

**2020中期経営計画 進捗**

# **18年度上期総括と下期以降取組み**

**“変わろう、そして未来につなげよう！20中期”**

**株式会社フジクラ**

**取締役社長 伊藤 雅彦**

**2018年10月31日**

# ➤ 「稼ぐ力」の維持・強化

20中期3年目

## 20中期の成否を決める重要な年！

### 2020年度到達目標

- 営業利益率 7.0%以上
- 売上高 9,000億円
- ROE 10%以上
- D/Eレシオ 40:60 (0.66倍)

# 目次

1. 品質管理に関わる問題とガバナンス強化について
2. 18年度上期決算概要と通期業績予想
3. 2020中期経営計画  
～20中期ゴールに向けて～
4. 利益配分について

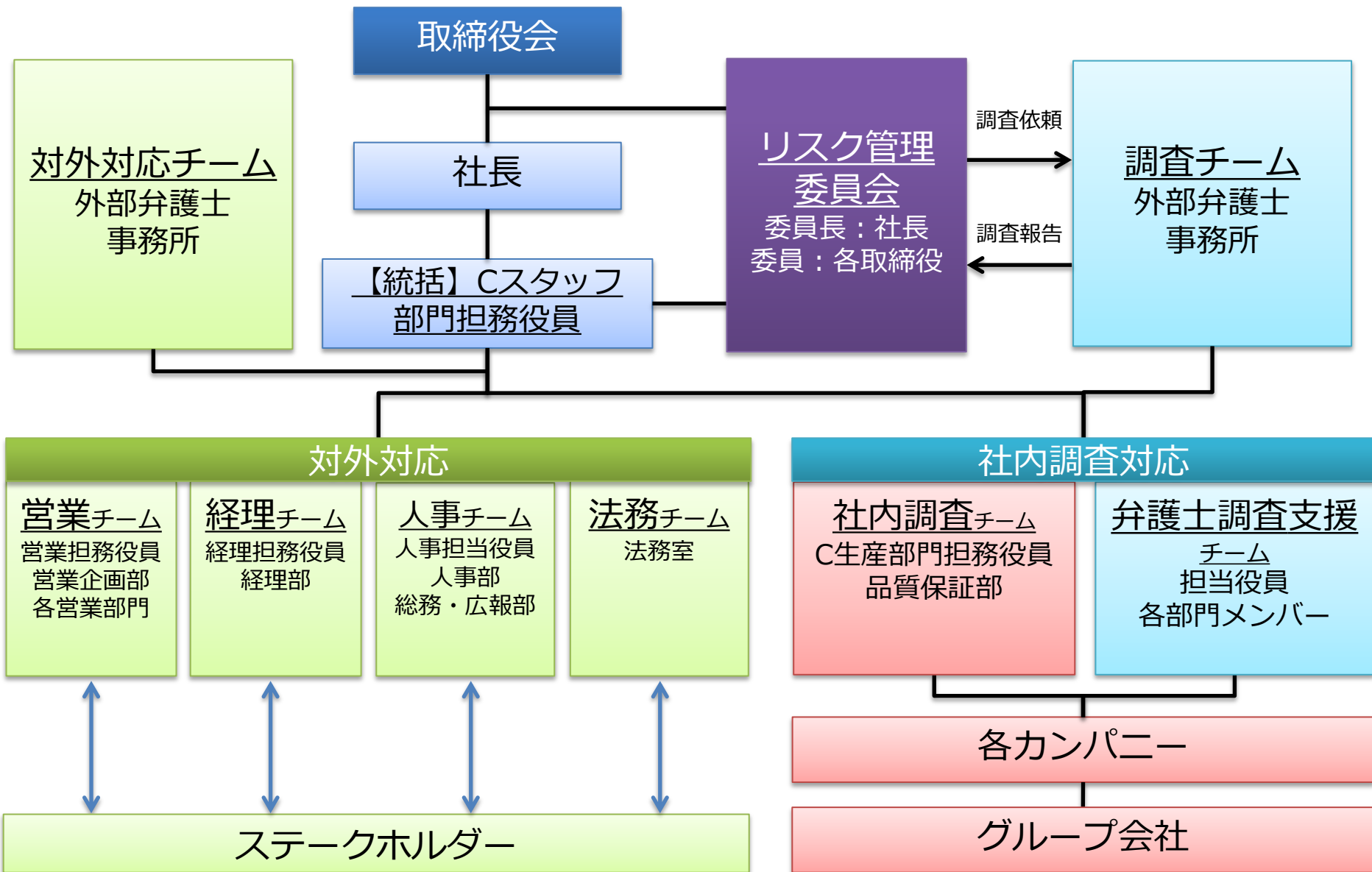
# 1. 品質管理に関わる問題と ガバナンス強化について

# (1) 品質管理に関わる不適切事案について

年月	内容
2017年10月	全製品における品質管理全般について社内での点検・確認作業開始
2017年12月	上記結果報告 10件の事例把握、お客様への報告と対応
2018年5~6月	3件の事例が追加報告あり、お客様への報告と対応
2018年 6月	再点検確認作業実施指示
2018年 7月	57件の事例把握、お客様への報告と対応
2018年 8月	外部の弁護士による調査依頼、JIS・汎用製品での不適切事例を確認 外部公表 (8/31)
2018年 9月	ISO9001認証の一時停止 (エネルギー情報通信カンパニー、フジクラコンポーネンツ) JISマーク等の一時使用停止等 (西日本電線)

