



フジクラグループ統合報告書

INTEGRATED REPORT

“Tsunagu” Technology™

2024

株式会社フジクラ

〒135-8512 東京都江東区木場1-5-1 <https://www.fujikura.co.jp>

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 greeting

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、自動車等、様々な分野において、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、「技術のフジクラ」として顧客の価値創造と社会に貢献することが当社グループのパーパスであると考えています。

当社グループは持続的な成長と更なる企業価値の向上を目指し、2025年度を最終年度とする3カ年の中期経営計画（以下、「25中期」）を2023年5月に公表しました。25中期では高度情報化社会の実現に向け、当社グループが誇る“つなぐ”テクノロジー™を活かせる「情報インフラ」、「情報端末」、「情報ストレージ」の3分野を核心的事業領域と位置づけており、これらの領域へ重点的に経営資源を投入することで高収益な企業グループを目指してまいります。加えて、25中期の先を見据えた取り組みである「Beyond2025」では、カーボンニュートラルの領域での新規事業創出を目指しており、そのひとつの「高温超電導技術」は、エネルギー問題と環境問題の抜本的な解決策として期待される核融合への適用が検討されています。当社グループはこうした取り組みにより事業成長と社会課題解決を実現し、持続的な企業価値の向上を図ってまいります。

「フジクラグループ統合報告書2024」では、当社グループの強みやビジネスモデル、独自の企業風土・企業文化と、中長期的な成長・発展に向けた成長戦略について説明をしております。本報告書が当社グループ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幸甚に存じます。

岡田直樹

代表取締役 取締役社長CEO



CONTENTS

- 01 ごあいさつ
- 02 目次

価値創造の源泉

- 03 グループ経営理念MVCV
- 05 「技術のフジクラ」の歩み
- 07 3つの競争優位性
- 09 私たちの生活を支える“つなぐ”テクノロジー™
- 11 価値創造モデル
- 13 ビジネスモデルと原動力になる諸資本
- 15 ステークホルダーとの価値協創

ビジョン

- 17 CEOメッセージ
- 23 サステナビリティ経営の基本方針

価値創造を実現する戦略

- 25 フジクラグループの中長期的成長へのロードマップ
- 27 2025年中期経営計画の進捗
- 技術戦略 29 CTOメッセージ
- 33 特集:持続的成長を支える技術強化に向けた取り組み
- 36 研究開発
- 財務戦略 39 CFOメッセージ
- 43 財務ハイライト
- 45 非財務ハイライト
- 事業別戦略 47 情報通信事業
- 49 エレクトロニクス事業
- 51 自動車事業
- 53 エネルギー事業
- 55 不動産事業

価値創造の基盤

- 環境 57 気候変動対応
- 61 環境配慮型製品の拡大
- 62 グリーンPLUS
- 64 フジクラ 木場千年の森
- 社会 65 人財育成
- 69 品質保証
- 70 IRの取り組み・インデックスへの組み入れ
- 71 サプライチェーンマネジメント
- 73 社会福祉法人「藤倉学園」の支援
- ガバナンス 74 コーポレートガバナンスの基本的な考え方
- 75 ガバナンス体制の概要
- 77 グループガバナンス
- 78 取締役及び執行役員スキルマトリクス
- 79 取締役の報酬等
- 81 取締役会実効性評価等
- 83 社外取締役メッセージ
- 87 役員一覧
- 89 会社概要／編集方針

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のもと、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

- 

1 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
- 

2 Exceed expectations

顧客の期待を超える価値を考え、行動しよう
- 

3 Embrace different opinions

多様な考えに耳を傾け、新しい発想を生み出そう
- 

4 Drive change

自ら果敢に挑戦しよう
- 

5 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
- 

6 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き挑戦を続け、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

あくなき挑戦とは、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。

MVCV 浸透活動

グループ経営理念MVCVは、その制定以来、社員一人ひとりへの浸透活動を段階的に続けています。フジクラの2023年度の取り組みとしては、全員参加のMVCV強調月間の活動やMVCVを各職場で実践できるように職場伝道師の育成や階層別研修を行いました。行動基準をもとに各人の行動基準を考え、宣言する等、テレワーク等の環境下でも可能な浸透活動を行い、フジクラが大切にしてきた価値観や考え方を再認識（気づき、共感）していただきました。

「技術のフジクラ」の歩み

フジクラグループは1885年の創業以来、それぞれの時代の社会課題に応じた価値を提供し、様々な技術を生み出し成長してきました。

1885

1945

2005

2024

時代の変遷

日本近代国家の建設

戦後復興

高度成長期

グローバル化・情報化

情報化社会の進化・様々な社会課題の複雑化

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

第2の創業

エネルギー・情報通信事業を中心に発展、多角化・グローバル化・新規事業を推進

第3の創業

社会と顧客の課題を解決するさらなる技術開発と市場開拓を推進

電力ケーブル、周辺部品、工事
通信ケーブル、周辺部品、工事

1935年 藤倉型高周波同軸ケーブル特許取得



1987年 酸化物超電導材料の線材化に成功

2007年 イットリウム系酸化物超電導線材で世界記録更新



高温超電導

送配産電

1968年 通信ケーブルの世界的特許になったSZ撚りで大河内記念技術賞受賞



光ファイバ

光コネクタ

融着機

光機器

1998年 電動車向け、高電圧製品を開発

1997年 高密度波長多重(DWDM) 海底伝送用高信頼性光部品を開発

2018年 世界最高超多心である6,912心光ケーブルを販売開始

ワイヤハーネス

情報通信
光技術

SWR®/WTC®

データセンタ向け光配線ソリューション

光コネクタ

融着機

情報通信工事

ファイバレーザ

光技術

1976年 極低損失光ファイバを日本電信電話公社と共同開発。権威ある英国学会誌で年間最優秀論文受賞(波長1.2μmで0.47dB/km)



1989年 第3太平洋横断ケーブル(TPC-3)で初めて光ケーブルが太平洋を横断

周辺部品

光ファイバケーブル



無線

コネクタ

フレキシブルプリント配線板(FPC)

メンブレンスイッチ

エレクトロ
ニクス技術

電子ワイヤ

HDD用アクチュエータ

2020年 スーパーコンピュータ「富岳」の冷却部品にコールドプレートが採用



極細同軸ケーブル

サーマル

圧力センサ、酸素センサ

フジクラの歩み

価値創造の源泉

シムシティ

価値創造を実現する戦略

価値創造の基盤

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つの競争優位性を掲げています。

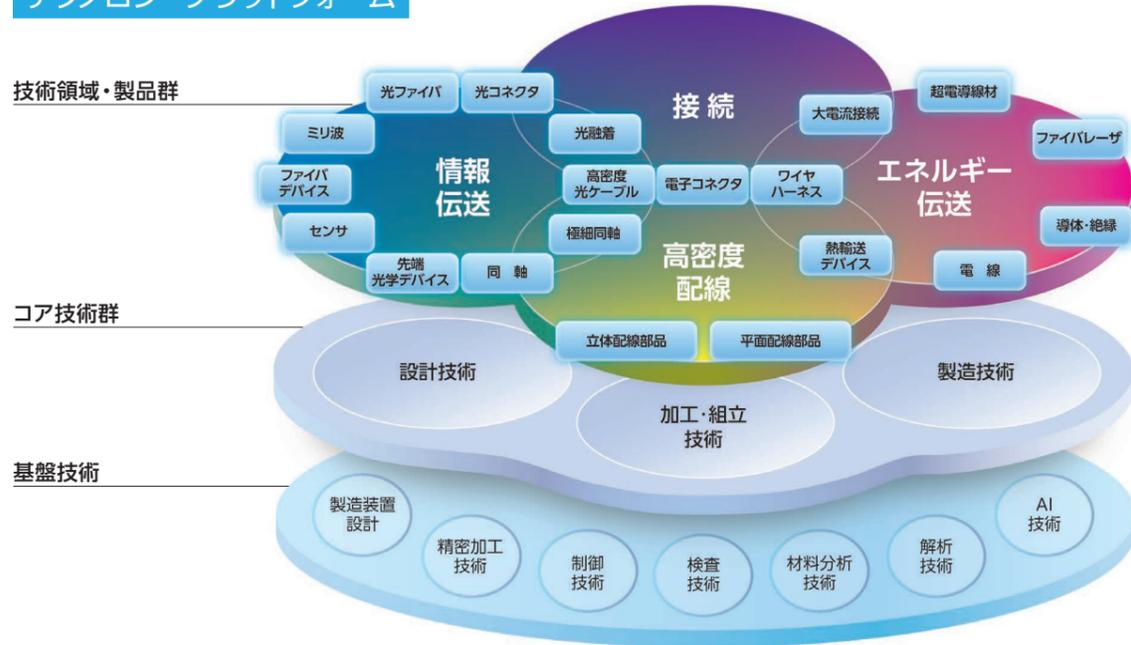
1 技術力

技術力

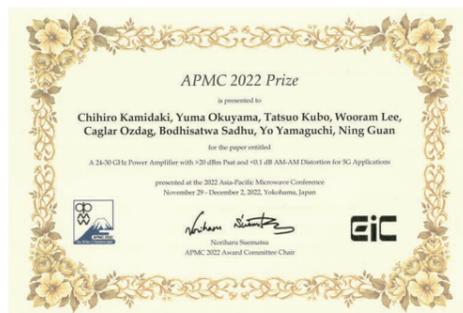
社会の課題を解決する“つなぐ”テクノロジー

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・情報通信およびエレクトロニクス・自動車各分野を中心に、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



フジクラグループの技術力に対し、高い評価をいただいています



主要な国際学会2022アジア・パシフィックマイクロ波会議 (Asia-Pacific Microwave Conference, APMC 2022) で、ミリ波の技術において最優秀論文賞 (APMC Prize) を受賞 (2022年12月)



世界最大級の学術研究団体であり技術標準化機関であるIEEE (アイ・トリプル・イー) より、超電導材料技術において当社フェロー飯島康裕がDr. James Wong Award賞を受賞 (2020年11月)

2 長期的な信頼関係

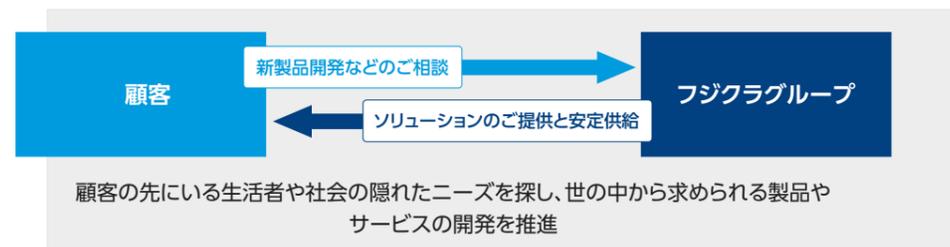
顧客との長期的な信頼関係

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

信頼関係を築くためのフジクラの想い



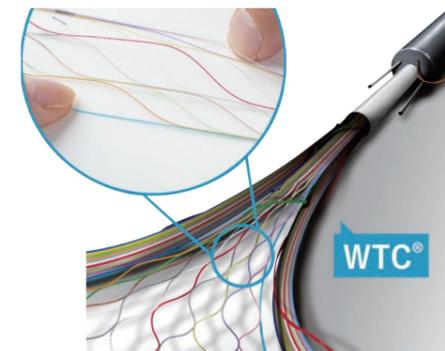
3 社会変化への適応力

社会変化への適応力

時代に合わせ、提供価値を変え成長し続けるレジリエンス力

フジクラグループは約140年の歴史の中でその時代が求める技術・製品を提供し、主要な製品・顧客を変化させ、成長してきました。時代を先読みし、新しい技術を開発し続ける「技術のフジクラ」は持続可能な社会に貢献していきます。

