

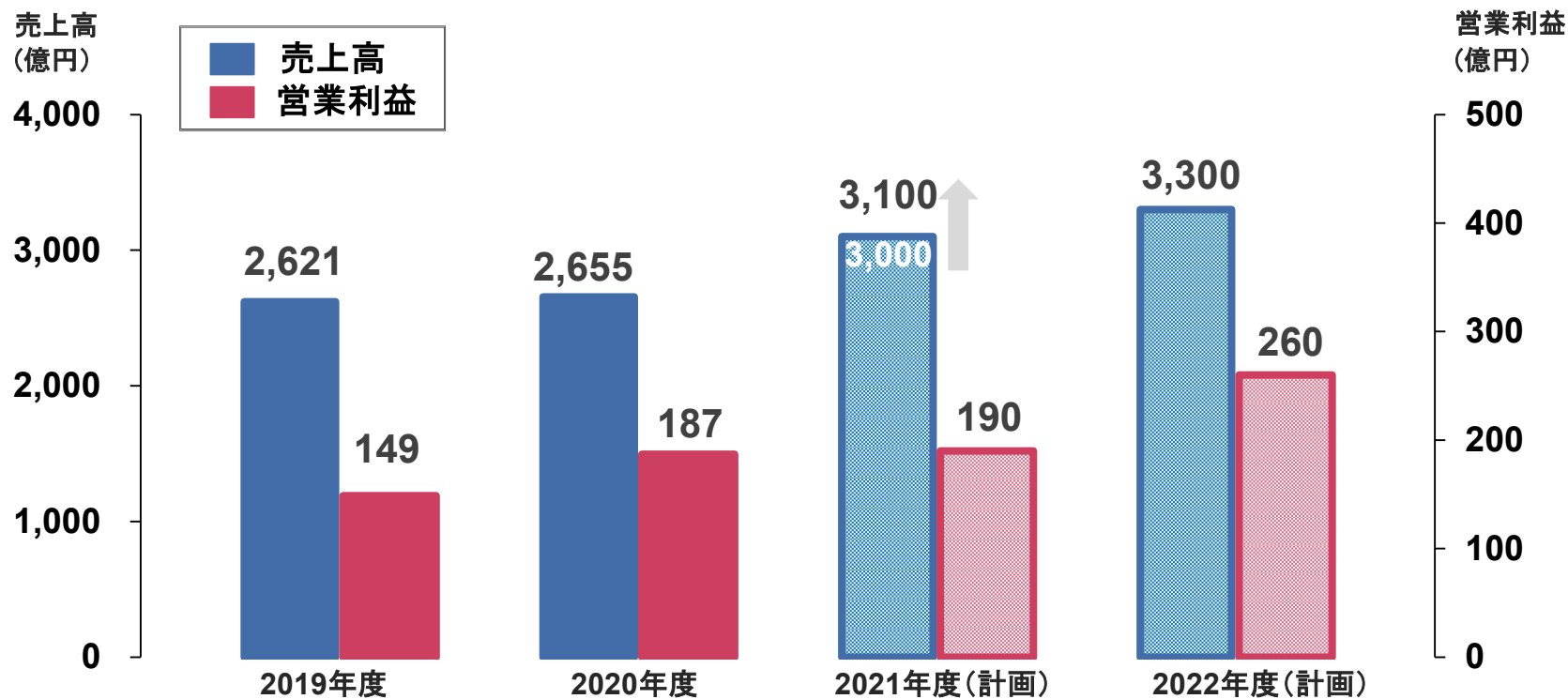
# 中期計画の進捗状況

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。



2021年10月 株式会社富士通ゼネラル

# 中期計画の進捗状況



	2019年度	2020年度	2021年度		2022年度
	実績	実績	前回計画	修正計画	計画
売上高	2,621	2,655	3,000	3,100	3,300
営業利益 (営業利益率)	149 (5.7%)	187 (7.1%)	190 (6.3%)	190 (6.1%)	260 (7.9%)

