

2020中期経営計画 進捗

17年度総括と18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

2018年5月11日

➤ 「稼ぐ力」の維持・強化

20中期3年目

20中期の成否を決める重要な年！

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年度決算概要と18年度通期予想
2. 2020中期経営計画の進捗
3. 研究開発トピックス
4. 利益配分について

1. 17年度決算概要と18年度通期予想

(1) 17年度決算概要及び18年度通期予想

(単位:億円)

	2017年度 実績	2018年度 上期予想	2018年度 予想	2018年度予想 －2017年度実績 増減
売上高	7,400	3,600	7,500	+100
営業利益	343	170	390	+47
営業利益率 (%)	4.6	4.7	5.2	+0.6
持分法投資損益	15	10	20	+5
経常利益	341	160	370	+29
親会社株主に帰属する当期純利益	183	100	230	+47
1株当たり当期純利益(円)	64.36	35.06	80.63	+16.27
1株当たり配当(円)	14.00	8.00	16.00	+2.00
自己資本利益率(ROE)(%)	8.7	—	10.1	+1.4
為替換算レート(JPY/USD)	110.86	105.00	105.00	—
銅ベース(千円/トン)	757	780	780	—

(2) 17年度決算と評価

➤ 2017年度の評価

✓17年度メッセージ

”「稼ぐ力」の維持・強化

17年が真のスタートの年！”

当初計画 営業利益380億円 (5.4%) → 実績343億円 (4.6%)

1. 自動車電装事業の採算悪化 (当初計画比 営業利益 **-57億円**)
2. 情報通信、エレクトロニクス 両事業が増収増益で大きな柱に成長
⇒ 全体を通じ **「稼ぐ力」は強化されつつある**
3. 事業の新陳代謝と事業構造改革
⇒ **エネルギー事業構造改革の実行**

(3) 18年度業績予想と取組み

「20中期の成否を決める重要な年！」

➤ 稼ぐ力の維持強化

- ✓ 18年度下期は営業利益率 **5.6%** (20中期目標の80%) 達成へ
 1. 先行投資を行った光関連の立上がりと利益貢献
 2. エレクトロニクス事業のボリューム増による増収増益
 3. 自動車電装事業の回復と再生、下期黒字化

➤ 自動車電装事業の再生

- ✓ 長引く欧州問題に全社で総力をあげて対応中
 1. 受注戦略の見直しと、需要に沿った拠点戦略の実行
 - ・LCC (ウクライナ・モルドバ) への製品移管・配分
 2. 労務問題 (雇用難、賃金高騰) への対応
 - ・生産性の徹底改善による適正人員化
 3. 新工ネ車への取組みを加速
 - ・事業の垣根を越えて取組みを強化、自動車電装R&Dセンターの設立

