

富士電機レポート

**2024**

**Contributing to the creation  
of a sustainable society**



# 目次

---

## 3 プロフィール

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

## 11 会長CEOメッセージ

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



## 15 社長COOインタビュー



新たな事業の創出により  
企業価値向上を実現していきます

## 19 経営の重要課題 (マテリアリティ)

## 21 2023年度中期経営計画の振り返り

## 23 2026年度中期経営計画

## 27 財務・資本戦略

---

## 29 セグメント別概況

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

## 39 事業成長を支える横ぐし戦略

- 39 研究開発・知的財産
- 43 ものづくり・調達
- 47 環境
- 53 人財

## 57 ガバナンス

- 57 コーポレート・ガバナンス
- 67 コンプライアンス
- 69 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

### 富士電機レポートについて

富士電機レポートは、株主・投資家を中心とするステークホルダーの皆様へ富士電機の企業活動の全容をご理解いただくことを目的に編集し、その内容を当社の取締役会において報告・審議した上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

2023年4月1日～2024年3月31日

※ 2024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

### 表紙のご説明

当社のコア技術であるパワー半導体、パワーエレクトロニクスを活用したエネルギー・環境事業により、地球環境と人に優しい、豊かで持続可能な社会の実現に貢献する決意を表現しています。

美しい夜空に重ねた電子回路は当社製品や使用されるシーンを表し、子どもたちの未来や地球を支える富士電機をビジュアルで描いています。



### 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。

# 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、SDGsの発展、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    |



企業行動基準の詳細はウェブサイトに掲載

[https://www.fujielectric.co.jp/about/company/contents\\_00\\_04\\_01.html](https://www.fujielectric.co.jp/about/company/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、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



器具



ファクトリー  
オートメーション



蒸気タービン



パワーコンディショナ



変圧器



電機盤



無停電電源装置



受配電・制御機器



インバータ



モータ

#### 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CO<sub>2</sub>排出量削減  
産業・社会インフラの強化



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CO<sub>2</sub>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



プロセスオートメーション



DXソリューション



社会ソリューション

### 食品流通



店舗流通



自販機



サーボシステム



制御機器



計測機器



スマートメータ



旅客乗降用ドアシステム



店舗統合コントローラ



店舗設備機器



自動販売機

## 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

## 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

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



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）

1977  
当社初の本格的な地熱発電設備を  
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）

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

1930 ●  
水銀整流器の  
製造開始



1954 ●  
超小型電磁開閉器  
の製造開始



1964 ●  
大容量変圧整流器  
S-Former初号機を納入

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

1974 ●  
電力用モールド変圧器の  
製品化に成功

1982 ●  
トランジスタ  
UPSを発売

1924 ●  
電動機の  
製造開始



1976 ●  
業界に先駆け、  
汎用インバータの生産開始



1958 ●  
浄水場に国内初の電子式  
計装システムを納入

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

1974 ●  
設置型超音波流量計を発売

省エネ 自動化

### パワー半導体

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

1969 ●  
自動販売機の  
製造開始

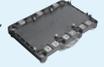


1973 ●  
オープンショーケースを発売



1976 ●  
ホット&コールド自動販売機を発売

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。

1990 安定成長期 自動化需要の拡大	2000 環境の時代へ 環境大気汚染などを背景に産業・社会インフラ分野における環境対策が進む
<p>1998 ● 100kWりん酸形燃料電池を納入</p> 	<p>2010 ● 単機容量世界最大140MW地熱発電所運転開始(ニュージーランド・ナ・アワ・プルワ地熱発電所)</p>  <p>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)</p>  <p>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)</p> 
<p>1992 ● 世界最大容量IGBT方式UPSの開発</p> <p>1989 ● IGBT搭載インバータを発売</p> <p>1984 ● PLC MICREX-Fシリーズを発売</p> 	<p>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)</p> <p>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)</p>  <p>2014 ● SiC搭載PCSを発売</p>  <p>2016 ● SiCパワー半導体搭載北米向け大容量UPSを発売</p>  <p>2021 ● 大容量UPS(1,200kVA)を発売(7500WXシリーズ)</p> 
<p>1988 ● 第1世代IGBTの製造開始</p> 	<p>2012 ● 国内初、SiC-SBD搭載産業用インバータの開発</p>  <p>2017 ● SiC搭載新幹線用主変換装置を納入</p>  <p>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</p>  <p>2015 ● 蒸気発生ヒートポンプを発売</p> 
<p>2011 ● ハイブリッドヒートポンプ自動販売機を発売</p> 	<p>2010 ● 新3レベル変換回路と専用モジュールの開発</p> <p>2010 ● SiCモジュールの開発</p>  <p>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)</p>  <p>2018 ● 産業機器用第7世代RC-IGBTの出荷開始</p>  <p>2023 ● サステナ自販機を発売</p> 

# 価値創造プロセス

## インプット

(2023年度)<sup>※1</sup>

### 製造資本

- 設備投資額 683億円
- 製造拠点 48拠点

### 知的資本

- 研究開発費 361億円
- 産業財産権<sup>※2</sup> 13,268件

### 人的資本

- 連結従業員数 27,325名  
(国内 17,340名、  
海外 9,985名)
- 教育研修費 約25億円

### 社会関係資本

- 製品展開エリア 95カ国
- 社会貢献費用<sup>※3</sup> 約3.7億円

### 自然資本

- 環境投資 約23億円
- 主要素材（鉄・非鉄・  
プラスチック）83千t
- エネルギー使用量  
1,001GWh
- ガス類取扱量 77t
- 取水 9,854千m<sup>3</sup>
- 化学物質取扱量 1,126t

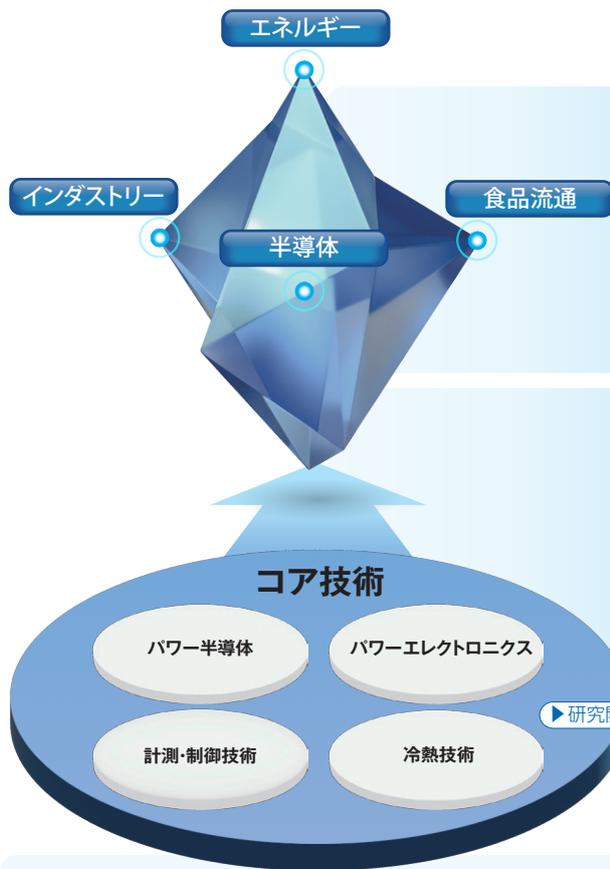
### 財務資本

- 自己資本 6,025億円
- ネット有利子負債 974億円

▶財務・資本戦略 (P27~28)

## 富士電機の事業活動

### 事業領域



### 強み1

パワー半導体と  
パワーエレクトロニクス

### 強み2

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

▶事業領域と強み (P5~6)

▶研究開発・知的財産 (P40)

### 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

ウェル  
ビーイングの  
実現

ガバナンスの  
更なる徹底

※1 数値は連結ベース

※2 特許権、実用新案件、意匠権、商標権

※3 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

※4 自社製品の使用で抑制できるCO<sub>2</sub>排出量のうち、定量化できる製品を対象とする

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。財務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。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



## アウトプット

(環境貢献製品)※4

### 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



売上高 64億円

CO<sub>2</sub>削減貢献量 15.7百万トン

### エネルギーの安定供給

無停電電源装置、  
エネルギー管理システムなど



売上高 151億円

CO<sub>2</sub>削減貢献量 1.8百万トン

### 省エネ

低圧インバータ、半導体、自動販売機など



売上高 2,924億円

CO<sub>2</sub>削減貢献量 38.7百万トン

## アウトカム

(2023年度)※1

### 財務価値

- 売上高 **1兆1,032**億円
- 営業利益(率) **1,061**億円(9.6%)
- 親会社株主に帰属する当期純利益(率) **754**億円(6.8%)
- ROE **13.5%**
- ROIC **11.5%**

▶2023年度中期経営計画の振り返り(P21~22)

### 社会価値

- 生産時の温室効果ガス排出量(2019年度比) **25%**削減
- 製品のCO<sub>2</sub>削減貢献量 **56**百万トン
- 会社満足度 **3.8pt / 5pt**

▶環境(P49~50)

▶人財(P56)

### 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

#### 財務価値

- 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%)
- ROE **12%**以上
- ROIC **10%**以上堅持

#### 社会価値

- 生産時の温室効果ガス排出量(2019年度比) **29%**削減
- 製品のCO<sub>2</sub>削減貢献量 **58**百万トン
- 会社満足度 **3.8pt**以上 / **5pt**

▶2026年度中期経営計画(P23)

### 人財・事業への再投資／株主還元

- 配当総額 **193**億円  
(2023年度)※1

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

### 新たな100年に向けて

2023年9月に創立100周年を迎え、2024年度は新たな100年に向けたスタートの年となります。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、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ことを経営理念とし、エネルギー・環境事業で社会に貢献することを経営方針の柱に掲げています。その姿勢はこれからも変わりません。

富士電機は1923年(大正12年)の創業以来、エネルギー・環境技術を徹底的に磨いて進化させ、業界トップレベルの電力変換効率を実現するパワー半導体とパワーエレクトロニ

クスを強みとして、産業・社会インフラ分野で、グリーンなエネルギー、エネルギーの安定供給、省エネ、自動化に貢献する製品をお客様に提供し続けてきました。

現在、グローバルで脱炭素化に向けたさまざまな挑戦が進行しています。エネルギー・環境分野のコア技術・製品を有する当社にとって、持続可能な社会の実現への貢献は、私たちの使命であります。変化し続ける社会に対し、多様な業種のお客様とともに課題解決に向けて挑み続け、SDGsの発展、サステナブルな社会の実現に向けて取り組んでまいります。

### 2023年度中期経営計画の達成は社員のチーム力

2023年度を最終年度とする5カ年の中期経営計画「令和・Prosperity2023」は、経営目標に売上高1兆円、営業利益率8%以上を掲げ、エネルギー・環境事業で繁栄(Prosperity)を目指すという思いで2019年度にスタートしました。当社を取り巻く環境は、この5年間で、過去に経験のない事態に遭遇し目まぐるしく変化しました。米中貿易摩擦、新型コロナウイルス感染症拡大、ロシアのウクライナ侵攻、さらに異常気象の拡大などです。これらが複合的に影響して、素材価格や動力費の高騰、部材調達難によるサプライチェーンの混乱などを引き起こしました。こうした経営の危機的な状況にあっても業績

への影響を軽微に止めることができたのは、10余年にわたり取り組んできた、チーム力、ものづくり力の強化に負うところが大きいと考えています。また、ピンチの中でもチャンスに備え、成長分野であるエネルギー、インダストリー、半導体の将来の需要伸長を想定し、設備投資、研究開発費の投入を止めることなく継続して実行してきました。このことが、市場の変化に適応し、事業機会を逸することなく業績拡大につながれたと考えています。

エネルギー、インダストリーの受注強化に向けて、営業体制を刷新して事業本部と一体化した拡大に取り組ましました。



代表取締役会長 CEO

## 北澤 通宏

デジタル化の進展を背景にデータセンター・半導体工場向けの需要が国内、アジアで伸長し、電気設備まるごとビジネスの2023年度売上高は2018年度比で倍増しました。海外においては、M&Aを通じてインドで地産地消の基盤を立ち上げ、インドの2023年度売上高は2018年度比で約5倍となりました。パワー半導体は、自動車の電動化が想定以上に伸長する中、前倒しで生産能力を増強し、撤退したディスク媒体の生産ラインをパワー半導体用に転用するなどの投資額の抑制を図り、追加投資も行いました。前工程シリコン(Si) 8インチの

2023年度生産能力は2018年度比5倍強になり、半導体の2023年度売上高は2018年度比で約倍増となりました。

その結果、2023年度には売上高1兆1,032億円、営業利益1,061億円(利益率9.6%)、当期純利益754億円と、すべてにおいて過去最高を更新し、創立100周年という節目に大きな峠を越えることができました。さらに初めて時価総額1兆円超となったことは、当社のこれまでの取り組み成果と存在意義が株式市場に評価され、更なる成長への期待が高まっていると受け止めています。

### 富士電機は何が変わったのか

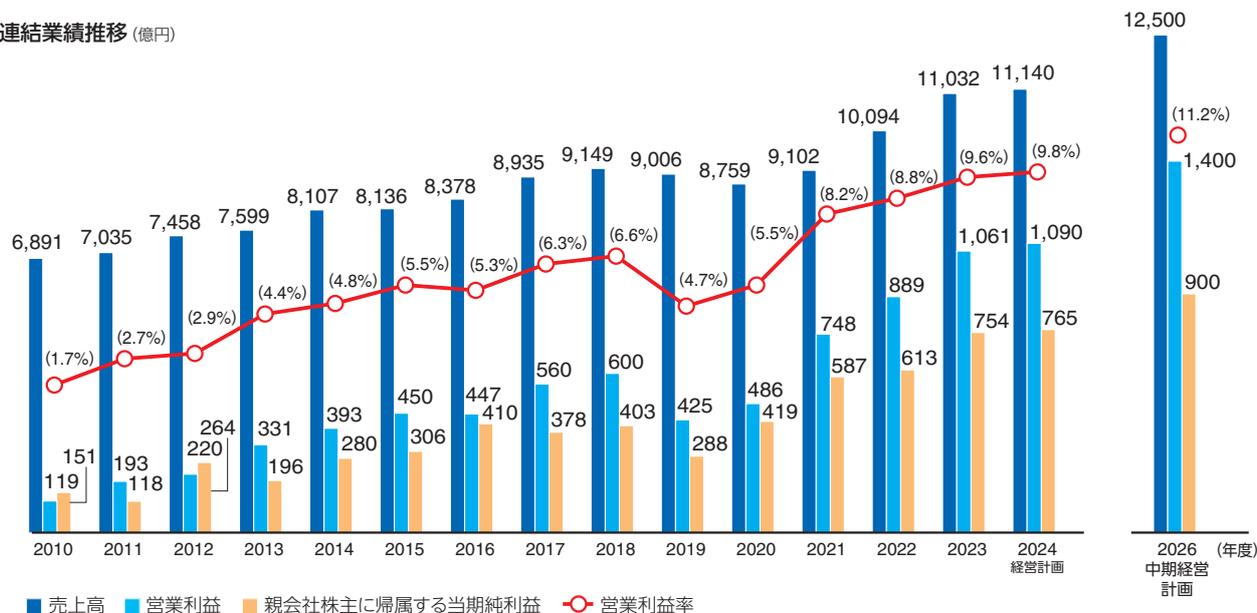
富士電機の利益体質が強くなったこと、すなわち、当社の経営は、何が変わったのか、何を変えたのかを振り返ってみます。

変えたことは、社員の当社への求心力を高め、潜在力を発揮する環境を作ったことです。そのためには経営を変えなくてはならない。経営の意思決定をスピーディーに行い、しかも組織に周知徹底するため、執行役員を53名から18名に減らし、かつ、執行役員は組織の基礎を構成する本部長・室長を原則として配置しました。次に、事業ドメインを「エネルギー・環境」、コアコンピタンスを「パワーエレクトロニクス」とし、強みを明確にしました。経営の大きな目標、目指す姿を経営方針に反映するとともに、中期的な目標を明確にし、グループ会社全体で共有しました。売上高1兆円を目指す「Dream1」、営業利益率7%を目指す「Pro-7」活動は、その最たるものです。

経営の実行にあたっては、経営の軸はぶれずに目標はシンプルにし全社員が自分ごととして受け止められることを、意識して取り組んできました。目標は達成するもの、これを社員に直接、訴え続け、意識改革を図りました。経営スローガン「熱く、高く、そして優しく」を繰り返し社員に説き、業績の結果は、処遇に反映させることを宣言し、社員に対峙してきました。

こうした取り組みを継続することで、大きく変わったのは、「社員の意識」。目標を達成することで、社員・組織の自信になっていきました。もう一つは、「ものづくり力=工場の利益を生み出す力」です。利益の源泉は工場にあります。内製化、自動化、標準化、生産技術力、すべてが利益に直結します。10余年の積み重ねの結果だと考えています。

連結業績推移 (億円)



## 中期経営計画「熱く、高く、そして優しく2026」

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。宿願の売上高1兆円、営業利益率8%以上を達成した今だからこそ、改めて経営の原点に立ち返り、サステナビリティ経営を追求していかなければならないと考えました。熱い気持ち、高い目標は、私たち自身との闘いでもあります。長い歴史の中で磨き上げてきた「パワーエレクトロニクス」を強みとして「エネルギー・環境事業」で、経営の柱となる第5の事業をつくり、世界の富士電機を目指します。その実現には、お客様、お取引先様、株主・投資家などステークホルダーの皆様から信頼される企業であり続けることが不可欠です。今の富士電機をベンチマークとして、社会の変化に照らしてどうあるべきかを考え、さらに究めることと変えることを明確にし、進化し続けます。

### 利益重視経営の継続と成長戦略の推進

2026年度中期経営計画の目標には、これまでの売上高、営業利益(率)、ROEに純利益(率)とROICを加え、利益重視の経営をより明確にしました。収益力を強化するための成長戦略の核となるのは、これまで強化してきた、グリーンなエネルギーの創出、エネルギーの安定化、省エネ・自動化・電化の領域です。お客様のニーズも絶えず変化しています。キーデバイスのパワー半導体に、その適用製品のコンポーネント、それを組み合わせたシステムというビジネスモデルをさらに進化させていきます。とりわけ、当社の強みを生かせる「まるごとビジネス」は、お客様との信頼関係のもとに成り立つものです。お客様とお取引先様、

そして当社の3者のWIN-WINの関係構築が、中長期の成長、持続性、ひいては社会への貢献になるものと確信しています。

この3カ年では、設備投資として約2,500億円を投じる計画です。既存事業の収益性を高めてキャッシュを生み出し、そのキャッシュを成長分野および将来の当社の柱となる事業創出に向けた投資に振り向けていきます。半導体には、シリコン・カーバイド(SiC)の生産能力増強を中心にして1,800億円を計画しています。市場動向を見極め、投資のタイミングを見誤ることなく実行していきます。

研究開発、調達・ものづくり、事業部門などが横断的に一体となって新製品・新事業を生み出し、持続的な成長企業としての基盤を確かなものにしていきます。

生産物量が増大する中で収益力を高めるには、生産性の向上が重要課題です。デジタル・AIの活用による仕組み・基盤を構築していきます。さらに、前中期経営計画においても資本コストを意識した事業運営を行っていましたが、セグメントのROICは10%をハードルレートとして、強固な事業ポートフォリオにより利益拡大を図ります。成長性と財務健全性の両立を維持しながら、株主の皆様への配当性向は30%を目安とし、安定的・継続的に還元いたします。

成長戦略の推進においては、日本市場での投資拡大の機会を着実に受注につなげると同時に、成長著しいインドや東南アジアを中心に、エネルギー、インダストリーの事業を拡大させます。M&Aも選択肢として持ち、地設・地産地消の更なる拡大、グローバル製品の投入を進め、海外事業の拡大を図ります。

## サステナビリティ経営の推進

持続的な企業価値の向上には、経営理念・経営方針に沿ってたゆまぬ努力を続けること、その上で、2026年度中期経営計画で掲げた「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」の取り組みは不可欠です。

世界はグリーン社会への移行に向け、その取り組みは加速してきていますが、ゴールに至るには紆余曲折があることは明らかです。サプライチェーン全体で脱炭素化を推し進めるためには、ステークホルダーとの相互理解のもとで、いろいろな選択肢を持つことが必要です。限りある資源を有効に活用するサーキュラーエコノミー(循環経済)視点を重要課題と捉え、お客様の設備やビジネスモデルにおけるCO<sub>2</sub>削減に貢献する新製品の開発や新事業の立ち上げに経営資源を注いでいきます。その具体化には、お取引先様との相互協力のもと、欧州から進むエコデザイン規制に対応し、グリーンサプライチェーンの構築を目指します。

人財は企業価値向上の源泉です。私は、企業の成長には、「従業員ファースト」という経営者の揺るぎない姿勢が欠かせないと考えています。その従業員ファーストに、社員のウェルビーイングという視点を加え、社員の成長、会社の繁栄、社員・株主・社会への還元、というトライアングルの好循環をさらに発展させていきたいと考えています。

国内では、今後、労働力不足や労働のミスマッチへの対応

が重要課題となります。人財の確保には、富士電機の魅力度を高めること、そして、その魅力を知ってもらうことが必要です。そのためにも、社員がいきいきと働く会社であり、職場でなくてはなりません。多様性を重視し、社員の活躍を後押しする制度・運営の充実を図ります。事業ニーズに応じた公募制度の活性化、社員の働きがいとキャリア形成の向上に資する人事処遇制度の刷新やリスキリングを重要課題として推進します。女性役職者数の拡大に引き続き取り組むとともに、シニア社員の働き方と処遇の見直しを行います。一方、グローバルでは、コロナ禍で停滞したグローバル人財の育成を再活性化させ、現地オペレーションの自立化に向けた経営人財育成、報酬制度構築に着手します。

「ガバナンスの更なる徹底」として、海外子会社を含むグループ全体でのコンプライアンス、リスクマネジメントに注力していきます。事業の推進にESG視点を組み込み、グループ全体のサポートを通じて、透明性と実効性のあるガバナンスを推進していきます。株式市場において、PERに加えPBRが重視されるようになる中で、当社の時価総額は1兆円を超えとなりました。今回、取締役の報酬について、株式価値との連動性をより明確にした業績連動型株式報酬制度を導入しました。株式価値に対する意識をより高め、株主の皆様への期待に応える経営を目指します。

## 富士電機のDNA

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

は、リーダー自身がその姿勢を保ち続け、大きな目標を常にチームで共有することが必要です。エネルギー・環境事業を、お客様、お取引先様とともに進化させ、社会・環境課題の解決、お客様価値の創造に貢献し、持続的に企業価値向上を図ってまいります。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様におかれましては、今後も一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役会長 CEO

北澤通宏

# 社長 COO インタビュー



代表取締役社長 COO

近藤 史郎

## 新たな事業の創出により 企業価値向上を実現していきます

### Q. 2026年度中期経営計画の位置付けについて教えてください。

#### 変化に適応し、持続可能な社会の実現に貢献する

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

#### 利益重視経営による更なる企業価値向上を目指す

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

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

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

## Q. 富士電機の目指す姿について具体的に教えてください。

### 既存事業・技術のシナジーと、時代が要請する新製品で事業を拡大

当社にはクリーンなエネルギーを創り、エネルギーを安定的に供給し、さらに需要家サイドの省エネ・自動化・電化に貢献する事業と技術があります。これが、当社のコアの提供価値です。

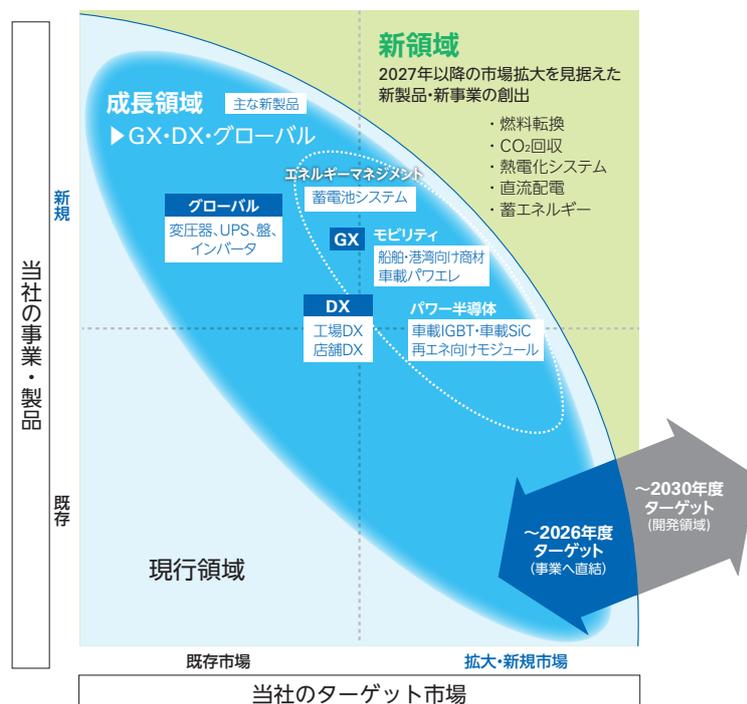
私たちは、このコアの価値を礎にして、時代の要請に沿って、既存事業・技術とのシナジーを生かしながら、この価値領域を

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

### コアの提供価値



### 成長領域と新領域



## Q. 2026年度までに成長を目指すのはどのような領域ですか？

### GX、DXを成長領域として新製品投入を核に事業拡大

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

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

GXの領域では、例えば、「再エネまるごとビジネス」は、再生可能エネルギーシステム、エネルギー管理システム

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

## インドや東南アジアを注力地域として、グローバル新商材を展開

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

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

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

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

---

## Q. 2027年度以降の新事業創出に向けた取り組みのポイントは何か？

---

### パートナー企業との共創により、新たな事業を創出

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

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

### 燃料転換、CO<sub>2</sub>回収、熱電化システム、直流配電などの新領域に注力

脱炭素社会の実現に向け、従来の大型・集中型エネルギーに加えて、中小型・分散型エネルギーが必須となることが想定されています。当社はこれまでの地熱・水力・太陽光発電の実績を生かし、燃料転換やCO<sub>2</sub>回収などエネルギーのクリーン化や、熱電化システム、直流配電などの新領域に注力し、2027年以降の事業貢献を目指します。具体的には、燃料転換の領域では、水素・アンモニア利用に向けて、水を電気分解して水素をつくるための大容量変圧整流装置、水素燃料電池で構築した工場・港湾向けの燃料電池ソリューション、水素／アンモニア供給システムのための安全計装システムなどの開発に取