社会の変化に対応したフジクラの技術



高度情報化社会の情報網構築に貢献 (SWR®/WTC®)



自動車のEV化に対し、超高速充電技術で貢献

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。

エネルギー

送電線に加わる風圧荷重を大幅に低減、強い風の台風から送電鉄塔を守り、電力の安定供給に貢献

低風圧電線

情報通信

基地局から届く電波を光ケーブル等によって複数のアンテナに分配し、大規模商業施設やスタジアム、空港、地下構内といった大勢の人が集まる限られたエリア内での高速・高品質のデータ通信を可能に

DAS-Local5Gビジネス

情報通信

細径・軽量化により、配線スペースの有効活用および布設の省力化を高め、データセンターの大容量化に貢献

細径高密度型光ファイバケーブル (SWR®/WTC®)

情報通信

データセンター間の超多心光ケーブルを低損失・低反射で接続することに貢献

光ファイバ融着接続機

自動車

EVの普及に伴い充電時間の短縮が課題となっています。従来のものより充電時間を短縮でき、EV化を推進し、カーボンニュートラルの実現に貢献

EV超高出力急速充電ケーブルコネクタ

エレクトロニクス

「半導体の発熱」の課題を、冷却技術で解決しデータセンターのエネルギー効率向上に貢献

サーマルソリューション

エレクトロニクス

データ量の爆発的増加に伴い、精密加工・微細加工技術を活かしてHDDの大容量化に貢献

HDD用アクチュエータ

情報通信

データセンター内の莫大な数の光配線を低損失で接続可能な多心光コネクタが貢献

多心光コネクタ

自動車

自動車電装システムに対して安心・安全・最適な電源分配を担うジョイントヒューズボックスおよびワイヤハーネス。高度化する電装システムの実現に貢献

ワイヤハーネス

エレクトロニクス

高細線・多層化技術によりモバイル機器の小型軽量化・高機能化に貢献

多層FPC

価値創造の源泉

つなぐ

価値創造を実現する戦略

価値創造の基盤

価値創造モデル

Fujikura グループ経営理念MVCV

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

※ p13=ビジネスモデルと原動力になる諸資本

Business Activity 事業活動

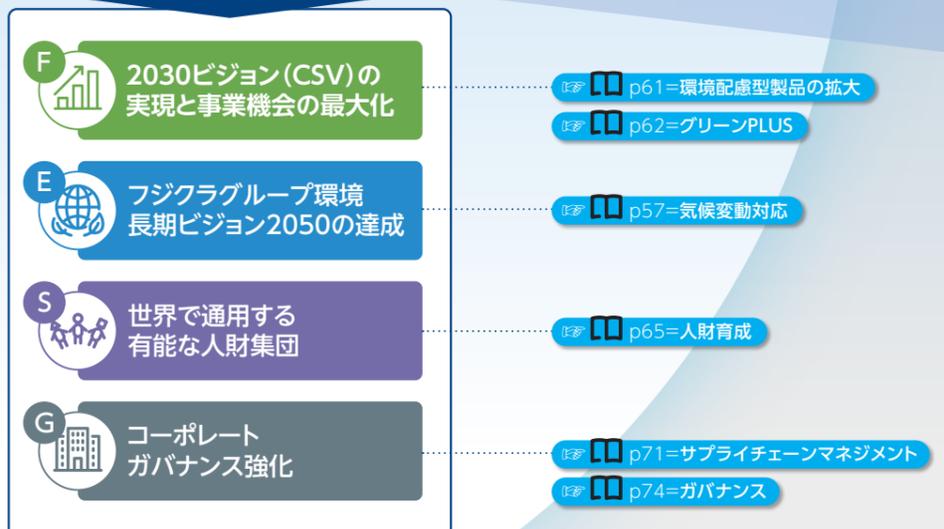
価値創造の源泉



成長戦略



サステナビリティ目標2025



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**
データセンターの構築に貢献
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
- 自社の持続的成長
- 顧客価値の創造
- 会社と社会双方のウェルビーイングの実現

- 地球環境
- フジクラグループ環境長期ビジョン2050の実現
- カーボンニュートラル移行への貢献
- 2030年度目標 (2020年度比)
Scope1・2 = 33%削減
Scope3 = 15%削減

- 地域社会・取引先
- 高度情報化社会による豊かな生活
- 社会環境に配慮したサプライチェーンの構築

Impact インパクト

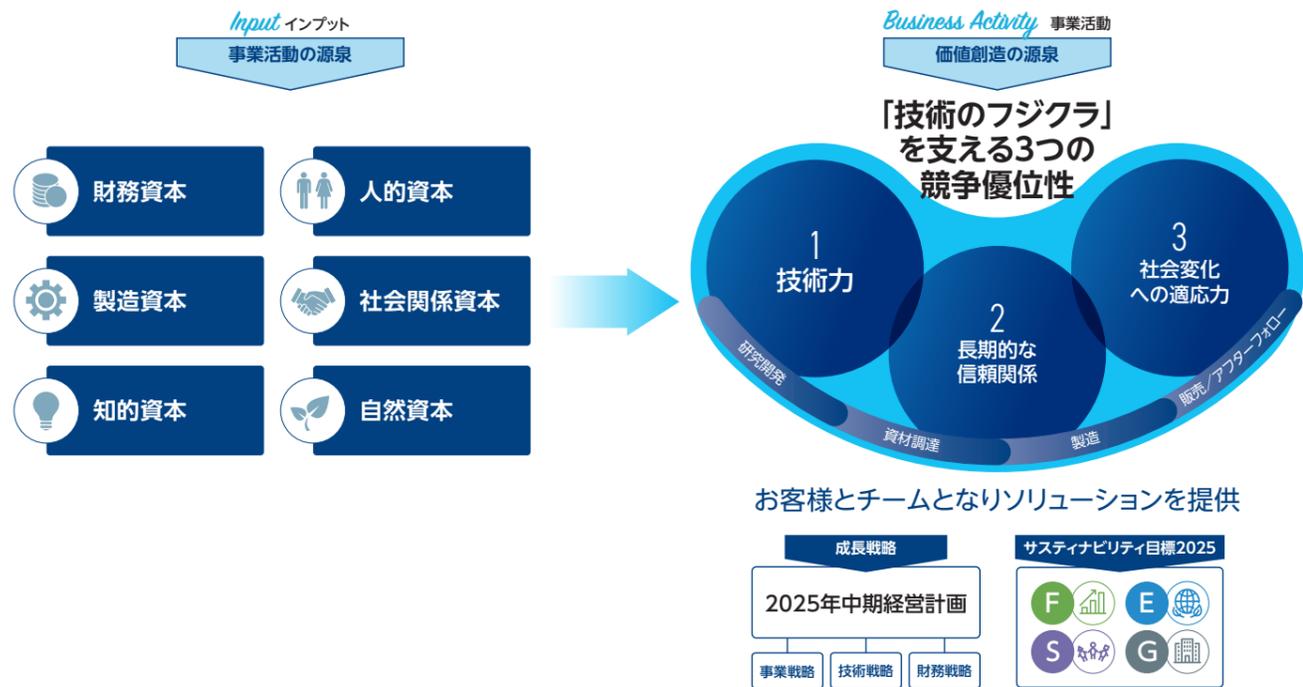
私たちが目指すもの

“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



ビジネスモデルと原動力になる諸資本

フジクラグループは、グループ経営理念MVCVのもと、6つの資本を活用し独自のビジネスモデルにより、様々な価値を創造していきます。



知的資本

3,661件 171億円
特許登録件数 (フジクラ) 研究開発費 (連結)

事業戦略に合致した知財戦略活動の推進により事業優位性を実現

- 最適な形態での知財保護/強い権利の獲得
- 適正なリスク評価のもとでの知財権の戦略的活用
- 戦略の有効性を担保する情報分析
- 知財戦略の啓発およびガバナンス体制の確立

人的資本

50,254名 30.5時間
従業員数 (連結) 年間教育時間総数 (1人当たり) (フジクラ)

人財価値・エンゲージメントの向上

- 多様な人財・働き方の多様性
- キャリア形成支援
- 適所適材の配置
- 公正な評価・処遇

財務資本

7,239億円 47.1%
総資産 (連結) 自己資本比率 (連結)

資本コストを意識した経営に注力

- ROIC向上に向けた施策
 - 原価率や販管費率の削減
 - CCC*改善
- WACC低減の取り組み
 - 資本構成の最適化
 - 調達コスト削減

*キャッシュ・コンバージョン・サイクル

製造資本

208億円 65社
設備投資額 (連結) 製造会社数 (グループ)

“ものづくり力の強化”により事業の競争力を高める

- 安価な製造原価/短いリードタイム
- 製品品質の確保
- 製品安全の対応
- 安全な製造現場
- 適切な環境経営

社会関係資本

125社 5.15億円
関係会社数 (グループ) 社会貢献関連費 (グループ)

地域・社会の発展への貢献と地域・社会とのコミュニケーション

- 事業活動を通じた地域・社会への貢献と共生
- 社会との積極的なコミュニケーションと適切な情報発信
- 環境負荷軽減と持続可能な社会の実現

自然資本

247千トン-CO₂ 13.9%
Scope1+2 (SBT認定バウンダリ*) 再エネ率 (グループ)

フジクラグループの気候変動に対する新たな4つの取り組み

- 工場CO₂排出総量ゼロ
- 再エネ導入推進
- サプライチェーンの脱炭素推進
- 環境配慮型製品の拡大

*AFL (America Fujikura Ltd.) 除くフジクラ国内外グループ会社

ステークホルダーとの価値協創

フジクラグループは自社の価値創造および持続可能な社会の実現に向け、様々なステークホルダーとの価値協創が重要と認識しています。ステークホルダーとの対話を重視し、安全・安心な製品・サービスづくりや人権の尊重、環境に配慮した企業活動など社会的責任を実行し、ステークホルダーとの価値協創を続けていきます。



社員

要求事項と課題	主な活動	関係するサステナビリティ目標
人権尊重 多様性の尊重 雇用の機会均等 仕事と生活の調和の尊重 人財育成 公正な評価・処遇 安全衛生 働きやすい職場	社内報・グループ報の発行 イン트라ネットを通じた情報発信 経営陣と従業員との対話 (タウンミーティング・CEO月例の配信) 各種研修の実施 労使協議 内部通報制度・相談窓口 子ども・家族見学会の開催	 世界で通用する有能な人財集団 ④ p65=人財育成

お客様

要求事項と課題	主な活動	関係するサステナビリティ目標
安全・安心な製品・サービス 顧客の価値創造を支える製品づくり 品質の確保 社会に貢献する製品の提供	顧客企業との共同開発 WEBサイト(製品・技術情報) 顧客からのアンケートや監査対応 新製品情報誌、新技術情報誌 ショールーム、展示会出展	 2030ビジョン(CSV)の実現と事業機会の最大化 ④ p61=環境配慮型製品の拡大 ④ p69=品質保証

投資家・株主

要求事項と課題	主な活動	関係するサステナビリティ目標
適時適正な情報開示 投資家・株主との対話 企業価値の最大化 持続的な成長 株主還元	株主総会 決算説明会 事業説明会・スモールミーティングなど 統合報告書やWEBサイトでの情報開示の充実	④ p70=IRの取り組み・インデックスへの組み入れ

取引先

要求事項と課題	主な活動	関係するサステナビリティ目標
CSR調達ガイドライン 公平公正な取引 グリーン調達	パートナーズミーティング 取引先へのアンケート WEBサイト(災害調査)	 コーポレートガバナンス強化 ④ p71=サプライチェーンマネジメント

地域社会・行政(地球環境)

