

2020中期経営計画 進捗

18年度総括と19年度取組み

“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

2019年5月14日

➤ 「稼ぐ力」の維持・強化

20中期4年目

信頼回復への再スタート

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. 品質問題と企業価値回復への取組み
2. 18年度実績含む中期進捗と、
19年度計画と20年度へ向けた諸施策
3. 次期中期経営計画の策定開始について
4. 利益配分について

最初に

信頼回復への再スタート

役員・従業員全員が危機感を共有し
棄損した企業価値の回復に全力であたる

- 品質はものづくり企業の存在価値そのもの
- 今回の品質管理に関わる不適切事案の発生は、経営として深く反省、お詫びしたい
- 4月25日に公表した再発防止を含む是正策について実行し、二度と発生させないよう、企業文化・組織風土に根ざす活動を行ってゆく
- 17年度から継続する収益力低下の歯止めを行う

1-1. 品質問題の調査結果とその対応

(1) 品質問題の経緯

17年10月、18年6月
社長号令により自主点検を2回実施

18年8月
外部の法律事務所への調査を依頼

18年8月31日
外部発表：品質不適切事例発生の公表
(東証適時開示、ニュースリリース、記者会見)

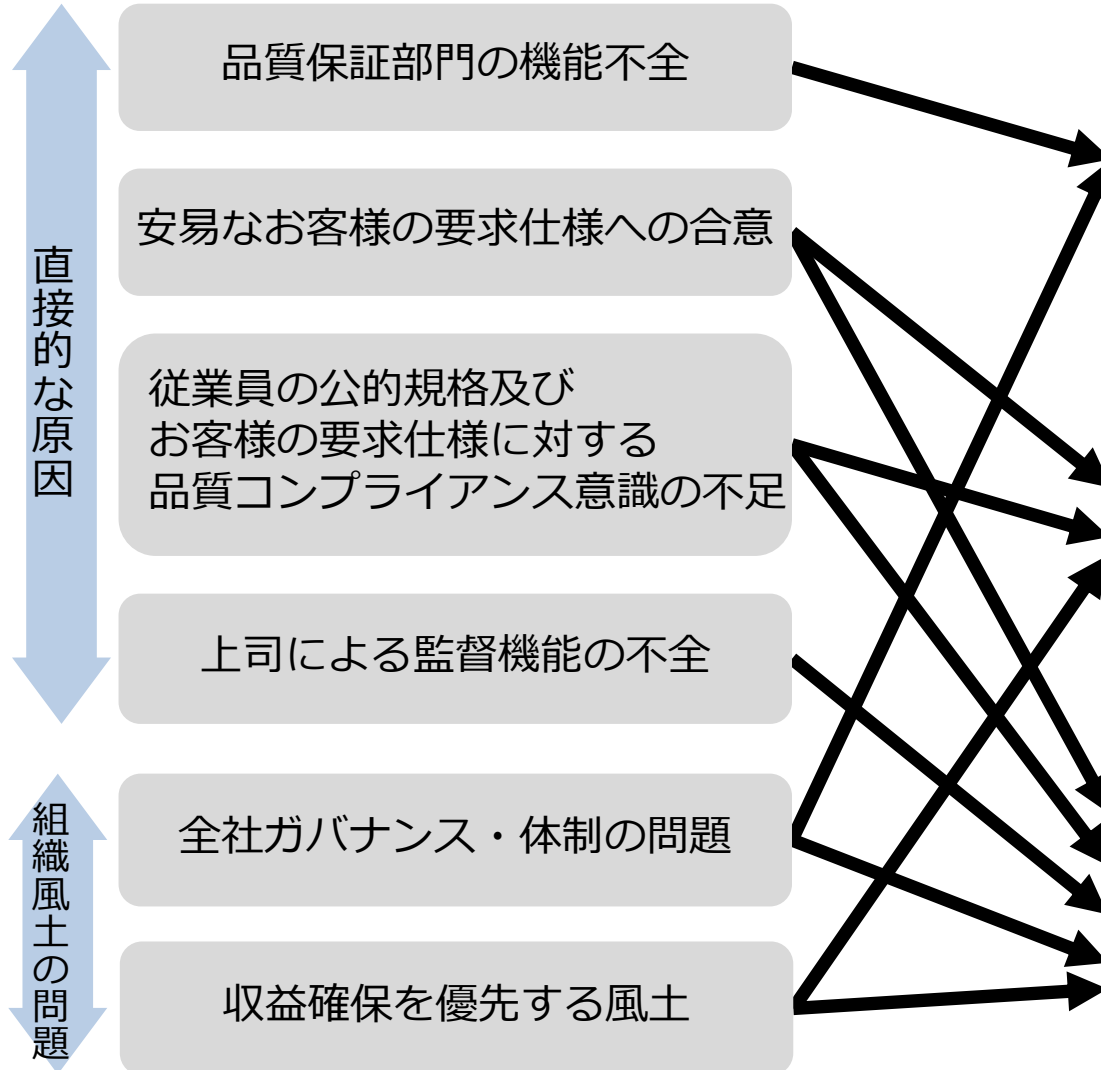
外部法律事務所による調査実施

19年4月25日
外部発表：調査結果および再発防止を含む是正措置
(東証適時開示、ニュースリリース)

