

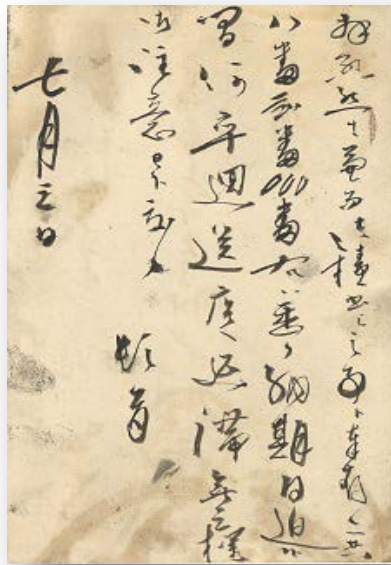
2020中期経営計画 進捗 16年度総括と17年度取組み

“変わろう、そして未来につなげよう！20中期”

株式会社フジクラ
取締役社長 伊藤 雅彦

2017年5月9日

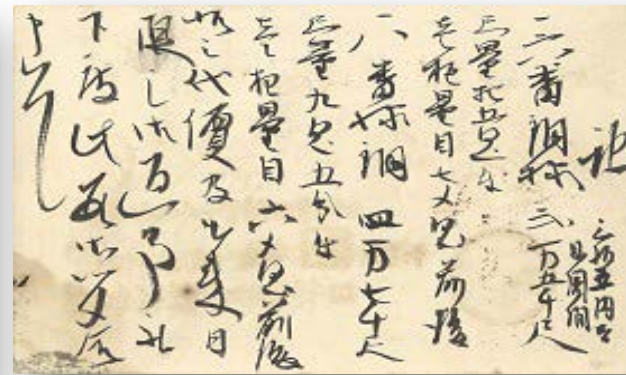
はじめに 幾年月を経て・・・



日付: 1894年7月3日



日付: 1896年8月13日



昨年4月1日新生フジクラ・ダイヤケーブル誕生の際、
当社創業者 藤倉善八の資料が津田電線株式会社に
多数残されていることを知りました。

先日、先方のご厚意により貴重な資料のうち2点が
当社に里帰りいたしました。

➤ 「稼ぐ力」の維持・強化 17年が真のスタートの年！

2020年度到達目標

- 営業利益率 7.0%以上
- 売上高 9,000億円
- ROE 10%以上
- D/Eレシオ 40:60 (0.66倍)

目 次

1. 16年度決算概要と17年度通期予想
2. 2020中期経営計画重点施策と進捗
3. 17年度の重点取組み
4. 利益配分について

1. 16年度決算概要と17年度予想

(1) 2016年度決算概要及び17年度予想

(単位:億円)

	2016年度 実績	2017年度 上期予想	2017年度 予想	2017年度予想 －2016年度実績 増減
売上高	6,537	3,400	7,000	462
営業利益	342	160	380	37
営業利益率(%)	5.2	4.7	5.4	0.2
持分法投資損益	10	8	18	7
経常利益	325	155	360	34
親会社株主に帰属する 当期純利益	129	80	200	71
1株当たり当期純利益(円)	44.61	28.05	70.11	25.50
1株当たり配当(円)	10.00	7.00	14.00	4.0
自己資本利益率(ROE)(%)	6.4※	—	9.0	2.6
為替換算レート(JPY/USD)	108.36	110.0	110.0	—
銅ベース(千円/トン)	604	650	650	—

※タイの過年度法人税等(27億円)を除いた自己資本利益率(ROE)は7.8%。

(2) 2016年度決算概要及び17年度予想

➤ 2016年度通期の評価

- ✓ 前年対比で**減収増益**。営業利益率は、前年比+0.4%の**5.2%**。為替が**円高**に振れたが、**稼ぐ力は回復基調**にあり増益。
- ✓ 中期計画一年目の発射台としては好スタート。しかし、前15中期の諸施策の成果によるところが大きいと認識。

