



富士電機レポート
2020

目次

プロフィール

- 03 経営理念・経営方針
- 05 富士電機のエネルギー・環境事業
- 07 富士電機の価値創造

社長メッセージ

- 09 持続的成長に向けた
新たな基盤を確立します。



成長戦略

- 13 経営改革の変遷
- 14 2023年度中期経営計画「令和.Prosperty2023」
- 15 2019年度事業概況
- 17 セグメント別概況
 - パワエレシステム
 - エネルギー／インダストリー
- 23 電子デバイス
- 25 食品流通
- 27 発電プラント

富士電機レポートについて

編集方針

富士電機レポートは、株主・投資家をはじめ、さまざまなステークホルダーの皆様にご理解いただくことを目的に編集・発行している重要なコミュニケーションツールです。

富士電機の中長期的な価値創造に向けた取り組みと環境・社会・ガバナンスの主要課題を分かりやすく伝えることを重視しています。

報告対象組織

富士電機(株)および国内外の連結子会社。本書中では総称して富士電機としています。

情報開示体系

富士電機レポートは、財務情報ならびに非財務情報である環境・社会・ガバナンスの要点を掲載しています。財務情報の詳細は、ウェブサイト(株主・投資家情報)に掲載している決算短信、有価証券報告書などをご参照ください。また、非財務情報については、ウェブサイト(ESG)で環境・社会への取り組みの詳細な情報やガバナンスを紹介しています。



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



ESG(環境・社会・ガバナンス)
<https://www.fujielectric.co.jp/about/csr/>

経営基盤強化の取り組み

- 29 経営基盤強化の取り組み
- 31 環境
- 37 人財
- 41 コーポレート・ガバナンス



社外役員座談会の様子

- 53 コンプライアンス
- 55 リスクマネジメント
- 60 サプライチェーン
- 62 社会への参画

企業情報

- 63 主要連結財務・非財務ハイライト
- 65 企業データ
- 66 沿革

表紙のご説明

富士電機は、エネルギー・環境事業を通じてSDGs達成に貢献することを目指しています。表紙では、4事業が混ざり合い、SDGs達成への貢献を目指す姿勢を表しています。



将来の見通しに関する注意事項

本書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等により、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ます。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。

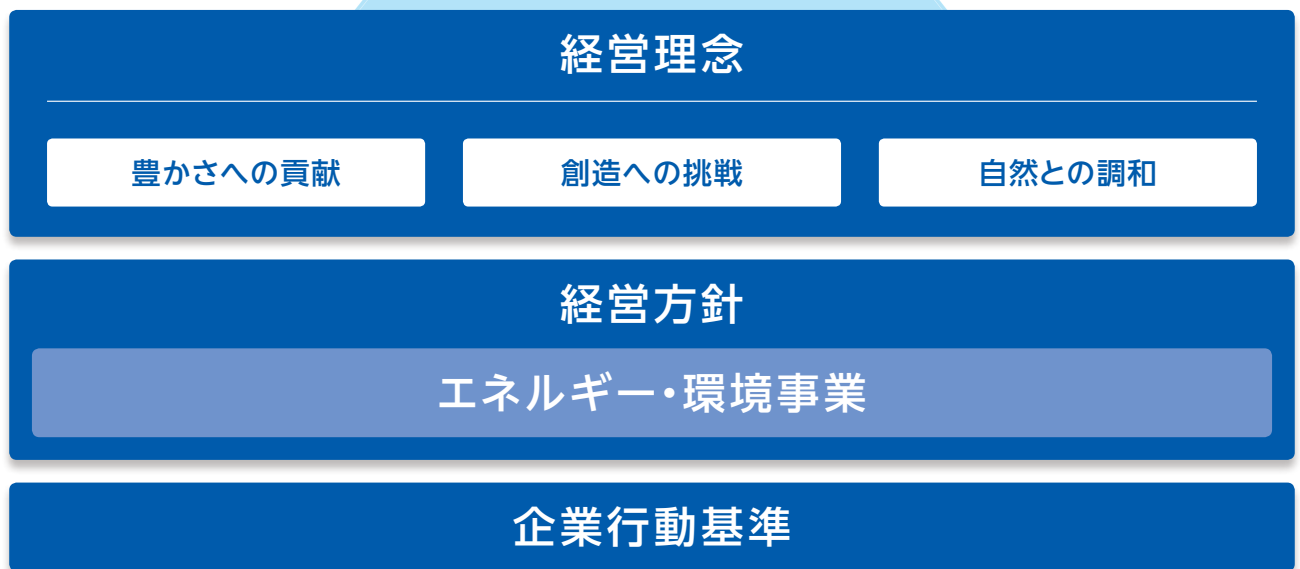
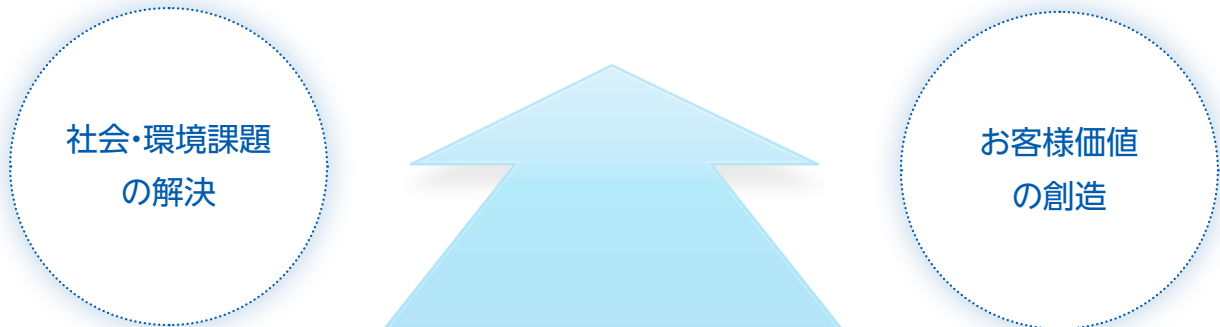
経営理念・経営方針

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、お取引先様と共に、社会・環境課題の解決、お客様価値の創造に応え、SDGs達成、安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



安全・安心で持続可能な社会の実現



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 |

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。

富士電機のエネルギー・環境事業

富士電機を取り巻く環境は、地球温暖化・自然災害の多発、資源・エネルギー問題、産業・社会インフラの老朽化などさまざまな変化が生じています。

富士電機は、コア技術であるパワー半導体とパワーエレクトロニクス技術のシナジーを徹底的に追求し、キーデバイスを活用した高品質な機器に、これまで培ってきたエンジニアリング・サービス、最適制御技術、IoTを組み合わせ、産業・社会インフラの分野において、お客様の課題解決に貢献するとともに、社会・環境課題に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。





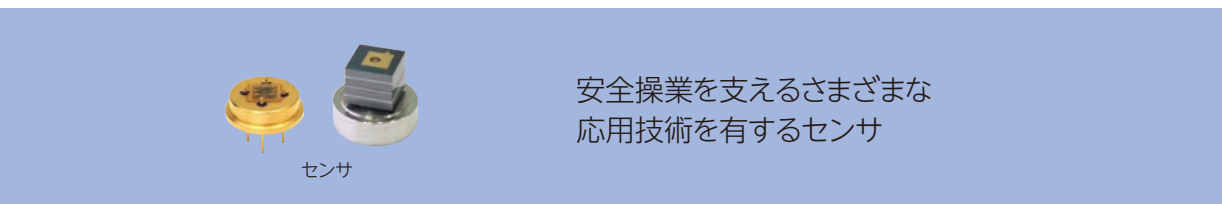
インバータ

モータ

サーボシステム

制御機器

計測機器



センサ

安全操業を支えるさまざまな
応用技術を有するセンサ

Internet of Things: モノのインターネット。さまざまなモノがネットワークを介してつながり、モノ同士が自律的に最適制御されることで、ビジネスや生活などを根底から変える新たな仕組み

富士電機の価値創造

富士電機は、1923年の創業以来、電気、熱エネルギー技術を革新してきました。電気を創る、計る(センシング技術)、制御する(制御技術)、変換する(パワーエレクトロニクス技術)、最適化するなどの電気を自在に操る技術を駆使し、グリーンなエネルギー、エネルギーの安定供給、自動化、省エネに貢献しています。これまで培ってきた技術とエンジニアリング力、幅広い顧客への豊富な納入実績を生かし、今後もお客様が抱えるエネルギー・環境課題に対応していきます。

グリーンなエネルギー



インドネシア・ムアララボ地熱発電所
インドネシア・スマトラ島42万世帯分の使用電力量に相当
(住友商事様ウェブサイトより)

CO₂削減

CO₂削減貢献量(2019年度実績)^{*1}

<p>地熱発電</p> <p>約500</p> <p>万t-CO₂</p>	<p>水力発電</p> <p>約100</p> <p>万t-CO₂</p>	<p>燃料電池</p> <p>約5</p> <p>万t-CO₂</p>
---	---	---

世界シェア1位^{*2}の地熱発電、国内で豊富な納入実績を持つ水力発電や太陽光発電システム、業務用で初めて商用化した燃料電池など多様なグリーンエネルギーを提供し、分散型電源として、エネルギーの地産地消に貢献します。また、再生可能エネルギーの最適運用を実現する機器やシステムを取り揃え、実証事業を通じて培ってきた電力需給予測の技術やノウハウを生かして、エネルギーの有効活用にご貢献します。

主な納入実績

- ・地熱発電: 85台(約3.2GW)
- ・水力発電: 444台(約5.2GW)
- ・燃料電池: 99台

参画した主な実証事業

- ・離島マイクログリッド(鹿児島県6島、沖縄県3島)
- ・工業団地(インド、インドネシア)
- ・福岡県北九州市
- ・そうまIHIグリーンエネルギーセンター(福島県相馬市)

エネルギーの安定供給



安定供給
高効率

データセンター向けに高信頼・高効率な電気設備をシステム設計から据付工事、保守サービスまで一括で提供

大容量無停電電源装置(UPS)。
高効率化、小型化を実現



変電設備

安定供給
GHG削減

環境配慮型C-GIS
(ガス絶縁開閉装置)

データセンター向けに無停電電源装置(UPS)、非鉄金属向け大容量変圧整流器(世界シェア1位)や、鉄鋼・化学・電機・精密・鉄道向けに変電設備など、さまざまな産業分野のお客様のエネルギーの安定供給にご貢献しています。また、SF₆ガスを使用せず、温室効果ガス(GHG)削減にご貢献する環境配慮型C-GIS(ガス絶縁開閉装置)を提供し、地球温暖化防止にご貢献します。

主な納入実績

- ・変電設備:
- ・変圧器: 2,450台以上、開閉装置: 1.1万台以上
- ・大容量変圧整流器: 約27.5GW

^{*1} CO₂削減貢献量(2019年度実績)は、2009年度から2019年度に納入した製品が1年間稼働した場合のCO₂削減貢献量

^{*2} 2000年以降

自動化



止まらない

日産自動車様様の可変圧縮比エンジン (VC-TURBO) 加工ライン向けに組立加工データ収集システムを納入。各工程のデータを自動で収集

組立加工データ収集システム「OnePackEdge」。生産設備の不具合や不良品の発生などの要因解析を通じて生産性向上に貢献



生産設備の不具合や不良品の発生などの要因分析を通して、「止まらない生産ライン」を実現するシステム。温度、圧力、振動や稼働、品質情報などの各種データを収集から解析までワンパッケージで提供でき、自動化生産ラインの品質向上、生産性向上を支援します。

省人・省力化



2WAYケース



ショーケース側



自動販売機側

店舗の開店時はショーケース、閉店時は自動販売機として機能する「2WAYケース」や、セルフレジ対応の「自動釣銭機」など、人手不足が深刻化するコンビニエンスストア向けに省人・省力化で貢献しています。

省エネ



CO₂削減

東海旅客鉄道様様の新型新幹線向けに次世代パワー半導体 (SiC) を搭載した主変換装置を納入。車両の軽量化を実現



SiCパワー半導体モジュール。Siに比べ、電力損失にかかわるCO₂排出量30%削減に貢献

CO₂削減貢献量 (2019年度実績)^{*1}

パワー半導体
約**500**
万t-CO₂



CO₂削減

シンガポールの病院 (Outram Community Hospital様) 向けにインバータ約700セットを納入。空調・換気に使われるファン・ポンプをインバータで制御し、風量や水量を最適化、省エネを実現



低圧インバータ「FRENIC-HVAC」。業界で初めて第三者機関 (UL/EPD) による環境配慮型製品に対する認証を取得

CO₂削減貢献量 (2019年度実績)^{*1}

低圧インバータ
約**1,800**
万t-CO₂

電力を効率良く制御するパワー半導体。モータの回転数を制御するインバータなどのパワーエレクトロニクス製品に搭載され、産業機器や工場の省エネに貢献しています。パワー半導体の中でも産業向けIGBTモジュールは世界シェア3位、インバータは国内シェアトップグループです。

社長メッセージ



持続的成長に向けた
新たな基盤を確立します。

代表取締役社長

北澤通彦

社会における富士電機の存在意義

はじめに、このたびの新型コロナウイルス感染症に罹患された方々に謹んでお見舞い申し上げますとともに、医療従事者の方々、ならびに私たちの生活を支えてくださっているすべての方々に深く感謝申し上げます。

今日、世界では気候変動、都市化、ならびに高齢化による人口構造の変化に加え、貿易摩擦をはじめとした地政学リスク、そして、新型コロナウイルス感染症がもたらす影響など、私たちを取り巻く経営環境は一層複雑化し、不確実な要素が多岐にわたっております。とりわけ、この感染症の世界的な拡大は、グローバルで人・モノの移動停止、サプライチェーンの分断を引き起こし、過去に経験のない社会・経済への多大なる影響を

もたらしています。

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の実現に貢献していくことを経営方針の柱に据えておりますが、これはまさに、国際社会が目指す経済・社会・環境の統合的向上に應えるものであり、ウィズ・アフターコロナの時代においても不変であります。当社は、企業活動全体でSDGsを推進し、サプライチェーンを視野に入れて、地球温暖化をはじめとする社会・環境課題の解決に取り組み、安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

2019年度業績は減収減益も、将来成長に向けた投資を遂行

2019年度は、2023年度を最終年度に「売上高1兆円、営業利益率8%以上」を経営目標とする中期経営計画「令和・Prosperity2023」をスタートさせました。エネルギー・環境事業で社会と共に繁栄(Prosperity)を目指すという思いを含めています。2023年度に向け成長ドライバーと位置付けるのが、パワエレシステム事業とパワー半導体事業です。

2019年度連結業績は、昨年度から続く米中貿易摩擦の長期化影響、加えて、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う移動制限や工場の一時閉鎖などの影響により、売上高は前年度比143億円減の9,006億円、営業利益は同175億円減の425億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同115億円減の288億円と、大幅な減収減益となりました。ただ、この厳しい環境下でも将来成長に向けた投資を進め、注力地域である東南アジアでは、タイ工場に盤システムを担う第三棟を建設、インドで電源装置メーカーを買収し、事業拡大の礎を

築くとともに、電動車向けパワー半導体では生産能力増強投資を実施しました。また、株主の皆様への配当は前年度と同額の80円、さらに社員への賞与も前年と同水準を支給することとしました。こうした意思決定ができたのは、リーマン・ショックで営業赤字に転落後、持株会社制廃止による事業の一体運営、事業ドメインの明確化、生産拠点の再編をはじめとする事業構造改革、地産地消の徹底やものづくり力の強化、社員の意識改革などにより、収益力が強化され、財務体質が着実に改善されているからにほかなりません。残念なのは、製品不具合が発生したことです。製品品質はお客様からの信頼・信用を獲得する大前提となるものであり、再発防止に徹底的に取り組みます。

(億円)	2018年度 実績	2019年度 実績	2023年度 中期経営計画
売上高	9,149	9,006	10,000
営業利益	600	425	800
営業利益率	6.6%	4.7%	8.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	403	288	550

財務指標

ネットD/Eレシオ	0.4倍	0.4倍	0.1倍
自己資本比率	37%	37%	50%
ROA(総資産利益率)	4%	3%	5%
ROE(自己資本利益率)	12%	8%	11%
配当性向	28%	40%	30%

※ ネットD/Eレシオ = ネット有利子負債 ÷ 自己資本

※ 2023年度の前提為替レート:105円/US\$, 123円/EURO, 16円/RMB

2023年度中期経営計画 重要課題

持続的成長企業としての基盤確立		
成長戦略の推進	収益力の更なる強化	
<ul style="list-style-type: none"> 成長分野へのリソース傾注 パワエレシステム、パワー半導体 海外事業の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルでものづくり力強化 	
経営基盤の継続的な強化		
環境	人材	ガバナンス
全社活動Pro-7の進化		

2020年度は中期経営計画目標に向けた新たな基盤確立の年

中期経営計画初年度から苦戦を強いられましたが、私は現時点で、2023年度経営目標の「売上高1兆円、営業利益率8%以上」を変えるつもりはありません。当社の手掛けるエネルギー・環境事業は、中長期的にグローバルで求められる技術と商材であると確信しているからです。低炭素社会の実現に向け、グリーンエネルギー、エネルギーの安定供給、省エネのニーズが一層高まるなか、当社の得意とするパワー半導体技術やパワーエレクトロニクス技術を生かしたビジネスチャンスは広がっています。また、国内における労働力不足の問題に新型

コロナウイルス感染防止対策も加わり、自動化による省力化・省人化、遠隔監視・非接触のニーズが高まるとみています。

今年度は2023年度中期経営計画の目標に向けた新たな基盤確立の年と位置付け、パワエレシステムおよびパワー半導体を核とする成長分野への経営資源の傾注、ならびに、更なる収益力強化に向けたものづくり力の強化に継続して取り組んでいきます。

財務の方針としては、当面は非常事態に備え、十分な手元流動性を確保します。中期的には、事業拡大に向け成長投資に振り向けるとともに、株主還元はこれまで通り安定継続配

当を重視します。また、資本効率面では、利益の向上とともに、運転資金の圧縮に加え、政策保有株式の有効活用も視野に入れ、ROEの質的向上に継続して取り組んでいきます。

なお、2020年度業績予想につきましては、新型コロナウイルス感染症の影響により、現時点で顧客の設備投資動向および生産動向を予測するのが非常に困難な状況であるため、発表を見送らせていただいておりますが、上期決算の発表時期には通期業績予想を発表できるよう準備する考えです。

電動車向けパワー半導体に積極投資

パワー半導体は世界トップレベルの技術力と信頼性を強みに、自動車の電動化や再生可能エネルギーの普及拡大を成長機会として積極投資を継続します。とりわけ、世界各国での環境規制の強化により、中長期的に自動車の需要拡大が見込まれるなか、当社は小型化と高信頼性で他社に先行しているRC-IGBT(逆導通IGBT)で、お客様より高い評価をいただいております。電動車市場の動向を見極めながら、投資のリスク分散も視野に入れ、生産能力の増強を図ります。

パワエレシステムは海外事業拡大

幅広い産業分野に顧客基盤を持つパワエレシステムは、強いコンポーネントにエンジニアリング・サービス、最適制御技術、IoTを組み合わせたシステム事業の強化に取り組んでいます。

これを成長ポテンシャルの高い海外でいかに拡大できるかが鍵です。社会・産業インフラ整備が進み、電力の安定供給や省エネの需要拡大が見込まれるインド、東南アジアでは、事業拡大に向け着実に基盤整備ができてきました。インドでの製造・販売・サービス拠点の再編・拡充、東南アジアでのプラントシステムの製造・エンジニアリング体制強化を踏まえ、グローバルでシステム事業の拡大を図ります。

ものづくりのデジタル改革、海外生産拠点の自律化に向けた人財育成を推進

私は、社長就任以来、メーカーとしての原点であり利益の源泉となる「ものづくり力」を重視し、一貫して社員に言い続け、その強化に取り組んできました。これまで内製化、標準化を進めるとともに、熟練度を要する作業、重労働作業、試験検査の自動化に取り組み、生産性を向上させてきました。さらに、革新的な生産性向上に向け、IoTを活用したものづくりのデジタル改革に取り組み、設計、購買、製造、試験の情報の見える化、共有化による工程間・拠点間の連携を進めます。また、品質記録のデジタル化を通じて、開発・試験品質の向上に徹底して取り組みます。

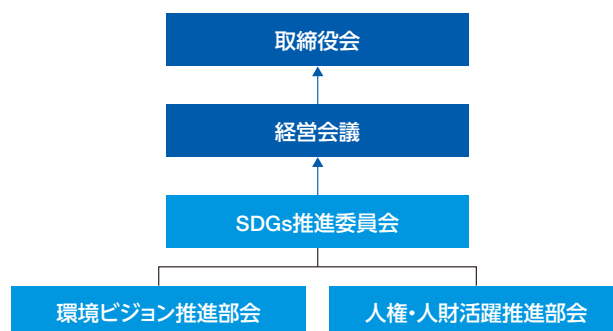
中長期的に海外事業を拡大していくなか、地産地消をさらに徹底するとともに、日本のものづくり、技術を海外生産拠点に移管し、現地リーダー層の人財育成を継続的に行うことで、自律化を進め、競争力を高めていきます。

SDGsを全社活動として推進

持続的成長に向け「SDGs達成貢献」を全社活動と位置付け、事業機会の創出と経営リスクの低減の両面から、長期的な企業価値向上に取り組めます。

今年4月、SDGs推進を経営レベルで議論・決定・評価することを目的にSDGs推進委員会を新設しました。本委員会では、SDGs視点からの重要課題の審議、施策の評価を行い、当面の課題として、サプライチェーン全体を通じての環境、人権、および、人財活躍推進と働き方改革に取り組んでいきます。

SDGs推進体制



「環境ビジョン2050」の推進

富士電機は本業であるエネルギー・環境事業を通じて、社会のCO₂削減に貢献できることが最大の強みです。地球温暖化対策を積極的に進める顧客からの相談が増え、商談活動も活発化しています。当社は「環境ビジョン2050」を柱に、生産活動におけるCO₂の削減、製品による社会のCO₂の削減、そして製品・部材のリデュース・リユース・リサイクルによる資源有効活用を推進し、サプライチェーンにおける低炭素社会の実現、循環型社会の実現を目指します。また、今年6月、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）に賛同表明し、環境に係る情報開示を一層充実させるとともに、気候変動リスクへの対応力を強化していきます。

人権尊重と多様な人財の活躍推進

「人」は企業の競争力の源泉であるとの考えのもと、企業行動基準に「人を大切にする」を掲げ、人権尊重と多様な人財の活躍を推進しています。グローバルな事業拡大に欠かせないのが、サプライチェーンにおける人権課題です。国内外の子会社、お取引先様も含めて、人権に対する当社方針の理解浸透と、人権デュー・デリジェンスに取り組みます。

加えて、シニア世代や女性の活躍推進はますます重要になっています。制度や支援の仕組みは整備されてきており、これか

らは実行面で多様な人財が働きがいをもって、仕事ができるようにしていくことです。70歳代の社員がいきいきと働いている、女性の役職者が仕事と家庭を両立させ意思決定に参画している、こうした経営を目指していきたいと思えます。また、新型コロナウイルス感染防止対策として本格的に活用が始まったテレワークですが、これを機会と捉え、社員の安全と健康、生産性向上に向けた働き方改革によりワーク・ライフ・バランスの推進につなげていきます。こうした取り組みと並行して、社員の意識調査を毎年継続して行い、部門長である執行役員がしっかりと認識共有を図り、全社的な視点で対策を講じるとともに、各職場でもより働きやすい環境づくりに努めていきます。

