



中期経営計画2024

～ 基本の徹底と変化への挑戦 ～

2024年2月21日

日本フェンオール株式会社

(東証スタンダード：6870)

Contents

1. 理念の刷新	-----	2
2. 業績の振り返り	-----	7
【中期経営計画2024】		
3. 経営方針・方向性	-----	11
4. 数値目標	-----	16
5. セグメント別方針	-----	19
6. 経営指標と配当方針	-----	23
7. サステナビリティへの取組み	-----	27

1. 理念の刷新

刷新の背景

新体制としてスタートした2023年は、「基本の徹底」と「変化への挑戦」を合言葉に改革に取り組んで参りました。

当社グループとして、社会的な存在意義や将来のありたい姿など、提供する価値を明確にして、**グループとしての一体感をさらに醸成していく必要がある**と考え、今般の新中期経営計画策定を機に理念を刷新するに至りました。

ステークホルダーの皆様に対して期待を超える価値を提供するため、役職員一人ひとりが基本に立ち返るとともに、変化を恐れずチャレンジしていくことで、成長し続けたいという想いが込められております。

ミッション

価値創造で 未来の安全と安心をカタチに

当社グループは、防災をはじめとして、幅広い事業領域において社会の安全や安心に貢献する製品を取り扱っております。

安全や安心というのは、時代や人により捉え方が異なる価値と言えますが、当社グループの製品は、お客様の環境や設備など、それぞれに適した課題解決のための「ものづくり」を得意としており、他にはない当社独自のゼロから生み出す価値創造を目指していきます。

ビジョン

お客様の期待を超える 「ものづくり」のベストパートナー

当社グループの製品の多くは、お客様が製造する装置に組み込まれたり、施設や設備の一部として設置されております。

その製品一つひとつが、**お客様が抱える課題解決に役立つ存在でありたい**、そんな思いから、**ご要望以上の価値を提供し続ける**ことが、当社の理想とする「ものづくり」のカタチであると考えております。

これからも、長く選ばれるメーカーであり続けるための努力を惜しみません。

バリュー

Fenwal WAY

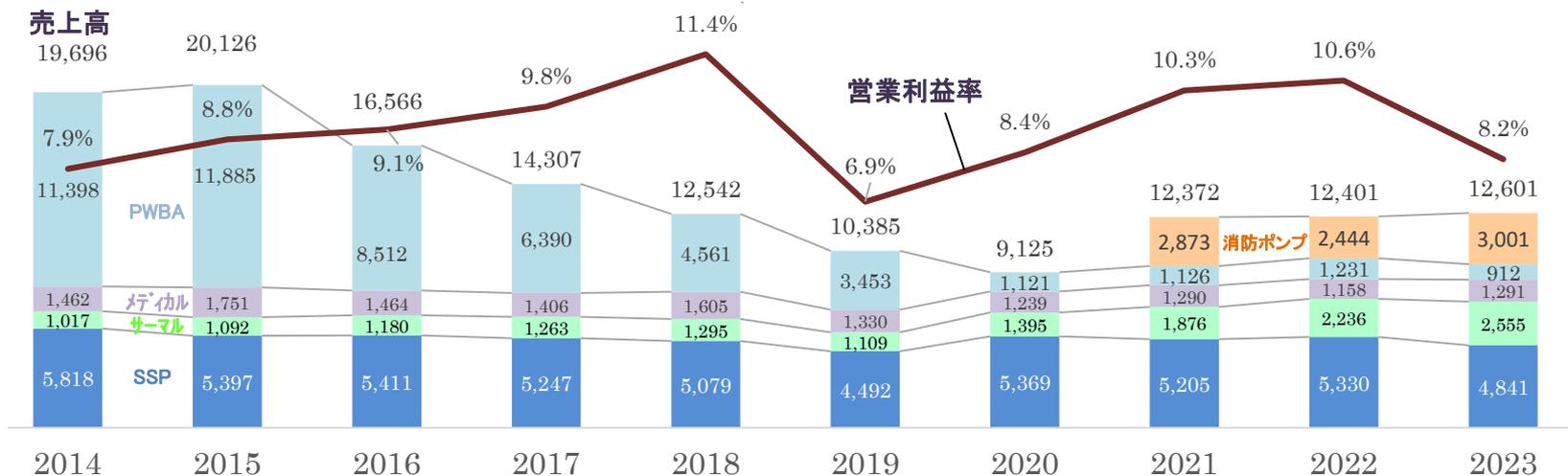
『品質と信頼』 『探究と挑戦』 『挨拶と感謝』

ミッション・ビジョンを実現するにあたり、**当たり前前**のことを**当たり前前**にやることの重要性を認識し、また現状維持は衰退に等しく、**常に新しいことへも挑戦**を続けていかなければならないと考えております。