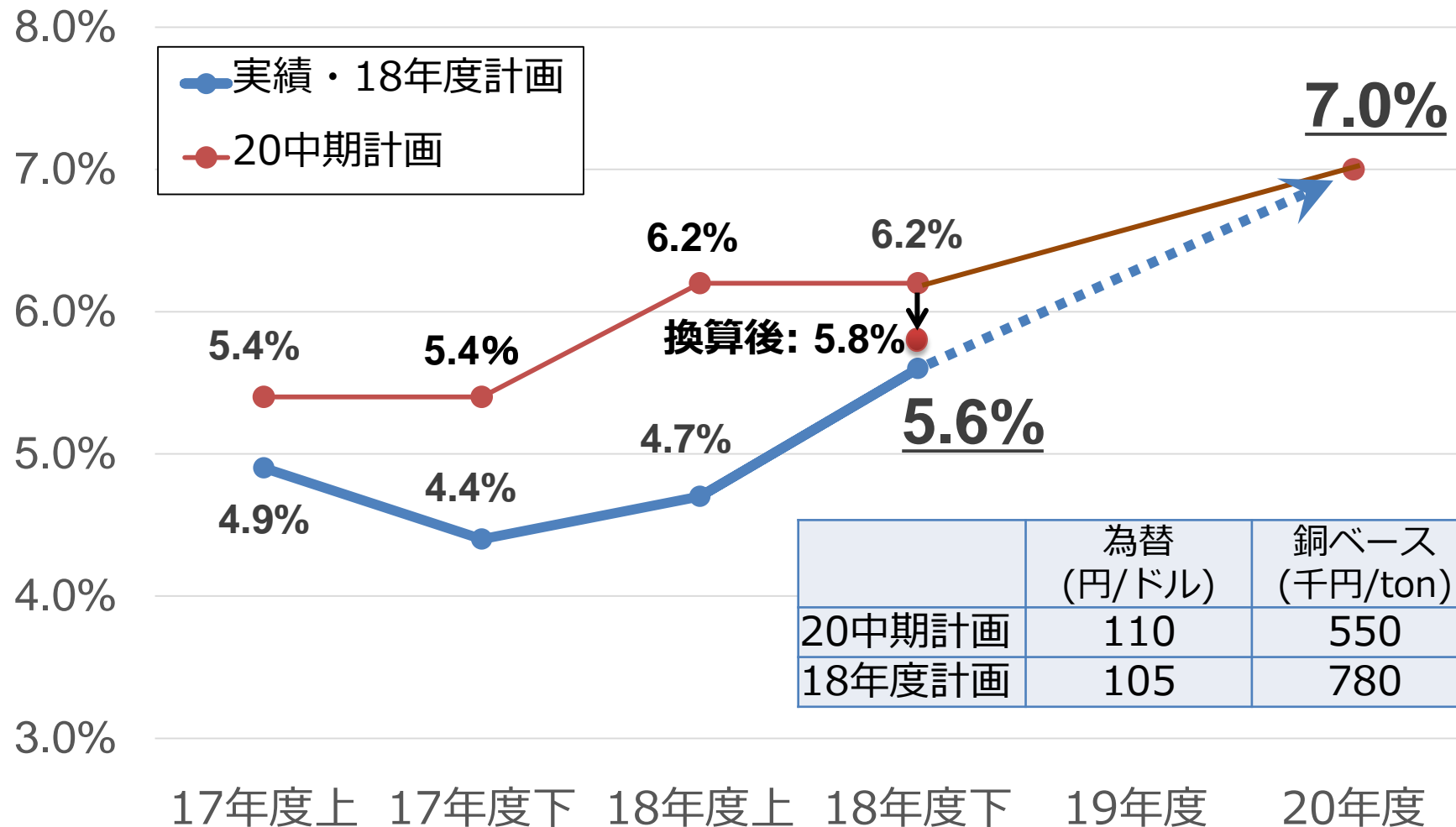
規模は追わず、収益率を重視

2. 2020中期経営計画の進捗

(1) 2020中期経営計画進捗

営業利益率

営業利益率



(2) 2020中期経営計画進捗 重点施策

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。

1. 戦略商品(SWR/WTC)による顧客深耕の加速
2. 品質の差異化による顧客の信頼獲得

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. 自動車をプラットフォームとした製品・技術・ソリューションを強化
2. 医療・ファイバレーザ事業の取組み

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

1. 価値共創型オープンイノベーション
 - アクセラレータとの連携
 - イノベーションハブの設置

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. 監査等委員会設置会社への移行
2. 取締役会の人財多様性を強化
3. 不祥事予防プリンシプルの活用・コンプライアンスの徹底
4. ESG*への取組み

(※ESG=Environment, Social, Governance)

(3) 戦略顧客の深耕-SWR/WTC

➤ 戦略商品 (SWR/WTC)による顧客深耕の加速

(Spider Web Ribbon/Wrapping Tube Cable)

- さらなる成長と将来の布石を行う
- 需要拡大の機会到来とマーケットのデファクトスタンダードへ

- 5G、IoTの進展と北米を中心としたFTT xのさらなる加速
- ハイパースケールデータセンターは一層の高密度化へ
 - 管路不足への対応、電力柱への共架要望の高まり



- 1管路に布設可能なファイバ心数のアップ
- 既設設備を有効利用 (※追加土木工事が不要)
- 細径軽量ケーブル⇒布設容易・長尺布設可能・ドラム小型化 (輸送コスト減)

