

Contributing to the creation
of a sustainable society

富士電機レポート
2023

目次

03 プロフィール

03 経営理念・経営方針

05 エネルギー・環境事業

07 エネルギー・環境事業の歴史

09 会長CEOメッセージ

エネルギー・環境事業を通じて、
SDGsの発展、脱炭素社会の実現に
貢献します



13 社長COOインタビュー

脱炭素社会の実現に向けて、
エネルギー・環境分野でお客様に
最適なソリューションを提供します



17 価値創造プロセス

19 経営の重要課題（マテリアリティ）

21 エネルギー・環境事業の推進 ～カーボンニュートラルの実現～

27 2023年度中期経営計画の進捗状況

31 財務・資本戦略

33 セグメント別概況

- 33 パワエレ エネルギー
- 35 パワエレ インダストリー
- 37 半導体

- 39 発電プラント
- 41 食品流通

43 研究開発

47 ESGに係る取り組み

- 47 環境
- 53 人財
- 57 持続可能な調達

- 59 コーポレート・ガバナンス
- 69 コンプライアンス
- 71 リスクマネジメント

75 基本情報

- 75 主要連結財務・非財務ハイライト

- 77 企業データ

富士電機レポートについて

富士電機レポートは、株主・投資家を中心とするステークホルダーの皆様に富士電機の企業活動の全容をご理解いただくことを目的に編集し、その内容を当社の取締役会において報告した上で発行している統合報告書です。

持続可能性を高め、長期的な企業価値向上を目指す取り組みとESG（環境・社会・ガバナンス）の主要課題をわかりやすく伝えることを重視しています。

なお、編集においては、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイダンス」を参照しています。

表紙のご説明

エネルギー・環境事業の技術・事業シナジーを生かして自然との調和、SDGsの発展、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、長期的な成長と企業価値向上を目指す姿勢を表しています。



将来の見通しに関する注意事項

本書中に含まれる予想値および将来の見通しに関する記述は、富士電機が現在入手可能な情報による判断および仮定に基づいています。その判断や仮定に内在する不確実性および事業運営や国内外の状況変化などにより、実際に生じる結果が予測内容とは実質的に異なる可能性があります。富士電機は将来予測に関するいかなる内容についても、その確実性を保証するものではありません。投資家の皆様におかれましては、金融商品取引法に基づく今後の提出書類およびその他の当社が行う開示をご参照ください。

経営理念・経営方針

富士電機は、「豊かさへの貢献」「創造への挑戦」「自然との調和」を経営理念に掲げ、エネルギー・環境事業で社会に貢献していくことを経営方針の柱に据えています。

富士電機とその社員は、行動指針である企業行動基準に基づき、経営理念・経営方針を実践することにより、お客様、お取引先様とともに、社会・環境課題の解決、お客様価値の創造に応え、SDGsの発展、安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献してまいります。エネルギー・環境事業を通じて、社会に貢献するとともに持続的成長企業を目指します。



安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献

社会・環境課題
の解決

お客様価値
の創造

経営理念

豊かさへの貢献

創造への挑戦

自然との調和

経営方針

エネルギー・環境事業の拡大

企業行動基準

経営理念

富士電機は、地球社会の良き企業市民として、
地域、顧客、パートナーとの信頼関係を深め、誠実にその使命を果たします。

豊かさへの貢献

創造への挑戦

自然との調和

スローガン

熱く、高く、そして優しく

経営方針

1. エネルギー・環境技術の革新により、安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献します。
2. グローバルで事業を拡大し、成長する企業を目指します。
3. 多様な人材の意欲を尊重し、チームで総合力を発揮します。

企業行動基準

本基準は、富士電機とその社員一人ひとりが、「経営理念」を実践し、社会的責任を果たすために、国の内外において関係法令・国際ルールおよびその精神を理解し遵守しつつ、高い倫理観を持った行動ができるように、富士電機とその社員の判断の拠り所や行動のあり方を定めたものです。

- | | |
|------------------|--------------------------|
| 1. 人を大切にします | 6. 社会への参画を大切にします |
| 2. お客様を大切にします | 7. グローバル・コンプライアンスを最優先します |
| 3. お取引先様を大切にします | 7-1. コンプライアンスの徹底 |
| 4. 株主・投資家を大切にします | 7-2. リスクマネジメントの徹底 |
| 5. 地球環境を大切にします | 8. 経営トップは本基準の実践を徹底します |



企業行動基準の詳細はウェブサイトに掲載

https://www.fujielectric.co.jp/about/company/contents_00_04_01.html

ブランドステートメント

Innovating Energy Technology

ブランドプロミス

電気、熱エネルギー技術の革新の追求により、エネルギーを最も効率的に利用できる
製品を創り出し、安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献します。

エネルギー・環境事業

富士電機は、コア技術であるパワー半導体とパワーエレクトロニクスのシナジーを徹底的に追求し、パワエレ、半導体、発電プラント、食品流通の4事業により、産業・社会インフラ分野において安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献します。

クリーンなエネルギー

エネルギー

パワ

発電プラント



地熱発電



水力発電

エネルギー



エネルギー
マネジメント



変電システム



施設・電源

システム

エンジニア



パワーコンディショナ



変圧器



電機盤



受配電・制御機器

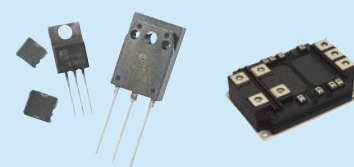


無停電電源装置

半導



産業分野



事業で貢献する SDG s 重点目標



再生可能エネルギーの拡大
エネルギー効率の改善



産業プロセスにおける
CO₂ 排出量削減
産業・社会インフラの
強靱化

の安定供給

省エネ 自動化

エ レ

インダストリー



ファクトリー
オートメーション



プロセス
オートメーション



社会ソリューション

ソリューション

リング・サービス



インバータ



モータ



サーボシステム



制御機器



計測機器



スマートメータ

食品流通



自動販売機



店舗設備機器

体



自動車分野

11

住み続けられる
まちづくりを



安全・安心な都市インフラ
サービスの構築

持続可能な輸送システム

12

つくる責任
つかう責任



天然資源の効率的な利用

化学物質・廃棄物の
適正管理、放出の削減

13

気候変動に
具体的な対策を

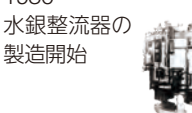
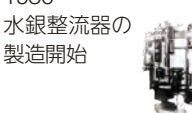
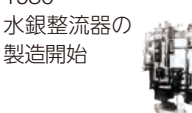
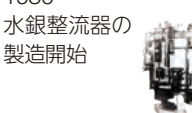
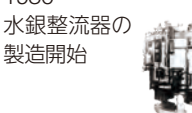
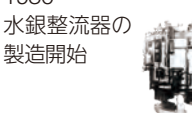
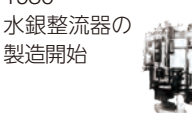
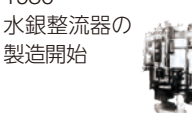


製品を通じた社会のCO₂
排出量削減

生産時の温室効果ガス
排出量削減

エネルギー・環境事業の歴史

富士電機は、1923年の創業以来100年にわたり、エネルギー・環境技術の革新を追求し、グリーンなエネルギー、エネルギーの安定供給、省エネ、自動化に貢献しています。

創業期 工業の近代化に向けて 電力需要の拡大		戦後復興～高度成長期 電力・鉄道インフラ整備、産業の発展に 向けて電力安定化などの需要拡大		オイルショック～ オイルショックによる 自動化需要の拡大	
1923	1930	1950	1960	1970	1980
グリーンなエネルギー	1923 電動機の製造開始 	1936 水車第一号機4,850HP フランス水車を製作。 上の代発電所（栃木県） に第一号機を納入 	1930 水銀整流器の製造開始 	1924 電動機の製造開始 	1925 変圧器の製造開始 当社製第一号機を 炭鉱会社に納入
	1925 変圧器の製造開始 当社製第一号機を 炭鉱会社に納入	1930 水銀整流器の製造開始 	1936 水車第一号機4,850HP フランス水車を製作。 上の代発電所（栃木県） に第一号機を納入 	1954 超小型電磁開閉器 の製造開始 	1964 大容量変圧整流器S-Former 初号機を納入 
エネルギーの安定供給	1924 電動機の製造開始 	1930 水銀整流器の製造開始 	1936 水車第一号機4,850HP フランス水車を製作。 上の代発電所（栃木県） に第一号機を納入 	1954 超小型電磁開閉器 の製造開始 	1964 大容量変圧整流器S-Former 初号機を納入 
	1925 変圧器の製造開始 当社製第一号機を 炭鉱会社に納入	1930 水銀整流器の製造開始 	1936 水車第一号機4,850HP フランス水車を製作。 上の代発電所（栃木県） に第一号機を納入 	1954 超小型電磁開閉器 の製造開始 	1964 大容量変圧整流器S-Former 初号機を納入 
省エネ	1924 電動機の製造開始 	1930 水銀整流器の製造開始 	1936 水車第一号機4,850HP フランス水車を製作。 上の代発電所（栃木県） に第一号機を納入 	1954 超小型電磁開閉器 の製造開始 	1964 大容量変圧整流器S-Former 初号機を納入 
	1925 変圧器の製造開始 当社製第一号機を 炭鉱会社に納入	1930 水銀整流器の製造開始 	1936 水車第一号機4,850HP フランス水車を製作。 上の代発電所（栃木県） に第一号機を納入 	1954 超小型電磁開閉器 の製造開始 	1964 大容量変圧整流器S-Former 初号機を納入 
自動化	1924 電動機の製造開始 	1930 水銀整流器の製造開始 	1936 水車第一号機4,850HP フランス水車を製作。 上の代発電所（栃木県） に第一号機を納入 	1954 超小型電磁開閉器 の製造開始 	1964 大容量変圧整流器S-Former 初号機を納入 
	1925 変圧器の製造開始 当社製第一号機を 炭鉱会社に納入	1930 水銀整流器の製造開始 	1936 水車第一号機4,850HP フランス水車を製作。 上の代発電所（栃木県） に第一号機を納入 	1954 超小型電磁開閉器 の製造開始 	1964 大容量変圧整流器S-Former 初号機を納入 

※ シェアは2022年度実績、当社推定。地熱発電のシェアは2000年以降受注実績、太陽光発電のシェアは産業用PCS500kW以上級、2012年FIT適用以降出荷実績

産業・社会インフラの分野でこれまで培ってきた技術、製品、幅広いお客様との信頼関係を大切に、今後もお客様が抱えるエネルギー・環境問題に対応していきます。

安定成長期

省エネ需要の拡大、

環境の時代へ

環境大気汚染などを背景に産業・社会インフラ分野における環境対策が進む

1990

2000

2010

2020



1998
100kWりん酸形燃料電池を納入



2010
単機容量世界最大140MW地熱発電所運転開始(ニュージーランド ナ・アワ・プルワ地熱発電所)



2017
国内最大級の地熱バイナリー発電設備を納入(滝上バイナリー発電所向け5050kW)

2022
天然エステル油適用変圧器を発売

パワー半導体
とともに進化

パワーコンディショナ (PCS)

2012
メガソーラー用PCSを発売
(世界で初めて実用化した新3レベルモジュールを搭載)
2014
SiC搭載PCSを発売



1992
世界最大容量IGBT方式UPSの開発

2016
SiCパワー半導体搭載北米向け大容量UPSを発売

2021
大容量UPS (1,200kVA) を発売
(7500WXシリーズ)

1984
PLC MICREX-Fシリーズを発売



2017
SiC搭載新幹線用主変換装置を納入



1989
IGBT搭載インバータを発売

2012
国内初、SiC-SBD搭載産業用インバータの開発



1988
第1世代IGBTの製造開始



2010
新3レベル変換回路と専用モジュールの開発

2010
SiCモジュールの開発



2016
車載用直接水冷型パワーモジュールの出荷開始(RC-IGBT内蔵)

2018
産業機器用第7世代RC-IGBTを出荷開始



2011
ハイブリッドヒートポンプ自動販売機を発売



2023
サステナ自動販売機を発売



主な製品の納入実績※

(2022年度現在)

- 水力発電
745台(24.1GW)
国内シェア3位
- 地熱発電
フラッシュ 84台(約3.6GW)
世界シェア1位
バイナリー 2台(10MW)
- 太陽光発電(EPC)
26件(約0.4GW)
国内シェア2位
- 燃料電池 100台以上

- 変電設備:
変圧器 2,500台以上
開閉装置 1.1万台以上
- モールド変圧器:10万台以上
- 大容量変圧整流器
約300台(約28.1GW)
世界シェア1位
- 器具
電磁開閉器 国内シェア1位
配線用遮断器 国内シェア2位
- UPS
国内シェアトップグループ

- 汎用インバータ
国内シェア2位

- IGBTモジュール
世界シェア3位

- 自動販売機
600万台以上
国内シェア1位
- オープンショーケース
70万台以上

エネルギー・環境事業を通じて、 SDGsの発展、脱炭素社会の実現に貢献します



100周年を迎えて

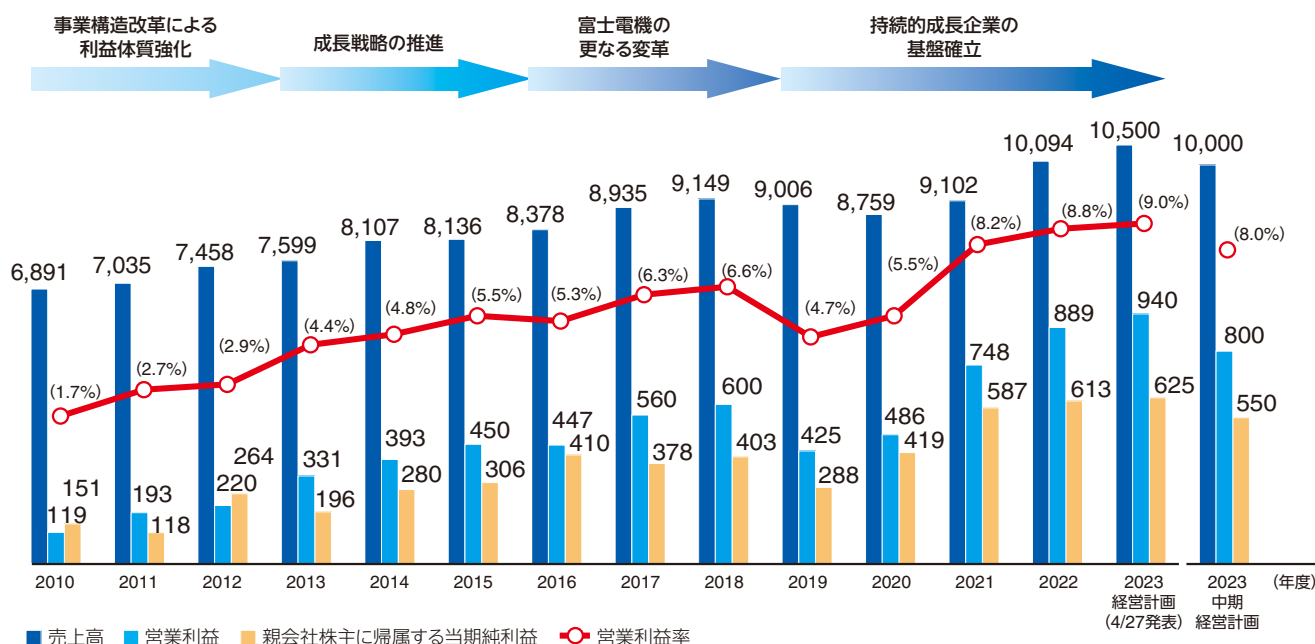
2023年は、当社にとって創立100周年を迎える記念すべき年となります。1923年(大正12年)に古河電気工業(株)とシーメンス(株)の合併会社として設立され、創業以来幾多の困難に遭遇しながらも100周年を迎えることができましたのも、お客様、株主様、お取引先様、地域社会のご支援の賜物であり、諸先輩社員のたゆまぬ努力と頑張りがあったと考えております。関係皆様に深く感謝申し上げます。

富士電機は創業以来100年にわたりエネルギー・環境技術を磨き続け、社会・環境課題の解決、お客様価値の創造に貢献してきました。その根底にあるのは経営理念の考え方です。地球社会の良き企業市民として、地域、お客様、パートナーを大切にして信頼関係を深め、豊かさへの貢献、創造への挑戦、自然との調和を使命とする。これはまさに、国際社会が目指す経済・社会・環境の統合的向上を目指すSDGs(持続可能な開発目標)の考え方と合致するものです。

現在、地球規模で取り組まなければならない課題の1つに脱炭素社会の実現があります。当社は、エネルギーの供給サイドから需要サイドまでトータルで提案できることを強みとしています。クリーンエネルギー関連商材、世界トップクラスのパワー半導体、そのパワー半導体を搭載したパワーエレクトロニクス機器・システム、それらにエンジニアリング・サービスを付加し、エネルギーの安定供給、省エネ・自動化など、お客様の要望に応えたシステムソリューションを提供することができます。

電気・熱エネルギー技術の革新を追求し、パワエレとパワー半導体を中核としてエネルギーを最も効率的に利用できる製品を創り出し、SDGsの発展、脱炭素社会の実現に貢献し、次の100年の成長へとつなげてまいります。

連結業績推移 (億円)



中期経営計画目標を前倒して達成

2023年度を最終年度とする5カ年の中期経営計画「令和・Prosperity2023」は、エネルギー・環境事業で社会とともに繁栄(Prosperity)を目指すという思いを込め、売上高1兆円、営業利益率8%以上の経営目標を掲げて2019年度にスタートしました。

その初年度から当社を取り巻く経営環境は大きく変わりました。2019年度の米中貿易摩擦、2020年度以降の新型コロナウイルス感染症の拡大、2021年度にはロシアのウクライナ侵攻があり、素材価格高騰、部材調達難など、世界のサプライ

チェーンにおいても先行き不透明な状況が継続しました。

このような環境のなか、2021年度には中期経営計画の目標である営業利益率8%以上を達成し、2022年度には売上高1兆円を達成、営業利益、当期純利益とも過去最高を更新しました。株主の皆様に対する配当も、年間で前期比15円増加の過去最高額となる115円／株としました。創業以来初となる売上高1兆円超えは大変嬉しく、社員一人ひとりの頑張りがなければ、達成しえなかったと考えています。

経営改革の積み重ねにより強固な経営基盤を構築

中期経営計画を1年前倒して達成した経緯をもう少し遡り振り返ってみたいと思います。

2008年のリーマン・ショック以降、さまざまな経営改革に着手し、経営基盤を強化してきました。持ち株会社制を廃止し、1つの富士電機として組織や経営体制を再構築し、執行役員を3分の1の18名に減らし、経営の意思決定の迅速化と執行責任の明確化を図りました。そして、当社のコアコンピタンスはパワーエレクトロニクス技術、つまり「電気を自在に操る技術」であり、これを最も活かし、かつマーケット視点での成長性の両面から事業ドメインの中核を「エネルギー・環境」と明確化

しました。売上が伸長しなくても利益を生み出せる事業構造にするため、利益の源泉である工場の体質改善に向けて、徹底してものづくり力を強化してきました。生産技術の再構築、内製化・自動化の推進、グローバルでの生産体制構築、サプライチェーン改革による棚卸資産の圧縮やグローバル調達、集中購買の体制構築により、原価低減に継続して取り組んできています。体質強化のめどが付いた2013年からは成長戦略の推進、攻めの経営に転じ、地産地消を基本とし、海外事業拡大に向けてM&Aや協業を通じて人材、商流、エンジニアリング機能を獲得してきました。さらに注力分野であるパワエレ・

パワー半導体の事業強化に向け、厳しい経営環境下でも成長投資を継続し、両事業のシナジー最大化に向けた研究開発の加速、顧客需要に応じた半導体の積極投資を行ってきました。過去10余年にわたり継続強化してきた経営基盤を土台に、脱炭素化の需要拡大に伴い急速に拡大している自動車の電動

化に貢献するパワー半導体や、デジタル化を背景としたデータセンター向け電気設備まるごとシステムなど、これまでの研究開発や設備投資などの施策の積み重ねが時代の要請にうまく合致し、需要を着実に取り込み、受注・売上の拡大につながっています。

経営の要はチーム力

私が特にこだわってきたのは「チーム力」です。個人の力も大事ですが、一人では限界がある。経営を変え、会社が持続的に成長するにはチーム力が大切で、これは私の信念です。その象徴が2012年に開始した全社活動「Pro-7」です。営業利益率2%程度を7%に引き上げる目標を掲げ、収益力改善に向けてあらゆるコストをゼロベースで見直すことを社員に呼びかけ、スタートさせました。業務効率改善を目指す当初の活動は、業務品質の向上、生産性向上、働き方改革へと進化し、今

日では業務そのものとして根付いています。従来の仕事のやり方や考え方の枠にとらわれず、目標達成に向けてチームが何をすべきかを考え、一丸となって取り組む。これが今では当社の強みとなり、経営基盤の強化につながっています。これら一つ一つの取り組みの積み重ねは、社員がチームとなり成し遂げたものであり、中期経営計画の前倒しの達成は社員にとっても大きな自信になったと考えています。

利益にこだわり、企業価値の更なる向上を目指す

2023年度は売上高1兆500億円、営業利益940億円、営業利益率9.0%、当期純利益625億円を必達目標とし、更なる増益を目指しスタートしました。同時に、2024年度から始まる次期中期経営計画を策定します。利益重視の経営、事業別ROICによるモニタリングを継続し、収益力向上につながる成長投資を加速するとともに、キャッシュ創出力、資本効率の向上を図り企業価値を高めていきます。まずは時価総額1兆円は達成したいと考えています。

次期中期経営計画の策定に向けては、2030年の富士電

機のありたい姿を描き、次の3カ年で何をすべきかの議論を進めています。今後、あらゆる産業・社会インフラ分野で脱炭素化に向けた設備投資が加速し、当社の事業機会が一層拡大していきます。こうした市場、お客様のニーズを着実にとらえるためにも事業間のシナジーをさらに高めることが必要と考えており、パワエレ事業と発電プラント事業の一体運営を図ります。また、モビリティの電動化に対し、パワー半導体を中核にしてこれまでの枠組みにとらわれず、リソースを活かし次なる成長につなげていきます。

持続的成長企業に向けたマテリアリティの取り組み

今、社会が抱える気候変動、天然資源の枯渇、生物多様性の破壊などの環境課題や地政学リスクが高まるなか、富士電機は強靱性（レジリエンス）を高め、持続的に成長し続けるためのマテリアリティを明確化し、適切な情報開示、ステークホルダーとの対話を通じて経営基盤の強化を図っています。

環境においては、2050年カーボンニュートラルの実現に向け、そのマイルストーンとして2030年度目標を定め、世界

が目指す産業革命前比の気温上昇1.5℃未満の実現に向けてグループを挙げて取り組んでいます。

本業のエネルギー・環境事業を通じて温室効果ガス排出量の削減に貢献するとともに、自社生産拠点における環境投資を加速するなど、サプライチェーン全体で温室効果ガス排出量削減に取り組んでいます。加えて、昨今は大量生産、大量消費、大量廃棄型の経済から循環性を高めた経済への

移行の重要性が高まっています。当社がなすべき課題について議論を始めており、2030年度目標の検討を進めていきます。

予測の難しさが増す社会環境において、企業が成長していくためには、人権、コンプライアンス、自然災害、サイバー攻撃、地政学リスクなど、リスクによる影響を最小化するための不断の備え、レジリエンスを高めることがより重要になっ

ています。日常的な監視・情報収集、発生した際の対応策の整備、問題の共有・周知徹底など、各部門の執行責任を担う執行役員と課題ごとの専門部署が連携し、リスクマネジメントを一元化し、リスク影響を最小化するように対処してきています。特に、海外子会社を含めグループ全体でのマネジメント強化、ならびに、昨今の気候変動による自然災害に対するBCP視点でのサプライチェーン対策強化に注力しています。

従業員ファーストの経営を推進

私の経営モットーは従業員ファーストです。社員の成長が会社の繁栄につながり、事業活動を通じて得た利益を社員、株主、社会に還元する好循環を生み出すことが、持続的成長企業につながると考えているからです。そのためには積極的な人財投資を行い、多様な人財がチームで総合力を発揮できる環境づくりが重要です。育児に係る環境整備も重要テーマとして制度・運営の両面から改善に取り組んでいます。2023年の労働組合との春季交渉では、賃金・賞与とも要求に対し、初の満額回答をしました。従業員が頑張った成果を出したなら、それに応えるのが要諦だと考えています。また、女性活躍を中心としたダイバーシティの推進、豊富な経験・スキルを持つシニア社員の活用、海外拠点を含めたものづくり力の維持・向上に向け、人財育成に注力しています。中長期視点に立ち、社員の幸せ・働きがいと、会社の成長の両立

を図るための制度づくりと、その趣旨が活かされた運用になっているのか、現場の声に耳を傾け、最適な環境づくりを継続してまいります。



富士電機のDNA「熱く、高く、そして優しく」を次世代へ

私は、経営スローガン「熱く、高く、そして優しく」の思いを常に持ち、社員に伝え続けています。熱く、とは新しい技術・製品を開発し、お客様に届けて喜んでもらう、世の中のために尽くしていく熱い気持ち。高く、とは目標を高く持ち、自身で限界を決めないこと。どんなに苦しく大変でも目標は高く持ってチームで共有する。そして優しく、は感謝に置き換えています。お客様、一緒に働く仲間、家族に対する感謝の気持ち。今後も社員一人ひとりが富士電機のDNAを引き継ぎ、大切にしてもらいたいと考えています。

この変化の激しい時代にあって、持続的成長企業であり続けるために、多様な個性を持った社員がチームで総合力を発揮し、エネルギー・環境事業を発展させ、社会・環境課題の解決、お客様価値の創造に貢献してまいります。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役会長CEO

北澤通宏



脱炭素社会の実現に向けて、 エネルギー・環境分野でお客様に最適な ソリューションを提供します

Q1 社長COO 就任から1年を経て、できたことを教えてください。

2023年度中期経営計画の売上高目標1兆円を前倒しで達成

2022年4月に社長COOに就任し、執行の責任者としてやるべきことは、2023年度を最終年度とする中期経営計画の達成(売上高1兆円、営業利益率8%以上)と次期成長戦略の策定を2年間で実行することと言ってきました。そのなかで、2022年度に中期経営計画の目標である売上高1兆円を一年前倒しで達成したことは、できたことの1つだと思います。

当社を取り巻く環境が常に変化するなか、中期経営計画で

描いた戦略をやり切るため、まず私は国内の工場、支社のみならず、海外拠点にも足を運び、社員に対し、短期的・中長期的な「変化への適応力」を高めることの大切さを言い続けてきました。世界中でさまざまな想定外の事象が起き、また中長期的な新たな価値観へのシフトが進むなか、社員一人ひとりが情報感度を上げて変化の予兆を捉え、自身の気づき、考えを発信してほしい、決めたことはチーム一丸となってやり抜こうと呼び

かけてきました。

この1年はさまざまな変化が生じましたが、短期的な対応がある程度機能したと実感しています。例えば、自動車の電動化に伴うパワー半導体やデジタル化に伴うデータセンター向けの需要増、工作機械向け器具の短納期対応など、こうしたお客様のニーズに真摯に対応し需要を取りこぼさなかったこと。また、素材価格高騰や部材調達難などの厳しい環境に対しては、従来から進めていた部材のマルチソース化を強化するだけでなく、部門の垣根を越えて代替部材への設計変更、

さらに当社製品の高付加価値化に見合った販売価格アップなどに取り組みました。加えて、当社の売上や利益は事業の特性上、第4四半期、とりわけ3月に偏重する傾向がありますが、先々に生じるリスクを予測し、計画との乖離に早めに対応することを従来以上に徹底してきました。

このように社員一人ひとりが、常に変わっていく環境に柔軟に対応し、チームとなって諦めずに取り組んだ結果、念願の売上高1兆円を達成し、さらに売上高、営業利益、営業利益率、当期純利益いずれも過去最高を更新することができました。

Q2 2023年度中期経営計画を前倒しで達成した今、2023年度の経営課題を教えてください。

次期中期経営計画につながる2023年度に仕上げる

基本的に実行すべき2つの使命は変わりませんが、現中期経営計画の目標を前倒しで達成したので、2023年度は、改めて利益重視の経営に舵を切り、営業利益率9%以上、当期純利益625億円を必達目標とします。これまでの十数年間は、ものづくり力の強化などの経営改革や全社活動「Pro-7」を通じた会社のあらゆる業務プロセスの見直しにより、さまざまな手を尽くして営業利益の改善を徹底して行ってきました。逆に言えば、ここから先もう一段上の利益水準を目指すのはそう簡単ではなく、今眼前にある課題は手ごわいものだと感じています。また、今期からは営業利益に加えて、当期純利益にもこだわり、在庫管理やシステム案件の受注前審査などプロジェクト管理を徹底し、無駄なコストを発生させないように取り組んでいきます。次期中期経営計画につなげていくにあたり、重要なポイントは4つあります。

1つ目は、パワエレインダストリーの収益力の強化です。低圧インバータなどのコンポーネントの事業体質強化に向けて、地設、地産地消をさらに強化するとともに、部品の共通化による生産性向上を図っていきます。

2つ目は、発電プラントと食品流通の収益性の更なる改善です。発電プラントは、脱炭素化を背景に需要が拡大している再生可能エネルギー事業に注力し、設備の信頼性向上や稼

働率改善に向けたサービス事業を強化するなど、引き続き収益性重視のポートフォリオ変革に取り組めます。食品流通は、省エネやオペレーションの改善を実現する自販機やコンビニエンスストア向け環境型ショーケースなど高付加価値商材の提案を推進するとともに、事業規模に適したものづくり体制に再編し、事業体質を強化していきます。

3つ目は海外事業の拡大です。海外事業はまだ発展途上にあり、まずは海外売上高3,000億円超を達成することです。昨年度はパワエレのグローバル商材の開発優先順位を機動的に変更し、タイムリーに市場投入できた商材がある一方で、これにより一部の商材は市場投入・拡販が遅れるなどの課題がありました。事業環境が目まぐるしく変わるなか、今年度は将来を見据え、製品開発の優先順位付けの精度を上げ、グローバル商材を計画通り投入していくことが重要だと考えています。また、これまでアジア・インドで実施してきたM&Aや協業の成果の刈り取りをさらに強化していきます。成果の一例として、シンガポールの富士SMBE社が、アジア市場におけるデータセンター向けの旺盛な需要を継続して取り込んでいます。現地主導で顧客ニーズを把握してシステム提案を行い、日本側は必要に応じて技術サポートをするなど、連携した仕組みが徐々にできあがってきています。他のアジア拠点でも現地主導で日

本が支援する体制に変えていく必要があります。

4つ目は、新製品の売上拡大です。社内では2023年度の新製品売上高目標を2018年度比1.5倍と掲げていましたが、2022年度に1.4倍に到達し、2023年度は1.7倍まで伸ばす計画です。これまでは自動車の電動化の加速により、半導体の新製品売上は年々伸びていますが、2023年度は複数機種プラットフォーム化によりコストダウンを実現した低圧インバータ、データセンター向けに業界最大容量となる無停電電

源装置などのパワエレの売上を伸ばす計画です。開発、設計、製造、営業、全部門が連携し、総力を挙げて顧客ニーズにマッチした新製品を生み出すサイクルを加速し、売上拡大を目指します。

これらの取り組みを確実に実行することで、2023年度経営計画を達成し、次期中期経営計画につながる年に仕上げたいと考えています。

Q3 2024年度以降の更なる成長に向けた取り組みを教えてください。

次期中期経営計画の具体化

現在、2024年度から始まる3か年の次期中期経営計画の議論を進めています。新たな中期経営計画では2030年の富士電機のありたい姿(目標)を定め、未来を起点に逆算して考えるバックキャストिंगと、現在を起点とし未来を導き出すフォ

アキャストイングを整合し、成長戦略を描いていきます。当社が目指す方向性として、エネルギー・環境分野で、安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献するという方針は今後も変わらず、まさに当社の存在意義であると言えます。