「出来る」「出来ない」は個人差がありますが、「やってみる」ということに特別な能力は必要ありませんので、失敗を恐れることなく、考動優先意識を高め、**Fenwal WAY**の達成に積極的に取り組む集団を目指してまいります。

2. 業績の振り返り

■過年度（10カ年）業績推移



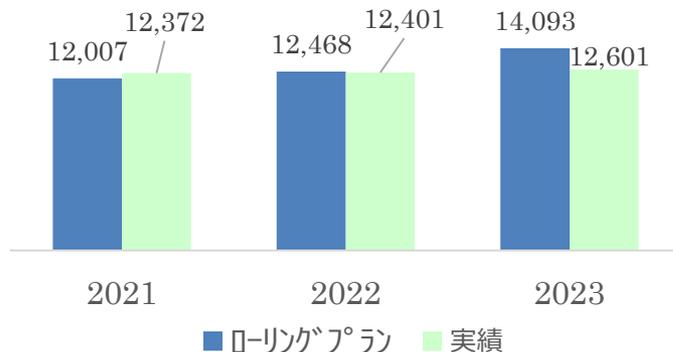
売上高

- ・2015年をピークにPWBAの売上が大幅（10分の1）に減少
- ・2021年にシバウラ防災製作所（消防ポンプ）をグループ化
- ・近年、サーマルが若干伸びているものの、SSP、メディカルを含め全体では10年間成長できていない

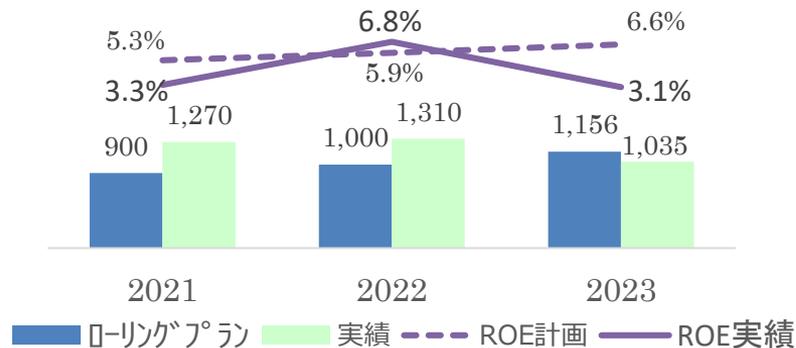
営業利益率

- ・2019年は、PWBAの中国撤退により 6.9% と大幅に低下
- ・2023年は、SSPの不具合対応費用により 8.2% に低下
- ・グループ全体の営業利益率としては、平均 9% 前後で推移

売上高



営業利益



前ローリングプランの基本方針

- 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・社員還元の実により魅力ある企業を目指す。

振り返り

経営基盤を強化し、企業価値向上を目指したが、2022年の製品不正以降、複数の品質不具合も発生したことから、事業計画の一部が停滞するなど、経営計画は未達となった。

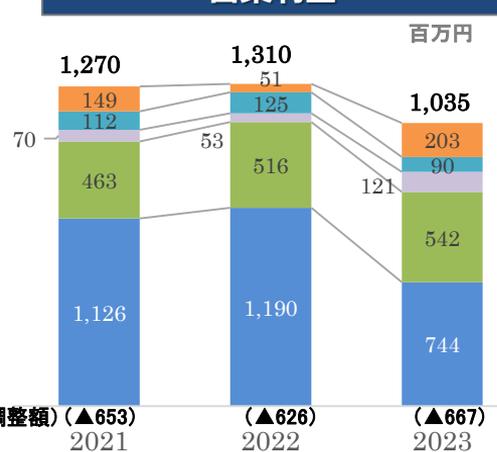
株主への配当は、増配を達成することができたものの、経営指標のROE計画は未達となった。