光ファイバコア長換算出荷量

- ✓16年度に比べ17年度は2.8倍の販売量
- ✓マーケットは着実に拡大中

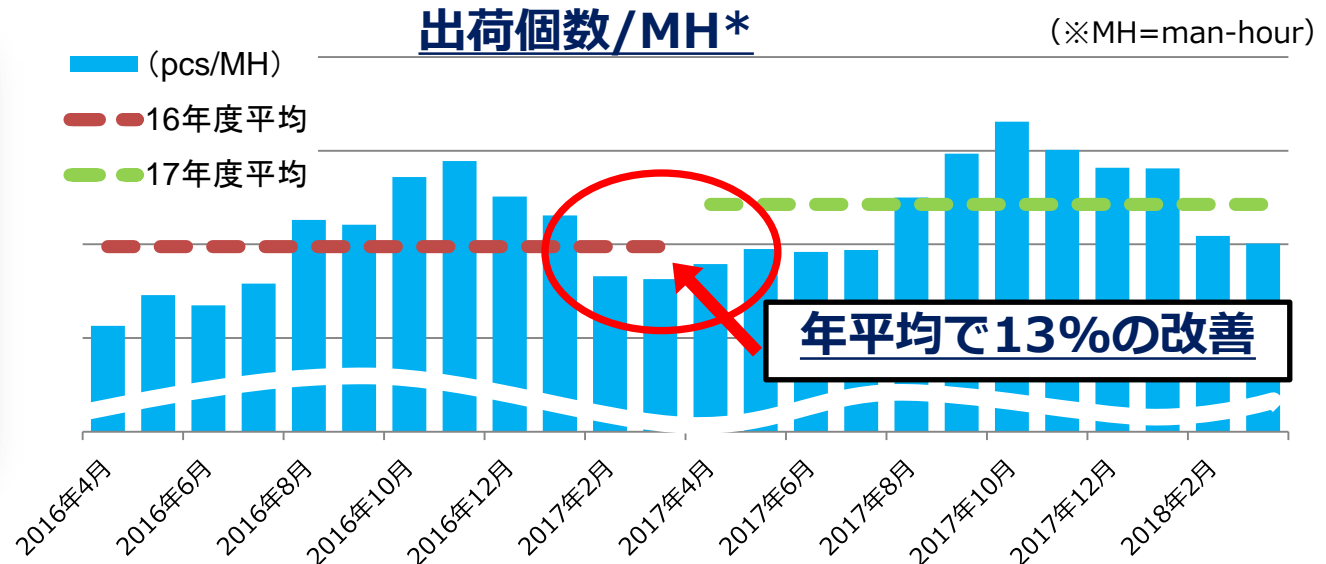


(4) 戦略顧客の深耕-エレクトロニクス

➤ 戦略顧客との信頼関係を強化し健全成長を目指す

- 品質を根幹に据えた事業運営を継続
- 需要変動に対応する固定費の変動費化に加え、
自動化・IoT化による製造革新を図る

- 不良品の外部流出を防ぐことでお客様からの信頼を獲得
⇒さらに内部品質をより高め、利益率向上へ
- 製造・検査の自動化推進→省人化による生産性向上

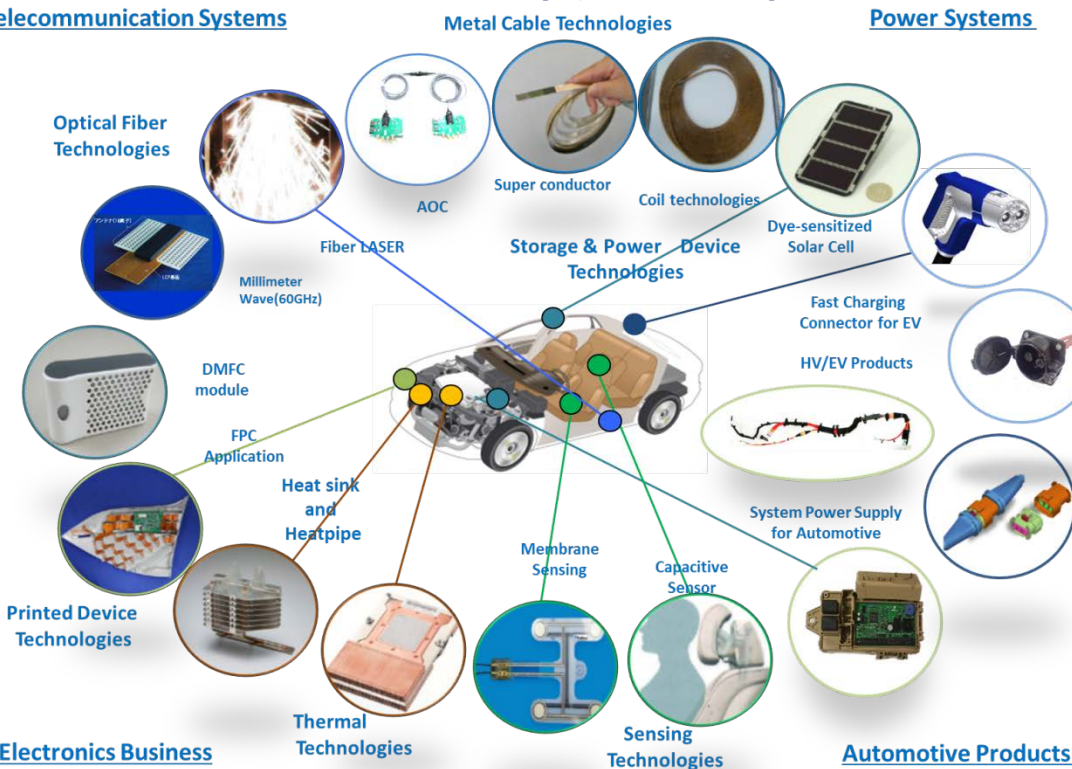


(5) 新規事業創出のスピードアップ

▶ 自動車プラットフォームとした、製品・技術・ソリューションを強化

- ✓ お客様へ全社横断での製品・技術ソリューションを提供
 - コーポレートR&D部門に自動車電装R&Dセンターを設立
 - 欧州にFujikura Technology Europe GmbHを新設

フジクラの自動車関連製品・技術



- ✓ フジクラのコア技術を再定義
- ✓ 顧客ニーズに応えるトータルソリューションの提案
- ✓ 事業の垣根を越えたコラボレーション



次中期に向けた取組みを
スピードアップ・強化

(6) 新規事業創出のスピードアップ

➤ 医療向け事業の取組み

✓ コア技術は、「撮像」と「小型化」

例：体内直接撮像技術

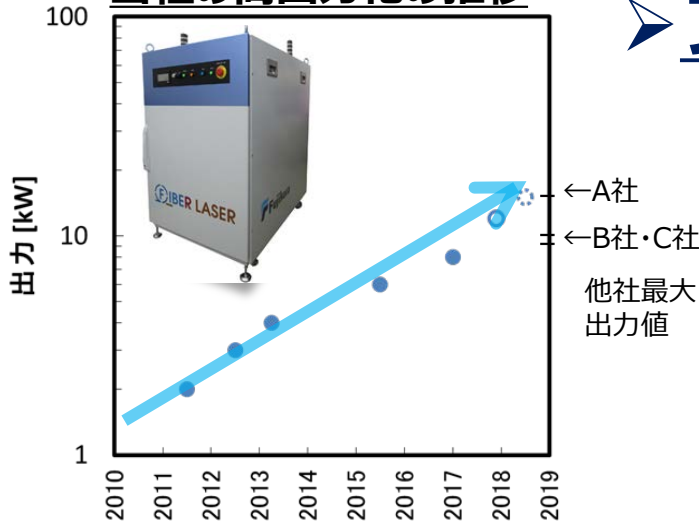
