

2026

Contributing to the creation of a sustainable society



目次

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年度中期経営計画の 進捗状況

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
- 53 人財
- 58 人権尊重の取り組み

59 ガバナンス

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

73 基本情報

- 73 主要連結財務・非財務ハイライト
- 75 企業データ
- 76 地域貢献活動

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には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。

報告対象期間

2025年4月1日～2026年3月31日

※ 2026年4月以降の活動内容を含む

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

情報の種類	財務情報	非財務情報
法定開示	- 決算短信  - 事業報告 (会社法) 	- コーポレートガバナンス報告書  - 有価証券報告書 (金商法) 
任意開示	富士電機レポート (統合報告書)  - IRサイト (株主・投資家情報)  - サステナビリティサイト 	

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・スタンダード」

IFRS 財団「国際統合報告フレームワーク」

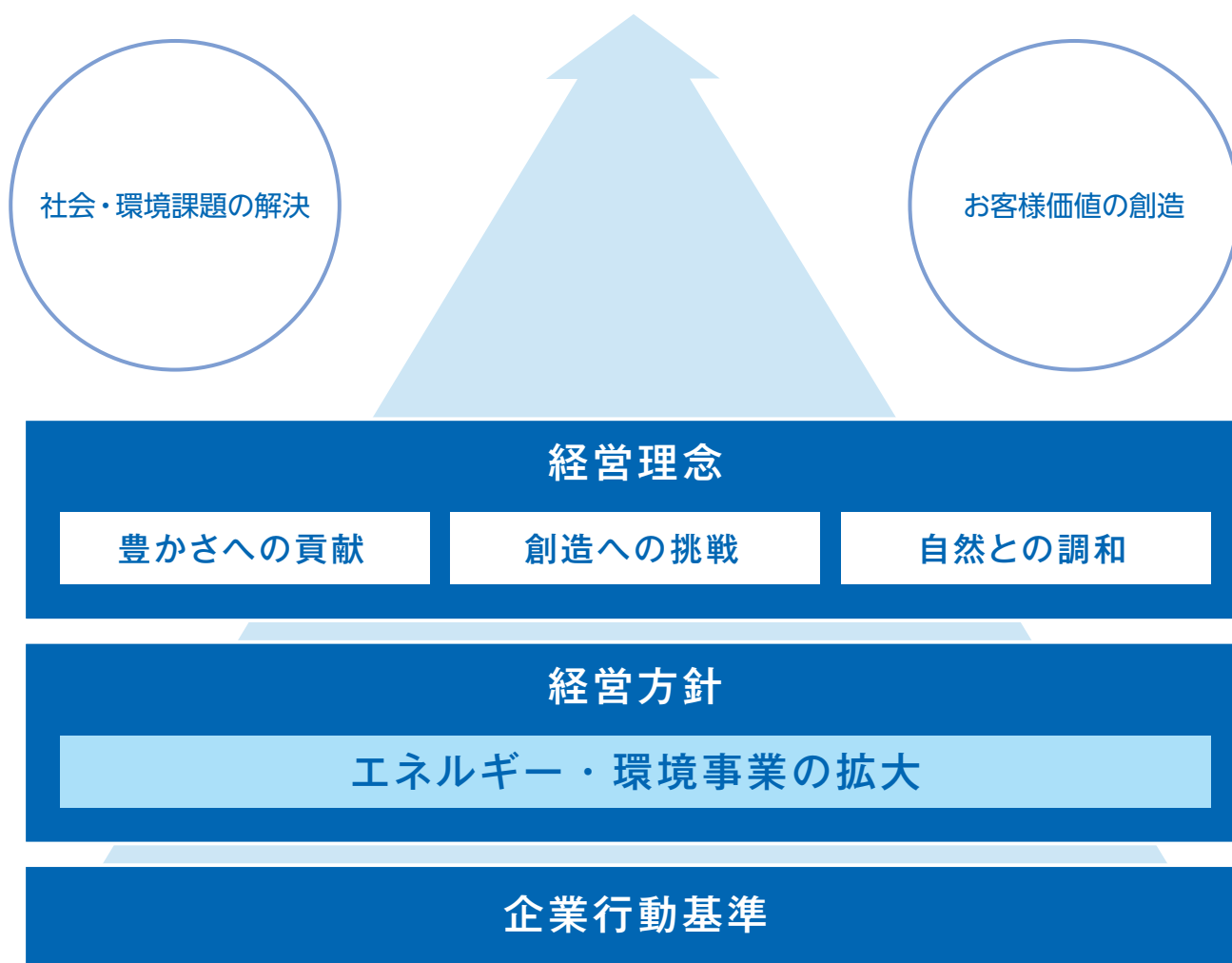
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

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

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
システム



設備工事



FA
コンポーネント



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

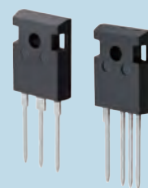


サーボシステム

半導



産業分野



コア技術

パワー半導体

パワーエレクトロニクス

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

省エネ 自動化

インダストリー



オートメーション



社会
ソリューション



器具



IT
ソリューション

食品流通



店舗流通



自販機



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

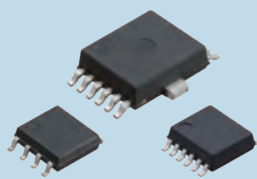


店舗設備機器



自販機

体



自動車分野

計測・制御技術

冷熱技術

エネルギー・環境事業の歴史

1923 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000

創業期

工業の近代化に向けて電力需要の拡大

戦後復興～高度成長期

電力・鉄道インフラ整備、産業の発展に向けて電力安定化などの需要拡大

オイルショック～

オイルショックによる省エネ需要の拡大

安定成長期

自動化需要の拡大

環境の時代

環境大気汚染、

クリーンなエネルギー



1936
水車第一号機4,850HP
フランス水車を製作。
上の代発電所(栃木県)に
第一号機を納入

1937 ●
電力量計の製造開始



1966
東海原子力発電所営業
運転開始(原子力圧力
容器などを製作)

1969
日本原子力研究所(現JAEA)
の多目的高温ガス実験炉プロ
ジェクトに参画

1977
当社初の本格的地熱発電設備を受注
(エルサルバドルの電力庁向け40MW)

1979
当社初の高落差大容量揚水発電設備を
納入(韓国・清平揚水発電所)

1971 ●
電力会社向け集中監視制御システムを開発
(日本初「FACOM-R」使用の計算制御システム)

2004
高温工学試験研究炉
(HTTR) が世界最高
水準の出口温度
950℃を達成



1998
100kWリン酸形
燃料電池を納入

エネルギーの安定供給

パワー エレクトロ ニクス

1925 ●
変圧器の製造開始
当社製第一号機を
炭鉱会社に納入

1924 ●
電動機の
製造開始



1954 ●
超小型電磁
開閉器の
製造開始



1967 ●
漏電遮断器の開発



1966 ●
中大容量
無停電電源装置(UPS)
(200kVA) を発売



1982 ●
トランジスタUPSを
発売

1992 ●
世界最大容量 IGBT 方式 UPS
の開発

1930 ●
水銀整流器の
製造開始



1976 ●
業界に先駆け、
汎用インバータの生産開始



1989 ●
IGBT搭載
インバータの開発

1999 ●
IGBT搭載
高圧インバータを開発



省エネ 自動化

1957 ●
化学プラント計装システムを納入

1937 ●
工業計測器の製造開始

1958 ●
浄水場に国内初の
電子計装システムを納入

1959 ●
製鉄所エネルギーセンター向け
計装システムを納入

1976 ●
プログラマブルコントローラ (PLC)
FUJILOGシリーズの生産開始

1974 ●
設置型超音波流量計を発売

1975 ●
分散型制御システム
MICREX-Pの開発

1971 ●
テレパーム着圧発信機の製造開始

1984 ●
PLC MICREX-Fシリーズを発売



1985 ●
世界初
光フィールド
計装システム
(FFIシステム) の
開発



1992 ●
EIC統合化制御システム、
MICREX-IXの開発

1959 ●
シリコンダイオードの
製造開始



1975 ●
バイポーラトランジスタの
製造開始

1988 ●
第1世代IGBTの
製造開始



パワー 半導体

1969 ●
自販機の製造
開始



1973 ●
オープン
ショーケースを発売



1976 ●
ホット&コールド
自販機を発売

1970 ●
カップ式コーヒー
自販機を発売



1981 ●
清涼炭酸飲料ディスベンサ
を発売

1981 ●
自動給茶機を発売

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。

2010

2020



地球温暖化などを背景に産業・社会インフラ分野における環境対策が進む



2010
単機容量世界最大(当時)140MW地熱発電所運転開始(ニュージーランド・アワ・プルワ地熱発電所)



2017
国内最大級の地熱バイナリー発電設備を納入(滝上/バイナリー発電所向け5,050kW)

2014 ●
スマートメータの製造開始



2020 ●
国内最大級の蓄電池併設型メガソーラー発電所運転開始(すずらん釧路町太陽光発電所)



2024
高温工学試験研究炉(HTR)の安全性実証試験に成功

2024 ●
単機容量世界最大184MW地熱発電所運転開始(ニュージーランド・タウハラ地熱発電所)

2025 ●
第2世代スマートメータの製造開始



2010 ●●
離島にマイクログリッドシステムを納入し、実証実験に参加(太陽光・風力発電などの変動する出力を、蓄電装置の充放電制御で緩和し、系統安定化を図るシステム)

2012 ●
メガソーラー用パワーコンディショナ(PCS)を発売(世界で初めて実用化した新3レベルモジュールを搭載)



2011 ●
水冷大容量IGBTインバータの開発

2012 ●
国内初、SiC-SBD搭載産業用インバータの開発



2013 ●
飯島蓄電センター(鹿児島県薩摩川内市)日本初の系統蓄電システムの実証試験を実施



2014 ●
SiC搭載PCSを発売



2016 ●
SiC/パワー半導体搭載北米向け大容量UPSを発売



2017 ●
SiC搭載新幹線用主変換装置を納入



2022 ●
天然エステル油適用変圧器を発売



2024 ●
22kVモールド変圧器の開発



2023 ●
EV/バッテリー・ステーション千歳(北海道千歳市)日本初の大型系統用蓄電所の商用運転開始



2024 ●
蓄電池市場向け大容量PCSの開発



2025 ●
蓄電池市場向け中容量PCSの開発



2023 ●
大容量UPS(2,400kVA)を発売



2024 ●
プラント用ドライブ装置FRENIC-GSを発売



2021 ●
大容量UPS(1,200kVA)を発売(7500WXシリーズ)



2004 ●
垂直水平統合制御システムMICREX-NXの開発

2016 ●
インド製鉄所エネルギーセンター向け監視制御システムの納入

2014 ●
間接外気活用省エネルギーハイブリッド空調機(F-COOL NEO)の開発

2015 ●
120℃蒸気発生ヒートポンプを発売



2026 ●
エジェクタ冷却機を発売



2026 ●
150℃蒸気発生ヒートポンプの開発



2010 ●
新3レベル変換回路と専用モジュールの開発

2010 ●
SiCモジュールの開発



2016 ●
車載用直接水冷型パワーモジュールの出荷開始(RC-IGBT内蔵)



2018 ●
産業機器用第7世代RC-IGBTの出荷開始



2024 ●
軽・小型自動車向けパワーモジュールM682の開発



2024 ●
再生可能エネルギー向けAll-SiCモジュールHPnCパッケージの開発



2011 ●
ハイブリッドヒートポンプ自販機を発売



2012 ●
コンビニエンスストア向けコーヒーマシンを発売

2022 ●
冷凍自販機を発売



2023 ●
サステナ自販機を発売



2023 ●
外食向けコーヒーマシンを発売



2024 ●
冷蔵ロッカー型自販機を発売



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

(2025年度)*1

製造資本

- ・設備投資額 567億円
- ・製造拠点 11カ国48拠点

知的資本

- ・研究開発費 389億円
- ・産業財産権*2 13,517件

人的資本

- ・連結従業員数 26,955名
(国内17,347名、海外9,608名)
- ・一人当たり研修時間*3 46時間
- ・教育研修費*3 20億円

社会関係資本

- ・お取引先様数*4 893社
- ・産学官技術連携団体数 70団体
- ・社会貢献費用*5 約3.3億円

自然資本

- ・環境投資 約19億円
- ・主要素材 7万トン
- ・エネルギー使用量 993GWh
- ・ガス類取扱量 58トン
- ・取水 9,964m³
- ・化学物質取扱量 1,117トン

財務資本

- ・自己資本 8,002億円
- ・ネット有利子負債 192億円

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(P45~52)

ウェルビーイング
の実現

▶人財(P53~57)

ガバナンスの
更なる徹底

▶ガバナンス(P59~72)

再投資・経営資本強化

*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、教育研修費：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：2025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



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-CO₂**
(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**

アウトカム

(2025年度)*1

経済価値

- 売上高 **1兆2,276億円**
- 営業利益(率) **1,366億円**
(11.1%)
- 親会社株主に帰属する当期純利益(率) **980億円**
(8.0%)
- 配当金額 **295億円**
- 配当性向 **30.1%**
- ROE **13.1%**
- ROIC **12.6%**

社会価値

- 生産時の温室効果ガス排出量 **27万トン-CO₂**
(2019年度比40%削減)
- 製品による社会のCO₂削減貢献量 **59百万トン-CO₂**
(2019年度比61%増加)
- 廃棄物最終処分率 **0.08%**
- 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 **361名**
- 障がい者雇用率 **2.95%**
(参考:法定雇用率2.5%)

製品・サービスによる提供価値 (アウトプット)

(2025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 **873億円**

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 **4,376億円**

省エネ・自動化

低圧インバータ、半導体、自販機など



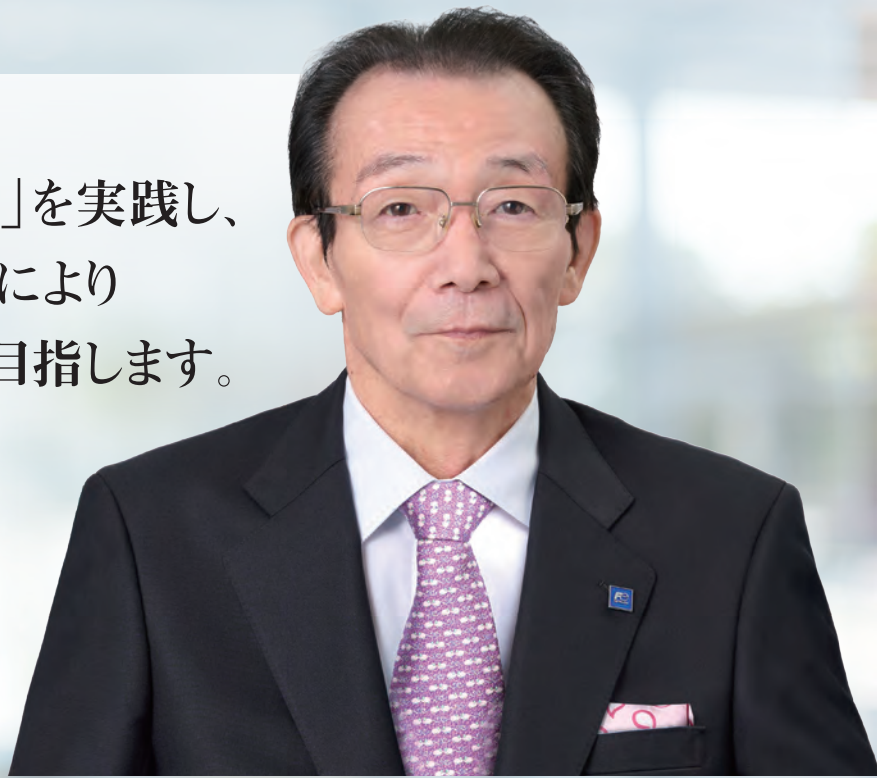
売上高 **7,333億円**

※5 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。政治献金は除く
※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

経営スローガン

「熱く、高く、そして優しく」を実践し、
従業員ファーストの経営により
更なる企業価値向上を目指します。

代表取締役会長CEO
北澤 通宏



経営理念・経営方針の実践により、持続的成長企業であり続ける

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き、進化させてきました。パワー半導体やパワーエレクトロニクスを中心としたコア技術を強みとし、産業・社会インフラ分野において、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、自動化に貢献する技術と製品を有しています。さらに、それらを組み合わせるエンジニアリング力を付加することで、お客様のご要望に応える最適なシステムソリューションを提供してきました。

当社経営の基軸にあるのは、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、そして経営理念を具現化するエネルギー・環境事業で社会に貢献する経営方針です。エネルギー・環境分野で事業と利益の拡大を図り、「従業員ファースト」の考えのもと、創出したキャッシュを新たな技術や人的資本に積極的に投資し、株主様へもしっかりと還元し

ていく。こうした成長と還元の好循環の実現により、社会やお客様から信頼され、必要とされる持続的成長企業であり続けたいと考えています。

当社を取り巻く環境は、グリーントランスフォーメーション(GX)や、生成AIをはじめとするデジタル技術の普及・拡大に伴うエネルギー需要の増大を背景に、当社の事業機会は拡大しています。

不確実性が高まっている中で、持続的な成長を確かなものにするため、富士電機を中核としたグループ全体が、これからもチーム一丸となって事業活動を推進するとともに、サプライチェーン全体におけるコンプライアンスの徹底や情報セキュリティの確保、経済安全保障や各種災害リスクへの対応力強化など、経営基盤の強化に資する取り組みをグローバルに進めてまいります。

4期連続で過去最高業績を更新し、財務基盤は極めて強固に

2025年度の当社を取り巻く環境は、米国の通商政策の影響などにより経済の先行き見通しの不透明感が継続・拡大するとともに、銀や銅の原材料価格が高騰するなど、業績予想

が非常に難しい一年であったと思います。したがって、業績予想の対外開示は、これまでとは異なり、第1四半期決算発表時に上方修正開示を行うなど、株式市場も意識して、適宜、経

営の状況を更新し、株主・投資家の皆様との対話を大切にしてきました。

業績面では、売上高は4期連続、営業利益、当期純利益は5期連続で過去最高を更新し、営業利益率は初めて11%を超えました。

この業績に大きく貢献したのはエネルギー部門です。GXや半導体・データセンターに係る投資が拡大する中で、再生可能エネルギーや電力の安定供給のための、蓄電システムなどのエネルギーマネジメントや変電システム、施設・電源システムを中心としたプラント・システム事業が大きく拡大しました。さらに、2023年度下期に、当社の創業時からの中核事業であった発電プラント事業をエネルギー部門に編入し組織を一体化して、体質改善、プラント案件管理の強化に関係部門が一になり取り組んだ成果が、利益改善につながっていると評価しています。

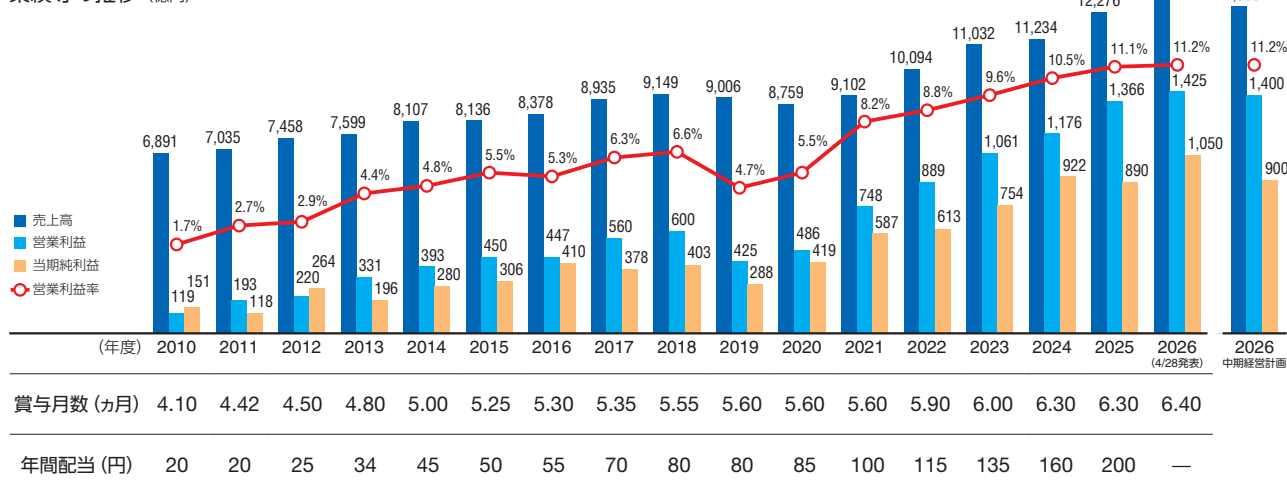
一方、半導体、FAコンポーネント、器具などのコンポーネント製品は、市況や顧客の急激な変化に的確に対処しきれませ

んでした。物量に見合った生産体制・拠点の最適化、適正かつスピーディな価格転嫁などの短期と中長期の施策を迅速に処していきます。

この10年間、従業員数は約2万7,000人を維持したまま、売上高は1.5倍の1兆2,276億円に拡大しました。これは、2012年度に開始した、収益力改善に向けた全社活動「Pro-7」が、現場の業務品質向上、生産性向上として根付いた成果であり、仕事はチームで行うことが職場に浸透している現れだと評価しており、当社の強みとなっています。

また、財務面では、着実に財務体質は強固になってきました。思い返せば、私が社長に就任した2010年度の前年2009年度は、ネット有利子負債残高は3,477億円に上り、ネットD/Eレシオは1.9倍でした。2025年度は各々192億円、0.0倍まで縮小し、経営としての安定性は増し、より強固になったと考えています。ROE13.1%、ROIC12.6%は、中期経営計画で目標としている水準以上を達成しており、着実に利益を積み上げる事業体になってきました。

業績等の推移（億円）



※ 賞与月数：一般社員の年間平均支給月数 年間配当：1株当たり。2018年10月1日の株式併合を考慮し算出

セグメント別売上高・営業利益（2023年度～2026年度）（億円）

	2023年度実績			2024年度実績			2025年度実績			2026年度経営計画(4/28発表)		
	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率
エネルギー	3,471	300	8.6%	3,577	364	10.2%	3,964	595	15.0%	4,550	710	15.6%
インダストリー	4,019	344	8.6%	3,966	339	8.5%	4,650	444	9.5%	4,540	480	10.6%
半導体	2,280	362	15.9%	2,368	371	15.7%	2,374	235	9.9%	2,250	130	5.8%
食品流通	1,073	88	8.2%	1,115	139	12.5%	1,080	131	12.2%	1,150	140	12.2%
その他	632	43	6.8%	561	38	6.7%	584	39	6.6%	600	39	6.5%
消去または全社	-443	-76	—	-354	-73	—	-375	-78	—	-340	-74	—
合計	11,032	1,061	9.6%	11,234	1,176	10.5%	12,276	1,366	11.1%	12,750	1,425	11.2%

※ 2023年度および2024年度実績は、2026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）
2025年度実績は、2026年度の事業組替の数値を反映して表示

次期中期経営計画では将来への積極投資により成長と還元の好循環を確かなものに

2026年度は、2027年度から始まる次期中期経営計画を策定する一年となります。2030年代半ばの富士電機のありたい姿を描き、2030年度をターゲットにした目標を検討しています。エネルギー・環境分野で事業・利益の拡大を図り、持続可能な社会の実現に貢献するという経営の基本スタンスは変えません。利益を創出する力がついてきたと思います。社会・産業の変化に対し、中長期的にあるべき事業ポートフォリオを描き、注力する事業領域を定めていきます。更なる成長に向け、M&Aを含めた成長投資の早期具体化とともに、資本効率を如何に高めていくかが次なる課題と考えています。

また、これまでの中期経営計画では営業利益率を重視した経営を行ってきましたが、率を高めるには、売上高(分母)と営業利益(分子)のバランスを図らなければならない難しさがあ

ります。次の中期経営計画では、率より絶対額(売上高、営業利益)に重心をおくことが、次期中期経営計画以降の当社の成長を確かなものにすると考えています。

こうした業績、経営体質の変化において、株主様への還元は、安定的・継続的を基調にしつつ、毎年、配当金の増額を図ってきました。2025年度は、中期経営計画の目標で示している配当性向30%目安を念頭におき、前年度に対して約25%増となる1株当たり40円増配の200円、配当性向は30.1%となりました。2026年度は配当金と合わせて総額210億円の自己株式の取得を第1四半期に実施しました。新たな技術の獲得や人的資本への投資、生成AIを含むデジタル化・情報化投資を拡大させ、株主の皆様への還元を含む成長と還元の好循環を継続できるよう、経営のかじ取りを行っていきます。

攻めと守りのGX戦略で、サプライチェーン全体で環境課題の解決に貢献

国連や国際社会が求める「2050年ネットゼロ」に向け確実に歩みを進めるため、この2026年度には、現行の「環境ビジョン2050」で定める2030年度目標に加えて、新たに2035年度目標の策定を進めます。

環境課題に対する社会からの要請は、当社のエネルギー・環境事業の成長機会であると考えています。脱炭素化と限りある資源を有効活用する循環経済(サーキュラーエコノミー)を推進します。そのために、環境配慮型の製品と事業を通じて社会やお客様が抱える脱炭素化の課題解決を支援し事業を拡大する「攻め」と、サプライチェーン全体の環境負荷低減

に向けた自社生産拠点における環境投資など、自社の活動による環境負荷を最小化し、国際的な規制や要請に対応する「守り」の両輪で、環境経営を推進していきます。

持続的な事業拡大を見据え、AI／デジタル技術を活用した生産性向上など更なるものづくり力強化を推進するとともに、生産時に使用する電力を再生可能エネルギーに切り替え、生産設備も電化を推進します。さらに、欧州から進むエコデザイン規則を先取りしてお客様、お取引先様と相互理解のもとでグリーンサプライチェーンを構築し、事業の拡大を図ります。

多様な人財の活躍と社員の幸せ(ウェルビーイング)の実現

会社の成長には、社員一人ひとりが仕事のやりがい、心身の健康、ワーク・ライフ・バランスなど、富士電機で働くことに幸せ(ウェルビーイング)を感じ、チームでいきいきと働ける環境が重要です。業績の結果は、社員一人ひとりの頑張りやチームの総合力を結集した成果として、賞与という形でしっかりと報いるという方針です。

私は、こうした考え方を、「従業員ファースト」として社員にメッセージを発信しています。従業員ファーストは、経営者としての揺るぎない姿勢と考えています。未来を切り拓く原動力は社員であり、社員のウェルビーイング実現が、会社および社員とその家族の繁栄と幸福につながると確信しているからで

す。毎年実施している社員意識調査では、「会社満足度」「ウェルビーイング指数」などを経営の重要指標と捉えており、経営や職場の課題として受け止め、継続的に改善しています。

当社は22年ぶりに人事・処遇制度を刷新しました。年齢や経験年数に関わらず、役割に応じた適正な評価を行うことで、社員の自律的なキャリア形成を促します。また、多様化する価値観に応えるべく、女性の活躍拡大には柔軟に働ける環境を整え、組織の機動力向上に継続的に取り組んでいきます。シニア社員には、貴重な経験・ノウハウを可視化し業務変革につなげるなど、個々人のキャリアを活かし、ライフスタイルに合わせて働き続けられる環境づくりに継続的に取り組んでいきます。

人財獲得競争が激化する昨今、採用活動は総力戦で挑みます。社員と一体となって当社の魅力を広く発信し、学生やキャリア志向の若者の期待に応えてまいります。加えて、海外

事業拡大の実現には、現地オペレーションの自律化に向けた経営人財や現地社員の育成、それに伴う報酬制度の構築が重要課題であると認識し、具体化に着手します。

ガバナンスの実効性向上

長期的に企業価値を高めていくために重要な事は、業務執行の健全性、透明性の確保およびガバナンスの実効性の更なる向上です。先行きの予測が難しい社会環境下において、社外取締役、社外監査役の多様な経験と見識に基づく率直な議論を行う機会を増やし、さらに強い経営体質を築いていきます。

現在、注力しているのが、海外子会社を含むグループ全体でのリスクマネジメントです。人権、コンプライアンス、自然災害などの従来リスクに加え、近年、重要課題となっている情報セキュリティ、経済安全保障対応などのリスクへの不断の備

え、レジリエンスを高めておくことが重要になっています。リスクマネジメントを一元化し、初動対応の迅速化を図るとともに、サプライチェーン全体でリスク影響を最小化するように対処していきます。

なお、本年7月、冷凍冷蔵設備の取引に関し、独占禁止法違反の疑いがあるとして、公正取引委員会による立入検査を受け、調査に全面的に協力しております。この事態を重く受け止めるとともに、お取引先様をはじめ、関係の皆様にご多大なるご心配とご迷惑をおかけし深くお詫び申し上げます。

