

# 中期経営方針について

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。



2020年7月 株式会社富士通ゼネラル

# 中期計画基本方針（従来の重点テーマは不変）

## 重点テーマの推進

- 空調機ビジネスの拡大
  - ・ビジネスモデルの構築
  - ・開発体制の革新
  - ・営業活動の強化
- 情報通信・電子デバイスのビジネス基盤の強化
- トータルコストダウンの推進
- キャッシュを生み出す力の強化
- 企業理念の浸透と実践



## コロナと共生する 新たな時代への対応

- リスク管理の一層の徹底  
BCMに強い体制構築の加速
- コロナと共生するビジネスモデル
  - ・清潔・除菌
  - ・遠隔監視、非接触、AI・IoT推進
- 持続可能な社会実現への貢献
  - ・中長期的観点重視、安定成長（短期的な数値だけに拘らない）
  - ・イノベーションの創出

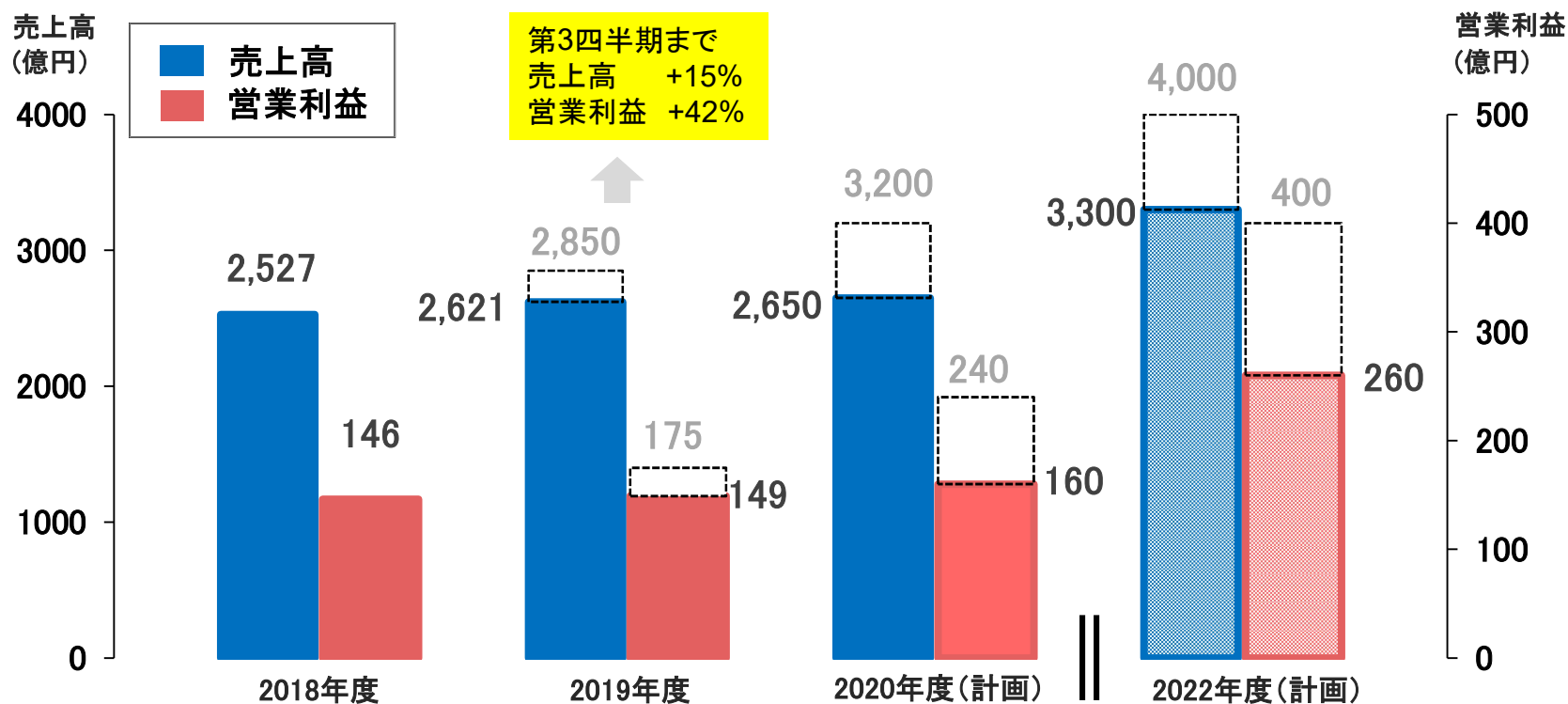