り組んでいます。CO<sub>2</sub>回収の領域では、工場や船舶などから排出されるCO<sub>2</sub>の分離回収システムの製品化を産学連携で進めています。熱電化システムでは、これまで捨てられていた工場・プラントの廃熱を利用し、省エネ効果を生む廃熱回収ヒートポンプやエジェクタ冷却機を開発し、廃熱利用の需要に応えていきます。直流配電は、再生可能エネルギーや蓄エネルギーなどにおいて電力損失を低減するメリットがあります。パワー半導体の変換技術を駆使し、電力を効率よく、かつ安定的に供給することに貢献します。

## Q. 収益力を高める上でどのような取り組みがカギとなりますか？

### デジタルを活用した生産性の向上を推進

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

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

### 全セグメントROIC10%をハードルレートとして強固な事業ポートフォリオにより利益拡大

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

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

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

### 対話を通じて、変化への適応力と課題発見能力を磨き上げる

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

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

な課題の発見につなげていくことができると考えます。

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

代表取締役社長 COO

近藤 史郎

# 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ており、サステナビリティを重視した経営を推進しています。

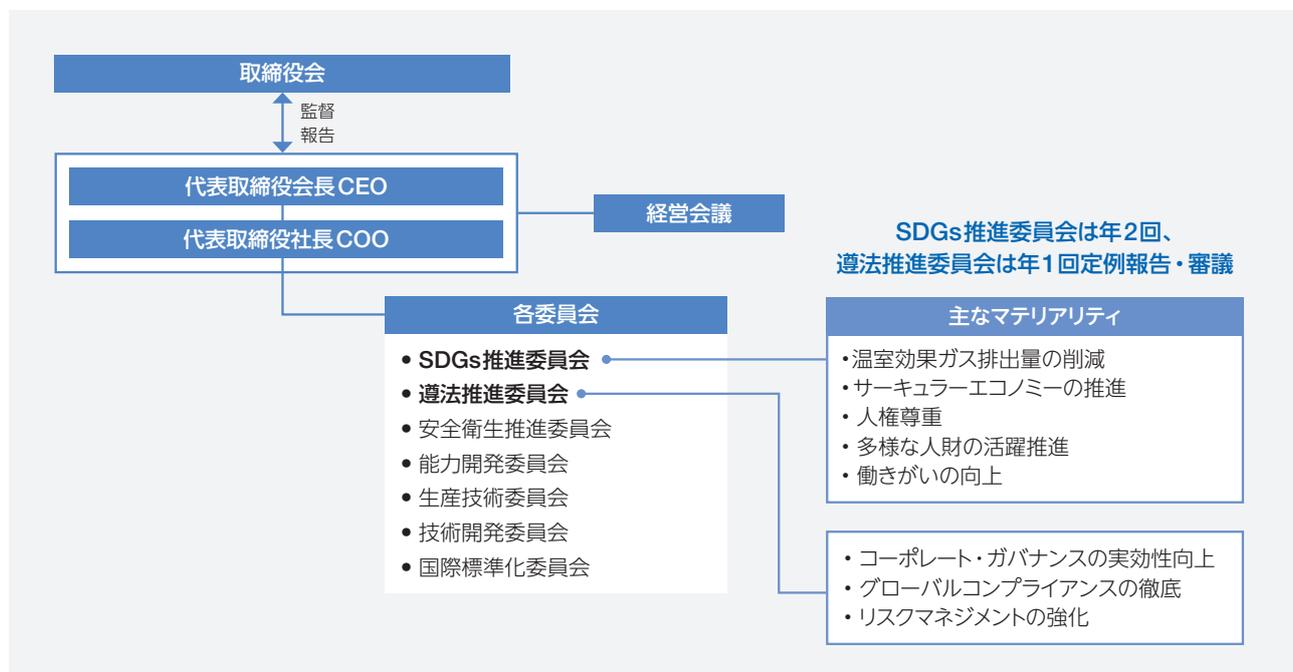
脱炭素社会への転換加速、デジタル化の進展、地政学リスクの高まりや国内における少子高齢化・労働人口の減少など、

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・環境事業の推進」、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。

## マテリアリティの推進体制

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

議され、必要に応じて経営会議および取締役会において報告・審議しています。



## 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			関連するSDGs	
	目標/KPI	進捗 (2023年度実績)			
エネルギー・環境事業の推進	<b>【成長戦略の推進】</b>				
	新製品投入を核にした売上拡大 ▶P24、39~42	GX、DX、グローバルで新製品投入 売上高	2026年度: 1兆2,500億円	1兆1,032億円	
	海外事業の拡大 ▶P24	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	2024年度: 3,515億円 2026年度: 3,750億円	3,324億円	
	<b>【収益力の更なる強化】</b> デジタル活用による生産性向上 ▶P43~44	生産技術の高度化による生産性向上 生産性 (2023年度比)	2026年度: 20%増	—	
環境ビジョン2050の推進	温室効果ガス排出量の削減 ▶P47~52	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 (2019年度比)	2026年度: 45%削減 2030年度: 46%超削減	54%削減	
		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 (2019年度比)	2026年度: 29%削減 2030年度: 46%超削減	25%削減	
	再エネ比率 (対総使用電力)	2026年度: 29% 2030年度: 55%	6%		
省エネ製品の提供	製品による社会のCO <sub>2</sub> 削減貢献量	2026年度: 58百万トン 2030年度: 59百万トン超	56百万トン		
サーキュラーエコノミーの推進 ▶P47~52	エコデザイン規制に対応した製品設計の基準策定 (2024年度~)			—	
ウェルビーイングの実現	ウェルビーイングの実現 ▶P53~56	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/5pt	3.8pt/5pt	
		ウェルビーイング指数	2026年度: 3.6pt以上/5pt	3.5pt/5pt	
	人権尊重	人権デュー・デリジェンスの実施 (隔年) 2024年度: 89拠点 (当社事業所22拠点、国内外連結子会社67拠点) で実施			2022年度結果に基づき、国内1拠点、海外10拠点に対し未達事項の改善指導
	多様な人材の活躍推進 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	336名	
国内外経営人財の育成強化					
将来の執行役員人財ストック		2026年度: 50名	38名		
シニア活躍推進	一般社員: 定年延長制度の選択率 85.5% 幹部社員: シニアタスク制度の選択率 94.8%				
キャリア形成支援	キャリア研修の拡充			キャリア研修の内容充実	
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 ▶P57~66	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		継続実施	
		政策保有株式の縮減		保有上場株式銘柄数: 6銘柄 (2022年度末比11銘柄減)	
	グローバルコンプライアンスの徹底 ▶P67~68	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の継続実施 階層別: 関係会社新任取締役・監査役など 新任幹部社員、新入社員 職種別: 国内営業部門、海外販売会社	コンプライアンス教育実績 (一例) 階層別: 379名 職種別: 3,328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	— 43件
リスクマネジメントの強化 ▶P69~72	事業継続計画 (BCP) の継続的改善による対応力の強化		訓練プログラムの開発		
	プロジェクト案件管理の強化		海外販社における損失発生リスクの未然防止に向けた実務指針策定		
	情報セキュリティの強化		・サイバー攻撃対策の強化 ・制御システムセキュリティ国際標準規格の認証取得 (国内2工場)		

経営の重要課題(マテリアリティ)



# 2023年度中期経営計画の振り返り

2019年度から始まる2023年度中期経営計画では、持続的成長企業としての基盤確立を方針とし、売上高1兆円、営業利益率8%以上を目標に掲げ、「成長戦略の推進」「収益力の更なる強化」「経営基盤の継続的な強化」に取り組みました。

2023年度中期経営計画の期間においては、米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染症拡大、地政学的にはロシアのウクライナ侵攻の長期化や中東情勢の緊迫化など不安定な状況が継続しました。このような環境の激変に対し、部材調達難や素材価格高騰リスクに対応した複数社購買、グローバル生産体制の最適化、内製化などによりお客様の要求に応じてきました。さらに、拡大する需要に対応するため、パワー半導体の生産能力増強を国内外の生産拠点で実行するとともに、データセンター、半導体工場向けを中心とした電気設備まるごとビジネスの受注拡大および物量の増大に対し開発試験設備の強化など生産対応を図りました。また収益性に課題の

あった器具、自販機事業の事業構造改革により収益力の強化を図りました。

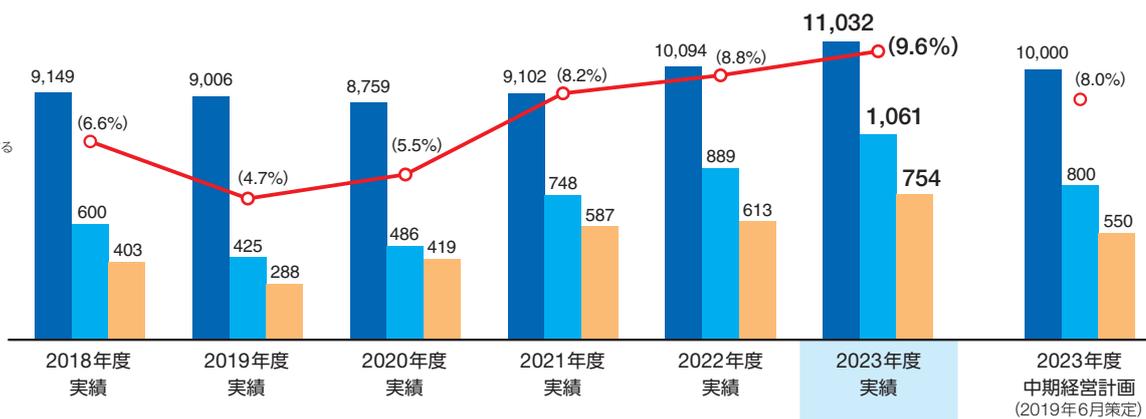
その結果、2023年度の売上高、営業利益、営業利益率、親会社株主に帰属する当期純利益は2期連続で過去最高を更新するとともに、営業利益は当社初の1,000億円超えを達成しました。2023年度中期経営計画目標に対しては、営業利益率は2年前倒しで達成、売上高は1年前倒しで達成しました。

セグメント別では、エネルギー、インダストリー、半導体が業績を牽引し、2023年度中期経営計画の売上高および営業利益目標を大きく上回りました。食品流通は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、売上高は目標に未達となったものの、営業利益は事業構造改革や新製品投入効果などにより収益体質が改善し目標を達成しました。

## 連結業績推移

(億円)

- 売上高
- 営業利益
- 親会社株主に帰属する当期純利益
- 営業利益率



ROE	12%	8%	11%	13%	12%	13%	11%
ROA	4%	3%	4%	5%	5%	6%	5%
自己資本比率	37%	37%	40%	42%	44%	47%	50%
ネットD/Eレシオ	0.4倍	0.4倍	0.3倍	0.2倍	0.2倍	0.2倍	0.1倍
年間配当金(配当性向)	80円(28%)	80円(40%)	85円(29%)	100円(24%)	115円(27%)	135円(26%)	—(30%)

※ ネットD/Eレシオ=ネット有利子負債÷自己資本

## セグメント別業績

(億円)

	2018年度実績			2023年度中期経営計画			2023年度実績			増減					
	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	対2018年度実績			対2023年度中期経営計画		
	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	売上高	営業利益	営業利益率
エネルギー	3,083	189	6.1%	2,950	220	7.5%	3,428	301	8.8%	344	113	2.7%	478	81	1.3%
インダストリー	3,453	221	6.4%	4,150	304	7.3%	4,199	343	8.2%	746	121	1.7%	49	39	0.9%
半導体	1,373	156	11.4%	2,000	216	10.8%	2,280	362	15.9%	907	205	4.5%	280	146	5.1%
食品流通	1,136	58	5.1%	1,200	84	7.0%	1,073	88	8.2%	-63	30	3.1%	-127	4	1.2%
その他	622	28	4.4%	600	34	5.7%	632	43	6.8%	9	15	2.4%	32	9	1.1%
消去または 全社	-519	-52	—	-900	-58	—	-579	-76	—	-61	-25	—	321	-18	—
合計	9,149	600	6.6%	10,000	800	8.0%	11,032	1,061	9.6%	1,883	461	3.1%	1,032	261	1.6%

※ 2018年度実績および2023年度中期経営計画は、2023年度の事業組替の数値を反映しています

## 2023年度業績概況

当社を取り巻く市場環境は新型コロナウイルス感染症のまん延が沈静化し日本では5類感染症に移行するなど、経済・社会活動の制約が大きく縮小されました。こうした中、脱炭素化やデジタル化に向けた投資の拡大を背景に、自動車の電動化、デジタルインフラなどの旺盛なニーズにより、製造業やデータセンターなどの設備投資が堅調に推移しました。その一方で、中国経済の低迷継続などを背景に工作機械関連などの需要は低調に推移しました。

当社は、拡大する需要に対応したパワー半導体の前工程シリコン(Si)8インチ生産能力増強や産業向け変電機器や電源機器、コンビニ向け店舗設備機器など顧客需要の拡大に対応した生産体制の最適化、地産地消の推進に取り組みました。さらに、事業シナジーによる事業機会の拡大やプラント案件管理の強化に向け、発電プラントのエネルギー、インダストリーとの統合など、収益性向上に継続して取り組みました。

その結果、売上高は全セグメントで増加し、対前年度938億円増加の11,032億円となりました。海外売上高はエネルギーのエネルギーマネジメント事業および施設・電源システム事業、インダストリーのオートメーション事業、半導体を中心に拡大し、アジアを中心に全エリアで増収となりました。

営業利益は、原材料価格および動力費の高騰影響や生産能力増強に係る費用の増加があったものの、物量の増加に加え、製品販売価格の値上げや原価低減の推進などにより、対前年度172億円増加の1,061億円となりました。全セグメントが対前年で増益となり、営業利益率は全社で9.6%、全セグメントで8%超えを達成しました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、営業利益の増加および為替影響、加えて政策保有株式の売却益を主因に、対前年度140億円増加の754億円となりました。

### セグメント別業績

(億円)

	2022年度 実績			2023年度 実績			増減		
	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	3,333	286	8.6%	3,428	301	8.8%	95	16	0.2%
インダストリー	3,698	268	7.2%	4,199	343	8.2%	501	75	0.9%
半導体	2,062	322	15.6%	2,280	362	15.9%	218	40	0.3%
食品流通	953	44	4.6%	1,073	88	8.2%	120	45	3.6%
その他	598	37	6.3%	632	43	6.8%	34	6	0.6%
消去または全社	-549	-67	—	-579	-76	—	-30	-9	—
合計	10,094	889	8.8%	11,032	1,061	9.6%	938	172	0.8%

※ 2022年度実績は、2023年度の事業組替の数値を反映しています

### 業績概況

(億円)

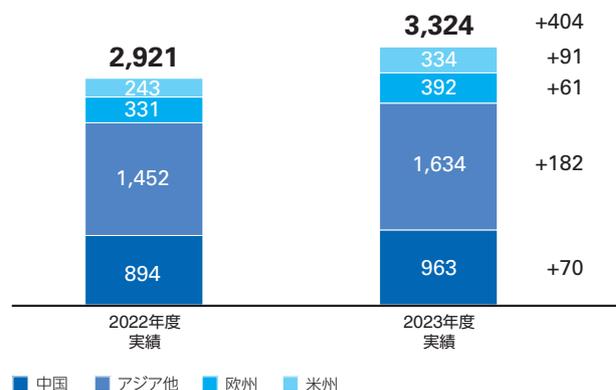
	2022年度 実績	2023年度 実績	増減
売上高	10,094	11,032	938
営業利益	889	1,061	172
営業利益率	8.8%	9.6%	0.8%
親会社株主に 帰属する当期純利益	613	754	140
純利益率	6.1%	6.8%	0.7%

### 財務指標

	2022年度 実績	2023年度 実績	増減
ROE	12.4%	13.5%	1.1%
ROIC	10.2%	11.5%	1.3%
自己資本比率	43.8%	47.4%	3.6%
ネットD/Eレシオ	0.2倍	0.2倍	—

### 海外売上高

(億円)



# 2026年度中期経営計画

2024年度から2026年度までの3カ年の中期経営計画「熱く、高く、そして優しく2026」を策定しスタートしました。

## 基本方針・重点戦略

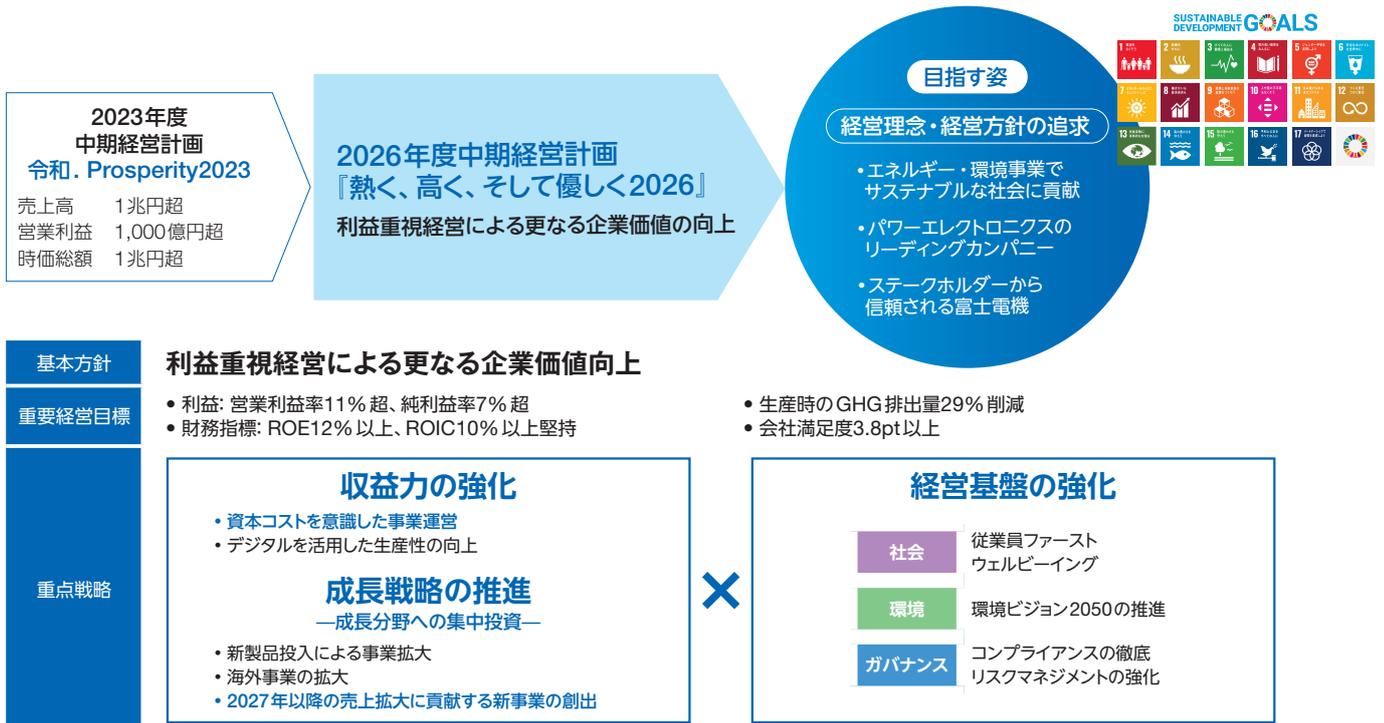
当社は経営理念・経営方針を追求し、パワーエレクトロニクスのリーディングカンパニーとしてエネルギー・環境事業でサステナブルな社会に貢献し、社員、株主様、お取引先様などステークホルダーから信頼され続ける企業であることを目指しています。

2026年度中期経営計画においては、当社経営の原点に立ち返り、経営スローガン「熱く、高く、そして優しく」のもと、脱炭素

社会への転換加速、デジタル化の進展など変化する時代に適応しながら、収益力の強化、成長戦略の推進ならびに持続的な企業価値向上を支える経営基盤の強化に取り組みます。

利益重視経営による企業価値向上を基本方針とし、営業利益(率)だけではなく、純利益(率)を重視し、資本コストを意識した経営により、創出したキャッシュを成長投資に振り向けます。

▶環境(P47~52) ▶人財(P53~56) ▶コーポレート・ガバナンス(P57~66)



基本方針	利益重視経営による更なる企業価値向上
重要経営目標	
重点戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>利益: 営業利益率11%超、純利益率7%超</li> <li>財務指標: ROE12%以上、ROIC10%以上堅持</li> </ul>

<p><b>収益力の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資本コストを意識した事業運営</li> <li>デジタルを活用した生産性の向上</li> </ul> <p><b>成長戦略の推進</b> —成長分野への集中投資—</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新製品投入による事業拡大</li> <li>海外事業の拡大</li> <li>2027年以降の売上拡大に貢献する新事業の創出</li> </ul>	×	<p><b>経営基盤の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>社会</b> 従業員ファースト ウェルビーイング</li> <li><b>環境</b> 環境ビジョン2050の推進</li> <li><b>ガバナンス</b> コンプライアンスの徹底 リスクマネジメントの強化</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

※ GHG: 温室効果ガス

## 業績・財務目標

2026年度は営業利益率11%以上、純利益率7%以上、ROE12%以上、ROIC10%以上の堅持を目指します。

セグメント別では、エネルギー、インダストリー、半導体で事業の伸長、利益の拡大を図ります。営業利益率は2023年度

に全セグメント8%を超えましたが、2026年度は全セグメント10%以上を目指します。強固な事業ポートフォリオを構築するとともに、さらに事業間シナジーを高め時代の変化に応じていきます。▶セグメント別概況(P29~38)

業績目標 (億円)	2023年度実績	2026年度中期経営計画
売上高	11,032	12,500
営業利益	1,061	1,400
営業利益率	9.6%	11.2%
親会社株主に 帰属する当期純利益	754	900
純利益率	6.8%	7.2%
<b>財務指標</b>		
ROE	13.5%	12%以上
ROIC	11.5%	10%以上
自己資本比率	47.4%	50%程度
ネットD/Eレシオ	0.2倍	0.2倍程度
配当性向	25.6%	30%目安

セグメント別業績 (億円)	2023年度実績			2026年度中期経営計画		
	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	3,428	301	8.8%	3,850	390	10.1%
インダストリー	4,199	343	8.2%	4,750	475	10.0%
半導体	2,280	362	15.9%	2,800	445	15.9%
食品流通	1,073	88	8.2%	1,100	110	10.0%
その他	632	43	6.8%	650	45	6.9%
消去また全社	-579	-76	—	-650	-65	—
合計	11,032	1,061	9.6%	12,500	1,400	11.2%

※ 為替レート 2023年度実績: US\$ 151.41円 EURO 163.24円 RMB 20.83円  
2026年度中期経営計画: US\$ 140.00円 EURO 150.00円 RMB 19.50円

## 成長戦略の推進

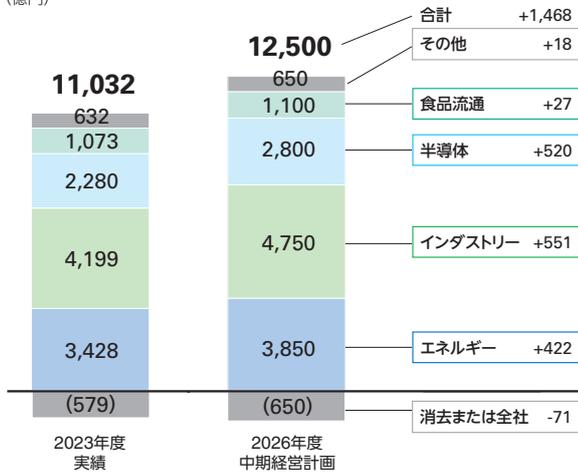
### 新製品投入による事業拡大

成長領域であるグリーントランスフォーメーション(GX)、デジタルトランスフォーメーション(DX)、グローバルの分野において新製品を投入します。

#### ▶ GX

エネルギーにおいて、蓄電システムやエネルギーマネジメントシステム(EMS)、再生可能エネルギー関連商材のセット提案を強化します。インダストリーにおいては、モビリティ分野で新商材を市場投入します。また半導体においては、電動車向けを中心にシリコン・カーバイド(SiC)の本格的な生産に取り組みます。

セグメント別売上高  
(億円)



#### ▶ DX

インダストリーにおいて、DXソリューション商材の市場投入を推進します。食品流通においては、デジタル技術を活用した新しいサービスビジネスに取り組みます。

#### ▶ グローバル

エネルギー、インダストリーにおいて、グローバル商材の投入を推進します。

### GX・DX・グローバルで新製品を投入

新流通分野	・自販機・店舗DX
パワー半導体	・再エネ・電動車向け ・SiC生産拡大
DXソリューション	・グローバルスマートファクトリー
モビリティ	・船舶・港湾向け新商材投入(電化) ・車載パワエレの事業化
グローバル商材	・グローバルコンパクト低圧インバータ・ グローバルドライブ盤
エネルギー マネジメント	・再エネ関連まるごと提案 (蓄電・EMS・再エネ) ・新製品開発・商材機能の強化
グローバル商材	・真空遮断器(VCB)盤、モルトラ、大容量 無停電電源装置

### 海外事業の拡大

地産地消を基本に、グローバル商材の投入と地域別重点施策に取り組みます。

#### ▶ アジア・インド他

電力会社や鉄鋼・港湾・化学関連の業界を中心に電力需要や再エネ・省エネニーズが拡大しています。当社は、エネルギーマネジメント事業における産業分野向け変電システムの拡大、オートメーション事業におけるインバータや小容量電源、計測機器の拡販および港湾クレーン向けシステムの拡大に注力します。特にインドにおいては、電力需要拡大を背景としたスマートメータ市場への参入、鉄鋼プラント向けシステムの拡販などにより、約1.4倍の売上拡大を目指します。

