

# 2026年度中期経営計画

富士電機株式会社

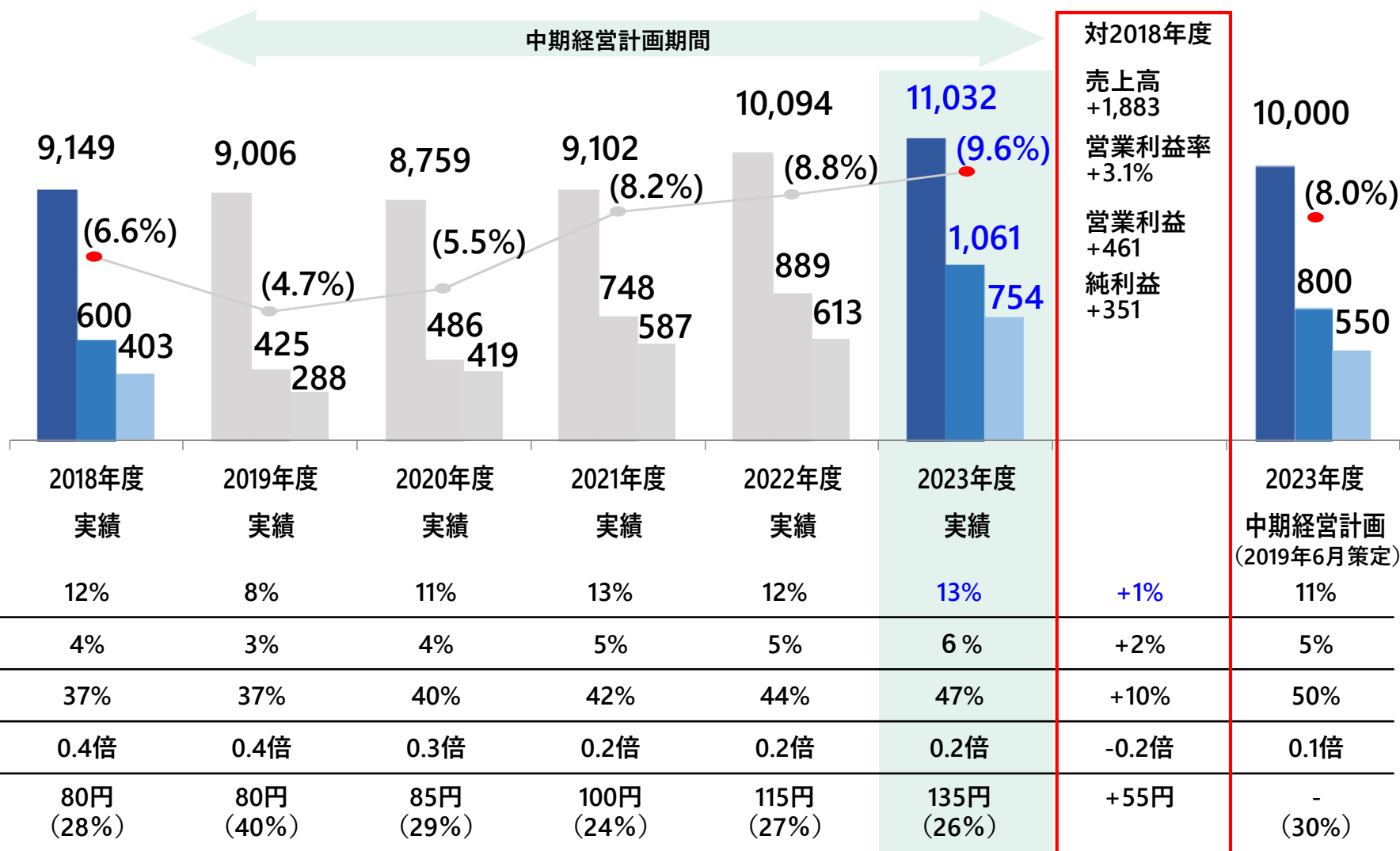
2024年5月23日

I	2023年度中期経営計画振り返り	P. 3
II	2026年度中期経営計画	P.11
	・経営理念・経営方針	
	・2026年度中期経営計画の位置付け・基本方針	
	・業績目標（全体・セグメント別）	
	・成長戦略の推進	
	・収益力の更なる強化	
	・財務資本戦略	
	・サステナビリティ経営の推進	

# I 2023年度中期経営計画振り返り

## 売上高、営業利益、営業利益率、純利益は大幅に伸長

(単位：億円)



# 通期 セグメント別売上高・営業損益（対2018年度実績）

## 半導体、エネルギー、インダストリーが業績を牽引 食品流通は収益体質を改善

（単位：億円）

	2018年度 実績			2023年度 実績			増減		
	売上高	営業損益	営業利益率	売上高	営業損益	営業利益率	売上高	営業損益	営業利益率
エネルギー	3,083	189	6.1%	3,428	301	8.8%	344	113	2.7%
インダストリー	3,453	221	6.4%	4,199	343	8.2%	746	121	1.7%
半導体	1,373	156	11.4%	2,280	362	15.9%	907	205	4.5%
食品流通	1,136	58	5.1%	1,073	88	8.2%	-63	30	3.1%
その他	622	28	4.4%	632	43	6.8%	9	15	2.4%
消去または全社	-519	-52	-	-579	-76	-	-61	-25	-
合計	9,149	600	6.6%	11,032	1,061	9.6%	1,883	461	3.1%