- 当社は体内細部に挿入して撮像する方法をほぼ網羅
⇒ 顧客に最適解を提案
(細径CMOS、イメージファイバ、OCT、超音波内視鏡)
- 極細径CMOSイメージセンサ内視鏡
⇒ ソリューション提案を一層強化

※OCT=Optical Coherence Tomography (光干渉断層撮影)



例) 極細径φ1.3mm CMOS内視鏡

当社の高出力化の推移



➤ ファイバレーザ事業の取組み

✓ マルチモードファイバレーザの高出力化

⇒ 切断の高速化、切断面の高品位化

- 業界最高水準の高パワー化に成功
- 競争力ある価格の実現

(7) オープンイノベーション

➤ 2030年ビジョン実現に向けて取組みを拡大展開中

～フジクラは、4つの市場分野を通じて未来社会の課題に応えます～

○社外の資源を有効活用

○「価値共創型」のオープンイノベーション実践

→アクセラレータ2社と連携、ベンチャーとのコラボ開始

1. アクセラレータ2社との連携

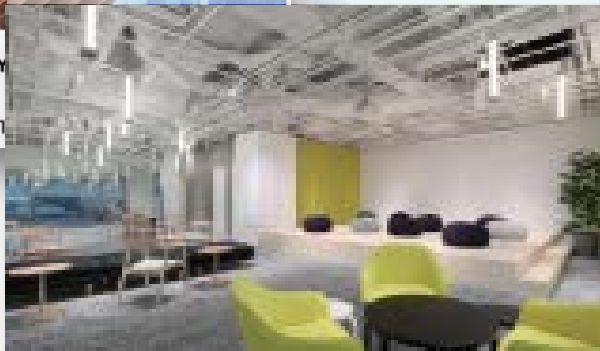
・ベンチャーとのコラボ実践中

creww

creww社…4社とPOC検証中or協議中
PLUG AND PLAY JAPAN社…数社とPOC協議中



PLUG AND PLAY JAPAN



2. イノベーションハブの設立 (7月予定)

- 価値共創を実現していくための空間として、社内外にオープンスペースを提供 (東京R&Dセンター7F 約800㎡)
- オープンイノベーションのための拠点に!



