



2021年5月28日

各 位

会社名 富士興産株式会社
代表者名 代表取締役社長 保谷 尚登
(コード番号：5009 東証第1部)
問合せ先 総務部長 塩野 和志
(TEL. 03-6859-2050)

長期ビジョン及び中期経営計画（2021年度～2023年度）策定のお知らせ

当社（社長：保谷 尚登）は、このほど長期ビジョン及び新たな「中期経営計画（2021年度～2023年度）（以下「本中計」といいます。）」を策定しましたので、お知らせいたします。

記

1. 長期ビジョン及び本中計策定の背景

地球温暖化対策に世界が動き出す中、2050年カーボンニュートラルの実現に向けて社会の関心は加速度的に高まりを見せ、また、業界再編の動きも今後活発化することが見込まれていることから、当社を取り巻く事業環境は従来に増して劇的に変化します。

当社は、次世代液体エネルギーへの転換に合わせて、業界内での厳しい競争に勝ち抜くことができる供給体制を確立してシェアをより多く獲得することで、その後のイニシアチブをとることが可能と考えており、この変化を成長へのチャンスととらえています。このため、現在の当社の供給体制を最大限に拡充・強化しながら、無駄なく、間断なく、いち早く、次世代液体エネルギーの供給企業への変革を遂げられるよう、活動を開始することとし、長期ビジョン及び本中計を定め、その実現に向け取り組むこととしました。

2. 長期ビジョンの内容

お客様が必要とするエネルギーの安定供給と、エネルギーの効率使用や環境負荷の低減に資する商品の提供を通じ、よりよい社会づくりを支える企業でありたい

- ・ お客様にとって最適なエネルギー・サービス・ソリューションを提供します
- ・ グリーン商品から次世代液体エネルギーまで幅広くお届けします
- ・ 地域のくらしと産業の持続的な豊かさと発展を支えます
- ・ 事業活動を通じてESGの取り組みを推進し、よりよい社会づくりに貢献します

3. 本中計の内容

(1) 基本方針

本中計の3年間で、この次世代液体エネルギーの供給企業への構造転換を果たしていくための大切なスタート期と位置付け、当社の意識変革、人材育成、外部からの人材の招聘等の組織・人事改革も同時に実施し、持続的に成長する企業に生まれ変わります。

当社は、これらの実現に向けた基本方針を次のとおり定め、取り組んでまいります。

- ① 次世代液体エネルギーの取り扱いを前提としたサプライチェーンの拡充と強化
- ② 原油価格や天候の変動等外部環境による収益影響を受けにくい安定したビジネスモデルへの変革
- ③ AI・IoTの利用等あらゆる可能性を追求した効率の良いエネルギー供給体制の構築
- ④ 新規事業及び既存成長事業の収益拡大に向けた積極投資の実施

これらの実現のために、設備・人材・システム等への投資に加え、次世代液体エネルギーの供給企業として必要な規模・技術・ノウハウの確立に向けた協業・提携・M&Aを積極的に実施するべく取り組みます。

また、手元資金を上記施策に係る投資に充てることによって収益性及び資本効率(ROE)の向上を促進し、このための投資を積極的に実施するとともに、得られた収益については可能な限り株主還元の拡充に努めてまいります。

(2) 目標とする経営指標

本中計基本方針に基づく事業別施策及び大胆な投資・株主還元により、“新生”富士興産として、最終年度である2023年度において、連結ベースで次の数値目標を目指します。

経常利益：10億円以上	ROE：8%以上
--------------------	-----------------

(3) 投資・株主還元

①投資

ア. 川下戦略 ～小売会社との統合・提携～

- ・ 小売マージン吸収や原油価格騰落時の価格スプレッド変動リスクを最小化するとともに、物流サービスの差別化により、エンドユーザーの囲い込みを行うことで、価格競争からの脱却を図る。
- ・ 上記、取り組みにより、水平戦略の展開時の交渉を有利に進め、次世代液体エネルギーへの転換を当社主導で推進する。

イ. 水平戦略 ～同業他社との統合・提携～

- ・ 規模拡大、シェア拡大を進め、物流機能の効率化、設備投資・コストの最小化を図る。
- ・ 次世代液体エネルギーへの転換における主導権を握り、業界内のプレゼンスを高める。

②株主還元

総還元性向100%を目安とした株主還元を実施 (2022年3月期から2024年3月期)
--

市場環境や資本の状況を勘案し、利益配当と自己株式取得を合わせて実施します。

【参考】

(百万円)

	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)
目標総還元額	430	530	760

(4) コーポレート・ガバナンス

本中計初年度より独立社外取締役を2名追加選任し、経営の監督体制を強化する予定です。本中計期間は、次世代液体エネルギーの供給企業への構造転換を果たしていくための大切なスタート期であり、大きな舵をとる上でより強固なガバナンス体制構築が必須であると考えております。引き続き、当社取締役会のスキルセットを考慮し長期ビジョン及び本中計を達成する上で必要な人材を選定して参ります。

添付資料：富士興産グループ 長期ビジョン及び中期経営計画（2021年度～2023年度）

以上

富士興産グループ 長期ビジョン及び

中期経営計画（2021年度～2023年度）

目次

1. 前中期経営計画（2018年度～2020年度）の振り返り
2. 事業環境を踏まえた課題と展望
3. 長期ビジョン
4. 新中期経営計画（2021年度～2023年度）

1.前中期経営計画 振り返り（概要）

2018年度～2020年度

FK20 次代への進化と挑戦

新中期経営計画

- 石油事業における収益基盤の強化
- グループ事業ポートフォリオの最適化追求

「持続的な成長とさらなる企業価値向上に挑戦」

➤ 事業別施策

- 石油事業
 - 新規顧客開拓と既存顧客への営業強化による適正販売規模の確保
 - 顧客とのさらなる信頼関係構築と地域需要の確実な吸収
 - 潤滑油製品全般の販売強化
- ホームエネルギー事業
 - LPG事業への適正投資と営業基盤の拡大
 - サービス体制の充実による顧客満足の追求
- レンタル事業
 - 建設機械の計画的な刷新
 - 顧客ニーズを反映したラインナップの充実
- 環境関連事業
 - 再生可能エネルギー事業のさらなる拡充
 - グリーン商品の販売拡大

➤ 計画値と実績値

	2018年度	2019年度	2020年度	
売上高 (百万円)	61,063	56,658	42,391	上段：実績値
	64,500	65,000	66,000	下段：計画値
連結 経常利益 (百万円)	418	412	871	
	750	750	800以上	
ROE	/		6.5%	
	/		5%以上	

1.前中期経営計画 振り返り（全体）

石油事業における収益基盤の強化

⇒ 石油事業は停滞

- 記録的な暖冬影響（2018、2019年度）や、コロナ影響（2020年度）に伴う需要減少・市況悪化から、燃料販売は大幅減
- 採算販売の徹底および既存深耕・新規開拓に注力し、一定の収益は確保したものの、収益改善の課題は未解消
- アスファルトは、市況価格の改善が大きく寄与し、計画を上回る収益を確保
- 自動車用潤滑油（マツモシリーズ）のラインナップを見直し、新商品をリリース