前回公表との差異

売上高	+100
営業利益	-

# 中期計画達成に向けて

## 空調機

### ● 外部環境の変化

	課題・リスク	当社施策・機会
コロナ影響	<ul style="list-style-type: none"><li>・各国におけるロックダウン</li><li>・部材メーカーの操業停止</li><li>・大型コマースビジネス延伸</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・巣ごもり需要拡大</li><li>・清潔、除菌へのニーズ拡大</li></ul>
温暖化対策	<ul style="list-style-type: none"><li>・各種規制(冷媒・省エネ)強化</li><li>・電力の需給逼迫</li><li>・競合激化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・省エネ機器の需要拡大</li><li>・アライアンスビジネス推進</li></ul>
サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"><li>・電子部品を中心に供給不安</li><li>・コロナによるベンダー操業停止</li><li>・海上輸送の需給逼迫</li><li>・素材・部品・船運賃の高騰</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・設計プロセス革新 (標準化、代替素材、新技術)</li><li>・新たな生産拠点展開</li><li>・製品価格の引き上げ</li></ul>

# 中期計画達成に向けて

- 当社の5大拡大プロジェクト進展に加え、各国の脱炭素化政策の加速により、海外の受注は好調
- 下記バリューチェーン、特にサプライチェーンの正常化が中期計画達成のポイント

開発

調達

生産・物流

販売・サービス

- サプライチェーンの早期正常化
- 外部環境の変動に対するレジリエンス強化
- サステナブル経営を大前提とした脱炭素に貢献する製品の積極的な拡販

# 中期計画達成に向けて

## 開発

## 環境変化を見据えた開発の推進

### 半導体・部品調達リスクへの対応

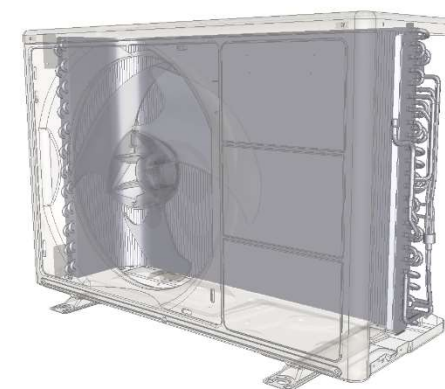
- ・標準化設計の推進(部品の共通化・集約)

### 素材高騰、高止まりへの対応

- ・銅→アルミへの切り替え:アルミ熱交換器の開発
- ・その他省資材設計(小型化・薄板化)のさらなる推進

### 新技術・商品開発

- ・エネルギー効率向上(MC※熱交換器、省冷媒等)
- ・サスプロ商品拡大(暖房強化、冷専インバーター等)
- ・自然由来の再エネ活用空調機の開発
- ・提携強化によるビジネス領域拡大、共同開発



※MC: マイクロチャネル

# 中期計画達成に向けて

## 調達

## 安定生産に向けた調達手法の見直し

### 現況

- ・ **部品の需給逼迫は継続しているが、改善傾向**
  - 確保済の部品も着実に増加
- ・ **東南アジアの感染拡大や中国の電力制限等を注視**
  - 各部門が密に連携し、影響を最小限に抑制

### 対策

- 部材のマルチソース化
- 所要変動に備えた主要部品在庫の積み増し
- 主力機種の手番部品の先行手配
- 内外作の最適化

# 中期計画達成に向けて

## 生産・物流

## 柔軟な生産・出荷体制の構築

### 生産能力増強

- ・タイ、上海工場の自動化・IoT促進
  - ・新生産拠点立ち上げ(検討対象:インド、北米、欧州)
  - ・低付加価値モデルのODM活用拡大
- 目標:2025年に生産能力を現状の1.5倍に拡充



### オペレーションの見直し

- ・購買・生産技術体制の強化
- ・主力機種 of タイ・上海でのマルチ生産拡大
- ・生産・出荷の平準化(船舶・コンテナ早期予約)
- ・部材入手状況に応じた柔軟な生産切替



