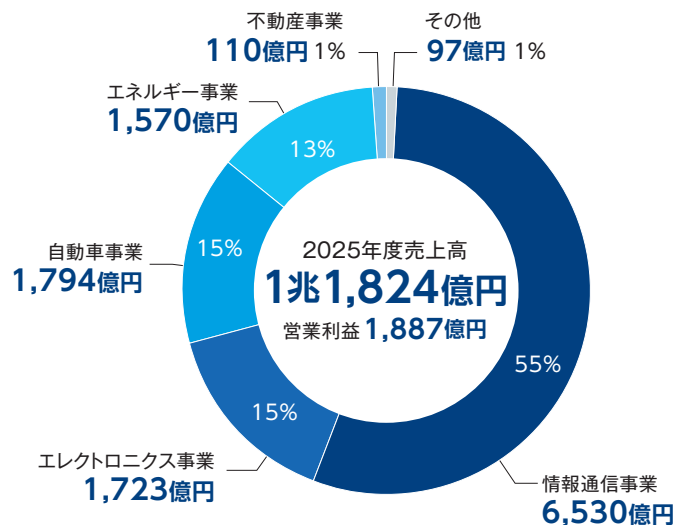


FUJIKURA GROUP INTEGRATED REPORT フジクラグループ統合報告書 2026

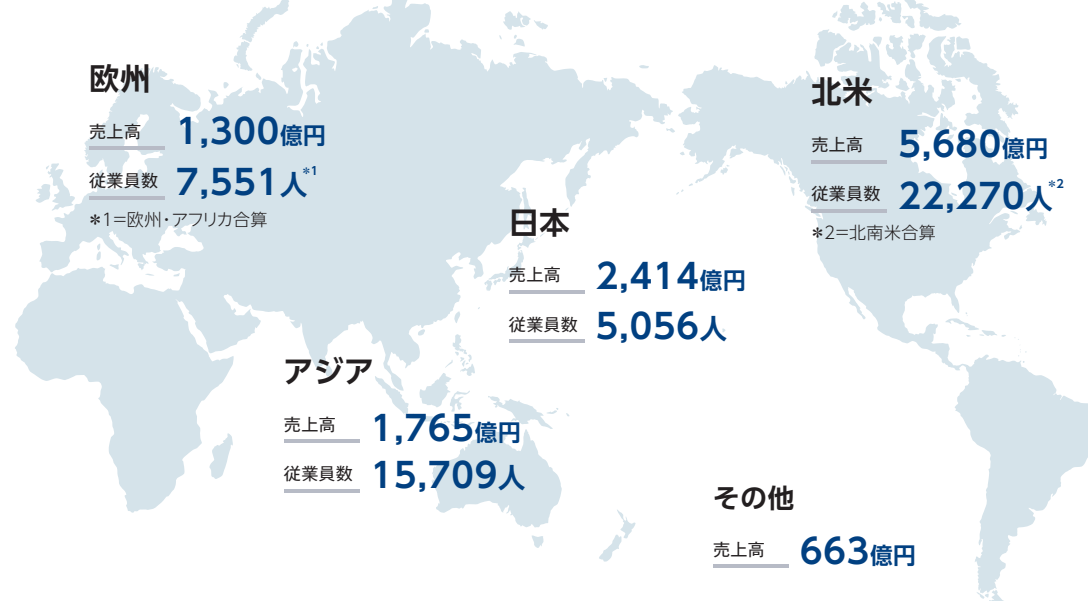
Fujikura at a glance

■フジクラグループの事業 (2026年3月末時点)



従業員数 **50,586人**
海外従業員比率 **90%**
海外売上高比率 **80%**
グループ会社数 **119社**
創業年 **1885年**

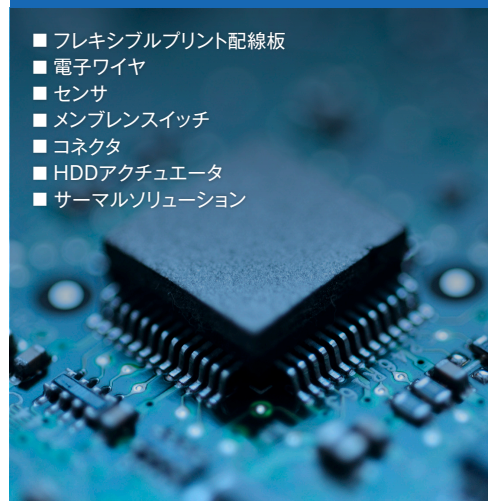
■グローバル展開 各エリアの売上高／従業員数



情報通信事業



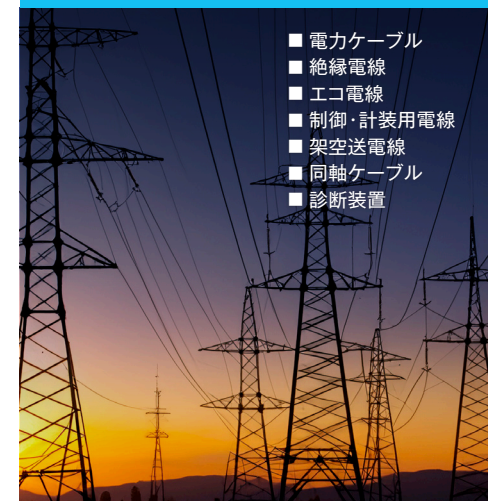
エレクトロニクス事業



自動車事業



エネルギー事業



CONTENTS

- 01 Fujikura at a glance
- 02 CONTENTS

第1章 価値創造へのビジョン

- 04 CEOメッセージ
- 08 フジクラグループ経営理念MVCV
- 09 フジクラグループマテリアリティ
- 10 マテリアリティの特定方法
- 11 フジクラグループマテリアリティの考え方と目指す姿
- 12 フジクラグループのあゆみ
- 13 フジクラグループの技術のあゆみ
- 14 私たちの生活を支える“つなぐ”テクノロジー™
- 16 特集:デジタル社会を支えるデータセンタビジネス
- 19 特集:カーボンニュートラルへの貢献 フェージョンエネルギービジネス
- 21 価値創造プロセス
- 22 原動力になる諸資本とマテリアリティ
- 23 フジクラグループの強み

第2章 価値創造を実現する戦略

- 全体戦略 26 過去中期経営計画の振り返りと2028中期経営計画
- 27 2028中期経営計画
- 財務戦略 31 CFOメッセージ
- 34 データドリブン経営を支える経営管理基盤の整備
- 技術戦略 35 CTOメッセージ
- 37 研究開発
- 38 研究開発／知的財産戦略
- 39 ものづくり力強化に向けた取り組み

- 事業別戦略 40 事業セグメントの概況
- 41 情報通信
- 43 エレクトロニクス
- 45 自動車
- 47 エネルギー
- 48 不動産

第3章 価値創造の基盤

- 環境 50 環境経営の推進
- 52 環境配慮型製品の拡大
- 社会 53 人的資本
- 55 サプライチェーンマネジメント
- 57 人権尊重
- 58 品質保証
- 59 IRの取り組み
- ガバナンス 60 ガバナンス体制の概要
- 64 スキルマトリクス
- 65 取締役の報酬等
- 67 取締役会実効性評価
- 68 特集:社外取締役対談
- 71 社外取締役（監査等委員）メッセージ
- 72 役員一覧
- 74 グループガバナンス/サステナビリティガバナンス
- データ編 75 財務・非財務ハイライト
- 78 会社概要

01

FUJIKURA GROUP INTEGRATED REPORT 2026



価値創造 へのビジョン

- 04 CEOメッセージ
- 08 フジクラグループ経営理念MVCV
- 09 フジクラグループマテリアリティ
- 10 マテリアリティの特定方法
- 11 フジクラグループマテリアリティの考え方と目指す姿
- 12 フジクラグループのあゆみ
- 13 フジクラグループの技術のあゆみ
- 14 私たちの生活を支える“つなぐ”テクノロジー™
- 16 特集: デジタル社会を支えるデータセンタビジネス
- 19 特集: カーボンニュートラルへの貢献 フュージョンエネルギービジネス
- 21 価値創造プロセス
- 22 原動力になる諸資本とマテリアリティ
- 23 フジクラグループの強み



CEOメッセージ

順風の中でも変革に挑み 攻めの選択と集中で さらなる成長への段階に 踏み出します

代表取締役社長CEO 岡田 直樹

フジクラグループは2026年度からはじまる3か年の中期経営計画を策定しました。私たちはこの計画が始まる2026年度をフジクラの「第4の創業」の起点と位置付けています。

当社は1885年の創業以来、これまで60年で区切り、順に第1の創業、第2の創業、第3の創業と位置付けてきました。第1の創業は、事業を始めた1885年、第2の創業は太平洋戦争が終結した1945年となります。日本の経済復興、高度経済成長に寄与するため邁進した後、2005年から始まったのが第3の創業です。そこから2019年度に385億円の純損失を計上し、経営危機ともいえる状況に陥りました。しかしその後、経営改革・事業構造改革に着手してV字回復を実現し、2025年度には創業来初めて連結売上高が1兆円を超えました。

次なる成長ステージに向けて、フジクラグループは新たな経営理念を策定し、核心的事業領域を主軸にした事業展開と新たな事業領域の開拓を目標に、さらなる成長へ向けた挑戦を始めます。

AIの進化や地政学的変化など、企業を取り巻く環境はかつてないスピードで変化しています。さらなる成長を実現す



るためには、こうした変化を先取りし、これまで以上のスピードで変革を続けることが不可欠であると考えています。そのため、これまでの60年という節目にとらわれることなく、2026年度を「第4の創業」の起点と位置付けました。

経営危機を乗り越えて新たな成長ステージへ

私がフジクラの常務執行役員に就任したのは、2020年4月でした。それまで佐倉事業所で一技術者として研究開発に没頭してきたので、経営においてはほとんど関知しておりませんでした。正直に申し上げれば、2019年度に385億円の純損失を計上するような危機的状況にあったことから、思い及んでいませんでした。そこから事業再生に向けた

「100日プラン」の策定・実行を通じ構造改革に取り組んだときには、短期間で非常に多くのことを学びました。翌年2021年4月から執行役員COOとなり、当時の中核事業のすべてを担務し、2022年4月より代表取締役社長CEOに就任しました。2023年度に、2025中期経営計画（25中期）を策定し、その25中期では生成AIの拡大に伴い大きく事業を成長させてきました。この期間は、当社とともに、私自身と社員も変わっていくことができたと思っています。

私は気さくな人間関係で双方向のコミュニケーションを取ることが重要だと考えているので、CEOに就任してから毎月、そのときどきの会社の状況や社外の評価、そして私が大切にしていることなどを話す社内向けの動画配信を行っ

ています。

私は会社を再建するにあたり、もう一度、フジクラの強み、フジクラのDNAである「進取の精神」「技術のフジクラ」という原点に立ち返ることを意識していました。世の中が大きく変革するときこそ、私たちにはチャンスがある。そのチャンスを捉え、高度な技術でお客様や社会の要望にお応えする。それが結果としてビジネスにつながることを、一貫して話してきました。そしてそのために必要なのは、まず私たち自身が変わることだともよく話しました。

動画で配信する私のメッセージに対して毎回、社員からもフィードバックがあり、多いときには200件近く来ます。その中には私の意見に反論するようなメッセージもあります。それらのすべてに目を通したうえで、社員から寄せられた意見を参考にしながら、必要に応じて私の考えを改めて共有しています。

このコミュニケーションで、私は動画を介してではありませんが、数多くの社員と話し合うことができます。私の考え方が社員に伝わり、一方では社員の考え方も私に伝わります。社員の意見や考え方が、私に気づきをもたらすことも少なくありません。

そうしたコミュニケーションを通じて感じているのはマイン



CEOがフジクラの経営動向に関するテーマを毎月動画で発信。社員からは多くの意見が寄せられ、主な意見にはCEOが返信しています。

ドの変化です。以前と比べると、何か問題や困難に直面したとき、それを自分事としてとらえ、自分の力で解決しようとするマインドが確実に醸成され、広がっています。だからこそ私たちは7年前の危機的状況を乗り越え、改革を成し遂げることができたのです。

変革を止めず、第4の創業へ踏み出す

その結果、25中期では、3年間で達成を目指していた目標の多くを2年目で達成。そして3年目となる2025年度には、連結売上高が1兆円の大台を超えるなど、中期経営計画の目標を大幅に上回る成果を収めることができました。

このとき私は社員に問いました。「25中期は予想を超える好調な結果でした。では、私たちはこれからどうすべきなのか。さらに上を目指すか、あるいは元に戻るか」

組織には、変わり続けないと元に戻ってしまうリスクがあります。現在、事業環境は非常に好調です。そのような状況においては取って何かを変える必要はないという考え方もあります。また、変革は危機的な状況のほうが取り組みやすいという面もあります。2020年に短期間の改革を成し遂げることができたのも、それだけ多くの役員や社員が強い危機感を持っていたからだと思います。

それに対して順風が吹いているときには、変革をするのは難しいといわれています。実際、そうだと私も思います。

しかし、事業環境のいい今、勝負をかけないと将来に向けて大きなチャンスを失うどころか、今のポジションをキープすることさえ危ういと考えています。難しいからといって変革をしないのでは、生き残れない。今、私たちが生きているのはそういう時代なのではないでしょうか。

デジタル社会とカーボンニュートラルを実現する

2028中期経営計画（以下、28中期）の策定とともに、フ

ジクラグループの経営理念MVCVとマテリアリティも改定しました。

新たな経営理念では『“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』というミッションのもと、『グローバルなものづくり力でデジタル社会とカーボンニュートラルを実現する』というビジョンを掲げ、社員が大切にしている価値観（コアバリュー）としてInnovation・Motivation・Communicationを定めています。

経営理念の改定で強く意識したのは、フジクラグループがどこの領域でビジネスをやるのかをより明確にする必要があるということでした。

現在、フジクラグループは海外の売上比率が80%近くに達しています。世界を舞台に勝ち抜かない限り、生き残れないということです。そうであるならやはりある程度、勝負するところを絞り込み、そこで徹底して勝ち抜くことが重要になります。そのためにはフジクラグループが目指すべきところ、活躍すべきところを定義し直す必要があります。そのため28中期では、デジタル社会の発展に向け、フジクラグループが貢献できる領域として、情報インフラ、情報ストレージ、情報端末を核心的事業領域と定義しました。「デジタル社会を実現する」というビジョンは、そのことを表現したものです。フジクラグループはこれからこの領域に人的リソースも資金リソースも集中的に投入していきます。

そのドライバとなるのは生成AIであり、その基盤となるデータセンタです（事例:P16）。データセンタの拡大に伴い、光通信インフラをはじめとするネットワークの増強に加え、電力需要の増加を支える送配電インフラの整備も進むと考えています。また、CASEやフィジカルAIロボットの普及も、高度な情報通信技術への需要をさらに押し上げるでしょう。

こうした需要拡大の流れは今後も続き、フジクラグループの情報通信、エレクトロニクス、エネルギー事業にとって大きな追い風になると見えています。これは守りではなく、将来

の成長を見据えた攻めの選択と集中なのです。

それと並行して、将来の新たな事業領域としてフュージョンエネルギー（核融合発電）、半導体・新素材加工といった新たな事業領域も積極的に開拓していきます。

燃料を海水から取り出すことができ、発電過程でCO₂を排出しないフュージョンエネルギーは、生成AIの発展と普及に伴う電力需要の拡大という地球規模での社会問題に対応できるものとして、大きな注目を集めています（事例:P19）。それに磁場閉じ込め方式とレーザー方式という2つの方式がありますが、フジクラは高温超電導線材とファイバレーザという、その両方の方式で活用可能な製品と技術を持っています。

高温超電導線材はこの分野のスタートアップ企業から高く評価されています。まだ研究開発段階ではあるものの多くの線材が必要とされ、すでに多くの受注を獲得しています。また、ファイバレーザも、複数のスタートアップ企業から、当社のファイバ技術を応用したレーザ発振装置に高い期待が寄せられています。

世界を変える技術が創出されると、その需要や市場が一気に拡大することがあります。実際、私たちはそれを体験しています。光ファイバがまさにそうでした。

創成期を1とすると、光ファイバの需要量は30年間で1,000倍をはるかに超えるくらい拡大しました。フュージョンエネルギーにもそれと同等、あるいはそれをも上回るくらいの成長性があるのではないかと私は見えています。

一般的にフュージョンエネルギーは2030年代の前半頃から商用化を見据えた施設の建設が始まり、2040年頃から実際の商用化が始まると推測されています。まだ少し先の話ですが、前倒しになる可能性も十分ありますし、フジクラの事業の次の柱になるような大きなビジネスにつながるポテンシャルは確実にあると私は考えています。

技術優位を活かし、次の成長市場を拓く

しかも光ファイバとフュージョンエネルギーに使われる高温超電導線材にはひとつ、大きな違いがあります。光ファイバの用途は、少し極端な言い方をすれば情報通信の領域だけです。けれども高温超電導線材は磁場閉じ込め方式でのプラズマを閉じ込めるコイルに使用されるだけでなく、超電導リニアや超電導自動車などのモビリティ、さらにMRIなどの医療分野でも使われる可能性があるのです。つまり、多様なアプリケーションが想定でき、光ファイバに比べれば産業の裾野が大幅に広がる可能性が高いのです。

収益性は市場成長性と競合状況との兼ね合いが重要です。その点も光ファイバと比較してみると、光ファイバの大元の材料になるのは極めて純度の高いガラスです。そうしたガラスをつくれるメーカーは、世界でもそう多くはありません。さらに高温超電導線材をつくれるメーカーはフジクラを入れても恐らく世界で5社もないはずです。今はまだ市場規模が小さいので参入企業が少ないという一面もあるかもしれませんが、当社には間違いなく先行企業としてのアドバンテージがあり、高い技術力と競争力を持っています。その技術力と競争力にさらに磨きをかけ続けていけば、この市場での圧倒的な優位性を確保することも十分可能でしょう。

新たな経営理念として、こうした「デジタル社会」に並列して「カーボンニュートラル」を実現するというビジョンを加えたのは、高度デジタル社会とカーボンニュートラルのバランスが取れていない現状があるためです。

高度デジタル社会というと、データセンタが非常に活況で、それが我々の成長のトリガーにもなっていますが、そこでは大量の電力を消費しており、不足している電力は、その多くを化石燃料に依存しているという現実があります。そのバランスをきちんと取る必要があり、そこにまた当社のビジネスチャンスもあると私たちは考えているのです。既存事業も新しい事業も、事業性（収益性）と環境対応（環境負荷）を常に両輪として捉え、そのバランスを確保して進める。そ



れが当社の姿勢です。残念ながら今はグローバルに環境対応への逆風が吹いている面もありますが、この姿勢を変えらるつもりは一切ありません。

ただ、念のために申し上げれば、環境のために何かを諦める社会というのは、あまり魅力的ではないでしょう。例えば、化石燃料の使用を減らすために自動車の運転を禁止するのは無理があります。データセンタが大量の電力を消費するので、AIは使わないという国が出てきたとしたら、その国は国際競争力の低下につながりかねません。

極端に振れるのではなくバランスを取りながら、両立を図る。そのためにやるべきことをきちんとやる。そこで妥協はしない。これは、私たちが7年前の経営危機から学んだ教訓でもあります。

「フジクラらしさ」のあるマテリアリティ

マテリアリティの改定では、事業マテリアリティと基盤マテリアリティを整理しました。改定にあたっては多くの議論を重ね、一般的な環境課題や社会課題を並べるだけでなく、フジクラだからこそ取り組むべき課題は何かにこだわりました。事業部門の声も取り入れながら、「フジクラらしさ」と魂を込めたマテリアリティにすることを重視しました。

中でも基盤マテリアリティでは、「経営基盤」「ものづくり力」「人財力」「社会的責任」の4分野を掲げ、経営の高度化や新製品開発力の強化など、持続的成長を支える具体的な課題を定めています。特に経営の高度化は、経営危機を経験した当社にとって重要なテーマです。

当時はガバナンスに課題があり、事業部門ごとの部分最適が過剰投資や経営管理の甘さにつながりました。その反省を次世代に継承し、全体最適の視点で経営を高度化し続けることが不可欠です。

高度化の基本は、現場と経営の双方で改善を継続することです。生産性、品質、安全性を高める日々の改善と同じように、経営も継続的に磨き続けることで、再び危機に陥らない強い経営基盤を築いていきます。

同時に、業界トップのポジションを維持するには、新製品開発力を支える人財力の強化が欠かせません。フジクラの技術力は、製品として見える技術だけでなく、製造方法を熟知したエンジニアや高度な技能を持つオペレーターなど、外からは見えにくい技術力・製造技術力によって支えられています。時代によって重要な技術は変わるからこそ、技術を人に根づかせ、継承し続けることが「技術のフジクラ」を支える基盤になると考えています。

3,000億円投資の意義

この28中期で投資家の方々やメディアから特に注目されているのが、日米両国において最大3,000億円の投資を行う案件です。これは今もお急速に拡大している生成AIインフラ需要を確実に捉えるための戦略的投資で、日米両国の拠点で細径高密度型光ファイバケーブルSWR®/WTC®の生産能力を拡大し、高い生産性を確立するとともに周辺製品への波及効果も狙うものです。

3,000億円という投資額については、フジクラの歴史を振り返っても前代未聞の巨額であることは確かです。その

ため市場や投資家の方々の間では、不安視する見方もあります。

けれどもフジクラグループはこの間、強靱な財務体質をつくり上げてきました。自己資本比率は50%台に達していますし、28中期における3か年の営業キャッシュフローの累計額は6,200億円を見込んでいます。したがって現在の財務体質から申し上げればこれは決して過剰な投資などではなく、健全な投資だと確信しています。むしろ私たちは今後、キャッシュフローの厚みがさらに増せば、3,000億円の投資ではまだ余力を残す可能性があると考えているくらいです。実際にそうなったときには追加投資と株主還元を、資本効率を踏まえて機動的に実行することも検討しています。

世界に広がる成長機会を確実に捉える

フジクラグループが経営危機を乗り越えてV字回復を遂げ、1兆円企業となったのは、私たちの努力だけで成し遂げたものではありません。当社グループを取り巻く市場環境が良かったことも、大きく影響しています。とりわけここ数年の生成AIの急速な発展と普及、そしてそれに伴うデータセンタの建設ラッシュは、フジクラグループの売上拡大に大きく貢献しました。

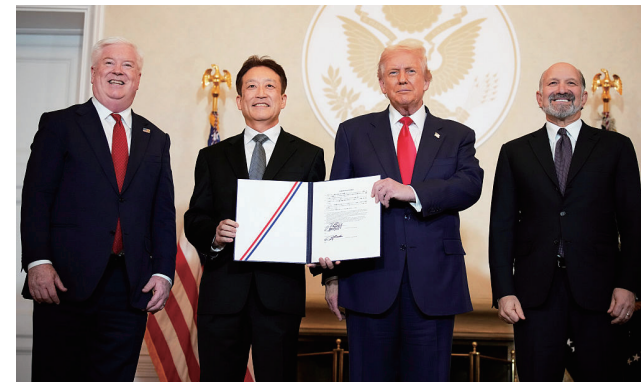
この生成AI現象については、バブルではないかという指摘があるのも事実です。

私たちはかつて、ITバブルで苦い経験をしました。ブロードバンドの普及・拡大で光ファイバの需要が急増するといわれ、フジクラも積極的な投資を行いました。けれども光ファイバは半導体と同様に需給バランスが大きく変動する傾向があり、供給過剰になると急激に価格が下がり、事業としての収益性が悪化してしまいます。光ファイバの業界は、そういうことを何度か経験しています。仮に今の生成AIの需要拡大もバブルだとしたら、いずれ弾けて痛手を被るリスクはあるでしょう。

けれども私は、短期的な変動リスクはあるものの、中長期的な構造的成長が見込めることから、バブルではないと確信しています。現在、データセンタへの投資の主役となっているハイパースケーラーは業績が非常に好調です。また、投資に対しても極めてアグレッシブです。そういう意味でITバブルのときは様相が大きく違い、米国などではまだ膨大な量のデータセンタ建設計画が控えています。

当社グループの現状を見ても、今はお客様のご要望に生産能力が追いついていないのが実情で、新工場がまだ竣工していないのに次の投資を計画しているような状況が続いています。

データセンタの建設ラッシュにしても、現状ではまだ米国中心ですが、近い将来、データ主権の高まりによるデータ管理・保護体制の強化の流れから、同様の現象が世界中で起きてくるでしょう。しかもデータセンタが増えれば増えるほど、データセンタ同士をつなぐファイバの需要も拡大していくはずです。そうなってから準備をするのでは遅すぎるので、私たちは米国以外にも布石を打っています。フジクラグループにはまだまだ大きな成長の余地があります。中長期的な視点で、フジクラのこれからにご期待ください。



2025年10月28日、米国商務省と枠組み合意書を締結。米国・日本間の「戦略的投資に関する覚書」に基づき、生成AIインフラの強化に向けた光ファイバケーブル(SWR®/WTC®)の供給者に選定された。

フジクラグループ経営理念MVCV

フジクラグループは2026年度に経営理念MVCVを改定しました。

2028中期経営計画が始まる
2026年度からを
フジクラグループの
「第4の創業」と位置付け
「進取の精神」と
「技術のフジクラ」で
未来社会を切り拓きます

Mission ミッション

“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

Vision ビジョン

グローバルなものづくり力で、
デジタル社会とカーボンニュートラルを実現する

Core Value 基本的価値



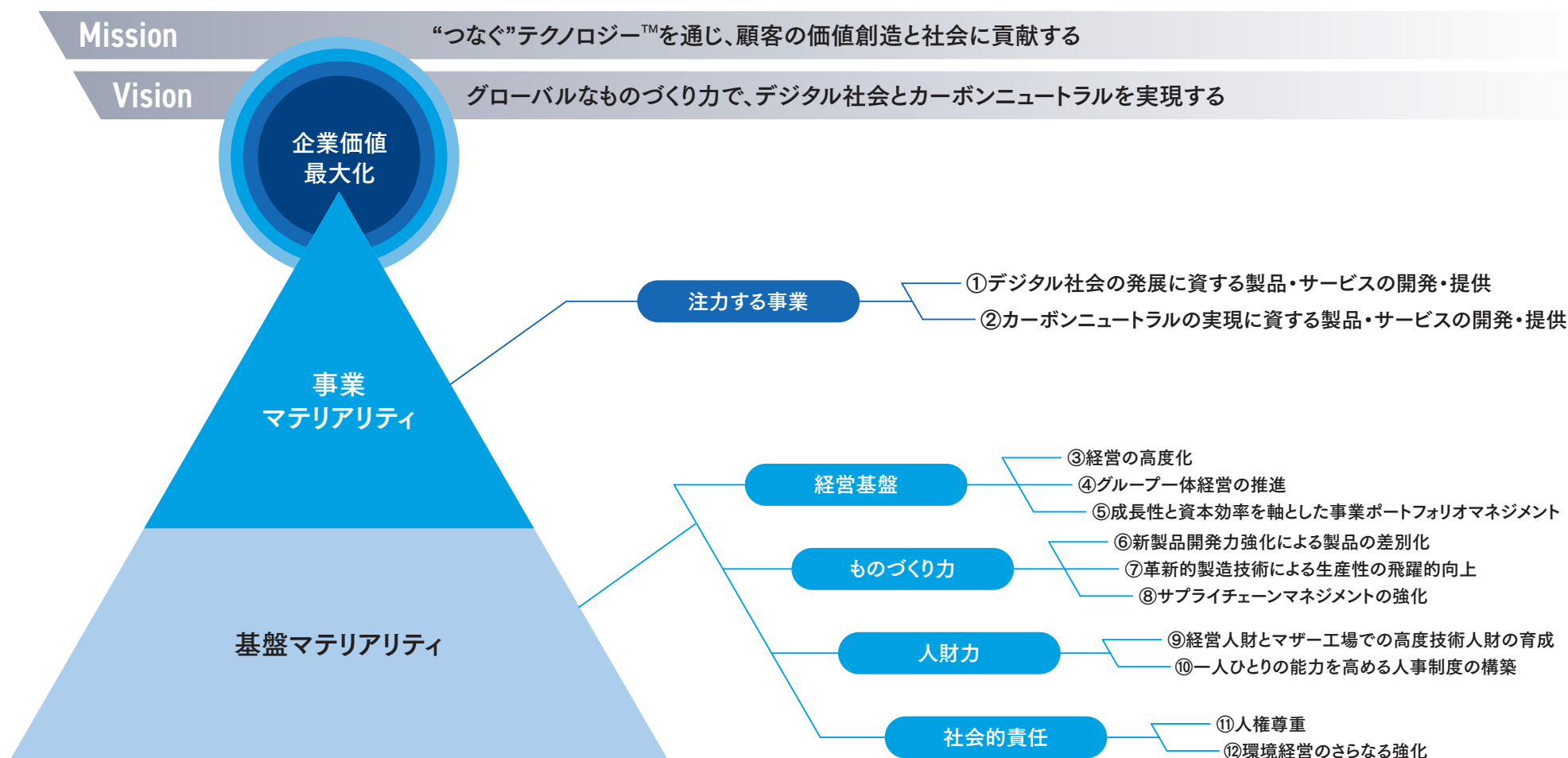
フジクラグループマテリアリティ

フジクラグループではマテリアリティを、MVCVの実現と実践を念頭に、2035年の社会を見据えた中長期的な視点から、経営資源を最優先で配分して取り組むべき課題として定義しています。社会課題の解決に貢献する事業活動（事業マテリアリティ）と、持続的な成長を支える基盤（基盤マテリアリティ）の2つの軸で整理しており、基盤マテリアリティが事業マテリアリティを支えることで、両者が相互に関連して取り組むものと位置付けました。

2030年のSDGs達成が危ぶまれ、GHG排出量削減もグローバルでの喫緊の課題となる

中、持続可能な社会の実現に、“つなぐ”テクノロジー™により貢献すべく、当社グループの製品・サービスを通じた『デジタル社会の発展』と『カーボンニュートラルの実現』を事業マテリアリティの柱として決めました。また、事業継続に不可欠な『経営基盤』『ものづくり力』『人財力』『社会的責任』を基盤マテリアリティの柱として決めました。

特定したマテリアリティへの取り組みを通じて、企業価値の最大化を実現し、『“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』ことを目指します。

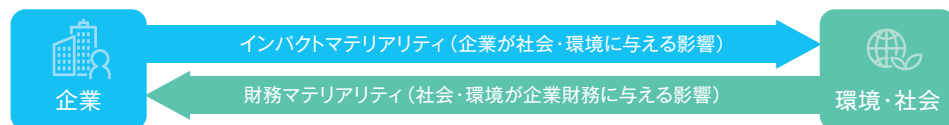


マテリアリティの特定方法

マテリアリティの見直しの背景

サステナビリティ目標2025の最終年度に合わせてフジクラグループの今後のさらなる成長に向け、マテリアリティの見直しを進めることとしました。今回の見直しは外部環境の変化を踏まえ、フジクラグループの経営課題として重要性を考慮して検討を進めました。

フジクラグループのマテリアリティは2035年の社会を見据えた中長期的な視点から、経営資源を最優先で配分して取り組むべき課題として定義しています。企業が環境や社会に与える影響であるインパクトマテリアリティと環境、社会が企業に与える財務影響である財務マテリアリティの両軸で中長期的な影響度を把握し設定しました。



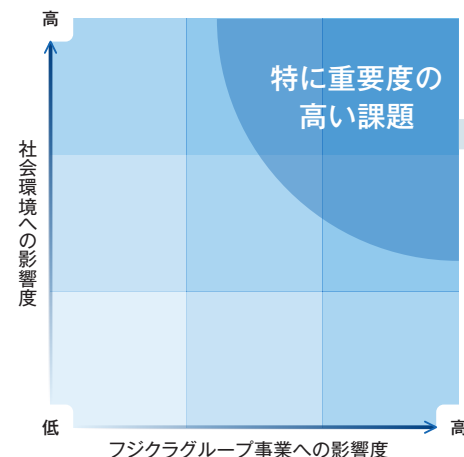
特定プロセス

1	社会環境の変化やサステナビリティ目標2025の結果を踏まえ、各事業部門・主要グループ会社より中長期的なあるべき姿・成長への課題を抽出。経営層との議論を経て、事業への影響度が高い課題リストを作成。
2	SDGsやGRI、SASBなどの国際的サステナビリティの課題・ガイドラインやDJSIなどのESG評価機関からフジクラの該当するセクターへの要望事項を抽出。ロングリストを作成。
3	1と2のリストからフジクラグループの中長期成長に重要な課題（マテリアリティ）をリストアップ（右掲載 マテリアリティマップ参照）。そのうえで、2025年度サステナビリティ推進委員会において業務執行取締役・執行役員で議論。経営視点で重視する課題を加え、それぞれの関係性、何を実現すべきかを踏まえ、検討。
4	独立社外取締役と、フジクラグループの中長期成長への課題として十分かの視点で議論を行う。その上で、取締役会にて承認。
5	特定したマテリアリティは2026年度内にKGIおよびKPIを策定予定。毎年、サステナビリティ推進委員会で実績報告および審議を行い、実効性を高めていく。



