

# 19年度 通期決算

足下の危機対応および事業再生について

株式会社フジクラ

取締役社長 伊藤 雅彦

2020年6月10日

# 目 次

1. 2019年度決算について
2. 現行中期経営計画について
3. 経営革新に向けて  
～事業再生フェーズへ

# 1. 2019年度決算について

# 2019年度実績と公表値との差異

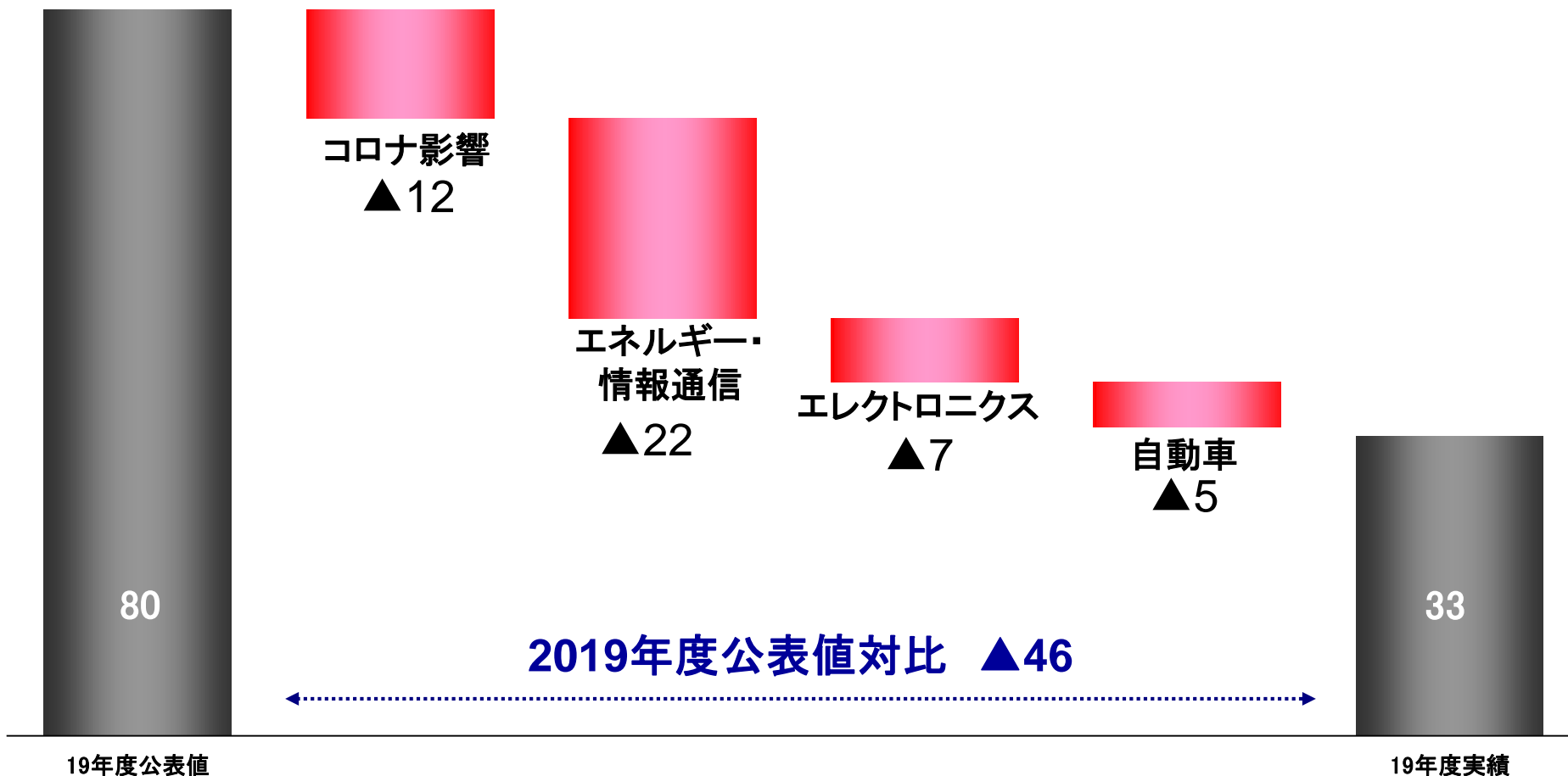
(単位:億円)

