

田 淵 電 機 グ ル ー プ
2018-2022年度 中期経営計画

MBP 2022

2018年2月13日



田淵電機株式会社

【太陽光発電関連分野のビジネス経過と今後の方向固め】

3年前(2014年度)の当社史上最高の業績は、太陽光発電分野での商品の先行者利得と、再生可能エネルギー推進のためのFIT政策(固定価格買取制度)というフォローの風を満身に受けた結果でした。

この環境の長期間に亘る継続は期待できないと見て、想定される国内需要の落ち込みの代替を、海外、わけても北米に求め、積極的にアクションをとりました。同時に、グローバルな需要増を見込んで、増産投資も行いました。

日本で成果を上げた分散型パワーコンディショナを主力に進めたものの、北米向け商品の完成度と市場開拓力の双方の不足で、2016年度～2017年度前半は、実績なく推移しました。

最も大きな反省は、生産逼迫を想定して行った増産投資を活かせなかったことです。

2017年度後半に至り、国内外の実践と経験を通じて体得した商品戦略として、住宅用・産業用ともにルーフトップ型の蓄電付パワーコンディショナを主力に進めることにしました。

加えて、トランス・電源、太陽光パワーエレクトロニクスに次ぐ、第三の柱として、車載機器開発の陣容構築の意思を固めました。

各推進体制は、執行者がシンプルな組織と権限を持って、よりスピーディな活動で競争を勝ち抜くことができるようにして行きます。

1. 2017年度の振り返り(事業別の成果と課題)

気候変動問題への期待の中での業績の急落と、新事業・製品開拓の遅れ

エネルギー・ソリューション事業	成果	【日本ブランドとしての信頼と挑戦】 ・ きめ細かく迅速なアフターサービス体制の確立 ・ 国際規格、遠隔制御、VPP等フロンティアへの積極的対応
	課題	【市場環境の急激な変化への対応の遅れ】 ・ 主な収益源となっていた産業用における売上の急減 ・ 住宅用市場のシェア後退 ・ 蓄電システムの不発 ・ 海外市場開拓の不発
電源事業	成果	【売上増加】 ・ アミューズメント用電源アダプター供給による売上増
	課題	【事業性の確保】 ・ 低い収益性と市場環境変化に脆弱な一社依存体質
トランス事業	成果	【家電等向けで安定的な事業維持】 ・ 家電等向けトランス・リアクタで安定的な事業維持
	課題	【新たな事業推進の不発】 ・ 新たな収益の柱となるべき大型基幹商品の発掘不発 ・ 原価力・収益性の改善

中期経営計画の基本戦略

「一本足」依存型の事業構造
環境の急激な変化に脆弱な体質から脱却
⇒事業ポートフォリオ政策の再構築

収益性ある事業への選択と集中
「市場の声」を汲み上げることに集中
⇒事業の徹底的な「棚卸し」

機敏な戦略変更とその実行力の確保
⇒シンプルで明確な権限・責任体制の確立
と人財の育成

事業領域の再定義

- ①事業ポートフォリオの転換
＝第3の柱としての車載事業に本格参入
- ②社会的ニーズの変化に対応した
住宅用・蓄電・OEMへの重点化
＝エネルギーソリューション事業内の
商品ポートフォリオの修正
- ③リアクタ・トランス事業の再起動
＝電源・デバイス事業の商品ポート
フォリオの修正