サステナビリティ推進委員会での議論の様子

マテリアリティマップ



特定にあたっては、社会・環境への影響度とフジクラグループ事業への影響度の2軸で捉え、それぞれにおいて、大きく影響がある範囲をマテリアリティ候補としました。

重要度の高い課題一覧

イノベーションマネジメント

人的資本の開発

生産・製造

優れた人材の採用と維持

グローバル

ダイバーシティとインクルージョン

顧客関係管理

人権

企業統治

労働安全衛生

気候変動に関する戦略

製品の安全およびライフサイクル管理

温室効果ガス排出量

サプライチェーンマネジメント

フジクラグループマテリアリティを特定

フジクラグループマテリアリティの考え方と目指す姿

フジクラグループのマテリアリティは、社会課題の解決と企業価値向上を両立するための重要課題です。

本表では、各マテリアリティについて、その背景や具体的な取り組み内容に加え、2035年の目指す姿と、その達成に向けた不可欠な要因を整理しています。

今後は、それぞれの取り組みの具体的な進捗を継続的に確認しながら、2035年の目指す姿の実現と中長期的な価値創造につなげていきます。

■ 事業マテリアリティ

注力テーマ	マテリアリティ	マテリアリティの説明	2035年の目指す姿	達成に向けた不可欠な要因
注力する事業	① デジタル社会の発展に資する 製品・サービスの開発・提供	『デジタル社会の発展』には、AIの進展やデータ活用的高度化を背景に、産業競争力の強化、教育・医療・公共サービスの高度化など、幅広い分野に寄与する持続可能かつ強靱なデジタルインフラの整備が極めて重要です。 当社グループでは、事業の主軸である核心的事業領域（情報インフラ・情報ストレージ・情報端末）において、「デジタル社会の発展に資する製品・サービスの開発・提供」を通じ、グローバルで幅広い業種のお客様とともにインフラ整備に取り組みます。	“つなぐ”テクノロジー™を基盤に、グローバルで幅広い業種のお客様とともにデジタル社会の発展に貢献している。	① 核心的事業領域の製品拡大
	② カーボンニュートラルの実現に資する 製品・サービスの開発・提供	『カーボンニュートラルの実現』には、気候変動への対応を背景に、2050年のネットゼロ達成を見据えた、持続可能かつ革新的な技術や製品・サービスの創出が極めて重要です。 当社グループでは、保有する超電導やファイバレーザの技術を基盤にフュージョンエネルギーの実用化や、事業を通じたCO ₂ 排出削減への貢献を加速させるため、「カーボンニュートラルの実現に資する製品・サービスの開発・提供」を進めます。	フュージョンエネルギーの実用化に向けた社会実装への参画等を通じて、次世代のクリーンエネルギー基盤技術の発展に貢献している。	② 次世代クリーンエネルギー分野における技術優位性

■ 基盤マテリアリティ

注力テーマ	マテリアリティ	マテリアリティの説明	2035年の目指す姿	達成に向けた不可欠な要因
経営基盤	③ 経営の高度化 ④ グループ一体経営の推進 ⑤ 成長性と資本効率を軸とした 事業ポートフォリオマネジメント	『経営基盤』では、社会のニーズや環境の変化に機敏に対応できる経営体制を構築し、グループ全体で統制の取れた事業運営と経営リソースの最適配分を通じて、企業の持続可能な成長を実現することを目指します。 さらなる成長のため、コーポレート機能の強化を進め、経営の継続的な改善による「経営の高度化」を図るとともに、「グループ一体経営」を推進します。さらに、経営の質とスピードを高める「成長性と資本効率を軸とした事業ポートフォリオマネジメント」による選択と集中を推進します。	グループ全体での最適な経営判断と経営資源の活用を通じて、変化に強い経営基盤を確立している。	③-1 取締役会の実効性 ③-2 データ活用基盤整備 ④ グループガバナンス ⑤ 成長領域への経営資源投入
	⑥ 新製品開発力強化による製品の差別化 ⑦ 革新的製造技術による生産性の飛躍的向上 ⑧ サプライチェーンマネジメントの強化	『ものづくり力』では、ものづくりグローバル企業として競争優位性の確保に必要な新製品開発力と製造技術力を高め、企業の持続的成長につなげます。 そのために「新製品開発力強化による製品の差別化」と「革新的製造技術による生産性の飛躍的向上」に注力します。並行して、サプライチェーン全体でのものづくり力向上と競争力強化を目指し、「サプライチェーンマネジメント」をより一層充実させます。	差別化された製品の安定供給を通じて、グローバル市場で競争優位を維持・拡大している。	⑥ 新製品開発力 ⑦ 製造技術力 ⑧ 安定供給を支えるサプライチェーン強靱化
人財力	⑨ 経営人財とマザー工場での 高度技術人財の育成 ⑩ 一人ひとりの能力を高める人事制度の構築	『人財力』では、社員一人ひとりの成長が企業の持続的成長と企業価値向上をもたらすとの考えのもと、経営理念MVCVのコアバリューに根差した経営・事業・技術革新をリードする人財の創出を目指します。特に「経営人財とマザー工場での高度技術人財の育成」を強化するとともに、「一人ひとりの能力を高める人事制度」を構築します。	経営・事業・技術革新の自律的な担い手となる人財を組織の中核として継続的に輩出・定着させている。	⑨ 人財育成 ⑩ 人財活躍
社会的責任	⑪ 人権尊重 ⑫ 環境経営のさらなる強化	『社会的責任』では、社会・環境との調和を図りつつ、企業として社会的責任を果たす取り組みを強化します。 特に「人権尊重」や「環境経営のさらなる強化」を重要な課題として、グループ全体に加え、お取引先・お客様を含むバリューチェーン全体での取り組みを進め、ステークホルダーとの共存共栄を目指します。	バリューチェーン全体で人権・環境リスクの予防と是正を徹底し、ステークホルダーとの信頼関係をより強固なものとしている。	⑪ 人権リスクの予防・是正 ⑫ 環境負荷軽減

フジクラグループのあゆみ

1885年の創業以来、新しいことに挑戦する
「進取の精神」と「技術のフジクラ」のDNAをもとに
その時代の社会課題を解決しながら価値創造を続けてきました。
激変する社会の中で、フジクラグループもこれまで以上に大きく変革を進めます。
2026年度からを、フジクラグループの「第4の創業」と位置付け、
さらなる成長と企業価値の最大化を目指します。

1885年

第1の創業

日本近代国家の建設

近代化を進める日本の電力・通信
インフラ整備を通じ豊かな社会づ
くり貢献

1945年

第2の創業

戦後のグローバル化

日本の戦後復興を支えるエネルギ
ーや情報通信事業を中心に発展
その後、事業のグローバル化と新
規事業を推進、技術基盤を強化

2005年

第3の創業

情報化社会の進化 社会課題の複雑化

気候変動など複雑化する社会課
題に対し、社会と顧客の課題を解
決する技術開発と市場開拓を推進

2026年

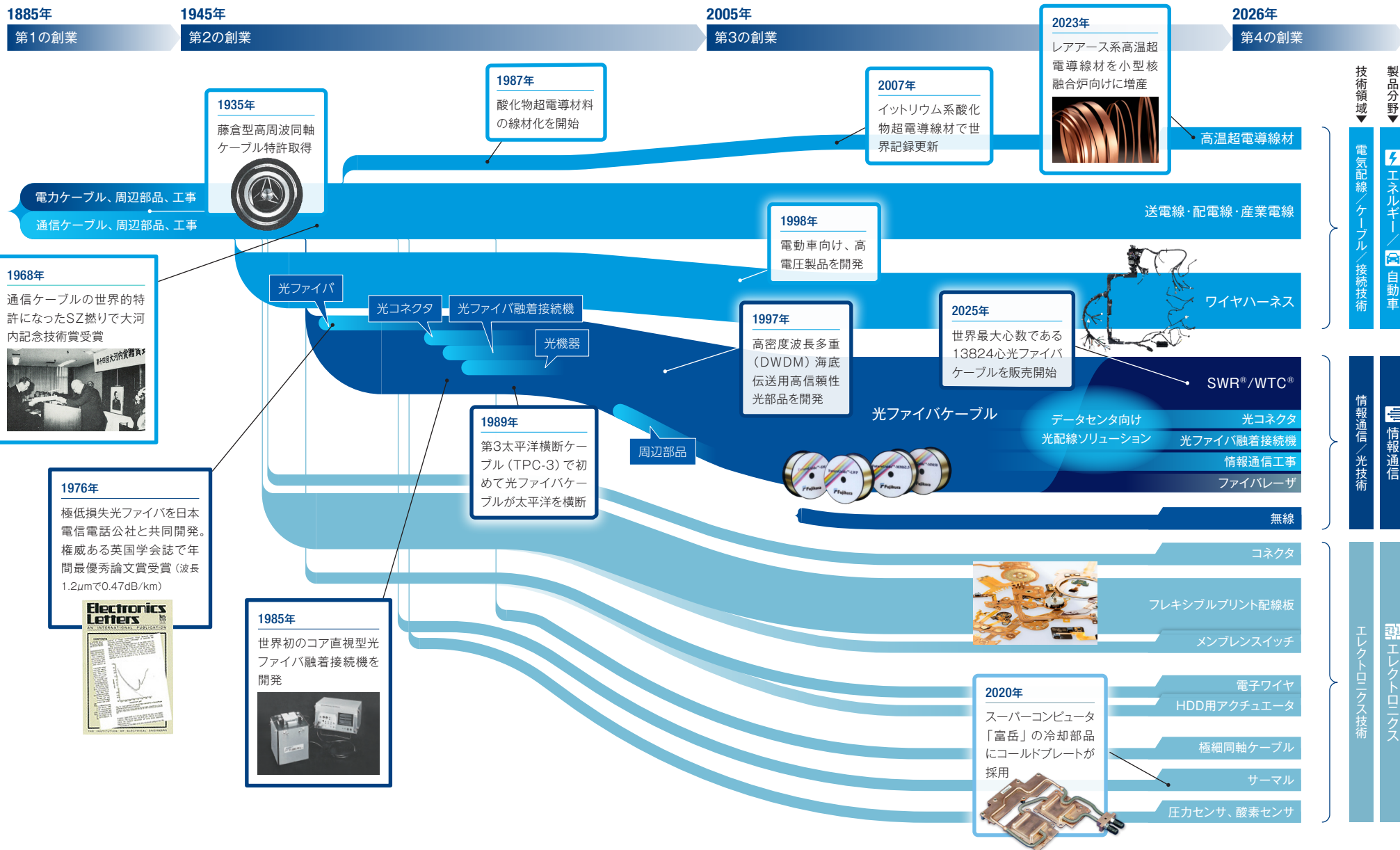
第4の創業

高度デジタル社会と カーボンニュートラル

未来に“つなぐ”テクノロジー™を
通じ、フジクラグループの優れた
技術を活かし、高度デジタル社会
とカーボンニュートラルに貢献

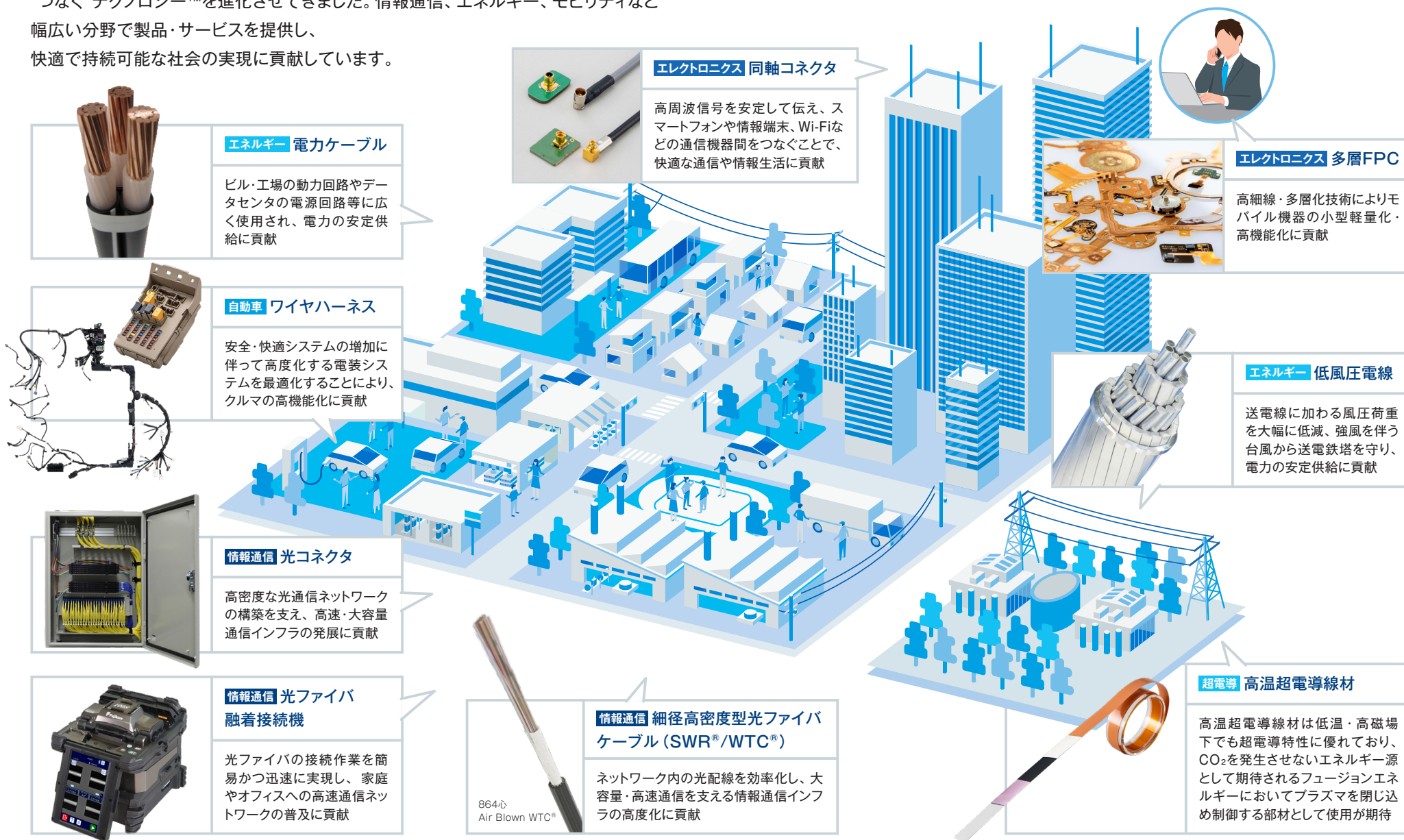
フジクラグループの技術のあゆみ

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。



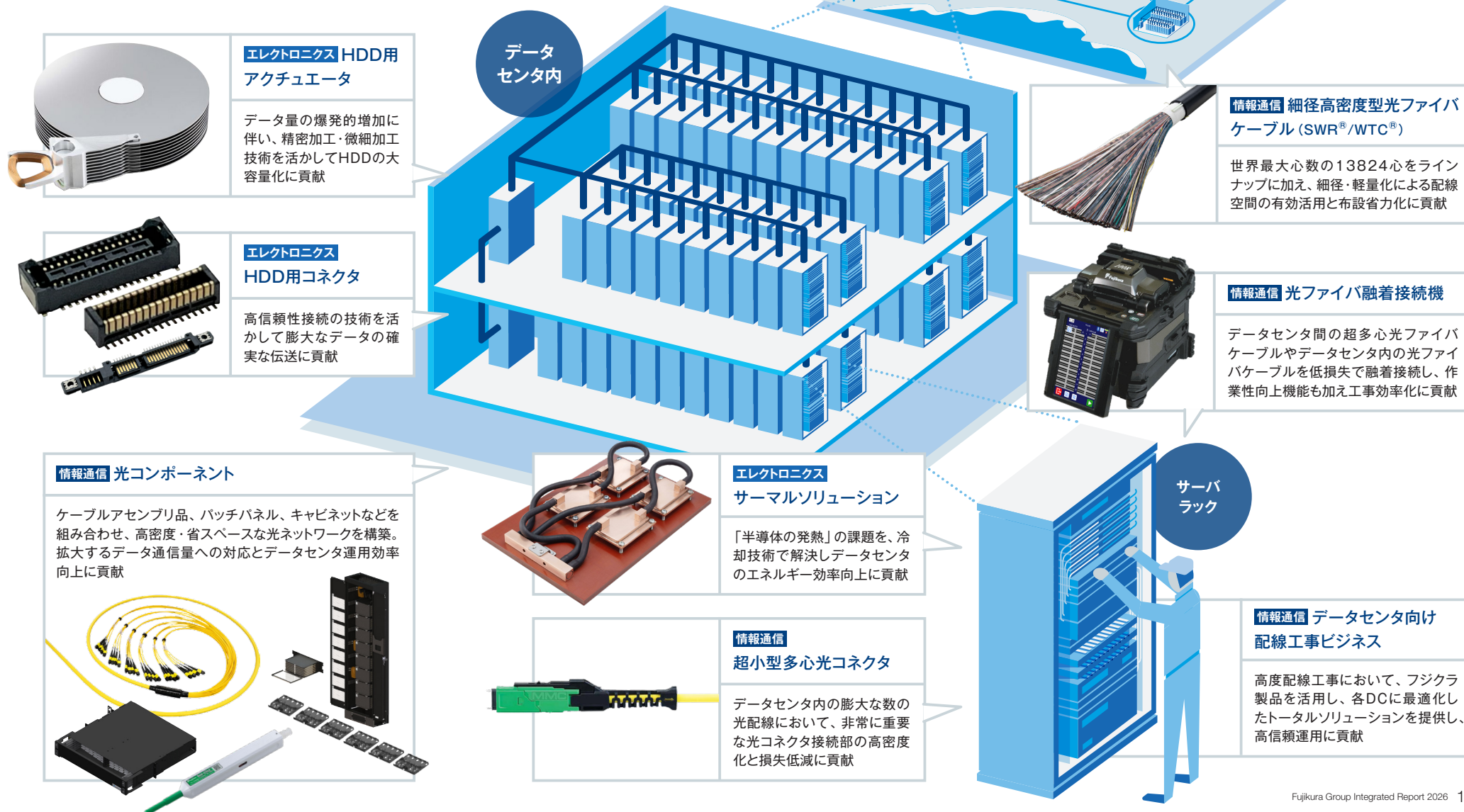
私たちの生活を支える“つなぐ”テクノロジー™

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™を進化させてきました。情報通信、エネルギー、モビリティなど
幅広い分野で製品・サービスを提供し、
快適で持続可能な社会の実現に貢献しています。



私たちの生活を支える“つなぐ”テクノロジー™

生成AIの普及により、社会で取り扱われるデータ量は急速に増加しており、その保存・処理を担う基盤の重要性が高まっています。こうした膨大なデータを支える基盤がデータセンタであり、いまや企業活動や暮らしを支える重要な社会インフラとなっています。フジクラグループは、そのデータセンタを支える製品・技術を通じて、デジタル社会の発展に貢献しています。



デジタル社会を支えるデータセンタビジネス

データセンタ市場は、今後5～10年にわたり成長が続くと見られています。背景にあるのは、生成AIの学習や推論に必要な演算処理の拡大と、それを支える大規模な設備投資です。現在は米国が最大の成長ドライバーとなっており、市場全体の大半を占める一方、アジアや欧州でも需要の拡大が続いています。こうした動きは、今後の中長期的な成長機会として期待されています。

データセンタ全体を支えるフジクラグループの製品・サービス

データセンタでは、施設間、建屋間、建屋内、さらにはサーバラックとその中の記憶媒体、冷却装置に至るまで、多様な技術・製品・ソリューションが必要とされます。これらを支える多様な領域において、フジクラグループは、データを高速・大容量で確実につなぐ光配線関連技術、省スペース化と高密度実装に貢献する細径・軽量設計技術、施工時間の短縮に寄与する接続・施工ソリューション、何十年にもわたる使用を想定した高い信頼性・耐久性、データ保存を支える精密部品、発熱対策に関わる冷却技術まで、幅広い領域で価値を提供しています。単一の製品ではなく、データセンタ全体の機能と運用を支える総合力が、フジクラの特長です。

1 光配線から布設エンジニアリングまでの一貫対応

生成AIデータセンタでは、短工期での立ち上げと高い施工性が求められます。フジクラは、データセンタ内の光配線から建屋間・キャンパス間を含む布設設計・施工ソリューションまでを一貫して提案でき、配線構築全体を支えています。Air Blown WTC®や多心光ファイバ融着接続機などの製品で施工時間の短縮と現場作業の効率化に貢献しています。



多心光ファイバ 融着接続機「100R」

最大16心までの多心光ファイバリボンを融着接続可能、融着接続の作業効率をさらに向上

2 狭いスペースでのデータ処理能力を最大化する高密度実装技術

ハイパースケーラーでは、限られたスペースでデータ処理能力を最大化する高密度設計が求められます。フジクラは、SWR®/WTC®に代表される超多心・細径高密度光ファイバケーブル群と、MT/MMCフェルールに代表される多心接続部品群の両面から価値を提供しています。省スペース化、高密度実装、施工性向上を同時に実現できることが強みです。



6912心 Indoor/Outdoor WTC®

屋内外の両方で使用でき、欧州・米国双方の難燃基準に対応した細径高密度型光ファイバケーブル。空気圧送布設工法にも対応し、施工時間の短縮に貢献

3 記録性能と省電力化への貢献

フジクラのHDD用アクチュエータは限られた空間での記録容量の向上と高い信頼性を実現



データ量の増加に伴い、保存装置にも大容量化と高効率化が求められています。フジクラは、HDD向けアクチュエータで、薄型加工技術や耐振動設計、高精度加工、低アウトガス対応などの高度な製造技術により、限られた空間での記録容量の向上と高い信頼性を実現しています。また、品質・信頼性の確保と安定供給体制を構築し、顧客の高度化・多様化する要求に対応しています。

サーマルソリューションでは、水冷式コールドプレートにより高い冷却能力と低い熱抵抗を実現し、液漏れリスクを抑えた高い信頼性を確保しています。これにより、データセンタの安定稼働と省電力化に貢献しています。

フジクラが選ばれる理由

1 顧客の課題解決に踏み込んだ提案

フジクラの強みは、製品供給にとどまらず、顧客の課題解決に踏み込んだ提案ができる点にあります。開発段階から顧客要件を取り込み、仕様検討や技術提案を重ねながら、最適な製品やソリューションを共に作り上げていくことで、単なるサプライヤを超えたパートナーとしての関係を築いています。こうした取り組みは、継続的な採用や信頼の獲得につながっています。

取り組み例

顧客であるHDDメーカーと中長期の開発ロードマップを共有し、これに基づいた製品開発を推進しています。顧客の将来ニーズを先取りして技術開発に反映することで、求められる性能を適切なタイミングで提供できる体制を構築しています。

2 圧倒的競争優位性 —製品開発力と製造技術力—

もうひとつの強みは、製品開発と製造技術を一貫して磨き上げていることです。高密度化、細径化、高精度化、品質安定、大量生産といった要件を同時に満たすには、設計だけでなく、製造方法や品質管理の積み重ねが欠かせません。

フジクラは、長年にわたり蓄積してきた製造ノウハウを通じて、外から見ただけでは再現できない技術基盤を構築しており、これが模倣されにくい競争優位の源泉となっています。

取り組み例

細径高密度型光ファイバケーブル SWR®/WTC®や多心光コネクタ、光ファイバ製造を中心に、製品開発と設備開発を一体で進めています。製造プロセスそのものを競争力の源泉とすることで、高密度・高品質が要求されるデータセンタ市場において、模倣されにくい技術基盤を構築しています。

今後の成長に向けて

一方で、市場の急拡大は新たな課題も生んでいます。需要に応えるための供給能力の確保、グローバルな生産・調達体制の強化、人材育成、品質維持は、いずれも重要な経営課題です。それらに対応するために、以下の施策を進めていきます。

大規模な需要への供給体制の確立

- **日米での大規模投資**：3,000億円の戦略的投資を実施、生成AIインフラの需要に対応
- **佐倉事業所**：マザー工場による革新的製造技術を通じた生産性向上と高度技術人材育成
- **外部調達の活用**：外部メーカーから光ファイバを調達し、急増する需要に対応

次の成長に向けた挑戦

今後は、さらなる高密度化や接続時間短縮に加え、データセンタ内部の光化、省電力化、冷却性能向上などが重要なテーマになります。市場の変化に対応しながら、新しい技術領域にも着実に踏み込んでいくことが、持続的な成長には欠かせません。フジクラは、社会に不可欠な情報インフラを支える企業として、これからも中長期で企業価値の向上を目指していきます。



情報通事業部門長メッセージ

製品に落とし込む開発力、
安定供給できる
製造力が強みです

執行役員 大里 健



生成AIの普及によって、データセンタに求められる通信基盤は、この数年で大きく変わってきたと感じています。特にハイパースケールデータセンタでは、より多くの情報を、より速く、より効率よく処理するために、高密度・多心で、細径な光ファイバケーブルへの需要が一段と高まっています。従来の構造では対応が難しかった領域に市場ニーズが移ってきた中で、フジクラがこれまで積み上げてきた技術が、まさに価値として結びついてきています。

フジクラグループの強みは、単に高性能な製品をつくることではありません。お客様が何に困っていて、どのような仕様を本当に必要としているのかを見極め、それに対しスピード感を持って具体的な製品に落とし込む開発力、さらに安定して供給できる製造力にあります。Air Blown WTC®のような多心化と長尺化を両立した製品や、屋内外の両方で使え、欧州・米国双方の難燃基準に対応できる製品は、施工性や在庫運用の面でもお客様に大きなメリットをもたらします。こうした施工や在庫管理まで含めた使いやすさを価値にしていこうところに、フジクラらしさがあると考えています。

今後は、光ファイバケーブルの供給量確保を進めながら、さらなる多心化、融着接続の効率化、MMCコネクタの拡充に取り組み、データセンタ構築に貢献していきます。加えて、CPO*、光電融合も重要な成長テーマです。これは通信の大容量化だけでなく、消費電力や発熱の低減にもつながる取り組みであり、デジタル化の進展と環境負荷低減の両立に貢献できる領域だと考えています。

フジクラは、情報通信を支える技術をさらに高度化し、世界のデジタルインフラを下支えすることで、持続可能なデジタル社会の実現に着実に貢献していきます。

*CPO:Co-Packaged Opticsの略

電子・電装事業部門長メッセージ

データセンタを“つなぐ”
に加え、「ためる」「冷やす」
に貢献します

執行役員 高木 正純



ハイパースケールデータセンタの拡大が進む中、データ保存を担う記録装置の大容量化ニーズと、発熱量の増大に対応する冷却インフラの重要性が一段と高まっています。フジクラグループは、データセンタを“つなぐ”領域に加え、「ためる」「冷やす」領域からも支えることで、デジタル社会の基盤強化に貢献していくことが重要であると考えています。特にHDDは、今後も大容量データを支える主要な記録媒体として需要拡大が見込まれており、またCPUやGPUの高性能化に伴い、液冷を中心とした高効率な冷却技術へのニーズも着実に高まっています。

HDD分野における当社グループの強みは、限られたスペースの中で記録容量の向上に寄与する精密加工技術にあります。当社グループが供給するアクチュエータは、記録用ディスクの搭載枚数増加に対応する薄型構造加工や、トラック密度向上に求められる振動設計など、高度な技術が求められる領域で価値を発揮しています。さらに、図面だけでは表しきれない領域においても、お客様の設計段階から参画し、量産化まで伴走する開発力が当社の競争力となっています。お客様のロードマップを踏まえ、3年先、5年先を見据えた技術開発を進めるとともに、試作から量産まで一貫した品質で製品を供給することにより、長期的な信頼関係を築いています。

サーバー分野では、データセンタの高発熱化を背景に、冷却方式は空冷から水冷へと移行しつつあり、高い冷却性能に加えて、液漏れを防ぐ信頼性が強く求められています。当社グループは、スーパーコンピュータ分野で培った知見を活かし、高い冷却性能と信頼性を両立する製品・技術の開発に取り組んでいます。今後は、HDD分野において主要顧客との関係をさらに深めながら成長機会を着実に取り込みます。サーバー分野では28中期期間中に顧客基盤と生産体制を確立し、次の成長につなげていきます。記憶容量の拡大と冷却効率の向上を通じて、データセンタの安定稼働と省電力化の両立に貢献し、持続可能なデジタル社会を支える基盤づくりに取り組んでいきます。

カーボンニュートラルへの貢献 フュージョンエネルギービジネス

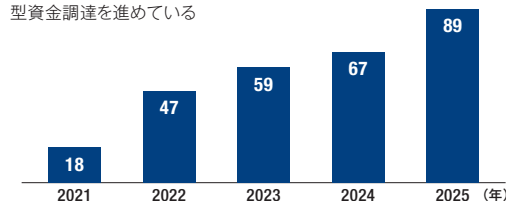
フジクラグループは、“つなぐ”テクノロジー™を中核に、デジタル社会の発展とカーボンニュートラルの実現に貢献してきました。次世代のクリーンエネルギーとして期待されるフュージョンエネルギー（核融合発電）においても、実現に不可欠な高温超電導線材の開発・製造を通じて、次世代エネルギーインフラの構築を支えています。

フュージョンエネルギー（核融合エネルギー）とは

フュージョンエネルギーは、原子核が融合する際に生じるエネルギーを活用する次世代電源であり、脱炭素化と安定供給の両立が期待されています。各国政府の戦略具体化と民間投資の拡大を背景に、2030年代の実証段階から2040年代の商業化に向けて開発が進みつつあります。

■ 累計調達額の推移*（単位：億ドル）

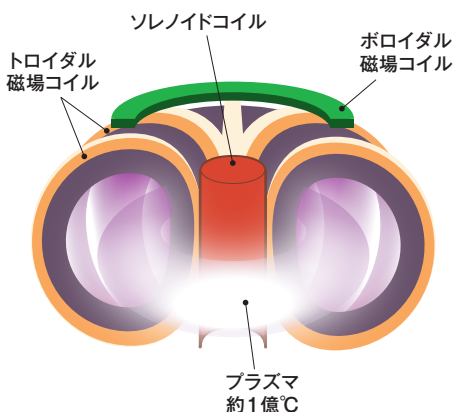
フュージョンエネルギー分野においては、多くのスタートアップが大型資金調達を進めている



*Fusion Industry Association, The global fusion industry in 2025, July 2025をもとに、当社にて集計

フュージョンエネルギーの仕組みと高温超電導線材の役割

■ 地上で核融合を起こすためには？



フュージョンエネルギーの実現には、超高温プラズマを安定的に閉じ込める強力な磁場が不可欠であり、その中核部材が高温超電導線材です。フジクラの高温超電導線材は、強磁場下でも高い電流特性を維持できるため、フュージョンエネルギー炉の高性能化・小型化に寄与します。欧米を中心にフュージョンエネルギー開発が加速した2010年代後半以降、高温超電導線材への引き合いは増加しており、当社においても売上拡大につながっています。

フジクラ高温超電導線材の強み

フジクラは1990年代初頭より高温超電導線材の研究開発に取り組み、IBAD法（イオンビームアシスト蒸着法）など独自技術の確立を通じて、高品質な超電導層の形成技術を蓄積し、事業化を支える技術基盤を構築しています。

2020年にはIEEEの「Dr. James Wong Award」を受賞しました。これは、当社の高温超電導線材技術が国際的にも認められていることを示しています。

