

2016年度決算概要および 中期経営方針説明資料

株式会社富士通ゼネラル

2017年4月27日

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. 2016年度決算概要および2017年度業績予想
2. 当社の歩み
3. 中期経営方針(2017～2020年度)

1. 2016年度決算概要および 2017年度業績予想

セグメント別売上高

FUJITSU GENERAL LIMITED

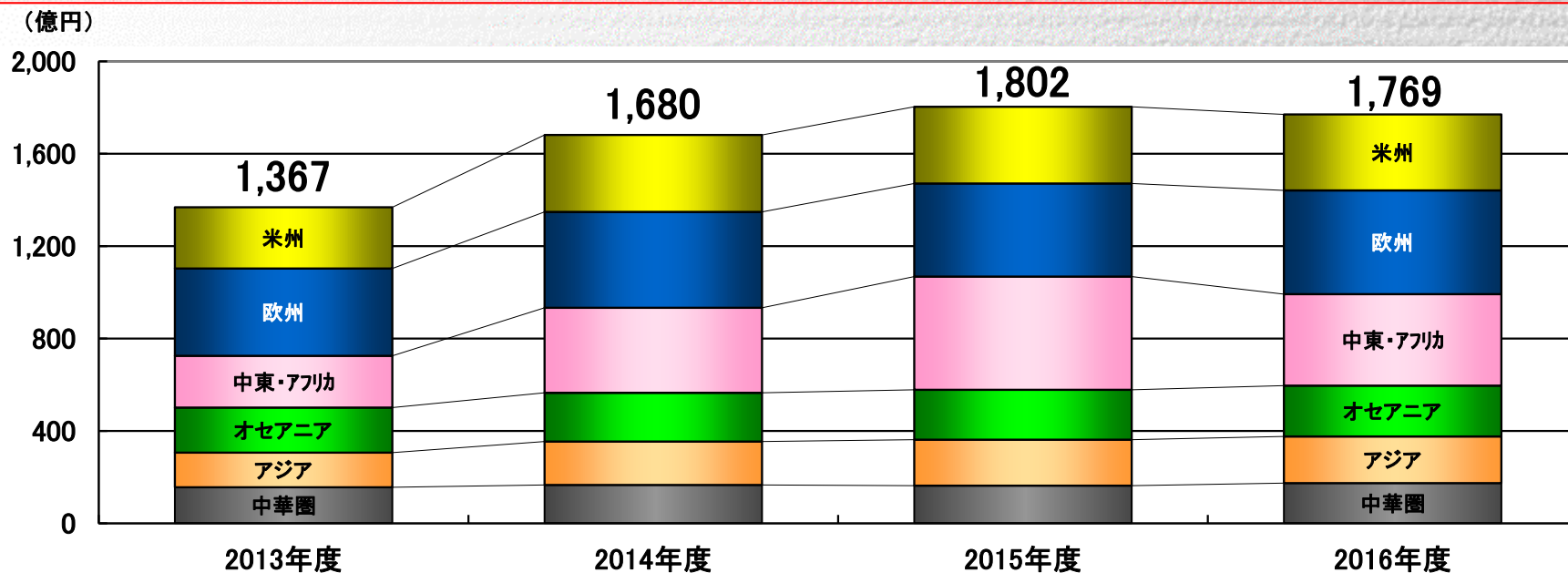
(単位: 億円)

	2015年度 実績		2016年度 実績		前年度比			
							増減率	
空調機部門	83%	2,331	89%	2,324	6%	▲7	6%	-%
(国内)		(529)		(555)		(26)		(5%)
(海外)		(1,802)		(1,769)		(▲33)	(7%)	(▲2%)
情報通信システム		365		146		▲219		▲60%
電子デバイス		100		117		17		17%
情報通信・電子デバイス部門	16%	465	10%	263	▲6%	▲202		▲44%
その他	1%	14	1%	14	-%	-		3%
合計	100%	2,810	100%	2,601	-%	▲209	▲2%	▲7%
国内	36%	1,000	32%	823	▲4%	▲177		▲18%
海外	64%	1,810	68%	1,778	4%	▲32		▲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

海外空調機地域別売上高推移

FUJITSU GENERAL LIMITED



【地域別売上高】

(単位:億円)

	2013年度		2014年度		2015年度		2016年度		前年度比			
	割合	売上高	割合	売上高	割合	売上高	割合	売上高	増減率	増減額	現地通貨ベース	
米州	20%	265	20%	333	19%	332	19%	329	-%	▲3	▲1%	6%
欧州	28%	378	25%	415	22%	403	25%	449	3%	46	12%	22%
中東・アフリカ	16%	224	22%	368	27%	490	22%	396	▲5%	▲94	▲19%	▲13%
オセアニア	14%	195	12%	211	12%	216	12%	220	-%	4	2%	8%
アジア	11%	150	11%	188	11%	199	12%	202	1%	3	1%	11%
中華圏	11%	155	10%	165	9%	162	10%	173	1%	11	7%	22%
海外売上高	100%	1,367	100%	1,680	100%	1,802	100%	1,769	-%	▲33	▲2%	7%

(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)

	2015年度		2016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	2,810	(100.0%)	2,601	(100.0%)	▲209	▲2% ▲7%
売上総利益	786	(28.0%)	787	(30.3%)	1	-%
営業利益	275	(9.8%)	265	(10.2%)	▲10	▲4%
営業外収支	▲16	(▲0.6%)	▲25	(▲1.0%)	▲9	-%
(うち為替差損益)	(▲18)	(▲0.6%)	(▲28)	(▲1.1%)	(▲10)	(-%)
経常利益	259	(9.2%)	240	(9.2%)	▲19	▲8%
特別損失	-	-	80	(3.1%)	80	-%
当期純利益※	175	(6.2%)	100	(3.9%)	▲75	▲43%