➤ 2017年度 of 取組み

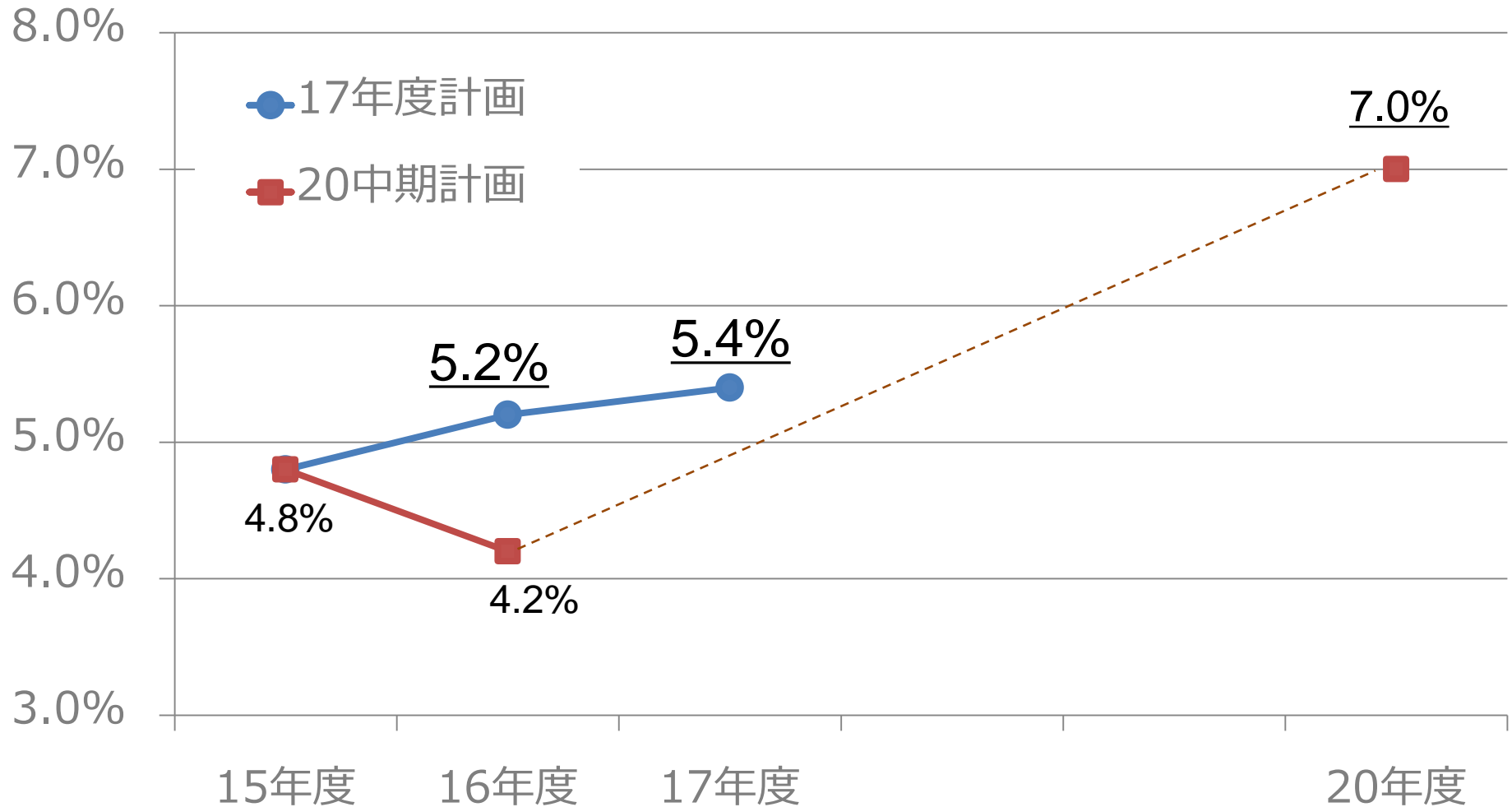
- ✓ 16年度に着手した諸施策の効果が出始める、今期が「**真のスタート**」と捉えている。
- ✓ 特にフォローの風が吹く**情報通信事業**については、足元の高需要に**スピード感**をもって応えつつ、**持続的な成長**に向けた確かな基盤づくりを進めていく。

