

21年度下期に向けて

株式会社フジクラ

2021年11月8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

21年上期は、特に東南アジアを中心とする感染症・半導体不足といった事象が大きく影響を及ぼす中、巣ごもり需要継続等のフォローもあったが、主として自社の企業努力の結果、期初の予想を超えて利益を残すことが出来た

再生プラン各取り組み・社内組織改革の効果が現れたと評価

特に今春の経営体制・組織改革の変更を断行、ガバナンスを担保した意思決定の迅速化を図ったことが良い影響を与えた

構造改革は現在予定通り進捗

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の期初認識は変わらず、前回掲げた下記メッセージを確実なものとしたい

構造改革を加速、再生の目途付けとなる一年としたい

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 (赤色記載部分が変更点)
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 (配電部品事業・エンジニアリング事業の譲渡)
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)

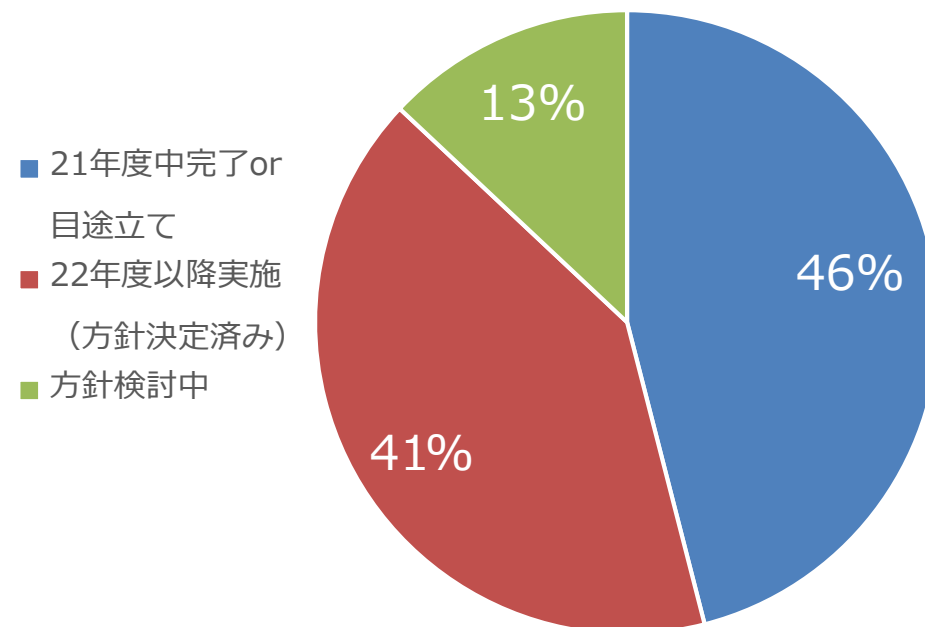
構造改革の進捗状況

構造改革のアクションアイテムは現時点で112に上る

そのうち約90%のアイテムは既に着手/実施済み、もしくは方針決定済み

構造改革推進のためには
役職員一丸となることが不可欠
社内においては
対話の活性化を積極的にしかけ
再生に向けた意識共有をはかる

構造改革アクションアイテムの進捗状況
(件数ベース)



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

経営体制変更と上期状況

今春の経営体制の大幅刷新は、上場企業・社会の公器として、大きくガバナンスが効く形、すなわち適切な形での経営資源の配分ができるよう、多面的かつ中長期的な議論を取締役会でなされるようにとの思いの元で実行したもの

断念してしまった前中計の前半年度において、設備投資が非常に多額となってしまう、事業環境の変化に対応しきれなかった

安易な拡大投資を進めない様に社内で失敗共有を図り、必ず成長フェーズに活かしていく⇒メリハリを利かせた設備投資

経営体制の変更は今年度上期に良い影響を与えている
前中計における過大な設備投資と同じ轍は踏まないという
強い思いを持ち経営にあたる

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

再生フェーズ期間中の配当に関する考え方

事業基盤の回復・事業再生のため、あらゆる選択肢を排除しない姿勢

まだまだ不安定な事業基盤であり、多額の特損発生に関してリスクも存在

通期業績・財務状況を確認したうえで、
配当を実施するかどうかについては検討する

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

23年5月 新中期経営計画を公表する (NEW)