Sustainability

企業理念：「共に未来を生きる」

# 中期計画の進捗状況と目標値の見直し

## 新型コロナウイルス等事業環境を踏まえ、見直し



	2018年度		2019年度		2020年度		2022年度	
	実績	期初予想	実績	前回計画	修正計画	前回計画	修正計画	
売上高	2,527	2,850	2,621	3,200	2,650	4,000	3,300	
営業利益 (営業利益率)	146 (5.8%)	175 (6.1%)	149 (5.7%)	240 (7.5%)	160 (6.0%)	400 (10.0%)	260 (7.9%)	

期初計画との差異

売上高	▲229
営業利益	▲26
(うちコロナ影響)	(▲43)

前回公表計画との差異

売上高	▲550
営業利益	▲80
	(▲75)

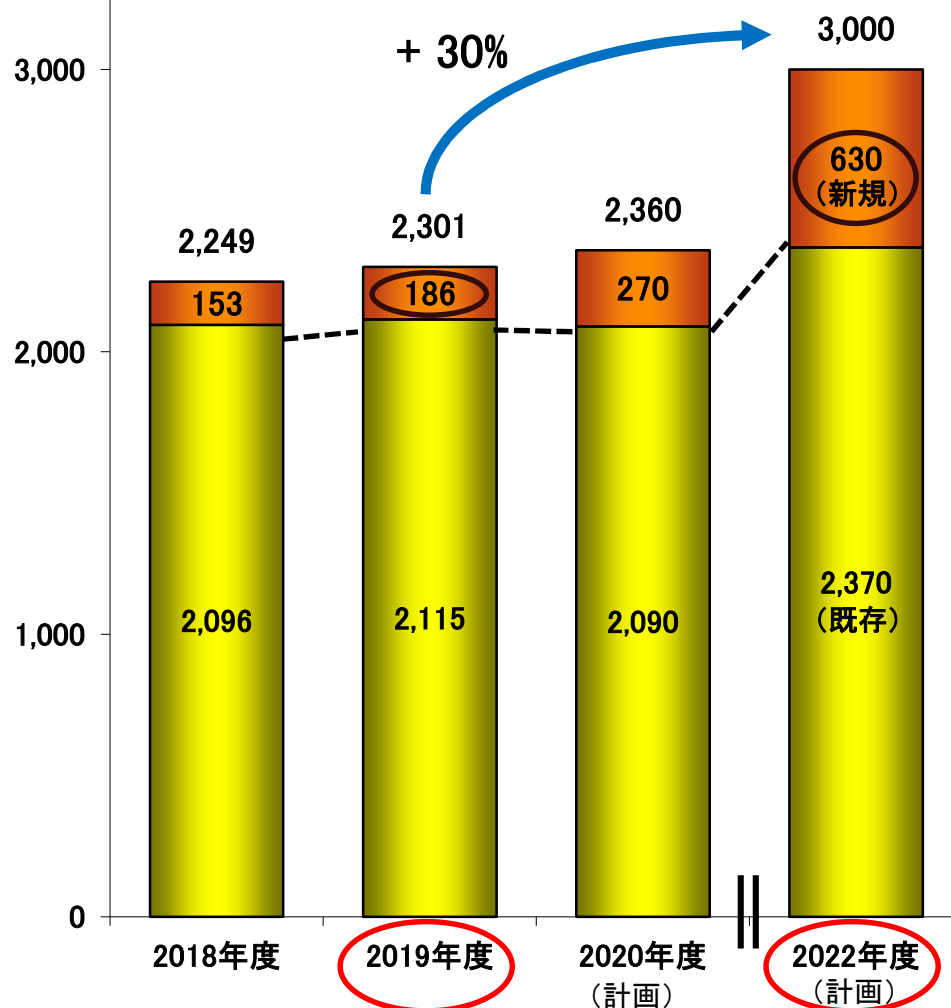
前回公表計画との差異

売上高	▲700
営業利益	▲140

# 中期計画(空調機)

(億円)

空調機売上高(既存・新規別)



