

2020中期経営計画 進捗

17年度上期総括と下期取組み

“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10月27日

➤ 「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. 17年度上期決算概要と通期業績予想
2. 2020中期経営計画重点施策と進捗
3. 研究開発トピックス
4. 利益配分について

1. 17年度上期決算概要と通期予想

(1) 2017年度上期決算

(単位:億円)

| | 2016年度 | | | 2017年度 | | | 2017年度 (公表値5.9) | |
|------------------|--------|--------|--------|--------|----------|----------|--------------------|--------|
| | 上期 | 下期 | 年度 | 上期 | 下期 予想 | 年度 予想 | 上期 | 年度 |
| 売上高 | 3,052 | 3,485 | 6,537 | 3,597 | 3,702 | 7,300 | 3,400 | 7,000 |
| 営業利益 | 138 | 204 | 342 | 175 | 204 | 380 | 160 | 380 |
| 営業利益率 (%) | 4.5 | 5.9 | 5.2 | 4.9 | 5.5 | 5.2 | 4.7 | 5.4 |
| 持分法投資損益 | 0 | 10 | 10 | 6 | 8 | 14 | 8 | 18 |
| 経常利益 | 119 | 205 | 325 | 176 | 183 | 360 | 155 | 360 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 18 | 110 | 129 | 126 | 73 | 200 | 80 | 200 |
| 1株当たり当期純利益(円) | 6.21 | 38.40 | 44.61 | 44.36 | 25.75 | 70.11 | 28.05 | 70.11 |
| 1株当たり配当(円) | 5.00 | 5.00 | 10.00 | 7.00 | 7.00 | 14.00 | 7.00 | 14.00 |
| 自己資本利益率(ROE)(%) | 1.9 | — | 6.4 | 10.0 | — | 9.3 | — | 9.0 |
| 為替換算レート(JPY/USD) | 105.21 | 111.52 | 108.36 | 111.06 | 110.00 | — | 110.00 | 110.00 |
| 銅ベース(千円/トン) | 544 | 664 | 604 | 709 | 750 | — | 650 | 650 |

(2) 2017年度上期決算と評価

➤ 2017年度上期の評価

✓ 「稼ぐ力」は維持・強化

- 前年同期比および期初計画比で増収増益
営業利益率 前年同期比+0.4%、期初計画比+0.2%の 4.9%
- 自動車電装カンパニーの採算悪化を、エネルギー・情報通信カンパニー、エレクトロニクスカンパニーの増収増益でカバー

✓ 各事業概況

• エネルギー・情報通信カンパニー

世界的に旺盛な光ファイバ関連需要が継続し、好調を継続し増収増益

• エレクトロニクスカンパニー

大手顧客の今年度モデルの立ち上げも順調に進み、増収増益

• 自動車電装カンパニー

マーケットは堅調かつ顧客からの受注も計画通りだが、前期からの東欧拠点の労務問題によるコスト増が継続し、前年同期比で減益、期初計画も未達

(3) 自動車電装カンパニーについて

➤ 急激な採算悪化への対応

✓ 採算悪化の原因

- 東欧諸国において労働者の流動化が進み、EU内の旧西側諸国への出稼ぎによる離職が急増。結果、人材雇用難による労務費の上昇、生産性悪化、発生費用が増大
- 但し、マーケット環境、顧客からの受注状況には大きな変化は無く期初計画比で増収

✓ 短期的な対策とその状況

- 問題拠点でのオペレーション縮小と、新拠点・既存拠点への生産移管
- 人材確保の諸施策の継続実施、生産性改善、特に新人の教育強化
- 当初見込みよりも回復に時間を要したが、この施策により9月単月で、黒字を確保

✓ 中長期の視点～欧州オペレーションの再点検と強化

- 20中期達成に向けて、欧州オペレーションの再点検と強化を図る
 - a. 工場立地・製品分担の再検討
 - b. 組織力の強化、人材育成
 - c. モノづくり・工場運営の基盤強化によるコスト競争力の回復

(4) 2017年度通期業績と下期取組み

➤ 継続して、「稼ぐ力」を維持強化

- 営業利益率は、16年度と同等の **5.2%** を予想
- 通期業績予想は、為替、銅価の影響で売上げがかさ上げされるが、段階利益は期初予想を維持
- 17年度下期は、中期の中間年である18年度の発射台として、今までの諸施策（大型投資、構造改革 等）の課題に目途をつける