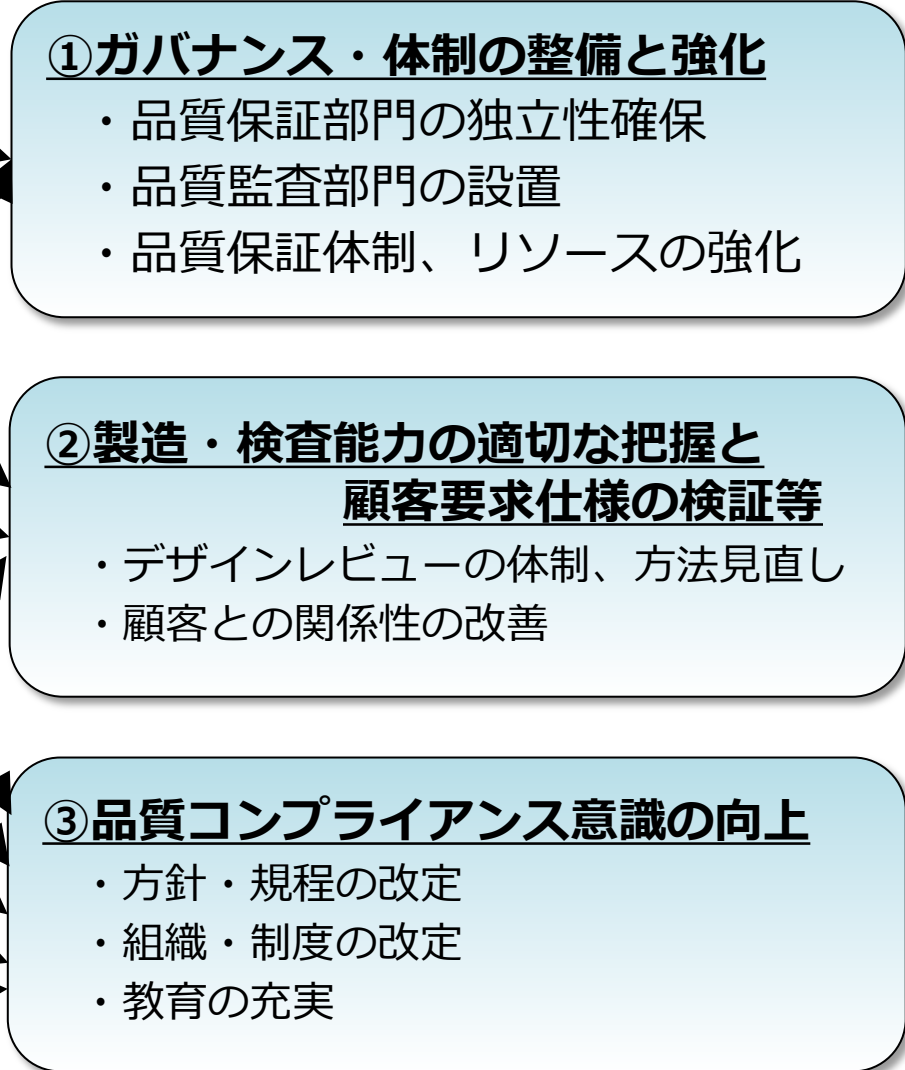
是正措置の進捗については、継続的に報告する

(2) 品質問題の再発防止策

品質問題に至った原因



品質問題の再発防止を含む是正策



※順次、是正策を実施中

(3) 経営としての反省点と課題認識

- 現場との双方向コミュニケーションが不十分
- 技術への過信
- 劣化した事業の延命により組織が疲弊
- コンプライアンス意識の希薄化
- 収益確保を優先する組織風土
- 社会の要請への対応が十分でなかった

1-2. 企業価値の回復への取組み

(1) 企業価値回復への取組み

企業価値（3つの価値）の回復に全力であたる

1. 顧客価値の回復

- 顧客信頼回復プロジェクト
- アウターブランディング

2. 従業員価値の回復

- インナーブランディング
- 「働きがい」改革

3. 株主価値の回復

- ガバナンスの強化
- 稼ぐ力（収益力）の回復と新陳代謝
- 財務体質の健全化

(2) ガバナンスの強化

社長直轄組織

- 社長自らが、ガバナンス強化の実行にあたることを宣言
⇒コーポレート品質統括部門、内部監査室、輸出管理室を直轄化

内部監査の 強化

- 3つの防衛線モデルに添ったガバナンス強化
⇒第3の防衛線である内部監査室による、高リスクと考えられる領域に対する「テーマ監査」を実施、更なるリスクコントロールを図る

