

フジクラグループ統合報告書

フジクラグループ統合報告書

“Tsunagu” Technology™

FUJIKURA GROUP INTEGRATED REPORT

2025

Fujikura Group Integrated Report 2025

株式会社フジクラ

〒135-8512 東京都江東区木場1-5-1 <https://www.fujikura.co.jp>

この印刷物で使用している用紙は、森を元気にするために間伐した木材の有効活用に役立っています。
この印刷物で使用しているインキは、樹脂ゼロのeLinks®を使用しています。



at a glance Fujikura

フジクラのDNA「進取の精神」と「技術のフジクラ」

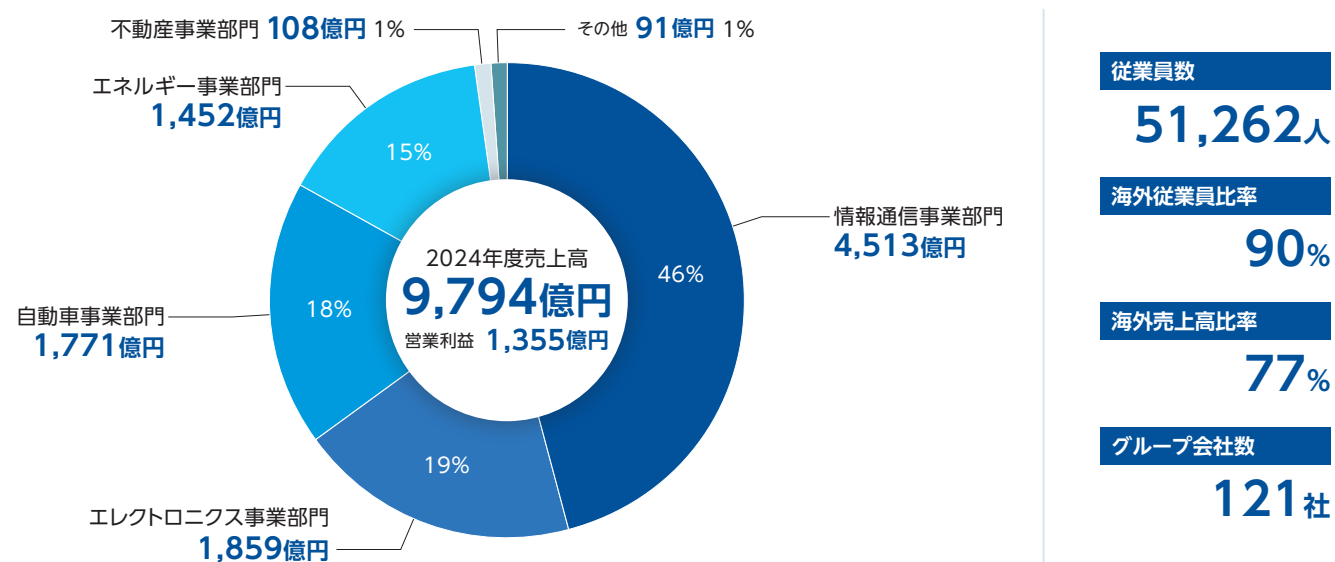
フジクラは1885年に藤倉善八が創業しました。善八は当時、アーク燈を見て電気の時代を予見、当時製造していた女性用ヘアバンド「根掛け」の技術を活用し電線製造のビジネスを開始しました。

創業以来、新しいことに挑戦する「進取の精神」と

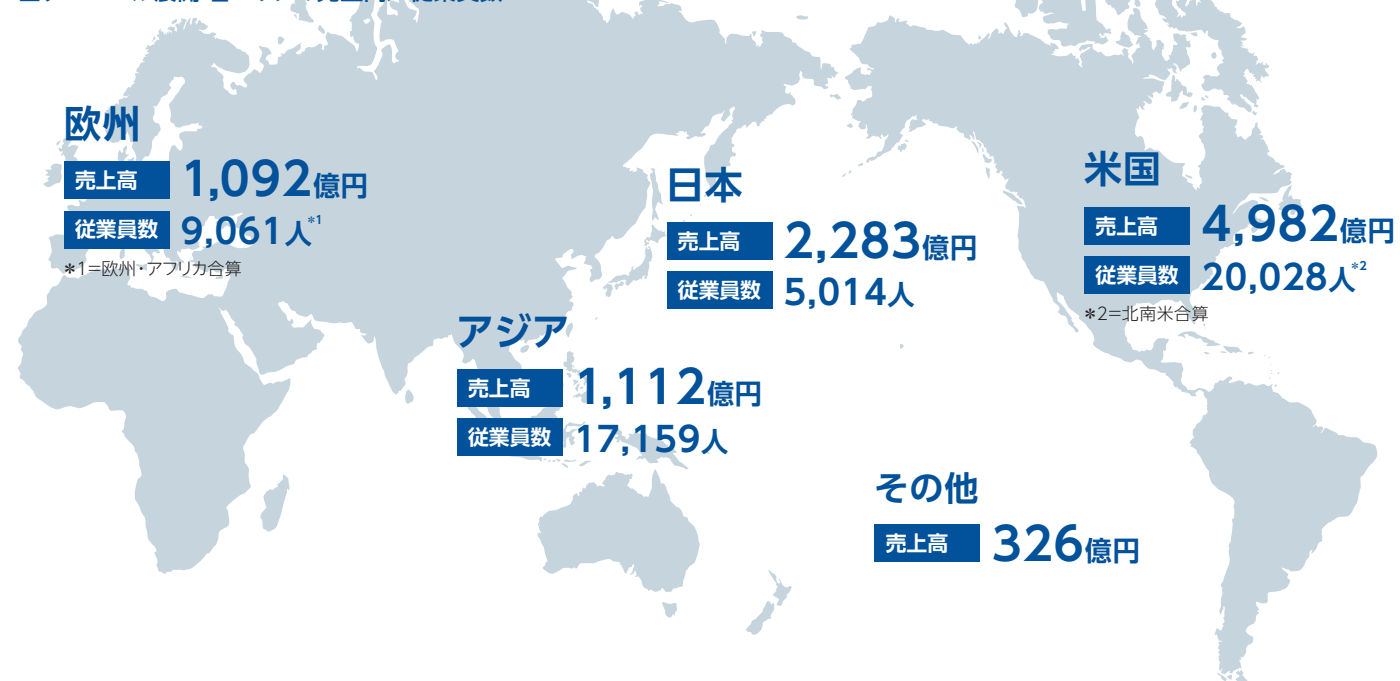
「技術のフジクラ」がフジクラグループのDNAであると考えています。

私たちフジクラグループは、「進取の精神」と「技術のフジクラ」を大事にし、“つなぐ”テクノロジー™を通じて、顧客の価値創造と社会に貢献していきます。

フジクラグループの事業 (2025年3月末時点)



■グローバル展開 各エリアの売上高／従業員数



CONTENTS

価値創造の源泉

- 01 at a glance Fujikura
- 02 目次

価値創造に向けたビジョン

- 17 CEOメッセージ
- 21 フジクラグループのマテリアリティ

価値創造を実現する戦略

- 全体戦略 23 フジクラグループの中長期的成長へのロードマップ
- 25 過去中期経営計画の振り返りと2025年中期経営計画
- 27 2025年度経営方針
- 技術戦略 29 CTOメッセージ
- 32 特集:研究開発を支える社員座談会
- 35 研究開発／知的財産戦略
- 財務戦略 37 CFOメッセージ
- 40 財務・非財務ハイライト
- 事業別戦略 43 情報通信事業
- 45 エレクトロニクス事業
- 47 自動車事業
- 49 エネルギー事業
- 51 不動産事業

価値創造の基盤

- 環境 53 気候変動対応
- 56 環境配慮型製品の拡大
- 社会 57 人材育成
- 61 特集:新規事業創出に向けた取り組み「特命プロジェクト部」
- 62 品質保証
- 63 サプライチェーンマネジメント
- 65 人権の尊重
- 66 IRの取り組み
- ガバナンス 67 コーポレートガバナンス
- 71 取締役および執行役員のスキルマトリクス
- 72 取締役の報酬等
- 74 取締役会実効性評価
- 75 社外取締役メッセージ
- 77 役員一覧
- 79 グループガバナンス
- 80 フジクラグループの社会貢献
- 81 会社概要

グループ経営理念MVCV

2005年の「第3の創業」以来、グループ経営理念MVCVのもと、新しい「道」を切り拓くことに挑戦してきた。
劇的な変貌を遂げる社会の中で、フジクラグループは、未来に続く将来性ある企業になるべく、
さらに力強く新しい「道」を切り拓いてゆくことをここに決意する。

新しい「道」は、お客様に想像を超える価値体験を提供することでのみ切り拓かれる。

お客様の想像を超えるためには、お客様の課題を熟知し、お客様の立場で物事を考え抜かなければならない。

お客様の課題を熟知し、お客様の立場で物事を考え抜くためには、行動力に溢れる闊達自在なチームで、
広く知識や情報を獲得する努力をしなければならない。

そして、この「道」を歩むために何よりも大事なことは、「私たち一人ひとりが社会の一員として正道を歩むこと」である。

MVCVの詳細

Mission

フジクラグループは“つなぐ”テクノロジー™を通じ
顧客の価値創造と社会に貢献する

私たちは“つなぐ”テクノロジー™の分野で
あくなき挑戦を続け、価値ある商品及びソリューションの
提供により、顧客の信頼に応え社会に貢献します

Vision

“つなぐ”テクノロジー™の分野で、
顧客に最も信頼されるパートナーになる

先進的で有用性の高い商品とソリューションを
継続的に開発し、“つなぐ”テクノロジー™の分野で
リーダーになる

「一人ひとりが主役」として行動し、
世界で通用する有能な人財集団になる

Core Value

カスタマーサティスファクション (Customer Satisfaction)
それでお客様は満足ですか？

変革 (Change)
進歩への意欲を持って取り組んでいますか？

共創 (Collaboration)
それぞれが十分に能力を発揮するために
協力し合っていますか？

行動基準

1 Show interest proactively

社会の変化とマーケットに関心を
持ち、自分の仕事を考えよう



2 Exceed expectations

顧客の期待を超える
価値を考え、行動しよう



3 Embrace different opinions

多様な考えに耳を傾け、
新しい発想を生み出そう



4 Drive change

自ら果敢に挑戦しよう



5 Aspire first

ゴールから見た道筋を明確にし、
とるべき行動を決めよう



6 Take ownership with integrity

プロフェッショナルとしての自覚を持ち、
誠実に責任ある行動をしよう



MVCV浸透活動

グループ経営理念MVCVは、その制定以来、社員一人ひとりへの浸透活動を段階的に続けています。
2024年度は以下の取り組みを実施しました。

2024年度の取り組み

実施企業：
フジクラ・国内グループ会社
Fujikura Europe Ltd.

MVCV
強調月間の活動
(社員全員)

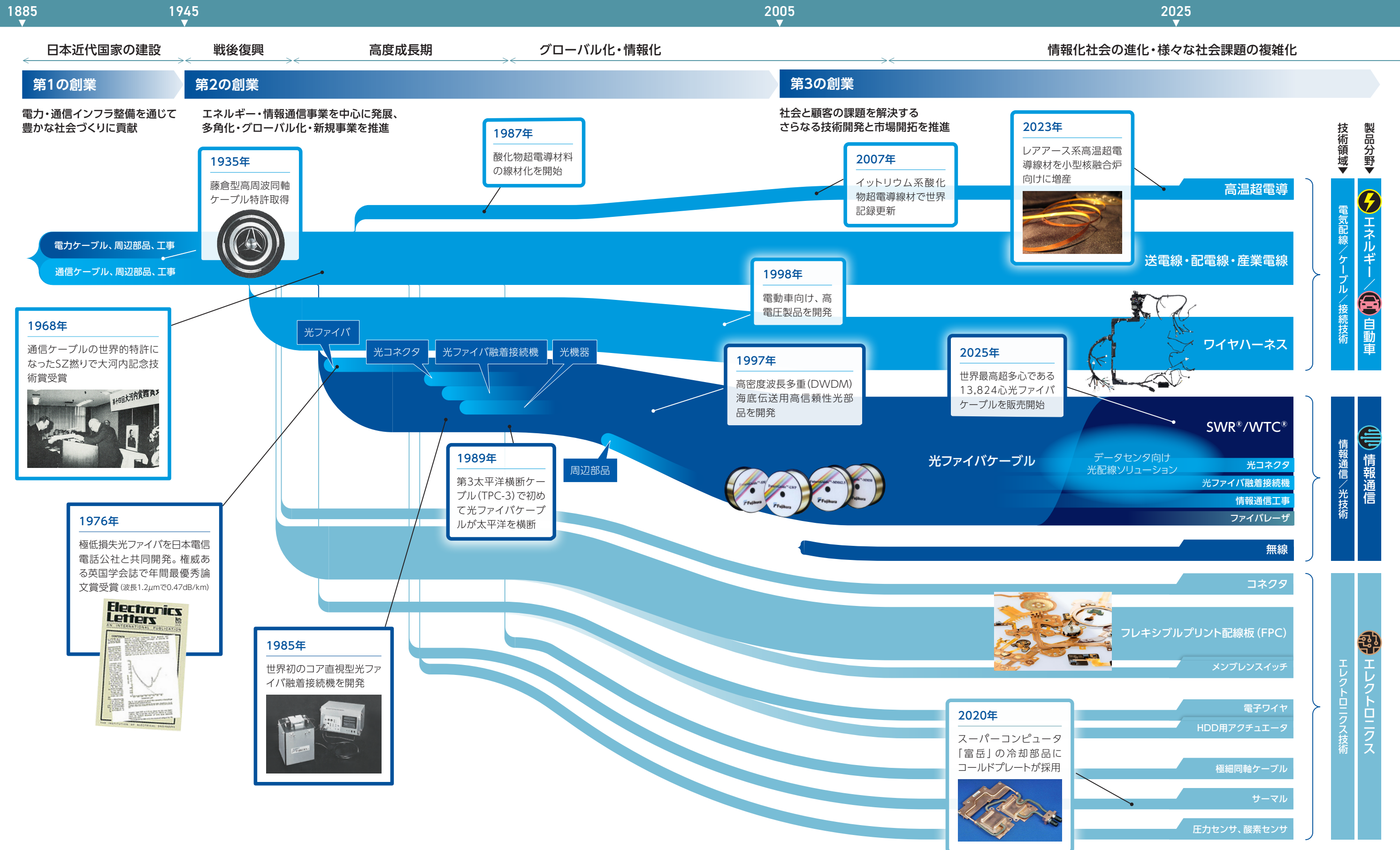
各職場で実践を
促すための
職場伝道師の育成

階層別研修

MVCVの行動基準をもとに各人の行動基準を考え、宣言する等、フジクラが大切にしてきた価値観や考え方を再認識（気づき、共感）するよう取り組んでいます。

「技術のフジクラ」の歩み

フジクラグループは1885年の創業以来、それぞれの時代の社会課題に応じた価値を提供し、さまざまな技術を生み出し成長してきました。



私たちの生活を支える“つなぐ”テクノロジー™

フジクラグループは、1885年の創業以来、電線・ケーブル製造で培った“つなぐ”テクノロジー™で、暮らしと社会の幅広い分野に製品を送り出すことで、快適で持続可能な“みらい”社会の実現を目指しています。

エネルギー

送電線に加わる風圧荷重を大幅に低減、強い風の台風から送電鉄塔を守り、電力の安定供給に貢献

低風圧電線

情報通信

基地局から届く電波を光ファイバケーブル等によって複数のアンテナに分配し、大規模商業施設やスタジアム、空港、地下構内といった大勢の人が集まる限られたエリア内での高速・高品質のデータ通信に貢献

DAS-Local5Gビジネス

超電導

高温超電導線材は低温・高磁場下でも超電導特性に優れており、CO₂を発生させないエネルギー源として期待される核融合炉においてプラズマを閉じ込め制御する部材として使用が期待

高温超電導線材

エネルギー

ビル・工場の動力回路やデータセンタの電源回路等に広く使用され、電力の安定供給に貢献

電力ケーブル

自動車

安全・快適システムの増加に伴い高度化する電装システムを最適化することにより、車の軽量化・高機能化に貢献

ワイヤハーネス

自動車

従来のものより充電時間を短縮でき、EV化を推進し、カーボンニュートラルの実現に貢献

EV超高出力急速充電ケーブルコネクタ

情報通信

データセンタ間の超多心光ファイバケーブルやデータセンタ内の光ファイバケーブルを低損失で融着接続し、作業性向上機能も加え工事効率化に貢献

光ファイバ融着接続機

情報通信

世界最大心数の13,824心をラインナップに加え、細径・軽量化による配線空間の有効活用と布設省力化に貢献

細径高密度型光ファイバケーブル (SWR®/WTC®)

エレクトロニクス

データ量の爆発的増加に伴い、精密加工・微細加工技術を活かしてHDDの大容量化に貢献

HDD用アクチュエータ

エレクトロニクス

高細線・多層化技術によりモバイル機器の小型軽量化・高機能化に貢献

多層FPC

エレクトロニクス

高信頼性接続の技術を活かして膨大なデータの確実な伝送に貢献

HDD用コネクタ

エレクトロニクス

「半導体の発熱」の課題を、冷却技術で解決しデータセンタのエネルギー効率向上に貢献

サーマルソリューション

情報通信

データセンタ内の膨大な数の光配線において、非常に重要な光コネクタ接続部の高密度化と損失低減に貢献

超小型多心光コネクタ

フジクラグループの強み

フジクラグループは140年の歴史の中で、社会課題を解決し、事業を成長させてきました。その礎となるのがフジクラグループのDNAである「進取の精神」と「技術のフジクラ」です。そのDNAをもとにした4つの強みを持って、これからもお客様、社会の課題解決に貢献します。



社会課題や顧客企業の要望に合った製品・サービスをお客様とともにソリューション開発

- お客様との長年にわたる信頼関係
- 主要サプライヤとしての実績・シェア
- グローバルトップ企業としての信頼性

グローバルで幅広い業種の優良顧客へのソリューション提供

- ハイパースケーラーに超高密度光配線技術や膨大な情報をストレージするソリューションを提供
- 欧米を中心とした各国大手通信事業者にSWR®/WTC®を中心とした光配線ソリューションを提供
- 情報端末メーカーの高密度・高精細・多機能の要望に応える製品を提供
- グローバル自動車メーカーのニーズに合致する製品やソリューションを提供



事業環境変化への即応による安定した収益確保と財務体質の維持を通じた企業価値向上の実現

- 資本コストを意識した経営
- 外部環境変化に対応したコストコントロール
- 適切な限界利益管理

ROIC向上のための取り組み

- キャッシュコンバージョンサイクル (CCC) をKPIとした運転資本回転日数を改善
- 案件ごとの厳密な投資判断実施により固定資産回転率を改善
- ROICツリーを階層別に作成、事業部門別・サブセグメント別での細やかな予実管理と合わせ、ベンチマーク企業との比較を行うなどの多面的・多角的な分析に基づき資本効率の改善策を立案



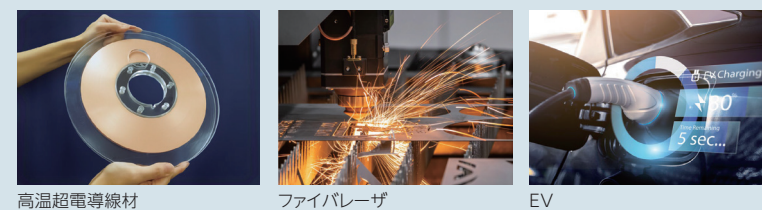
社会・お客様の要望を受け、幅広い技術力によるいち早い事業化と製品開発の実現

- 業界初や業界トップレベルの製品を生み出し、顧客価値につながる差別化を実現
- 多角的なコア要素技術群

さまざまなカテゴリトップレベルの製品とソリューション



カーボンニュートラルに貢献する事業創出



製品開発と一連で製造設備まで開発し、他社には模倣しにくい製品製造を可能にする製造技術力の確立

- 多様な技術を組み合わせ、製造装置や金型を自社開発
- 安定した品質と供給力

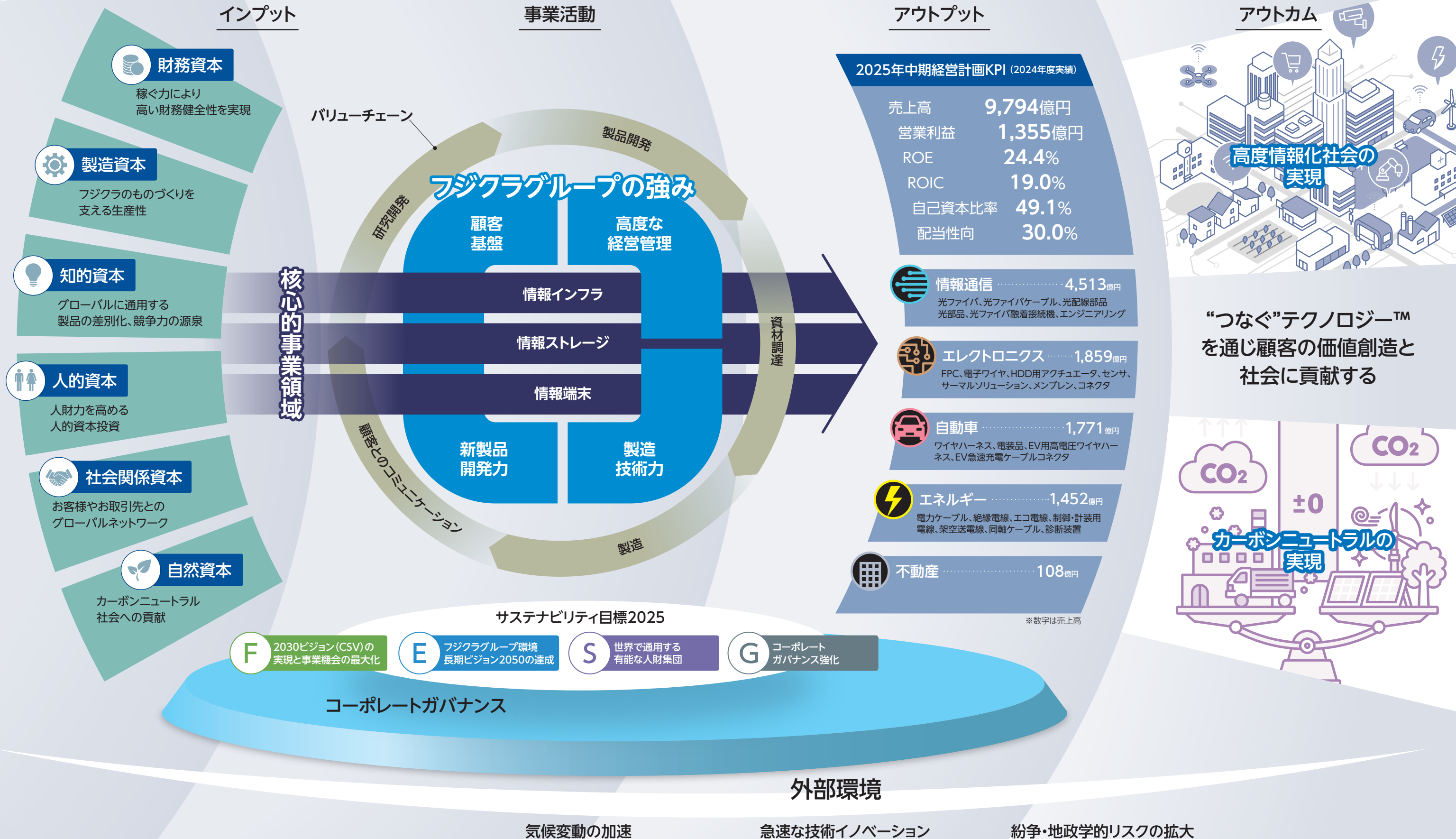
佐倉事業所にSWR®工場竣工

- 光ブロードバンドやデータセンタ需要増加に対応するため、佐倉新工場でのSWR®工程の生産を開始
- 自社開発の製造装置やものづくりDX (デジタルトランスフォーメーション) の活用により、需要増に対応する生産能力の強化と高い品質と生産性を追求
- GX (グリーントランスフォーメーション) 技術を積極的に導入し、カーボンニュートラル実現を目指す



価値創造プロセス

経営理念



ビジネスモデルの原動力になる諸資本

フジクラグループは、グループ経営理念MVCVのもと、6つの資本を活用し独自のビジネスモデルにより、様々な価値を創造していきます。

(2024年度実績)

財務資本



稼ぐ力により高い財務健全性を実現

自己資本比率

49.1%

(連結)

営業キャッシュフロー

1,159億円

(連結)

製造資本



フジクラのものづくりを支える生産性

有形固定資産額

1,714億円

(連結)

有形固定資産回転率*

5.72

(連結)

*有形固定資産回転率=売上高÷有形固定資産額にて算出

知的資本



グローバルに通用する製品の差別化、競争力の源泉

特許保有件数(国内+海外)

3,802件

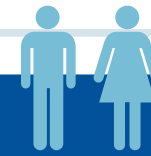
(フジクラ)

海外特許比率

50.3%

(フジクラ)

人的資本



人財力を高める人的資本投資

平均年間給与

8,670千円

(フジクラ)

人的資本ROI*

246%

(連結)

*人的資本ROI=(営業利益+人件費)÷人件費-1にて算出

社会関係資本



お客様やお取引先とのグローバルネットワーク

展開国数

31の国と地域

(連結)

海外売上高比率

76.7%

(連結)

自然資本



カーボンニュートラル社会への貢献

エネルギー使用量

162,835kℓ

(グループ)

再生可能エネルギー使用率

20.8%

(グループ)

フジクラグループのステークホルダー

フジクラグループは自社の価値創造および持続可能な社会の実現に向け、さまざまなステークホルダーとの価値共創が重要と認識しています。ステークホルダーとの対話を重視し、安全・安心な製品・サービスづくりや人権の尊重、環境に配慮した企業活動など社会的責任を実行し、ステークホルダーとの価値共創を続けていきます。



投資家・株主

持続的な企業価値の向上に向け、公平な情報開示、建設的な対話、対話をもとにした経営の高度化に貢献します

投資家、アナリスト向け説明会

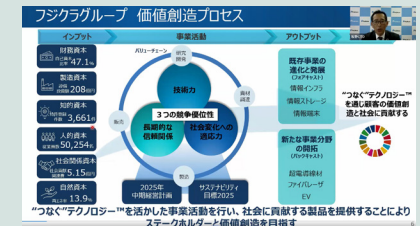
テーマ別ミーティング

個人投資家向け説明会

アナリスト、投資家面談

サステナビリティ説明会

2025年2月、当社の競争優位性のひとつ「技術力」に焦点を当て、持続可能な社会の実現とフジクラグループの成長につながる技術開発への取り組みについて、CTOがアナリストや投資家に説明しました。



お客様

お客様の声を真摯に受け止め、ご要望に応えるパートナーとして製品・ソリューションを開発し、顧客価値創造と社会に貢献します

お客様の要望する製品開発とそのための対話

お客様からのCSRアンケート回答・監査対応

商品展示会・オンラインセミナー

WEBサイト

米国子会社AFLが2025年サウスカロライナ州で製造された最も“Cool”な製品を決めるコンテスト入賞

サウスカロライナ州製造業連合が主催する、2025年サウスカロライナ州で製造された最も“Cool”な製品を決めるコンテスト「Manufacturing Madness」でAFL Telecommunications LLC の Ultra HD MicroCore SpiderWeb Ribbon Fiber Optic Cableが入賞しました。



お取引先

人権尊重、環境に配慮した調達をもとに、サプライチェーン全体での価値共創を目指します

パートナーズミーティング

お取引先アンケート

お取引先WEBサイト (災害調査など)

東京/上海/バンコク
パートナーズミーティング

紛争鉱物などサプライチェーンにおける人権デューデリジェンスの重要性や、気候変動対応に関する情報提供など、ESGに関するテーマについてもお取引先の皆様と共有しています。



社員

社員との双方向のコミュニケーションを通じて、組織の活性化と企業価値向上を目指します

社内報・グループ報の発行

イントラネットを通じた情報発信

経営陣と従業員との対話*

労働組合との協議

内部通報制度・相談窓口

佐倉事業所
子どもわくわく見学会を実施

佐倉事業所では「子どもわくわく見学会」を開催し、社員とその家族が交流できる機会を提供しています。働く親の姿を通じて子どもたちに仕事への理解を深めてもらい、親子の絆や家庭内のコミュニケーションを育む良い機会となっています。



*タウンミーティングや毎月実施のCEOとのオンラインミーティング



地域社会・行政 (地球環境)

行政やNPO・NGOなど、パートナーとの共創による社会への貢献・地球環境への貢献を目指します

地域との対話、交流

専門家やNPO・NGO団体との対話

環境イニシアチブへの参画

環境保全活動

藤倉学園
障がい者支援の取り組み

1919年に知的障がい者支援のため創設された社会福祉法人「藤倉学園」へ、フジクラグループは会社と社員からの寄付による支援を続けています。2024年度も募金活動や入所の方が製造した製品(パウンドケーキやクッキー)の即売会を本社にて開催しました。



CEOメッセージ

新たな成長ステージに向けて 顧客価値創造と社会貢献のため さらなる進化を目指します

代表取締役 取締役社長CEO **岡田 直樹**

フジクラグループは2024年度の連結決算で、売上高と純利益がいずれも過去最高を記録しました。売上高が過去最高を更新したのはこれで2期連続、純利益は4期連続の更新となりました。ほぼすべての事業部門が2023年度から始まった中期経営計画（25中期）の目標を1年前倒しで達成することができたのは、素晴らしいことです。

2019年度に385億円の純損失を計上し、経営危機とも言われた状況から立ち直るため、100日間の再生プランをベースにした構造改革をやり遂げた結果、今は5年前とは比較にならないほど強靱な企業となっています。赤字が続いていた自動車事業部門も構造改革を進め、2023年度に黒字に転換し、事業が安定してきました。

メリハリのあるリソースの投入で一層の成長へ

事業環境が良かったことも、好業績の追い風になりました。部門別で言えば特に情報通信事業部門の業績が大きく伸びました。生成AIの普及がトリガーになってデータセンタへの投資が活況を呈し、光ファイバケーブルや光コネクタをはじめとした光配線ソリューション製品の出荷が急速に拡大しました。中東や欧州の紛争など、先行きは見通しにくい状況ですが、データセンタ市場での需要は全く衰える気配がなく、この市場環境はまだしばらく続くと思っています。

今年度は25中期の最終年度です。しかし、2024年度に25中期の最終年度計画をほぼ達成したことから、今年度の単年度計画は25中期と切り離して進めていきます。成長事業や人的資本など将来に向けた投資を積極的に行い、キャッシュフローもだいぶ厚くなってきたので、株主への還元を充実させる計画です。今年度の計画は、次の中期経営計画に向けた布石を打つものと位置付けています。とはいえ、今後も25中期の注力テーマである情報インフラ、情報ストレージ、

