

2026年度 事業戦略説明会

富士電機株式会社

2026年5月27日

© Fuji Electric Co., Ltd.

皆さんこんにちは。近藤でございます。
本日はお集まりいただき、ありがとうございます。

先ほどまでに各セグメントからご説明させていただいた中で、2026年度の計画と言いながらも、少し先を見据えた話が出てきたかと思います。これは、次期中期経営計画に向けての検討が少しずつ進んでいるからです。
本日はそんなことも踏まえながら、全社的にどのようなことを考えているのかをお話ししたいと思います。

01	富士電機の提供価値	P. 3
02	事業構造の変化	P. 4
03	成長戦略	P. 5
	・ 顧客価値創出	
	・ 総合力	
	・ 成長領域ローリング	
04	株主還元	P.10

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



© Fuji Electric Co., Ltd. 3

まず、富士電機の提供価値です。これは中期経営計画の発表時にお話ししていることですが、当社の提供価値は、発電を中心としたエネルギーを創る事業であり、そしてエネルギーを安定的に供給することです。ここがエネルギーの主要な事業範囲となります。

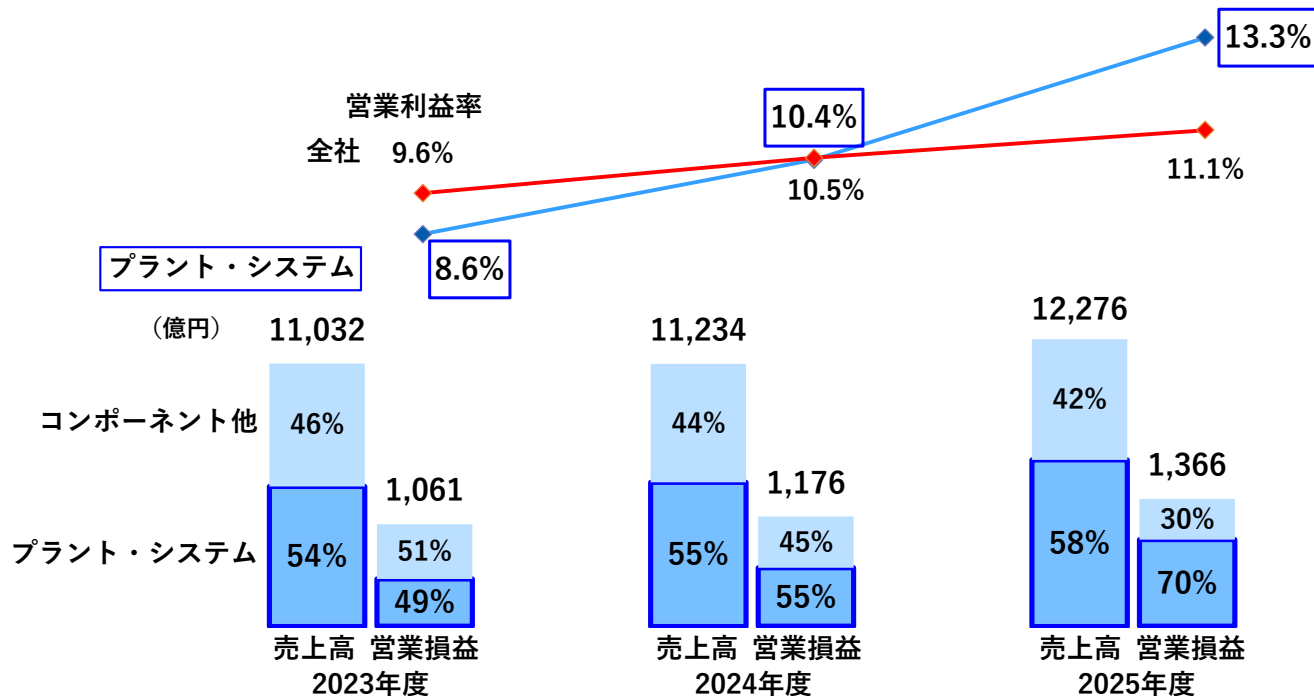
そして需要家サイドにおいては、省エネ、自動化、電化、電動化といった領域があり、これらをインダストリー事業や食品流通事業が担い、その基盤を半導体事業が支えている、という構図になっています。さらに、このエネルギーの供給サイドから需要サイドまでを、デジタルの活用を中心にして繋ぎ、エネルギーの運用を最適化する。これが現在の富士電機の提供価値であり、スライド左側に「現行領域」として記載しているものです。

