設備投資需要に支えられ、売上高9,149億円、営業利益600億円となり、対前年増収増益、2期連続で最高益を更新することができました。さらに、2018年度中期経営計画の経営目標を、財務目標含めすべて達成することができたことは、社員にとっても大きな自信になったものと思います。



(億円)	2017年度 実績	2018年度 中期経営計画	2018年度 実績
売上高	8,935	9,000	9,149
営業利益	560	540	600
営業利益率	6.3%	6.0%	6.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	378	340	403

#### 【財務指標】

ネットD/Eレシオ*	0.4倍	0.7倍	0.4倍
自己資本比率	36%	32%	37%
ROA	4%	4%	4%
ROE	12%	12%	12%

\*ネット有利子負債 ÷ 自己資本

## 2010～2018年度の振り返り

### 構造改革、成長戦略、そして更なる変革

2009年度以降、過去10年の業績を振り返ってみますと、リーマンショック直後に事業構造改革に着手するとともに、持株会社制を廃止し、事業の一体運営に向けた組織を再構築、さらに執行役員を53人から18人に減らし、迅速な意思決定のできる執行体制にするなど、利益体質の強化に徹底的に取り組まれました。体質強化のめどが付いた2013年から、将来を見据えて、M&Aも含めた積極投資を行うなど、成長戦略を推進し、増収増益基調を続けることができました。また、業績の向上に伴い、株主様に対してはほぼ毎年増配させていただくとともに、社員にも賞与でしっかりと還元してきました。

社長就任以来、一貫して言い続けてきたことは、経営方針に掲げる「エネルギー・環境事業の拡大」「グローバル化」「チーム力」で、これに加えて、メーカーとしての原点であり、収益の源泉となる「ものづくり力の強化」です。「ベンチマークは昔の富士電機」を合言葉に、従来の仕事のやり方、考え方に固執することなく、目標達成に成すべきことは何かを考える風土づくりに取り組みました。

富士電機の事業ドメインを「エネルギー・環境」と明確にし、当社が強みを持つパワーエレクトロニクス技術を軸に、関連する事業のシナジーを追求するため、産業インフラ、社会インフラ、パワエレ機器の3セグメントを統合・再編し、2017年に新たにパワエレシステム事業を発足させました。

海外事業の拡大に向けては、コスト競争力の強化と地政学リスクの最小化を狙いとして、地産地消を徹底し、中国に偏重

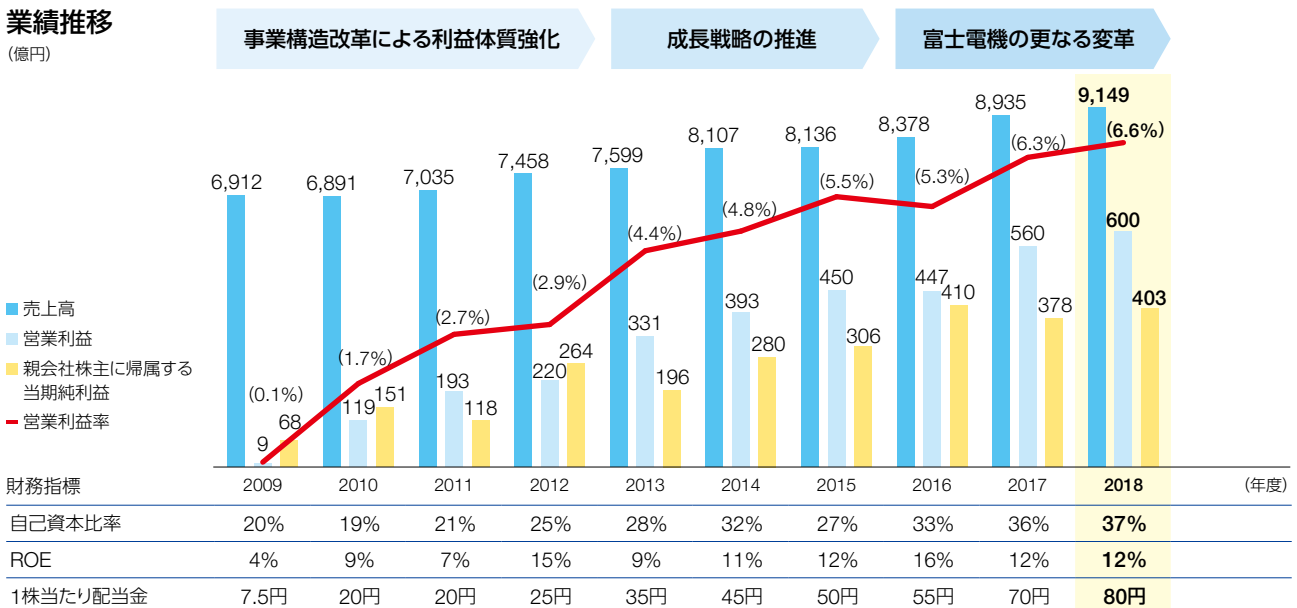
していたものづくりの拠点を、中国で売るものは中国で、アジアで売るものはアジアで製造する体制として、海外生産拠点の拡大、グローバル調達を推進しました。加えて、人財と商流の獲得を目的としたM&Aや協業を積極的に行い、アジア、中国を中心に開発やエンジニアリングの拠点として立ち上がり始めています。