2.中核事業の取組み

代表取締役COO
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

足元の環境急変に向けた対応

✓ 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**核心的事業に導出**
- ・ 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）

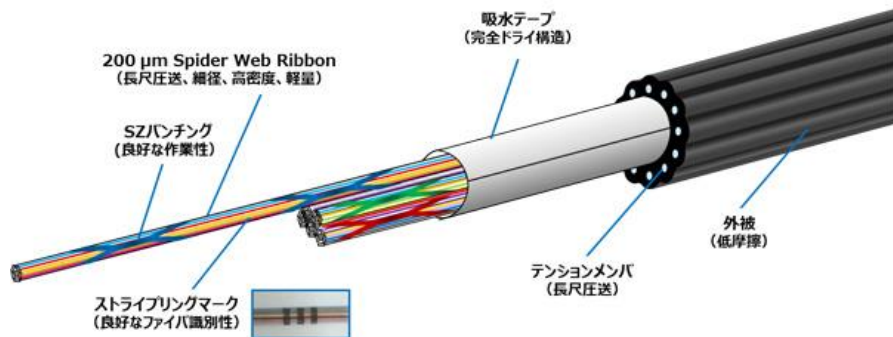
事業運営上の留意事項

- 事業活動は日々動いている
- 下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 半導体不足の広がり・鎮静化時期
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） 原材料価格上昇の影響、為替動向

