

対処すべき課題

皆さんおはようございます。代表取締役社長COOの近藤でございます。

今日は大変お忙しい中、また足元が大変悪い中、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。

2024年度は売上高、営業損益、純損益において過去最高を更新、営業利益率は10%を超えました。ご支援いただきありがとうございました。

少し振り返りますと、**2022年度は売上高を1兆円、2023年度は営業損益の絶対額を1,000億円に乗せたい、そして2024年度は営業利益率10%を超えたい**、いずれの年も当社初となる目標を掲げ、一つ一つクリアし、一つ一つ階段を上って来ました。

2025年はウクライナ中東情勢やアメリカの通商政策などにより先行き不透明な市場環境が継続しています。私どもに関係するところでは、電気自動車の需要が少しスローダウンしている一方、エネルギー需要の高まりなど追い風もあり、引き続き変化への適応を大事にしながら、経営方針の一番目に掲げている「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」このことをしっかりと追求して、企業価値の向上に努めてまいりたいと考えています。

エネルギーの供給サイドから需要サイドまで高付加価値な事業・技術で貢献



富士電機のエネルギーと環境事業の全体像を1枚で表したものです。

まず左側、供給サイドとして地熱、水力等の発電を中心にエネルギーをつくる事業と技術があります。

そして真ん中、受変電設備や無停電電源装置など、エネルギーを安定供給する事業と技術があります。

そして右側、需要サイドでも、インバータ等のFA機器や自動販売機、パワエレを支えるパワー半導体と、様々なデバイスを組み合わせ、省エネ・自動化・電化・電動化を実現する事業と技術があります。

さらに供給サイドから、需要サイドを繋いで、需給を効率化、最適化するエネルギーマネジメント

これらが現在の富士電機のコアとなる提供価値と考えています。

『熱く、高く、そして優しく 2026』

利益重視経営による更なる企業価値の向上

重要経営目標

営業利益率

11% 超

ROE

12% 以上

純利益率

7 % 超

ROIC

10% 以上

2025年度は2026年度を最終年度とする3ヶ年の中期経営計画の中間年度に当たります。利益重視の経営による更なる企業価値の向上を基本方針とし、26年度の最終目標としては、営業利益率11%超、純利益率7%超を目指します。ROEは12%以上、ROICは10%以上ということで、資本効率にも配慮し利益を高めていきます。

エネルギー需要、GX投資、デジタル化ニーズの事業機会が拡大

AIデータセンター、半導体工場新增設等を背景に
エネルギー需要の増大

GXへ向けた取り組みと投資継続大

グローバルビジネス環境の変化

労働力不足による省人化ニーズの増大

脱炭素化に向けた取り組みスピードの変化
電気自動車の成長に地域差

エネルギー供給システムの
まるごとビジネス

再エネ拡大／省エネ・電化
EMS

グローバル製品の展開
海外事業拡大

生産性向上
デジタル・AI活用

© Fuji Electric Co., Ltd. 4

当社の2025年度取り巻く事業環境です。エネルギー需要の高まり、GX投資の加速、デジタル化ニーズにより、当社の事業機会は拡大しています。第7次エネルギー基本計画で示された通り、データセンターや半導体工場の新增設を背景に、エネルギーの需要が拡大しています。エネルギー供給システムのまるごとビジネスという形で事業拡大を図ります。GX2040が掲げるエネルギーの安定供給、経済成長、脱炭素の同時実現を背景に、GX投資も拡大を続けています。富士電機の脱炭素エネルギー源と需要家サイドの省エネ・電化をエネルギーマネジメントシステムで繋ぎ価値創出し、エネルギーの安定供給と脱炭素に貢献をしていきたいと考えています。地政学リスクや通商政策等々がグローバルサプライチェーンに変化をもたらしています。厳しい面もありますが変化はチャンスと捉え、今までも強化してきたグローバル製品の展開をさらに拡大し、海外事業を拡大していきます。労働力不足が深刻化するなか、省人化ニーズが高まっています。生産性の向上に向け、デジタル・AIをしっかりと活用します。富士電機は、リアルの世界にデジタルを用いて価値創出を進めていきます。脱炭素化に向けた取り組みは世界で足並みが揃わず地域差が生じています。電気自動車のスローダウンもその一端ですが、このような変化にも2025年度はしっかり対応していきます。

