

# 中期経営方針について

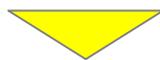
2019年4月  
株式会社富士通ゼネラル

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。

## 企業理念

— 共に未来を生きる —

私たちは革新的なモノづくりを通じて、  
世界中のお客様と社会のために、  
安らぎに満ちた、今日にない明日を届けます。



## スローガン

INNOVATION & GLOBALIZATION  
今日にない明日を、世界の人に

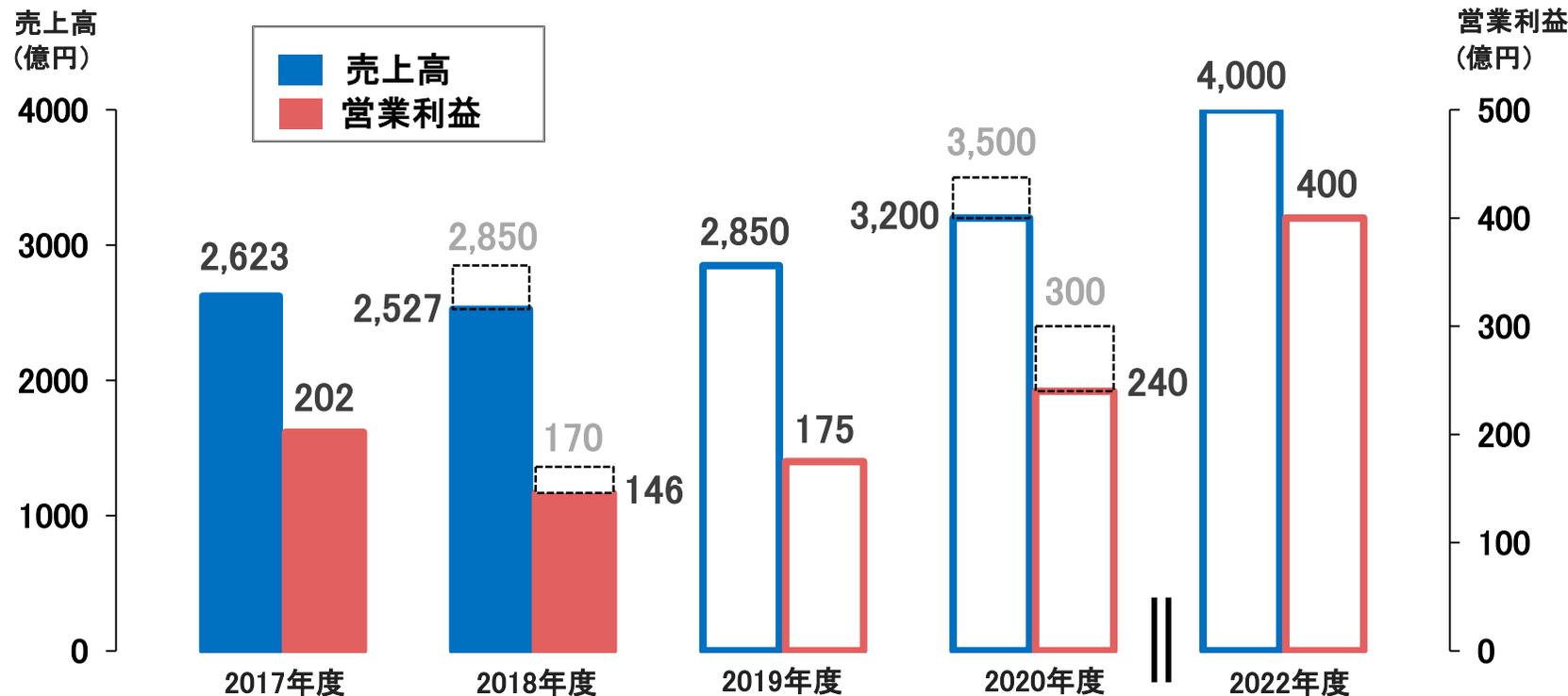


## 当社グループ が目指す姿

お客様と社会に寄り添い、新しい価値の提供により、  
健康・安心・安全な社会の実現に貢献する

# 中期計画の進捗状況

## 事業環境と提携ビジネスの進捗を踏まえ、一部見直し



	2017年度	2018年度		2019年度	2020年度		2022年度
	実績	期初予想	実績	予想	前回計画	修正計画	変更なし
売上高	2,623	2,850	2,527	2,850	3,500	3,200	4,000
営業利益 (営業利益率)	202 (7.7%)	170 (6.0%)	146 (5.8%)	175 (6.1%)	300 (8.6%)	240 (7.5%)	400 (10.0%)