情報端末という核心的な事業領域への取り組みは引き続き行っていきますし、高温超電導線材やファイバレーザといった「Beyond2025」として掲げている新規事業への挑戦も続けます。そのうえで次のステージに向けた新たなビジネス領域の探索もしていきますし、メリハリのあるリソースの投入でより一層の成長、企業価値の向上を図っていかと考えています。

情報通信事業部門については今後もデータセンタ市場の需要拡大が見込めると申し上げましたが、長期的に考えると、主力のインフラビジネスも継続して注力し、その中でも従来は欧米中心だった市場を新興国へシフトしていく必要があると考えています。通信インフラとして光ファイバの普及率が日本では99.8%、欧米も60%程度に達しています。それに対して新興国の普及率はまだまだ低く、将来的なポテンシャルは非常に大きいと捉えています。短期的な利益も重要ですが、持続的な成長を遂げようとするれば、新興国に対しても今から準備をしておく必要があります。

ただ、新興国にはやはり先進国とは異なる市場特性があります。今、フジクラの戦略的商品である光ファイバケーブルのSWR[®]／WTC[®]は細くて軽く、施工性に優れているため、地中に埋設してある既存の管路の空きスペースを利用すれば、新たな管路を埋設したり電柱を建設したりする土木工事が必要なくなり、大幅なコスト削減につながります。ところが新興国の場合、もともと管路もなければ電柱もないというケースも多く、結局、土木工事が必要になってしまうことがよくあります。となれば、SWR[®]／WTC[®]のような高付加価値のケーブルより廉価なケーブルが欲しいということになりやすいのです。新興国市場でシェアを獲得するには、製造技術をもう一段ブラッシュアップし、そのようなニーズに合った新製品開発を進める必要があるということです。そのため当社は今、新しい製造技術を開発してドラスティックに生産性を高める取り組みを進めています。



顧客基盤と経営管理も強みの源泉

私はこれまで、フジクラの強みは「新製品開発力」と「製造技術力」の両方を兼ね備えているところにあるとお話してきました。しかし今はそこに「顧客基盤」と「高度な経営管理」を加えた4つが当社の強みだと感じています。

インフラビジネスの場合、お客様は電力会社や通信会社など公益性の高い超優良企業が中心になります。自動車事業部門やエレクトロニクス事業部門でお付き合いさせていただいているのも、超優良企業のお客様ばかりです。データセンタ関連のビジネスでは、時価総額で世界のトップ10に入っている企業の大半に、フジクラグループのお客様になっていたっています。そのようなお客様に製品や技術を使っただけにいるということは、間違いなくフジクラグループの強みになっていますし、そうした優良な顧客基盤は当社にとって貴重な財産です。

もうひとつの強みである高度な経営管理ですが、私は経営にも継続的改善が必要だと考えており、経営管理の手法を毎年ブラッシュアップしています。例えば経営計画について議論するときに使う資料のフォーマット等を統一し、経営や事業を見る視点も共通化しました。また、月次の計画と実績に乖離があった場合、売り上げが上がったのか、コストが下がったのか、マージンが上がったのかということを数字で議論できるように可視化するなど改善をしてきました。その結果、どこにどのような問題があるのかがわかりやすくなり、議論も活性化してきました。

経営体制そのものの改善も進めています。以前は各事業部門の利益代表が取締役になっていたため全体最適になりにくかったのですが、現在は業務執行を担う社内取締役はCEOとCTO、CFOの3人だけで、事業部門の利益代表ではありませんから、全体最適な決定がスピーディにできるようになりました。

また、今年の6月の株主総会では、監査等委員でない社外取締役を増やすことが決議されました。そうした方々には経営経験者として経営者の視点で助言をいただきアクセルを踏む役割を期待しています。そうすることにより、攻めの経営ができるガバナンス体制になると考えています。一方で、監査等委員の取締役には財務や会計のプロフェッショナルとしての視点から助言をいただきブレーキ役を期待しており、経営のバランスを取っていききたいと考えています。

さらなるものづくり力強化に向けて

技術は往々にして人に付きます。私の経験から言っても「この技術だったら、この人」ということはあります。属人化しないようにシステマチックにできればいいのですが、そう簡単ではありません。そうするとやはり優秀な技術者を育てることが、これまで以上に重要になってきます。

しかし今、国内で製造技術の人財を育てる場が確保しにくくなっていると感じています。当社のSWR®／WTC®の製造はほとんど日本国内で行っており、付加価値の高い製品の製造ができたのだと思いますし、それに必要な人財を育てることも技術を継承することもできています。

キーとなる技術をフジクラ本体が持つということや人財育成の意味も含めて、私は多少コストが高くなっても国内製造を残すべきではないか、せめてマザー工場のような生産拠点は国内に持つべきなのではないかと思います。

開発だけしていたのでは、技術は残らないというのが私の考え方です。それなりの量産製造をしないと、技術として残らない、身に付かないと思っているのです。だから小規模でもいいからマザー工場的にものづくりをすることによって、優秀な技術人財を育てる。一方で、製品の特徴に合わせて、海外に技術を移植し、現地の文化に合わせたオペレーションを行い、現地でのスキルアップにつなげていくことも大切です。意識的にその2つを行い、技術のフジクラの競争優位性を維持できるよう考えています。

外部環境変化へのレジリエンスとカーボンニュートラルへの貢献

米国トランプ政権の関税政策は、これまでなかったもので、外部環境の変化を予測することが非常に難しい状況です。私たちには、自分たちの力で変えられるものと変えられないものがあります。けれども外部環境の変化を、これは自分たちで変えられるものではないから仕方ないと言ってしまったら、それで終わりです。環境が変わったのであれば、どうすればそれに対応できるか、それを考え実行できるスキルを磨くことが重要です。

インフラの市場は比較的安定していると言いましたが、かつては自動車のビジネスも安定していました。新車の仕事が

受注できれば、その車種のモデルチェンジが終わるまでは安定した受注が見込めたからです。しかし昨今はあれだけ騒がれたEVが急に失速してしまうということが起きています。それもフジクラにとっては、大きな環境の変化です。

したがって重要なのは、例え自分たちではいかようにしがたい変化でも、常にアンテナを高くしてそれを少しでも早く察知し、柔軟に対応できるようにすることです。

カーボンニュートラルにしても、トランプ政権による方針転換で、先行きどうなるのか見通しにくくなってきてしまいました。しかし、地球環境問題というのはやはり人類にとって大きな社会課題であり、だからこそ、そこには何らかのビジネスチャンスもあるはずです。「Beyond2025」ではそういうところを強く意識した取り組みを選択しています。

事業活動で排出するCO₂を削減する取り組みとして、省エネ・創エネ・購エネの3つがあります。創エネというのは、エネルギーを自分たちで創出するということで、太陽光パネルの設置を進めています。また購エネは、再生可能エネルギーが足りない分は外部から購入するということです。

こうした取り組みとは別に、「Beyond2025」では私たちの事業そのものでカーボンニュートラルに貢献することも目指しています。一番期待しているのは、当社の高温超電導線材が使われるフュージョンエネルギーを利用した発電です。フュージョンエネルギーは、海水中にも豊富に含まれる重水素と三重水素をフュージョン（核融合）することにより得られるエネルギーを利用した発電技術で、CO₂を排出せず、また高レベルの放射性廃棄物を発生させないという特長があります。資源の乏しい日本にとっては非常に有望な発電であり、これが実現すれば原子力発電よりはるかに安全でクリーンなエネルギー源になる可能性があります。

4～5年前まではフュージョンエネルギーの実現は2050年あたりと見られていましたが、この数年世界中で研究が進んだ結果、2030年代には実現できそうだという予測が有力になってきました。フュージョンエネルギーが普及すれば、高温超電導線材の需要は30年で1,000倍に拡大すると言われています。それだけ急激な需要拡大にはたして当社は対応できるのかという課題もありますが、実は私たちは光ファイバの需要が30年で1,000倍になったとき、それに対応した経験があるので、もちろんそれだけ需要が拡大すれば線材の価格も低下するので、高い生産性をセットで実現する必要があり、それを見据えて今から準備していきます。将来的にはフュージョンエネルギーに関連した事業がフジクラグループの新たな成長エンジンになっている可能性もあるでしょう。

人財育成と特命プロジェクト

業績が好調なこともあり、最近はマスコミに出る機会も多く、フジクラグループに対する認知度が上がってきたことを

実感しています。新卒採用でも中途採用でも、以前と比較するとフジクラグループのことをよく知っていて、第一志望だと言って応募してくる人が増えていると聞いています。

フジクラにとって人財の採用と育成は重要な課題です。5年ほど前から新規事業創出や既存事業強化に関するアイデアを社内で募集するプロジェクトを始めたのも、目的のひとつは人財育成です。よいアイデアがあれば上司を通さず、直接私のところに持ってくるという形式の募集から生まれたプロジェクトが現在、5つ走っており、継続してアイデアを募集しています。私も2カ月に1回くらいのペースで各プロジェクトメンバーと話し合い、アドバイスをしていますが、中には「フジクラがこんなことを」と驚くプランもあります。提案者がプロジェクトリーダーになるのが基本で、これはリーダー人財を育成するのにとても有効です。この中から次世代の経営リーダーになり得る人財が出てくることを確信しています。

これとは別に経営者育成のプログラムも継続しています。若いうちから経営者候補をプールして、経営者にすることを意識した教育を行っておりそこから事業部長や執行役員を輩出しています。実は私はその第1期生なのです。

フジクラグループの社員は、目指すべき方向性を認識して腹落ちすると、一致団結して同じ目標に向かって突き進む力があります。これは5年前の経営危機のときから、私が感じてきたことです。危機的な状況をこれほどの短期間で乗り越え、なおかつ史上最高の業績まで達成できたのも、社員のこのような特性があったからだと思っています。だから25中期では、3つの重点領域を定めて会社の向かうべき方向性を明確にし

たうえで、その方向を目指す理由、それを実現するための戦略を私は社員にわかりやすく語りかけることを意識して行ってきました。

私はリーダーになる社員には、目標に向かっていくときのストーリーを語れるマインド、あるいはスキルをもっと持ってほしいと考えています。そうすれば社員が皆、やらされ感ではなく、高いモチベーションを持って、同じ方向性に向かっていくことができる。それが理想的な形だと思っています。その目標に向かって社員が一致団結していけるよう環境整備にも注力しています。

当社は今年、創業140年を迎えました。次の10年で創業150年を迎えることになります。その10年を見据えて、私たちは当社の技術をもとにさらに社会に貢献していきたいと考えています。

かつて、光ファイバは、世界を大きく変えました。私は超電導にはそれに匹敵するポテンシャルがあると思っています。フジクラグループは、ステークホルダーの皆様のご期待に応えられるように技術により一層の磨きをかけてまいります。

私たちは、経営危機のときにもご支援くださったステークホルダーに恩返しをしなければなりません。その中にはフジクラグループの社員も入っています。今、急速に業績が伸びているのは、何といっても社員の頑張りがあったからです。私は次の世代に、より良い事業、製品、そしてより良い会社を引き渡していくことこそが何よりの恩返しであると思い、それをモチベーションに今後もフジクラグループは全力をあげて挑戦し続けてまいります。

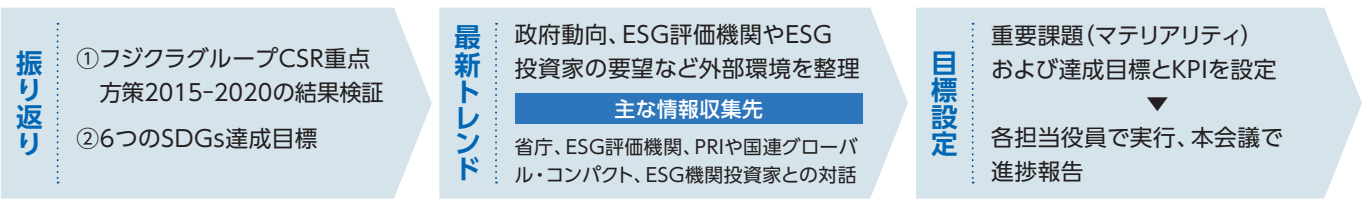


フジクラグループのマテリアリティ

フジクラグループは、サステナビリティに関する戦略としてサステナビリティ目標2025（ページ下表）を掲げています。同目標は、ESGにF（財務・将来）を加えた4テーマを定め、16の重点方策を設定しています。同目標は、国内外の社会課題や国際的なガイドライン、ESG評価機関の評価項目やステー

クホルダーからの声を参考にするとともに、フジクラグループ長期ビジョン（2030年ビジョンやフジクラグループ環境長期ビジョン2050）と連動させた目標としています。同目標の進捗および達成を通じて、企業価値向上に寄与することを目指しています。

■サステナビリティ目標2025 特定方法

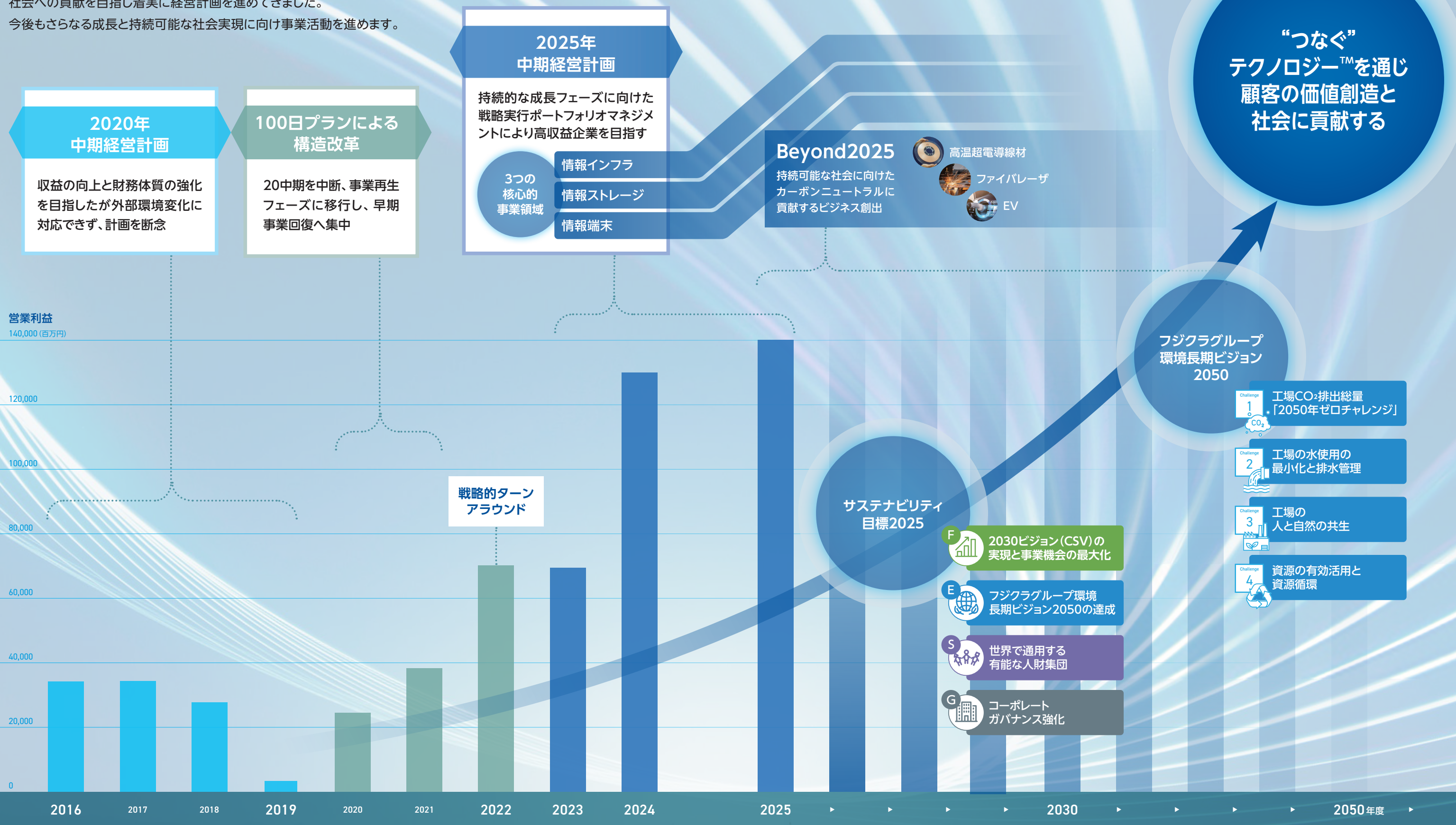


テーマ	重点方策	2025年度および将来の達成目標			2024年度の主な実績	
F 財務 将来	“つなぐ”ソリューションの提供により、快適で持続可能な“みらい”社会の課題を解決し、継続的な企業価値を高める	2030年ビジョンで想定する4つの分野から新規事業を探索	①既存事業におけるコア技術の進化と発展	・コア技術を発展させて、社会的価値の高い製品・サービスの開発 ・WTP (Willingness To Pay: 支払意思額) が高い製品・サービスの販売	・マルチコアファイバやファイバレーザでは、顧客と密に連携を行いながら開発活動を実施 ・ファイバレーザでは、難加工材の加工など、顧客とともに新たな用途探索を開始	
			②新たな技術や事業分野の探索	・オープンイノベーションも考慮 ・モノ売りに加え、コト売りによる事業の探索	・フュージョンエネルギー（核融合発電）の早期実用化に向けて、重要/パーツである高温超電導線材の生産力を強化。国際的な取り組みの中で高温超電導線材の需要増に対応することでその開発に貢献し、当社として新たな事業につなげる	
	地球環境に配慮された安心して使える製品の開発	2050年に、フジクラの全製品を環境配慮型製品（グリーン関連製品）に置き換える			・環境配慮型製品の売上高比率67%達成	
		2030年に、グリーン製品創出活動を全グループ会社に展開する			・地球環境委員会での議論を開始。制度化に向けた現状把握や課題の抽出を開始	
E 環境	【チャレンジ1】工場CO ₂ 排出総量「2050年ゼロチャレンジ」	製造現場でのDX（スマートファクトリー化、AI活用）	製造現場でのDX（スマートファクトリー化、AI活用）		・AI検査の適用領域を拡大するため、既存AI検査を新規モデルへ展開、SWR®用AI検査システムの開発を継続	
		営業部門でのDX（デジタルマーケティング）				
	S 社会	【チャレンジ1】工場CO ₂ 排出総量「2050年ゼロチャレンジ」	CO ₂ 排出量の削減	対象範囲:SBT認定バウンダリ ※America Fujikura Ltd. (AFL) グループ 除くフジクラおよび国内外グループ企業	・2025年度目標:2020年度比16.5%以上削減(289千トン／年以下) ・2030年度目標:2020年度比33%以上削減 ・2050年目標:工場からのCO ₂ 排出ゼロ	・2024年度目標13.2%以上削減に対し、31%削減(2020年度比)
生産効率の向上(省エネの推進)			対象範囲:フジクラグループ(国内外)	・エネルギー使用量:2025年度において、2020年度比5%以上改善	・昨年より7.7%改善だが、目標には未達	
製品物流効率の向上			対象範囲:フジクラグループ(国内)	・製品物流のエネルギー原単位:2025年度において、2020年度比5%以上改善	・2024年度原単位は、前年度比1%減の60.9にて目標達成	
【チャレンジ2】工場の水使用の最小化と排水管理		水リスク低減への貢献			・水の使用量原単位:2025年度において2020年度比5%以上改善する	・生産量増加による水の使用量の増加により、2024年度目標4%改善(2020年度比) に対して0.1%改善で未達(国内)
【チャレンジ3】工場の人と自然の共生		事業所内自然を有効活用し、生物多様性の拡大に貢献する			・環境事故の発生なし	
		地域の自然環境保全活動を推進する			・海外拠点からの情報収集を開始 ・環境監査を国内16拠点に対して実施	
【チャレンジ4】資源の有効活用と資源循環		投入資源を減らし、資源の効率的な利用を推進する	対象範囲:フジクラグループ(国内外)		・リサイクル品使用量:目標10,000トンに対して10,759トンで達成(国内)	
		事業活動に伴う廃棄物排出量の削減	対象範囲:フジクラグループ(国内)	・廃棄物排出量原単位:2025年度において、2020年度比5%以上改善する	・目標4%改善(2020年度比) に対して11.5%改善で達成(国内)	
		廃棄物ゼロエミッションの達成	対象範囲:フジクラグループ(国内)		・埋立・単純焼却量ゼロの目標に対して埋立率0.8%で未達(国内) 特殊製品の部材において埋立処理に頼らざるを得ないことが原因	
気候変動ガバナンスの構築(TCFD対応)		気候変動リスクと機会の把握 戦略および財務への影響の把握			・有価証券報告書および統合報告書にTCFDフレームワークでの情報開示を実施 ・各事業への戦略分析は実施、定量的財務インパクトの把握については検討中	
G ガバナンス	働きがい変革(エンゲージメント強化)	社員一人ひとりが自己実現を通じて人として成長し、公私共に充実している			・社員の自発的貢献意欲の向上 ・時間、場所にとらわれない働き方の環境整備 ・健康経営によるモチベーション向上 ・労働生産性の向上	・テレワーク利用率:43.8%(フジクラ) ・健康経営優良法人2025(大規模法人部門) 認定
	グローバルに活躍できる人財育成	フジクラグループ全社員がグローバルな視点で活躍をしている			・会社の成長と社員の成長がシンクロする組織風土 ・イノベーション創出をリードする人財の育成、発掘、獲得 ・自律的なキャリア構築の支援、成長機会の提供 ・社員同士が互いを認め・高め合う組織(個の尊重・信頼)	・総合職に占める海外勤務割合(経験者数):19.7%(フジクラ) ・自発的な研修受講・試験受験延べ人数(TOEIC等の試験受験、オンライン英会話／動画学習サービス・社外講習・通信教育の受講など):1,534名(フジクラ) ※2023年度は1,327名
	ダイバーシティ&インクルージョン(社員の人権配慮)	多様な背景・考え方を持つ人財が活躍している			目標(2025年度まで) ・女性管理職比率:5.6%以上(フジクラ) ・女性係長比率:16.0%以上(フジクラ)	・女性管理職比率:5.1%(フジクラ) ・女性係長比率:19.5%(フジクラ) ・障がい者雇用率:2.74%(国内)
G ガバナンス	取締役会の実効性向上	・取締役会の実効性向上および監督機能強化 ・経営の透明性・公正性を高め、迅速な意思決定を図ること ・取締役会の多様性の確保 ・後継者計画の策定・運用の監督 ・育成計画の適切な監督			・第三者機関による取締役会実効性評価アンケートの分析・評価を実施	
					・経営人財プールの運用:経営人財育成プログラム受講者数136名(フジクラ) ※2020年度以降に本プログラムを受講した人数の累計	
	グループ経営理念MVCVの実践	・新行動基準の実践によるグループ経営理念実現			・2024年度も社員全員参加のMVCV実践に向けた、職場伝道師育成、階層別研修を実施 ・国内グループ会社およびFELでも実施	
	グループガバナンスの構築(リスクマネジメント強化)	戦略的経営に資するリスクマネジメント体制の構築とリスクコントロール(PDCA) 投資管理の強化			・2023年度に定めた「グループガバナンス基本方針」を主要グループ会社に展開	
	サプライチェーンマネジメント(責任ある鉱物調達含む)	社会課題(児童労働や強制労働など)に配慮したサプライチェーンマネジメントの確立 責任ある鉱物調達の体制確立(3TGを中心にコバルト、マイカなどのデューデリジェンスシステム) NGOなど外部からの指摘ゼロ(または指摘があった際の早期の是正) 他社との連携(他社の取り組みを学び自社の取り組みに活かす)			・サプライヤーへのサプライチェーンアンケートを114社に実施し、お取引先にフィードバック ・パートナーズミーティングを東京・上海・バンコクで実施、計351社が参加 ・RBA 行動規範 ver8に対応したCSR調達ガイドライン改定およびお取引先への周知	
安全保障輸出管理の徹底	輸出管理上のコンプライアンス遵守体制の強化			・輸管監査の実効性の向上	・重大な法令違反なし ・国内外のグループ会社を含めた輸管監査を実施	

全体戦略

フジクラグループの中長期的成長へのロードマップ

フジクラグループはステークホルダーの皆様とともに
“つなぐ”テクノロジー™を通じ顧客の価値創造と
社会への貢献を目指し着実に経営計画を進めてきました。
今後もさらなる成長と持続可能な社会実現に向け事業活動を進めます。



過去中期経営計画の振り返りと2025年中期経営計画

フジクラグループは、2020年度からの2年にわたる事業再生フェーズを経て、持続的成長フェーズへ移行後初となる中期経営計画（25中期）を2023年5月に公表しました。25中期では、フジクラグループが培ってきた、“つなぐ”テクノロジー™を軸に、基盤技術やコア技術を活かせる「情報インフラ」「情報ストレージ」「情報端末」の3分野を核心的事業領域として位置付け、経営資源を集中的に投入し、高収益な企業グループを目指すこととしました。

2016 - 2019年度

2020年中期経営計画

事業規模の拡大を重視するあまり、外部環境変化への対応、ガバナンス整備が追い付かず、計画遂行を断念

概要

高収益企業になるために、戦略顧客の深耕による事業成長と新たな事業機会の獲得、新規事業創出のスピードアップ、オープンイノベーション等を重点施策として取り組み、当初は収益の向上を図り財務体質の強化の成果を生みつつも、次第に事業規模の拡大に固執。

主な施策

- 収益性を重視した健全な成長
- 顧客価値創造企業を目指した、新陳代謝
- コーポレートガバナンスの強化

目標

KPI	20中計目標(当初計画)	2019年度実績
売上高	9,000億円	6,723億円
営業利益率	7.0%	0.5%
ROE	10.0%以上	-20.9%
D/Eレシオ	0.66倍	1.71倍

振り返り

急速な事業規模の拡大に伴い、特定市場・顧客に偏重。変化対応力やガバナンス整備が遅れ、機動的対応が困難となり、業績悪化を招き、計画遂行断念の要因となった。

課題

- 外部環境変化に対処できる事業の採算性強化
- 既存事業に代わる新規事業の創出
- コーポレートガバナンスの強化

2020 - 2021年度

100日プランによる構造改革

事業再生フェーズに移行し、早期事業回復へ集中

概要

20中期の計画遂行を2020年度に断念、「早期事業回復の集中」を基本戦略として、「既存事業の聖域なき『選択と集中』」および「ガバナンスの強化」の2点に絞り、事業構造改革を断行。

主な施策

- 事業ポートフォリオと事業戦略の見直し
- 固定費削減、遊休資産売却
- コーポレートガバナンスの強化

振り返り

再生プランに取り組み、社内組織改革の効果が現れたが外部環境は厳しい状況。課題事業のあり方を定義付け、成長フェーズへの準備を図る。

主な成果

- 100項目を超える事業再生計画策定・実行
- 2022年度末に2019年度比で150億円を超える固定費削減
- 経営刷新によるCEOおよびCOOへの権限集中、取締役会の監督機能強化

課題

- 成長フェーズに向けた成長投資
- 新規事業への種まき

事業構造改革に一定の成果が出たため、2022年度より戦略的ターンアラウンドに移行し、25中期を策定

2023 - 2024年度

2025年中期経営計画

3つの核心的事業領域を中心に
経営資源を投入
高収益な企業グループを目指す
2024年度に計画を1年前倒しで達成

概要

“つなぐ”テクノロジー™を軸に、基盤技術やコア技術を活かせる「情報インフラ」「情報ストレージ」「情報端末」の3つを核心的事業領域として位置付け、経営資源を集中的に投入し、高収益な企業グループを目指す。

主な施策

- 光配線ソリューションの拡販
- データセンタ市場への取り組み
- CASE分野への取り組み
- Beyond2025を見据えた新規ビジネス創出
- 財務健全性と成長投資のバランスをとった財務戦略

目標と結果

KPI	25中計目標(当初計画)	2024年度実績
売上高	8,250億円	9,794億円
営業利益	850億円	1,355億円
営業利益率	10.3%	13.8%
ROE	16.5%	24.4%
ROIC	12.8%	19.0%
自己資本比率	51.7%	49.1%

振り返り

情報通信、自動車、エネルギーの伸長により売上高9,794億円、営業利益1,355億円となり、25中期の定量目標を1年前倒しでほぼ達成。資本効率もKPIを達成。

課題

- 次期中計に向け継続的成長を実現するための成長投資の実行
- Beyond2025での収益創出に向けた、施策の加速
- 攻めのガバナンスを志向した取締役体制の強化

2025年度

2025年単年度計画

25中期における事業の方向性を
基本にさらなる飛躍のための
成長投資等を実行

主な施策

キャピタルアロケーションポリシーの見直し

- 25中期でのキャッシュフローの向上により新たな成長投資と株主還元を実行

重点施策

- 通信事業者向けビジネスの拡大
- データセンタ市場向けビジネスの拡大

- Beyond2025

2025年度以降の収益創出に向け、ターゲットを精緻に設定し、事業化を一層加速



高温超電導線材 ファイバレーザ EV

- 取締役体制の強化

業績予想

売上高	9,570億円
営業利益	1,220億円
営業利益率	12.7%
ROE	20.7%
ROIC	15.7%
自己資本比率	53.3%

全体戦略

2025年度経営方針

2025年中期経営計画の進捗

フジクラグループの持続的な成長とさらなる企業価値の向上を実現するため、2023年5月に2025年度を最終年度とする「2025年中期経営計画」（以下、25中期）を公表しました。

25中期では、フジクラグループが培ってきた“つなぐ”テクノロジー™を軸に、基盤技術やコア技術を存分に活かせる「情報インフラ」「情報ストレージ」に「情報端末」の3分野を、核心的事業領域として位置付け、これらの領域へ重点的に経営資源を投

■主要KPI

	2023年度	2024年度	25中期 最終年度目標
売上高	7,998億円	9,794億円	8,250億円
営業利益	695億円	1,355億円	850億円
営業利益率	8.7%	13.8%	10.3%

2025年度経営方針

フジクラグループは、25中期を1年前倒しで達成したことから、2025年度は、25中期における事業方向性を基本としつつ、新たな中期経営計画の開始となる次年度以降におい

①戦略投資・研究開発

データセンタ市場での競争力強化に向けた設備投資を実行するとともに、将来の需要増加を見据えて、光ファイバケー

入することで高収益な企業グループを目指すこととしました。

2024年度は、世界的な生成AIの普及・拡大を背景に、データセンタの需要が拡大したこと等により、「情報ストレージ」の分野が特に伸長し、売上高と営業利益はともに過去最高を更新しました。

その結果、25中期で掲げた、最終年度の計画も大幅に超過し、25中期を1年前倒しで達成しました。

	2023年度	2024年度	25中期 最終年度目標
ROE*1	16.7%	24.4%	16.5%
ROIC*2	11.1%	19.0%	12.8%
自己資本比率	47.1%	49.1%	51.7%

