



社外からの評価

社会的責任に優れた企業として、下記のESGインデックスの構成銘柄に選定されています。



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



2025 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

富士電機（株）のMSCIインデックスへの組み入れ、およびMSCIロゴ、商標、サービスマーク、またはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による富士電機（株）のスポンサーシップ、推薦またはプロモーションを意味するものではありません。MSCIインデックスは、MSCIの独占的財産であり、その名称とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。



気候変動に対する取り組みとその情報開示により、環境分野で世界的に権威のあるCDP「Aリスト企業」に6年連続で選定されています。



サプライヤーの皆様とともに気候変動対策や環境に取り組む姿勢が評価され、環境分野で世界的に権威のあるCDP「サプライヤーエンゲージメントリーダー」に5年連続で選定されています。

ダイバーシティにおける優れた取り組みが評価され、下記の表彰・認定を受けています。



多様な人財を活用してイノベーションの創出、生産性向上などの成果を上げている企業として「ダイバーシティ経営企業100選」に認定（経済産業省）



女性活躍に優れた上場会社として「準なでしこ銘柄」を取得（経済産業省）



子育てサポート企業として「くるみん」認定を取得（厚生労働省）



女性活躍推進法に基づく「えるばし」認定の最高段階を取得（厚生労働省）

環境への配慮



ユニバーサルデザイン(UD)の考え方に基づき、より多くの人に見やすく読みまちがえにくいデザインの文字を採用しています。

富士電機レポート

2025

Contributing to the creation
of a sustainable society

03 プロフィール

- 03 富士電機の存在意義
- 05 事業領域と強み
- 07 エネルギー・環境事業の歴史
- 09 価値創造プロセス

11 会長 CEO メッセージ



15 社長 COO インタビュー



19 経営の重要課題(マテリアリティ)

21 経営改革の変遷

22 2026年度中期経営計画

23 2024年度概況・2025年度経営計画

25 財務・資本戦略

27 セグメント別概況

- 27 基本情報
- 29 エネルギー
- 31 インダストリー
- 33 半導体
- 35 食品流通

37 事業成長を支える横ぐし戦略

- 37 研究開発・知的財産
- 41 ものづくり・調達
- 45 環境
- 51 人財

55 ガバナンス

- 55 コーポレート・ガバナンス
- 65 コンプライアンス
- 67 リスクマネジメント

69 基本情報

- 69 主要連結財務・非財務ハイライト
- 71 企業データ

富士電機レポートについて

富士電機レポートは、株主・投資家を中心とするステークホルダーの皆様へ富士電機の企業活動の全容をご理解いただくことを目的に編集し、その内容を当社の経営会議および取締役会において報告・審議したうえで発行している統合報告

報告対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日

※ 2025年4月以降の活動内容を含む

書です。持続的な企業価値向上を目指すエネルギー・環境事業およびサステナビリティの取り組みをわかりやすく伝えることを重視しています。

報告対象組織

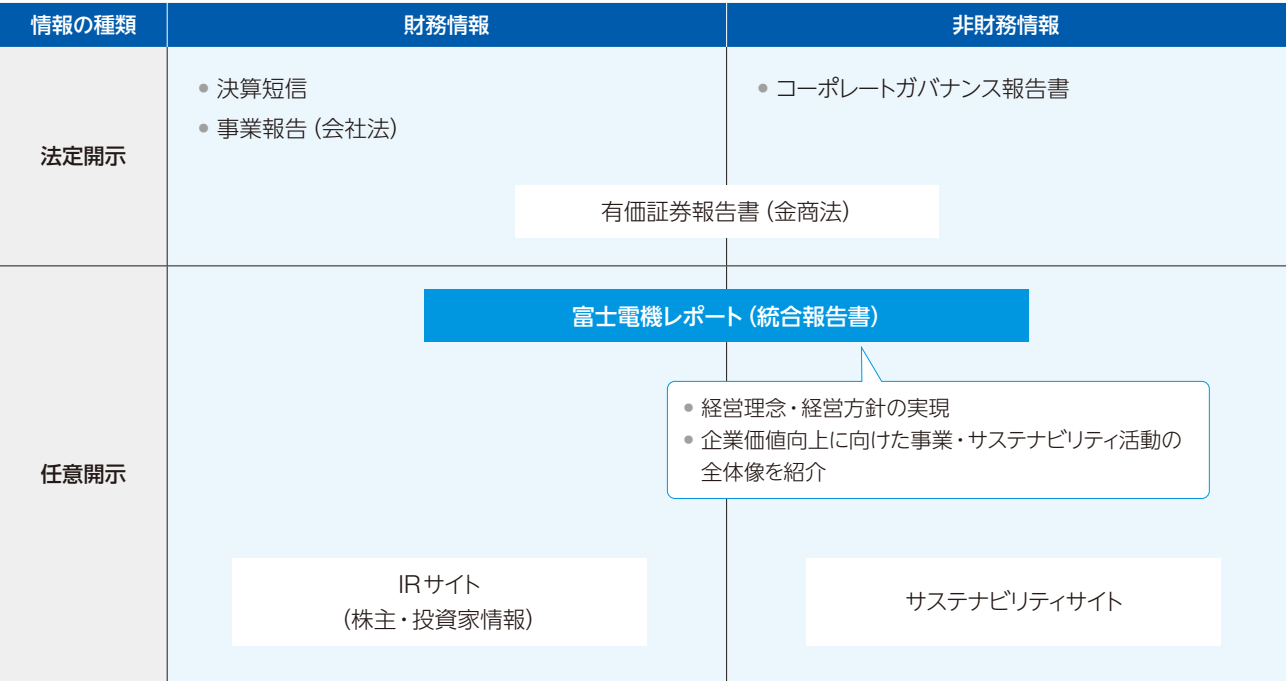
富士電機株式会社および連結子会社

将来の見通しに関する注意事項

本書中に含まれる予想値および将来の見通しに関する記述は、富士電機が現在入手可能な情報による判断および仮定に基づいています。その判断や仮定に内在する不確実性および事業運営や国内外の状況変化などにより、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、富士電機は将

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。投資家の皆様におかれましては、金融商品取引法に基づく今後の提出書類およびその他の当社が行う開示をご参照ください。

情報開示体系



参考にしたガイドライン

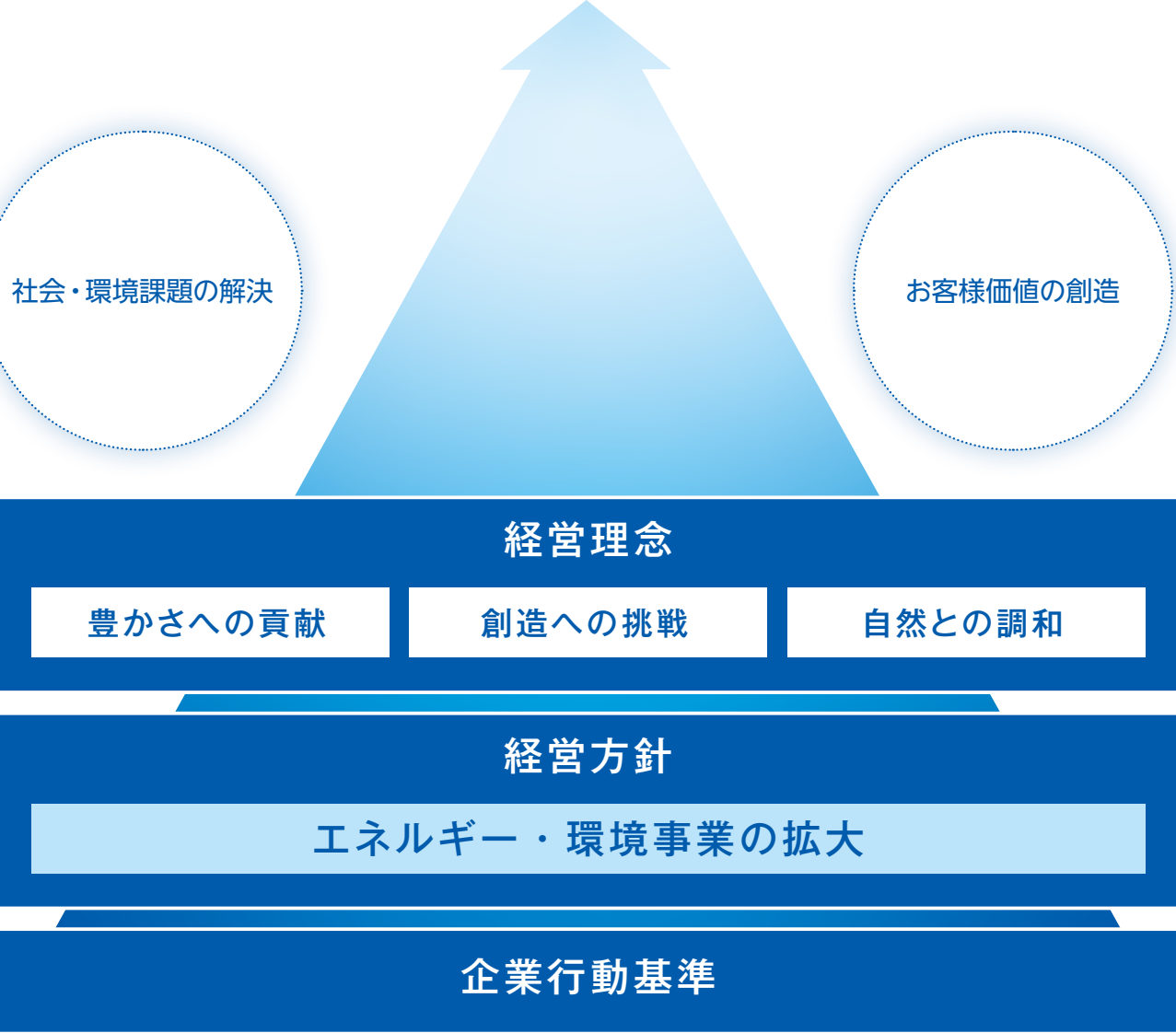
GRI（Global Reporting Initiative）「サステナビリティ・レポートング・スタンダード」
IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

富士電機の存在意義

富士電機は、「豊かさへの貢献」「創造への挑戦」「自然との調和」を経営理念に掲げ、エネルギー・環境事業で社会に貢献していくことを経営方針の柱に据えています。富士電機とその社員は、行動指針である企業行動基準に基づき、経営理念、経営方針を実践することにより、お客様、お取引先様とともに、社会・環境課題の解決、お客様価値の創造に応え、安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献します。



安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献



経営理念

富士電機は、地球社会の良き企業市民として、
地域、顧客、パートナーとの信頼関係を深め、誠実にその使命を果たします。

豊かさへの貢献 創造への挑戦 自然との調和

スローガン 熱く、高く、そして優しく

経営方針

1. 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。
2. グローバルで事業を拡大し、成長する企業を目指します。
3. 多様な人材の意欲を尊重し、チームで総合力を発揮します。

企業行動基準

本基準は、富士電機とその社員一人ひとりが、「経営理念」を実践し、社会的責任を果たすために、国の内外において関係法令・国際ルールおよびその精神を理解し遵守しつつ、高い倫理観を持った行動ができるように、富士電機とその社員の判断の拠り所や行動のあり方を定めたものです。

- | | |
|------------------|--------------------------|
| 1. 人を大切にします | 6. 社会への参画を大切にします |
| 2. お客様を大切にします | 7. グローバル・コンプライアンスを最優先します |
| 3. お取引先様を大切にします | 7-1. コンプライアンスの徹底 |
| 4. 株主・投資家を大切にします | 7-2. リスクマネジメントの徹底 |
| 5. 地球環境を大切にします | 8. 経営トップは本基準の実践を徹底します |

企業行動基準
https://www.fujielectric.co.jp/about/corporate/detail/contents_00_04_01.html



ブランドステートメント

Innovating Energy Technology

ブランドプロミス

電気、熱エネルギー技術の革新の追求により、エネルギーを最も効率的に利用できる製品を創り出し、安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献します。

事業領域と強み

富士電機のエネルギー・環境事業は、パワー半導体、パワーエレクトロニクスを中心とした4つのコア技術と、エネルギーの供給サイドから需要サイドまで、産業・社会インフラを支えるお客様にシステムソリューションを提案できる強みを持ち、クリーンなエネルギーの創出、エネルギーの安定供給、省エネ、自動化に貢献しています。

エネルギー・環境事業

クリーンなエネルギー 安定供給

省エネ 自動化

事業で貢献するSDGs重点目標



再生可能エネルギーの拡大
エネルギー効率の改善



産業プロセスにおけるCO₂排出量削減
産業・社会インフラの強靱化



安全・安心な都市インフラサービスの構築
持続可能な輸送システム



天然資源の効率的な利用
化学物質・廃棄物の適正管理・放出の削減



製品を通じた社会のCO₂排出量削減
生産時の温室効果ガス排出量削減

エネルギー



発電プラント



エネルギー
マネジメント



変電システム



施設・電源



設備工事



FA
コンポーネント

インダストリー



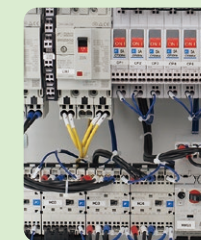
オートメーション



社会
ソリューション



IT
ソリューション



器具

食品流通



店舗流通



自販機



蒸気タービン



パワーコンディショナ



開閉装置



変圧器



電機盤



無停電電源装置



インバータ



モータ



サーボシステム



制御機器



計測機器



スマートメータ



線量計



旅客乗降用
ドアシステム



受配電・制御機器



店舗統合
コントローラ



店舗設備機器

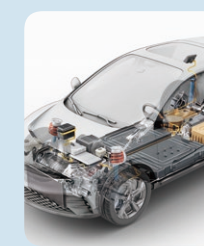
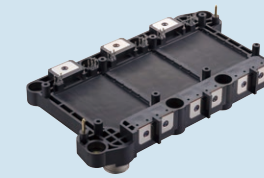
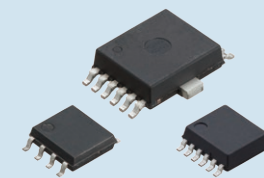
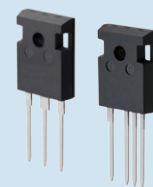


自動販売機

半 導 体



産業分野



自動車分野

コア技術

パワー半導体

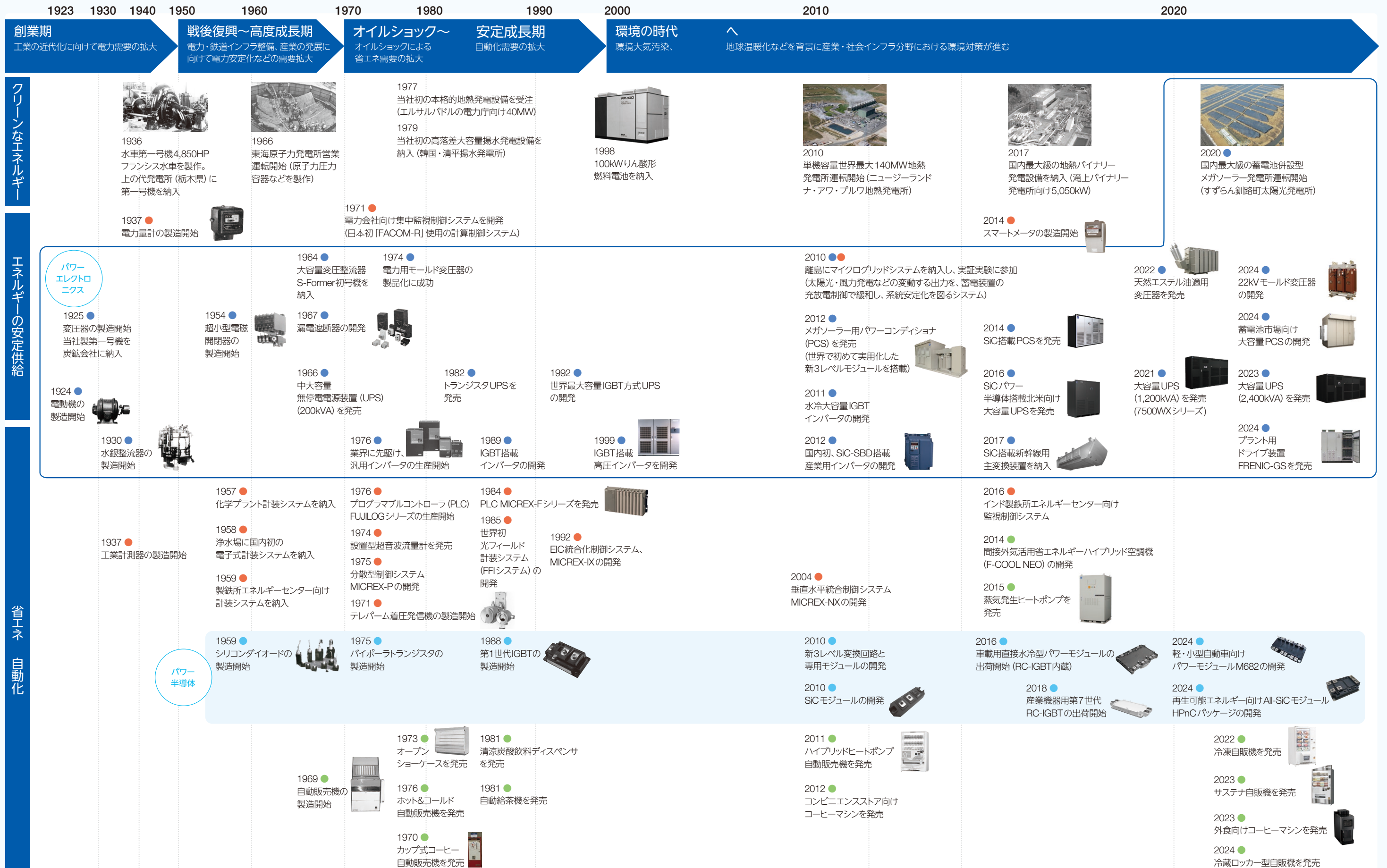
パワーエレクトロニクス

計測・制御技術

冷熱技術

エネルギー・環境事業の歴史

富士電機は、1923年の創業以来、パワー半導体、パワーエレクトロニクスを中心としたコア技術を磨き続け、クリーンなエネルギー、エネルギーの安定供給、省エネ、自動化に貢献する製品を創出し、進化し続けてきました。



価値創造プロセス

富士電機は、エネルギー・環境事業を通じて、パワーエレクトロニクスのリーディングカンパニーとして、クリーンなエネルギー、エネルギーの安定供給、省エネに貢献する製品・サービスを提供します。経済価値と社会価値の創出により、サステナブルな社会に貢献するとともに、ステークホルダーから信頼される富士電機であり続け、持続的な企業価値向上を目指します。



インプット

(2024年度)^{※1}

製造資本

- 設備投資額 852億円
- 製造拠点 11カ国48拠点

知的資本

- 研究開発費 378億円
- 産業財産権^{※2} 13,373件

人的資本

- 連結従業員数 27,391名
(国内17,368名、海外10,023名)
- 一人当たり研修時間 36時間^{※3}
- 教育研修費 26億円

社会関係資本

- お取引先様数^{※4} 875社
- 産学官技術連携団体数 68団体
- 社会貢献費用^{※5} 約3.3億円

自然資本

- 環境投資 約17億円
- 主要素材 8万トン
- エネルギー使用量 1,040Gwh
- ガス類取扱量 70トン
- 取水 10,140m³
- 化学物質取扱量 1,226トン

財務資本

- 自己資本 6,918億円
- ネット有利子負債 422億円

富士電機の事業活動

強み(ビジネスモデル)

▶事業領域と強み(P5～6)

- パワー半導体とパワーエレクトロニクス
- エネルギーサプライチェーンを通じたシステムソリューション力

事業領域

▶セグメント別概況(P27～36)

エネルギー

インダストリー

半導体

食品流通

コア技術

パワー半導体

パワーエレクトロニクス

計測・制御技術

冷熱技術

マテリアリティ

▶経営の重要課題(P19～20)

エネルギー・環境事業の推進

環境ビジョン2050の推進
▶環境(P45～50)

ウェルビーイングの実現
▶人財(P51～54)

ガバナンスの更なる徹底
▶ガバナンス(P55～68)

製品・サービスによる提供価値 (アウトプット)

(2024年度)^{※6}

クリーンなエネルギー

地熱発電、水力発電、太陽光発電、風力発電など

売上高 802億円

エネルギーの安定供給

無停電電源装置、エネルギーマネジメントシステムなど

売上高 3,922億円

省エネ・自動化

低圧インバータ、半導体、自動販売機など

売上高 6,762億円

アウトカム

(2024年度)^{※1}

経済価値

- 売上高 1兆1,234億円
- 営業利益(率) 1,176億円 (10.5%)
- 親会社株主に帰属する当期純利益(率) 922億円 (8.2%)
- 配当金額 233億円
- 配当性向 24.9%
- ROE 14.3%
- ROIC 12.9%

社会価値

- 生産時の温室効果ガス排出量 33万トン-CO₂ (2019年度比27%削減)
- 製品による社会のCO₂削減貢献量 58百万トン (2019年度比58%増加)
- 廃棄物最終処分率 0.15% (2019年度比86%増加)
- 従業員会社満足度 3.8pt/5pt
- ウェルビーイング指数 3.6pt/5pt
- 女性役職者数 342名
- 障がい者雇用率 3.0% (参考:法定雇用率2.5%)

目指す姿

エネルギー・環境事業でサステナブルな社会に貢献

2026年度 中期経営計画目標

経済価値

- 売上高 1兆2,500億円
- 営業利益(率) 1,400億円 (11.2%)
- 親会社株主に帰属する当期純利益(率) 900億円 (7.2%)
- 配当性向 30%目安
- ROE 12%以上
- ROIC 10%以上

社会価値

- 生産時の温室効果ガス排出量 32万トン-CO₂ (2019年度比29%削減)
- 製品による社会のCO₂削減貢献量 58百万トン (2019年度比59%増加)
- 従業員会社満足度 3.8pt以上/5pt
- ウェルビーイング指数 3.6pt以上/5pt

※1 数値は連結ベース
※2 産業財産権:特許権、実用新案権、意匠権、商標権

※3 一人当たり研修時間:富士電機株ならびに富士電機機器制御株の集計値ベース
※4 お取引先様数:2024年度までの直近3年間の購入額の上位80%を構成するお取引先様数

※5 社会貢献費用:地域社会活動、科学技術振興、学校教育振興、国際交流、教育などに係る費用
※6 売上高は、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

経営理念・経営方針の追求により 持続的な企業価値向上と サステナブルな社会の実現への 貢献を目指します。

代表取締役会長 CEO
北澤 通宏

社会における富士電機の存在意義

富士電機は1923年(大正12年)の創業以来、エネルギー・環境技術を徹底的に磨いて進化させ、パワー半導体、パワーエレクトロニクスを中心としたコア技術が強みとして、産業・社会インフラ分野でグリーンなエネルギーの創出、エネルギーの安定供給、省エネ、自動化に貢献する製品をお客様に提供し続けてきました。

その根底にあるのは、地球社会の良き企業市民として、地域、お客様、パートナーを大切にして信頼関係を深め、豊かさへの貢献、創造への挑戦、自然との調和を使命とする経営理念にあります。その経営理念を具現化する経営方針として、エ

ネルギー・環境事業で社会に貢献することを掲げています。

現代社会の大きな課題である脱炭素化の実現に向け、当社のビジネスチャンスは広がっています。お客様の要望に応える製品を創出し、それを組み合わせたエンジニアリング・サービスを付加し、システムソリューションで提供することで、お客様の価値創造に貢献し、当社の企業価値向上を図ってまいります。これを成し遂げるには、多様な人財によるチームでの総合力の発揮が欠かせません。グローバルな事業拡大により企業の成長を図り、サステナブルな社会の実現に貢献し続けます。

中期経営計画「熱く、高く、そして優しく2026」への想い

2026年度を最終年度とする3カ年の中期経営計画「熱く、高く、そして優しく2026」は、前中期経営計画で宿願の売上高1兆円、営業利益率8%超を達成したことで、改めて経営の原点に立ち返り、高い目標を掲げチームで挑戦するという思いを示しています。

2026年度中期経営計画の重要指標として売上高、営業利益(率)、ROEに純利益(率)とROICを加え、利益を伴った事

業拡大を目指すこととしました。私は、不確実性が高まる中で、環境に係る投資は一本調子で伸長するとは考えておりません。数値目標の達成はもちろん重要ですが、この3年間で次なる成長に向けて、2030年以降も見据えた新たな中核となれる事業の礎を築いていくことが最も重要と考えています。ROICは、当社の加重平均資本コスト(WACC)を上回る10%以上堅持を当面の目標としています。2021年度から事業別

ROICを社内管理指標に導入し、売掛金回収や棚卸資産を可視化し資本コストを意識した事業運営を根付かせてきました。資本コストを意識した経営を行い、創出したキャッシュを成長投資に振り向け、強固な事業ポートフォリオによる利益拡大と

更なる企業価値向上に取り組めます。そのためにも、人財の育成・確保は不可欠と考えています。多様な人財が活躍する仕組みや処遇制度を再構築し、社員が高い目標にチャレンジする、より一層の活力あるチームづくりにつなげていきます。

2024年度は、売上高、営業利益、当期純利益は過去最高を更新。営業利益率10%超を達成

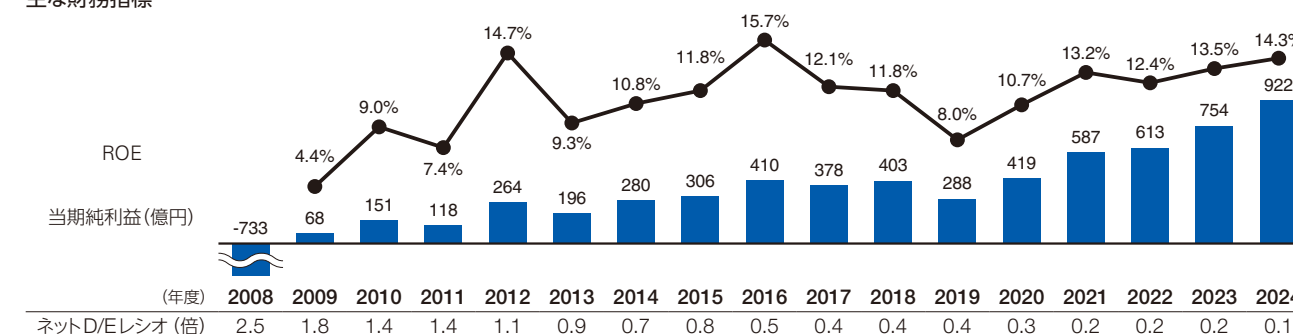
2026年度中期経営計画の初年度から、当社を取り巻く環境は大きく変化しました。これまで急拡大してきた電動車市場は欧米顧客の需要が急激に減少し、FA・工作機械関連は新型コロナウイルス感染症収束以降に需給バランスが崩れ、過剰発注に伴う在庫調整の長期化により停滞しました。一方、脱炭素化、デジタル化に向けた製造業やデータセンター投資は堅調に推移しました。

こうした環境の下、2024年度は、売上高、営業利益、経常利益とともに過去最高を更新し、営業利益率も初めて10%を超えました。収益が拡大した背景には、エネルギー部門は、施設・電源分野のデータセンター向けで、重要顧客から継続して受注を獲得し生産性を高めたものづくりができていたこと、また、設備の大容量化に対応した新製品の開発や電源試験設備を導入したことなどがあげられます。インダストリー部門は、オートメーション分野において、既存顧客のアフターサービスで信頼関係を構築してきたことで設備の更新需要が獲得できているほか、インドで地産地消の成果が出始めています。

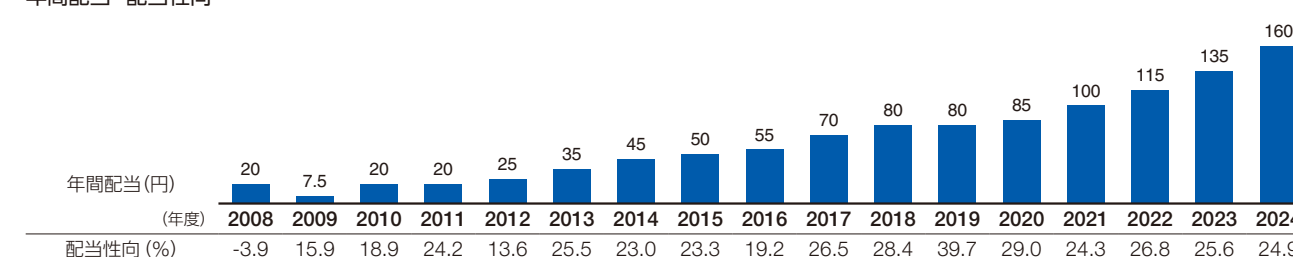
一方でFA分野はコンポーネントの需要回復遅れに対してうち手が遅れたという反省が残りました。半導体部門は、シリコン・カーバイド(SiC)生産ライン構築において、シリコン(Si)の既存設備を有効活用した投資額の大幅抑制など、現場力を活かし利益の最大化に取り組めました。食品流通部門は、超省エネ対応など高付加価値商材の開発や、自動釣銭機の改刷特需に対応して、新しい識別技術を開発するなど、需要を刈り取ることができました。当期純利益は、政策保有株式の圧縮に向け一部を売却し特別利益に計上しましたが、その影響を除いても過去最高を更新し、2024年度はROE 14.3%、ROIC 12.9%と資本効率の向上を実現しました。目標達成に挑んだ社員一人ひとりの頑張りとチームの総合力を結集した成果であり、社員には直接的には賞与という形で報いました。