※赤色記載部分は新規

当社の戦略商品 SWR/WTC を中心とした光配線ソリューション事業はお客様のTCO削減に寄与

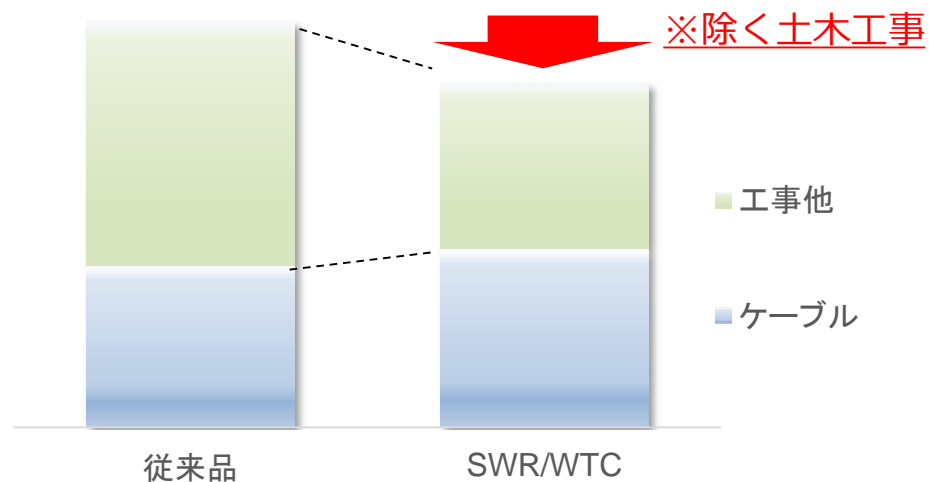


SWR/WTC 製品特徴

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

通信工事の際の従来品とのコスト比較イメージ



ケーブル敷設での工事費用が占める割合は大

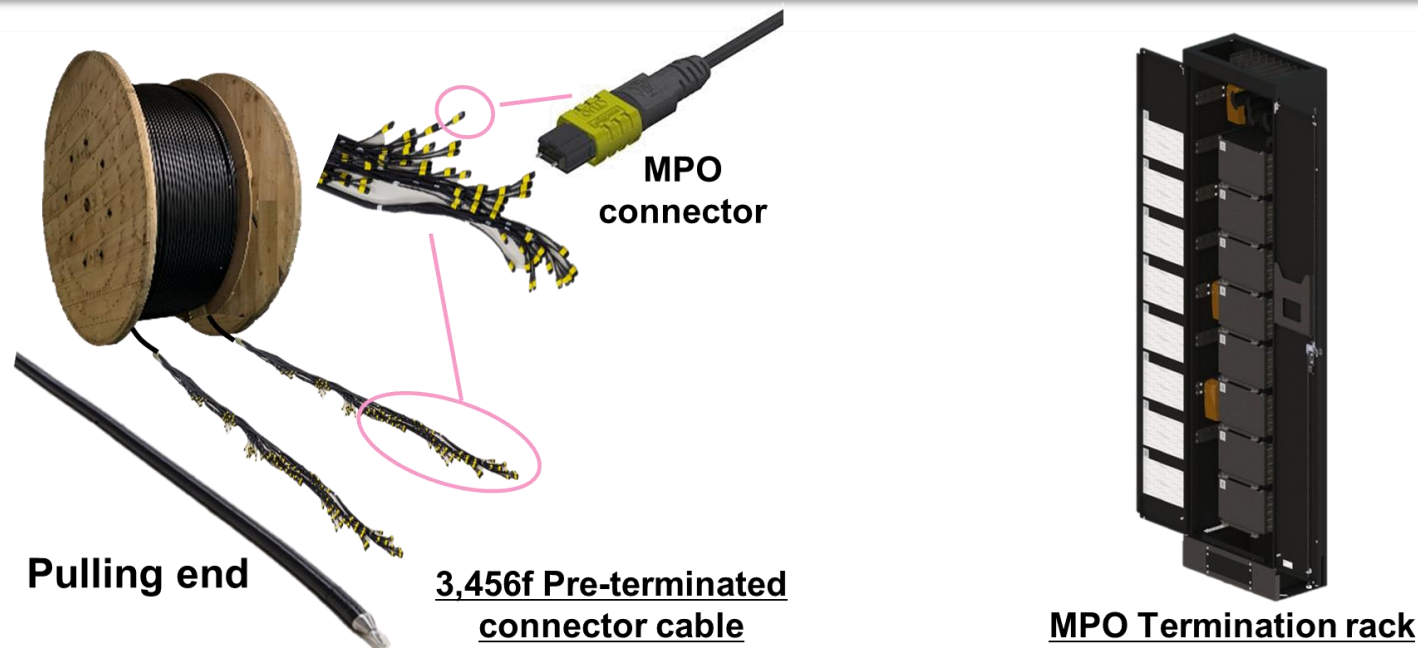
ケーブルコストは従来品より上がるが
他のコストを大きく下げることが出来ている

ケーブルだけでなく、周辺製品との相乗効果により更にTCO削減に寄与

尚、土木工事を避けることが出来ることでのTCO削減効果は桁違いに高い

SWR/WTCを中心とした光配線ソリューションは顧客要望に合うものであり、
今後もお客様の半歩前を意識した製品・ソリューション開発を継続していく

製品例



特徴

- ・SWR / WTCおよびMPOコネクタによる超高密度のコネクタケーブルを用意
- ・現場での接続のための作業時間と人件費を大幅に削減
- ・融着接続を行わないため、熟練技術者でなくとも現場での接続作業が可能に

**お客様目線としてのTCO削減＋開設LT短縮（早期マネタイズ化）、
当社とお客様双方の環境負荷低減に当社製品ソリューションで貢献**

情通事業の注力取組③

～市場認識

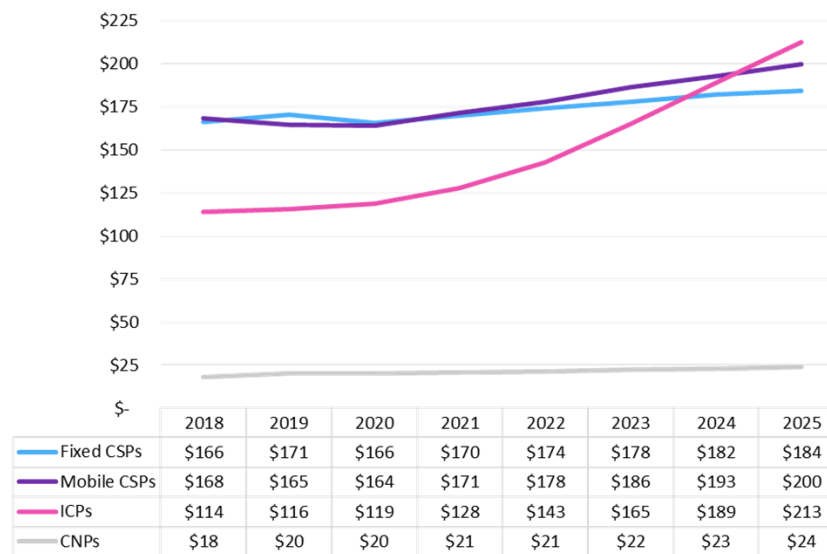
<FTTH>

米国
地方キャリア・ISP
…政府プログラムを活用した通信投資を積極展開
大手キャリア
…FTTH・5Gをサポートする大型投資を複数年にわたり継続
規模は異なるがカナダも同様