富士電機が一つになって総合力を発揮するためには、個人の能力を高めつつ、組織や国の枠を超えてチームで仕事をすることが大切だと考えています。一例を挙げますと、収益力改善を目的とした全社活動Pro-7を2012年にスタートさせました。これは、社員がチームをつくり、課題と目標を設定し、仕事のやり方をゼロベースで見直して、業務効率・業務品質を向上させる活動です。最大の成果は、この活動が現場の隅々にまで浸透し、社員の意識が変わったことです。こうした地道な努力の積み重ねが利益改善の底上げにつながっています。

並行して、利益の源泉である工場の体質改善に向け、ものづくり力強化に徹底して取り組みました。技術者・技能者の育成に努めるとともに、製品・事業単位でのコストの見える化を進め、原価低減や生産性向上を狙いとした内製化、自動化、標準化に取り組み、生産技術力の立て直しを図りました。最近では品質記録の自動化にも着手し、信頼性を高めています。また、技術開発力の強化として、パワエレシステムと電子デバイスのグローバルマザー工場となる国内3工場で開発棟を建設、研究者・技術者の集約を図ることにより開発者の連携を強化し、効率化とスピード向上につなげています。

### 業績推移

(億円)



(注)配当金は2018年10月1日の株式併合を考慮し算出。

# 2023年度中期経営計画「令和.Pro Prosperity2023」

## 持続的成長企業としての基盤確立

令和元年、新たな時代の幕開けとともに、当社創立100周年を迎える2023年を最終年度とする5か年の新中期経営計画がスタートしました。「令和.Pro Prosperity2023」には、「令和元年をスタートに、2023年に向けてエネルギー・環境事業で社会と共に繁栄(Prosperity)を目指す」という思いを込めています。

2023年度に向けた5か年は持続的成長企業としての基盤を固めるときです。「成長戦略の推進」と「収益力の更なる強化」を主軸に、環境、人財、ガバナンスといった事業を支える経営基盤についても、海外拠点含めグローバルで取り組み、長期的な視点で経営品質の向上を図ります。

## 2023年度目標は売上高1兆円、営業利益率8%以上

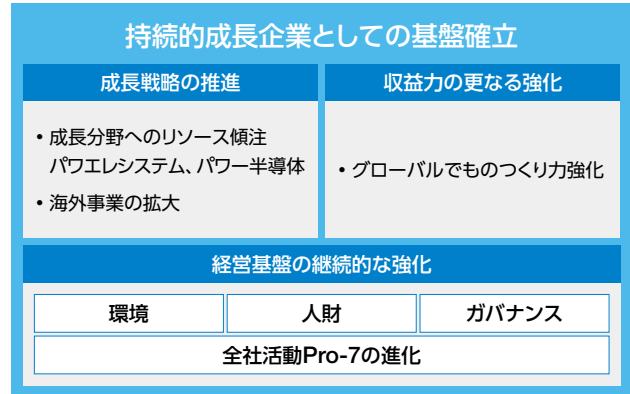
2023年度経営目標で最も重視するのは、売上高1兆円、営業利益率8%以上です。財務指標としては、ネットD/Eレシオ0.1倍、自己資本比率50%、ROE11%と、成長性、収益性・効率性、財務健全性のバランスを重視した目標を掲げます。資本効率面では、利益の向上とともに運転資金の圧縮を図ることで、ROEの質的向上を図ります。今後5年間は事業拡大に向け、積極的に投資を行うステージと位置付けていますが、設備投資、研究開発、人的投資など成長投資に必要な資金を十分に確保しつつ、株主様への還元として、配当性向については早期に30%を達成したいと考えています。なお、自己資本比率50%が妥当な水準かどうかは課題認識を持っており、成長投資への活用、政策保有株式のあり方を含め、さらなる資本効率向上に向けて、引き続き検討を進めていきます。