*1 連結株主資本利益率 *2 連結投下資本利益率

て、さらなる飛躍を期すための成長投資等の施策を実行していきます。

ブルや高温超電導線材に関する製造技術開発と増産投資を検討していきます。

	課題		2025年度以降の投資	
光ファイバケーブル	短期	データセンタ市場での需要増に加え、米・英の通信インフラにおける需要回復 光ファイバケーブルの細径・高密度化は加速	2025年度以降	革新的製造技術の開発
	中長期	新興市場でのビジネス拡大に向けて価格競争力を向上		能力増強と生産性向上を図るべく、新たな光ファイバやSWR®工場の建設を予定
光部品関連・HDD用アクチュエータ	短期	データセンタ市場の強い需要は継続 引き続き、供給体制の強化が必要	2025年度	ポーランド／メキシコでの結線品製造工場の増産投資
				MT/MMCフェルールの増産投資
				HDD用アクチュエータの増産投資
高温超電導線材	中長期	フュージョンエネルギーの実証研究が進行し、高温超電導線材の需要が拡大 需要増に対応すべく、生産性向上と設備増強が必要	2025年度	革新的製造技術の開発、さらなる増産投資の検討

②通信事業者向けビジネスの拡大

フジクラグループの戦略的商品である、超多心光ファイバケーブルSWR®/WTC®のビジネス基盤の強化と市場拡大に取り組みます。

米国では、世界最大の通信事業者であるVerizon Communications Inc. より、WTC®の認証を受けました。米国市場でのSWR®/WTC®の生産体制を強化し、今後の需要増加に対応します。

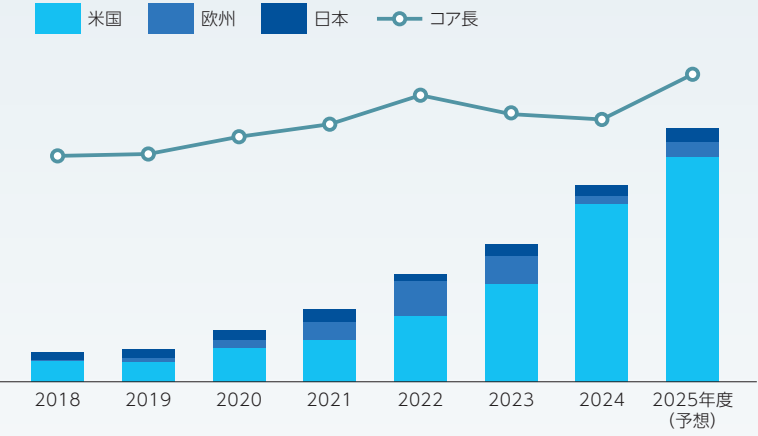
米国以外の海外市場向けでは、需要回復が見込まれる欧州通信事業者向けビジネスや、中東・アフリカ地域の通信事業者向けビジネスの拡大を見据え、WTC®の供給体制を強

③データセンタ市場向けビジネスの拡大

米国のハイパースケールデータセンタ向けビジネスにおけるさらなるシェア拡大を目指します。

データセンタ内の超高密度光配線を支える細径高密度型光ファイバケーブル SWR®/WTC®をはじめ、データセンタ内の省スペース化および施工時間の短縮に貢献する製品の開発を推進します。

■SWR®/WTC®の売上高推移



④Beyond2025の取り組み

①**高温超電導線材** フュージョンエネルギー向けビジネスに注力します。フジクラが誇る世界トップレベルの高温超電導線材は、フュージョンエネルギーにおける重要部材のひとつです。今後、フュージョンエネルギーの実用化に向けた実証研究が本格化し、高温超電導線材の需要増が見込まれることから、日米欧における案件の獲得を目指します。

②**ファイバレーザ** 半導体の高集積化を実現する半導体加工市場の開拓。また、レーザの幅広い運用を研究している株式

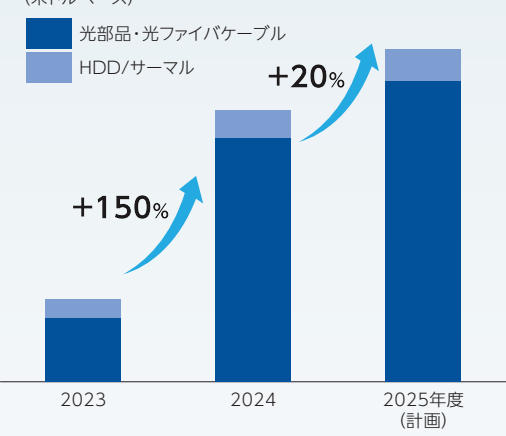
化します。

具体的には、モロッコ拠点にWTC®の生産ラインを構築します。さらに、台湾や東南アジア、南米等における事業展開を見据えた取り組みを推進します。

国内市場向けでは、AB-WTC™の普及促進に注力します。AB-WTC™とは、空気圧送でケーブルを布設する工法に適したケーブルで、英国や米国での納入実績がありますが、日本ではまだ浸透していないことから、国内通信事業者向けビジネスを構築し、新たな市場創出を目指します。

また、米国以外の地域においても、データセンタの需要の拡大が見込まれることから、日本・欧州、東南アジア等での需要獲得に向け、当社の幅広い製品ラインナップを活かしたトータルソリューションの提案を強化するとともに、販売チャネルの構築にも注力します。

■データセンタ向け売上の推移



会社EX-Fusionとの協業を深め、CFRP（炭素繊維強化プラスチック）の切削加工ビジネスの確立や、レーザを利用したフュージョンエネルギービジネスの検討を進めます。

③**EV（電気自動車）** EV普及の課題のひとつとなっている急速充電について、2025年度中のCHAdeMO規格の適合を目指し、細径・軽量かつ超急速充電を実現する急速充電コネクタ付き液冷ケーブルの開発を推進します。

激しく変化する中で 市場のニーズを正確に読み取り 一層のR&D強化を目指す

代表取締役 取締役CTO 坂野達也

フジクラグループは、昨年度も非常に好調な業績を収めることができました。その要因は、「進取の精神」と「技術のフジクラ」にあると考えています。つまり、社会が求める新しいことに挑戦し、それを実現する技術を磨くということです。140年に及ぶフジクラの歴史は、まさにその新しいことへの挑戦と技術を磨くことの繰り返しで成長してきました。

フジクラは“つなぐ”テクノロジー™を基盤に、情報伝送、エネルギー伝送、接続、高密度配線の4領域で、顧客価値の創造と社会貢献を目指すことを研究開発方針としています。この方針はDXやGX、さらに高度情報化社会の実現やカーボンニュートラルの実現というアウトカムに直結するものです。

今の時代は、将来を見通すことが非常に難しくなっていますが、通信技術や電子部品技術などには、技術が正常に進化していく方向が必ずあると考えています。その方向を見定め、確実に地道に研究開発を進めていくこと。そして、変化が激しい状況であっても、高度情報化社会の実現やカーボンニュートラルの実現という長期的な目標を見据えながら、社会や市場のニーズをキャッチしていくこと。その2つのことにしっかり取り組んでいくことが、これからは一層重要になっていくと考えています。

重点3分野への挑戦

2025年度を最終年度とする中期経営計画（25中期）を2023年に策定し、次世代光通信、次世代エネルギー、ミリ波応用をR&Dの重点3分野と定めました。新たな挑戦でしたが、この1年で確かな進捗がありました。

次世代光通信の分野では、従来のデータセンタより大規模なハイパースケールデータセンタやAIデータセンタなどを中心に、より高密度な配線への需要が増えています。これに対し、情報通信事業部門やエレクトロニクス事業部門が主体となり、超高密度光ファイバケーブルや小型コネクタ、さらにマルチコアファイバなどの研究開発を進めてきました。マルチ

コアファイバを実装したソリューションの導入では、従来の光ファイバでは難しかった限られた配線空間での大容量伝送を実現するなどの成果を上げています。

次世代エネルギーの分野では、高温超電導の次世代製造技術の開発に着手し、コイルなどの周辺技術や応用技術の開発も進めています。また、5kWの出力を持つシングルモードのファイバレーザも開発しました。この製品は、フュージョンエネルギー実現を目指すベンチャーのEX-Fusion社が導入しています。同社とフジクラの技術を組み合わせることで、特にCFRP（炭素繊維強化プラスチック）などの難加工材料にも適用できる可能性が大きく広がりました。

3番目のミリ波応用では、マイクロ波よりはるかに広い帯域幅を提供でき、直進性が高いなどの特性があります。この特性を活かせば高速大容量通信などが実現可能になるため、将来を見据えて必要な技術の開発を進めているところです。ミリ波をはじめとする高周波技術の応用範囲は広く、獲得したコア技術を既存事業に展開するとともに、他分野へも応用していきます。

R&Dを強化するために

フジクラの技術の強みは、新製品開発力と製造技術力の両方を兼ね備え、磨きをかけている点にあり、これこそが「技術のフジクラ」の根幹を支えています。フジクラは、主要な製品の場合、重要な製造装置自体も自社開発しています。優れた製品を、効率よく、コストを抑えて製造することができるのはそのためです。フジクラの差別化戦略の隠れた原動力は、ここにあります。

そうした強みをさらに強化するため、現在は5つの重要事項に取り組んでいます。すなわち「グループ全体の技術マネジメント」「R&Dと事業部門・生産技術部門が連携した製品開発力の強化」「新技術・新規事業創出のための仕組みづくり」「研究開発のガバナンス」「組織風土改革」です。



グループ全体の技術マネジメントとしては、2023年に設定した「テクノロジープラットフォーム」が有用だと感じています。3層構造になっているこのプラットフォームは、フジクラが取り組むべき技術領域と製品群、強みとするコア技術群、各事業や新規開発で共通に利用できる基盤技術を明確に示しています。この1年で、フジクラの技術の理解が全社でより深まったと感じており、これからの指針として活用していける手ごたえがありました。

また、研究開発部門、各事業部門、生産技術の技術者が議論し合う「技術群会議」を立ち上げたことは、それぞれが持つ技術や課題を相互に理解し合う効果を生み出しています。そしてその相互理解は、事業部門・生産技術部門が連携した製品開発の強化策にもつながっています。実際、2年続けてきた結果、部門を超えて開発する新たな事例も出てきました。高性能コンピュータやデータセンタに設置されるサーバ向けの小型冷却モジュールの開発や、高速・大容量のデータ通信を実現する自動車向けの光ハーネスなどです。

新技術・新規事業創出のための仕組みづくり、研究開発のガバナンスと組織風土改革としては、2023年に導入したISO56002に基づくイノベーションマネジメントシステム（IMS）を運用しています。この仕組みは、研究開発のプロセスを5段階に分け、段階ごとにガバナンス的な瑕疵がないかど

うかすぐわかるようにしてあるため、リスクを確実に低減できるようになりました。この仕組みを導入した想いを組織風土として根付くレベルまで浸透させていくことが今後の課題です。

研究開発と知財活動を 経営戦略にリンクさせていく

R&Dを強化するために必要なのは、研究開発活動に技術マーケティングと知財活動をリンクさせていくこと、そして製品開発や研究開発の段階から品質保証の考え方を導入していくことだと考えています。

データセンタやAI、そしてフュージョンエネルギーなど、フジクラが注目している領域で活用される技術は、いずれも急速に進化し続けています。その領域で勝ち残るためには、変化の激しい市場をしっかりと注視して、お客様の潜在的ニーズを把握する必要があります。このような技術があるからこういう製品ができるというテクノロジーオリエンテッドな視点ではなく、市場やお客様が何を求めているのかというユーザーオリエンテッドの視点から、取り組むべき技術や事業を見定めていく。それがフジクラの目指す技術マーケティングであり、これを継続的に行っていくことがとても重要です。

知財に関しても、経営戦略、事業・開発戦略とリンクさせる

ことが大切です。例えば新しいテーマの研究開発を始めるときには、IPランドスケープの活動を通して関連する市場や技術の全体像を俯瞰し、開発する技術の価値を見定めるべく技術マップをしっかりと作成して、なぜその技術に取り組まなければならないのか、どこで差別化するのかということを明確にしたうえで、経営層や事業関係者と議論し、きちんと意義付けして開発をスタートさせるようにしています。そうすることが新たな知財の創出につながり、研究開発の成功にもつながるのです。知財戦略というと、特許部門などの専門部隊が考えていれば良いと受け取られがちですが、研究開発に取り組む技術者も常に知財戦略を意識しながら技術戦略や開発戦略を検討し、そのうえで自身の取り扱う個々の技術を整理し、さらに広く展開するような発想を持つことが必要です。

加えて、品質保証の考え方も研究開発にとって極めて重要です。いくつかのテーマでは、研究開発の目標が十分に明確にはなっていなかったため、机上検証や実機検証をしっかり行い、本当にその技術や製品が実現できる可能性があるのか、妥当性を確認する必要があると考えました。そのためには研究開発の初期段階から品質保証を意識し、品質保証の考え方を取り入れるべきだと思っています。品質というのは、その製品を開発するための技術、製造の方法を理解していないと、保証することなどできません。そういう意味でいうと、その製品がどのように成り立っているものなのか、判断し決めるのは、研究開発の技術者であってしかるべきです。だから品質保証を常に意識しないといけません。

人財力のさらなる強化

フジクラの価値創造の原点となる一層の技術力強化について述べてきましたが、「技術のフジクラ」の競争優位性をより高めるためにはもうひとつ、欠かせないものがあります。人財力のさらなる強化です。

私はR&Dに携わっている研究者の業務報告に目を通しています。研究の進捗状況を私から直接尋ねることもありますし、仕事のことで研究者が課題を抱えていることがわかったらアドバイスすることもあります。かなりの数の業務報告になりますが、何事も有効活用が大事だと考え、これらに目を通すこともその一環です。自分たちの書いている業務報告をCTOが読んでいることが研究者に伝わるのも意味のあることだと思いますし、直接返信が届くことも何らかの刺激になるのではないかと考え、これは私の習慣になっています。

開発業務に携わる人財の場合は、好奇心と創造性、加えて今はコラボレーションで仕事をする人が多いので協調性も重要だと考えています。若手であれば、何事にも興味を持ち、人

の話を聞き、それは本当なのかと正しく疑うこと。リーダークラスであれば、なぜこれにフジクラが取り組むのか、競合他社に勝てるのか、利益は出るのか、ということを情熱的にストーリーとして語ることでできる事業家としての視点も大事です。

そうした人財像を示したうえで、社内外の多様な人財育成プログラムを活用しています。社外のプログラムはいわば他流試合のようなものですから、月次集会などの機会を利用して私自身がそのプログラムの内容と意義を発信して、参加者を募ったりもしています。

そのような取り組みをしている中で、社員のほうから自主的に技術サロンを行う取り組みが始まりました。当社の社員、特に技術系の社員は真面目でやや控えめなタイプが多いので、こういう積極的な動きは大いに歓迎しています。

もちろん人財の獲得も非常に大事ですが、最近は業績が良かったためマスコミで取り上げられる機会も多く、また昨年からはコーポレートCMを放映していることもあり、優秀な人財を採用しやすくなったと手ごたえを感じているところです。こうした人財力を活性化することこそ、フジクラの強みの源泉になると信じています。

次期中計に向けて

次年度からは25中期の次の2028年度を最終年度とする中期経営計画（28中期）が始まります。そこに向けての展望としては、高温超電導とファイバレーザの研究開発をさらに前進させていかなければなりません。

この10年を振り返ると、新型コロナウイルスのパンデミックがあり、気候変動が一段と激しくなり、国際紛争があり、AIの急速な進化がありました。

私は、イノベーションは社会の変化によって引き起こされると考えていますが、その裏では技術の正常な進化がそれを支えているとも考えています。一例を挙げれば、コロナのパンデミックを契機にオンラインでのワークスタイルが当たり前になりましたが、それは通信ネットワークとデータセンタの技術の正常な進化があったからこそ実現したイノベーションだったのではないのでしょうか。あのパンデミックが10年早く起きていたら、私たちのできることは限定的で、オンラインのワークスタイルが定着することはなかったでしょう。

カーボンニュートラルの実現に向けた社会の動きやAIの進化は、間違いなくフジクラにとって大きなビジネスチャンスです。そのビジネスチャンスを確実にキャッチし、大きなビジネスへとつなげていくために、そして、“技術のフジクラ”の名に恥じないように、R&Dの強化に取り組んでいくことをお約束します。



私たちが“技術のフジクラ”を支えています

フジクラには“つなぐ”テクノロジー™に関係するさまざまな事業部門と事業を支える研究開発部門があります。

「技術のフジクラ」の根幹を支える研究開発部門および超電導事業部の若手社員4人が集まり、仕事のやりがいや難しさ、当社の強みなどについて、語り合いました。

仕事の内容とやりがいについて

竹本 私は超電導事業部で、製造技術の後工程を担当しています。自分が担当している業務以外にも関わる必要があるため、品質保証や技術、開発といった他部門が近くにある佐倉事業所*の環境はありがたいですね。

お客様は国内外にわたり、用途もさまざまで、要望も多岐にわたります。自分たちの実力を広げつつ、さまざまなお客様の要望を満たすことを意識して業務に取り組んでいます。

細川 先進光接続部品研究開発部で、次世代光ファイバの接続部品の開発を担当しています。今、フジクラが開発に取り組んでいるマルチコアファイバは、従来の光ファイバと同じサイズでありながら、それまではひとつしかなかったコアが4つある次世代の光ファイバです。私のグループではマルチコアファイバと従来の光ファイバを変換するFIFO (Fan-In/Fan-Out) デバイスの研究開発を行っています。

入社以来、難しいプロジェクトを担当することが多く、最初はとても苦勞するのですが、徐々に安定して円滑にプロジェクトが進むようになることにやりがいを感じます。

小田 私の所属する光通信研究部は、光ファイバの研究開発を行っています。大別すると通信用の光ファイバと、通信以外の分野で使われる特殊光ファイバがテーマとしてあります。通信用ではマルチコアファイバが現在、実用化に近ところまでできています。私たちのグループはマルチコアファイバの設計や製造技術の開発に取り組んでいます。通信以外の分野では、高出力で光を出すファイバレーザ向けの特種光ファイバの開発を行っています。

光ファイバ自体はすでに基礎的な技術が確立されていますので、そのうえで新たな技術を導入するには今までの技術や習慣を乗り越える必要があります。また、製品開発では、研究開発部門だけでなく事業部門との連携も大切です。

桑折 私は基盤技術センターに所属しています。全社の基盤技

術を担う基盤技術センターの材料技術開発部にはさまざまな材料の専門家がいて、自社の製品やものづくりにおける材料選定や性能向上、コストダウン、さらにプロセス開発をサポートしています。すべての製品に使われる材料と、その材料をいかにうまく使いこなすかという視点で、自社の製品やものづくりを支援しています。

私自身は樹脂材料の研究開発や事業部の工程支援を主に担当しています。自分自身がものをつくるわけではありませんが、多様な製品の材料に関するデータを提供し、製品開発につながることはやりがいを感じています。材料面で、カーボンニュートラルに貢献できるような研究テーマも担当していて、将来、フジクラでこの技術を使用した製品を市場に投入したいと考えています。

フジクラの強みとは

竹本 新規事業として提案したいテーマを持っている人がさまざまな部署にいて、意欲的かつ優秀な人財が揃っていると思います。

細川 そうですね。私も、普段はおとなしそうに見えて、実は情熱的に仕事に取り組む方がたくさんいるように感じています。

技術的な強みとしては、昔から取り組み続けている技術を多く持っていることですね。通信関係ではITバブル後の厳しい時期もありましたが、それでも諦めずに続けてきた結果、他社があまり持っていない技術を継続して保持してきたことは、会社としての強みでしょう。

小田 細川さんが言うように、光ファイバは長年積み重ねてきた知見を持つ方がたくさんいて、新しく入ってきた人は先輩方に教わりながら比較的早く一流の知識を得ることができます。光ファイバ周辺のすべてのカテゴリの技術を持っているので、トータルソリューションを提案できるところは強いと思いますし、さらに今までの技術を生かしてその次の新しいソリューションを他社に先んじて開発できる土台があると思います。

もうひとつ特徴的なのは佐倉事業所に各事業や研究の開発部門が集約されているので、異なる事業部間でもコミュニケーションが取りやすいことです。分析や設備設計などの基盤技術を担当している方々の協力も得やすい環境です。

桑折 私も同感です。コミュニケーションの面ではとてもフラットな印象を持っていて、さまざまな部門の皆さんに細かなことを質問しても親切に答えてくれます。私はフジクラしか知らないものでそれが普通だと思っていましたが、中途入社の方に「フジクラはみんな親切だね」と言われて気が付きました。

また、手を挙げれば若いときからやりたいことをやらせてくれますし、若手のやる気を応援する雰囲気があります。自分の興味のあるテーマの展示会やセミナーなどに自由に参加できます。新規事業や業務改善などについての公募制度もあり、若手も意見が言いやすいですね。一例として、社内連携強化の一環で社内イントラに基盤技術に関するポータルサイトを構築しましたが、それもCTOに提案して了承を得て、社内の基盤技術を担う生産技術部門と基盤技術部門が協力して取り組みました。

細川 私の部署では毎月の定例でCTOと直接議論する場があ

ります。毎月ひとつの部署のために時間を割いていただき、その場で議論を重ね、アイデア出しもしていただけることを大変ありがたく感じています。

フジクラがより成長するための課題とそれをどう解決するか

竹本 フジクラにはいろいろな技術がありますが、それをどこかの部署が持っているのか、少し見えづらいところがあります。ただ、それについても今は社内イントラで技術情報を共有するサイトで公開されるようになっていて、どこにどのようなコア技術があるか、わかりやすくなっています。社内基盤技術共有サイトをまだ知らない社員も多いかもしれませんが、より多くの社員に活用されるようになればもっと技術の共有が進むのではないかと個人的には思っています。

桑折 技術の横断ということであれば、材料技術開発部は各事業部や研究所が持つ多様な技術を集約し、派生させていく部署ですので、5年ぐらい前から分野を超えた取り組みを始めてきました。

ただ、ある分野の技術を別の分野に適用するのは技術的にも難しいところがあり、そこをうまくできる部署にしようと頑張っています。

細川 同じ技術領域でも、研究開発部門と事業部門では連携に課題もあると感じています。事業部門としては既存の事業があり、それをより効率化してコストダウンし、利益を増やしていく必要があります。

一方で研究開発部門は開発したものを事業化して世に送り出したいと考えていますが、事業部門から見ると既存製品と比べて市場で成功するどうか、リスクが高いと判断されがちです。事業部門と研究開発部門がリスクと将来性をお互いに理解したうえで、協力できているかという点、まだ十分とはない部分もあると感じます。私自身コミュニケーションを心がけています。

小田 普段なかなかコミュニケーションが取れない人とも何かのきっかけで、今回の座談会のように知り合いになることがあります。そういう横のつながりが増えれば、どこかでそれを活かし、新しいものを生み出せるのではないかと思います。フジクラで始めた技術群会議^{*2}の目的は、異分野の技術をつなげて新たなものを生み出そうということです。例えば高温超電導と光ファイバは、同じ事業所内にあるといっても建物も文化も違いますし、現実的には日頃からコミュニケーションを頻繁にとっているわけでもありません。その壁を打ち破っていくことが、これからさらにフジクラが伸びていくために必要なことだと思います。

桑折 横のつながりということでは若手社員が研究所全体でつながりを持とうということで、部署の垣根なく月1回程度少人数で技術サロンという交流会を開いています。また、私が所属する基盤センターには研究開発で得られた成果を事業貢献につなげるために連携する知的財産部門や先端基礎研究を担う「アドバンスト・リサーチ・コア (ARC)」がありMIT (マサチューセッツ工科大学) など海外のアカデミアと共同研究を行っています。

小田 それ以外にも課題として、今までのフジクラの研究開発や新規事業開発は個人の裁量に任せるところが大きかったという点があります。それをIMS (イノベーションマネジメントシステム) という手法を取り入れ、各段階でレビューできるようにしている。こういった仕組みを取り入れ、より事業化につながる研究開発の精度を高めていけると考えています。

フジクラが社会に貢献できること、技術者として実現したいこと

竹本 フジクラにはインフラ事業関係では高温超電導や光ファイバなどの発電、送電、給電に係る技術があります。フジクラはこういった幅広い技術を保有してしまっていて、その技術を活用して将来的にはアプリケーションづくりにも参画できると考えています。そうすることでカーボンニュートラルの実現にも貢献していきたいです。

細川 子どもの頃、人工知能 (AI) は夢物語のようなものでしたが、今ではAIが当たり前になりました。さらに未来に向けて現在では想像もできないような世の中を変える技術が実現していくと考えるとワクワクしてきます。そのような新しい時代の情報通信を、フジクラの技術で支えられるようにしたいと思います。

小田 フジクラの先人たちが光ファイバ技術を築き上げ、洗練させてきました。光ファイバは大きく世界を変えてきたと思います。私は、光ファイバのようにこれから大きく世界を変えられるようなものを生み出すことに携わりたいです。

桑折 地球環境に貢献できるような材料を開発し、材料面でカーボンニュートラルに貢献できる製品を実現したいと考えています。使う材料の量を減らす、あるいは高耐久性の材料ならずずっと使えて、新しいものを使わなくていいようになるということもありますし、リサイクル材料や安価な材料で代替するなど、材料として貢献できることはないかと考えているところ です。

- ^{*1} **佐倉事業所** 千葉県佐倉市にあるフジクラ国内最大の事業所。さまざまな事業の研究開発から製造工場を集約
- ^{*2} **技術群会議** 研究開発部門、各事業部門、生産技術の技術者がそれぞれ保有している技術の情報共有と活用について議論する会議



竹本 哲雄
Tetsuo Takemoto

超電導事業部 製造技術部 グループ長
2009年入社。入社時から超電導を扱う部署に所属。主に高温超電導線材の後工程を担当。「技術開発だけがゴールではない、常に事業化を意識した開発をしたい」というのが信条。



小田 拓弥
Takuya Oda

新事業創生・研究開発部門 光応用技術 R&Dセンター 光通信研究部 グループ長
2011年入社。入社後数年は光通信機器の製造技術開発に従事。現在はマルチコアファイバの開発担当。グループ長として「メンバーが熱意をもって一丸となって取り組むようにしたい」と語る。



細川 宰
Tsukasa Hosokawa

新事業創生・研究開発部門 戦略センター 先進光接続部品研究開発部 グループ長
2011年入社。入社以降、主に光通信研究部でファイバレーザ用特殊光ファイバを研究開発。現在はマルチコアファイバの接続部品を研究開発。「データに基づいて方針を定め、着実に前進できる研究者」を目指す。



桑折 悠佳
Haruka Kohri

新事業創生・研究開発部門 基盤技術センター 材料技術開発部
2012年入社。技術開発部でケーブル被膜用の樹脂材料開発に従事。現在は材料分析技術を主に担当している。「目の前の課題に誠実に取り組み、事業に貢献できる研究者」になるのが目標。

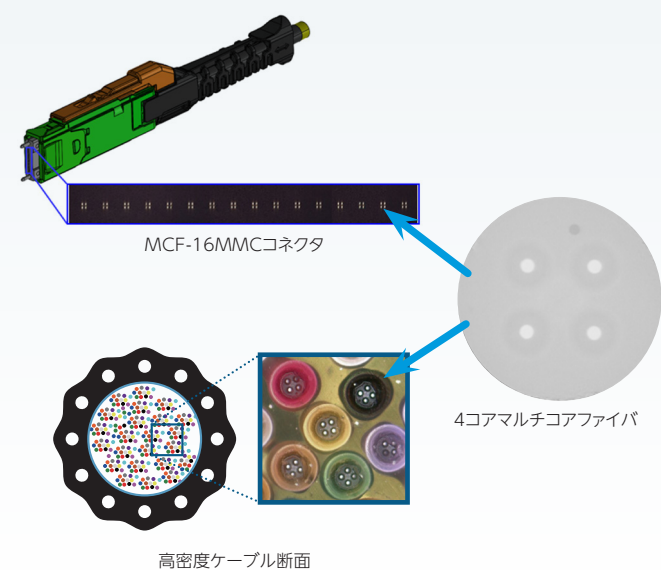
研究開発／知的財産戦略

「データセンタ向け次世代光通信ソリューション」「シングルモードファイバレーザ」
「ナノサイズの三次元加工技術」「知的財産」についてご紹介いたします。

データセンタ向け次世代光通信ソリューション

1980年代から本格的に実用化が進んだ光ファイバによる情報通信は、必要不可欠な社会インフラとして情報通信網の基盤を担っています。近年、生成AIの普及に伴いデータセンタの需要は急拡大しており、データセンタ内ならびにデータセンタ間で使用される光ネットワークについても、大容量・高密度・低遅延化が求められています。特に生成AIサービスを支える大規模AIデータセンタでは、高速学習や低遅延推論を実現するため、大規模なGPU群を備えたバックエンドネットワークが設置され、従来を大きく上回るスケールでの光接続が必要です。

この課題に対応する技術のひとつとして、1本の光ファイバの中に複数のコアを有するマルチコアファイバを用いた空間多重伝送による大容量・高密度化が挙げられます。フジクラでは汎用シングルモードファイバの標準クラッド径と同じ125 μm の外径を有しつつ、伝送容量が4倍となる4コアマルチコアファイバ（4c-MCF）の開発と実用化を推進しています。さらに、ファイバだけではなく、ケーブル・コネクタ・融着などを含めたトータルソリューションとしてMCF技術を提供できるよう研究開発を続けており、各種学会や論文で成果を発表してきました。今後も、技術開発を進め、データセンタの進化にも貢献する次世代光通信ソリューションを提供し続けていきます。



シングルモードファイバレーザ

ファイバレーザは、光ファイバを増幅媒体として用いたレーザで、従来の固体レーザやガスレーザと比較してコンパクトで高効率であり、長時間にわたって安定した動作が可能です。高出力連続発振マルチモードファイバレーザやパルス発振ファイバレーザは、高効率・高品質なレーザ光源として、金属を中心とした多様な材料加工の分野で広く適用が進んでいます。これに加え研究開発部門では、CFRP等の難削材加工や、長距離エネルギー伝送などの分野への適用を見据え、高出力連続発振シングルモードファイバレーザの開発を進めています。

