

ローリングプラン 2021 (2021-2023) ～ 経営基盤の強化 ～

日本フェンオール株式会社
2021年2月25日

Contents

	頁
1. 現中期経営計画の進捗状況	2
現中期経営計画の考え方	3
2020年度の主な取り組み	4
現中期経営計画と過年度業績推移	5
2. ローリングプラン2021	6
前中期経営計画からの主な環境変化について	7
ローリングプラン2021の考え方	8
事業ポートフォリオについて	9
3. ローリングプラン2021（経営計画目標）	10
中期経営計画数値	11
ローリングプラン2021（セグメント別）	13
4. 新製品の開発状況	20
5. ローリングプラン2021（経営指標・配当方針）	22
6. 資金配分計画	25

1. 現中期経営計画の進捗状況 (2020年-2022年)

経営基盤強化を中心に中期経営計画を策定

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 点 方針

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

1. 開発組織の陣容拡大と環境整備

- ・新型コロナウイルスの影響で人員補充に遅れが生じた

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

- ・新人事制度の構築（2021年4月導入予定）

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

- ・新製品開発室の新設によるコア技術を基礎としたオンリーワン製品の開発を推進

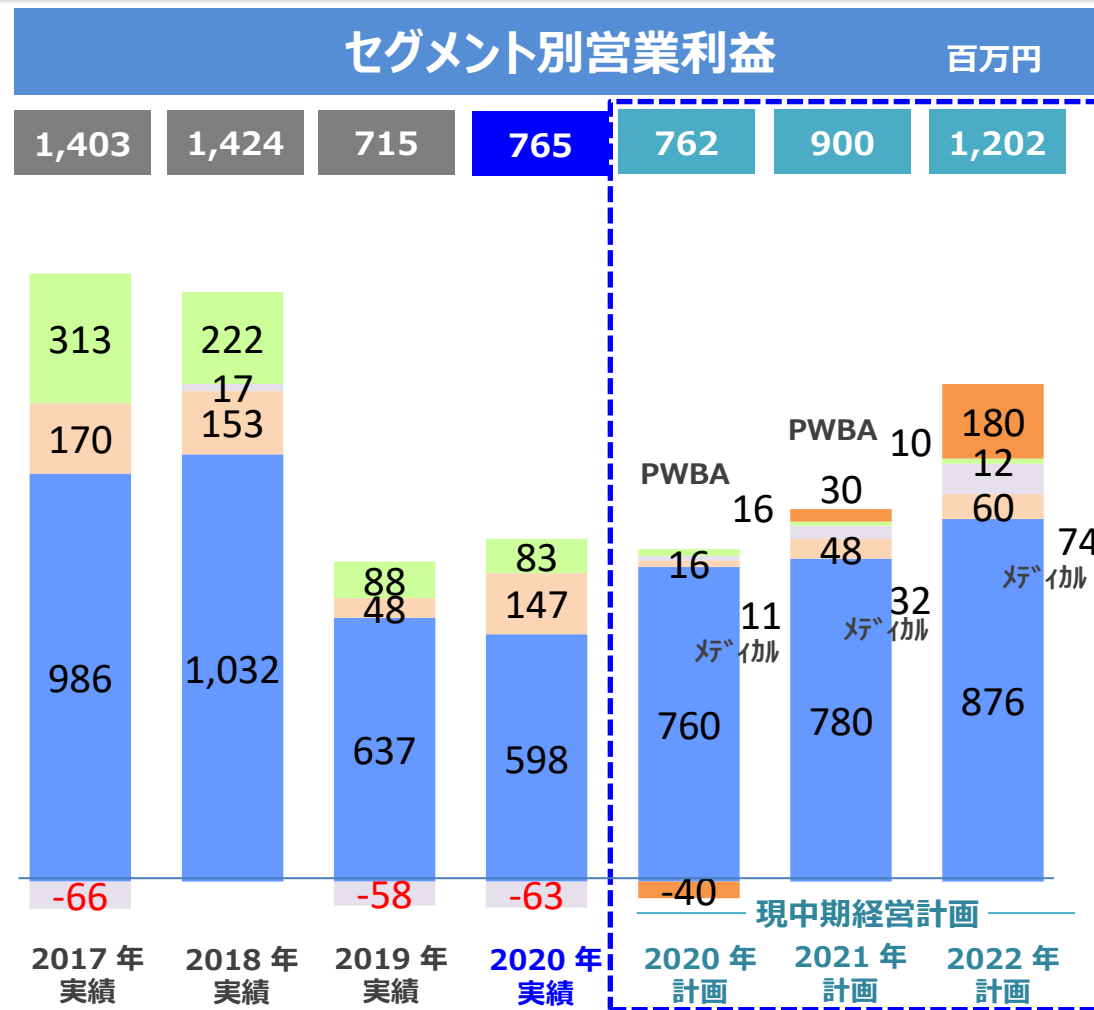
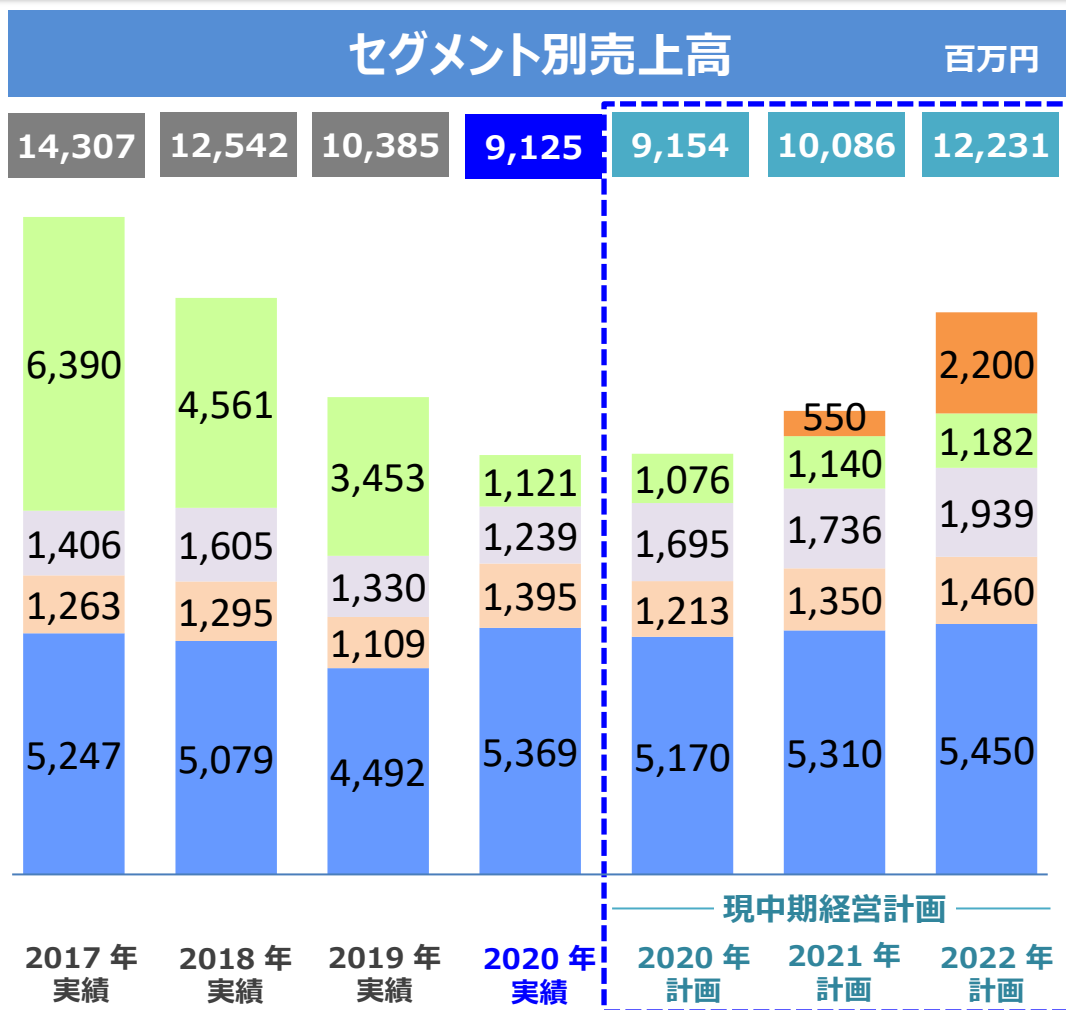
4. 外部企業との提携、海外市場進出等による事業拡大への挑戦