※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 167円55銭

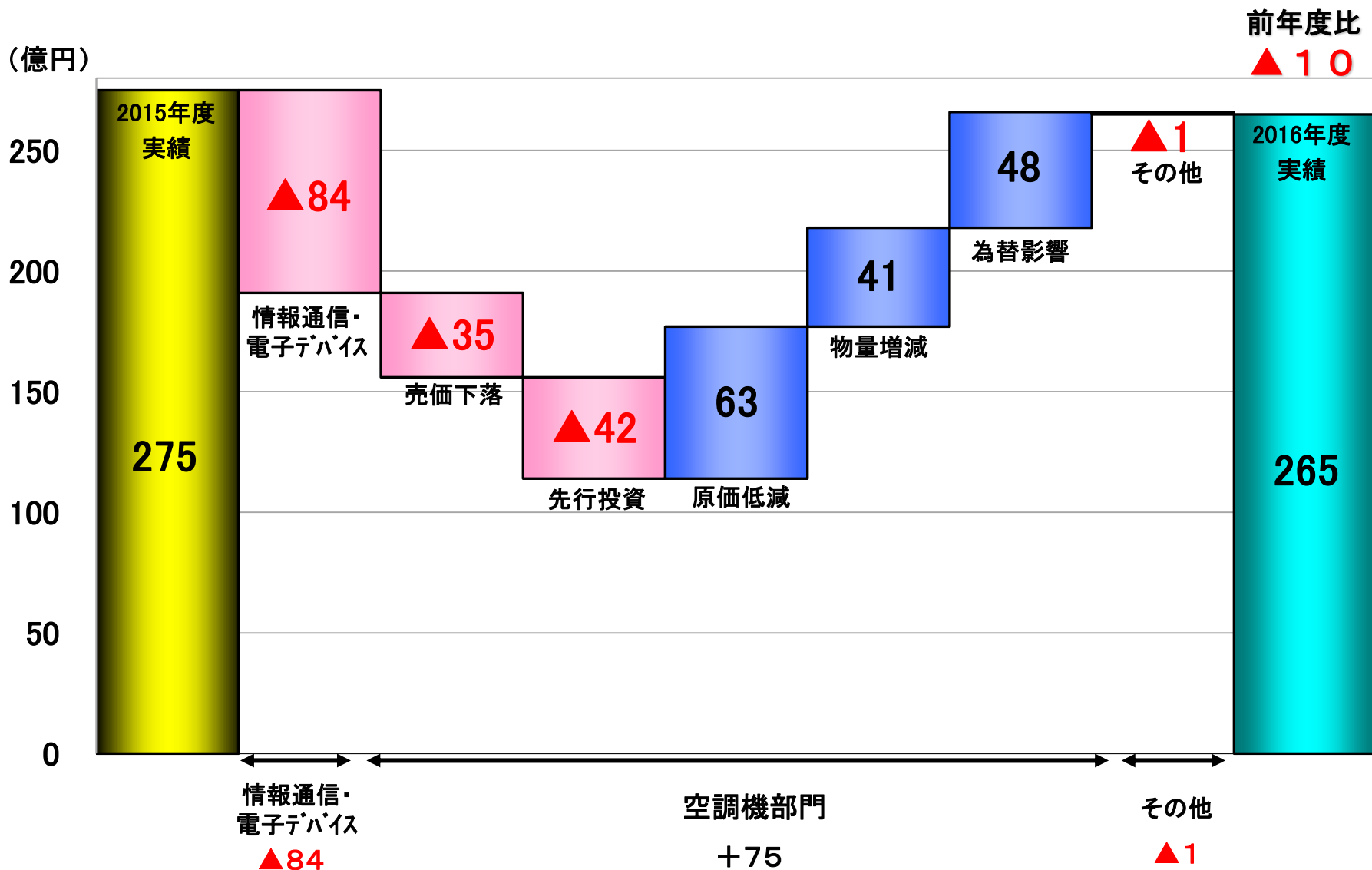
95円88銭

▲71円67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	120	(113)	110	(112)	▲10	(▲1)
円/1AUD	88	(86)	81	(86)	▲7	(-)
円/1EUR	131	(128)	120	(120)	▲11	(▲8)
パーツ/1USD	34.7	(35.1)	35.0	(34.3)	0.3	(▲0.8)
元/1USD	6.29	(6.46)	6.69	(6.90)	0.40	(0.44)

営業損益増減要因[2016年度](前年度比)

FUJITSU GENERAL LIMITED



セグメント情報

FUJITSU GENERAL LIMITED

(単位:億円)

		2015年度 実績	2016年度 実績	前年度比	
				増減率	
空調機	売上高	2,331	2,324	▲7	6%
	営業利益 (営業利益率)	171 (7.3%)	246 (10.6%)	75 (3.3%)	-% 44%
情報通信・ 電子デバイス	売上高	465	263	▲202	▲44%
	営業利益 (営業利益率)	108 (23.3%)	24 (9.3%)	▲84 (▲14.0%)	▲77%
その他	売上高	14	14	-	3%
	営業利益 (営業利益率)	▲4 (▲30.1%)	▲5 (▲40.0%)	▲1 (▲9.9%)	-%
合計	売上高	2,810	2,601	▲209	▲2%
	営業利益 (営業利益率)	275 (9.8%)	265 (10.2%)	▲10 (0.4%)	▲7% ▲4%

(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)

	2015年度 実績	2016年度 実績	前年度比	
				増減率
営業キャッシュ・フロー	232	268	36	16%
投資キャッシュ・フロー	▲68	▲49	19	▲28%
フリー・キャッシュ・フロー	164	219	55	34%

研究開発費	4.4%	124	4.7%	121	0.3%	▲3	▲2%
設備投資		50		55		5	10%
減価償却費		46		54		8	18%

(注) 添字は売上高比率

ROE	22.0%	11.3%	▲10.7%
自己資本比率	47.0%	47.8%	0.8%

棚卸資産残高	200	233	33
棚卸資産回転日数	31.1日	31.7日	0.6日
CCC※	81.8日	74.5日	▲7.3日
ネットD/Eレシオ	▲0.25倍	▲0.44倍	▲0.19倍

※CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル): 売掛債権回転日数+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

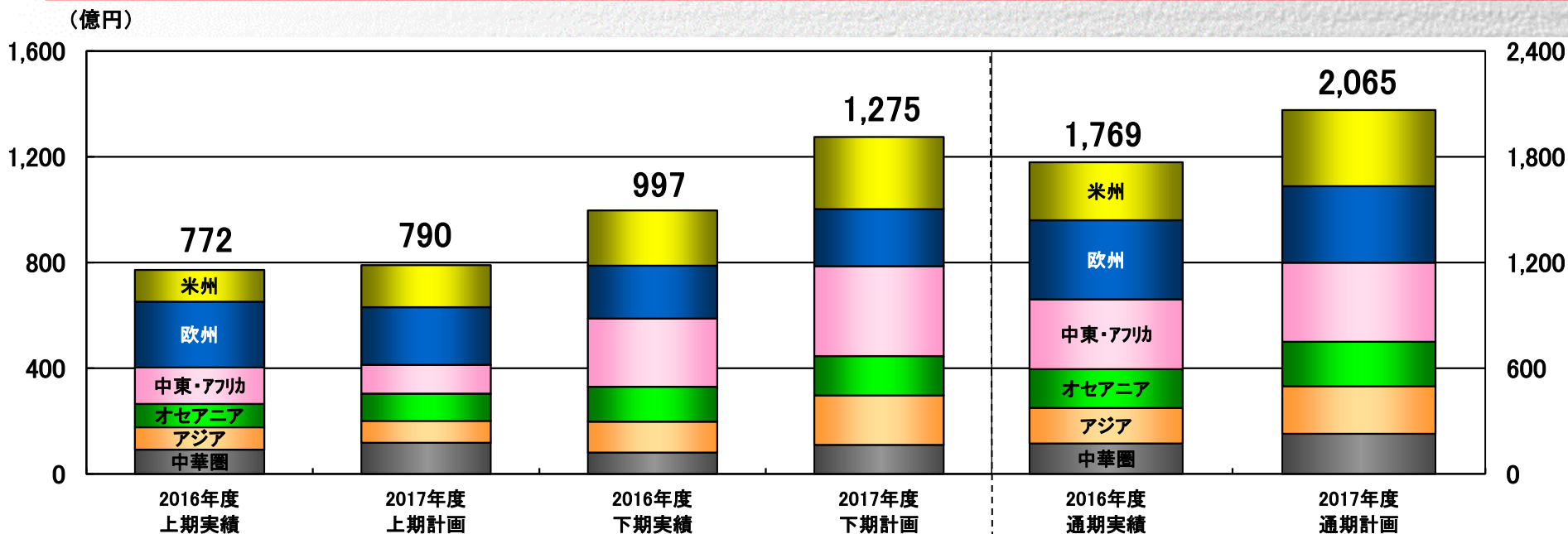
(単位:億円)

	2016年度(実績)			2017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	1,105	1,219	89% 2,324	1,140	1,505	91% 2,645	321	11% 14%
(国内)	(333)	(222)	(555)	(350)	(230)	(580)	(25)	(4%)
(海外)	(772)	(997)	(1,769)	(790)	(1,275)	(2,065)	(296)	(13%) (17%)
情報通信システム	55	91	146	45	80	125	▲21	▲14%
電子デバイス	57	60	117	60	60	120	3	3%
情報通信・電子デバイス部門	112	151	10% 263	105	140	9% 245	▲18	▲7%
その他	7	7	1% 14	5	5	-% 10	▲4	▲30%
合計	1,224	1,377	100% 2,601	1,250	1,650	100% 2,900	299	9% 12%
国内	447	376	32% 823	460	375	29% 835	12	2%
海外	777	1,001	68% 1,778	790	1,275	71% 2,065	287	16%

(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

海外空調機地域別売上高推移

FUJITSU GENERAL LIMITED



【地域別売上高】

(単位: 億円)

	2016年度(実績)			2017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
米州	120	209	329	159	273	432	39	64	103	31%	24%
欧州	249	200	449	218	216	434	▲31	16	▲15	▲3%	▲5%
中東・アフリカ	138	258	396	109	340	449	▲29	82	53	14%	10%
オセアニア	88	132	220	103	149	252	15	17	32	15%	16%
アジア	85	117	202	83	187	270	▲2	70	68	34%	27%
中華圏	92	81	173	118	110	228	26	29	55	32%	25%
海外売上高	772	997	1,769	790	1,275	2,065	18	278	296	17%	13%

(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)

	2016年度(実績)			2017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	1,224	1,377	2,601	1,250	1,650	2,900	299	9% 12%
営業利益 (営業利益率)	126 (10.3%)	139 (10.1%)	265 (10.2%)	60 (4.8%)	170 (10.3%)	230 (7.9%)	▲35 (▲2.3%)	▲13%
経常利益 (経常利益率)	89 (7.2%)	151 (11.0%)	240 (9.2%)	60 (4.8%)	170 (10.3%)	230 (7.9%)	▲10 (▲1.3%)	▲4%
特別損失	-	80	80	-	-	-	▲80	-%
当期純利益※ (当期純利益率※)	57 (4.7%)	43 (3.1%)	100 (3.9%)	40 (3.2%)	120 (7.3%)	160 (5.5%)	60 (1.6%)	60%

※親会社株主に帰属する当期純利益

1株当たり配当額(円)	11円	11円	22.9% 22円	12円	12円	15.7% 24円	2円
-------------	-----	-----	-----------	-----	-----	-----------	----

為替レート(平均レート)