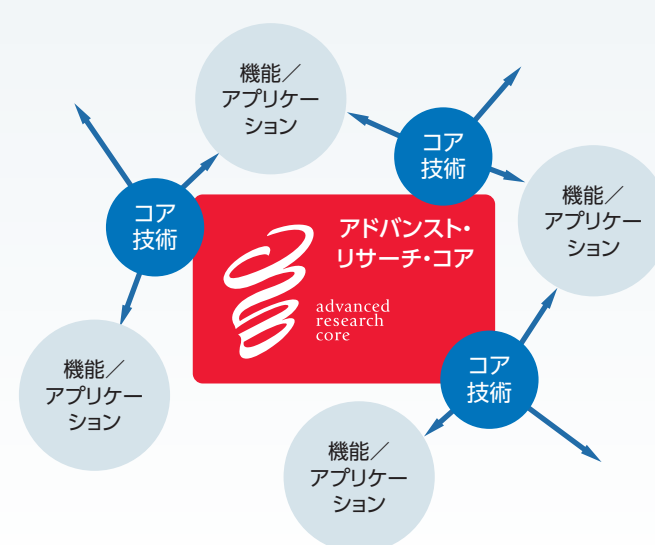
フジクラはファイバレーザに用いる特殊ファイバの他、コンバイナ、ファイバ・ブラッグ・グレーティングなどのファイバ型光部品や、励起光源となるレーザダイオードも含め、自社技術で開発・製造することができます。これらの技術を活かして高出力化に伴う課題である非線形光学効果を抑制し、10kW超級の連続発振シングルモードファイバレーザを国内で初めて実現しました。また、レーザ光を出射するデリバリケーブルを長尺化したことにより、より一層の使用性向上、および加工の高効率化に寄与し、周辺機器メカやユーザ企業と連携を取りながら市場展開を進めていきます。



ナノサイズの三次元加工技術

フジクラでは、「アドバンスト・リサーチ・コア（ARC）」という基礎研究機関において、積極的にオープンイノベーションを活用し、新たなコア技術の“種”を継続的に生み出していく取り組みを行っています。特に、世界のトップクラスのアカデミアとの共同研究をメインに活動しており、その一例が、米国マサチューセッツ工科大学（MIT）と共同研究している「ナノサイズでの三次元加工技術」です。この技術は、ナノサイズの分解能で三次元に自由に形状や屈折率分布をつくることが可能です。このような手法で造形される微細構造は、ナノサイズで起こるさまざまな物理現象を精密に制御することに優れており、多くの分野への応用が期待されています。

ARCでは、このような特長を活かし、100 μm 程度の極めて薄い膜の中で光の光路を自在に曲げることができる「三次元曲げ導波路」の提案を行っています。この「三次元曲げ導波路」を光学コンポーネントの接続部に用いることでデータセンタなどにおける光配線のさらなる高密度化が期待されます。また、光の波面を精密に制御できる特長を活かして光ニューラルネットワークのデモンストレーションなども行っています。この光ニューラルネットワークは光通信だけでなく、光コンピューティングや次世代ロボティクスなどへの応用も期待されています。ARCでは、複数の“コア技術”の創出とそれらのシナジーにより、さまざまな機能やアプリケーションを生み出していくことで、社会に貢献していきます。



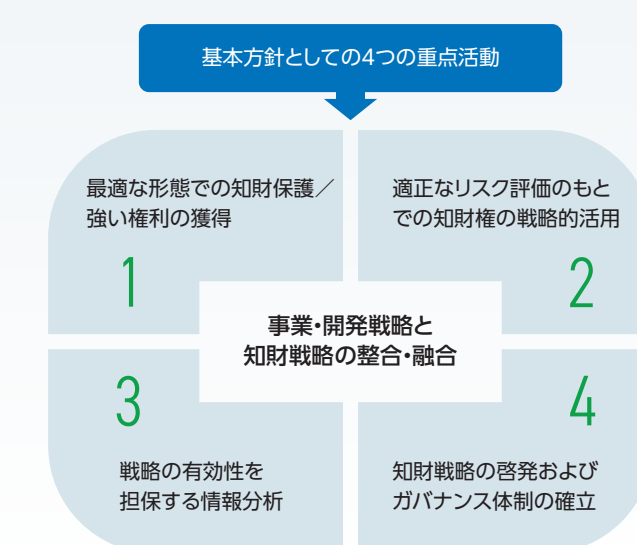
知的財産——経営戦略、事業・開発戦略に合致した知的財産活動の推進

近年、知的財産を企業価値向上につなげるべく、事業・開発に貢献することが期待される中、当社でも将来の事業の優位性を獲得するために、経営戦略、事業・開発戦略と整合した知的財産活動を進めています。

まずは、知的財産の保護という観点から、開発した技術の性質や機能を踏まえて、権利化あるいは秘匿化等の適正な保護形態を決定します。特に、開発のアーリーステージから将来の事業を支える差別化技術を意識して、活用場面を考慮しながら保護形態を決定し、必要とされる強い権利の確保を進めています。取得した権利は、他者の権利に対するリスク評価も十分に行いながら、その活用を考えています。特に、最近では新興国企業からの後発品が当社製品と競合する形で市場に投入されることも多く、その対策について外部専門家とも協議しながら、適切な対応を行うよう努めています。

また、知的財産活動を戦略的に進めるためには、市場動向や競争環境、あるいは各プレーヤーの特許ポジション等の正確な情報を入手しておく必要があります。当社でもIPランドスケープの活動を推進し、機動的にテーマを変えながら多面的な分析を行い、事業・開発のマネージャ層を含む関係者との間で情報を共有して戦略を議論しています。

さらに、戦略の検討にはさまざまな立場の方が関わるため、知財戦略に関係する啓発活動にも力を入れており、これにより全社で知的財産の有効利用を考えるような風土が醸成されることを目指しています。



資本コストを意識した経営で 過去最高の業績と財務健全化を実現

取締役CFO 飯島和人

25中期目標を1年前倒しで達成

2024年度の連結決算は、売上高、各段階利益ともに前期を大きく上回り、経常利益は3期連続、当期純利益は4期連続で過去最高を更新しました。

さらに2023年5月に開示した中期経営計画の目標を1年前倒しでほぼ達成することもできました。

こうした好業績を最も牽引したのは、情報通信事業です。生成AIの普及拡大を背景にデータセンタ向けの製品需要が大きく伸長しました。前年度もこの需要は拡大していたのですが、年度の後半に行くほど需要拡大の伸びが大きくなり、24年度のさらなる売り上げ拡大に貢献しました。

利益に関しても、今や情報通信事業の利益はフジクラグループの利益全体の半分以上を占めるまでになっています。営業利益は前年度対比で実に2.4倍という大幅な伸びを記録しました。

また、ハードディスクドライブ関連部品を納めているエレクトロニクス事業も、データセンタ向けの需要が大きく伸びました。この製品は金属を切削してつくのですが、タイ王国の工場がその技術に非常に優れていて、大手ハードディスクドライブメーカから高く評価をいただいております。その結果、高シェアを獲得しています。

一方、エレクトロニクス事業の中でも産業機器マーケットは2022年までは好調に推移していたのですが、2023年あたりから厳しさが始まって、2024年に至っても回復していない状況が続いています。その背景には中国経済の停滞などの要因があり、データセンタ向けは好調でも産業機器向けが厳しいのですが、それでも営業利益は前年度比で1.4倍になりました。

長年にわたり赤字だった自動車事業は2023年度に黒字に転じ、2024年度にはさらに営業利益を拡大しました。またエネルギー事業は国内の半導体工場やデータセンタなどの建設需要の増加を背景に、利益は前年度比1.4倍になりました。

このように全事業において営業利益が前年度を上回り、大変良い年度だったといえます。

財務基盤の強化と外部環境を踏まえた 持続的成長に向けて

当社は25中期に営業利益率、ROE（自己資本利益率）、ROIC（投下資本利益率）、自己資本比率、配当の5項目をKPIとし、収益力を高め、資本コストを意識した経営をしていく方針を取っています。2024年度は営業利益率が13.8%、ROEが24.4%、ROICは19.0%、自己資本比率は49.1%となりました。これらについても25中期の最終年度に達成する目標として掲げていた数値をほぼ満たしています。

またPL、BSも相当改善が進みました。正直に申し上げれば、2024年度の計画を策定したとき、営業利益が1,355億円まで膨らむことは予想していませんでした

フジクラグループは海外売上高比率が70%を超えています。情報通信事業に限って言えば、北米での売り上げが約80%におよびます。これだけ外貨を稼ぐ仕事が多くなると、為替や関税の影響も大きくなります。特に為替の感応度は大変高くなっており、数年前までは対USドルで1円上下すると営業利益で7億円前後の変動がありましたが、2024年度の最終四半期ではそれが14億円、2025年度の計画では為替感応度が17億円になると見えています。今年度の業績予想はレートを実勢よりやや円高の1ドル＝140円で組んでおり、その影響で営業利益は昨年度より減る見通しです。

為替や関税のことを考えれば、海外生産という選択もあり得ます。ただ現在、佐倉事業所で製造している超多心高密度光ファイバケーブルは、日本に技術をとどめておく方針であり、海外に移すものと移さないものの両方があると考えています。フジクラは為替も関税もかなり保守的な目線で計画を立てておりますので、不確実性を除いて考えれば、今年度も好業績になることが期待できます。

データセンタ向けのビジネスについてはキャリア向けのインフラビジネスと異なり、お客様が純粋な民間企業ですので、受注量や価格についてボラティリティが大きいのではないかとというご指摘もあります。実際、この1～2年でも、お客様によっては受注量が大きく変動することもありました。けれどもフジクラ



グループはハイパースケーラーと呼ばれるGAFAMなどの超大手企業とお付き合いさせていただいており、フジクラグループのキャパシティでは賅えないほどの受注をいただいているのが実情です。しかも全体の受注量は比較的安定しているキャリア向けのビジネスとデータセンタ向けが50対50くらいのバランスになっておりますので、一時的な受注減があっても業績への影響度は少ないと判断しています。今後2028年くらいまでは今の状態が継続するのではないかと考えています。

収益率と資産効率の向上に取り組む

もちろん予期せぬ事態が起きることは往々にしてありますし、マーケットが急変することもあり得ます。そのためマーケットなどの変化をいち早く察知し、機敏に対応できる事業体になっているべきと考えております。

資本コストを意識した経営について付け加えていうと、収益率と資産効率の向上に取り組み、その両方ともうまく機能したことを確認できたのがこの1年であったと評価しています。収益率については超多心高密度光ファイバケーブルを軸に収益性の高いビジネスを多く獲得できるようになりましたし、今は毎週、私も参加して本社のコーポレート部門と各事業部門がミーティングを行い、為替や貿易、市況などの数字について情報交換するとともに、運転資本や固定資産の管理なども討議して、環境変化について見落としがないか細心の注意を払うようにしています。

資産効率については、設備投資の判断の際に案件ごとに割引現在価値評価にリスクファクターを加味し、投資回収期間やサブセグメントごとのROICを考慮して決定をしていく経

営管理を定着させました。設備型の事業は、設備投資を決定してから実際にその設備が稼働できるようになるまでかなりの期間を要しますが、その期間を短縮できれば回収までの期間も短縮できます。

運転資金については、キャッシュコンバージョンサイクル（CCC）の改善で300億円削減する目標を立ててきました。ただこれはハイパースケーラーなど全世界にお客様が広がったこともあり、2022年度実績の95日よりも長くなってしまうことが一時見込まれました。しかしその後、売掛金の回収期間延伸の抑制や棚卸資産の削減といった対策を講じた結果、2024年度には中期目標の水準であった91日に短縮することができました。かなり高いハードルではありますが、2025年度にはさらに短縮を図っていく計画です。

なお、フジクラの場合、資本コストは理論値として9%前後、WACC(加重平均資本コスト)では6%ほどと考えています。理論値を超える実績を積み上げ続けることにより信頼性が高まり、資本コストは、今後さらに低下させていくことができると期待しています。また2024年度にはROE24.4%、ROIC19.0%と、それぞれ中期目標であった16.5%と12.8%を大きく上回ることができ、投資家の皆様にご納得いただける数字になっているのではないのでしょうか。前年度に格付けがシングルAに引き上げられたことで負債コストも低減しています。

成長投資と戦略投資

25中期では財務目標のひとつとしてキャピタルアロケーションポリシーを策定し、継続的にフォローアップしています。策定当初は3年経っても借入金が残ると予測していましたが、

2024年度にはネットキャッシュの状態になりました。実質的には無借金経営となったわけです。

当社は長い間、1,500億円ほどのネットデットがあり、財務危機を起こした2019年度末にはそれが2,000億円以上に膨らんでいました。それが5年ほどでネットキャッシュの状態になったということで、計算上は2,400億円ほど改善したことになります。利益の改善と資産の効率化が計画以上に進展し、営業キャッシュフローは計画を大幅に上回り、25中期累計で3,000億円を超える見込みになっています。

一方の投資は、成長投資と戦略投資の総計を1,350億円としていましたが、エレクトロニクス事業における産業機器マーケットの停滞による影響等で、1,189億円になる見込みです。もっともこれは市場の変化に機敏に対応したことの表れと考えられることもできます。

今後の成長投資については、データセンタ関連市場の伸びが少なくとも2028年までは続くと思込めるため、まずは増産に向けた設備投資をしっかりと行っていくことになります。また光ファイバについても、増産とともに生産性の一層の向上を実現する必要があり、そちらにも積極的に投資していく計画です。さらに、フュージョンエネルギーを利用した発電向けの高圧超電導線材の事業でも増産に向けた投資を検討しています。

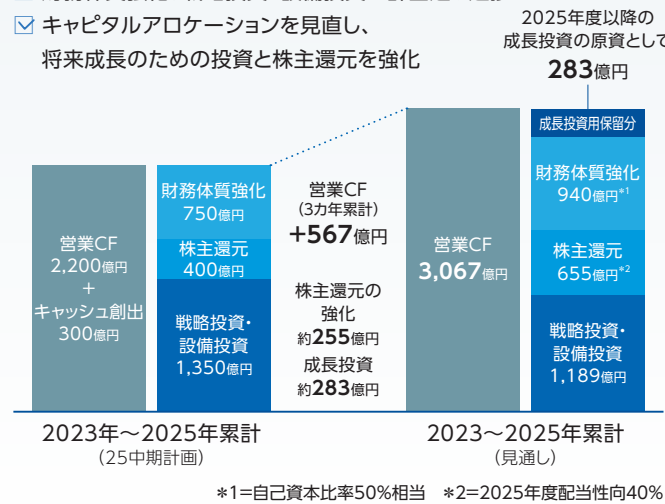
エレクトロニクス事業については、産業機器市場など不透明な要素もありますが、タイ王国の工場を軸にしたものづくりの力で利益率の高い製品を供給していくモデルは継続的に強化していく必要がありますので、どのような投資をしていく

■キャッシュコンバージョンサイクル(日数)

年度	2022	2023	2024	2025(予想)
CCC	95	98	91	87

■2023年度～2025年度 キャピタルアロケーション

- ☒ 利益成長とともに、キャッシュの創出力も向上
- ☒ 財務体質強化、戦略投資・設備投資は計画通り進捗
- ☒ キャピタルアロケーションを見直し、将来成長のための投資と株主還元を強化



が現在検討しているところ です。やや停滞しているこの事業を再び成長軌道に乗せていくため、M&Aへの投資ということも選択肢のひとつになるかもしれません。

ステークホルダーとともに サステナブルな成長を目指す

フジクラグループは持続可能な社会の実現に貢献することを目指す「サステナビリティ経営」を推進しています。その一環として環境負荷の最小化に向けたいくつかのチャレンジをしています。そのひとつが「2050年に工場からのCO₂排出量ゼロ」という目標へのチャレンジです。

こうした取り組みに必要な資金を調達する目的で、今年の3月にはグリーンボンドを発行いたしました。これによって調達した資金は、当社初のカーボンニュートラル工場と位置付けている佐倉事業所のSWR®新工場の建設や、フジクラが所有する複合施設「深川ギャザリア」の省エネ対策に充当する予定です。

業績が好調なのは素晴らしいことですが、それを支える人材が不足していたら持続的な成長はできません。したがって人的資本への投資も重視しています。コーポレート部門も事業部門もしっかり人的資本に投資していきます。

私が所管している部門についていえば、例えば経理の固定資産会計業務などアウトソーシングできる業務はアウトソーシングする取り組みを進めていきます。そのうえで社員は提案型のよりやりがいのある業務に専念できる環境を作り上げていきます。同時にそれぞれのプロフェッショナル人材となるよう、教育研修制度にも投資をし、より一層充実した教育プログラムを構築していく計画です。

待遇改善の投資もします。一番わかりやすいのは給与ですが、これはここ数年で大分向上してきました。大手の同業他社と比較しても、初任給ではトップクラスの水準にきています。賞与の支給月数でも、今年の春闘ではトップクラスの水準になりました。

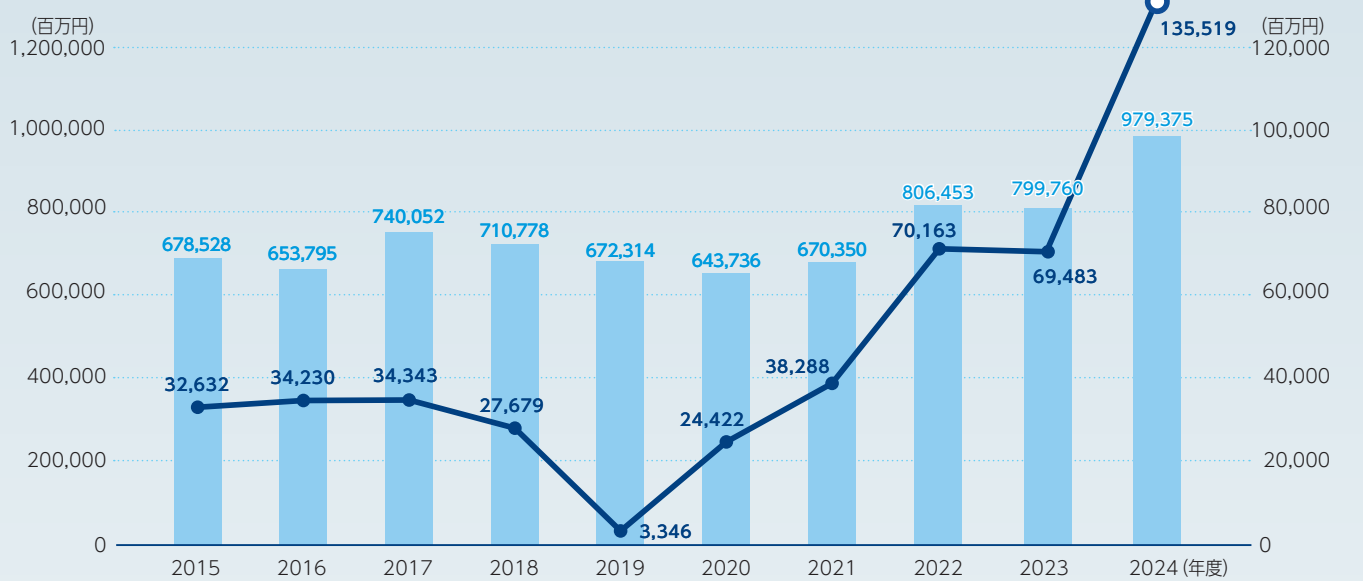
ここ数年、アナリストや投資家の方々と対話する機会がとて多くなりました。そうしたときには、当社の業績や財務状況、技術などについて多くのご質問をいただき、当社に対する関心と期待が高まっていることを肌で感じています。

財務健全化が大きく進んだことを受け、そうしたご期待に応えるため、以前は20%だった配当性向を25中期では30%に引き上げました。業績が予想以上に好転したため、今年度はそれをさらに40%に引き上げることをすでに決定しています。次期の2028年中期経営計画については、成長投資と株主還元により一層力を入れて取り組んでいく所存です。

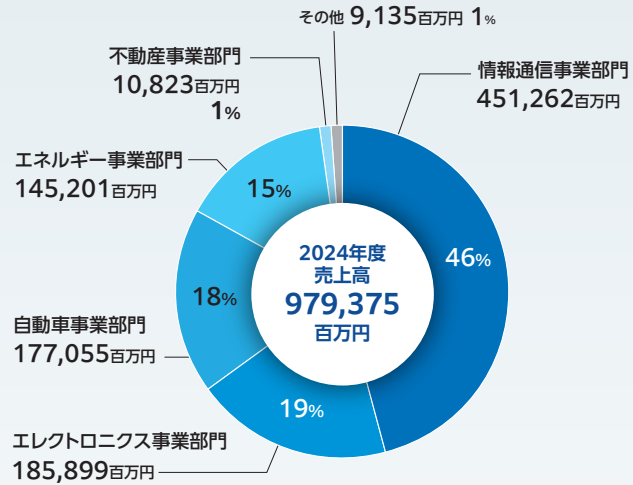
財務戦略

財務・非財務ハイライト

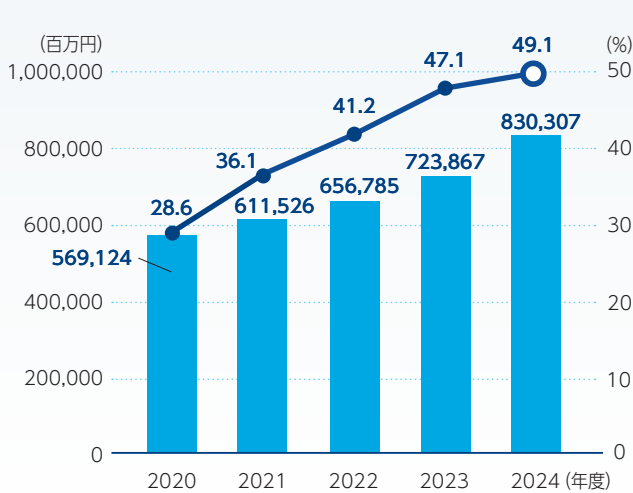
■売上高／営業利益



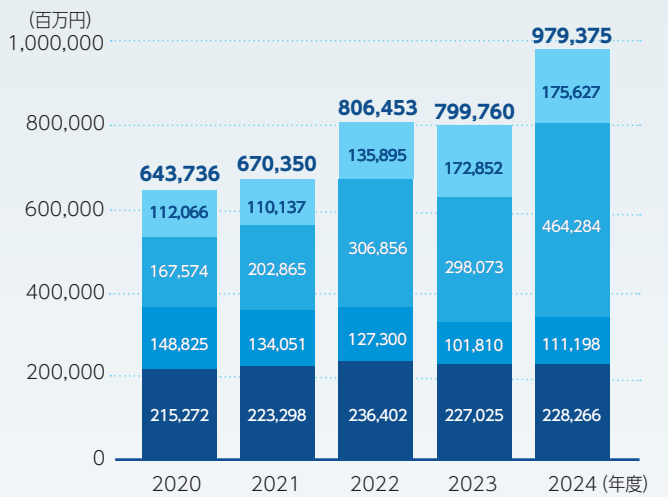
■事業部門別売上高



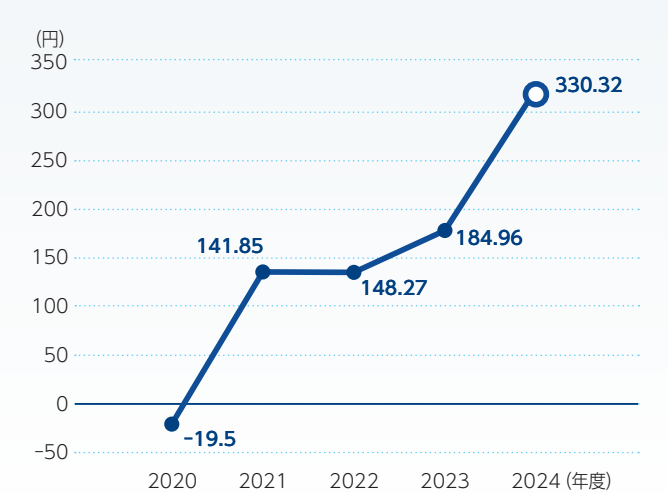
■総資産／自己資本比率



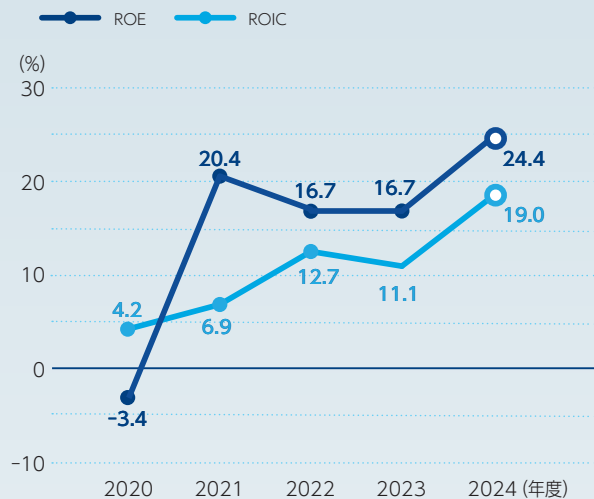
■地域別売上高



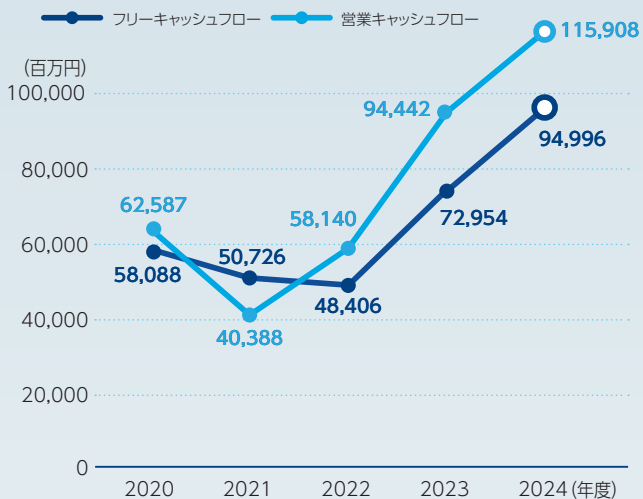
■1株当たり当期純利益



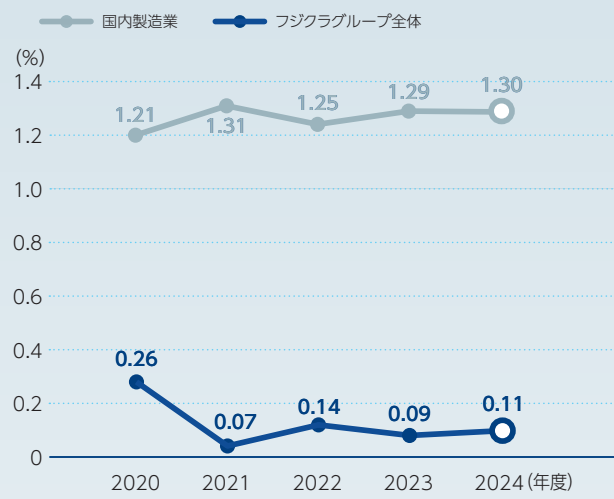
■ROE／ROIC



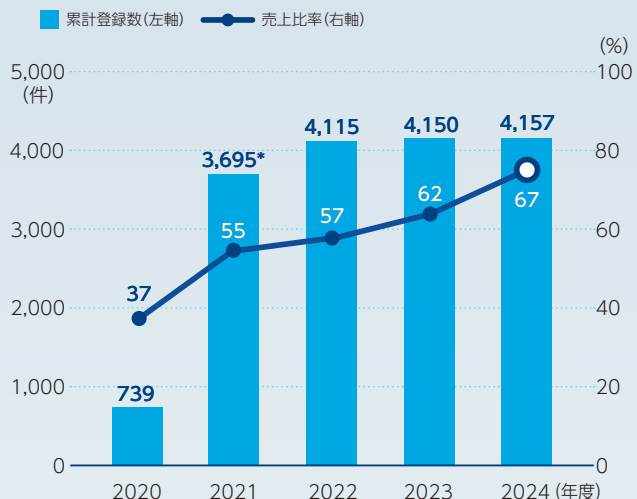
■フリーキャッシュフロー／営業キャッシュフロー



■休業災害度数率(グループ)



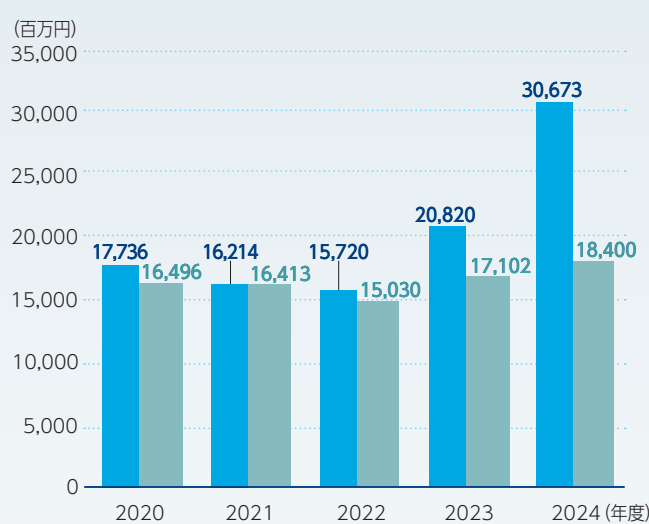
■グリーン関連製品累計登録数・売上比率



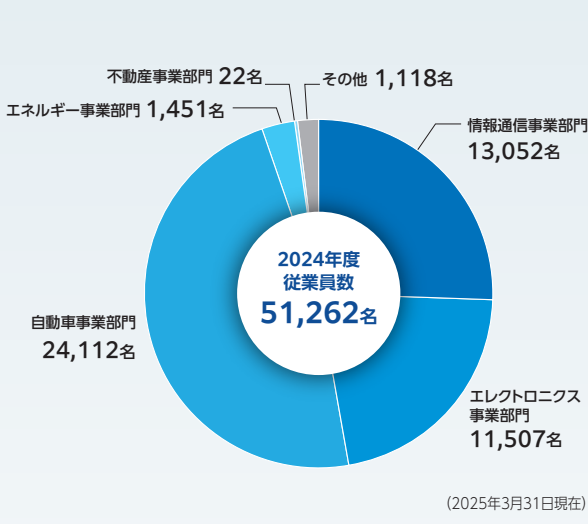
*株式会社フジクラプリントサーキット約3,000件を追加登録

*グリーン関連製品累計登録数はフジクラ単体+FPCLでの数値、グリーン関連製品売上比率はフジクラ単体の数値

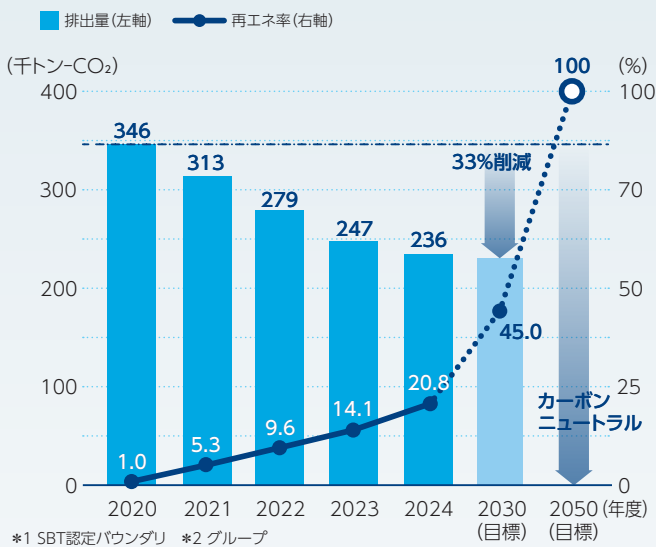
■設備投資／研究開発費



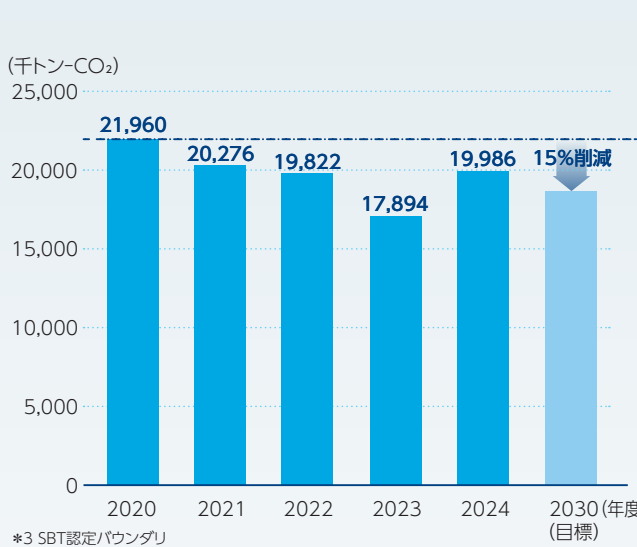
■事業別従業員数



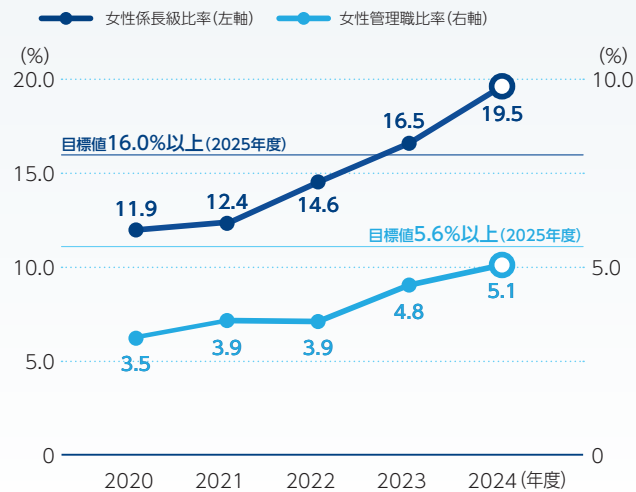
■Scope1+2*1／再生可能エネルギー率*2



■Scope3*3

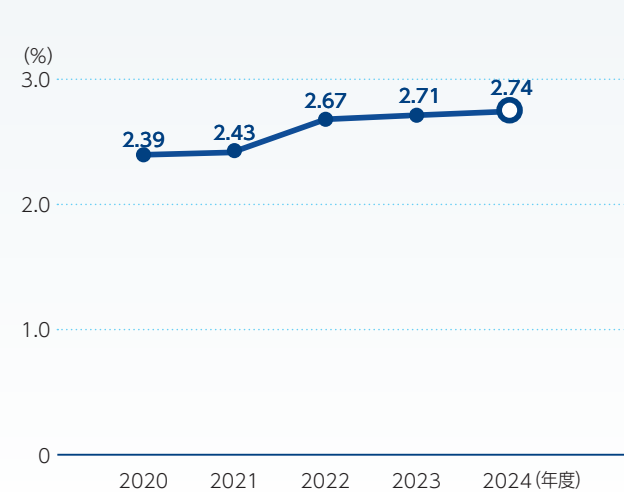


■女性管理職／係長級比率(フジクラ)

