



2024年5月14日

各 位

上場会社	フジテック株式会社
代表者	代表取締役社長 原田 政佳
(コード番号	6406)
問合せ先責任者	取締役専務執行役員財務本部長 佐藤 浩輔
(TEL	072-622-8151)

### 中期経営計画に関するお知らせ

当社グループは、2024年度を初年度とする5カ年の中期経営計画“Move On 5”を策定いたしました。

詳細につきましては、添付資料をご参照下さい。

以 上

**FUJITEC**

**中期経営計画2024-2028**

# *Move On 5*

*Mid-Term BUSINESS PLAN 2024-2028*

**2024年5月14日**

**Fujitec Co., Ltd.**

(TSE ticker: 6406)



I Fujitecの概要

II 投資の意義

III 全社戦略

IV キャピタルアロケーション

The logo for FUJITEC, featuring the company name in a bold, white, serif font against a dark blue background. The background of the entire slide is a dynamic, glowing blue wave pattern composed of many small dots, creating a sense of motion and technology.

FUJITEC

The main title of the slide, 'Fujitecの概要' (Overview of Fujitec), written in a large, black, sans-serif font. To the left of the text is a vertical blue bar with a gradient from light to dark blue. Below the title is a horizontal black line that spans the width of the slide.

# Fujitecの概要

エレベータ・エスカレータ市場は長期に亘る安定成長が見込まれ、かつ資本効率が良いという特性を持つ



CAGR5~10%での  
長期的かつ安定的な成長



メンテナンスを通じた  
継続的な利益獲得



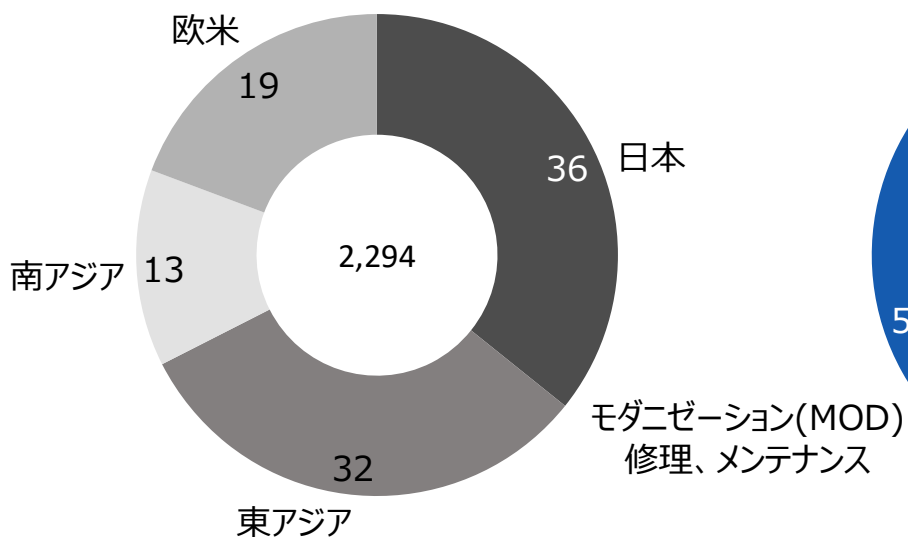
MODを通じ  
ライフサイクルベースで  
売上創出

## 創業76年の歴史を持つエレベータ・エスカレータのグローバルメーカー

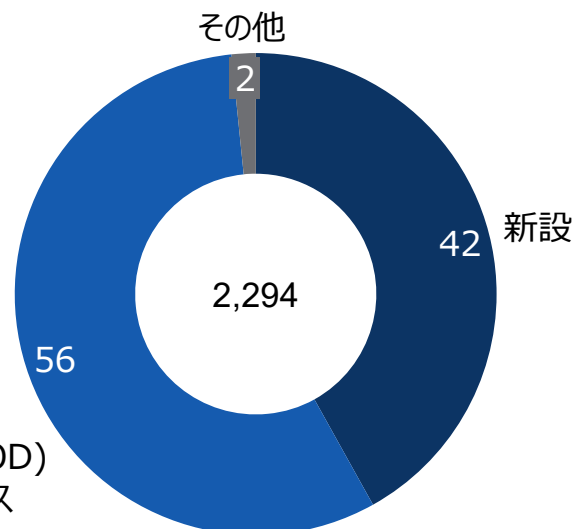
### 経営の目指す姿

人と技術と商品を大切にして、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

#### 地域別ポートフォリオ<sup>1</sup>



#### 事業別ポートフォリオ<sup>1</sup>



1948  
設立

2,294  
売上高 (億円)

320  
サービスステーション数

156  
営業拠点

約11,800  
従業員数 (人)

1. 23年度の売上高に基づく

# 「不易流行」を徹底しつつ、商品・サービスの品質の高さを強みに、心地良さの感動をより多くのお客さまに提供していく

FUJITEC

## Fujitecの強み

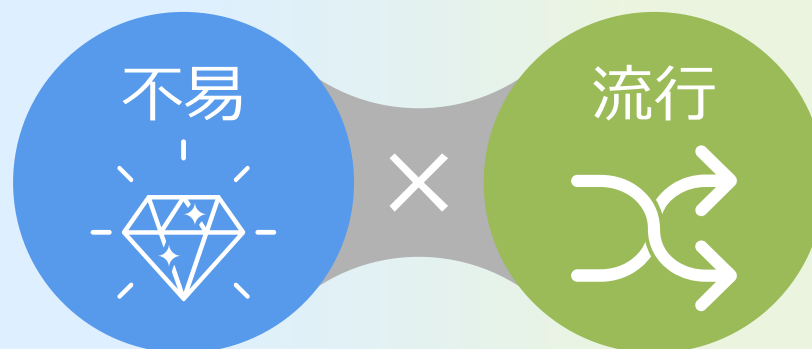


他社と差別化するフジテック  
独自の強み

“安全・安心”の追求

品質重視

人材の育成



これからも変えずに  
追求し続ける本質

新生フジテックに向けた  
新たな取り組み

更なる企業価値向上に  
必要な注力すること

選択と集中

グループ経営の強化

ガバナンスとコミュニケーションの  
充実



# 強みである「揺るぎない“安全・安心”」で、 長期にわたり、お客さまの信頼を獲得

FUJITEC

## Fujitecの強み

### 更なる“安全・安心”の追求



#### 1 “安全・安心”を 徹底する思想 に沿った開発



- 地震発生時のエレベータ運行データを自動収集
- 復旧ニーズの見える化と迅速な技術者の派遣
- 気候変動に関わるアップデートを継続実施し、豪雨等対応可能な災害を増やす

#### 2 故障/事故を 徹底防止する 仕組み/体制

- 2025年の品質ラポ竣工
- 開発から調達、生産、据付に至るまで、様々なコンポーネントのE2Eでの安全試験を実施





# 強みである高品質を徹底追求し、 「超一流の現場で培った快適性」をより多くのお客さまに提供

FUJITEC

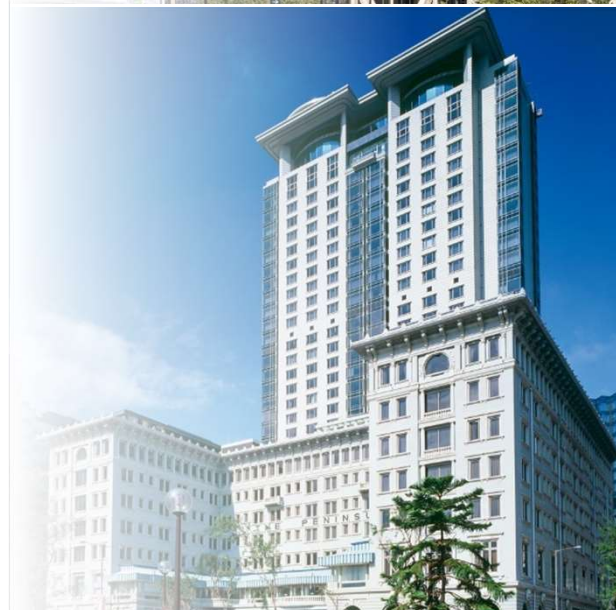
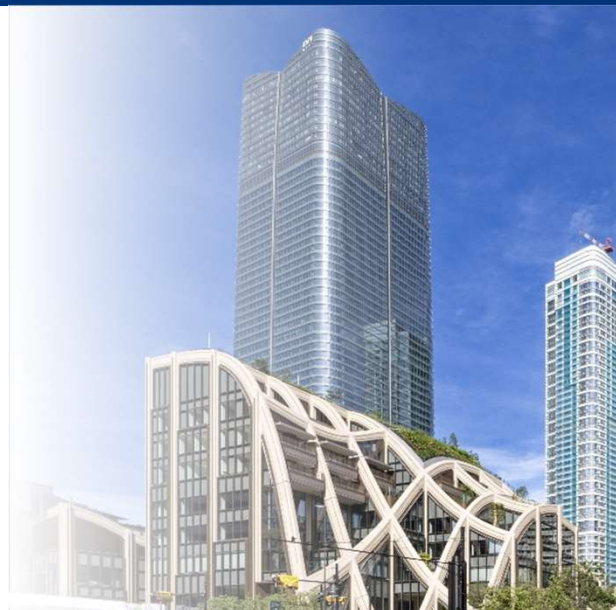
## Fujitecの強み

### お客さまを第一に品質重視の真価



#### 最高品質の快適な乗り心地を実現する 商品開発

- 数多くの高級ホテルやハイライズオフィス & レジデンスが導入
- 商品品質に対する顧客からの高い評価
  - “ (動いているのに) あまりに静かで、ボタンを押し忘れたのかと錯覚した  
— 某高級ホテルの担当者様
  - “ 当社は世界一のホテルである。  
設備に関わるものもすべて  
世界で一番を採用している  
— 某高級ホテルグループオーナー様