持続的成長に向け、ガバナンスの実効性を向上

昨今、経営リスクが多様化し、変化のスピードが激しくなっているなか、リスクマネジメントの重要性が一層増えています。これまで以上に多面的視点、かつ、迅速な対応が求められており、大規模災害や感染症拡大への対応も含めた事業継続力のさらなる強化に取り組みます。加えて、昨年7月、社外取締役を委員長とし、過半数を社外取締役で構成する指名・報酬委員会を設置しており、取締役、監査役の選解任および報酬等につき透明性・客観性を強化し、持続的成長に向け、総合的にガバナンスの実効性向上に努めています。

「熱く、高く、そして優しく」Prosperityを追求

全社活動Pro-7は、収益力改善を目的として2012年にスタートさせたもので、Prosperity（会社の繁栄、株主様への還元、社員の幸せ）に向け、社員がチームをつくり、仕事のやり方をゼロベースで見直し、業務効率・業務品質を向上させる取り組みです。間接部門も含め現場の隅々まで浸透し、社員の意識を変え、今や、Pro-7活動は業務そのものとなっています。

こうした社員の行動や意識の源泉には、経営スローガンに掲げる「熱く、高く、そして優しく」があります。新しい技術や製品を生み出し、社会に貢献するという「熱い」気持ち。「高い」目標を掲げ、どんな困難にも立ち向かっていく気概。そして、お客様、仲間、家族に感謝し、大切に思う「優しさ」。この優しさこそ、代々受け継がれてきた富士電機のDNAであり、揺るぎない価値観です。このDNAを大切にしていきたいとの

思いから、私はあらゆる場を通じて社員に言い続けてきました。そして、経営スローガンを共有する社員全員がチームでPro-7活動を進化させることで、当社の経営基盤は一層強くなるものと考えています。

富士電機は2023年に100周年を迎えます。これからも持続的に発展していける企業であるために、多様な個性を持った社員がチームで総合力を発揮し、エネルギー・環境技術にさらに磨きをかけて、安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献し続けます。

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、今後と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。

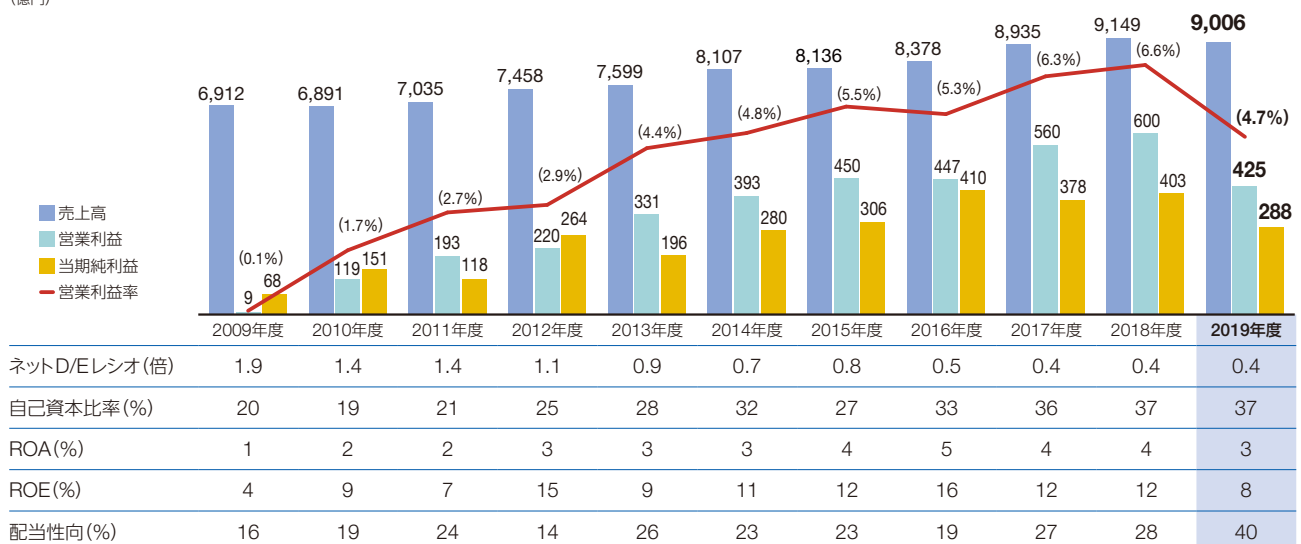
経営改革の変遷

富士電機は2008年のリーマン・ショック以降、売上が伸長しなくても利益を生み出せる事業構造改革に着手し、その後、成長、更なる収益力強化を目指し、中期経営計画を目標に掲げ、ステップを踏んで経営改革を実施してきました。

主な取り組み	2010~2012 事業構造改革による 利益体質強化	2013~2015 成長戦略の推進 攻めの経営	2016~2018 富士電機の 更なる変革	2019~ 持続的成長企業の 基盤確立
経営基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> 持株会社制の廃止による事業の一体運営 経営意思決定のスピード化 (執行役員: 53名→18名) 経営方針の改定 		<ul style="list-style-type: none"> 持合株式の一部解消 	<ul style="list-style-type: none"> 指名・報酬委員会の設置 「環境ビジョン2050」の策定
成長戦略の推進	<ul style="list-style-type: none"> 事業ドメインをエネルギー・環境事業に明確化 	<ul style="list-style-type: none"> 海外事業拡大 <ul style="list-style-type: none"> M&A・協業の推進による人財・商流の獲得(アジア他6社、中国2社、米国2社、欧州1社) パワエレシステム、パワー半導体の強化、シナジー最大化 <ul style="list-style-type: none"> 研究開発の強化 	<ul style="list-style-type: none"> パワエレシステム事業の強化 <ul style="list-style-type: none"> 社会システム、産業インフラ、パワエレ機器事業の再編 	<ul style="list-style-type: none"> パワー半導体事業への積極投資
収益力の強化	<ul style="list-style-type: none"> 事業構造改革の実施 <ul style="list-style-type: none"> 生産拠点の再編 (ディスク媒体、自販機) グローバル調達・集中購買によるコストダウン サプライチェーン改革による棚卸資産の圧縮 ものづくり力の強化 <ul style="list-style-type: none"> 生産技術部門の集約ならびに人財育成強化 	<ul style="list-style-type: none"> 地産地消の推進 <ul style="list-style-type: none"> 生産拠点の設立 (タイ、インド、米国) 収益力改善に向けた全社活動「Pro-7」の推進 <ul style="list-style-type: none"> 内製化・自動化・標準化による付加価値生産性向上 	<ul style="list-style-type: none"> 利益体質強化 <ul style="list-style-type: none"> 国内マザー工場の強化 (鈴鹿・神戸) 生産機種の再編 	<ul style="list-style-type: none"> あらゆる業務の棚卸しによる業務効率・業務品質の向上 RPA導入拡大による生産性向上 働き方改革の推進

業績推移

(億円)



2023年度中期経営計画「令和.Prosperty2023」

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に掲げ、売上高1兆円、営業利益率8%以上を目指します。財務指標は、成長性、収益性・効率性、財務健全性のバランス重視を基本に、さらなる資本効率向上に向けて取り組みます。

成長戦略の推進

✓ パワエレシステム、パワー半導体事業に注力

パワエレシステム、パワー半導体の事業拡大を図るため、2019年度から2023年度の設備投資額2,200億円のうち約9割、研究開発費2,000億円のうち約8割を両事業に投入します。

【設備投資】 パワエレシステムのシステム事業拡大に向けた設備投資を進めるとともに、パワー半導体は電動車向けの売上拡大に向けて、生産設備の増強を行います。

【研究開発】 インキュベーション開発強化を図るとともに、パワエレシステムとパワー半導体のシナジーを生かしたモビリティ分野や、強いコンポーネントを生かしたFAシステム、IoTソリューション、変圧器、開閉器などのグローバル商材の開発に取り組むとともに、パワー半導体の電動車向け次世代品の開発を進めていきます。

✓ 海外事業拡大

電力需要や産業・社会インフラの省エネ・自動化需要の拡大、再生可能エネルギーの普及を背景に、東南アジア・インド、中国を中心として売上拡大を図り、海外売上高比率を2018年度の25%から2023年度は35%に拡大します。

収益力の更なる強化

✓ グローバルでものづくり力強化

地産地消をもとに、グローバルでものづくり力強化に取り組めます。海外生産拠点の現地リーダー層の人財育成を強化し、自律化を進めるとともに、IoTを活用したものづくりのデジタル改革に取り組み、設計、購買、製造、試験の情報の見える化、共有化による工程間・拠点間の連携による、革新的な生産性向上を実現します。

経営基盤の継続的な強化

持続的な成長に向けて、環境、人財、ガバナンスを中心とした経営基盤の強化に継続的に取り組みます。また、全社活動「Pro-7」を再活性化させ、業務効率、業務品質の向上および生産性向上に向けた働き方改革を推進します。

※ 環境(P31)、人財(P37)、ガバナンス(P41)参照。

2023年度経営目標

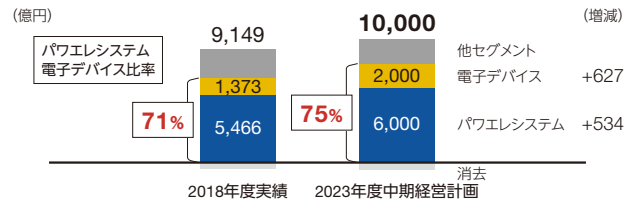
(億円)	2018年度実績	2023年度中期経営計画	増減
売上高	9,149	10,000	+851
営業利益	600	800	+200
営業利益率	6.6%	8.0%	+1.4pt
親会社株主に帰属する当期純利益	403	550	+147

財務指標

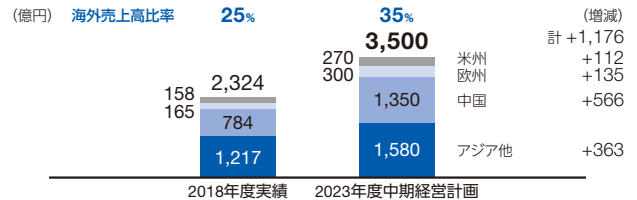
ネットD/Eレシオ	0.4倍	0.1倍	-0.3
自己資本比率	37%	50%	+13pt
ROA	4%	5%	+1pt
ROE	12%	11%	-1pt
配当性向	28%	30%	+2pt

※ 2023年度の前提為替レート:105円/US\$, 123円/EURO, 16円/RMB

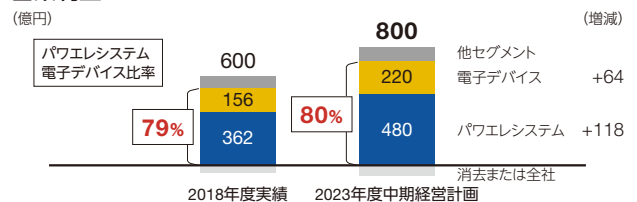
売上高



海外売上高

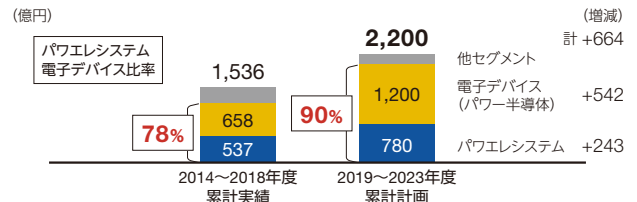


営業利益

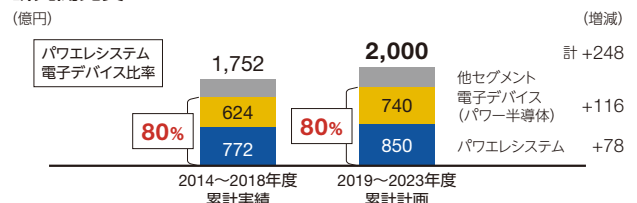


※ 売上高、営業利益の構成比率はセグメント間の内部取引等を除去・調整する前の金額に基づき算出。

設備投資額



研究開発費



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

2019年度事業概況

2019年度は、米中貿易摩擦の影響による中国を中心とした海外市場の減速に加え、新型コロナウイルス感染症の拡大により経済活動が制限され、売上高・営業利益は対前年度減収減益となりましたが、事業拡大を目指すパワエレシステム、パワー半導体の生産設備、研究開発に係る積極投資を継続して実施しました。

2019年度業績

売上高は、国内向け老朽化設備の更新需要は堅調に推移したものの、前年度の大口径案件および米中貿易摩擦の影響に加え、新型コロナウイルス感染症の拡大防止に向けた企業活動の制約により、納期延伸や設備投資抑制等の影響が顕在化し、対前年度143億円減少の9,006億円となりました。営業利益は、原価低減を推進したものの、主要コンポーネント*の物量減影響、為替影響、先行投資および製品不具合費用の増加により、対前年度175億円減少の425億円となりました。

なお、売上高は、パワエレシステム エネルギーにおける変電設備や電機盤、および発電プラント等のプラントシステム案件は増加したものの、主要コンポーネントの需要は減少しました。

* 器具(パワエレシステム エネルギー)、低圧インバータ、回転機、FAコンポーネント、計測機器(パワエレシステム インダストリー)、半導体(電子デバイス)、自販機(食品流通)

<主要コンポーネントの減収要因>

第1四半期から第3四半期までは、米中貿易摩擦の影響を受けて中国の景気減速による投資抑制が継続しました。国内外で工作機械や産業機器等の需要が減少し、器具、低圧インバータ等の売上が減少。加えて、中国経済の悪化は工場閉鎖へと波及し、工場に設置されていた自動販売機(以下、自販機)の再活用により、新台の自販機の需要が減少しました。

第4四半期以降、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、国内外で工作機械や産業機器等の需要が減少し、器具、低圧インバータ、FAコンポーネント等の売上が減少。また、国内・中国向け自販機や中国向け半導体の売上が減少しました。

海外売上高

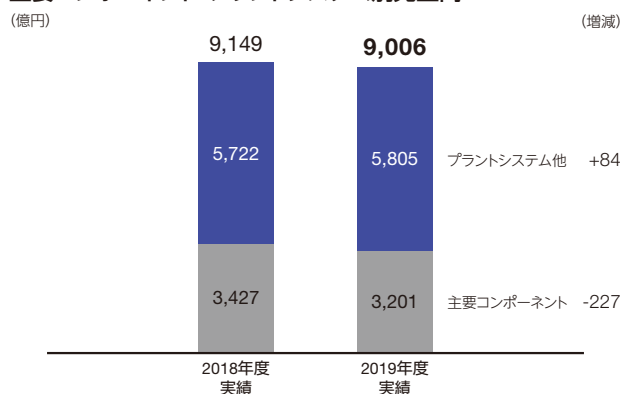
アジアにおいて電機盤の大口径案件計上による増収、欧州において産業向け半導体事業の増収があったものの、中国における自販機、半導体、低圧インバータ等の主要コンポーネントの需要減少により、海外売上高は対前年度115億円減少の2,209億円となり、海外売上高比率は前年度並みの25%となりました。

(億円)	2018年度 実績	2019年度 実績	増減
売上高	9,149	9,006	-143
営業利益	600	425	-175
営業利益率	6.6%	4.7%	-1.8%
親会社株主に帰属する 当期純利益	403	288	-115

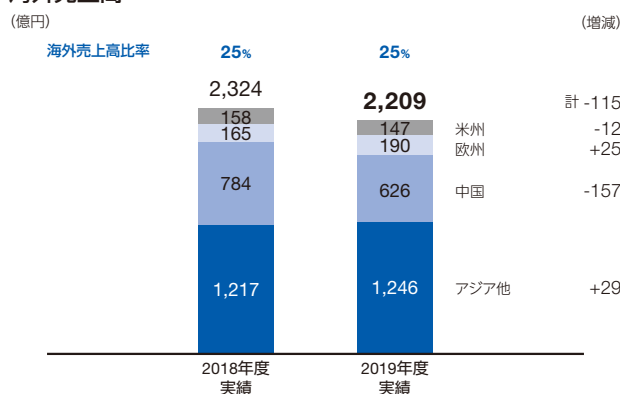
財務指標

ネットD/Eレシオ	0.4倍	0.4倍	+0.1倍
自己資本比率	37%	37%	-0%
ROA	4%	3%	-1%
ROE	12%	8%	-4%

主要コンポーネント・プラントシステム別売上高



海外売上高



設備投資

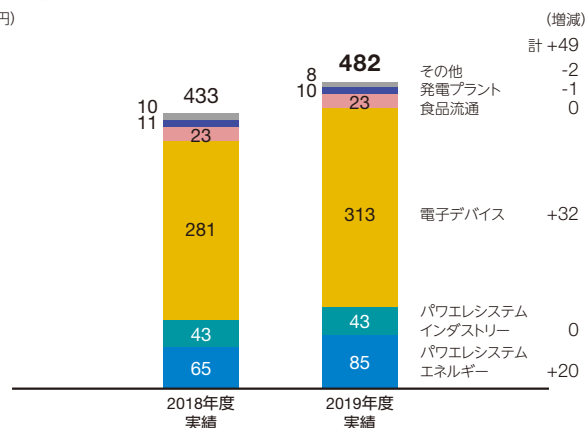
生産能力拡大、生産ラインの合理化など、パワーエレクトロニクス、電子デバイスに設備投資額の約9割を投資しました。

パワーエレクトロニクスでは、タイ工場に盤システムを担う第三工場棟を完成させ、千葉工場にエネルギー関連製品強化に向けたエンジニアリング棟の建設を開始しました。また、インバータや計測機器の製品競争力強化に向けた内製化拡大のため、鈴鹿工場と東京工場にて生産ライン合理化投資を行いました。

電子デバイスでは、自動車向けパワー半導体の事業拡大に向けて、前工程は山梨8インチ生産ラインの生産能力を増強しました。また、後工程は車載用圧力センサや電力変換装置向け大容量IGBTモジュールの増産投資を国内外の拠点で行いました。

設備投資額

(億円)



研究開発

グローバルでの競争力強化に向けた商材開発を進め、パワーエレクトロニクス、電子デバイスに研究開発費の約8割を投資しました。

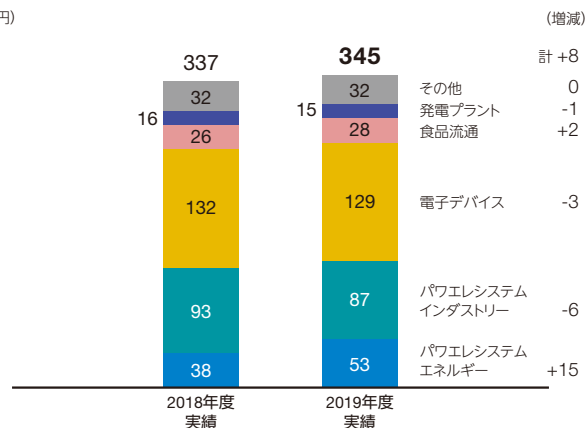
パワーエレクトロニクスでは、世界最小クラス、大幅なコストダウンを実現した変電機器、大規模なデータセンター向け無停電電源装置、鋳物生産の省エネを実現する誘導炉、大型船向け船舶用排ガス浄化システムの開発を行いました。また、生産現場の問題点を可視化するIoTやアナリティクス・AI (MSPC※)を活用して生産性向上に貢献する現場型診断装置「SignAiEdge」を開発しました。

電子デバイスでは、自動車向けパワー半導体の開発に注力し、従来よりも電力損失を低減し、電動車の小型軽量化や効率化を実現するRC-IGBT等を開発しました。

※ Multivariate Statistical Process Control (多変量統計的プロセス管理)

研究開発費

(億円)



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

2020年度業績見通し

新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、日本を含め各国の経済活動が制限されており、現時点において顧客の設備投資および生産動向を予測するのは非常に困難な状

況のため、2020年度業績見通しは、経済活動への影響を一定程度精査できる状況となり次第、速やかに公表いたします。

セグメント別概況

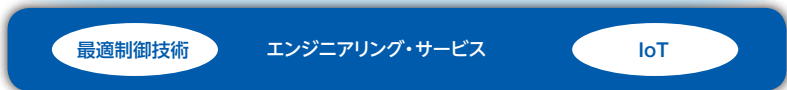
パワエシステム エネルギー／インダストリー

中期経営計画の方針

強いコンポーネントの創出と、エンジニアリング・サービス、最適制御技術、IoTを組み合わせたシステム事業を強化するとともに、現地パートナー／M&A商流の活用により海外事業拡大を図ります。社会・産業インフラ分野向けにソフト・ハー

ドの標準化・パッケージ化、電気設備丸ごとビジネスでの受注拡大を推進し、輸送分野に対しては他社との差別化を図った商材の開発加速に取り組みます。

創出価値	エネルギーの安定供給 自動化 省エネ					
事業部門	パワエシステム エネルギー			パワエシステム インダストリー		
顧客分野	社会インフラ分野(電力・情報通信)		産業インフラ分野(組立加工・素材)		輸送分野	
主要システム	変電設備／監視制御システム		エネルギー管理システム(EMS)		素材プラント向け 駆動制御・監視制御システム	
	鉄道車両用システム 旅客乗降用ドアシステム 高速鉄道車両駆動システム					
	蓄電制御システム		データセンター トータルシステム モジュール型データセンター	盤	組立加工装置向け 稼働情報収集システム	船舶用排ガス浄化システム SOxスクラバ
						レーザー式ガス分析計



主要コンポーネント	制御機器		制御機器		制御機器		制御機器	
	変電・電源		器具		駆動機器		計測機器	

海外事業拡大の取り組み(2019・2020年度)

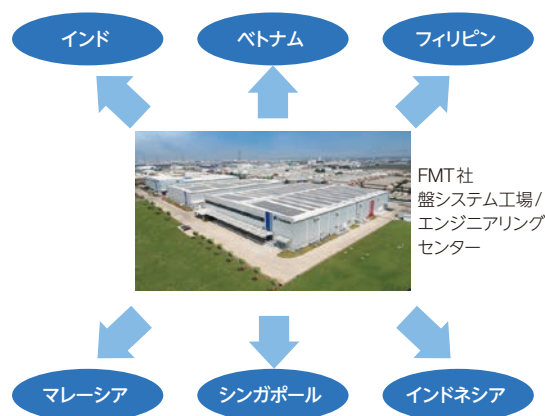
東南アジアやインドでは、M&A 商流・エンジニアリング力を活用した受注拡大を進めています。システム工場の立ち上げと現地子会社の統合により、地産地消に加えて現地設計(施設)機能を拡大し、ものづくり一貫体制を構築します。中国では現地パートナーの商流を活用し、素材分野・飲料工場向けに

駆動制御・監視制御システム、エネルギー・マネジメントシステムを提供し、生産性の向上やエネルギー最適化による省エネを実現していきます。北米では、富士 SEMEC 社と連携し、鉄道車両事業拡大に向け、ものづくり・エンジニアリング体制のさらなる強化を図っていきます。

