

対処すべき課題

富士電機の近藤でございます。本日は大変お忙しい中、富士電機の第148回定時株主総会に足をお運びいただきまして、誠にありがとうございます。
対処すべき課題について、ご説明申し上げます。

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

先ほど2023年度の業績について動画でご説明をさせていただきました。

富士電機の創業100周年、そして前中期経営計画最終年度は、おかげさまで売上高1兆円、営業利益率8%以上という目標を大きく上回る形で達成することができました。これも皆様方のご理解とご支援あってのことと、深く感謝しております。この場を借りて厚く御礼を申し上げます。

そして2024年度、富士電機の101年目がスタートいたしました。

ここに掲載しております経営理念。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。さらに、スローガンである熱く高く、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。

そして経営方針。

「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」をはじめとするこの3項目。
これらは新しい中期経営計画の中でも不変のものであると考えています。

2026年度中期経営計画

ただ一方で、我々のエネルギーと環境事業を取り巻く環境はこれから大きく変化していくと考えております。地球環境保全を目的とした脱炭素の流れ、デジタル活用の飛躍的な進展、グローバルの環境変化、地政学リスク、人口構成や働き方の改革、といったようなある意味では想定ができるものに加え、2020年度に起きたコロナウイルス感染症のような想定外のことも起きるかもしれません。これらのことを踏まえ、2026年に至る3ヶ年の中期経営計画を策定させていただきました。

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

2026年度中期経営計画 『熱く、高く、そして優しく 2026』

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
(率) (9.6%)
時価総額 1兆円超

利益重視経営による
更なる企業価値の向上

- 収益力の強化
- 成長戦略の推進
- 経営基盤の強化

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



キーワードは、変化する時代への適用です。

目指す姿として、経営理念、経営方針をしっかりと追い求めながら、エネルギー・環境事業で、変化する時代に適応し、持続的な社会貢献を通して企業価値の向上を目指してまいります。

そういう中で、この2024年から始まる3ヶ年の中期経営計画では、改めて利益重視の経営による更なる企業価値の向上を目指し、

スローガンは「熱く、高く、そして優しく2026」。

ということで101年目、新しい歴史を切り拓いていくにあたり、富士電機の原点に返って、このスローガンのもと社員一丸となって進めてまいります。

成長領域の伸長と新事業の創出を推進



このスライド現在から未来へ向け、富士電機が提供していこうとする価値をで1枚で表しています。

富士電機では①エネルギーを作る、②エネルギーを安定に供給する、需要家サイドでは③省エネ・自動化・電化、さらに④供給サイドから需要サイドまで一気通貫でエネルギーの需給を最適に調整する、これらの事業と技術をもってビジネスを展開をしています。