富士電機のDNA

当社の経営スローガン「熱く、高く、そして優しく」は、諸先輩方から受け継ぎ、これからの社員にも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情熱、「高く」は高い目標を持ち、チームで共有する気概、「優しく」は、お客様、仲間、家族に対する優しさや感謝の気持ちです。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、これがあって初めてチームは強固になります。

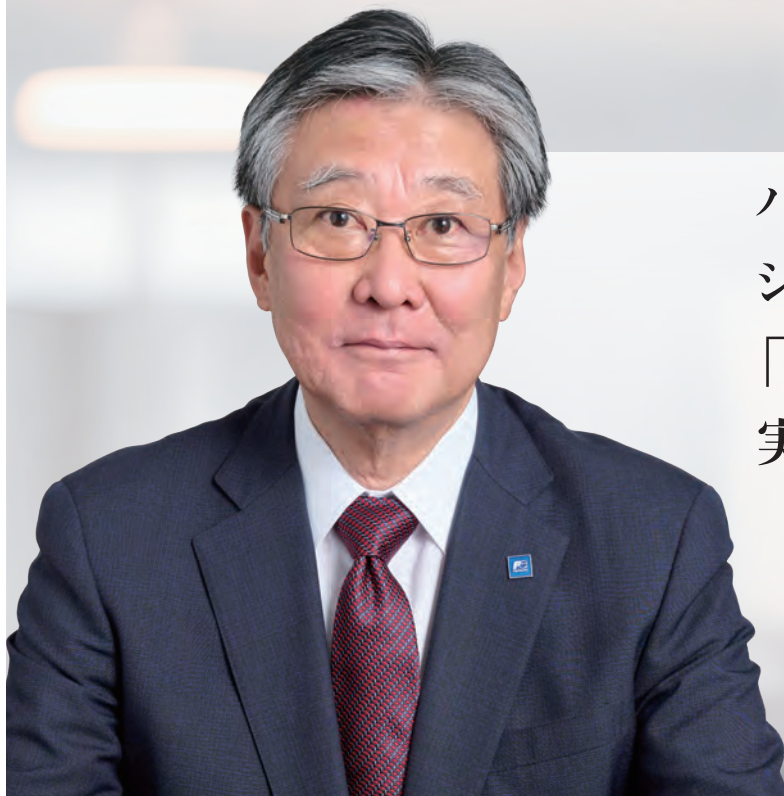
高い志・目標を持ち続けるには、リーダー自身が率先してその姿勢を示し、働く社員一人ひとりが情熱と誇りを共有することが必要と考えています。

私達は、エネルギー・環境事業を進化させ、社会・環境課題の解決や新たな価値の創造に挑み続け、ステークホルダーの皆様からの共感や信頼を獲得していきます。

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



パワエレとパワー半導体の
シナジーを徹底的に追求し、
「成長と還元の好循環」を
実現していきます。

代表取締役社長 COO
近藤 史郎

Q 2025年度の業績をどのように受け止めていますか。

旺盛な GX・DX 需要を捉えプラント・システム事業を拡大

売上高、営業利益、当期純利益は過去最高を更新し、営業利益率は11%超を達成しました

当社を取り巻く市場環境は、米国の通商政策による影響や地政学リスクの顕在化などにより、世界経済の見通しに対する不透明感が継続した一年でした。また、投資資金の流入やグローバルな需給の逼迫などに起因して、銀や銅をはじめとする原材料価格が高騰するなど、楽観視できる状況ではありませんでした。一方、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) 投資の加速や、生成 AI をはじめとするデジタル技術の活用拡大に伴うエネルギー需要の増大を背景として、電力インフラ、製造業およびデータセンター (DC) などにおける設備投資は極めて堅調に推移しました。

このような環境のもと、当社はエネルギー需要の増大に的確に対応し、再生可能エネルギーや電力の安定的かつ効率的な供給、さらには需要家サイドにおける省エネ・自動化・電化を実現するプラント・システム事業の拡大に注力しました。また、地政学的な問題など外部環境の変化によるサプライチェーンの寸断リスクへの対応、収益力の更なる強化に向け

た、開発購買による部材の標準化・共通化やマルチソース化、デジタル技術を活用した生産現場の徹底的な生産性向上と在庫の適正化を推し進めました。加えて、資本効率向上に向けた政策保有株式の縮減など、経営基盤を強固にするための施策を着実に実行しました。

その結果、原材料価格の高騰や、半導体の電装分野における需要減、食品流通における前期の改刷特需の反動減などの影響があったものの、エネルギーおよびインダストリーを中心としたプラント・システム事業の需要増加などが利益を押し上げ、連結業績は、売上高、営業利益、当期純利益のいずれも過去最高を更新しました。営業利益率も11%超と2026年度中期経営計画で掲げた2026年度目標を1年前倒して達成することができました。この成果は、激変する環境の中で、社員全員が日々の業務において地道に付加価値を積み上げ、チーム力を発揮してくれた努力の賜物であると評価しています。

Q 2026年度の基本方針と経営目標をお聞かせください。

利益重視経営を徹底し、過去最高業績更新と「成長と還元の好循環」による企業価値向上を目指します

デジタル技術の社会実装の進展により電力需要は増大し、電動車の需要は地域ごとに強弱があり変化が表れているものの、地球規模の課題である脱炭素化に向けたGXへの投資は拡大し続けています。

このような市場環境のもと、当社は、変化する時代に適応して、持続的な企業価値向上と社会貢献を目指すことを基本方針に掲げ、利益重視の経営を徹底して収益力の向上を図ります。増大するエネルギー需要、GX投資、デジタル化ニーズを捉え、パワーエレクトロニクス(パワエレ)を中核として、4事業セグメント(エネルギー、インダストリー、半導体、食品流通)の相互連携をさらに強化し、お客様の価値を創出するソリューション提案によって差別化を図ります。強いコンポーネントを生み出し、それを適切に組み合わせ、先端のデジタル技術により高付加価値なプラント・システム事業を拡大します。エネルギーを中心とした旺盛な需要に確実に応えるため、国内外での生産能力増強投資と、デジタル技術を活用した生産性向上を一体で推し進めます。また、原材料価格の高騰影響に対しては、部材の標準化・共通化、調達のマルチソース化を図るとともに、中期的には設計仕様の変更を行うなど、サプライチェーンの強靱化を図り、影響を極小化

していきます。

資本コストを意識した経営を経営層の掛け声で終わらせないため、現場に足を運び、社員と対話して浸透を図っています。例えば営業部門では売掛金の早期回収、ものづくり部門では棚卸資産の徹底的な適正化といった日々の業務改善について、現場レベルでの改善を進めています。また、事業ごとに資本効率や収益性の状況・変化を確認し、利益の拡大に向けた施策を当該部門と共有し実行しています。

2026年度の連結業績は、売上高、営業利益、当期純利益のいずれも過去最高の継続更新を目指します。創出したキャッシュは、社員の処遇改善、成長投資、株主様への還元継続的に振り向け、「成長と還元の好循環」による持続的成長を確かなものにします。

成長投資は、設備投資を適切にコントロールしていく一方、脱炭素社会の実現や高度なデジタル社会を支える製品・システムの創出に向け、将来を見据えた研究開発投資や情報投資を積極的に推進します。

株主様への還元については、配当性向30%を基に、2026年度は配当金と合わせ総還元性向50%となる総額210億円の自社株買いを第1四半期に実行しました。

Q 持続的な企業価値向上に貢献する富士電機の強みは何でしょうか。

パワー半導体とパワーエレクトロニクスのシナジーにより、エネルギーの供給から需要サイドまで価値提供できる「総合力」

当社の強みは、パワー半導体とパワエレというコアコンピタンスを基軸にして、競争力のあるコンポーネントを自社で開発、設計、製造し、お客様の課題に合わせてコンポーネントを組み合わせ、最適化したシステムとして、ワンストップでソリューション提供できることです。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・電化など、エネルギーの供給サイドから需要サイドまで、他社にはない優位性を活かし、お客様・社会の最先端ニーズに常に応え、幅広い業界で独自の価値を提供し続け、その時代の産業やインフラの発展を支えてきました。

当社の競争優位性の重要なファクターとなるのがパワー半導体とパワエレのシナジーです。当社製パワー半導体を搭載したパワーコンディショナ(PCS)はメガソーラー事業者や風力発電事業者をはじめとする再生可能エネルギー市場で広く採用され、無停電電源装置(UPS)はDCや半導体工場といった

高度なIT・通信インフラの安定稼働と運用面の省エネに貢献しています。足元では新製品である「小型車載用RC-IGBT」「車載インバータ」の開発において、パッケージングの初期段階からパワー半導体とパワエレの技術者がしっかりと参画し、お互いの技術を最適化する工夫を凝らし小型化・高効率化など高い競争優位性を実現しました。

さらに当社は、創業以来、国内外の社会・産業分野で数多くのお客様に対して豊富な納入実績があり、膨大な経験・ノウハウが蓄積されています。この長年培ってきた経験と技術に、AI・デジタル技術を融合することで、エネルギー需給バランスの最適化に貢献するエネルギーマネジメントシステムなど、リアルの世界でのお客様の更なる価値創出につなげています。お客様の生の声を通じて、お客様が直面している課題をいち早く捉え、技術・経験そしてチーム力を掛け合わせて、新たな価値創出と社会課題解決に挑んでいます。

パワー半導体とパワエレのシナジー（例）



Q 更なる事業拡大に向け、重要テーマは何でしょうか。

セグメントを横断した「ソリューション創出」、経営の現地化の推進による「海外事業の拡大」、そして「新領域の事業化」の3つの柱で、事業拡大を力強く牽引します

2027年度を起点とする次期中期経営計画の策定においては、成長戦略を基軸にして、成長投資、人財戦略、財務戦略、そして株主還元施策などについてももう一步踏み込んで検討し、ROEは15%を目指す企業体になりたいと考えています。当社の次なる成長に向けて、3つの重要テーマを掲げています。

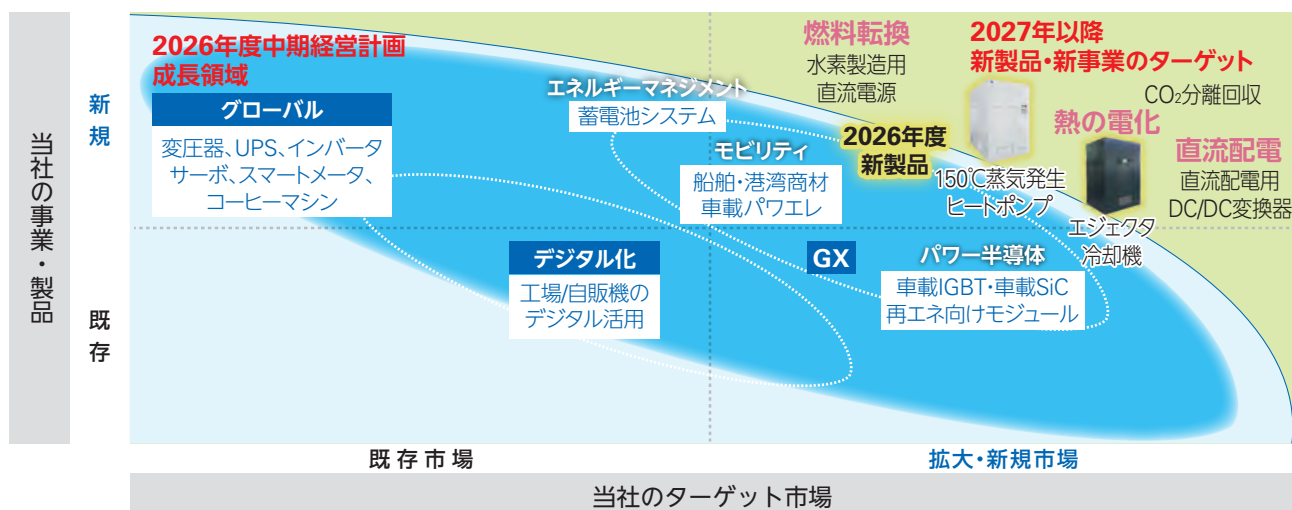
一つ目は、当社の事業・技術を最適に組み合わせたソリューションによって「新たな顧客価値を創出」することです。複雑化・高度化する社会課題を根本から解決するためには、事業・部門の壁をまたいだトータルソリューションの提供が不可欠です。その象徴的な例が、昨今投資が急拡大しているAIDC向けソリューションです。従来のDCは、UPSを中心としたエネルギーのお客様という位置付けでした。しかし、生成AIの普及によるサーバの高発熱化に伴い、冷却方式が空冷から水冷・液冷へと大きく変わろうとしています。この転換により、食品流通の自販機事業で培ってきた高度な冷熱技術や排熱利用の発想を活かした、インダストリーの新商材「エジェクタ冷却機」の優位性が一気に高まります。また、徹底した省エネに向けてDC内で直流配電が採用されるようになれば、次は半導体や器具

事業が持つ高度な遮断技術が極めて重要になってきます。

二つ目は「海外事業の拡大」です。2026年度の海外売上高は3,639億円を計画していますが、次期中期経営計画では高い目標を掲げていきます。エネルギー需要の拡大を背景に、東南アジア、インド、北米市場を中心に、AI・インフラ関係の設備投資が伸びていくことが見込まれ、当社は、電源機器や変電機器の生産能力を増強し、事業拡大させていきます。地設・地産・地消を徹底して経営の現地化を推進するとともに、国内拠点が持つ技術やノウハウなどのリソースを活用して海外現地を支援する体制を構築・強化していきます。

三つ目は「新領域の事業化」です。2027年度以降の本格的な市場拡大を見据え、2026年度はエジェクタ冷却機や蒸気発生ヒートポンプなどを上市しますが、「熱の電化」のほか、その先には変換装置などの「直流配電」、水素製造用直流電源などの「燃料転換」などに積極的に挑戦しています。マーケットの動きを見極めながら、新領域にある開発テーマを着実に成長領域に取り込み事業化していくことが重要と考えています。

成長領域と新製品・新事業のターゲット



Q デジタル技術活用の浸透は。

現場へのデジタル活用意識は定着し、生産性向上は着実に進展しています

2025年度から全社的な業務改善活動「Pro-7活動」の共通テーマに、「AI・デジタル技術の活用による業務品質・業務効率向上」を掲げました。私自身が毎年全国の工場を訪問し、現場の取り組みを直接確認し、対話を重ねる中で、生産性の向上にデジタル技術を積極的に活用するという意識が現場の隅々に定着したという確かな手応えを感じています。

成果は数字に表れており、2023年度比で、2025年度売上高が111%となる中でも従業員数は横ばいを維持、生産性は113%へと着実に向上しました。2026年度は、中期経営計画で掲げている「対2023年度生産性20%向上」を達成します。

2026年4月には全社共通の生成AIツールを本格的に導入したほか、統合基幹業務システム(ERP)については、経営リスク低減を図るため段階的に導入を進めています。ERP導入にあたっては、従来の業務遂行プロセスを見直し、事業データを

統合し、即時性の高い可視化・分析を実現するとともに生産性向上を推し進めます。

また、デジタル化の進展とともに、セキュリティ脅威への対応は、社会・産業インフラを支える当社にとって重要課題です。2026年4月に、制御システムセキュリティ国際標準規格「IEC62443-4-1」の認証を東京工場や鈴鹿工場など5組織・拠点に加え、新たに筑波工場でも取得し、東京工場においては「セキュアな製品を作るためのプロセス」の継続的な運用が認められ、認証更新を取得しました。2026年度より、新たにセキュリティ委員会を設置し、情報・製品・工場セキュリティの3つの切り口から、多様なサイバー脅威への適切な対処を組織横断的に進めることにしました。お客様へお届けする製品・サービスの品質向上と安定供給の実現に向け、これらの取り組みを推進します。

Q ステークホルダーの皆様へメッセージをお願いします。

本年7月、冷凍冷蔵設備の取引に関し、独占禁止法違反の疑いで公正取引委員会による立入検査を受けました。公正取引委員会による調査に全面的に協力するとともに、私が委員長を務める富士電機遵法推進委員会においては、社内を再点検し、改めてコンプライアンスの徹底を図ってまいります。お取引先様をはじめ、関係者の皆様に多大なるご心配とご迷惑をおかけし深くお詫び申し上げます。

経営体質は強固になってきました。高い目標を掲げ、社員

とその目標を共有し、一人ひとりが仕事にやりがいを感じて挑戦し、チームの総合力の下で達成感と自己の成長を実感できる環境づくりに取り組み、「成長と投資」「成長と還元」の好循環により、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

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）

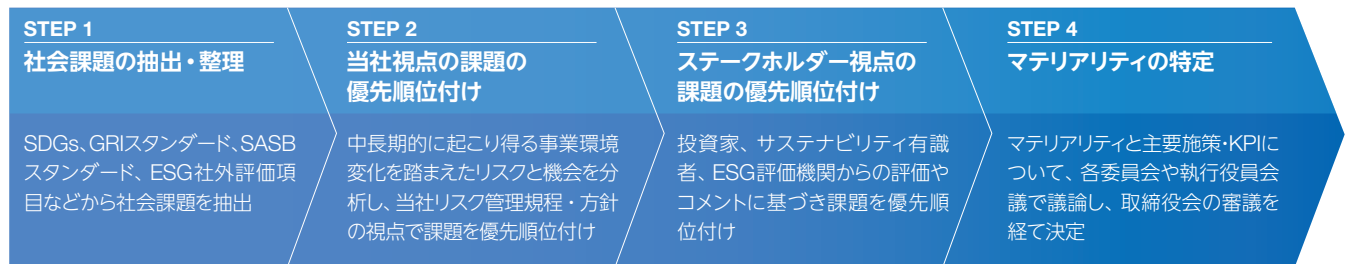
マテリアリティの考え方

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。

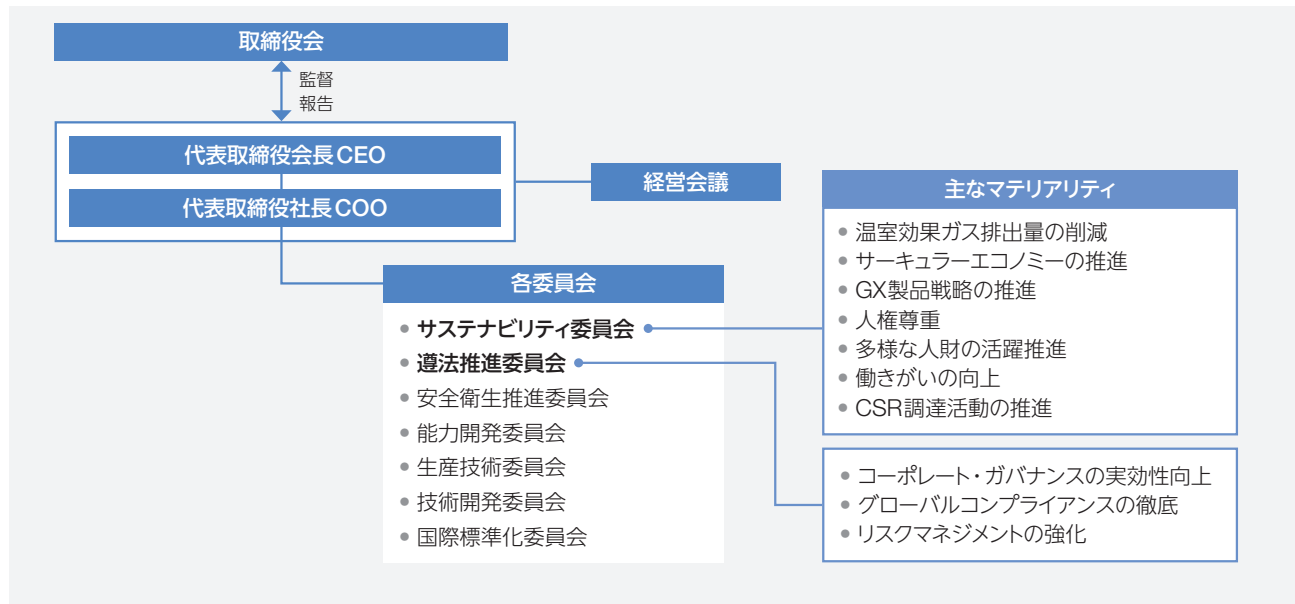
マテリアリティ特定プロセス



マテリアリティの推進体制

執行役員などで構成する各委員会や当該課題の所管部門で、各マテリアリティについて企画・推進しています。なおサステナビリティ委員会および遵法推進委員会は、各マテリアリ

ティについて経営会議および取締役会に年2回報告・審議しています。



企業活動全体で取り組むSDGs目標

富士電機は、エネルギー・環境事業で創出する価値（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）とSDGs目標との関連性に基づき、5つの重点目標を設定するとともに、企業活動全体で取り組む経営基盤強化に係る4つの目標を加え、9つの目標を設定しています。



マテリアリティと主な取り組み

マテリアリティ		主要施策		KPI	目標	2025年度実績	関連するSDGs
エネルギー・環境事業の推進							
成長戦略の推進	新製品投入を核にした売上拡大 →P37～40	GX、DX、グローバルで新製品投入	売上高		2026年度：12,500億円	12,276億円	    
	海外事業の拡大 →P23、P29～36	グローバル商材の投入、 地域重点施策による事業拡大	海外売上高		2026年度：3,750億円	3,448億円	
収益力の更なる強化	デジタル活用による生産性向上 →P41～44	生産技術の高度化による 生産性向上	生産性		2026年度：20%増加 (2023年度比)	13%増加 (2023年度比)	
環境ビジョン2050の推進							
温室効果ガス排出量の削減 →P45～52		サプライチェーンの温室効果ガス 排出量の削減	サプライチェーンの温室効果ガス 排出量		2026年度：45%削減 (2019年度比) 2030年度：46%超削減 (2019年度比)	56%削減 (2019年度比)	   
		生産時の温室効果ガス排出量の 削減	生産時の温室効果ガス排出量		2026年度：29%削減 (2019年度比) 2030年度：46%超削減 (2019年度比)	40%削減 (2019年度比)	
			再エネ比率		2026年度：29% (全電力購入量比) 2030年度：55% (全電力購入量比)	27% (全電力購入量比)	
		省エネ製品の提供	製品による社会のCO ₂ 削減貢献量		2026年度：59百万トン 2030年度：59百万トン超	59百万トン	
サーキュラーエコノミーの推進 →P45～52		エコデザイン規制に対応した 製品設計	エコデザイン規制に適応した環境配慮型製品への移行に継続的に取り組む				
社員の幸せ(ウェルビーイング)の実現							
ウェルビーイングの実現 →P53～58		各種施策の確実な展開・浸透、 社員意識調査の継続実施	会社満足度		2026年度：3.8pt以上	3.8pt	  
			ウェルビーイング指数		2026年度：3.6pt以上	3.6pt	
	人権尊重	人権デュー・デリジェンスの実施	人権・労働アセスメントの 実施拠点数		モニタリング指標*	79拠点 (国内41拠点、 海外38拠点) (2024年度実績)	
	多様な人財の 活躍推進 働きがいの向上	女性社員の更なる活躍推進	女性役職者数		2026年度：450名	361名	
			女性管理職比率		2026年度：4.8%	4.1%	
		国内外経営人財の育成強化	将来の執行役員になり得る 人財ストック		2026年度：50名	47名	
		シニア活躍推進	一般社員の定年延長制度選択率	モニタリング指標*	82%		
			幹部社員のシニアタスク制度 選択率	モニタリング指標*	96%		
	キャリア形成支援	キャリア自律意識		2026年度：3.6pt以上	3.5pt		
ガバナンスの更なる徹底							
コーポレート・ガバナンスの実効性向上 →P59～68		第三者機関による取締役会実効 性評価の継続実施と運営への 反映	年1回取締役会実効性評価アンケートを実施し、取締役会で議論・報告・課題共有 する				
		政策保有株式の縮減	経営や事業への影響を留意しつつ縮減を図る				
グローバルコンプライアンスの徹底 →P69・70		コンプライアンス・プログラムの 拡充	コンプライアンス教育実績	モニタリング指標*	階層別 547名		
		企業倫理通報制度の活性化	企業倫理通報制度の通報件数	モニタリング指標*	55件		
リスクマネジメントの強化 →P71・72		事業継続計画(BCP)の継続的 改善による対応力の強化	防火・防災やBCPの策定など「事業継続力強化」に継続的に取り組む				
		情報セキュリティの強化	サイバーセキュリティ攻撃の監視・制御、防御・検知システムの増強、サイバー訓練 などの対応力強化に継続的に取り組む				
		プロジェクト案件管理の強化	損失発生リスクの早期把握と予知保全などリスク低減に継続的に取り組む				

※ モニタリング指標：目標設定は行わないが、水準を注視するために実績をモニタリングする指標



経営の重要課題

<https://www.fujielectric.co.jp/csr/material-issues/index.html>

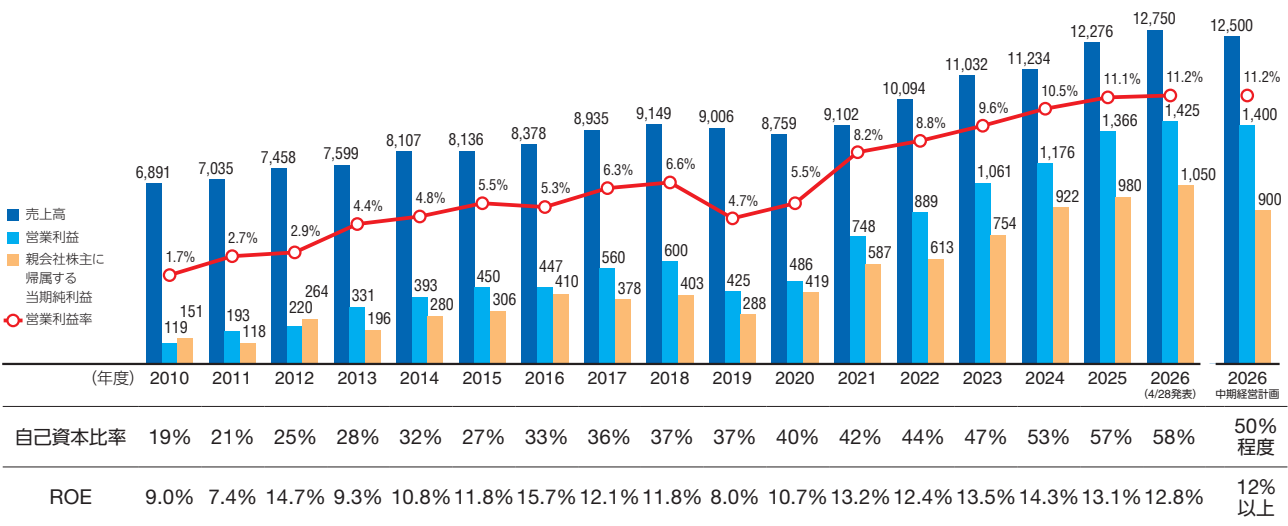


経営改革の変遷

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」を一貫して追求し、経営改革を推進してきました。時代の変化に適応しながら着実に業績を伸張させ、利益重視経営の徹底により、営業利益率11%超を達成できる企業へと進化しています。

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		政策保有株式の一部解消	- 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 - 政策保有株式の更なる縮減 - 企業行動基準の改定 「環境ビジョン2050」の策定 - TCFD提言への賛同	- 取締役に対する業績連動型株式報酬制度導入 - TCFD・TNFD統合開示
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 - プラント・システム事業の強化
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 - ものづくり力の強化 - 生産技術部門の集約ならびに人財育成強化	- 地産・池消の推進 - 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	- 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 - 生成AI導入

業績推移 (億円)



2026年度中期経営計画の進捗状況

2024年5月に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」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、売上高1兆2,500億円、営業利益1,400億円、営業利益率11%超を掲げ、「収益力の強化」「成長戦略の推進」「経営基盤の強化」に取り組み、営業利益率の目標は1年前倒しで達成しました。

中期経営計画（億円）

売上高	12,500
営業利益	1,400
営業利益率	11.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	900
純利益率	7.2%

財務指標

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

※ 為替レート: US \$140.00円、EURO150.00円、RMB19.50円

重点戦略

収益力の強化

- 資本コストを意識した事業運営
- デジタルを活用した生産性の向上
- P25・26 財務・資本戦略
- P41～44 ものづくり・調達

成長戦略の推進 —成長分野への集中投資—

- P27～36 セグメント別概況
- 新製品投入による事業拡大
- 海外事業の拡大
- 2027年以降の売上拡大に貢献する新事業の創出

経営基盤の強化

- 社会** 従業員ファースト
ウェルビーイング (WB)
P53～57 人財
- 環境** 環境ビジョン2050の推進
P45～52 環境
- ガバナンス** コンプライアンスの徹底
リスクマネジメントの強化
P59～72 ガバナンス

