

# 対処すべき課題

© Fuji Electric Co., Ltd. 1

本日は皆様大変お忙しい中、富士電機の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。

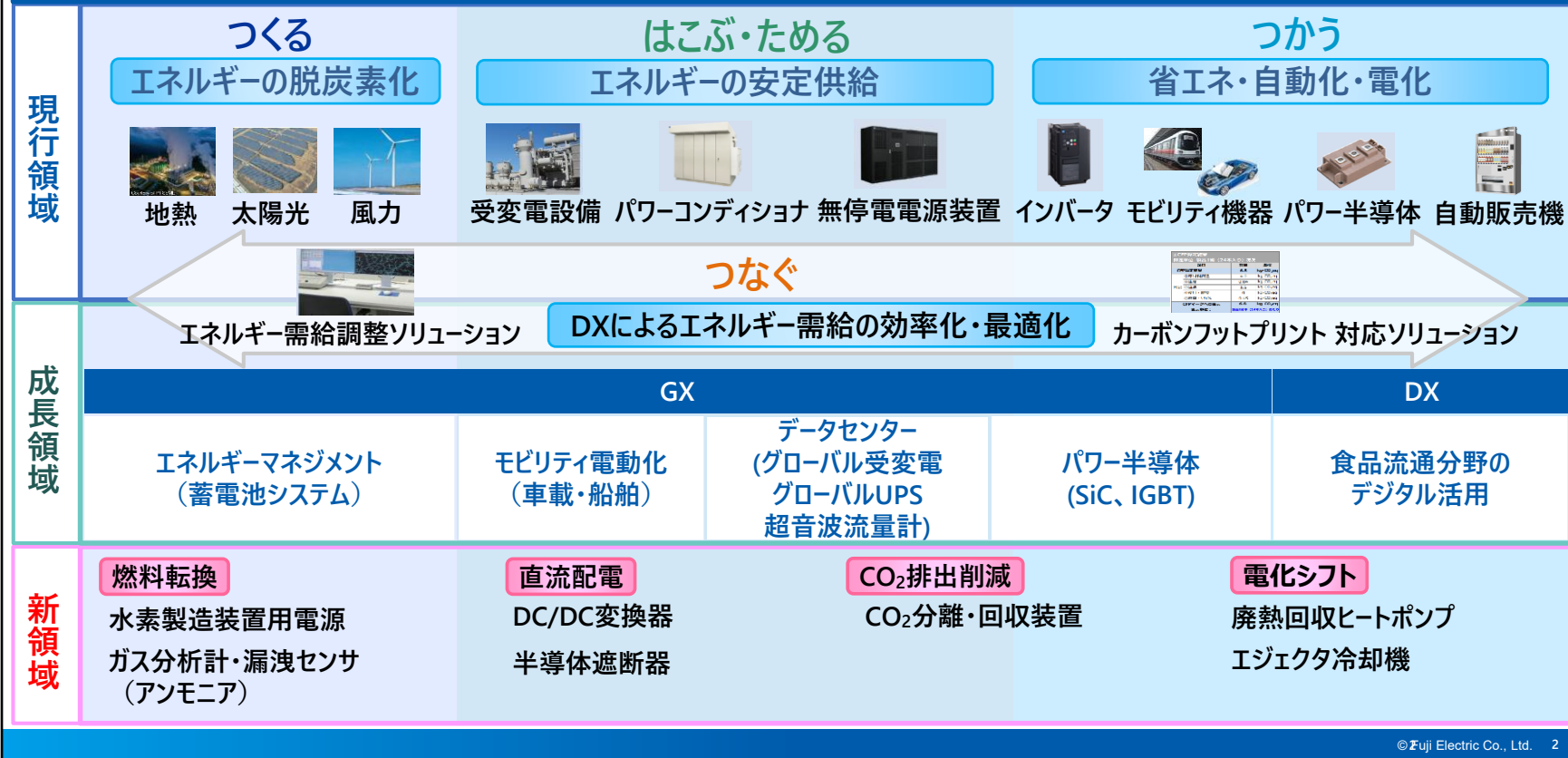
さて、2025年度の業績は、売上高、営業損益、純損益がいずれも過去最高を更新いたしました。

営業利益率も11%に届いたということで、少し振り返りますと、2022年度に富士電機は売上高、営業損益、純損益が揃って過去最高を更新しました。そこから4期連続で過去最高の更新を継続しており、これも株主様のご理解とご支援のおかげと感謝しております。

2026年度は現中期経営計画の最終年度となりますが、今年度も過去最高の業績更新を狙ってまいります。

経営方針である「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に貢献する」ことをしっかりと追求し、企業価値の向上に努めてまいります。