こうした技術はフュージョンエネルギー分野に加え、先端医療、研究分野にも展開されており、幅広い用途に対応できる技術・品質対応力が競争優位の源泉となっています。

今後、実証炉や商用炉の開発が進むにつれて高性能線材への要求は一層高まると見込まれ、当社は材料技術と製造技術の両面から実用化に向け貢献していきます。

■ フジクラ高温超電導線材の開発の歴史



フュージョンエネルギースタートアップとのアライアンス

欧米を中心にフュージョンエネルギーの実証・商業化に向けた開発が加速する中、フジクラは有力スタートアップとの関係強化を進めています。

米国では、MIT発のCFS（Commonwealth Fusion Systems）に日本企業コンソーシアムの一社として共同出資しました（2025年9月発表）。また、ドイツでは、Proxima Fusion社が形成するAlpha Allianceに参画しました（2026年2月公表）。国際的な開発ネットワークへの参画を通じて、将来の炉設計・部材仕様・サプライチェーン形成に取り組んでいきます。



2025年9月3日 CFS社CEOと各企業代表者（都内）



Proxima Fusion社が形成する約30社からなるAlpha Allianceへ参画

産学連携によるアライアンス

産学連携を通じた技術力と事業機会の拡張も進めています。東京大学と民間企業8社が開設した「フュージョンシステム設計学」社会連携講座に参画し、フュージョンエネルギーの早期実現に向けた技術体系の構築と人材育成を推進しています。こうした取り組みを通じて、将来の産業化に必要な技術・ネットワーク基盤を強化していきます。

また、2030年代の実証需要を見据え、技術開発や市場形成への関与も進めています。将来の仕様策定やサプライチェーン形成に早期から関わることで、より早期の実用化に貢献していきます。



FAST (Fusion by Advanced Superconducting Tokamak) は、Starlight Engineがリードし、京都フュージョニアリングなどの民間企業や研究者らが参画する産学連携プロジェクトです。当社は日本の高温超電導線材メーカとして、2030年代の発電実証に向けて貢献していきます



供給体制の強化

フジクラは高温超電導線材の増産に向け2027年度の生産能力を3~4倍へ拡大すべく約60億円を投資しています。さらに、2026年2月、56億円も追加投資し、2028年度の実証能力をさらに約2倍へ拡大する計画です。

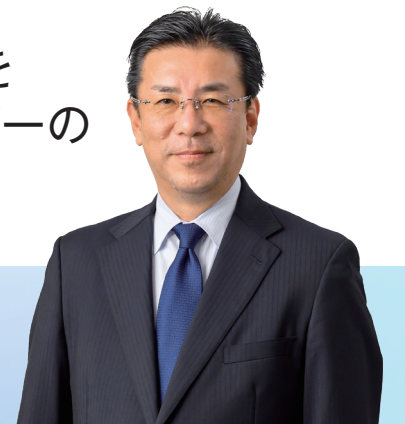
将来の需要拡大を見据えて供給体制を先行的に整備することで、2030年代の実証段階から商業化初期にかけての事業機会獲得を目指します。

フジクラグループは、材料・プロセス技術を基盤に、有力案件への参画、供給体制の強化、産業化に向けた連携を進め、フュージョンエネルギー市場の立ち上げを支援していきます。

超電導事業部長メッセージ

世界最高水準の性能・技術を追求めフュージョンエネルギーの実装に向けて貢献します

超電導事業部 事業部長 大保 雅載



カーボンニュートラル社会の実現に向けて、フュージョンエネルギーへの期待は世界的に高まっており、その技術動向はこの数年で大きく進展してきたと感じています。磁場閉じ込め方式において高温超電導線材は中核となる材料であり、実用化の鍵を握る存在です。まだ実証段階ではありますが、商業化に至れば電力分野のあり方を大きく変える可能性を持つ技術だと認識しています。

フジクラの強みは、長年にわたり高温超電導線材の研究開発を継続してきた技術の蓄積と、それを安定した品質で量産につなげる製造技術力にあります。これまで世界最高水準の性能を追求する開発に取り組み、その過程で培った材料設計、プロセス制御、品質安定化の知見は、国内外の研究機関や企業からも高く評価されています。

現在は、実用化・商業化を見据え、要求性能への対応力と安定供給力の両面を高める段階に入っています。さらに、当社は高温超電導線材に加え、レーザ領域にも事業基盤を有しており、フュージョンエネルギーの実現に関わる複数の重要技術領域に接点を持つ点も、事業ポートフォリオ上の特長です。こうした技術開発力、量産技術力、品質信頼性を兼ね備えていることが、フュージョンエネルギーの社会実装を支える当社独自の強みです。

今後は2028中期経営計画のもと、需要立ち上がりを見据え、技術力の向上と現在進めている増産体制の構築に取り組んでいきます。需要が本格化する局面において、タイムリーに安定供給できる体制を整えることが重要だと考えています。

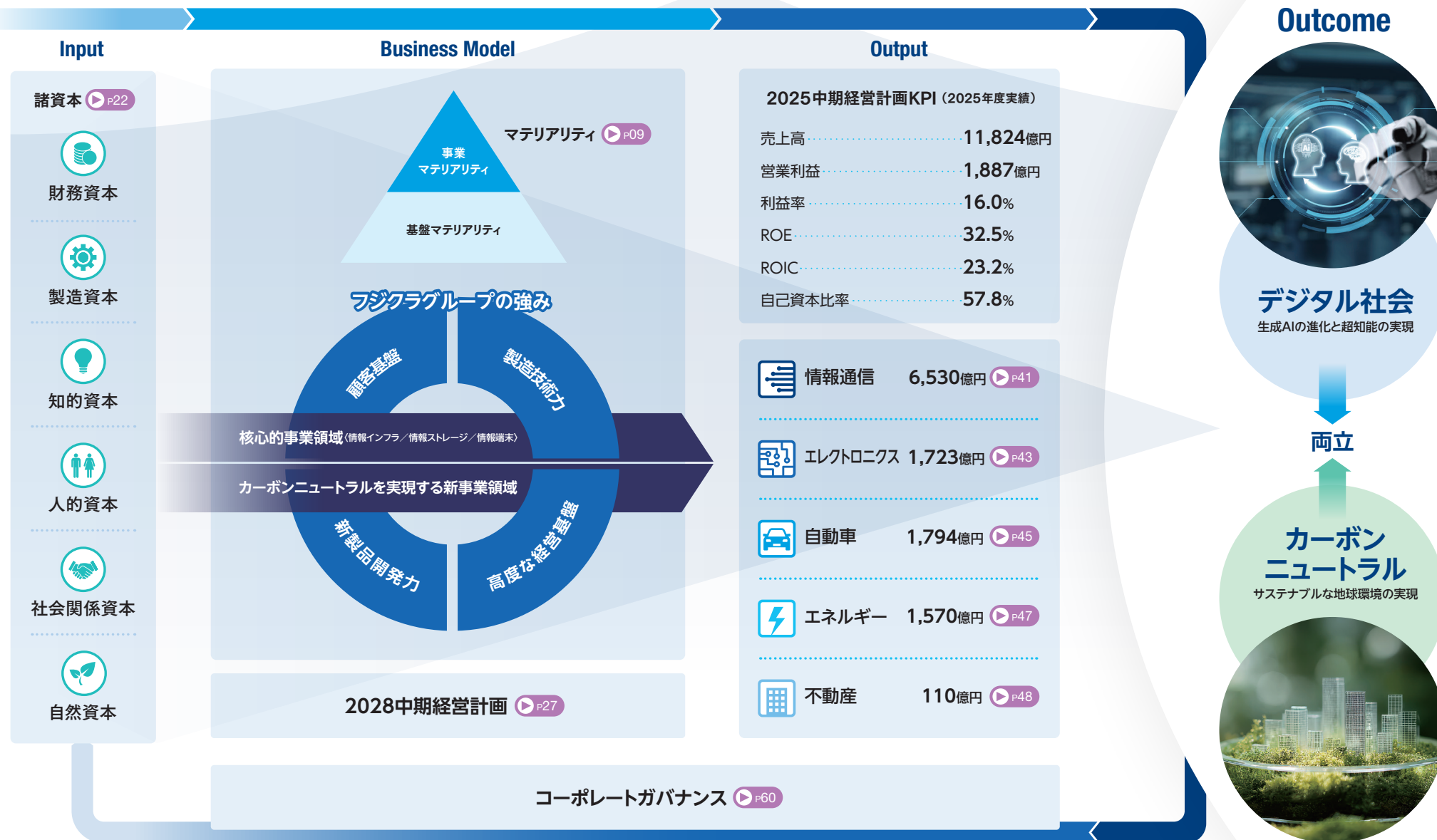
さらに、高温超電導線材はフュージョンエネルギーにとどまらず、電力、医療、産業分野など幅広い領域での活用が期待されています。量産化によるコスト低減を通じて、これまで適用されてこなかった分野への展開も徐々に進んでいくと見えています。当社はこうした技術の社会実装を支えることで、持続可能なエネルギー社会の実現に貢献していきます。

価値創造プロセス

“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 **Mission**

経営理念MVCV

Vision グローバルなものづくり力で、デジタル社会とカーボンニュートラルを実現する



原動力になる諸資本とマテリアリティ

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、さまざまな価値を創造していきます。

(2025年度実績)

財務資本



稼ぐ力による高い財務健全性

自己資本比率 (連結)

57.8%

営業キャッシュフロー (連結)

1,329億円

関連マテリアリティ

③経営の高度化

⑤成長性と資本効率を軸とした事業ポートフォリオマネジメント

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 (連結)

1,969億円

有形固定資産回転率* (連結)

6.01

*有形固定資産回転率=売上高÷有形固定資産額にて算出

関連マテリアリティ

⑦革新的製造技術による生産性の飛躍的向上

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) (フジクラ)

3,890件

海外特許比率 (フジクラ)

51.3%

関連マテリアリティ

⑥新製品開発力強化による製品の差別化

⑦革新的製造技術による生産性の飛躍的向上

人的資本



人財力を高める人的資本投資

平均年間給与 (フジクラ)

9,348千円

従業員一人当たり営業利益 (連結)

373万円

関連マテリアリティ

⑨経営人財とマザー工場での高度技術人財の育成

⑩一人ひとりの能力を高める人事制度の構築

⑪人権尊重

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 (連結)

28の国と地域

海外売上高比率 (連結)

79.6%

関連マテリアリティ

⑧サプライチェーンマネジメントの強化

⑪人権尊重

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 (連結)

169,666kℓ

再生可能エネルギー電力率 (連結)

35.4%

関連マテリアリティ

⑫環境経営のさらなる強化

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。そこから生まれた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。

1 顧客基盤

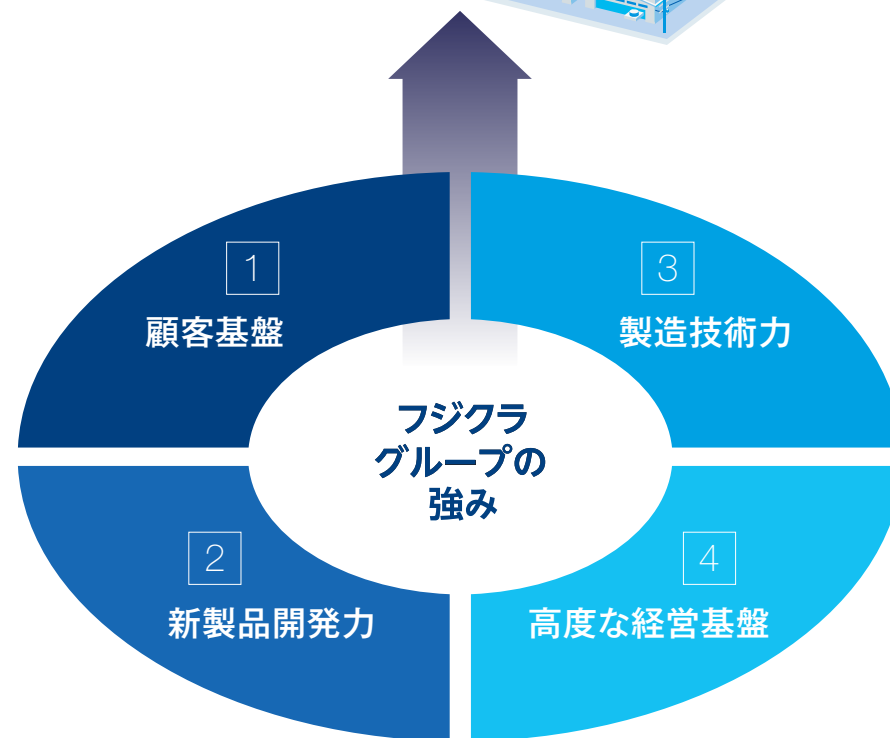
フジクラグループは通信・電力などの社会インフラを支えるお客様に加え、ハイパースケールデータセンタ、自動車、電子電装分野など幅広い顧客基盤を有しています。仕様検討から技術提案を通じて顧客と関わることで、単なる部材供給にとどまらない信頼関係を構築してきました。こうした顧客との強固な関係資産は、継続採用や新規案件の獲得を支えるとともに、『デジタル社会の発展』と『カーボンニュートラルの実現』に資する製品・サービスを提供していく基盤となっています。

■ 企業例

ハイパースケール データセンタ事業者	→	超多心光ファイバケーブル・高密度光コネクタを核とした光配線ソリューションを提供し、主要サプライヤとして継続的に取り引き
通信キャリア・ 通信インフラ事業者	→	光ファイバ・光ファイバケーブル・光ファイバ融着接続機等を提供し、更新・保守まで含めた長期取り引き
電力・送配電・ プラント事業者など	→	アルミ送電線・部品、産業用ケーブルを供給
自動車・ 電子機器メーカー	→	ワイヤハーネス、コネクタ、HDD用アクチュエータなどで優良顧客と共同開発関係を構築



顧客の価値創造と社会に貢献

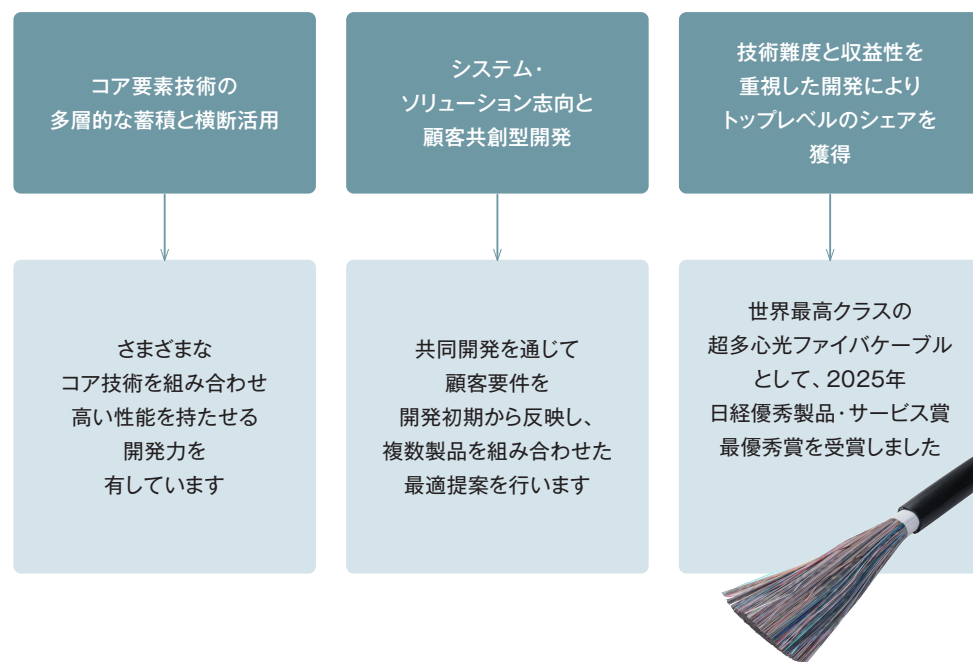


2 新製品開発力

フジクラグループの新製品開発力は、情報通信、電力インフラ、エレクトロニクス、自動車分野などで蓄積してきたコア要素技術を横断的に活用し、顧客要件に応じた製品・ソリューションへと具体化できる点にあります。複数の技術や製品を組み合わせた設計に加え、開発初期から顧客と共同で仕様を検討することで、差別化された製品開発を実現しています。こうした開発力により、フジクラグループは変化する市場ニーズに対応しながら、高付加価値製品を継続的に生み出しています。

《事例紹介》P16 特集:データセンタビジネス

《事例紹介》P19 特集:フュージョンエネルギービジネス



3 製造技術力

フジクラグループの製造技術力は、製品開発と製造プロセス・設備の設計を一体で進めることで、高品質かつ高効率な生産体制を構築できる点にあります。独自の材料・加工・接続技術に加え、自動化や内製化を通じて製造ノウハウそのものを競争力として蓄積しており、これが高い品質安定性と模倣困難性につながっています。こうした製造技術力により、高品質な製品の安定供給を可能にし、競争優位を支えるものづくり力を実現しています。

《事例紹介》P39 ものづくり力強化に向けた取り組み

《事例紹介》P16 特集:データセンタビジネス

■製造技術力の特徴

- ・製品開発と製造プロセス・設備の一体構築
- ・製造技術および製造プロセスを競争力とした高い模倣困難性
- ・自動化・内製化による高品質・高効率な生産体制

4 高度な経営基盤

フジクラグループは、資本コストを意識した経営、外部環境の変化に応じたコストコントロール、限界利益管理などを通じて、収益性と資本効率の向上を図っています。加えて、グループ全体で統制の取れた事業運営と経営資源の最適配分を進めることで、変化の大きい事業環境においても持続的な成長を支える『経営基盤』を構築しています。こうした高度な経営管理能力は、各事業の競争力を下支えし、中長期的な企業価値向上を実現する重要な力となっています。

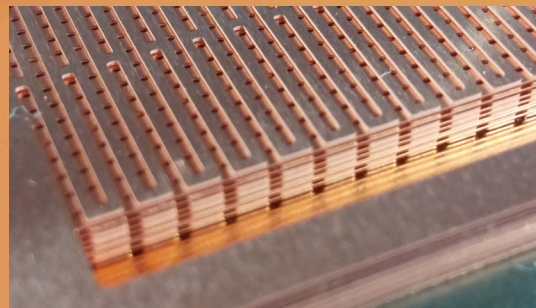
《事例紹介》P34 データドリブン経営を支える経営管理基盤の整備

■取り組み例

- ・キャッシュコンバージョンサイクル（CCC）の改善を図り、運転資本回転日数を改善
- ・案件ごとの厳格な投資判断による固定資産回転率の改善
- ・ROICツリーの階層別作成と、事業部門別・サブセグメント別の予実管理やベンチマーク企業との比較を通じた資本効率改善策の立案

02

FUJIKURA GROUP INTEGRATED REPORT 2026



価値創造を 実現する戦略

全体戦略	26	過去中期経営計画の振り返りと2028中期経営計画
	27	2028中期経営計画
財務戦略	31	CFOメッセージ
	34	データドリブン経営を支える経営管理基盤の整備
技術戦略	35	CTOメッセージ
	37	研究開発
	38	研究開発／知的財産戦略
	39	ものづくり力強化に向けた取り組み
事業別戦略	40	事業セグメントの概況
	41	情報通信
	43	エレクトロニクス
	45	自動車
	47	エネルギー
	48	不動産

今年の
TOPIX



情報通信事業部門の独自性ある競争戦略が
高く評価され、初受賞しました。



変革を牽引する経営姿勢と実績が評価され、
代表取締役社長CEO岡田直樹が受賞しました。



超多心光ファイバケーブル「13824心 SWR®/WTC®」の
技術力と市場価値が評価され、最優秀賞を受賞しました。

過去中期経営計画の振り返りと2028中期経営計画

フジクラグループは、激変する社会の中で、2026年度から「第4の創業」と位置付けました。

2028中期経営計画（28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、デジタル社会の実現に向けた核心的事業領域と新たな事業領域開拓に経営資源を集中的に投入し、さらなる成長を目指します。

2020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つかず、
計画遂行を断念

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んだ。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。その結果、業績の悪化を招き、計画遂行を断念。

2019年度実績



100日プランによる構造改革

守りの選択と集中

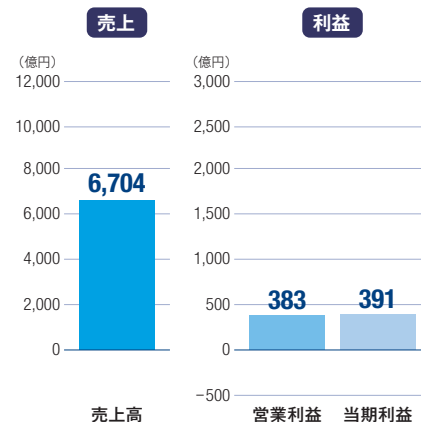
事業再生フェーズに移行し、
早期事業回復へ集中

「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

2021年度実績



2025中期経営計画

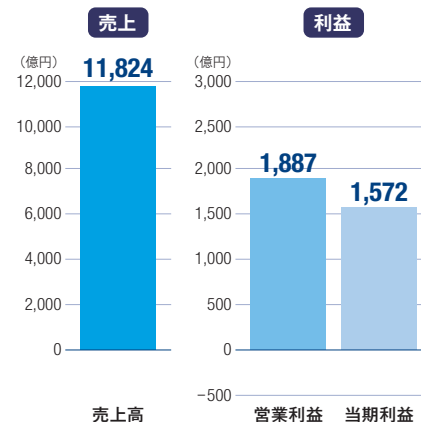
3つの核心的事業領域を中心に
経営資源を投入
強靱な財務体質と成長の両立を実現

情報通信、自動車、エネルギーの伸長により25中期の定量目標をほぼ達成。ROE、ROICなどの資本効率に関するKPIを達成。

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
- 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

2025年度実績



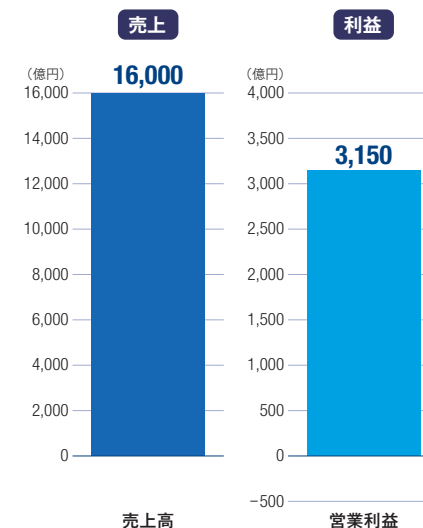
2028中期経営計画

攻めの選択と集中

デジタル社会の実現に向けた
核心的事業領域を主軸に、
新たな事業領域を開拓
将来を見据えた投資を推進

詳細は次ページ

28中期目標



2028中期経営計画

フジクラのPurpose（存在意義）

フジクラグループは2026年5月に、さらなる成長と企業価値の最大化に向け、2028年度を最終年度とする3か年の中期経営計画「2028中期経営計画（28中期）」を公表しました。1885年の創業以来受け継いできた「進取の精神」と「技術のフジクラ」をDNAに、未来に“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実現することこそが、フジクラグループのPurpose（存在意義）です。世界では今後も多様な技術革新が同時並行で進展していくと見ていますが、その中には、私たちフ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。

また、持続可能な地球環境の実現も大きな社会課題です。昨今、データセンタの電力消費増加により、地球環境への負荷が懸念されています。フジクラグループの優れた技術を活かし、高度なデジタル社会とカーボンニュートラルの両立を目指していきます。

核心的事業領域

高度デジタル社会の実現に向け、フジクラの技術によって貢献できる分野として、「情報インフラ」、「情報ストレージ」、「情報端末」の3つの領域を掲げています。特に昨今では、「情報ストレージ」の分野において生成AIの進化によってデータセンタの世界的な建設ラッシュが起きており、また、「情報インフラ」の分野ではこれらをつなぐData Center Interconnect（DCI）を含む光配線需要も急拡大しています。こうした市場の変化を事業

「進取の精神」と「技術のフジクラ」をDNAに、
未来に“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
実現することこそが、フジクラグループのPurpose。

多様な技術革新が同時並行で進展

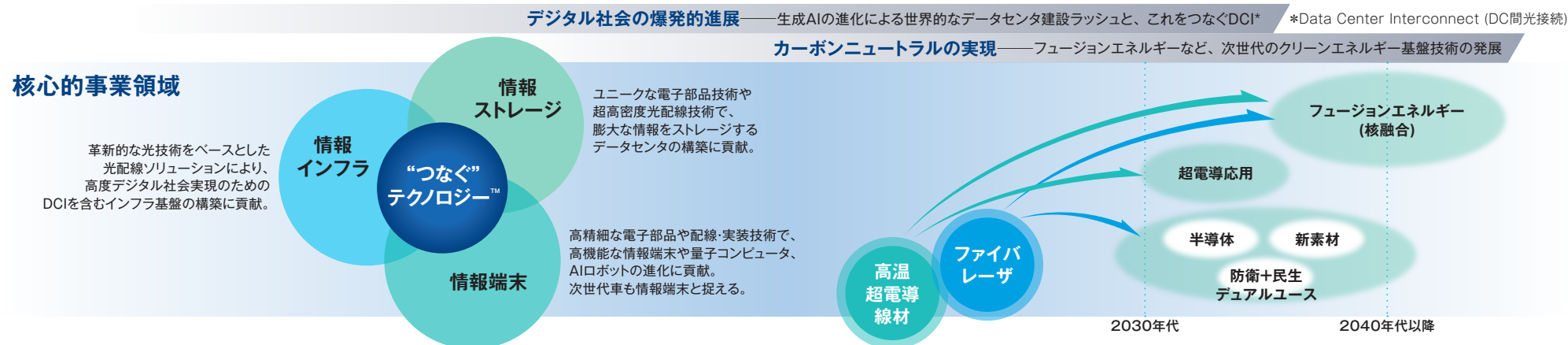
生成AIの進化と超知能の実現

持続可能な地球環境の実現

フジクラグループの優れた技術を活かし、
「高度デジタル社会」と「カーボンニュートラル」の両立を目指す。

機会として捉え、成長性と収益性の高い領域に経営資源を集中していきます。

中長期的な視点ではカーボンニュートラルの実現に取り組んでいきます。次世代のクリーンエネルギーとして期待されるフュージョンエネルギー（核融合）分野においても、フジクラグループでは、高温超電導線材とファイバレーザの2つの技術で貢献が可能です。



収益基盤の再構築

「電子部品・コネクタ事業部門」と「自動車事業部門」の融合

「情報端末」では、主力であるスマートフォン市場の飽和や次世代車の開発・導入が想定より遅れていることから、2025年度の売上は前年度比で微減となりましたが、フジクラは市場環境の変化を踏まえ、次なる事業拡大に向けた体制強化の一環として、4月より組織体制の見直しを実施しました。具体的には、電子部品・コネクタ事業部門と自動車事業部門を統合し、それぞれの強みを融合することで、新たなシナジー創出を図っています。

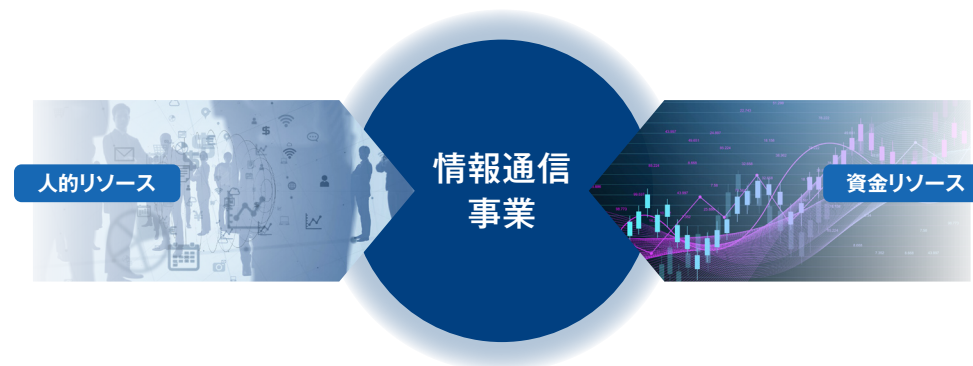
主なターゲット領域としては、次世代車CASE（コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化）やフィジカルAI、AIロボットなど、今後の拡大が期待される分野を見据えています。本統合により、電子部品・コネクタ技術の応用範囲をさらに広げ、従来の枠を超えた新たな価値創出に取り組んでいきます。また、ワイヤハーネス事業においても、これまでのビジネスを基盤としつつ、事業間のシナジーを活用することで、差別化された高付加価値製品の創出を目指します。



「守りの選択と集中」から「攻めの選択と集中」へ

核心的事業領域においては、データセンタの建設とそれに伴うインフラ構築により、特に情報ストレージおよび情報インフラが成長を牽引する役割を担うと考えています。フジクラグループは、これらの分野を中心に人的資源や資金を重点的に投入し、情報通信事業のさらなる飛躍的な成長を目指していきます。

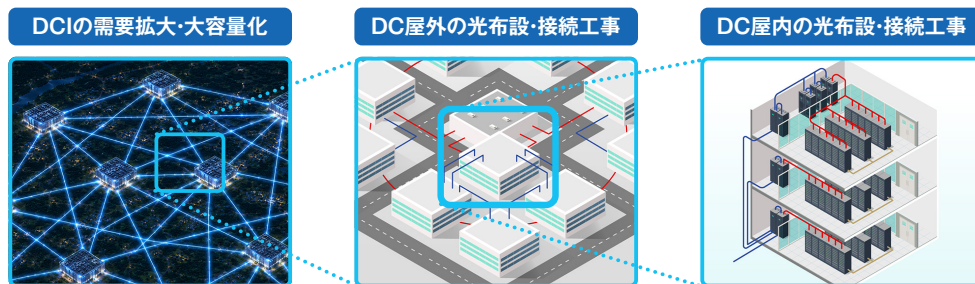
大きな施策として、日米両国において最大3,000億円規模の戦略的な成長投資を実施します。このうち、日本では400億円、米国では最大2,600億円を投資する予定です。本投資により、細径高密度型光ファイバケーブルSWR®/WTC®の生産能力を大幅に拡充するとともに、革新的な製造技術の導入を一体的に進めることで生産性の徹底的な向上を図り、揺るぎない競争優位の確立を目指します。加えて、増産にとどまらず、顧客ニーズを的確に捉えた新製品の開発にも積極的に取り組みます。また、光ファイバケーブルの採用拡大に伴い、周辺製品やエンジニアリング分野にも新たな事業機会が生まれることから、SWR®/WTC®を戦略商品の中核に据え、トータルソリューションの提供を推進していきます。



核心的事業領域である「情報ストレージ」と「情報インフラ」の成長を力強く牽引する「情報通信事業」へ、リソースを集中投下

データセンタ需要拡大を捉えるEnd to Endソリューション

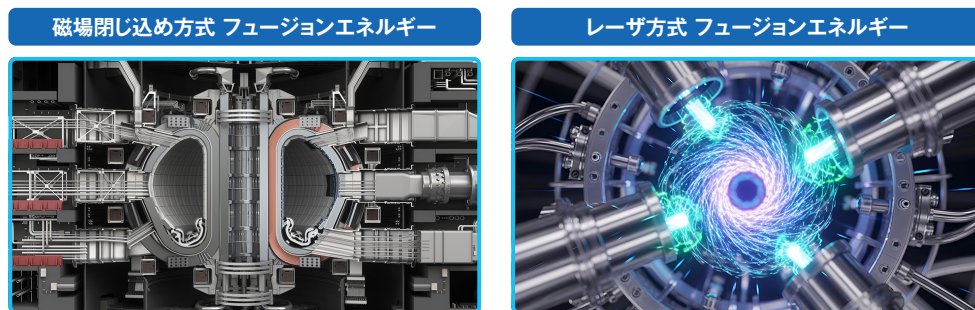
生成AIの普及により、データセンタ需要は急速に拡大しています。フジクラグループは、光ファイバケーブル、光コネクタおよび光コンポーネント、光ファイバ融着接続機、エンジニアリングまでを一貫して提供できる体制を強みとしています。屋内外からDCIまでをカバーするEnd to Endの提供力を競争優位の源泉とし、ソブリンAI投資の拡大を成長機会として捉えています。



光ファイバケーブルや光コネクタ・光ファイバ融着接続機、さらにエンジニアリング（工事）までをトータルで実施する【End to End】のソリューション提供力で、高収益を実現