要求事項と課題	主な活動	関係するサステナビリティ目標
地域での社会貢献 気候変動への対応 資源の有効活用と資源循環 法令や社会規範の遵守 適切な納税	地域でのボランティア活動 環境保全活動 各種届出・アンケート対応 NPO・NGOとの対話 環境イニシアチブへの参画	 フジクラグループ環境長期ビジョン2050の達成 ④ p57=気候変動対応 ④ p64=フジクラ 木場千年の森 ④ p73=社会福祉法人「藤倉学園」の支援

CEOメッセージ

フジクラの技術は、 お客様の価値創造と 社会貢献のためにあります

代表取締役 取締役社長CEO 岡田直樹

「技術のフジクラ」と 「進取の精神」をDNAとして

2023年度のフジクラグループの業績は、売上高と営業利益は過去最高を記録した昨年度と同じ水準に達し、経常利益は2期連続、当期純利益は3期連続で過去最高を更新しました。当社グループは、持続的な成長を目指し、企業価値の一層の向上を実現するため、2023年度を初年度とする3カ年の中期経営計画「2025年中期経営計画(25中期)」を策定しましたが、その初年度となった2023年度は、売上高、各段階利益においていずれも計画を達成しました。

昨年、この25中期を発表したとき、私は冒頭で「技術のフジクラ」ということを強調しました。140年近くの歴史を積み重ねてきた当社グループのDNAが、まさに「技術のフジクラ」なのです。

しかし、今でこそ「技術のフジクラ」という表現はずいぶん知られるようになりましたが、入社したころの私は、なぜそう言われるようになったのか、よく知りませんでした。そこで先輩社員に聞くと、次のように教えられました。個人企業として創業した当社は、競合に比べれば小さなプライベートカンパニーで、人的リソースも財務的リソースもはるかに貧弱だった。そういう当社が競合に勝つには、技術で勝つしかない。だから徹底的に技術を磨いてきた結果が「技術のフジクラ」として実を結んだのだ、ということでした。

もうひとつ、私は25中期の説明会で「進取の精神」についても強調しました。フジクラグループはその時代の世の中やお客様が求めるものを、生み出し事業にすることで長い間存続してきました。常に新陳代謝を重ね、事業ポートフォリオマネジメントをしていくために、新規事業を創出することは不可欠であり、そのためにフジクラのDNA「進取

の精神」は重要なものです。

この2つは当社グループの歴史の中でも、まったく変わっていません。

製品は、お客様の価値創造と 社会貢献につながるが大前提

「技術のフジクラ」としての強みは、大きく分けて2つあります。1つ目は、新製品の開発力です。当社グループには、業界初や業界トップレベルというような世界的に見ても強みを持つ製品がいくつかあります。それは、フジクラが、差別化ということを強く意識して新製品の創出に挑んできた成果です。

しかしながら、フジクラのユニークな技術を入れ込むだけでは、往々にして自己満足の差別化に陥ってしまうと考えています。フジクラの技術が入っているからいい製品のはず、お客様も喜ばず、売れるはず、儲かるはず、と思いがちですが、お客様の価値につながる差別化でなければ意味がありません。フジクラの製品は、最終的にはお客様の価値創造と社会貢献につながる差別化が重要です。

2つ目の強みは、製造技術力、すなわちものづくり力の強さです。当社グループで競争力のある製品の多くは、その製品をつくる製造装置自体も自社開発しています。さらに高品質の部品などをつくるのに不可欠な金型も自社で設計・製造しています。それに必要な超微細加工技術、精緻な分析技術、さらに流体力学などを取り入れた高度なシミュレーション技術など、多くの要素技術、基盤技術も有しています。高度な品質検査を行うためにAIもいち早く導入してきました。そして、そうした多様な技術を組み合わせて、非常に優位性のある製造技術力を築き上げているのです。

私は常に、新製品と新製造技術をセットで開発するよう



CEOメッセージ

に言っています。最新の製品も、分解し、分析すれば、他社にも類似したものをつくれるかもしれません。しかしながら、その製造技術まで知ることは難しく、いわばブラックボックスとなっています。優れた製品を安定的に効率よくつくるためには優れた製造技術が不可欠であり、それが「技術のフジクラ」の基盤を支えているのです。

核心的事業領域として、情報インフラ、情報ストレージ、情報端末を掲げる

25中期では、核心的事業領域として、情報インフラ、情報ストレージ、情報端末の3つを掲げています。いずれも、より高度な情報社会の実現に向け、“つなぐ”テクノロジーを軸に当社グループの基盤技術・コア技術を存分に活かせる領域であると考えています。

情報インフラ領域は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大によるリモートワークの普及に伴い、多くの国々が情報通信インフラ整備に投資をした結果、当社グループ製品の売上も伸長しました。日本は光ファイバの普及率が99%を超えています。これは世界でもまれな恵まれた通信環

境であり、情報通信インフラへの投資は今後も世界規模で続くものと思われま

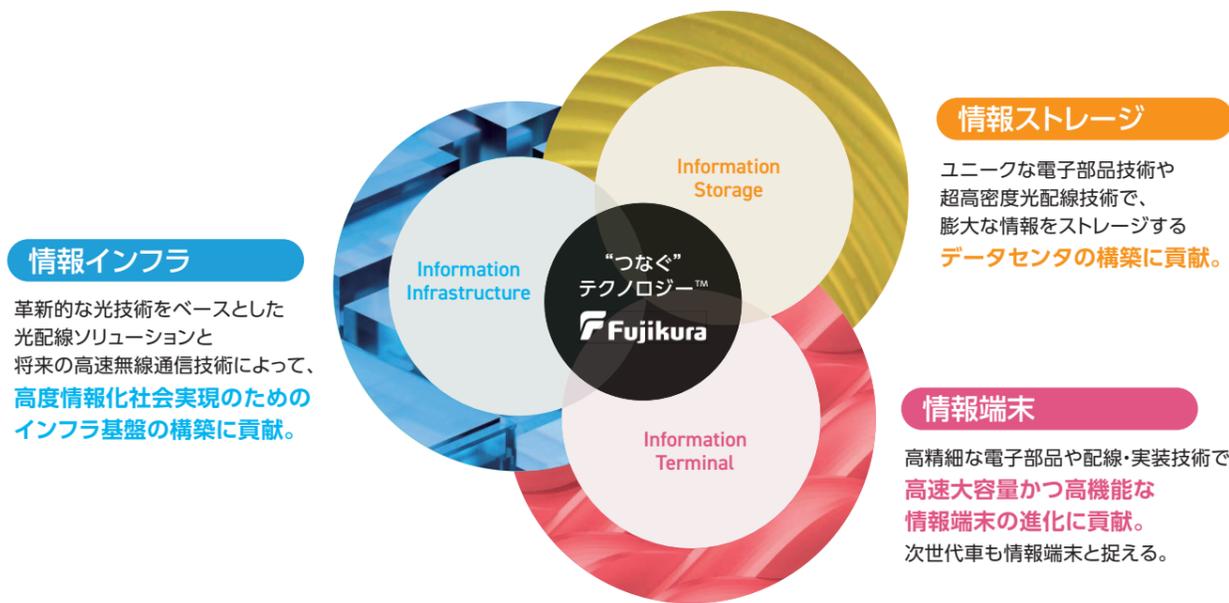
ただ、2023年以降は新型コロナウイルス感染症の感染拡大が一段落したことで、インフラ投資の緊急性がやや薄れ、さらにインフレや金利の上昇もあって投資を先送りする通信キャリアが増えています。加えて、米国ではブロードバンド網構築に対する補助金の支給遅れによる影響もあり、情報インフラ領域におけるキャリアビジネスは落ち込みました。

一方、情報ストレージ領域では世界的にデータセンタの建設ラッシュが起きています。生成AIが急速に普及していく中で、データセンタ投資が活況となっているためです。その結果、当社グループの製品としては光ファイバケーブル、光コネクタをはじめとした光配線部材、HDD部品などの需要が増加しています。

25中期を策定したときには、ここまで生成AIが急伸し、データセンタ投資が桁違いに増えるとは予想していませんでした。その意味でこれは想定外の追い風と言えます。

3番目の情報端末領域ではスマートフォン向けが最も大きなビジネスですが、これはだいぶ飽和状態に近づ

2025年中期経営計画 核心的事業領域



情報インフラ・情報ストレージ・情報端末の“つなぐ”テクノロジーで、「技術のフジクラ」による顧客価値創造と社会貢献を目指す。

2024年度 事業環境

欧米の通信キャリア向けやスマホ向け等で、顧客の投資動向や需要変化に注視が必要なものの、フジクラグループの強みである高い技術力と生産性で需要を確実に取り込み、利益成長につなげる

事業領域		年度			外部環境に対する認識
		2023	2024	2025以降	
情報インフラ	欧米テレコム	☁️	☁️	☀️	BEADの運用開始を見据えた投資先送りや、金利上昇を背景とした投資先送りがあるものの、将来的には、ブロードバンド投資需要増を見込む
	北米送電向け	☀️	☀️	☀️	送電網張替え需要堅調
情報ストレージ	HSDC向け	☁️	☀️	☀️	生成AIの爆発的普及により、HSDCでのインフラ投資が加速
情報端末	スマホ タブレット PC向け	☁️	☁️	☁️	一部製品で競争激化が懸念されるものの、需要堅調
	ウェアラブル ドローンなど	☀️	☀️	☀️	様々な分野での採用が拡大
	自動車向け	☀️	☀️	☀️	自動車生産の回復。CASEへの取り組み加速

いています。スマートフォンの次のアプリケーションとして何が出てくるか、今、見据えているところです。CASE (Connected Autonomous/Automated Shared Electric) に代表され、100年に一度ともいわれる技術の変革期を迎える自動車も、25中期では情報端末と位置づけており、今後、情報通信事業やエレクトロニクス事業とのシナジーに期待を寄せています。なお、自動車事業は長年赤字でしたが、種々の構造改革を進め、昨年度は7年ぶりの黒字を計上することができました。

経営管理の高度化に伴い 社員の意識も変化

このように需要動向や市場環境は常に変化していますが、一部の投資家の方々は、フジクラグループはこうした環境変化に影響されやすいと指摘されています。

確かに当社グループは、過去には外部環境の変化が業績へ大きな影響を与えるということがありました。しかしながら、最近では需要動向や市場の変化に対応し、関連す

るコストを適宜コントロールすることで、外部環境の影響を抑えることができるようになってきています。これは経営管理の高度化に取り組んできた成果が現れたものと考えています。一例を挙げれば、採算管理においては発生費用を固定費と変動費に分け、需要に応じて変動費をコントロールする方法を検討し、対策を講じてきました。

また、様々な採算改善の施策も、従来はテーマありきのようなところがあり、このテーマに取り組めばこれくらい改善されるはずだという発想をしていました。しかし、最終的に数値に反映されない施策というのは、そもそもテーマの設定が間違っていたとか、着眼点や方法が適切でなかったということがよくあります。そのため今は、PLにきちんと連動するテーマを設定し、取り組みの結果、利益が出たら、それが何に起因するのか、売上増大か、材料費低減か、それぞれの要素を具体的な金額に落とし込んで管理する方法を導入してきました。それが奏功し、採算改善の要因が一目瞭然になり、自分たちでコントロールできない要因は、いかにうまく追従するかが重要だと考えるように社員の意識も変化してきました。

CEOメッセージ

地球規模の課題であるカーボンニュートラルがもたらすビジネスチャンス

25中期以降を見据えた取り組みとして、カーボンニュートラルを好機とらえた新たなビジネス創出への種まきも進めていきます。カーボンニュートラルは地球規模の課題であり、サステナブルな社会の実現という意味で極めて重要なテーマです。私たちが排出するCO₂を削減するのは当然のことですが、当社グループの事業や製品で、私たち以外の企業や団体が排出するCO₂の削減に貢献することもできるのではないかと考えています。