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



提供価値についてご説明します。この資料は富士電機のエネルギー・環境事業を1枚で表したものです。左上に供給サイドとして発電を中心としたエネルギーをつくる事業、真ん中はエネルギーを安定的に供給する事業、右上は需要サイドの省エネ・自動化・電化の事業があります。この供給サイドと需要サイドをデジタルで繋ぎ、エネルギーの需給を最適化することが富士電機の現在の提供価値です。この中期経営計画で時代や社会、お客様の要請に従って下部に拡張していく計画です。成長領域はこの中期経営計画に事業貢献するもの、新領域はさらにその先の貢献を期待して設定しています。成長領域には蓄電池システム、モビリティ電動化、デジタル活用などが含まれます。新領域としては水素・アンモニアの燃料転換、直流配電等があります。この現行領域、成長領域、新領域の枠組みで事業・製品・研究開発戦略等を連携させて進める計画です。

# 2026年度経営計画

2026年度の経営計画についてご説明します。

# 取り巻く事業環境と当社の事業機会

## エネルギー需要の増大や 継続的なGX投資により 事業機会が拡大

### 取り巻く環境

AI DCや半導体工場の新增設等に伴い  
電力需要が増大

脱炭素化に向けたGX投資が継続

地政学リスクの顕在化  
エネルギー・原材料価格の高騰

少子高齢化、地球温暖化  
テクノロジーリスク

### 当社の事業機会

再エネ、電力安定化システムの  
受注拡大

省エネ、熱、電化の事業機会拡大

自動化、省力化、生産性向上に貢献する  
製品の売上拡大

AI・デジタル活用

取り巻く事業環境として、AIデータセンターや半導体工場の新增設等に伴い電力需要が増大しています。脱炭素化に向けたGX投資が継続し、エネルギーの安定供給・経済成長・脱炭素の同時実現という方針のもと、当社には追い風が吹いています。一方で地政学リスクの顕在化やエネルギー・原材料価格の高騰、少子高齢化による人手不足、地球温暖化などの課題があります。最近ではAIによるサイバーセキュリティに対する脅威も増大しています。事業機会として、エネルギー需要の高まりを受けて再エネや電力安定化システム等の受注が大きく拡大しています。省エネ・排熱利用・電化、人手不足の対応として自動化・省力化・生産性向上のニーズも増えています。富士電機はリアルなフィールドをベースにデジタルを適用し、サイバーフィジカルの連携で新しい価値を創出します。