# 強みである「企業文化の伝承」で、 すべてのステークホルダーに対する満足度を高める

FUJITEC

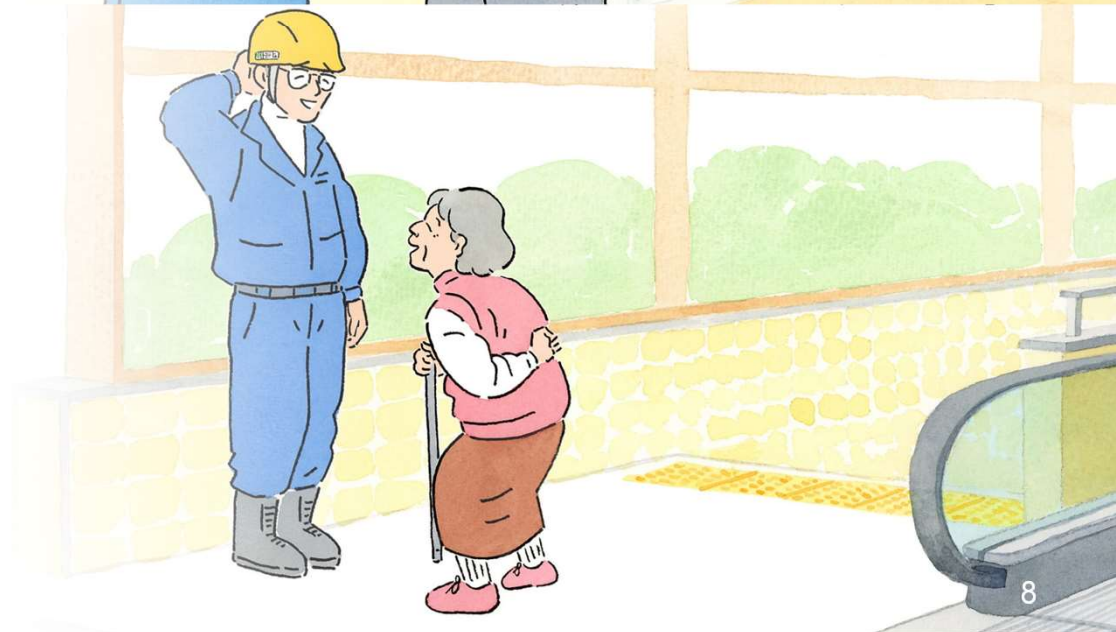
## Fujitecの強み

### ホスピタリティを重んじる人材育成



創業以来受け継がれてきた、人材の育成を通じた「おもてなしの心」の継承

- 従業員の思いやりのある自発的な行動が、お客さまや利用者さま、関係先から高く評価
  - ホスピタリティに関する社外からの感謝の言葉
- “ 点検作業中に、安全確認後、エレベータで目的階まで誘導その後、利用者さまからの御礼メールをお客さまが受信
- お客さまから感謝状を授与



# 前中期経営計画“Vision24”の振り返り

売上は継続的な成長を実現したが、実行体制の構築不足と不測の市場環境変化により、主要施策の実行や財務目標の達成が遅延

**成果:**



FY2022~FY2023売上高の継続的な拡大を実現

**課題:**



中国市場の不況と不測の材料費高騰等を主因に主要施策の実行遅延

	国内事業	海外事業	生産・オペレーション	コーポレート
<b>事業戦略</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロセスの革新とコストダウン推進による新設事業の拡大と収益性の改善</li> <li>アフターマーケット事業の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資による新設の成長</li> <li>アフターマーケット事業の拡大</li> <li>コスト競争力の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各拠点連携での調達、次世代技術の導入によるコスト改革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャッシュフロー創出力強化、株主還元指針、資本コスト経営</li> <li>環境対応の開示充実とガバナンス体制の強化</li> </ul>
<b>成果</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>大型受注プロジェクトの完遂により知名度が向上</li> <li>新設・MOD獲得による保守事業が継続的に拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インド等の成長市場で新設受注が急成長</li> <li>北米等成熟市場におけるアフターマーケット事業の成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内における一部次世代技術の実証実験                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- AI、遠隔監視システム等</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境対応の施策を開示</li> <li>ガバナンス体制に関わる取り組みを強化</li> </ul>
<b>課題</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>人手不足の深刻化</li> <li>資材価格の高騰などによる採算の悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>標準機種拡充の遅延により限定的なコスト競争力</li> <li>中国不動産不況による採算悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各拠点連携での調達最適化、グローバル範囲での次世代技術の導入に遅れ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長投資の加速と株主還元の最適バランスの追及</li> <li>実効性・透明性向上を含めたガバナンスの一層の向上が必要</li> </ul>

日本の専門メーカーならではの  
美しさとおもてなしを誰もが  
実感できる業界トップの  
信頼のブランドを確立



## 事業戦略

- 展開地域で求められる最高級のバリューを創出し、風雅な品格を提供する
- Fujitecが事業展開する各市場において確固たる市場プレゼンスを確立している
- 遠隔監視 等のデジタル技術を活用したイノベティブなソリューションが事業に昇華し、収益化できている



## 組織基盤

- 更なる成長のために組織基盤を継続的に改善する



## 人材/企業文化

- 世界各地の機会を通じて技術と能力を備えたグローバル人材を育成する
- 失敗を恐れず、勇気ある行動を賞賛する企業文化を醸成する



## 社会への貢献

- 環境・社会問題に取り組みながら、世界中のインフラを支える



# 投資の意義

経営の強化と  
株主価値の最大化  
に向けた  
経営陣の強い  
コミットメント

## 着実な成長と大幅な収益力の向上

- 戦略的位置づけを明確にした地域別ポートフォリオ管理
- 新設/MODの収益性向上、フィールドの生産性向上によるマージン改善に向けた全社的な戦略の推進

## 潤沢なFCFと最適なキャピタルアロケーションによる積極的な株主還元

- 安定したメンテナンス収入を背景とする強靱なFCF創出力
- 配当性向80%をはじめとする高水準の株主還元

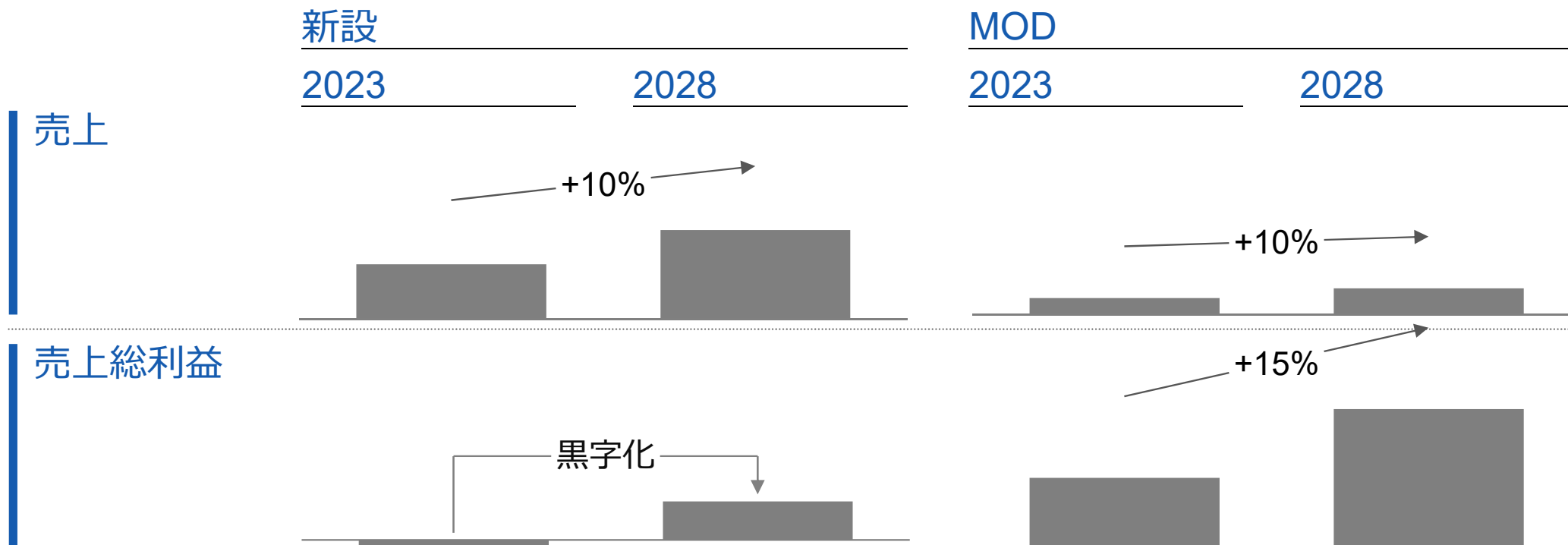
## 経営陣の強いコミットメントによる確実な計画の実行

- 実行を担保する本社と各地域でのPMO
- 株価を含む業績に連動した経営報酬

売上高年平均成長率8%を維持しつつ、営業利益2.8倍の成長を目指す  
株主への増配を確実にするため、キャッシュ創出力を強化する

(億円)	FY2023	FY2028予想
売上高	2,294	3,250 (CAGR 8%)
売上総利益 (%)	484 (21%)	860 (26%)
営業利益 (%)	145 (6.4%)	440 (13.5%)
ROE (自己資本利益率)	12.9%	18%
配当性向	67.8%	80%
EPS (一株当たり純利益)	228.55 yen	384 yen
対米ドル円為替レート	140.44円	135.00円