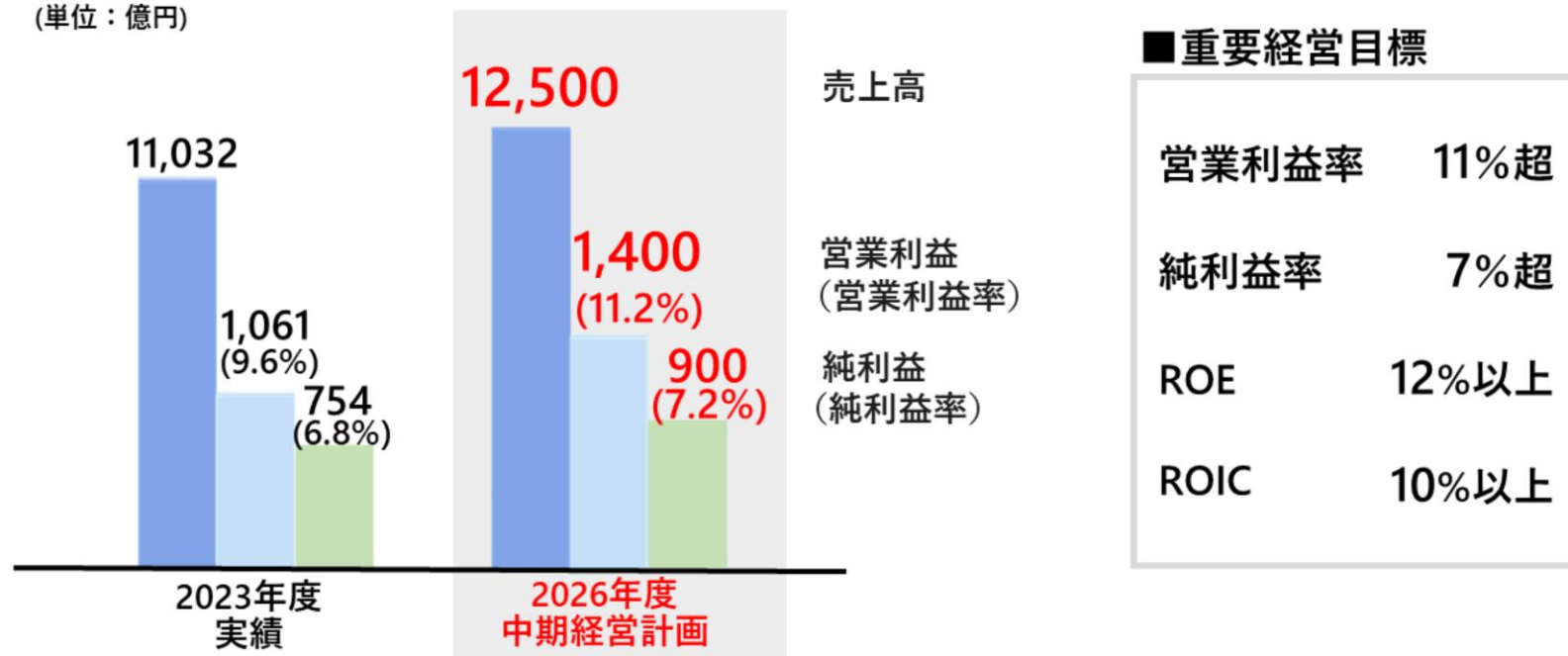
現行領域と書いている領域が今の富士電機のコアの提供価値だと思っております。これをさらに時代の要請に応じて拡張します。

グリーントランスフォーメーション（GX）の分野では、蓄電エネルギーを核として更なる再生可能エネルギーの導入を進めます。モビリティ分野では電動化とそれを支えるパワー半導体。そしてデジタル活用では、スマートファクトリーや自販機、店舗の領域でも人手不足に対応したオペレーションの効率化を提供していきます。さらにその先には、水素アンモニアの燃料転換、CO₂の分離回収、需要家サイドの直流配電や熱の電化のシステム、こういったものを投入し、大事なことは飛び地にしておくのではなく、富士電機の現在のコアと連携させ、協調させて我々の提供価値を活用、拡張していきます。

今回、2026年までの3ヶ年で事業に貢献すると見込む領域を成長領域、さらにその後、2027年度以降に事業貢献すると見込む領域を新領域と区分し、この3領域で事業計画を立てながら、新領域の研究開発やその他の成長投資を織り込んで、今回の中期経営計画としております。

利益重視経営で企業価値向上を図る

(単位：億円)



© Fuji Electric Co., Ltd. 7

2026年度の業績目標です。利益重視という方針のもと、売上高は1兆2500億円、営業利益は1400億円と、営業利益率11%超えを目標にしています。

当期純利益は900億円、純利益率で7%を超える水準を目標とします。資本効率、投資効率を考慮し、ROIC10%を堅持しながら設備投資や研究開発投資など、将来に向けた投資も行っていきます。