- ・シバウラ防災製作所を買収（2021年1月5日付）
- ・海外子会社（深圳芬翁信息咨询有限公司）における中国市場調査を継続

5. ガバナンス、コンプライアンス対応強化

- ・指名報酬委員会の設置、内部通報制度の強化、リスク管理体制の強化

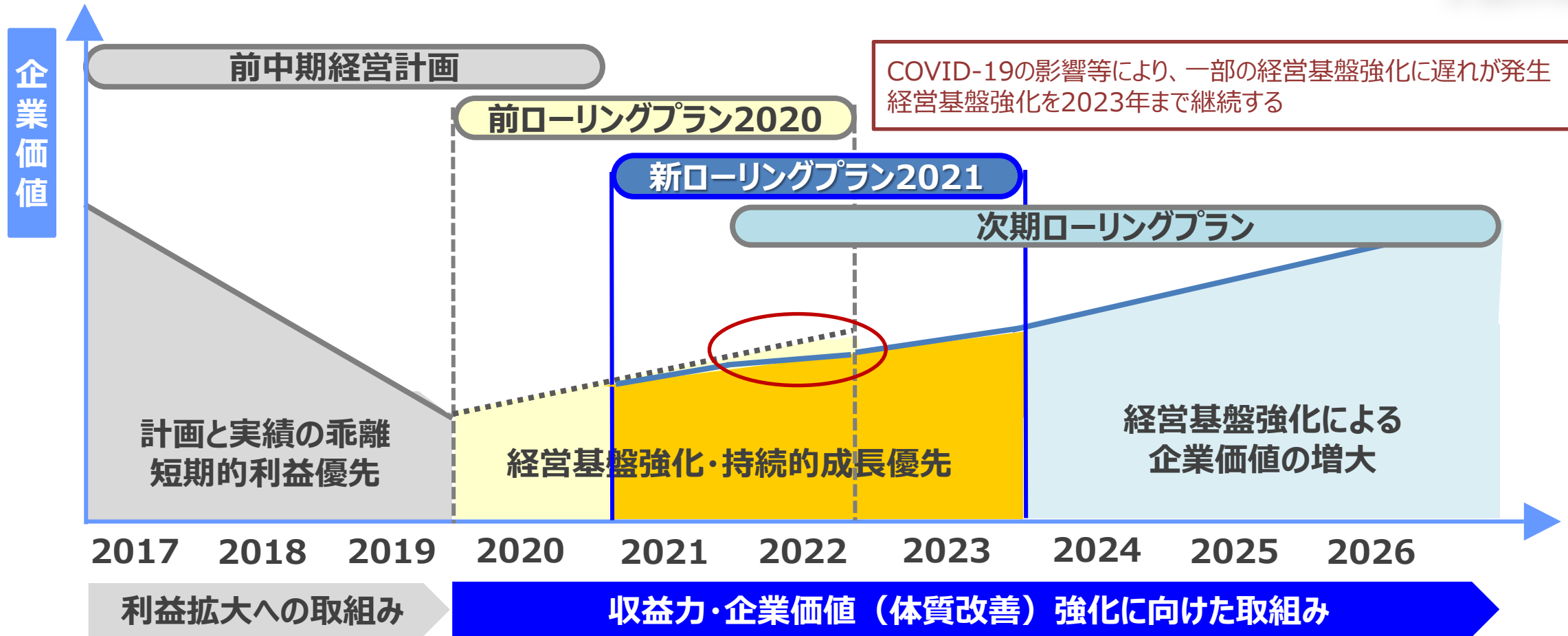
- 2020年度 売上：中期経営計画に対しメディカル事業以外は達成。
- 2020年度 営業利益：中期経営計画に対し全社営業利益は達成。SSP、メディカル事業は未達。



■ SSP
 ■ サーマル
 ■ メディカル
 ■ PWBA
 ■ 新規事業

2. ローリングプラン2021 (2021年－2023年)