グループ事業ポートフォリオの最適化

⇒ 非石油事業は収益基盤の拡充進展

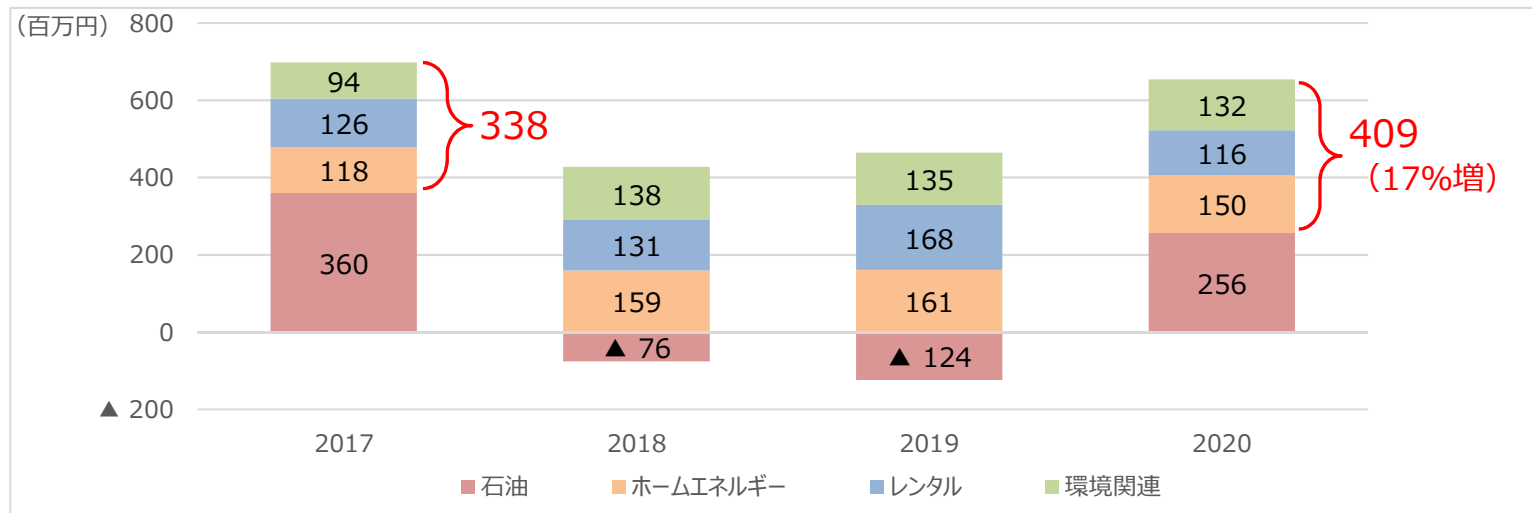
- ホームエネルギー事業
 - 供給先の順調な獲得
 - 自社配送体制を拡充

- レンタル事業
 - 建機の計画的な刷新
 - 新営業所開設（2021年4月）

- 環境関連事業
 - メガソーラー発電所3か所運転開始（蔵王、岩手町第1・第2）
 - AdBlue®※販売量2017年度比172%

※尿素水。ディーゼル車から排出される窒素酸化物を無害化。

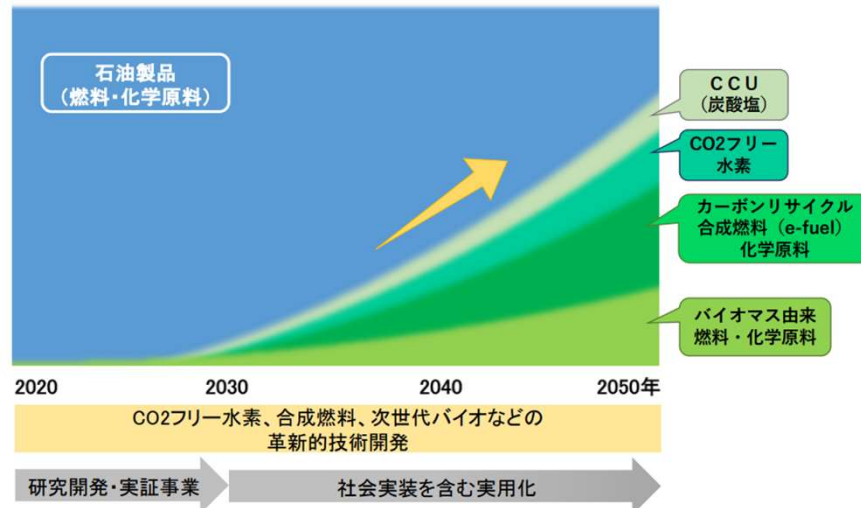
■ セグメント利益



2. 事業環境を踏まえた課題と展望

➤ 事業環境について

- 2030年頃以降は次世代エネルギー（CO₂フリー水素・カーボンリサイクル燃料（合成燃料）・バイオマス由来燃料）が普及していく



出典：石油連盟「石油業界のカーボンニュートラルに向けたビジョン（目指す姿）」2021年3月

➤ 事業戦略の策定

長期ビジョン（5、6頁）

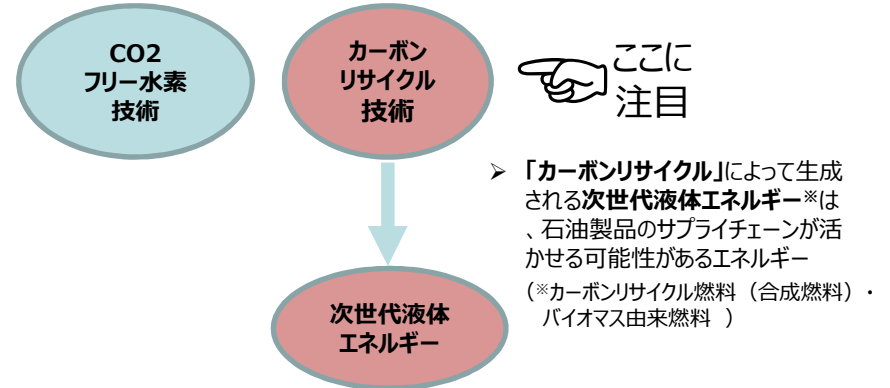
新中期経営計画（7頁～）



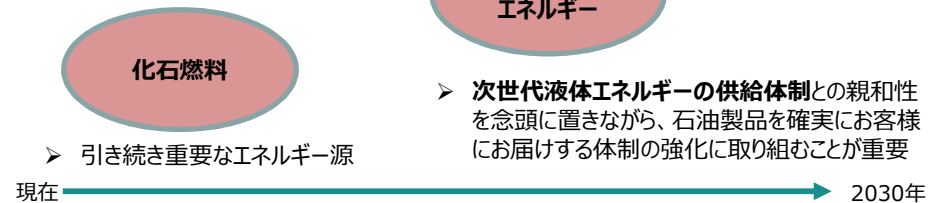
➤ 課題と展望

カーボンニュートラルに必要な要素

■ 2030年頃実用化



■ 2021年～2030年頃（実用化までの期間）

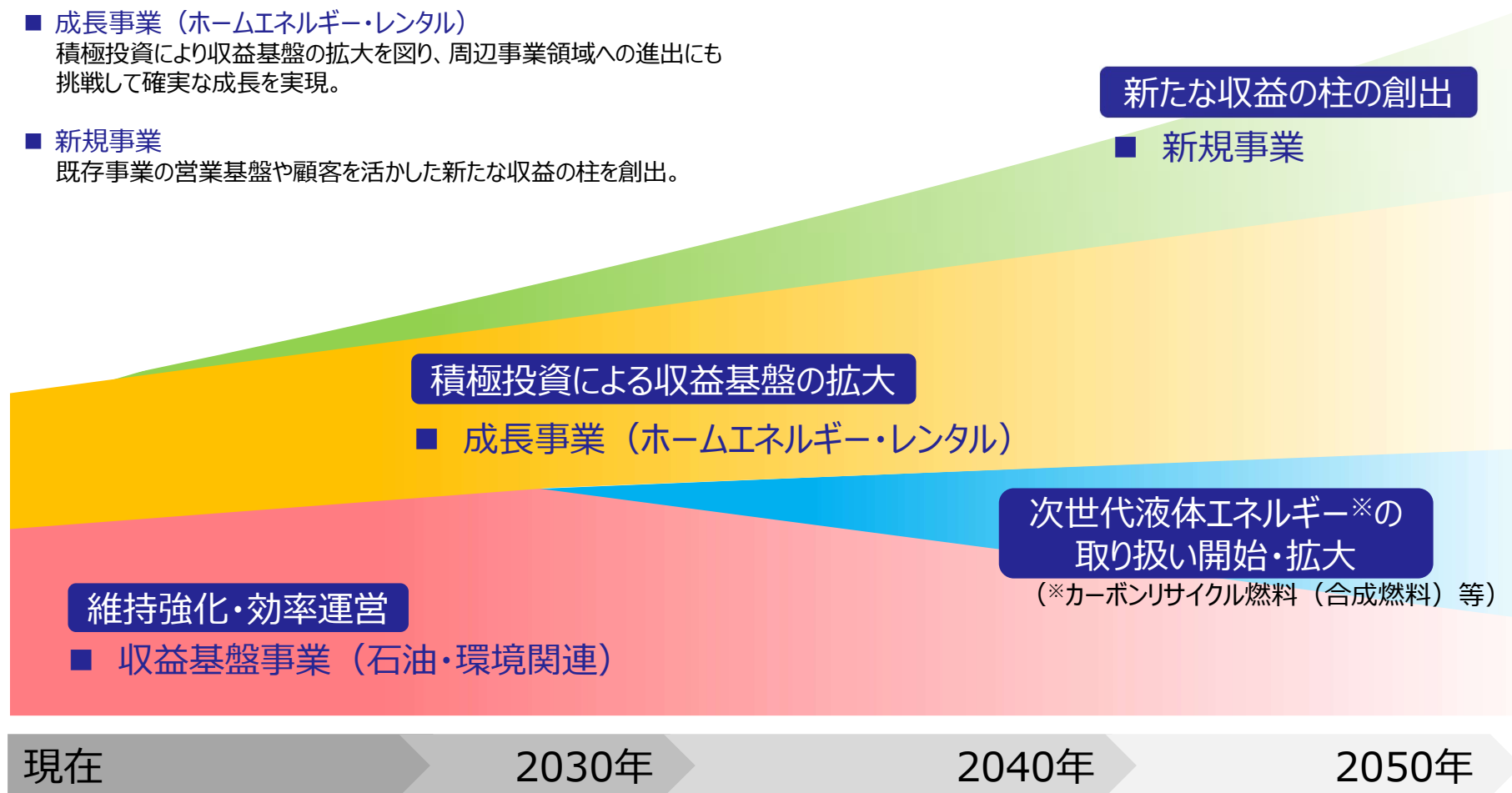


**お客様が必要とするエネルギーの安定供給と、
エネルギーの効率使用や環境負荷の低減に資する商品の提供を通じ、
よりよい社会づくりを支える企業でありたい**

- お客様にとって最適なエネルギー・サービス・ソリューションを提供します
- グリーン商品から次世代液体エネルギーまで幅広くお届けします