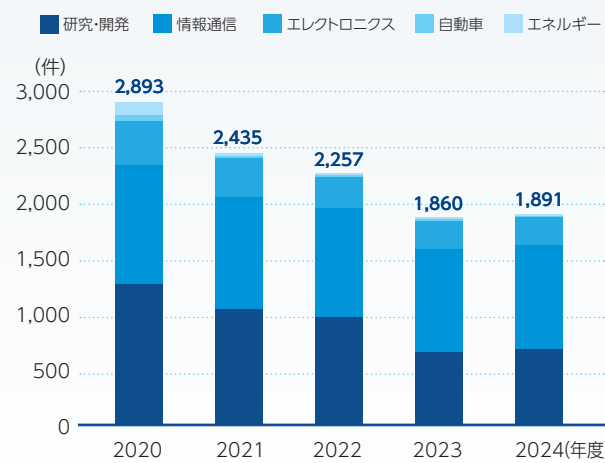


*女性管理職比率の目標値および2023年度・2024年度実績には、定年後再雇用者を含みません

■障がい者雇用率(国内)

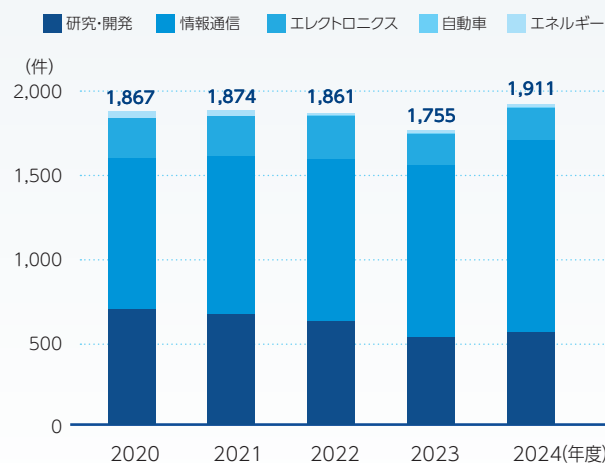


■国内特許保有件数(フジクラ)



2024年度の国内・外国特許保有数は、開発テーマの選択と集中による保有特許の整理が完了すると共に、データセンサ関連技術等の出願・権利化が進み増加傾向となっています。

■外国特許保有件数(フジクラ)



情報インフラ基盤構築のソリューション提供

より速く、より大容量の“つなぐ”を求めてネットワークは進化を続けます。

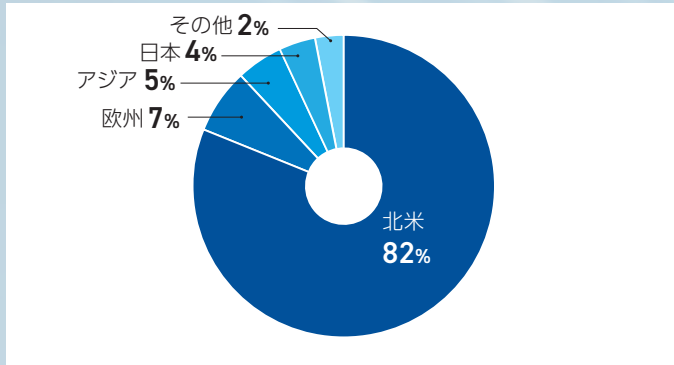
長年培われた光ファイバ技術、光ファイバを細径高密度に収納した光ファイバケーブルSWR®/WTC®、高精度多心コネクタを用いた光配線部品は、高まる生成AI需要に対して通信容量を効率的に増強するソリューションを提供します。また、光ファイバを接続する光ファイバ融着接続機は、世界中で使用されています。

フジクラグループの光配線ソリューションは、光ネットワークの基盤構築に貢献しています。

主要製品

光ファイバ	光ファイバケーブル
光配線部品	光部品
光ファイバ融着接続機	エンジニアリング

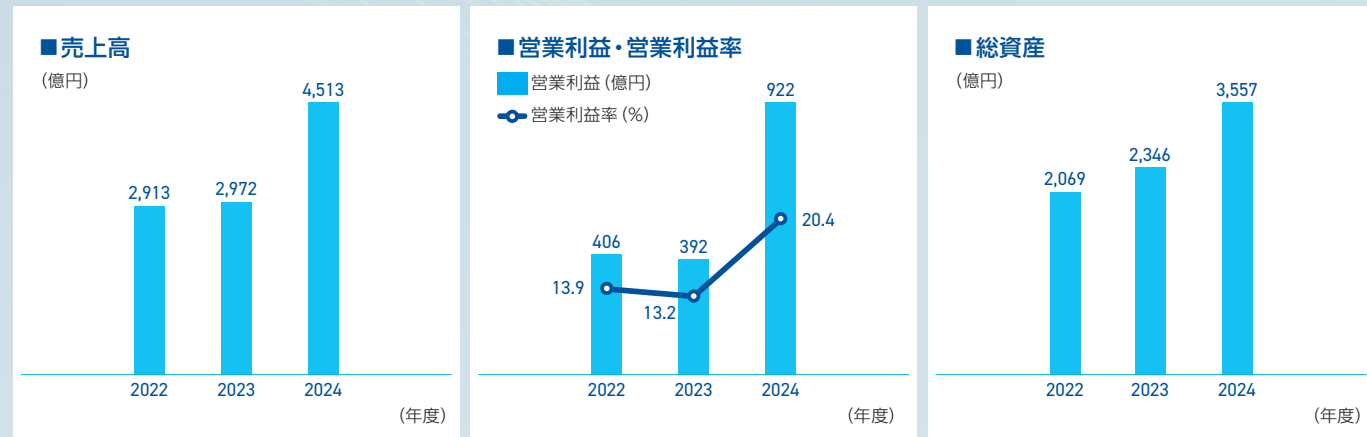
地域別売上比率



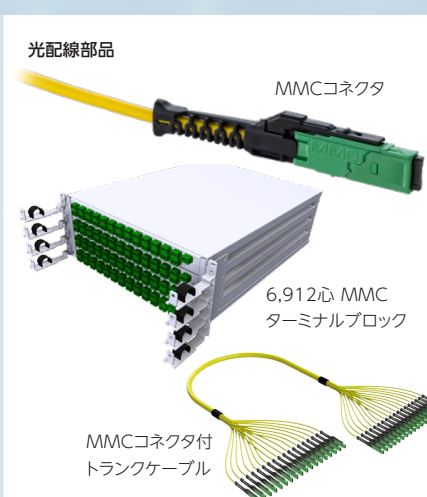
事業概要

Strength／強み	Weaknesses／弱み
■ 細径高密度型光ファイバケーブル (SWR®/WTC®) ■ 光ファイバケーブル、光配線部品、光ファイバ融着接続機、エンジニアリングを組み合わせた光配線ソリューション	■ 北米以外の市場への売上拡大 ■ グローバルサプライチェーンの構築
Opportunities／機会	Threats／リスク
■ 高まる生成AIに対応したデータセンタ市場および通信キャリア市場の伸長 ■ 情報インフラ拡充に向けた各国の支援制度	■ 通信キャリア市場の投資抑制 ■ 地政学的リスクによるサプライチェーンへの影響

事業データ



主な戦略と2024年の成果と今後の取り組み

情報インフラ		
大容量・高速通信を必要とする情報インフラに対し、革新的な技術をベースとした光配線ソリューションにより、情報インフラ基盤の構築に貢献します。		
北米市場	米国製造を必要とする光ファイバケーブルのニーズに対応するため、製造装置の米国移設を完了し、100%米国製となる光ファイバケーブル製造・販売の準備を進めています。	
	業界をリードする配線ソリューションとFTTx工事能力を活かし、ダークファイバ事業への参入を果たしました。	
	世界最大心数の13,824心の細径高密度型光ファイバケーブル (SWR®/WTC®) の販売を開始しました。さらなる細径・軽量化により、配線空間の有効活用と布設省力を向上させました。	
北米以外の市場	施工コストを含む総コストを削減可能な光ファイバケーブル (SWR®/WTC®) を展開・拡大します。	 13,824心 細径高密度型 光ファイバケーブル (SWR®/WTC®)
	空気圧送用光ファイバケーブルをはじめ、地域や用途に適合した配線ソリューションの提供を継続・拡大しています。	
情報ストレージ		
ビッグデータ、生成AIで膨大なデータ処理やストレージを必要とするデータセンタに対し、超高密度光配線技術により、データセンタの構築に貢献します。		
データセンタ市場	生成AI需要の拡大に応えるため、光配線部品を製造するメキシコ工場を約2倍に拡張、さらに国内では、高需要が続く多心光コネクタフェールルの生産能力を上げる投資を継続的にを行っています。	 光配線部品 MMCコネクタ 6,912心 MMC ターミナルブロック MMCコネクタ付 トランクケーブル
	生成AIシステムでは次世代型の超小型多心コネクタであるMMCコネクタを用いた光配線ソリューションの採用が広がっています。MMCコネクタは従来のMPOコネクタと比較して3倍高密度化されており、生成AIシステムで求められる低損失かつ大量な光配線の実現に貢献しています。	
競争力を高める SWR®新工場	生成AI需要の拡大に応えるため、2025年2月にSWR®新工場の稼働を開始しました。新工場では、ものづくりDXの活用により、需要増に対応する生産能力の強化だけでなく、高い品質と生産性を追求しています。今回の稼働開始により、SWR®の生産量は光ファイバ長ベースで約30%増加する見込みです。	
	 佐倉事業所 SWR®新工場	

事業別戦略



エレクトロニクス事業

核心的事業領域での
持続的成長を目指す

エレクトロニクス事業は、フジクラグループの掲げる核心的事業領域である情報ストレージ、情報端末分野を中心にフジクラグループのユニークな技術で持続的成長を目指します。優良顧客のパートナーとして、高密度・高精細・多機能化の要求に対し、電子部品・コネクタ・FPCの持つ高度な技術で応え、顧客の最先端アプリケーションの創出に貢献、事業拡大を図ります。また、急速に進化する次世代自動車の市場においても、エレクトロニクス製品の参入を進めています。

事業概要

Strength／強み

- 高い品質力と高精細加工技術を駆使した製品群の創出
- 顧客ニーズを捉えた提案と、顧客製品の価値創造への貢献
- 多彩な品種を組み合わせた複合的な商品の提案
- 海外拠点生産など地理的強みを活かした安定供給

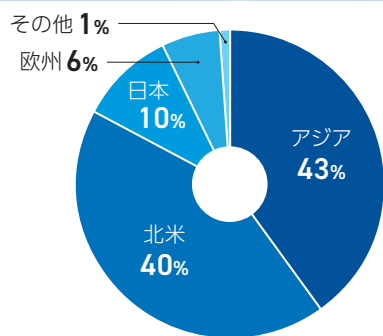
Opportunities／機会

- 機器の小型化、高密度化によるウェアラブル・医療市場の伸長
- CASEに対応したエレクトロニクス商品の市場拡大
- AI進化に伴う情報ストレージ、デジタル社会での情報端末の需要拡大
- ヒューマノイド型ロボットの開発促進

主要製品

フレキシブルプリント配線板 (FPC)			
電子ワイヤ	センサ	メンブレン	コネクタ
HDD用アクチュエータ		サーマルソリューション	

地域別売上比率



Weaknesses／弱み

- 少子高齢化に伴う人財確保難
- 所有設備の老朽化
- 異分野への技術提案機会の不足

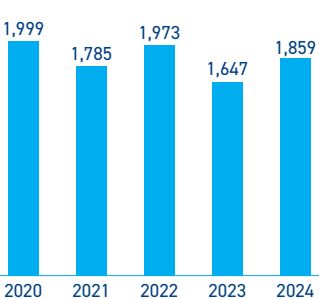
Threats／リスク

- 新興国企業の競合参入
- 世界的サプライチェーン問題
- 紛争の長期化による国際社会の分断
- ブロック化経済への転換

事業データ

■売上高

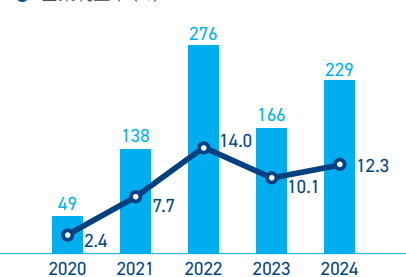
(億円)



■営業利益・営業利益率

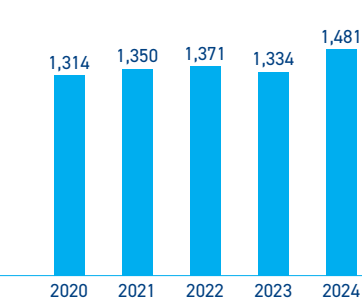
■ 営業利益 (億円)

● 営業利益率 (%)



■総資産

(億円)



主な戦略と2024年の成果と今後の取り組み

情報ストレージ

AIの普及拡大に伴うデータセンタ需要の高まりにより記憶容量が増加する大容量HDD (ハードディスクドライブ) の新たな磁気記録方式に対応した製品の開発や、データ容量増加に伴う高密度化で発熱量が増加する半導体向けに熱ソリューションの提供を図ります。

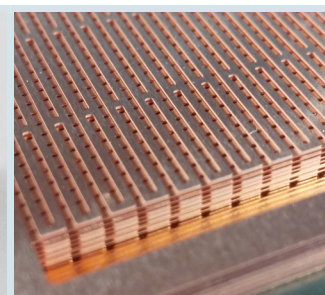
情報ストレージ分野に
おける開発・事業化

AIの普及により拡大するデータセンタ市場に対し、精密加工技術ならびに冷却技術で事業拡大を行います。



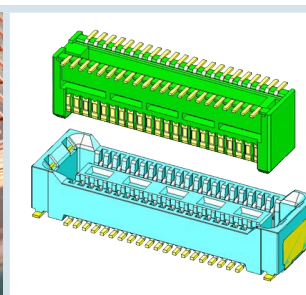
HDDの大容量化へ貢献

フジクラグループが取り組む高精度部品は、HDDの大容量化を実現する鍵



サーマルソリューション

フジクラグループが開発した積層型コールドプレートは、効率的冷却を実現する鍵



HDD用コネクタ

フジクラグループが開発したコネクタは、HDDの電子データを確実につなぐ鍵

情報端末

AI対応によりさらなるデータ通信の高速化、大容量化が進むハイエンド情報端末向けに小型・高精細・高密度化製品の開発を加速し、拡販を図ります。

ネットワークとつながり情報端末として進化する自動車・車載市場に対し、フジクラグループの多様な製品で顧客課題へのソリューションを提案します。

ハイエンド情報端末
および次世代自動車
市場への対応

小型化、高機能化が進むスマートフォン、ウェアラブル、VRヘッドセットなどの情報端末には、フジクラグループの強みである高い品質と高密度・高精細加工技術で高難度、高付加価値製品の拡販を図ります。

次世代自動車市場には、さまざまな用途向けにフジクラグループ製品の需要が高まり、多様なエレクトロニクス製品群で、お客様へ最適なソリューションを提供します。

産業機器・
医療機器市場での
事業拡大

産業機器市場には小型化技術、高信頼性接続技術を活かしたセンサやコネクタなどで事業拡大を目指します。

医療機器市場にはフジクラグループの複合技術をソリューションとして提供します。

ヒューマノイド型ロボット市場には複合技術により参入拡大を図ります。



変革期にある自動車産業にソリューションを提供

自動車事業は開発・設計・製造・営業拠点をアジア・北南米・欧州の15カ国35カ所に展開し、自動車の神経や血管に例えられるワイヤハーネスを中心とした配電システムをグローバルに製造・販売しています。

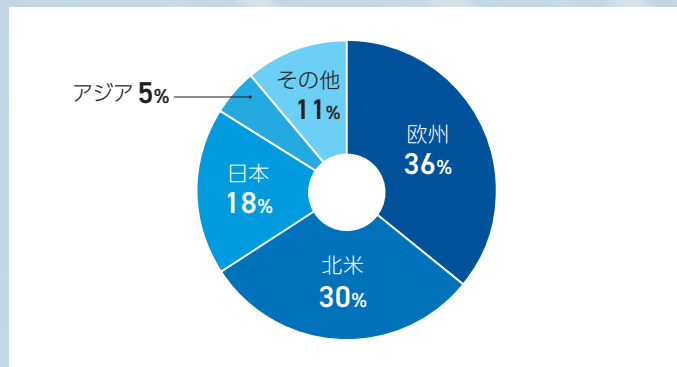
顧客パートナーの設計思想を尊重しつつ配電システムの最適化を検討し、顧客製品の価値向上に貢献しています。

また、100年に一度の変革期にある自動車産業において、フジクラグループが保有する要素技術を結集した新たな融合製品を創出するために自動車事業の優良顧客のニーズに合致する製品やソリューションの開発を他の事業と連携して取り組んでいます。

主要製品

ワイヤハーネス	電装品
EV用高電圧ワイヤハーネス	EV急速充電ケーブルコネクタ

地域別売上比率



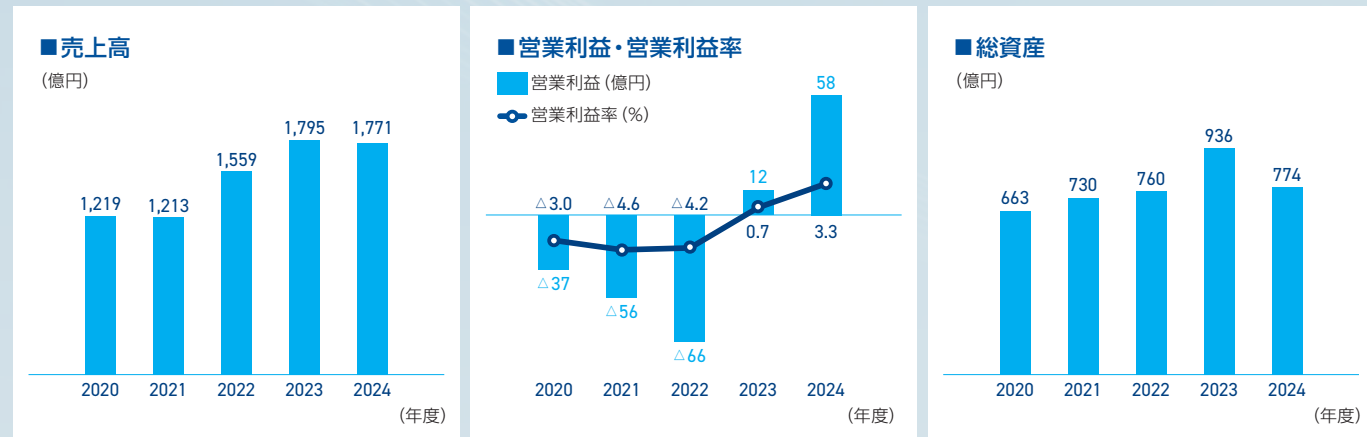
主な戦略と2024年の成果と今後の取り組み

- 「CASE」の時代の次世代車は高度な情報端末として進化し機能することが求められています。自動車事業の技術に情報通信事業、エレクトロニクス事業で培った要素技術を融合させることで高速通信や電力制御に対応するワイヤハーネスシステムを開発し次世代車に提案していきます。
- 電力ケーブル技術を応用したEV急速充電ケーブルコネクタを充電インフラ施設に展開することで、EVの普及に貢献していきます。
- 自動車事業は販売価格や生産性の向上により増益を継続。採算を重視した受注活動を展開しながら、規模を追わず収益性の確保に向けた見直しを継続することで黒字採算の定着を図ります。

事業概要

S Strength／強み	W Weaknesses／弱み
■ 情報通信、電子部品、エネルギーなどの多角的なコア要素技術群 ■ 世界に跨る顧客に対応可能な製造・設計・開発体制	■ 新たな次世代融合製品、価値の創出 ■ 労働人口減少に対応するための製造自動化への投資
O Opportunities／機会	T Threats／リスク
■ CASE (Connected Autonomous/Automated Shared Electric) による自動車仕様・装備の変革 ■ 異業種からのEVへの参入が容易	■ 就労人口の減少とインフレによる労務費上昇 ■ 生産国の政情不安、税務や関税の不透明性

事業データ



グローバル拠点の活用

グローバルな既存拠点（法人）を活用し、他事業部門の事業構築期間の短縮と費用の抑制に貢献します。

拠点活用例	モロッコタンジール工場を光ファイバケーブルWTC®製造工場として活用を開始
拠点活用のメリット（モロッコタンジール工場）	①欧州市場への納入リードタイムが短縮 ②既存法人の活用で新規ビジネスを早期に構築 ③工場の間接機能を共用することで費用増を抑制 ④双方の事業のビジネス特徴を活用することで助成金を受給

EV超高出力急速充電ケーブルコネクタの開発

従来の内燃機関車に対して、充電時間の長さはEVの最大の弱点です。充電時間を給油時間と遜色ないレベルとするため、液冷技術を活用し、高出力および充電時の操作性を両立させたEV超高出力急速充電ケーブルコネクタの開発を進めています。

すでに複数のお客様と普及に向けた取り組みを行っており、設置も始まっています。EV化への流れを側面から支援することで、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

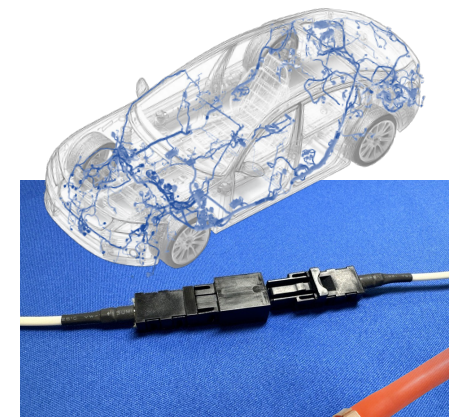


EV超高出力急速充電ケーブルコネクタ

「CASE」の時代の次世代車への対応

「CASE」時代の次世代車に対しては、光ファイバ技術を融合した次世代ワイヤハーネスの開発を進めることで、自動運転や運転支援システムに欠かせない超高速通信を実現するとともにアルミ電線の搭載拡大により車両の軽量化に貢献します。

次世代車の車両組み立ての簡略化や車両の軽量化につなげカーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。



高速光通信ハーネス

アルミ電線接続技術

社会の基盤を支える電力 インフラ製品を安定的に供給

社会の基盤を支える電力エネルギーの安定供給に貢献することは、創業以来続くフジクラグループの原点です。しかし、この事業は成熟・安定期に入っていることから、事業の選択と集中を進め、産業用ケーブルや架空送電線を中核とするグループ会社の事業に軸足を移行しました。

現在、汎用低圧ケーブル、高圧ケーブルや架空送電線など電力インフラに不可欠な製品を継続提供しており、お客様から高く評価されています。

事業概要

S Strength／強み

- 安定した製品品質と納期対応能力の高さ
- 低風圧電線や着雪対策製品の差別化技術

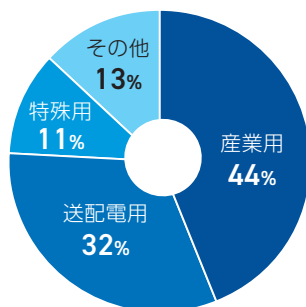
O Opportunities／機会

- 都市再開発案件・データセンタ投資など、国内の建設投資継続
- 高経年送電線のリプレース需要とレジリエンス強化
- 施工の省力・省人化が図れる電線の需要増

主要製品

電力ケーブル	絶縁電線	エコ電線
制御・計装用電線	架空送電線	同軸ケーブル
診断装置		

用途別割合



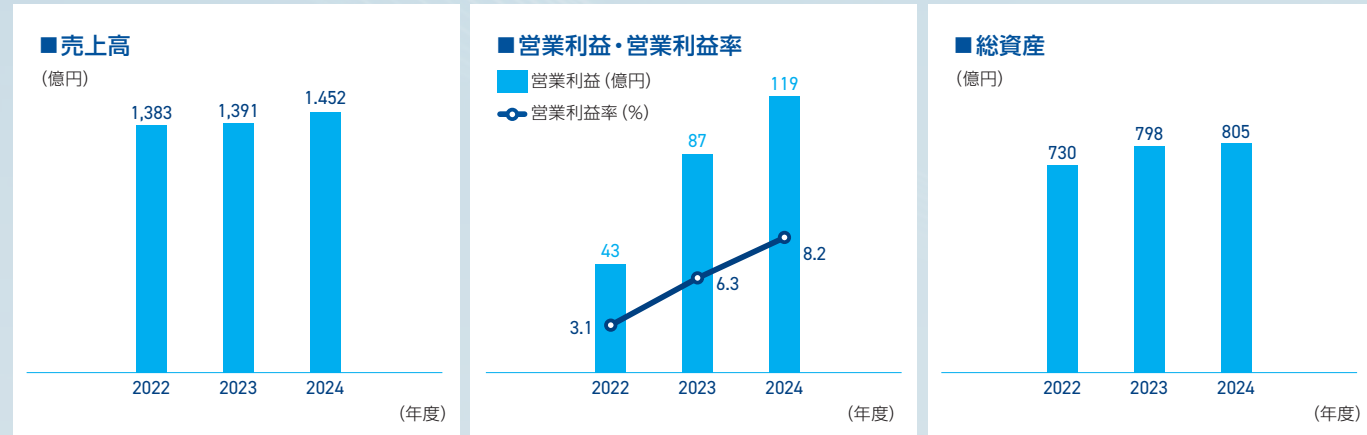
W Weaknesses／弱み

- 汎用製品が多く、差別化製品の拡充が課題
- 次世代人材不足、製造設備の老朽化

T Threats／リスク

- 銅価格の急変動、材料価格の高騰
- 汎用电線の激しい低価格競争

事業データ



主な戦略と2024年の成果と今後の取り組み

産業用ケーブル

2024年度は前年の電線需要超過の反動による市場での流通在庫の滞留、建築現場における人手不足を端緒とする工期延伸の影響等を受けて、出荷量は伸び悩みました。このような状況においても、フジクラグループは高い生産性と品質を実現する“デジタルものづくり”*を継続的に推進し、競争力の維持・向上を図ってきました。フジクラグループは“デジタルものづくり”による納期対応力と品質の高さで産業用ケーブルのトップランナーを目指します。

***デジタルものづくり**: 受注から生産、出荷、流通倉庫、物流までをITでつなぎ、工場内の膨大な生産データを体系的に活用し、生産条件の進化につながる仕組みづくりや品質管理、リードタイムの短縮、あるいは物流における輸送効率の向上などを進めるフジクラグループ独自の生産システム

地絡事故の増加などに対応し、 社会インフラの安全性向上に貢献します

布設環境を問わない製品ラインナップ拡大の要望を受け、耐水性と事故防止機能を強化したケーブルの品揃えを充実させました。部分放電測定、活線シース絶縁不良点測定などの診断・測定技術では適正なケーブルのリプレース提案につなげていきます。



