

# 19年度 上期決算

足下の環境変化と今後の対応について

株式会社フジクラ  
取締役社長 伊藤 雅彦

2019年10月31日

# 目次

1. 足下の環境変化への対応
2. 顧客視点の価値創出に向けて
3. 品質問題への対応
4. ESGへの取組み
5. 利益配分について

# 1. 足下の環境変化への対応

# 環境変化と通期および来年度の見通し

## ➤ 2大事業の利益構造が急激に変質, 厳しい状況は当面継続

営業利益 (億円)  
18年度実績→19年度見込

### 急激な変化

### 下期～来年度に向けた対応

#### エネルギー 情報通信

営業利益  
177→114

- ・中国発  
ファイバ価格  
大幅下落
- ・供給 > 需要
- ・上期出荷繰延

- ・光ファイバ稼働率UPと生産性改善
- ・光関連部品は引き続き好調で増産を計画
- ・HDC関連の回復と拡販が進展
- ・SWR/WTC拡販と周辺領域の拡大
- ・光ファイバは更なる価格ダウンを織込み

#### エレクトロ ニクス

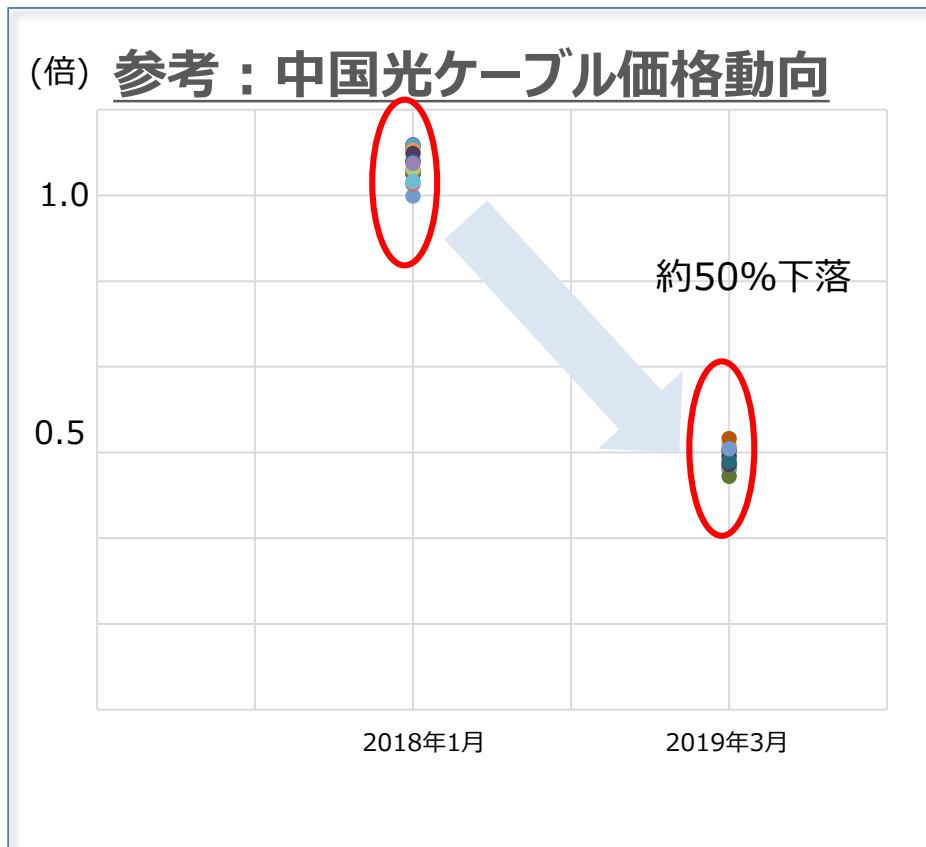
営業利益  
83→6

- ・需要頭打ち
- ・顧客の販売戦略  
の変化
- ・価格競争激化
- ・在庫生産読違い

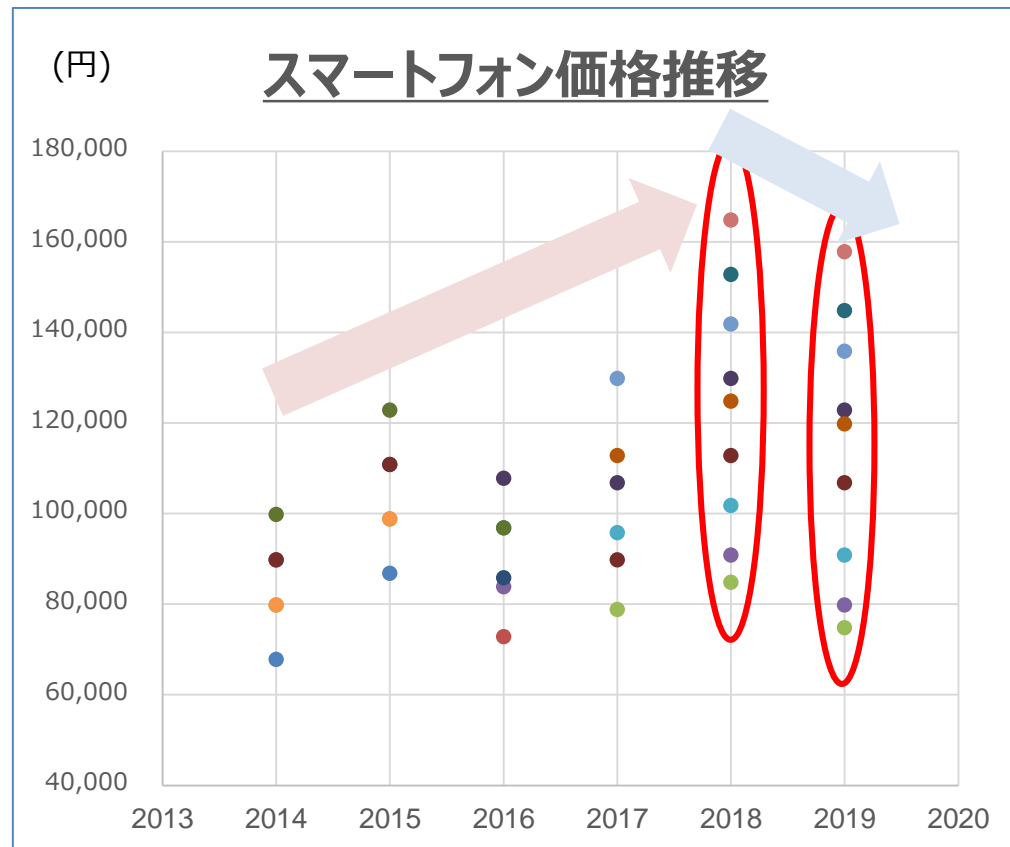
- ・歩留まり改善に本格着手
- ・拠点戦略の見直しによるトータル生産性向上
- ・ビジネス戦略の再考
- ・自動車、医療分野立上強化

- ・次年度も状況が継続することを織込みの上、Save(コスト削減・生産性改善・設備投資抑制)、Gain(戦略商品拡販, 価格維持, マージン確保)の両面に対応を継続する
- ・当社事業の中でもSBUレベルでは好転しているものもあり、20年度には複数のSBU合計で数十億円規模でのプラス要素が刈り取れる見込み 鋭意回復策を策定中