〈東南アジア〉

2019年度は、アジア中核拠点となる富士電機マニュファクチャリング(タイランド)社(FMT社)に盤システム工場とエンジニアリングセンターを新設しました。今後、現地でのエンジニアリング、ものづくり体制強化によりデータセンターや電力・素材分野向けに、電力の安定供給・省エネに貢献するシステム事業を展開していきます。

アジア中核拠点FMT社と各拠点が連携



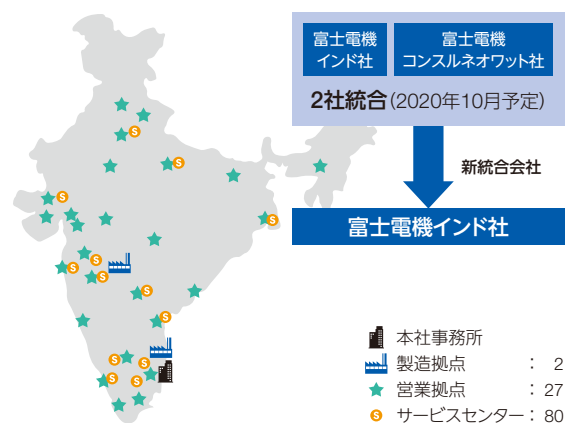
〈インド〉

2019年に連結子会社化したFCN社*と、富士電機インド社を統合し、製造や販売、サービス拠点の再編・拡充を推進します。

両社の商流・商材の強みを生かした事業拡大およびサービス体制を強化するとともに、設計や調達機能など現地化拡大により製品競争力を高めていきます。

※ 富士電機コンサルネオワット社

インド事業体制の強化(拠点の再編・拡充)

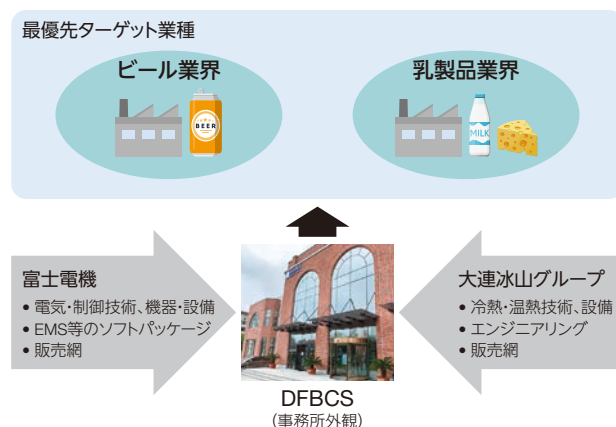


〈中国〉

2019年度は、中国の大手冷凍・空調機器メーカーの大連冰山グループとの合併会社である大連富士冰山スマート制御システム社(DFBCS)が、大連冰山グループ、および当社の無錫工場にエネルギー・マネジメントシステム(EMS)を導入。

本工場を中国市場における「モデル工場」と位置付け、最優先ターゲットとするビール業界や乳製品業界を中心に、お客様に省エネ効果や対策事例を示しながら、EMS導入に係る各種商材を提案し、システム事業拡大を図っていきます。

現地パートナーと連携し、EMSを軸にしたシステム提案



パワエレシテム エネルギー

国内で培った一括提案力と豊富なエンジニアリング経験を強みに、海外で変電事業、電気設備丸ごとビジネスの拡大を図ります。



執行役員
パワエレシテム エネルギー事業本部長
河野 正志

事業内容

- エネルギーマネジメント
電力流通、スマートメータ、産業変電、
鉄道地上変電、産業電源
- 施設・電源システム
データセンター、無停電電源装置 (UPS)、
施設電機、電機盤
- 器具
受配電・制御機器

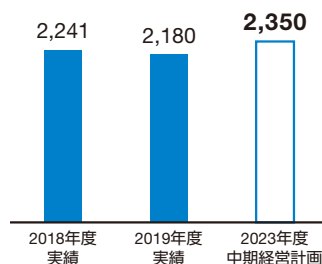
主な向け先

電力会社、素材プラント(鉄鋼、化学など)、
データセンター、機械セットメーカー

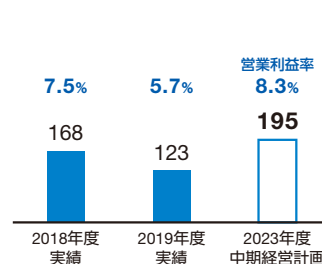
強み

- 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
- 電力の安定供給と最適化にかかる豊富な
納入実績、エンジニアリング経験
- 国内外自社工場で磨き上げた
省エネのノウハウ

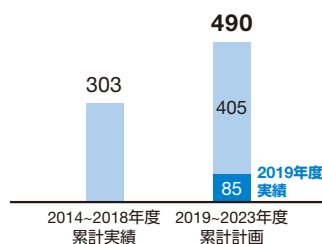
売上高 (億円)



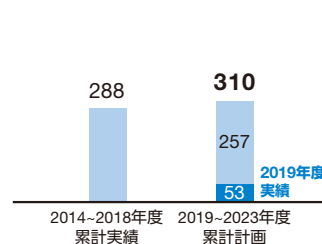
営業利益 (億円)



設備投資額 (億円)



研究開発費 (億円)



中期経営計画の方針

変電機器、電源機器、盤などのグローバルで競争力のある製品を投入し、ものづくり・エンジニアリング体制を強化、国内

で培った一括提案力により、海外で変電事業、電気設備丸ごとビジネスの拡大を図ります。

市場に対する課題認識と事業機会

経済成長が著しい東南アジアやインド・中東では、電力需要の拡大、変電所やデータセンターなど社会・産業インフラへの投資が続いており、電力の安定供給のため電力会社、工場、ビル向けに変電設備や盤などの需要が堅調に推移しています。

国内では、1970年～1980年代に素材プラントや鉄道会社に納入した変電設備など設備の老朽化を背景に、事故の予防や高効率化を目的とした設備の更新投資が継続すると見込

んでいます。

また、環境意識の高まりやエネルギーコスト抑制の観点から、省エネやCO₂排出削減に向け、工場全体のエネルギーの見える化・最適化へのニーズが増えています。電力変換効率の高い製品の導入だけでなく、お客様において最適なエネルギー需給制御を実現するエネルギーマネジメントシステム(EMS)活用の機会が増加していくことが見込まれます。

主な取り組み(2019・2020年度)

プラントシステム事業の体質強化

データセンターや鉄道向けに盤や変電機器の需要拡大が見込まれるなか、収益性向上に向け、開発・生産体制の再構築に取り組んでいます。

2019年度は、変電機器のマザー工場である千葉工場において、複数拠点に分散していた開発・設計・エンジニアリング機能を集約するエンジニアリングセンターの建設に着手しました。2020年度は盤の標準化設計・評価機能を東京工場に集約し、生産性向上を目指したシステム棟の建設に着手します。機能集約により製品・システムの標準化を推し進めるとともに、試験環境の整備にも取り組みます。現地環境を模倣的に再現することができる試験設備を活用し、出荷時の製品品質の完成度を高め、現地での手戻り削減や試験時間の短縮につなげます。

これらの取り組みの推進により、競争力のある新商材の開発を加速するとともに、標準化のさらなる拡大や生産・試験の合理化を図り、コストダウン・納期短縮を実現していきます。

電気設備丸ごとビジネスの拡大

5GやIoT普及を背景に、大型のデータセンターや半導体工場の需要が堅調に推移しており、同業種への電気設備丸ごとビジネスの受注が拡大しています。

2019年度は、データセンターの大型化に対応するため、大容量無停電電源装置(UPS)を開発・発売しました。単機容量は330kVAから1,000kVAまで対応し、装置の並列運転により最大8,000kVAの大規模システムも構築することが可能です。

当社は幅広い製品ラインアップに加え、施設の設計から機器調達、工事などを一括で請け負うことで、データセンターの早期建設や省エネ化を実現できており、グローバルに展開する外資系事業者からの受注も年々増えております。

2020年度は、これまでの国内での豊富な納入実績を活用し、東南アジアでも電気設備丸ごとビジネスを拡大していきます。

Close Up!

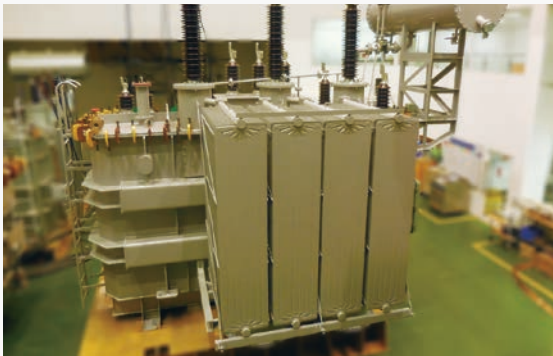
グローバル変圧器の開発、電力の安定供給に貢献

電力需要が旺盛な東南アジアやインド・中東では発電所や変電所の建設が相次いでいます。

変圧器や開閉装置などの変電機器は、発電所や変電所を構成する主要な機器であり、「高信頼性」が要求されます。一方、変電所は用地取得が難しい都市部にも建設されることが多く、「小型・軽量化」も求められています。

世界最小クラスかつ大幅なコストダウンを実現したグローバル変圧器を開発し、タイの生産拠点で現地生産を行います。

変圧器、開閉装置、盤など競争力あるグローバル商材の開発・製品化を推進し、アジアやインドなど海外市場で電力の安定供給と設備の安定稼働に貢献していきます。



グローバル変圧器外観



富士タスコ社(タイ生産拠点)

パワエレシステム インダストリー

東南アジアやインドを中心に、パートナー戦略のさらなる推進と、地産・地消・地設体制の強化により、海外事業拡大を加速します。



執行役員
パワエレシステム インダストリー事業本部長
鉄谷 裕司

事業内容

- オートメーション
インバータ、モータ、FAコンポーネント(サーボ・コントローラ)、計測機器・センサ、FAシステム、駆動制御システム、計測制御システム
- 社会ソリューション
鉄道車両、放射線機器・システム
- 設備工事
- ITソリューション

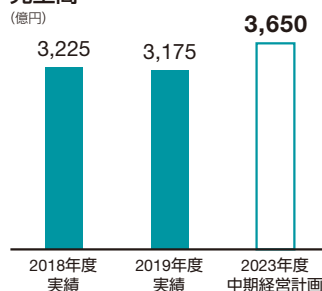
主な向け先

空調・水処理設備、機械セットメーカー、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

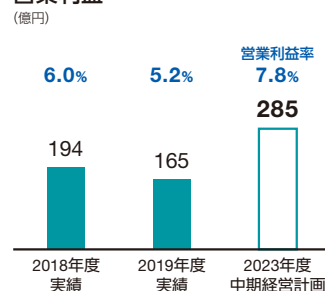
強み

- 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

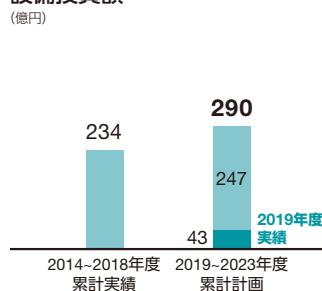
売上高



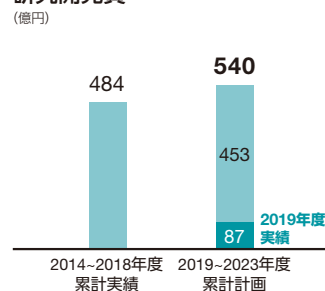
営業利益



設備投資額



研究開発費



中期経営計画の方針

駆動機器、計測機器、制御機器にIoTを組み合わせたオートメーション事業を中核として、パートナー戦略の推進により、海外でシステム事業の拡大を図るとともに、他社との差別化

を実現した特長ある商材を活用して船舶向け、鉄道向け事業の拡大を図ります。

市場に対する課題認識と事業機会

国内産業分野では、労働力不足や競争力を高める観点から、生産改革の取り組みが活発化しています。加えて、新型コロナウイルス感染症対策、働き方改革といったニーズから、製造現場などで自動化や省力化、遠隔制御が今後一層推し進められることが予想されます。また、素材分野では、一部業種で生産拠点再編などが実施されるものの、生産設備の老朽化更新・省エネ投資は一定の割合で継続すると見込んでいます。

経済成長が著しい東南アジア、インドでは電力供給の安定化や設備の省エネ、生産ライン自動化などの需要増加が期待されています。また鉄鋼やセメントなど素材分野での新規設備投資や更新需要が見込まれます。中国では、環境対策による省エネ投資、労働力不足および新型コロナウイルス感染症拡大対策を背景とした自動化・省力化投資が今後も進む見通しです。

主な取り組み(2019・2020年度)

パートナー戦略推進による海外事業の拡大

東南アジアでは富士CAC社(ベトナム)のエンジニアリング・商流を活用し、セメントプラントにおける生産設備の監視制御システムの拡販に取り組んでいます。2020年度はソフト・ハードの標準パッケージ化の製品開発を推進しコスト競争力を高め、さらなる受注拡大を目指します。

インドではFCN社と富士電機インド社が一体となり、インバータやUPS、パワーコンディショナ(PCS)などコンポーネントの設計・製造・試験に至るものづくり一貫体制の構築を推進します。

富士Gemco社のエンジニアリング・商流に、FCN社の商流・サービス拠点を活用し、素材分野に加え、再エネ、食品・飲料分野でのシステム事業拡大を図っていきます。

IoTを活用したシステム事業の拡大

国内の産業分野では、競争力の向上や止まらない設備を目指し、設備稼働状況の見える化や、設備不具合の予知・解析分析などIoTを活用した業務改善、生産性向上の取り組みが広がっています。

2018年度には現場のあらゆるデータを一括収集し、設備異常や不良発生の原因解析を支援するデータ収集システム「OnePackEdge」を、2019年度は業界初のバッチ式MSPC※により設備の異常兆候を検知・解析できる現場型診断装置「SignAiEdge」を開発し、発売しました。

2020年度は、これらIoT製品を自社工場の生産ラインに導入し、収益性の改善に取り組むとともに、そこで培ったノウハウを生かしてお客様に水平展開していきます。さらに、新型コロナウイルス感染症拡大対策として、今後ニーズが高まることが見込まれる「設備の遠隔監視サービス」と組み合わせ、受注拡大を目指します。

※ Multivariate Statistical Process Control(多変量統計的プロセス管理)

Close Up!

インド鉄鋼プラントの省エネに貢献

世界で3番目にCO₂排出量が多いインドでは、温室効果ガス削減目標を達成するため、エネルギーを多く消費する火力発電や鉄、セメントなど9業種のプラントを対象に、エネルギー効率の改善を進めています。

鉄鋼プラントでは、鉄の生産工程において、電力やガス、蒸気など複数のエネルギーを膨大に使用するため、省エネにはそれぞれのエネルギーを最適に組み合わせで制御することが必要となります。

当社は、国内実績で培った独自の最適化技術と過去の運用データや生産・稼働計画を駆使し、生産設備全体のエネルギー利用を予測・最適運用する鉄鋼プラント向けエネルギーマネジメントシステム(EMS)を現地の大手製鉄所へ提供、実証事業を開始しました。

今回の実証実績を生かし、インド鉄鋼プラントへの水平展開およびその他アジア地域での提案活動を推進し、省エネによるCO₂削減に貢献していきます。



監視・制御室(インドの鉄鋼プラント)

電子デバイス

電動車向けパワー半導体の生産能力増強を加速し、
事業拡大を図ります。

執行役員常務
電子デバイス事業本部長
宝泉 徹



事業内容

- パワー半導体
産業分野、自動車分野
- ディスク媒体

主な向け先

- パワー半導体
産業： インバータ、工作機械、エアコン、
太陽光・風力発電、電鉄
自動車： 電動車(EV、HEVなど)の
モータ駆動、エンジン制御、
ブレーキ制御
- ディスク媒体
HDD(データセンター、パソコン)

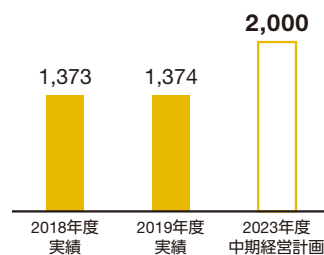
強み

パワー半導体

- 電力変換効率を大幅に向上させる
独自デバイス
- 高放熱性・高信頼性を実現する
パッケージ技術
- パワエレ機器の高効率化・小型化・
高信頼性に貢献するIGBTモジュールの
製品開発力

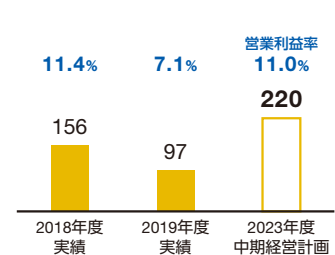
売上高

(億円)



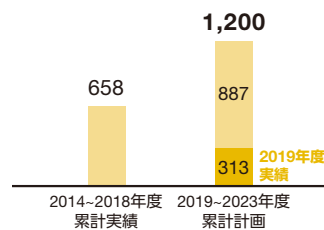
営業利益

(億円)



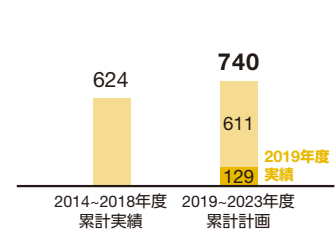
設備投資額

(億円)



研究開発費

(億円)



中期経営計画の方針

世界的な電動車需要の拡大、再生可能エネルギーの普及を背景に、自動車(電動車)および産業向けパワー半導体に注

力し、生産能力の増強に向け積極投資を行い、売上・利益の拡大を図ります。

市場に対する課題認識と事業機会

高い変換効率・電力制御で省エネを担うパワー半導体は、経済成長やテクノロジーの進展に伴うエネルギー消費量の増加、製造業での自動化投資拡大、地球温暖化防止に向けた環境規制などを背景に、さまざまな分野・用途で需要が拡大しています。

自動車分野では、世界各国でガソリン車から電動車へのシフトが進み始めており、電動車のモータ駆動用インバータ向け

など、パワー半導体の需要拡大が見込まれています。

産業分野では、グリーンエネルギー需要の高まりにより、風力や太陽光などの再生可能エネルギーへの移行が継続。また、労働力不足解消や生産性向上のための自動化投資が期待されており、工作機械やロボット向けの需要が拡大する見通しです。

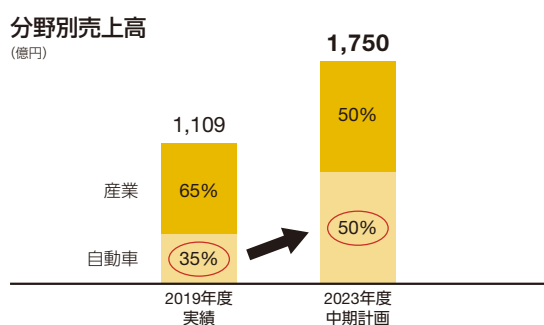
主な取り組み(2019・2020年度)

電動車向けパワー半導体の売上拡大

2019年度は、さらなる低損失および高冷却性能を実現した第4世代直接水冷モジュールの量産が始まりました。自動車向け製品の売上は対前年で大幅に増加し、パワー半導体全体に占める売上高比率は前年度29%から35%へ伸びました。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により海外工場の稼働停止など、グローバルでガソリン車を中心に自動車の生産台数が減少傾向にあります。環境規制が強化されているなか、電動車は今後も中長期的な需要拡大が見込まれます。

当社は品質の高い製品を安定的に提供し、電動車向けパワー半導体の売上拡大を図っていきます。



生産能力増強を加速

電動車向けパワー半導体の急速な需要拡大に対応するため、8インチウエハ生産設備の積極的な増産投資を実施しています。2020年度も継続して増産投資を実行し、組立工程についても国内外の生産拠点の能力増強を図っていきます。

再エネ・電鉄市場向け

大容量IGBTモジュールの売上拡大

2019年度は、従来比約30%の低損失化を実現した第7世代IGBTチップを搭載し、高放熱性・高信頼性を備えた第7世代IGBTモジュールの大容量タイプを主に再生可能エネルギーや電鉄市場向けに発売しました。

これらの市場では、装置の大容量化かつ低損失化・小型化が進んでおり、本製品の特性を生かし、風力・太陽光発電機器メーカーへの売上拡大を実現しました。

2020年度は堅調な再生可能エネルギー市場向けで引き続き売上拡大を図るとともに、電鉄市場向けの新規案件の獲得により、産業分野でのさらなるシェアアップを目指します。

Close Up!