■セグメント情報

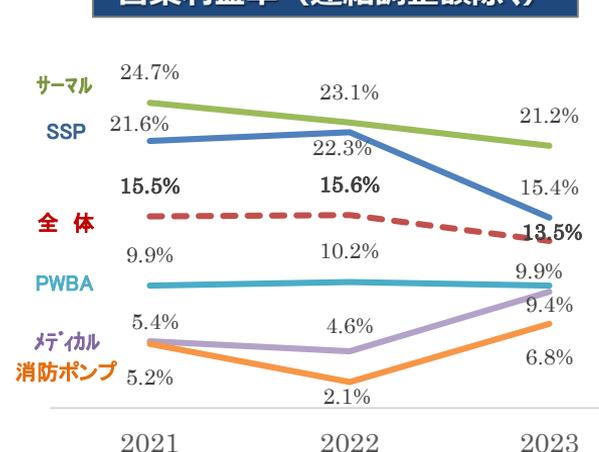
売上高



営業利益



営業利益率 (連結調整額除く)



売上高

過去3年間で横ばいに留まっており、各事業それぞれの成長性に課題

営業利益

SSPの不具合対応費用の計上により利益が減少
(SSP保証修理費：2022年 119百万円、2023年 210百万円)

営業利益率

- 主にSSPの不具合対応費用の発生により全体の営業利益率が低下
- サーマルは製品の構成比率の変化により営業利益率が低下

3. 中期経営計画 2024

経営方針・方向性

新中期経営計画（2024-2026）採算性と効率性重視の経営改革

長期経営計画

方向性・機能別の施策

「基本の徹底」

選択と集中に向けた基盤整備

消火システム (SSP部門)	・コア技術の深化と応用による市場開拓 ・要素技術開発の強化
制御 (サーマル部門)	・製造品質の管理体制の強化
医療 (メディカル部門)	装置組立技術の他事業領域への応用
基板実装 (PWBA部門)	基板実装技術の他事業との連携強化
消防ポンプ (シバウラ防災製作所)	・製品ラインナップの充実（浄水装置など）

「変化への挑戦」

セグメント集約による効率経営

(仮称) エンジニアリング	●消火設備の設計・販売・施工・保守を中心とした事業
(仮称) センシング 機器・装置	●センサー・制御機器及び装置組立の開発・設計・製造・販売を中心とした事業
(仮称) 防災機器 (シバウラ防災製作所)	●防災製品の開発・設計・製造・販売を中心とした事業

「真のメーカーに向けた変革」

(仮称) エンジニアリング	【消火設備設置の拡充】 ゼネコン、サブコン、設計事務所への販路拡大
(仮称) センシング 機器・装置	【市場の拡大】 制御技術を軸とした既存市場の深耕と新市場開拓の積極的な推進
	【新領域】 コア技術の応用により既存市場領域に拘らない新たな事業の創造
(仮称) 防災機器	【防災製品群の拡充】 ・災害関連製品の拡充 ・国内代理店との連携強化

品質	・品質第一文化の定着化 ・不具合製品の市場流出ゼロ化
営業	・市場領域拡大 ・開発テーマ探求
開発	・開発人員体制強化 ・産官学技術提携による開発加速 ・開発プロセスの再構築
生産	・生産体制の効率化推進 ・品質管理体制の強化 ・原価低減活動の推進
管理	・採用活動の強化 ・成長機会の充実 ・サステナビリティ取組みの推進