# マーケットの状況とその理解



19年3月の中国大手キャリアにおける光ケーブルの入札で価格が大幅下落し結果、中国発で中国以外でもファイバ価格下落が起きていると理解



顧客スマートフォンが価格低下方向のシフトし、結果、部品価格に低減圧力が増したと理解

## 2. 顧客視点の価値創出に向けて

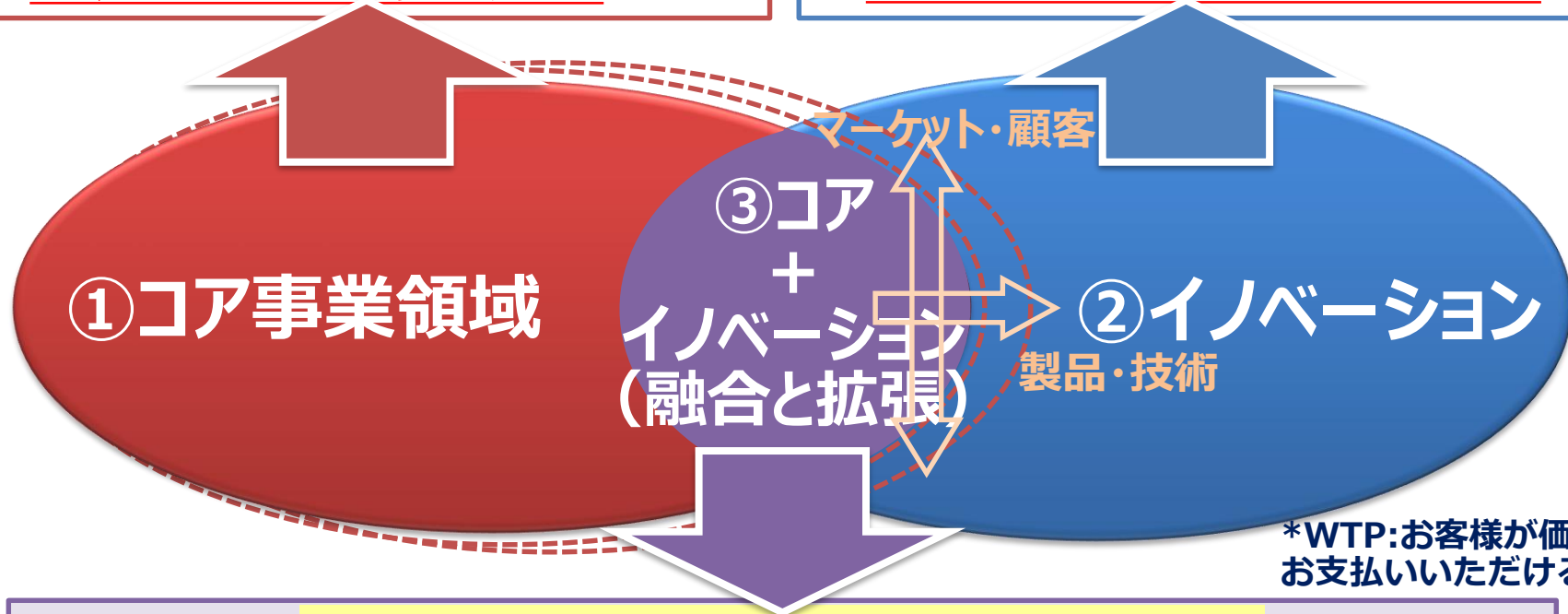
# 顧客視点の価値創出に向けて

## 既存領域 (勝負はQCD)

- 立地：3本柱の立地が急激劣化
  - 構え：本中期での構え急拡大
  - オペレーション：ものづくり力の強化
- ⇒ **稼ぐ力の回復をやり遂げる！**

## イノベーション領域

- これまでのやり方は通用しない
  - 当社にとっての飛び地の可能性も大
  - 事業化にはスピードアップが必要
- ⇒ **イノベーションに果敢に挑戦する！**