経営人財の 育成と強化

- 部門代表的な要素での昇任は、事業戦略・業務運営上リスク招く
⇒広い視野と幅広い事業経験を持つ人財育成、若年層からのハイポテンシャル人財プール

社外取締役の 増員

- リスク管理の観点から法務畑の独立社外取締役を1名増
⇒取締役会の社外取締役構成比率は1/3へ（本年総会上程予定）

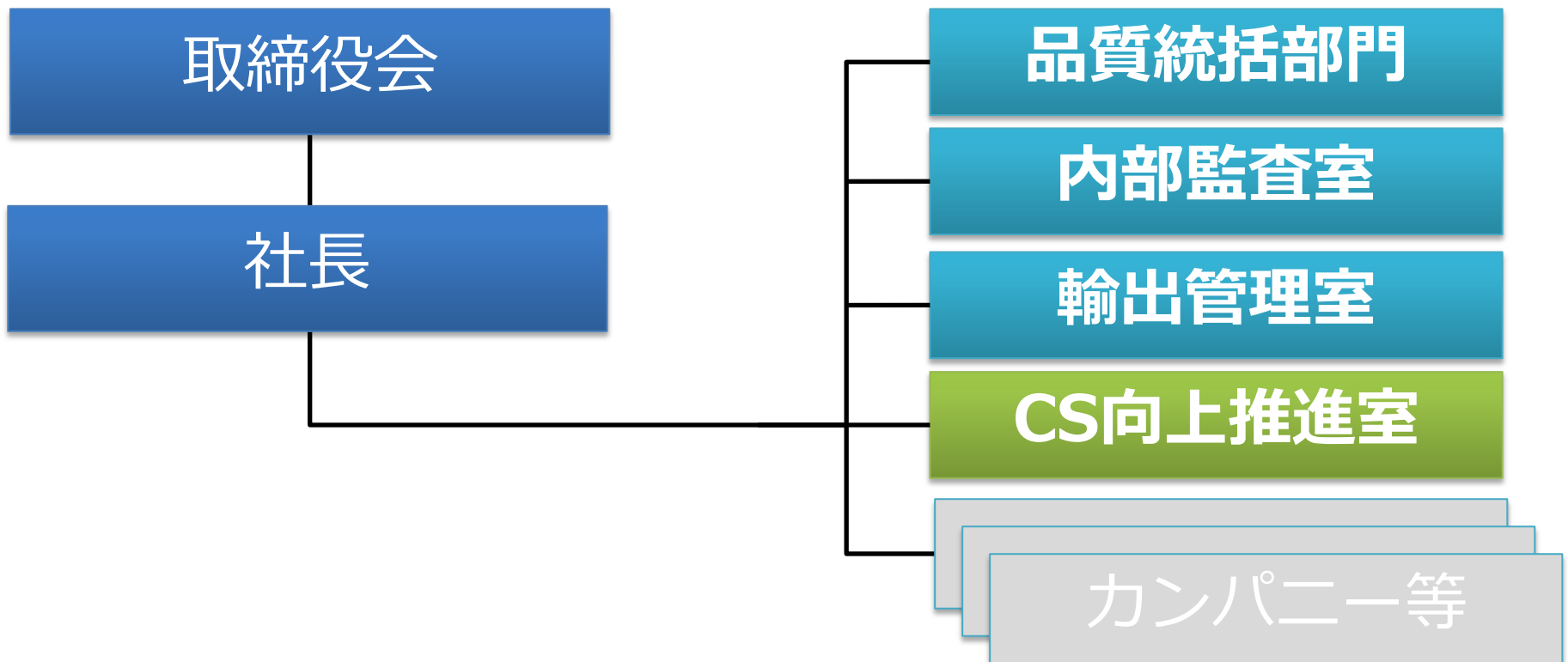
(3) ガバナンスの強化と信頼回復への取組み

1. 社長直轄の組織組成

- 品質管理機能をコーポレート品質統括へ集約
- 内部監査組織を設置しテーマ監査にあたる

2. 顧客からの信頼回復

- CS向上推進室を設置し、営業トップの専務が担務



(4) 稼ぐ力の強化：ROIC経営

**ROICを基軸とし、規模を追わず、
“事業の新陳代謝”と“稼ぐ力の維持・強化”を図る**

ROIC経営

事業の選択と集中

強い新陳代謝の創出

(=ポートフォリオ
マネージメント)

劣化した事業からの撤退と
新規事業へのリソース投下

事業の日々管理強化

稼ぐ力の維持・強化

既存ビジネスの
収益性向上

2-1. 18年度実績含む中期進捗と 19年度計画

(1) 18年度決算概要及び19年度通期予想

(単位:億円)

	2018年度 実績	2019年度 上期予想	2019年度 予想	2019年度予想 －2018年度実績 増減
売上高	7,107	3,400	6,900	▲207
営業利益	276	130	280	+3
営業利益率 (%)	3.9	3.8	4.1	+0.2
持分法投資損益	12	6	12	+0
経常利益	210	120	270	+59
親会社株主に帰属する 当期純利益	14	60	120	+105
1株当たり当期純利益(円)	5.09	21.03	42.06	+36.97
1株当たり配当(円)	12.00	5.00	10.00	▲2.00
自己資本利益率(ROE) (%)	0.7	—	5.4	+4.7
為替換算レート(USD/JPY)	110.93	105.00	105.00	—
銅ベース(千円/トン)	747	740	740	—

※当社グループの製品の一部において、品質管理に関わる不適切な事例の存在が判明しました。本件に関わる損失影響額が一部明らかとなり、2018年度において17億円を損失計上しております。今後も連結業績予想を見直す必要が生じた場合は、適時公表いたします。