持続的な企業価値の向上を目指す

利益重視経営の推進

需要の変化に適応した生産体制構築

デジタル技術の活用による生産性向上

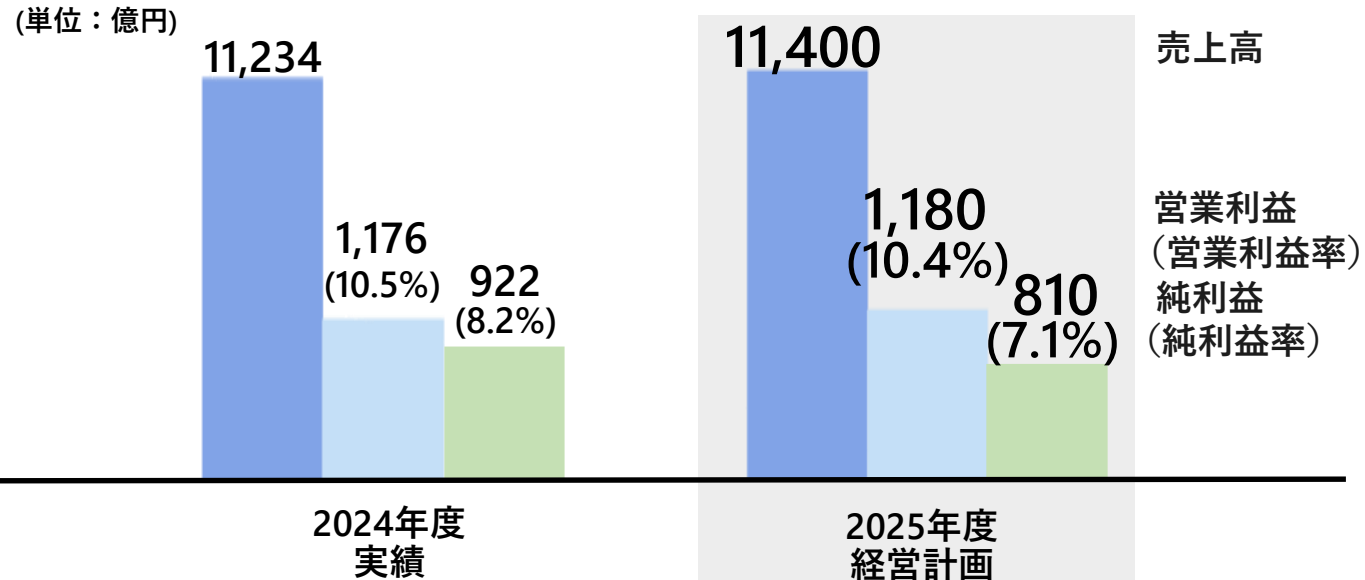
2025年度の基本方針です。

中期経営計画で掲げる持続的な企業価値の向上を目指し、それを経営の軸として、今年度も利益重視の経営を推進します。

需要の変化に適応した生産体制を構築します。アクセルを踏む、少しブレーキをかける、双方をきちんとコントロールします。

生産性向上は富士電機のものづくりにも、お客様にとっても非常に重要になってきています。繰り返しになりますが、デジタルを使い、リアルの世界で価値創出をしていきます。

営業利益率10%超、純利益率7%超



ROE	14.3%	11.4%
ROIC	12.9%	10.7%

業績目標です。

利益重視の方針のもと、営業利益率は10.4%、当期純利益率を7.1%を目指します。

全体としては、少し市況が厳しい半導体を、エネルギー/インダストリーのパワエレ分野で挽回する計画にしています。当期純利益が対前年で落ちっていますが、前年は政策保有株式の売却益が入っており、その売却益を除くと純利益率は7%に届いていません。今年度は真水で7%超を目指し、中期経営計画の目標である7%以上を1年前倒しで達成したいと考えています。