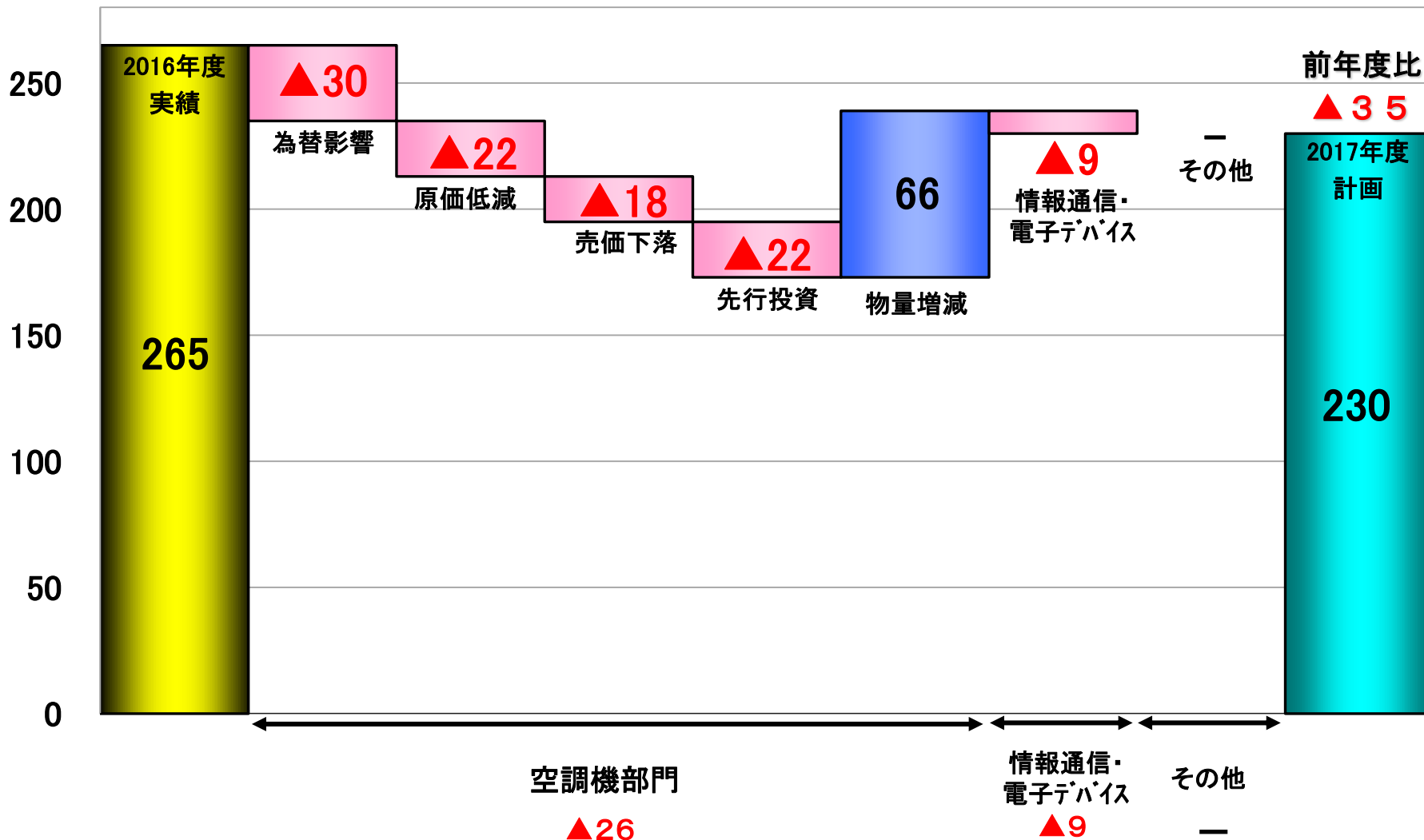
(注2)1株当たり配当額添字は配当性向

円/1USD	106	113	110	115	115	115	5
円/1AUD	78	83	81	80	80	80	▲1
円/1EUR	118	120	120	120	120	120	-
パーツ/1USD	34.9	35.1	35.0	34.5	34.5	34.5	▲0.5
元/1USD	6.57	6.87	6.69	6.80	6.80	6.80	0.11

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、研究開発費、設備投資、減価償却費 FUJITSU GENERAL LIMITED

(単位:億円)

		2016年度(実績)			2017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	1,105	1,219	2,324	1,140	1,505	2,645	321	11%	14%
	営業利益	122	124	246	60	160	220	▲26		▲11%
	(営業利益率)	(11.0%)	(10.2%)	(10.6%)	(5.3%)	(10.6%)	(8.3%)	(▲2.3%)		
情報通信・ 電子デバイス	売上高	112	151	263	105	140	245	▲18		▲7%
	営業利益	6	18	24	2	13	15	▲9		▲39%
	(営業利益率)	(5.8%)	(12.0%)	(9.3%)	(1.9%)	(9.3%)	(6.1%)	(▲3.2%)		
その他	売上高	7	7	14	5	5	10	▲4		▲30%
	営業利益	▲2	▲3	▲5	▲2	▲3	▲5	-		-%
	(営業利益率)	(▲31.0%)	(▲49.4%)	(▲40.0%)	(▲40.0%)	(▲60.0%)	(▲50.0%)	(▲10.0%)		
合計	売上高	1,224	1,377	2,601	1,250	1,650	2,900	299	9%	12%
	営業利益	126	139	265	60	170	230	▲35		▲13%
	(営業利益率)	(10.3%)	(10.1%)	(10.2%)	(4.8%)	(10.3%)	(7.9%)	(▲2.3%)		