製造コスト削減を通じた収益性向上を徹底しつつ、トップラインの成長を推進



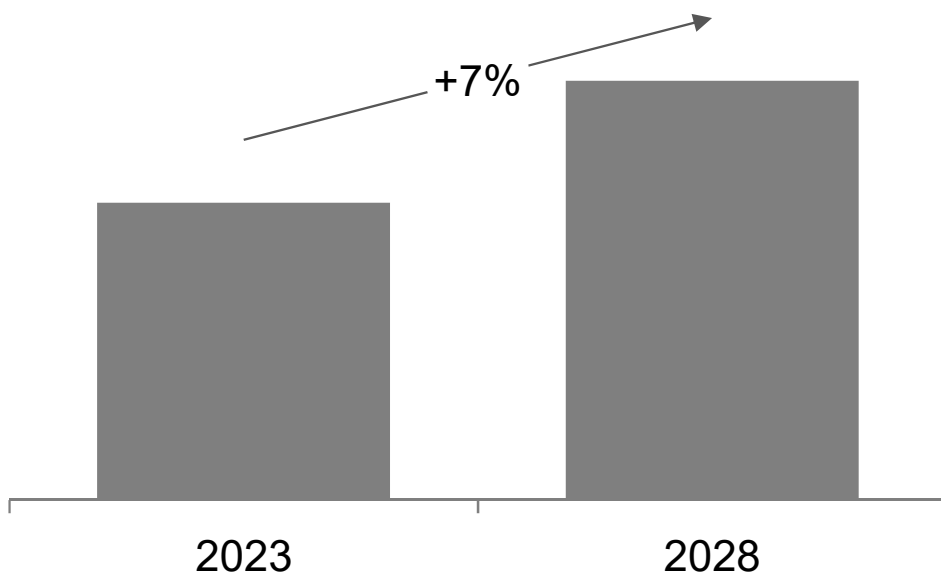
- 地理的集中を徹底した新設/MOD拡販によりストック台数を成長させ、収益性を維持/向上
- サプライチェーン最適化及び機種標準化による製造コスト削減を推進し、大手競合水準の収益性を達成



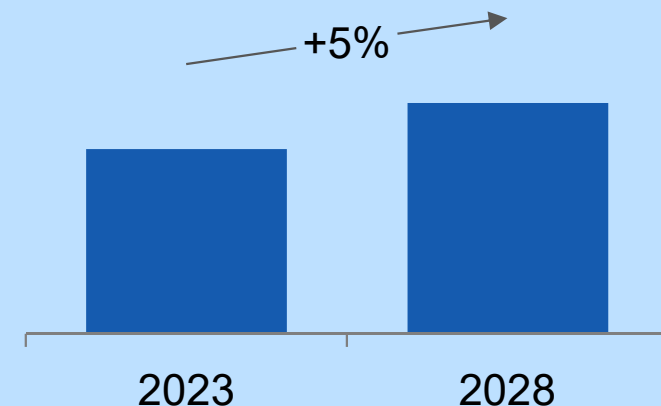
# メンテナンス成長目標

契約件数の増加により、利益を牽引するメンテナンス事業の売上・収益を拡大

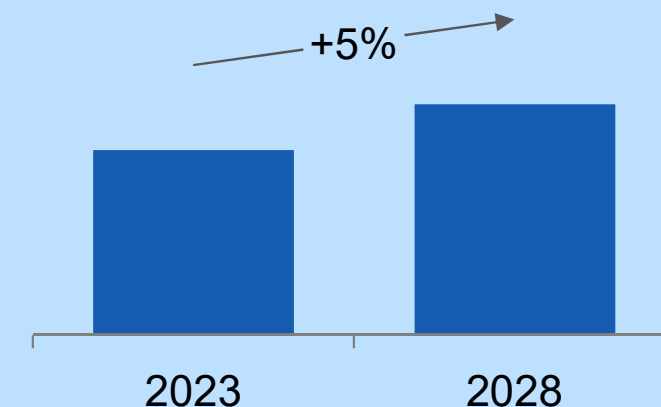
メンテナンス契約台数



メンテナンス  
売上高



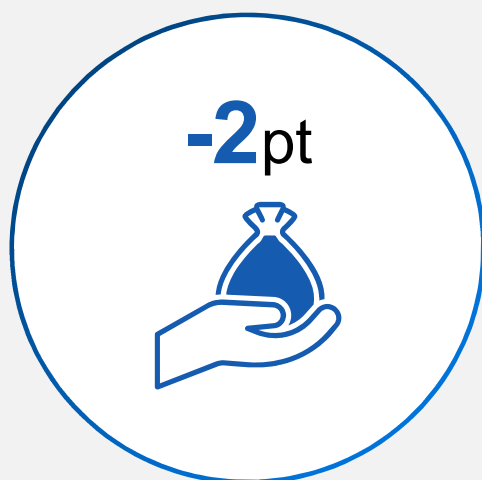
メンテナンス  
売上総利益



- 成熟市場において新設/MODのオーガニック/インオーガニック両面での成長を通じ、メンテナンス台数を増強
- デジタル化によるスマート生産性及びオペレーションの改善を徹底し、大手競合と比肩する収益性を達成

アドミン・セールスの業務標準化・BPRと業務生産性向上によるSG&A削減を狙う

全社連結SG&A対売上削減効果



FY2023からFY2028までの削減金額効果

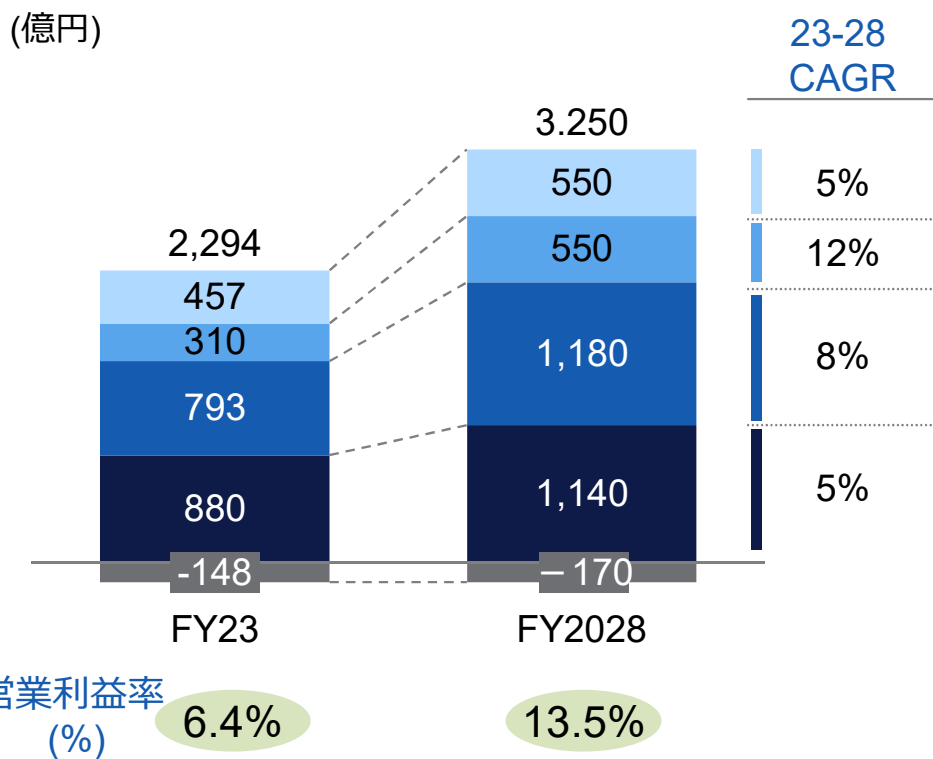


デジタルツールの活用による業務の標準化・効率化と各種経費抑制を通じて  
SG&A比率を大手競合水準へ改善

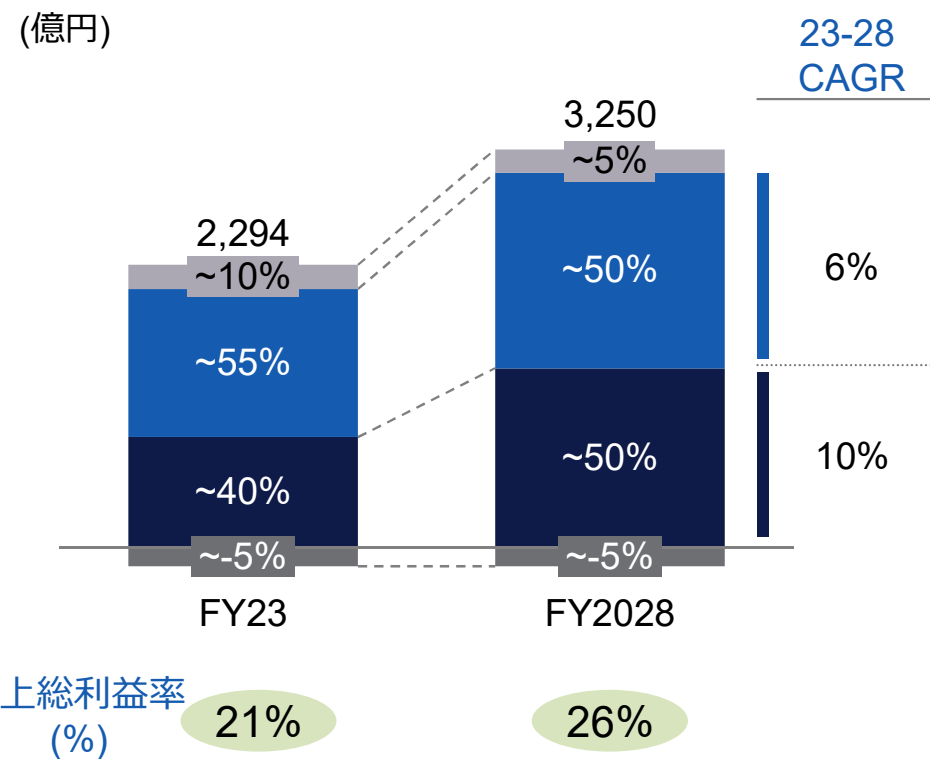
# 主要施策の結果としての財務数値目標

## 地域/事業ミックスによる「選択と集中」で成長を加速

### 地域別売上



### 事業別売上

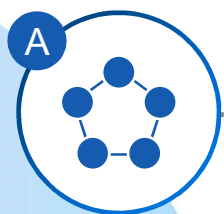


■ 日本 ■ 南アジア ■ 内部取引消去・その他  
 ■ 東アジア ■ 北米・欧州

■ 新設 ■ 輸出・その他  
 ■ アフターサービス ■ 内部取引消去

Note: 東アジアは韓国・中国・台湾・香港を含む。南アジアはインド・スリランカ・マレーシア・シンガポール・インドネシアを含む

Copyright 2024 Fujitec All Rights reserved



地域 /  
事業ミックスの  
選択と集中

- 地域事業の戦略的位置づけの明確化
- 各地域の"着眼点"に対する適切なリソース配分と"取り組み方向性"の明確化



高品質と  
高収益性の  
両立


- 品質と収益性の双方の重視
- 新設/MODにおけるサプライチェーン最適化及び機種・工法の標準化
- メンテナンスにおけるデジタルを通じたスマート生産性及びオペレーション改善
- アドミン・セールスの業務標準化・BPRと業務生産性向上によるSG&A削減