事業間の連携強化・シナジーの創出

変更前（2024年度）

セグメント	サブセグメント
-------	---------

エネルギー	発電プラント
	エネルギーマネジメント
	施設・電源システム
	器具

インダストリー	オートメーション
	社会ソリューション
	DXソリューション
	設備工事

変更後（2025年度）

セグメント	サブセグメント
-------	---------

エネルギー	発電プラント
	エネルギーマネジメント
	施設・電源システム
	設備工事

インダストリー	FAコンポーネント
	オートメーション
	社会ソリューション
	ITソリューション
	器具

セグメント別のご説明に入る前に、セグメントを変更していますので説明させていただきます。

まず、プラント、システム事業の強化を狙いとして設備工事をエネルギーのセグメントに編入しています。プラントと工事のシナジーを生かし、現場力を高めるために編入しました。

一方、インダストリーのセグメントには器具を編入しています。コンポーネントビジネスの経営のスピードアップに向け、器具も含めた一体運営を進めます。

業績目標（セグメント別）

エネルギー、インダストリーの成長が、 半導体、食品流通の減収減益をカバーして、増収増益

（単位：億円）

	2024年度 実績			2025年度 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	3,543	363	10.2%	3,745	465	12.4%	201	102	2.2%
インダストリー	4,000	340	8.5%	4,135	405	9.8%	135	65	1.3%
半導体	2,368	371	15.7%	2,230	215	9.6%	-138	-156	-6.0%
食品流通	1,115	139	12.5%	1,050	120	11.4%	-65	-19	-1.0%
合計	11,234	1,176	10.5%	11,400	1,180	10.4%	166	4	-0.1%

© Fuji Electric Co., Ltd. 8

セグメント別の業績目標です。

長年期待してきたパワエレ分野、エネルギー/インダストリーの成長がけん引し、半導体/食品流通の減収減益をカバーします。

今年度のエネルギー/インダストリーの伸長を中長期的な成長軌道に乗せていきます。

半導体は車の電動化が期待に届かず厳しい数字になっていますが、少し長い目で見れば、電動化は継続すると見ており、将来への準備と、当年度に必要な対応を並行して進めていきます。

食品流通は新札発行に伴う改刷影響が特需として前年度の業績を押し上げており、対前年減収減益ですが、営業利益率も既に11%を超え、改刷等の特需がなくとも高い利益率の実現できるようになっています。引き続き、利益重視の経営を進めます。

重点施策

セグメント別の重点施策です。

エネルギーの安定供給、最適化、安定化技術を通じた事業拡大

- まるごとビジネスの拡大
- 需要増加に対応した生産能力増強

エネルギーセグメントはエネルギーの安定供給、最適化、安定化技術を通じて事業拡大を図ります。
重点施策としてまるごとビジネスの拡大と、需要増加に対応した生産能力増強を進めます。

●設備工事との一体運営による、まるごとビジネスの拡大



設備工事との一体運営も含めたまるごとビジネスの拡大です。

データセンターや半導体工場の新增設、GX投資の加速を背景に、データセンター向けのシステム、再エネ・蓄電システムが大きく拡大しつつあります。富士電機の脱炭素電源、受変電設備、電源等による安定供給、さらにエネルギーマネジメントによる需給バランスの安定化等に設備工事のシナジーも生かしながら拡大していきます。

●需要増加に対応した生産能力増強

IDC需要増へ対応し生産棟を拡張



神戸工場

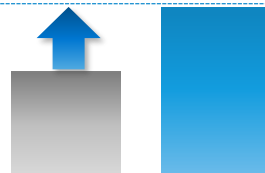


スキッドシステム

(変圧器盤 + 入力盤 + UPS + 出力盤)

生産能力

150%



拡張前

拡張後

電力需要増へ対応した生産能力増強



千葉工場



変圧器



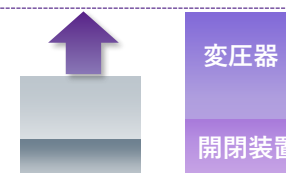
開閉装置
(移管)