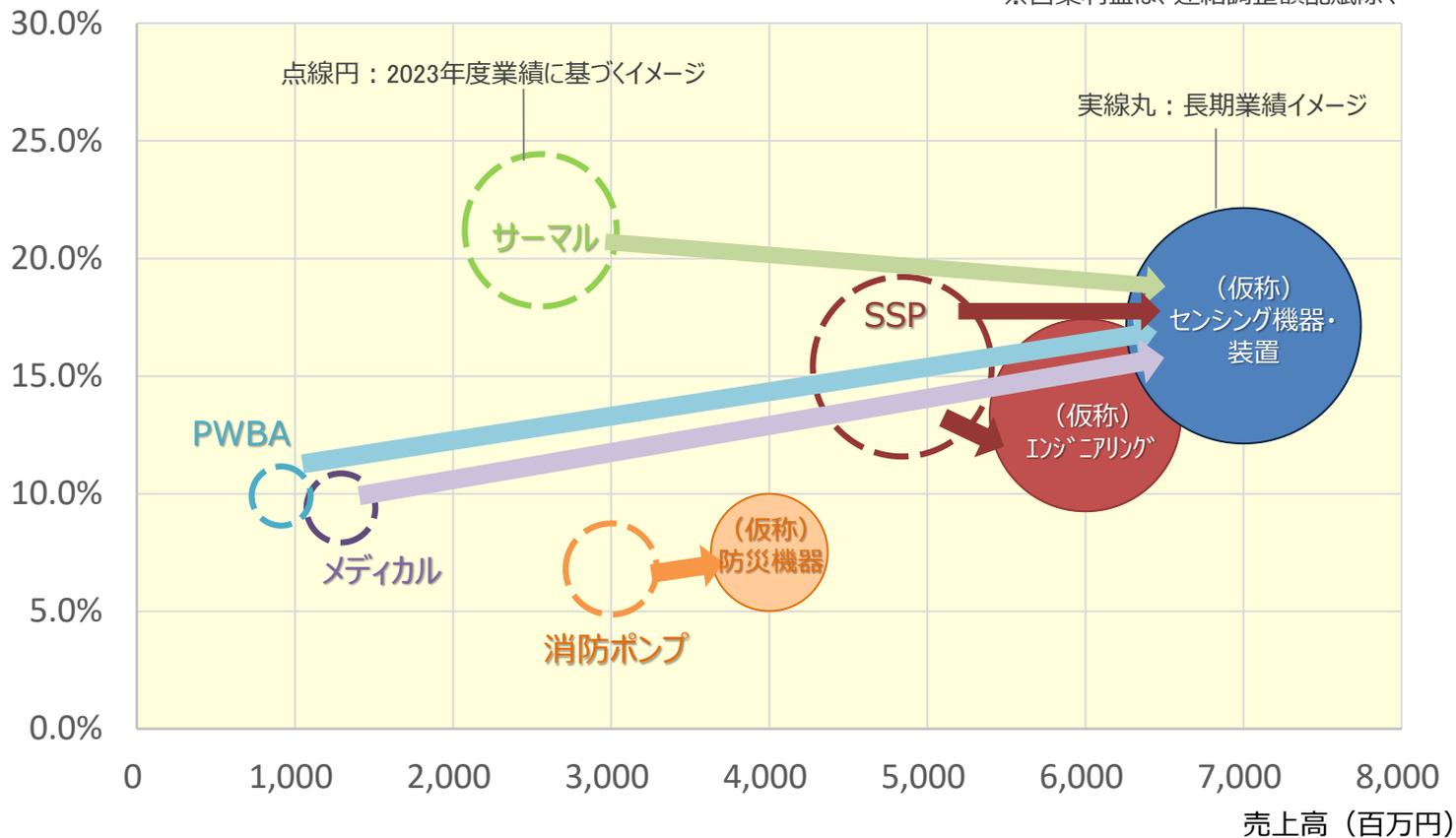
お客様の期待を超える
「ものづくり」のベストパートナー

■ 当社の目指す事業ポートフォリオ

営業利益率 (%)

円面積：営業利益額

※営業利益は、連結調整額配賦除く



人的資本への取組み

① 人員採用の強化

- ・人員の増強
(品証・管理・開発・営業など)
- ・採用専用サイト立上げ
- ・教育機関へのアプローチ

② 人材育成の充実

- ・ミッション・ビジョン・バリューの浸透
- ・成長機会の充実とフォロー強化
- ・専門スキル習得の支援推進
- ・人材配置の活性化による能力向上

③ 労働環境の再整備

- ・評価制度と報酬体系の見直し
- ・福利厚生制度の充実
- ・就業場所の環境整備
- ・多様な働き方への対応

成長基盤改革への取組み

① 品質保証体制強化

- ・ISO9001/2015再認証取得
- ・設計品質、製造品質の向上
- ・品質第一文化の定着化(教育)
- ・不具合製品の市場流出ゼロ化

② セグメントの集約

- ・人材の最適配置
- ・成長事業への集中投資
- ・業務スリム化による生産性向上

③ 営業手法の強化

- ・グループ営業力の最大化
- ・新たな営業手法の積極導入
- ・提案型営業強化(技術営業)

