



2020年9月14日

株式会社フジクラ

## 事業再生に向けた「100日プラン」を策定

株式会社フジクラ(取締役社長 伊藤雅彦)は、経営環境の劇的な変化に伴う事業基盤の毀損に対処し、事業再生を図るため、取り組むべき項目を取りまとめ、100日プランとして策定いたしました。

当社グループは、本年6月10日に公表しましたとおり、2019年度の業績の悪化を受け、2020年度を最終年度とした5か年中期経営計画「2020中期経営計画」(20中期)の続行は収益構造の更なる悪化を招きかねないと判断の下、20中期を断念し、基本戦略を「早期事業回復への集中」に転換することいたしました。

2020年度は「早期事業回復への集中」を基本戦略に据え、重点施策を「既存事業の聖域なき『選択と集中』」及び「グループガバナンスの強化」の2点に絞り、事業構造改革を断行し、またグループガバナンス推進室の設置などによるリスク管理の更なる徹底を図ってまいります。

当社は、早期の事業回復を果たすべく不退転の決意をもって臨んでまいります。

(添付資料：100日プランの概要)

以上

# 100日プランの概要

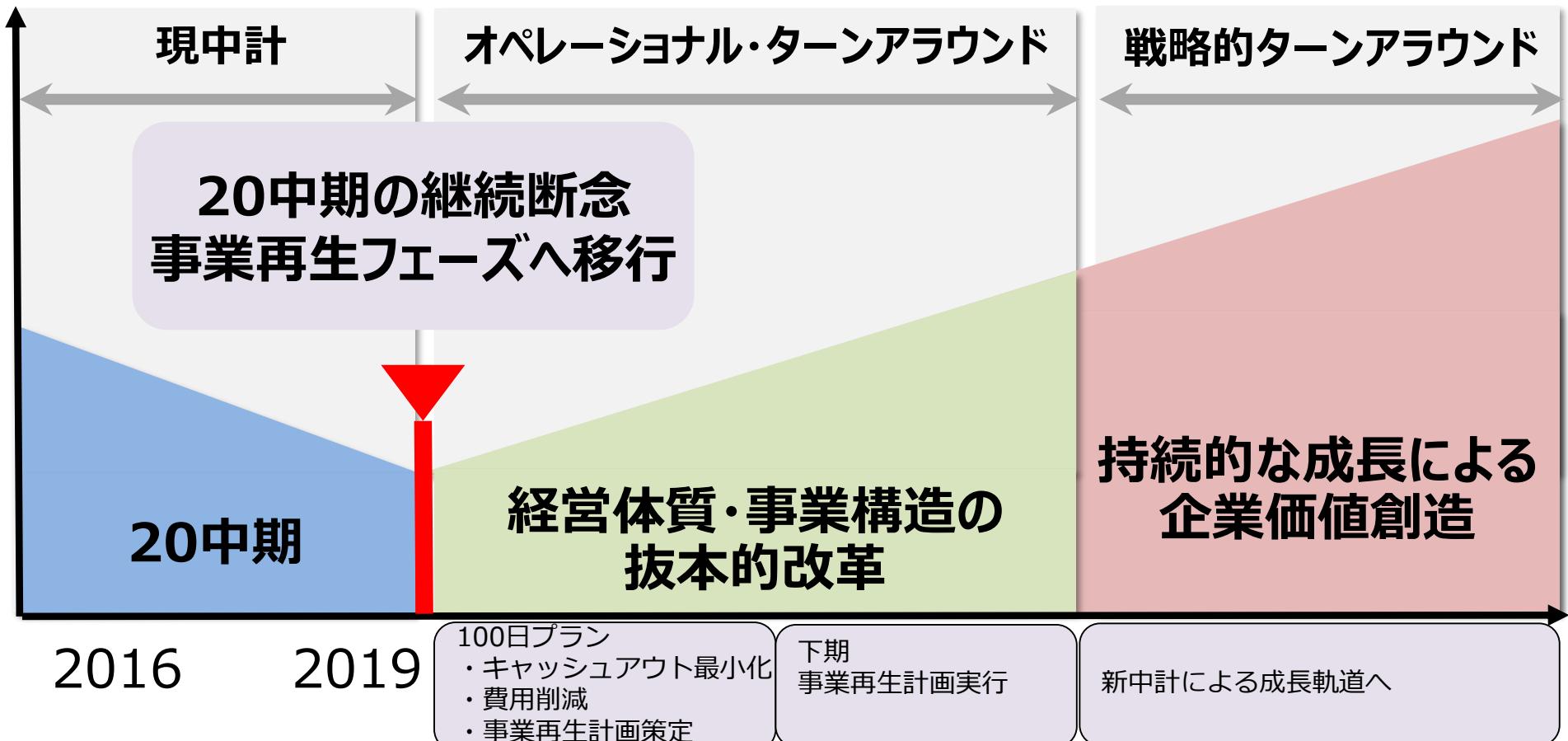
株式会社フジクラ  
取締役社長 伊藤 雅彦

2020年9月14日

# はじめに

- 急激に悪化した主要3事業の業績回復のため、コスト削減を中心とした全社的な各種施策について、この度100日プランとしてまとめた
- 併せてコロナ禍中ではあるが、将来当社が進む方向性についても触れる
- 通期業績予想については上期決算前という事もあり、上期決算公表時点で改めてお知らせする
- 筋肉質かつ永続的な企業体に生まれ変わる抜本的な取組についての検討を今後も続けていく
- 今後のフジクラ再生に向けて役職員一丸となって再生をやり切る覚悟

# 中計を断念、事業再生フェーズに入る



- 事業再生（オペレーション・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）

# 目 次

1. 100日プランのポイント
2. フジクラの未来

## 1.100日プランのポイント

# 100日プランのポイント 経営責任明確化とガバナンス強化

事業分野	項目	内容
経営責任	業務執行取締役報酬の減額	<ul style="list-style-type: none"><li>・社長:50%、代表取締役専務:40%、業務執行取締役:30%</li></ul>
	執行役員報酬の減額	<ul style="list-style-type: none"><li>・執行役員、常務執行役員:20%</li></ul>
ガバナンス強化	取締役会機能強化	<ul style="list-style-type: none"><li>・監督と執行の分離をさらに推進、モニタリング強化</li><li>・再生への目途付け後、定数削減と社外取締役比率増加</li></ul>