当社はこれを、時代の要請やお客様の要求に合わせて拡張していきたいと考えております。

スライド下部に「成長領域」と「新領域」を記載しておりますが、成長領域はこの3ヶ年、つまり2026年度までに刈り取りが始まる分野です。そして、さらにその先、2030年や、製品によっては2035年頃まで見据えた分野を「新領域」と位置づけ、富士電機の提供価値を拡張させてまいります。

先ほどから各セグメントから説明がありました通り、蓄電池システムであったり、モビリティの電動化であったり、あるいは新しい半導体デバイスであったり、こういった新製品が順次投入されてきていることがお分かりいただけるかと思います。さらにその先には、水素・アンモニアへの燃料転換であったり、本日もデータセンターの件で話題にあがりました直流配電、そしていよいよ新製品として投入される電化シフトなどがございます。

プラント・システム／コンポーネント 売上高・営業損益

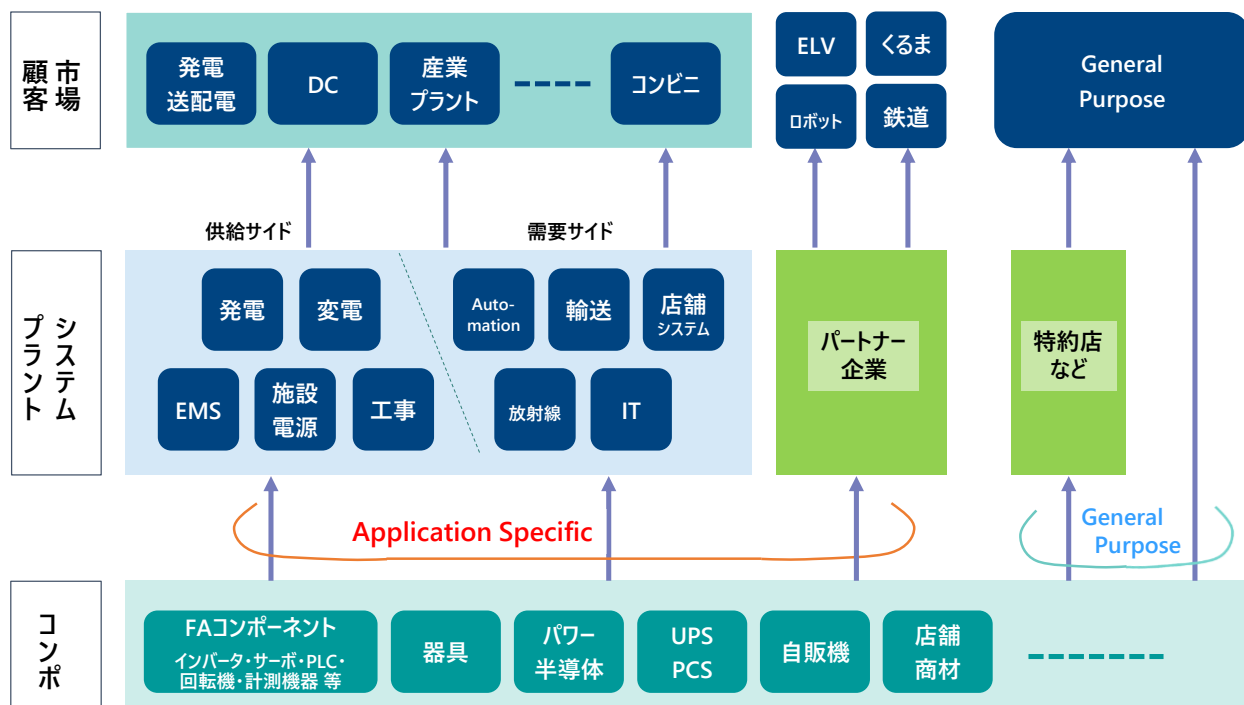


※2023年度実績、2024年度実績、2025年度実績は、2026年度の事業組替の数値を反映しています
 ※構成比率はセグメント間の内部取引等を消去・調整する前の金額に基づき算出