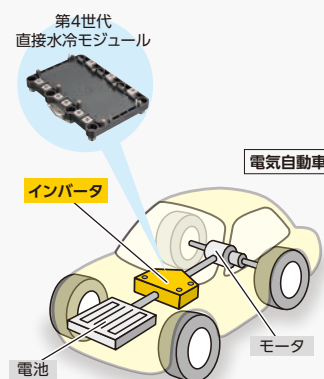
電動車の環境負荷低減、航続可能距離の向上に貢献

電動車は環境負荷低減や航続可能距離向上のため、搭載部品の小型化・軽量化・高効率化が求められています。

当社はこのニーズに応えるため、電動車に欠かせないモータ駆動用インバータ向けに、小型化と低損失を実現したRC-IGBT*を搭載し、従来製品に比べて放熱性能を高めた直接水冷構造を採用した「第4世代直接水冷モジュール」を2019年度より量産開始しています。

*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、2チップ別々に配置した場合に比べて大幅な小型化を可能にします。

電気自動車(EV)イメージ図



食品流通

「省人」「省力」ニーズに加え、「非対面」「非接触」の衛生ニーズに対し、自動化技術・冷熱技術を駆使した新商材を早期に展開します。



執行役員常務
食品流通事業本部長
高橋 康宏

事業内容

- 自販機
飲料自販機、食品・物品自販機
- 店舗流通
店舗設備機器、金銭機器

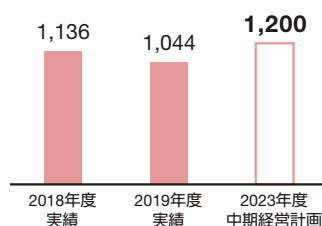
主な向け先

飲料メーカー、自販機オペレーター、コンビニエンスストア、スーパーマーケット、POSメーカー

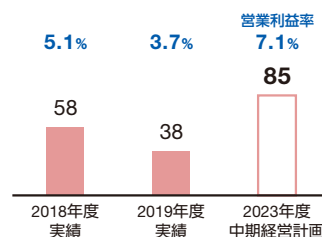
強み

- 日本・中国・東南アジアにおける業界トップの自販機シェア
- 商品を効率良く冷却・加温する冷熱技術
- 自販機で培ってきた省人・省力化に貢献する自動化技術

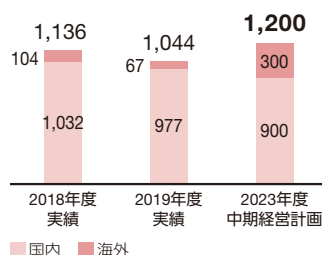
売上高 (億円)



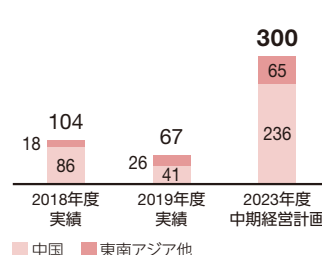
営業利益 (億円)



国内・海外売上高 (億円)



海外地域別売上高 (億円)



中期経営計画の方針

自動販売機(以下、自販機)、店舗機器をコアにセンシング技術、通信・情報連携技術を強化し、省人・省力化など顧客ニーズをサポートするシステムビジネスへの変革を図ります。

海外においては中国、東南アジアで自販機事業を強化するとともに、ものつくりのグローバル最適体制を構築します。

市場に対する課題認識と事業機会

国内では労働人口の減少に伴う人手不足や、地球温暖化対策を背景に、お客様である飲料メーカーやコンビニエンスストア、スーパーマーケットでは「省人」「省力」「省エネ」化を推し進めています。

海外においては注力市場である中国でも、飲料や物販の自

動化ニーズの高まりにより、自販機の需要拡大が期待されています。東南アジアでは大手飲料メーカーの参入などを契機に、タイを中心に自販機市場が急拡大しています。

さらに国内外で新型コロナウイルス感染症対策として非対面・非接触につながる製品・サービスのニーズが高まっています。

主な取り組み(2019・2020年度)

社会ニーズに対応した自販機新商材の展開

2019年度は、国内において高付加価値機の提案などを推し進めたものの、オリンピックの延期や新型コロナウイルス感染症の拡大により需要が減少しました。

2020年度は、ウィズコロナの社会で消費者やお客様のニーズが大きく変化するなか、抗菌材料を用いたり非接触化を図ったりすることで消費者が安心して利用できる新機種や、お客様の自販機運営の効率化を図るシステムの提供を進めます。

中国／東南アジアにおける自販機市場の創出、売上拡大

2019年度は、米中貿易摩擦等に端を発した景気悪化を受け、中国市場の需要が減少しましたが、東南アジアでは消費者の所得増加、人件費増加を背景とした自販機需要を取り込み、売上を拡大しました。

2020年度は、国別に大手飲料メーカーとの協業を強化するとともに、多様化する顧客ニーズやウィズコロナの社会における非接触ニーズに対応した新機種の投入を進めます。

店舗の売上拡大、省人化ニーズに対する新商材の展開

2019年度は、店舗の売上拡大に貢献するカウンター什器や、省エネ・省力化に貢献するシステムなどの新商材を提案・展開しました。

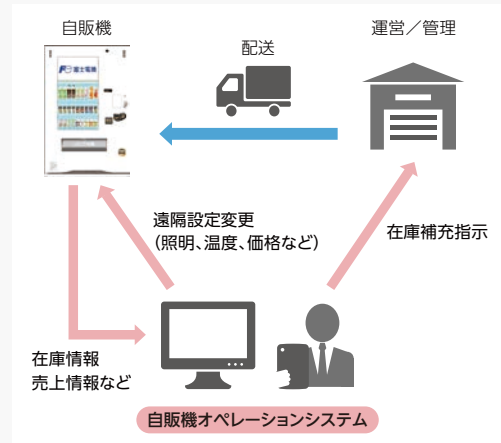
2020年度は、国内では店舗の省人化や時短営業対応などのニーズがさらに高まるなか、昼間はショーケース、夜間は自販機として機能する2WAYケース、店舗内の給排気を制御し店内環境の維持と空調の省エネを実現する正圧化制御システムなど、当社の自動化技術を生かした新商材を展開し、消費者の利便性とお客様の収益性向上に貢献していきます。

Close Up!

AIにより自販機オペレーション業務を効率化

国内の飲料メーカーや自販機オペレーター会社では、深刻な人手不足を背景に商品補充業務などの効率改善が喫緊の課題となっています。当社は自販機運営に必要な「中身商品の需要予測」「自販機の遠隔設定」「販売計画」「配送ルート設定」などをAIでサポートするシステムを開発し、市場台数の過半を占める当社製自販機に適用すべくお客様に提案を進めています。売り切れによる機会損失や配送コストを減らしてお客様の自販機オペレーション業務を効率化し、収益性向上に貢献していきます。

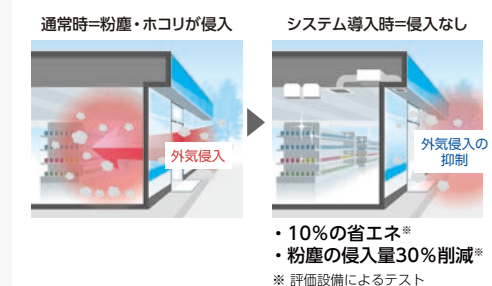
自販機の情報を基にAIが最適な販売計画、配送計画などを提案



外気侵入を抑制し店内環境の維持と空調の省エネに貢献

当社は店内の気圧を制御するシステムを開発しました。センサによって換気扇などによる排気と吸気のバランスを制御し、店舗の自動ドア開閉時の外気侵入を抑制します。空調の負荷を減らすことにより10%の省エネを実現、さらに粉塵の侵入を30%削減し、従業員の清掃負担も軽減します。店舗の省人・省エネに貢献するこのシステムはお客様から好評をいただいています。

正圧化制御システム



発電プラント

市場環境の変化に対して、再生可能エネルギーと分散型電源に注力し、事業ポートフォリオの変革を加速するとともに、サービス事業を強化し収益性を追求します。



執行役員
発電プラント事業本部長
堀江 理夫

事業内容

- 再生可能エネルギー・新エネルギー
地熱発電、水力発電、
太陽光発電、風力発電、
燃料電池
- 火力発電
- 原子力関連設備

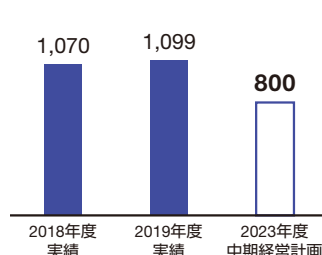
主な向け先

国内外各社発電事業者

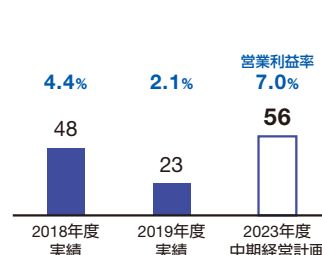
強み

- プラント全体を取りまとめる
エンジニアリング力
- 地熱発電におけるワンストップ提案力、
業界トップの納入実績
- 水力発電における豊富な納入実績
- 太陽光・風力発電における蓄電制御の
技術と経済性

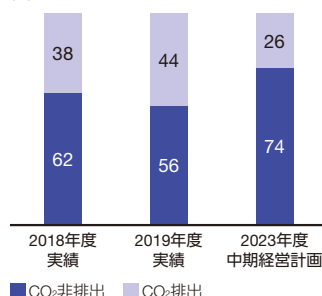
売上高
(億円)



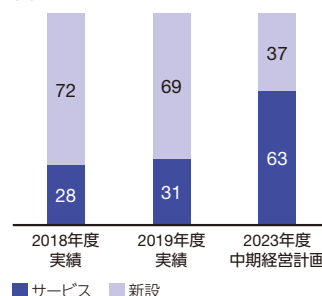
営業利益
(億円)



CO₂排出有無別の売上比率
(%)



新設/サービス別の売上比率
(%)



中期経営計画の方針

脱炭素に向けた市場環境の変化に対応し、再生可能エネルギー・分散型電源分野へ注力し、事業ポートフォリオの変革を

図るとともに、発電設備の更新需要を取り込み、サービス事業を拡大し収益性を追求します。

市場に対する課題認識と事業機会

気候変動抑制に関する国際的な枠組みであるパリ協定の発効以降、世界で「脱炭素」の動きが加速し、温室効果ガスを排出しない再生可能エネルギー市場が拡大しています。

太陽光発電は東南アジアにおけるメガソーラーの需要に加え、小規模な分散型電源としての需要も立ち上がりつつあります。地熱発電は豊富な地熱資源を持つ東南アジアやアフリ

カにおいて経済成長に伴い需要が高まっています。水力発電は国内の老朽化した発電設備に対する設備更新やアップグレードを通じた発電効率向上、ならびに環境負荷・環境リスク低減が期待されています。

発電設備の保守・更新においては稼働率向上と運用性向上へのニーズが高まっています。

主な取り組み(2019・2020年度)

再生可能エネルギーの受注拡大

太陽光・風力発電

当社は、太陽光・風力発電向けに蓄電池併設や当社製パワーコンディショナとコントローラとの組み合わせなどにより、電力システムの安定化やピークシフトに寄与するソリューション提案を推し進めています。

2019年度は、海外子会社と協働で当社初の海外太陽光案件を受注したほか、国内でも2件受注することができました。

2020年度も引き続き、国内外で拡大する再生可能エネルギーの需要に対し受注拡大に取り組みます。

地熱発電

業界トップのシェア*1を持つ地熱発電では、当社でアフリカ大陸初となる案件の工事がケニアで進行しています。

2019年度は、国内の鬼首地熱発電所を受注、海外では前年度に引き続きケニアで新規案件を受注しました。

2020年度は、幅広い地熱資源に対応すべく国内向けに小容量帯向けパッケージを追加し商機を拡大します。海外では引き続き東南アジア・アフリカ地域を重点ターゲットとして、世界の地熱資源国において受注活動を加速していきます。

水力発電

近年国内において低コストで安定的な電力の供給源として水力発電の需要が高まり、老朽化設備のスクラップアンドビルド*2案件が増加しています。引き続き旺盛な需要に対応すべく現場対応力を強化するとともに、昨年度の新エネ大賞を受賞したハイブリッドサーボシステム*3など特長ある差別化商材を駆使して受注拡大を図ります。

サービス事業の拡大

保守・更新サービスは、営業から調達、据付、アフターサービスまですべてお客様の地域で完結するオンショア・オンサイトの強化を引き続き推進します。

2019年度は、保守サービス提案を強化し、対前年度約10%増の売上を達成することができました。

2020年度も、これまでに立ち上げた中東、フィリピン、ベトナム、インドネシアなどの拠点を中心にローカルネットワークの強化を図り、サービス事業を拡大します。

※1 直近20年の実績(当社調べ)

※2 老朽化して非効率な設備を廃棄・廃止して新しいものに置き換えることにより効率化を実現すること

※3 水力発電設備における水車操作機構の一つ

Close Up!

蓄電池併設型太陽光発電設備による受注拡大

東南アジアでは送電網が乏しく電力が届かない地域へのインフラ整備が課題となっています。安価な電源として近年コスト競争力が高まってきた太陽光発電を、分散型電源として活用する計画が数多く持ち上がっています。太陽光発電を主力電源とするためには、発電できない夜間の電力供給源となる蓄電池を併設する必要があります。さらには安定した電力を供給するため、蓄電池による最適制御のニーズも高まっています。

当社は蓄電池と当社製パワーコンディショナを組み合わせた最適制御に強みを持ち、蓄電池併設型太陽光発電所として国内最大級である「すずらん釧路町太陽光発電所」等の発電設備を手掛けた実績があります。

その豊富なノウハウ・実績を生かし、海外子会社の富

士電機(タイランド)社と協働で当社海外初の太陽光発電プロジェクトをEPC*契約で2件受注しました。この実績を足掛かりとして今後も東南アジアを中心に積極的に拓展し、再生可能エネルギーの拡大に貢献します。

※ Engineering(設計)、Procurement(調達)、Construction(建設)の略
設計から工事、据付、試運転まで一括して請負う契約



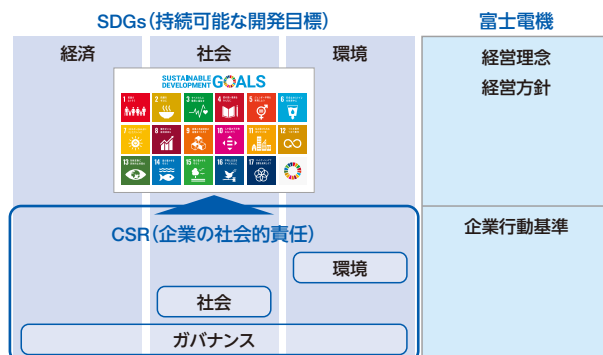
すずらん釧路町太陽光発電所

経営基盤強化の取り組み

長期的な企業価値向上に向け、環境、社会、ガバナンスの視点から経営基盤の強化に取り組んでいます。

富士電機の企業活動とSDGs/CSR

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の実現に貢献していくことを経営方針の柱に据えています。これは、国際社会が目指す、SDGs達成に向けた経済、社会、環境の統合的向上を図る取り組みと合致するものです。CSRは、SDGs達成への貢献に向けたあるべき企業行動として、当社の企業行動基準の実践により、環境、社会、ガバナンスの視点から主要課題の取り組み(次頁参照)を推進しています。



SDGsの推進

SDGs達成への貢献に向け、企業活動全体で取り組む9つのSDGs目標を設定し、2019年6月に発表しました。

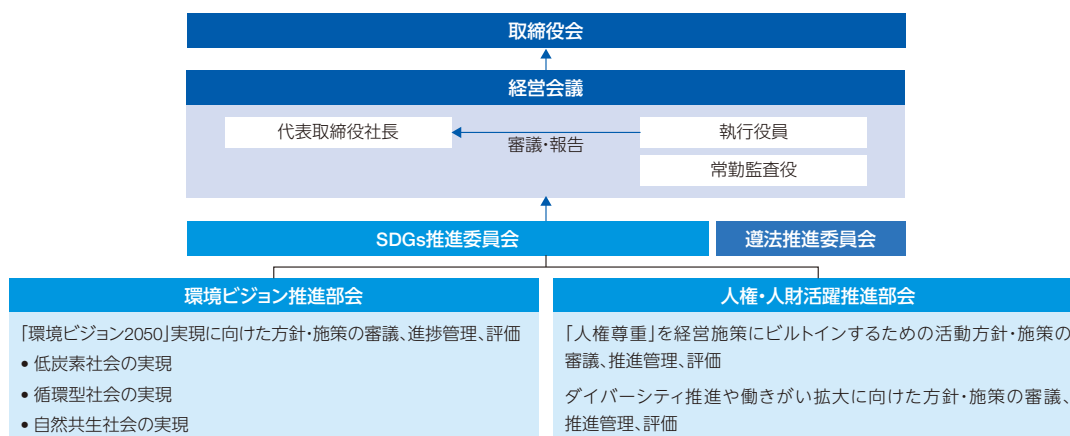
2020年4月には、SDGs推進を経営レベルで議論・決定・評価することを目的に、SDGs推進委員会を新設しました。SDGs視点による当社の重要課題や事業のリスクと機会の整理、それらの戦略への落とし込みと、その実行評価を行います。特に、環境側面では、低炭素社会の実現を骨格とした「環境ビジョン2050」の推進、社会側面においては、人権と人財活躍の推進を重要課題として、それぞれの課題に対応する部会を設置し、活動の方針・施策の審議、推進管理、評価に取り組んでいきます。

なお、委員会で審議された内容は経営会議および取締役会において報告・審議されます。



SDGs推進委員会の役割と重要課題

- **委員** 事業・営業部門およびコーポレート部門の執行役員
- **役割** ① SDGs視点による当社の重要課題ならびに事業の機会とリスクの整理
② 重要課題の戦略への落とし込みおよび実行と評価(PDCA管理)
- **重要課題** ① 「環境ビジョン2050」の推進 ② 人権と人財活躍の推進



環境・社会・ガバナンスの主要課題の取り組み

長期的な企業価値向上に向け、企業行動基準の実践のうえで重要となる課題を設定し、サプライチェーンを含め、環境、社会、ガバナンスの視点から経営基盤の強化に取り組んでいます。

<重要課題>

■ **環境:** 「環境ビジョン2050」を柱に、あらゆる企業活動を通じて地球温暖化対策に取り組めます。

■ **社会:** 人権尊重、多様な人財の活躍推進や働き方改革に取り組めます。

■ **ガバナンス:** 昨今の経営リスクの多様化を踏まえ、グローバルでのコンプライアンスの徹底、リスクマネジメントの一層の強化に取り組めます。

分野	企業行動基準	主要課題	主な取り組み	関連するSDGs	参照ページ
環境	地球環境を大切にします	低炭素社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> ■ 省エネ製品の提供による社会のCO₂排出量削減 ■ 生産活動における温室効果ガス排出量削減 		環境 P31
		循環型社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> ■ 製品や生産活動における3R(リデュース・リユース・リサイクル)の推進 		
社会	人を大切にします	人権尊重	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人権デュー・デリジェンスの実施 		人財 P37 ウェブサイト (下記URL参照)
		安全／健康な職場	<ul style="list-style-type: none"> ■ 安全衛生に対する社員意識の向上 ■ 労働災害撲滅に向けた安全衛生監査の実施 ■ 社員の健康確保とメンタルヘルスケア 		
		多様な人財の活躍	<ul style="list-style-type: none"> ■ 女性の活躍の場の拡大 ■ 60歳以上の社員の活躍促進 ■ 障がい者の職域拡大 		
		ワーク・ライフ・バランス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 働き方改革の推進 ■ 仕事と仕事以外の生活の両立支援と職場風土づくり 		
		人財育成	<ul style="list-style-type: none"> ■ 次世代経営人財の育成強化 ■ グローバル人財の育成強化 		
ガバナンス	グローバル・コンプライアンスを最優先します	コンプライアンス・プログラムの確実な運用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「富士電機コンプライアンス・プログラム」に基づいた社内ルール策定・改廃、監視・監査・教育の実践 ■ 社員への遵法意識の浸透 		コンプライアンス P53 リスクマネジメント P55
		リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業継続力の強化 ■ 情報セキュリティの強化 		
		経営トップは本基準の実践を徹底します	<ul style="list-style-type: none"> ■ コーポレート・ガバナンス体制の強化 		
ガバナンス	株主・投資家を大切にします	株主・投資家との建設的な対話	<ul style="list-style-type: none"> ■ 適時、公平、公正な情報開示 ■ 株主・投資家との対話活動の充実 		コーポレート・ガバナンス P48
		お客様を大切にします	<ul style="list-style-type: none"> ■ 製品・サービスの品質向上 ■ お客さまサポート・サービス体制の強化 		
ガバナンス	お取引先様を大切にします	持続可能な社会を支えるサプライチェーンの構築	<ul style="list-style-type: none"> ■ 公平・公正な調達 ■ お取引先様と進める社会的責任 		サプライチェーン P60
		社会への参画を大切にします	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「自然環境保護」「次世代育成支援」の地域貢献活動の実施 ■ 海外事業の重点地域における地域貢献活動の実施 		

環境

これまで培ってきたエネルギー・環境技術の活用により、サプライチェーン全体で環境課題の解決に貢献します。



執行役員専務 生産・調達本部長
安部 道雄

国際社会でのSDGsへの取り組みが広がるなか、地球温暖化防止、天然資源の有効利用、生物多様性の保全など、環境課題対応の重要性が大きくなっています。

富士電機はこのような社会の動きを踏まえ、2019年6月、今後当社が長期的に取り組むべき環境活動の方向性を明確化するため「環境ビジョン2050」を策定しました。これまで当社が培ってきたエネルギー・環境技術を活用することにより、目標に掲げた「低炭素社会の実現」「循環型社会の実現」「自然共生社会の実現」をサプライチェーン全体で取り組んでいきます。

2019年度は、主要な指標である、温室効果ガスの削減、3R(リデュース・リユース・リサイクル)の推進、生態系への影響低減に関する目標をすべて達成することができました。

2020年度は、新設した「SDGs 推進委員会」傘下に「環境ビジョン推進部会」を設置し、「環境ビジョン2050」を確実に進める体制を整えるとともに、6月にはTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同表明を行いました。

これからも富士電機はエネルギー・環境事業をグローバルに推し進めることで、環境課題の解決、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

富士電機「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「低炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」の実現を目指します

低炭素社会の実現

サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量80%以上削減を目指します

循環型社会の実現

環境負荷ゼロを目指す
グリーンサプライチェーンの構築と
3R*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

環境負荷の低減	環境価値の創出
● 生産時の温室効果ガス排出量 31%削減 (温室効果ガス排出量基準年:2013年度)	● 製品による社会のCO ₂ 削減量 5,000万トン/年に貢献

※3R: Reduce(リデュース)、Reuse(リユース)、Recycle(リサイクル)

環境推進体制

「環境ビジョン推進部会」が評価した環境活動における重要事項は「SDGs推進委員会」に付議され、同委員会での審議、さらに経営会議への報告ならびに審議を経て取締役会に報告されます。

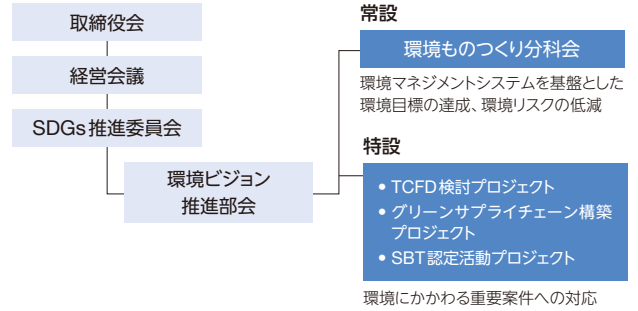
「環境ビジョン2050」の目標達成は、事業所の環境責任者で構成されている「環境ものづくり分科会」が推進します。分科会のメンバーは、環境目標・施策を自部門に落とし込み、管理・徹底を図ります。

さらに、当社が重要と特定した環境課題に対し、その取り組みを強力に推進する専門組織として、「TCFD検討」「グリーンサプライチェーン構築」「SBT*認定活動」各プロジェクトを新設し

ました。それぞれのプロジェクトは組織横断のメンバーで構成し、方針策定・実行計画を取りまとめます。当社は、これからも環境課題の解決に向けてさまざまな角度から取り組みます。

* Science Based Targets (科学的な根拠に基づく目標)

富士電機環境推進体制



「環境ビジョン2050」でサプライチェーンに対して当社が取り組む項目

サプライチェーン		
〈上流〉	自社	〈下流〉
お取引先様	生産時	お客様
原材料・部品 採掘 製造 廃棄 輸送 など	① 燃料の燃焼によるCO ₂ およびCO ₂ 以外の温室効果ガス ② 電力使用に伴い発電所から排出されるCO ₂	製品の使用 廃棄 輸送 など

環境ビジョン2050		
サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量 80%以上削減を目指します		
低炭素社会	2030年度目標	
	生産時の温室効果ガス排出量 31%削減	製品(省エネ)によるCO ₂ 削減 5,000万トン/年
循環型社会	環境配慮型製品(製品の3R) 生産時の廃棄物削減、水のリサイクル	クリーンエネルギー、省エネ製品
自然共生社会	環境悪化を招く化学物質削減 環境保全活動	環境配慮型製品
	グリーン調達 お取引先様との連携	

Close Up!