未来への布石——フュージョンエネルギーとコア技術創出

フジクラグループは、将来の社会課題を見据えた取り組みも進めています。データセンタの電力需要が増大する中、次世代の電力供給源として期待されるフュージョンエネルギーを有望領域と位置付けています。高温超電導線材とファイバレーザの独自技術により、磁場閉じ込め方式とレーザ方式の双方に貢献できることがフジクラの強みです。

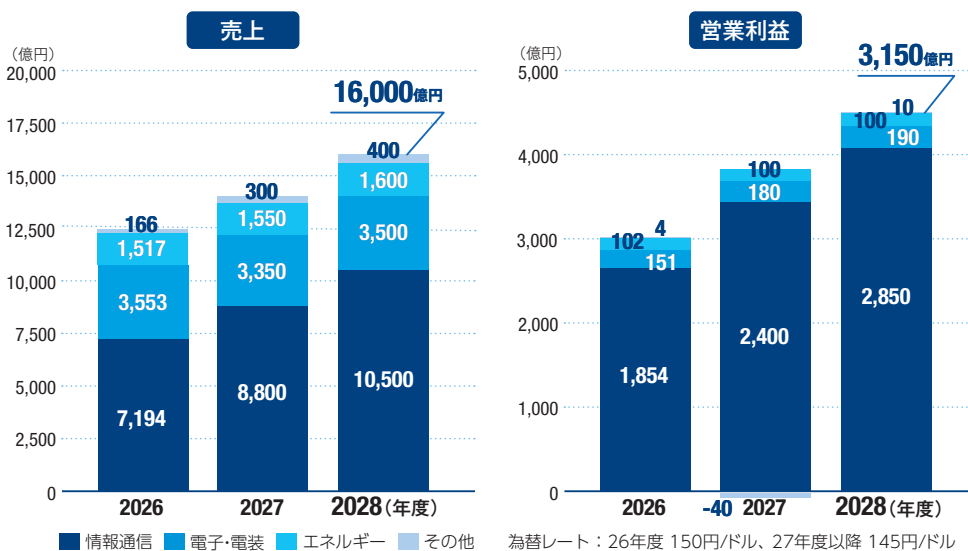


フジクラの高温超電導線材は、高磁場における高い電流特性と高強度を実現

フジクラの光技術の結集であるファイバレーザは、高出力かつ高いビーム品質を実現

財務目標——規模と収益の拡大

フジクラグループは2028年度の財務目標として、売上高1兆6,000億円、営業利益3,150億円、ROE28.5%、ROIC21.6%を掲げています。今後も資本効率を意識し、ROE/ROICは高い水準を維持していく方針です。



2028年目標

ROE
28.5%

ROIC
21.6%

キャピタルアロケーション——成長投資・株主還元・財務健全性の両立

2026年度から2028年度までの3年間累計では、営業キャッシュ・フロー6,200億円を見込んでいます。これに有利子負債等の活用で1,300億円を加え、戦略・成長投資およびその他投資に5,300億円超、株主還元で2,200億円超を配分する計画です。配当性向は40%を目安とした還元を行います。

自己資本比率は50%程度を維持し、健全な財務体質を保ちながら、これを上回る分についてはさらなる成長投資や株主還元を機動的に行っていく方針です。

製造能力の拡大と中長期の成長投資および戦略投資

光ファイバケーブルについては、日本で100億円を投資し、2022年度比で約1.3倍の生産能力を実現しています。さらに、日本で450億円を投資し、2022年度比で約2倍の能力拡大を計画しています。本件は現在着工段階にあり、2029年度頃からの稼働開始を見込んでいます。

これらの投資に加え、米国における生成AI関連インフラ需要の拡大を踏まえ、最大3,000億円の追加投資を決定しました。内訳は、日本への投資として400億円、残り最大2,600億円を米国での投資として検討しています。これらの投資効果は、2030年頃より段階的に顕在化する見通しです。

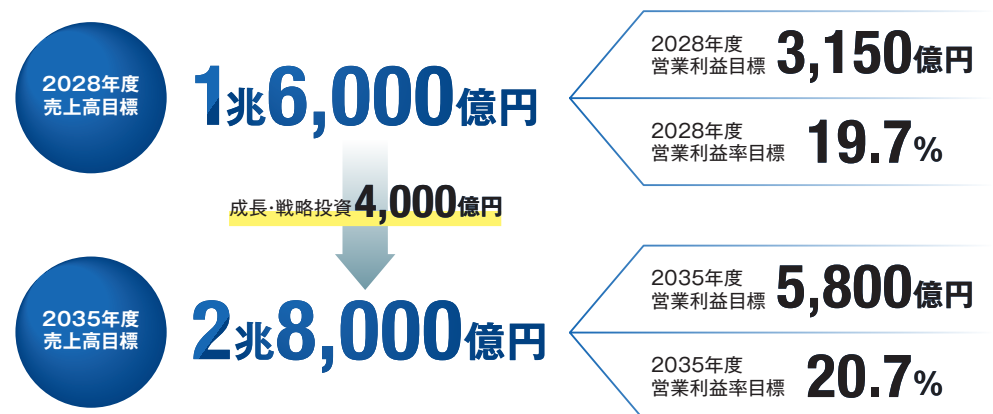
また、超電導関連分野においては、60億円および56億円の2年連続の投資を決定しており、2027年から2028年頃にかけて順次立ち上がる予定で、生産能力は2022年度比で約6～8倍となる見込みです。

加えて、光コネクタについても大きな事業機会を見込んでいます。これらの分野については、大規模な設備投資を伴わず比較的短いリードタイムで対応可能であるため、需要動向に応じて適時適切に生産能力の増強を図っていきます。

製品	拠点	投資（億円）	生産能力増 （22年度比）	スケジュール						
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031~
光ファイバ ケーブル	日本	100	1.3倍							
	日本	450	約2倍							
	日本	400	約4倍							
	米国	最大2,600		2030年から段階的に立ち上げ予定 ----->						
	さらに、将来の戦略投資を検討									
超電導線材	日本	60	約3~4倍							
	日本	56	約6~8倍							
	さらに、将来の戦略投資を検討									
光コネクタ用 フェルルール	日本	需要動向に応じ、適時適切に生産能力増強を計画・実行								

「第4の創業」で実現する持続的成長

「第4の創業」における持続的成長の実現に向け、2028年度の目標として売上高1兆6,000億円、営業利益3,150億円、営業利益率19.7%を目標に掲げています。さらに、28中期における成長戦略投資を通じて、2035年度には売上高2兆8,000億円、営業利益5,800億円の達成を目指していきます。



CFOメッセージ

強靱な財務基盤を確立し、5,000億円を超える
戦略的な成長投資を積極的に実行します

代表取締役CFO 飯島 和人



2023年からスタートした3か年の2025中期経営計画（25中期）は、経営管理の高度化・強化、財務の健全化を大きな目標としていましたが、生成AIの普及・拡大に伴うデータセンタの建設ラッシュを的確に捉え、当初の見込みを大きく超える成果を実現しました。この計画では、25中期最終年度である2025年度の目標として、売上高は8,250億円、営業利益は850億円と定めていました。実際はこれらの目標はいずれも2年目に達成し、最終的には売上高1兆1,824億円、営業利益1,887億円と目標をはるかに超える業績を実現しました。その他、営業利益率、自己資本比率、自己資本利益率（ROE）、投下資本利益率（ROIC）などの財務KPIも目標を上回りました。

成長投資、財務健全化、株主還元を同時に推進

事業ごとの業績は、ややばらつきがあります。情報通信事業は生成AIの普及・拡大に伴うデータセンタ需要拡大の追い風を受けて光配線ソリューション製品が大きく伸び、売上、営業利益ともに急伸。この3年間におけるフジクラグループの成長ドライバーとなりました。また、エネルギー事業は国内電線事業を中心に、半導体工場およびデータセンタ関連の需要拡大で好採算品の出荷が増加して業績が伸

長。自動車事業は25中期の前までは6年連続赤字となっていたため、採算を重視した受注戦略と拠点統廃合を実施した結果、2023年度には黒字転換し、以後は安定的に黒字を計上しています。

一方、エレクトロニクス事業はスマートフォンの成長鈍化や産業機器市場の需要鈍化など外部要因でマイナス材料が多く、目標未達となりました。今後は、成長領域の開拓などを通じて、収益力の向上を図ることが、フジクラグループにとってのひとつの課題となっています。

2019年度にフジクラグループは過去最大となる385億円の連結最終赤字を計上し、経営の危機とも言われる状況になりました。その後、2021年度までに事業再生を概ね完了し、25中期では、成長投資、財務健全化、株主還元という、通常は両立させるのは難しい目標を掲げました。結果として、2025年度には、売上高1兆1,824億円、自己資本比率57.8%、配当性向40%と、3つの目標を高い水準で達成することができ、ネットキャッシュが約1,000億円となって、実質的な無借金経営も実現できました。

また、経営危機に直面していたときには1倍を割り込んでいたPBR（株価純資産倍率）も現在*は10倍を大きく超えています。これは、単に財務が健全化しただけではなく、今

や市場や投資家が当社の成長性に期待して投資をしていることを表すものと認識しています。

このような25中期の業績を踏まえ、2026年度からスタートした2028中期経営計画（28中期）は、「攻めの選択と集中」の戦略を掲げ、財務もその戦略を支える攻めの成長投資を強力に推進していく方針を取っています。

成長需要を捉える戦略投資と受注機会の拡大

28中期のKPIは、資本コストを意識した経営をさらに強力に推し進めることを前提に設定しました。収益力を一層高め、資産効率向上にも引き続き取り組み、高いROEとROICを実現するのが大きな目標です。

キャピタルアロケーションについては、25中期の倍となる6,200億円の営業キャッシュフローを原資に、5,300億円の戦略・成長投資と2,200億円の株主還元を計画しています。この中でも特に大きいのは、日米両国での最大3,000億円の戦略的投資です。

日米両国政府は2025年に戦略的投資についての覚書を締結しており、その中で米国のAIインフラ強化に向けた光ファイバのサプライヤに、フジクラが選定されました。その合意に基づいてフジクラは米国で最大2,600億円を投資し、

光ファイバ・光ファイバケーブルの生産能力拡大と生産性向上に取り組めます。生成AIの世界的な普及に伴い、米国内では巨大なデータセンタの建設ラッシュが続いています。ホワイトハウスのファクトシートによれば、米国生成AIインフラ分野の光ファイバ需要は、200億ドル（約3兆円）とされています。そうした需要を積極的に取りに行くというフジクラの攻めの投資姿勢を明確に示すのが、この3,000億円の巨額投資です。

なお、28中期では5,300億円の戦略・成長投資を計画しており、これはフジクラの歴史が始まって以来の規模です。一方で、今後のキャッシュフローや事業環境の変化、有望な投資機会によっては、追加投資も柔軟に検討していく考えです。

設備投資については2022年度から投資回収の将来計画、その投資に対してどの程度キャッシュフローが確保できるのかということ、案件ごとに審査する手法を導入しています。そういった意味で投資についてもガバナンスをしっかり利かせているというのが、私たちの認識です。

損益分岐点の改善に手を尽くす

25中期における設備投資の総額は、3年間で1,000億円程度でした。それに比べると5,300億円はあまりにも額が大きすぎるという見方もあるかもしれません。しかし先述のとおり、28中期には営業キャッシュフローで6,200億円確保できる目途が立っています。つまり5,300億円を投資に回しても、投資余力、財務的余力はまだあるということになります。

したがって、核心的事業領域に限らず、新たな成長領域であるフュージョンエネルギー（核融合発電）へも、積極的に投資を行っていきたいと考えています。

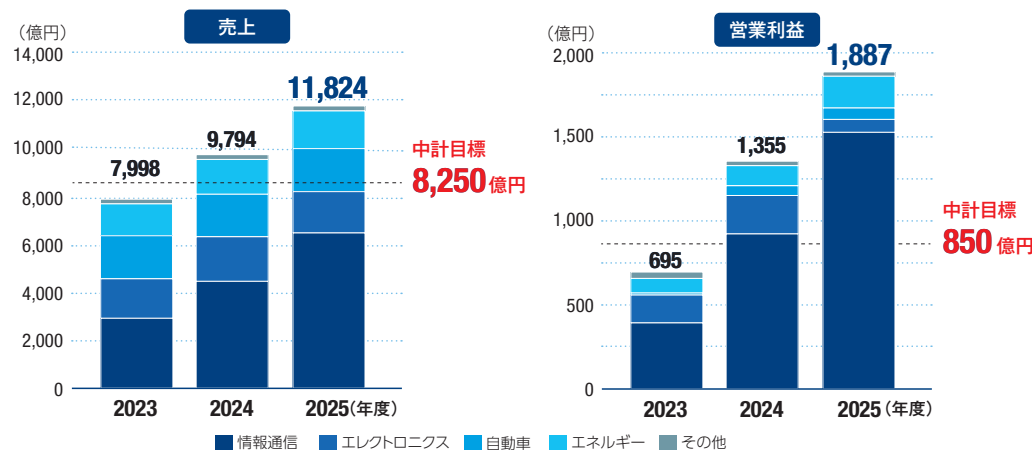
また、2,200億円の株主還元についても、今後のキャッ

シュフロー創出状況や成長投資とのバランスを踏まえながら、さらに追加する可能性があります。この点について25中期でも当初、株主還元額を400億円としていましたが、最終的には737億円と倍近くに増やした実績があります。売上の増大、潤沢なキャッシュフロー、財務体質の強硬化などが進んだ現在は当然のことながら、株主還元の増大も十分あり得ると見ています。

このように攻めの財務を行うときは、一方で財務規律が緩むのではないかと懸念される方がおられるかもしれません。

■2025中期経営計画の総括〈全体業績〉

25中期においては、持続的成長フェーズの下、経営管理の高度化と戦略的な事業運営、事業ポートフォリオの再構築を推進。計画を一年前倒しで達成し、最終年度は大幅達成となった。



情報通信

生成AIの普及によりデータセンタ投資が拡大。SWR®/WTC®をはじめとした光配線ソリューション製品が伸長し、計画を大幅に達成

エレクトロニクス

HDD用アクチュエータはデータセンタ向けに需要が拡大。一方、スマホの成長鈍化と競争激化により、計画未達

自動車

採算を重視した受注戦略と拠点統廃合により、2023年度に黒字転換。以降は安定的な黒字体質となり、計画達成

エネルギー

都市再開発やデータセンタ及び半導体工場建設、送電網の更新等により国内市場が好調に推移し、計画達成

キャッシュコンバージョンサイクル（CCC）の改善を図ってきました。

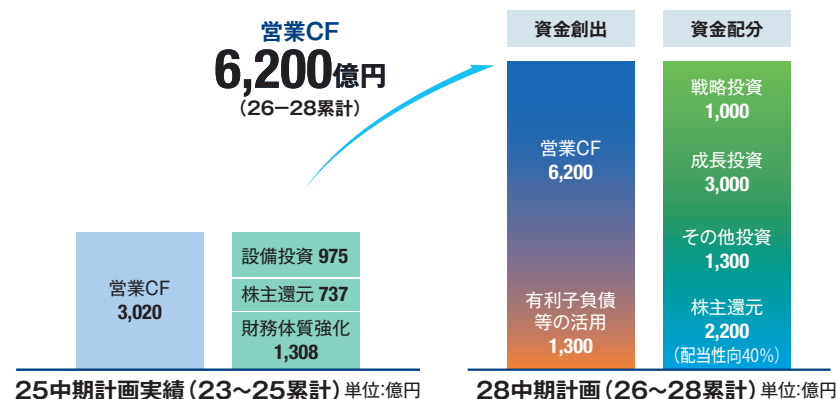
25中期では運転資金の300億円削減を計画し、CCCの目標を92日に設定しました。その実績は94日で、概ね目標が達成できたと考えていますが、28中期では一層の改善に取り組んでいきます。棚卸資産がポイントになりますが、中東情勢など地政学的リスクが高まる中、調達先が限定されるような資材については、調達先を複数化するなどの方法を取るとともに、必要に応じて在庫を確保することも検討する方針です。ただし、製造リードタイムの短縮への取り組みはさらに強化し、工程在庫は一層減らす方向で進めています。

成長投資を支える経営基盤の強化

こうしてさまざまな方法で経営管理の高度化をさらに推し進め、財務を強靱にするのが28中期の財務面での大きな目標ではありますが、5,300億円の戦略・成長投資を実施しても、それを回収できるのは、概ね2029年以降になります。つまり、28中期の3年間は、新規投資によるリターンが本格的に顕在化する前の先行投資期間となり、資金需要が先行することになります。もっとも、6,000億円を超える営業キャッシュフローの創出が見込めていることに加え、28中期以前に投資を行った事業によるリターンの拡大にも取り組むことなどで、この点は十分賄えると考えています。また、お客様の要望や期待に機敏にお応えし、製造能力がネックとなっている光ファイバ・光ファイバケーブル以外の案件もしっかり取っていくことで、成長機会の最大化を図っていきます。

実は、28中期発表後、当社の株価が下落し、その後また急騰するきっかけになった光コンポーネント製品の大型受注は、当初計画には織り込んでいなかった需要を取り込んだものです。光ファイバの供給制約により、市場の期待に十分応

■ キャピタルアロケーション（2026-2028年累計）：成長を加速



戦略・成長投資+その他投資

5,300億円 + α1

生成AI・フュージョンエネルギーをはじめとした成長分野や、将来を見据えた研究開発への積極投資やM&Aによる技術の獲得

株主還元

2,200億円 + α2

配当性向40%を目安とした還元

自己資本比率 **50%維持**

えきれない局面があったことを踏まえ、28中期では自社の技術優位性を最大限に発揮できる領域への投資を着実に進めるとともに、光ファイバに限らない周辺製品や光コンポーネント製品の受注機会もバランスよく獲得し、売上拡大につなげていきます。ただし、差別化要素の大きさや継続性を見極めながら、収益性と事業ポートフォリオの健全性を重視して対応していきます。

経営管理の高度化については、2年前から本格的に取り組んでいるERPの刷新についても触れておきます。現在は、財務、購買、販売といった基幹業務に関わるシステムの刷新を進めています。2028年の稼働開始を目標としており、その後はこのシステムをフジクラグループ全体に展開し、グループ共通の財務・会計基盤として活用していきたいと考えています。

現在は、グループ各社がそれぞれ異なる財務・会計システムを運用しているため、連結経営に必要な情報の収集・処理の効率化、迅速化に課題がありますが、その課題も数年後に

は解消できる見込みです。

最後に格付けについてですが、当社は2026年7月、格付投資情報センター（R&I）による発行体格付が「A（安定的）」から「A+（安定的）」へ、債券格付が「A」から「A+」へ引き上げられました。これは、財務基盤の強化と収益力向上に向けたこれまでの取り組みが評価された結果であると受け止めています。格付けの向上は、負債コストの低減につながり、結果としてWACCの抑制にも寄与します。株主資本コストを意識した経営を進めるフジクラにとって、これは重要な経営上の意義を持ちます。

同時に、こうした信用力の向上は、お客様、投資家、従業員を含むステークホルダーからの信頼と期待を高めるものでもあります。こうした期待に応え、フジクラのDNAである「進取の精神」と「技術のフジクラ」を次世代に受け継いでいくためにも、生命線である人財の確保に向けたリテンション施策、人財育成施策、評価制度などを適時適切に見直し、企業価値の向上につなげていきます。

データドリブン経営を支える経営管理基盤の整備

「経営基盤」の強化で目指す方向性

フジクラグループは、マテリアリティで掲げる「経営基盤」の強化を通じて、社会・市場・技術の変化に対し、迅速かつ的確に対応できる経営体制の構築を目指しています。事業拡大やグローバル化が進む中、部門・拠点ごとの個別最適にとどまらず、共通のルールに基づき経営を判断する仕組みが不可欠です。そのため、経営の高度化を支える基盤として、データ、業務プロセス、規程を一体で整備し、成長性と資本効率が両立した持続的な成長につなげていきます。

フジクラの目指すデータドリブン経営とは

フジクラグループが目指すデータドリブン経営とは、事業や地域ごとに分散する経営情報を共通の定義と粒度で可視化し、経営判断に活用する仕組みです。経営情報を多面的に把握することで、事業の実態や変化の兆しを早期に捉え、成長機会の獲得とリスクへの対応力を高めていきます。

グローバル業務プロセスの統一・標準化

データドリブン経営の前提となるのは、信頼性の高いデータが継続的に生成されることです。フジクラグループでは、共通性の高い業務領域を対象に、業務用語、データ定義、業務手順を見直し、国内外で共通して活用できる業務標準の整備を進めています。これにより、業務品質のばらつきや属人化を抑制し、業務品質の向上と効率化を実現します。



新しい業務規程・業務標準への見直し

業務プロセスの見直しに合わせて、グループ全体で適用する業務規程や業務標準の整備も進めています。標準化されたプロセスを規程・ルールとして明確化することで、データの正確性、完全性、鮮度を担保し、経営判断に活用できる「使えるデータ」を継続的に蓄積します。これにより、各部門・拠点における業務運用の一貫性を高め、ガバナンスの強化につなげていきます。

ERP導入による変革と実現する姿

ERPは、データドリブン経営を実現するための中核となる仕組みです。業績データは人手を介さずに可視化

し、外部マーケットデータなどと組み合わせて分析することで、先行きを見据えた戦略立案を支えるデータ活用基盤となります。また、標準化された業務プロセスをシステム上に実装することで、業務効率化とガバナンス強化を両立します。さらに、レガシーシステムからの脱却によりIT基盤を簡素化するとともに、新拠点の立ち上げやM&A時にも迅速に統合できる経営管理基盤の構築を進めます。

推進スケジュール(マイルストーン)

本プロジェクトは、2024年に構想を開始し、2028年初頭までにテスト工程を含む本社への導入を進める計画です。その後、2028年以降はグループ会社への展開を順次進め、国内外で共通して活用できる経営管理基盤の確立を目指します。

CTOメッセージ

未来のフジクラを見据え、 新たな事業のコア技術を創出します

取締役CTO 川西 紀行



私は1990年にフジクラへ入社し、光ファイバ融着接続機をはじめとする情報通信製品の技術開発に携わり、その後は情報通信事業部門長としてデータセンタ市場への事業拡大に取り組んでまいりました。これらの経験を積み重ねていただいた後、2028中期経営計画（28中期）のスタートと同時にCTOを拝命いたしました。私にとっては新たなチャレンジに対する期待と同時に、必ずやり遂げなければならないという責任を感じています。今回のCTOミッションは、新しい事業のコアとなる新技術を創出することです。容易なことではありませんが、あらゆる努力を惜しみません。

新技術の創出には、アイデア捻出と開発力強化が必要になります。自由で闊達自在な組織風土によって新しいアイデアを捻出し、人材育成を目的としたローテーションの機会を増やします。事業部門の情報やAIを活用することで変化の速い技術の動向を見極め、選択と集中を繰り返しながら必要領域へリソースを集中配分します。このような施策によってコア技術を創出し、フジクラグループの企業価値である「技術のフジクラ」を高められると信じています。

中長期視点でのコア技術創出

28中期の前の25中期が立案されたのは2022年頃でし

た。当時のフジクラは経営状況が非常に厳しく、研究開発部門の開発テーマに対しては1日も早い事業化が求められていました。短期事業化を目指す開発戦略は、協業相手や顧客と密接に対話することでニーズに沿った開発が進められるという利点がありました。一方で、新事業を立ち上げるために、営業・営業技術・製造・業務・品質保証という研究開発部門が苦手とする分野へのリソース投入が増えました。また、早期立ち上げを目指した開発テーマは総じて売上規模が小さく、次世代のフジクラを背負う事業規模とはなりませんでした。

25中期の結果に基づき、28中期では売上規模を伴うコア技術の創出に多くのリソースを投入する方針としました。コア技術が完成した後の事業化については、市場と顧客を熟知する事業部門に任せる予定です。すなわち研究開発部門は、事業化の前段となるコア技術創出と知的財産化に注力します。なお、創出されたコア技術に利益の見込みがない場合、事業部門は事業化を行わないでしょう。創出されたコア技術を事業化するためには、研究開発部門が事前に量産技術を確立し、量産コストを責任を持って実証する必要があります。28中期では、コストを意識した研究開発を行うことになります。アイデア捻出からコスト実証までの過程におい

て、研究開発部門の8割のリソースを投入したいと考えます。事業規模が見込めない開発は縮小または撤退を行い、コア技術の創出にリソースを集中します。

研究開発の入り口での議論

コア技術創出については、アイデア捻出とテーマ選定が重要と申し上げました。世の中に類似製品すらない未知の新製品を開発し、世の中にない新市場をつくり出すことは不可能です。現実においては、すでに存在する市場において、競合他社製品にはない差別化ポイントを持つ新製品を開発し、競合他社のシェアを侵食するという流れになります。すなわち、入り口において競合に勝つ戦略ストーリーの組み立てが重要になります。戦略ストーリーづくりはトップダウンではなく、ボトムアップによって行われています。AI探索だけではなく、市場の第一線にいる事業部門の意見も参考にしながら、アイデア捻出とテーマ選定を行います。事業部門が得意とする技術や製造ノウハウを習得し、強みを持つ販売チャネルを分析すれば、フジクラの事業領域から離れた“飛び地”へ逃避することは防止されます。

市場環境や技術動向が変化した場合、開発テーマも柔軟に変更する必要があります。しかし一度開始した開発テーマ

を途中で中止する、あるいは大きく変更することは簡単ではありません。入り口において十分な議論を行って目標を定めます。

また、入り口での議論においてはコスト目標を設定することが重要です。仮に競合他社製品の性能を3割上回る製品を開発したとしても、価格が競合他社製品の3倍になってしまっただけでは売れません。

研究開発が成功する確率は「千三つ」と言われています。成功確率を高めるためにも、入り口での徹底した議論を行います。

3つの技術開発領域

フジクラグループの28中期においては「デジタル社会の発展」と「カーボンニュートラルの実現」を事業マテリアリティとして掲げています。研究開発部門はこの方針のもと、光ファイバ、高温超電導、ファイバレーザの3分野を重点開発領域として位置付けます。

光ファイバについては、事業部門が引き続き次世代の開発を担いますが、研究開発部門ではさらに一歩先を見据えた光ファイバを実現するコア技術創出に挑みます。

高温超電導線材については事業部が線材の開発を行います。研究開発部門では高温超電導応用製品を実現するコア技術の開発に挑みます。

ファイバレーザについては、将来の需要増に対応した生産性改善とコスト低減を両立する新製品のコア技術を創出します。

人財と組織風土

開発した新製品をどのように生産するかについては、生産技術部門に全てを委ねるのではなく、研究開発部門が主体となって新しい生産技術と設備の開発に取り組みま

す。既存事業の競争力を支える生産技術を参考にしながら、さらに生産技術部門の力も借りながら、低コストで生産性の高い新製品を実現します。生産現場で培われた技術をさらに磨き上げ、その生産技術を新製品へ展開させることが、フジクラグループの神髄でありDNAとも言えます。シミュレーションと試作を繰り返しながら、生産性を高める新たな設備も同時に考案することで、視野の広い技術者を育成します。さまざまな専門技術を持つ技術者が共通の目標に向かって議論を行う組織風土が醸成されれば、越えられない壁を乗り越えることが可能なコア技術が創出されます。研究開発現場の第一線にいる技術者の中には、一貫して同じテーマの同じ分野の研究開発に取り組み、専門を極めることを目指しているメンバーもいます。越えられない壁を乗り越えるためには、専門性に加えて柔軟な思考と広い視野を合わせ持つことが求められます。適宜開発テーマを変えていくことで、技術者の育成と組織風土づくりを行います。技術で生きるフジクラグループの強みを、次世代へつなげていきたいと考えます。

AI活用

AIの活用については、研究開発業務の効率化を目的として積極的な活用を進めます。特に材料を開発するマテリアルズ・インフォマティクス効率化・高速化のために、AI活用によるさらなる投資を進めます。生産ラインへのAIロボット導入については生産技術部門の職責であり、本格導入はまだ先の話ではありますが。しかしながら、研究開発部門としてフィジカルAIに対してどのような貢献が行えるのか、引き続きアンテナを高く持ち続けます。

選択と集中

フジクラグループが成長を継続するためには、情報通信

事業に並ぶ第2の柱となる事業のコア技術を創出することが必須の命題です。限られたリソースでこれを実現するためには、開発テーマの選択と集中が要求されます。しかし一方で、市場の技術動向は目まぐるしく変化する時代です。数少ない開発テーマに集中するからこそ、開発テーマを見直す局面が多くなります。研究開発部門の中だけでその判断を行うのではなく、経営層も判断することが求められます。半年に1度は開発テーマの方向性について経営層で議論を行う予定です。

最後に

次の時代を担うコア技術創出というCTOミッションは、とても重いものであります。過去に多くの諸先輩方が取り組んできた最難関のミッションでもあります。しかしながら、私は28中期の最終年度まで諦めずに挑戦を続け、28中期の成果としてコア技術創出を達成します。



研究開発

光ファイバ

光ファイバによる情報通信は、社会インフラとして情報通信網の基盤を担っています。近年は生成AIの普及に伴うデータセンタ需要の急拡大により、ネットワークには大容量・高密度・低遅延に加え、低消費電力への対応も求められており、特に大規模AIデータセンタでは、多数のGPUを接続するバックエンドネットワークの構築において、従来を大きく上回るスケールでの光接続が必要となっています。

このような市場要求に対し、フジクラでは1本の光ファイバ内に複数のコアを持つマルチコアファイバ（MCF）や、光が空气中を伝搬する構造を有する空孔コアファイバ（HCF）などの次世代光ファイバの開発に取り組んでいます。

今後もフジクラは、光ファイバの低損失化技術の深化とともに、MCFやHCFといった次世代光ファイバ技術の開発を通じて、データセンタをはじめとする高度情報社会を支える次世代光ファイバソリューションの提供を目指します。

高温超電導

比較的高い温度で電気抵抗がゼロになり、強力な磁界を発生させることが可能な高温超電導線材には、さまざまな用途への応用が期待されています。

フジクラは、前述したフュージョンエネルギー以外の分野へ、高温超電導線材を適用することにも取り組んでいます。特にエネルギー損失が大きいアプリケーションや、エネルギーを蓄電するアプリケーションへの適用を目指すことで、カーボンニュートラルへの貢献を目指します。



レアアース系高温超電導コイル

ファイバレーザ



連続発振
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。

そのような特長を持つ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、炭素繊維強化プラスチック等の難削材加工、長距離エネルギー伝送、レーザ方式フュージョンエネルギー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・グレイ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、ビーム品質に優れるシングルモードファイバレーザの出力を7kWまで向上させると同時に、レーザ光を出射するデリバリーケーブルの長尺化を実現しました。これにより、加工機実装の自由度向上、および加工の高効率化に寄与し、周辺機器メーカー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。

研究開発

ナノサイズの三次元加工技術

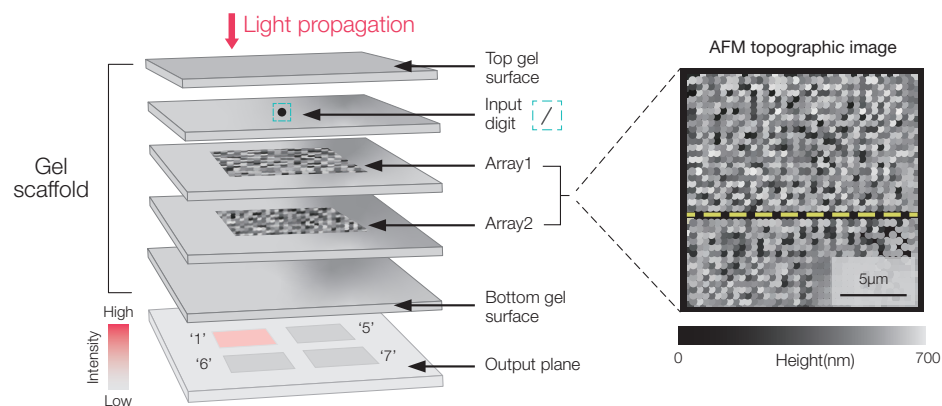
フジクラでは、基礎研究機関「アドバンスド・リサーチ・コア（ARC）」において、オープンイノベーションを積極的に活用し、新たなコア技術の“種”を継続的に生み出す取り組みを進めています。中でも、世界トップクラスのアカデミアとの共同研究を活動の中心に据えており、その一例が、米国マサチューセッツ工科大学（MIT）と進める「ナノサイズでの三次元加工技術」の研究です。