<イメージ図>

(8) 経営改革 ガバナンス改革

➤ 17年6月 監査等委員会設置会社へ移行完了

○意思決定のスピードアップと監督機能の強化

- ✓取締役会の改革：審議事項の絞り込みと監視・監督機能強化
- ✓業務執行取締役への大幅な権限委譲：責任の明確化と意思決定の迅速化
- ✓透明性確保：指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の設置

➤ 取締役会の多様性を強化

- ✓企業経営経験者を社外取締役に登用(17年6月)
- ✓米国人取締役に登用へ(18年6月)

➤ 不祥事予防プリンシプルの活用および一層のコンプライアンスの徹底

- ✓上場企業として、企業価値確保のために予防措置を講じていく

(9) 経営改革 ESGへの取組み

ESGに対する経営方針

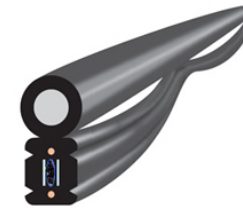
- ① 「サステナビリティ社会の実現」と「当社グループの継続的な発展」の両立
(CSR報告書トップメッセージ)
- ② ESGを通じた企業価値の増大
(2020中期経営計画 経営方針)
- ③ 国際的なCSRの枠組みに参加
(国連グローバルコンパクト・SDGs)

国連SDGs*とCSV*の取組み

① 環境配慮型製品の拡大

✓環境に配慮した製品の製造販売

⇒ 「環境負荷の低減」と「高い利益」を両立



少心架空光ファイバケーブル

従来品に比べ、ケーブル断面積54%減、質量で45%減。
梱包体積も60%減で運搬効率UP。



② ミャンマーの社会課題である電力・通信インフラの整備への対応

✓将来的な自国での対応を見据え、国の礎となる人財の育成に関与

✓理工系大学4校に奨学金を授与

✓政府機関への工事機材の寄付と工事訓練の実施

⇒ 「国家発展への寄与」と「事業の拡大」を両立



ミャンマーでの奨学金授与式

ESGへの取組みを通じ社会課題に応え、より高い企業価値を実現

3. 研究開発トピックス

(1) 研究開発トピックス

製造業で先進的に製造工程へのAI導入に成功

製造用AI技術のプラットフォームを確立

①フジクラ独自のAI学習方法 ②AIモデルのホワイトボックス化※

AI + IoTを製造工程に導入する“ものづくり革新”を推進

⇒顧客が価値を感じるものづくり力の実現 = ものづくりの魅せる化

- AIによる半導体ウエハ上の各LD素子の外観判定 (精度97%) ⇒高品質化
- 既存工程をAIに代替可能⇒他製品への横展開



(2) 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

○ 顧客の求めるニーズは **「高出力・加工用途拡大」**

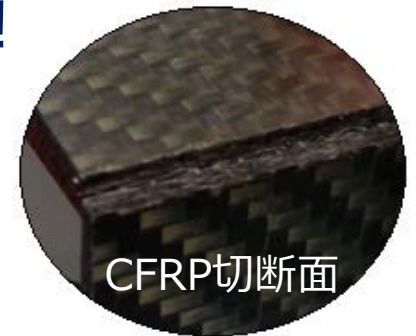
① **高出力ファイバレーザへの要求の高まりへの対応**

→ 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！



② **従来レーザー加工には向かない用途へ応用可能に**

→ 様々な用途への応用 顧客からの引き合い増加



○ 例：高速・高品質CFRP加工 ⇒ 従来工法で問題の工具劣化がない CFRP加工の例

*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。

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 8 円/株、期末 8 円/株を予定（合計16円/株）

『変わろう、そして未来につなげよう！20中期』

高収益企業を目指す

2020年 事業戦略ゴール

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)

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！

成長戦略と
重点施策

- 新事業推進センターの進化
重点分野
- Non-EDS*自動車関連
 - 産業用機器
 - 医療機器

カンパニーの成長力・
新陳代謝力を強めるための
権限委譲促進

- コーポレートスタッフの役割を再定義、再配置

コーポレート部門
(注：注釈、スタッフ)

- ポートフォリオ、バリューチェーンのミッション
- 新しい
- 技術開発
- スピー

エネルギー・
情報通信カンパニー

- ・構造改革の仕上げ
- ・立地の再確認と差別化
- ・イノベーションの創出

エレクトロニクスカンパニー

- ・「品質」を根幹に捉えた経営の実践
- ・戦略顧客に密着した成長(既存・新規)

- ・EDSビジネスを機軸に健全な成長
- ・将来に向けて新規事業の創出

*KAM: Ke
*EDS: Electric Distribution System



注記：本資料は18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。18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。