稼ぐ力を継続して磨き、営業利益率予想は、**5.4%**と着実に向上させていく。

規模を追わず、収益率を重視

(3) 2020中期計画進捗 営業利益率

営業利益率



2. 2020中期経営計画重点施策と進捗

(1) 2020中期経営計画重点施策と進捗

顧客価値創造型企業として
「高い収益力」と「強い新陳代謝力」を両輪に
将来性ある、未来に続く会社へ！

戦略顧客の深耕

- 戦略顧客を深耕し、
 - 更なる事業の成長を図る。
 - 新たな事業機会を捉える。

- ①EPC・サービス事業強化
- ②戦略商品(SWR/WTC)投入による海外重点顧客への展開
- ③戦略顧客とのさらなる関係強化

新規事業創出のスピードアップ

- 新規事業推進の体制強化
- 重点分野
 - 自動車関連
 - 産業用機器
 - 医療機器

- ファイバレーザ事業の取組み
- より競争力を強化した製品の投入
 - マーケティング強化

オープンイノベーション

- ポートフォリオ、バリューチェーンのミッシングピースを補い、新たな顧客価値を産む。
- 技術開発、事業開発、事業の成長のスピードアップ

- イノベーション創出の新たな取組み
- 「2030年ビジョン」の策定
 - スタートアップ企業とのマッチングイベント開催

経営改革 事業構造改革

- コーポレートガバナンス・コード対応
- 多様化した事業に対する意思決定の質・スピードの向上
- 経営基盤の強化

- ①国内電線事業構造改革
 - ビスカス社再編
 - FDC社事業統合
- ②経営改革

(2) 戦略顧客の深耕①

➤ 拡大するデータセンタビジネス需要増への展開①

○ 息が長いDC設備投資拡大→クラウドサービスの一層の進展とデータトラヒック急増

データセンター
マーケットの
すそ野は広い



On board ~10cm inter board ~3m inter rack ~10m inside building ~300m inter DC/inter Central Office /FTTX ~300m ~ km ~

Zone 3

FTA Back-Plane Connector
MPO MT

Zone 2

Patch panel,
connector cabling system

Zone 1

SWR&WTC Rack Closure
Breakout Kit

Zone 4

FuseConnect OneClick cleaner FAST conect

(2) 戦略顧客の深耕①

➤ 拡大するデータセンタビジネス需要増への展開②

○ DC需要は今後も堅調に推移すると見込む

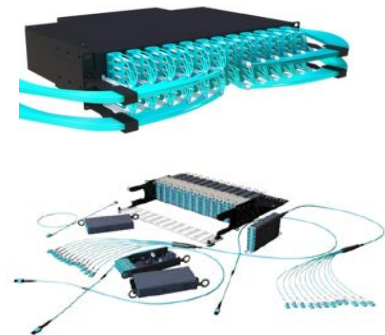
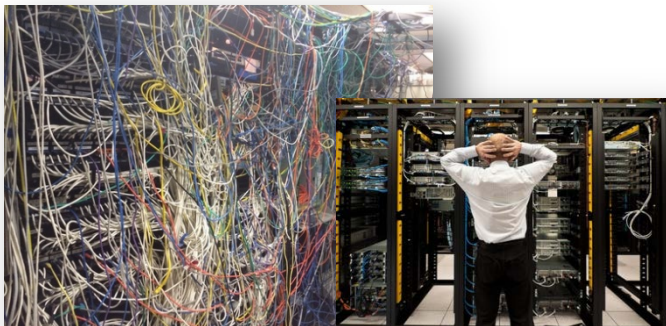
① 当社のスコープ

→ DC内光配線ソリューションを漏れなく取り込む

→ すそ野は広い (コネクタ/成端架/超多芯ケーブルなど)

② 15年12月買収したAFLIGの寄与

→ ハイパースケール/エンタープライズを中心とした世界的に拡大している需要家の仕事を取り込む



※イメージです

(3) 戦略顧客の深耕②

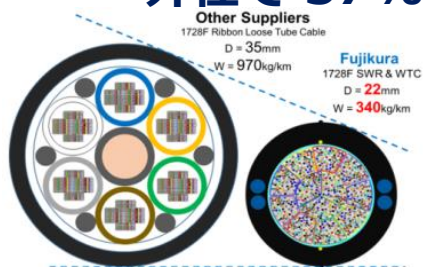
➤ 戦略商品投入による海外重点顧客への展開 (Spider Web Ribbon/Wrapping Tube Cable)