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%

© Fuji Electric Co., Ltd. 8

セグメント別の業績目標です。

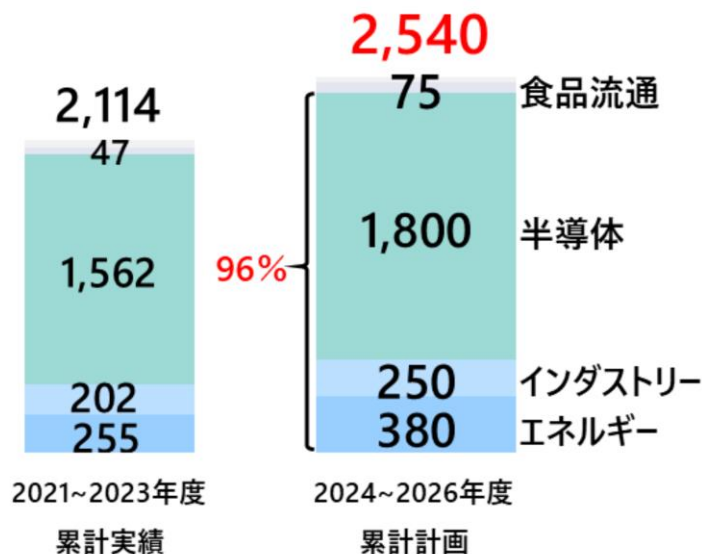
全てのセグメントで2026年度営業利益率が10%と2桁を超える数字を目指すことです。

売上高の成長はエネルギー、インダストリー、半導体で牽引し、食品流通は更なる利益拡大を目指します。

成長分野に集中投資

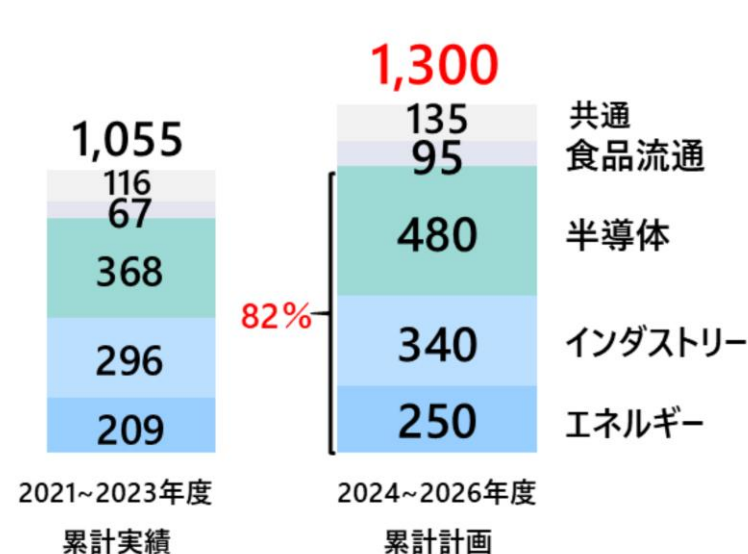
■設備投資

(単位：億円)