新生産管理システムの導入  
(調達・生産・出荷オペレーションの一元管理)

# 中期計画達成に向けて

## 販売・サービス

## 需要拡大を取り込む営業活動の推進

### 北米

- 脱炭素化への取り組み
  - 化石燃料機器からの置き換え需要取り込み
  - NYやシカゴで省エネ性を実証する実験
- 商品ラインアップの拡充
  - マルチブランド展開による販路開拓
  - Rheem社との協業加速



ラインアップを拡充した  
全館空調方式エアコン

### インド

- 現地販売拡大に向けて
  - 現地販売はコロナ下においても2桁伸長
  - 新商品投入、販路拡大等の継続
  - 2022年度 現地生産開始、R&Dセンター設置
- ソリューションビジネスの拡大
  - ABS社は2桁伸長、シナジー効果創出の追求



現地販売店舗の様子



# 中期計画達成に向けて

## 販売・サービス

## 需要拡大を取り込む営業活動の推進

### 欧州

- コマーシャルルートへの拡大
- ATWビジネスの推進
  - 共同開発による新商品の投入
  - 現地生産検討
- 事業変革への取り組み
  - 市場再編による事業拡大
  - ソリューションビジネスの強化

**WATERSTAGE™**



販売好調なATW

### 日本

- 暖房エアコンの強化
  - 石油暖房機器からの置き換え
- 住宅設備ルートへのさらなる拡大
  - アフターサービスの提案
  - 住設メーカーとの共同開発推進

**ゴク暖  
nocria®**  
ノクリア



販売強化する暖房エアコン

## 情報通信・電子デバイス

### 情報通信

- 公共システム（消防・防災システム）
  - 消防組織の広域化に向けた活動強化
  - 消防デジタル無線更新事業に向けた新商品開発と展開
  - 防災システムの豊富な稼働資産の活用
- 民需システム
  - BPO・人材ビジネスを新たな柱に育成
  - 非接触ソリューションの提供（外食・医療）



消防・救急通信指令システム

### 電子デバイス

- 既存ビジネスの安定化
  - 半導体の需要増により受注は好調（長期受注が増加傾向）
  - 部品不足は先行手配等で対応
- 新規ビジネスの開拓（パワーモジュールビジネス）
  - GaNモジュールのサンプル出荷開始
  - 空調機事業とのシナジー創出（当社VRF向けに11月よりIGBTの量産開始）