強靱な  
事業基盤  
の構築

- グループ経営体制の整備と責任・役割を明確にしたPMO体制の構築
- 高品質と事業成長を支えるグローバル人材の育成
- ESG経営の更なる強化

Move On 5  
新中計で  
FY2028に  
目指す姿

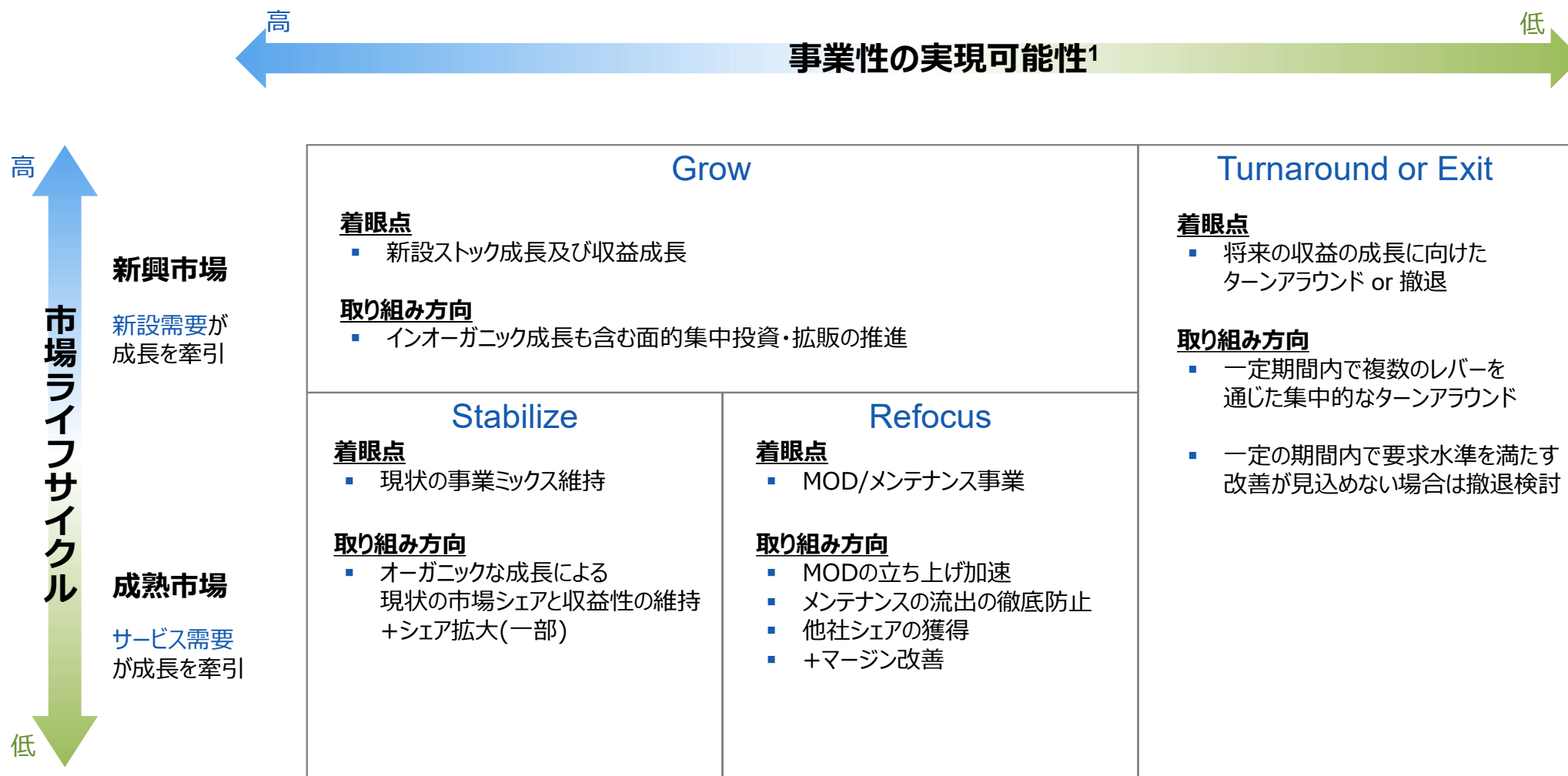


# 全社戦略

## A 地域/事業ミックスの選択と集中

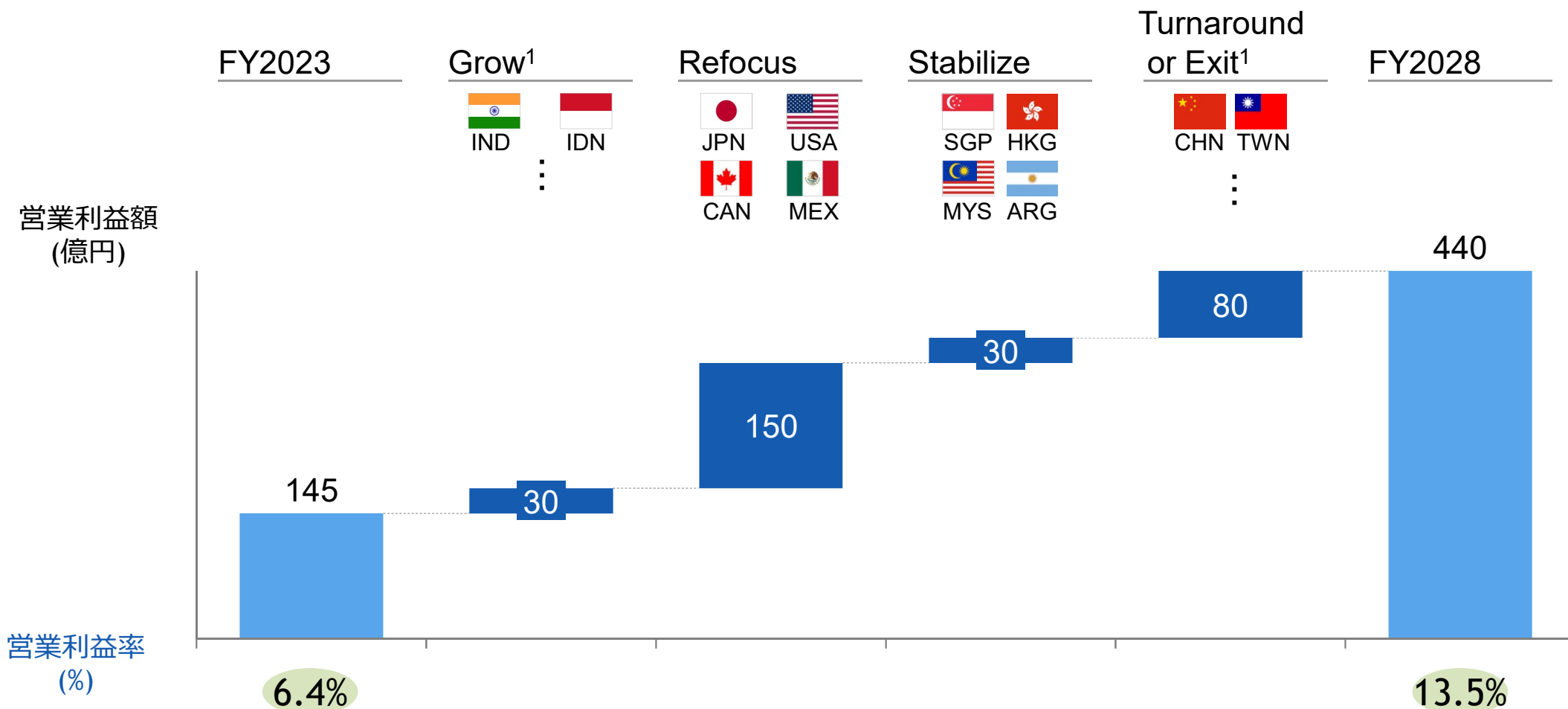
# 「選択と集中」の考え方

各地域の戦略的位置づけを明確化し、「着眼点」と「取り組み方向」を策定



1. Based on multiple aspects: Sales size, OP margin(%), competitive advantage, macro-trend, etc

## 各地域セグメントが売上/利益成長に貢献



1. 主な拠点のみ記載

# 「選択と集中」詳細 (1/4) : Grow - インド

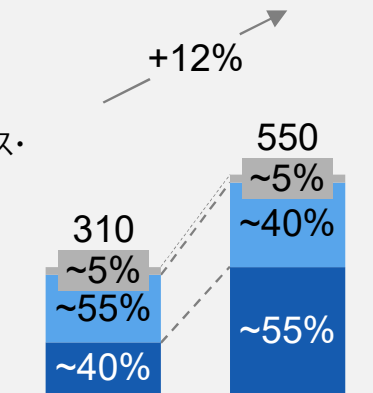
Grow 		Turnaround
Stabilize	Refocus	

## 南アジア – インド含む

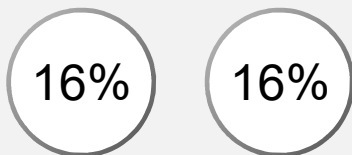
(億円)      FY2023      FY2028

### 売上

- 新設
- メンテナンス・MOD
- 輸出・その他



### 営業利益率 (%)



マルチ・ブランド戦略により、  
市場の成長以上の新設のストック成長を実現

**戦略1: フジテック・インド**

競争力のある戦略的 주요都市や CBD<sup>1</sup>に注力

カスタマイズ商品と営業力強化でプロジェクトを獲得

**戦略2: Fujitec Express**

セカンドブランド「Fujitec Express」のブランド力を更に強化

マスマーケットに注力し、新設およびメンテナンスの契約を獲得



インド全土への販売拡大に向け現地生産能力を増強



デジタルツール/アプリでの顧客接点を活用し、  
営業効率と顧客ロイヤリティ双方を向上

1. CBD(Central business district) とは、主要なビジネス街や商業地区のこと



# 「選択と集中」詳細 (2/4) : Refocus – 北米

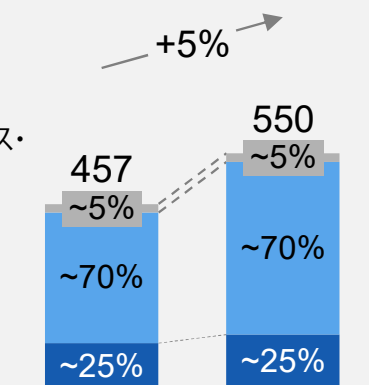
Grow		Turnaround
Stabilize	Refocus 	

北米  
(億円)

FY2023 FY2028

売上

- 新設
- メンテナンス・MOD
- 輸出・その他



営業  
利益率  
(%)

5%

12%

商品拡充やサプライチェーン再構築を通じたコスト削減施策、M&A 等を通じ、  
拡販や営業利益率の底上げを実現

課題・取り組み方針

現状課題とこれまでの取り組み

中計期間での取り組み

トップ  
ライン



- ISPとの競合が激化
- トップラインの更なる成長に向けてインオーガニックな成長の検討
- MOD市場のニーズの反映不足
- 新設モデルの競争力不足

- メンテナンス品質の向上
- メンテナンス対応スピードの向上
- ISPのM&Aの検討・実施
- 市場ニーズを満たすMODパッケージ商品の拡充
- 新しい新設商品の導入

コスト



- 生産コスト削減の不足

- EEVI社(メキシコ)の活用促進

事業  
基盤



- 高スキル人材の確保が困難

- 人材採用強化

# 「選択と集中」詳細 (3/4) : Refocus – 日本

Grow		Turnaround
Stabilize	Refocus	

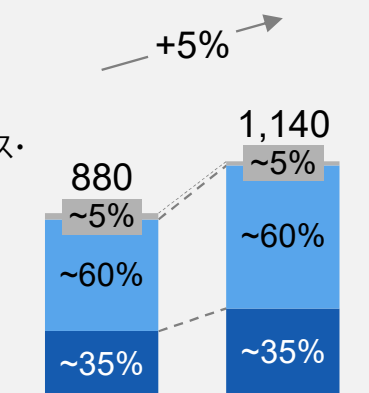