こうした利益体質の強化を基にして、安定的かつ継続的とする配当に係る基本方針を踏まえ、配当につきましては、前年度に対して約19%増となる1株当たり25円増配の160円としました。

主な財務指標



年間配当・配当性向



2025年度は事業間の連携強化・シナジー創出で成長戦略を推し進め、半導体は逆張り投資を実行

脱炭素社会の実現に向けたグリーントランスフォーメーション(GX)投資や生成AI・デジタル技術の活用拡大に伴うエネルギー需要が増大する中で、更なる企業価値向上を目指し、事業間の連携強化、シナジー創出による成長戦略を推し進めます。

2025年度にセグメント再編を実施しました。

エネルギー部門は、現場力の向上とプラント・システムの強化に向けて、昨年度に完全子会社化した設備工事を担う富士電機E&Cとの一体運営によるシナジー効果を追求します。イ

ンダストリー部門は、FAコンポーネント事業の製販一体運営により経営のスピードアップを図り、お客様のニーズを的確に捉えた製品の提供や、需要動向を踏まえたものづくりと在庫の最適化を進めます。

一方、半導体部門では、電動車市場は足元で踊り場にありますが、中長期的な視点では車の電動化需要は拡大すると考えています。お客様と連携を密にし、需要の変化に対応するタイミングを見誤ることなく、厳しい時こそ逆張り投資を実行し、2027年度以降に向け準備を進めます。

攻めのGX戦略で環境貢献

世界では、限りある資源を有効活用する循環経済を重要課題と捉え、サプライチェーン全体で脱炭素化とサーキュラーエコノミーへの移行に向けた取り組みが始まっています。

2025年4月、執行役員レベルで事業戦略の重要課題を企画・推進する委員会として「SDGs推進委員会」を「サステナビリティ委員会」に改組しました。これまでのサプライチェーン全体を通じた環境に係る取り組みについて、CO₂削減をはじめとする脱炭素化に加えて、製品による環境貢献を目指す、攻めのグリーントランスフォーメーション(GX)製品戦略チームを新たに立ち上げました。

当社にとって大切なことは、CO₂削減や欧州から進むエコデザイン規則などさまざまな法規制に対して、お客様、お取引

先様との相互理解のもとでグリーンサプライチェーンを構築し、攻めの経営としてビジネスにつなげることです。GX戦略の策定とともに、新製品開発や新事業の創出に資源を注ぎます。

さらに、生物多様性の観点から自然関連財務情報開示タスクホース(TNFD)を活用した自然資本に対するリスク・機会の検討に着手、気候変動対策と一体化して取り組んでいきます。

なお、この委員会の内容は、取締役会に報告し、多様な視点から議論を行っています。取締役会の議論では、こうした変化に対するお客様のニーズを掴むこと、またビジネスにつながる可能性があるか意識するようにとご意見をいただいています。

社員の幸せを追求する従業員ファーストの経営

人財は企業価値向上の源泉です。私は、会社の成長には「従業員ファースト」という経営者の揺るぎない姿勢が欠かせないと考えています。

一方、当社の労務構成や労働力不足などを踏まえると次の成長に向けた課題は、限られた人財リソースの有効活用になります。年齢や経験年数に関わらず、役割に応じた納得度の高い処遇制度を再構築し、更なる生産性向上と業務品質向上を図る仕組み・仕掛けを展開していきます。また、事業環境が変化し、社会や個人の価値観の多様化が進む中で、多様な人

財による柔軟で強い組織を構築していくためには、女性社員やシニア社員の活躍拡大などのダイバーシティ推進とともに、ライフスタイルやライフステージに応じた多様な働き方やキャリアパス、キャリア形成支援を強化していく必要があります。こうした改革を通じて、社員の幸せ(ウェルビーイング)と会社の持続的成長の好循環を持続させたいと考えています。

海外事業拡大に向けた人財施策の強化については、取締役会で社外取締役からも課題が提起されており、グローバル人財の育成を再活性化させるとともに、現地オペレーションの

自立化に向けた経営人財育成に着手しています。

将来の執行役員になりえる人財については、計画的に育成し、現在50名程をストックしています。これから経営や事業の責任を担う幹部社員には、富士電機をよく理解し、複数の職種や事業部門、あるいは海外拠点など業務を重ね、可能な限り関係会社経営や重要ミッションを経験させたいと考えています。毎年開催される次世代経営人財の研修では、10年後

長期的な企業価値向上に資するガバナンスの実効性向上

経営にとって、長期的な企業価値向上を図るために重要なことは、ガバナンスの透明性と実効性向上です。昨年、富士電機E&Cを完全子会社化した際には、取締役会では、プラント・システムの更なる事業拡大に資するシナジー創出、人的リソースの活用、親子上場問題と利益相反リスクの解消によるコーポレート・ガバナンスの向上など、意思決定を行う上で忌憚のない議論を深めました。予測困難な社会環境下での企業成長には、社外取締役、社外監査役の多様な経験に基づく見識がより一層重要になると考えています。形式にこだわらず、現場を含めた率直な議論を行う機会を増やし、更に強い経営体質を築いていきます。

また、さまざまなリスクへの不断の備え、レジリエンス向上が重要です。特に、海外子会社を含めたグループ全体でのマ

富士電機のDNA

経営スローガン「熱く、高く、そして優しく」は社員に大切に引き継いでもらいたい当社のDNAです。「熱く」は、新しい技術・製品を開発し、世の中に貢献するという熱い気持ち。「高く」は、高い目標を持ち、チームで共有する。「優しく」は、これこそが諸先輩方が築き上げてきた富士電機のDNAであり、お客様、仲間、家族に対する優しさや感謝の気持ち。これがあって初めてチームは強くなります。高い志・目標を持続けるには、リーダー自身がその姿勢を保ち続け、大きな目標を常に

を見据え、事業と事業をつなぐ付加価値の創出、新しい事業の芽、どんな人財が必要になるか、外から見た富士電機はどう見えるのかなど、さまざまな課題を通じて富士電機を見つめ直す機会を設けています。経営の視点、高い視座での能力を獲得するとともに、なんでも相談できる得難い仲間を作り、高みを目指すチームになってほしいと思っています。

ネジメント強化や、気候変動による自然災害に対して事業継続計画の策定などBCP視点でのサプライチェーン対策強化、サイバー攻撃を含む情報セキュリティ対策に注力しています。

2024年度から常勤取締役、執行役員の報酬について、株式価値との連動性をより明確にした業績連動型株式報酬制度を開始しました。株式価値に対する意識をより高める経営を行っていきます。

株主の皆様への配当額は、2010年度以降、増配基調を継続しています。中長期的な視点に立った研究開発、設備投資、人財育成を継続し、会社の成長と財務健全性の両立を維持しながら、株主の皆様への配当性向は30%を目安として、安定的・継続的に還元いたします。今後も前年度を上回る水準での配当の実現を目指して、経営にあたる所存です。

チームで共有することが必要です。エネルギー・環境事業を、お客様やお取引先様とともに進化させ、社会・環境課題の解決やお客様価値の創造に貢献し、持続的に企業価値向上を図ってまいります。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様におかれましては、今後も一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役会長 CEO

北澤通宏



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

半導体は電動車・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電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、国内の電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長しました。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。電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、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・最適化に取り組めます。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

社長COOインタビュー

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、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カ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。

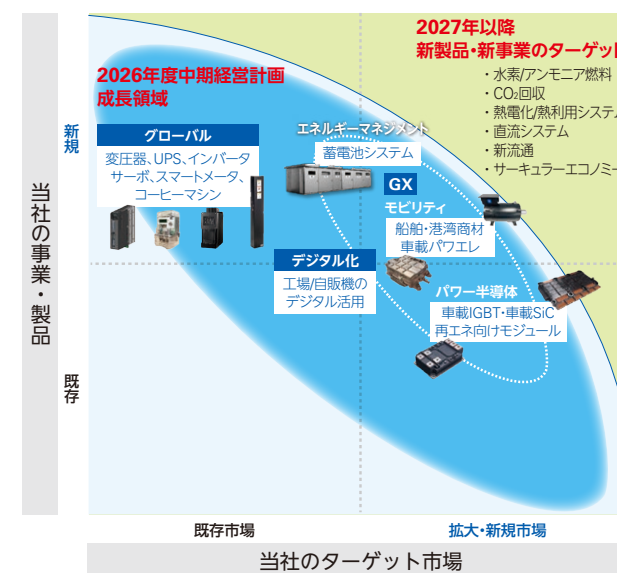
また、既存事業と技術の強みやシナジーを活かしつつ、国内外のパートナーとの協業やシナジーを追求しながら、新たな顧客価値創出、温室効果ガス排出量削減やサーキュラーエコノミー推進などの社会課題解決への更なる貢献を目指します。2027年度以降の本格的な市場拡大を見据え、「水素／アンモニア燃料」「熱電化／熱利用システム」「直流システム」など新領域の展開に積極的にチャレンジしていきます。いずれも、将来は事業の柱として成立するくらいの規模を期待しています。

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したことに加え、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し進め、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

経営の重要課題（マテリアリティ）

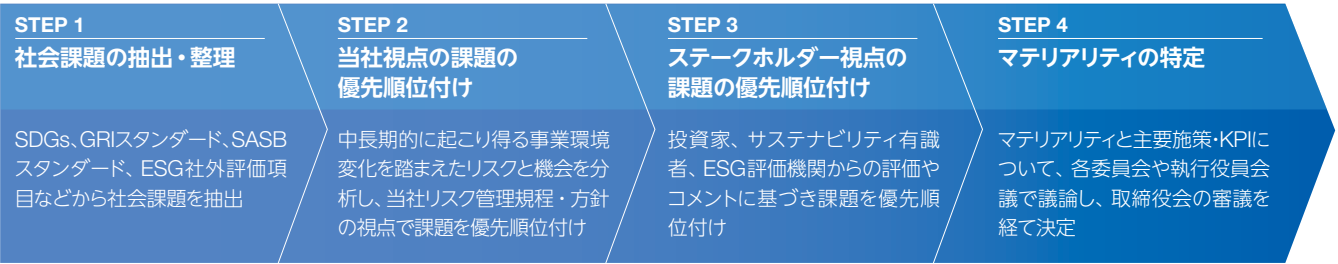
マテリアリティの考え方

富士電機は、「豊かさへの貢献」「創造への挑戦」「自然との調和」を経営理念に掲げ、エネルギー・環境事業で持続可能な社会に貢献していくことを経営方針の柱に据えた、サステナビリティを重視した経営を推進しています。

脱炭素化や循環経済への移行、デジタル化に向けた投資の拡大、地政学リスクの高まりや国内における労働力不足な

ど、当社を取り巻く環境が変化する中、経営方針に掲げる「エネルギー・環境事業の拡大」、ならびに持続的な企業価値向上に向けた経営基盤の強化として、「環境ビジョン2050の推進」「ウェルビーイングの実現」「ガバナンスの更なる徹底」をサステナビリティに係るマテリアリティとしています。

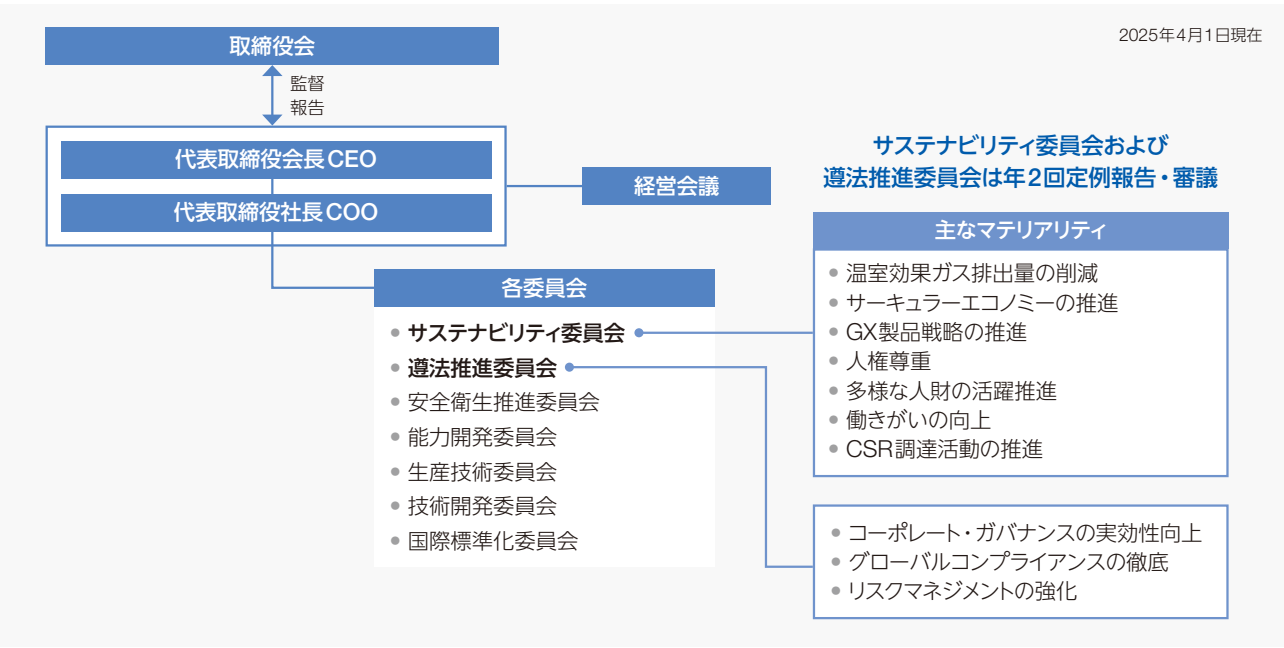
マテリアリティ特定プロセス



マテリアリティの推進体制

マテリアリティは、事業・営業部門およびコーポレート部門の執行役員などからなる各委員会や当該課題の所管部門で審

議され、必要に応じて経営会議および取締役会において報告・審議しています。

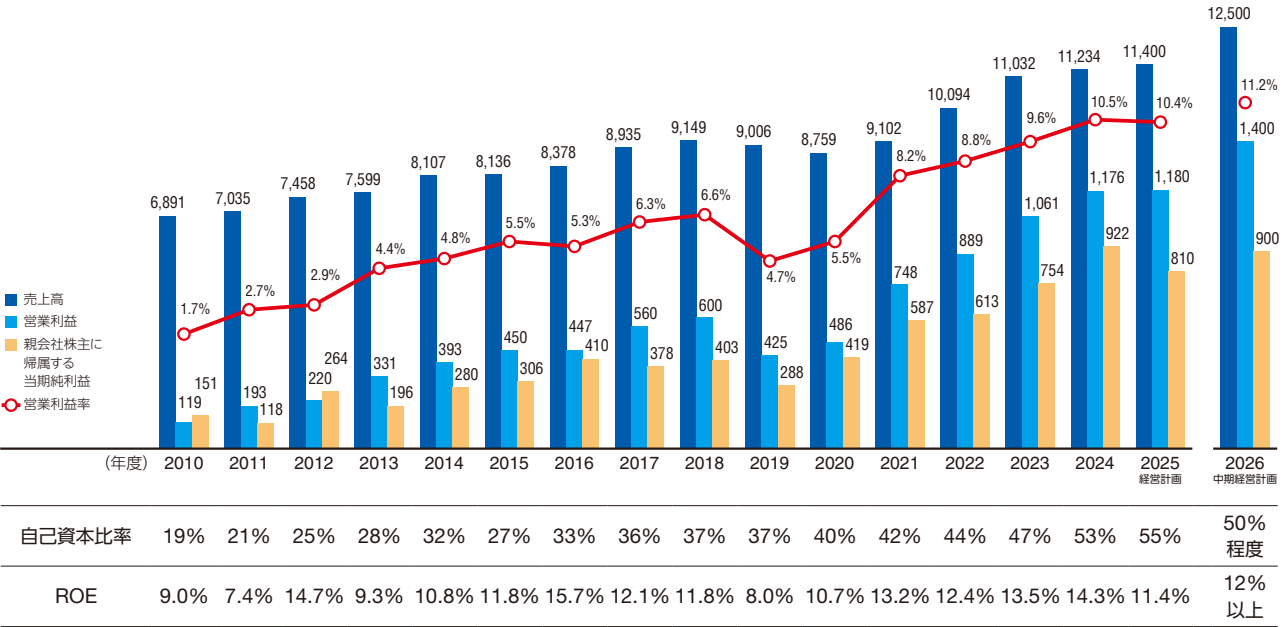


経営改革の変遷

富士電機は2010年以降、「経営基盤の強化」「成長戦略の推進」「収益力の強化」の3つの柱で経営改革を進めてきました。その結果、売上高と営業利益を着実に伸ばし、営業利益率10%超を達成できる企業に成長してきました。

主な取り組み	2010～2012 事業構造改革による 利益体質強化	2013～2015 成長戦略の推進 攻めの経営	2016～2018 富士電機の 更なる変革	2019～2023 持続的成長企業の 基盤確立	2024～ 利益重視経営による 更なる企業価値向上
経営基盤の強化	● 持株会社制の廃止による事業の一体運営 ● 経営意思決定のスピード化 （執行役員:53名→18名） ● 経営方針の改定			● 指名・報酬委員会の設置 ● CEO、COO体制による経営・業務執行機能の強化 ● 政策保有株式の一部解消	● 取締役に対する業績連動型株式報酬制度導入 ● TNFD対応
成長戦略の推進	● 事業ドメインをエネルギー・環境事業に明確化	● 海外事業拡大 - M&A・協業の推進による人財・商流の獲得 （アジア他6社、中国2社、米国2社、欧州1社） ● パワエレシステム・パワー半導体の強化、シナジー最大化 - 研究開発の強化	● パワエレシステム事業の強化 - 社会システム、産業インフラ、パワエレ機器事業の再編	● パワエレ・パワー半導体事業へのリソース傾注	● パワエレ事業の強化 - システム、コンポーネント事業の再編 - 設備工事会社の完全子会社化
収益力の強化	● 事業構造改革の実施 - 生産拠点の再編（ディスク媒体、自販機） ● グローバル調達・集中購買によるコストダウン ● サプライチェーン改革による棚卸資産の圧縮 ● ものつくり力の強化 - 生産技術部門の集約ならびに人財育成強化	● 地産地消の推進 - 生産拠点の設立（タイ・インド・米国） - 内製化・自動化・標準化による付加価値生産性向上 ● 収益力改善に向けた全社活動「Pro-7」の推進 - あらゆるコストをゼロペースで見直す業務効率改善	● 利益体質強化 - 国内マザー工場の強化（鈴鹿・神戸） - 生産機種の再編	● ディスク媒体事業の撤退 ● 調達リスク対応の強化 - デジタル改革推進による生産性・信頼性向上 - RPA導入拡大による生産性向上 - 働き方改革の推進	● 資本コストを意識した事業運営強化(ROIC) - SCM-PLMのデジタル連携 - 情報システム投資

業績推移 (億円)



2026年度中期経営計画

2024年5月に2026年度を最終年度とする3力年の中期経営計画「熱く、高く、そして優しく2026」を発表しました。利益重視経営による更なる企業価値向上を基本方針とし、必達目標として売上高1兆2,500億円、営業利益1,400億円、営業利益率11%超、純利益率7%超、ROE12%以上、ROIC10%以上を掲げ、取り組んでいます。

中期経営計画の位置付け

長い歴史の中で磨き、進化させてきた「パワーエレクトロニクス」を強みとして、脱炭素社会への転換、デジタル化の進展など変化する時代に適応しながら、エネルギー・環境事業でサステナブルな社会に貢献する企業であり続けるため、将来の成長に向けた準備期間と位置付けています。

重点施策
成長戦略の推進

エネルギー、インダストリー、半導体で事業の伸長を計画しています。成長領域であるグリーントランスフォーメーション(GX)、デジタル化、グローバルの分野において新製品の投入による事業拡大を目指します。(詳細は研究開発・知的財産P37～40)

海外事業の拡大に向けては、現地設計、地産地消を進化させるとともに、注力地域であるインド・東南アジアを中心に拡大する再生可能エネルギーなどの電力需要や省エネニーズに応えるグローバル商材の投入を加速していきます。(詳細はセグメント別概況P29～36)

さらに、将来の成長に向けて、成長分野であるエネルギー、インダストリー、半導体への投資を継続し、設備投資は市場動向を見極め適切な時期に実行していきます。2027年度以降の売上拡大に貢献する新事業創出に向けては、営業、事業、研究開発の部門が横断的に連携して戦略を検討し、パートナー企業との共創に向けて取り組んでいきます。

収益力の強化

生産設備の自動化、内製化、標準化の展開、プラットフォーム設計に加え、デジタル・AI技術を活用した生産技術の高度化による製造現場の生産性・品質向上および原価低減を図ります。(詳細はものづくり・調達P41～44)

創出したキャッシュを成長分野への設備投資・研究開発、M&A、情報投資などに充当し、安定した財務基盤の維持と成長性の両立を目指します。(詳細は財務・資本戦略P25・26)

経営基盤の強化

持続的な企業価値向上に向けて、環境、人財、ガバナンスを中心とした経営基盤の強化に継続的に取り組みます。(詳細は環境P45～50、人財P51～54、ガバナンスP55～68)

業績概況 (億円)

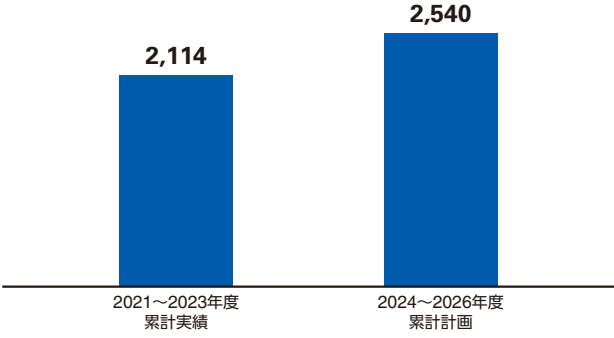
	2023年度 実績	2026年度 中期経営計画
売上高	11,032	12,500
営業利益	1,061	1,400
営業利益率	9.6%	11.2%
親会社株主に 帰属する当期純利益	754	900
純利益率	6.8%	7.2%

財務指標

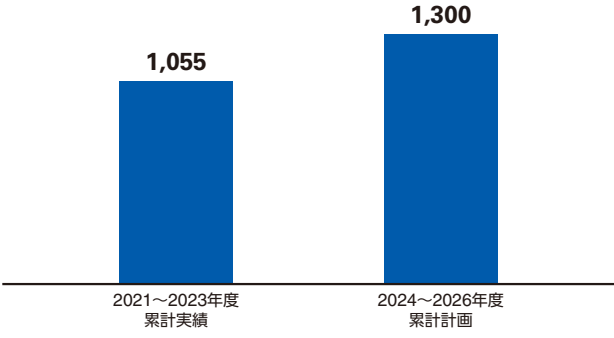
ROE	13.5%	12%以上
ROIC	11.5%	10%以上
自己資本比率	47.4%	50%程度
ネットD/Eレシオ	0.2倍	0.2倍程度
配当性向	25.6%	30%目安

※ 為替レート
2023年度実績：US \$151.41円、EURO163.24円、RMB20.83円
2026年度中期経営計画：US \$140.00円、EURO150.00円、RMB19.50円

設備投資額 (億円)



研究開発費 (億円)



2024年度概況・2025年度経営計画

2024年度は工作機械関連の需要が低調に推移し、電動車（xEV）市場の地域による強弱があるものの、脱炭素化、デジタル化に伴う需要を取り込み、売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高を更新し、営業利益率10％超を達成しました。2025年度は事業ごとに強弱があるものの、対前年度で増収増益を目指し、成長分野への重点投資を継続します。

2024年度業績概況

売上高は、インダストリーのオートメーション事業における低圧インバータの在庫調整の継続、器具事業の機械セットメーカ向けの需要回復遅れ、設備工事業業の前年度大口案件影響などによる減少、半導体の海外電装分野向けが低調に推移したものの、エネルギーのエネルギー・マネジメント事業における変電機器の大口案件の増加、施設・電源システム事業におけるデータセンター向けの需要増、半導体の国内電装分野向けおよび海外再生可能エネルギー向けの需要増、食品流通の店舗流通事業における自動釣銭機の改刷特需などにより、対前年度202億円増加の1兆1,234億円となりました。

海外売上高は、米州における半導体の商流変更、インドにおける小容量電源の需要増などがあったものの、アジア他における変電機器や施設・電源システム事業などの前年度大口案件影響により対前年度69億円減少の3,255億円となりました。営業利益は、従業員の処遇改善に伴う人件費や、半導体の生産能力増強に伴う資本費、研究開発費などの増加や、原材料価格の高騰影響があったものの、プラント・システム案件の増収に伴う利益改善や、コンポーネント品を中心とした高付加価値商材の投入などに伴う製品販売価格アップ影響、原価低減の推進、案件差などにより、対前年度116億円増加の1,176億円となりました。全セグメントが対前年度で増益となり、営業利益率は全社で10％超を達成しました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、投資有価証券の一部売却による特別利益の計上を主因に対前年度169億円増加の922億円となりました。

中期経営計画策定時点からの変化と対応

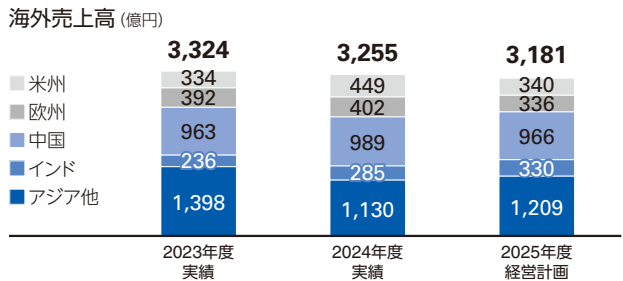
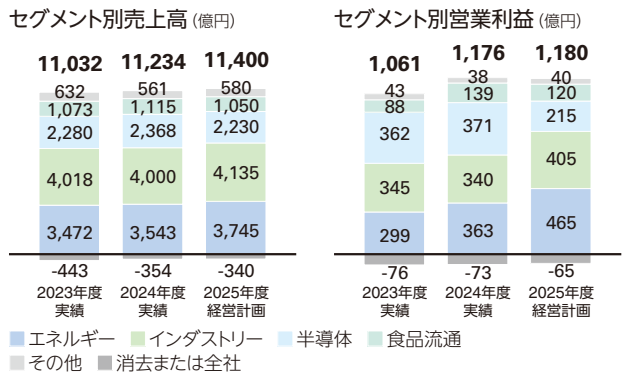
エネルギー需要、GX投資、デジタル化ニーズの事業機会が拡大する一方、xEV市場の成長には地域差が生じています。

セグメント	2026年度中期経営計画からの変化点
エネルギー／インダストリー	● AIデータセンター、半導体工場の新増設によるエネルギー需要の拡大
	● 新型コロナウイルス感染症拡大以降の需給バランスの崩れによるコンポーネントの回復遅れ
半導体	● xEV市場の伸長は想定よりも緩やか
	● 再生可能エネルギー向け需要の堅調継続
食品流通	● 国内自販機の投資抑制
	● 改刷特需による伸長（2024年度）

業績概況（億円）			
	2023年度実績	2024年度実績	2025年度経営計画
売上高	11,032	11,234	11,400
営業利益	1,061	1,176	1,180
営業利益率	9.6%	10.5%	10.4%
親会社株主に帰属する当期純利益	754	922	810
純利益率	6.8%	8.2%	7.1%

財務指標			
ROE	13.5%	14.3%	11.4%
ROIC	11.5%	12.9%	10.7%
自己資本比率	47.4%	52.7%	55.1%
ネットD/Eレシオ	0.2倍	0.1倍	0.1倍

※ 為替レート
2023年度実績：US \$151.41円、EURO163.24円、RMB20.83円
2024年度実績：US \$149.52円、EURO162.08円、RMB20.59円
2025年度経営計画：US \$140.00円、EURO154.00円、RMB19.80円



2025年度経営計画

セグメント変更による事業間連携強化、シナジー創出

2025年4月より、設備工事業業をエネルギーに移管し、プラント・システム事業を強化します。器具事業をインダストリーに移管し、FAコンポーネント事業とのシナジーで提案力・営業力を強化します。