部門間シナジーの最大化により、更なる成長を目指す

2050年の脱炭素社会の実現など社会課題解決に向けて、デジタルトランスフォーメーション(DX)やグリーントランスフォーメーション(GX)の取り組みが加速しています。2030年に向けて一層サステナビリティが重視されるなか、お客様や社会の価値観の変化をしっかりと捉え、移行期に生じる事業機会を逃さないことが重要です。

当社の強みは、エネルギーの供給サイドから需要サイドまで一気通貫でお客様課題を解決できる事業ミックス・技術ミックスを持っていることです。この特長を活かしたさまざまな成長機会があるなか、パワエレとパワー半導体をコアにして、エネルギー・環境分野で市場の変化に応じて社会価値を創出する。お客様にとって最適なシステム・ソリューションを提供するには、部門間の枠を超えて柔軟性を持って対応することが肝になります。

そのようななか、お客様のニーズをいち早く捉えるため、昨

年4月に部門横断で全社のカーボンニュートラル関連商談を取りまとめる専門部署をパワエレ エネルギーに設置しました。発電プラントの再生可能エネルギーとパワエレの系統蓄電池システム、分散グリッドなどの引き合いを200件以上いただいており、足元のお客様の課題に対する取り組みは軌道に乗り始めています。

一方、水素などの燃料転換、熱エネルギーを含む需要サイドの電化や電力需給のバランスを調整し最適化するなど、比較的リードタイムの長い案件に対しては、2021年度に技術開発本部内に立ち上げた新製品開発プロジェクト室がハブとなり、営業、事業、研究開発の部門が横断的に連携して、市場・顧客動向を分析し、新製品開発を推進しています。中長期の開発テーマを2030年に向けた会社の成長戦略と結びつけ、事業ポートフォリオをいかに描くかが課題です。ここでの検討案件が順次、商品企画審査を通過するようになれば、こちら



も軌道に乗ると思っています。もちろん、現行の事業を伸長させることも非常に大切で、市場の価値観がシフトするなか、製品ポジションがどう変化するか、さらには必要となる新技術・新製品を予測し、ニーズを掴むための的確な施策と投資を行っていきます。

2030年に向けた社会と市場の変化を社員一人ひとりが捉え、これらに対応していくため、従来の「変化への適応力」に加えて、2つの「そうぞう力」を働かせてほしいと考えています。2030年をどのように想い描き(Imagination)、どのように創り出していくか(Creativity)。それぞれの社員が未来を想い描いて、それを実現するために社内だけでなく、さまざまな業種のお客様と議論をしながら富士電機の競争軸を見極め、実行計画に落とし込んで、チームで創り出していきたいと考えています。

これらの事業戦略視点の検討に加えて、経営基盤を更に強化するためには、コーポレート部門の横ぐし戦略も非常に重要です。なかでも、人財が極めて重要だと考えています。社員

の幸せと会社の持続的成長の好循環の実現に向け、競争優位性の源泉である人財の価値を最大限引き出し、個々の働きがいにつながる仕組みの検討を関連部門と進めています。生産や調達面においても、地設、地産地消がより重要となり、部門・地域で横断した連携強化も不可欠となります。並行してDXを推進し、更なる生産性向上を図っていかなければなりません。また、環境ビジョンと整合した事業戦略と目標設定や、想定外の変化に対応できるレジリエンスの強化に向けリスク対応力を一層高めていくことも必要です。そして、戦略を整合させて束ねるために、財務・非財務指標の両面で企業価値向上に資する経営指標の目標設定をするとともに、社員も共有しうるKPIを定めることが大切だと考えています。

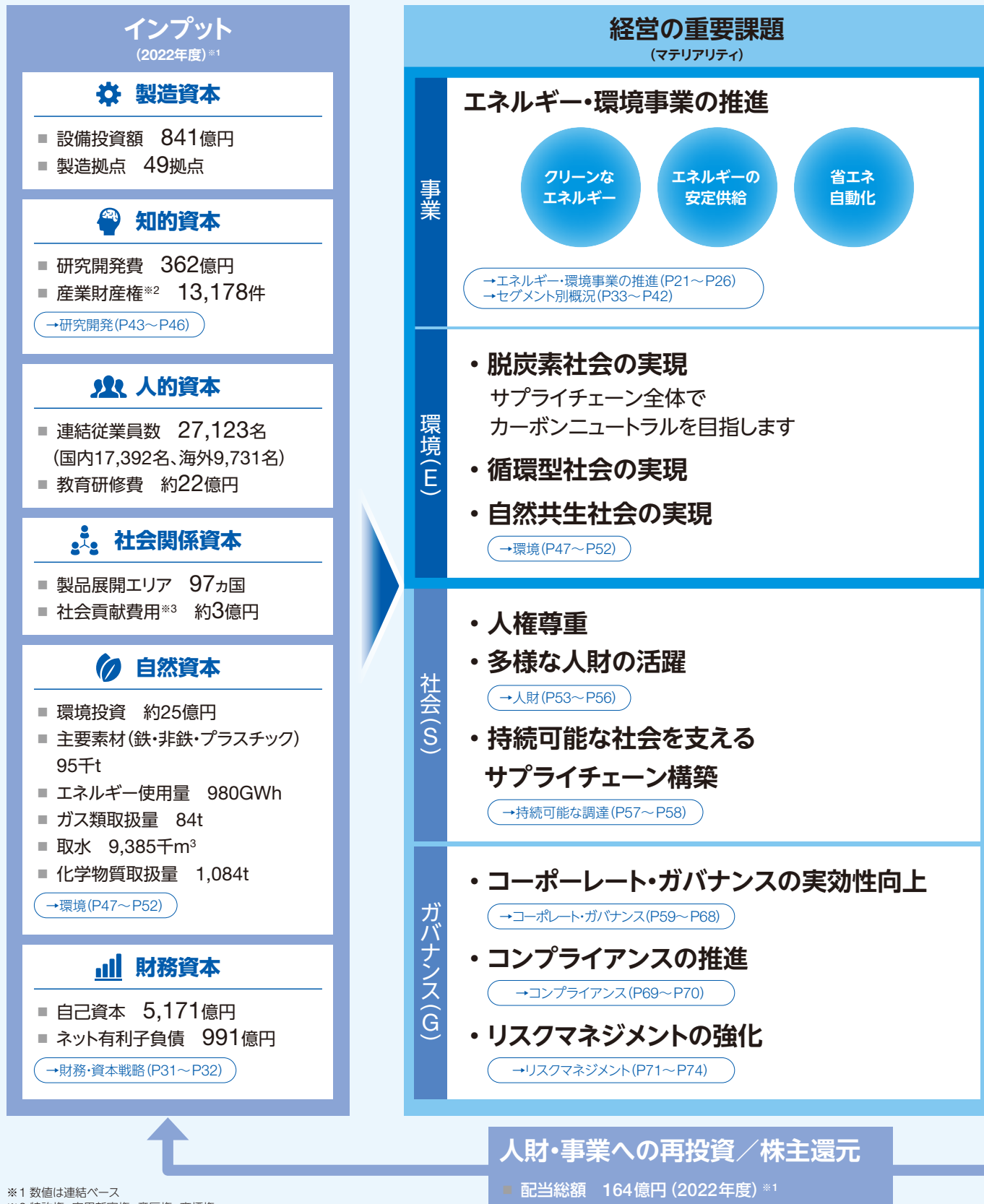
2023年は富士電機100年の集大成を飾る年であり、未来の富士電機を真剣に考える年でもあります。2030年のありたい姿と3か年の次期中期経営計画をしっかりと議論し、ステークホルダーであるお客様、株主様、お取引先様、地域の皆様等々から信頼され、成長する企業でありたいと考えています。

代表取締役社長 COO

近藤 史郎

価値創造プロセス

富士電機は、財務・非財務資本を最大限生かし、エネルギー・環境事業および、それを支えるESGの取り組みを推進することで、事業の成長と環境貢献の両立を図っています。事業活動を通じて得た利益を社員、株主、社会に還元する好循環により持続的



な企業価値向上を目指し、安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献します。

アウトカム

(2022年度)※1

事業の成長と環境の貢献

- 売上高 **1兆94億円**
- 営業利益 **889億円**
(営業利益率 **8.8%**)
- 親会社株主に帰属する
当期純利益 **613億円**
- 海外売上高 **2,921億円**
- 新製品売上高 **1.4倍** (2018年度比)

(参考値)2023年度中期経営計画目標

売上高	1兆円
営業利益 (営業利益率)	800億円 (8.8%)
親会社株主に帰属 する当期純利益	550億円
海外売上高	3,500億円

→2023年度中期経営計画の進捗状況
(P27～P30)
→研究開発(P43～P46)

(環境負荷の低減)

- 製品による社会のCO₂削減貢献量
49.8百万トン
- サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量
177百万トン
- 生産時の温室効果ガス排出量
33.4万トン
- 水リサイクル率 **20.7%**
- 廃棄物最終埋立量 **0.2千t**

(参考値)環境ビジョン2050
2030年度目標

製品による社会の CO ₂ 削減貢献量	59百万トン超/年
サプライチェーン 全体の温室効果 ガス排出量	67百万トン
生産時の温室効果 ガス排出量	25百万トン

→環境(P47～P52)

人財の強化

- 社員意識調査(会社満足度) **3.8pt / 5pt**
- 女性管理職比率 国内**3.2%**、海外連結**26.5%**
- 次世代経営人財 **累計登録数 504人**

→人財(P53～P56)

財務基盤の強化・資本効率向上

- フリー・キャッシュ・フロー **667億円**
- ROIC **10%**

→財務・資本戦略(P31～P32)

安全・安心で
持続可能な
社会の実現に貢献



経営の重要課題（マテリアリティ）

持続的に成長するためのマテリアリティ

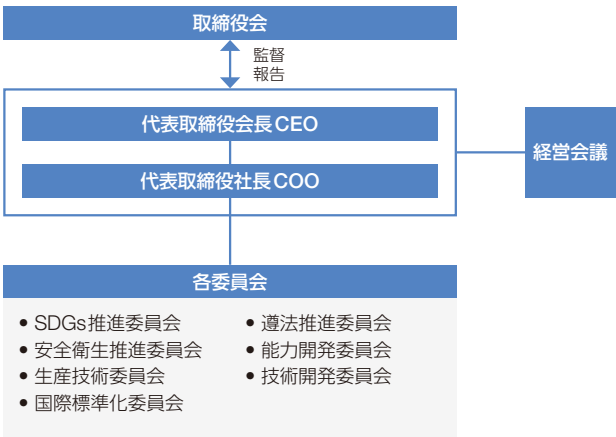
富士電機が持続的に成長し続けるために、優先的に取り組むべき経営の重要課題（マテリアリティ）を定めています。

マテリアリティの考え方

マテリアリティは、2023年度中期経営計画の重要課題である「経営基盤の継続的な強化」に基づいて特定しています。主な取り組みは経営方針に掲げるエネルギー・環境事業の推進に加え、「企業行動基準」（P4参照）に基づいて整理しています。

推進体制

マテリアリティは、事業・営業部門およびコーポレート部門の執行役員などから成る各委員会や課題の対象部門で審議され、必要に応じて経営会議および取締役会において報告・審議しています。



マテリアリティと関連する主な委員会

分野	マテリアリティ	関連する主な委員会
事業	エネルギー・環境事業の推進	生産技術委員会 技術開発委員会 国際標準化委員会
環境 (E)	脱炭素社会の実現 循環型社会の実現 自然共生社会の実現	SDGs推進委員会
社会 (S)	人権尊重 多様な人財の活躍 持続可能な社会を支えるサプライチェーン構築	SDGs推進委員会 安全衛生推進委員会 能力開発委員会
ガバナンス (G)	コーポレート・ガバナンスの実効性向上 コンプライアンスの推進 リスクマネジメントの強化	遵法推進委員会

企業活動全体で取り組むSDGs目標

富士電機は、エネルギー・環境事業で創出する価値（グリーンなエネルギー、エネルギーの安定供給、省エネ、自動化）とSDGs目標との関連性に基づき、5つの重点目標を設定するとともに、企業活動全体で取り組む経営基盤強化に係る4つの目標を加え、9つの目標を設定しています。



マテリアリティと主な取り組み

分野	マテリアリティ	主な取り組み	目標	2022年度実績	関連するSDGs	参照ページ
事業	エネルギー・環境事業の推進	パワエレ、半導体事業の拡大	2023年度経営計画 ・売上高：1兆500億円 （パワエレ：6,530億円、 半導体：2,210億円） ・営業利益：940億円 （パワエレ：565億円、 半導体：328億円） ・営業利益率：9.0%	・売上高：1兆94億円 （パワエレ：6,175億円、 半導体：2,062億円） ・営業利益：889億円 （パワエレ：518億円、 半導体：322億円） ・営業利益率：8.8%	  	パワエレ P33～P36 半導体 P37～P38
E	脱炭素社会の実現	サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量削減	2030年度目標 サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量：46%超削減（2019年度比）	サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量：42%増（2019年度比）	   	環境 P47～P52
		生産活動における温室効果ガス排出量削減	2030年度目標 生産時の温室効果ガス排出量：46%超削減（2019年度比）	生産時の温室効果ガス排出量：26%削減（2019年度比）		
		省エネ製品の提供による社会のCO ₂ 排出量削減	2030年度目標 製品による社会のCO ₂ 削減貢献量：59.0百万トン超／年	製品による社会のCO ₂ 削減貢献量：49.8百万トン／年		
	循環型社会の実現	サプライチェーン全体で3R（リデュース・リユース・リサイクル）の推進	・廃棄物最終処分率：2022年度1.2%以下 ・水投入量売上高原単位：2022年度1.8千m ³ トン／億円以下	・廃棄物最終処分率：0.5% ・水投入量売上高原単位：0.9千m ³ ／億円		
	自然共生社会の実現	企業活動による生物多様性への貢献と生態系への影響ゼロ	・発揮性有機化合物（VOC）排出量：2022年度1,694トン以下	・発揮性有機化合物（VOC）排出量：625トン		
S	人権尊重	人権デュー・デリジェンスの実施	—	・人権啓発研修の充実 ・ハラスメント防止教育の継続実施 ・人権尊重に関する海外連結子会社の改善指導を実施	  	人財 P53～P56
	多様な人財の活躍	社員意識調査の継続実施	会社満足度：5.0pt中3.5pt以上を維持	・会社満足度：3.8pt		
		女性の活躍推進	・女性採用比率：2023年度20% ・女性役職者数：2023年度400名	・女性採用比率：21% ・女性役職者数：316名		
		シニア社員の活躍推進	—	・一般社員：選定年延長制度の選択率：82.1% ・幹部社員：シニアタスク制度の選択率：91.6%		
		障がい者の職域拡大	障がい者雇用率：法定雇用率（2.3%）以上	・障がい者雇用率：2.95%		
		働き方改革の推進、ワークライフバランスの推進	—	・仕事と育児の両立支援強化 - 男性育児休業取得者数：43名		
	持続可能な社会を支えるサプライチェーン構築	・公平・公正な調達 ・お取引先様と取り組む持続可能な調達	—	・CSR調達セルフアセスメントの対象拡大、継続実施 - 実施社数：767社 ・調達部材の複数社購買の拡大 - 調達部材の複数購買化：約7割		持続可能な調達 P57～P58
G	コーポレート・ガバナンスの実効性向上	経営の透明性・監督機能の強化	—	・第三者機関による取締役会実効性評価の継続実施と運営への反映 ・政策保有株式の削減 - 上場株式の保有銘柄数：2022年度末17社（対前年度28社減）	 	コーポレート・ガバナンス P59～P68
	コンプライアンスの推進	「富士電機コンプライアンス・プログラム」の確実な運用	—	・コンプライアンス教育の実施 - 階層別研修：522名 - 職種別研修：3,104名 ・企業倫理通報制度の徹底 - 通報件数：46件		コンプライアンス P69～P70
	リスクマネジメントの強化	品質の向上	—	高信頼性活動の推進強化		リスクマネジメント P71～P74
		事業継続マネジメントの強化	—	・各拠点の事業継続計画の見直し ・顧客向け防災情報システム導入範囲の拡大		
		情報セキュリティの強化	—	・サイバー攻撃対策の強化		



ESGの重要課題の詳細はウェブサイトに掲載

<https://www.fujielectric.co.jp/about/csr/material-issues.html>

エネルギー・環境事業の推進 ～カーボンニュートラルの実現～

2050年のカーボンニュートラル実現が、世界共通の課題となっています。太陽光や風力といったグリーンエネルギーの普及とともに、天候により発電量が変動するそれらのエネルギーをいかに安定的に供給するのか、さらにはエネルギー利用の省エネ化や、化石燃料からの電化が求められています。

富士電機の提供価値

クリーンエネルギーの主流化



地熱発電



水力発電



太陽光発電



風力発電

地熱、水力、太陽光、風力など幅広いグリーンエネルギーのラインアップを持っています。近年では新エネルギーとして「水素」が注目されており、水素サプライチェーンの構築に貢献する商材・システムの開発を進めています。

CO₂削減貢献量*1 (2022年度実績)

地熱発電
約550万t-CO₂

水力発電
約180万t-CO₂

太陽光発電
約150万t-CO₂

エネルギー供給の安定化



環境配慮型
受変電設備



エネルギー管理
システム (EMS)



無停電電源装置 (UPS)



パワーコンディショナ (PCS)

データセンターへの無停電電源装置の提供、電力会社への環境配慮型受変電設備の提供など、製品・システム供給と保守を含めた一括提案で、電力の安定供給・最適化と産業インフラの強靱化に貢献します。近年では、街区一体でのエネルギー運用や北海道・離島での電力安定供給など、その範囲を広げています。

CO₂削減貢献量*1 (2022年度実績)

UPS
約8万t-CO₂

環境負荷低減

GHG*2
削減



環境配慮型 C-GIS
(空気絶縁開閉装置)

新市場に向けた取り組み

富士電機は、カーボンニュートラルに関する新市場開拓に取り組んでいます。

Case1 水素製造用電源



詳しくは
P23

Case2 電力系統向け 蓄電池システム



詳しくは
P24

*1 CO₂削減貢献量 (2022年度実績) は、2009年度以降に出荷した稼働期間中の製品について、1年間稼働した場合のCO₂削減量を貢献量として算出しています。

*2 Greenhouse Gas (温室効果ガス)

当社は、エネルギーの供給サイドから需要サイドまで幅広い製品を有しており、カーボンニュートラル実現に向けて「グリーンエネルギーの主流化」「エネルギー供給の安定化」「省エネ機器・システムの普及」「電化率の向上」に貢献しています。

省エネ機器・システムの普及



インバータ



モータ



サステナ自動販売機



半導体

長年培ってきた計測制御技術による省エネ課題の見える化と、高効率の自社製パワー半導体を搭載したパワーエレクトロニクス機器、駆動制御システム、さらに熱エネルギーの有効活用による省エネ提案により、工場やビル、施設などの省エネ化を図ります。

CO₂削減貢献量※1 (2022年度実績)

低圧インバータ 約2,600万t-CO ₂	モータ 約29万t-CO ₂
自動販売機 約38万t-CO ₂	半導体 約580万t-CO ₂

電化率の向上



電動車向け
パワー半導体



船舶向け
電気推進システム

パワーエレクトロニクス機器の小型化、高効率化を追求してきた技術力を生かし、電動車向けパワー半導体や船舶向け電気推進システム、陸上電力供給システムなどで、電化率向上に貢献していきます。

化石燃料からの電化



エネルギー！環境事業の推進「カーボンニュートラルの実現」

Case3 地域エネルギー マネジメント システム



詳しくは
P25

Case4 陸上電力供給 システム、 電気推進システム



詳しくは
P26

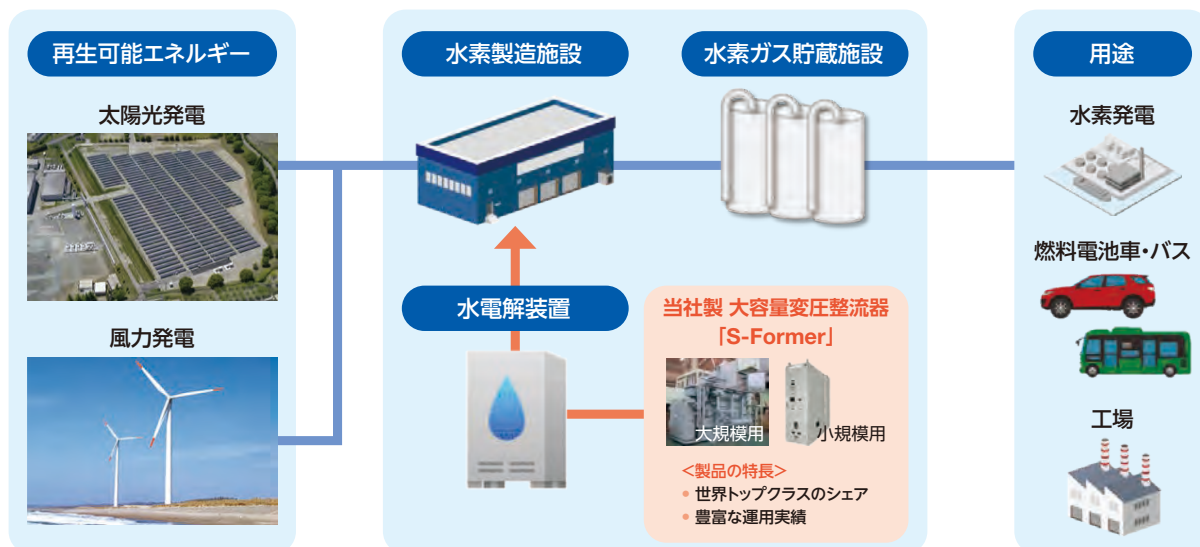
新市場に向けた取り組み Case1

クリーンエネルギーの主流化

水素製造用電源 —事例：NEDO水素社会構築技術開発事業

産業分野での実績を活かし拡大する「グリーン水素」製造の電源に

グリーン水素の製造フロー



社会課題

環境にやさしいグリーンなエネルギーとして「水素」への注目が高まっており、海外を中心に急速に市場が伸長しています。再生可能エネルギーを活用した水素製造施設においては、

水電解装置により水を電気分解することで水素（グリーン水素）を製造しますが、これを支えるには、大容量の直流電源による安定化した電力供給が必要です。

提供価値

富士電機では1950年代より、アルミニウム、銅、亜鉛など非鉄金属や苛性ソーダなどの精製工程の電源供給のため、大容量変圧整流器「S-Former」を納入してきました。そのシェアは世界トップクラスで、独自の優れた技術を駆使し、高い安全性と信頼性を実現しています。

現在この技術を、水素製造にも活かしています。2017年に、国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の水素社会構築技術開発事業の一環として、東芝エネルギーシステムズ(株)様から旭化成エンジニアリング(株)様が当時世界最大級の10MW級大型電解装置を受注し、そのうち電源装置の設計製作を当社が請け負いました。水素の製造工程で必要となる電源装置として「S-Former」を納入し、

現在は海外を中心とした更なる市場拡大に向け、40MW級をはじめ、将来は100MW級の実現も視野に、大容量化した新製品の開発を進めています。



NEDO水素社会構築技術開発事業で納入した「S-Formerシリーズ」（10MW級大型水電解装置向け）

共創パートナー企業・団体 旭化成(株)様、旭化成エンジニアリング(株)様

電力系統向け蓄電池システム 一事例：北海道南早来変電所（北海道電力ネットワーク様）

電力系統の調整力として、再エネ発電の導入拡大に貢献



南早来変電所（左：建屋外観 右：建屋内の当社製パワーコンディショナ）



社会課題

今、さまざまな地域で太陽光、風力などの再生可能エネルギーによる発電が広がっています。電力を安定的に供給するには、電力系統における需要（電力消費量）と供給（電力発電量）のバランスを一定に保ち、電気の品質である周波数を安

定させる必要があります。太陽光、風力による発電量は、天候や風速などによって大きく変動するため、周波数を一定に維持することが課題であり、需要と供給の「調整力」として蓄電池などが有効とみられています。

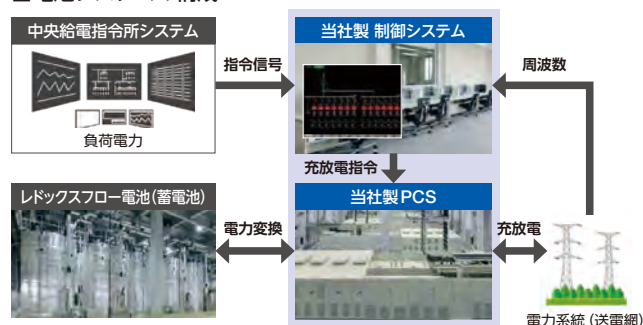
提供価値

当社は、電力系統の「調整力」として社会に貢献する、電力系統向け蓄電池システムを提供しています。当社は1990年代から系統安定化用途の蓄電池システムに着手し、2015年からは、北海道電力ネットワーク様および住友電気工業様が共同で実施した大型蓄電システム実証事業に参画し、いち早く実績を積んできました。レドックスフロー電池を用いた、世界最大級の蓄電容量（60MWh）の蓄電池システムを構成する、パワーコンディショナ（PCS）、コントローラ（制御盤）を納入し、現在も北海道の電力系統における調整力として活躍しています。

2024年4月から、日本でも蓄電池による「調整力」を売買する需給調整市場が本格運用されます。当社は本市場に参入す

る商社、電力会社、石油会社、再生可能エネルギー会社などの事業者へ蓄電池システムを提供し、更なる再生可能エネルギー発電の普及に貢献します。

蓄電池システムの構成



共創パートナー企業・団体 北海道電力ネットワーク様、住友電気工業様

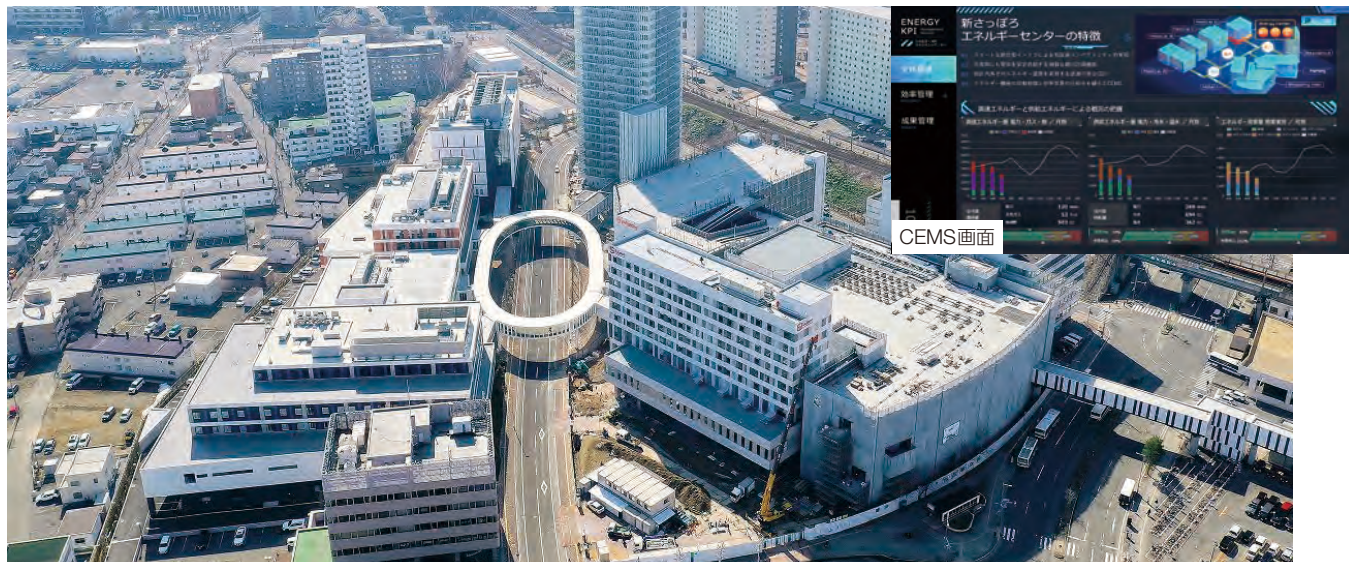
新市場に向けた取り組み Case3

エネルギー供給の安定化

省エネ機器・システムの普及

地域エネルギーマネジメントシステム 一事例：新さっぽろ駅周辺地区

街区の効率的なエネルギー運用を支え、脱炭素・省エネにつなげる



新さっぽろ駅周辺地区

社会課題

開発地域を中心に、エネルギーセンターを設置し、街区のエネルギー供給の一極管理による省エネ化が進められています。積雪寒冷地である北海道は、エネルギー消費量が多く、特に暖房エネルギーの消費は全国平均の3倍となっています。

低炭素で環境にやさしいまちづくりに向けては、電力や熱などのエネルギーをいかに効率よく製造・供給・利用していくかが課題となっています。

提供価値

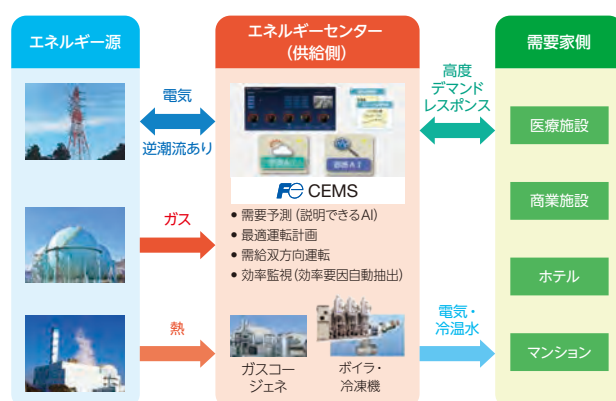
この課題を解決する方法の1つが、街全体のエネルギーを効率的に管理するためのシステム「地域エネルギーマネジメントシステム (CEMS)」です。当社は2011年の北九州スマートコミュニティ創造事業をはじめ、さまざまな実証事業へ参画し、地域におけるエネルギーの最適運用についてノウハウを蓄積してきました。

新さっぽろエネルギーセンターでは、発電機(ガスコージェネレーション)や熱源機器によって新さっぽろ駅周辺地区で 사용되는電気・温水・冷水をつくっており、当社はここに、AIを活用したCEMSを納入しています。本システムは、街区にある医療施設、商業施設、ホテル、マンションなどの各施設のエネルギー需要を高精度に予測し、その予測に基づいてエネルギーの供給側と需要側の双方を自動調整することで、街区

全体で約35% (約1,000世帯分に相当※) のCO₂削減に貢献します。

※環境省平成31年度家庭部門のCO₂排出実態調査

需要家側との双方向連携でエネルギーを最適に管理



共創パートナー企業・団体 北海道ガス(株)様、大成建設(株)様

陸上電力供給システム、電気推進システム —事例：国土交通省「港湾脱炭素化推進計画」

港湾・船舶の電化を進め、カーボンニュートラルポートの実現に貢献



港湾



陸上電力供給システム（外観）



日本初ゼロエミッション船e-Oshima（株）大島造船所製

社会課題

世界各国での2050年のカーボンニュートラル実現に向け、港湾の脱炭素化への関心が高まっています。日本におけるCO₂排出量は、製油所、発電プラント、鉄鋼、化学工業などが約6割を占めますが、これらの多くは臨海部に立地し、輸出入

や運搬に港湾を使います。従来の化石燃料から電気への電化、そして更なる脱炭素化のため、日本政府は港湾・船舶に関連する企業・団体から成るコンソーシアムを構築し「カーボンニュートラルポート」の実現に向けた検討を進めています。