	経営革新委員会設置	<ul style="list-style-type: none"><li>・コーポレートによる横串機能の強化</li><li>・経営資源効率化部会による事業の選択と集中、固定費削減</li><li>・Save部会、Gain部会による費用削減、マージン改善</li></ul>
	ROICに加えFCF管理強化	<ul style="list-style-type: none"><li>・事業と投資の管理強化</li></ul>
	コーポレートガバナンス推進室設置	<ul style="list-style-type: none"><li>・関係会社含めたガバナンス強化</li></ul>

# 100日プランのポイント 各事業毎の施策 1

事業分野	項目	内容
情通	光ファイバ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・光ファイバ、母材販売から光ケーブル販売にシフト、中国市場偏重から欧米市場、HSDC市場にシフト</li> <li>・中国工場は当面100%稼働、国内工場は光ケーブル事業に合わせて生産規模適正化し、6割稼働へ縮小</li> </ul>
	光ケーブル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SWR&amp;WTC事業の拡大のため日米欧にて生産能力増強</li> <li>・北米ルーラルエリアのデジタルデバイド解消※に向けて架空ケーブル生産能力増強 ※新型コロナ下、情報通信インフラの地域格差解消のための投資計画</li> <li>・生産能力増強投資 総額38億円</li> </ul>
	SWR配線ソリューション開発と拡販	<ul style="list-style-type: none"> <li>・FTTxおよびHSDCのためのSWR配線ソリューション開発</li> <li>超多心WTC、Air Blown WTCおよびその周辺部材の商品拡充</li> </ul>
	ファイバレーザ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新型コロナ影響もあり不調→事業のあり方再考 20年度中に見極め</li> <li>・規模の縮小→発生費用抑制 前年度比 ▲20億円</li> </ul>
	拠点の統廃合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内外の複数拠点の統廃合</li> </ul>
エネルギー	海外EPC事業撤退	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バングラデシュ工事を最後に完全撤退</li> </ul>
	海外生産拠点閉鎖	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マレーシアFFCを最後に全海外生産拠点閉鎖</li> </ul>
	国内事業の選択と集中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・FDCへの事業集約 20年度末までに目処付け</li> <li>・残された一部の事業は合弁、売却を視野</li> </ul>