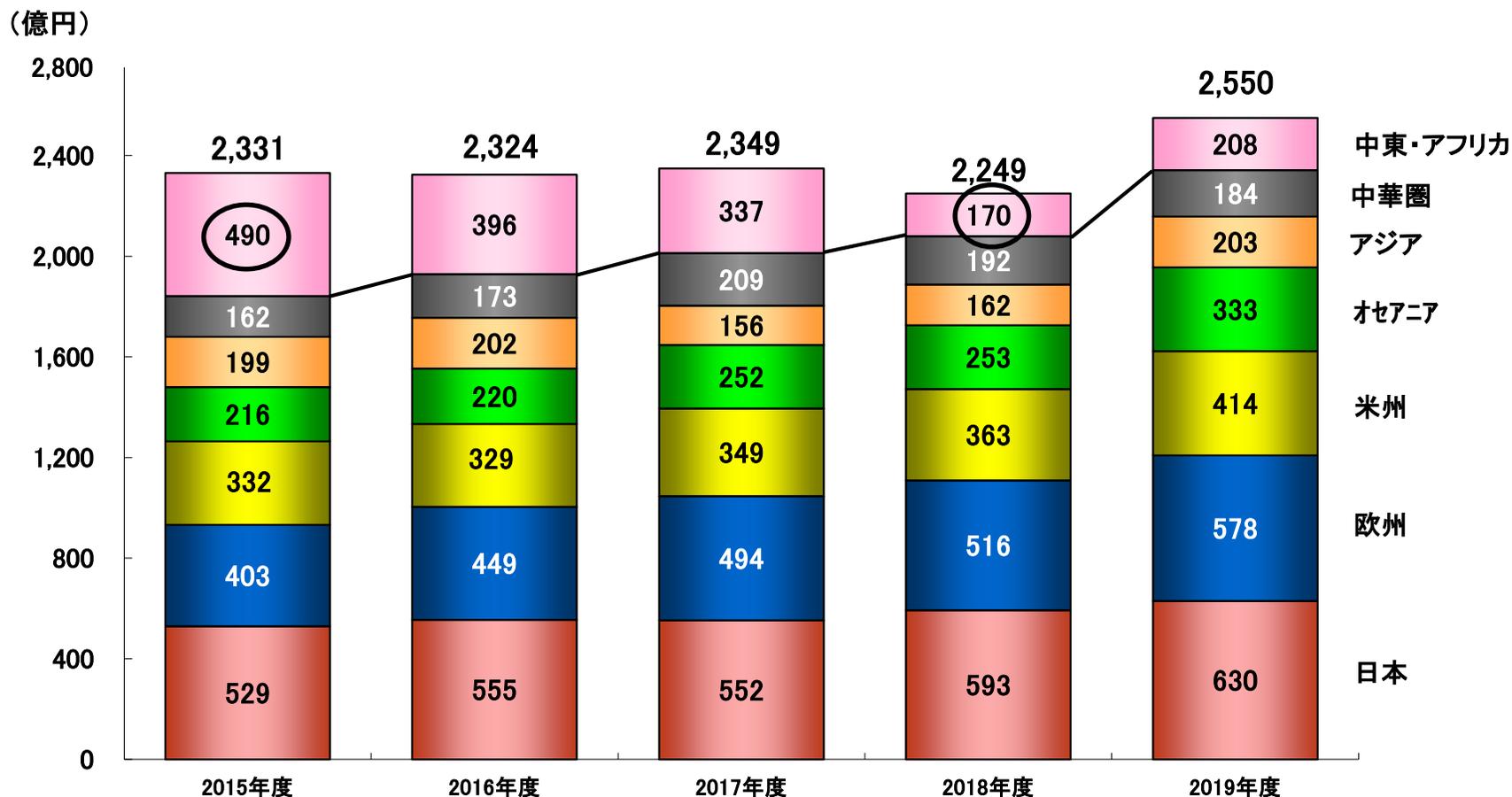
### 期初予想との差異

売上高	▲323
営業利益	▲24

### 前回計画との差異

売上高	▲300
営業利益	▲60

# 空調機の売上状況



## 2018年度までの振り返り

中東:個人消費の冷え込み・競争激化・在庫圧縮

中国:業務用大型案件の減少(2018~)