(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

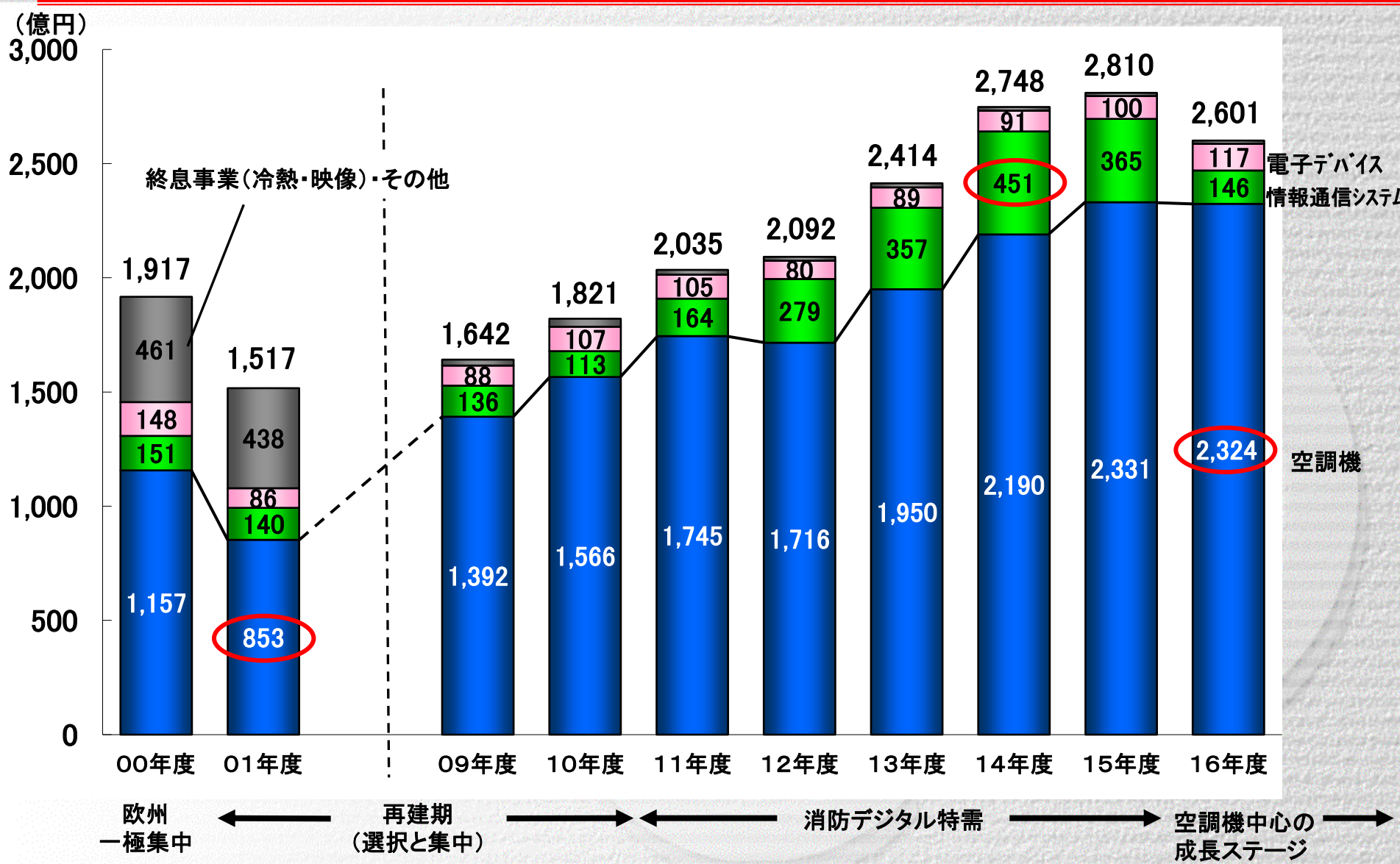
研究開発費	4.8%	59	4.5%	62	4.7%	121	5.1%	64	4.0%	66	4.5%	130	▲0.2%	9	7%
設備投資		27		28		55		38		32		70		15	26%
減価償却費		30		24		54		27		28		55		1	2%