〔新規ビジネス〕

	2018年度	2019年度	2020年度	2022年度	3ヶ年平均伸長
インド	102	33	128	320	+113%
北米	21	30	37	70	+33%
欧州	-	32	17	100	+46%
豪州	20	91	88	130	+13%
その他	10	-	-	10	-%
<b>新規計</b>	<b>153</b>	<b>186</b>	<b>270</b>	<b>630</b>	<b>+50%</b>

〔既存ビジネス〕

量販	360	324	350	350	+3%
住設他	223	249	280	320	+9%
<b>国内計</b>	<b>583</b>	<b>573</b>	<b>630</b>	<b>670</b>	<b>+5%</b>
RAC	1,301	1,328	1,243	1,420	+2%
VRF	179	182	190	240	+10%
その他	33	32	27	40	+8%
<b>海外計</b>	<b>1,513</b>	<b>1,542</b>	<b>1,460</b>	<b>1,700</b>	<b>+3%</b>
<b>既存計</b>	<b>2,096</b>	<b>2,115</b>	<b>2,090</b>	<b>2,370</b>	<b>+4%</b>

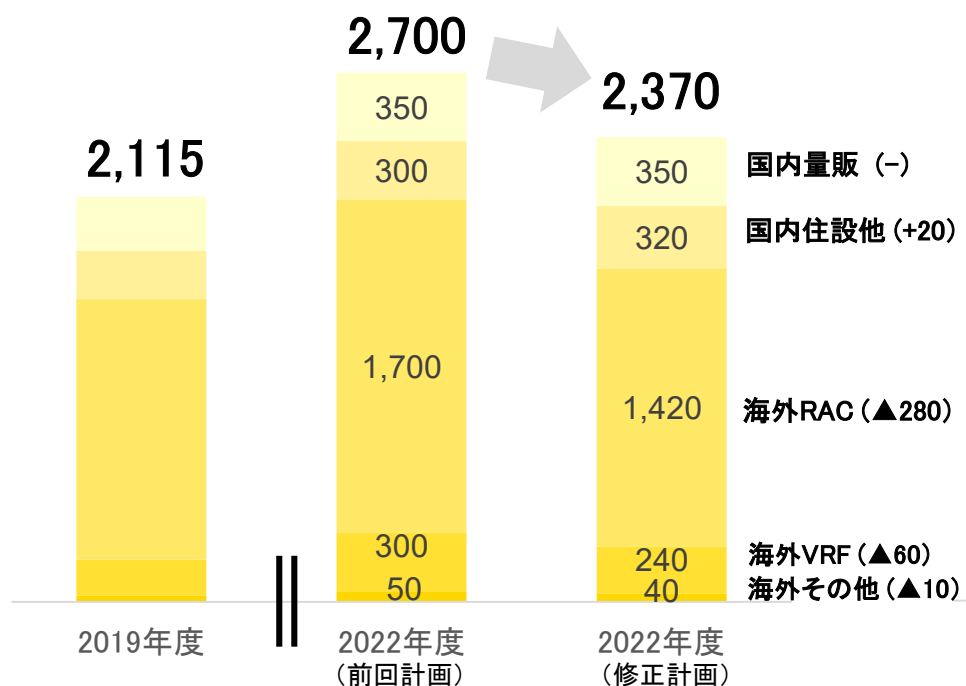
<b>空調機計</b>	<b>2,249</b>	<b>2,301</b>	<b>2,360</b>	<b>3,000</b>	<b>+9%</b>
-------------	--------------	--------------	--------------	--------------	------------

# 中期計画(空調機)

## 2022年度 空調機売上計画の変更点

[単位:億円]