# 100日プランのポイント 各事業毎の施策 2

事業分野	項目	内容
エレクトロニクス (FPC)	FPC受注戦略と需要に応じた規模適正化	<ul style="list-style-type: none"><li>・技術力の活きる高付加価値品受注へ一層推進</li></ul>
	拠点の統廃合および人員削減	<ul style="list-style-type: none"><li>・海外の複数拠点の統廃合</li><li>・海外拠点を中心に人員削減 ▲500人規模</li></ul>
	生産管理強化による棚卸資産削減	<ul style="list-style-type: none"><li>・棚卸資産削減 前年度対比 ▲100億円</li></ul>
自動車 (WH)	欧州事業再編と規模適正化	<ul style="list-style-type: none"><li>・東欧からモロッコへの生産移管と生産方式の改革および直接人員の効率的運用</li><li>・海外の複数拠点の統廃合</li><li>・選択受注による事業規模適正化</li><li>・FAE間接人員削減 ▲60人</li></ul>
	ガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"><li>・FAEマネジメント刷新済み → 外部コンサルタントを活用したガバナンス体制強化</li></ul>
新たな事業機会	電子部品の新分野での強化	<ul style="list-style-type: none"><li>・車載、CASE分野での新たな事業機会への参入</li><li>・新型コロナ医療機器用センサーの拡大</li><li>・医療分野での欧米事業拡大</li></ul>