## 2023年度経営目標

(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
<b>[財務指標]</b>			
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	4%	5%	+1pt
ROE	12%	11%	-1pt
配当性向	28%	30%	+2pt

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

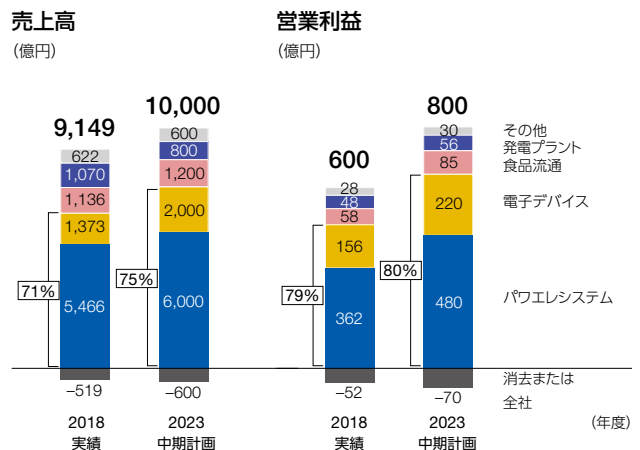
## 2023年度中期経営計画 重要課題



## パワエレシステムと電子デバイスを中核に成長 発電プラントと食品流通は利益重視

今産業界では低炭素社会の実現に向け、エネルギーの効率化や省エネのニーズが高まり、当社の得意とするパワーエレクトロニクス技術やパワー半導体技術を活かせるビジネスチャンスが広がっています。こうした市場の追い風を積極的に捉え、パワエレシステムと電子デバイスで大きく伸ばさせ、売上・利益で連結全体の約80%を目指します。

パワエレシステムの強みは、省エネのキーデバイスであるパワー半導体を自前で持ち、これを搭載した競争力あるコンポーネント製品をいち早く開発でき、エンジニアリング、サービス、IoT技術を加えたシステムで、エネルギーの安定化・最適化から工場の省エネ・自動化まで多様な顧客課題にワンストップで対応できることです。これを強みに、国内で培ったノウハウを活かして、海外でエネルギー管理、施設・電源システム、オートメーションを中心に事業拡大を図ります。



(注)パワエレシステム、電子デバイス比率は、セグメント間の内部取引等を消去・調整する前の金額に基づき算出。

電子デバイスは、自動車の電動化や再生可能エネルギーの普及拡大を成長機会として、世界トップレベルの技術力を持つパワー半導体で伸ばさせます。

一方、発電プラントと食品流通は、事業の選択と集中により規模を追わず、事業ポートフォリオの変革を進め、利益を追求します。世界的に脱石炭火力の流れが加速している発電プラントは、世界でもトップシェアの地熱発電などの再生可能エネルギー・分散型電源分野へのシフト、サービス事業の強化を図ります。食品流通は、中国、東南アジアでの自販機事業の拡大、自販機オペレーションの効率化や店舗の省人・省力化に対応したシステム事業の拡大を図ります。

### パワーエレクトロニクスシステム、パワー半導体に経営資源を傾注

強い事業をより強くし、事業拡大を図るべく、パワーエレクトロニクスシステムとパワー半導体に経営資源を傾注し、設備投資で90%、研究開発で80%を両事業に振り向けます。

パワー半導体については、設備投資額が1,200億円と全体の約半分を占めますが、とりわけ自動車分野については、市場動向を慎重に見極め、リスクをコントロールしながら、着実に生産能力の増強投資を実行していきます。また、研究開発においては自動車分野の売上拡大に向けた新製品開発に重点配分するとともに、将来の売上拡大に向け、次世代パワー半導体SiCモジュールの開発にも継続して注力します。