- 品質はものづくり企業の存在価値そのものであり、当社の事業基盤を揺るがす重大事態 経営として深く反省、お詫びしたい。
- 現在、各事例ごとにお客様と対応中であり、外部弁護士の調査と併せて、全容の究明後、徹底した再発防止策を含む恒久的な是正処置を実施する。
- 決算等への影響は現在調査中であり、今後業績予想の修正の必要が生じた場合は、適時公表する。

# (2) 品質管理に関わる不適切事案への対応体制



# (3) 品質管理に関わる不適切事案への対応計画

対応	主体	項目	18年				19年
			9月	10月	11月	12月	1月~
お客様へのご説明と対応検討			▶				
お客様との個別対応 (社内調査)	当社	個別でのご協議	▶				
		調査・対応	▶				
		個別措置とご報告	▶				
独立的調査	外部 弁護士	個別事例の調査	▶				
		分析と評価 真因への訴求			▶		
		調査報告まとめ			▶		
是正措置	当社	是正措置の実施	▶				

※外部公表(8/31)時点の計画であり調査進捗により変更もある。

# (4) リスクへの対応：ガバナンス強化

## ➤ 事業リスクの発現

- 17年度から継続する自動車電装事業の欧州問題採算悪化
- 9月26日 業績予想下方修正の要因の1つである新興国EPCビジネスにおける損失発生（ブラジル、バングラデシュ）

## ➤ 事業リスクの発生要因

- 事業の入口でのリスク認識とリスクヘッジ が不十分
- 事業遂行におけるマネージメント上の問題
- 過去の損失事例の水平展開の不十分さ

## ➤ リスク対応強化

- グループ全体のガバナンス構築と強化 - 29カ国、141社、58,000人 事業の拡がりへの対応
- 監査等委員会設置会社 - 各事業執行 と 監視・監督 両輪の機能をさらに強化
- 「第一の防衛線」である各事業執行の現場の強化 - リスクを未然に防止、発生時の影響を最小限化



## 2. 18年度上期決算概要と通期業績予想

# (1) 2018年度上期決算

(単位:億円)

	2017年度			2018年度			2018年度 (公表値9.26)	
	上期	下期	年度	上期	下期 予想	年度 予想	上期	年度
売上高	3,597	3,802	7,400	3,636	3,563	7,200	3,600	7,200
営業利益	175	168	343	142	157	300	140	300
営業利益率 (%)	4.9	4.4	4.6	3.9	4.4	4.2	3.9	4.2
持分法投資損益	6	8	15	4	10	15	3	13
経常利益	176	165	341	96	163	260	100	260
親会社株主に帰属する 当期純利益	126	57	183	4	135	140	10	140
1株当たり当期純利益(円)	44.36	20.00	64.36	1.59	47.49	49.08	3.51	49.08
1株当たり配当(円)	7.00	7.00	14.00	7.00	7.00	14.00	7.00	14.00
自己資本利益率(ROE)(%)	10.0	—	8.7	0.4	—	6.2	—	6.2
為替換算レート(JPY/USD)	111.06	110.67	110.86	110.27	105.00	—	—	—
銅ベース(千円/トン)	709	805	757	760	780	—	—	—

※当社グループの製品の一部における、品質管理に関わる不適切な事例の存在が判明したことによる通期の業績への影響は現在調査中であり、今後業績予想の修正の必要が生じた場合は、適時公表いたします。

# (2) 2018年度上期総括と下期取組み

## ➤ 2018年度上期総括

- ✓ エネルギー事業：新興国EPCでの大きな損失、構造改革の継続遂行
- ✓ 光ファイバ関連：足元堅調、中国に変化の兆し、北米は一時的な需要減
- ✓ ハバ°-スケルデ°-外タ°-関連：顧客の調達方針変更、投資スローダウン
- ✓ FPC：今年度モデル納入順調に進み、利益額・率ともに前年同期比増収増益
- ✓ 自動車電装：前期からの欧州での事業再生継続、排ガス問題による需要減

## ➤ 2018年度下期重点取組み

- ✓ エネルギー：EPC事業の在りかた再検証、構造改革の目途付け
- ✓ 情報通信：大型投資の刈取り強化とさらなる製品差異化、立地変化への準備
- ✓ エレクトロニクス：今年度モデルの歩留まり改善強化、来年度モデルの準備
- ✓ 自動車電装：事業再生計画の遂行継続、新工ネ車(EV)への取組み強化

**今回の業績予想をボトムに、稼ぐ力の回復を図り、  
20中期達成に向け、19年度への備えを行う**

# 3. 2020中期経営計画 ～20中期ゴールに向けて～

# (1) 20中期折り返し地点での総括

## ➤ 20中期前半で多くの課題が浮き彫りに

### ✓ 全体…ガバナンス問題

- 17年度 自動車 欧州問題、18年度 品質問題、新興国EPC事業リスク

### ✓ エネルギー…新興国EPCビジネスで大きなリスクの発現

- ブラジル事業不振、バングラデシュでのコスト増 等、新興国リスク発現
- 国内事業の構造改革は継続中

### ✓ 情報通信…ほぼ計画線上での進捗 市場変化への対応、投資効果の刈取りに課題

- 戦略商品 (SWR/WTC) の認知進み、市場開拓が進む
- 光ファイバ生産設備増強をほぼ完了 (17年度 日本、18年度 中国)
- 買収によりハイパースケールでの戦略顧客獲得も、ここにきて事業拡大は踊り場
- ファイバレーザの事業化進捗に遅れ

