

2022年度の取り組み

株式会社フジクラ
取締役社長CEO 岡田 直樹

2022年5月12日

1. 構造改革に関して

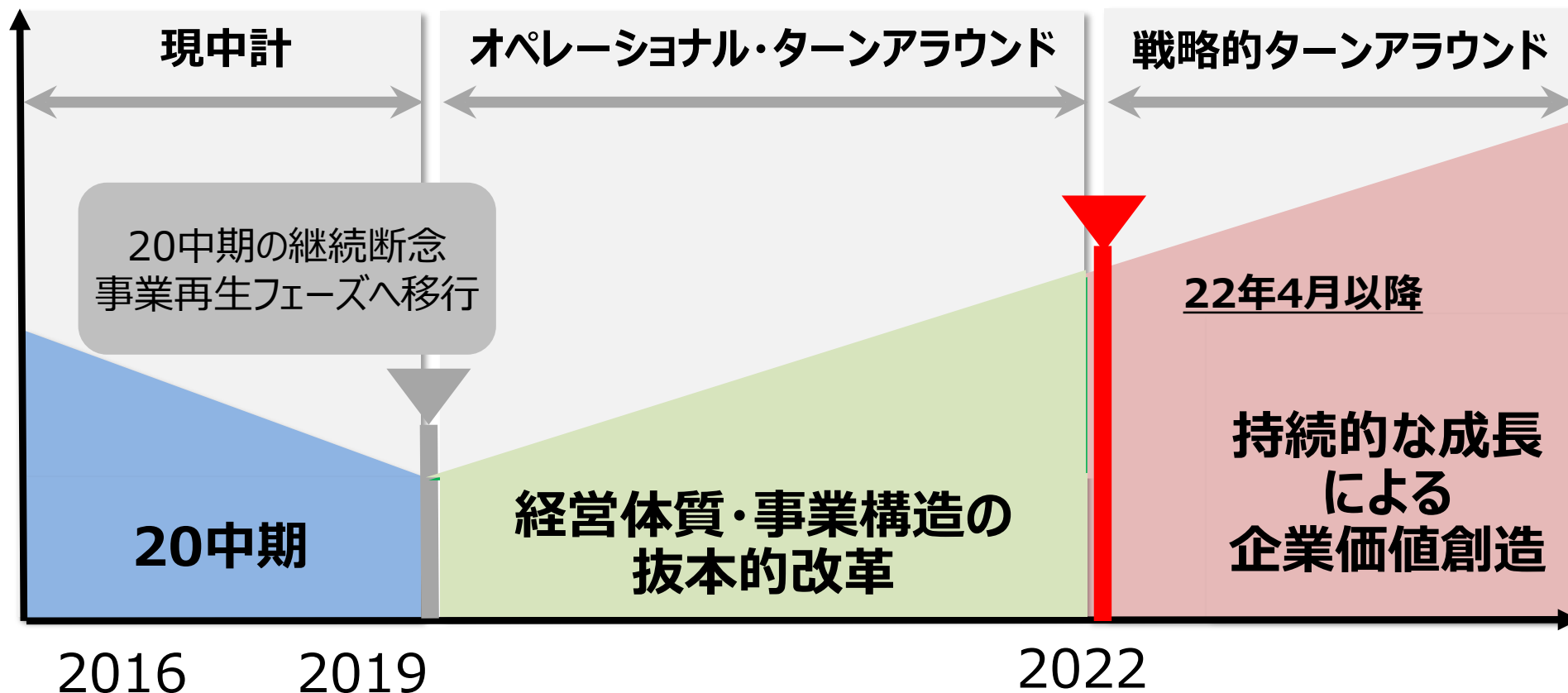
構造改革のインパクト

- 100日プラン固定費削減目標150億円以上(19年度比)をやり遂げることができた

| 項目 | 20年度 | 21年度 | 22年度 |
|------------------|------|------|------|
| 早期退職等 | 4 | 16 | 33 |
| 事業構造改善（拠点整理等） | 33 | 51 | 53 |
| 19年度・20年度減損効果 | 45 | 78 | 78 |
| 固定費改善効果合計（19年度比） | 82 | 145 | 164 |
| 資産売却等 | 60 | 210 | |