➤ 各カンパニー施策

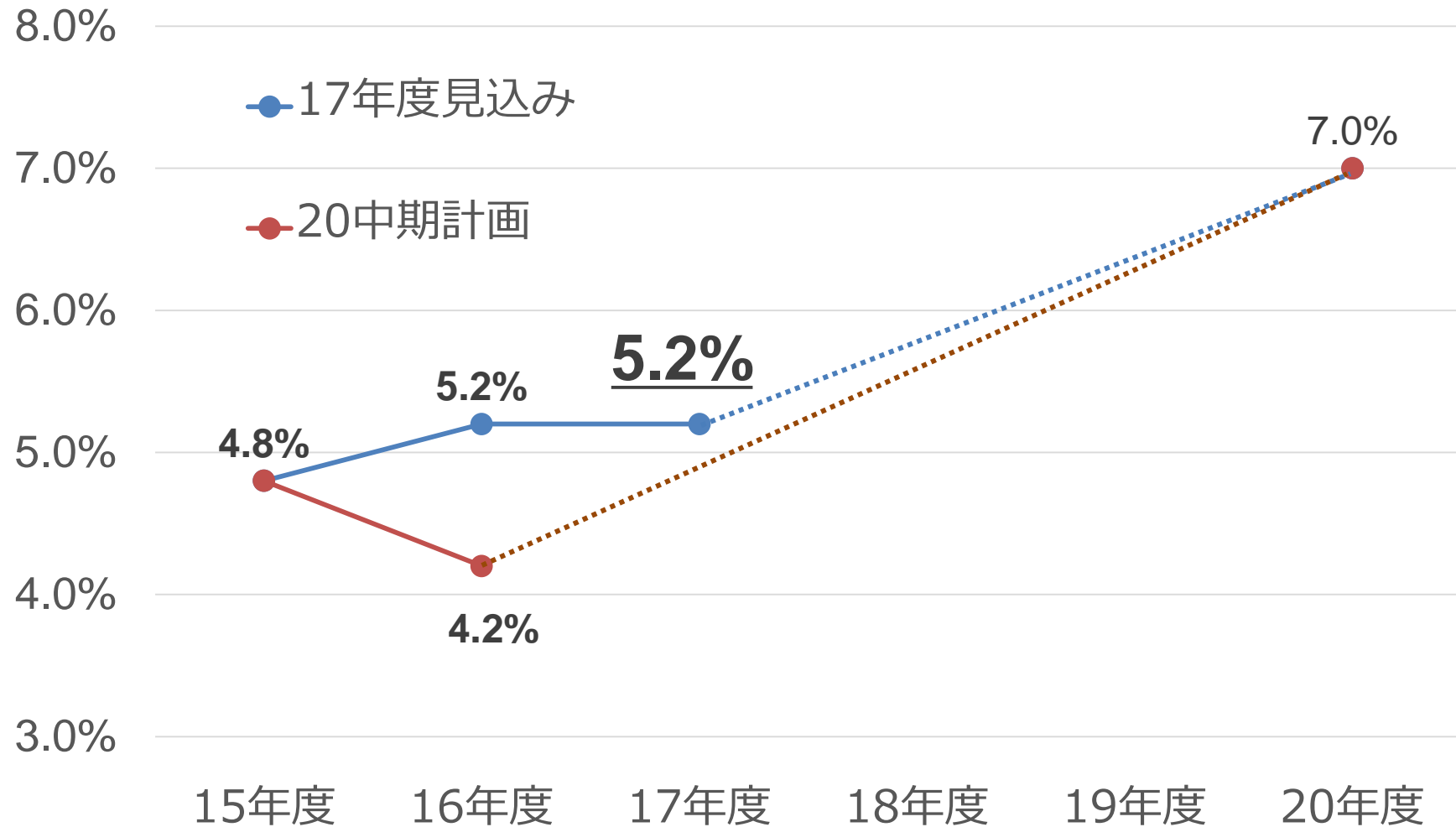
- エネルギー・情報通信
 - 光ファイバ増産体制の着実な準備、SWR/WTCの販売・製造強化
 - 国内エネルギー事業の改革を継続
 - エレクトロニクス
 - 品質を根幹に据えた事業運営の徹底
 - 顧客の高い信頼に応えていくとともに、次年度に向けて準備を進める
 - 自動車電装
 - 早期の対策効果刈り取り
 - 成長戦略への回帰
- 下期ブレークイーブンまで戻し、20中期計画達成・成長戦略への回帰を目指す