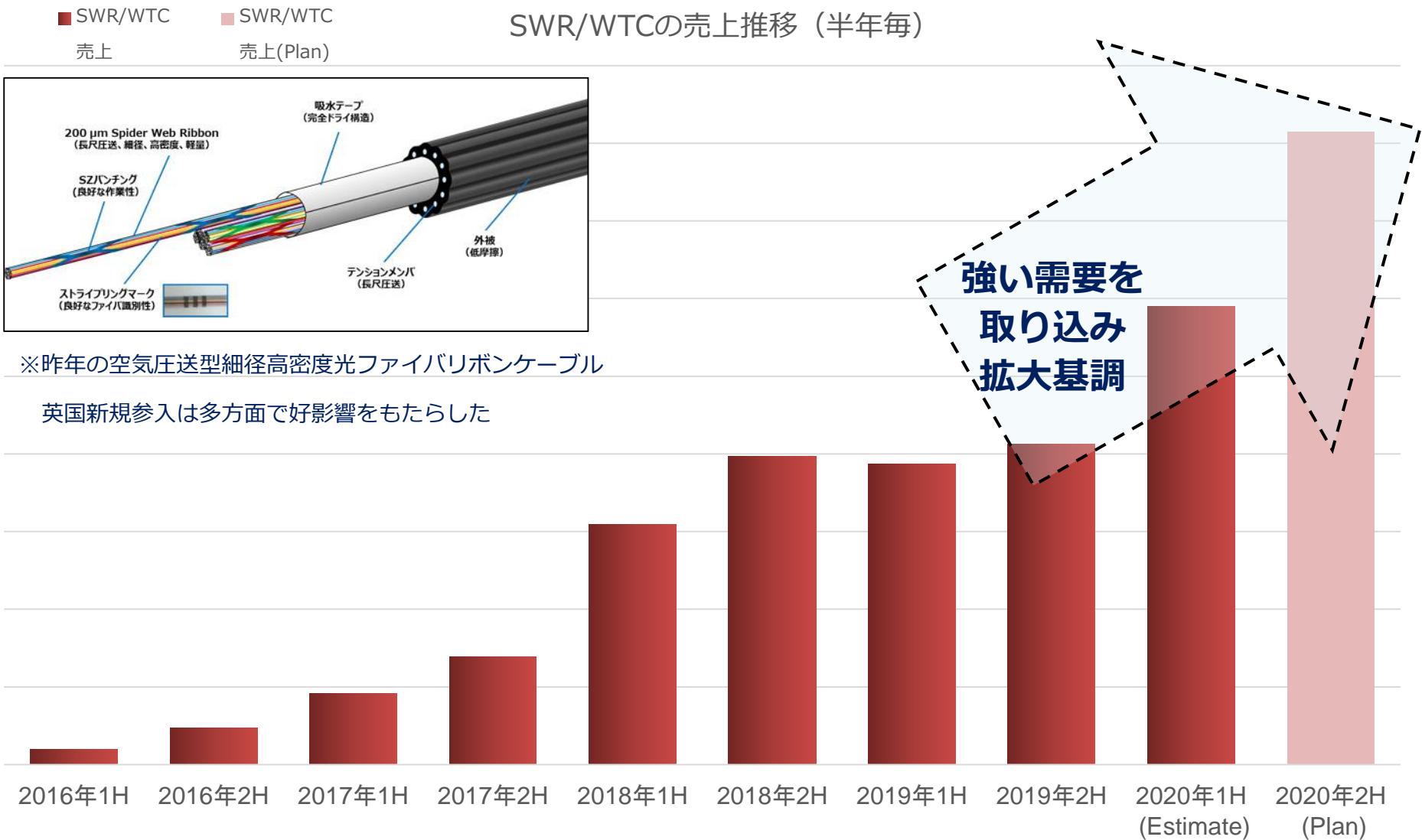
# 100日プランのポイント 固定費削減と財務体質強化

事業分野	項目	内容
固定費削減	販社・営業所の見直し	<ul style="list-style-type: none"><li>・海外の複数拠点の閉鎖</li></ul>
	設備投資予算削減	<ul style="list-style-type: none"><li>・前年度比半減 ▲150億円</li><li>・減価償却費内に留め、キャッシュフロー確保</li></ul>
	研究開発テーマの選択と集中	<ul style="list-style-type: none"><li>・強みのある情通と医療に集中</li><li>・全研究開発費は抑制するも、選択と集中により注力分野への投資は確保</li></ul>
	人員削減	<ul style="list-style-type: none"><li>・国内 ▲200名規模</li></ul>
財務体質強化	事業の選択と集中、拠点統廃合等による資産の売却	<ul style="list-style-type: none"><li>・120億円</li></ul>