インド:天候不順(2018)、合併会社連結化・立上げの遅れ

北米、欧州、オセアニア、日本は、堅調に伸長

## 2019年度計画

下期より増収に転じる

需要停滞が継続

市況回復、標準機投入

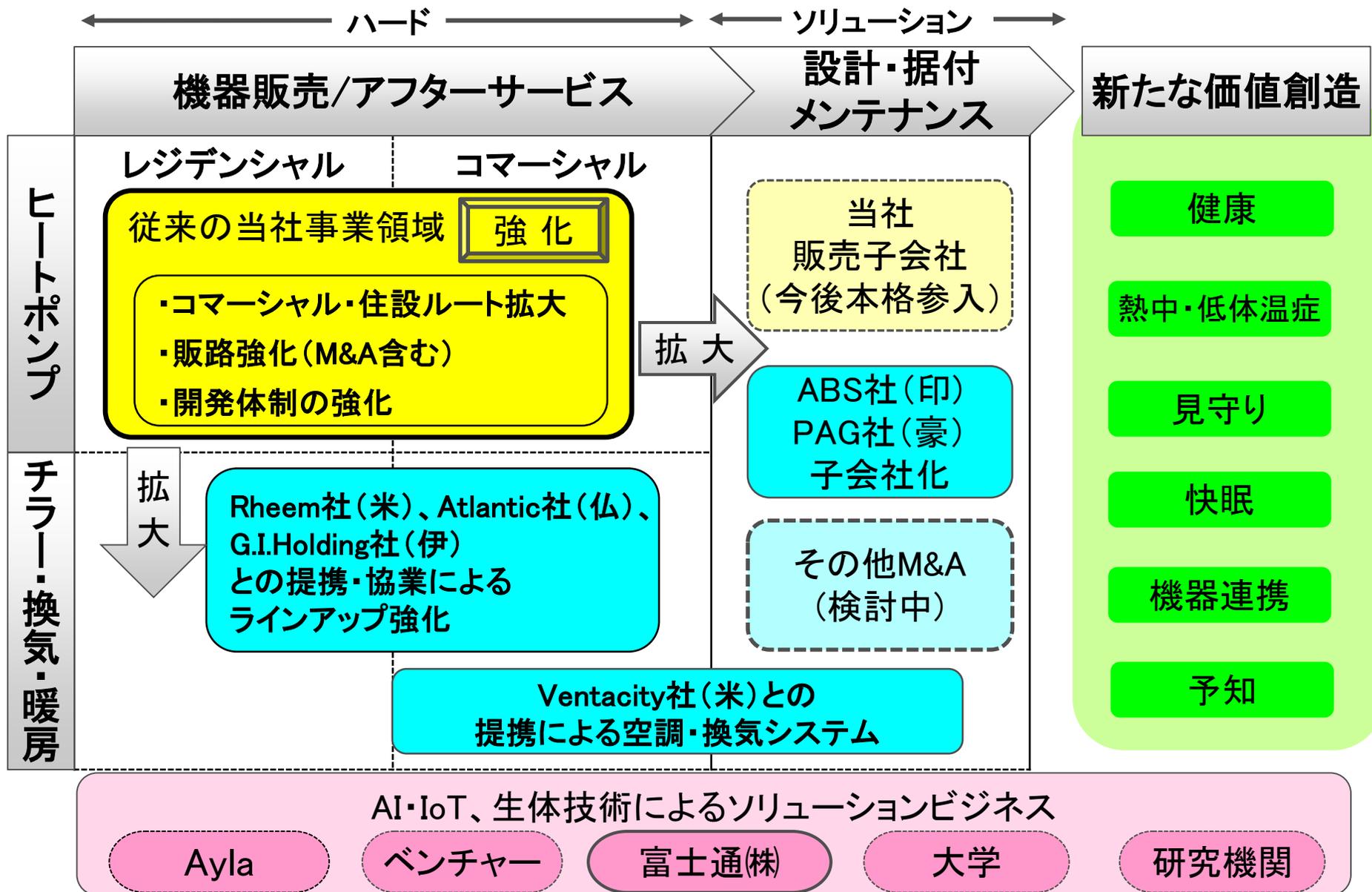
引き続き堅調に拡大

# その他 2018年度までの振り返りと今後の見通し

	~2018年度	今後(2019~2022年度)の見通し
売上高	<ul style="list-style-type: none"> <li>・空調機                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— 中東の想定以上の落ち込みにより停滞</li> <li>— 中東以外は、2015年度より年平均伸長率6%と順調に推移</li> <li>— M&amp;Aによる事業領域・販路の拡大(印・豪・伊)</li> <li>— 欧・米メーカーとの協業加速</li> </ul> </li> <li>・情報通信・電子デバイス                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— 電子デバイスはロボット需要減少の影響を受けるも、情報通信システムは堅調に推移</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・空調機                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— 中東は2018年度がボトム、緩やかな回復</li> <li>— 既存ビジネスは堅調に拡大</li> <li>— 2019年度よりM&amp;A効果の具体化、新たな案件も積極的に検討(米・印・欧)</li> <li>— 2019年度より売上・損益に寄与</li> </ul> </li> <li>・情報通信・電子デバイス                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— 情報通信システムは2021年以降更新需要拡大。電子デバイスは新規顧客開拓、中国事業を拡大</li> </ul> </li> </ul>
営業利益	<ul style="list-style-type: none"> <li>・調達環境の悪化</li> <li>・為替影響の悪化</li> <li>・素材(銅)の高騰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2019年度に調達環境は好転するが、楽観視せず、厳しい事業環境でも増益できるよう、トータルコストダウンを推進(素材価格・為替の前提は変えず)</li> </ul>

- I. 空調機ビジネスの拡大**
  - 1) 空調機ビジネスモデルの構築
  - 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基盤の強化**
  