2025年度経営計画

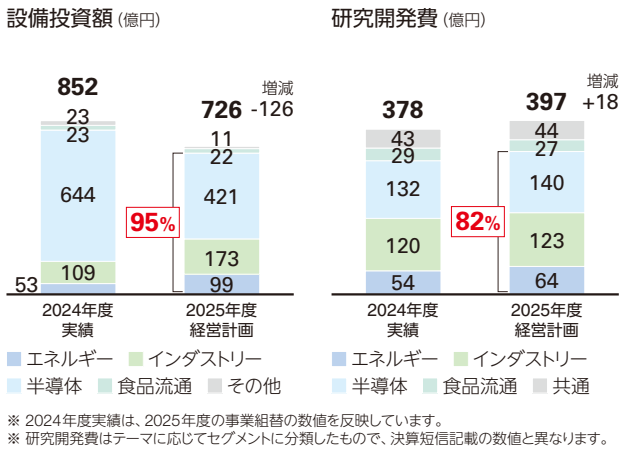
売上高は、半導体は電装分野向けの需要回復遅れや、食品流通は自販機事業における国内顧客の投資抑制、店舗流通事業における前年度の改刷特需の反動減および為替影響による減収があるものの、エネルギーのエネルギー・マネジメント事業における蓄電システムなどの脱炭素案件の増加や変電機器の需要増、施設・電源システム事業におけるデータセンターの堅調な需要、下期以降の需要回復を見込むインダストリーのFAコンポーネント・器具事業の需要増加、ITソリューション事業における文教分野のセカンドGIGA案件の増加などにより、対前年度166億円増加の1兆1,400億円を目指します。海外売上高は、アジア他における変電機器の案件増加、インドにおけるスマートメータの量産開始影響などがあるものの、中国、欧州、米州を中心とする半導体の需要減や為替影

設備投資・研究開発

成長分野であるエネルギー、インダストリー、半導体への重点投資を継続します。半導体の設備投資の実行は需要に応じてスピードをコントロールしていきます。研究開発はスピードを緩めず、将来に向けて進めていきます。

変更前（2024年度）		変更後（2025年度）	
セグメント	サブセグメント	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	発電プラント
	エネルギー・マネジメント		エネルギー・マネジメント
	施設・電源システム		施設・電源システム
	器具		設備工事
インダストリー	オートメーション	インダストリー	FAコンポーネント
	社会ソリューション		オートメーション
	DXソリューション		社会ソリューション
	設備工事		ITソリューション

響などにより、対前年度74億円減少の3,181億円とする計画です。営業利益は、前年度に続き、従業員の処遇改善に伴う人件費や成長分野への設備投資に伴う資本費、研究開発費などの固定費の増加、原材料価格の高騰影響、為替影響があるものの、エネルギーにおけるエネルギー・マネジメント事業や施設・電源システム事業、半導体における産業分野向けの物量増、案件差、原価低減の推進などにより、対前年度4億円増加の1,180億円とする計画です。親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度の投資有価証券の一部売却による特別利益計上の反動減により、対前年度112億円減少の810億円（純利益率7.1％）となる計画です。



設備投資・研究開発の主な内容

セグメント	主な設備投資	主な研究開発
エネルギー	● 変圧器・開閉装置の生産体制の再編および生産能力増強（千葉工場、川崎工場） ● 電機盤・電源盤の生産能力増強（神戸工場）	● GX商材（蓄電池システム、エネルギー・マネジメントシステムなど） ● グローバル商材（変圧器、モルトラなど） ● 長寿命無停電電源装置（UPS）、次世代UPS系列拡大
インダストリー	● モビリティ分野向け商材の生産設備 ● スマートメータの生産設備 ● 熱商材の試験設備 ● 器具の商材の組立自動化	● GX関連商材（エジェクタ冷却機、蒸気発生ヒートポンプなど） ● 海外向け放射線機器 ● モビリティ商材
半導体	● SiC製造工程（前工程） - 6インチ生産能力増強（津軽工場） - 8インチ先行ライン構築（松本工場） ● 組立工程（後工程）の生産能力増強	● 第3世代SiC-MOSFET ● 第8世代IGBT ● SiC8インチ技術開発の強化
食品流通	● 生産性向上に向けた投資（合理化・自動化・内製化） ● ものづくり拠点のCO ₂ 削減に向けた環境投資	● 高付加価値自販機、環境型ショーケース ● DX応用サービス、新分野向け製品



当期純利益の拡大と
資本コストを意識した事業運営により
企業価値の持続的向上を実現します

取締役 執行役員専務
経営企画本部長
三吉 義忠

2024年5月に発表した2026年度中期経営計画では、「利益重視経営」を基本方針に掲げ、2026年度は営業利益率11%以上、純利益率7%以上、ROE12%以上、ROIC10%以上を重要経営指標としました。全事業でROIC管理を強化し、キャッシュマネジメントの徹底および営業キャッシュフローの最大化と資産健全性の向上を推進します。

財務規律としては、事業の継続や投資機会への対応力に必要な格付けA*以上を維持するために自己資本比率50%程度とネットD/Eレシオ0.2倍程度を基準としています。

資本効率を意識した事業運営

事業別ROIC管理を徹底し、収益体質を強化

当社は2026年度中期経営計画の策定時にWACCを8%程度と試算していますが、金利のある世界への移行に伴い1%程度は引き上がっていると認識しており、各セグメントで資本効率を意識した事業運営を推進しています。事業別ROICを管理指標として、事業別に売上債権や棚卸資産の適正化を図るとともに、先々の収益性を意識した投資判断、当期純利益に基づく事業運営による収益体質の強化を図っています。

当社の事業を取り巻く環境は、成長が期待される半導体の市況は調整局面が続き、成長投資のタイミングの判断など、難しいかじ取りを求められる状況が続いています。一方で、脱炭素化・デジタル化に伴う事業機会は広がりを見せています。

2024年度は、FA・工作機械などマーケットの需要が戻らなかったコンポーネントの物量・生産減や固定費の増加、原材料価格の高騰などがあったものの、高付加価値商材の提供による製品販売価格の値上げや生産性の向上などにより全セグメ

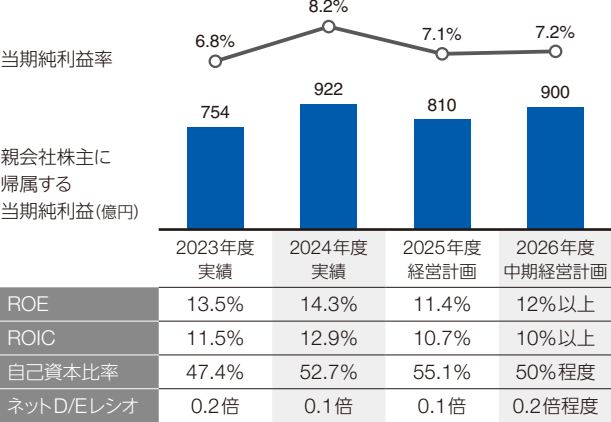
創出したキャッシュの約9割を成長分野であるエネルギー、インダストリー、半導体への投資に充当し、財務レバレッジをコントロールしながら、安定した財務基盤の維持と成長投資の両立を図ります。

株主・投資家の皆様と適時・適切なコミュニケーションを図りながら、資本コストを意識した事業運営を推進していくことで持続的な企業価値の向上を実現します。

※ R&Iによる発行体格付け、2022年以降A格を維持

ントで増益、営業利益率は10.5%となりました。営業利益の改善に加え、政策保有株式の売却益により当期純利益率は8.2%、ROE14.3%、ROIC12.9%、自己資本比率は50%を超え、当初計画より財務レバレッジが低下しています。

主要財務指標



2025年度は、エネルギー、インダストリーに積極投資。半導体は将来に向けた投資を実行

2025年度は、成長分野であるエネルギー、インダストリー、半導体の各部門に資本を投下して利益創出を図り、全社で当

社のWACCを上回るROIC10.7%以上を目指します。

半導体は物量の拡大が見込めず、利益が減少する中でも

先を見据えた投資を実行し、中期的なROICの改善につなげていきます。旧型のSiチップ生産設備を活用し、SiCチップ生産設備への置き換えを進めます(半導体P34)。量産設備の本格稼働や8インチ化に向けた開発投資を進め、2027年度以降に投資効果の刈り取りを計画しています。

プラント・システムビジネスでは売上債権の早期回収、長期滞留資産の適正化に取り組み、キャッシュ・コンバージョン・サイクルを改善します。エネルギー部門では、電力需要の増大やデータセンターの新增設に伴い受注が積み上がっており、変電システムおよび施設・電源システムの再編・増産投資を決定しました(エネルギーP30)。堅調に受注が拡大する中

企業価値の最大化に向けたキャッシュフロー・アロケーション

2024年度は営業活動によって得たキャッシュを、エネルギー、インダストリー、半導体を中心とした設備投資に915億円、研究開発に378億円、業務変革に向けた情報投資や新製品・新事業の創出に向けたスタートアップへの出資などに112億円投じました。

2025年度も設備投資は状況に応じてアクセルとブレーキをコントロールする一方、競争力、優位性の強化に向けた研究開発投資や情報投資は中期経営計画をベースに推進します。

将来の事業ポートフォリオを念頭に置き、事業、技術のシナジーを最大化する企業との資本提携や海外事業の拡大に向けたM&Aなど、財務レバレッジも活用しながら成長投資をタイムリーに具体化していきたいと考えています。

安定・継続を基本として増配

株主の皆様への還元は、中長期的な事業サイクルを勘案し、安定的かつ継続的に実施することとし、配当金額は当期の連結業績、今後の成長に向けた設備投資・研究開発計画、経営環境などを総合的に勘案し決定することとしています。

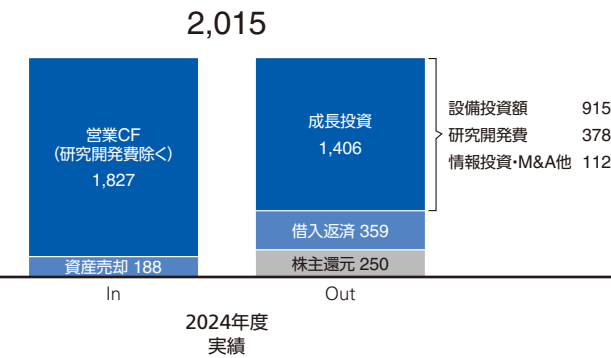
2026年度中期経営計画では、成長戦略の推進による持続

で増強投資を行い、2026年度以降の一層の売上・利益の拡大を図ります。

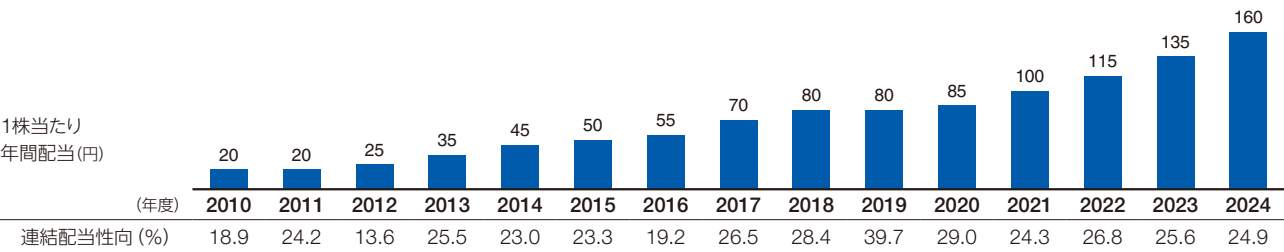
インダストリー部門では、市況変化の影響を受けやすいコンポーネントの事業を製販一体の体制に再編し、お客様や生産に係る情報を集約し、可視化、共有化により経営のスピードアップを図ります(インダストリーP32)。生産計画の最適化や棚卸資産の圧縮を図り、更なるROICの改善を目指します。

なお、ものづくりでは全社横ぐしでデジタル技術の活用を推進し、PLMとSCMの情報連携を柱とした生産性・品質の向上、原価低減を図ります(ものづくり・調達P42)。

キャッシュフロー・アロケーション(億円)

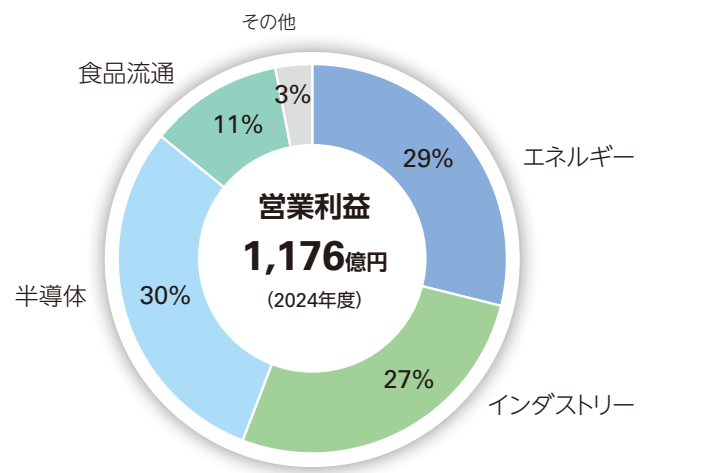
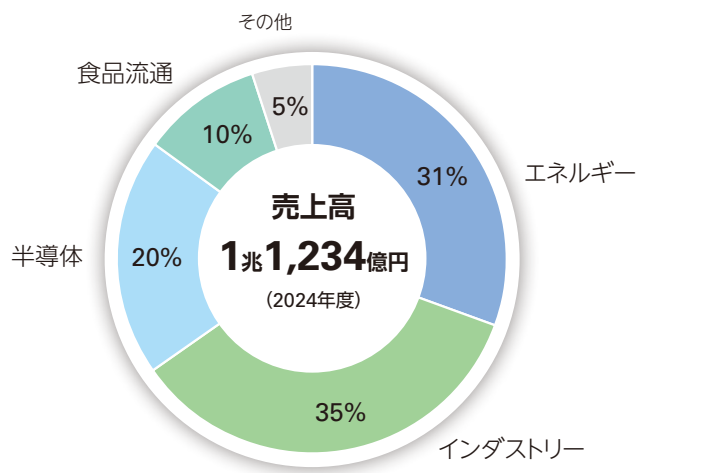


年間配当・配当性向



セグメント別概況 基本情報

構成比※



基本情報

	エネルギー - 再生可能エネルギーの出力最大化や安定供給、エンジニアリング、サービスの一括提供により、脱炭素社会の実現に貢献 - 受変電設備、無停電電源装置やエネルギーマネジメントシステムの提供により、設備の安定稼働・最適運用に貢献 設備工事 電気工事、空調設備工事 発電プラント 火力発電設備、地熱発電設備 水力発電設備、燃料電池 原子力関連機器 施設・電源システム 無停電電源装置 電機盤 エネルギーマネジメント 受変電設備、産業電源設備、蓄電システム、エネルギーマネジメントシステム、太陽光・風力発電 3,543億円	インダストリー - パワーエレクトロニクス応用機器に計測機器、IoTを組み合わせ、工場の自動化や見える化により生産性向上と省エネを実現 - 予防保全や保守業務の最適化により、設備の安定稼働に貢献 - 鉄道、船舶、原子力分野向けに信頼性の高い製品を提供し、社会インフラの安全・安心に貢献 ITソリューション ICTに関わる機器・ソフトウェア FAコンポーネント インバータ、モータ、サーボシステム、小型電源、計測機器、センサ、スマートメータ、コントローラ、HMI 器具 受配電・制御機器 社会ソリューション 鉄道車両用駆動システム・ドアシステム、船舶・港湾用システム、放射線機器・システム オートメーション 駆動制御・計測制御システム、FAシステム 4,000億円	半導体 産業分野、電装分野において、低損失で高効率の電力変換を実現する製品を提供し、機器・設備の小型化、省エネ化に貢献 産業 産業 IGBT モジュール、SiC モジュール、産業 ディスクリート、感光体 電装 電装 IGBT モジュール、SiC モジュール、電装 ディスクリート 2,368億円	食品流通 省人、省エネに貢献する自動販売機や、安全・安心な食材の流通に貢献するショーケース、店舗システムを提供 自販機 飲料自販機、食品・物品自販機 店舗流通 店舗設備機器、金銭機器 1,115億円
	電力会社、素材プラント(鉄鋼、化学など)、データセンター、半導体工場、官公庁・自治体	空調・水処理設備、機械セットメーカー、電力会社、素材プラント(鉄鋼、化学など)、鉄道会社、造船会社、官公庁・自治体	インバータ、工作機械、エアコン、太陽光・風力発電、電鉄、自動車メーカー、自動車電装メーカー	飲料メーカー、コンビニエンスストア、外食チェーン、スーパーマーケット、POS メーカー
強み	- グリーンなエネルギー、エネルギーの安定供給と最適化に係る豊富な納入実績、エンジニアリング経験 - 電力の安定供給と最適化に貢献する幅広い製品、システムから保守サービスまでの一括提案 - 自社工場で磨き上げた省エネのノウハウ	- パワー半導体を搭載したパワエレ機器の早期開発 - 顧客用途に応じた幅広い製品ラインアップ - 豊富な納入実績により蓄積したエンジニアリング力	- 業界トップクラスの低損失チップ - 高放熱性、高信頼性を実現するパッケージ技術 - パワエレ機器の高効率化、小型化、高信頼性に貢献するパワー半導体	- 日本、中国、東南アジアの飲料自販機市場においてトップシェア(当社推定) - 店舗向け設備機器の幅広いラインアップ - 気流制御、冷熱を中心とした省エネ技術、堅牢さ、メカトロ技術

※ 構成比は2024年度実績。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

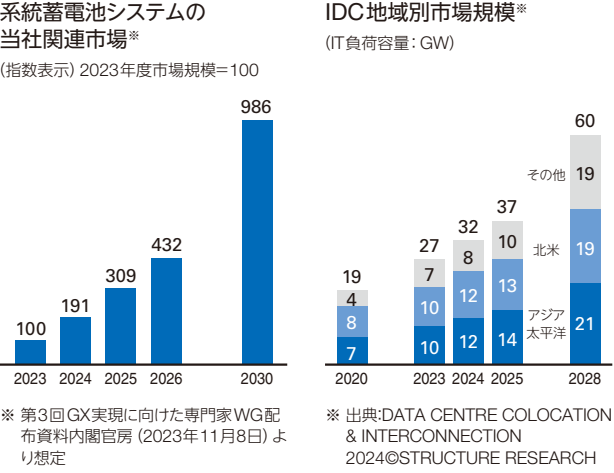


エネルギー
再エネ拡大、電力系統の安定化ニーズや
データセンター向け需要の増加に対応した
システムソリューションの強化や生産能力増強を行い
持続的な成長と脱炭素社会への貢献を実現します。

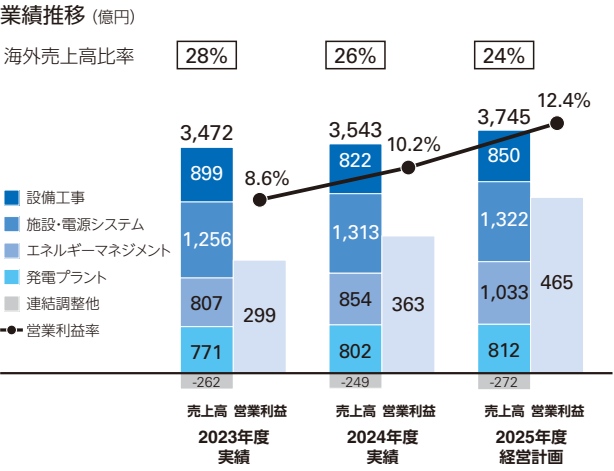
取締役 執行役員専務
エネルギー事業本部長
河野 正志

市場動向と事業機会

サブセグメント	市場動向と事業機会
発電プラント	再生可能エネルギーをはじめとした脱炭素関連発電設備に対する市場要求の拡大に伴い、地熱発電開発国（環太平洋諸国）では地熱発電設備、日本国内では水力発電設備の更新・改修や揚水発電に関する検討が活発化しています。
エネルギー・マネジメント	再生可能エネルギーの流通拡大に伴い、電力系統の安定化に対するニーズが一層高まるとともに、系統蓄電池市場も各種市場の開拓により急速な成長が見込まれます。変電システムでは、高度成長期の納入機器の更新需要が継続・拡大するのに加え、既存生産プロセスの脱炭素化（電化、燃料転換）に向けた需要の拡大も期待されます。
施設・電源システム	データセンター（IDC）向けでは、デジタル化の進展やAI活用の加速を背景に、新設や拡張に対する設備需要が今後も継続的に拡大していく見通しです。また、半導体工場向けにおいても、生産能力の増強や生産拠点の分散化を目的とした新設・増設投資が引き続き見込まれます。



業績概況



※ 2023年度実績：2025年度の事業組替を反映して表示（簡易的な事業組替により算出した参考値）
※ 2024年度実績：2025年度の事業組替を反映して表示

2024年度の成果	● 発電設備、変電機器、IDC*機器などの受注拡大
2025年度の課題	● 成長市場でのワンストップソリューションの強化 ● 受変電機器の生産能力増強 ● 大型プロジェクトの着実な推進

※ IDC：データセンター

2024年度は発電プラント事業における費用増加があったものの、エネルギー・マネジメント事業、施設・電源システム事業におけるプラント・システムの需要増加により、売上高は対前年度71億円増加の3,543億円、営業利益は対前年度63億円増加の363億円となりました。

2025年度はエネルギー・マネジメント事業、施設・電源システム事業および設備工事事業が堅調に推移し、売上高は対前年度201億円増加の3,745億円、営業利益は対前年度102億円増加の465億円、営業利益率は12.4%を計画しています。

重点施策

設備工事との一体運営強化による
システム事業の拡大

2025年度よりエネルギーセグメントに設備工事事業を新たに加え、開発・ものづくりから工事・メンテナンスまで一貫したシステムソリューションを提供する体制を構築しています。

施設・電源システム事業では、成長が期待されるIDC市場において、「データセンター向けシステム」の提案力の強化を図るため、顧客ニーズに対応した製品開発と新技術の導入を推進します。具体的には電力の大容量化や省スペース化に貢献するユニット型大容量無停電電源装置（UPS）の開発・導入を推進するとともに、工期の短縮や運用性向上といったニーズに応えるため、スキッドシステム・コンテナ型の開発・導入にも注力します。

エネルギー・マネジメント事業では、今後急速な成長が期待される再エネ安定化市場で蓄電システムを中核に、再生可能エネルギーやエネルギー・マネジメントシステム（EMS）と組み合わせた「再エネ・蓄電システム」の展開を通じて、お客様の工期短縮、脱炭素化を支援し、受注拡大を目指します。

システムソリューション



受変電機器の需要増加に対応した生産能力増強

ものづくり力の強化に向け、千葉工場、川崎工場、神戸工場において生産製品の拡大や内製化・自動化を進めています。

電力機器の更なる需要拡大への対応として、千葉工場と川崎工場では生産体制を再編し、2026年度までに変圧器と開閉装置の生産能力を現状比150%へ引き上げます。また、データセンター、半導体工場向けの需要拡大への対応として、神戸工場では生産棟を拡張し、2026年度までに電機盤・電源盤の生産能力を同じく150%へ引き上げます。これら施策により、大口案件にも確実に対応できる体制を整備します。

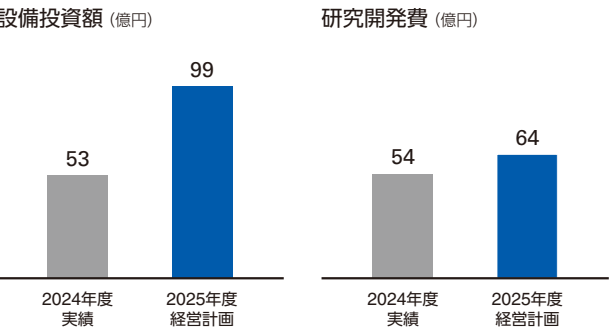
生産能力増強



脱炭素・再エネビジネスとサービス事業の拡大

発電プラント事業では、脱炭素オークション案件を含む脱炭素、再生可能エネルギービジネスの拡大に向け、地熱分野での容量帯拡充をはじめとした取り組み領域の拡大に加え、大型プロジェクトを着実に推進。燃料転換や水素燃料電池といった新領域での製品競争力の強化を進めます。また、サービス売上の伸長に向けては、診断技術や発電周辺機器、補修メニューの拡充により、お客様への提案力を一層強化します。

設備投資・研究開発



※ 研究開発費はテーマに応じてセグメントに分類したもので、決算短信記載の数値とは異なります。

主な設備投資計画

- ・変圧器、開閉装置の生産体制再編による生産能力増強（千葉工場、川崎工場）
- ・電機盤・電源盤の生産棟の拡張による生産能力増強（神戸工場）

主な研究開発計画

- ・グリーントランスフォーメーション商材（蓄電池システム、エネルギー・マネジメントシステムなど）
- ・グローバル商材（変圧器、モルトラなど）
- ・長寿命UPS、次世代UPS系列拡大



インダストリー

コンポーネント事業の収益力向上を図ります。

強いコンポーネント創出とソリューション提案により、

グリーントランスフォーメーション(GX)・

海外事業を拡大します。

取締役 執行役員常務
インダストリー事業本部長
鉄谷 裕司

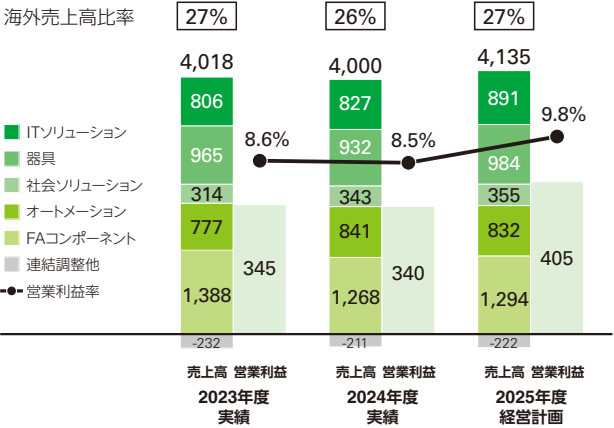
市場動向と事業機会

コンポーネントの市況は緩やかな回復を見込み、プラント・システムは横ばいを見込んでいます。

	サブセグメント	市場動向と事業機会
コンポーネント	FAコンポーネント	国内は、前年度から半導体製造装置を中心に緩やかな回復を見込みます。 海外は、米国の関税影響などにより不透明なもの、アジア・インドを中心に回復し、全体で横ばいです。
	器具	国内の機械セットメーカ市場は緩やかな回復を見込みます。受配電市場は横ばいです。 海外は、中国で不動産不況によるエレベータ業界向け需要の減少、米国・アジアで半導体関連市場の緩やかな回復を見込みます。
プラント・システム	オートメーション	国内は、GX、デジタル化、BCPを中心に鉄鋼、化学、港湾分野で省エネ・老朽化・保全への投資が継続します。 海外は、インドは堅調なもの、アジアは鉄鋼分野などで需要減を見込み、全体で横ばいです。
	社会ソリューション	放射線機器分野は、第7次エネルギー基本計画で示された原子力最大活用の方針により、再稼働・廃炉が加速する見通しです。 鉄道分野は、継続的な更新需要、船舶・港湾分野は、GXに向けた電化の投資は進むものの、全体で横ばいです。
	ITソリューション	デジタル需要の増加に伴い、IT投資は堅調に推移します。文教では、教育ICT政策の全国セカンドGIGA整備が進行します。

業績概況

業績推移 (億円)



※ 2023年度実績：2025年度の事業組替を反映して表示 (簡易的な事業組替により算出した参考値)
※ 2024年度実績：2025年度の事業組替を反映して表示

2024年度の成果	- プラント・システムの売上・利益拡大 - インドでの事業拡大 - グローバル商材の開発・展開
2025年度の課題	- サプライチェーンのグローバルオペレーション - 海外事業・GX事業の更なる拡大 - 利益体質の更なる強化

2024年度は、素材産業向けプラント・システム案件の需要が堅調に推移したものの、FAコンポーネント事業における低圧インバータを中心とした在庫調整、需要減により、売上高は対前年度18億円減少の4,000億円となり、営業利益は対前年度5億円減少の340億円となりました。

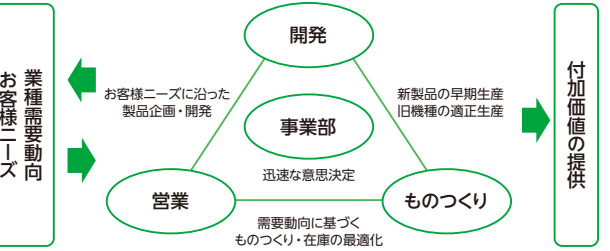
2025年度は、コンポーネント分野の新製品投入による拡販、収益力向上、器具、ITソリューション事業の需要増加を主因に、売上高は対前年度135億円増加の4,135億円、営業利益は対前年度65億円増加の405億円、営業利益率は9.8%を計画しています。

重点施策

コンポーネントの製販一体化による体質強化

2025年度から営業・開発・ものづくりと事業部が一体となった組織を構築して経営のスピードアップを図ります。需要予測精度の向上を図るとともに、お客様ニーズに沿った製品企画や高付加価値商材の早期開発、最適なものづくりオペレーションを迅速に意思決定していきます。これらの取り組みを通じてお客様へ高付加価値商材を提供するとともに、新製品売上高の拡大、在庫の最適化、不採算機種の統廃合による原価低減などを進め、収益体質を強化させていきます。