■研究開発

(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

© Fuji Electric Co., Ltd. 9

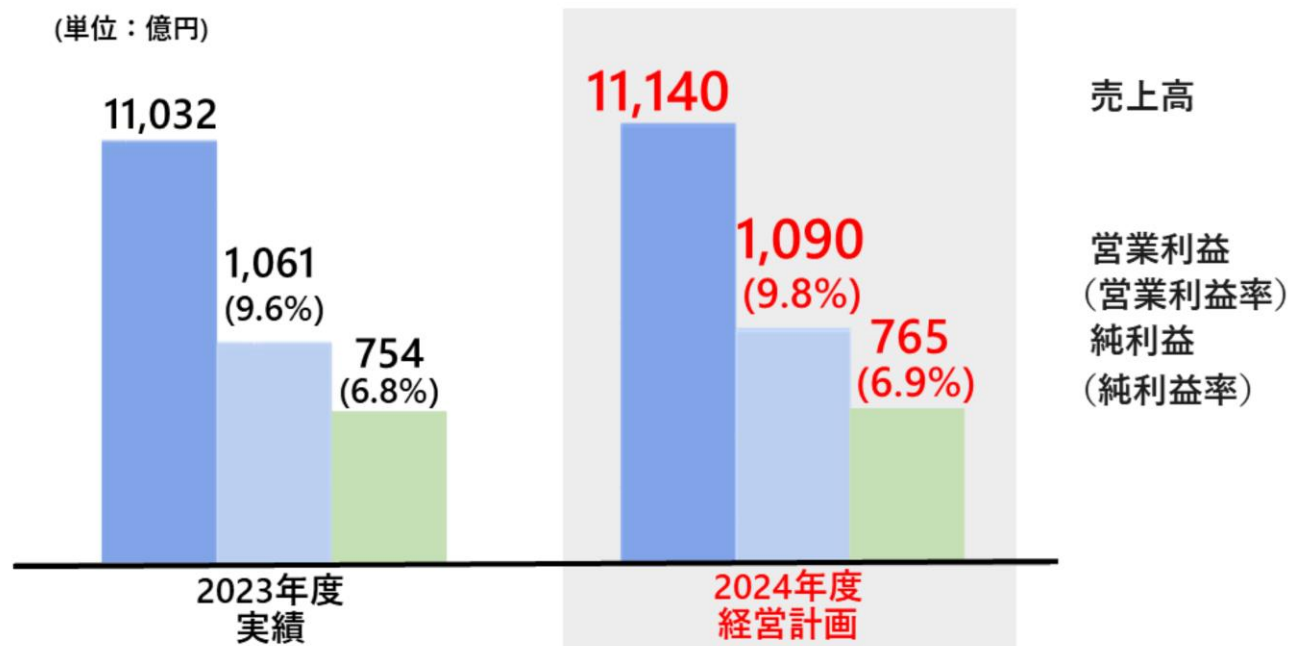
設備投資と研究開発は、前の3カ年に比べると、ともに増額を計画しています。

設備投資は成長を牽引する半導体、インダストリー、エネルギーで、増産投資を中心に、前の3ヶ年に比べ426億円増の設備投資を計画しています。研究開発も、今までは効率的な研究開発を行い研究開発費はほぼ横ばいで推移をしてきましたが、先ほどご説明した成長領域、あるいは新領域の技術開発を加速し、前の3ヶ年に比べて245億円増の1,300億円を計画しています。

2024年度経営計画

中期経営計画の3ヶ年を踏まえ、その初年度である2024年度の経営計画についてご説明いたします。

売上・利益ともに拡大、営業利益率は9.8%超を目指す



© Fuji Electric Co., Ltd. 11

業績目標です。

売上は1兆1,140億円、営業利益は1,090億円、2年連続で4桁億円の営業利益を達成したいと考えています。

営業利益率は9.8%を狙います。当期の純損益は765億円で6.9%の純利益率を計画をしています。

景気動向としては、先々は回復をするという期待がありつつも、足元では設備投資を含めて弱含んでいます。

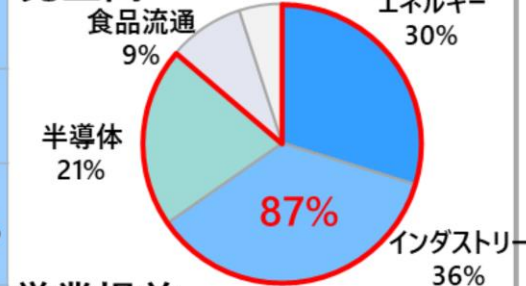
中国の構造的な景気動向、あるいは地政学リスクなど不透明な部分も想定されますが、この後ご説明するような施策を織り込み、昨年に引き続き過去最高の業績を更新する計画としています。