現在、このような新規事業の取り組みを「Beyond 2025」として掲げ、超電導線材、ファイバレーザ、EVという3テーマで、新たな事業の創出に挑戦しています。特に超電導線材の分野では、当社はレアアース系高温超電導線材で世界でもトップレベルの性能と量産技術を持っています。超電導線材は、環境問題とエネルギー問題の解決に期待されている核融合発電技術の重要部材であり、当社はこの線材を軸に核融合発電の実現に貢献していく考えです。

革新的製造技術によるGXと経営とものづくりDXの実現に向けて

事業活動でのCO₂の削減については、3つの施策を掲げています。すなわち、省エネ、創エネ、そして購エネです。創エネで今、フジクラグループにできることは、太陽光パネルを設置しての太陽光発電です。その発電だけで足りない分は、再生可能エネルギーを購入します。これが購エネです。

ものづくりのメーカとしては、GXという意味だけではなく、フジクラの事業をさらに強化するという意味でも、省エネが重要になります。それも、技術に裏打ちされた省エネです。革新的な製造技術で生産性を上げるとともに、エネルギーも削減することが重要です。

現在、千葉県佐倉に次世代のSWR^{*1}工場を建設していますが、ここには先進的な製造技術をふんだんに投入するとともに、省エネも徹底的に追求しています。不足分は購エネでカバーするにしても、私たちはここをカーボンニュートラルの工場と位置づけています。

一方、DXについては、大きく2つあると捉えています。ひとつは、もっとデータドリブン経営を進めるということ。

経営管理の高度化に加えて、事業や採算の状況をもっと早く精緻に、製品別や地域別、顧客別など多面的に分析できるようにしたいと考えています。

もうひとつ、重要なのはものづくりのDXです。前述の佐倉の新工場では、常時いろいろなパラメータで製造の状態をモニタリングして、生産性向上、歩留まり改善、不良の削減につなげる計画です。そのうえでデータを蓄積していけば、例えば不具合が起きる前に現れる兆候を捕捉できる可能性があります。つまり、ビッグデータを活用した生産管理ということです。AIを活用して良否判定を自動化することも検討しています。25中期では、GXとDXへの投資もしっかりと確保し、取り組みを進めていきます。

「自発的に動く人」が活躍できる環境を整備社員から提案されたアイデアをもとに新規事業の創出へ

こうした様々な取り組みを進め、新たな価値を創造していくためにも重要なのが、人財戦略です。どのような業務をするにあたって、やらされ感でやるのではなく、自分の仕事には価値があり、会社や社会に貢献し、お客様にも喜んでいただければ、と思えるのが理想です。社員一人ひとりが高いモチベーションを持って仕事に取り組める環境をいかに作り出すかは、非常に重要な課題だと認識しています。

私がCEOに就任する2年ほど前から、新規事業創出や既存事業強化に関するアイデア募集を行っています。スタート時には、いいアイデアはきちんと採用し、リソースを投入して、提案者に任せるということを約束しました。今年度からはそうして提案されたアイデアの事業化を加速するために、経営企画室のもとに特命プロジェクトの組織を設けました。

実はこれは、私自身の経験がベースにあります。SWR[®] / WTC^{®*2}の事業をスタートさせたときには、次世代光ケーブル事業推進室という組織が社長直属の特別プロジェクトとして設置されました。こうした手法が取られたことで、私は新しい仕事に集中することができ、事業を大きく花開かせることができたのです。

「技術のフジクラ」は当社グループのDNAです。しかしながら、最近思うのは、技術志向が強すぎるせいか、いい技術をつくることで満足してしまい、結果としてそれが事業に結びつかないことが時としてあるということです。優れた技術をつくり出すのは素晴らしいことです。しかし、その



先にある、自分がつくり出した技術や製品が事業に結実し、お客様に喜ばれ、会社の利益も生み出し、社会に貢献もできるという世界を、少しでも多くの社員に体験してもらいたくて、この取り組みを始めたのです。

現在、5つのテーマが事業化に向けて動いていますが、それらのリーダーは皆、高いモチベーションを持っています。この取り組みは新規事業の創出につながるだけではなく、次世代の経営陣になりえる人財の育成にも結びつくことを今、私は確信しています。

つなぐ技術で、次世代によりいい事業、よりいい会社をつないでいく

25中期の1年目を終えた現在、当社グループは業績も好調で、株価も堅調です。しかし、現状に満足することなく、私たちはさらなる高みを目指します。

私たちには、まだできていないことがたくさんあります。IT化やサプライチェーンマネジメントの推進、キャッシュ・

コンバージョン・サイクルの改善などはいずれもまだまだ道半ばです。けれども私はそれをネガティブに捉えるのではなく、伸びしろだと考えています。これだけでできていないことがたくさんあるのに、好調な今があるのですから、できていないことができるようになればもっと持続的な成長ができるに違いありません。

“つなぐ”テクノロジーという言葉がフジクラグループが使うようになって、もうおよそ20年になります。電線がいろいろなものをつなぐという発想から生まれ、社会や人々をつなぐという意味をそこに付け加えてきましたが、今、私はそれを、次世代にいかによりいい事業、いい会社をつないでいくかという意味の、まさにサステナブルに通じるワードに変えていきたいと考えています。

フジクラグループを、将来に向けて、より高収益で、夢のある会社にしていきます。ご期待ください。

*1 [Spider Web Ribbon[®]]、*2 [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。

サステナビリティ経営の基本方針

フジクラグループは、グループ経営理念に基づき、サステナビリティ実現のためには「持続可能な企業経営」のために必要とされる活動と「持続可能な社会」の構築に役立つ活動の両輪が必要と考えています。

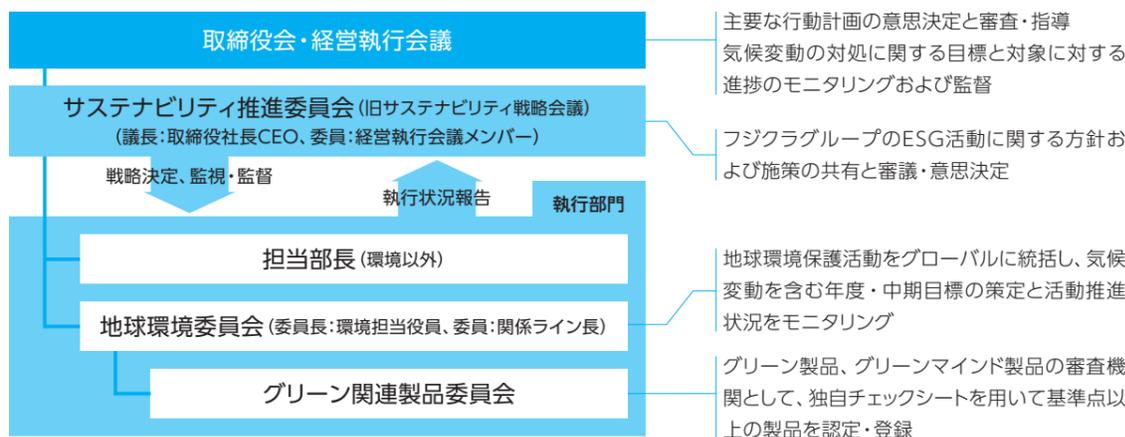
サステナビリティ経営の推進体制

フジクラグループは、サステナビリティ推進委員会（旧サステナビリティ戦略会議）規程に基づき、サステナビリティガバナンスの整備を進めています。

サステナビリティ推進委員会（以下、本委員会）は、ステークホルダーが要請するESGの視点を盛り込んだサ

ステナビリティ戦略の立案およびその業務執行の監視・監督のための、報告・討議と情報共有を行っています。本委員会の議長は取締役社長CEOが務め、取締役（一部の取締役および社外役員除く）および執行役員で構成されています。

サステナビリティマネジメント体制図



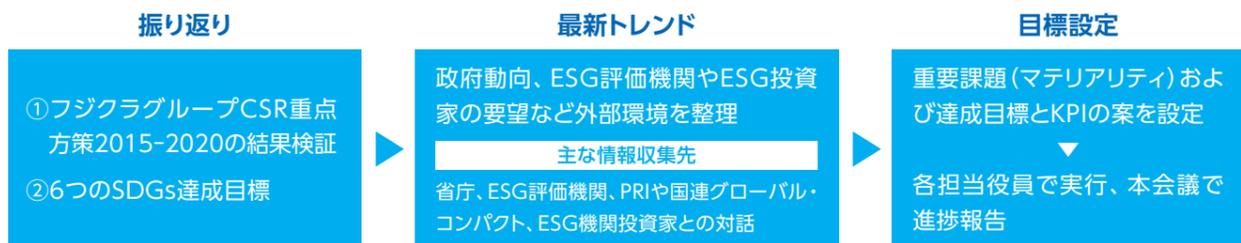
2023年度の開催実績と討議内容（2023年度 3回開催）

	開催実績	討議内容
サステナビリティ推進委員会 (旧サステナビリティ戦略会議)	2023年 8月	サステナビリティ推進体制およびマテリアリティ見直しの進め方についての議論
	2023年11月	サステナビリティ推進体制検討・マテリアリティ見直し進捗報告
	2024年 2月	マテリアリティ見直しについての議論（2024年度も継続）

サステナビリティ目標2025についてとその特定方法

フジクラグループは、サステナビリティに関する戦略としてサステナビリティ目標2025（右ページ目標）を掲げています。同目標は、ESGにF（財務・将来）を加えた4テーマを定め、16の重点方針を設定しています。同目標は、国内外の社会課題や国際的なガイドライン、ESG評価機関の

評価項目やステークホルダーからの声を参考にするとともに、フジクラグループ長期ビジョン（2030年ビジョンやフジクラグループ環境長期ビジョン2050）と連動させた目標としています。同目標の進展および達成を通じて、企業価値向上に寄与することを目指しています。



サステナビリティ目標2025各テーマと2023年度の主な実績

サステナビリティテーマ	重点方針	2023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"> 京都フュージョニアリング社とともに、英国原子力公社（UKAEA）向けの核融合発電炉用高温超電導マグネット領域の研究推進プロジェクトにおける協業を開始 60GHzミリ波無線通信モジュールを用いた顧客とのPoC活動として、NTT東日本のIOWN Labに参画
	地球環境に配慮された安心して使える製品の開発	<ul style="list-style-type: none"> 2023年度グリーン関連製品売上比率は62%（フジクラ） 環境のみならず社会的にインパクトのある製品を対象とした新認証制度グリーンPLUSを制定。認定手続きを開始 登録されたグリーンマインド製品について、CO₂の削減効果を算出できる仕組みを構築 国内グループ会社で環境配慮型製品の認定体制を始動
	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"> メンブレン回路検査工程へのAI検査導入完了 Sim2Realと強化学習を用いたAIモデルをコリメートレンズ調心工程へ実装し、運用開始
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"> CO₂排出量の削減（SBT認定バウンダリ） 【Scope1+2】247千トン-CO₂、2020年度比28.6%削減 【Scope3】17,879千トン-CO₂、2020年度比18.6%削減 ※2023年7月SBT認定取得の際、Scope3の目標を対象範囲に加えました
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"> 自律的なキャリア意識醸成を目的とした「30代向けキャリアデザイン研修」を常設化 IT系スキル等を自主的に学習できるオンライン教育プラットフォームを導入 自発的な研修受講／試験受験延べ人数（TOEIC等の試験受験、オンライン英会話／学習ツール・社外講習・通信教育の受講など）：1,327名（フジクラ） ※2022年度は1,233名 業務効率化・アイデア創出のためAI活用を促進、またAI導入による情報漏洩のリスク回避も実施
	ダイバーシティ&インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> 新卒採用者（総合職）に占める女性比率：31%（事務系75%、技術系15%）（フジクラ） 女性管理職比率：4.5%（2022年度 3.9%） 障がい者雇用率：2.7%（国内）
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"> 経営人財プールの再構築と新プールにおける再選抜を実施 経営人財による研修発表会（3プール）への社外取締役、CxO、執行役員の陪席
	グループガバナンスの構築	<ul style="list-style-type: none"> 2024年1月グループガバナンス基本方針を策定。本方針はグループ全体での経営・業務執行・その他企業活動に対する方針／ガイドライン／規程等を体系的に構築し、グループ全体のガバナンスを強化することを目指す
	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"> 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」を開催 2023年度実績 参加社数146社、参加人数221名 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 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を実施 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実施