コンポーネントの製販一体化を通じた収益力向上



海外事業の拡大

オートメーション事業では、グローバル商材の開発・拡充により海外事業を拡大していきます。2024年度に発売した次世代産業用低圧インバータは鉄鋼や港湾クレーンシステム向けを中心に省スペース化、高効率化を評価いただき、納入実績が増加しています。2025年度はコンプレッサやコンベア向けなどに次世代高圧インバータを投入し、さらに、新たな分野として空気貯蔵、タービンの電動化向けなどに大容量水冷高圧インバータを展開します。省エネ、高信頼性といった価値を訴求し、国内で培ったエンジニアリングノウハウを現地人財に継承してシステムの事業拡大に取り組みます。

グローバル商材

次世代産業用低圧インバータ	次世代高圧インバータ	大容量水冷高圧インバータ

FAコンポーネント事業では、インドでスマートメータ事業に新規参入します。インドでは、国策としてスマートメータの設置が進められているものの、現地競合他社には品質と生産能力に課題がありました。当社は国内で培った設計ノウハウを活用し、自動化生産が可能な製品構造設計を通じて安定した生産能力を確保。さらに国内で品質確認済の部品を採用し、全自動化で属人要素を極小化した高い品質を強みに新規参入していきます。今後は、BIS(インド標準規格局)認証や高品質を担保しながら置き換



インド向けスマートメータ

えが可能な部品の現地化を進めることで、コスト競争力を一層高め、売上、利益の拡大に努めていきます。

器具の売上拡大と体質強化

機械セットメーカ市場には、新型電磁開閉器 SC-NEXT への切り替えを加速するとともに、半導体製造装置向け需要の刈り取りを図ります。受配電市場にはデータセンター (IDC)、工場建築案件への新規受注活動に注力します。また、カーボンフットプリント需要に向けた電力監視機器などで受注促進を図っていきます。

平行してデジタル技術を活用した生産現場の体質強化に取り組めます。SC-NEXT の全自動組立ラインにMESを構築し、現場データの自動取得、生産ライン解析システムの実現により原価低減と生産性の向上に取り組めます。

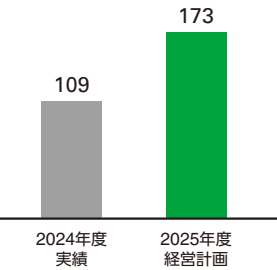
GX 需要獲得に向けた重点開発

IDC のAIサーバ冷却などに適用するエジェクタ冷却機、工場の排熱を利用して高効率に蒸気を生成できる蒸気発生ヒートポンプの熱商材など重点的に開発を進めていきます。中長期的な競争力の強化に向けて、モビリティ商材、海外向け放射線機器などの新商材開発を通じて、将来に向けた事業拡大を目指します。

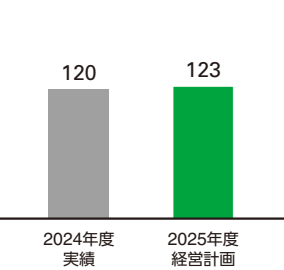
熱商材	モビリティ商材
200kW級エジェクタ冷却機	車載パワエレ
150℃ /100kW 蒸気発生ヒートポンプ	

設備投資・研究開発

設備投資額 (億円)



研究開発費 (億円)



※ 研究開発費はテーマに応じてセグメントに分類したもので、決算短信記載の数値とは異なります。

主な設備投資計画

- モビリティ分野向け商材、スマートメータ、熱商材の生産設備
- 器具事業商材の組立自動化

主な研究開発計画

- グローバル商材 (サーボ、高圧インバータ、放射線機器など)
- プラットフォーム開発 (低圧インバータなど)
- GX関連商材 (次世代電力機器、熱商材、モビリティなど)



取締役 執行役員専務
半導体事業本部長
宝泉 徹

半導体

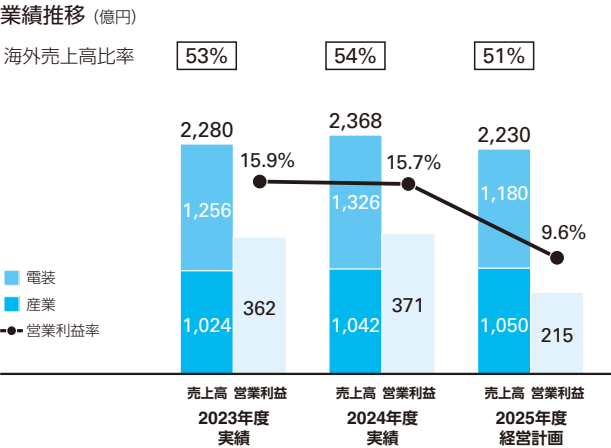
自動車の電動化、機器の小型化、省エネとCO₂削減への貢献を通じて中長期的な事業拡大を図ります。

市場動向と事業機会

高い変換効率・電力制御で省エネを担うパワー半導体は、脱炭素化に向けた環境対応、製造業の自動化投資の高まりなどを背景に、グローバルで需要が増加しています。

サブセグメント	市場動向と事業機会
産業	インバータ、工作機械などのFA関連向けの需要は回復が遅れるものの、太陽光や風力などの再生可能エネルギー向けの需要は堅調に伸長する見込みです。
電装	電気自動車の伸長率は鈍化するもののハイブリッド車が増加し、電動車全体の伸長率は二桁成長の見込みです。

業績概況



2024年度の成果	・新製品開発 (電動車、再生可能エネルギー向け) ・Si*1 8インチ比率拡大、SiC*2 6インチ本格量産開始 ・経済産業省より(株)デンソーと共同申請した「SiCの供給確保計画」が認定
2025年度の課題	・成長領域 (電動車、再生可能エネルギー向け) で売上拡大 ・新製品のスペックイン強化と新規顧客開拓 ・需要に応じたSiC生産能力の増強 ・競争力のある次世代製品の開発

*1 Si：シリコン
*2 SiC：シリコン・カーバイド

2024年度は、海外の電動車向けおよび国内のFA関連向けの需要は低調だったものの、国内の電動車向けおよび海外の再生可能エネルギー向け需要の増加、および販売価格の改定により、売上高は対前年度88億円増加の2,368億円となりました。営業利益は生産能力増強に係る費用の増加、原材料価格の高騰影響などがあったものの、売上高の増加や販売価格の改定により、対前年度9億円増加の371億円となりました。

2025年度は、再生可能エネルギー向けの需要は引き続き堅調に推移し、FA関連向けは緩やかな回復を見込むものの、電動車向けの物量減により、売上高は対前年度138億円減少の2,230億円。物量減、原材料価格の高騰、固定費増および2024年度の販売価格の改定影響により、営業利益は対前年度156億円減少の215億円、営業利益率は9.6%を計画しています。

重点施策

電動車向け新規スペックインの強化とIGBT・SiCの売上拡大

航続距離向上、車内空間確保、軽量化に貢献するパワー半導体モジュール製品の、更なる小型化、発生損失低減、信頼性向上に向けた製品開発に取り組んでいます。

当社は他社に先駆けて開発したSi製RC-IGBT*1を活用し、従来品に比べ54%小型化を実現した小型RC-IGBTモジュールを開発しました。またSiC製品では、当社の立体配線技術により従来品に比べ49%小型化を実現し、モジュール内部のインダクタンス*2を大幅に低減し損失を減らしたSiCモジュールの新製品を開発しました。小型RC-IGBTモジュールは2025年度に量産を開始し、SiCモジュールは2026年度に量産を開始する予定です。

これら競争力のある新製品を中心にスペックイン強化、新規顧客開拓を推進し、顧客装置の小型化・低コスト化に貢献します。

*1 RC-IGBT：異なる機能を持つ2種類の半導体 (IGBT、逆流ダイオード) を1チップ上に直線状に交互に配置し動作させることで、大幅な低損失、小型化を可能にした製品
*2 この値が大きくなるとスイッチング損失やノイズが増大

電動車向け新製品

小型RC-IGBTモジュール

強み特徴	小型・低背パッケージ (体積-57%：従来品比) * 2種類の冷却器の組み合わせにより3種類の定格に対応
適用車格(例)	軽自動車、小型車、ハイブリッド・発電用

SiCモジュール

強み特徴	小型・薄型パッケージ (体積-49%：従来品比) 低インダクタンス (インダクタンス-80%：従来品比)
適用車格(例)	大型車、スポーツ車

※ 同一定格換算。従来品と定格電流が異なるため、モジュールの実行出力換算値で比較

再生可能エネルギー分野を中心に売上拡大

再生可能エネルギー分野では、発電量の増加に向けた高耐圧化、電力の安定供給に必要な高信頼性、機器の小型化・軽量化につながる、より高効率な製品へのニーズが高まっており、当社はそれらを実現したIGBTモジュールおよびSiCモジュールの製品系列を拡充し、売上を拡大しています。

産業分野向けの次世代品の開発も進めています。第8世代IGBTモジュールは現在主力製品である第7世代IGBTモジュールに比べて発生損失を15%以上低減させることでチップを小型化し、さらに構造部材の共通化、標準化、現地調達

化などの取り組みにより大幅なコストダウンを図ります。

今後も堅調な需要を取り込み、再生可能エネルギー分野を中心に売上を拡大していく計画です。

再生可能エネルギー分野向け製品ラインアップ

IGBT	SiC
モジュール耐圧 1200V 1700V	1700V 新製品
2300V 新製品	2300V 新製品

需要に対応した生産能力増強と新製品の量産開始

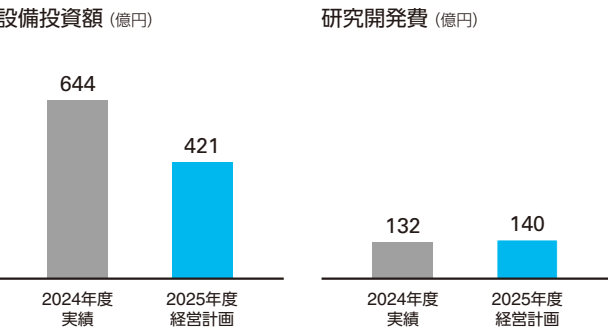
足元の需要環境に応じて生産能力の増強スピードをコントロールしながら、将来の需要拡大および更なる事業成長に向けた設備投資は継続します。

SiCチップの製造工程 (前工程) は、2024年12月から富士電機津軽セミコンダクタで6インチの本格量産を開始しました。2025年度は生産能力を対前年度2.5倍増強させるとともに、松本工場で8インチの先行ライン構築を進めます。

Siチップの製造工程 (前工程) は、第8世代IGBTを2025年度末より順次量産を開始します。

組立工程 (後工程) については、電動車向け小型RC-IGBTモジュールや再生可能エネルギー向け第7世代IGBTモジュールの新製品を2025年度より量産開始します。

設備投資・研究開発



※ 研究開発費はテーマに応じてセグメントに分類したもので、決算短信記載の数値とは異なります。

主な設備投資計画

- ・SiC 6インチ (前工程) 生産能力増強
- ・SiC 8インチ先行ライン
- ・電動車向け・産業分野向けモジュール生産能力増強

主な研究開発計画

- ・第3世代SiC-MOSFET、第8世代IGBTなど新製品開発の推進
- ・SiC 8インチ技術開発の強化



執行役員常務
食品流通事業本部長
浅野 恵一

食品流通

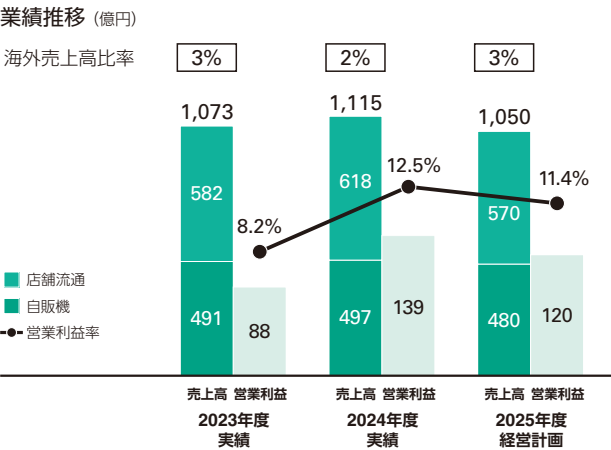
市場ニーズに対応した新商材で、収益力の強化と事業基盤の構築に取り組みます。

市場動向と事業機会

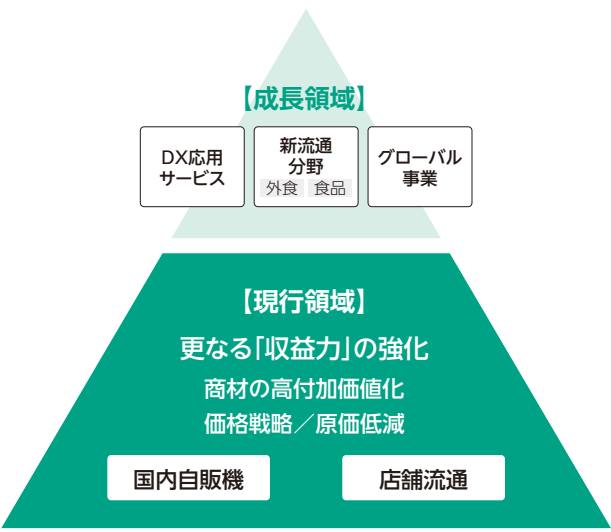
食品流通市場は、改刷需要の収束により、全体としては前年を下回る見込みですが、新分野における自動化・省人化、環境対応などのニーズが高まっており、新製品の投入を通じて事業拡大に取り組みます。

サブセグメント	市場動向と事業機会
自販機	国内は、飲料メーカーによる投資抑制の影響を受け、需要は前年を下回る見込みですが、消費電力量削減や販売商品の多様化、人手不足に伴う自販機オペレーションの効率化といったニーズが高まっています。一方、海外は、中国やアジア地域を中心にコーヒー需要の高まりなど食の嗜好変化が進んでおり、需要は前年並みに推移すると見込んでいます。
店舗流通	コンビニ分野は、環境対応に加え、利用者の嗜好多様化ニーズに対応した店舗機器への投資により前年並み、金銭機器分野では改刷特需の収束により減少を見込んでいます。一方、外食分野を中心とした新分野では、人手不足による省人化ニーズが高まっています。

業績概況



2026年度中期経営計画の全体像



2024年度の成果	・改刷需要の刈り取り ・国内自販機および自動釣銭機のシェアアップ ・新製品の投入
2025年度の課題	・更なる収益力の強化 ・事業基盤構築（トップラインの拡大） ・新製品の拡大

2024年度は、国内自販機のシェアアップ、店舗流通事業の新紙幣発行（改刷）に伴う自動釣銭機の需要増加により、売上高は対前年度42億円増加の1,115億円、営業利益は物量増および原価低減活動の推進により対前年度51億円増加の139億円となりました。

2025年度は、新製品の売上拡大、更なるシェアアップといった拡張施策を推進しますが、改刷需要の剥落により、売上高は対前年度65億円減少の1,050億円、営業利益は対前年度19億円減少の120億円、営業利益率は11.4%を計画しています。

重点施策

高付加価値商材の展開拡大による収益力の強化

国内の自販機事業では、2023年に省エネ大賞の経済産業大臣賞を受賞した「サステナ自販機」をベースにした超省エネ自販機の機種拡大や、オールペットボトル対応機の投入、また飲料とサプリメントなどを併売できるロッカー機能付き飲料自販機など、さまざまなロケーションに合わせてお客様の売上向上に貢献する機種のラインアップを拡充していきます。

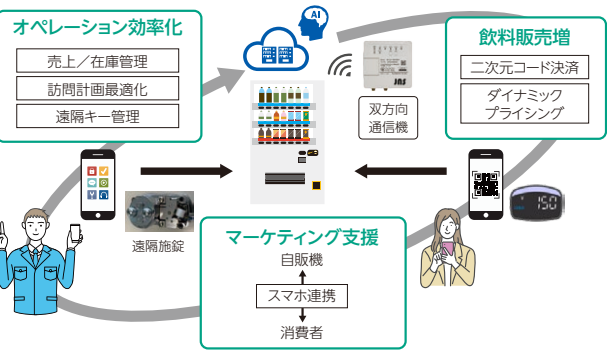
店舗流通事業では、コンビニ向けに省エネ、グリーン冷媒に対応し省エネ性能を高めた環境型ショーケースや、省人化に加え省スペース化を実現させる縦型釣銭機、また利用者の嗜好多様化に対応し、顧客の販売促進に貢献する新型カウンター機材の展開を推進します。

ものづくりにおいては、プラットフォーム設計の展開や内製化の拡大などによる原価低減に加え、デジタル技術を活用した生産性向上により更なる収益力の強化を目指します。

【現行領域】高付加価値商材



【成長領域】DX応用サービス



事業基盤構築（トップラインの拡大）

中期経営計画に基づき、「DX 応用サービス」「新分野」「グローバル事業」を成長領域と位置付け、強化していきます。

DX 応用サービスでは、自販機事業において、双方向通信機の搭載により、需要動向に応じて価格を柔軟に変動できるダイナミックプライシング機能やスマートフォンでの決済対応、自販機オペレーションの効率化サービスなどの展開により、お客様への提供価値を高めます。店舗流通事業においては、店舗コントローラを基軸としたエネルギー使用量の見える化やショーケースと空調機器の運転連携といった店舗運営

の最適化と環境負荷の低減に寄与するサービスを展開していきます。2025年度は、顧客との実証実験を進め、スペックインに向けた活動を推進します。

新分野については、昨年度に市場投入した外食向けコーヒーマシンをコーヒー機材商社との協業により、外食チェーン、カフェチェーンへのスペックイン活動を加速させます。自動化・高品質な味・メンテナンスフリーといった提供価値を訴求し、受注拡大を図ります。また、2024年度に市場投入したロッカー型自販機は、さまざまなサイズの商品を自由に選択できるうえ、冷蔵商品の24時間販売が可能という特長を有しており、青果、洋菓子、農産物を扱う新市場をターゲットに展開を拡大していきます。

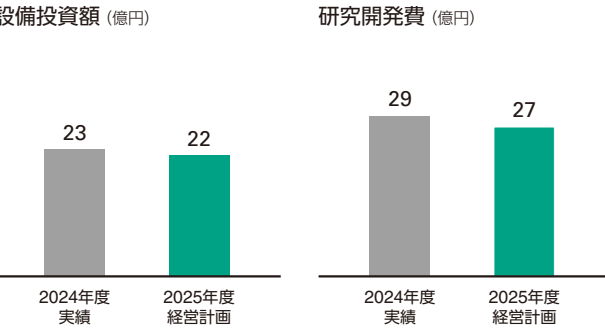
グローバル事業については、新たにインドの自販機市場への参入を目指します。中国・東南アジアについては、従来の自動販売機に加えコーヒー市場の広がりに対応したグローバルコーヒーマシン、成長が著しいアイスクリーム市場に向けたアイス自販機を展開します。

今後も社会変化を先取り、持続的なトップラインの拡大と企業価値向上に貢献します。

【成長領域】自販機・店舗流通事業における新商材



設備投資・研究開発



※研究開発費はテーマに応じてセグメントに分類したもので、決算短信記載の数値とは異なります。

主な設備投資計画

- ・生産性向上に向けた投資（合理化、自動化、内製化）
- ・ものづくり拠点のCO₂削減に向けた環境投資

主な研究開発計画

- ・高付加価値自販機、環境型ショーケース
- ・DX 応用サービス、新分野向け製品



富士電機の成長戦略を牽引する
新製品の創出と新技術の獲得に挑戦します

執行役員
技術開発本部長
中山 和哉

当社を取り巻く事業環境が不確実性を増す中にあっても、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トレンドは今後も続くと考えます。これらのトレンドに伴って生じるお客様の新たな課題を解決するため、コア技術を磨き、グリーントランスフォーメーション(GX)やデジタルトランスフォーメーション(DX)に貢献する新製品や、グローバル商材の開発を強化しています。さらに、将来の

社会課題の変化を洞察し、新たなニーズに応える新製品の創出を目指して、パートナー企業やアカデミアとの協業・共創を通じて革新的な新技術の獲得に挑戦しています。

また、新製品・新技術の競争優位性を確保するための知的財産のポートフォリオ形成や、事業をグローバル展開する上で不可欠な国際標準化活動に取り組んでいます。

中長期的な研究開発の進捗

2024年度を初年度とする2026年度中期経営計画における研究開発戦略として、研究開発ポートフォリオ(次ページ)に示す現行領域(①)と成長領域(②)の新製品開発を進めるとともに、2030年度以降の成長に資する新領域(③)に係る研究開発にも取り組んでいます。

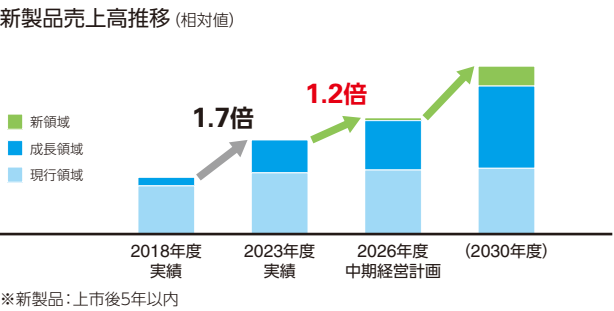
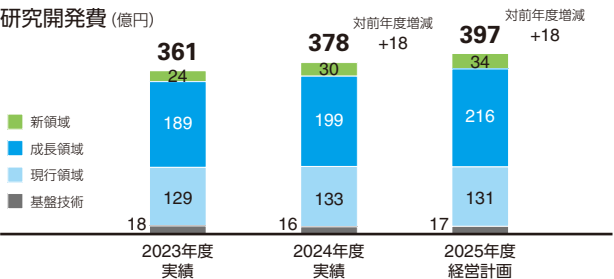
この研究開発戦略を実現するため、2025年度の研究開発

費は対前年度18億円増加の397億円とし、2024年度に引き続き、当社の成長戦略を支える成長領域および新領域の研究開発への投資を拡大します。また、研究開発の最重要KPIと位置付けている新製品売上高(上市後5年以内)については、2026年度に2023年度の1.2倍以上とする目標を掲げています。

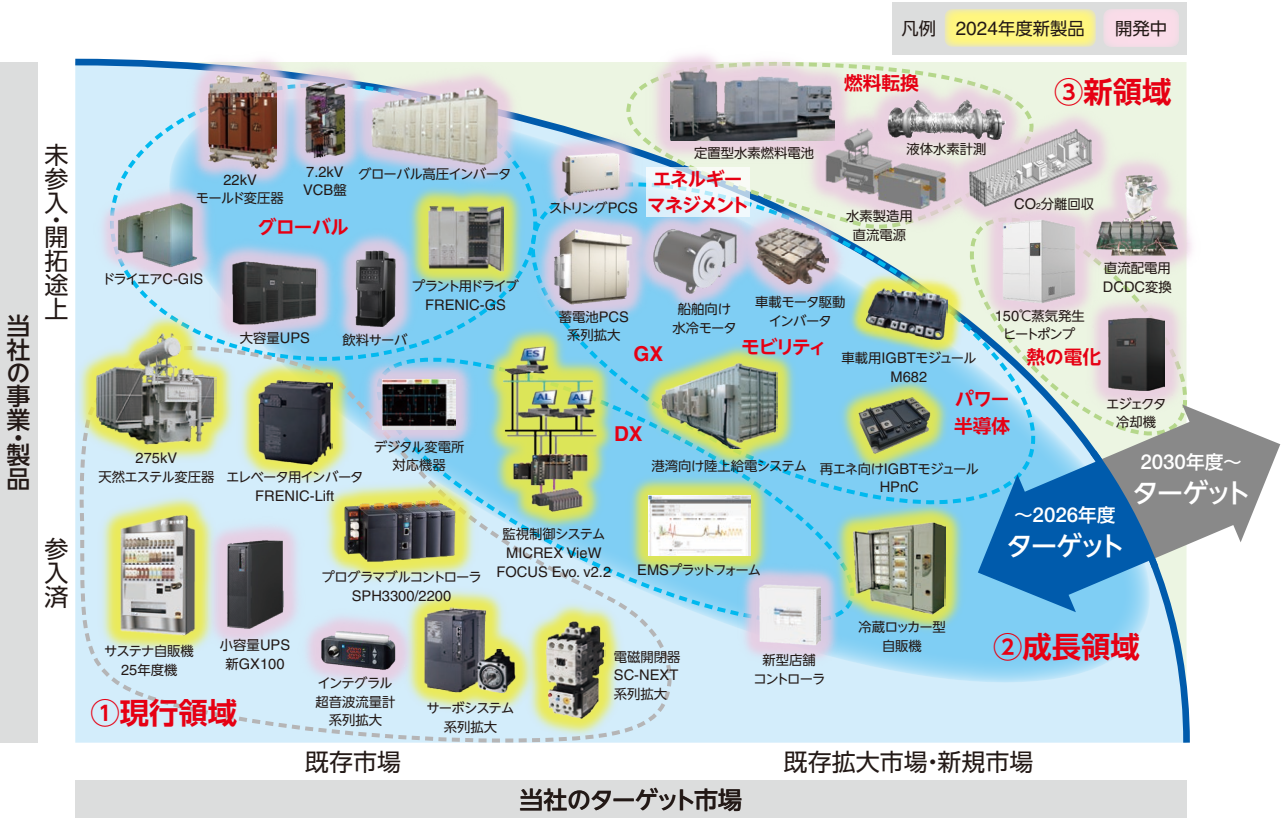
2024年度の主な開発の進捗

現行領域(①)では、プログラマブルコントローラやエレベータ用インバータなどの次世代機を市場に投入し、サーボシステムや天然エステル変圧器などの系列拡大を進め、小容量UPSや超音波流量計などを開発中です。

成長領域(②)のGX関連では、電動車向けと再生可能エネルギー向けの新たなパワー半導体モジュールの開発を完了し、モビリティ分野では港湾向け陸上給電システムを発売、エネルギーマネジメント分野では太陽光発電用ストリングPCSな



- 研究開発ポートフォリオと主な進捗
- ①現行領域 現行事業の維持・拡大に向け『次世代機開発、競争力強化、プラットフォーム開発拡充』
 - ②成長領域 成長戦略を牽引する『GX、DX、グローバル新製品を2026年度までに投入』
 - ③新領域 2030年度以降の市場拡大を見据えた『GX新技術獲得と新製品創出に挑戦』



新製品創出・新技術獲得の強化

2030年度以降に市場拡大が見込まれている「燃料転換」や「熱電化システム(インダストリーP32)」、「CO₂分離回収」など、当社にとって新領域となる分野での新製品の創出と新技術の獲得を進めるにあたり、パートナー企業との共創を拡大しています。

化石燃料からアンモニアへの燃料転換の実現を目指して、国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)のグリーンイノベーション基金事業のひとつである「アンモニア燃料船サプライチェーン構築における周辺機器開発」に伊藤忠商事株式会社とともに参画しています。当社は、これまでに培った計測技術と新たな高感度化技術を融合させて、有害なアンモニアを安全に取り扱うための漏洩センサや残留アンモニア回収装置などの開発に取り組んでいます。



また、2024年度は下記のスタートアップ企業2社に出資し、新たな協業を開始しました。今後も、有望なパートナー企業への出資を通じて新技術の獲得を積極的に推進します。

株式会社フツパー
— 現場主義の製造業向けAIサービス —

フツパー社は、画像解析による外観検査や生産ラインの最適な人員配置を実現する独自のAI技術を、高品質なパッケージで提供できる点が強みです。当社の商材と組み合わせることでシナジーを発揮するソリューションを創出することにより、当社のスマートファクトリー事業の強化を目指しています。

株式会社 illumines (イルミナス)
— 独自の固溶合金ナノ粒子製造技術 —

イルミナス社は、複数の元素で構成される径10nm以下の固溶合金粒子を安定的に生産する技術を保有しています。この技術を活用して、パワー半導体やクリーンエネルギー分野に適用する触媒などの高性能な新材料を開発することにより、脱炭素社会の実現に貢献する競争力ある新製品の創出を目指しています。

知的財産活動の取り組み

当社は、知的財産を重要な経営資源と位置付け、知的財産方針の下、知的財産権の戦略的な獲得と活用を通じて製品の競争優位性を確保するとともに、グローバル市場で遵守が求められる国際標準への対応を進めています。

中長期的には、成長分野の事業や製品を対象とした知的財産活動および国際標準化活動を強化するほか、新製品創出に

向けた市場分析力向上を目指し、知的財産分析を活用しています。

知的財産方針

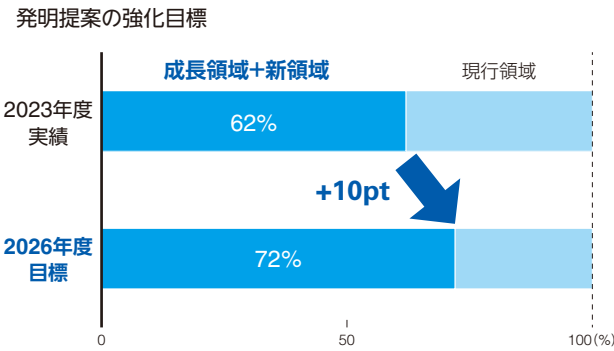
- ・知的財産の分析による知財戦略の立案と実行
- ・事業ごとの知的財産ポートフォリオの強化とリスクの低減
- ・戦略的国際標準化活動の強化