川崎工場

生産能力

150%



再編前

再編後

前述の計画を実現するためには、生産能力の増強が非常に重要です。
電機盤、電源システムの生産能力向上には神戸工場の生産棟の拡張・新設。
変電システムの生産能力向上には千葉、川崎両工場の能力再編・増産。
いずれも早期に生産能力を1.5倍まで高めていく計画としています。

省エネ、自動化、電化を通じた事業拡大

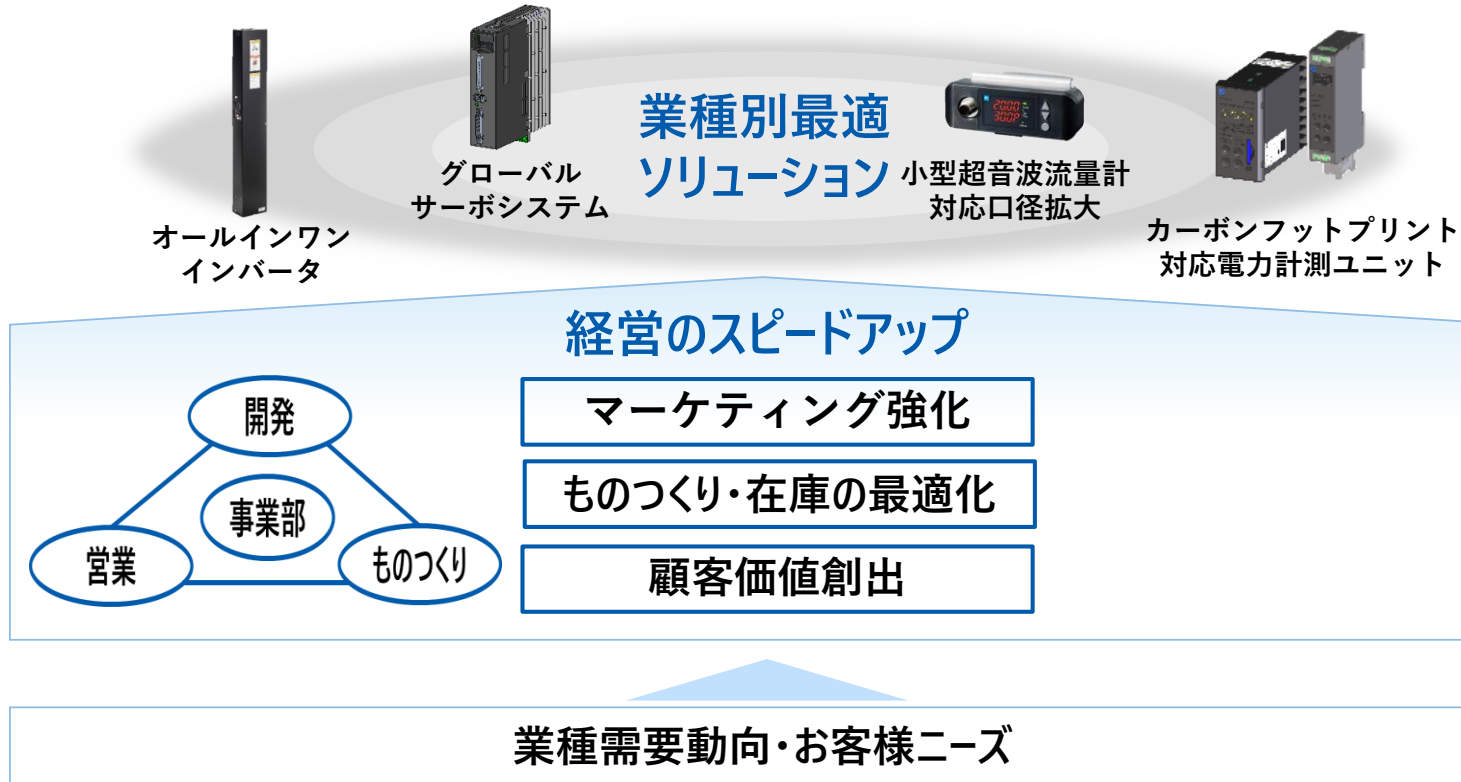
- コンポーネント 製販一体化を通じた収益力向上
- インド事業の拡大 スマートメータ事業参入