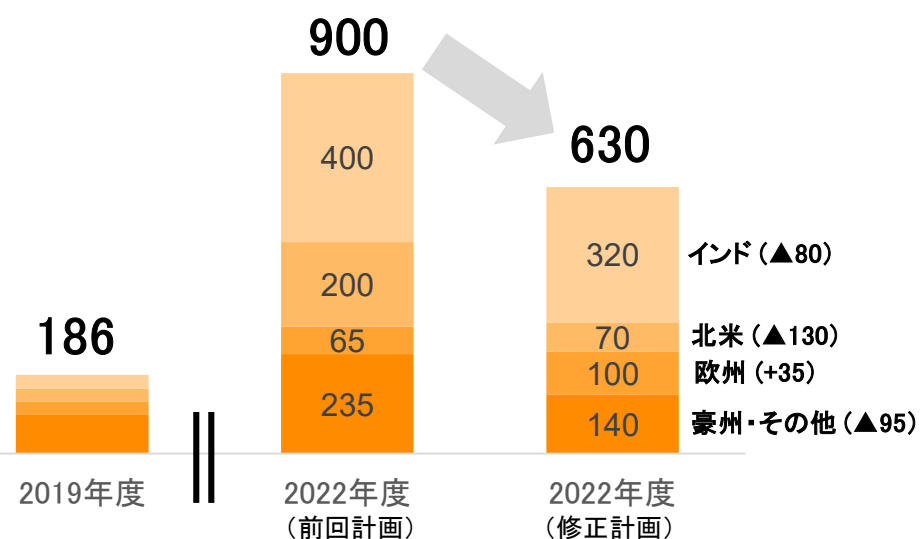
### 既存ビジネス ▲330



#### ● 主な変更点

- ・国内住設他 (+20)
- ・コロナ禍による一時的な需要減少を反映 (海外RAC▲280、VRF▲60、その他▲10)