(2) 18年度及び20中期3年間の振り返り

➤ 2018年度総括

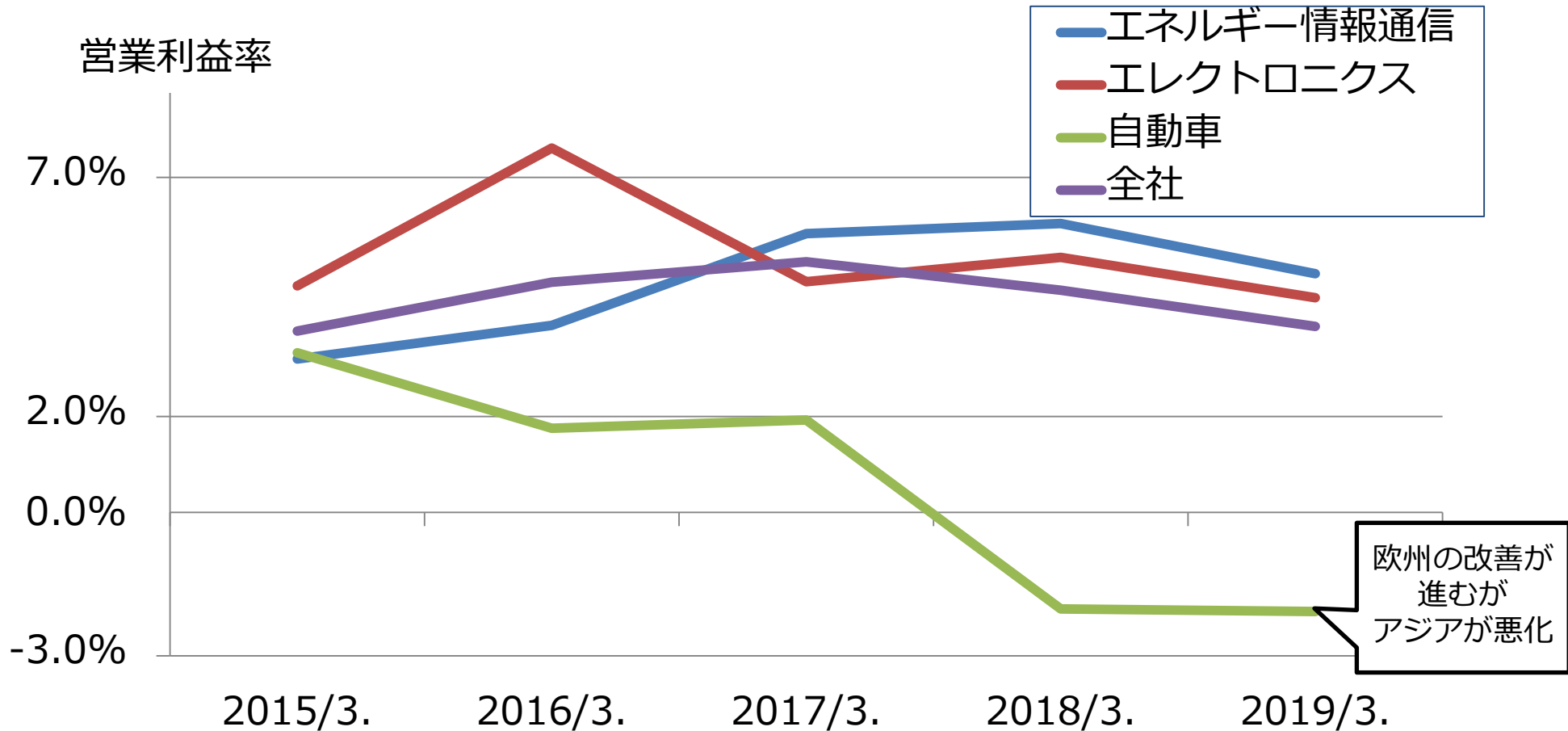
- ✓ エネルギー事業：海外EPC事業（バングラデシュ・ブラジル）での損失
- ✓ 光ファイバ関連：中国の需給環境に変化、北米は一時的な需要減
- ✓ ハパースケルデータセンター関連：顧客の調達方針の変化、顧客基盤拡大へ取り組み
- ✓ FPC：主要顧客の需要が秋、冬と2度にわたり急激に悪化、利益額・率ともに前年同期比減収減益
- ✓ 自動車電装：欧州での事業回復遅れ、アジア地域での需要減が重なる

総括としての大きな反省は、入口での事業リスクの洗出しと対応策の検討が十分でなく、かつ、リスク発現への対応が遅れ、結果、損失の発生により、収益率の低下・財務体質改善の遅れを招いたこと。

