

2017年度決算概要および 中期経営方針説明資料

2018年4月
株式会社富士通ゼネラル

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

1. 2017年度決算概要および2018年度業績予想
2. 中期経営方針について

1. 2017年度決算概要および 2018年度業績予想

セグメント別売上高

FUJITSU GENERAL LIMITED

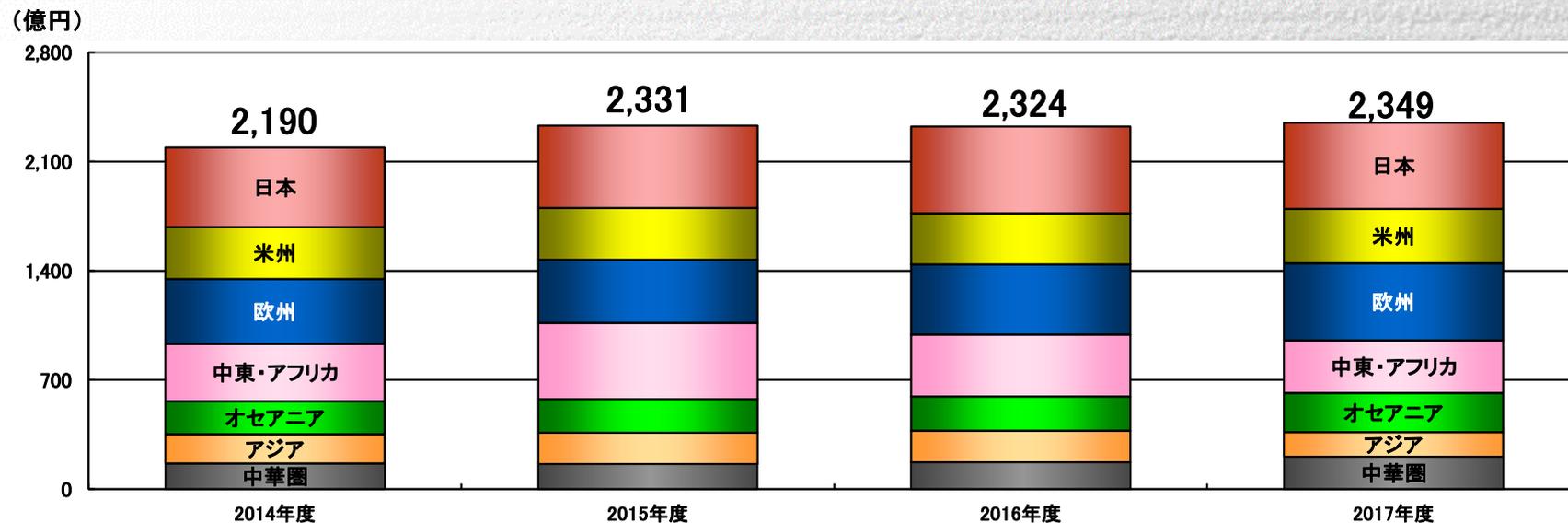
(単位:億円)

| | 2016年度 実績 | | 2017年度 実績 | | 前年度比 | | | |
|---------------|--------------|---------|--------------|---------|------|------|-------|-------|
| | | | | | | | 増減率 | |
| 空調機部門 | 89% | 2,324 | 89% | 2,349 | -% | 25 | ▲1% | 1% |
| (国内) | | (555) | | (552) | | (▲3) | | (▲1%) |
| (海外) | | (1,769) | | (1,797) | | (28) | (▲1%) | (2%) |
| 情報通信システム | | 146 | | 125 | | ▲21 | | ▲14% |
| 電子デバイス | | 117 | | 134 | | 17 | | 15% |
| 情報通信・電子デバイス部門 | 10% | 263 | 10% | 259 | -% | ▲4 | | ▲1% |
| その他 | 1% | 14 | 1% | 15 | -% | 1 | | 6% |
| 合計 | 100% | 2,601 | 100% | 2,623 | -% | 22 | ▲1% | 1% |
| 国内 | 32% | 823 | 31% | 812 | ▲1% | ▲11 | | ▲1% |
| 海外 | 68% | 1,778 | 69% | 1,811 | 1% | 33 | | 2% |

(注1)売上高添字は売上高構成比 (注2)増減率添字は現地通貨ベース

空調機地域別売上高推移

FUJITSU GENERAL LIMITED



【地域別売上高】

(単位:億円)

| | 2014年度 | | 2015年度 | | 2016年度 | | 2017年度 | | 前年度比 | | | |
|----------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|------|------|---------|-------|
| | 比率 | 売上高 | 比率 | 売上高 | 比率 | 売上高 | 比率 | 売上高 | 増減率 | 増減額 | 現地通貨ベース | |
| 日本 | 23% | 510 | 23% | 529 | 24% | 555 | 23% | 552 | ▲1% | ▲3 | ▲1% | ▲1% |
| 米州 | 15% | 333 | 14% | 332 | 14% | 329 | 15% | 349 | 1% | 20 | 6% | 5% |
| 欧州 | 19% | 415 | 17% | 403 | 19% | 449 | 21% | 494 | 2% | 45 | 10% | 4% |
| 中東・アフリカ | 17% | 368 | 21% | 490 | 17% | 396 | 14% | 337 | ▲3% | ▲59 | ▲15% | ▲14% |
| オセアニア | 10% | 211 | 9% | 216 | 10% | 220 | 11% | 252 | 1% | 32 | 15% | 10% |
| アジア | 9% | 188 | 9% | 199 | 9% | 202 | 7% | 156 | ▲2% | ▲46 | ▲23% | ▲24% |
| 中華圏 | 7% | 165 | 7% | 162 | 7% | 173 | 9% | 209 | 2% | 36 | 21% | 16% |
| 計 | 100% | 2,190 | 100% | 2,331 | 100% | 2,324 | 100% | 2,349 | - | 25 | 1% | ▲1% |
| (うち、海外計) | (77%) | (1,680) | (77%) | (1,802) | (76%) | (1,769) | (77%) | (1,797) | (1%) | (28) | (2%) | (▲1%) |

(注1)売上高は外部顧客に対する売上高

(注2)添字は売上高構成比

連結決算概要

FUJITSU GENERAL LIMITED

連結損益計算書

(注) 増減率添字は現地通貨ベース

(単位: 億円)

| | 2016年度 | | 2017年度 | | 前年度比 | |
|-----------|--------|----------|--------|----------|------|--------|
| | 実績 | (売上高比) | 実績 | (売上高比) | 増減額 | 増減率 |
| 売上高 | 2,601 | (100.0%) | 2,623 | (100.0%) | 22 | ▲1% 1% |
| 売上総利益 | 787 | (30.3%) | 716 | (27.3%) | ▲71 | ▲9% |
| 営業利益 | 265 | (10.2%) | 202 | (7.7%) | ▲63 | ▲24% |
| 営業外収支 | ▲25 | (▲1.0%) | ▲17 | (▲0.6%) | 8 | -% |
| (うち為替差損益) | (▲28) | (▲1.1%) | (▲18) | (▲0.7%) | (10) | (-%) |
| 経常利益 | 240 | (9.2%) | 185 | (7.1%) | ▲55 | ▲23% |
| 特別損失 | 80 | (3.1%) | - | (-%) | ▲80 | -% |
| 当期純利益※ | 100 | (3.9%) | 129 | (4.9%) | 29 | 28% |