知的財産ポートフォリオ強化

当社が保有する知的財産権は、事業ごとの知的財産ポートフォリオ(主要な技術ごとに整理した保有知的財産)として管理しており、事業状況の変化を勘案した維持・放棄などのメンテナンスを継続的に行っています。

2024年度は、加えて中期計画で掲げた領域ごとの成長戦略を支える活動に着手しました。具体的には、中期計画で定義した成長領域(GX、DXなど)と新領域(燃料転換、熱の電化など)における発明提案を、2026年度までに総合で10ポイント向上させる目標を設定しました。目標達成に向け、研究開発部門との連携を密にし、共同で発明提案を抽出する活動を進めています。

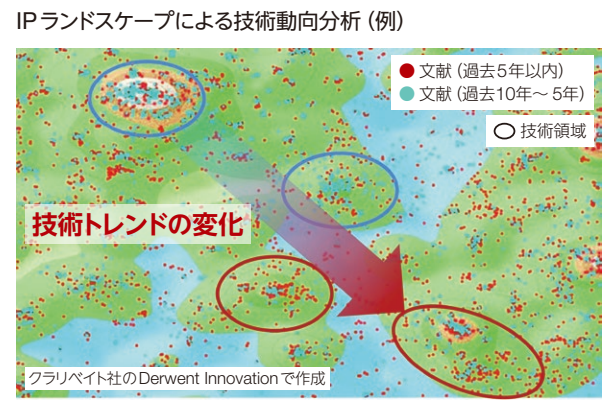
今後もこの取り組みを継続し、当社の成長戦略を知的財産の側面から支えていきます。



新製品の創出に向けた知的財産分析 (IP ランドスケープ) の活用

競争力の高い新製品を創出するため、当社では製品開発の初期段階から「IP ランドスケープ」を積極的に活用しています。IP ランドスケープは、公開特許や学術論文を基に技術動向や業界の主要プレイヤーを分析し、戦略的な意思決定を支える手法です。

2024年度は、30件以上のプロジェクトでIP ランドスケープを適用しました。例えば未参入の事業領域においては、技術動向分析(右図)を基に新たな開発テーマを策定するなど、戦略的な新製品創出に向けた取り組みを進めています。



国際標準化活動・ルールメイキングの強化

当社では、海外事業展開に必要な国際規格準拠や認証取得を計画的に進めています。各本部長が委員を務める国際標準化委員会の方針や戦略を決め、これに基づいて事業分野ごとに形成されたワーキンググループにて国際標準化活動を行っています。

また、GXなどの新たな分野においては、市場動向を踏まえ、国内外の標準化活動に策定段階から主体的に関与する「ルールメイキング活動」を展開し、ビジネスへの貢献を目指しています。2024年度にはその一環として、業界団体と連携した実証試験に参画しました(次ページTOPICSを参照)。

研究開発のTOPICS

パワーエレクトロニクス・パワー半導体の基礎研究を強化する「富士電機×東北大学先端技術共創研究所」を設置

国立大学法人東北大学(以下、東北大学)と富士電機は、脱炭素社会の実現に向けたパワーエレクトロニクス、およびパワー半導体分野の研究活動を推進すべく、「富士電機×東北大学先端技術共創研究所」を2024年11月に設置しました。

本共創研究所では、当社のパワーエレクトロニクス・パワー半導体分野における技術に、東北大学の材料・プロセス・デバイス・回路・装置・システムなど多岐にわたる先端的な研究力を融合させ、高効率な小型パワーモジュールや電源・駆動システムの研究を加速するとともに、脱炭素社会の実現に貢献する、新たな価値創出に向けた共同研究テーマの探索に取り組みます。



東北大学 富永総長と近藤社長 COO (写真右)

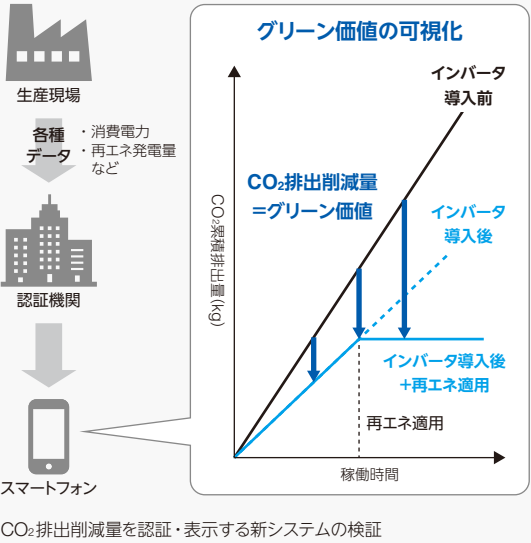
東北大学の「共創研究所」制度は、大学内に企業との連携拠点を設け、大学の教員・知見・設備などに対する部局横断的なアクセスを可能とすることで、共同研究の企画・推進、人材育成、および大学発ベンチャーとの連携をはじめとする多様な活動を促進するものです。

知的財産活動の TOPICS

GX分野における戦略的なルールメイキング活動

2024年度、当社は一般社団法人 日本電機工業会(JEMA)およびJEMA会員企業3社と共同で、生産現場のCO₂排出削減量を認証・表示する新システムの構築と検証を実施しました。具体的には、モータ駆動へのインバータ導入時や再生可能エネルギー(太陽光)適用時の各種データを認証機関に送り、第三者認証を取得したCO₂排出削減量をスマートフォンなどで可視化するシステムを構築・検証しました。このようにしてCO₂排出削減量を製品の「グリーン価値」として示すことで、省エネ製品の付加価値を高め、環境意識の高いお客様への訴求を可能にします。

現在、この新システムの普及を目指し、ガイドライン整備を含むルールメイキング活動に参画しています。これらの取り組みを通じ、当社のビジネスを優位に進めるとともに、新しいGX需要も獲得し、中長期の事業・利益の拡大に貢献します。



事業成長を支える横べし戦略



デジタル化・AI技術の活用による生産性の向上と
サプライチェーンの強靱化

執行役員常務
生産・調達本部長
大日方 孝

当社は、強い現場力と高度な生産技術力による高効率・高品質なものづくり、地産地消を基本としたグローバルでの最適生産による安定した供給体制、そして、これらの基盤となる人財力・チーム力の向上を進めてきました。

今日、製造業を取り巻く環境は、不確実性が高まる中、労働力の不足やサプライチェーンの寸断リスクを抱え、デジタル化・AI技術の進展、脱炭素化・循環型経済社会への移行など、これらに伴う管理コストの抑制も課題になっています。

こうした課題の解決に向け、2026年度中期経営計画では、

デジタル技術を活用した生産性向上に取り組んでいます。開発設計、生産管理、製造、販売、サービスまでのバリューチェーン全体を最適化し業務プロセス変革を推進するとともに、需要変化に対応した生産体制構築と原価低減により更なる収益力強化を図ります。また、中長期的に安定した部材調達を目指し、グローバルで事業継続計画(BCP)強化に取り組み、さらに、お取引先様とのデジタル連携による材料棚の適正化と業務効率向上を推し進めます。

富士電機のものづくりの強み

① 強い現場力と高度な生産技術力

- 製造現場の高い技術・技能による改善力と生産技術・自動化技術を融合し、高効率・高品質のものづくりを実現
- 工場経営指標・現場データのリアルタイムな可視化、改善活動による生産システム高度化とサプライチェーン全体のQCD(品質・コスト・納期)最適化

② グローバルでの最適生産連携

- 日本のマザー工場の最先端の技術・設備、生産管理システムを海外生産拠点へ移管・伝承し、地域完結型生産体制を強化
- 生産拠点間で連携したグローバル生産体制を強化し、サプライチェーンの強靱化、柔軟で安定した供給体制の構築

③ 技術・技能者の育成による人財力・チーム力

- 国内・海外拠点の若手技術者、中堅リーダー層への生産技術・技能、製造ノウハウの実践型グローバル研修やデジタル人財育成を行い、自律的に生産技術革新を実行できる能力・チーム力を有する技術者を増強

変化に対応するものづくりの進化

PLM※1とSCM※2のデジタル連携による開発効率向上に着手しています。デジタル化・AI技術を活用し、自動化が難しかった作業工程の生産性を飛躍的に高め、設備の異常を予知・予測する自動化技術の高度化を実現していきます。これらの生

産技術をグローバルに展開し、生産現場の稼働率の向上、製品供給能力を増強するとともに、更なる生産性の向上、原価低減、品質向上を目指します。

※1 PLM：Product Lifecycle Management
※2 SCM：Supply Chain Management

PLM改革とSCM連携によるコンカレント開発

製品企画・開発・設計から保守までのPLMと受注から製造・出荷までのSCMを連携させたコンカレント開発により、業務プロセス変革、納期短縮、製品品質向上を図ります。設計の標準化や業務システムの構築を進めるとともに、調達データとの連携による業務手戻り(従来の手作業による指示の間違いや不明瞭を確認する作業)削減およびAIシミュレーション技

術を活用した最適な工程設計と検証により、高効率でコンパクトなラインの実現を目指します。

また、設計3Dデータを用いて、製品構成や組立成立性(干渉・クリアランス等)などを仮想空間でデジタル検証し、検証結果から設計変更や修正を行うことで、生産段階でのロス低減、製品品質向上を図ります。

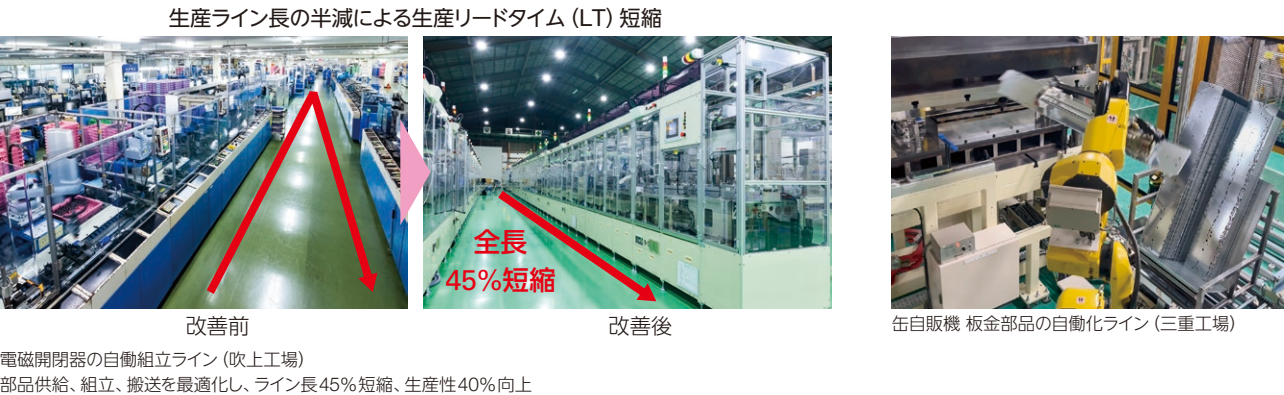
生産技術の高度化による生産性向上

成長市場への新製品投入、海外事業拡大に対応すべく、生産技術の高度化による生産能力増強、タイムリーな設備投資の実行およびグローバル生産体制の更なる強化を図ります。

従来自動化が難しかったボトルネック工程(溶接作業・軟体部品取付け作業、目視検査など)について、多軸3次元ロボットの制御技術、画像認識とCAD連携によるデジタル処理技

術で自動化します。また、プロセスデータの多変量解析やAI技術を活用して設備の異常を予知・予測することで、生産性向上およびグローバルで製品供給能力の増強を図ります。

こうした生産技術の高度化により、2026年度に生産性20%向上(2023年度比)を目指しており、2024年度は6%向上(同)しました。



品質向上に向けた取り組み

品質については、毎年「高信頼性活動方針」を策定し、各事業部門および工場に展開して、改善活動を推進しています。開発・設計段階での製品完成度を向上させるため、工場の保有技術に対し、新技術の獲得計画をデザインレビューに組み入れ、推進しています。さらに、業務手順の再点検を実施し、品質管理の仕組みの強化に取り組んでいます。

また、生産現場では、目視検査をAI技術による画像診断に

て自動化、品質記録はデジタル化を進め、SPC管理(統計的工程管理)などに活用し、ヒューマンエラーの撲滅、設備不具合リスクの未然防止を図っています。

工程品質においては、製造プロセスの管理状況について、各工場で実施している内部監査に加えて、他拠点の有識者による相互診断を実施し、得られた結果や気づきを仕組みやルールに反映させ、品質管理水準の向上を図っています。

持続可能な調達

サプライチェーン上のリスクを特定・評価・対策することで、中長期的に安定した部材調達およびCSR調達を目指しています。

CSR調達の取り組み

当社はお取引先様に対し、共存共栄を基本方針として、「富士電機CSR調達ガイドライン」に基づき、当社のCSRの考え方や遵守・実践すべき取り組みについて理解を深めていただくことで、CSRリスクの低減と事業機会の創出を図っています。

「富士電機CSR調達ガイドライン」項目		
1. 人権・労働	4. 公正取引・倫理	7. 事業継続計画
2. 安全衛生	5. 品質・安全性	8. 管理体制の構築
3. 環境	6. 情報セキュリティ	9. 社会貢献

富士電機CSR調達ガイドライン
https://www.fujielectric.co.jp/about/procurement/contents_csr.html



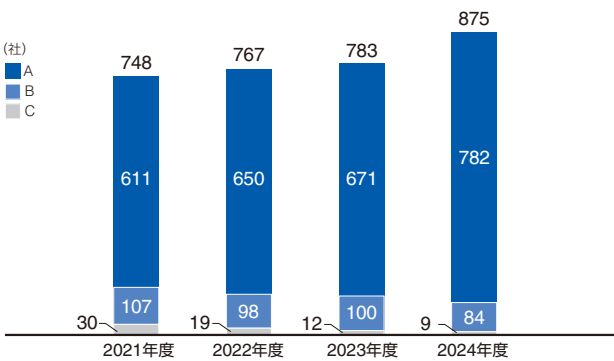
お取引先様向けCSR説明会（2024年8月2日実施：東京工場）

CSR調達セルフアセスメント

お取引先様のCSRに関する取り組みや改善状況を把握するため、毎年CSRセルフアセスメントを実施しています。また、お取引先様向けCSR説明会や面談を通じて当社とお取引先様の課題の共有と改善活動を協働で実施するPDCAを回しています。2024年度は、直近3年間の購入額の上位80%を構成するお取引先様875社に対してアセスメントを実施しました。活動の効果としてランクAのお取引先様が対前年度

3ポイント増の89%と年々増加しています。2025年度は880社を予定しており、課題の共有と協働改善を通じてサプライチェーンにおけるCSRの浸透と強化を推進していきます。

CSRセルフアセスメント結果推移



アセスメントの追加・改善項目	● 社会情勢を踏まえ、①環境項目に温室効果ガス排出量削減活動の調査を追加 ②公正取引・倫理項目にパートナーシップ構築宣言を追加
	● お取引先様との面談内容から、設問に誤解を生じないよう文章の表現を改善

CSR監査の取り組み

CSR調達の実効性向上に向け、お取引先様に対し、CSR実地監査を実施しています。2024年度は、B・Cランク評価の



お取引先様における実地監査の様子

お取引先様を中心に17社の実地監査を実施。CSR活動の重要性理解と、お取引先様での実際

の活動状況を確認するとともに、お取引先様とのコミュニケーションを通じ、各活動の評価基準や改善方法をすり合わせ、課題を共有しました。さらに実地監査の拡大に向けて、当社監査員の養成も実施し、2024年度は12名増員の19名となりました。2025年度は実地監査と当社監査員の更なる増員を計画し、シングルソース品や重要部材を扱うお取引先様と直接コミュニケーションを図り、CSR調達を強化していきます。

安定調達による事業継続への貢献

有事に備えた複数社購買の取り組み

継続発注する部材約20万点についてリスク評価を実施し、シングルソース品の可視化とマルチソース化を推進しています。2024年度は約85%（対前年度+5ポイント）の調達対象品目のマルチソース化を確立しています。2025年度はマルチソース化率90%とシングルソース品の撲滅のための新規開拓を推進し、強靱なサプライチェーン構築を目指します。

調達部材のリスクランク定義

リスク 低 ↓ 高	A	マルチソース化済（発注済）
	B	マルチソース化の準備完了（発注可能）
	C	部材評価完了
	D	候補選定済／未評価
	E	顧客指定・代替なし・廃型・代替不明

自然災害リスクへの対応

当社は、国内において、地震および気象に関する特別警戒が発出された地域に所在するお取引先様を特定できる防災システムを活用しています。お取引先様の被災の有無、当社への影響を迅速に把握し、早期に対策を立てられる体制を構築しています。本防災システムへの登録範囲を二次お取引先様

に拡げており、2024年度の登録数は約12,000拠点となっています。一方で海外での災害発生時の対応として、2024年度に同システムのトライアルを実施しました。2025年度は200拠点を目標に本格導入を行い、海外のお取引先様登録の拡大を図り、グローバルでのBCP強化を進めていきます。

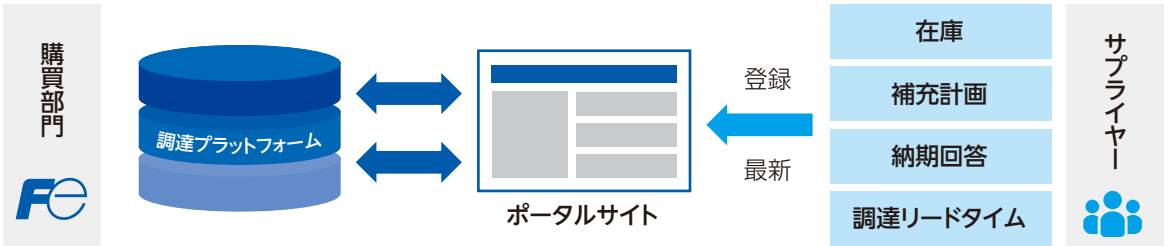


2024年度BCP発報件数
国内：7件
海外：1件
（地震震度5強以上6件、大雨特別警報2件）

デジタル連携による調達業務の効率化

お取引先様との調達に関わる情報データのデジタル連携により、調達リードタイム短縮による材料棚卸残高の圧縮、物量変動への柔軟な対応、生産工程に影響を与えない安定調達を目指します。また、CSRやBCPなどお取引先様の企業情報

をデジタル連携することで、これまでメールや電話でやり取りしていた業務を、リアルタイムで情報共有できる調達システムを構築することで、業務の迅速化と効率化を図っていきます。





「環境ビジョン2050」の取り組みを通じて、脱炭素化とサーキュラーエコノミーを推進し、持続可能な社会の実現に貢献します。

執行役員常務
生産・調達本部長
大日方 孝

近年、気候変動は地球規模でさまざまな影響を及ぼしています。豪雨や熱波などの自然災害の頻発や生態系への影響は、私たちを取り巻く自然や社会経済においても看過できない脅威となっています。また、これまでの大量消費・大量廃棄型の活動の結果、生物多様性の損失、汚染や資源の枯渇など、世界的な環境危機が進んでいます。これらの問題に対処するには、脱炭素化とサーキュラーエコノミー（循環経済）移行に向けた取り組みを加速させることが必要であり、私たち企業が果たすべき役割は、ますます重要になっています。

富士電機は、「環境保護基本方針」に基づき、地球環境保護を経営の重要課題と位置付け、2019年度に「環境ビジョン2050」を策定しました。2022年度には、パリ協定が定める「気温上昇1.5℃水準」に整合するよう「2030年度温室効果ガス排出量削減目標」を改定し、2024年度には、サーキュラーエコノミーの推進を2030年度目標に掲げました。2024年度に行った、現中期経営計画などを踏まえた2030年度目標（環境KPI）の定期検証の結果については、それぞれ達成可能な見通しであり、計画に沿って主要施策が進捗していることを確認しました。

今後の課題は、サーキュラーエコノミーへの転換に向けた具体的な取り組みの推進です。当社はEUエコデザイン規則に適応した環境配慮型製品への移行を進め、サプライチェーン全体で環境負荷を限りなく低減するゼロエミッションの実現を目指していきます。

また、自然関連の情報開示スキーム（TNFD）や新たに公表された国内サステナビリティ開示基準（SSBJ）に対応し、適切な情報開示に向けた準備を進めています。

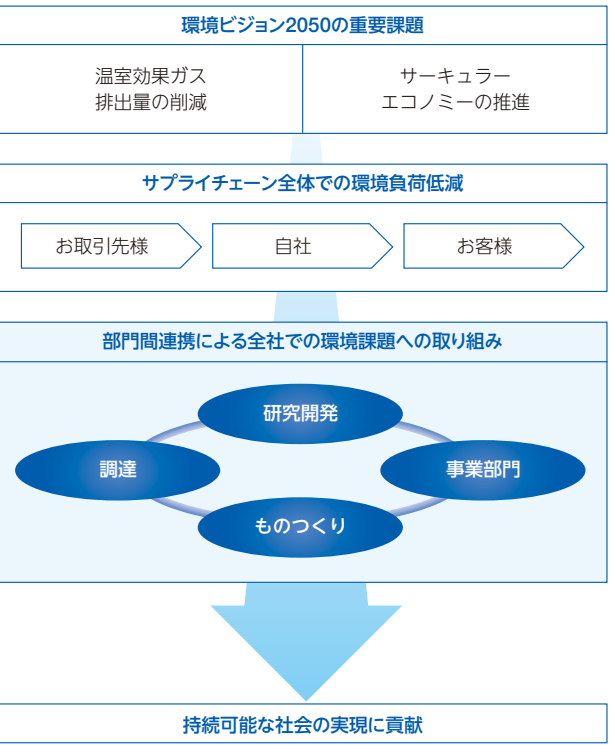
これからもエネルギー・環境分野で培ってきた技術を活かし、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

- 環境保護基本方針
- 1. 地球環境保護に貢献する製品・技術の提供
 - 2. 製品ライフサイクルにおける環境負荷の低減
 - 3. 事業活動での環境負荷の削減
 - 4. 法規制・基準の遵守
 - 5. 環境マネジメントシステムの確立と継続的改善
 - 6. 従業員の意識向上と社会貢献
 - 7. コミュニケーションの推進

環境ビジョン2050	
富士電機の革新的クリーンエネルギー技術・省エネ製品の普及拡大を通じ、「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」の実現を目指します	
脱炭素社会の実現	サプライチェーン全体でカーボンニュートラルを目指します
循環型社会の実現	ライフサイクル全体で環境負荷ゼロを目指し、グリーンサプライチェーンの構築を推進します
自然共生社会の実現	企業活動により生物多様性に貢献し生態系への影響ゼロを目指します
2030年度目標	
産業革命前と比較した気温上昇を1.5℃に抑えるため、以下の目標達成を目指します	
サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量（Scope1+2+3） 46%超削減（2019年度比）	
生産時の温室効果ガス排出量（Scope1+2） 46%超削減（2019年度比）*	
製品による社会のCO ₂ 削減貢献量 5,900万トン超/年	
※ 2013年度比54%超削減	
世界の環境規制に対応しながら、サーキュラーエコノミーを推進します	
エコデザイン規則に適応した環境配慮型製品への移行	
廃棄物最終処分率（廃プラ含む）0.5%未満	

サプライチェーン全体で取り組む環境負荷低減

富士電機は、「環境ビジョン2050」において、「温室効果ガス排出量の削減」「サーキュラーエコノミーの推進」を重要課題と位置付け、研究開発部門、調達部門、各工場など、事業活動全体での課題解決に向け、中長期的な視点で環境ビジョンの達成に取り組んでいます。



研究開発での取り組み

グリーントランスフォーメーション（GX）関連の新たなニーズに応える新製品の創出を目指した研究開発を推進しており、水素・アンモニアなどへの燃料転換、CO₂回収、熱プロセスの電化などの分野で、製品による社会のCO₂削減に向けた新技術の獲得に挑戦しています。

サーキュラーエコノミーに関しても、国際的な規制動向への対応に向けた、リサイクル材料の評価・適用技術など環境負荷の低減に向けた技術開発や、新たなビジネスモデル実現に向けた新製品の創出を推進しています。また、規格・規制のルールメイキング活動へ参画することで、環境負荷低減と経済活動の調和を目指しています。

さらに、これら活動の指針とすべく、GX戦略やロードマップの策定も進めています。

調達での取り組み

お取引先様と協働し、グリーンサプライチェーンの構築を推進しています。

サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量削減活動の中

で、調達品については、現在、お取引先様ごとに温室効果ガス排出量を算出しています。排出量上位のお取引先様には、面談を通じて削減のための協働アイテムを抽出し、活動計画を策定していきます。一方で、部材単位でのカーボンフットプリント（CFP）*1の算定を目的とした富士電機 CFP 調達ガイドラインを策定し、お取引先様への勉強会を通して理解を深めていただき、算定データの収集を行っていきます。

また、製品に使用される化学物質については、お取引先様に「富士電機グリーン調達ガイドライン」の遵守をお願いし、環境負荷低減を推進しています。

※1 CFP：製品にライフサイクルでの温室効果ガス排出量を明示する仕組み

ものづくりでの取り組み

生産時の温室効果ガス排出量（Scope1+2）の2030年度目標（2019年度比46%超削減）達成に向け、生産技術革新による温室効果ガスから電化（再エネ）への切り替え、製造プロセスの変革や生産効率の改善、設備エネルギーの最適制御および省エネ設備への更新により、環境負荷低減を推進しています。製造プロセスの変革では、燃料使用設備である塗装の乾燥工程、焼付工程の低温化、電化などの要素技術の開発を推進します。生産効率の改善については、設計段階からものづくりの効率を実現するDFM*2を推進し、時間当たりの生産量の拡大を図ります。また、設備の稼働監視と最適な運転により、省エネを実現します。工場では計画的な太陽光発電設備の導入を推進し、加えて再エネ電力の調達を拡大していくことで、目標達成に向けた計画的な取り組みを進めています。

サーキュラーエコノミーの推進については、材料の歩留まり改善や再利用を推進し、廃棄物・最終処分量を限りなく低減するゼロエミッションや化学物質の管理・削減により環境負荷を低減していきます。

※2 DFM（Design for Manufacturing）：製造しやすい設計

事業・製品での取り組み

環境貢献製品によって、社会のCO₂削減に貢献します。代表的な貢献製品であるインバータについては、（一社）日本電機工業会のCO₂削減実績量可視化の実証実験に参加。モータのトルクや回転数を制御することで省エネを実現し、その結果生じるCO₂排出量（Scope3）の削減効果を可視化しています。この取り組みにより、企業のより効果的なCO₂削減策や、産業界全体の脱炭素化に寄与することを期待しています。

サーキュラーエコノミーの推進については、研究開発・ものづくり・事業部門が連携して、エコデザイン規則やCFPに対応した環境配慮型製品への移行を進めます。

「脱炭素社会の実現」に向けた取り組み

2024年度実績と進捗

環境ビジョン 2030年度指標	2023年度	2024年度			2030年度
	実績	目標	実績	施策	目標
サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量 (Scope1+2+3) (百万トン)	58	62	56	●第7世代 IGBT の比率拡大	67以下
削減率 (2019年度比)	-53%	-50%	-55%		-46%超
生産時の温室効果ガス排出量 (Scope1+2) (万トン)	33.8	36.1	33.1	●自社生産拠点への太陽光発電設備の 設置拡大 ●省エネ設備への更新 ●再エネ電力購入拡大	25.0以下
削減率 (2019年度比)	-25%	-20%	-27%		●CO ₂ 以外の温室効果ガス排出量削減
製品による社会の CO ₂ 削減貢献量 (万トン)	5,622	5,000	5,769	●貢献製品の売上高増加	5,900超

2024年度の主な取り組み

生産時の温室効果ガス排出量削減への取り組みとしては、2022年度から取り組んできた生産拠点への太陽光発電設備の導入を推進。2024年度は、国内5拠点、海外2拠点で合計約5,300kWを設置し、運転を開始しました。また、全工場で横断的な省エネ活動に取り組み、インフラ設備や生産設備の更新の際に最も省エネ効果の高い設備を選定するなど計画的な活動を進めました。使用電力量の多い半導体生産拠点

では、再エネ電力購入の拡大に向け、20年間のオフサイトPPA※1の契約を3件締結しました。

サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量のうち約95%を占める製品使用時の排出量 (Scope3カテゴリ11) については、第7世代IGBT パワー半導体などの高効率製品の比率を高めることで排出量を抑制しました。

※1 オフサイトPPA:敷地外に設置した再エネ発電設備などから、電力系統設備を介して電気を購入する仕組み

2030年度に向けた取り組み

2026年度中期経営計画に基づく2030年度までの生産増の予測を前提に、温室効果ガス削減計画の実現性を検証しました。

自社工場での生産活動 (Scope1+2) に材料の調達から製品の出荷、納入後の排出 (Scope3) まで含めたサプライチェーン全体での温室効果ガス排出削減や製品による社会のCO₂