以上、構造改革による発生費用削減効果金額 19年度対比150億円

⇒ 今後、さらに施策を積み上げ、早期の再生を図る

# SWR/WTC拡販戦略は着実に進展



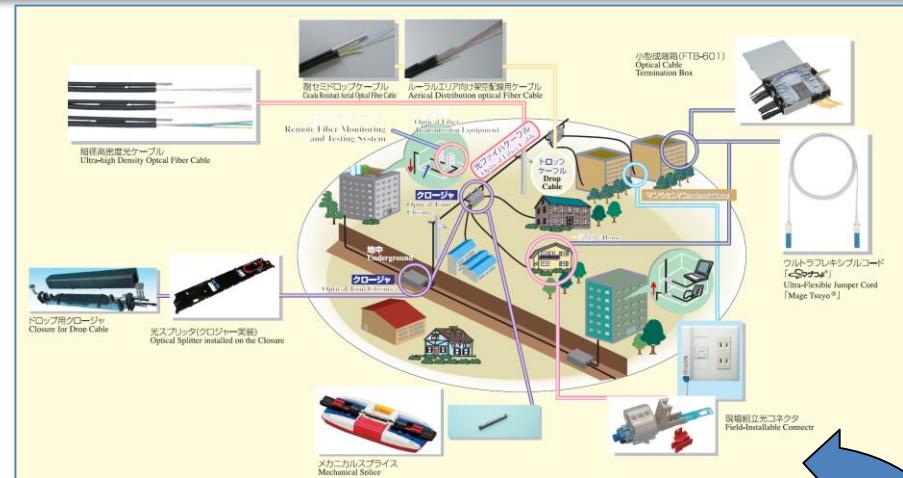
## 強みを活かした事業転換の方向性（例）情報通信

## 当社の強み

当社が保有する  
広範な  
光配線ソリューション  
製品群・サービス

**Needsに応えられる技術力と優良顧客との強固な関係構築  
⇒市場をとらえなおすことで一段の成長可能性がある**

ファイバ  
～ケーブル  
～接続  
(融着機、コネクタ)  
～周辺部材  
(クロージヤ、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



# 強みを活かした新規事業創出に向けて（例）医療領域

## 当社の強み

電子部品  
の医療展開

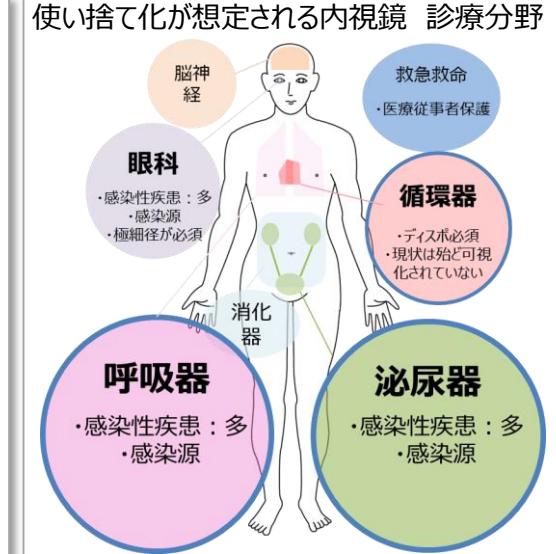
超小型  
実装技術

大量生産技術  
+ 医療機器認証  
を一休保有

Needsに応えられる技術力 = 「小型化・撮像」  
⇒ 成長市場への進出により事業拡大

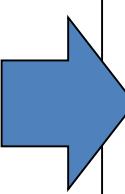
### ➤ CMOSカメラモジュール (内視鏡向け)

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



### ➤ 医療向けセンサ(人工呼吸器用途) ⇒ 医療分野における社会課題に対応

圧力センサ・酸素センサ

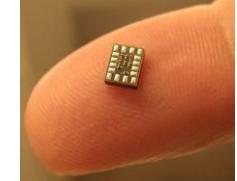


#### フジクラの超小型実装技術

★CMOSカメラモジュール



★WABE Package<sup>※</sup>



大手医療機器メーカーの 海外大手補聴器  
使い捨て内視鏡に採用 メーカーに採用

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

## 2. フジクラの未来

# フジクラの未来：2030ビジョン

## 方向性

- With/Afterコロナにおいても2030ビジョンの方向性は不变、むしろ、さらに加速すべき事業も出てきている状況が生じた
- 事業開発は有望事業を見据えてメリハリをつけた投資を実行

## Advanced Communication

無線・IOWN構想・6G…伝送容量増加は継続  
光ケーブル（超多芯・超コンパクト・超軽量）+機器部品+融着機  
+工事+線路設計での事業拡大（光配線ソリューション）

## Energy & Industry

超電導⇒Y系高温超電導コイル・線材  
再生可能エネルギー分野 再生エネ関係の送電+更新需要対応

## Life-Assistance

医療領域への展開（補聴器・内視鏡・圧力センサ）  
健康経営領域

## Vehicle

CASE（エレクトロニクス領域の保有技術…平面配線技術=FPC、コネクタ、センサ、サーマルの有機的活用）

# 情通事業領域での成長を通じて世界中の社会課題に貢献する





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。