日本  
(億円)

FY2023 FY2028

売上

- 新設
- メンテナンス・MOD
- 輸出・その他



営業  
利益率  
(%)

8%

15%

日本では収益性の改善と同時に、フィールド人員の増強と新商品導入等によるトップライン成長も目指す

## 課題・取り組み方針

### 現状課題とこれまでの取り組み



### 中計期間での取り組み

トップ  
ライン

- 原価高騰対応の追加

- 新標準機の開発と導入

- ISPの台頭への対応

- メンテナンスリソース・パートナーの拡大

- 他社商品のMOD獲得の加速

- MOD商品の拡充

コスト

- コストインフレの拡大への対応

- 将来のインフレ率を見越したプライシング

コスト+  
トップ  
ライン

- 人材不足、2024年問題への対応

- デジタル技術活用や工数改善による生産性向上
- 人材確保に向けた人事制度・処遇制度の改善

# 「選択と集中」詳細 (4/4) : Turnaround – 中国 (1/2)

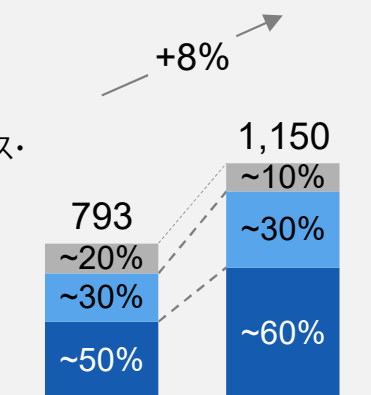
Grow		Turnaround 
Stabilize	Refocus	

## 東アジア(中国含む)

(億円) FY2023 FY2028

### 売上

- 新設
- メンテナンス・MOD
- 輸出・その他



### 営業利益率 (%)

2%

9%

## 中国では、業績低迷の原因となる主要課題に対して多面的な打ち手を打つことで、業績回復を実現

### 課題・取り組み方針

#### 業績低迷の原因となる6つの課題

#### 業績回復に向けた6つの主要施策

#### トップライン



- 注力市場の選択と集中の不足
- 代理店管理が不十分
- サービス事業拡大への体制整備の遅れ

- 高ポテンシャルかつ当社の強みが生かせる市場の特定と戦略の調整
- 強力な代理店網の構築と連携強化
- ISPのM&Aやコンバージョン率向上への取り組み強化

#### コスト



- 商品の価格競争力不足
- 販売網・体制の課題

- コストダウンの徹底追及による安価な機器の開発投入
- 支店ネットワークの最適化、合理化の推進

#### 運営基盤



- 業績管理機能が不十分

- 業績管理オペレーションの再設計とマネジメント強化

1. A&D は代理店を意味する

# 「選択と集中」詳細 (4/4) : Turnaround – 中国 (2/2)

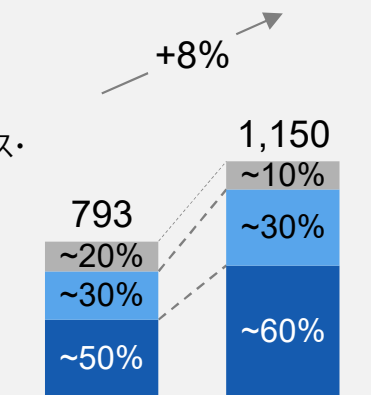
Grow		Turnaround 
Stabilize	Refocus	

## 東アジア(中国含む)

(億円) FY2023 FY2028

### 売上

- 新設
- メンテナンス・MOD
- 輸出・その他



### 営業利益率 (%)

2%

9%

不動産不況の影響を受けて市場は一時的に停滞したが、これから成長ポテンシャルが高い且つフジテックの強みが活かせる市場セグメントは複数存在

### 狙える成長市場の特徴



「高品質」「ブランド」を重視する一方で「価格感応度」が低い




地理的には、経済状況が良い沿岸部やハイティアな都市に需要が集中

### 市場セグメント例

- ホームエレベータ**  
富裕層が所有する住宅の堅実な需要や若年世代の地方帰還ブームによる増築が主因で今後急激に成長する見立て
- アドオン**  
政府による補助金・インフラ投資が市場成長を牽引し、需要は更に増えていく見立て
- 小型インフラ**  
自治体によるインフラ投資、中小都市での病院増築が市場成長を牽引し、継続的な需要増が見込まれる
- キーアカウント住宅**  
国有企業キーアカウントの投資が市場を牽引しているため、不況にも関わらず、長期的に成長傾向