セグメント	主な環境変化	環境変化への対応
SSP事業	<ul style="list-style-type: none"> ・人材獲得が難航し、陣容強化が進んでいない ・そのため、受注、売上の達成が困難な状況 ・外注費高騰などコストアップ要因増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・引き続き、自社における陣容強化 ・施工体制強化のための提携先模索
サーマル事業	<ul style="list-style-type: none"> ・IT市場など引き続き市場が活況 ・主力製品（熱板）の出荷台数が堅調に推移 	<ul style="list-style-type: none"> ・熱板の更なる生産能力増強 ・新製品開発による受注拡大
メディカル事業	<ul style="list-style-type: none"> ・主力製品の輸出用透析装置の生産台数減少 ・前中期経営計画の達成が困難な状況 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客連携強化による透析装置事業採算性改善 ・他社提携により、透析装置以外の開発強化
PWBA事業	<ul style="list-style-type: none"> ・医療用、産業用需要は底堅く推移 ・COVID-19の影響等により事務機器市場低迷 	<ul style="list-style-type: none"> ・基板実装単体事業からの脱却 ・ユニット組立て受注活動推進による採算性改善
新規事業	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)シバウラ防災製作所子会社化 ・前中期経営計画の新規事業目標を達成 	<ul style="list-style-type: none"> ・消防ポンプ事業を新設 ・中核事業へ成長させるため、海外販売強化



新ローリングプラン2021

- I. 持続的成長のための経営基盤強化を2023年まで継続する。
- II. 中核事業であるSSP事業の基盤強化のため、他社との提携を目指す。
- III. 新たな経営指標の設定と株主・社員還元の充実により魅力ある企業を目指す。

成長性	過去2年間平均 営業利益率	今後3年平均 営業利益率	長期目標平均 営業利益率	中長期的な展望	
SSP	12.5%	11.7%	13.0%	中核事業として強化	<ul style="list-style-type: none"> ・営業陣容強化による受注機会拡張 ・他社と提携による施工体制強化
消防ポンプ	—	7.5%	10.0%	次期中核事業へ成長	<ul style="list-style-type: none"> ・海外市場の販売体制を強化 ・災害機器市場への拡張
サーマル	7.8%	8.9%	10.5%	準中核事業を目指す	<ul style="list-style-type: none"> ・今後もIT業界は堅調に推移 ・半導体装置メーカーへの販売強化
メディカル	▲4.7%	1.0%	3.0%	事業の構造改革	<ul style="list-style-type: none"> ・主要顧客との連携による収益改善 ・透析装置以外の製品販売の強化
PWBA	3.7%	3.6%	3.5%	事業の構造改革	<ul style="list-style-type: none"> ・生産性の向上による採算改善 ・他事業との連携

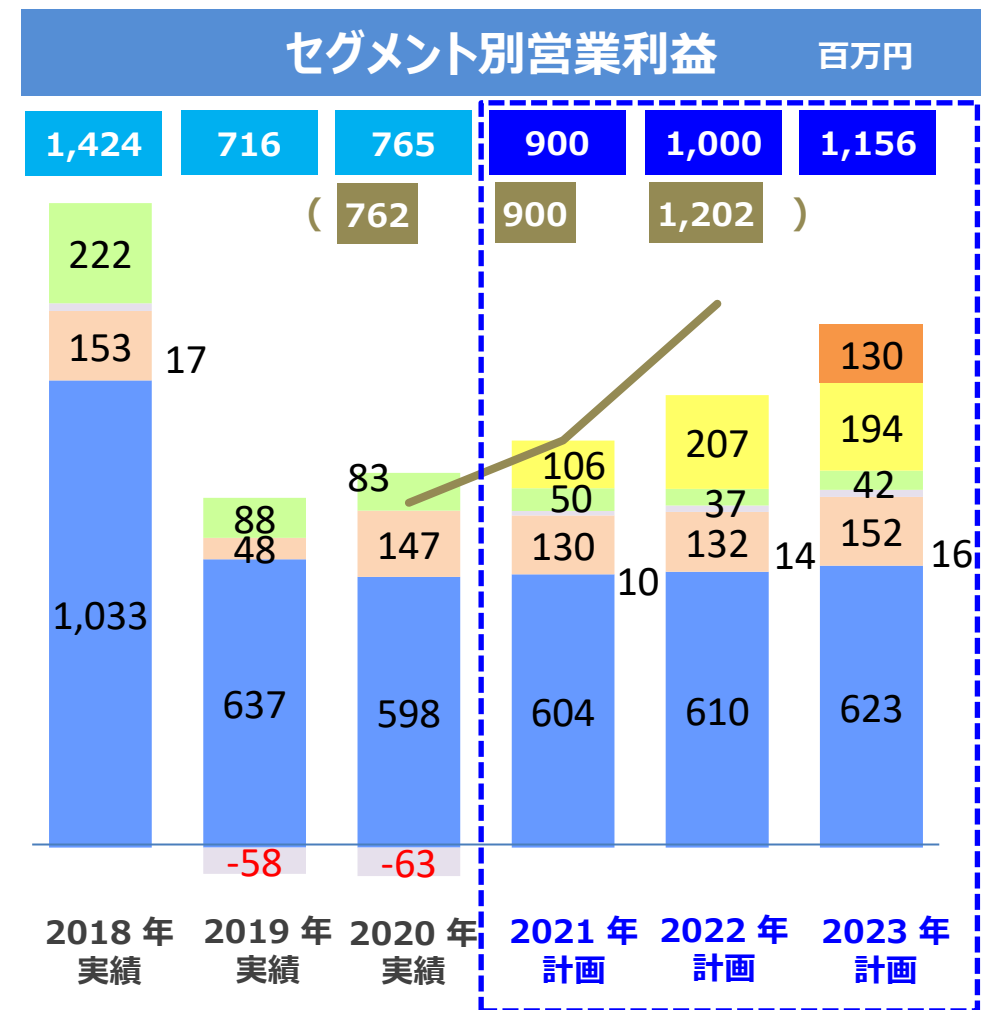
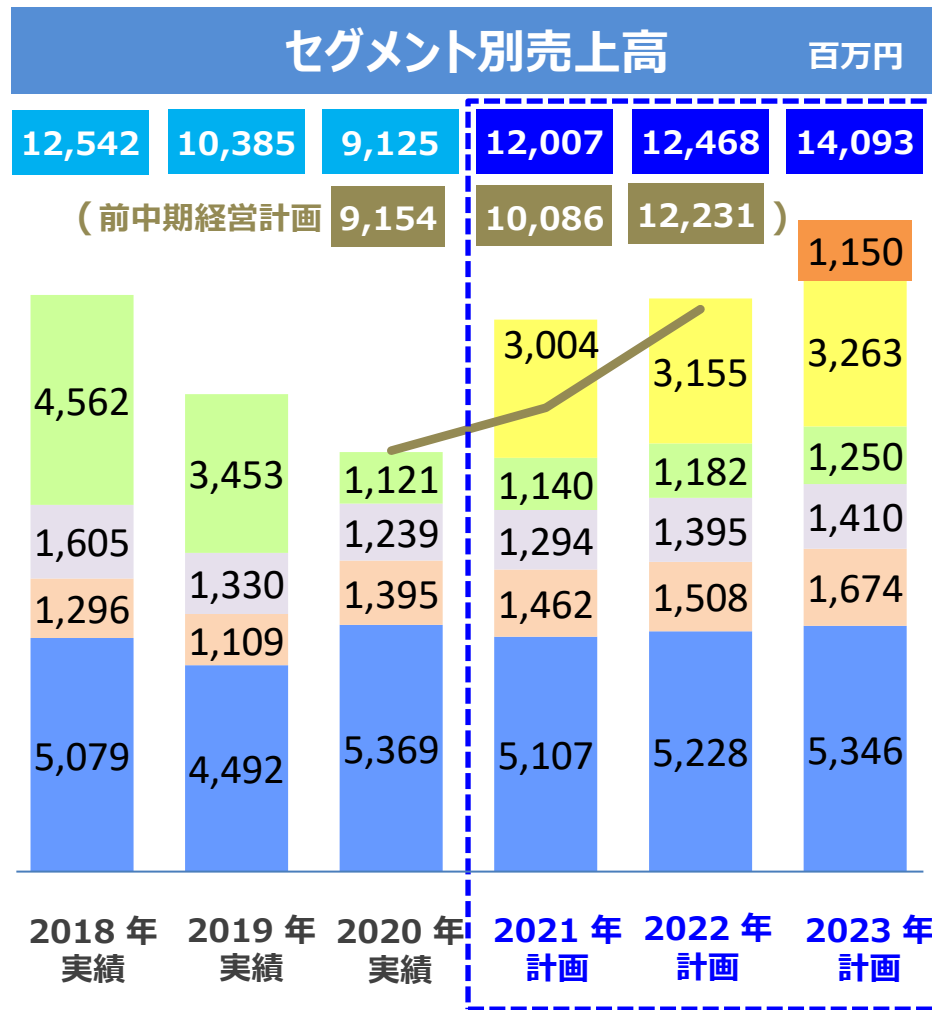
3. ローリングプラン2021 (経営計画目標)