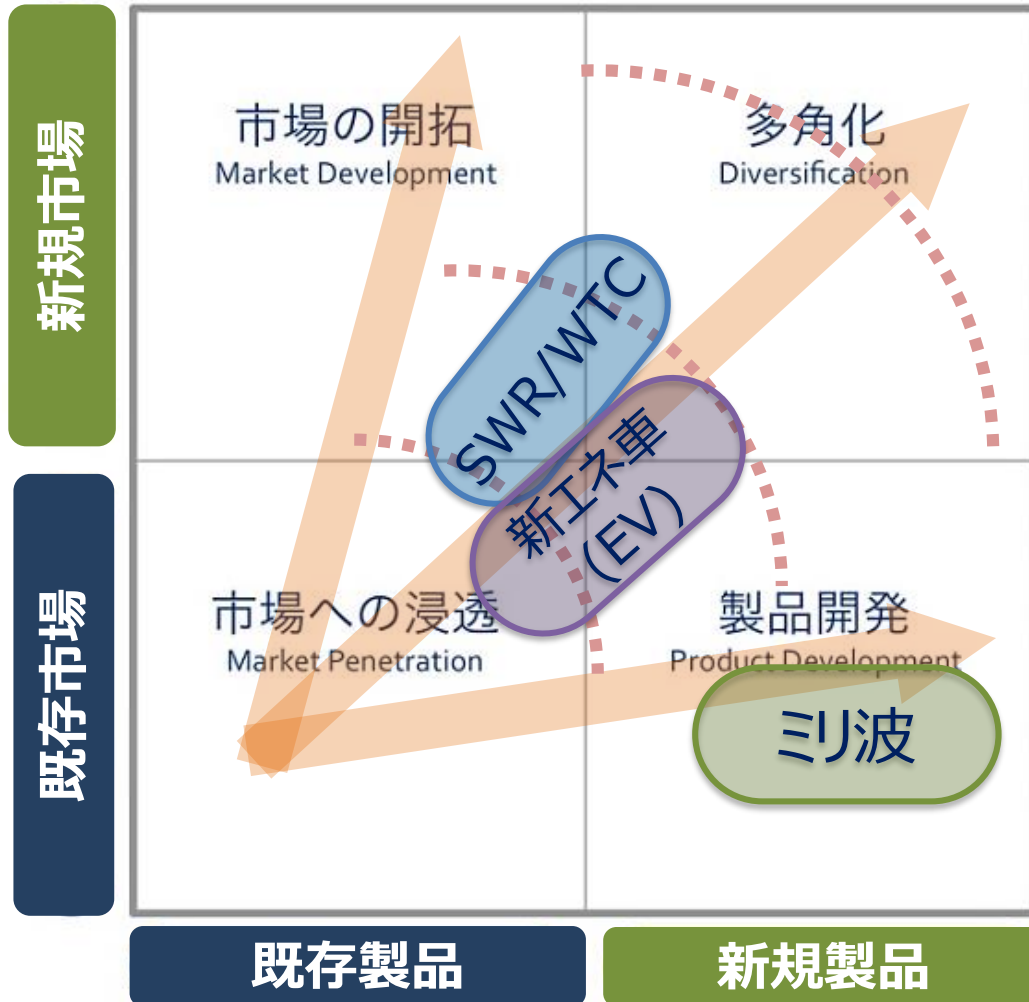


## \*Willingness To Pay が高まる領域

当社の保有する既存事業・技術の領域と  
イノベーション領域の融合により差異化を生み出し顧客体験を高める！

# 「コア事業＋イノベーション」領域の拡大

## 各事業テーマとその位置づけ

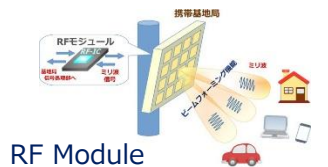


- ✓ 事業の新陳代謝は企業の健全成長に必須
- ✓ 過去、コア事業で長く持続成長してきた当社は、いわゆる「イノベーションのジレンマ」の状態にある
- ✓ とはいえ、一足飛びに既存分野と離れた分野の事業展開はリソース含め難しい
- ✓ 既存事業分野を少しずつ拡張するためには、イノベーションを学び、小さく・早く・何度も実行することで、失敗を学び、そこから生まれたイノベーションとコア事業・技術との融合分野が、当社が目指す新規事業の在りかた
- ✓ 過去から優良な顧客を有し、強い信頼関係を得ることが得意なのは、当社のDNA
- ✓ この強みを活かし、①既存市場＋新規製品 ②既存製品＋新規市場へ、顧客視点の価値を高め、持続的な成長を目指す！



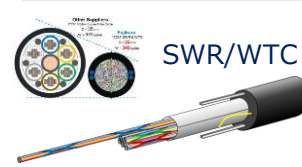
# 5G到来で広がるビジネスチャンス

## ★Base station



モバイル バックホール  
/ フロントホール

## ★Data Center



Cabling solutions

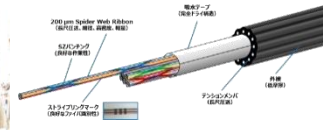
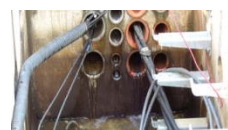


フロントホール  
バックホール  
Metro

## ★CASE

## ★FTTX

Air-Blown WTC



DC-DC間  
超多芯SWR/WTC

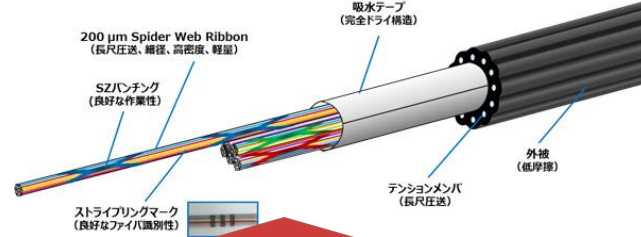
# SWR/WTC : 欧州大手キャリアへ参入

## バリューチェーン拡大による潜在ニーズへの真の価値提供

### 顧客視点の価値①

技術革新による  
使いやすさの追求

Air Blown Wrapping Tube Cable (AB-WTC)