2年間集中的に行った痛みを伴う構造改革に目途
→成長軌道へ回帰

持続的成長フェーズへの転換



- 2022年4月より成長フェーズへ転換、中期計画・成長戦略作りこみ
- 2023年5月に新中計を公表、成長軌道入りを明確化させる

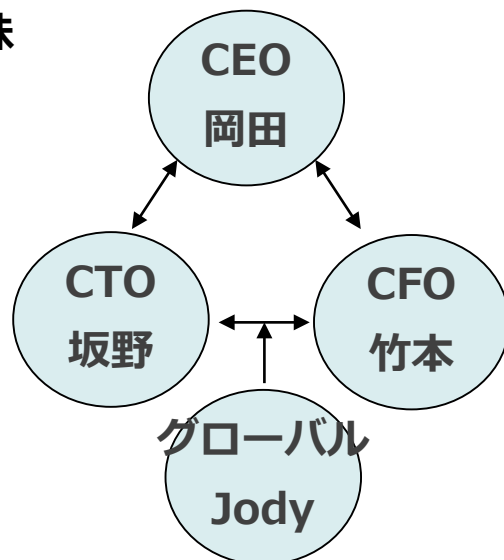
今後も筋肉質な企業体の追求は継続

2. 持続的成長フェーズに向けて

22年度の経営体制について

業務執行取締役 4名

✓CxO制（戦略・財務・技術）による経営推進+グローバルな知見を加味



✓今般CFOを社外から登用、社外の知見活用で戦略強化を図った

執行報告
成長戦略の提示

監視監督
リスク管理貢献
大局観による
成長戦略レビュー

非業務執行取締役 7名

社内出身者：2名
取締役会長（取締役会議長）
常勤監査等委員

社外取締役：5名
✓全て監査等委員
✓多様なスキルセット
（経営・財務・法務）
✓報酬諮問・指名諮問各委員会
過半数かつ委員長も社外取
✓株主利益の代弁者

**業務執行：非業務執行=4：7と監視監督・助言機能を強化
確固たるガバナンス体制と成長戦略の熟考を追求**

当面の外部環境に対する認識

| 種別 | プラス面 | マイナス面 |
|--|--|------------------------------------|
| 為替動向 ドル高・円安・新興国通貨安 | 輸出事業部門に恩恵 ※主として情通・エレクトロニクス | 原材料費・物流費に影響 |
| 新型コロナ感染拡大 | 情報通信インフラ整備加速 巣ごもり→New normalによる電子部品需要継続 | 生産拠点の稼働低下可能性 サプライチェーン影響 |
| 半導体不足 | 半導体製造機器関連需要の増大 | 供給制約継続による顧客への影響（自動車・エレクトロニクス） |
| 地政学リスクの高まり -米中問題、ウクライナ・ロシア問題と相次ぐ世界情勢の変化 | ブロック経済化→欧米での製品需要取り込み | インフレ加速 -原材料費・物費用増 サプライチェーン影響 |
| ヘリウム不足 | 高温超電導材の採用加速 | 光ファイバ生産への影響 |

**政治経済情勢が不安定であり
変化に対して迅速な対応が必要な一年**

ヘリウム不足の影響

【ヘリウム不足の要因】

- ・直近、主要プラント定修等による稼働率低下、新プラント立上げの遅れ、世界的な海上輸送混乱による一時的な供給不足が発現。
- ・希ガスであり、地球外に放出していくこともあり、将来的には枯渇資源。

【当社事業への影響と対策】

- ・光ファイバ製造に使用されており、生産量・コストに影響
 - 限られた資源を、SWR/WTC事業拡大に集中投資
 - ヘリウムの安定調達の検討
 - 将来のさらなる事業拡大に向けて生産技術革新
使用量の大幅削減、代替ガスへの転換