顧客志向の徹底による事業推進

- ①顧客密着・技販全社一体による
営業活動への変革
- ②権限・責任関係の明確化のための
事業本部制の貫徹
- ③これを支える「人財」の育成

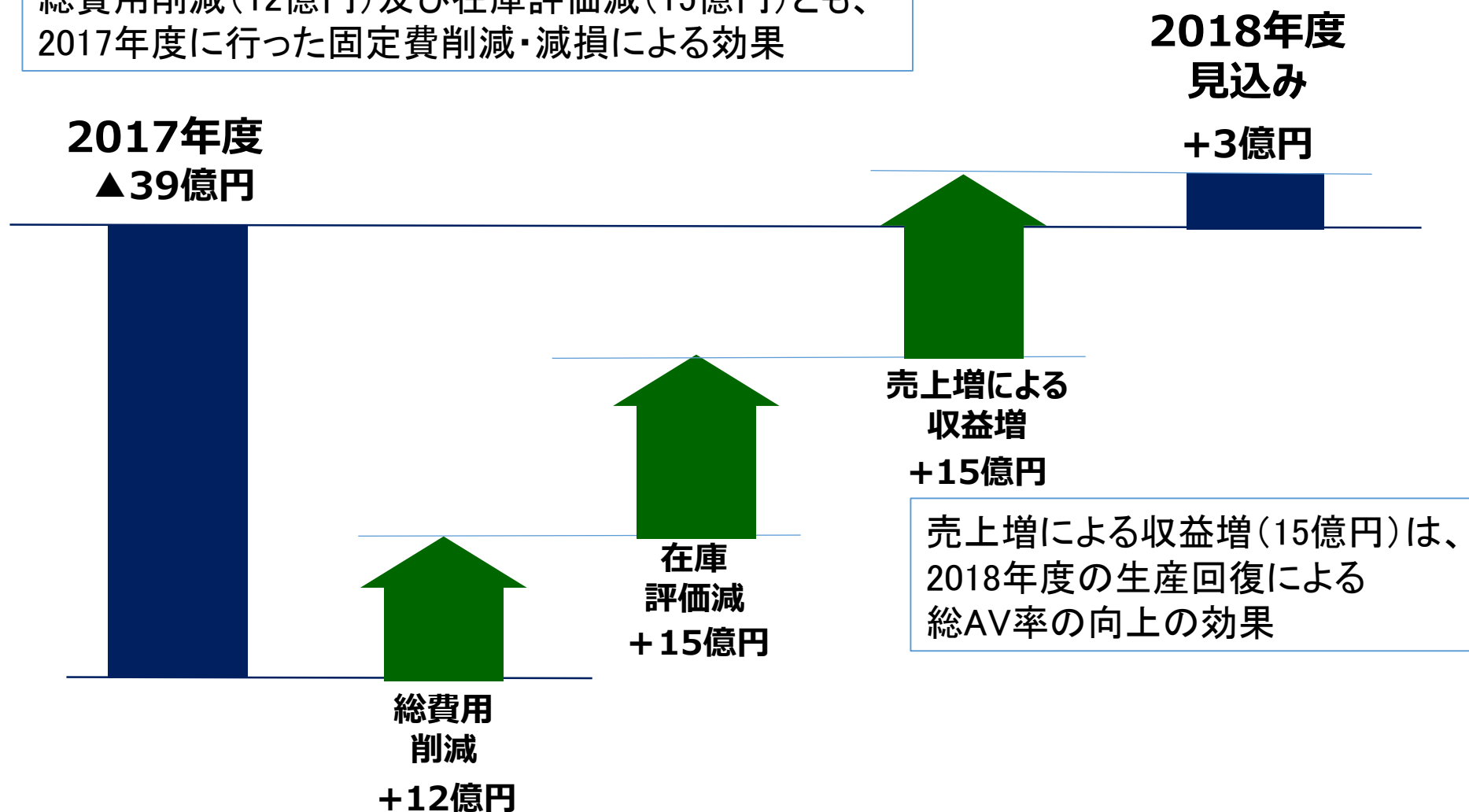
2. 中期経営計画骨子

単位：億円

		2017年度 (見込み)	2018年度	→	2022年度
売上高		275	308	→	532
	エネルギー ソリューション事業部	123	168	→	221
	電源・デバイス 事業部	152	140	→	180
	車載事業		2019年度～ 売上計上	→	131
営業利益		▲ 39	3	→	25
当期純利益		▲ 78	1	→	23

2. 中期経営計画骨子(2017年度→2018年度要因分析)

