

# 2026年度中期経営計画

富士電機株式会社

2024年5月23日

皆さんこんにちは、富士電機の近藤です。今日はお忙しい中、富士電機の中期経営計画説明会にお集まりいただき、誠にありがとうございます。まず、全体概要についてご説明いたします。

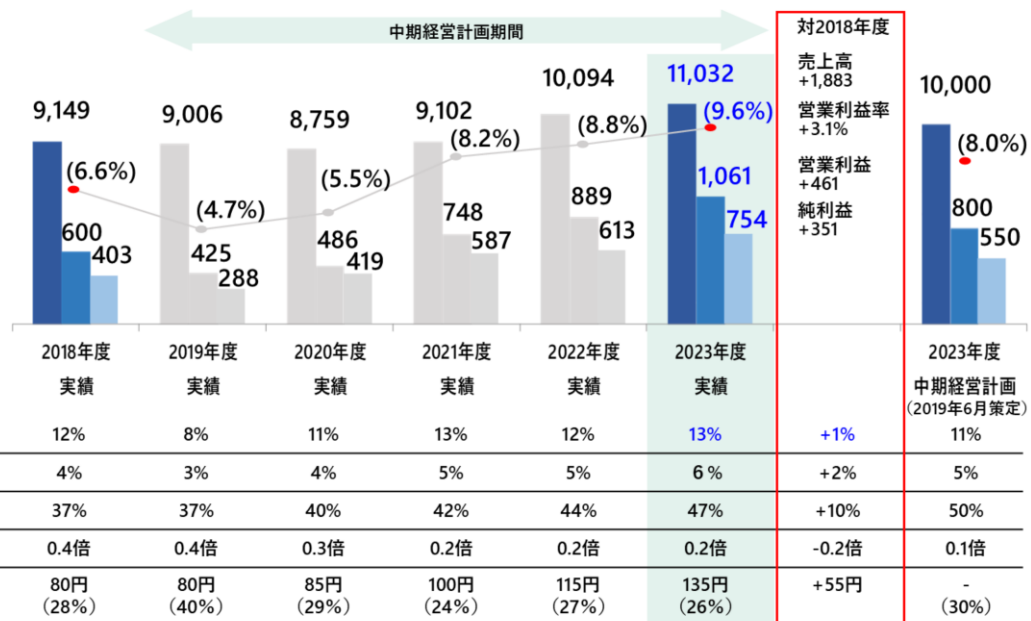
I	2023年度中期経営計画振り返り	P. 3
II	2026年度中期経営計画	P.11
	・経営理念・経営方針	
	・2026年度中期経営計画の位置付け・基本方針	
	・業績目標（全体・セグメント別）	
	・成長戦略の推進	
	・収益力の更なる強化	
	・財務資本戦略	
	・サステナビリティ経営の推進	

## I 2023年度中期経営計画振り返り

## 業績・主要指標の推移

### 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)



私どもは2023年度、富士電機100周年の年を最終年度とする中期経営計画を遂行してまいりました。目標は売上高1兆円、営業利益率8%以上でしたが、この数値を大きく超えることができました。

振り返ってみると、2019年は米中貿易摩擦、2020年からはコロナ禍など、困難な時期もありました。しかし、2021年度には営業利益率が8%を超え、売上高1兆円も2022年度に1年前倒しで達成しました。2023年度は、売上高、営業利益、営業利益率、純利益ともに過去最高を更新することができました。

# 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

各セグメントの売上高と営業損益についても、半導体、エネルギー、インダストリーが牽引し、全セグメントで営業利益率が8%を超える成果を上げました。

# 通期 セグメント別売上高・営業損益（対2023年度中期経営計画）

## 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

前中期経営計画の対比で見ると、計画通りに進まなかった部分もありますが、インダストリーのスクラバや中国の自販機など、思い通りにいかなかった分野もありました。

また、半導体事業ではディスク媒体事業からの撤退があったものの、増産投資の前倒しやディスク媒体事業の設備を半導体に転用し売り上げを拡大、業績を大きく伸ばしています。

エネルギー事業でデータセンター、半導体メーカー向けの電気設備ビジネスを伸長させ、インダストリーもインドを中心に海外事業を伸ばしました。食品流通は中国のビジネスがつまづいたものの、利益体質改善に舵を切り8%以上の営業利益を達成することが出来た。この5年間は事業環境変化への対応がキーワードだったと総括しています。

## 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

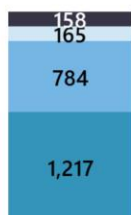
25%

30%

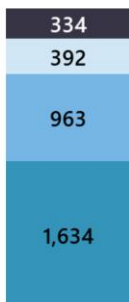
× 1.4倍

3,324

2,324



2018年度  
実績



2023年度  
実績

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

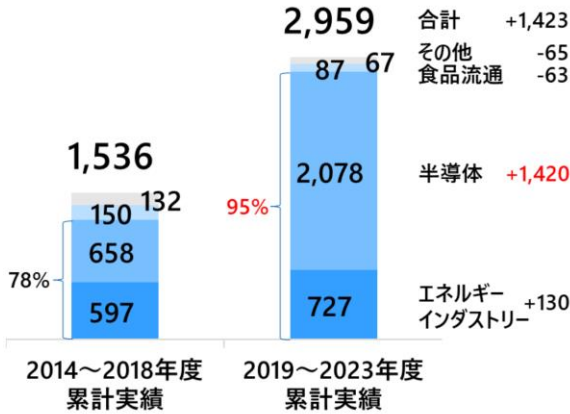
海外売上高は、2018年対比で1.4倍の3324億円ということになりました。アジアを中心に全エリアで増収となりました。