【新たな事業機会】

- ・低温超電導から高温超電導へのシフト加速
 - 液体ヘリウム冷却（ -269°C ）から液体窒素冷却（ -196°C ）へ
当社のイットリウム系超電導材は世界最高レベルの性能

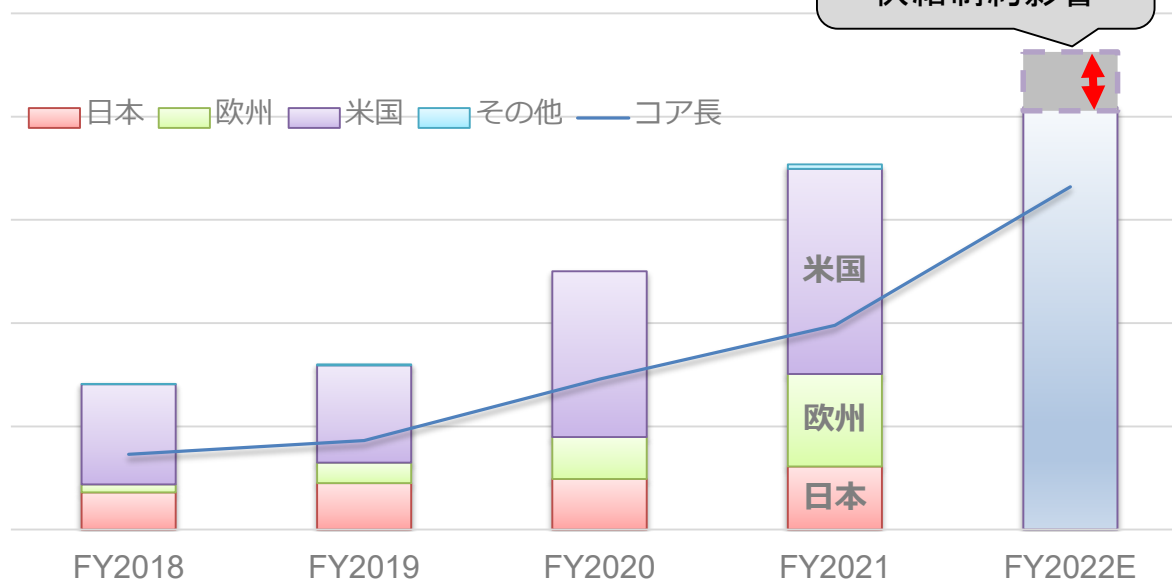
戦略的商品であるSWR/WTCの欧米展開

欧米展開は順調に進む 政治経済情勢を注視しつつ精力的にビジネス拡大していく

拡大に向け各拠点整備

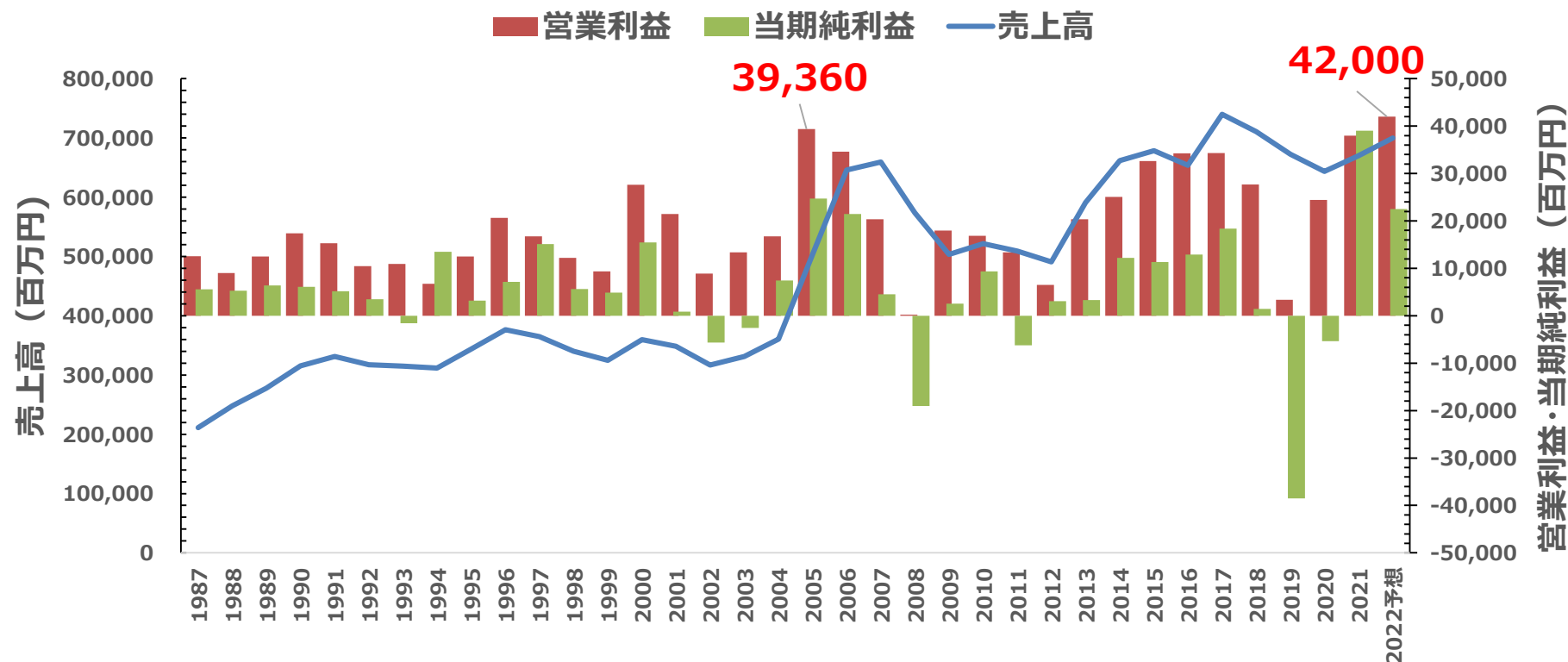
- ・技術・製品開発：日本
 - ・ケーブル製造：日米欧
 - ・マーケティング：日米欧
- ※高機能ファイバは日本で製造

地域別SWR/WTC売上推移



当社業績推移

フジクラ業績推移（1987～2022年度※予想含む）



**今期営業利益予想は不安定な外部環境を
保守的に想定した上でも過去最高を見込む