総費用削減(12億円)及び在庫評価減(15億円)とも、
2017年度に行った固定費削減・減損による効果

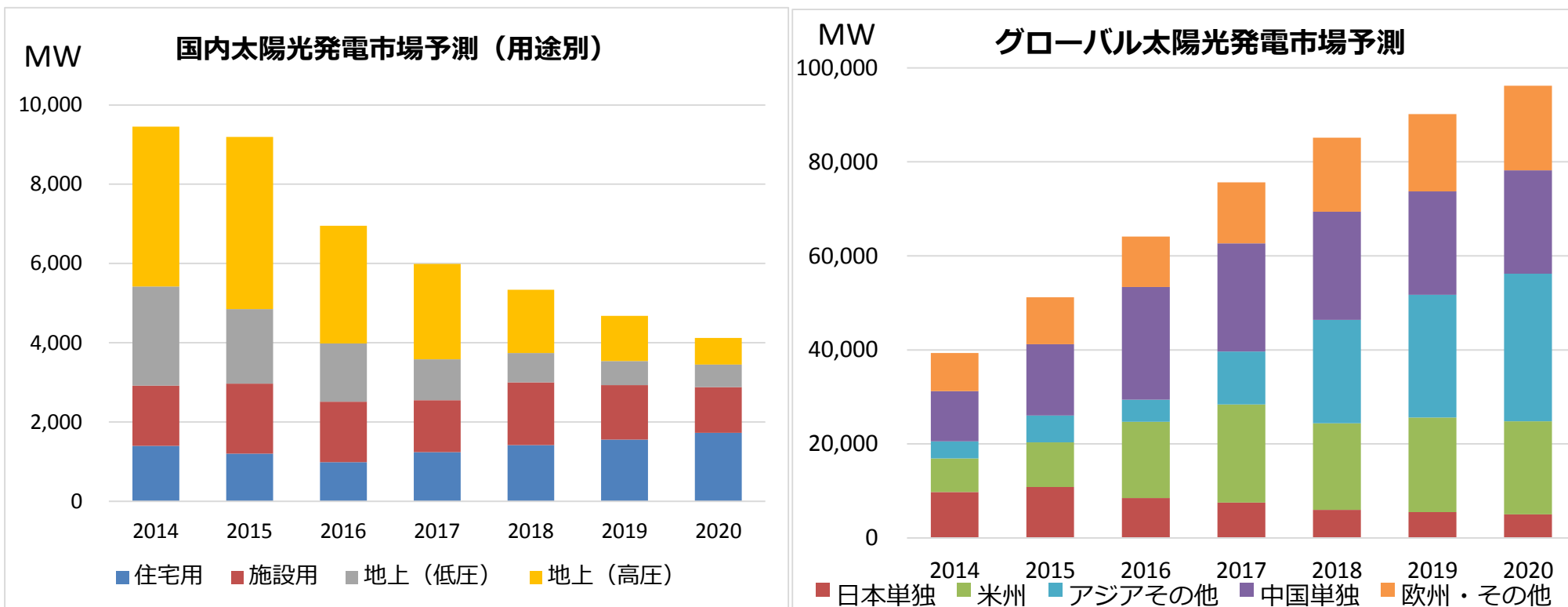


3. エネルギー・ソリューション事業本部(概略)



- ・国内は住宅用OEMパワコンから住宅用蓄電ハイブリッドシステム、産業用市場まで幅広いラインアップと多数の累積導入実績あり
- ・米国では住宅用蓄電ハイブリッドシステムの販売が本格化。スマートインバータ規格にも対応
- ・タイ国田淵電機は低コストの生産拠点としての利用に加え、アジア周辺国へ産業用パワコンの拡販拠点としても活用

3. エネルギー・ソリューション事業本部(事業環境の認識)