<単位：百万円>

ローリングプラン2021

	2017年 実績	2018年 実績	2019年 実績	2020年 実績	2021年 計画	2022年 計画	2023年 計画
売上高	14,307	12,542	10,385	9,125	12,007	12,468	14,093
営業利益	1,403	1,424	716	765	900	1,000	1,156
営業利益率	9.8%	11.4%	6.9%	8.4%	7.5%	8.0%	8.2%
経常利益	1,476	1,497	828	838	906	1,010	1,166
当期純利益	1,128	1,169	526	585	618	707	816
ROE	10.4%	10.1%	4.5%	5.1%	5.3%	5.9%	6.6%
EBITDA	1,569	1,615	920	971	1,308	1,414	1,583
EBITDAマージン	11.0%	12.9%	8.9%	10.6%	10.9%	11.3%	11.3%

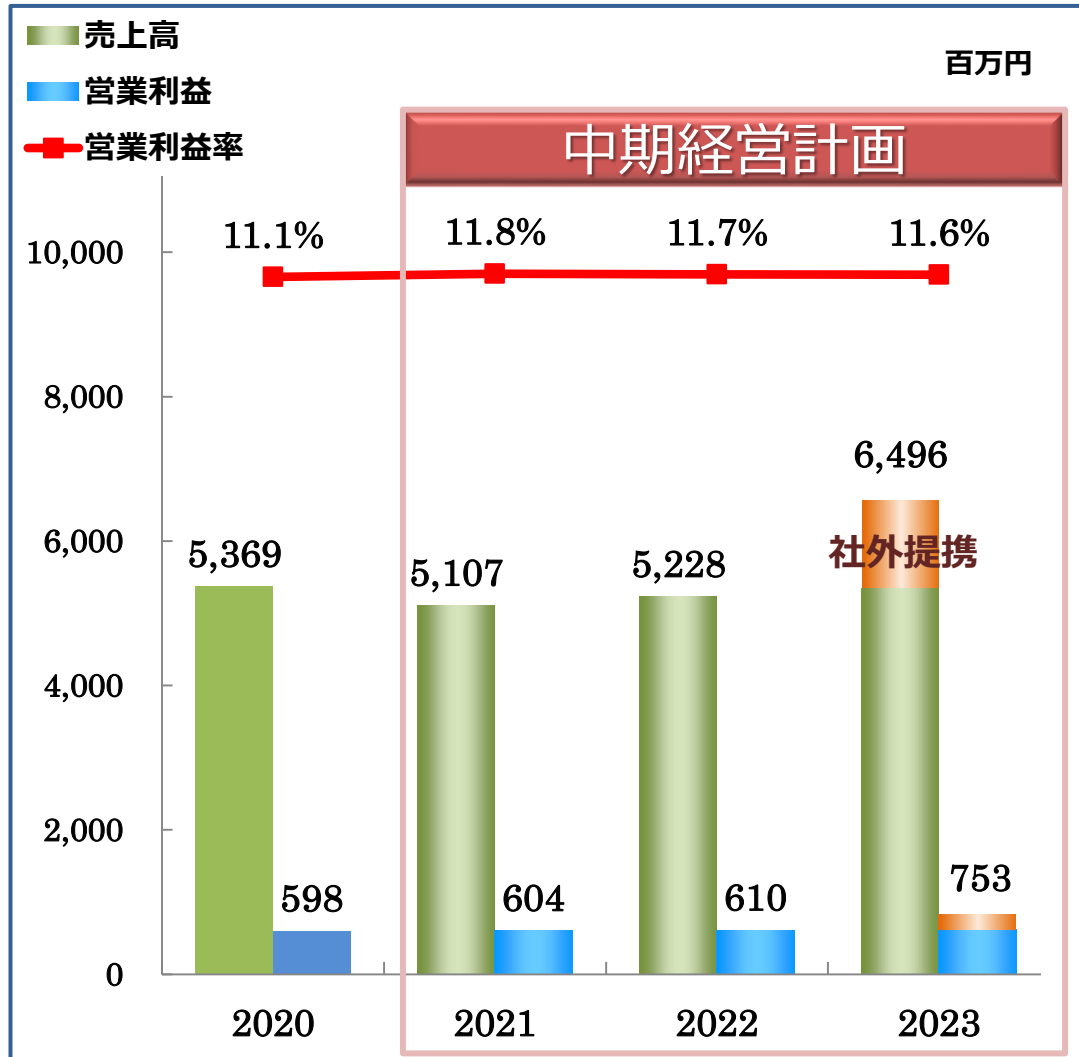
※ EBITDA：連結営業利益 + 連結キャッシュフロー計算書に記載の減価償却費及びのれん償却費