	2019年度 (公表値2.5)	2019年度	2019年度— 公表値増減
売上高	6,700	6,723	+23
営業利益	80	33	▲46
営業利益率 (%)	1.2	0.5	▲0.7
持分法投資損益	14	11	▲2
経常利益	70	13	▲56
親会社株主に帰属する 当期純利益又は純損失(▲)	▲75	▲385	▲310
1株当たり当期純利益 又は純損失(▲)(円)	▲26.60	▲136.58	▲109.98
1株当たり配当 (円)	7.50	5.00	▲2.50
自己資本利益率(ROE) (%)	▲3.6	▲20.9	▲17.3
為替換算レート (USD/JPY)	—	108.72	—
銅ベース (千円/トン)	—	682	—

# 2019年度営業利益の増減要因（公表値比）

## 営業利益

（単位：億円）



# 新型コロナウイルスの影響

## 20年度 以降の見通し

- 過去に経験のない事態であり、現時点で既に多大な影響が現出、今後この影響がいつまで、どの程度となるのか不透明な状況
- コロナ禍による世界的な経済活動の不透明感により、景況感悪化、それに伴う需要減少懸念・投資意欲減退を危惧も、現時点で感染拡大の収束時期について予測することは困難
- 当社グループにおける業績への影響額を合理的に見積もることは困難であり、2020年度の業績予想については未定とした
- 合理的な予想の算出が可能になり次第、速やかに開示

- コロナウイルスによる影響軽減対策については、一段のキャッシュアウト最小化・費用削減対策が必要と認識
- 全グループ一丸となり、現下の未曾有の危機に対応していく

## 2. 現行中期経営計画について

# 現行中期経営計画の方針・目標

---

- 20中期基本方針として次の3点を掲げた
  1. 収益率を重視し、健全な成長を図る。
  2. 顧客価値創造型企業を目指し、新陳代謝を加速して進める。
  3. コーポレートガバナンスを確立し、併せて環境・社会側面での貢献に取り組み、企業価値の増大を図る。
  
- 戦略としては、次の4点の推進により、既存事業の健全成長と新規事業による新陳代謝の加速を目指した
  1. 戦略顧客の深耕
  2. 新規事業創出のスピードアップ
  3. オープンイノベーション
  4. 経営改革・事業構造改革
  
- これらの施策により、2020年度に営業利益率7.0%以上を目指し、結果として売上9000億円を達成することを目標とした
  
- 20中期経営計画は（2016年5月発表）は5年間固定とした



# 現行中期経営計画の現状と問題点

## 現状

- 健全な成長が図れていない
  - ✓ 光ファイバ事業・FPC事業の環境激変
  - ✓ 自動車電装事業の回復遅れ
- コロナウイルス影響による事業への甚大な影響見通せず
- 最終年度となる20年度の全社経営数値目標未達は確実
- 新陳代謝・新規事業創出の進捗も思わしくない

## 問題点

- 自己変革が不十分であり、考え方を今一度改める必要性
  - ✓ 結果的に売上重視、シェア重視となっていた
  - ✓ 外部環境の激変に対し戦略・施策が対応できていない
- 現行計画の継続は、収益構造のさらなる悪化につながりかねない

期間中ではあるが、現行中期経営計画の遂行を断念する

# 3. 経営革新に向けて ～事業再生フェーズへ

# 現状認識と事業再生の必要性

## 現状認識

- 市場環境の激変、競争環境激化に対応できず全社収益が低下、市場の期待に応えられる企業価値の実現が出来ていない
  - ✓ 主要3事業\*が根本的課題に直面する中、課題解決に至らず