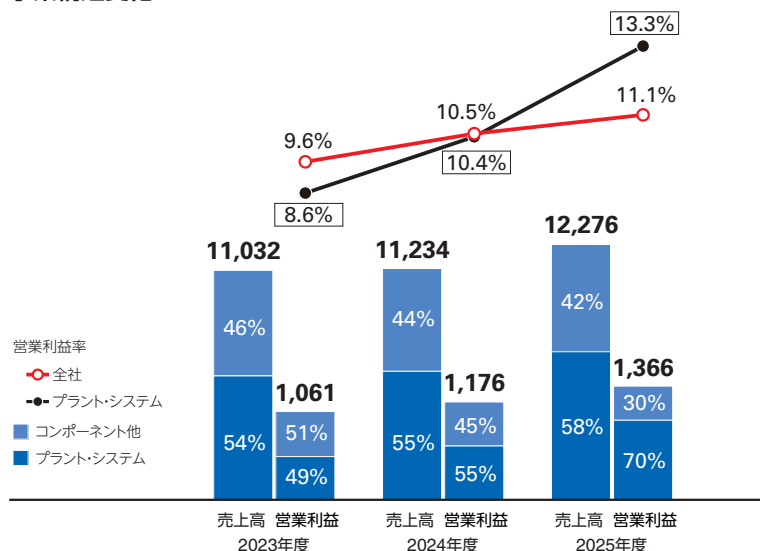
2024～2025年度の環境変化と事業構造変化

当社の事業構造は、「プラント・システム」と「コンポーネント他」の2つに分けられ、「プラント・システム」にはエネルギー、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）、「コンポーネント他」にはインダストリー（FAコンポーネント、器具）、半導体、食品流通が含まれます。

当社を取り巻く経営環境は、中期経営計画策定当初から大きく様変わりし、事業構造も変化しました。2024年度は工作機械関連需要は低迷し、電動車（xEV）市場は地域により強弱があり、緩やかな成長にとどまりました。2025年度には銀や銅などの原材料価格が急激に高騰し、インダストリー（FAコンポーネント、器具）、半導体といったコンポーネントのブレーキ

要因となりました。一方、脱炭素化、とりわけデジタル化の潮流は想定以上に加速しました。生成AI・デジタル技術の急速な普及に伴うエネルギー需要の増大を背景として、電力、製造業およびデータセンターなどにおける設備投資が堅調に推移しました。当社はこれらの環境変化を機敏に捉え、再生可能エネルギーやエネルギーマネジメント事業（変電システム、蓄電システム）、施設・電源システム事業などエネルギーを中心としたプラント・システムが拡大しました。これにより、プラント・システムが売上高に占める割合は、2023年度54%から2025年度58%に拡大し、営業利益率は、2023年度8.6%から2025年度13.3%に向上しています。

事業構造変化



コンポーネント他

- インダストリー（FAコンポーネント、器具）
- 半導体
- 食品流通

プラント・システム

- エネルギー
- 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）

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

セグメント別の事業環境変化と対応

セグメント	2026年度中期経営計画からの変化点	対 応
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	- プラントシステム事業の強化 - 設備工事との一体運営 - 国内外生産拠点の能力増強、生産性向上
	新型コロナウイルス感染症拡大移行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	- コンポーネント事業の製販一体化による体質強化 - 経営のスピードアップ (マーケティング強化、ものづくり・在庫の最適化、顧客価値創出)
半導体	xEV市場の伸長は想定よりも緩やか	- 将来に向けた研究開発・生産能力増強投資の継続 (需要に合わせたスピードコントロール) - スペックイン強化と新規顧客の開拓
	再生可能エネルギー・データセンター向け需要の拡大	新製品開発、新規顧客の開拓
食品流通	- 国内自販機の投資抑制 - 改刷特需の想定以上の伸長 (2024年度)	- 高付加価値商材による収益力の強化 - 新商材展開によるトップラインの拡大

 詳細はセグメント別概況 (P27)

2025年度決算

売上高は、半導体の電装分野におけるxEV向けパワー半導体や食品流通における改刷特需の剥落などがあったものの、エネルギーの変電システムにおける電力および産業向け電源機器の大口案件の増加、施設・電源システムにおけるデータセンター向けならびに、半導体の産業分野における中国の再生可能エネルギー向けの需要増、インダストリーのITソリューションにおける文教分野の大口案件の増加などにより、対前年度1,042億円増加の1兆2,276億円となりました。

営業利益は、従業員の賃金・賞与の増額に伴う人件費や、資本費、研究開発費の増加による固定費の増加、原材料価格の高騰影響、半導体の電装分野や食品流通の改刷特需の剥落などの影響があったものの、施設・電源システムや半導体の産業分野、ならびにインダストリーにおけるITソリューションの文教分野などの需要増、機種構成差、コストダウン、為替影響などにより、対前年度190億円増加の1,366億円となりました。

2026年度経営計画

売上高は、半導体の電装分野における欧米顧客向けの需要減やインダストリーのITソリューションにおける文教分野の前年度大口案件の反動減などの影響があるものの、エネルギーの発電プラントにおける原子力、火力・地熱やエネルギーマネジメントにおける蓄電システム案件の増加、変電システムにおける産業向け変電・電源機器や、施設・電源システムにおけるデータセンター向けの需要増、インダストリーのオートメーションにおける駆動制御システムの需要増、設備工事における電気設備工事案件の増加などにより、対前年度474億

円増加の1兆2,750億円を目指します。

営業利益は、従業員の賃金・賞与の増額に伴う人件費や、成長投資に伴う資本費、研究開発費などの固定費の増加、原材料価格の高騰影響などがあるものの、エネルギーの施設・電源システムやインダストリーのFAコンポーネント、半導体の産業分野向けなどの需要増による物量増加や機種構成差、案件差、コストダウンなどにより対前年度59億円増加の1,425億円(営業利益率11.2%)とする計画です。

セグメント別売上高・営業利益 (億円)

	2024年度実績			2025年度実績			2026年度経営計画 (4/28発表)		
	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率
エネルギー	3,577	364	10.2%	3,964	595	15.0%	4,550	710	15.6%
インダストリー	3,966	339	8.5%	4,650	444	9.5%	4,540	480	10.6%
半導体	2,368	371	15.7%	2,374	235	9.9%	2,250	130	5.8%
食品流通	1,115	139	12.5%	1,080	131	12.2%	1,150	140	12.2%
その他	561	38	6.7%	584	39	6.6%	600	39	6.5%
消去または全社	-354	-73	—	-375	-78	—	-340	-74	—
合計	11,234	1,176	10.5%	12,276	1,366	11.1%	12,750	1,425	11.2%

※ 2024年度実績は、2026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)

2025年度実績は、2026年度の事業組替の数値を反映して表示

※ 為替レート: 2024年度実績 US \$149.52円、EURO162.08円、RMB20.59円

2025年度実績 US \$159.88円、EURO183.41円、RMB23.11円

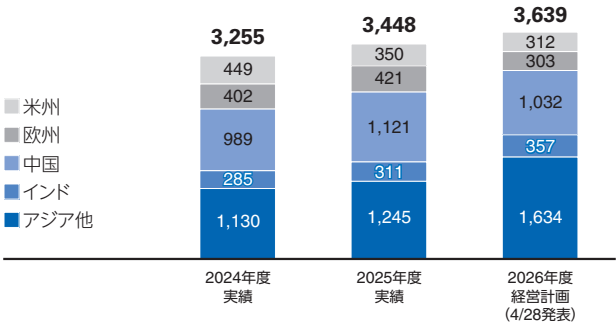
2026年度経営計画 US \$150.00円、EURO175.00円、RMB21.90円

海外売上高

2025年度は、為替影響に加えて、中国における半導体の産業分野の需要増などにより、米州を除いた全地域で増収となり、対前年度193億円増加の3,448億円となりました。

2026年度は、欧州における半導体の電装分野や中国における半導体の産業分野の需要減などの影響があるものの、アジア他における発電プラントの需要増や施設・電源システムにおける案件増加などにより対前年度191億円増加の3,639億円とする計画です。

海外売上高 (億円)

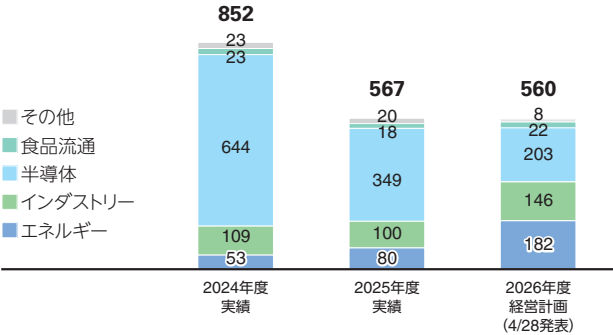


設備投資・研究開発

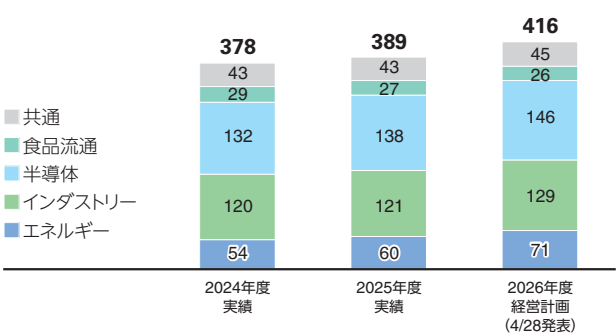
設備投資は、成長分野であるエネルギーの生産能力増強投資を継続し、半導体は顧客需要に応じてスピードをコントロールしていきます。研究開発は、将来に向けてエネルギー、イン

ダストリー、パワー半導体への積極的な開発投資を進めています。

設備投資 (億円)



研究開発 (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異なります

設備投資・研究開発の主な内容 (2024～2026年度)

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再編および生産能力増強（千葉、川崎） - 受変電機器の需要増加に対応した能力増強（FSMBE、神戸、筑波）	- GX新商材（蓄電システム、ドライエアー開閉装置、水素燃料電池） - グローバル商材（変圧器、モルトラ、電機盤） - データセンター向け（大容量UPS、コンテナパワートレインユニット）
インダストリー	- スマートメータの生産設備 - GX商材の試験設備 - 新製品（モビリティ分野向け商材、計測機器、器具）の生産設備	- GX新商材（エジェクタ冷却機、蒸気発生ヒートポンプ） - グローバル商材（高圧インバータ、放射線機器） - モビリティ商材（車載インバータ、船舶電気推進システム） - コンポーネント商材（低圧インバータ、計測機器、電磁開閉器）
半導体	- SiC製造工程（前工程） - SiC8インチライン（開発） - SiC6インチ増産（松本、津軽） - 組立工程（後工程）の生産能力増強	- 電装分野向け（SiCモジュール、IGBTモジュール） - 産業分野向け（SiCモジュール、IGBTモジュール） - 次世代SiC-MOSFET - 第8世代IGBT
食品流通	- 合理化・内製化投資 - プリント基板実装ライン - 板金加工一貫生産ライン	- 自販機（高付加価値自販機、DX応用サービス） - 店舗流通商材（新冷凍ショーケース、紅茶マシン、縦型釣銭機） - グローバル商材（インド向け自販機、ディスプレイ） - 新分野商材（受取ロッカー、外食向けコーヒーマシン）
その他／共通	研究開発に係る設備投資など	- GX新技術（水素生成、水素・アンモニア計測、CO₂回収、直流配電） - DX関連技術（セキュリティ、AI、モデルベース開発） - 次世代半導体技術（縦型 GaN-MOSFET、パッケージジ）



当期純利益の拡大と 資本コストを意識した事業運営、 株主還元の強化により 企業価値の持続的向上を実現します。

取締役 専務執行役員
経営企画本部長
三吉 義忠

当社は2026年度を最終年度とする現中期経営計画において「利益重視経営」を基本方針に掲げ、営業利益率11%超、純利益率7%超、ROE12%以上、ROIC10%以上を重要経営指標としています。とりわけ、利益率ならびに資本効率を重視し、各セグメントでのROIC管理の徹底、キャッシュマネジメントの強化、営業キャッシュ・フローの最大化、資産健全性の向上に取り組んでいます。

財務規律については、機動的な対応力に必要な発行体格付け(A格以上)を維持するため、自己資本比率50%程度、ネットD/Eレシオ0.2倍程度を基準としてきました。現中期経営計画を通じて財務基盤は十分に強化され、次なる成長への「投

資余力」を蓄積できています。

株主還元については、配当による安定的・継続的な還元方針は維持しつつ、強化していきます。配当性向30%を目安とした配当を実施するとともに、自己株式の取得についてはキャッシュ・フローの状況などに応じ、配当を補完する「機動的な利益還元策」と位置付け、実行します。

今後も資本コストを意識し、適切な財務規律の下でM&AやDX等の成長投資へ資本を配分していきます。資産適正化や政策保有株式の継続的な見直しなど、資本効率の向上にも引き続き取り組み、企業価値の持続的な向上を実現します。

事業環境の変化と当期純利益の拡大に向けた施策の実行

脱炭素化やデジタル化を背景とした電力・データセンター需要の拡大が続く一方、半導体においては電動車(xEV)市場の立ち上がり遅れから、市況は現中期経営計画の策定時に比べ調整局面が見られるなど、明暗が分かれています。当社はこうした変化に機敏に対応し、当期純利益の拡大に向けた施策を着実に推進しています。

2025年度は高付加価値商材による適正な価格形成、生産性向上、徹底した原価低減に取り組むことで着実に利益を積み上げました。為替の円安基調も加わり、当期純利益は980億円、ROE13.1%、ROIC12.6%、自己資本比率56.9%、ネットD/Eレシオ0.0倍となりました。利益蓄積により手元資本が厚みを増す一方、財務レバレッジは低下しました。

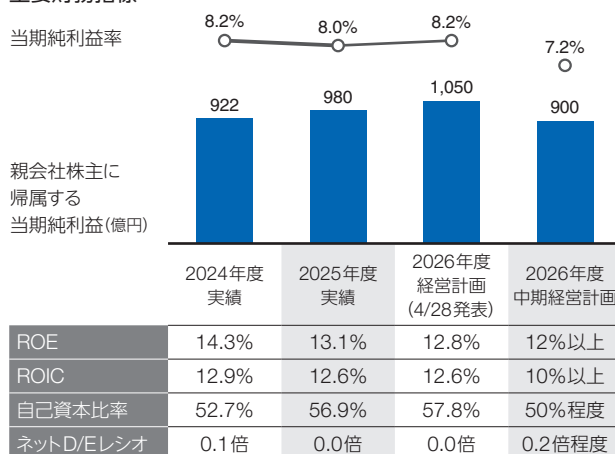
2026年においては1,050億円の当期純利益を計画します。資本収益性は中期経営計画の目標をクリアする一方、財務健全性が高まっており、後述する約210億円の自社株買い等を通じて資本効率の維持と自己資本比率のコントロールを図っています。

全社のROICは高水準を維持する計画ですが、金利上昇に

主要財務指標

当期純利益率

親会社株主に
帰属する
当期純利益(億円)



伴いWACCも引き上がっています。各セグメントで資本効率や収益性の状況を見極め、中長期的な価値創造と当期純利益の拡大に向け、以下の施策を実行していきます。

エネルギーでは、電力機器の需要拡大に応える成長投資を国内外の工場で決定しました。2026年度はこれらの生産ラインの立ち上げに着実に取り組むとともに、生産性の向上と内

製化の拡大による更なる利益成長を図ることで、全社水準を上回る高いROICを見込んでいます。

インダストリーでは、コンポーネントが素材価格高騰の影響等によりプラント・システムビジネスに比べて収益性が低い状況にあり、ROICにも課題があると認識しています。最適な生産拠点への機種集約やプラットフォーム適用拡大を推進し、コスト競争力と収益基盤を強化します。

一方で、これまで大規模な資本を投下してきた半導体では、電動車(xEV)市場の遅れ等の影響で利益水準が低下する見

込みです。同セグメントのROICが全社の水準およびWACCを下回る見通しであることに対し、経営として強い課題認識を持っています。足元では需要動向に応じて設備投資をコントロールし、相対的に生産性が劣るSiの生産縮小を並行して行うことで抜本的な収益性改善を図るとともに、中長期的な利益成長を牽引するSiCの生産拡大を進めます。

食品流通では、お客様のニーズに合った高付加価値な製品の提供により、全社水準を上回る高い収益性を継続しており、全社のROIC改善および当期純利益の拡大に寄与しています。

キャッシュ・フロー・アロケーション

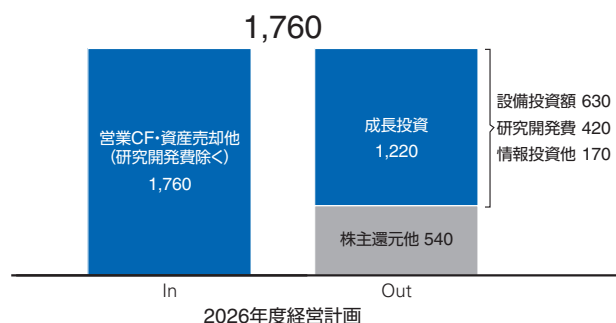
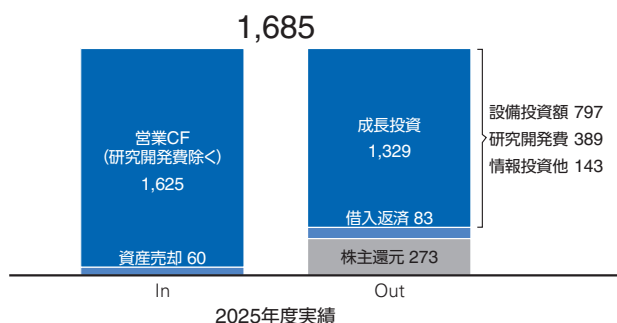
2025年度は、営業キャッシュ・フロー(研究開発費除く)を中心にトータル1,685億円のキャッシュインを創出しました。

創出したキャッシュは将来の成長に向けた投資へ優先的に充当し、キャッシュアウトとして1,329億円を投じました。このうち、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797億円を投じています。

2026年度は、1,760億円のキャッシュインを見込みます。引

き続き状況に応じて設備投資のアクセルとブレーキをコントロールする一方、競争力の源泉となる研究開発投資と生産性の向上や経営判断のスピードアップに資する情報投資は積極的に推進します。中長期的な見通しのもと、将来の成長に資する成長投資の検討とともに、自社株買いによる還元も含めたキャッシュ・フロー・アロケーションを実施していきます。

キャッシュ・フロー・アロケーション (億円)



株主還元の強化

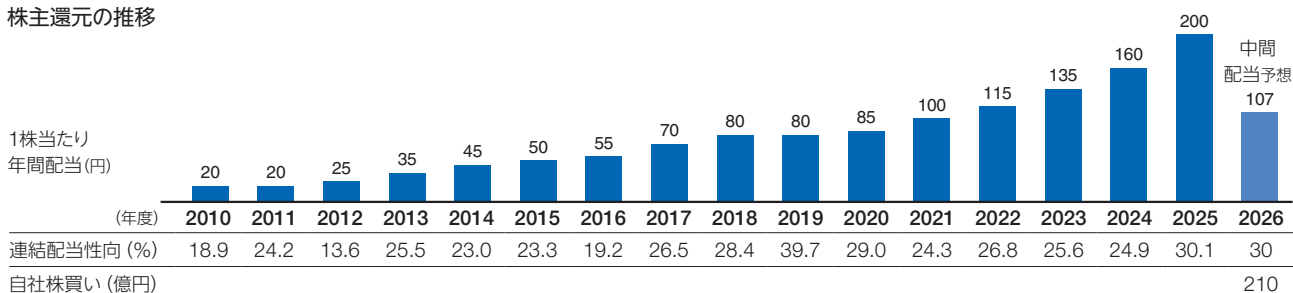
中長期的な事業サイクルを勘案し、安定的かつ継続的な配当を実施することを基本方針としています。2025年度は対前年度40円増配となる一株当たり200円の配当を行い、現中期経営計画で目標とする配当性向30%をクリアしました。

2026年度は期初業績予想に対して、配当性向30%を基に

した一株当たり107円の間配当予想を新たに開示し、総還元性向50%となる約210億円の自社株買いを実行しています。

取得した自己株式は将来の事業拡大等への活用に加え、中長期的な企業価値向上に資する機動的な資本政策の選択肢として、消却も含めた最適な取り扱いを検討します。

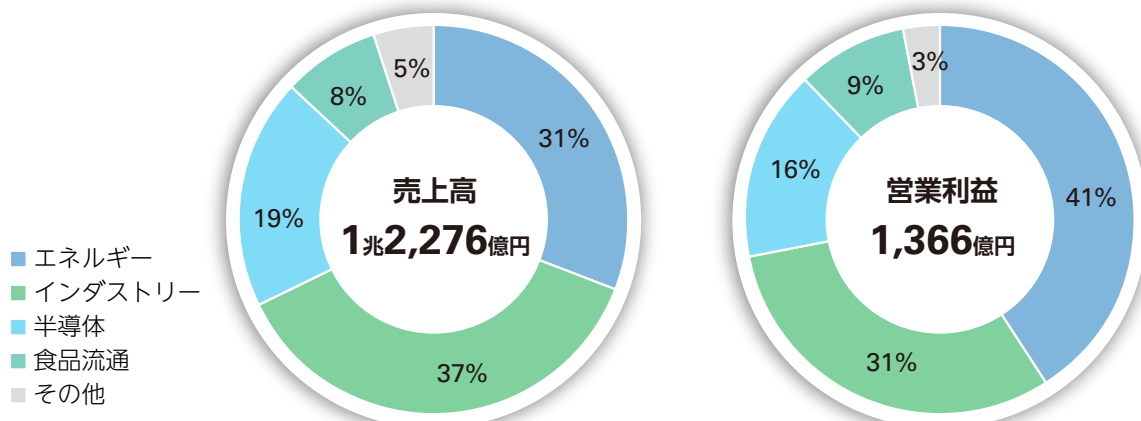
株主還元の推移



セグメント別概況

基本情報

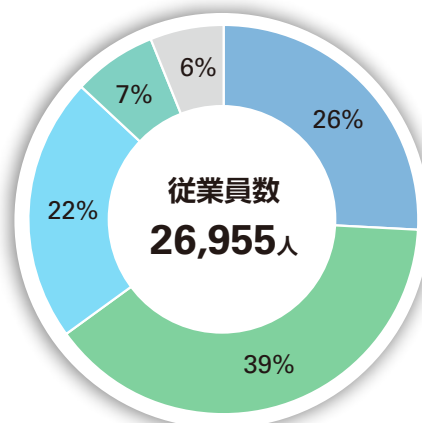
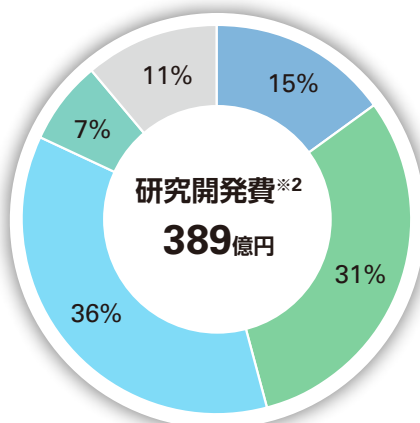
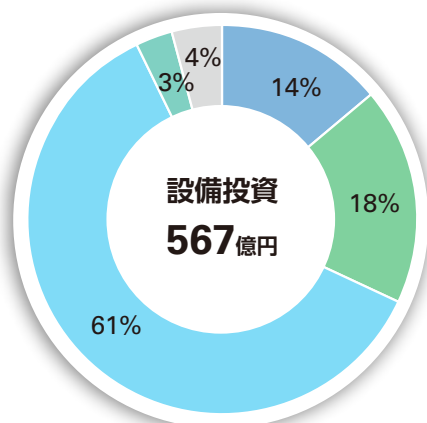
□ 構成比^{※1}



□ セグメント別情報

	エネルギー	インダストリー
	グリーンなエネルギーの創出 エネルギーの安定供給 太陽光や地熱などの「発電設備」、電気を安全に届ける「受配電設備」や電気をためる「蓄電池システム」、停電を防ぐ「無停電電源装置」の機器に加え、これらを連携させて電力を最適に運用・制御する「エネルギーマネジメントシステム」等の電力インフラをお客様のニーズに応じてまご提供。	工場の設備から電車までを動かす「モータ」や、その最適制御により消費電力を削減する「インバータ」などの駆動機器、稼働状況を正確に捉える「計測機器」、安全で効率的な自動運転を担う「制御機器」、さらにこれらを組み合わせて工場やプラントの安定した操業を実現するシステム等の提供。 情報通信技術の活用によってお客様の業務を改善・最適化するソリューションの提供。
主な事業内容と売上高構成比 ^{※1}	3,964億円 - 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 - 設備工事 電気工事、空調設備工事 - 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	4,650億円 - 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 - 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、工業電熱 - 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
主なお客様	電力会社、素材メーカ(鉄鋼、化学など)、データセンター事業者、半導体メーカ、官公庁・自治体	空調・水処理設備メーカ(または空調・水処理事業者)、産業機械メーカ、電力会社、素材メーカ(鉄鋼、化学など)、鉄道会社、造船会社、官公庁・自治体
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、設備工事までの一括提案 - 自社工場で磨き上げた省エネのノウハウ	- 自社パワー半導体を適用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 - 電気・熱エネルギー技術による省エネ、自動化、電化ソリューションのノウハウ

※1 2025年度実績。構成比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

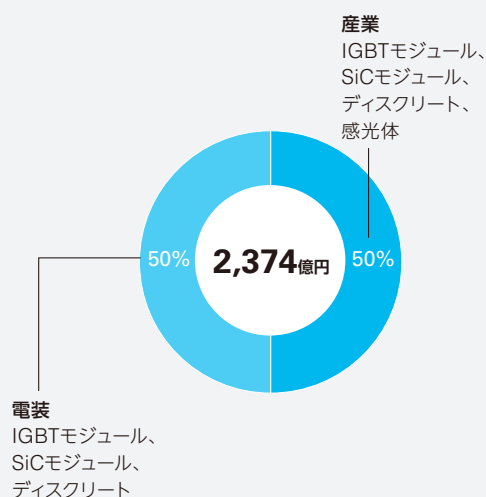


半導体

食品流通

省エネ 自動化

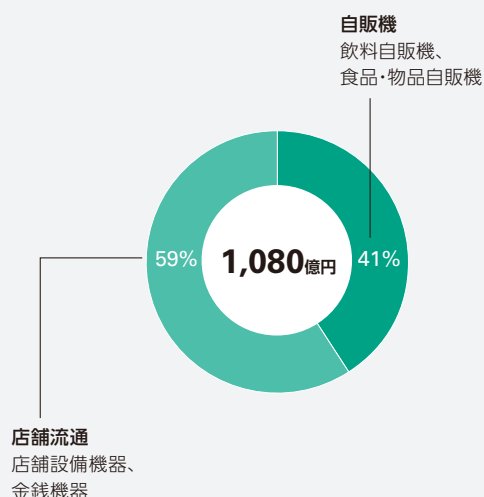
インバータやロボット、工作機械などの産業機器、太陽光や風力などの発電設備、エアコンをはじめとする民生機器までを包括する「産業分野」、電気自動車 (BEV) やハイブリッド車 (HEV/PHEV) などの電動車向けを対象とする「電装分野」の双方において、機器に組み込まれ、電気を無駄なくコントロールして小型化・省電力化を実現する「パワー半導体」の提供。



産業機器メーカー (インバータ、工作機械など)、家電・空調機器メーカー (エアコンなど)、再生可能エネルギー関連機器メーカー、鉄道車両メーカー、自動車メーカー、自動車電装メーカー

- 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

日常の利便性と災害支援で社会を支える「自販機」や自販機のオペレーション効率化に寄与する「DX応用サービス」、店舗の安全・安心な食材の流通に貢献する「冷凍・冷蔵ショーケース」、省力化に貢献する「自動釣銭機」、消費者の多様なニーズに対応する「カウンター機材」に加え、店舗全体の電力を最適化する「店舗統合コントローラ」の提供。