削減貢献量の各指標については、目標達成に向け進捗していることを確認しました。

当社の2030年度目標は、日本政府の脱炭素目標 (NDC※2) より高い削減目標となっており、今後も、脱炭素社会の実現に向けて取り組みを進めていきます。

※2 NDC (National Determined Contributions) : 国が決定する貢献

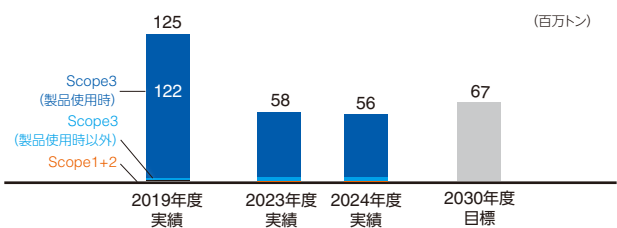
サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量 (Scope1+2+3) 削減

サプライチェーンで発生する温室効果ガス排出量を、国際基準「GHG プロトコル」に基づき算出しています。Scope3における温室効果ガス排出量の大部分を占めるカテゴリ11 (製品使用時の排出量) は、パワー半導体では、電力損失が少ない第7世代IGBTモジュールの売上拡大やシリコン・カーバイド (SiC) 製品への移行により、製品使用時の温室効果ガス排出量は減少を見込んでいます。サプライチェーンの上流で排出されるカテゴリ1においても、お取引先様との協働・支援に向けた活動を推進しています。2030年度目標 (2019年度比46% 超削減の67百万トン以下) の達成に向け、サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量の削減を目指します。

サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量と削減量

【Scope3 カテゴリ11】 排出量*と主な対象製品 (2024年度)	
エネルギー	0.8百万トン (火力発電・産業変電など)
インダストリー	10.0百万トン (低圧インバータ・駆動制御など)
半導体	42.1百万トン
食品流通	0.7百万トン (店舗流通など)

※ 排出量=年次出荷台数×生涯排出量



生産時の温室効果ガス排出量 (Scope1+2) 削減

半導体を中心とした生産増の予測を前提に、生産時の温室効果ガス排出量の46% 超削減 (2019年度比) 達成を目指して、必要な施策を推進しています。

再エネ電力の購入拡大では、長期契約による安定確保を進め、全社電力使用量※3における再エネ電力比率を2024年度の9%から2030年度までに55%まで拡大することを目指しています。

※3 電力使用量: 電力購入量+自家太陽光発電量

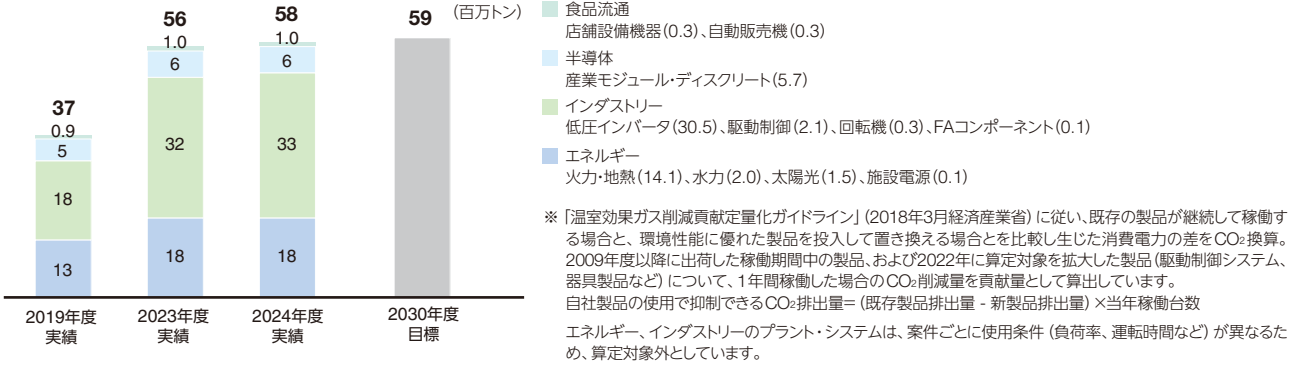
主な施策	概要
自社生産拠点への太陽光発電設備の設置拡大	2024年度に国内外7拠点で運転開始 2025年度は国内3拠点で運転開始予定
省エネ設備への更新	生産設備・空調・照明機器を最新の省エネ型に置き換え
再エネ電力購入拡大	再エネ電力の長期契約

製品による社会のCO₂削減

当社は、事業領域をエネルギー・環境分野と定め、カーボンニュートラルの実現に貢献する「製品による社会のCO₂削減貢献量」を指標にして、2009年度から算定を開始しています。対

製品による社会のCO₂削減貢献量と主な貢献製品

(現在社会で稼働している製品全体を対象とするストックベースにて算出)



対象貢献製品の対売上構成比 (2024年度実績)

	エネルギー	インダストリー	半導体	食品流通	合計
対象貢献製品売上高	383	444	1,868	639	3,334
全売上高	3,543	4,000	2,368	1,115	11,234
構成比	11%	11%	79%	57%	30%

TOPICS

環境に貢献するGX新領域製品の拡大

当社は、既存事業の維持・拡大を図るとともに、GXやデジタル化、グローバル事業を重視し、新製品の投入を通じて脱炭素化に貢献します。中長期的には、水素社会や燃料転換、熱の電化などのGX新領域の市場を見据え、環境に配慮した製品開発を加速しています。これらの取り組みにより、更なる事業拡大と環境貢献を図っていきます。

主な開発製品 (現在開発中のため、今後変更する可能性があります)

熱の電化

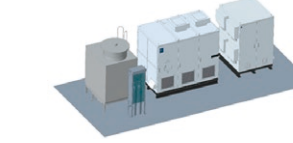
廃熱回収型エジェクタ冷却機



- CO₂排出量: 最大**85%**削減 (排熱温度45℃、冷却温度35℃の電算機器に適用する場合)
- 適用例: 半導体、食品、データセンターなど

水素社会

定置用燃料電池システム (固体高分子形)



- CO₂排出量: 最大**100%**削減 (純水素タイプの場合)
- 適用例: 工場、港湾、プラントなど

「循環型社会の実現」「自然共生社会の実現」に向けた取り組み

2024年度実績と進捗

2030年度指標	2023年度	2024年度			2030年度目標
	実績	目標	実績	施策・活動のポイント	
廃棄物最終処分率* (%)	0.2	0.5未満	0.15	海外生産拠点を中心に分別強化、処理業者の開拓	0.5未満
(参考) うち国内プラスチック	0.2	—	0.12	分別強化により改善	
水投入量売上高原単位 (千m³/億円)	0.9	1.2以下	0.9	半導体工場でのリサイクル	1.2以下
揮発性有機化合物 (トン)	475	800以下	510	回収率向上	800以下
環境配慮型製品への移行	—	—	—	社内ガイドライン作成、DPP/CFPへの対応準備	—

※ 廃棄物最終処分率：埋立て処分量／廃棄物など発生量

2024年度の主な取り組み

欧州を中心にサーキュラーエコノミーへの移行に向けた規制が進みつつあり、企業に対しては、サプライチェーン全体での環境負荷低減への取り組み、情報開示への対応が求められています。2024年度は、その一環として、環境配慮型製品へ

2030年度に向けた取り組み

国内外の環境規制の要件に対応した環境配慮型製品への移行に向けた準備を進めています。製品ごとの資源や環境負荷などのトレーサビリティ開示への要求に対しては、カーボン

環境配慮型製品への移行

「ライフサイクル全体で環境負荷が発生しないものづくり」の実現に向け、環境配慮型製品の要件を見直しています。製品開発、設計において、従来の省エネ、省資源化などの要件に加え、リサイクル性やCFPの開示、廃棄物の削減や生物多様性への対応などの要件を追加します。

カーボンフットプリント(CFP)への対応

製品のライフサイクルで排出される温室効果ガスをCO₂排出量として数値化する取り組みを進めています。

2024年度は、代表2機種(電磁開閉器、自動販売機)で調達から生産までの試算を実施し、算定に向けた課題を抽出しました。

2025年度は、算定機種を低圧インバータ、半導体などに拡大するとともに、お取引先様との連携による一次データの収集などにも取り組んでいきます。

の移行に向けた体制・ルール作りに取り組みました。

また、廃棄物最終処分量の削減に取り組み、特に海外生産拠点での分別強化や処理業者の開拓を進め、最終処分率0.15%の高水準を維持しています。

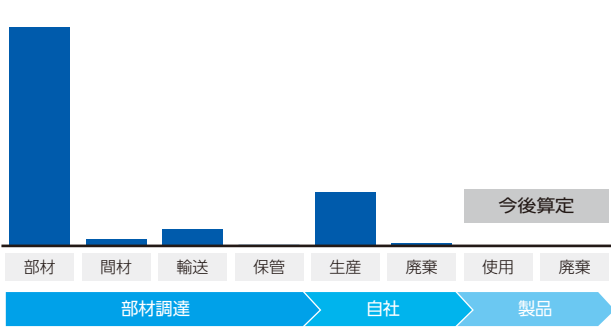
フットプリント(CFP)の算定やEU デジタル製品パスポート(DPP)*に対応するための体制づくりに取り組んでいます。

※ DPP：製品の持続可能性などに関する情報を電子記録として提供する仕組み

環境配慮型製品のイメージ



電磁開閉器のCFP算定イメージ (CO₂排出量)



TCFD・TNFD 提言に基づく情報開示

2020年6月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明して以来、気候変動に起因する「リスク・機会」の分析結果を事業戦略に反映するとともに、TCFD 提言に基づく情報開示を更新しています。

2024年度は、新たにTNFD(自然関連財務情報開示タスク

フォース)の枠組みに基づき、当社の製造拠点が自然資本に依存する度合いや、自然資本へ与える影響、また事業におけるリスクと機会を、TNFDが推奨するLEAPアプローチに沿って評価しました。

TCFD・TNFD 提言に基づく情報開示 (抜粋)		
ガバナンス	気候変動および自然資本を含む重要な環境課題については、サステナビリティ委員会で執行役員が議論し、経営会議や取締役会に報告しています。	
	気候変動および自然資本への依存・影響およびリスク・機会について、以下の通り主要な評価結果を抜粋します。	
戦略	プロセス	評価結果
	自然との接点の発見 Locate	<国内外44の製造拠点> ・ 異常気象の頻発・激甚化 ：Aquaduct*1で調査し、浸水リスクが大きい国内3、海外3拠点を特定 ・ 保護地域との隣接 ：IBAT*2で調査し、国内4、海外1拠点が保護地域に隣接していることが判明。ただし、現時点ではいずれも十分な環境管理がされていることを確認 ・ 水資源供給・浄化 ：Aquaductで調査し、海外（インド・中国・タイなど）にて水ストレスリスクが高い拠点を確認。ただこれら拠点の取水量はいずれも多くない <サプライチェーン> ・ 異常気象の頻発・激甚化 ：主要調達先の浸水リスクを把握し、調達のマルチソース化を推進
	依存・影響の診断 Evaluate	・ 温室効果ガス排出 ：生産設備（燃料使用設備など）からの排出抑制強化など、2030年度目標の達成に向けて削減中 ・ 水資源供給・浄化 ：半導体製造拠点の水資源への依存度は高いが、いずれの拠点も水ストレスリスクは低いためリスクは限定的 ・ 汚染 ：化学物質を使用する拠点では、処理装置の設置など厳格な管理を行い、周辺地域への影響は限定的。2024年度の揮発性有機化学物質（VOC）排出量は2019年度比で半減
	リスク・機会の評価 Assess	【リスク：気候変動】 ・ 異常気象の頻発・激甚化 ：災害に伴う生産影響による収益減と対応コスト増 ・ 温室効果ガス排出 ：生産設備（燃料使用設備など）の脱炭素対応に伴うコスト増 【リスク：自然資本】 ・ 資源循環 ：製品の環境配慮設計に関する規制強化（エコデザイン規則など）に伴う対応コスト増 ・ 水資源供給・浄化 ：利用可能な水資源量の減少による、水利用の多い生産工程の遅延と対応コスト増 ・ 水資源利用/汚染 ：水利用や汚染など環境負荷が生態系へ与える悪影響によるレピュテーション低下 【機会：気候変動・自然資本】 ・省エネ・創エネ製品・サービス展開による新規ニーズ獲得
	対応と開示 Prepare	・ 異常気象の頻発・激甚化 ：浸水リスクが大きい製造拠点は、対策を実施済 ・ 温室効果ガス排出 ：環境投資・経費の総額を240億円に見直し（2023～2030年度累計）
リスク管理	気候変動や環境汚染などのリスクは、「富士電機リスク管理規程」に基づき、組織的に管理・運用しています。	
指標と目標	【2030年度目標：気候変動】生産時の温室効果ガス排出量（Scope1+2）：46%超削減（2019年度比） 【2030年度目標：自然資本】水投入量売上高原単位：1.2千m³/億円 揮発性有機化学物質（VOC）排出量：800トン以下	

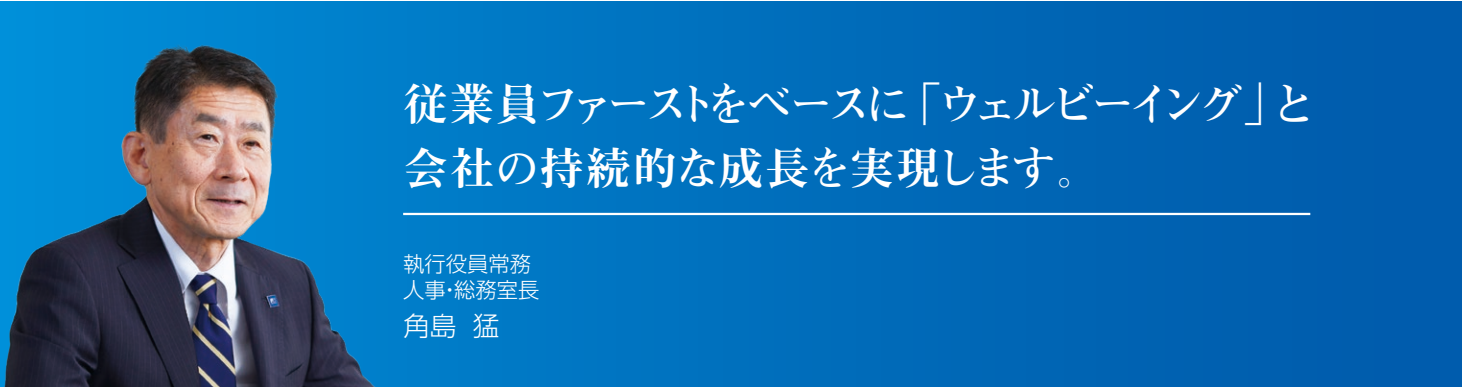
※ 1 Aqueduct：事業所の所在地情報（緯度・経度）から世界の水リスクを確認できる世界資源研究所（WRI）が開発した評価ツール
※ 2 IBAT：生物多様性リスクを確認できるTNFDとIBAT（Integrated Biodiversity Assessment Tool）アライアンスが連携し公表している評価ツール

TCFD 提言に基づく環境関連情報開示
https://www.fujielectric.co.jp/csr/global_environment/environment01/management_02_03.html



TNFD 提言に基づく自然関連情報開示
https://www.fujielectric.co.jp/csr/global_environment/environment01/tnfd.html





従業員ファーストをベースに「ウェルビーイング」と会社の持続的な成長を実現します。

執行役員常務
人事・総務室長
角島 猛

富士電機は「多様な人材の意欲を尊重し、チームで総合力を発揮する」を経営方針に、「人を大切にする」を企業行動基準に掲げています。人権尊重や安全衛生、社員の健康確保をすべての基盤に置きつつ、会社の持続的成長に向けて核となる人財の活躍推進、育成、適正配置など、「人への投資」に積極的に取り組んでいます。

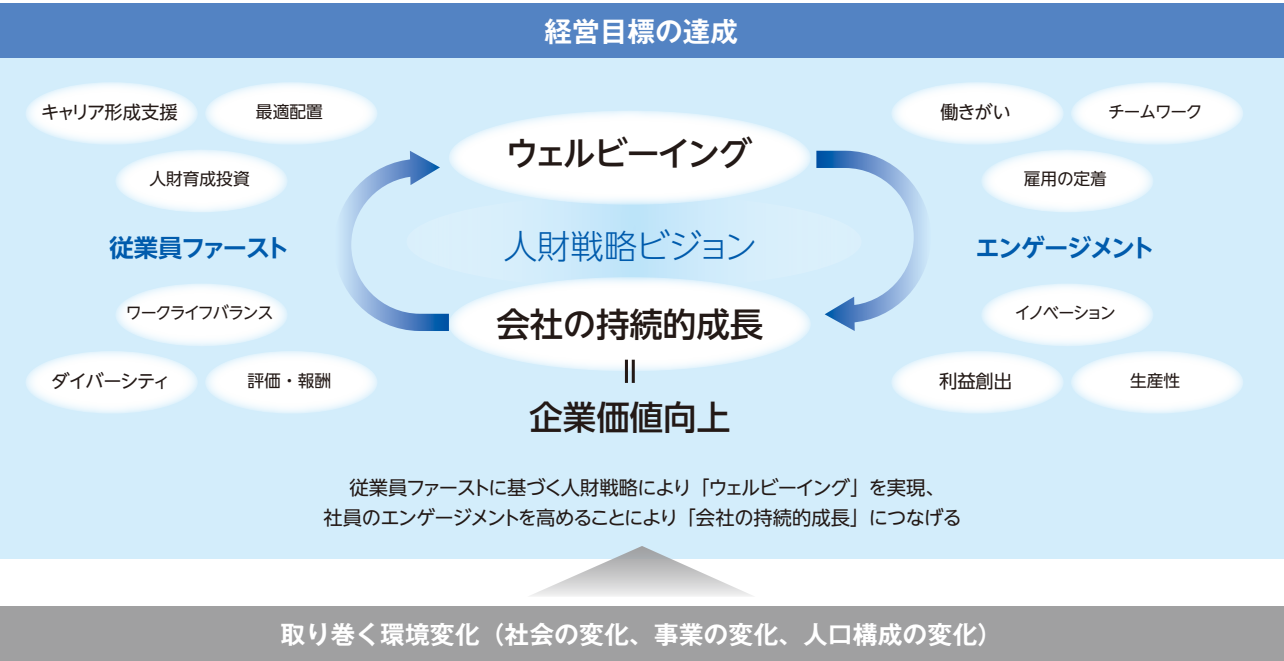
将来予測が容易ではなく、新たな価値観へのシフトが進む環境において、当社が持続的成長企業であり続けるために、最も大切なのは「人財」です。事業環境が目まぐるしく変化する中で、経営戦略と連動し、環境変化に適応しながら新たな付加価値を創出し続けることができる人財を育成すべく、各

種施策を展開しています。

2026年度中期経営計画における人財戦略においては、これまでの従業員ファーストの考え方を堅持しつつ、ウェルビーイングと会社の持続的成長の好循環の実現をビジョンとして掲げています。個性と多様性を尊重した人財マネジメントを通し、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や、多様な人財が部門や地域の垣根を越えチームとして総合力を発揮できる環境の整備をグローバルに推し進め、「人財」を通した企業価値の向上を目指します。

経営戦略と連動した人財戦略

富士電機は、社員のウェルビーイングと会社の持続的成長の好循環によって社員一人ひとりの持てる力を最大限に引き出し、取り巻く環境変化に対応できる人財を育成することによって、企業価値向上につなげることを人財戦略のベースとしています。



目指す姿と重要課題

社員のウェルビーイングと会社の持続的成長の好循環に向け、「多様な人財の活躍推進」と「働きがいの向上」を重要課題と捉え、人財施策に取り組んでいます。

目指す姿	KPI	2024年度実績	2026年度目標
社員のウェルビーイングと 会社の持続的成長の好循環	会社満足度※1	3.8pt	3.8pt以上
	ウェルビーイング指数※2	3.6pt	3.6pt以上
	営業利益率	10.5%	11.2%

重要課題	主な施策・制度	KPI	2024年度実績	2026年度目標
多様な人財の活躍推進				
女性活躍推進	キャリア形成支援（メンター制度） 働きやすい環境整備	女性役職者数	342名	450名
		女性管理職比率	3.8%	4.8%
シニア活躍推進	65歳定年制・処遇の引き上げ 65歳以上雇用ガイドライン	60歳以降社員の会社満足度	3.9pt	3.9pt以上
障がい者活躍推進	安定的な雇用と職域拡大	障がい者雇用率	2.99%	法定以上

働きがいの向上				
働き方改革	時間外労働縮減・休暇取得日数向上 スマートワークインセンティブ 両立支援（育児・介護） オフィスのフリーアドレス化	月当たり平均残業時間	18.6時間	20時間未満を維持
		年休平均取得日数	18.3日	17日以上を維持
次世代経営人材	次世代経営人材登録 選抜研修 ライン後継者育成制度	次世代経営人材登録者数	45名	50名
キャリア形成支援	社内公募制度 世代別キャリア教育 グローバル人財の育成強化 デジタル人財の育成強化 ものづくりマイスター教育	キャリア自律意識	3.5pt	3.6pt以上

※1 仕事のやりがい、ワークライフバランス、心身の健康、評価への納得度に関する設問に対する回答平均値
※2 総合的な会社満足度を示す代表設問「富士電機で働いていることに満足している」に対する回答平均値
（1～5ptの5段階評価、点数が高い方が肯定的。調査対象範囲は当社および国内外連結子会社）

人権尊重の取り組み

「世界人権宣言」など人権に関する国際規範および国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を踏まえ、「人権を侵害しない・人権侵害に加担しない」持続可能な企業体質の構築を推進しています。「従業員の人権に関する方針」に基づき、国内の事業所、国内外の連結子会社を対象に人権デュー・デリジェンス*として人権・労働アセスメントを実施しています。

2024年度は、2年に1回の人権・労働アセスメント実施年度であり、各拠点でSAQ（セルフアセスメント）による人権リスクの分析を実施しました。重大な人権リスクは特定されませんが、「法令、労使協定以上の残業」、「安全衛生に関する方針の有無」などの項目において取り組みが不十分な子会社7拠点に対し、対策を講じ、状況を改善しました。

2025年度は、人権・労働アセスメント改善状況について、改めて確認し、継続的な取り組みとして進めていきます。また、

毎年実施している全社員向けの人権教育を継続的に実施していきます。

※ 人権デュー・デリジェンス：人権に関する悪影響を事前に認識し、防止、対処する取り組み

人権・労働アセスメントの実施状況

実施年度	2024年度（隔年実施）
実施対象	当社の各事業所および国内外連結子会社 計79拠点 ● 事業所：国内21拠点 ● 子会社：国内20拠点、海外38拠点
結果	海外7拠点に対し、未達事項への改善指導を実施 【主な改善指導内容】 ● 法令、労使協定以上の残業 ● 長時間労働者の健康対策 ● 「安全衛生」に関する方針の有無 など



従業員の人権に関する方針
https://www.fujielectric.co.jp/csr/social/social01/humanrights_2020_JP.pdf



多様な人財の活躍推進

女性活躍推進

多様な人財による変化への適応、新たな価値創出を通じた会社の持続的成長の実現に向け、多様な人財が活躍できる環境整備を進めており、特に女性活躍推進施策を強化しています。

採用、キャリア形成支援、働きやすい環境整備の3つの側面から取り組みを推進しており、女性採用比率は2018年度以降20%以上を継続。若手女性社員向けのメンター制度(シスター制度)をはじめとする女性社員のキャリア形成につながる施策を継続実施しています。

2026年度までの中期人財戦略においては、将来的な女性役員の輩出を目指し、経営層を目指す女性社員を対象としたメンター制度を導入する計画です。

主な取り組み	
女性管理職研修	女性管理職が経営参画できる素養を身に付けるための研修を実施
次世代経営人財への登録	2024年度は12人の女性社員を登録
重点キャリア対象者の育成	女性社員のキャリアアップのための教育研修。基礎能力向上に向けた座学講座と課題解決の実践演習を通し、上位職挑戦の支援を実施
シスター制度	女性先輩社員をアドバイザーとした部門横断的なメンター制度
理工系女性採用プロジェクト	職場で活躍する理工系出身の女性社員の生の声を伝えるセミナーなどを通じて、理工系女性社員の採用につなげる取り組み

シニア活躍推進

労務構成の高年齢化、労働力確保の観点から、シニア活躍推進にも注力しています。製品寿命が長い当社製品に関する豊富な経験とそれに伴う技術・知見を有する60歳以上のシニア社員層は貴重な戦力と考え、社員のライフキャリアの充実と事業継続の両立を実現しています。

一般社員層は、これまでは定年年齢を60～65歳の中から選択する「選択定年延長制度」としていましたが、更なるシニア活躍推進に向け、2025年度より定年年齢を一律65歳とし、報酬水準の引き上げを実施

障がい者活躍推進

当社は、1994年に障害者雇用促進法に基づく特例子会社(株)富士電機フロンティアを設立しています。同社は、障がい者の採用と職域を拡大することで順次活動範囲の拡大を図り、障がい者の更なる活躍推進に向け、主な職域である社内書類の配送業務や清掃業務に加え、製造支援・軽作業業務へ



第14期シスター制度キックオフ

国内における女性社員比率／女性採用比率／女性管理職比率／女性役職者数				
	2022年度末	2023年度末	2024年度末	2026年度末(目標)
女性社員比率	13.6%	13.8%	13.9%	—
女性採用※1比率	21%	21%	20%	20%以上
女性管理職※2比率	3.2%	3.6%	3.8%	4.8%
女性役職者※3数	316名	336名	342名	450名

当社ならびに当社と同一の人事制度を採用する国内子会社(6社)を対象
※1 女性採用：大卒、高専卒 ※2 管理職：課長職以上 ※3 役職者：主任クラス以上

海外における女性社員比率／女性管理職比率(2024年度末時点)		
	海外連結	(参考) 国内外連結
女性社員比率	38.7%	24.1%
女性管理職比率	23.6%	8.4%

しました。幹部社員層は、パフォーマンスによって60歳以前の処遇を維持できる「シニアタスク制度」を導入しています。加えて、最長75歳まで活躍できる「65歳以降雇用ガイドライン」を全社的に整備しており、2025年3月現在、444名がプラントのエンジニアリングや後継の指導などを中心に活躍しています。

	2022年度	2023年度	2024年度
一般社員：定年延長制度※人数(選択率)	270名(82.1%)	301名(85.5%)	266名(81.6%)
幹部社員：シニアタスク制度人数(選択率)	142名(91.6%)	127名(94.8%)	129名(92.1%)
65歳以降雇用ガイドライン対象者	410名	413名	444名

※ 一般社員は2025年度より65歳定年制を導入、2024年度の数値は2024年度時点での定年延長選択者・率

の職域拡大に積極的に取り組んでいます。

2025年6月現在、同社には462名が在籍し、障がい者雇用率は2.99%と法定雇用率(2.5%)を大きく上回っています。今後も毎年15名程度の採用を継続するとともに、職域の確保・拡大と安定的な雇用に取り組んでいきます。

人財育成の取り組み

企業行動基準に、社員一人ひとりの成長とチームの総合力の発揮を実現する人財育成の強化を表明し、社員の能力開発の充実と教育投資の増強を図り、強力なリーダーシップと高い専門性を発揮できる人財の育成強化に取り組んでいます。

次世代経営人財の育成

持続的成長に向け、将来の経営幹部人財の育成にも積極的に取り組んでいます。

育成のポイントは大きく3点です。1つ目は、若手段階からの育成対象者の厳選、2つ目は事業・職種ローテーションや海外事業での経験を必須とした計画的なOJT、3つ目に選抜研修への参加です。年に一度、それぞれの進捗について、執行役員と共有・議論し、内容の充実を図っています。

本取り組みの対象者から、2024年度、2025年度に1名ずつ執行役員が輩出しました。

グローバル人財育成

海外事業の拡大に向け、2017年度から、全社横断的なグローバル人財育成制度として、日本社員の海外拠点への派遣による育成(2017年度からの累計で55名)、海外拠点社員の日本でのトレーニング(同117名)、日本国内での語学教室(同1,998名)の運営・改善を進めてきました。また、2023年度より

キャリア形成支援

多様な人財が「自律的で生産性の高い働き方」を実現できるよう、事業ニーズに応じたリスキリングや、生産性向上に向けたアップスキリング、自律的なキャリア形成の支援などの人財育成に取り組んでいます。

働きがいのある職場づくり

働き方改革

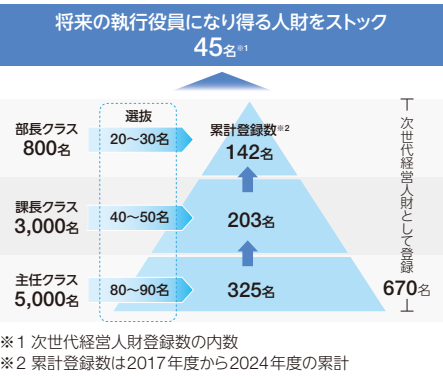
ワークライフバランスの充実や両立支援をはじめとする多様な人財の活躍推進と、業務品質・効率といった生産性向上の両側面から、働き方改革を進めています。