- ・国内市場は地上設置の高圧連系・低圧連系の発電所が減少見通しの一方で、住宅用、施設用ルーフトップ設置は堅調に推移。蓄電池付きタイプは2019年問題*もあり特に成長が見込まれる
 - ・グローバル市場は米国・アジアを中心に今後も成長し、100GW市場へ
- ⇒ 日本・北米での住宅用蓄電システムの開発力、低コスト生産力をベースに事業の再構築を行う

* 余剰電力買取が終了する住宅が多数発生しリプレイス需要が見込まれる

1. 国内事業基盤の再構築

国内の幅広い事業基盤のうち、今後成長が見込まれる**住宅用市場、蓄電システム市場へ重点的にリソースを投入**。強い顧客基盤に対しOEM品を強化し、北米で実績のあるスマートインバータ機能の逆輸入など、**付加価値の高いエネルギーマネジメントシステムの提案**を行い、国内事業基盤を再構築。

2. グローバル分散型電源(DER)市場へ展開

北米で実績のあるスマートインバータ機能をもった住宅用蓄電システムから、産業用ルーフトップ設置の蓄電システムへと展開。成長が見込まれるグローバル市場のなかで、北米のルーフトップを重点市場とし、**蓄電システムと通信制御技術をキーとした付加価値の高いソリューションをもって分散型電源市場へと事業展開を図る**。

3. プラットフォーム化によるコスト力の強化

製品のプラットフォーム開発により、部材・生産ラインの共通化、大量仕入、大量生産による**低コスト生産力**を強化し、また**国内の低コストオペレーション**を実現することで、海外の競合に打ち勝つコスト競争力を実現する。

1. スマートインバータ技術

北米で先行している**スマートインバータの規格を取得**した。今後、太陽光発電パワーコンディショナに**蓄電システム**を加え、北米だけでなく日本を含む各国で導入普及が見込まれるVPP(Virtual Power Plant)やアンシラリーサービス(需給バランスの運用、電圧・周波数の調整)に対応するスマートインバータを用いて、**分散型電源市場にソリューションを提案**する。

2. 絶縁型から非絶縁型までマルチタイプパワコン開発

これまでに培った当社独自の**マルチistring・高周波絶縁トランスタイプ**のパワーコンディショナから、**高効率・低コストの非絶縁型**パワーコンディショナまで、家庭用から産業用までユーザ要望に沿ったマルチタイプのパワーコンディショナを提案する。

3. 高信頼性・高効率技術

高効率で長寿命部品の採用を進めるとともに、**低損失高周波スイッチング技術の高度化**を図り、環境の厳しい場所でも長期間にわたり安定して使用できる、高信頼性パワコンを提供する。

○ 国内販売戦略

- ・ パワーコンディショナ単体からシステム提案による付加価値販売の強化

■ 住宅用市場

- ① O E M品拡大による安定した売上基盤の構築
- ② 自社ブランド蓄電システム「E I B S」の販売拡大
- ③ プラットフォーム品を核にしたシステム販売の拡大

■ 産業用市場

- ① 低圧案件の発掘による受注拡大
- ② 分散型システムの提案力強化による高圧案件の売上拡大
- ③ ルーフトップによる自家消費型のシステム販売強化

○ 海外販売戦略

- ・ 蓄電システムと通信制御技術をキーとした付加価値の高いソリューションを住宅用から産業用へ展開
- ・ 重点市場は北米ルーフトップ

4. 電源・デバイス事業本部

<ドメイン・代表製品>

民生機器用

低周波トランス
(LFT)



エアコン用リアクタ

高周波トランス
(HFT)



プリンタ用
スイッチングトランス

カスタム電源
(PS)



ゲーム機用ACアダプタ

産業機器用



汎用インバータ用
リアクトル



充電器用トランス



内視鏡用電源

特殊用途用



ガン治療用
電磁石（大型製品）

<事業拠点>

会社名	所在	事業領域×機能		
		低周波トランス	高周波トランス	電源
本社	日本（本社大阪）	販・技・R&D	販・技・R&D	販・技・R&D
テクノ電気工業	日本（神奈川）	販・技・製（大型製品）		
上海田淵変圧器	中国	販・技・製		
東莞田淵電機	中国			販 製
タイ国田淵電機	タイ（チャチンサオ）	販・技・製	販・技・製	販・技・製（基板組立）
ベトナム田淵電機	ベトナム（バクニン省）		販・技・製	
Marschner Tabuchi Electric	ドイツ（ヴェーインゲン）	販・技・製	販・技	