※エネルギーには、旧発電プラントの発電事業を含む（旧発電プラント対2018年度増減 売上高-348、営業損益-33）

※インダストリーには、旧発電プラントの原子力関連事業を含む（旧発電プラント対2018年度増減 売上高+119、営業損益+1）

※2018年度実績は、2023年度の事業組替の数値を反映しています

## 事業環境変化へ対応し、中期経営計画目標を達成

（単位：億円）

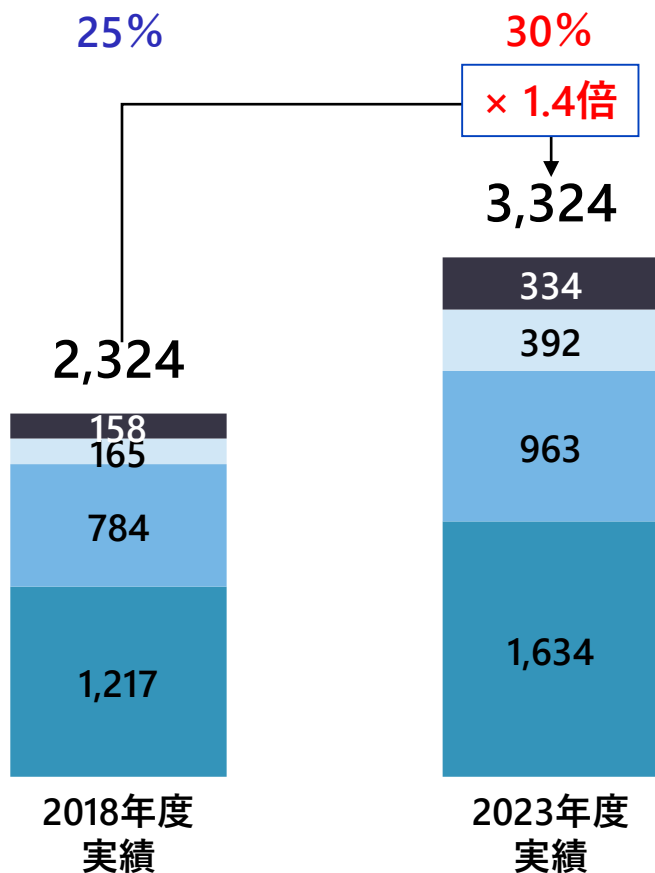
	2023年度 中期経営計画			2023年度 実績			増減		
	売上高	営業損益	営業利益率	売上高	営業損益	営業利益率	売上高	営業損益	営業利益率
エネルギー	2,950	220	7.5%	3,428	301	8.8%	478	81	1.3%
インダストリー	4,150	304	7.3%	4,199	343	8.2%	49	39	0.9%
半導体	2,000	216	10.8%	2,280	362	15.9%	280	146	5.1%
食品流通	1,200	84	7.0%	1,073	88	8.2%	-127	4	1.2%
その他	600	34	5.7%	632	43	6.8%	32	9	1.1%
消去または全社	-900	-58	-	-579	-76	-	321	-18	-
合計	10,000	800	8.0%	11,032	1,061	9.6%	1,032	261	1.6%

※2023年度中期経営計画は、2023年度の事業組替の数値を反映しています

## アジアを中心に全エリアで増収

(単位：億円)

海外売上高比率



合計 +1,000

米州 +176

欧州 +227

中国 +180

アジア他 +417

エネルギーマネジメント +28  
施設・電源システム +36  
オートメーション +46

オートメーション +29  
半導体 +198

器具 +30  
オートメーション +33  
半導体 +195  
食品流通 -62

施設・電源システム +373  
オートメーション +191  
半導体 +181  
ディスク媒体 -255  
(事業撤退)

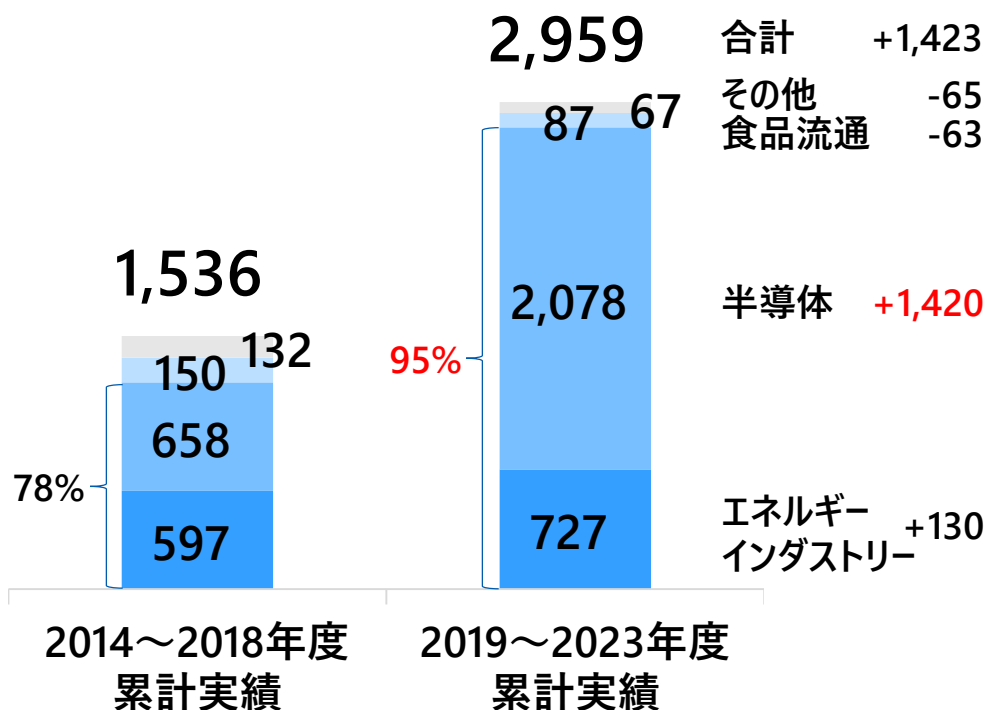
※2018年度実績は、2023年度の事業組替の数値を反映しています

# 設備投資・研究開発費（対前5カ年累計実績）

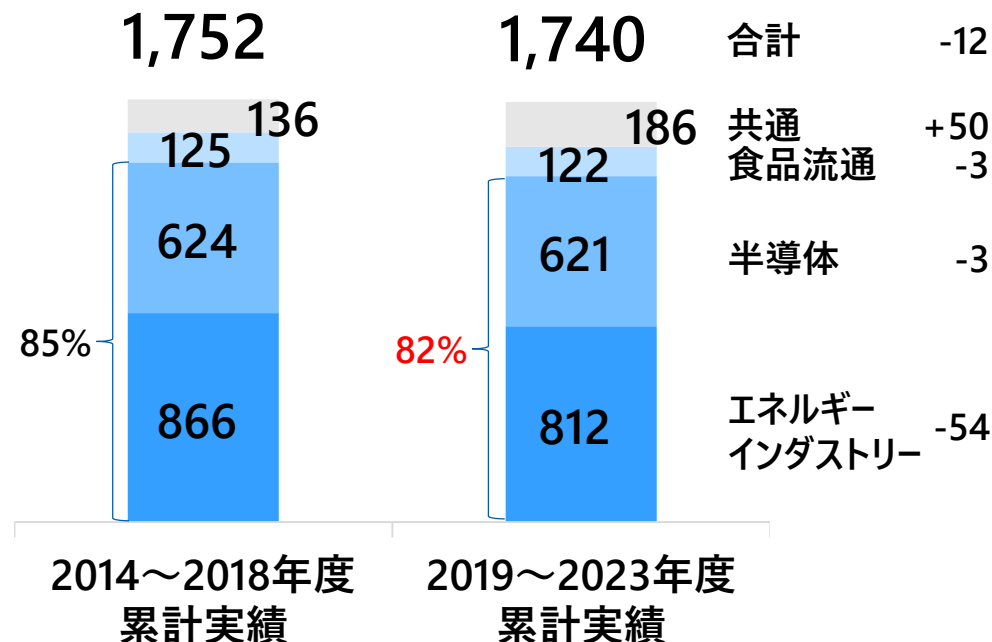
## 成長分野の半導体・エネルギー・インダストリーへ集中的に投資 設備投資は半導体が大幅に増加