## 設備投資・研究開発費（対前5カ年累計実績）

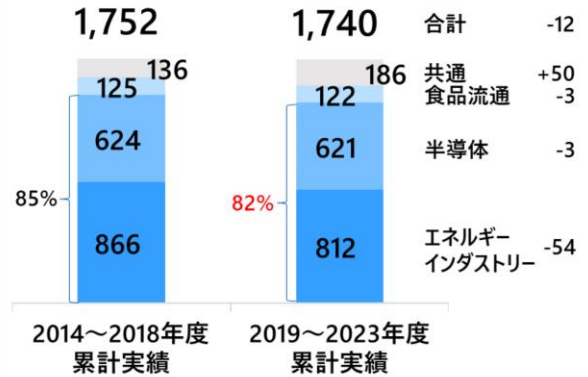
### 成長分野の半導体・エネルギー・インダストリーへ集中的に投資 設備投資は半導体が大幅に増加

(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

設備投資は2014年からの5ケ年と比較すると1,423億増の2,959億ということで、半導体を中心に大きく増産投資を進めてきました。

研究開発費はほぼ横ばいでした。この5ケ年は効率的な研究開発を行い、研究開発費はほぼ横ばいながら、新製品の売上高は約1.7倍に伸ばすことができました。



## 2023年度中期経営計画の施策・成果と課題①

施策・成果		新中期計画に向けての課題
成長戦略の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新事業の創出</li> <li>海外売上高の拡大</li> <li>プロジェクト管理の強化</li> <li>生産性の更なる向上</li> </ul>
海外事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>M &amp; 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</li> </ul>	
収益力の更なる強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>構造改革の実行（器具、自販機）</li> <li>発電プラントのエネルギー事業への統合</li> <li>素材高騰対応</li> <li>調達リスク対応の強化 （複数社購買、地産地消、内製化）</li> </ul>	

2023年中期計画の施策成果と課題として

成長戦略の推進としては、半導体と電気設備丸ごとビジネスが大きく伸び、今回の業績を牽引しました。

海外事業はインド、あるいは東南アジアのデータセンター向けのビジネスが大きく伸びました。現地主導で海外を伸ばすことが非常に重要であり、この5年間は上手く機能したと考えております。

収益力の更なる強化では、器具事業、自販機事業の構造改革の成果が出て利益体質が大きく改善しました。

## 2023年度中期経営計画の施策・成果と課題②

施策・成果		新中期計画に向けての課題
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー調達の拡大</li> <li>サーキュラーエコノミーの推進</li> </ul>
人財	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社満足度(*ES) (3.8pt) *ES:社員意識調査: 5pt満点</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社満足度の維持・向上</li> <li>多様な人財の活躍推進</li> </ul>
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン全体のリスク マネジメントの強化</li> <li>コンプライアンスの強化</li> </ul>

経営を支える基盤となっております環境、人材、ガバナンス、については継続的に取り組む分野であり、次の2024年からの中期経営計画と内容が重複しますので、ここでは説明を割愛します。

## 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。

富士電機の経営理念・経営方針は次の中期計画でも変わらず、安全安心で持続可能な社会の実現に貢献することを目指します。

特にこの経営方針で掲げる「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する」これは富士電機に与えられた使命だと思っています。グローバルで事業を拡大し、人を大切にして、チームで総合力を発揮する、このことをこれからも進めてまいりたいと考えています。

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



富士電機のエネルギー・環境事業。エネルギーを作り、安定的に供給し、需要サイドでは省エネ、自動化、電化を進めます。コンポーネントを組み合わせたシステム、最適制御や保守・サービス、デジタル技術を活用し新しいシステムソリューションを提供。そしてそれをキーデバイスであるパワー半導体、センサーが支えるという構造はこれからも変わらないと考えています。ただ、このエネルギー・環境事業の事業環境がこれからは大きく変化すると捉えています。

## 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

### 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

### 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

### 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

## 富士電機の機会とリスク

グリーンTRANS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TRANS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

アジア・新興国市場の拡大

地政学リスクへの対応

省人化ニーズの高まり

人手不足の深刻化

※機会、リスク

当社を取り巻く事業環境の変化として、脱炭素社会デジタル化の進展、グローバル市場、人口構成の変化等々のマクロトレンドがありますが、これらの環境の変化は事業に対してチャンスとリスクをもたらします。