中期経営計画達成とともに  
売上高、営業損益、純損益は引き続き過去最高を目指す

## 1. 利益重視経営の推進

- ・ 高付加価値なプラント・システム事業の拡大
- ・ コンポーネント事業の収益力強化

## 2. 持続的成長に向けた経営基盤の強化

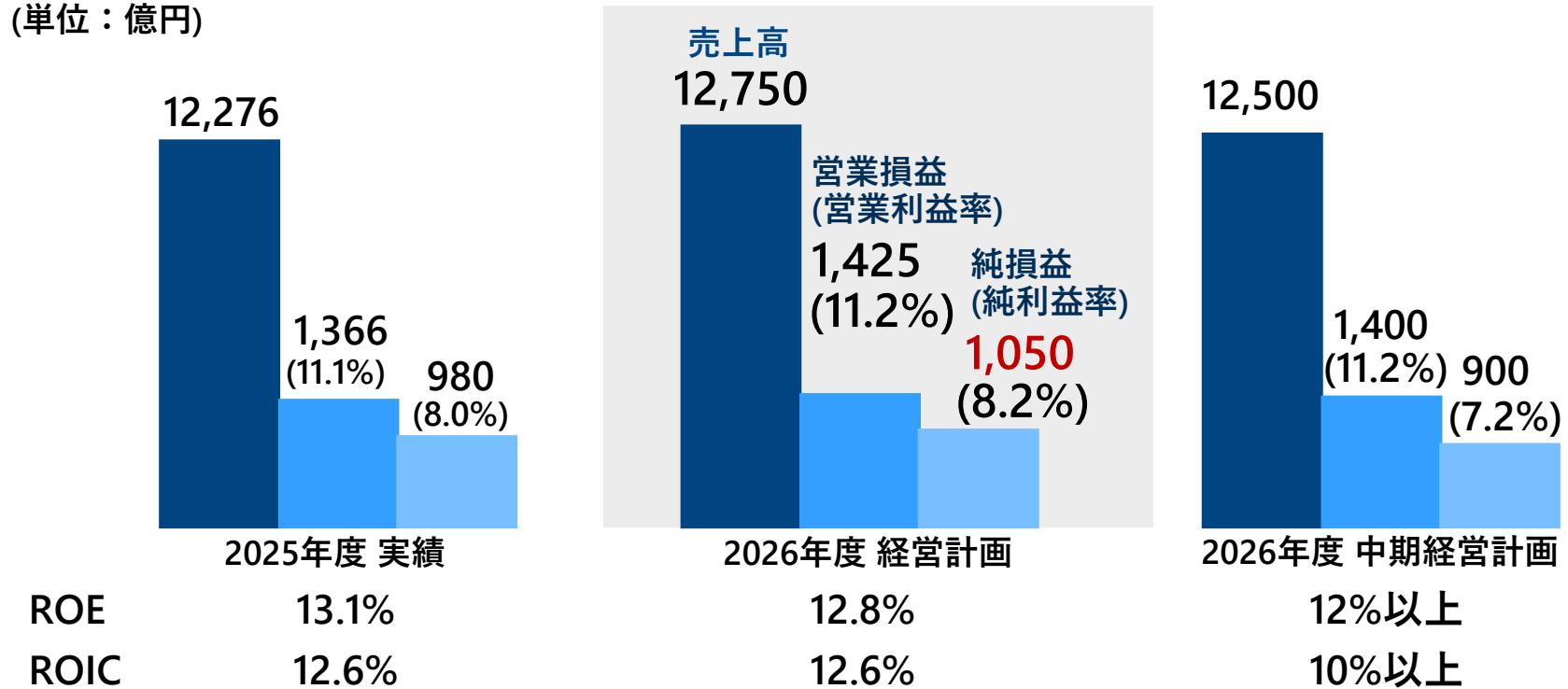
- ・ ESG(環境・人財・ガバナンス)の主要施策をグローバルで強化

2026年度の基本方針は、中期経営計画の目標値を超えて売上・営業損益・純損益の過去最高更新を目指すことです。利益重視経営の推進と持続的成長に向けた経営基盤の強化を進めます。変化に適応して持続的な企業価値向上を果たします。

# 2026年度 業績目標

利益重視の経営のもと、純損益は初の1,000億円超を目指す

(単位：億円)



業績目標は、売上高が対前年474億円増の1兆2,750億円、営業利益が対前年59億円増で1,425億円、営業利益率11.2%、純損益が1,050億円です。利益重視の経営のもと、純損益は初の4桁、1,000億円超を目指します。

ROE、ROICについては中期経営計画の目標値は超えているものの、自己資本が積み上がっていることを課題と捉えており、次期中期経営計画では資本効率をさらに向上していきたいと考えています。

# 2026年度 セグメント別業績目標

## エネルギーとインダストリーが牽引

(単位：億円)	2025年度 実績			2026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	3,964	595	15.0%	4,550	710	15.6%	586	115	0.6%
インダストリー	4,650	444	9.5%	4,540	480	10.6%	-110	36	1.0%
半導体	2,374	235	9.9%	2,250	130	5.8%	-124	-105	-4.1%
食品流通	1,080	131	12.2%	1,150	140	12.2%	70	9	0.0%
合計	12,276	1,366	11.1%	12,750	1,425	11.2%	474	59	0.0%

※2025年度実績は、2026年度の事業組替の数値を反映しています。

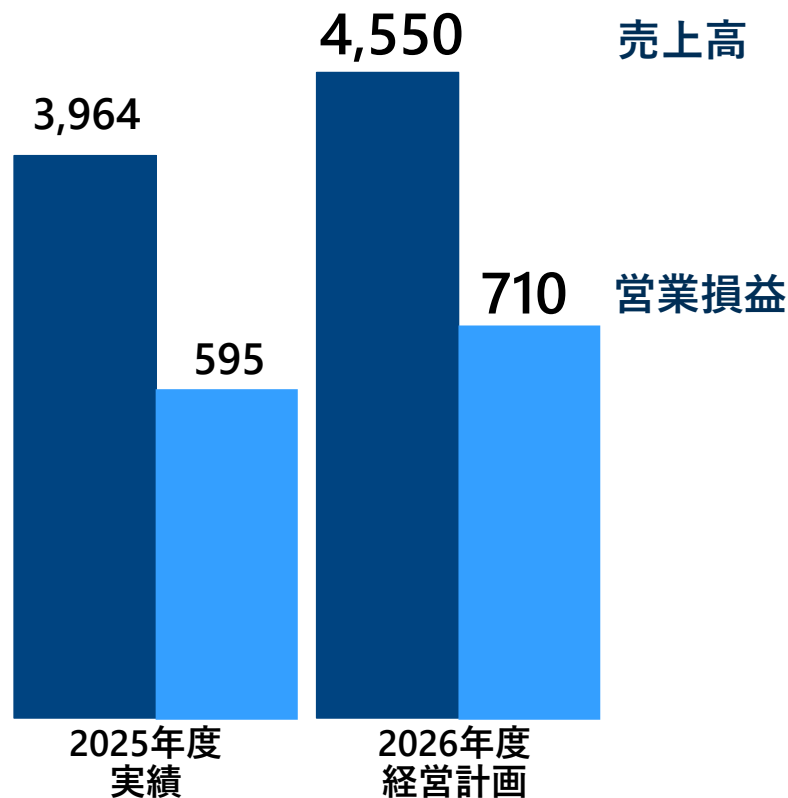
セグメント別では、2026年度はエネルギーとインダストリーが利益を牽引します。半導体の営業利益率は5.8%ですが、それ以外の全セグメントが営業利益率で2桁%を超えており、利益重視の経営が浸透してきています。半導体は前中期経営計画では富士電機の利益をけん引してくれたものの、昨今は電気自動車の需要がスローダウンし厳しい状況を迎えています。次期中期経営計画には市況が戻るとみており、準備を怠ることなく事業機会を狙っていきます。