■ SSP
 ■ サーマル
 ■ メディカル
 ■ PWBA
 ■ 消防ポンプ
 ■ SSP事業強化

(——— 前中期経営計画)

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

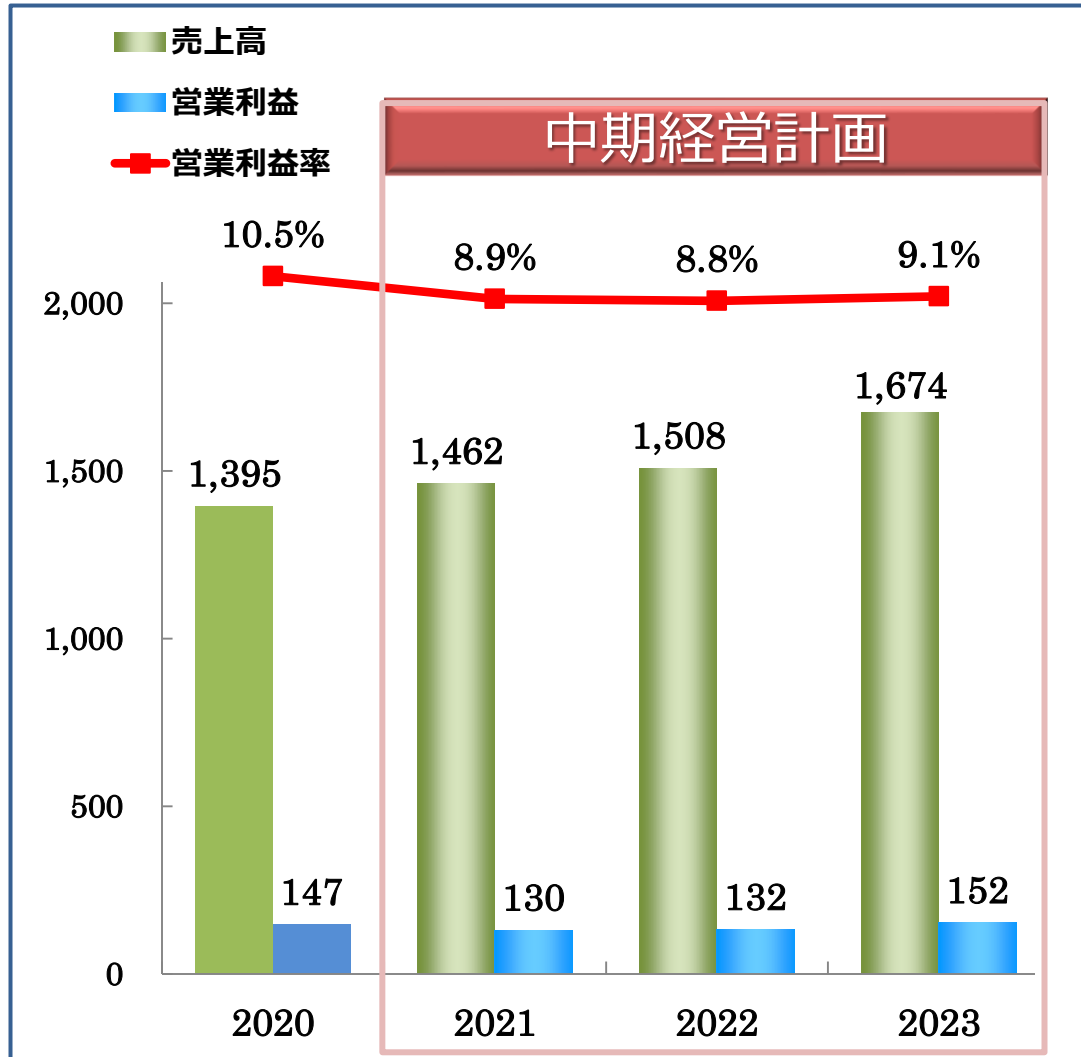


事業方針と重点施策

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。
 - ・営業・施工人員を中心に採用予定
 - ・採用後の教育体制を構築中
- 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。
 - ・新製品開発状況は、P21を参照願います
- ③ 長期的な収益拡大を見据え、施工体制を強化するために社外との提携を目指す