※親会社株主に帰属する当期純利益

| | |
|------------|--------|
| 1株当たり当期純利益 | 95円88銭 |
|------------|--------|

| |
|---------|
| 122円86銭 |
|---------|

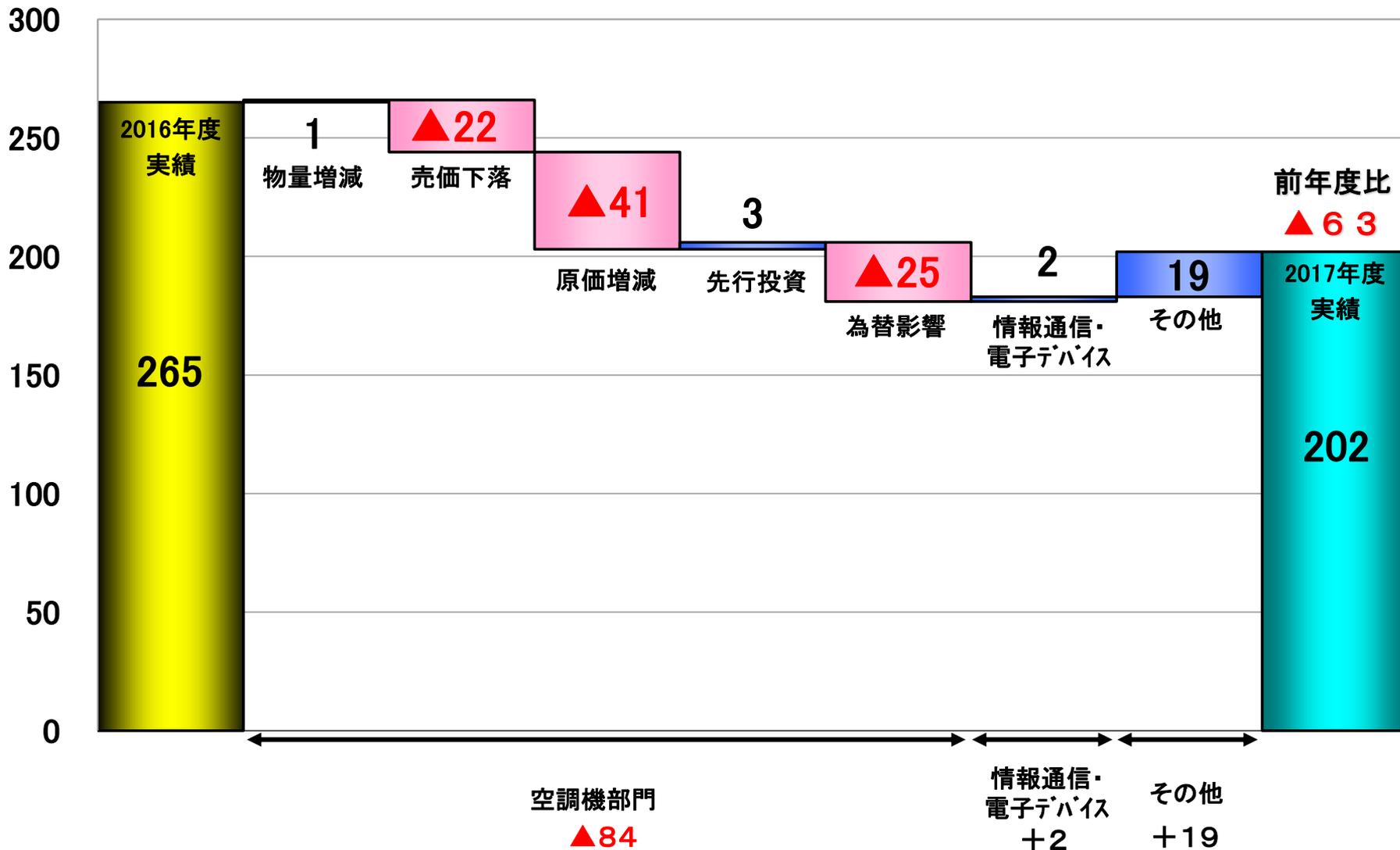
| |
|--------|
| 26円98銭 |
|--------|

| 為替レート | 平均レート | (期末レート) | 平均レート | (期末レート) | 平均レート | (期末レート) |
|----------|-------|---------|-------|---------|-------|----------|
| 円/1USD | 110 | (112) | 110 | (106) | - | (▲6) |
| 円/1AUD | 81 | (86) | 86 | (82) | 5 | (▲4) |
| 円/1EUR | 120 | (120) | 129 | (131) | 9 | (11) |
| バーツ/1USD | 35.0 | (34.3) | 32.5 | (31.1) | ▲2.5 | (▲3.2) |
| 元/1USD | 6.69 | (6.90) | 6.65 | (6.29) | ▲0.04 | (▲0.61) |

営業損益増減要因[2017年度](前年度比)

FUJITSU GENERAL LIMITED

(億円)



セグメント情報

FUJITSU GENERAL LIMITED

(単位:億円)

| | | 2016年度 実績 | 2017年度 実績 | 前年度比 | |
|-----------------|-----------------|----------------|---------------|----------------|------|
| | | | | 増減率 | |
| 空調機 | 売上高 | 2,324 | 2,349 | 25 | ▲1% |
| | 営業利益 (営業利益率) | 246 (10.6%) | 162 (6.9%) | ▲84 (▲3.7%) | ▲34% |
| 情報通信・ 電子デバイス | 売上高 | 263 | 259 | ▲4 | ▲1% |
| | 営業利益 (営業利益率) | 24 (9.3%) | 26 (10.1%) | 2 (0.8%) | 7% |
| その他 | 売上高 | 14 | 15 | 1 | 6% |
| | 営業利益 (営業利益率) | ▲5 (▲40.0%) | 14 (91.0%) | 19 (131.0%) | -% |
| 合計 | 売上高 | 2,601 | 2,623 | 22 | ▲1% |
| | 営業利益 (営業利益率) | 265 (10.2%) | 202 (7.7%) | ▲63 (▲2.5%) | ▲24% |

(注1) 売上高は外部顧客に対する売上高

(注2) 増減率添字は現地通貨ベース

主な業績・財務データ

FUJITSU GENERAL LIMITED

(単位:億円)

| | 2016年度 実績 | 2017年度 実績 | 前年度比 | |
|---------------|--------------|--------------|------|------|
| | | | 増減率 | 増減率 |
| 営業キャッシュ・フロー | 268 | 109 | ▲159 | ▲59% |
| 投資キャッシュ・フロー | ▲49 | ▲59 | ▲10 | 19% |
| フリー・キャッシュ・フロー | 219 | 50 | ▲169 | ▲77% |

| | | | | | | | |
|-------|------|-----|------|-----|------|----|-----|
| 研究開発費 | 4.7% | 121 | 4.9% | 129 | 0.2% | 8 | 6% |
| 設備投資 | | 55 | | 64 | | 9 | 15% |
| 減価償却費 | | 54 | | 51 | | ▲3 | ▲6% |

(注) 添字は売上高比率

| | | | |
|--------|-------|-------|------|
| ROE | 11.3% | 13.0% | 1.7% |
| 自己資本比率 | 47.8% | 49.7% | 1.9% |

| | | | |
|-----------|--------|--------|-------|
| 棚卸資産残高 | 233 | 279 | 46 |
| 棚卸資産回転日数 | 31.7日 | 37.8日 | 6.1日 |
| CCC※ | 74.5日 | 74.5日 | - |
| ネットD/Eレシオ | ▲0.44倍 | ▲0.41倍 | 0.03倍 |

※CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル): 売上債権回転日数+棚卸資産回転日数-買掛債務回転日数

セグメント別売上高

FUJITSU GENERAL LIMITED

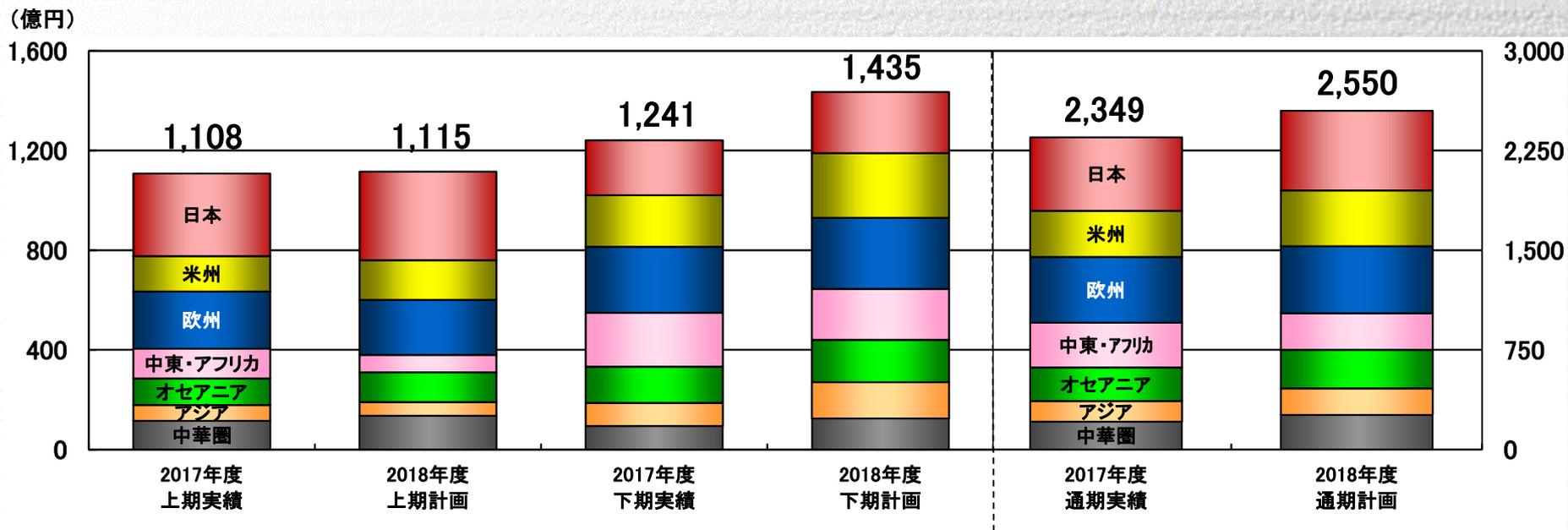
(単位:億円)

| | 2017年度(実績) | | | | 2018年度(計画) | | | | 前年度比 | |
|---------------|------------|---------|---------|-------|------------|---------|---------|-------|-------|-----------|
| | 上期 | 下期 | 通期 | | 上期 | 下期 | 通期 | | 通期 | 増減率 |
| 空調機部門 | 1,108 | 1,241 | 89% | 2,349 | 1,115 | 1,435 | 89% | 2,550 | 201 | 8% 9% |
| (国内) | (332) | (220) | (552) | | (355) | (245) | (600) | | (48) | (9%) |
| (海外) | (776) | (1,021) | (1,797) | | (760) | (1,190) | (1,950) | | (153) | (8%) (9%) |
| 情報通信システム | 48 | 77 | 125 | | 55 | 85 | 140 | | 15 | 12% |
| 電子デバイス | 67 | 67 | 134 | | 70 | 70 | 140 | | 6 | 4% |
| 情報通信・電子デバイス部門 | 115 | 144 | 10% | 259 | 125 | 155 | 10% | 280 | 21 | 8% |
| その他 | 7 | 8 | 1% | 15 | 10 | 10 | 1% | 20 | 5 | 32% |
| 合計 | 1,230 | 1,393 | 100% | 2,623 | 1,250 | 1,600 | 100% | 2,850 | 227 | 8% 9% |
| 国内 | 449 | 363 | 31% | 812 | 490 | 410 | 32% | 900 | 88 | 11% |
| 海外 | 781 | 1,030 | 69% | 1,811 | 760 | 1,190 | 68% | 1,950 | 139 | 8% |