提供価値

富士電機は、カーボンニュートラルポートの各種協議会に参画しており、自社製品・システムの標準規格化を視野に、検討を推進しています。

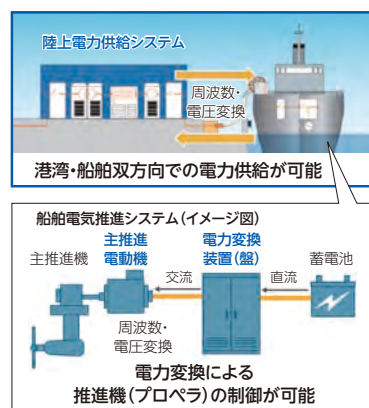
当社はこれまでも港湾・船舶のカーボンニュートラルに取り組んでおり、日本初の完全バッテリー駆動船である「e-Oshima」には、当社の電気推進システムが採用されています。また国内メーカーで唯一、直流配電方式を採用することで、電力変換装置の小型化、省スペース化も実現しました。

他にも、当社の陸上電力供給システムは、港に停泊する船舶への電力供給を担います。船舶が港に停泊する際、船舶内の発電機（ディーゼルエンジン）を停止させ、船舶に必要な電力を陸上から送電することで、CO₂排出量削減に貢献できます。本システムは2023年度中に新製品を上市し、業界トップクラ

スの大容量・小型化を実現します。

カーボンニュートラルポートの構築を通して、大幅な脱炭素化に貢献します。

「パワエレ技術を用いた電力変換装置」がコア商材



青字は当社製

共創パートナー企業・団体 港湾関連の地方自治体、海運・造船会社

2023年度中期経営計画の進捗状況

富士電機は2008年のリーマン・ショック以降、利益体質の強化に向け、売上が伸長しなくても利益を生み出せる事業構造改革に着手し、ものづくり力の復興・強化をはじめ、さまざまな経営改革を実施してきました。

とりわけ、ものづくり改革においては、生産技術部門の集約による人財育成の強化、サプライチェーン改革による棚卸資産の圧縮をはじめ、内製化、自動化、標準化の推進、グローバル調達や集中購買によるコストダウンを推進してきました。その後、更なる事業拡大と収益力強化を目指し、海外事業拡大に向けては、BCPの観点も踏まえ、地産地消を基本とした生産体制を構築し、コスト競争力の強化に取り組んできました。

2019年度を初年度とする2023年度中期経営計画では、持続的成長企業としての基盤確立を方針に掲げ、売上高1兆円、営業利益率8%以上を目標に掲げ、「成長戦略の推進」「収益力の更なる強化」「経営基盤の継続的な強化」に取り組み、経営目標は1年前倒しで達成しました。



経営改革の変遷の詳細はウェブサイトに掲載

<https://www.fujielectric.co.jp/about/ir/personal/finance.html>

2023年度中期経営計画 重要課題

持続的成長企業としての基盤確立

成長戦略の推進	収益力の更なる強化
- パワエレ、パワー半導体事業へのリソース傾注 - 海外事業の拡大	グローバルでものづくり力強化
経営基盤の継続的な強化	
- 環境、人財、ガバナンスを中心とした経営基盤の継続的な強化 - 全社活動「Pro-7」の進化	

2023年度 経営目標

売上高	1兆円
営業利益率	8.0%以上
親会社株主に帰属する当期純利益	550億円

財務指標

ネットD/Eレシオ	0.1倍
自己資本比率	50%
ROA (総資産利益率)	5%
ROE (自己資本利益率)	11%
配当性向	30%

※ ネットD/Eレシオ=ネット有利子負債÷自己資本

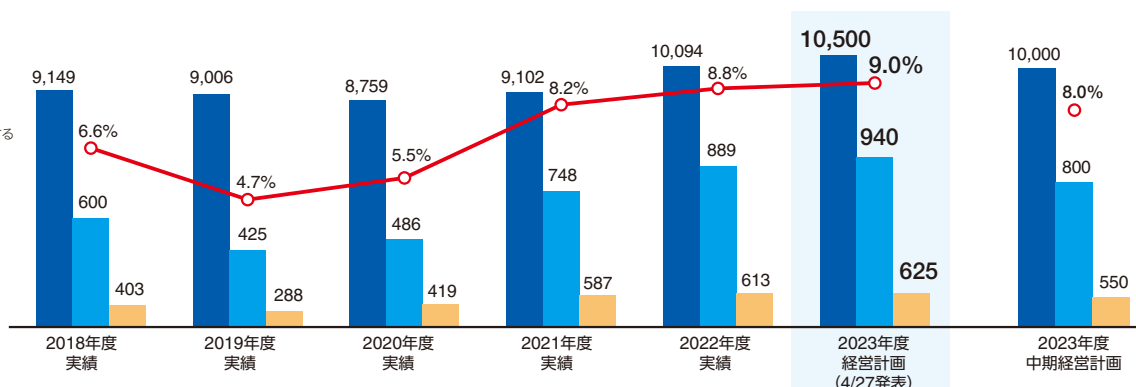
※ 2023年度の前提為替レート

= 105円/US\$, 123円/EURO, 16円/RMB

連結業績推移

(億円)

■ 売上高
■ 営業利益
■ 親会社株主に帰属する当期純利益
○ 営業利益率



財務指標

ネットD/Eレシオ	0.4倍	0.4倍	0.3倍	0.2倍	0.2倍	0.1倍	0.1倍
自己資本比率	37%	37%	40%	42%	44%	47%	50%
ROA (総資産利益率)	4%	3%	4%	5%	5%	5%	5%
ROE (自己資本利益率)	12%	8%	11%	13%	12%	12%	11%
配当性向	28%	40%	29%	24%	27%	—	30%

2019～2022年度の業績概況

当社を取り巻く経営環境は、2019年度は米中貿易摩擦の影響により中国を中心とした海外市場が減速し、2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大による国内外での経済活動制限の影響を受け投資抑制傾向が継続、2021年度はさらに国際的政治情勢の変化により素材価格高騰や資材不足が発生するなど、世界の市況やサプライチェーンが不安定な状況が続きました。一方、カーボンニュートラルやデジタル化の潮流が継続し、自動車の電動化、再生可能エネルギー、省エネ、デジタルインフラなどの需要が拡大し、注力分野であるパワエレ、パワー半導体事業を中心に事業機会が拡大しました。

これに対し当社は、需要が大幅に減少した器具、自販機事業の収益体質強化、調達リスクへの対応として部材の複数社・複数地域のマルチソース化などに取り組むとともに、パワエレ、パワー半導体事業を中心とした積極的な成長投資やグローバル新商材開発を継続して実施してきました。

海外事業拡大に向けては、インドでは、2019年度に買収・連結子会社化した現地の大手電源装置メーカーと富士電機インド社を2021年度に経営統合しました。現地の2工場と全土に展開する販売・サービス拠点を活用し、データセンター向け無停電電源装置(UPS)や太陽光発電向けパワーコンディショナ、インバータ、計測機器の機種開発・生産を推進し、売上拡大に取り組んでいます。タイでは、富士電機マニファクチャリング(タイランド)社に盤システム工場、エンジニアリングセンターを建設するとともに、東南アジアの複数拠点に分散していた電機盤・モールド変圧器の生産機能を集約。タイでの生産・エンジニアリング機能を強化し、海外中核拠点の1つとして売上拡大に取り組んでいます。

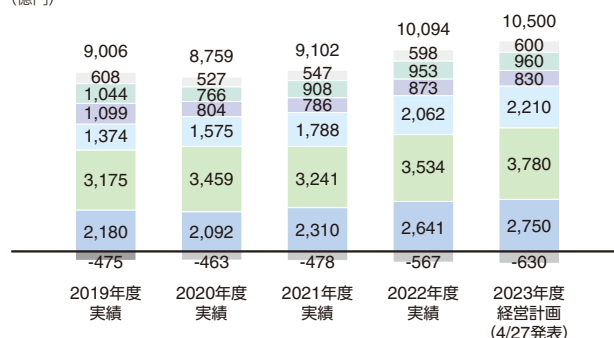
2022年度は、カーボンニュートラルやデジタル化の潮流が引き続き継続し、製造業やデータセンターなどの設備投資が堅調に推移しました。一方、2021年度から続く部材調達難や素材価格高騰影響に加え、動力費高騰や為替の急激な変動など、市況は先行き不透明な状況が続く中、当社のパワエレインダストリー部門では部材調達難による生産制約の影響がありました。このような環境のもと、当社は、複数購買・長期契約・代替調達の推進などによる部材調達リスク対応の強化に継続して取り組むとともに、原価低減の推進、新製品売上の拡大と製品販売価格の値上げなどに取り組んでいます。その結

果、全セグメントが対前年度で増収増益となり、売上高、営業利益、営業利益率、当期純利益は過去最高を更新し、2023年度中期経営計画を1年前倒しで達成しました。

電気設備まるごとビジネスを中心に業績が拡大したパワエレ エネルギー事業や自動車向けパワー半導体を中心に業績が拡大した半導体事業は、2023年度中期経営計画策定当初の想定を上回る売上高・営業利益率を達成することができました。一方、パワエレ インダストリー、発電プラント、食品流通事業は計画未達の状況であり、収益性の更なる改善が課題です。

セグメント別売上高

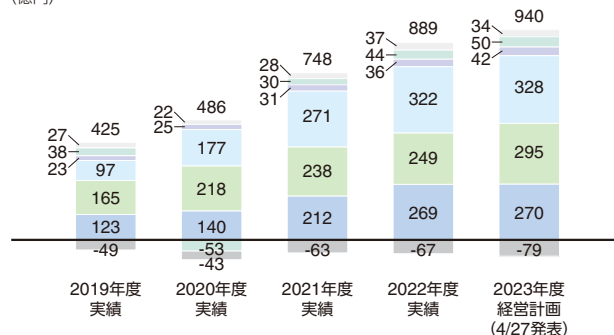
(億円)



※ 2019年度実績および2020年度実績は、2022年度の事業組替前の数値を反映しています。

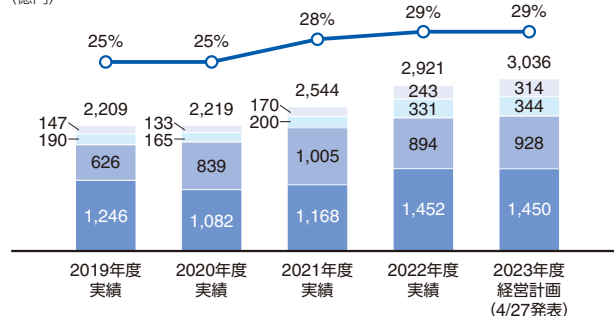
セグメント別営業利益

(億円)



海外売上高

(億円)



2023年度経営計画

売上高、営業利益、営業利益率、当期純利益の2年連続過去最高を目指すとともに、営業利益率は9%以上を目指します。

売上高は、パワエレ エネルギー、パワエレ インダストリー、半導体事業を中心に拡大し、対前年度406億円増加の10,500億円を目指します。

アジア向けは、パワエレのプラント・システム案件で売上を拡大するものの、発電プラントの大口案件影響を主因に減収を見込みます。一方、中国や欧州向けは電動車向けパワー半導体、米州向けは再生可能エネルギーや省エネ向けパワエレエネルギー、発電プラント事業を中心に売上を拡大し、海外売上高は対前年度115億円増加の3,036億円を目指します。

営業利益は、パワエレ インダストリーにおける物量・生産増、発電プラントや食品流通における収益性改善、製品販売価格の値上げや原価低減施策の推進などにより、対前年度51億円増加の940億円を目指します。親会社株主に帰属する当期純利益は、対前年度12億円増加の625億円を目指します。

第1四半期の連結業績動向などを踏まえ、業績予想は2023年7月27日に変更しています。

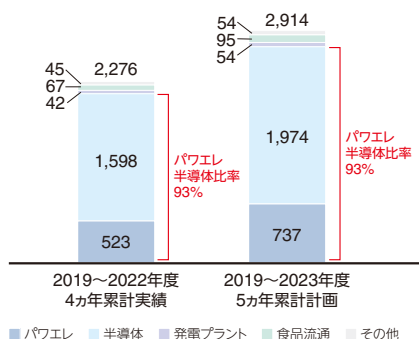


詳細は2024年3月期第1四半期決算短信を参照
https://www.fujielectric.co.jp/about/ir/pdf/gh2023_7/20230727_all.pdf

設備投資額・研究開発費

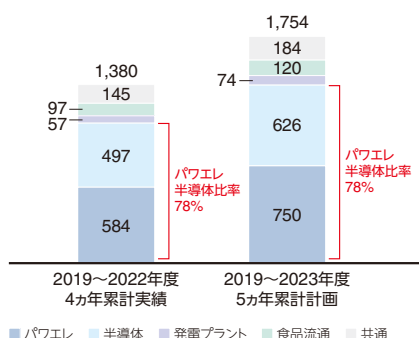
パワエレ、半導体を中心に、設備投資・研究開発投資を継続的に実施しています。

設備投資額
(億円)



	主な内容 (2019～2023年度)
パワエレ	- 盤システム工場、エンジニアリングセンター建設(タイ) - 工場拡張・生産機種拡大(インド) - エンジニアリングセンター建設(千葉工場) - プラントシステム棟建設(東京工場) - 開発試験設備の導入(東京工場) - 器具の新製品生産設備の導入 - PF設計※1されたインバータの生産設備導入(鈴鹿工場・タイ工場)
半導体	前工程(シリコン(Si) 8インチ、シリコンカーバイド(SiC))生産能力増強(山梨・松本・津軽・マレーシア工場)

研究開発費※2
(億円)



	主な内容 (2019～2023年度)
パワエレ	- グローバル商材開発(変圧器、開閉装置、スイッチギヤ、大容量UPS、プラント向け) - モビリティ分野向け(鉄道車両電機品、船舶・港湾システム) - カーボンニュートラル・環境貢献対応商材(蓄電池システム、エネルギーマネジメントシステム) - PF設計※1適用開発推進 - デジタルトランスフォーメーション商材
半導体	- 第8世代IGBTおよび第3世代SiC技術開発 - 電動車向けIGBT・SiCモジュール - 産業向け大容量IGBTモジュール

※1 PF設計: 開発期間の短縮や調達・生産コストの低減などを目的として主要構成部品を共通化した設計
 ※2 研究開発費はテーマに応じてセグメント別に分類したもので、決算短信記載の数値とは異なります

ものづくり力の強化

グローバルでものづくり力の強化

2023年度中期経営計画において、「グローバルでものづくり力強化」を重要課題の1つに掲げ、収益力の更なる強化に取り組んでいます。地産地消を基本に、海外生産拠点の現地リーダー層の人財育成を強化、自律運営化を進めるとともに、生産拠点間連携によるグローバルオペレーション体制の強化に取り組んでいます。

ものづくりデジタル改革の推進

生産性およびコスト競争力の更なる向上に向けて、デジタル・AI技術の活用により、サプライチェーンを含めたあらゆる生産活動のモノと情報のデータをつなぎ、安定かつ品質・コスト・納期が最適な自律同期化生産を可能とする「つながるスマート工場」の実現に取り組んでいます。

具体的には、サプライチェーンマネジメント(SCM)改革の一環で、組立・検査・試験工程の自動化をはじめ、ダッシュボードを活用した工場経営指標と現場情報の見える化を進め、現場情報のリアルタイム収集・解析、異常や故障を事前に予知・

予兆するフィードバック制御にも挑戦しています。さらに、製品設計と工程設計情報のデジタル化と、標準化を目指すプロダクトライフサイクルマネジメント(PLM)改革を進めています。これらのSCM軸とPLM軸を連結するための「ものづくりプラットフォーム」を構築し、生産管理・経営情報と連携させ、全体最適を図ることで「つながるスマート工場」へと進化させていきます。

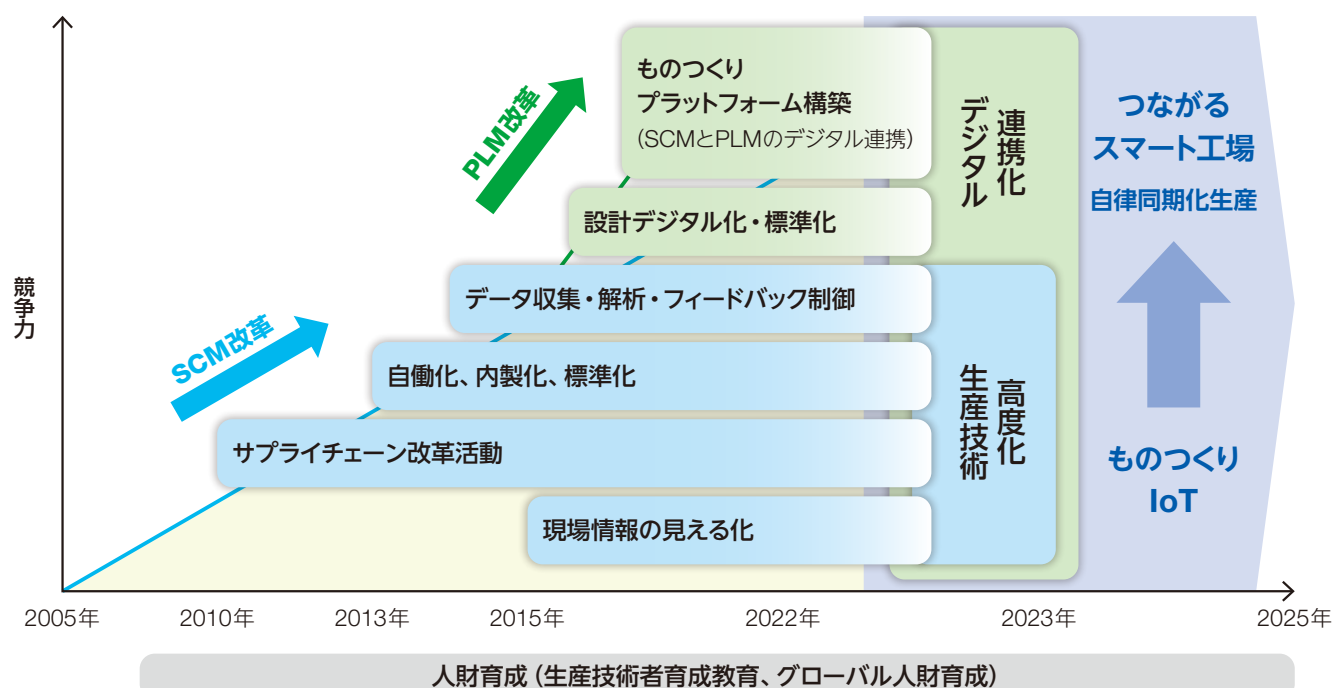
サプライチェーンマネジメントの強化

地政学リスクやサプライチェーンの混乱影響の極小化に向け、資材調達における複数社・複数地域のマルチソース化を図り、グローバルで収益力を強化しています。

お取引先様に対し、当社の社会的責任(CSR)の考え方や遵守・実践いただきたい取り組みについて理解を深めていただくと同時に、取り組み状況を把握するため、「富士電機CSR調達ガイドライン」に基づくCSR調達セルフアセスメントを毎年実施しています。

→詳細はP57～P58「持続可能な調達」参照

ものづくり改革の変遷



財務・資本戦略



持続的な企業価値向上に向けた
成長投資と収益体質の強化により、
更なる資本効率の向上を目指します。

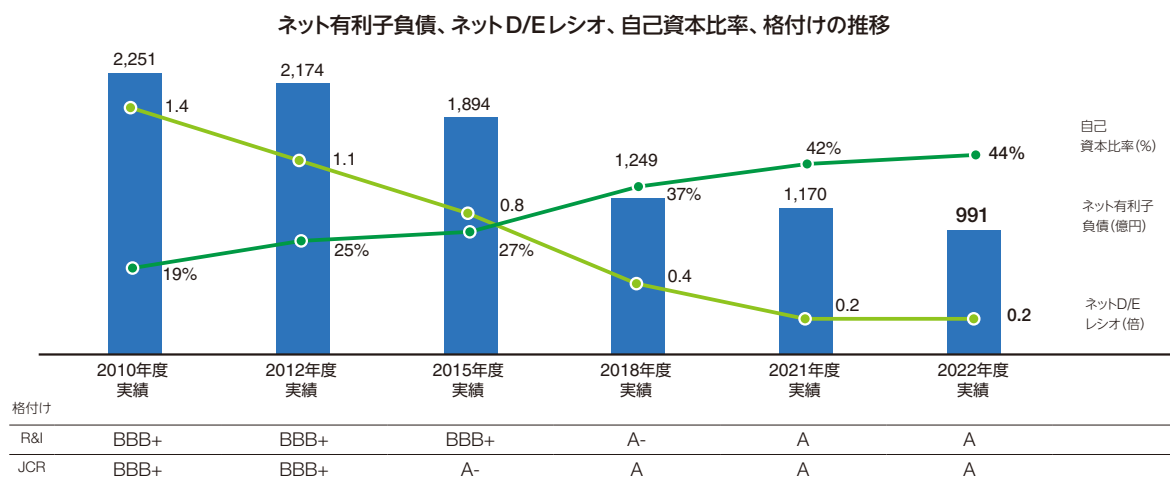
執行役員専務
経営企画本部長
荒井 順一

成長戦略を支える財務基盤の構築

富士電機は、リーマン・ショックの影響で赤字に転落以降、持続的な成長に向けて、収益体質の強化と財務体質の改善に取り組んできました。2010年度に事業ドメインをエネルギー・環境事業に明確化し、パワエレ、パワー半導体事業へのリソース傾注による成長戦略の推進に取り組むとともに、利益を生み出す源泉はものづくりにあるとして、グローバルでのものづくり力強化、地産地消の推進に取り組みました。さらに2012年度に始めた全社活動「Pro-7」を継続し、収益性を大幅に改

善してきました。加えて2021年度からは、全事業でキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の改善に取り組み、成長投資の実行を支える営業キャッシュフロー(CF)の創出を図りました。

その結果、2022年度営業利益率は過去最高の8.8%を実現し、ネットD/Eレシオ、自己資本比率も過去最高となり、財務体質は大幅に改善されました。R&I格付けは、2021年度以降A格を獲得しています。



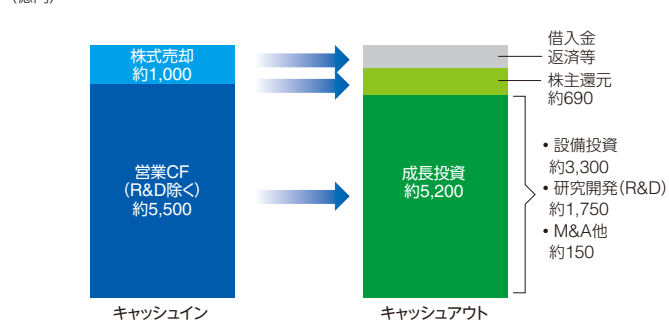
利益の最大化に向けた成長投資を軸にバランスを重視したキャッシュフローアロケーションを実行

持続的な企業価値向上に向けた成長投資を着実に実行

財務体質を大幅に改善してきたなかで、更なる企業価値向上に向け、注力分野であるパワエレ、パワー半導体事業を中心に、2019年度～2023年度累計で約5,200億円の成長投資を実行する予定です。

収益力の改善により獲得した資金やガバナンス向上に向けて推進している政策保有株式の売却で得た資金などを活用して、成長投資資金を確保し、財務バランスを考慮しながら、注力分野への成長投資を継続しています。

キャッシュフローアロケーション (2019～2023年度累計計画)

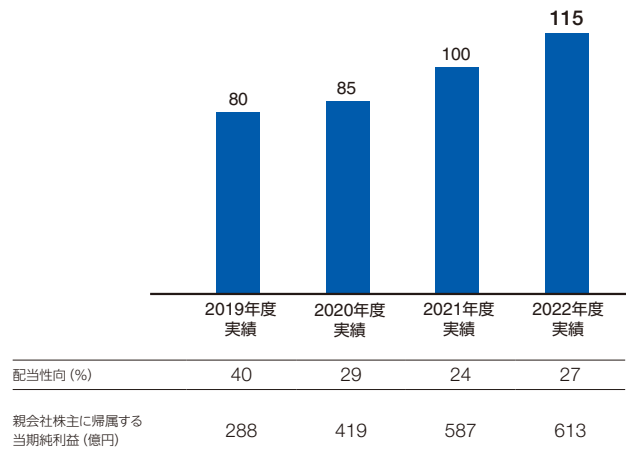


株主還元は、安定的かつ継続的な配当を目指す

剰余金の配当については、中長期的な事業サイクルを勘案し、安定的かつ継続的な配当を目指し、当期の連結業績、今後の成長に向けた研究開発・設備投資計画および経営環境などを総合的に勘案し、配当金額を決定しています。持続的な収益性向上につながる成長投資を優先して利益の最大化を図るとともに、株主様への還元につきましては、安定・継続的な配当を重視し、2023年度中期経営計画の目標に掲げる配当性向30%を目指してまいります。

この方針に基づき、2022年度の剰余金の配当は、1株あたり年間115円とし、2021年度から15円増配しました。2010年度以降、継続的に増配を続け、配当金額を着実に増やしています。

年間配当の推移 (円)



※ 配当は2018年10月1日の株式併合を考慮し算出

更なる資本効率の向上に向けて

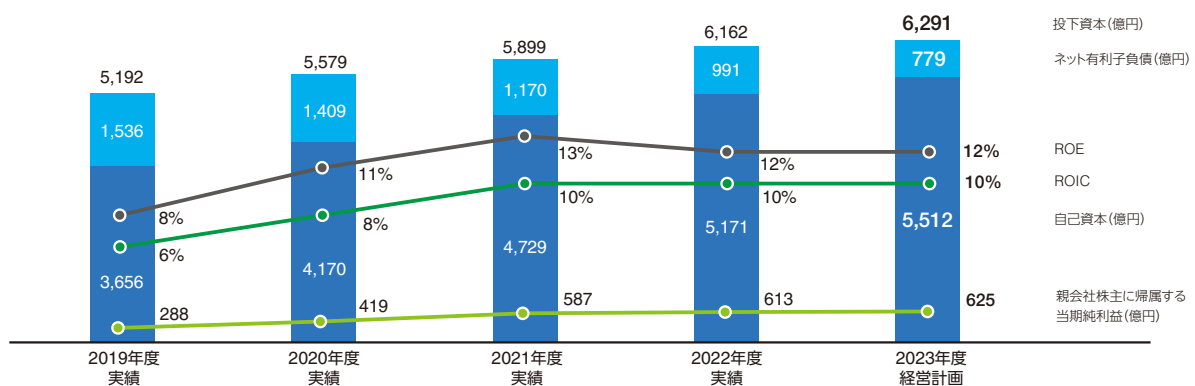
社内では2021年度より事業別ROICを管理指標に導入し、先々の収益性を意識した投資判断および資本効率向上に向けた取り組みを推進しています。事業別ROIC管理により事業ごとに利益と投下資本のバランスが取れているかなどBS・CF管理強化を図っています。

事業成長が見込まれるパワー半導体事業では、マレーシア工場でディスク媒体製造設備をパワー半導体シリコン(Si)8インチの生産ラインに転換するなど、投資額の抑制と利益の最大化を実現する施策を推進しています。食品流通事業では、

生産拠点統合や人員の配置転換など構造改革に取り組むことで収益性改善を図り、ROICの改善につなげています。

またCCC改善に向けて、売掛金回収の強化や工場ダッシュボードの活用による棚卸資産の見える化などにより棚卸資産の圧縮に取り組んでいます。併せて営業外費用や特別損失の削減などによる純利益の向上に取り組み、キャッシュ創出力を高め、収益性向上につながる成長投資を引き続き加速させ、自己資本比率が高まるなかでも、資本効率向上を目指しています。

投下資本(自己資本+ネット有利子負債)、親会社株主に帰属する当期純利益、ROIC、ROEの推移



※ ROIC=親会社株主に帰属する当期純利益÷期首・期末平均投下資本

セグメント別概況

パワエレ エネルギー



競争力ある製品開発の促進、
エンジニアリング・サービス体制の強化、
カーボンニュートラル関連の提案強化により
事業拡大を図ります。

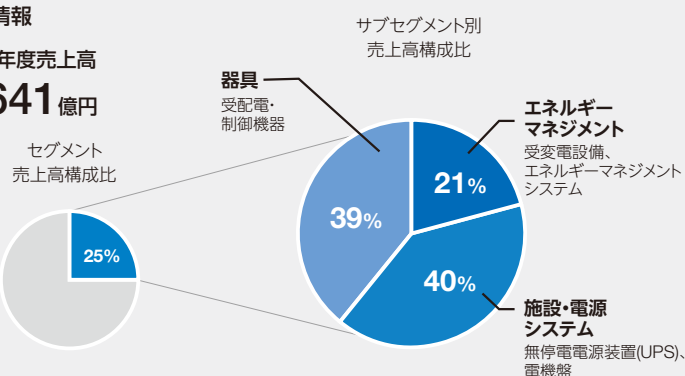
執行役員常務
パワエレ エネルギー事業本部長

河野 正志

基本情報

2022年度売上高

2,641 億円



※ 売上高構成比はセグメント間の内部取引等を消去・調整する前の金額に基づき算出しています。

事業内容

- 環境規制に対応した受変電設備・機器を展開し、エネルギーの安定供給に貢献
- お客様設備において、エネルギー・マネジメントシステムにより最適なエネルギー需給制御を実現
- 電気設備の一括提供による設備の安定稼働に貢献

主な向け先

電力会社、素材プラント（鉄鋼、化学など）、データセンター、半導体工場、機械セットメーカー

強み

- 電力の安定供給と最適化に貢献する幅広い製品・システムから保守サービスまでの一括提案
- 電力の安定供給と最適化に係る豊富な納入実績、エンジニアリング経験
- 国内外自社工場で磨き上げた省エネのノウハウ

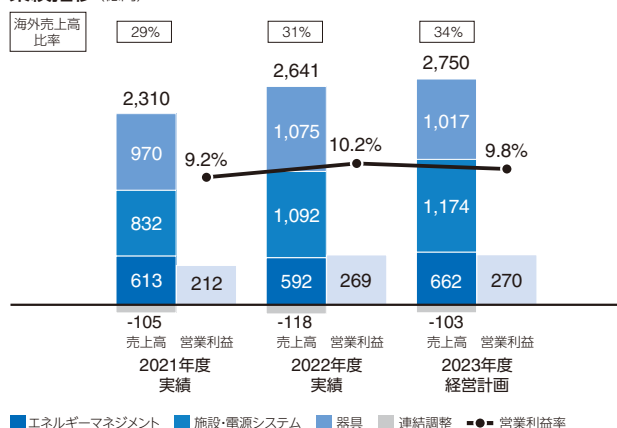
市場動向と事業機会

脱炭素社会の実現に向けたエネルギーの安定供給、最適化に関連する需要が、グローバルで急速に拡大しています。

サブセグメント	市場動向と事業機会
エネルギー・マネジメント	受変電分野で継続している老朽化設備の更新需要に加え、政府による次世代エネルギー政策の補助金制度も後押しとなり、太陽光・風力発電・蓄電システム用パワーコンディショナなどカーボンニュートラル関連需要が拡大しています。
施設・電源システム	デジタル化や5Gの活用などを背景としたデータセンター（IDC）事業者の設備投資拡大が継続しています。さらに先端半導体分野の工場新設・増設の投資も拡大により、電気設備まるごとビジネスの需要は継続的に増加しています。
器具	機械セットメーカーの生産や需要の減少、および中国市場減速による需要低調が見込まれるものの、電気自動車（EV）投資や5G需要の投資回復などにより市場は緩やかに回復していく見通しです。

2022年度実績・2023年度計画

業績推移（億円）



2022年度は、施設・電源システム分野の国内外でのデータセンターおよび半導体メーカー向け案件の需要拡大、器具分野の国内を中心としたセットメーカー向け需要の拡大およびこれまでの固定費削減をはじめとする事業構造改革の抽出により、営業利益率は10.2%にまで高まりました。

2023年度は、器具分野の需要減少が見込まれるものの、電気設備まるごとビジネスの継続的な拡大などにより、売上高は対前年度109億円増加の2,750億円、営業利益は前年度並みの270億円、営業利益率は9.8%を計画しています。