パワーエレクトロニクスシステムにおいては、グローバル商材の開発、システムの標準化・パッケージ化が進んできました。また、M&Aや協業により、中国、アジアでのパートナー戦略が明確になり、この5年間で海外でのシステム事業を本格展開させます。アジアでは中核拠点となる富士電機マニュファクチャリング(タイランド)社において盤システム工場を立ち上げ、ものづくり、

エンジニアリング、サービスをアジア各国の販売拠点と連携させ、事業拡大を図ります。また、当社独自技術による新商材・新事業として、鉄道車両向けのSiC搭載パワーエレクトロニクス機器や船舶向けシステムなどの拡販に注力します。

### 海外で売上拡大、グローバルでものづくり力強化

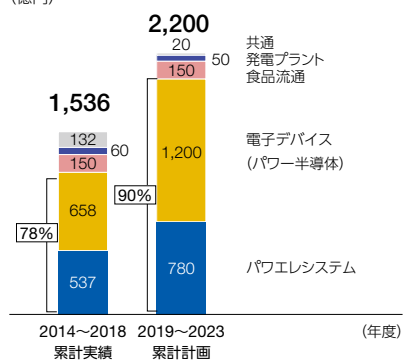
産業・社会インフラの省エネ・自動化投資、自動車の電動化を背景に、成長ポテンシャルの高い東南アジア、インド、中国を重点地域として売上拡大を図り、海外売上高比率を25%から35%へ高めめます。

最も売上規模の大きいアジアはパワーエレクトロニクスシステムを中心に伸ばし、中国と欧州は、電気自動車向けパワー半導体が成長ドライバーとなります。

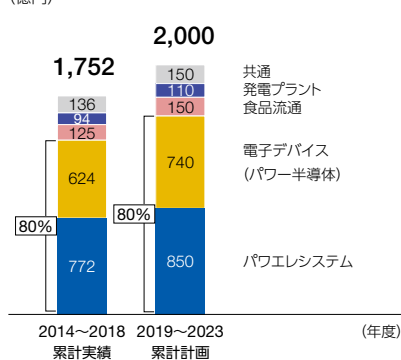
海外での事業拡大と並行して利益も拡大させるため、地産地消をさらに徹底し、グローバルでものづくり力強化に取り組めます。タイ、中国のリージョナルマザー工場で培った生産技術を海外関連工場に移転させながら自律化を進めます。これらの取り組みで重要となるのが人材育成です。既に、アジアのリージョナルマザー工場と位置付ける富士電機マニュファクチャリング(タイランド)社では、現地社員が中心となり、インドやフランスで低圧インバータの生産ラインの立ち上げを指導するなど、海外拠点間の連携ができ始めています。こうした自律化を加速するため現地リーダー層の育成を強化します。

また、グローバルでものづくり力強化に向け、これまで進めてきた内製化、自動化、標準化に加え、IoT技術を活用したものづくり改革を推進します。国内外の全生産拠点の設計・購買・製造・試験の情報プラットフォームを構築し、情報の見える化、共有化による連携を進め、リードタイム短縮、仕掛削減を図り、キャッシュフローの改善につなげます。

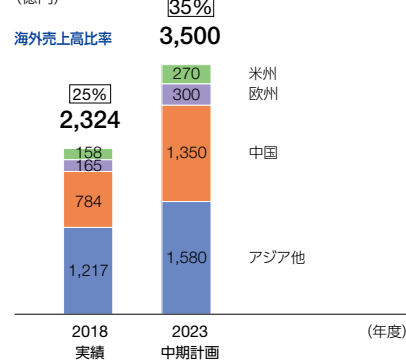
設備投資  
(億円)



研究開発  
(億円)



海外売上高  
(億円)



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

## 経営基盤の継続的な強化

長期的な企業価値向上に向け、環境、人財、ガバナンスなど経営基盤の一層の強化に取り組みます。また、社員の行動指針である「企業行動基準」については、国連グローバル・コンパクトやSDGsの考え方を反映し改定しました。海外のグループ会社を含め、社員の啓発が重要課題だと考えています。