パワーモジュール

# 2022年度損益の見通し

## ● 2022年度計画：営業利益260億円

販売拡大と生産・出荷の正常化に加え、売価改善とコストダウンにより、増益となる見通し

### 増益要因



- オーガニック・グロース  
空調機販売拡大(米・欧・印)
- 提携ビジネス・M&A
- 売価改善
- 原価低減

### 原価・経費の増加要因 (減益要因)



- 素材・部品価格、海上運賃  
の値上がりリスク  
↓  
コストダウン活動で吸収
- 部品調達難の継続
- 必要な先行投資は継続

現中期計画(2021~2022)達成をスプリングボードに  
次期中期計画の成長戦略を加速させる

# カーボンニュートラルへの取り組み

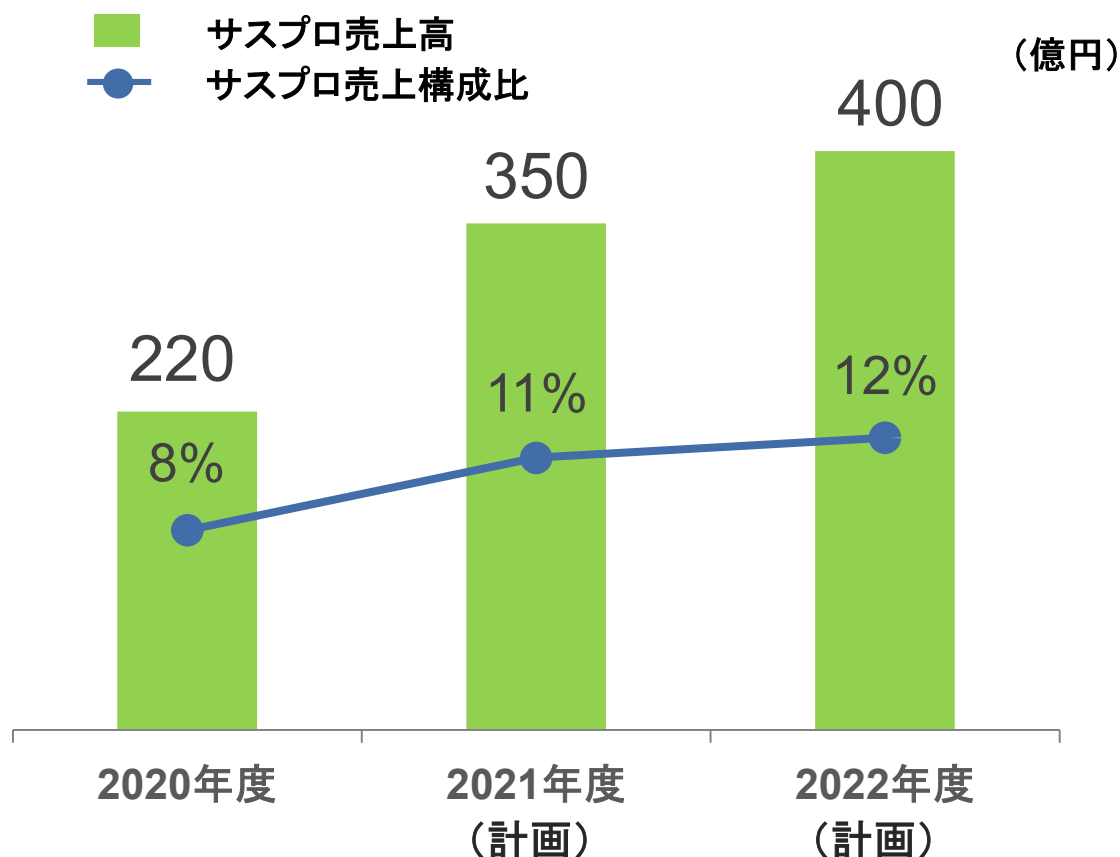
## ● カーボンニュートラル目標

対象		温室効果ガス排出量削減の目標・施策	
Scope 1,2	当社の事業活動	<b>・2030年度までに実質ゼロ</b>	
		2019年度	(2019年度排出量 59,807 t-CO2)
		2023年度	50%削減 ・海外既存工場で使用する電力を再生可能エネルギーに転換
		2025年度	70%削減 ・グループ全ての電力を再生可能エネルギーに転換 <b>(RE100化)</b> <b>2022年度に前倒しで達成見込み</b>
2030年度	<b>100%削減</b>	・電力以外も全て再生可能エネルギーに転換 → <b>カーボンニュートラル達成</b>	
Scope 3	供給網	・2035年度までに2018年度比30%削減	
	販売した製品	・2030年度までに2013年度比30%削減	



**2030年度カーボンニュートラル達成も前倒しを目指す**

# サスプロ(サステナブル・プロダクト)売上計画



## 主なサスプロ認定製品



ATW(ヒートポンプ式  
温水暖房システム)