<結果>

16~18年度	<u>平均営業利益率 4.6%</u>
DEレシオ	<u>54 : 46 (2019年3月末)</u>

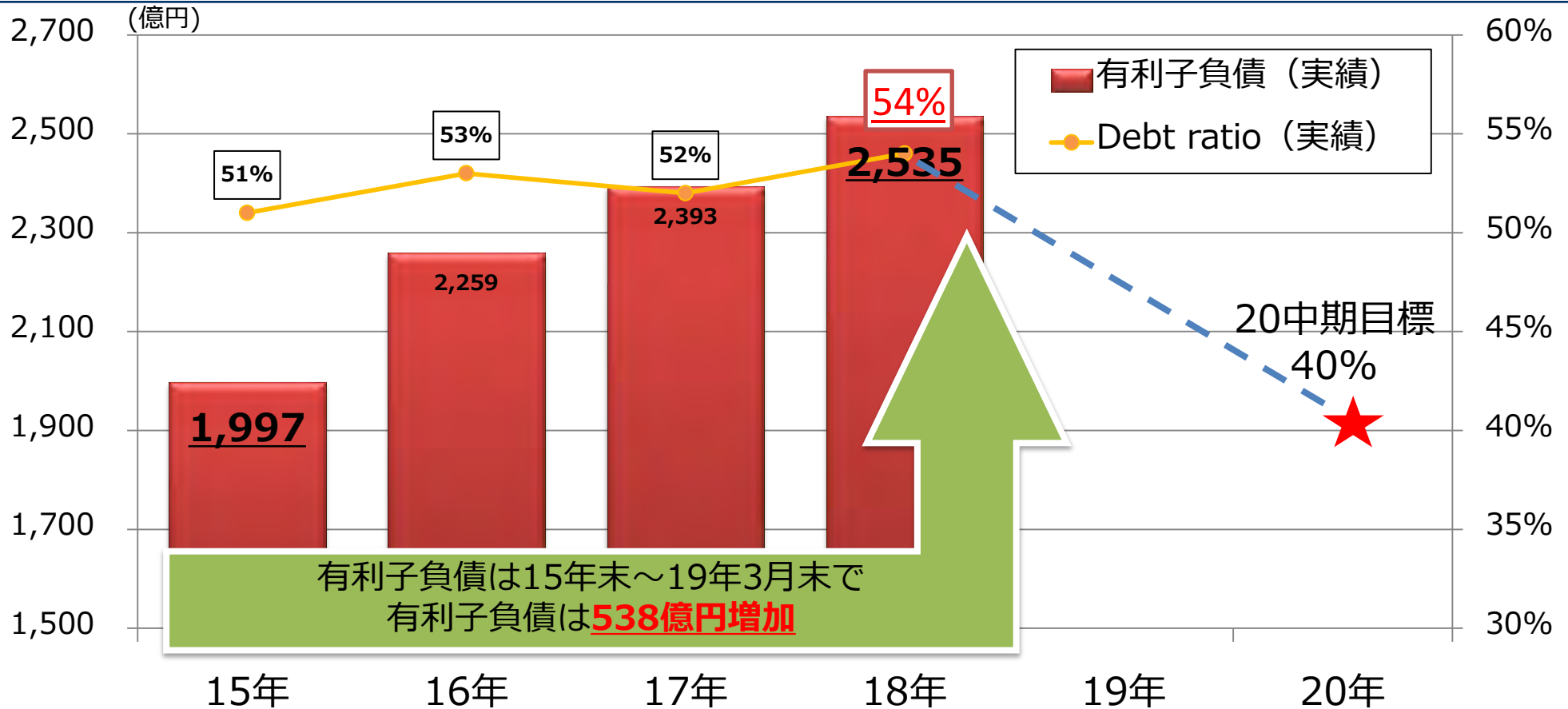
(3) 営業利益率の推移



営業利益率悪化の要因

- ✓ 自動車事業の急激な採算悪化と回復の遅れ
- ✓ EPC事業等における突発的な収益の悪化

(4) 有利子負債の推移



有利子負債増加の要因

- ✓ 投資の成果刈り取りの遅れ (環境変化)
- ✓ 事業の構えが拡大

2-2. 19年度、20年度へ向けた諸施策

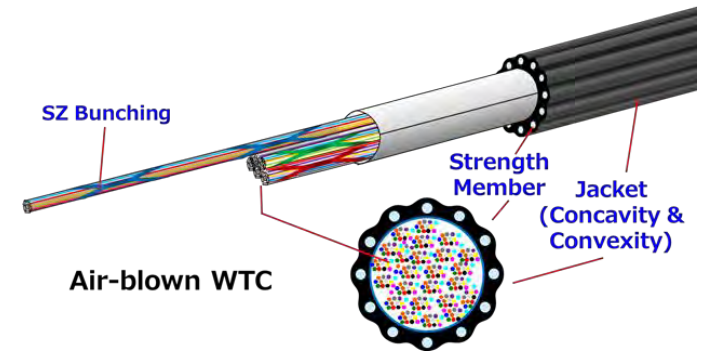
コア事業における稼ぐ力の維持・強化

(1) 大型投資の刈取り-情報通信

- 市場の急変 = 中国需要の停滞はあれど、他地域は堅調
- 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
当社の戦略は不変

- ✓ SWR/WTC※の展開・中国以外の需要取り込みにより中国ファイバ需要の停滞に対抗
- ✓ 他地域への戦略商品の展開を継続
 - 北米：増々強まるFTT x 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

- 顧客ニーズへの最適解 商品展開
 - 6,912心/200μmの超多心WTCの供給（大容量）
 - Air-Blown型WTC（欧州の地域性）
 - 高難燃性WTCの実現・上市へ（米規格・欧規制）
 - DC用SWR配線ソリューション（総合化）



(※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

- 様々な機器の高機能化 = 当社成長分野の拡大
- 大手顧客からの高次元の要求で培われた技術力・生産力で成長分野に積極対応 (第二の柱の創出)

