

Shaping the future with
“tsunagu” technology



フジクラグループ
統合報告書
2023



この印刷物で使用している用紙は、森を元気にするために間伐した木材の有効活用に役立っています。



ごあいさつ



代表取締役社長CEO 岡田直樹

フジクラグループは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に向けて、フジクラグループがどのような会社であるか、そして今後の目指す姿と社会に提供していく価値をご理解いただくことを目的に、「フジクラグループ 統合報告書」を発行しています。

フジクラグループは、1885年の創業以来、エネルギー、情報通信、エレクトロニクス、自動車電装等、様々な分野において、「進取の精神」と「技術のフジクラ」をDNAに、社会の発展に貢献してきました。世界では今後も大きな変革が進むとともに、多様な技術革新が起こると考えられます。こうした社会の変化に対し、「つなぐ」テクノロジーを通じて顧客の価値創造と社会に貢献することがフジクラグループのパーパスであると考えています。

2023年5月に公表した3カ年の中期経営計画では、「情報インフラ」、「情報ストレージ」、「情報端末」の3分野を核心的事業領域と位置付け、これらの分野を中心に、「技術のフジクラ」による顧客価値創造を図ってまいります。また、サステナビリティ目標2025を策定し、従来のESGの各要素「環境(E)」、「社会(S)」、「ガバナンス(G)」に、「財務・将来(F)」の視点を加えた4つのテーマを掲げ、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを通じ、ステークホルダーの皆様へ価値を提供してまいります。

「フジクラグループ 統合報告書」が、こうしたフジクラグループの取り組みに対する理解の一助となるとともに、ステークホルダーの皆様との対話のきっかけになれば大変幸いです。引き続きフジクラグループへのより一層のご理解と変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

編集方針

基本方針

「フジクラグループ統合報告書2023」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 (Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・レポート・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

2022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：2022年4月1日～2023年3月31日(一部2023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、様々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。

CONTENTS

ごあいさつ	2	価値創造の成果	
目次・編集方針	3	情報通信事業部門	42
		エレクトロニクス事業部門	44
		自動車事業部門	46
		不動産事業部門	48
		サステナビリティ経営の基本方針	50
		非財務ハイライト	52
		カーボンニュートラルの実現に向けて	54
		気候変動関連リスクと機会の特定	56
		環境配慮型製品の拡大	58
		人財育成	60
		サプライチェーン	64
		フジクラグループならではの取り組み	
		フジクラ 木場千年の森	66
		社会福祉法人「藤倉学園」の支援	68
		価値創造の基盤	
		コーポレートガバナンス	70
		社外取締役インタビュー	76
		役員一覧	80
		会社概要	82
グループ経営理念MVCV	4		
「技術のフジクラ」の歩み	6		
私たちの生活を支える“つなぐ”テクノロジー	10		
CEOメッセージ	12		
価値創造モデル	18		
3つの競争優位性	20		
価値創造を牽引するリーダーとその戦略			
中期経営計画	22		
CTOメッセージ	28		
研究開発・知的財産・品質保証	32		
CFOメッセージ	36		
財務ハイライト	40		

グループ経営理念MVCV

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


- 新しい「道」は、お客様に想像を超える価値体験を提供することでのみ切り拓かれる。
- お客様の想像を超えるためには、お客様の課題を熟知し、お客様の立場で物事を考え抜かなければならない。
- お客様の課題を熟知し、お客様の立場で物事を考え抜くためには、行動力に溢れる闊達自在なチームで、広く知識や情報を獲得する努力をしなければならない。

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


行動基準

- Show interest proactively


社会の変化とマーケットに関心を持ち、自分の仕事を考えよう


- Exceed expectations


顧客の期待を超える価値を考え、行動しよう


- Embrace different opinions

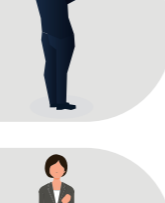
多様な考えに耳を傾け、新しい発想を生み出そう


- Drive change

自ら果敢に挑戦しよう


- Aspire first

ゴールから見た道筋を明確にし、とるべき行動を決めよう


- Take ownership with integrity

プロフェッショナルとしての自覚を持ち、誠実に責任ある行動をしよう



Mission

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

“つなぐ”テクノロジーとは、人・情報・エネルギー・機会をつなげるフジクラグループ独自の技術やノウハウのことです。

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

あくなく挑戦とは、この分野でよりよい製品・技術・サービスと顧客の課題を解決するアイデアを生み出し続けることであり、その結果、顧客の期待を超える価値を提供することを通じて、社会の課題解決と持続的発展に貢献することです。

Vision

“つなぐ”テクノロジーの分野で、顧客に最も信頼されるパートナーになる

過去から信用を積み上げることで、顧客が未来に期待を抱き、フジクラグループが真っ先に相談され、顧客と協働している状態を示します。

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

世の中の変化を先読みし、顧客の顕在・潜在需要に応える商品とソリューションを継続的に開発することで、社会に影響力を発揮している先駆者であることを示しています。

「一人ひとりが主役」として行動し、世界で通用する有能な人財集団になる

社員一人ひとりが共通の目標に向かって自らの役割を理解し責任を果たし、その人財が集まることで世界で戦える競争力を持つ組織になることを目指します。

Core Value

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

お客様には顧客だけではなくとも働く仲間やステークホルダーが含まれており、彼らの立場に立ち、彼らが満足する「真に」求める商品やサービスを考え抜き、それらを提供することが求められます。

変革 (Change) “進歩への意欲を持って取り組んでいますか？”

社会や顧客のニーズの変化に対応するため、現状や先例に疑問を持ち、人・組織またそれらが生み出す商品とソリューションを、意志を持って変革することを求めています。

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

「それぞれが十分に能力を発揮するために協力し合う」とは、互いの違いを認め、努力を応援し、支え合うことです。そのことがフジクラグループ全体で当たり前に行われ、組織を超えた協力により顧客の顕在・潜在需要に応える商品とソリューションを創り出す企業になることが求められています。

「技術のフジクラ」の歩み

フジクラグループのDNA

1885年の創業以来、フジクラグループのDNAとして受け継がれる「進取の精神」と「技術のフジクラ」。
 このDNAの下、優れた技術力、社会変化への適応力、お客様との信頼関係を大切にしてきました。
 世界では今後も大きな変革が進むとともに、多様な技術革新が起こる。
 こういった社会の変化や技術の進展があるところには必ず機会がある。
 これからも私たちフジクラグループは、“つなぐ”テクノロジーを通じ、顧客の価値創造と社会に貢献していきます。



創意工夫と努力、進歩進捗の人

創業者 藤倉 善八

フジクラの歴史は、1885年に藤倉善八が絹・綿巻線の製造に乗り出した時に始まります。善八は、1883年に日本橋通りで公開されたアーク燈の点燈を見て電気に興味を抱き、電気の時代が到来することを予感しました。
 そのころ善八は神田淡路町で組紐事業をしており、その組紐が電線被覆の編組技術に似ていることから、電線事業に乗り出しました。
 ゴム被覆線の研究にも着手した善八は、中内春吉や松本留吉と協力して事業を拡大し、先進の技術により信頼性の高い製品を世に送り出すことで社会の発展に貢献してきました。



善八の意思を受け継ぎ、「技術の藤倉」の基礎を確立

初代社長 松本 留吉

松本留吉は、創業者藤倉善八の末弟でゴム被覆線の研究で善八を手伝っていました。
 善八が死去すると留吉はその後継者として善八の個人企業を会社組織とし、1901年に藤倉電線護謨合名会社を設立しました。その後、精力的な努力もあって、電線事業はますます発展し、現在に受け継がれる「技術の藤倉」を確立させていきます。
 1910年に電線事業拡大の必要から電線事業を分離し、藤倉電線株式会社（現フジクラ）が誕生しました。



社会貢献の原点を築き、事業発展を支えた技術者

中内 春吉

中内春吉は、創業者藤倉善八の末弟で、中内家の養子となったが、善八の電線事業を手伝い、製造機械の改良など製造技術の発展に寄与しました。
 当時外国からの供給に頼っていた電気用絶縁紙・電信用鑽孔紙の研究や国産絶縁紙の開発などに携わり、創業以来、協力者とともに経営を支えました。
 晩年は慈善事業の遂行に取り組み、1919年に社会貢献の原点である知的障がい者施設「藤倉学園」を伊豆大島に創設しました。

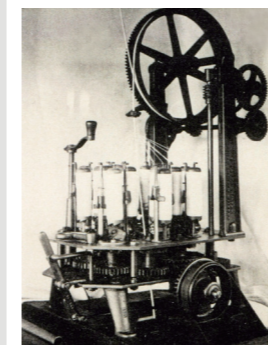
HISTORY 1885

1885年 第1の創業

「技術の藤倉」として、電力・通信インフラ整備を通じて豊かな社会づくりに貢献

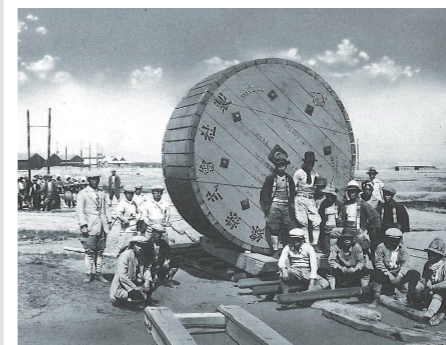
1887年

藤倉善八、米国から大型編組機5台輸入



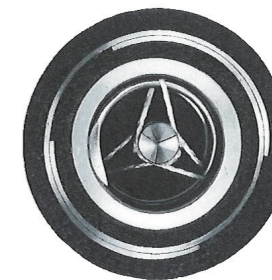
1932年

44kV 3心SLケーブルを山口県電気局に納入（日本初）



1935年

藤倉型高周波同軸ケーブルの特許取得



創業黎明期

- 1885年 藤倉善八が神田淡路町で創業、絹・綿巻線製造開始
- 1887年 藤倉善八、米国から大型編組機5台輸入
- 1888年 東京線、パラフィン線、コード類の製造開始、ゴム線の研究に着手

基礎確立の時代

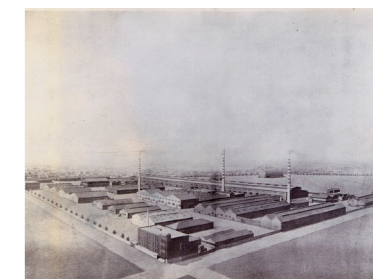
- 1893年 日本で初めてゴム被覆線の製造開始
- 1901年 藤倉電線護謨合名会社を創立、ゴム引布の製造開始
- 1910年 藤倉電線株式会社を設立
- 1919年 伊豆大島に知的障がい者施設「藤倉学園」創設

震災復興・技術の時代

- 1923年 深川に本社工場移転、関東大震災で全焼（翌年復旧）
- 1931年 飛行機用電線「藤光線」製造開始
- 1932年 44kV 3心SLケーブルを山口県電気局に納入（日本初）
- 1935年 藤倉型高周波同軸ケーブルの特許取得
- 1941年 アルミ電線製造開始
- 1943年 藤倉型100kW同軸ケーブル製造開始



創業地 神田淡路町工場



再建した深川工場

「技術のフジクラ」の歩み

1945年 第2の創業

エネルギー・情報通信事業を中心に発展し、現事業につながる多角化を展開
グローバル化と新規事業を推し進め、技術基盤を強化

1981年

日本初、OPGW
(光ファイバ複合架空地線) 開発



1985年

世界初、コア直視型
光ファイバ融着接続機開発



1999年

新京葉豊洲線
500kV CVケーブル納入



戦後復興・高度成長の時代

- 1945年 東京大空襲で深川工場全壊(同年再建)
- 1949年 NHKに日本最初の24心TVカメラケーブル納入
- 1954年 沼津工場完成
- 1957年 ワイヤハーネス製造開始
- 1958年 多摩藤倉学園設立
- 1965年 佐倉工場完成、ダイスタンプ式プリント配線板生産開始
- 1970年 鈴鹿工場完成



完成当時の沼津工場

激動と試練の時代

- 1974年 CVD法による光ファイバ母材製造の検討開始
- 1979年 FPC(フレキシブルプリント基板)生産開始
- 1980年 シングルモード用光融着接続機開発
- 1981年 OPGW(光ファイバ複合架空地線)開発(日本初)
- 1984年 タイ王国に現地法人Fujikura (Thailand) Ltd.を設立
- 1985年 創業100周年、コア直視型光ファイバ融着接続機開発(世界初)
- 1987年 酸化物超電導線材化成功、光エレクトロニクス研究所完成
- 1988年 多心光ファイバ融着接続機開発(世界初)
イギリスに現地法人Fujikura Europe Ltd.を設立



完成当時の佐倉工場

グローバル化と新技術の時代

- 1992年 商号を藤倉電線からフジクラに変更
- 1993年 500kV CVケーブル、北本光複合海底ケーブル納入
- 1998年 関西電力・電源開発に世界最大規模の直流500kV OF海底ケーブル納入
- 1999年 新京葉豊洲線500kV CVケーブル納入
- 2000年 ベトナムに光部品製造会社 Fujikura Fiber Optics Vietnam Ltd.を設立
- 2001年 FTTH光製品商品化
- 2003年 中国に統括営業会社 藤倉貿易(上海)有限公司を設立



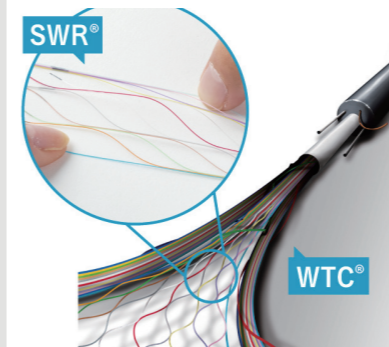
完成当時の鈴鹿工場

2005年 第3の創業

長期ビジョンを掲げ、更なる技術開発と市場開拓を推進

2018年

世界最大心数の光ケーブル(6,912心
Wrapping Tube Cable®(WTC®))を販売



2020年

新型多心融着接続機90Rの販売開始



2023年

レアアース系高温超電導を小型核
融合炉向けに増産



- 2005年 創業120周年、新経営理念「MVCV」導入
アメリカに情報通信および自動車用電装品の製造販売会社America Fujikura Ltd.を設立
- 2007年 レアアース系酸化物超電導線材で世界記録更新
- 2008年 スペインのワイヤハーネス製造会社を子会社化し、Fujikura Automotive Europe S.A.U.へ社名変更
- 2009年 ファイバレーザ製造開始
- 2010年 タイ王国のグループ社を統合しFujikura Electronics(Thailand) Ltd. 設立
深川工場跡地再開発「深川ギャザリア」完成、バイオガーデン「フジクラ 木場千年の森」オープン
- 2011年 東日本大震災、タイ王国大洪水被災
- 2013年 機構改革により社内カンパニー制を導入
- 2015年 VAD法がIEEEマイルストーンに認定
- 2016年 タイ王国大洪水からの完全復興宣言
フジクラグループ環境長期ビジョン2050を制定
- 2017年 監査等委員会設置会社に移行
- 2018年 世界最大心数の光ケーブル
(6,912心 Wrapping Tube Cable®(WTC®))を販売
- 2019年 RE100加盟
- 2020年 スーパーコンピュータ「富岳」にフジクラのゴールドプレートが採用
事業再生に向けた「100日プラン」を策定
新型多心融着接続機90Rの販売開始
- 2021年 組織改正によりカンパニー制を廃止
タイ王国に電子部品製造会社
Fujikura Electronic Components (Thailand) Ltd.を設立
- 2022年 東京証券取引所プライム市場へ移行
- 2023年 レアアース系高温超電導を小型核融合炉向けに増産



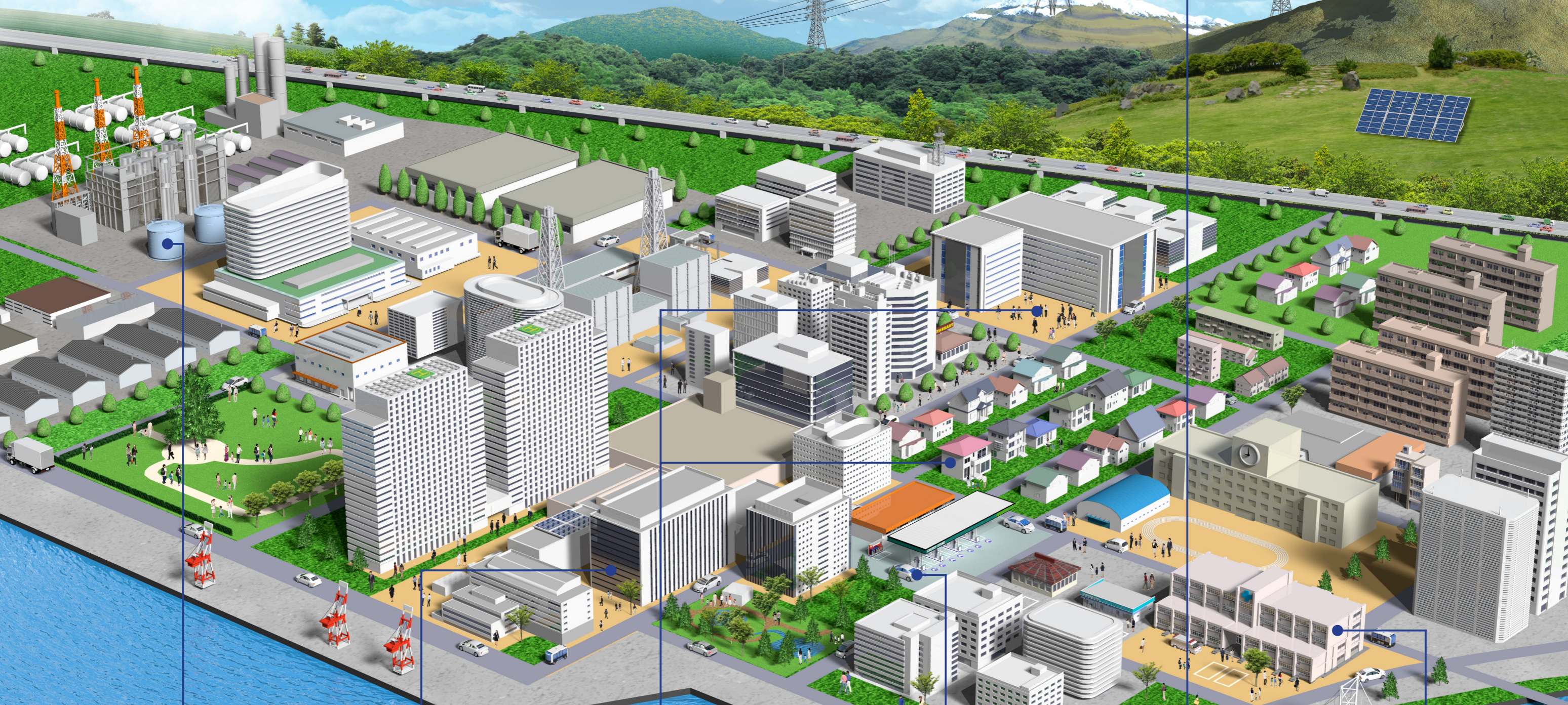
深川ギャザリアの再開発



バイオガーデン
「フジクラ 木場千年の森」創設

私たちの生活を支える“つなぐ”テクノロジー

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



工場

産業用ロボット向けコネクタ

60GHz帯無線通信モジュール

データセンター

SWR®/WTC®

光ファイバ融着接続機

電子機器

電子ワイヤ

FPC

自動車

急速充電コネクタ

ワイヤハーネス

エネルギー

ACSR

電力用ケーブル

制御用ケーブル

医療

イメージファイバ

小型酸素センサ

CMOS

価値創造の源泉

価値創造を牽引するリーダーとその戦略

価値創造の成果

フジクラグループならではの取り組み

価値創造の基盤

“つなぐ”テクノロジーを通じて、 お客様の価値創造と 社会課題の解決に貢献します

代表取締役社長CEO **岡田直樹**

「新生フジクラ」として、持続的成長フェーズへ

2022年度のフジクラグループの業績は、原材料価格の上昇や供給制約が続いた複雑な経営環境の下、主力の情報通信事業を中心に需要が伸び、また円安の追い風もあって、売上高・営業利益ともに過去最高となりました。

情報通信事業では、革新的な光ケーブルである SWR®/WTC®*1を基軸とした光配線ソリューションビジネスに注力した事業戦略が奏功し、欧米を中心とした通信インフラの整備や、世界的なデータトラフィックの増加に伴うデータセンターの設備増強などの需要を捉え、売上・利益ともに大きく伸ばしました。エレクトロニクス事業も、コネクタが好調に推移したことに加え、当社の強みを活かした高付加価値品への受注戦略のシフトを進めたFPC(フレキシブルプリント基板)が好調に推移しました。一方、自動車事業部門は、輸送費や人件費高騰の影響に加え、北米での新車種向け製品の立ち上げ費用が増加したことなどにより、かなりの苦戦を強いられました。

フジクラグループは、2019年度の決算において、創業以来最大となる385億円もの当期純損失を計上しています。この時の深刻な業績悪化を真摯に受け止め、2020～2021年度に「100日プラン」と題した事業構造改革を断行しました。経営体制の刷新をはじめとした「グループガバナンスの強化」と、「既存事業の聖域なき「選択と集中」」によって、早期に各事業の再生を推し進めるこのプランは、2021年度中の完遂に目処をつけました。そして2022年4月からは「新生フジクラ」として、持続的成長フェーズへと踏み出しています。したがって2022年度の好業績は、過去3年間の事業再生の過程で、経営陣とグループ社

員が一丸となって集中的に取り組んだ各施策が結実した証であると考えています。

前述した「100日プラン」で掲げた重点施策のひとつは、グループガバナンスの強化でした。しかしながら2023年に入って、米子会社のCEOである当社取締役が、不動産などの会社資産を私的に流用していた疑いを把握し、直ちに内部調査を開始しました。客観性と公正性を担保するため、当社から独立した外部弁護士を起用して調査を行った結果、当該取締役が目的を偽って米子会社に上記の土地・建物を取得させ、一定期間にわたり私的に使用していた事実が判明しました。なお本件調査の対象となった取締役は2023年5月に、当社取締役および米子会社のすべての役職を辞任しています。

本事業が発生した原因は、主に2つあると認識しています。ひとつは事業上の判断や運営の権限が、元取締役に集中していたことです。そしてもうひとつは、元取締役に對する牽制の実効性が、当時の米子会社になかったことです。再発防止策として、米子会社において特定の役員への権限集中の見直しと、フジクラグループとして各事業会社のガバナンス体制・内部規程等の強化、役職員への教育の実施などに着手しました。

本件に関連した、連結財務諸表への影響は限定的でありませんが、今回の調査結果を真摯に受け止めるとともに、上記の再発防止策を着実に実行していきます。株主および投資家の皆様、ならびに関係者の皆様に多大なるご心配とご迷惑をおかけしましたことを、あらためてお詫び申し上げます。

*1 [Spider Web Ribbon®/Wrapping Tube Cable®]の略。光ファイバを高密度に収納し、かつ細径構造を実現した、フジクラ発の光ケーブル製品。



新たな経営体制による成果

持続的成長フェーズと位置付けた2022年度より、私が務めるCEOに加えて、CFO(最高財務責任者)とCTO(最高技術責任者)職を新設しました。高い専門性が必要な財務と、技術・開発に関する戦略の策定、実行を、それぞれCFOとCTOが担い、私はCEOとして全社戦略の推進に尽力する体制としています。

直近の1年余りを振り返りますと、この新たな経営体制による成果が、既にいくつか見られます。例えば投資案件の可否を議論するプロセスでは、CFOが関与することで、財務規律を明確に定め、回収期間や見込み収益を高い精度で予測することで、より合理的な判断が下せるようになっていきます。限られた経営資源を有効に活用しながら事業を安定的に成長さ

せ、強固な財務体質を築くために、もはや不可欠な職位だといえます。

そしてCTOは、本社直轄の基盤技術・先端技術開発から、各事業部門が取り組んでいる製品開発まで、フジクラの保有するすべての技術・R&Dを掌握し、全社的なテクノロジー戦略を担う要職です。2022年度はCTOが中心となり、フジクラの幅広い事業分野を俯瞰的に見ながら、当社技術の優位性と課題を整理し、中長期的に取り組むべき技術領域を明確化しました。各事業の新陳代謝も活発化しており、結果として新技術・新規事業創出のための仕組みづくりが着実に進展しています。

「2025年中期経営計画(25中期)」の概要

2023年5月には、フジクラグループの持続的な成長を図り、更なる企業価値の向上を実現するために、2025年度を最終年度とする3カ年の中期経営計画「2025年中期経営計画(25中期)」を公表しました。

25中期では、主力事業の情報通信とエレクトロニクスの成長により、2025年度に連結売上高を8,200億円規模へと成長させ、営業利益は2022年度比22%増の850億円、営業利益率10%超を達成する目標を掲げています。事業の大きな方針としては、すべてのものがつながる未来、つまり高度情報化社会の実現に向け、当社が誇る“つなぐ”テクノロジーを軸に、基盤技術・コア技術群を存分に活かせる「情報インフラ」「情報ストレージ」「情報端末」の3つを、核心的事業領域と位置付けました。この3領域に経営資源を集中的に投入して、十分な営業利益率を長期にわたり維持できる高収益な企業グループを目指します。

「情報インフラ」は、暮らしや産業の隅々に、AI・IoTなどのデジタル技術が浸透したスマートな社会を支える基盤に関わる領域です。フジクラグループの革新的な光技術をベースと

した光配線ソリューションと、高速無線通信技術を主軸として、2020年代後半の超高度な情報社会の形成に貢献していく考えです。

一方、近年はクラウドサービス・SNS・生成AIなどの普及・拡大によって、ハイパースケールデータセンター^{*2}の新設が各国で相次いでいます。2つ目に定めた「情報ストレージ」は、伸長著しいこの市場を対象とした事業領域です。フジクラのユニークな電子部品技術や超高密度光配線技術で、膨大な情報を取り扱うデータセンターの設計・構築案件に深く関与していきます。

3つ目の「情報端末」は、スマートフォンとPCをはじめ、VR/ARヘッドセット、さらには次世代車(コネクテッドカー)を含む領域を指しています。私たちが保有する高精細な電子部品や配線・実装技術を用いて、情報端末の進化に合わせた利益成長を志向します。

以上の3領域を中心に、メリハリのある事業運営に努め、お客様に提供する価値の創造と、社会への貢献を両立していきます。

*2 膨大なデータ処理とストレージを必要とする事業者が自ら建設する、またはグローバル規模でクラウドサービスなどを提供する事業者に貸し出すことを前提に建設される、非常に大規模なデータセンター。

中長期でのマーケット環境の見通しと主要な戦略

フジクラグループを取り巻く事業環境は、激しさを増す米中対立や、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化、世界的な原材料価格・エネルギー価格の上昇など、不確実性が増してい

ます。そこで、主要事業のマーケットに関する中長期的な見通しと、主要な戦略をお話します。

情報通信事業

日本国内の同業他社と比較したフジクラグループの優位性は、米国・欧州・中国などに広く分散していることです。つまり、いずれかの国・地域で一時的に市場が縮小しても、他の地域でカバーできる強みがあります。そして、この情報通信事業の中核をなすのは、フジクラ発の技術を用いて製品化した光ケーブルSWR[®]/WTC[®]です。英国の通信最大手企業や、ロンドン地下鉄の5G通信ネットワーク網整備プロジェクトにも採用されたことで当社のプレゼンスが高まり、現在は欧州大陸と米国での事業拡大に注力しているところですが、日本国内では、光ファイバ網の普及率が99%でほとんど整っていますが、欧米諸国には40～50%程度にとどまっている地域もあり、十分な成長余地があります。欧米では、地下の既存管路が他のケーブルで隙間なく埋まっている地域が多く見られます。細くて高密度なSWR[®]/WTC[®]なら、管路を新たに作り直さなくてもファイバ容量を増やせるので、工事コストの抑制や環境負荷の低減にも貢献できるのです。25中期では、欧州地域の安全基準などに適合した新製品の投入を予定しています。加えて、継続的な技術革新により、多心化・細径化・小型化へのニーズにも対応していきます。

こうしたFTTx用途だけでなく、国内外で引き合いが強いハイパースケールデータセンタ向けの需要を取り込む施策も、並行して進めています。ハイパースケーラーはコロナ禍における巣ごもり需要に起因する一時的な在庫調整のため、大規模な投資を一時的に抑制していますが、中長期的には再び成長軌道に乗り、需要も回復するとにらんでいます。

一方、中東・アジア・オセアニア地域は、将来の有望な市場です。25中期は“仕込み”の時期と捉え、TCO^{*3}削減効果をはじめとした利点を訴求するなど、地道なマーケティングを実施します。

当社はこの革新的な光ケーブルを中心に、光ファイバの製造から敷設、周辺機器・部品、工事、メンテナンスを含めた総合的なソリューションを提供できる数少ないメーカーです。さらに、コネクタのほか、世界シェアNo.1を誇る光ファイバ融着接続機など、様々なコンポーネントを取り揃えています。25中期においても事業の柱として、着実な成長を見込んでいます。世界的な需要の高まりに対応するため、佐倉事業所内でSWR[®]の新工場を建設しており、2025年の稼働を予定しています。

