

# 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材育成の強化、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
<ul style="list-style-type: none"> <li>パワエレ、パワー半導体事業へのリソース傾注</li> <li>海外事業の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルでものづくり力強化</li> </ul>

### 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

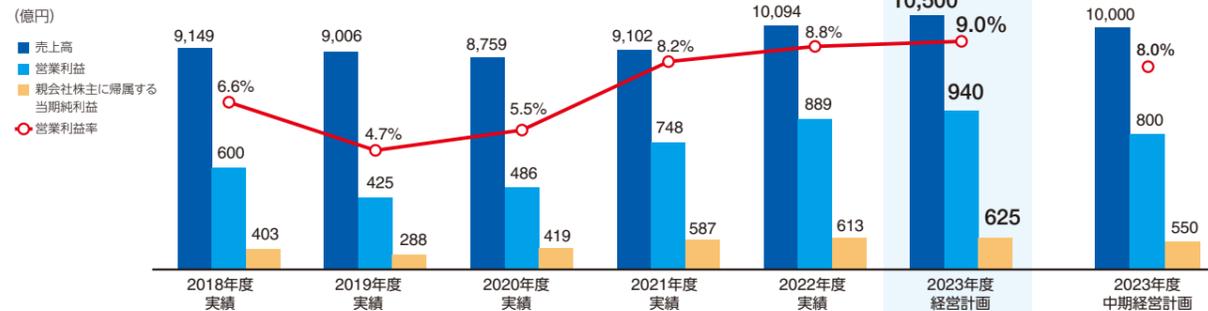
売上高	1兆円
営業利益率	8.0%以上
親会社株主に帰属する当期純利益	550億円

## 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



## 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。

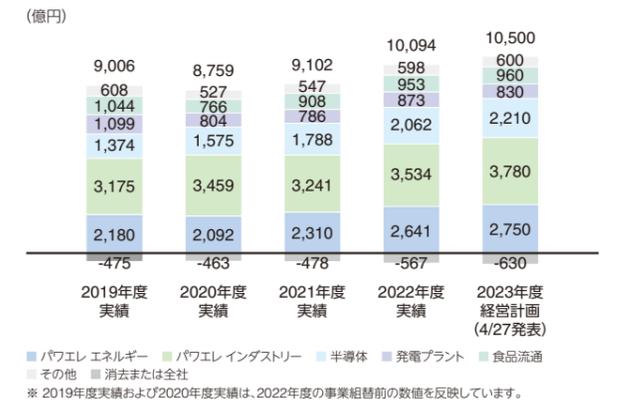
海外事業拡大に向けては、インドでは、2019年度に買収・連結子会社化した現地の大手電源装置メーカーと富士電機インド社を2021年度に経営統合しました。現地の2工場と全土に展開する販売・サービス拠点を活用し、データセンター向け無停電電源装置(UPS)や太陽光発電向けパワーコンディショナ、インバータ、計測機器の機種開発・生産を推進し、売上拡大に取り組んでいます。タイでは、富士電機マニファクチャリング(タイランド)社に盤システム工場、エンジニアリングセンターを建設するとともに、東南アジアの複数拠点に分散していた電機盤・モールド変圧器の生産機能を集約。タイでの生産・エンジニアリング機能を強化し、海外中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

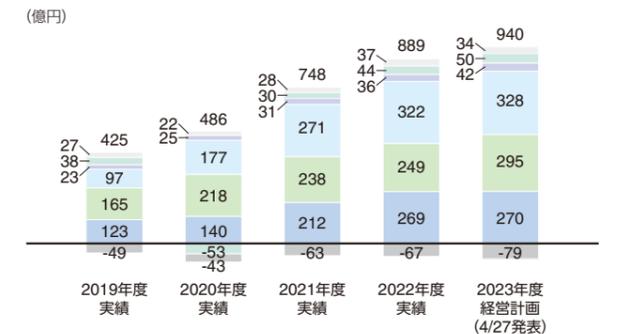
果、全セグメントが対前年度で増収増益となり、売上高、営業利益、営業利益率、当期純利益は過去最高を更新し、2023年度中期経営計画を1年前倒しで達成しました。

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



## セグメント別営業利益



## 海外売上高



## 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、パワーエレクトロニクス、エネルギー、パワーエレクトロニクス、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、パワーエレクトロニクスのプラント・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ーエレクトロニクス、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。

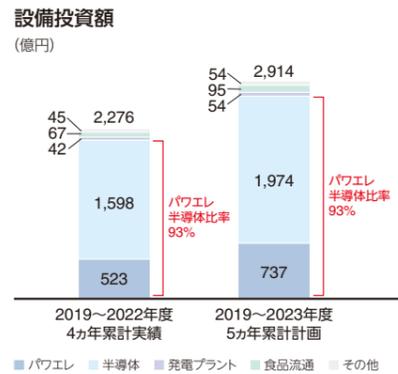
営業利益は、パワーエレクトロニクスにおける物量・生産増、発電プラントや食品流通における収益性改善、製品販売価格の値上げや原価低減施策の推進などにより、対前年度51億円増加の940億円を目指します。親会社株主に帰属する当期純利益は、対前年度12億円増加の625億円を目指します。

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。

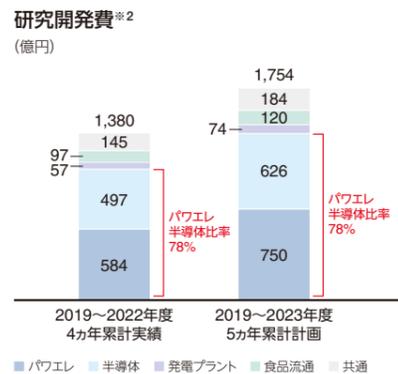
詳細は2024年3月期第1四半期決算短信を参照  
[https://www.fujielectric.co.jp/about/ir/pdf/gh2023\\_7/20230727\\_all.pdf](https://www.fujielectric.co.jp/about/ir/pdf/gh2023_7/20230727_all.pdf)

## 設備投資額・研究開発費

パワーエレクトロニクス、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。



	主な内容 (2019 ~ 2023年度)
パワーエレクトロニクス	<ul style="list-style-type: none"> <li>盤システム工場、エンジニアリングセンター建設 (タイ)</li> <li>工場拡張・生産機種拡大 (インド)</li> <li>エンジニアリングセンター建設 (千葉工場)</li> <li>プラントシステム棟建設 (東京工場)</li> <li>開発試験設備の導入 (東京工場)</li> <li>器具の新製品生産設備の導入</li> <li>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)</li> </ul>
半導体	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul>



	主な内容 (2019 ~ 2023年度)
パワーエレクトロニクス	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>モビリティ分野向け (鉄道車両電機品、船舶・港湾システム)</li> <li>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、エネルギー管理システム)</li> <li>PF設計※1適用開発推進</li> <li>デジタルトランスフォーメーション商材</li> </ul>
半導体	<ul style="list-style-type: none"> <li>第8世代IGBTおよび第3世代SiC技術開発</li> <li>電動車向けIGBT・SiCモジュール</li> <li>産業向け大容量IGBTモジュール</li> </ul>

※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