フジクラグループの中長期的成長へのロードマップ

2020年中期経営計画

事業規模の拡大を重視するあまり、外部環境変化への対応、ガバナンス整備が追い付かず、計画遂行を断念

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

- 計画の骨子**
- 収益性を重視した健全な成長
 - 顧客価値創造企業を目指した、新陳代謝
 - コーポレートガバナンスの確立

振り返り

当初は事業規模を追わず、収益の向上を図り財務体質の強化を図ったが、最終的に事業規模の拡大を重視し、その結果、外部環境変化へ対応ができず、また、ガバナンス整備も追いつかず業績悪化を招いた。

- 課題**
- 外部環境変化に対処できる事業の採算性強化
 - 既存事業に代わる新規事業の創出
 - コーポレートガバナンスの強化

100日プランによる構造改革

事業再生フェーズに移行し、早期事業回復へ集中

- 主な施策**
- 「既存事業の聖域なき『選択と集中』」および「グループガバナンスの強化」の2点に絞り、事業構造改革を断行
 - 事業ポートフォリオと事業戦略の見直し
 - 固定費削減、遊休資産売却
 - 経営刷新、コーポレートガバナンスの強化

- 成果**
- 100項目を超える事業再生計画策定・実行
 - 2022年度末に2019年度比で150億円を超える固定費削減
 - 役員数の削減と社外取締役比率を高め、取締役会の監督機能強化

- 振り返り**
- 再生プランに取り組み、社内組織改革の効果があらわれたが外部環境は厳しい状況
 - 課題事業の在り方を定義づけ、成長フェーズへの準備を図る

- 課題**
- 成長フェーズに向けた成長投資
 - 新規事業への種まき

2025年中期経営計画

持続的な成長フェーズに向けた戦略実行
ポートフォリオマネジメントにより
高収益企業を目指す

目標	10.3%	8,250億円	16.5%	12.8%	51.7%
	営業利益	売上高	ROE	ROIC	自己資本比率

- 計画の骨子**
- 高度情報化社会実現に向け、フジクラグループの技術が活かせる3つの核心的事業領域を掲げ、重点的にリソースを投入
 - 3カ年のキャッシュフローをもとに中期キャピタルアロケーション計画を策定

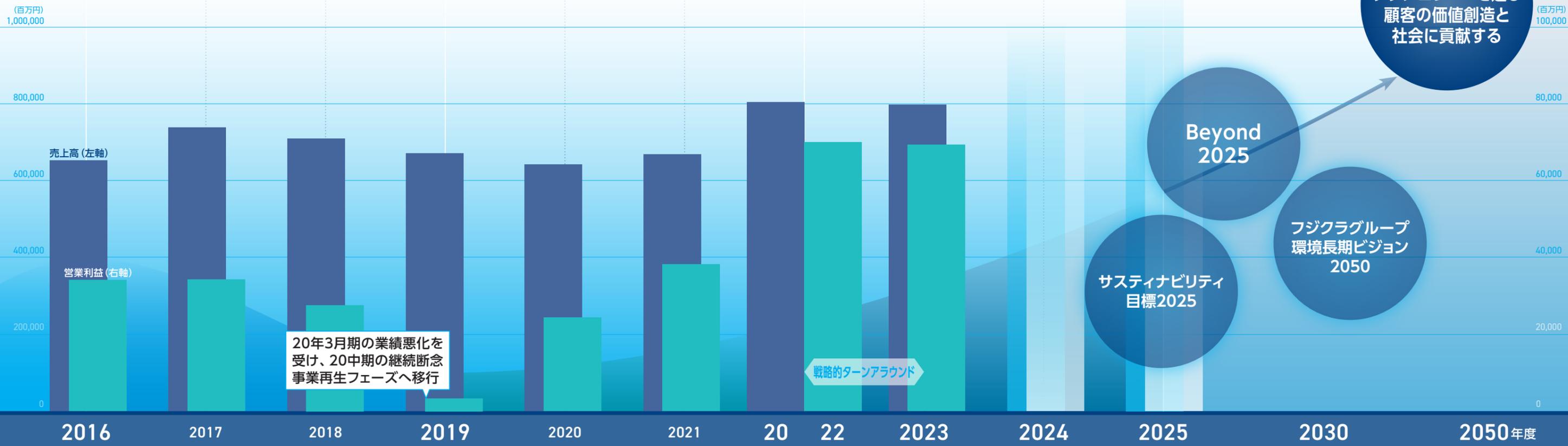
- 主な施策**
- 光配線ソリューションの拡販
 - データセンタ市場への取り組み
 - CASE分野への取り組み
 - Beyond2025を見据えた新規ビジネス創出
 - 財務健全性と成長投資のバランスをとった財務戦略

Beyond2025

持続可能な社会に向けた
カーボンニュートラルに貢献する
ビジネス創出

- 計画の骨子**
- 25中期の先を見据え、カーボンニュートラルを好機ととらえたビジネス創出の種まきを行う

- 主な施策**
- 超電導線材
 - ファイバレーザ
 - EV



2025年中期経営計画の進捗

2025年中期経営計画の概要

フジクラグループは2023年5月に、2025年度を最終年度とする3カ年の2025年中期経営計画（25中期）を公表しました。25中期においても、当社グループがDNAとして培ってきた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。25中期では、将来の高度情報化社会の実現に向け、当社グループが誇る「つなぐ」テクノロジーを活かせる「情報インフラ」、「情報端末」、「情報ストレージ」の3つの

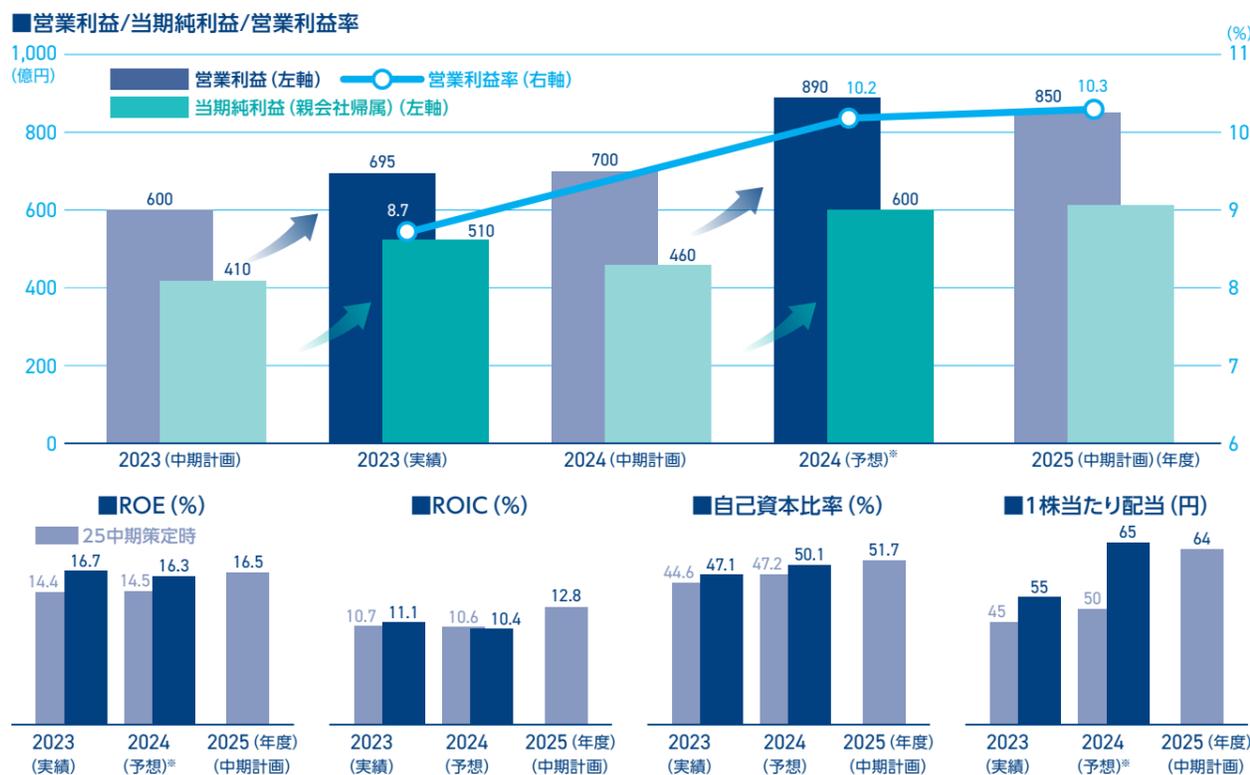
分野を核心的事業領域と位置づけており、これらの領域へ重点的に経営資源を投入することで高収益な企業グループを目指していきます。さらに、次世代に向けた種まきとして、25中期の先を見据えた「Beyond2025」の取り組みも進めていきます。「Beyond2025」では、持続可能なカーボンニュートラル社会の実現が新規事業創出の好機であると考えています。この領域でも当社グループはいくつかの優れた技術を有しており、「高温超電導技術」、「ファイバレーザ」、「超高速充電技術」に期待をしています。

2023年度の進捗状況

2023年度は売上高、各段階利益において25中期初年度目標を上回り、当期純利益については過去最高となりました。円安効果や生成AIの普及・拡大によるデータセンタ向け光コンポーネント需要復調、国内エネルギー事業の好調といった追い風があった一方で、通信キャリアの投資抑制継続や、電子機器における巣ごもり需要の一服、産業機器向けの在庫調整等もあり、当社グループを取り巻く事

業環境は決して順風満帆ではありませんでした。そのような中で25中期初年度の目標を達成することができたのは、「技術のフジクラ」としての製品開発力と製造技術力に加え、経営管理の高度化による事業環境変化へのレジリエンスが向上したことによるものだと考えています。主要指標として掲げるROE、ROIC、自己資本比率もそれぞれ25中期初年度の目標を達成することができました。

2025年中期経営計画 主要指標



2023年度の主な取り組み

2023年度は核心的事業領域を中心に、「技術のフジクラ」による顧客価値創造と社会貢献を目指し、各種取り組みを進めてきました。

情報インフラ

戦略的商品であるSWR®/WTC®をはじめとした光配線ソリューションを基軸に新規市場・顧客の開拓を進めており、2023年度はWTC®が米国大手通信会社から認証を受けたほか、中東大手通信会社のブロードバンドネットワーク構築にも採用されました。

情報端末

高精細な電子部品や配線・実装技術による、高速大容量かつ高機能な情報端末の進化への貢献に加え、技術革新が進む自動車も当分野に含め、CASEへの対応を進めています。2023年度は自動車事業の構造改革を最優先とし、同事業では北南米拠点の生産性改善の取り組みや、中国での工場閉鎖やモルドバでの生産終了を断行しました。

情報ストレージ

データセンタを支えるユニークな電子部品技術や超高密度光配線技術を用いた製品の拡販に注力しており、2023年度は生成AIの普及・拡大によるデータセンタ向け光コンポーネント需要増加に対応すべく、メキシコ・モンレー工場の拡張を完了、日本でのMTフェルルール増産投資も決定しました。

Beyond2025

特にエネルギー問題と環境問題の抜本的な解決策として期待される核融合技術の実現に向け、その重要部材である「高温超電導技術」への取り組みを推進しています。核融合発電の取り組みが進むにつれ、超電導線材の需要増加も見込まれます。2023年度は、マサチューセッツ工科大学 (MIT) のスピンオフ企業として2018年に設立された、Commonwealth Fusion Systems社への本格納入を契機に、生産能力の拡大に取り組みました。