### ✓ エレクトロニクス…洪水から完全復興 計画線上での進捗で、事業の柱へ成長

- 品質を根幹に据えた事業運営：戦略顧客の信頼獲得、関係深化-戦略的開発パートナーへ
- 顧客の要求技術への追従
- オペレーショナルエクセレンス：固定費の変動費化進展、柔軟な人員管理により季節変動をカバー
- 生産自動化・検査自動化が進み、生産性と品質の向上に大きく寄与

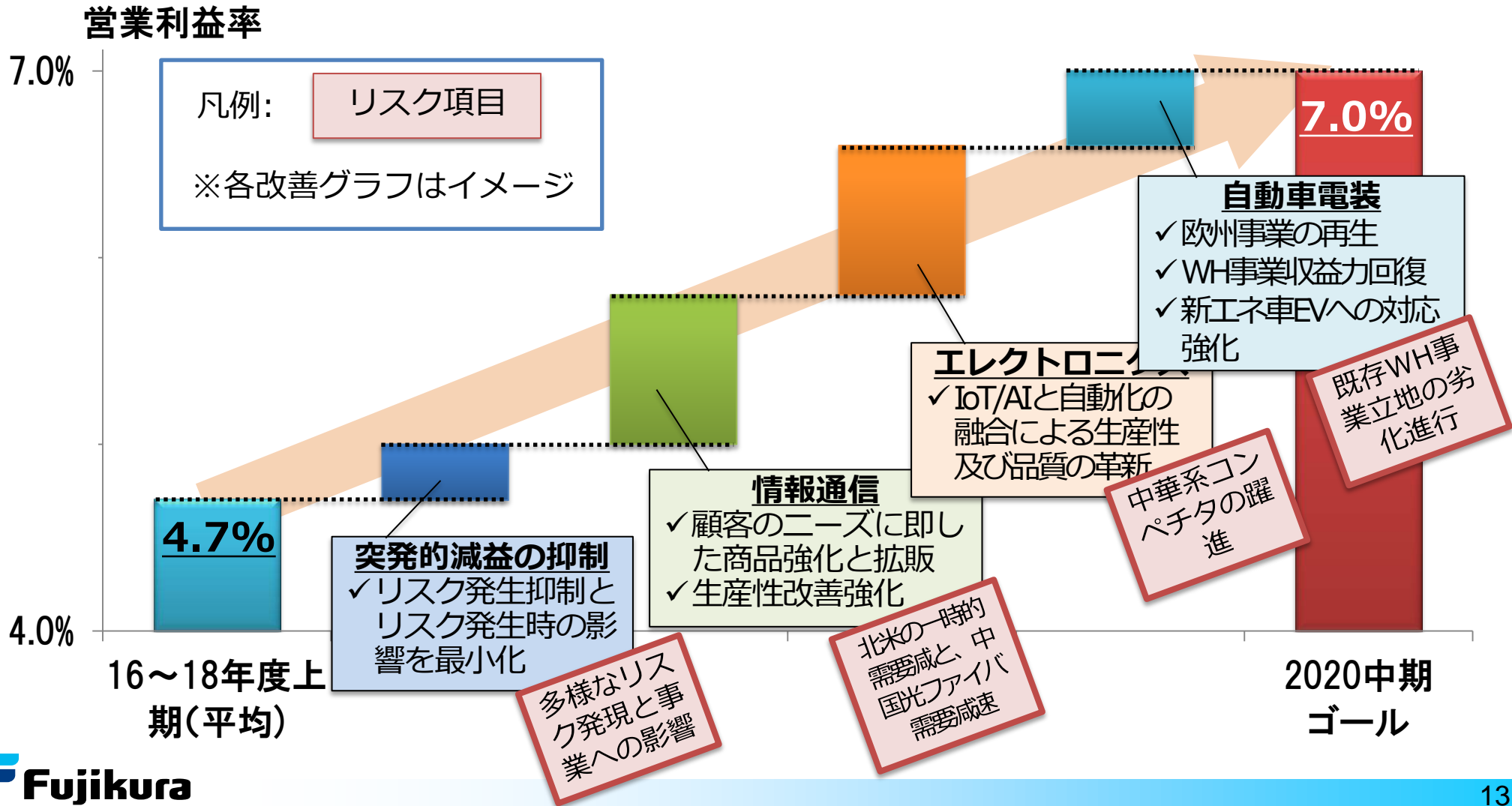
### ✓ 自動車電装…欧州オペレーションの急激悪化と事業再生取り組み

- LCC (Low Cost Country)戦略の機能不全 受注戦略、拠点戦略の見直しによる事業再生に着手
- NonEDS開発について構え (本体、欧州R&Dセンター) を構築 次期中計に向けた構えを構築