**Air Blown WTC**  
細径・多芯  
200μファイバ  
用途に最適な開発



初期  
デザイン



現場  
測量



最終  
デザイン



製品開発  
部材供給  
在庫管理



土木工事  
OSP施工  
ビル内施工



最終試験  
完工図面



光サービス  
イン工事  
メンテナンス

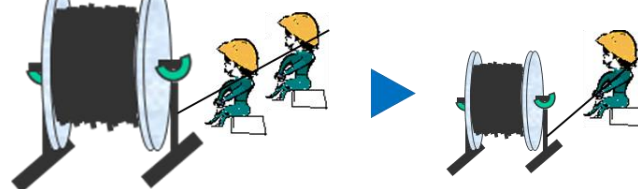
バリューチェーン拡大

バリューチェーン拡大

### 顧客視点の価値②

バリューチェーン  
上流への価値提供

顧客の声：「出来るだけ多くの世帯に早く  
ネットワーク構築を行いたい」



**作業性・工期短縮**  
(効率的・経済的)  
お客様の工事の  
しやすさを徹底追及

# ミリ波：モジュール化による事業領域拡大

## バリューチェーンの両側からの機器メーカーとの協力強化

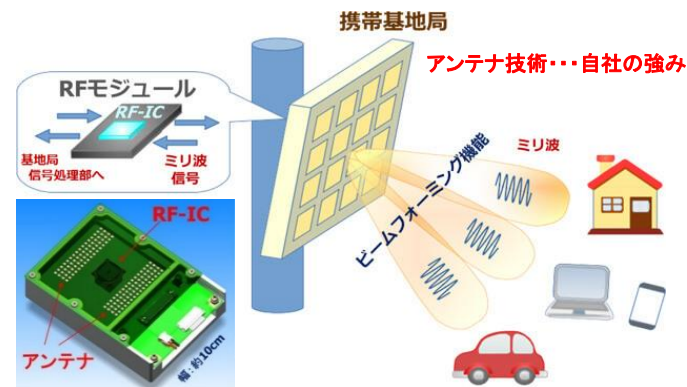


### 5G技術

| 5Gの特徴   | ※現行との比較               |      |
|---------|-----------------------|------|
| 最高伝送速度： | 10Gbps                | 100倍 |
| 同時接続数：  | 100万台/km <sup>2</sup> | 100倍 |
| 遅延速度：   | 1ミリ秒                  | 1/10 |

高周波帯域を使用するため電波の到達距離が短い  
現在は半径2~3km⇒約100m (基地局が必要)

- 5Gでは、大小の基地局数が膨大となる
- RFモジュールは、基地局の重要モジュール



### オープン イノベーション (高付加価値化)

### ミッシングピースの補完

心臓部のRFIC技術と  
28GHz技術をIBM社から獲得  
60GHzと併せ技術範囲を拡大

- 事業化範囲を拡大

- ・機器メーカーとの協力強化  
(大手企業と共同開発)

- ・ラストマイル無線対応

# FPC事業の課題と事業戦略

## 大手顧客を極める、そして第二の柱(自動車車載)の本格展開

✓ スマートフォン  
市場の鈍化

✓ 顧客の価格重視  
傾向の強まり

### ➤ 技術・品質の差異化の一層強化

- 歩留まり改善に本格着手
- オペレーションエクセレンスの追求, IoT化, AIの導入

### ➤ 自動車車載分野への本格取組み開始

- 専任組織の立ち上げ
- 大手企業のお膝元へのリソース展開

- スマートフォン向けは今後も圧倒的メイン市場, メイン市場での収益確保は必達の命題
- 品質での顧客信頼厚く、技術面での差異化を加え、他社が追従できない高難度品に集中する
- 自動車事業との統合による自動車車載分野のビジネス強化

# 自動車CASE, 新工ネ車(EV)への取組み

## 保有技術の融合による顧客視点の価値実現

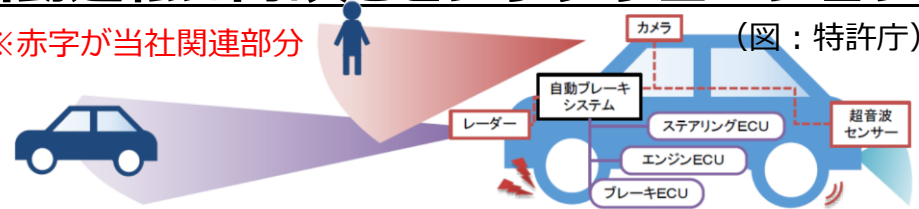
### Autonomous

課題：

- ✓ 高速移動での高解像度画像認識
- ✓ 大容量情報の高速・低遅延 伝達

### 自動運転に向けたセンサソリューション

※赤字が当社関連部分



ECU

超高速伝送(光)