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

- 日本、中国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

※2 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異なります



エネルギー

拡大するエネルギー市場やGX・DX 需要をターゲットに「創エネ」から「安定・効率運用」までの一気通貫のシステムソリューション力で持続的な成長を追求します。

取締役 専務執行役員
エネルギー事業本部長
河野 正志

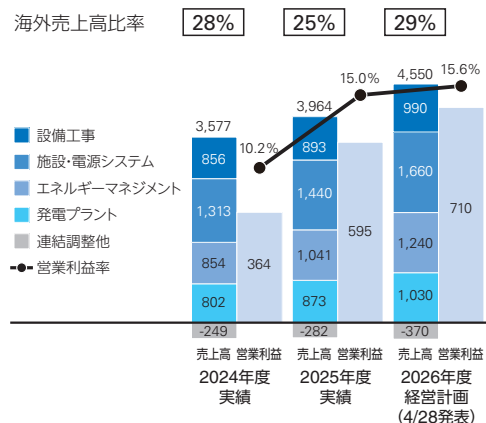
市場動向と事業機会

脱炭素化に向けた取り組みの加速と、デジタル化がもたらす電力需要を背景に、全ての事業分野で需要拡大が継続する見通しです。

サブセグメント	市場動向と事業機会
発電プラント	脱炭素関連発電設備の投資拡大。環太平洋諸国をはじめとする地熱開発国での需要が継続。 揚水含む老朽化水力発電設備のスクラップ&ビルド (S&B) 需要が継続。
エネルギーマネジメント	再生可能エネルギー (再エネ) 拡大による系統安定化ニーズが拡大。電力取引市場の活性化により系統蓄電池システムの需要も増加。 高度成長期に導入された変電機器の更新需要が継続。既存生産プロセスの脱炭素化 (電化・燃料転換) に向けた需要が拡大。
施設・電源システム	デジタル化の進展やAI活用により、ハイパースケーラーを中心とするIDC*の設備投資需要が堅調。 半導体の需要拡大に伴い、国内外で半導体工場の生産能力増強や生産拠点分散化の投資が急速に進展。
設備工事	上記サブセグメントの売上拡大に伴い、付随する電気工事、空調工事の需要も増加。

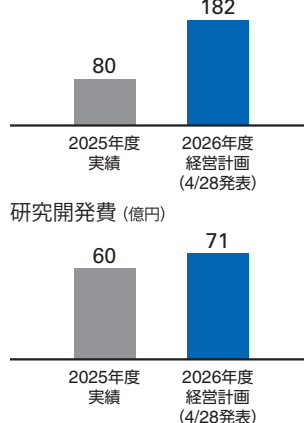
業績概況

業績推移 (億円)



設備投資・研究開発

設備投資額 (億円)



主な設備投資計画	エネルギーマネジメント ・川崎/千葉工場 受変電機器の生産能力増強 施設・電源システム ・神戸/筑波工場 新棟建設 ・マレーシア 新工場建設
主な研究開発計画	発電プラント ・超臨界地熱対応技術、水素燃料電池 エネルギーマネジメント ・脱炭素、環境貢献対応商材 (蓄電池PCS*、ドライエアー開閉装置、水素製造装置用電源、新型アーク炉用電源) 施設・電源システム ・UPS*/モールド変圧器系列拡大、コンテナパワートレインユニット

2025年度の売上高は、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需要増加などを主因として、対前年度387億円増加の3,964億円となりました。営業利益は、売上高の増加、発電プラント事業の前年の火力・地熱案件の費用増の反動影響などにより対前年度231億円増加の595億円となりました。

2026年度の売上高は、エネルギーマネジメント事業の系統蓄電池システム、産業向け変電・電源機器の需要増、施設・電源システム事業のデータセンター向け需要増などにより全サブ

セグメントで増収。対前年度586億円増加の4,550億円となる見込みです。売上増に伴い全サブセグメントで増益。営業利益は、対前年度115億円増加の710億円となる見込みです。

2025年度の成果	・基盤事業 (発電プラント、エネマネ (変電システム)、設備工事) における収益力向上 ・成長けん引分野 (蓄電システム、IDC向け設備) で前年を大幅に上回る事業の拡大
2026年度の課題	・需要に応じた生産能力増強、ものづくり力の強化 ・競争力のある製品のタイムリーな開発

※ IDC: インターネットデータセンター PCS: パワーコンディショナ UPS: 無停電電源装置

重点施策

発電プラント：

脱炭素・再エネビジネスとサービスビジネスの拡大

電力の脱炭素化のニーズに対し、数多くの納入実績で研鑽を積んだエンジニアリング力を強みに、地熱発電の案件や水力発電の更新案件、長期脱炭素電源オークションの大型案件などを獲得。発電プラント事業の2026年度期初の受注残高は2024年度比で1.4倍と大幅に拡大しています。

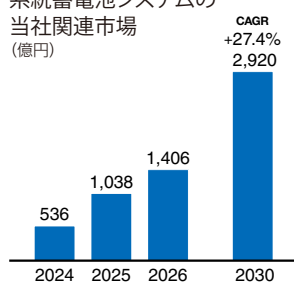
今後は、この受注済み案件を着実に遂行していくとともに脱炭素・再エネビジネスの拡大として、世界的な地熱発電設備の需要増への対応強化、次世代水素燃料電池の実証などの開発・供給を進めます。

サービスビジネスでは揚水発電を含む水力発電設備のS&Bや、診断技術・補修の拡充といった提案を強化し、受注拡大を目指します。

エネルギーマネジメント：

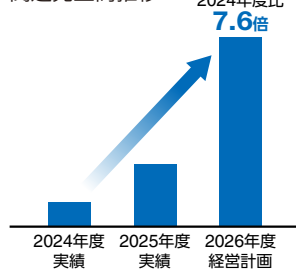
系統蓄電池関連市場での拡大と競争力のあるGX関連製品の市場投入、変電システムの生産能力増強

系統蓄電池システムの
当社関連市場
(億円)



※当社想定による市場規模算出

系統蓄電池システム
関連売上高推移



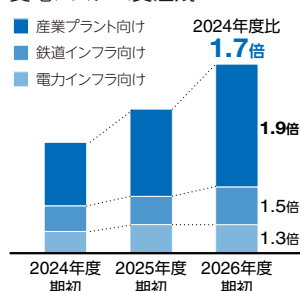
再エネ導入拡大に伴い、発電した電気を有効活用するための系統蓄電池システム市場が急激な成長を続けています。

蓄電池・PCSの高速制御技術、パートナー企業との協力、機器から工事までを網羅するワンストップソリューションという3つの強みに加え、AIを用いた電力取引を最適運用するシステムなど、新商材を通じて競争力を強化し、市場成長の機会を積極的に取り込んでいきます。

変電システムの期初の受注残高が2024年度比で1.7倍へと大幅に拡大しています。電力会社におけるレベニューキャップ制度の導入に伴う計画的な投資拡大、産業分野の工場の電化や、半導体産業の国内回帰に伴う設備投資など、多方面での活発な投資需要を確実に

取り込めています。
今後もこれらの旺盛な需要に応え生産能力を増強するとともに、ドライエアー開閉装置をはじめとするGX関連製品をタイムリーに市場へ投入し、事業拡大を推進します。

変電システム受注残

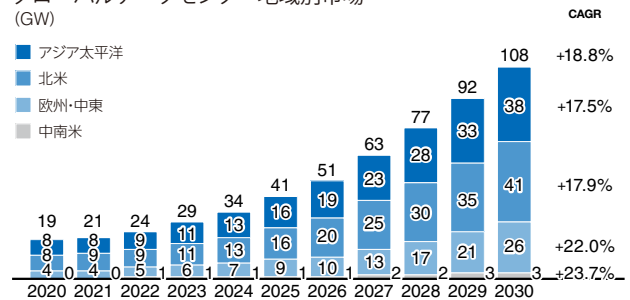


施設・電源システム：

国内外IDC・半導体分野での事業拡大

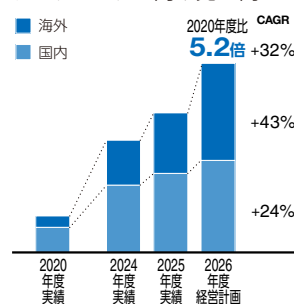
生成AIやクラウドの普及等により、IDCの設備投資は世界的に急成長しています。

グローバルデータセンター地域別市場
(GW)

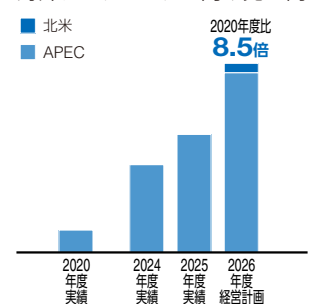


出典：Structure Researchm 社
Global Data Centre & Interconnection Report 2025

データセンター向け売上高



海外データセンター向け売上高



受変電設備から電源機器までを網羅したワンストップ対応に加え、工期短縮を実現するスキッドシステムなどの高付加価値な提案力を強みとし、施設・電源システム事業はIDC向けを中心に大きく売上を拡大してきました。

今後は、市場の成長率を上回るペースで更なる事業拡大を進めるべく、IDCの省エネ化に貢献するエジェクタ冷却機をはじめとした冷却ソリューションの提案や、コア商材であるUPSの新製品開発など、新商材を通じた競争力の強化を進めます。同時に、海外を中心に急増する需要に対応するため国内外のものづくり体制を強化します。国内におけるUPSなどの生産設備の増強と、マレーシアでのIDC向け盤工場の新設・立ち上げにより、グローバルで製品の供給能力を高めます。



マレーシア新工場

2027年度
生産能力
(想定)
2.5倍
(2024年度比)



インダストリー

伸長分野(IDC・半導体)、GX分野へ事業を拡大します。
利益体質の更なる強化を推進し、
全てのサブセグメントで営業利益率10%以上を実現します。

取締役 常務執行役員
インダストリー事業本部長
鉄谷 裕司

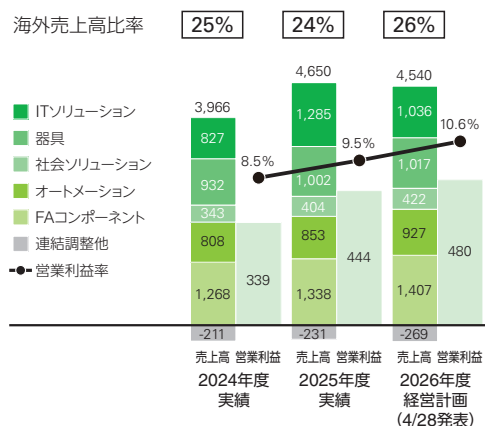
市場動向と事業機会

国内は半導体製造装置や工作機械向けの需要、GX投資が増加しています。海外は中国が内需不振による市況の低迷が続いていますが、一方で米国のデータセンターやアジアの半導体投資が活発です。これら国内外の堅調な伸長を捉えることが当社の事業機会となります。

	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	国内は半導体製造装置が牽引し伸長します。海外は米国のデータセンター関連が堅調、アジア・インドも伸びる一方、中国が内需不振や輸出減により低迷し、年間で横ばいの見通しです。
	器具	国内は半導体製造装置等が牽引し伸長、海外は中国の不況を米韓等の半導体関連市場の回復が支え微増です。
プラント・システム	オートメーション	国内の鉄鋼、非鉄、化学市場は、省エネ等のGX投資や設備更新で伸長します。海外の港湾クレーン市場は、インドは投資が活発ですが、中国は内需不振が続く、現地のメーカは中国国外案件の取り込みに注力しています。
	社会ソリューション	国内は鉄道の更新やDX化、原発関連が活発です。海外は米国のメトロ更新、アジアの路線新設が続きます。
	ITソリューション	民需や公共のDX投資は堅調で、文教はセカンドGIGA整備完了に伴い運用・保守需要へ移行します。

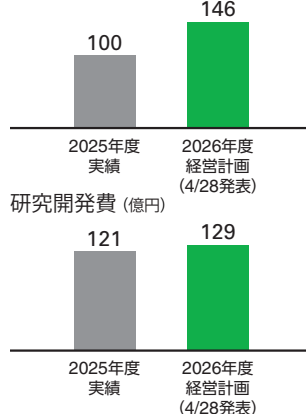
業績概況

業績推移 (億円)



設備投資・研究開発

設備投資額 (億円)



主な設備投資計画	- 利益体質強化に向けた投資 - 計測機器の生産設備・内製化拡大 - オートメーション/グローバル製品の試験設備 - 器具の合理化・増産投資
主な研究開発計画	- 利益拡大および将来に向けた開発強化 - 体質強化に向けたプラットフォーム化の適用推進 - 伸長分野ニーズ取込に向けた早期の仕様実現、上市 - GX需要を獲得できる製品開発

※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異なります

2025年度の売上高は、全サブセグメントにおける増収に加え、国内の文教セカンドGIGA大口案件の着実な遂行等により、対前年度684億円増加の4,650億円となりました。営業利益は、全サブセグメントの増益により、対前年度105億円増加の444億円となりました。コンポーネント事業は、不採算機種種の統廃合などの体質強化を進めたことで増益を達成しました。さらに、インドのスマートメータは大口受注を獲得し、2026年度の事業拡大に向けた基盤も確立しました。

2026年度の売上高は、対前年度110億円減少の4,540億円を計画しています。減収となりますが、これはITソリューションにお

ける文教分野のセカンドGIGA大口案件の縮小によるものです。それ以外の各サブセグメントにおいては増収を計画しています。営業利益は、オペレーション改革等の重点施策を確実に実行することで、対前年度36億円増加の480億円を計画しています。

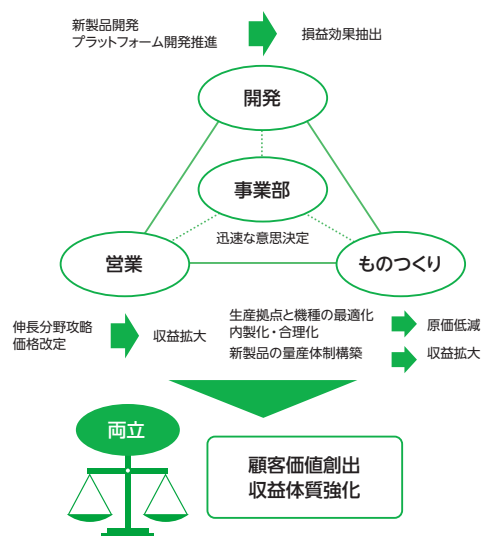
2025年度の成果	- 全サブセグメントで増収増益を達成 - コンポーネント事業 (FA・器具) の体質を強化 - インド事業の更なる拡大に向けた基盤を確立 - ITソリューションの文教大口案件を確実に遂行
2026年度の課題	- 伸長分野のデータセンターや半導体分野へ資源を投入 - 新製品によるGXや海外事業の拡大 - オペレーション改革による利益体質の更なる強化

重点施策

共通施策

顧客価値創出・収益体質強化に向けたオペレーション改革

コンポーネント、プラントシステムともに、営業、開発、ものつくりの各部門が一体となり、「利益重視の迅速な意思決定」を継続します。営業面では伸長分野の攻略と適正な価格改定を推進し、ものつくり面では最安生産拠点への機種集約や内製化を進めて原価低減を図るとともに、新製品の量産体制を構築します。開発面では共通プラットフォームの適用機種を拡大することで、開発投資の効率化と早期上市による損益効果の最大化を進めます。これらの取り組みを通じて、顧客価値の創出と更なる体質強化の両立を図ります。



IDC・半導体の伸長分野への新製品展開と市場開拓

データセンター(IDC)分野では、AIサーバーの液冷化の進展に対し、新製品を順次投入します。最大85%の省エネを実現する世界初のエジェクタ冷却機や新型超音波流量計を本格展開するほか、高調波対応インバータの開発を進めており、冷却設備メーカーへの「機器まるごと提案」や電機・熱・DXの一体ソリューションを通じて売上拡大を図ります。

半導体分野では、製造装置や付帯設備向けに最適な計測機器や電源機器のラインアップを拡充します。さらに、省エネ・省スペース化に貢献する新型電磁開閉器などを展開し、国内大手装置メーカーへのスペックインや海外半導体製造装置メーカーへのバンダー登録を進め、売上拡大を図ります。

IDC分野向け商材

オートメーション		FAコンポーネント	
熱商材	低圧インバータ	計測機器	
250kW級エジェクタ冷却機 (冷却設備向け)	高調波対応 低圧インバータ (冷却設備向け)	新型 超音波流量計 (冷却設備向け)	
			
2026年6月発売	2028年度上期発売予定	2026年6月発売	

半導体分野向け商材

FAコンポーネント		器具
計測機器	電源機器	受配電・制御機器
新型 超音波流量計 (半導体製造装置向け)	ミニUPS 半導体製造装置向け	新型 電磁開閉器
		
2028年度上期発売予定		
超音波流量計 (付帯設備向け)	電力量計 空調設備向け	漏電遮断器
		
超音波流量計 (純水製造装置向け)		
		

事業個別施策

オートメーション：グローバル・GX製品による事業拡大

オートメーション事業では、グローバル製品やGX製品の投入を積極的に進めます。具体的には、次世代高圧インバータにおいては従来機に比べ、高信頼性機能の強化、適応規格の拡大、筐体サイズの小型化を実現し、コンプレッサーやコンベアなどの設備の安定稼働、省エネルギー、省スペースに貢献します。また、電化を推進する誘導加熱装置においては、自社パワー半導体、誘導加熱やシミュレーション技術を融合させます。これにより、鉄鋼、非鉄、化学等の熱処理工程における熱源転換を促進し、CO₂削減やエネルギー効率改善、メンテナンス性の向上に貢献します。

オートメーション		
高圧インバータ	誘導加熱装置	
次世代 高圧インバータ	ピレットヒータ	電線管溶接機
		

モビリティ：車載パワエレ新製品による脱炭素化への貢献

国内のCAFE(燃費)規制強化に伴い、自動車メーカーでは電動車の開発が進んでいます。当社の車載用として実績のある自社パワー半導体(IGBT)技術と、モータ制御技術のシナジーを結集し、「低背・軽量・高電力密度」を実現した小型・低コストの車載用インバータを開発しました。ハイブリッド車や電気自動車の小型車への搭載を計画しています。車載用インバータを通じて、社会のCO₂排出量削減、および脱炭素化へ貢献していきます。



半導体

確実なスペックインと新規顧客開拓の推進、需要に応じた生産体制の構築により、中長期的な事業拡大を図ります。

取締役 専務執行役員
半導体事業本部長
宝泉 徹

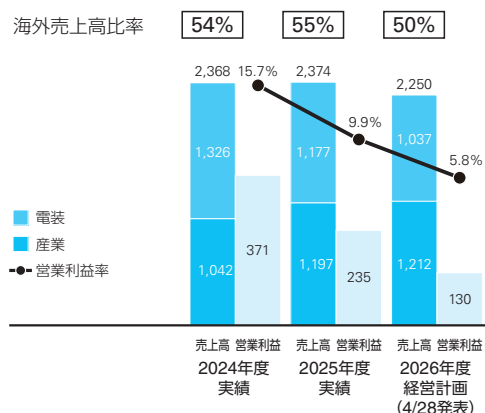
市場動向と事業機会

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・サーボなどモータドライブ分野においては、AI向け半導体の需要増加に伴い、半導体製造装置や産業ロボット向けの需要が増加し、NC工作機械向けは自動化・効率化の需要が継続する見込みです。再生可能エネルギー分野においては、風力発電や蓄電システム向けの需要が堅調に推移する見込みです。
電装	電気自動車（BEV）およびハイブリッド車（HEV/PHEV）ともに需要増加が継続する見込みです。

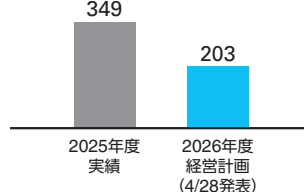
業績概況

業績推移（億円）

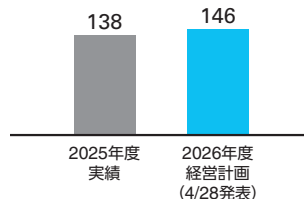


設備投資・研究開発

設備投資額（億円）



研究開発費（億円）



主な設備投資計画	- SiC8インチライン開発 - 産業分野および電装分野向けモジュール生産能力増強（新製品対応） - 特高受電設備などの更新
主な研究開発計画	- SiC（次世代、8インチ） - 第8世代IGBT

※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

2025年度の売上高は、電動車向けのSiの需要減少および前期の販売価格改定の影響などにより減収したものの、中国再生可能エネルギー向けを中心とした需要増加、電動車向けSiCの需要増加および為替影響を主因に対前年度6億円増加の2,374億円となりました。営業利益は、産業分野の売上高の増加があったものの、原材料価格の高騰影響に加え、産業分野における中国市場を中心とした価格競争の影響や、電装分野の売上高減少および前期の価格改定の影響などにより対前年度136億円減少の235億円となりました。

2026年度の売上高は、産業分野のデータセンター、半導体製造装置向け需要増、電動車向けSiCの需要増があるものの、電装分野の欧米顧客向けの需要減少および為替影響を主因

に、対前年度124億円減少の2,250億円。営業利益は、原材料価格の高騰影響および電装分野の売上高の減少により、対前年度105億円減少の130億円を計画しています。

2025年度の成果	- SiC前工程の増産投資による売上拡大（対前年度：SiC生産能力2.5倍、SiC売上高約2倍） - 新製品の量産およびサンプル展開開始（量産：再生可能エネルギー向け大容量IGBTモジュール、電動車向けSiCチップ、小型RC-IGBTモジュール）（サンプル：第8世代IGBTモジュール）
2026年度の課題	- 売上拡大と新規スペックインの強化 - 競争力のある新製品開発 - ものづくりの強化

重点施策

売上拡大に向けた新規スペックイン、 新規顧客開拓の強化

当社は、インバータなどのパワーエレクトロニクス機器の高効率化、小型化、高信頼性に貢献する業界トップクラスの低損失チップと高放熱性、高信頼性を実現するパッケージング技術を保有しており、グローバルな生産拠点、販売・デザインセンターを活用した顧客サポートによりIGBTモジュール市場で世界シェア3位というトップクラスのポジションにあります。

これらパワー半導体事業の強みを活かし、中長期的に市場伸長が見込まれるモータドライブ分野や再生可能エネルギー分野、電動車向けを中心に製品の新規スペックインおよび新規顧客開拓を確実に実行していきます。

産業分野では、新製品拡販により市場伸長率を上回る売上拡大を目指し、電装分野では、新規顧客開拓と確実なスペックインにより2028年度以降の売上拡大を図ります。

競争力強化に向けた新製品開発と量産化

装置の小型化、システムコストダウン、高効率化といった高度な技術ニーズに対応するための新製品開発に継続的に取り組めます。

産業分野では、第7世代と比較して発生損失を15%以上低減し、同一パッケージで定格電流を拡大させた第8世代IGBTモジュールを量産化します。また、当社独自パッケージング技術で差別化し、中容量と大容量の中間領域に最適な新中容量モジュールを開発し、中長期的に市場伸長が見込まれる再生可能エネルギー向けやデータセンター向けなどの顧客装置に最適な製品を提供します。

産業分野向けの新製品

新中容量モジュール



強み・特徴	小型パッケージ (FP*サイズ -49%:大容量モジュール比) 低インダクタンス化によりSiCチップ搭載にも対応
用途(例)	再生可能エネルギー向け、データセンター向けなど

※FP:フットプリント

電装分野では、独自の立体配線技術により小型化・薄型化を実現しモジュール内部のインダクタンス*を大幅低減させた高出力用SiCモジュールを量産化します。また、同一パッケージで幅広い定格系列化が可能な次世代薄型パッケージのSiCモジュールのサンプル展開を開始します。これらの新製品により、顧客装置の小型化、低コスト化に貢献していきます。

※インダクタンス: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

電動車向けの新製品 (SiCモジュール)

高出力用モジュール



強み・特徴	小型・低背パッケージ (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

次世代薄型モジュール



(組合せ適用例)

強み・特徴	同一パッケージで幅広い定格を系列化 多様なインバータ回路構成に対応
適用車格(例)	小型車、中型車、大型車

需要に対応した最適生産体制の構築

チップ製造工程(前工程)では、需要に対応したSiCの生産能力増強と第8世代IGBTの量産対応、小口径生産ラインの縮小を推進します。SiCは、津軽工場に続き松本工場で6インチの生産を開始するとともに8インチの量産準備を推進します。Siは、6インチ以下の小口径ラインを計画的に縮小・閉鎖し、8インチ化への生産シフトにより生産性の向上、合理化を推進し収益力の向上を図ります。

組立工程(後工程)では、新製品の量産立上げと需要増に対応した生産能力増強を推進します。国内拠点では、産業分野向け第8世代IGBTモジュールおよび電装分野向け新製品SiCモジュールの生産開始、産業用大容量モジュールおよび電動車向け小型IGBTモジュールの生産能力を増強します。中国やマレーシアなどの海外拠点では、グローバルで需要が継続している第7世代IGBTモジュールの生産能力を前年度比で20~30%増強し、産業分野向け需要増に確実に応える体制を実現します。



食品流通

安定的な利益の創出と
成長・新領域でのビジネス拡大を目指します。

常務執行役員
食品流通事業本部長
浅野 恵一

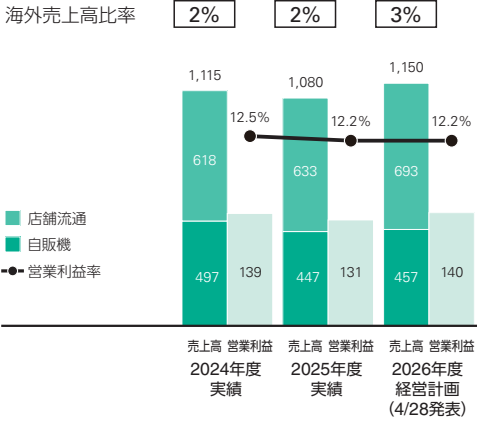
市場動向と事業機会

食品流通市場は、国内の自販機市場が縮小傾向にある一方、コンビニ市場では省エネや環境対応への需要が増加しています。また、食品・医薬・外食といった新分野においては、自動化・省人化ニーズの高まりとともに、新たな需要が顕在化しています。

サブセグメント	市場動向と事業機会
自販機	国内は、飲料メーカーの機材投資は前年から縮小する一方、人手不足に伴う自販機オペレーションの効率化、および食品・医薬といった新分野における冷蔵帯ニーズが高まっています。 海外は、中国・東南アジアを中心に嗜好の変化に伴うコーヒー需要が増加する見込みです。
店舗流通	コンビニ分野は、ショーケースの環境対応に加え、カウンター販売商品のニーズが多様化し対前年度で増加、外食チェーンなどの新分野は、人手不足による省人化・省力化ニーズが高まり、セルフコーヒー機材などの需要が増加する見込みです。

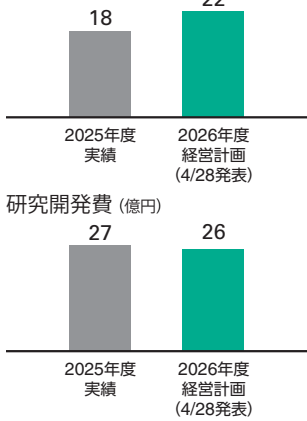
業績概況

業績推移（億円）



設備投資・研究開発

設備投資額（億円）



主な設備投資計画	ものづくりDXによる生産性の向上（自動化・内製化の拡大）
主な研究開発計画	- 新分野向け新商材 - 国内：受取ロッカー、エスプレッソマシン - 海外：インド向け自販機、グローバルディスペンサー

※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

2025年度は、前年度の新紙幣発行（改刷）に伴う自動釣銭機更新需要の剥落を店舗設備機器の需要増で挽回した一方、国内自販機需要の減少により、売上高は対前年度35億円減少の1,080億円、営業利益は対前年度8億円減少の131億円、営業利益率は12.2%となりました。

2026年度は、国内自販機のシェアアップ効果、また店舗流通事業のカウンター機材案件の増加、新分野向け新製品拡販施策により、売上高は対前年度70億円増加の1,150億円、営

業利益は対前年度9億円増加の140億円、営業利益率は12.2%を計画しています。

2025年度の成果	- コンビニ向け紅茶マシン、縦型釣銭機など新製品の市場投入 - インド向け飲料自販機の展開開始
2026年度の課題	- 新分野の参入加速による食品流通全体のトップライン拡大 - 海外ビジネスの展開拡大

重点施策

高付加価値商材拡大による収益力強化

国内の自販機事業では、シェア8割弱という圧倒的な市場占有率を基盤に、飲料メーカーとのパートナーシップを高め、オールペットボトル対応機やカップ自販機といった高付加価値商材の展開を強化していきます。また、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えるダイナミックプライシング機能やQRコード決済への対応、さらには売上・在庫管理といった自販機オペレーション効率化サービスを提供することで、飲料メーカーの課題解決に向けた提供価値の最大化を目指します。

店舗流通事業では、国内大手コンビニを中心に、店舗丸ごとの課題を解決するトータルソリューション提案を強化します。環境・省エネニーズに応えるノンフロン新冷媒に対応したショーケースや扉付きショーケース、消費者の嗜好多様化に対応するカウンター機材（紅茶マシン、カフェラテ機、常温什器）の展開、省人化・省スペースに対応した縦型釣銭機といった店舗のオペレーション効率化に貢献する高付加価値商材を投入します。