エネルギー、インダストリー、半導体を中心に 事業の伸長、利益の拡大を図る

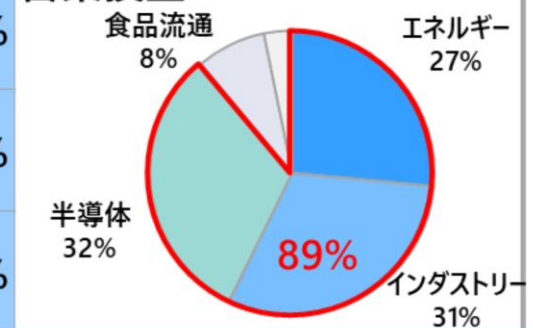
（単位：億円）

	2023年度 実績			2024年度 経営計画		
	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%	3,480	310	8.9%
インダストリー	4,199	343	8.2%	4,140	360	8.7%
半導体	2,280	362	15.9%	2,450	370	15.1%
食品流通	1,073	88	8.2%	1,020	92	9.0%

売上高



営業損益



© Fuji Electric Co., Ltd. 12

セグメント別の表です。

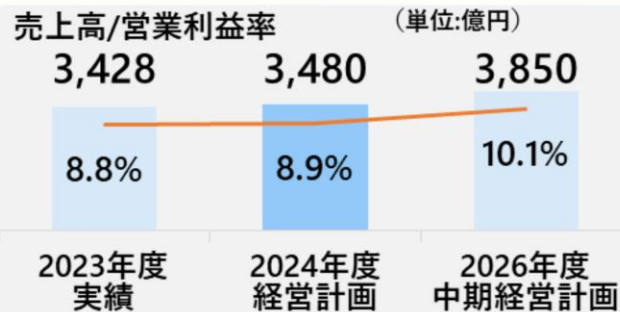
利益を重視し、営業損益の絶対額では、全てのセグメントで対前年度を上回る計画です。

2023年度には円安による業績の押し上げ、部材調達難で2022年度に積み上がった受注残を消化したことによる増産効果が含まれており、2024年度はその影響が剥落する計画になっています。

こういった理由から全てのセグメントが対前年増益ではありますが、減収のセグメントもあります。これは期中に改善を図っていきたいと考えております。

セグメント別重点施策

セグメント別の重点施策をご説明します。



- 再エネまるごと提案の受注拡大
- データセンター、半導体工場向けの競争力ある製品開発

■再エネまるごと提案



再生可能エネルギー
(太陽光・風力など)



蓄電システム



エネルギーマネジメントシステム

エネルギーです。
エネルギーの重点施策の一つが、再エネ丸ごと提案です。再生可能エネルギーは出力が不安定な電源ですので、これを安定化し、需給の調整をする必要があります。富士電機は発電から需給の管理までまるごとでシステムを提供します。
蓄電システムを核として、余剰電力を需要に応じて充放電する機能で需給を調整し、エネルギーの最適運用を提案してまいります。