(注1)売上高添字は売上高構成比 (注2)増減率添字は現地通貨ベース

空調機地域別売上高推移

FUJITSU GENERAL LIMITED



【地域別売上高】

(単位:億円)

| | 2017年度(実績) | | | 2018年度(計画) | | | 前年度比 | | | | |
|----------|------------|---------|---------|------------|---------|---------|-------|-------|-------|------|---------|
| | 上期 | 下期 | 通期 | 上期 | 下期 | 通期 | 上期 | 下期 | 通期 | 増減率 | 現地通貨ベース |
| 日本 | 332 | 220 | 552 | 355 | 245 | 600 | 23 | 25 | 48 | 9% | 9% |
| 米州 | 142 | 207 | 349 | 160 | 260 | 420 | 18 | 53 | 71 | 20% | 20% |
| 欧州 | 229 | 265 | 494 | 220 | 285 | 505 | ▲9 | 20 | 11 | 2% | 2% |
| 中東・アフリカ | 120 | 217 | 337 | 70 | 205 | 275 | ▲50 | ▲12 | ▲62 | ▲18% | ▲18% |
| オセアニア | 107 | 145 | 252 | 120 | 170 | 290 | 13 | 25 | 38 | 15% | 16% |
| アジア | 63 | 93 | 156 | 55 | 145 | 200 | ▲8 | 52 | 44 | 28% | 26% |
| 中華圏 | 115 | 94 | 209 | 135 | 125 | 260 | 20 | 31 | 51 | 25% | 21% |
| 計 | 1,108 | 1,241 | 2,349 | 1,115 | 1,435 | 2,550 | 7 | 194 | 201 | 9% | 8% |
| (うち、海外計) | (776) | (1,021) | (1,797) | (760) | (1,190) | (1,950) | (▲16) | (169) | (153) | (9%) | (8%) |

(注) 売上高は外部顧客に対する売上高

連結業績予想概要

FUJITSU GENERAL LIMITED

(注1)増減率添字は現地通貨ベース (単位:億円)

| | 2017年度(実績) | | | 2018年度(計画) | | | 前年度比 | |
|---------------------|--------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|----------------|-------|
| | 上期 | 下期 | 通期 | 上期 | 下期 | 通期 | 通期 | 増減率 |
| 売上高 | 1,230 | 1,393 | 2,623 | 1,250 | 1,600 | 2,850 | 227 | 8% 9% |
| 営業利益 (営業利益率) | 78 (6.3%) | 124 (8.9%) | 202 (7.7%) | 40 (3.2%) | 130 (8.1%) | 170 (6.0%) | ▲32 (▲1.7%) | ▲16% |
| 経常利益 (経常利益率) | 81 (6.6%) | 104 (7.5%) | 185 (7.1%) | 40 (3.2%) | 130 (8.1%) | 170 (6.0%) | ▲15 (▲1.1%) | ▲8% |
| 当期純利益※ (当期純利益率※) | 58 (4.7%) | 71 (5.1%) | 129 (4.9%) | 30 (2.4%) | 90 (5.6%) | 120 (4.2%) | ▲9 (▲0.7%) | ▲7% |

※親会社株主に帰属する当期純利益

| | | | | | | | |
|-------------|-----|-----|----------------------|-----|-----|----------------------|----|
| 1株当たり配当額(円) | 12円 | 12円 | ^{19.5%} 24円 | 13円 | 13円 | ^{22.7%} 26円 | 2円 |
|-------------|-----|-----|----------------------|-----|-----|----------------------|----|

(注2)1株当たり配当額添字は配当性向

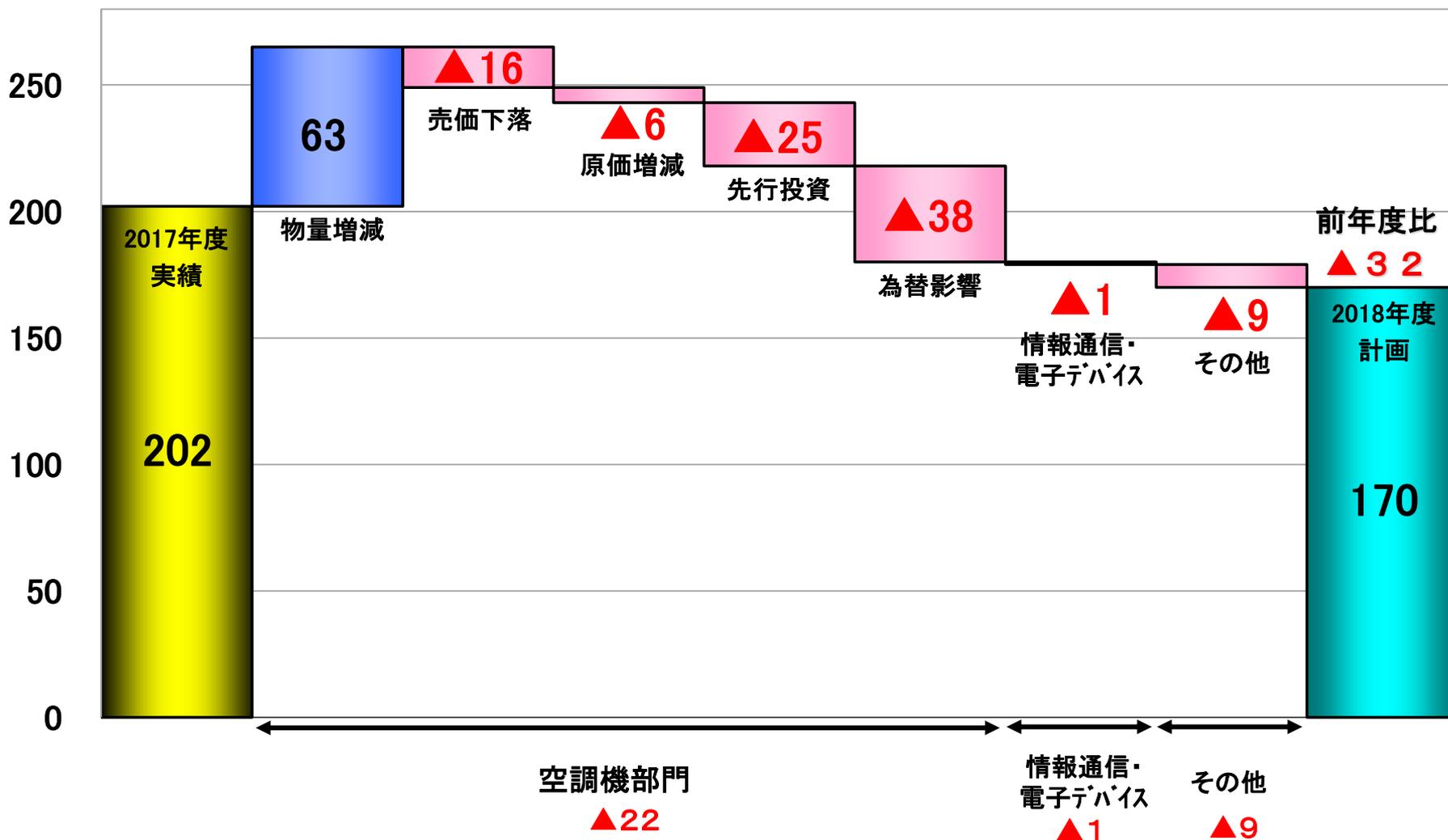
為替レート(平均レート)

| | | | | | | | |
|----------|------|------|------|------|------|------|-------|
| 円/1USD | 111 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | - |
| 円/1AUD | 86 | 86 | 86 | 85 | 85 | 85 | ▲1 |
| 円/1EUR | 125 | 133 | 129 | 130 | 130 | 130 | 1 |
| バーツ/1USD | 33.8 | 31.7 | 32.5 | 32.0 | 32.0 | 32.0 | ▲0.5 |
| 元/1USD | 6.81 | 6.48 | 6.65 | 6.35 | 6.35 | 6.35 | ▲0.30 |

営業損益増減要因[2018年度]（前年度比）

FUJITSU GENERAL LIMITED

(億円)



セグメント情報、研究開発費、設備投資、減価償却費 FUJITSU GENERAL LIMITED

(単位:億円)

| | | 2017年度(実績) | | | 2018年度(計画) | | | 前年度比 | | |
|-----------------|-----------------|--------------|----------------|---------------|--------------|---------------|---------------|----------------|------|-----|
| | | 上期 | 下期 | 通期 | 上期 | 下期 | 通期 | 通期 | 増減率 | |
| 空調機 | 売上高 | 1,108 | 1,241 | 2,349 | 1,115 | 1,435 | 2,550 | 201 | 8% | 9% |
| | 営業利益 (営業利益率) | 71 (6.4%) | 91 (7.3%) | 162 (6.9%) | 30 (2.7%) | 110 (7.7%) | 140 (5.5%) | ▲22 (▲1.4%) | ▲14% | |
| 情報通信・ 電子デバイス | 売上高 | 115 | 144 | 259 | 125 | 155 | 280 | 21 | | 8% |
| | 営業利益 (営業利益率) | 5 (4.4%) | 21 (14.7%) | 26 (10.1%) | 5 (4.0%) | 20 (12.9%) | 25 (8.9%) | ▲1 (▲1.2%) | ▲5% | |
| その他 | 売上高 | 7 | 8 | 15 | 10 | 10 | 20 | 5 | | 32% |
| | 営業利益 (営業利益率) | 2 (21.9%) | 12 (161.1%) | 14 (91.0%) | 5 (50.0%) | - (-) | 5 (25.0%) | ▲9 (▲66.0%) | ▲64% | |
| 合計 | 売上高 | 1,230 | 1,393 | 2,623 | 1,250 | 1,600 | 2,850 | 227 | 8% | 9% |
| | 営業利益 (営業利益率) | 78 (6.3%) | 124 (8.9%) | 202 (7.7%) | 40 (3.2%) | 130 (8.1%) | 170 (6.0%) | ▲32 (▲1.7%) | ▲16% | |