<外部環境認識>

- +** 既存主要顧客（国内家電メーカー）の緩やかな回復
国内経済の緩やかな上昇に伴い増加しているテレビやエアコンの買換え需要により改善傾向にある
- +** 自動車の電動化やロボットの拡大などによる電気機器需要の拡大
- 国内家電製造の更なる縮小と海外への完全移転
- 次世代電気自動車開発競争におけるグローバルでの覇権争い
関係強化が図れている国内勢と、販路開拓中の中国を含む海外勢との間での覇権争いによる今後の商機
- 国内の人財獲得競争（アナログ電源技術者の枯渇）
人財需要増に加え、高齢化等による供給不足による人財の獲得競争の激化

<自社の強み>

- ・ 80年近いトランス製造の実績（国内・海外製造拠点展開）と幅広い製品群
- ・ 国内外での100名規模の技術・開発体制
ベトナムではハノイ工科大学と連携し、技術講座を実施するなど、強い提携関係を確立
- ・ トランスとその応用製品の電源まで含めた開発実績をもち、トランス単品屋ではない、電源回路を理解したカスタム提案が可能
- ・ 積極的自動化投資によるモノづくり（太線仕様トロイダルチョークの自動化生産等）
- ・ PCや周辺機器の電源として新技術として注目のPDIC準拠の電源において、500万台を超える生産実績 etc..

事業部制導入による迅速化・責任明確化

- 2017年4月に機能別組織から、営業・技術・戦略機能を一元化した事業部制を導入
- 事業責任を事業単位とすることで、事業方針・運営の一元化を推進
 - トランス・電源に特化した営業部隊の設置（従来はパワコンを併売）
 - 営業人員の強化（国内営業人員を従来の2倍程度まで増員）*専任化による実質工数増含む
 - 営業と技術を一体運営化することで、多様化している顧客ニーズへの対応力を強化
 - 個別採算管理の強化による個別原価への落とし込み強化