（単位：億円）

### 設備投資



### 研究開発費



※エネルギー・インダストリーは旧発電プラントの数値を含む

※研究開発費はテーマに応じてセグメントに分類したもので、決算短信記載の数値と異なります



## 施策・成果

### 成長戦略の 推進

- ・半導体の生産能力増強投資と売上拡大  
前工程 8インチ 対2018年度**5倍強**  
パワー半導体売上高 対2018年度**約2倍**
- ・エネルギー・インダストリービジネスの拡大  
電気設備丸ごとビジネス 対2018年度**約2倍**

### 海外事業の 拡大

- ・ M & Aによる現地主導での拡大  
インド売上高 対2018年度**約5倍**

### 収益力の 更なる強化

- ・ 構造改革の実行（器具、自販機）
- ・ 発電プラントのエネルギー事業への統合
- ・ 素材高騰対応
- ・ 調達リスク対応の強化  
（複数社購買、地産地消、内製化）

## 新中期計画に向けての課題

- ・ 新事業の創出
- ・ 海外売上高の拡大
- ・ プロジェクト管理の強化
- ・ 生産性の更なる向上

## 施策・成果

## 新中期計画に向けての課題

### 環境

- ・ 脱炭素社会の実現に向けた取り組み強化  
「環境ビジョン2050」2023年度目標値の達成  
CDP「気候変動Aリスト」5年連続選定  
SBT認証取得

- ・ 再生可能エネルギー調達の拡大
- ・ サーキュラーエコノミーの推進

### 人財

- ・ 会社満足度(\*ES) (3.8pt)  
\*ES:社員意識調査: 5pt満点
- ・ 多様な人財の活躍推進  
国内女性 新卒採用割合20%  
役職者数 2018年度 228人→2023年度 336人  
  
※役職者：主任クラス以上

- ・ 会社満足度の維持・向上
- ・ 多様な人財の活躍推進

### ガバナンス

- ・ コーポレート・ガバナンスの実効性向上  
取締役会実効性評価の継続実施と運営への反映  
女性社外取締役の選任  
政策保有株式の削減 対2018年度末▲95銘柄