現在、この見方をベースに中期経営計画を作っています。

ただ、過去の5年間もそうだったように、このような想定自体がまた今後動いていくということを前提に中期経営計画、富士電機の経営を運営していきたいと考えています。

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

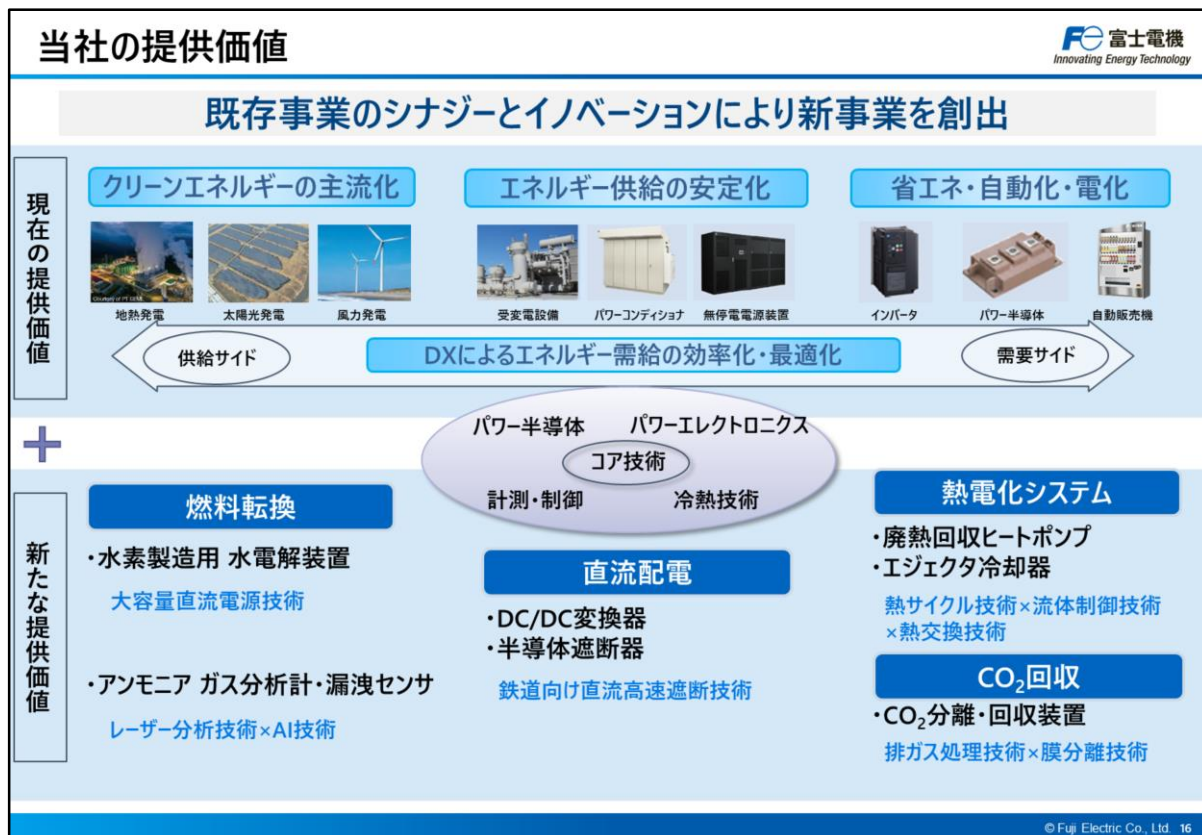
2026年度からの中期、2026年度へ向けた中期経営計画ですが、変化する時代に適応して持続的な企業価値向上と社会貢献を目指すことを掲げています。

目指す姿として、先ほど申し上げた経営理念、経営方針をさらに深掘りし追求し、エネルギーと環境事業でサステナブルな社会の実現に貢献したいと思っています。それを目指しながら、この3ヶ年計画に「熱く、高く、そして優しく2026」というキャッチフレーズをつけました。

利益重視経営ということは昨年度から申し上げていますが、それをさらに進化させ、企業価値の向上を果たしたいと考えています。このキャッチフレーズは、昨年度100周年を迎え、今年101年目に入った富士電機の新しい歴史を作っていくという意味を込めて、改めて富士電機の経営の原点である「熱く高くそして優しく」に戻り、社員一丸となって進めていきたいという思いを込めています。

目指す姿について、次のスライドでご説明をしたいと思います。





当社が目指している提供価値についてご理解いただければと思います。まず、先ほど申し上げましたように富士電機にはエネルギーを作るビジネスがあり、それを安定的に供給するビジネス、そして需要家サイドの省エネ・自動化・電化のビジネスがあります。

