



収益力の強化と成長戦略を推し進め 新製品・新事業創出に挑戦し、 持続的な企業価値向上につなげます。

代表取締役社長 COO
近藤 史郎

Q 2024年度の業績をどのように受け止めていますか。

当社を取り巻く環境は、脱炭素化や生成AIの普及による設備投資の拡大など成長機会がある一方、地政学リスクの高まりや保護主義の台頭など先行きが不透明な状況が続きました。

こうした中、2026年度中期経営計画の基本方針である「利益重視経営による企業価値向上」に社員一丸となって取り組み、売上高、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属す

る当期純利益のいずれも過去最高を更新し、目標とした営業利益率10% 超も実現しました。これまで売上や利益を牽引してきたコンポーネントは、FA分野、器具事業がマーケットの影響を受けて苦戦したものの、エネルギー、インダストリーのプラント・システムや食品流通で業績を大きく伸ばしました。厳しい環境下でも成果を上げられたのは、社員全員の努力の賜物です。

エネルギーとインダストリーのプラント・システムが成長を牽引

エネルギーは、電力需要増加を受けた発電機器や受変電機器、電源機器の需要が拡大し、エネルギーマネジメント事業では、産業や電力インフラの設備更新需要も堅調で、受注高は対前年度31% 増加、売上高は5% 増加しました。施設・電源システム事業では、国内外データセンター（IDC）向け無停電電源装置（UPS）や受変電設備の一括納入、アフターサービスを含めた「電気設備まるごとシステム」が好調に推移し、受注高は対前年度24% 増加、売上高は4% 増加

しました。引き合いに応じて生産体制も強化しており、開発期間の短縮につながる大容量の短絡試験設備を千葉工場に導入しています。

インダストリーは、鉄鋼・化学など素材産業の脱炭素化ニーズを捉え、国内やアジアで駆動制御システムを中心にプラント・システムが拡大しました。一方、コンポーネントは、低圧インバータでお客様の在庫調整が続き、器具事業においても機械セットメーカー向けの需要が低迷しました。

半導体は自動車・FA 向けが苦戦、将来的な成長を見据えた投資は継続

半導体では、これまで成長してきた自動車向け需要が欧米顧客向けで減少し、インバータやサーボなどFA向けも回復が遅れましたが、国内の自動車および海外の再生可能エネルギー向け需要は堅調でした。将来的な成長を見据え、シリコン（Si）

はマレーシア富士電機社で8インチ（前工程）の生産能力を増強、シリコン・カーバイド（SiC）はお客様の需要に合わせて富士電機津軽セミコンダクタで当初計画の2024年6月から12月に時期を後ろ倒しして6インチ（前工程）の量産を開始しています。

食品流通は改刷需要の刈り取りに加え、高付加価値商材の展開拡大により、収益性を向上

食品流通は、店舗流通事業では国内の新紙幣発行（改刷）に伴い、新たな紙幣に偽造防止のために組み込まれたホログラムなどを識別する技術を確認するとともに、自動釣銭機のハードウェアの置き換えやソフトウェアの更新などの短期的な特需に対応するため、部材調達や生産・サービス人員の適正

配置など柔軟に生産・サービス体制を構築したことで、売上が想定以上に伸びました。自販機事業では、従来機から最大約20%の省エネを実現したサステナ自販機をはじめとした高付加価値商材の展開拡大により、国内の自動販売機シェアが約7割から7割強まで向上しました。

海外事業は全体では減収も、インドは増収

アジアでの施設・電源システム事業の半導体工場向け前年度大口案件の影響による減収を主因に、海外売上高は全体では対前年度で減少したものの、経済成長が続くインドでイン

ダストリーにおけるエレベータや空調設備向けインバータ、IDC向け電源設備などの売上が拡大しました。

Q 取り巻く事業環境をどのようにみていますか。

2025年度は、AIデータセンターや半導体工場の増設を背景にエネルギー需要の拡大、グリーントランスフォーメーション（GX）や老朽化した設備の更新、設備保全、エネルギーの安定供給、省エネ、電化のニーズが継続すると見込んでいます。一方、電動車の需要は地域ごとに強弱があり変化が現れています。また、労働力不足などへの対応として生成AIやデジタル技術の活用事例が増えており、変電所の劣化診断や遠隔操作、工場・プラントの現場オペレーションを集約する高度な監

視制御、自販機オペレーションの効率化、店舗エネルギーマネジメントなどの分野で事業機会が広がっています。

米国の通商政策の影響については、当社の米州向け売上高比率は全体の3~4%と低く、現時点で直接的な影響は限定的です。予測が難しい状況は継続していますが、今後もお客様の声を丁寧に聞き取り、市場動向を的確に把握し、新しい顧客価値創出を通してビジネスチャンスにつなげていきます。