*3 TCO=Total Cost Ownership施工も含めた総コスト

エレクトロニクス事業

フジクラグループの電子部品・コネクタは、PC・スマホやウェアラブル機器、データセンタ、医療機器など、幅広い産業で使用されています。フジクラグループの基盤技術・コア技術群を活かした収益性の高い事業であり、市場での存在感が増えています。高密度・高精細・多機能化へのニーズに高度な製造技術で応えると同時に、顧客企業のパートナーとして最先端アプリケーションの創出に貢献することで、事業の拡大を

図っています。

「情報ストレージ」と「情報端末」領域の製品群は、ますます加速する技術革新のスピードに、フジクラのユニークな技術で対応していきます。医療機器に使用される内視鏡用極細径CMOSカメラモジュールなどの先端製品は、研究開発部門から移管し、顧客開拓を本格化させます。

CEOメッセージ

自動車事業

ここ数年の自動車事業は、コロナ禍とそれに伴う半導体不足の影響でメーカー各社の生産台数が落ち込み、厳しい状況が続きました。その一方で、自動車業界には今、CASE(コネクテッド・自動運転・シェアリング・電動化)に代表される“100年に一度”の変革が起きており、フジクラグループはこれを新たなビジネスチャンスと捉えています。

25中期は、まずワイヤハーネスの収益改善を図るとともに、周辺部材を含めたソリューションをお客様に提供していきます。次世代高級車をターゲットに、フジクラグループだけ

らこそ実現できる高難度なワイヤハーネスの製品化にも先手を打っています。採算を重視した受注活動を展開しながら、筋肉質な組織体制への転換を図っていきます。

CASEによってもたらされる新たな市場に向けては、既に複数のお客様と共同開発に着手しており、高速・大容量の無線通信サービスとの接続を担うミリ波モジュール、バッテリー監視用FPCなどの製品化を計画しています。またEVの普及に伴って、超高速充電器や路側通信設備など関連機器の市場も拡大していく想定の下、事業検索を積極化しています。

サステナブルな社会へ貢献できる新事業を創出

連結社員数が5万人を超える規模で、世界を舞台に事業を展開するフジクラグループは、各国・地域のインフラ整備に深く関わっており、また、環境配慮型の製品も数多くラインアップしています。そのため、循環型社会の形成に大きな貢献ができるポテンシャルを秘めていると思っています。

社会の持続可能な発展や社会課題の解決に、グローバル製造業の立場から貢献するには、「サステナブルな経営の実践」と、「サステナブルな社会の構築に役立つ製品開発」の両輪が必要だと考えています。前者に関しては、2016年に「フジクラグループ環境長期ビジョン2050」を制定し、「2050年に工場からのCO₂排出量をゼロにする」をはじめ、カーボンニュートラルに向けた4つのチャレンジを掲げ、達成へのロードマップを設定しました。その実践例は、先にも述べましたSWR®の新工場です。建物の屋根に太陽光パネルを設置し、創エネと省エネ・購エネを組み合わせることで、2025年の稼働開始時点から「CO₂排出量ゼロ」を目指しています。また、5カ年のサステナビリティ目標2025(2021～2025年度)では、ESGの観点に「F(財務・将来)」を加え、環境・社会が企業業績に与える影響を盛り込んでいます。

後者については、25中期の先=Beyond2025を見据えて、「高温超電導材料」「ファイバレーザ」「超高速充電技術」の3つを重点分野に定め、事業化を加速しています。いずれも、気候変動問題やエネルギー問題の解決に貢献できる有望な技術で

あり、新たなビジネス創出の好機になると捉えています。

「高温超電導材料」は将来、核融合発電への利用が見込まれます。海水から採取する重水素を燃料に用いるためカーボンニュートラルであり、安全性も高い夢のエネルギー源といわれています。現在普及している超電導装置には、冷却に液体ヘリウムを用いる低温超電導材料が使われていますが、当社が開発しているレアアース系超電導線材は、液体ヘリウムを使用しない高温超電導材料です。ロシアのウクライナ侵攻により入手が難しくなった高価なヘリウムを必要としない点でも有望な技術であり、早期の実用化が望まれています。当社の超電導材料は、世界トップレベルの性能を実現しています。

「ファイバレーザ」は、光ファイバを増幅媒体に用いた、固体レーザの一種です。光エネルギーの伝送、微細加工、溶接・切断などに活用されます。他の方式よりもエネルギー効率が高く、環境負荷低減に寄与できる技術です。

「超高速充電技術」は、EV用電池の大容量化を背景に、急速充電器の高出力化ニーズに対応するものです。2023年より、急速充電器向けの液冷式コネクタ付ケーブルを、他社に先駆けて市場に投入しています。現在、充電器の更なる高出力化を視野に入れた製品開発に取り組んでいます。

また、当社はNTT様のIOWN構想にも注目しており、世界を変えるプロジェクトだと見ています。大容量の情報を遅延なく処理できる性能はもちろんのこと、年々膨れ上がる通信

量に伴う消費電力量の増大という、社会的課題の解決に直結する構想だからです。当社もNTT様のフォーラムに参加し、

本構想に求められるマルチコアファイバやコネクティブティ部分の開発に着手しています。

多様な人財が活躍できる組織づくりと、育成体系の強化を計画

25中期の定量目標や、グループ環境長期ビジョンを実現する原動力は、言うまでもなく人財であり、常々「人財なくして成長なし」と考えています。私は、社員一人ひとりの成長が会社としての成長と企業価値の向上をもたらし、それが社員一人ひとりのモチベーションやエンゲージメントを高めるという好循環が作られていくことを理想としています。その実現のために、社員の自律的なキャリア形成や積極果敢な挑戦を、会社として力強く支えていきます。

今後は、国籍・性別・年齢・出身会社などを問わず、多様

な人財が活躍できる組織づくりを推進するとともに、価値観の変化・多様化に対応した人事制度と勤務制度の改訂、および人財育成体系の強化を予定しています。とりわけフジクラグループは、海外市場での成長を重点戦略としていますので、グローバルな視点で活躍できる人財の採用・育成に一層注力する必要があります。人財戦略は、事業戦略と深く結びついていますから、グループ全体を俯瞰しながら、より戦略的な施策を打ち出すための議論を重ねています。

「進取の精神」と「技術のフジクラ」を、DNAとして継承

フジクラグループは1885年、創業者である藤倉善八による個人企業としてスタートしています。善八は創業の少し前に、当時「根掛け」と呼ばれていた女性用ヘアバンドの製造を、夫婦で手内職として行っていました。1884年のある日、東京の日本橋通りで公開されたアーク燈のまばゆい電光を見た善八は、電気の時代が到来することを予見し、ヘアバンド製造の技術を電線の製造に活用しました。電線事業の立ち上げに至るこのエピソードを初めて聞かされた時、私はそこに「進取の精神」を感じました。

その後も社会が大きく変化するたびに、当社は固有の技術を革新または応用し、変化に対応した新しい製品をいち早く事業化してきました。つまり創業者の「進取の精神」は、138年にわたってフジクラグループの中に受け継がれてきたといえるでしょう。ユニークな技術を磨き続けることによって、競合製品との差別化を図ってきた歴史から、社内では「技術のフジクラ」という言葉も、長く語り継がれてきました。そこで25中期を取りまとめる際、「進取の精神」と「技術のフジクラ」を、当社のDNAとして掲げることにしました。持続的成長を果たすために私たちが優先すべきことは、「技術のフジクラ」ブランドの再構築であると思っています。

世界では今後も、社会構造の大きな変化が起こり、多様な技術革新が進展するはずで。こうした変化の過程にこそ、フジクラグループの優れた技術を活かせる機会があります。今後も、人・情報・エネルギー・機会を“つなぐ”フジクラのテクノロジーを通じて、お客様の価値創造と社会に貢献することが、当社の「Purpose」であり存在意義だと考えています。そして私自身は、収益性と社会性のバランスが取れた良い事業を育て、次の世代に継承していくことをモチベーションとしながら、持続的成長フェーズをより確かなものにしていく所存です。

25中期の財務目標・サステナビリティ目標が達成できれば、フジクラグループは更に高い収益力を持つ、将来性に富んだ企業集団へと進化するはずで。ステークホルダーの皆様には、25中期で掲げた各施策の成果にご期待いただければ幸いです。

フジクラグループは今後も、「新しいことに挑戦する『進取の精神』」と、「高度な技術を探求する『技術のフジクラ』」をDNAとして継承しながら、高度情報社会の発展に貢献してまいります。株主・投資家の皆様には、今後も変わらぬご支援とご鞭撻を賜りたく、よろしく願いいたします。

価値創造モデル

“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します。

フジクラグループは、グループ経営理念MVCVに基づき、“つなぐ”テクノロジーを通じてお客様とチームとなり、お客様や社会が抱える課題解決を果たすことで、フジクラグループの持続的な発展とよりよい社会の実現に取り組んでいきます。

Input インプット

事業活動の源泉

- 財務資本**
収益・資産管理の徹底とともに成長事業への投資を実行
- 製造資本**
厳選した設備投資を図るとともに労働安全衛生にも配慮
- 知的資本**
「技術のフジクラ」の要となる注力分野への集中投資
- 人的資本**
イノベーション創出をリードする人財育成や組織風土の醸成
- 社会関係資本**
顧客や取引先などの皆様とも深い信頼関係を構築
- 自然資本**
長期ビジョンに沿った地球環境に対する負の影響の最小化

Business Process ビジネスプロセス

価値創造の源泉



グループ経営理念MVCV



3つの競争優位性

お客様とチームとなり
ソリューションを提供

Output アウトプット

社会に届けているもの

既存事業の進化と発展 (フォアキャスト思考)

- 情報インフラ**
高度情報化社会実現のためのインフラ基盤の構築に貢献
○革新的な光技術をベースとした光配線ソリューション、将来の高速無線通信技術
- 情報ストレージ**
データセンタの構築に貢献
○ユニークな電子部品技術、超高密度光配線技術
- 情報端末**
高速大容量かつ高機能な情報端末の進化に貢献
○高精細な電子部品や配線・実装技術

新たな事業分野の開拓 (バックキャスト思考)

- 超電導線材**
核融合技術の発展に寄与し、エネルギー問題の解決に貢献
- ファイバレーザ**
高いエネルギー効率による、金属加工等での省エネルギー化に貢献
- EV**
超高速充電技術でEVの普及促進に貢献

快適で持続可能な“みらい”
社会の課題を解決するための
“つなぐ”ソリューション

Outcome アウトカム

フジクラブランドの向上

顧客・株主・社員

創出する価値

- 自社の持続的成長
- 顧客価値の創造

課題認識

- 競争力の維持、強化
- 資本市場における評価

影響するステークホルダー

- 顧客、株主、社員

地球環境

創出する価値

- カーボンニュートラル移行への貢献
- 製品ライフサイクル

課題認識

- GHG排出量の総量抑制
- 気候変動リスクへの対応

影響するステークホルダー

- 地球環境

社会

創出する価値

- 高度情報化社会による豊かな生活
- 健康経営による労働生産性の向上

課題認識

- 倫理的なサプライチェーン管理
- 社会動向の把握と対応

影響するステークホルダー

- サプライヤ、社会

Impact インパクト

私たちが目指すもの

中期経営計画

サステナビリティ 目標2025

2030年ビジョン

環境長期ビジョン 2050

中長期ビジョンの
達成とともに
持続可能な社会への貢献

3つの競争優位性

フジクラグループは、“つなぐ”テクノロジーを通じた優れた技術と知見を駆使して、社会課題の解決に最善のソリューションを実現するために、
①技術力 ②顧客との長期的な信頼関係 ③社会変化への適応力といった3つの競争優位性を認識しています。

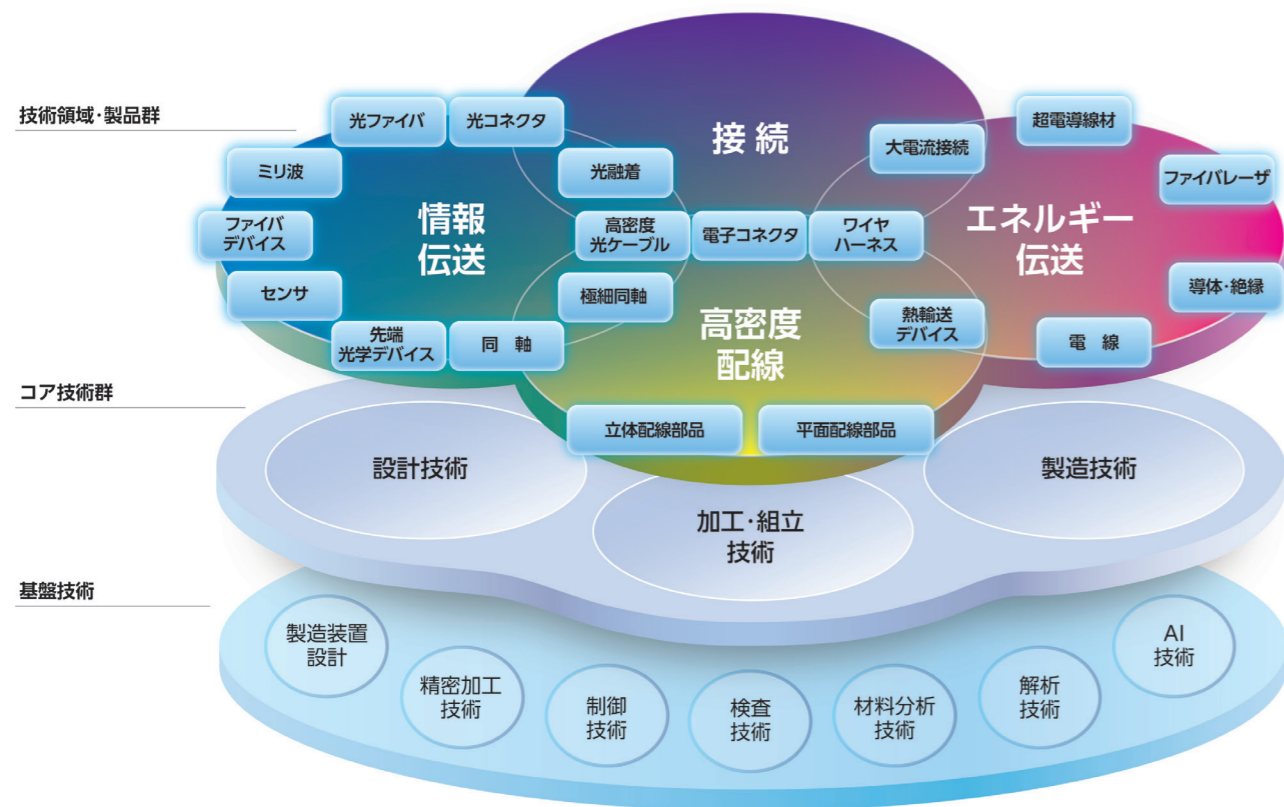


技術力

社会の課題を解決する“つなぐ”テクノロジー

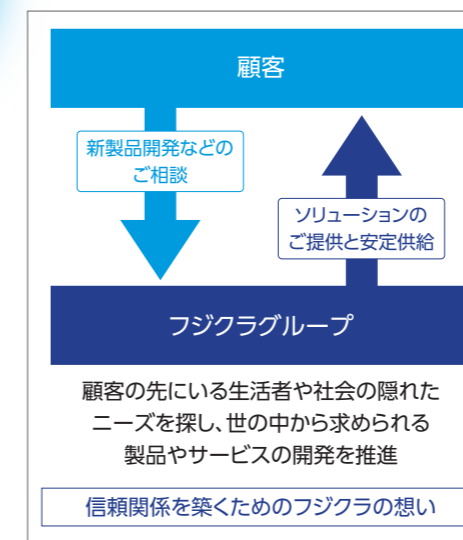
フジクラグループは、“つなぐ”テクノロジー・プラットフォームを土台として、社会の課題を解決するための取り組みを推進しています。
環境問題やエネルギー問題などの社会課題解決を通じて事業を発展することを目指し、エネルギー・情報通信および電子電装・コネクタ各分野を中心に、新技術ならびに新商品の開発を積極的に推進しています。

テクノロジー・プラットフォーム



顧客との長期的な信頼関係

お客様と一体のチームになり、ソリューションを提供



フジクラグループは、営事製開*一体となり、お客様の要望に沿った商品を提供しています。お客様の要望に応える、または期待を超えることで、お客様と深い信頼関係を築き、お客様と一体のチームになりソリューションを提供することを「顧客価値創造」と呼んでいます。
この顧客価値創造を事業活動のサイクルとすることで、お客様や社会が抱える課題解決を果たし、フジクラグループの持続的な発展とよりよい社会の実現に取り組んでいます。

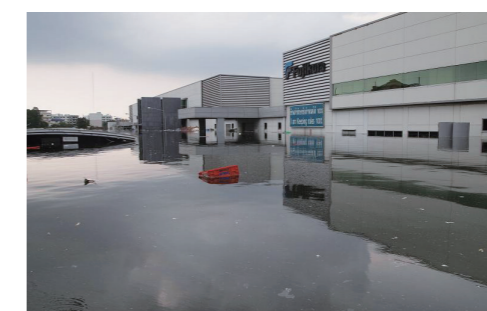
* 営事製開： 営業 - 事業部 - 製造 - 開発



社会変化への適応力

困難を乗り越えてきたレジリエンス力

フジクラグループは、これまで幾多の災害に見舞われながらも、そのたび復活を果たしてきました。困難に屈しないレジリエンスの高さはフジクラのDNAのひとつであり、象徴的なものが2011年のタイ王国における大洪水です。フジクラグループの製造拠点も壊滅的な打撃を受けましたが、復旧・復興への強い意志の下グループ社員一丸になって、2016年に完全復興宣言に至りました。また、以前からのお客様から再度ビジネスチャンスをいただくなど、お客様との深い信頼関係があってこそ復興を成し遂げることができました。



浸水したタイ王国の工場



2016年に完全復興宣言

中期経営計画

フジクラのDNA 「進取の精神」と「技術のフジクラ」

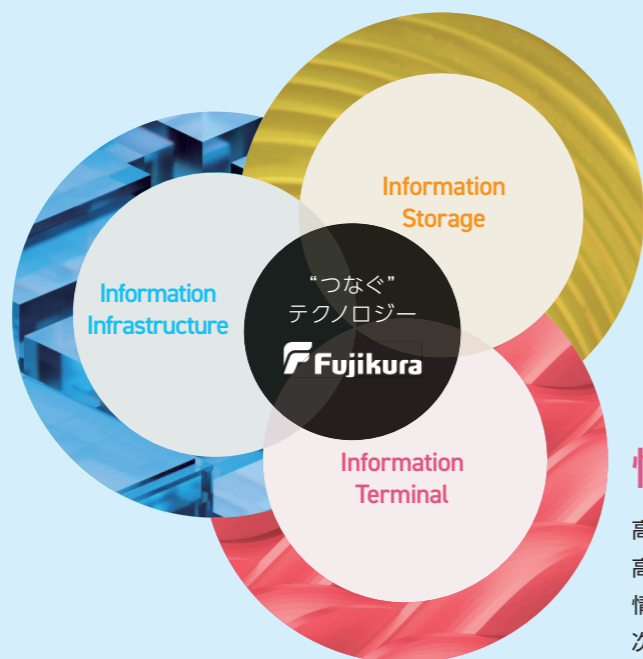
中期経営計画における核心的事業領域

これからの高度情報化社会において、一人ひとりが情報端末を持ち、スマートフォンからAR/VRグラスといったウェアラブル端末に置き換わっていくと考えられます。また、車も情報端末として高度な通信機能が実装され、安全・安心をキーワードに周辺監視やその情報をもとにした自動運転が実現されていくと考えられます。それぞれの情報端末は、端末同士あるいは情報通信インフラを通じてお互いに“つながり”、さらにはこれらが高度に連携していきます。こういった高度なデジタル社会を実現するためには、低遅延かつ大容量の情報通信が不可欠となることはいうまでもありません。

このような、すべてのものがつながる未来、即ち高度な情報化社会を実現するにあたり、フジクラグループが“つなぐ”テクノロジーで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」の3つの領域が挙げられると考えています。

情報インフラ

革新的な光技術をベースとした光配線ソリューションと将来の高速無線通信技術によって、高度情報化社会実現のためのインフラ基盤の構築に貢献。



情報ストレージ

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。

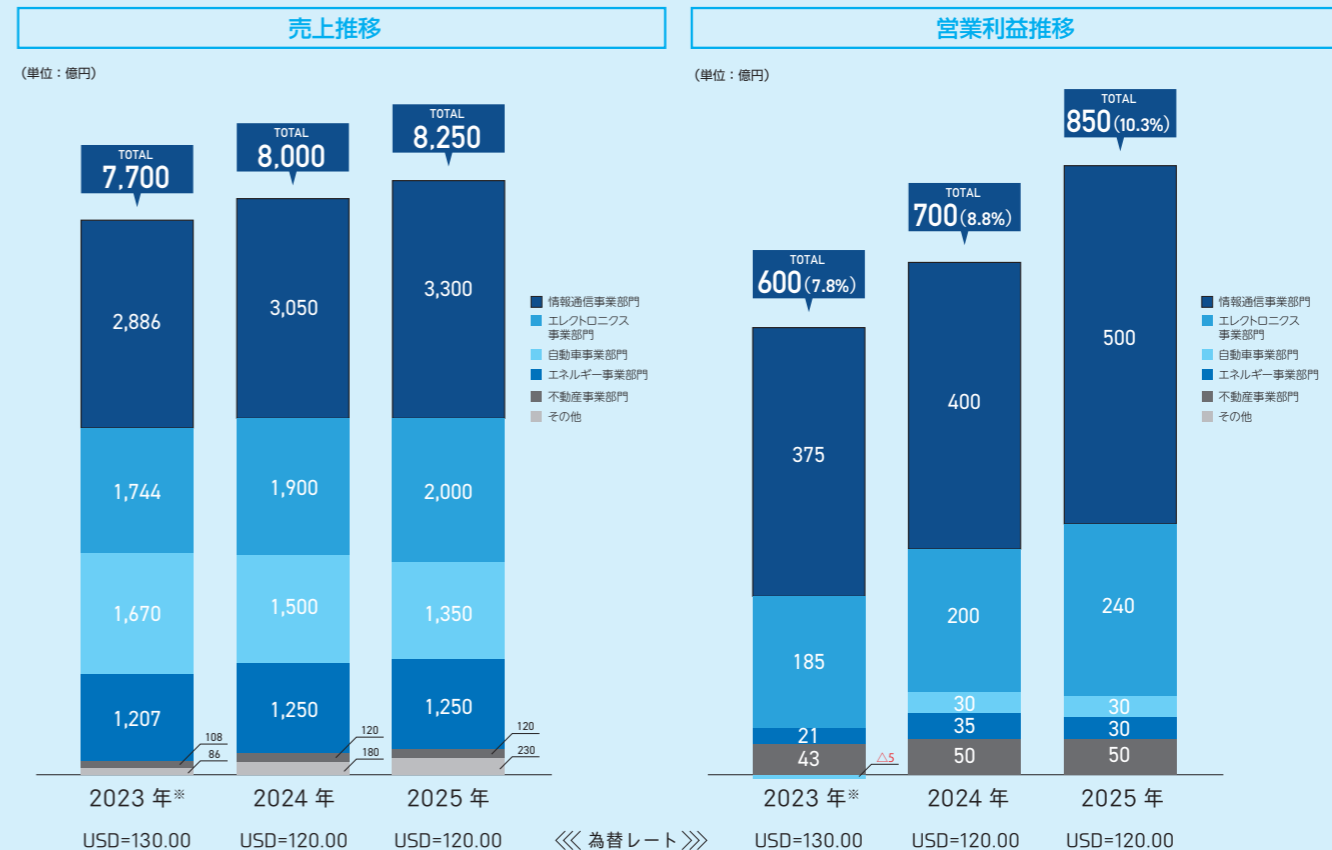
情報端末

高精細な電子部品や配線・実装技術で、高速大容量かつ高機能な情報端末の進化に貢献。次世代車も情報端末と捉える。

フジクラは1885年に藤倉善八が創業しました。善八は当時、アーク燈を見て電気の時代を予見、当時製造していた女性用ヘアバンド「根掛け」の技術を活用し電線製造のビジネスを開始しました。創業以来、独立系であるフジクラグループが財閥系の競合社に比し生き残る術はまさに技術力であり、新しいことに挑戦する「進取の精神」と「技術のフジクラ」がフジクラグループのDNAであると考えています。世界では、今後も大きな変革が進むとともに、多様な技術革新が起こります。こうした社会の変化や技術の進展があるところ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やあると考えています。私たちフジクラグループは、この中期経営計画の下でも、「進取の精神」と「技術のフジクラ」を大事にし、“つなぐ”テクノロジーを通じて、顧客の価値創造と社会に貢献していきます。

業績目標

中期経営計画の各方針を着実に実行し、一層メリハリをつけた事業運営を行ってまいります。「自動車ワイヤハーネス」のビジネスは構造改革、選択と集中による規模縮小を図りますが、一方で成長領域と捉えている「情報通信」、「エレクトロニクス」分野においては中期経営計画の下で拡大を図っていき、フジクラグループ全体では2025年度に売上高8,200億円規模への成長を見込んでいます。規模の拡大に傾注するのではなく、収益性の向上を目指し、営業利益は850億円、営業利益率10%超を目指します。



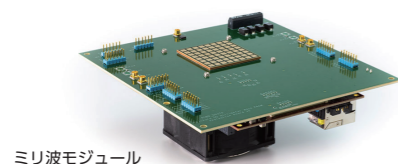
中期経営計画

情報インフラ

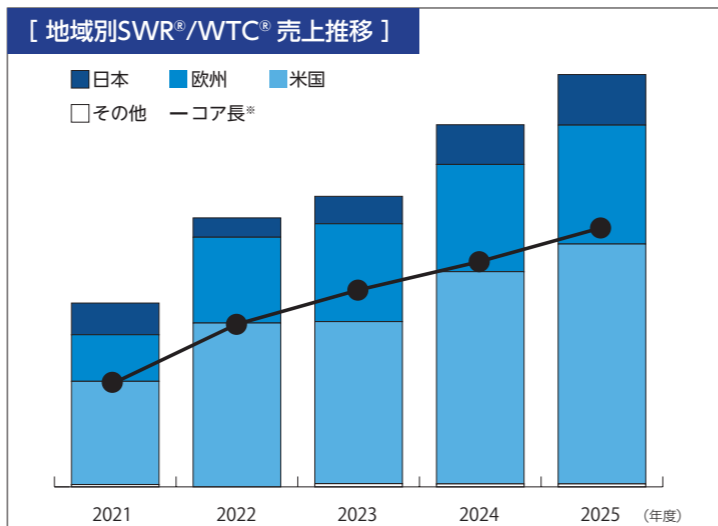
大容量な情報インフラが情報化社会には不可欠であり、高度な情報化社会に向けた基盤づくりにおいて、フジクラグループの革新的な光技術をベースとした光ソリューションや、将来の高速無線通信により貢献できると考えています。

フジクラにおける事業機会と社会の価値の創出

- 世界各国の光ネットワーク網の普及に向けた光配線ソリューションの提供
(現在は米英中心、将来的には次なる有望市場である中東地域、アジアへの展開を狙う)
- 将来の高度デジタル化社会の実現に向けた高速無線通信技術の活用



ミリ波モジュール

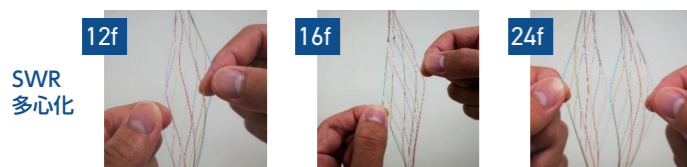


情報ストレージ

「情報ストレージ」の分野では、今後のビッグデータとして一層大量のデータが活用される中で、これをストレージするデータセンタの進化において、フジクラグループのユニークな電子部品や高密度な光配線技術による貢献ができると考えています。

フジクラにおける事業機会と社会の価値の創出

- データセンタ間の超多心 SWR®/WTC®、光配線ソリューション



- HDD、サーマル製品を中心としたデータセンタ用のエレクトロニクス製品群



情報端末

大量のデータを高速の情報インフラを通し、そのデータを一層高度に扱うため、端末自体の高度化が進むと考えられます。この分野でも、フジクラグループの高精細な電子部品製品、および配線、実装技術によって、高速大容量かつ高機能な情報端末の進化にも貢献できると考えています。また、次世代車もひとつの情報端末として捉えており、ここにもエレクトロニクスや情報通信の技術を多分に活かすことができると考えています。

フジクラにおける事業機会と社会の価値の創出

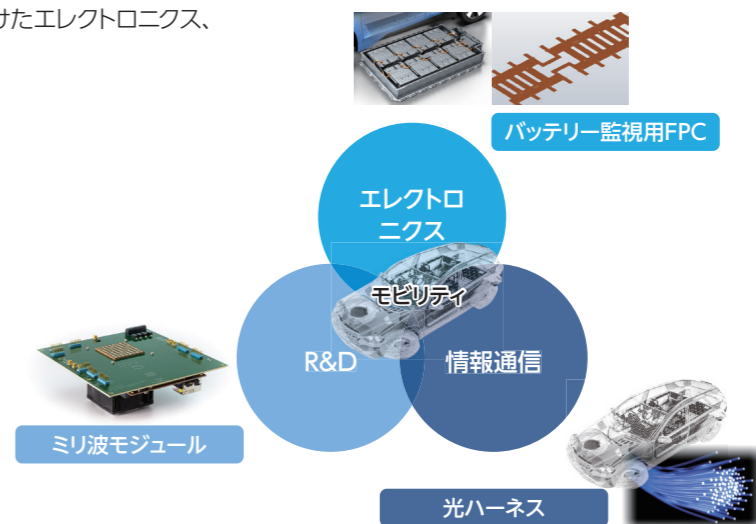
- デジタルデバイス全般(PC、タブレット、スマホ、ウェアラブル、AR/VR他)向けエレクトロニクス関連製品