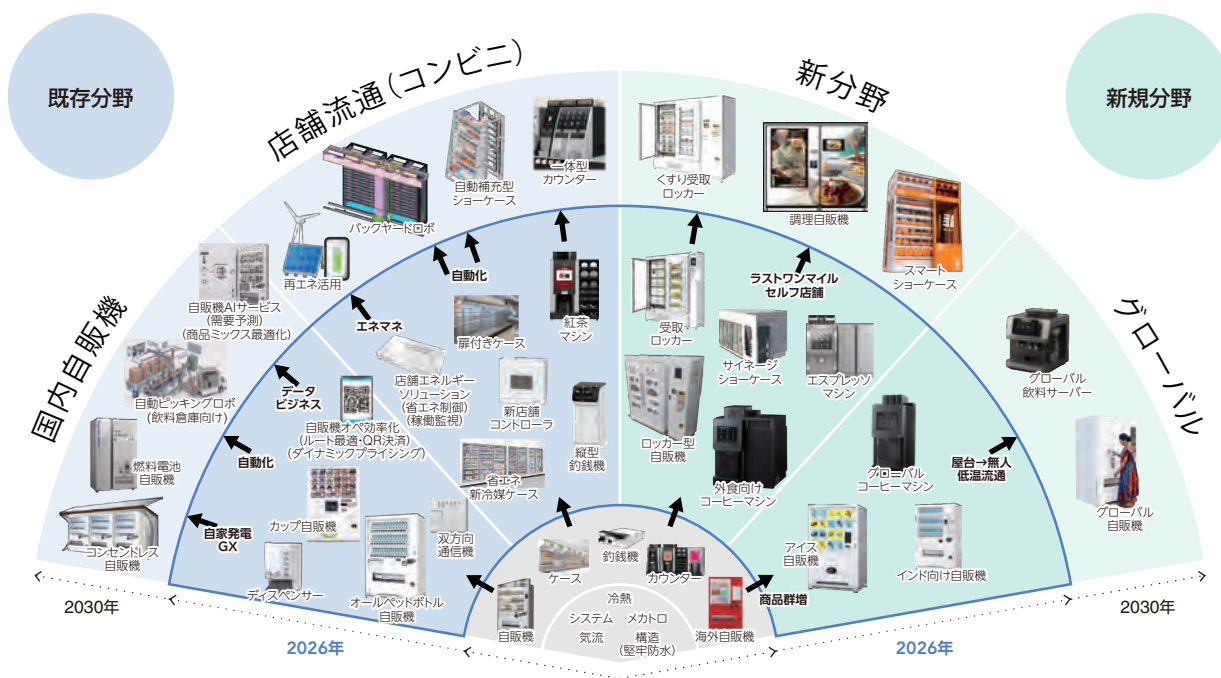
ものづくりにおいては、自販機部品のモジュール組立の自動化・内製化の拡大、自販機次期モデルに向けた標準化、ショーケースのプラットフォーム開発といった設計コストダウン、また、素材価格高騰に対する鋼材・銅の使用見直しなど、トータルコストダウンを推進し、収益力の更なる強化を図ります。

国内新分野開拓および海外エリア別の新商材拡販

事業基盤の強化に向けて、成長領域である国内の新分野開拓とグローバル事業拡大に取り組みます。国内の新分野においては、自販機事業で培ってきた冷熱・堅牢技術を水平展開し、食品・流通業向けにリクエスト商品の冷蔵受取ロッカーや、薬機法改正を見据えたくすり受取ロッカーの市場創造を図ります。また外食チェーン向けには、従来のドリップ型コーヒーマシンに加え、国内初となるエスプレッソマシンを開発・市場投入し、海外メーカーの牙城となっている市場でシェア拡大を目指します。さらには、飲料メーカーの倉庫向けに自動ピッキングロボなど、お客様のサプライチェーン全体へアプローチする自動化ソリューションを展開し、事業領域の拡大を図ります。

グローバル事業においては、重点市場であるインドで総合商社との協業により、大手飲料メーカー向けに飲料自販機の展開を進めます。また、既存市場においては、中国やタイを中心に急速に高まるコーヒー市場に対しグローバルコーヒーマシンを投入するほか、中国でのアイス自販機の展開など、エリアごとに新商材をタイムリーに投入し、売上拡大を図ります。

2030年に向けた商品戦略





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。

上席執行役員
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であっても、脱炭素社会への転換や循環経済への移行、デジタル技術の利用拡大に伴うエネルギー需要の増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

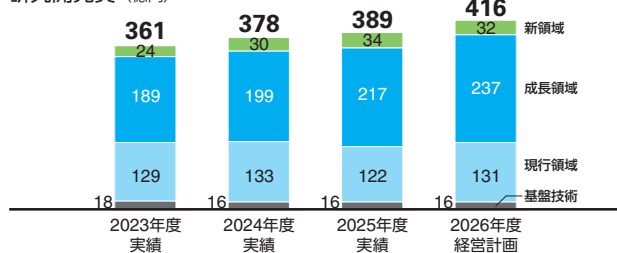
2026年度中期経営計画における研究開発戦略として、研究開発ポートフォリオ(次ページ)に示す現行領域(①)と成長領域(②)の新製品開発を進めるとともに、2030年以降の成長に資する新領域(③)に係る研究開発に取り組んでいます。

この研究開発戦略を実現するため、研究開発費は、2025年度、2026年度ともに前年度に対して増額し、当社の成長

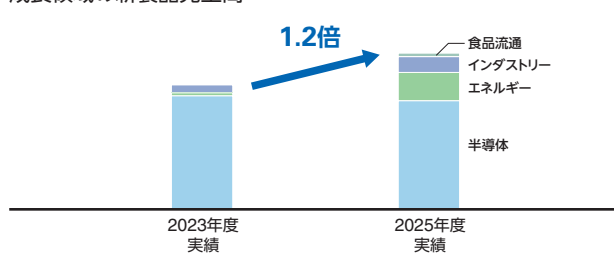
戦略を支える成長領域および新領域の研究開発へ重点的に投資していきます。

これまでの継続的な重点投資の成果として、2025年度の成長領域の新製品売上高(上市後5年以内)は2023年度の1.2倍に伸長しました。

研究開発費(億円)



成長領域の新製品売上高



2025年度の主な開発の進捗

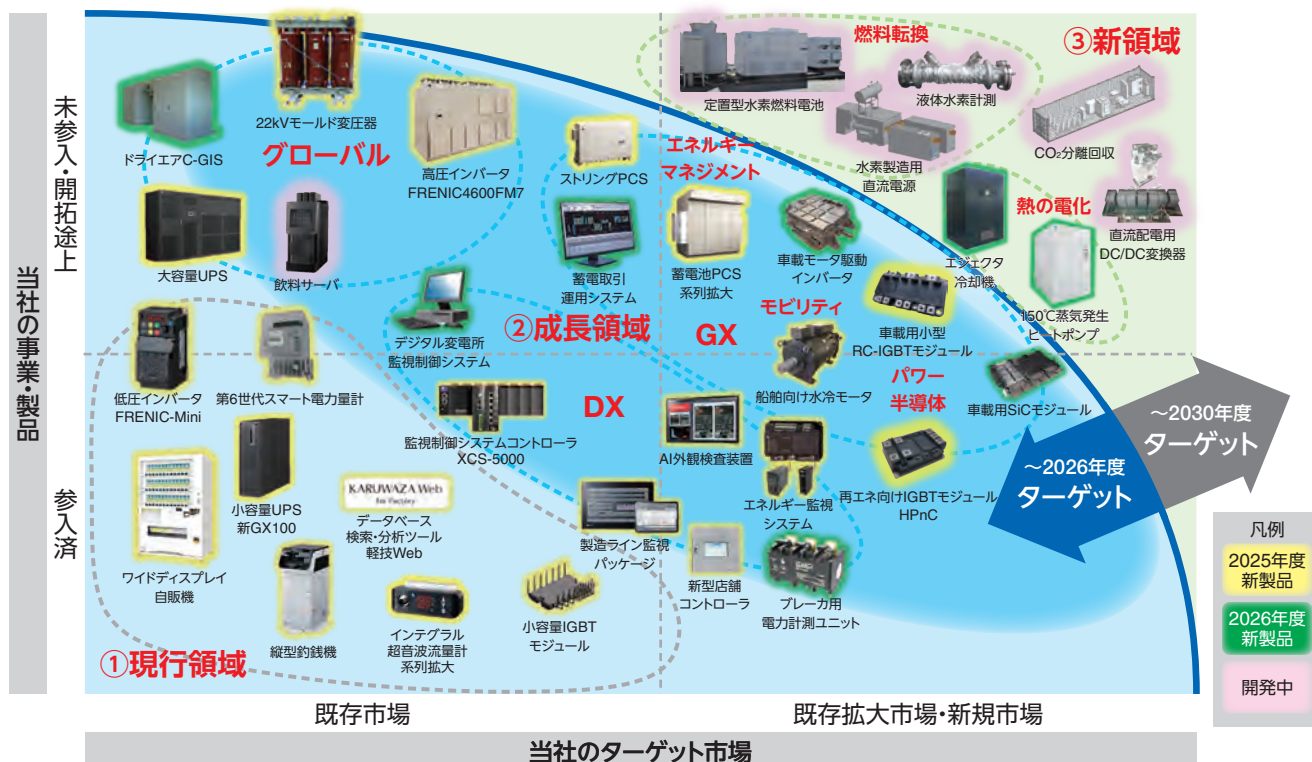
2025年度の開発の成果として、世界初や世界トップレベルの新製品を数多く発売するとともに、将来を見据えた新技術の獲得も大きく進展しました。

成長領域(②)では、クラス最高レベルの電力変換効率を達成したデータセンター向けの大容量UPSなどを発売し、さらに電力市場取引収益の倍増が見込める蓄電取引運用システムを開発しています。また、軽・小型車向けに薄型RC-IGBTモジュールの量産を開始し、このモジュールを使ったモータ駆動用インバータを開発しています。さらに業界トップクラスの

低損失SiC-MOSFETを搭載した大容量車載用モジュールの開発を進めています。

新領域(③)では、工場設備の排温水を有効活用してエネルギーコストを大幅に削減する150℃蒸気発生ヒートポンプを開発しました。また、データセンターの水冷サーバの冷却費用を85%低減できる業界初のエジェクタ冷却機を2026年度に発売します。これらの熱商材を起点として、当社にとっての新たな市場に参入していきます。

- 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年までに投入』
- ③新領域 2030年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』



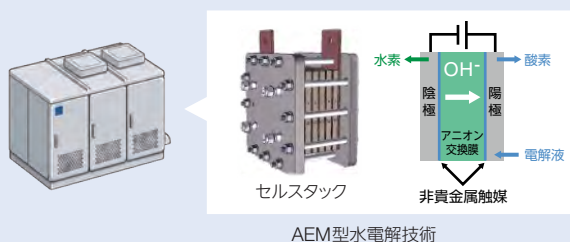
GX 新技術獲得の強化

2030年度以降に市場拡大が見込まれている「燃料転換」や「直流配電」、「CO₂分離回収」、「次世代パワー半導体デバイス」など、当社にとって新領域となる分野においては、世界最

先端の技術を有する研究機関との共同研究などを通じて、GX 新技術獲得の強化をしています。

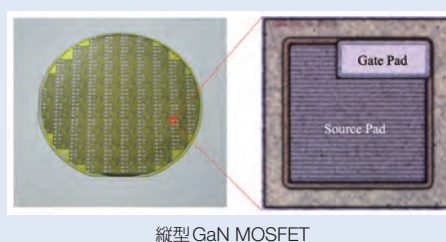
■ AEM（アニオン交換膜）型水電解水素生成技術

水素への燃料転換に向けた水素製造技術の獲得を目指して、NEDOのプロジェクト「水素利用拡大に向けた共通基盤強化のための研究開発事業」に参画し、「アニオン膜型水電解セルの高性能化・高耐久化とスタック技術の開発」に取り組んでいます。この研究では水素利用技術の分野で世界最先端の技術を有する山梨大学が中心となり、水素製造の高効率化と低コスト化の両立を狙っています。この中で当社が担当している「水電解セルの構築とスタック化の検討」では、これまでに小型セルを10層積層したスタックにて、AEM型として業界最高水準の電解効率を達成しています。



■ 縦型 GaN(窒化ガリウム) MOSFET

次世代のスイッチングデバイスとして期待されている GaN の研究では、この分野で世界最高レベルの技術を保有し、文部科学省のプロジェクトを牽引する名古屋大学と連携して、縦型 GaN パワーデバイスの基礎技術を研究しています。これまでに独自の AlGaN 層を導入した MOS ゲート構造を考案し、電子移動度を約3倍に向上したことで、縦型 GaN MOSFET の実用化に向けて大きく前進しました。さらに、つくばパワーエレクトロニクスコンステレーションとの共同研究では、イオン注入で構造形成した縦型 GaN として、世界初となる耐圧1200V 級で電流10Aの大幅素子を実現しています。



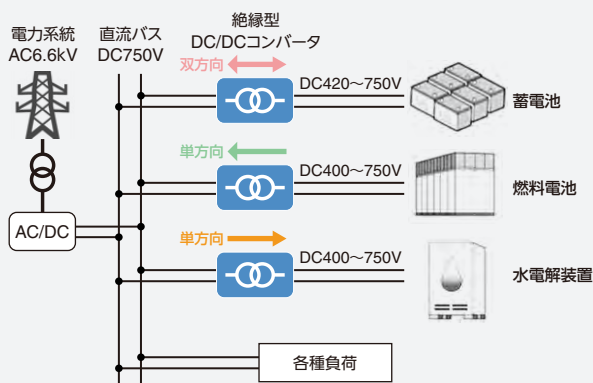
研究開発の TOPICS

次世代電源システムの要となる絶縁型DC/DCコンバータで業界トップレベルの変換効率を達成

再生可能エネルギーとして普及が進む太陽電池や、その出力変動を補償する蓄電池、あるいは水素を製造する水電解装置、水素などを燃料として発電する燃料電池など、脱炭素化を担う機器の多くは直流電力で動作することから、これらを効率的に運用する直流バスシステムの実用化が期待されています。

当社は、直流バスシステムの要となる絶縁型DC/DCコンバータを開発しています。蓄電池との接続に必要な双方向の電力変換をおこなうデュアルアクティブブリッジ回路を採用し、自社製のSiCモジュールと独自の制御技術を活用した容量200kWのプロトタイプにおいて、定格条件での変換効率として業界トップレベルの98.0%以上を達成しました。さらに許容電圧範囲がDC400V～800Vと幅広いので多くの電源や負荷を制約なく接続できます。また、接続する蓄電池の過充電や過放電を防ぎながら直流バス

の電圧を一定に保持する制御技術も開発しています。これらの技術を磨き上げて、データセンター向けなどの高効率な次世代電源システムの実現を目指しています。



絶縁型DC/DCコンバータを適用した直流バスシステムの例

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

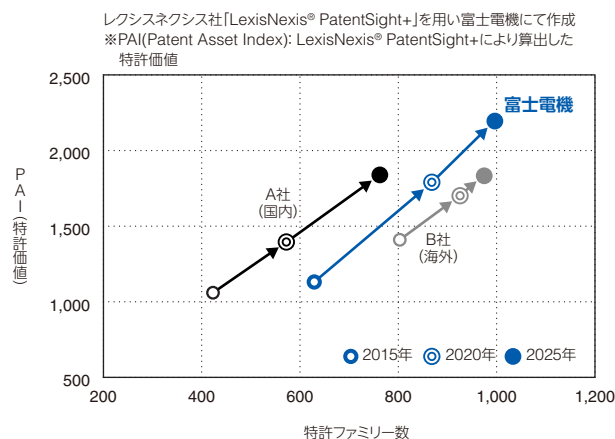
研究開発戦略と連動した知的財産強化

当社は自社が保有する知的財産権を、事業ごとの知的財産ポートフォリオ（技術や保有年数の観点で整理した知的財産）として構築・運用しており、事業環境に応じて強化・維持・放棄などのメンテナンスを継続的に行っています。知的財産強化として、研究開発戦略と連動した活動を行っており、成長領域および新領域において、戦略的強化や迅速な特許網構築を行っています。

成長領域における戦略的強化

成長領域には、GX（エネマネ、モビリティ、パワー半導体）やDX、グローバルの商材が位置付けられており、それぞれ知的財産強化を進めています。例えばパワー半導体においては、競争環境を踏まえた知的財産強化を長年にわたり実施しています。その成果として、図1で示すように、特許の『質』を表す特許価値（PAI※）、『量』を表す特許ファミリー数の両面において、2025年には世界の競合他社をリードする実績を築いています。

【図1】 成長領域におけるパワー半導体の知的財産強化



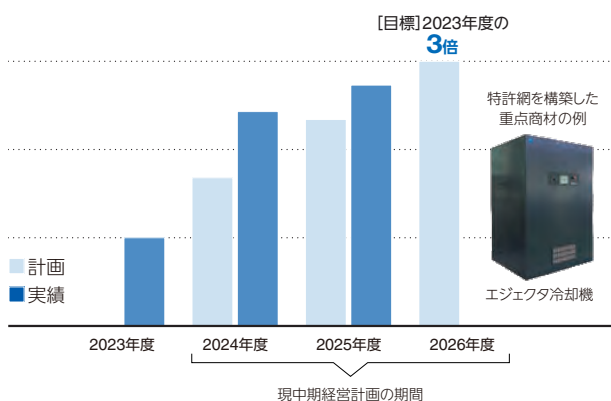
新領域における迅速な特許網構築

新領域には、2030年度以降の市場拡大を見据えた燃料転換や熱の電化に関する新製品が位置付けられており、新しい技術を着実に知的財産権として確保することが重要です。

これに向け、新領域における発明提案の全体目標数を2023年度比で2026年度に3倍へと拡大する計画を策定しました。実績として2025年度末時点で既に2.7倍に達し、計画以上のペースで進捗しています(図2)。

さらに、重点商材に対しては、迅速な特許網構築を図っています。例えばエジェクタ冷却機では、2024年度までに抽出した多くの発明提案を、発売開始(2026年6月)に向け短期間で出願から権利化まで完了させるなど、事業戦略と密接に連動した活動を行いました。この活動においては知的財産の包括的な取得を支援する「事業戦略対応まとめ審査」制度を戦略的に活用しています。

【図2】 新領域における発明提案数



戦略的な国際標準化活動(事例:セキュリティ認証取得)

当社は、全社レベルで国際標準化活動を統括・牽引するガバナンス体制として「国際標準化委員会」を設置し、規格や規制の動向を先んじて捉え、事業競争力を高めるためのルールメイキングや認証取得を推進しています。

セキュリティ認証取得の取り組み

各拠点における認証取得

近年、制御システムへのサイバー攻撃急増に伴い、グローバル市場での法規制厳格化や顧客によるサプライチェーンのセキュリティ要件義務化が進む中、セキュリティ認証の取得はビジネスの必須要件となっています。当社は同委員会のもとで、工場単位での取得について2022年より戦略的な取り組みを開始し、2026年度現在、関係会社を含む多くの拠点で国際規格「IEC 62443-4-1」の認証取得を完了しています(表1)。

【表1】 各拠点のIEC62443-4-1 認証取得

拠点	取得年度
東京工場	2023年度、2026年度更新
鈴鹿工場	2023年度
神戸工場	2024年度
富士電機機器制御(株) (吹上工場、大田原工場、ほか)	2024年度
発紘電機(株)(電子工場)	2024年度
筑波工場	2026年度

国内認証機関の活用、CBスキームの活用

2026年4月の東京工場での更新と筑波工場での新規取得においては、新しく国内認証機関(JQA:一般財団法人日本品質保証機構)を活用し、国際的な相互承認制度CBスキーム※に基づいて認証を取得しています。

JQAを活用したことで、取得の迅速化やコスト削減、および機微情報の国内保持が実現しました。また、CBスキームに基づいて取得したことにより、海外展開時における現地での実機試験が免除または大幅に簡略化され、グローバル展開を加速させる大きなアドバンテージを獲得しました。

※ IECの国際制度に基づき、製品の試験結果を世界50カ国以上の加盟国間で相互に認める仕組み



CB証明書授与式
JQA石井理事長と近藤社長COO(写真右)



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

常務執行役員
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」、「グローバルでの最適生産連携」、「技術・技能者の育成による人財力・チーム力」をものづくりの強みとし、生産性向上による利益拡大を進めてきました。昨今の地政学リスクやコスト高騰、労働力不足、気候変動といった外部環境の変化を、私たちはデジタル化・AI技術を活用した「ものづくりDX」による変革の好機ととらえています。素材・部品については、調達サプライチェーンのマルチ化や国内生産回帰によるレジリエンス強化、代替素材開発や資源循環型設計への転換を加速させ、安定的な調

達体制の構築とコストダウンを目指しています。

また、お取引先様との共存共栄を基本とした「持続可能な調達」の実践も経営の最重要課題の一つです。当社のCSR調達ガイドラインに基づく人権・環境への配慮をサプライチェーン全体で徹底し、社会的責任を果たしながらともに成長できる強固な信頼関係を築いていきます。

今後もデジタル化・AI技術を活用した更なる生産性向上と強靱な調達基盤を両輪に、品質向上と収益力向上、そして環境負荷低減を実現し、持続的な企業価値向上を目指します。

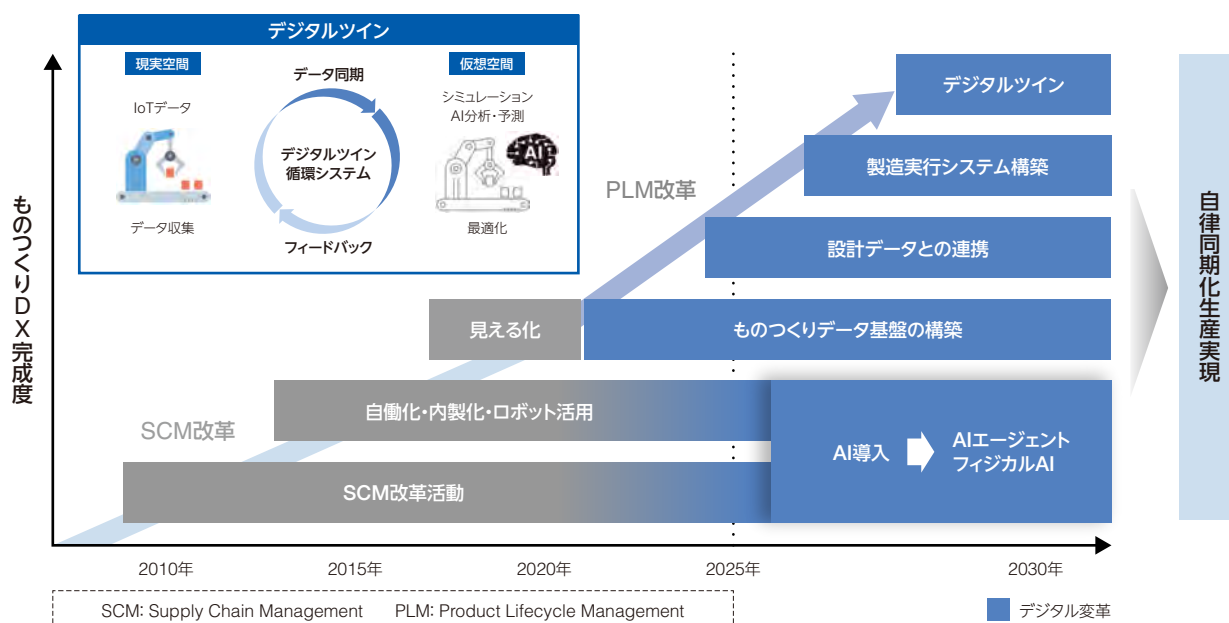
富士電機のものづくりの強み

強い現場力と
高度な生産技術力

グローバルでの
最適生産連携

技術・技能者の育成による
人財力・チーム力

ものづくり改革の変遷



環境変化に対応するものづくりの進化

製品ライフサイクルを管理するPLM※1と、サプライチェーンを管理するSCM※2のデジタル連携により、開発から生産までのプロセスを最適化する「つながるスマートファクトリー」を構築します。さらに人とAIの協創による自動化技術を部品加工

や組立工程に導入し、製品供給能力を増強するとともに、生産性向上、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

PLM改革とSCM連携によるコンカレント開発は、設計の初期段階からものづくりの現場知見を入れ、PLMシステムで3Dモデルを共有しAIが解析します。製造部門は「作りやすさ」を、調達部門は「部品の入手性」を仮想上で検証することができ、作業工程の最適化、下流工程からの手戻り工数の大幅な削減により、開発期間の短縮を実現します。また、設計と製造

のデータを連携させ、設計変更が直ちに調達・生産計画に反映される仕組みを構築することで、情報の整合性が高まり、管理業務のムダが排除され、間接部門の生産性が向上します。これらの取り組みは、業務効率向上に加え、製品の品質・コスト・納期全体の最適化を自動的に促す仕組みとして機能させていきます。

生産技術の高度化による生産性向上（AI活用）

当社では、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、グローバル生産体制の強化を推進しています。2025年度は、AIの活用により、設備の故障を事前に察知する予兆保全や外観目視検査の自動化などにより、設備稼働率、生産物量を高めています。

生成AIの活用では、熟練工の暗黙知をデジタル化し、「AIアシスタント」機能を活用した自動補正により自動化を実現しています。将来的にはフィジカルAIを活用した知能的なロボットを設

備に実装し、不定形物のピッキングや複雑な組立の自動化を実現します。

これらにより、2026年度には2023年度比で120%の生産性向上を実現し、生産物量増、労働力不足への対応を図っていきます。さらに将来的には、現実空間の情報・データを仮想空間で再現し、AIを活用したシミュレーション・検証結果を現実空間へフィードバックする「デジタルツイン」により、自律同期化した止まらない生産現場の実現に挑戦します。

熟練・難作業をCADデータやAIを活用し自動化

改善前（検査員による目視検査）



自動化後（画像によるAI診断）



鈴鹿工場：インバーターの部品取り付け状況、欠品およびプリント基板とのコネクタの差し込み状態を画像で判断、また検査画像を履歴として残し、トレーサビリティ管理に活用

従来（熟練工による作業）



自動化後（AIアシスタント搭載）



神戸工場：盤装置の筐体のスタッドボルトの溶接をロボットにより自動化。AIが熟練工の暗黙知を学習し、従来プログラミングが困難だった職人技を再現

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、工場や開発部門の保有技術に対し、新技術の獲得計画をデザインレビューに組み入れて推進しています。また、設計時に生じる変化・変更点に着目し、検討や検証の見落としを抽出するため

に、有識者によるレビューに加え、生成AI技術を活用して品質リスクの低減に取り組んでいます。

工程品質では、製造プロセスの管理状況について、各工場での品質内部監査を進めています。これに加え、他工場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、お取引先様との共存共栄を基本方針とし、「富士電機 CSR調達ガイドライン」に基づき、CSRに関する考え方や遵守・実践すべき取り組みについて理解促進を図っています。これにより、サプライチェーン全体のCSRリスクの低減と事業機会の創出を目指します。

「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



お取引先様向けCSR説明会(2025年度実施:東京工場)



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



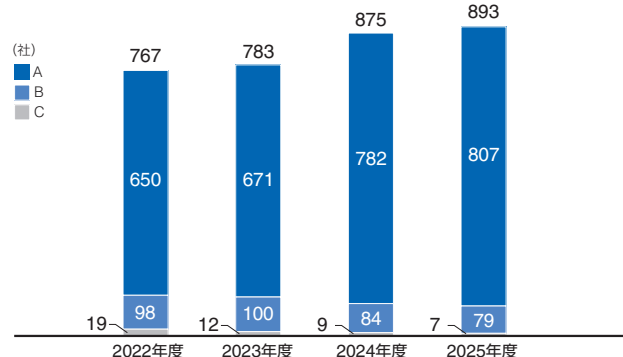
CSR調達セルフアセスメント

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、説明会や面談を通じてお取引先様の課題を共有し、協働での改善活動を推進しています。

2025年度は、直近3年間の購入額の上位80%を構成する893社に対してアセスメントを実施しました。ランクAのお取引先様は前年比25社増の807社となり、成果が向上しています。

ランク	定義
A	社会的責任を組織として認識し、具体的に対策
B	社会的責任を組織として認識し、施策を考慮
C	社会的責任を組織として認識している
D	社会的責任を組織として認識し、改善いただきたい