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

- デジタル製造革新 (IT/IoT+AI)
 - 品質面・生産面・設備面に対してデジタル製造革新をインプリメントし、強固なクオリティチェーンを構築する
- 技術革新で成長分野に対応
 - 様々な分野で高精細・高密度化の要請
- 2つの革新により総合力を底上げ、コンペティタとの差異化を広げる

✓ 顧客に学び

顧客と共に

成長していく



(3) 自動車電装 拠点戦略の見直しと事業再生

➤ 拠点戦略の実行：東欧・北アフリカとの適地生産

◎ 拠点配分の見直し

	東欧	北アフリカ
2018	50%	50%
2019	35%	65%
2020	30%	70%
2021	20%	80%



**計画的に北アフリカへ生産をシフト
適地生産の展開により収益性を改善**

● 東欧・北アフリカ各拠点の役割を定義

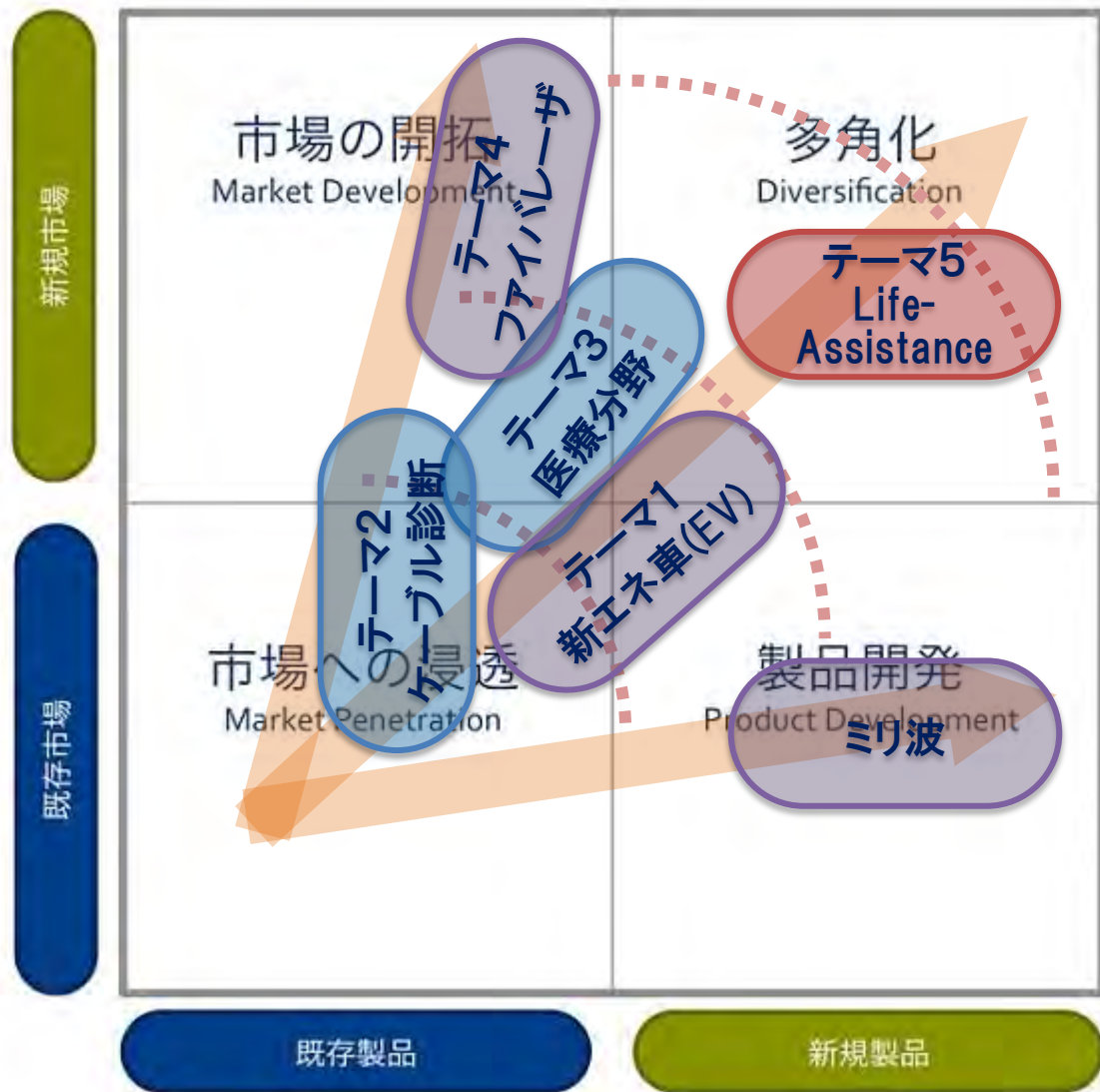
ルーマニア (技術力高)	東欧LCC (人件費安)	モロッコ (労務安定・生産性高)
高難度製品	近隣のメーカー向少量供給 (一台分)	生産性を要する製品

2-3. 19年度、20年度へ向けた諸施策

新規事業への取組みによる新陳代謝の創出

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



- 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
- 既存分野と離れた分野の事業展開を狙うのではなく、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
- 優良な顧客を有し、強い信頼関係を得てきたことが、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