- 地域のくらしと産業の持続的な豊かさと発展を支えます
- 事業活動を通じてESGの取り組みを推進し、よりよい社会づくりに貢献します

3.長期ビジョン（事業ポートフォリオの移行イメージ）

- 収益基盤事業（石油・環境関連）
2030年頃までは次世代液体エネルギーの取り扱いを前提としたサプライチェーンの拡充と強化に努め、安定的な収益を維持し、次世代液体エネルギーの供給企業としてプレゼンスを高める。
- 成長事業（ホームエネルギー・レンタル）
積極投資により収益基盤の拡大を図り、周辺事業領域への進出にも挑戦して確実な成長を実現。
- 新規事業
既存事業の営業基盤や顧客を活かした新たな収益の柱を創出。



新中期経営計画（2021～2023年度）

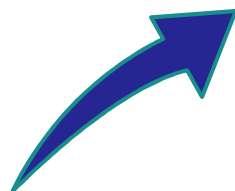
新中期経営計画（計画の位置づけ・基本方針）

富士興産は生まれ変わります。

次世代液体エネルギーの供給企業へ

■ 事業環境の変化

- 政府は地球温暖化対策の一環として、将来の温暖化ガス排出削減目標を設定。カーボンニュートラル社会への移行が加速
- 2030年頃以降は次世代液体エネルギー（カーボンリサイクル燃料・バイオマス由来燃料）が普及していく



■ 今後の見通し

石油元売各社を中心に、将来の低炭素・循環型社会の到来を見据えた、**業界再編**の動きが活発化

■ 当社の目指すべき姿（成長へのチャンス）

- 次世代液体エネルギーへの転換に合わせて、業界内での激しい競争に勝ち抜くことができる**供給体制を確立**
- 次世代液体エネルギーへの転換に備えて、シェアをより多く獲得することで、業界の**イニシアチブ**をとる

■ 新中期経営計画

- 次世代液体エネルギーの供給企業への構造転換を果たしていくためのスタート期（シェアの拡大）
- 当社の意識改革、人材育成、外部からの人材の招聘等の組織・人事改革も同時に実施