#### ▶ 中国

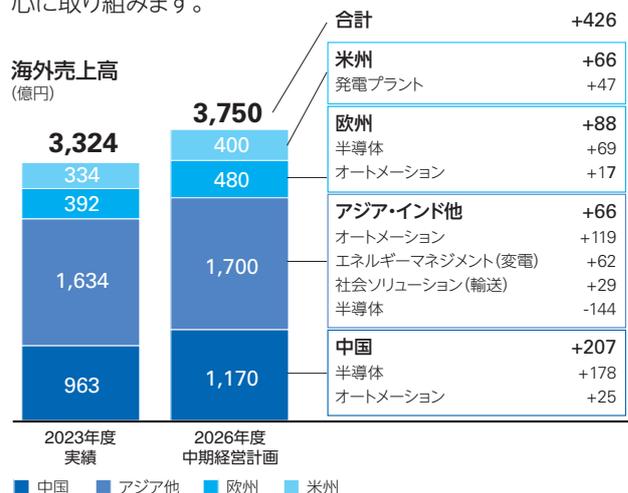
再生可能エネルギー向け半導体の拡大、現地会社との協業推進による産業用インバータや誘導炉などの拡販を中心としたオートメーション事業の拡大に取り組みます。

#### ▶ 欧州

再生可能エネルギー向け半導体の拡大、エレベータ向けインバータ拡販によるオートメーション事業の拡大に取り組みます。

#### ▶ 米州

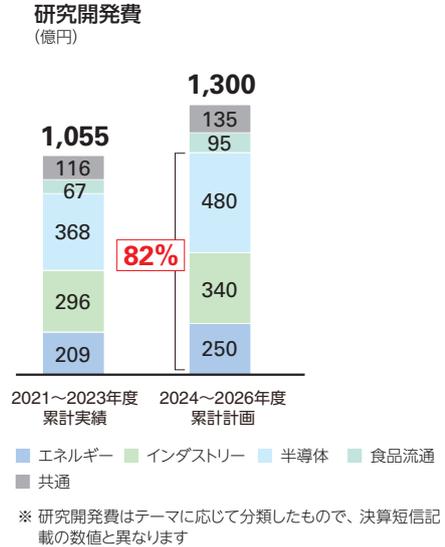
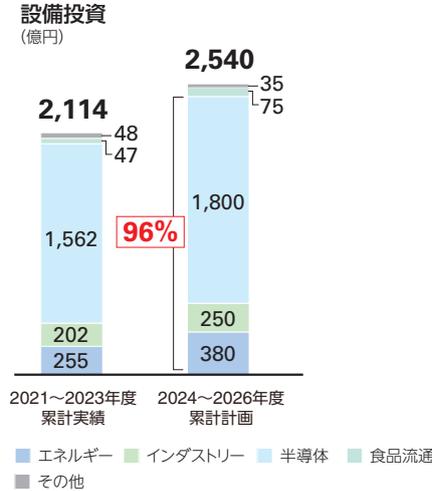
発電プラント事業における地熱発電分野での事業拡大を中心に取り組みます。



### 成長分野への集中投資

成長分野のエネルギー、インダストリー、半導体への集中投資を継続します。3カ年累計の設備投資は2,540億円のうち96%を、研究開発費は1,300億円のうち82%を成長分野に傾注します。設備投資においては、半導体の生産能力増強を

中心に、環境投資も拡大します。研究開発においては、GX関連市場の新製品開発・新事業創出に向けた投資を重点的にを行います。▶研究開発・知的財産(P39~42)



### 収益力の強化

#### デジタルを活用した生産性の向上

デジタル・AI技術を活用した生産技術の高度化により、生産性・品質向上および原価低減を図ります。生産性は2026年

度に対2023年度で20%向上させ、成長領域の事業拡大に伴う物量増に対応していきます。▶ものづくり・調達(P44~46)

### 成長投資を軸にバランス重視のキャッシュフローアロケーション

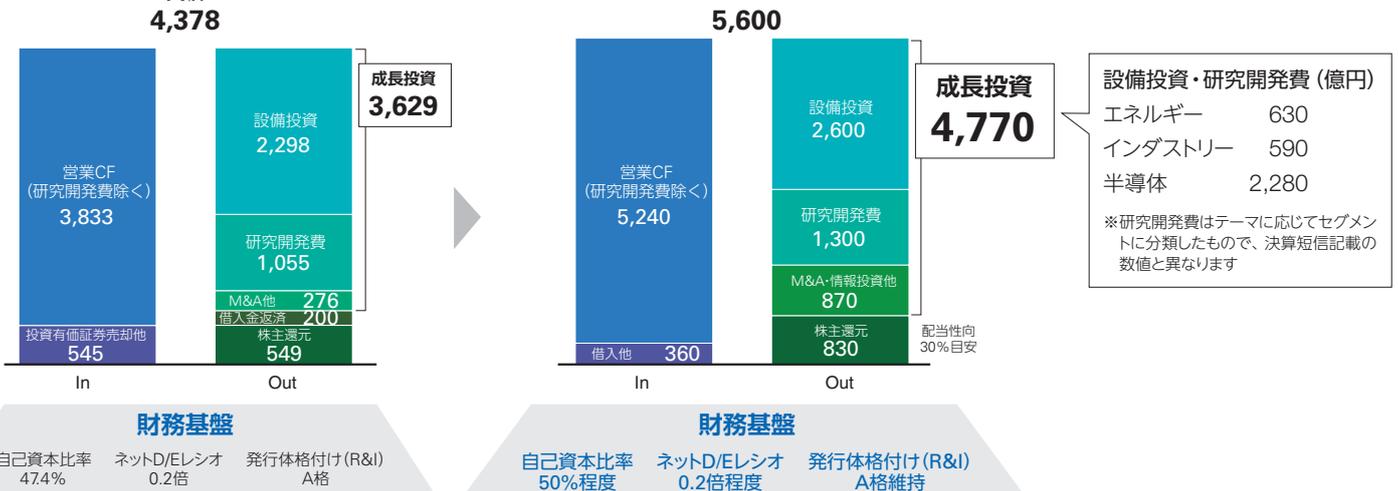
2026年度中期経営計画では創出したキャッシュの9割を成長投資に充当し、前3カ年に対して1.3倍となります。成長分野への設備投資、研究開発とともに、M&Aや情報投資などを計画します。株主還元は、安定・継続配当を基本方針としつつ、配当性向30%を目安としています。

2027年度以降の事業拡大および持続的な企業価値向上に向けて、成長投資を推進するとともに、自己資本比率50%、ネットD/Eレシオ0.2倍を目安とし、安定した財務基盤と成長性の両立を図ります。

#### キャッシュフローアロケーション

(億円) 2021~2023年度 実績

2024~2026年度 中期経営計画



## 2024年度経営計画

売上高、営業利益、営業利益率、純利益の3年連続過去最高を更新し、営業利益率は9.8%超を目指します。

売上高は、エネルギー、半導体を中心に拡大させ、対前年度108億円増加の11,140億円を目指します。海外売上高は中国、アジアを中心に拡大させます。

営業利益は物量・生産増効果、全社の原価低減活動などの施策推進により、対前年度29億円増加の1,090億円、営業利益率は全社で9.8%超を目指します。親会社株主に帰属する当期純利益は、対前年度11億円増加の765億円を目指します。

設備投資は全社で対前年度379億円増加の1,062億円、半導体はSiC量産設備の増強投資など784億円を投入する計画です。研究開発費はGX関連市場の新製品開発・新事業創出に向け、対前年度35億円増加の396億円を計画します。

### 業績目標 (億円)

	2023年度 実績	2024年度 経営計画	増減
売上高	11,032	11,140	108
営業利益	1,061	1,090	29
営業利益率	9.6%	9.8%	0.2%
親会社株主に帰属する 当期純利益	754	765	11
純利益率	6.8%	6.9%	0.1%

### 財務指標

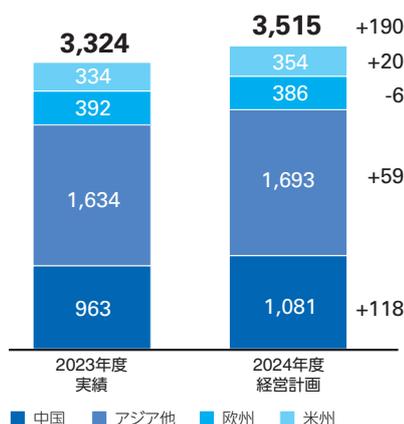
ROE	13.5%	12.3%	-1.2%
ROIC	11.5%	10.6%	-0.8%
自己資本比率	47.4%	49.3%	1.9%
ネットD/Eレシオ	0.2倍	0.2倍	—

### セグメント別業績

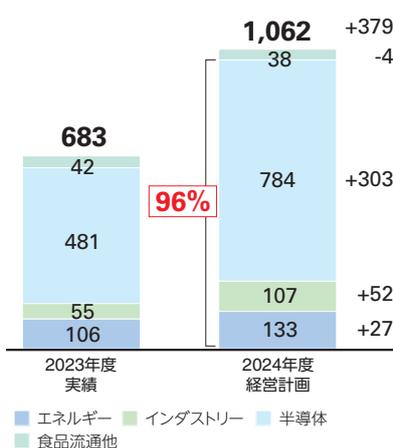
(億円)

	2023年度 実績			2024年度 経営計画			増減		
	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	3,428	301	8.8%	3,480	310	8.9%	52	9	0.1%
インダストリー	4,199	343	8.2%	4,140	360	8.7%	-59	17	0.5%
半導体	2,280	362	15.9%	2,450	370	15.1%	170	8	-0.8%
食品流通	1,073	88	8.2%	1,020	92	9.0%	-53	4	0.8%
その他	632	43	6.8%	550	37	6.7%	-82	-6	-0.1%
消去また全社	-579	-76	—	-500	-79	—	79	-3	—
合計	11,032	1,061	9.6%	11,140	1,090	9.8%	108	29	0.2%

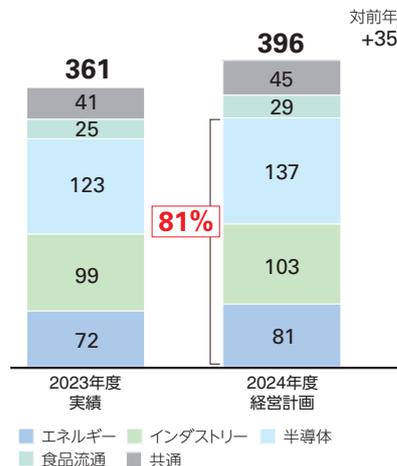
### 海外売上高 (億円)



### 設備投資 (億円)



### 研究開発費 (億円)



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



持続的な企業価値向上に向けて  
成長投資と資本コストを意識した事業運営により、  
更なる資本効率の向上を目指します

執行役員専務  
経営企画本部長  
荒井 順一

## 2023年度中期経営計画の振り返り

### 成長戦略を支える財務基盤の構築

2023年度中期経営計画においては、持続的な成長企業としての基盤確立を基本方針として、収益体質の強化と財務体質の改善に取り組みました。

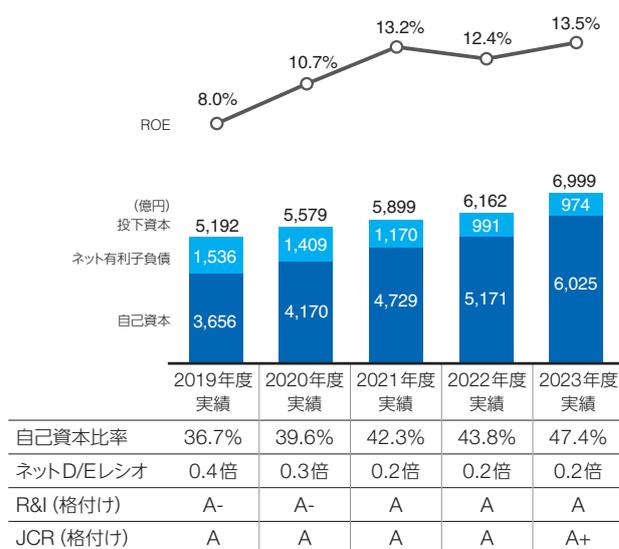
財務体質の改善では、グローバルキャッシュマネジメント推進による資金効率化に取り組みました。金融コスト削減、総資産の圧縮による財務安全性・効率性の確保、ガバナンス強化などを目的として、グローバルでのグループ会社間の資金融通により、有利子負債の削減を推進しました。

また、2021年度より事業別ROICを社内管理指標に導入し、事業別に売掛金の回収や棚卸資産の適正化などによるキャッシュの創出意識を醸成するとともに、先々の収益性を意識した投資判断や当期純損益を意識した事業運営を根付かせ、収益体質の強化を図りました。2023年度のROICは11.5%となり前年度より1.3%改善しています。

その結果、ネットD/Eレシオ、自己資本比率は過去最高となり、財務体質の更なる改善と今後の成長戦略を支える財務基

盤を構築しました。R&I格付けは2021年度以降A格を獲得しています。

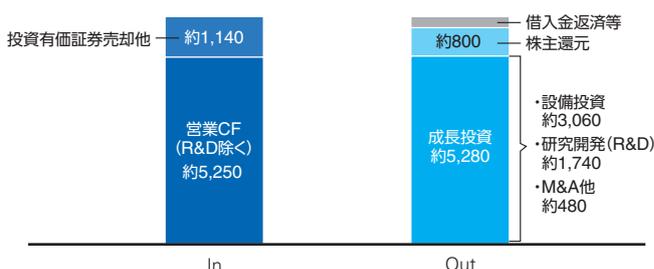
### 財務指標と格付け



### 政策保有株式の売却資金を成長投資に活用

2023年度中期経営計画においては、持続的な企業価値向上に向けて、約5,280億円の注力分野への成長投資を実行してきました。資金の確保においては、収益力の改善による営業キャッシュフロー約5,250億円に加え、同期間中の投資有価証券売却によるキャッシュ創出額1,000億円超の資金活用を図り、資本効率の向上に寄与しました。

### キャッシュフローアロケーション 2019～2023年度累計実績 (億円)



## 2026年度中期経営計画

### 利益重視経営による企業価値の更なる向上に向けた取り組み

2026年度中期経営計画において「利益重視経営」を基本方針に掲げ、営業利益だけではなく、事業別当期純利益も社内KPIに設定することで、純利益の向上を図ります。

成長戦略推進の源泉となるキャッシュ創出に向けては、全事業でROIC管理を強化し、キャッシュマネジメントの徹底

および営業キャッシュフローの最大化と資産健全性の向上を推進します。

創出したキャッシュの約9割を成長分野への投資に充当し、持続的な企業価値向上と財務バランスを考慮した投資により、安定した財務基盤の維持と成長性の両立を図ります。

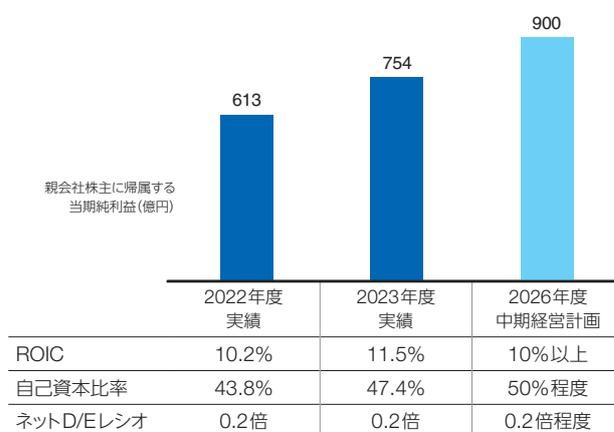
### 資本コストを意識した事業運営

事業別ROIC管理を強化し、セグメントごとの投下資本に対する利益の測定と資本効率性を意識した事業運営を行い、更なる成長に必要なキャッシュの創出に取り組みます。

2026年度中期経営計画では、伸長分野であるエネルギー、インダストリー、半導体へ積極的に資本を投下し、利益の創出を図ります。食品流通は、事業構造改革で強化された事業体質の更なる改善と効率的な事業運営により、安定的な利益の創出を目指します。

半導体を中心に2027年度以降に投資効果の刈り取りを多く計画していますが、全事業セグメントで当社のWACCを上回るROIC10%をハードルレートとして設定し、強固な事業ポートフォリオの形成により、ROIC-WACCスプレッドの最大化を図ります。

### 財務指標



※ ROIC=親会社株主に帰属する当期純利益÷期首・期末平均投下資本

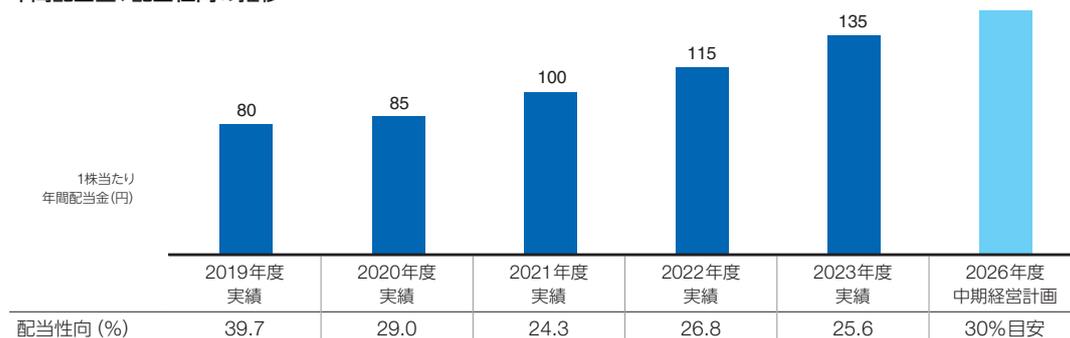
### 株主還元は、安定的かつ継続的な配当を目指す

剰余金の配当については、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目指し、当期の連結業績、今後の成長に向けた設備投資・研究開発計画および経営環境などを総合的に勘案し、配当金額を決定しています。

この方針に基づき、2023年度の剰余金の配当は、1株あたり年間135円とし、2022年度から20円増配しました。

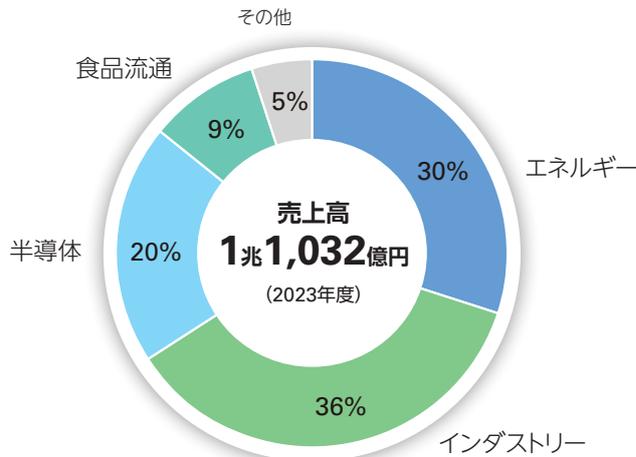
2026年度中期経営計画では、重点戦略である成長戦略の推進として成長投資への積極的な資金活用に取り組み、持続的な収益性向上ならびに利益の最大化を図り、株主様への還元は、安定的・継続的な配当を重視し、配当性向30%を目安とします。

### 年間配当金、配当性向の推移



# セグメント別概況 基本情報

## 構成比※



## 基本情報

### エネルギー

- 再生可能エネルギーの出力最大化や安定供給、エンジニアリング・サービスの一括提供により、脱炭素社会の実現に貢献
- 受変電設備、無停電電源装置やエネルギーマネジメントシステムの提供により、設備の安定稼働・最適運用に貢献

主な事業内容と売上高構成比※

事業内容	構成比
発電プラント 地熱発電、水力発電、火力発電、燃料電池	15%
エネルギーマネジメント 変電システム、蓄電システム、エネルギーマネジメントシステム、太陽光発電、風力発電	23%
器具 受配電・制御機器	27%
施設・電源システム 無停電電源装置、電機盤	35%

**主なお客様**  
電力会社、素材プラント(鉄鋼、化学など)  
データセンター、半導体工場、  
機械セットメカ、自治体

**強み**

- クリーンなエネルギー、エネルギーの安定供給と最適化に係る豊富な納入実績、エンジニアリング経験
- 電力の安定供給と最適化に貢献する幅広い製品・システムから保守サービスまでの一括提案
- 自社工場で磨き上げた省エネのノウハウ

### インダストリー

- パワーエレクトロニクス応用機器に計測機器、IoTを組み合わせ、工場の自動化や見える化により生産性向上と省エネを実現
- 予防保全や保守業務の最適化により、設備の安定稼働に貢献
- 鉄道、船舶、原子力分野向けに高信頼性製品を提供し、社会インフラの安全・安心に貢献

主な事業内容と売上高構成比※

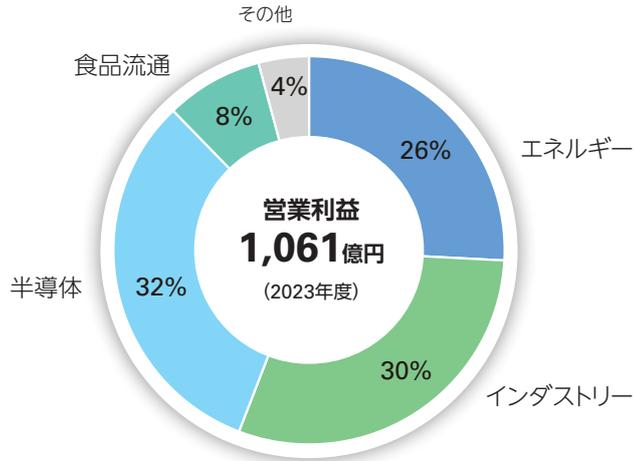
事業内容	構成比
設備工事 電気工事、空調設備工事	20%
社会ソリューション 鉄道車両用駆動システム・ドアシステム、船舶・港湾用システム、原子力関連設備、放射線機器・システム	12%
DXソリューション ICTに関する機器・ソフトウェア、コントローラ、HMI、FAシステム	27%
オートメーション インバータ、モータ、サーボシステム、小型電源、計測機器、センサ、駆動制御・計測制御システム	41%

**主なお客様**  
空調・水処理設備、機械セットメカ、  
電力会社、素材プラント(鉄鋼、化学など)、鉄道会社、  
造船会社、官公庁・自治体

**強み**

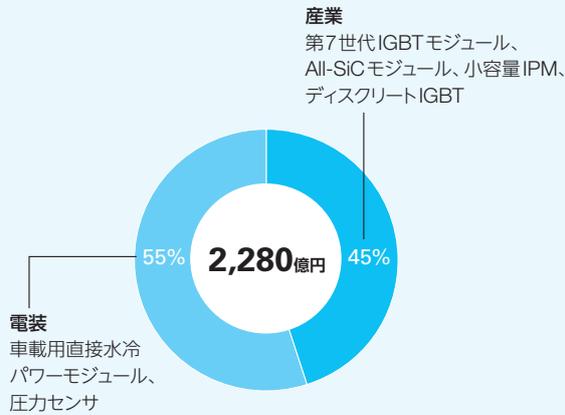
- パワー半導体を搭載したパワエレ機器の早期開発
- 顧客用途に応じた幅広い製品ラインアップ
- 豊富な納入実績により蓄積したエンジニアリング力

※ 構成比は2023年度実績。セグメント間の内部取引等を消去・調整する前の金額に基づき算出



## 半導体

産業分野、自動車分野において、低損失で高効率の電力変換を実現する製品を提供し、機器・設備の小型化・省エネ化に貢献

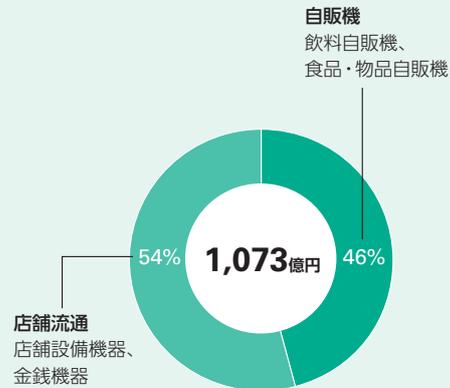


電機メーカ(インバータ、パワーコンディショナ)、機械セットメーカ、鉄道車両メーカ、自動車メーカ、自動車部品メーカ

- 電力変換効率を大幅に向上させる高性能デバイス
- 高放熱性・高信頼性を実現するパッケージ技術
- 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モジュールの製品開発力

## 食品流通

省人・省エネに貢献する自動販売機や、安全・安心な食材の流通に貢献するショーケース・店舗システムを提供



飲料メーカ、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

- 日本・中国・東南アジアの飲料自販機市場においてトップシェア(当社推定)
- 店舗向け設備機器の幅広いラインアップ
- 気流制御・冷熱を中心とした省エネ技術、堅牢、メカトロ技術

# セグメント別概況

## エネルギー

### エネルギーの安定供給、最適化、安定化技術を通じて 事業拡大を図ります



執行役員常務  
エネルギー事業本部長  
河野 正志

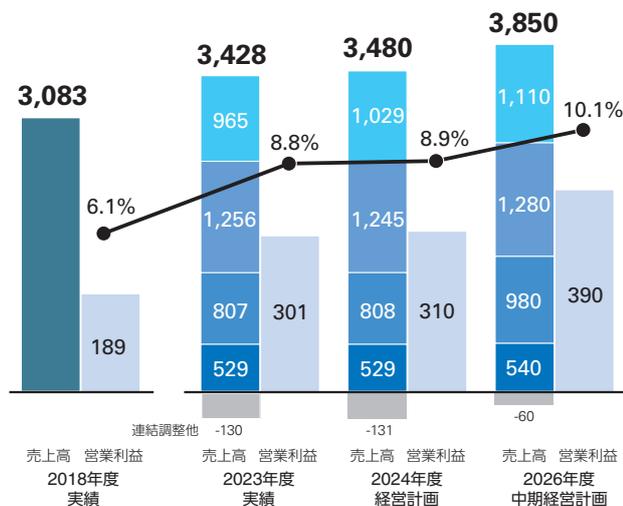
#### 業績推移 (億円)

海外売上高比率

35%

34%

33%



■ 発電プラント ■ エネルギーマネジメント ■ 施設・電源システム ■ 器具  
●-●- 営業利益率

#### Q. 2023年度中期経営計画の成果と課題は？

電気設備まるごとビジネスの着実な展開により業績が拡大。エネルギーマネジメント事業と施設・電源システム事業での競争力ある製品開発の加速が課題です。

2023年度中期経営計画では、インターネットデータセンター(IDC)や半導体工場向けにシステム設計から保守サービスまで一括提案する電気設備まるごとビジネスに注力しました。お客様の工期短縮と設備管理要員削減に貢献し、2023年度の売上高は2018年度比で約2倍に伸長しました。また、器具事業で取り組んだ構造改革もエネルギー全体の業績に大きく貢献しました。2023年10月、エネルギーの創出から安定化までをお客様に一括して提案することを目的に旧発電プラントと旧エネルギー両部門を一体化し、2026年度中期経営計画で更なる事業拡大を図るための第一歩を踏み出しました。