**結果：16~18年度上期 平均営業利益率 4.7%**

# (2) 20中期ゴールへの道のり

- 20中期ゴールとのGapに対して戦略的に対応
- ビジネスリスクへの対応を一層強化



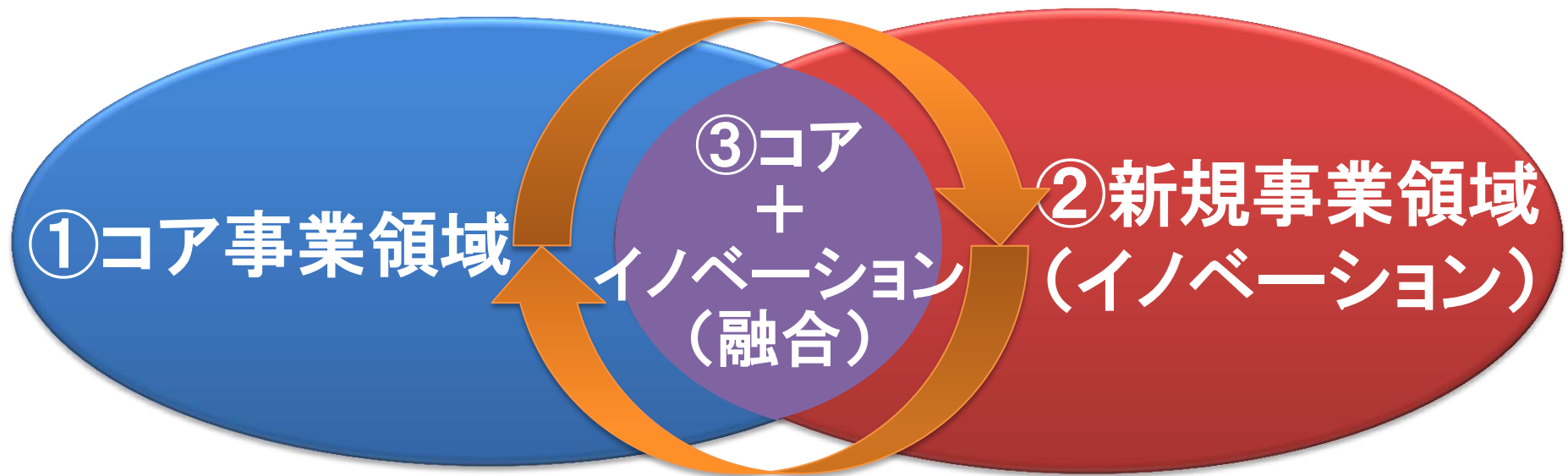
# (3) 20中期ゴールに向けた事業リスクと戦略

➤ 中期ゴールに向け、リスクを十分に低減した上で戦略を遂行する

ビジネスドメイン		中期施策	リスク	中期ゴールに向けた戦略
エネルギー ・情報通信	エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 国内エネルギー事業構造改革の遂行</li> <li>✓ 海外EPC事業の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内競合他社との競争激化</li> <li>新興国でのビジネスリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 事業構造改革の完遂</li> <li>✓ EPC事業のガバナンス強化</li> <li>✓ ケーブル事業：IT/IoT/AIによる究極コスト実現での勝ち残り</li> </ul>
	情報通信	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 光ファイバ大型投資</li> <li>✓ 戦略商品SWR/WTC投入</li> <li>✓ ハイパースケールデータビジネス拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>光ファイバ需要スローダウン（中国市場）</li> <li>顧客事情による踊り場（北米市場）</li> <li>米中貿易戦争</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ お客様の地域・用途毎に異なるニーズへの対応 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 超多心化、Air-brown、難燃化</li> <li>・ 商品力upによるハイパースケールデータ顧客拡大</li> </ul> </li> <li>✓ 米中貿易戦争影響への備え</li> </ul>
エレクトロニクス		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 品質を根幹に据えた事業運営</li> <li>✓ 戦略顧客の信頼獲得によるビジネス拡大を通じた健全成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国大手顧客への偏重</li> <li>中華系コンペチタの台頭</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質 + Digital Transformation</li> <li>✓ 顧客の期待を超える技術革新 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ FPC精細化・高密度化への対応</li> </ul> </li> <li>✓ オペレーショナルエクセレンス = 品質 + α <ul style="list-style-type: none"> <li>・ IoT/AIと自動化の融合による工程歩留りと品質の究極改善</li> </ul> </li> </ul>
自動車電装		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ LCC拠点への展開によるコスト改善</li> <li>✓ WH以外(NonEDS)製品のビジネス拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WH事業収益力の悪化 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ LCC戦略の不全</li> <li>・ さらなる競争激化</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 基盤事業であるWH事業の再生 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 欧州構造改革、拠点の最適化</li> <li>・ 欧州以外の拠点点検と強化</li> </ul> </li> </ul>