2024年度の平均残業時間は18.6時間／月(対前年度-1.3時間)、平均休暇取得日数は18.3日／年間(対前年度+0.2日)といずれも改善しました。2024年度より建設業の時間外上限規制が適用されましたが、法令違反はありませんでした。

また、介護・看護事由による在宅／サテライト勤務の日数上

社員とのコミュニケーション

社員の意識をタイムリーに把握するために、計95設問からなる社員意識調査を毎年実施し、会社満足度、職場満足度、仕事満足度などの社員の全体的な意識に関する定点観測を行っています(P52に2024年度の調査結果抜粋)。



海外拠点における現地オペレーションの自律化に向けて、将来の経営幹部候補に対する人財育成を推進する取り組みを進めており、2024年度は候補者のうち7名が日本での集合教育を含む特別プログラムに参加しました。

2024年度は、公募制度の活性化に取り組み、28名が希望する部門へ異動しました。また、個々人のキャリア形成支援の一環として、世代別のキャリア研修をトライアル実施し、計380名が受講しました。2025年度より本格導入する計画です。

	2019年度	2024年度
月当たり平均残業時間	23.8時間	18.6時間
年平均休暇取得日数	16.5日	18.3日
在宅/サテライト延べ利用者数	3,207名	104,148名
育休制度 内、男性取得人数 (取得率、平均取得日数)	105名 6名 (2.6%、63日)	148名 59名 (29.2%、109日)

限を撤廃し、両立支援制度の強化を図りました。

職場環境の面でも、働きやすい環境整備を通じた生産性向上を狙い、大崎地区フリーアドレス化を推進しています。

調査結果は、中間管理職のマネジメント強化や、社員のキャリア形成支援、各種教育研修の拡充といった人事施策にダイレクトにつなげています。

コーポレート・ガバナンス

基本方針

株主の権利・平等性の確保、株主以外のステークホルダーとの適切な協働、適切な情報開示と透明性の確保、取締役会

コーポレート・ガバナンス体制

当社のコーポレート・ガバナンス体制は、経営監督や重要な意思決定の機能を担う「取締役会」、経営監査の機能を担う「監査役会」を設置し、客観性および中立性を確保しています。

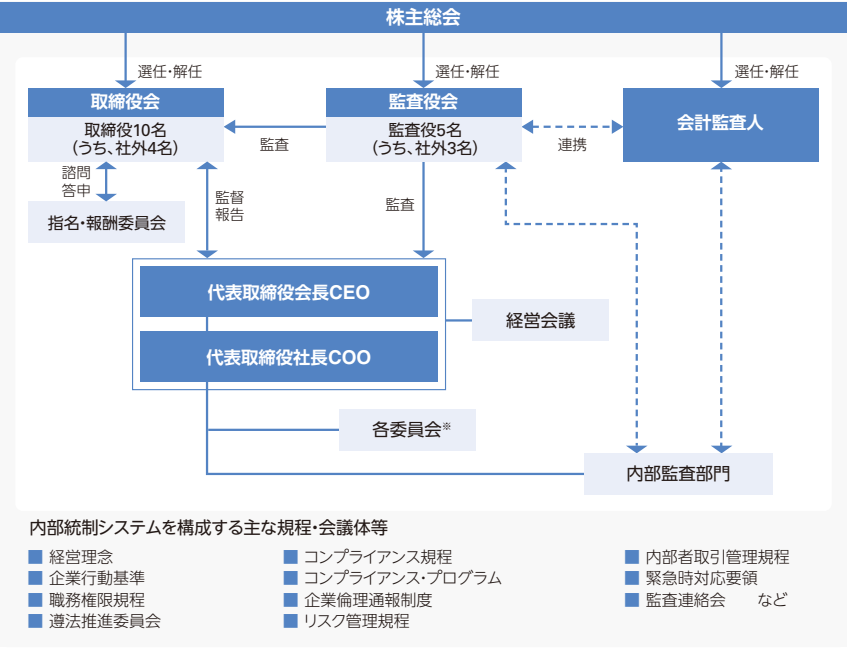
独立役員の要件を満たす社外役員を積極的に招聘し、経営監督、経営監査機能の強化を図るとともに、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置し委員の過半数および委員長を社外取締役としています。

また、経営と執行の役割を明確化するため、執行役員制度を導入し、各事業の責任の明確化を図っています。持続的成

の責務の遂行、株主との対話を基本方針とし、コーポレート・ガバナンスを強化しています。

長企業としての経営基盤の継続強化のため、2022年度より代表取締役会長 CEO (最高経営責任者)、代表取締役社長 COO (最高執行責任者) を設置しました。代表取締役会長 CEO および代表取締役社長 COO の諮問機関として経営に関する重要事項の審議、報告を行う「経営会議」、事業戦略上の重要課題や法対応等の対外的重要課題の企画・推進を担う各委員会を設置し、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2025年6月25日時点)



- ※ 各委員会
- 【サステナビリティ視点による当社の重要課題】
- サステナビリティ委員会
- 【法対応などの重要課題】
- 遵法推進委員会
 - 安全衛生推進委員会
- 【事業戦略上の重要課題】
- 能力開発委員会
 - 生産技術委員会
 - 技術開発委員会
 - 国際標準化委員会

コーポレート・ガバナンスの実効性向上に向けた改革の変遷

	2003年度	2011年度	2012年度	2019年度	2021年度	2022年度
コーポレート・ガバナンス体制の改革	●純粋持株会社制	●事業会社制へ移行 経営の意思決定のスピード化 (執行役員数53名→18名)		●指名・報酬委員会の設置		
取締役会実効性 向上の改革	●社外役員導入		●女性社外監査役の選任	●取締役会実効性 評価アンケートの開始 ●政策保有株式の 継続削減	●取締役 スキルマトリックスの 開示	●女性社外取締役の 選任 ●取締役会実効性評価 インタビューの開始

監督・監査機関 ※2024年度の実績

	取締役会	指名・報酬委員会	監査役会
役割	経営監督と意思決定	取締役会の諮問機関	経営監査
議長・委員長	北澤通宏代表取締役会長 CEO	丹波俊人社外取締役	松本淳一常勤監査役
主な議論・検討・審議事項	■ 経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連 (経営計画・事業戦略、SDGs課題、コンプライアンス、リスクマネジメントの取り組み状況など) ■ 決算・財務関連 (月次・四半期別・年間の業績および見通し、損失発生リスク、対外開示内容など) ■ 剰余金の配当関連 (配当方針・配当性向の考え方、ステークホルダーへの説明方針など) ■ 政策保有株式関連 (保有・売却方針、保有合理性など) ■ 組織変更・人事異動関連 (目的・内容、役員の役割分担、スキルマトリックスなど)	■ 諮問事項 ・取締役会の構成に関する考え方 ・取締役および社長ならびに監査役の選任または解任に関する方針・基準 ・取締役および社長ならびに監査役の選任または解任 ・社長の後継者計画の策定および運用に関する事項 ・取締役および監査役の報酬に関する方針・基準 ・取締役および監査役の報酬等の内容 ◆ 2024年度は以下について審議し、取締役会に答申 ・取締役および監査役の人事・報酬など ・株式報酬制度導入	■ 取締役会、経営会議、遵法推進委員会その他重要な会議への意見表明 ■ 重要決裁書類等の閲覧 ■ 代表取締役社長 COO とのミーティング実施 ■ 取締役、内部監査部門等からの職務執行状況の聴取 ■ 自社および関係会社の業務および財産の状況等調査 ■ 会計監査人の監査の方法および結果の検討
年間開催回数	13回	2回	8回

業務執行機関 ※2024年度の実績

	経営会議	SDGs推進委員会	遵法推進委員会	安全衛生推進委員会
役割	代表取締役会長 CEO および代表取締役社長 COO の諮問機関、経営に関する重要事項の審議および報告	環境、人権・人材活躍、CSR 調達の推進に係る課題の審議、施策の評価	富士電機を取り巻く法令・社会的規範の遵守徹底	富士電機の安全衛生方針の立案・審議ならびに安全管理の推進
構成員	代表取締役会長 CEO および代表取締役社長 COO、執行役員、常勤監査役	執行役員専務、執行役員常務および執行役員	執行役員社長、執行役員専務、執行役員常務、執行役員、常勤監査役、弁護士	人事・総務室長、国内主要生産・販売拠点部門長
年間開催回数	24回 (毎月2回)	2回	2回	1回

	能力開発委員会	生産技術委員会	技術開発委員会	国際標準化委員会
役割	富士電機として横断的な能力開発の推進	富士電機の生産技術力向上のための方針決定と周知徹底	新技術への挑戦とその製品化および市場トレンドに合致した製品開発の推進、全社研究の方針策定、テーマ選定、実行状況フォロー	国際標準化を進めるための方針決定および推進
構成員	人事・総務室長、事業部門長、生産・調達本部長、技術開発本部長	生産・調達本部長、事業部門長および技術開発本部長	技術開発本部長、執行役員専務、事業部門長およびパワエレ営業本部長	事業部門長およびパワエレ営業本部長
年間開催回数	2回	2回	2回	2回

役員一覧 (2025年6月25日現在)

取締役および監査役は、取締役会の全体としての資質・経験等のバランス、多様性等を勘案し決定しています。なお事業年度に関する経営責任の明確化および環境変化に迅速に

取締役

常勤取締役は、当社の経営方針の遂行に必要な資質・経験等を有する者が就任しています。社外取締役は、上場会社の経営者、富士電機の事業に関連深い学術領域の専門家といった富士電機の経営に対する理解と、多面的な経営判断に必要な見識・経験を備えた人物に就任いただいています。

なお、当社の取締役会に必要な見識・経験については、「エ

対応できる経営体制とするため、取締役の任期は1年としています。

ネルギー・環境事業で持続可能な社会の実現に貢献」等の当社の経営方針、事業特性に照らし、「企業経営」、「財務・会計」、「グローバル」、「環境・社会」、「研究開発・技術・製造・DX」、「コーポレートガバナンス・法務・リスク」、「マーケティング・業界」の7つの分野に定義しています。

取締役	当社が取締役に期待する分野						
	企業経営	財務・会計	グローバル	環境・社会	研究開発・技術・製造・DX	コーポレートガバナンス・法務・リスク	マーケティング・業界
 北澤 通宏 代表取締役 取締役会長 CEO (最高経営責任者) 指名・報酬委員会 委員	●	●	●	●	●	●	●
 近藤 史郎 代表取締役 取締役社長 COO (最高執行責任者) 執行役員社長 指名・報酬委員会 委員	●	●	●	●	●	●	●
 丹波 俊人 社外取締役 指名・報酬委員会 委員長	●	●	●			●	
 富永 由加里 社外取締役 指名・報酬委員会 委員 森永乳業(株) 社外取締役	●				●	●	
 立藤 幸博 社外取締役 指名・報酬委員会 委員 artience(株) 社外取締役	●		●	●	●	●	
 野城 智也 社外取締役 指名・報酬委員会 委員 東京都市大学 学長			●	●		●	
 宝泉 徹 取締役 執行役員専務 半導体事業本部長				●	●		●
 鉄谷 裕司 取締役 執行役員常務 インダストリー事業本部長				●	●		●

取締役	当社が取締役に期待する分野						
	企業経営	財務・会計	グローバル	環境・社会	研究開発・技術・製造・DX	コーポレートガバナンス・法務・リスク	マーケティング・業界
 河野 正志 取締役 執行役員専務 エネルギー事業本部長				●	●		●
 三吉 義忠 取締役 執行役員専務 経営企画本部長 輸出管理室長 コンプライアンス担当		●		●		●	

監査役

常勤監査役は、当社の業務全般にわたり精通するとともに、専門知識・経験等を有する者が就任しています。社外監査役は、企業経営者、上場会社の監査役経験者、法律専門家・会

計専門家といった、監査に必要な専門知識・経験を備えた人物に就任いただいています。

監査役	
 松本 淳一 常勤監査役 監査役会議長	 大橋 潤 常勤監査役
 高岡 洋彦 社外監査役	 勝田 裕子 社外監査役 ITN法律事務所 パートナー (株)フェローテック 社外取締役 (6/27就任)
 植松 則行 社外監査役 植松公認会計士事務所 所長 (有)エス・ユー・コンサルタント 代表取締役 サイボウズ(株) 社外監査役 ジオリープグループ(株) 社外監査役 (6/26就任)	

執行役員		
役職	氏名	所管部門
執行役員社長	近藤 史郎	最高執行責任者
執行役員専務	友高 正嗣	パワエレ営業担当、エネルギー事業担当、インダストリー事業担当
//	宝泉 徹	半導体事業本部長
//	河野 正志	エネルギー事業本部長
//	三吉 義忠	経営企画本部長、輸出管理室長、コンプライアンス担当
執行役員常務	角島 猛	人事・総務室長、危機管理担当
//	鉄谷 裕司	インダストリー事業本部長
//	大日方 孝	生産・調達本部長
//	浅野 恵一	食品流通事業本部長
執行役員	森本 正博	富士電機機器制御(株) 代表取締役社長
//	石井 浩司	パワエレ営業本部長、パワエレ営業本部 特約店管理室長
//	中山 和哉	技術開発本部長
//	岸 泰造	経営企画本部副本部長、経営企画本部経営企画室長

独立社外役員にかかる独立性基準

当社は、東京証券取引所をはじめとした国内金融商品取引 各要件のいずれにも該当しない場合に、当該候補者は当社に所が定める独立性基準に加え、当社が定める独立性基準の 対する十分な独立性を有すると判断します。



当社が定める独立性基準は「コーポレート・ガバナンス報告書」に記載の「独立社外役員にかかる独立性基準」をご参照ください。
https://www.fujielectric.co.jp/ir/library/detail/governance_report.html



取締役・監査役の略歴の詳細は当社HP「役員紹介」をご参照ください。
https://www.fujielectric.co.jp/about/officer_introduction/executives.html



社外役員の活動状況

当社の経営監督・監査機能の強化および重要な意思決定における妥当性・適正性の確保に向け、適切な役割を果たしています。

社外取締役		
氏名	取締役会出席状況 指名・報酬委員会出席状況 (出席回数／開催回数)	主な活動
丹波 俊人	13回／13回 2回／2回	＜取締役会＞ 上場会社の経営経験者としての豊富な経験と高い見識に基づき、次の事項をはじめ、富士電機の経営全般にわたり適宜必要な意見を述べました。 ・市場環境の変化を踏まえた事業計画の策定 ・IR活動のあり方 ＜指名・報酬委員会＞ 委員長として、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を主導しました。
富永 由加里	13回／13回 2回／2回	＜取締役会＞ 企業経営に係る豊富な経験と高い見識に基づき、次の事項をはじめ、富士電機の経営全般にわたり適宜必要な意見を述べました。 ・多様な人材の活躍推進のあり方 ・IT投資の取り組みのあり方 ＜指名・報酬委員会＞ 客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担いました。
立藤 幸博	13回／13回 2回／2回	＜取締役会＞ 上場会社の経営経験者としての豊富な経験と高い見識に基づき、次の事項をはじめ、富士電機の経営全般にわたり適宜必要な意見を述べました。 ・在庫適正化の取り組み ・プラント案件におけるリスク管理の強化 ＜指名・報酬委員会＞ 客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担いました。
野城 智也	13回／13回 2回／2回	＜取締役会＞ サステナブル建築、イノベーションのマネジメントの専門的見地と高い見識に基づき、次の事項をはじめ、富士電機の経営全般にわたり適宜必要な意見を述べました。 ・脱炭素社会の実現に向けた取り組み ・プラント案件におけるリスク管理の強化 ＜指名・報酬委員会＞ 客観的・中立的立場で富士電機の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担いました。

社外監査役		
氏名	取締役会出席状況 監査役会出席状況 (出席回数／開催回数)	主な活動
高岡 洋彦	13回／13回 8回／8回	＜取締役会＞ 上場会社の常任監査役等の経験者としての豊富な経験と高い見識に基づき、議案の内容や富士電機の事業活動の状況を確認し適宜必要な意見を述べました。 ＜監査役会＞ 事業活動全般に関し適法性確保の観点から適宜確認を行うとともに意見を述べました。
勝田 裕子	13回／13回 8回／8回	＜取締役会＞ 弁護士としての専門知識に基づき、議案の内容や富士電機の事業活動の状況を確認し適宜必要な意見を述べました。 ＜監査役会＞ 事業活動全般に関し適法性確保の観点から適宜確認を行うとともに意見を述べました。
植松 則行	10回／10回 6回／6回	＜取締役会＞ 公認会計士としての専門知識に基づき、議案の内容や富士電機の事業活動の状況を確認し適宜必要な意見を述べました。 ＜監査役会＞ 事業活動全般に関し適法性確保の観点から適宜確認を行うとともに意見を述べました。

※ 植松則行氏は、2024年6月25日開催の第148回定時株主総会終結の時をもって新たに監査役に就任したため、上記の取締役会および監査役会出席状況は、当該就任以降に開催された取締役会および監査役会を対象としております。

取締役会実効性向上の取り組み

取締役・監査役トレーニング

常勤役員に対しては就任前に法務・税務を含むコンプライアンス研修を実施し、就任後も継続的に必要な知識を習得する機会を提供しています。

社外役員に対しては就任前に会社状況・役割期待についての説明を行っています。また、就任後においては事業戦略、研究開発等の説明、事業拠点の視察等を通じて、会社への理解を深める取り組みを行っています。



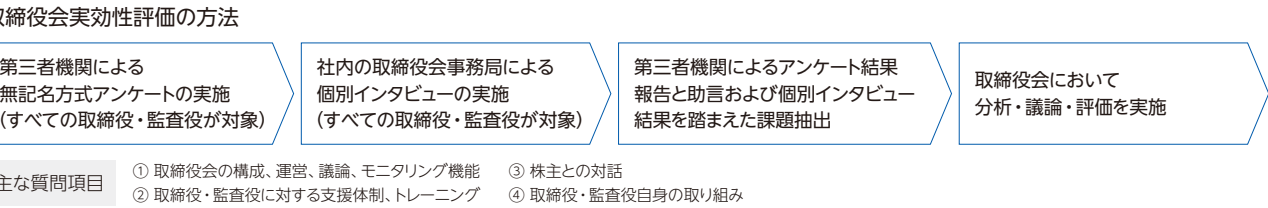
社外役員が千葉工場を見学している様子

取締役会の実効性評価

取締役会に期待されている役割・機能が十分に果たされているかを検証し、その向上を図るため、第三者機関による取締役会の実効性に係るアンケートを年1回実施し、評価を行っています。またアンケート結果の深掘りのため、社内取締役会事務局による取締役・監査役への個別インタビューを定期的

に実施しています。全体を通しておおむね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性は確保されています。

アンケートおよびインタビュー結果は、取締役会で議論・報告するとともに、改善すべき課題について共有を図っています。



主要課題	2024年度の取り組み実績	2024年度の取り組みに対する 社外役員の主な意見・要望	2025年度の主な取り組み方針
企業価値向上に資する中長期的な重要課題の議論	企業価値向上に資する中長期的課題の議論 ・中期経営計画 ・人財戦略（人財育成、多様な人財の活躍推進など） ・SDGs主要課題	中期経営計画は十分議論されている。より中長期的に目指す姿や戦略テーマ（人財施策、研究開発施策、ものづくり施策など）について議論する場を増やしてほしい。	企業価値向上に資する中長期的課題について報告・議論する場の充実に引き続き取り組む。 ・人財施策 ・研究開発施策 ・ものづくり施策
重要な意思決定および業務執行をモニタリングする上で必要な報告の充実	各部門からの業務進捗報告 ・経営会議議題報告の継続実施 ・半導体投資（計画、実績、進捗） ・業務変革プロジェクト ・富士電機E&C完全子会社化	個別事案の適宜報告に加えて、年1回コンプライアンス・プログラムの実施状況として、コンプライアンス・労働安全・品質問題など内部統制に関する事項について説明を受ける機会があるが、モニタリング強化のために、年2回、半期ごとに報告してほしい。	各部門からの業務執行状況について報告・議論する場の充実に引き続き取り組む。 ・コンプライアンス・プログラム実施状況 ・半導体投資関連 ・業務変革プロジェクト ・主要子会社の事業戦略

取締役・監査役の報酬

報酬決定プロセス

指名・報酬委員会は、経営環境の変化や外部の客観データ等を勘案しながら、報酬に関する方針・基準および水準の妥当性を議論の上、取締役に応え、取締役会がその答申内容を尊重し、決定方針を決議しています。

取締役の個人別の報酬額の決定については、株主総会で決議された範囲内、かつ答申内容を踏まえた上で、代表取締役 取締役会長 CEO 北澤 通宏に一任することを決議しています。

報酬等の内容の決定に関する方針

株主の皆様への負担に配慮し、優秀な人材の確保・維持、業績向上へのインセンティブの観点から、それぞれの職責に見合った報酬体系、報酬水準を勘案して決定しています。

これらの体系、水準は、経営環境の変化や外部の客観データ等を勘案しながら、その妥当性や見直しの必要性を常に検証しています。

役員区分別報酬体系

役員区分	報酬体系
常勤取締役	常勤取締役は、各年度の連結業績の向上、ならびに中長期的な企業価値向上の職責を負うことから、その報酬等は、次の通りの構成、運用といたします。 ①定額報酬 役位に応じて、予め定められた固定額を毎月、一定の時期に支給します。 ②業績連動報酬 i. 年次賞与 中期経営計画における重要な目標値として設定している前年度の連結売上高営業利益率を基本とし、連結業績（売上高、営業利益、当期純利益、配当金額等）を総合的に勘案し、支給額を決定しています。また、株主の皆様へ剰余金の配当を実施する場合に限り毎年、一定の時期に支給します。総支給額は、各年度の連結業績との連動性をより明確とするため、支給日の前事業年度の連結当期純利益の1.0%以内としています。 ii. 株式報酬 株式価値との連動性をより明確とするため、前年度の連結売上高当期純利益率を基本とし、連結業績（売上高、営業利益、当期純利益、配当金額等）を総合的に勘案し、支給額を決定しています。また、株主の皆様へ剰余金の配当を実施する場合に限り毎年、一定の時期に上記支給額に応じた当社株式を給付し、1事業年度当たりの総支給株式数は、42,000株を上限としています。 なお、2024年度業績の連結営業利益率は10.5%、連結当期純利益率は8.2%となり、報酬に占める年次賞与の割合は約37.6%、株式報酬の割合は約27.0%となりました。
常勤監査役 社外取締役・社外監査役	定額報酬として、役位に応じて予め定められた固定額を毎月、一定の時期に支給します。

 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数等の詳細は、有価証券報告書に記載の「役員の報酬等」をご参照ください。
https://www.fujielectric.co.jp/common-resource/ir/data/securities149_y.pdf



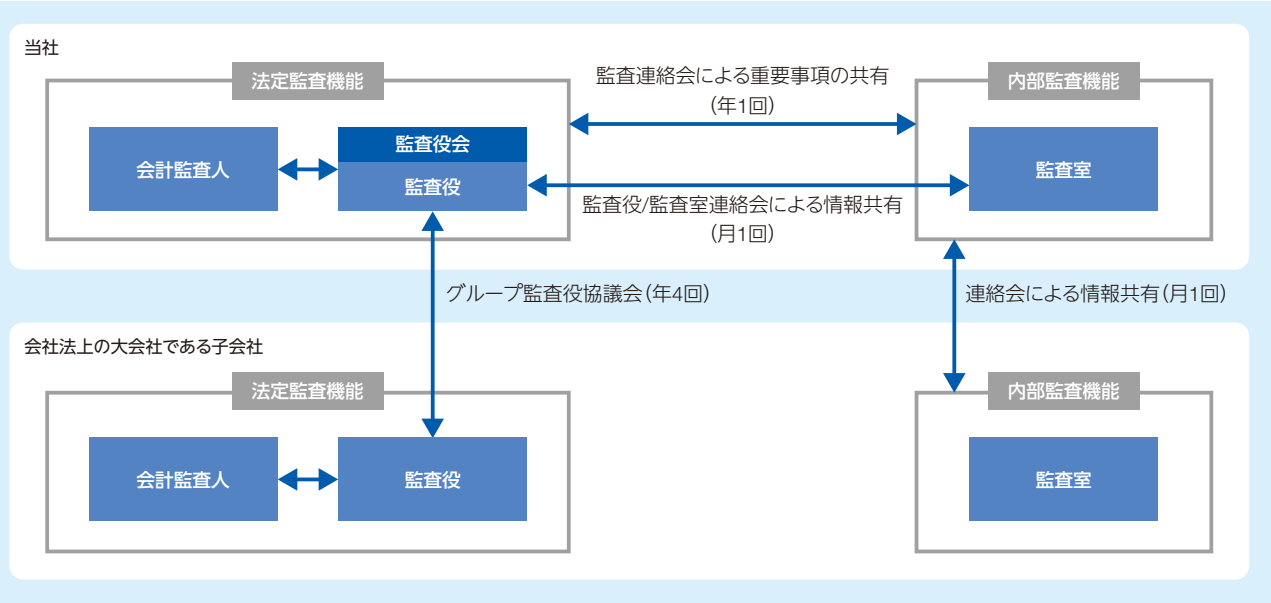
監査役・内部監査の状況

三様監査の全体像

法定監査機能（監査役および会計監査人）と内部監査機能（監査室）の連携強化により監査の実効性を確保しています。

また、会社法上の大会社である子会社の監査役および監査室とも連携し、グループ全体の監査の強化を図っています。

三様監査の体系



監査役監査

監査役は、海外子会社のコンプライアンス強化、品質管理・安全管理ルールの遵守徹底、開示の運用状況を注力ポイントとして監査を行っています。

監査役会においては、監査の方針および監査計画、会計監査人の監査の方法および結果の相当性、会計監査人の評価等の検討を行うとともに、常勤監査役から社外監査役へ重要事項を報告し、活発なコミュニケーションが行われています。



監査役会の様子

（主な監査実施事項はP56「監督・監査機関」-「監査役会」ご参照）

内部監査

内部監査部門は、社長 COO 直轄組織として、内部監査規程に基づき、当社の各部門、子会社に対し原則として隔年で全体を網羅するよう下記の監査を実施しています。指摘事項については、四半期ごとに進捗状況を確認し、必要に応じて

フォローアップ監査も実施しています。

2024年度は、監査対象の約5割にあたる45拠点に実地監査を実施し、経営に重大な影響を与えるような不備・リスクがない状況です。

監査内容	主な実施事項
組織運営監査	管理運営（規程類の整備、決裁手続き、業績管理等）の適切性評価
リスク管理監査	リスク管理体制およびリスク対応の有効性評価
コンプライアンス監査	コンプライアンス・プログラムに基づく関連法令の遵守状況点検、適法性確認
業務執行監査	業務執行（売上・仕入計上、投資、キャッシュフロー等）の適正性、効率性、有効性評価
会計監査	経費処理の適正性評価および資産負債の健全性評価

政策保有株式に関する方針

当社は、投資先企業との関係維持・強化等を目的として、上場株式を政策的に保有しています。政策保有株式を縮減することを基本方針とし、これらの政策保有株式については、その保有に一定の合理性が認められる場合でも、経営や事業への影響に留意しつつ縮減を図っていきます。

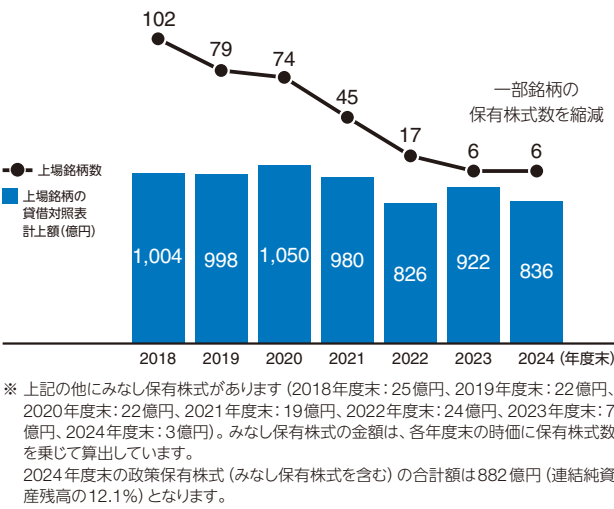
上記の方針に基づき、2018年度末時点で102銘柄保有していた上場株式を、2023年度末時点で6銘柄まで縮減し、2024年度には、一部銘柄の保有株式数を縮減しました。

なお、保有合理性については、「投資先企業との関係維持・強化等の必要性」「資本コストとリターンと比較」の観点から定期的に取り締役会で評価し、その評価内容を開示します。

政策保有株式の議決権に関しては、発行会社の適切なコーポレート・ガバナンス体制の整備や中長期的な企業価値の向上に資する提案であるか、また当社への影響等を総合的に判

断して行使します。必要がある場合には議案の内容等について発行会社と対話します。

政策保有株式（上場株式）の銘柄数および貸借対照表計上額



株主・投資家の皆様との対話

基本方針

当社は、各種法令・規則に基づいた情報開示を行っています。法令などに基づいた情報開示に該当しない場合でも、株主・投資家の皆様の正しい理解と信頼を得るため、投資判断に重