④ 開発体制再構築

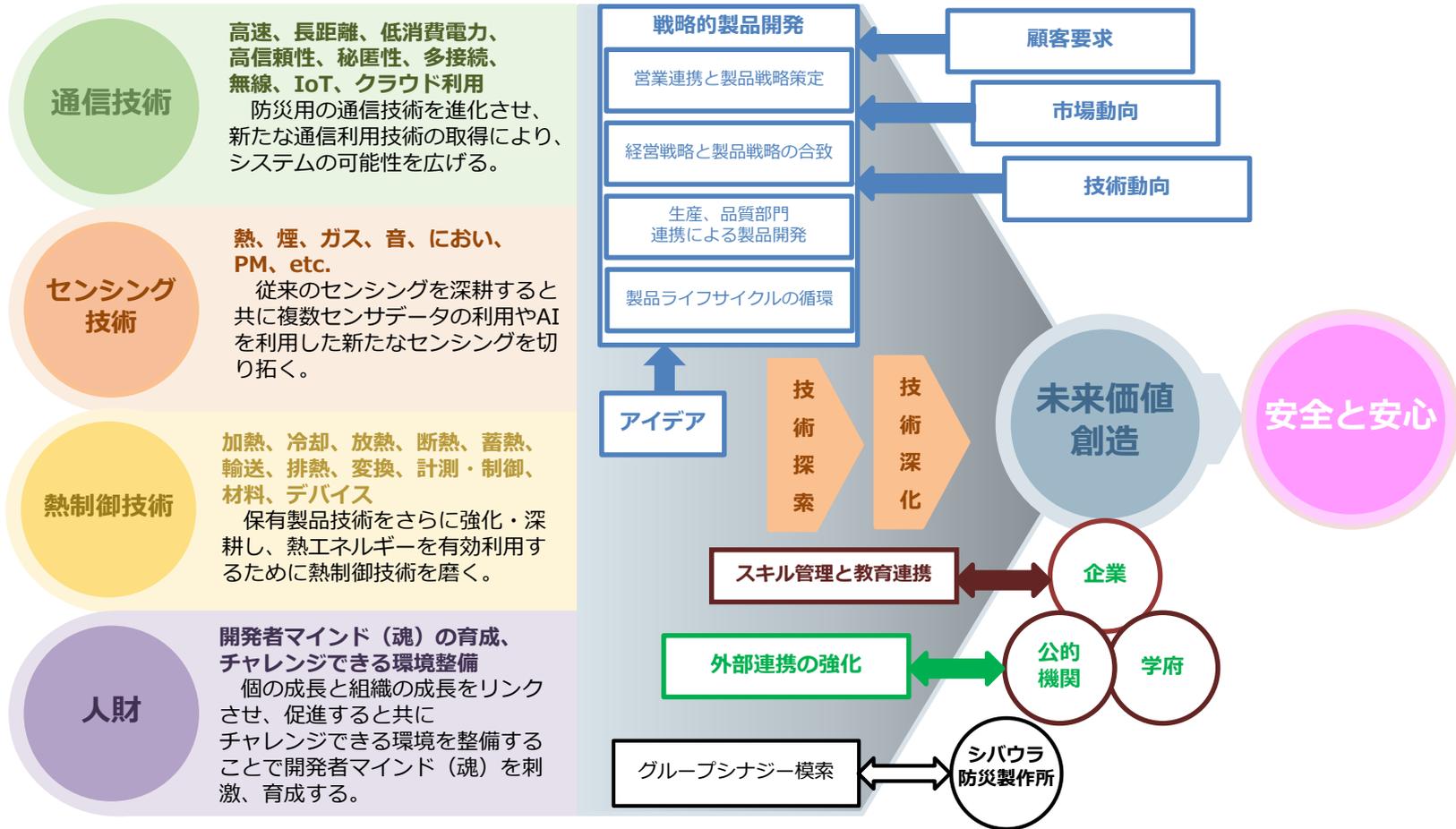
- ・新製品創出プロセスの整備
- ・開発プロセス改善によるスピード化
- ・技術営業人材の育成
- ・技術ナレッジのデータ化

⑤ 生産効率改善

- ・資材調達力の強化
- ・品質管理プロセスの強化
- ・多能工化の推進
- ・製造ラインの自動化推進

⑥ KPI管理徹底

- ・営業活動の見える化
- ・経営資本効率の改善
- ・製販技の情報連携の強化
- ・サステナビリティ指標の導入



4. 中期經營計画 2024

数值目標

方針

- 売上高・営業利益：経営基盤の再構築を重視し、着実な成長と高収益体質を目指す
- ROE・EBITDA：効率重視によりROE8%、EBITDAマージン14%以上を目指す