(注3)研究開発費添字は売上高比率

2. 当社の歩み

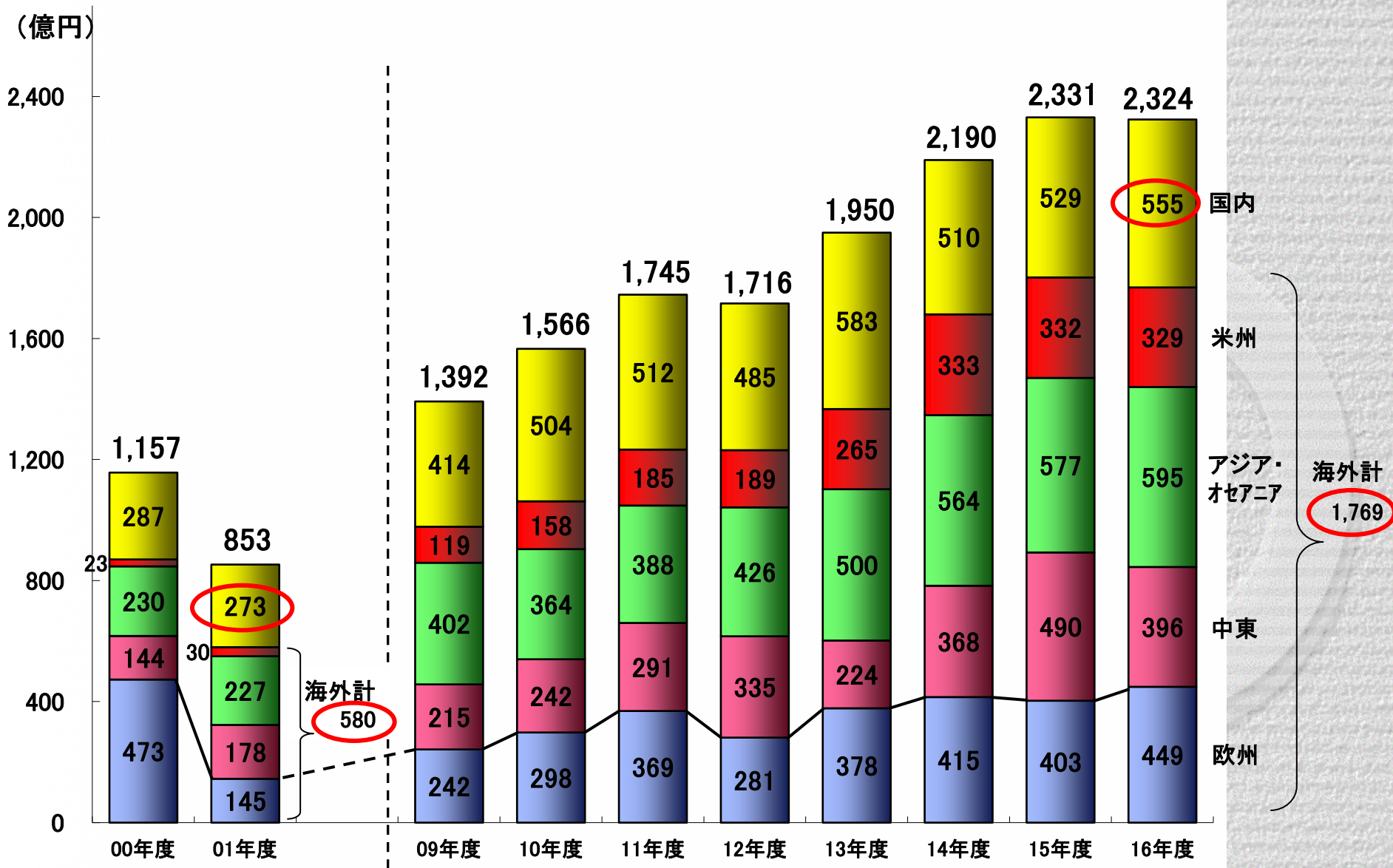
セグメント別売上高推移

FUJITSU GENERAL LIMITED



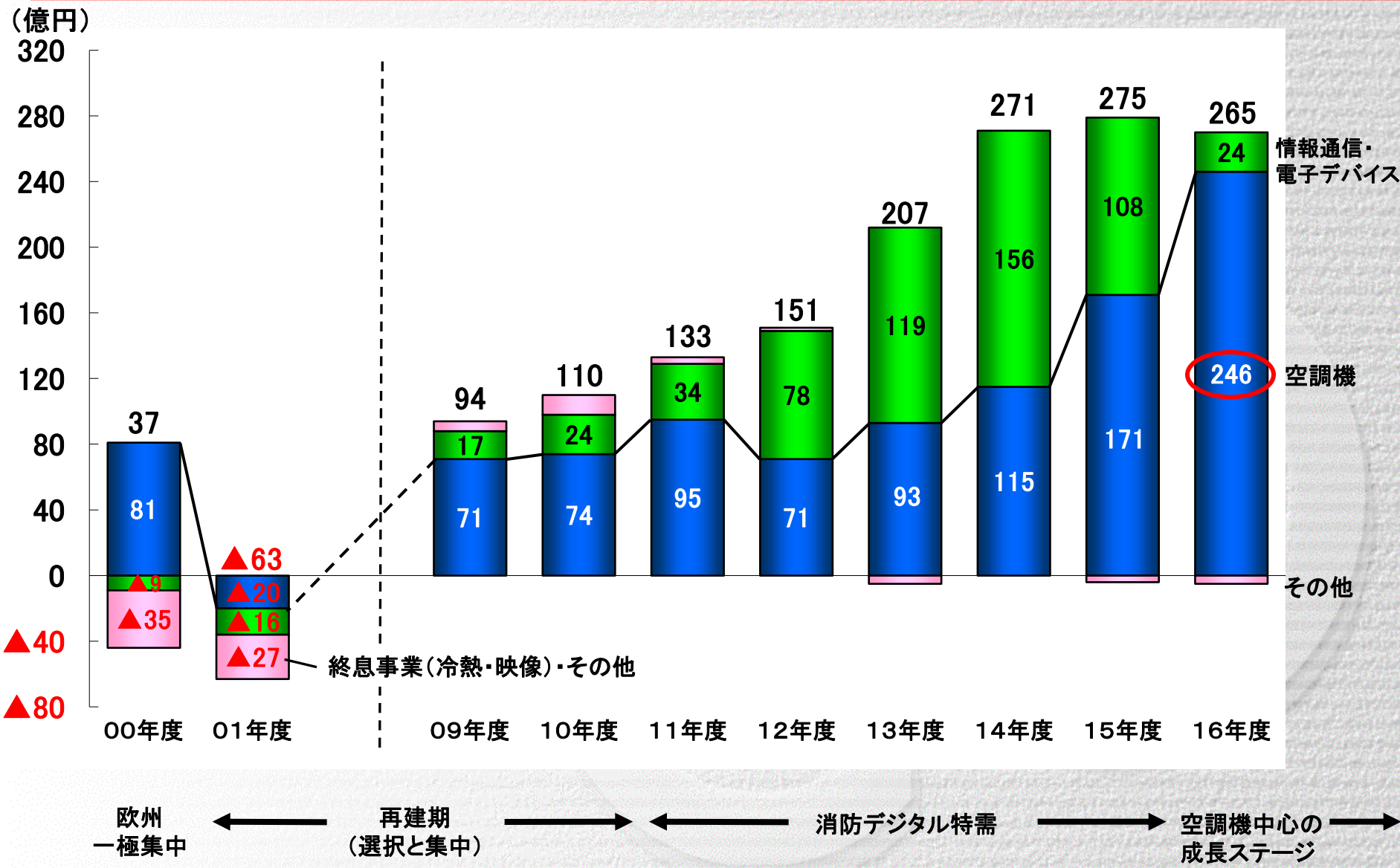
空調機地域別売上高推移

FUJITSU GENERAL LIMITED



セグメント別営業損益推移

FUJITSU GENERAL LIMITED



3. 中期経営方針

(2017～2020年度)

中期経営方針

FUJITSU GENERAL LIMITED

(1) 経営方針

スローガン：**INNOVATION & GLOBALIZATION**
世界中の人の心に安らぎ、豊かさ、微笑みを

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

中期経営方針

FUJITSU GENERAL LIMITED

(2) 中期計画

2020年度：売上高 4,000億円、
 営業利益 400億円、営業利益率 10%
 [前提条件：1US\$ = 120円、銅\$7,000/t]