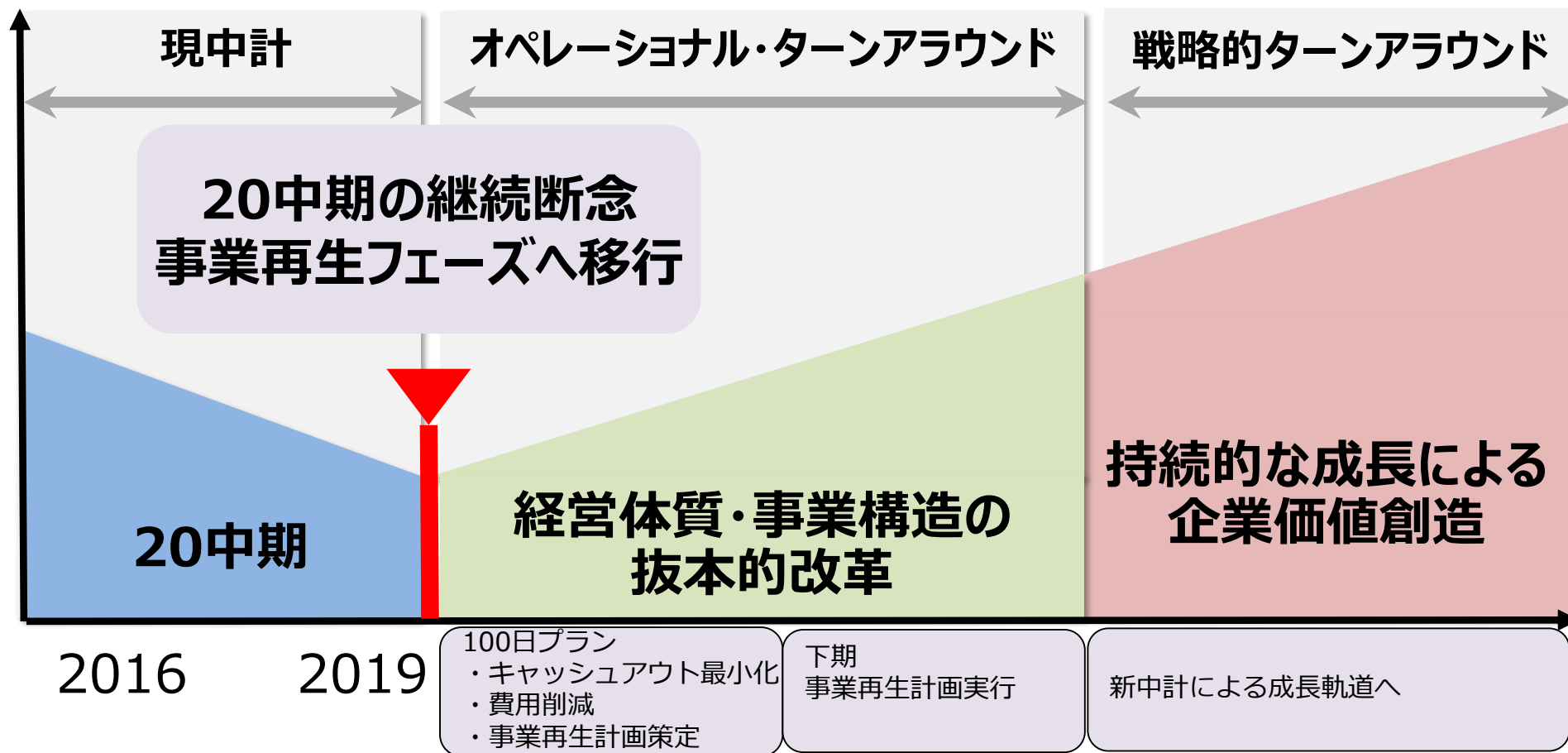
- 自己変革が不十分な状態では収益構造のさらなる悪化は不可避
- 経営体質・事業構造にまで踏み込んだ抜本的改革 = 事業再生が必要であり改革の先送りは許されない状況

## 今後の方針

- 現行中期経営計画の遂行は中止し、事業再生フェーズに移行
- 財務基盤の立て直しができる間に、グループ全体で「攻めの構造改革」を断行、永続的な企業体となることを目指す
- 事業再生をやり遂げ、抜本的に収益性ならびに経営体質・事業構造の改善を図り企業価値を向上させる

\*主要3事業：情報通信・FPC・自動車

# 中計を断念、事業再生フェーズに入る



- 事業再生（オペレーショナル・ターンアラウンド）期間を短期ではあるが設け事業の正常化を果たす⇒20年度下期に事業再生計画と方向性を公表
- アフターコロナの成長戦略を盛り込んだ新中期経営計画については事業再生を果たした後に公表・実行（戦略的ターンアラウンド）