デジタルものづくり導入事例: 無人搬送車の自動運転



活線シース・シールド抵抗測定装置

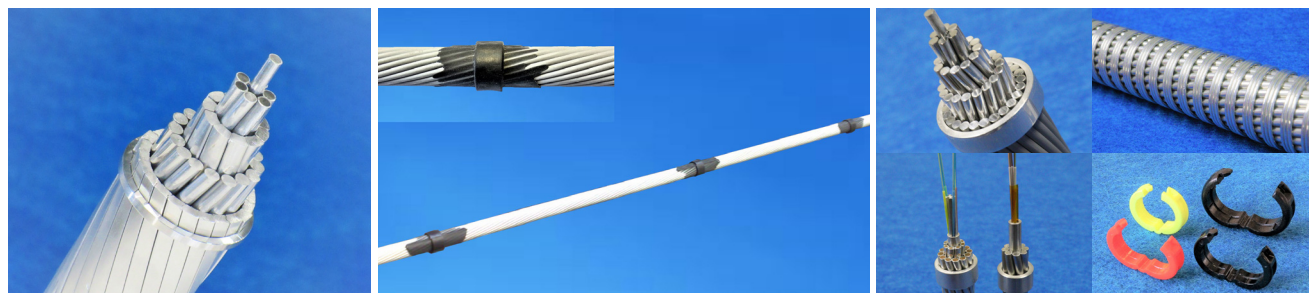


部分放電測定器

遮水性高圧耐火ケーブル

架空送電用 アルミ電線

太陽光発電や風力発電など再生可能エネルギーの拡大による需要増に加え、台風など自然災害の激甚化や老朽化した送電線のレジリエンス強化を目的として、鉄塔への負荷を低減できる電線の需要が高まっています。その中で、施工者数の減少が問題となっており、25中期の事業戦略では施工期間を短縮できる難着雪リング付き電線 (SL電線) や鉄塔に優しい低風圧電線などの提供を通じて電力インフラ維持向上を目指します。



低風圧電線

難着雪リング付き電線 (SL電線)

各種電線&付属品

資産を最大活用し 安定収益を維持

フジクラ本社に隣接した自社保有の工場跡地を有効利用し、不動産事業を展開しています。1998年度から再開発をスタートし、オフィス棟5棟と商業棟3棟を中心に不動産賃貸・管理事業を営んでいます。オフィス棟の貸室総面積は、約10万㎡の規模を持ちます。東京の中心である丸の内地区から4km圏内に位置するという地の利を活かして、金融機関等の優良テナントにも恵まれています。

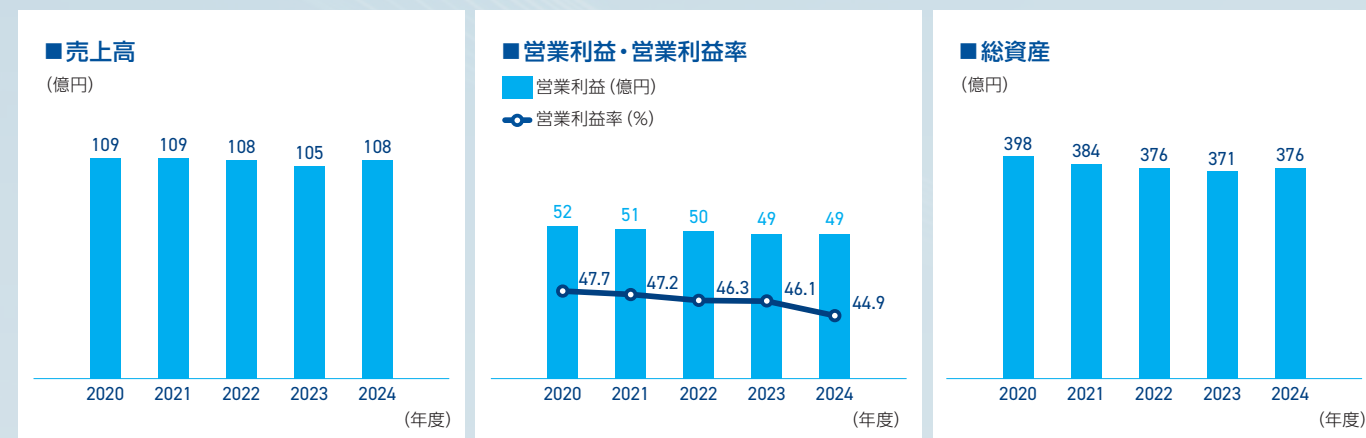
不動産事業の基本方針は古くから所有している土地を有効活用し、収益を上げることです。計画的な投資・改修を行い、現有の建物・設備の価値を向上させることによりテナント満足度をアップさせ、中・長期的に貸室の高稼働率を維持していく考えです。



事業概要

S Strength／強み ■ 都心 (大手町・丸の内) への近さ・最寄駅からの近さ。整備された広い街区	W Weaknesses／弱み ■ 開発から20年以上経過し老朽化と陳腐化の兆候が見え始めており、今後修繕費の増加が見込まれること
O Opportunities／機会 ■ 周辺居住人口が多く、将来の増加が予想される ■ 東京メトロ8号線延伸	T Threats／リスク ■ 賃料水準の低下による収益の悪化

事業データ



主な戦略と2024年の成果と今後の取り組み

「深川ギャザリア」は、`深川・木場地域の新たなアイデンティティの確立`をコンセプトにフジクラが再開発をした都市再生空間です。下町の周辺環境と共存しながら、フジクラは、地域の皆様やビジネスパーソンから愛される街づくりを進めています。

「深川ギャザリア」では2024年度に新棟「LEGARE (レガーレ)」が竣工しました。新棟「LEGARE」は、BELS (建築物省エネルギー性能表示制度) で最高位の5つ星評価を取得しています。また本件投資は佐倉事業所に建設したSWR®新工場とともにグリーンボンドで調達した資金を活用しています。

「深川ギャザリア」 商業ビル開発による バリューアップ



LEGARE棟

木場エリアでの地域社会貢献

フジクラは地域との共創のため、自然を守るビオトープと地域の皆様が憩い、また未来を担う子どもたちの自然・環境教育に役立つガーデンの両方の機能を備えたバイオガー

デン「フジクラ 木場千年の森」の維持・管理 (p80参照)、地域行事等への協力を行っています。これからもさまざまな取り組みを通じて地域社会に貢献します。



盆踊り



クリスマスイルミネーション

気候変動対応

ガバナンス

フジクラグループでは、気候変動などの環境課題を重要な経営課題と捉え、取締役や執行役員で構成されるサステナビリティ推進委員会の方針や進め方の議論を行っています。また、実際の施策の実行や進捗管理に関しては、環境に関する専門組織である地球環境委員会にて統括して行っています。体制図をp69に示しています。

戦略

フジクラグループでは経営戦略に影響を与える可能性が高い気候変動リスクを特定しています。気候変動がフジクラグループの事業成長にどのような影響を与えるかを分析するために、OECD（経済協力開発機構）、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）等の長期予測や社会的関心事、顧客からの気候変動対応要請などを考慮しています。

2℃シナリオに適合した世界では、今後、大きな変革が進むとともに、多様な技術革新が起こると推定しています。こういった社会の変化や技術の進展があるところには、私たちフ

リスク管理

フジクラグループでは、多発する気候災害やさまざまなステークホルダーの意見から、CO₂排出削減は戦略リスクであると捉えています。気候変動に関するリスクは地球環境委員会にて抽出やモニタリングをするとともに、サステナビリティ

指標と目標

フジクラグループは、1992年に「フジクラグループ地球環境憲章」を制定し、2016年には「環境長期ビジョン2050」を

ジクラグループの優れた技術を活かせる機会が必ずあると考えています。このような社会に貢献するフジクラ製品を広く認知していただくために、「グリーンPLUS」という新たなカテゴリを設け、2025年度は、「スーパーコンピュータ向けサーバー製品」と「データセンタ向け細径高密度型光ファイバケーブル」を認定しました。詳細は、p56をご参照ください。今後も変化する社会のニーズに対応した製品を創出し、グリーンPLUSで紹介していきます。

推進委員会および取締役会で監督しています。2023年には、フジクラグループのCO₂排出削減目標がパリ協定の求める水準と整合していることを認定してもらうために、SBT認定を取得しました。

制定しました。2050年の未来を見据え、環境負荷の最小化に向けた「4つのチャレンジ」に取り組んでいます。

■フジクラグループ環境長期ビジョン2050の4つのチャレンジ

Challenge

1

CO₂

工場CO₂排出総量
「2050年ゼロチャレンジ」

Challenge

2

工場の水使用の
最小化と排水管理

Challenge

3

工場の
人と自然の共生

Challenge

4

資源の有効活用と
資源循環

■リスク

分類		気候変動リスク	今後の対応
2℃シナリオ（移行リスク）短期・中期	政策・法律リスク	・炭素税の導入など各国地域におけるCO ₂ 排出規制強化 ―炭素税による財務への影響を試算 ・顧客や操業国からの温室効果ガスやカーボンフットプリントの削減要請義務	・環境長期ビジョン2050に基づく、再生可能エネルギー100%へのロードマップによって、徹底した省エネ、再エネ導入、クレジット等の活用を進める ・事業活動における再生可能エネルギー利用の推進（本社・工場など） ・RE100 ^{*1} 加盟やTCFD ^{*2} 賛同による対応強化 ・ESG評価指標の定期的なモニタリングと対応
	技術リスク	・既存技術のディスラプト ・製品製造時のエネルギー使用量の最小化や再生可能エネルギー利用等の要求	
	市場リスク	・商品、サービスに対する需要の変化 ・顧客や社会からの気候変動対策による一時的な設備投資コストの増大 ・気候変動関連要因による原材料価格の上昇や調達先の分散	
	評判リスク	・顧客や投資家、各種評価機関からの気候変動に関する情報開示と対応要請	
4℃シナリオ（物理リスク）中期・長期	急性リスク	・洪水や大型台風など自然災害による操業への影響 ―生産設備に被害を受けた場合、生産能力の低下や設備修復など、業績への影響 ―サプライチェーンの分断などによる生産計画への影響 →フジクラグループは2011年にタイ王国洪水によりグループ会社が甚大な被害を受け、復興まで5年を要した	・対象拠点の防災対応 ―2011年の洪水被害を教訓に、BCPの観点からも拠点の分散化や事業所周辺の防水壁の建設などを実施 ・事業所の法面整備や沿岸に近い工場における高潮、津波対応 ―洪水や海面上昇で影響を受ける国内拠点 本社、フジクラハイオプト（東京都江東区木場）、沼津熔銅（静岡県島田市金谷泉町）、西日本電線（大分県大分市春日浦） ※各行政のハザードマップを調査
	慢性リスク	・気温上昇などによる操業地域で働く社員の健康配慮 ・降雨量増加による従業員の安全性の確保 ・将来的な海面上昇における操業への影響	

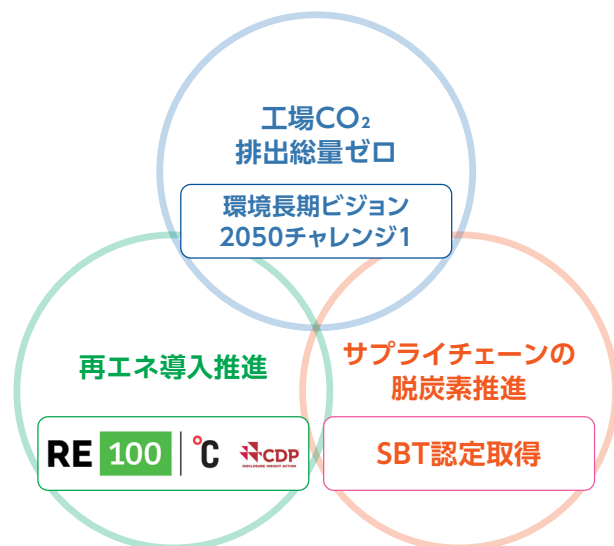
*1 RE100:「Renewable Energy 100%」の略称で、事業活動で消費するエネルギーを100%再生可能エネルギーで調達することを目標とする国際的イニシアチブ
*2 TCFD:民間主導の気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosure) の略で、各社の財務情報に環境リスクなどに対する対応状況や事例を併記して開示する取り組み

■機会

各事業	社会動向	機会
情報通信	・デジタル化の進展により、データ流通・蓄積・解析量が指数関数的に増大 ・ビッグデータ、IoT、5G、AIなどのデジタル技術を活用した新サービス事業が急速に拡大 ・CASE/MaaSの進行 ・ミリ波（無線通信） ・4℃シナリオ下での自然災害対応懸念	・細径高密度型光ファイバケーブル（SWR®/WTC®）を中心とするソリューションの展開 ・グリーン関連製品の拡大 ・高効率ITシステム関連製品 ・デジタル技術活用の推進 ・社会インフラとしての通信線レジリエンス強化
エレクトロニクス	・産業用ロボットの増加 ・医療用製品への参入 ・車載用電子部品の増加 ・ミリ波対応部品の増加	・CASE対応研究開発の推進 ・デジタル技術活用の推進 ・グリーン関連製品拡大 ・産業用、自動車用コネクタの需要増
自動車	CASEの進行 ・電子部品の増加に伴うワイヤハーネスの増加 ・2℃シナリオでのEV化の進展 ・ワイヤハーネス軽量化の需要増加	・軽量化ワイヤハーネス ・CASE対応研究開発の推進 ・自動車事業に情報通信やエネルギー事業などの知見を組み合わせ、EV関連の新規事業創出 ・ワイヤハーネス以外の自動車部品やEVへの対応強化 ・グリーン関連製品拡大
エネルギー	・経済成長、都市化、人口増加により、途上国を中心にエネルギー需要、特に電力需要が増加 ・デジタル技術の活用による、電力供給の安定化、効率化、2℃シナリオでの省エネ進展 ・企業、個人などのエネルギー供給・需要双方の多様化、2℃シナリオでの再エネ増大 ・4℃シナリオ下における自然災害の増加懸念 ・無電柱化推進法への対応（防災など）	・再生可能エネルギーの普及拡大 ・グリーン関連製品拡大 ・高効率電力システム関連製品 ・デジタル技術活用の推進 ・電線／ケーブルなど社会インフラのレジリエンス強化
不動産	デジタル技術活用の推進 ・ZEBなど環境影響配慮のニーズ	・環境配慮を要求するテナントの獲得と維持

気候変動対応

フジクラグループの新たな4つの取り組み



自社とサプライチェーンの排出削減活動

工場CO₂排出総量ゼロ：フジクラグループ環境長期ビジョン2050では、チャレンジのひとつに「2050年に工場からのCO₂排出ゼロにチャレンジする」を掲げています。その達成に向けたCO₂排出量削減に向けてロードマップを設定し、省エネルギーや脱化石燃料の活用など、具体的な施策を推進していきます。

サプライチェーンの脱炭素推進：カーボンニュートラルの実現に向けて、自社およびグループの取り組みを推進することに加え、サプライチェーンを含めた取り組みも始めています。フジクラグループは2023年7月にSBT認定を取得しました。

2024年度の主な取り組み

また、2023年に、2030年度までにScope1と2を33%以上削減、Scope3を15%以上削減（ともに2020年度比）とい

フジクラグループ環境長期ビジョン2050の4つのチャレンジの中でも特に「工場CO₂排出総量2050年ゼロチャレンジ」を重要視し、その取り組みを発展させ、さらなる4つの取り組みを推進しています。



製品・サービスを通じた社会全体の削減への貢献

再エネ導入推進：フジクラグループは、RE100に加盟し事業活動に必要な電力を100%再生可能エネルギーにすることを目指しています。2050年に電力の100%再生可能エネルギー化を目指し、中期目標として、2030年に45%、2040年に90%を設定し取り組みを進めています。

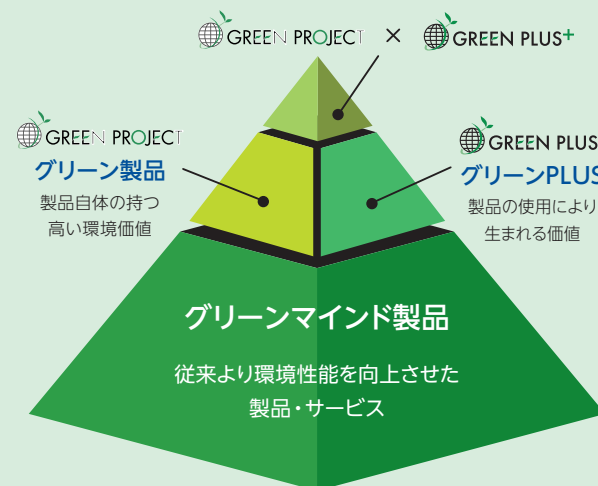
環境配慮型製品の拡大：製品のライフサイクル全般において環境配慮性を評価し、基準を満たした製品はグリーン関連製品として認証しています。また、環境面で優れており、かつ社会課題解決に寄与する製品を新たにグリーンPLUSとして認証しています。これら環境配慮型製品の拡大に努めていきます。

う目標を設定しました。この目標は、SBTより認定を取得しています。2024年度の主な取り組みは下記になります。

① 自社のCO ₂ 排出量の削減	省エネ	生産性向上と事業競争力を高める革新的なもののづくりの開発、従来型省エネ活動の積極展開
	創エネ	太陽光発電を用いた再生可能エネルギーの導入済み（国内2拠点）、導入中（海外3拠点）
	購エネ	RE100等の要件を満たす適切な環境証書と再エネの調達
② サプライチェーンで発生するCO ₂ 排出量の削減	資源の再利用を推進	
	主要原材料メーカー数社にCO ₂ 排出量削減に関するアンケートを実施	
③ 製品のカーボンフットプリント削減	一部の製品にてライフサイクルアセスメントを開始	
	環境配慮型製品の開発	

環境配慮型製品の拡大

フジクラグループでは、2011年度以降累計で4,157製品の環境配慮型製品（グリーン関連製品）を登録しています。グリーン製品およびグリーンマインド製品は、製品自体の環境性能に着目した環境配慮型製品で、社内の専門委員会で認定するものです。2024年度は、新たなグリーンマインド製品として、細径化により銅資源の使用量を削減した自動車用電線など複数製品を認定しました。



B to B企業であるフジクラは、自社製品の環境性能を高めていくだけでなく、当社製品を採用いただくお客様とともに環境および社会に貢献することが重要と考えています。2024年度新設したグリーンPLUSではこの点を重視し、お客様が当社製品を選定、使用することで得られる効果に着目します。環境面に加え、社会課題に対しても貢献する製品を対象とする点が特徴で、フジクラグループがお客様とともに実現する環境貢献・社

グリーン関連製品累積登録数 2011年～2025年3月登録品	4,157件
うちグリーン製品 2025年3月現在	23件
うちグリーンPLUS製品 新カテゴリ 2025年6月現在	4件
グリーン関連製品売上比率 2024年度実績	67%

会貢献を考慮のうえ認定します。2024年度に認定した通信キャリア向け細径高密度型光ファイバケーブルは、重要な社会インフラであるモバイル通信網の拡充に貢献します。また高温超電導線材は、CO₂を発生しない次世代の発電技術であるフュージョンエネルギーの実用化に貢献します。さらに2025年6月には、スーパーコンピュータ向けサーマル製品とデータセンタ向け細径高密度型光ファイバケーブルを新たに認定しました。

グリーンPLUS製品の紹介



スーパーコンピュータ向けサーマル製品

生成AIや大規模データ解析などの高度な演算処理需要の増大に伴い、スーパーコンピュータのCPUやGPUにおける発熱が問題となっています。CPU/GPUが高温になると、自己保護機能により動作周波数が低下し、本来の性能が発揮できなくなります。このため冷却のために大きな電力が必要となります。フジクラの大容量ヒートパイプアセンブリや3Dペーパーチャンバは、電力を使用せずにCPU/GPUの冷却効率を大きく向上させます。また高性能コールドプレートは、水冷機構によりCPU/GPUをより効率的に冷却します。

その結果、スーパーコンピュータの演算性能を最大限に引き出し、医療や気象など様々な分野において、シミュレーションの高精度化・高速化を可能とします。



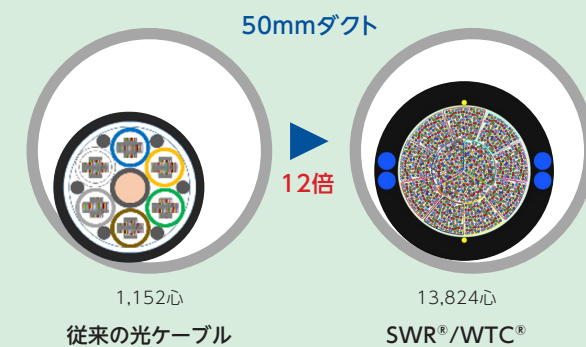
3Dペーパーチャンバ

高性能コールドプレート

データセンタ向け細径高密度型光ファイバケーブル (SWR®/WTC®)

情報通信量の飛躍的な増大に伴い、これを処理するデータセンタの増設需要が急速に拡大しています。データセンタでは無数の光ファイバが使用されます。しかし光ファイバを束ねた光ケーブルを設置できるスペースは有限で、またケーブルを通す配管ダクトの増設には費用と時間を要します。フジクラの細径高密度型光ファイバケーブル (SWR®/WTC®) は、従来の光ケーブルと同等の外径に、10倍以上の密度で光ファイバを実装することができる点が特徴です。

すなわちSWR®/WTC®は、既存の配管ダクトを増設することなく、データセンタにより多くの光ファイバを実装可能とします。その結果データセンタで処理できる情報量を高め、社会に新たな価値体験をもたらすことに貢献します。



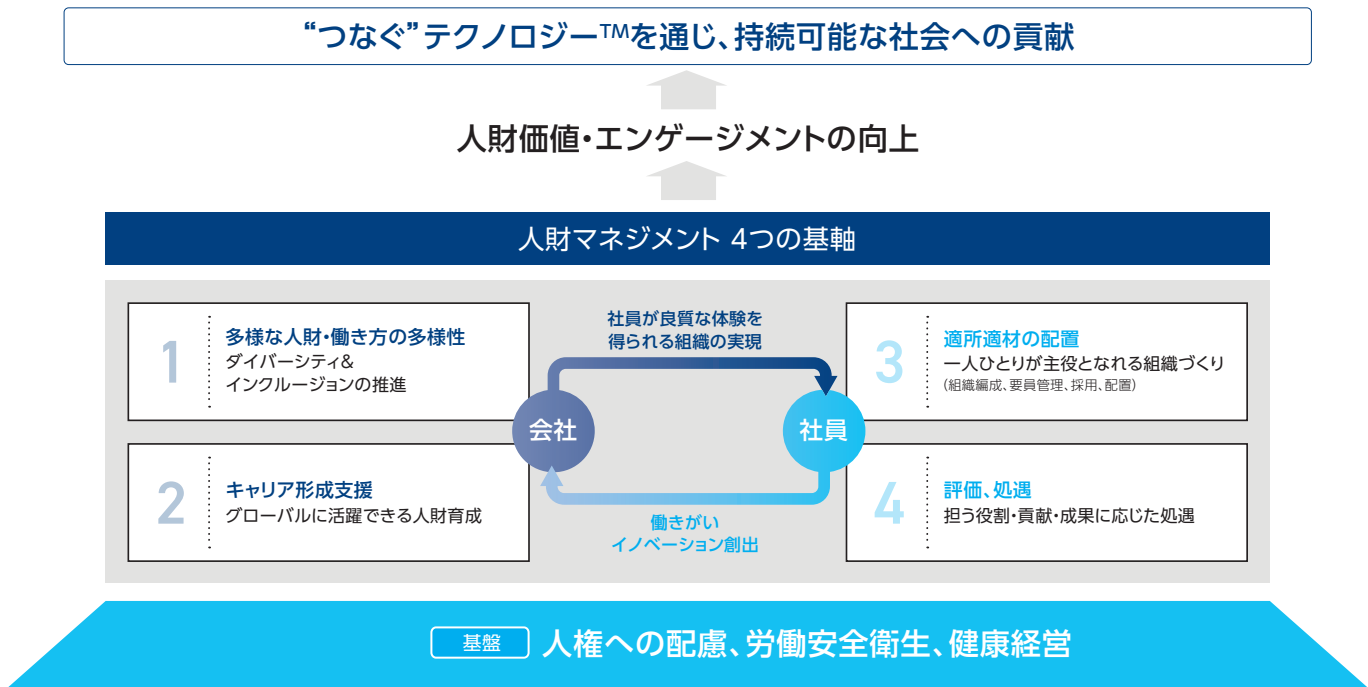
従来の光ケーブル

SWR®/WTC®

人財育成

人財マネジメントの基本的な考え方

フジクラグループは、人財価値とエンゲージメントの向上が社会的価値を創出し、企業価値の最大化につながるという確信に立ち、社員が良質な体験を得られる組織を実現していきます。また、フジクラグループが持続的に成長していくうえで、人財への投資は優先すべき最重要テーマであり、4つの人財マネジメントの方向性を基軸とし、必要な施策や取り組みを通じて会社と社員双方の“ウェルビーイング”の実現を目指します。



多様な人財・働き方の多様性

フジクラグループは、人種・国籍・性別・性的指向・性自認・年齢・障がいの有無・価値観・信条・宗教等の違いに関わらず、個性を活かしながら能力を発揮できる環境の創出に取り組んでいます。社員のニーズを尊重した多様な働き方の提供や、世界情勢ならびに各国固有の状況を踏まえ、変化に対応した働き方を常に追求し、人財価値とエンゲージメントの向上を目指しています。

柔軟な働き方の推進

フジクラが持続的に成長し、さらなる企業価値向上を図るため、多様な人財の確保・定着に向けた就労環境整備を推進しています。

テレワーク勤務制度：2020年度に従来の在宅勤務制度を改定し、テレワーク勤務の利用範囲を拡大しており、2024年度のテレワーク利用率は約44％^{*1}でした。育児・介護等の事由の有無に関わらず、幅広い層の社員が活用しており、ワークライフバランスの向上につながっています。

^{*1}＝テレワーク勤務を1日以上実施した従業員について、各従業員の労働日数を分母、テレワーク勤務日数を分子として利用率を算出し、これらの利用率の平均値をテレワーク利用率としています。

副業・兼業：一定の条件のもと^{*2}、事前に会社の許可を得た場合に副業を実施できる仕組みを導入しています。原則新卒入社4年目以上の社員が対象で、2024年度は22名から申請がありました。主な副業内容は、コンサルティング、WEBサイトの制作・運営、保有資格・専門知識を活かした仕事、家業等です。就業時間外の社外活動は自らの意思と責任で行うものという考えに立ち、多様なキャリア形成を促進するとともに、挑戦する人を応援する組織風土の醸成を目指しています。

^{*2}＝安全配慮義務、秘密保持義務、競争避止義務、および誠実義務の履行が困難となるおそれがある場合には認めていません。

採用競争力の強化

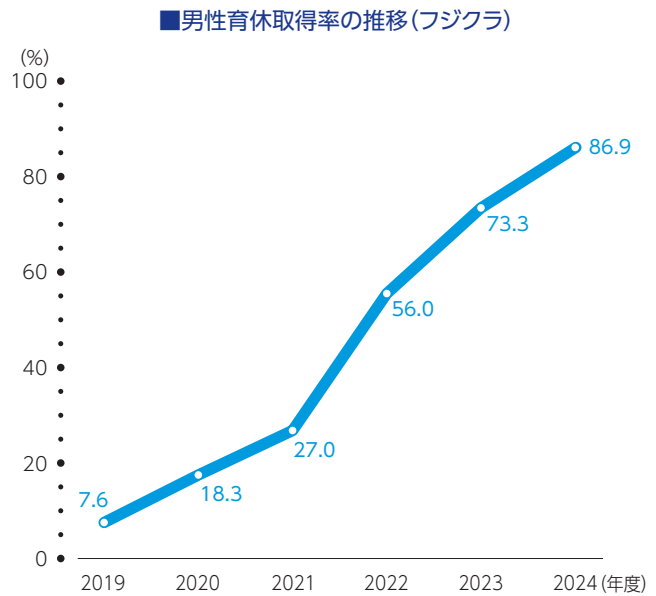
フジクラでは、持続的成長フェーズにおける事業戦略に必要な人財ニーズの高まりを受け、新卒採用とキャリア採用の両輪による採用活動に力を入れており、2024年度のキャリア採用比率は54％に達しました。採用体制の強化、SNSなどを活用した積極的な採用広報、社員紹介制度（リファラル採用）

女性活躍推進

フジクラは、女性活躍推進をダイバーシティ&インクルージョンの重点施策のひとつと位置付け、性別に関わらず、すべての社員がお互いを尊重しながら協力・協働し、新しい発想や創造的なアイデアが生まれやすい企業文化を醸成し、企業価値を高めることを目指しています。2024年度の女性管理職比率は5.1％、係長級的女性割合は19.5％でした。積極的な採用活動や働きやすい職場環境の整備により、管理職候補の母集団形成が進んでいます。女性管理職比率の向上には、女性自身のキャリア形成の不安を解消するだけでなく、マネジメント側の意識改革や計画的な育成・登用が課題であり、今後も継続的に取り組みを推進していきます。

誰もが仕事と育児を両立しやすい職場環境の整備

フジクラは、性別に関わらず仕事と育児が両立できる環境をさらに充実させ、誰もが働きやすい職場づくりを実現するこ



の促進、ダイレクトリクルーティングなど、多角的な取り組みを通じて、幅広い人財にアプローチしています。また、当社自体のことを広く知っていただくためのテレビCM等を活用した広報活動も強化しており、これらの取り組みによって、応募者数の増加などの効果が表れ始めています。

■目標と実績(フジクラ)

	指標	2023年度	2024年度
従業員に占める女性比率		15.5%	15.7%
平均勤続年数	男性	18.3年	18.9年
	女性	17.3年	17.0年
新卒採用(総合職)における女性割合	事務系	75.0%	60.0%
	技術系	15.4%	9.5%
	目標：事務系50%以上、技術系10%以上 ^{*1}		
係長級に占める女性比率		16.5%	19.5%
	目標：2025年度までに16.0%以上 ^{*1}		
管理職に占める女性比率	定年後再雇用者を含む	4.5%	4.6%
	定年後再雇用者を含まない	4.8%	5.1%
	目標：2025年度までに5.6%以上(定年後再雇用者を含まない) ^{*1}		
有給休暇取得率		69.6%	69.4%
	目標：2025年度までに70% ^{*1}		

^{*1}＝女性活躍推進行動計画で策定した目標値

とを目指し、性別役割分担意識や、少子化・労働力人口等の社会的課題の解消にもつながる男性育休取得の推進に積極的に取り組んでいます。

2024年度の男性育休取得率は86.9％（前年度比＋13.6％）となり、平均取得日数は91日（前年比＋40日）と、取得期間の長期化が進みました。特に、1ヵ月以内の取得者が多かった2023年度に比べ、2024年度は1ヵ月超から3ヵ月の取得者が全体の約4割を占めるまでに増加し、より長期の取得がしやすくなったことが成果として挙げられます。

■主な取り組み

- 男性社員向け、管理職向けの育休ハンドブック発行
- 育休相談窓口の設置
- 配偶者の妊娠を申し出た社員に対し、上司が個別面談を実施
- 人事担当者による育休取得者への個別説明の実施
- 男性育休推進研修（父親学級・管理職研修）の実施

人財育成

障がい者雇用

フジクラグループは、社会的責任とノーマライゼーション（障がい者や高齢者と一緒に助け合うこと）実現の観点から、障がい者雇用を推進し、定着して活き活きと働くことができる取り組みを続けています。また、誰もが活躍できる企業を目指し、2015年には当社の100%出資の子会社として佐倉事業所内に株式会社フジクラキューブを設立し、グループ全体の障がい者雇用の促進を図るとともに、活躍を推進しています。