TCFDに賛同表明しました

気候変動による財務影響の分析・開示を促す国際的な枠組みである「気候関連財務情報開示タスクフォース(以下TCFD*)」提言への賛同を表明しました。

今後当社は、「環境ビジョン2050」の推進を通じて、気候変動が当社の事業ならびにバリューチェーンにもたらすリスクと機会、それに伴う財務影響などを分析し、経営戦略への組み込みと積極的な情報開示を行っていきます。

* Task Force on Climate-related Financial Disclosures



CDPのAリストに選定

2019年度、気候変動に対する取り組みとその情報開示が優れた企業として、CDP*より最高評価である「Aリスト企業」に認定されました。日本からは38社が選出されています。

* 気候変動など環境分野に取り組む国際NGO。世界主要企業の環境活動に関する情報を収集・分析・評価し、これらの結果を機関投資家向けに開示しています。



低炭素社会の実現

製品による社会のCO₂削減貢献

グリーンエネルギーや省エネ製品をお客様に使用いただくことは、製品稼働時に排出するCO₂の削減につながります。「環境ビジョン2050」において「製品による社会のCO₂削減貢献量」の目標を設定して取り組んでいます。削減貢献量とは、2009年度以降出荷した製品（平均寿命に達していないもの）が、1年間稼働した場合のCO₂削減貢献量を集計したものです。

2019年度は、グリーンエネルギー（地熱発電・太陽光発電・バイオマス発電）、省エネ製品（汎用インバータ・パワー半導体）などの市場供給により目標を達成しました。

当社が注力するパワーエレクトロニクス・電子デバイス製品の貢献量は売上構成比と比較すると低く（62%）、今後は貢献量の増加を目指します。2020年度は低損失型IGBTモジュールの売上拡大などにより貢献量増加を目指します。

2019年度目標達成状況

環境ビジョン2050	2019年度目標	2019年度実績	2020年度目標
【2030年度目標】 製品による社会のCO ₂ 削減量5,000万トン/年に貢献	3,210万トン/年	当年目標達成 3,651万トン/年 (達成率114%)	3,400万トン/年

【CO₂削減貢献量の考え方】

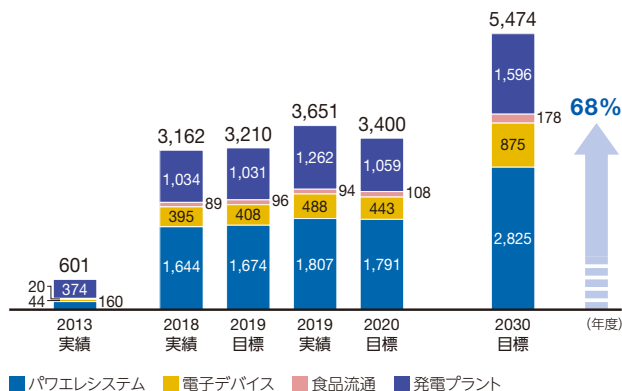
CO₂削減貢献量 = 製品使用時のCO₂削減効果 × 当年度市場稼働台数
 製品使用時のCO₂削減効果とは
 ・グリーンエネルギー: 当該製品導入によるCO₂排出量と火力発電平均のCO₂排出量との差
 ・省エネ製品: 当該製品導入以前と比較し削減できたのみならずCO₂排出量
 ※「温室効果ガス削減貢献量測定ガイドライン・ストックベース（経済産業省）」に準拠

主な貢献製品

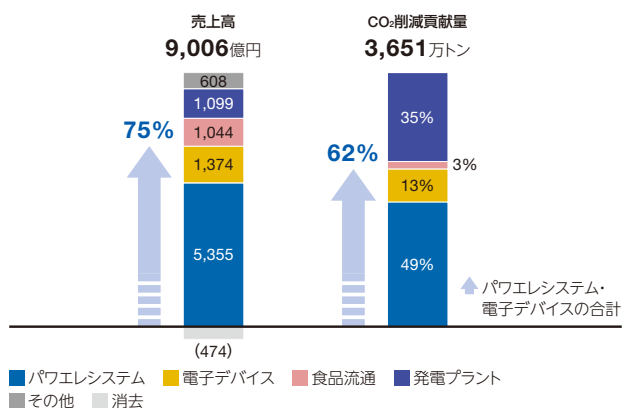
- パワーエレクトロニクス 汎用インバータ・トッピングモーター
- 電子デバイス パワー半導体
- 食品流通 自動販売機
- 発電プラント 地熱発電・水力発電

製品によるCO₂削減貢献量

(万トン)



売上高とCO₂削減貢献量構成比(2019年度)



Close Up!

蓄電池併設型太陽光発電で約6万トンのCO₂排出削減に貢献

2020年2月、すずらん釧路町太陽光発電所に蓄電池併設型発電設備を納入、営業運転を開始しました。メガソーラーに蓄電池を併設し、出力の変動制御を行うことで、グリーンエネルギーを安定供給しています。この発電設備により、59,864 (トン-CO₂/年)^{*1}のCO₂排出削減に貢献、約21,300世帯^{*2}の年間電力消費量を賅っています。



すずらん釧路町太陽光発電所

*1 CO₂排出削減量算出根拠: 年間発電電力量×CO₂排出係数
出力92MW、CO₂排出係数: 0.619kg-CO₂/kWh(火力発電加重平均)
*2 東急不動産(株)様ウェブサイトより

生産時の温室効果ガス排出量削減

工場での生産時に発生するCO₂をはじめとする温室効果ガス(以下GHG)を管理し、削減活動に取り組んでいます。「環境ビジョン2050」で掲げた2030年目標達成を目指し、年次の目標値を策定しています。2019年度は、生産設備に対する

省エネ設備の投資を推進し、目標を達成しました。2020年度は半導体工場の製造ラインにGHG除害装置を追加投資する計画をしており、GHGの排出を削減することで目標達成を目指します。

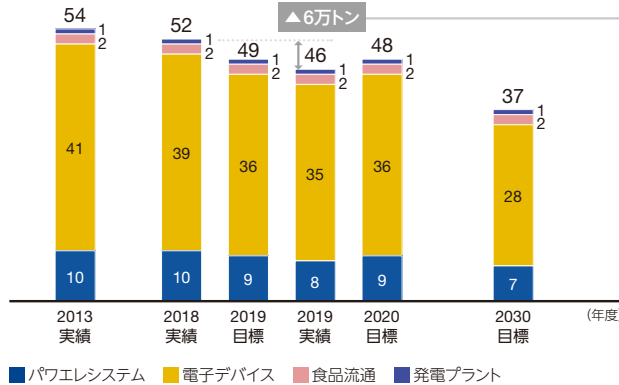
2019年度目標達成状況

環境ビジョン2050	2019年度目標	2019年度実績	2020年度目標
【2030年度目標】 生産時のGHG排出量 31%削減(2013年度比)	48.8万トン/年	当年目標達成 45.6万トン/年 (前年度比12%減) (基準年度比15%減)	47.9万トン/年

※ 電力係数: 国内0.463kg-CO₂e/kWh 海外: IEA-EMISSION FACTORS(国別の平均電力係数最新値)

生産時温室効果ガス排出量

(万トン)



環境活動 ▲4万トン(対前年)

主な施策

- ・省エネ活動(0.7万トン)
- ・再生電力購入増(0.1万トン)
[無錫・深圳工場で実施]
- ・再生自家発電増(0.1万トン)
[タイ工場で太陽光設備増設]
- ・温室効果ガス代替化(2.0万トン)
[津軽・常熱工場で溶媒を全廃など]
- ・電力係数低下効果(0.8万トン)
()は温室効果ガス削減量

生産減影響 ▲2万トン(対前年)

Close Up!

タイ工場の太陽光発電設備増設でCO₂排出量22%削減

富士電機マニュファクチャリング(タイランド)社では、2019年に新設した盤システム工場に約900kWの太陽光発電設備を増設し、全体で1,400kWの発電が可能となりました。その結果、同社で使用する電気の約36%が太陽光発電となり、CO₂排出量を対前年度22%削減しました。



富士電機マニュファクチャリング(タイランド)社

吹上工場 自社製品「ZEBLA」を活用した省エネ

省エネ活動の一環として自社製品を積極的に活用しています。主に電磁開閉器や配線用遮断器などを生産する吹上工場では、電力予測システム(ZEBLA)を使用した省エネ活動を2015年度から実施しており、2019年度はエネルギー使用量を9.1%、CO₂排出量を22.4%削減しました(いずれも2013年度比)。このシステムは、使用する電力量をピークなどを含めて予測し、省エネ活動を支援します。手動で行っていた電力消費量の予測計算を自動化することで、リアルタイムな省エネ対応が実現できます。吹上工場はこの省エネ活動が評価され、2019年度「省エネ大賞」で「省エネルギーセンター会長賞」を受賞しました。



電力予想システム(ZEBLA)

循環型社会の実現

製品開発から調達、生産製品の使用や廃棄に至るまで、サプライチェーン全体を通じた3Rの実現を目指しています。

達成指標は、「廃棄物最終埋め立て量」「水投入量」の低減です。これは生産時に発生する余材や水の再利用を目指したもので、年次目標に落とし込み評価を実施しています。

2019年度は、廃棄物最終埋め立て量の削減が進み、国内外合わせて最終処分率が1.1%となりました。国内では廃プラスチックの再利用が進んだこと、海外では最終処分の適正化が順

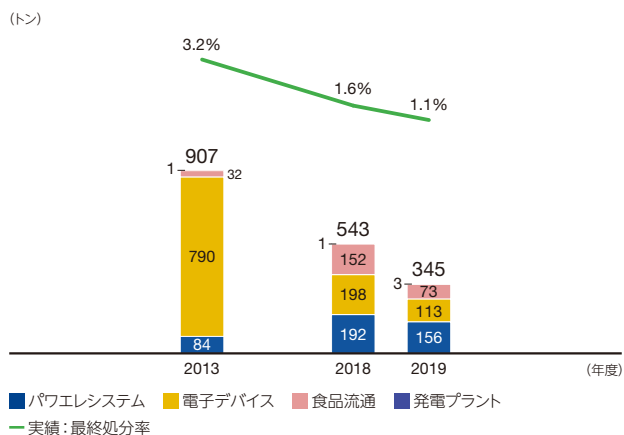
調に進んだことから、目標値を大幅に上回る成果となりました。

課題は、お取引先様やお客様との3Rに対する連携が進んでいないことです。今後、持続可能な資源循環を目指し、まずはお取引先様との協力体制の強化に取り組みます。そこで2020年度は、「グリーンサプライチェーン構築プロジェクト」を設立し、調達部門と環境部門が協力してお取引先様への環境保全活動を推進します。さらに、海外の最終埋め立て量の削減を進めることで、前年度以上の最終処分率を目指します。

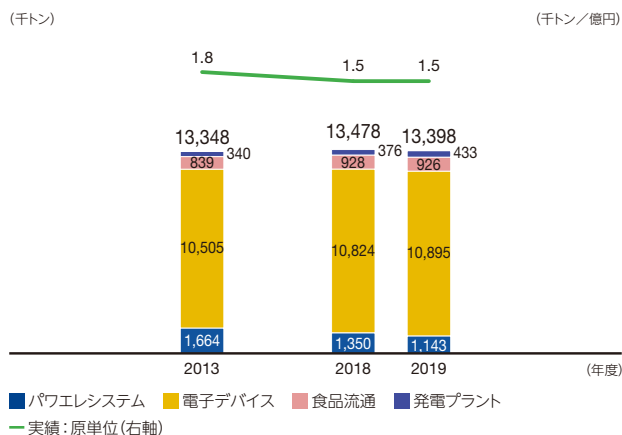
2019年度目標達成状況

環境ビジョン2050	2019年度目標	2019年度実績	主な施策
【2030年度目標】 廃棄物最終処分率 1.0%未満	最終処分率 2.1%以下	当年目標達成 最終埋め立て量 345トン 最終処分率1.1%	・廃プラスチックのリサイクル対応(セメント化)促進 (食品流通 三重工場) ・半導体梱包資材のリユース促進 (電子デバイス 富士電機パワーセミコンダクタ株)
【2030年度目標】 水投入量 売上高原単位 1.8千トン/億円	売上高原単位 1.8千トン/億円	当年目標達成 投入量 13,398千トン 売上高原単位 1.5千トン/億円	・水リサイクル設備のフィルタ膜閉塞対策 (電子デバイス 松本工場) ・節水対応推進 (電子デバイス マレーシア富士電機社)

廃棄物最終埋め立て量と最終処分率



水投入量と売上高原単位



Close Up!

半導体梱包資材リユースにより廃棄物最終処分量を約18トン削減

パワー半導体のパッケージを組み立てている富士電機パワーセミコンダクタ株式会社北陸工場では、電装モジュール半導体を収納・保管する資材(スティック)のリユース(再利用)に取り組んでいます。2019年度は、従来お客様から回収し廃棄処理していた使用済スティック約14万本相当を洗浄し、リユースしました。これは、約18トンのプラスチック処分量に相当します。実施に先立ちリユースによる製品への影響を徹底的に調査し、製品に悪影響が発生しないことを確認済みです。

自然共生社会の実現

生態系へ悪影響を与えない設計・ものづくりの徹底により、お客様に安心して使用していただくことを目指しています。環境悪化につながる化学物質（VOC：揮発性有機化合物）削減を指標とし、年次目標に落とし込み評価を実施しています。

また、生物多様性の保全に向けて、各拠点が現地のニーズ

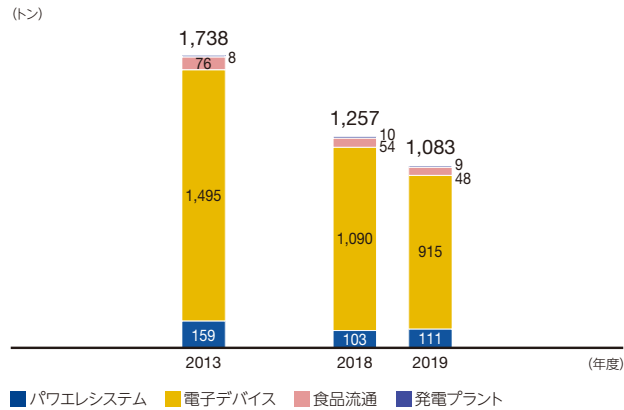
に対応した自然環境保護活動を実施しています。2019年度はマングローブの植林（マレーシア富士電機社）などを実施しました。

2020年度は、「CSR調達ガイドライン」の啓発を通じて、お取引先様への環境負荷低減に対する意識向上を図ります。

2019年度目標達成状況

環境ビジョン2050	2019年度目標	2019年度実績	主な施策
揮発性有機化合物（VOC）排出量 1,694トン未満	1,704トン未満	当年目標達成 1,083トン	・ 溶剤塗料の使用量削減（食品流通 三重工場）

揮発性有機化合物（VOC）排出量



Close Up!

規制物質含有調査の推進

お取引先様から環境負荷が少ない資材を購入することを目的に「グリーン調達ガイドライン」を策定し、購入資材を管理しています。

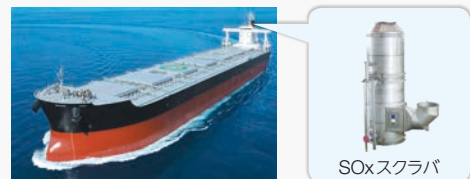
2019年度、RoHS規制物質*が6から10物質へ拡大されたことに伴い、インバータなどを製造する鈴鹿工場では381社のお取引先様へ規制物質含有に関する調査を行いました。現在、381社すべてのお取引先様について、規制物質の使用がないことを確認しています。

* RoHS規制物質：電気・電子機器における特定有害物質の使用制限

船舶から排出されるSOx除去に貢献

船舶の燃料には環境汚染物質の一つである硫黄酸化物（SOx）が含まれ、硫黄酸化物は酸性雨の原因の一つとされています。

2018年度に発売したSOxスクラバは、船舶の排ガスに含まれる硫黄酸化物を98%以上除去することで、大気汚染防止に貢献しています。これまでに累計で40台強（2020年7月現在）出荷しており、現在大型船向けのラインアップ拡充を進めています。



人財

中期経営計画目標の達成や
持続的成長企業としての基盤確立に向け、
「人財への投資」を積極的に行います。



執行役員常務 人事・総務室長
角島 猛

当社は経営方針に「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、事業の中長期的な発展を図るべく、社員の活躍推進、人財の育成、人財の適正配置などに積極的に取り組んでいます。

人財施策の推進にあたっては、社内外のさまざまな課題への対処に加え、毎年実施する「社員意識調査」の結果を踏まえつつ、タイムリーに対策を講じていくことが肝要と考えています。

労務構成の高齢化やものづくり力の強化という課題に対し、60歳以上の社員や技能系社員の活性化につながる処遇制度の見直しを実施し、高いパフォーマンスを発揮している社員に厚く報いる仕組みとしました。また、多様な人財の活躍推進に向けては、特に女性の活躍推進に注力し、理工系の人財の獲得と、キャリアアップにつながる育成に継続して取り組んでいます。さらに、「働き方改革」に関しては、働く時間・場所の柔軟化を通じて効率的な働き方が実現できるよう、制度や環境面の整備を推進するとともに、持続的成長に不可欠な「将来の経営幹部候補者」や、グローバル事業強化に向けた「国内外のグローバル人財」の育成にも積極的に取り組んでいます。

こうした取り組みを通じ、持続的成長に向けた「経営基盤の継続的な強化」として、人財の強化と活性化を推進していく考えです。

多様な人財の活躍推進

富士電機は、「企業行動基準」の中で、「人を大切にします」と宣言し、多様な人財の就労や活躍を可能にする施策や人事・処遇制度の構築に取り組んでいます。

60歳以上の社員および技能職の処遇制度見直し

社員の活躍推進に向けた処遇制度の見直しでは、60歳以上の社員と技能系社員に重点を置いた取り組みを推進しました。

日本国内の少子化や当社労務構成の高齢化が想定されることから、高い能力と経験を有する60歳以上の社員の活躍が重要となっており、60歳以上の幹部社員を対象に、仕事の価値に応じた処遇を実現する「シニアタスク制度」を導入しました。引き続き高いパフォーマンスを発揮する社員を、60歳以前と同水準の処遇を実現することも可能な仕組みとすることで、意欲の向上につなげることを狙いとしています。

また「65歳以降雇用ガイドライン」を制定し、年齢にかかわらず、高いスキルや知識を発揮する社員が最長75歳まで活躍できる環境整備を行いました。

技能系社員については、高い技能を土台に、改善・合理化のスキルを有する技能者を高く評価・処遇する仕組みとして「ものづくりマイスター」制度を導入しました。技能者の目指す姿を明確にするとともに、「ものづくりマイスター」認定者には賞与でインセンティブを付与することで、モチベーション向上と、工場全体のものづくり力の強化につなげることを狙いとして

処遇制度の見直し

60歳以上の社員	シニアタスク制度	60歳以降の職務内容に応じた処遇
	65歳以降雇用ガイドライン	高いスキル・知識を有する社員を75歳まで雇用するための環境整備
技能系社員	ものづくりマイスター制度	高い技能と優れた改善・合理化力を有する技能系社員の育成

います。同時に、高い改善・合理化力を得るための教育体系の整備を行い、意欲のある技能者が積極的にスキルを身に付けることができるような取り組みとしています。

女性活躍推進の取り組み

ダイバーシティの取り組みでは、特に女性の活躍推進の取り組みを強化しています。少子高齢化の進展や、価値観が多様化する社会において、企業としての総合力の発揮が持続的成長に不可欠であり、女性のさらなる活躍推進が不可欠です。

女性の活躍推進については、女性の採用強化と、女性役職者数の拡大に向けた育成推進に積極的に取り組んでいます。

女性の採用強化については、採用における女性比率20%を目標に掲げ、理工系出身の女性社員によるプロジェクトチームを設置し、積極的に女子学生へのアプローチを行うことにより、2020年4月入社社員に占める女性比率は22%となりました。また女性役職者数の拡大に向けた育成については、毎年、上司・部下の面談を通じて意欲のある社員を「重点キャリア開発対象者」として登録を行い、「重点キャリア開発計画書」

を策定のうえ、OJTを通じた育成と選抜研修への参画により、上位職へのキャリアアップにつなげる取り組みを継続して行っています。

主な取り組み

- ✓ 理工系出身女性社員のプロジェクトチームによる理工系女子学生の積極採用
- ✓ 女性管理職の計画的育成
- ✓ 女性先輩社員と後輩社員によるメンター制度の実施
- ✓ キャリア継続支援制度の実施(再雇用希望登録制度、配偶者海外転勤退職制度)

女性社員/女性管理職の推移

(年度)	2018	2019	2020	2023(目標)
女性採用*1比率	20%	21%	22%	20%
女性管理職*2比率	1.9%	2.3%	2.5%	3.0%
女性役職者*3数	225人	249人	268人	400人

対象会社: 富士電機㈱、富士電機機器制御㈱、富士オフィス&ライフサービス㈱、富士電機ITセンター㈱、富士電機フィアス㈱、(株)富士一級建築士事務所、(株)富士電機フロンティア
うち、女性採用対象会社: 富士電機㈱、富士電機機器制御㈱
*1 女性採用:大卒、高専卒 / *2 管理職:課長職層以上 / *3 役職者:係長クラス以上

働き方改革

全社活動である「Pro-7」を通じた業務品質や業務効率向上による生産性の向上や、ワーク・ライフ・バランスの視点から「働くときは働き、休むときはしっかり休む」というメリハリのある働き方を目指しています。

2019年度は、4月の法改正(時間外労働時間の上限規制や年次有給休暇の取得義務化)を受け、全社方針を掲げ推進してきた「時間外労働の縮減」や「休暇の取得促進」の取り組みを強化しました。

「時間外労働の縮減」では、労働時間実態の見える化を図り、課題職場については業務の棚卸しを通じた仕事のやり方の見直しなど、生産性の向上に取り組んでいます。また、全社の時間管理システムのマネジメント支援機能の強化や定時退社日の設定を行うとともに、所属長に対する部下の時間管理

に関する教育やポスター・放送などの啓蒙活動を行うことで、全社員の意識と行動変化を促し、遵法対応を実現しています。「休暇の取得促進」では、従来の5日連続休暇の取得推奨に加え、計画休暇制度に基づく取得・フォローを徹底し、年間平均取得日数の向上を実現しました。

さらに、働き方の柔軟化を通じたメリハリある効率的な働き方の実現に向け、2017年度に導入した在宅勤務・サテライト勤務を可能とする「Location Flexible勤務」の利用を推進するとともに、フレックスタイム制を活用し、予め複数の出退勤時間を設定した「スライド勤務」のトライアル運用を本社で開始しています。

こうした柔軟な働き方は、新型コロナウイルス感染症防止対策としても有効な手段であり、これからの新たな働き方として一層の制度整備に取り組んでいきます。

残業時間/年次有給休暇取得日数

(年度)	2018	2019
平均残業時間	24.04	23.83
平均年次有給休暇取得日数	14.5	16.5

Location Flexible 勤務制度利用実績(利用延人数)

(年度)	2018	2019
在宅勤務	1,940人	2,893人
サテライト勤務	457人	314人

対象会社: 富士電機㈱、富士電機機器制御㈱、富士電機フィアス㈱、富士オフィス&ライフサービス㈱、富士電機ITセンター㈱、(株)富士一級建築士事務所、(株)富士電機フロンティア、富士電機エフテック㈱

社員意識の実態把握と課題への対応

社員の意識をタイムリーに把握するため、毎年社員意識調査を実施し、「会社や職場の満足度」「トップマネジメント」「仕事のやりがい」「上司の信頼」などについて定点観測を行っています。調査結果は、経営会議に報告するとともに、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。