CSRセルフアセスメント結果推移



CSR実地監査の取り組み

CSR調達の実効性を高めるため、お取引先様へのCSR実地監査を実施しています。2025年度は、Aランク評価のお取引先様の中から環境項目に課題のある24社を選定し、実地監査を実施しました。監査では、CSR活動の重要性理解や実際の活動状況を確認し、評価基準や改善方法のすり合わせ、課題共有を行いました。実地監査の拡大に向けた当社の監査員の養成も進めており、2025年度は13名増員し合計32名体制となりました。2026年度は実地監査対象のお取引先様の拡大と当社監査員の更なる増員を計画し、お取引先様との直接的なコミュニケーションを強化していきます。



お取引先様における実地監査の様子

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20万点の部材についてリスク評価を実施し、シングルソース品を可視化のうえマルチソース化を推進しています。2025年度は約90%（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達成しました。2026年度はマルチソース化率95%を目標とし、複数社購買体制の完成を目指します。

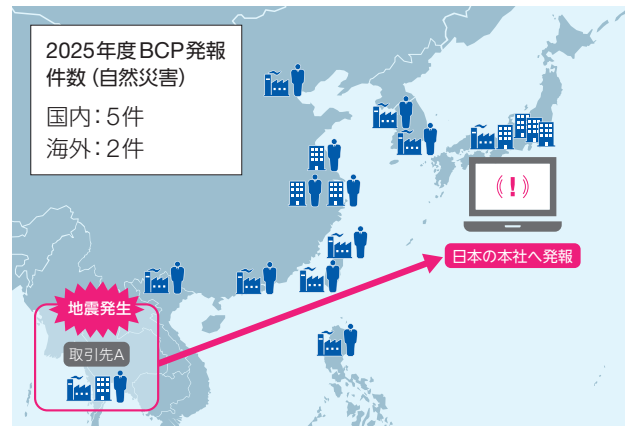
自然災害および地政学リスクへの対応

当社は、国内の地震・気象の特別警戒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、被災の有無と当社への影響を迅速に把握し、早期の対策を可能とする体制を構築しています。この国内防災システムへの登録範囲を二次お取引先様まで拡大しており、2025年度の登録数は約13,000拠点です。

海外での災害発生対応のため、2025年度に新たな防災システムを導入し、約200拠点を登録しました。2026年度は登録範囲を二次お取引先様まで拡大し、グローバルでのBCP強化、および、有事対応の迅速化と事前のリスク対策強化を目指します。

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



取適法および受託中小企業振興法（振興基準）の遵守

調達活動に関わる重要な法令である取適法*（中小受託取引適正化法、下請法改正により2026年1月1日施行）の遵守状況を、毎月厳しく監視しています。当社および国内連結子会社の検収データに基づき、取引における遵法状況を確認しています。また、連結全従業員を対象としたeラーニングを実施し、法令の趣旨の理解と遵守を徹底しています。

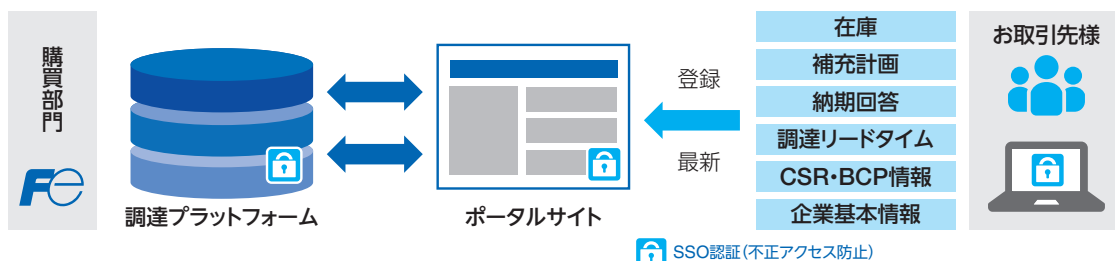
お取引先様との新たなパートナーシップの構築を目指し、「パートナーシップ構築宣言」を2026年1月に内容更新しました。本宣言のもと、受託中小企業振興法の遵守を徹底し、公正で透明性の高い取引を推進します。

*取適法：製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律（略称：中小受託取引適正化法）

調達情報のデジタル連携

お取引先様との調達情報をデジタル連携することで、調達リードタイムの短縮による棚卸残高圧縮、物量変動への柔軟な対応を実現し、生産工程に影響を与えない安定調達と業務効率向上を目指します。

2025年度は、主要なお取引先様10社を対象に運用を開始しました。お取引先様からは「優先品目の早期把握により業務効率が向上した」との声が寄せられています。今後は、デジタル連携を行うお取引先様を拡大し、双方の業務効率化と安定調達を推進します。





「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。

常務執行役員
生産・調達本部長
大日方 孝

近年、気候変動は地球規模で大きな影響を及ぼしています。各地で頻発する自然災害や生態系への深刻な影響は、社会経済の持続可能性に対しても看過できない脅威となっています。私たち企業が、脱炭素化に加えてサーキュラーエコノミーへの移行を加速させていくことが、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、「環境ビジョン2050」を策定し、「2030年度目標」として、パリ協定が定める「気温上昇1.5℃水準」に整合する温室効果ガス排出量削減やサーキュラーエコノミーの推進を掲げ、サプライチェーン全体で環境負荷低減活動に取り組んでいます。2025年度に行った2030年度目標の定期検証の結果、計画に沿った主要施策により達成可能な見通しであることを確認しました。

環境課題に関する社会の要請は、当社が経営方針の柱とするエネルギー・環境事業の成長機会であると考えています。私たちは、「攻めと守りの環境戦略」を事業の根幹に据え、GX（グリーントランスフォーメーション）製品の拡大により脱炭素需要に応える「攻め」と、自社の環境目標達成などの国際的な規制や要請に対応する「守り」を、環境経営の両輪として推進しています。

また、投資家やお客様など国際社会が求める、企業の環境活動やリスク・機会の透明性向上として、TCFD（気候関連財務情報開示）、TNFD（自然関連財務情報開示）への対応に加えて、SSBJ（国内サステナビリティ開示基準）など、新たな基準に沿った適切な情報開示にも取り組んでいきます。

今後の課題は、2035年度目標を策定し、サーキュラーエコノミーへの対応を強化するとともに、社会の脱炭素化を力強くけん引するGX製品の創出とそれを支える技術革新・生産革新に取り組むことです。これからもエネルギー・環境分野で培ってきた技術を最大限に活かし、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CO₂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

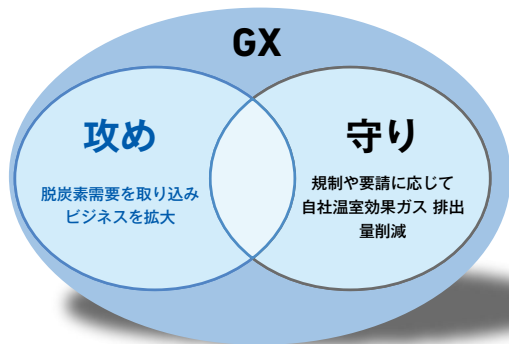
廃棄物最終処分率 (廃プラ含む) 0.5%未満

持続的成長を牽引する「GX戦略の攻めと守り」

富士電機は、脱炭素社会への貢献を最大の成長機会と捉え、経営方針の柱として「GX戦略」を強力に推進しています。この戦略は、優れた製品を通じて社会の脱炭素化を支援し

業を拡大する「攻め」と、自社の活動による環境負荷を最小化し、国際的な規制や要請に対応する「守り」の両輪で構成されています。

GX戦略のフレームワーク：攻めと守り



「攻め」の活動：脱炭素需要を取り込みビジネスを拡大

エネルギーの効率利用やフリーン化を支援する環境製品の提供を強化しています。社会やお客様が抱える脱炭素化の課題に対し、当社の強みであるエネルギー・環境分野での技術力で応えることで、持続的な成長を実現します。

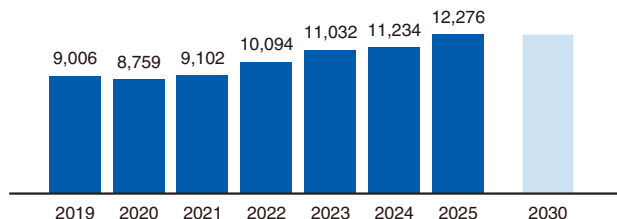
「守り」の活動：規制や要請に応じて自社温室効果ガス排出量削減

サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量削減を徹底しています。これは企業の社会的責任を果たすための基盤となる取り組みです。

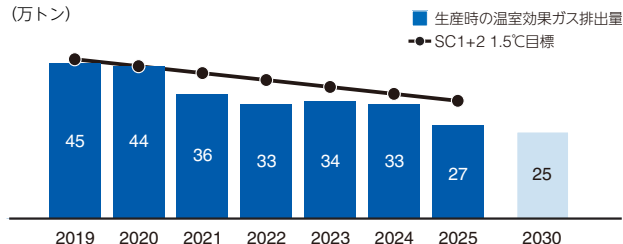
「攻め」の成長と「守り」の成果

(年表示は年度)

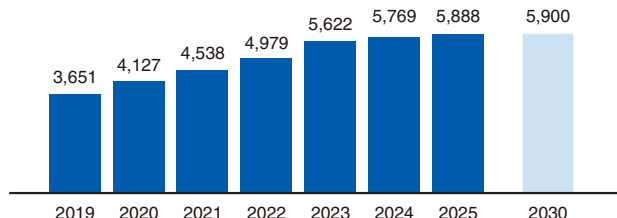
売上高
(億円)



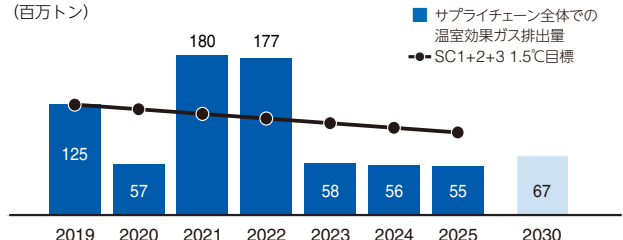
生産時の温室効果ガス排出量
(万トン)



製品によるCO₂削減貢献量
(万トン)



サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量
(百万トン)



製品を通じたCO₂削減貢献量は、エネルギー・環境事業で社会に貢献する当社の事業成長に合わせてGX製品が社会に広く浸透し、脱炭素化に大きく寄与しており、大幅に拡大しています。

自社の生産活動における温室効果ガス排出量は、2019年度の45万トンから、2025年度には27万トンへと40%削減しました。サプライチェーン全体での排出量とともに、2030年度の達成目標に向け、着実に進捗しており、売上高が1兆円を超える成長を遂げる一方で温室効果ガス排出量を減少させる「デカップリング」を実現しています。

2030年度目標に向けた展望

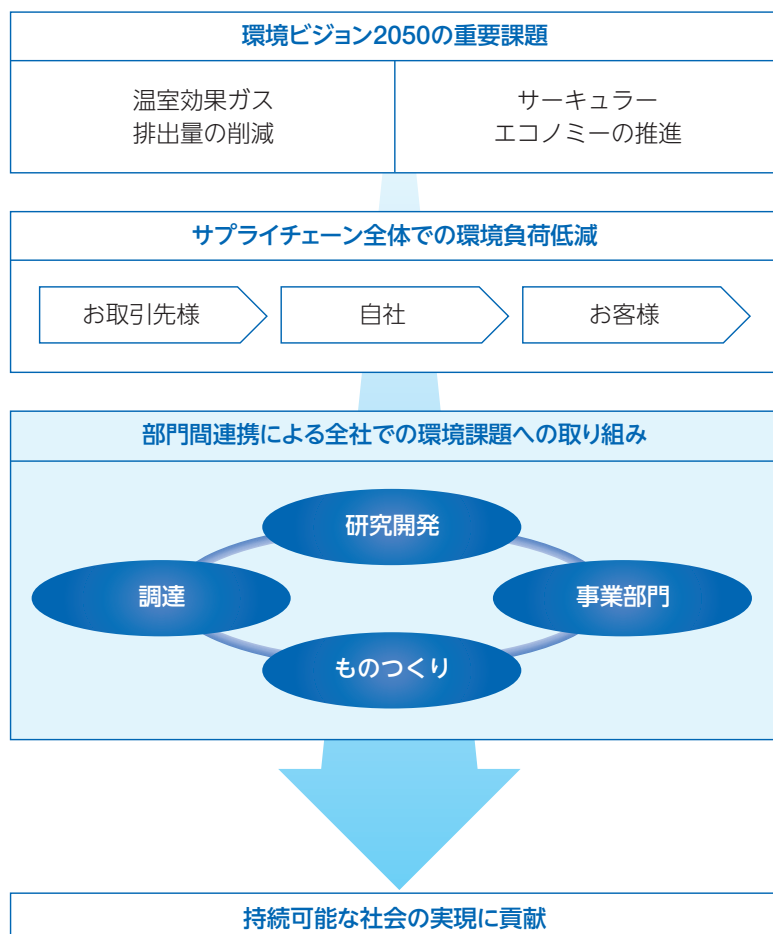
当社は、2030年度までに「サプライチェーン全体で2019年度比46%以上の排出量削減」と「社会のCO₂削減貢献量5,900万トン超」という高い目標に加え、サーキュラーエコノミーの推進に向けた環境配慮型製品への移行を掲げています。

今後も自社生産拠点への太陽光発電導入や再エネ電力購

入拡大や燃料使用設備の電化を継続するとともに、次世代パワー半導体や高効率なエネルギーマネジメントシステムの普及とともに、脱炭素需要の新領域への新製品投入を進めます。富士電機は、GX戦略の深化を通じて、持続可能な社会の実現と更なる事業成長に挑み続けます。

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、事業、研究開発、調達、ものづくりの部門間連携、および、お取引先様、お客様も含めたサプライチェーン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を推進し、持続可能な社会の実現を目指しています。



調達

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、2025年度からお取引先様ごとに温室効果ガス排出量の算出をお願いしています。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CFP（カーボンフットプリント）^{※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、データの収集を開始しました。

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。

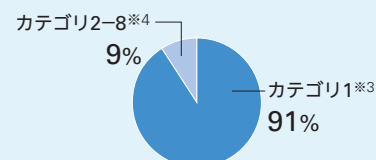
※1 CFP：製品にライフサイクルでの温室効果ガス排出量を明示する仕組み

お取引先様

CFP一次データの収集

2025年度は、代表5機種(缶自販機、低圧インバータ、パワー半導体モジュール、変圧器、電磁開閉器)で、国内約250社のお取引先様に約3,300品目の一次データ(Scope3 カテゴリ1)の調査を開始しました。

当社の温室効果ガス排出量
Scope3上流の内訳



※3 カテゴリ1: 購入した製品・サービス
※4 カテゴリ2-8: 資本財、輸送、廃棄物等

研究開発

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は、国際的な規制動向への対応に向け、リサイクル材料の評価・適用技術など環境負荷低減に寄与する技術開発や、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。

ものづくり

2030年度の温室効果ガス排出量(Scope1+2)の46%超削減(2019年度比)に向け、生産技術革新・高度化と省エネを計画的に推進しています。具体的には、化石燃料を使用する設備の電化や乾燥・焼付工程の低温化といったプロセス変革に加え、設計段階から「DFM(Design for Manufacturing)」※2による製品当たりのエネルギー使用量の低減を図っています。また、設計のデジタル情報を活用し、CFPの自動計算、見える化を推進しています。さらに設備の最適制御や最新の省エネ設備への更新、太陽光発電の導入や再エネ電力の購入拡大を計画的に進めています。

サーキュラーエコノミーの実現に向けた対応では、材料の歩留まり改善や再利用、再生材活用の拡大を徹底しています。廃棄物を最小化するゼロエミッションの推進や化学物質の管理・削減を行うことで、包括的な環境負荷低減と持続可能なものづくりの両立を追求しています。

※2 DFM: 製造しやすい設計

事業・製品

エネルギー・環境分野を事業領域とする当社は、製品供給を通じて社会のカーボンニュートラル実現に貢献します。強みであるパワー半導体とパワーエレクトロニクスのシナジーにより、各種変換装置を大幅に省エネ化・軽量化するSiC(シリコン・カーバイド)パワー半導体や、装置効率97%を達成したデータセンター向け無停電電源装置など、高効率機器の普及を推進します。また、地熱・水力などの再エネプラントから、工場の熱電利用を最適化するEMS(エネルギーマネジメントシステム)まで、電力損失を最小化するソリューションをグローバルに提供します。

サーキュラーエコノミーについては、全部門が連携して「環境配慮型製品」への移行を推進しています。ESPR(欧州エコデザイン規則)やCFPへの対応を通じ、製品ライフサイクル全体での環境負荷低減を追求します。

自社

GX新製品事例



低圧インバータのサプライチェーン全体での環境負荷低減

当社は鈴鹿工場の低圧インバータ生産ラインにおいて、100%再エネ由来の電力使用による認定を取得しました。同工場では太陽光発電の導入や省エネ化を推進し、2025年7月に同生産ラインの再エネ100%稼働を実現しました。

また、JEMA((一社)日本電機工業会)が発表した「モータ/インバータによるCO₂排出削減の実績値を認証・表示する新システムの構築・検証」にも参画しています。低圧インバータの「製品の稼働段階」におけるCO₂排出量削減の可視化を推し進めており、低圧インバータのサプライチェーン全体での環境負荷低減に取り組んでいます。



鈴鹿工場の太陽光発電設備



低圧インバータ

「脱炭素社会の実現」に向けた取り組み

2025年度実績と進捗

環境ビジョン 2030年度指標	2024年度	2025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)	56	—	55	●第7世代 IGBT の比率拡大	67以下
削減率 (2019年度比)	-55%	—	-56%		-46%超
生産時の温室効果ガス排出量 (Scope1+2) (万トン)	33	34	27	●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 ●燃料使用設備の電化 ●再エネ電力購入拡大	25以下
削減率 (2019年度比)	-27%	-24%	-40%		-46%超
製品による社会のCO ₂ 削減貢献量 (万トン)	5,769	—	5,888	●環境配慮型製品への移行準備	5,900超

2025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年度から生産拠点への太陽光発電設備の導入を推進しており、2025年度は、国内3拠点に新規設置し、運転を開始しました。また、全生産拠点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高効率で省エネ効果の高い設備を選定するほか、燃料使用設備の電化などの活動を進めました。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と安定確保に向け、20年間のオフサイトPPA※1契約の締結を拡大しました。

サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量のうち約94%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

2030年度までの生産計画予測を前提に、温室効果ガス削減計画・目標達成の実現性を検証しました。

自社生産拠点での生産活動 (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量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、2030年度目標を達成できる見通しであることを確認しました。

当社の2030年度目標は、NDC※2 (日本政府の脱炭素目標) より高い削減目標としてSBTi※3の認証を受けており、さらに2035年度までの削減目標を検討し認証の更新を計画しています。

※2 NDC (National Determined Contributions): 国が決定する貢献
※3 SBTi: 科学的根拠に基づく温室効果ガス削減目標 (SBT) を認定する国際的なイニシアチブ

サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量削減 (Scope1+2+3)

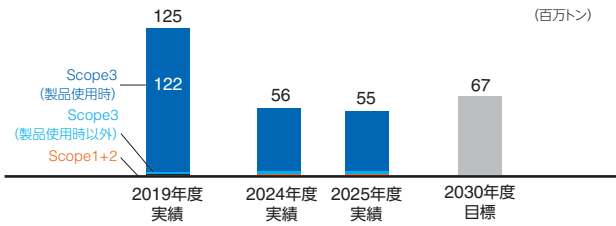
サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量を国際基準「GHG プロトコル」に基づき算出しています。Scope3における温室効果ガス排出量の大部分を占めるカテゴリ11 (製品使用時の排出量) は、パワー半導体では、電力損失が少ない第7世代 IGBT モジュールの売上拡大や SiC 製品への移行により、排出量減少を見込んでいます。サプライチェーン上流のカテゴリ11においても、お取引先様との協働活動を推進しています。2030年度目標の達成に向け、サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量の削減を目指します。

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 (2025年度)

エネルギー	0.3百万トン (産業変電など)
インダストリー	6.5百万トン (低圧インバータ・駆動制御など)
半導体	44.0百万トン
食品流通	0.7百万トン (店舗流通など)

※ 排出量=当該年度の出荷台数×製品1台当たりの生涯排出量



生産時の温室効果ガス排出量削減 (Scope1+2)

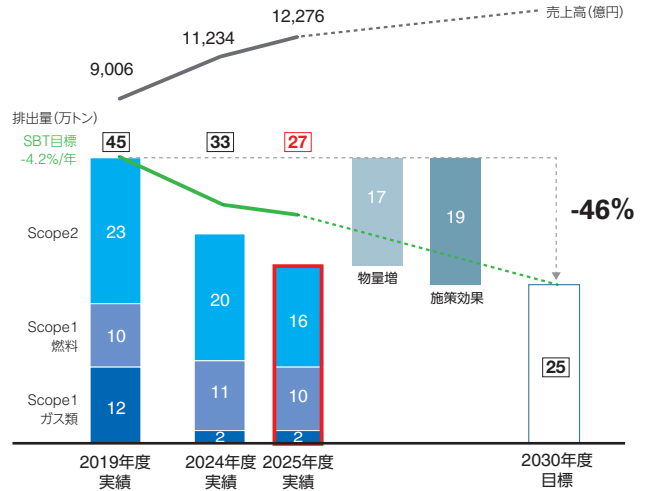
中期経営計画に基づいた生産増の予測を前提に、生産時の温室効果ガス排出量46%超削減(2019年度比)を目指して、施策を推進しています。

再エネ電力の購入量拡大では、長期契約による安定確保を進め、全社電力購入量※4における再エネ電力比率を2025年度の27%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。

※4 電力購入量: 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	2025年度に国内3拠点で運転開始。2027年度までに国内6拠点で新規または増設予定(設置拠点は国内外で22拠点となる予定)
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
燃料使用設備の電化	ボイラーや加熱炉など、燃料を使用する設備を電気設備に置き換え
再エネ電力購入拡大	再エネ電力の長期契約

生産時の温室効果ガス排出量推移



製品による社会のCO₂削減

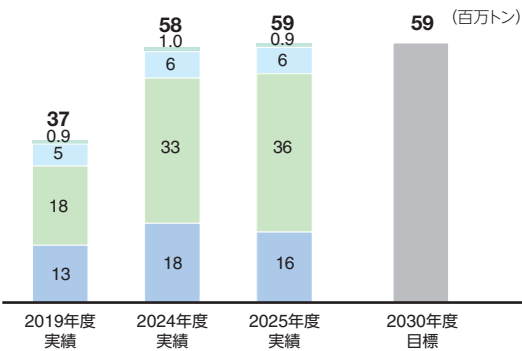
2009年度より「製品による社会のCO₂削減貢献量」を算定し、2025年度の実績は、インバータやパワー半導体製品などを中心に貢献が増加し、前年比増の59百万トンとなりました。

なお、2026年1月に削減貢献量の国際規格(IEC 63372)

が発行されたことを受け、従来の算定方法から同規格の算出方法へ見直しを進めています。より客観性の高い開示に努めるとともに、更なる削減貢献の拡大に努めます。

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)



※「温室効果ガス削減貢献量算定ガイドライン」(2018年3月経済産業省)に従い、既存の製品が継続して稼働する場合と、環境性能に優れた製品を投入して置き換える場合とを比較し生じた消費電力の差をCO₂換算。2009年度以降に出荷した稼働期間中の製品、および2022年に算定対象を拡大した製品(駆動制御システム、器具製品など)について、1年間稼働した場合のCO₂削減量を貢献量として算出しています。

自社製品の使用で抑制できるCO₂排出量=(既存製品排出量-新製品排出量)×当年稼働台数

算定対象とした貢献製品の売上構成比 (2025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
算定対象とした貢献製品の売上高	290	465	1,943	587	3,284
全売上高	3,942	4,672	2,374	1,080	12,276
構成比	7%	10%	82%	54%	27%

※算定対象とした主な貢献製品は上記グラフの凡例に記載の製品となります。その他の製品は、案件ごとに使用条件(負荷率、運転時間など)が異なるなどCO₂削減貢献量の客観的な算定が困難であるため、算定対象外としています。

「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

2025年度実績と進捗

2030年度指標	2024年度	2025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*1 (%)	0.15	0.5未満	0.08	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	0.12	—	0.004	処理業者の開拓により改善	
水投入量売上高原単位 (千 m ³ /億円)	0.9	—	0.81	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)	509	800以下	471	回収率向上	800以下
環境配慮型製品への移行	—	—	—	環境配慮型製品計画WG立ち上げ、ESPR*2への対応準備	—

※1 最終処分量/廃棄物等発生量
※2 ESPR (Ecodesign for Sustainable Products Regulation) : 持続可能な製品ののためのエコデザイン規則

2025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、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。2025年度は、環境配慮型製品への移行に向けて環境配慮型製品計画WGを新たに立ち上げ、製品設計段階から環境負荷を低減するための取り組みを推進し、ESPRに基づく独自評価項目の策

定や、環境配慮型設計基準改訂の準備を開始しました。
また、廃棄物最終処分量の削減に取り組み、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0.08%の高水準を維持しています。国内生産拠点ではプラスチックのリサイクル化を推進し、最終処分率0.004%まで削減しました。

2030年度に向けた取り組み

国内外の環境規制要件に対応すべく、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の要求に対しては、CFPの算

定やDPP(デジタル製品パスポート)*3に対応するための仕組みづくりに取り組んでいます。
※3 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

環境配慮型製品への移行

当社は、製品のライフサイクル全体で環境負荷を低減する「環境配慮型製品」への移行を、サーキュラーエコノミー推進の柱としています。ESPRをはじめとする国際的な規制への適合と、社内体制の整備を重点的に進めました。

独自の評価項目策定と現状分析

ESPRの要求事項を調査・分析し、「耐久性」「リサイクル性」「CFP」など20の独自評価項目を策定しました。これに基づき、低圧インバータや自販機などの代表機種において評価可否の調査を完了し、課題を明確化しました。

全社設計基準の抜本的改訂

国際規格(IEC 62430)およびESPRの要求事項を統合する形で、社内の「環境配慮設計基準」の改訂準備を進めており、従来の省エネ・省資源に加え、資源効率や情報開示を含めた体系的な指針を整備しています。

今後の計画

2026年度は、プラスチックを主とした再生材の利用拡大を重点項目とし、お取引先様との連携による調達スキーム構築や易解体設計技術の開発を推進します。また、DPPへの対応を見据え、CFP以外の環境負荷を把握するLCA(ライフサイクルアセスメント)の試行に着手し、持続可能な社会に貢献するとともに、環境配慮型製品を通じて市場での製品競争力の強化を図ります。

環境配慮型製品のイメージ



製品CFPへの対応

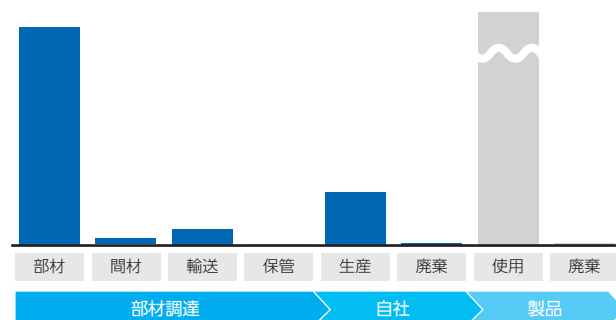
当社は、製品のライフサイクル全体における温室効果ガス排出量を「見える化」し、お客様の脱炭素化に貢献するため、製品CFPの算定および削減活動を推進しています。

2025年度は国際規格(ISO 14067等)や国内ガイドラインに準拠した「富士電機 CFP 算定ルール Ver.1.0」を策定しました。これは「Cradle-to-Grave(資源採掘から廃棄・リサイクルまで)」を範囲としており、製品ライフサイクル全体の排出量の把握を可能にしています。併せて、算定業務の効率化と信頼性向上を目的に、「CFP 管理ソリューション」を新たに開発しました。このCFP 算定システムは、各事業本部での試用を経て、2026年度より本格的な運用を開始します。

CFPの精度向上には、原材料・部品の一次データの収集が不可欠です。当社は2025年7月に「CFP 調達ガイドライン」を

公開し、お取引先様への説明会の実施や活動計画の立案を行うとともに、主要部材の一次データ収集に向けた協働活動を推進しています。

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

富士電機は、2020年6月のTCFD※4賛同以来、気候変動が事業に与える影響を戦略に反映し、開示を継続してきました。2024年度にはTNFD※5の枠組みを導入し、生産拠点の自然資本への依存・影響評価を開始しており、2025年度はさらに深化させています。

※4 TCFD：気候関連財務情報開示タスクフォース

※5 TNFD：自然関連財務情報開示タスクフォース

2026年7月 TCFD・TNFD 統合レポートを発行

気候変動と自然資本は互いに深く依存し、複雑に影響し合っています。当社は、この両者を「一体のリスク・機会」として捉え、ステークホルダーの皆様に環境経営の全体像をより一体的かつ包括的にご理解いただけるよう、2026年7月に統合レポートを発行しました。