FUJITEC

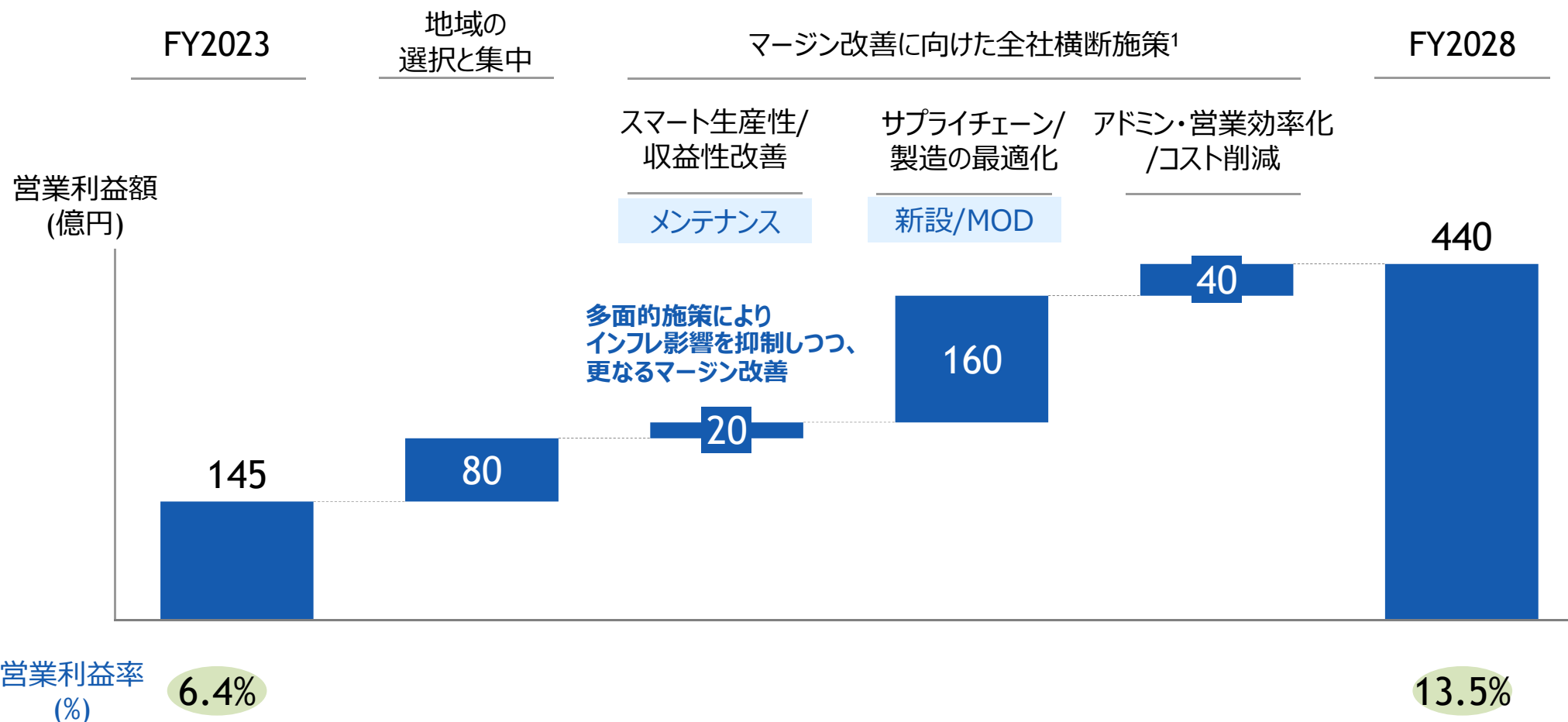


# 全社戦略

① 高品質と高収益性の両立

# 事業戦略のインパクト：マージン改善に向けた全社施策

## 収益性/生産性向上に向けた全社横断での施策が営業利益改善を牽引



1. FY2023のコスト構造を前提とした効果のみを計上 (FY2023→28の売上増加に伴うコスト増加分に対する効果は、「地域/事業ミックスの選択と集中」に含む)

# 全社マージン改善施策詳細 (1/3) : スマート生産性含むフィールドマージンの改善

基礎オペレーションを改善しながら、デジタル技術も活用してフィールドの生産性/収益性を改善

## 全体目標

## 主要Refocus拠点での 生産性向上効果

## 施策概要

対FY2023比  
売上総利益率  
**+2pt<sup>1</sup>**

  
**~+19%**

多面的施策により  
インフレ影響を抑制  
しつつ、更なる  
マージン改善を狙う

  
**~+19%**

### フィールドマージン/生産性向上に繋がるオペレーション改善

- **トップライン改善:** プライシング・赤字契約の改定
- **生産性改善:** 地理的集約の徹底、業務の専門化/分業の徹底
- **エンジニア関連のその他改善策:**  
据付工法改革の推進、技術研修の拡充、報酬/契約体系の見直し

### デジタルツールの活用を含めたスマート生産性向上

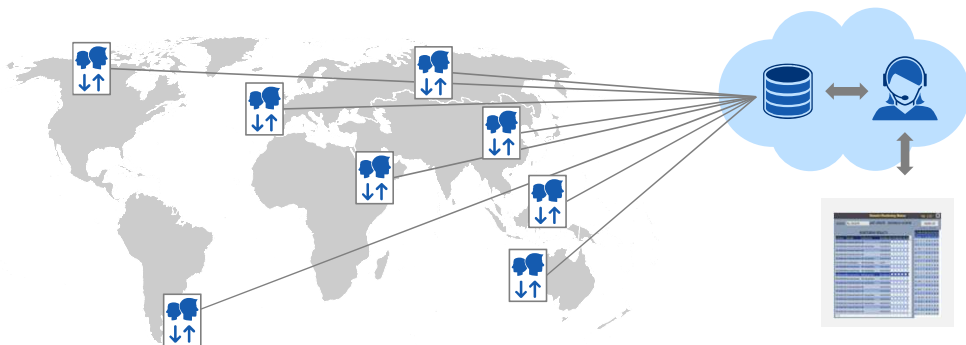
- 遠隔監視を活用した予防保守
- 遠隔サポート・遠隔トレーニングの導入
- ARツール活かしたフィールドの作業効率化
- AIによるメンテナンスルートの最適化

1. MIX影響を除外の上での試算値。日本のサービス事業における売上総利益内訳は、MOD/メンテナンスの売上高に応じ販売費を事業利益に案分し仮値として算出  
Copyright 2024 Fujitec All Rights reserved

# 全社マージン改善施策詳細： コネクテッド技術の活用によるスマート生産性施策例

## 遠隔監視を活用した予防保守のシステムの導入

AI分析を搭載したGRMS（グローバル遠隔監視システム）の各拠点での導入を完成し、メンテナンスの生産性向上を図る



## 遠隔サポート・遠隔トレーニングの導入

コネクテッド技術を搭載したスマート設備の導入を加速し、エンジニアの連携によるメンテナンス時間を短縮



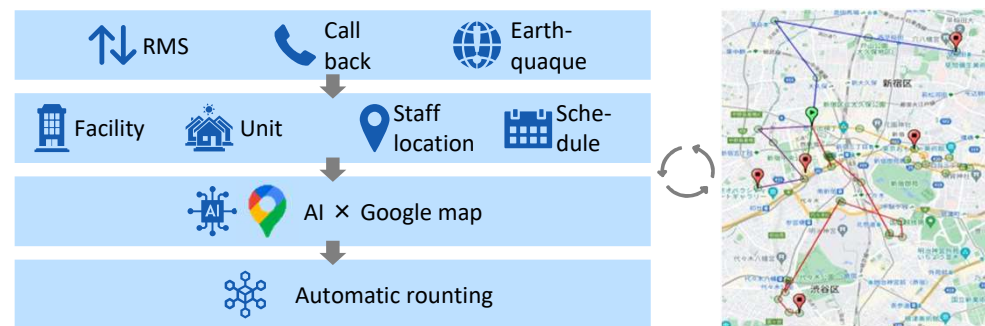
## ARを活かした作業効率化

ARを活用したフィールドシステム、フィールドツールを各拠点に導入し、メンテナンスの生産性向上を図る



## AIによるメンテルート最適化

AIを活用したメンテナンスの自動ルーティングシステム導入を加速し、メンテの時間短縮・効率化を実現





# 全社マージン改善施策詳細 (2/3) : 製造/調達サプライチェーン最適化

## 製造/調達サプライチェーン最適化と標準PF導入が生産コストの削減に貢献

### 全体目標

### 施策概要

新設  
+14pt<sup>1</sup>

対FY2023比売上総利益率

MOD  
+8pt<sup>1</sup>

対FY2023比売上総利益率

#### 標準機種・標準工法の導入

- 簡素な構造かつ据付容易な標準機種導入によるコスト削減
- 簡素な構造と簡易工法プロセスの導入による生産効率化



#### Make or Buyの最適化

- 国内/国外・内製・外製の一元管理し、外部調達先のミックスや内製品活用度合いを最適化することでコスト競争力を向上



#### 生産フットプリントの最適化

- 生産ケイパが高い拠点への集中による効率化 (インド工場・中国工場等)
- 複数拠点体制でのリスク分散



#### COGS削減を牽引

- 材料費/人件費の全社的削減に直接寄与

#### COGS削減施策推進の土台としての サプライチェーン 整流化

1. MIX影響を除外の上での試算値。日本のサービス事業における売上総利益内訳は、MOD/メンテナンスの売上高に応じ販売費を事業利益に案分し仮値として算出

# 全社マージン改善施策詳細： 標準機種・標準工法の導入に関する施策例

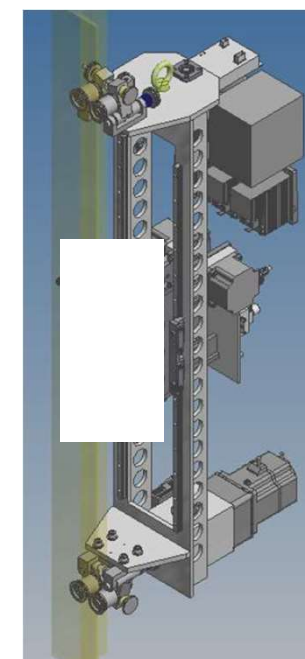
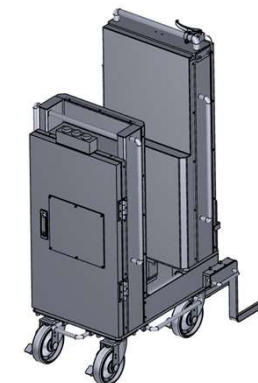
## 標準機種の導入によるコスト削減

標準機種の導入により、品質を担保しながら各地域のコスト削減に貢献



## 自動化・ロボット化による据付工法の改良

メーカーと共同開発したオリジナルなロボット/自動化機器のグローバル横展開により、作業効率の大幅向上を図る



# 全社マージン改善施策詳細 (3/3) : セールス・アドミン業務の標準化と効率化

業務の標準化・効率化とITインフラ刷新、各種経費抑制を通じてSG&A比率を大手競合水準へ改善

## 目標

+2pt

対FY2023比  
営業利益率

## 施策概要

### アドミン・セールスの業務標準化・BPR

- 生成AIサービス「Fujitec-GAI」の導入等によるルーティン・非ルーティン業務時間の削減
- RPA/自動化ツールによる営業・アドミン業務の効率性向上
- BPRの徹底による業務効率化 等