要な影響を及ぼすと判断した企業情報については、適時、公正・公平な情報開示に努めています。

2024年度の主な取り組み

株主・投資家の皆様に、当社の事業環境や事業戦略、ESG (環境・社会・ガバナンス) への取り組みをよりご理解いただくために、ウェブを活用した取材対応の強化、IR 説明会におけ

る情報開示内容の充実、ウェブサイトでのIR 情報発信強化に取り組みました。

	決算発表・イベント	刊行物
4 ～ 6月	・ 通期決算説明会 ・ 経営計画説明会 ・ 2026年度中期経営計画説明会 ・ 定時株主総会	・ 定時株主総会ご通知 ・ 有価証券報告書
7 ～ 9月	・ R&D説明会 ・ 第1四半期決算説明会	・ 株主様向け報告書 ・ 富士電機レポート
10 ～ 12月	・ 第2四半期決算説明会 ・ 株主様向け工場見学会 (千葉工場、三重工場)	・ 半期報告書 ・ 株主様向け報告書
1 ～ 3月	・ 第3四半期決算説明会 ・ ESG説明会	・ 株主様向け報告書

アナリスト・機関投資家の皆様との対話

アナリスト・機関投資家の皆様との対話を積極的に行い、い経営課題として議論しています。
いただいた主な意見・要望を取り締役会および経営会議で共有し、

2024年度の対話実績

スモールミーティング: 1回 (代表取締役社長 COO: 2月)
海外ロードショー: 1回 (広報・IR 担当役員: 7月)
個別面談による対話: 816件 (アナリスト70件、国内機関投資家325件、海外機関投資家411件、ESG 投資家10件)

2024年度にアナリスト・機関投資家の皆様からいただいた主な意見・要望

▼ 経営・事業に関する意見・要望	▼ 情報開示に係る意見・要望
・ 2025年度の過去最高益更新	・ 2026年度中期経営計画や成長領域・新領域の進捗状況と課題を踏まえた施策
・ 市場成長が見込まれるデータセンター・半導体工場向け事業の更なる業績拡大	・ 中国ローカルメーカの脅威に対する低圧インバータや半導体事業など、競争優位性の維持・拡大に向けた具体的な施策
・ 発電プラントの収益性改善	・ 資本政策や株主還元方針を含めたキャッシュフロー・アロケーション
・ データセンター向けおよび半導体事業の成長	・ ROIC向上に向けた事業ポートフォリオ戦略
・ FAコンポーネントの需要予測精度向上と業績改善、器具の収益性改善	・ 女性役職者数の目標達成に向けた施策
・ 電動化の遅れを踏まえた電動車向けパワー半導体事業の中長期的な事業戦略	
・ 食品流通の業績拡大および収益性の更なる改善	
・ 女性取締役比率の拡大	

IRサイトの表彰

当社 IR サイトの使いやすさ、情報の充実度などが評価され、「Gomez IR サイトランキング2024:金賞(5年連続)」、「2024年インターネットIR 表彰:優良賞(6年連続)」を受賞しています。



コンプライアンス

基本方針

富士電機は、企業行動基準に「グローバル・コンプライアンスを最優先します」を掲げ、取締役会の監督のもと、コンプライアンスの指針となる「富士電機コンプライアンス規程」を定

推進体制

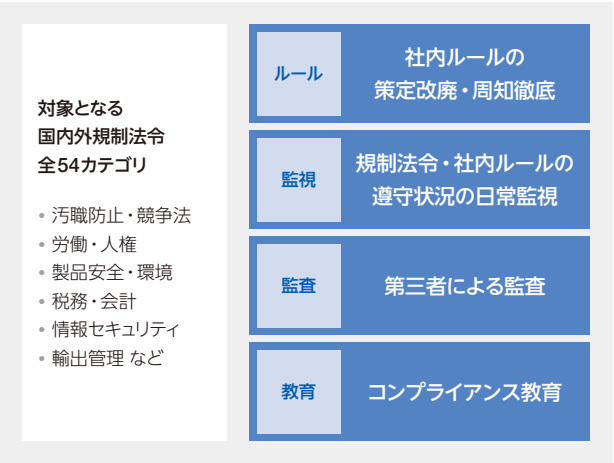
当社の代表取締役社長 COO を委員長とし、規制法令ごとの所管責任者(事業責任者・コーポレート部門長)を委員、常勤監査役・社外有識者(弁護士)をオブザーバーとする「富士電機遵法推進委員会」において、半期ごとに「富士電機コンプライアンス・プログラム」および「富士電機企業倫理通報制度」の実施状況、ならびに「富士電機コンプライアンス・プログラム」の実施計画について審議を行い、年1回取締役会に報告(2025年度より年2回報告)しています。コンプライアンス違反発生時は、事実調査・是正措置・再発防止・社内処分・社内外開示など、所要の措置を講じる体制としています。

推進状況

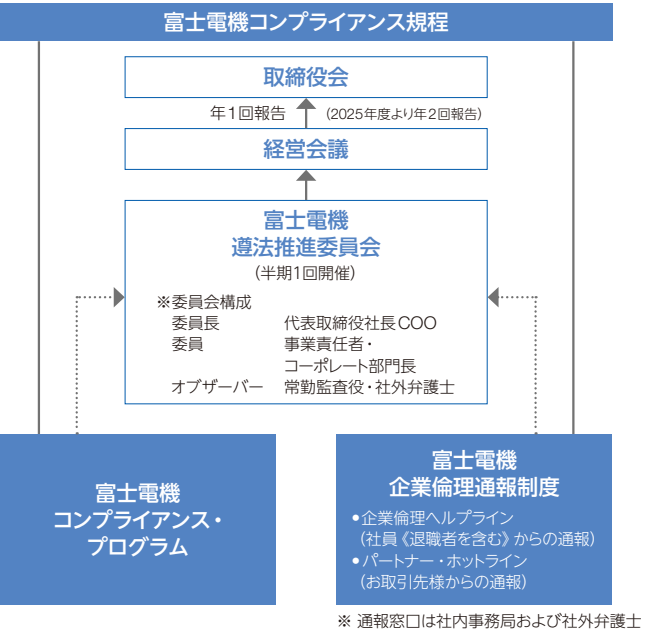
富士電機コンプライアンス・プログラム

当社および国内外のグループ会社を対象として、国内外の規制法令の遵守に関する4側面(「ルール」「監視」「監査」「教育」)をまとめた「富士電機コンプライアンス・プログラム」を定め、富士電機遵法推進委員会におけるレビュー・見直しを経て、活動に取り組むとともに、社外の視点から活動の有効性を検証するため社外認証取得、社外開示に積極的に取り組んでいます。

富士電機コンプライアンス・プログラム



め、「富士電機コンプライアンス・プログラム」および「富士電機企業倫理通報制度」を両輪としてグローバルでコンプライアンスを推進しています。



コンプライアンス教育

階層別・職種別での集合研修・オンライン研修やeラーニング研修・ウェブ配信研修、また社内ポスターの掲示や冊子の配布を通じて、網羅的かつ計画的にコンプライアンス教育・啓蒙を推進しています。

2024年度は海外拠点の贈収賄防止意識強化のため、海外販売会社向けに海外競争法の遵守、贈収賄防止、営業秘密の保護に関する教育を実施しました。

2024年度コンプライアンス教育実績(一例)

研修区分	対象者		内容
階層別	国内・海外関係会社 新任取締役・ 監査役など	36名	コンプライアンス・ プログラムの構築義務
	新任幹部社員	89名	主要規制法令の遵守
	新入社員	276名	コンプライアンス・ プログラムおよび 企業倫理通報制度の紹介
職種別	海外販売会社向け	1,265名	海外競争法の遵守、贈収 賄防止、営業秘密の保護

富士電機企業倫理通報制度

富士電機は、違反行為の未然防止・早期発見を目的として、社内外の関係者が業務遂行上の法令違反や社内ルール違反、またはそのおそれのある事実を、通報窓口(社内事務局および社外弁護士)を通じて当社の代表取締役社長 COO に通報できる「富士電機企業倫理通報制度」を導入し、運用しています(匿名通報可)。

2024年度の通報件数は国内外25件となり、そのうち違反があったものは3件(ハラスメント2件、会計問題1件)でした。いずれも是正措置、再発防止など所要の措置を講じています。

通報への対応として、通報者情報の秘匿、通報を理由とする不利益取り扱いや報復・差別行為の禁止を通じて通報者保護の徹底を図った上で、事実調査、是正措置、再発防止、処

一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)が運営する「対話救済プラットフォーム」に参加

2025年度よりJaCERが運営する「対話救済プラットフォーム」に参加し、すべてのステークホルダーからの人権関連をはじめとした通報を受け付けています。JaCERの苦情処理プラットフォームは「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に

推進結果

富士電機コンプライアンス・プログラムおよび企業倫理通報制度の実施の結果、2024年度は富士電機の経営に重大な

贈賄防止

富士電機企業行動基準「グローバル・コンプライアンスを最優先します」において、「贈賄・汚職の防止」を宣言するとともに、企業行動基準の一部として「富士電機贈賄防止ポリシー」を公表し、富士電機の社員(派遣社員を含む)は一切の贈賄およびその疑いを招く行為を行わないことや、サプライチェーン全体で贈賄防止に取り組むことを宣言しています。

また、富士電機の社員(派遣社員を含む)向けに、贈賄防止に向けた日常業務におけるルールとして「富士電機 贈賄防止ガイドライン」を制定し、「富士電機コンプライアンス・プログラム」の実行を通じて贈賄防止に努めています。富士電機は、贈賄に関与した社員に対しては、就業規則に基づき厳正な処分を行います。

2024年度は、贈賄防止に係る違反はなく、贈賄防止に係る違反を起こし処分された役職員はおらず、また贈賄防止に係

富士電機 贈賄防止ポリシー

https://www.fujielectric.co.jp/about/company/box/doc/anti-briberypolicy/policy.pdf

分その他解決に向けた必要な対応を行い、対応内容については、通報者にフィードバックしています(匿名通報の場合も、上記の措置を通じた間接的なフィードバックに努めています)。

◎ 企業倫理ヘルプライン

富士電機の国内外の役員および従業員(退職者および派遣社員を含む)からの通報を受け付けています。社内報および社内イントラネットへの掲載などにより周知徹底を図っています。

◎ パートナー・ホットライン

社外のステークホルダーからの通報を受け付けています。ウェブサイトへの掲載やお取引先様への説明会などにより周知徹底を図っています。

「パートナー・ホットライン」について

https://www.fujielectric.co.jp/about/procurement/partnerhotline.html

JaCER

https://jacer-bhr.org/index.html

影響を与えるコンプライアンス違反はありませんでした。

る違反に関連する罰金、課徴金および和解金は発生していません。

競争法違反防止

「独占禁止法遵守マニュアル」、「海外競争法遵守マニュアル」などの日常業務におけるルールを制定し、適宜改訂しています。入札情報管理システムによる見積り・積算の確認や記録の徹底などを通じた日常監視を行い、また、内部監査部門による監査事項書に従った監査、階層別・職種別の教育の徹底を通じて競争法違反防止に努めています。競争法違反に関与した社員に対しては、就業規則に基づき厳正な処分を行います。

2024年度は、競争法違反はなく、競争法違反を起こし処分された役職員はおらず、また競争法違反に関連する罰金、課徴金および和解金は発生していません。

富士電機 贈賄防止ポリシー

https://www.fujielectric.co.jp/about/company/box/doc/anti-briberypolicy/policy.pdf

リスクマネジメント

基本方針

富士電機は、「富士電機リスク管理規程」に基づきリスクを体系的、組織的に管理しています。富士電機の経営に影響を及ぼす可能性のあるさまざまなリスクに関して、遺漏なく適切

リスク管理体制

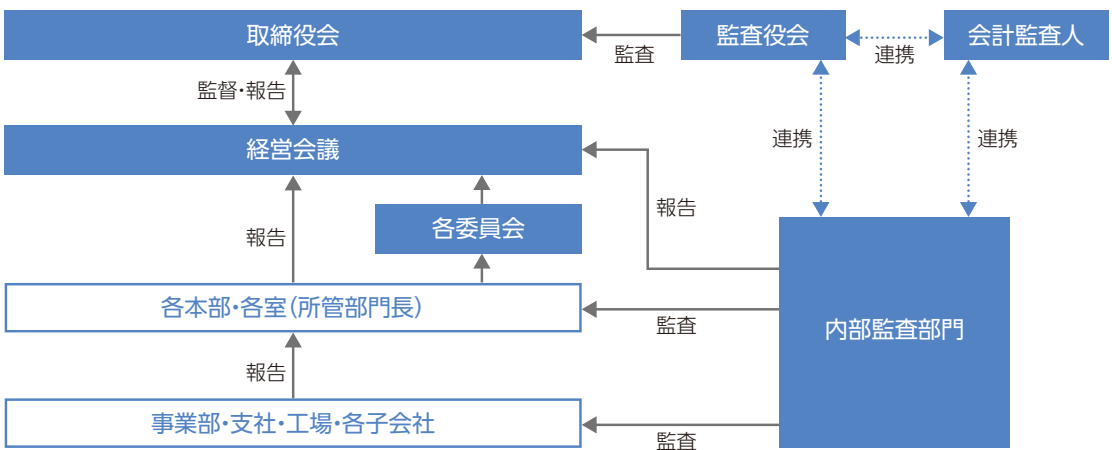
当社の各部門および関係会社は、事業責任の一環としてその事業活動に伴うリスクの管理に責任を負い、適切なリスク管理体制を整備してリスク対策を実施しています。事業計画や大規模投資などの重要なリスクについては経営会議などで適宜報告し、共有を図っています。また、リスク管理を確実に実施するためにマニュアル類を整備し、リスクの種類に応じた教育を実施するとともに、社内報などでリスク管理の取り組みを周知しています。

に管理・対処することでリスクの顕在化(危機的事態の発生)を未然に防止し、リスクによる影響の最小化を図っています。

内部監査部門は、当社の各部門および関係会社が富士電機リスク管理規程に基づいてリスクを抽出・評価し、対策方針を定めて適切に管理体制を構築し的確に運用しているかを定期的に監査しています。2024年度は45拠点に内部監査を実施し、経営に重大な影響を与えるような不備・リスクがない状況です。



主要なリスク一覧は当社HPをご参照ください。
https://www.fujielectric.co.jp/csr/governance/risk_management/risk/index.html



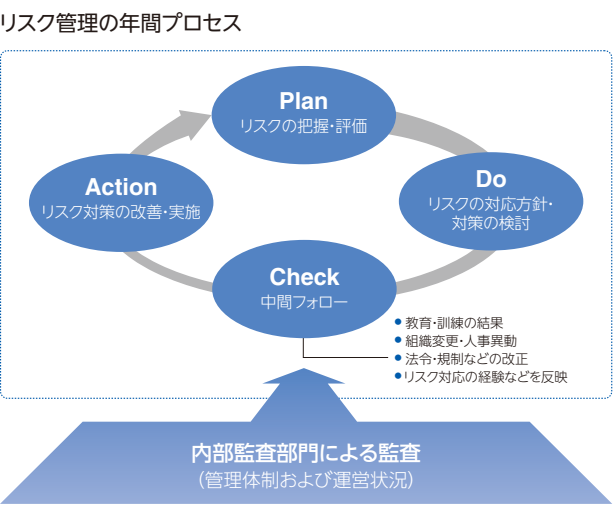
緊急事態発生時の対応

大規模災害など緊急事態が発生した場合、事態の拡大防止と早期収束が図れるよう、平常時の準備、緊急事態発生時

の緊急連絡、緊急対策本部の設置について定めた対応要領を策定しています。

リスク管理プロセス

当社の各部門および関係会社は、年次の予算策定時に事業活動に伴うリスクの把握・評価を行っています。各リスクに対しては、経営への影響および発生頻度を踏まえて、対応(回避、低減、移転、保有など)の方針や対策を検討し、各部門などで実行責任者などを定め実施しています。第2四半期(中間期)終了後に中間フォローを行い、リスク対策の年度評価・次年度の改善につなげています。またこれらの管理体制および運営状況は、内部監査部門による定期的な監査を実施しています。



自然災害・事故への対応 (BCPの取り組み)

大規模な自然災害や事故などの不測の事態発生時にも重要な事業を必要な時間内に再開・継続するため、「富士電機事業継続マネジメント(BCM)規程」に基づき、事業継続計画(BCP)を策定し、継続的な改善に全社で取り組んでいます。BCPは本社や工場、お客様の対応窓口となる支社で策定するとともに、ITシステムの早期復旧や被害最小化に向けた対応、調達分野における自然災害リスクへの対応やマルチソース化など、事業継続に欠かせない機能に対してBCPを策定しています。また策定したBCPに基づいた教育訓練を実施するとともに、BCPおよびその管理体制の有効性を半期に1回「全社BCM推進会議」で定期的に評価し改善につなげることで、事業継続力の強化に取り組んでいます。

さらに緊急時対応および事業継続対応の確実な実行に向け、事業責任者クラスを対象とした「事業継続セミナー」、各拠点の「災害対策本部訓練」に継続的に取り組むとともに、大規模地震発生などにより本社の災害対策本部が機能できない場合を想定した訓練を年4回実施しています。このような事業継続の積極的な取り組みが評価され、「国土強靱化貢献団体認証(レジリエンス認証)」を更新取得しています。



プロジェクト案件管理の強化の取り組み

当社は、利益重視の経営による更なる企業価値向上に向け、プロジェクト案件管理の強化による損失発生リスクの低減に取り組んでいます。損失発生リスクの早期把握と予知保全のため、これまでに発生した大口損失発生事例をもとにその発生原因を分析して社内関連部門と共有するとともに、再発防止策の実行および運用状況のモニタリングを実施しています。2024年度は、与信リスクの高い案件の受注前審査ルールの整備や受注済案件のコストを含めたプロジェクト進捗管理

の徹底に向け、その実施状況について関連する事業部門およびコーポレート部門と連携して管理するとともに、定期的に執行役員会議などで経営層に報告し議論しました。また海外拠点の管理レベル強化および損失発生防止に向けて策定した実務指針および運用細則について、海外現地の社員およびローカルスタッフへの研修を実施しました。今後、海外拠点向けの教育充実化に取り組み、更なるプロジェクト案件管理の強化および一層の損失発生リスクの低減につなげていきます。

情報セキュリティの維持・強化の取り組み

当社が保有する経営、営業または技術上の情報、個人情報などの資産価値を機密情報として適切に管理するために、情報セキュリティに関する方針および規程類をNIST(米国国立標準技術研究所)サイバーセキュリティフレームワークをベースに再整備し展開しています。また富士電機および国内外グループ各社に管理体制を構築し、全従業員への定期的な教育、事業所や執務室の入退場者管理、インターネットやパソコン端末のセキュリティ対策などを実施するとともに、各職場の取り組み状況を毎年点検しています。

さらに、多様化・高度化するサイバーセキュリティ脅威への対応として、第三者の専門家の知見も取り入れ、セキュリティ対応体制(CSIRT／SOC)の強化、新たなサイバー攻撃の兆候や情報の監視の強化、情報システムの防御・攻撃監視機能の強化を図っています。各拠点においても、お取引先様の要求事項や関連する業界団体のガイドライン・市場動向などを踏まえて情報セキュリティの対策向上に努めており、情報セキュリティ管理の公的認証が求められる事業ではISMS認証を富士電機(株)2部門と子会社2社が取得しています。また、個人情報保護に関しては、プライバシーマークを富士電機(株)と子会社2社が取得しています。

2024年度は、2023年度に認証取得した東京工場・鈴鹿工場に加えて、神戸工場・発紘電機(株)・富士電機機器制御(株)において、制御システムセキュリティ国際標準規格「IEC※62443-4-1」の認証を取得しました。富士電機グループとして今後も認証取得を進めていきます。

※ International Electrotechnical Commission (国際電気標準会議)

主要連結財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

(百万円)										
年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021※8	2022	2023	2024※9
経営成績										
売上高	813,550	837,765	893,451	914,915	900,604	875,927	910,226	1,009,447	1,103,214	1,123,407
国内	597,757	632,723	674,744	682,503	679,719	654,020	655,821	717,390	770,790	797,923
海外	215,793	205,042	218,707	232,412	220,885	221,907	254,405	292,057	332,424	325,483
営業利益	45,006	44,709	55,962	59,972	42,515	48,595	74,835	88,882	106,066	117,646
親会社株主に帰属する当期純利益	30,644	40,978	37,763	40,267	28,793	41,926	58,660	61,348	75,353	92,239
研究開発・設備投資										
研究開発費	35,949	34,910	35,620	33,669	34,457	33,562	33,756	36,216	36,059	37,822
設備投資額※1	27,650	27,149	26,465	43,338	48,208	35,890	59,320	84,147	68,311	85,185
減価償却費※2	29,723	29,445	30,151	30,906	32,319	36,194	39,969	45,938	51,875	57,341
キャッシュ・フロー										
営業活動によるキャッシュ・フロー	48,450	58,185	53,146	54,949	46,087	26,931	76,809	116,163	84,858	144,920
投資活動によるキャッシュ・フロー	-19,410	9,748	-14,550	-21,448	-27,621	23,477	-22,350	-49,498	-62,418	-63,384
フリー・キャッシュ・フロー	29,040	67,934	38,596	33,501	18,466	50,408	54,458	66,665	22,439	81,536
財務活動によるキャッシュ・フロー	-31,566	-56,083	-46,887	-38,174	16,917	-39,520	-42,894	-77,193	-45,867	-86,246
財政状態										
総資産※3	845,378	886,663	914,744	952,659	996,827	1,051,952	1,117,112	1,181,552	1,271,174	1,312,175
純資産	260,980	323,863	366,546	392,061	406,002	461,254	523,729	572,068	661,472	730,658
自己資本	230,399	291,215	330,635	352,921	365,619	416,996	472,900	517,091	602,515	691,767
ネット有利子負債残高	189,374	141,578	130,177	124,850	153,617	140,872	117,041	99,107	97,362	42,201
有利子負債残高	220,213	183,465	163,507	153,985	217,364	216,205	208,391	183,273	162,906	104,876
財務指標										
売上高営業利益率 (%)	5.5	5.3	6.3	6.6	4.7	5.5	8.2	8.8	9.6	10.5
売上高海外比率 (%)	26.5	24.5	24.5	25.4	24.5	25.3	27.9	28.9	30.1	29.0
投下資本利益率 (ROIC) (%)	—	—	—	—	—	—	—	10.2	11.5	12.9
自己資本利益率 (ROE) (%)	11.8	15.7	12.1	11.8	8.0	10.7	13.2	12.4	13.5	14.3
総資産利益率 (ROA) (%) ※3	3.5	4.7	4.2	4.3	3.0	4.1	5.4	5.3	6.1	7.1
自己資本比率 (%) ※3	27.3	32.8	36.1	37.0	36.7	39.6	42.3	43.8	47.4	52.7
ネットD/Eレシオ (倍) ※4	0.8	0.5	0.4	0.4	0.4	0.3	0.2	0.2	0.2	0.1
D/Eレシオ (倍) ※5	1.0	0.6	0.5	0.4	0.6	0.5	0.4	0.4	0.3	0.2
1株当たり情報※6										
当期純利益	214.48	286.82	264.34	281.89	201.57	293.52	410.68	429.50	527.57	642.69
純資産額	1,612.59	2,038.40	2,314.50	2,470.65	2,559.60	2,919.34	3,310.80	3,620.23	4,218.41	4,695.56
配当額	50.00	55.00	70.00	80.00	80.00	85.00	100.00	115.00	135.00	160.00
配当性向 (%)	23.3	19.2	26.5	28.4	39.7	29.0	24.3	26.8	25.6	24.9

非財務ハイライト

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
従業員数 (人)	26,508	26,503	27,009	27,416	27,960	27,593	26,757	27,123	27,325	27,391
国内	17,635	17,716	17,704	17,647	17,681	17,647	17,493	17,392	17,340	17,368
海外	8,873	8,787	9,305	9,769	10,279	9,946	9,264	9,731	9,985	10,023
サプライチェーンの温室効果ガス排出量 (万t-CO ₂)	—	—	—	—	12,473	5,688	17,994	17,690	5,841	5,612
生産時の温室効果ガスの排出量 (万t-CO ₂)	51.9	46.7	48.4	52.1	45.1	43.7	36.4	33.4	33.8	33.1
製品による社会のCO ₂ の排出削減貢献量 (万t-CO ₂) ※7	1,598	2,230	2,579	3,162	3,651	4,127	4,544	4,979	5,622	5,769

※1 設備投資額は有形固定資産への投資の総額であり、リース契約による取得相当額を含んでいます。

※2 減価償却費は有形固定資産と無形固定資産の減価償却費の合計です。

※3 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を2018年度の期首から適用し、2017年度に係る主要な経営指標等については、当該会計基準を遡って適用した後の指標等となっています。

※4 ネットD/Eレシオは自己資本に対するネット有利子負債残高(有利子負債残高-現金及び現金同等物)の割合です。

※5 D/Eレシオは自己資本に対する有利子負債残高の割合です。

※6 2018年10月1日付で普通株式5株を1株とする株式併合を実施しています。

1株当たり当期純利益及び1株当たり純資産額は、2013年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。

2018年度における中間配当額(1株当たり8円)を株式併合実施後に換算すると1株当たり40円となりますので、2018年度における1株当たり配当額は、中間配当額を含め80円に相当いたします。

1株当たり配当額は、株式併合前の配当金につきましても、遡って当該株式併合の影響を考慮した金額を記載しています。

※7 2009年度以降に出荷した製品が1年間稼働した場合のCO₂排出削減貢献量です。

経済産業省「温室効果ガス削減貢献量算定ガイドライン」に準拠し算出しています。

※8 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用しており、2021年度以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。

※9 「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日。以下「2022年改正会計基準」という。)等を当会計年度の期首から適用しており、2023年度に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっております。なお、2022年改正会計基準については第20-3項ただし書きに定める経過的な取扱いを適用し、「税効果会計に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第28号 2022年10月28日)については第65-2項(2)ただし書きに定める経過的な取扱いを適用しております。この結果、第149期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。



会社概要 (2025年3月31日現在)

商号	富士電機株式会社
英文社名	FUJI ELECTRIC CO., LTD.
設立	1923年8月29日
連結子会社数	68社 (国内20社、海外48社)
持分法適用会社数	4社
本店	〒210-9530 神奈川県川崎市川崎区田辺新田1番1号
本社事務所	〒141-0032 東京都品川区大崎一丁目11番2号 ゲートシティ大崎イースタワー
資本金	476億円
従業員数 (連結)	27,391名 (国内17,368名、海外10,023名)
売上高 (連結)	11,234億円 (2024年度)
証券コード	6504

株式・株主構成 (2025年3月31日現在)

発行済株式総数	149,296,991株
株主数	47,030名

大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	23,625	16.00
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	14,204	9.62
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,966	3.36
朝日生命保険相互会社	3,983	2.70
全国共済農業協同組合連合会	3,059	2.07
ファナック株式会社	2,684	1.82
BNYM AS AGT / CLTS 10 PERCENT	2,659	1.80
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,658	1.80
GOVERNMENT OF NORWAY	2,563	1.74
JPモルガン証券株式会社	1,889	1.28

(注) 持株比率は、会社法施行規則の規定に基づき、発行済株式の総数から自己株式を控除して算出しています。

所有者別株式分布状況

区分	株主数 (名)	株式数 (株)	出資比率 (%)
金融機関・証券会社	148	59,339,206	39.74
その他国内法人	572	5,564,928	3.73
外国法人等	958	66,732,166	44.70
個人・その他	45,352	17,660,691	11.83
合計	47,030	149,296,991	100.00

(注) 「個人・その他」には、自己株式を含んでいます。

当社ウェブサイトの企業データ (IR、サステナビリティ関連情報)



IR関連情報を入手したい方は、
IR (株主・投資家情報) サイトをご覧ください。



IR (株主・投資家情報)
<https://www.fujielectric.co.jp/ir/>



サステナビリティ関連情報を入手したい方は、
サステナビリティサイトをご覧ください。



サステナビリティ
<https://www.fujielectric.co.jp/csr/>



TOPICS

富士電機の次世代育成支援

社会との信頼関係を一層深めるため、事業活動を通して培った「人」と「技術」を活用し、グローバルに社会課題の解決に貢献するために、地域貢献活動に取り組んでおり、地域の子どもたちや学生、教員などに対する「次世代育成支援」に注力しています。

〔国内〕

小学生・中学生を対象に科学技術の素晴らしさやものづくりの大切さを伝えていくために、社員が講師となって授業を行う「理科教室」や工場などの拠点に招く「職場体験・工場見学」、教員向け企業研修の受け入れを行っています。



小学生向けプログラミング教育
(東京都日野市小学校)



教員向け民間企業研修
(東京都日野市小学校)

〔海外〕

経済発展著しいインドや東南アジア地域において、理工系大学に対し、ものづくりや製品技術を学ぶ講座の開設や実験機器(当社製品)を寄贈するなど、技術支援を行っています。



高等専門学校向け講座
(タイ)



大学とのパートナーシップ
(インド)