速い技術革新にフジクラのユニークな技術で対応

情報端末

PC	タブレット	スマホ	ウェアラブル	AR/VR	コネクテッドカー	ドローン	監視カメラ
メンブレンスイッチ	極軸同軸Assy	超小型コネクタ	FPC	MEMS 半導体センサ	大容量ヒートパイプ	フィルムセンサ	

- CASEの実現、進化に向けたエレクトロニクス、情報通信関連製品

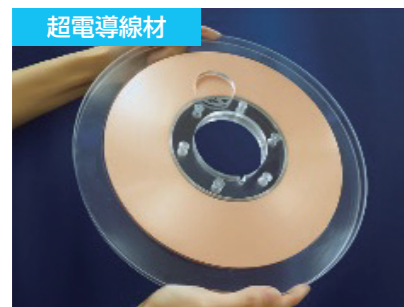


中期経営計画

持続可能な社会の実現に向けて

25中期計画以降、即ち「Beyond 25」に向けた種蒔きも、この中期経営計画の中で着実に進んでいきます。そのひとつとして、持続可能な社会に向けたカーボンニュートラルの取り組みはまさに新しいビジネス創出の好機になると考えています。現在、この分野においては、超電導、核融合、ファイバレーザ、EVといった新たなビジネスに期待をしています。

超電導線材については、現在核融合への適用が期待されており、実現時期はまだ先と考えられますが、実現すればエネルギー問題と環境問題を抜本的に解決する技術と期待されており、確実に取り組んでいきます。ファイバレーザについては、フジクラグループの光関連技術を結集したものであり、高いエネルギー効率による、金属加工等での省エネルギー化に貢献するとともに、将来の光エネルギー伝送への応用などによるエネルギー問題解決とカーボンニュートラルの貢献が期待されます。EVでは今後、走行可能距離を長くするためにバッテリーの大容量化が求められ、それに伴い必要な充電量も大きくなります。これを我々の超高速充電の技術により短縮し、EVの普及に貢献することで、カーボンニュートラルへの貢献を図っていきます。



核融合技術の発展に寄与し、エネルギー問題の解決に貢献



高いエネルギー効率による、金属加工等での省エネルギー化に貢献



超高速充電技術でEVの普及促進に貢献

GX (グリーン・トランスフォーメーション) と DX (デジタル・トランスフォーメーション)

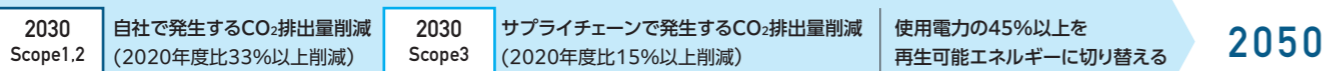
フジクラグループは独自の技術を駆使して、グループ経営理念MVCVの中で、「つなぐ」テクノロジーを通じ顧客の価値創造と社会に貢献することを掲げています。その中で、ESGを経営理念そのものと考え、「サステナビリティ目標2025」を策定しており、その取り組みを推進していきます。

「サステナビリティ目標2025」の詳細は **P50** を参照ください

GX

GXについては、カーボンニュートラルの取り組みとして、フジクラグループ環境長期ビジョン2050のロードマップの中で数値目標を掲げており、省エネ、創エネ、購エネを組合せ、達成に向けた取り組みを推進していきます。加えて、サプライチェーン全体で排出される二酸化炭素の排出量削減を推進します。

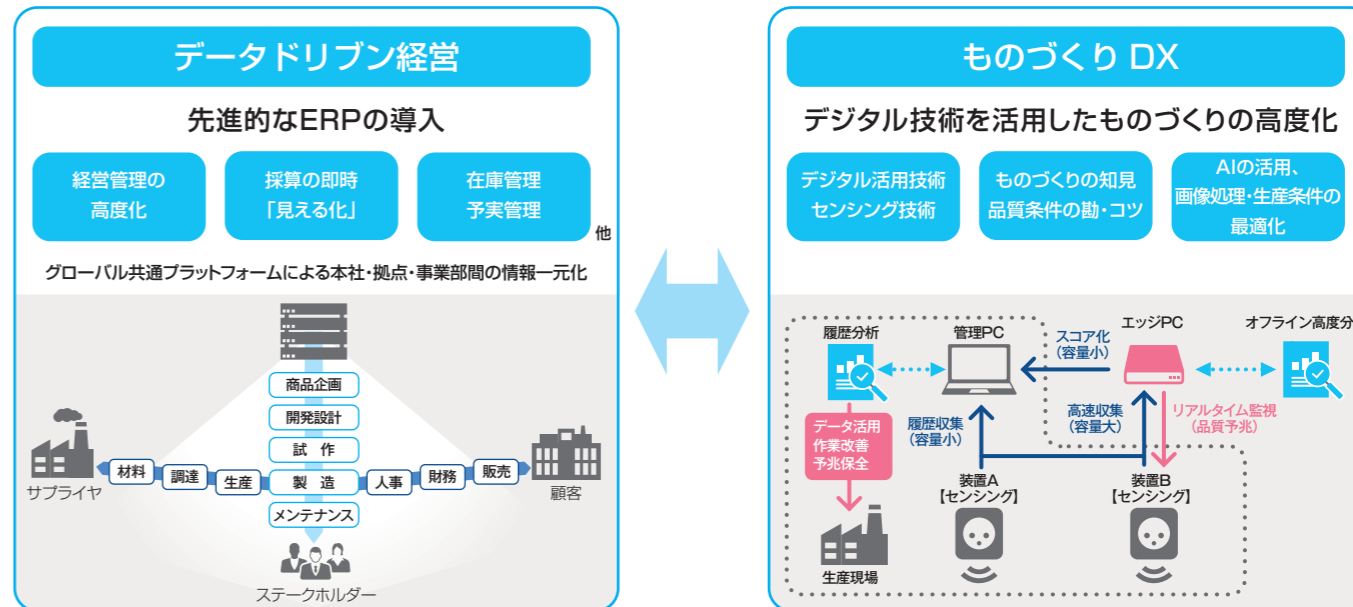
フジクラグループ環境長期ビジョン2050の達成に向けたCO₂排出量ゼロ ロードマップ



フジクラグループ環境長期ビジョン2050については **P54** を参照ください

DX

DXについてはその目的のひとつとして、経営管理の高度化や採算管理をシステムティックに行う、いわゆるデータドリブン経営を推進していきます。これに加え、ものづくりのDXもセットで進め、データを活用した経営およびものづくりでのDX活用により、高収益企業を目指します。



佐倉事業所 SWR® 新工場

これらの取り組みの一例として、佐倉事業所内に建設を進めているSWR®の新工場ではGX、DXを強く意識をしています。同工場では、これまでの半分程度のエネルギー量で同単位の製品量を製造するというコンセプトでその設計、建設を進めています。また、太陽光パネルを設置し発電する「創エネ」、足りない部分については再生可能エネルギーを購入する「購エネ」、についても取り組みを進めています。同様にDXについては、デジタルの活用による工場の稼働管理や品質管理、加えてAIを活用した高い生産性を実現することで、一層競争力のある工場にすべくその準備を進めています。



SWR® 新工場 完成予想図

CTOメッセージ

テクノロジー・プラットフォームを 基盤とした 技術戦略を推進



代表取締役 CTO
坂野 達也

25中期の方向性に沿った技術マネジメントに注力

2022年4月に、フジクラグループでは初となるCTO(最高技術責任者)という職位が設置され、私が就任することとなりました。CTOは、当社技術の優位性や課題を熟知した上で、技術戦略の策定・推進に責任を持つ立場だと認識しています。私は、フジクラグループのCTOとして技術の面からフジクラグループの経営を支えるために、「グループ全体の技術マネジメント」「事業部門・生産技術部門と連携した製品開発力の強化」「新技術・新規事業創出のための仕組みづくり」「研究開発のガバナンスと組織風土の改革」を4つの重要事項と捉え、注力しています。

就任後の1年余りは、2025年度を最終年度とする中期経営計画を立案する期間でもあり、前述した4つの重要事項を、25中期の方向性と一致させることに努めました。CEO、CFO、各事業部門と深く議論する中で、当社が誇る“つなぐ”テクノロジーの優位性と課題の整理も進みました。この議論の成果を活かし、また各事業部門の将来構想や、社会や市場の動向を踏まえて、フジクラグループが保有する【基盤技術】と【コア技術群】、取り組むべき【技術領域・製品群】を体系化した「テクノロジー・プラットフォーム」を構築し、2023年5月に発表しました。

テクノロジー・プラットフォームを活用し、新製品・新事業の創出力を高めていく

このテクノロジー・プラットフォームは、各事業部門の開発部と、新事業創生・研究開発部門および生産技術部門の連携によって、新製品・新事業を創出する力を継続的にレベルアップするための枠組みでもあります。

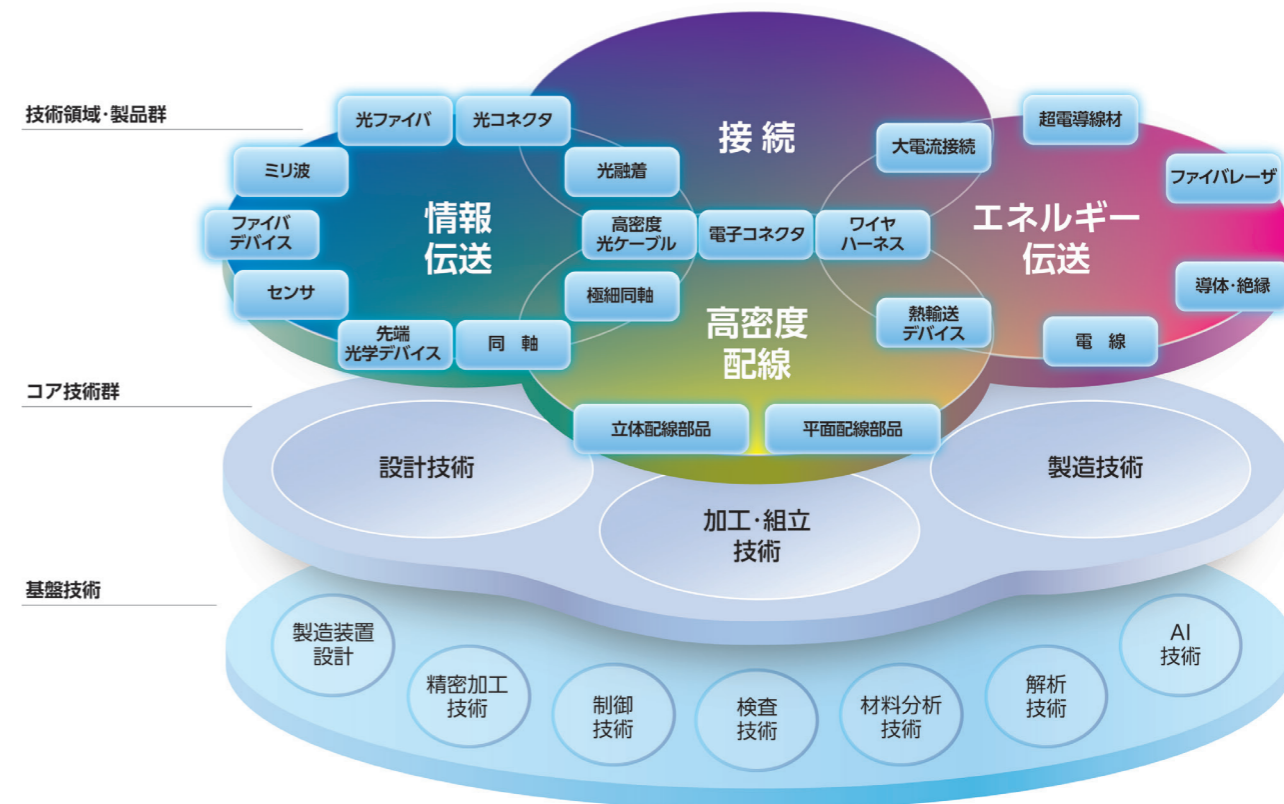
本プラットフォームの第一層は、私たちが暮らす社会の課題や市場の動向を踏まえて、フジクラグループが取り組むべき【技術領域】と展開する【製品群】を定めました。技術領域は、創業以来取り組んでいる「情報伝送」と「エネルギー伝送」に加えて、光と電気をそれぞれ、または相互につなぐ「接続」、各種電子機器の小型化を可能とし、また設計自由度を高める「高密度配線」の4領域を含みます。

第二層は、私たちが研究開発活動を通じて磨きをかけていく【コア技術群】です。「設計技術」「加工・組立技術」「製造

技術」の3つを掲げました。「設計技術」とは、光ファイバ屈折率分布の設計や、ミリ波のICやアンテナの回路設計技術などを指します。「加工・組立技術」とは、光ファイバのガラス繊維を細径化する技術や、多層フレキシブルプリント配線板(FPC)に回路を形成する技術などを要素技術として製品を具体化する技術です。そして「製造技術」は、高品質とコスト競争力を両立させて製品を作り上げていく技術です。

第三層は、我々の培ってきた【基盤技術】です。下図に示した7つの基盤技術はフジクラグループに共通する基本的な技術であり、これらを効率的かつ有効に活用することでコア技術群を生み出し、進化させ、第一層に定めた4つの技術領域で、新たな製品・サービスを市場に投入していきます。

テクノロジー・プラットフォーム



CTOメッセージ

25中期の3カ年で注力するR&Dのテーマと進捗状況

25中期期間の3カ年では、社会の要求とフジクラグループの事業領域との親和性の高さを考慮して、「次世代光通信」「次世代エネルギー」「ミリ波応用」の3つをR&Dの重点テーマに選定しました。

次世代光通信

超高密度光配線 光電融合
光機能デバイス

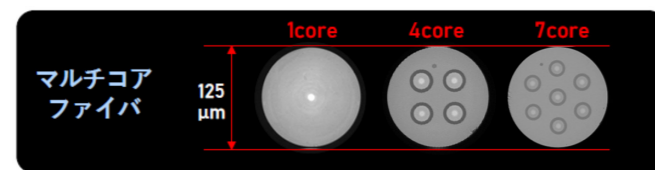
次世代エネルギー

超電導応用製品
光エネルギー伝送

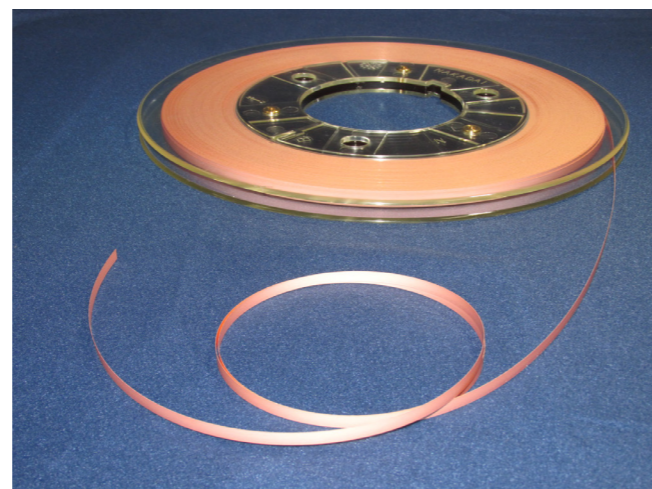
ミリ波応用

次世代無線通信
センサ

「次世代光通信」は、世界で流通しているデータ量の増大に伴う、通信インフラの高速・大容量化、低遅延への要求の高まりと、消費電力低減へのニーズに応える技術分野です。超高密度光配線や光電融合が、主なテーマとなります。現在、1本の光ファイバガラスの中に複数のコアを配置した「マルチコアファイバ」の開発を加速しています。長年にわたる光関連技術の蓄積を活かし、トップリーダーとしてのポジションを、更に盤石なものにしていきます。



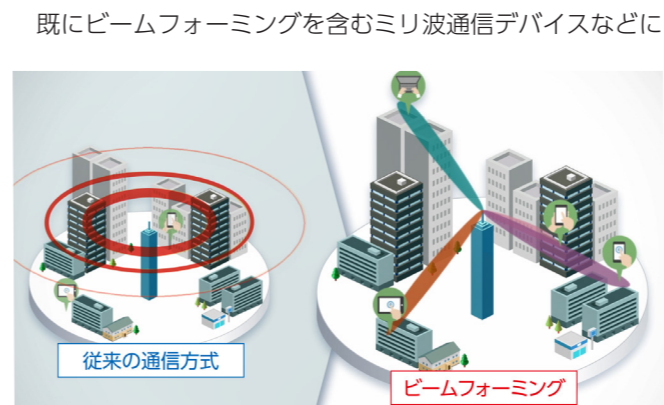
「次世代エネルギー」の分野では、世界トップレベルの特性を有する高温超電導の技術を、核融合発電や航空機の電動化などの分野に応用することを計画しています。核融合発電は二酸化炭素を放出しない発電技術として注目されています。中でも、高温超電導線材を用いた核融合発電技術の開発が近年活発に行われています。実用化にはまだ時間がかかりますが、その研究開発段階から膨大な量の高温超電導線材が必要です。高温超電導は、地球規模の環境問題に対し、フジクラグループが貢献できる重要な技術と捉え、線材の高性能化や生産性を飛躍的に高める製造技術の確立に取り組んでいきます。それにより、核融合発電の実用化を加速します。このほか、EVの超高速充電を可能にする液冷式のケーブルやコネクタなどを製品化し、環境およびエネルギー問題の解決に貢献していきます。



高温超電導線材

「ミリ波応用」では、光通信網の無線基地局向けに、ミリ波帯の周波数帯を使用する通信デバイスの開発・製品化を進めています。ミリ波を使用すると送信側・受信側両方のアンテナを小型化でき、また従来よりも高速・大容量の通信が可能になります。ミリ波は直進性が高く、このためビームフォーミングと呼ばれる特定の方向に信号を制御する高度な設計が必要となりますが、この特徴は、全方向に信号を放射する従来のマイクロ波を使用した通信と比較して、必要な方向にピンポイントで信号を送ることができる高効率な省エネルギーの通信ともいえます。

既にビームフォーミングを含むミリ波通信デバイスなどに



コア技術群を全社で共有し、相互に利用できる仕組みの構築に着手

フジクラグループの事業領域は広く、多様な製品群の一つひとつにコア技術が存在します。しかしこれらの技術は、特定の事業部門でしか活かしていないケースが多いことが課題でした。そこで、グループ内に点在するコア技術群を全社横断で共有し、各事業部門で相互に活用できる仕組みの構築に着手しました。

社外のスタートアップや研究機関とのコラボレーションも、新技術・新規事業の創出には欠かせない枠組みだと考えています。その一例は、2019年に先端基礎研究を目的に設立した研究所「アドバンスト・リサーチ・コア」での取り組みです。アドバンスト・リサーチ・コアでは、米国の大学をはじめ、世界のトップアカデミアと共同で、将来の社会的な価値につながる“種”を育てています。

また新技術・新規事業の創出を担う技術系人材の育成と、事業化に向けたガバナンスを重視しています。そのための仕組みとして、一人ひとりの自由な発想を尊重しつつも、経営戦略との整合性を図り、研究開発の不確実性を低減する「イノベーション・マネジメントシステム」の導入を進めています。

当社内では、「技術のフジクラ」という言葉が長く語り継がれてきました。私たちが培ってきた技術力の源泉は、“勝ち残るための危機感”だと思っています。なぜなら、フジクラのライバル企業はいずれも強大であり、的を絞った技術開発によって差別化できる製品を作ることでは、勝ち残る術は

必要な基礎技術開発は完了しており、現在は通信キャリアのお客様へサンプル製品を出荷し、また、次世代交通インフラのお客様との共同での検証実験を行うなど、実用化に向けた取り組みを複数実施しています。

近年研究開発に力を入れてきたCMOSイメージセンサなどの医療用製品は、昨年までに新規事業として一定のめどが得られたことから、2023年度は事業部門への移管を行い、今後ビジネスとして成長させていく考えです。

なかったからです。社会の新たなニーズを見極めて新製品開発に挑戦し、不断の新陳代謝を続けてきたことが、今日のフジクラグループを形作っているといえます。岡田CEOは2022年に「技術のフジクラ」ブランドの再構築を掲げました。私はCTOの立場から、この重大なミッションを果たしていく所存です。



研究開発・知的財産・品質保証

研究開発

フジクラが2025年中期経営計画で注力するR&D重点テーマの中から、高温超電導線材(次世代エネルギー)、ミリ波通信モジュール(ミリ波応用)、マルチコアファイバ(次世代光通信)と、7つの基盤技術の中から「マテリアルズインフォマティクス」についてその先進性を紹介します。

高温超電導

フジクラではレアアース(RE: Rare-Earth)系高温超電導線材の研究開発・製造販売を行っています。フジクラの高温超電導線材は機械特性および低温・高磁場における臨界電流特性に優れ、超電導マグネット応用をはじめ、様々な産業機器応用が期待されています。

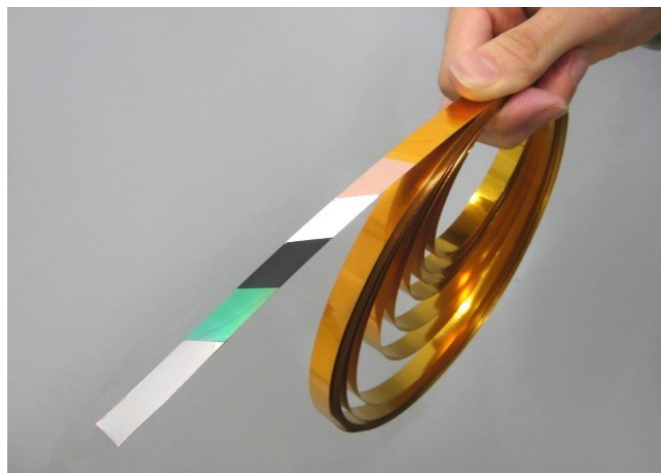
フジクラは、2023年2月、米国で世界初の核融合炉の実証に取り組むCommonwealth Fusion Systems(コモンウェルス・フュージョン・システムズ:以下CFS)社に同超電導線材を納入し、将来に向けて生産能力の拡大を推進することを発表しました。核融合発電は、従来の発電と比較して、二酸化炭素を排出せず、その資源は海水中に豊富にあります。安全性などの点で優れるとされ、エネルギー問題と環境問題を根本的に解決する技術と期待されています。

CFS社が実現しようとする高温超電導を用いた核融合実証炉は、超高磁場中での高い電流特性だけでなく、高強度も同時に実現する必要があります。フジクラは長年培った高い技術力で、これらの要求を実現する高温超電導線材の量産技術を確立しました。またフジクラが開発した超高磁場を実現するレアアース系高温超電導線材を採用することで、核融合発電に必要な超電導電磁石を従来よりも小型化することができます。

今回の納入を機に、同線材の生産能力を拡大し、今後も様々な次世代超電導機器への貢献を通じて、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。



高温超電導線材

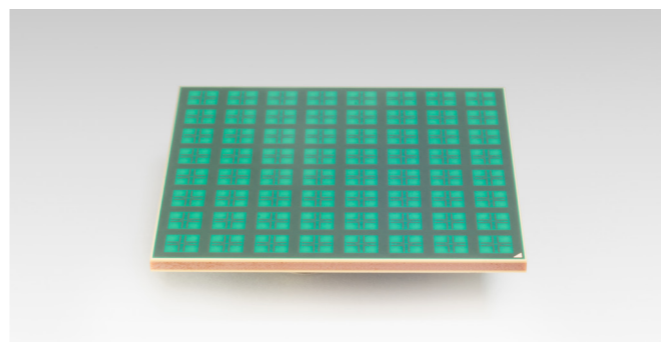


高温超電導線材

ミリ波無線技術

現在、世界中の通信事業者が、5Gネットワークにミリ波を採用しています。特に米国市場ではミリ波の展開が進んでおり、大手通信事業者はミリ波ネットワークとユースケース(屋外、屋内、リピーター/リレーなど)を拡大させています。

フジクラは、5Gネットワークに必要なミリ波基地局内で高周波ビームの生成・制御を行う28GHz帯ミリ波・フェーズド・アレイ・アンテナ・モジュール(PAAM)の他、60GHz帯無線通信モジュール、ミリ波用フィルタなどを開発しています。



28GHz帯 PAAM



60GHz帯無線通信モジュール

開発したデバイスは現在サンプル提供中であり、通信機器メーカーや事業者のお客様から好評をいただいています。

PAAM用に開発した技術は、その先進性が認められ、主要な国際学会である2022アジア・パシフィックマイクロ波会議(Asia-Pacific Microwave Conference, APMC 2022)で、APMC Prizeを受賞しました。



APMC Prizeは同学会における最優秀論文に贈られるもので、電子応用技術R&Dセンターの上滝千尋を筆頭著者として8人で執筆した論文が受賞しました。論文中にはPAAMで用いる電力増幅器に関する新技術や性能が述べられており、ミリ波帯信号のひずみを抑えながら消費電力の増加を抑えつつ高出力化を実現したこと、およびPAAMに用いられるICチップの小型化を可能とする構成が高く評価されました。

この技術を用いたPAAMを適用することで、低消費電力で高性能かつ小型な5G基地局が実現可能となります。

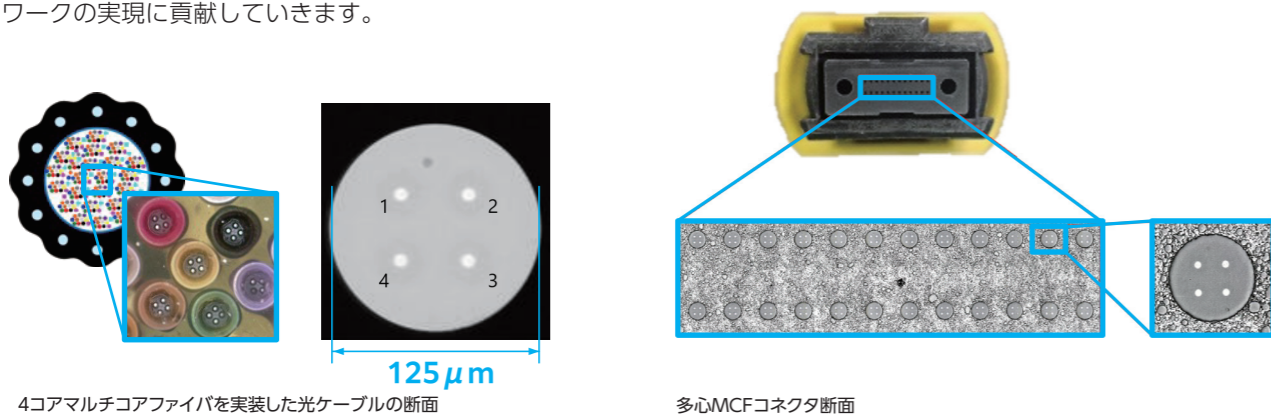
5Gネットワークの更なる高速大容量化に向け、フジクラは今後も製品化に向けた開発を進めていきます。

研究開発・知的財産・品質保証

マルチコア光ファイバソリューション

1970年代に開発が始まった光ファイバによる情報通信網は、必要不可欠な社会基盤のひとつです。次世代通信ネットワークとしてNTT様が提案しているIOWN(Innovative Optical and Wireless Network)の大容量・低遅延サービスの第一世代が2023年3月より提供開始されました。今後、第二世代、第三世代のサービス適用に向けて、更なる低遅延・大容量通信の必要性はますます増大していくことが予想されます。この次世代ネットワークに対応する光ファイバとして、光ファイバ1本の中に複数のコアを有するマルチコア光ファイバの適用が有望視されています。

フジクラでは、実用化に向けた取り組みとして、汎用シングルモードファイバと同じ125 μ m外径を有する標準クラッド径の4コアマルチコア光ファイバ(4c-MCF)の開発に力を入れています。288心の4c-MCF(1152コア)を収容した高密度光ファイバケーブル(SWR[®] /AWTC[®])を用いてテスト敷設を行い、十分に低い伝送損失で敷設ができることを国際学会で発表しました。また、マルチコアファイバと従来のシングルモードファイバとを接続する変換部品であるファンイン・ファンアウトや複数のマルチコアファイバ同士を一度に接続する多心MCFコネクタの開発にも取り組み、低遅延・大容量通信を可能にする次世代通信ネットワークの実現に貢献していきます。