2018年度の社員意識調査の結果から、中間管理職（課長職）のラインマネジメントの強化が課題として浮き彫りになりました。2019年度は、前回調査の結果を踏まえ、中期的なキャリア目標を上司と部下で共有する仕組みを構築し、年度単位の目標管理制度と併せて職場での運用実態の見える化を行い、目標設定→業務遂行→評価→次年度目標設定というPDCAサイクルを回すことを意識づけるツールとしました。

また、ライン課長職向けの研修を立ち上げ、ライン課長の役割、必要なスキル・知識を、集合研修およびeラーニングにて2年に1回、繰り返し学ぶ教育体系を作り、中間管理職の底上げを図っています。



社員意識の実態把握のPDCA

人財の育成

「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、高い専門性、強力なリーダーシップ、グローバルに活躍できる人財の育成を強化しています。

次世代経営人財

持続的成長に向け、将来の経営幹部人財の育成にも積極的に取り組んでいます。

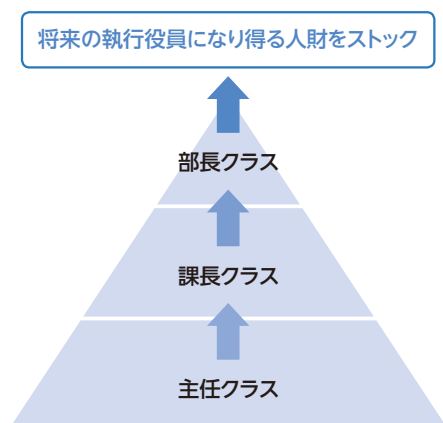
「若手からの厳選」「効果的なOJTの実施」「選抜研修への参加」を重点施策として人財育成に取り組んでいます。部長クラス、課長クラス、主任クラスの3階層から若手優秀層を厳選し、経営人財として登録します。登録メンバーに対し、複数の事業・職種や海外事業での経験を必須としたローテーション計画を

策定し、若手段階からの計画的な育成につなげます。さらに、社内・社外の研修に参加することで、他流試合の経験や研修メンバーでのチームによる事業提言活動を通じた経営スキルの習得等、OJTでは身に付きにくい経験・スキルを習得できるプログラムとしています。2017年度より延べ531人を育成し、これまでの登録者の約3割が次のステージで活躍しています。

グローバル人財

国内外の社員が母国を離れ、仕事・生活の両面の経験を通じて、赴任先国の社員とチームで新たな価値を創造できる人財を育成しています。

グローバル人財の育成では、「日本から海外への計画的な優秀人財の派遣」、「海外拠点から日本への優秀人財の派遣」、「日本国内人財のコミュニケーションスキル強化」の3つの取り組みを中心に推進しています。日本の優秀人財の派遣では、グローバルに活躍を期待する優秀社員を海外派遣要員として登録し、計画的育成とグローバル人財のストックにつなげていきます。海外の優秀人財の派遣では、現地拠点の将来のリーダー人財を国内主要拠点で育成し、当社製品知識・技術の習得を狙いとし、年間20人規模で実施しています。日本国内人財のコミュニケーションスキル強化では、海外拠点と関わりを有する社員を中心に、発信力に重点を置いた語学研修を年間500人規模で実施しています。



人権デュー・デリジェンスの取り組み

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を踏まえ、企業活動に関わるすべての人との関係において、人権に関する悪影響を事前に認識・防止・対処するため、人権デュー・デリジェンスの取り組みを推進しています。

2019年度は、国際的な人権規範をベースとした「従業員の人権に関する方針」の浸透に向け、国内外連結会社共通の「従業員の人権尊重に関するガイドライン」を制定しました。ガイドラインは、電子情報技術産業協会(JEITA)の「責任ある企業行動ガイドライン」などを参考に、具体的な取り組み事項を明確にしています。2020

年度は、国内外の各事業所・子会社へのガイドラインの展開に合わせて、ガイドラインに基づく自己点検チェックシートを展開し、点検結果は、各事業所・子会社へフィードバックし、点検結果に基づく課題改善につなげていきます。

また、サプライチェーンにおける、人権デュー・デリジェンスの取り組みについては、「富士電機CSR調達ガイドライン」を制定し、主要なお取引先様向けにCSR調査(セルフアセスメント)を実施しています。

※ サプライチェーンにおける取り組みの詳細については、P60を参照

取り組み内容

従業員	<ul style="list-style-type: none"> 「従業員の人権尊重に関するガイドライン」の制定と展開 国内外の各事業所・子会社向け自己点検チェックシートによる点検 点検結果に基づく改善の実施
サプライチェーン(お取引先様向け)	<ul style="list-style-type: none"> 「富士電機CSR調達ガイドライン」の制定と展開 CSR調査(セルフアセスメント)の実施 調査結果をお取引先様へフィードバック

人財で東南アジア・インド市場を勝ち抜く

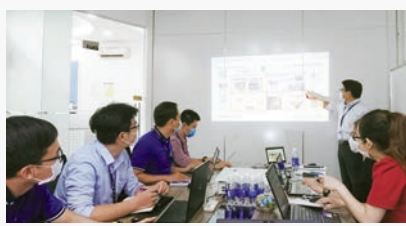
産業プラントビジネスに欠かせない、お客様の設備・生産工程を理解したうえで、お客様の課題を把握し、予算やニーズに合わせたシステムを提案するプラント営業力や、現地で手配、設計、設置・立ち上げ、保守を行うシステムエンジニアリング力を有する人財の現地化を強化しています。

プラント営業の強化に向けては、2019年11月に東南アジア販社を横断して統括するプラント営業の責任者を設置。東南アジア7社*の代表者を中心となり、拠点間の情報共有とOJTによる現地営業スタッフの育成・強化を推進しています。

エンジニアリング強化に向けては、富士CAC社の現地エンジニアを東京工場で受け入れ、お客様プラントのエンジニアリングを通して、当社システム・製品やプラント全体への理解を促しています。

また、海外拠点のサポート体制を強化するため、現地エンジニアを支援・教育する日本人エンジニアの派遣にも積極的に取り組んでいます。2016年から富士Gemco社や富士電機インド社、富士CAC社など、東南アジア・インドを中心に海外拠点へ常駐エンジニアを派遣しています。

※ 富士電機アジアパシフィック社、富士電機(タイランド)社、富士電機ベトナム社、富士電機インドネシア社、富士CAC社、富士電機セールスマレーシア社、富士電機セールスフィリピン社



産業プラント向け製品勉強会に参加する富士CAC社の営業スタッフとエンジニア

コーポレート・ガバナンス

経営理念の実現に向けて、経営の透明性や監督機能の向上を図り、コーポレート・ガバナンスを強化しています。

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

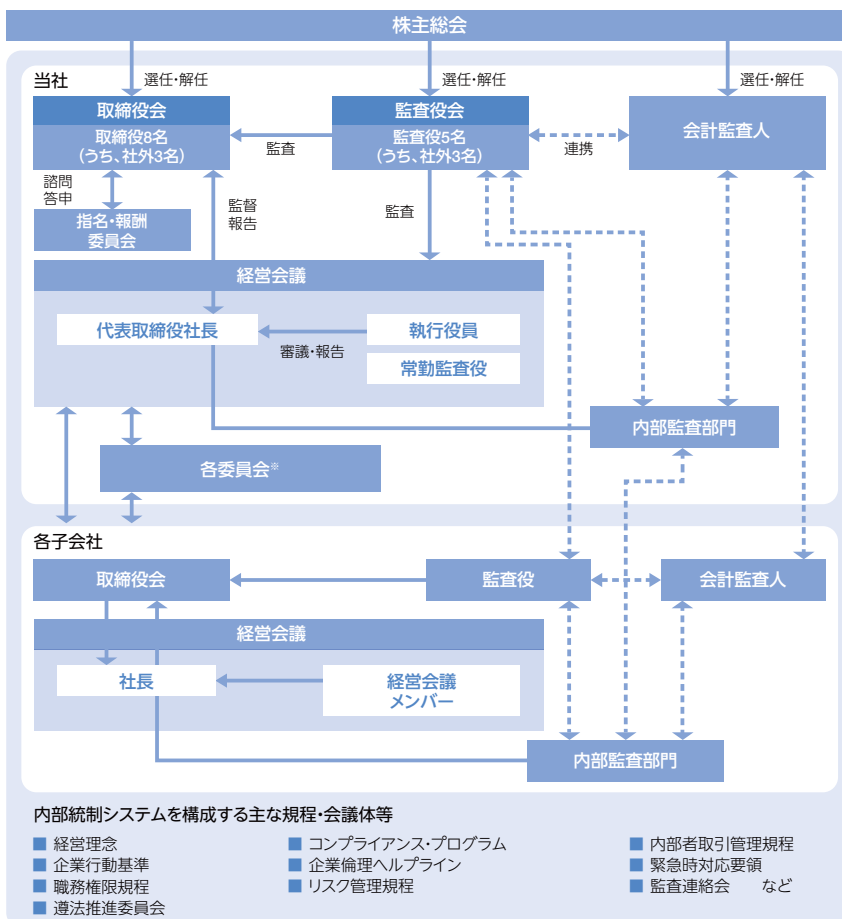
富士電機のコーポレート・ガバナンス体制は、経営監督や重要な意思決定の機能を担う「取締役会」、経営監査の機能を担う「監査役会」を設置しています。監査役設置会社として、監査役会が取締役・執行役員を適切に監査し、客観性および中立性を確保しています。

独立役員^{しょうがい}の要件を満たす社外役員を積極的に招聘し、経営監督、経営監査機能の強化を図るとともに、取締役会の諮問機関として社外役員を過半数とする指名・報酬委員会(P43参

照)を設置しています。

また、経営と執行の役割を明確化するため、執行役員制度を導入し、各事業の責任の明確化および業務執行の効率化を図っています。代表取締役社長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



※各委員会

【SDGs視点による当社の重要課題】

- SDGs推進委員会

【法対応等の対外的重要課題】

- 遵法推進委員会
- 安全衛生委員会

【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

役員一覧 (2020年10月1日現在)

取締役



代表取締役社長
取締役会議長
北澤 通宏



代表取締役
菅井 賢三



社外取締役
丹波 俊人
東京センチュリー(株)取締役



社外取締役
立川 直臣



社外取締役
林 良嗣
中部大学 持続発展・スマートシティ
国際研究センター
センター長・教授



取締役
安部 道雄



取締役
友高 正嗣



取締役
荒井 順一

監査役



常勤監査役
監査役会議長
奥野 嘉夫



常勤監査役
松本 淳一



社外監査役
平松 哲郎
中央日本土地建物グループ(株)
代表取締役社長
日本土地建物(株)代表取締役社長



社外監査役
高岡 洋彦



社外監査役
勝田 裕子
名取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	北澤 通宏	経営統括
執行役員副社長	菅井 賢三	社長補佐、営業本部長
執行役員専務	安部 道雄	生産・調達本部長、発電プラント事業担当
//	友高 正嗣	パワエレシステム エネルギー事業担当、パワエレシステム 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、危機管理担当
執行役員常務	宝泉 徹	電子デバイス事業本部長
//	角島 猛	人事・総務室長
//	高橋 康宏	食品流通事業本部長
//	近藤 史郎	技術開発本部長
執行役員	五嶋 賢二	パワエレシステム エネルギー事業本部副本部長
//	森本 正博	富士電機機器制御株式会社 代表取締役社長
//	堀江 理夫	発電プラント事業本部長
//	河野 正志	パワエレシステム エネルギー事業本部長
//	鉄谷 裕司	パワエレシステム 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
//	三宅 雅人	経営企画本部 法務室長
//	浅野 恵一	食品流通事業本部 副本部長

指名・報酬委員会

2019年度に指名・報酬委員会を設置し、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・ガバナンスの充実を図っています。指名・報酬委員会は、取締役である委員3名以上で構成し、その過半数は社外取締役から選定するとともに、委員長は、社外取締役である委員の中から選定することとしています。

次の諮問事項について、審議し、取締役会に対して答申しています。

- (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

2019年度の委員会は、委員5名、うち社外取締役3名として、2019年7月の活動開始から2020年7月までに本委員会を3回開催し、諮問事項について議論し、取締役会に答申しています。

指名・報酬委員会

委員長	社外取締役	丹波 俊人
委員	社外取締役	立川 直臣、林 良嗣
	社内取締役	北澤 通宏、菅井 賢三

取締役・監査役の選任

取締役および監査役候補の指名方針は、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、候補者を決定しています。取締役は、事業年度に関する経営責任の明確化および環境変化に対応できる経営体制とするために、取締役の任期は1年としています。

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。

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、上場会社の常勤監査役経験者、法律専門家といった富士電機の経営に対する理解と、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。

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、以下の各要件のいずれにも該当しない場合に、当該候補者は当社に対する十分な独立性を有すると判断します。

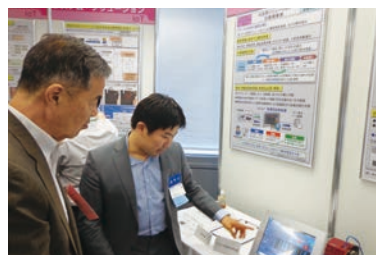
- (1) 主要株主
当社の主要株主（議決権保有割合10%以上の株主）またはその業務執行者である者
- (2) 主要取引先
当社の取引先（弁護士、公認会計士もしくは税理士その他のコンサルタントまたは法律事務所、監査法人もしくは税理士法人その他のコンサルティング・ファームを含む）で、過去3事業年度において毎年、取引額が当社または相手方の年間連結総売上上の2%を超える取引先またはその

- 業務執行者である者
- (3) メインバンク等
当社の資金調達において必要不可欠であり、代替性がないう程度に依存している金融機関その他の大口債権者またはそれらの業務執行者である者
 - (4) 会計監査人
当社の会計監査人である公認会計士または監査法人の社員等である者
 - (5) 寄付先
過去3事業年度において毎年、1,000万円を超えかつその年間総収入の2%を超える寄付を当社から受けている組織の業務執行者である者

取締役・監査役のトレーニング方針

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、就任後においては社員向けに実施している技術成果発表会、生産拠点の視察等を通じて、事業理解を深める取り組みを行っています。



立川社外取締役が技術成果発表会で製品説明を聞いている様子

2019年度社外役員の活動状況

社外取締役

氏名	取締役会出席状況(出席回数/開催回数)	主な活動
丹羽 俊人	13回/13回	<p>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、取締役会において次の事項をはじめ、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。</p> <ul style="list-style-type: none"> 市場環境の変化を踏まえた事業計画の策定 取締役会の実効性評価の方法
立川 直臣	13回/13回	<p>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、取締役会において次の事項をはじめ、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。</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営計画の進捗管理 固定費の管理状況
林 良嗣	13回/13回	<p>当社の経営方針に関連の深い環境工学の専門的見地と高い見識に基づき、取締役会において次の事項をはじめ、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。</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究開発戦略のあり方 環境負荷低減に向けた取り組み

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
佐藤 美樹	11回/13回 9回/9回	<p>金融機関の経営者としての豊富な経験と高い見識に基づき、取締役会において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。また、監査役会において、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。</p>
木村 明子	13回/13回 9回/9回	<p>弁護士としての専門知識に基づき、取締役会において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。また、監査役会において、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。</p>
平松 哲郎	12回/13回 9回/9回	<p>金融機関の経営者としての豊富な経験と高い見識に基づき、取締役会において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。また、監査役会において、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。</p>

役員報酬

富士電機の取締役、監査役の報酬は、株主の負託に応えるべく、優秀な人材の確保・維持、業績向上へのインセンティブの観点から考慮し、それぞれの職責に見合った報酬体系、報酬水準を勘案して決定しています。

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

役員報酬は、業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等により構成されていますが、その支給割合の決定の方針は定めておりません。業績連動報酬に係る指標については、業績連動報酬の額は、中期経営計画における重要な目標値として設定している連結売上高営業利益率を指標の基本に位置付

けて、前年度の連結会社業績(営業利益、当期純利益、配当金状況等)を勘案し決定しています。

なお、2019年度の経営計画として掲げている目標値である営業利益率6.7%に対し、実績では4.7%となりました。

役員報酬額とその算定方法の決定権限について

取締役および監査役の報酬に関する方針・基準や報酬等の内容について、指名・報酬委員会は取締役会より諮問を受けて議論し、取締役会に答申しています。

取締役会では答申内容を議論し、具体的な報酬額の決定は、株主総会で決議された範囲内、かつ答申内容を踏まえたうえで、代表取締役社長に一任することを決議しています。

役員区分別報酬体系

役員区分	報酬体系
常勤取締役	<p>定額報酬 役位に応じて、予め定められた固定額を支給します。株主と利害を共有し、株価を意識した経営のインセンティブとするため、本報酬額の一部は役員持株会への拠出を義務付けています。</p> <p>業績連動報酬 株主に剰余金の配当を実施する場合に限り支給します。総支給額は、各年度の連結業績との連動性をより明確とするため、支給日の前事業年度の連結当期純利益の1.0%以内としています。</p>
常勤監査役 社外取締役・社外監査役	定額報酬として、予め定められた固定額を支給し、自社株式の取得は任意としています。

役員区分別報酬額(2019年度)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象役員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	
常勤取締役	348	240	108	5
常勤監査役	58	58	—	2
社外取締役・社外監査役	50	50	—	6

役員持株会への拠出金額および取得株式持分(2019年度)

役員区分	役員持株会への拠出額(百万円)	取得株式持分(百株)
取締役	20	61
監査役	3	10

取締役会の実効性評価

富士電機は、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、2019年度に初めて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実施し、評価を行いました。なお、アンケート結果は、取締役会に報告し、今後、改善すべき課題について共有を図っ

ています。

今後、取締役会では本実効性評価を踏まえて共有した課題を十分に検討したうえで、課題ごとにスケジュールを明確に定めて順次対応し、取締役会の機能を高める取り組みを継続的に進めていきます。

評価対象	2019年度取締役会 (計13回)
対象者	すべての取締役・監査役 (計13人)
実施方法	第三者機関によるアンケート(無記名方式)
実施期間	2020年1月から2月
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
評価プロセス	① 第三者機関による対象者へのアンケートを実施 ② 第三者機関による結果報告と助言を踏まえた課題抽出 ③ 取締役会において分析・議論・評価を実施
評価結果の概要	取締役会の運営・議論などについて、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。
今後の課題	中期経営計画やESG、働き方改革等の中長期的課題のさらなる議論や機関投資家との対話状況の報告が必要である等の意見が出され、取締役会機能のさらなる向上、議論の活性化に向けた課題を認識しました。

内部統制

富士電機は、「法令等の遵守」「損失の危険の管理」「職務執行の効率性の確保」などを目的として、会社法に定める「内部統制システムの整備に関する基本方針」を取締役会で決議し、開示しています。また、内部統制システムの運用状況の概要を開示し、取り巻く社会的要請に迅速かつ的確に応えています。

<内部統制システムに基づく主な体制>

コンプライアンス体制(P53)

取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制に基づき、業務執行の透明性、健全性の確保を図るため、コンプライアンス体制を確立・推進しています。

リスク管理体制(P55)

損失の危険の管理に関する規程その他の体制に基づき、事業上のリスクを組織的かつ体系的に管理するため、適切なリスク管理体制を整備しています。横断的な特定のリスクについては、リスク毎に担当部署を定め、リスク管理体制を整備しています。

架空取引の再発防止について

富士電機は、2020年1月30日に「当社子会社における実在性に疑義のある取引について」を開示しましたが、二度とかかる事態を惹起しないよう、当社グループの規程において、実在性の確認できない取引は行わないことを明確にしたうえで、当該子会社において、受注・検収等の業務フローにおけるリスク管理の仕組みの再構築(商流、自社の役割、取引の実在性の確認および検証等)、営業部門におけるリスク意識徹底のための教育の実施等の再発防止策を実施しております。

監査役監査・内部監査の状況

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。

2019年度は、監査役会を合計9回開催し、監査役の出席率は100%となっています。

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

内部監査

内部監査部門は、内部監査基準および年間の監査計画に基づき、富士電機の各部門、子会社等に対し、以下を隔年で実施しています。

2019年度は、44拠点の監査を実施し、経営に重大な影響を与えるような不備・リスクがない状況です。

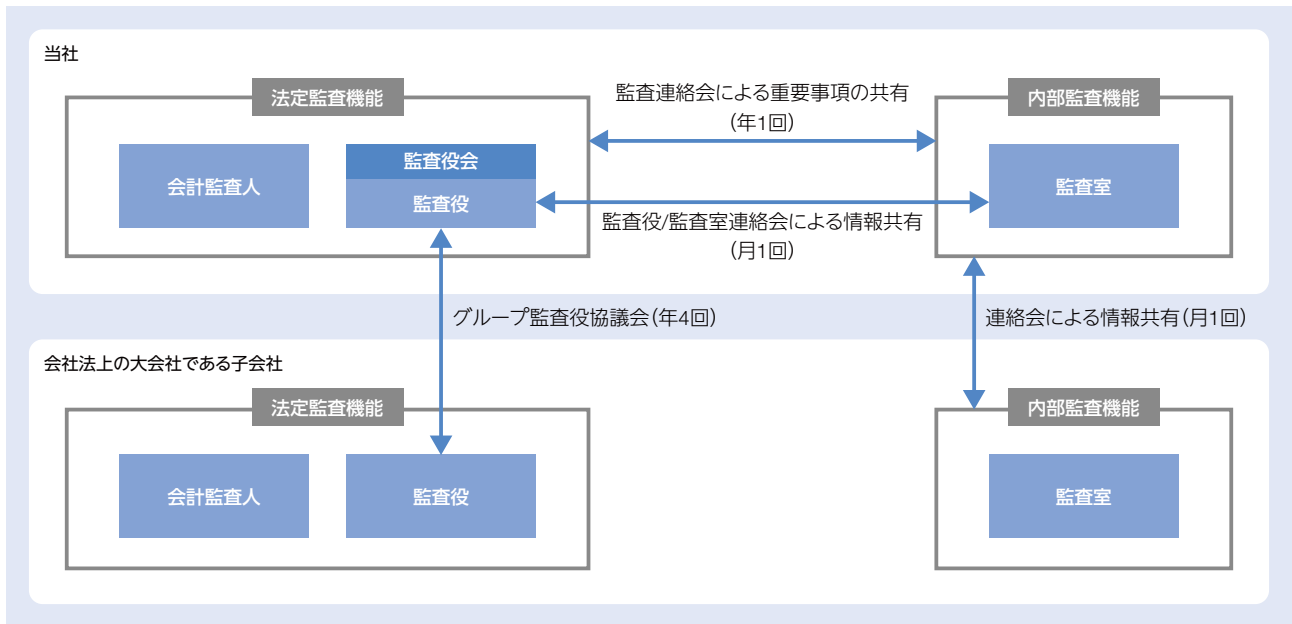
監査内容	主な実施事項
組織運営監査	管理運営(規程類の整備、決裁手続き、業績管理等)の適切性評価
リスク管理監査	リスク管理体制およびリスク対応の有効性評価
コンプライアンス監査	コンプライアンス・プログラムに基づく関連法令の遵守状況点検、適法性確認
業務執行監査	業務執行(売上・仕入計上、投資、キャッシュフロー等)の適正性、効率性、有効性評価
会計監査	経費処理の適正性評価および資産負債の健全性評価