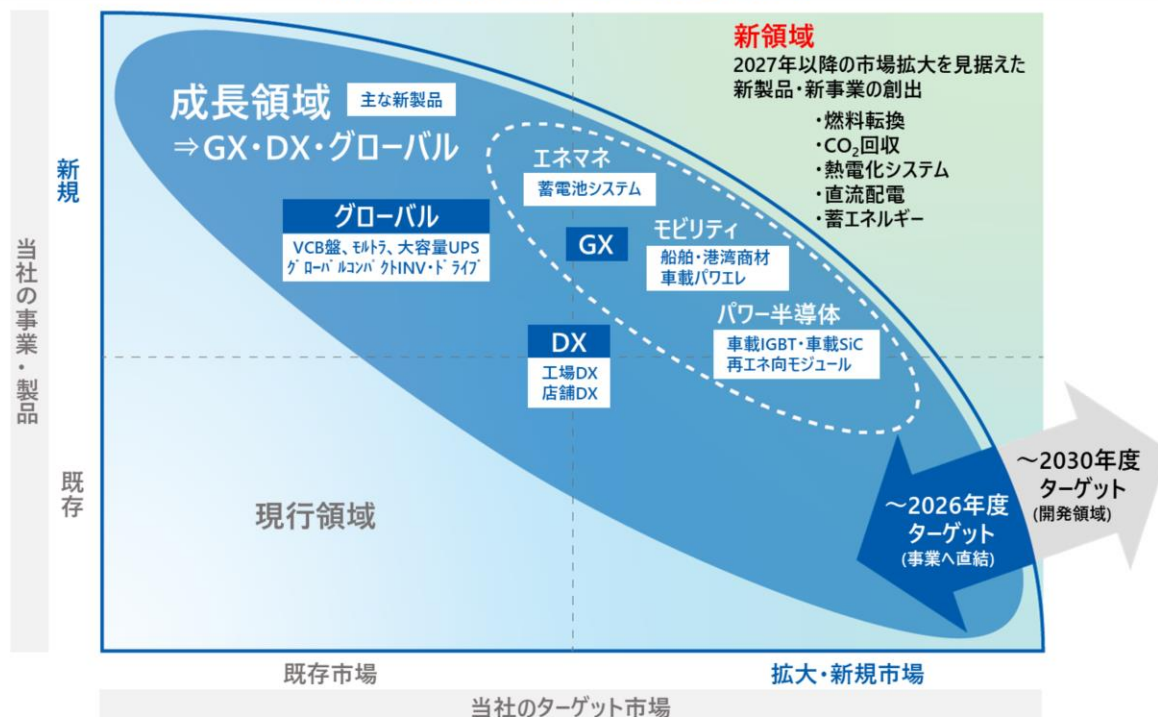
これを、供給サイドから需要サイドへデジタル化の進展が横串を刺して、需給の最適化やカーボンフットプリントの見える化・認証、非化石価値の見える化といった新しいサービスが出てくると認識しています。

まさに、今までのエネルギーを作り、安定供給し、需要家サイドのソリューションとして提供していたものが、総合力でお客様や社会に対して価値を生み出す時代が来たと感じています。

さらに、新たな提供価値として、今まで主流だったエネルギー密度が高く、集中的な発電によるエネルギー供給システムから、再生可能エネルギーに代表されるような、エネルギー密度は低くなり地産地消のエネルギー化が進むなか、分散エネルギーを志向し、新しい素材、新しい製品を投入しながら富士電機が提供する価値を高めていきたいと思っています。燃料転換、水素アンモニアに関わるビジネス、あるいは商品、直流配電のような新しい電気の送り方、電化の進展、ガスエンジンのような分散配置されるような発電設備のCO<sub>2</sub>の分離回収、といったようなことも研究開発として進めながら、富士電機の提供価値として加えていきたいと思っています。



## 成長領域において事業を拡大



© Fuji Electric Co., Ltd. 17

今申し上げたような新しい提供価値とこれまでのコア価値のシナジーがすべて2026年までのこの3年間でマーケットに立ち上がるかという、そこは難しい部分もあると考えています。

この4象限について説明いたします。横軸が当社のターゲット市場を示し、左側が既存市場、右側が拡大・新規市場となっています。縦軸が富士電機の事業・製品を示し、下側が既に参入しているもの、上側が新規となります。左下の第1象限が現行領域となりますが、残りの第2、第3、第4象限のうち、この中期計画で事業に貢献し、売上や損益に貢献すると考えられる領域がプロットされています。グローバル、GX、DXということで成長領域として定義し、さらにその先、2027年度以降、もしくは2030年を見据えた新領域も含めています。これらを現行領域、成長領域、新領域の三つに分けて適正な投資配分を行いながら成長戦略を練っていきたいと考えています。

この現行領域と成長領域を主なベースとして、次にご説明する中期経営計画を作成しています。

## 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

※GHG：温室効果ガス

© Fuji Electric Co., Ltd. 18

2026年度に向けた中期経営計画の基本方針です。改めて、利益重視の経営によって、更なる企業価値の向上を果たしたいと考えています。重要な経営目標として、営業利益率は11%以上、純利益は7%以上、財務指標としてROEは12%以上、ROICは10%以上を堅持しながら成長投資を進めていきたいと思ひます。

重点施策として、収益力の強化、成長戦略の推進、そして並行して経営基盤を強化するためのESG（社会・環境・ガバナンス）について次のページ以降で説明いたします。

## 業績目標

### 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

まずは、ターゲットとして具体的な数値目標をお示ししたいと思います。

利益重視経営を掲げ、営業利益率11%以上、純利益率7%以上、ROEは12%以上、ROICは10%以上を堅持することを目指します。売上高は2023年対比で1,468億円増の1兆2500億円、営業利益は339億円増の1400億円で、営業利益率11.2%をターゲットとします。

