



経営の基本方針			
グローバルで、お客さまの信頼に応える安全・安心な商品を提供し、持続的成長と企業価値向上を目指します。			
最終年度の経営目標（連結）			
売上高	1,800億円（2019年3月期比+5.4%）	営業利益率	7.2%（2019年3月期比+1.2ポイント）
営業利益	130億円（2019年3月期比+26.1%）	ROE	8.0%以上

※ 平均為替レート：2019年3月期：1米ドル110円、2022年3月期：1米ドル105円

	2019年3月期		
	売上高	営業利益	営業利益率
日本	72,485	5,206	7.2%
東アジア	69,308	2,270	3.3%
南アジア	16,572	1,851	11.2%
北米・欧州*	24,046	893	3.7%
小計	182,411	10,220	5.6%
消去	△11,652	93	—
合計（連結）	170,759	10,313	6.0%

※ 為替レート：1米ドル110円

* 2020年3月期より、従来の報告セグメント「北米」「欧州」を集約し、「北米・欧州」に変更しています。比較のため、2019年3月期は変更後のセグメント区分で記載しています。

	2022年3月期		
	売上高	営業利益	営業利益率
日本	75,000	6,200	8.3%
東アジア	69,000	3,500	5.1%
南アジア	21,000	2,100	10.0%
北米・欧州*	28,000	1,400	5.0%
小計	193,000	13,200	6.8%
消去	△13,000	△200	—
合計（連結）	180,000	13,000	7.2%

※ 計画為替レート：1米ドル105円



昇降機専門メーカーとして、
築いてきた一貫体制の
強みを生かし、
都市機能の充実に貢献します。

代表取締役社長

内山 高一

エレベータ・エスカレータのスペシャリストとして

フジテックは、1948年に大阪で創業した、昇降機の専門メーカーです。戦後、ビルのエレベータ修理を通じて都市復興に取り組む傍ら、新規エレベータ設置の営業活動とともに、海外からの最新技術の導入にも積極的に取り組んできました。技術開発に注力する姿勢と積み重ねた実績を認められ、創業からほどなくして日本全国から声を掛けられるようになりました。そして1964年には、日本が高度経済成長を遂げる中、「世界は一つの市場」という思いのもと、いち早く海外へ進出し、高層ビルの建設ラッシュを迎えていた香港に現地法人を設立。以来、グローバル市場への展開を積極的に推し進め、現在では20を超える国と地域に拠点を有するまでに成長しました。

今後、世界の都市機能がさらに発展していくためには、より多様なニーズに応えられる高度な対応力が必要になりますが、フジテックはそれを実現できると私は確信しています。その背景にあるのは、昇降

機の専門メーカーとして一貫体制を構築してきた独自のビジネスモデルです。エレベータ・エスカレータの設置やメンテナンスには、膨大かつ多岐にわたる分野の知識・経験が必要となりますが、昇降機一筋に技術を磨いてきたスペシャリストたちがさまざまな状況に加え、多様化するお客さまのご要望に応じています。また、研究開発から販売、生産、据付、メンテナンス、モダンゼーションまでの一貫した事業体制を整え、フルラインで商品・サービスを提供する総合力で、お客さまの現場での困り事やお悩みにスピーディーに対応しています。例えば、研究開発の時点から将来のモダンゼーションを意識した設計・開発を行ったり、営業活動に技術者が同行しお客さまにより適切な提案をしたりなど、このような企業風土のもと、全社一丸で連携し取り組んでいます。こうした体制を日本のみならずグローバルで展開しているからこそ、世界中のお客さまのさまざまなニーズに応えることを可能にしています。

前中期経営計画“**No Limits! Push Forward Together!**”を通じ、
2期連続の増収、純利益は過去最高を更新

2017年3月期からスタートした前中期経営計画“**No Limits! Push Forward Together!**”では、お客さまの信頼に応える“安全・安心”な商品の提供はもとより、グローバル市場を活躍の場として確実なものとするべく、以下の4つの行動ビジョンを掲げて取り組みました。