このほど、その成果の一部をまとめた論文が、最も権威ある科学誌のひとつであるNatureの姉妹誌「Nature Photonics」に掲載されました。本手法（ImpCarv）は、1mm四方程度の小さなプラスチック母材の中に、複数の三次元ナノ構造物を自在に造形できる点が特長です。これにより、ひとつの母材内に多くの機能素子をつくり込んだ、複雑な機能性デバイスを作製することが可能になります。

論文では、ImpCarvの特長を活かして造形した光ニューラルネットワークの実証も行い、可視光で動作する光ネットワークが、人工知能（AI）のように入力された数字を分類できることを示しました。光ニューラルネットワークは、光通信にとどまらず、電子の代わりに光で高速計算を行う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ます。

ARCは、複数の“コア技術”を創出し、それらのシナジーによってさまざまな機能やアプリケーションを生み出すことで、社会に貢献していきます。

Nature Photonics掲載URL=<https://www.nature.com/articles/s41566-026-01896-1>



（左）光ニューラルネットワークのデモンストレーションのイメージ図 （右）原子間力顕微鏡による測定結果

知的財産戦略

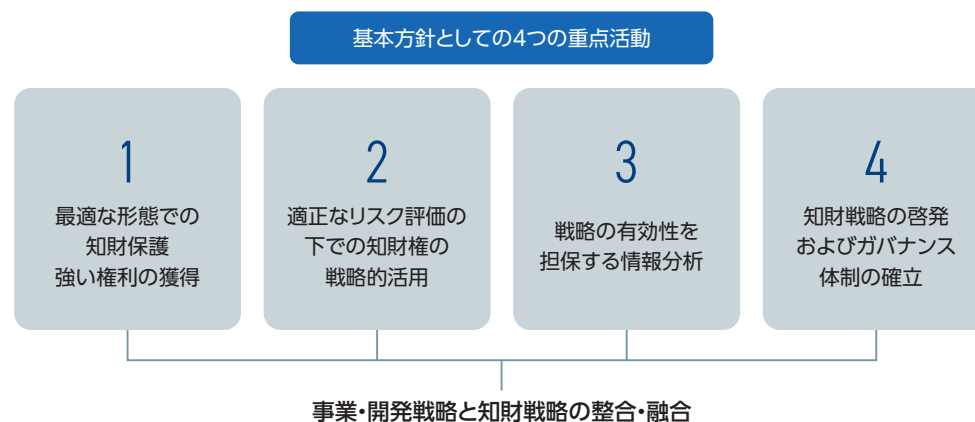
経営戦略、事業・開発戦略に合致した知的財産活動の推進

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、フジクラ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。

はじめに、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、今年度より新たな中期経営計画が実行に移される中で、米国他海外での知財リスクマネジメントがより重要になると考えています。各国における専門家と協力しながら、フジクラのグローバルな事業を支える活動を推進します。

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。フジクラでも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人が関わるため、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。



ものづくり力強化に向けた取り組み

フジクラグループは、グローバルなものづくり企業として、製品開発力に加え、製造技術力を継続的に高めることで、「技術のフジクラ」としての強みをさらに磨き、次の成長へつなげていきます。

革新的製造技術の開発・導入を通じ、生産性の飛躍的な向上と品質の安定化の両立を目指します。

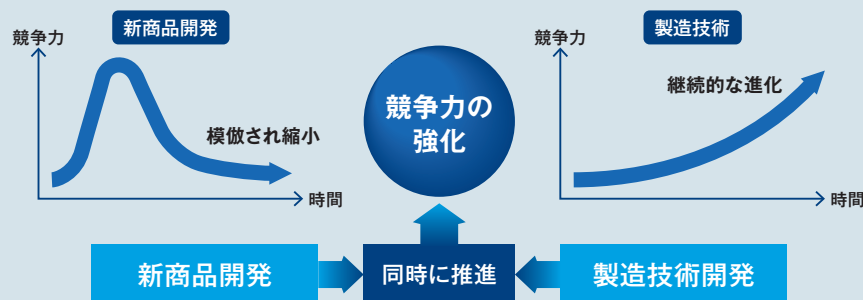
フジクラグループの「革新的製造技術」とは

フジクラグループが目指す「革新的製造技術」とは、従来の前提や制約を見直し、一から最適な製造方法を構築し、従来を大きく上回る生産能力と安定した品質を実現する技術です。

取り組み例

新製品開発と製造技術開発を一体で進め、競争優位の確立につなげています。

フジクラでは、新製品開発と製造技術の開発を並行して進めています。これにより、高い性能を備えた製品を効率的かつ短期間で立ち上げる体制を構築し、コスト競争力の向上にもつなげています。



■ 保有技術を融合して独自技術を創出し、製品開発の初期段階から製造技術開発を推進します。

28中期目標の達成に向けた主なチャレンジ

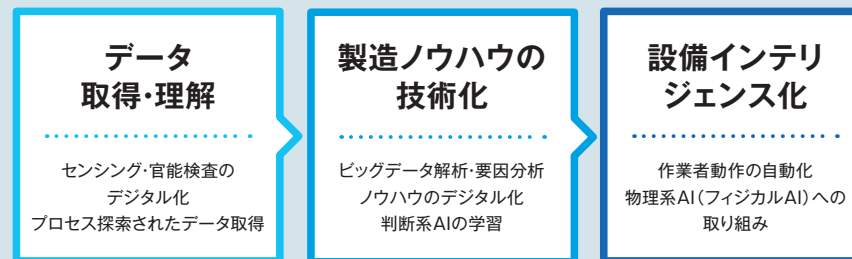
- ・ 細径高密度型光ファイバケーブルSWR®/WTC®の生産能力拡大において、確固たる競争優位の実現を目指します。
- ・ 高温超電導線材の生産能力増強において、飛躍的な生産性向上を目指します。
- ・ 業界トップレベルの商品開発力による新製品開発と多様な技術を組み合わせた製造技術開発を一体で進めることで、競合他社との差別化を実現します。

ものづくり力の強化による事業成長への貢献

28中期およびその先の持続的成長の実現に向けて、革新的製造技術の開発・導入を進めています。これにより、需要拡大への対応力を高めるとともに、持続的な競争優位性の構築を目指します。

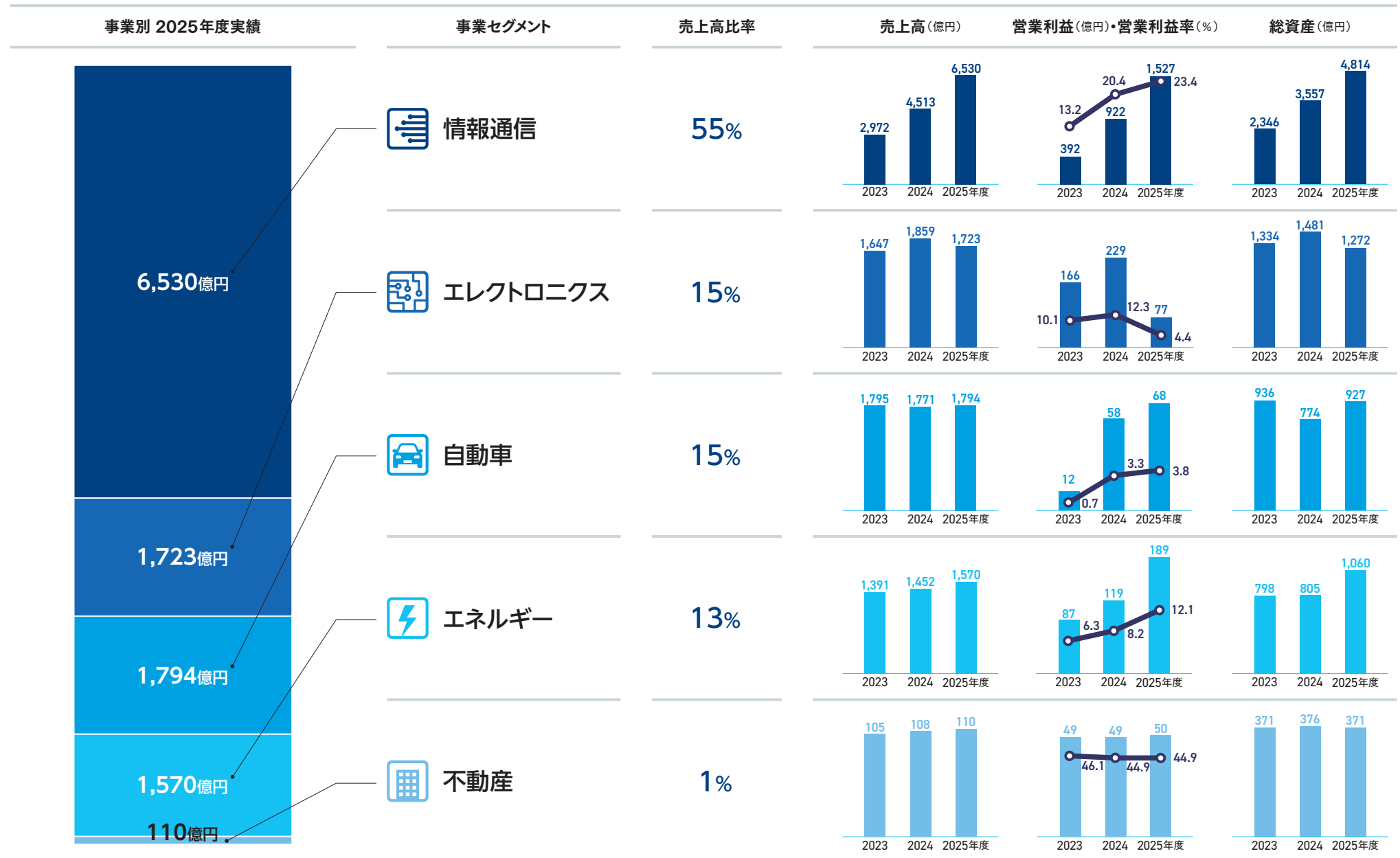
取り組み例

光ファイバ新工場や高温超電導線材工場において、ものづくりDXを活用し、製造プロセスの智能化と生産性の大幅な向上を進めています。



- 製造工程のキーパラメータを取得できるセンサの開発を進めるとともに、データ取得や官能検査のデジタル化・インライン化を推進し、取得データのビッグデータ解析による要因分析を通じて、判断系AIの学習を進めています。
- 判断系AIの製造設備への実装に加え、作業者動作の自動化・学習を進めることで、製造現場の高度化に取り組んでいます。さらに、判断系AIと連携する物理系AIを開発し、製造設備のインテリジェンス化を推進しています。

事業セグメントの概況



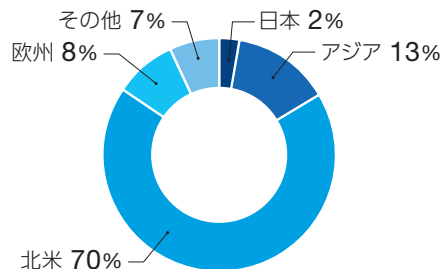
情報通信

光ファイバ技術と細径高密度型光ケーブルSWR®/WTC®, 多心光コネクタを核とした光配線ソリューションで、生成AI時代の高速・大容量通信を効率的に実現し、次世代光ネットワークの構築を支えます。

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



外部環境

2025年度 2026年度以降

データセンタ (DC)



生成AI・クラウド拡大でDC需要が世界的に高成長

テレコム



北米市場: 生成AI拡大で通信インフラ投資が進展見込
 その他市場: 地域差あるがDCI・5G・FTTxで需要は緩やかに増加

事業概要／SWOT

Strength／強み

- 細径高密度型光ファイバケーブルと関連接続技術
- ケーブルから施工まで一体の光配線ソリューション
- データセンタ (DC) 向け高密度配線の豊富な実績と大手顧客基盤
- 日米の生産体制と米国製対応が可能
- 次世代光技術 (APN/CPO等) への開発基盤

Weaknesses／弱み

- 北米依存
- 生産能力への制約
- グローバル供給体制の整備途上

Opportunities／機会

- 生成AI普及によるDC投資の拡大
- ハイパースケールDCでの高密度配線需要の増加
- 米国中心にインフラ投資と現地調達加速
- 既設活用・省施工ニーズの拡大
- APN進展による光化需要の拡大
- CPO普及による光電融合の新市場創出

Threats／リスク

- DC投資の変動 (生成AI投資のサイクル変化)
- 原材料コストおよび為替の変動
- 急速な需要拡大に伴う原材料確保
- 地政学リスク・サプライチェーン分断

情報インフラ

フジクラグループは、大容量・高速通信を支える情報インフラ市場において、革新的な光配線ソリューションを提供し、次世代ネットワーク基盤の構築に貢献しています。

生成AIの普及・高度化を背景にデータトラフィックが急速に増加しており、データセンタ向け光ネットワークの構築需要が拡大しています。これに伴い、光ファイバケーブルや多心光コネクタに対する需要も高水準で推移すると見込まれています。

こうした市場環境に対応するため、フジクラグループは細径高密度型光ファイバケーブルSWR®/WTC®を中核とした光配線ソリューションの高度化を推進しています。高精度多心光コネクタや接続・施工技術との組み合わせにより、AIデータセンタに求められる高密度配線、省スペース化、施工効率向上を実現し、ネットワーク構築の高度化に貢献しています。

急速に拡大するデータセンタ市場への対応として、日本および米国において光ファイバおよび光ファイバケーブルの生産能力増強を進めています。北米では米国内生産へのニーズの高まりを受け、製造設備の移設と現地生産体制の拡充を進め、安定供給体制の構築を推進しています。

製品面では、データセンタ向け戦略製品として世界最大心数である13824心のSWR®/WTC®の販売を開始しました。既設管路の有効活用や施工効率向上を通じ、ネットワーク構築の効率化と高度化に貢献しています。

また、これまで培ってきた光配線ソリューションおよびFTTx施工技術を活かし、北米市場での事業展開を進めています。さらに、北米以外の市場でも、施工コストを含めたトータルコストの低減に寄与するSWR®/WTC®の展開を進め、地域や用途に応じた最適な配線ソリューションを提供しています。今後もデータセンタ市場を重点成長領域と位置付け、光配線ソリューションの高度化とグローバル供給体制の強化を通じて、AI社会を支える情報通信インフラの発展に貢献していきます。

13824心 細径高密度型
光ファイバケーブル
(SWR®/WTC®)



佐倉事業所 SWR®新工場



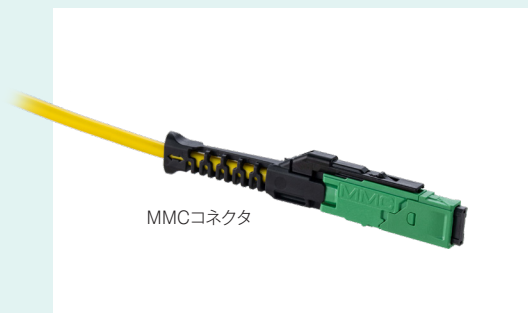
情報ストレージ

生成AIやビッグデータの進展により、大規模なデータ処理およびストレージを担うデータセンター（DC）の重要性が高まり、関連需要は拡大が続いています。フジクラグループは、超高密度光配線技術に基づくソリューションを提供し、DCの構築を支援します。

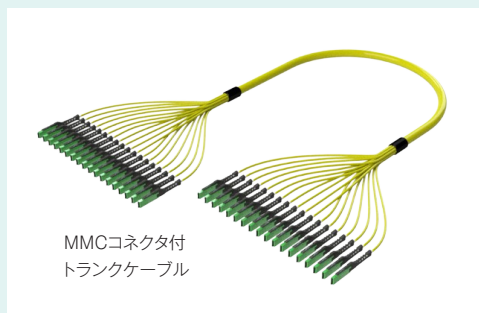
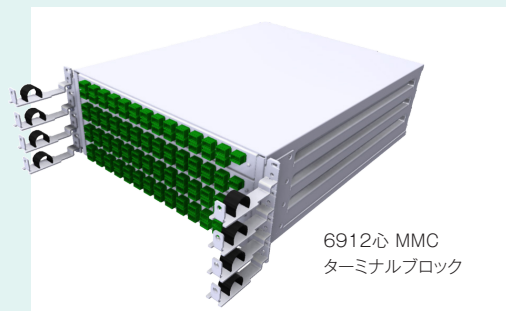
DC市場においては、需要が高水準で推移する見込みのもと、光配線部品の生産体制の強化を進めています。メキシコにおける製造拠点の拡張に加え、国内での多心光コネクタフェールールの増産に取り組むとともに、海外拠点においても配線部品の生産能力強化を進めています。

生成AI向けシステムでは、超小型多心光コネクタ（MMCコネクタ）を用いた光配線の採用が進んでいます。MMCコネクタは、従来のMPOコネクタと比較して高密度化に対応し、高密度配線の要求に対応するものです。

北米以外の市場においては、施工コストを含む総コスト低減に資する細径高密度型光ファイバケーブル（SWR®/WTC®）の展開を拡大します。空気圧送対応ケーブルをはじめ、地域・用途に応じた配線ソリューションの提供を継続します。



MMCコネクタ

MMCコネクタ付
トランクケーブル6912心 MMC
ターミナルブロック

高効率施工を支える光ファイバ融着接続機

光ファイバケーブルの高密度化に対応する新型光ファイバ融着接続機をリリースしました。この新モデルは、多心一括接続の効率化や作業自動化機能を多数搭載し、施工時間の短縮と安定した接続品質の確保を実現します。加えて、作業者の熟練度に依存しにくい設計を採用し、施工品質の平準化や省人化にも貢献します。

近年、データセンター（DC）を中心とした光ネットワーク需要の拡大に伴い、光ファイバケーブルの多心化・高密度化が急速に進展しています。一方で、配線空間の制約や施工現場における作業負荷の増加など、新たな課題も顕在化しています。特に、超高密度配線環境では、高い施工精度と効率性が求められており、接続技術の重要性が一層高まっています。

フジクラは、こうした市場ニーズに対応するため、SWR®/WTC®に代表される細径高密度型光ファイバケーブルの開発に加え、それらの性能を最大限に引き出す施工技術および接続機器の開発を進めてきました。今回の新型光ファイバ融着接続機は、長年培ってきた光ファイバ接続技術を活用し、高密度光配線システム全体の施工効率向上を支援するものです。

今後も、光ファイバケーブル、接続機器、エンジニアリングを含めたトータルソリューションを提供し、光ネットワーク構築の効率化および総コスト低減に貢献していきます。また、生成AIやクラウドサービスの普及に伴い増加する通信需要を支える次世代情報インフラの構築に寄与し、持続可能なデジタル社会の実現に貢献していきます。

多心光ファイバ
融着接続機100R

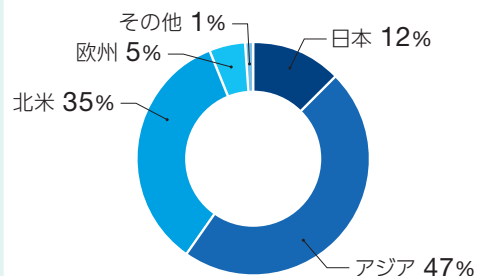
エレクトロニクス

情報ストレージ・情報端末分野を軸に、電子部品・コネクタ・FPCの高度技術で高密度・高精細・多機能化ニーズに応え、最先端アプリケーション創出と次世代車領域への展開を加速します。

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
- メンブレンスイッチ
- 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



情報ストレージ

生成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。

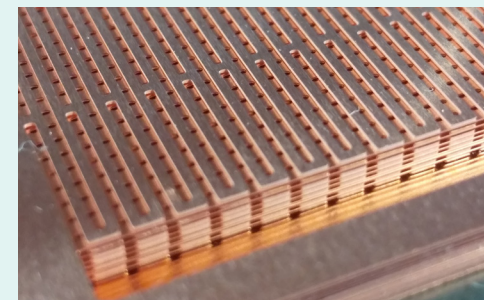
情報ストレージ分野における開発・事業化

生成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。



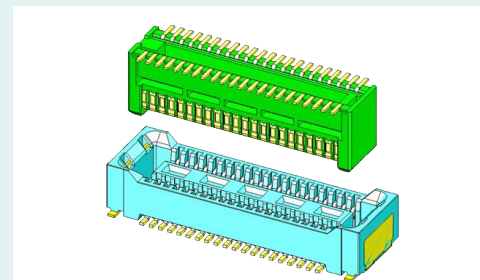
HDDの大容量化へ貢献

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

外部環境

	2025年度	2026年度以降	
スマホ/タブレットPC	☁️ ▶️ ☁️		米国関税政策やメモリ価格の高騰による最終需要の影響に注視が必要
データセンタ	☀️ ▶️ ☀️		生成AIの普及によりデータセンタ投資が世界的に加速。大容量・高発熱への対応ニーズも一段と高まる
フィジカルAI/AIロボット	☁️☀️ ▶️ ☀️		今後、生成AIはフィジカルAIへと進化する見込み。人手不足等を背景に、新たな高機能端末としてAIロボット市場の本格的な拡大に期待

事業概要／SWOT

Strength／強み

- 顧客提案力
- グローバル供給対応力
- 多品種・複合製品対応力
- 高精細加工技術

Weaknesses／弱み

- 所有設備の老朽化
- 異分野への技術提案機会の不足

Opportunities／機会

- データセンタ (DC) 向けストレージ需要増
- CASE*関連需要の増加
- ウェアラブル・医療市場の拡大
- ロボティクス市場の成長機会

*CASE=Connected Autonomous/Automated Shared Electric

Threats／リスク

- 新興国企業の競合参入による価格競争の激化
- 地政学リスク・サプライチェーン分断
- 経済圏のブロック化
- 世界経済の分断

情報端末

生成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。

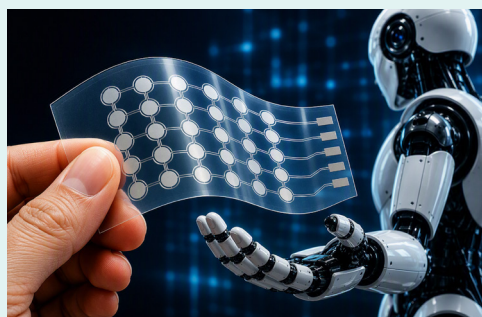
次世代自動車市場には、さまざまな用途向けにフジクラグループ製品の需要が高まっていることから、多様なエレクトロニクス製品群で、お客様へ最適なソリューションを提供します。

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。

ヒューマノイドロボット分野における貢献

極細同軸ケーブルアセンブリは、高い屈曲特性と軽量・省スペース性を兼ね備えており、滑らかで円滑な動作を実現します



ヒューマノイドロボット分野における貢献

メンブレン回路は、柔軟性と耐久性、薄型・軽量を両立し、曲面・可動部への追従性を活かした高精度センシング・入力機能を実現します

FPC

フレキシブルプリント配線板（FPC）事業は、2022年設立された株式会社フジクラプリントサーキットが事業運営しています。FPC事業として40年以上の歴史を持ち、長年培ってきた高い品質と技術力を活かし、スマートフォンやウェアラブル機器など最先端電子機器に求められる、小型化・軽量化・薄型化・高機能化のニーズに応え、世界中のお客様に最適なソリューションを提供しています。

ハイエンド情報端末および新市場への対応

生成AI技術の進展を背景に、高密度・高速通信および高密度実装への要求は一層高度化しています。FPC事業は、Roll to Roll工法を進化させた圧倒的な生産性を持った製造技術力を強みに、ハイエンド情報端末分野での事業を推進します。さらに、産業機器や医療分野など成長市場の需要を取り込みつつ、選択と集中によるコスト構造改革を進め、強固で持続的な収益基盤の確立を目指します。



02 事業別戦略



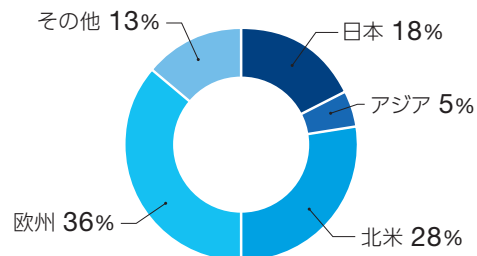
自動車

アジア・北南米・欧州の15か国35拠点でワイヤハーネスを中心とした配電システムを展開し、グローバルに製造・販売しています。
顧客の設計思想を尊重しながら最適化を図り製品価値向上に貢献し、事業連携により新たな融合製品の開発にも取り組んでいます。

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

地域別売上比率



「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、次世代車への提案に取り組んでいきます。

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。

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細径高密度型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

外部環境

2025年度 2026年度以降

自動車



米国関税政策やEV補助の縮小による最終需要の影響に注視が必要だが、CASE関連の技術開発、市場拡大に期待

事業概要／SWOT

Strength／強み

- 優良な顧客基盤
- グローバルな生産拠点

Weaknesses／弱み

- 次世代融合製品による価値の創出
- 労働人口減少に対応したものづくり

Opportunities／機会

- CASE進展に伴う電装配線需要の拡大
- EV市場への新規参入・拡大に伴う関連部材需要の増加

Threats／リスク

- 労働人口の減少とインフレによる労務費の上昇
- 地政学リスク（生産拠点・税務）

「CASE」時代の次世代車への対応

「CASE」時代の次世代車に対しては、電動化に必要な高電圧コネクタやアルミ電線接続技術により、安全な電力供給と車両軽量化による電費向上を実現しています。

また、自動運転や先進運転支援システムの高度化に伴い、車両内ではカメラやレーダーなどから発生する大量のデータを高速かつ安定して伝送することが求められています。

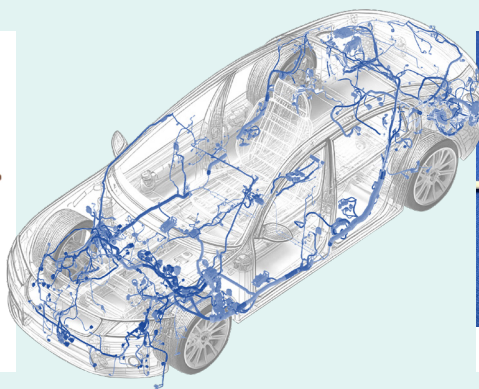
そのためフジクラは、高速データ通信の品質向上に貢献する通信安定化部品や光通信ハーネスの開発を進めています。電動化と情報化の進展に対応し、クルマの「電力」と「情報」を支えるこれらの技術により、環境負荷低減と安全・安心で快適な移動を実現し、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。



車両軽量化に貢献するアルミ電線接続技術



大電力伝送を支える高電圧コネクタ



高速・大容量通信を支える光通信ハーネス

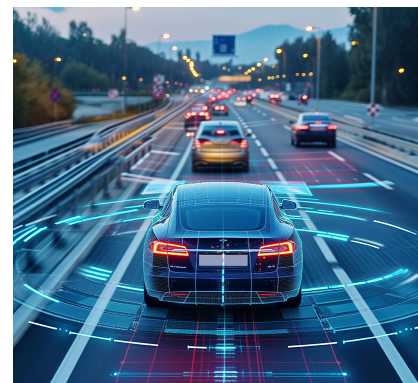
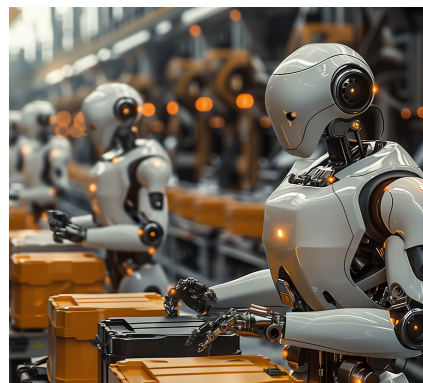


高速通信品質向上部品（波形ひずみ抑制技術）

収益基盤の再構築に向けたエレクトロニクス事業部門と自動車事業部門の融合

2028中期経営計画において、エレクトロニクス事業部門と自動車事業部門との統合により、両事業の強みを融合し、事業基盤の強化と新たな成長機会の創出を推進します。次世代車CASEやフィジカルAI、AIロボットなどの成長分野を見据え、電子部品・コネクタ技術の車載領域への展開を加速するとともに、ワイヤハーネス事業とのシナジーを通じて、高付加価値製品の創出に取り組んでいきます。

詳細はP28 2028中期経営計画



事業基盤の強化と新たな成長機会の創出

- 次世代車CASE
- フィジカルAI
- AIロボット

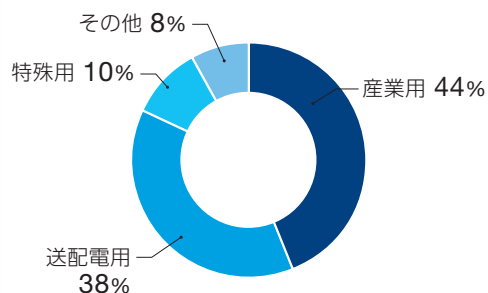
エネルギー

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。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。

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
- 同軸ケーブル
- 診断装置

用途別売上割合



外部環境

2025年度 2026年度以降

国内電力・建設電販



再エネ拡大やデータセンタ新設を背景に送配電網の整備・増強需要は堅調に推移し、建設電販も都市再開発や半導体工場建設などが下支えする見通し

事業概要／SWOT

Strength／強み

- 安定した品質
- 納期対応力・供給安定性
- 差別化製品技術（低風圧電線・着雪対策製品等）

Weaknesses／弱み

- 汎用製品依存
- 製造設備老朽化
- 次世代人材不足

Opportunities／機会

- 国内電力インフラ更新需要
- レジリエンス強化投資
- 施工省人化需要

Threats／リスク

- 銅価変動・材料調達難
- 汎用製品の価格競争

産業用ケーブル

電力・通信・鉄道などの公共インフラやビル建物・工場などの産業向けにさまざまな用途の電線・ケーブルを社会に供給しています。顧客のニーズにマッチした製品開発や高い生産性、安定した製品品質、納期対応力を磨き、広く社会から信頼される産業用電線メーカーのトップランナーを目指します。また、電線ケーブルにおける銅のリサイクルビジネスの取り組みを一層推進し、カーボンニュートラル社会の実現にも貢献していきます。



漏えい同軸ケーブル (LCX)



遮水性高圧耐火ケーブル



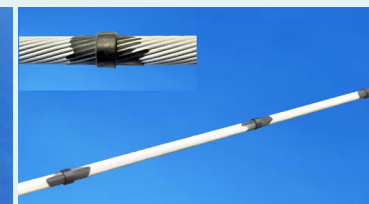
部分放電測定器

架空送電用アルミ電線

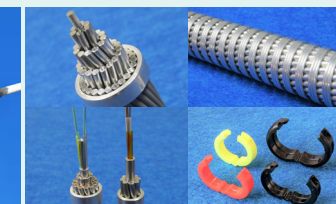
太陽光発電や風力発電など再生可能エネルギーの拡大による需要増に加え、台風など自然災害の激甚化や老朽化した送電線のレジリエンス強化を目的として、鉄塔への負荷を低減できる電線の需要が高まっています。その中で、施工力不足が問題となっており、2028中期経営計画の事業戦略では施工期間を短縮できる難着雪リング付き電線（SL電線）や鉄塔への負担を軽減する低風圧電線などの提供を通じて電力インフラ維持向上を目指します。



低風圧電線



難着雪リング付き電線 (SL電線)



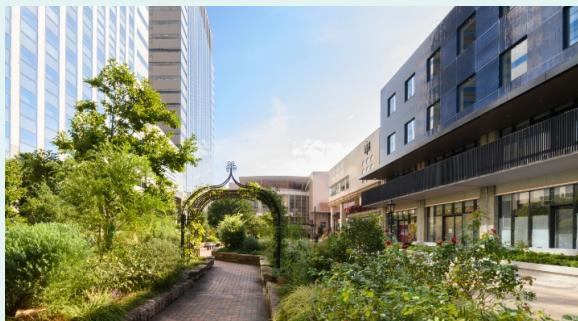
各種電線&付属品

不動産

資産を最大限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向上させ、中・長期的に貸室の高稼働率を維持していく考えです。