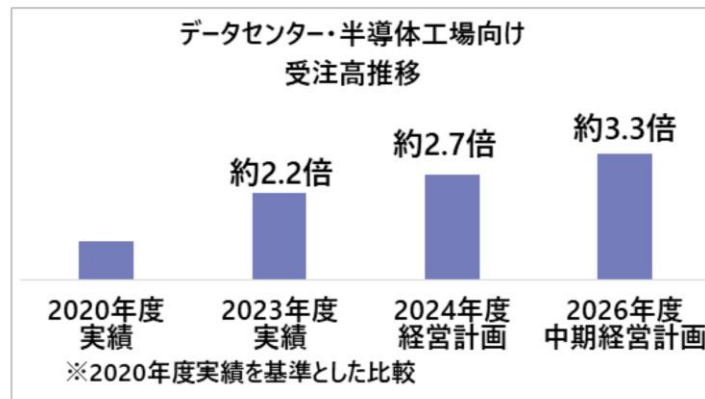
■競争力ある製品開発



データセンター



半導体工場



新製品の開発推進

大容量

長寿命

グローバル対応



無停電電源装置



モールド変圧器



受変電設備



監視システム



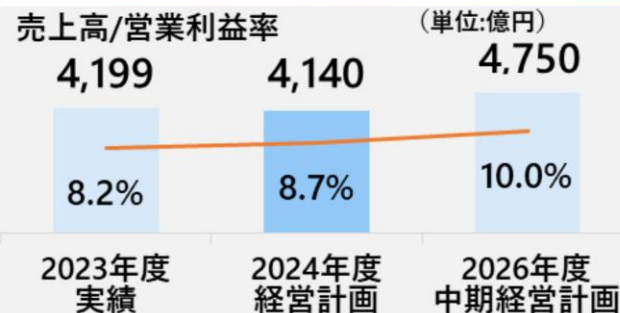
設備工事・サービス

電気設備まるごとビジネス

ここ数年大きく売上を伸ばしてきたデータセンター半導体向けの電気設備まるごとビジネスです。
ここでは競争力のある新製品の開発を進めています。これらを投入して、お客様にその価値を訴求し、さらに伸ばしていきたいと考えています。

この分野では、2020年度の受注実績を1とすると、2023年度までに2倍強、24年では約2.7倍の受注を計画をしています。
2026年度の数字が約3.3倍に留まる点については、まだ伸びしろがあるのではないかとマーケットからも指摘をされています。

この分野では新たな引き合いをいただいているということもあり、今後の業績影響について分析を進めているところですが、上振れるのではないかと考えています。



●グローバル商材の拡販

産業用インバータ
スマートメータ【インド】

●GX/DXソリューションの提案

■GX/DXソリューションの提案

全体最適

環境貢献

生産性向上

予兆保全



管理
情報



エネルギーマネジメントシステム
製造管理システム (MES)

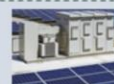


環境価値可視化

計測
制御



現場
設備



エネルギー
供給



インダストリーです。

インダストリーはグローバルで伸ばすところがポイントになっています。前中期経営計画でも、この5年間でインドの売り上げは5倍に増やすことができました。

引き続きグローバル商材の投入を軸に、特にインドでは日本で実績のあるスマートメーターのビジネスを展開し、伸ばしていきたいと考えています。さらに富士電機のデジタルトランスフォーメーション (DX)、DXを活用してグリーントランスフォーメーション (GX) をしっかり加速していきます。

元々富士電機は需要家サイドのオートメーションシステムが得意分野でしたが、そこにもう一つの軸であるエネルギーの供給を加えることで、従来からの生産性向上や原価低減といった経済価値に加えて、環境貢献、CO2の削減効果などを見える化しながら、富士電機の得意なハードウェアをあわせて、環境貢献、生産性向上、予兆保全というお客様の価値を実現していく、こういう提案をして伸ばしていきたいと考えております。

売上高/営業利益率 (単位:億円)



● SiC 6インチの生産能力増強

● 競争力ある新製品開発

第8世代Si-IGBT、第3世代SiC-MOSFET
産業向け(大容量)/電動車向けモジュール

■ SiC生産能力



※2022年度実績を基準とした比較

■ SiC生産拠点



長野県 (松本)



青森県 (津軽)

半導体です。
2024年度はいよいよSiCが本格量産を開始します。今後も着実に2026年度へ向け生産能力さらに高め、2026年度には2022年度比で約50倍の生産能力にしていきます。

自動車あるいは再生可能エネルギー向けのデバイスが今後も大きく伸びると考えています。よりエネルギー密度の高いデバイスを開発し、お客様にしっかりと価値を訴求していきたいと考えています。

売上高/営業利益率 (単位:億円)