## (4) 2020中期ゴールに向けて

2020中期の総括を踏まえ、①コア事業領域、②新規事業領域（イノベーション）、③コア+イノベーションの融合領域の3分野で、目標達成に向けた経営を遂行する



「コア事業」と「イノベーション」  
そして融合へ

「両利きの経営」で未来につながる将来性ある会社へ！



# 3-1. コア事業の取組み

## ～20中期ゴールに向けて～

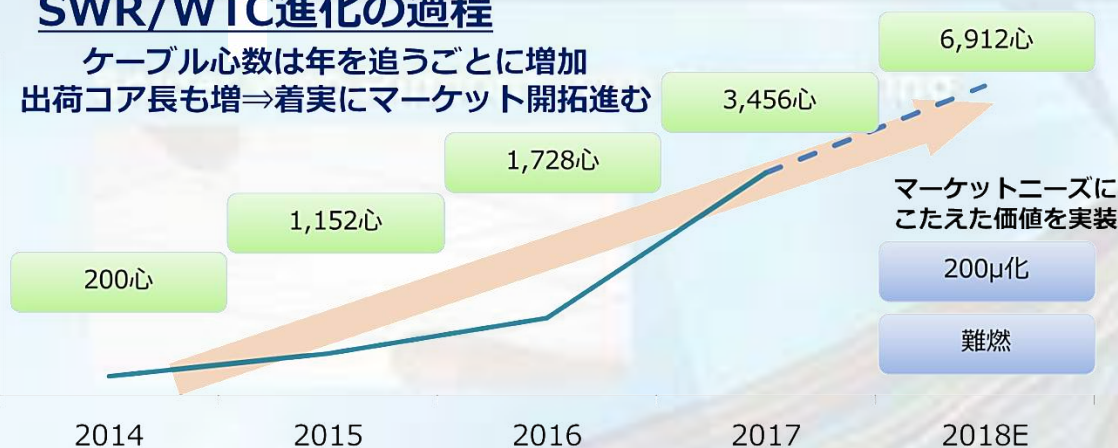
# (1) 戦略商品の更なる強化 - SWR/WTC\*

## ➤ お客様の地域・用途毎に異なるニーズへ最適解の商品展開を図る

- ✓ 北米：増々強まるFTTx化、大容量化への対応
- ✓ 欧州：地域性を考慮した新型WTCによる市場醸成と参入

### SWR/WTC進化の過程

ケーブル心数は年を追うごとに増加  
出荷コア長も増⇒着実にマーケット開拓進む



### ● 6,912心/200μmの超多心WTCの供給開始

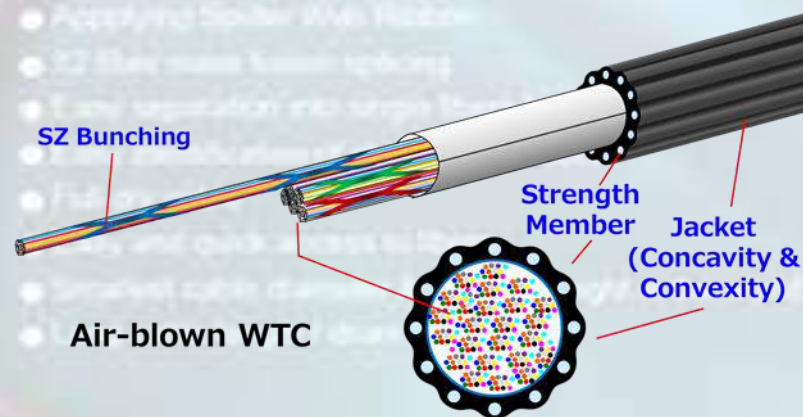
### ● DC用SWR配線ソリューション - SWR/WTCと周辺コンポーネントをセット開発し省スペース化

### ● Air-Blown型WTCの開発

- 欧州で主流である地下配線への対応
- 空気圧送型WTCで細径と多心を両立

### ● 高難燃性WTCの実現・上市へ

- 米国のUL規格、欧州の建設資材規制対応



(※Spider Web Ribbon/Wrapping Tube Cable)

## (2) デジタル革新による更なる差異化実現-エレクトロニクス

### ➤ 益々高まる大手顧客の技術・生産への要求に高いレベルで応える

「品質を根幹に据えた運営」 + 「Digital Transformation」

- デジタル製造革新
  - IT/IoT, AIを包含した自動化強化による生産革新と工程内品質の革新へ
- 顧客の期待を超える技術革新
  - 高精細・高密度化への要請をさらなる技術革新で応える
- 中華系コンペチタの追い上げに対し、2つの革新により差異化を広げる

✓ 5G時代の到来により  
増々拡大する市場を  
革新的な技術力で捉える！

# (3) 自動車電装 LCC戦略の見直しと事業再生

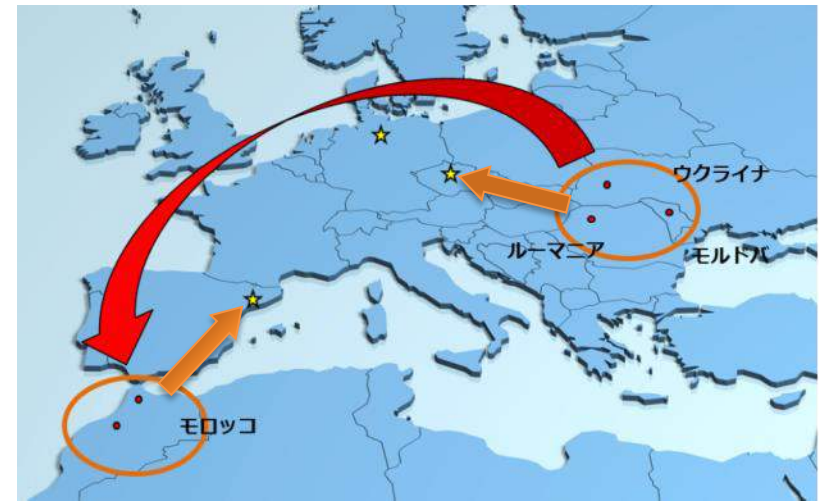
- 拠点戦略：東欧構造改革 北アフリカとの適地生産へ
- 工場のモノづくり力強化
- 3極マネージメント強化 ITによる日々管理の仕組み