### 人財の強化

日本で少子・高齢化が進むなか、当社では労務構成の高齢化、グローバル化や事業構造変化といった経営課題を背景に、企業の競争力の源である人財の強化はますます重要となっています。こうしたなか、長年の課題となっているのが、ものづくりの技能継承です。今現在100名程度の65歳以上社員が若手の指導・育成に従事していますが、高い技能を持った社員を適切に処遇していく必要があります。また、技能者に限らず、高い実績のある60歳以上社員についても、仕事の価値に応じて適切に処遇がなされるよう、制度を整備します。

女性の活躍推進においては、引き続き、女性社員の採用を積極的に行うとともに、女性役職者数の拡大に向け、計画的にキャリア開発・育成を図ります。

そして今、最も注力すべきことは、継続的に実施している社員意識調査の結果から浮き彫りになった課題で、チームの中核となる中間管理職のラインマネジメント強化です。チームをリードしていく中間管理職層の育成に従来以上に力を入れるとともに、計画的なローテーションによる経験値の強化を図り、これからの富士電機を担う人財づくりを行います。

### 経営の一層の透明性向上

#### グローバルコンプライアンスの徹底

2019年7月より、社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外取締役で構成する任意の指名・報酬委員会を設置し、活動を開始しました。従前より社外役員を積極的に招聘し、経営監督機能・監査機能の強化に努めていますが、今後、本委員会設置を通じて、経営の一層の透明性向上を図ります。また、海外事業拡大に伴い、海外子会社に対するコンプライアンスの徹底を図るとともに、リスクマネジメントでは、事業継続力や情報セキュリティ対策の強化に取り組みます。

### 本業を通じて「環境」に貢献

2019年6月、サプライチェーン全体での低炭素社会、循環型社会、自然共生社会の実現を目指す「環境ビジョン2050」を制定しました。低炭素社会に向けた具体的な活動目標として、2030年度に「生産時の温室効果ガス排出量を31%削減(2013年度比)」「製品による社会のCO<sub>2</sub>を年間5,000万トン削減」といった定量的な目標を掲げました。当社の特長は、本業であるエネルギー・環境事業を通じて、社会のCO<sub>2</sub>削減に貢献できることです。お客様、お取引先様とともに、地球温暖化対策に貢献していきます。

## 富士電機「環境ビジョン2050」

富士電機の革新的クリーンエネルギー技術・省エネ製品の普及拡大を通じ、「低炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」の実現を目指します

### 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%以上削減を目指します

### 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  
構築と3R\*を推進します

### 自然共生社会の実現

企業活動により生物多様性に  
貢献し生態系への影響ゼロを  
目指します

\*3R:Reduce(リデュース)、Reuse(リユース)、Recycle(リサイクル)

## 持続的成長に向けて



### Pro-7活動を進化させ、Prosperityを追求

全社活動Pro-7を始めた当初は、コストダウンや差益改善といった利益に直接的に貢献することを狙いとしていましたが、今では業務そのものとなっています。あらゆる業務の棚卸をしてゼロベースで見直し、業務効率・業務品質の向上を図り、これに生産性向上に向けた働き方改革を加えて、この3本柱で推進していきます。Pro-7活動で最終的に目指すところはProsperity —会社の繁栄、株主様への還元、社員の幸せ— です。当社を支持・信頼いただいているお客様、当社を応援して下さる株主様、そして当社の社員とその家族、それぞれのProsperityを追求していきます。

### 社員一人ひとりが「熱く、高く、そして優しく」を実践

仕事を通じて社会に貢献し、自らも成長することが大切であるという思いから、私は経営理念に掲げるスローガン「熱く、高く、そして優しく」の実践を、国内外の工場、営業拠点の社員に直接伝えています。新しい技術や製品を生み出し社会に貢献するという「熱い」気持ち。「高い」目標を掲げ、どんな困難でも立ち向かっていく気概。そしてお客様や仲間、支えてくれている家族に感謝し、大切に思う「優しさ」。この優しさこそが富士電機のDNAです。経営スローガンを共有する社員全員がPro-7活動に取り組むことで、当社の経営基盤はまさにチーム力となってさらに強くなるものと確信しています。

富士電機はこれからもこの経営スローガンを実践し、多様な個性を持った社員がチームで総合力を発揮し、エネルギー・環境事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献し続けます。株主・投資家をはじめステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2019年7月

代表取締役社長

北澤通宏

## 全社活動Pro-7による持続的成長企業の構築