(注1)売上高は外部顧客に対する売上高 (注2)増減率添字は現地通貨ベース

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|------|----|------|----|------|-----|------|----|------|----|------|-----|-------|----|-----|
| 研究開発費 | 5.1% | 62 | 4.8% | 67 | 4.9% | 129 | 5.2% | 65 | 4.4% | 70 | 4.7% | 135 | ▲0.2% | 6 | 5% |
| 設備投資 | | 29 | | 35 | | 64 | | 40 | | 70 | | 110 | | 46 | 73% |
| 減価償却費 | | 25 | | 26 | | 51 | | 27 | | 28 | | 55 | | 4 | 9% |

(注3)研究開発費添字は売上高比率

2. 中期経営方針について

(1) 経営方針

FUJITSU GENERAL LIMITED

スローガン : **INNOVATION & GLOBALIZATION**
今日にない明日を、世界の人に

経営方針 : 「**技術力、実現力、人間力**」3つの力を磨き
高め、改革に挑戦する

◆ **技術力**

- ・将来を見据えた新たな価値の創出とオペレーション進化
ーイノベーションの創出をベースに企業価値の向上に取り組む

◆ **実現力**

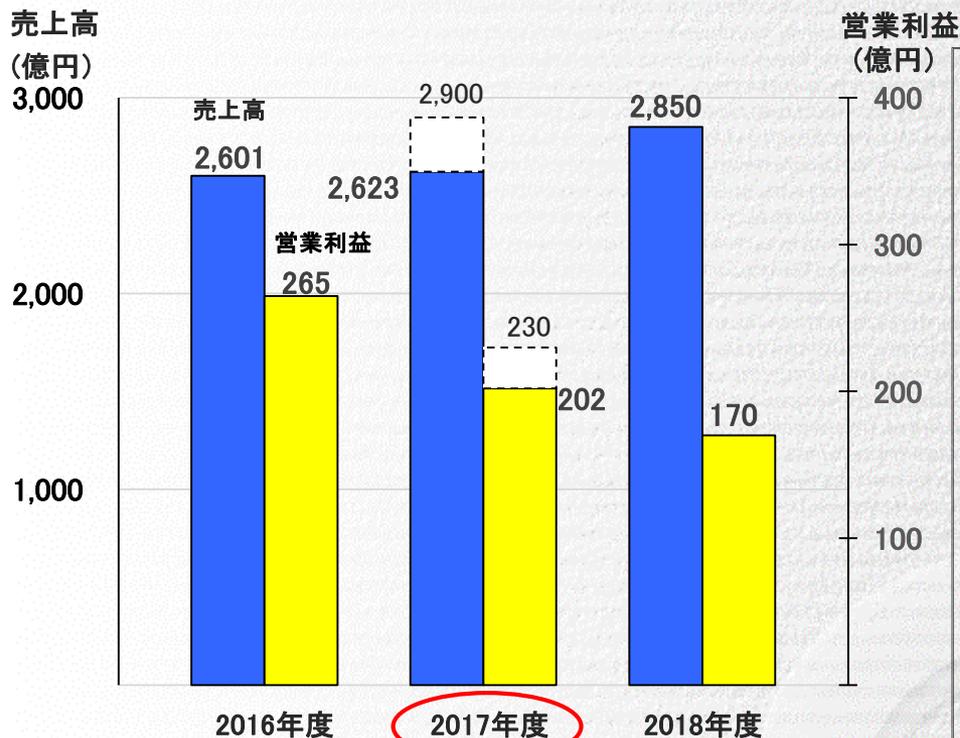
- ・小回りを利かせて素早く決断・実行するスピード経営

◆ **人間力**

- ・従業員の能力発揮と成長を促す仕組みを通じ、人的生産性の向上

(2) 中期計画の進捗状況

FUJITSU GENERAL LIMITED



| | 2016年度 | 2017年度 | | 2018年度 |
|---------|---------|--------|--------|--------|
| | 実績 | 当初予想 | 実績 | 予想 |
| 売上高 | 2,601 | 2,900 | 2,623 | 2,850 |
| 営業利益 | 265 | 230 | 202 | 170 |
| (営業利益率) | (10.2%) | (7.9%) | (7.7%) | (6.0%) |

当初予想との差異

| | |
|------|------|
| 売上高 | ▲277 |
| 営業利益 | ▲28 |

◆事業環境が想定以上に悪化

- ・中東の市況悪化
(消費マインドの低迷、価格競争激化)
- ・調達環境の構造的な変化
(半導体、電子部品の品不足)
(部品、部材価格の恒常的な上昇)
- ・生産地国通貨の上昇
(ドル安によるタイバーツ、人民元高)

◆提携・M&A立ち上がり遅れ

⇒各プロジェクト協業は確実に進展

◇ライトコマмерシャルの拡大は順調

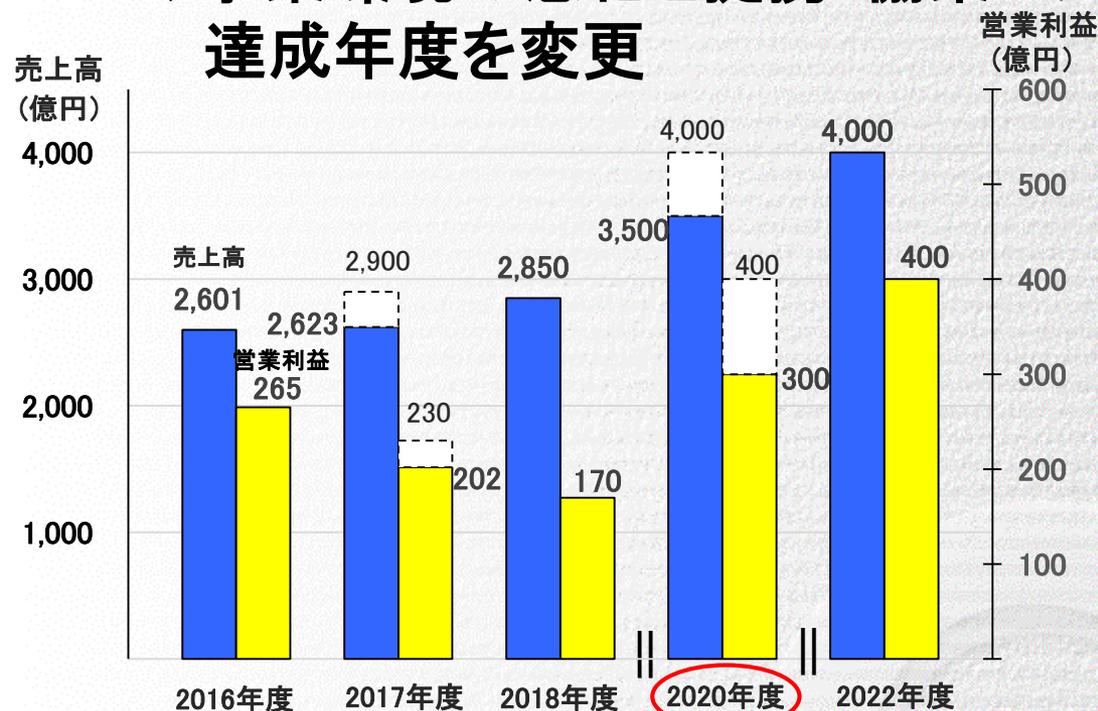
- ・小型VRFのラインアップ拡充

◇国内住設ルートも2桁伸長を継続

(3) 中期計画の達成年度の変更

FUJITSU GENERAL LIMITED

◆事業環境の悪化と提携・協業ビジネスの進捗を踏まえ、達成年度を変更



◆目標数値(売上高4,000億円、営業利益400億円)の達成年度を2年延伸し、2022年度に変更

◆前提条件も見直し

円/1USD : 120→110
 パーツ/1USD : 35.0→32.0
 元/1USD : 6.80→6.35
 銅価格(USD/t) : 7,000→7,400

※前提条件見直しによる影響:

(昨年4月公表の2020年度計画に対して)

売上高 : ▲120億円

営業利益 : ▲90億円

◇営業利益は2018年度をボトムに2019年度より増益基調に乗せる

| | 2016年度 | 2017年度 | | 2018年度 |
|---------|---------|--------|--------|--------|
| | 実績 | 当初予想 | 実績 | 予想 |
| 売上高 | 2,601 | 2,900 | 2,623 | 2,850 |
| 営業利益 | 265 | 230 | 202 | 170 |
| (営業利益率) | (10.2%) | (7.9%) | (7.7%) | (6.0%) |