監査機能の連携強化

富士電機の監査機能において、法廷監査機能(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。大口案件のプロジェクトマネジ

メント、コンプライアンス監査、海外子会社監査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。

連携強化の主な取り組み



株主・投資家との対話

基本方針

富士電機は、株主・投資家の皆様の正しい理解と信頼を得るために、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、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。

また、株主・投資家の皆様との対話を重視したIR活動を推進し、双方向コミュニケーションの充実にも力を入れて取り組んでいます。

2019年度の主な取り組み

- 決算説明会(年4回)
- 経営計画説明会
- 2023年度中期経営計画説明会
- ESG説明会
- 株主向け工場見学会(3工場)

アナリスト・機関投資家の意見

アナリスト・機関投資家との対話を積極的に行い、説明会で共有した情報や個別面談でいただいた主な意見・要望を執行役員ならびに取締役会に報告しています。2019年度にアナリスト・機関投資家からいただいた主な意見は下記の通りです。

経営全般・事業

- 生産性向上を示す指標(KPI)の開示
- 政策保有株式の保有合理性の開示
- 経営トップとの対話機会の増加
- パワエレシステム事業の中期経営計画の施策の進捗状況に係る情報開示
- パワー半導体事業における施策の進捗状況に係る情報開示

ESG

- 重要課題(マテリアリティ)の明確化
- サプライチェーンにおけるCO₂削減への期待
- 社員意識調査の継続した情報開示

実効性の高いガバナンスの実現に向けて

取締役会の機能が十分に果たされているかを検証し、さらなる改善を図るため、2019年度に取締役会の実効性評価として、初めて第三者アンケートを実施しました。本座談会では、「実効性の高いガバナンスの実現に向けて」を主題に、取締役会の運営および議論における課題、今後の富士電機への期待について、さまざまなバックグラウンドを持つ社外役員の方々よりご意見をお聞きしました。



丹波 俊人

社外取締役
(2016年6月就任)
東京センチュリー(株)
取締役



立川 直臣

社外取締役
(2016年6月就任)



林 良嗣

社外取締役
(2017年6月就任)
中部大学
持続発展・スマートシティ
国際研究センター
センター長・教授



平松 哲郎

社外監査役
(2016年6月就任)
中央日本土地建物
グループ(株)
代表取締役社長
日本土地建物(株)
代表取締役社長



荒井 順一

取締役
執行役員専務
経営企画本部長

取締役会の運営・議論状況

ポイント

- 適切な議題数で十分な時間が取られ、活発な議論がなされている
- 業績報告や決議事項が中心で、中長期およびESGに関わる議論が不足

荒井

今回初めて、第三者機関によるアンケートを実施し、客観的な分析・評価を行い、いくつかの課題を抽出しました。まずは、取締役会の運営あるいは議論について、ご意見をお聞かせください。

丹波

今回のアンケート実施により、我々が気付かなかったことも課題抽出されて、そういう意味で非常に良かったと思います。当社の取締役会は、他社の取締役会と比べても、極めて活発な議論ができていますと考えています。ただ、内容に関しては、

現状は業績の報告や決議事項が主体であり、中長期的な課題が不足しているのではないかと思います。

立川

十分な時間を取り、かなりしっかりした議論ができています点を評価しています。他社の取締役会では議題が多すぎて、時間が足りなくなってしまうこともありましたが、取締役会の付議基準とも関係しますが、議題はそれほど多くない方が議論の内容を深めることにつながるという相関関係にあると思います。

林

取締役会では自由に発言できる雰囲気があってとても良いと思います。監査役の方々からのご指摘・ご意見も出ますし、それに対して、社内取締役も真摯に聴いておられて、意見を

吸収しようという姿勢がとてもよく感じられます。一方、内容に関しては、財務面だけでなく非財務情報のESG面についても、今以上に議論される必要があるのではと思います。

平松

資料をいただくタイミングが、どうしてもぎりぎりになってしまうのはやむを得ないと思いますが、資料内容の工夫は重ねていただきたいと思います。より建設的な議論とするため、審議・報告に至



る経緯について、社内の委員会や経営会議での論点を的確に伝えていただくことによって補完していくことを今後の改善策として期待しています。

取締役会のさらなる活性化に向けた課題

ポイント

- 長期ビジョンおよび中期経営計画立案の初期段階での取締役会の関与
- 中長期課題に関する各部門長との議論の機会の充実
- 企業活動を通じた環境・社会面での貢献に関する議論

荒井

資料提供のタイミングについては早期化に努めるとともに、取締役会に上程されるまでの主な論点を説明に織り込むなど、資料内容の充実も図っていききたいと思います。また、先ほど、丹波取締役、林取締役から議題についてご意見がありましたが、アンケートの中でも、中長期的な課題やESGに関わる議論が不足しているのではないかとのご指摘をいただいております。具体的にどのような内容が不足しているとお考えでしょうか。

丹波



中期経営計画を立案する場合、フェーズ1あるいはフェーズ2の段階で、我々も議論に入るといようなことを、次の中期経営計画のときには是非お願いしたいと思います。もう一つは、例えば10年先の会社の姿をどのように展望するかという大きな命題を議論すること。我々はものづくりメーカーですから、1年2年で成果が出るわけではないと思います。10年先、20年先を見据え、長期でどういう会社になっていくべきかという議論からバックキャ

ストして中期経営計画を作るといった手法・考え方を取り入れたらいいのではないのでしょうか。言うのは簡単で実行するのは難しいですが、そういう視点を一度検討していただきたいと思います。

立川

中期経営計画の議論に関しては同様の感想を持っています。中期経営計画のコンセプトというか、経営理念をどのように実現していくのかについて、取締役会で報告・議論が欲しいと思います。SDGsや環境に係る取り組みについては、かなり長期視点で報告いただき、議論させていただいていますが、事業そのものについては、もう少し議論する場があってもよいと思います。



林

ESG、なかでも、環境、社会に対してトータルでどう貢献していくかについて、現状からさらに進めていくことが当社の企業価値を高めることになると考えています。例えば、売上高や利益の報告と同様に、部門ごとに、原材料やエネルギーの使用による生産工程での温室効果ガス排出量と、製品を通じたCO₂排出削減について、



地球社会に対するプラスとマイナスの貢献を見える化・共有化する取り組みに期待したいですね。また、環境面だけでなく、雇用などを通じた地域社会・国への経済的な貢献という視点も大切だと思います。こうした取り組みが取締役会で報告され、議論していったらいいのではないのでしょうか。これまで、各工場を視察させていただいたなかで、発明に近いようなさまざまな工夫を自由にチームで形にすることをやっておられて感心しました。そうした企業風土が根付いていると感じており、それをうまく活用し、各職場で議論されるようになるといいですね。

平松

社外役員の主たる責務はリスクガバナンスにおけるチェックと中長期的観点からの助言だろうと思います。昨年、中期経営計画策定後に各部門長から方針を説明していただきましたが、今後も適宜、適切なタイミングで中長期課題の議論をする機会をつくっていただきたいですし、それを通じて私たちも理解が深まります。また、私自身、監査役としてリスクチェックを心掛けて取締役会に参加していますが、これまでに経験のない大規模災害や新型コロナウイルス感染症などに対し、サプライチェーン全体での事業継続力の強化が一層重要性を増していると思います。当社の状況について、取締役会でも報告・議論がなされていますが、社外の知見を生かすことも今後は有用ではないでしょうか。

持続的成長に向けた富士電機への期待

荒井

当社は、会社の成長と共に社会・環境課題の解決を図る、持続的な成長に向けた取り組みを推進しています。最後に当社に対する今後の期待についてお聞かせください。

丹波

経営の方向性は明確、グローバル化のさらなる加速を当社の一番の強みは人財

SDGs、ESG、とりわけ環境の分野について、我が社は極めて積極的に、社員への啓蒙も含め取り組んでいると評価しています。この勢いをもっと出してもらいたい。富士電機

に期待することは、経営理念、経営方針の中にも明確に打ち出されていますが、やはり、エネルギー・環境事業を通じて、世界の人々の生活を豊かにすることだろうと思いますので、「グローバル」をこれまで以上に加速していただきたい。

富士電機の一番の強みは人財だと思います。これを生かして、もっとチャレンジして、リスクをテイクして、世界の人々の豊かな生活、安全・安心で持続可能な社会を実現するという大きな夢に向かって進んでほしい。その力は我が社にはあると思っています。

立川

エネルギー・環境技術をさらに究めてもらいたい

当社の事業そのものが「エネルギーと環境」に貢献する、これを100年近く積み重ねてきたことは強みであるし、これからも一層そこに傾注していくことで、将来が開けてくるものだと思っています。グローバル化をさらに進めるためにも、やはり、エネルギー・環境技術をさらに究めていき、その分野でリードしていくことを期待したい。

林

リスク対応力の強化 優れた国際人財の採用を

富士電機は多様な製品を世界のいろんな地域に展開していることが強みだと思いますが、政治・経済だけでなく気候変動

など世界中のあらゆるリスクに敏感になり、リスク対応力を一層強化すること、さらに、ウィズ・ポストコロナの時代においては、ITの一層の活用、デジタル化対応も重要課題ですね。そして、真にグローバルな企業になっていくためには、優れた国際人財の採用が必要だと思います。

平松

ものづくりを大切にしている企業であり続けてほしい 夢のある事業を行っていることを全社員が共有を

ものづくりを基本にするという企業であってほしいと思います。長い歴史の中でさまざまな製品・事業を生み出し、ものづくりを大切にしている精神が富士電機の中に脈々と受け継がれていると思います。地球環境問題が世界の最大テーマの一つであるなか、富士電機は、電気の効率的な利用を追求するという事業を通じて地球環境に貢献できます。こうした夢のある事業をやっているということを全社員が共有し、取り組んでほしいと思います。

荒井

本日は、貴重なご指摘・ご意見をいただき、ありがとうございました。ご指摘いただいたことも念頭に、さらに取締役会の活性化を図っていくとともに、持続的成長に向けた取り組みを加速していきたいと思います。

今回の座談会は、新型コロナウイルス感染症拡大防止対策を徹底のうえ、林取締役についてはリモートで参加していただきました



コンプライアンス

企業としての持続的な成長を果たしていくため、法令・企業倫理の遵守を徹底するとともに、常に高い社会良識を持って行動しています。

基本方針

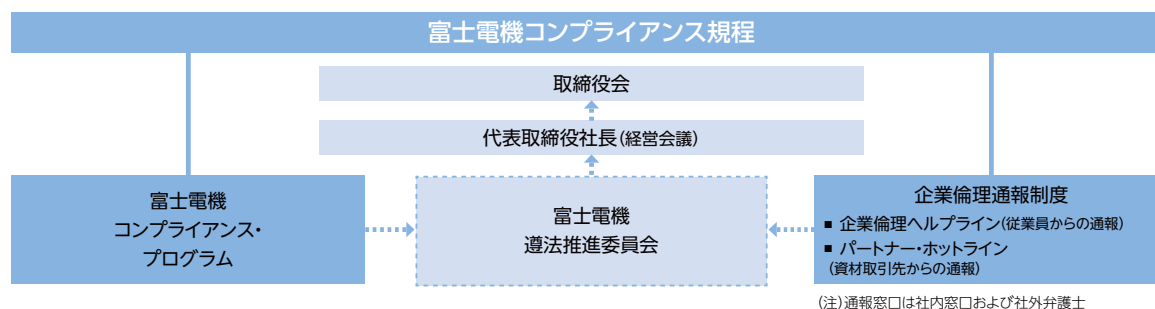
富士電機は、グローバル・コンプライアンスを最優先するという基本方針のもと、具体的なコンプライアンスの指針となる「富士電機コンプライアンス規程」を定め、「富士電機コンプラ

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。

コンプライアンスの推進体制

富士電機は、グローバルに法令・社会規範の遵守徹底を図るため、「富士電機遵法推進委員会」を設けています。富士電機の代表取締役を委員長、規制法令ごとの所管責任者（各本部長・事業本部長・室長）を委員、常勤監査役・社外有識者（弁護士）をオブザーバーとし、年2回コンプライアンスの実施

状況および計画の審議を行い、汚職防止をはじめとする結果を取締役に報告し監督下に置いています。コンプライアンス違反発生時は、同委員会にて事実調査・是正措置・再発防止・社内処分・社内外開示を審議のうえ、所要の措置を講じる体制としています。



コンプライアンスの推進状況

富士電機コンプライアンス・プログラム

富士電機は、当社および国内外のグループ会社を対象として、新たに富士電機の一員となった会社も遅滞なく、国内外の規制法令（汚職防止・公正競争、労働・人権、製品安全・環境、税務・会計、情報セキュリティ、輸出管理その他に関する規制法令）に関する5側面（下記1～5）をまとめた「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いてレビューおよび見直しをしつつ、実践しています。

1. 社内ルールの策定改廃・周知徹底
2. 規制法令・社内ルールの遵守状況の日常監視
3. 前掲1、2の遵守状況の監査
4. 規制法令・社内ルールの遵守教育
5. 外部認証取得*

*「コンプライアンス・プログラムの有効性の検証と見直し」への対応の一環として、2019年度より取組みを開始しています。

コンプライアンス教育

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

2019年度実績（一例）

対象者		内容
階層別 研修	新任役員	汚職防止等の重要法令 職務遂行上の留意点
	新任幹部社員	
	新入社員	コンプライアンス概論および 重要法令
職種別 研修	営業・管理 部門社員	コンプライアンス体制 および重要法令

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、社内外の関係者が贈収賄・汚職を含む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、窓口を通して富士電機の代表取締役社長に通報できる「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)。

企業倫理ヘルプライン

国内外の社員(派遣社員を含む)からの通報を受け付けています。各コンプライアンス研修やイントラ・社内掲示の他、2019年度は社内報で特集し社員への一層の浸透を図っています。

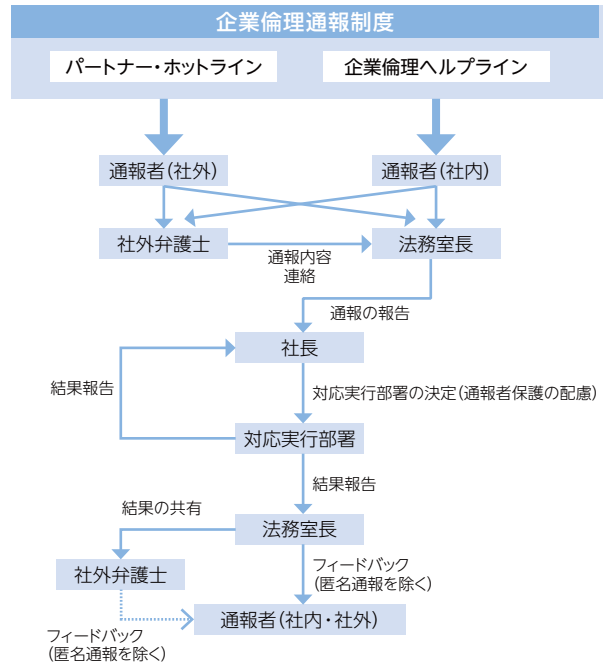
パートナー・ホットライン

お取引先様から富士電機の資材調達業務に関する通報を受け付けています。ホームページへの掲載や説明会などによりお取引先様への浸透を図っています。

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の保護を徹底しています。事実調査、是正措置、再発防止その他解決に向けた必要な対応を行っています。

2019年度の通報件数は、25件でした。

企業倫理通報制度の仕組み



コンプライアンスの推進結果

汚職防止に対する取り組み

富士電機企業行動基準や汚職防止通達において「すべての国・地域において、官民を問わず、賄賂の提供・収受を行ってはならない。」というルールを定めたうえで、日常監視、監査、教育の徹底を通じて汚職防止の強化を図っています。なお、汚職に関与した役職員に対しては、就業規則に基づき懲戒を検討し厳正な処分を行っておりますが、2019年度において、汚職防止に係る違反を起こした役職員、および汚職に関連する罰金、課徴金および和解金は発生しておりません。

法令違反について

2019年度においては、企業倫理通報制度による案件を含め、経営に重大な影響を与えるコンプライアンス違反や汚職

競争法に対する取り組み

「独占禁止法遵守マニュアル」、「海外競争法遵守マニュアル」その他の規程をルールとして定め、入札情報管理システムによる見積もり・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、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の強化を図っています。

防止・競争法に関して公表すべき重大な問題はありませんでした。

リスクマネジメント

企業価値の最大化およびリスクによる影響の最小化を図るため、リスクマネジメントを強化しています。

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。当社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。

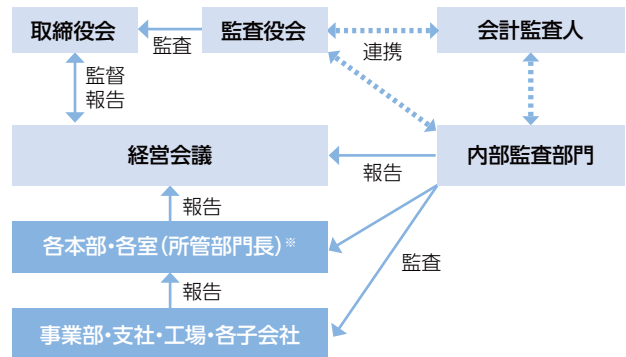
リスク管理体制と管理プロセス

リスク管理体制

富士電機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。

また、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。

内部監査部門は、各部門および関係会社のリスク管理が適切に管理されているかを定期的に監査しています。



※ P42参照

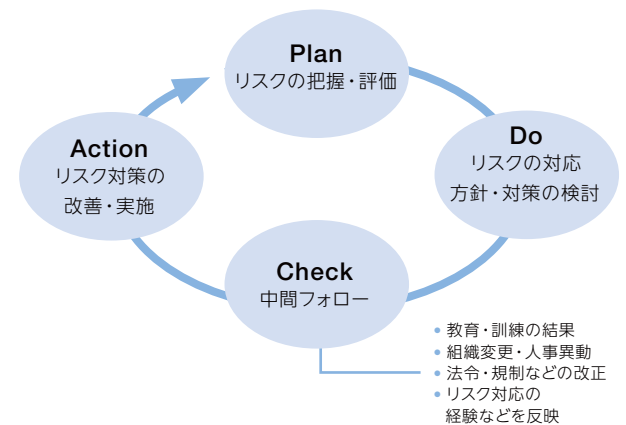
リスク管理プロセス

富士電機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と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ふまえて、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、各部門等で実行責任者などを定め実施しています。

第2四半期終了後に中間フォローを行い、リスク対策の改善・実施を行っています。

リスク管理の年間プロセス



主要なリスク

富士電機は、各部門および関係会社において「リスク管理シート」を作成し、リスク対応を行っています。

現在、当社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	主なリスク内容への取り組み
経営戦略 事業戦略 事業環境	<ul style="list-style-type: none"> 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、多額の資金を必要とする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。 パリ協定等の環境規制の強化や、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、富士電機の評判等に影響を及ぼすリスクがあります。 	<ul style="list-style-type: none"> 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っています。 研究開発投資は事業戦略との整合性や事業への貢献度を重視し、ロードマップに基づき、富士電機の将来を支える基盤・先端技術の研究開発を進めています。主要な開発テーマは定期的に経営陣にて審議し、市場の変化に応じてロードマップを随時見直しています。 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、エネルギー・環境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。
コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 予期せぬ事態の発生により、内部統制や監査機能に不備が生じ、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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。
事業再編・提携・撤退	<ul style="list-style-type: none"> 競争力の強化に向け、第三者との協業に積極的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。 	<ul style="list-style-type: none"> 事業戦略、技術、製品および人事等の統合に向け、経営理念や経営方針、企業行動基準、経営計画や事業戦略等を共有するとともに、経営会議などにより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。
受注・営業・販売促進	<ul style="list-style-type: none"> 民間設備投資や公共投資をはじめとする各国における市場環境の悪化、各市場における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。 大型案件プラントの受注後の予期せぬ仕様変更、工程遅延や自然災害等により採算悪化となるリスクがあります。 	<ul style="list-style-type: none"> 世界の各市場に営業拠点を展開して顧客動向を把握し、その情報を一元管理して分析と対策の検討を行う等、機会損失を回避する取り組みを行うとともに、海外および国内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。 大型プラントの各案件において、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等に取り組んでいます。
開発・設計エンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発を加速するため研究開発体制を整備し、常に市場・顧客のニーズや最新の技術動向を見極めつつ、パワーエレクトロニクス技術やパワー半導体技術を中心に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。
調達・手配	<ul style="list-style-type: none"> 円安を背景とした原材料・部品価格の上昇に加え、新興国の急激な需要増等の情勢変化によっては素材・原材料の需給逼迫が見込まれ、これらの価格が大幅に上昇するリスクがあります。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。

リスク項目	リスク内容	主なリスク内容への取り組み
生産・製造 出荷・物流 据付・引渡 サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 予期せぬ事態により、製品需要の増(減)など物量動向の変化への対応が遅れた場合、在庫不足(過剰)を招くリスクがあります。 ・ 予期せぬ事態により、ヒト・モノの移動が制限され物流網が寸断された場合、サプライチェーンが機能せず、納期遅延等が発生するリスクがあります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営会議での営業部門と事業部門の情報共有等により、常に最新の物量動向を把握するとともに、生産性向上、地産地消の推進等で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。 ・ サプライチェーン改革活動に基づく、地産・地消での「地域完結型」ものづくりの推進、グローバル調達の推進等に取り組んでいます。
品質保証	<ul style="list-style-type: none"> ・ 予期せぬ事態により品質問題が発生するリスクがあります。 ・ なお、パワー半導体の特定分野向けの一部の製品について不具合の報告を受け、リスクの程度を精査中であり、富士電機の業績および財務状況に著しい影響を及ぼす場合は適切に開示します。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生産・販売する製品について、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、保険に加入しています。
人的資源・ 労務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 富士電機の事業活動に必要な人材を確保・育成できないリスクがあります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ グローバル競争力強化につながる「プロフェッショナルな人材の育成」に注力し、積極的に社員の教育・研修を実施するとともに、キャリア採用拡大等により、優秀人材の確保に取り組んでいます。
財務・会計	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 経済活動制限や景気低迷等により、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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資金調達コストを最小化すべく、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。 ・ 債権の長期滞留調査や取引先の財務状況のモニタリングなど、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。
法務・倫理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法令違反等が発生した場合、富士電機の社会的信用や業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。 ・ 訴訟等の法的紛争で予期せぬ多額の賠償を命じられるリスクがあります。 ・ 技術革新のスピードが加速していること、事業活動がグローバルに展開していることから、知的財産権の紛争が発生するリスクがあります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「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、規則法令ごとに社内ルール、監視、監査、教育の各側面において役割・責任を明確としたコンプライアンス・プログラムおよび内部通報者制度等のコンプライアンス体制を整備しています。 ・ 訴訟等の法的紛争に備え、適切なタスクフォースの組成により、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。 ・ 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。
政治情勢 社会経済 動向	<ul style="list-style-type: none"> ・ 米ドルを中心とした対円為替相場の変動が生じるリスクがあります。 ・ 海外の国々で次のような事象が発生した場合に、富士電機の業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。 <ul style="list-style-type: none"> ○ 予期しえない法律・規制、不利な影響を及ぼす租税制度の変更 ○ 不利な政治的要因の発生 ○ 社会騒乱、テロ、戦争等による社会的混乱 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 為替変動リスクによる業績への影響を最小限に止めることを目的として、一定の基準に従って為替予約を実施しています。 ・ 地政学リスクの最新情報を常時注視するとともに、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。