### ITインフラの刷新による生産性向上及び業務コストの大幅削減

- ITシステムの刷新による生産性改善とコスト削減
- 営業業務のDX促進による効率性向上

### 各種契約見直し・経費ルール厳格化 等によるSG&A抑制

- 更なる生産性改善
- その他経費の見直しと削減 – 労務費、家賃、旅費交通費等

# 全社マージン改善施策 SG&A削減施策候補例

## SG&Aの精査を開始し、既にいくつかのコスト削減施策候補を特定

### 主なコスト削減施策

#### 労務費



労務費の更なる削減余地の検討（業務標準化・BPRとITインフラ刷新に追加する施策として）

- 他社ベンチマークによる目標水準の設定、スパンオブコントロールの適正化
- 自然減+採用抑制 等

#### 家賃



オフィス賃料の見直し

- オフィスの集約/統廃合、スペースの最大限の有効活用 等

#### 旅費交通費



出張・交通費ルールの厳格化

- 航空券予約期限、宿泊上限額、出張頻度 等

#### 広告宣伝費



広告宣伝のあり方を見直し

- イベント頻度を見直し、広告の優先度付け 等

#### その他




各種個別契約の精査・見直し

- 相見積もり取得・社内外の単価ベンチマーク比較 等



FUJITEC



# 全社戦略

© 強靱な事業基盤の構築

# 多様なバックグラウンドを持つ強靱な取締役会

## 取締役



**原田 政佳**

代表取締役社長  
1984年 フジテック入社



**中島 隆茂**

代表取締役  
専務執行役員  
技術・生産部門管掌  
2019年 フジテック入社



**佐藤 浩輔**

取締役  
専務執行役員  
管理部門管掌 (兼)  
財務本部長  
2021年 フジテック入社

\* 過去経歴

Copyright 2024 Fujitec All Rights reserved

## 社外取締役



**海野 薫**

取締役会議長  
DLA Piper東京  
パートナー



**トーステン・ゲスナー**

Thyssen Krupp North  
America, Inc .  
代表取締役 会長  
兼最高経営責任者  
(CEO)\*  
Otis UK & Central  
Europe  
エリアディレクター\*



**クラーク・グラニンジャー**

Wealth Park 株式  
会社 常務取締役  
新生銀行、  
あおぞら銀行執行役員\*



**嶋田 亜子**

Ushio America, Inc.  
ヴァイス・プレジデント、  
兼ゼネラル・カウンセラー、  
兼コーポレート・  
セクレタリ



**アンソニー・ブラック**

Husky Injection  
Molding Systems Ltd .  
社長 (サービス)  
Otis Elevator  
Company、グローバル・  
ヴァイス・  
プレジデント (サービス&  
フィールドオペレーションズ)\*



**小原 シェキール**

DIGIFIT Corporation  
Co-CEO  
Maple Associates  
Pte Ltd Co-CEO

(新任取締役候補者)

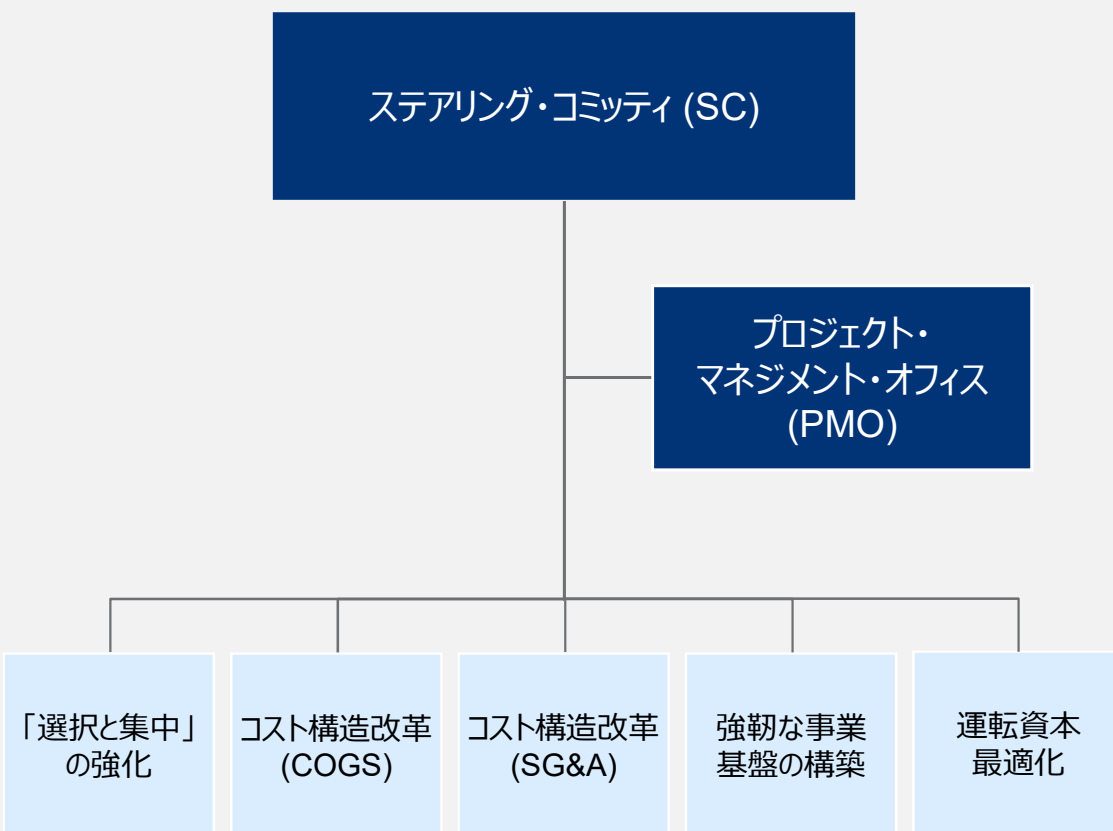
67%  
の独立性

22%  
が女性

33%  
が外国籍

各人の役割分担・結果責任を明確化した実行/PMO体制を作りこみ、  
KPIを設定し事業パフォーマンスと施策の進捗をモニタリング

## 運用システム



### ミーティングのケイダンス

確実な施策実現のために、オーナー、報告責任者、頻度、所要時間等、主要ミーティングのケイダンスを厳密に定める



### KPIのモニタリング

全社パフォーマンスと主要施策の進捗はKPIを用いてモニタリング

- 例：台当たり単価、販売台数、営業人員1人当たりの販売台数 等

経営陣の報酬を重要指標に連動させ、経営陣のコミットメントを確保



## アプローチ

- 中期経営計画および株価を含む重要な経営目標 (例:ESG 等) の達成度合いに応じて報酬を支給する
- 指名報酬諮問委員会と協議し、透明性を確保した報酬制度を立案する



## KPIに連動する報酬



ベース給



賞与



RSU



## 積極的にグローバルな環境課題に取り組み、社会へ貢献

### E: 環境



主要マテリアリティ:  
環境負荷低減への  
取り組み

#### 関連するSDGs



主要テーマ	取り組み	KPIと目標
-------	------	--------

気候変動に  
対応した  
低炭素社会へ  
の貢献

- エネルギー使用量・温室効果ガス排出量・廃棄物管理・削減施策推進
- 温暖化対策・脱炭素の取り組みへの社内教育徹底による  
当事者意識の醸成強化
- 商品・工法改良による省資源化・廃棄材料削減・リサイクル化推進
- 水害対策製品・技術の開発と投入

省エネルギー  
対応力の強化

- 環境配慮型商品・サービスの拡充  
例: 商品の軽量化・待機電力削減 等の省エネ機能充実 等  
(待機電力の削減等)

商品ライフサイ  
クルマネジメント  
の実践

- パートナー企業と連携した業務効率改善による環境効率向上  
- 環境配慮型の物流推進 等

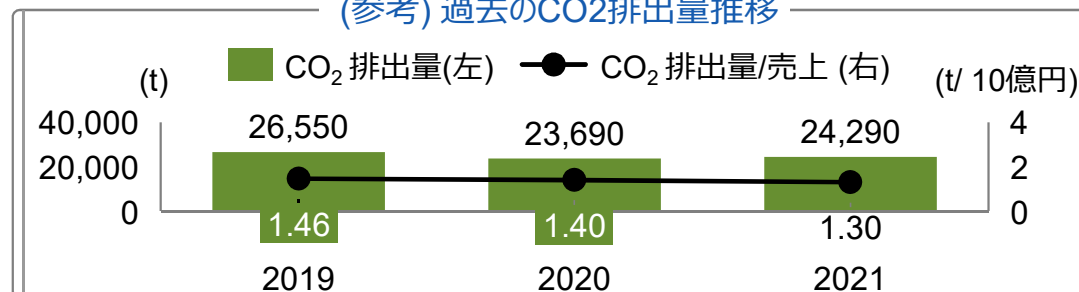
KPIと目標

2030年までに  
2019年  
スコープ1,2比  
温室効果ガス  
46%削減  
達成



上記取り組みを通じ、  
今後も温室効果ガス  
削減へ継続的に  
貢献

(参考) 過去のCO2排出量推移



# “安全・安心”・快適な社会の実現に向けた多種多様な取り組み

FUJITEC

## 商品レベルの検証

主要拠点に研究タワーを設置し、  
様々な機器のテスト・評価を実施



## 商品・部品の品質追及

部品解析、故障解析 等により  
品質とコストを追及



## 先端技術の研究開発

エアタップなどの先端技術を開発し、  
テスト・評価を実施



“安全・安心”、快適の追及



様々な取り組みをグローバルで展開

## フィールド技術の向上

フィールド社員の技能向上・育成を各地展開



## 遠隔監視

24時間365日遠隔で状況の監視、情報収集などを展開



「安全・安心」の追求」や「品質重視」を貫くには、人材こそが最大の財産



組織風土であるチャレンジを促し、業務を通じた育成によって個々の従業員が成長を実感できる健全な職場環境を提供すると共に、評価報酬制度を採用・適宜改善



全ての従業員がおもてなしの精神を持ち、総合的な満足度を提供。関係者やお客様から高い信頼を獲得



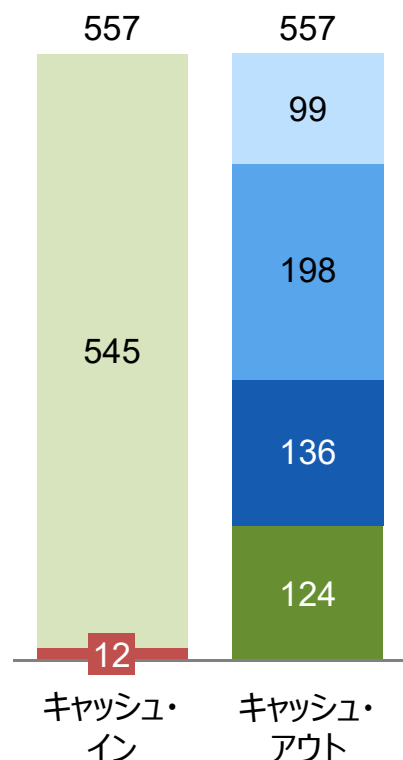
専門技術者のさらなるスキルアップを図る多種多様な研修を通じて、お客様に信頼される"人"と"技"の調和を追求