# 事業再生にむけた狙いと基本方針

狙い

グループ全体での企業価値を意識した体質改善  
収益力強化の徹底に再度挑戦

基本方針

収益性の改善・  
向上を目的に  
「選択と集中」を  
徹底

全世界的に営  
業・製造・開発  
体制を最適化

事業再生と同時  
に本社機能につ  
いてもスリム化

ROIC経営による「選択と集中」の徹底により  
資本効率を意識した経営を加速  
同時にガバナンス体制の一層の強化により  
グループ全体の規律・透明性を実現

特に外部環境の激変が著しい情報通信事業、FPC事業の  
事業再生・構造改革に最優先で取り組む

# 情報通信事業：現状認識と事業再生の方向性

## 現状認識

- 光ファイバの量的拡大への偏重
- 中国を中心としたマーケットボリュームに依存
- 光ファイバ・ファイバレーザ両事業の減損実施

## 事業再生の方向性

- 光ファイバ母材・素線の製造販売戦略の見直しによる速やかな止血の実行
  - ✓ 身の丈に合わせた構えへ
  - ✓ 母材・素線単体売りを大幅に縮小、高付加価値光ケーブル強化にむけた一層の戦略転換により採算性重視を徹底
- ファイバレーザ事業の在り方見直し
- 海外拠点含む人員適正化による固定費削減を断行
- 光ケーブルソリューションビジネスへの転換、光ファイバ事業を内包する光ケーブル事業で早期に成長軌道へ

# エレクトロニクス事業：現状認識と事業再生の方向性

## 現状認識

- 主要顧客のスマートフォン需要の頭打ちによる競争環境の激化と需要変動に対し柔軟かつ機動的に施策の実行に至らなかったことが収益性悪化の主な要因

## 事業再生の方向性

- 適正規模にして速やかな止血を実行
  - ✓ 拠点統廃合、身の丈に合わせた構えへ
  - ✓ 受注戦略の見直し
- 在庫リスクの最小化
- 海外拠点含む人員適正化による固定費削減を断行
- 早期にFPC事業を黒字化

# WH・エネルギー事業、全社：事業再生の方向性

## WH事業

- 欧州マネジメントの刷新
- 東欧からモロッコへの生産拠点移管の推進継続
- 設備及び無形固定資産の減損実施（19年度）
- 固定費削減取り組みの徹底

## エネルギー事業

- 国内既存エネルギー事業は当社にとってノンコアと位置づけ
  - ✓ 今後一年間で事業の選択と集中を早急に進め構造改革に目途づけ
- 海外EPC事業は撤退

## 全社課題

- 本社人員も構造改革の一環として当然にスリム化
  - ✓ 本社部門等でも人員削減による適正化を図り固定費削減
- 但し、品質に関しては企業価値そのものと考え、間違っても利益と天秤にかける考え方はしないよう徹底



# 新規事業・研究開発

## 現状認識

- 新陳代謝・新規事業創出の進捗は近年思わしくない状況が続いている
- アフターコロナの経済環境・成長戦略が見通しにくい状況であり新陳代謝・新規事業創出の重要性は増している

## 方向性

- 開発型企业として、将来の永続的な収益獲得のために次世代を担う柱となる製品、技術の開発については歩みを止めるわけにはいかない
- 当社コア事業・技術を生かせる有望分野の厳選・絞り込みは行う
- 市場ニーズや需要の動向などを見極めながら、「Advanced Communication」、「Energy & Industry」、「Life-Assistance」、「Vehicle」の分野において新規事業の創出、新製品の開発を継続する

# ガバナンス

## 現状認識

- 機関設計変更後、課題が浮き彫りに
  - ✓ リスク管理体制及び運営についての改善必要性
- 業務執行に対する管理機能強化を進めているが道半ばとの認識

## 方向性

- 経営革新委員会の設置
  - ✓ 全社横串機能の強化
  - ✓ K P I の厳格な管理
  - ⇒コスト削減及び収益力向上施策を強力に推進
- 取締役会の機能強化
  - ✓ 成長戦略に資する討議を充実
  - ✓ 経営陣に対する監督機能を強化
  - ⇒コーポレートガバナンスを一層強化、持続的成長につなげる