4コアマルチコアファイバを装着した光ケーブルの断面

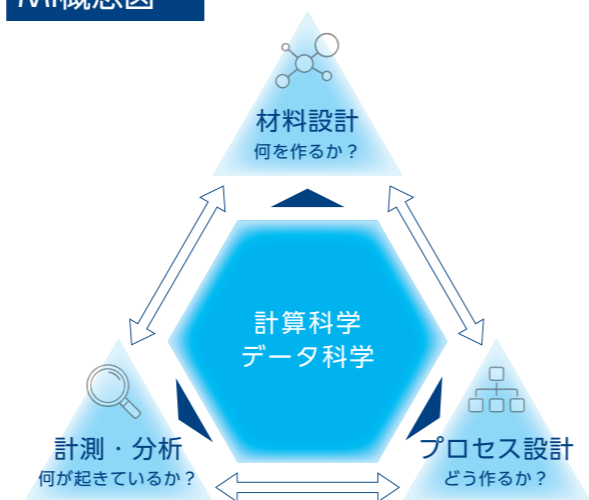
多心MCFコネクタ断面

マテリアルズインフォマティクス (MI)

製品の特性向上や信頼性担保のためには、使用される材料に新たな機能を付与したり、その特性を最大限に引き出す材料技術が求められます。従来は研究者の経験と知見を頼りに、試行錯誤しながら材料技術開発を進めてきました。しかし、現在は開発期間の短縮が求められています。そこで注目されているのがマテリアルズインフォマティクス(MI)です。

MIとは計算科学やデータ科学を材料技術の開発に積極的に活用するアプローチのことです。材料技術には、材料設計、プロセス設計、計測・分析といった要素があるので、それらに適切なデータ解析手法を用いる必要があります。フジクラでは、MIを基盤材料技術のひとつと位置付け、多種多様な製品への適応を図っています。例えば、ケーブルのシース開発において、ベイズ最適化を活用することで、開発期間を従来の約1/4に短縮することに成功しました。今後もMIの活用により、ものづくりの技術基盤を構築し、社会に貢献していきます。

MI概念図



知的財産・品質保証

知的財産の尊重と保護

フジクラは、第三者の知的財産権を十分に尊重しながら事業を展開しています。この方針に基づき、研究・開発部門と知的財産部門が一体となって、第三者の産業財産権と当社製品・技術との関係を常に評価しています。具体的には、研究・開発部門の開発テーマに関する国内外の第三者の特許情報を定期的に社内で配信し、また、知的財産部門に調査専門の人員を配置し、事業・開発部門の調査を支援しています。製品の技術的範囲の属否判断には、在籍する複数の弁理士が関わるほか、必要に応じて外部の専門家にも判断を依頼しています。一方で、フジクラが保有する知的財産の無断使用があった場合には、法律に基づいて、然るべき措置をとっています。

知的財産活動の基本方針

- 1.フジクラは、研究開発の成果である発明等の知的財産につき、特許権、意匠権その他の知的財産権を取得し、事業の優位性を維持または高めるよう努めています。
- 2.フジクラは、当社が保有する特許権、意匠権、商標権その他の知的財産権について、第三者による権利侵害があった場合には、その者に対して、訴訟を含めた適切な法的措置をとる等の必要な対応を行っています。
- 3.フジクラは、知的財産戦略が事業課題の解決に強く結びつくように、事業部門、研究・開発部門および知財部門が部門を横断して相互に協力する体制を作っています。具体的には、各部門のメンバーが参加する知財専門部会を定期的に開催することで、知財戦略を事業戦略に整合させるとともに、各事業分野で他社と比較した当社の特許ポジションを明確化してその情報を共有し、さらには当社の特許ポジションを強化する活動を行っています。
- 4.フジクラは、フジクラグループ全社で知的財産を保護し尊重する意識の向上のために、定期または不定期に知的財産の研修を実施しています。また、知的財産に関する研究会を毎年開催して、社内の知財活動に関する情報を共有したり、外部専門家の講義を聴講する等の機会を作る等、知財の啓発活動に努めています。

品質保証

品質不適切事案を起こさないために、品質を経営の根幹に据え、品質コンプライアンスを重視する全社方針『フジクラ クオリティ方針』に基づき、ガバナンス改革と品質コンプライアンス意識向上の両面で再発防止策を継続していきます。

ガバナンス改革として、品質保証部門の独立性の維持、品質コンプライアンス体制の整備・構築を強化するための社内監査、各拠点の品質関連の情報電子化による人為的な操作を排除するシステム構築や内部通報制度の周知を引き続き行っていきます。

また、品質コンプライアンス意識向上については、2019年より品質不適切事案の再発防止をグループ全社員で誓うイベントの開催や、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の実施、トップマネジメントと現場第一線との対話の強化等により「過ちは二度と繰り返さない」という風土の醸成を図っています。

CFOメッセージ

中期キャピタル
アロケーションポリシーの下、
バランスの取れた
事業成長を目指します



取締役 CFO
飯島 和人

構造改革の成果とマーケット環境の追い風の下、過去最高益を達成

2023年6月にCFO(最高財務責任者)に就任した飯島です。私は1989年の入社以来、一貫して経理部門に携わり、財務・会計に関する専門知識を培ってまいりました。当社が本格的に持続的成長フェーズへと移行するタイミングで重責を担うことになり、身が引き締まるような思いとともに、大きなやりがいを感じています。

フジクラグループは2019年度に過去最大の当期純損失を計上して以降、強い危機感を全社で共有し、経営体質・事業構造の抜本的な改革を進めてきました。2020～2021年度は、「100日プラン」に沿って取り組んだ諸施策の成果に、情報通

信や電子部品の世界的な需要拡大などが加わり、業績はV字型の回復を果たしました。

2022年度は、好調なマーケット環境に加えて、円安の追い風を受けたこともあり、過去最高益を達成しています。ただし当社の場合、国内やアジアで製造した製品を欧米のお客様に販売する比率が高く、どうしても為替による業績への影響が大きくなります。現状に安堵することなく、事業環境が急変した場合への備えを、業績が好調なうちにしっかり準備していく必要があると考えています。

「25中期」において、キャピタルアロケーションポリシーを策定

「2025年中期経営計画(25中期)」では、今後の財務戦略の核となる中期キャピタルアロケーションポリシーを策定しました。策定の背景には、得られるキャッシュフローの検証よりも設備投資が先行してしまった2019年度の実績があります。そこで今回のポリシーでは、まず現在の事業ポートフォリオに基づく3カ年のキャッシュフローを推計し、その範囲内で、設備投資や株主還元、財務体質の強化にどれだけの資金を割り振れるかを検討しました。

25中期の投資額としては、既存事業の更なる成長のための設備投資として、3カ年で1,050億円を設定しました。着実な成長が見込める情報通信とエレクトロニクス、CASE(コネクテッド・自動運転・シェアリング・電動化)に象徴される技術革新が進む自動車、この3分野を中心に、投資と回収のサイクルを意識しながらタイムリーに実施していく考えです。

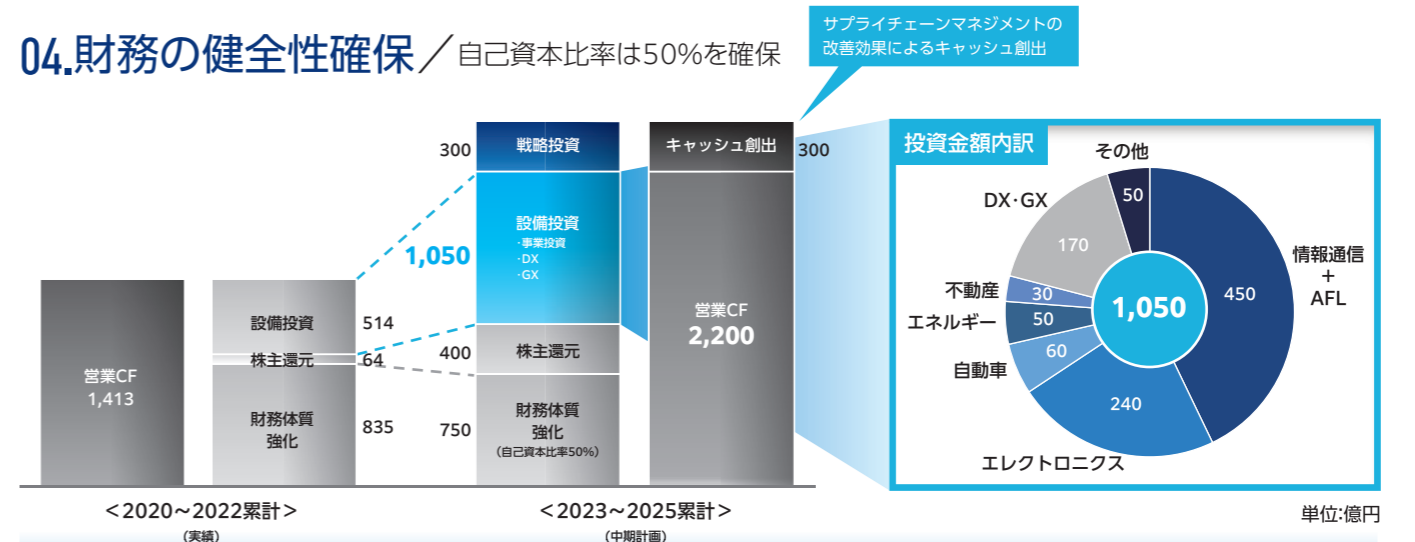
加えて、新規事業などへの戦略投資として300億円の追加

枠を用意しました。例えば超電導分野における核融合炉などの技術が、予想外に早く実用化された場合に、不足している設備や要員などの確保を、M&Aも含めて機動的に実施するためのものです。この戦略投資のリソースは、前述した予測可能なキャッシュフローに加えて、サプライチェーンマネジメントの改善によるキャッシュ創出で賄う考えです。具体的には、棚卸資産圧縮の工夫や買掛金の決済条件の適正化などにより、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善を図ります。

一方で、財務の健全性確保に向けては、引き続きネット有利子負債の削減と純資産の充実に取り組みます。ネット有利子負債については、前中計期間中の2,000億円超から、2022年度末には1,000億円弱まで低減しており、更に半減することを目指します。純資産については、2022年度末で自己資本比率が41%まで回復しており、これを50%以上に高める考えです。

中期キャピタルアロケーションポリシー

- 01.成長投資 / 成長市場である核心的3分野に重点投資
- 02.戦略投資 / 新規事業へ機動的に投資
- 03.株主還元政策 / 配当性向は30%を担保
- 04.財務の健全性確保 / 自己資本比率は50%を確保



財務健全性の確保と成長投資をバランスし、企業価値向上を図る。

CFOメッセージ

資本コストを意識した経営に注力

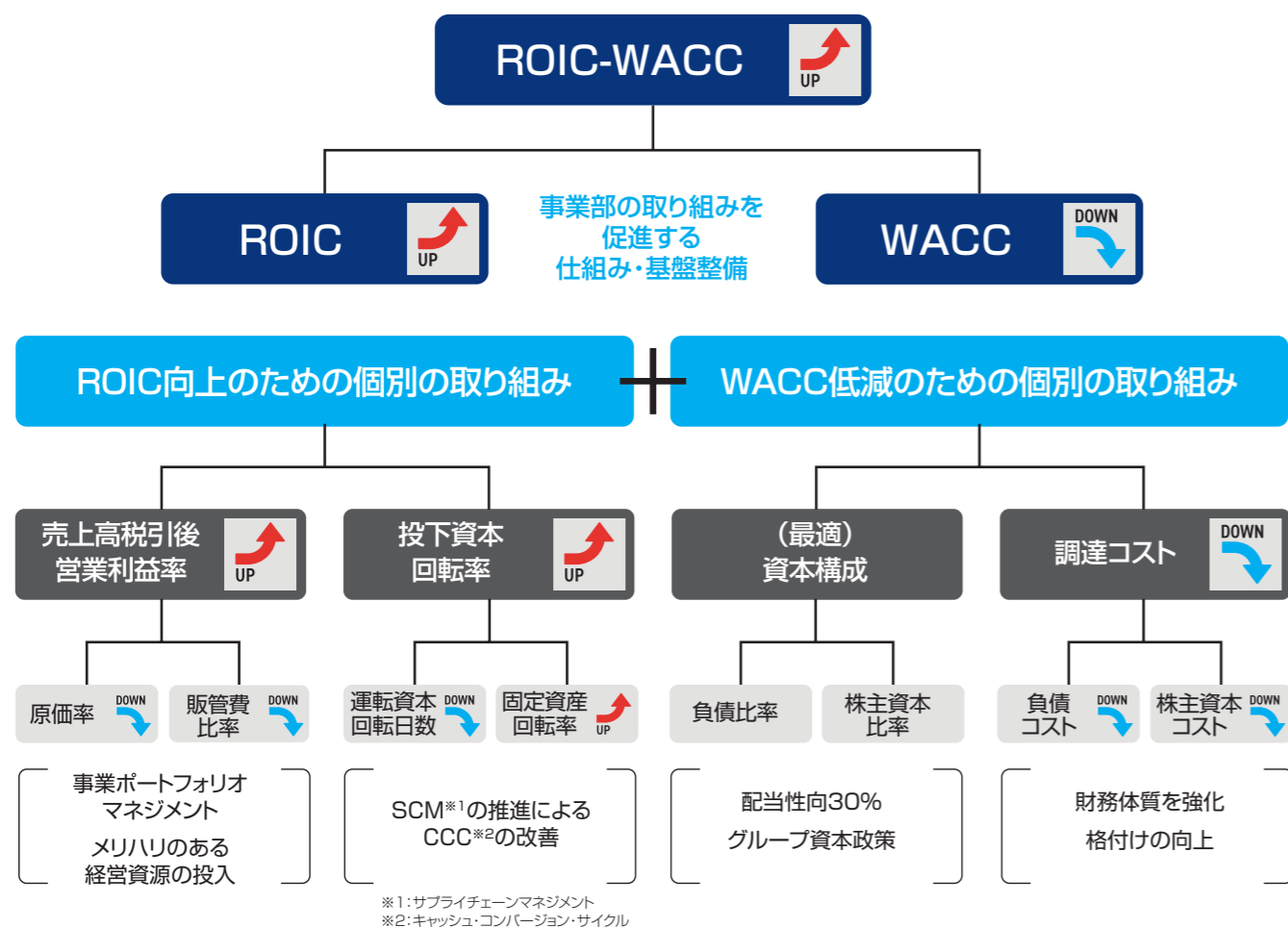
ここ数年は、収益力が回復しつつあるものの株価が伸び悩み、PBR(株価純資産倍率)も0.7~0.8倍にとどまっています。その理由を考察したところ、当社の業績には波があり、株式市場から継続的な収益性に対する信頼を得られていないためだと自己評価しています。

そこで25中期では、資本コストを意識した具体的な対策を盛り込みました。その内容は、原価率や販管費比率の削減、前述したキャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善などROIC(投下資本利益率)向上のための取り組みと、資本構成の最適化や調達コスト削減など、WACC(加重平均資本コスト)低減の取り組みを並行して行うというものです。幸い、25中

期発表を境にPBRが1倍を超える水準*となっており、ある程度ご評価いただけたものと考えています。資本コストを下げるには、まずは収益力を上げ、加えて資産を効率化し、それらの結果として格付け向上による資金調達コストを低減するという、3つのステップが重要になります。

なお格付けについては、当社は長らく格付投資情報センター(R&I)から「A」の格付けを取得していましたが、2019年度の財務毀損によって「A-」に引き下げられています。今後は25中期に掲げた施策を着実に推進することで、再び格上げされると考えています。

* 2023年9月末時点のPBR水準

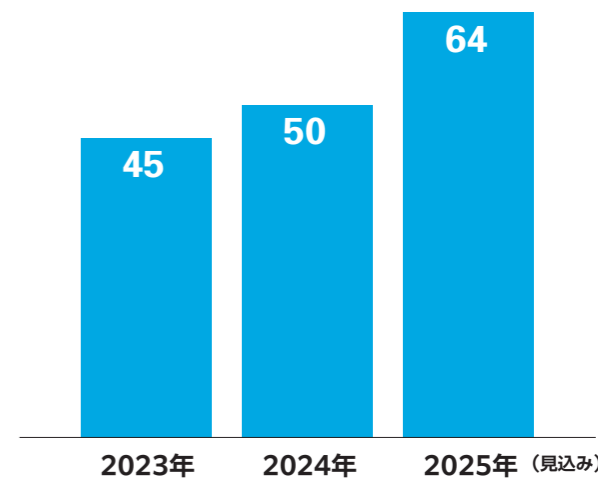


※1: サプライチェーンマネジメント
 ※2: キャッシュ・コンバージョン・サイクル

配当性向を30%に引き上げ、更なる株主還元策も検討

当社は長らく配当性向20%を達成基準としてきましたが、2019年度の財務毀損もあって2年間無配に転落し、株主の皆様には大変なご心配とご迷惑をおかけしました。ようやく2021年度末に復配し、2022年度は公約どおりの配当となりました。収益性が高まったことで、1株当たりの配当額も、過去最高の30円としました。この間の財務状況の改善を踏まえて、25中期では配当性向を30%に引き上げました。もちろん、前述したキャピタルアロケーションポリシーに基づき、配当性向を高めても財務改善を進められるという算段があってのものであります。ただし昨今の情勢を見れば、30%という水準は決して胸を張れるものではありません。近い将来、営業利益率10%超を安定的に達成できる収益性を備えた企業になれば、必然的に配当金額を引き上げ、自社株買いなど追加の株主還元策も可能になると考えています。

配当性向30%での1株当たり配当金(円)



ステークホルダーとのコミュニケーションを重視

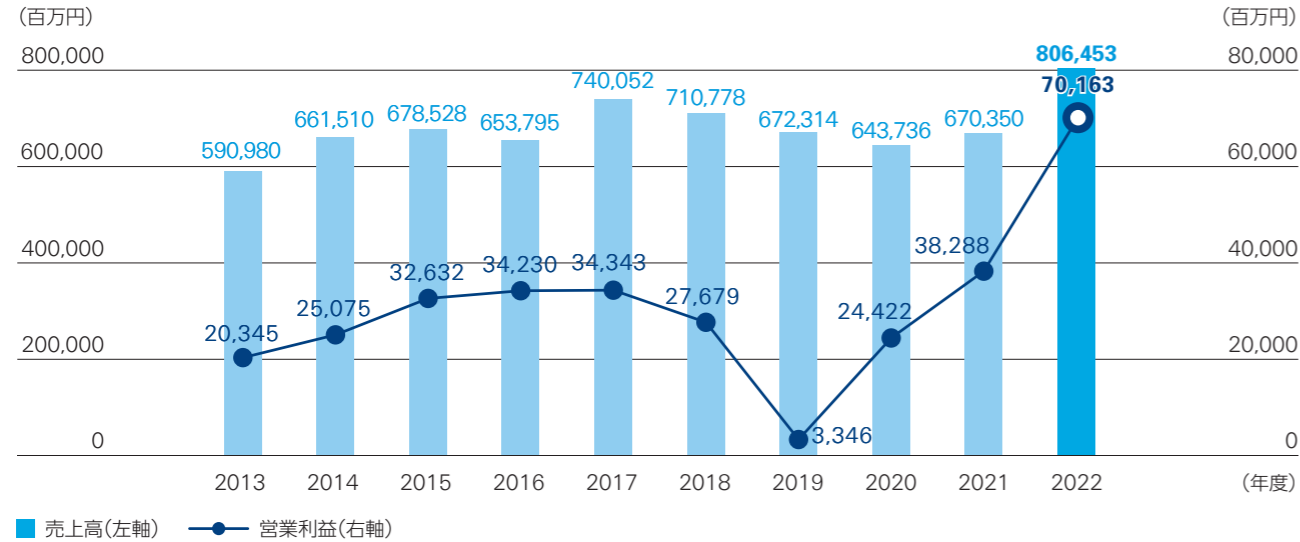
私はCFOの業務を遂行するにあたって、コミュニケーションを重視しています。まずビジネスをグローバルに展開する上で、海外のステークホルダーとのコミュニケーションを充実させていきます。次に、ファイナンスの視点から各事業の価値向上を支えていけるよう、事業部門との対話の機会を増やします。3つ目に、CFOが管轄するファイナンス・不動産部門との意思疎通を密接にしていきます。そして4つ目に、取締役会の活性化とガバナンスの強化に向けて、社外取締役(監査等委員会)との対話をより深めていきます。

ここまで説明しました、財務の健全性確保と成長投資への取り組みを分かりやすくお伝えし、多様なステークホルダーの皆様から、これまで以上に評価される企業になれるよう、地道な努力を続けていきます。

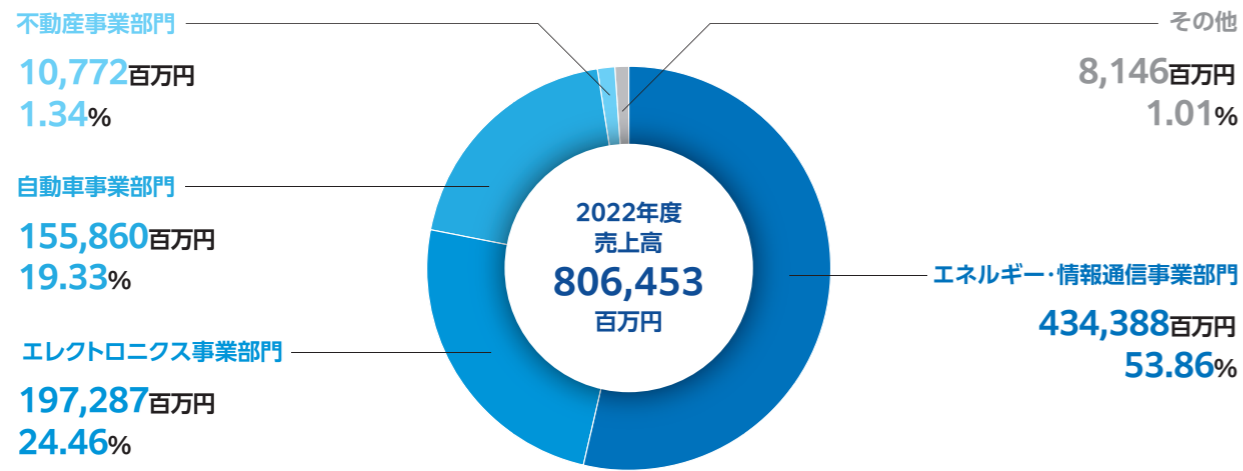


財務ハイライト

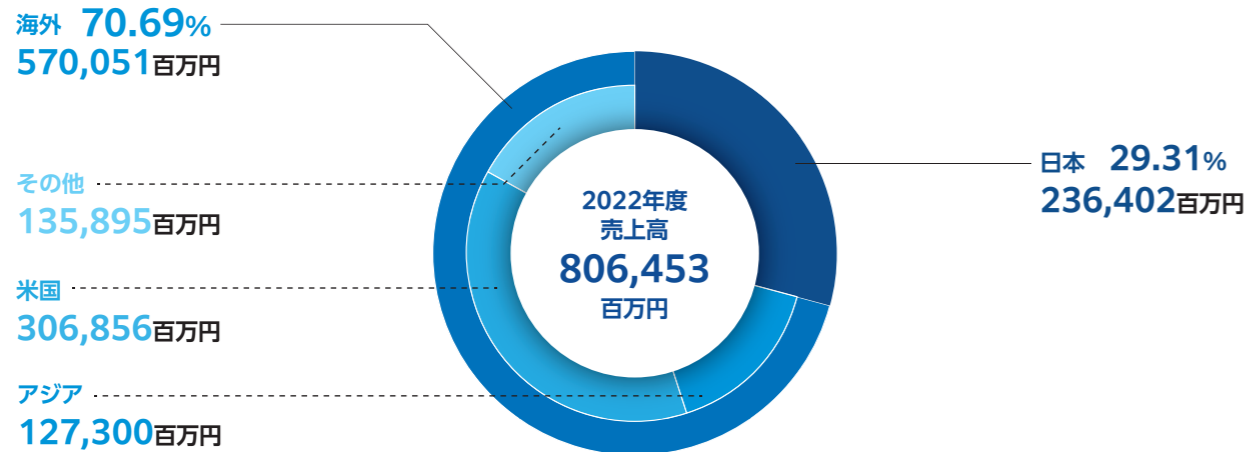
売上高・営業利益



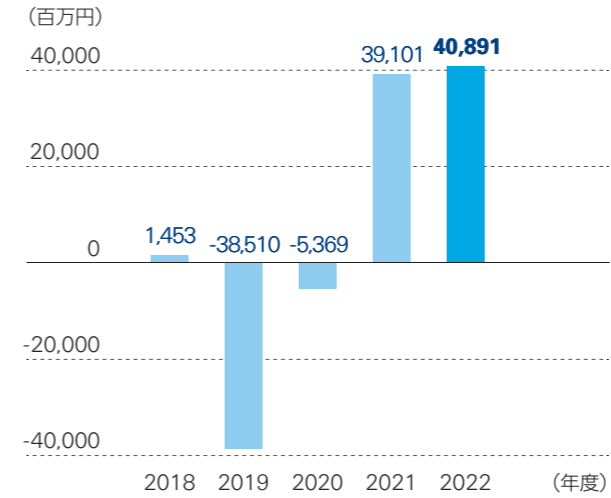
事業部門別売上高



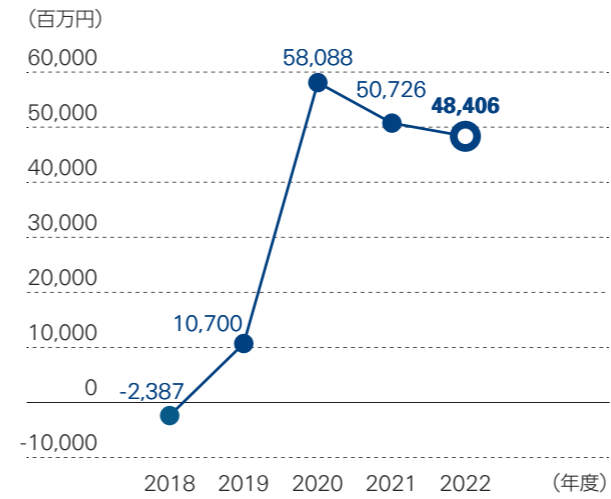
地域別売上高



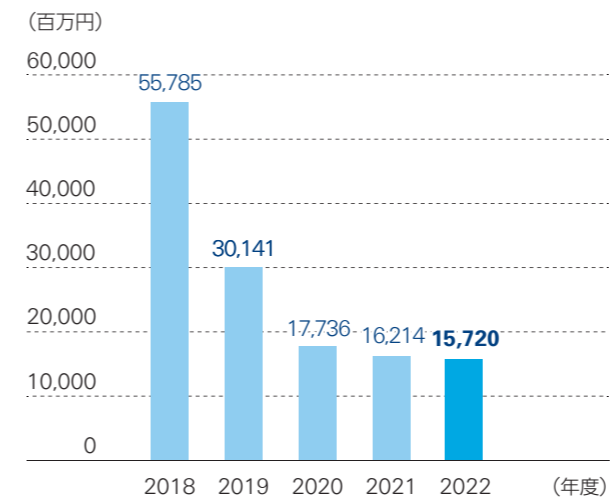
親会社株主に帰属する当期純利益



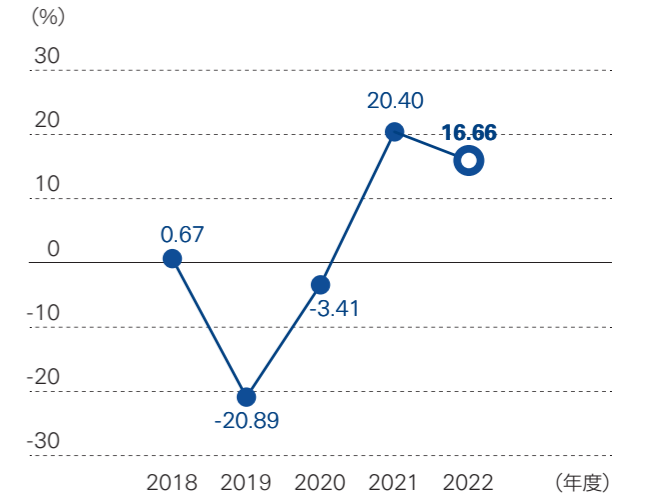
フリーキャッシュフロー



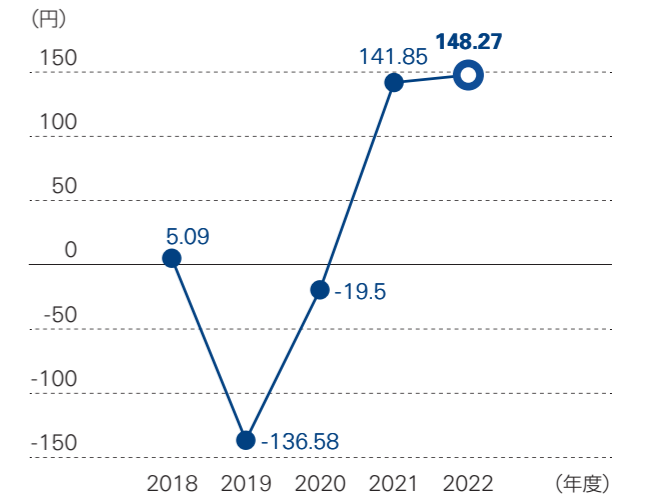
設備投資



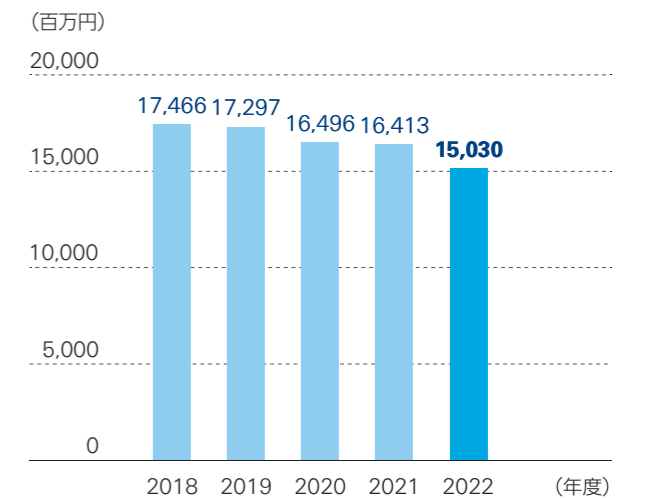
ROE



1株当たり当期純利益



研究開発



情報通信事業部門

部門概要

インフラ基盤構築のソリューション提供

より速く、より大容量の“つなぐ”を求めてネットワークは進化を続けます。そのバックボーンを支える光ファイバの開発・製造技術で、フジクラグループは常に世界トップレベルを走り続けます。その光ファイバを高密度に収納し、かつ細径構造を実現する光ケーブル(SWR® /WTC®)を世界に先駆けて開発しました。光ケーブルを接続する光ファイバ融着接続機は、世界中で使用されています。フジクラグループの光配線ソリューションは、光ネットワークの基盤構築に貢献しています。