当期純利益は146億円増の900億円で、純利益率は7.2%を目指します。自己資本比率も50%程度をターゲットとします。

ネットD/Eレシオは0.2倍程度、配当性向は30%を目安に進めていきます。これが現在の業績目標です。

## セグメント別業績目標

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%

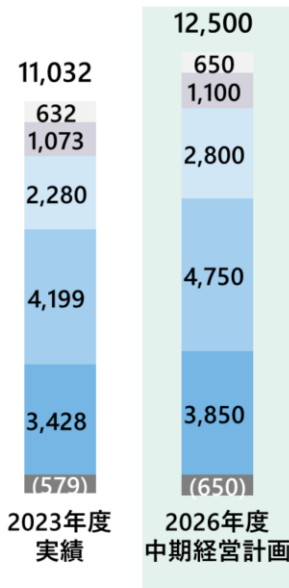
各セグメントの数字です。2023年に各セグメントでの営業利益率が8%を超えましたが、2026年度は全てのセグメントで10%超えを達成していきたい。

この中期経営計画で掲げる「利益重視」という点でも重要なターゲットだと考えています。

## 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

成長戦略です。新製品を核とした事業拡大を目指し、グリーントランスフォーメーション、デジタルトランスフォーメーションに取り組めます。また、富士電機はグローバル市場での成長余地がまだまだあると考えていますので、ここに新製品を投入し、事業拡大を図りたいと考えています。

インダストリー部門、エネルギー部門では、グローバル商材として、すでに製品開発が終了しているものも含めて、しっかりとグローバル市場で成長を図ります。エネルギー部門においては、再生可能エネルギー向けや電気設備丸ごとの取り組みを強化し、蓄電システムやEMSなどを含めた提案を加速させていきます。また、インダストリー部門では、前中期経営計画で進捗が遅れたモビリティ分野について、この中期経営計画で刈り取りを確実にしたいと考えています。

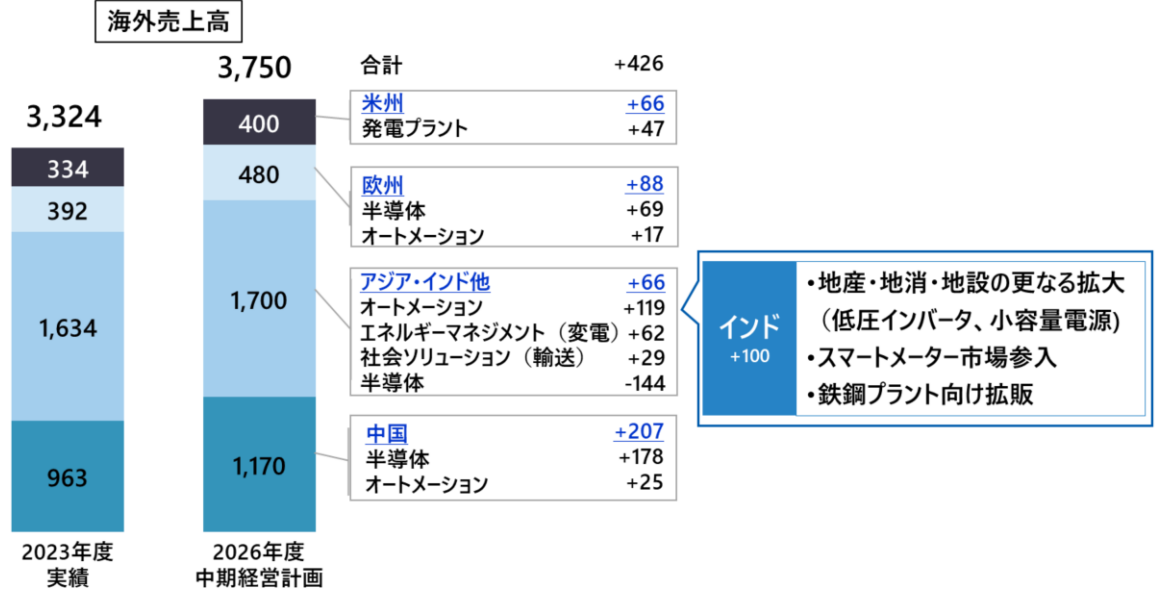
デジタルトランスフォーメーション（DX）については、グローバルスマートファクトリーや食品流通における自動販売機や店舗オペレーションの支援など、デジタル技術を活用した新しいサービスビジネスも視野に入れて取り組んでいきます。