課題は、脱炭素関連市場をはじめ今後成長が見込まれるマーケットでの競争力ある新製品の早期投入と提案力の強化です。

#### Q. 2026年度中期経営計画の方針と 主な取り組みは？

脱炭素関連市場をはじめ今後成長が見込まれるマーケットでのエネルギーの安定供給や、最適化に資する新製品の早期開発や提案力強化により事業拡大を図ります。

##### ▶再生可能エネルギーの関連事業の拡大

脱炭素化に向けた投資の増加を背景に更なる市場伸長が期待できる再生可能エネルギー関連事業に一層注力していきます。

現行領域である地熱発電設備の容量帯拡充や揚水発電を含む水力発電事業を拡大します。年々需要が増加している発電設備の更新需要に対しては、設備の稼働率改善に向けた劣

化診断や余寿命診断というサービスメニューの拡充に取り組みます。

### ▶再エネまるごと提案と変電システム事業の新製品開発強化

大規模工場や系統蓄電事業者の脱炭素化に向けた中長期的な市場伸長が見込まれる中、エネルギーマネジメント事業では、再エネまるごと提案を強化していきます。蓄電池メーカーやPPA事業者\*と連携し、再生可能エネルギー、蓄電システム、エネルギーマネジメントシステム(EMS)をまるごと提案することで、お客様の工期を短縮しながら脱炭素化を支援し、受注・売上の拡大を図ります。

変電システム事業では、環境規制強化に対して温室効果ガス不使用のガス絶縁開閉装置や水素製造ニーズの高まりにより需要が増加している水素製造装置用電源を新たに開発し、2025年度より順次投入します。

\* PPA事業者：Power Purchase Agreement (PPA) に基づき、太陽光発電システムなどの設備を顧客の代わりに設置し、発電した電力を顧客に販売する事業者。

### ▶ IDC、半導体工場向け事業の拡大

生成AIの普及に伴い需要が活況なIDCと半導体工場向け

変電システム事業とIDC・半導体工場向け開発計画

	機種	2023	2024	2025	2026
変電システム事業向け	グローバル変圧器	開発			
			高耐熱化技術の開発		
	グローバルGIS	開発			
				開発(特高)	
	ドライエア開閉装置(SF6ガスレス)	開発(C-GIS)			
			単体VCB開発		
				GIS開発	
IDC・半導体工場向け	新JIS/IEC配電盤	開発(高圧)			
					開発(特高)
	水素製造装置用電源	開発(並列)			
				開発(直列)	
	長寿命UPS	開発			
	次世代UPS			開発	
	海外向けモールド変圧器			開発	
第3世代トッランナー変圧器			開発		

に国内トップシェアを誇る無停電電源装置(UPS)やモールド変圧器をはじめとした製品の新規開発を加速します。具体的には大容量化やライフサイクルコスト低減といった市場ニーズを見据えた、長寿命UPSを開発し、新規顧客獲得に向けた受注活動を強化します。

ここ数年納入実績が大きく伸長しているUPSについては、当社のサービス体制を強化し、サービス関連売上の拡大を目指します。

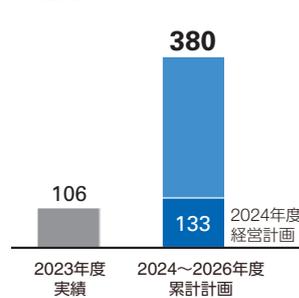
### ▶器具事業の更なる収益力強化

2023年度に発売した「小形化」、「長寿命化」、「環境負荷低減」ニーズに対応した主力製品である新形電磁接触器・電磁開閉器の拡販・切り替えの推進により、原価低減効果を確実に刈り取ります。また、配線用遮断器の新製品を開発し、受配電市場での競合優位性を確立します。

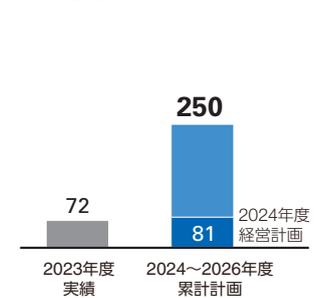
ものづくりでは、機種ごとに生産拠点を集約して地産地消を図るとともに、生産効率を追求し更なる収益力の強化を目指します。

### 設備投資・研究開発

設備投資 (億円)



研究開発費 (億円)



### 主な設備投資計画

- ・エネルギーマネジメント事業での開発試験設備の導入
- ・器具事業における新製品の生産設備導入

### 主な研究開発計画

- ・発電プラント事業、エネルギーマネジメント事業向け脱炭素、環境貢献対応商材、グローバル商材
- ・施設・電源システム事業向け長寿命UPS/次世代UPS系列拡大

\* 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。

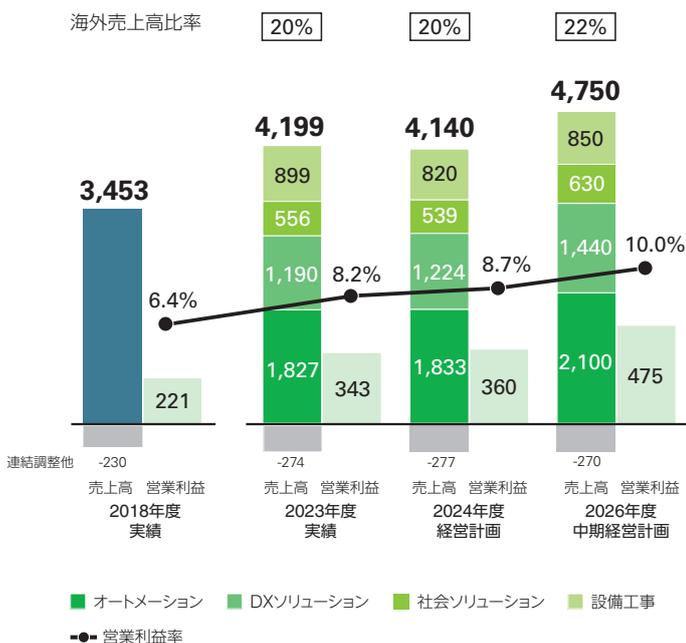
# インダストリー

## オートメーション・DXソリューションを中心に 事業拡大と収益力の強化を図ります GX・DX市場に向けた新製品の開発を加速させます



執行役員常務  
インダストリー事業本部長  
鉄谷 裕司

### 業績推移 (億円)



### Q. 2023年度中期経営計画の成果と課題は？

プラットフォーム化や地産地消の推進による開発・生産効率の改善、地域ごとのパートナー戦略などが業績拡大に大きく貢献。更なる収益性の向上、海外事業の拡大が課題です。

主力のオートメーション事業における主要コンポーネント(低圧インバータ、計測機器など)のプラットフォーム化により、開発効率を向上し、地産地消をグローバルで拡大してきました。

課題は、これまで取り組んできたプラットフォーム化と地産地消の推進による更なる収益性の向上、とりわけインド・東南アジアを中心とする海外事業の拡大です。加えて、将来の需要拡大が見込まれるグリーントランスフォーメーション(GX)・デジタルトランスフォーメーション(DX)市場に向けた新製品投入とシステムソリューションの展開です。

### Q. 2026年度中期経営計画の方針と 主な取り組みは？

オートメーション・DXソリューションを中心に事業拡大と収益力の強化に取り組みます。

#### ▶ オートメーション事業の収益性向上と事業拡大 地産地消の推進による収益性の向上

主要コンポーネントでは、国内外でプラットフォーム化による部材共通化を進め、地産地消をさらに拡大し、現地生産に伴う調達・生産コスト、運送コストの削減など、収益性の向上に取り組みます。

低圧インバータは、米国においてオイル&ガス市場向けの堅調な投資に伴う需要増などを背景に現地生産を開始し、世界6極生産体制を構築します。その他計測機器、スマートメータなどもグローバルで地産地消を進め、主要コンポーネントの

地産地消比率を2023年度38%から、2026年度70%に拡大します。さらに、アジアを中心に産業用高圧インバータ、誘導炉などのシステム商材の地産地消を進め、海外での競争力を強化します。

### ▶インドや東南アジアでの海外事業の拡大

オートメーション事業では、インドや東南アジアを中心にコンポーネント、システムの両分野での売上拡大を図ります。

インドは、鉄鋼・石油などの素材産業やインフラを支える電力など一般産業向けの需要が堅調です。コンポーネントでは、今後伸長が期待できる電力分野向けスマートメータ事業に新規参入し、日本での自動化生産技術を取り入れた現地生産体制を構築します。インバータでは、トップシェアグループを維持するエレベータ業界向けに新たな専用商材を今年度から上市し、小型電源では、評価されている品質を強みに通信・ヘルスケア案件向けなどで受注拡大を図ります。システムでは、ビルや橋などの建設投資による需要増が期待できる鉄鋼分野を中心に拡大を図ります。

東南アジアは、インフラ投資を中心にファン・ポンプ市場が安定的に成長し、鉄鋼・非鉄プラント、港湾クレーン向けなどの投資が堅調に推移しています。空調市場向けコンポーネントの拡販を進めるとともに、港湾クレーン向けシステム提案の強化により事業拡大を図ります。

### ▶製造業向けDXソリューション事業の拡大

労働力人口の減少、デジタル化の推進を背景とした自動化・業務変革ニーズの大きな伸長が見込まれており、幅広い製造業に対しスマートファクトリーを実現するソリューション提案を強化します。

インバータやセンサ、試験機や生産ライン装置、これらの稼働情報を受け取るコントローラ、収集したデータを分析するスマート保安サービスおよびエネルギー管理システム(EMS)など、お客様の業種、課題に沿ったパッケージ商材をハードとソフトのセットで最適なDX化を支援します。既に自社工場では、経営情報と現場情報をつないだものづくりダッシュボードを使った見える化により分析と業務効率改善を進めており、培ったノウハウを外販にも活用します。さらに、ヒートポンプ、エジェクタ冷却機などのGX関連商材の開発に取り組み、電気・熱エネルギーの省エネとDXの組み合わせによるソリューションを拡充していきます。

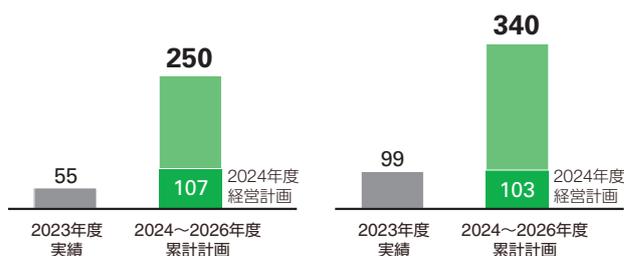
### ▶モビリティ分野における事業拡大

中長期的な需要拡大が期待できるモビリティ分野に向けて、新製品を市場投入します。船舶・港湾分野には、船の電化のための電気推進システム、カーボンニュートラルポート形成のための陸上給電などを展開します。自動車分野には、当社がもつパワー半導体の強みを生かした車載向けパワエレクトロニクス製品を展開し、事業拡大を図ります。

### 設備投資・研究開発

設備投資 (億円)

研究開発費 (億円)



### 主な設備投資計画

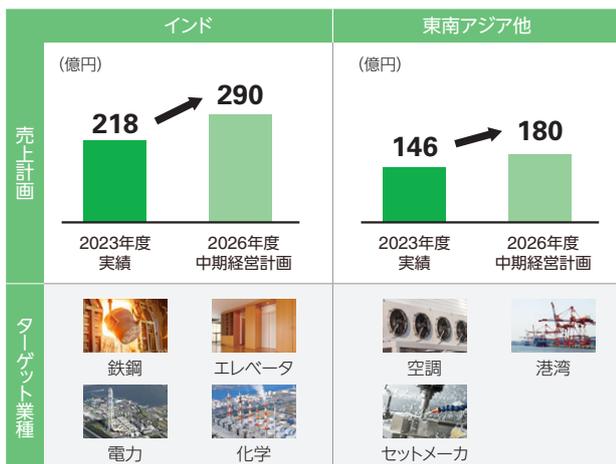
- ・スマートメータ、車載パワエレクトロニクス向け新規投資
- ・新製品および国内/海外生産拠点の増産・合理化(生産設備の立ち上げ・増産、内製化など)

### 主な研究開発計画

- ・脱炭素新商材、環境負荷低減の開発推進(モビリティ電動化、熱商材、CO<sub>2</sub>/NH<sub>3</sub>回収装置)
- ・DX関連機器(スマートファクトリー)
- ・グローバル商材のメニュー拡充
- ・次世代IGBTを活用したプラットフォーム開発

※ 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

### インド・東南アジアでの売上計画とターゲット業種



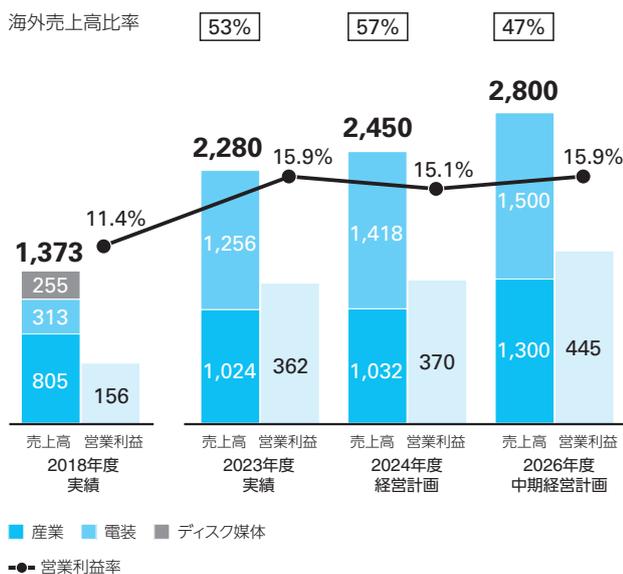
# 半導体

## 伸長するパワー半導体需要に対し、積極的投資の継続による生産能力増強により売上・利益の拡大を図ります



執行役員専務  
半導体事業本部長  
宝泉 徹

### 業績推移 (億円)



### Q. 2023年度中期経営計画の成果と課題は？

電動車向けパワー半導体を中心とした売上拡大を主因に2023年度業績は過去最高を更新。伸長するパワー半導体需要に対応した生産能力増強および新製品開発が課題です。

ディスク媒体事業の撤退影響をパワー半導体事業で打ち返し、2023年度売上高、営業利益、営業利益率は過去最高を更新しました。特に電動車向けを中心としたパワー半導体の需要拡大に対応するため、シリコン(Si)8インチの生産能力は対2018年度で5倍強まで拡大させました。

課題は、電動車および再生可能エネルギー向けを中心に伸長するパワー半導体需要に対応した生産能力増強および市場競争優位性の維持・向上に向けた次世代IGBTおよびシリコン・カーバイド(SiC)の新製品開発です。

### Q. 2026年度中期経営計画の方針と主な取り組みは？

電動車および再生可能エネルギー向けパワー半導体の確実なスペックインと、需要拡大に対応した生産体制の構築に取り組みます。

#### ▶伸長する電動車市場におけるパワー半導体の売上拡大

大きく市場伸長が見込まれる電動車は電力損失低減および航続可能距離向上が大きな課題です。この課題解決に貢献するパワー半導体は、急速に需要が伸長する中、更なる高効率化が求められています。

当社は他社に先駆けて開発したSi製RC-IGBT<sup>®</sup>製品やSi製品より大幅に電力損失低減が可能なSiC製品のスペックイン活動を継続的に実施しており、国内外で採用メーカーおよび採用車種を増やし、売上を拡大しています。

特にSiC製品についてはSi製品以上の市場伸長および需要拡大を見込んでおり、電装モジュールに占めるSiCの売上高比率は2023年度の約1%から2024年度は約5%、2026年度には約20%まで拡大させる計画です。

なお、2025~2026年度に一部顧客におけるモデルチェンジに伴う一時的な物量減影響があるものの、スペックイン活動は継続しており、2027年度以降、売上伸長はさらに加速していく見通しです。

※ RC-IGBT:異なる機能を持つ2種類の半導体 (IGBT、還流ダイオード) を1チップ上に直線状に交互に配置し動作させることで、大幅な低損失、小型化を可能にした製品

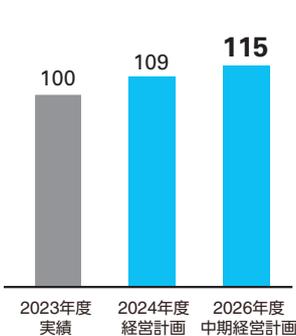
### ▶再生可能エネルギー向けモジュールの売上拡大

当社は高放熱性・高信頼性を備えた第7世代IGBTモジュールの製品系列を拡充し、需要の好調さが継続している再生可能エネルギー分野向けを中心に売上を拡大しています。

再生可能エネルギー分野では、装置の小型化・システムコストダウン・長寿命化につながるより高耐圧・高出力・高効率な製品へのニーズが高まっており、当社は第7世代IGBTモジュールに比べて出力を約20%向上させる第8世代IGBTモジュールや、出力を約50%向上させる第3世代SiC搭載の大容量モジュールの開発に取り組んでいます。

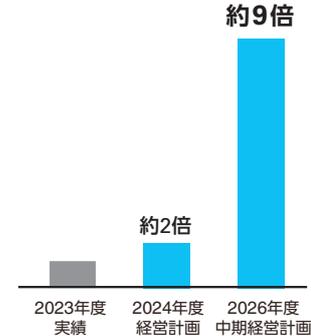
今後も堅調な需要を取り込み、再生可能エネルギー分野向けの売上高は対2023年度で2024年度は27%、2026年度は54%増加させる計画です。

Si 8インチ生産能力



※ 2023年度末生産能力を100とした指数で表記 (各年度末での比較)

SiC 6インチ生産能力



※ 2023年度末生産能力を起点に倍数で表記 (各年度末での比較)

### ▶ Si、SiC生産能力増強への積極的な投資

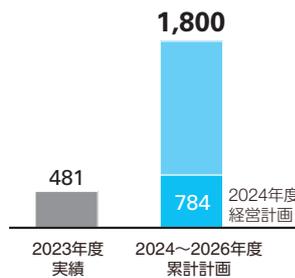
パワー半導体への旺盛な需要を踏まえ、2026年度までの3カ年累計設備投資額は1,800億円とする計画です。

パワー半導体チップの製造工程(前工程)Si 8インチの生産能力については、対2023年度で2024年度に9%、2026年度に15%増加させる計画です。SiC 6インチは、対2023年度で2024年度に約2倍、2026年度に約9倍に拡大させます。SiCについては、2024年度から津軽工場で新たに本格量産を開始し、2025年度以降の能力増強に向けた準備を進めます。さらに2027年度以降の中長期的な需要拡大も見込み、8インチの量産技術開発にも取り組んでいます。

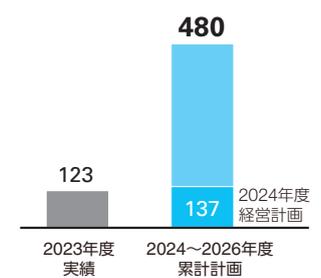
組立工程(後工程)については、自動車および産業分野向け製品の生産能力増強投資を継続的に実施するとともに、地産地消を推進し生産性向上に取り組んでいます。

### 設備投資・研究開発

設備投資 (億円)



研究開発費 (億円)



### 主な設備投資計画

- ・前工程(SiC 6インチ、Si 8インチ)生産能力増強
- ・後工程(産業、電装向け)生産能力増強

### 主な研究開発計画

- ・第8世代IGBT、第3世代SiC
- ・次世代パッケージ
- ・SiC 8インチ量産技術

※ 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記記載の数値と異なります

# 食品流通

## 高付加価値製品の拡充による収益力の強化とともに 2030年に向けた事業基盤の構築(トップライン拡大)に 取り組みます



執行役員  
食品流通事業本部長  
浅野 恵一

### Q. 2023年度中期経営計画の成果と課題は？

利益重視の戦略実行により2023年度営業利益、営業利益率は、過去最高を更新。更なる収益力の強化と成長領域でのトップラインの拡大が課題です。

想定外の新型コロナウイルスの影響により、2020年度の営業利益は、-53億円まで落ち込みました。それを受けて、ゼロベースで大幅な戦略の見直しを行い、対応しました。人員の適正化、ものづくり拠点の再編、商品価値に見合った価格改定、子会社の整理などに取り組み、利益重視の経営(量から質へ)に転換することで、V字回復を実現し、営業利益、営業利益率ともに2023年度中期経営計画を達成しました。

課題は、現行領域の更なる収益力の強化と、トップラインの拡大に向けた事業基盤の構築です。

### Q. 2026年度中期経営計画の方針と 主な取り組みは？

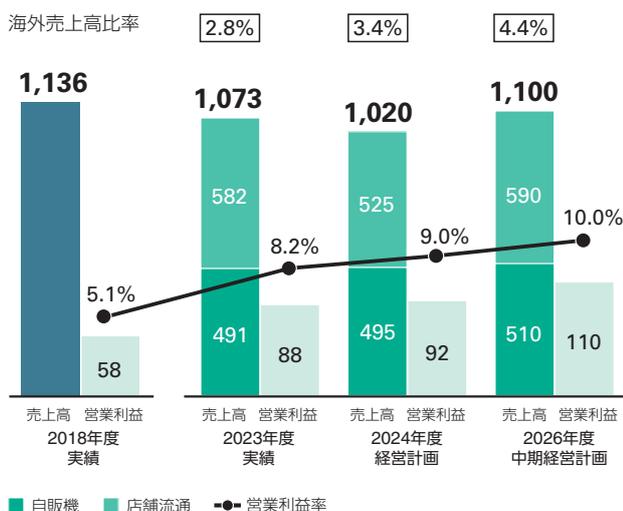
商材の高付加価値化と原価低減による更なる収益力の強化、ならびに、デジタルトランスフォーメーション(DX)分野や新流通分野(外食/食品)、グローバル分野という成長領域でのトップライン拡大に取り組みます。

#### ▶ 高付加価値製品の拡充とコストダウンの推進

現行領域における収益力の更なる強化に向けて、高付加価値製品を展開していきます。自販機事業では国内飲料メーカー向けにサステナ自販機シリーズ(当社従来機に対して消費電力最大20%削減)の更なる拡大を図ります。店舗流通事業では、国内コンビニエンスストア市場の省エネや環境対応、省スペース化といったニーズに対して、環境配慮型ショーケースや新型カウンター機材を提供します。今後も、商材を進化させるとともに、ブランド力も高めていきます。

ものづくりにおけるコストダウン活動も強化していきます。

業績推移 (億円)



プラットフォーム設計の拡大、生産ラインの自動化や部品の内製化、ものづくり工程のデジタル化などの生産性向上に取り組み、収益力の更なる強化を図ります。

### ▶2030年に向けた事業基盤の構築(トップライン拡大)

「DX 応用サービス事業」「新流通分野」「グローバル事業」を、成長領域と位置付けて、強化します。

DX 応用サービス事業として、自販機事業では、新たに自社開発した双方向通信機(既設自販機にも搭載可能)により、自販機のオンライン化を図り、オペレーションの運用効率化やダイナミックプライシングなど、独自のDXサービスを展開していきます。店舗流通事業では、国内コンビニエンスストア市場を中心に店舗全体の省エネや省力化に対するニーズが高まっています。店舗の消費電力量の約半分を占めるショーケース、空調や換気などの各機器を、当社製の店舗コントローラで一括管理することで、店舗全体の電力量を最適化するエネルギー

マネジメント、および機器の予兆保全といったサービスを展開していきます。

DX 応用サービス事業は、製品の売り切りだけでなく、継続的に収益をあげるリカーリングビジネスとして、新たな挑戦となります。展開に向けては通信キャリア会社との協業も図っていきます。

新流通分野については、外食産業や食品・アグリ(農業)市場への新規参入を図ります。この分野では、人手不足による省人化や自動販売のニーズが高まっています。

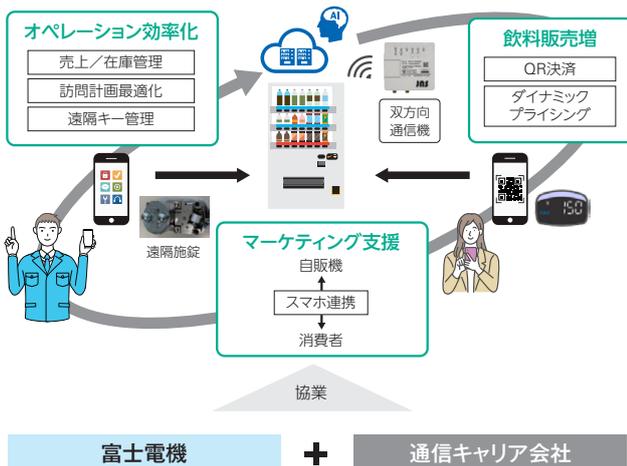
外食分野には、2023年度に開発したセルフコーヒー機材を投入し、食品・アグリ分野には、販売商品のサイズを自由に選べ、自動販売が可能なロッカー型自販機という商材の市場投入を図り、事業拡大を目指します。

グローバル事業については、既存市場の中国や東南アジアに加え、経済成長が著しいインドへの新規参入を目指し、グローバルコーヒー機や省エネ型自販機の市場投入を図ります。

### 2026年度中期経営計画の全体像

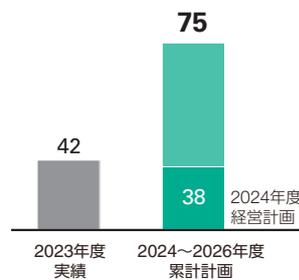


### DX 応用サービス (提供商材): 双方向通信機 / リカーリングサービス

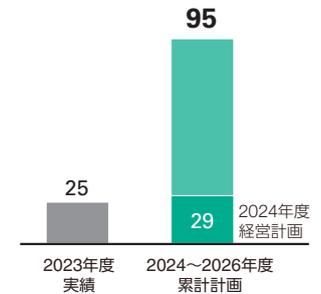


### 設備投資・研究開発

設備投資 (億円)



研究開発費 (億円)