- 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**

# 空調機ビジネスモデルの構築(概念図)

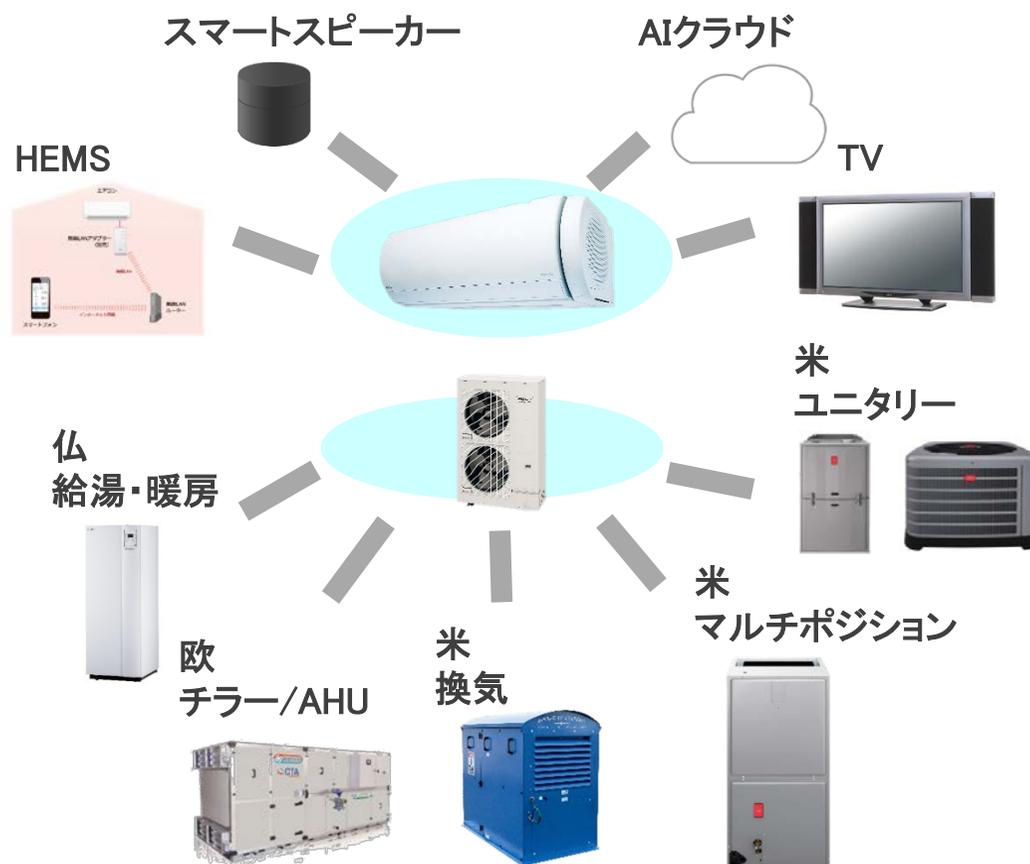


## 空調機 新ビジネス領域拡大

### ハード領域拡大 (コマーシャル対応)



### 機器・サービス連携 (統合コントロール・省エネ)



## 空調機 ソリューションビジネス参入

優良な顧客ベースを持つPAG社、ABS社を子会社化

### PAG(豪)

**PreciseAir™**  
Fresh Thinking



所在地:本社 オーストラリア シドニー  
支店 主要4都市

売上高:約74億円※(2018年度6月期)

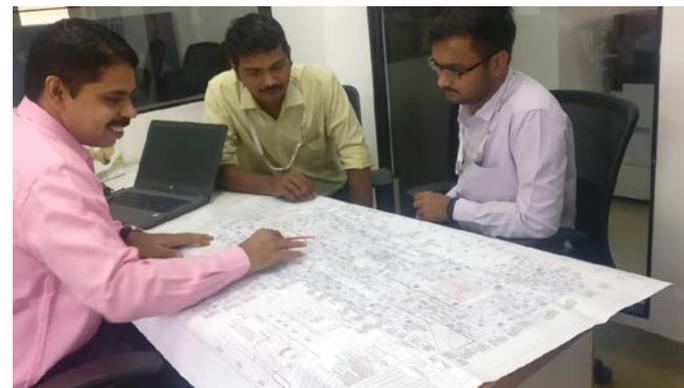
従業員数:396名(2019年3月末時点)

※オーストラリアドル=80円で換算

### ABS (印)

**ABS**

A subsidiary of FUJITSU FUJITSU GENERAL LIMITED



所在地:本社 インド バンガロール  
支店 チェンナイ、ハイデラバード

売上高:約13億円※(2018年度3月期)

従業員数:212名(2019年3月末時点)

※インドルピー=1.7円で換算

空調システムのライフサイクル全般にわたるソリューション提供



## 設備設計

- ・最適な空調システムの提案

## 機器更新



## 機器製造・販売

- ・自社開発品の商品力強化 (省エネ・快適・施工性)
- ・提携・協業によるラインアップ強化 (チラー、換気等)