### 新規ビジネス ▲270



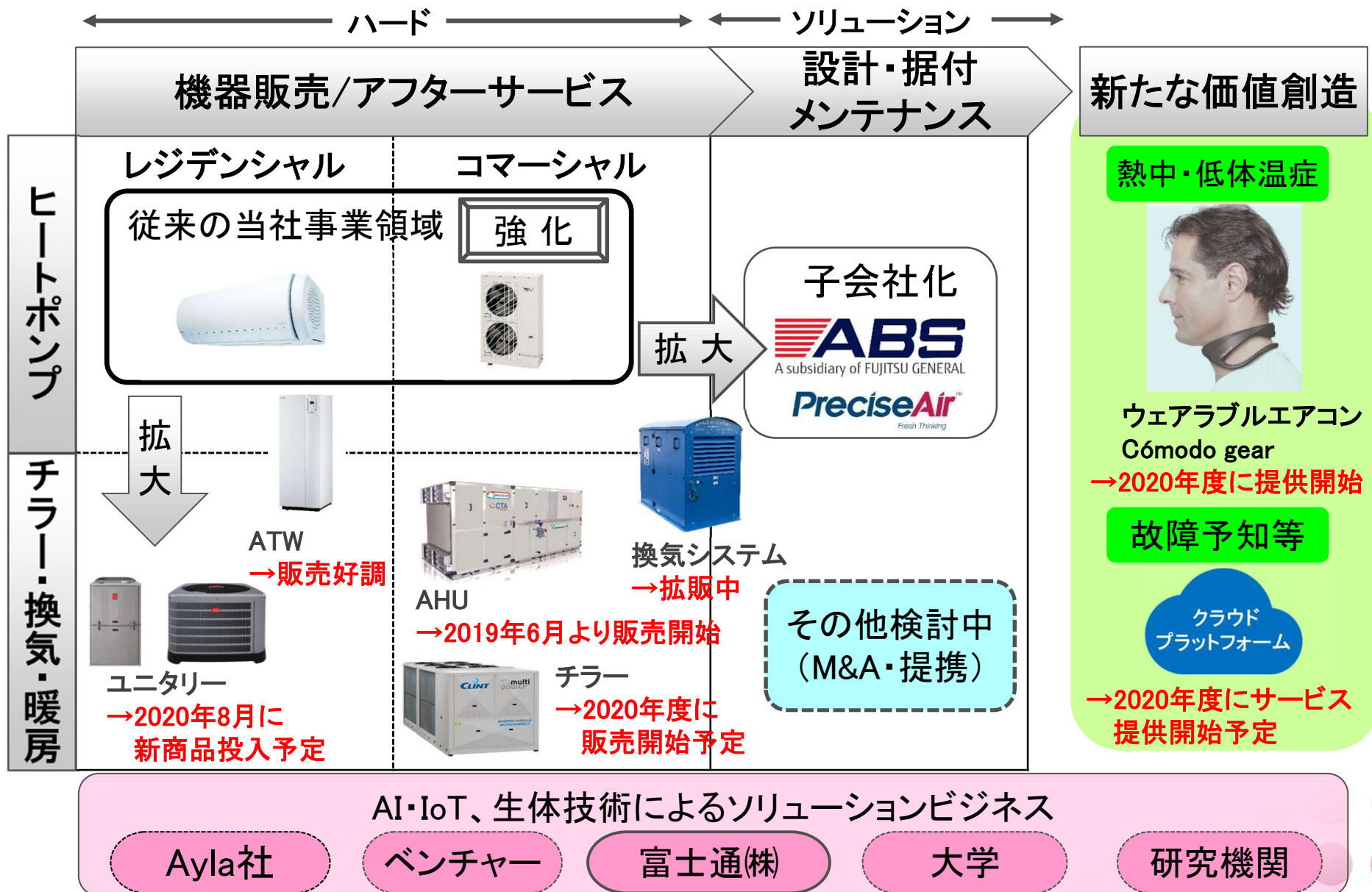
#### ● 主な変更点

- ・インドでの直販体制立上げ遅れを反映 (▲80)
- ・北米での提携・M&A効果の見直し (▲130)
- ・欧州での提携・M&A効果の上積み (+35)
- ・豪州・その他の売上見直し (▲95)

## 重点テーマの推進

- 空調機ビジネスの拡大
  - ・ビジネスモデルの構築
  - ・開発体制の革新
  - ・営業活動の強化
- 情報通信・電子デバイスのビジネス基盤の強化
- トータルコストダウンの推進
- キャッシュを生み出す力の強化
- 企業理念の浸透と実践