(単位：億円)

		2014年度 (実績)	2015年度 (実績)	2016年度 (実績)	2017年度 (計画)	2020年度 (計画)
空調機	売上高	2,190	2,331	2,324	2,645	3,600
	営業利益 (営業利益率)	115 (5.2%)	171 (7.3%)	246 (10.6%)	220 (8.3%)	350 (9.7%)
情報通信・ 電子デバイス・ その他	売上高	558	479	277	255	400
	営業利益 (営業利益率)	156 (28.0%)	104 (21.7%)	19 (6.8%)	10 (3.9%)	50 (12.5%)
合計	売上高	2,748	2,810	2,601	2,900	4,000
	営業利益 (営業利益率)	271 (9.9%)	275 (9.8%)	265 (10.2%)	230 (7.9%)	400 (10.0%)

中期経営方針

FUJITSU GENERAL LIMITED

(3) 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と基本方針
- 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

I -1) 空調機ビジネスを取り巻く環境と基本方針

FUJITSU GENERAL LIMITED

空調機の世界需要見通し: 年率 約6%で継続成長

- ◇新興国: 需要拡大によるボリューム増
- ◇先進国: 一段の省エネ化・高機能化による単価UP、暖房需要の拡大

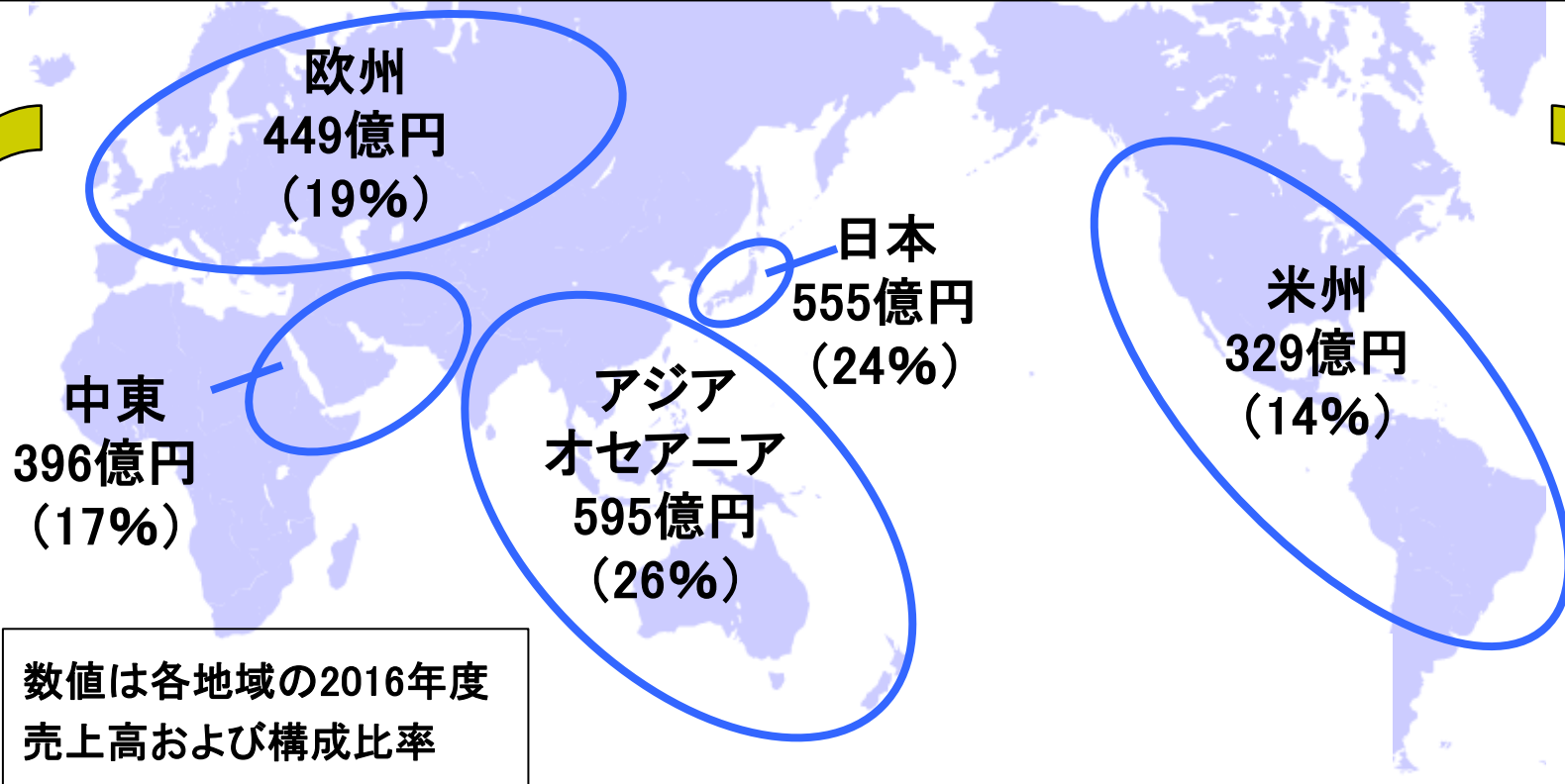
当社を取り巻く環境

- ◇環境問題(温暖化、COP21パリ協定発効)
各国で省エネ規制等の導入・基準引き上げ
- ◇競争激化
(他社の積極的M&A、中韓メーカーの技術力向上、
米国メーカーの北米ダクトレス市場参入)
- ◇エアコンの製品機能(スマート家電化)、モノづくりの
両面でIoT、AI化が進展

I-1) 空調機ビジネスを取り巻く環境と基本方針

FUJITSU GENERAL LIMITED

- ◇リスク分散・機会創出のため5拠点体制を堅持
- ◇中期的には、攻略ターゲットを絞り集中する



グローカリゼーション推進による5拠点体制の進化
(グローバルな視点+ローカル・現場の実情を重視)