顧客アプローチの強化

◆既存分野の深堀

既存家電分野におけるシェア拡大策の展開

既存リレーションを活かした拡販と、競合分析を徹底することでの原価低減による競争力確保
営業の重点投入による顧客接点の拡大。

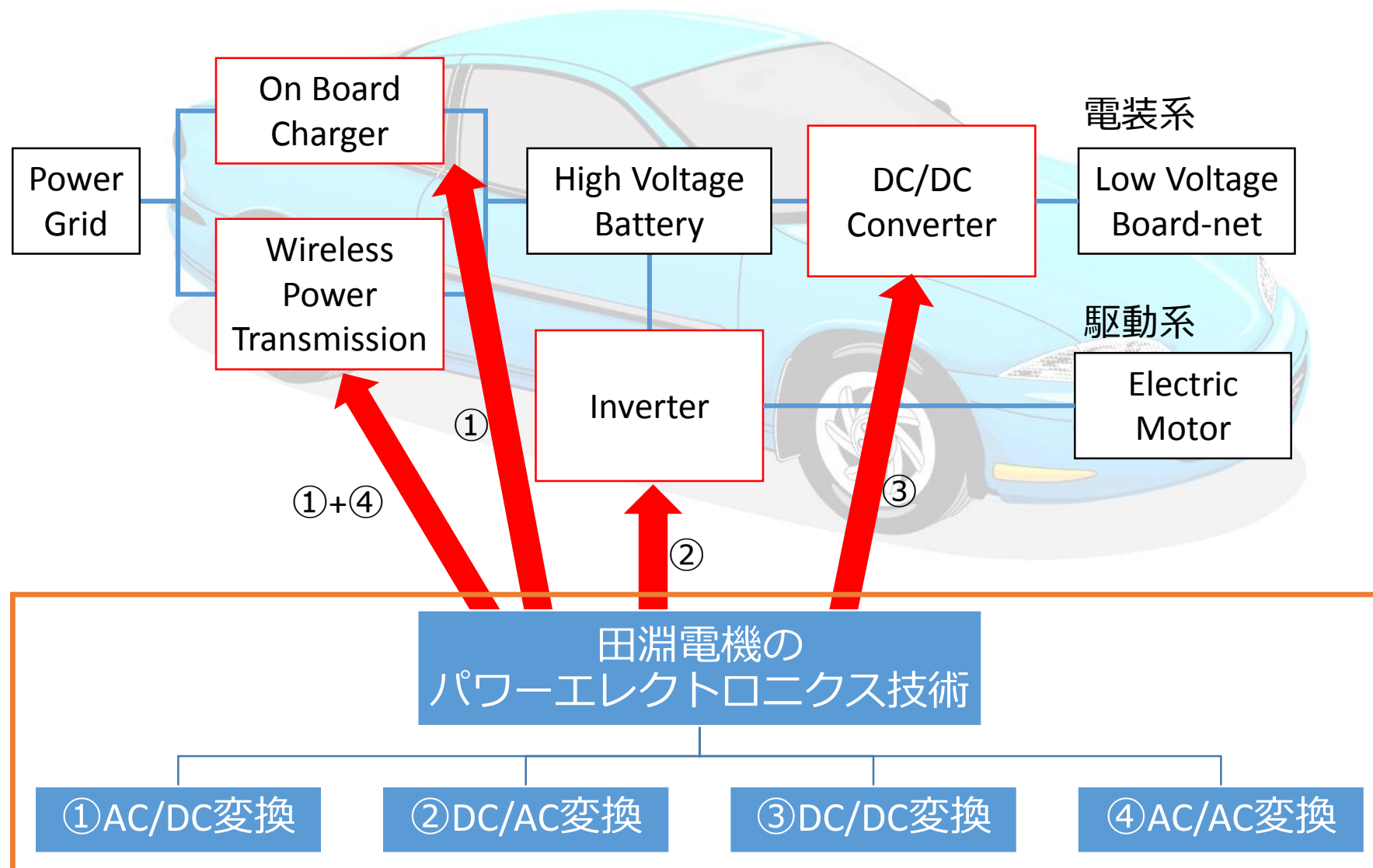
⇒ シェア拡大→物量増大→更なる原価ダウンの好循環の実現へ

◆新規分野開拓

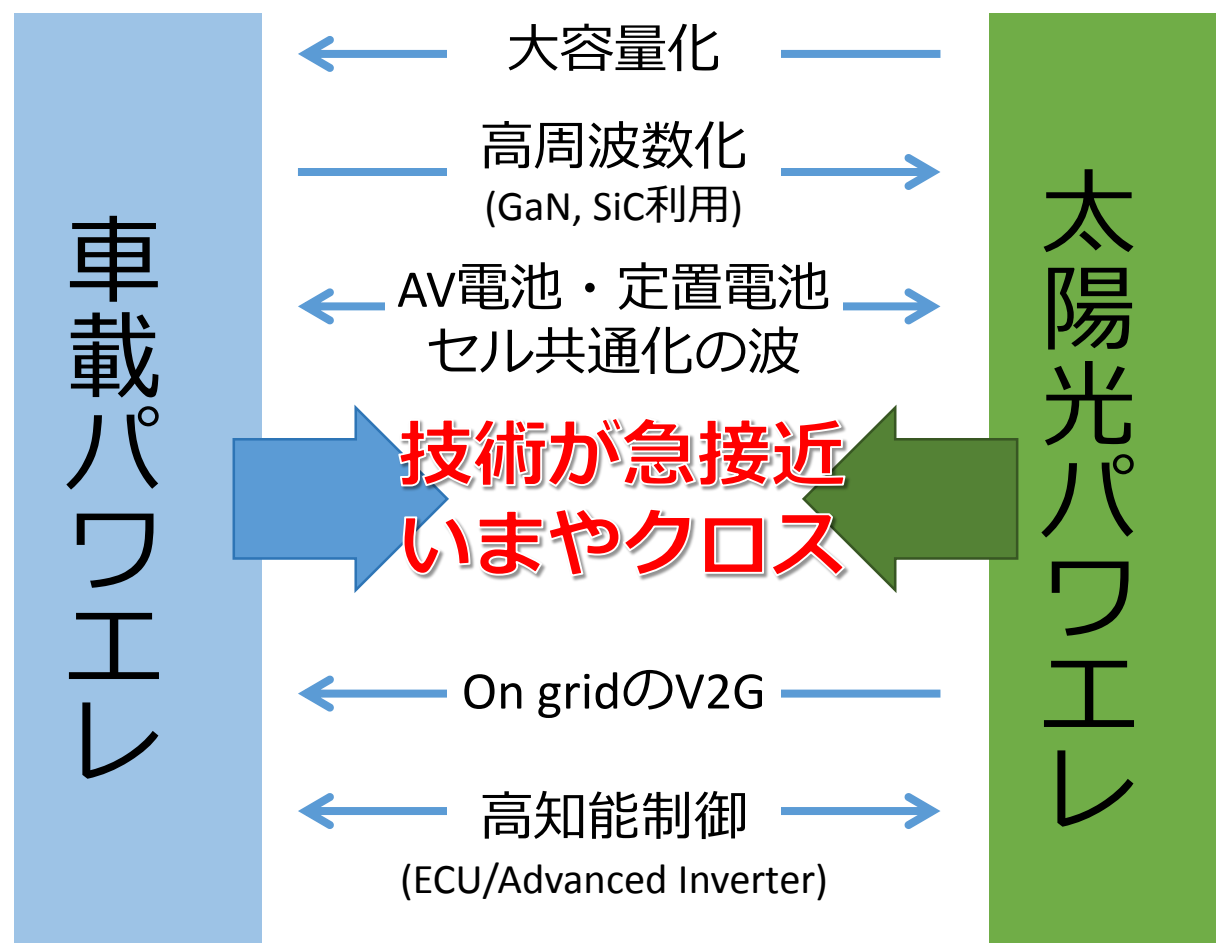
産業機器・自動車（車輻）用分野への展開

既存技術・製品を活かし、新分野への積極的な横展開を推進

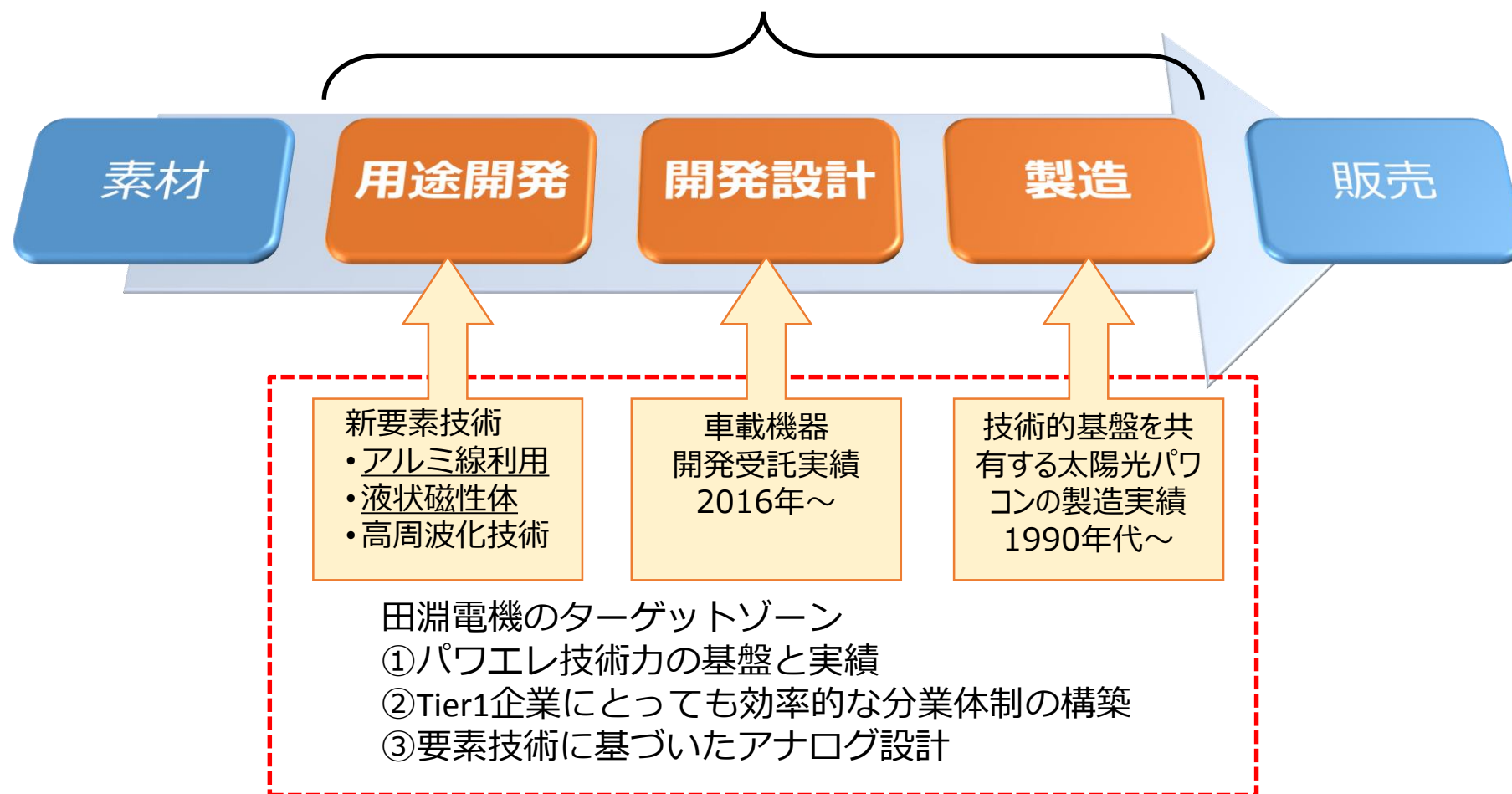
5. 車載事業への取り組み(車載パワエレの基本構成)