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

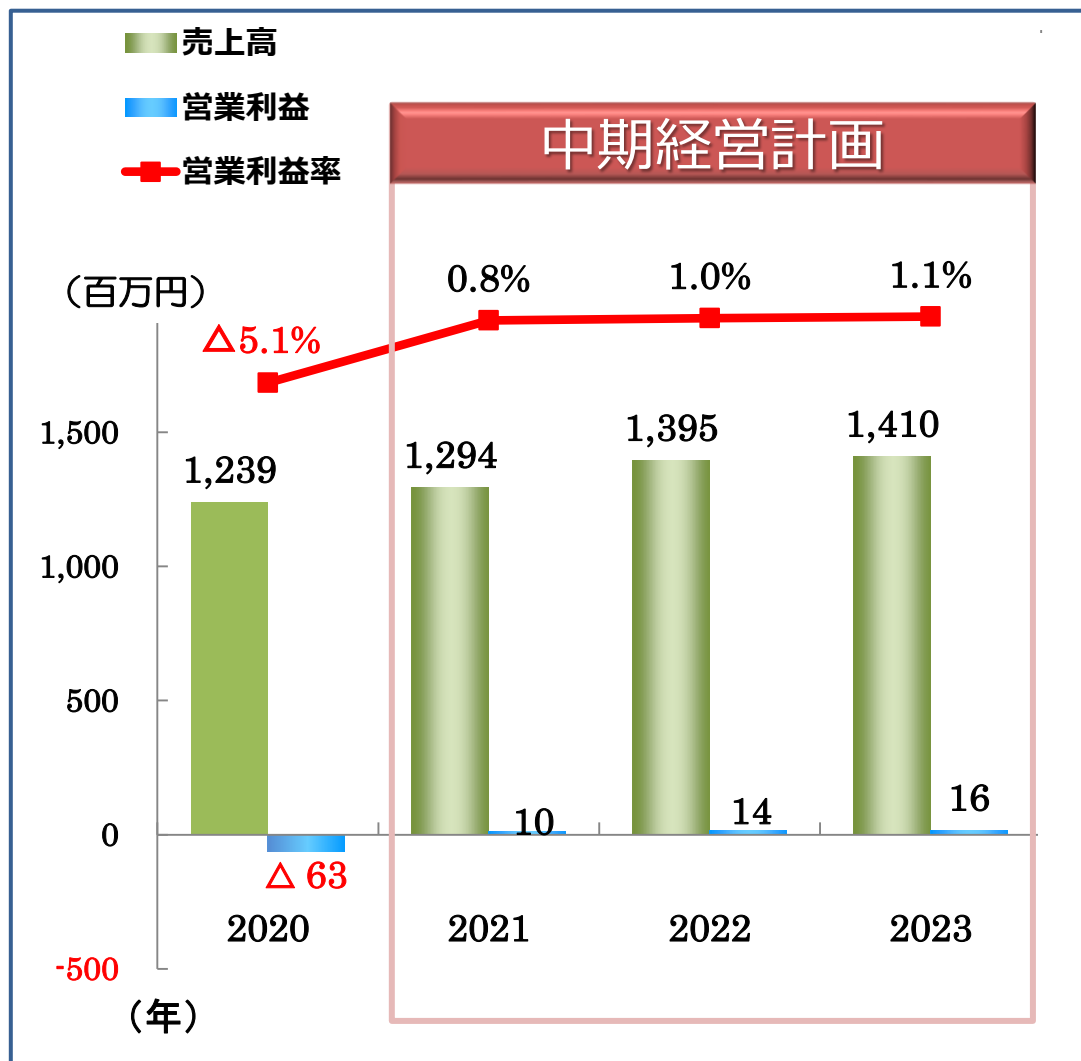


事業方針と重点施策

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
 - ・増産に向けた熱板生産ラインの拡張に着手
2020年4月より開始
 - ・新製品開発状況は、P21を参照願います
- ② 制御機器関連の新たな市場発掘による販売領域拡大
 - ・応用設計によるラインアップの拡充と熱解析技術を高め顧客ニーズを引き出す
- ③ 生産工程の改善により競争力のあるコストと納期を実現する