統合的な評価と開示の全体像

当社の開示は、ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標の4つの柱に基づいています。

ガバナンス	サステナビリティ委員会が、気候・自然関連の重要課題を全社横断的に審議し、取締役会が監督する体制を強化しています。
戦略	従来の1.5℃/4℃シナリオ分析に加え、TNFDが推奨する「LEAPアプローチ」を自社拠点からバリューチェーン上流（鉱物採掘等）へ拡大して適用し、経営に直結する優先課題を特定しました。
リスク管理と指標	特定したリスクを全社的な管理体系に統合し、温室効果ガス削減や水リサイクル率などのKPIを通じて、目標達成に向けた進捗を厳格にモニタリングしています。

詳しくは「TCFD・TNFD 提言に基づく情報開示レポート」をご参照ください。



TCFD・TNFD提言に基づく情報開示レポート

https://www.fujielectric.co.jp/csr/global_environment/environment01/tcf-d-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。

常務執行役員
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」を経営方針に掲げ、「人を大切にする」を企業行動基準としています。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つつ、会社の持続的な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。

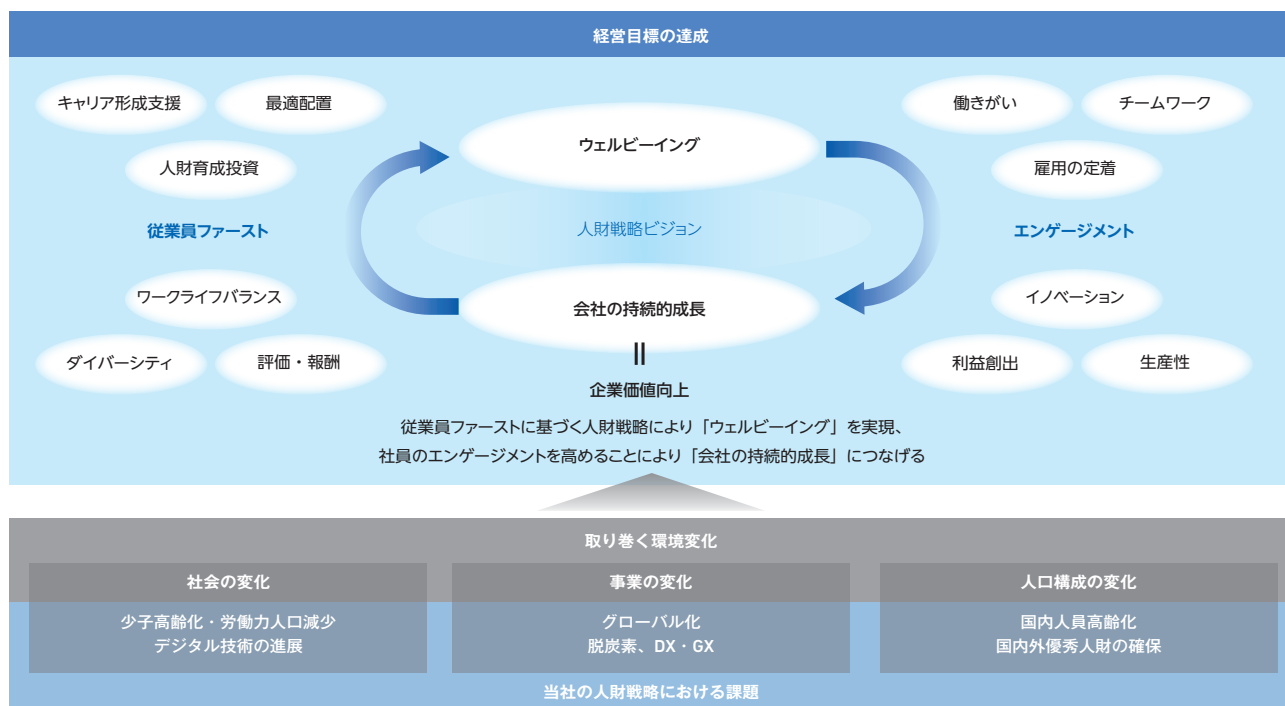
将来予測が容易ではなく、新たな価値観へのシフトが進む環境において、当社が持続的な成長企業であり続けるために、最も大切なのは「人財」です。事業環境が目まぐるしく変化する中で、経営戦略と連動し、環境変化に適応しながら新たな付加価値を創出し続けることができる人財を育成すべく、各種施策を展開しています。

2026年度中期経営計画における人財戦略に基づき、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な成長の好循環の実現をビジョンとして掲げて取り組んでいます。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ています。

さらに、これまでの成果と課題を振り返り、更なる企業価値向上を目指して次期中期経営計画に向けた検討を進めています。変化の激しい時代においても揺るぎない競争力を維持するため、「人財」を通じた成長基盤の強化をより一層加速させていきます。

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な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	2025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	11.1%	11.2%

重要課題

	主な施策・制度	KPI	2025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	女性役職者数	361名	450名
	働きやすい環境整備	女性管理職比率	4.1%	4.8%
シニア活躍推進	一般社員 65歳定年制 幹部社員 60歳以降再雇用制度 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 ^{※4}	2.95%	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	18.9時間	20時間未満を維持
		年休平均取得日数	18.7日	17日以上を維持
次世代経営人財	次世代経営人財登録 選抜研修 ライン後継者育成制度	次世代経営人財登録者数 （執行役員候補）	47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	キャリア自律意識 ^{※3}	3.5pt	3.6pt以上

※1 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

※2 「仕事のやりがい」「評価の納得性」「ワークライフバランス」「心身の健康」「働くうえでの幸せ」に関する設問に対する回答

※3 設問「あなたは、自分自身のキャリア目標（将来のやりたい姿）を描いている」に対する回答

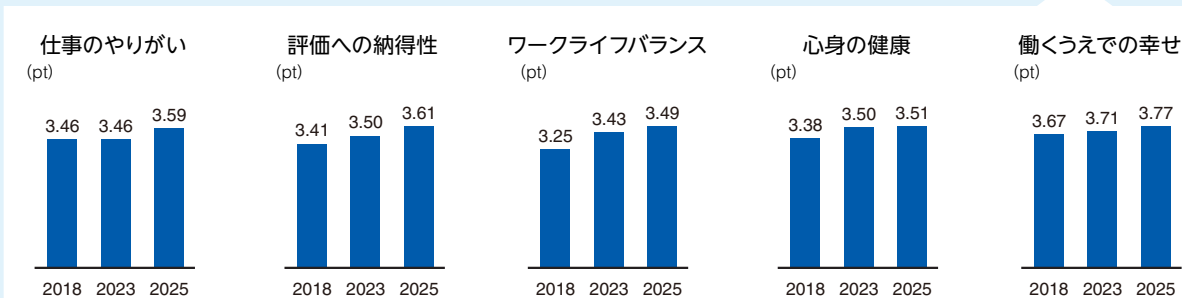
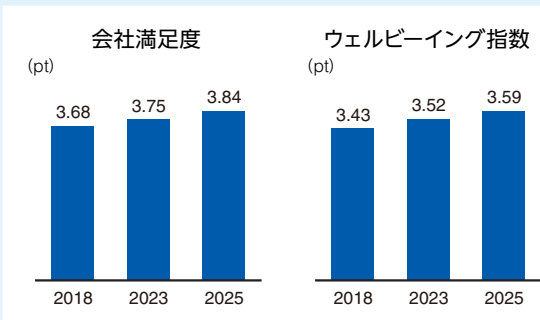
（※1～3は、1～5ptの5段階評価（点数が高い方が肯定的）の回答平均値。調査対象範囲は当社および富士電機E&C㈱を除く国内外連結子会社）

※4 障がい者雇用率は2026年6月現在の値

社員意識調査

国内外の社員に社員意識調査を毎年実施し、経営方針の理解度や、会社・職場・仕事に対する満足度などの現状把握と経年変化の分析を行っています。

調査結果は、自部門の振り返りと組織マネジメントの改善に活用するだけでなく、処遇制度の見直しや、社員のキャリア形成支援、各種研修の拡充といった諸施策にタイムリーに反映しています。これにより、組織全体の課題を解決しながらより働きやすく働きがいのある環境整備を推進しています。



各ポイントは5段階評価の平均

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。階層別のキャリア形成支援を重点的に実施しており、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。

2025年度には女性管理職層向けのメンター制度を新たに導入し、経営リーダーに向けてのマインド醸成を支援しています。

主な取り組み

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
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
次世代経営人財への登録	2025年度は15人の女性社員を登録
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
女性管理職向けメンター制度	有識者をメンターとした女性管理職向けのメンター制度。経営リーダーに向けたマインド醸成を支援



第15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

	2023年度末	2024年度末	2025年度末	2026年度末 (目標)
女性社員比率	13.8%	13.9%	14.1%	—
女性採用 ^{*1} 比率	21%	20%	22%	20%以上
女性管理職 ^{*2} 比率	3.6%	3.8%	4.1%	4.8%
女性役職者 ^{*3} 数	336名	342名	361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（2025年度末時点）

	海外連結	(参考) 国内外連結
女性社員比率	39.3%	24.4%
女性管理職比率	24.5%	9.2%

メンター制度概要

富士電機では、多様な人財の活躍につながる女性社員のキャリアアップ支援の一環として、「女性管理職向けメンター制度」を導入しました。メンタリングを通じて、参加者が「目指したいリーダー像」を描き、その実現に向けたアクションプランの策定と実行を伴走することで、更なるステップアップを支援しています。

参加者の声

外部メンターとの対話を通じて、自分自身でも気づいていなかった強みに光を当てる貴重な機会となりました。自身の強みを軸とした「ありたい姿」を追求するプロセスは新鮮で、今後のビジョンと次なるアクションをクリアに描くことができました。また、一緒に参加したメンバーとの交流を通じて、社内の女性幹部社員同士の横のつながりが深まりました。最終報告会では上司から温かいエールをもらい、今回の学びを今後のキャリア形成にしっかりと活かしていきたいです。（エネルギー事業本部 エネルギー制御技術部）



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、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しました。幹部社員層は、パフォー

	2023年度	2024年度	2025年度
一般社員：60歳以上雇用人数 [*] (雇用率)	301名 (85.5%)	266名 (81.6%)	270名 (81.6%)
幹部社員：シニアタスク制度人数 (雇用率)	127名 (94.8%)	129名 (92.1%)	155名 (96.3%)
65歳以降雇用ガイドライン対象者	413名	444名	437名

※ 2024年度までは定年延長選択人数・率、2025年度以降は60歳以降雇用人数・率

マンスによっては60歳以前の処遇維持を可能とする「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、

2026年3月現在、約450名がプラント・システム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。

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PCを使ったオフィス支援業務や清掃業務に加え、製造ラインでの組立業

務・製造支援業務への職域拡大に積極的に取り組んでいます。

2026年6月現在、同社には458名が在籍し、障がい者雇用率は2.95%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

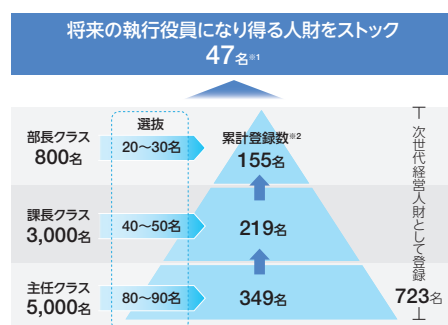
企業行動基準に、社員一人ひとりの成長とチームの総合力の発揮を実現する人財育成の強化を表明し、社員の能力開発の充実と教育投資の増強を図り、強力なリーダーシップと高い専門性を発揮できる人財の育成強化に取り組んでいます。

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年度以降、6名の執行役員が輩出されました。



※1 次世代経営人財登録数の内数
※2 累計登録数は2017年度から2025年度の累計

グローバル人財の育成

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56名)、海外拠点社員の日本でのトレーニング(同158名)、日本国内での語学教室(同2,327名)の運営・改善を進めてきました。また、2023年度よ

り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、2025年度は候補者のうち24名が特別プログラムに参加しました。

キャリア形成支援

社員の自律的なキャリア形成を通じた専門性の向上と、それによる会社の総合力向上に向け、キャリア形成支援に取り組んでいます。

2025年度は世代別のキャリア研修を導入し、対象者449

名、所属長335名が受講しました。社内公募制度では20名が本人の希望する部門へ異動しています。また、自律的な能力開発への移行に向け、階層別研修やオープン講座において、選択型の教育コンテンツを拡充しています。

リスクリリング・DX人財育成

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クリリングや、生産性向上に向けたアップスキリングに取り組んでいます。

特に、AI・IoTなどのDX先端技術を活用した課題解決、新たな価値創出や社内業務の生産性向上に向け、デジタル人財

の育成に積極的に取り組んでいます。開発を担う技術者だけでなく、生産部門や営業・サービス部門も含めDXリテラシー向上に向けた教育を実施しています。DX関連講座の受講者は、2021~2025年度の5年間で、実質10,000名超、延べ39,000名超となりました。

働きがいのある職場づくり

人事・処遇制度の改定

富士電機の更なる成長に向け、社員の成長とマネジメントの強化を推し進めるとともに、多様な価値観により、変化の兆しをいち早く捉え、タイムリーかつ柔軟に対応できる創造的な組織づくりを目指し、経営方針「多様な人材の意欲を尊重し、チームで総合力を発揮」に立脚し、人材戦略ビジョン「ウェルビーイングと会社の持続的成長の好循環の実現」に向け、人事・処遇制度を22年振りに抜本的に改定しました。

一般社員層においては、処遇の基軸を「職能」から仕事の現在価値である「役割」に変更し、社員の役割自認を通じた自律的なキャリア形成や専門性の向上、より大きな役割獲得に

向けたモチベーション向上につなげます。加えて、企画職の最上位職に、新たなマネジメント層として「課長補佐」の役職を設けることで、強い次世代リーダーを育成するとともに、ラインマネジメントを強化し、多様な人材による強く柔軟な組織へのレベルアップを推し進めます。

幹部社員層においては、高度な専門性を有する社員をより一層経営に活かすという趣旨のもと、社員のキャリアパスの一つとして、プロフェッショナル職制度を導入、2026年度は5名が認定されました。

【人事部長コメント】

「社員の成長」と「組織の変革」を目指して

労働力人口の減少や技術の高度化など事業環境が変化する中、限られた人材資源で持続的に成長するには、ラインマネジメントの強化とともに、社員一人ひとりが専門性と生産性を高め、チームの成果を最大化し続ける必要があります。また、多様な人材の活躍を推し進めるにあたっては、個々の仕事観やライフステージに応じた個人レベルのマネジメント強化も重要です。今回の改定により、次のステージに向けた「社員の成長」と「組織の変革」を目指します。



人事・処遇制度の改定に取り組んだ
人事部門のメンバー

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材の活躍推進と、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。

2025年度の平均残業時間は18.9時間／月（対前年度+0.3時間）、平均休暇取得日数は18.7日／年間（対前年度+0.4日）と対前年度ではほぼ横ばいでしたが、対2019年度では大きく改善しています。労働時間、休暇取得ともに法令違反はありませんでした。

また、家族看護に伴う勤務制度の拡充を通し、両立支援の強化を図りました。

	2019年度	2025年度
月当たり平均残業時間	23.8時間	18.9時間
年平均休暇取得日数	16.5日	18.7日
在宅/サテライト勤務延べ日数	3,207日	102,090日
育休制度	302名	309名
内、男性取得人数	197名	213名
(取得率、平均取得日数)	(84.5%、63日)	(93.8%、93日)

※ 育休には配偶者出産時の特別有給休暇を含む

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とし、2025年度には大崎事業所の全職場をフリーアドレス化しました。また、社員のコミュニケーション活性化に向け、大崎事業所にSozoエリアを新設しました。

Sozoエリア

働きがいのある職場づくりの一環として、本社13Fに「Sozoエリア」を開設しました。社長メッセージにある“二つの「そうぞう力」”=「創造」と「想像」に由来しています。一人ひとりの「そうぞう力」を尊重し、多様な働き方を促進しています。

また、ミーティングエリア（Sozo ベース）とリフレッシュスペース（Sozo ラウンジ）とで異なる雰囲気 연출し、Sozo ラウンジでは定時後にはアルコールの飲用も可能、役職や組織の枠を越えた交流を支援しています。



Sozo ラウンジ

総務部
PJメンバー

人権尊重の取り組み

富士電機は、「世界人権宣言」や国連「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGPs)」、および「英国現代奴隷法第54条」をはじめとする国際規範を支持・尊重しています。富士電機は「企業行動基準」の筆頭に「人を大切にします」を掲げ、「従業員の人権に関する方針」を制定。サプライチェーンにおいても「富士電機 CSR 調達ガイドライン」を定め、お取引先様と協働で人権を尊重する持続可能な社会基盤の構築を推進しています。

ガバナンス体制

経営トップによる監督機能と現場への浸透を両立する実効性ある体制を構築しています。人事担当役員を含む執行役員で構成する「サステナビリティ委員会」で方針・施策を審議・進捗管理し、取締役会へ定期報告を実施。「人権・人財活躍推進部会」は全社課題の共有と方針立案、各事業所・国内外連結子会社の「人権啓発推進委員会」が現場レベルでの人権遵守を徹底しています。

人権デュー・デリジェンスの推進

UNGPsが求める「保護・尊重・救済」フレームワークに基づき、人権への負の影響を特定・軽減・対処するプロセスを、PDCAサイクルとして継続的に回し、人権リスクの低減を図っています。

2024年度人権・労働アセスメントの結果、「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」などの取り組みが不十分な子会社6社に対して、2025年度は前年度に引き続き改善指導を実施しています。

サプライチェーンでの取り組み

人権リスク防止のため、取引額上位80%を占める主要お取引先様へ年1回のCSR調達セルフアセスメントを実施し、「富士電機 CSR 調達ガイドライン」の遵守状況の確認、対話を通じた人権・労働・安全衛生面の着実な改善に結びつけています。

 [P43・44 持続可能な調達](#)

救済メカニズム

人権侵害の早期発見と確実な是正に向け、複数の窓口を整備・運用しています。

窓口・制度名称	対象	特徴	2024年度 通報件数	2025年度 通報件数
企業倫理通報制度	全従業員、お取引先様など	匿名通報可。コンプライアンス部門または社外弁護士へ直接通報可能	25件	55件
JaCER「対話救済プラットフォーム」	全ステークホルダー	UNGPs準拠の外部第三者プラットフォーム 第三者窓口を介することで苦情処理の客観性・公平性・透明性を担保	—	0件

※企業倫理通報制度への通報件数の内、違反があったものについては、いずれも是正措置、再発防止など措置を講じ済み(2024年度3件、2025年度5件)

※JaCER: Japan Center for Engagement and Remedy on Business and Human Rights (一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構)。「対話救済プラットフォーム」には当社は2025年度より参加

※上記の他、国内全拠点に従業員向け人権相談窓口を設置

人権教育

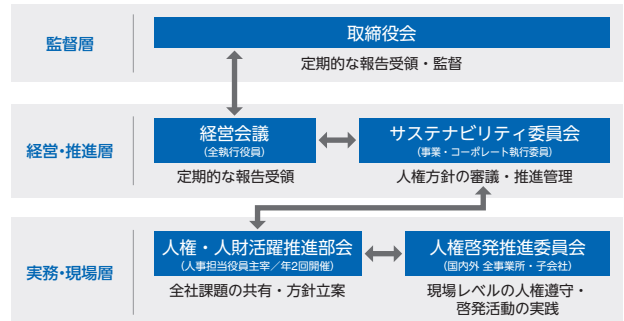
人権尊重の組織風土醸成に向けた教育を継続的に実施しています。2025年度は新入社員から幹部層向けのeラーニングを10,756名が受講。その他、全社メンタルヘルス教育(延べ約2.7万名)等を実施し、多様性尊重の意識定着を図っています。



人権尊重の取り組みに関する詳細は当社HP「富士電機 人権の尊重」をご参照ください。
<https://www.fujielectric.co.jp/csr/social/social01/humanrights.html>

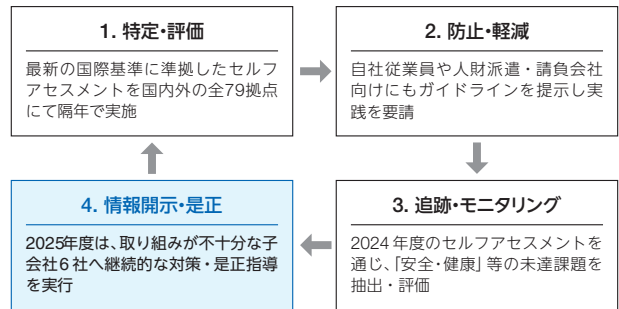


人権ガバナンス体制図



サプライチェーンへの展開 CSR調達ガイドラインを通じてサプライヤーへ人権尊重を要請

人権デュー・デリジェンス PDCAサイクル



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

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。

コーポレート・ガバナンス体制

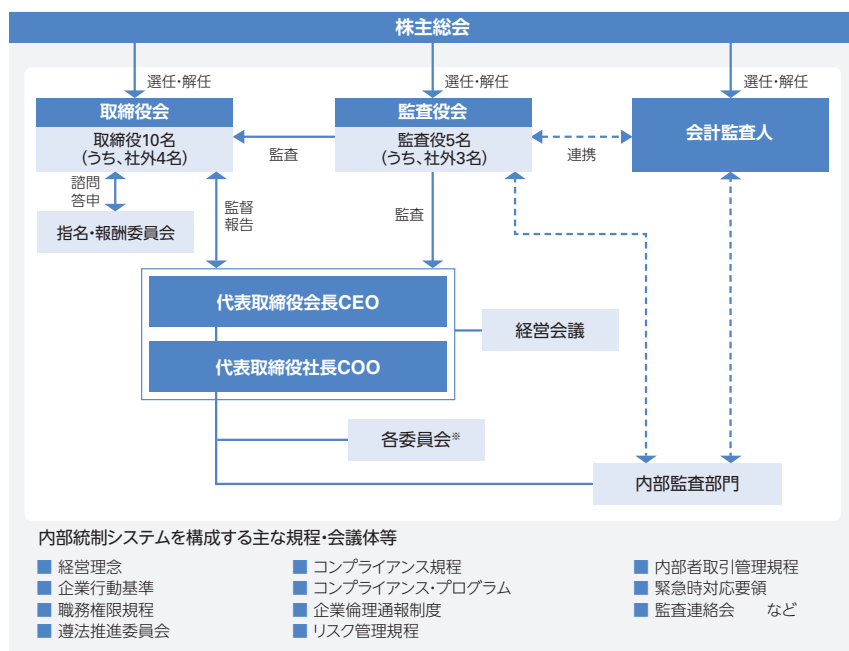
当社のコーポレート・ガバナンス体制は、経営監督や重要な意思決定の機能を担う「取締役会」、経営監査の機能を担う「監査役」・「監査役会」を設置し、客観性および中立性を確保しています。

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 (2026年6月24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

社外取締役比率



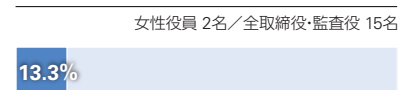
社外役員 (社外取締役・社外監査役) 比率



女性取締役比率



女性役員 (女性取締役・女性監査役) 比率



指名・報酬委員会 社外役員 (社外取締役) 比率



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 ※2025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 ■ 2025年度は以下について審議し、取締役会に答申 ・役員報酬 ・業績連動型株式報酬制度 ・役員人事 ・指名・報酬委員会年間活動計画など	■ 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 ■ 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	4回	9回

業務執行機関 ※2025年度の実績

	経営会議	サステナビリティ委員会	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	サステナビリティ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
主な構成員	代表取締役会長 CEO、代表取締役社長 COO、執行役員、常勤監査役	経営企画本部長、人事・総務室長、生産・調達本部長、パワエレ営業本部長、各事業本部長、技術開発本部長	代表取締役社長 COO、経営企画本部長、人事・総務室長、パワエレ営業本部長、各事業本部長、生産・調達本部長、技術開発本部長、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を推進	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	国際標準化を進めるための方針決定および推進
主な構成員	人事・総務室長、パワエレ営業本部長、各事業本部長、生産・調達本部長、技術開発本部長	生産・調達本部長、各事業本部長、技術開発本部長	技術開発本部長、経営企画本部長、パワエレ営業本部長、各事業本部長、生産・調達本部長	各事業本部長、技術開発本部長、パワエレ営業本部長、生産・調達本部長
年間開催回数	2回	2回	3回	2回

役員一覧 (2026年6月24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

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。

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、「エネ

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つの分野と定義しています。

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) 社長執行役員 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 専務執行役員 半導体事業本部長				●	●		●
 鉄谷 裕司 取締役 常務執行役員 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 専務執行役員 エネルギー事業本部長				●	●		●
 三吉 義忠 取締役 専務執行役員 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 名取・大木法律事務所パートナー (株)フェローテック 社外取締役	 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 ジオリーブグループ(株) 社外監査役	

執行役員		
役職	氏名	所管部門
社長執行役員	近藤 史郎	最高執行責任者
専務執行役員	友高 正嗣	パワーエレクトロニクス事業担当 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
常務執行役員	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
上席執行役員	森本 正博	富士電機機器制御(株)代表取締役社長
//	石井 浩司	パワーエレクトロニクス事業本部長、パワーエレクトロニクス事業本部 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
執行役員	若林 正倫	人事・総務室 副室長
//	末満 真幸	パワーエレクトロニクス事業本部 副本部長
//	外山 健太郎	エネルギー事業本部 副本部長、エネルギー事業本部 開発統括部長
//	井川 修	半導体事業本部 副本部長、半導体事業本部 事業統括部長

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

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。

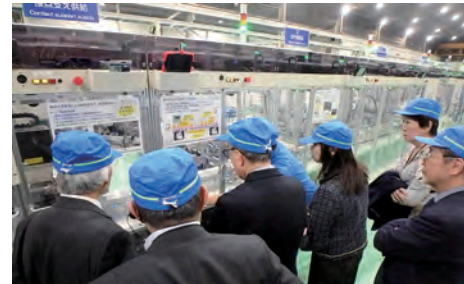
社外取締役	
氏名	主な活動
丹波 俊人	<取締役会> 出席13回／開催13回 上場会社の経営経験者としての豊富な経験と高い見識に基づき、次の事項をはじめ、富士電機の経営全般にわたり適宜必要な意見を述べました。 ・市場環境の変化を踏まえた事業計画の策定 ・IR活動のあり方 <指名・報酬委員会> 出席4回／開催4回 委員長として、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を主導しました。
富永 由加里	<取締役会> 出席13回／開催13回 企業経営に係る豊富な経験と高い見識に基づき、次の事項をはじめ、富士電機の経営全般にわたり適宜必要な意見を述べました。 ・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> 出席4回／開催4回 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	<取締役会> 出席13回／開催13回 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> 出席4回／開催4回 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	<取締役会> 出席13回／開催13回 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> 出席4回／開催4回 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。
社外監査役	
氏名	主な活動
高岡 洋彦	<取締役会> 出席13回／開催13回 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> 出席9回／開催9回 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	<取締役会> 出席13回／開催13回 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> 出席9回／開催9回 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	<取締役会> 出席13回／開催13回 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> 出席9回／開催9回 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。

□ 取締役会実効性向上の取り組み

取締役・監査役のトレーニング

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。



社外役員が器具事業を見学している様子（吹上工場）

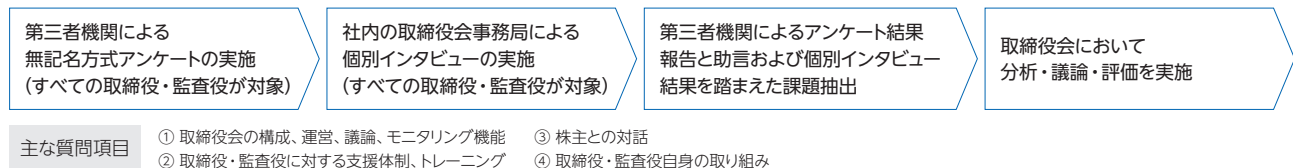
取締役会の実効性評価

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、社内の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の実施しています。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。