Sensor  
(FPC・モジュール実装)

### 保有技術

光ファイバ通信

FPC技術

モジュール化技術

### Battery Charge

課題：

- ✓ 長い充電時間
- ✓ 地域毎の仕様

### ChaoJi (日中共同規格) 製品の開発



充電器側コネクタ



車体側インレット



グローバルシェア  
70%~80%  
(日中の規格を合算)

世界標準化を目指す  
次世代超高出力急速充電規格  
900kwの超高出力

➤ EV普及と規格統一による量的拡大

### 保有技術

コネクタ技術  
(車体,充電器)

ケーブル技術  
(大電流対応,液冷)

熱制御技術  
(放熱,冷却)

WH技術

# 医療分野

## コア技術「小型化・撮像」を軸にすそ野を拡大

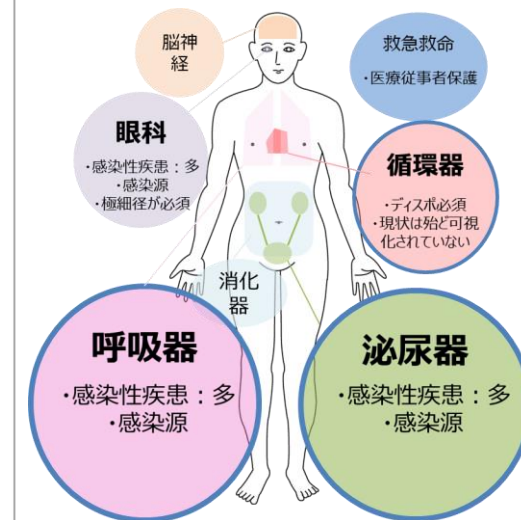
### CMOS カメラモジュール (内視鏡向け)

超小型  
実装技術

大量生産技術  
+ 医療機器認証  
を一体保有

- 感染症への罹患懸念の  
リスク回避  
⇒ 「使い捨て化」 要望  
(医療現場のニーズ)
- 技術進展による低価格  
実現  
⇒ 「使い捨て化」 実現

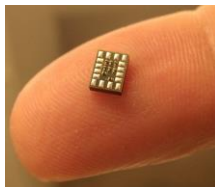
使い捨て化が想定される内視鏡 診療分野



### フジクラの超小型実装技術

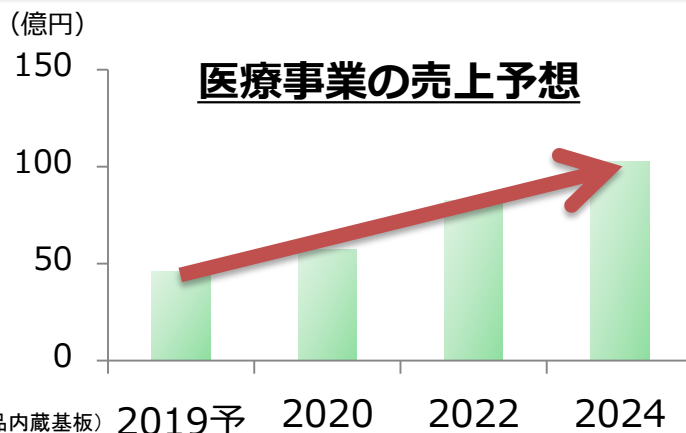
★CMOSカメラモジュール

★WABE Package※



大手医療機器メーカーの  
使い捨て内視鏡に採用

海外大手補聴器  
メーカーに採用



感染症リスクへの  
要望が強い内視鏡分野  
への対応強化により、  
いよいよ、収益への貢  
献を開始する見込み

※Wafer And Board level device Embedded Package (高密度部品内蔵基板)

