

# 21年度の取り組み

株式会社フジクラ

2021年5月14日

# 目次

1. 再生プランの実行
2. 中核事業の取組

# 1.再生プランの実行

代表取締役CEO  
伊藤雅彦

# メッセージ

20年度はコロナ禍・半導体不足が自動車WHを襲ったが、銅価差益といった一過性要因を除いても営業利益段階で19年度に比して大きく改善させることが出来た

緊急対策・再生への取り組みが一定程度現れていると評価

一方、当社を取り巻く環境が大きく好転しているわけではなく、21年度は再生に向けた取り組みがとりわけ重要になってくる一年と認識

21年3月末の組織改革により社外取締役比率を高めたが、これは再生フェーズ完遂に向け、規律を保ったまま構造改革をさらにドライブさせることを可能とするもの

**構造改革を加速、再生の目途付けとなる一年としたい**  
**構造改革に伴うFPCの減収を見込む21年度業績がボトム**  
**改革目途付け後、22年度以降業績は回復基調へ！**

# 構造改革20年度実施内容と21年度取り組みアイテム

	20年度	21年度
ガバナンス強化等	早退実施（200名規模） 経営刷新（3/22）	ガバナンス強化取り組み継続 発生費用の抑制管理徹底 （コロナ明けをにらみ） 追加施策の検討実施の継続 成長フェーズを見据えた検討開始 （新事業創生・研究開発部門）
F P C	海外拠点を中心とした 人員適正化 製造設備の減損	F P C事業の構造改革加速化 拠点統廃合推進 （N 2 ※工場閉鎖と拠点人員削減）
自動車WH	欧州地区の拠点統廃合実施 人員適正化	拠点統廃合と事業安定化への仕上げ （黒字化が視野）
エネルギー事業	事業構造改革 海外製造拠点の実質的閉鎖 海外 E P C事業の撤退実行 選択と集中の推進	事業構造改革の仕上げ 選択と集中の推進 （5/13 配電部品事業の譲渡）
情報通信	光ケーブルトータルソリューション 推進 成長事業への投資を厳選して実行	光ケーブルトータルソリューション 推進 成長事業への投資を厳選して実行

（※在アユタヤ地区 ナワナコン第二工場）

# 事業再生期間中の各事業への投資・CFに対する考え方

## 主要事業の今年度・来年度の設備投資に関する方向性

事業	21年度	22年度以降の考え方
情報通信	成長事業に集中	再生後 成長戦略に 基づく 投資実行
エレクトロニクス	緊縮投資の継続	
自動車	必要最低限	

- ・情通 … 光ケーブルソリューション事業への設備投資に集中
- ・エレクトロニクス … 大幅抑制（キャパアップは行わず更新投資が中心）
- ・自動車WH … 東欧⇒北アフリカ移管が中心・大幅抑制継続

※あくまで現時点での見方、方向性であり、今後の事業環境の変化に応じ22年度以降の方針変更が生じる可能性あり

**再生期間中のCF・利益配分については、設備投資の厳選・財務圧縮等を実行、  
事業の立て直し及び選択と集中に特化**

**成長事業への回帰、企業価値回復により、ステークホルダーに報いたい**

**大幅に毀損した自己資本の充実を優先。復配については慎重に検討していく**

# 現時点での構造改革のインパクト

## • 21年5月14日更新版

項目	20年度	21年度	22年度	23年度以降
早期退職等	4	16	16	16
事業構造改善（拠点整理等）	33	51	60	78
19年度・20年度減損効果	45	78	78	78
固定費改善効果合計	82	145	154	172

上記等に係る特損計上金額	200	60	40	20
--------------	-----	----	----	----

※上表は20年度上期決算時点資料では「19年度減損等効果」とし、事業構造改善効果も含んだ数字としていたため、今回から記載を改め区分しなおしたうえで追加の減損・事業構造改善等、直近状況を加味し作成した。