## 保守・メンテナンス

- ・AI・IoTを活用した機器連携



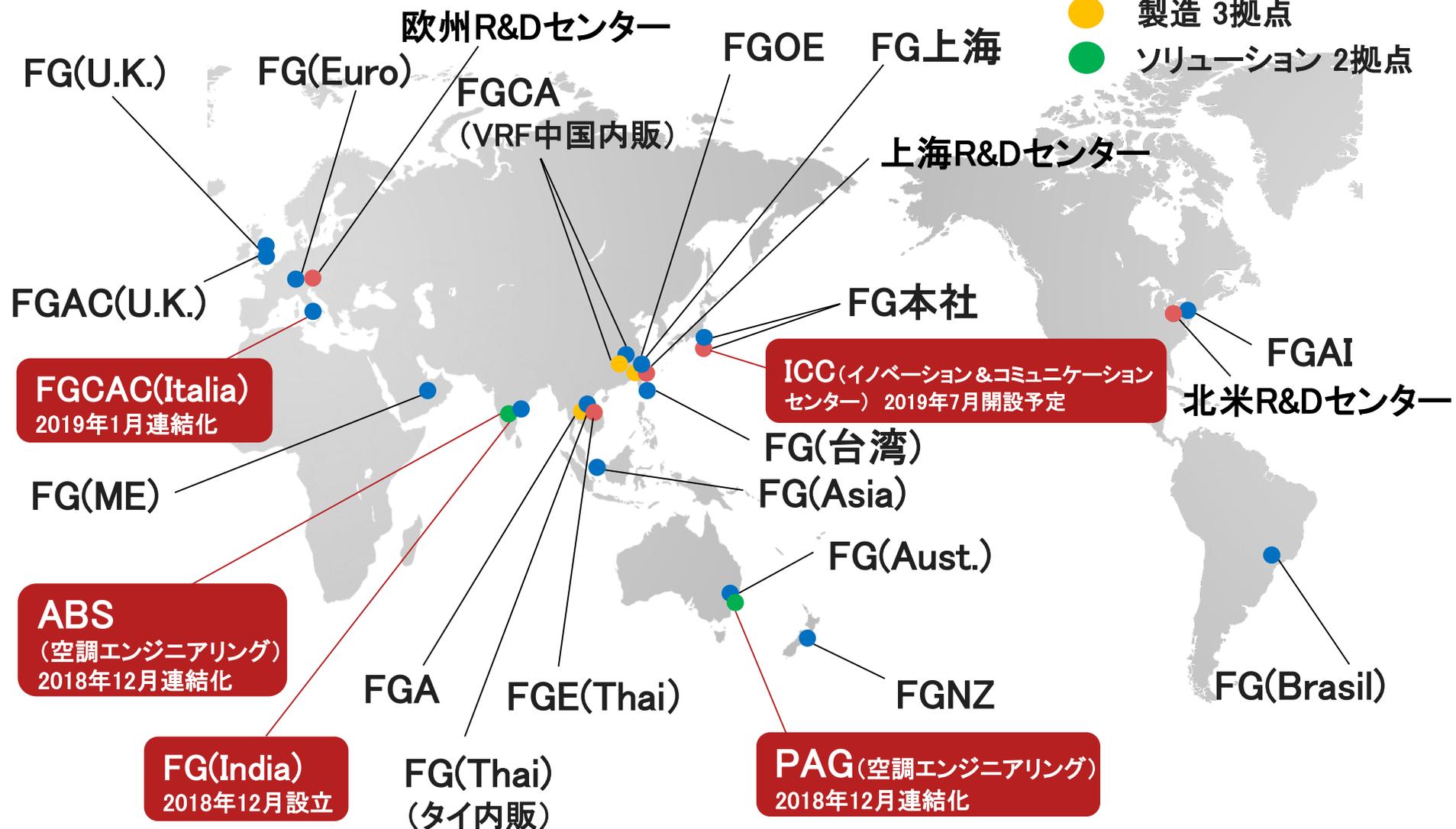
## 据付・施工

- ・信頼性の高い施工品質、工程管理

# 空調機ビジネスモデルの構築

## 主要グローバル拠点

- 販売会社 16拠点
- 開発 5拠点
- 製造 3拠点
- ソリューション 2拠点



## ① 開発体制の強化

- 開発3極(日本、中国、タイ) +  $\alpha$ (北米、欧州)体制の強化
- ソフトウェア開発革新活動の推進 → AI・IoTを活用し、進化・成長するエアコン
- 標準化設計の推進
- 業務プロセス強化(IT基盤の強化を含む)
- オープンイノベーションの推進強化(産学官との積極連携)

## ② 人材育成とチーム力の向上

- 組織マネジメント力・組織行動力、ソフト人材強化
- 技術者育成プログラムの展開(2019年 技術アカデミー設立予定)

## ③ 外部の力の積極的な活用

- ODM・OEM調達、生産・調達分野での外部アライアンスの活用
- 自社で保有していない商品分野(チラー、AHU、ユニタリー他)