# 空調機ビジネスモデルの構築（進捗状況）



# 提携パートナーとの連携強化

## 【ユニタリー（北米）】

- ・Rheem社（米国）との共同開発

- ・2016年より商品の相互供給を開始
- ・米国式空調と当社の省エネ技術を融合した、新たな商品を2020年8月に発売予定



## 【ATW（欧州）】

- ・Atlantic社（フランス）との共同開発

- ・30年にわたり提携関係（当社空調機の販売代理店）
- ・ヒートポンプ式温水暖房システムを共同開発



## 【AHU・チラー（欧州）】

- ・G.I.Holding社（イタリア）との共同開発

- ・AHU熱源として当社VRF室外機を組み合わせた製品を発売中
- ・小型インバータチラーを共同開発中
- ・豪州・中東地域にも展開拡大予定

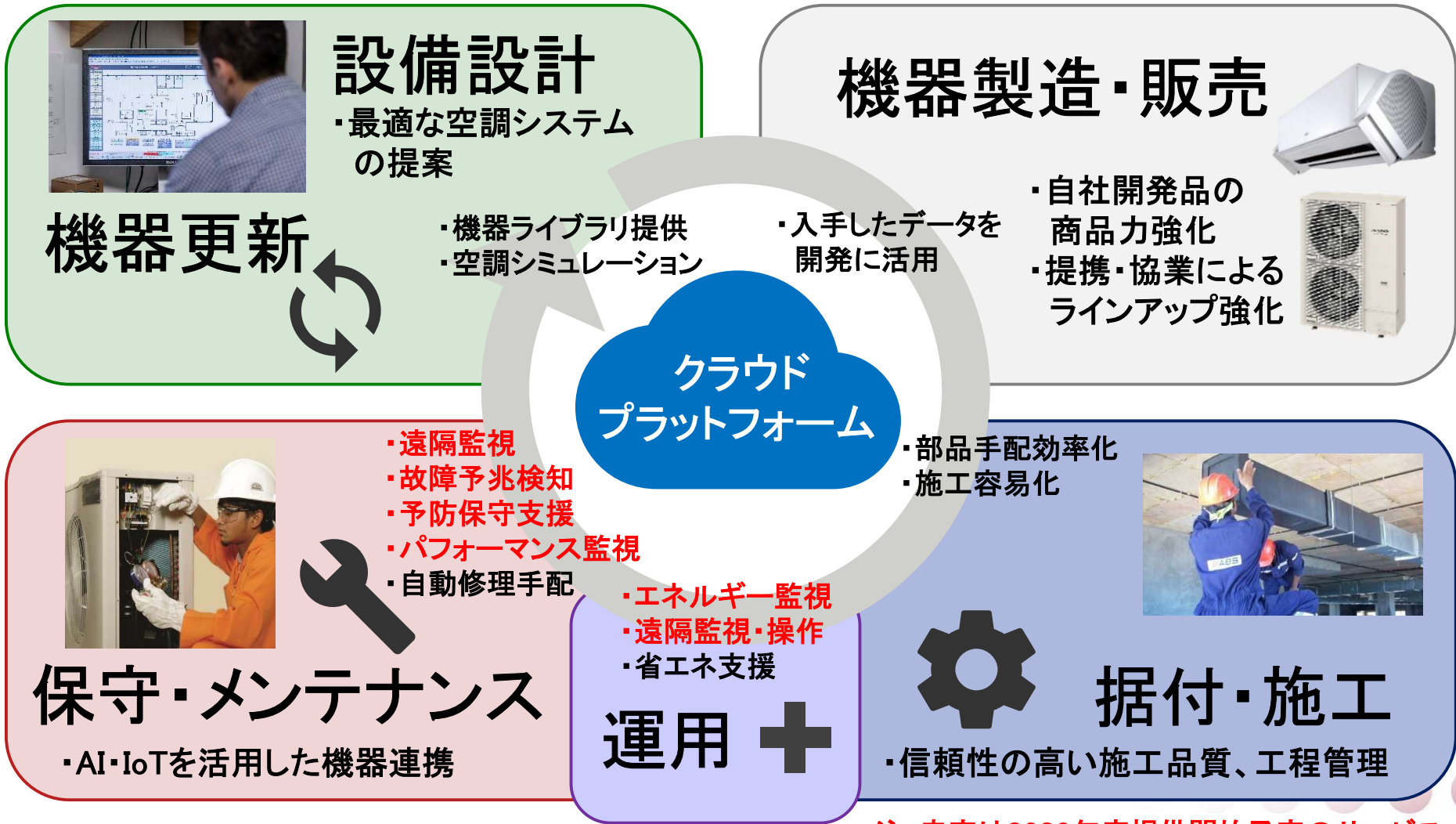


- ・提携によるハードのラインアップ拡充、売上増加
- ・化石燃料ガス等⇒再生可能エネルギー ヒートポンプへの転換



# ソリューションビジネスの推進

## 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



# 空調機開発体制の革新

## 1) 開発体制の強化

- 3極(日本、タイ、中国)+2体制(欧州、北米)の強化
- リソースの再配分:新/省冷媒、AI・IoT、業務用、重点地域に注力
- Withコロナ:清潔・除菌、非接触、遠隔コントロール
- 感性とユーザビリティ重視の製品開発

## 2) 人的ポテンシャルを最大限に引き出すための組織への転換

- 業務プロセス強化
  - ・ベースデザインの推進、標準化設計の展開と拡大
  - ・PLE、PLM、CAE活用拡大による設計効率、生産性向上の推進
- 人材育成
  - ・インパクトメソッドの展開:組織マネジメント力・組織行動力強化
  - ・空調機技術アカデミー:計画的な人材育成、人間塾の展開
- 設備強化
  - ・体感人体モデルの研究・実証、タイ試験センターの段階的立ち上げ

# 空調機開発体制の革新

## ● 感性とユーザビリティ重視の開発



# 空調機営業活動の強化

## [5大拡大プロジェクト]

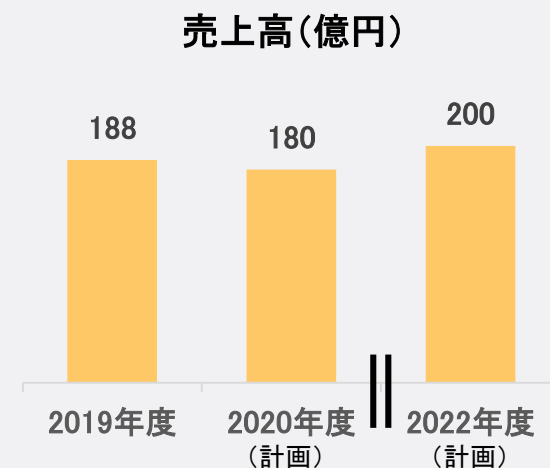
	テーマ	状況
既存	海外コマース ビジネスの拡大	◎
	国内住設ルート の積極攻略	◎
新規	インド市場の攻略・ 拡大	△
	北米ビジネス拡大	○
	提携ビジネスの 推進	○