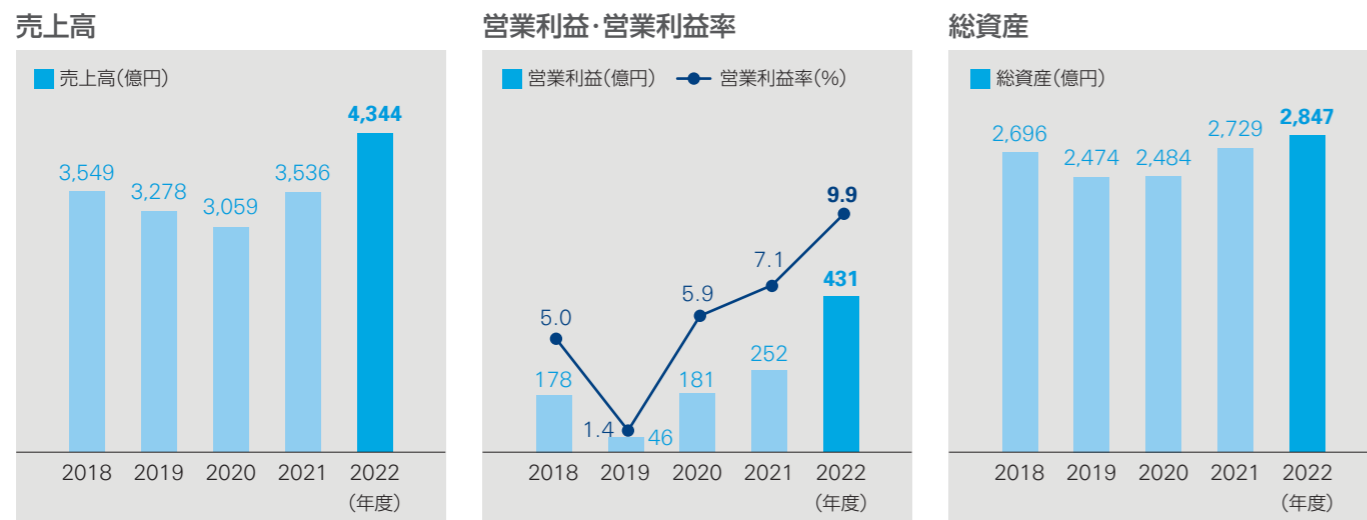
主要製品

- 光ファイバ
- 光ケーブル
- 光配線部品
- 光部品
- 光ファイバ融着接続機
- ネットワーク機器
- エンジニアリング

SWOT分析

<p>S 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 細径高密度を実現するSWR®/WTC®光ケーブル技術 ○ 光ファイバ・ケーブル・光コネクタから融着機を組み合わせた光配線ソリューション製品 	<p>W 弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ グローバルサプライチェーンの構築
<p>O 機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 生成AI等に対応したデータセンター市場の成長 ○ 各国のFTTx/5G網の整備 	<p>T リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 地政学的リスクの高まりによるサプライチェーン寸断 ○ エネルギー費や材料費の継続的な高騰

グラフ



※エネルギー・情報通信事業部門の数値になります。

市場環境

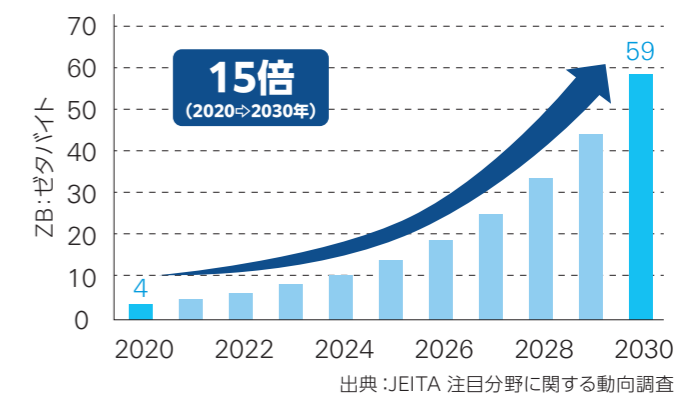
世界のデータ通信量

- 通信データ量は2020～2030年の10年間で15倍に増加します
- 生成AIの利用拡大などにより今後も増加が続きます

市場 / 業界の動向

- データセンター市場は高い成長率が継続します
- 各国のFTTx/5Gに対応したインフラ投資が継続します

■ 世界の通信量予想



成長戦略(中期・長期目標)

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ってビジネス拡大を目指します

日本、米国、英国などでの深耕と、欧州やアジアでの市場開拓

- 差別化技術を有するSWR®/WTC®によるTCO*を削減します
- 地域や用途に適したソリューションを提供(空気圧送工法・難燃性ケーブル)します

技術革新による差別化

- 多心化・細径化・小型化への取り組み
- スキルレスとPlug & Play配線ソリューション

競争力を高める SWR® 新工場

- カーボンニュートラル
- ものづくりDX
- 革新的な製造技術による生産性改善と能力増強

*TCO=Total Cost Ownership 施工も含めた総コスト

社会課題(環境課題)への対応

革新的な技術開発により、多心化・細径化・小型化という市場ニーズに光配線ソリューションで応え、高度情報化社会を支える情報インフラ基盤の構築に貢献します。

SWR® 新工場では、モノづくり強化を通じ、地球環境への負荷低減・カーボンニュートラルを備えた生産性の高い工場を実現します。

エレクトロニクス事業部門

部門概要

核心的事業領域での持続的成長を目指す

エレクトロニクス事業部門は、フジクラグループの掲げる核心的事業領域である情報ストレージ、情報端末分野を中心にフジクラのユニークな技術で持続的成長を目指します。

優良顧客のパートナーとして、高密度・高精細・多機能化の要求に対し、電子部品・コネクタ・FPCの持つ高度な技術で応え、顧客の最先端アプリケーションの創出に貢献、事業拡大を図ります。また、自動車業界は「CASE」などの100年に一度の変革期を迎えており、エレクトロニクス製品の自動車市場への参入を進めています。

主要製品

- FPC
- 電子ワイヤ
- HDD用部品
- センサ
- サーマルソリューション
- メンブレン
- コネクタ

SWOT分析

<p>S 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ○フジクラグループの持つ高い品質力と、高精細加工技術を駆使した製品群の創出により、顧客ニーズを捉えた提案を行い、顧客製品の価値創造に貢献できる ○多彩な品種構成を組み合わせた複合的な商品の提案が可能 ○海外拠点生産など地理的強みを活かした安定供給の継続 	<p>W 弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> ○自動車市場でのビジネス拡大 (対策)自動車センシング市場への拡販 ○少子高齢化に伴う人財確保難 (対策)協賛会社、海外拠点との連携強化教育システム導入による育成
<p>O 機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ウェアラブル・医療市場の成長に伴う機器の小型化、高密度化に向けた新たな機会創出 ○自動車市場におけるCASEに対応したエレクトロニクス商品の市場拡大 ○5G/6G、AI進化に伴うデータセンタ拡大、デジタル社会でハイエンド情報端末の需要 ○工場の自動化・スマートファクトリー、ロボット導入などの産機・FA市場は堅調 	<p>T リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ○新興国企業の競合参入 ○世界的サプライチェーン問題 ○紛争の長期化による国際社会の分断 ○ブロック化経済への転換

グラフ

売上高



営業利益・営業利益率



総資産



市場環境

データセンタ

■ データセンタ、5G/6G、衛星通信の進化により、データ通信は更に高速化、大容量化が進むと予測しています

スマートフォン

■ 新興国向け5Gの普及などから需要の回復が見込まれるが、買い替えサイクルの長期化により、長期的には横ばいで推移すると予測しています

医療・ウェアラブル

■ ウェアラブル・医療市場の成長に伴い、機器の小型化、高密度化に対応した細径、高密度製品のニーズが高まると予測しています

自動車

■ 安全・安心、自動運転、EV化に対応した新しいエレクトロニクス製品のニーズが高まると予測しています

産業機器

■ 半導体設備投資の継続や、EV、DXおよびロボット分野の拡大などにより成長が見込まれます

成長戦略(中期・長期目標)

持続的な製品開発で新陳代謝を繰り返し、新規市場、新規顧客をこれからも開拓します

情報端末、および医療機器市場での高付加価値製品による差別化

■ 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、および医療機器市場には当社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

データセンタ市場での事業拡大

■ AI技術が牽引するデータセンタ市場に対し、フジクラグループの精密加工技術ならびに冷却技術で事業拡大を行います

自動車市場「CASE」領域への対応

■ 自動車市場におけるCASEという100年に一度の変革期を機会と捉え、フジクラの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

産業機器市場での拡販

■ 産業機器市場を戦略的市場と位置付け、新規開発による差別化製品の投入で拡販を目指します。
■ DXによる製造革新および、産業用ロボット分野の成長に対し、フジクラグループの強みである高信頼性接続技術を活かして事業拡大を目指します

社会課題(環境課題)への対応

フジクラグループ環境長期ビジョン2050に沿い、省エネ、創エネを骨子としたCO₂排出量の削減、工場用水使用量の削減、資材の削減・再使用・再生を通じ、環境負荷の最小化を目指します。

自動車事業部門

部門概要

変革期にある自動車産業にソリューション提供

自動車事業部門は、製造・開発・営業拠点をアジア・北南米・欧州の16カ国39カ所に展開し、自動車の神経や血管に例えられるワイヤハーネスを中心とした配電システムをグローバルに製造・販売しています。

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

主要製品

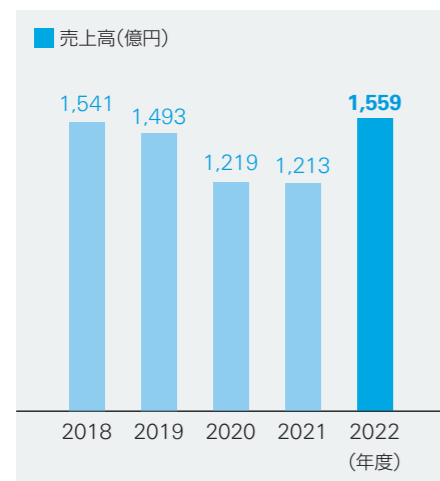
- ワイヤハーネス
- 電装品
- EV用高電圧ワイヤハーネス
- EV急速充電ケーブル

SWOT分析

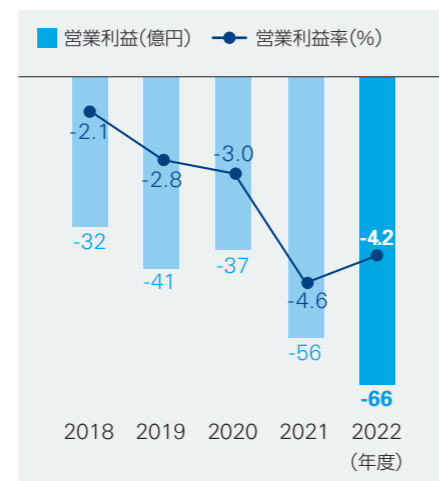
<p>S 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ○多岐に渡るお客様に高品質な製品提供を長年続けたことで培ったお客様との強固な信頼関係 ○自動車に展開可能な高度な要素技術を保有する他事業部門の存在 ○海外拠点生産など地理的強みを活かした安定供給体制 	<p>W 弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> ○労働人口減少に対応するためのワイヤハーネス組立作業の自動化への投資 ○事業のグローバル化に対応するための人材の育成
<p>O 機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ○CASEによる自動車の変革 ○異業種からのEVへの参入 	<p>T リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ○低コスト国の発展による労働人口の減少 ○インフレによる労務費上昇

グラフ

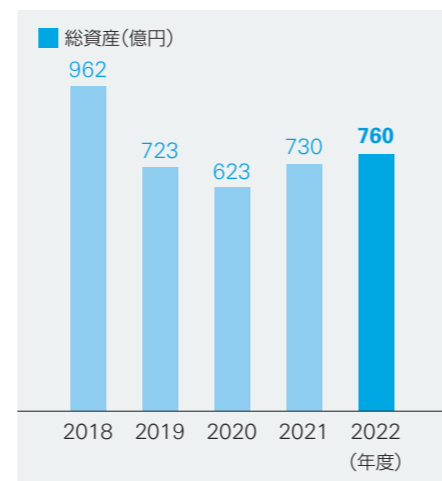
売上高



営業利益・営業利益率



総資産



市場環境

市場 / エリア動向

- ここ数年世界の自動車生産のボトルネックとなってきた半導体の需給問題は、着実に緩和しています
- 欧米や日本市場は、車両供給が間に合わなかった反動需要が暫く継続する見通しです

EVシフト

- EVの台頭が本格化し、欧米・中国・韓国系の、日系を除くカーメーカーは新型車の過半がEVとなっています。特に最大市場である中国では、売れ筋が中国メーカーのEVに変わってきており、外資系メーカーは一様にシェアを落としています
- 充電施設の拡充がどのようなスピードで進むかとともに、EVの販売動向には留意していく必要があります

成長戦略(中期・長期目標)

世界的な変革期の中、収益力の強化と新領域でのプレゼンス向上を目指します

「稼ぐ力」の強化による収益性改善

- 自動車事業は、新型コロナウイルス拡大による各地でのロックダウン、またそれに起因する半導体需給問題、さらにはロシアによるウクライナ侵攻の影響により、サプライチェーンの上下流で問題が顕在化し、その結果顧客の操業が不安定となり、フジクラグループも不安定な操業を強いられました
- この状況に対応し、構造改革を従来より一層強力に推進していくことで、「稼ぐ力」を確実に取り戻し収益性の改善を図ります
- 自動車事業部門が保有する優良顧客との間で、エレクトロニクス関連事業製品や情報通信の技術を応用した次世代ワイヤハーネスシステムの開発に取り組めます

情報端末としての自動車への取り組み

- 自動車は「CASE」(コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化)という言葉に代表される100年に一度の変革の真っ只中にあり、光ファイバ、無線、ミリ波モジュール等の技術を応用し、高速通信や電力制御に対応する次世代のワイヤハーネスシステム実現化を目指します

EV化でのカーボンニュートラル社会への貢献

- EV化の流れが急速に進む中で、充電インフラ施設用の急速充電ケーブルの開発にも、複数の関係するお客様と取り組んでいます
- EVにとって充電時間は、従来の内燃機関車に対して最大の弱点ですが、充電効率を上げることで充電時間を給油時間と遜色ないレベルとすることが可能となります。EVの普及を側面から支え、カーボンニュートラル社会の実現に貢献します

社会課題(環境課題)への対応

カーボンニュートラル社会実現に向けて、EVの普及が加速しています。電源マネジメント技術やシステムの最適化および細径化・軽量化技術を用い、車両の軽量化をお客様と一体で推進します。

電力ケーブルで培った技術を応用した超高速充電ケーブルにより、EVの使い勝手を向上させていきます。本格的EV社会実現に向け、EVだけではなくインフラ整備にも取り組み、持続可能な社会実現に貢献します。

不動産事業部門

部門概要

資産を最大活用し安定収益を維持

フジクラ本社に隣接した自社保有の工場跡地を有効利用し、不動産事業を展開しています。1998年度から再開発をスタートさせ、オフィス棟5棟と商業棟2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m²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。

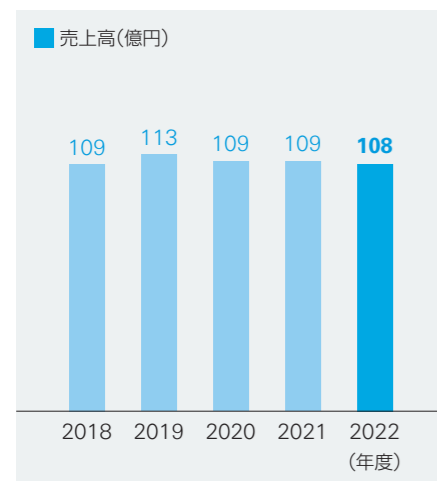
不動産事業の基本方針は古くから所有している土地を有効活用し、収益を上げることです。計画的な投資・改修を行い、現有の建物・設備の価値を維持向上させることによりテナント満足度をアップさせ、中・長期的に貸室の高稼働率を維持していく考えです。

SWOT分析

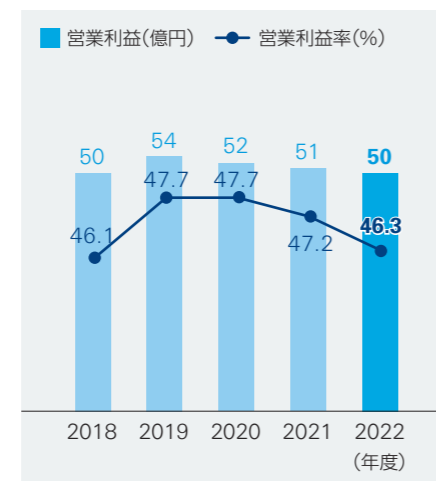
S 強み	○ 都心(大手町・丸の内)への近さ・最寄駅からの近さ。整備された広い街区	W 弱み	○ 開発から20年以上経過し老朽化と陳腐化の兆候が見え始めており、今後修繕費の増加が見込まれること
O 機会	○ 新棟建設による街区全体のバリューアップ ○ 防災力向上とCO ₂ 削減対応によるバリューアップ	T リスク	○ 賃料水準の低下による収益の悪化

グラフ

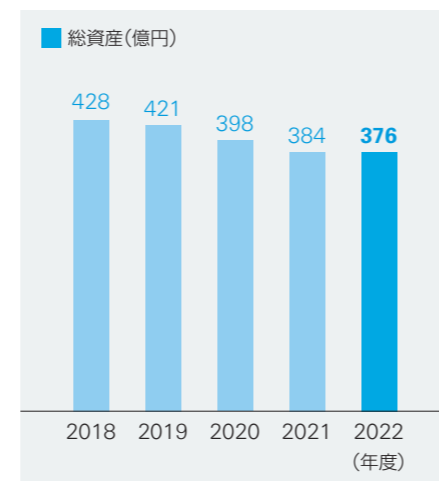
売上高



営業利益・営業利益率



総資産



市場環境

テレワークなど働き方の多様化による影響を受ける中、今後も大型の新築ビルの竣工が続く予定であり、都心部の空室率は高止まりが続き、賃料水準は下落傾向を示すものと予想しています

成長戦略(中期・長期目標)

- 現在深川ギャザリアでは2024年度竣工予定の商業ビル1棟を建築中です
- 安定した収益を維持するために、既存オフィスビルのバリューアップを継続するとともに、新棟建設によって就業者と地域社会に貢献することを目指します

2024年度竣工予定 新北プラザ棟 (イメージ)

新棟建設により、医療を中心とした新しい価値を提供することで、地域社会に貢献します

- 新技術を導入しスマートなビル管理を実現
- 清掃ロボットによる施設内の環境維持と省力化
- 太陽光発電導入
- ITV 画像解析技術による事故やトラブルの早期発見

深川ギャザリア クリスマスイルミネーション

地域の季節行事等に協力し、地域社会へ貢献します

社会課題(環境課題)への対応

低炭素社会に向けてエネルギー消費量が少ない街づくりを推進していきます。街区の緑化を推進し、地域社会に貢献します。

サステナビリティ経営の基本方針

サステナビリティ目標2025の考え方

フジクラグループは、グループ経営理念MVCVに基づき、サステナビリティ目標2025(2021～2025年度)を設定し活動を推進しています。この目標は、環境・社会マテリアリティと財務マテリアリティの両視点を加味したダブルマテリアリティの観点から設定しています。また、フジクラグループが定める長期ビジョン(2030年ビジョンやフジクラグループ環境長期ビジョン2050)と連動した目標となります。

サステナビリティ目標2025の全体像



持続可能な社会への貢献と企業価値向上を目指す

私たち一人ひとりが社会の一員として正道を歩むこと

サステナビリティ目標2025の詳細

サステナビリティ目標2025では、ESGFの4テーマから、F(財務・将来)で3項目、E(環境)で5項目、S(社会)で3項目、G(ガバナンス)5項目の設定をしています。2025年度の目標達成へ向けて毎年目標と実績を評価し、目標に対する進捗は毎年統合報告書やウェブサイトで公開します。

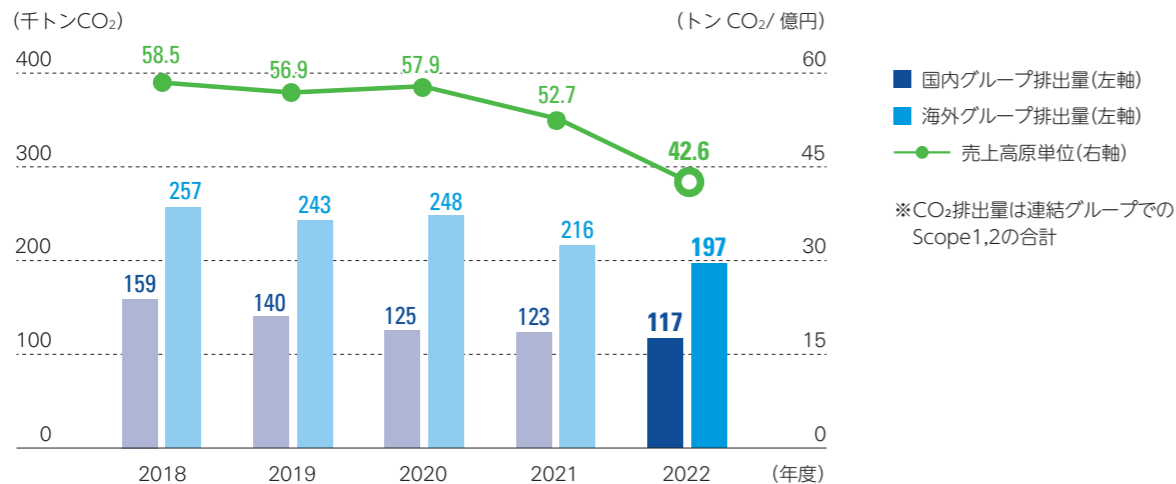
F	<ul style="list-style-type: none"> 2030年ビジョンの実現 環境配慮型製品の更なる拡大 DX推進 	E	<ul style="list-style-type: none"> フジクラグループ環境長期ビジョン2050の推進(4つのチャレンジの推進) TCFD対応の推進
S	<ul style="list-style-type: none"> グローバルに活躍できる人財育成 働きがい変革 ダイバーシティ&インクルージョン 	G	<ul style="list-style-type: none"> グループ経営理念MVCVの実践 取締役会の機能向上 グループガバナンスの向上 サプライチェーンマネジメント強化 安全保障輸出管理の徹底

2022年度の主な実績

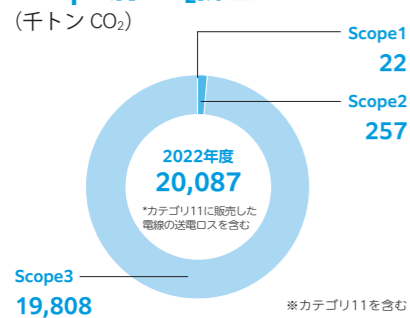
サステナビリティテーマ	重点方策	2022年度の主な実績(一部抜粋)
F 2030ビジョン(CSV)の実現と事業機会の最大化	“つなぐ”ソリューションの提供により、快適で持続可能な“みらい”社会の課題を解決し、継続的な企業価値を高める	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新たな技術や事業分野の探索 ・ミリ波開発で、主要国際学会で最優秀論文賞を受賞。また、AVNETと5Gミリ波評価/開発システムの開発および販売で提携を実施 ・米国核融合開発企業CFS社に、高温超電導線材を納入開始
	データやデジタル技術を活用した既存事業の効率化と新たなビジネスモデルの創出	<ul style="list-style-type: none"> ■ 製造現場でのDX ・メンブレン回路検査などAI検査の水平展開 ・製造装置の自動制御へのAI活用
E フジクラグループ環境長期ビジョン2050の達成	【チャレンジ1】工場CO ₂ 排出総量「2050年ゼロチャレンジ」	<ul style="list-style-type: none"> ■ 目標2018年度比8%削減に対して24%削減で達成(グループ) ・徹底した省エネ、節エネの遂行 ・エネルギーの使用を最小限とする革新的なもののづくりの検討と実施 ・創エネおよび再エネ購入、環境価値の活用をコスト最小で実施
S 世界で通用する有能な人財集団	グローバルに活躍できる人財育成	<ul style="list-style-type: none"> ・労組との座談会を実施するなど社員を巻き込むプロセスを経ており、HRMビジョン改訂案を作成 ・特定の年齢層にフォーカスしたキャリアデザイン研修を実施 ・オンライン英会話研修の常設化の他、ビジネススキルに関する知識やノウハウを学べる動画学習サービスを導入
	ダイバーシティ&インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> ・女性社員比率:15.4%(フジクラ) ・障がい者雇用率:2.67%(国内) ・新卒採用者(総合職)に占める女性比率:29.4%(フジクラ)
G コーポレートガバナンス強化	透明性と価値創造に配慮した経営の実現	<ul style="list-style-type: none"> ・経営人財プールを対象とした教育プログラムの整備と実行 ・経営人財プールからの経営陣の輩出
	サプライチェーンマネジメント(責任ある鉱物調達含む)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取引先とのコミュニケーションとして、「フジクラグループパートナーズミーティング」をオンラインで開催 ・経営計画や調達方針、CSR調達ガイドラインの説明 ・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の実施 ・責任ある鉱物調達などサプライチェーンにおける人権デューデリジェンスの重要性や、気候変動対応に関する情報提供などを実施

非財務ハイライト

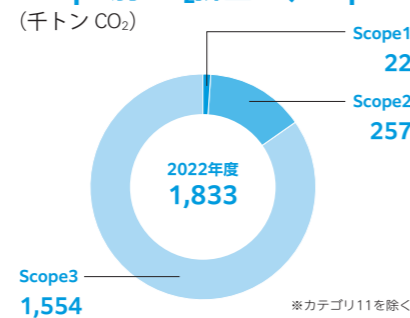
国内外CO₂排出量(Scope1・2)と売上高原単位の推移(グループ)



Scope別CO₂排出量



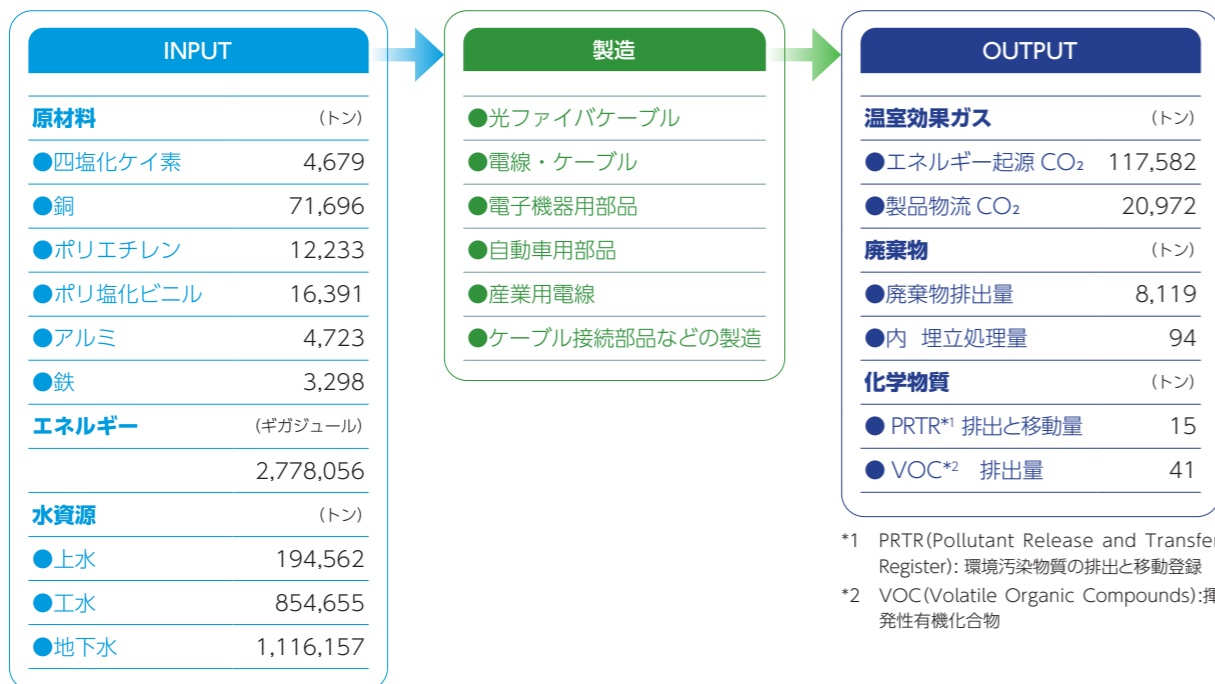
Scope別CO₂排出量(Scope3カテゴリ11除く)



