

企業名：富士電機株式会社

レポート名：『富士電機レポート 2025』

1.この会社が目指している将来の姿が理解できるか

理解できる

冒頭の「富士電機の存在意義」の項では、「豊かさへの貢献」「創造への挑戦」「自然との調和」という経営理念が示されており、エネルギーや環境などの面で SDGs に貢献していく姿勢を読み取ることができる。

また、中期経営計画「熱く、高く、そして優しく 2026」に関する記述では、2026年度に向けた具体的な目標が提示されている。数値としては、売上高 1 兆 2,500 億円、営業利益 1,400 億円、営業利益率 11.2%、親会社株主に帰属する当期純利益 900 億円、純利益率 7.2%、ROE12%以上、ROIC10%以上等ハードルを貸している。

会長 CEO の北澤氏および社長 COO の近藤氏のメッセージでは、売上高や営業利益、当期純利益などにおける過去最高業績に一喜一憂するのではなく、「利益重視経営による更なる企業価値向上」を基本方針として、さらに成長しようという姿勢が示されていた。また、北澤氏の「成果にこだわり、徹底的に実行を積み重ねる」という言葉からは、単なる目標設定には終わらせない実行力が強く伝わってきた。

財務・資本戦略のページからは、創出したキャッシュを SiC 次世代半導体への投資といった「逆張り投資」や、新製品開発などの成長投資に戦略的に配分する姿勢が読み取れた。同時に、自己資本比率の上昇に伴って ROE の更なる向上が伸び悩むリスクという自社の財務的課題を包み隠さず開示し、資本コストを意識した事業ポートフォリオ管理の強化や、総還元性向 50%を目安とした自己株式取得・増配といった株主還元方針への軌道修正が丁寧に説明されている。

このように客観的な課題認識と未来への戦略が深い関連性を持って論理的に示されているため、読み手にとってはこの会社が目指している将来の姿が想像しやすいレポートになっているように思う。

2.この会社の現在の競争優位性が理解できるか

理解できる

4 ページの「事業領域と強み」の部分において、「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っている」と書かれていることから、企業として持っている特長を理解することができる。また、次の「価値創造プロセス」のページでは、目指す姿とそれに対してどのようなインプットからどのような事業活動を通じて得られるアウトカムがどれほどのものなのかを、具体的な数字も交えながら簡潔に示されている。

この会社は発電・送配電から産業用インフラ、パワー半導体、自販機を中心とする食品流通まで幅広い事業を展開しているが、それらを支える技術的な強みとして「パワーエレクトロニクス」と「パワー半導体」のシナジーがあることがわかった。一般の学生や投資家には理解が難しいパワー半導体の仕組みやその役割、SiCなどの先端技術についても、多数の製品写真や適用シーンのイラスト、サプライチェーンの図を用いながら非常に分かりやすく解説されており、極めて読みやすい。

また、最大の強みとして高品質な「コンポーネント技術」と、それらを顧客の現場に合わせて最適化する「システムソリューション（エンジニアリング・サービス）」の融合について述べられていた。

さらに、「ものづくり・調達」の項目に割かれたページからは、生産改良や商品開発に対する同社の徹底したこだわりが読み取れる。生産設備の「自動化・内製化・標準化」の推進に加え、デジタル技術やAIを活用した生産性向上の取り組みが現場レベルで記述されており、これが同社の高いマージン（営業利益率 10%超）を支える原動力になっていることが理解できる。

3.その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

理解できる

経営戦略の記述において「マテリアリティ」や「中長期のリスクと機会」に関して

多くのページを割いており、2030 年以降の長期的な市場環境の変化や GX 化の潮流を見据えて短期的な視点に捉われずに経営資源を配分している様子がわかりやすく見てとることができた。

また、「2023 年度中期経営計画の振り返り」と「今後の課題・軌道修正」の部分はとても厚く書かれており、自社のこれまでの成果だけではなく未達に終わった部分や価格高騰による影響に対するマイナスの影響を事業ごとや国ごとに細かく分解し、しっかりと自己分析を行なっていることが示されていた。

全体を通して、過去の計画に対する反省を真摯に受け止め、製品の開発や価格の改定を図るような姿勢は、持続的に成長する上で必要な要素であるように感じた。統合報告書という公開情報において、ここまで徹底した自己分析と真摯なディスクロージャーを行っている企業であれば、開発・生産される製品に対しても徹底した品質管理や品質の向上への執念を持っているのではないかと思えるような統合報告書になっていると考える。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上（＝スキルの向上）を達成できると思うか
思う

会長 CEO メッセージでは、人材の育成・確保の重要性に関して述べられており、「多様な人財が活躍する仕組みや処遇制度を再構築し、社員が高い目標にチャレンジ

する、より一層の活力あるチームづくりにつなげていく」ということが書いてあることから、社員をただの労働者として捉えるのではなく、企業価値向上のためにはその成長にリソースを割くべきものとして考えていることがわかる。

また、将来の執行役員になりうる人材について、計画的に育成して 50 名程度確保し
てあるという記述もあり、そういった人材には海外での業務や重要ミッションなどに
あたらせるということである。これにより、経営の視点を養い、高い視座を獲得する
とともにグローバルな人材になるということが可能である。

具体的な施策としても、若手社員に対するメンター制度の継続・拡充や、個々のキ
ャリア自律を促す社内公募制、現場の社員が主役となって自律的に生産性を高める仕
組みなどが紹介されており、会社全体としてのチーム力の高さも伝わってきた。

5.報告書の良かった点はどこか、どのような改善余地があるか

良かった点

全体として、会社として開示すると不利になりうるような情報も示されており、誠
実さが感じられるレポートになっている印象である。過去最高業績であるというよう
なプラスの面の成果を必要以上に強調するのではなく、例えば半導体事業における欧
米での需要減少による減収などの企業にとって不都合になりうるマイナス面の開示も
している。

その上で、欧州から進むエコデザイン規則などのさまざまな方規則に対して GX 戦略を進めているということも書かれており、論理的な解決策も同時に挙げられているというところも信頼できる点であると考える。

改善余地

経営の課題やリスクマネジメントに関する部分において、気候変動への対応や地政学的リスクに伴うサプライチェーンの混乱のようなリスク要素が、とてもわかりやすく整理されている点は評価すべきではあるものの、そこに対する現場の温度感が少し伝わってこないように感じた。個々の事業部や現場のリーダーなどがこれらの問題点に対してどれほどの切迫感を持ってどのような対策をとっているのかという要素があまりなかったため、企業単位では問題点などを正確に捉えられているということはわかるが、その分析がどれぐらい実際の現場で活かされているのかというところをもう少し強調できたほうが投資家などの読み手にとってはより納得感を得られる報告書になったのではないかと思う。