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

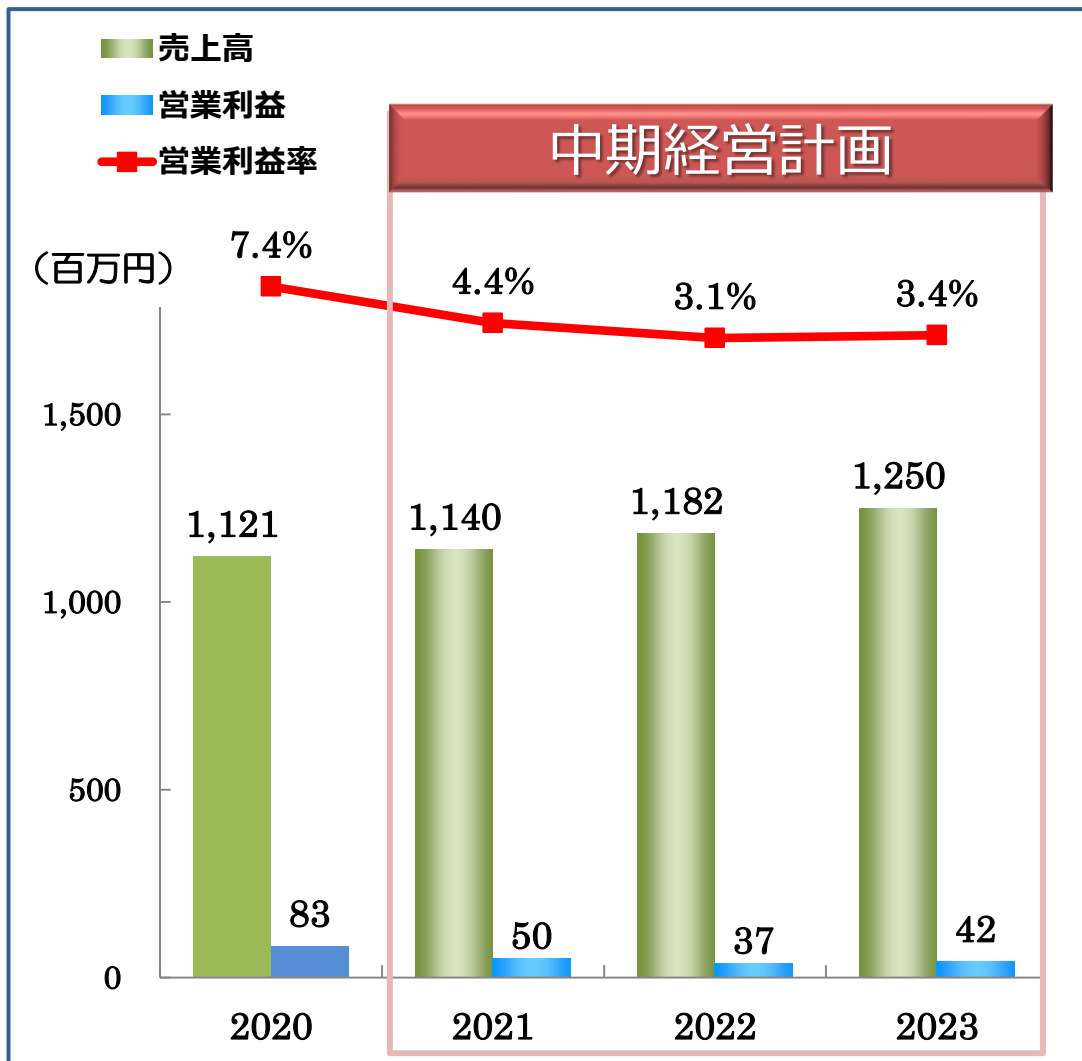


事業方針と重点施策

短期的利益創出と 中長期的利益獲得への投資

- ① 主要顧客とのパートナーシップ強化により採算性を改善していく
 - ・透析装置本体の原価低減活動による、客先販売力強化を推進 2020年7月より開始
- ② 新製品開発力強化による開発案件の獲得を強化する（透析装置）
 - ・次期輸出用透析装置の開発を客先と継続中
 - ・国内用透析装置のソフト開発も開発協力
- ③ 新規医療機器開発、製造を強化する。
 - ・次期中期計画に向け、ニッチ領域における開発案件強化のため、各種事業提携を図る。

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



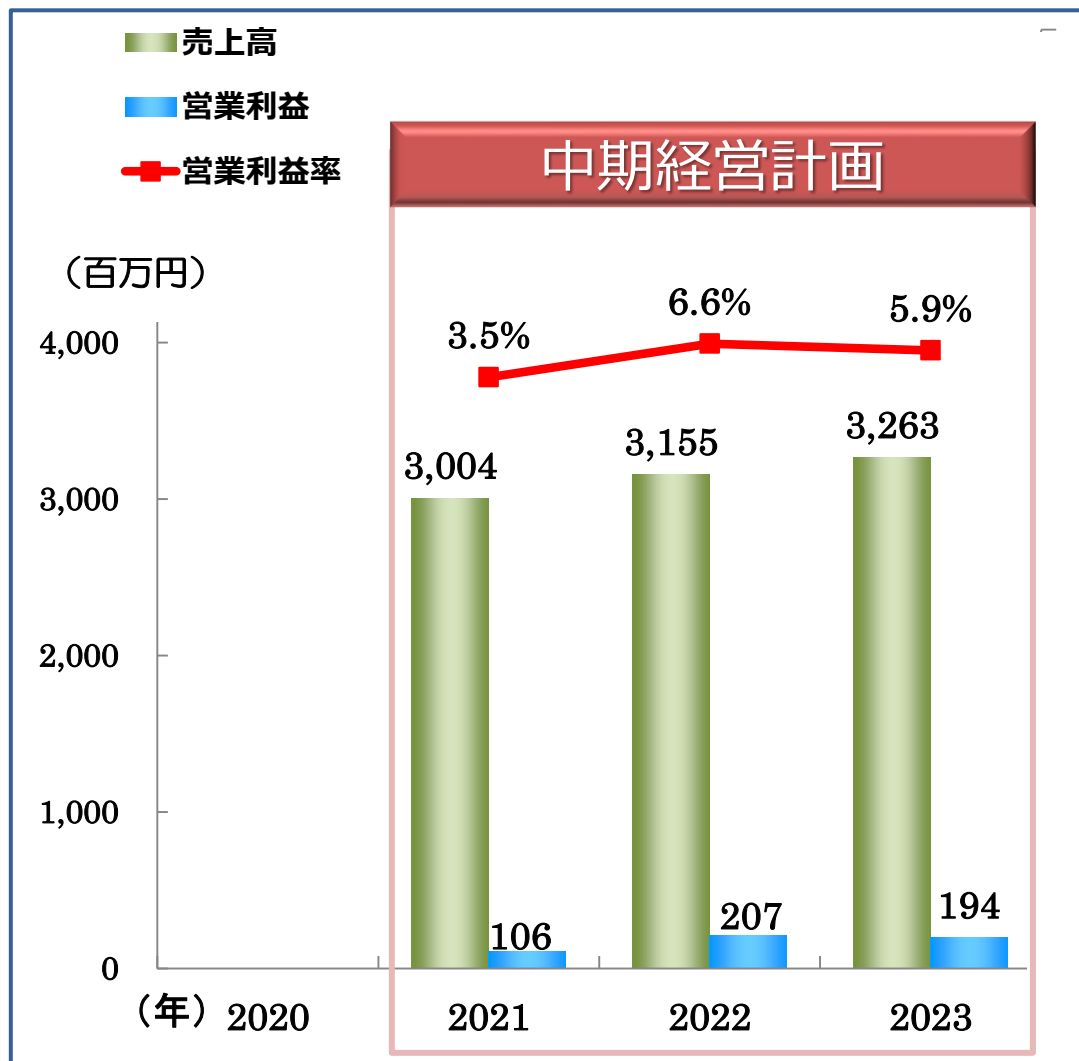
事業方針と重点施策

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高付加価値 ユニット製品ビジネスへ転換

- ・試作業務から顧客と連携するための技術対応力の強化
- ・産業機器市場への新規営業展開も含め、高付加価値製品の受注活動に注力していく
- ・製品組立に追従できる協力会社を含め体制の構築

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



事業方針と重点施策

中長期的にSSP事業と並ぶ 収益の柱

- ① 消防ポンプの国内販売強化とシェアアップ
 - ・総務省直納販売の強化
 - ・新型機種投入
 - ・デモ、広宣、提案活動の推進
 - ・コスト低減による収益力の向上
 - ・災害対応製品の開発
- ② 海外市場への展開強化
 - ・中国子会社との協力体制の確立
 - ・中国代理店販売網の強化
 - ・アジア市場の代理店網の再構築
 - ・各国ニーズに対応した仕様の見直し