2025年中期経営計画達成に向けた課題と対応

25中期の初年度である2023年度は売上高、各段階利益ともに計画を上回る着地となりましたが、当社グループを取り巻く環境は刻々と変化しています。コロナ禍で活況となった情報インフラへの投資は足下では高金利やインフレ等による先送りの動きがあり、情報端末もいわゆる巣ごもり需要による活況から、在庫調整による需要の踊り場に差し掛かっています。他方で、25中期策定時には予見できていなかった生成AIの爆発的普及はデータセンタ投資の活性化につながっており、当社グループの細径高密度型光ファイバケーブルSWR®/WTC®や多心光コネクタ、HDD部品等の需要が急峻に増大しています。この動向は、さらなる情報トラフィックの増加や新たなアプリケーション創出のトリガーになり、情報インフラや次世代車も含めて新たな情報端末の拡大にもつながるものと期待しています。需要変動等の外部環境の変化に対するレジリエンスを

高める一方で、旺盛な需要に対しては追加投資による生産能力増強により確実にキャッチアップし、同時に新たなビジネス機会の創出にも取り組むことで、25中期計画達成はもとより、さらなる高みを目指していきます。



技術戦略 CTOメッセージ

技術マネジメントで 研究開発力や製造力を強化し、 将来のコア技術開発に挑戦する

代表取締役 取締役CTO 坂野 達也

「テクノロジープラットフォーム」をもとに、 コア技術と基盤技術を培う

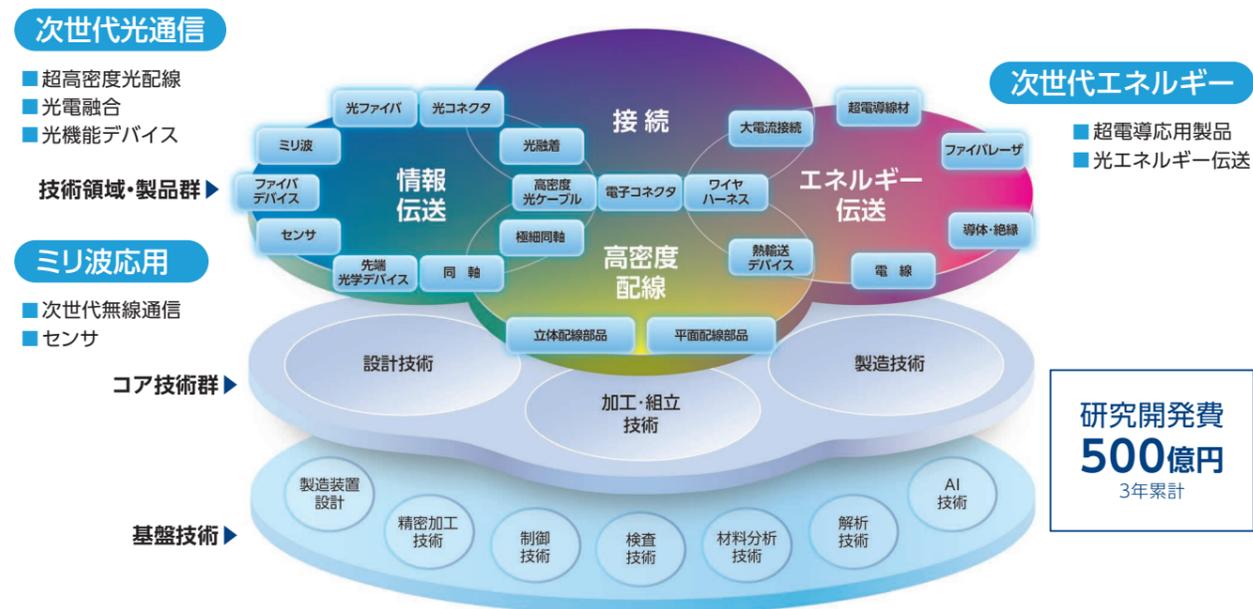
—昨年、CTOに就任してから、フジクラのR&Dが取り組むべき重要課題として「グループ全体の技術マネジメント」、「事業部門・生産技術部門と連携した製品開発力の強化」、「新技術・新規事業創出のための仕組みづくり」、「研究開発のガバナンスと組織風土の改革」の4つを掲げ、研究開発活動の高度化を進めてきました。本日は私なりに手応えを感じているこれらの取り組みについてご説明します。

フジクラグループは電線から始まり、光ファイバを中心とする情報通信やエネルギー、エレクトロニクス、自動車など幅広い分野で事業と製品を展開しています。これらの事

業で提供される製品には、いずれも事業を支えるコア技術があります。フジクラの技術の源流は電線の技術であり、具体的には電線の設計技術、押し出しや撚り合わせなどの電線の加工技術、電線の製造技術です。フジクラはこれらの技術を独自に創出し、進化させてきました。その後、電線以外に事業分野を拡大していく過程で、例えば光ファイバのガラス合成技術や紡糸技術など、それぞれの事業でコアとなる技術を創出してきました。また、電線で培った材料技術や製造装置の開発技術などを電線以外の新規事業にも応用してきました。フジクラの研究開発の設計図として2023年に作成した「テクノロジープラットフォーム」は、これらを整理したものです。

テクノロジープラットフォームとR&D

事業部門開発とR&Dにより、継続的に新製品と新事業を創出。
R&Dの重点分野は次世代光通信、ミリ波応用、次世代エネルギー。



フジクラの「テクノロジープラットフォーム」は3層になっています。第1層は技術領域・製品群であり、フジクラの伝統的な技術領域である「情報伝送」と「エネルギー伝送」に加え、フジクラの最近の強みである「接続」と「高密度配線」を加えた4つを取り組むべき技術領域と決めました。第2層はコア技術群であり、各事業分野や新規分野で強みとすべき技術を「設計技術」、「加工・組立技術」、「製造技術」とし、研究開発や事業部開発で新しい技術を生み出し、また既存の技術を磨いていく技術群と決めました。第3層は基盤技術であり、製造装置設計技術や精密加工技術などフジクラが歴史的に積み重ね、各事業や新規開発で共通に利用できる技術と決めました。第1層で定めた領域にフジクラならではの新しい事業や製品を生み出すのが研究開発の目的であり、これを達成するために第2層のコア技術を磨いて顧客価値を高めていく、また第3層の基盤技術

を活用して研究開発の効率性を高めていくことで研究開発活動を活性化していきたいと考えました。

それぞれの事業で培った技術や知見を他の事業や製品に活用することは、研究開発の効率を上げ、また効果が高めるうえでとても重要です。これを実践するためには、当然のことながら他の事業部門のことも、そして、その製品や技術のことを知っておく必要があります。フジクラの保有するコア技術を改めて見ていくと、そこには私が想像していたよりもはるかに多くのコア技術があり、しかも、それぞれのコア技術の開発や、そこから生み出される製品のひとつひとつに、生まれた歴史や背景、あるいは生み出すための苦労といった固有の物語がありました。研究開発者は日々、いろいろな問題や課題に取り組んでいますが、それを乗り越えていくうえでこのような物語を知ることが非常に刺激になりますし、必ず役に立つはずで

技術戦略 CTOメッセージ

昨年、研究開発部門、各事業部門、生産技術のエンジニアたちが、それぞれ持っている技術をお互いに理解し合いながら議論する場として「技術群会議」を立ち上げました。この会議では、各部門のコアになるエンジニアが30~40名集まりディスカッションをしています。研究開発部門や各事業部門には、類似するコア技術があります。例えば接着剤の技術は、各事業部門で製品を構成する技術として広く使われています。異なる部門の技術者同士がそれぞれの接着剤の使い方や特徴、課題についてディスカッションすることで、より深い部分まで理解することができ、新たな発見にもつながります。

技術マネジメントをつかさどるCTOとしては、そこで議論された内容を整理し、最終的には社内の誰でも相互に利用することのできる技術データベースに仕上げたいと考えています。そして、この「グループ全体の技術マネジメント」の取り組みは、「事業部門・生産技術部門と連携した製品開発力の強化」にもつながると考えています。

売れる製品づくりを強化するため 技術マーケティング部を新設

「新技術・新規事業創出のための仕組みづくり」と「研究開発のガバナンスと組織風土の改革」に有用と考え、昨年度、ISO56002に基づいたイノベーションマネジメントシステムを導入しました。このシステムに沿って研究開発のプロセスを5段階に分け、知財戦略も含めて各段階でやるべきことを明確に決めました。それぞれの段階で検証すべき項目がクリアできないと次の段階に進めない仕組みとしており、これにより段階的にリスクを低減し、抜け漏れの少ない研究開発ができるようになったと考えています。また、研究開発の初期段階から経営層と議論を行うことにより、研究開発のゴールである事業化の確度を高めていきたいと考えています。さらに製品開発初期の段階から品質保証のことも考えて取り組むようにしています。どうすればこの製品は顧客や市場の要求を過不足なく満たせるようになるのか、それぞれの開発段階できちんと考えるようになるため、研究開発が効率的に進められるようになるのです。

開発には、現状を支える開発と、将来に向けての開発があります。現状を支える開発には必ず納期があり、これには待たなしで取り組まなければなりません。それに対して将来に向けての開発は、時間の制約は強くありませんが、事業化時点での市場のニーズを読み取って取り組む必要があります。はじめに技術があって製品開発に進むのではなく、世の中でこういうものが必要だから、どのような技術を使ってそれを実現するか、と考えるのが重要なポイントです。BtoBメーカーであるフジクラは、これまでどちらかと言えば技術オリエンテッドな開発に傾きがちでした。しかし、私は事業部門に長くいた経験から、このような技術があるからこういった製品ができる、というような技術オリエンテッドな発想に基づく開発では、売れる製品づくりに結びつきにくいことを身に染みて理解しています。これからはユーザオリエンテッドな開発にも積極的に取り組む必要があります。そこで今年から、技術マーケティング部を新たに設置しました。例えばデータセンタでは今のような課題があり、顕在化していない課題は何か、将来出てくる課題は何か、どうすれば解決できるのか、そのためにフジクラの技術が活用できるかどうか。このようなことを検討するマーケティングの専門部隊です。そうした意味で技術マーケティング部の新設は、「新技術・新規事業創出のための仕組みづくり」に寄与できるものと考えており、イノベーションマネジメントシステムの導入効果をいっそう高めることができると確信しています。

R&Dの重要テーマは、次世代光通信、 次世代エネルギー、ミリ波応用

現状を支える開発や、将来に向けて取り組む開発テーマは複数取り組んでいますが、その中でR&Dの重要テーマとして、次世代光通信、次世代エネルギー、そしてミリ波応用の3つのテーマを設定しています。

次世代光通信については、世界中で流通しているデータ量の急速な増大に対応すべく、1本の光ファイバに複数のコアを配置したマルチコアファイバの開発を進めています。フジクラでは、すでにマルチコアファイバ自体を作ることにはできるようになっています。しかし光ファイバだけではシステムとして成り立ちませんので、マルチコアファイバの接続技術など周辺の技術開発にも注力し、ソリューションとして使える状態に仕上げるのが次のフェーズの目標です。また、通信の世界では、データ量の増大に伴い、データセンタなどで消費される電力の増大が世界的な課題となっています。NTTの提唱するIOWN構想によると、超低消費電力化の鍵となるオールフォトニクス・ネットワークの実現には、光電融合が重要と言われています。この分野では光接続技術が不可欠のため、IOWNとも連携しながら、実現に向けて重点的に進めていく方針です。