- ・ サプライチェーン全体のリスク  
マネジメントの強化
- ・ コンプライアンスの強化

## Ⅱ 2026年度中期経営計画

## 経営理念・経営方針は変えない

### 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。

コア技術のパワー半導体とパワーエレクトロニクス技術により、  
エネルギーの安定供給、省エネ、自動化を実現



システム

最適制御技術

エンジニアリング・サービス

IoT

エネルギー  
制御

駆動制御

計測制御

コンポーネント



デバイス



## 事業環境変化（2030年）

### 脱炭素社会への転換加速

- ・エネルギーの脱炭素化・分散化、電化シフト
- ・脱炭素対応の競争軸化

## 富士電機の機会とリスク

グリーントランスフォーメーション（GX）ニーズが急増し関連市場拡大

自社への脱炭素対応への要求

### デジタル化の進展

- ・顧客、競合のデジタル化のスピードが加速
- ・デジタル技術によるビジネスモデル変革

デジタルトランスフォーメーション（DX）市場の拡大

デジタル活用の格差が競争力に影響

### グローバル市場の変化

- ・アジアなど新興国のインフラ投資拡大
- ・地政学リスクの高まり

アジア・新興国市場の拡大

地政学リスクへの対応

### 人口構成・労務構成の変化

- ・少子高齢化、労働力人口減少
- ・新興国を中心とした世界人口の増加
- ・国内従業員の高齢化

省人化ニーズの高まり

人手不足の深刻化

※機会 ■、リスク ■

## 変化する時代に適応して、 持続的な企業価値向上と社会貢献を目指す



2023年度  
中期経営計画  
令和. Prosperity2023

売上高 1兆円超  
営業利益 1,000億円超  
時価総額 1兆円超

『熱く、高く、そして優しく 2026』  
2024～2026年度中期経営計画  
利益重視経営による更なる企業価値の向上

### 目指す姿

#### 経営理念・経営方針の追求

- エネルギー・環境事業で  
サステナブルな社会に貢献
- パワーエレクトロニクスのリーディングカンパニー
- ステークホルダーから信頼される富士電機

新製品効果の刈り取り

新事業の創出

## 既存事業のシナジーとイノベーションにより新事業を創出

現在の提供価値

### クリーンエネルギーの主流化



地熱発電



太陽光発電



風力発電

### エネルギー供給の安定化



受変電設備



パワーコンディショナ



無停電電源装置

### 省エネ・自動化・電化



インバータ



パワー半導体



自動販売機

供給サイド

### DXによるエネルギー需給の効率化・最適化

需要サイド

+

新たな提供価値

### 燃料転換

- ・水素製造用 水電解装置

大容量直流電源技術

- ・アンモニア ガス分析計・漏洩センサ

レーザー分析技術×AI技術

パワー半導体      パワーエレクトロニクス

コア技術

計測・制御

冷熱技術

### 直流配電

- ・DC/DC変換器
- ・半導体遮断器

鉄道向け直流高速遮断技術

### 熱電化システム

- ・廃熱回収ヒートポンプ
- ・エジェクタ冷却器

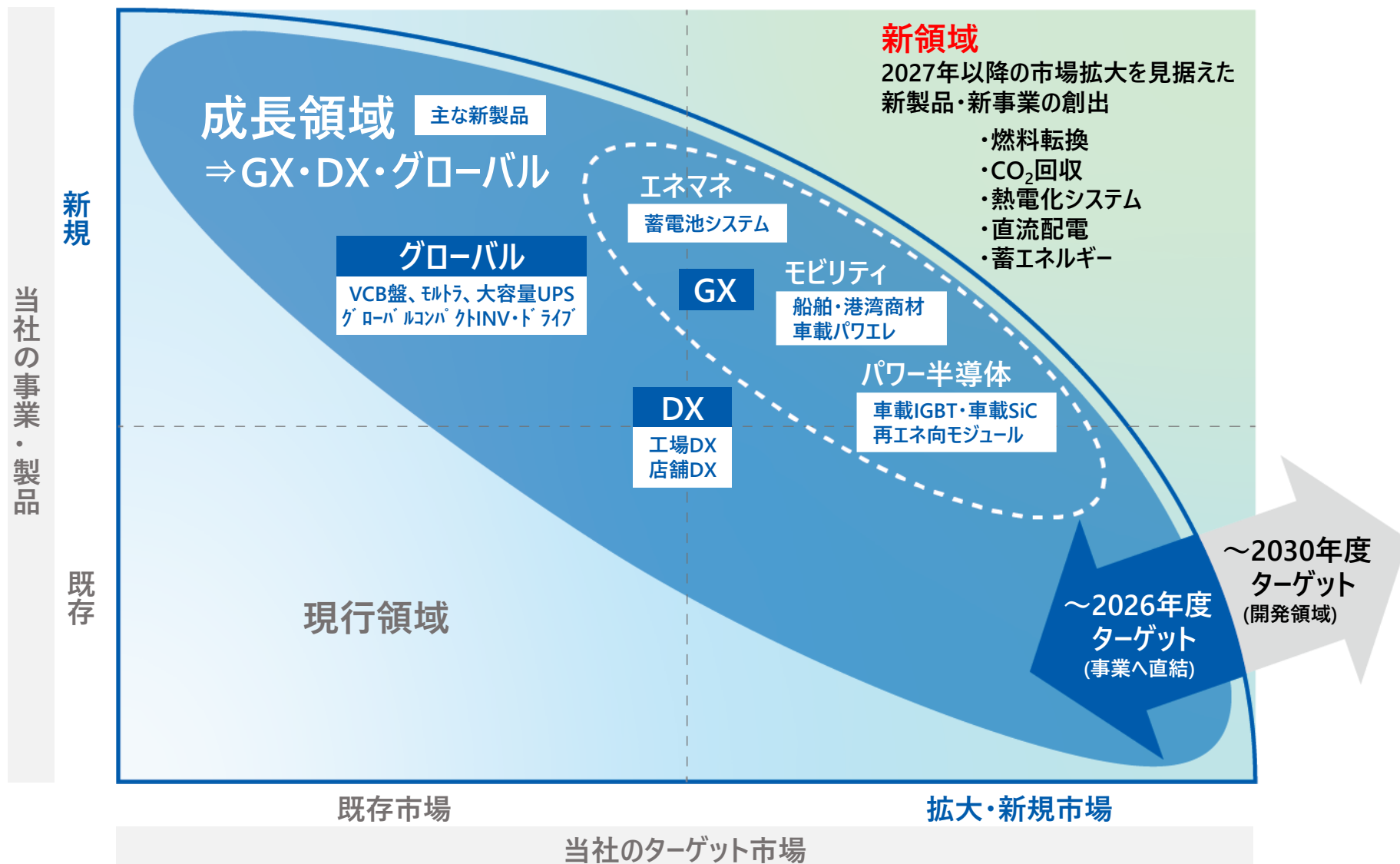
熱サイクル技術×流体制御技術  
×熱交換技術

### CO<sub>2</sub>回収

- ・CO<sub>2</sub>分離・回収装置
- 排ガス処理技術×膜分離技術



## 成長領域において事業を拡大



## 基本方針

## 利益重視経営による更なる企業価値向上

## 重要経営 目標

- 利益 : 営業利益率11%超、純利益率7%超
- 財務指標 : ROE12%以上、ROIC10%以上堅持

- 生産時のGHG排出量29%削減
- 会社満足度3.8pt以上

## 重点戦略

### 収益力の強化

- ・資本コストを意識した事業運営
- ・デジタルを活用した生産性の向上

### 成長戦略の推進

ー成長分野への集中投資ー

- ・新製品投入による事業拡大
- ・海外事業の拡大
- ・2027年以降の売上拡大に貢献する  
新事業の創出



### 経営基盤の強化

#### 社 会

従業員ファースト  
ウェルビーイング (WB)

#### 環 境

環境ビジョン2050の推進

#### ガバナンス

コンプライアンスの徹底  
リスクマネジメントの強化

## 利益重視経営で営業利益率11%超、純利益率7%超、 ROE12%以上、ROIC10%以上堅持

(単位：億円)

	2023年度 実績	2026年度 中期経営計画	増減
売上高	11,032	12,500	1,468 13%増
営業損益	1,061	1,400	339 32%増
営業利益率	9.6%	11.2%	1.6%
親会社株主に帰属する 当期純損益	754	900	146
純利益率	6.8%	7.2%	0.4%

### 財務指標

ROE	13.5%	12%以上
ROIC	11.5%	10%以上
自己資本比率	47.4%	50%程度
ネットD/Eレシオ※	0.2倍	0.2倍程度
配当性向	25.6%	30%目安

為替レート	2023年度 実績	2026年度 中期経営計画
US\$	151.41円	140.00円
EURO	163.24円	150.00円
RMB	20.83円	19.50円

※ネットD/Eレシオ：ネット有利子負債 ÷ 自己資本

全セグメントで営業利益率10%以上を目指す  
エネルギー、インダストリー、半導体で事業の伸長、利益の拡大を図る

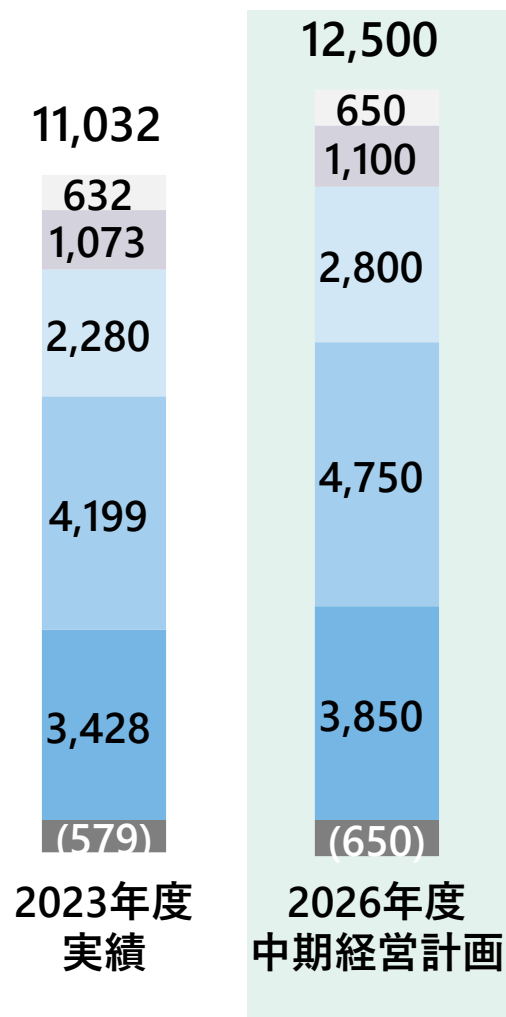
(単位：億円)