✓ 株式会社シバウラ防災製作所の買収による今後のシナジー

子会社化することは、事業規模の拡大、効率化及び国内外販売網の強化に寄与する

販売

海外子会社（中国）との連携による中国、アジア圏の販売網の強化による販売拡大

技術開発

グループの技術力を生かした新たな製品開発による市場領域の拡大

生産

一部の加工、資材調達など、生産工程の相互連携による生産性の向上



✓ シバウラ防災製作所の主な製品紹介

消防ポンプ



小型消防ポンプ積載車



全自動保安ポンプ



非常用浄水装置






水陸両用バギー



消防機器



4. 新製品開発状況

品名	特徴	進捗状況および予定	外観	発売日
防爆型煙感知器 海外展開	防爆型煙感知器をFM、ATEX、IECEX規格に適合させ、米国・欧州・アジアなど海外での販売を可能とする。	工場での量産を開始しました。		新型コロナ禍により調整中
S-net受信機 及び感知器	受信機と感知器間の電源線共用通信であるパワーコミュニケーションラインによるアナログ伝送を改良し、信頼性を向上させた。	受信機、感知器共に国家検定を取得し、S-netに熱アナログ式スポット型感知器が加わりました。工場での量産を開始しております。 現在、中継器のリニューアル開発を開始しています。		2021年 予定
新熱板	半導体の製造装置に搭載され、シリコンウェハに塗布したレジスト材料の加熱硬化などを行うために使用される。	熱解析によるヒーター性能の基礎検討、試作を行い、開発を継続中です。		2022年 8月予定

品名	当社の動き	発売日
AI - IoT製品	IoT技術の傾向を注視しながらセンシングの高機能化を目指し、複数のセンサーからの入力をディープラーニングによりセンシングするプロトタイピングを完成させました。 今後は具体的な仕様に基づき、製品化を意識した試作ユニットの完成を目指しています。	2023年 上市予定

5. ローリングプラン2021

経営指標・配当方針

経営指標 (KPI)

< 新設 >

・EBITDAマージン

新規事業投資による償却費の影響を排除した収益性の向上を目指す。

< 継続 >

・ROE

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

・株主還元

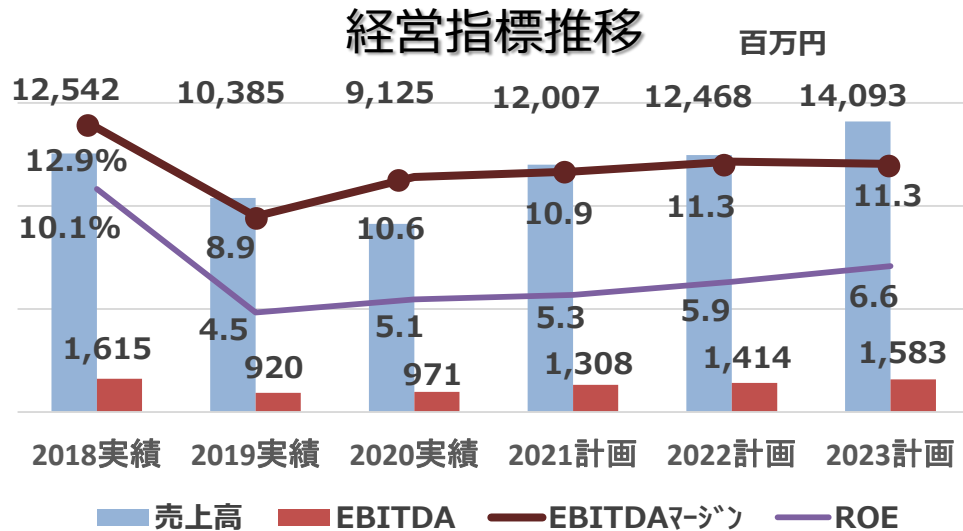
・社員還元

・DOE（株主資本配当率）

シバウラ防災製作所の買収により、安定的な利益水準を確保できる見通しのため、DOEを指標とした株主還元方針へ変更する。

・社員持株会への無償株式交付（自己株式を利用した第三者割当実施）

従業員のモチベーション向上と業績貢献意識を高めるために社員還元を検討する。

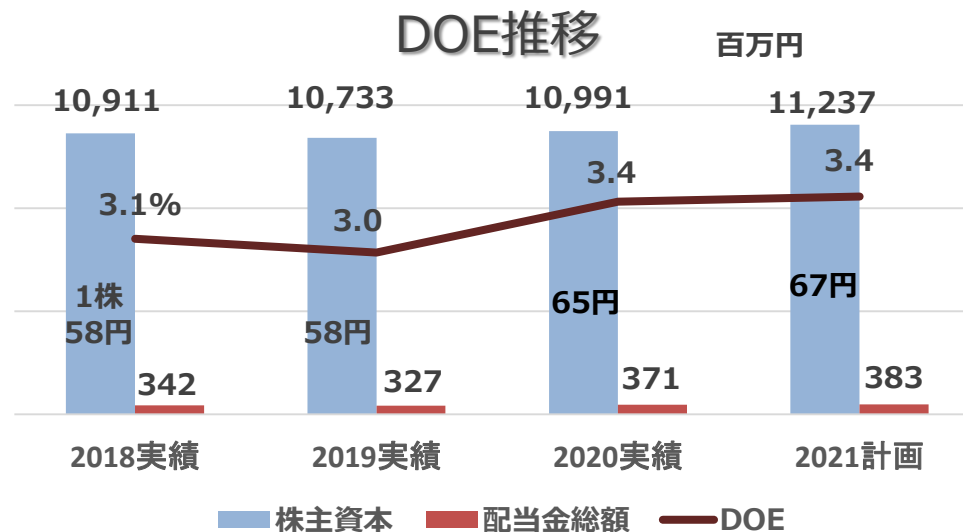


経営目標

- ・ キャッシュフローベースでの採算性を重視するため、収益力指標としてEBITDAマージンを採用する。
- ・ 合わせてROE指標の向上にも努める。

2023年度 EBITDAマージン目標値 12%

2023年度 ROE目標値 7.0%



配当方針

- ・ 企業価値の向上のための積極的な投資を実施しつつ、安定的な配当を継続するためにDOE指標を採用する。

DOE 3.5 % 程度を目安

- ・ 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。

6. ローリングプラン2021

資金配分計画

2021年～2023年
投資予定総額
4,600 百万円

社内投資

2,000 百万円程度

・工場棟建替え費、陣容強化費、社員へ無償株式交付、その他

戦略投資
(M&A・アライアンス)

1,500 百万円程度

・SSP事業強化

株主還元

1,100 百万円程度

・配当方針に基づく株主配当金

・今後の業績及び事業環境の変化により、投資予定は変更する場合があります。

■ 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も、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

取締役 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。

2021年2月25日

日本フェンオール株式会社