1つ目の「市場ニーズを捉えたシェアアップ」では、グローバル市場で“フジテックブランド”を確立しシェア拡大を図るべく、顧客満足度の向上と著名物件の受注を目指して、積極的な商品提案と営業活動に注力しました。2つ目の「商品統一による市場競争力の強化」では、エレベータのグローバル標準機種の商品化とエスカレータのモダンゼーション工法の開発により競争力の強化を図りました。3つ目の「全社調達革新とグローバル設計ネットワークの構築」では、グループでの一元購買・管理体制構築によって、全社調達革新を推進。最適な生産体制の確立とコストの低減に取り組みました。4つ目の「経営品質の向上」では、コーポレート・ガバナンス規程の整備を進

めたほか、ITを活用した職場環境整備によって業務効率の改善を図るとともに、グローバル人材の育成や社員の資格取得を推奨したほか、技能継承の強化にも努めました。

こうした取り組みの結果、2019年3月期の売上高は1,707億59百万円で2期連続の増収となりました。さらに、個々のコスト削減の積み上げおよび、投資有価証券売却益により親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高の92億20百万円を達成することができました。

一方で、シェア拡大の影響として、営業利益率の低下が課題となりました。業務効率の改善についても、AIを活用した予防保全やIoTを活用した遠隔監視システムの構築、工場における自動化・機械化については、さらにスピードを加速させる必要があると認識しています。中国での採算性は改善に向かっていくものの、今後グローバルでより一層成長していくためには、確実に収益を生み出す体制を整備することが急務だと捉えています。

収益性の高い筋肉質な企業体質への転換を目指し、
新中期経営計画“**Innovation, Quality & Speed**”を推進

現在、世界の昇降機市場は、米中貿易摩擦の加速、英国のEU離脱を起点とする経済混乱、中国経済の減速など、先行き不透明感が増しています。当社を取り巻く環境も厳しさを増し、適正規模を意識したシェア拡大の戦略や収益力の向上、ブランド浸透のバランスへの取り組みがこれまで以上に重要になると考えています。また、新たな課題として、デジタル化の進行によるビジネスモデルの劇的な変化、開発技術の陳腐化サイクルの加速も認識しています。あわせて、当社生産・物流体制のグループ最適化への対策も不可欠です。

2020年3月期からスタートした新中期経営計画“**Innovation, Quality & Speed**”では、市場環境

○ 行動ビジョン

- 1

地域戦略

グローバル標準機種の拡販と収益の向上
- 2

商品・技術戦略

企業成長と企業価値を高める技術基盤の強化
- 3

オペレーション戦略

顧客ニーズの変化・スピードに対応したプロセス革新
- 4

コーポレート戦略

経営品質の向上、SDGsへの取り組み

の変化に対応できる収益性の高い筋肉質な企業体質への転換を目標にしています。「グローバルで、お客さまの信頼に応える安全・安心な商品を提供し、持続的成長と企業価値向上を目指します。」を基本方針として、行動ビジョンを策定。具体的には、①地域戦略として「グローバル標準機種の拡販と収益の向上」、②商品・技術戦略として「企業成長と企業価値を高める技術基盤の強化」、③オペレーション戦略

として「顧客ニーズの変化・スピードに対応したプロセス革新」、④コーポレート戦略として「経営品質の向上、SDGsへの取り組み」の4つを掲げ、グループ丸となって取り組んでいきます。

地域戦略については、各地域の顧客ニーズへの個別対応を通して付加価値を提供し、引き続き市場シェアの拡大を図るとともに、フジテックブランドの浸透に注力していきます（詳細はP13～17「セグメント別