1

次世代液体エネルギーの取り扱いを前提としたサプライチェーンの拡充と強化

2

原油価格や天候の変動等外部環境による収益影響を受けにくい安定したビジネスモデルへの変革

3

AI・IoTの利用等あらゆる可能性を追求した効率の良いエネルギー供給体制の構築

4

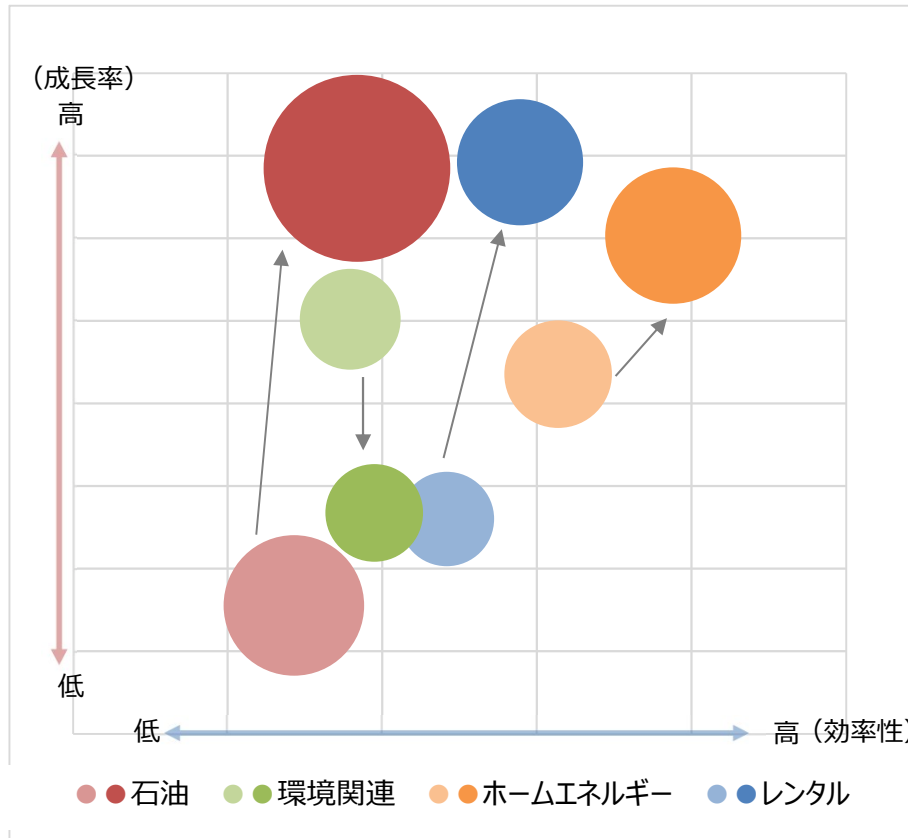
新規事業及び既存成長事業の収益拡大に向けた積極投資の実施

新中期経営計画（最適な事業ポートフォリオへ移行）

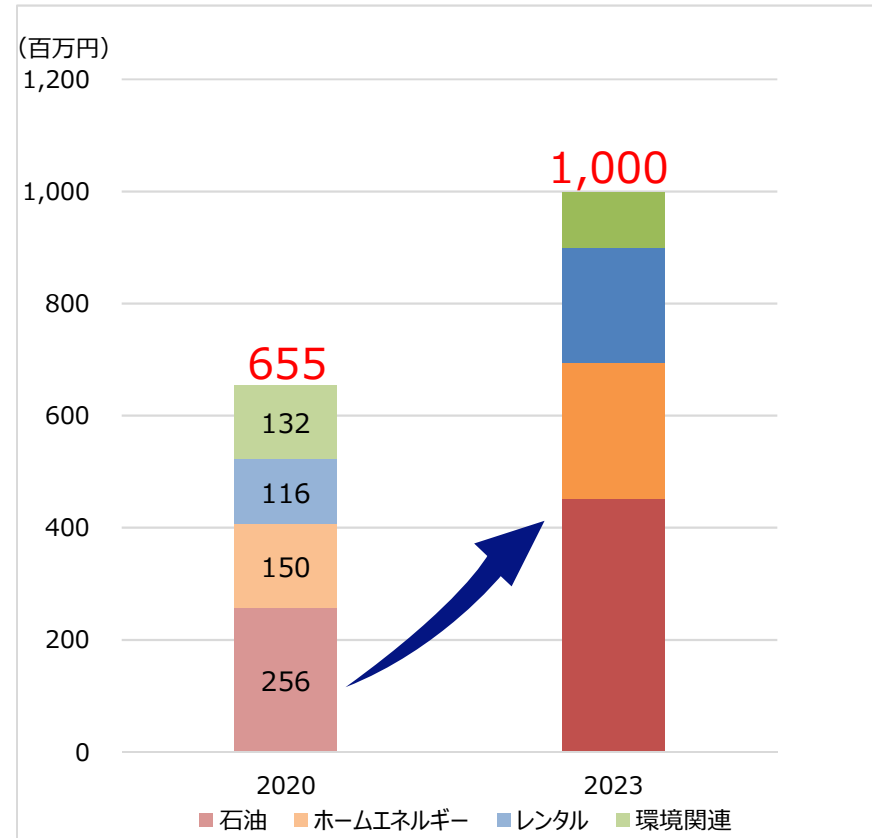
富士興産は生まれ変わります。

次世代液体エネルギーの供給企業として石油事業での収益最大化

■ バブルの大きさ = セグメント利益の規模イメージ