この事業構造の変化については、4月にもお見せしておりますが、プラント・システムの収益力が非常に改善してきているというお話をさせていただきました。

2023年度は、富士電機全体の1兆1,000億円強の売上高の中で、プラント・システムが占める割合は54%でしたが、営業利益ベースでは1,061億円の約半分以上を稼いでいました。それが2025年度実績になりますと、売上高に占める割合は微増であるものの、営業利益については全体の7割を叩き出すまでになりました。時代の変化とともに、当社の事業構造も大きく変化をしてきております。

富士電機の総合力で、application-specificの領域を強化



この変化の背景にあるのが、「顧客価値創出を軸とした取り組み」です。実は新製品開発を行うにあたり、顧客価値をとにかく中心に据えて開発をするという手法を始めてから、既に10年以上が経過しています。

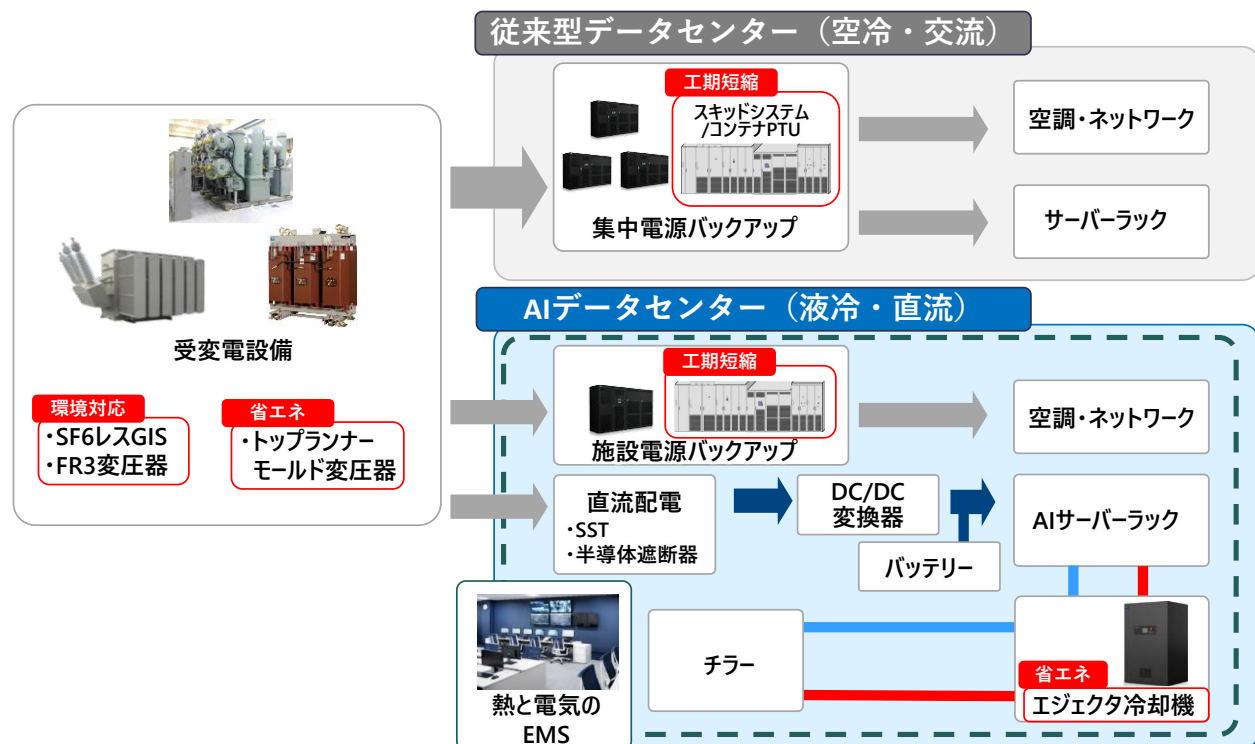
当社はメーカーですので、一番下に記載している「コンポーネント」をベースにしながら、これらを上手く組み合わせることで、お客様に対する価値創出を行ってまいりました。スライド左側にあります「発電」「送配電」「データセンター」などのいわゆるエンドユーザーマーケットに対して、供給サイドと需要サイドの双方に様々なプラント・システムを投入しています。