重点施策

カーボンニュートラル関連ビジネスの受注拡大強化

中長期的な市場成長が期待されるカーボンニュートラル分野では、エネルギー需給バランスを維持するための系統蓄電池の導入、自家消費を目的とした需要家の再エネ導入などの引き合いが増加しています。エネルギーマネジメントシステム、電力安定化システムなどのコア商材に、自社におけるカーボンニュートラルに向けた取り組みで得たノウハウをあわせ、新規市場への受注活動を強化します。

受変電分野のグローバル新製品投入

受変電分野では、差別化商材の新規開発、市場投入による海外を中心とした売上拡大を計画しています。データセンターや化学プラントなどの防災性や環境規制が要求される分野に、天然エステル油を適用したグローバル変圧器、温暖化ガス発生を極小化し、縮小型受変電設備であるガス絶縁開閉装置 (GIS) などの新製品を市場展開します。

データセンター向け電気施設まるごとビジネスの拡大

電気設備まるごとビジネスは、お客様の工期短縮と設備管理要員の削減に貢献し、高評価を獲得しています。日本での実績をベースに、海外ではワンストップ窓口の体制づくり、ローカルサービス人員の育成により、データセンター・半導体工場向け物量の増大に応じたサービス体制を強化し、韓国・東南アジアを中心に事業を拡大しています。

カーボンニュートラル関連商談の概要



※ 市場見通しは当社予測

データセンター市場は、大容量化が進んでいます。当社の大容量UPS7500WXシリーズは、業界最小ワスの設置面積と業界最高クラスの電力変換効率を併せ持ち、限られたサーバーの設置スペースのなかで高効率な省エネが可能です。2023年度は容量系列を拡大した2400kVAを新規に展開し、大容量化ニーズに対応します。

器具の新製品の展開

主力製品である電磁開閉器では、小型化、高信頼化、配線性向上など市場ニーズへの対応とともに省エネ、再生可能材料の使用などによりカーボンニュートラルへ貢献する新製品を展開します。さらに中長期的に成長が見込まれる半導体製造装置、工作機械、データセンターなどの顧客に対するスペックイン活動を強化します。

電気設備まるごとビジネス

【ビジネス概要】

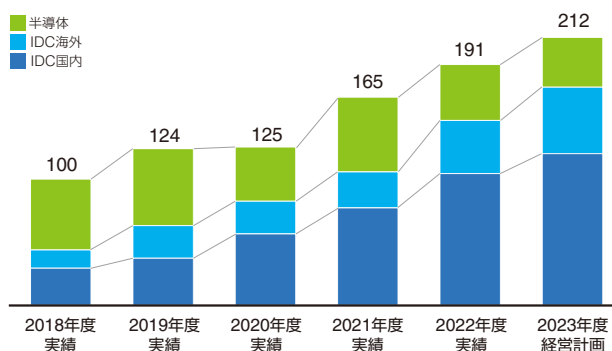
エネルギーの安定供給

システム設計～据付工事～保守サービスまで一括提案



主な納入先 データセンター 半導体工場

IDC・半導体工場向け売上推移



※ 2018年度実績を100とした指数で表記

パワエレ インダストリー



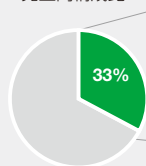
地設・地産地消の推進により事業体質を強化し、
グローバル商材の投入および
協業推進により海外事業拡大などに取り組みます。

執行役員常務
パワエレ インダストリー事業本部長
鉄谷 裕司

基本情報

2022年度売上高
3,534億円

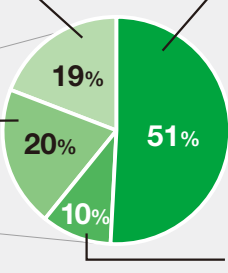
セグメント
売上高構成比



設備工事
電気工事、
空調設備工事

ITソリューション
ICTIに関わる機器・
ソフトウェア

サブセグメント別
売上高構成比



オートメーション

インバータ、モータ、
小容量電源、
計測機器・センサ、
FAコンポーネント、
FAシステム、駆動制御・
計測制御システム、
誘導炉

社会ソリューション

鉄道車両用駆動
システム・ドアシステム、
船舶・港湾用システム、
放射線機器・システム

事業内容

- ・パワーエレクトロニクス応用製品に計測機器、IoTを組み合わせて、工場の自動化や見える化により生産性の向上と省エネを実現
- ・予防保全や保守業務の最適化も実現し、設備の安定稼働に貢献
- ・鉄道、造船分野にも信頼性の高い製品を提供し、社会インフラの安全・安心に貢献

主な向け先

空調・水処理設備、機械セットメーカー、電力会社、素材プラント（鉄鋼、化学など）、鉄道会社、造船会社、官公庁・自治体

強み

- ・パワー半導体を搭載したパワエレ機器の早期開発
- ・顧客用途に応じた幅広い製品ラインアップ
- ・豊富な納入実績により蓄積したエンジニアリング力

※ 売上高構成比はセグメント間の内部取引等を消去・調整する前の金額に基づき算出しています。

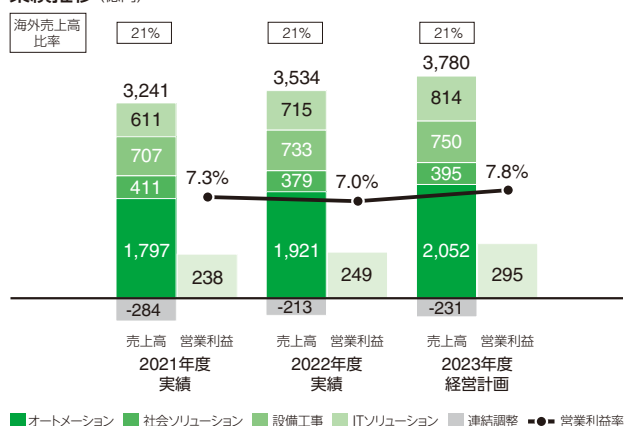
市場動向と事業機会

脱炭素社会の実現に向けてグローバルで自動化、デジタルトランスフォーメーション (DX) などの動きが加速し、省エネや生産性向上の需要は今後も拡大が見込まれています。

サブセグメント	市場動向と事業機会
オートメーション (ファクトリーオートメーション ／プロセスオートメーション)	省エネ・自動化関連需要は堅調な推移が見込まれ、国内の市況は総じて上向き傾向、海外の市況は中国を除いて回復の兆しが予測されています。
社会ソリューション	船舶の電動化や港湾での脱炭素化に向けた取り組みが各国で動き始めており、環境対応商材のマーケットが拡大しています。
設備工事	設備投資、公共投資は緩やかな成長を見込んでいます。
ITソリューション	文教、民需、公共、それぞれの分野でDX、グリーントランスフォーメーション (GX) などのデジタル需要の増加が見込まれています。

2022年度実績・2023年度計画

業績推移 (億円)



2022年度は、オートメーション分野・ITソリューション分野を中心に需要が拡大し、増収増益となりました。営業利益率は、オートメーション分野を中心に素材価格の高騰や部材調達難の影響を受け、若干減少しました。

2023年度は、オートメーション分野の高水準の受注残、およびITソリューション分野を含む需要拡大などにより、売上高は対前年度246億円増加の3,780億円、営業利益は46億円増加の295億円、営業利益率は7.8%を計画しています。

重点施策

オートメーションの事業体質強化と海外事業拡大

● コンポーネントの利益体質強化

コンポーネントの利益体質強化、競争力向上に向け、グローバルでの「地設・地産地消」体制を強化しています。低圧インバータを中心にインドと欧州で生産機種を拡大していますが、2023年度は米州での生産体制構築を進め、世界6極体制（日本、中国、東南アジア、インド、欧州、米州）により、2026年度に向けて地産地消比率を高めます。

製品の主要構成部品を共通化するプラットフォームの適用により、生産効率を向上させ、調達・生産コストの低減、材料棚の圧縮などにより収益性の改善を図ります。コンポーネントの主力製品である低圧インバータでは、高性能のスタンダード型プラットフォームに加え、新規にコンパクト型を開発し、プラットフォームの適用比率を拡大するとともに、これら製品をグローバルで生産することにより、強い事業体質を確立します。

低圧インバータの地域別地産・地消比率

	2023年度 計画	2026年度 目標
中国・アジア	90%	90%
インド	40%	
欧州	40%	65%
米州	0%	45%

● 協業推進、グローバル商材による海外事業拡大

ファクトリーオートメーション分野では、中国でのリチウムイオン電池・半導体製造装置向けに低圧インバータ、コントローラ(PLC)、プログラマブル表示器(HMI)などを組み合わせたシステム商談、欧米やインドでの協業による商流拡大などに取り組み、売上拡大を図ります。

プロセスオートメーション分野向けグローバル商材

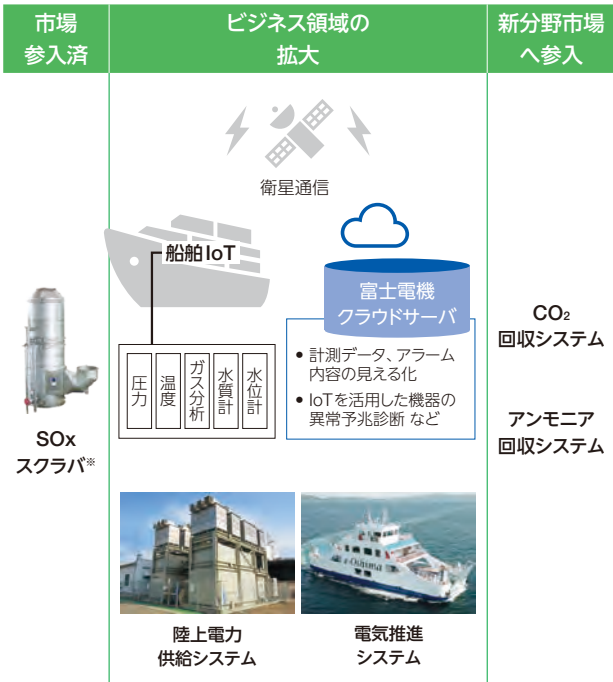
グローバル誘導炉  2020年度発売済	制御システム  2022年度発売済	産業用インバータ  2024年度発売予定
主な向け先 鉄鋼、化学、セメントなどの素材プラント		

プロセスオートメーション分野では、グローバル誘導炉や制御システムなどのグローバル商材を現地主導で拡販できるように、現地スタッフの育成など体制強化をさらに進めます。半導体工場などの製品品質に関わるデータの推算を可能にするソフトセンサなど、付加価値を高めた商材により事業の拡大を図ります。

船舶・港湾向け差別化商材の展開

当社は、港湾におけるエネルギーの創出・配電・蓄電から、クレーンや船舶の電動化・給電まで船舶・港湾分野のカーボンニュートラル推進に対してトータルでソリューションを提供する技術・ノウハウを持っています。今年度は、船舶向け電気推進システム、自動データ収集や機器の異常予兆検知などを可能とする船舶IoTシステム、陸上電力供給システムなどの開発に注力し、船舶・港湾事業の領域を拡大していきます。また、将来はCO₂やアンモニアの回収システムなどの新しい分野への参入も計画しています。

船舶・港湾向け差別化商材



※ 船舶用排ガス浄化システム

半導体



伸長する電動車向けパワー半導体の需要に対し積極的な投資の継続および生産能力増強の着実な実行により、売上・利益の拡大を図ります。

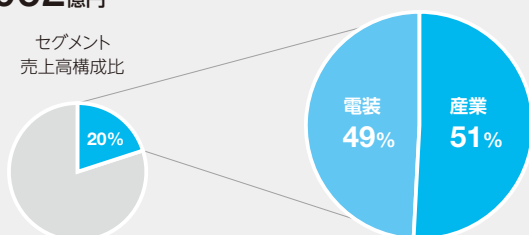
執行役員専務
半導体事業本部長

宝泉 徹

基本情報

2022年度売上高
2,062億円

セグメント
売上高構成比



サブセグメント別
売上高構成比

事業内容 産業分野、電装分野において、低損失で高効率の電力変換を実現するパワー半導体で、機器・設備の小型化・省エネに貢献

主な向け先 [産業] インバータ、工作機械、エアコン、太陽光・風力発電、電鉄
[電装] 電動車（フルハイブリッド車、電気自動車など）のモータ駆動、エンジン制御、ブレーキ制御

強み [パワー半導体]
 ・電力変換効率を大幅に向上させる高性能デバイス
 ・高放熱性・高信頼性を実現するパッケージ技術
 ・パワエレ機器の高効率化・小型化・高信頼性に貢献するモジュールの製品開発力

※ 売上高構成比はセグメント間の内部取引等を消去・調整する前の金額に基づき算出しています。

市場動向と事業機会

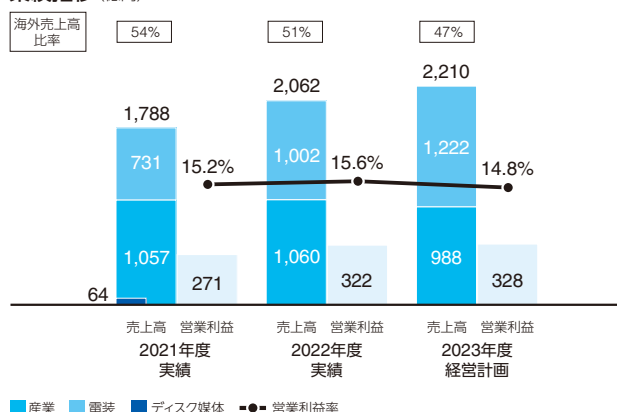
高い変換効率・電力制御で省エネを担うパワー半導体は、脱炭素化に向けた環境対応、製造業の自動化投資の高まりなどを背景に、グローバルで需要が増加しています。

サブセグメント	市場動向と事業機会
産業	省エネや自動化需要の高まりを背景としたインバータ、工作機械などのFA関連向けの需要が継続するとともに、太陽光や風力などの再生可能エネルギー向けの需要は2021～2023年度に年平均19%の成長率*で拡大しています。
電装	当社がターゲットとするフルハイブリッド車と電気自動車（EV）の生産台数は、2021～2023年度に年平均44%の成長率*で伸長するとみており、当社の電動車向けIGBT売上高は生産台数以上の成長率で伸長する見込みです。

※ 調査会社予測をベースにした当社予測

2022年度実績・2023年度計画

業績推移（億円）



2022年度は、ディスク媒体事業の撤退影響やパワー半導体の生産能力増強に係る費用増および素材価格・動力費高騰影響があったものの、電動車向けおよび産業向けパワー半導体の需要増ならびに為替影響により、売上高は対前年度274億円増加の2,062億円、営業利益は対前年度51億円増加の322億円、営業利益率は対前年度0.4%増加の15.6%となりました。

2023年度は、固定費増および為替影響による悪化があるものの、伸長する電動車市場での売上増により、売上高は対前年度148億円増加の2,210億円、営業利益は対前年度6億円増加の328億円、営業利益率は14.8%を計画しています。

重点施策

伸長する電動車市場におけるパワー半導体の売上拡大

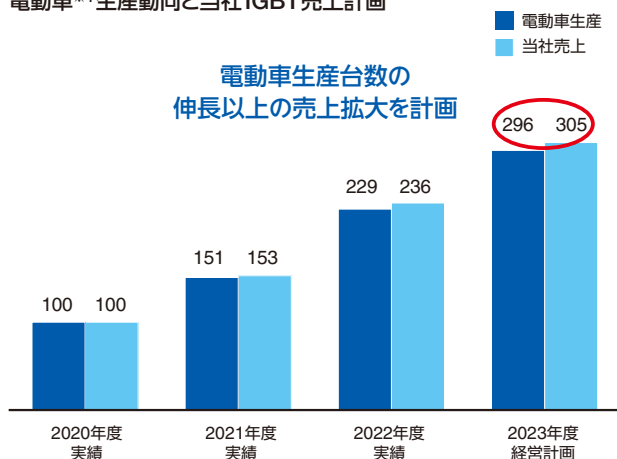
電動車の大きな課題である電力損失低減および航続可能距離向上に貢献するパワー半導体は、急速に需要が伸長するなか更なる高効率化が求められています。

当社は他社に先駆けて開発したシリコン(Si)製RC-IGBT※製品やSi製品より大幅に電力損失低減が可能なシリコンカーバイド(SiC)製品のスペックイン活動を継続的に実施しています。国内外で採用メーカーおよび採用車種を増やし、電動車生産台数の伸長以上の売上拡大を図ります。

また、モジュール製品の系列拡大も計画し、軽・小型車向け小型・薄型パッケージ系列および電気自動車向けSiC新製品の開発を推進していきます。

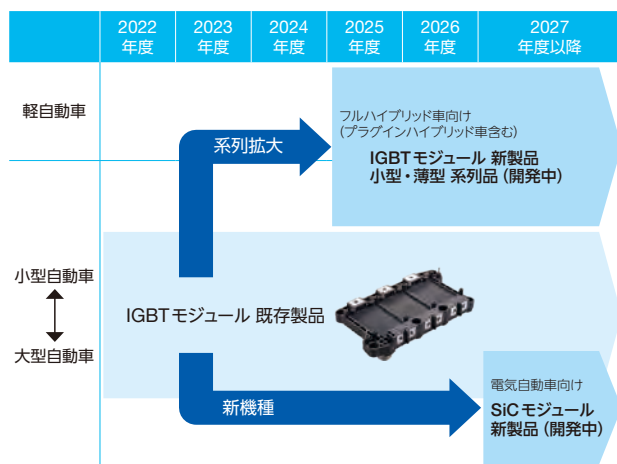
※RC-IGBT：異なる機能を持つ2種類の半導体(IGBT、還流ダイオード)を1チップ上に直線状に交互に配置し動作させることで、2チップ別々に配置した場合に比べて大幅な低損失化、小型化を可能にした製品

電動車※1生産動向と当社IGBT売上計画



※1 電動車：フルハイブリッド車および電気自動車の合計 (IGBT搭載車種)
※ 2020年度実績を100とした指数で表記

電動車向けパワー半導体モジュール製品系列拡大計画



再生可能エネルギー向けIGBTモジュールの売上拡大

当社は高放熱性・高信頼性を備えた第7世代IGBTモジュールの製品系列を拡充し、産業分野では再生可能エネルギー分野向け製品を中心に売上を拡大しています。

また再生可能エネルギー分野では、装置の小型化・システムコストダウン・長寿命化につながるより高耐圧・高出力・高効率な製品へのニーズが高まっており、当社は第7世代IGBTに比べて出力を10～20%向上させる第8世代IGBTおよび次世代SiC搭載の大容量モジュールの開発に取り組んでいます。

今後も同市場の堅調な需要を取り込み売上増を図ります。

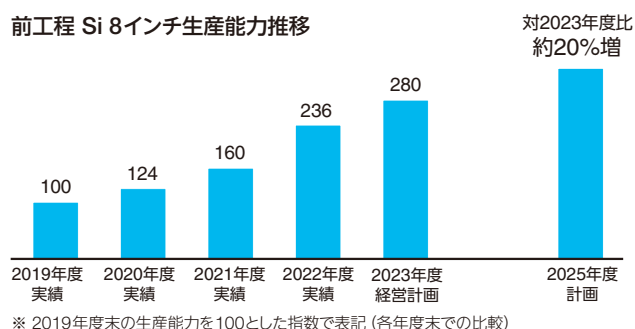
Si、SiC生産能力増強への積極的な投資

パワー半導体の旺盛な需要に対応すべく、2023年度までの5カ年累計設備投資額は当初計画の1,200億円から2,000億円を超える見通しです。

パワー半導体チップの製造工程(前工程)については、Si製8インチの生産能力増強投資を前倒しで実施し2023年度の生産能力を2019年度比で約2.8倍に増やす計画です。SiCについては、2024年度以降の本格的な6インチ量産開始に向けた準備を進めるとともに、8インチの量産技術開発に取り組んでいます。

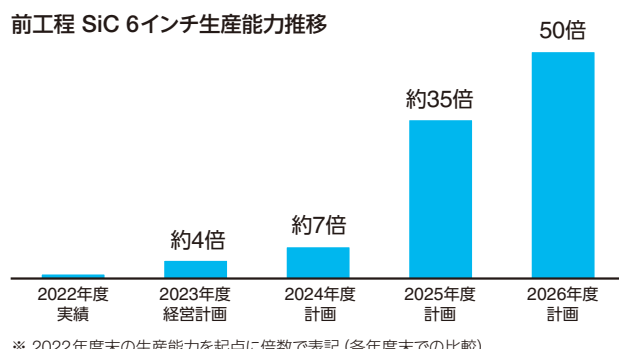
また組立工程についても、自動車向けおよび産業向け製品の生産能力増強投資を継続的に実施しています。

前工程 Si 8インチ生産能力推移



※ 2019年度末の生産能力を100とした指数で表記 (各年度末での比較)

前工程 SiC 6インチ生産能力推移



※ 2022年度末の生産能力を起点に倍数で表記 (各年度末での比較)

発電プラント



再生可能エネルギー、サービス、原子力関連事業の拡大、収益力の向上を図ります。

執行役員
発電プラント事業本部長
堀江 理夫

基本情報

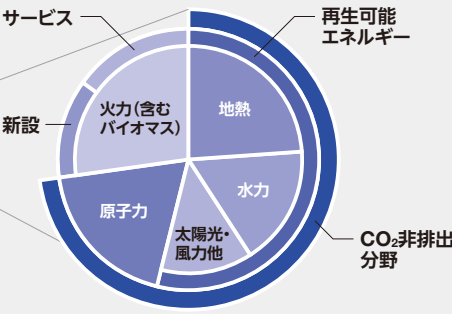
2022年度売上高
873億円

セグメント
売上高構成比

8%



売上高構成



※ 売上高構成比はセグメント間の内部取引等を消去・調整する前の金額に基づき算出しています。

事業内容 各種発電プラント設備において設計・製作から現地据付・試運転・アフターサービスまで一貫して提供し、脱炭素社会の実現に貢献

主な向け先 発電事業者、電力会社、自治体

強み

- ・プラント全体を取りまとめるエンジニアリング力
- ・地熱発電における世界トップシェアの豊富な納入実績とさまざまな熱源に対応できるワンストップ提案力
- ・水力発電において効率的な発電を実現する水車設計・製造技術、環境に配慮した差別化商材
- ・太陽光、風力発電における蓄電制御の技術と経済性

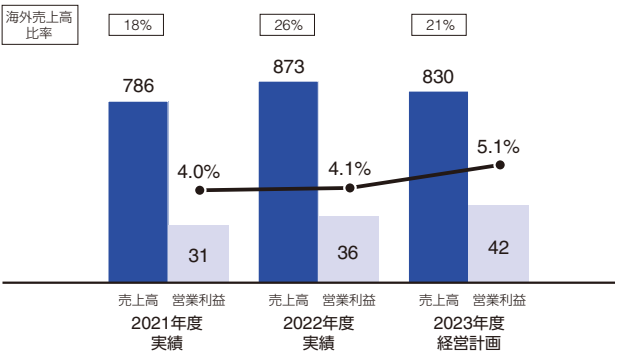
市場動向と事業機会

気候変動問題の解決に向けた取り組みとしてエネルギー市場の脱炭素化が加速し、再生可能エネルギーと原子力関連分野の事業機会が拡大しています。

商材	市場動向と事業機会
地熱発電	グローバルで新規の熱源の調査・開発が進むとともに、国内では特に小容量案件の具体化が進んでいます。
水力発電	安定的な電力源として国内で老朽化した発電設備の更新需要や出力アップの需要が継続するとともに、供給予備力、調整力、再生可能エネルギーの吸収力として揚水発電の価値が見直され、既設発電所を有効活用するための更新需要が見込まれます。
太陽光・風力発電	各企業のカーボンニュートラルに向けた取り組みの一環として事業活動で消費するエネルギーを再生可能エネルギーに置き換える動きが広がるなか、自家消費型発電設備の需要が拡大しています。
原子力関連分野	2023年2月に閣議決定された「GX実現に向けた基本方針」において、エネルギー自給率の向上に資する脱炭素電源として原子力の活用が打ち出されたことに伴い、廃止措置に加えて再稼働に伴う廃棄物処理分野の需要拡大が見込めます。
サービス	国内で電力需給のひっ迫に伴い設備の信頼性向上のニーズが高まるとともに、海外で地熱発電設備の更新やアップグレードの需要が期待できます。

2022年度実績・2023年度計画

業績推移 (億円)



●●● 営業利益率

2022年度は、地熱発電の大口案件影響により対前年度で増収増益となり、売上高は対前年度88億円増加の873億円、営業利益は4億円増加の36億円、営業利益率は対前年度0.1%改善して4.1%となりました。

2023年度は、前年度の大口案件の減少により対前年度減収も、業務の効率化や案件差等により増益、売上高は対前年度43億円減少の830億円、営業利益は対前年度6億円増加の42億円、営業利益率は5.1%を計画しています。

重点施策

加速する脱炭素の潮流を踏まえ、再生可能エネルギーと原子力のCO₂非排出分野と既設発電設備の保守・更新、高効率化を担うサービス事業の拡大を推進しています。

再生可能エネルギーの受注拡大

● 地熱発電

高温の熱源に適したフラッシュ方式、低温の熱源でも発電可能なバイナリー方式を使い分け、幅広いお客様のニーズに対するワンストップ提案力を強みとしてグローバルトップシェアを維持しています。今後もエネルギー開発が進む環太平洋エリアやアフリカをはじめとして国内外で受注活動を強化するとともに、進行するプロジェクトにおいては地域ごとに最適なサプライチェーンの構築とコスト変動等のリスク管理を徹底し収益を最大化します。

● 水力発電

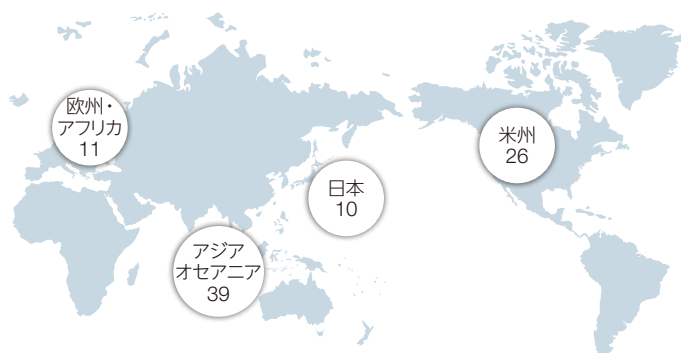
国内既設発電所のS&B*需要獲得に加え、揚水発電分野の近代化ニーズへの取り組みにより再エネの主力電源化に貢献します。旺盛な需要を受けて水力発電案件の受注残は直近5年間で約3.4倍に拡大しており、着実なプロジェクトの遂行に向けた体制構築に努めています。

※ S&B (スクラップアンドビルド)：老朽化して非効率な設備を廃棄・廃止して新しいものに置き換えることにより、効率化を実現すること。

● 太陽光・風力発電

国内で企業や自治体における自家消費型発電設備の導入や地域マイクログリッドの構築が進むなか、蓄電池を活用した出力安定化技術や、自社工場で培った既存の発電設備との協調運用のノウハウなど、当社の強みを組み合わせ、顧客ニーズに応じた最適な提案で受注拡大を推進します。

地熱発電設備受注台数実績 (2022年9月時点)



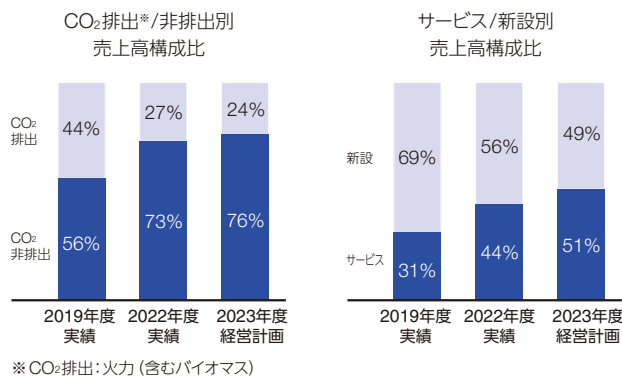
原子力関連設備事業の拡大

日本初の商用原子力発電所建設時から培ってきた豊富な経験と、核燃料や廃棄物の遠隔ハンドリング、放射性廃棄物処理、原子炉工学の3つのコア技術を活かし、もんじゅの燃料体取り出しなどの廃止措置に加え、今後の発電所再稼働に伴う放射性廃棄物処理など、受注拡大に取り組みます。また、原子力発電の更なる高い安全性の実現に向け、パートナーとともに次世代革新炉案件にも積極的に取り組んでいきます。

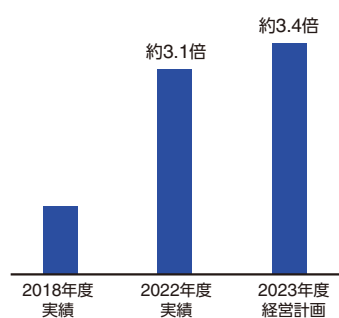
サービス事業の拡大

国内では、既設火力発電所の運転停止リスク極小化や再生可能エネルギーと組み合わせた際の出力調整力向上に寄与するソリューションを通じて受注拡大を図ります。海外では地熱発電設備の豊富な納入実績を強みとして、保守・更新や出力アップの提案を強化します。

CO₂非排出分野とサービス売上比率の拡大



水力発電の受注残高推移



東京電力リニューアブルパワー(株)様 (画像提供元) 生坂発電所

※ 2018年度の受注残高を起点に倍数で表記

食品流通



高付加価値商材の市場投入、
コストダウン・合理化の推進により収益力を強化し、
新分野開拓により売上拡大を図ります。

執行役員
食品流通事業本部長

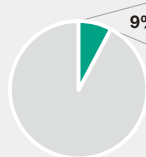
浅野 恵一

基本情報

2022年度売上高

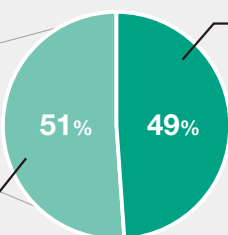
953億円

セグメント
売上高構成比



サブセグメント別
売上高構成比

店舗流通
店舗設備機器
金銭機器



自販機
飲料自販機
食品・物品自販機

事業内容 省人・省エネに貢献する自動販売機や、安全・安心な食材の流通に貢献するショーケース・店舗システムを提供

主な向け先 飲料メーカ、外食チェーン、コンビニエンスストア、スーパーマーケット、POSメーカ

強み

- 日本・中国・東南アジアの飲料自販機市場においてトップシェア（当社推定）
- 店舗向け設備機器の幅広いラインアップ
- 気流制御・冷熱を中心とした省エネ技術、堅牢、メカトロ技術

※ 売上高構成比はセグメント間の内部取引等を消去・調整する前の金額に基づき算出しています。

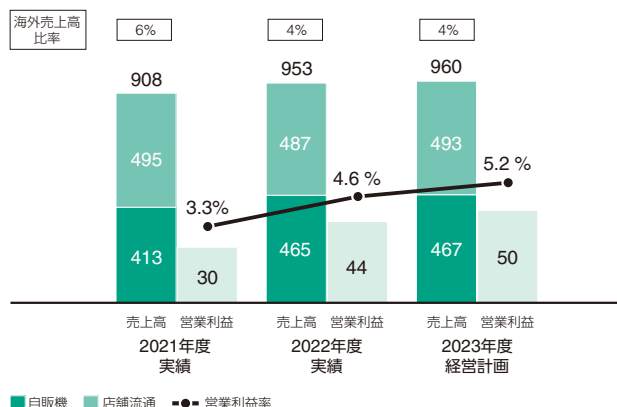
市場動向と事業機会

新型コロナウイルス感染症が収束方向に向かうなか、食品流通市場は、回復傾向が継続し、ほぼ前年度並みの市況を見込んでいます。また、省エネ、省人、非接触／非対面などのニーズが多様化し、新たなビジネスチャンスが生まれています。

サブセグメント	市場動向と事業機会
自販機	国内は、省エネやオペレーションの効率化を実現するIoTサービス、食品・冷食の販売需要の高まりによる「新たな自販機活用顧客」の需要継続もあり、自販機投資は前年並みを見込んでいます。 海外は、中国のリプレイス需要の高まり、アジアにおける省エネ・環境対応など顧客ニーズの多様化に伴い、市況は回復傾向です。
店舗流通	コンビニエンスストアを中心に省エネに対応した店舗の改装需要が高まるとともに、省人化、食品ロス削減、非接触、非対面、サテライト展開などのニーズが多様化しています。