- 顧客への認知が進んだ一年。17年度の拡販に確かな手ごたえ
- 付加価値の高い商品投入により光ケーブル事業の収益力向上

細径・軽量、施工しやすい超多心ケーブル

外径で 37%、64%の軽量化

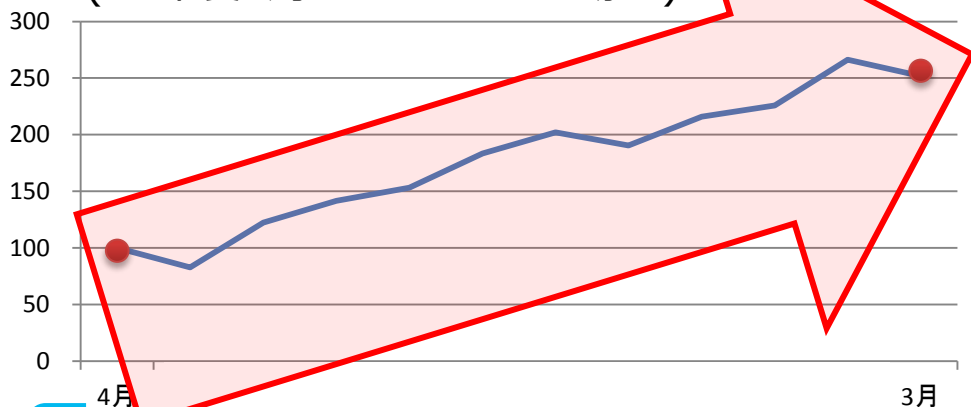
(従来品の1,728心ケーブル比)



光ケーブルの
断面比較



伸長著しいSWR/WTC 売上高
(16年度4月を100 とした場合)

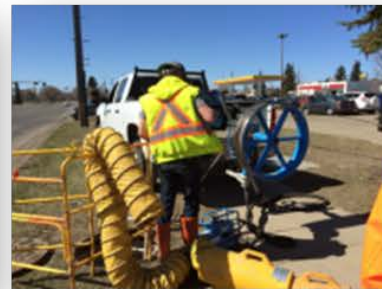


(4) 戦略顧客の深耕③

➤ EPC・サービス事業強化

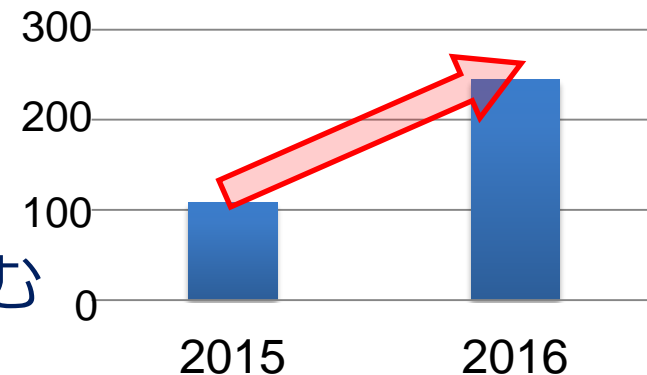
- 着実に事業拡大と収益性の強化が結実してきている

1. 海外大手通信会社へのEPCサービス



- ① 都市部へのFTTH工事が前年比2倍超に増加
- ② 当該国でも有数の規模の都市での施工実績
- ③ 電力会社向けFTTH工事にも新規参入

都市部工事件数の推移
15年を100とした場合



2. 新興国(ミャンマー・ブラジル)