■ セグメント利益



新中期経営計画（新M & A戦略）

富士興産は生まれ変わります。

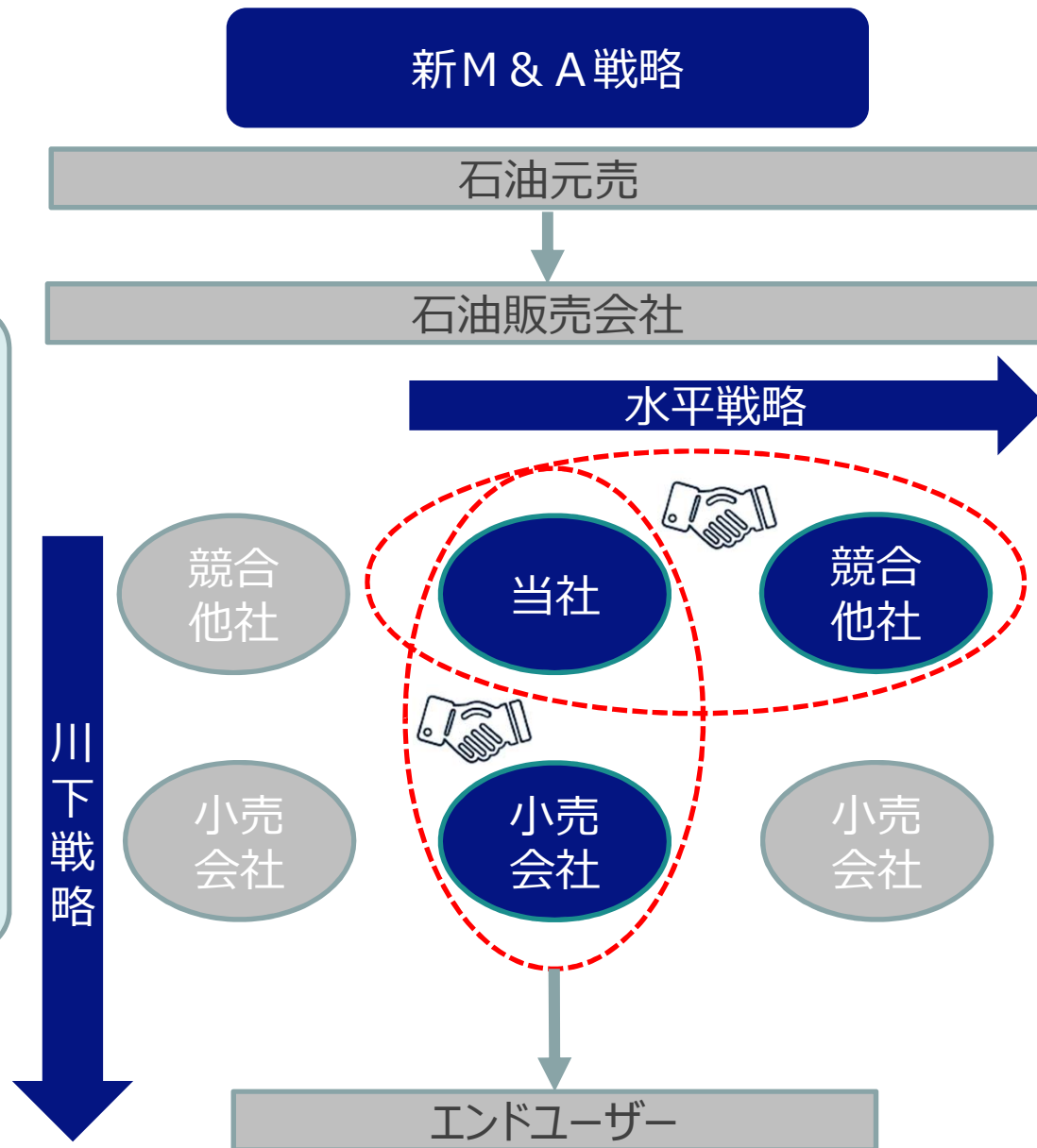
**次世代液体エネルギー業界の
主導者へ**

■ 水平戦略～競合他社との統合・提携

- 物流機能の効率化、物流投資・コストの最小化
- 次世代液体エネルギーへの転換における主導権を握り、次世代液体エネルギーの到来時には業界のスタンダードへと進化

■ 川下戦略～小売業者との統合・提携

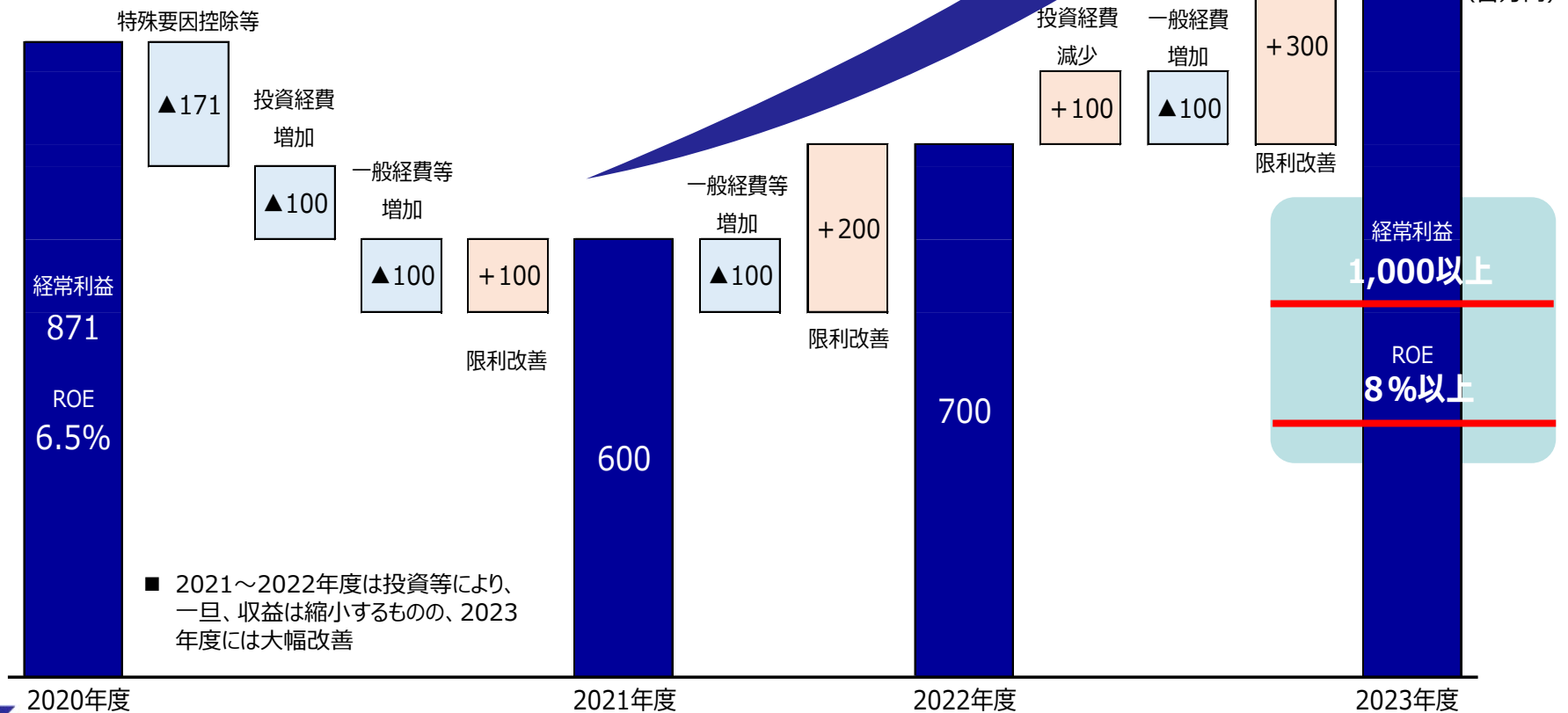
- 小売マージンの吸収
- 価格変動リスクの最小化
- 物流サービス差別化によるエンドユーザー囲込
- 価格値下げ競争からの脱却