Scope1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出 (燃料の燃焼、工業プロセス)
 Scope2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
 Scope3: Scope1、Scope2以外の間接排出 (事業者の活動に関連する他社の排出)

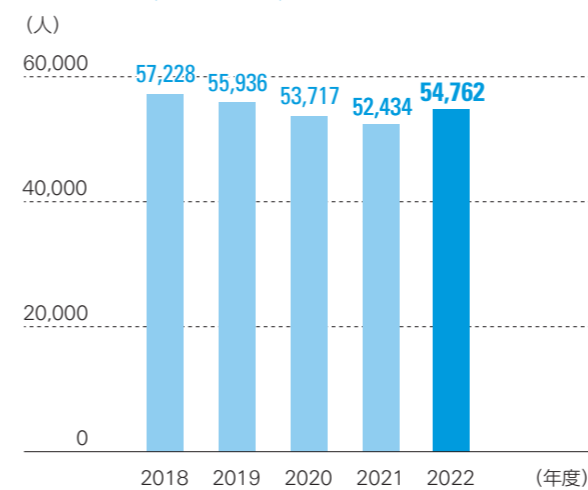
Scope 3内カテゴリ11の比率が大きく、他の項目の削減状況がわかりにくいいため、カテゴリ11有り、無しとの2種のグラフを掲載しています。*SBT認証範囲にて算出

事業活動に伴う環境影響 (国内)



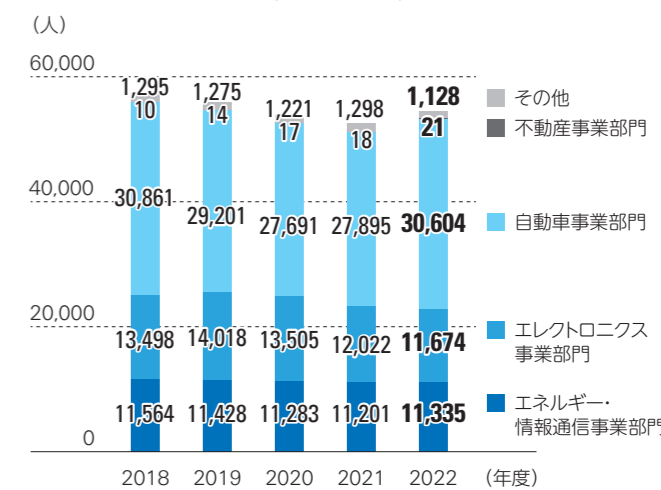
*1 PRTR(Pollutant Release and Transfer Register): 環境汚染物質の排出と移動登録
 *2 VOC(Volatile Organic Compounds): 揮発性有機化合物

社員数* (グループ)



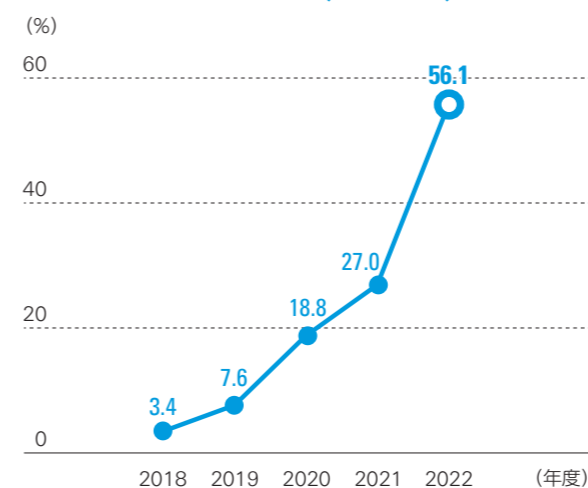
*年度末時点の正規社員

事業部門別社員数(グループ)*



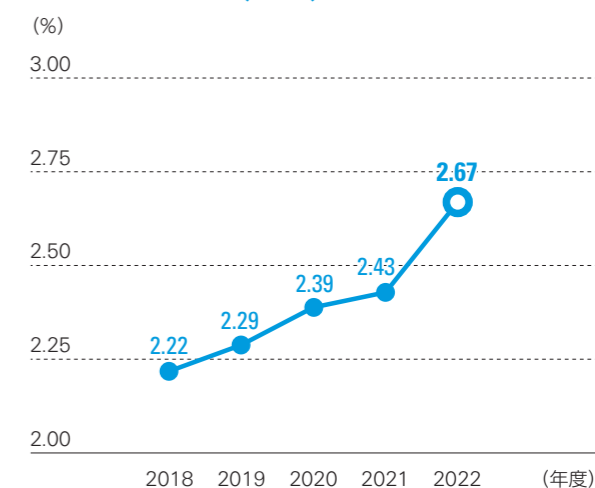
*年度末時点の正規社員

男性育休取得率の推移(フジクラ)*

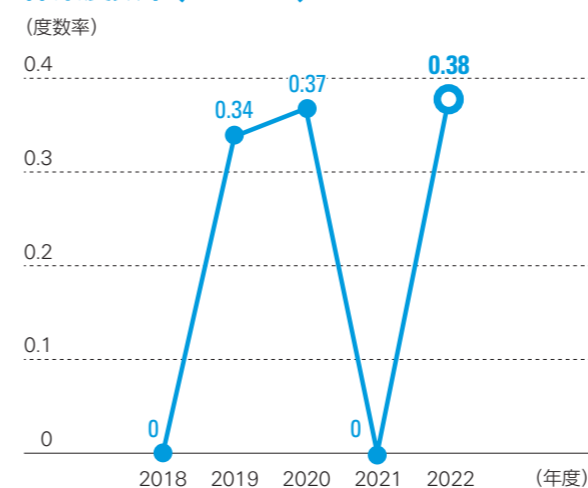


*育児休業取得者数 ÷ 配偶者が出産した社員数 × 100

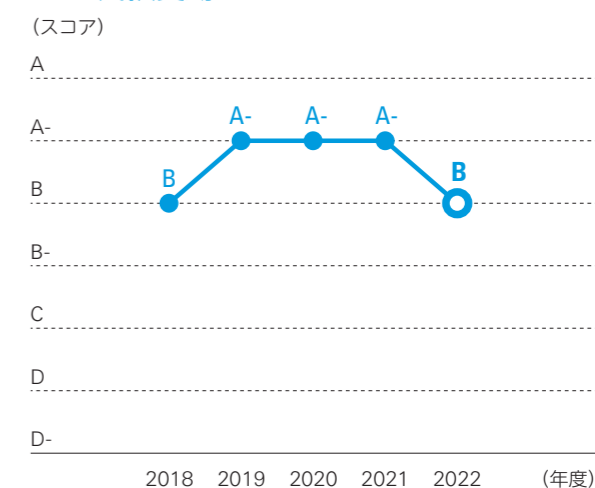
障がい者雇用率(国内)



休業度数率(フジクラ)



CDP気候変動スコア



カーボンニュートラルの実現に向けて

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

チャレンジ 1 工場CO ₂ 排出総量 「2050年ゼロチャレンジ」	チャレンジ 2 工場の水使用の最小化と 排水管理
チャレンジ 3 工場の人と自然の共生	チャレンジ 4 資源の有効活用と資源循環

主な取り組み



工場排出CO₂ゼロ

フジクラグループ環境長期ビジョン2050では、チャレンジのひとつに「2050年に工場からのCO₂排出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CO₂排出量削減に向けて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を展開することを計画しています。フジクラグループは2023年7月にSBT認定を取得しました。

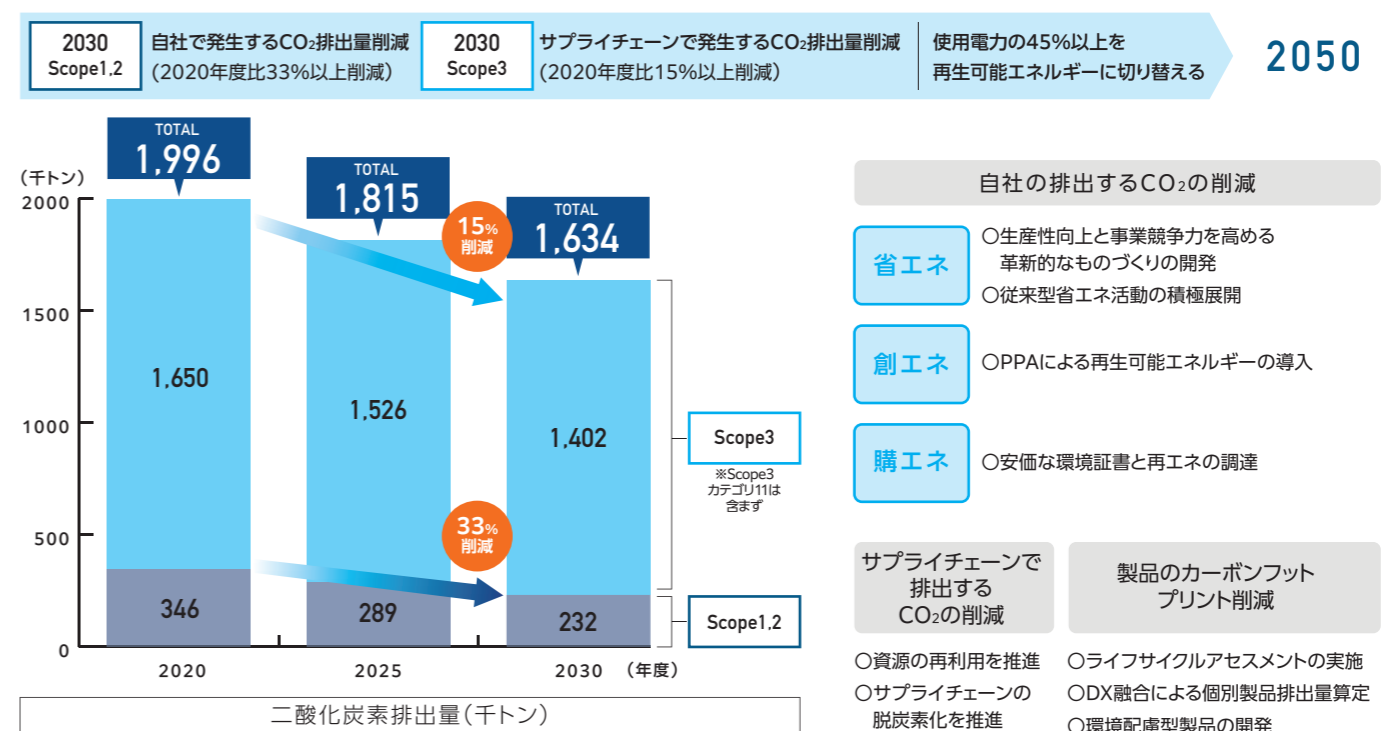
再エネ導入推進

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年に電力の再生可能エネルギー化100%を目指し、中間目標として、2030年に45%、2040年に90%を設定し取り組みを進めています。

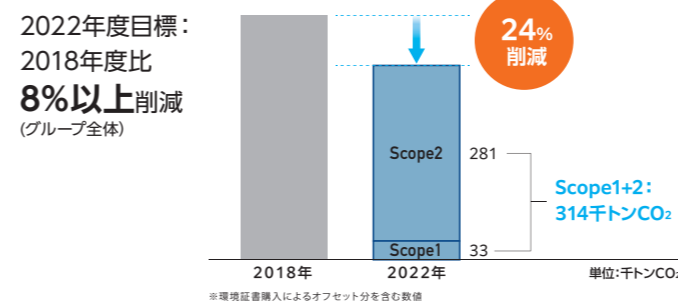
気候変動に関する取り組みの経緯

1992年4月	フジクラグループ地球環境憲章制定
2012年7月	CDP 気候変動への回答開始
2013年4月	フジクラグループ地球環境憲章改定 (生物多様性の保全を追加)
2013年9月	国連グローバルコンパクト署名
2016年4月	フジクラグループ環境活動指針第5版制定 (2016年度~2020年度)
2016年7月	フジクラグループ 環境長期ビジョン2050制定
2017年7月	CDP水、サプライチェーンへの回答開始
2019年4月	一般社団法人日本気候リーダーズ・ パートナーシップ(JCLP)加盟(賛助会員)
2019年9月	TCFD 賛同
2019年10月	RE100加盟
2023年5月	GXリーグ参画
2023年7月	SBT認定取得

CO₂ 排出量ゼロロードマップ



CO₂総排出量の削減 (2022年度の目標と結果)



その他の環境目標と指標につきましては、当社ホームページ内の「環境長期ビジョン(環境方針・目標)」 「フジクラグループ2025環境管理活動指針」をご参照ください。



<https://www.fujikura.co.jp/esg/environmental/index.html>

2022年度の主な取り組み

GXプロジェクトの発足

2022年4月、社内横断組織としてGXプロジェクトを立ち上げています。フジクラグループ環境長期ビジョン2050のチャレンジ1である工場CO₂排出総量「2050年ゼロチャレンジ」の実現を活動の柱とし、カーボンニュートラルを実現するために3つのテーマ、①革新的なもののづくりの開発などによる省エネおよび、創エネ、購エネによる自社のCO₂排出量の削減、②サプライチェーンで発生するCO₂排出量の削減、③製品のカーボンフットプリント削減を推進しています。

気候変動関連リスクと機会の特定

フジクラグループでは、低炭素経済に移行する過程で起こりうるリスクと機会の特定を進めています。気候変動がフジクラグループの事業成長にどのような影響を与えるのかを分析するために、国際研究機関（OECD、IPCC）等の長期予測や社会的な関心事、顧客からの気候変動対応要請などを踏まえています。特定したリスクは適宜見直していきます。

リスク

分類	気候変動リスク	今後の対応
2℃シナリオ (移行リスク) 短期・中期	【政策・法律リスク】 <ul style="list-style-type: none"> 炭素税の導入など各国地域におけるCO₂排出規制強化 <ul style="list-style-type: none"> 炭素税による財務への影響を試算 顧客や操業国からの温室効果ガスやカーボンフットプリントの削減要請義務 	<ul style="list-style-type: none"> 環境長期ビジョン2050に基づく、再生可能エネルギー100%へのロードマップによって、徹底した省エネ、再エネ導入、クレジット等の活用を進める 事業活動における再生可能エネルギー利用の推進(本社・工場など) RE100加盟やTCFD賛同による対応強化・ESG評価指標の定期的なモニタリングと対応
	【技術リスク】 <ul style="list-style-type: none"> 既存技術のディスラプト 製品製造時のエネルギー使用量の最小化や再生可能エネルギー利用等の要求 	
4℃シナリオ (物理リスク) 中期・長期	【市場リスク】 <ul style="list-style-type: none"> 商品、サービスに対する需要の変化 顧客や社会からの気候変動対策による一時的な設備投資コストの増大 気候変動関連要因による原材料価格の上昇や調達先の分散 	
	【評判リスク】 <ul style="list-style-type: none"> 顧客や投資家、各種評価機関からの気候変動に関する情報開示と対応要請 	
4℃シナリオ (物理リスク) 中期・長期	【急性リスク】 <ul style="list-style-type: none"> 洪水や大型台風など自然災害による操業への影響 <ul style="list-style-type: none"> 生産設備に被害を受けた場合、生産能力の低下や設備修復など、業績への影響 サプライチェーンの分断などによる生産計画への影響 <p>→フジクラグループは2011年にタイ王国洪水によりグループ会社が甚大な被害を受け、復興まで5年を要した</p>	<ul style="list-style-type: none"> 対象拠点の防災対応 <ul style="list-style-type: none"> タイ王国のFETL社では2011年の洪水被害を教訓に、BCPの観点からも拠点の分散化や事業所周辺の防水壁の建設などを実施 事業所の法面整備や海辺に近い工場における高潮、津波対応 <ul style="list-style-type: none"> 洪水や海面上昇で影響を受ける国内拠点本社、フジクラハイオプト(東京都江東区木場)、沼津熔銅(静岡県島田市金谷泉町)、西日本電線(大分県大分市春日浦) <p>*各行政のハザードマップを調査</p>
	【慢性リスク】 <ul style="list-style-type: none"> 気温上昇等による操業地域で働く社員の健康配慮 降雨量増加による従業員の安全性の確保 将来的な海面上昇における操業への影響 	

機会

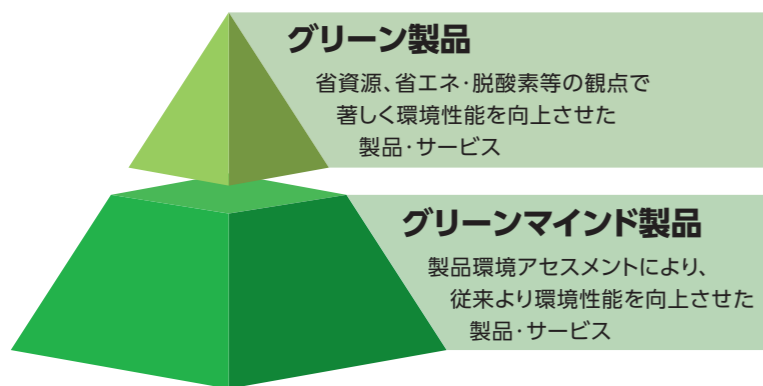
各事業	社会動向	機会
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> 経済成長、都市化、人口増加により、途上国を中心にエネルギー需要、特に電力需要が増加 デジタル技術の活用による、電力供給の安定化、効率化、2℃シナリオでの省エネ進展 企業、個人などのエネルギー供給・需要双方の多様化、2℃シナリオでの再エネ増大 4℃シナリオ下における自然災害の増加懸念 無電柱化推進法への対応(防災など) 	【市場】 再生可能エネルギーの普及拡大 【製品/サービス】 グリーン関連製品拡大 【エネルギー源】 高効率電力システム関連製品 <ul style="list-style-type: none"> デジタル技術活用の推進 【レジリエンス】 電線/ケーブル等社会インフラのレジリエンス強化
情報通信	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化の進展により、データ流通・蓄積・解析量が指数関数的に増大 ビッグデータ、IoT、5G、AIなどのデジタル技術を活用した新サービス事業が急速に拡大 CASE/MaaSの進行 ミリ波(無線通信) 4℃シナリオ下での自然災害対応懸念 	【製品/サービス】 高密度/細径構造の光ケーブル(SWR®/WTC®)を中心とするソリューションの展開 【市場】 グリーン関連製品拡大 <ul style="list-style-type: none"> 高効率ITシステム関連製品 デジタル技術活用の推進 社会インフラとしての通信線レジリエンス強化
エレクトロニクス	<ul style="list-style-type: none"> 産業用ロボットの増加 医療用製品への参入 車載用電子部品の増加 ミリ波対応部品の増加 	<ul style="list-style-type: none"> CASE対応研究開発の推進 デジタル技術活用の推進 グリーン関連製品拡大 産業用、自動車用コネクタの需要増
自動車電装	CASEの進行 <ul style="list-style-type: none"> 電子部品の増加に伴うWHの増加 2℃シナリオでのEV化の進展 WH軽量化の需要増加 	<ul style="list-style-type: none"> 軽量化ワイヤハーネス CASE対応研究開発の推進 自動車電装事業に情報通信やエネルギー事業などの知見を組み合わせ、EV関連の新規事業創出 ワイヤハーネス以外の自動車部品やEVへの対応強化 グリーン関連製品拡大
不動産	デジタル技術活用の推進 <ul style="list-style-type: none"> ZEBなど環境影響配慮のニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮を要求するテナントの獲得と維持

環境配慮型製品の拡大

グリーン関連製品

フジクラグループは、製品の企画・開発・設計の段階で、環境配慮性を評価する製品環境アセスメントを実施し、環境性能の向上に取り組んでおります。基準を満たした製品は、グリーン製品、またはグリーンマインド製品として年間60件以上審査・認証しています。

グリーン関連製品



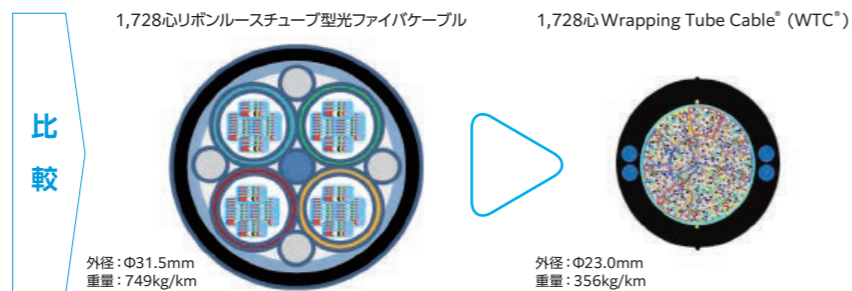
フジクラグループ 環境配慮型製品(グリーン関連製品) 登録数

グリーン関連製品累計登録数 2011年~2023年3月認定品	4,115件
うちグリーン製品 2023年3月現在	23件
グリーン関連製品売上比率 2022年度実績	57%

フジクラグループでは、地球環境保護の観点から環境配慮型製品の開発を推進することを目的としてグリーン関連製品認定制度を設けています。各事業部門より申請された製品環境アセスメントチェックシートをグリーン関連製品管理委員会で審査し、基準点以上の製品をグリーン関連製品として登録を行っています。製品環境アセスメントチェックシートは2011年に制定され、定期的に変更されています。グリーン関連製品管理委員会は、研究開発部門のメンバーを委員長に、各事業部門メンバーを委員として人選されています。なおグリーン関連製品の認証は、ISO14021に定める環境ラベルタイプIIを採用しています。

製造時および輸送に伴う環境負荷低減を実現

SWR® /WTC® は、ケーブル外径の小径化・軽量化、製造プロセスの削減、小径ドラム適用を通じて環境負荷低減にも貢献しています。



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%
効果	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 ₂ 削減率	47%

環境配慮型製品

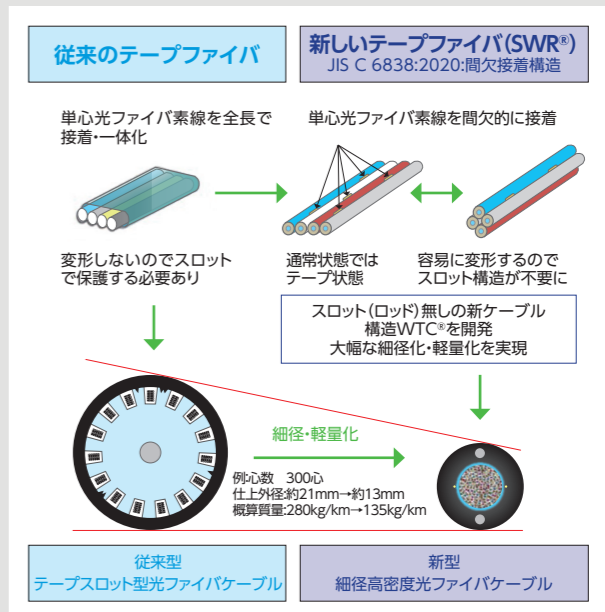
製品名称 間欠接着型光ファイバ心線 Spider Web Ribbon® (SWR®) およびこれを用いた光ケーブル

用途 FTTx や大規模データセンタ向けの高密度光ケーブル

環境配慮

単心の光ファイバを間欠的に接着したSWR®により、リボン形状を容易に変形させることができます。これにより従来ケーブル化の際に必要なスロット保護が不要となり、ケーブル自体の外径や重量を最大60%削減することができました。

また、SWR® 採用の光ケーブルでは、使用する光ファイバ素線を250μm→200μmと細径化することでケーブル外径を上げることなく実装可能な心数を増やし、かつ軽量化も実現しました。さらにSWR® におけるファイバピッチを250μmファイバと200μmファイバで同じとすることで、相互の融着接続を可能とし、敷設作業時における作業性の向上にも寄与しています。

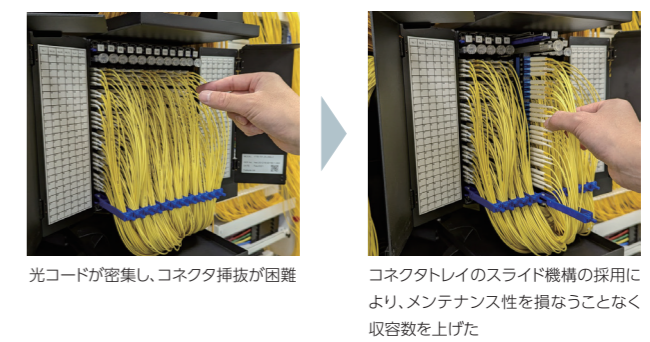


製品名称 ラック搭載型光コネクタ成端ボックス

用途 データセンタ向けの光ケーブル付き光コネクタ成端ボックス

環境配慮

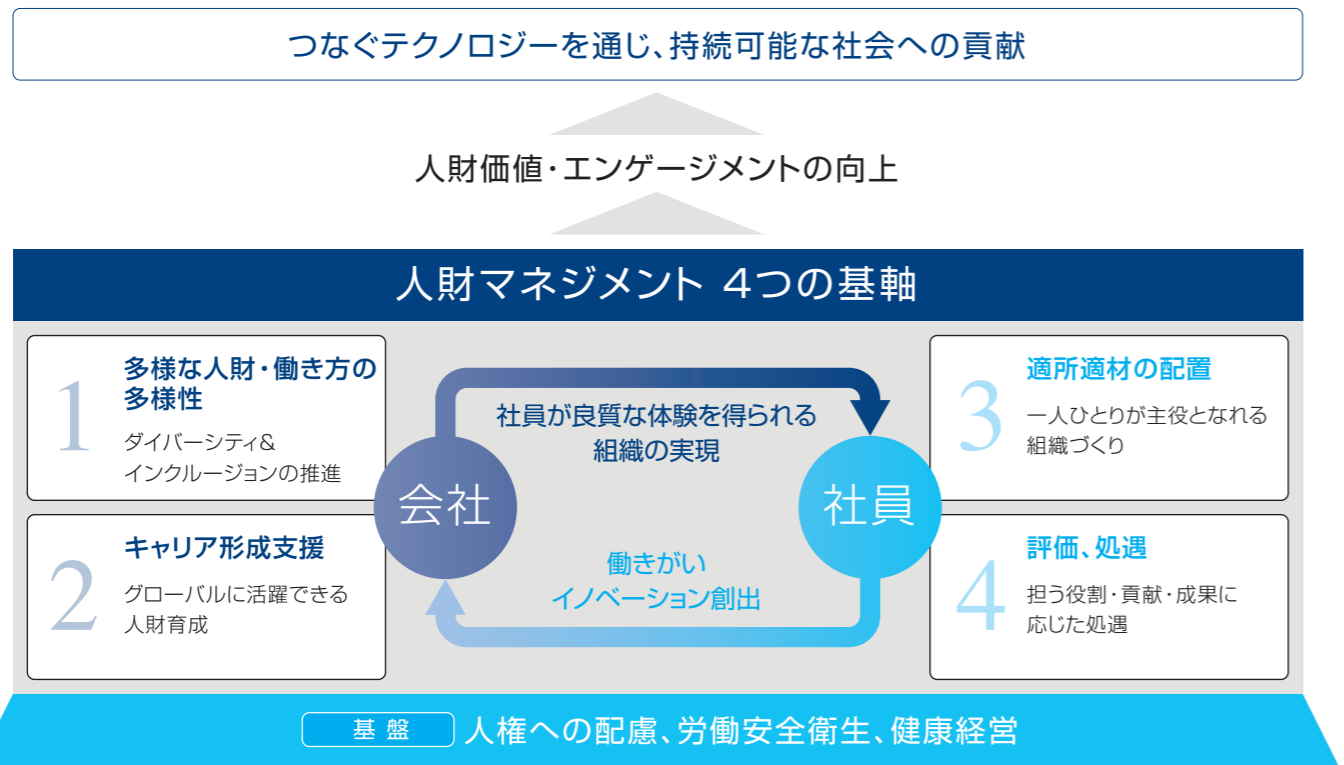
高密度化と高メンテナンス性を両立する光成端ボックスを実現しました。本成端ボックスは他社同等品と比べ同体積比で1.5倍の光ファイバコードを収容することが可能であり、省資源化に貢献します。通常は単純に高密度化するとボックス内の光コネクタ挿抜の作業性が損なわれますが、コネクタトレイのスライド機構の採用により、メンテナンス性を損なうことなく、コネクタの挿抜を容易かつ安全に行うことが可能となりました。またSWR® /WTC® の採用により、ケーブルサイズを小型化し、ラック内/ダクト内に通線可能な心数も向上します。



人財育成

人財マネジメントの基本的な考え方

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



多様な人財・働き方の多様性

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

柔軟な働き方の推進

テレワーク勤務制度

ニューノーマルへの対応を目的として、2021年1月に従来の在宅勤務規程を改定し、制度の利用範囲を拡大しました。テレワーク勤務の限度日数の撤廃や、対象者の拡大、テレワーク手当の支給など、制度の拡充を図りました。