規模を追わず、収益率を重視

(5) 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。

- ①SWR/WTCによる顧客深耕の加速
- ②エレクトロニクス事業：戦略顧客の信頼を勝ち取り最良パートナーへ深化

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

- ①既存ビジネスでの新しいニーズ発掘
- ケーブル事業分野
- ②高密度・超小型の部品内蔵基盤
WABEの取組み

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新たな取組み
- Plug and Play JAPANとの取組み

経営改革 事業構造改革

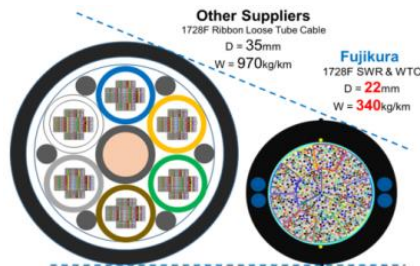
- コーポレートガバナンス・コード対応
- 多様化した事業に対する意思決定の質・スピードの向上
- 経営基盤の強化

- 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
- 監視監督機能の強化

(2) 戦略顧客の深耕

- **戦略商品(SWR/WTC)による顧客深耕の加速**
(Spider Web Ribbon/Wrapping Tube Cable)
- ハイパースケールデータセンターでの潜在・顕在ニーズへ対応
 - ⇒限られた配線スペースの中で、さらなるデータ帯域を確保
 - ⇒細径・軽量、施工容易、かつ、さらに多心のケーブル

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)

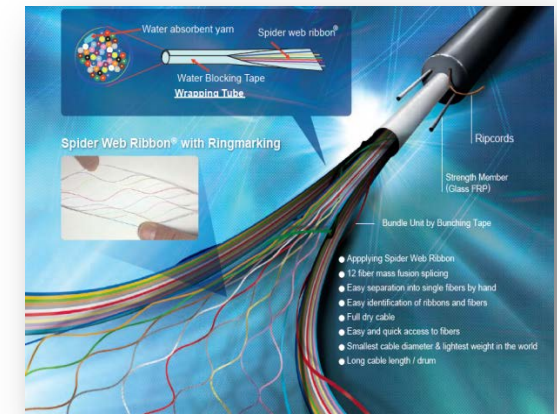


光ケーブルの
断面比較

超多心化



- ✓ 現状の3,456心から、**6,912心へ**
従来品の存在しない領域
- ✓ ケーブルのみならず、**周辺機器、部**
品を含むラインナップ充実化



(3) 戦略顧客の深耕

▶ エレクトロニクス事業の戦略顧客から高い信頼を勝ち取り、最良パートナーへ関係深化

○ 新モデル開発の初期段階から顧客に密着し、ニーズを実現

⇒ 開発時点から、量産時をにらんだ対応により付加価値を獲得

世代を追うごとに進む高機能化

⇒ 製品の**高集積化**・

高細線・**複雑化への対応**

⇒ **開発課題を顧客と共に解決**、
継続的な信頼関係を醸成、
好循環へ



| 2007 | ~ | 2017 |
|------|---|-----------------------|
| | | 更なる高機能化 |
| | | インターフェース強化 触覚 |
| | | 認証機能強化 |
| | | カメラの高機能化（複眼化、高画素化）の進展 |
| | | 大画面化、高画質化の進展 |