次世代エネルギーとしては核融合発電が期待されています。核融合発電は、二酸化炭素を排出しないクリーンな発電技術として注目されていますが、まだ技術的なハードルが高く、実用化には時間がかかります。フジクラの高温超電導線材は、核融合発電実用化の鍵となる、強磁場を制御するためのコイルとして注目されています。このため各国の政府機関、研究機関、さらに京都大学発のベンチャーである京都フュージョニアリング社などとコラボレーションして、早期の実用化のために私たちに何ができるのか、検討しながら進んでいくことが重要になります。

3番目のミリ波応用では、5Gに適用する28GHz帯と、産業用に適用する60GHz帯の2つの研究開発テーマに取り組んでいます。28GHz帯は、使いにくい面があって普及が遅れていますが、それを解消する技術規格が展開されつつあります。我々はこれに適合した製品を素早く投入するための技術開発・製品開発に取り組んでいます。一方の60GHz帯は免許が不要で、低遅延で精密な画像を送信できるなどの特長から、遠隔監視のソリューションとしての実用化が有望視されています。我々もそれをひとつの方向性と捉えながら、NTTのIOWN構想などにも参加し、実用化に向けた研究開発を進めています。

このような先進的な研究開発では、オープンイノベーションの取り組みが有効です。例えば次世代光通信の研究開発では、光に関するコア技術は自分たちで開発し、周辺技術やその応用は、複数の米国大学とコラボレーションして研究を加速させています。また、昨今の地球温暖化の課題に対するカーボンニュートラルに向けた活動も企業の責務です。当社の事業活動で排出するCO₂の量を減らすのは当然として、当社の技術をお客様に使用いただくことによりCO₂排出を削減することも重要と考えています。例えば、核融合発電が実現できれば、極端に言うとCO₂排出量はゼロで発電できるわけです。すなわち当社の高温超電導線材が鍵となってCO₂を発生しない核融合発電の実用化に寄与する、このような形で当社が社会貢献することもできますので、R&Dはそういう切り口で活動することも積極的に進めたいと考えています。

技術人財の育成を さらに強化

技術のフジクラの強みは、製品開発の技術と製造の技術をセットで持っている点にあります。そうした強みをさらに強化していくために何よりも重要なのは、技術を担う人財を採用し、育成することです。特にコア技術の強化は自力で取り組まなければいけないと考えているので、これに携わる技術人財も自力で育成しています。それに対し、AIや解析など高度な専門知識が必要な部分は、外部の人財を獲得することも含めて、全体のレベルを高めるために幅広い活動をしています。AIについてはすでに社内の組織もありますが、大学とコラボして研究しているテーマもあり、そういう大学の先生方に当社の社員に直接講義をしていただくこともあります。当社が求める技術人財像については、何にでも好奇心を持つこと、お客様も含めて人の話をよく聞くこと、そしてやや逆説的になりますが、きちんと疑う心を持つこと、この3つのマインドを重視しています。

新製品や新技術、新規事業の創出には、必ずリスクを伴います。もちろんリスクを過剰に恐れていたら、新しいことへの挑戦などできません。しかし、企業として取り組む限り、リスクを極力減らす努力も必要です。その局面でも、これまで述べてきたような技術マネジメントが重要になると考えています。そのことをつねに念頭に置きながら、技術のフジクラはこれからも新しい技術・製品・事業の創出に挑戦し続けます。



特集

持続的成長を支える 技術強化に向けた取り組み

「技術のフジクラ」の源泉は、社会の新たなニーズを見極めて新製品開発に挑戦し、
 不断の新陳代謝を継続してきたことにあります。フジクラは、今後も競合他社との差別化を図るための
 新しい技術と新製品の開発を続け、新しい技術は基盤技術やコア技術へと強化していきます。
 本特集では、フジクラの持続的成長を支えるための社内外の連携を通じた技術強化に向けた取り組みと、
 新技術・新規事業創出を戦略的に推進するために新しく取り入れた仕組みについて紹介します。

社外連携

世界トップアカデミアとの共創

フジクラのアドバンスト・リサーチ・コアでは、米国の実績ある大学との共同研究を通じて大学の幅広い専門性を積極的に活用し、これまでにない特色を持つコア技術を創出する取り組みを行っています。現在は「ナノサイズの3次元造形技術」の研究を進めており、ナノサイズのごく微小な領域で光を精密に操作することにより、「機能性光デバイス」などのアプリケーションへとつなげていくことを目指しています。

トップアカデミアとの共同研究によって、各大学が保有する最先端の知見や設備を活用して研究を迅速に行えるだけでなく、その大学との連携を通じ、世界中の様々な専門家の知識を活用して研究を進めることができます。また、最新の技術情報を入手しやすく、競合技術を常に意識して開発を進められる点もメリットです。加えて大学周辺のスタートアップ企業との連携により、ビジネスに向けた議論や協力を期待でき、さらには大学が保有する幅広い分野の重要な基本特許を、ライセンスを受けて利用できる点も大きなアドバンテージであると言えます。人材育成の面でも、当社は共同研究先の米国の大学に、客員研究

員として研究者を積極的に派遣する取り組みを行っています。派遣する研究者には、幅広い専門性を持った多くの現地研究員とのディスカッションや研究を通じ、新たな専門性を身につけながら高度な人材に成長することを期待しています。

エコシステムによる 先進技術開発、新市場開拓

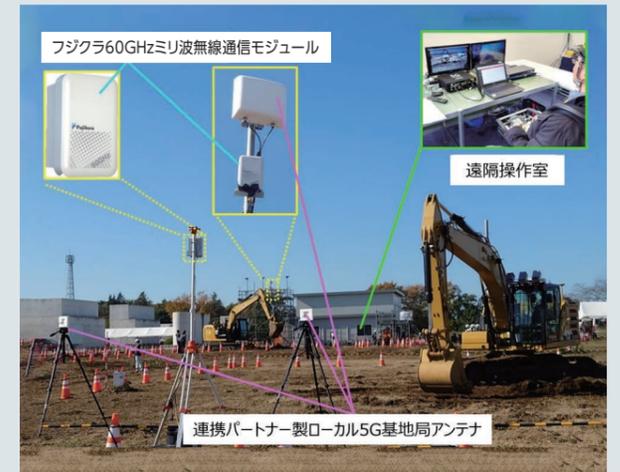
フジクラは線材やコネクタなど受動部品の設計・製造で強いコア技術を保有していますが、能動部品や、システムインテグレーション、アプリケーションなどの技術的な蓄積は十分ではない場合もあります。そこで、自社技術の強みを活かしつつ、不足する技術を外部との連携によって補完し、強化する取り組みを行っています。ミリ波開発の例では、光ファイバの信号伝送で培った電磁界解析や、光トランシーバなどで用いる基板設計・製造といった自社技術を基盤にしつつ、外部との連携によって獲得したミリ波IC設計技術や最終顧客が使うアプリケーションなどを組み合わせ、製品化を進めています。

① **ミリ波IC技術の獲得**：この分野のパイオニアであるIBMワトソン研究所からの技術移転と共同開発を通じ、次世

代5Gミリ波基地局への適用が可能なミリ波ICおよびモジュールの設計技術を獲得しました。IBMから吸収した先進的な設計思想と当社の基盤技術を組み合わせ、世界最高水準の性能を有するICを実現するとともに、省電力化や高出力化など、用途に合わせた独自のIC設計にもチャレンジしています。

② **アプリケーション開拓**：アプリケーション開拓は自社だけで完結できる場合は多くなく、様々なニーズやシーズを抱える企業とのエコシステムの構築が重要と考えています。フジクラでは、画像伝送やローカル5G基地局の開発企業と連携して、自社で開発した60GHzミリ波無線通信モジュールの高速・低遅延伝送を活用した産業用無線映像伝送アプリケーションの開拓を進めています。この一環として、フジクラはNTT東日本が開設したIOWN Labに参画しています。IOWNのラストマイル伝送に60GHz無線通信を適用するシステムの有用性を、パートナー企業と

■連携検証例（無線遠隔操作、パートナーはマグナ・ワイヤレス社）



ともに各種ユースケースで検証し、顧客一体で新たな市場の開拓を進めています。

社内連携 基盤技術とコア技術の全社共有による部門間連携の仕組み

フジクラは、電線から始まり、光ファイバ、電子部品、自動車と事業を広げ、それぞれの事業領域で独自の技術を発展させ、固有のコア技術と基盤技術を形成してきました。このような多様な技術を有機的に連携させる取り組みは、効率的かつ効果的な研究開発や新たな価値創造、新たな事業機会の発見を促すうえで重要と考えています。しかし従来、フジクラグループ内の技術は各事業分野に点在しており、社内全体で共有できていなかったことが課題でした。そこで、異なる部門の技術者が互いに議論し、他部門の技術に触れて刺激を受ける場として「技術群会議」を立ち上げ、すでにいくつかの成果をあげています。

近年、特に注目されているAI技術活用の取り組みはその一例です。当初、ある部門が単独で研究を始め、AIによる画像解析を製品の良品検査や設備の制御に適用することにより精度や速度を向上させて実際の製造工程で効果を実証しました。これを踏まえ、別の部門が材料開発の分野でAI技術を活用するマテリアルズインフォマティクス

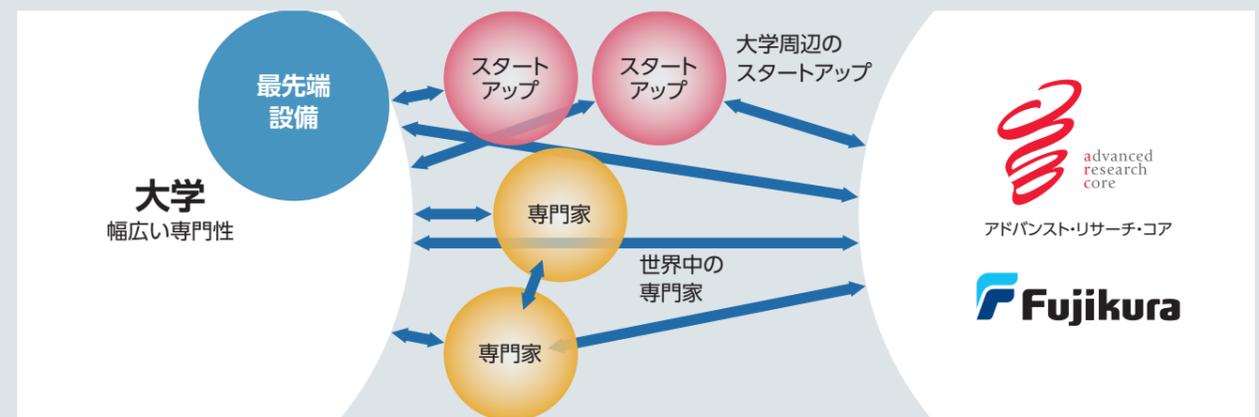
(MI) に取り組みはじめました。その結果、材料の配合検討の開発効率を向上することができました。

このようなAI技術の事例だけでなく、様々な開発場面における有用な基盤技術、例えば材料技術や接着技術などは、特定の部門にとどめず、全社の開発部門で共有する効果が大きいと言えます。「技術群会議」では、研究開発部門と各事業部門の開発責任者が一堂に会し、技術課題の共有と解決策の議論を通じて技術の相互理解を深め、部門間の協力を促進します。有用な技術はこのような取り組みを通して共有され、様々な領域で応用され、改良されて、フジクラのあらゆる事業に貢献していきます。また基盤技術だけでなく、各事業部門固有のコア技術も共有されることで、既存事業領域の課題解決と新しい事業機会の発見につながることを期待されます。また、これらの議論の成果を「技術データベース」として整理し、基盤技術やコア技術の相互利用を可能にする取り組みも進めています。

IMS 技術開発の成果を着実に事業に結びつけるための仕組みづくり

フジクラの技術を戦略的に強化し、経営戦略と結びつける仕組みとして、ISO56002：イノベーション・マネジメントシステム (IMS) を新しく導入しました。技術開発のゴールは「イノベーション」を起こして事業の成果につなげる点である点を明確にし、強化すべき技術領域で当社の経

