

2020年～2022年 中期経営計画

2020年2月27日

日本フェンオール株式会社

Contents

	頁
1. 2017年～2019年の振り返り	2
2. 経営基盤強化方針の策定	6
3. 中期経営計画の概要	9
• 中期経営目標、経営理念	
• 長期ビジョン、重点方針	
• 新中期経営計画 数値計画	
• 新中期経営計画 経営目標	
• 中長期経営方針	

1. 2017年～2019年度の振り返り



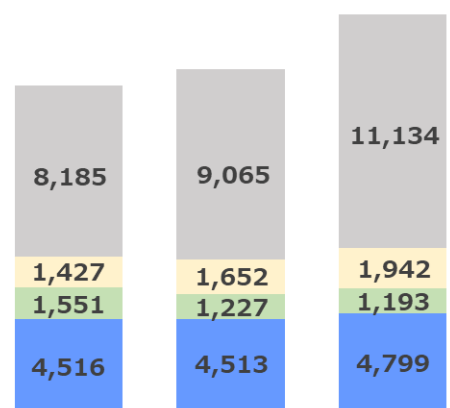
セグメント別 売上推移 (連結ベース)

2019年度の売上高はPWBA海外子会社受注停止により減少

<単位：百万円>

2011-2013 中期経営計画

15,679 16,457 19,070



2011年
実績

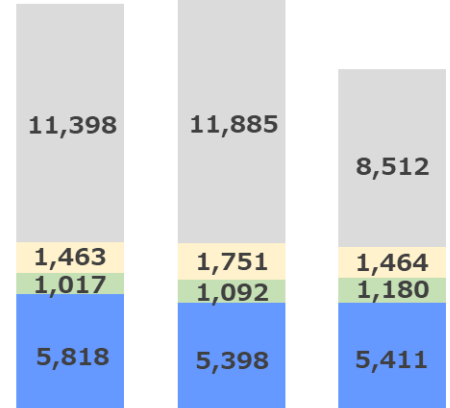
2012年
実績

2013年
実績

SSP

2014-2016 中期経営計画

19,696 20,126 16,566



2014年
実績

2015年
実績

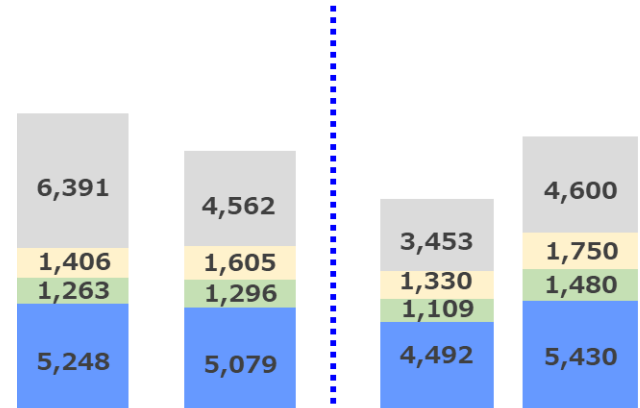
2016年
実績

サーマル

メディカル

2017-2019 中期経営計画

14,307 12,542 10,385 13,260



2017年
実績

2018年
実績

2019年
実績

2019年
計画

PWBA

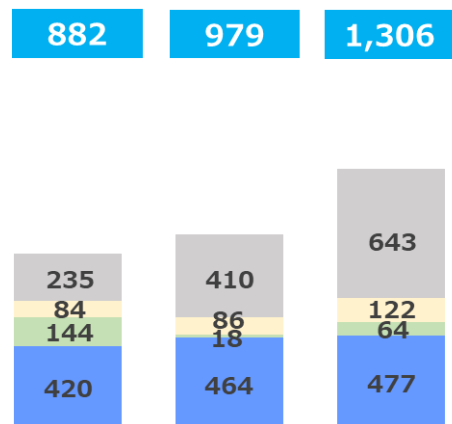


セグメント別 営業利益推移（連結ベース）

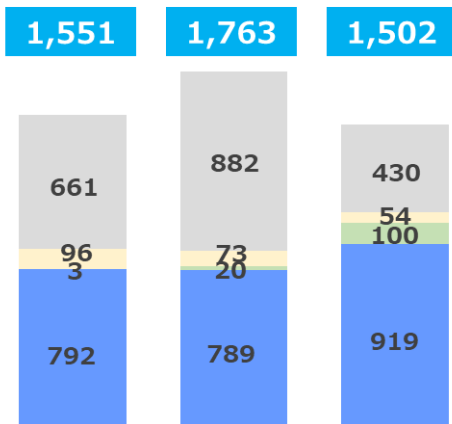
2019年度は前期比営業利益半減（全セグメント大幅減少）

<単位：百万円>

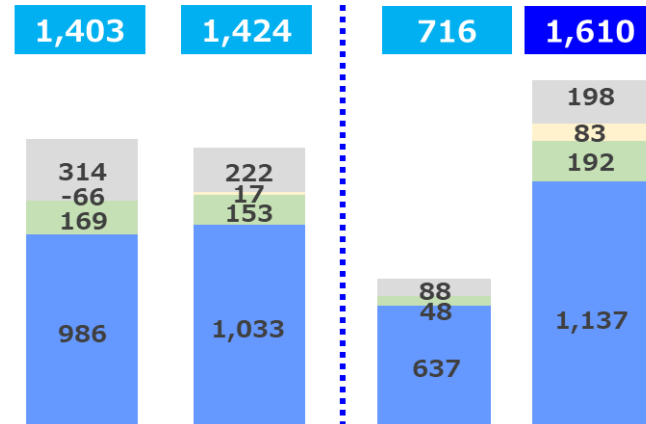
2011-2013 中期経営計画



2014-2016 中期経営計画



2017-2019 中期経営計画



2011年
実績