新中期経営計画（収益目標）

富士興産は生まれ変わります。

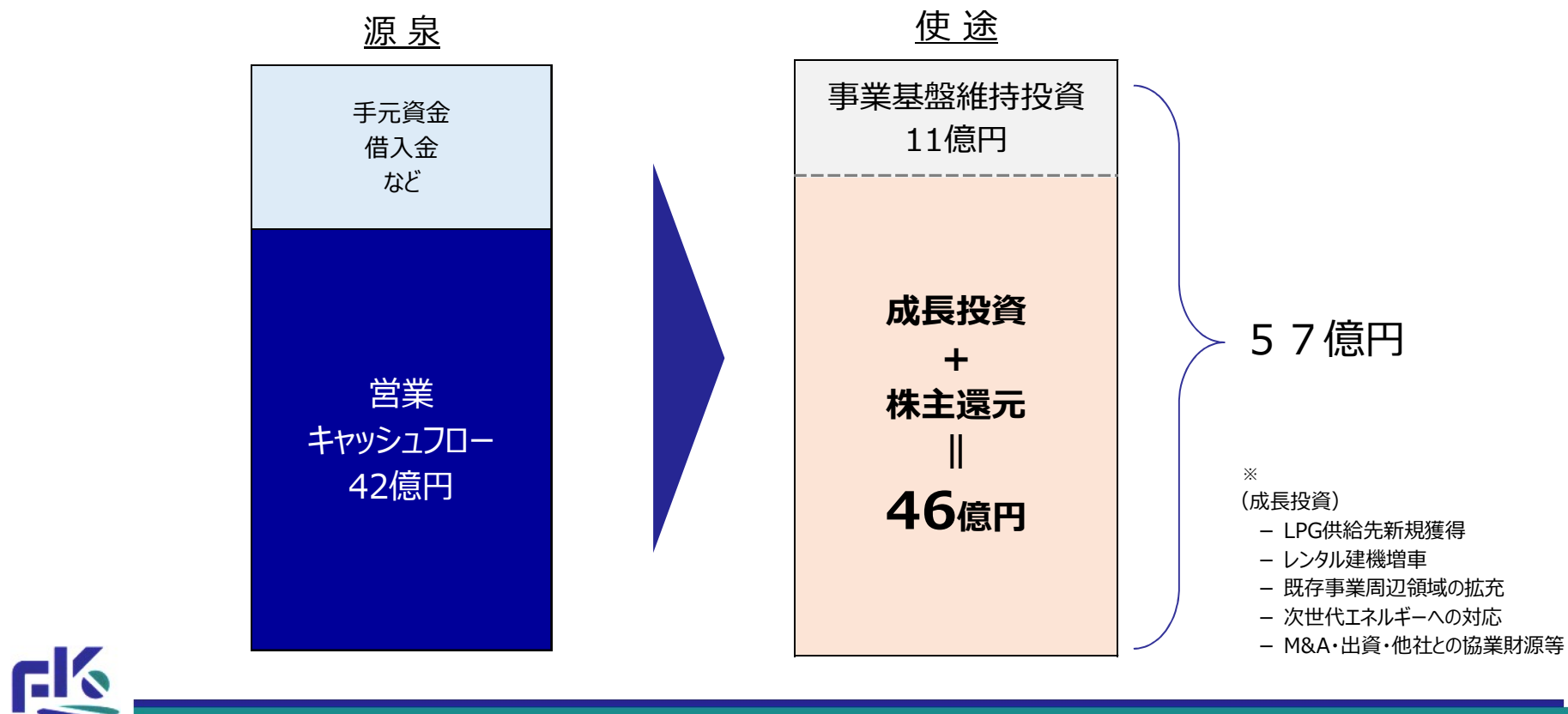
項目	定量目標（2023年度）
経常利益	10億円以上
ROE	8%以上



新中期経営計画（キャッシュアロケーション）

富士興産は生まれ変わります。

項目	定量目標・方針（2021年度～2023年度）
投資 + 株主還元	57億円（2023年度まで）
株主還元方針	総還元性向 100% を目安とした株主還元を実施（2021年度から2023年度） 市場環境や資本の状況を勘案し、利益配当と自己株式取得を合わせて実施します。