●高付加価値商材による収益力の強化

●新分野への新商材展開

セルフコーヒー機【外食】

ロッカー型自販機【食品/加工品】

■高付加価値商材

オペレーション
効率化

温室効果ガス
削減



サステナ自販機



環境配慮型ショーケース

■新分野向け新商材



セルフコーヒー機



ロッカー型自販機

食品流通です。

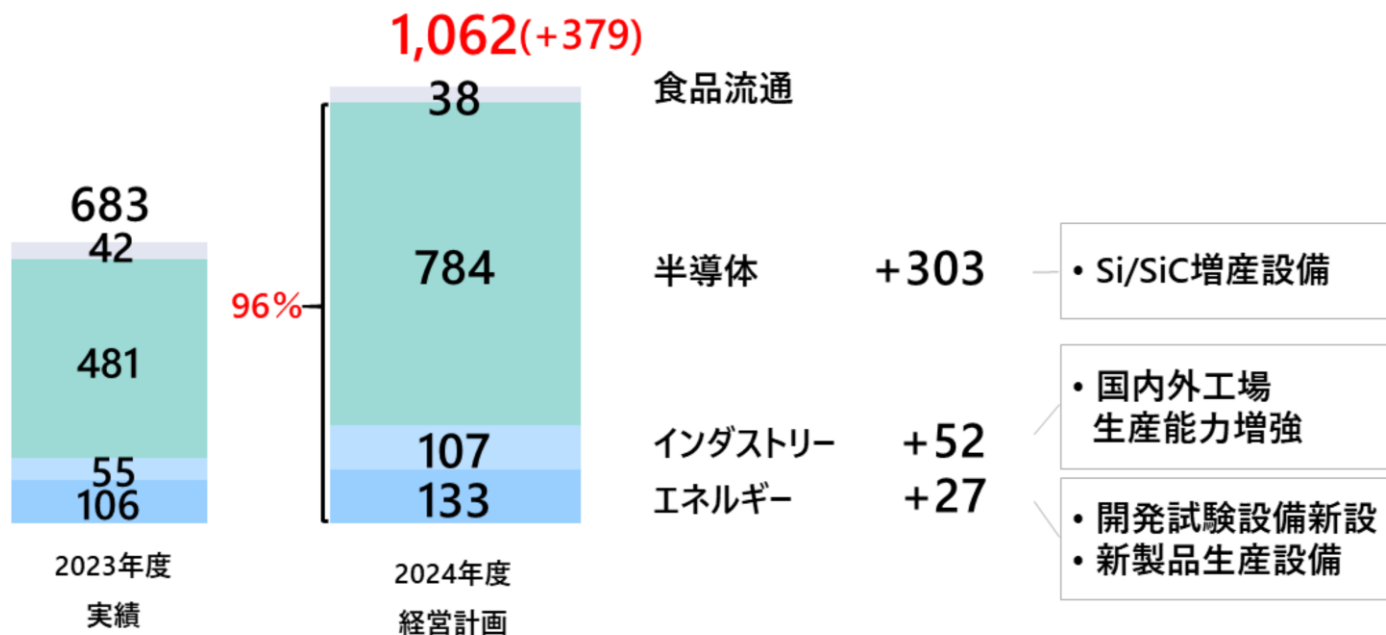
前中期経営計画の中では、コロナウイルス感染症の影響など非常に苦しんだ時期もありましたが、2021年度から徹底的に収益力の改善に取り組み、2023年度は営業利益率8%超えというところまでできました。

今後も収益力強化に注力していきます。その一つの鍵が高付加価値商材で、人手不足に対応したオペレーションの効率化、あるいは環境価値を訴求する省エネ、温暖化対策に貢献する商材を提供していきます。

さらに新分野ということで、食品流通の強みである冷熱技術やメカトロ技術などを生かし、新たな顧客領域の開拓に努めてまいります。

半導体を中心とした成長分野への集中投資

(単位：億円)