当初予想との差異

| | |
|------|------|
| 売上高 | ▲277 |
| 営業利益 | ▲28 |

| | 2020年度 | | 2022年度 |
|---------|---------|--------|---------|
| | 当初計画 | 修正計画 | 今回設定 |
| 売上高 | 4,000 | 3,500 | 4,000 |
| 営業利益 | 400 | 300 | 400 |
| (営業利益率) | (10.0%) | (8.6%) | (10.0%) |

当初計画との差異

| | |
|------|------|
| 売上高 | ▲500 |
| 営業利益 | ▲100 |

(3) 中期計画の達成年度の変更

FUJITSU GENERAL LIMITED

◆セグメント別の内訳

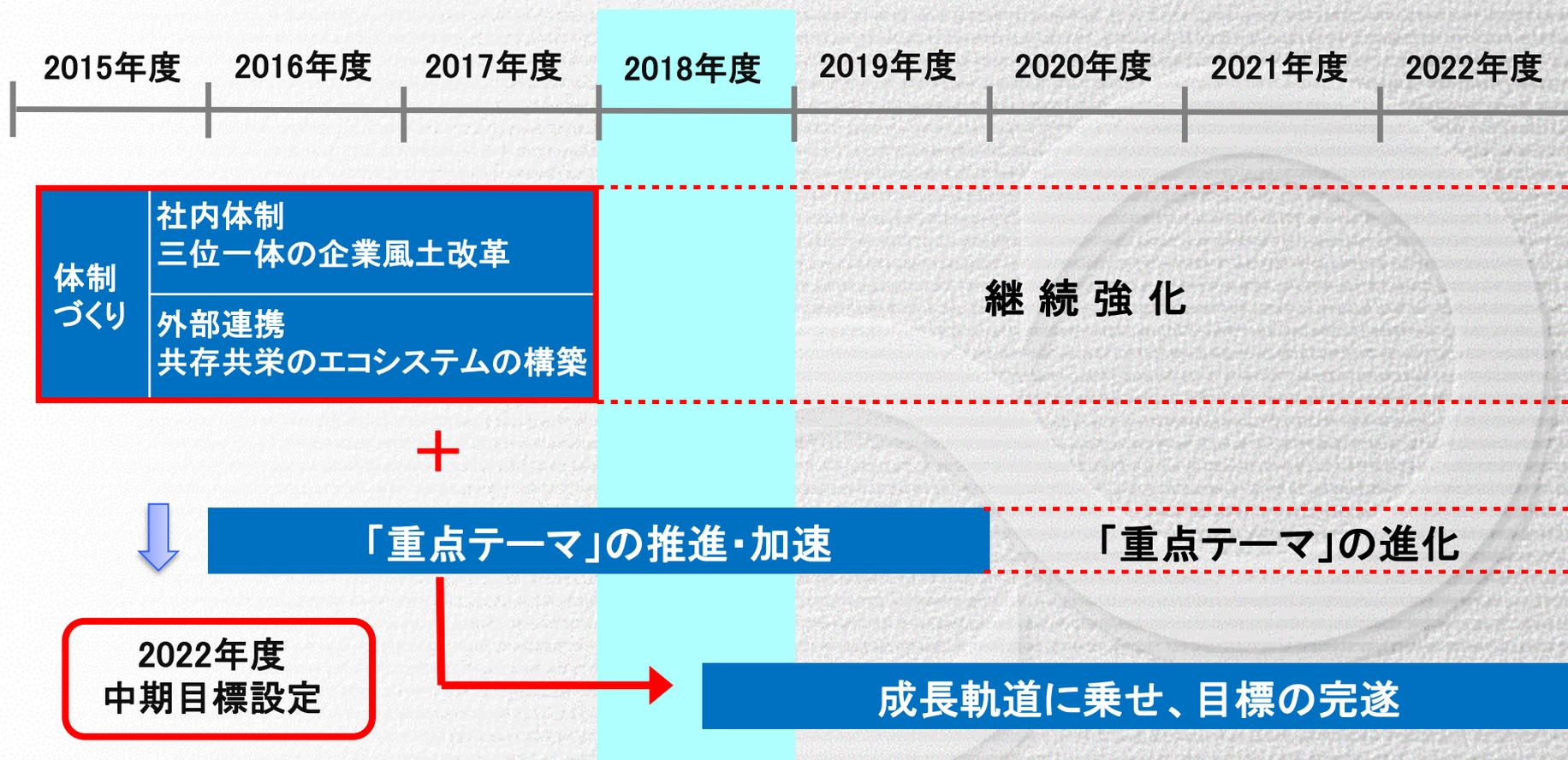
(単位:億円)

| | | 2016年度 (実績) | 2017年度 (実績) | 2018年度 (計画) | 2020年度 (計画) | 2022年度 (計画) |
|-------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 空調機 | 売上高 | 2,324 | 2,349 | 2,550 | 3,150 | 3,600 |
| | 営業利益 (営業利益率) | 246 (10.6%) | 162 (6.9%) | 140 (5.5%) | 260 (8.3%) | 350 (9.7%) |
| 情報通信・ 電子デバイス・ その他 | 売上高 | 277 | 274 | 300 | 350 | 400 |
| | 営業利益 (営業利益率) | 19 (6.8%) | 40 (14.6%) | 30 (10.0%) | 40 (11.4%) | 50 (12.5%) |
| 合計 | 売上高 | 2,601 | 2,623 | 2,850 | 3,500 | 4,000 |
| | 営業利益 (営業利益率) | 265 (10.2%) | 202 (7.7%) | 170 (6.0%) | 300 (8.6%) | 400 (10.0%) |