そして、パワー半導体については、拡大する再生可能エネルギーや電動車市場をターゲットにして、特にSiCの生産を本格化させます。

これらの取り組みを通じて1,468億円増、1兆2500億円の売上高を達成したいと考えています。

### 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)



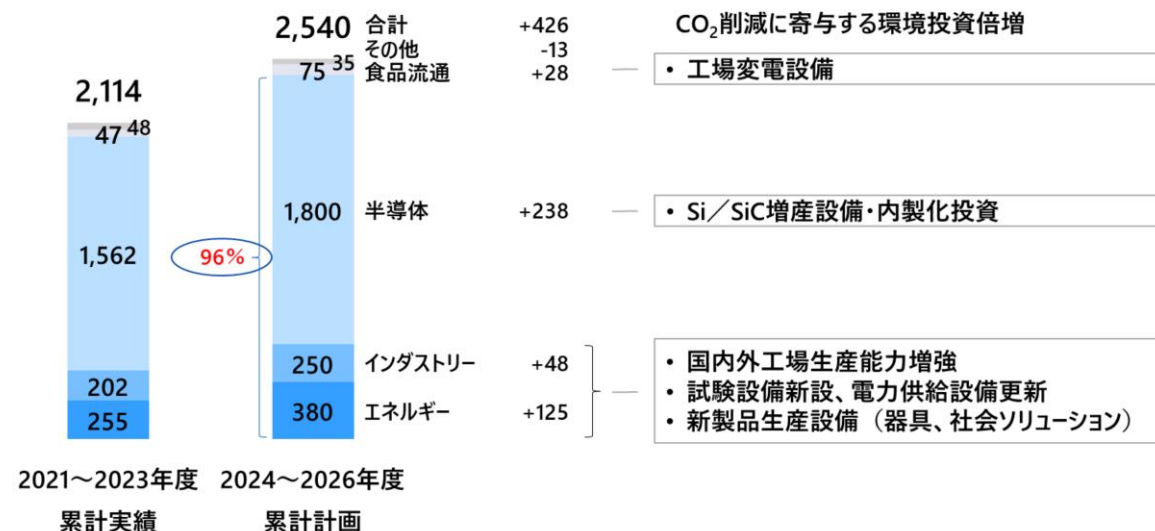
海外事業の拡大では、グローバル商材の投入と地域重点施策に取り組めます。地域が起点となって建てる戦略、地域に密着した戦略に合わせたグローバル商材の投入を軸にして伸ばしていきたいと考えています。

特に前中期経営計画でも伸びたインドでは、スマートメーター等の新しいビジネスの芽も出ており、もう一段、大きく伸ばしていきたいと考えています。インドも含め全地域で、海外事業の拡大を計画しています。



## 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)



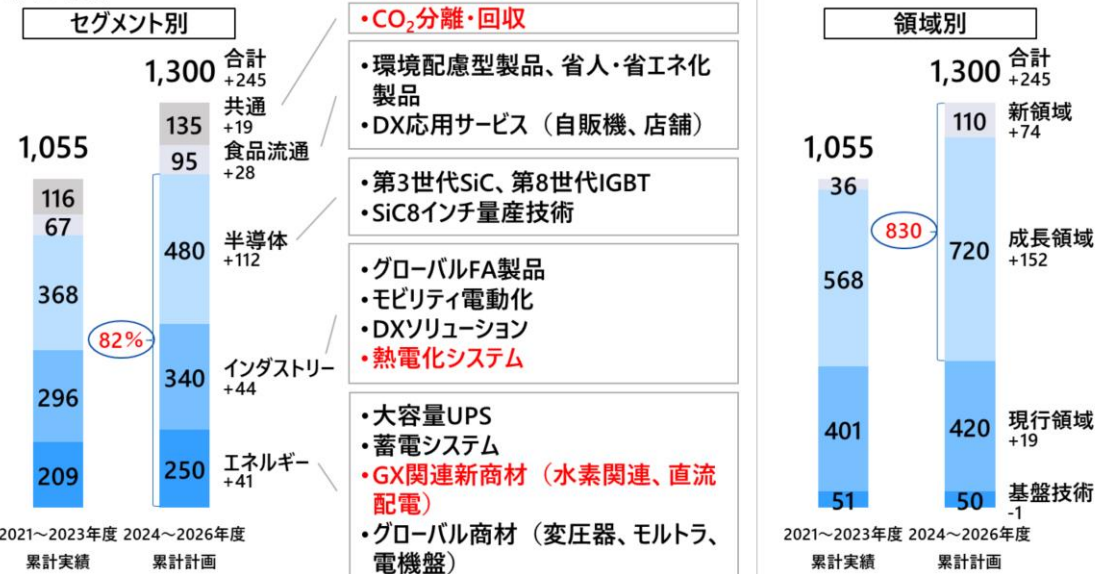
設備投資は、前中期経営計画でも必要な部分にはしっかり投資するという考え方に基づいてやってきましたが、2024年度からも、前の3年間に比べて426億増の2,540億の投資を計画をしています。

成長分野であるエネルギー、インダストリー、半導体で96%を占めますが、食品流通も必要な工場設備の増強を行い、CO<sub>2</sub>削減に寄与する環境投資も増やしていきたいと考えています。