A vertical blue bar on the left side of the slide, consisting of two segments: a shorter top segment and a longer bottom segment.

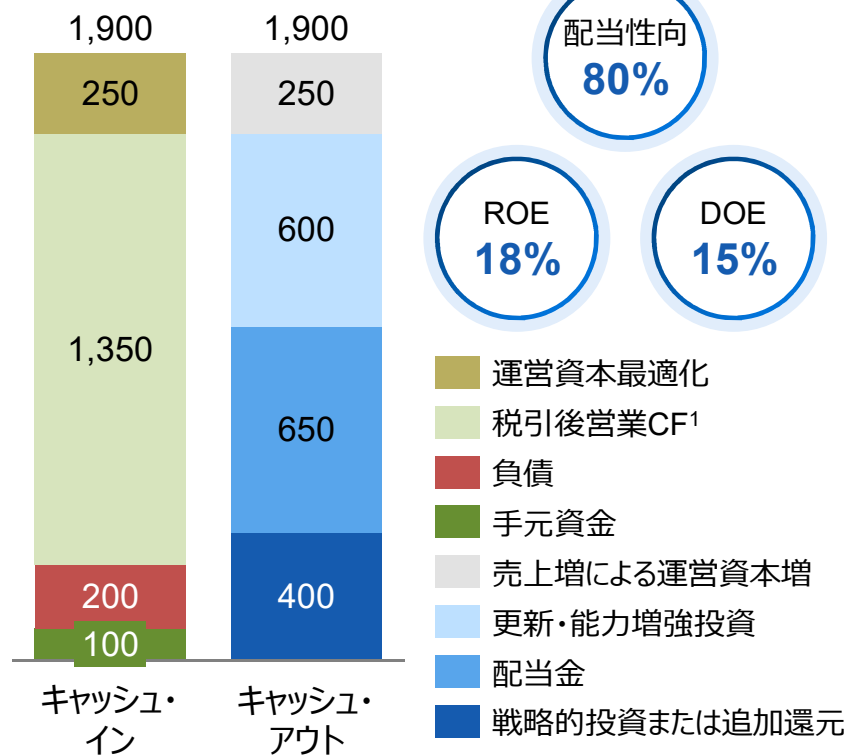
# キャピタルアロケーション

## 負債活用や手元現金の圧縮、運転資本の最適化を通じて資本効率の向上を図るとともに、成長投資の加速と高水準の株主還元の両立を目指す

直近3年間  
(FY2021-2023)  
(億円)



今後5年間  
(FY2024-2028)



### 1 運転資本の最適化

- 各地域の運転資本の回転率を業界標準並みに改善し、資金流出を抑制

### 2 財務レバレッジの活用

- 財務健全性を維持しつつ、手元現金の圧縮と負債の活用を積極化

### 3 戦略的投資の推進

- 高成長地域での更新投資・能力増強投資を加速
- 集中地域でのM&A実行

### 4 株主還元の強化

- 配当性向80%を目安に、高水準の株主還元を実施
- 成長を支える戦略的投資を担保の上、自己株式取得を機動的に実施

1. 営業キャッシュフローには配当金受取、定期預金受取、政策保有株受等の投資キャッシュフローが含まれる

The word "Appendix" is written in a large, black, sans-serif font. To its left is a vertical blue bar with a white horizontal line segment near the top.

## 更新・能力増強投資・戦略的投資の内訳 (概要)



### 更新投資・能力増強投資

- 新エレベータ・エスカレータ工場の整備を目的とした能力増強投資
- グローバル工場の生産キャパ拡充、省人化・自動化に向けた能力増強投資
- 品質ラボの完成
- 既存施設更新・拡大・設備更新
  - モダニゼーション・トレーニング施設機能拡大
  - サービスセンター最新化



### M&A戦略的投資

- 北米、日本におけるサービス事業のケイパビリティ強化、収益拡大を目的としたM&A投資
- 中国における成長セグメントでのクイックウィン、メンテナンスのポートフォリオ強化を目的としたM&A投資
- 南アジアにおける飛躍的な成長を目的としたM&A投資

## 各事業におけるビジネスリスクを最小限に抑制しつつ、施策追加によるアップサイド効果も狙っていく

		Opportunity (アップサイド)	Business Risk (事業リスク)とCountermeasure (リスク回避策)	
事業性	新設/MODの粗利	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 日本・南アジアにおける追加のM&amp;Aによる新設/MOD台数の更なる獲得</li> <li>✓ 中国新設/MODにおける部品費の更なる削減</li> <li>✓ 香港・シンガポール等の成熟市場において、MOD PKG化やSC最適化によるマージン改善</li> <li>✓ 市場成長ポテンシャルが大きい北米、日本における専門プロジェクトを立ち上げによるMODの拡販・収益性改善の加速化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>! グローバル各地での景気低迷に伴う新設/MOD市場成長鈍化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 市況に合わせた、地域戦略/施策の見直しと、リソースの再配分</li> </ul>
	メンテナンスの粗利	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 東アジア、中国における、高付加価値・高品質サービス提供による、コンバージョン率の更なる改善</li> <li>✓ シンガポール・香港等の成熟市場では独自の新技术を最大限活用した新機種・新サービスの開発・拡販や、デジタル/アナログ面での多面的な施策によるマージン改善</li> <li>✓ 日本における追加のM&amp;Aによるメンテナンスストックの更なる増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>! 値上げ実施による価格優位性の喪失、既存客離れ</li> <li>! 生産拠点の統廃合等のサプライチェーン最適化や新機種導入の難航による製品の安定供給の毀損、顧客ニーズからの乖離</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 高品質なサービス提供の更なる強化による顧客満足度とロイヤリティの向上</li> <li>» サプライチェーン最適化、新機種導入の進捗・効果の定期的なモニタリング、リスク要因の事前洗い出しによる予防徹底</li> </ul>
	SG&A	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ アドミン・セールス業務の更なる効率化とグローバル全地域における経費抑制の取り組み強化によるSG&amp;Aの更なる削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>! コンバージョン率改善、マージン改善に向けた多面的な施策へのリソース過剰投下とコスト増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 厳格なPMO体制の下、事業成長と利益率改善の双方を確りとモニタリング</li> <li>» SG&amp;A削減と強靱な基盤構築を両立させるアクションプランの策定、同上のモニタリング</li> </ul>
事業基盤	-		<ul style="list-style-type: none"> <li>! 各種経費・管理費用の過剰な抑制による人財流出や成長機会の逸失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 事業基盤強化とSG&amp;A抑制とがお互いの効果を打ち消し合い、想定効果を未達</li> </ul>



# 各主要地域における市場 (TAM<sup>1</sup>)の動向の見立て

	新設	MOD	メンテナンス
<b>日本</b> 	 都心・地方での再開発が牽引し新設の需要は堅調に推移	 機種変更・リニューアルの需要増がMOD需要の更なる拡大を牽引	 新設設置台数の鈍化、ISP (独立系保守会社) の台頭により、メーカーによる保守台数の成長は横ばい
<b>北米</b> 	 アメリカの大統領選挙 等の政治環境の変化や経済低迷が主因で、新設市場の成長は鈍化	 ビルの設備更新、リニューアルのニーズがMOD需要を牽引	 保守の需要の堅調成長が見込まれる
<b>インド</b> 	 中低価格帯向けの新設が依然として市場のボリュームゾーンであり、市場成長を牽引	 政府のインフラ整備への注力が追い風でMODは更に拡大していく見立て	 今後、コネクテッド技術を活用した保守の普及が市場成長を牽引
<b>南アジア</b> 	 政府が主導するインフラ投資と観光業回復に伴うリゾートの再開発が新設の成長を牽引	 予防保守機能を備えたコネクテッドMODの需要が今後拡大見立て	 インフラ・商業施設の保守需要増が市場成長を牽引
<b>中国</b> 	 ホームエレベータ 等一部のセグメントは成長傾向の一方、政府の不動産投資抑制により新設は減少	 政府のMOD推進政策が追い風で今後更に拡大見立て	 従来設置した機器の老朽化進行に伴う、保守・アフタサービス需要が急増
<b>東アジア</b> 	 経済不況、不動産開発の停滞により、新設市場の成長は鈍化	 商業施設のリフォームや都市再開発プロジェクトの推進がMODの市場成長を牽引	 インフレ 等の影響を受け、保守需要は横ばい

1. Total Addressable Market

**FUJITEC**