➤自動車電装 (マーケット対応型) +エレクトロニクス (製品毎) ⇒ハイブリッド型の組織へ

情報通信

エネルギー



- WH事業は、自動車の配電におけるコア技術であり続ける
- 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するためにカンパニーの統合を実行

エレクトロニクス

自動車電装

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

WHの事業基盤活用

➤ ケーブル事業分野

- Open Factoryへ⇒既存ビジネスのニーズ掘り起し
- 診断ビジネスへの貢献

- 停電時間の確保が難しい工場等に
高圧ケーブル常時監視システムを展開



NEW
通信機能付
活線診断装置



LINDA



事故点
探査装置



LISSA



○(株)フジクラ・ダイヤケーブル熊谷・福井の体験型
ショールーム・工場をソリューション活用、Open
Factoryによる顧客ニーズ掘り起しを図る

➤ コア技術は、「撮像」と「小型化」

- ✓ 体内直接撮像技術をほぼ網羅
- ✓ 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

➤ 医療現場のニーズに当社技術の貢献可能性増

医療現場のニーズ	当社技術の貢献
体内患部の各種情報の取得	細径内視鏡+複合機能化
小型細径・可撓性	電子部材・マイクロAssy
感染安全性=ディスポ化	アジア拠点での大量生産

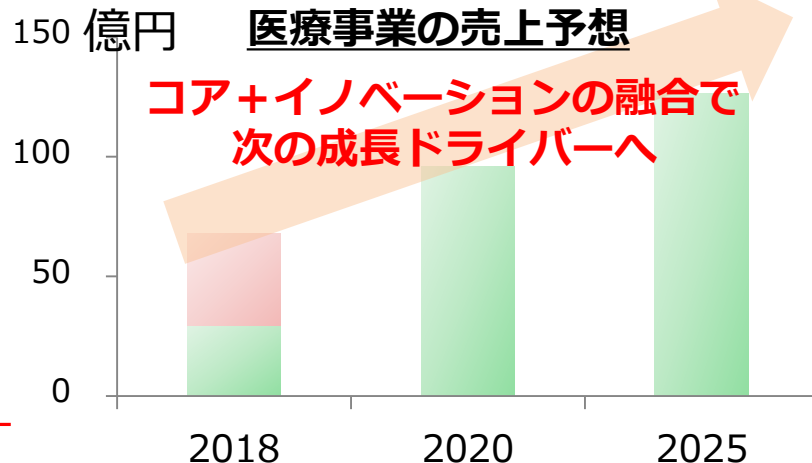


補聴器へのWABE利用

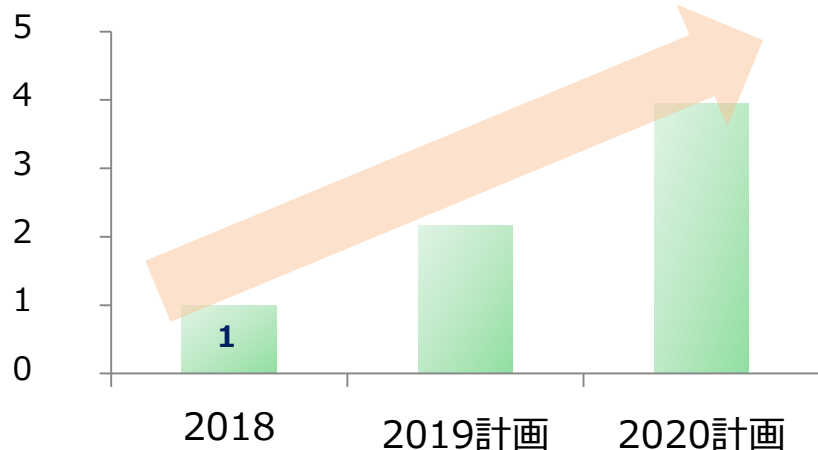
コア技術を“Door knocker”に

海外医療超大手サンプル納入実績積み上げ
一部量産が視野に

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



- 18年度4Qに大手顧客からの受注、出荷始まる
 - ✓ 切断・溶接用途に高出力ファイバレーザが求められている
 - ✓ 想定以上に市場は伸びているが価格競争も起きた
 - ✓ 自信をもって市場に提供できる商品が完成した
 - ・コストダウン諸施策・商品群の拡充により顧客要求を捉える
- コア+イノベーションで20中期最終年度に事業の柱へ
 - ✓ 19年度は20年度以降の売上増に向けた種まきの年



ファイバレーザの売上イメージ

(18年度の売上を1とした場合の伸び率)