オフサイト型コーポレートPPA*を導入

フジクラグループの環境長期ビジョン2050では、「2050年に工場からのCO₂排出量ゼロにチャレンジする」との方針を掲げ、重要視しています。「深川ギャザリア」はこれまでもオフィスビルや商業施設の設備の高効率化を通じた省エネ、BEMS (Building and Energy Management System) の活用等によるエネルギー・マネジメント技術の高度化に取り組むとともに、近年では非化石証書を活用した実質再エネ化に取り組んできました。

今回、地域の皆様やビジネスパーソンに愛される施設としてよりサステナブルな運営を行っていくことを目的に深川ギャザリアの一部にPPAを導入することとしました。

PPAの年間供給量は約2,500MWh相当で、これにより毎年約1,140トンのCO₂削減に貢献します。

*オフサイト型コーポレートPPA=自社敷地外の遠隔地に設置された太陽光などの再生エネルギーから、長期かつ固定価格で直接電力を購入する契約のこと。初期費用が不要で、安定的に再生エネルギーの調達を可能にする取り組み。

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ビオガーデン「フジクラ 木場千年の森」の維持・管理、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。



フジクラ 木場千年の森



クリスマスイルミネーション

事業概要／SWOT

Strength／強み

- 都心近接立地
- 高稼働率を背景とした安定収益基盤

Weaknesses／弱み

- 施設老朽化
- 修繕コスト増加

Opportunities／機会

- 周辺人口増加
- インフラ整備（地下鉄延伸）機会

Threats／リスク

- 賃料下落リスク
- 不動産市況変動



FUJIKURA GROUP INTEGRATED REPORT 2026



価値創造の基盤

環境	50	環境経営の推進
	52	環境配慮型製品の拡大
社会	53	人的資本
	55	サプライチェーンマネジメント
	57	人権尊重
	58	品質保証
	59	IRの取り組み
ガバナンス	60	ガバナンス体制の概要
	64	スキルマトリクス
	65	取締役の報酬等
	67	取締役会実効性評価
	68	特集: 社外取締役対談
	71	社外取締役(監査等委員)メッセージ
	72	役員一覧
	74	グループガバナンス/サステナビリティガバナンス

データ編	75	財務・非財務ハイライト
	78	会社概要



コーポレートガバナンス
オブ・ザ・イヤー2025
経済産業大臣賞
★★★★★



持続的成長を支えるガバナンス体制が評価され、
経済産業大臣賞を受賞しました。



2025年
サステナブル
ファイナンス大賞
優秀賞
★★★★★



社会課題解決に資する資金調達の取り組みが評価され、
優秀賞を受賞しました。

環境経営の推進

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で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P74に示しています）。

[P74 サステナビリティガバナンス](#)

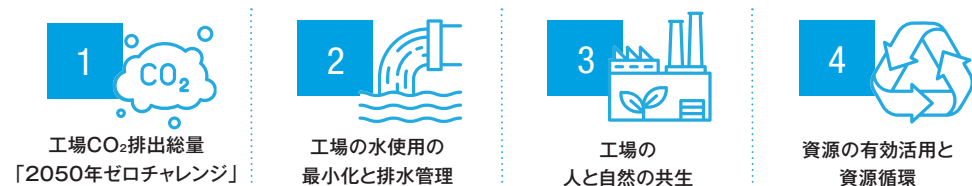
戦略

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「フジクラグループ環境長期ビジョン2050」を策定しました。これらに基づき、事業を通じた環境価値の創出と環境負荷の低減の両立を目指し、環境経営を推進しています。

[環境長期ビジョン（環境方針・目標） | サステナビリティ | 株式会社フジクラ](#)

<https://www.fujikura.co.jp/sustainability/longterm-vision/>

■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



フジクラグループは、「フジクラグループ環境長期ビジョン2050」の実現に向け、マテリアリティのひとつである「環境経営のさらなる強化」に取り組みます。特に、工場におけるCO₂排出量の実質ゼロを目指す取り組みを重要テーマと位置付け、4つの重点施策を推進しています。

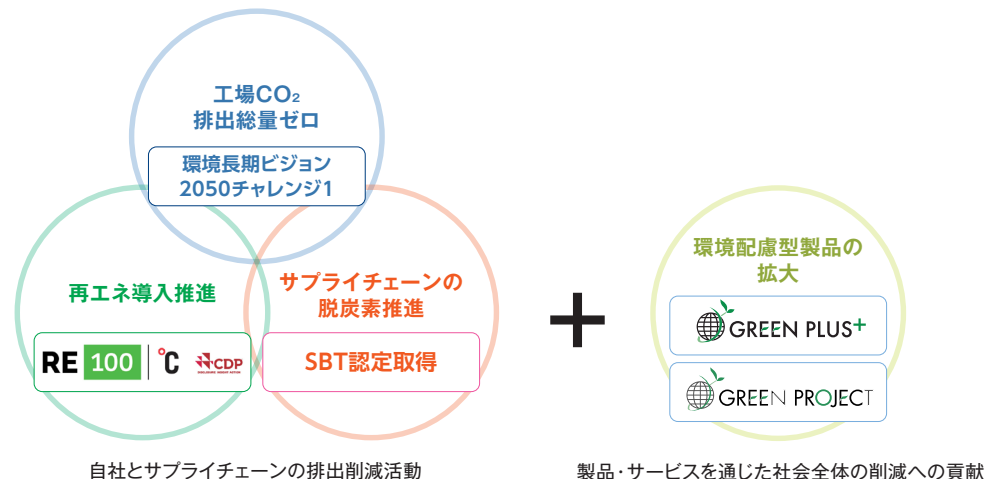
TCFD情報開示に基づいたシナリオ分析

フジクラグループは、2019年に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同を表明しました。気候変動が事業に及ぼす影響について、リスクと機会の両面からシナリオ分析を行い、その結果を事業戦略や情報開示に反映しています。取り組みの詳細は以下のサイトでご紹介しています。

[気候変動への対応 | サステナビリティ | 株式会社フジクラ](#)

<https://www.fujikura.co.jp/sustainability/climate-change/>

■フジクラグループの新たな4つの取り組み



工場CO ₂ 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CO ₂ 排出量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CO ₂ 排出量削減の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。
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。

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排出削減は最重要課題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水準と整合する目標として、SBT認定を取得しました。

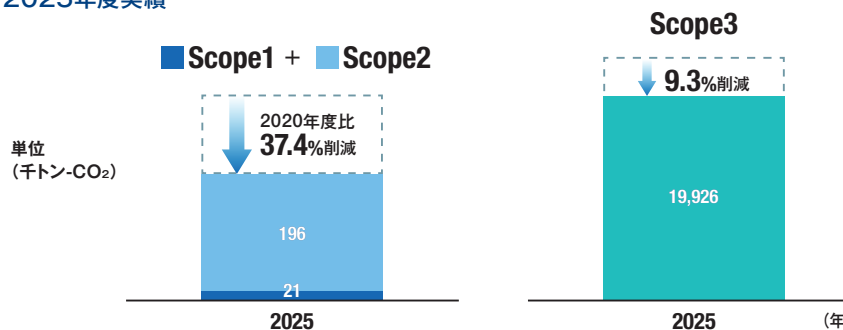
指標と目標

サステナビリティ目標2025の取り組み実績を踏まえ、外部環境の変化やステークホルダーの期待を反映した新たな目標「フジクラグループ2028環境目標」を設定し、環境経営をさらに高度化していきます。

2025年度の結果および振り返り

2025年度は、Scope1+2は37.4%削減、Scope3は9.3%削減（ともに2020年度比）で計画を達成しました。今後も2050年カーボンニュートラル実現に向けた施策を進めていきます。

■2025年度実績*1*2



*1 マーケット基準での算定値を基にした削減率。マーケット基準での算定値は当該年度分として購入（予定を含む）する環境証書によるオフセットをした数値。

*2 組織境界にGHGプロトコルの支配力基準の考え方を適用し、フジクラグループの算定範囲を定めました。そのためAFLグループの排出量を算定に含めていません。

フジクラグループ2028環境目標方針

環境を通じた価値創出（機会）	CO ₂ 排出削減や省エネルギーに貢献する製品・技術の社会実装	環境配慮型製品を継続的に創出するための仕組みづくりの推進 グリーンPLUS、グリーン製品、グリーンマインド製品などを通じた環境価値の見える化と発信強化
事業継続を支える環境対応（リスク）	サステナビリティの観点からも市場や顧客に選ばれる環境経営の推進	市場や顧客の要請を踏まえた環境目標の設定 外部環境の変化を踏まえた、目標の重要度に応じた優先順位の明確化と取り組みの推進

フジクラグループ2028環境目標指標

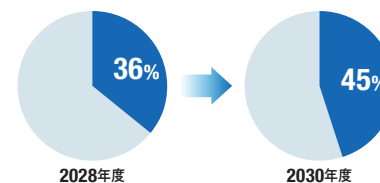
Scope1 + 2

事業成長とCO₂排出量削減の両立を目指す

削減施策

- 省エネ** 従来型省エネ施策と革新的製造技術導入による省エネの推進
- 創エネ** 事業所敷地内への太陽光発電設備導入
- 購エネ** PPAと再生エネルギー証書による購エネ推進

■再生可能エネルギー電力率の目標（対象範囲：連結）



Scope3（カテゴリ11を除く）

カテゴリ1に注力した削減の推進

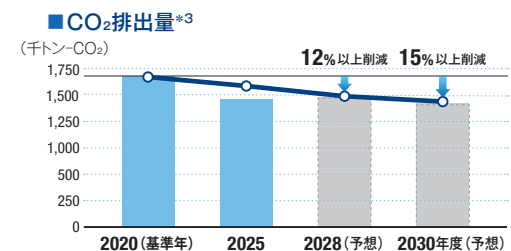
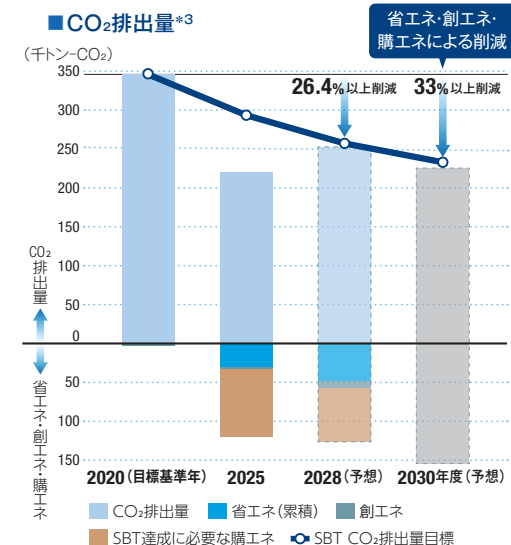
削減施策

- ・カテゴリ1削減を目指したサプライヤーとの連携強化
- ・資源のリサイクルを推進

*3 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）

■その他の主な目標

大項目	中項目	目標	バウンダリ
CO ₂ 排出量削減	Scope3 カテゴリ1	サプライヤーエンゲージメント率80%	グループ
製品	環境配慮型製品	製品の企画・設計段階で環境配慮を盛り込むことを制度化	フジクラ
		上市されるグリーン関連製品の売上高比率90%以上	フジクラ
		グリーン製品2件/年以上	フジクラ

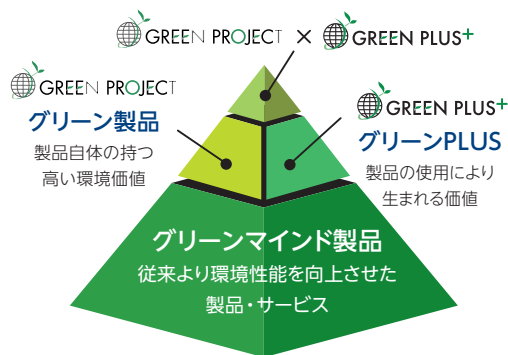


環境配慮型製品の拡大

フジクラグループでは、製品環境アセスメントを実施し、製品の環境性能の向上を推進しています。

フジクラグループの環境配慮型製品には3つのカテゴリがあります。その基盤となるのは「グリーンマインド製品」で、樹脂や金属など使用する資源量の削減や省エネ、製品のライフサイクル全体にわたる廃棄物および二酸化炭素排出量の低減などの自主基準を満たした製品です。2025年度は、端子部に100%リサイクル金を使用したスマートフォン向けSIMコネクタなど20件以上の製品をあらたに登録しました。

グリーンマインド製品の中で特に環境改善効果の高い製品は、社内の専門委員会で審査を行い「グリーン製品」として認定しています。2025年度は「細径3000心 難燃ノンメタリックWTC®」と「FAST™ Connector Series (SC-type)」の2製品を登録しました。なお、3つ目のカテゴリである「グリーンPLUS製品」については、後段で紹介します。



■ 環境配慮型製品（グリーン関連製品）登録数

グリーン製品 2026年3月現在	25件
グリーンPLUS製品 2026年3月現在	4件
グリーン関連製品売上比率 2025年度	66%

グリーン製品 2025年度登録製品の紹介

細径3000心 難燃ノンメタリックWTC®

本製品は200μm径の細径光ファイバ素線による8心SWR®を束ねた構造のWTC® (Wrapping Tube Cable®) で、1本のケーブルに3000心の光ファイバを実装しました。超高密度でありながら従来の汎用テープ心線との融着接続が可能であり、またケーブル外径24mmの細径化により布設スペースに制約の

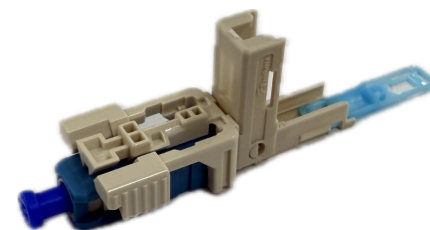


ある地下管路にも適用可能である点も特長で、既存のケーブルや管路との高い互換性も備えます。

同一心数（3000心）の従来構成（2000心+1000心の2本のケーブル）と比較して、ケーブル重量30%、難燃ポリエチレン（シース材）使用量40%削減を達成しており、これらの点を評価してグリーン製品として認証しました。

FAST™ Connector Series (SC-type)

現場組立型光コネクタの構造設計を大幅に見直し、くさび部の使用材料削減により、サイズ・重量を約70%削減しました。大幅な構造見直しにもかかわらず、従来からの特長である基本工具と簡易治具による組み立ての容易さは維持しており、環境負荷低減と作業性の向上を両立しています。これらの点を評価して、グリーン製品として認証しました。



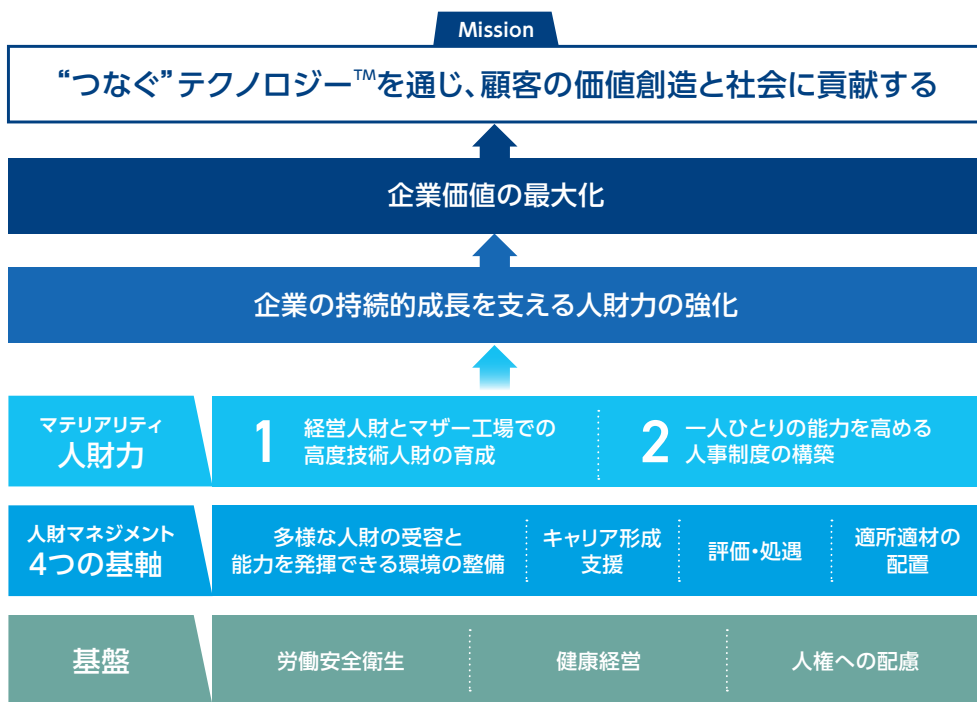
グリーンPLUS製品 GREEN PLUS+

2024年度に新設した「グリーンPLUS」は、お客様に当社製品を選定・使用いただくことにより得られる効果に着目し、環境面への貢献に加え、社会課題への貢献も評価対象とする先進的な環境配慮型製品です。「グリーンPLUS」の認証は、お客様との価値共創の観点で、経営層を交えた議論を経て行います。

これまでに登録した「グリーンPLUS製品」は4製品です。フュージョンエネルギー（核融合発電）実現の要となる高温超電導線材、重要な社会インフラである通信網の拡充やデータセンタにおける情報通信量を飛躍的に高める細径高密度型光ファイバケーブル（SWR®/WTC®）、電力を使わずに熱を運ぶ独自の冷却技術によりサーバーームの空調負荷を低減し、また発熱によるCPU/GPUの性能低下を抑えるサーマル製品など、いずれもお客様にご使用いただくことで新たな価値をもたらし、また、さまざまな社会課題の解決につながるフジクラ製品です。

人的資本

フジクラグループは、社員一人ひとりの成長が企業の持続的成長と企業価値向上につながるの考えのもと、「人財力」をマテリアリティのひとつに位置付け、経営・事業・技術革新をリードする人財の創出を目指しています。その実現に向けて、フジクラでは多様性の尊重、キャリア形成支援、適所適材の配置、評価・処遇の最適化を通じて、社員一人ひとりの成長と活躍を支える基盤の整備を進めています。



多様な人財の受容と能力を発揮できる環境の整備

フジクラグループは、多様な価値観や考え方を受け入れ、お互いを尊重し合う職場環境と柔軟な働き方を追求し、社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境の整備を重要な基盤と位置付けています。社員の多様な状況を踏まえた働き方の選択肢の充実や、育児・介護などのライフイベントとの両立支援により、継続的に活躍できる環境づくりを進めています。

採用

フジクラでは、持続的成長に向けた事業戦略の実現に必要な人財確保を目的に、新卒採用とキャリア採用を推進しています。特にキャリア採用については、2025年度の採用比率が60%（前年度実績54%）に達するなど、即戦力人財の確保を中心に強化しています。採用体制の強化やSNSなどを活用した採用広報、ダイレクトリクルーティングなど多様な手法を組み合わせ、幅広い人財へのアプローチを進めています。また、テレビCM等を活用した認知向上にも注力し、応募者の増加につなげています。



ボストンキャリアフォーラムにおける採用活動の様子

柔軟な働き方

フジクラでは、テレワークを含む柔軟な働き方の制度を整備し、時間や場所にとらわれない働き方を可能としています。また、副業・兼業についても一定の条件のもと認めており、社外での多様な経験機会の獲得を通じて、社員の自律的なキャリア形成と能力向上を支援しています。こうした取り組みにより、挑戦する人を応援する組織風土の醸成にもつなげています。

育児・介護との両立支援

フジクラは、育児や介護と仕事の両立を支援するため、休業制度や短時間勤務制度に加え、失効した有給休暇を積み立てて活用する保存休暇制度を整備し、介護休暇や子の看護等休暇などに利用できる仕組みを導入しています。これにより、ライフイベントに応じて柔軟な働き方を支援しています。また、両立しやすい職場風土の醸成に向け、グループ会社の社員も参加可能な男性育休推進研修（父親学級・管理職研修）や介護両立支援セミナーを定期的に開催しています。

キャリア形成支援

社員一人ひとりの成長が会社の持続的成長と企業価値向上をもたらすという考えのもと、社員の自律的なキャリア形成を支援するための機会提供に取り組んでいます。具体的な取り組みとして、自己啓発学習メニューの拡充、キャリアデザイン研修の実施、若年層の昇格者を対象とした人事部門による面談の実施などを推進しています。

サステナビリティWEB 人財育成 キャリア形成支援

<https://www.fujikura.co.jp/sustainability/resource-development/>

評価・処遇

フジクラは、事業戦略の実現に必要な人財の確保・定着と、従業員一人ひとりの能力開発やスキル向上による生産性向上を通じた付加価値の最大化を目指し、評価・処遇制度を設計しています。職種・役割に応じた評価・報酬制度を導入し、国籍、性別、新卒・キャリア入社の違いなどによる昇格や処遇に差を設けていません。また、人事評価では、エクイティ（公平性）を重視し、評価結果に基づく納得性の確保を図っています。

給与の決定方針

フジクラでは従業員の給与について、労働組合との協議を踏まえ、経済情勢や市場水準、経営状況等を総合的に勘案し決定しています。2026年春季交渉の結果を受け、組合員平均で7%超の賃上げを実施するなど、適切な処遇を通じた人財の確保・定着に取り組んでいます。

退職給付制度の見直し（DCへの移行）

フジクラでは、従業員一人ひとりの主体的な資産形成を支援するため、2026年7月に確定給付企業年金制度（DB）から企業型確定拠出年金制度（DC）への100%移行を実施しました。本施策は、個人の選択に基づく資産運用と長期的な資産形成を促進し、従業員の安定した生活基盤の確保と企業価値の持続的な向上を目指しています。

従業員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度の導入

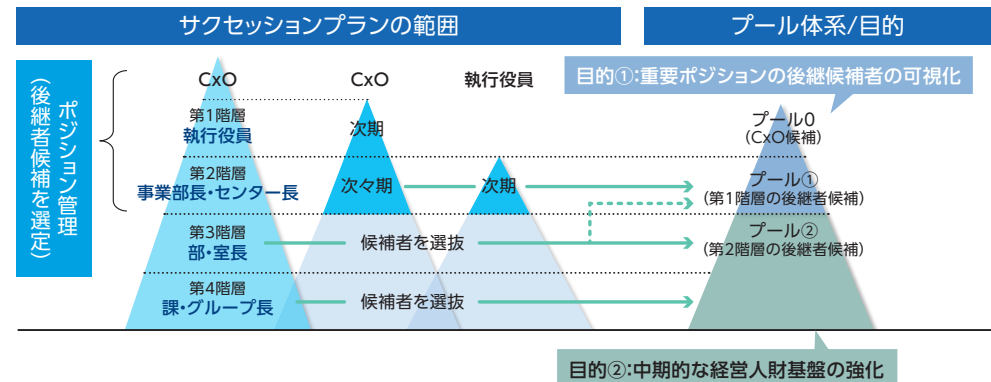
フジクラでは、従業員の資産形成支援と企業価値向上への意識醸成を目的に、2026年度に従業員持株会を通じた譲渡制限付株式インセンティブ制度を導入しました。従業員が当社株式を保有し企業価値向上の成果を共有することで、中期経営計画の達成に向けた意識醸成を図っています。

グローバル事業を支える人財育成

グローバルに事業を展開しているフジクラでは、持続的な事業成長を支えるために、各国・地域の市場や商習慣を理解し、多様な文化や価値観の中で活躍できる人財の育成が重要と考えています。早期から海外駐在の経験等を通じて、グローバルな視野と実践力を養う機会を提供し、将来の海外事業運営を担う人財の育成を推進しています。

経営人財の計画的育成（サクセッション）

フジクラでは、サクセッションを見据えた経営人財育成の取り組みとして、将来のC×O、執行役員、事業部長を担う人財の計画的な育成を進めています。執行役員候補を対象とした経営人財育成プログラムをCEOと連携して、継続的に実施するとともに、課・グループ長や部・室長クラスから事業部長候補を選抜し、経営人財プールの形成を図っています。2020年度以降の受講経験者は139名に達するなど、将来の経営を担う人財層の厚みの確保を進めています。



マザー工場を起点とした高度技術人財の育成

フジクラは、マザー工場を技術基盤の中核拠点として位置付け、高度技術人財の育成と技能・ノウハウの継承に取り組んでいます。少子高齢化の進展や製造技術人財の育成環境の変化を背景に、その安定的な育成・継承は事業競争力の維持・強化に向けた重要課題です。マザー工場を起点とした人財育成とグローバル拠点との連携を通じ、技術基盤の強化と事業戦略を支える人財基盤の整備を進めています。

サプライチェーンマネジメント

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取適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。お取引先上知り得た情報は、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で開催しており、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ィ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

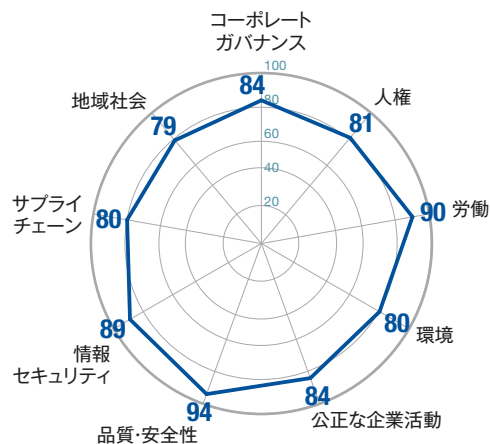
Q（品質）、C（コスト）、D（納期対応）、D（開発貢献度）、M（マネジメント）の視点から、お取引先の皆様に公平公正に評価し適切なサプライヤ体制を実現するため、フジクラグループでは2016年度よりサプライヤ評価システムを導入しています。現在、実施の範囲を拡大しており、高評価のお取引先の皆様とはより深いパートナーシップを構築していきます。

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クし、情報の共有を図っています。

■ アンケート項目と評価点数（平均点）

2025年度



■ CSR調達セルフ・アセスメント質問票集計結果

2025年度

評価	点数区分	社数	割合
A	90点以上	54	50%
B	61～89点	46	43%
C	60点以下	8	7%
計		108	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る人権デューデリジエンスの重要性や、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。

■ 2025年度参加実績（対面式開催）

		社数	人数
パートナーズミーティング参加社数	東京	126	201
	上海	28	38

※タイ地区パートナーズミーティングにつきましては、2025年度はシリキット王太后陛下のご逝去に伴う国民追悼期間および、タイ南部における洪水被害の影響を考慮し、開催を見送っています



東京会場



上海会場

サプライチェーンマネジメントの強化

フジクラグループは、事業活動の基盤であるサプライチェーンマネジメントの強化を重要課題（マテリアリティ）のひとつと位置付け、安定供給の確保と持続的な企業価値向上の両立に取り組んでいます。

近年、地政学リスクの高まりや原材料価格の変動、環境・人権に対する社会的要請の拡大など、サプライチェーンを取り巻く環境は大きく変化しています。フジクラグループはこうした外部環境の変化に対応するため、強靱で柔軟性の高いサプライチェーンの構築を推進しています。

具体的には、重要部材におけるマルチソーシング化や調達先の分散化を進めるとともに、サプライチェーン全体の可視化を通じてリスクの早期把握と対応力の強化を図っています。また、需給変動に対応した在庫最適化や、生産・物流の最適配置にも取り組んでいます。コスト競争力の強化に向けては、グローバルでの集中購買・安価材ソーシング活動を推進し、収益体質の強化に取り組んでいます。

加えて、サステナブルなサプライチェーンの実現に向けて、CSR調達の強化にも取り組んでおり、お取引先に対しては、人権の尊重、環境への配慮、法令遵守などを求めるとともに、必要に応じた調査・是正対応を通じて、責任ある調達活動を推進しています。

今後もフジクラグループは、サプライチェーン全体の最適化と持続可能性の向上を通じて、社会的責任を果たすとともに、安定供給と企業価値向上の実現に努めていきます。

人権尊重

人権とはすべての人が生まれながらに持つ基本的な権利であり、その人々の権利を尊重し、保障していくことがビジネスにおいても求められています。

その認識のもと、フジクラグループでは国連「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。

[サステナビリティサイト 人権およびフジクラグループ人権方針](https://www.fujikura.co.jp/sustainability/human-rights/)

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

人権尊重の推進体制

フジクラグループでは、マテリアリティ『社会的責任』のひとつに「人権尊重」を掲げました。企業活動における人権尊重への要請が高まる中、フジクラグループとして対応を強化し、バリューチェーン全体での取り組みを進めています。

対応強化にあたり、2025年に人権ワーキンググループをサステナビリティ推進委員会の下部組織として設置しました。人権ワーキンググループは、人事・総務部門、調達部門、経営企画（サステナビリティ）部門等を中心に構成され、各部門役員も出席する会議体を通じて、人権デューディリジェンスを着実に実行していきます。

人権教育の実施

フジクラでは、「フジクラグループ 人権方針」に基づき、同方針の内容を含む人権教育をフジクラ本体の役員および従業員を対象として毎年実施しています。今後、人権に対する取り組み強化に基づき、グループ会社への展開を進めます。

■ 2025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	96.3%
	ハラスメント防止教育	98.9%

人権デューディリジェンスの推進

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、人権デューディリジェンスを実施しています。事業活動に関わると想定されるリスクを特定し、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。

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。

人権デューディリジェンスの強化に向けて

マテリアリティの改定を受け、人権デューディリジェンスの強化に向けて、人権リスクの特定および優先的取り組み課題を再整理するとともに、顕在化した負の影響の防止に向けた計画策定を行うため、2026年度中の見直しに取り組んでいます。

見直しを踏まえて、適合性・有効性評価を適切に実施し、必要な是正措置を行うとともに、情報開示への対応を進めていきます。

■ 人権デューディリジェンスの強化に向けたスケジュール

2025	2026	2027～
体制準備 人権WG設置	リスク評価 人権リスクの特定 優先的取り組み課題の設定 負の影響への対策立案	負の影響の 停止・防止・軽減 適合性・有効性評価 (2027年以降、段階的に範囲を拡大) *2026年度の結果に基づき実施予定

品質保証

フジクラグループ 品質方針

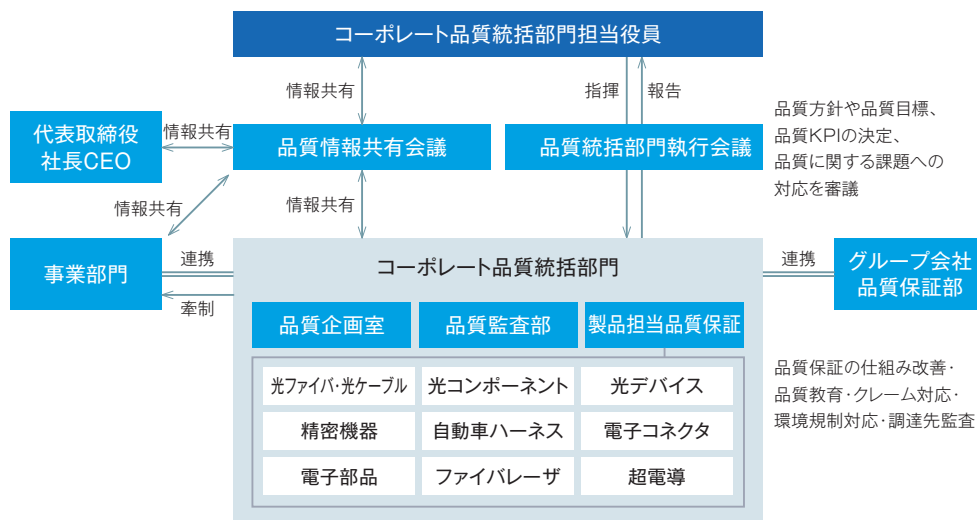
フジクラグループは、「顧客の信頼に応え社会に貢献する」ことを目指し、以下の方針に基づいて活動します。

1. 品質を重視し、お客様の期待に応える製品とサービスを提供します。
2. 品質コンプライアンスを徹底し、法令、公的規格およびお客様との契約事項を確実に遵守します。
3. 双方向コミュニケーションを活性化し、風通しの良い組織風土を醸成します。

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を徹底するとともに、お客様視点に立った品質保証を実現するため、事業部門（営業・設計・製造など）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、品質保証を担う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て活動しています。



品質システム

フジクラグループでは、各事業部、関連会社において、取り扱う製品やお客様の要求事項に応じて、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・運用しています。これにより、社会および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。

品質コンプライアンスの徹底と品質ガバナンスの強化

フジクラグループは、品質コンプライアンスの徹底を経営の最重要課題のひとつと位置付け、品質ガバナンスの強化に継続的に取り組んでいます。品質保証部門の役割と責任を明確化するとともに、その独立性を確保し、さらに品質保証業務の電子化を推進することで、品質保証の信頼性向上を図っています。