インダストリーセグメントです。

省エネ、自動化、電化を通じた事業拡大を進めます。

重点施策として、コンポーネントで製販一体化を通じた収益力の向上とインド事業の拡大、特に2025年度はスマートメーターの事業参入を進めます。

●製販一体化を通じた収益力向上



製販一体を通じた収益力の向上です。

経営のスピードアップを目標に事業部門に営業、ものづくり、開発の機能を集約し、一体運営を行います。

マーケティングを強化し、業種の需要動向あるいはお客様のニーズを捉え、ものづくりを最適化し、在庫を最適化します。

そしてさらに大事なのが、顧客価値の創出です。商品企画力を強化して、従来の汎用品の競争力に加え、業種別最適ソリューションを提供します。お客様のニーズに応える、お客様にとって価値がある製品を届ける、そのことをしっかりと進めてまいります。

●インド事業の拡大 スマートメータ事業参入



富士電機インド社
Oragadam工場



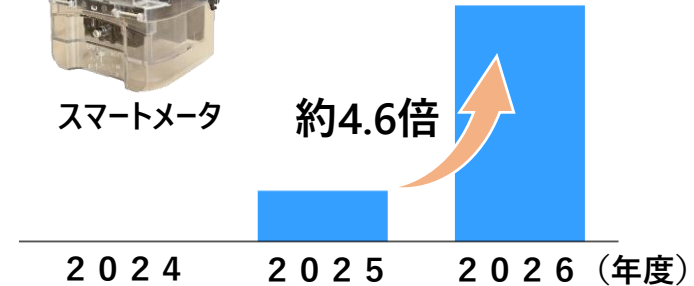
生産ライン

スマートメータ売上計画



スマートメータ

約4.6倍



もう一つの重点施策が海外事業の拡大です。

従来よりインダストリーのみならず、エネルギーも含め海外事業拡大に向け、グローバル製品の開発には力を入れてきました。

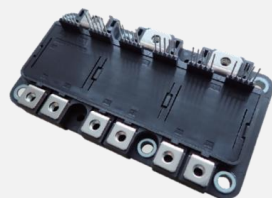
2025年度のトピックスの一つがこのインドのスマートメータです。チェンナイの工場にラインを整備し、インドのBIS規格の認証も受け取得しました。2026年の売上高は2025年比4.6倍、100億円規模を目指して進めていきます。

車の電動化、省エネとCO₂削減への貢献を通じ事業拡大

- 電動車顧客へのスペックイン強化
- 再生可能エネルギー向け製品の売上拡大
- 需要環境の変化と将来の拡大に対応した設備投資

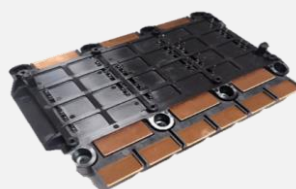
半導体では、車の電動化、省エネとCO₂削減への貢献を通じて事業を拡大します。
重点施策として電動車顧客へのスペックインの強化、再生可能エネルギー向けの製品の売上拡大、需要環境の変化と将来の拡大を睨んだ設備投資を進めます。

● 電動車顧客へのスペックイン強化



小型RC-IGBTモジュール
(軽・小型車向け)

- ・ 小型/薄型化/軽量化



SiCモジュール
(大型車・スポーツ車向け)