# 重点施策

セグメント別の重点施策です。

# エネルギー

(単位：億円)



## エネルギーの安定供給、最適化技術を通じた事業拡大

- 成長市場(IDC・半導体工場・蓄電池システム)へ注力
- 国内外での生産能力増強

エネルギー事業では、エネルギー需要増を背景にエネルギーの安定供給・最適化を通じて事業を拡大します。売上高が対前年586億円増、営業損益が対前年115億円増の大幅な増収増益を計画します。成長市場であるデータセンター、半導体工場、蓄電システムに注力していきます。また、大幅な需要増に対応するために国内外で生産能力の増強を図ります。

## 機器の提供から現地工事まで ワンストップでお客様に提供



受変電設備



UPS



スキッドシステム



空調設備工事

半導体  
データセンター



再エネ  
(太陽光・風力など)



EMS



蓄電システム



電気設備工事

再エネ事業者

上が半導体データセンター等々に対するエネルギーの安定供給システム、下が再エネ設備であったり、系統安定化システム、蓄電システムなど、特徴ある富士電機製品を組み合わせるシステム化し、現地工事まで富士電機ワンストップで提供しています。

このワンストップ対応が当社の強みの一つと考えており、お客様に頼られる一つのポイントです。

下のEMS、エネルギーマネジメントシステムは、系統安定化や需給バランスを最適化するシステムですが、先日新聞で蓄電所向け電力取引収益最大化システムとして取り上げられました。現場に基盤を置き、AIとデジタルを活用して価値創出する好事例だと考えています。

# エネルギー：生産能力増強

## 国内生産拠点

### 川崎工場



開閉装置の生産開始

2026年1Q増産

生産能力 **1.7**倍

### 神戸工場



電機盤・電源盤の  
生産能力拡大

2026年4Q増産

生産能力 **1.7**倍

### 千葉工場

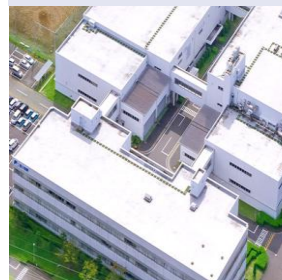


変圧器の生産能力拡大

2026年4Q増産

生産能力 **1.5**倍

### 筑波工場



電機盤等の  
生産範囲拡大

2027年4Q増産

生産能力 **1.8**倍

## 海外生産拠点

### Fuji SMBE



新マレーシア工場の  
立上げ

2026年3Q増産

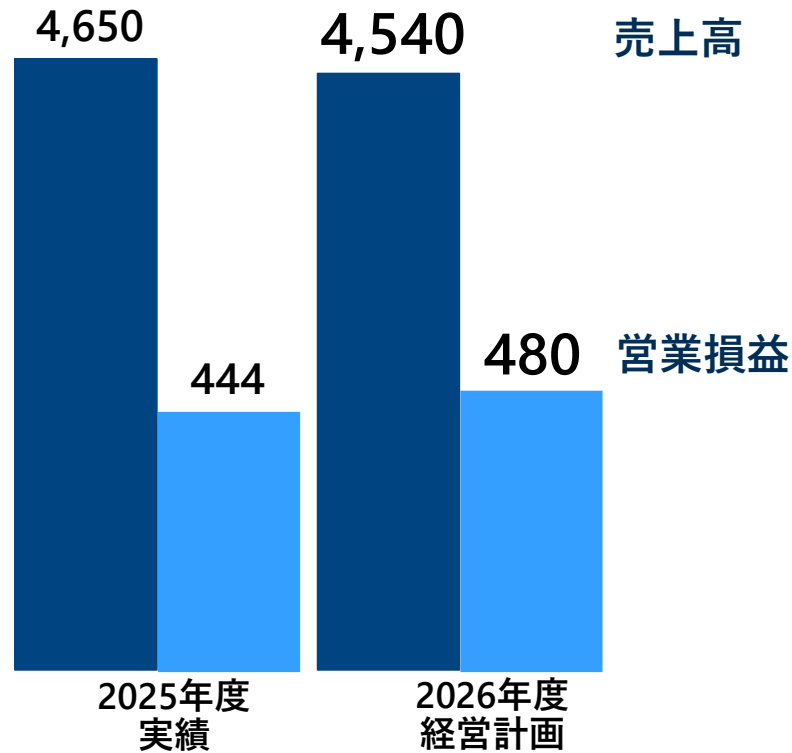
生産能力 **2.5**倍

※生産能力は対2024年度

生産能力増強として、まずは川崎・千葉工場の再編で開閉器・変圧器の生産能力を拡大し、神戸・筑波工場では新棟を建設し、盤の生産能力を拡大します。海外ではデータセンター関連の需要拡大に伴いマレーシアで新工場を立ち上げます。筑波工場を除き、今年度に立ち上がっていくということで、しっかりと進めていきたいと考えています。