### 主な設備投資計画

- ・生産性向上に向けた投資(自動化、デジタル化、内製化拡大)
- ・ものづくり拠点としての環境投資(CO<sub>2</sub>削減)

### 主な研究開発計画

- ・トップライン拡大に向けた商材開発の強化
- ・DXを応用したサービス、新流通向け製品

※ 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記記載の数値と異なります



## 成長戦略を牽引する 新製品の創出と新技術の獲得に挑戦します

執行役員  
技術開発本部長  
中山 和哉

当社を取り巻く事業環境の変化として、脱炭素社会への転換の加速、進化するデジタル技術の進化、新興国のインフラ投資拡大などが挙げられます。これらの変化に伴うお客様の新たな課題の解決に貢献する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)を実現する新製品や、グローバル商材の開発を強化します。加えて、将来の社

会課題の変化を洞察し、パートナー企業やアカデミアなどとの共創を通じて、新たなニーズに応える新製品の創出を目指し、その実現に資する革新的な新技術の獲得に挑戦します。

また、新技術・新製品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強化や、事業を優位に進めるために自社技術を業界標準にしていくルールメイキング活動に注力していきます。

## 中長期的な研究開発の取り組み

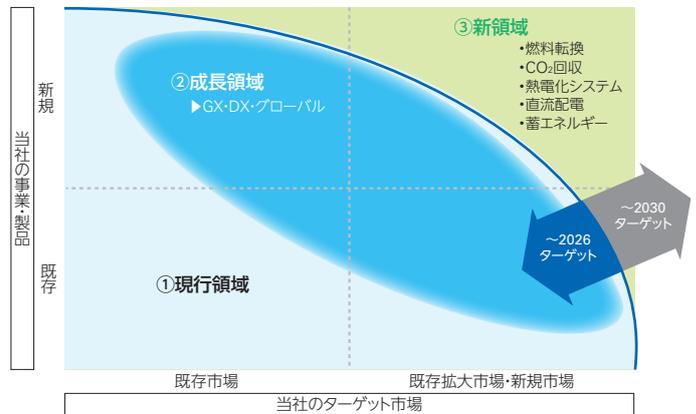
2026年度中期経営計画における新たな研究開発戦略はこれまでと同様に成長領域に対する重点投資に加え、2027年以降の成長に資する新領域に係る研究開発テーマを組み込みました(右図)。

現行領域(右図①)においては、現行事業の維持・拡大に資する次世代機の開発、競争力強化のための技術開発、および、コストダウンや開発期間短縮に向けたプラットフォーム開発を進めます。

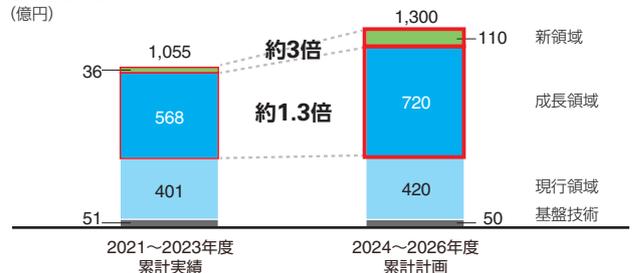
成長領域(右図②)においては、2026年度までの市場投入を目指して、当社の成長戦略を牽引するGXやDX、グローバル商材などの新製品の開発を加速します。研究開発費は2021年度以降の3年間で比べ約1.3倍、全体の55%と重点的に投資していきます。

新領域(右図③)においては、2030年以降に市場拡大が見込まれている「燃料転換」や「熱電化システム」、「CO<sub>2</sub>回収」など、当社にとって新領域となる新製品の創出と新技術獲得に向けた研究開発を強化します。この新領域への研究開発費は2021年度以降の3年間で比べ約3倍と大幅増の計画としています。

研究開発ポートフォリオ



研究開発費 (億円)



成長領域と新領域の主要研究テーマ

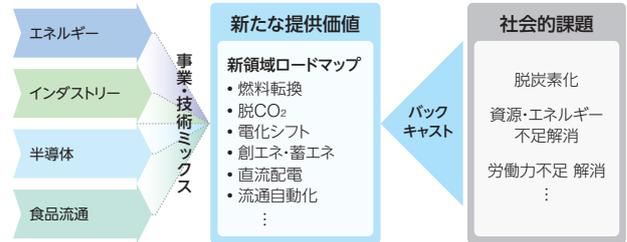
成長領域	GX	蓄電池システム、データセンター向け商材 船舶・港湾向け商材、車載/パワエレ 車載IGBT、車載SiC、再エネ向けモジュール
	DX	工場DX、自販機DX、店舗DX
	グローバル	VCB盤、モールド変圧器、大容量UPS、 新コンパクトインバータ、高圧インバータ、コーヒーマシン
新領域	熱電化システム	排熱回収ヒートポンプ、エジェクタ冷却機
	燃料転換	水素製造用 水電解装置、アンモニア ガス漏洩センサ
	CO <sub>2</sub> 回収	CO <sub>2</sub> 分離・回収装置
	蓄エネルギー	長時間蓄エネルギーシステム
	直流配電	DC/DC変換器、半導体遮断器

## 新製品創出の強化

新領域・成長領域における新製品の創出を加速するために、「新製品開発プロジェクト室」を設置しています。このプロジェクト室は、中長期視点での顧客・市場動向の分析に基づいて新製品開発テーマを企画し、事業・営業部門、研究開発部門、パートナー企業と協働して開発を推進しています。

また、将来の社会的課題の解決に貢献する新たな提供価値を生み出すための「新領域ロードマップ」の策定を始めました。メガトレンドに加えて顧客・パートナー企業の将来構想から2030年以降の社会的課題を想い描き、そこからバックキャスト

ティングするとともに、当社の事業・技術とのシナジーを生かせる新たな提供価値を見定め、新製品コンセプトの創出と獲得すべき技術の抽出に取り組んでいます。

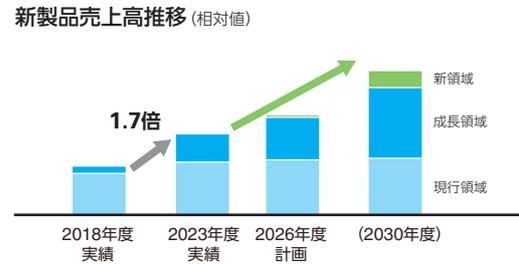


## 新製品売上高

富士電機では、新製品売上高を研究開発の最重要KPIと位置付けています。2023年度実績は、エネルギー・インダストリー・半導体が伸長して2018年度比1.7倍となり、過去最高を更新して2023年度中期経営計画の連結売上高1兆円の達成に貢献しました。

2026年度中期経営計画では、成長領域と定めたGX・DX・グローバルの新製品投入に加え、2030年以降の更なる事業拡大に向けた新領域での新製品を創出し、新製品売上高の拡大を目指します。

今後も新製品を継続的に市場投入し、富士電機の成長戦略を牽引します。



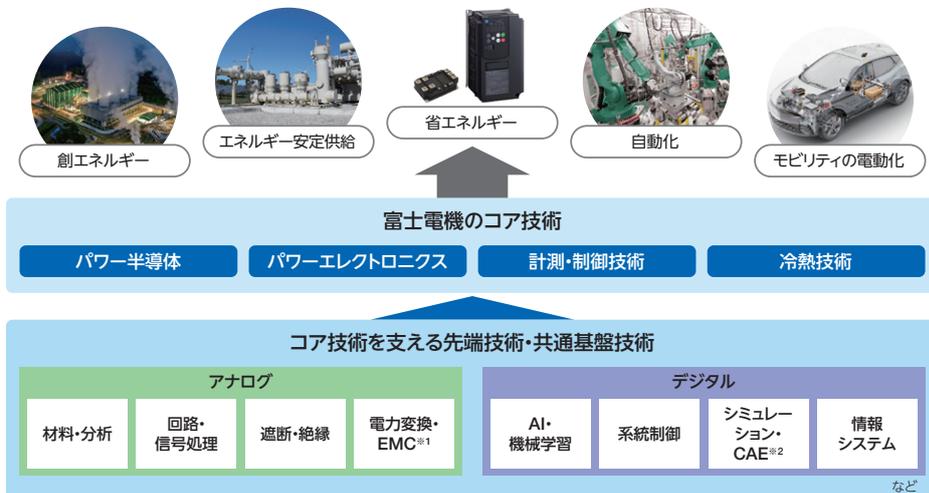
※新製品：上市後5年以内

### 富士電機のコア技術

富士電機には、業界トップレベルの電力変換効率を持つパワー半導体と、電力をむだなく自在に変換して活用するパワーエレクトロニクスを軸に、産業の自動化と省エネを支える計測・制御と業界トップシェアの自動販売機などで培われた冷熱を加えた4つのコア技術があります。これらのコア技術は、電力

変換・EMC<sup>※1</sup>やAI・機械学習などの、アナログとデジタルの両面にわたる先端技術・共通基盤技術に支えられています。

今後は、これらに加えて、GX関連市場で新たな提供価値を実現するための新技術を獲得し、技術領域を拡張します。



※1 EMC : Electromagnetic Compatibility ※2 CAE : Computer Aided Engineering



## 中長期的な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、右に示す知的財産方針のもと、知的財産権の戦略的な獲得と活用を通じて当社製品の競争優位性を確保するとともに、グローバル市場において遵守が要求される国際標準への取り組みを行っています。

中長期的には、当社の成長分野における事業や製品を対象

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、新製品創出の源流段階における市場分析力を高めるため、知的財産分析の活用をすすめます。

### 知的財産方針

1. 知的財産の分析による知財戦略の立案と実行
2. 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
3. 戦略的国際標準化活動の強化

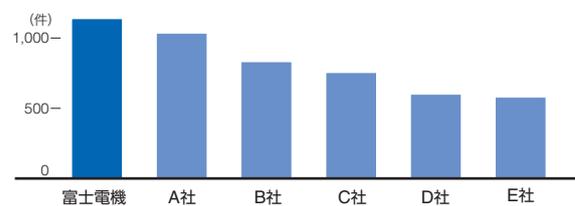
## 知的財産ポートフォリオ強化による事業支援

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

この知的財産ポートフォリオを、当社の更なる成長のために強化しています。具体的には、競合他社との知財比較分析から強み弱みを明らかにして、権利範囲の強化、出願数の増強、事業上有効な出願国の選定を推進しています。近年の強化活動の結果として、当社の主力事業の一つであるパワー半導体

分野では、図のように、国内外の競合他社に比してトップの特許ファミリー件数を保有し、事業の成長を支えています。

パワー半導体 特許ファミリー件数ランキング (Worldwide)



※ 2024年3月時点 当社調べ  
 ※ 特許ファミリー：同一の特許出願に由来して権利化される特許群

## 知的財産分析(IPランドスケープ)の活用による新製品創出支援

新製品を創出する活動の一環として、製品開発の源流段階(仮説立案や企画立案)におけるIPランドスケープの活用を進めています。

具体的には、従来から行っている顧客ニーズ調査や市場動向予測などの分析に加え、新たに「技術」を軸とした市場分析にIPランドスケープを活用しています。主に公開特許や論文を情報源とした市場プレイヤー分析から顧客・競合・協業先を把握し、技術トレンド分析と併せて自社の強みを見出します。

最近の例では、野菜や加工品向けロッカー型自販機の開発にあたり、国内外企業やスタートアップなどの分析から関連技

術動向や潜在ニーズの把握を行い、企画立案に活用しました。

今後、より多くの新製品創出に対してIPランドスケープの活用を広めつつ、AIによる分析の高度化などにも取り組んでいく予定です。

### 新製品創出のステップ



## 国際標準化活動の強化

当社では、海外事業展開に必要な国際規格標準化や認証取得を計画的に進めています。各事業本部長が委員となる国際標準化委員会の方針や戦略を決め、これに基づいて事業分野ごとに形成されたワーキンググループにて国際標準化活動を行っており、継続的に強化していきます。

中長期的には、新しい市場においても当社の先行参入や強み発揮、市場自体の拡大への貢献などを狙い、ルールメイキ

ング活動に注力していきます。

ルールメイキング活動において重要な要素の一つが、リーダーポジションの確保です。例えば、国際電気標準会議(IEC)の上層委員会にあたる適合性評価評議会(CAB)の日本代表委員に当社社員が就任するなど、電機業界の国際的な要職で標準化活動をリードしています。今後も、要職に適した人材を当社から輩出できるよう、人材育成を強化していきます。

## TOPICS (研究開発)

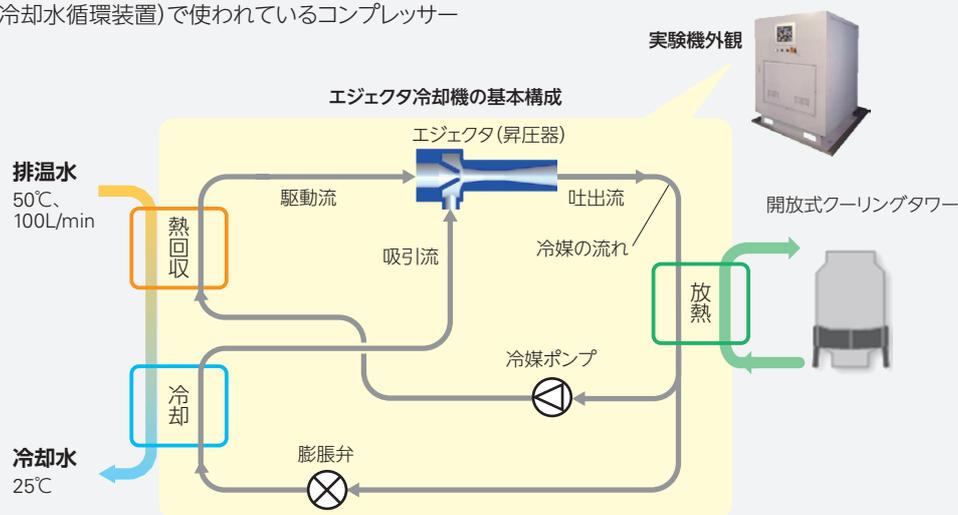
### 排熱エネルギーの有効活用により冷却水生成時の消費電力を半減させるエジェクタ冷却機

日本国内で使用される一次エネルギーの約2/3が有効利用されずに熱として廃棄されています。例えば、工場などで設備を冷却した後の低温(40℃~70℃)の排温水は有効利用が難しく、そのまま大気中に放出されていました。富士電機は、低温の排熱を有効活用して冷熱を生成するエジェクタ冷却機の開発に取り組んでいます。

独自開発した高効率エジェクタ(昇圧器)により、排熱から回収した熱エネルギーを利用して冷媒を循環させるので、従来のチラー(冷却水循環装置)で使われているコンプレッサー

が不要となり大幅な低消費電力化が可能です。昨年度の実験機による検証(下図)では、50℃の排温水から熱エネルギーを回収して25℃の冷却水を生成する際の消費電力が従来方式より55%削減できることを確認しました。

現在、このエジェクタ冷却機の適用先として飲料工場(加熱殺菌後の冷却)、半導体工場(成膜装置などの冷却)、データセンター(水冷式サーバの冷却)などを想定して製品化を進めています。



## TOPICS (知的財産活動)

### 成長領域 GX、DXの戦略的ルールメイキング活動

2022年8月に設置したグローバルビジネス戦略室は、GX、カーボンニュートラル、DXにおけるビジネス戦略を立案・推進しています。これら新領域では、技術開発や知的財産による、差別化するという「競争軸」は当然必要ですが、今までにない新たな社会システムを構築するため、「基準」(例えば、グリーン価値定義や、共通データ定義、セキュリティ要件など)を、各社・各団体・各国と協調しながら制定していくことが必要で、これが「協調軸」となります。新領域で必要となる2つの軸の推進には、まずはビジネス戦略を立てて、双方を同時に考えていく必要があります。当社では、新領域でのビジネス戦略を構築できる長期人材育成を、カーボンニュートラルの目標である2050年に向けて開始しました。これは、次世代

を担う30歳前後の若手向けとしており、「国際ビジネス戦略スキル人材育成プログラム(IBSP)」と呼んでいます。IBSP受講者は、(認証・規制含む)国際規格のスキルを習得するだけでなく、ビジネス戦略を学んでルール形成戦略スキルも獲得していきます。



IBSP講座風景



## デジタル技術を活用し バリューチェーン全体の価値最大化を推進します

執行役員常務  
生産・調達本部長  
大日方 孝

近年の社会環境の急速な変化、不確実性の高まりは、製造業に対してサプライチェーンの寸断、労働力不足による生産力の低下、これらに伴う管理コスト増大といった、経営・業務上の課題を生じさせます。

これらの課題解決には、昨今進展している「デジタルソリューション」と「ものづくり」の両方を捉えた変革が必要です。製造部門だけでなく、開発設計 - 生産管理 - 製造 - 販売・サービス

までのバリューチェーン全体を最適化し、生産性向上、業務プロセス変革およびそれを実践できる人財育成を進めなければならないと考えています。

2024年度から始まる中期経営計画では、デジタル技術を活用し生産性を高め(対2023年度20%改善)、原価低減による収益力の強化および環境に配慮したものづくりに取り組み、バリューチェーン全体の価値最大化を推進します。

## ものづくり改革の変遷

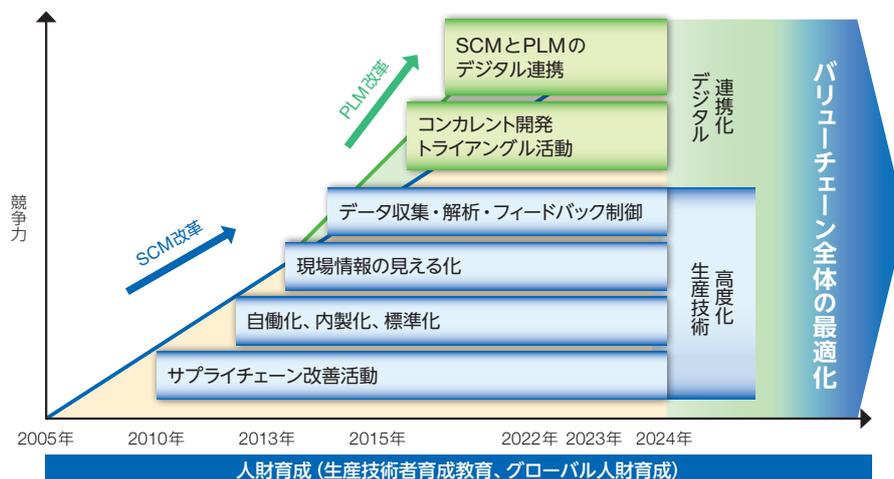
前中期経営計画では、サプライチェーンマネジメント(SCM)改革として生産拠点での内製化拡大、自動化、標準化による生産性向上とともに、国内工場の「ダッシュボード」導入による、現場の生産進捗・操業負荷・設備稼働状況などの見える化や、調達部材を複数のお取引先様から調達する体制(マルチソース化)の構築による、ものづくり改革を進めてきました。

さらに、開発や設計部門のプロダクトライフサイクルマネジメント(PLM)の改革とSCMの連携を強化し、製品開発の初

期段階から製造性を考慮した製品設計を実現するコンカレント開発やお取引先様・設計開発・調達部門が連携するトライアングル活動を軸にコストダウンを推進してきました。

海外拠点では、地設・地産地消の考え方にに基づき、海外事業戦略に連動した現地での生産体制・品質管理強化、および生産技術者の人財育成を推進し、海外のものづくり強化を行いました。

ものづくり改革の変遷



## 2026年度中期経営計画

### つながるスマートファクトリーの構築

「つながるスマートファクトリー」の構築では、今までのものづくりIoTによる見える化・自動化の取り組みに加え、SCM・PLM情報のデジタル連携による開発効率向上、AI技術を駆使

した生産・自動化技術の高度化による製造現場の稼働率向上および自動化適用範囲の拡大などにより、更なる生産性向上(対2023年度20%改善)・原価低減・品質向上を目指します。

### SCMとPLMのデジタル連携

開発効率の向上、設計・生産・調達の業務プロセス改善に向け、SCMとPLMのデジタル連携を強化します。

設計の3Dモデルを活用したデータの一元化によりデータの重複管理や齟齬を減らし、設計変更による生産側への影響を最小限として、手戻りや生産計画変更を削減します。また、コンカレント開発のデジタル化を通じて部門間での情報共有と並行作業を促進し設計リードタイムの短縮、シミュレーションによる最適な製造工程の設計を早期に実現し生産性向上に貢献します。

### 生産・自動化技術の高度化

成長市場への新製品、グローバル製品の投入による売上拡大に対応すべく、生産・自動化技術の高度化による生産能力増強およびグローバルでの最適生産体制の構築を進めます。

技術の高度化では、3次元ロボット制御・AI技術などにより目視・官能試験工程、熟練者の手作業などの自動化、作業者



の動作解析による効率向上を目指します。

生産現場においては、設備・プロセスデータをリアルタイムに収集・解析する状態監視、設備稼働データや品質データのフィードバック制御により、「止まらないライン」を目指します。

### グローバルでものづくり力の強化

海外事業の拡大に向け、グローバルでものづくり力の強化を推進します。特に東南アジア、インドにおいては、現地リーダー層、生産技術者、エンジニアの育成として、実践型リーダー研修、基礎管理知識のeラーニング拡充により海外拠点の自律自走化を図るとともに、現地での生産機種拡大、部材

の内製化、現地設計と連動した開発購買を通じて原価低減を推進します。また、IoTを活用した経営指標の見える化を海外拠点へ順次拡大することで、SCM改革、生産技術・品質管理を強化し、強靱なグローバルオペレーション体制を構築します。

### 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・設計段階での品質向上に向け、新技術・設計変更の検証強化や商品企画時のデザインレビューの仕組みの強化を実施しています。また、製造工程の品質情報のデジタル化、出荷検査試験の自動化によるデジタルデータを統計的工程管理

(SPC管理)などに活用し、ヒューマンエラーの撲滅、設備不具合リスクの未然防止を図っています。

工程品質の向上に向けては、製造プロセスの管理状況について、各工場で実施している内部監査に加えて、他拠点の有識者による相互診断を実施しており、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。

※ Corporate Social Responsibility 企業の社会的責任

### CSR 調達の取り組み

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



富士電機 CSR 調達ガイドライン

[https://www.fujielectric.co.jp/about/procurement/contents\\_csr.html](https://www.fujielectric.co.jp/about/procurement/contents_csr.html)



「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

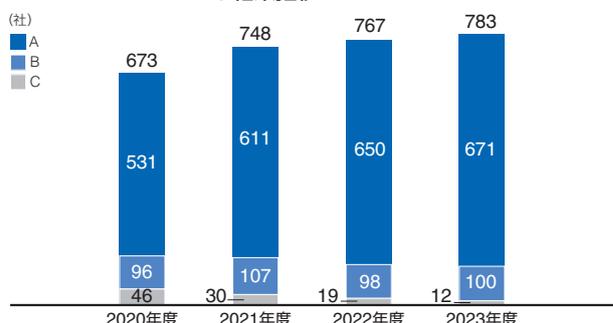
### CSR 調達セルフアセスメント

お取引先様の CSR に関する取り組み状況を把握するため、毎年 CSR セルフアセスメントを実施しています。またお取引先様向け CSR 説明会や面談を通じて当社とお取引先様の課題の共有と改善活動を協働で実施する PDCA を回しています。2023年度は直近3年間の購入額の上位80%を構成するお取引先様783社に対してアセスメントを実施しました。活動

の効果としてランク A のお取引先様が年々増加しています。2024年度は883社を予定しており、課題の共有と協働改善を通じてサプライチェーンにおける CSR の浸透と強化を推進していきます。

評価基準	ランク	定義
5.0-4.0	A	社会的責任を組織として認識し、具体的に対策
3.9-3.0	B	社会的責任を組織として認識し、施策を考慮
2.9-2.0	C	社会的責任を組織として認識している
1.9-0.0	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 監査の取り組み

CSR 調達の実効性向上に向け、各拠点で CSR 監査員を育成し、2023年度から第三者認証機関を交え、お取引先様の CSR 実地監査を開始しました。2023年度は企業規模の異なる2社を対象に実施しました。重要項目や評価点数の低い項

目についてエビデンスを確認し、お取引先様と改善を実施しました。2024年度は監査対象を増やし、お取引先様17社を対象に監査を行うとともに、更なる監査範囲の拡大に向け各拠点で監査員の養成を推進します。

### 自然災害リスクへの対応

当社は、国内で地震および気象に関する特別警報が発出された地域に所在するお取引先様を特定できる防災情報システムを活用しています。2023年度は、二次お取引先様の登録を拡大し、一次・二次お取引先様合わせて約11,000拠点のデータを防災情報システムに登録しました。2024年度は海外のお

取引先様に関しても、国内同様の警報発出地域に所在するお取引先様を特定できるシステムの構築に向けて約100拠点の登録を目指します。この活動により当社の生産活動へのリスクの有無を迅速に情報収集し、今後もサプライチェーン上のリスクの更なる可視化を目指します。

## 複数社購買に向けた取り組み

当社では、単一の仕入れ先(シングルソース)に依存することによるリスクを低減するために、継続発注する対象部材約20万点についてリスク評価を行い、シングルソースである部材の複数社購買(マルチソース化)<sup>※1</sup>に取り組んでいます。2023年度には約80%の調達部材品目についてマルチソース化を確立しています。2024年以降も、カントリーリスク(ロックダウン、自然災害、紛争など)による調達リスクに備え、既にマルチソースを確立している部材のうち、電子・電気部品、素材についてマルチカントリー化<sup>※2</sup>による調達リスク回避も進めていきます。マルチソース化が未達成である区分Dの品目につ

## 調達情報のデジタル連携

お取引先様と当社の調達に関わる情報データのデジタル連携により、施策の迅速化ならびに相互の業務効率向上を目指します。これは、CSRやBCPなどを含むお取引先様企業情報や、当社の生産計画や在庫状況とお取引先様の納期状況や生産負荷状況などの生産情報などを情報連携システム

### 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・代替無し・廃型・代替不明

いては引き続き評価検討を進め、区分Eの代替不可品目は長期契約締結や在庫化などの対策をさらに強化していきます。

※1 調達部材を複数のお取引先様から調達できる体制を構築すること

※2 複数生産国(国内+海外、海外複数など)から調達できる体制を構築すること

(調達プラットフォーム My Page) 上で見える化・最適化し、これまでのメールや電話での業務のやりとりを、リアルタイムで相互に情報を共有する仕組みに変革することで、業務の迅速化と効率化を図っていきます。