I-2) 空調機開発体制の革新

① 自社開発

- ◇基礎技術の強化(HP※1、標準化)
- ◇他社との差別化商品の開発
- ◇コスト競争力強化(コンカレント開発)

開発マネジメントの刷新

② 自社＋提携

- ◇新技術の育成(IoT、AI等)
- ◇イノベーションの創出(BIG※2始動)

スピードアップを図るための
自前主義からの脱却

③ 外部の力の活用

- ◇ODM・OEM調達
- ◇自社で保有していない新領域商品

※1:ヒートポンプ

※2:Being Innovative Group
(2016年11月に新設した
社内組織)

開発機種数を倍増

I -3) 空調機営業活動の強化

FUJITSU GENERAL LIMITED

売上高： 2016年度2,324億円→2020年度3,600億円 55%UP

5大「拡大プロジェクト」の推進

[海外]① **コマーシャルビジネス拡大** 【売上1.9倍(2016年度比)】

- ・人員強化による設計事務所、コンサルタントへのサポート体制構築
 - ・周辺機器、換気等の拡充(M&A検討)
- ⇒システム商品販売拡大による中国勢への対応

② **北米Rheem社との協業の加速** 【売上200億円】

- ・相互OEM供給
- ・共同開発推進(2017年4月北米R&Dセンター立ち上げ)

③ **インド販売戦略の再構築** 【売上2.0倍(2016年度比)】

- ・人材・資源を投入、合併事業の見直し
- ・商品戦略の強化、現地生産検討

I -3) 空調機営業活動の強化

FUJITSU GENERAL LIMITED

売上高： 2016年度2,324億円→2020年度3,600億円 55%UP

5大「拡大プロジェクト」の推進(続き)

[海外]④外部の力を活用した商品展開

- ・低価格品、品揃えアイテムの設計外部委託による開発リソース増

[国内]⑤住設ルート of 積極攻略と量販店のシェアアップ

- ・工事・サービス、販売体制の拡充 **【売上1.2倍(2016年度比)】**
- ・IT化推進による効率的業務運用

更なる拡大に向けた「戦略投資枠の設定」

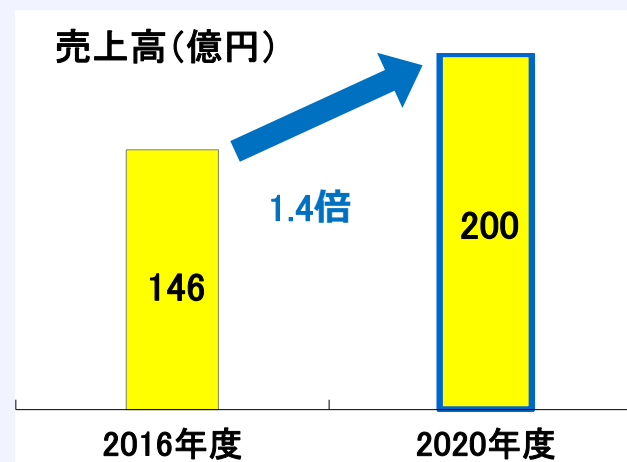
- ◇5大「拡大プロジェクト」達成に向けたM&A実施
- ◇ハード(周辺機器等)、ソフト(サービス)両面でのビジネスの幅の拡大
- ◇R&Dセンターの拡充(日本、北米、欧州)

Ⅱ. 情報通信・電子デバイスのビジネス体制の再構築

FUJITSU GENERAL LIMITED

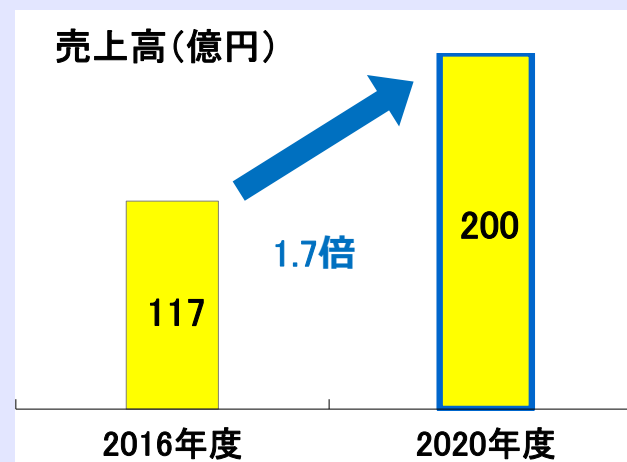
情報通信

- ① 無線技術を核としたビジネス拡大
(消防・防災)、消防リプレース対応
- ② 民需システムの積極展開
- ③ 新規ビジネスの育成(公共BB他)



電子デバイス

- ① 開発商品の絞り込みとリソースの集中
- ② 原価低減活動のスピードアップ
◇原価低減プロジェクト
- ③ 新規ビジネス: 自社商品の開発



Ⅲ. 営業利益10%以上達成に向けたトータルコストダウンの推進

FUJITSU GENERAL LIMITED

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
- ③ 品質の強化
- ④ 「ものづくり」の強化
- ⑤ ITの革新

販売面での取組み

- ① 売上の拡大による固定費吸収
- ② 販売商品構成の改善（高級品、大型システム商品拡販）
- ③ ブランド力強化（売価アップ）

IV. キャッシュを生み出す力の強化

オペレーションの更なる効率化

◇CCCの短縮

(2020年度に2016年度比で10%以上の短縮を目標)
— 棚卸資産回転日数改善、債権回収期間の短縮

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

◇「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
- ② 更なる長時間残業是正（36協定の見直しを含む）
- ③ 教育・研修
- ④ 福利厚生 の 充実
- ⑤ ダイバーシティ推進

2016年度決算概要および 中期経営方針説明資料

-END-

FUJITSU GENERAL LIMITED