# インダストリー

(単位：億円)



省エネ、自動化、電化  
による事業拡大

- FAコンポーネントの収益力強化
- 成長領域での事業拡大

インダストリー事業では、GXの進展を背景に省エネ・自動化・電化で事業を拡大します。  
 営業損益が対前年36億円増の480億円、営業利益率が10.6%でインダストリー事業として初めて2桁の10%を超える見通しです。  
 FAコンポーネントの収益力改善が重要なポイントであり、営業利益率改善のカギになっています。  
 成長領域での事業拡大についても後ほどご説明いたします。

# インダストリー：FAコンポーネントの収益力強化

## 商品企画力強化とサプライチェーン改革を通じて収益力を強化



高調波対応インバータ



新型 超音波流量計



電源機器



次世代 電磁開閉器

収益力の強化

成長分野向け新製品開発  
(データセンター・半導体工場)

- ・ 生産拠点の最適化
- ・ グローバル調達の推進

お客様ニーズ

FAコンポーネントの収益力強化としては、商品企画力強化とサプライチェーン改革がポイントです。地域ごとのお客様ニーズを捉えつつ、成長分野であるデータセンター・半導体工場などをターゲットとして、お客様のニーズにフィットする製品で伸ばしていこうと考えています。加えて、生産拠点の最適化、サプライチェーンの最適化により、収益力の改善を図ります。

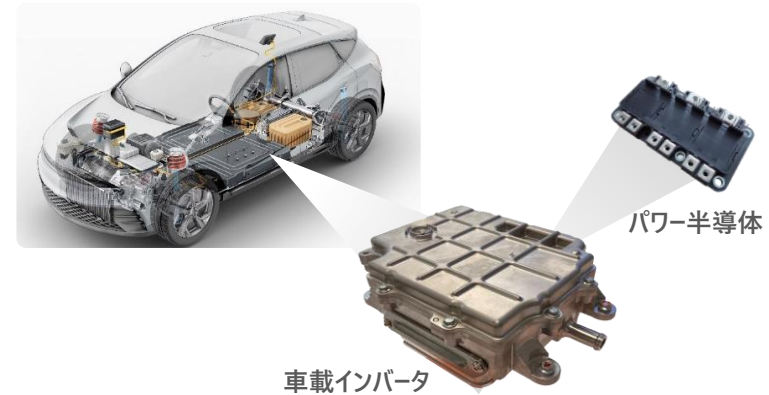
排熱利用で、  
熱の電化と省エネを同時実現



世界初 AIサーバ用  
エジェクタ冷却機

食品・飲料等の加熱、殺菌  
蒸気発生ヒートポンプ

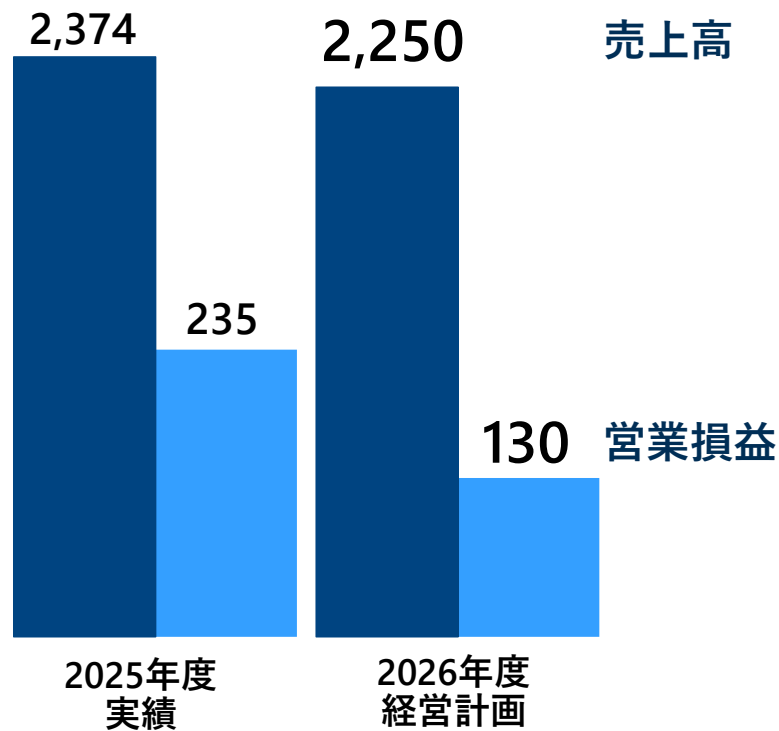
モビリティ電動化により、  
CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献