英国
BT
…2026年までに2500万ホームパスを構築※現状520万ホームパス
今後5年でアナログ回線を全てAll-IPへ

<HSDC：中心は北米>
大手事業者がそれぞれ多額の設備投資、DC建設と継続的に実施

Capex by communications provider type (\$bn)



Source: Omdia

© 2020 Omdia

(※21年5月14日発表資料グラフより)

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)

HSDCが属する分野は19年-26年で約8%～9%程度のCAGR（上掲グラフ）
※足元サプライチェーン上の制約は出てこようと思うが、長期トレンドは変わらず

高密度超多芯ケーブルは市場創出段階であり、現時点での引き合い等からも当該事業分野は
今後5年でCAGR15%程度の拡大成長は見込めると判断

当社の生産体制整備について今後2年程度の需要対応のため既報の欧米への投資（38億円）
に加え、追加で22億円の設備投資を実施する

今後も需要動向に応じ、成長分野への投資はこまめに実行する

欧米各地域の取組み

北米地区

カナダの通信事業者Telusと積み上げてきた通信キャリア向けFTTH実績は大きい

HSDC顧客向けには、SWR/WTC及び周辺製品含めた半歩先のソリューション展開が奏功

英国

BTのFTTH計画は数年は拡大基調
他の通信事業者含めた通信網整備関連実績も着実に積み上げ中

環境意識の高まりから負荷低減取組に優れた当社製品への期待を感じている

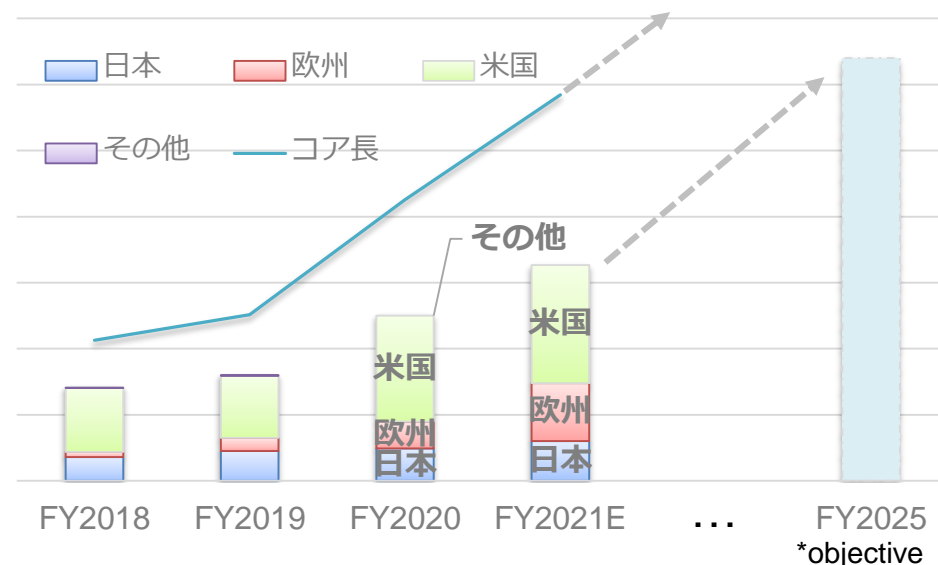
外部環境等課題はあるが、期初計画線に近い形での進捗を見込む

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

自ら立案・策定を進めた再生プランの実現に力を尽くすのはもちろんのこと、

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

また、設備投資の際には革新的な生産性向上を目指し、単なるキャパアップに終わらせない

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。

参考①SWR/WTCについて

欧米を中心としたSWR/WTC及び周辺部品による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

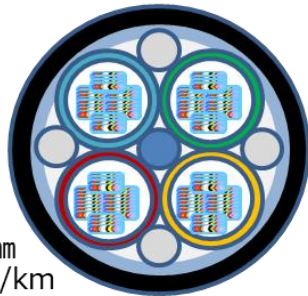
次世代DCアーキテクチャ対応製品群の開発推進

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生産能力増強を進めている (英・米、21年下期順次稼働予定)