2012年
実績

2013年
実績

2014年
実績

2015年
実績

2016年
実績

2017年
実績

2018年
実績

2019年
実績

2019年
計画

SSP

サーマル

メディカル

PWBA



「2017年 - 2019年度」中期経営計画総括

前中期経営計画未達成要因を分析し、「2020-2022年度」新中期経営計画に織り込む

計画達成状況

- ・ 外部環境の変化に対応できず、売上高大幅減少
- ・ サプライヤー管理の問題もあり外注先が破綻、大幅な事業整理損失計上

外部環境の変化

- ・ 建設業界の人手不足
- ・ 半導体市況サイクル
- ・ 技術革新への対応
- ・ 顧客の生産移転、空洞化
- ・ 顧客業界の動向 など

主要因

① 戦略

差別化製品の売上拡大ができず、更には製造受託ビジネスも大幅縮小。

② 製品開発

十分な開発人材リソースを投入できず、新しい収益の柱となる新製品を生み出せなかった。

③ 組織体制

少数精鋭の人員体制を目指したがパワー不足が露呈した。

④ 人事制度

人事・教育・評価制度の問題等により、社員のモチベーションを十分に引き出せなかった。

⑤ 危機管理

海外子会社に対する本社支援体制が弱く、リスクヘッジ不足であった。

売上減少に対しコスト削減と効率化で対応してきた。そのため、将来への投資不足により大幅な減収・減益となった。

2. 経営基盤強化方針の策定

経営基盤強化の必要性

当社の現状

■ 市場環境変化、競争激化等により売上が大幅に減少

既存顧客中心の販売、受託開発中心の開発となっており、短期的な利益は確保しているものの、『持続的な成長の実現』への危機感が強くなっている。

考え方・認識 の変化

■ 中長期的視点による取り組みの強化

『持続的な成長の実現』に向け、中長期的な取り組みとして、企業体質を強化することにより、企業価値向上を目指していく。

1. 開発人材の採用強化
2. 主力事業（SSP）の陣容拡大
3. 新規事業の創出活動強化

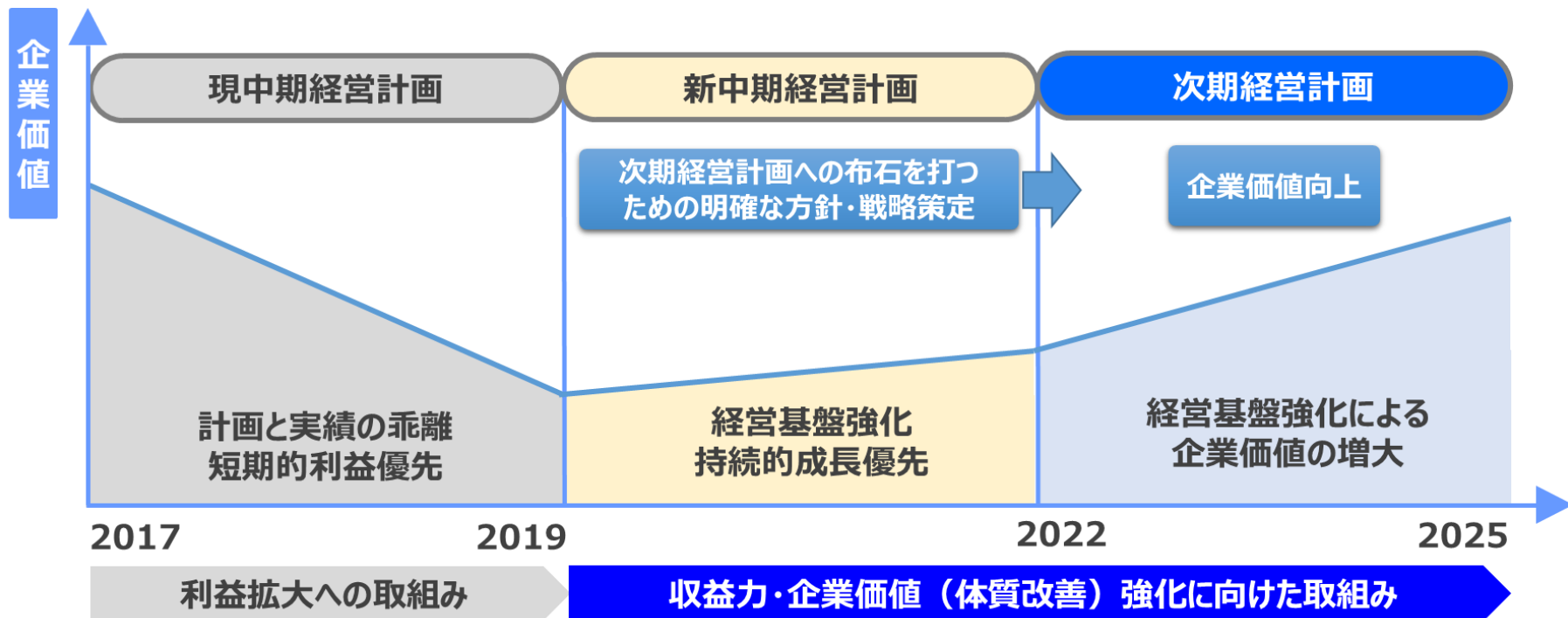