## 研究開発費（セグメント別・領域別）

### 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

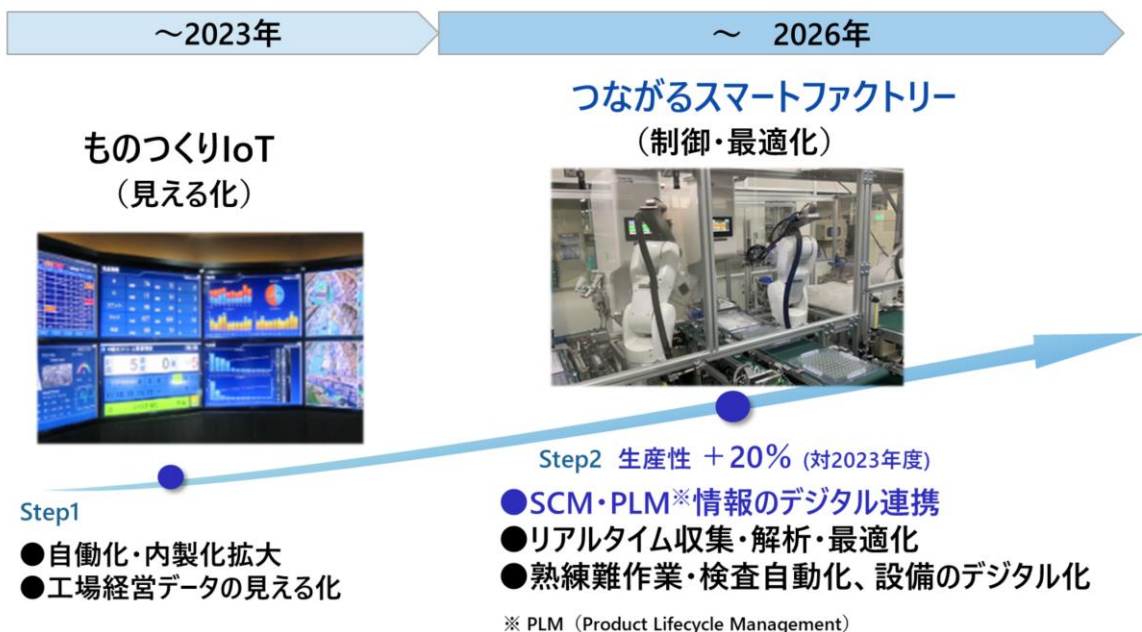
研究開発です。先ほど、前回の中期経営計画では効率的な研究開発を行い研究開発費は横ばいとなりましたが、これからの3ヶ年は少し攻めに転じ、グリーントランスフォーメーション関連の市場へ向けた新製品、新技術、をしっかりと開発をしていきたいと思っています。

先ほど申し上げた4象限の中の新領域では、ここに赤字で書いてあるような製品の開発計画を組んでおり、しっかりと投資しながら将来に備えます。

また、この中期経営計画の業績に寄与する成長領域の研究開発投資も150億増の金額を投じ、この分野の新製品の売上高も約1.5倍を計画している。新製品だけで伸びるわけではないですが、新製品を核にして事業拡大を進めます。



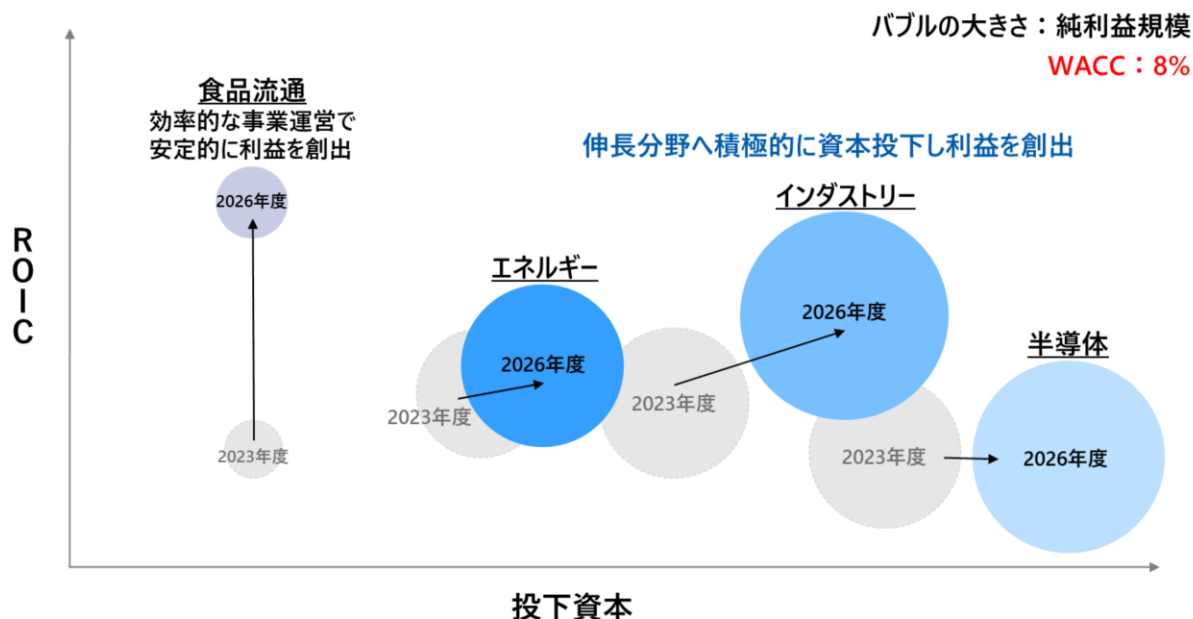
デジタル・AI技術を活用した生産性・品質向上および原価低減で収益力向上



収益力の更なる強化として、生産技術の高度化による生産性の向上を目指します。富士電機も2023年度で売上高1兆円を超えてきましたが、ここからもう一段成長するためには生産性、あるいは品質の向上といったことが非常に重要になってきています。

今までのIoTをベースにした見える化と、それを活用した制御、最適化に繋げていきます。サプライチェーンと開発設計、現場までをデジタルで連携させながら、生産性を20%上げていきたいと考えています。