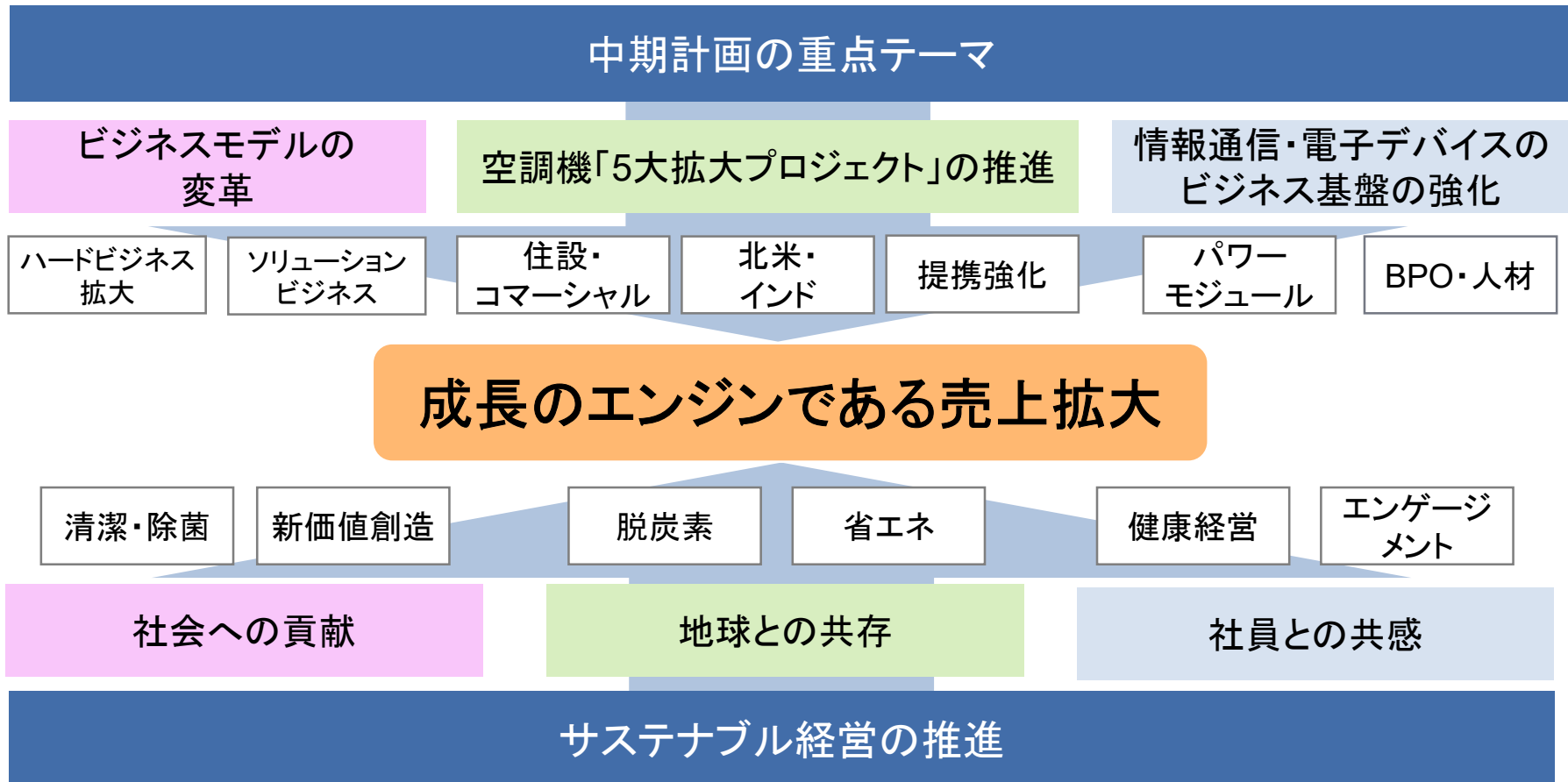
インド向け  
冷房専用インバーターエアコン




小型GaNモジュール

## 2030年度にサスプロ関連で全社売上高の 30%以上を目指す

# 当社事業の成長加速(2021年度～)



規模の追求により、「世界中のお客様と社会」に広く  
良い影響を与え、サステナブル経営を進展させる



FUJITSU

富士通ゼネラル

- 共に未来を生きる -