(4) 中期計画ロードマップ

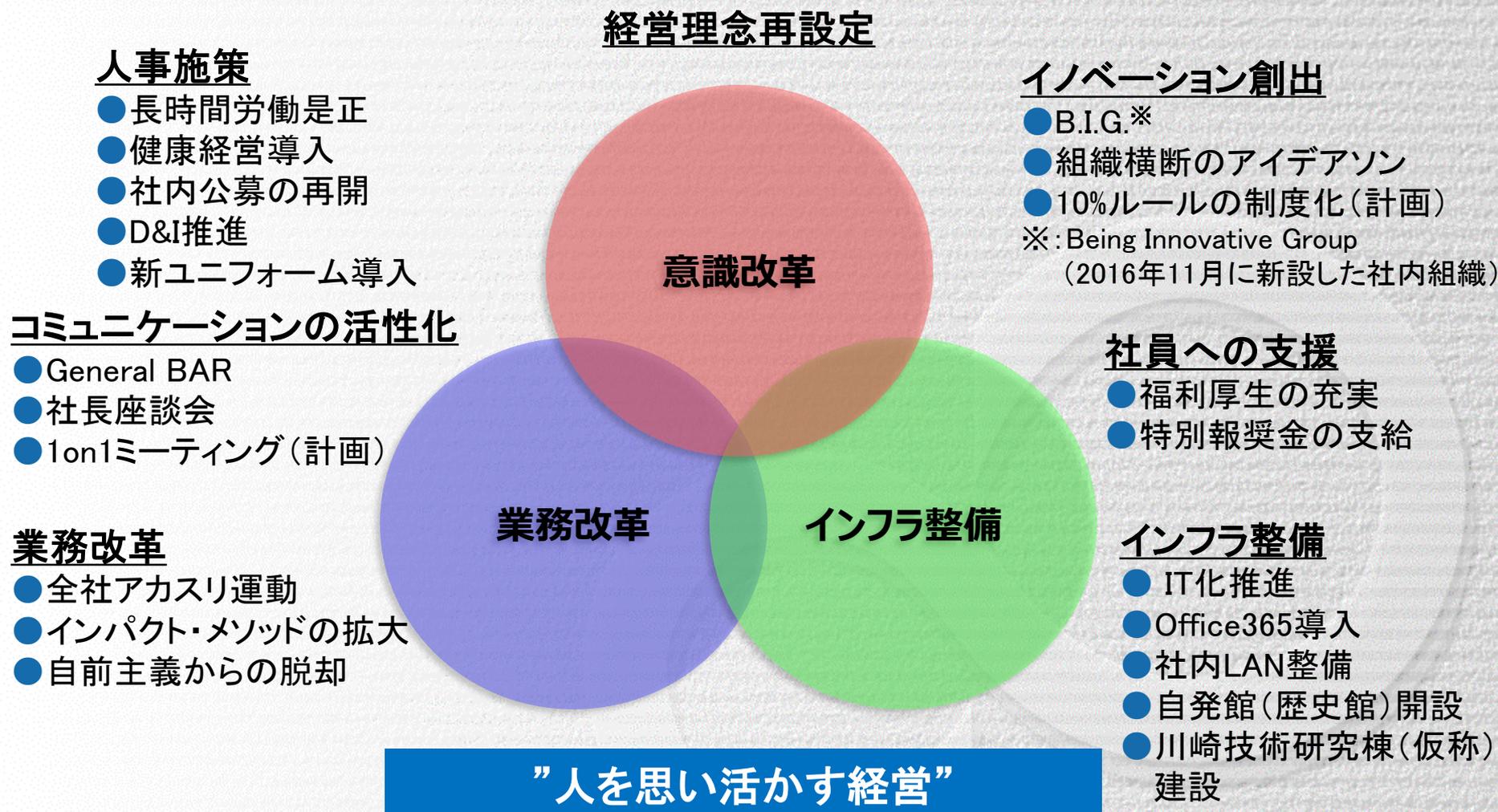
FUJITSU GENERAL LIMITED

各年度の位置づけ



(4) - ①三位一体の企業風土改革

FUJITSU GENERAL LIMITED

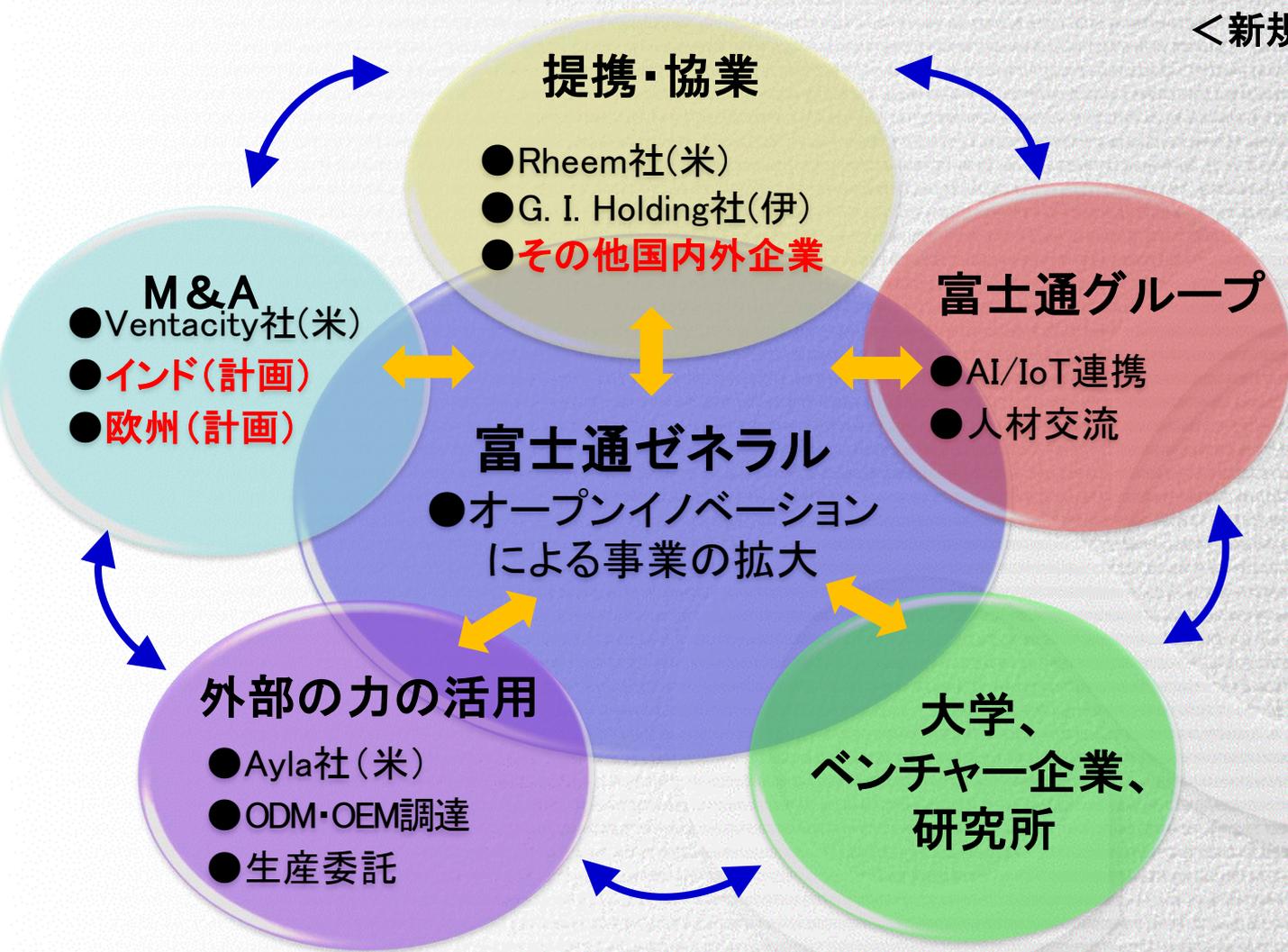


(4) - ② 共存共栄のエコシステムの構築

FUJITSU GENERAL LIMITED

<新規ビジネスへの取り組み>

- ・Rheem社
相互OEM供給開始
共同開発スタート
 - ・G. I. Holding社
AHU※2018発売
共同開発スタート
 - ・Ventacity社
共同開発品2018発売
 - ・Ayla社
エアコン操作アプリを
共同開発(提供済)
 - ・富士通グループ
AI/IoT対応商品
(検討中)
- ※:エア・ハンドリング・ユニット



(5) 重点テーマ

I. 空調機ビジネスの拡大

- 1) 空調機ビジネスを取り巻く環境
- 2) 空調機開発体制の革新
- 3) 空調機営業活動の強化

II. 情報通信、電子デバイスのビジネス体制の再構築

III. 営業利益率10%以上達成に向けた トータルコストダウンの推進

IV. キャッシュを生み出す力の強化

V. 人を思い活かす経営の推進強化

(5) I-1) 空調機ビジネスを取り巻く環境

FUJITSU GENERAL LIMITED

空調機の世界需要見通し: 年率 約5~6%で継続成長

- 新興国: 需要拡大
- 先進国: 単価UP、暖房需要拡大

空調機ビジネスの環境変化

① 冷媒問題

- 冷媒の低GWP化と製品の省エネ向上の両立

② AI・IoT技術の空調機への適用拡大

- 他社に先行した取り組みが必須
- オープンイノベーションの活用、研究開発投資の増大

③ 市場の価値観変化

- 特徴を持った新興ブランド登場、中国勢の進攻
- 顧客価値観 モノからコトへ、所有から使用へ変化

④ 調達環境の構造的変化

- 半導体、電子部品の品不足
- 素材、部品、部材価格の恒常的な上昇

(5) I-2) 空調機開発体制の革新

事業展開の基本方針

① 自社開発

- 基礎技術の強化(HP※1、標準化) ⇨ コア技術確立
- 他社との差別化商品の開発(フラッグシップ、VRF他)
- コスト競争力強化(コンカレント開発、VEの大幅強化)

② 自社＋提携

- 新技術の育成(IoT、AI等) ⇨ 自社内への技術蓄積
- イノベーションの創造(B.I.G.※2、ワイガヤ、10%ルール)

③ 外部の力の活用

- ODM・OEM調達(普及機、品揃え商品等)
- 自社で保有していない商品分野(チラー、AHU、ユニタリ―他)

開発マネジメントの刷新

<これまでの主な成果>

- ・ 業界最小の小型VRF
- ・ 業界初「熱交換器加熱除菌」
- ・ RACの標準化進展 等

スピードアップを図るための 自前主義からの脱却

<これまでの主な成果>

- ・ 海外市場向けODM調達拡大
- ・ 新規ビジネス開始
- ・ 新価値創造の具体化フェーズへ

※1:ヒートポンプ

※2: Being Innovative Group

(2016年11月に新設した社内組織)

自前主義からの脱却

(5) I-2) 空調機開発体制の革新

FUJITSU GENERAL LIMITED

具体的取り組み

- インパクト・メソッドの展開加速
(組織マネジメント・コミュニケーションの活性化)
 - 若手技術者の教育プログラムの制度化
 - 標準化設計の展開スピードアップ
 - **開発3極体制※の強化…役割の明確化、現場への権限委譲**
 - 2017年 タイに技術棟完成
 - 2019年 日本に技術研究棟(仮称)完成予定
 - 2020年 グローバルでの空調技術者1,200名体制
- ※: 日本、中国、タイ
- コストダウン体制の強化
 - 開発プロセスのムダ取り(ワイガヤ、アカスリ、IT)

(5) I-3) 空調機営業活動の強化

◇基本方針として、グローバル化推進による5極体制※の進化

◇5大「拡大プロジェクト」の推進

※: 米州、欧州、中東、アジア・オセアニア、日本

(売上高 2017年度 2,349億円 → 2022年度 3,600億円 53%UP)

| | |
|--------|---|
| 既存ビジネス | ①海外コマースビジネスの拡大 ②国内住設ルート of 積極攻略 |
| 新規ビジネス | ③インド市場の攻略・拡大(M&A) ④北米Rheem社との協業の加速 ⑤提携ビジネスの推進 |