	2023年度 実績			2026年度 中期経営計画			増減		
	売上高	営業損益	営業利益率	売上高	営業損益	営業利益率	売上高	営業損益	営業利益率
エネルギー	3,428	301	8.8%	3,850	390	10.1%	422	89	1.3%
インダストリー	4,199	343	8.2%	4,750	475	10.0%	551	132	1.8%
半導体	2,280	362	15.9%	2,800	445	15.9%	520	83	-
食品流通	1,073	88	8.2%	1,100	110	10.0%	27	22	1.8%
その他	632	43	6.8%	650	45	6.9%	18	2	0.1%
消去または全社	-579	-76	-	-650	-65	-	-71	11	-
合計	11,032	1,061	9.6%	12,500	1,400	11.2%	1,468	339	1.6%

# 成長戦略の推進① 新製品を核にした事業拡大

(単位：億円)

## セグメント別売上高



合計	+1,468
その他	+18
食品流通	+27
半導体	+520
インダストリー	+551
エネルギー	+422
消去または全社	-71

## GX・DX・グローバルで新製品を投入

新流通分野 ・ 自販機・店舗DXの推進

パワー半導体 ・ 再エネ・電動車の拡大  
・ SiC生産拡大

DXソリューション ・ グローバルスマートファクトリーの推進

モビリティ ・ 船舶・港湾の新商材投入（電化）  
・ 車載パワエレの事業化

グローバル商材 ・ グローバルコンパクト低圧INV・  
グローバルドライブ盤

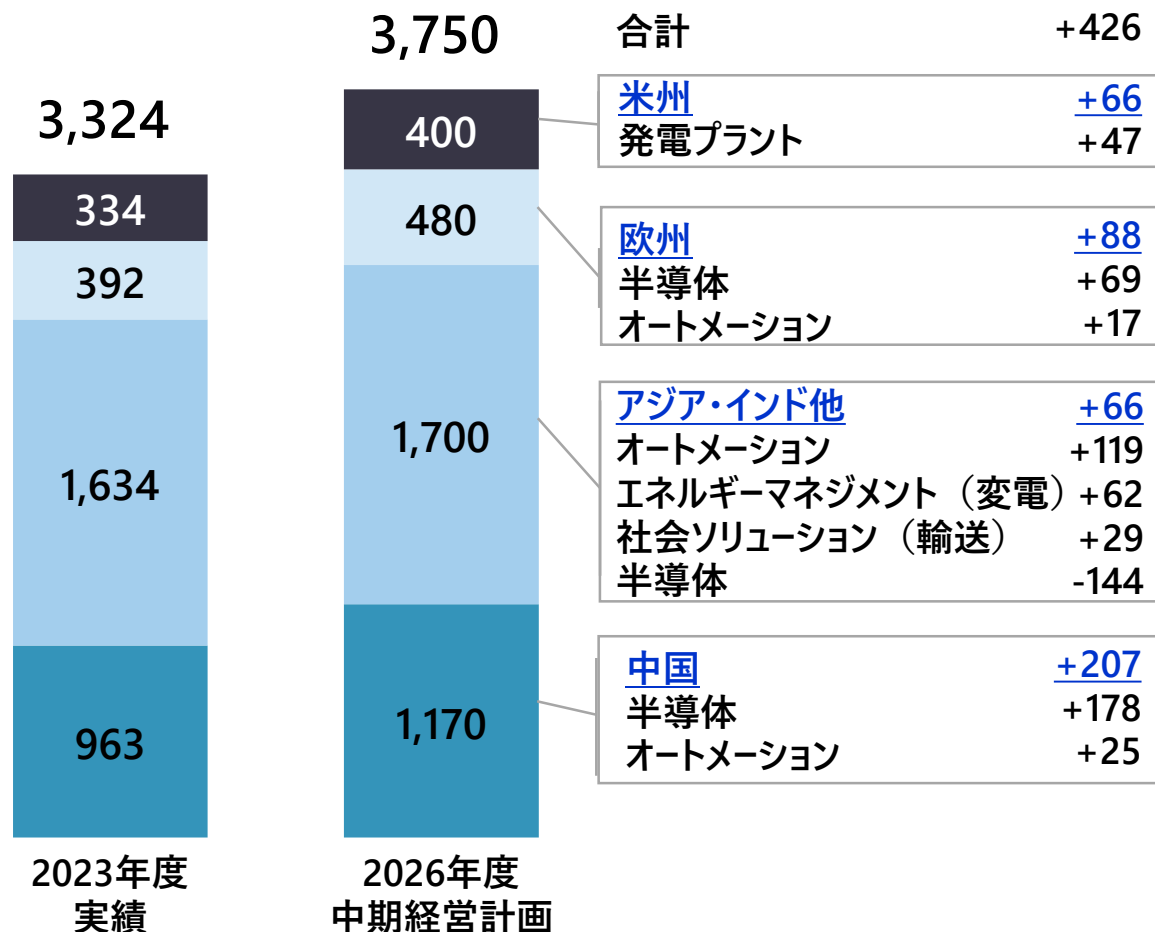
エネルギー・マネジメント ・ 再エネ関連丸ごと提案（蓄電・EMS・再エネ）  
・ 新製品開発・商材機能強化の推進

グローバル商材 ・ VCB盤、モルトラ、大容量UPS

## グローバル商材の投入 x 地域重点施策による事業の拡大

(単位：億円)