当社製パワー半導体搭載  
車載用インバータ

成長領域における事業拡大のキーワードは電化・電動化です。排熱を利用して冷却する装置や蒸気を発生させる装置を紹介します。特にエジェクタ冷却機は最近報道等でAIデータセンター向けとして注目されています。これは研究開発に10年以上かかった製品で、元々はAIデータセンター向けに開発したものではありませんでしたが、研究者の「大気中に捨てている熱を何とか有効活用したい」という思いが時代にフィットしました。このような企画力、イマジネーション、すなわち未来を思い描く力をこれからも大切にしていきたいと思っています。右側のモビリティの電動化、車載インバータは、パワーエレクトロニクスとパワー半導体のコラボレーションから生まれました。軽自動車や小型車の狭いスペースにフィットする小さくて薄いインバータであり、今後の拡大に期待しています。

(単位：億円)



## 省エネとCO<sub>2</sub>削減 車の電動化へ貢献

- 新規スペックインの強化
- 競争力のある新製品の開発・量産化
- SiCの生産強化

半導体事業は残念ながら減収減益を見込んでいます。

電気自動車の失速で世界的に供給過剰となっていることに加え、原材料価格の高騰が追い打ちをかけています。

ただしパワー半導体はエネルギーを変換するために必須のデバイスです。富士電機はブレずに省エネ・CO<sub>2</sub>削減・電動化への貢献を継続します。市況が戻った際にも必ず勝ち切れるように競争優位性の創出とSiCの生産強化を進めます。

## 成長分野へのスペックインを強化し売上を拡大

### ターゲット市場

- ・モータドライブ  
(インバータ・サーボ、NC工作機械、産業ロボット等)



- ・再生可能エネルギー  
(パワーコンディショナ)



様々な産業アプリケーション  
に適用

### 新型モジュールの開発

低損失・小型化モジュールにより装置の  
小型化とトータルコストダウンに貢献



第8世代IGBTモジュール



新中容量モジュール

産業分野では、昨今、GPUやメモリといった半導体が市場を牽引しています。半導体工場などへ向けたドライブシステム、工作機械、産業用ロボットや、再生可能エネルギーのような成長分野をターゲットとしてスペックインを強化します。チップからパッケージまでトータルで最適化し、お客様の競争優位性の創出をお手伝いしながら、売上を拡大していきます。

## 新規顧客開拓と確実なスペックインで売上を拡大

### ターゲット市場

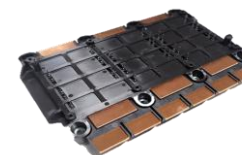
電動車(HEV/BEV)



### SiCモジュールの開発

次世代モビリティの小型化、  
低コスト化に貢献する製品の開発

小型車から大型車まで  
多様なインバータ回路への  
対応が可能



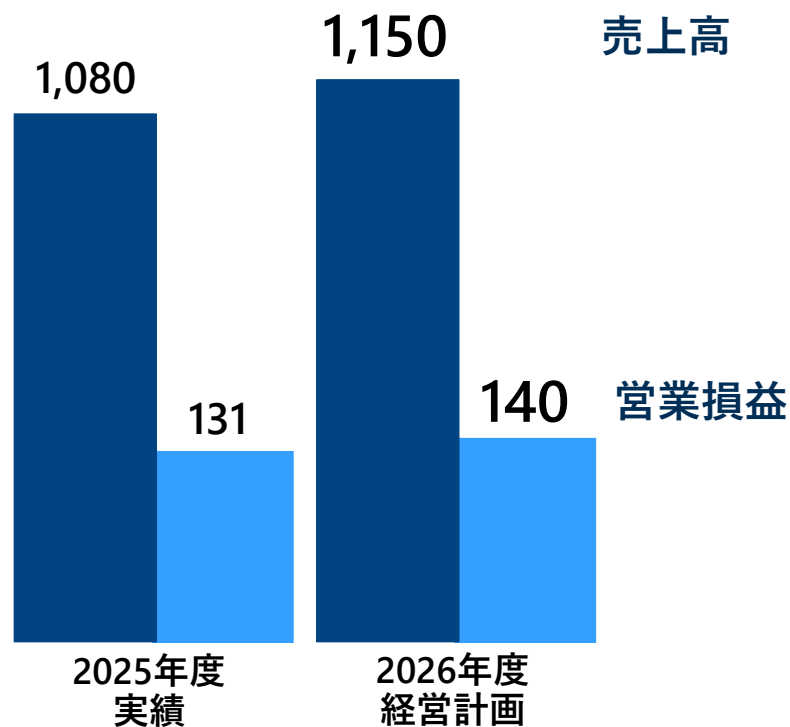
高出力用  
モジュール



次世代薄型  
モジュール

電装分野、車の領域でもスペックインがポイントになります。EVやハイブリッド車、小型車、大型車、スポーツ車と、お客様の多様な要求に応えられるような技術をしっかりと揃え、お客様の魅力あるクルマ作りに貢献し、事業拡大を図ります。

(単位：億円)