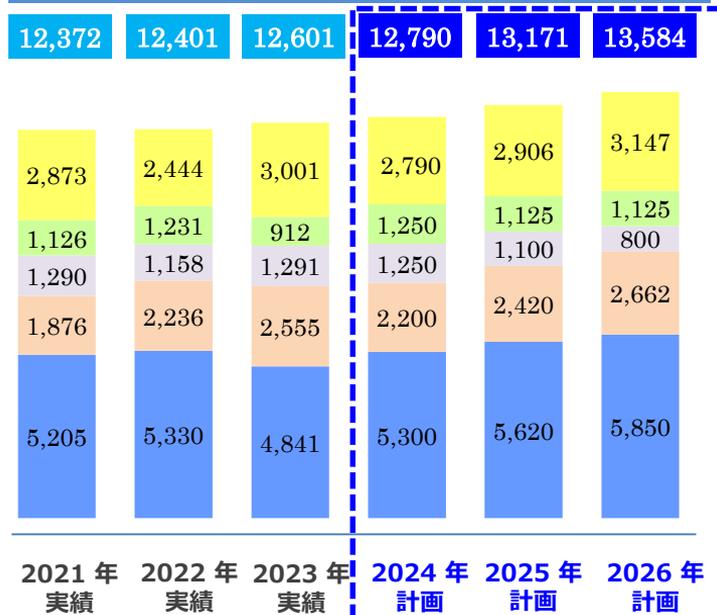
単位：百万円	2021年 実績	2022年 実績	2023年 実績	2024年 計画	2025年 計画	2026年 計画
売上高	12,372	12,401	12,601	12,790	13,171	13,584
営業利益	1,270	1,310	1,035	907	1,272	1,487
営業利益率	10.3%	10.6%	8.2%	7.1%	9.7%	10.9%
経常利益	1,338	1,479	1,159	944	1,312	1,527
当期純利益	387	826	385	508	868	1,019
ROE	3.3%	6.8%	3.1%	4.1%	6.7%	8.0%
EBITDA	1,644	1,662	1,364	1,328	1,694	1,903
EBITDAマージン	13.3%	13.4%	10.8%	10.4%	12.9%	14.1%

※ 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

セグメント

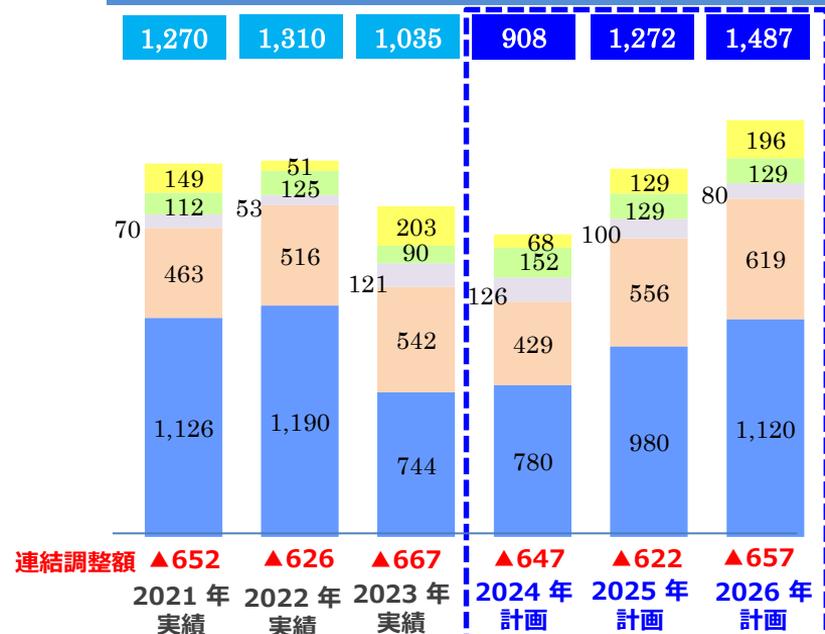
- 消火システム (SSP) を収益基盤として、制御を軸にした機器販売に注力する
- セグメント集約による効率経営を目指す
- 熱制御技術の応用による新たな市場参入を目指す (シナジー領域)

セグメント別売上高 百万円



■ 消火システム (SSP)
 ■ 制御 (サーマル)
 ■ 医療 (メディカル)
 ■ 基板実装 (PWBA)
 ■ 防災 (消防ポンプ)