取締役会実効性評価の方法



アンケートおよびインタビューによる取締役・監査役の主な意見

取締役会の構成	取締役会の運営	取締役会での議論の内容（審議・報告事項）
国籍の多様性のほか、国際感覚を持った人材を社内で育成し、海外子会社などで経営経験を積ませることも重要	審議時間が足りず、十分な審議が行えなかった事例はなかった。自由闊達な議論はできている	地政学リスク、各国政策や国際ルールの変更等への対応策、レジリエンスおよびBCPに関する議論の充実が必要
女性比率は段階的に引き上げるべき。内部から女性役員を育成し、登用していく取り組みも必要	事業ごとのパフォーマンスを追うだけでなく、新規事業の可能性などについて、中長期的な視点で議論する場の更なる充実が必要	議案の結論だけでなく、決定に至るまでの「過程」や「背景」をもっと見せてほしい。どのような判断基準でその決断を下したのか、プロセスの透明性が高まるとより良い
将来を担う若手を登用し、彼らの視点を議論に反映させることで、世代間の認識の差を埋め、組織の脆弱性を克服すべき	専門知識を持つ社外役員との経営的・法律的な懸念事項に関する議論の深掘りも必要	

2025年度実効性評価で抽出された主要課題に対する取り組み実績、2026年度の取り組み方針

主要課題	2025年度の取り組み実績	2026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 ・人財施策（人財育成、多様な人財の活躍推進など） ・サステナビリティ委員会活動報告	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。 ・人財戦略（中長期戦略と施策進捗フォローなど） ・サステナビリティ課題に対する取り組み
重要な意思決定および業務執行を監督する上で必要な報告の充実	各部門からの業務執行状況報告 ・コンプライアンス・プログラム実施状況 ・業務変革ERPプロジェクト	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。 ・業務変革ERP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などを勘案しながら、報酬に関する方針・基準および水準の妥当性を議論の上、取締役に答申し、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。

取締役の個人別の具体的な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うえで、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

株主の負託に応えるべく、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を考慮し、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などを勘案しながら、その妥当性や見直しの必要性を常に検証しています。

役員報酬体系

A 定額報酬	役員に応じて、予め定められた固定額を毎月、一定の時期に支給しています。 常勤取締役：年額4億5,000万円以内 社外取締役：年額1億円以内 常勤監査役・社外監査役：年額1億2,000万円以内
B 業績連動型報酬	(業績連動型報酬の対象は常勤取締役のみ)
a 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、株主の皆様に残余金の配当を実施する場合に限り毎年、一定の時期に支給するものとし、その総支給額は、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。
b 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、株主の皆様に残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。

役員区分別報酬額

区分	報酬等の総額 (百万円)	定額報酬	業績連動型報酬	対象となる 役員の員数 (人)		
				年次賞与	株式報酬	
合計	1,180	475	706	433	273	16
内、常勤取締役	1,038	332	706	433	273	7
内、常勤監査役	63	63	—	—	—	2
内、社外取締役・社外監査役	79	79	—	—	—	7



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/securities150_y.pdf



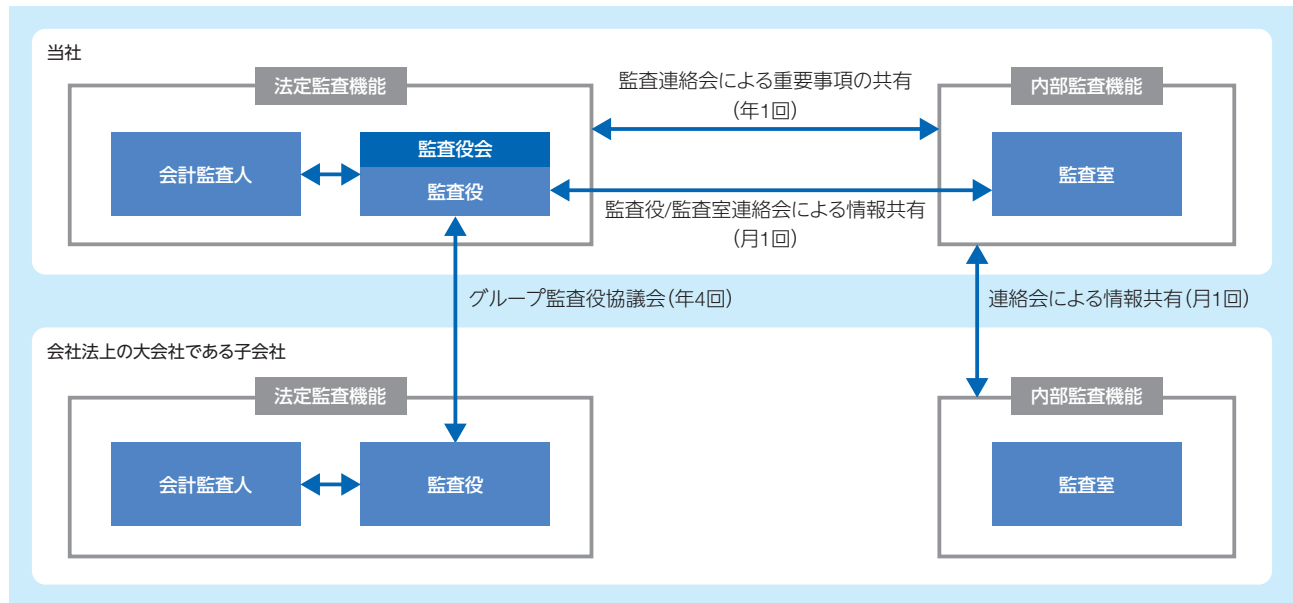
□ 監査役・内部監査の状況

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。

（主な監査実施事項は [P60「監督・監査機関」-「監査役会」](#) 参照）



代表取締役社長 COO とのミーティングの様子

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、必要に応じフォ

ローアップ監査も実施しています。

2025年度は、監査対象の約5割にあたる46拠点に実地監査を実施しました。

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、2024年度末時点で6銘柄まで縮減しました。2025年度末時点では前年度末から2銘柄増加して8銘柄になりましたが、これは、保有していた非上場株式の新規上場および保有していた関係会社株式の一部を売却したことに伴い、上場株式に区分が変更になったことによるものです。なお、2025年度には一部銘柄の保有株数を縮減しています。

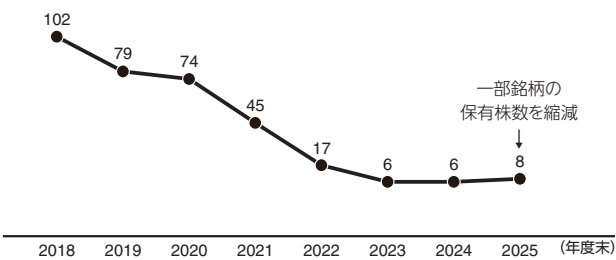
保有合理性については、「投資先企業との関係維持・強化等の必要性」「資本コストとリターンの比較」の観点から定期的に取り締役会で評価し、その評価内容を開示します。

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。

なお、2025年度末の政策保有株式(みなし保有株式を含む)の合計額は996億円(連結純資産残高の11.8%)となりました。

政策保有株式(上場株式)の銘柄数



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。

2025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していただくために、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 ・ 事業戦略説明会 ・ 定時株主総会	・ 株主様向け報告書 ・ 有価証券報告書
7～9月	・ 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(東京工場、鈴鹿工場)	・ 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	・ 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、いただいた主な意見・要望を月次で社内役員、半期ごとに取締役会および経営会議で共有し、経営課題として議論しています。社外取締役・監査役を含む取締役会からは、株主・投資家

の皆様との対話・活動状況が定期的に報告されタイムリーな情報共有がされていると、おおむね肯定的な評価が得られています。

2025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:10月)

個別面談による対話： 1,015件(アナリスト80件、国内機関投資家414件、海外機関投資家513件、ESG投資家8件)

2025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・要望例および対応した事例

	アナリスト・投資家の主な意見・要望	当社の対応事例
経営・事業	・ ネットキャッシュが積み上がる中での資本効率改善やキャッシュフロー・アロケーションの開示 ・ 自社株買いや増配など積極的な株主還元の実施 ・ 利益成長や事業拡大につながる長期的な成長投資の実施 ・ コングロマリッドプレミアムにつながる事業間シナジーや総合力などの強みを活かした経営の継続 ・ 成長市場であるデータセンター向けの事業範囲や事業規模の開示 ・ 半導体業界再編を踏まえた富士電機の半導体事業の中長期的な位置付けや考え方の開示	・ 資本コストや株価を意識した経営の実現やROE改善に向けた取り組み方針および考え方の発信 ・ 成長投資や株主還元を含めたキャッシュフロー・アロケーションの基本的な考え方や実績の開示 ・ 事業部門横断の総合力を活用した事例の開示(データセンターソリューション、パワエレ・パワー半導体シナジー)
環境・人財・ガバナンス	・ エコデザイン規則に適応した環境配慮型製品への移行状況 ・ 社員意識調査の結果と課題および改善施策 ・ 政策保有株式の継続的な縮減	・ 環境の情報開示充実(サプライチェーン全体で取り組む環境負荷低減や環境配慮型製品への移行状況の開示、TCFD・TNFD統合レポート発行) ・ 人的資本の情報開示充実(社員意識調査結果や人事・処遇制度の改定およびその狙いの開示) ・ 政策保有株式の縮減状況の継続的な開示

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2025:金賞(6年連続)」、「2025年インターネットIR表彰:優良賞(7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、適用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、取締役会に報告しています。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。

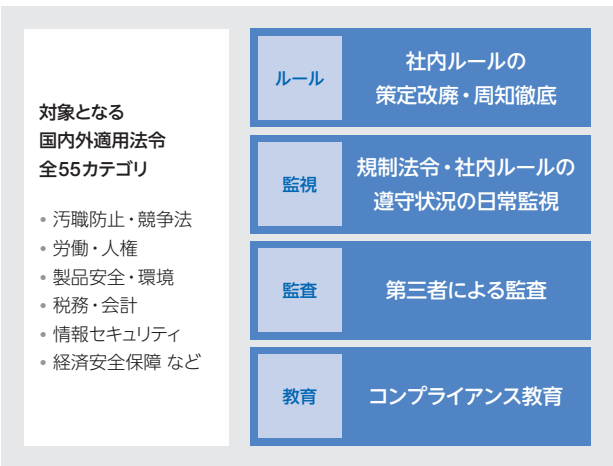
推進状況

富士電機コンプライアンス・プログラム

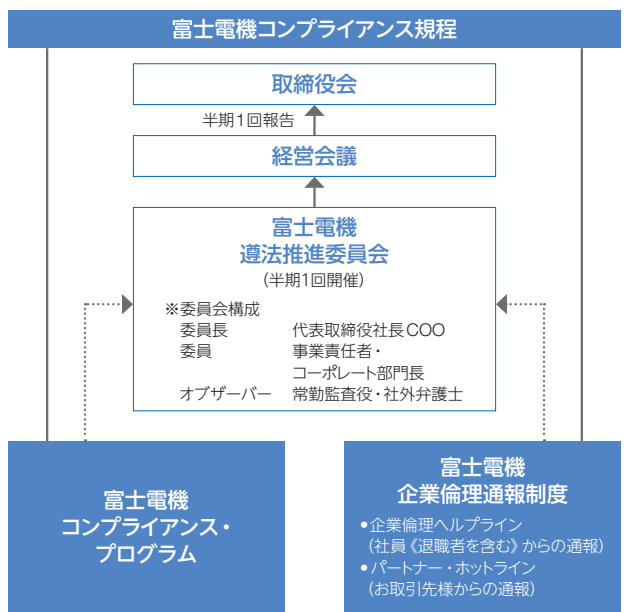
当社および国内外のグループ会社を対象とし、事業活動上、適用される国内外の法令55カテゴリごとに、実施すべき4側面（「ルール」「監視」「監査」「教育」）をまとめた「富士電機コンプライアンス・プログラム」を定めています。

最新の法令の制定・改正動向を踏まえ見直しを行い、グループ全体のコンプライアンス活動の組織基盤の強化を図っています。

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、全世界でコンプライアンス活動を展開しています。



※ 通報窓口は社内事務局および社外弁護士

コンプライアンス教育

コンプライアンスの重要性などの共通教育を入社時から、幹部や役員登用時に繰り返し行うとともに、富士電機コンプライアンス・プログラム所定の国内外の法令55カテゴリごとに、適用対象となる役職員に対し計画的に教育を行っています。

2025年度は、海外子会社の与信管理教育、中小受託取引適正化法施行に伴う遵法教育に重点的に取り組むとともに、製品安全、環境保護、人権擁護、知的財産権、輸出管理、情報セキュリティ・個人情報保護などの各法令カテゴリにおいて毎年、継続的に教育を行っています。

2025年度コンプライアンス教育実績

研修区分	対象者		内容
共通教育	国内・海外関係会社 新任取締役・監査役	34名	コンプライアンス・ プログラムの構築義務
	新入社員、 新任幹部	513名	コンプライアンスの重要性 富士電機のコンプライ アンス体制
法令別教育 【例】	中小受託取引適正化法 遵法教育	18,937名	改正点、実務上の留意点
	財務教育	7,232名	海外子会社の与信管理 ほか

富士電機グループ・コンプライアンス意識調査

より効果的なコンプライアンス施策の実施に向け、国内外グループ会社 73社2万人以上の従業員を対象とし、社外の専門調査機関に委託し、コンプライアンス意識調査を2025年度に初めて実施しました。

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(匿名通報も可)。

2025年度は、中国における通報窓口の開設などの体制拡充とともに、国内主要会社の従業員2万人以上に対し通報窓口の連絡先を記載した携帯カードを配布し周知に努めた結果、通報件数は過去最多となる55件となりました。そのうち違反があったものは5件(ハラスメント3件、労働問題1件、会計問題1件)で、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

今後、専門調査機関の調査結果と分析に基づき、会社別に施策を展開し、グループ全体のコンプライアンスの一層の強化に努めます。

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。

◎ 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。
(通報窓口等は当社ウェブサイトの以下のページで掲載しています)



「パートナー・ホットライン」について
<https://www.fujielectric.co.jp/about/procurement/partnerhotline.html>



推進結果

2025年度の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においては、富士電機の経営に重大な影

響を与えるコンプライアンス違反の事実は認められませんでした。

贈賄防止

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。

2025年度は、贈賄に係る法令違反はなく、贈賄に係る法令違反により処分された役職員はおらず、また贈賄に係る法令

違反による罰金、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。

2026年7月、独占禁止法違反の疑いにより公正取引委員会による立入検査を受けました。本件につきましては、公正取引委員会の調査に全面的に協力するとともに、社内調査を通じて事実関係の解明に努めてまいります。



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

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。

リスク管理体制

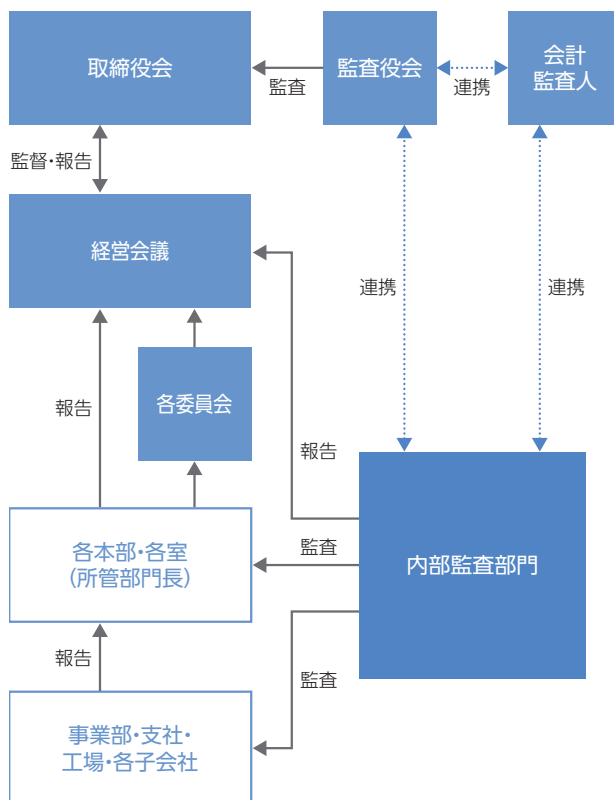
当社の各部門および関係会社は、事業責任の一環としてその事業活動に伴うリスクの管理に責任を負い、適切なリスク管理体制を整備してリスク対策を実施していますが、気候変動、広域大規模災害、地政学リスクや経済安全保障対応など、取り巻く環境が複雑化する中、全社横断的な共通リスク管理についてリスクマネジメントを強化していきます。

事業計画や大規模投資などに関わる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。

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。2025年度は46拠点の内部監査を実施しました。

2026年度は、全社のリスク管理を統括する経営企画本部にリスクマネジメント室を新設し、内部統制システムとして、経営に重大な影響を与える可能性のある全社BCP※、セキュリティ、経済安全保障などのリスクを体系的に把握・評価し、関係先との連携による情報収集、体制の整備、対策の展開に取り組みます。

※ Business Continuity Plan



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

大規模災害や事故などの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。

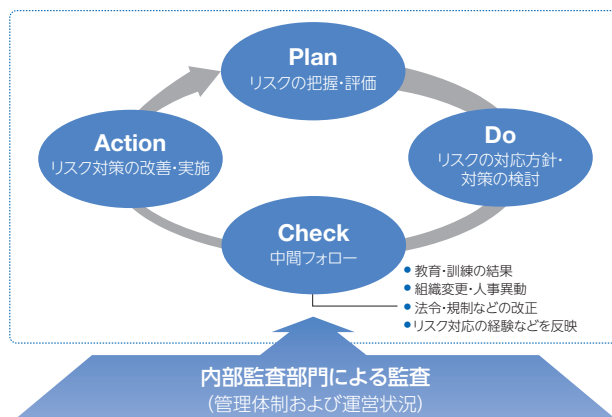
リスク管理プロセス

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。

各リスクへの対策は、経営への影響および発生頻度を踏まえて、各リスクに関する対応(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・次年度対策を行っています。

リスク管理の年間プロセス



□ 自然災害・事故への対応 (BCPの取り組み)

大規模災害や事故などの不測の事態において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、全社で事業継続計画(BCP)の策定と継続的な改善に取り組んでいます。

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の対応など、事業継続に欠かせない機能に対して網羅的に策定しています。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」で定期的に評価しています。工場や支社で策定したBCPにおいては、想定する災害・被害規模が最新のリスクにに応じているか、目標とする被害の復旧時間と事業継続に向けた戦略の妥当性について危機管理事務局が確認、評価、検証し、BCPの改善および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。

□ セキュリティ対策の強化

サイバー攻撃の脅威に対応するため、サイバーセキュリティと、情報管理・運営体制などのガバナンスの継続的な強化に取り組んでいます。

情報セキュリティの維持・強化の取り組み

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、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。

製品セキュリティと工場セキュリティの強化

製品セキュリティは、EUサイバーレジリエンス法(CRA)など法規制への対応と強化が求められています。駆動制御機器、制御機器、監視制御システムなどの製品・システムは、デジタル化によりネットワークへの接続される機会が急増しています。製品のライフサイクル全体(設計、開発、出荷、運用など)を通じてセキュアな状態を保つ技術(組込セキュリティ)とサポートの重要性が高まっています。

当社製品・サービスの品質向上と安定供給を実現するため、2023年度より制御システムセキュリティ国際標準規格「IEC※1 62443-4-1」の認証取得を進めています。2026年4月には、これまでに認証を取得した5拠点(東京工場、鈴鹿工場、神戸工場、発紘電機(株)、富士電機機器制御(株))に加え、新たに筑波工場でも認証を取得しました。さらに東京工場においては「セキュアな製品を作るためのプロセス」の継続的な運用が認められ、認証更新を取得しました。

2026年度、新たにセキュリティ委員会を設置し、従来の情報セキュリティインシデント対応(CSIRT※2)機能に加え、新たに製品セキュリティインシデント対応(PSIRT※3)機能および工場セキュリティインシデント対応(FSIRT※4)機能を持つ組織を立ち上げます。これら各組織が連携して、多様なサイバー脅威に適切に対処し、リスクを最小化する等、組織横断的に活動を進めます。これらの取り組みにより、お客様へお届けする製品・サービスの品質向上と安定供給の実現に向けた取り組みを推進しています。

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

※2 CSIRT : Computer Security Incident Response Team

※3 PSIRT : Product Security Incident Response Team

※4 FSIRT : Factory Security Incident Response Team

□ プロジェクト案件管理の強化の取り組み

利益重視の経営による更なる企業価値向上の実現に向け、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。

特に海外拠点向けの教育充実化の取り組みを継続し、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。

主要連結財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

年度	2016	2017	2018	2019
経営成績				
売上高	837,765	893,451	914,915	900,604
国内	632,723	674,744	682,503	679,719
海外	205,042	218,707	232,412	220,885
営業利益	44,709	55,962	59,972	42,515
親会社株主に帰属する当期純利益	40,978	37,763	40,267	28,793
研究開発・設備投資				
研究開発費	34,910	35,620	33,669	34,457
設備投資額 ^{※1}	27,149	26,465	43,338	48,208
減価償却費 ^{※2}	29,445	30,151	30,906	32,319
キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	58,185	53,146	54,949	46,087
投資活動によるキャッシュ・フロー	9,748	-14,550	-21,448	-27,621
フリー・キャッシュ・フロー	67,934	38,596	33,501	18,466
財務活動によるキャッシュ・フロー	-56,083	-46,887	-38,174	16,917
財政状態				
総資産 ^{※3}	886,663	914,744	952,659	996,827
純資産	323,863	366,546	392,061	406,002
自己資本	291,215	330,635	352,921	365,619
ネット有利子負債残高	141,578	130,177	124,850	153,617
有利子負債残高	183,465	163,507	153,985	217,364
財務指標				
売上高営業利益率 (%)	5.3	6.3	6.6	4.7
売上高海外比率 (%)	24.5	24.5	25.4	24.5
投下資本利益率 (ROIC) (%)	—	—	—	—
自己資本利益率 (ROE) (%)	15.7	12.1	11.8	8.0
総資産利益率 (ROA) (%) ^{※3}	4.7	4.2	4.3	3.0
自己資本比率 (%) ^{※3}	32.8	36.1	37.0	36.7
ネットD/Eレシオ (倍) ^{※4}	0.5	0.4	0.4	0.4
D/Eレシオ (倍) ^{※5}	0.6	0.5	0.4	0.6
1株当たり情報^{※6}				
当期純利益	286.82	264.34	281.89	201.57
純資産額	2,038.40	2,314.50	2,470.65	2,559.60
配当額	55.00	70.00	80.00	80.00
配当性向 (%)	19.2	26.5	28.4	39.7

非財務ハイライト

年度	2016	2017	2018	2019
従業員数 (人)				
国内	17,716	17,704	17,647	17,681
海外	8,787	9,305	9,769	10,279
サプライチェーンの温室効果ガス排出量 (万t-CO₂)				
生産時の温室効果ガスの排出量 (万t-CO ₂)	46.7	48.4	52.1	45.1
製品による社会のCO ₂ の排出削減貢献量 (万t-CO ₂) ^{※7}	2,230	2,579	3,162	3,651

※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。



財務情報の詳細は有価証券報告書等に掲載

<https://www.fujielectric.co.jp/ir/library/detail/index11.html>



(百万円)

2020	2021 ^{※8}	2022	2023	2024 ^{※9}	2025
875,927	910,226	1,009,447	1,103,214	1,123,407	1,227,595
654,020	655,821	717,390	770,790	797,923	882,823
221,907	254,405	292,057	332,424	325,483	344,772
48,595	74,835	88,882	106,066	117,646	136,620
41,926	58,660	61,348	75,353	92,239	98,030
33,562	33,756	36,216	36,059	37,822	38,907
35,890	59,320	84,147	68,311	85,185	56,711
36,194	39,969	45,938	51,875	57,341	61,778
26,931	76,809	116,163	84,858	144,920	123,562
23,477	-22,350	-49,498	-62,418	-63,384	-72,608
50,408	54,458	66,665	22,439	81,536	50,954
-39,520	-42,894	-77,193	-45,867	-86,246	-48,174
1,051,952	1,117,112	1,181,552	1,271,174	1,312,175	1,406,669
461,254	523,729	572,068	661,472	730,658	842,936
416,996	472,900	517,091	602,515	691,767	800,161
140,872	117,041	99,107	97,362	42,201	19,210
216,205	208,391	183,273	162,906	104,876	89,083
5.5	8.2	8.8	9.6	10.5	11.1
25.3	27.9	28.9	30.1	29.0	28.1
—	—	10.2	11.5	12.9	12.6
10.7	13.2	12.4	13.5	14.3	13.1
4.1	5.4	5.3	6.1	7.1	7.2
39.6	42.3	43.8	47.4	52.7	56.9
0.3	0.2	0.2	0.2	0.1	0.0
0.5	0.4	0.4	0.3	0.2	0.1
293.52	410.68	429.50	527.57	642.69	665.18
2,919.34	3,310.80	3,620.23	4,218.41	4,695.56	5,428.63
85.00	100.00	115.00	135.00	160.00	200.00
29.0	24.3	26.8	25.6	24.9	30.1

(円)

2020	2021	2022	2023	2024	2025
27,593	26,757	27,123	27,325	27,391	26,955
17,647	17,493	17,392	17,340	17,368	17,347
9,946	9,264	9,731	9,985	10,023	9,608
5,688	17,994	17,690	5,841	5,612	5,472
43.7	36.4	33.4	33.8	33.1	27.1
4,127	4,544	4,979	5,622	5,769	5,888

※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2024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措置の取扱いを適用し、「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措置の取扱いを適用しております。この結果、2024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。

企業データ

会社概要 (2026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19社、海外49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トタワー
資本金	476億円
従業員数(連結)	26,955名(国内17,347名、海外9,608名)
売上高(連結)	12,276億円(2025年度)
証券コード	6504

株式・株主構成 (2026年3月31日現在)

発行済株式総数	149,296,991株
株主数	43,989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)	28,044	19.00
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	16,426	11.13
全国共済農業協同組合連合会	5,099	3.45
朝日生命保険相互会社	3,983	2.70
ファナック株式会社	2,684	1.82
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,348	1.59
CACEIS BANK, LUXEMBOURG BRANCH / UCITS CLIENTS ASSETS	2,097	1.42
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,018	1.37
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505025	2,013	1.36
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505019	1,935	1.31

(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	134	64,485,197	43.19
その他国内法人	560	5,704,772	3.82
外国法人等	1,021	63,545,461	42.56
個人・その他	42,274	15,561,561	10.43
合計	43,989	149,296,991	100.00

(注) 「個人・その他」には、自己株式を含んでいます。

地域貢献活動

富士電機は、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、「次世代育成支援」や「自然環境保護」を重点テーマに、世界の各事業所で地域貢献活動に取り組んでいます。

次世代育成支援

国内では、電機メーカーとして長年培ってきた知見や技術を活かし、科学技術の面白さやものづくりの魅力に触れる機会を提供することを目的に、工場近隣の小学校で、社員が講師となって授業を行う「理科教室」を実施しています。また、小学生・中学生向けの職場体験や工場見学、教員向けの企業研修などの活動に取り組んでいます。

海外では、当社が事業活動を行う東南アジアやインドなどの地域で、理工系大学に対して、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)の寄贈などの技術支援を行っています。



子供たちに半導体技術を紹介(マレーシア富士電機)

自然環境保護

事業所がある地域を中心に、地球温暖化防止や生物多様性保全の観点から、自然環境保護につながるさまざまな活動を世界各地で行っています。

植樹や森林の間伐、除伐などにより、森林が持つ土砂災害の防止や洪水緩和、二酸化炭素の吸収などの機能を回復させ、保全する森林保全活動を実施しています。また、害獣被害の抑制に向けた耕作放棄地の開拓や、海洋生物の生息地としての機能を保つマングローブの植林など、地球の生態系を守る生物多様性保全活動を展開しています。



森林を育てる活動(富士電機メーカー)

TOPICS

理科教室で発電の仕組みを伝える

川崎工場では、2017年度から毎年小学校で理科教室を開催しています。授業内容は小学6年生向けの「発電の仕組みについて」。川崎工場で生産するタービンや発電機を題材としたオリジナルの教材を使います。2025年度の授業のテーマは「水力発電」。生徒は、ペットボトルや水鉄砲、手作りの羽根やモーターなどを使って、「より大きな電気を作るにはどうしたらいいか」を、実験を通して考えました。

「私たちの仕事でも、水の強さ、羽根の長さ・枚数・形状などさまざまな条件を考えて、発電設備を設置する場所に適した製品を作っています」。授業の最後は実験と会

社の仕事を結び付けて説明。理科を楽しく学びながら、働くことへの興味・関心につなげる工夫をしています。



近隣小学校での理科教室(川崎工場)



この環境シンボルマークは
富士電機の環境保護に対する
姿勢を表したものです。

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。



2026 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数



2026 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」に選定



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」に選定

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)



女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定の最高段階を取得(厚生労働省)



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)



「仕事と介護を両立できる職場環境」の整備促進に取り組む企業として登録(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。

FE 富士電機株式会社

〒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トタワー
お問い合わせ先 経営企画本部 広報・IR室 IR部
Tel: 03-5435-7111 <https://www.fujielectric.co.jp/>