## 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



© Fuji Electric Co., Ltd. 26

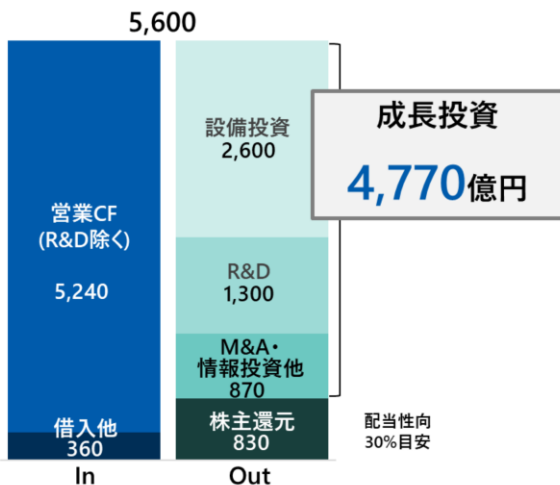
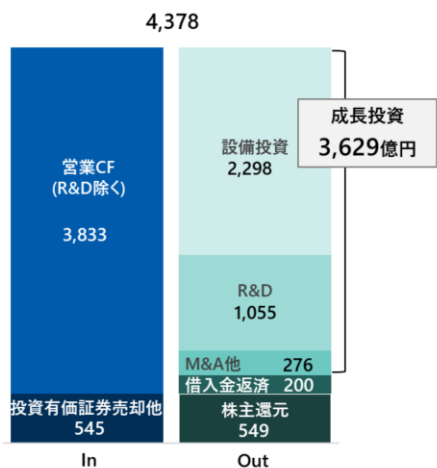
先ほどROIC10%を堅持するとお話しました。成長領域あるいはその先の新領域への投資、また、半導体を中心に刈り取りが2027年度以降になるような設備投資もかなりあります。そのようななかでも資本コスト、WACC8%を上回るROICの水準を維持する。10%以上を維持しながら伸ばしていきたいと思っています。

2023年度で既に全てのセグメントで10%を超える水準にありますが、これから先も投資が増えるので、刈り取りのタイミング等々も見ながら、適正にコントロールしていきたいと考えています。

## 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



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

キャッシュフロー・アロケーションです。創出したキャッシュの9割を設備投資、研究開発、M&Aあるいは情報投資といった成長投資に使わせてもらいながら2026年、あるいはさらにその先の成長を目指していきたいと考えております。

一方で配当性向30%を目安に株主様への還元もしっかり行ってまいります。

## 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

経営の基盤になるESGについてご説明します。



## 社会

## 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・リスクリング
- ▶ 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

社会です。人を大切にする、従業員ファースト、という考え方をベースにウェルビーイング、いわゆる働きがいのある会社にしていきたい。そのことが会社の持続的な成長につながる好循環を目指していきたいと思っています。

多様な人材の活躍の推進、働きがいの向上ということで様々な手を打ちたいというふうに思っていますが、KPIとしては毎年社員意識調査を行い、会社の満足度やウェルビーイング指数を定点観測しています。

一般的に3.5ポイントを超えるとほぼ健全と言われる中で、2023年度実績で会社満足度は3.8、ウェルビーイングが3.5という結果です。

2026年度はこの会社の満足度をキープしながら働きがいやウェルビーイング指数を高めていきたいと考えています。また女性の役職者数あるいは女性の従業員の比率も上げていきたい。2026年には役職者数を2023年の336人から450人、約30%増を計画しています。



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	

環境ビジョンについてです。富士電機は環境ビジョン2030年ということで目標値を定め、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に取り組んでいます。

2030年象徴的には生産時の46%温室効果ガス排出量を対19年で削減するという目標になっていますが、2026年は29%まで削減をするというターゲットで進めます。2019年から継続して取り組んでいます。この46%に向けた取り組みは順調に進捗しており、2026年も計画通り進められるように取り組んでいきたいと考えています。

サプライチェーンでの温室効果ガスの排出量の削減も2026年で45%まで進む計画です。製品によるCO<sub>2</sub>の削減貢献量も5800万tを目指します。エネルギーと環境の富士電機としてしっかりと社会に貢献していきたいと考えています。



### 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

ガバナンスの更なる徹底ということで、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には、全役員が参加をする委員会が中心となり、全社を統制して進めています。

細かい問題でもきちんと議論をしながら、対策を毎年改定をしながら、引き続きマネジメント強化に取り組んでいきたいと考えております。

# 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

これからも事業環境、社会は大きく変化していくと思っています。その変化へ適応しながら持続的な企業価値の向上を図りたいと思っています。

社長就任以来、変化への適応力が大事で、そのために変化の予兆を捉え、それに対してどう対応すべきかをフラットに議論しようとずっと言ってきました。

その考えが少し根付いてきたという手応えもあって、このことと二つのそうぞう力、これから世界はどうなって、富士電機はどういう使命を果たしていくべきなのか、そのことを思い描くイマジネーションと実現する、作り出すクリエイティビティ、この想像力で、「熱く、高く、そして優しく」、企業価値向上に取り組んでいきたいと考えています。

私からのご説明は以上になります。ありがとうございました。



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。