スマートフォンの飛躍的な高機能化・進化

(4) 新規事業創出のスピードアップ

➤ ケーブル事業分野

- 既存ビジネスのニーズ掘り起し
- "診断サービス" への貢献

| | | | |
|--|--|---|---|
| <p>SECURITY</p> <p>安心ゾーン</p> <p>診断技術</p> | <p>SAFETY</p> <p>安全ゾーン</p> <p>防災製品</p> | <p>EASILY</p> <p>簡単ゾーン</p> <p>簡単施工</p> | <p>CONVENIENT</p> <p>便利ゾーン</p> <p>無線通信</p> |
|  <p>取扱品</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事故点測定装置 ・経路診断装置 ・部分電阻測定装置 |  <p>取扱品</p> <ul style="list-style-type: none"> ・防護ケーブル ・エコーケーブル ・330V~550VシールドSP(AL)ケーブル ・防火区画貫通部増設工機 |  <p>取扱品</p> <ul style="list-style-type: none"> ・するするケーブル ・アルミ導体ケーブル(GOV-ALC) ・樹脂・保護層付ケーブル(ENH-LWC) ・フレキシブル政府認可ケーブル(モニタリング) ・トンネル用耐燃用ケーブル(チコネック) ・鉛線電線近接用同軸ケーブル(L10) ・5.8GHz帯用漏えい導体管(LWG-30) |  <p>取扱品</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ケーブル型アンテナ(WBLG-X) ・仮設用WiFiシステム(ARCH-10X) ・基地局用同軸ケーブル(WFH/WFLX) |
| <p>電力ケーブルの老朽化は、停電事故、更には火災の引き金になる恐れがあります。フジクラ・ダイヤケーブルは、診断技術で安心を提供します。</p> | <p>火災が発生した場合、無防備なケーブルは大災害への導火線となりかねません。フジクラ・ダイヤケーブルは、あらゆる防災製品で安全を確保します。</p> | <p>2020年に向け工事の需要が増加する中、工期の短縮が求められています。フジクラ・ダイヤケーブルは、簡単施工製品で工事の省力化に寄与します。</p> | <p>いかなる状況、どんな場所においても無線通信は欠かせない存在となっています。フジクラ・ダイヤケーブルは、便利で快適な無線環境をお届けします。</p> |

- **安心ゾーン：診断装置の一例**
老朽化したケーブルのトラブルリスク
・ 工場の操業停止等リスクへの備えの意識高まる



事故点
探査装置



LINDA



LISSA

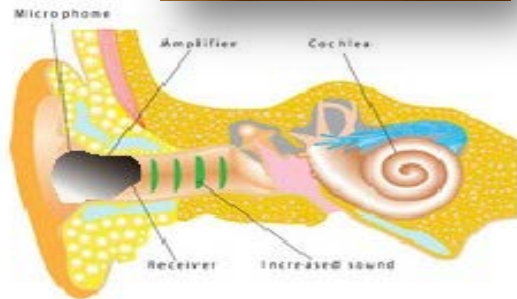
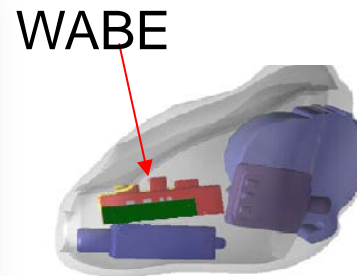
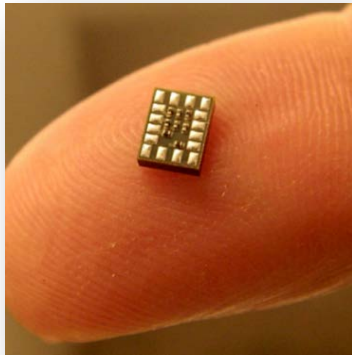
○ FDC熊谷工場にショールーム設営

見て、触れて、実体験いただけるショールーム

(5) 新規事業創出のスピードアップ

➤ 高密度・超小型の部品内蔵基板 "WABE"* の取組み

- ✓ ウェアラブル機器や医療・ヘルスケア機器など、電子回路の小型・薄型化が強く求められる分野に最適なソリューション



海外補聴器メーカーに、供給を開始

* Wafer AND Board level EEmbedded Technology

HEARING AIDS IN THE CANAL

(6) オープンイノベーション

➤ Plug and Play Japan社と ファウンダーパートナー契約を締結

- ✓ 新たな価値の創出及び新陳代謝の加速を目的にオープンイノベーションを推進



- ✓ 「2030年ビジョン」の実現に向け、積極的に種々のエコシステムへの参画を行い、4市場分野（Advanced Communication, Energy & Industry, Life-Assistance, Vehicle）で活動展開