Q 2025年度の基本方針と経営目標をお聞かせください。

2025年度も中期計画の基本方針「利益重視経営による更なる企業価値の向上」に沿って、増収増益を果たしていきます。特に半導体が厳しい局面を迎えている中では、将来の更なる成長に向けた投資計画の実行のタイミングを適切に見極めていきます。デジタル技術を活用した生産性の向上による収益力の強化に取り組むとともに、新製品投入による事業拡大や海外事業の拡大、2027年度以降の売上拡大に貢献する新事業の創出などの成長戦略を推し進めます。

経営目標は、売上高1兆1,400億円、営業利益1,180億円、

営業利益率10.4% 超、当期純利益810億円、純利益率7.1% 超です。自動車向け需要減少や店舗流通事業の改刷特需収束、国内自販機顧客の投資抑制などにより半導体と食品流通は減収減益を見込むものの、エネルギー、インダストリーが牽引し対前年度増収増益を目指します。純利益率は昨年度の政策保有株式売却益など一時的な要因によらず、事業全体で収益力を高め、真水で中期経営計画目標の7% 超を1年前倒しで実現する考えです。

エネルギー、インダストリーが牽引

エネルギーは、設備工事を担う富士電機E&Cとのシナジーも活かして、お客様の工期短縮・脱炭素に貢献するワンストップ型ソリューションを強化し、引き続き成長分野として期待するIDCや半導体工場向け電気設備まるごとシステム、新たな成長が見込まれる再生可能エネルギー・蓄電システムなどの受注拡大を図ります。旺盛な需要への対応として、神戸工場

で電機盤・電源盤の生産能力増強およびスキッドシステム生産設備の整備に向けた新生産棟の建設、千葉工場と川崎工場に変圧器・開閉装置の生産能力増強に向けた生産機種の移管・最適化に取り組みます。発電プラント事業では、保守・サービス関連商材の提案強化による事業拡大、海外案件の受注時のリスク精査の厳格化とプロジェクトマネジメントのチェッ

ク機能強化により収益性改善に引き続き取り組みます。

インダストリーは、低圧インバータや器具などのコンポーネントの需要は2025年度後半からの緩やかな回復を見込んでいるものの、新型コロナウイルス感染症拡大以降、グローバルでサプライチェーンが混乱し、特にFAコンポーネント事業は需給バランスが崩れ、従来の「経験則」に頼った需要予測や生産計画の立て方が通用しなくなってきました。この課題を解決するために、営業、開発、ものづくり、事業部の機能を一体化する組織変更(製販一体化)により意思決定機能を事業部に集約し、顧客価値創出を軸にした製品企画力の強化や予測精度の向上、グローバルでの調達・生産管理の高度化に取り組み、収益力向上と中長期的な成長を目指します。オートメーション事業では、自動化に電気・熱エネルギーの省エネ化や電化などの付加価値を組み合わせて、お客様のエネルギー課

半導体は新製品開発の加速、新規スペックイン、新規顧客開拓を強化

需要環境の変化に応じた生産能力増強投資を実行

半導体は、電動車向けの需要は欧米顧客の車種モデルチェンジに伴い足元で減少するものの、再生可能エネルギー向けの需要は堅調で、いずれも中長期的には需要は拡大する見通しです。一方、中国ローカル半導体メーカーによる価格攻勢への対応は対処すべき課題であり、今後の更なる事業拡大に向

食品流通は高付加価値商材や新商材の拡販および収益力の強化を推進

食品流通は、国内飲料メーカーの投資抑制や改刷需要一巡の影響はあるものの、自動化・省人化・環境対応ニーズが継続し、当社にとって新分野での需要拡大も見込んでいます。これらを背景に、省エネ性能の向上やデジタル技術を活用した自販機オペレーションの効率化、需給状況に応じて商品価格を変動させるダイナミックプライシング対応機などを展開し、商材の高付加価値化を進めます。店舗流通事業ではコンビニ

Q 生産性向上に向けた「デジタル技術の活用」について教えてください。

当社が持続的に成長していくためには、お客様や社会の多様なニーズを的確に把握し、課題解決・新たな価値創出に取り組むことが不可欠です。また更なる事業拡大による物量および管理業務などの増加に対し、労働生産性や設備生産性を向上させ売上・利益をともに高めていくことです。そのためにも「経験則」だけに頼らないデータドリブンの経営を推進します。その一環として事業活動に関わる情報システム投資を実行し、業務プロセスの効率化・最適化を進めるとともに、グロー