セグメント別営業利益 百万円



5. 中期経営計画 2024

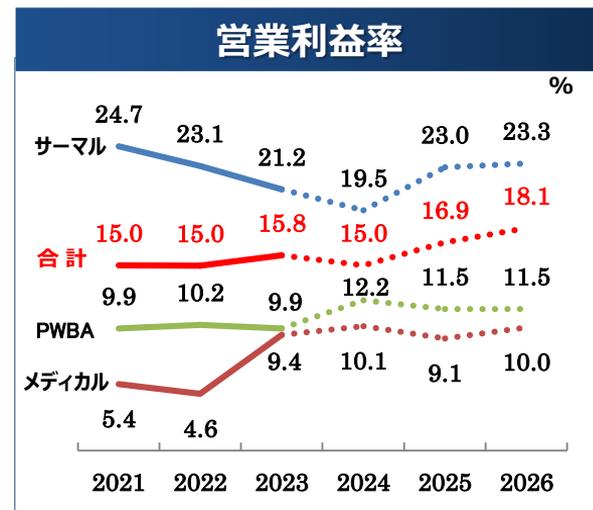
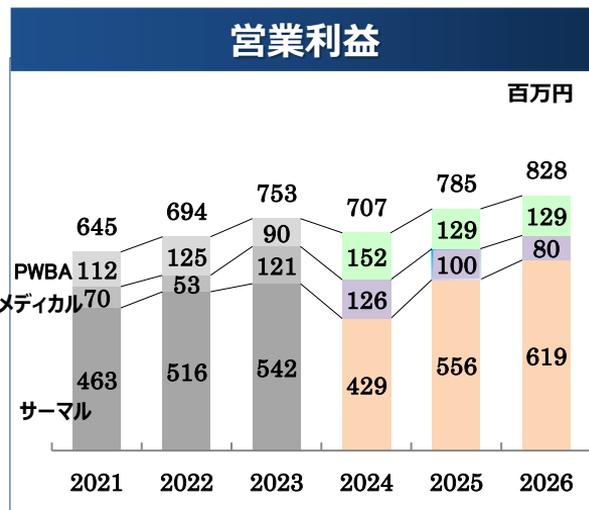
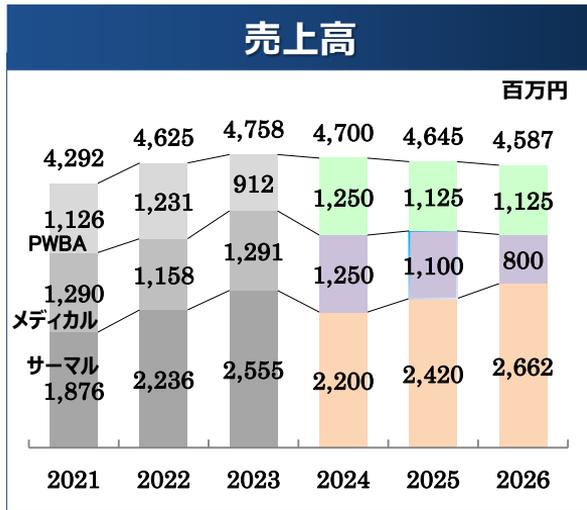
セグメント別方針



事業方針

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。
 - ・施工技術のトレーニンググループによる人財育成
 - ・多様な営業手法の活用による需要取込み
- ② 採算性を重視し、高付加価値製品の開発
と販売に注力する。
 - ・ガス消火設備の販売領域の拡販
 - ・防爆型検知器、Fシリーズ等の拡販
- ③ 長期的な安定収益を見据え、施工管理の
体制の強化を積極的に進める。



サーマル (制御)	<ul style="list-style-type: none"> ・制御技術を軸にした事業シナジーにより、既存市場深耕・新市場開拓を推進 ・半導体製造装置向けセンサーや熱板の拡販に注力
メディカル (医療)	<ul style="list-style-type: none"> ・製品構成の見直しと事業再編による医療機器製造技術の集約 ・収益性の高いユニット装置の受託開発生産に注力
PWBA (基板実装)	<ul style="list-style-type: none"> ・他事業と連携した基板実装需要の取込みとユニット受託開発生産に注力 ・社内外の生産体制を見直し、実装技術や上流設計に注力