- ・ 小型/薄型化/軽量化
- ・ 損失の低減

● 再生可能エネルギー向け製品の売上拡大



IGBTモジュール

- ・ 機器の小型化
- ・ 高出力化/高電圧化
- ・ コスト低減



次世代IGBT
モジュール

- ・ 機器の小型化
- ・ 高出力化/高電圧化
- ・ 環境負荷の低減
- ・ コスト低減

電動車顧客のスペックイン強化として、小型RC-IGBTモジュールということで軽・小型車向けに小型/薄型/軽量という競争力のある製品ができました。この製品を生かして拡販していきます。

SiCでは、大型車・スポーツ車向けに小型/薄型/軽量化に加え、さらにSiCの特徴である損失の低減を訴求して拡大します。

再生可能エネルギー向けの製品は中国等々を中心に非常に市場が活況です。IGBTモジュールを中心に次世代型も投入しながら拡販を進めます。

● 需要環境の変化と将来の拡大に対応した設備投資

前工程



松本工場

- ・次世代IGBT量産開始
(第8世代)
- ・SiC 8インチ先行ライン構築



富士電機津軽セミコンダクタ
(青森県)

- ・SiC 6インチ生産能力増強
(2024年度比2.5倍)

後工程



富士電機パワーセミコンダクタ
(長野県、富山県)

- ・電動車向け新製品生産開始
- ・次世代IGBT生産開始
(第8世代)



富士電機（深圳）社

- ・中国顧客（再エネ）向け
第7世代IGBTの生産能力増強
(2024年度比30%増)

半導体の設備投資です。

電気自動車の市場が少し減速しており、当初の計画通りいかない部分もありますが、需要回復期を睨みながら需要に応じた適切な設備投資を推進します。車の電動化や脱炭素への動きは長い目で見れば変わらず、マーケットの需要はいずれ戻ってくるとみています。設備投資も研究開発も、需要が戻ったときにしっかりと競争力を発揮できるように、今やるべきことを見定めながら進めます。