構造改革を果たした今、今年度計画をやり遂げ**

成長事業の収益性をさらに高め、持続的成長を目指していく！

■ 情報通信事業部門

- 光配線ソリューションビジネスの強化と新市場・新顧客開拓
- 時短、スキルレス施工がキーワード

■ 電子部品・コネクタ事業部門

- 裾野の広い領域で当社の技術が活きるニッチ高マージンビジネスの探索
- 高精度・微細加工アセンブリ技術の強みを活かす

■ 自動車部門

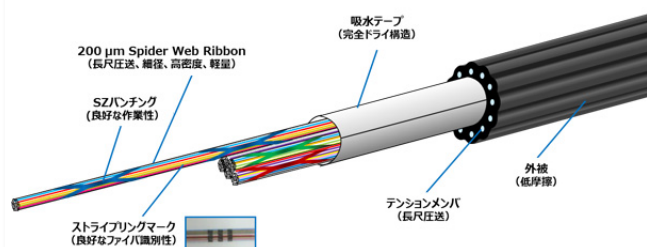
- 次世代車（CASE）ワイヤハーネスへの取組み
- 自動車プラットフォームにおいて当社の技術が活きるビジネスの探索

■ 新規事業創生・研究開発部門

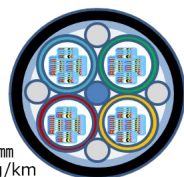
- 高温超電導 MRI、NMR、モーター、核融合
- 無線（ミリ波） 5G
- 医療 超小型・高精度医療機器