副業・兼業

2023年1月に「副業・兼業規程」を制定いたしました。一定の条件の下(※)、事前に会社の許可を得られた場合に副業・兼業を行うことができます。導入以来3カ月間で、8名から申請がありました。主な副業内容としては、コンサルティング、ホームページ・ECサイト等の作成・運営、保有資格・専門知識を活かした仕事、家業等が挙げられます。就業時間外の社外活動は自らの意思と責任で行うものという考えに立ち、従業員の多様なキャリア形成を促進するとともに、挑戦する人を応援する組織風土の醸成を目指しています。

※長時間労働の回避をはじめとする安全配慮義務、秘密保持義務、競業禁止義務、および誠実義務の履行が困難となるおそれがある場合には認めておりません。

女性活躍推進

フジクラは、女性活躍推進をダイバーシティ&インクルージョンの重点施策のひとつと位置付け、性別にかかわらず、すべての社員がお互いを尊重しながら協力・協働し、新しい発想を歓迎する風土、創造的なアイデアが生まれやすい文化を醸成し、企業価値を高めることを目指しています。

社員の状況(フジクラ)※2023年3月末時点

	男性	女性
従業員数	2,028名 (84.6%)	369名 (15.4%)
平均勤続年数	18.5年	16.9年

実績と目標(フジクラ)

指数	実績		目標	
	2021年度	2022年度		
新卒採用(総合職)における女性割合	事務系	45%	80%	毎年50%以上
	技術系	7%	7%	毎年10%以上
管理職に占める女性比率	3.9%	3.9%	5.6%(2025年度までに)	

女性活躍推進行動計画

管理職手前層の女性のキャリア形成の不安を払拭するだけでなく、マネジメント側の意識改革や計画的な育成・登用も同時に進めていくことで、女性管理職増加に向けた社内風土の醸成を図ることを目指しています。

- ① ダイバーシティマネジメントに関するセミナーの実施
- ② 計画的な育成・登用を促すための仕組み化の検討
- ③ 多様なロールモデルとの交流機会の提供
- ④ 社外異業種交流への派遣

女性社員の声



自動車事業部門 企画部 主査 Catinean Andreea

私は2012年にフジクラに入社し、自動車事業部門グローバル調達企画部で調達、物流を経験後、電装企画部在籍中に2人の子どもの産休・育休を取得し、2021年から現職に復職しました。現在の主な業務の内容は採算管理で、欧州拠点の経理部門とのやり取りが多いです。勤務時間は10:00～16:30の短時間勤務ですが、欧州の時差に合わせて、ごく稀に夜の会議に参加することもあります。上の子は小学生になりましたが、下の子はまだ保育園でまだまだ手が届かないため、出社とテレワークのハイブリッドで勤務できるのは大変助かっています。時間単位休暇も仕事と育児の両立に役立つ制度だと思います。限られた業務時間の中で成果を上げるため、綿密なスケジュール管理や社内関係者との密な情報交換を心がけています。ウクライナ情勢、半導体不足等の目まぐるしく変わる外部環境への対応や、経営・財務・会計知識の習得など、新しいことにチャレンジできる今の仕事はとても充実しています。今後は育児との両立を図りながら、経営のプロフェッショナルになっていきたいと考えています。

人財育成

男性育休取得促進

フジクラは、性別問わず育児と仕事が両立できる環境をさらに充実させ、誰もが働きやすい職場づくりを実現することを目指し、性別役割分担意識や、少子化・労働力人口等の社会的課題の解消にもつなげる男性育休の推進に積極的に取り組んでいます。2022年度の取り組みとして、管理職向け・男性社員向けの育休ハンドブックの発行、父親学級・男性育休管理職研修等の実施により、育休が取得しやすい風土醸成を図っています。2022年度の男性育休取得率は56%、平均取得日数は34日でした。

育休取得者の声



レーザフォトリクス研究部 アシスタントマネージャー 遠藤 智久

2023年3月から約1カ月間、第一子の出産直後に育児休業を取得しました。私の同期や同じ職場の後輩など、周囲で育休を取る人が増えており、事前に経験談を聞いていたこともあって不安はほとんどありませんでした。育休を取ってよかったと思うことは、家事・育児のスキルや段取り力が上がったことです。出産前から家事はやっている方でしたが、育休中にミルク、おむつ、寝かしつけ、検診へ連れて行く、食事・洗濯などを担当し、ひととりのことができるようになりました。復職時には上司との面談があり、面談シートに沿って復職後の働き方を相談することができ、安心できました。会社の支援体制が整っていたことや、子育てに対する上司の理解があったことはとてもありがたいと思いました。

障がい者雇用

フジクラグループは、社会的責任とノーマライゼーション(障がい者や高齢者と一緒に助け合うこと)実現の観点から、積極的に障がい者雇用と職場環境の整備に取り組んでいます。グループ全体で障がい者が働きやすい就業環境の改善を進め、2021年3月より2.3%に引き上げが予定された法定雇用率の達成はもちろん、社会的責任とノーマライゼーションの実現を目標としています。2022年度の法定雇用率は、2.67%(国内)でした。



本社グリーンカーテン設置作業の様子

障がい者雇用の特例子会社 フジクラキューブ

株式会社フジクラキューブは、障がい者を積極的に雇用し、誰もが活躍できる企業を目指す株式会社フジクラの100%出資の子会社として、株式会社フジクラ佐倉事業所内に、2015年11月に設立しました。2016年4月に緑化・清掃業務から営業を始め、2016年6月に、「特例子会社」の認定を取得しました。その後、徐々に業務内容を拡大し、構内の緑化作業・環境保全、構内社宅・独身寮の清掃整備、名刺印刷、事務代行サービス、観葉植物レンタルサービス、工場作業服の洗濯、農園事業/農作物の栽培・販売・園芸、加工・製造の受託業務といった分野でフジクラグループ各社向けに支援サービスを展開しています。

キャリア形成支援

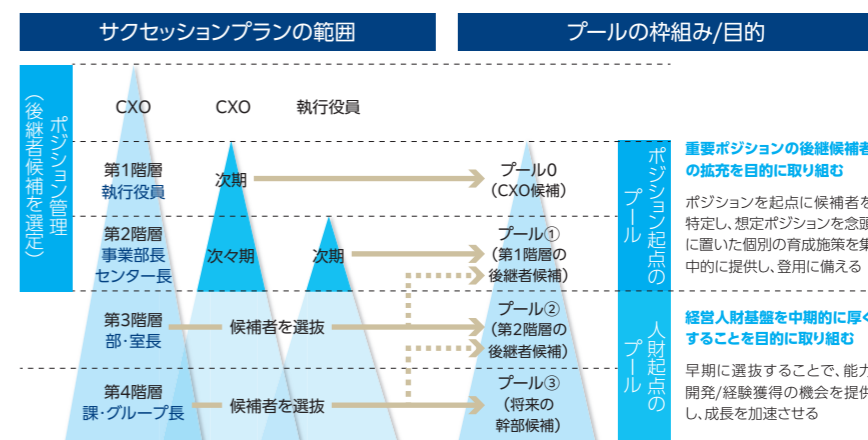
自律的なキャリア形成に向け、社員が自ら手を上げることで、自身のキャリア形成において必要な学習機会を得ることができる自発的な研修制度を設けております。また、階層別のキャリアデザイン研修を開始したほか、昇格した企画専門職全員と人事部門の管理職がキャリア面談を実施し、社員が自律的にキャリアを考える契機とすることを目的とした取り組みを進めております。

2022年度研修体系

	階層別研修				非階層別研修		
	必修研修	カフェテリア研修	経営人財育成(選抜型)	キャリアデザイン研修	グローバル人財育成	部門研修	その他
管理職	新任執行役員研修 新任グループ会社社長研修 新任グループ長研修 新任管理職研修	オンライン学習動画サービス	経営人財育成プログラム		TOEIC費用補助・オンライン英会話プログラム 海外赴任者研修	ハラスメント防止 内部通報 知財 品質 輸出管理 インサイダー取引	部門内専門教育 外部派遣研修
企画専門職	契約・法務基礎 コンプライアンス 2年目研修 新入社員研修	選択型研修		年代別研修		日本語研修 腐敗防止 情報セキュリティ 下講法	

経営人財の育成

フジクラは、2019年より次期、次々期の経営者候補を継続的に輩出することを目的に、経営陣および人事・総務部が主体となり選抜型の経営人財プールを運用しております。対象となった人財への研修の提供や経験の付与を通じて、安定的に経営者候補となる人財が輩出されるよう取り組んでおります。



適所適材の配置

2016年より社員が自ら手を挙げて特定のポジションへの異動を申請することができるキャリアチャレンジ制度を導入しております。社員一人ひとりの自主性を促し、自律的な組織をつくることでイノベーションの創出につながることを期待しております。また、フジクラはグローバルに事業を展開していることから、各国、地域に根ざした商習慣を身に付ける必要性が高く、早期から海外駐在の経験等を積むことができる環境を備えており、グローバルで活躍できる人財の輩出に注力しております。

評価・処遇

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

サプライチェーン

フジクラグループの事業は、原材料・部品や設備を供給いただくお取引先の皆様によって支えられています。公平公正で誠実な調達活動を通じ、お取引先との強固な信頼関係を築くために、フジクラグループは、「フジクラグループ調達基本方針」を制定しています。また、「フジクラグループ調達購買部門行動規範」を制定して自らの行動を厳しく律しています。さらに、国内グループ各社も含め下請法講習会を定期的に行うなど、コンプライアンスに対する取り組みを継続しています。

フジクラグループ調達基本方針

1. 公平公正な取引

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。

フジクラグループ調達購買部門行動規範

1. 公平公正な調達活動による会社利益への貢献

3. 節度ある調達マンとしての規律保持と社内外からの信頼の獲得

2. 法令遵守・機密保持による社会的信用の維持・向上

4. 背任・不正行為の防止

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。フジクラおよび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。

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。主なアンケートの内容については下記のとおりです。

- CSRに関わるコーポレートガバナンスについて
- 人権について
- 労働について
- 環境について
- 公正な企業活動について
- 品質・安全性について
- 情報セキュリティについて
- サプライチェーンについて
- 地域社会との共生について

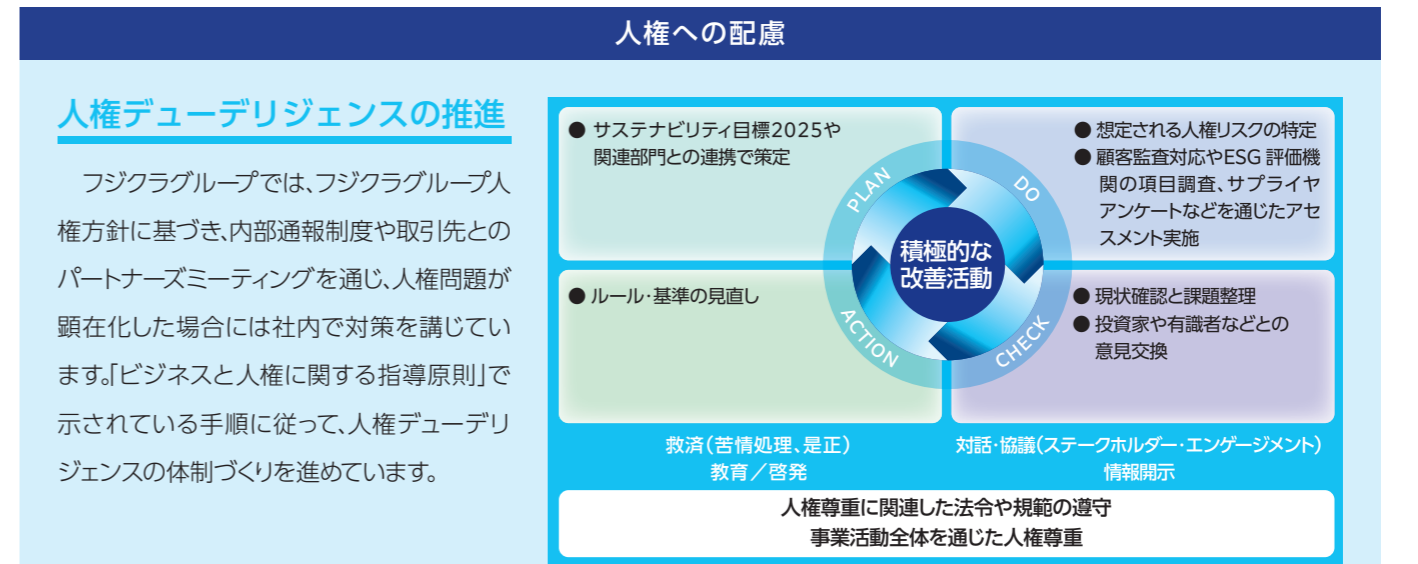
サプライヤ評価制度

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レイアウトを実現するため、フジクラグループでは2016年度よりサプライヤ評価システムを導入しています。現在、実施の範囲を拡大しており、高評価のお取引先の皆様とはより深いパートナーシップを構築していきます。

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」を毎年開催し、お取引先の皆様のご理解とご協力を得て、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、ご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、お取引先の皆様にフジクラグループの調達活動へのご理解、ご協力をお願いしています。近年は、責任ある鉱物調達などサプライチェーンにおける人権デューデリジェンスの重要性や、気候変動対応に関する情報提供など、ESGに関するテーマについてもお取引先の皆様と共有しています。



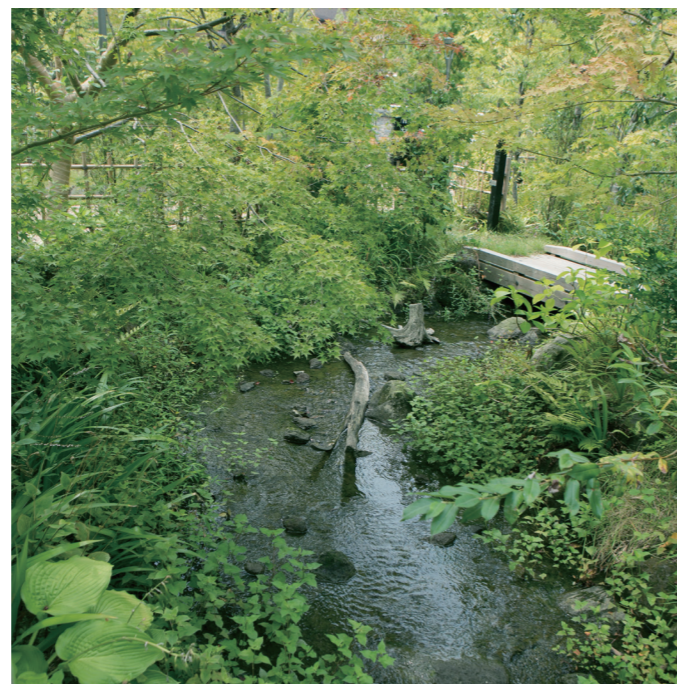
想定される人権リスクの特定と定期的な精査

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

フジクラグループの事業活動に関わると想定される人権リスク

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

フジクラ 木場千年の森



詳細はWEBサイト「ギザリアバイオガーデン フジクラ 木場千年の森」をご覧ください



生物多様性確保への決意

フジクラグループは、自らの事業活動が地球環境と密接な関係にあることを深く認識し、地球環境を保護するために最善を尽くすことを目指し、“人にやさしい、地球環境にもやさしい企業グループ”を掲げています。すべての生きものは、直接的、間接的にお互いに支え合って生きていて、生物多様性によってもたらされる多くの恵みによって私たちの命も暮らしも支えられています。フジクラグループは、2013年1月に「フジクラグループ生物多様性長期ビジョン・ロードマップ2030」を策定し、生物多様性保全活動に取り組んでいます。

地域コミュニティのシンボルとして

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

「フジクラ 木場千年の森」の名前には、江東区木場の地で地域の皆様と一緒に「豊かな自然が遥か一千年先の未来まで続いていくように」との願いを込めています。

広さ2,200㎡、2つの池とそれをつなぐ小川、浮島、遊歩道などがあり、生きものたちが優先される空間として、数百年前の武蔵野台地の豊かな森や林を再現するために、在来種にこだわり設計しました。現在では、カルガモやカワセミの雛が巣立つほどに森が成長しています。

「フジクラ 木場千年の森」と生きものたち

<p>植物</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 関東在来73種 高木500本、低木2,000本 ● 草類・コケ・水草類35種 約15,000株 	<p>魚</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 荒川流域の魚・エビ・貝類に限定 ● 10種・約800匹を放流し、現在、千数百匹に 	<p>鳥</p> <ul style="list-style-type: none"> ● カワセミ、ヒヨドリ、カルガモなど 約20種 	<p>昆虫</p> <ul style="list-style-type: none"> ● トンボ、チョウ類など 50種以上を確認
---	---	---	--



地域の皆様とのコミュニケーション

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

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

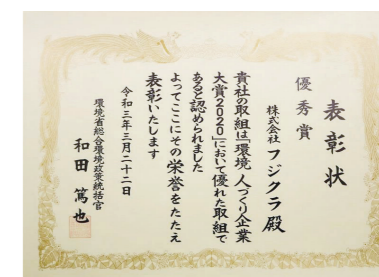


地元の子どもの自然教育活動に活用

大学院の授業に利用

環境省「環境人づくり企業大賞2020」で優秀賞を受賞

環境に配慮した生産活動、社員教育その他網羅的な取り組みや、生物多様性に配慮した取り組みである「フジクラ 木場千年の森」を代表とする地域や行政と連携した活動が評価され、環境省と環境人材育成コンソーシアム(EcoLeaD)が主催する「環境人づくり企業大賞2020」(環境人材育成に関する先進企業表彰)において、優秀賞(大企業区分)を初めて受賞しました。「環境人づくり企業大賞2020」は、「環境教育等による環境保全の取り組みの促進に関する法律」に基づき、環境に配慮した企業等活動をリードする人材を育成して輩出し、その活動をバックアップする企業を表彰するものです。



表彰状

東京都「江戸のみどり登録緑地(優良緑地)」に登録・生物多様性に関する団体への参加

「フジクラ 木場千年の森」が、東京都「江戸のみどり登録緑地」の優良緑地として2017年に登録されました。この制度は、建築物等の敷地において東京に自然分布している植物(在来種)を植栽することで、昆虫や鳥などの動物も含め、東京の生きものに適した環境を回復させることを目的としています。フジクラは、東京都が官民連携で進める在来種植栽プロジェクト「江戸のみどり復活事業」に参加し、在来植栽の普及に向けた方策を関係業界とともに検討してきた取り組みが評価され、登録されたものです。

フジクラグループは、国際OECMデータベース登録を目指し、環境省の生物多様性のための30by30アライアンスに参加しております。

また、経団連の生物多様性宣言イニシアチブへの賛同を行い、生物多様性の保全と向上を推進しています。



社会福祉法人「藤倉学園」の支援



藤倉学園の支援は、フジクラグループの社会貢献活動の一環として、利用者である知的障がい者の尊厳を保持し、心身ともに健やかに育成され、個々人の能力に応じ自立した日常生活を地域社会において営むことができるように支援することを目的としています。

藤倉学園とは

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

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



藤倉学園創業者 中内春吉



大島藤倉学園



自立支援施設「フジカフェ」

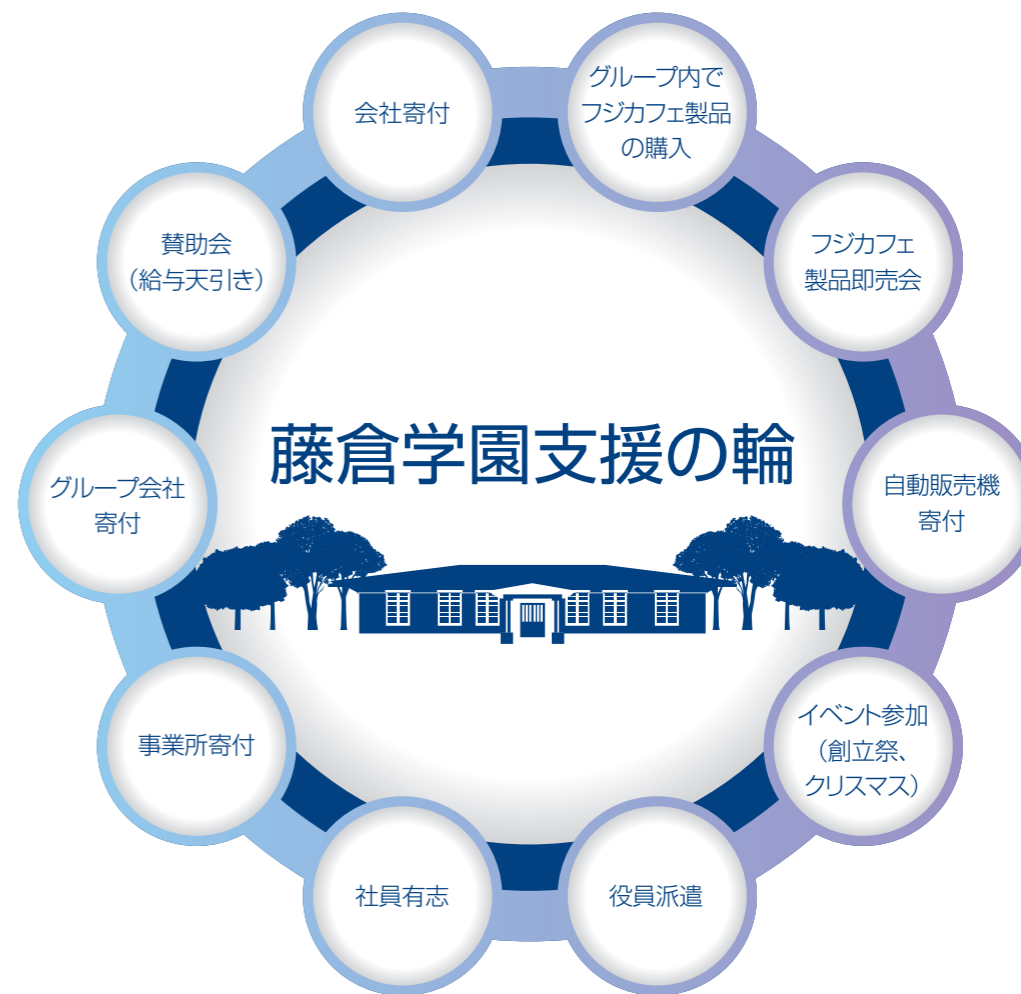
創設 **1919**年

施設 **2**カ所*
*伊豆大島、多摩（八王子市）

園生（利用者）約**130**名

主な支援活動

募金などの寄付やボランティア活動、物販購入など様々な支援を通じて、社員一人ひとりのマインドセット（思考・行動様式・信念）の醸成にもつながっています。



事業所の募金を贈呈

フジクラ佐倉事業所では、藤倉学園支援のための募金活動を行っています。今後も事業所の支援活動を継続していきます。

フジカフェ製品即売会

伊豆大島にあるフジカフェは、藤倉学園入所者が自立のために職業訓練などを受ける、生活介護事業所です。フジカフェで製造された製品（パウンドケーキやクッキーなど）を社員に販売する藤倉学園製品即売会をフジクラ本社およびグループ会社の西日本電線で開催し、支援を継続しています。

グループ会社寄付

フジクラグループは、フジクラをはじめ多くのグループ会社で寄付を行っています。今後もグループ一丸となり創業から続く藤倉学園への支援を、社会貢献活動の原点としてこれからも大切に守っていきます。



本社



西日本電線

コーポレートガバナンス

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事業運営の可能な体制としつつ、当社経営から独立した複数の社外取締役の持つ多様な知見による充実した審議のできる体制を志向したことによるものです。

以上より、持続的成長フェーズにおける当社の効果的なコーポレートガバナンス体制を次のとおりとしています。

取締役会

2023年3月期に係る定時株主総会後における取締役総数は9名、うち社外取締役4名(すべて監査等委員)、社内取締役5名の体制としています。取締役会の半数近くを構成する社外取締役は、当社経営から独立した者であり、それぞれ経営経験、財務・会計、法務などの専門的知見を備えています。取締役会での経営に関わる重要事項(中長期戦略の立案、事業ポートフォリオの見直し等)は、これら多様な知見や専門知識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。

取締役会の構成は、業務執行取締役3名と業務執行を担わない取締役6名であり、また、業務執行を担わない取締役会長が取締役会の議長となって議事を主導し、取締役会の監督機能の強化を図っています。(2022年度開催回数:15回)

業務執行体制

取締役会の決議により、最高経営責任者(CEO:Chief Executive Officer)、最高財務責任者(CFO:Chief Financial Officer)及び最高技術責任者(CTO:Chief Technology Officer)を設置する体制としています。CEOは当社及び当社の子会社から成る企業集団全体についての最高経営責任者、CFOは極めて高い専門性を必要とする財務分野での最高責任者、CTOは同じく技術開発分野での最高責任者を担っています。

CEOをトップとしてCFO及びCTOがCEOの機能を補完又は支援する、いわば“三頭体制”をとることで、より高度かつ実効的な経営判断に基づく事業運営が可能となります。

監査等委員会

監査等委員会は、2023年3月期に係る定時株主総会終了後において、1名の常勤社内取締役と4名の当社経営から独立した社外取締役の合計5名で構成されています。

また、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。(2022年度開催回数:19回)

取締役の指名および報酬

取締役会が、取締役の指名に関する以下の事項を決定するにあたっては、その諮問機関である指名諮問委員会(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する)において、その決定プロセスの公正性及び妥当性を検証することとしています。

- 取締役の選解任に関する株主総会議案の原案
- 後継者計画
- 取締役の選解任基準
- 社外取締役の独立性基準

取締役会が、取締役の報酬に関する以下の事項を決定するにあたっては、その諮問機関である報酬諮問委員会(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する)において、その決定プロセスの公正性及び妥当性を検証することとしています。

- 取締役の報酬及びその額を決定する規律
- 個々の取締役の報酬額

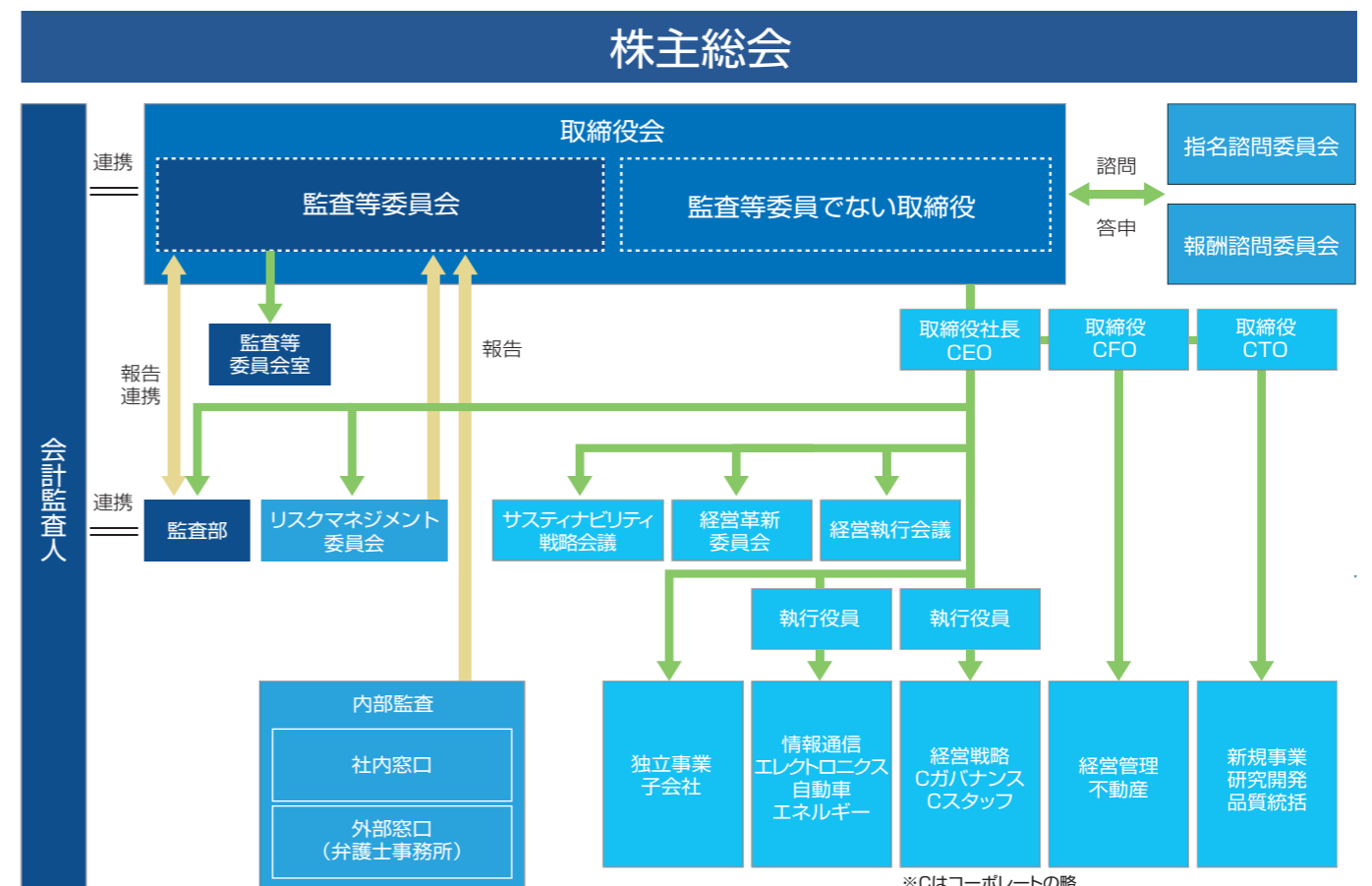
業務執行取締役による内部統制システムの構築及び監査等委員会による監査

業務執行取締役は、その所管する事業部門、事業部門を支援する部門若しくはコーポレート部門又はグループ会社について、自ら又は管下に配置される執行役員による業務執行を統轄し、当社の内部統制システムの遵守・実行の責任を負っています。また、業務執行取締役は、内部統制システムを決定する取締役会の一員である立場から、内部統制システムの適正性について責任を負っています。