## ④ イノベーション創出

- アイデア出しから、フィールドテスト機製作へ移行

## 5大「拡大プロジェクト」の推進

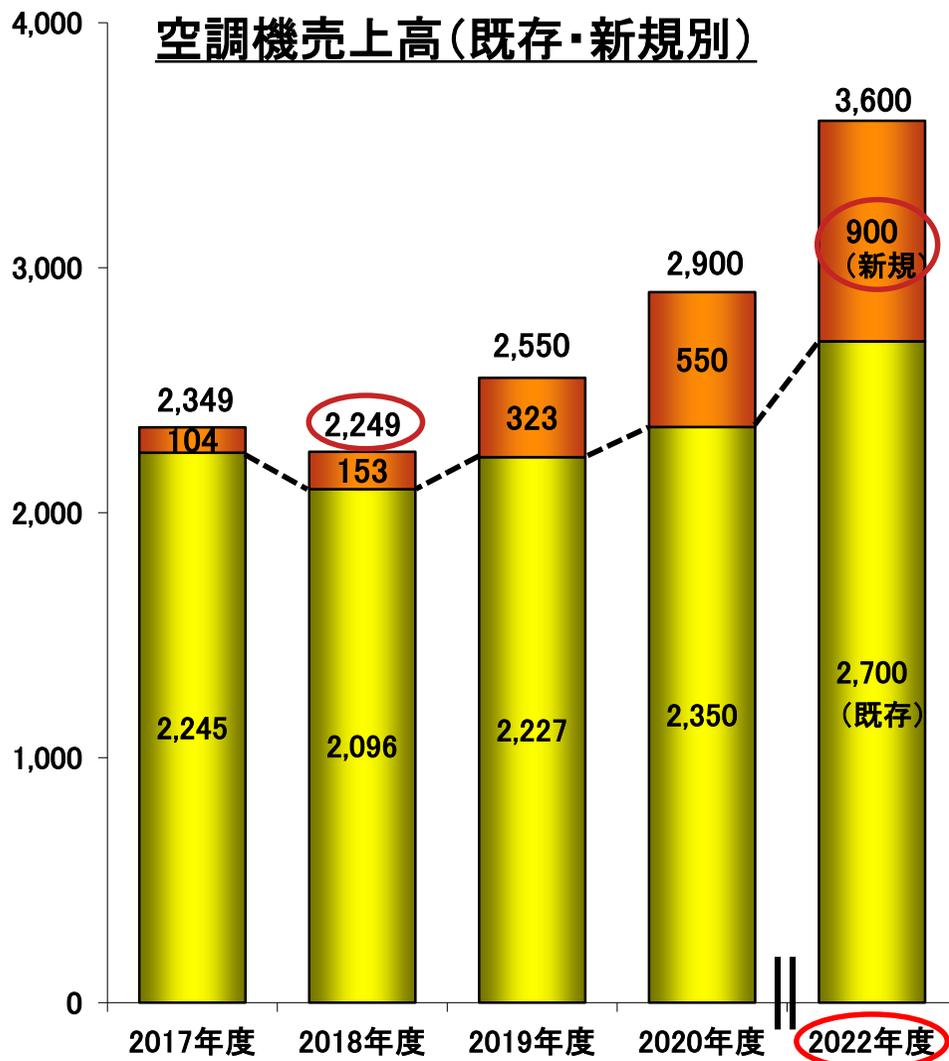
テーマ		2022年度 売上目標	販売施策
既存 ビジネス	①海外コマース ビジネスの拡大	1,300 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>●技術サポート、研修体制の強化</li> <li>●中・小型VRF、PAC機種ラインアップ強化</li> <li>●チラー、エアハンドリングユニットのラインアップ化</li> </ul>
	②国内住設ルート の積極攻略	300 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>●工事・サービス、販売体制の拡充 (強みの更なる強化)</li> <li>●IT化推進による効率的業務運用</li> </ul>
新規 ビジネス	③インド市場の攻略・ 拡大	400 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>●合弁事業の連結化、戦略的投資</li> <li>●販路の拡大(適合化商品投入、現地生産検討等)</li> <li>●ABS社の設備設計事業とのシナジー</li> </ul>
	④協業加速による 北米ビジネス拡大	200 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>●協業加速による米国式空調、換気本格販売開始</li> <li>●南部開拓、R&amp;D強化による市場深耕</li> <li>●設備設計・メンテナンス事業進出</li> </ul>
	⑤提携ビジネスの 推進	300 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>●既存提携先とのシナジー創出(販路拡大・共同開発等)</li> <li>●新たな提携・M&amp;A案件の開拓</li> </ul>

※最重点市場:北米、インド

重点市場:日本、欧州、豪州

# 空調機営業活動の強化

(億円)



## 〔新規ビジネス〕

	2018年度	2019年度	2020年度	2022年度	4ヶ年平均伸長
インド※	102	139	250	400	+41%
北米	21	36	80	200	+76%
欧州	-	44	50	65	-
豪州(PAG)	20	98	100	150	+66%
その他	10	6	70	85	+71%
<b>新規計</b>	<b>153</b>	<b>323</b>	<b>550</b>	<b>900</b>	<b>+56%</b>

## 〔既存ビジネス〕

量販	360	374	350	350	-1%
住設他	223	249	270	300	+8%
<b>国内計</b>	<b>583</b>	<b>623</b>	<b>620</b>	<b>650</b>	<b>+3%</b>
RAC	1,301	1,384	1,460	1,700	+7%
VRF	179	186	230	300	+14%
その他	33	34	40	50	+11%
<b>海外計</b>	<b>1,513</b>	<b>1,604</b>	<b>1,730</b>	<b>2,050</b>	<b>+8%</b>
<b>既存計</b>	<b>2,096</b>	<b>2,227</b>	<b>2,350</b>	<b>2,700</b>	<b>+7%</b>