## 1. 拠点戦略：東欧から北アフリカへ

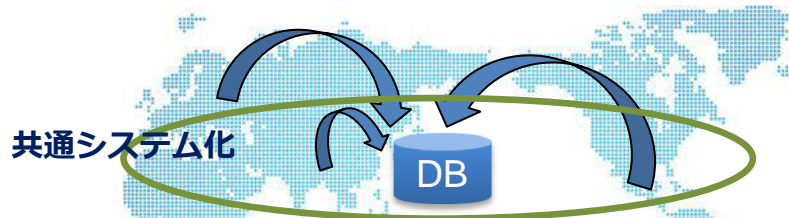
- ・ 東欧拠点は大幅に縮小し拠点整理を進め、
- ・ 現在展開中のモロッコへ生産シフト

●各拠点の役割を明確化 生産性を要する製品はモロッコへ

ルーマニア (技術力高)	東欧 (人件費安)	モロッコ (労務安定・生産性高)
高難度製品	近傍のメーカー向少量供給 (一台分)	生産性を要する製品



## 3. ITによる3極マネージメント強化



3極での事業運営・業務管理 等  
データ収集・分析で意思決定を迅速化

## 2. 工場のモノづくり力強化

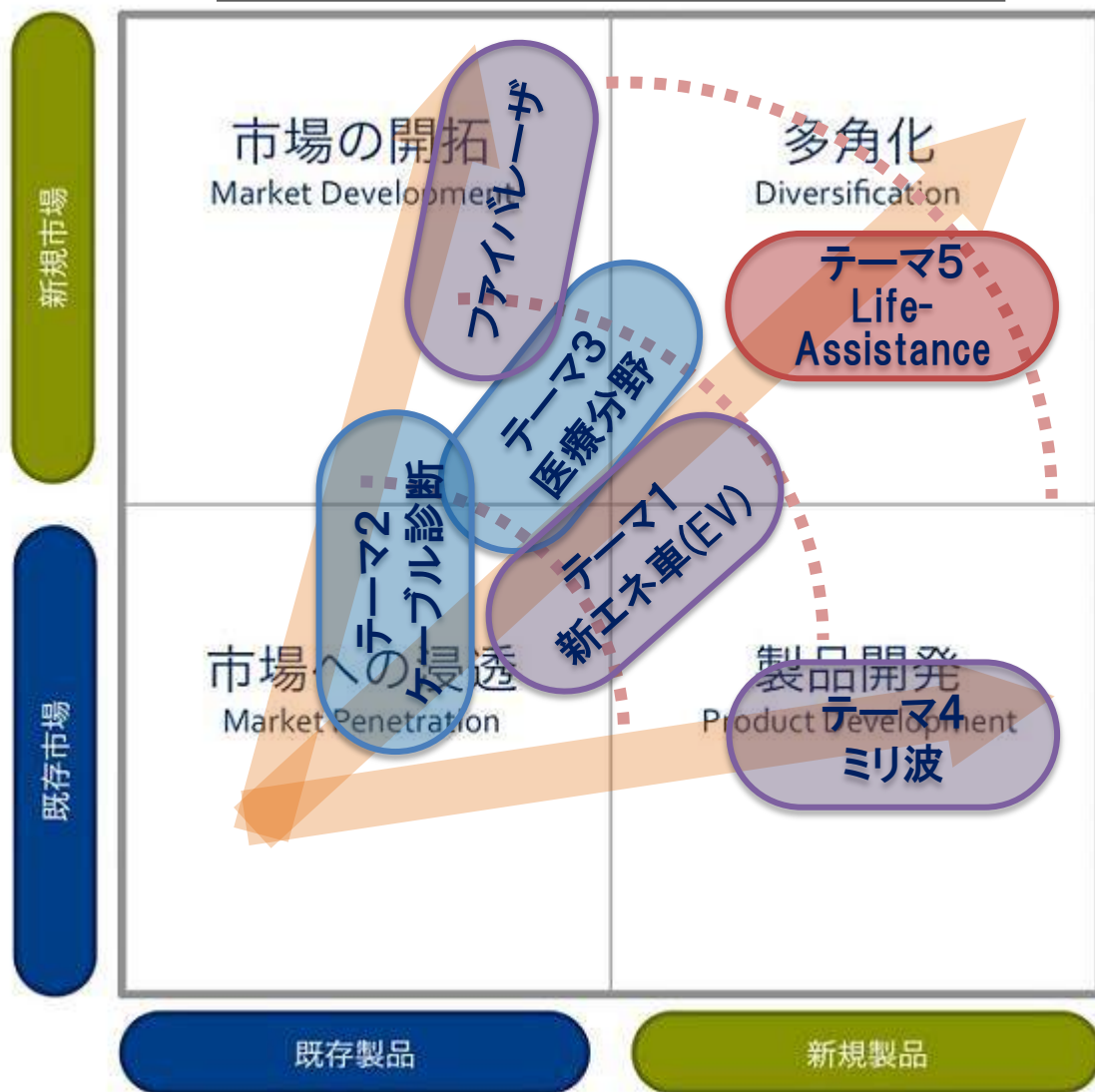
- ・ 拠点毎のモノづくり力の評価KPI設定による課題の見える化
- ・ IT化を包含した自動化推進による生産性強化
- ・ さらなる 集中購買・物流コスト削減 等による発生費用抑制と棚卸資産圧縮