海外売上高

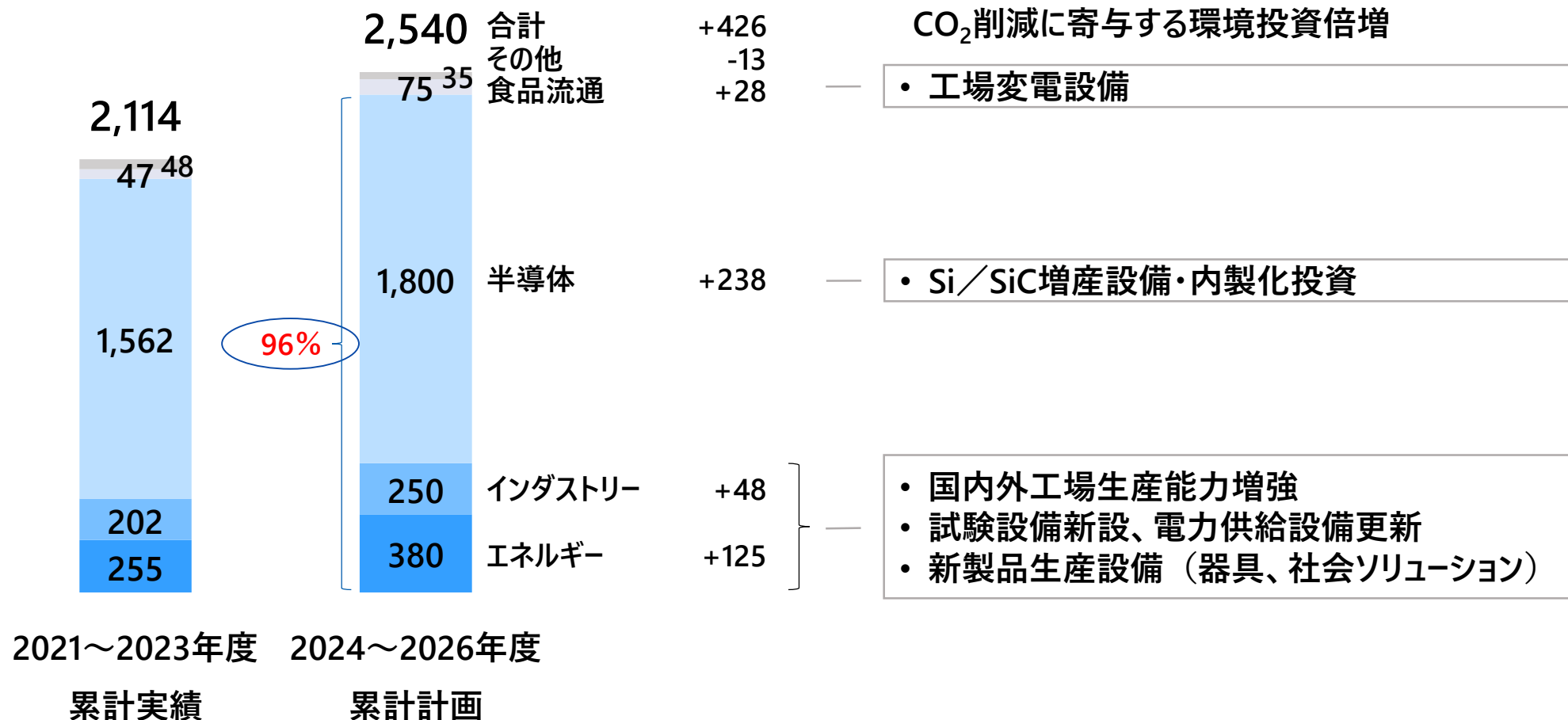


インド  
+100

- 地産・地消・地設の更なる拡大 (低圧インバータ、小容量電源)
- スマートメーター市場参入
- 鉄鋼プラント向け拡販

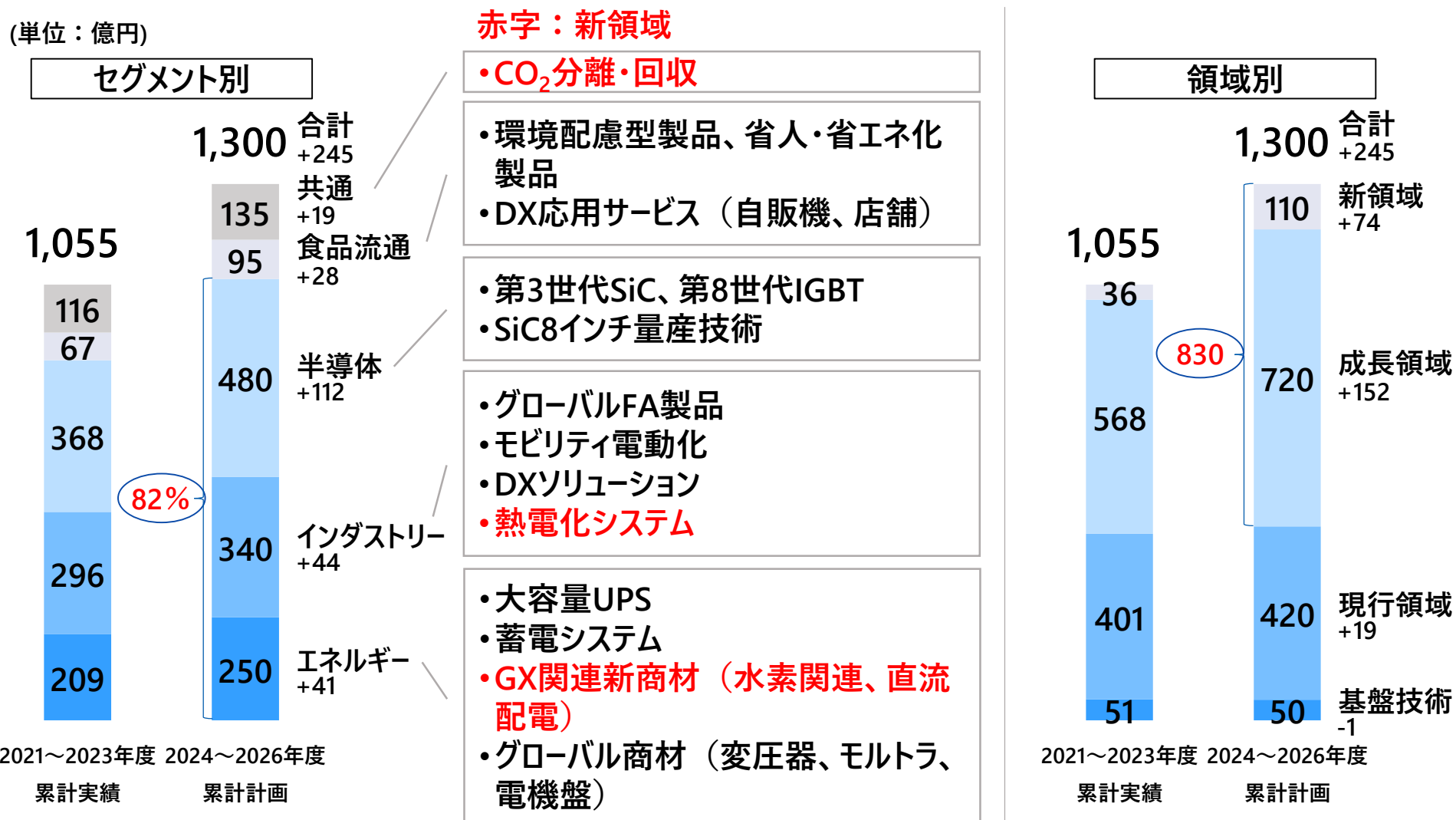
## 成長分野のエネルギー・インダストリー・半導体への集中投資を継続 環境投資を拡大

(単位：億円)