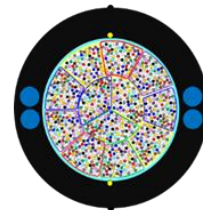
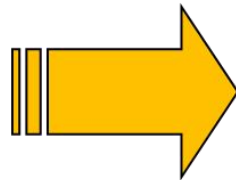
特徴

1728心リボンルースチューブ型光ファイバケーブル



外径：φ31.5mm
重量：749 kg/km

1728心Wrapping Tube Cable (WTC)



外径：φ23.0mm
重量：356kg/km

使用プラスチック量
削減率：56%

製品製造効率化
→消費電力量削減率：78%

木ドラム小径化
→木材削減率：23%

輸送効率向上
→CO₂削減率：47%

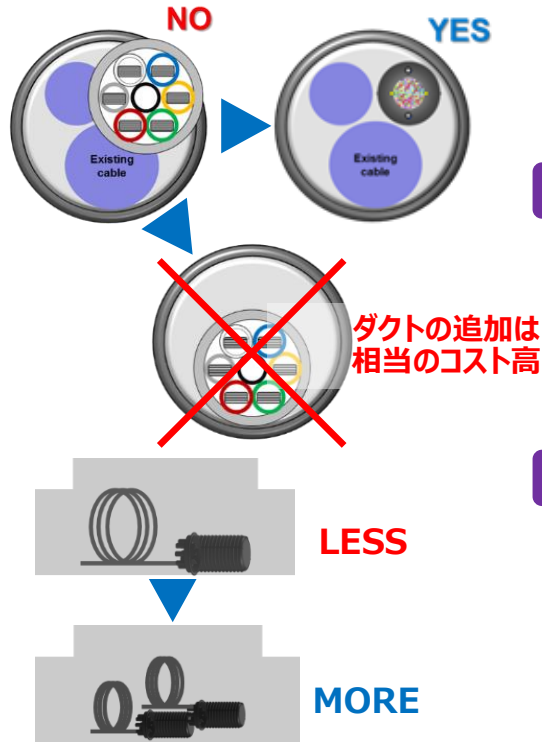
細径・軽量 (敷設可能ファイバ芯数増/追加土木工事不要)

・敷設容易・長尺敷設可能・ドラム小型化、環境負荷低減にも貢献

参考② 超高密度ケーブルによるTCO削減

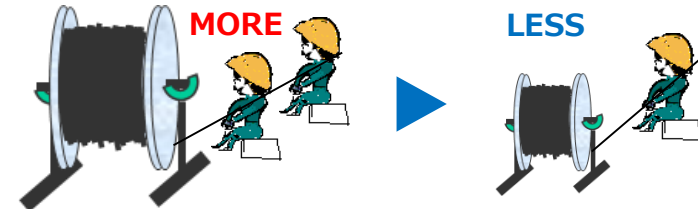
ダクト・ハンドホール

- ファイバ容量を増加させる際には、当然ながら収納できるインフラが必要
- 追加のダクト設置等の費用をかけずに既存ダクトを再利用が可能になる



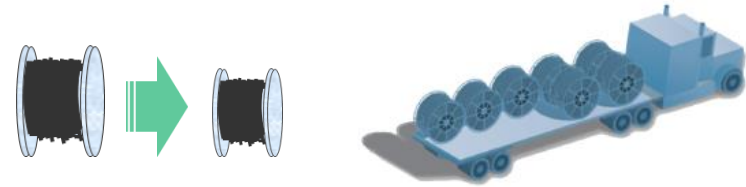
取り扱い上の利点

- 小さく軽いケーブルであるため、少ない作業員で取り扱うことが出来る。



運搬上の利点

- 小さく軽いいため物流コスト削減に貢献



接続点が少なくなることによる利点

- 細径であり、リールに長く巻けるため、長尺化が可能

- 長尺ケーブルとすることでケーブル同士を接続する回数を減らすことが出来るため、光の損失とコスト削減に寄与できる

ケーブル敷設の際に負担しているコストの内訳としては、工事費用が最も大きいケーブルを細く、軽くすることにより工事費用が大きく削減されるため、既存ケーブルからの置き換えが期待できる