消防ポンプ部門



事業方針

既存製品の新規市場開拓 海外販売地域の拡大

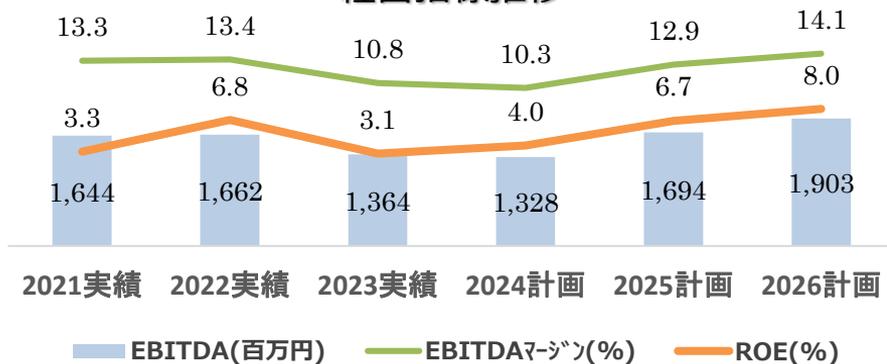
- ① 消防ポンプ更新需要の取込み
・更新キャンペーンにより更新促進
- ② 大型保安ポンプの販売促進と内製化推進
・大規模充填所、文化財、航空宇宙産業など
・内製化による収益改善
- ③ 非常用浄水装置の市場拡大推進
- ④ 代理店との連携による防災製品の拡充
- ⑤ 中国市場の消防ポンプ販売強化

6. 経営指標と配当方針

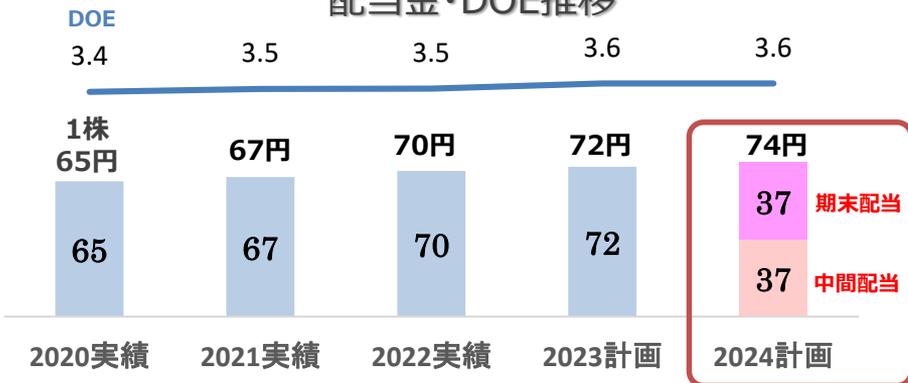


- ① ROEを重視し、成長基盤強化により2026年ROE 8%を目指します。
- ② ROE8%達成迄は、DOE3.5%を目安とし、ROE8%以降は、DOE4%を目安とします。

経営指標推移



配当金・DOE推移



経営目標

2026年度 EBITDAマージン目標値 14%

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。

2026年度 ROE目標値 8.0%

ROEを意識し向上に努める。

配当方針

DOE 3.5%程度を目安

企業価値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を指標とする。
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。

配当の平準化と流通性向上のため、中間配当を導入

2024年～2026年
資金配分総額
6,100 百万円

戦略投資

4,800 百万円程度

- ① 設備投資：インフラ設備、工場棟建替えなど 3,000百万円
- ② 研究開発：新製品開発、外部連携など 1,500百万円
- ③ 人財投資：採用・育成、人事制度見直し 300百万円

株主還元

1,300 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。

7.サステナビリティへの取組み

当社は、「ものづくり」としての企業活動を通じて、今後も、ESG（環境・社会・ガバナンス）への取り組みとともに、SDGsの実現に向けた活動を積極的に推進してまいります。

ESG	関連する主なSDGs項目	当社との主な関連性
E (環境)	   	<ul style="list-style-type: none"> 6. 非常用浄水装置の販売を通じて災害時の水確保に貢献しています 7. ISO14001を通じて、省エネルギー活動を推進します 11. SSP部門・消防ポンプ部門の製品を通じ安全な町づくりに貢献しています 13. ISO14001を通じて、環境負荷低減活動を推進します
S (社会)	    	<ul style="list-style-type: none"> 3. 医療機器の販売を通じて人々の健康づくりに貢献しています 4. e-ラーニングシステムなどを活用した教育制度により、社員教育に取り組んでいます 5. 出産・育児等の支援制度を充実し、多様性の拡大に取り組んでいます 9. 防災、温度制御、医療などの製品開発を通じて、技術革新に貢献しています 12. 高い品質管理体制を通じて、つくる・つかう責任に取り組んでいます
G (ガバナンス)		<ul style="list-style-type: none"> 16. <ul style="list-style-type: none"> ・ 行動規範を通じて、役職員の責任ある行動により、平和な社会の実現に貢献します ・ コーポレートガバナンス・コードへの対応を通じて、サステナビリティな活動を推進します

■ 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 管理本部長 中島 昭

E-mail : akira.nakashima@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