## 3-2. 新規事業への取組み

コア事業とイノベーションを融合した事業創出の強化

# コア事業とイノベーションの融合とその取組み

## 各事業テーマとその位置づけ



- ✓ 事業の新陳代謝は企業の宿命
- ✓ 過去、コア事業で長く持続成長してきた当社は、いわゆる「イノベーションのジレンマ」の状態に
- ✓ とはいえ、一足飛びに既存分野と離れた分野の事業展開はリソース含めリスクが高い
- ✓ イノベーションを学び、小さく・早く・何度も実行することで、失敗を学び、そこから生まれたイノベーションとコア事業・技術との融合分野が、当社が目指す新規事業の在りかた
- ✓ 過去から優良な顧客を有し、強い信頼関係を得てきたことは、当社のDNA
- ✓ この強みを活かした新規事業により、持続的な成長を目指す

## ➤ コアのWH事業の上にAllフジクラのソリューションを付加し顧客提供価値の増大を図る



- ✓ WH事業は、次世代車でも仕様の変更はあれど自動車の配電におけるコア技術である
- ✓ このコア技術を活用し当社技術/製品/ソリューションを付加し顧客価値を高めた事業へ変革してゆく

価値を付加し競争力を強化

**エレクトロニクス及コンポーネント分野**

**情報通信分野**

**エネルギー・HV分野**

WHの事業基盤活用

**WH事業 (基盤事業：優良顧客と差異化技術)**

※営業利益率は低いが投資負担を抑え、ROICを高める効率経営へ回帰

## ➤ ケーブル事業分野

- 既存ビジネスのニーズ掘り起し
- "診断サービス" への貢献

○ 停電時間の確保が難しい工場等での  
ケーブル劣化に対する備えを提供



LINDA



事故点  
探査装置



LISSA



○ (株)フジクラ・ダイヤケーブル熊谷に続き福井に  
体験型ショールーム設営



## ➤ コア技術は、「撮像」と「小型化」

### ✓ 体内直接撮像技術

- 体内細部に挿入して撮像する方法をほぼ網羅  
細径CMOS、イメージファイバ、OCT\*

⇒ 顧客への最適解を提案

※OCT = Optical Coherence Tomography (光干渉断層撮影)

- 極細径CMOSイメージセンサ内視鏡

⇒ ソリューション提案を一層強化

### ✓ 高密度・超小型実装技術

- 補聴器等、電子回路の薄型・小型化への強い要求へ対応



極細径φ1.3mm CMOS内視鏡



補聴器へのWABE利用

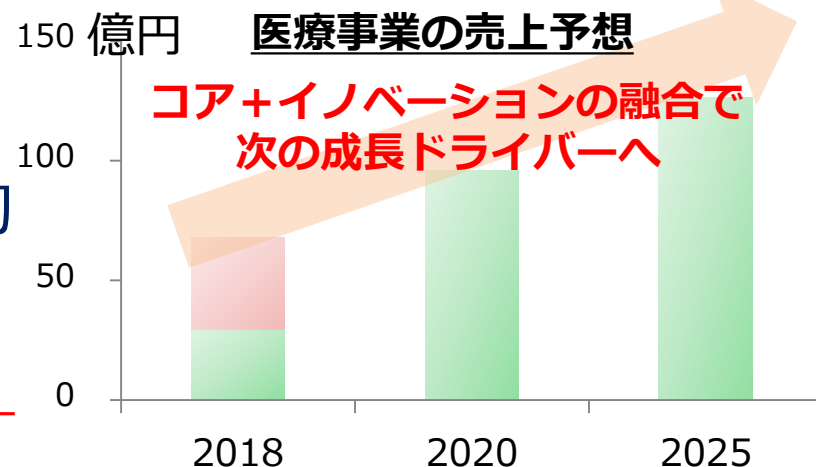
## コア技術を“Door knocker”に

潜在顧客の顧客化を目論む

- 海外医療超大手へのサンプル納入進む

## ➤ 当社グループ内の医療ビジネスを集約

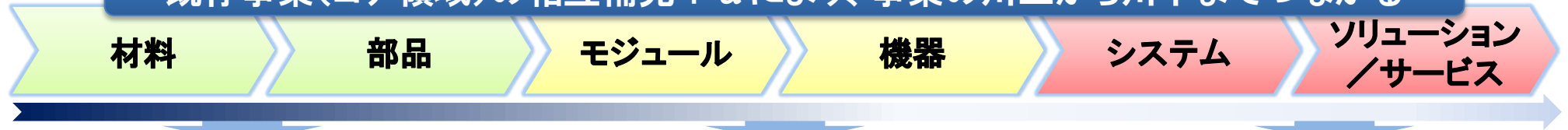
**次の中期に向けて、Allフジクラで  
売上100億規模の事業として成長へ！**



## 黎明期のミリ波無線通信市場に参入

- 既存事業の相互補完で参入・拡大機会が大きく広がる領域
- 技術優位性高くマーケットに近い立ち位置

既存事業(コア領域)の相互補完+αにより、事業の川上から川下までつながる



**最適な材料**  
LCP加工  
FPC製造技術  
アンテナ技術

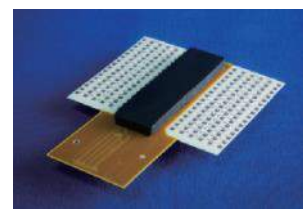
**ミリ波モジュール/機器**  
コア部品のモジュール化  
機器商品の設計・実装  
(エレクトロニクス・情報通信の領域)