もう一つ非常に重要なのは、中央にございます「パートナー企業との協調」です。分かりやすく言うと、富士電機はエレベーターや自動車そのものは作りません。したがって、エレベーターメーカー様、自動車メーカー様、あるいはロボットメーカー様といったパートナー企業様が、それぞれのマーケットで勝ち切れるように、当社の得意なコンポーネントをお届けし、パートナーとして組んでビジネスを展開しています。

一番右側がいわゆる汎用マーケットであり、汎用インバータ、汎用モーター、汎用PLC、汎用半導体などが該当します。もちろんこのマーケットも非常に重要ではありますが、皆様からいろいろとご指摘がある通り、中国企業などが参入してきており、当社がターゲットにできる市場規模は長期的には縮小していくとみています。

そういう意味でも、我々は富士電機の総合力を活かし「アプリケーション・スペシフィック」なマーケットをしっかりとターゲットに定め、これからも事業を伸ばしていきたいと考えております。

富士電機の事業部門を横断する総合力でトータルソリューションを提供



© Fuji Electric Co., Ltd. 6

その一例として、本日も皆様から「データセンターソリューション」について多くのご質問をいただきました。当社は、事業部門を横断し、セグメントをまたいだトータルソリューションを提供していくことを、これからも重要視してまいります。

今までは皆様ご存知のように、エネルギー事業を中心に、環境対応や省エネ、あるいは工期短縮といった形でお客様のニーズにしっかり応え、ビジネスを拡大してまいりました。

これからは、それらに加えて「どうやって冷やすか」がさらに大きな課題になってまいります。そこで液冷・水冷に対応すべく、本日はエジェクタ冷却機や、インダストリーから流量計、あるいは高調波を出さないインバータなど、様々な技術をご紹介します。当社の持つエネルギーとインダストリーの技術を融合させて対応してまいります。

さらにその先には、直流配電の実用化がございます。これにはもう少し時間がかかりそうですが、ソリッドステート変圧器や半導体遮断器といった製品が登場すれば、半導体事業の力も必要ですし、器具の電流遮断技術も生きてきます。繰り返しになりますが、セグメントをまたいだトータルソリューションの提供を、今後も強化してまいります。