2022年度実績・2023年度計画

業績推移（億円）



2022年度は、中国の子会社における貸倒引当金計上による損益悪化影響があったものの、国内飲料メーカを中心とした自販機投資の拡大に加え、商材の高付加価値化、自販機および店舗流通分野における原価低減の推進などにより増収増益となりました。

2023年度は、自販機、店舗流通分野ともに更なる高付加価値商材の展開拡大などを主因に、売上高は対前年度7億円増加の960億円、営業利益は6億円増加の50億円、営業利益率は5.2%を計画しています。

重点施策

自販機分野の高付加価値商材展開と価格戦略推進

国内の自販機分野には、省エネやデジタルトランスフォーメーション(DX)といったニーズに対応した高付加価値自販機を展開し、顧客への提供価値を高めます。

飲料メカには、当社従来機と比較して最大20%の消費電力量を削減したサステナ自販機(2001年比で85%削減)や、需要動向に応じて価格を柔軟に変動できるダイナミックプライシング機能、飲料メカや自販機オペレータによる自販機への商品補充業務の効率化を実現する自販機IoTサービスなどのDX関連商材を展開します。

非接触／非対面、24時間販売といったニーズに対し、新たな自販機の活用を検討するお客様に対しては、バージョンアップした冷凍自販機を2023年度モデルとして市場に投入します。

収益力の強化に向けては、素材価格高騰分の価格転嫁に加え、高付加価値商材の価格戦略を進めます。さらにプラットフォーム化によるコストダウンに加え、サービス改革、業務効率向上などの合理化を推進します。

海外は、購買力の高い顧客に選択・集中した営業戦略を推進します。中国では、省エネ機能で差別化を図った飲料自販

機の展開、アジアでは、搬送機能で差別化を図った食品自販機の展開など、ニーズに合わせた差別化製品の展開に取り組めます。

ニーズの多様化に対応したソリューション提案の推進

店舗流通分野には、省エネ、省人／省力化など、ニーズに対応したトータルソリューション提案を継続します。

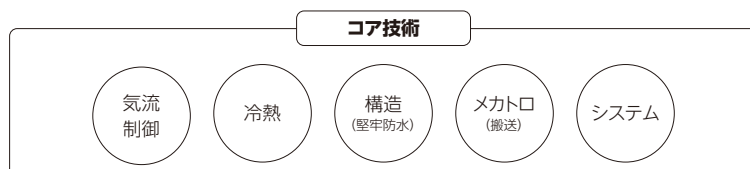
コンビニエンスストアには、環境型ショーケース、店舗IoTサービス、新型カウンター機材など、機能の差別化を図り、高付加価値商材の展開を推進します。

また、外食チェーン向けに新型コーヒーマシンを投入し、売上拡大を図ります。

ものづくり体制の再編による事業体質強化

ものづくり体制を、事業規模に見合った体制に再編し、日本、中国(大連)の「世界2拠点」に集約しました。原価低減、操業効率向上、生産性向上といったトータルコストダウンを継続して行い、更なる事業体質の強化を図ります。

高付加価値商材の展開と新分野の開拓



ものづくり体制の再編(世界5拠点 → 2拠点)



研究開発

基本方針

エネルギー・環境技術による新たな社会価値の創出に向けて、以下の方針に基づいて研究開発に取り組みます。

- カーボンニュートラルなどの社会課題の解決や、デジタルトランスフォーメーションによる顧客価値の創出に向けた技術開発の加速
- 市場や技術などの外部環境の大きな変化に対応するための、研究テーマの探索や商品企画の立案の強化
- 技術の新たな組み合わせによる競争優位性の創出
- 2030年以降の動向を先読みした、次の新製品につながる先端技術の研究の強化
- 事業のグローバル化や新技術・新製品に対応する知的財産のポートフォリオ形成と国際標準化活動の推進

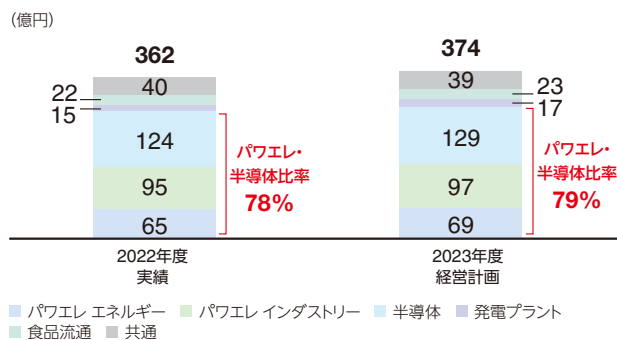
研究開発費

2023年度中期経営計画の成長戦略の一環として、研究開発費の約8割をパワーエレ、半導体事業に投じてきました。

2022年度実績は362億円となり、そのうちの78%をパワーエレと半導体分野に充てました。パワーエレでは、受変電設備やオートメーション監視制御システムなどのグローバル商材の開発や、電動車や船舶などのモビリティ分野向け商材の開発に注力しました。半導体では、電動車向けのRC-IGBTモジュールの系列拡大や、シリコンカーバイド(SiC)技術の進化を実現しました。

2023年度も、パワーエレと半導体事業へ重点的な開発投資

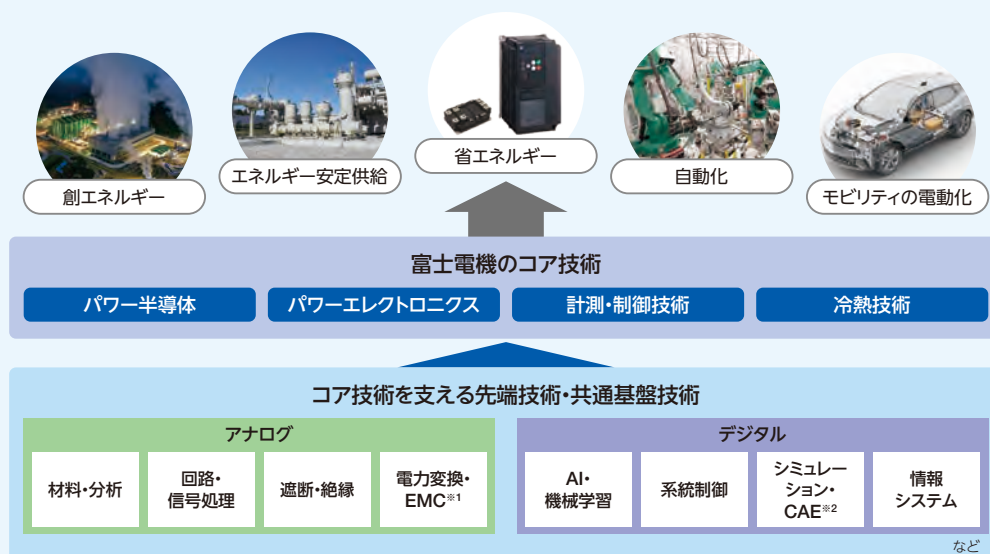
を継続するとともに、食品流通と発電プラント事業も前年度より増額する計画です。



富士電機のコア技術

富士電機には、業界トップレベルの電力変換効率を持つパワー半導体と、電力をむだなく自在に変換して活用するパワーエレクトロニクスを軸に、産業の自動化と省エネを支える計測・制御と業界トップシェアの自動販売機などで培われ

た冷熱を加えた4つのコア技術があります。これらのコア技術は、電力変換・EMC※1やAI・機械学習などの、アナログとデジタルの両面にわたる先端技術・共通基盤技術に支えられています。



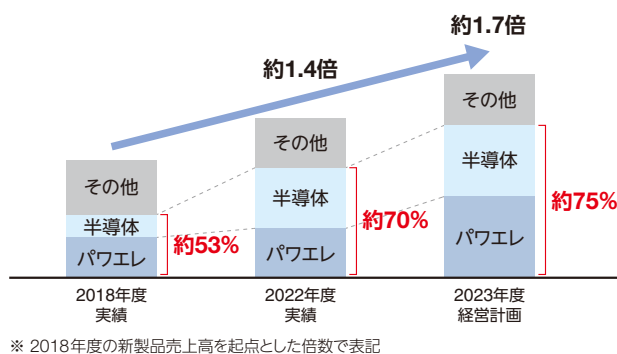
※1 EMC : Electromagnetic Compatibility ※2 CAE : Computer Aided Engineering

新製品売上高

研究開発の最重要KPIと位置付けている新製品*売上高については、2022年度実績は2018年度に比べ約1.4倍に伸ばしました。特に、電動車向けパワー半導体がこの伸長を牽引しました。

2023年度は、パワエレを中心に新製品の更なる売上拡大を図り、2018年度比1.7倍を目指しています。

※ 新製品：上市後5年以内



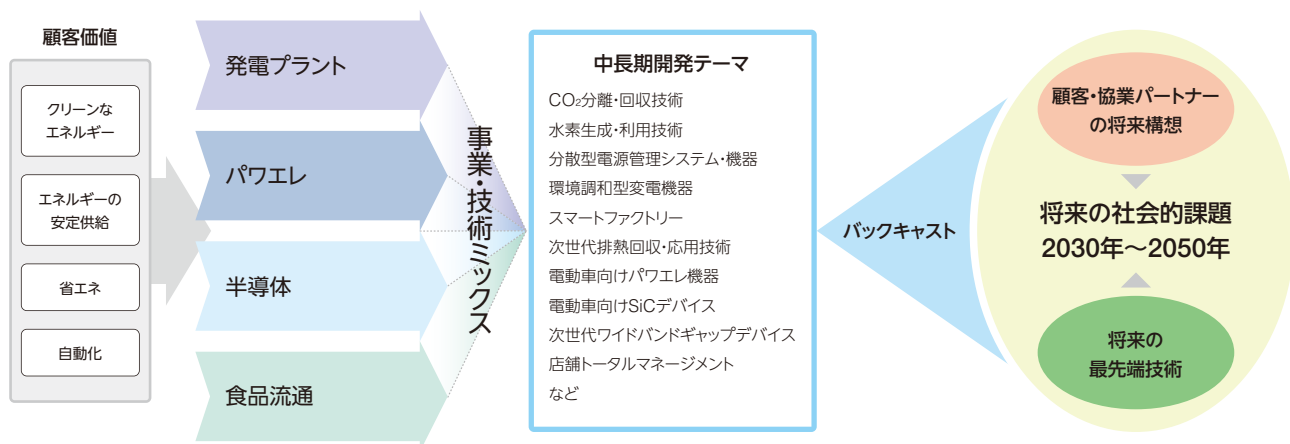
中長期的な研究開発の取り組み

富士電機の持続的な成長に向けて、エネルギー・環境に関する市場ニーズと富士電機の事業・技術ミックスをマッチングさせ、新たな事業機会、商材による社会価値の創出を目指します。

2021年度に設置した「新製品開発プロジェクト室」がハブとなり、中長期視点での市場・顧客動向の分析に基づく新規開発テーマの企画、推進に取り組んでいます。

2022年度には、カーボンニュートラルに貢献する水素生成・利用技術やCO₂分離・回収技術、あるいは次世代排熱回収・応用技術など、グリーントランスフォーメーション(GX)関連を中心とした開発テーマの企画と推進を行なっています。

さらに、顧客・協業パートナーの将来構想を把握、分析し、最先端技術の動向を注視して、2030年以降の社会的課題を思い描き、取り組むべき開発テーマを見極めていきます。



TOPICS

電力需給予測の高度化を目指し、東京大学に社会連携研究部門を開設

富士電機と東京大学 エネルギー総合学連携研究機構は再生可能エネルギーの普及拡大に寄与する共同研究を目的とした社会連携研究部門「電力システムイノベーションの実現」を2023年4月に開設しました。

電力は、発電量と消費量を常に一致させる必要があります。太陽光や風力などの再生可能エネルギーの導入を拡大するためには、電力需給の均衡を図る調整が必須になります。

この課題を解決するため、電力の需給予測に関する東京大学の卓越した知見と、当社がこれまでに手掛けた電力系統向け蓄電池システム*や地域エネルギーマネジメントシステム*での経験を融合し、再生可能エネルギーの発電量や市場価格をAIにより高精度に予測する技術などを開発します。そ

の成果を適用した当社製品の提供を通じて、再生可能エネルギーの普及拡大を目指します。

※ 詳細は、P24～P25「エネルギー・環境事業の推進」を参照



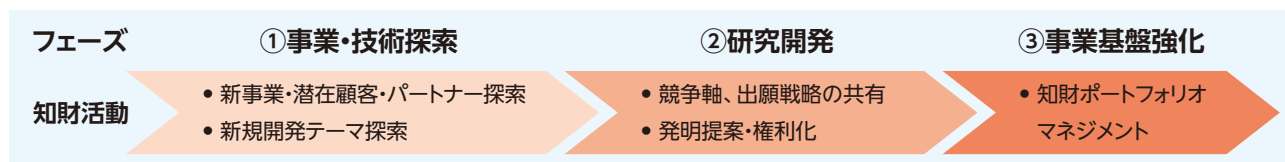
知的財産戦略

富士電機は、知的財産を重要な経営資源と位置付け、特許権や意匠権に代表される知的財産権の戦略的な獲得と活用を通じて当社の競争優位を確保するとともに、グローバルでの

売上拡大に向け各種商材の市場において順守が要求される国際標準に関する取り組みを強化しています。

知的財産権に関する取り組み

知的財産権を通じた事業競争力の維持・強化を図るべく、事業・技術探索、研究開発、および事業基盤強化の3つのフェーズにおいて、事業部門、研究開発部門、知財部門で緊密に連携し取り組んでいます。



① 事業・技術探索に向けた知的財産情報分析の活用

カーボンニュートラルやデジタルトランスフォーメーションといった、大きな社会変革の機会を捉えた新事業、新技術の探索において、IPランドスケープ*を活用することで施策の実効性を高めています。

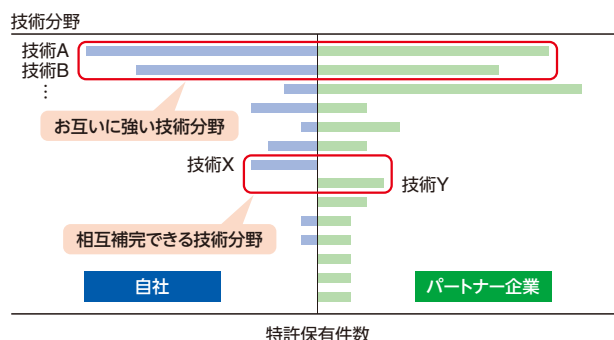
特許や論文を分析することで、新技術に対する裏付けや反証を行うだけでなく、顧客の将来ニーズを把握し、競争力のある新製品の開発に活用する取り組みを推進しています。

また、新領域の事業拡大において協業が必要となる場合は、自社とパートナー候補企業の保有特許を分析(右図参照)することで、各種技術の開発履歴や蓄積を明確にし、win-winの関

係となるパートナー候補の抽出を実現しています。

※ IPランドスケープ: 知的財産に関する情報を分析して技術動向や競争環境を把握すること

特許技術比較を用いたパートナー抽出



② 研究開発と連動した知的財産権の強化

研究開発で生み出される知的財産については、事業活動において差別化による収益拡大を継続できるよう、戦略的な権利化を図っています。開発対象商材の市場における「競争軸」

を事業、研究開発、知財の各部門で共有した上で、研究開発と連動した特許網の構築活動を推進しています。

TOPICS

データセンター向け大容量無停電電源装置 (UPS) の特許網構築

パワエレ事業では電気設備まるごとビジネスを推進しており、特に伸長しているデータセンター (IDC) 向けビジネスにおいてはコア商材であるUPSが差別化要素となっています。

IDC向け大容量UPSでは、サーバ設置台数を確保するための小型化と、稼働率向上のためのダウンタイムの短縮が主な競争軸となります。UPS7500WXシリーズでは「前面保守」と「ユニット構造」を採用しています。これらは内部冷却の点で両立の難易度が高く、実現のために多くの工夫、すなわち知的財産を盛り込んでいます。研究開発部門と知財部門が共催する「発明発掘会」を通じて設計コンセプトからそれを具現化する冷却風の流路、部品配置、配線経路に至るまで抽出して体系的に整理し、早期に漏れなく特許出願しています。



UPS7500WXシリーズ

前面保守

上部排気・前面保守の機構等により更なる省スペースを実現

当社製
UPS7500WX

本体と壁面との間の保守スペースが不要

他社製UPS

本体と壁面との間に保守スペースが必要

ユニット構造

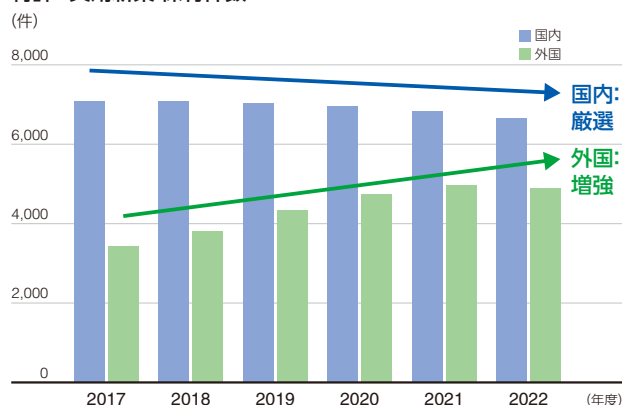


③ 事業基盤強化に向けた知的財産のポートフォリオマネジメント

保有する知的財産権については、海外事業の進展に合わせ出願国の追加、競争軸の変化や製品ライフサイクルに対応した保有特許の放棄など、事業状況の変化を勘案したメンテナンスを継続的に行っています。

当社の特許保有件数については、国内特許は厳選して事業における知的財産権の費用対効果を高めるとともに、毎年1,000件規模の新しい出願を行って権利取得の機会を最大化しています。一方、外国特許は増強することで、海外事業の拡大に対応し、グローバルで権利強化と知財係争リスクの低減を図っています。

特許・実用新案 保有件数



国際標準に関する取り組み

富士電機では国際標準に関する取り組みを強化しており、各本部長が委員となる全社委員会の方針、戦略を決め、これに基づいて事業分野ごとのワーキンググループを設置し、各種商材について計画的に国際標準規格の認証取得を進めています。

また、パワーエレ、パワー半導体分野を中心に当社の成長領域である創エネ、省エネなどに係るルールメイキング活動においても主導権を発揮できるよう、IEC (国際電気標準会議) な

どの国際標準化機関への積極的な参画を推進しています。IECでは上層委員会である適合性評価評議会 (CAB) の日本代表委員に当社社員が就任し、IECの認証制度の実効性向上に貢献しています。

2022年度には、規格認証やルールメイキング活動を主導するグローバルビジネス戦略室を新設し、パワーエレ事業におけるカーボンニュートラルやDXに関する事業拡大の取り組みを加速しています。

TOPICS

開発ライフサイクルにおけるセキュリティ認証を取得

パワーエレ事業の主力工場である東京工場と鈴鹿工場では、国際標準規格「IEC62443-4-1」*1の認証を取得しました。両工場では今後、セキュリティ機能を高めたインバータ、およびコントローラ (PLC) などの新製品を開発し、2024年度を目安に上市していきます。

IEC62443-4-1の認証は国内初となるCB認証スキーム*2に基づき取得しました。同スキームを採用することで、50カ国以上の規格認定を効率的に取得できるため、今後も活用していきます。

*1 IEC62443-4-1:産業用オートメーションおよび制御システムで使用するセキュアな製品を開発するための要件が定められた国際標準規格

*2 CB認証スキーム:電気機器の試験結果を国際的に相互承認する制度。IECEE (IEC電気機器安全規格適合性試験制度) に基づき運営され、50カ国以上の機関が参加し、発行されたCB証明書などは、加盟する認証機関が行う認証制度で受け入れられる。



IEC 62443-4-1 CB証明書
(左:鈴鹿工場 右:東京工場)

環境



「環境ビジョン2050」への取り組みを通じて
「カーボンニュートラルへの貢献」を推進するとともに、
「ゼロエミッション」の実現を目指します。

執行役員
生産・調達本部長
大日方 孝

近年、気候変動を背景とした豪雨が頻発し、さらには記録的な熱波や寒波が発生するなど、自然および人間社会は多大な影響を受けています。この問題に対処するには、脱炭素化だけでなく、循環経済への転換やネイチャーポジティブ(自然再興)の実現への移行を加速させる必要があります。そのため、環境課題解決に向けて企業が果たすべき役割は、ますます重要になっています。

富士電機は「環境保護基本方針」に基づき、地球環境保護を経営の重要課題と位置づけ、2019年には長期視点でカーボンニュートラル、環境負荷ゼロを目指すことを骨子とした「環境ビジョン2050」を策定しました。2022年3月には「2030年度温室効果ガス排出量削減目標」を「産業革命前比の気温上昇1.5℃以内」と整合させた「2019年度比46%超削減」に改定しました。この目標は、2022年12月にSBT^{*1}認証を取得しています。

2022年度は、「生産時の温室効果ガス排出量削減」の2030年度目標達成に向けた施策を実行計画に落とし込み、必要な投資・経費額を算出、具体化に着手しました。併せてTCFD提言に対し、「機会・リスク」の分析を行い、リスクに係る検討内容を開示しました。

今後の課題は、「循環型社会の実現」「自然共生社会の実現」の具現化です。そこで、2050年ゼロエミッションの実現を目指し、サプライチェーン全体で環境負荷を発生させない視点で新たな2030年度目標の検討を進めていきます。

なお富士電機は、気候変動に対する取り組みとその情報開示が優れた企業として、CDP^{*2}より4年連続で最高格付け「気候変動Aリスト」企業に選定されました。これからもエネルギー・環境分野で培ってきた技術を活かし、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

※1 SBT: 「1.5℃目標」を達成するための科学的根拠に基づいて設定される温室効果ガス排出量削減目標

※2 CDP: 環境への取り組みを調査・評価・開示する国際的環境NGO

環境保護基本方針

1. 地球環境保護に貢献する製品・技術の提供
2. 製品ライフサイクルにおける環境負荷の低減
3. 事業活動での環境負荷の削減
4. 法規制・基準の遵守
5. 環境マネジメントシステムの確立と継続的改善
6. 従業員の意識向上と社会貢献
7. コミュニケーションの推進

環境ビジョン2050

富士電機の革新的クリーンエネルギー技術・省エネ製品の普及拡大を通じ、「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」の実現を目指します

脱炭素社会の実現	サプライチェーン全体でカーボンニュートラルを目指します
循環型社会の実現	環境負荷ゼロを目指すグリーンサプライチェーンの構築と3Rを推進します
自然共生社会の実現	企業活動により生物多様性に貢献し生態系への影響ゼロを目指します

2030年度目標

産業革命前と比較した気温上昇を1.5℃に抑えるため、以下の目標達成を目指します。

サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量 (Scope1+2+3)
46%超削減 (2019年度比)

生産時の温室効果ガス排出量 (Scope1+2)
46%超削減 (2019年度比) *

製品による社会のCO₂削減貢献量 5,900万トン超/年

※ 2013年度比削減率 54%



「環境ビジョン2050」で目指す世界

富士電機では、事業による「環境への貢献」に加え、国内外全生産拠点におけるエネルギーや資源の使用量などをもとにして「環境への負荷」を定量化しています。「環境ビジョン2050」

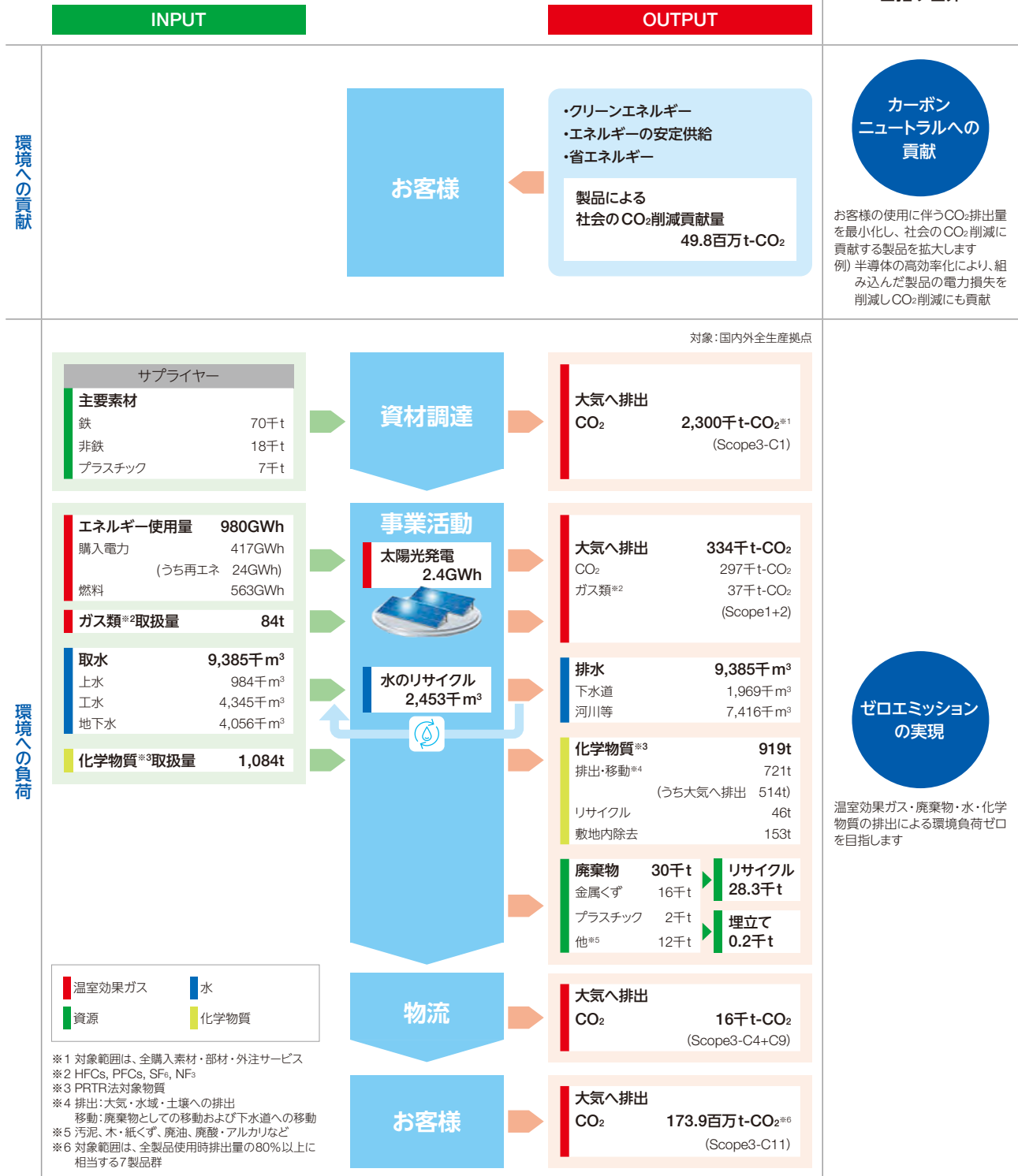
への取り組みを通じて、サプライチェーンを通じた環境貢献の最大化と環境負荷の最小化の両立を目指しています。

2050年に向けて

- ・クリーンエネルギーを生み出す機器の供給増・省エネルギー技術の革新により、カーボンニュートラルへの貢献を目指します。
- ・サプライチェーン全体で環境負荷削減に取り組むことで、「ゼロエミッションの実現」を目指します。

事業による環境貢献・負荷の全体像（2022年度）

「環境ビジョン2050」で 目指す世界



「脱炭素社会の実現」に向けた取り組み

2022年度実績と進捗

環境ビジョン 2030年度指標	2021年度	2022年度			2023年度	2030年度
	実績	目標	実績	施策	目標	目標
サプライチェーンの温室効果ガス排出量 (Scope1+2+3) (百万トン)	180	181	177 <達成>	・第7世代IGBTの比率拡大 ・電装モジュールの売り上げ拡大	72以下	67以下
生産時の温室効果ガス排出量 (Scope1+2) (万トン)	36.4	40.0以下	33.4 <達成>	・SF6代替生産工程導入 ・高効率設備更新 ・再エネ電力購入開始 (国内)	38.0以下	25.0以下
製品による社会のCO ₂ 削減貢献量 (百万トン)	45.4	45.0以上	49.8 <達成>	・パワエレ製品、バイオマス発電の累積増加	50.0以上	59.0以上

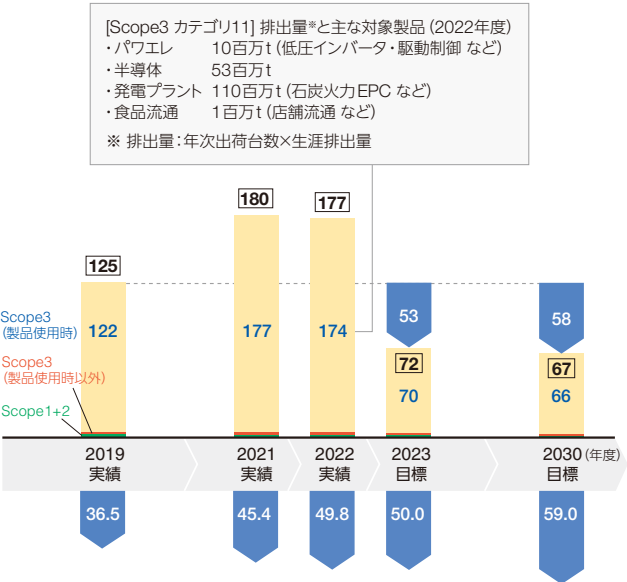
2030年に向けた取り組み

● サプライチェーンの温室効果ガス排出量 (Scope1+2+3) 削減

富士電機は、サプライチェーン上で発生する温室効果ガス排出量を、国際基準「GHG プロトコル」に基づき算出しています。2022年度におけるサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量 (Scope1+2+3) は177百万トンでした。そのうち、製品の使用時に排出されるCO₂ (Scope3 カテゴリ11) の割合が98%を占めており、その約60%が発電事業の石炭火力EPC (設計・調達・建設を一貫して引き受ける事業形態) 案件です。2023年度以降はCO₂回収装置を持たない石炭火力EPC案件の出荷を見込んでいません。そのため、2023年度は6割減の72百万トンを目標としています。

なお当社製品の多くは、稼働により省エネルギーにつながることで社会のCO₂削減に貢献しています。自社によるCO₂排出 (Scope1+2+3) 削減のみならず、製品供給による貢献と併せて社会のCO₂削減に取り組んでいます。

サプライチェーンの温室効果ガス排出量と削減量 (百万t)



製品による社会のCO₂削減貢献量 (百万t)

● 生産時の温室効果ガス排出量 (Scope1+2) 削減

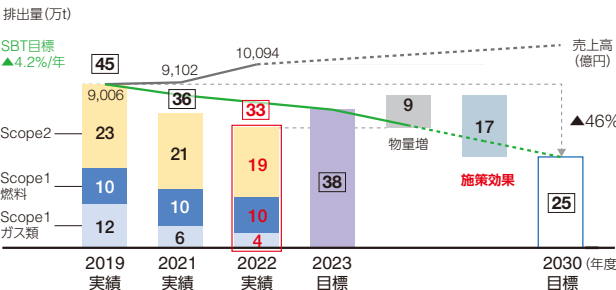
2030年に向けて、半導体・パワエレ事業の生産増を計画しています。その生産増を前提に、生産時に排出する温室効果ガスの削減目標 (2019年度比46% 超削減) 達成を目指して取り組んでいます。主な施策は以下の通りです。

施策	概要
自社生産拠点への太陽光発電設備の設置拡大	2024年度の効果抽出を目指し国内外計15拠点で計画進行中
高効率設備更新の推進	生産設備・空調・照明機器を最新型に置き換え
再エネ (再生可能エネルギー) 購入	再エネ購入量の増加