© Fuji Electric Co., Ltd. 19

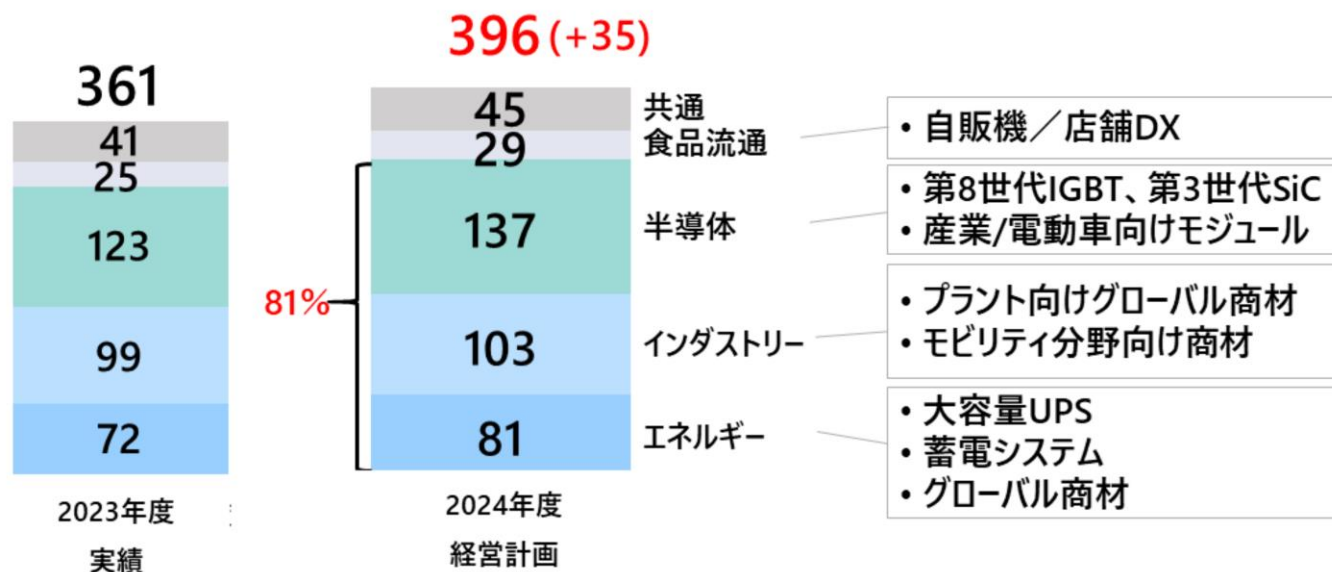
設備投資です。

2024年度はですね、対前年379億円増の1,062億円を計画しています。

半導体を中心として、インダストリー、エネルギーの成長分野への増産投資、開発の設備投資にも使っていきます。

エネルギー、インダストリー、パワー半導体への積極的な開発投資を継続

(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

© Fuji Electric Co., Ltd. 20

研究開発です。

エネルギー、インダストリー、半導体で積極的な開発投資を継続します。

効率的な研究開発で成長領域の製品開発を加速するとともに、2027年度以降に花開く新領域の技術開発や実証にも取り組んでいきます。

ESGの主要課題に対しグローバルに活動を推進



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

企業価値向上を支える経営基盤の強化です。

環境・社会・ガバナンスの課題解決は継続的に進めていくべき重要な取り組みだと考えています。

環境では、環境ビジョン2050の推進という中で富士電機は2030年に中間目標として、CO2の46%超削減を掲げていますが今のところ非常に順調に進捗しています。ただ今年は、エネルギー基本計画の改定、2035年あるいは2040年目標が定められていく認識のもと、しっかり対応していきたいと考えています。

社会では、従業員ファーストの考えをベースにしながら、ウェルビーイングの追求に取り組んでいきたいと考えています。働きがいを感じて、自律的に働いてくれる社員、それが実現しやすい環境を提供することが会社の成長につながる、そのような好循環を作り出していきたいと考えています。

ガバナンスでは、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強化、これら引き続きしっかりと取り組んでいきます。

**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。**

「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」この経営方針に沿って、変化にしっかりと適応して、社会貢献を通して企業価値の向上に取り組んでいきます。

スローガン

熱く、高く、そして優しく

「熱く、高く、そして優しく」

改めてこのスローガンのもと、富士電機社員一同、一丸となって進めてまいります。どうぞ支援のほど、よろしくお願い申し上げます。