監査等委員会は、業務執行取締役の職務の執行に係る内部統制システムの遵守及び実行の状況を監督します。このため、必要に応じて自ら当社及びグループ会社の状況を調査し、執行側から提供される情報の内容を確認・検証するほか、業務執行取締役をはじめとする執行の当事者に直接の説明を求めます。以上と合わせ、監査等委員会は、内部統制システムを決定する取締役会の一員である立場から、内部統制システムの適正性について責任を負っています。

コーポレートガバナンス体制

第175期定時株主総会後



コーポレートガバナンス

委員会の活動

フジクラグループでは任意に以下の機関を設けてそれぞれ運営しています。

名称	概要	構成	開催数 ^{*2}
指名諮問委員会	取締役候補者の指名に係る決定プロセスの客観性・透明性を確保することを目的として設置する取締役会の諮問機関	委員長：山口取締役 ^{*1} 委員：花崎取締役 ^{*1} 、吉川取締役 ^{*1} 、岡田代表取締役社長CEO	6回
報酬諮問委員会	取締役の報酬に係る決定プロセスの客観性・透明性を確保することを目的として設置する取締役会の諮問機関	委員長：吉川取締役 ^{*1} 委員：山口取締役 ^{*1} 、目黒取締役 ^{*1} 、岡田代表取締役社長CEO	7回
経営革新委員会	経営資源(ガバナンスを含む)の効率化・事業ポートフォリオ最適化の検討、推進機関	委員長：岡田代表取締役社長CEO 業務執行取締役及び執行役員で構成	23回
サステナビリティ戦略会議	環境・社会・財務のマテリアリティの視点を含むサステナビリティ目標の策定をはじめとした「持続可能な企業経営」のために必要な活動の推進機関	議長：岡田代表取締役社長CEO 業務執行取締役及び執行役員で構成	3回
リスクマネジメント委員会 (含むグループ危機対応委員会)	リスク(コンプライアンスを含む)の観点から当社の業務執行体制及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	委員長：岡田代表取締役社長CEO 業務執行取締役及び執行役員で構成	19回

*1 社外取締役 *2 2022年度 開催回数

取締役の報酬等

① 取締役報酬の決定に関する方針

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

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容は次のとおりです。

当社は、取扱製品が多様多岐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の上場会社を対象とした調査結果を参考に、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。

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。

短期業績連動報酬

全社業績又は管掌部門の業績に応じた役位・グレード別の基礎額を設定し、一定の指標(営業利益率、株主資本利益率(ROE)、投下資本利益率(ROIC))に基づき、当該基礎額の0%から200%の範囲で支給することとします。これらは、「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、当社の成長戦略と親和性が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」に係る指標の目標は、2021年3月期の終わりに取締役会で決議された2022年3月期の連結年度計画より算出した上述の各指標を採用していました。これらと同期の連結年度実績より算出した同指標との比較から達成度を測り、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。

株式報酬

「基本報酬」及び「短期業績連動報酬」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及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。

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

報酬全体に対して、業績や株価によって変動する報酬(短期業績連動報酬及び株式報酬)は、最大で概ね4割程度となる見込みです。

一方、業務執行取締役以外の取締役の報酬は、その役割に鑑みて固定額である基本報酬のみとし、短期業績連動報酬及び株式報酬は支給しません。

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

なお、当該方針は監査等委員である取締役の協議により決定しております。

② 取締役の報酬等の総額

区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			支給人員
		基本報酬	業績連動報酬	株式報酬	
監査等委員でない取締役	261百万円	175百万円	56百万円	30百万円	6名
監査等委員である取締役 (社外取締役を除く)	30百万円	25百万円	5百万円	—	1名
監査等委員である取締役 (社外取締役)	67百万円	67百万円	—	—	5名

(注) 1. 当社には監査等委員でない取締役のうち、社外取締役はおりません。
2. 上記には、2022年6月29日開催第174期定時株主総会終結の時をもって期間満了により退任した監査等委員でない取締役1名を含んでいます。
3. 当事業年度における「短期業績連動報酬」に係る主要な指標の目標及び実績値は下記のとおりです。

■業績連動係数

指標の種別	目標値 (2022年3月期連結年度経営計画)	実績値 (2022年3月期連結年度経営実績)
連結営業利益率	3.3%	5.7%
連結株主資本利益率(ROE)	3.9%	20.4%

- 監査等委員である取締役に対する業績連動報酬は、2020年度において監査等委員でない取締役であった期間中の業績結果を踏まえ監査等委員である取締役の報酬として決定したものです。
- 取締役会は、当事業年度に係る監査等委員でない取締役の個人別報酬について、上記①「取締役報酬の決定に関する方針」の手続きを経て取締役の個人別の報酬額が決定されていることから、その内容が決定方針に沿うものであると判断しています。なお、監査等委員でない取締役の報酬等の決定にあたっては、報酬諮問委員会において、各取締役の業績評価、報酬水準の市場性、報酬体系及び具体的な報酬額について決定プロセスの公正性及び妥当性を検証することとしており、報酬諮問委員会から公正かつ妥当である旨の答申を受けています。
- 監査等委員は、当事業年度に係る監査等委員でない取締役の個人別報酬について、報酬諮問委員会に出席した監査等委員から報告を受け、協議した結果、報酬諮問委員会における監査等委員でない取締役の報酬等の決定プロセスは適切であり、会社法の規定に基づき株主総会で陳述すべき特段の事項はないとの結論に至っています。
- 取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項
 - 監査等委員でない取締役の報酬額は、2017年6月29日開催第169期定時株主総会において年額600百万円以内と決議しています。また、当該金銭報酬とは別枠で、同定時株主総会において、株式報酬の額を年額120百万円以内、株式数の上限を年285千株以内(社外取締役は付与対象外)と決議しています。同定時株主総会終結時点の監査等委員でない取締役の員数は9名(うち、社外取締役はおりません。)です。
 - 監査等委員である取締役の報酬額は、2022年6月29日開催第174期定時株主総会において年額150百万円以内(うち、社外取締役分100百万円以内)と決議しています。同定時株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は6名(うち、社外取締役は5名)です。

コーポレートガバナンス

取締役及び執行役員スキルマトリクス

以下のスキルマトリクスは、「2025年中期経営計画」の目標達成に向けて必要と考える主なスキルと、取締役及び執行役員が保有するスキルとの対応表です。

	執行/非執行	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	事業経験*	ジェンダー
取締役(名前の*は、当社経営から独立した社外取締役であることを示しています)												
伊藤 雅彦	非執行	●		●							C	男性
岡田 直樹	執行	●	●								I, S, C	男性
坂野 達也	執行							●	●		I, S, C	男性
飯島 和人	執行						●					男性
成毛 幸二	非執行					●	●				I, T	男性
花崎 浜子*	非執行									●		女性
吉川 恵治*	非執行	●		●								男性
山口 洋二*	非執行						●					男性
目黒 高三*	非執行						●					男性
執行役員(取締役を兼務しない者)												
浜砂 徹	執行		●			●					I, S, T	男性
新堂 桂子	執行				●					●		女性
森 祐起	執行			●								男性
川西 紀行	執行								●		I, S	男性
福原 純二	執行					●					S, T	男性
那須 秀一	執行					●			●		T, C	男性
萬玉 哲也	執行					●			●			男性

*主要と考える項目について2つを上限に○を付けています。

*「事業経験」は、「2025年中期経営計画」において掲げた事業領域等に対応したものとしています。

【I】(情報インフラ:Information Infrastructure)

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

【S】(情報ストレージ:Information Storage)

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

【T】(情報端末:Information Terminal)

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

【C】(カーボンニュートラル:Carbon Neutral)

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

取締役候補の指名等を行うに当たっての方針と手続き

取締役候補の決定方針

「ものづくりの会社」である当社が持続的に成長していくためには、強い財務基盤の確立とともに高い技術力を背景とした戦略の策定が重要になります。取締役会では、十分かつ充実した議論をもって、当社の方向性や成長戦略の中核となる重要な事項を決定できる体制を構築すべきと考えています。業務を執行する取締役としては、高い視座をもって全社戦略の立案、推進を果たすに足る人財を選任し、一方、業務を執行しない取締役として、当社の方向性、成長戦略の中核となる重要な事項や、事業運営に対し、適切かつ確に監督又は助言機能を果たせる人財を選任することとしています。

取締役候補の決定手続き

フジクラグループでは、取締役会において監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)の選任及び解任に係る株主総会議案を決定するにあたり、取締役会の諮問機関である指名諮問委員会(取締役社長CEO、人事担当取締役(現在、取締役社長CEOが兼任)及び3名の社外取締役で構成し、委員長は社外取締役とする。)の審議を経ることとしています。指名諮問委員会では、取締役会が示す候補者の原案について、取締役の選任基準及び各候補者の実績を含む選任理由等の審議を通して、その決定プロセスが公正・妥当であることを確認し、取締役会に対しその結果を答申します。

取締役会は、この答申を受けて株主総会に付議する取締役選任議案を決定します。

取締役会全体の実効性についての分析・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に、会議体としての適正性(時間、頻度、議事運営、議事録等)、付議案件の適正性(付議のタイミング、重要度、情報量等)、取締役の態様(審議への参画等)及び事務局体制についてアンケートを実施しています。当該アンケートによって挙げられた課題について、継続的に改善を進めています。

具体的には、

- 1) 取締役会における審議充実のため、各種資料の改善、社外取締役向け説明会の実施
- 2) 事業運営上の損失発生回避又は軽減のためのリスクの想定及び分析・深堀、リスク発現時に迅速な対応体制の強化
- 3) 取締役会の付議基準見直しなどによる、取締役会において中長期の経営戦略等を中心とした議論に注力できる体制改善

を進めてきました。

今後に向けた課題として、中長期的・戦略的議論の更なる拡充が求められる一方、取締役会の開催頻度や討議時間の増加が顕著となってきており、より効率的な議論を行えるよう、論点を明確に絞り込んだ資料作成や、取締役への情報提供の早期化が課題として挙がっています。

社外取締役インタビュー



内部統制とグループガバナンスの強化を実現

花崎 浜子

弁護士

略歴

1996年 弁護士登録
2004年 赤尾・花崎法律事務所(現 北青山法律事務所)開設(現任)
2019年 当社 社外取締役 監査等委員(現任)

兼任の状況

- 原子力損害賠償紛争解決センター 仲介委員
- 内閣府 再就職等監視委員会 非常勤 監察官
- 一般財団法人住宅金融普及協会 理事

2022年度の活動振り返り

私が社外取締役に就任した2019年中計を断念、翌年「100日プラン」を実施、2022年はその成果が出た年になりました。経営陣、社員全員の苦労が花開いたと感じています。

一方で子会社での品質問題等が確認されており、品質コンプライアンスに関しては前進しているものの改善途上という状況です。

年度末にAmerica Fujikura Ltd.グループ(以下 AFL)の内部統制の不

備が発覚しました。AFLのCEOはフジクラの取締役も兼務していたため、ガバナンス上高度かつ重大な問題であり、監査等委員会としても非常に重く受け止めています。他方、この事案は海外での内部通報によって発覚したため、グローバルに内部通報が機能していることを示しており、その点は評価いたします。これを機会により一層のガバナンスの強化を図っていくよう提言していきます。

2023年度の活動目標

やはり、グループガバナンスの強化が課題と考えております。当時のAFLはCEOに権限が集中しており、人事権を持つCEOに他の役員は異議を唱えることが困難な状況でした。結果、ガバナンスが機能不全の状況であったと指摘されています。改善に向けては子会社のガバナンスが機能する体制・組織づくりが重要と考えています。

グループ全体として「チェック&バランス」を行き届かせ、各役員の独立性が担保できる組織づくり、本社の監査がきちんと機能する体制づくりが必要です。

ただし、子会社の規模や仕組みの違いにも配慮し、それぞれの実情にあった形で実効性の高いガバナンス構築が求められます。例えばリソースが限られている子会社については本社でコーポレート機能を適切にサポートして運営するということも考えられます。グループ各社の特性を踏まえ、内部統制を効かせられる最適な体制を検討する必要があります。

GRC・IC体制構築に向けての活動は着実に進められています。前述した問題を乗り越えて、よりレジリエンスな企業になることを期待しています。

中期経営計画策定プロセスに対する評価

2025年中期経営計画は、次の中計までつながるビジョンを提示した、新体制での経営のリーダーシップが感じられる内容となっており、高く評価をしています。

計画の検討プロセスには社外取締役も参加、討議をしました。25中期の実行にあたっては引き続き監督・支援をしていきたいです。

課題として、コンプライアンスを強固にする仕組みが必要だと感じています。現場とマネジメント、すべての意識および風土改革を伴うものであるべきで、引き続き支援をします。また、監査の仕組みの強化も重要であると認識しております。内部監査部門による監査と監査等委員会との有機的な連携等にも取り組みたいと考えています。

株主・投資家、フジクラグループ社員に向けたメッセージ

フジクラの取締役はグループガバナンスの重要性を認識しており、強化に向けて活発な議論を続けていることと、フジクラのガバナンスは着実に

進化していることをお伝えしたいです。グループガバナンス強化を成し遂げるべく引き続き支援していきます。



「技術のフジクラ」再構築に向けた事業ポートフォリオマネジメントと人財育成

吉川 恵治

略歴

1973年 日本板硝子株式会社入社
2012年 同社取締役代表執行役社長兼CEO
2015年 同社 相談役(退任)
2021年 当社 社外取締役 監査等委員(現任)

兼任の状況

- 関西ペイント株式会社 社外取締役
- イオンデイライト株式会社 社外取締役

2022年度の活動振り返り

社外取締役に就任から2年経ち、フジクラの事業内容について理解を深めてきました。

現在も執行役員と議論をしたり、昨年はアメリカ子会社の現地訪問をしたり、事業への理解を深めています。

社外取締役はフジクラの経営に必要な専門性をもった人材が選任され、それぞれ特性を活かす形で経営にアドバイスをしています。私は自身の経営者としての経験を活かし、執行側が立てた経営戦略に対して中長期的な

視点でのアドバイスを心がけています。

例えば重点事業の選択、グローバル企業としての多様性への配慮など、経営での重要事項で気づいたことを執行側に進言しています。

特に注視しているのが事業ポートフォリオマネジメントと人財です。2つとも非常に経営に大切なテーマと認識しており、新中期経営計画策定でもこの点はしっかりアドバイスしました。

2023年度の活動目標

引き続き、事業ポートフォリオマネジメント、人財育成、加えて社員の皆さんが個人ごとのキャリアプランを立てそれにチャレンジすることが重要だと考えています。そのため、この3点を意識し執行側にアドバイスをしていきたいです。

フジクラは2019年に大幅に業績が悪化し、その後「100日プラン」を経て、昨年2022年に大幅な業績回復をしました。この期間にかなりの痛みを伴う改革を実施しました。そのため現場はかなりのダメージがあり、それへのケアが必要ではないかと考えています。経営陣はより現場の声を聞くことが大切です。また、現場のことは一番現場が理解しているので、彼ら

にマネジメントを権限委譲し、より現場のレベルを上げていくべきだとアドバイスをしています。

人財育成はどの企業でも非常に重要な経営課題であり、フジクラにも改善の余地は大いにあると感じています。社員のモチベーションを上げることは非常に重要であり、それが人財育成につながってくると考えています。さらに、フジクラの魅力を発信して伝える広報戦略も非常に大切であり、フジクラに共感し、一緒に働きたいと思ってもらえる企業であることを伝え、働く人自身のキャリアプランと一致した働き方ができ、成長ができる会社であれば、定着率も上がる。そのためにはやるべきことがたくさんあると考えています。

中期経営計画策定プロセスに対する評価

新中期経営計画策定にあたって、基本のベクトル合わせの段階でかなりの時間をかけて執行役員とディスカッションをしました。しかし、計画を立てることも重要ですが、むしろ計画の実行が私たちの貢献すべきフェーズだと認識しています。私たち社外取締役はPDCAのCの部分の質を上げる役割が重要だと認識しており、25中期が進捗し、何か問題が起こった際

にどのように対処すべきかを経営者の視点でアドバイスをしていきたいと考えています。「ステアリング」という言葉がありますが、課題に突き当たった時にその都度方向修正をしてよりよい方向に進めるよう助力をしていきたいです。

株主・投資家、フジクラグループ社員に向けたメッセージ

私は製造会社の社長を経験し、経営コンサルタントと社外取締役としてもかなりの数の企業の経営に携わりました。フジクラは「技術のフジクラ」という名にふさわしく、参入しているそれぞれのマーケットでの存在感が

あり、一流の技術、夢のある技術を保有しており、優れた技術者がいます。その強みを活かし一層の成長を図り、中長期的なビジョンを実現するために引き続き提言していきます。

社外取締役インタビュー



VUCA時代の更なる成長に向けた
スピード感のある事業化に期待

山口 洋二

略歴

1978年 株式会社三井銀行（現 株式会社三井住友銀行）入行
2008年 株式会社三井住友フィナンシャルグループ常任監査役（2014年 退任）
2021年 当社 社外取締役 監査等委員（現任）

2022年度の活動振り返り

2022年の総括としてはフジクラの反転攻勢への転換の年だったといえます。「100日プラン」からの痛みを伴う改革を経て、大きな成果が出ました。本当に各部門はよく頑張ったと思います。特に主力である情報通信部門が円安の影響もありましたが、AFLと連携して全社を引っ張ったと思います。分社化したFPCLやエネルギー事業部門ではまだ課題もありますが、まず

まずのスタートが切れたと考えています。私は金融機関出身の社外取締役として、様々な企業の経営を見てきた立場から、当社経営の背中を押せるようなアドバイスを心がけてきましたが、今後もそのスタンスを大切に取組んでまいります。

2023年度の活動目標

今後、フジクラの更なる成長のためには、事業変革をどのような時間軸でやっていくかを明確にしていくことはとても重要だと考えています。加えて、事業の選択と集中をいかにしていくかも重要なテーマです。その中でも特に新たな事業の柱を生み出すことを強化すべきであると考えています。現在、フジクラは情報通信部門が主力で、販売エリアも国内から海外にシフトして成長してきました。しかし、それもいずれ飽和の時期を迎えると思われるので、次の事業の柱になる芽を、この新中期経営計画期間に創出することが大きな課題であります。

外部環境の変化が著しく速くなってきており、それに合わせ事業変革の

スピード感を持つことの重要性もお伝えしています。

事業化のスピードを速めるためにはM&Aや業務提携など外部リソースを積極的に活用することも効果的な手法です。様々な手法の中で最適解になるアドバイスをしていきたいと考えています。

外部環境を見ると、情報通信部門をはじめ各事業部門の潮目が変わってきている印象を受けます。フジクラの主要事業はインフラに大きく左右されるため、インフラ投資予測の見極めが非常に重要になります。そのために最新の景気動向など事業環境をしっかりとフォローしていきたいと考えています。

中期経営計画策定プロセスに対する評価

新中期経営計画は効率性と収益性に重きを置いており高く評価をしています。贅沢を言えば新しい事業への具体性がもう少し欲しかったですが、フジクラが新しいステージに上がるために25中期の3年間はとても重要な時期と認識しています。25中期では戦略投資枠300億円を計画していますが、フジクラの将来を見据えて具体的にどこに重点的に投資をするのか、どの事業により注力していくのかなど、この投資枠を活用する意義

は大きいと考えています。

例えばファイバレーザなどの新規事業を将来の柱に育てることが重要なテーマですが、早期事業化や収益化を図るための手段の検討や事業化への可能性の取捨選択を行い、投資を効率的かつ重点的に投下するなど、しっかりと議論をしていきたいと思っています。

株主・投資家、フジクラグループ社員に向けたメッセージ

フジクラは危機を乗り越え足腰が一段と強くなったと感じています。よく岡田CEOは「差別化は時間差でしかない」と話しており、いかにスピードを速め新しい技術を生み出し続けていくことが重要かを伝える技術者らしい謙虚な言葉だと思います。フジクラには伝統的に素晴らしい技術力

があり、それを支える人材も豊富で、新しいものを生み出すエネルギーがある会社だと思います。持てる強みを活かし、いかに事業化のスピードと精度を高めていくか、実効性を高めるべく、今後も積極的に助言していきたいと思っています。



グループガバナンスの強化に向け、
モニタリングのより一層の強化に注力

目黒 高三

公認会計士

略歴

1984年 監査法人中央会計事務所入所
2006年 あらた監査法人（現 PwC あらた有限責任監査法人）代表社員
2013年 目黒会計事務所設立（現任）
2021年 当社 社外取締役 監査等委員（現任）

2022年度の活動振り返り

2022年度は、情報通信事業を中核とする成長路線、経営効率による利益重視の事業運営を柱とした基本戦略の下、総体として結果を出すことができ、後年に期待を抱かせるものでした。他方、米国子会社America

Fujikura Ltd.グループ（以下 AFL）における旧経営陣の1人による不適切な資産取引等が発覚、グループガバナンス上、後年に課題を残す1年でもあったと思います。

2023年度の活動目標

モニタリングは、各事業体の活動がグループ全体の目的と時々の内外環境と整合的かつ合理的に実行されていることを確認するグループガバナンスの基本要素であると考えています。それは、グループの情報の網羅性と信頼性を担保する3つの柱、

1)財務等重要情報の親会社への集中
情報の網羅性のみならず、親会社とグループ会社のデータの統一、共有化が重要です。

2)内部統制と内部監査
内部監査は、業務および会計についての諸規定、統制手続きの有無だけでなく、それが実際に運用されているかを監査します。しかし内部統制は、その性格上経営者不正にはおのずと限界があります。

3)監査等委員会、外部監査
経営者から独立している組織の存在と相互牽制、それは 2)の土台である

ことは、容易に理解できることです、これらと一体となつてはじめて有効に機能するものです。経営組織内の相互牽制が働かない場合の弊害は、今回の米国の事例から我々は多くのことを学んだと思います。実際、改善に向けた強い動きを感じているところです。

今回AFLの件があった中でも会社のモニタリング体制は、構造改革の推進とその後の継続とともに進展しています。特に財務数字に基づく事業部門や子会社の評価や投資の継続評価は、会社のポートフォリオ経営を推進する上でそれなりの効果を上げています。財務数値の内容、現金を含めたグループ全体としての企業財産、資源の効果的運用、顧客、競合相手、サプライヤ等企業外部、市場動向情報へとその対象を広げつつあり、さらにSDGs関連を含めた非財務情報のモニターへと高度化していくことが課題となり、その実現が期待されることです。

今期は特に内部統制の改善とモニタリング体制の更なる高度化を特に注視していきたいと考えています。

中期経営計画策定プロセスに対する評価

2023年中期経営計画は、昨年の成長フェーズの基本枠組みを受け継ぐものであるが、中核である情報通信事業が、欧米市場を軸とすることから、米国子会社との統合的運営の重要性が強調されていること、利益重視の効率経営を行うために、部門内での事業の選択と集中を積極的に行うと

いう点でより積極的に具体的かつ体系的なものになっています。次世代技術が中心となる次期中・長期経営計画の橋渡しとしての性格も見落とせないと考えています。

株主・投資家、フジクラグループ社員に向けたメッセージ

次世代技術製品の開発は、中期から長期における会社の存続と成長を決める決定的要因です。フジクラの有する光、超電導、核融合等の技術と現存製品とをつなぎ、いかに製品の高度化を行っていくかが

ポイントです。その根幹は社員が自己の能力を活かしていくかにかかっていると思います。

役員一覧

取締役



取締役会長
伊藤 雅彦
再任



代表取締役社長 CEO
岡田 直樹
再任



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



取締役 CFO
経営管理部門
不動産事業部門
飯島 和人
新任



取締役監査等委員
成毛 幸二
新任



取締役監査等委員(社外・独立役員)
花崎 浜子
再任



取締役監査等委員(社外・独立役員)
吉川 恵治
再任



取締役監査等委員(社外・独立役員)
山口 洋二
再任



取締役監査等委員(社外・独立役員)
目黒 高三
再任

執行役員 / プロジェクトリーダー

浜砂 徹
経営戦略部門長
経営企画室長

川西 紀行
情報通信事業部門長

萬玉 哲也
生産技術部門長

新堂 桂子
コーポレートガバナンス統括部門長
法務室長

福原 純二
電子部品・コネクタ事業部門長

三戸 雅隆
CEO 特命プロジェクトリーダー
エネルギーシステム事業部長

森 祐起
コーポレートスタッフ部門長
人事・総務部長

那須 秀一
自動車事業部門長

グローバル執行役員

Jason Peng
Fujikura America Inc. 社長

Jenny Hui
Fujikura Hong Kong Ltd. CFO

Gordon Tan
Fujikura Asia Ltd. CFO

Vichan Kumthonkittikul
Fujikura Electronics (Thailand) Ltd.
副社長

羽生 隆晃
藤倉(中国)有限公司董事長

会社概要

会社概要

商号：株式会社フジクラ (Fujikura Ltd.)
創業：1885 (明治18) 年 2月
設立：1910 (明治43) 年 3月

資本金：531億円 (2023年3月31日現在)
本社：〒135-8512 東京都江東区木場1-5-1

主要会社一覧 (2023年3月31日現在)

日本

株式会社フジクラハイオプト
 フジクラソリューションズ株式会社
 第一電子工業株式会社
 株式会社東北フジクラ
 西日本電線株式会社
 沼津熔銅株式会社
 藤倉商事株式会社
 フジクラプレシジョン株式会社
 フジクラ電装株式会社
 株式会社スズキ技研
 株式会社シンシロケーブル
 フジクラ物流株式会社
 株式会社フジクラビジネスサポート
 富士資材加工株式会社
 株式会社フジクラ・ダイヤケーブル
 米沢電線株式会社
 ファイバーテック株式会社
 オプトエナジー株式会社
 株式会社フジクラプリントサーキット
 株式会社フジクラエナジーシステムズ

■ 持分法適用関連会社

藤倉コンポジット株式会社
 藤倉化成株式会社

中国

藤倉 (中国) 有限公司
 藤倉電子 (上海) 有限公司
 第一電子工業 (上海) 有限公司
 藤倉烽火光電材料科技有限公司
 珠海藤倉電装有限公司
 広州藤倉電線電装有限公司
 藤倉香港有限公司
 藤倉香港貿易有限公司

タイ王国

Fujikura Electronics (Thailand) Ltd.
 DDK (Thailand) Ltd.
 Fujikura Automotive (Thailand) Ltd.
 Fujikura Electronic Components (Thailand) Ltd.

東・南・東南アジア

Fujikura Asia Ltd.
 PT Fujikura Indonesia
 Fujikura Electronics Vietnam Ltd.
 Fujikura Fiber Optics Vietnam Ltd.
 DDK VIETNAM Ltd.
 Fujikura Automotive Vietnam Ltd.
 Fujikura Korea Automotive Ltd.

ヨーロッパ、中東、アフリカ

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

北中南米

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

株式情報 (2023年3月31日現在)

- 発行可能株式総数** 1,190,000,000株
- 発行済株式の総数** 295,863,421株 (自己株式19,457,854株を含む)
- 大株主**

株主名	所有株式数 (千株)	割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	53,732	19.44
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	19,108	6.91
大樹生命保険株式会社	10,192	3.69
株式会社三井住友銀行	8,456	3.06
株式会社日本カストディ銀行 (三井住友信託銀行退職給付信託口)	6,777	2.45
DOWA メタルマイン株式会社	6,564	2.37
株式会社静岡銀行	5,789	2.09
BNYM AS AGT / CLTS NON TREATY JASDEC	5,739	2.08
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	3,838	1.39
フジクラ従業員持株会	3,730	1.35

補足説明 1. 上記所有株式数は株主名簿に基づき記載しています。
 2. 基準日時点において、上記のほか自己株式が19,458千株ありました。

外部評価

FTSE4Good Global Index

ロンドン証券取引所のグループ企業であるFTSERussell 社が開発した株式指数で、環境・社会・ガバナンスの3つの側面から世界各国の大手企業の持続可能性を評価し、総合的に優れた企業を選定するものです。



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index (2022年4月より継続)

*年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) ESG指数
 FTSE Russellにより構築され、各セクターにおいて相対的に環境、社会、ガバナンス(ESG)の対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するインデックスです。



FTSE Blossom Japan Index (2017年6月より継続)

*年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) ESG指数
 FTSE Russell社が開発したもので、環境・社会・ガバナンスの観点から優れていると判断された日本企業の株式で構成される株価指数です。



S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

*年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) ESG指数
 S&Pダウ・ジョーンズ・インデックスと日本取引所グループが共同開発した指数であり、環境情報の開示を十分に行っている企業や炭素効率性の高い(売上当たり炭素排出量が少ない)国内企業を選定しています。



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。