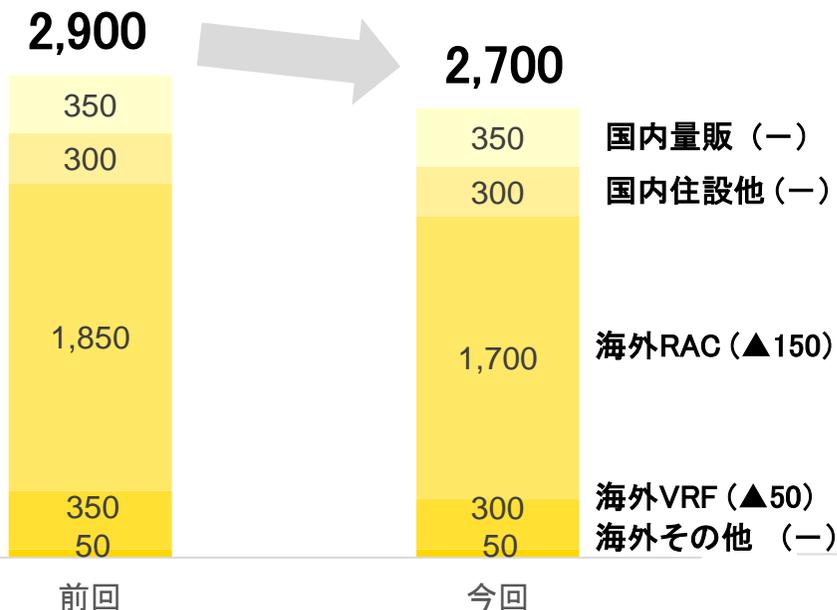
<b>空調機計</b>	<b>2,249</b>	<b>2,550</b>	<b>2,900</b>	<b>3,600</b>	<b>+13%</b>
-------------	--------------	--------------	--------------	--------------	-------------

※合併会社の連結効果等を含む

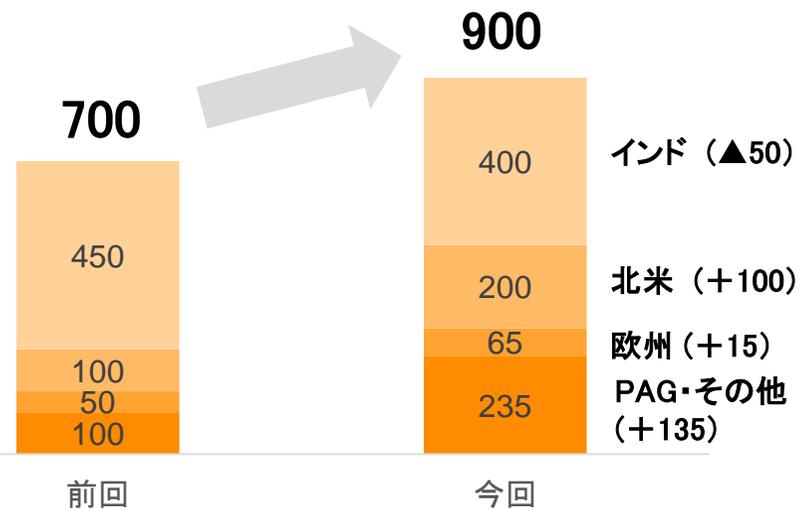
## 2022年度 空調機売上計画の変更点

[単位:億円]