◇更なる拡大に向けた「戦略投資枠の設定」

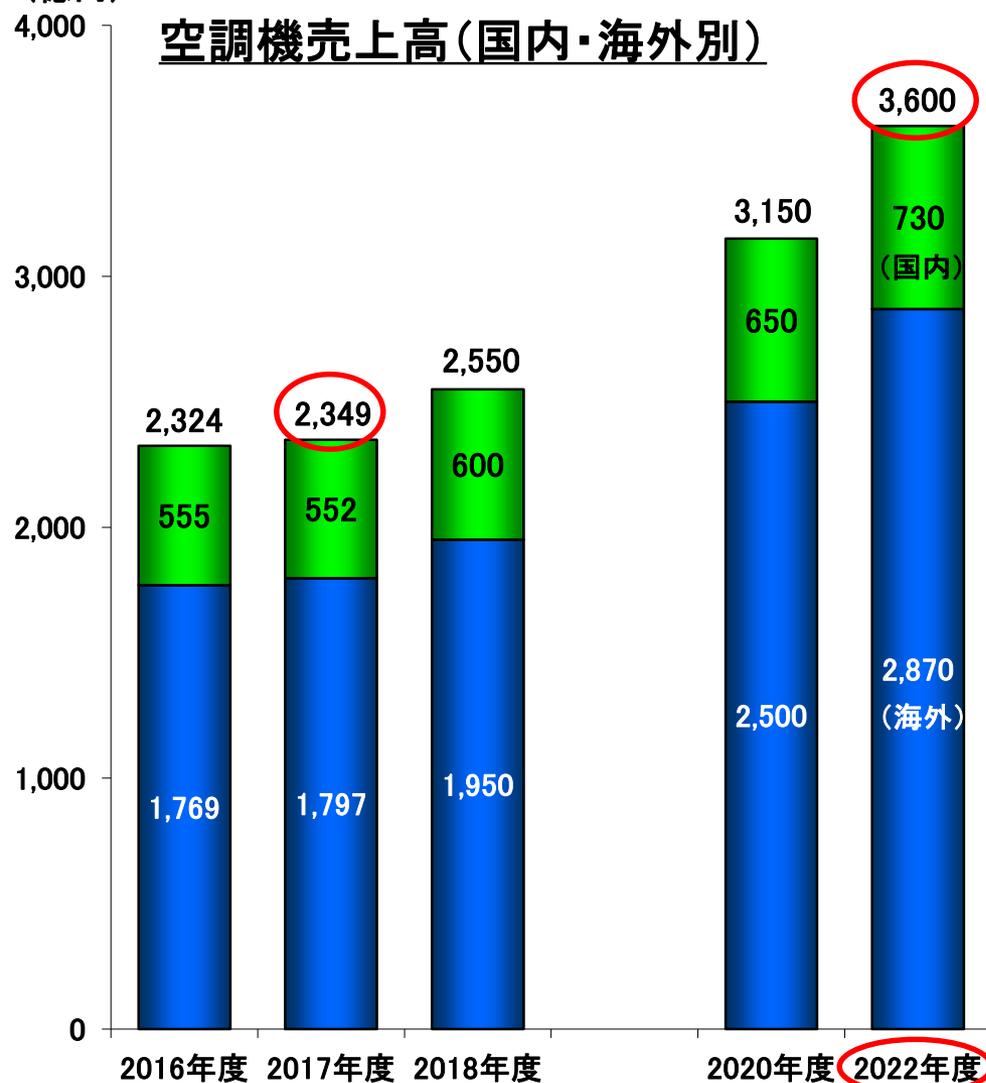
- 5大「拡大プロジェクト」達成に向けたM&A実行
 - ⇒欧米・インド等における換気・暖房・給湯ビジネス
 - ⇒空調設備設計の施工、アフターサービスを含むソリューションビジネス
- ハード(周辺機器等)、ソフト(サービス)両面でのビジネスの幅の拡大
- R&Dセンター拡充(日本、北米、欧州、インド)
- その他(インド工場設立、タイ生産拡大、IT投資他)

(5) I-3) 空調機営業活動の強化

FUJITSU GENERAL LIMITED

(億円)

空調機売上高(国内・海外別)



主力空調機ビジネスでは、市場の成長を上回る年率9%の達成を目指す

〔既存ビジネス〕

| | 2017年度 | 2020年度 | 2022年度 | 2017年度比 | 5ヶ年平均伸長 |
|-----|--------|--------|--------|---------|---------|
| 国内 | 552 | 600 | 650 | +98 | +3% |
| 海外 | 1,693 | 2,100 | 2,250 | +557 | +6% |
| 既存計 | 2,245 | 2,700 | 2,900 | +655 | +5% |

〔新規ビジネス〕

| | 2017年度 | 2020年度 | 2022年度 | 2017年度比 | 5ヶ年平均伸長 |
|-----|--------|--------|--------|---------|---------|
| 国内 | - | 50 | 80 | +80 | - |
| 海外 | 104 | 400 | 620 | +516 | +43% |
| 新規計 | 104 | 450 | 700 | +596 | +46% |

〔合計〕

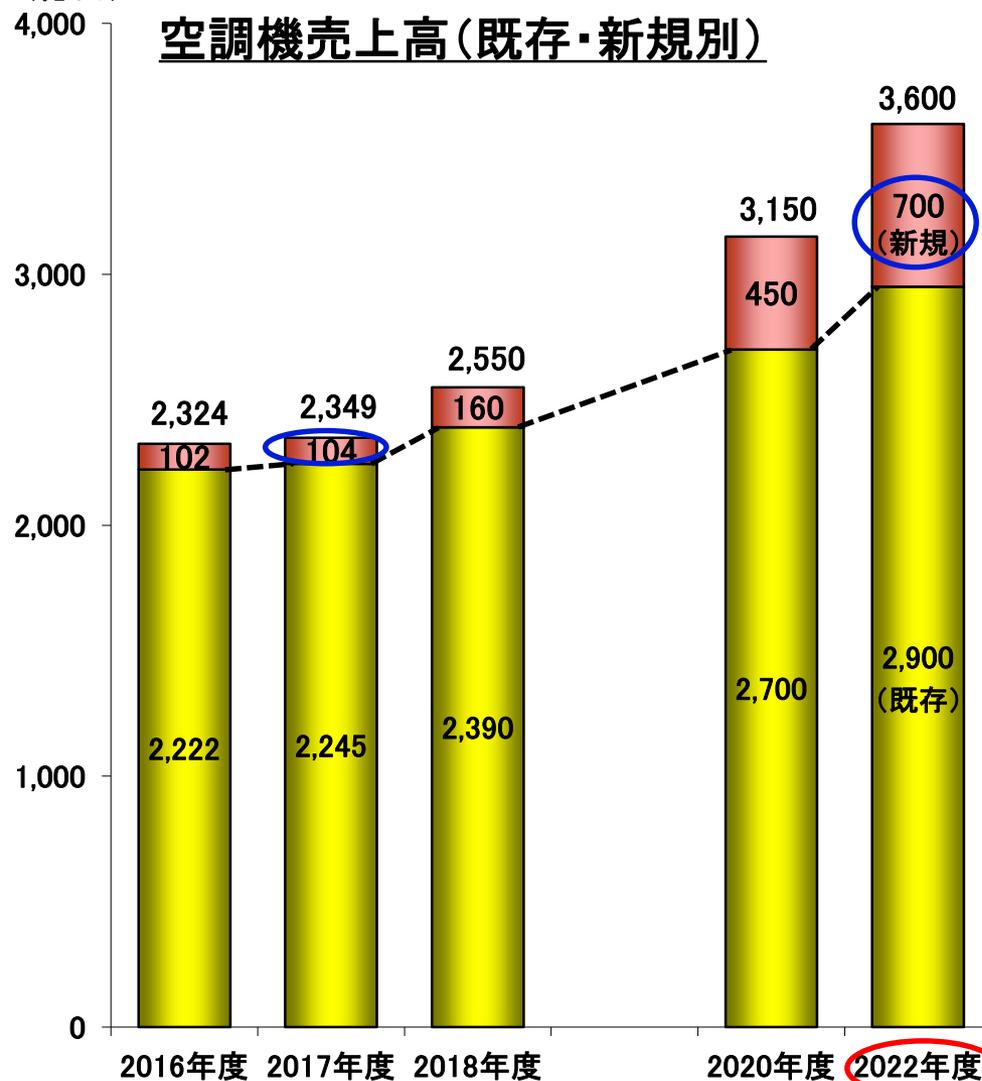
| | 2017年度 | 2020年度 | 2022年度 | 2017年度比 | 5ヶ年平均伸長 |
|------|--------|--------|--------|---------|---------|
| 国内 | 552 | 650 | 730 | +178 | +6% |
| 海外 | 1,797 | 2,500 | 2,870 | +1,073 | +10% |
| 空調機計 | 2,349 | 3,150 | 3,600 | +1,251 | +9% |

(5) I-3) 空調機営業活動の強化

FUJITSU GENERAL LIMITED

(億円)

空調機売上高(既存・新規別)



〔新規ビジネス〕

| | 2017年度 | 2020年度 | 2022年度 | 2017年度比 | 5ヶ年平均伸長 |
|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| インド※ | 100 | 320 | 450 | +350 | +35% |
| 北米 | 4 | 50 | 100 | +96 | +90% |
| 欧州 | - | 20 | 50 | +50 | - |
| その他 | - | 60 | 100 | +100 | - |
| 新規計 | 104 | 450 | 700 | +596 | 146% |

〔既存ビジネス〕

| | | | | | |
|------------|--------------|--------------|--------------|-------------|------------|
| 量販 | 350 | 350 | 350 | - | - |
| 住設他 | 202 | 250 | 300 | +98 | +8% |
| 国内計 | 552 | 600 | 650 | +98 | +3% |
| RAC | 1,466 | 1,750 | 1,850 | +384 | +5% |
| VRF | 191 | 300 | 350 | +159 | +13% |
| その他 | 36 | 50 | 50 | +14 | +7% |
| 海外計 | 1,693 | 2,100 | 2,250 | +557 | +6% |
| 既存計 | 2,245 | 2,700 | 2,900 | +655 | +5% |

| | | | | | |
|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|------------|
| 空調機計 | 2,349 | 3,150 | 3,600 | +1,251 | +9% |
|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|------------|