お客様の製品・システムの省エネ、小型・軽量化に貢献

パートナー



エレベータ



※JR東海提供
高速鉄道



メガソーラー



電気自動車



パワエレ商材



インバータ



主変換装置



PCS



車載
インバータ

業界に先駆け
生産開始

世界初の高速鉄道
システムへの採用

世界初の3レベル
モジュール搭載

小型車対応開発
低背・軽量・
高電力密度



パワー半導体



パワー
トランジスタ



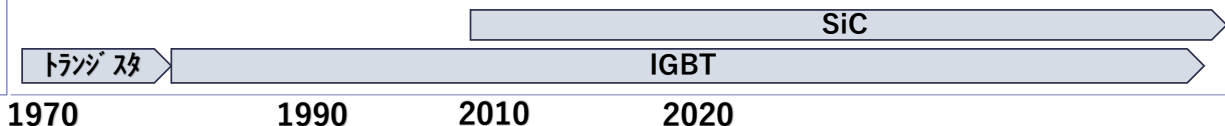
平型IGBT



RB-IGBT



小型車載用
RC-IGBT



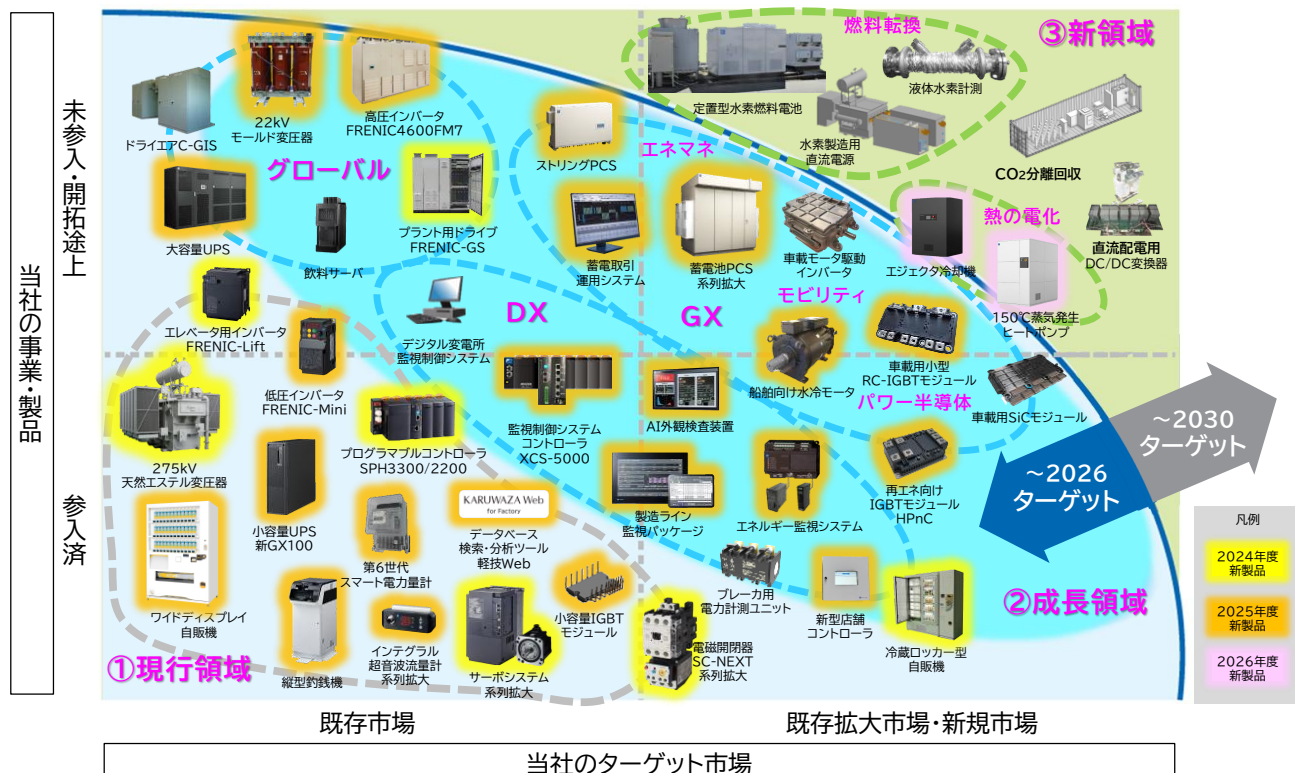
もう一つ、富士電機にとって歴史的に極めて重要なのが「パワエレとパワー半導体のシナジー」です。

歴史を紐解きますと、1970年代に業界に先駆けてパワー半導体を商品化し、それを用いてパワー トランジスタ を使ったフルラインアップのインバータを製品化したしました。その後、平型のIGBTをベースにして世界初の新幹線用主変換装置が出来上がり、さらには「リバースブロッキング（逆阻止）IGBT」という非常に特殊なデバイスを用いて世界初の3レベルモジュールを搭載したPCSを開発、これをベースに非常に大きなメガソーラービジネスを展開させていただきました。

本日、インダストリーの説明でも小型車向けの施策がありましたが、小型車用の「RC-IGBT」と車載インバータには一つポイントがあります。これまでは、半導体チームがパッケージングまでを担い、それを活用してパワエレチームが新製品を開発していました。しかし今回の小型車向け製品は、その境界が少し溶け合っており、パッケージングの段階からパワエレの技術者がしっかりと参画しています。お互いの技術をどのように活かすかを工夫した結果としてこの小型車向けの新製品が誕生し、それゆえに強い競争優位性を持たせることができたと期待しています。

さらにその先については、まだ具体的に発表できる段階にないためスライドでは一部伏せていますが、圧倒的な小型高効率化やスイッチングスピードを実現する製品の開発が進んでいます。数年前にパワエレと半導体の技術者を一つの研究チームに集めて仕込んだテーマが、いよいよ花開く段階にきており、その先の成長に向けて非常に期待を寄せています。

このように、当社としては「総合力」を遺憾なく活かして事業を進めてまいりたいと考えております。



もう一つ大切なのが研究開発戦略であり、今お話ししたようなサイクルがこれからも持続的に回っていくよう、「成長領域のローリング」を進めてまいります。

冒頭の「富士電機が提供する価値」のページで、現行領域、成長領域、新領域というご説明を申し上げました。こちらのグラフは4象限になっており、横軸の左側が既存市場、右側が新規市場という、ターゲット市場の状況を表しています。