## [重点市場における戦略]

地域	今後の戦略	重点度
北米	<ul style="list-style-type: none"> <li>・提携拡大、M&amp;Aの検討</li> <li>・南部開拓、マルチブランド展開</li> </ul>	★★★
欧州	<ul style="list-style-type: none"> <li>・提携によるATW、チラー販売強化</li> <li>・イタリア市場での販売拡大</li> </ul>	★★
オセアニア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サービスメンテナンス事業の拡大</li> <li>・新ビジネス(チラー・ルーフトップ)</li> </ul>	★★
インド	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場ニーズに適合した商品の投入</li> <li>・ABS社とのシナジー効果創出</li> </ul>	★★★
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工事体制強化、Web販売拡大</li> <li>・住設ルートの継続強化</li> </ul>	★★

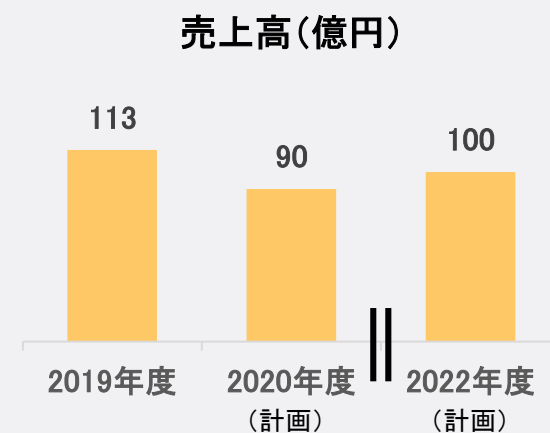
## 情報通信

- ① 豊富な稼働資産と強い顧客リレーションシップを活かしたストックビジネスの展開
- ② 次期消防デジタル無線の開発と本格推進
- ③ 民需ビジネス領域の拡大(人材・BPO)



## 電子デバイス

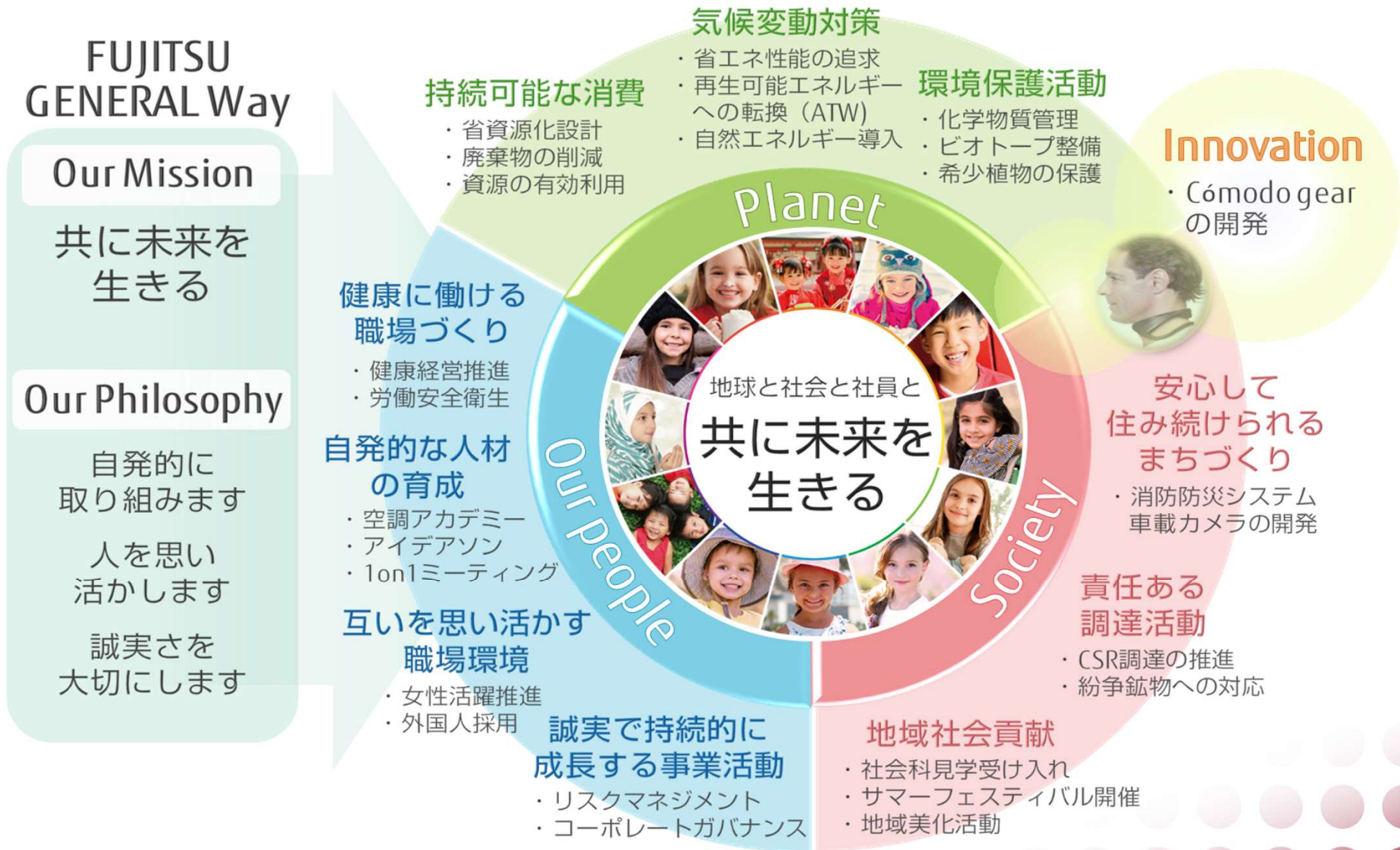
- ① 中国ビジネスのさらなる拡大
- ② 新規顧客開拓の推進
- ③ 新規ビジネス開拓