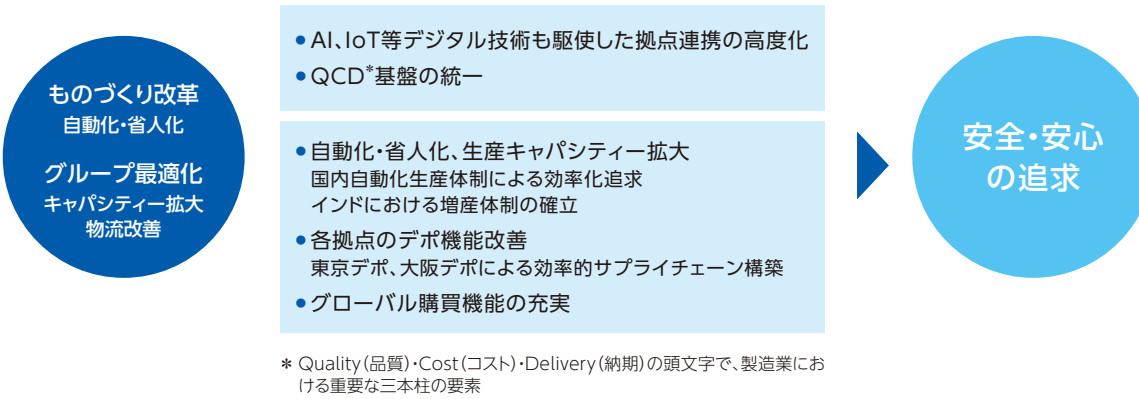
【商品・技術戦略】

商品競争力と業務品質の向上。独自先進技術開発による付加価値創出

	エレベータ	エスカレータ
商品化 新技術	高速・高級機種商品化 乗り心地・デザイン・安全安心を追求	滞留検知システム等による安全性・利便性向上
適用拡大 コストダウン	グローバル標準機種 地域ニーズに対応した仕様の最適化	グローバル標準機種 基本設計の見直し 商品の仕様・機器の共通化促進
	モダンゼーションメニューの充実 (オーダー機種モダンゼーション対応など)	
サービス関連	診断機能の自動化・効率化技術 メンテナンスメニューの充実など	
人材／プロセス強化	人材育成、技術の統合管理 BPR推進、業務管理、グローバルサポート体制	

【オペレーション戦略】

自動化・省人化によるものづくり改革。グループ最適な生産・物流体制の構築



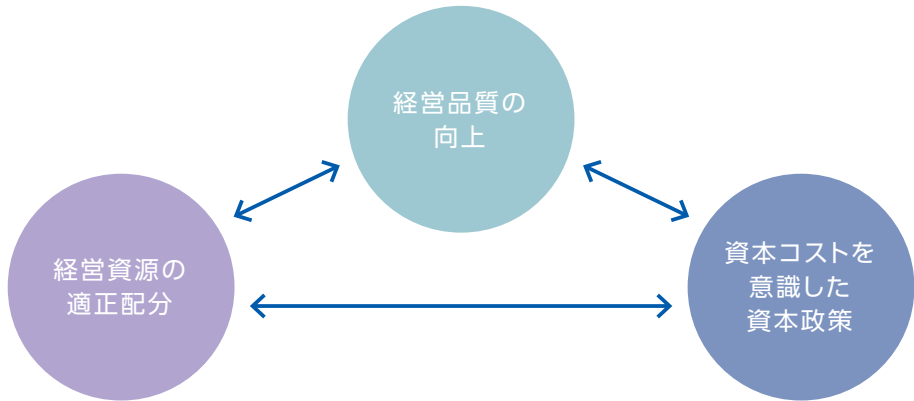
戦略解説]をご覧ください)。

商品・技術戦略では、グローバル標準機種 of 拡販に向けて、世界各地域のニーズに適した仕様への最適化を進めます。また、当社独自の先進的な技術開発力を生かし、高速領域を対象とした高級機種エレベータの商品化に取り組むとともに、乗り心地、デザイン、“安全・安心”を追求していきます。エスカレータにおいては、滞留検知システムの開発などによって安全性と利便性を向上していきます。その実現に向けては、グローバルレベルで技術力を向上すべく、人材育成やグローバルサポート体制の構築にも積極的に取り組む考えです。

オペレーション戦略では、自動化・省人化によるものづくり改革、グループ最適な生産・物流体制の構築を柱としています。国内では、自動化生産体制により効率化を追求するとともに、インドにおいて増産体制を確立し、生産キャパシティを拡大していきます。また、デジタル技術を駆使して拠点連携を高度化し、各生産拠点が共通の生産プロセス・管理体制を構築することで、共通のKPIとして最も効果的な手法の確立を目指します。加えて、国内の物流機能を改善するとともに、効率的なサプライチェーンを構築し、さらなるグローバル購買機能の充実を図ります。