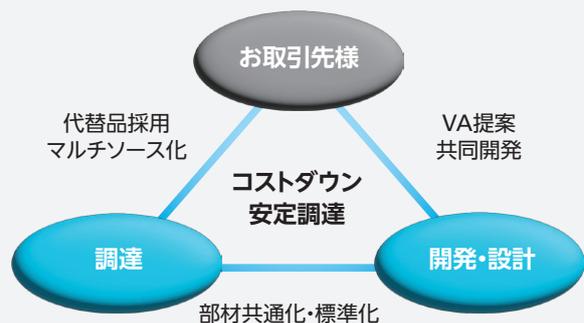
## TOPICS

### トライアングル活動による収益力の強化

お取引先様と当社開発・設計部門、調達部門が合同でVA(Value Analysis:材料や工法を変えることで、機能を維持したまま製品の価値を高める、あるいはコストダウンを行うこと)を行うトライアングル活動を推進しています。実際の製品と使用される部材を確認しながらコスト、納期、技術的課題を議論し、お取引先様とのVA活動や共同開発に伴う部材の共通化や標準化、また代替品の検討などを行うことでコストダウンや安定調達につなげています。

2023年度は高騰する銅材料について、代替材による使用量の削減に向けたアイデアを社内に展開。各工場のトライアングル活動を通じて代替の可否を検討した結果、千葉工場および富士タスコ社(タイ)の変圧器や吹上工場の遮断器の部品に採用され、必要とされる性能・品質を維持しつつ、大幅なコストダウンを実現しました。

今後も社内間の連携はもとより、お取引先様とのパートナーシップを強化・活用しながら、収益力の強化を推進します。



千葉工場のトライアングル活動メンバー



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

執行役員常務  
生産・調達本部長  
大日方 孝

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

富士電機は、「環境保護基本方針」に基づき、地球環境保護を経営の重要課題と位置付け、2019年に「環境ビジョン2050」を策定しました。2022年には「産業革命前比の気温上昇1.5℃以内」と整合させた「2030年度温室効果ガス排出量削減目標」に改定し、この達成に向けた取り組みを進めています。2023年度は、2026年度中期経営計画の策定と併せ、2030年度目標の実現性を検証した結果、各指標とも達成可能な見通しであり、計画に沿い進展していることが確認されました。また、サーキュラーエコノミーのグローバルな動向に併せて、「循環型社会の実現」「自然共生社会の実現」に向けた2030年度目標を設定しました。

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

これからもエネルギー・環境分野で培ってきた技術を生かし、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

### 環境保護基本方針

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

### 環境ビジョン2050

富士電機の革新的クリーンエネルギー技術・省エネ製品の普及拡大を通じ、「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」の実現を目指します

脱炭素社会の実現	サプライチェーン全体でカーボンニュートラルを目指します
循環型社会の実現	ライフサイクル全体で環境負荷ゼロを目指し、グリーンサプライチェーンの構築を推進します
自然共生社会の実現	企業活動により生物多様性に貢献し生態系への影響ゼロを目指します

### 2030年度目標

産業革命前と比較した気温上昇を1.5℃に抑えるため、以下の目標達成を目指します

サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量 (Scope1+2+3)  
46%超削減 (2019年度比)

生産時の温室効果ガス排出量 (Scope1+2)  
46%超削減 (2019年度比)

製品による社会のCO<sub>2</sub>削減貢献量 5,900万トン超/年

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應した環境配慮型製品への移行

廃棄物最終処分量 (廃プラ含む) 0.5%未満

# 「環境ビジョン2050」に向けた全社の取り組み

富士電機では、「環境ビジョン2050」において、「温室効果ガス排出量の削減」「サーキュラーエコノミーの推進」を重要課題と位置付け、研究開発部門、調達部門、各工場など、事業

活動全体で課題の解決に向け、中長期的な視点で環境ビジョンの達成に取り組んでいます。



\* GHG : Greenhouse Gas (二酸化炭素やメタンなどの温室効果ガス)

## 研究開発の取り組み

グリーントランスフォーメーション(GX)関連など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います。具体的には、水素・アンモニアなどへの燃料転換、CO<sub>2</sub>回収、熱プロセスの電化、蓄エネルギーなどの分野で、製品によ

る社会のCO<sub>2</sub>削減に向けた新技術の獲得に挑戦しています。

サーキュラーエコノミーに関しても、国際的な規制動向に対応するため、樹脂材料におけるリサイクル材の評価・適用技術など、環境負荷の低減に向けた研究開発を推進しています。

## 調達の取り組み

サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量(Scope1+2+3)のうち、調達部分(Scope3カテゴリ1)については、現在は調達品共通の原単位(二次データ)を用いて計算しています。今後、お取引先様による調達品の削減効果を反映することが可能な調達品個別の原単位(一次データ)を用いた算出を進め、さらに製品単位での温室効果ガス排出量算定(カーボンフットプリント:CFP\*)を進めていきます。お取引先様の協力をいただきながら、ともに温室効果ガス排出量の削減に

取り組んでいきます。

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」の遵守をお願いすることで、環境負荷低減を推進しています。今後は、お取引先様との更なる連携により、CFPを含めた環境トレーサビリティの可視化やサプライチェーン全体でのサーキュラーエコノミー推進へと取り組みを拡大します。

\* CFP(Carbon Footprint of Products):製品にライフサイクルでの温室効果ガス排出量を明示する仕組み

## ものづくりの取り組み

生産時の温室効果ガス排出量(Scope1+2)の2030年度目標(2019年度比46%超削減)に向け、生産技術革新による温室効果ガスからの切り替え、製造プロセスの変革や生産効率の改善、設備エネルギーの最適制御および省エネ設備への更新により省エネを推進しています。また、創エネでは自社生産拠点への太陽光発電設備の導入を推進し、加えて再エネ電力を調達することで、目標達成に向け計画的な取り組みを進

めています。

サーキュラーエコノミーの推進については、廃棄物・最終処分量を限りなく低減するゼロエミッション(0.5%未満)を2030年度目標に掲げ、水資源の有効利用や化学物質の管理・削減による大気汚染防止への取り組みと合わせ、「循環型社会の実現」「自然共生社会の実現」を目指しています。

## 「脱炭素社会の実現」に向けた取り組み

### 2023年度実績と進捗

環境ビジョン 2030年度指標	2022年度		2023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)	177	72	58	・第7世代IGBTの比率拡大	67以下
削減率 (2019年比)	+42%	-42%	-54%		-46%超
生産時の温室効果ガス排出量 (Scope1+2) (万トン)	33.4	38.0	33.8	・自社生産拠点への太陽光発電設備の設置拡大 ・省エネ設備への更新 ・再エネ電力購入拡大 ・CO <sub>2</sub> 以外のGHG排出量削減	25.0以下
削減率 (2019年比)	-26%	-16%	-25%		-46%超
製品による社会のCO <sub>2</sub> 削減貢献量 (万トン)	4,979	5,000	5,622	・貢献製品の売上高増加	5,900超

### 2023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、前年度から取り組んできた生産拠点への太陽光発電設備の導入を推進し、2023年度は国内では東京工場で約1,200kW、海外ではフィリピンの工場で約1,900kWを設置し、運転を開始しました。また、全工場で横断的な省エネ活動に取り組み、運用面の改善による省エネや、インフラ設備や生産設備の更新の際に最も省エネ効果の高い設備を選定するなど計画的な活動を進めました。

サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量のうち約98%を占める製品使用時の排出量 (Scope3カテゴリ11) については、新型半導体モジュールなどの高効率製品の比率を高めることで排出量の抑制ができました。なお、2023年度は総排出量に大きく影響するCO<sub>2</sub>回収装置無し石炭火力EPC (設計・調達・建設を一貫して引き受ける事業形態) の出荷がなかったことから前年と比較して大きく減少しました。

### 2030年に向けた取り組み

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

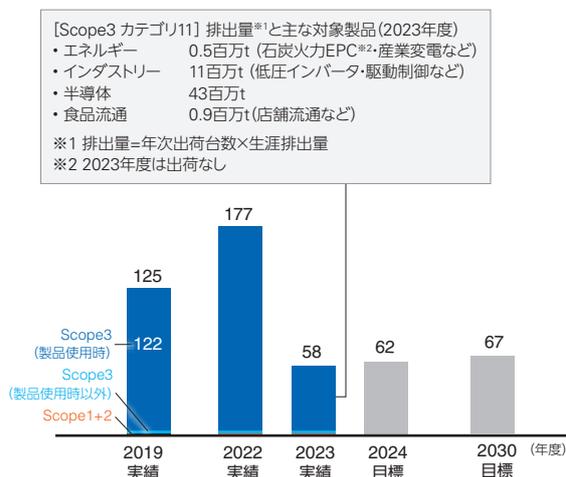
自社工場での生産活動 (Scope1+2)、ならびに材料の調達から製品の出荷、納入後の排出 (Scope3) まで含めたサプ

プライチェーン全体での温室効果ガス排出削減や製品による社会のCO<sub>2</sub>削減貢献量の各指標については、2030年度目標の達成に向けて計画に沿い進展していることを確認しており、今後も、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを進めていきます。

### サプライチェーンの温室効果ガス排出量 (Scope1+2+3) 削減

サプライチェーンで発生する温室効果ガス排出量を、国際基準「GHGプロトコル」に基づき算出しています。Scope3における温室効果ガス排出量の大部分を占めるカテゴリ11 (製品使用時の排出量) は、パワー半導体では、電力損失が少ない第7世代IGBTモジュールの売上拡大やシリコン・カーバイド (SiC) 製品への移行により、製品使用時の温室効果ガス排出量は減少を見込んでいます。また、CO<sub>2</sub>回収装置無し石炭火力のEPC案件の出荷を見込まないこともあり、2030年度目標 (2019年度比46%超の67百万トン以下) の達成に向け、サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量の削減を目指します。

### サプライチェーンの温室効果ガス排出量と削減量 (百万t)



## 生産時の温室効果ガス排出量(Scope1+2)削減

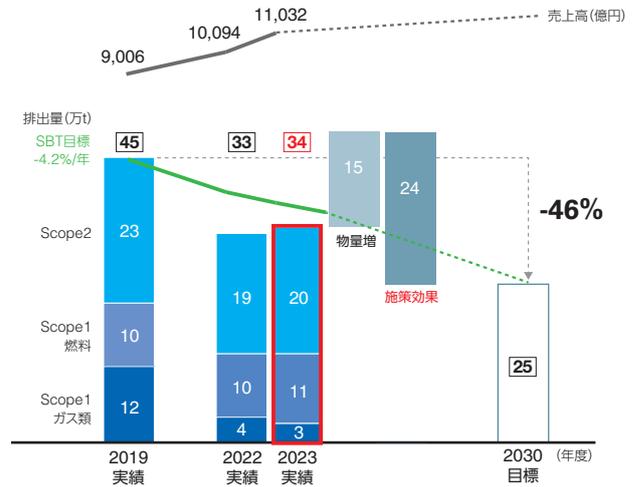
半導体を中心とした生産増の予測を前提に、生産時の温室効果ガス排出量の46%超削減(2019年度比)達成を目指して、必要な施策を検討しています。主な施策は以下の通りです。

施策	概要
自社生産拠点への太陽光発電設備の設置拡大	2023年度に2拠点で運転開始。2024年度は国内外5拠点で運転開始予定
省エネ設備への更新	生産設備・空調・照明機器を最新の省エネ型に置き換え
再エネ電力購入拡大	再エネ電力購入量の増加

また、再エネ電力の購入計画を見直し、2030年度には全社電力使用量\*における再エネ電力比率(2023年度:6%)を55%に拡大することを目指しています。

\* 電力使用量:電力購入量+自家太陽光発電量

## 生産時の温室効果ガス排出量推移

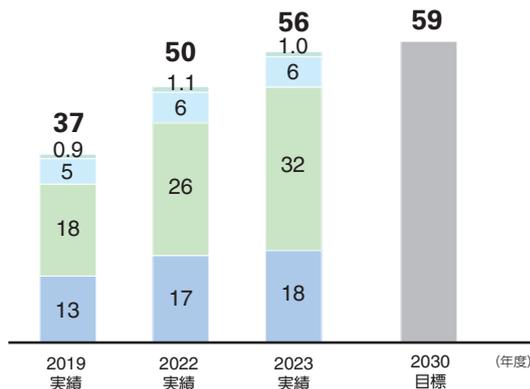


## 製品による社会のCO<sub>2</sub>削減貢献量

当社は、事業領域をエネルギー・環境分野と定め、カーボンニュートラルの実現に貢献する「製品による社会のCO<sub>2</sub>削減貢献量」を指標にして、2009年度から算定を開始してい

ます。今後、グリーンエネルギーを生み出す機器や電力損失を最大限削減した新製品の売上を拡大していくことで、貢献量を増やしていきます。

## 製品による社会のCO<sub>2</sub>削減貢献量と主な貢献製品 (百万t)



- 食品流通  
店舗設備機器(0.7)、自動販売機(0.3)
- 半導体  
産業モジュール・ディスクリット(6.0)
- インダストリー  
低圧インバータ(29.8)、駆動制御システム(1.3)、回転機(0.3)、FAコンポーネント(0.1)
- エネルギー  
火力(バイオマス他)・地熱(13.9)、水力(1.8)、太陽光(1.5)、施設・電源システム(0.1)

\* 「温室効果ガス削減貢献量測定ガイドライン」(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CO<sub>2</sub>換算。2009年度以降に出荷した稼働期間中の製品について、1年間稼働した場合のCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>排出量=(既存製品排出量-新製品排出量)×当年稼働台数

## 対象貢献製品の対売上構成比(2023年度)

	エネルギー	インダストリー	半導体	食品流通	合計
対象貢献製品売上高	215	489	1,750	685	3,139
全売上高	3,428	4,199	2,280	1,073	11,032
構成比	6%	12%	77%	64%	28%

## 「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

### 2023年度実績と進捗

生産時に発生する廃棄物・水投入量・化学物質排出量の削減

2030年度指標	2022年度		2023年度		2030年度 目標 (見直し後)
	実績	目標	実績	施策・活動のポイント	
廃棄物最終処分量* (%)	0.5	1.0未満	0.2	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)うちプラスチック	0.8	—	0.2	分別強化により改善	
水投入量売上高原単位 (千m <sup>3</sup> /億円)	0.9	1.8以下	0.9	半導体工場でのリサイクル	1.2以下
揮発性有機化合物(トン)	625	1,694以下	480	吹上工場でのジクロロメタンの代替	800以下

\* 廃棄物最終処分量: 埋立て処分量/廃棄物など発生量

### 2023年度の主な取り組み

廃棄物最終処分量の削減に取り組み、特に海外生産拠点での分別強化や処理業者の開拓により最終処分量を大幅に改善しました。また、国内のプラスチックに係る資源循環の促

進などに関わる法律への対応として、廃棄プラスチックの分別強化や処理業者の開拓などに取り組み、最終処分量は大幅に改善し0.2%となりました。

### 2030年に向けた取り組み

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の動きが広がり、企業に対しては、サプライチェーン全体で発生する環境負荷低減への取り組み、および、情報開示への対応が求められます。

当社は、「循環型社会の実現」「自然共生社会の実現」の2030年度目標を新しく策定し、生産時の廃棄物最終処分量を限りなくゼロに近いレベル(0.5%未満)を目標とするなど、自然への負荷の最小化を目指します。具体的には、従来から

の生産時に排出する廃棄物最終処分量の削減や、水投入量売上高原単位の低減に加え、「ライフサイクル全体で環境負荷が発生しないものづくり」への取り組みを開始しました。また、製品ごとの資源や環境負荷などのトレーサビリティ開示への要求に対しては、カーボンフットプリント(CFP)やEU デジタル製品パスポート(DPP)※に対応した体制づくりに取り組んでいます。

※ DPP (Digital Product Passport): 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

### サーキュラーエコノミーの推進

#### <環境配慮型製品>

国内外の環境規制の基準への適合を進め、新製品は「環境配慮型製品」として、中長期的にその比率を高めていきます。製品の開発や設計段階での評価項目や基準を設定し、当社製品の環境負荷を評価する仕組みを構築し環境負荷の低減を進めていきます。

#### <環境トレーサビリティ>

製品がサステナブルな方法で生産されているかを見える化するために、製品単位での環境トレーサビリティの可視化(DPP)への対応を進めていきます。お取引先様と連携し、製品の原材料、

CFP、リサイクル性などの情報をお客様や社会に開示し、お客様に安心して選んでいただける仕組みづくりに取り組めます。

#### 環境配慮型製品のイメージ



## TCFD 提言に沿った情報開示の取り組み

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

2023年度は、2026年度の中期経営計画を踏まえ、生産増

による影響を再検討し、環境投資・経費などを見直しました。見直したリスク、機会および適応策や財務影響は、1.5℃シナリオの「製造」「お客様・市場」に反映し、取締役会への報告を経た上で、事業戦略に生かしています。

### 富士電機が認識する主な「リスク・機会」および対応すべき「適応策」(1.5℃/4℃シナリオ)

※ 赤枠部分が主要な見直し箇所

	リスク	機会	適応策・財務影響
サプライヤー	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達難とコスト増に伴う損益悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品へのリサイクル素材の使用拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マルチソース化の推進/部品の標準化、共通化の推進</li> <li>主要なサプライヤーの脱炭素化支援</li> </ul>
開発・設計	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素化要求に対応した技術開発遅れ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素化推進に必要な技術の要請増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素化に関わる新技術の研究開発の加速、市場への適時投入、低コスト化</li> <li>製品仕様の共通化のプラットフォーム化推進</li> </ul>
1.5℃	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産設備の脱炭素対応に伴うコスト増(設備投資他、再生電力の購入)</li> <li>生産増に応じた電力使用量の増大による温室効果ガスの排出増</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>生産設備の温室効果ガス排出抑制強化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 自社生産拠点に太陽光発電設備を導入</li> <li>- 設備(生産設備・空調・照明など)の更新</li> <li>- 再生可能エネルギー由来の電力・再生証書購入</li> </ul> </li> <li>環境投資・経費 2023~2030年度(累計)総額約 230億円<sup>※1~3</sup>                              ※1 生産活動における温室効果ガスの2030年度目標「46%超削減(対2019年度比)」達成に必要な環境投資・費用。                              ※2 上記環境投資には、省エネ効果のある設備更新が含まれています。                              ※3 本財務影響は、事業計画の見直しや、急激な環境変化に伴う影響がある場合は、見直しが必要です。                         </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流費増加、国境炭素税導入による負担増</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>「地産地消」体制推進</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>火力発電の需要減</li> <li>再生エネ100%利用未対応による商機喪失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生エネ・省エネ関連製品の需要増</li> <li>電力分野の脱炭素化</li> <li>モビリティの燃料転換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生エネ事業へのリソースシフト【発電】</li> <li>再生エネを利用して生産した製品の提供</li> <li>カーボンフットプリントの算定推進</li> <li>脱炭素、燃料転換に貢献する新技術・新製品の提供</li> </ul>
4℃	<ul style="list-style-type: none"> <li>部品調達の遅延</li> <li>異常気象多発に対応した風水害によるコスト増</li> <li>屋外の工事やサービス業務の遅延</li> <li>物流網寸断、生産影響に伴う製品納品の遅延</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の事業継続計画(BCP)対策投資活性化による需要増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部品のマルチソース化推進(被災による調達リスクが高い部品の特定とリスク分散対応)</li> <li>主に湾岸地域やハザードマップ対象地域に立地する国内外生産拠点の浸水対策、建屋防風対策の強化</li> <li>【浸水リスク対象拠点<sup>※</sup>の特定】 対象:国内外全44生産拠点 結果:6拠点(国内3・海外3)がリスク有</li> <li>浸水リスクのある生産拠点では、被害の最小化に向けた浸水対策を進めています。</li> <li>リスクが低いと判断した拠点においても、必要に応じた浸水対策を進めています。</li> <li>サプライチェーンの浸水リスクを特定しながら複数拠点からの供給体制を確立し、被災時の部品供給の安定化に取り組みます。</li> </ul>

※ 浸水リスク評価は、東京海上ディーアール(株)に依頼し、社内で精査しました。公的なハザード情報により0.5m以上の浸水ハザードを確認した拠点、およびハザード情報がない拠点については地形条件などにより浸水リスクが高いと判断された場合に、「浸水リスク有」と評価しました。



TCFD提言の開示要求事項である「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の詳しい開示内容は、当社ウェブサイトをご覧ください。

[https://www.fujielectric.co.jp/csr/global\\_environment/environment01/management\\_02\\_03.html](https://www.fujielectric.co.jp/csr/global_environment/environment01/management_02_03.html)





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

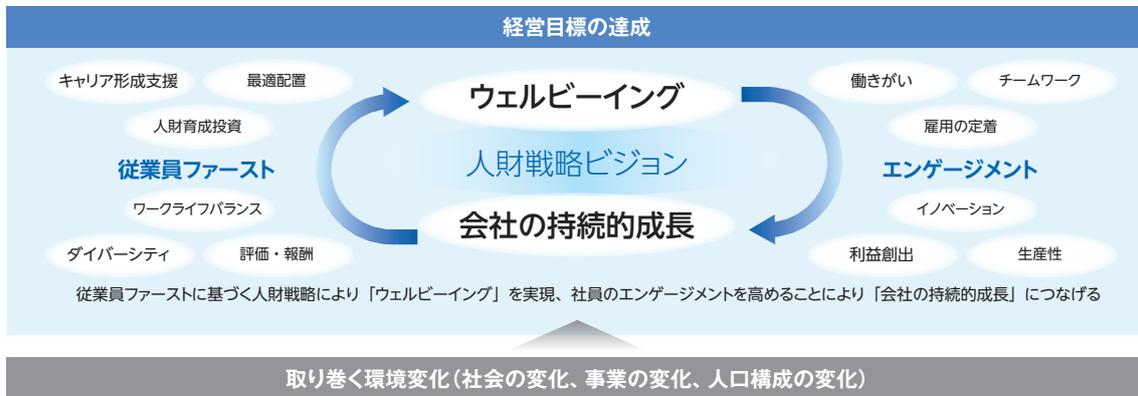
執行役員常務  
人事・総務室長  
角島 猛

富士電機は「多様な人材の意欲を尊重し、チームで総合力を発揮する」を経営方針に、「人を大切にする」を企業行動基準に掲げ、人権尊重や安全衛生、社員の健康確保をすべての基盤に置きつつ、会社の持続的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の中で、経営戦略と連動し、環境変化に適応しながら新たな付加価値

を創出し続けることができる人財を育成すべく、各種施策を展開しています。

2026年度中期経営計画における人財戦略においては、これまでの従業員ファーストの考え方を堅持しつつ、ウェルビーイングと会社の持続的な成長の好循環の実現をビジョンとして掲げています。個性と多様性を尊重した人財マネジメントを通し、社員一人ひとりが富士電機で働くことに幸せを感じながら自律的に生産性を高める仕組み、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整備を、グローバルに推し進めていきます。



## 人権尊重の取り組み

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

2023年度は、社員向けに「ビジネスと人権」をテーマにe-ラーニングを実施し、国際的に合意された人権に関する考え方や企業活動と人権の関わりについて理解を深める研修を

実施しました。また、これまでの当社の人権に関する取り組みを改めて整理し、2023年10月に英国現代奴隷法に対応する声明文を開示しました。

2024年度は、人権・労働アセスメントの実施年度であり、国内外連結子会社の取り組み状況の点検・改善を実施いたします。過年度の未達項目は改善が完了していますが、その後の状況について改めて確認し、継続的な取り組みとして進めていきます。

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

# 多様な人財の活躍推進

## 女性活躍推進

経営方針に掲げる「多様な人材の意欲を尊重し、チームで総合力を発揮する」のもと、ダイバーシティを推進しています。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、理工系出身の女性社員を中心とした採用プロジェクトや、若手層を対象としたメンター制度、キャリア形成を支援する研修制度を設けております。2023年度からは、経営人財育成(P55)への女性社員の積極登録を促し、16名の女性社員が登録されました。

2024年度からの中期人財戦略においては、将来の女性役員輩出を視野に、女性ライン職(2026年度目標、課長以上450名、うちライン職40名)育成施策を推進する計画です。

### 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

	2021年度末	2022年度末	2023年度末	2026年度末(目標)
女性社員比率	13.3%	13.6%	13.8%	—
女性採用*1比率	20%	21%	21%	20%以上
女性管理職*2比率	2.8%	3.2%	3.6%	4.8%
女性役職者*3数	295名	316名	336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(2023年度末時点)

	海外連結	(参考) 国内外連結
女性社員比率	39.9%	24.8%
女性管理職比率	28.0%	9.1%

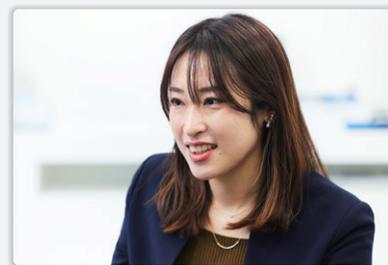
## TOPICS

### 女性活躍推進の取り組み

富士電機では、2006年より女性活躍推進の取り組みに注力しています。これまでの採用強化、キャリア形成支援、働きやすい環境整備を軸とした取り組みにより、女性社員の母数、役職者数ともに拡大しており、女性活躍推進の取り組みは職場に定着しています。

今後は、将来的な女性役員の輩出を視野に、部長や課長といった女性ライン職の育成強化を図ります。2023年度に女性社員向けに実施したアンケートでは、ライン職になるにあたっての自身のマインドセットを不安視する声が多く聞かれました。このような声を踏まえ、2024年度は将来のライン

職候補となる女性社員に対し、経営幹部によるメンター制度の導入を計画しています。



### 女性社員の声

「富士電機の良いところは、どう働いていこうかを自分で決めて、調整できること。部内には産後復帰経験者がいなかったのですが、時短勤務制度や時間休暇取得、働く場所を選べるLocation Flexible勤務制度などを活用しながら、自分の働き方を作ることができています。忙しい日々を過ごしていますが、それができるのは周囲の支えがあるからこそだと強く感じています。」(インダストリー事業本部 技術部)