リスク項目	リスク内容	主なリスク内容への取り組み
株主・投資家の動向	<ul style="list-style-type: none"> 株主・投資家の意向と当社経営の意向に齟齬が生じる等により、役員選任議案に反対票を投じられたり、その他当社経営に対する株主提案を受けた場合、経営に混乱をきたす等のリスクがあります。 	<ul style="list-style-type: none"> 財務情報に係る開示や非財務情報の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、ディスクロージャーポリシーに則った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。
自然災害・事故	<ul style="list-style-type: none"> 事業拠点において大規模な災害や事故等が発生した場合、生産設備の破損、操業の中断、製品出荷の遅延等が生じるリスクがあります。 	<ul style="list-style-type: none"> 災害や事故発生時において製品・サービスの供給を継続し、顧客や社会に対する責任を果たすため、社内に危機管理対応の専門チームを設置し、防火・防災の取り組み、事業継続計画(BCP)の策定および必要な保険に加入するなど、「事業継続力強化」に取り組んでいます。
外部からの攻撃	<ul style="list-style-type: none"> 外部攻撃(サイバーテロなど)により機能不全、情報漏洩等の問題が発生し、社会的信用を失墜させる等のリスクがあります。 	<ul style="list-style-type: none"> 多様化・高度化するサイバーセキュリティ脅威への対応のため、対策システムの整備およびセキュリティ対応組織(CSIRT/SOC)を設置し、攻撃の監視・制御を実施するとともに、新たな脅威の出現に備え、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。
個別事象 (新型コロナウイルス感染症による影響)	<ul style="list-style-type: none"> 職場内、もしくは顧客・取引先等において新型コロナウイルスの感染者が発生し、生産・販売をはじめとする各種事業活動を停止せざるを得ない状況に陥るリスクがあります。 	<ul style="list-style-type: none"> 経営に影響を及ぼす可能性のあるさまざまなリスクに対する、緊急事態発生時の「対応要領」を定めています。新型コロナウイルス感染症に対しては、社長を本部長とする「新型コロナウイルス感染防止・事業継続推進対策本部」を「対応要領」に基づいて設置し、「人命の尊重および事態の拡大防止・被害を最小限にとどめることを最優先に、迅速・的確な措置を講ずる」との方針のもと、新型コロナウイルスに関わる情報の収集・集約を行い、感染症拡大防止対策(手洗い・手指消毒等の励行、3密の回避、在宅勤務・時差出勤の推奨など)の徹底と事業継続の推進の両立を図るべく取り組んでいます。

※ リスクの詳細は、第144期有価証券報告書をご参照ください。



新型コロナウイルス感染症への対応

現在、新型コロナウイルス感染症への対応について、「富士電機リスク管理規程」に基づき、北澤社長をトップとする対策本部を設置し対応しています。

対策本部のミッションは、「従業員の感染防止・感染拡大防止」と「事業の継続推進」の両立です。新型コロナウイルス感染症に関わる社内外の情報収集・集約、感染拡大防止対策ならびに感染者発生時の拡大防止の対応手順等を定め、国内外の当社グループ拠点に展開・徹底を行い、ミッションの遂行にあたっています。

その中で、国内外の一部拠点で社員の感染が確認さ

れていますが、感染を最小限に抑え、社会的責任を果たしていくために、社員一人ひとりによる感染防止対策の徹底継続による社員やそのご家族の安全安心、テレワーク活用の拡大などの勤務の柔軟化、感染防止対策をとったうえでの企業活動継続の取り組みを続けています。

予断を許さない状況が続いており、引き続きグループ一丸となった取り組みが必要です。

なお、新型コロナウイルス感染症に関する当社の取り組みは、適宜、当社ウェブサイトで情報公開しています。

事業継続力強化

自然災害・事故をはじめとする不測の事態発生時にも企業としての社会的責任を遂行するため、重要な事業を継続し、お客様の求める高性能・高品質な製品・サービスの安定供給の実現を目指した取り組みを推進しています。

災害発生時の司令塔機能となる本社や経営資源を多数保有する工場、お客様の対応窓口となる支社では、防火・防災の取り組みに加えて事業継続計画(BCP[※])を策定しています。また、サプライチェーンを管理する調達分野や情報システムを管理するIT分野でも全社共通のBCPを策定しています。

2019年度も災害発生時の対応力強化のために、事業部門、各拠点の責任者や事業継続推進担当者に対する大規模地震を想定した模擬訓練、全従業員に対する安否確認訓練を実施しました。今後もBCPの持続的改善に取り組み、事業継続力の強化を図っていきます。

※ Business Continuity Plan



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)マークを取得

防火・防災の取り組み

富士電機のすべての拠点は「富士電機防災・行動マニュアル」に基づき、災害対応体制の整備、建物・設備の地震対策の徹底、非常用品の備蓄、定期的な訓練などを実施しています。

調達BCPの対応

事業継続を阻害する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生産体制の構築を目指しています。

2019年度は、BCPシステムを正式に導入しました。そのため、地震や台風などの自然災害発生地域に所在する国内の一次お取引先様(4,000社以上)を自動的に特定し、お取引先様の安全、生産影響等を迅速に把握できるようになりました。2020年度は、重要部材を生産するお取引先様を対象に、所在地に基づいた自然災害のリスク診断を実施し、5段階のリス

クランクを付与する予定です。重要度が高い調達品からマルチソース化を順次進めていきます。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、サプライチェーンが世界に拡大していたことで部材の調達影響の把握に時間を有しました。そのため、BCPシステム(国内)の強化に着手しています。一次お取引先様に加え、二次お取引先様の情報をBCPシステムに投入することで、非常時の情報収集迅速化を目指します。

ITリスクの低減

災害や事故を想定して事業や業務の継続に必要な情報システムを必要な時間内に再開・復旧するための取り組みをIT-BCM[※]として実施してきましたが、2019年度、新たなリスクとしてサイバー攻撃リスクを対象に加えしました。

多様化・高度化するサイバーセキュリティ脅威への対応のため、対策システムの整備およびセキュリティ対応組織(CSIRT/SOC)を設置し、攻撃の監視・制御を実施しています。さらに、年々、新たな脅威が出現することから、情報システムへの被害の最小化、早期復旧に向けた防御、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。

※ Business Continuity Management

情報セキュリティ対策の実施

富士電機は、機密情報や個人情報適切に保護するため、各国法令を考慮に入れた情報セキュリティに関する方針および規程類を整備・展開し、グループ各社に管理体制を構築し、事業所への入退場者管理、情報へのアクセス管理など安全対策を講じています。毎年、社員への教育、各職場の管理・状態の監査による点検・改善を行うなどの情報セキュリティの維持、強化を図り、情報漏洩の防止に努めています。

また、お客様の重要情報や個人情報の取り扱いについて、高いレベルの情報セキュリティ管理が要求される会社では、外部認証を取得しています。2020年4月1日現在、ISMS認証は5部門(3社)が取得し、プライバシーマーク認定は、富士電機(株)と子会社の4社が取得しています。

サプライチェーン

企業の社会的責任(CSR)をサプライチェーンに浸透させることが重要と考え、コンプライアンス違反や、強制労働、児童労働などの人権侵害を未然に防ぐための取り組みを推進しています。

持続可能な調達活動

2019年度は、国内の主要お取引先様500社にCSR調査のご協力をいただき、その結果を踏まえたフィードバックを実施しました。また、CSRの国際基準として期待される「RBA※行動規範」や業界標準となる電子情報技術産業協会(JEITA)の「責任ある企業行動ガイドライン」を参考とし、当社が求め

るCSR項目を「富士電機CSR調達ガイドライン」として制定しました。今後は、国内外問わずこのガイドラインを基に、お取引先様と共に責任あるサプライチェーンの構築に取り組んでいきます。

※ RBA: Responsible Business Alliance (責任ある企業同盟)

「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 |



詳細はウェブサイトに掲載

https://www.fujielectric.co.jp/about/company/contents_csr.html

Close Up!

お取引先様と取り組む環境活動

サプライチェーン全体で持続可能な社会の実現を目指し、お取引先様と協力して取り組む活動を強化していきます。その一環として2019年度、電子デバイス事業にて半導体を生産する松本工場では、主要なお取引先様の環境保全支援活動を実施しました。まず、お取引先様の環境管理(ISO取得・ガイドライン遵守)調査を行い、

必要と判断したお取引先様に、①ISOを取得していないお取引先様に対する取得の支援、②環境リスク調査、を実施しました。

2019年度は2社のお取引先様に現地監査を行い、良好な状況を確認しました。2020年度は環境リスクの懸念のあるお取引先様への現地監査を実施する予定です。

マレーシア富士電機社におけるRBA対応の推進

電子デバイス事業にて半導体やディスク媒体を生産するマレーシア富士電機社では2019年度、お客様の要請に応じてRBAの現地監査を受審しました。2013年にRBA認定を取得し、その後2年ごとの外部監査を受審することでRBA認定を継続しています。初年度に規定就業時間の遵守状況や避難訓練の未実施などを指摘されたため、全社員への教育を通じて意識付けを行いました。その後は年1回の内部監査制度を構築し、社内教育を徹底することで、良好なRBA監査結果を継続

しています。今後、マレーシア富士電機社の取り組みを、アジアの他工場に拡大していきます。



マレーシア富士電機社

公平・公正な調達活動

富士電機の調達活動は、「公平・公正な取引」を行動指針とし、品質・価格・納期・サービスとともに、持続可能な調達に取り組んでいるお取引先様を、日本国内はもとより広く世界に求めています。そして、すべてのお取引先様と、自由で公平・公正な競争による取引を通じて、より良きパートナーシップを築き、相互理解を深め、協力関係の維持・向上に努めています。お取引先様には「富士電機 CSR 調達ガイドライン」で示して

いる通り、法令遵守のみならず「腐敗防止」や「知的財産の尊重」など高い倫理観を持った取引を推進しています。本社ならびに国内各事業所の調達部門は、スタッフへの教育を通じて遵法を徹底しています。海外関係会社の調達部門は、各国の法令に準拠した調達関連の規程・基準の整備に取り組んでいます。

社員教育

2019年度は、「下請法」「内部統制」「調達 CSR」に関して、全国で54回開催し、1,400人(前年度比4割増)を超える社員に教育を実施しました。更に、ベースアップを目的に「下請法 eラーニング」にも初めて取り組み、1万人を超える社員が受講しました。また、遵法エキスパートを育成するため、「遵法ワーキンググループ」を立ち上げ、座学のみならず、演習を交えた実践的な教育にも取り組みました。

海外拠点においては、中国／アジア IPO*により、中国7拠点、アジア6拠点に対し、業務点検を通じて「内部統制」の教育を実施しました。

※ IPO : International Procurement Office
各国の新規優良サプライヤーを発掘するとともに、当社海外事業拠点に対し、調達サービスを提供する調達拠点



アジア IPO / 内部統制教育



遵法ワーキンググループ

社会への参画

事業で培った「人財」と「技術」を活用し、事業所のある地域社会との信頼関係を一層深めながら、社会・環境課題の解決に貢献することを目指しています。「次世代育成支援」「自然環境保護」活動などを中心に、地域の発展と活性化に貢献していきます。

次世代育成支援

国内の事業所では、小学生・中学生を対象に科学技術の素晴らしさやものづくりの大切さを伝えていくために、社員が講師となって授業を行う「理科教室」を開催しています。

一方、海外では、経済発展著しい東南アジア地域において、

理工系大学に対し実験機器(当社製品)を寄贈するなど、技術者育成支援を行っています。また、職業訓練学校の指導者を日本に招き、機器操作・メンテナンスの方法や現地での効果的な指導方法などを学んでもらう研修も行っています。

2019年度の主な取り組み

- 小学生・中学生を対象とした理科教室(実験キットを使った「発電の仕組み」「電気の変換」の学習)
- 中学生・高校生を対象とした職業体験
- 職業訓練校指導者向け技術研修(カンボジア)
- 理工系大学向け実験機器(自社製品)の寄贈(ベトナム)



発電の仕組みを学ぶ理科教室
(鈴鹿工場)

自然環境保護

生物多様性の保全活動として、マングロープの植林や海岸の清掃活動など、生物の生息環境の拡大や自然環境保護につながるさまざまな活動に取り組んでいます。

また、地球温暖化防止のための二酸化炭素の吸収源となる森林での植樹や間伐、除伐などの環境保全活動にも取り組んでいます。

2019年度の主な取り組み

- マングロープの植林活動(マレーシア富士電機社)
- 海岸の清掃活動(富士電機(中国)社、台湾富士電機社ほか)
- 事業所内の緑地「武蔵野の森」を活用した生物多様性保全の取り組み(東京工場)
- NPOと協働した森林間伐の実施による環境保全活動(中部支社)



マングロープの植林
(マレーシア富士電機社)

地域とのコミュニケーション

事業所の近隣地域、社員相互やその家族とのコミュニケーションを図るために、工場祭をはじめとする各種イベントの開催や、事業所周辺の清掃活動などに取り組んでいます。

また、海外では、児童福祉施設への訪問を通じた地域とのコミュニケーション、文具・学習用品の提供による教育支援などにも取り組んでいます。

災害復旧・復興支援

国内外の自然災害による被災地の復旧・復興支援にも取り組んでいます。相次ぐ台風や豪雨災害からの早期復興、被災者の皆様の生活再建支援に役立てていただくために、義援金

を拠出しました。

また、台風で大きな被害を受けた千葉県自治体に対し、当社製非常用発電装置を寄贈しました。

主要連結財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

年度	2010	2011	2012	2013
経営成績				
売上高	689,065	703,534	745,781	759,911
国内	510,843	525,096	567,314	582,223
海外	178,221	178,437	178,466	177,688
営業利益	11,917	19,252	21,992	33,136
親会社株主に帰属する当期純利益	15,104	11,801	26,368	19,582
研究開発・設備投資				
研究開発費	32,568	32,247	31,160	32,029
設備投資額*1	27,223	24,989	31,771	26,916
減価償却費*2	27,945	29,755	31,054	30,849
キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	53,853	28,314	55,342	53,651
投資活動によるキャッシュ・フロー	84,241	(13,489)	(24,286)	(9,649)
フリー・キャッシュ・フロー	138,094	14,825	31,055	44,002
財務活動によるキャッシュ・フロー	(93,468)	(32,592)	(56,827)	(50,569)
財政状態				
総資産*3	805,797	792,848	765,563	810,774
純資産	174,935	183,217	215,672	251,225
自己資本	155,355	163,576	194,572	227,181
ネット有利子負債残高	225,059	225,227	217,417	200,340
有利子負債残高	306,856	289,489	257,105	233,753
財務指標				
売上高営業利益率(%)	1.7	2.7	2.9	4.4
自己資本利益率(ROE)(%)	9.0	7.4	14.7	9.3
総資産利益率(ROA)(%)*3	1.8	1.5	3.4	2.5
自己資本比率(%)*3	19.3	20.6	25.4	28.0
ネットD/Eレシオ(倍)*4	1.4	1.4	1.1	0.9
D/Eレシオ(倍)*5	2.0	1.8	1.3	1.0
1株当たり情報*6				
当期純利益	105.68	82.58	184.50	137.03
総資産額	1,086.98	1,144.54	1,361.46	1,589.79
配当額	20.00	20.00	25.00	35.00
配当性向(%)	18.9	24.2	13.6	25.5

非財務ハイライト

年度	2010	2011	2012	2013
従業員数(人)	24,562	24,973	24,956	25,524
国内	18,002	17,933	18,271	18,022
海外	6,560	7,040	6,685	7,502
生産時の温室効果ガスの排出量(万t-CO ₂)	59.1	54.0	50.2	53.6
製品によるCO ₂ 排出削減貢献量(万t-CO ₂)*7	130	233	392	601

*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。



財務情報の詳細な情報はウェブサイトでご覧いただけます。

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

(百万円)

2014	2015	2016	2017	2018	2019
810,678	813,550	837,765	893,451	914,915	900,604
605,763	597,757	632,723	674,744	682,503	679,719
204,915	215,793	205,042	218,707	232,412	220,885
39,316	45,006	44,709	55,962	59,972	42,515
27,978	30,644	40,978	37,763	40,267	28,793
35,023	35,949	34,910	35,620	33,669	34,457
29,041	27,650	27,149	26,465	43,338	48,208
33,615	29,723	29,445	30,151	30,906	32,319
51,459	48,450	58,185	53,146	54,949	46,087
(22,750)	(19,410)	9,748	(14,550)	(21,448)	(27,621)
28,708	29,040	67,934	38,596	33,501	18,466
(33,828)	(31,566)	(56,083)	(46,887)	(38,174)	16,917
904,522	845,378	886,663	914,744	952,659	996,827
319,636	260,980	323,863	366,546	392,061	406,002
290,339	230,399	291,215	330,635	352,921	365,619
194,579	189,374	141,578	130,177	124,850	153,617
226,474	220,213	183,465	163,507	153,985	217,364
4.8	5.5	5.3	6.3	6.6	4.7
10.8	11.8	15.7	12.1	11.8	8.0
3.3	3.5	4.7	4.2	4.3	3.0
32.1	27.3	32.8	36.1	37.0	36.7
0.7	0.8	0.5	0.4	0.4	0.4
0.8	1.0	0.6	0.5	0.4	0.6

(円)

195.80	214.48	286.82	264.34	281.89	201.57
2,031.97	1,612.59	2,038.40	2,314.50	2,470.65	2,559.60
45.00	50.00	55.00	70.00	80.00	80.00
23.0	23.3	19.2	26.5	28.4	39.7

2014	2015	2016	2017	2018	2019
25,740	26,508	26,503	27,009	27,416	27,960
17,814	17,635	17,716	17,704	17,647	17,681
7,926	8,873	8,787	9,305	9,769	10,279
53.8	51.9	46.7	48.4	52.1	45.6
1,043	1,598	2,230	2,579	3,162	3,651

※5 D/Eレシオは自己資本に対する有利子負債残高の割合です。

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

1株当たり当期純利益および1株当たり純資産額は、2010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年度以降出荷した製品が1年間稼働した場合のCO₂排出削減貢献量です。

経済産業省「温室効果ガス削減貢献定量ガイドライン」に準拠し算出しています。

企業データ

会社概要 (2020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	73社(国内23社、海外50社)
持分法適用会社数	4社
本店	〒210-9530 神奈川県川崎市川崎区田辺新田1番1号
本社事務所	〒141-0032 東京都品川区大崎一丁目11番2号 ゲートシティ大崎イーストタワー
資本金	476億円
従業員数(連結)	27,960名(国内17,681名、海外10,279名)
売上高(連結)	9,006億円(2019年度)
証券コード	6504

株式・株主構成 (2020年3月31日現在)

発行済株式総数	149,296,991株
株主数	36,028名

大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	16,369	11.46
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	15,546	10.88
富士通株式会社	4,066	2.85
朝日生命保険相互会社	3,955	2.77
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	2,960	2.07
ファナック株式会社	2,684	1.88
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	2,457	1.72
株式会社みずほ銀行	2,250	1.58
JP MORGAN CHASE BANK 385151	2,218	1.55
古河機械金属株式会社	2,205	1.54

(注) 1. 当社は自己株式6,454,259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	148	70,744,791	47.39
その他国内法人	451	14,066,492	9.42
外国法人等	609	41,025,745	27.48
個人・その他	34,820	23,459,963	15.71
合計	36,028	149,296,991	100.00

(注)「個人・その他」には、自己株式を含んでいます。

沿革

時代とともに、社会とともに —— 技術力を原動力に進化し続ける、富士電機

Company

1923 (大正12年)

富士電機製造株式会社 創業

日本の古河電気工業と、ドイツのシーメンス社との資本・技術提携により設立。富士電機には、日本のDNAとドイツのDNAが交錯している。

1925 (大正14年)

川崎工場操業開始

1942 (昭和17年)

松本工場操業開始

1943 (昭和18年)

吹上工場、豊田工場操業開始

1944 (昭和19年)

三重工場操業開始



社章・FSマーク

1961 (昭和36年)

千葉工場操業開始

1968 (昭和43年)

川崎電機製造株式会社と合併し、
神戸工場、鈴鹿工場操業開始

1973 (昭和48年)

大田原工場操業開始

1984 (昭和59年)

商号変更
富士電機株式会社

1991 (平成3年)

山梨製作所操業開始

2002 (平成14年)

シンボルマーク導入



シンボルマーク

2003 (平成15年)

純粋持株会社移行により商号変更
富士電機ホールディングス株式会社

2008 (平成20年)

富士電機機器制御株式会社が日本法人シュナイダーエレクトリック株式会社と事業統合
(受配電・制御機器事業における合併)

2011 (平成23年)

商号変更
富士電機株式会社

2014 (平成26年)

エンブレム (製品用企業ブランド表示) 新設



エンブレム

1920 ~

1950 ~

1980 ~

2010 ~

Technology

1924 (大正13年)

電動機の製造開始

1925 (大正14年)

変圧器の製造開始

1927 (昭和2年)

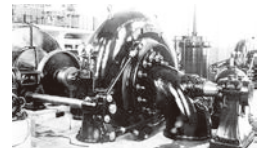
扇風機の製造開始

1936 (昭和11年)

水車第1号機 4,850HP
フランス水車の製作

1937 (昭和12年)

電力量計の製造開始



フランス水車

1954 (昭和29年)

超小型電磁開閉器の製造開始

1959 (昭和34年)

シリコンダイオードの製造開始

1969 (昭和44年)

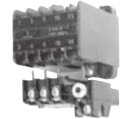
自動販売機の製造開始

1971 (昭和46年)

ハイブリッドICの製造開始

1976 (昭和51年)

汎用インバータの製造開始



超小型電磁開閉器



第1号自動販売機



汎用インバータ

1985 (昭和60年)

プログラマブルコントローラ
(MICREX-Fシリーズ) 発売

1987 (昭和62年)

IGBTモジュールの開発

1991 (平成3年)

2.5インチ磁気記録媒体の量産開始

1996 (平成8年)

鉄道車両用 IGBT 主変換装置の受注
(世界初の大容量平型 IGBT)

1998 (平成10年)

100kW リン酸形燃料電池の納入



平型 IGBT

2010 (平成22年)

次世代パワー半導体
SiCモジュールの開発

2012 (平成24年)

国内初、次世代パワー半導体
SiC-SBD搭載インバータの開発

2014 (平成26年)

SiCパワー半導体を搭載した
パワエレ機器の発売

2015 (平成27年)

蒸気発生ヒートポンプの発売

2018 (平成30年)

船舶用排ガス浄化システムの製造開始



SiCモジュール

SiC-SBD搭載
インバータ



大容量メガソーラー用
パワーコンディショナ



船舶用排ガス
浄化システム



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

社外からの評価

社会的責任に優れた企業として、下記のSRI(社会的責任投資)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**
In Collaboration with RobecoSAM



FTSE4Good FTSE Blossom Japan

2020 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数



2020 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

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。



優良な健康経営を実践する企業として下記の認定を受けています。



環境への配慮



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