当社の核心的領域である光配線ソリューション事業における戦略商品SWR/WTCは引き合い強い中期的需要も堅調を見込み、引き続き積極的拡大策に傾注

◎製品特徴：従来の光ケーブルより高密度にファイバを格納可能（細径化・軽量化）

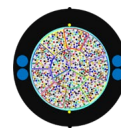


1728心リボンレスチューブ型光ファイバケーブル



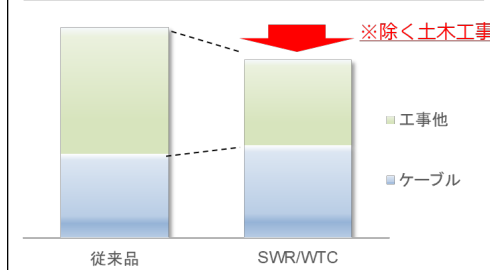
外径：φ31.5mm
重量：749 kg/km

1728心Wrapping Tube Cable (WTC)



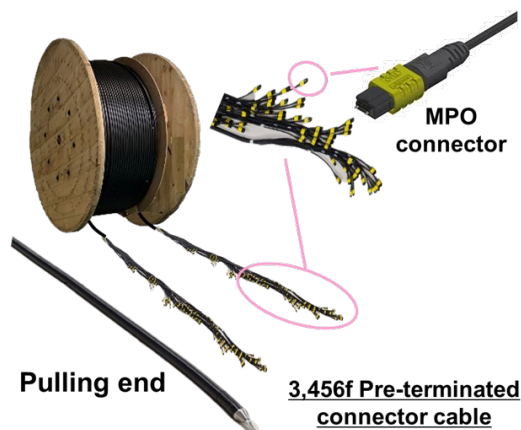
外径：φ23.0mm
重量：356kg/km

通信工事の際の従来品とのコスト比較イメージ



今後の
取り組み

顧客の高度な要求に応えビジネス領域の拡大に注力



世界トップクラスの技術の組み合わせで差別化ソリューションを提供

- ✓高性能光ファイバ製造技術（接続含めた低損失）
- ✓ケーブル化技術（多心高密度化・難燃）
- ✓コネクタ部品精密加工技術（低損失）

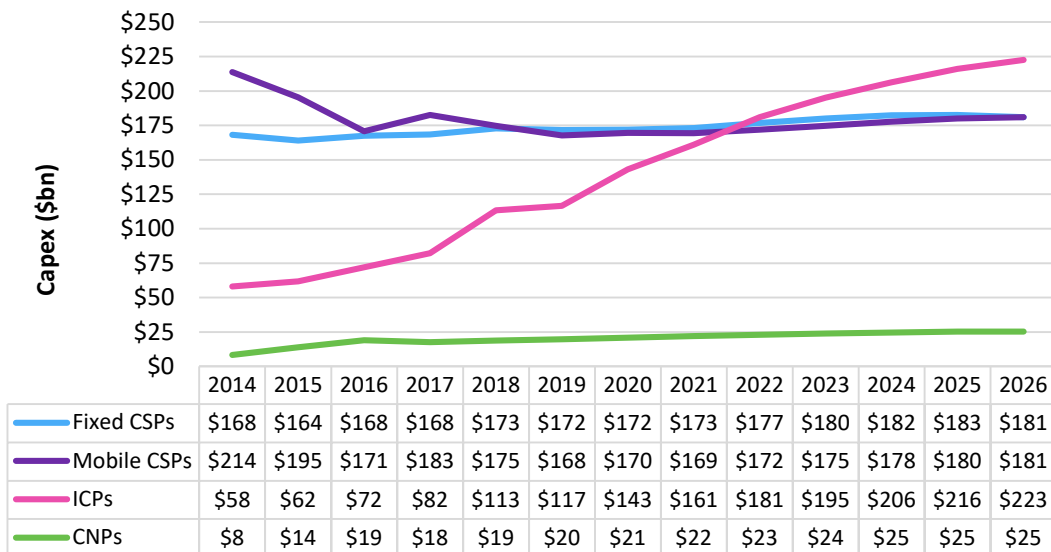
さらに、今後も革新的製品創出に取り組み続ける（80μmファイバ、マルチコア等）

次期中期計画に向けて③情通事業

～市場認識

HSDC, FTTx分野の投資拡大は当社にとって大きなビジネス機会と認識
 HSDCの超多心化拡大とともに今後もFTT x 市場におけるケーブル需要のボリュームは大きい
 光ファイバの高密度化が可能なSWR/WTCは先進国中心に今後もHSDC、FTT x 分野ともに
 拡大が見込める→引き続き新市場、新顧客開拓を進める