めざす姿

■ 規模拡大をあせらず、企業体質強化に重点をおく

中長期的な企業価値向上に重点をおき人財投資や新製品開発、新規事業創出のための投資を積極的におこなうことにより、ニッチ分野トップ企業となる。



構造改革フェーズ



経営基盤強化を中心に新中期経営計画を策定する

3. 中期経営計画の概要



中期経営目標

売上

2022年度目標 122億円

営業利益

2022年度目標 12億円

収益性

2022年度目標 ROE 8%

設備・人財
投資

3年間

- 設備・システム投資 11億円
- 人財・制度投資 7億円
- 新規事業 30億円

合計 48億円



経 営 理 念

1. 安全で高品質な製品の提供を通して、社会に貢献できるメーカーを目指す
2. 高い技術力で顧客に信頼される企業を目指す
3. 取引先・株主・社員の満足度を高めることを目指す
4. 法令を遵守し倫理性の高い企業活動を通して、透明性のある企業を目指す

長 期 ビ ジ ョ ン

1. 安心を創造し人と社会をつなぐ企業を目指す

重 方 点 針

1. 開発組織の陣容拡大と環境整備
2. 社員が意欲をもって業務を遂行できる人事制度・組織の構築
3. オンリーワン製品の開発に注力し高付加価値を目指す
4. 外部企業との提携、海外市場進出等による事業拡大への挑戦
5. ガバナンス、コンプライアンス対応強化



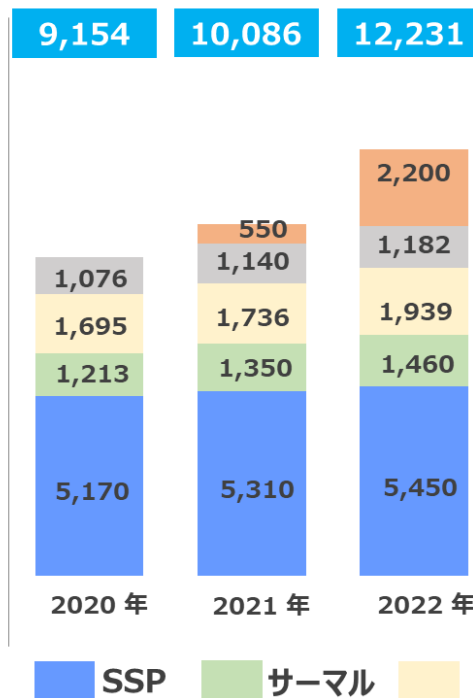
新中期経営計画 数値計画

百万円

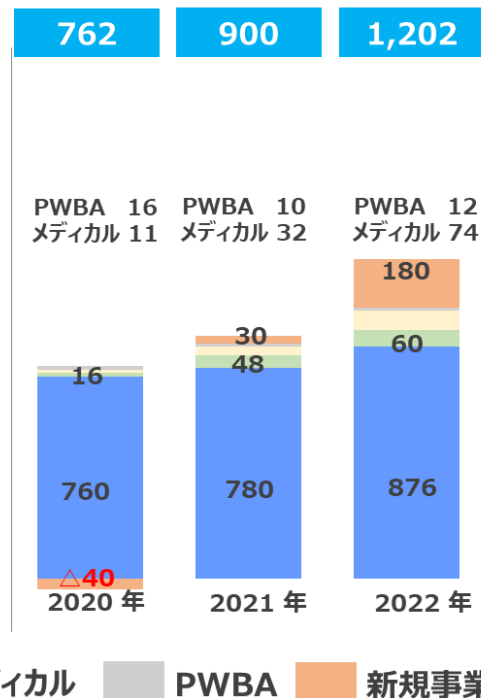
	2020 - 2022 中期経営計画		
	2020年	2021年	2022年
売上高	9,154	10,086	12,231
営業利益	763	900	1,202
利益率	8.3%	8.9%	9.8%
経常利益	831	955	1,262
利益率	9.1%	9.5%	10.3%
当期純利益	582	668	884
利益率	6.4%	6.6%	7.2%