※合併会社の連結化効果等を含む

(5) I-3) 空調機営業活動の強化

FUJITSU GENERAL LIMITED

5大「拡大プロジェクト」の推進

| テーマ | | 2022年度 売上目標 | 販売施策 |
|------------|----------------------|----------------|---|
| 既存 ビジネス | ①海外コマース ビジネスの拡大 | 1,230 億円 | <ul style="list-style-type: none"> ●設計事務所、コンサルタントへのサポート体制強化 ●VRFビジネスの大幅拡大(中小型VRFに注力) |
| | ②国内住設ルート の積極攻略 | 300 億円 | <ul style="list-style-type: none"> ●工事・サービス、販売体制の拡充(強みの更なる強化) ●IT化推進による効率的業務運用 |
| 新規 ビジネス | ③インド市場の攻略・ 拡大 | 450 億円 | <ul style="list-style-type: none"> ●合併事業見直し、M&A(設備設計会社、換気等) ●人材・資源の投入、商品戦略の強化、現地生産の検討 |
| | ④北米Rheem社との 協業の加速 | 100 億円 | <ul style="list-style-type: none"> ●相互OEM供給(ユニタリー、ルーフトップへの本格進出) ●現地適合商品の共同開発、生産・物流・調達協業 |
| | ⑤提携ビジネスの 推進 | 100 億円 | <ul style="list-style-type: none"> ●新規提携先の開拓 ●シナジー創出(共同開発、販売網の相互活用等) |

(5) I-3) 空調機営業活動の強化

FUJITSU GENERAL LIMITED

最重点市場攻略

① 事業規模拡大 ⇒ インド市場

〔売上目標: 2017年度100億円 → 2022年度 450億円 (+350億円)〕

- 合併事業の連結化効果 +200億円
- M&A(設備設計会社、換気等) +50億円
- 市場適合商品の導入(標準機・現地生産) +80億円

② 収益拡大 ⇒ 北米市場

〔売上目標: 2017年度275億円 → 2022年度 475億円 (+200億円)〕

- Rheem社との協業加速による直接効果 +96億円
- VRFを中心としたコマースビジネス拡大 +85億円
- Ventacity社、その他M&A効果 +α

(5) II-1. 情報通信のビジネス基盤の強化

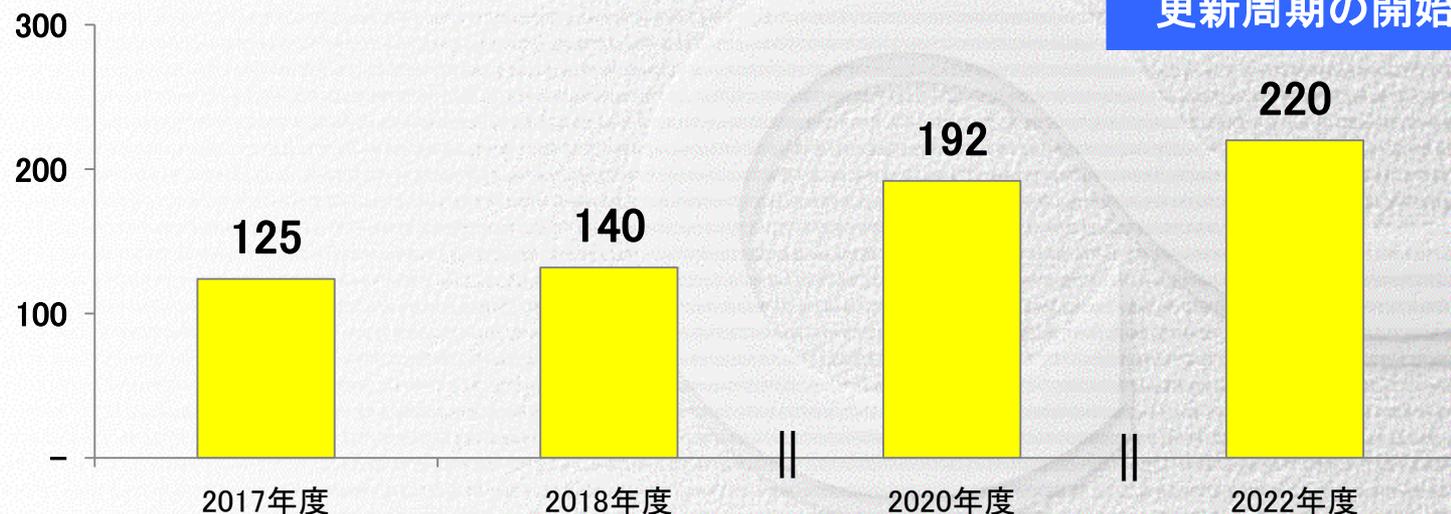
FUJITSU GENERAL LIMITED

情報通信

- ① 消防の強みを活かし、消防機器連携による防災ビジネスモデルの構築
- ② スtockビジネスの展開強化
- ③ 民需システムの積極展開
- ④ 部門横ぐし活動によるビジネスの掘り起こし／拡大

● 2021年以降の更新需要を見据えたビジネス展開

(億円) 【売上高】



(5) II-2. 電子デバイスのビジネス基盤の強化

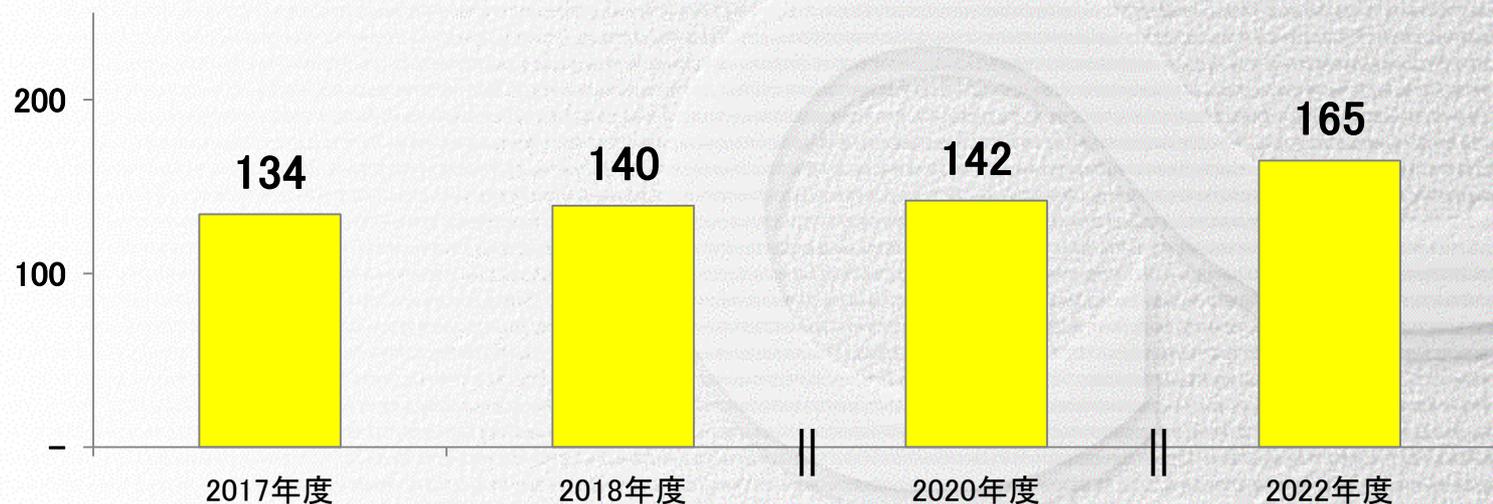
FUJITSU GENERAL LIMITED

電子デバイス

- ① 新規開拓の再開
- ② 原価低減活動のスピードアップ
- ③ 中国ビジネスの拡大
- ④ 生産管理体制の強化(含むIT投資)
- ⑤ 顧客対応としての神戸支店の新設
- ⑥ 自社製品による新規ビジネス創出

● 2022年度 売上高165億円

(億円) 【売上高】



(5) Ⅲ. 営業利益率10%以上達成に向けたトータルコストダウン

トータルコストダウンの推進

- ① 「アカスリ運動」の推進
- ② コストダウン/VE推進、内製化の推進
- ③ 品質の強化
- ④ 棚卸資産廃棄の半減
- ⑤ 「ものづくり」の強化
- ⑥ ITの革新



調達環境の変化への
対応力強化

(「原価開発部」設置)

- ・VE 主力モデルの選定と早期市場投入
- ・部品のマルチソース化
- ・内製化の拡大による付加価値の取り込み
- ・素材代替の取り組み加速

販売面での取り組み

- ・売上の拡大による固定費比率のダウン
- ・販売商品構成の改善(高級品、大型システム商品拡販)
- ・ブランド力強化(売価アップ)

(5) IV. キャッシュを生み出す力の強化

FUJITSU GENERAL LIMITED

① オペレーションの更なる効率化

◇CCCの短縮

(2022年度に2017年度比で15%以上の短縮を目標)
一棚卸資産回転日数改善、債権回収期間の短縮

② キャッシュの用途

◇成長投資(R&D強化、周辺機器拡充、販路拡大等)

⇒M&Aも積極的に検討

◇株主還元: 安定的・継続的な利益還元を基本方針とし、
当面は配当性向20%を目標とする
(将来的には30%を目指す)

◇「ヒト」への投資(人材育成、モチベーション向上)

V. 人を思い活かす経営の推進強化

FUJITSU GENERAL LIMITED

従業員が気力を保ち、変革に立ち向かう職場づくりの実現

◇従業員モチベーション／人的生産性アップへの取り組み

- ① 健康経営（2018年2月 ホワイト500に認定）
- ② 更なる長時間残業是正（36協定の見直し実施済み）
- ③ 教育・研修
- ④ 福利厚生 の 充実
- ⑤ ダイバーシティ推進

2017年度決算概要および 中期経営方針説明資料

-END-

FUJITSU GENERAL LIMITED