

社長 COO インタビュー



代表取締役社長 COO
近藤 史郎

新たな事業の創出により 企業価値向上を実現していきます

Q. 2026年度中期経営計画の位置付けについて教えてください。

変化に適応し、持続可能な社会の実現に貢献する

当社の経営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います。地球環境保全を目的とした脱炭素化の流れ、デジタル活用の飛躍的な進展、グローバル環境の変化、地政学リスク、人口構成や働き方の改革など、こうした変化は当社経営にチャンスとリスクの双方をもたらします。2026年度中期経営計画は、そうした外部環境変化に適応しながら、持続的な企業価値向上と社会貢献を果たしていくステージです。当社の経営理念・経営方針は、エネルギー・環境事業で持続可能な社会への貢献をうたっています。当社のまさに社会的使命を追求し、コアコンピタンスであるパワーエレクトロニクスのリーディングカンパニーを目指しています。

利益重視経営による更なる企業価値向上を目指す

2026年度中期経営計画は、2024年度から3カ年の成長戦略の推進と同時に将来の事業成長に向けた仕込みの期間としました。そのため、改めて「利益重視経営による更なる企業価値向上」を基本方針に掲げました。単に事業規模の拡大を

エネルギー・環境の領域においては、2030年に向けて、今まで主流だった集中的な大規模発電によるエネルギー供給システムに加えて、再生可能エネルギーに代表されるようなエネルギーの分散化・地産地消が進んでいきます。そうした中、お客様や社会への提供価値の観点で見ますと、グリーンエネルギーの主流化、エネルギー供給の安定化・最適化、需要家サイドの省エネ・自動化・電化といった分野のニーズが拡大します。そのニーズに応える新製品を投入し事業拡大を図るとともに、2027年以降の新事業創出も見据えた取り組みを推し進めていきます。

追い求めるのではなく、収益力の更なる強化を図り、利益を伴った事業拡大を目指します。営業利益(率)に加え、純利益(率)を重視し、資本コストを意識した経営により、創出したキャッシュを成長投資に振り向けていきます。

Q. 富士電機の目指す姿について具体的に教えてください。

既存事業・技術のシナジーと、時代が要請する新製品で事業を拡大

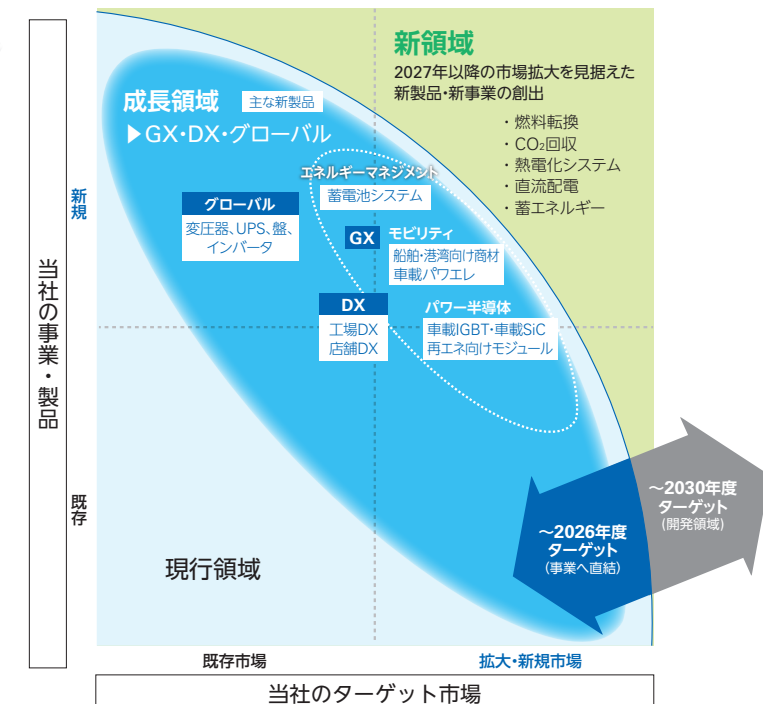
当社にはクリーンなエネルギーを創り、エネルギーを安定的に供給し、さらに需要家サイドの省エネ・自動化・電化に貢献する事業と技術があります。これが、当社のコアの提供価値です。私たちは、このコアの価値を礎にして、時代の要請に沿って、既存事業・技術とのシナジーを生かしながら、この価値領域を

拡張していきます。グリーントランスフォーメーション(GX)の実現に向けた新たな製品、デジタルトランスフォーメーション(DX)を活用した新たな価値創出により、エネルギーと環境の領域で顧客価値創出と社会課題解決を通して事業拡大を図ります。