Plug and Play社・・・シリコンバレーを拠点とし、ベンチャー企業に対して支援・出資する世界トップレベルのスタートアップアクセラレータ。グローバルなベンチャーエコシステムの構築において重要な役割を担う。



(7) 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を強化
- 6月29日 株主総会にて、移行を決議

✓ 取締役会の改革、監視監督機能の強化

- 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

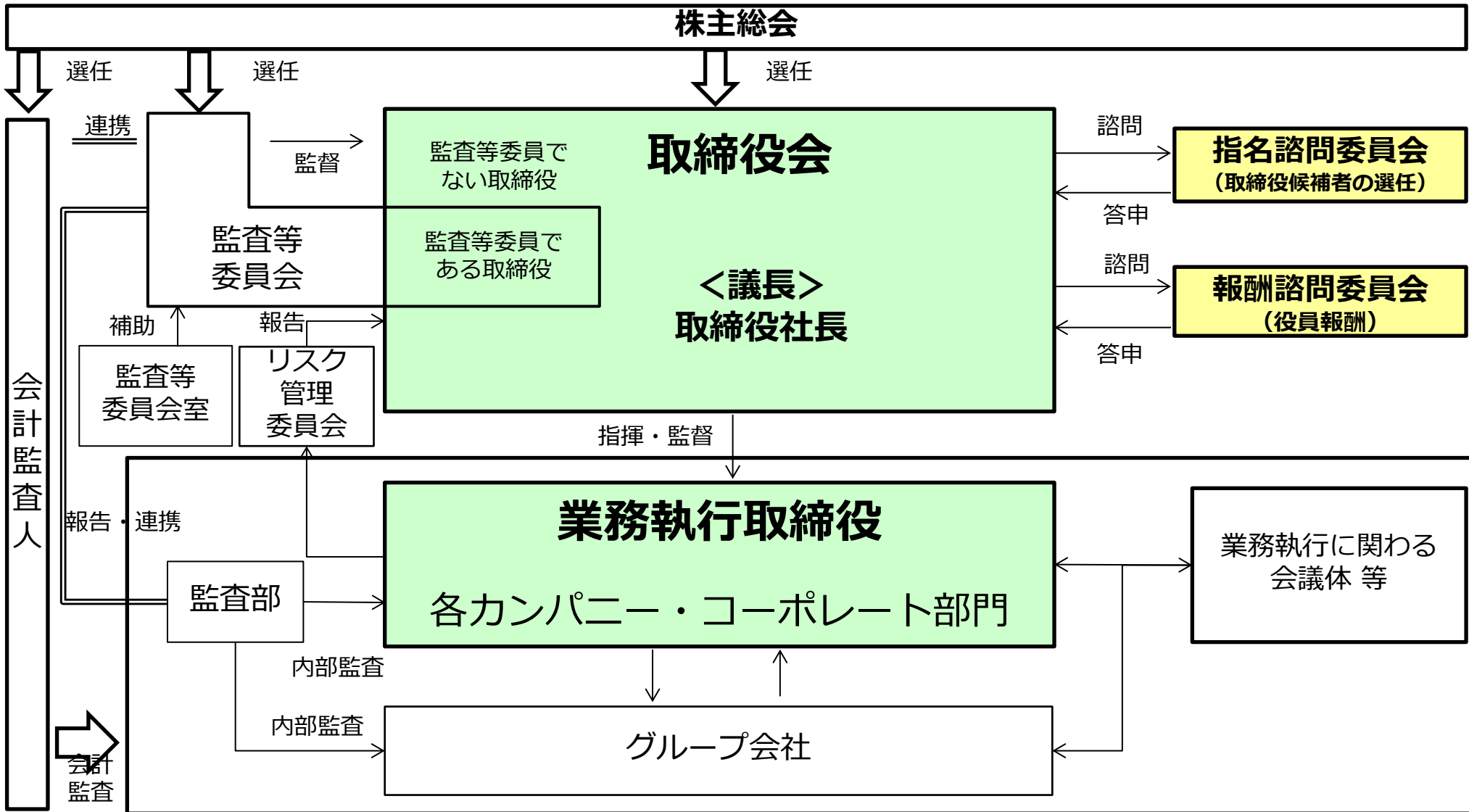
✓ 業務執行取締役への大幅な権限委譲：意思決定の迅速化

✓ 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

(8) 経営改革

新しいガバナンス体制の概要



3. 研究開発トピックス

(1) 研究開発トピックス

▶ シングルモードファイバレーザの開発

新しいレーザ加工の応用分野創出に貢献

✓ 高出力ファイバレーザへの要求の高まりへの対応

→ シングルステージ*¹方式において **世界最大の出力5kW**

かつ **長いデリバリケーブル***²を実現！



・ 基礎技術であるSRS（誘導ラマン散乱）抑制技術が貢献

→ 国内外での高い評価
国際光工学会(SPIE) で、