加えて、今後は再エネ購入量を増やすことで、2030年度には全社電力使用量*における再エネ電力比率 (2022年度: 6.2%) を40%に伸ばすことを目指しています。

* 電力使用量: 電力購入量+自家太陽光発電量

生産時の温室効果ガス排出量推移



● 製品による社会のCO₂削減貢献量

富士電機は、エネルギー・環境事業を通じてお客様とともにカーボンニュートラルの実現に貢献することを目指しています。指標は「製品による社会のCO₂削減貢献量」で、2009年度から算定を開始しています。これは、既存の製品が継続して稼働する場合と、環境性能に優れた製品を投入して置き換える場合とを比較し生じた消費電力量の差をCO₂換算したものです。2009年度以降に出荷した稼働期間中の製品について、1年間稼働した場合のCO₂削減量を貢献量として算出しています。今後、クリーンエネルギーを生み出す機器の売上増に加え、電力損失を最大限削減した新製品の売上比重を高めることで、貢献量を増やしていきます。

<削減貢献量の対象範囲の見直しに着手>

2023年度、削減貢献量の対象となる製品範囲の見直しを進めています。貢献量の考え方を整理し対象製品群を見直すことで対象製品の構成比率を上げるとともに、必要に応じて2030年度目標の見直しも行う予定です。

主な対象貢献製品と貢献量（2022年度）

単位：百万t

セグメント	主な対象貢献製品と貢献量
パワエレ 26.4	低圧インバータ (25.8)、回転機 (0.3) FAコンポーネント (0.1)、施設電源 (0.1)
半導体 5.8	産業モジュール・ディスクリット (5.8)
発電プラント 16.5	火力（バイオマス他）・地熱発電 (13.1) 水力発電 (1.8)、太陽光発電他 (1.6)
食品流通 1.1	自動販売機 (0.4) 店舗設備機器 (0.7)

主な非対象事業（2022年度時点）

- パワエレ：エネルギーマネジメント・変電システム・配電盤・設備工事・ITソリューションなど
- 共通：出張修理他サービス関連など

対象貢献製品の対売上構成比（2022年度）

単位：億円

	パワエレ	半導体	発電プラント	食品流通	合計
対象貢献製品売上高	505	1,228	217	432	2,382
全売上高	6,175	2,062	873	953	10,094
構成比	8%	60%	25%	45%	24%

TOPICS

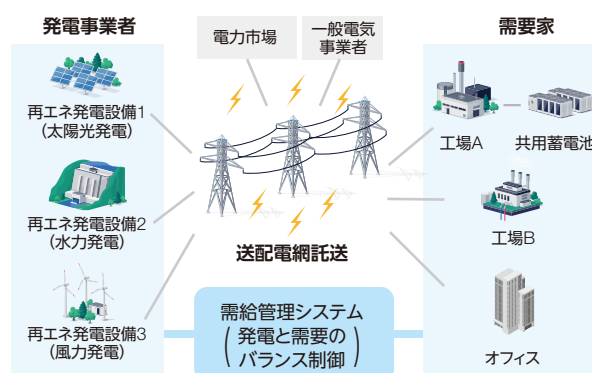
オフサイト再エネ供給モデル

お客様から、長期にわたり再エネを安定的に調達したいとの要望が高まっています。富士電機には、エネルギーの安定供給に欠かせないさまざまな製品があります。その強みを活かし、お客様の施設内に再エネ発電設備を設置し、発電事業者とお客様をつなぐことでお客様が長期間安定的に再エネを調達できるオンサイトPPA*を実施しています。

しかしながら、お客様の敷地に設置できるスペースは限られています。そこで、今後大きな伸びが予想されるのはオフサイトPPAです。オフサイトPPAとは、離れた土地に再エネ発電設備を設置し、発電した電気を送配電ネットワーク経由でお客様へ電気を送る仕組みです。富士電機は、再エネ発電設備、受変電設備、蓄電池システム、需給管理システムなど、オフサイト再エネ供給モデルに必要な製品をオフサイト

* PPA：電力販売契約

PPA事業者様と連携し、お客様のニーズに合わせて提供することで、これからの再エネの安定供給に貢献していきます。



「循環型社会の実現」「自然共生社会の実現」に向けた取り組み

2022年度実績と進捗

生産時に発生する廃棄物・水・化学物質排出量の削減

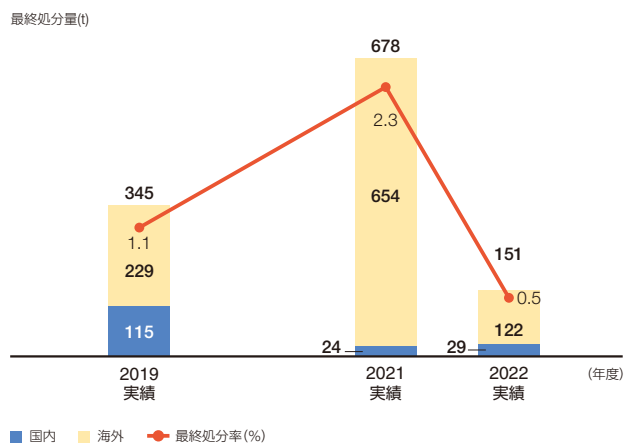
2030年度目標	2021年度	2022年度			2023年度
	実績	目標	実績	施策・活動のポイント	目標
廃棄物最終処分率※1 1.0未満(%)	2.3	1.2以下	0.5 <達成>	・富士電機マレーシア社における半導体無機性汚泥の処分方法の確立	1.0以下
水投入量売上高原単位 1.8以下※2(千m ³ /億円)	1.1	1.8以下	0.9 <達成>	・富士電機マレーシア社におけるディスク媒体の生産終了	1.8以下
揮発性有機化合物 排出量1,694以下※2(t)	617	1,694以下	625 <達成>	・深圳工場における溶剤回収装置の稼働	1,694以下

※1 廃棄物最終処分率: 埋立て処分量/廃棄物等発生量 ※2 基準年度の数値維持を目標値としています(2023年度見直し予定)。

2030年に向けた取り組み

近年、資源を循環的に利用する「循環経済」の要求が高まっています。そこで富士電機は、2050年ゼロエミッションを目指す取り組みを強化します。従来は、生産時に排出する廃棄物最終処分量の削減や、水の投入量を抑えることに重点を置いてきました。今後は従来からの活動に加え、「ライフサイクル全体で環境負荷が発生しない製品づくり」を目指し、設計の見直しを含めた循環性の高い製品モデルへの転換に取り組みます。具体的には2023年度に中長期視点による新たな目標を策定し、施策を計画に落とし込みます。最終的にはライフサイクルで発生する最終処分量をゼロに近づけるとともに、生産時の排水や化学物質の排出もゼロに近づけることで自然への負荷を最小化し、「循環型社会の実現」に加え「自然共生社会の実現」を目指します。

廃棄物最終処分量の国内外別実績



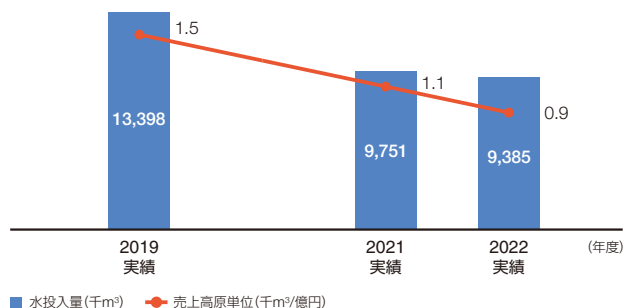
<廃棄物最終処分量削減に向けた課題>

最終処分率を安定的に1.0%未満にするためには、海外拠点が課題です。2023年度、最終処分率が高止まりしている海外拠点の課題を明確化し、対策に着手します。

<プラスチック新法への対応>

国内では2022年4月にプラスチック新法(プラスチック資源循環促進法)が施行されました。この法律の目的は、製品の設計から廃棄物の処理に至るまで、プラスチックの商流において資源の循環を促進することです。そのため、廃プラスチックの管理・削減活動を、生産時のみならずサプライチェーン全体に拡大することが重要と認識しています。そこで、生産時以外の排出における実態把握とその対策に関する検討を開始しました。

生産時の水投入量・売上高原単位



TCFD 提言に沿った情報開示の取り組み

2020年6月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明して以来、気候変動に起因する「リスク・機会」の分析結果を事業戦略に反映するとともに、TCFD 提言に沿った開示を更新しています。2022年3月には、重要な「リスク・機会」と「適応策」を開示しました。その中でも特に事業への影響が大きいリスクは、① 4℃シナリオにおける「異常気

象多発に伴う浸水などの被害による生産活動停止」、② 1.5℃シナリオにおける、生産活動における温室効果ガス排出削減に向けた「環境投資・経費の増加」であると認識しています。そこで、この2つのリスクの影響を具体的に特定し、対応策および財務影響を検討、算出しました。

富士電機が認識する重要な「リスク・機会」および対応すべき「適応策」

		リスク	機会	適応策
4℃		- 部品調達の遅延 - 異常気象多発に対応した風水害対策によるコスト増 - 屋外の工事やサービス業務の遅延 - 物流網寸断、生産影響に伴う製品納品の遅延	お客様の事業継続計画 (BCP) 対策投資活性化による需要増	- 部品のマルチソース化推進 (被災による調達リスクが高い部品の特定とリスク分散対応) - 主に湾岸地域やハザードマップ対象地域に立地する国内外工場の浸水対策、建屋防風対策の強化
1.5℃	サプライヤー	調達難とコスト増に伴う損益悪化	- 部品の標準化、共通化の推進 - 製品へのリサイクル素材の使用拡大	- マルチソース化の推進 - 主要なサプライヤーの脱炭素化支援 - 脱炭素化に関わる新技術の研究開発の加速、市場への適時投入、低コスト化 - お客様、リサイクル会社との連携による部品リサイクルの拡大 - 生産設備の温室効果ガス排出抑制強化 - 生産能力増強による需要増への対応
	開発・設計	脱炭素化要求に対応した技術開発遅れ	脱炭素化推進に必要な技術の要請増	【半導体】 - 再エネ事業へのリソースシフト 【発電プラント】
	製造	生産設備の脱炭素対応に伴うコスト増 (設備投資他、再エネ電力の購入)		
	物流		「地産地消」体制推進 (在庫圧縮、物流コスト減、節税)	
	お客様・市場	- 生産時「再エネ100%利用」未対応による商機喪失 - 火力発電の需要減	- 再エネ・省エネ関連製品の需要増 - 火力発電の燃種変更、CCS、CCUSの普及による火力発電サービス更新需要増	

富士電機が認識する重要な「リスク」の特定と対応策・財務影響

	リスクの特定	対応策・財務影響
異常気象の多発 (4℃)	生産拠点における浸水リスク 対象: 国内外全44拠点 結果: 6拠点 (国内3・海外3) がリスク有 - リスク評価は、東京海上ディーアール (株) に依頼し、社内で精査しました - 公的なハザード情報により0.5m以上の浸水ハザードを確認した拠点、およびハザード情報がない拠点については地形条件などにより浸水リスクが高いと判断された場合に、「浸水リスク有」と評価しました <参考資料> - 国内: 「地点別浸水シミュレーション検索システム」(国土交通省) ハザードマップ (各市町村) - 海外: 「Aqueduct Water Risk Atlas」(WRI)	- 浸水リスクのある生産拠点では、被害の最小化に向けた浸水対策を策定、事業継続計画 (BCP) の見直しを実施します - リスクが低いと判断した拠点においても、必要に応じて浸水対策を推進します - サプライチェーンの浸水リスクを特定しながら複数拠点からの供給体制を確立し、被災時の部品供給の安定化に取り組みます
環境投資・経費の増加 (1.5℃)	「2030年度目標」(生産活動における温室効果ガス削減量: 2019年度比46%超削減) 達成に必要な環境投資・経費を試算 - 自社工場内に太陽光発電設備を導入 - 設備 (生産設備・空調・照明など) の更新 - 再生可能エネルギー由来の電力・クレジット購入	生産時の温室効果ガス排出量削減に伴う環境投資・経費の総額 2022年度: 約25億円 2023～2030年度 (累計): 総額約130億円 (再エネ・クレジットの購入単価上昇リスクを含む) ※ 本財務影響は、事業計画の見直しや急激な環境変化に伴う影響がある場合は、見直しが必要です。



TCFD提言の開示要求事項である「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の詳しい開示内容は、当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.fujielectric.co.jp/about/csr/global_environment/management_02_03.html

人財



人財の更なる活性化と育成強化を推進し、「社員の幸せ」と「会社の持続的成長」の好循環を実現します。

執行役員常務
人事・総務室長
角島 猛

富士電機は「多様な人材の意欲を尊重し、チームで総合力を発揮する」を経営方針に、「人を大切にする」を企業行動基準に掲げ、人権尊重や安全衛生、社員の健康確保をすべての基盤に置きつつ、事業の持続的成長に向けて核となる人財の活躍推進、育成、適正配置など、「人への投資」に積極的に取り組んでいます。

人財施策の推進においては、「社員の幸せ」と「会社の持続

的成長」の好循環を実現していくことが大切だと考えています。持続可能な企業体質の構築に不可欠な人権の取り組みや多様な人財の活躍推進、労務構成を踏まえたシニア社員の活性化や人財獲得の取り組み強化、さらには、一層の業務効率向上を目指すとともにワーク・ライフ・バランスにつながる働き方改革の推進など、取り巻く諸課題に対しタイムリーな取り組みを進めることで、経営基盤の強化を図っていきます。

人権尊重の取り組み

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を踏まえ、「人権を侵害しない・人権侵害に加担しない」持続可能な企業体質の構築を推進しています。「従業員の人権に関する方針」に基づき、国内外の事業所、連結子会社を対象に人権デュー・デリジェンス※の取り組みとして人権・労働アセスメントを実施しています。

2022年度は、人権・労働アセスメントの実施頻度を従来の3年に1回から2年に1回実施に見直した最初の実施年度であり、内容についても、最新の国際基準に準拠した自己点検項目に見直しました。改善の必要性が確認された連結子会社に対し、改善指導を行っています。また、企業の人権尊重責任に関する人権啓発研修の充実を図りました。具体的には、主任層・幹部職に対し、国際的に合意された人権に関する考え方や企業活動と人権の関わりについて理解を深める研修を実施

しています。人権が尊重された働きやすい職場運営は企業競争力の源泉であるとの認識のもと、国内の全社員を対象にハラスメント防止に関する教育を継続して実施していきます。

※ 人権デュー・デリジェンス：人権に関する悪影響を事前に認識し、防止、対処する取り組み

人権・労働アセスメントの実施状況

実施年度	2022年度（隔年実施）
実施対象	当社の各事業所および国内外連結子会社 ・事業所：21拠点 ・子会社：国内21拠点、海外42拠点
結果	国内1拠点、海外10拠点に対し、未達項目に対する改善指導を実施 主な改善指導内容： ・人権に関する教育の計画的な実施 ・定期的な健康診断の実施 ・労働時間への配慮 など

多様な人財の活躍推進

女性活躍推進の取り組み

多様な人財による新たな価値創造を通じた会社の成長に向け、ダイバーシティを推進しています。ダイバーシティの取り組みの中でも、特に女性の活躍推進施策を強化しており、

2023年度「女性の採用比率20%」と「女性管理職比率3%」を目標に掲げ、各種女性活躍推進施策に取り組んでいます。

女性の採用については、理工系出身の女性社員を中心とした採用プロジェクトを設置しています。プロジェクトメンバー

が積極的に女子学生と接点を持つことで、採用数の拡大に取り組みました。その結果、女性採用比率については、2018年の入社者以降6年連続で目標の20%を達成しています。

国内における女性社員比率/女性採用比率/女性管理職比率/女性役職者数

	2020 年度末	2021 年度末	2022 年度末	2023年度末 (目標)
女性社員比率	13.2%	13.3%	13.6%	—
女性採用※1比率	22%	20%	21%	20%
女性管理職※2比率	2.5%	2.8%	3.2%	3.0%
女性役職者※3数	266名	295名	316名	400名

当社ならびに当社と同一の人事制度を採用する国内子会社(6社)を対象

※1 女性採用:大卒、高専卒 ※2 管理職:課長職以上 ※3 役職者:主任クラス以上

海外における女性社員比率/女性管理職比率(2022年度末時点)

	海外連結	(参考) 国内外連結
女性社員比率	41.1%	27.7%
女性管理職比率	26.5%	9.4%

また、女性の役職者数の拡大に向けて、意欲を有する女性社員に対する重点的な研修の実施や復職支援、両立支援などの女性社員が働きやすい職場環境づくりについても積極的に取り組んでいます。

主な取り組み

女性管理職研修	女性管理職が経営参画できる素養を身に着けるための研修を実施
重点キャリア対象者の育成	女性社員のキャリアアップのための教育研修。基礎能力向上に向けた座学講座と課題解決の実践演習を通し、上位職挑戦の支援を実施
シスター制度	女性先輩社員をアドバイザーとした部門横断的なメンター制度
理工系女性採用プロジェクト	職場で活躍する理工系出身の女性社員の生の声を伝えるセミナーなどを通じて、理工系女性社員の採用につなげる取り組み

シニア社員の活躍推進

少子高齢化に伴う労務構成の高齢化への対応として、シニア社員の活躍推進がますます重要です。

当社の事業の特性として、製品寿命が長く技能習得に時間を要することから、シニア社員の活躍フィールドは広く、当社にとって貴重な戦力です。社員が60歳以降もいきいきと働くことができる制度整備を通し、社員の安心と事業継続の両立を実現しています。

一般社員を対象とした「選択定年延長制度」は、2000年度に導入して以降、制度の利便性の向上を図りつつ、定着した仕組みとして根付いており、各社員が各々のライフプランに応じた定年年齢を60～65歳の中から選択しています。また、2020年度に導入した、幹部社員を対象とした「シニアタスク制度」は、60歳以降の仕事の内容とパフォーマンスによっては60歳以前と同水準の処遇を実現することも可能な仕組みとして、シニア社員の意欲向上につなげています。

さらに、65歳以降も高いスキルや知識を発揮し貢献可能な社員が、最長75歳まで活躍できるよう、「65歳以降雇用ガイドライン」を制定し、シニア社員の活躍推進につなげています。

定年延長の選択率

	2020年度	2021年度	2022年度
一般社員: 選択定年延長制度	84.6%	82.5%	82.1%
幹部社員: シニアタスク制度	86.6%	96.8%	91.6%

障がい者活躍推進の取り組み

当社は、1994年に障害者雇用促進法に基づく特例子会社「(株)富士電機フロンティア」を設立しています。同社は、障がい

TOPICS

女性管理職研修の実施

管理職昇格後の女性社員を対象とした能力開発強化にも取り組んでいます。女性管理職を対象に、さらに次のステップを目指し、経営に参画できる素養を身に着けることを目的として、女性管理職研修を実施しています。

2022年度は、管理職としての視座を高め、視野を拡げることを目指したプログラムとして、自己分析を通じたリーダーシップの開発や、未来を洞察し具体的なシナリオとゴールを設定する訓練などの各種プログラムを実施しました。研修に

は、30名が参加し、「自身のキャリアを振り返る良いきっかけとなった」「自身の存在意義、今後の社会生活におけるミッションを見いだせた」「実際の業務でも役立つ考え方を習得できた」など、管理職としての意識変革を実感できる機会となりました。

今後も女性社員が経営参画できる素養を身に付けるための環境整備に取り組んでいきます。

者の採用と職域を拡大することで、順次拠点の拡大を図り、現在は主な事業所のすべて(全14拠点)に拠点を設け、障がい者の活躍推進に取り組んでいます。

同社の主な職域は、社内書類の配送業務や清掃業務に加え、各事業所の製造支援・軽作業業務があり、特に、製造支援・軽作業業務への職域拡大に積極的に取り組んでいます。

2023年6月現在、442名の障がい者が在籍し、障がい者雇用率は3.02%と法定雇用率(2.3%)を大きく上回っています。今後も毎年20名程度の採用を継続的にを行い、職域の確保・拡大と安定的な雇用に取り組んでいきます。

働き方改革

全社活動である「Pro-7活動」の一環として、業務品質や業務効率の向上につながる働き方への変革と、ワーク・ライフ・バランスの実現の2つの観点より取り組みを進めています。

働き方改革では、2017年度より全社横断的な取り組みを開始し、長時間労働の縮減や休暇取得促進など、メリハリある働き方の実現に向けて、地道な啓蒙活動やITを活用した労働時間実態の見える化を中心に取り組んできました。また、働く時間・場所の柔軟化に関する多様な勤務制度については、従

業員ニーズと生産性向上の観点から、段階的に利用対象を拡大し、制度の利便性拡充を図っています。加えて、社員の生産性向上の意識変革をねらい、時間価値の高い働き方を実現している社員への手当支給のルールも整備しました。

ワーク・ライフ・バランスの観点では、育児・介護休職制度や時間短縮勤務制度、配偶者が国内外に転勤した場合の休職制度など、家庭との両立を支援する制度を整備しています。

2022年度以降は、本社地区を中心に職場のフリーアドレス化を推進し、紙資料の極小化や活スペースを利用した打ち合わせブースの充実を含め、職場環境の変革にも取り組んでいます。

勤務制度と職場環境の両面から、社員の働き方改革につながる取り組みを実施しています。

	2018年度	2022年度
一月当たりの平均残業時間	24.4時間	20.8時間
年次有給休暇の平均取得日数	14.5日	18.5日
在宅／サテライト勤務(利用延人数)	2,397名	147,251名
育児休職制度(利用延人数)	107名 (内、男性6名) (男性取得率3.1%)	131名 (内、男性43名) (男性取得率21.1%)

人財育成の取り組み

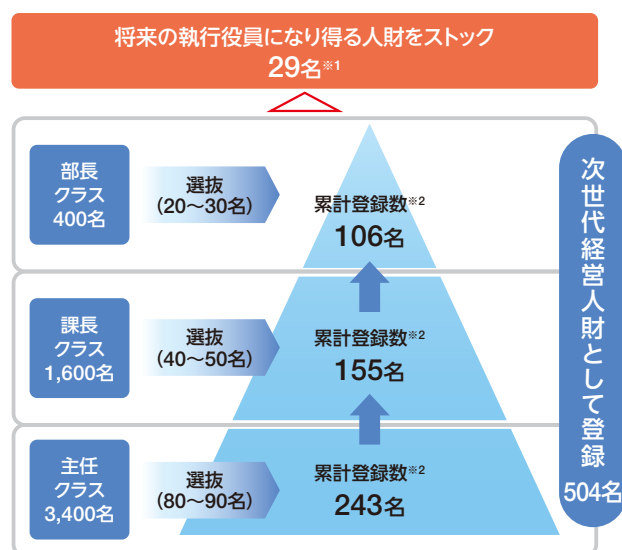
「企業行動基準」に、社員一人ひとりの成長とチームの総合力の発揮を実現する人財育成の強化を表明し、社員の能力開発の充実と教育投資の強化を図り、強力なリーダーシップと高い専門性を発揮できる人財の育成を強化しています。

次世代経営人財の育成

持続的成長に向け、将来の経営幹部人財の育成にも積極的に取り組んでいます。

育成のポイントは大きく3点です。1つ目は、育成対象者の若手段階からの厳選、2つ目は育成計画書に基づく効果的なOJTの実施、3つ目は選抜研修への参加です。2021年度は、従来実施してきた将来の経営幹部人財の育成制度に加え、ライン統括職の計画的育成をねらいとして、「ライン後継者計画制度」を立ち上げました。2つの制度を組み合わせることで、後継育成が必要なポストと個人の育成を結び付け、より実効性の高い経営幹部人財の育成に取り組んでいます。年

に一度育成対象者の人選内容、育成的ローテーションの実施状況、選抜研修の受講状況などは執行役員と共有・議論し、内容の充実を図っています。



※1 次世代経営人財登録数の内数

※2 累計登録数は2017年度から2022年度の累計

変化に適応した人財育成：デジタル人財の育成

AI・IoTなどのデジタルトランスフォーメーション先端技術が急速に普及し世の中が大きく変化する中、デジタル技術を活用した課題解決や新たな価値創出に向け、デジタル人財の育成に積極的に取り組んでいます。サービス開発を担う技術者だけでなく、工場・生産部門やお客様に近い営業・サービス部門も含めDXリテラシー向上に向けた教育を実施しています。

また、社会の急速な変化に適応し持続的に成長するために、デジタル技術を活用した社内業務の生産性向上が不可欠であり、リスクリングの観点からも広く教育を推進しています。2021年度以降、デジタル人財育成に向けた教育受講者は延べ7,000人超となりました。今後も社会や事業ニーズの変化に適応した人財育成を展開し、社員の働きやすさと生産性向上を通じた持続的成長を目指します。

従業員コミュニケーション

社員意識調査

社員の意識をタイムリーに把握するために、国内外連結子会社を対象として、計95設問からなる社員意識調査を毎年実施し、会社満足度、職場満足度、仕事満足度などの社員の全体的な意識に関する定点観測を行っています。調査結果は経営会議にて報告するとともに、組織ごとの分析結果を各部門長・子会社代表にフィードバックし、それぞれの課題改善に活用しています。

これまでの社員意識調査結果は、中間管理職のマネジメント強化に向けた研修導入、社員のキャリア形成支援に向けた目標管理制度の強化および教育研修の拡充、技能系社員の改善・合理化の取り組みを評価する処遇制度見直しといった

各種人財施策にダイレクトにつながっています。

また、社員意識調査結果は、人的資本に関する取り組みの指標として位置付けています。指標の上昇を目標とするのではなく、トレンド分析の中で課題・リスクを早期に把握し対策につなげることを目的として、「3.5pt以上を維持すること」を目標としています。

総合的な会社満足度を示す代表設問に対する回答平均値

目標	2021年度実績	2022年度実績
健全と評価できるレベルの 3.5pt以上を維持	3.8pt	3.8pt

※ 調査対象範囲は当社および富士古河E&C(株)を除く国内外連結子会社

※ 総合的な会社満足度を示す代表設問「富士電機で働いていることに満足している」に対する回答平均値（1～5ptの5段階評価、点数が高い方が肯定的）

持続可能な調達

基本方針

富士電機は、企業行動基準に、「お取引先様とともに、持続可能な社会を支えるサプライチェーンの構築に向けた調達活動を推進します」を掲げ、国内外の法令を遵守した公平・公正な取引に努めるとともに、環境・社会・ガバナンス側面などの

持続可能性に配慮した調達活動に取り組んでいます。

また、すべてのお取引先様と自由で、公平・公正な競争による取引を通じて、より良きパートナーシップを築き、相互理解を深め、協力関係の維持・向上に努めています。



富士電機購買方針

https://www.fujielectric.co.jp/about/company/contents_03_01.html

お取引先様と取り組む持続可能な調達活動

当社は国内外のお取引先様に対し、「富士電機 CSR 調達ガイドライン」により、当社の社会的責任 (CSR) の考え方や遵守・実践いただきたい取り組みについて理解を深めていただくと同時に、取り組み状況を把握するため、CSR 調達セルフアセスメントを毎年実施しています。

「富士電機 CSR 調達ガイドライン」項目		
1. 人権・労働	4. 公正取引・倫理	7. 事業継続計画
2. 安全衛生	5. 品質・安全性	8. 管理体制の構築
3. 環境	6. 情報セキュリティ	9. 社会貢献



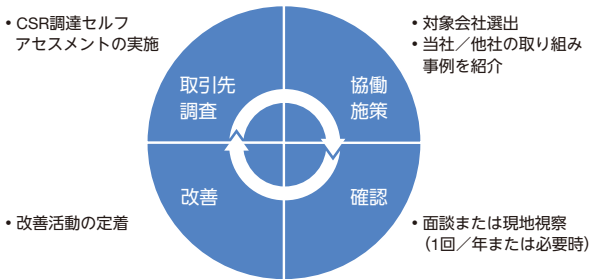
富士電機 CSR 調達ガイドライン

https://www.fujielectric.co.jp/about/company/contents_csr.html

2022年度は、一次お取引先様約6,000社中、2019年度、2020年度および2021年度の3年間の購入実績上位80%を構成する主要なお取引先様767社にアセスメントを実施しました。その結果、CSRの取り組みについて改善を要するDランクの評価結果のお取引先様7社には、面談を通じてCSRの取り組みへの理解を深めていただき、組織の課題としてCSRに取り組んでいただくことを確認しています。

2023年度は、アセスメントの実施とお取引先様向け教育機会の拡大などの取り組みを継続し、サプライチェーンにおけるCSRの浸透と強化を推進していきます。また、CSR調達の実効性の強化と有効性の継続を目的に、お取引先様を対象としたCSR監査実施に向けた取り組みも進めていきます。

CSR調達セルフアセスメントのPDCA



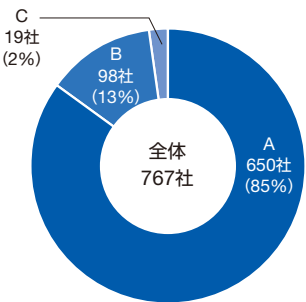
実施実績

	2020年度	2021年度	2022年度
取引先数	673社	748社	767社
国内	572社	646社	658社
海外	101社	102社	109社

評価ランク

ランク	内容
A	CSRを組織課題として認識し、具体的に施策を講じているお取引先様
B	CSRを組織課題として認識し、施策を考慮しているお取引先様
C	CSRを組織課題として認識しているお取引先様
D	CSRを組織課題として認識していただき、改善に取り組んでいただきたいお取引先様

2022年度のランク別評価結果 (面談実施後)



CSR監査要員育成の取り組み

当社は、お取引先様のCSRの取り組み改善を支援していく上で、自社の調達に関わる従業員がサプライチェーンにおけるCSR課題を把握しておくことが重要と考え、CSR調達に関する従業員研修を実施しています。

2022年度は、お取引先様に出向いてCSRの取り組みに関する監査や現場確認を行うことを目的に、CSR監査要員育成研修を実施しました。研修には調達部門などから7名が参加し、「富士電機CSR調達ガイドライン」のベースとなっているRBA※の監査基準や監査方法、よくある不適合事例の講義など実践的な研修内容としました。

2023年度は、研修修了者を中心としたワーキンググループにより、監査ツールの整備やお取引先様への現地CSR監査

の実施に取り組みます。また、ワーキンググループメンバーは、CSR監査の実施で得たノウハウなどを活用し、調達部門内のCSR監査要員の育成にも取り組んでいきます。

※ RBA:レスポンシブル・ビジネス・アライアンス。グローバルサプライチェーンにおける企業の社会的責任に取り組む企業からなる非営利組織



CSR監査要員育成研修

安定調達による事業継続への貢献

サプライチェーン上のリスクを特定・評価・対策することで、中長期的に安定した部材調達および生産体制の構築を目指しています。

自然災害リスクへの対応

当社は、地震および気象などに関する特別警報発出地域などに所在する国内のお取引先様を特定できる防災情報システムを導入しています。2022年度は、二次お取引先様の登録を拡大し、一次・二次お取引先様合わせて約9,900拠点のデータを防災情報システムに登録しました。また、海外のお取引先様に関しても、海外のIPO※を通じて被災情報を収集する体制を構築しました。その結果、自然災害（主に地震）発生時にその状況を把握し、当社の生産活動へのリスクの有無を迅速に情報収集することができました。今後も、サプライチェーン上のリスクの更なる可視化を目指し、登録するお取引先様の拡大に取り組めます。

※ IPO: International Procurement Office (国際調達事務所)



防災情報システムの画像イメージ（地震発生時）

複数社購買に向けた取り組み

当社は、シングルソースによるリスク回避を目的として、継続発注する対象部材約20万点について、1点ごとにリスク評価し、リスクランクDおよびEの部材のマルチソース化※1に取り組んでいます。その結果、約7割の調達部材品目についてマルチソース化を確立しました。マルチソース化が未達成の品目については引き続き検討を進めるとともに、代替不可品目については長期契約締結や在庫化などの対策を更に強化していきます。近年では、カントリーリスク（ロックダウン、自然災害、紛争など）による調達リスクが増えており、従来のマルチ化に加え、マルチカントリー化※2による調達リスク回避も今後進めていきます。