## 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
- 新市場開拓

食品流通事業では、マーケットが大きく伸びない中でもシェアアップやお客様の価値創出を通して増収増益を計画します。利益重視の経営を徹底し、営業利益率は12%台を維持します。業界でも環境配慮型のオペレーションが求められており、昨今の人手不足にも対応した省人・省力化に貢献をしながら事業を拡大していこうと計画をしています。新しい市場も開拓していきたいと考えています。

## 自販機

飲料メーカーの収益性向上に貢献

ダイナミック  
プライシング  
対応



QR決済対応



オペレーション  
効率化サービス

売上/在庫  
管理

訪問計画  
最適化

遠隔キー  
管理

DX応用サービス

## 店舗流通

コンビニの環境対応、省人化、売上拡大に貢献



環境型  
ショーケース



縦型釣銭機



紅茶マシン

高付加価値商材として、自動販売機では、デジタルを活用してお客様の収益力向上に貢献していきます。ダイナミックプライシングやQR決済等に対応し、お客様の売上向上に貢献をします。また、人手不足対応では、オペレーション効率化のサービスとして、経験の浅い方でもスマートフォン等を使い的確にオペレーションができるシステムを提供していきます。店舗流通では、コンビニの環境対応、省人化、売上拡大、集客力アップに貢献をする新商品を投入し、お客様に貢献します。

## 食品 / 医療 分野

冷熱・メカトロ・制御のコア技術を活用



冷蔵ロッカー型自販機



くすり受取ロッカー

## 外食チェーン 分野

コンビニ事業で培った技術を他分野へ展開



コーヒーマシン



エスプレッソマシン

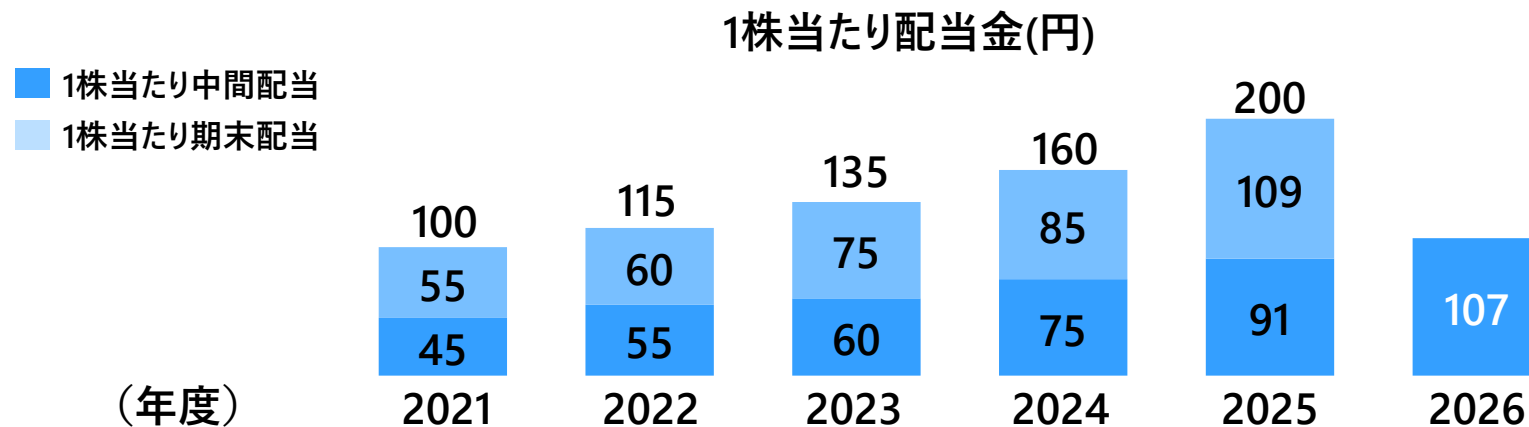
新市場の開拓として、食品や薬の流通分野に、我々が得意とする冷熱、メカトロニクス、制御、デジタルといった技術を活用して新しい製品を提供していきます。

外食チェーン向けには、コーヒーマシンやエスプレッソマシン等々の投入を計画しています。コンビニ向けに培った技術を水平展開していきます。

# 株主還元

株主還元についてです。

2026年度 中間配当は107円を予定 ⇒ 配当性向： 30%  
 自己株式の取得を 210億円規模で実施 ⇒ 総還元性向： 50%



配当性向	24.3%	26.8%	25.6%	24.9%	30.1%	30%
自己株式取得額 (億円)	-	-	-	-	-	210
総還元性向	24.3%	26.8%	25.6%	24.9%	30.1%	50%

2025年度は配当性向30%、年間配当を200円と決定いたしました。2026年度も配当性向30%を念頭に置き、中間配当予想を107円と発表しています。総還元性向50%として自己株式も210億円規模で取得しました。今後も成長投資と並行して株主様への還元を強化していきます。