当社の特例子会社である株式会社フジクラキューブは、厚生労働省の「障害者雇用に関する優良な中小事業主に対する認定制度」（もにす認定制度）に基づく「もにす認定事業者」として2023年度に認定されました。

■主な取り組み

採用	採用選考時にヒアリングシートを活用。応募者の障がい特性を事前に把握することでミスマッチを解消
配属前	配属先の上司や同僚に対して事前研修を実施
フォローアップ	人事担当者が本人や上司に対し、年1回程度個別面談を実施
相談窓口	障がい者本人、職場の上司・同僚が利用できる外部相談窓口を設置



■人財育成に関する実績（フジクラ）

指標等	2023年度実績	2024年度実績
自発的な研修受講／試験受験延べ人数*1	1,327名	1,534名
キャリア面談の実績	51名	52名
経営人財育成プログラム受講者数*2	125名	136名
総合職に占める海外勤務割合（経験者数）	20.6%（296名）	19.7%（288名）

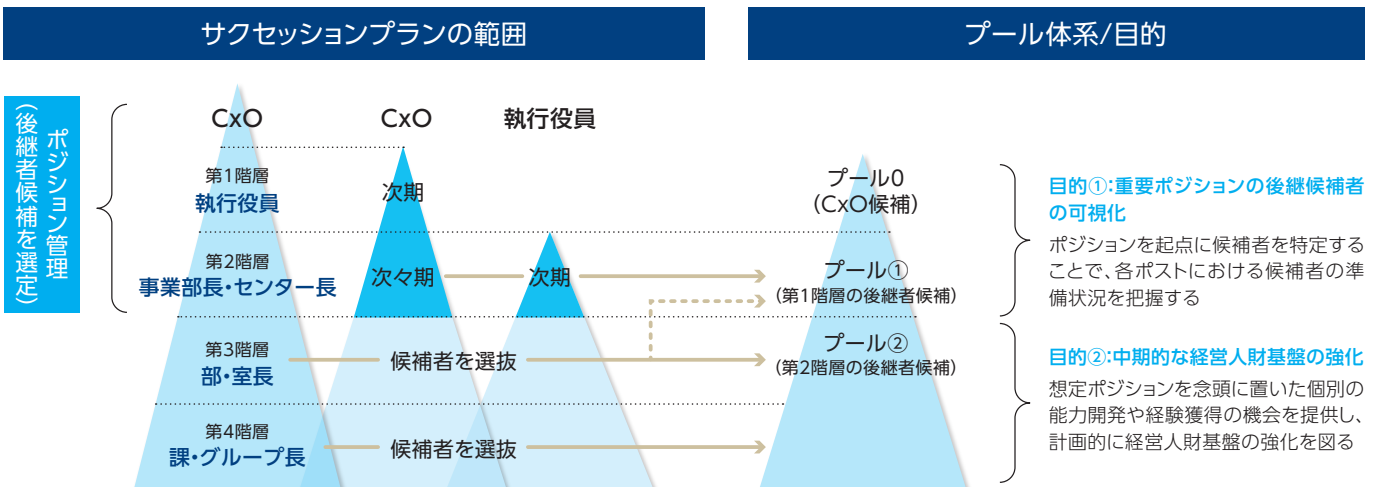
*1＝TOEIC等の試験受験、オンライン英会話／学習ツール・社外講習・通信教育の受講など
*2＝2020年度以降に本プログラムを受講した人数の累計

	階層別研修				非階層別研修				
	必修研修	経営人財育成（選抜型）	キャリア開発支援	カフェテリア研修	グローバル人財育成			各部門主催研修	その他
管理職	新任執行役員研修	経営人財育成プログラム		オンライン学習動画サービス	海外赴任者研修	TOEIC費用補助・オンライン英会話プログラム・英語学習サービス	日本語研修	ハラスメント防止	部門内専門教育
	グループ会社新任役員研修							内部通報	
	新任グループ長研修							独占禁止法	
	新任管理職研修							品質コンプライアンス	
企画専門職	契約・法務基礎		30代向けキャリアデザイン研修					輸出管理	外部派遣研修
	コンプライアンス							インサイダー取引	
	会計							腐敗防止	
	ロジカルシンキング 新入社員研修							情報セキュリティなど	

経営人財の育成

フジクラは、2019年より次世代の経営者となり得る経営人財を継続的に輩出することが、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するとの考えに立ち、選抜型の

経営人財育成プログラムを運用しています。研修の提供や経験の付与を通じて、安定的に経営者候補となる人財が輩出されるよう取り組んでいます。



適所適材の配置

フジクラでは社員が自ら手を挙げて特定のポジションへの異動を申請することができるキャリアチャレンジ制度を導入しています。社員一人ひとりの自主性を促し、自律的な組織をつくることでイノベーションの創出につながることを期待してい

評価・処遇

フジクラの人事制度においては職種と役割に応じた評価・報酬制度を導入しています。国籍、性別、新卒／キャリア入社等で、昇格や処遇に差を設けていません。また、人事評価（考課）においてもエクイティ（公平性）を重視することで、社員各人が備えている能力を最大限発揮できる環境の整備に努めています。

健康経営の推進

フジクラグループは「企業の競争力はそこで働く社員の良好な健康状態が基盤となる」という考えのもと、社会に必要とされる企業であり続けるためには社員の「健康」が重要な資源であると認識し、2014年に「フジクラグループ健康経営宣言」を発表しました。社員一人ひとりのヘルスリテラシーの向上を目指すとともに、安心して、活き活きと働けるようメンタルヘルス対策や健康保険組合とのコラボヘルス推進にも力を

ます。また、当社はグローバルに事業を展開していることから、各国、地域の商習慣に精通した人財の必要性が高く、早期から海外駐在の経験等を積むことができる環境を備えており、グローバルで活躍できる人財の輩出に力を入れています。

処遇改善の取り組み

フジクラでは、経済情勢、物価動向、マーケット水準および当社の経営状況等を踏まえ、適正な処遇の実現に取り組んでおり、2025年春季交渉の結果、賃金6%超（組合員平均）の引き上げを行いました。

入れており、昨年度に引き続き「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」に認定されました。



特集：新規事業創出に向けた取り組み「特命プロジェクト部」

「特命プロジェクト部」とは

2020年より社員に対し、新規事業や既存事業強化のためのアイデアを募集する取り組みを継続しており、2024年度より提案されたアイデアの事業化を推進するための組織として「特命プロジェクト部」を創設しました。現在、5つのプロジェクトが事業化に向けて進捗しています。

取り組みの狙い

新規事業創出の活性化

中長期的に持続的な成長を実現するためには、新規事業の創出が不可欠であり、それを実行できる人財と事業化を進められる体制づくりを進めました。

次世代人財の育成

この取り組みではアイデアの発起人を中心としてプロジェクトを進めています。これは企画を提案し、審査が通れば、役職や年次を問わず自ら事業化が可能で、若手社員でもプロジェクトが始められます。それによりモチベーションを高め、事業化経験を通して次世代人財の育成を進めることを狙っています。

事業化スピードの加速

少人数のプロジェクトチームを組み、予算化。意思決定の迅速化およびスモールスタートで事業化のスピードを速めます。

組織体制の構築

主担当者を既存業務から切り離し、専任体制にすることで時間と予算を確保。また、全社のリソースを活用することで事業の成功の確度を高めるために、事業部門内ではなく経営戦略部門に「特命プロジェクト部」を設置し、さまざまな部門と連携しやすい組織体制を構築。

特命プロジェクトテーマ例

SWF市場創造プロジェクトについて

SWF (Spider Web Fiber) は、当社の間欠接着型光ファイバリボン技術「SWR®」を活用した新製品であり、世界中の単心ファイバユーザーであるケーブルメーカやエンドユーザーに対して、TCO (Total Cost of Owner Ship)削減や利便性向上といった価値を提供します。

SWFが目指すのは、通信インフラのバリューチェーン全体で好循環を生み出す新たな市場の創造です。中国やインド勢による激しい低価格競争が続く光ファイバ・ケーブル市場において、SWFは革新的な技術力と高い生産性を武器に、高品質かつ高付加価値な製品を提供し、市場のゲームチェンジャーとして期待されています。これにより、通信インフラ全体の低コスト化、省資源、省労働力化が進み、社会的価値の創出が見込まれます。

多様な経歴を持つメンバーが、事業戦略の立案から顧客開拓・製品開発までスピード感を持って推進し、トップマ



SWF市場創造プロジェクトメンバー（写真左から）
西村和洋、鈴木悠介、佐島由恵（プロジェクトリーダー）、岡本潤

ネジメントとの直接議論や全社横断・海外拠点の全面バックアップのもと、新市場創出に挑戦しています。

この経験は社会人として大きな財産と考えており、チャレンジ精神を持って情報通信分野の未来に貢献していきたいと考えています。

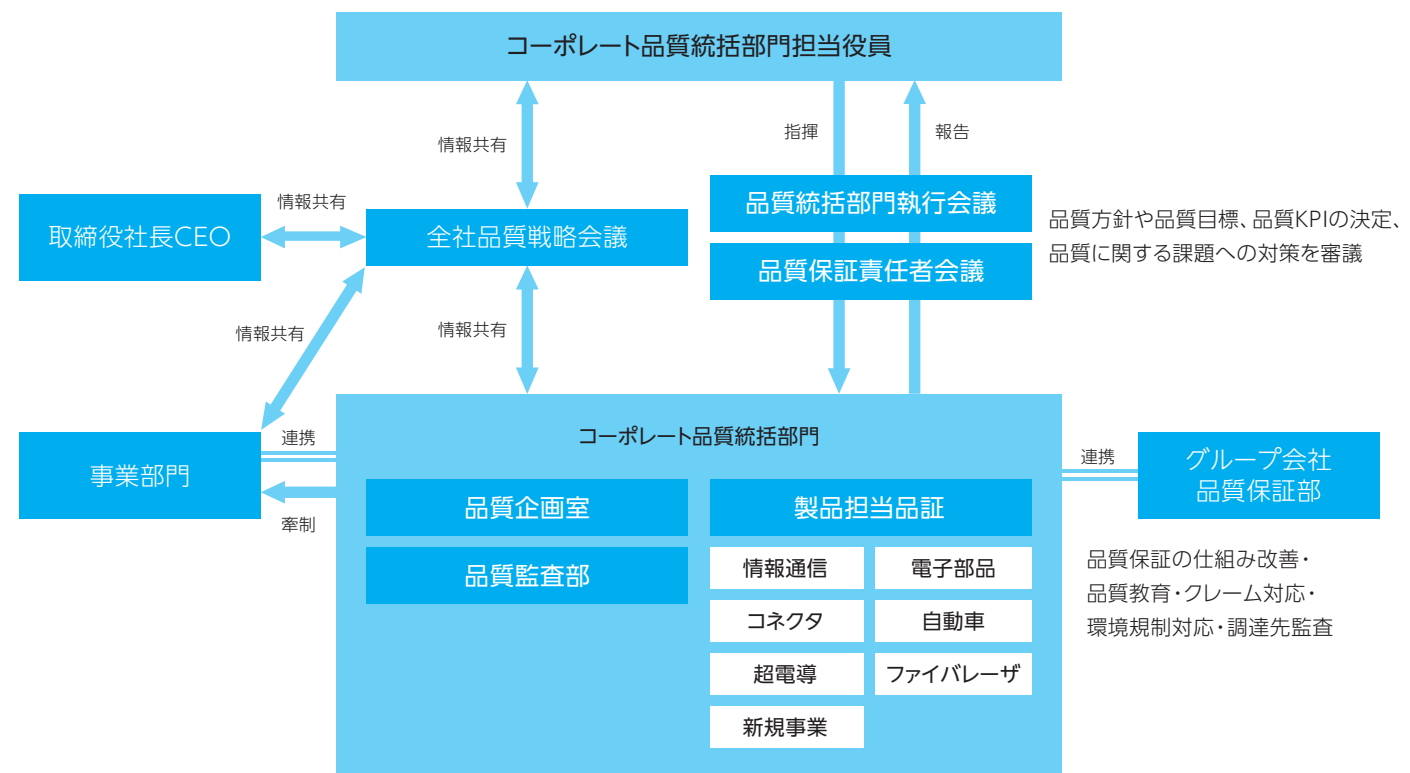
品質保証

フジクラは、ISO9001、IATF16949、ISO13485などの国際規格に基づく品質マネジメントシステム（QMS）を構築・運用し、社会やお客様の期待に応える製品とサービスの提供に努めています。当社は「品質保証のあるべき姿」を定め、法令やお客様との合意事項を遵守し、品質に関する問題を発生させないよう品質目標の達成に向けた取り組みを続けています。品質に関する問題を検知した場合には、速やかにお客様に報告し適切に対処するとともに、経営層に共有する仕組みを整え、是正措置を確実に実施し再発防止に努めています。

品質保証体制

フジクラのコーポレート品質統括部門は、品質コンプライアンスの重要性を認識し法令やお客様との合意事項を遵守するため、事業部門（営業部門、設計部門、製造部門等）からの干渉を受けずに、適切に事業部門を監督、牽制するため、事

業部門から独立した組織として運営しています。グループ会社においても、品質保証を担当する組織は製造や技術部門から独立した組織とし、コーポレート品質統括部門と連携した活動を行っています。



品質保証のあるべき姿に向けた取り組み

フジクラグループは、2018年に発覚した品質問題の再発防止策として、2019年4月25日に公表した方針に基づき、ガバナンス改革を推進してきました。さらに、品質コンプライ

アンスの徹底を図るため、品質保証の独立性強化および品質保証業務の電子化を柱とした「品質保証のあるべき姿」の実現に向けた取り組みを継続しています。

サプライチェーンマネジメント

基本的な考え方

フジクラグループの事業は、原材料・部品や設備を供給いただくお取引先の皆様によって支えられています。公平公正で誠実な調達活動を通じ、お取引先との強固な信頼関係を築くために、フジクラグループは、「フジクラグループ調達基本方針」を制定しています。

また、「フジクラグループ調達購買部門行動規範」を制定して、自らの行動を厳しく律しています。さらに、国内グループ各社も含め下請法講習会を定期的に行うなど、コンプライアンスに対する取り組みを継続しています。

フジクラグループ調達基本方針

①公平公正な取引引き	公平・公正で自由な競争の原則に基づき、グローバルに優良なお取引先を求めます。お取引先の選定は、価格・品質・納期・安定供給力・技術力・信頼性等の観点から公正な評価に基づいて行います。
②相互信頼を基盤とした協力関係	信義・誠実の原則を守り、共存共栄の理念のもとに、お取引先との相互協力関係を築く努力をします。お取引引き上知り得た情報は、許可なく第三者に開示しません。
③法令、社会規範の遵守	各国の諸法規を遵守し、企業倫理、社会規範に則った取引引きを行います。
④環境への配慮	地球環境保全、持続可能な社会の実現に貢献するため、お取引先とともに環境負荷低減を目指して環境マネジメントに取り組みます。

フジクラグループCSR調達推進体制

企業のグローバル化が加速している昨今、企業の調達活動に求められる社会的責任の重要度はますます高まっています。フジクラグループでは、CSRに関する社内会議を定期的に開催しており、関連法規の説明と遵守やサプライヤ管理の取り組みなどについて共有しています。また、その際に、ESGに関するテーマの増加に合わせ、紛争鉱物などサプライチェーンにおける人権デューデリジェンスの重要性や、気候変動対応に関する情報など、お取引先の皆様と共有すべき

テーマも検討しています。こうした会議を通じて調達担当スタッフの能力強化につなげています。また、お取引先の皆様と直接対話する場として「フジクラグループ パートナーズ・ミーティング」を毎年開催しており、直接的なコミュニケーションを通じて、フジクラグループのCSR調達にご理解をいただくなど、サプライチェーン全体でCSR調達に取り組んでいます。

サプライヤ評価制度

Q（品質）、C（コスト）、D（納期対応）、D（開発貢献度）、M（マネジメント）の観点から、お取引先の皆様を公平公正に評価し適切なサプライヤレイアウトを実現するため、フジクラグループでは2016年度よりサプライヤ評価システムを導入

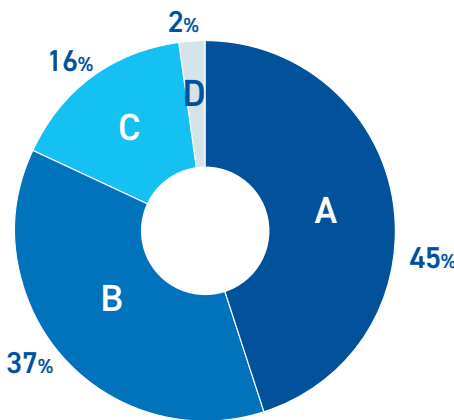
しています。現在、実施の範囲を拡大しており、高評価のお取引先の皆様とはより深いパートナーシップを構築していきます。

CSRサプライチェーンアンケート

フジクラグループでは、サプライチェーンにおけるCSR活動の実態を把握するため、主要なお取引先に対して、定期的にCSR調達セルフ・アセスメント質問票および調達部アンケートを行っています。アンケートの結果は、お取引先にフィードバッ

■CSR調達セルフ・アセスメント質問票集計結果2024年度

評価	点数区分	社数	割合
A	90点以上	51	45%
B	61～89点	42	37%
C	60点以下	19	16%
D	60点以下で重大リスク項目(人権)の点数が低い	2	2%
	計	114	100%



パートナーズミーティング

CSR調達の推進と浸透には、お取引先の皆様との直接対話が欠かせません。フジクラグループでは、東京、上海、バンコクで「フジクラグループ パートナーズミーティング」を対面式で開催し、お取引先の皆様の理解と協力を得てサプライチェーン全体でCSR調達に取り組んでいます。

パートナーズミーティングでは、参加いただいたお取引先の皆様に、フジクラグループの経営計画や調達方針、CSR調達ガイドラインの説明を通して、お取引先の皆様に調達活動への理解、協力をお願いしています。サプライチェーンにおけ

くし、情報の共有を図っています。

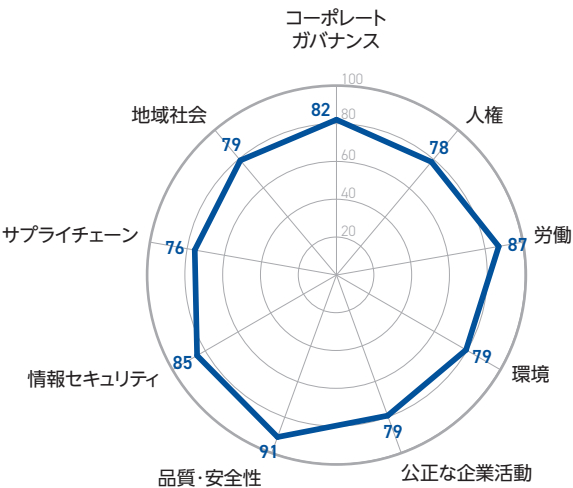
■コーポレートガバナンス ■人権 ■労働 ■環境

■公正な企業活動 ■品質・安全性 ■情報セキュリティ

■サプライチェーン ■地域社会

■評価点数2024年度

コーポレートガバナンス	人権	労働
82	78	87
環境	公正な企業活動	品質・安全性
79	79	91
情報セキュリティ	サプライチェーン	地域社会
85	76	79



る人権デューデリジェンスの重要性や、気候変動対応に関する情報提供など、ESGに関するテーマについてもお取引先の皆様と共有しています。

■2024年度参加実績（対面式開催）

	東京	上海	バンコク
社数	121	26	204
人数	185	37	223

人権の尊重

基本的な考え方

フジクラグループでは、グローバルに事業活動を行ううえで、世界人権宣言などで定める基本的人権を尊重することを「フジクラグループ人権方針」の中で明示しています。

また、人権に関する方針や施策の立案にあたっては、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」「OECD多国籍企業行動指針」「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」「国際労働基準」などの国際的な原則も参照し、人権に対する理解の促進と実現に努めています。

<https://www.fujikura.co.jp/sustainability/human-rights/>

人権デューデリジェンスの推進

フジクラグループでは、フジクラグループ人権方針に基づき、内部通報制度やお取引先とのパートナーズミーティングを通じ、人権問題が顕在化した場合には、対策を講じています。「ビジネスと人権に関する指導原則」に示されている手順に従って、人権デューデリジェンスの体制づくりを進めています。

想定される人権リスクの特定と定期的な精査

フジクラグループは、人権に関する国際的なガイダンスや顧客からのアンケートおよびESG評価機関の調査票などを活用し、事業活動を通じて起こりうる人権リスクの整理と定期的な精査を行っています。

■フジクラグループの事業活動に関わると想定される人権リスク

事業活動	調達	製造	販売
人権リスク	児童労働、強制労働、優先的地位の濫用、差別、賃金の不払い、不当解雇、安全衛生など	労働安全衛生、労使関係、外国人労働者、結社の自由、ハラスメントなど	製品の安全・品質や意図しない利用による人権侵害など
ステークホルダー	サプライヤ、地域社会	グループ社員	顧客、地域社会
事業への影響	安定的な調達への影響や顧客喪失リスク	エンゲージメントの低下	ブランド価値の棄損
リスク把握	パートナーズミーティングを通じたサプライヤとのコミュニケーションやアンケートの実施	内部通報制度の活用や専門部門による内部監査、顧客からのRBA監査対応	人権関連法案の動向把握

人権教育の実施

フジクラグループでは、「フジクラグループ行動規範」の役員を含む全社員への浸透活動を通じて、人権尊重意識の醸成と人権問題への理解を促進することを目的に啓発活動を行っています。

■2024年度の主な実施内容

対象	実施内容	受講率
フジクラ	社員向け人権教育(eラーニング)	89.7%
	ハラスメント防止教育(eラーニング)	98.8%

IRの取り組み

フジクラは、持続的な企業価値の向上に向けて、

- 株主・投資家の投資判断に資する情報を公平かつ継続的に開示する
 - 株主・投資家との建設的な対話を行う
 - 対話を通じて得られた意見等を経営層にフィードバックし経営の高度化に貢献する
- の3つをIR活動の方針としています。

株主・投資家との対話

取締役社長CEO、取締役CFO、IR担当役員、IRおよびサステナビリティ担当が、株主や投資家と対話を行っています。2024年度は、年間487件の個別対話を行ったほか、フジクラグループに対する理解をより深めていただくため、スモールミーティングやカンファレンスへの積極的な参加、事業説明

会の実施などに加え、取締役CTOによるサステナビリティ説明会や要望の高かった工場見学会を新たに実施しました。また、個人投資家向けの説明会にもCEOが登壇しました。対話で得られた意見は、四半期に一度「IR報告書」としてまとめ、取締役・執行役員・各事業部門長に配信しています。

■2024年度の主な活動

	活動内容	開催回数	登壇者
機関投資家・アナリスト向け	決算説明会	4回	CEO、CFO
	決算フォローアップミーティング	2回	CEO、CFO
	スモールミーティング	11回	CEO、CFO、IR担当役員、IR担当
	海外ロードショー(米国・英国・アジア)	3回	CEO、CFO、IR担当役員
	カンファレンス	2回	CEO、IR担当役員
	サステナビリティ説明会	1回	CTO
	事業説明会	4回	情報通信部門執行役員、超電導事業推進室長
	工場見学会	2回	光ケーブル開発部長ほか
	SR面談	13件	法務担当、IR担当、サステナビリティ担当
個人投資家向け説明会	アナリスト・投資家との対話	約500件	CEO、CFO、IR担当役員、IR担当
		1回	CEO

佐倉事業所見学会



2025年3月にアナリスト・国内機関投資家向けに佐倉事業所の見学会を開催しました。当日は、光ケーブル開発部長をはじめ、光ファイバや光ファイバケーブルなどの生産部門の担当者から製造工程に関する説明が行われました。

個人投資家向け説明会



2025年1月に、大和インベスターリレーションズ株式会社主催の個人投資家説明会に出稿。約1,000名の個人投資家が参加。

ガバナンス

コーポレートガバナンス

その他の委員会等

フジクラグループでは、主に以下の委員会等を設けてそれぞれ運営しています。また、常勤監査等委員は、業務執行取締役による執行を監督する立場からそれぞれの会議体に出席して適宜質疑等を行っています。

名称	概要	構成	開催数
経営執行会議	フジクラグループの業務執行に関わる重要な案件について、報告・討議、情報共有を行う機関です。	議長：岡田CEO 業務執行取締役および 執行役員全員で構成	47回
経営革新委員会	フジクラグループの経営資源の効率化・事業ポートフォリオ最適化、費用削減による効率性向上、販売・購買力強化による収益性向上の推進機関です。		21回
リスクマネジメント委員会	フジクラグループの業務上のリスクの観点から業務執行体制および執行状況を検証し、損失の発生を防止・評価、方針の策定、内容の共有化等を行う機関です。		3回
サステナビリティ推進委員会	フジクラグループの持続的な成長の実現に向けたサステナビリティに関する基本方針、個別の施策、それらの推進状況、外部発表、その他重要事項の討議・推進等を行う機関です。		3回
コンプライアンス委員会	フジクラグループにおけるコンプライアンスに関して、経営層への情報共有および課題討議、マネジメントシステムの構築・維持・管理、ならびに浸透・啓発活動の推進を行う機関です。	全社外取締役	2回
独立社外取締役会議	全社業務執行に関わる重要な案件について、報告・討議、情報共有を行うとともに、社外取締役間の情報交換・認識共有等を図り、必要に応じて提言するための機関です。 ※第177期定時株主総会後より設置		－

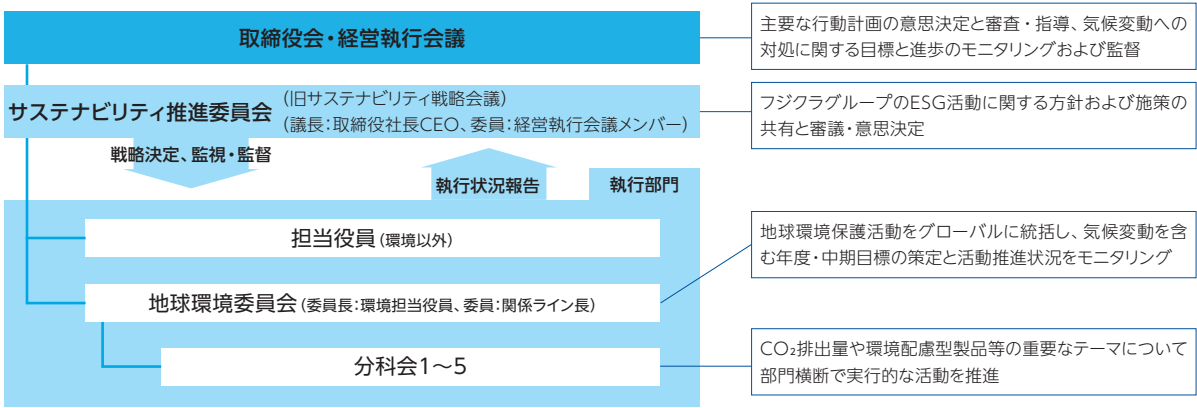
開催回数は2024年度実績

サステナビリティガバナンス

フジクラグループは、社内規程に基づきサステナビリティガバナンスの整備を進めています。

サステナビリティ推進委員会（以下、本委員会）は、ステークホルダーが要請するESGの視点を盛り込んだサステナビリ

ティ戦略の立案およびその業務執行の監視・監督のための、報告・討議と情報共有を行っています。本委員会の議長は取締役社長CEOが務め、取締役（一部の取締役および社外役員除く）および執行役員で構成されています。



2024年度の開催実績

	経営執行会議にて討議		経営陣との討議	CEOとの討議
開催実績	2024年8月、9月	2024年12月	2025年3月	2024年5月～2025年3月
討議内容	統合報告書2024の内容について	サステナビリティ推進体制 地球環境委員会役割について	左記見直し案について	■ 理念体系・マテリアリティの検討方法について ■ 理念体系の検討 ■ 各事業の目指す姿の検討

※サステナビリティ推進委員会の体制見直しを検討中であるため、構成メンバーが同じ経営執行会議にて討議を実施。

取締役会議長メッセージ

新経営体制で取締役会のさらなる実効性向上を目指す

取締役 常勤監査等委員（監査等委員会委員長） 成毛 幸二

フジクラグループは2025年度を最終年度とする中期経営計画を1年前倒しとなる2024年度でおおむね達成しました。2025年度を一層の飛躍のための重要な年度と位置付け、現中期経営計画の完遂および次期中期経営計画の策定・遂行に向け、新たな経営体制をもってあたることとしました。

新経営体制では、業務執行取締役にについては引き続きCEO、CTOおよびCFOの三頭体制を維持し、主として監督機能を担う社外取締役にについては、監査等委員でない取締役3名と監査等委員である取締役3名に分けております。前者には経営に関する知見を活かし、次期中期経営計画に対する監督・助言に集中していただき、後者には各種専門的な知見による監査・監督に集中していただくことで、それぞれが有する知見や専門性をより効果的に発揮できると考えたものです。経営に関する知見を活かした社外取締役からの監督・助言の強化は、昨年度の実効性評価においても課題として認識していた項目であり、今回の新経営体制で改善・強化を図る所存です。

新経営体制での社外取締役6名のうち5名が新任となったことから、取締役会の実効性の維持・向上に向けて、今年度は、新任社外取締役に当社の現状と課題をより理解いただくために、各事業部門からの現況説明や主要拠点の視察を積極的に進める予定です。

また、監査等委員でない社外取締役と監査等委員である社外取締役の間で、経営状況等の情報提供に偏りが生じないように、取締役会議長および監査等委員会委員長として十分に留意していきます。

その取り組みの一環として、今期より独立社外取締役会議を定期的に開催し、取締役会で予定されている議案の事前説明を含め、全社業務執行に関わる重要な案件について、報告・討議・情報共有を行い、社外取締役間の情報交換・認識共有等を図っていただきます。この会議の運営を取締役会議長として積極的に支援してまいります。

取締役会議長は、社内取締役と社外取締役をとりまとめ、執行と監督の双方の見地から取締役会の深度ある議論を促進する役割を担っています。新経営体制での取締役会において活発かつ有効な議論が行えるよう、社外取締役への事前の情報提供を適切に行い、積極的に発言できる雰囲気づくりにも配慮し、今後の当社のさらなる取締役会の実効性向上とガバナンスの強化に努めてまいります。



取締役に對するトレーニング方針

フジクラでは、取締役および監査等委員がその役割・責務を適切に果たすために必要なトレーニング（社内外の研修やセミナー等）や情報提供を適宜実施しています。新任の社外取締役にについては、会社概要、企業理念、経営状況、コーポ

レート・ガバナンスに関する事項および各種役員関連規程等の説明を行っています。また、当社の理解を深めることを目的に、当社の事業活動、業界の動向、当社の経営環境等の説明等を実施しています。

ガバナンス

取締役および執行役員のスキルマトリクス

以下は、25中期の目標達成および次期中期経営計画の策定・遂行に向けて必要と考える主なスキルと、各取締役および取締役でない執行役員が保有するスキルを示しています。＊1