品質保証部門は、独立した立場からお客様視点での品質確保に取り組み、品質を支える中核機能としての役割を担っています。この体制のもと、グループ全体の横断的な品質ガバナンスを強化し、高品質な製品・サービスの提供を推進しています。

また、品質コンプライアンス意識の向上と、品質マネジメントの高度化に向け、以下の取り組みを行っています。

1. グループ全社員を対象とした品質コンプライアンス教育
2. 経営層・管理職層を対象とした品質講演会の開催
3. 品質監査を専門とする組織による内部監査
4. 重大な品質情報の迅速な共有と適切な対応

これらの取り組みにより、品質リスクの早期発見と未然防止を実現するとともに、組織全体の品質力の底上げを図っています。

フジクラグループは、社会インフラを支える製品・サービスを提供する企業としての責任を果たすべく、今後も品質保証体制のさらなる高度化を推進し、持続的な企業価値の向上と社会からの信頼獲得に努めていきます。

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。

2025年度の主な活動

フジクラは、資本市場との対話を、持続的な企業価値向上に向けた重要な経営活動と位置付けています。

株主・投資家の皆様に対しては、決算説明会等を通じた適時適切な情報提供に加え、経営陣、IRおよびサステナビリティ担当による対話機会（スモールミーティング、個別面談等）を継続的に設け、当社の価値創造ストーリーと中長期の取り組みへの理解促進を図っています。

開示資料等は日本語・英語でウェブサイトに掲載し、透明性と利便性の向上に努めています。また、対話で得られた示唆を社内で共有・分析し、経営層へのフィードバックを通じて、経営の高度化および情報開示の改善を図り、企業価値の向上に努めています。

活動	実績	登壇者
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	20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・中東）	5回	CEO、IR担当役員
個人投資家向け説明会	1回	CEO
カンファレンス	5回	CEO、CFO、IR担当役員
工場見学会	1回	光ケーブル開発部長ほか
SR*面談	11件	IR担当役員、法務担当、IR担当、サステナビリティ担当
アナリスト・投資家との対話	約500件	CEO、CFO、情報通信部門執行役員、 超電導事業推進室長、IR担当役員、IR担当

*SR：Shareholder Relationsの略

主な対話テーマ

業績関連	データセンタ関連を中心とした需要見通し、需要の持続性および価格動向、供給能力・設備投資計画
経営・事業戦略	中期経営計画の方向性、成長領域（データセンタ関連等）を中心とした事業拡大戦略、事業ポートフォリオの方針
財務戦略	キャピタル・アロケーション、株主還元方針、収益性指標（営業利益率等）の水準および中長期的な改善の方向性
ESG・サステナビリティ	人財育成・エンゲージメント向上、コーポレートガバナンス、気候変動対応

社内へのフィードバックと経営への反映

社内へのフィードバック

フジクラでは、株主・投資家との対話を通じて得られた知見を、経営および各部門に適時共有しています。具体的には、取締役、社外取締役、執行役員に対し、株価やバリュエーションの推移などの市場評価に加え、投資家との主な対話内容を整理したIR報告書を四半期ごとに発信しています。

また、代表取締役社長CEOによる従業員への経営状況の説明の場においても、株式市場の評価や注目点について適宜共有しています。

対話を踏まえてIR活動および経営へ反映した事項

株主・投資家との対話を通じて把握した関心事項やご意見を踏まえ、IR活動および経営の高度化に取り組んでいます。具体的には、技術力および事業理解の深化を目的とした工場見学会の実施に加え、株式の流動性向上や投資単位に関するご意見を踏まえ、株式分割を実施しました。また、決算発表後には経営陣とセルサイドアナリストとのスモールミーティングを開催し、市場との認識共有および対話の深化に努めています。さらに、中期経営計画の策定に先立ち、その骨子および方向性について機関投資家とのディスカッションを実施するなど、外部視点を経営戦略に反映しています。

ガバナンス体制の概要

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

フジクラは、監査等委員会設置会社を選択しています。これは、取締役会から業務執行取締役への大幅な権限委譲による機動的かつ効率的な業務執行体制の確立と、当社経営から独立し、かつ多様で高度な知見を保有する複数の社外取締役の充実した審議による監督機能の強化の両立を志向したことによるものです。以降、取締役会による監督機能強化のためのコーポレートガバナンス強化の取り組みを進めてきており、引き続き取締役会の機能向上を図っています。

現在のフジクラのコーポレートガバナンスの体制は以下のとおりです。

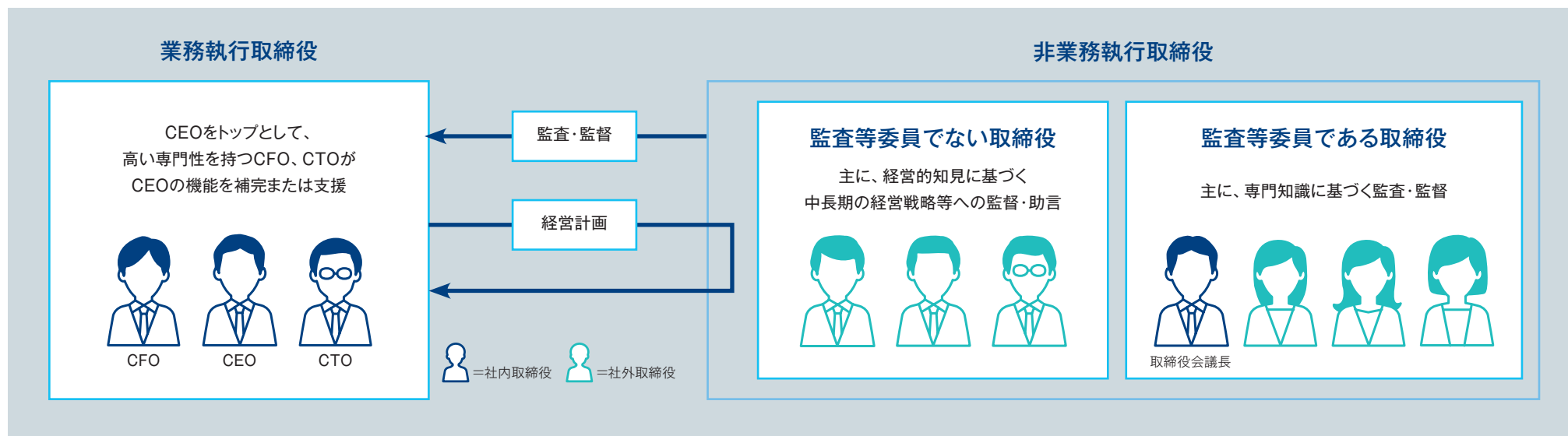
2026年3月期に係る株主総会（第178期定時株主総会）後の取締役会は、業務執行は高度かつ実効的な経営判断に基づく積極果断な事業運営を可能とするべく、最高経営責任者（CEO：Chief Executive Officer）、最高財務責任者（CFO：Chief Financial Officer）および最高技術責任者（CTO：Chief Technology Officer）による体制としています。

他方、主として監督機能を担う社外取締役については、監査等委員でない取締役と監査

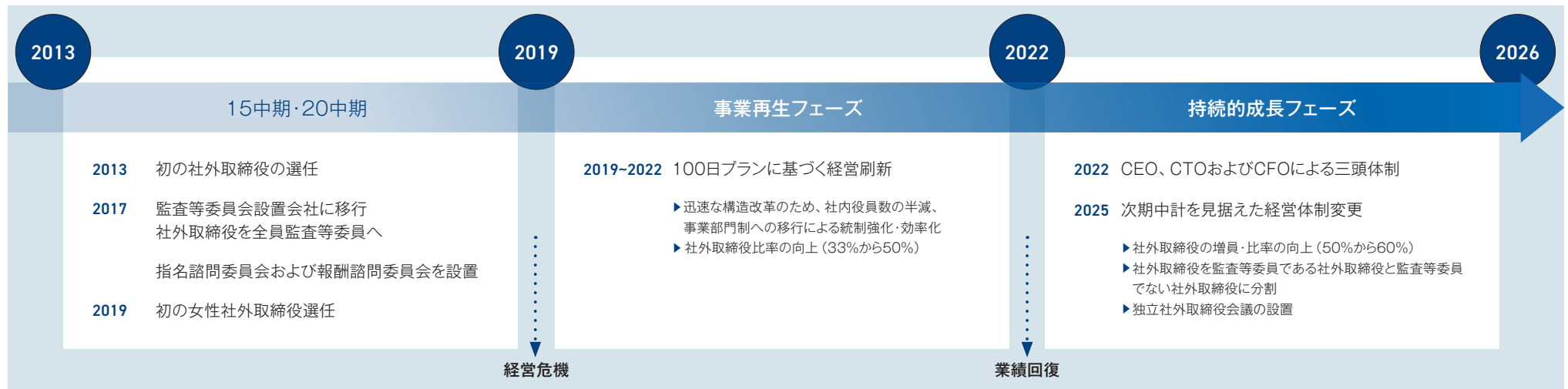
等委員である取締役の分化を図っています。これにより、前者は経営に関する知見をもって中期経営計画その他業務執行に対する監督・助言等に集中し、また、後者は各種の専門的な知見をもって監査・監督に集中することで、それぞれが有する知見や専門知識をより効果的に発揮できる体制としています。

なお、取締役会の構成は独立社外取締役が過半数であり、取締役会議長は常勤の監査等委員である非業務執行取締役が務めています。

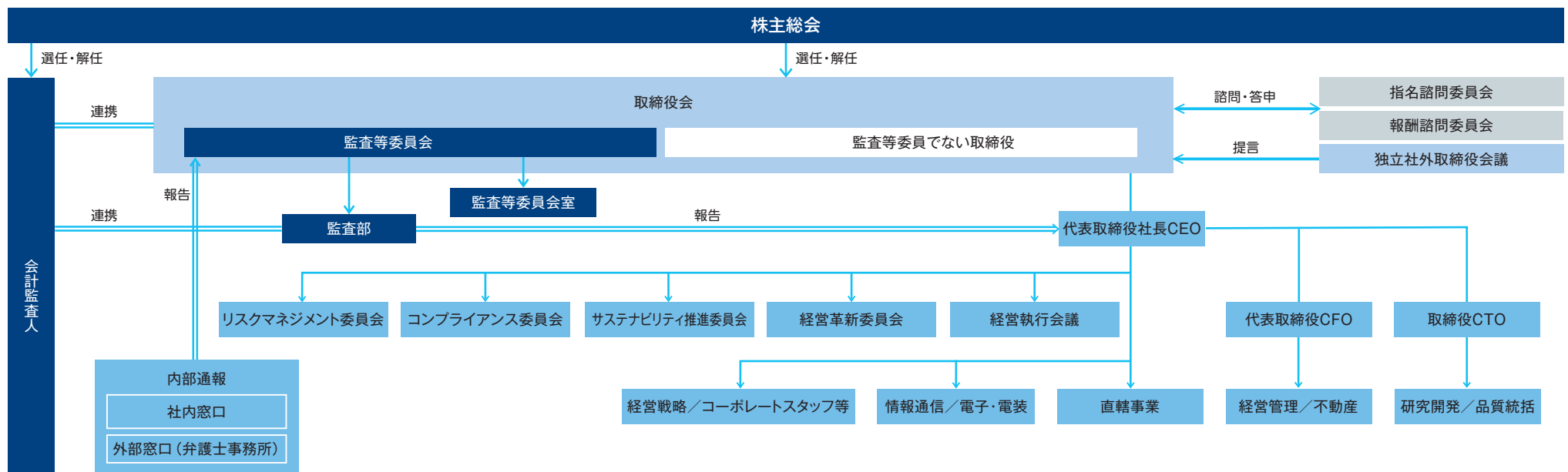
■ 第178期定時株主総会後の取締役会の体制



■ガバナンス体制の変革の変遷



■ガバナンス体制図 (第178期定時株主総会后)



取締役会

第178期定時株主総会後の取締役総数は10名であり、このうち6名が社外取締役です。社外取締役は、いずれも当社経営から独立した立場にあり、それぞれ経営経験や財務会計その他の専門的知見を有しています。取締役会における経営に関する重要事項（中長期戦略の立案、事業ポートフォリオの見直し等）は、これらの経験や専門的知見を備えた社外取締役と社内取締役による十分な討議をもって決定します。

議長	開催数	主な議論
常勤監査等委員 (非業務執行取締役)	17回	- 以下に関する討議・決定・報告等 ■ 取締役候補の指名、報酬に関する事項 ■ 四半期・年度の経営計画の立案とそのフォロー ■ 中期経営計画の策定 ■ 事業ポートフォリオの見直し ■ 重要な投資案件の決定 ■ グループ会社の再編に関わる事項 ■ その他の経営に関わる重要事項等

開催回数は2025年度実績

指名諮問委員会

取締役候補者の指名に関わる決定プロセスの公正性および妥当性を確保することを目的とした取締役会の諮問機関です。過半数の社外取締役で構成し、かつ社外取締役を委員長としています。

第178期定時株主総会前の構成		開催回数	主な議論
委員長	吉川取締役*	6回	■ 取締役の選解任に関する株主総会議案の原案 ■ 取締役の選解任基準 ■ 後継者計画 ■ 社外取締役の独立性基準
委員	小池取締役* 柳瀬取締役* 岡田CEO		

*は社外取締役（開催回数は2025年度実績）

監査等委員会

第178期定時株主総会後の監査等委員である取締役は4名であり、1名の社内取締役（常勤監査等委員）と3名の独立社外取締役で構成されています。また、監査等委員会の職務遂行の実効性向上の観点から、常勤の監査等委員を置いて、経営執行会議その他の事業の遂行に関する重要な会議に出席し、意見を述べるができることとしています。また、監査等委員は各事業責任者との意見交換等の場を求める権利が保証されており、定期および臨時に会合を行っています。加えて、監査等委員会の活動を補助する組織として、その指揮下に監査等委員会室を設けて専任の常勤者を配置しています。さらに、2026年4月1日付で内部監査部門である監査部を代表取締役社長CEOの所管から監査等委員会の所管に変更しました。これは内部監査部門の独立性を向上させるとともに監査等委員会の実効性向上を図るものです。

委員長	開催数	主な議論
常勤監査等委員	20回	■ 監査基本方針および監査計画の策定 ■ 内部監査計画および監査結果に関わる報告受領・討議 ■ 取締役の選任、および報酬その他法令の定める事項に関わる監査等委員会の意見の形成等

開催回数は2025年度実績

報酬諮問委員会

取締役の報酬に関わる決定プロセスの公正性および妥当性を確保することを目的とした取締役会の諮問機関です。過半数の社外取締役で構成し、かつ社外取締役を委員長としています。

第178期定時株主総会前の構成		開催回数	主な議論
委員長	小池取締役*	8回	■ 取締役の報酬およびその額を決定する規律 ■ 個々の取締役の報酬額
委員	吉川取締役* 柳瀬取締役* 岡田CEO		

*は社外取締役（開催回数は2025年度実績）

その他の委員会等

フジクラでは、主に以下の委員会等を設けてそれぞれを運営しています。また、常勤監査等委員は、業務執行取締役による業務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。		2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 設置初年度の2025年度は、 常勤監査等委員が進行役と なりました。	3回
独立社外取締役会議 (第177期定時株主総会後に設立)	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。		20回

開催回数は2025年度実績

取締役会議長メッセージ

2028中期経営計画の 達成と次の成長に向け、 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 成毛 幸二



フジクラは、取締役会の実効性評価を毎年実施し、その結果を踏まえて継続的な実効性の改善に取り組んでいます。

2025年度は、中長期戦略に関する議論の拡充や取締役会構成の見直しなど、前年度に認識した課題への対応を進めました。

2026年度は、取締役会の役割の再定義とアジェンダへの反映、取締役会運営の高度化などを重点課題として取締役会で共有しています。これらの課題について着実に取り組み、取締役会のさらなる実効性向上に努めていきます。

取締役会議長は、業務執行取締役と社外取締役を中心とする非業務執行取締役を取りまとめ、執行と監督の双方の視点から、取締役会における深度ある議論を促す役割を担っています。

28中期では、これまでの「守りの選択と集中」から「攻めの選択と集中」へと舵を切り、成長分野への戦略的投資を加速していきます。

こうした中長期戦略について、取締役会で活発かつ質の高い議論が行われるよう、取締役会議長として、社外取締役への事前の情報提供を的確に行うとともに、各取締役が積極的に発言できる会議運営に努めていきます。今後も取締役会の実効性向上とガバナンスの強化を通じ、フジクラグループの持続的な成長と企業価値向上に貢献していきます。

スキルマトリクス

以下は、28中期の遂行に向けて必要と考える主なスキルと、各取締役が保有するスキルとの対応表です。*1

	氏名	役職等	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	ジェンダー	事業経験*2
業務執行体制														
取締役	岡田 直樹	CEO	○	○		○			○	○			M	I、S、C
	飯島 和人	CFO					○	○					M	
	川西 紀行	CTO							○	○			M	I、S
監督体制														
取締役	小池 利和	独立社外	○	○			○					○	M	
	柳瀬 英喜	独立社外	○		○		○						M	
	山田 保裕	独立社外	○	○		○	○						M	
監査等委員	成毛 幸二	常勤					○	○					M	I、T
	田邊 るみ子	独立社外						○					F	
	中村 明日香	独立社外				○		○				○	F	
	湯浅 紀佳	独立社外					○				○		F	

*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、28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により高度デジタル社会実現のためのDCIを含むインフラ基盤の構築に貢献する事業領域です。

S＝情報ストレージ (Information Storage)

ユニークな電子部品技術や超高密度光配線技術で、膨大な情報をストレージするデータセンタの構築に貢献する事業領域です。

T＝情報端末 (Information Terminal)

高精細な電子部品や配線・実装技術で、高機能な情報端末や量子コンピュータ、AIロボットの進化に貢献する事業領域です。

なお、次世代車も情報端末として捉えています。

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。

取締役に対するトレーニング方針

フジクラでは、監査等委員でない取締役および監査等委員である取締役がその役割・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、適宜当社の事業活動、業界の動向、当社の経営環境等の説明や国内外の拠点の視察等を実施しています。

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額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する）の答申を経て、取締役会で決議することとしています。取締役会は、当事業年度に関する監査等委員でない取締役の個人別報酬について、上記決定方針の手続きを経て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討することとしており、報酬諮問委員会から当該プロセスは公正かつ妥当である旨の答申を受けています。

取締役報酬の決定に関する方針

フジクラグループは取扱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ら業務に対応し得る優秀な人材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。

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）等）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、以下の2つを使用しています。

①2024年3月期の終わりに取締役会で決議された2025年3月期の連結年度計画

②2024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、2025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。

■ 2025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：左記①）

■ 2024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：左記②）

なお、翌事業年度（2027年3月期）より、トップライン成長に対するインセンティブを一層強化することを目的として、営業利益率に代えて、営業利益額を指標として採用する予定です。

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、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。

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）は最大で概ね6割程度となる見込みです。

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。

取締役の報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	409	149	136	124	3
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	32	32	-	-	1
社外役員	77	77	-	-	10

*1 監査等委員でない取締役の報酬額は、2025年6月27日開催の第177期定時株主総会において、年額700百万円以内(うち、社外取締役分100百万円以内)と決議しています。

*2 2026年6月26日開催の第178期定時株主総会において、監査等委員でない取締役に対する報酬として、譲渡制限付株式を付与する株式報酬制度の導入を決議しています。当該株式報酬の額は、年額500百万円以内かつ212千株以内と決議しています。

*3 監査等委員である取締役の報酬額は、2022年6月29日開催の第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。

業績連動係数

2025年3月期の連結年度計画に対する達成率

指標の種別	2025年3月期計画	2025年3月期実績
連結営業利益	8.4%	13.8%
連結株主資本利益率(ROE)	14.0%	24.4%

2024年3月期の連結年度実績からの成長度合い

指標の種別	2024年3月期実績	2025年3月期実績
連結営業利益	8.7%	13.8%
連結株主資本利益率(ROE)	16.7%	24.4%

*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。

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	連結報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)			
				固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	その他
岡田 直樹	196	取締役	当社	60	76	60	-
坂野 達也	109	取締役	当社	47	30	32	-
飯島 和人	104	取締役	当社	42	30	32	-

取締役会実効性評価

取締役会の実効性向上に向けた取り組みとして、毎年取締役全員を対象としたアンケートなどを実施しています。ここで抽出された課題を中心に継続的な改善を精力的に進め、取締役会の実効性向上を図っています。

1 前年度における改善

2023年度より、取締役会実効性評価を外部機関に委託することでさらなる実効性向上を目指すことにしました。初年度は、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。2024年度は、前年度の結果を踏まえたアンケート調査を当社が行い、その結果の分析・評価を引き続き同社に委託して実施しました。

以下のとおり、当該実効性評価で示された課題に対し、一定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関する議論の深化
- 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: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

2 2025年度取締役会実効性評価の実施と評価結果

2025年度においては、引き続き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、並びに取締役会等の議事録閲覧を通じて実効性評価を実施しました。その結果の概要は、以下のとおりです。

- 2025年度において、当社取締役会の実効性は概ね確保されている。
- しかし、監査等委員会設置会社としてモニタリングボードを実現するうえでは、監督と執行それぞれの役割を明確化し、取締役会運営の高度化や委員会機能の強化に繋げていくことが必要である。

- また、現時点では当社取締役会が企業価値向上に向けて果たすべき役割について、各取締役の認識に差異が見られるため、業務執行側が取締役に求める機能やあるべきアジェンダ設定、社外取締役の責務などについて議論を重ね取締役会の役割に関する共通認識を醸成していくことが期待される。

以上を踏まえて、当社の取締役会のさらなる実効性向上に向けての課題は以下のとおりです。

- ①取締役会の役割の再定義とアジェンダへの反映
- ②各諮問委員会機能の強化
- ③取締役会運営の高度化

3 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取締役会の役割の再定義とアジェンダへの反映
取締役会のあるべき姿について議論を進め、モニタリングボードへの移行をさらに推進する。
あわせて、取締役会においてより重要なテーマを重点的に議論するべく、アジェンダの再整理を進めるとともに、議長によるファシリテーション強化等にも取り組む。
- ②各諮問委員会機能の強化
各諮問委員会役割、権限・責任についてより明確にしたうえで、取締役会との間の連携を強化する。また、同委員会の事務局機能の強化を進める。
- ③取締役会運営の高度化
社外取締役の多様な経験・知見をいっそう議論に反映させつつ、取締役会事務局の体制を強化、および取締役会資料の改善を図る。

特集:社外取締役対談

社外の視点を力に、 フジクラグループを 次の成長ステージへ

フジクラは2025年度にガバナンス体制強化の一環として、経営体制を見直しました。業務執行として、CEO、CFO、CTOによる三頭体制を継続しつつ、非業務執行取締役として、監査等委員である社外取締役と監査等委員でない社外取締役で構成する体制とし、監督機能強化を図りました。

それぞれ独立した立場から、監査等委員を兼ねる社外取締役の方々には、専門性を活かして会計や法律などの観点から監督・助言をいただき、監査等委員でない社外取締役の方々からは、経営や戦略という観点でご経験を活かした監督・助言をいただいています。

今回は監査等委員でない社外取締役の方々から、フジクラの経営や戦略について忌憚のないご意見を伺いました。

社外の知見を取り込み、戦略議論の質を高める

浜砂 フジクラでは毎年、年度の後半に各部門のトップから事業戦略や進捗を、取締役の皆様に説明し、翌年以降の戦略を議論する場を設けています。中期経営計画の策定についてもご議論いただきましたが、どのような感想をお持ちですか。

小池 社外取締役も含めて、各部門のトップと直接議論できることには感心しました。これにより各部門の事業内容や課題をある程度把握できました。フジクラ以外の企業でも社



外取締役をしています、これは私にとって新鮮な経験でした。

柳瀬 フジクラは事業部門ごとの計画などもフォーマットが統一されているので、わかりやすいと思いました。ただ、私は商社出身で、中計についての議論は競合や市場なども含めて内部環境や外部環境の変化と対応を中心に会話するのが基本でした。その点、当社の中計策定は進むべき方向ははっきりしていますが、環境の変化があったときにどう対応するのか、そのとき足りないものは何か、差別化できる技術などはあるのかという議論がやや少なかったような印象があります。

山田 1週間以上缶詰めになり、各部の説明を受けましたが、そこまで社外取締役を巻き込んで議論する会社はあまりありません。素晴らしいことだと思います。けれども、それを踏

まえた取締役会での議論の回数が当初の予定では少なく、要望し増やしてもらいました。その結果、岡田CEOから価値創造ストーリーをきちんと聞くことができましたし、トータルとしてそれなりの中期経営計画ができたと評価しています。

浜砂 ありがとうございます。2025年度に豊富な経営経験をお持ちの方々に社外取締役に招聘させていただいた理由のひとつに、皆様のご経験に基づく助言をいただくことがあります。特に今回の中計では米国への大きな投資がありますから、皆様の海外でのご経験を活かした助言をいただけたことは参考になりました。今後はより皆様からのアウトプットをいただく機会を設けていきたいと思っています。

浜砂 中期経営計画と並行して、新しいマテリアリティも見直しましたが、その点についてはどのようにお考えですか。

小池 あまり大きくつくり変えると、教育や浸透に時間や手間

がかかりますので、現実に即した形で変更修正を加えながらつくっていくほうがいいというのが私の考えです。それを踏まえたうえで申し上げれば、今回のマテリアリティに違和感はありません。

山田 これまでのマテリアリティについては、教科書的にESGについて企業が求められることを網羅した印象であり、あまり刺さるものを感じていませんでした。それが今回は執行サイドで何回も議論して、「デジタル社会」と「カーボンニュートラル」という注力する事業領域を2本立てにしています。とてもわかりやすく、フジクラらしいものができたと思っています。特にデジタル社会の実現は事業に直結することですから、社員にも共感できるテーマでしょう。マテリアリティの進捗にも期待しています。

監督と助言を通じて、経営の健全な推進を支える

浜砂 監査等委員の社外取締役と監査等委員でない社外取締役とで、社外取締役を計6名の体制にしましたが、どのように感じていますか。

小池 監査等委員を兼ねておられる社外取締役の方は財務や法務といった専門知識を持っておられるので、コンプライ



執行役員 浜砂 徹

アンスなど守りのガバナンスを担い、私のように監査等委員を兼ねていないものは戦略や投資といった攻めのガバナンスを担う。そういう役割分担がある今の体制は攻守のバランスが取れていいと思います。

柳瀬 CEO、CFO、CTOの3人体制で業務執行を行っているのがフジクラの体制ですが、パワーバランス的にはCEOが圧倒的に強い。経営が大きく変化するタイミングには、こういう体制が最も適していると考えています。社外取締役は、進むべき方向性がずれないようにしっかり見てサポートするのが役割でしょう。

山田 社外取締役には監督と助言という2つの役割があります。ただ私はその役割を分割せずに一体ですべきだと考えています。監督には守りの視点と攻めの視点双方で行うことが必要です。リスクへの指摘のみではなく、リスクテイクをうまくできるよう後押しできるような監督も大切です。これをバランスよく行うのが大変難しい。そして、それだけで不十分であれば助言もする。つまり、まず監督ありきで、その延長線上で必要に応じて助言をするというのが、社外取締役の役割だと私は思います。また、執行とステークホルダーをいかにつなげるかというのも社外取締役の重要な役割です。社内ではなく社外の論理、考え方を執行サイドに伝えることも大事な役割です。岡田CEOは私たちに対して最初に「私に付度しないで、思ったことを言ってください」と言ってくれました。CEOに対して社外取締役が付度すると、不祥事につながってしまうこともあり得ます。ですから社外取締役には、いつでもCEOを諫言するくらいの気概が求められます。

成長に見合う経営基盤へ、組織力を底上げする

柳瀬 トップの在任期間が長くなりすぎると、自分の考え方に固執してしまいがちになります。フジクラは今、岡田CEOの後任を誰にするのか、その人にはどういう教育をしていくの



社外取締役 小池 利和

かという事業継続性の観点でサクセッションプランを進めていますので、その点では安心できるのではないのでしょうか。

小池 子会社の不祥事や赤字による経営危機を経験してきたためか、ガバナンスについてはボードメンバーや各事業部のトップの皆さんも相当に気を遣っていると感じています。一方で、業績がV字回復し、時価総額が大きくなった今、人財も含めてすべての面で底上げをしていかなければ、次のステージのレベルに見合った会社にはなれません。そこは私たちが今後、さまざまな意見を交わしながらアドバイスしていく必要のある部分でしょう。

山田 私は経営執行会議を単なる情報共有機関ではなく、意思決定する機関と再定義すべきだと考えています。取締役会の実効性を一層高めるために、執行サイドへの権限委譲をさらに進めるとともに、その受け皿としての経営執行会議の機能を強化することを検討するべきではないのでしょうか。

柳瀬 今度の中期経営計画では米国に大きな投資を行い、光ファイバケーブルの生産能力を一気に高める計画があります。これは非常に大きな変化点です。そうした場面ではトップダウンによる意思決定は速くて効果的ですが、一方で過ぎると危険を伴います。そこで、社外取締役がしっかりと監

視をして、必要な場面ではブレーキを踏んだり、より適切な方向に誘導するなど、お役に立てるようにしたい。

浜砂 経営危機以後の成長が想定より速く、社内のインフラなどの整備が追い付いていないというご指摘は、私たちも喫緊の課題だと認識しています。皆様のご助言を参考に経営のレベルを高めていきたいと思っています。

海外の知見を経営に取り込み、 グローバル競争力を高める

浜砂 当社の海外における売上比率が80%に近いところにある中で、グローバルに対応していくうえでの課題をどのようにお考えですか。

柳瀬 これだけグローバル化が進んでいるにもかかわらず、フジクラでは日本人の男性中心に意思決定がなされている印象があります。経営会議にAmerica Fujikura Ltd. (AFL) *のCEOは来られることはありますが、東南アジアの方にはまだお会いしたことはありません。後継者育成の観点においてもグローバルの視点での検討も必要かと思っています。

小池 グローバルカンパニーの典型的な問題は、顧客が海外



社外取締役 柳瀬 英喜

にいるため、エンジニアが直接顧客に会える機会が少ないということです。したがって、プロダクトアウトの技術や製品になりがちです。それでは顧客が次にどのような価値を求めているのか、肌で感じるができない。これはフジクラに限らず日本の企業の根本的な問題ですが、エンジニアがグローバルで顧客と直接話し、彼らの要望を理解して、まず顧客の満足度を上げ、そのプロセスの中で次の価値を見出し、新しい技術につなげていく。そのうえで新しい提案を出せるグローバルカンパニーになると、より価値の高い会社になると私は思っています。

柳瀬 マーケットをどこまで理解しているかは、キーとなるポイントです。競合のことを把握していると言っても、実際は中身を理解していないことはよくあります。今まで以上に海外の現地の方を活用したり、駐在を増やしたりするべきではないでしょうか。

浜砂 駐在員の数や、海外ビジネスにダイレクトに関わるエンジニアの数が少ないと感じています。海外拠点では、現地の優秀な人財が着実に育っていますが、経営への現地社員の参画が依然として限定的であるといった課題感は、やはり外部から見てくださっている方の言葉が心に響きます。

*America Fujikura Ltd. (AFL) …フジクラグループの北米子会社

次の収益の柱を育て、持続的成長につなげる

浜砂 最後に今後、フジクラグループの企業価値を高めていくために必要だと考えておられることをお聞かせください。

柳瀬 光ファイバについて申し上げれば、これからはやはり日本国内より海外が主舞台になっていきます。米国に大きな投資をすることはすでに決まっていますが、中国、東南アジア、あるいはインド、欧州に事業展開地域を拡大し、事業基盤を強化していくことが、これから3～5年の大事なポイントになります。グローバルな観点でお手伝いしたいと考えています。



社外取締役 山田 保裕

山田 私自身の経験も踏まえ、事業ポートフォリオマネジメントについて積極的に関わっていきたいと考えています。どこかの事業部門で不採算が出てくるといった後ろ向きの話ばかりではなく、事業の新陳代謝を見据えていかに成長分野に経営資源をシフトしていくか、フジクラではそういうフレームワークがまだ十分できていないと見ていますので、その観点から力になればと思います。