## GX関連市場の新製品開発・新事業創出に重点投資

(単位：億円)



※研究開発費はテーマに応じてセグメントに分類したもので、決算短信記載の数値と異なります



## デジタル・AI技術を活用した生産性・品質向上および原価低減で収益力向上

～2023年

～ 2026年

### ものづくりIoT (見える化)



#### Step1

- 自働化・内製化拡大
- 工場経営データの見える化

### つながるスマートファクトリー (制御・最適化)



Step2 生産性 + 20% (対2023年度)

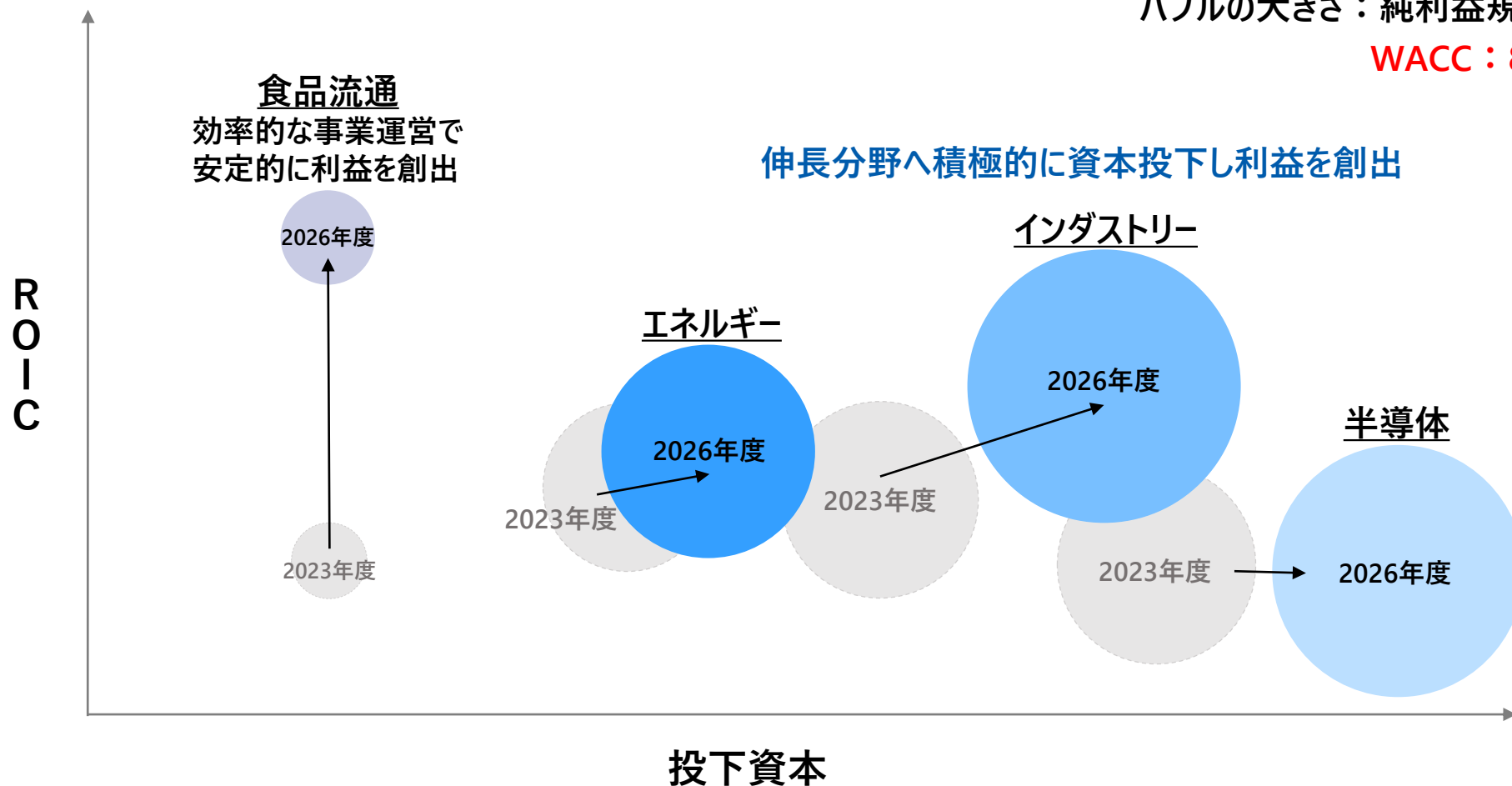
- SCM・PLM※情報のデジタル連携
- リアルタイム収集・解析・最適化
- 熟練難作業・検査自動化、設備のデジタル化

※ PLM (Product Lifecycle Management)