2020-2022 中期経営計画

セグメント別売上高



セグメント別営業利益



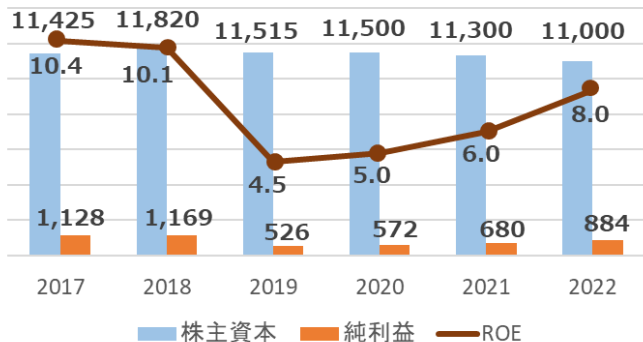
PWBA 16
メディカル 11

PWBA 10
メディカル 32

PWBA 12
メディカル 74



ROE推移

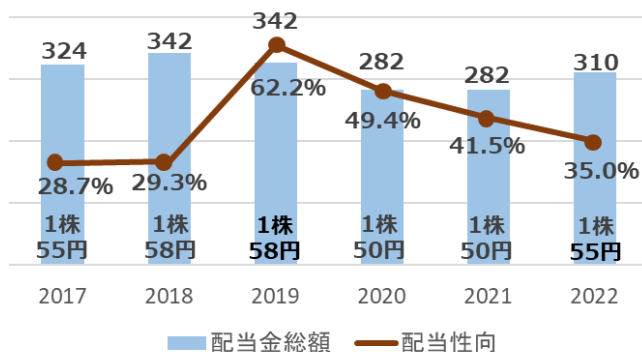


経営目標

- 投資を積極的に進め、売上・収益の基盤強化を図るとともに資産圧縮を図ることによりROEの向上に努める。

2022年度 ROE目標値 8%
(2019年度 4.5%)

配当性向推移



配当政策

- 配当については、安定的な配当の継続を基本としつつ、基盤整備のための投資および収益状況を勘案して配当を行う。
(1株あたり50円以上の配当継続)
- 株価水準、キャッシュフロー等を勘案し、自己株式取得による株主還元についても、機動的に対応する。



中・長期経営方針

中長期 方針

短期的な利益獲得と同時に、長期的利益獲得のための経営資源投入

方針		重点実施事項
1	SSP事業	安定的、継続的収益基盤として、着実な成長を実現していく。 ① 人財投資（営業・施工・開発人員）を積極的に推進する。 ② 採算性を重視し、高付加価値のオンリーワン製品開発・販売に注力する。 重点注力：原子力案件、海外機器販売
2	サーマル事業	中長期的収益基盤確保のための開発部門強化 ① 半導体市場における高付加価値製品への販売領域拡大 ② 制御機器関連の新たな市場発掘による販売領域拡大
3	メディカル事業	短期的利益創出と中長期的利益獲得への投資 ① 人工腎臓透析装置分野では要素部品販売ルートを確立させて売上拡大を目指す ② 新製品開発力強化による開発案件の獲得を強化する。
4	PWBA事業	事業構造の見直しによる長期的ビジネスモデルの構築 -- 基板ビジネス中心から付加価値の高いユニット製品ビジネスへ転換
5	新規事業	中長期戦略として新規事業を新たな収益の柱とする。 -- 製品・市場の双方向からシナジー効果が見込まれる事業への出資や業務提携により 収益基盤の拡大を図る

■ 注意事項

本資料に記載されている内容は、現時点で入手可能な情報に基づき、当社が作成したものでありますが、特に見通し情報等につきましては、市場環境、為替レート等々様々なリスクや不確実性を内包しておりますので、当社の予測とは異なる可能性があります。

■ お問い合わせ先

日本フェンオール株式会社

執行役員 管理統括部長 田原 康治

E-mail : yasuharu.tahara@fenwal.co.jp

住 所 : 〒102-0072

東京都千代田区飯田橋一丁目5番10号

電 話 : 03-3237-3561

ご清聴ありがとうございました。

2020年2月27日

日本フェンオール株式会社