- 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

- 鹿児島県肝付町での高齢者見守りIoT実験成功に続き、長野県大町市にて除雪車管理業務の改善に向けたIoT実証実験を実施

**良好な結果
共同者と自治体向け
位置情報ソリューションの
2019年度内製品化を目指す**



大町市遠景：冬季平均積雪量は50cm



- 大町市との連携協定

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

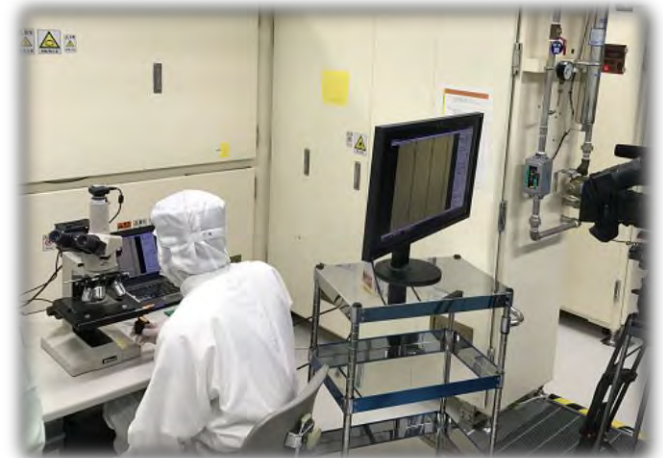
オープンイノベーションで新しい技術の「社会実装」を目指す

製造業における先進的取組み～AI+IoTを製造工程へ導入 ⇒1年間の継続運用に成功、製造業でのAI技術定着

○ “ものづくり革新” を推進 お客様が価値を感じるものづくりの実現
⇒ **ものづくりの魅せる化**

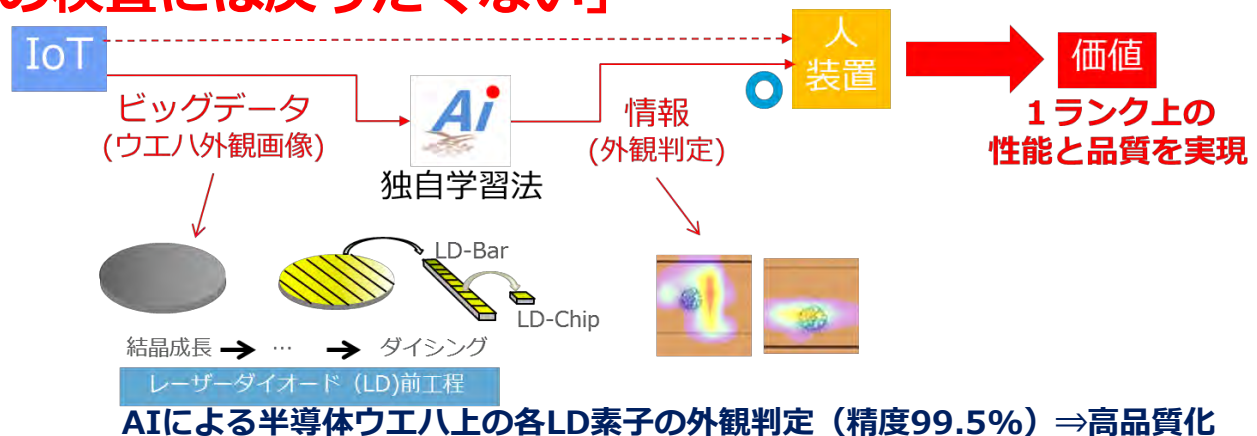
○ 既存工程をAIに代替可能
⇒ **他製品への横展開、人材不足への対応**

- ①フジクラ独自のAI学習方法
- ②AIモデルのホワイトボックス化
⇒異常部のAI反応可視化



○ 現場の声 ⇒ 「もう人手での検査には戻りたくない」

製造工程における外観検査で
複数対象の異常の
一括検出・判別が可能



- 国内外での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

○ ベンチャーエコシステムへの参画

つなぐみらい
イノベーション推進室
・
シリコンバレーオフィス

一次情報の取得・接触

スタートアップ
(米国・日本)

パートナー企業の探索

PLUGANDPLAY JAPAN



⇒2年で400社弱への調査・接触。うち8社とPoCへ

コーポレートイノベーション
アワードを2年連続受賞!

○ イノベーションハブ「BRIDGE」 (18年7月開設 東京本社) オープンイノベーション活動スタート



BRIDGE
-Fujikura Innovation

延べ
約3400名
来場

産官学
各分野

エコシステムの足掛かりを構築

継続的に新たな価値を創出、持続的にイノベーションを
起こすことのできる環境と人財づくり

3. 次期中期経営計画の策定開始について

(1) 次期中期経営計画の策定

- 当社の中期計画は、社会の持続的な発展における課題に対して、お客様を含めたパートナーとの共創により応え、結果として高収益な企業となるための「指針」
- 4月からワーキング活動を開始し、2021年3月末を目途に策定予定

長期ビジョンの具現化・明確化

ありたい姿から
バックキャストイング

2025ビジョン
『立地』
『構え』

2025ゴール
イメージ

経営理念

- ・ MVCV

長期ビジョン

- ・ 2030ビジョン
- ・ 2050環境ビジョン
- ・ SDG's
- ・ Society 5.0

ゴール
イメージ



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



現在

立ち位置と
課題分析

現在からの
フォアキャストイング

**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、未来に続く会社になる！**

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

- 19年度は、事業環境の変化により営業利益ベースでは18年度と同水準を見込むため、今年度の配当については昨年度期末配当 5 円を継続、回復に注力

配当: 中間 5 円/株、期末 5 円/株を予定（合計 10 円/株）

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比率	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: Keihin Area Manager
※EDS: Electric Distribution System



注記：本資料は19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。19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。