**通信工事**  
通信事業者が顧客  
有線での実績あり  
(情報通信事業の領域)

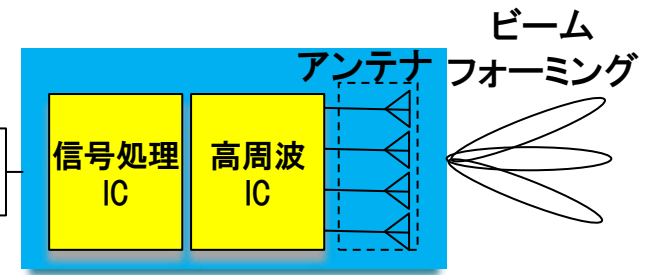
オープンイノベーションの推進により  
高速・高機能の通信モジュールを実現  
(プラスアルファの領域)

### まず高速ミリ波通信モジュール製品化で市場へ参入

- 固定ワイアレスアクセス/バックホール網  
5Gインフラ網市場で市場獲得を目指す
  - 光ファイバで培った通信市場顧客へのアプローチを進め、マーケットインで製品投入
- 当社の強み \*Liquid Crystal Polymer
  - 高周波シミュレーション・アンテナ設計技術
  - **LCP\*による低損失モジュール基板**  
アンテナ一体化・外付けアンプ不要でお客様のトータルコスト低減
  - FPC量産技術により**低コストモジュール実現**



LCPによる  
ミリ波通信モジュール

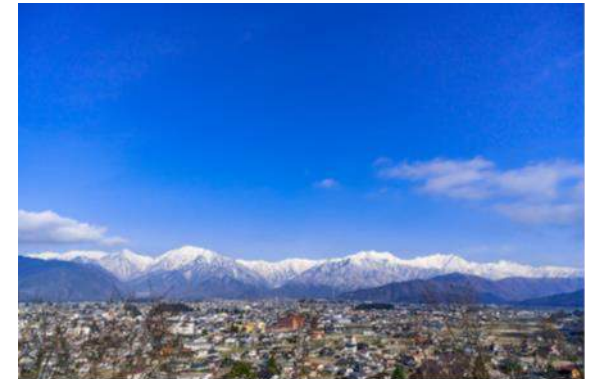
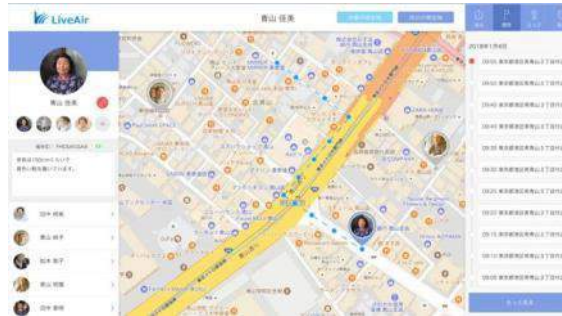


ミリ波通信モジュールの構成

- IoT領域で社会課題解決
- 地方自治体との実証実験による事業創出

### ○鹿児島県肝付町にて高齢者見守りIoT実験に成功

GPSデバイスを実装した靴を利用した見守りシステムの有用性実証



・位置情報を取得するGPS搭載専用IoTシューズ及びその位置検知を行う見守りシステム

### ○大町市と市民サービス向上に向け共同で実証及び検証

大町市→住民サービスの向上の為、ICT・IoTを活用した取り組みを推進  
フジクラ→MVNOサービスを皮切りに、様々な技術・サービスを用いて  
社会課題解決へ導くと共にビジネス機会を模索

**お互いが協力して新しい技術の「社会実装」を目指す**

- ベンチャーエコシステムへの貢献
- オープンイノベーションによる社内風土変革へ

- Plug&Play Japan社より、  
コーポレートイノベーションアワードを受賞  
ベンチャーエコシステムの一員としての貢献が評価



- **イノベーションハブ「BRIDGE」開設**（本社地区 約800m<sup>2</sup>）
- オープンイノベーションに向けた活動スタート  
開設以来 産官学各分野から多数来場

## 4. 利益配分について

# (1) 利益配分 基本方針

バランスを考えた利益の配分を実施

- 成長事業への重点投資（次の成長）
- 財務体質の改善（自己資本比率、D/Eレシオ）
- 機動的な自己株式の取得

一株当たり利益の向上

- 単年度では配当性向20%を上回るが、中期期間内に収益力の回復を進めていくことから今年度の配当については昨年度と同水準としたい

配当: 中間 7 円/株、期末 7 円/株を予定（合計14円/株）

『変わろう、そして未来につなげよう！20中期』

高収益企業を目指す

2020年 事業戦略ゴール

営業利益率	7.0%以上
売上高	9,000億円
ROE	10%以上
D/Eレシオ	40/60(0.66倍)

顧客価値創造型企業として、

「高い収益力」と「強い新陳代謝力」を

両輪に、

将来性ある、未来に続く会社へ！

※KAM: Ke  
※EDS: Electric Distribution System

エネルギー・  
情報通信カンパニー

- ・構造改革の仕上げ
- ・立地の再確認と差別化
- ・イノベーションの創出

エレクトロニクスカンパニー

- ・「品質」を根幹に据えた経営の実践
- ・戦略顧客に密着した成長(既存・新規)

EDSビジネスを機軸に  
健全な成長  
・将来に向けて新規事業の創出



注記：本資料は18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。18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。