資産売却等	60	以降都度検討		
-------	----	--------	--	--

**固定費改善・財務安定化に向け一層取り組む**

# CEOとしてのコミットメント

---

再生プランの実行はステークホルダー各位へのコミットメント  
⇒PDCAを回し、再生プランを確実にやり遂げたい

新たな追加施策については適宜立案・実行

再生期間中の設備投資は厳選、投資総額は大幅減額方針を継続

聖域なく改革を推進、全社一丸となり不退転の決意で再生に取り組む

成長フェーズを見据えた青写真を描くワークを始める (NEW)



## 2.中核事業の取組み

執行役員 C O O  
岡田直樹

# メッセージ

---

## ● 各事業に対する認識

構造改革を優先、事業安定化を図ることが第一優先

### ✓ P C事業・自動車事業

- ・ FPC…投資抑制・規模適正化・採算重視を基本
- ・ 自動車WH…構造改革の仕上げ段階

### ✓ コネクタ事業・電子部品事業

- ・ 安定した事業運営が出来ている
- ・ 今後新規商材分野の開拓を通じて事業の柱としたい
- ・ 存在感を出すには少し時間が必要との認識

### ✓ 情報通信事業

- ・ 当社の核心的領域（経営資源を集中）

# 事業運営上の留意事項

- 事業活動は日々動いている
- 通期業績の振れを考える際の主な留意点は以下の通り

事業	内容
情報通信関連	中国ファイバ価格動向 各国のDC,FTTx投資動向
エレクトロニクス関連	主要顧客のスマートフォン需要 巣ごもり需要の動向
自動車WH関連	半導体不足の鎮静化時期
他	コロナ禍の収束（発生費用の増減・物流影響） 期末銅在庫の評価損益（銅価格水準）

欧米を中心としたSWR/WTCを中心とした光配線ソリューション事業については経営資源を集中すべき分野と判断⇒当該事業は当社の核心領域

### 状況

引き続き多くの顧客より良好な感触を得られており、さらなる差別化製品の創出によりビジネス拡大を図っていく。

DC市場…配線ソリューション提案によりビジネス拡大

次世代DCアーキテクチャ対応製品群の開発推進

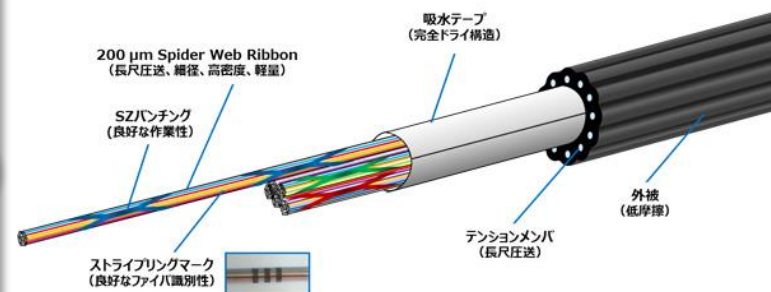
FTTX …エアブロン型 WTC (単独納入) は欧米市場で高評価・引き合い拡大  
今後も品種拡大、カスタマイズを進め欧米中心に拡大を進めていきたい

WTC生産能力増強、英国現地生産を21年稼働で進めている

### 特徴

細径・軽量であること

- ・管路の取り合い (敷設可能ファイバ芯数増)
- ・既設設備の有効活用 (追加土木工事不要)
- ・敷設容易・長尺敷設可能・ドラム小型化



※空気圧送型細径高密度光ファイバリボンケーブル

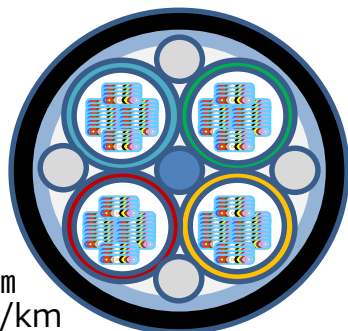
英国新規参入は多方面で好影響をもたらしている

ケーブル外径小径化・軽量化、製造プロセスの削減、小径ドラム適用を通じてSWR/WTCは環境負荷低減にも貢献

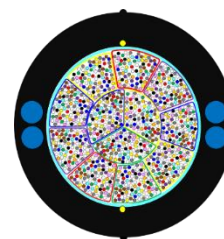
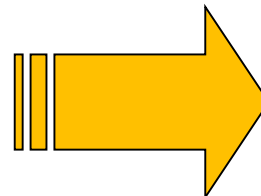
### 比較