コアの提供価値



成長領域と新領域



Q. 2026年度までに成長を目指すのはどのような領域ですか？

GX、DXを成長領域として新製品投入を核に事業拡大

先ほどお話した価値の拡張領域は、必ずしも2026年度までの中期経営計画で事業化できるものばかりではありません。そこで、私たちは当社が取り組む拡張領域のうち、2026年度までに事業化するものを成長領域、2027年度以降になるものを新領域として整理し、それをベースに中期経営計画を立てました。

2026年度中期経営計画の売上高目標は12,500億円と、対2023年度で約1,500億円の増収を計画していますが、そのうち、約半分が新製品投入によるものです。

GXの領域では、例えば、「再生エネまるごとビジネス」は、再生可能エネルギーシステム、エネルギーマネジメントシステム

に加え、蓄電池用/パワーコンディショナの新製品で構成されるもので、旧発電プラントと旧エネルギー両部門のリソース統合の一つの成果になると期待しています。また、港湾・船舶向け電化システムなどのモビリティ分野や、電動車・再生可能エネルギー向けパワー半導体のシリコン・カーバイド(SiC)製品を中心に事業拡大を図ります。DXの領域では、生産性向上・環境貢献・設備保全の全体最適を図るスマートファクトリーの事業展開が一つの目玉になります。自販機、店舗流通の分野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。

インドや東南アジアを注力地域として、グローバル新商材を展開

もう一つの成長領域が海外です。変圧器、盤、無停電電源装置 (UPS)、低圧インバータなどのグローバル新商材を核に、システムとして付加価値を高めて事業展開を図ります。地産地消を基本に、これまで進めてきた生産と販売の現地化に加えて、設計を現地化する「地設」を強化し、現地法人によるローカル主導の事業を拡大させます。現地強化を目的とした M&A の活用も検討していきます。

注力地域はインドや東南アジアが軸になります。例えば、インドでは電力インフラの近代化とエネルギー効率向上を目指し、国家プロジェクトでスマートメータの導入が進められています。当社は日本での豊富な実績をもとにスマートメータ市場に参入し、日本での自動化生産技術を生かして地産地消に取

り組みます。また、経済成長を背景に鋼材需要が増加している鉄鋼プラント向けでは、現地子会社を活用してグローバル新商材の拡販を進めることなどにより事業拡大を目指しています。

地設の強化を図るのは、国や地域ごとに異なるマーケットニーズをスピーディーに製品設計に反映できることが海外開拓のカギになると考えているためです。例えば、インバータでは現地の用途に応じたカスタマイズや、現地調達の部材に変更するなど、既に主要な海外拠点の一部の製品で実践し始めていますが、今後、注力拠点を中心に対象製品を広げていくには、設計・開発人財を強化していきます。

Q. 2027年度以降の新事業創出に向けた取り組みのポイントは何か？

パートナー企業との共創により、新たな事業を創出

新事業の創出においては、将来の目指す姿に加えて、関連技術・関連市場の未来予測を踏まえて作成したロードマップをもとに戦略を組み立てています。新製品開発プロジェクト室がハブとなり、営業、事業、研究開発の部門が横断的に連携して戦略の検討を行っていますが、さまざまな形でパートナーとなっている企業とのコラボレーションによって作り上げているのが重要なポイントです。今後、ロードマップで想定した技

術動向、市場動向などをもとに、パートナーとの共創によって事業創出を図っていきたいと考えています。当社は、パワー半導体とパワーエレクトロニクスを核に計測・制御と冷熱を加えた4つのコア技術を駆使し、エネルギーの供給サイドから需要サイドまで幅広い事業・製品によって、お客様の課題解決に最適なシステム・ソリューションを提供できることが強みです。この強みを生かして GX、DX を推進していきます。

燃料転換、CO₂回収、熱電化システム、直流配電などの新領域に注力

脱炭素社会の実現に向け、従来の大型・集中型エネルギーに加えて、中小型・分散型エネルギーが必須となることが想定されています。当社はこれまでの地熱・水力・太陽光発電の実績を生かし、燃料転換や CO₂回収などエネルギーのクリーン化や、熱電化システム、直流配電などの新領域に注力し、2027 年以降の事業貢献を目指します。具体的には、燃料転換の領域では、水素・アンモニア利用に向けて、水を電気分解して水素をつくるための大容量変圧整流装置、水素燃料電池で構築した工場・港湾向けの燃料電池ソリューション、水素／アンモニア供給システムのための安全計装システムなどの開発に取