	区分	経営	企画	人財	ガバナンス	グローバル	財務会計	R&D	技術	法務／コンプラ	サステナビリティ	事業経験＊2	ジェンダー
監査等委員でない取締役													
岡田直樹	CEO	○	○		○			○	○			I、S、C	男性
坂野達也	CTO							○	○			I、S、C	男性
飯島和人	CFO					○	○						男性
吉川恵治	独立社外	○		○		○							男性
小池利和	独立社外	○	○			○					○		男性
柳瀬英喜	独立社外	○				○							男性
監査等委員である取締役													
成毛幸二	常勤					○	○					I、T	男性
山田保裕	独立社外	○	○		○	○							男性
田邊るみ子	独立社外						○						女性
中村明日香	独立社外				○		○				○		女性
取締役を兼任しない執行役員													
浜砂 徹	経営戦略		○		○	○					○	I、S、T	男性
新堂桂子	コーポレートガバナンス				○					○			女性
森 祐起	コーポレートスタッフ			○									男性
川西紀行	情報通信							○	○			I、S	男性
福原純二	電子部品コネクタ					○						S、T	男性
那須秀一	自動車					○			○			T、C	男性
萬玉哲也	生産技術					○			○				男性

＊1 各自が保有するスキルのうち、現在フジクラが重要と考える項目に○を付けています。

＊2 「事業経験」は、25中期で示した事業領域等に対応したものとしています。

I＝情報インフラ (Information Infrastructure)
革新的な光技術をベースとした光配線ソリューションと、将来の高速無線通信技術によって、デジタル化社会実現のための情報通信インフラ基盤の構築に貢献します。

S＝情報ストレージ (Information Storage)
ユニークな電子部品技術や超高速密度光配線技術で、膨大なデータをストレージするための大容量なコンポーネントやデータセンタの構築に貢献します。

T＝情報端末 (Information Terminal)
高精度な電子部品や配線・実装技術で、高速大容量かつ高機能な情報端末の進化に貢献します。また、自動車を情報端末とも捉え、CASEの実現・進化に貢献します。

C＝カーボンニュートラル (Carbon neutral)
持続可能な社会の実現に向けた取り組みとしてのカーボンニュートラルはビジネス創出の好機でもあることから、当社の持つ超電導技術などの事業化を推進します。

ガバナンス

取締役の報酬等

監査等委員でない取締役の報酬の決定方針および報酬等の決定にあたっては、取締役会の諮問機関である報酬諮問委員会（人事担当取締役および3名の社外取締役で構成し、委員長は社外取締役としています。）の答申を経て、取締役会で決議することとしています。

監査等委員である取締役の報酬の決定方針および報酬等の

取締役報酬の決定に関する方針

フジクラグループは取り扱い製品が多種多様なだけでなく、グローバルに事業を展開しており、取締役の業務も高度で多岐にわたります。このため、取締役の報酬の水準はこれから業務に対応しうる優秀な人財にふさわしいレベルであることを基本とし、複数の調査機関による主に上場会社を対象とした調査結果を参考に、具体的には、以下の3つの区分で取締役の報酬を構成しています。客観的な指標と評価に基づ

1 基本報酬

取締役の監視・監督機能に相当する部分として、役位・グレード別の固定額とします。

2 短期業績連動報酬

全社業績または管掌部門の業績に応じた役位・グレード別の基礎額を設定し、一定の指標（営業利益率、株主資本利益率（ROE）、投下資本利益率（ROIC））に基づき、当該基礎額の0%から200%の範囲で支給することとします。

これらの指標は、「経営施策が反映されやすい指標」「株主への利益還元度と相関の強い指標」であり、フジクラグループの成長戦略と親和性の高い指標であることから採用しています。

なお、当事業年度における「短期業績連動報酬」に関わる指標の基準値として、次の2つを使用しています。

3 株式報酬

上記 1 および 2 とは別に、取締役の報酬として当社普通株式を交付するものです。取締役が株価上昇によるメリットを享受するのみならず、株価下落リスクをも負担し、株価の変動によるメリットおよびリスクを株主の皆様と共有することで、

決定については、市場環境を踏まえ、その職責に鑑みた固定報酬とし、監査等委員である取締役の個人別の報酬等の額は、株主総会で承認された報酬限度額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定することとしています。

なお、当該方針は監査等委員である取締役の協議により決定しています。

くとともに、業績への連動性を強めた報酬制度を改めて定めたものです。

なお、報酬全体に対して、業績や株価によって変動する報酬（短期業績連動報酬および株式報酬）は最大で6割程度となる見込みです。一方、業務執行取締役以外の取締役の報酬は、その役割に鑑みて固定額である基本報酬のみとし、短期業績連動報酬および株式報酬は支給しません。

- ①2023年3月期の終わりに取締役会で決議された2024年3月期の連結年度計画
- ②2023年3月期の連結年度実績
- 次の2つの観点で、これら基準値より算出した各指標と、2024年3月期の連結年度実績より算出した同指標を比較し、当事業年度における短期業績連動報酬の支給額を決定しています。
- 2024年3月期の連結年度計画に対する達成率（対応する基準値：上記①）
- 2023年3月期の連結年度実績からの成長度合い（対応する基準値：上記②）

企業価値の向上に貢献する意識を高めることを主たる目的とするものです。

なお、当該株式の交付を受ける時期は、原則として監査等委員でない取締役の退任時です。

取締役の報酬等の総額

区分	報酬等の総額	基本報酬	報酬等の種類別の総額 業績連動報酬	株式報酬	支給人員
監査等委員でない取締役	304百万円	153百万円	64百万円	87百万円	4
監査等委員である取締役 (社外取締役を除く)	30百万円	30百万円	-	-	1
監査等委員である取締役 (社外取締役)	58百万円	58百万円	-	-	4

*1 当社には監査等委員でない取締役のうち、社外取締役はおりません。
*2 当事業年度における「短期業績連動報酬」に関わる主要な指標の目標および実績値は下記のとおりです。

業績連動係数

2024年3月期の連結年度計画に対する達成率

指標の種別	2024年3月期計画	2024年3月期実績
連結営業利益	7.8%	8.7%
連結株主資本利益率（ROE）	14.4%	16.7%

2023年3月期の連結年度実績からの成長度合い

指標の種別	2023年3月期計画	2024年3月期実績
連結営業利益	8.7%	8.7%
連結株主資本利益率（ROE）	16.7%	16.7%

(注) 上記の連結業績連動指標の他、担当部門の営業利益率や投下資本利益率（ROIC）を基礎とした目標値に対する達成度等が考慮され、各業務執行取締役の業績連動報酬額が決定します。

*3 報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等

氏名	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額		
		基本報酬	業績連動報酬	株式報酬
岡田 直樹	136百万円	59百万円	32百万円	45百万円

*4 取締役会は、当事業年度に関わる監査等委員でない取締役の個人別報酬について、上記①「取締役報酬の決定に関する方針」の手続きを経て取締役の個人別の報酬額が決定されていることから、その内容が決定方針に沿うものであると判断しています。なお、監査等委員でない取締役の報酬等の決定にあたっては、報酬諮問委員会において、各取締役の業績評価、報酬水準の市場性、報酬体系および具体的な報酬額について決定プロセスの公正性および妥当性を検証することとしており、報酬諮問委員会から公正かつ妥当である旨の答申を受けています。

*5 監査等委員会は、当事業年度に関わる監査等委員でない取締役の個人別報酬について、報酬諮問委員会に出席した監査等委員から報告を受け、協議した結果、報酬諮問委員会における監査等委員でない取締役の報酬等の決定プロセスは適切であり、会社法の規定に基づき株主総会で陳述すべき特段の事項はないとの結論に至っています。

*6 取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

①監査等委員でない取締役の報酬額は、2017年6月29日開催第169期定時株主総会において年額600百万円以内と決議しています。また、当該金銭報酬とは別枠で、同定時株主総会において、株式報酬の額を年額120百万円以内、株式数の上限を年285千株以内（社外取締役は付与対象外）と決議しています。同定時株主総会終結時点の監査等委員でない取締役の員数は9名（うち、社外取締役はおりません）です。

なお、2025年6月開催の第177期定時株主総会において、年額700百万円以内（うち社外取締役100百万円以内）に変更しています。また、株式報酬については、年額500百万円以内、株式数の上限を年285千株以内（社外取締役は付与対象外）に変更しています。

②監査等委員である取締役の報酬額は、2022年6月29日開催第174期定時株主総会において年額150百万円以内（うち社外取締役分100百万円以内）と決議しています。同定時株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は6名（うち、社外取締役は5名）です。

ガバナンス

取締役会実効性評価

2023年度における取り組み

2023年度以前においては取締役会事務局が主体となって全取締役に対するアンケート調査によって取締役会の実効性評価を行っていました。2023年度は、さらなる実効性向上を目指して、取締役会実効性評価に高い知見と豊富な実績を持つ株式会社ボードアドバイザーズに委託して、全取締役アンケート、全取締役および取締役会事務局インタビュー、取締役会等の議事録閲覧並びに取締役会への陪席を通じて実効性評価を実施しました。

当該実効性評価で示された課題を踏まえ、以下の取り組みを行って取締役会の実効性向上に努めました。

①	取締役会の役割に対する認識の共有	取締役会が担うべき役割、監督機能を担う監査等委員会の職責範囲等について議論を行い、取締役間の認識共有
②	取締役会アジェンダ整理	取締役会付議基準の見直し等をさらに進め、取締役会の役割のうちモニタリングの比重を高めた
③	取締役会構成の高度化	持続的成長フェーズにふさわしい取締役会の役割や、各取締役に求めるべき役割・期待を明確化して、その構成の見直し
④	取締役会運営の見直し	特に社外取締役に対する事前説明の場等を拡充し、取締役会での審議の効率化・実効性の向上

2024年度取締役会実効性評価の実施と評価結果

2024年度においては、前年度の結果を踏まえたアンケート調査を取締役会事務局が行い、その結果の分析・評価を株式会社ボードアドバイザーズに委託して行いました。その結果は、以下のとおりです。

①	中長期戦略や非財務テーマなど重要議案の議論について、さらなる拡充の余地がみられた
②	取締役会のあるべき構成やスキルマトリクス、社内外比率について検討を求める声が複数聞かれた
③	「社外取締役の貢献」に関して、社外取締役の資質を最大限活かすため、業務執行側が期待する役割を明確にする必要性がうかがえた
④	委員会について、取締役会との連携およびアジェンダ設定に改善の余地がみられた

今後の取り組み

分析・評価の結果を踏まえた課題と今後の取り組みは以下のとおりです。

①	重要議案に関する議論の拡充	中長期的な議論、非財務等に関する議論の拡充
②	取締役会構成の見直し	取締役のスキルマトリクスに係る議論の深化
③	社外取締役の資質の発揮	社外取締役の役割の明確化と実効性の確保
④	各委員会の実効性の向上	指名諮問委員会、報酬諮問委員会の審議範囲の拡充と中長期的な視点に立った議論の深化

社外取締役メッセージ



取締役

吉川 恵治

私がフジクラ取締役監査等委員に就任してから4年が経ちました。この間フジクラグループの業績は事業再生フェーズから、劇的な持続的成長を成し遂げました。

ここで特筆したいのは、株価の急騰で沸き立つ中でも、経営陣は冷静にガバナンスの強化、人材の育成やグローバルレベルの新ERP導入など、経営基盤の強化にも着実に取り組んできたことです。

さらに、今年を最終年度とする中期経営計画が1年あまり前倒しでほぼ完遂できたことで、新たな飛躍を目指す次期中期計画とそのベースとなる中長期の事業ポートフォリオの策定等に、じっくり取り組む時間が持てることになりました。

私にはグローバルメカへの経営経験があります。

今年度は監査等委員会を離れ、経営経験豊富な新任社外取締役の皆さんと力を合わせて、上記戦略策定ミッションに精力的に関わってまいります。

取締役

小池 利和

私は23年間の米国駐在を経て2005年に帰国し、2007年からブラザー工業の社長職を経て、現在は会長を務めています。26歳で渡米し、幸運にもアメリカおよび米州でビジネスの急成長を遂げるとともに、さまざまな経験を積むことができました。ブラザーグループ全体のビジネスが大きく成長する過程で、米州販売会社のあらゆる機能を実際に体験しマネジメントしたことが、帰国後のグループ経営においても大いに役に立ちました。

特に事業や部門を超えて米州からグループの経営を俯瞰できたことや、商品企画などを通じて事業ポートフォリオの変革などを提案できたことと、人と人とのつながりを大切にできたことなどにより、スムーズにグローバル経営を推進することができました。こういった経験・知識・見識を活かし、フジクラグループのサステナブルな成長に少しでも貢献できればと考えています。



取締役監査等委員

山田 保裕

私は総合商社時代、北米・欧州・アジアのさまざまな国々、また生活消費財の多様な業界で、事業会社のグローバル経営に携わりました。その後タイヤメーカーの取締役会長としてコーポレートガバナンスの再構築に取り組み、経営基盤と稼ぐ力を強化しています。

国や業界が異なっても、私は揺らぐべきでない「信念」と、変化に対応すべき「柔軟性」の両方を兼ね備えることがグローバル経営の本質と考えています。フジクラにおいても、揺らがぬ経営理念がステークホルダーとの信頼関係を強固にする一方、環境や市場の変化に応じて迅速かつ柔軟な戦略修正を行い、持続的成長を支えていきます。

また、経営陣の倫理観や意思決定が企業全体の健全性を左右するとの自覚のもと、コーポレートガバナンスこそ企業価値向上のための最重要課題と位置付け、フジクラグループの経営基盤と稼ぐ力のさらなる強化に貢献していきます。



取締役監査等委員

田邊 るみ子

公認会計士として監査法人に勤務した後、複数のグローバル企業で、財務・会計・経営管理の実務適用や、コーポレートと事業の調整に長年従事してきました。2010年の光学機器メーカーでのIFRS導入で一定の評価をいただきましたが、それに加え、事業ポートフォリオの観点から、経営資源の配分を可視化する仕組みの構築や、100社以上の子会社や10以上の事業部の管理体制の強化にも注力してきました。

こうした知見を活かし、フジクラグループの事業ポートフォリオや経営資源の配分等の審議、事業部や海外子会社のモニタリング強化に貢献していきます。

また、監査等委員の監査には会計監査・内部監査との連携が欠かせません。3つの監査の、「する側」・「される側」を一通り経験した知見をもとに、積極的に情報収集し、グループの事業運営を深く理解したうえで、実効性ある監査・監督が行えるよう、努めていきます。

取締役監査等委員

中村 明日香

公認会計士として、監査法人、コンサルティング会社等における会計・財務・M&A・経営支援等の幅広い実務経験を活かして、投資家目線での企業価値向上に貢献していきたいと考えています。特に、最近の潮流として、ESGを意識した持続的成長を通じた中長期目線での企業価値向上が求められており、各種企業へのESG経営導入支援等の経験も活かして、短期的な経営実績の追求にとどまらず、さらなるガバナンス強化等に基づく中長期持続的成長とのバランスを図る経営に寄与していきます。

また、会計報告やESG関連の情報開示については、さまざまなステークホルダーの皆様にとって有益な情報をわかりやすく適時適切に開示していくことが経営の透明化、企業価値向上に通じるという観点からも役割を果たしていきます。



役員一覧

取締役（2025年6月末日現在）



代表取締役 取締役社長CEO

岡田 直樹

1986年4月 当社入社
2008年4月 当社光ケーブル開発部長
2013年4月 当社ケーブル・機器開発センター長
2014年3月 当社次世代光ケーブル事業推進室長
2018年4月 当社光ケーブルシステム事業部長
2020年4月 当社常務執行役員
2021年4月 当社執行役員COO
2021年6月 当社代表取締役 取締役COO
2022年4月 当社代表取締役 取締役社長CEO



代表取締役 取締役CTO 新事業創生・研究開発部門 コーポレート品質統括部門

坂野 達也

1987年4月 当社入社
2009年5月 当社光ファイバ・ケーブルシステム事業部 光製造技術部長
2013年4月 当社光事業部門光事業部光ファイバ製造技術部長
2015年4月 当社光事業部門光ケーブル事業部長
2015年10月 当社光ケーブルシステム事業部 副事業部長
2018年4月 当社光ファイバ事業部 副事業部長
2020年4月 当社執行役員
2022年4月 当社執行役員CTO
2022年6月 当社取締役CTO
2023年6月 当社代表取締役 取締役CTO（現任）



取締役CFO 経営管理部門 不動産事業部門

飯島 和人

1989年4月 当社入社
2006年4月 当社経理部 グループ長
2008年2月 Fujikura Automotive Europe S.A.U Vice President & CFO
2009年8月 当社経理部 グループ長
2012年6月 Nistica Inc. Vice President & CFO
2013年4月 当社経理部 グループ長
2016年4月 当社経理部長
2021年4月 当社執行役員
2022年4月 当社ファイナンス統括部長
2023年6月 当社取締役CFO（現任）



取締役監査等委員（常勤）

成毛 幸二

1986年4月 当社入社
2004年7月 当社経理部 グループ長
2008年7月 当社コーポレート企画室 上席部長
2010年4月 Fujikura Electronics (Thailand) Ltd.General Manager
2013年4月 当社エネルギー・情報通信カンパニー企画部長
2017年4月 ProCable Energia e Telecomunicacoes Ltd.CFO
2019年4月 当社エネルギー・情報通信カンパニー企画部長
2020年4月 Fujikura Fiber Optics Vietnam Ltd.社長
2023年6月 当社取締役常勤監査等委員
2024年6月 当社取締役常勤監査等委員 取締役会議長（現任）

取締役（社外・独立役員）（2025年6月末日現在）



取締役

吉川 恵治

1973年、日本板硝子株式会社入社。2008年、同社取締役執行役。その後、取締役代表執行役副社長兼CPMO（最高プロジェクトマネジメント責任者）を経て、2012年、同社取締役代表執行役社長兼CEOに就任。相談役を経て同社退職後、株式会社アーク・イノベーション顧問。関西ペイント株式会社社外取締役、当社社外取締役監査等委員会などを歴任。現在、イオンデライト株式会社 社外取締役を務めるほか、2025年より当社 社外取締役に就任。



取締役

小池 利和

1979年ブラザー工業株式会社入社。2004年同社取締役、2007年同社代表取締役社長を経て、2018年同社代表取締役会長に就任。その後、東洋製罐グループホールディングス株式会社社外取締役、株式会社安川電機社外取締役 監査等委員を歴任。現在、ブラザー工業株式会社取締役会長、イビデン株式会社社外取締役を務めるほか、2025年より当社 社外取締役に就任。



取締役

柳瀬 英喜

1979年豊田通商株式会社入社。2013年、同社常務取締役を経て、2020年同社代表取締役副社長に就任。現在、新日本理化学株式会社社外取締役を務めるほか、2025年より当社 社外取締役に就任。



取締役監査等委員

山田 保裕

1983年三菱商事株式会社入社。2007年北越製紙株式会社（現 北越コーポレーション株式会社）取締役、2013年 三菱商事株式会社 紙・パッケージング部長を経て、2015年同社理事 生活商品本部長を歴任。2018年東洋ゴム工業株式会社（現 TOYO TIRE株式会社）常勤顧問を経て、2019年より同社取締役会長に就任。現在、TOYO TIRE株式会社取締役会長を務めるほか、2025年より当社 社外取締役監査等委員に就任。



取締役監査等委員

田邊 るみ子

1992年監査法人朝日親和会計士（現 有限責任あずさ監査法人）入社、1995年公認会計士登録。その後、アメリカンホーム保険会社（AIGグループ；現 アメリカンホーム医療・損害保険株式会社）、株式会社ファーストリテイリング グループ、HOYA株式会社の経理部門を経て、株式会社Fast Fitness Japan社外取締役、イオンモール株式会社外監査役等を歴任。現在、田邊公認会計士事務所、テクノプロ・ホールディングス株式会社社外取締役（監査等委員）、株式会社TSIホールディングス社外取締役を務めるほか、2025年より当社 社外取締役監査等委員に就任。



取締役監査等委員

中村 明日香

1997年朝日監査法人（現 有限責任あずさ監査法人）入社、2000年公認会計士登録。プライスウォーターハウスクーパースフィナンシャルアドバイザリーサービス株式会社（現 PwCアドバイザリー合同会社）等を経て、2015年有限責任あずさ監査法人入社、2016年同法人パートナーを歴任。現在、あす未来研究所株式会社代表取締役社長、株式会社マイナビ社外監査役、加藤産業株式会社社外監査役を務めるほか、2025年より当社 社外取締役監査等委員に就任。

グループガバナンス

グループガバナンスについての基本的な考え方

フジクラグループ全体の価値を高め、持続的成長を実現するために、フジクラグループが一体となって活動できる枠組みとプロセスを整備し、その推進と管理が効果的かつ効率的にできる体制を目指しています。

2024年度の取り組み

フジクラグループにおけるガバナンス強化を推進すべく、2024年1月にその指針となる「グループガバナンス基本方針」を定めました。これはフジクラグループ全体で規程類を体系的に構築し、全体のガバナンス強化を図りつつ、フジクラグループがあたかも一企業のように活動できる環境を整備することを目指すものです。事業運営の面では、各事業部門が管下のグループ会社をその規模や機能ごとに直接統制する体制を強化し、他方でモニタリングの面では、当社の各コーポレート機能を有する部署がグループ会社を直接モニタリング

する体制を整備することとしています。

不適切事案を発生させた米国所在の連結子会社におけるガバナンス改善・強化では、決裁権限の明確化等の再発防止策が一定の効果を上げていることから、すべてのグループ会社に対し、グループ会社内での決裁権限の明確化を図るとともに、当社の決裁権限表と整合性を持ったフジクラグループ決裁権限表の展開、ならびに当社によるグループ全体の統制体制再整備・強化等を進め、グループガバナンスの一層の強化を図っていきます。

ガバナンスに関するAFL CEOメッセージ

America Fujikura Ltd. (AFL) は、フジクラグループの一員であることに誇りを持ち、光ファイバ・接続ソリューションへの貢献を通じて、グループがグローバル戦略を推進するうえで重要な役割を果たしています。当社の事業活動はフジクラのビジョンと整合しており、最高水準のガバナンスと卓越した業務を遂行するために取り組んでいます。

AFLのガバナンス構造は、効果的に監督し、説明責任を果たすようになっています。業務執行は強力な内部統制に基づいて実施され、当社の取締役会や主要な委員会が定期的にモニタリングを行っています。2024年には、内部監査機能を再編し、AFL取締役会に新設された委員会に直接報告する体制とし、独立性と透明性を高めました。この機能部門は現在フジクラ本社と定期的にやり取りを行い、互いの知見を共有し、ベストプラクティスに対する共通理解を深めています。

そして、フジクラの監査等委員会や他の本社部門と常に風通しの良いコミュニケーションを図っています。例えば、当社の倫理・コンプライアンスプログラムについて四半期ごとに報告を行い、方針・手順を定期的にレビューし、グループ全体で内部統制を強化する取り組み

を協働で行っています。

今後もAFLは、ガバナンスの強化、イノベーションの醸成、持続的な成長を続けることで、フジクラグループの企業価値向上に貢献してまいります。継続的に協働し、説明責任を共有することで、柔軟かつ強靱でガバナンスの行き届いたグローバル企業体を下支えしていくことを目指します。



America Fujikura Ltd. (AFL)
社長兼最高経営責任者 (CEO)

Jaxon Lang

フジクラグループの社会貢献

1885年の創業以来、フジクラグループは木場の地域の皆様とともに100年以上の歴史を刻んできました。今日に至るまで、私たちは“お客様を大切にし「社会」とともに生きていく”ことを企業文化として育み、守り、そして今日まで社員一人ひとりの心に受け継いできました。先人たちが、個人として、また企業として行ってきた社会貢献の活動は現在も変わらず、企業文化として根付いています。

社会福祉法人「藤倉学園」の支援

社会福祉法人「藤倉学園」は、1919年6月7日に創業者藤倉善八の実弟である中内春吉が、知的障がい者および児童のために多額の私財（現在の金額換算で約20億円）と学園の土地4万坪と建物を寄贈し、伊豆大島元町に創設されました。現在、伊豆大島と多摩（八王子市）に施設があり、約130名の園生に100名ほどの職員が24時間体制で指導・支援を行っています。

フジクラグループは、創設以来、会社としてだけではなく社員個人からの寄付を今日まで続け、支援を継続しています。フジクラグループは、藤倉学園への支援を社会貢献活動の原点として、これからも大切に守っていきたく考えています。

2024年度の主な取り組み

- 事業所の募金を贈呈
- グループ会社寄付
- 藤倉学園製品即売会（6月と12月に本社で実施）

詳細はWEBサイト「社会福祉法人「藤倉学園」の支援」をご覧ください。



藤倉学園製品即売会

フジクラ 木場千年の森

フジクラグループは、本社敷地の再開発にあたり、地元の学校や地域の皆様からの緑化への要望や、生物多様性への注目が高まったことを受け、2010年11月に、自然空間であるビオガーデン「フジクラ 木場千年の森」を本社敷地内に創設しました。

「フジクラ 木場千年の森」の名前には、江東区木場の地で地域の皆様と一緒に「豊かな自然が遥か一千年先の未来まで続いていくように」との願いを込めています。広さ2,200㎡、2つの池とそれをつなぐ小川、浮島、遊歩道などがあり、生きものたちが優先される空間として、数百年前の武蔵野台地の豊かな森や林を再現するために、在来種にこだわり設計しました。現在では、カルガモやカワセミの雛が巣立つほどに森が成長しています。

2024年度の主な取り組み

「フジクラ 木場千年の森」では、社員や地域の皆様との積極的なコミュニケーションを大切にしています。

主に、社員の環境意識の啓発や地元の保育園・幼稚園・小学校の自然教育活動、行政主催のエコツアーや大学院の授業などにもご利用いただいています。

詳細はWEBサイト「フジクラ 木場千年の森」をご覧ください。



地元の子どもたちの自然教育活動



行政主催のエコツアー

会社概要

会社概要

商 号：株式会社フジクラ (Fujikura Ltd.)
創 業：1885 (明治18) 年 2月
設 立：1910 (明治43) 年 3月

資本金：530億円 (2025年3月31日現在)
本 社：〒135-8512 東京都江東区木場1-5-1

主要会社一覧 (2025年5月1日現在)

日本

(株)フジクラハイオプト
フジクラソリューションズ(株)
(株)東北フジクラ
西日本電線(株)
沼津熔銅(株)
藤倉商事(株)
フジクラプレシジョン(株)
フジクラ電装(株)
(株)スズキ技研
(株)シンシロケーブル
フジクラ物流(株)
(株)フジクラビジネスサポート
富士資材加工(株)
(株)フジクラ・ダイヤケーブル
米沢電線(株)
ファイバーテック(株)
(株)フジクラプリントサーキット
(株)フジクラエナジーシステムズ
(株)フジクラファシリティーズ
(株)フジクラキューブ

中国

Fujikura (China) Co., Ltd.
Fujikura Electronics (Shanghai) Co., Ltd.
Fujikura Conec (SHANGHAI) CO., LTD.
Fujikura Printed Circuits (Shanghai) Limited
Fujikura Zhuhai Co., Ltd.
Fujikura Automotive Guangzhou Co., Ltd.
Fujikura Fiber-Home Opto-Electronics Material Technology Co., Ltd.
Fujikura Hong Kong Trading Ltd.
Fujikura Hong Kong Ltd.

タイ王国

Fujikura Electronics (Thailand) Ltd.
Fujikura Electronic Components (Thailand) Ltd.
Fujikura Automotive (Thailand) Ltd.
Fujikura Conec (THAILAND) LTD.

東・南・東南アジア

Fujikura Asia Ltd.
Fujikura Fiber Optics Vietnam Ltd.
Fujikura Automotive Vietnam Ltd.
FUJIKURA CONEC VIETNAM COMPANY LIMITED
Fujikura Electronics Vietnam Ltd.
Fujikura Korea Automotive Ltd.

ヨーロッパ、中東、アフリカ

Fujikura Europe Ltd.
Fujikura Automotive Europe, S.A.U.
Fujikura Automotive Europe GmbH
Fujikura Technology Europe GmbH
Fujikura Technology Europe Switzerland AG
Fujikura Automotive Romania S.R.L.
Fujikura Automotive Czech Republic, s.r.o.
Fujikura Automotive MLD S.R.L.
Fujikura Automotive Ukraine Lviv LLC
Fujikura Automotive Morocco Tangier, S.A.S.
Fujikura Automotive Morocco Kenitra, S.A.S.

北南米

America Fujikura Ltd.
Fujikura America, Inc.
AFL Telecommunications LLC
Fujikura Automotive America LLC
Fujikura Automotive México, S. de R.L. de C.V.
Fujikura Automotive México Querétaro, S.A. de C.V.
Fujikura Automotive Paraguay S.A.

株式情報 (2025年3月31日現在)

- 発行可能株式総数 1,190,000,000株
- 発行済株式の総数 295,863,421株 (自己株式19,460,798株を含む)
- 大株主

株主名	所有株式数 (千株)	出資比率 (%)	株主名	所有株式数 (千株)	出資比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	49,688	17.98	株式会社静岡銀行	5,789	2.09
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	26,976	9.76	STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	4,918	1.78
大樹生命保険株式会社	10,192	3.69	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,879	1.40
株式会社三井住友銀行	7,000	2.53	JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,791	1.37
株式会社日本カストディ銀行 (三井住友信託銀行退職給付信託口)	6,777	2.45	HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	3,319	1.20

※上記のほか、自己株式が19,460千株、上記の出資比率は自己株式を控除して計算しています。

編集方針

基本方針	「フジクラグループ統合報告書2025」は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に、フジクラグループの持続的な成長へ向けた取り組みを多面的にご理解いただくことを主眼に編集しています。
参考ガイドライン	■ IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」 ■ GRI (Global Reporting Initiative) 「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」 ■ 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
決算に関する詳細情報	2024年度決算の詳細は決算関連情報をご覧ください。 https://www.fujikura.co.jp/ir/index.html
報告対象範囲等	対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日 (一部2025年4月以降の内容を含みます) 対象組織：株式会社フジクラおよびフジクラグループ
見通しに関する注記事項	本報告書における株式会社フジクラおよび連結子会社の業績予測や将来の予測に関する記述は編集時点における見通しであり、潜在的なリスクや不確実性、その他の要因が内在されています。したがって、これらの見通しは、将来の業績を保証するものではなく、さまざまな重要な要素により、大きく異なる結果になることがあります。

外部評価・指数構成銘柄への組み入れ


FTSE4Good


FTSE Blossom Japan Index


FTSE Blossom Japan Sector Relative Index


S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数


2025
Sompo Sustainability Index

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

 JPX-NIKKEI 400
※2024～2025年度選定

※MSCIインデックス、ロゴマーク、商標などについて
THE INCLUSION OF Fujikura Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Fujikura Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.



フジクラは国連グローバルコンパクトに署名しています。