### 主な取り組み

女性管理職研修	女性管理職が経営参画できる素養を身に付けるための研修を実施
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じ、上位職挑戦の支援を実施
シスター制度	女性先輩社員をアドバイザーとした部門横断的なメンター制度
理工系女性採用プロジェクト	職場で活躍する理工系出身の女性社員の生の声を伝えるセミナーなどを通じて、理工系女性社員の採用につなげる取り組み

## シニア社員の活躍推進

労務構成の高年齢化、労働力確保の観点から、シニア社員の活躍推進にも注力しています。当社におけ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です。社員が60歳以降もいきいきと働くことができる制度整備を通し、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。

一般社員を対象とした「選択定年延長制度」は、2000年度の導入以降、社員に浸透した仕組みとして、社員が各々のライフプランに応じた定年年齢を60~65歳の中から選択しています。2023年度には、社員ニーズに応え、定年年齢の決定時期や、決定後の年齢変更をより柔軟にする制度改定を行いました。幹部社員を対象とした「シニアタスク制度」は、60歳以降もパフォーマンスによっては60歳以前と同水準の処遇を可能とする仕組みや、高いスキルや知識を發揮し、最長75歳ま

### 定年延長の選択率

	2021年度	2022年度	2023年度
一般社員：選択定年延長制度 人数（選択率）	254名 (82.5%)	270名 (82.1%)	301名 (85.5%)
幹部社員：シニアタスク制度 人数（選択率）	120名 (96.8%)	142名 (91.6%)	127名 (94.8%)

で活躍できる「65歳以降雇用ガイドライン」など、シニア社員の活躍推進につなげる仕組みを設けています。

2024年度からの中期人財戦略においては、シニア社員の更なるモチベーション向上に向け、60歳以降の働き方と処遇の在り方について、検証・検討を行う計画です。

## 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、障がい者の活躍推進に取り組んでいます。2023年度には、筑波工場での活動を開始し、主な国内工場拠点(14拠点)に活動範囲が広がりました。同社の主な職域である社内書類の配送業務や清掃業務に加え、特に、製造支援・軽作業業務への職域拡大に積極的に取り組んでいます。

2024年6月現在、457名の障がい者が在籍し、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10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。

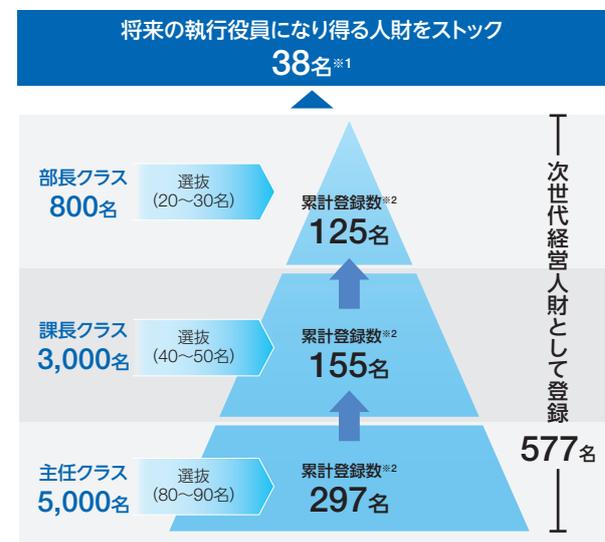
## 人財育成の取り組み

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強化を図り、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を強化しています。

## 次世代経営人財の育成

将来の経営幹部人財の育成のポイントは大きく3点です。1つ目は、育成対象者の若手段階からの厳選、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の実施、3つ目に選抜研修への参加です。また、ライン統括職の計画的育成をねらいとして、「ライン後継者計画制度」を運用しており、後継育成が必要なポストと個人の育成を結び付け、より実効性の高い経営幹部人財育成に取り組んでいます。年に一度、育成対象者の人選内容、育成的ローテーションの実施状況、選抜研修の受講状況などは執行役員と共有・議論し、内容の充実を図っています。



※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2023年度の累計

## グローバル人材育成

海外事業の拡大に向け、グローバル人材育成施策に取り組み、2017年度から、全社横断的なグローバル人材育成制度として、日本社員の海外拠点への派遣による育成(2017年からの累計51名)、海外拠点社員の日本でのトレーニング(同78名)、日本国内での語学教室(同1,659名)の運営・改善を進めてきました。

今後は、2023年度より着手した海外拠点の経営人材育成施策を軌道に乗せ、PDCAサイクルを確立していきます。

## リスキリング・デジタル人材の育成

多様な人材が「自律的で生産性の高い働き方」を実現できるように、事業ニーズに応じたリスキリングや、生産性向上に向けたアップスキリング、自律的なキャリア形成の支援などの人

材育成に取り組んでいます。

特に、AI・IoTなどのデジタルトランスフォーメーション(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、デジタル人材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、2021~2023年度の3年間で、延べ9,000名超となりました。

また、社員のキャリア形成に向けては、キャリアデザイン制度の運営や階層別研修に加え、ビジネススキル系、技術系など、多様な選択講座を用意し、社員一人ひとりが必要とする成長を積極的に支援しています。

## 働きがいのある職場づくり

### 働き方改革

ワークライフバランスの充実や両立支援をはじめとする多様な人材の活躍推進と、業務品質・効率の向上につながる働き方への変革を通じた生産性向上の両側面から、働き方改革を進めています。

長時間労働縮減や休暇取得促進の取り組みについては、2017年度より、メリハリある働き方の実現に向けて、地道な啓蒙活動やITを活用した労働時間実態の見える化を中心に取り組んできました。2024年4月から適用となった建設業の時間外上限規制に対しては、勤務形態の柔軟化や業務プロセスの改善などにより法令遵守の体制を整備しています。

また、時間価値の高い働き方を実現している社員への手当支給のルール「スマートワークインセンティブ」も整備し、生産性向上に対する個人レベルの意識変革を図っています。

働く時間・場所の柔軟化に関する多様な勤務制度については、社員ニーズを踏まえながら段階的に利用範囲を拡大しています。2023年度は介護事情を有する社員の利便性向上を図る制度改定を行い、より柔軟に働くことができる環境整備を進めています。育児・介護休職制度や時間短縮勤務制度、配偶者の転勤による休職制度など、家庭との両立を支援する制度を整備しています。

加えて、職場環境を起点とした生産性向上を目指し、職場

のフリーアドレス化を推進しています。紙資料の極小化や席数減で空いたスペースを利用した打ち合わせブースの充実を通じ、生産性高く働きやすい環境の整備を進めており、2024年度には本社地区の完全フリーアドレス化を計画しています。

### 社員とのコミュニケーション

社員の意識を把握するために、国内外連結子会社を対象として、計95設問からなる社員意識調査を毎年実施し、会社満足度、職場満足度、仕事満足度などの社員の全体的な意識に関する定点観測を行っています。調査結果は経営会議にて報告するとともに、組織ごとの分析結果を各部門長・子会社代表にフィードバックし、それぞれの課題改善に活用しています。

これまでの社員意識調査結果は、中間管理職のマネジメント強化に向けた研修、社員のキャリア形成支援や教育研修の拡充、技能系社員の改善・合理化の取り組みに対するインセンティブといった各種人材施策にダイレクトにつなげています。

社員意識調査結果は、人的資本に関する取り組みの指標として位置付けています。2024年度以降は、会社満足度に加え、人材戦略ビジョンの実現度合を測定する指標として、仕事のやりがい、ワークライフバランス、心身の健康、評価への納得度などから構成されるウェルビーイング指数を新たに設けました。

	2018年度	2023年度
月当たり平均残業時間	24.4	19.9
年休平均取得日数	14.5	18.1
在宅/サテライト延べ利用者数	2,397	113,728
育休制度	107	151
内、男性取得人数(率)	6名(3.1%)	60名(29.1%)

目標	2022年度実績	2023年度実績	2026目標
会社満足度 <sup>*1</sup>	3.8pt	3.8pt	3.8pt以上
ウェルビーイング指数 <sup>*2</sup>	—	3.5pt	3.6pt以上

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

# 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

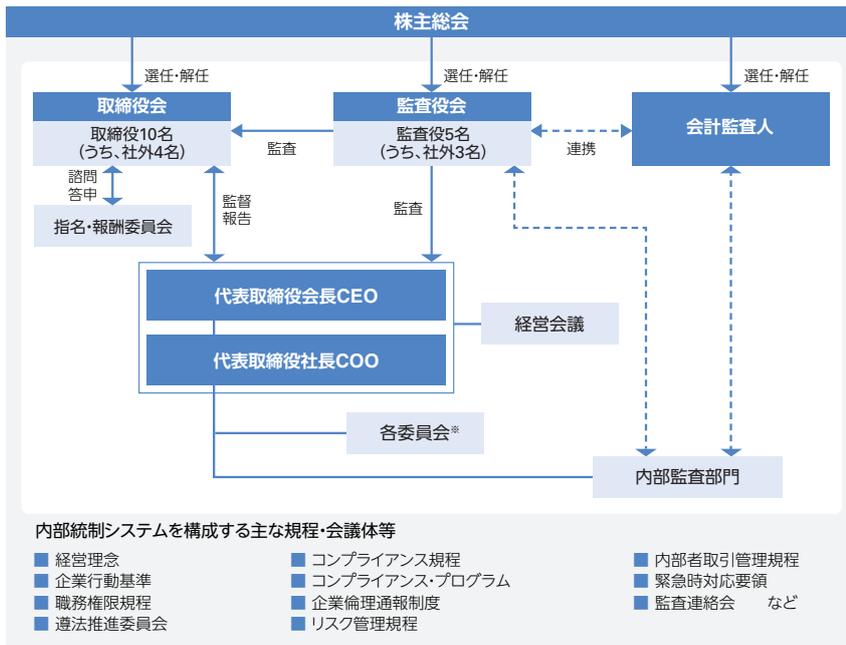
当社のコーポレート・ガバナンス体制は、経営監督や重要な意思決定の機能を担う「取締役会」、経営監査の機能を担う「監査役」・「監査役会」を設置し、客観性および中立性を確保しています。

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、業務執行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 (2024年6月25日時点)



※ 各委員会

**[SDGs視点による当社の重要課題]**  
 ●SDGs推進委員会

**[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	2011年	2012年	2019年	2021年	2022年
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

## 指名・報酬委員会

取締役および監査役の指名・報酬等に関する手続きの公正性、透明性および客観性を強化し、当社のコーポレート・ガバナンスの充実に図るため、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しています。

2023年度の指名・報酬委員会は計4回開催し、役員報酬、

株式報酬制度の導入、役員人事等について審議し、取締役会に答申しました。

### ◎ 諮問事項

- (1) 取締役会の構成に関する考え方
- (2) 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
- (3) 取締役および社長ならびに監査役の選任または解任
- (4) 社長の後継者計画の策定および運用に関する事項
- (5) 取締役および監査役の報酬に関する方針・基準
- (6) 取締役および監査役の報酬等の内容

## 取締役会実効性向上の取り組み

2023年度の実効性向上の取り組みは計13回開催し、経営状況について報告を定期的に受け業務執行の監督を行うとともに、重要事

項につき適切に設定された審議項目数・審議時間の中、活発な議論を行いました。

主な議題	主な報告・議論の内容
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・配当性向の考え方およびステークホルダーへの説明方針など
政策保有株式関連	政策保有株式の保有・売却方針および保有合理性など
組織変更・人事異動関連	組織変更の目的・内容、役員の役割分担・スキルマトリックスなど

## 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。



社外役員が鈴鹿工場を見学している様子

## 取締役会の実効性評価

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

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

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

### 取締役会実効性評価の方法



- 主な質問項目
- ① 取締役会の構成、運営、議論、モニタリング機能
  - ② 取締役・監査役に対する支援体制、トレーニング
  - ③ 株主との対話
  - ④ 取締役・監査役自身の取り組み

2023年度実効性評価で抽出された主要課題に対する2024年度の取り組み方針は下記の通りです。

主要課題	2023年度の取り組みに対する社外役員の主な意見・要望	2024年度の主な取り組み方針
中長期的な重要課題の議論	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営計画の取締役会への途中報告および取締役会での意見も加味した経営計画の策定</li> <li>取締役会で議論すべき事項の執行側からのより積極的な明示および議論の深掘り</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値向上に資する中長期的課題（中期経営計画、人材育成や多様な人材の活躍推進などの人材戦略）について報告・議論する場の充実</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>富士電機全体の内部統制システムの構築・運用状況の取締役会に対する定期的な報告の継続的な実施</li> <li>プロジェクト案件管理の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務執行状況（半導体投資の計画と進捗、業務変革プロジェクトの状況など）について報告・議論する場の充実</li> </ul>

## 役員一覧 (2024年7月1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
 <p><b>北澤 通宏</b> 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</p>	●	●	●	●	●	●	●
 <p><b>近藤 史郎</b> 代表取締役 取締役社長COO (最高執行責任者) 執行役員社長 指名・報酬委員会 委員</p>	●		●	●	●		●
 <p><b>丹波 俊人</b> 社外取締役 指名・報酬委員会 委員長 東京センチュリー(株)特別参与</p>	●	●	●			●	
 <p><b>富永 由加里</b> 社外取締役 指名・報酬委員会 委員 森永乳業(株)社外取締役 SBテクノロジー(株)社外取締役</p>	●				●	●	
 <p><b>立藤 幸博</b> 社外取締役 指名・報酬委員会 委員</p>	●		●	●	●	●	
 <p><b>野城 智也</b> 社外取締役 指名・報酬委員会 委員 東京都市大学 学長</p>			●	●		●	
 <p><b>荒井 順一</b> 取締役 執行役員専務 経営企画本部長 輸出管理室長 コンプライアンス担当</p>		●	●	●		●	
 <p><b>宝泉 徹</b> 取締役 執行役員専務 半導体事業本部長</p>				●	●		●

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
 <b>鉄谷 裕司</b> 取締役 執行役員常務 インダストリー事業本部長				●	●		●
 <b>河野 正志</b> 取締役 執行役員常務 エネルギー事業本部長				●	●		●

## 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

 <b>松本 淳一</b> 常勤監査役 監査役会議長
 <b>高岡 洋彦</b> 社外監査役
 <b>植松 則行</b> 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

 <b>大橋 潤</b> 常勤監査役
 <b>勝田 裕子</b> 社外監査役 ITN法律事務所パートナー

## 執行役員

役職	氏名	所管部門
執行役員社長	近藤 史郎	最高執行責任者
執行役員専務	友高 正嗣	パワエレ営業担当 エネルギー事業担当、インダストリー事業担当
//	荒井 順一	経営企画本部長、輸出管理室長、コンプライアンス担当
//	宝泉 徹	半導体事業本部長
執行役員常務	角島 猛	人事・総務室長、危機管理担当
//	河野 正志	エネルギー事業本部長
//	鉄谷 裕司	インダストリー事業本部長
//	三吉 義忠	社長室長、SDGs推進担当、広報・IR担当
//	大日方 孝	生産・調達本部長
執行役員	森本 正博	富士電機機器制御(株)代表取締役社長
//	堀江 理夫	パワエレ営業本部 副本部長
//	三宅 雅人	経営企画本部 副本部長
//	浅野 恵一	食品流通事業本部長
//	石井 浩司	パワエレ営業本部長、パワエレ営業本部 特約店管理室長
//	中山 和哉	技術開発本部長

## 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に抵

触しない場合に、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](https://www.fujielectric.co.jp/ir/library/detail/governance_report.html)



## 社外役員活動状況

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

社外取締役		
氏名	取締役会出席状況 (出席回数/開催回数) 指名・報酬委員会出席状況 (出席回数/開催回数)	主な活動
丹波 俊人	13回/13回 4回/4回	<取締役会> 上場会社の経営経験者としての豊富な経験と高い見識に基づき、次の事項をはじめ、富士電機の経営全般にわたり適宜必要な意見を述べました。 ・市場環境の変化を踏まえた事業計画の策定 ・IR活動のあり方 <指名・報酬委員会> 委員長として、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を主導しました。
富永 由加里	13回/13回 3回/3回	<取締役会> 企業経営に係る豊富な経験と高い見識に基づき、次の事項をはじめ、富士電機の経営全般にわたり適宜必要な意見を述べました。 ・多様な人材の活躍推進のあり方 ・ITソリューション事業の拡大に向けた取り組み <指名・報酬委員会> 客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担いました。
立藤 幸博	10回/10回 3回/3回	<取締役会> 上場会社の経営者としての豊富な経験と高い見識に基づき、次の事項をはじめ、富士電機の経営全般にわたり適宜必要な意見を述べました。 ・在庫適正化の取り組み ・プラント案件におけるリスク管理の強化 <指名・報酬委員会> 客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担いました。
野城 智也	10回/10回 3回/3回	<取締役会> サステナブル建築、イノベーションのマネジメントの専門的見地と高い見識に基づき、次の事項をはじめ、富士電機の経営全般にわたり適宜必要な意見を述べました。 ・脱炭素社会の実現に向けた取り組み ・プラント案件におけるリスク管理の強化 <指名・報酬委員会> 客観的・中立的立場で富士電機の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担いました。

※ 富永由加里氏、立藤幸博氏、野城智也氏の上記取締役会および指名・報酬委員会の出席状況は、各々の就任以降に開催された取締役会および指名・報酬委員会を対象としています

社外監査役		
氏名	取締役会出席状況 (出席回数/開催回数) 監査役会出席状況 (出席回数/開催回数)	主な活動
平松 哲郎	12回/13回 8回/9回	<取締役会> 金融機関の経営経験者としての豊富な経験と高い見識に基づき、議案の内容や富士電機の事業活動の状況を確認し適宜必要な意見を述べました。 <監査役会> 事業活動全般に関し適法性確保の観点から適宜確認を行うとともに意見を述べました。
高岡 洋彦	13回/13回 9回/9回	<取締役会> 上場会社の常任監査役等の経験者としての豊富な経験と高い見識に基づき、議案の内容や富士電機の事業活動の状況を確認し適宜必要な意見を述べました。 <監査役会> 事業活動全般に関し適法性確保の観点から適宜確認を行うとともに意見を述べました。
勝田 裕子	12回/13回 8回/9回	<取締役会> 弁護士としての専門知識に基づき、議案の内容や富士電機の事業活動の状況を確認し適宜必要な意見を述べました。 <監査役会> 事業活動全般に関し適法性確保の観点から適宜確認を行うとともに意見を述べました。



## 取締役に対する業績連動型株式報酬制度導入 (2024年度)

株式価値との連動性をより明確にし、株主視点に立って中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的に、業績連動報酬について、従来の年次賞与とは別枠として、新たに株式報酬を設けることを2024年6月25日開催の第148回定時株主総会において決議しています。

本制度は、指名・報酬委員会において、導入することが相当であるとの答申に基づき、現行の取締役報酬の支給水準等および取締役の員数の動向、ならびにこれらの今後の見込み等を総合的に考慮して決定しています。

### ◎ 本制度の概要

株主総会で決議された範囲内で、業績などを勘案して決定するポイント(1ポイントあたり当社普通株式1株に換算、1事業年度当たりの上限は42,000ポイント)を取締役に付与し、そ

のポイント数に応じた当社株式を、信託を通じて毎年一定の時期に給付します。取締役は、在任期間中、給付された株式を処分することを制限されます。

給付される株式は、信託が株式市場を通じて取得する方法または当社の自己株式処分を引き受ける方法により取得します。

### ◎ 本制度の対象者

取締役(社外取締役を除く)。なお、執行役員についても本制度と同一のスキームによる業績連動型株式報酬制度を導入します。



詳細は第148回定時株主総会招集ご通知に記載の「第3号議案 取締役に対する業績連動型株式報酬制度導入の件」をご参照ください

<https://www.fujielectric.co.jp/common-resource/ir/data/20240603a.pdf>



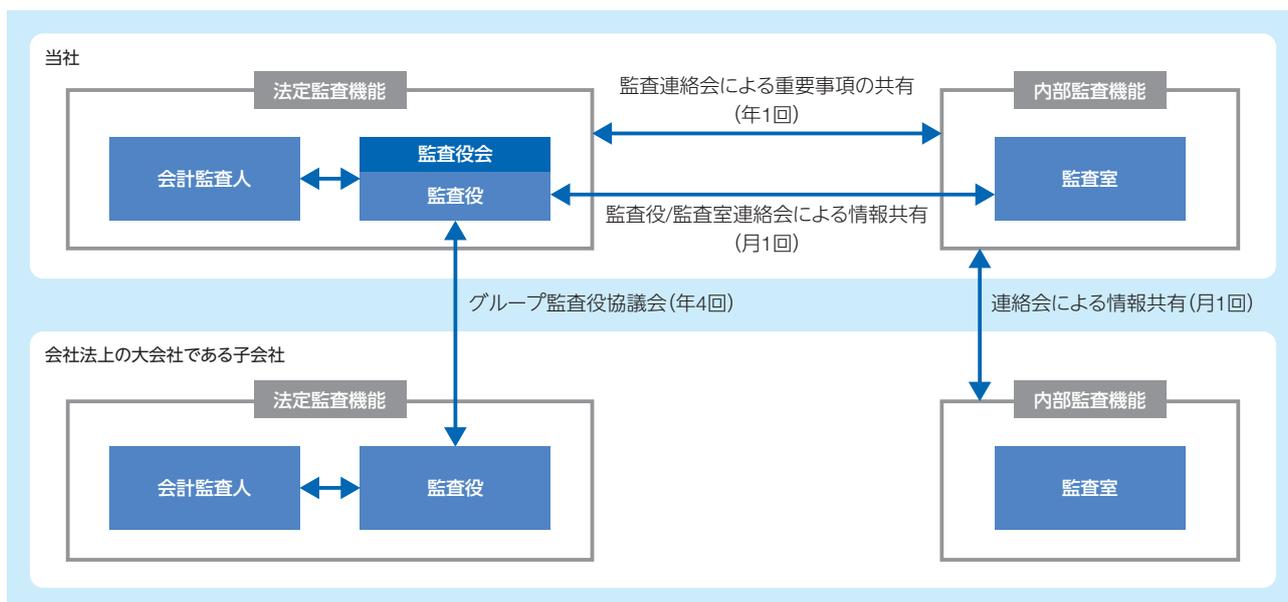
## 監査役・内部監査の状況

### 三様監査の全体像

当社の監査機能において、法定監査機能(監査役、会計監査人)および内部監査機能(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。海外子会社のコンプライアンス活動、

品質管理・安全管理ルールの遵守徹底、開示体制の整備・運用状況等を注力ポイントとして取り組み、今後も強化していきます。

### 三様監査の体系



## 監査役監査

各監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、監査の方針、業務の分担等に従って監査を行い、その内容および結果を監査役会に報告しています。

監査役会においては、主に監査の方針および監査計画、会計監査人の監査の方法・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の重要な事項の報告・検討等を行いました。

### 主な実施事項

- 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出席と意見表明
- 重要な決裁書類等の閲覧
- 取締役、内部監査部門等からの職務執行状況の聴取
- 富士電機本体、国内外連結子会社、M&A実施会社の業務および財産の状況等の調査（適宜リモート方式を活用）

## 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。

2023年度は、リモート監査を活用しながら監査対象の約4割にあたる45拠点に監査を実施し、経営に重大な影響を与えるような不備・リスクの指摘はありませんでした。

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。

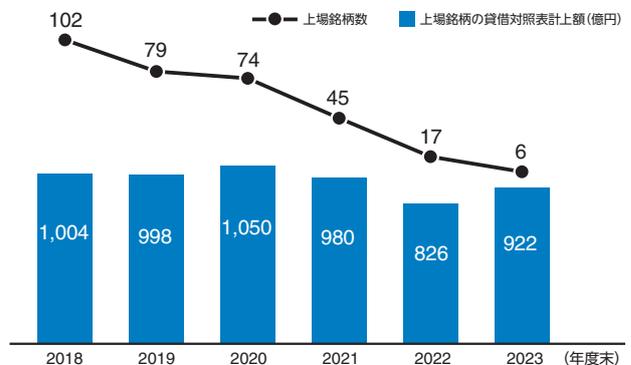
上記の方針に基づき、2018年度末時点で102銘柄保有していた上場株式を、2023年度末時点で6銘柄まで縮減しています。

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

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

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

政策保有株式（上場株式）の銘柄数および貸借対照表計上額



※ 上記の他に非上場株式およびみなし保有株式があります。2023年度末の政策保有株式（非上場株式およびみなし保有株式を含む）の合計額は970億円（連結純資産残高の14.7%）となります

## 株主・投資家との対話

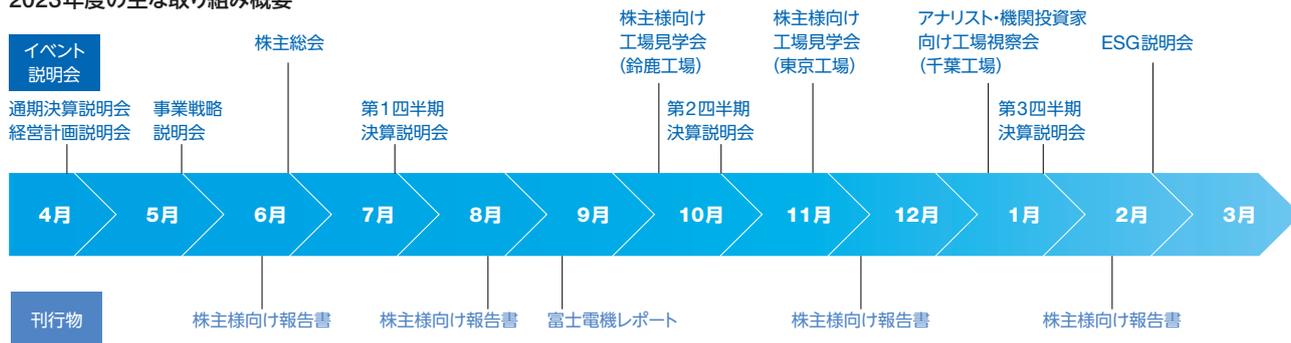
### 基本方針

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。

### 2023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への取り組みをよりご理解していただくために、電話会議や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。

### 2023年度の主な取り組み概要



### アナリスト・機関投資家との対話

アナリスト・機関投資家との対話を積極的に行い、いただいた課題として議論しています。また、主要な意見・要望を取締役会および経営会議で共有し、経営

#### 2023年度の対話実績

- ・ スモールミーティング: 2回 (代表取締役社長 COO:11月、2月)
- ・ 海外ロードショー: 1回 (広報・IR 担当役員:2月)
- ・ 個別面談による対話: 620件 (アナリスト77件、国内機関投資家267件、海外機関投資家270件、ESG 投資家6件)