1728心リボンルースチューブ型光ファイバケーブル

1728心Wrapping Tube Cable (WTC)



外径：φ31.5mm  
重量：749 kg/km



外径：φ23.0mm  
重量：356kg/km

### 効果

製品における使用プラスチック量の削減率：56%



製品製造効率化による消費電力量の削減率：78%



木ドラム小径化に伴う木材削減率：23%

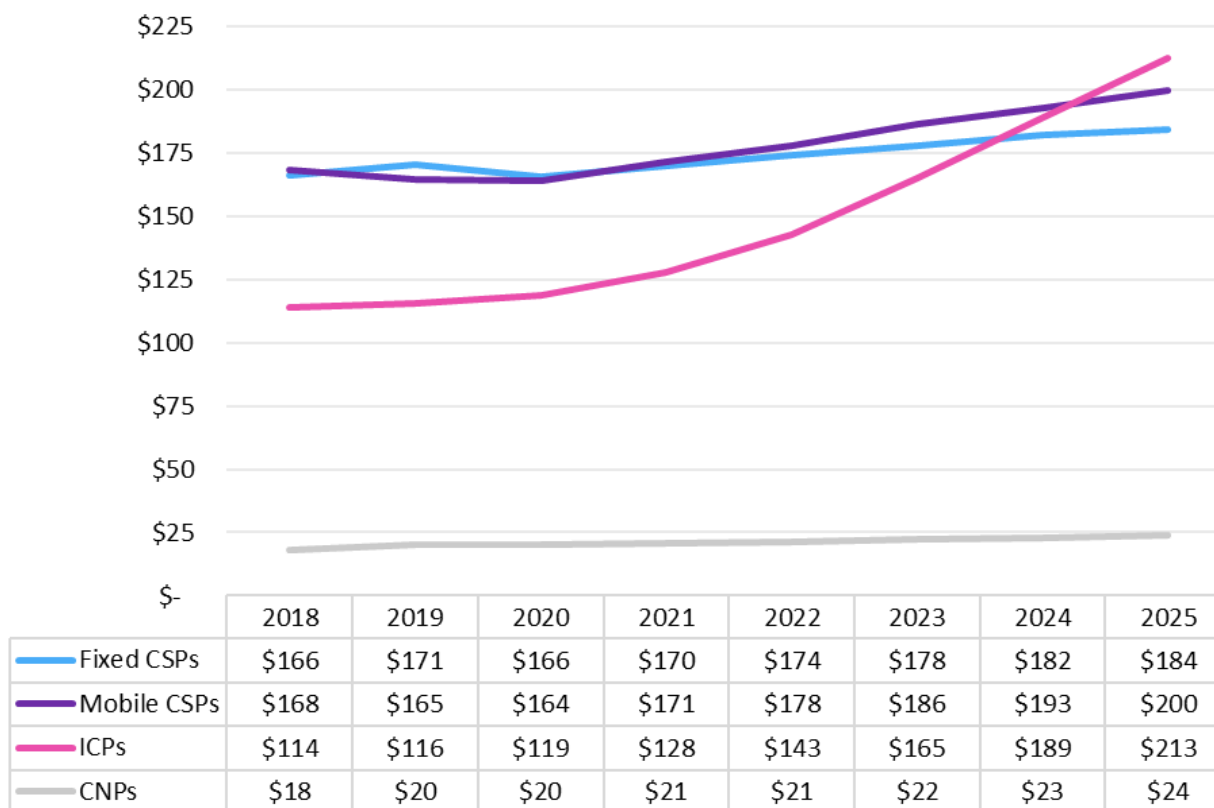


輸送効率向上に伴うCO<sub>2</sub>削減率：47%



HSDC,FTTx分野各社の投資拡大は当社にとって大きなビジネス機会と認識

Capex by communications provider type (\$bn)