### 既存ビジネス ▲200



### 新規ビジネス +200



#### ● 主な変更点

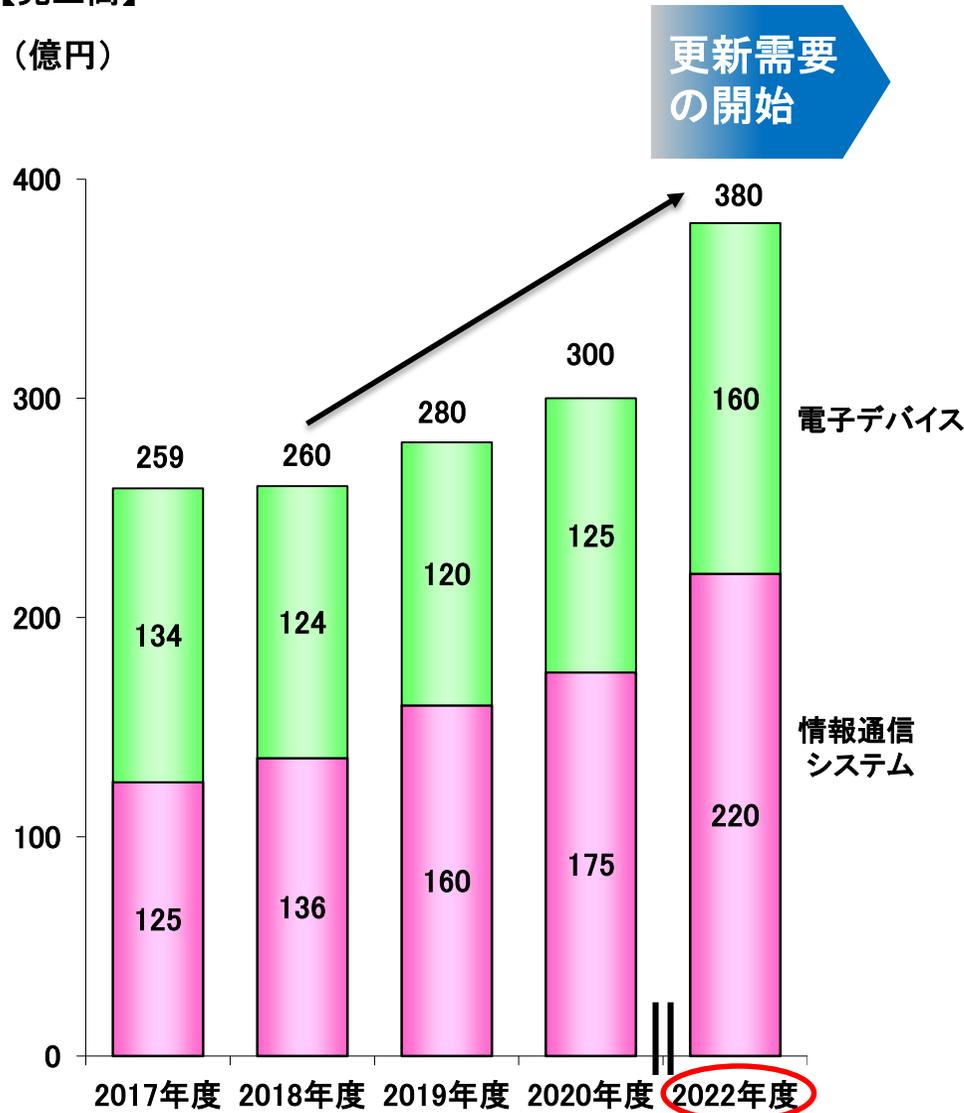
- ・中東市場の停滞/在庫圧縮および中国市場の減速を反映 (RAC▲150、VRF▲50)

#### ● 主な変更点

- ・豪州PAG社売上追加、その他提携・M&A案件の上積み(+135)
- ・北米での提携ビジネス拡大(+100)
- ・インド市場のM&A立ち上げ遅れを反映(▲50)

【売上高】

(億円)



- ① 消防デジタル無線の更新需要の確実な取り込み  
(2021年度頃から)
- ② 民需向け情報通信システムのビジネス領域拡大  
・(株)富士通ゼネラルOSテクノロジー(2019年3月設立)による、BPO(※)トータルサービスの推進
- ③ 電子部品・ユニット製造ビジネスの新規顧客開拓のスピードアップ

(※)BPO: Business Process Outsourcing の略  
自社の業務プロセスの一部を外部の専門的な企業に継続的に委託すること

## 空調部門 トータルコストダウンの推進

- 標準化設計の更なる推進強化
  - ・コストダウン/VE推進(VE設計、内製化、マルチソース)
  - ・海外R&Dセンターによる、地域適合商品開発
  - ・作り込みによる品質の強化
- 「ものづくり」の強化
  - ・最適生産地、ICT活用による生産性UP

## その他での取り組み

- 商品構成・地域構成の改善、ブランド強化による価格維持
- アカスリ活動の活性化

## 基本方針

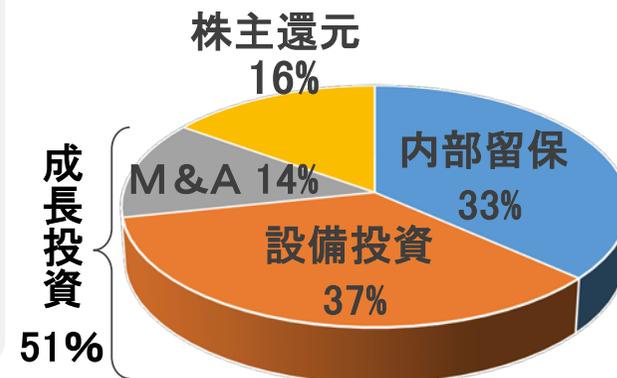
- ・財務基盤の健全性を維持しつつ、収益性・効率性をさらに向上させ営業CFを拡大。
- ・営業CFで生み出したキャッシュを成長投資、株主還元、内部留保にバランスよく配分。

## オペレーションの効率化とキャッシュの有効活用

- CCCの短縮  
2022年度に65日以下を目標
- 成長投資(M&A含む)  
R&D強化、販路拡大、新規ビジネスの拡充
- 株主還元  
安定的、継続的な利益還元を基本とし、将来的には配当性向30%以上の維持を目指す

〔ご参考〕

過去3年間の営業CFの使途



## 従業員のモチベーション／人的生産性アップ

- 新企業理念を基盤とした、企業風土の改革を進める

共に未来を生きる

  
FUJITSU

株式会社 富士通ゼネラル