- ① マーケット環境改善による案件受注が進む

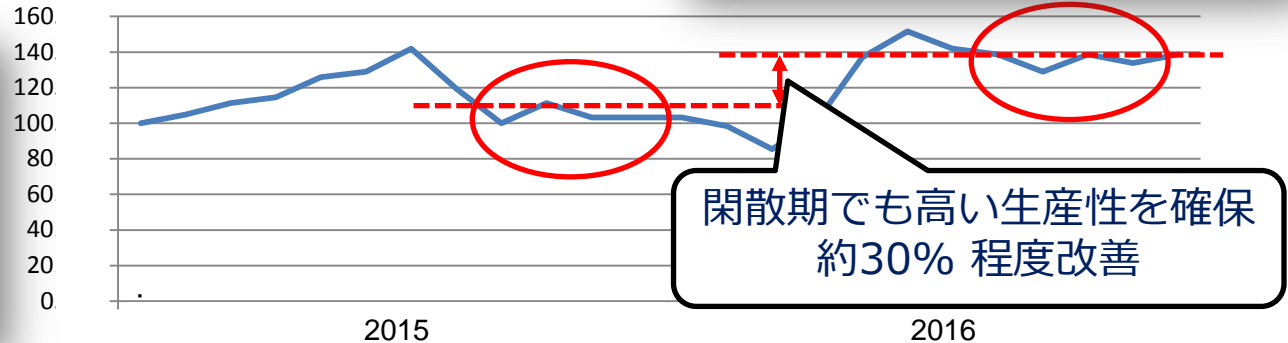
(5) 戦略顧客の深耕④

➤ FPC事業における顧客要請への積極対応

- 高い品質・技術力と柔軟な生産体制により顧客要請に応える

柔軟な生産体制の構築

- ① 固定費変動費化
- ② 検査工程の自動化等による省人化
一人当たり生産性の改善



※生産性の改善
15年4月を100
とした場合の推移

17年度もさらに改善を進めて行く

(6) 新規事業創出のスピードアップ

➤ ファイバレーザ事業の取組み

- マーケットでのコスト競争力ある製品を上市
- 製品ラインナップ拡充、一段の差別化商品の開発へ

マーケット構築へのアプローチと進捗

- ・ A社（日系メーカー・切断用途）
→ 上期中にフィールド評価
- ・ B社（外資系・自社加工機に利用）
→ 製品供給覚書締結
- ・ C社（外資系・溶接用途）
→ 順調に顧客化



活況な欧州での展示会の様子

(7) オープンイノベーション

➤イノベーション創出の新たな取り組みを開始

○ 2030年ビジョンの制定

→「未来社会の課題」に応える。

→フジクラが取り組む4つの市場分野を定義

①ありたい姿を描き、それに向かって
マイルストーンを設定していく

②既存事業の成長曲線を超える
アプローチ手法

✓ 4つの市場分野

◆ Advanced Communication

◆ Energy & Industry

◆ Life-Assistance

◆ Vehicle

✓ CREWWコラボの実施

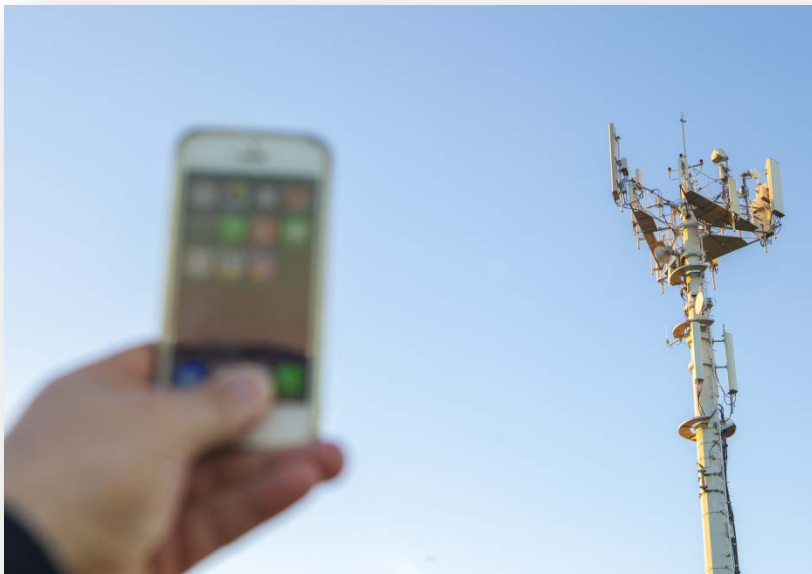


(8) 事業構造改革の成果

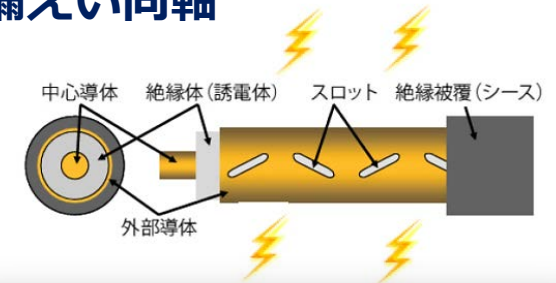
➤ F D C社における統合効果

○ 同軸事業 (ケーブル・コネクタ)

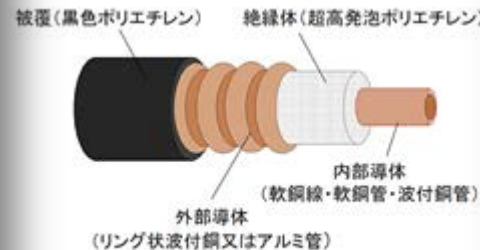
- 基地局向け同軸 LTEアドバンス関連等により需要回復
- 漏えい同軸 鉄道インフラ関連に実績