## 3. 品質問題への対応

# 安全性確認の状況

赤字：2019年10月31日 現在  
黒字：2019年4月25日 公表時点

| A                      | B                      | C                   | 対象の<br>お客様数 |
|------------------------|------------------------|---------------------|-------------|
| 38社→ <b>78社</b>        | 35社→ <b>21社</b>        | 26社→ <b>0社</b>      | <b>99社</b>  |
| 38.4%→<br><b>78.8%</b> | 35.4%→<br><b>21.2%</b> | 26.3%→<br><b>0%</b> |             |

- A) 対象となる製品の性能、健全性・安全性について、お客様による確認が完了した。
- B) 対象となる製品の性能、健全性・安全性について、現在お客様による確認が進行中ではあるが、当面は問題ないとのご見解をいただいている。
- C) 対象となる製品の納入実績があることをお客様にご報告済み。



# 再発防止を含む是正策の実施状況

| 再発防止策                           | 具体的な施策項目                              | 対応スケジュール |        |    |           |
|---------------------------------|---------------------------------------|----------|--------|----|-----------|
|                                 |                                       | 2018下期   | 2019年度 |    | 翌期以降      |
|                                 |                                       |          | 上期     | 下期 |           |
| 1. ガバナンス改革                      | (ア) 品質コンプライアンスをガバナンスの根幹に位置付けた経営と体制づくり | ▶        |        |    | 毎年の継続的な実施 |
|                                 | (イ) 品質保証の実効性確保                        | ▶        | ▶      | ▶  |           |
|                                 | (ウ) 本社における品質コンプライアンス体制改善              | ▶        | ▶      | ▶  |           |
|                                 | (エ) グループ会社管理のあり方の見直し                  |          | ▶      | ▶  |           |
|                                 | (オ) 各拠点における品質保証体制の強化                  |          | ▶      | ▶  |           |
| 2. 製造工程能力・検査能力の適切な把握及び顧客要求仕様の検証 | (ア) 製造工程能力・検査能力の適切な把握及び検証             |          | ▶      | ▶  |           |
|                                 | (イ) お客様とのコミュニケーションの充実                 |          | ▶      | ▶  |           |
| 3. 品質コンプライアンス意識向上               | (ア) 品質コンプライアンス優先とすべき社長メッセージ           |          | ▶      | ▶  |           |
|                                 | (イ) 役職員に対する定期的な品質コンプライアンス研修実施         |          | ▶      |    |           |
|                                 | (ウ) 意識調査アンケートの実施及び現場従業員との対話           |          | ▶      | ▶  |           |
|                                 | (エ) 人事評価における積極的インセンティブの付与             |          | ▶      | ▶  |           |
|                                 | (オ) 品質コンプライアンス違反に関する厳格な懲戒処分           |          | ▶      | ▶  |           |
|                                 | (カ) 内部通報制度の見直し                        |          | ▶      |    |           |
|                                 | (キ) 品質不適切行為に関するアンケートの継続実施             |          | ▶      |    |           |
|                                 | (ク) 教訓の伝承                             | ▶        | ▶      |    |           |