新中期経営計画（株主還元）

富士興産は生まれ変わります。

株主還元の一層強化

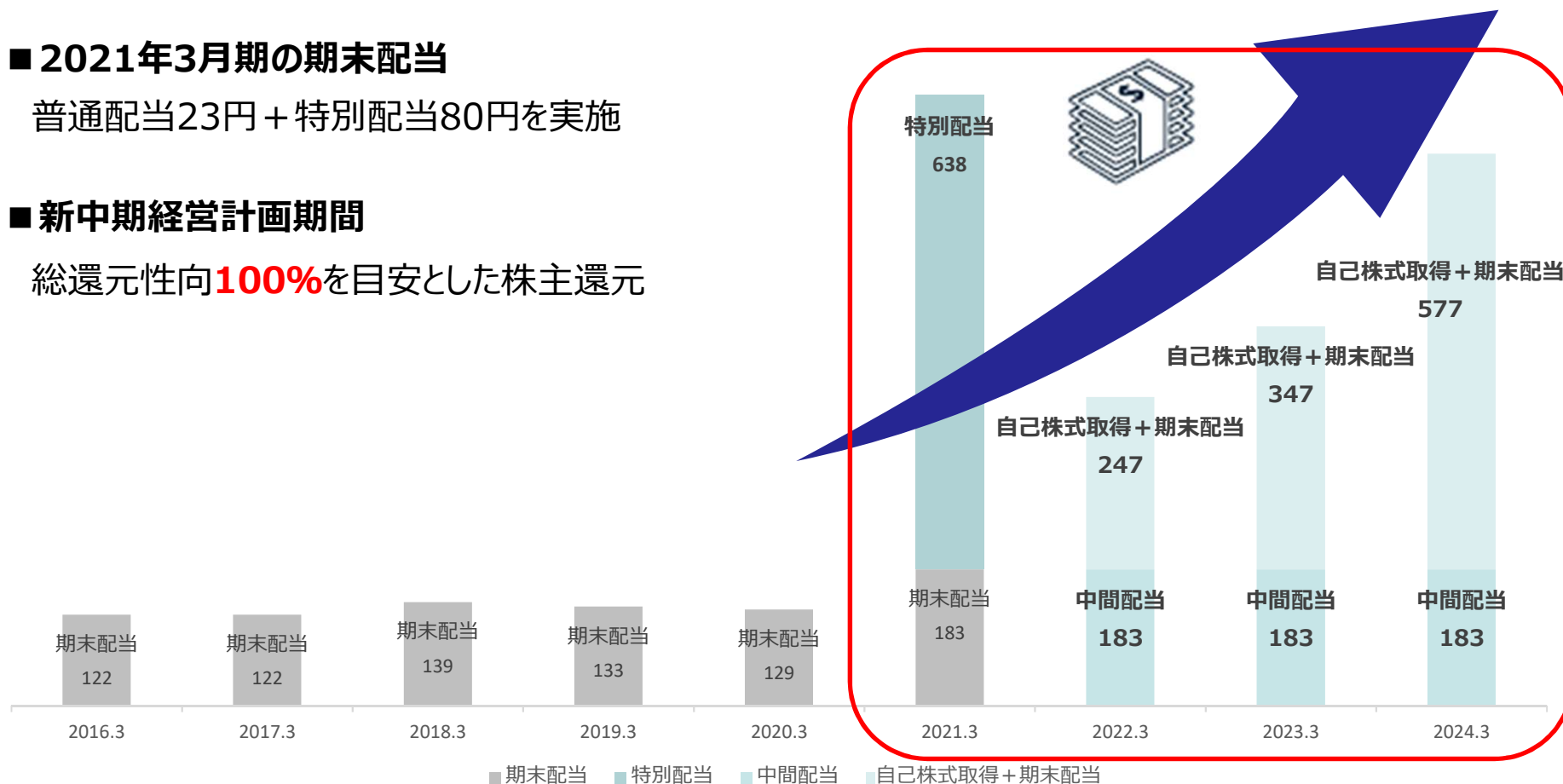
■ 2021年3月期の期末配当

普通配当23円 + 特別配当80円を実施

■ 新中期経営計画期間

総還元性向**100%**を目安とした株主還元

新中期経営計画
2021年度～2023年度



新中期経営計画（コーポレート・ガバナンス）

富士興産は生まれ変わります。

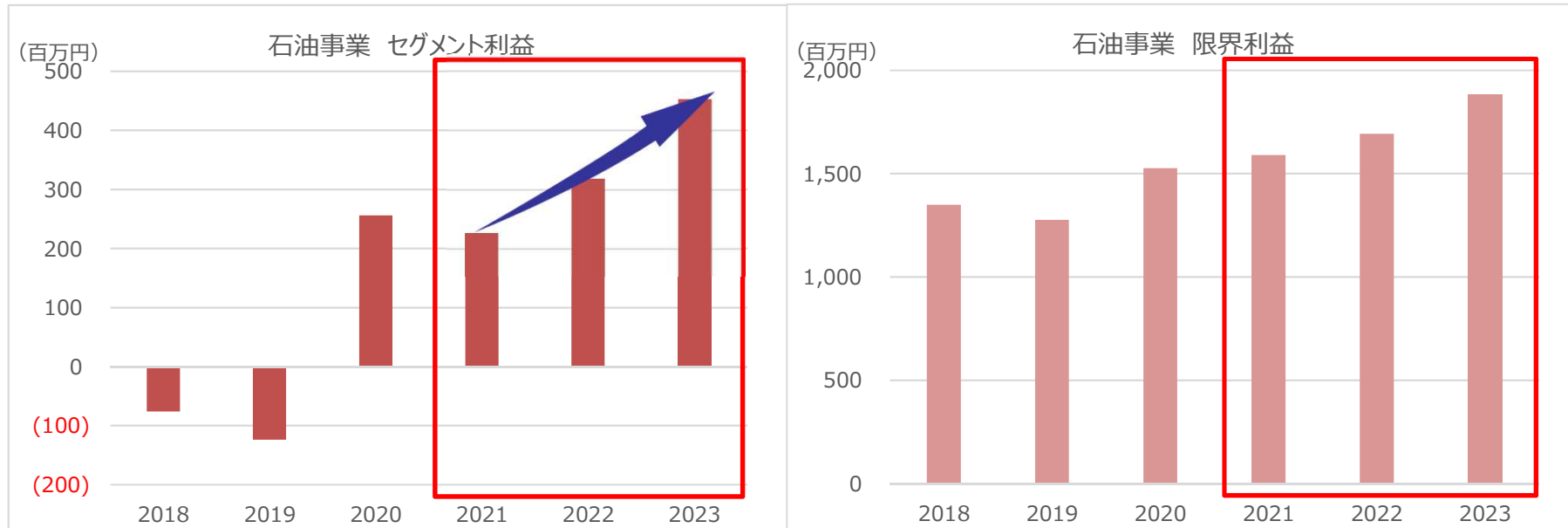
新中期経営計画を実行する上で必要な人材を確保

No.	氏名	社内・社外	役職	在任年数	経営	M & A 投資	証券金融	グローバル	販売・営業	商品技術	財務・会計	法務 コンプライアンス
取締役												
1	保谷 尚登	社内	代表取締役社長 社長執行役員	2年	●		●	●	●	●		
2	吉野 幸夫	社内	取締役執行役員 販売部門・新規事業担当 販売部長	3年	●				●			
3	松崎 博文	社内	取締役執行役員 管理部門担当 経理部長	8年	●						●	
4	鍋田 俊久	社外	独立社外取締役	新任	●	●		●				●
5	須長 英明	社外	独立社外取締役	新任	●	●	●	●				
取締役（監査等委員）												
1	東 国夫	社内	取締役 監査等委員	8年							●	●
2	渡邊 豊	社外	取締役 監査等委員 独立社外取締役	5年			●	●			●	●
3	杉山 敦子	社外	取締役 監査等委員 独立社外取締役	1年							●	●

新中期経営計画（事業別施策 ①石油事業）

■ セグメント利益・限界利益※

※限界利益 … 売上総利益－販売費



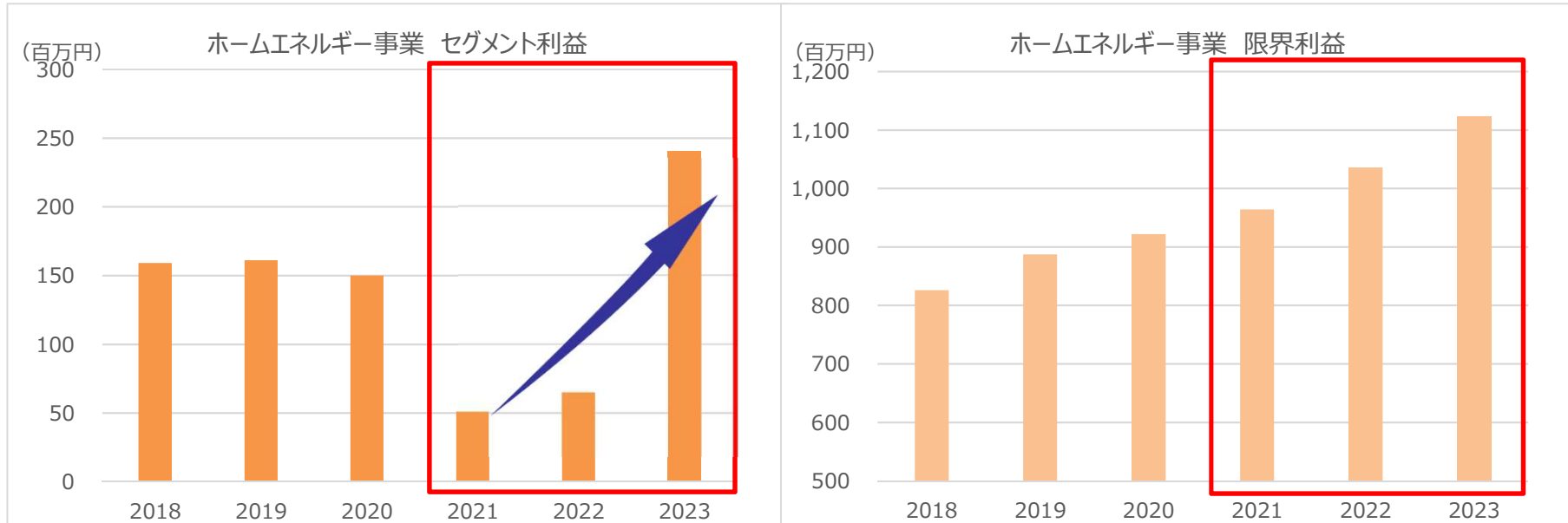
■ 主な施策

- 新たな提携事業者の拡充および既存配送体制の強化によりサプライチェーン強化
- 末端需要家・小口需要家との取引拡大による顧客ポートフォリオの最適化
- 次世代液体エネルギー供給企業として必要な規模・技術・ノウハウの確立に向けた協業・提携・M&Aを積極的に実施