一方で縦軸は当社の状況を表しており、上が参入済み、下が開拓途上または未参入という区分です。

左下が「現行領域」となり、ここにももちろん新しい製品を継続的に投入していきますが、それに加えて、青く示している「成長領域」には、グローバル製品やGX対応製品、あるいはデジタルをフル活用した製品が含まれます。これらが先ほどのセグメント説明のなかで出てきた具体的な取り組みとなります。

そして「新領域」にあった「熱の電化」の技術が、いよいよ成長領域へと入ってまいります。この既存領域と成長領域が現在の新製品売上を支えています。既に2025年度段階で、新製品売上高全体に占める成長領域の割合は4割から5割程度まで到達しています。我々が思い描いていた戦略はある程度実現できているのではないかと評価しております。

未活用の熱エネルギーを有効活用してCO2削減に貢献

◆ 蒸気発生ヒートポンプ 2026年8月発売

- ・ 業界初：ヒートポンプ技術で蒸気を生成
- ・ 排温水のエネルギーを回収して
燃料コストやCO2削減に貢献
- ・ 顧客市場
食品飲料、半導体、化学、自動車



◆ エジェクタ冷却機 2026年6月発売

- ・ 世界初：コンプレッサレスで冷却を実現
- ・ 排熱エネルギーを再利用して
圧倒的な省エネを実現(最大85%)
- ・ 顧客市場
データセンター、半導体、
食品飲料、自動車



<エネルギーロスの課題>

一次エネルギーは半分以上が喪失



※EJ=10¹⁸ジュール

出典：未利用熱エネルギーの革新的活用技術研究開発
中間評価報告書（案）NEDO 第63回研究評価委員会

<当社のアプローチ>

冷熱技術



ヒートポンプ式自動販売機

未活用の
熱エネルギー
を有効活用



成長領域ローリングの象徴的な例が、先ほど申し上げた「熱の電化」です。エジェクタ冷却システムについては新聞等でも取り上げていただき話題となりましたが、もう一つ、150℃の蒸気発生ヒートポンプという製品も、2026年8月に発売を予定しております。

AIデータセンターの冷却が非常に注目されているため、何かそこを目指して急遽この冷却システムを開発したかのように聞こえるかもしれませんが、これは一朝一夕でできる技術ではございません。元々は「工場などの排熱をいかに再利用するか、捨てられている熱をどう活かすか」という発想から、何年も前から地道に技術開発を続けてきた成果であり、それが時代を背景にAIデータセンターの冷却ニーズと合致した、ということでございます。

まさに、当社の自動販売機で培った技術も生きていますし、生産技術の面でも、三重工場が持っている「熱に関するものづくり」のノウハウを東京工場に移管するなど、まさに富士電機の「総合力」で立ち上げていく製品となっております。

「成長と還元の好循環」を実現する持続的成長企業を目指す

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 経営計画
純損益（億円）	587	613	754	922	980	1,050
1株当たり 年間配当（円）	100	115	135	160	200	—
中間配当 （円）	45	55	60	75	91	107
期末配当 （円）	55	60	75	85	109	—
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%

以上、基本的な事業戦略の考え方についてお話しいたしました。最後に、株主還元について私の方からお話ししたいと思います。

「成長と還元の好循環を回す持続的成長企業を目指す」ということは、当社がずっと掲げている目標でございます。

株主還元の強化につきましては、4月にもお伝えした通り、2025年度は配当性向30%をしっかりと守ります。そして2026年度は総還元性向50%を目安とし、自社株式の取得も含めた株主還元を実施すると申し上げました。ちなみに、自己株式の取得につきましては、5月25日をもって予定通りしっかりと完了しております。

4月の発表の際、「この総還元性向50%を今後もずっと継続していくのか」というご質問をいただきました。その場では「まだ確定していない」とお答えいたしましたが、ここで約束したいのは、「株主還元は今後もしっかりと強化していく」ということです。

一方で、総還元性向をただ一律で50%に固定すれば、それだけでROEが自動的に上がっていくかということ、現在の収益性のままではそう簡単にはいきません。

そのため、来年次期中期経営計画を発表させていただくまでに、「具体的にどのような成長戦略、投資、そして株主還元施策を組み合わせる富士電機を成長させていくか」については、もう一步踏み込んで考えさせていただきたいと思っております。

基本姿勢として、今後もきちんと株主還元を行っていくということ、これをお約束いたしまして、私のプレゼンテーションとさせていただきます。

本日はどうも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。