**重点テーマ：「徹底したリスク管理に資するガバナンス強化」  
より実効性のあるガバナンス体制の構築に向け尽力**

# 事業再生フェーズによるインパクト

## 一時費用

- 19年度 200億円 ※減損中心
- 20年度 費用の具体的金額については事業再生計画の公表時説明

## 固定費削減効果

- 19年度 期末減損等による効果 70億円
- 20年度の効果金額は、事業再生計画公表時説明  
尚、聖域なく固定費20%の削減を実施
- 現在、人員適正化に向けた計画を策定中

# 財務面での対応

## 対応

- **コロナウイルス感染拡大の影響下での事業再生フェーズ実施**
  - ✓ 棚卸資産等資産の圧縮
  - ✓ 設備投資の抑制
  - ✓ 政策保有株式等資産の売却
  - ✓ 経費削減の実施
  - ✓ 資金調達…コミットメントラインの設定

- 営業キャッシュフロー悪化が見込まれる状況下、投資キャッシュフローの抑制と資産圧縮・売却によりキャッシュを創出する
- コミットメントラインの設定等、資金繰りには十分な手当てをしていく

# 利益還元

- **事業再生フェーズ：事業再生・構造改革の実施**  
⇒ **主要事業の稼ぐ力を正常化**

**事業再生のため、自己資本の回復を図ることを最優先に  
させていただきたい**

- **次期中期経営計画：新成長戦略の策定・実行**  
⇒ **利益拡大・成長軌道へ回帰**

**持続的な企業としての株主還元方針については、  
次期中期経営計画とあわせてお知らせしたい**

**事業再生・構造改革をやり遂げ、早期の復配を目指す**

## 全社的な事業再生・構造改革実施にあたり 経営責任を明確化

- 社内取締役及び執行役員への報酬一部返上

改革の完遂により経営責任を果たしたい

# 経営としてのコミットメント

---

高い企業価値を創造できる企業へ再生するために  
不退転の決意で事業再生・全社的構造改革を断行する

「選択と集中」の  
徹底による  
ポートフォリオ経営

ROIC経営  
推進

ガバナンス  
体制強化

# 補足資料



# 新型コロナウイルス対応①

## ● 状況

- ✓ 全世界的に経済活動に対して深刻な影響
- ✓ 内外経済をさらに下振れさせるリスクに十分注意する必要性
- ✓ 日本政府は感染拡大防止のため、一か月以上にわたる緊急事態宣言の延長実施（5月25日解除）
- ✓ 緊急事態宣言解除後も県境をまたぐ移動等の自粛要請・経済活動に制限

## ● 当社の対応

### 1. アクション

- ✓ 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大対策本部の設置

### 2. リスク対策

- ✓ 在宅勤務、時差出勤、Web・電話会議の推奨、出張自粛
- ✓ 社会的距離を取った会議実施
- ✓ 特定警戒都道府県所在各拠点は原則在宅勤務

各ステークホルダーの皆様の安全と健康のため、新型コロナウイルス感染者増加の防止に努めるとともに、当社グループ社員およびその家族の安全確保を最優先に配慮しながら、お客様への製品供給責任を果たすため生産の継続または再開に向け尽力いたします

# 新型コロナウイルス対応②

## ● 需要面の影響

- ✓ エネルギー・情報通信：社会インフラに対する影響は現時点では大きな変動は見られない。
- ✓ エレクトロニクス関連：巣ごもり需要・コロナ第二波警戒による先行発注の動きがごく一部見られたものの、個人消費の落ち込みがあるものとみている。
- ✓ 自動車関連：自動車メーカーの工場稼働落ち込みにより大きな影響を受けるものとみている。

コロナ影響による景況感悪化、それに伴う需要減少懸念・投資意欲減退を危惧するが、現時点では先行きは見通せず

## ● 生産への影響

### 1. 操業一時停止等の影響が出ている工場拠点所在地

パラグアイ

メキシコ

納入先顧客の操業に合わせて一時操業を停止

### 2. 既に生産を再開した工場拠点所在地

ルーマニア

モルドバ

ウクライナ

モロッコ

中国

4月下旬から5月初旬にかけて、一部稼働を再開

2月10日以降順次稼働再開。現在は通常稼働

コロナ影響による各国規制・顧客操業状況による拠点の稼働への影響が自動車事業の北南米ブロック・欧州ブロックに存在。他事業については概ね通常稼働。

# 工場火災の概要

- 火災発生工場について

- ✓ 名称：Fujikura Automotive Morocco Tangier, S.A.S.
- ✓ 場所：モロッコ王国タンジール タンジール1 工場材料倉庫付近