新中期経営計画（事業別施策 ②ホームエネルギー事業）

■ セグメント利益・限界利益※

※限界利益 … 売上総利益 - 販売費



当初2年間は投資（初期経費）増加により減益となるが、最終年度には新規供給先の獲得効果により利益が増加

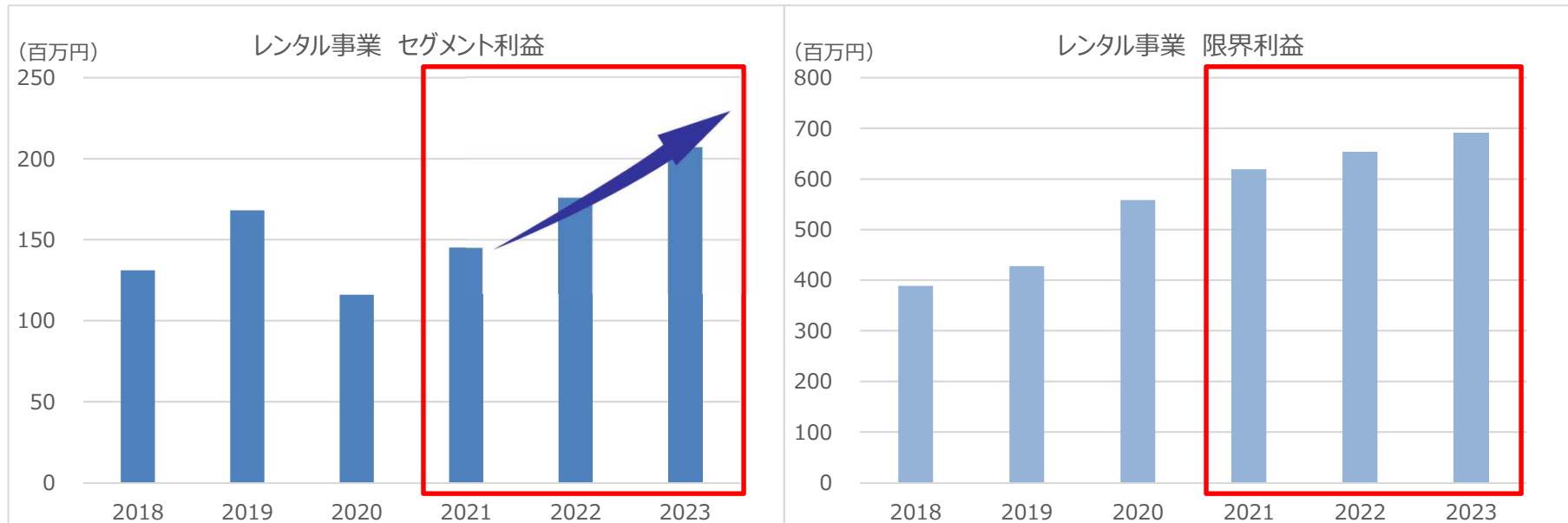
■ 主な施策

- 新規供給先獲得のための積極投資による収益基盤の拡大
- 既存供給先へのサービス体制の充実により顧客との信頼関係を強化
- 供給エリア拡大に応じた新事業拠点開設による営業・保安活動の効率化
- 自社配送体制の活用によるグループシナジーの拡大
- シナジー効果が期待できる周辺事業領域への挑戦（リフォーム事業、水回り工事事業など）

新中期経営計画（事業別施策 ③レンタル事業）

■ セグメント利益・限界利益※

※限界利益 … 売上総利益－販売費



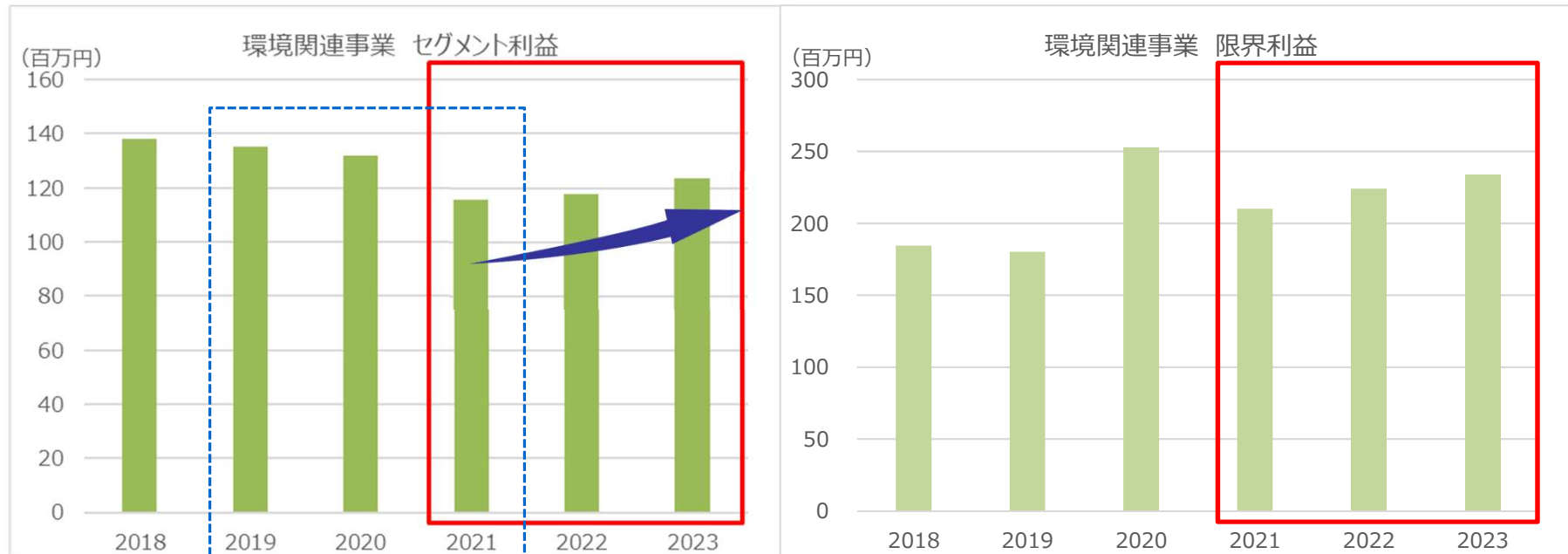
■ 主な施策

- 新設した千歳営業所を中心とした新規顧客開拓および他営業所への波及効果による収益基盤の拡大
- 老朽化機械の入替促進によるメンテナンス費用の削減および稼働率向上
- 機械ラインナップ充実による同業他社との差別化を推進
- シナジー効果が期待できる周辺事業領域への挑戦（機械修理整備事業など）

新中期経営計画（事業別施策 ④環境関連事業）

■ セグメント利益・限界利益※

※限界利益 … 売上総利益－販売費



■ 主な施策

- 既設太陽光発電所の発電効率の維持および出力抑制対策による売電量の確保
- 環境負荷を低減する商材の拡充による収益基盤強化
- 新電力代理店事業の取り組み拡大