# 次期中期経営計画

2026年度の大切な取り組みとして、2027年度以降の次の中期経営計画の策定があります。

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  
利益重視の経営

## 持続的成長企業

成長投資  
(新たな技術・リソースの獲得)

株主還元

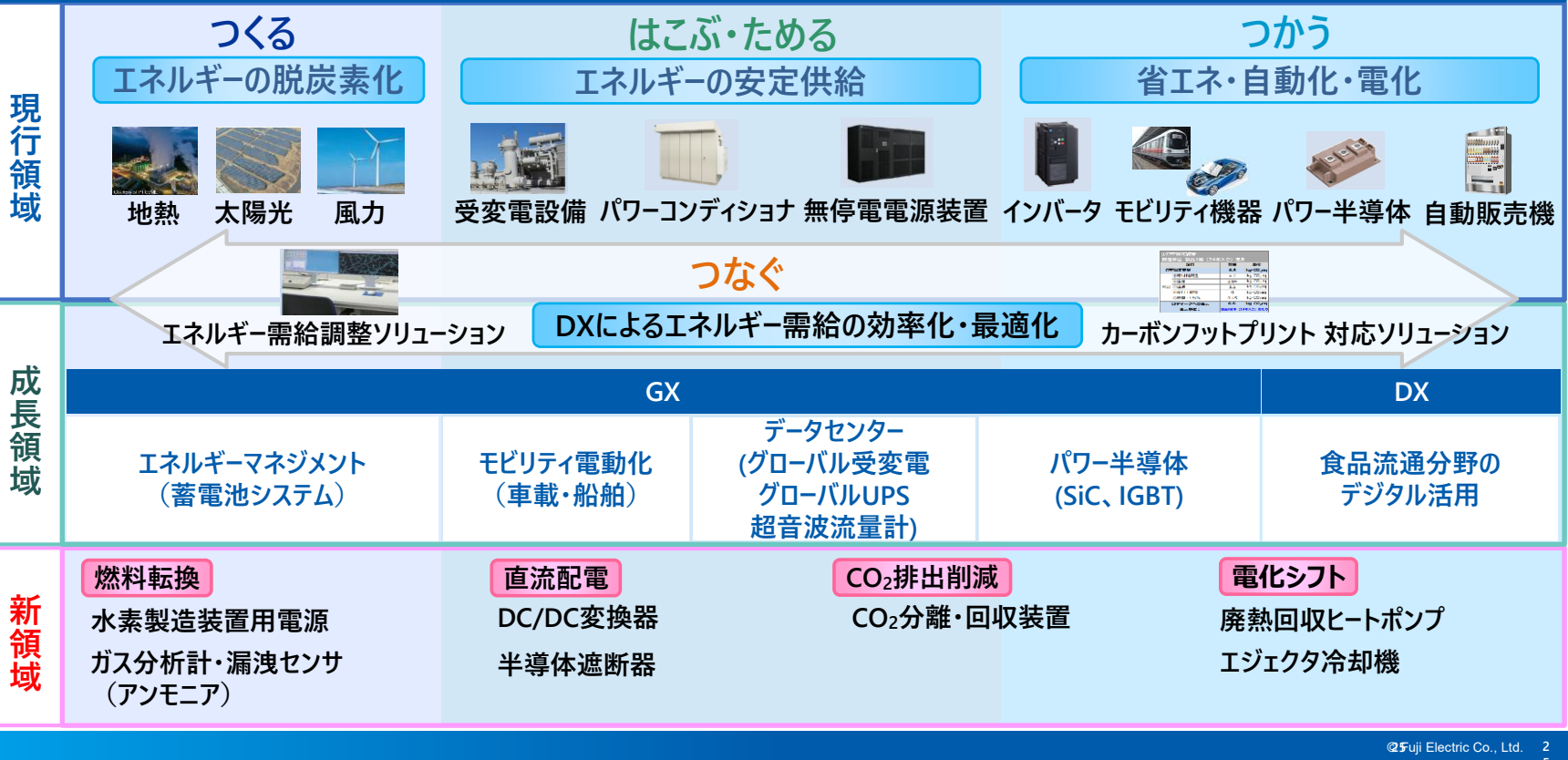
キャッシュを  
最適配分

人的資本

次期中期経営計画も変化する時代に適応して、持続的な企業価値向上と社会への貢献を目指すとともに、利益重視の経営を行っていくことは変わりません。

利益重視で創出したキャッシュを成長投資・株主還元・人的資本の強化に最適配分し、持続的な成長企業を目指します。

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



次の中期経営計画でも、冒頭に紹介した現行領域・成長領域・新領域という枠組みでアップデートしていこうと考えています。右下の電化シフトがいち早く成長領域に加わりつつありますが、次期中期経営計画でも各領域で具体的に計画を策定し、事業戦略・製品戦略・研究開発戦略を連動してリアリティのある成長戦略を描きます。



私からのご説明は以上になります。  
株主様の引き続きのご理解とご支援をお願い申し上げます。本日は誠にありがとうございました。