更なる収益力の強化と省エネ、省人・省力化に貢献し事業拡大

- 高付加価値商材による収益力の強化
- 新商材展開によるトップラインの拡大
- 海外での事業拡大

食品流通です。

更なる収益力の強化と省エネ、省人・省力化に貢献し事業を拡大します。

高付加価値商材による収益力の強化と新商材展開によるトップラインの拡大、海外での事業拡大を進めます。

● 高付加価値商材による収益力の強化

● 新商材展開によるトップラインの拡大



超省エネ自販機



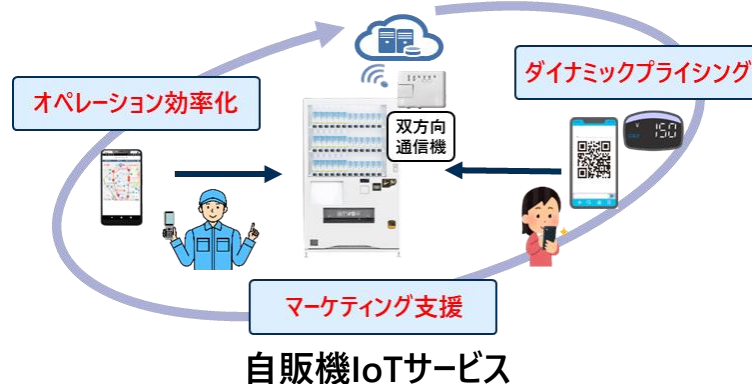
環境型ショーケース



新型カウンター機材



縦型釣銭機



自販機IoTサービス



外食向けコーヒーマシン



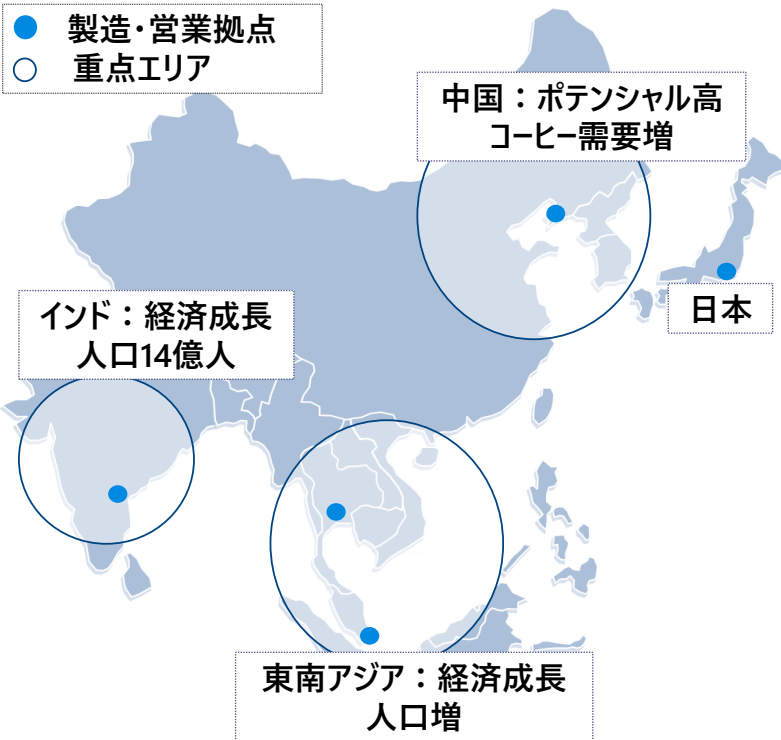
ロッカー型自販機

まず、高付加価値商材です。エネルギーコストの上昇に伴い、お客様からも強く省エネを求められています。超省エネの自販機を提供し、ニーズに応えます。また、環境配慮型のショーケースとして、温暖化係数の小さい冷媒を活用し、かつ商品の鮮度を長く保つことができるショーケースを提案していきます。

食品流通の分野も人手不足はお客様の非常に深刻な課題になってきています。自販機IoTサービスでは、自販機を運営するオペレーションの省人化、省力化、効率化を実現し、お客様の求める価値に繋がる製品、システムを形にして、その価値を認めていただき収益力の強化につなげていきたいと考えています。

新商材展開のトップライン拡大として、ここに掲げる新製品は、食品流通の事業が持っている冷熱、メカトロ、自動化制御のようなコア技術を生かして、新たな顧客分野の売上拡大を目指す商材が並んでいます。新分野の拡大に向けた商材も強化してまいります。