# Sustainability 持続可能な社会実現への貢献



## 【Sustainabilityを中心にした現在の事業のイメージ図】



# Sustainability 持続可能な社会実現への貢献



## 地球

- **地球温暖化対策への貢献**  
-省エネ商品開発、化石燃料から再生可能エネへ転換促進
- **循環型社会への貢献**  
-家電リサイクル事業の推進、省資源化設計

## 社会

- **イノベーションの創出**  
-熱中症対策等、社会的課題の解決に向けて
- **清潔・安全な空間の提供**  
-「熱交換器加熱除菌」強化、非接触、遠隔監視等

## 社員

- **健康経営の推進強化**  
-健康経営1.0⇒健康経営2.0、外部発信強化・家族への支援
- **コロナに対応した柔軟な働き方の確保**  
-在宅勤務制度定着、ワークフローシステム導入

**\* 2020年10月 Sustainability Report発行予定**

## 〔地球・環境への貢献〕 欧州、ATWビジネス

### ● 欧州における地球温暖化対策の動き

- ・欧州は環境問題の先進国、再生可能エネルギー比率の目標: 20%(2020年)、32%(2030年)、CO2排出ネットゼロ(2050年)を目標

### ● 欧州における状況

- ・家庭用エネルギー消費の約80%が暖房機器(暖房機器の約75%が化石燃料を使用)

### ATW (ヒートポンプ式温水暖房システム)

- ・化石燃料機器に比べ、温室効果ガス排出を約80%削減
- ・電気ヒーターに比べ、約4~5倍高いエネルギー効率性
- ・日本や欧州で「再生可能エネルギー」と位置付けられるヒートポンプ技術を使用
- ・有毒ガスの排出ゼロ
- ・**当社事業への貢献 売上高400億円以上・利益100億円以上(2007~2019年)**  
+ 化石燃料比 CO2排出削減



**化石燃料から再生可能エネルギーへの転換促進**



# Sustainability 持続可能な社会実現への貢献

## 〔社会への貢献〕 イノベーションによる社会課題の解決

- BIG、アイデアソン、10%ルール

-共に未来を生きる-

快適で  
安心・安全な  
社会の実現

熱中症対策



**CÓMODO gear**  
快適性を身につける冷却装置  
(本年度より提供開始)

高齢者ケア



宅内センシング

行動認知データの  
生活への活用 (実証実験中)

QOL



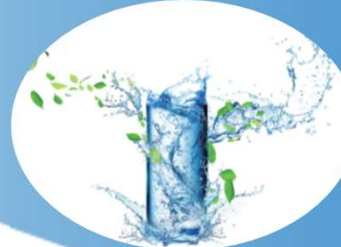
きれい・除菌



快適暖房




水生成



暑さ対策





FUJITSU

富士通ゼネラル

- 共に未来を生きる -