富士電機インド社の生産ラインを視察する近藤社長COO

題を解決するソリューション提案を強化し事業拡大を図ります。マーケットが伸長しているインドでは、インドの国策として導入が進むスマートメータ事業に参入します。現地で生産ラインを構築、BIS(インド標準規格局)認証や高品質を担保しながら部材調達の現地化を推進し、更なる事業拡大を図ります。

けて競争力の高い新製品開発の加速、新規スペックイン、新規顧客開拓を強化します。

また、将来の需要拡大に備える生産能力増強投資は、需要環境の変化に応じてスピードをコントロールしながら着実に実行していきます。

エンスストアやスーパーマーケット以外にも事業領域を拡げ、更なる売上拡大に向けた事業基盤の強化を図ります。外食や食品、流通業などの新分野のお客様にさまざまな新商材をタイムリーに展開していくとともに、海外事業においては中国・東南アジアに加え新たにインド市場への参入を目指し、パートナー企業との協業を活用して事業拡大を図っていきます。

バルでの事業データの統合と即時性の高い可視化・分析による経営判断のスピードアップを目指し、基幹システムの見直しを推進していきます。

2024年度はデジタル技術の活用は工場の現場主導で着実に進展し、全社の工場部門の生産性が対前年度6%向上しました。中期経営計画の生産性20%向上(対2023年度)に向け、2025年度からは業務改善活動であるPro-7活動に共通テーマとして「AI・デジタル技術の活用による業務品質・業務

効率向上]を設定し、取り組みの水平展開、スピード化を図ります。設計開発・生産技術における3Dデータを用いたデジタル検証による業務効率化と製品品質向上、AI・シミュレーション技術による生産ラインの最適設計、調達におけるお取引先様と当社のデジタル連携による調達リードタイム短縮や調達安定化などに取り組んでいきます。

Q 富士電機が目指す成長戦略や新製品・新事業の創出に向けた取り組みについて教えてください。

脱炭素社会への転換や循環経済への移行、デジタル化に向けた投資の拡大といったグローバルな潮流は今後も加速していくと見込んでいます。2026年度までの中期経営計画期間は次の成長に向けた準備として重要な3か年になると考えており、当社は持続的な成長のため、現行事業の基盤強化・拡大に注力しつつ、当社の成長領域となるGXやデジタル化、グローバル分野における新製品の開発を強化し、更なる事業拡大を図っていきます。

また、既存事業と技術の強みやシナジーを活かしつつ、国内外のパートナーとの協業やシナジーを追求しながら、新たな顧客価値創出、温室効果ガス排出量削減やサーキュラーエコノミー推進などの社会課題解決への更なる貢献を目指します。2027年度以降の本格的な市場拡大を見据え、「水素/アンモニア燃料」「熱電化/熱利用システム」「直流システム」など新領域の展開に積極的にチャレンジしていきます。いずれも、将来は事業の柱として成立するくらいの規模を期待しています。

Q 株主・投資家の皆様へメッセージをお願いします。

2024年3月末から2025年3月末の間で、株価指標(PER・PBR)が低下しました。これは成長領域と位置付けた半導体の市況見通しが当初想定よりも下振れたことに加え、エネルギーのプラント・システムの伸長が弱く、FAコンポーネント事業、器具事業のコンポーネントの需要回復が遅れたことが要因と考えています。しかしながら、半導体を含むコンポーネントは、短期的には厳しくとも必ず業績を回復させます。今後とも新製品を計画通りに市場投入することで、中長期的な成長領域と定義した事業をしっかりと伸ばしていきます。また、この事業ミックスでの将来の成長戦略について、株主・投資家の皆様との建設的なコミュニケーションを通じてより丁寧にわかりやすく説明するとともに、資本コストを意識した財務・資本戦略の遂行によりROIC10%以上堅持に取り組んでまいります。

デジタル技術の活用において最も重要なポイントは、「何がしたいか・何ができたら素晴らしいか」という発想を起点にすることです。スマートフォン登場以降、私たちの生活や価値観は大きく変わりました。このような発想と想像力・創造力を持って、今後もデジタル技術を駆使し、仕事の進め方を見直し、業務品質・業務効率、生産性の向上に取り組んでいきます。

成長領域と新製品・新事業のターゲット



また、どんなに時代や事業環境が変化しようとも、変化の本質をいち早く掴み、柔軟性と創造性を発揮し社会やお客様のニーズに的確に応えるとともに、課題をチャンスに変え一歩先を見据えて行動する企業であり続けます。そのために大切なのは多様な「人材」です。当社は、従業員ファーストの考えの下、個性と多様性を尊重し、社員一人ひとりが富士電機で働くことに幸せを感じながら自律的に生産性を高める仕組み、多様な人材がチームとして総合力を発揮できる環境整備を推進し、企業価値の向上を目指します。

代表取締役社長 COO

近藤 史郎