※1 調達部材を複数のお取引先様から調達できる体制を構築すること。

※2 複数生産国（国内+海外、海外複数など）から調達できる体制を構築すること。

調達部材のリスクランク定義

リスク

低	A マルチソース化済（発注済）
	B マルチソース化の準備完了（発注可能）
	C 部材評価完了
	D 候補選定済／未評価
高	E 顧客指定・代替無し・廃型・代替不明

コーポレート・ガバナンス

基本方針

株主の権利・平等性の確保、株主以外のステークホルダーとの適切な協働、適切な情報開示と透明性の確保、取締役会の責務の遂行、株主との対話を基本方針とし、コーポレート・ガバナンスを強化しています。

コーポレート・ガバナンス体制

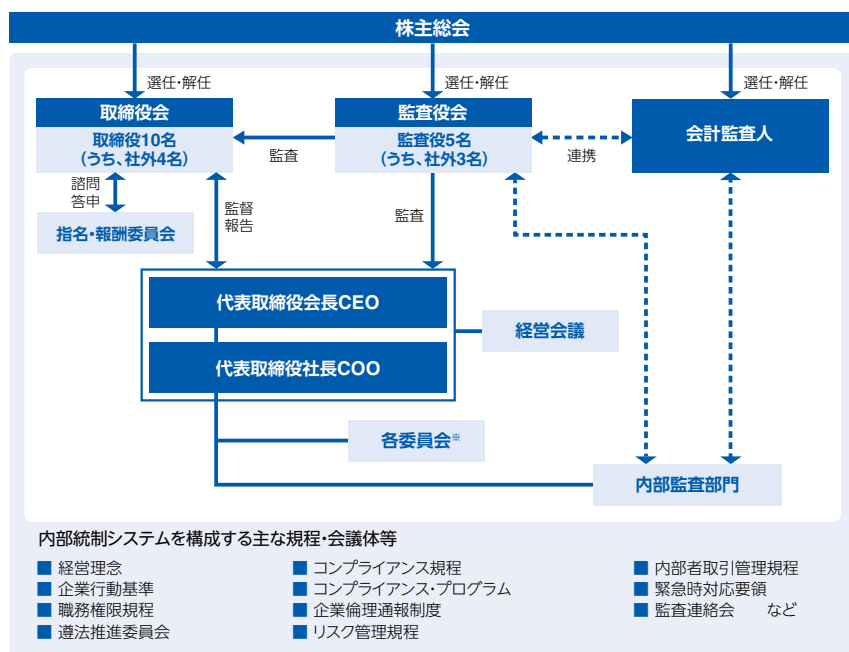
当社のコーポレート・ガバナンス体制は、経営監督や重要な意思決定の機能を担う「取締役会」、経営監査の機能を担う「監査役」「監査役会」を設置し、客観性および中立性を確保しています。

独立役員の要件を満たす社外役員を積極的に招聘し、経営監督、経営監査機能の強化を図るとともに、取締役会の諮問機関として社外役員を過半数とする指名・報酬委員会を設置しています。

また、経営と執行の役割を明確化するため、執行役員制度

を導入し、各事業の責任の明確化および業務執行の効率化を図っています。持続的成長企業としての経営基盤の継続強化のため、2022年度より代表取締役会長CEO(最高経営責任者)、代表取締役社長COO(最高執行責任者)を設置しました。代表取締役会長CEOおよび代表取締役社長COOの諮問機関として経営に関する重要事項の審議、報告を行う「経営会議」、事業戦略上の重要課題や法対応等の対外的重要課題の企画・推進を担う各委員会を設置し、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2023年6月27日時点)



※各委員会

[SDGs視点による当社の重要課題]

- SDGs推進委員会

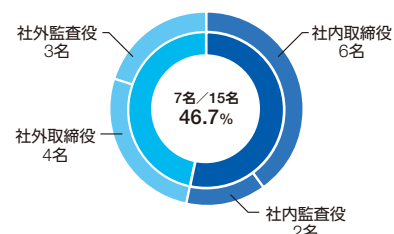
[法対応などの重要課題]

- 遵法推進委員会
- 安全衛生推進委員会

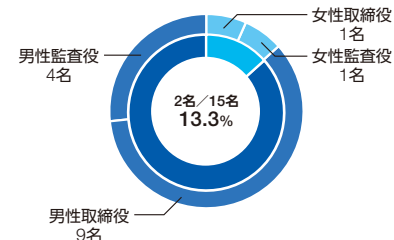
[事業戦略上の重要課題]

- 能力開発委員会
- 生産技術委員会
- 技術開発委員会
- 国際標準化委員会

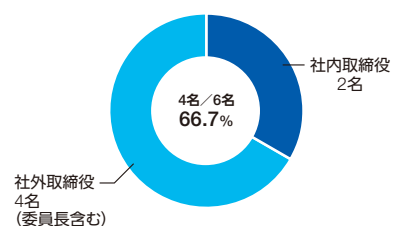
社外役員 (社外取締役・社外監査役) 比率



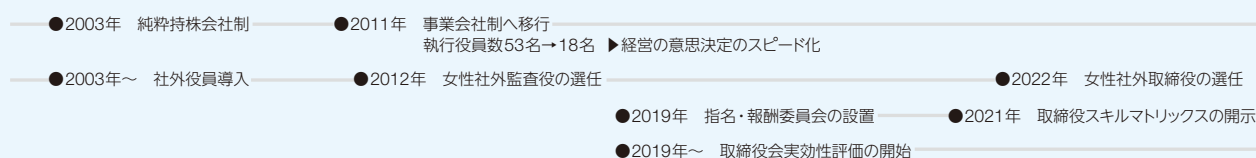
女性役員 (女性取締役・女性監査役) 比率



指名・報酬委員会 委員構成 (社外役員) 比率



コーポレート・ガバナンスの実効性向上に向けた改革の変遷



指名・報酬委員会

取締役および監査役の指名・報酬等に関する手続きの公正性、透明性および客観性を強化し、当社のコーポレート・ガバナンスの充実を図るため、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しています。

諮問事項

- (1) 取締役会の構成に関する考え方
- (2) 取締役および社長ならびに監査役の選任または解任に関する方針・基準
- (3) 取締役および社長ならびに監査役の選任または解任
- (4) 社長の後継者計画の策定および運用に関する事項
- (5) 取締役および監査役の報酬に関する方針・基準
- (6) 取締役および監査役の報酬等の内容

指名・報酬委員会は、取締役である委員3名以上で構成し、その過半数は社外取締役から選定するとともに、委員長は、社外取締役である委員の中から選定することとしています。

2022年度の指名・報酬委員会は計3回開催し、諮問事項について現行の制度・基準・考え方を議論、確認するとともに、取締役および監査役の人事並びに報酬等の内容に関する指名・報酬委員会としての取締役会への答申内容について審議し、取締役会への答申を行いました。

指名・報酬委員会 (2023年度)

委員長	社外取締役	丹波 俊人
委員	社外取締役	富永 由加里、立藤 幸博、野城 智也
	社内取締役	北澤 通宏、近藤 史郎

取締役・監査役の選任

取締役および監査役候補は、取締役会の全体としての資質・経験等のバランス、多様性等を勘案し決定しています。

常勤取締役	当社の経営方針の遂行に必要な資質・経験等を有する者が就任しています。
社外取締役	企業経営者、富士電機の事業に関連深い学術領域の専門家といった富士電機の経営に対する理解と、多面的な経営判断に必要な見識・経験を備えた人物に就任いただいています。
常勤監査役	当社の業務全般にわたり精通するとともに、専門知識・経験等を有する者が就任しています。
社外監査役	企業経営者、上場会社の常任監査役経験者、法律専門家といった富士電機の経営に対する理解と、監査に必要な専門知識・経験を備えた人物に就任いただいています。

※ 事業年度に関する経営責任の明確化および環境変化に迅速に対応できる経営体制とするために、取締役の任期は1年としています。

独立社外役員にかかる独立性基準

当社は、東京証券取引所をはじめとした国内金融商品取引所が定める独立性基準に加え、以下の各要件のいずれにも該当しない場合に、当該候補者は当社に対する十分な独立性を有すると判断します。

- | | |
|--|---|
| (1) 主要株主
当社の主要株主（議決権保有割合10%以上の株主）またはその業務執行者である者 | (4) 会計監査人
当社の会計監査人である公認会計士または監査法人の社員等である者 |
| (2) 主要取引先
当社の取引先（弁護士、公認会計士もしくは税理士その他のコンサルタントまたは法律事務所、監査法人もしくは税理士法人その他のコンサルティング・ファームを含む）で、過去3事業年度において毎年、取引額が当社または相手方の年間連結総売上の2%を超える取引先またはその業務執行者である者 | (5) 寄付先
過去3事業年度において毎年、1,000万円を超えかつその年間総収入の2%を超える寄付を当社から受けている組織の業務執行者である者 |
| (3) メインバンク等
当社の資金調達において必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している金融機関その他の大口債権者またはそれらの業務執行者である者 | |

役員一覧(2023年6月27日現在)

取締役

当社の取締役会に必要な見識・経験について、「エネルギー・環境事業で持続可能な社会の実現に貢献」等の当社の経営方針、事業特性に照らし、「企業経営」、「財務・会計」、「グローバル」、「環境・社会」、「研究開発・技術・製造・DX」、「コーポレートガバナンス・法務・リスク」、「マーケティング・業界」の7つの分野と定義しています。

取締役	当社が取締役に期待する分野						
	企業経営	財務・会計	グローバル	環境・社会	研究開発・技術・製造・DX	コーポレートガバナンス・法務・リスク	マーケティング・業界
 北澤 通宏 代表取締役 取締役会長CEO(最高経営責任者) 指名・報酬委員会 委員	●	●	●		●	●	●
 近藤 史郎 代表取締役 取締役社長COO(最高執行責任者) 執行役員社長 技術開発担当 指名・報酬委員会 委員	●		●		●		●
 丹波 俊人 社外取締役 指名・報酬委員会 委員長 東京センチュリー(株)特別参与	●	●	●			●	
 富永 由加里 社外取締役 指名・報酬委員会 委員 森永乳業(株)社外取締役 (株)ヤマキザイ社外取締役 SBテクノロジー(株)社外取締役	●				●	●	
 立藤 幸博 社外取締役 指名・報酬委員会 委員 三菱製紙(株)相談役	●		●	●	●	●	
 野城 智也 社外取締役 指名・報酬委員会 委員 高知工科大学 教授 東京都市大学 特任教授			●	●		●	
 安部 道雄 取締役 執行役員専務 生産・調達担当 発電プラント事業担当			●	●	●		●
 荒井 順一 取締役 執行役員専務 経営企画本部長 輸出管理室長 コンプライアンス担当		●	●			●	
 宝泉 徹 取締役 執行役員専務 半導体事業本部長					●		●
 鉄谷 裕司 取締役 執行役員常務 パワエレ インダストリー事業本部長					●		●

監査役



奥野 嘉夫
常勤監査役
監査役会議長



松本 淳一
常勤監査役



平松 哲郎
社外監査役
中央日本土地建物㈱特別顧問



高岡 洋彦
社外監査役



勝田 裕子
社外監査役
ITN法律事務所パートナー

執行役員

役職	氏名	所管部門
執行役員社長	近藤 史郎	最高執行責任者、技術開発担当
執行役員専務	安部 道雄	生産・調達担当、発電プラント事業担当
//	友高 正嗣	パワエレ営業担当、パワエレ エネルギー事業担当、パワエレ インダストリー事業担当、富士電機機器制御㈱担当
//	荒井 順一	経営企画本部長、輸出管理室長、コンプライアンス担当
//	宝泉 徹	半導体事業本部長
執行役員常務	角島 猛	人事・総務室長、危機管理担当
//	河野 正志	パワエレ エネルギー事業本部長
//	鉄谷 裕司	パワエレ インダストリー事業本部長
//	三吉 義忠	社長室長、SDGs推進担当、広報・IR担当
執行役員	五嶋 賢二	パワエレ エネルギー事業本部副本部長
//	森本 正博	富士電機機器制御㈱代表取締役社長
//	堀江 理夫	発電プラント事業本部長
//	三宅 雅人	経営企画本部法務室長
//	浅野 恵一	食品流通事業本部長
//	大日方 孝	生産・調達本部長
//	石井 浩司	パワエレ営業本部長

2022年度社外役員の活動状況

当社の経営監督・監査機能の強化および重要な意思決定における妥当性・適正性の確保に向け、適切な役割を果たしています。

社外取締役		
氏名	取締役会出席状況 (出席回数／開催回数) 指名・報酬委員会出席状況 (出席回数／開催回数)	主な活動
丹波 俊人	13回／13回 3回／3回	<取締役会> 上場会社の経営者としての豊富な経験と高い見識に基づき、次の事項をはじめ、富士電機の経営全般にわたり適宜必要な意見を述べました。 ・市場環境の変化を踏まえた事業計画の策定 ・IR活動のあり方 <指名・報酬委員会> 委員長として、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を主導しました。
立川 直臣	13回／13回 3回／3回	<取締役会> 上場会社の経営者としての豊富な経験と高い見識に基づき、次の事項をはじめ、富士電機の経営全般にわたり適宜必要な意見を述べました。 ・経営計画の進捗管理 ・大口案件の進捗管理 <指名・報酬委員会> 客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担いました。
林 良嗣	13回／13回 3回／3回	<取締役会> 当社の経営方針に関連の深い環境・交通・都市持続発展の専門的見地と高い見識に基づき、次の事項をはじめ、富士電機の経営全般にわたり適宜必要な意見を述べました。 ・脱炭素の実現に向けた取り組み ・海外事業拡大のあり方 <指名・報酬委員会> 客観的・中立的立場で富士電機の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担いました。
富永 由加里	9回／10回 一回／一回	<取締役会> 企業経営に係る豊富な経験と高い見識に基づき、次の事項をはじめ、富士電機の経営全般にわたり適宜必要な意見を述べました。 ・多様な人材の活躍推進のあり方 ・ITソリューション事業の拡大に向けた取り組み

※ 富永由加里氏は、2022年6月28日開催の第146回定時株主総会終結の時をもって新たに取締役に就任したため、上記の取締役会出席状況は、当該就任以降に開催された取締役会を対象としています。

社外監査役		
氏名	取締役会出席状況 (出席回数／開催回数) 監査役会出席状況 (出席回数／開催回数)	主な活動
平松 哲郎	13回／13回 8回／8回	<取締役会> 金融機関の経営経験者としての豊富な経験と高い見識に基づき、議案の内容や富士電機の事業活動の状況を確認し適宜必要な意見を述べました。 <監査役会> 事業活動全般に関し適法性確保の観点から適宜確認を行うとともに意見を述べました。
高岡 洋彦	13回／13回 8回／8回	<取締役会> 上場会社の常任監査役等の経験者としての豊富な経験と高い見識に基づき、議案の内容や富士電機の事業活動の状況を確認し適宜必要な意見を述べました。 <監査役会> 事業活動全般に関し適法性確保の観点から適宜確認を行うとともに意見を述べました。
勝田 裕子	13回／13回 8回／8回	<取締役会> 弁護士としての専門知識に基づき、議案の内容や富士電機の事業活動の状況を確認し適宜必要な意見を述べました。 <監査役会> 事業活動全般に関し適法性確保の観点から適宜確認を行うとともに意見を述べました。

取締役・監査役の報酬

報酬決定プロセス

指名・報酬委員会が報酬に関する方針・基準、報酬などの内容について議論しています。指名・報酬委員会は、経営環境の変化や外部の客観データなどを勘案しながら、報酬に関する方針・基準および水準の妥当性を議論の上、取締役に答申し、取締役会がその答申内容を尊重し、決定方針を決議しています。

取締役の個人別の具体的な報酬額の決定については、株主総会で決議された範囲内、かつ答申内容を踏まえた上で、代表取締役北澤 通宏に一任することを決議しています。

報酬等の内容の決定に関する方針

株主の負託に応えるべく、優秀な人材の確保・維持、業績向上へのインセンティブの観点を考慮し、それぞれの職責に見合った報酬体系、報酬水準を勘案して決定しています。

これらの体系、水準は、経営環境の変化や外部の客観データ等を勘案しながら、その妥当性や見直しの必要性を常に検証しています。

役員区分別報酬体系

役員区分	報酬体系
常勤取締役	常勤取締役の報酬に占める業績連動報酬の額は、中期経営計画における重要な目標値として設定している連結売上高営業利益率の上昇に伴い業績連動報酬の割合が高くなる支給基準を基本とし、前年度の連結業績（売上高、営業利益、当期純利益、配当金等）を勘案し決定しています。2022年度業績の連結営業利益率は8.8%となり、報酬に占める業績連動報酬の割合は約56%となりました。 定額報酬 役位に応じて、予め定められた固定額を毎月、一定の時期に支給します。また、株主と利害を共有し、株価を意識した経営のインセンティブとするため、本報酬額の一部は役員持株会への拠出を義務付けています。 業績連動報酬 株主に剰余金の配当を実施する場合に限り毎年、一定の時期に支給します。総支給額は、各年度の連結業績との連動性をより明確とするため、支給日の前事業年度の連結当期純利益の1.0%以内としています。
常勤監査役 社外取締役・社外監査役	定額報酬として、役位に応じて予め定められた固定額を毎月、一定の時期に支給します。なお、自社株式の取得は任意としています。

役員区分別報酬額（2022年度）

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）		対象役員数（人）
		固定報酬	業績連動報酬	
常勤取締役	753	311	441	8
常勤監査役	59	59	—	2
社外取締役・社外監査役	70	70	—	7

役員持株会への拠出金額および取得株式持分（2022年度）

役員区分	役員持株会への拠出額（百万円）	取得株式持分（百株）
取締役	27	51
監査役	6	10

取締役・監査役のトレーニング方針

常勤役員に対しては就任前に法務・税務を含むコンプライアンス研修を実施し、就任後も継続的に必要な知識を習得する機会を提供しています。

社外役員に対しては就任前に会社状況・役割期待についての説明を行っています。また、就任後においては事業戦略、研究開発等の説明、事業拠点の視察等を通じて、会社への理解を深める取り組みを行っています。



社外役員が研究開発戦略の説明を受けている様子

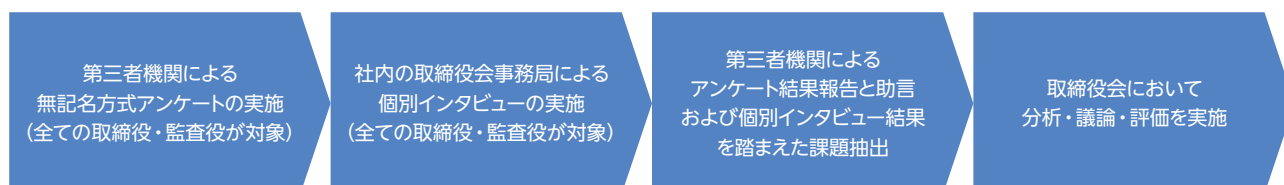
取締役会の実効性評価

取締役会に期待されている役割・機能が十分に果たされているかを検証し、その向上を図るため、第三者機関による取締役会の実効性に係るアンケートを年1回実施し、評価を行っています。またアンケート結果の深掘りのため、2022年度は社内の取締役会事務局による取締役・監査役への個別インタビューを実施

しました。全体を通しておおむね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性は確保されています。

アンケートおよびインタビュー結果は、取締役会で議論・報告するとともに、改善すべき課題について共有を図っています。

取締役会実効性評価の方法



■主な質問項目

- ① 取締役会の構成、運営、議論、モニタリング機能
- ② 取締役・監査役に対する支援体制、トレーニング
- ③ 株主との対話
- ④ 取締役・監査役自身の取り組み

2021年度に抽出された主要課題に対する2022年度の主な取り組み、2023年度の取り組み方針は下記の通りです。

取締役会実効性評価で抽出された主要課題に対する主な取り組み

2021年度実効性評価で抽出された主要課題	2022年度の主な取り組み	社外役員の主な意見
中長期的な重要課題の議論	各セグメントの事業計画・事業戦略、SDGs推進委員会における主要課題、人事施策などについて、取締役会で議論を実施	- SDGs推進に係る取り組みや実績の開示充実 - 気候変動リスクに対する対外開示の考え方の整理 - 当事業と社会貢献との関係性の説明 - 人財戦略の策定と目標の設定（海外、経営、女性活躍等） - リスクリングの導入検討・利益還元、自己資本比率、設備投資に対する考え方の整理
当事業・製品等の情報提供・意見交換の充実	社外役員向け研究開発戦略説明会の実施	- 事業・技術ミックスを踏まえた研究開発ロードマップの継続的な見直し - CO₂削減目標からバックキャストした製品開発と目標値の管理
機関投資家との対話状況の報告	IR活動状況およびアナリスト・機関投資家の意見・要望等を取締役会で報告	- 経営トップと機関投資家のミーティングの実施 - 個人投資家向けIR活動の検討

2022年度実効性評価で抽出された主要課題	2023年度の主な取り組み方針
中長期的な重要課題の報告・議論	企業価値向上に資する中長期的課題（人財戦略、財務戦略、非財務指標の設定など）について報告・議論する場の充実に引き続き取り組みます。
重要な意思決定および業務執行を監督する上で必要な報告の充実	各部門からの業務執行状況（半導体投資の計画と進捗、主要子会社の概況など）について報告・議論する場の充実に引き続き取り組みます。

内部統制

当社は、「法令等の遵守」「損失の危険の管理」「職務執行の効率性の確保」などを目的として、会社法に定める「内部統制システムの整備に関する基本方針」を取締役会で決議し、開示しています。また、内部統制システムの運用状況の概要を開示し、取り巻く社会的要請に迅速かつ的確に応えています。

<内部統制システムに基づく主な体制>

コンプライアンス体制（詳細はP69「コンプライアンス」参照）

取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合

することを確保するための体制に基づき、業務執行の透明性、健全性の確保を図るため、コンプライアンス体制を確立・推進しています。

リスク管理体制（詳細はP71「リスクマネジメント」参照）

損失の危険の管理に関する規程その他の体制に基づき、事業上のリスクを組織的かつ体系的に管理するため適切なリスク管理体制を整備しています。横断的な特定のリスクについてはリスク毎に担当部署を定め、リスク管理体制を整備しています。

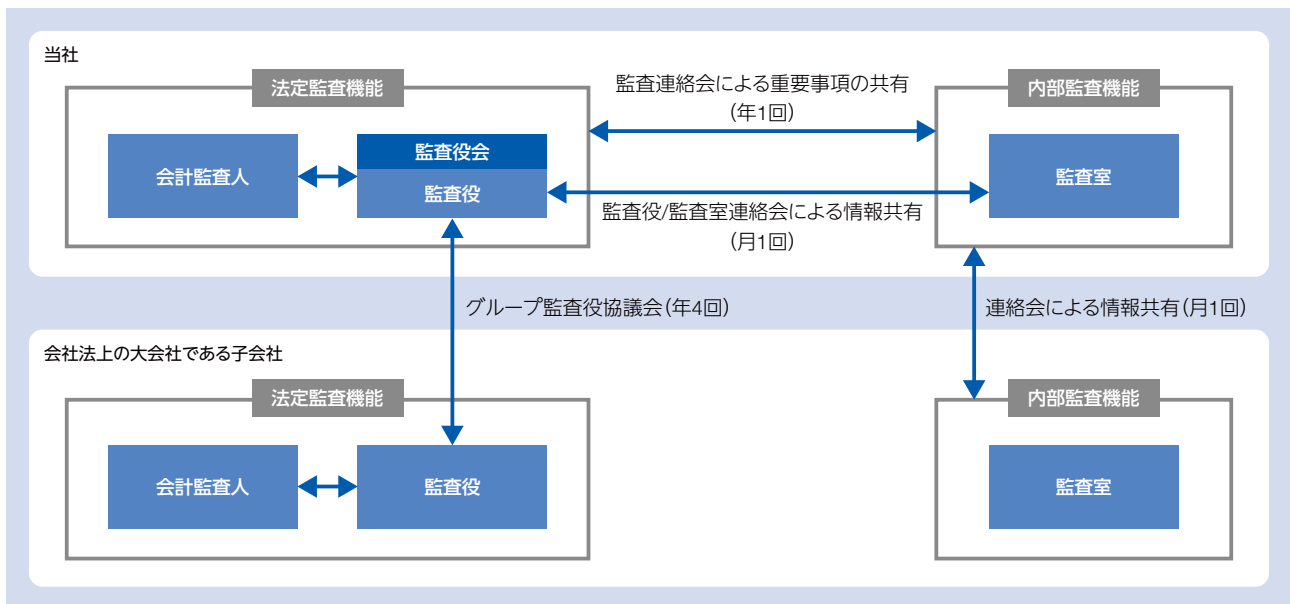
監査役・内部監査の状況

三様監査

当社は、法定監査機能（監査役、会計監査人）および内部監査機能（監査室）の連携強化により監査の実効性を確保してい

ます。大口案件のプロジェクトマネジメント、コンプライアンス監査、海外子会社監査等を注力ポイントとして取り組み、今後

連携強化の主な取り組み



監査役監査

各監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、監査の方針、業務の分担等に従って監査を行い、その内容および結果を監査役会に報告しています。

2022年度は、監査役会を合計8回開催し、監査役の出席率は100%となっています。監査役会においては、主に監査の方針および監査計画、会計監査人の監査の方法・結果の相当性、会計監査人の評価等の検討を行うとともに、常勤監査役から社外監査役への重要な事項の報告・検討等を行いました。

主な実施事項

- 取締役会、経営会議、遵法推進委員会その他重要な会議への出席と意見表明
- 重要な決裁書類等の閲覧
- 取締役、内部監査部門等からの職務執行状況の聴取
- 富士電機本体、国内外連結子会社、M&A実施会社の業務および財産の状況等の調査（適宜リモート方式を活用）

内部監査

内部監査部門は、社長直轄組織として、内部監査規程に基づき、当社の各部門、子会社に対し原則として隔年で全体を網羅するよう下記の監査を実施しています。指摘事項については、四半期毎に進捗状況を確認し、必要に応じフォローアップ監査

も実施しています。

2022年度は、リモート監査を活用しながら監査対象の約4割にあたる44拠点に監査を実施し、経営に重大な影響を与えるような不備・リスクはありませんでした。

監査内容	主な実施事項
組織運営監査	管理運営（規程類の整備、決裁手続き、業績管理等）の適切性評価
リスク管理監査	リスク管理体制およびリスク対応の有効性評価
コンプライアンス監査	コンプライアンス・プログラムに基づく関連法令の遵守状況点検、適法性確認
業務執行監査	業務執行（売上・仕入計上、投資、キャッシュフロー等）の適正性、効率性、有効性評価
会計監査	経費処理の適正性評価および資産負債の健全性評価

政策保有株式に関する方針

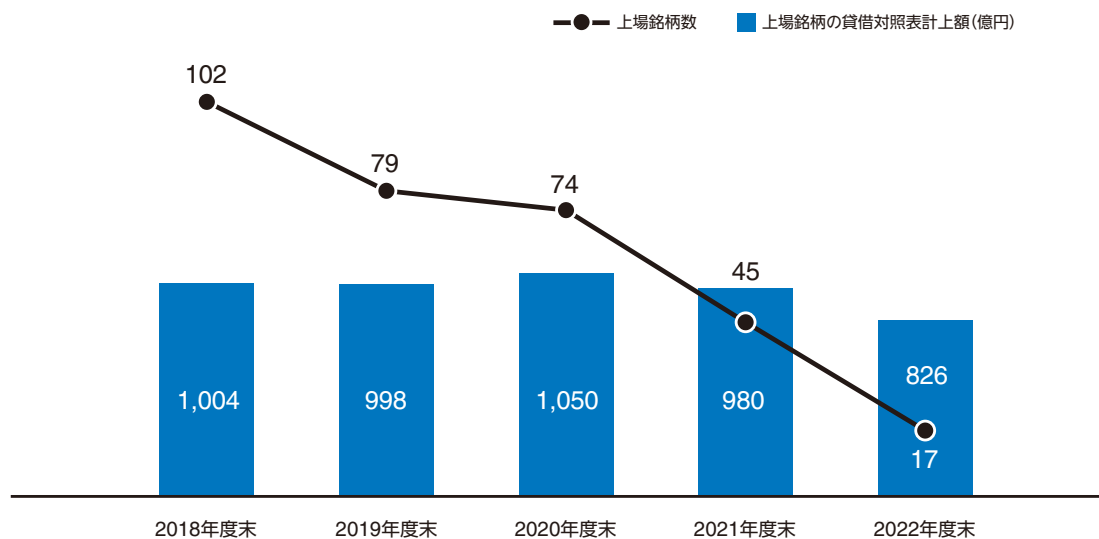
当社は、投資先企業との関係維持・強化等を目的として、上場株式を政策的に保有しています。政策保有株式を縮減することを基本方針とし、これらの政策保有株式については、その保有に一定の合理性が認められる場合でも、経営や事業への影響に留意しつつ縮減を図っていきます。

上記の方針に基づき、2018年度末時点で102銘柄保有していた上場株式を、2022年度末時点で17銘柄まで縮減しています。

なお、保有合理性については、「投資先企業との関係維持・強化等の必要性」「資本コストとリターンと比較」の観点から定期的に取り締役会で評価し、その評価内容を開示します。

政策保有株式の議決権に関しては、発行会社の適切なコーポレート・ガバナンス体制の整備や中長期的な企業価値の向上に資する提案であるか、また当社への影響等を総合的に判断して行使します。必要がある場合には議案の内容等について発行会社と対話します。

政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額



株主・投資家との対話

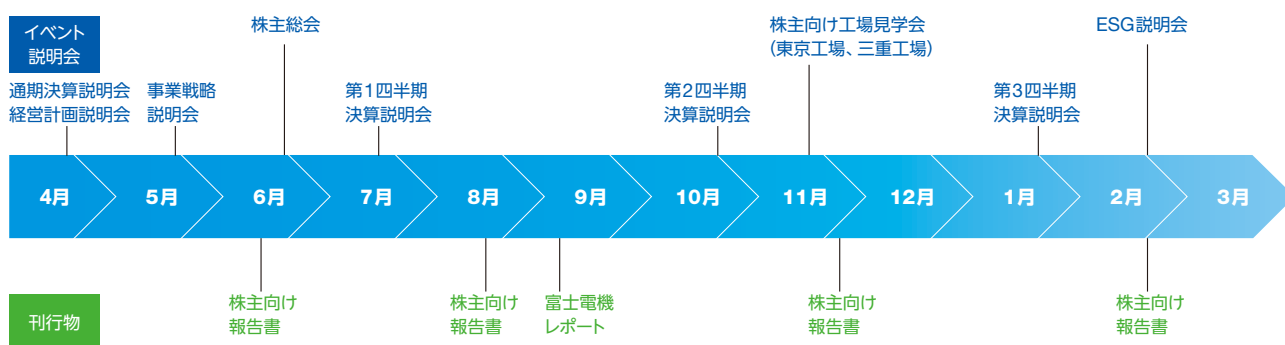
基本方針

当社は、各種法令・規則に基づいた情報開示を行っています。法令などに基づいた情報開示に該当しない場合でも、株主・投資家の皆様の正しい理解と信頼を得るため、投資判断に重要な影響を及ぼすと判断した企業情報については、適時、公正・公平な情報開示に努めています。

2022年度の主な取り組み

株主・投資家の皆様に、当社の事業環境や事業戦略、ESGへの取り組みをよりご理解いただくために、電話会議やWebを活用した取材対応の強化、IR説明会における情報開示内容の充実、ウェブサイトでのIR情報発信強化に取り組みました。