り組んでいます。CO₂回収の領域では、工場や船舶などから排出される CO₂ の分離回収システムの製品化を産学連携で進めています。熱電化システムでは、これまで捨てられていた工場・プラントの廃熱を利用し、省エネ効果を生む廃熱回収ヒートポンプやエジェクタ冷却機を開発し、廃熱利用の需要に応えています。直流配電は、再生可能エネルギーや蓄エネルギーなどにおいて電力損失を低減するメリットがあります。パワー半導体の変換技術を駆使し、電力を効率よく、かつ安定的に供給することに貢献します。

Q. 収益力を高める上でどのような取り組みがカギとなりますか？

デジタルを活用した生産性の向上を推進

収益力強化で大切なのは生産性の向上です。前中期経営計画においても「ものづくり IoT」をテーマに、自動化や内製化の拡大、工場経営データの見える化を進めてきました。今後、もう一段の生産性向上に向けては「つながるスマートファクトリー」をテーマに、製造現場のデータをリアルタイムで収集・解析・最適化するとともに、熟練作業や検査工程を自動化し、設備のデジタル化を進めます。さらに、調達から製造、販売まで

を一気通貫で管理するサプライチェーンマネジメントと、商品企画から販売、サービスまでをサイバー空間で管理するプロダクトライフサイクルマネジメントとの連携を目指します。特に設計と製造現場のデジタル連携が重要であり、開発効率の向上と、設計・生産・調達の業務プロセスの改善に取り組むことにより、2023 年度と比べ、20% の生産性向上を図り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

2026 年度までの中期経営計画では、2027 年度以降の刈り取りになる設備投資や研究開発投資も含め、成長分野に集中投資を行います。全セグメント ROIC10% をハードルレートとして、成長分野のエネルギー、インダストリー、半導体に積極的に資本投下し利益を創出します。食品流通は圧倒的な市場シェアを有し競争優位性が高く、生産効率向上や商材の高付加価値

化の推進によって安定的な利益創出を図るとともに、脱炭素関連などの技術面を中心に事業間のシナジーが高いと考えており、現在の事業ポートフォリオを維持する方針です。セグメント別 ROIC の管理を徹底し、強固な事業ポートフォリオを構築することで、先行投資が必要な局面でも連結ベースで ROIC10% 以上、ROE12% 以上を堅持します。

Q. 2026年度中期経営計画の達成、富士電機の持続的な企業価値向上に向けて、何を重視していますか？

対話を通じて、変化への適応力と課題発見能力を磨き上げる

当社では、持続的な企業価値向上に向けて、「変化への適応力」と、創造と想像を重ね合わせた「2つの『そうぞう力』」を重視しています。

私は、「変化への適応力」とは、まず「変化の予兆」を感じ取るところから始まると考えていて、これは全員活動だと思っています。次に、予兆が感じられたら、それがどのような未来をもたらすのかを考える。一方、「2つの『そうぞう力』」は今後の富士電機が新領域、新事業で価値向上を図るために、非常に大切な要素だと考えています。『そうぞう力』の前提には、そもそも課題発見能力を磨くことも大事です。変化への適応力と課題発見能力、この2つの力を合わせて強化するには対話が大切です。既存の枠組みにとらわれず、社内のさまざまな部門や、多様な業種のお客様、お取引先様、さらには当社にない技術を持つスタートアップ企業や大学との連携も含め、いろいろな組み合わせで対話を重ねながら、それまでの常識を疑い、新たな可能性を探っていくことを繰り返していく。そうすることで、発想の転換が生まれ、今までにないアイデア、新た

な課題の発見につなげていくことができると考えます。私自身は、社員の人財力を最大限引き出すために、役職や年齢を問わず意見を言い合い、新たなアイデアが生み出されるような風通しの良い組織をつくっていきたいと思います。こうしたことが社員一人ひとりの仕事のやりがい、ウェルビーイングの向上にもつながるベースになると考えています。また、新たな目標を定め変革を推し進めていくには、多様な個性を持った人財の活躍を後押しする環境整備とともに、マンパワーシフトやリスキリングによる人財強化にも取り組んでいきます。持続的な企業価値向上に向け、社内外のさまざまなチームでイノベーションを起こし、社会・環境課題の解決とお客様価値の創造に取り組み、ステークホルダーであるお客様、お取引先様、株主様から信頼される企業であり続けたいと思います。

代表取締役社長 COO

近藤 史郎