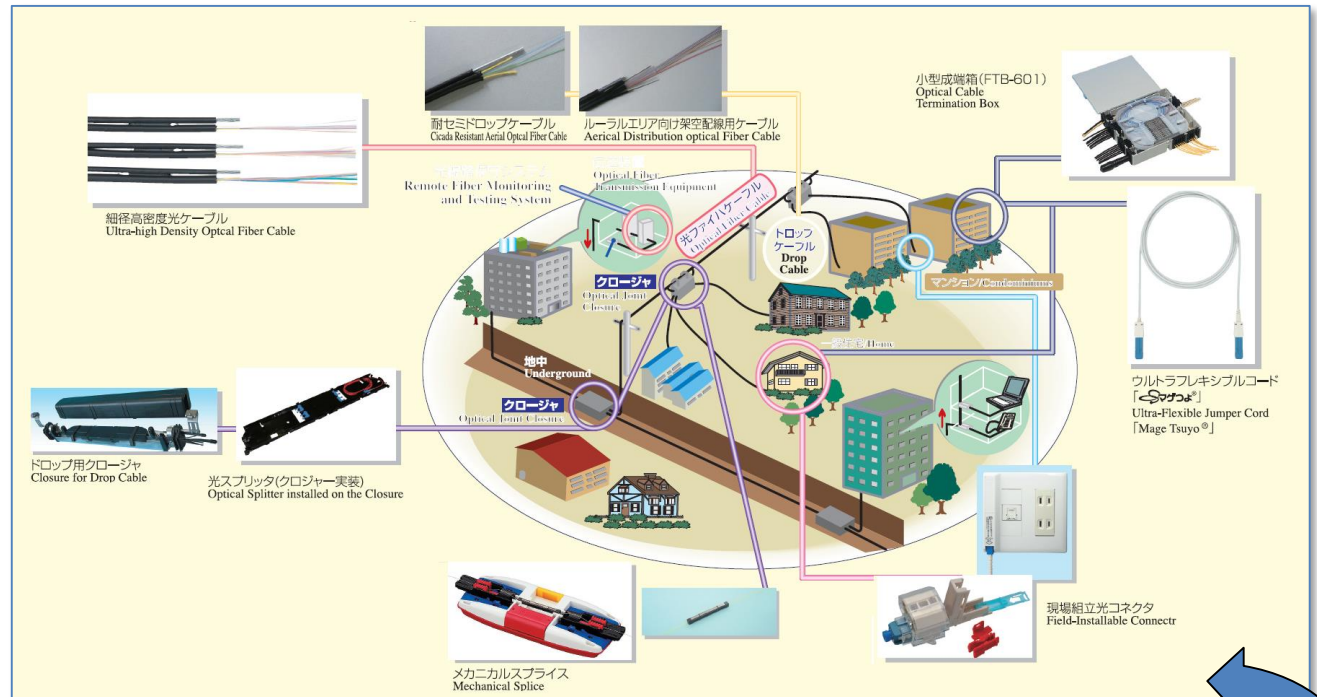
- 火災の概要

- ✓ 発生日時：5月30日17:15頃（現地時間）、5月31日1:00頃に鎮火
- ✓ 被災内容：工場建屋面積の概ね半分（約4000平米）エリアが損壊
- ✓ 業績影響：現在調査中 重大な影響が見込まれる場合には速やかに開示

**グループ災害対策本部（本部長：取締役社長）を設置し、  
原因究明と再発防止策の策定ならびに早期復旧に努めている**

# 情通：SWR配線ソリューションビジネスへの転換

ファイバ  
～ケーブル  
～接続  
(融着機、コネクタ)  
～周辺部材  
(クロージャ、キャビネット)  
～工事  
のEnd to End  
SWRソリューション



グローバルかつワンストップ = オンリーワンのビジネスモデルへ

施工の知見を元に  
新たな顧客価値創造





注記：本資料は20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。20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。