## 全セグメントROIC10%をハードルレートとして 強固な事業ポートフォリオにより利益拡大を図る

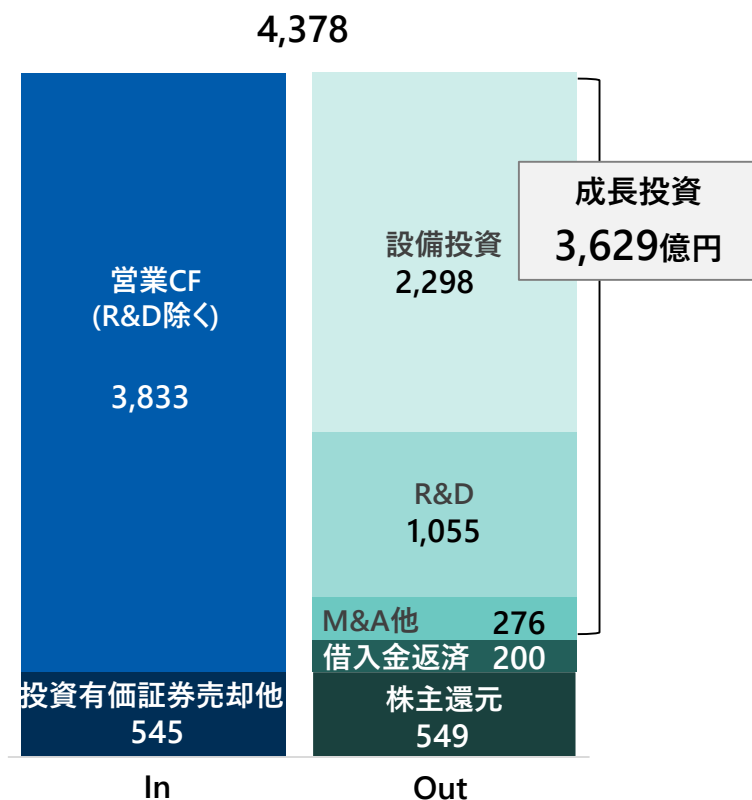
バブルの大きさ：純利益規模

WACC：8%

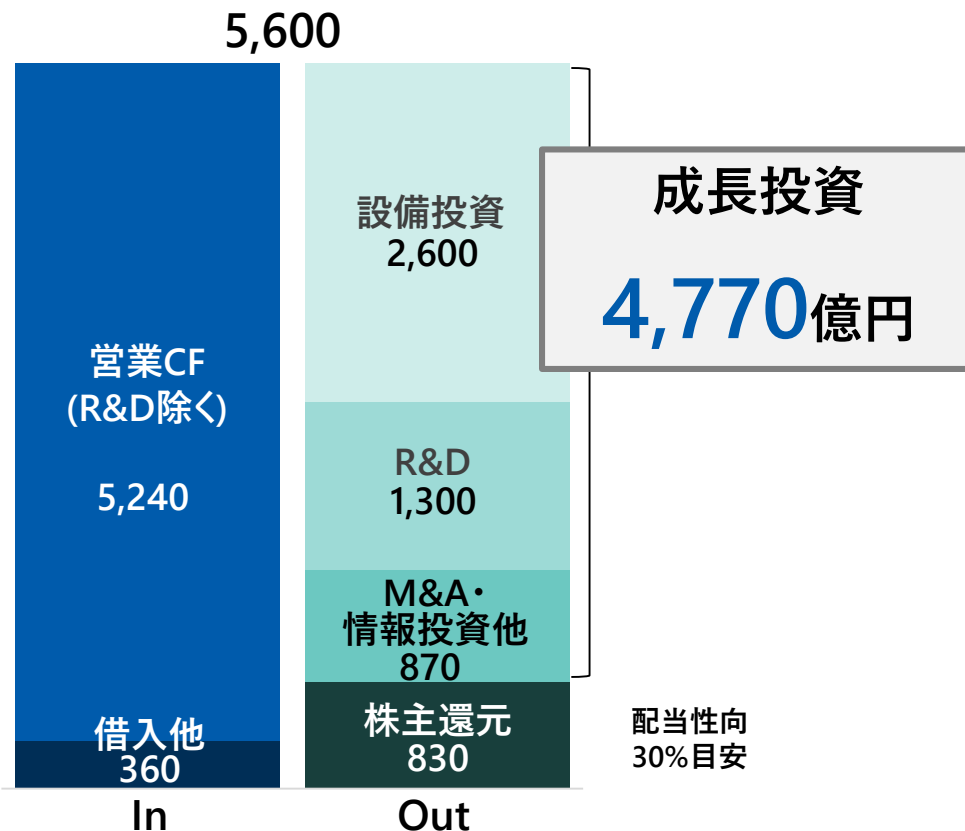


## 創出したキャッシュの9割を成長投資へ充当 安定した財務基盤の維持と成長性を両立

2021-2023年度 実績



2024-2026年度 中期経営計画



配当性向  
30%目安

### 財務基盤

自己資本比率 47.4%    ネットD/Eレシオ 0.2倍    発行体格付け (R&I) A格

### 財務基盤

自己資本比率 50%程度    ネットD/Eレシオ 0.2倍程度    発行体格付け(R&I) A格維持

## 持続的な企業価値向上を支える経営基盤の強化



### 環境

#### 環境ビジョン2050の推進

---

- 温室効果ガス排出量の削減
- サーキュラーエコノミーの推進



### 社会

#### 従業員ファーストをベースに「ウェルビーイング」の実現

---

- 多様な人財の活躍推進
- 働きがいの向上



### ガバナンス

#### ガバナンスの更なる徹底

---

- グローバルコンプライアンスの徹底
- リスクマネジメントの強化



## 従業員ファーストをベースに「ウェルビーイング」と会社の持続的成長を実現

## 多様な人財の活躍推進

- ▶ 多様な人財の獲得
- ▶ 女性社員の更なる活躍推進
- ▶ 国内外経営人財の育成強化
- ▶ シニア社員の働き方と処遇の見直し

## 働きがいの向上

- ▶ キャリア形成支援
- ▶ 人事処遇制度の刷新
- ▶ 公募・リスキリング
- ▶ 柔軟な働き方の拡充

## 主要KPI

項目	2023年度 実績	2026年度 計画
会社満足度 (ES※)	3.8pt	3.8pt以上
ウェルビーイング指数 (ES※)	3.5pt	3.6pt以上
女性役職者数	336人	450人

※ES：社員意識調査

5pt満点、3.5pt以上が健全と評価できるレベル

※ウェルビーイング指数の主な評価要素：

仕事のやりがい、仕事と生活のバランス、  
心身の健康、評価と処遇 など

※役職者：主任クラス以上



## 環境

## 環境ビジョン2030年度目標の達成に向けた取り組み強化

## 温室効果ガス排出量の削減

- ▶ 生産時の温室効果ガス排出量の削減
- ▶ 再エネ比率の拡大
- ▶ サプライチェーンに対応した  
カーボンフットプリントの算定

## サーキュラーエコノミーの推進

- ▶ エコデザイン規制に対応した  
製品設計の基準策定

## 主要KPI

環境戦略	主要施策	2026年度 計画	2030年度 目標
脱炭素 社会	生産時の温室効果ガス 排出量削減(対2019年度)	29%削減	46%削減
	再エネ比率 (対総使用電力)	29%	55%
	サプライチェーンの 温室効果ガス排出量削減 (対2019年度)	45%削減	46%削減
	製品による CO <sub>2</sub> 削減貢献量	58 百万トン	59 百万トン 以上
循環型・ 自然共生 社会	サーキュラーエコノミーの 推進	コンポーネント品 設計変更	



### グローバルコンプライアンスの徹底

- ▶ コンプライアンスプログラム (ルール・監視・監査・教育・開示)の拡充
- ▶ 企業倫理通報制度の活性化

### リスクマネジメントの強化

- ▶ 事業継続計画（BCP）の継続的改善による事業継続力の強化  
（グローバルでのBCP適時把握、管理体制・教育訓練の強化）
- ▶ プロジェクト案件管理の強化

# 持続的な企業価値の向上

「変化への適応力」と「2つの『そうぞう力』」

Imagination & Creativity

熱く、高く、そして優しく



1. 本資料及び本説明会に含まれる予想値及び将来の見通しに関する記述・言明は、弊社が現在入手可能な情報による判断及び仮定に基づいております。その判断や仮定に内在する不確実性及び事業運営や内外の状況変化により、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、弊社は、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。
2. 本資料は、情報の提供を目的とするものであり、弊社の株式の売買を勧誘するものではありません。
3. 目的を問わず、本資料を無断で引用または複製することを禁じます。