2022年度の主な取り組み概要



アナリスト・機関投資家の意見

アナリスト・機関投資家との対話を積極的に行い、説明会で共有した情報や個別面談でいただいた主な意見・要望を執行

役員ならびに取締役会と共有し、経営課題として議論しています。2022年度にアナリスト・機関投資家からいただいた主な意見・要望は下記の通りです。

経営・事業に関する意見

- ・次期中期経営計画の目標、戦略、施策の明確化
- ・長期的な成長戦略や会社が目指す方向性の明確化
- ・低収益事業の改善施策の推進
- ・海外事業拡大における課題、戦略・施策の明確化と推進
- ・経営戦略と連動した人財戦略および人的資本投資の推進
- ・社内女性取締役登用にに向けた人財育成と取締役会多様性確保
- ・政策保有株式の更なる縮減

情報開示に係る意見

- ・パワエレ事業の更なる拡大戦略およびオートメーション事業の収益性改善に向けた具体的な施策
- ・半導体の中長期の具体的な事業戦略
- ・発電プラントの再生可能エネルギー・サービス事業拡大の進捗状況
- ・食品流通の海外ビジネスの方向性および売上拡大戦略
- ・環境ビジョン2050の目標達成に向けた取り組みおよび環境ビジョン2030年度目標と整合した事業戦略・計画の提示
- ・役員報酬に関する情報開示の充実

IR関連の表彰

2022年度IR優良企業賞

IRの趣旨を深く理解し、積極的に取り組み、市場関係者の高い支持を得るなどの優れた成果を挙げた企業として、日本IR協議会「2022年度IR優良企業賞」を受賞しています。



IRサイトの表彰

当社IRサイトの使いやすさ、情報の充実度などが評価され、(株)ブロードバンドセキュリティ「Gomez IRサイトランキング2022:金賞(3年連続)」、大和インベスター・リレーションズ(株)「2022年インターネットIR表彰:優良賞(4年連続)」を受賞しています。



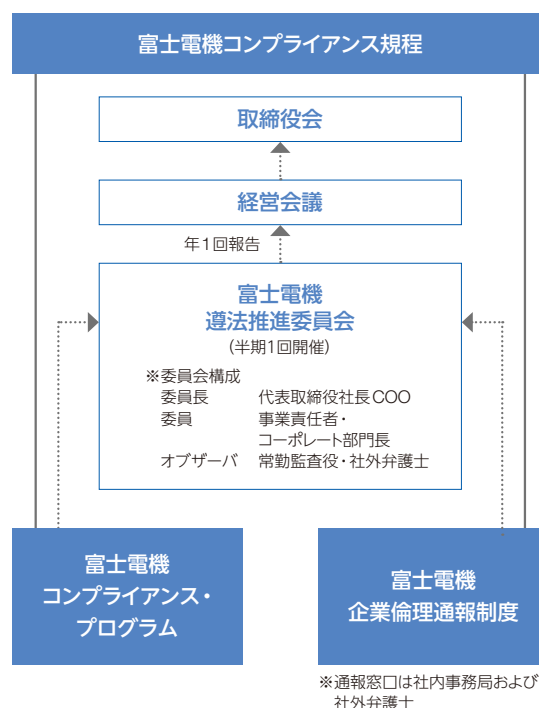
コンプライアンス

基本方針

富士電機は、企業行動基準に「グローバル・コンプライアンスを最優先します」を掲げ、取締役会の監督の下、コンプライアンスの指針となる「富士電機コンプライアンス規程」を定め、「富士電機コンプライアンス・プログラム」および「富士電機企業倫理通報制度」を両輪としてグローバルでコンプライアンスを推進しています。

推進体制

当社の代表取締役社長COOを委員長とし、規制法令ごとの所管責任者（事業責任者・コーポレート部門長）を委員、常勤監査役・社外有識者（弁護士）をオブザーバーとする「富士電機違法推進委員会」において、半期毎に「富士電機コンプライアンス・プログラム」および「富士電機企業倫理通報制度」の実施状況、ならびに「富士電機コンプライアンス・プログラム」の実施計画について審議を行い、年1回取締役会に報告しています。コンプライアンス違反発生時は、事実調査・是正措置・再発防止・社内処分・社内外開示など、所要の措置を講じる体制としています。



推進状況

富士電機コンプライアンス・プログラム

当社および国内外のグループ会社を対象として、国内外の規制法令の遵守に関する4側面をまとめた「富士電機コンプライアンス・プログラム」を定め、富士電機違法推進委員会におけるレビュー・見直しを経て、活動に取り組むとともに、社外の視点から活動の有効性を検証するため社外認証取得、社外開示に積極的に取り組んでおります。

● コンプライアンス教育

階層別・職種別での集合研修・オンライン研修やeラーニング研修・ウェブ配信研修、また社内ポスターの掲示や冊子の配布を通じて、網羅的かつ計画的にコンプライアンス教育を推進しています。

◎ 富士電機コンプライアンス・プログラム

対象となる国内外規制法令全54カテゴリー（以下は一例）

- ・汚職防止・競争法
- ・労働・人権
- ・製品安全・環境
- ・税務・会計
- ・情報セキュリティ
- ・輸出管理

社内ルールの
策定改廃・周知徹底

規制法令・社内ルールの
遵守状況の日常監視

第三者による監査

コンプライアンス教育

2022年度コンプライアンス教育実績（一例）

研修区分	対象者		内容
階層別	新任役員（国内）	14名	法令遵守体制の構築
	新任幹部社員	108名	主要規制法令の遵守
	新入社員	258名	コンプライアンス・プログラムおよび企業倫理通報制度の概要
	海外拠点役員	142名	法令遵守体制の構築
職種別	営業・管理部門社員	2,488名	主要規制法令の遵守
	海外販社社員	616名	贈賄防止・競争法

富士電機企業倫理通報制度

富士電機は、違反行為の未然防止・早期発見による自浄作用の促進を目的として、社内外の関係者が贈収賄・汚職を含む業務遂行上の法令違反や社内ルール違反、またはそのおそれのある事実を、通報窓口(社内窓口および社外弁護士)を通じて富士電機の代表取締役社長COOに通報できる「富士電機企業倫理通報制度」を導入し、運用しています(匿名通報も可)。

2022年度の通報件数は国内外46件(ハラスメント17件、労務関連16件、会計関連3件、その他10件)であり、そのうち違反があったものは10件(ハラスメント2件、労務関連3件、会計関連1件、その他4件)でした。

通報への対応として、通報者情報の秘匿、通報を理由とする不利益取り扱いや報復・差別行為の禁止を通じて通報者保護の徹底を図った上で、事実調査、是正措置、再発防止、処分その他解決に向けた必要な対応を行い、対応内容については、

通報者にフィードバックしています(匿名通報の場合も、上記の措置を通じた間接的なフィードバックに努めています)。

また、2022年6月1日の改正公益通報者保護法施行に伴い、対象者を退職者を含む富士電機の全役員および従業員に拡大するとともに、通報者保護の一層の強化を図っています。

◎ 企業倫理ヘルプライン

富士電機の国内外の役員および従業員(退職者および派遣社員を含む)からの通報を受け付けています。社内報および社内イントラネットへの掲載等により周知徹底を図っています。

◎ パートナー・ホットライン

取引先などの社外のステークホルダーからの通報を受け付けています。ウェブサイトへの掲載やお取引先様への説明会等により周知徹底を図っています。



パートナー・ホットライン

<https://www.fujielectric.co.jp/about/procurement/partnerhotline.html>

推進結果

富士電機コンプライアンス・プログラムおよび企業倫理通報制度の実施の結果、2022年度は、富士電機の経営に重大な影響を与えるコンプライアンス違反はありませんでした。

贈賄防止

富士電機企業行動基準「グローバル・コンプライアンスを最優先します」において、「贈賄・汚職の防止」を宣言するとともに、企業行動基準の一部として「富士電機贈賄防止ポリシー」を公表し、富士電機の社員(派遣社員を含む)は一切の贈賄およびその疑いを招く行為を行わないことや、サプライヤーなどお取引先様を含むステークホルダーの皆様にも贈賄防止に努めるようお願いするなど、サプライチェーン全体で贈賄防止に取り組むことを宣言しています。

また、富士電機の社員(派遣社員を含む)向けに、贈賄防止に向けた日常業務におけるルールとして「富士電機 贈賄防止ガイドライン」を制定し、「富士電機コンプライアンス・プログラム」の実行を通じて贈賄防止に努めています。贈賄に関し

た社員に対しては、就業規則に基づき厳正な処分を行います。

2022年度においては、贈賄防止に係る違反はなく、贈賄防止に係る違反を起こし処分された社員はおらず、また贈賄防止に係る違反に関連する罰金、課徴金および和解金は発生していません。

競争法違反防止

「独占禁止法遵守マニュアル」、「海外競争法遵守マニュアル」などの日常業務におけるルールを制定し、適宜改訂しています。入札情報管理システムによる見積り・積算の確認や記録の徹底などを通じた日常監視を行い、また、内部監査部門による監査事項書に従った監査、階層別・職種別の教育の徹底を通じて競争法違反防止に努めています。競争法違反に関与した社員に対しては、就業規則に基づき厳正な処分を行います。

2022年度においては、競争法違反はなく、競争法違反を起こし処分された役職員はおらず、また競争法違反に関連する罰金、課徴金および和解金は発生していません。



富士電機 贈賄防止ポリシー

<https://www.fujielectric.co.jp/about/company/box/doc/anti-bribery/policy/policy.pdf>

リスクマネジメント

基本方針

富士電機は、「富士電機リスク管理規程」に基づきリスクを体系的、組織的に管理しています。富士電機の経営に影響を及ぼす可能性のあるさまざまなリスクに関して、遺漏なく適切

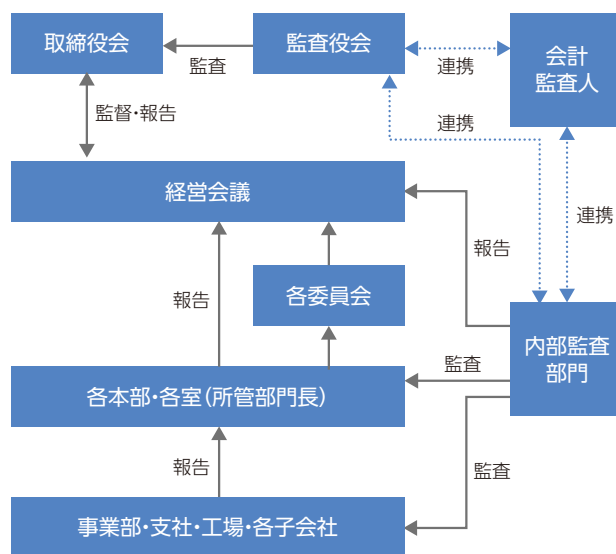
に管理・対処することでリスクの顕在化(危機的事態の発生)を未然に防止し、リスクによる影響の最小化を図っています。

リスク管理体制

当社の各部門および関係会社は、事業責任の一環としてその事業活動に伴うリスクの管理に責任を負い、適切なリスク管理体制を整備してリスク対策を実施しています。

事業計画や大規模投資などの重要なリスクについては経営会議などで適宜報告し、共有を図っています。また、リスク管理を確実に実施するためにマニュアル類を整備し、リスクの種類に応じた教育を実施するとともに、社内報などでリスク管理の取り組みを周知しています。

内部監査部門は、当社の各部門および関係会社が富士電機リスク管理規程に基づいてリスクを抽出・評価し、対策方針を定めて適切に管理体制を構築し、的確に運用しているかを定期的に監査しています。



緊急事態発生時の対応

大規模災害など緊急事態が発生した場合、事態の拡大防止と早期収束が図れるよう、平常時の準備、緊急事態発生時

の緊急連絡、緊急対策本部の設置について定めた対応要領を策定しています。

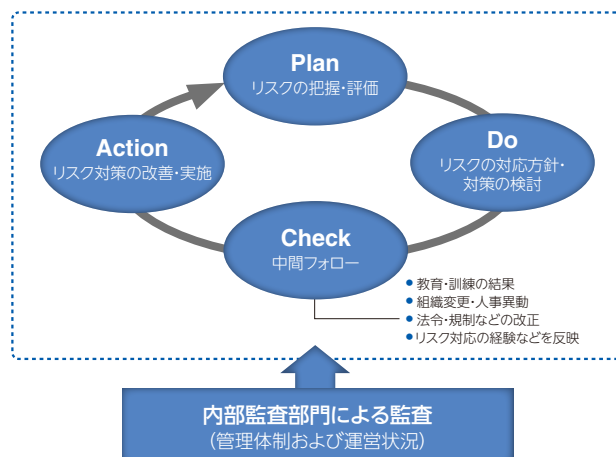
リスク管理プロセス

当社の各部門および関係会社は、年次の予算策定時に事業活動に伴うリスクの把握・評価を行っています。

各リスクへの対策は、経営への影響および発生頻度を踏まえて、各リスクに関する対応(回避、低減、移転、保有など)の方針や対策を検討し、各部門などで実行責任者などを定め実施しています。

第2四半期終了後に中間フォローを行い、リスク対策の年度評価・次年度対策を行っています。

リスク管理の年間プロセス



主要なリスク

現在、富士電機の業績および財務状況に影響を及ぼす可能性のある主要なリスクは以下の通りです。

リスク項目	リスク内容
経営戦略 事業戦略 事業環境	- 成長が見込める事業に経営資源を集中させ、設備投資、研究開発投資を行っていますが、特に半導体の設備投資は、顧客との物量・価格面での交渉をもとに設備投資の判断を行うとともに、研究開発投資は事業戦略との整合性などを重視し、ロードマップに基づき、将来を支える基盤・先端技術の研究開発を進めています。しかし、半導体分野の製品サイクルは短く、また製品需給の変動や競争が激しいことから、投資を回収できないリスクがあります。 - 地球環境保護への取り組みを経営の重要課題と位置付け、TCFDへの賛同表明、「環境ビジョン2050」の制定など、事業を通じ持続可能な社会の実現に取り組んでいることを継続的に発信しています。しかし、環境規制の強化や、ESG評価機関からの取り組み評価により、石炭火力発電事業への批判が強まる場合、富士電機の評判などに影響を及ぼすリスクがあります。
コーポレート・ガバナンス	平時より経営の透明性や監査機能の向上を図ることにより、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいますが、予期せぬ事態の発生により、内部統制などに不備が生じ、コーポレート・ガバナンスが機能不全に陥った場合、経営に混乱をきたすなどのリスクがあります。
事業再編・提携・撤退	競争力の強化に向け、第三者との協業に取り組んでおり、経営理念などを共有するとともに、緊密なコミュニケーションを図るなど、良好な関係構築に取り組んでいますが、制度、文化面などの相違から十分な成果が得られないリスクがあります。
受注・営業・販売促進	- 機会損失を回避する取り組みを行うとともに、国内外の市場動向による業績影響の極小化に向けて、コストダウンや総経費の圧縮に努めていますが、市場環境の悪化、製品需給の急激な変動や競争の激化、およびそれらに伴う価格レベルの大幅な下落が生じるリスクがあります。 - 大型プラント案件において、適正な利益を確保できるよう、受注時における見積りの精度向上、受注後のプロジェクト管理の強化などに取り組んでいますが、受注後の予期せぬ仕様変更、工程遅延や自然災害などにより採算悪化となるリスクがあります。
開発・設計 エンジニアリング	強いコンポーネントとシステムを創出する研究開発、および要素技術の複合により顧客価値を生むソリューションの研究開発に注力していますが、急速な技術の進歩により他社に優位性を奪われたり、計画どおりに開発が進まずに適切な時機に市場への製品投入ができないリスクがあります。
調達・手配	原材料価格高騰リスクに対して商品スワップ取引などを行っていますが、円安や需要増等により、原材料等の価格が大幅に上昇するリスクがあります。
生産・製造 出荷・物流 据付・引渡 サービス	- 常に最新の物量動向を把握するとともに、物量変動に対応できる最適な生産管理体制を構築していますが、予期せぬ事態により、物量動向の変化への対応が遅れた場合、在庫過不足を招くリスクがあります。 「地域完結型」ものづくりの推進、グローバル調達の推進などに取り組んでいますが、ヒト・モノの移動が制限され物流網が寸断された場合、納期遅延等が発生するリスクがあります。

リスク項目	リスク内容
品質保証	品質管理体制を整備し、高い品質水準の確保に努めるとともに、必要な保険に加入していますが、予期せぬ事態により品質問題が発生した場合、業績などに影響を及ぼす可能性があります。
人的資源・労務	積極的に社員の教育・研修を実施するとともに、キャリア採用拡大などにより、優秀人材の確保に取り組んでいますが、必要な人材を確保・育成できないリスクがあります。
財務・会計	- 社債・CP・短期借入・長期借入の最適ミックスを常に検証し、機動的・安定的な資金調達が可能となるよう取り組んでいますが、金利が想定以上に上昇した場合、有利子負債に対する金利負担の増大を招くリスクがあります。 - 与信管理強化を図ることにより、売上債権の回収促進に取り組んでいますが、景気低迷などにより、取引先の資金繰りが悪化して債権回収不能となるリスクがあります。
法務・倫理	「富士電機遵法推進委員会」において法令遵守の徹底を図るとともに、コンプライアンス・プログラムおよび内部通報者制度などのコンプライアンス体制を整備していますが、法令違反などが発生した場合、社会的信用や業績などに影響を及ぼす可能性があります。 - 訴訟などの法的紛争に備え、必要なプロセス（事実調査、是正措置、再発防止、社内処分、開示）を迅速に行う体制を構築していますが、予期せぬ多額の賠償を命じられるリスクがあります。 - 知的財産権を効果的に守り、他社の権利を尊重した製品・技術の開発を進めていますが、係争が発生した場合、業績などに影響するリスクがあります。
政治情勢 社会経済動向	- 一定の基準に従って為替予約を実施していますが、対円為替相場の変動が生じるリスクがあります。 - 想定外のリスクに備え、生産・販売拠点の分散化を図っていますが、海外での法・規制などの変更、政治的要因、社会的混乱などにより、業績等に影響を及ぼす可能性があります。
株主・投資家の 動向	積極的な開示ならびに株主・機関投資家とのコミュニケーションを重視するとともに、誠実かつ正確な情報開示を行うなど、当社経営への理解を深める取り組みを行っていますが、株主・投資家の意向と当社経営の意向に齟齬が生じるなどにより、役員選任議案に反対票を投じられるなどのリスクがあります。
自然災害・事故	危機管理対応の専門部門を設置し、防火・防災や、事業継続計画（BCP）の策定など、「事業継続力強化」に取り組んでいますが、大規模な災害や事故などが発生した場合、生産設備の破損、操業の中断、製品出荷の遅延などが生じるリスクがあります。
外部からの攻撃	サイバーセキュリティ脅威への対応のため、攻撃の監視・制御を実施するとともに、防御、検知システムの増強、サイバー訓練などの対応力強化を継続的に進めていますが、外部攻撃（サイバーテロなど）により機能不全、情報漏洩などの問題が発生し、社会的信用を失墜させるなどのリスクがあります。

品質向上に対する取り組み

● 品質保証活動の推進

生産・調達本部長を委員長、各事業本部長を委員とする生産技術委員会のもと、全社の生産技術および品質の向上に取り組んでいます。

生産技術委員会の下部組織である高信頼性部会では、安定かつ均一な品質水準の実現を目指し、毎年「高信頼性活動方針」を策定し各事業部門および工場に展開し活動を推進しています。発生した重大フレームはすべて洗い出し、再発防止の有効性を再点検する再発防止診断を毎年継続して実施しています。重大な品質問題が発生した場合は、規程に基づき速やかに代表取締役社長COOや生産技術委員会メンバー、その他の関係者へ速報を発信しリスクを共有するとともに、対策推進に迅速に取り組んでいます。

各工場においては、IoTを活用した生産・品質情報・トレーサビリティの見える化を進めるとともに、試験・検査のデジタル化・自動化の適用機種拡大、統計的品質管理の順次導入により、品質管理の正確性・信頼性・迅速性の更なる向上に取り組んでいます。

また品質の健全性を高める活動として、通例行っている内部監査とは別に、異なる拠点の社員が相互に品質管理体制の正常性を診断する取り組みを実施しています。品質データが外部からの要求仕様を満たしているか、品質データの作成プロセスに問題はないかの診断に加え、2022年度から取引先の選定・評価・監査の体制を相互に診断しています。これらの活動を通して得た気付きは、全社で共有して品質の健全性を高める心構えなど啓蒙活動につなげるとともに、品質マネジメントシステムやマニュアルに反映するなど、更なるリスク低減に取り組んでいます。



当社製品の品質保証について

https://www.fujielectric.co.jp/about/csr/social/with_customer/quality.html

自然災害・事故への対応 (BCPの取り組み)

大規模な自然災害や事故などの不測の事態発生時にも重要な事業を必要な時間内に再開・継続するため、「富士電機事業継続マネジメント (BCM) 規程」に基づき、事業継続計画 (BCP) を策定し、継続的な改善に全社で取り組んでいます。

BCPは本社や工場、お客様の対応窓口となる支社で策定

するとともに、調達分野やIT分野においても富士電機共通のBCPを策定しています。また策定したBCPに基づいた教育訓練を実施するとともに、BCPおよびその管理体制の有効性を定期的に評価し改善につなげることで、事業継続力の強化に取り組んでいます。

2022年度は、全社のBCPの適時把握およびその管理体制強化のため、各拠点のBCPを全社で共有できる仕組みを構築しました。抽出された課題に基づき、教育訓練の更なる強化に取り組んでいます。

なお、富士電機は事業継続に積極的に取り組んでいることが評価され、「国土強靱化貢献団体認証 (レジリエンス認証)」を取得しています。



事業継続に積極的に取り組んでいることが評価され、国土強靱化
貢献団体認証 (レジリエンス認証)
マークを取得

情報セキュリティの維持・強化の取り組み

当社が保有する経営、営業または技術上の情報、個人情報などの資産価値を機密情報として適切に管理するために、情報セキュリティに関する方針および規程類をNIST (米国国立標準技術研究所) サイバーセキュリティフレームワークをベースに再整備し展開しています。

また富士電機および国内外グループ各社に管理体制を構築し、全従業員への定期的な教育、事業所や執務室の入退場者管理、インターネットやパソコン端末のセキュリティ対策などを実施するとともに、各職場の取り組み状況を毎年点検しています。

さらに、多様化・高度化するサイバーセキュリティ脅威への対応として、セキュリティ対応体制 (CSIRT/SOC) の強化、新たなサイバー攻撃の兆候や情報の監視の強化、情報システムの防御・攻撃監視機能の強化を図っています。

各拠点においても、お取引先様の要求事項や関連する業界団体のガイドライン・市場動向などを踏まえて情報セキュリティの対策向上に努めており、情報セキュリティ管理の公的認証が求められる事業ではISMS認証を富士電機(株)3部門と子会社2社が取得しています。また、個人情報保護に関しては、プライバシーマークが富士電機(株)と子会社4社に付与されています。

主要連結財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

年度	2013	2014	2015	2016
経営成績				
売上高	759,911	810,678	813,550	837,765
国内	582,223	605,763	597,757	632,723
海外	177,688	204,915	215,793	205,042
営業利益	33,136	39,316	45,006	44,709
親会社株主に帰属する当期純利益	19,582	27,978	30,644	40,978
研究開発・設備投資				
研究開発費	32,029	35,023	35,949	34,910
設備投資額 ^{※1}	26,916	29,041	27,650	27,149
減価償却費 ^{※2}	30,849	33,615	29,723	29,445
キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	53,651	51,459	48,450	58,185
投資活動によるキャッシュ・フロー	-9,649	-22,750	-19,410	9,748
フリー・キャッシュ・フロー	44,002	28,708	29,040	67,934
財務活動によるキャッシュ・フロー	-50,569	-33,828	-31,566	-56,083
財政状態				
総資産 ^{※3}	810,774	904,522	845,378	886,663
純資産	251,225	319,636	260,980	323,863
自己資本	227,181	290,339	230,399	291,215
ネット有利子負債残高	200,340	194,579	189,374	141,578
有利子負債残高	233,753	226,474	220,213	183,465
財務指標				
売上高営業利益率 (%)	4.4	4.8	5.5	5.3
売上高海外比率 (%)	23.4	25.3	26.5	24.5
自己資本利益率 (ROE) (%)	9.3	10.8	11.8	15.7
総資産利益率 (ROA) (%) ^{※3}	2.5	3.3	3.5	4.7
自己資本比率 (%) ^{※3}	28.0	32.1	27.3	32.8
ネットD/Eレシオ (倍) ^{※4}	0.9	0.7	0.8	0.5
D/Eレシオ (倍) ^{※5}	1.0	0.8	1.0	0.6
1株当たり情報^{※6}				
当期純利益	137.03	195.80	214.48	286.82
純資産額	1,589.79	2,031.97	1,612.59	2,038.40
配当額	35.00	45.00	50.00	55.00
配当性向 (%)	25.5	23.0	23.3	19.2

非財務ハイライト

年度	2013	2014	2015	2016
従業員数 (人)	25,524	25,740	26,508	26,503
国内	18,022	17,814	17,635	17,716
海外	7,502	7,926	8,873	8,787
生産時の温室効果ガスの排出量 (万t-CO ₂)	53.6	53.8	51.9	46.7
製品によるCO ₂ 排出削減貢献量 (万t-CO ₂) ^{※7}	601	1,043	1,598	2,230

※1 設備投資額は有形固定資産への投資の総額であり、リース契約による取得相当額を含んでいます。

※2 減価償却費は有形固定資産と無形固定資産の減価償却費の合計です。

※3 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を2018年度の期首から適用し、2017年度に係る主要な経営指標等については、当該会計基準を遡って適用した後の指標等となっています。

※4 ネットD/Eレシオは自己資本に対するネット有利子負債残高(有利子負債残高-現金及び現金同等物)の割合です。

※5 D/Eレシオは自己資本に対する有利子負債残高の割合です。



財務情報の詳細な情報はウェブサイトに掲載

<https://www.fujielectric.co.jp/about/ir/library/index11.html>

(百万円)

2017	2018	2019	2020	2021 ^{※8}	2022 ^{※8}
893,451	914,915	900,604	875,927	910,226	1,009,447
674,744	682,503	679,719	654,020	655,821	717,390
218,707	232,412	220,885	221,907	254,405	292,057
55,962	59,972	42,515	48,595	74,835	88,882
37,763	40,267	28,793	41,926	58,660	61,348
35,620	33,669	34,457	33,562	33,756	36,216
26,465	43,338	48,208	35,890	59,320	84,147
30,151	30,906	32,319	36,194	39,969	45,938
53,146	54,949	46,087	26,931	76,809	116,163
-14,550	-21,448	-27,621	23,477	-22,350	-49,498
38,596	33,501	18,466	50,408	54,458	66,665
-46,887	-38,174	16,917	-39,520	-42,894	-77,193
914,744	952,659	996,827	1,051,952	1,117,112	1,181,552
366,546	392,061	406,002	461,254	523,729	572,068
330,635	352,921	365,619	416,996	472,900	517,091
130,177	124,850	153,617	140,872	117,041	99,107
163,507	153,985	217,364	216,205	208,391	183,273
6.3	6.6	4.7	5.5	8.2	8.8
24.5	25.4	24.5	25.3	27.9	28.9
12.1	11.8	8.0	10.7	13.2	12.4
4.2	4.3	3.0	4.1	5.4	5.3
36.1	37.0	36.7	39.6	42.3	43.8
0.4	0.4	0.4	0.3	0.2	0.2
0.5	0.4	0.6	0.5	0.4	0.4
264.34	281.89	201.57	293.52	410.68	429.50
2,314.50	2,470.65	2,559.60	2,919.34	3,310.80	3,620.23
70.00	80.00	80.00	85.00	100.00	115.00
26.5	28.4	39.7	29.0	24.3	26.8

(円)

2017	2018	2019	2020	2021	2022
27,009	27,416	27,960	27,593	26,757	27,123
17,704	17,647	17,681	17,647	17,493	17,392
9,305	9,769	10,279	9,946	9,264	9,731
48.4	52.1	45.1	43.7	36.4	33.4
2,579	3,162	3,651	4,127	4,544	4,979

※6 2018年10月1日付で普通株式5株を1株とする株式併合を実施しています。

1株当たり当期純利益及び1株当たり純資産額は、2013年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。

2018年度における中間配当額(1株当たり8円)を株式併合実施後に換算すると1株当たり40円となりますので、

2018年度における1株当たり配当額は、中間配当額を含め80円に相当いたします。

1株当たり配当額は、株式併合前の配当金につきましても、遡って当該株式併合の影響を考慮した金額を記載しています。

※7 2009年度以降出荷した製品が1年間稼働した場合のCO₂排出削減貢献量です。

経済産業省「温室効果ガス削減貢献量算定ガイドライン」に準拠し算出しています。

※8 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用しており、

当連結会計年度に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。

企業データ

会社概要 (2023年3月31日現在)

商号	富士電機株式会社
英文社名	FUJI ELECTRIC CO., LTD.
設立	1923年8月29日
連結子会社数	70社(国内21社、海外49社)
持分法適用会社数	4社
本店	〒210-9530 神奈川県川崎市川崎区田辺新田1番1号
本社事務所	〒141-0032 東京都品川区大崎一丁目11番2号 ゲートシティ大崎イーストタワー
資本金	476億円
従業員数(連結)	27,123名(国内17,392名、海外9,731名)
売上高(連結)	10,094億円(2022年度)
証券コード	6504

株式・株主構成 (2023年3月31日現在)

発行済株式総数	149,296,991株
株主数	42,522名

大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	26,591	18.62
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	18,958	13.27
朝日生命保険相互会社	3,955	2.77
全国共済農業協同組合連合会	3,059	2.14
ファナック株式会社	2,684	1.88
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505025	2,221	1.55
古河機械金属株式会社	2,205	1.54
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,165	1.52
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,159	1.51
富士通株式会社	1,827	1.28

(注) 1. 当社は自己株式6,462,999株を所有しておりますが、上記の表には記載していません。
2. 持株比率は、会社法施行規則の規定に基づき、発行済株式の総数から自己株式を控除して算出しています。

所有者別株式分布状況

区分	株主数(名)	株式数(株)	出資比率(%)
金融機関・証券会社	149	66,738,514	44.70
その他国内法人	462	9,301,380	6.23
外国法人等	802	51,075,528	34.21
個人・その他	41,109	22,181,569	14.86
合計	42,522	149,296,991	100.00

(注)「個人・その他」には、自己株式を含んでいます。

当社ウェブサイト (IR、ESG関連情報)



IR関連情報を入手したい方は、
IR (株主・投資家情報) サイトをご覧ください。



IR (株主・投資家情報)
<https://www.fujielectric.co.jp/about/ir/>



ESG関連情報を入手したい方は、
ESG (環境・社会・ガバナンス) サイトをご覧ください。



ESG (環境・社会・ガバナンス)
<https://www.fujielectric.co.jp/about/csr/>

社外からの評価

社会的責任に優れた企業として、下記のSRI (社会的責任投資) インデックスの構成銘柄に選定されています。

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

富士電機のMSCIインデックスへの組み入れ、およびMSCIロゴ、商標、サービスマーク、またはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による富士電機のスポンサーシップ、推薦またはプロモーションを意味するものではありません。MSCIインデックスは、MSCIの独占的財産であり、その名称とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

Member of
Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数

気候変動に対する取り組みとその情報開示により、環境分野で世界的に権威のあるCDP Aリストに4年連続で選定されています。



ダイバーシティにおける優れた取り組みが評価され、下記の表彰・認定を受けています。



多様な人財を活用して、イノベーションの創出、生産性向上などの成果を上げている企業として「ダイバーシティ経営企業100選」に選定 (経済産業省)



子育てサポート企業として「くるみん」認定を取得 (厚生労働省)



女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定の最高段階を取得 (厚生労働省)



ECOLOGY
Fuji Electric

この環境シンボルマークは
富士電機の環境保護に対する
姿勢を表したものです。

環境への配慮



ユニバーサルデザイン(UD)の考え方に基づき、
より多くの人に見やすく読みまちがえにくい
デザインの文字を採用しています。

FE 富士電機株式会社

〒141-0032 東京都品川区大崎一丁目 11 番 2 号 ゲートシティ大崎イーストタワー

お問い合わせ先 社長室 広報・IR部

Tel : 03-5435-7111 <https://www.fujielectric.co.jp/>