凡例：

▶ 計画

▶ 進捗

## 4. ESGへの取組み

# ESGへの取り組みと評価

➤ 先進的知見を得、サステナビリティへの取り組みを着実に推進

Environment

**RE 100** **TCFD** TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

- ・国際的環境イニシアティブへの参画・賛同

気候変動リスク  
緩和に貢献

Governance

- ・社外取締役の増員と保有能力・経験の多様化
- ・組織改正

社外比率1/3達成  
社長直下組織での  
ガバナンス強化

外部評価



FTSE4Good



FTSE Blossom  
Japan

3年連続で選定

## 5. 株主還元

# 株主還元

➤ バランスを考えた利益の配分を実施

**配当** : 中間5円/株、期末5円/株を予定 (合計 10円/株)

**自己株式取得** : 取得株数 (上限) 1000万株  
取得金額 (上限) 55億円

**配当**

総合的に勘案し安定配当の予定  
2016年中期開始時点の水準から再スタート

**自己株式取得**

政策保有株式相互保有解消の先行取得

# 最後に

3本の柱としていた事業の全てに於いて、急激な立地変化が発生したとはいえ、収益確保が及ばないことは、株主を代表とするステークホルダーの皆様にお詫びしたい。

変化が激しい現下の社会情勢では、我々自身が変わり続けなければ生き残ることができないことを強く再認識。

厳しい状況は継続するが、着実にお客様視点の価値を高める商品を増やし、結果として収益の回復へとつなげるよう、経営として取組みを強化してゆく。

『変わろう、そして未来につなげよう！20中期』

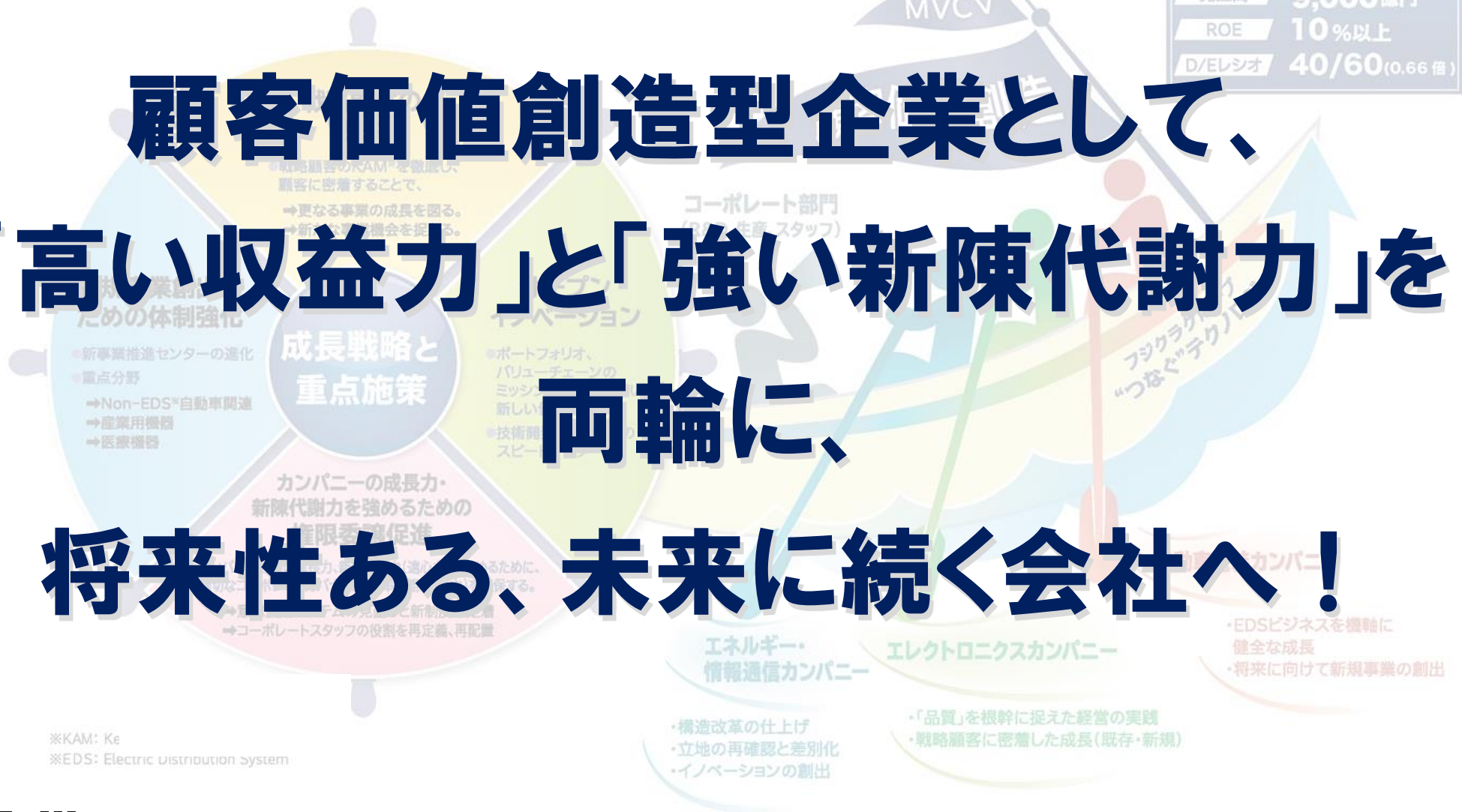
| 2020年 事業戦略ゴール |              |
|---------------|--------------|
| 営業利益率         | 7.0%以上       |
| 売上高           | 9,000億円      |
| ROE           | 10%以上        |
| D/Eレシオ        | 40/60(0.66倍) |

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！



※KAM: Ke  
 ※EDS: Electric Distribution System

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カンパニー

- ・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



注記：本資料は19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。19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。