● 海外での事業拡大



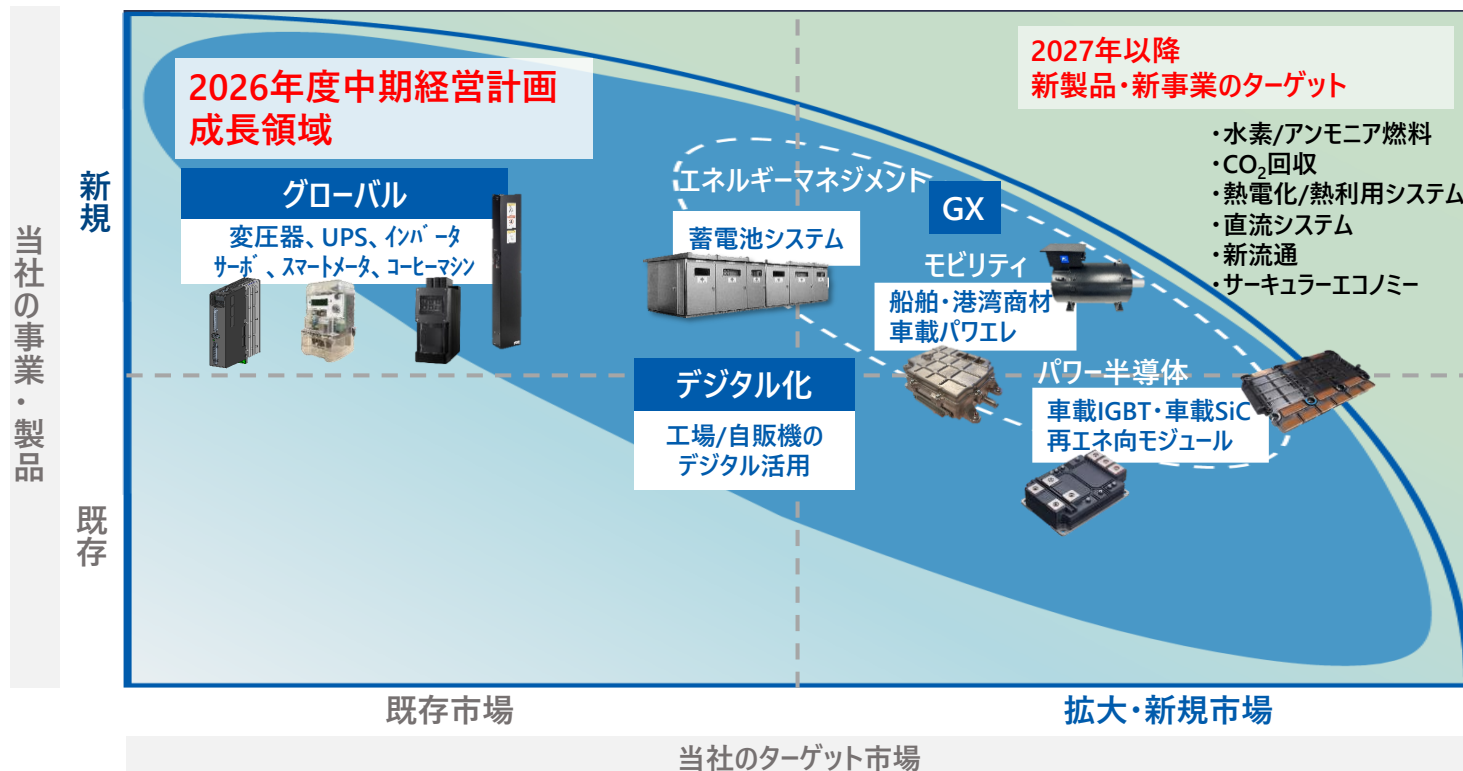
	既存市場		新規市場
	中国	東南アジア	インド
顧客	・大手飲料メーカ ・コンビニ ・乳業メーカ	・大手飲料メーカ ・財閥、コンビニ	・大手飲料メーカ
商材	飲料機 グローバル コーヒーマシン アイス 自販機   	飲料機 グローバル コーヒーマシン  	飲料機 

© Fuji Electric Co., Ltd. 21

さらに海外事業の拡大です。

海外事業は、その地域のニーズに応える形、その国のシステムに合致する形で展開することが非常に重要です。食品流通の海外事業も2025年度のトピックスはインドです。インドで飲料メーカー、オペレーター、そして我々富士電機が自販機メーカーとしてしっかりタグを組んでインドの市場開拓に取り組んでいきます。

2026年度中期経営計画における成長領域



© Fuji Electric Co., Ltd. 22

2026年度中期経営計画では、既存の市場、既存の事業をベースにしながら、新しい市場、新しい製品を投入し事業の拡大成長を図っていきます。その中で、2026年度までに市場投入し、事業貢献する部分を（青色の楕円の部分）成長領域と呼んでいます。GX商材、グローバル製品、デジタル活用、いずれも先ほど来ご説明している今年度の重点施策の実現に向け新製品として形になってまいりました。これらの新製品を展開し、しっかりと刈り取ってまいりたいと考えています。

そしてこの中期でもう一つ大事なことは、2027年度以降の更なる成長を狙った準備を進めることです。右上の緑色の部分になります。水素/アンモニア等の燃料転換であったり、CO₂の分離回収であったり、熱の電化のような新たなシステム、新たな製品をお客様、パートナーと組んで市場開拓もしっかり進めてまいります。これら既存領域、成長領域、新領域を並行して進めていきます。

**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。**

改めて、「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。」

このことを通じて企業価値の向上を図り、引き続き株主様のご期待にお応えできるよう頑張ってまいりたいと考えております。

引き続きのご支援をどうぞよろしくお願い申し上げます。

対処すべき課題のご説明は以上となります。どうもありがとうございました。