自動車パワエレと太陽光パワエレのシナジー 両極技術の接近/クロスによる共通果実が見えた！



田淵の独自性を発揮して参画



“Global Power-Solution Company”

当社グループは、
「未来に誇るコアテクノロジーを活かし、
地球環境にやさしい『エネルギー先進企業』として広く社会に貢献すること」
をミッションとして掲げ、本中期経営計画においても、企業目的として継続して参ります。

国際社会においては、気候変動に係るパリ協定や、国際連合のSDG(持続可能な開発目標、Sustainable Development Goal)等、気候変動問題への取組が従来以上に重要視され、また、ビジネスの領域においてもESG(Environment, Social & Governance)投資や、輸送機器分野における急速なEV化の進展等、経済社会のパラダイムシフトが今までになく加速しています。

このような中であって、
持続的成長とさらなる企業価値向上の実現に向け、
新たな時代に即した事業ポートフォリオに能動的・機動的に変革することで、
パワーエレクトロニクス技術で普遍的な価値創造に貢献する
”Global Power-Solution Company”を引き続き目指して参ります。

TABUCHI ELECTRIC

当資料に記載されている、当社又はグループに関する見通し、方針、戦略等は、現時点での入手可能な情報に基づき、合理的と判断した前提のもと予測したものです。実際の業績は今後起こりうる様々な要因によって異なることがあるということをご理解ください。