小池 フジクラは情報通信事業への依存が大きい会社です。しかしそれではリスクが大きいため、できればバランスよく2つ、3つの柱で収益を支える形が望ましい。次の柱を早く育てて中長期的に持続的な成長を遂げていくという形が一番好ましいと思っていますので、それを実現させるアイデアをご提案するのが自分の役目だと思っています。

浜砂 貴重なご意見をありがとうございました。ポートフォリオマネジメントも、中期経営計画で掲げている「攻めの選択と集中」の実現に向け、M&Aも含めた成長戦略をこれまで以上に積極的に推進していく必要性を改めて強く認識しております。今後も、皆様の専門的見地からのご助言を経営に活かし、フジクラグループの企業価値をより高めていきたいと思っていますので、引き続き、よろしくお願いいたします。

社外取締役（監査等委員）メッセージ

社外取締役・監査等委員として2年目を迎え、取締役会では重要な経営課題について、長期的な企業価値創造の観点から率直で実質的な議論が行われていると感じています。

私は財務、グループ統制、内部統制強化の経験を基に、戦略実行に必要な統制環境や意思決定プロセスの妥当性を重点的に監督しています。

2026年4月から内部監査部門（監査部）が監査等委員

会の所管に変更されました。2026年度の監査等委員会は、グループガバナンス、リスク・コンプライアンス、品質・安全、情報セキュリティ、人財戦略、サステナビリティなど、持続的成長に直結する領域を重点テーマとして取り組んでいます。フジクラグループが技術力と現場力を最大限発揮し、持続的成長を実現するため、ガバナンスを通じて価値創造に貢献していきます。

取締役監査等委員

中村 明日香



監査法人等での知見やESGへの専門性を活かし、2025年度は内部統制システムの更なる実効性向上に向け、取締役会や監査等委員会にて活発な議論を行いました。2026年度からは、監査部が監査等委員会の所管に移動したことから、より深く網羅的なリスク管理体制の構築と、さらに実効性の高いモニタリング体制へと発展させていきます。

加えて、会計監査人の交代初年度にあたり、監査法人で

フジクラグループが持続的に企業価値を高めるためには、グローバル企業にふさわしい実効性のあるガバナンスが不可欠です。私は20年以上にわたり弁護士として、企業法務、特に中国や欧米を中心とするクロスボーダー案件やグローバルな危機管理案件に携わってきました。その経験を活かし、クロスボーダー取引や海外子会社のガバナンス、コンプライアンス体制について実務的な視点から監督・助言していきます。

近年、各国で経済安全保障政策が強化され、地政学リスクも高まる中、人権デューディリジェンスやサプライチェーン再構築の必要性が増すなど、企業を取り巻く環境は急速に複雑化しています。フジクラグループは、社会インフラを支える事業を世界各国で展開しており、こうした変化を捉えたリスク管理と内部統制の高度化が重要です。今後も、取締役会と監査等委員会において、グローバルな事業環境の変化を先取りしたガバナンス強化に貢献していきます。

取締役監査等委員

田邊 るみ子



のパートナー経験等を活かして、財務報告の信頼性を確保するため、新監査人との対話を密にし、監査の移行が円滑かつ厳正に行われるよう専門の見地から監督・支援を行います。今後も、多様なステークホルダーへの適時適切な情報開示を支えるとともに、内部監査部門および会計監査人とこれまで以上に緊密に連携し、攻めと守りのバランスが取れた実効性の高いガバナンス体制を構築して、フジクラグループの持続的成長に貢献していきます。

取締役監査等委員

湯浅 紀佳



役員一覧

取締役 (2026年6月末日現在)



代表取締役社長CEO

岡田 直樹

1986年4月 当社入社
2012年6月 当社光ケーブル開発部長、光ケーブル製造部長
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 (現任)



代表取締役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
2008年2月 Fujikura Automotive Europe S.A.U
Vice President & CFO
2012年6月 Nistica Inc. Vice President & CFO
2016年4月 当社経理部長
2021年4月 当社執行役員、コーポレートファイナンス部門長
2023年6月 当社取締役CFO
2026年4月 当社代表取締役CFO (現任)



取締役CTO 研究開発部門、コーポレート品質統括部門

川西 紀行

1990年4月 当社入社
2013年1月 当社光機器・システム事業部
精密機器製品部長
2015年4月 当社光事業部門 精密機器事業部長
2017年4月 当社精密機器事業部長、
開発企画部テクノロジーオフィサー
2022年4月 当社執行役員 情報通信事業部門長
2026年4月 当社執行役員CTO
2026年6月 当社取締役CTO (現任)



取締役監査等委員 (常勤)

成毛 幸二

1986年4月 当社入社
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
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4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）（2026年6月末日現在）

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、2018年同社代表取締役会長、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特別顧問、イビデン株式会社社外取締役を務める。2025年より当社 社外取締役に就任、現在に至る。



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。その後、新日本理化学株式会社社外取締役を歴任。2025年より当社 社外取締役に就任、現在に至る。



取締役

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。2025年より当社 社外取締役監査等委員（退任）、2026年より当社 社外取締役に就任。



取締役監査等委員

田邊 るみ子

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株式会社の財務部門を経て、株式会社Fast Fitness Japan社外取締役、イオンモール株式会社社外監査役等を歴任。現在、田邊公認会計士事務所、株式会社TSIホールディングス社外取締役を務める。2025年より当社 社外取締役監査等委員に就任、現在に至る。



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、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、株式会社タイフク社外取締役を務める。2025年より当社 社外取締役監査等委員に就任、現在に至る。



取締役監査等委員

湯浅 紀佳

2003年弁護士登録、2011年ニューヨーク州弁護士登録、2017年早稲田大学ロースクール講師就任。現在、三浦法律事務所 パートナー、株式会社コーセー社外取締役。東京エレクトロンデバイス株式会社社外監査役、セントケア・ホールディングス株式会社社外取締役、Ubie株式会社社外監査役を務める。2026年より当社 社外取締役監査等委員に就任。



執行役員

経営戦略部門

浜砂 徹

コーポレートスタッフ部門

森 祐起

情報通信事業部門

大里 健

電子・電装事業部門

高木 正純

生産技術部門

萬玉 哲也

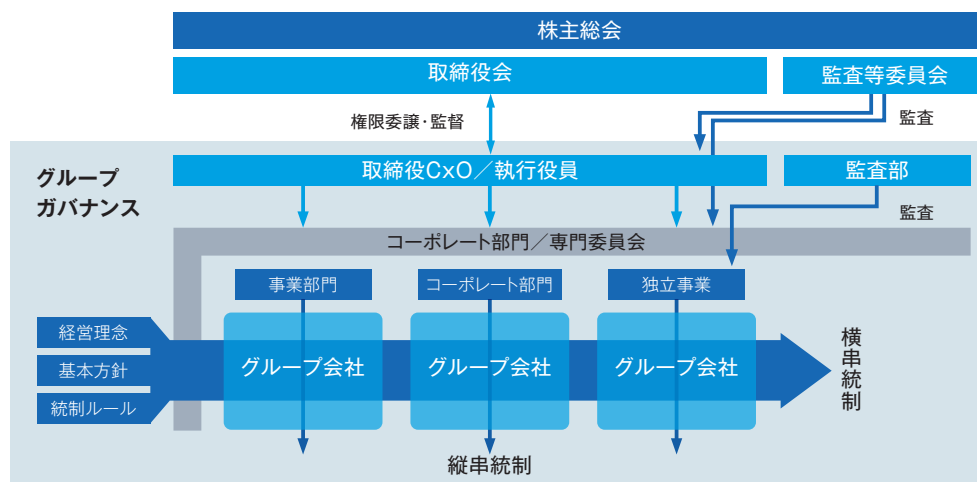
グループガバナンス

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。

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。

世界に展開しているグループ会社に対し、当社の決裁権限表と整合性を持ったグループ会社内での決裁権限の明確化および規程化、ならびに親会社である当社による適切な統制体制の整備・浸透等を進めており、本年度も引き続き、グループガバナンスの一層の強化を図ります。特に北米事業の中核を担うAmerica Fujikura Ltd.は、2026年4月1日付で当社取締役であった坂野氏を会長に迎え、事業推進体制の強化とあわせてグループガバナンスの強化を図っていきます。

■ グループガバナンス体制 概念図

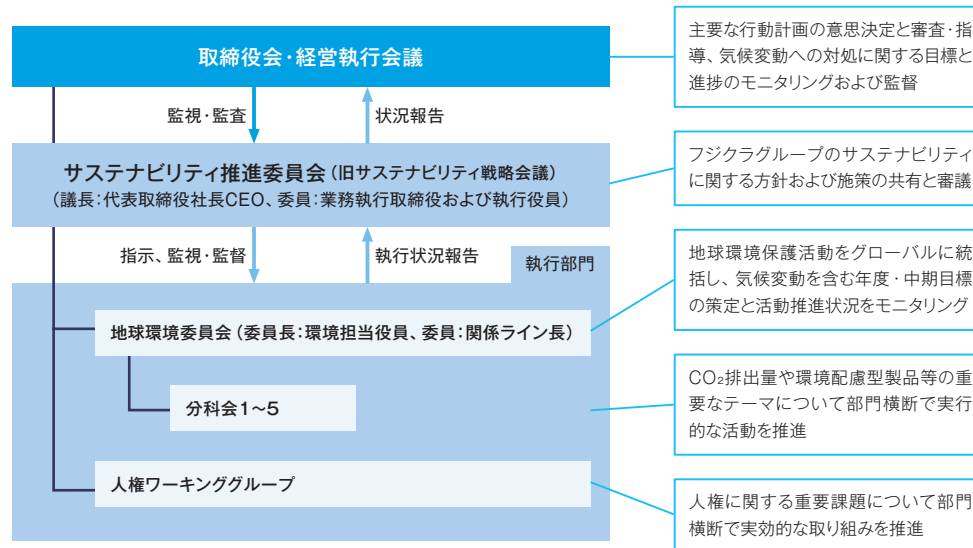


サステナビリティガバナンス

フジクラグループは、「サステナビリティ推進委員会規程」に基づき、サステナビリティガバナンスを整備しています。サステナビリティ推進委員会（議長：代表取締役社長CEO）は、業務執行取締役および執行役員で構成され、ESG視点を踏まえたサステナビリティ戦略の立案や業務執行の監視・監督に関する討議・情報共有を行っています。

同委員会では、マテリアリティの検討・進捗管理に加え、顧客、機関投資家、ESG評価機関等からの要請事項への対応や、中長期的なサステナビリティ戦略、マテリアリティに関する事項を審議しています。また、環境面では地球環境委員会が気候変動対応をグローバルに統括し、2025年度には人権ワーキンググループを新設して人権課題への取り組みを強化しました。

委員会で協議した重要事項は、取締役会および経営執行会議へ報告・付議しています。

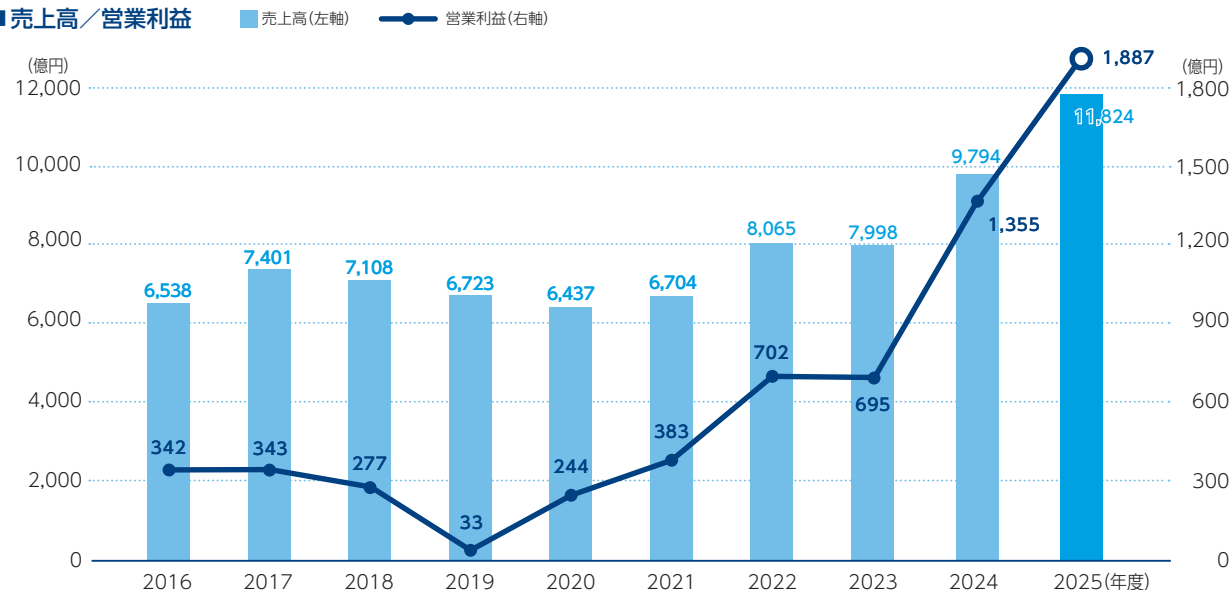


■ 2025年度サステナビリティ推進委員会の開催実績と討議内容

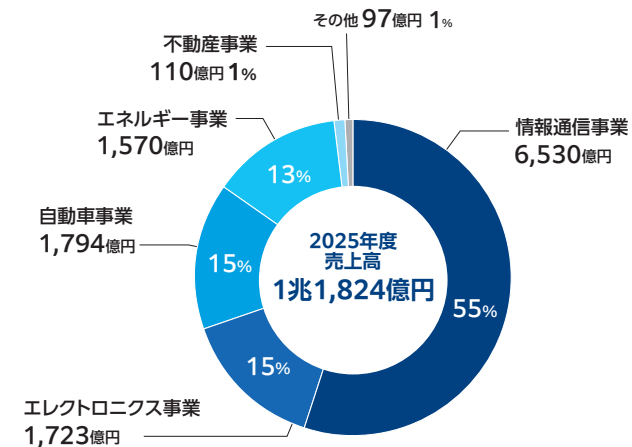
開催実績	討議内容
2025年8月	新マテリアリティ案の方向性／統合報告書2025の内容
2026年1月	新マテリアリティ案およびKGI・KPI案の方向性、サステナビリティ情報開示要請への対応／人権デューデリジェンスに関する対応検討体制
2026年3月	新マテリアリティ最終案の確定／サステナビリティ情報開示要請への対応進捗共有

財務ハイライト

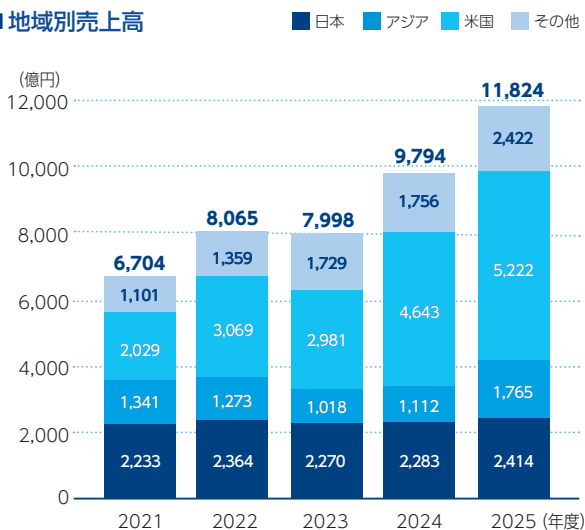
■ 売上高／営業利益



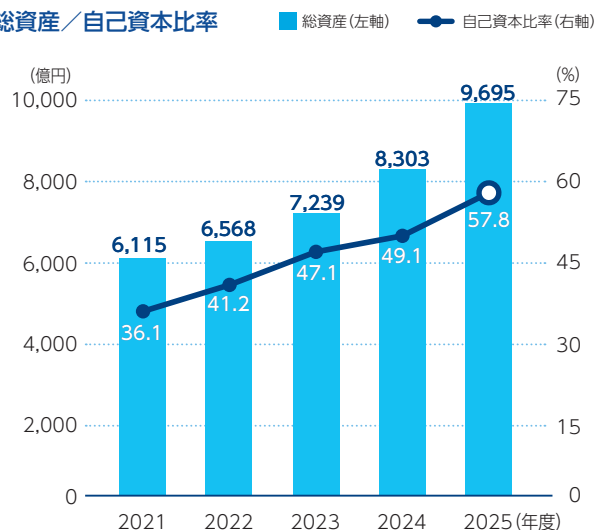
■ 事業別売上高



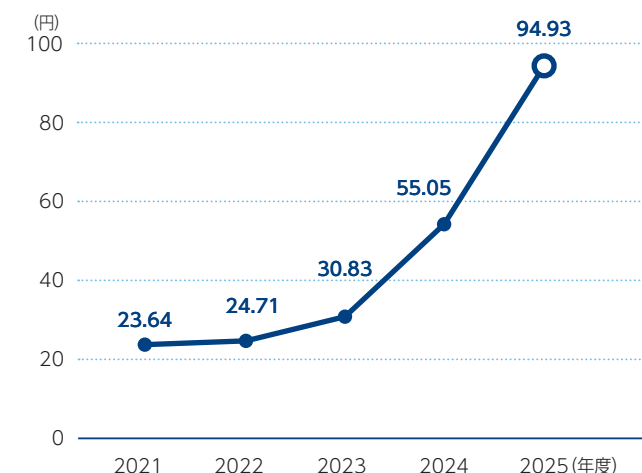
■ 地域別売上高



■ 総資産／自己資本比率



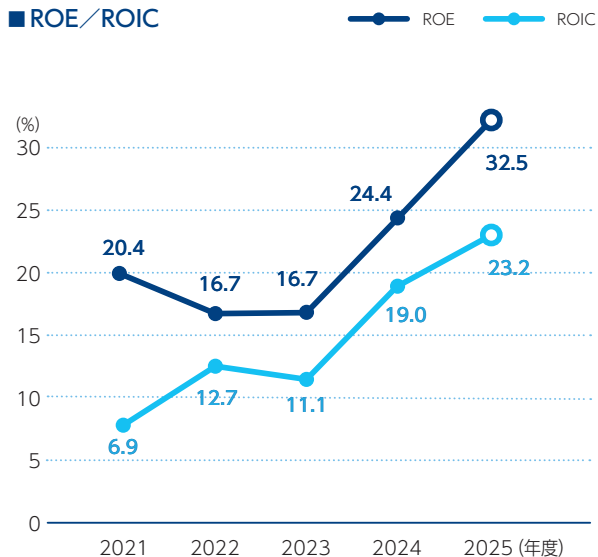
■ 1株当たり当期純利益



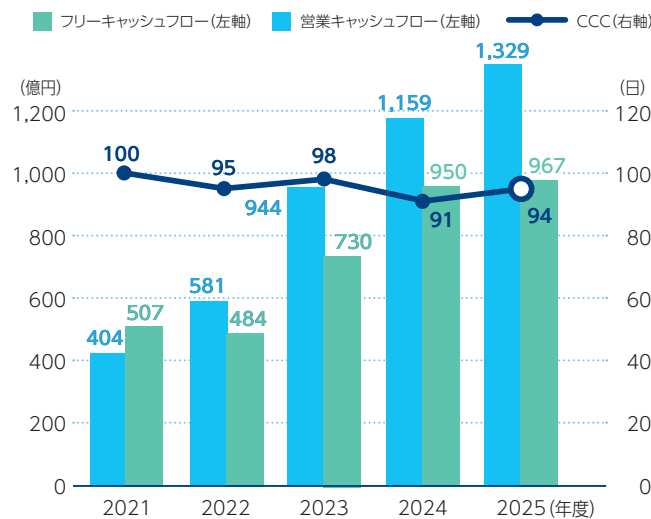
*当社は、2026年4月1日付で普通株式1株につき6株の割合で株式分割を行っております。21年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して「1株当たり当期純利益」を算定しております。

財務・非財務ハイライト

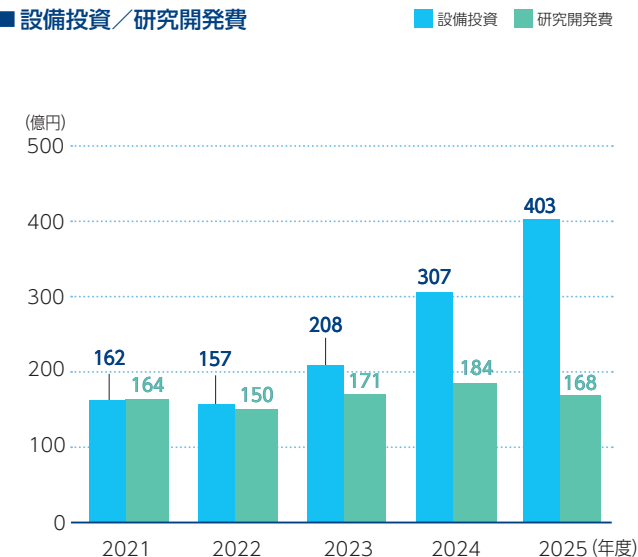
■ ROE/ROIC



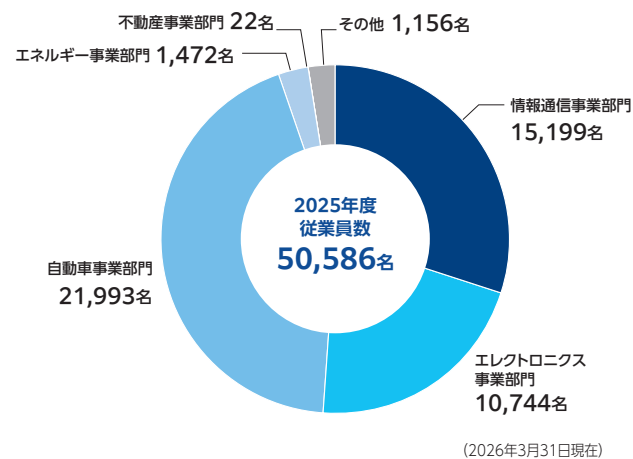
■ フリーキャッシュフロー／営業キャッシュフロー／CCC



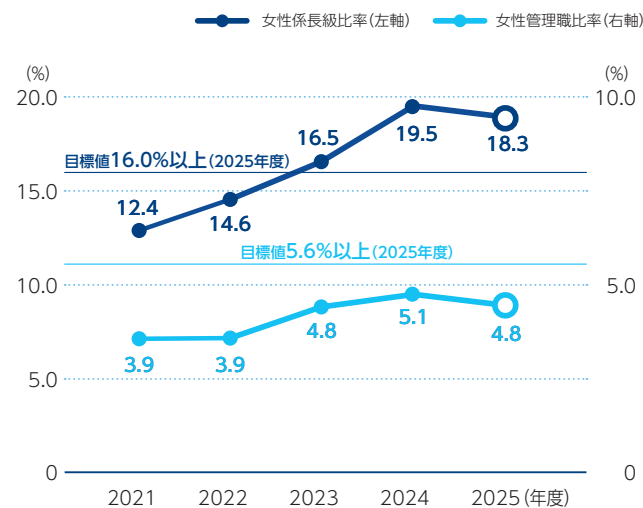
■ 設備投資／研究開発費



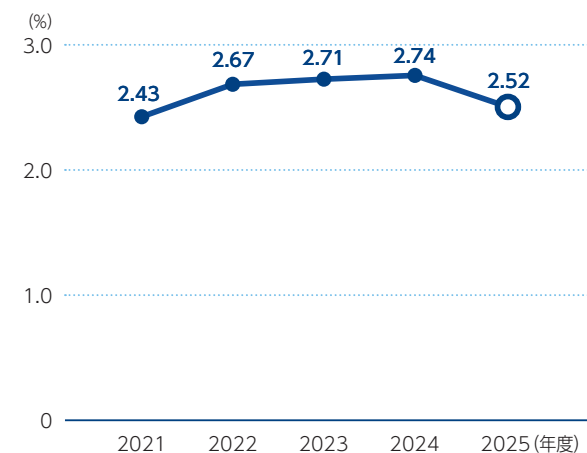
■ 事業別従業員数



■ 女性管理職／係長級比率(フジクラ)

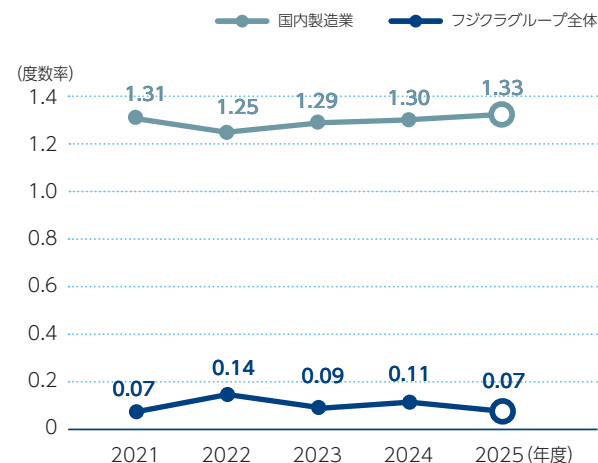


■ 障がい者雇用率(国内)

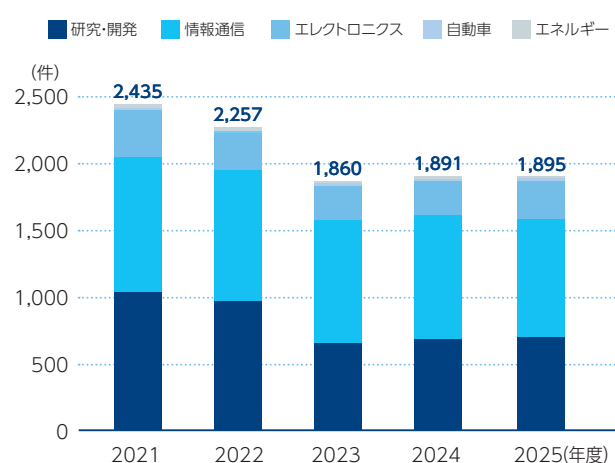


非財務ハイライト

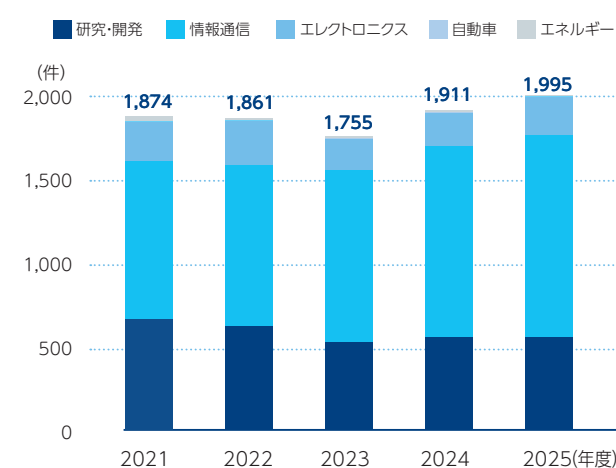
■休業災害度数率(グループ)



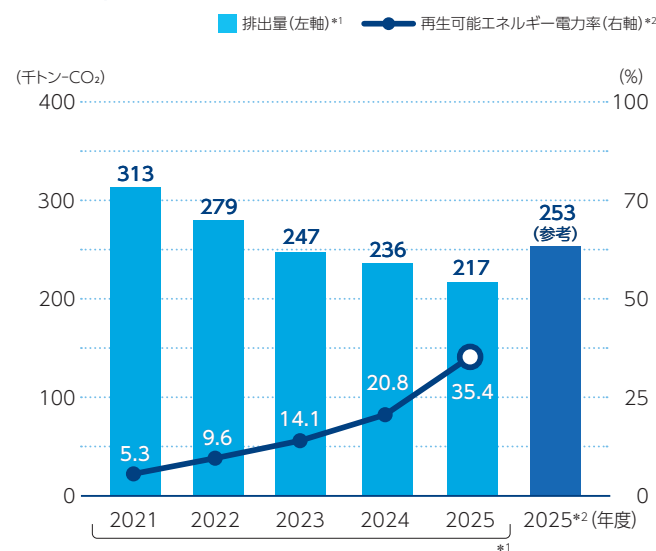
■国内特許保有件数(フジクラ)



■外国特許保有件数(フジクラ)

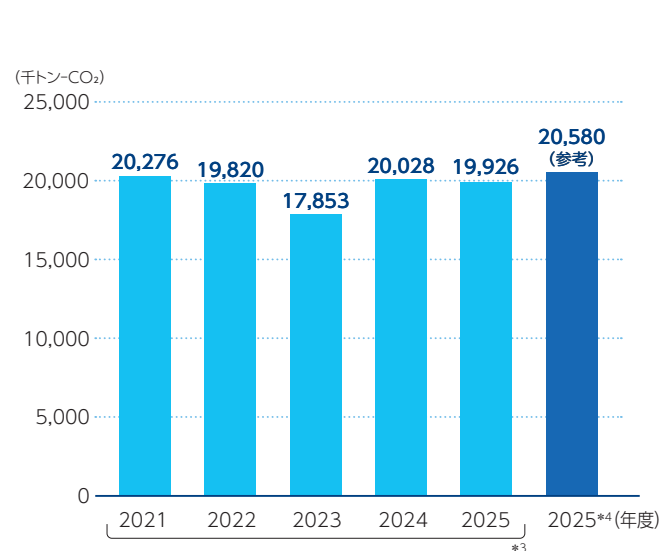


■Scope1+2*1 / 再生可能エネルギー電力率*2



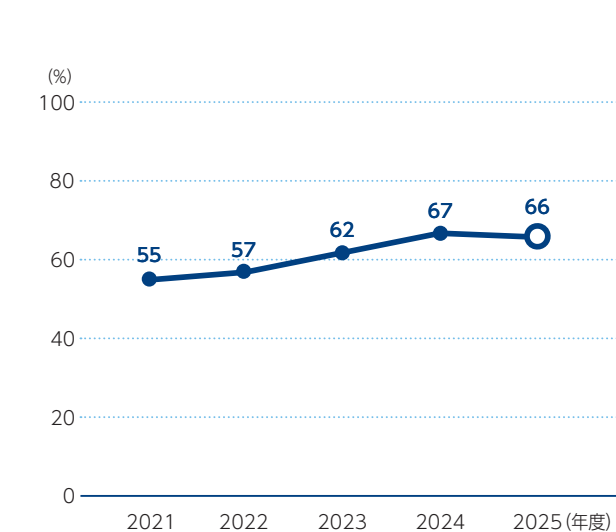
*1 SBT認定バウンダリ *2 連結グループ

■Scope3



*3 SBT認定バウンダリ *4 連結グループ

■グリーン関連製品売上比率



2025年度よりAFLグループを含めた連結グループ全体でのCO₂排出量管理を開始しました。一方で、経年比較の継続性を確保する観点から、本報告書では2021～2025年度の実績をAFLグループ除くベース (SBT認定バウンダリ) で掲載しています。なお、2025年度については参考情報としてAFLグループを含む連結グループベースの排出量を併記しています。

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：531億円 (2026年3月31日現在)

本 社：〒135-8512 東京都江東区木場一丁目5番1号

主要会社は以下をご確認ください

ネットワーク：<https://www.fujikura.co.jp/company/network/>

株式情報 (2026年3月31日現在)

1. 発行可能株式総数 1,190,000,000株
2. 発行済株式の総数 295,863,421株 (自己株式19,463,290株を含む)
3. 大株主

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)	52,775	19.09
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	20,732	7.50
大樹生命保険株式会社	7,134	2.58
株式会社三井住友銀行	7,000	2.53
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)	5,610	2.03
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	5,003	1.81
株式会社静岡銀行	4,823	1.74
JP MORGAN CHASE BANK 385781	4,006	1.45
HSBC HONG KONG - TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	3,822	1.38
GOVERNMENT OF NORWAY	3,562	1.29

※上記の他、自己株式19,463,290株を保有しています。また、上記の出資比率は自己株式を控除して計算しています。
※当社は2026年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき6株の割合による株式分割を実施しました。
上記の発行済株式数は、2026年3月31日時点 (株式分割前) を基準としています。

編集方針

基本方針	「フジクラグループ統合報告書2026」は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ、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 Standards (Global Reporting Initiative) 「サステナビリティ・レポートニング・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	2025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：2025年4月1日～2026年3月31日 (一部2026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 JPX Blossom
Japan Index



FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index



S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数



2026
Sompo Sustainability Index



JPX
PRIME
150

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



JPX-NIKKEI 400

※2024～2026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.



WE SUPPORT

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。