CSP…通信サービスプロバイダ  
(電話会社、通信事業者)

ICP…インターネット・コンテンツ・プロバイダ  
(OTT、クラウド、デジタルメディア、ハイパースケール)

CNP…キャリア・ニュートラル・プロバイダ  
(タワー事業者、マルチテナントデータセンター)

Source: Omdia

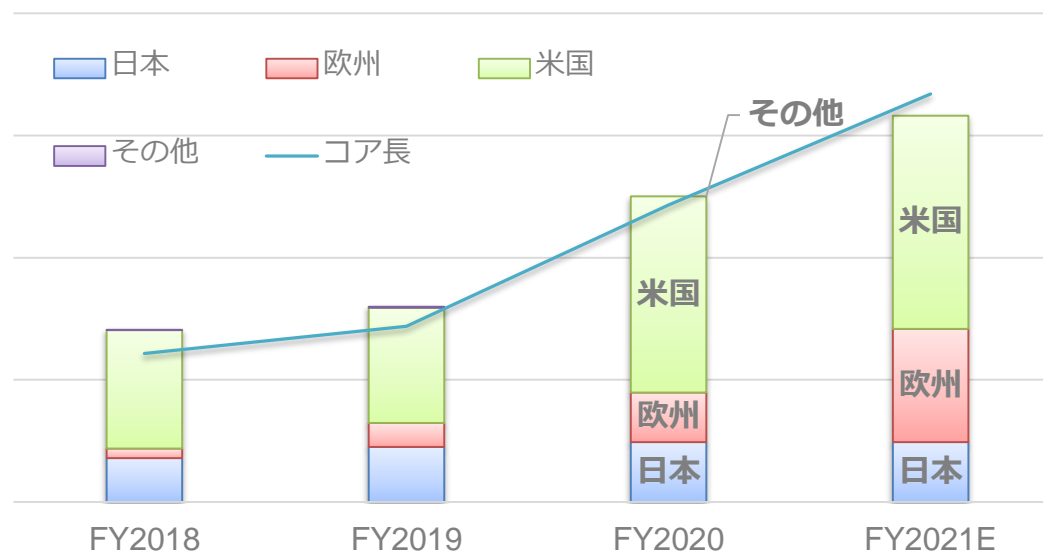
© 2020 Omdia

### FTTx, CATV, 5G, HSDC向けに欧米展開は着実に進んでいる

拡大に向け各拠点整備

- ・技術・製品開発：日本
  - ・ケーブル製造：日米欧
  - ・マーケティング：日米欧
- ※高機能ファイバは日本で製造

地域別SWR/WTC売上推移



# COOとしてのコミットメント

---

早期の業績回復を成し遂げるため、再生プランの立案・策定を進めてきた

まずは昨年打ち出した100日プランの実現に力を尽くすのはもちろんのこと、  
今後はCOOの責務として自らが事業運営をリードし、スピード感を持って業績回復を実行実現していく

さらに、事業再生フェーズ後の成長フェーズにむけて、グループの強みを再分析、新規事業も含めた戦略的事業運営を志向する

今一度、「技術のフジクラ」ブランドを再構築、新たな社会貢献・顧客価値創造ができる会社としたい





注記：本資料は21年度におけるフジクラの経営方針（意思）をまとめています。21年度を含む先の年度の売上・利益等については、直近状況を織り込んだ市場判断、投入に関するフジクラの意思を定量化していますが、将来時点で事業環境の変化等により変わることがあります。