### ◎ 2023年度にアナリスト・機関投資家からいただいた主な意見

#### ▼ 経営・事業に関する意見

- ・ 次期中期経営計画の目標、戦略、施策の明確化
- ・ 長期的な成長戦略や会社が目指す方向性の明確化
- ・ 市場成長が見込まれるデータセンター・半導体工場向け事業や自動車向けパワー半導体事業の更なる業績拡大
- ・ シクリカル分野の器具、パワエレFA、半導体(産業)の需要回復時期および業績改善施策の推進
- ・ 低収益事業の改善施策の推進
- ・ 政策保有株式の保有・縮減方針

#### ▼ 情報開示に係る意見

- ・ 資本政策や株主還元方針を含めたキャッシュフローアロケーション
- ・ ROIC向上に向けた事業ポートフォリオ戦略
- ・ 生成AIの普及拡大や電力需要拡大の潮流における事業機会
- ・ パワエレの更なる事業拡大戦略およびオートメーション事業の収益性改善に向けた具体的な施策
- ・ 発電プラント事業再編により期待する効果および効果創出に向けた具体的な施策
- ・ 半導体の中長期の具体的な事業戦略
- ・ 食品流通の他セグメントとのシナジー効果および効果創出に向けた具体的な施策

## TOPICS

### 取締役との意見交換の取り組み

取締役からの意見を反映し、IR活動の更なる充実に努めています。

#### IR活動に関する取締役への定例報告

アナリスト・機関投資家の関心事項および意見・要望を取締役に年2回定期的にフィードバックし、経営・事業に関する議論の活性化につなげています。社外役員から以下の通り意見・要望をいただきました。

##### ▶ IR活動報告に関する意見

- ・海外機関投資家への対応
- ・エネルギー、インダストリーの理解度向上(アナリスト・機関投資家向け工場見学会の開催など)
- ・非財務情報の開示内容の充実
- ・環境変化に適切に対応した継続的なIRの推進

#### 統合報告書に関する社外役員との意見交換会

取締役会とは別の機会を活用し、統合報告書(富士電機レポート)に関する社外役員との意見交換会を実施しました。社外役員から以下の通り意見をいただきました。

##### ▶ 統合報告書に関する意見

- ・価値創造プロセスに係る記載内容の充実およびわかりやすさ改善
- ・中長期的に目指す姿の明示
- ・注力している海外事業の取り組みの紹介充実
- ・全社的なDXの取り組みの記載
- ・グローバルでの人財戦略の開示充実
- ・編集上の改善(文章量、写真、用語のわかりやすさ)



統合報告書に関する社外役員との意見交換会の様子

### 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2023:金賞(4年連続)」、「2023年インターネットIR表彰:優良賞(5年連続)」を受賞しています。



# コンプライアンス

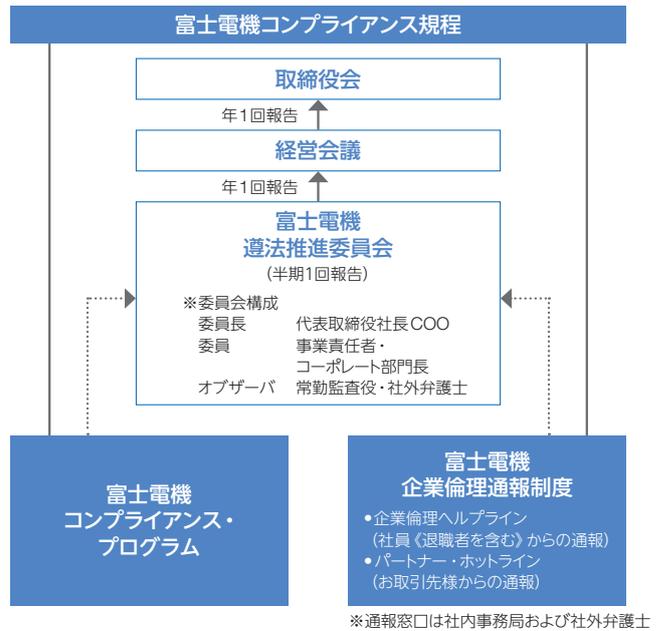
## 基本方針

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

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

## 推進体制

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

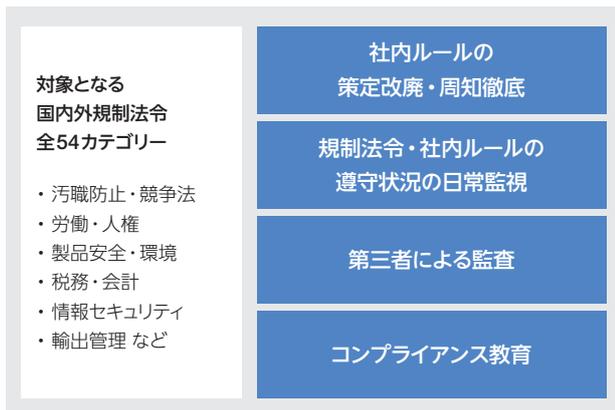


## 推進状況

### 富士電機コンプライアンス・プログラム

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

### 富士電機コンプライアンス・プログラム



### ◎ コンプライアンス教育

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

### 2023年度コンプライアンス教育実績(一例)

研修区分	対象者		内容
階層別	関係会社新任 取締役・監査役 など	25名	コンプライアンス・プログラムの構築義務
	新任幹部社員	100名	主要規制法令の遵守
	新入社員	254名	コンプライアンス・プログラムおよび企業倫理通報制度の紹介
職種別	国内営業部門	2,706名	独占禁止法・不正競争防止法などの遵守
	海外販売会社 (2022年度～)	622名	贈賄防止、競争法の遵守

## 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)。

2023年度の通報件数は国内外43件となり、そのうち違反があったものは7件(ハラスメント2件、労務問題3件、会計問題1件、その他1件)でした。いずれも是正措置、再発防止など、所要の措置を講じております。

通報への対応として、通報者情報の秘匿、通報を理由とする不利益取り扱いや報復・差別行為の禁止を通じて通報者保護の徹底を図った上で、事実調査、是正措置、再発防止、処分その他解決に向けた必要な対応を行い、対応内容については、

通報者にフィードバックしています(匿名通報の場合も、上記の措置を通じた間接的なフィードバックに努めています)。

### ◎ 企業倫理ヘルプライン

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

### ◎ パートナー・ホットライン

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



パートナー・ホットライン

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



## 推進結果

富士電機コンプライアンス・プログラムおよび企業倫理通報制度の実施の結果、2023年度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はありませんでした。

## 贈賄防止

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

また、富士電機の社員(派遣社員を含む)向けに、贈賄防止に向けた日常業務におけるルールとして「富士電機 贈賄防止ガイドライン」を制定し、「富士電機コンプライアンス・プログラム」の実行を通じて贈賄防止に努めています。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。

2023年度は、贈賄防止に係る違反はなく、贈賄防止に係る違反を起こし処分された役職員はならず、また贈賄防止に係

る違反に関連する罰金、課徴金および和解金は発生していません。

## 競争法違反防止

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

2023年度は、競争法違反はなく、競争法違反を起こし処分された役職員はならず、また競争法違反に関連する罰金、課徴金および和解金は発生していません。



富士電機 贈賄防止ポリシー

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



# リスクマネジメント

## 基本方針

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

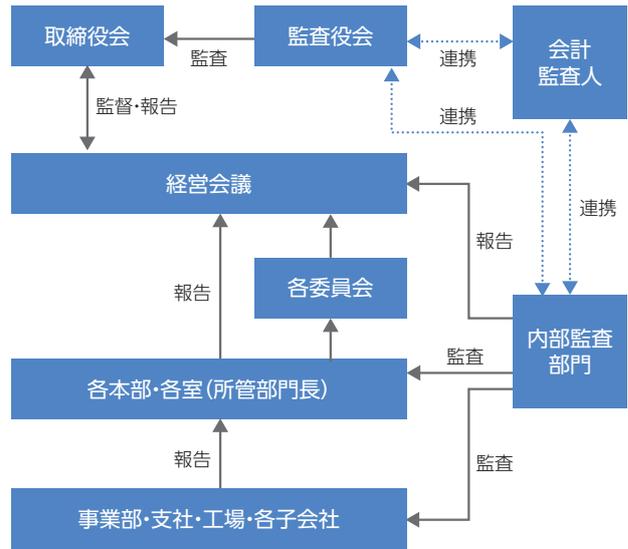
に管理・対処することでリスクの顕在化(危機的事態の発生)を未然に防止し、リスクによる影響の最小化を図っています。

## 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。

事業計画や大規模投資などの重要なリスクについては経営会議などで適宜報告し、共有を図っています。また、リスク管理を確実に実施するためにマニュアル類を整備し、リスクの種類に応じた教育を実施するとともに、社内報などでリスク管理の取り組みを周知しています。

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。



## 緊急事態発生時の対応

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

の緊急連絡、緊急対策本部の設置について定めた対応要領を策定しています。

## リスク管理プロセス

当社の各部門および関係会社は、年次の予算策定時に事業活動に伴うリスクの把握・評価を行っています。

各リスクへの対策は、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、教育・訓練の結果などリスク対策の年度評価を行うとともに、法令・規制などの改正およびリスク対応の経験などを踏まえてリスク管理体制に反映し、次年度対策の改善につなげています。

またこれらの管理体制および運営状況は、内部監査部門による定期的な監査を実施しています。

## 主要なリスク

現在、富士電機の業績および財務状況に影響を及ぼす可能性のある主要なリスクは以下の通りです。

リスク項目	リスク内容
経営戦略 事業戦略 事業環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長が見込める事業に経営資源を集中させ、設備投資、研究開発投資を行っていますが、特に半導体の設備投資は、顧客との物量・価格面での交渉をもとに設備投資の判断を行うとともに、研究開発投資は事業戦略との整合性などを重視し、ロードマップに基づき、将来を支える基盤・先端技術の研究開発を進めています。しかし、半導体分野の製品サイクルは短く、また製品需給の変動や競争が激しいことから、投資を回収できないリスクがあります。</li> <li>地球環境保護への取り組みを経営の重要課題と位置付け、TCFDへの賛同表明、「環境ビジョン2050」の制定など、事業を通じ持続可能な社会の実現に取り組んでいることを継続的に発信しています。しかし、環境規制の強化や、ESG評価機関からの取り組み評価により、石炭火力発電事業への批判が強まる場合、富士電機の評判などに影響を及ぼすリスクがあります。</li> </ul>
コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>平時より経営の透明性や監査機能の向上を図ることにより、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいますが、予期せぬ事態の発生により、内部統制などに不備が生じ、コーポレート・ガバナンスが機能不全に陥った場合、経営に混乱をきたすなどのリスクがあります。</li> </ul>
事業再編・提携・撤退	<ul style="list-style-type: none"> <li>競争力の強化に向け、第三者との協業に取り組んでおり、経営理念などを共有するとともに、緊密なコミュニケーションを図るなど、良好な関係構築に取り組んでいますが、制度、文化面などの相違から十分な成果が得られないリスクがあります。</li> </ul>
受注・営業・販売促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>機会損失を回避する取り組みを行うとともに、国内外の市場動向による業績影響の極小化に向けて、コストダウンや総経費の圧縮に努めていますが、市場環境の悪化、製品需給の急激な変動や競争の激化、およびそれらに伴う価格レベルの大幅な下落が生じるリスクがあります。</li> <li>大型プラント案件において、適正な利益を確保できるよう、受注時における見積りの精度向上、受注後のプロジェクト管理の強化などに取り組んでいますが、受注後の予期せぬ仕様変更、工程遅延や自然災害などにより採算悪化となるリスクがあります。</li> </ul>
開発・設計 エンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>強いコンポーネントとシステムを創出する研究開発、および要素技術の複合により顧客価値を生むソリューションの研究開発に注力していますが、急速な技術の進歩により他社に優位性を奪われたり、計画どおりに開発が進まずに適切な時機に市場への製品投入ができないリスクがあります。</li> </ul>
調達・手配	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料価格高騰リスクに対して商品スワップ取引などを行っていますが、円安や需要増等により、原材料等の価格が大幅に上昇するリスクがあります。</li> </ul>
生産・製造 出荷・物流 据付・引渡 サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>常に最新の物量動向を把握するとともに、物量変動に対応できる最適な生産管理体制を構築していますが、予期せぬ事態により、物量動向の変化への対応が遅れた場合、在庫過不足を招くリスクがあります。</li> <li>「地域完結型」ものつくりの推進、グローバル調達の推進などに取り組んでいますが、ヒト・モノの移動が制限され物流網が寸断された場合、納期遅延等が発生するリスクがあります。</li> </ul>

リスク項目	リスク内容
品質保証	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質管理体制を整備し、高い品質水準の確保に努めるとともに、必要な保険に加入していますが、予期せぬ事態により品質問題が発生した場合、業績などに影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>
人的資源・労務	<ul style="list-style-type: none"> <li>積極的に社員の教育・研修を実施するとともに、キャリア採用拡大などにより、優秀人材の確保に取り組んでいますが、必要な人材を確保・育成できないリスクがあります。</li> </ul>
財務・会計	<ul style="list-style-type: none"> <li>社債・CP・短期借入・長期借入の最適ミックスを常に検証し、機動的・安定的な資金調達が可能となるよう取り組んでいますが、金利が想定以上に上昇した場合、有利子負債に対する金利負担の増大を招くリスクがあります。</li> <li>与信管理強化を図ることにより、売上債権の回収促進に取り組んでいますが、景気低迷などにより、取引先の資金繰りが悪化して債権回収不能となるリスクがあります。</li> </ul>
法務・倫理	<ul style="list-style-type: none"> <li>「富士電機遵法推進委員会」において法令遵守の徹底を図るとともに、コンプライアンス・プログラムおよび内部通報者制度などのコンプライアンス体制を整備していますが、法令違反などが発生した場合、社会的信用や業績などに影響を及ぼす可能性があります。</li> <li>訴訟などの法的紛争に備え、必要なプロセス（事実調査、是正措置、再発防止、社内処分、開示）を迅速に行う体制を構築していますが、予期せぬ多額の賠償を命じられるリスクがあります。</li> <li>知的財産権を効果的に守り、他社の権利を尊重した製品・技術の開発を進めていますが、係争が発生した場合、業績などに影響するリスクがあります。</li> </ul>
政治情勢 社会経済動向	<ul style="list-style-type: none"> <li>一定の基準に従って為替予約を実施していますが、対円為替相場の変動が生じるリスクがあります。</li> <li>想定外のリスクに備え、生産・販売拠点の分散化を図っていますが、海外での法・規制などの変更、政治的要因、社会的混乱などにより、業績等に影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>
株主・投資家の 動向	<ul style="list-style-type: none"> <li>積極的な開示ならびに株主・機関投資家とのコミュニケーションを重視するとともに、誠実かつ正確な情報開示を行うなど、当社経営への理解を深める取り組みを行っていますが、株主・投資家の意向と当社経営の意向に齟齬が生じるなどにより、役員選任議案に反対票を投じられるなどのリスクがあります。</li> </ul>
自然災害・事故	<ul style="list-style-type: none"> <li>危機管理対応の専門部門を設置し、防火・防災や、事業継続計画（BCP）の策定など、「事業継続力強化」に取り組んでいますが、大規模な災害や事故などが発生した場合、生産設備の破損、操業の中断、製品出荷の遅延などが生じるリスクがあります。</li> </ul>
外部からの攻撃	<ul style="list-style-type: none"> <li>サイバーセキュリティ脅威への対応のため、攻撃の監視・制御を実施するとともに、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を継続的に進めていますが、外部攻撃（サイバーテロなど）により機能不全、情報漏洩などの問題が発生し、社会的信用を失墜させるなどのリスクがあります。</li> </ul>

## 自然災害・事故への対応(BCPの取り組み)

大規模な自然災害や事故などの不測の事態発生時にも重要な事業を必要な時間内に再開・継続するため、「富士電機事業継続マネジメント(BCM)規程」に基づき、事業継続計画(BCP)を策定し、継続的な改善に全社で取り組んでいます。

BCPは本社や工場、お客様の対応窓口となる支社で策定するとともに、ITシステムの早期復旧や被害最小化に向けた対応、調達分野における自然災害リスクへの対応やマルチソース化の対応など、事業継続に欠かせない機能に対してBCPを策定しています。また策定したBCPに基づいた教育訓練を実施するとともに、BCPおよびその管理体制の有効性を定期的に評価し改善につなげることで、事業継続力の強化に取り組んでいます。

2023年度は、BCPを各拠点で自主訓練し得られた気づきからBCPの改善につなげることができるよう、事前準備、当日進行、終了までの訓練プログラムをパッケージ化し各拠点に展開しました。これにより確実にPDCAを回して事業継続の対応力を高めています。

なお、富士電機は事業継続に積極的に取り組んでいることが評価され、「国土強靱化貢献団体認証(レジリエンス認証)」を取得しています。



## プロジェクト案件管理の強化の取り組み

当社は、利益重視の経営による更なる企業価値向上の実現に向け、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。

2023年度は、与信リスクの高い案件の受注前審査ルールの整備、受注済み案件のコストを含めたプロジェクト進捗管理の徹底に取り組み、その実施状況について関連する事業

部門およびコーポレート部門と連携して管理するとともに定期的に執行役員会議などで経営層に報告し議論しました。また海外拠点の管理レベル強化のため、損失発生防止に向けた実務指針および運用細則を策定し海外拠点にも展開することで、損失発生リスクをセルフチェックできる仕組みを構築しました。

今後、海外現地の社員およびローカルスタッフの教育充実に取り組むことで、更なるプロジェクト案件管理の強化および一層の損失発生リスクの低減につなげていきます。

## 情報セキュリティの維持・強化の取り組み

当社が保有する経営、営業または技術上の情報、個人情報などの資産価値を機密情報として適切に管理するために、情報セキュリティに関する方針および規程類をNIST(米国国立標準技術研究所)サイバーセキュリティフレームワークをベースに再整備し展開しています。

また富士電機および国内外グループ各社に管理体制を構築し、全従業員への定期的な教育、事業所や執務室の入退場者管理、インターネットやパソコン端末のセキュリティ対策などを実施するとともに、各職場の取り組み状況を毎年点検しています。

さらに、多様化・高度化するサイバーセキュリティ脅威への対応として、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が富士電機(株)と子会社3社に付与されています。

2023年度は、エネルギー、インダストリーの主力工場である東京工場と鈴鹿工場において、制御システムセキュリティ国際標準規格「IEC\* 62443-4-1」の認証を取得しました。今後、その他の工場でも認証取得を進めていきます。

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

# 主要連結財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

年度	2014	2015	2016	2017
<b>経営成績</b>				
売上高	810,678	813,550	837,765	893,451
国内	605,763	597,757	632,723	674,744
海外	204,915	215,793	205,042	218,707
営業利益	39,316	45,006	44,709	55,962
親会社株主に帰属する当期純利益	27,978	30,644	40,978	37,763
<b>研究開発・設備投資</b>				
研究開発費	35,023	35,949	34,910	35,620
設備投資額 <sup>※1</sup>	29,041	27,650	27,149	26,465
減価償却費 <sup>※2</sup>	33,615	29,723	29,445	30,151
<b>キャッシュ・フロー</b>				
営業活動によるキャッシュ・フロー	51,459	48,450	58,185	53,146
投資活動によるキャッシュ・フロー	-22,750	-19,410	9,748	-14,550
フリー・キャッシュ・フロー	28,708	29,040	67,934	38,596
財務活動によるキャッシュ・フロー	-33,828	-31,566	-56,083	-46,887
<b>財政状態</b>				
総資産 <sup>※3</sup>	904,522	845,378	886,663	914,744
純資産	319,636	260,980	323,863	366,546
自己資本	290,339	230,399	291,215	330,635
ネット有利子負債残高	194,579	189,374	141,578	130,177
有利子負債残高	226,474	220,213	183,465	163,507
<b>財務指標</b>				
売上高営業利益率 (%)	4.8	5.5	5.3	6.3
売上高海外比率 (%)	25.3	26.5	24.5	24.5
投下資本利益率 (ROIC) (%)	—	—	—	—
自己資本利益率 (ROE) (%)	10.8	11.8	15.7	12.1
総資産利益率 (ROA) (%) <sup>※3</sup>	3.3	3.5	4.7	4.2
自己資本比率 (%) <sup>※3</sup>	32.1	27.3	32.8	36.1
ネットD/Eレシオ (倍) <sup>※4</sup>	0.7	0.8	0.5	0.4
D/Eレシオ (倍) <sup>※5</sup>	0.8	1.0	0.6	0.5
<b>1株当たり情報<sup>※6</sup></b>				
当期純利益	195.80	214.48	286.82	264.34
純資産額	2,031.97	1,612.59	2,038.40	2,314.50
配当額	45.00	50.00	55.00	70.00
配当性向 (%)	23.0	23.3	19.2	26.5

## 非財務ハイライト

年度	2014	2015	2016	2017
従業員数 (人)	25,740	26,508	26,503	27,009
国内	17,814	17,635	17,716	17,704
海外	7,926	8,873	8,787	9,305
サプライチェーンの温室効果ガス排出量 (万t-CO <sub>2</sub> )	—	—	—	—
生産時の温室効果ガスの排出量 (万t-CO <sub>2</sub> )	53.8	51.9	46.7	48.4
製品による社会のCO <sub>2</sub> 排出削減貢献量 (万t-CO <sub>2</sub> ) <sup>※7</sup>	1,043	1,598	2,230	2,579

※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。



財務情報の詳細な情報はウェブサイトに掲載

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



(百万円)

2018	2019	2020	2021 <sup>※8</sup>	2022	2023
914,915	900,604	875,927	910,226	1,009,447	1,103,214
682,503	679,719	654,020	655,821	717,390	770,790
232,412	220,885	221,907	254,405	292,057	332,424
59,972	42,515	48,595	74,835	88,882	106,066
40,267	28,793	41,926	58,660	61,348	75,353
33,669	34,457	33,562	33,756	36,216	36,059
43,338	48,208	35,890	59,320	84,147	68,311
30,906	32,319	36,194	39,969	45,938	51,875
54,949	46,087	26,931	76,809	116,163	84,858
-21,448	-27,621	23,477	-22,350	-49,498	-62,418
33,501	18,466	50,408	54,458	66,665	22,439
-38,174	16,917	-39,520	-42,894	-77,193	-45,867
952,659	996,827	1,051,952	1,117,112	1,181,552	1,271,174
392,061	406,002	461,254	523,729	572,068	661,472
352,921	365,619	416,996	472,900	517,091	602,515
124,850	153,617	140,872	117,041	99,107	97,362
153,985	217,364	216,205	208,391	183,273	162,906
6.6	4.7	5.5	8.2	8.8	9.6
25.4	24.5	25.3	27.9	28.9	30.1
—	—	—	—	10.2	11.5
11.8	8.0	10.7	13.2	12.4	13.5
4.3	3.0	4.1	5.4	5.3	6.1
37.0	36.7	39.6	42.3	43.8	47.4
0.4	0.4	0.3	0.2	0.2	0.2
0.4	0.6	0.5	0.4	0.4	0.3
281.89	201.57	293.52	410.68	429.50	527.57
2,470.65	2,559.60	2,919.34	3,310.80	3,620.23	4,218.41
80.00	80.00	85.00	100.00	115.00	135.00
28.4	39.7	29.0	24.3	26.8	25.6

(円)

2018	2019	2020	2021	2022	2023
27,416	27,960	27,593	26,757	27,123	27,325
17,647	17,681	17,647	17,493	17,392	17,340
9,769	10,279	9,946	9,264	9,731	9,985
—	12,473	5,688	17,994	17,690	5,841
52.1	45.1	43.7	36.4	33.4	33.8
3,162	3,651	4,127	4,544	4,979	5,622

※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CO<sub>2</sub>排出削減貢献量です。

経済産業省「温室効果ガス削減貢献定量化ガイドライン」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。

# 企業データ

## 会社概要 (2024年3月31日現在)

商号	富士電機株式会社
英文社名	FUJI ELECTRIC CO., LTD.
設立	1923年8月29日
連結子会社数	68社(国内20社、海外48社)
持分法適用会社数	4社
本店	〒210-9530 神奈川県川崎市川崎区田辺新田1番1号
本社事務所	〒141-0032 東京都品川区大崎一丁目11番2号 ゲートシティ大崎イースタワー
資本金	476億円
従業員数(連結)	27,325名(国内17,340名、海外9,985名)
売上高(連結)	11,032億円(2023年度)
証券コード	6504

## 株式・株主構成 (2024年3月31日現在)

発行済株式総数	149,296,991株
株主数	40,930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)	25,108	17.58
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	17,024	11.92
朝日生命保険相互会社	3,955	2.77
全国共済農業協同組合連合会	3,059	2.14
MSIP CLIENT SECURITIES	2,691	1.88
ファナック株式会社	2,684	1.88
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,409	1.69
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,226	1.56
古河機械金属株式会社	2,205	1.54
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE FIDELITY FUNDS	2,138	1.50

(注) 1. 当社は自己株式6,466,915株を所有しておりますが、上記の表には記載していません。  
2. 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	129	60,896,310	40.79
その他国内法人	435	8,490,658	5.69
外国法人等	888	59,796,629	40.05
個人・その他	39,478	20,113,394	13.47
合計	40,930	149,296,991	100.00

(注)「個人・その他」には、自己株式を含んでいます。

## 当社ウェブサイトの企業データ (IR、サステナビリティ関連情報)



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

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





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

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



## 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。

Member of  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
Powered by the S&P Global CSA



2024 CONSTITUENT MSCI ジャパン  
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リストに5年連続で選定されています。



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



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



女性活躍に優れた上場会社として「準なでしこ銘柄」を取得 (経済産業省)



子育てサポート企業として「くるみん」認定を取得 (厚生労働省)



女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定の最高段階を取得 (厚生労働省)



ECOLOGY  
Fuji Electric

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。

## 環境への配慮



ユニバーサルデザイン(UD)の考え方にに基づき、  
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 社長室 コミュニケーション統括部 SDGs・IR部  
Tel: 03-5435-7111 <https://www.fujielectric.co.jp/>