【コーポレート戦略】経営に対する考え方

経営資源の適正配分。資本コストを意識した資本政策



コーポレート戦略では、内部統制システムやリスクマネジメントシステムを有効稼働させるべく、コーポレート・ガバナンス体制のさらなる強化に取り組めます。また、経営資源を適正配分すべく、設備投資、人材開発投資の推進とM&Aの機会を追求していきます。加えて、資本コストを意識した資本政策を掲げ、さらなる成長に向けて引き続き経営資源を投入していくとともに、内部留保と株主の皆さまへの利益還元のバランスを考慮していきます。

なお、SDGsへの取り組みについては、環境への負荷低減を具体的な目標テーマとして推進していきます。当社では、経営理念として掲げる「人と技術と商品を大切に、新しい時代にふさわしい、美しい都市機能を、世界の国々で、世界の人々とともに創ります。」を誠実に実行し、質の高い社会インフラの整備を図るとともに、SDGsが掲げる社会の持続的発展に貢献していきたいと考えています。

新中期経営計画“Innovation, Quality & Speed”の基本方針は以上のとおりですが、最終年度である2022年3月期の数値目標として売上高1,800億円、営業利益130億円、営業利益率7.2%を目指します。さらに今回、ROEを初めて経営目標に掲げ、8.0%以上を目標に取り組んでいきます。

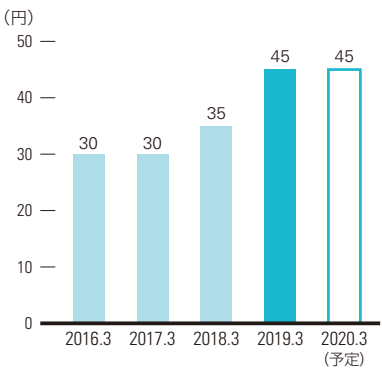
【コーポレート戦略】SDGsに対する取り組みテーマ

テーマ	事業内容	環境・社会とのつながり
コーポレートガバナンス強化	・内部統制システム有効稼働 ・リスクマネジメントシステムの有効稼働	・フジテックの諸理念を誠実に実現
デジタル化推進	・業務システムの連携、統合、自動化 ・AI、IoT等の活用によるサービスの自動化・QCD最適化	・質の高い社会インフラを整備 ・業務改革で働き方改革
環境負荷低減	・ENコードに準拠 ・保守、モダンゼーションの推進 ・ロジスティックの改善	・素材は環境規制に高度適合 ・最新技術により省エネ実現 ・故障復旧出勤、ロジスティックの改善で環境負荷低減
グローバル人材育成	・エクスペリエンスセンター ・東京、シンガポールでサービス品質向上につなげる人材育成	・安全・安心の追求による質の高い社会インフラを整備

また、2020年3月期の設備投資計画は46億円、研究開発費は24億円を計画しています。

当期の配当金につきましては、純利益が過去最高となったことを受け、1株当たり25円とさせていただきます。これにより、1株当たりの年間配当金は、中間配当金と合わせ45円となります。今後も、株主の皆さまへの利益還元の充実を最重要課題と捉えつつ、企業基盤の長期安定を図るための内部留保とのバランスを考慮した配分を行っていきます。

● 1株当たりの年間配当額の推移



“美しい都市機能”の実現に向けて

私たちはこれまで、当社グループの強みを生かしてグローバルな事業活動を推進してきました。新中期経営計画“Innovation, Quality & Speed”では、顧客ニーズの変化やスピードに的確に応えるべく、技術基盤の強化に努めるとともに、顧客満足度と収益力の両面において向上を図ります。あわせて、価格競争力を強化したグローバル標準機種を積極的

に展開し、新たな市場の確保と販売拡大にも取り組んでいきます。そして、今後もお客さまからの信頼に応えるべく、企業の持続的成長の実現とSDGs達成に向けて邁進していくことで、美しい都市機能を世界中につくっていききたいと考えています。株主・投資家の皆さまにおかれましては、引き続きのご支援・ご協力を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。