○漏えい同軸



○基地局向け同軸



(9) 経営改革

➤ 経営改革

ガバナンス改革

○ 監査等委員会設置会社への移行

→意思決定のスピードアップと監督機能の強化
17年6月株主総会で監査等委員会設置会社に移行予定

✓ 取締役会の改革

- 法定および経営計画等の重要な事項の審議への絞り込み
- 監視・監督機能強化：社外取締役の増員 1名→4名に

✓ 業務執行取締役への大幅な権限委譲：意思決定の迅速化

✓ 指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の設置

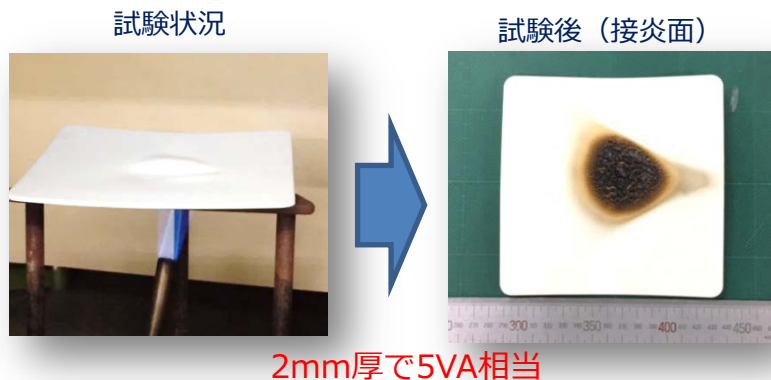
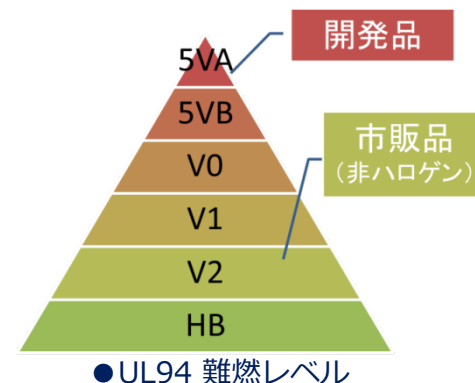
- 社外取締役を過半数とし、個々の取締役の業務執行状況を客観的に評価

(10) 研究開発トピックス

➤ 長い歴史を持つ材料系技術を昇華

- 電線被覆材料開発技術を応用し他分野へ展開
- 大手メーカーから引き合い多数

- ・ 環境性能 非ハロゲン系難燃剤使用
- ・ 難燃性 UL-94 5VA相当 @2mmt
V-0相当 @0.4mmt
- ・ その他 軽量、良成形性
(押出・射出成型可能)



非ハロゲン系難燃剤使用ポリオレフィン材料として最高レベルの難燃性達成

3. 17年度取組み

(1) 17年度取組み

➤ エネルギー・情報通信カンパニー

- 情報通信事業：
 - 光ファイバの旺盛な世界全需への迅速な対応と基盤固め
 - 積極的な設備投資により、現在のポジションを堅持する
- エネルギー事業：
 - EPC事業の強化
 - 国内電線事業のさらなる構造改革の推進

➤ エレクトロニクスカンパニー

- 品質確保と需要変動に対応した生産体制の一層の改善
- 新商品開発、新規分野開拓による製品ポートフォリオの拡充
- 設備投資は、次世代製品開発および製造革新を中心に行う

➤ 自動車電装カンパニー

- 欧州の採算改善とLCC拠点の整備
- 中国民族系ビジネスの展開

4. 利益配分について

(1) 利益配分 基本方針

バランスを考えた利益の配分を実施

- 成長事業への重点投資（次の成長）
- 財務体質の改善（自己資本比率、D/Eレシオ）
- 機動的な自己株式の取得

一株当たり利益の向上

- 安定配当の実施
- 20中期基本方針：配当性向20%

配当：中間7円/株、期末7円/株を予定（合計14円/株）

顧客価値創造型企業として、
「高い収益力」と「強い新陳代謝力」を
両輪に、
将来性ある、未来に続く会社へ！



注記：本資料は17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。17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。