3か月連続トップダウンロード論文
レーザー学会業績賞

✓ 従来レーザ加工には向かないモノへ応用可能に

→ 3D造形、金属以外の加工

*¹ シングルステージ：アンプによる増幅を用いない方式。誘導ラマン散乱抑制に優れる。

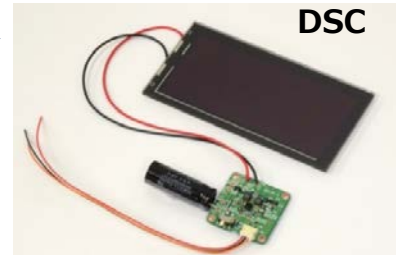
*² デリバリケーブル：レーザ発光源から加工ポイントへレーザ光を伝送する光ケーブル。



(2) 研究開発トピックス

➤ IoTの課題に応えるソリューション開発

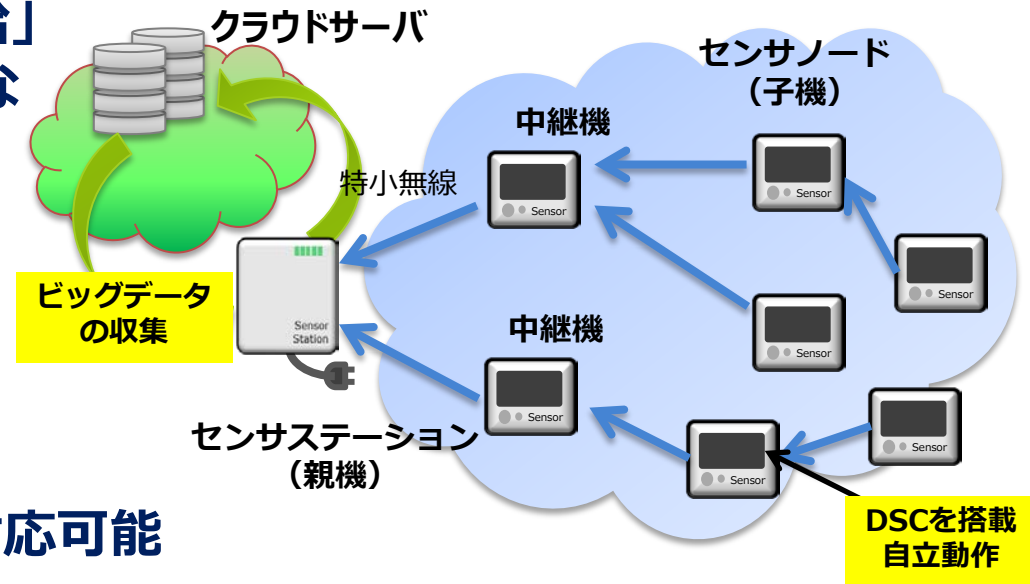
- 色素増感太陽電池(DSC*)と無線センサシステムで課題解決に貢献



パワーマネジメント回路

・ IoT(センシング)社会 = センサをあらゆる場所で大量に使用

- ✓ IoT端末が抱える課題…「電源供給」
電源が無い場所 / 電池交換が困難な場所 ⇒ DSC + 無線システム
- ✓ 広範囲エリアをカバーするセンシング
⇒ マルチホップ無線システム
- ✓ IoT分野の最新無線方式 LPWA (Low Power Wide Area) にも対応可能



電源 / 通信配線不要 = IoT基盤の拡大に貢献

* Dye-sensitized Solar Cell

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。