Capex by communications provider type (\$bn)



Source: Omdia

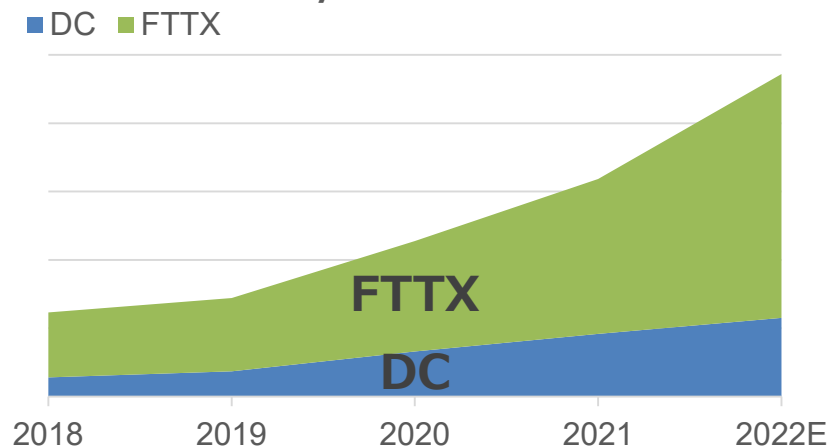
© 2021 Omdia

CSP…通信サービスプロバイダ（電話会社、通信事業者）

ICP…インターネット・コンテンツ・プロバイダ（OTT、クラウド、デジタルメディア、ハイパースケール

CNP…キャリア・ニュートラル・プロバイダ（タワー事業者、マルチテナントデータセンター）

SWR/WTC分野別売上



HSDC…2000芯以上を収納する超多芯型を愛好

FTT x …2000芯以下の市場も、細径のSWR/WTCは

追加工事コストを削減できメリット大

北米HSDC市場で存在感を示す

英国BT市場参入を機に欧州取り組み拡大中

市場拡大の動きに当社は応えることができている

CEOとしてのコミットメント

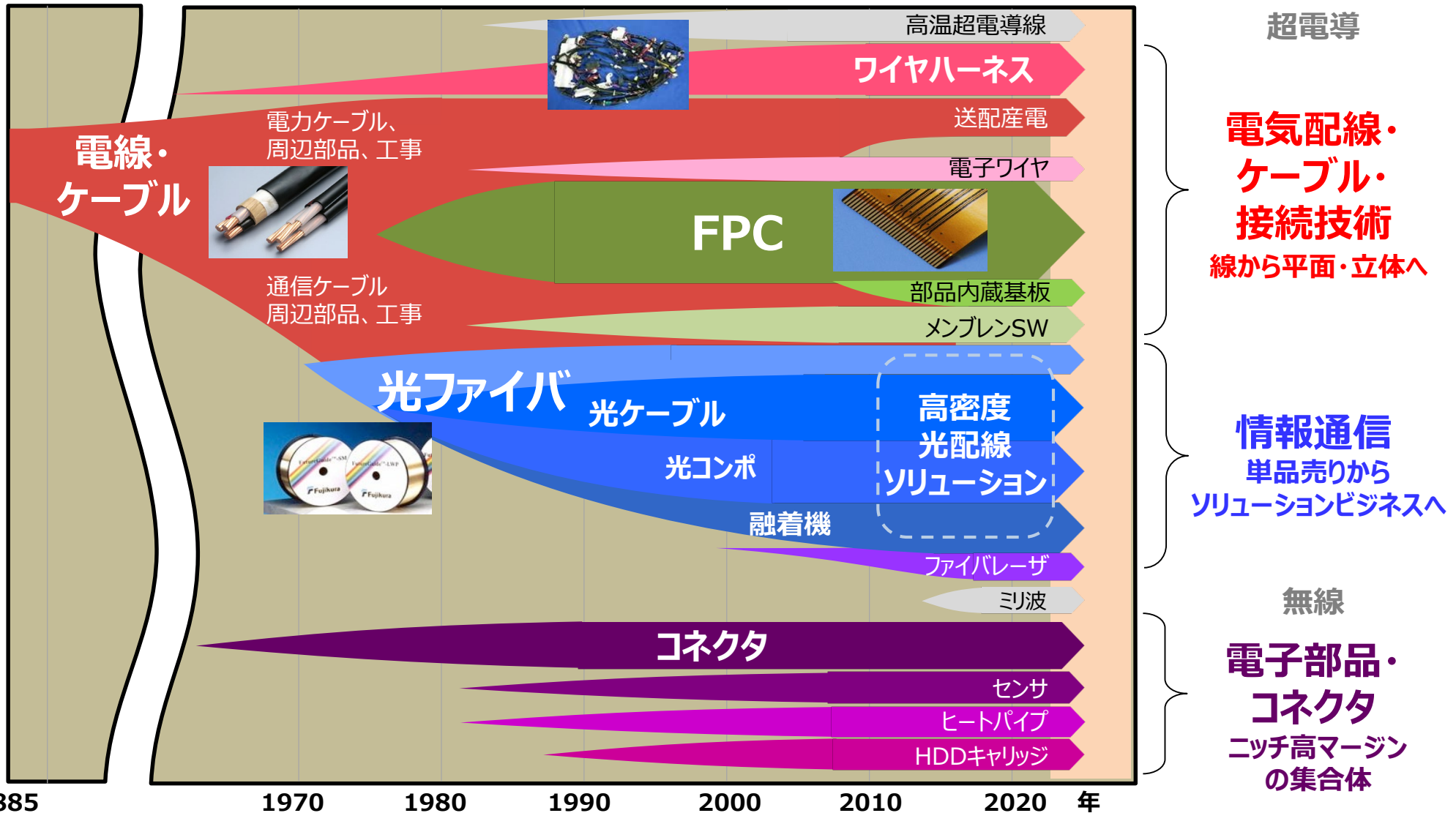
- “つなぐ”テクノロジーを通じ、顧客の価値創造と社会に貢献することが当社の「Purpose」、次期中計に向けた各事業の方向性は社会課題の解決に合致、事業拡大を通じ社会貢献を果たす
- 今期は持続的成長フェーズへの転換を確実なものとするための新生フジクラを形作る重要な一年と認識
- 各事業のおかれた環境をしっかりと見極め、中長期戦略を策定していくとともに、成長分野に対してメリハリをつけた資源投入を実行する
- 政治経済情勢が非常に不安定な状況であるが今期CEOとしてステークホルダーの期待に応えていくため、力を尽くしていきたい



注記：本資料は22年度におけるフジクラの経営方針（意思）をまとめています。22年度を含む先の年度の売上・利益等については、直近状況を織り込んだ市場判断、投入に関するフジクラの意思を定量化していますが、将来時点で事業環境の変化等により変わることがあります。

※参考資料

当社技術の動向～技術力で社会に貢献～



1885

1970

1980

1990

2000

2010

2020

年

ESG／サステナビリティの取り組み

マネジメント…ESGは経営そのもの

- ・サステナビリティ目標2025を策定し取り組みを強化

| | |
|---------------------|-------------------------------------|
| E (環境) | フジクラグループ 環境長期ビジョン2050の達成 |
| S (社会) | 世界で通用する 有能な人財集団 |
| G (ガバナンス) | コーポレート・ガバナンス強化 |



| | |
|---------------------|------------------------------|
| F (財務・将来) | 経済合理性 2030ビジョンの実現 |
|---------------------|------------------------------|

※今回新たに財務マテリアリティを追加

環境…カーボンニュートラルの達成に向けて

- ・環境省「令和3年度サプライチェーンの脱炭素化推進モデル事業」に採択
- ・経済産業省「GXリーグ基本構想」への賛同

EOF