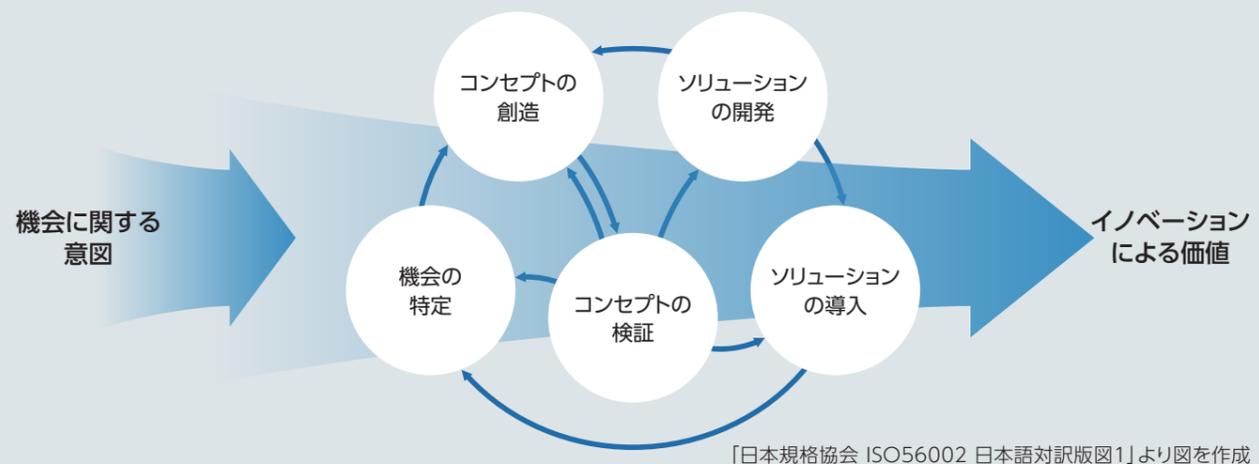
営戦略と一体になっていることが重要です。IMSは、良く知られる品質や環境のマネジメントシステムと同様の構成で作られており、組織として効率的にイノベーションを興すことを目的に国際規格として制定されました。経営層による「機会に関する意図」をインプットとし、アウトプットを



「イノベーションによる価値」と設定して、その間を5つのステージでマネジメントします。それぞれのステージを行ったり来たりしながら仮説と検証を繰り返すことにより段階的にリスクを低減し、抜け漏れなくゴールを目指して進めていきます。

フジクラでは、この仕組みを通じ、最初のインプットだけでなく、各ステージで経営層との議論を十分に重ねることで、経営戦略と研究開発テーマの戦略ストーリーが一体になるようにしています。導入前から進めていた既存テーマは、この仕組みに合わせてステージを再定義し、この規格

■イノベーション・マネジメントシステム概念図より抜粋

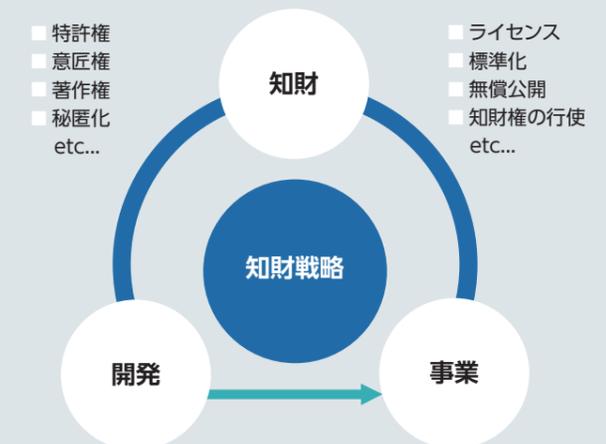


の要件に沿った議論を行うことで戦略を再構築しました。新テーマの選定の際は、「研究開発ビジョン」と「テクノロジープラットフォーム」を「機会に関する意図」の基本に据えて、起案の段階から経営層や事業部門と十分に議論する場を設けています。この規格はまだ制定されたばかりですが、世の中に広く普及すれば、社外連携を行う際にも、この国際規格が顧客や社外パートナーとの間の共通言語となることが期待できます。今後実例を重ねながらこのシステムを当社独自の仕組みとしてブラッシュアップしていきます。

知財 事業戦略に合致した知的財産活動の推進

近年、知的財産が事業に貢献する機会が増えています。フジクラでも、将来の事業において他社との優位性を獲得するため、事業戦略との整合を強く意識した知的財産活動を進めています。

まずは知的財産保護の観点から、開発した技術の性質や機能をふまえ、権利化あるいは秘匿化等の適正な保護形態を決定します。特に、開発のアーリーステージの段階から事業を支えるキーになる差別化技術を意識し、将来の活用場面を考えながら必要とされる強い権利の確保を進



■事業戦略に合致した知的財産活動としての主たる活動

01 最適な形態での知財保護/強い権利の獲得	02 適正なリスク評価のもとでの知財権の戦略的活用
03 戦略の有効性を担保する情報分析	04 知財戦略の啓発およびガバナンス体制の確立

めます。取得した知財権は、他者の権利に対するリスク評価も十分行いながら、その活用を考えています。特に、最近では新興国企業からの後発品が当社製品と競合する形で市場に投入されることも多く、その対策が急務となっており、外部の専門家とも協議しながら、最適な対応を行えるよう努めています。

このような活動を進める前提として、市場動向や競争環境、各プレーヤーの特許ポジションなどの正確な情報を入手することが重要です。フジクラではIPランドスケープの活動を進めており、機動的にテーマを変えながら必要な分析を行い、その結果を情報共有し、戦略を繰り返し議論しています。戦略の検討には、様々な立場の関係者が関わるため、知的財産が戦略立案に有効に活用されるよう、戦略立案に関係した事柄の全社的な啓発活動にも力を入れています。

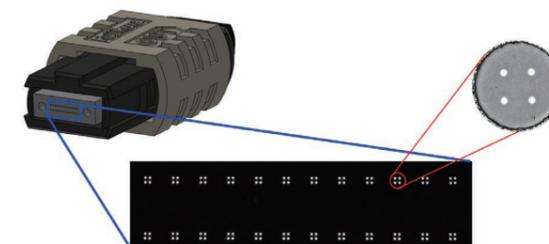
技術戦略 研究開発

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、マルチコアファイバ(次世代光通信)、ミリ波通信モジュール(ミリ波応用)、高温超電導線材(次世代エネルギー)と、新たなコア技術の“種”を創出する先進的な取り組みとしてナノサイズの3次元造形技術を紹介します。

次世代光通信 マルチコア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は、必要不可欠な社会基盤のひとつです。近年の生成AIの普及の基盤として、データセンタの急拡大が続いており、その内部で使用される光ネットワークにも大容量・高密度・低遅延化が求められています。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125μm外径を有する標準クラッド径の4コアマルチコアファイバ(4c-MCF)の開発に力を入れています。4c-MCFを低コストで製造するためにプリフォームサイズを大型化する技術開発に成功したこと



24心MCFコネクタの端面画像

に加えて、周辺技術としてMCFを高密度に接続するための多心MCFコネクタの開発を行い、学会で成果を発表しました。今後もMCFソリューションの普及に向けた技術開発を進め、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。

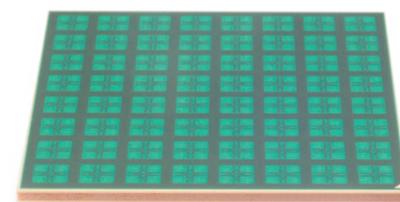


標準クラッド径4コアマルチコアファイバを用いた高密度ケーブルの断面

ミリ波応用 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、スタジアムなど人が多く集まる場所や、光ファイバ導入が困難な加入者への固定無線アクセス用としてミリ波の展開が進んでいます。

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ミリ波無線通信モジュールなどを開発しています。これら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。



28GHz帯PAAM



60GHzミリ波無線通信モジュール

技術戦略 研究開発

また、IOWN (Innovative Optical and Wireless Network) 構想の実現に向けたユースケース創出を目指し、NTT東日本が2024年1月24日に開設した「IOWN Lab」に参画し、NTT東日本、NTTコムウェア、テラピクセル・テクノロジーズと共同で実証実験を行いました。同実験では、APN (All-Photonics Network) とフジクラ製60GHzミリ波無線を組み合わせた低遅延・大容量映像伝送を、同ユースケースのひとつである、ロボットとデジタルツイン活用によるデータセンタ運用業務の省人化に適用

し、データセンタ自動巡回ロボットの映像を現行システムよりも高解像度かつ低遅延に伝送することに成功しました。

超低遅延通信をエンド・ツー・エンドで提供することがIOWNの大きな価値のひとつであり、同実験でAPNと当社の60GHzミリ波無線を組み合わせることで、その有用性の高さを確認できました。

今後もミリ波を活用したユースケースのさらなる拡大、普及を目指し製品開発を進めていきます。

■60GHzミリ波無線を用いた低遅延映像伝送によるロボットの遠隔操作実験の様子



次世代エネルギー 高温超電導線材

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、様々な次世代機器への応用が期待されています。

最近では地球温暖化対策として、欧米を中心に次世代の核融合エネルギーの早期実現に向けた開発や法整備に関する議論が進められています。核融合エネルギーは、従来の発電と比較して、二酸化炭素を排出せず、その「燃料」となる重水素と三重水素は海水中に豊富に存在します。また、原理的に熱暴走しないため安全性などの点でも優れるとされ、エネルギー問題と環境問題を根本的に解決す

る技術として期待されています。高温超電導線材は核融合エネルギーに必要なプラズマを閉じ込め、制御するためのマグネットに用いられます。この技術の発展は核融合エネルギー炉の早期実用化につながります。

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) 社に高温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。

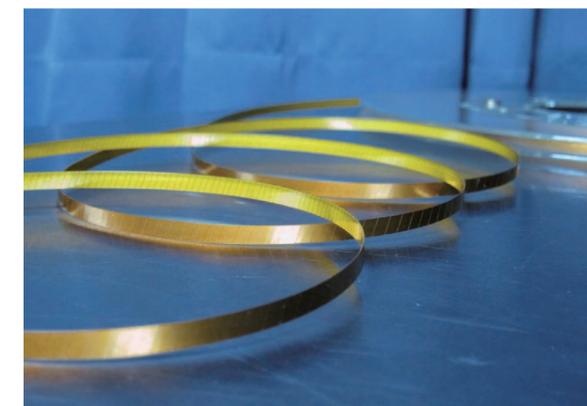
また、2024年4月には核融合エネルギー分野で世界最高峰の技術力を有する京都大学発スタートアップ「京都フュージョニアリング株式会社」への出資を行いました。

京都フュージョニアリング社は、京都大学をはじめ、日本で長年培われてきた核融合研究の成果に基づき、2019年に設立された京都大学発のスタートアップ企業で、世界各国の核融合エネルギー研究開発機関や企業を顧客とし、この分野で大変注目されている企業です。フジクラとこの京都フュージョニアリング社とは、英国原子力公社 (UKAEA) 向けの核融合発電炉用高温超電導マグネット領域の研究推進プロジェクトにおいて、2023年12月に協業を発表しています。

さらに、国内では2023年に内閣府により策定された「フュージョンエネルギー・イノベーション戦略」を踏まえ、産官学の連携組織「一般社団法人フュージョンエネルギー産業協議会 (通称: J-Fusion)」が2024年3月に設立され、フジクラも発起人として参画しました。

フジクラは、今後も、環境負荷の低減と持続可能なエネ

ルギー供給の実現に向け、さらなるイノベーションを追求し、カーボンニュートラル社会の実現に向けて貢献していきます。



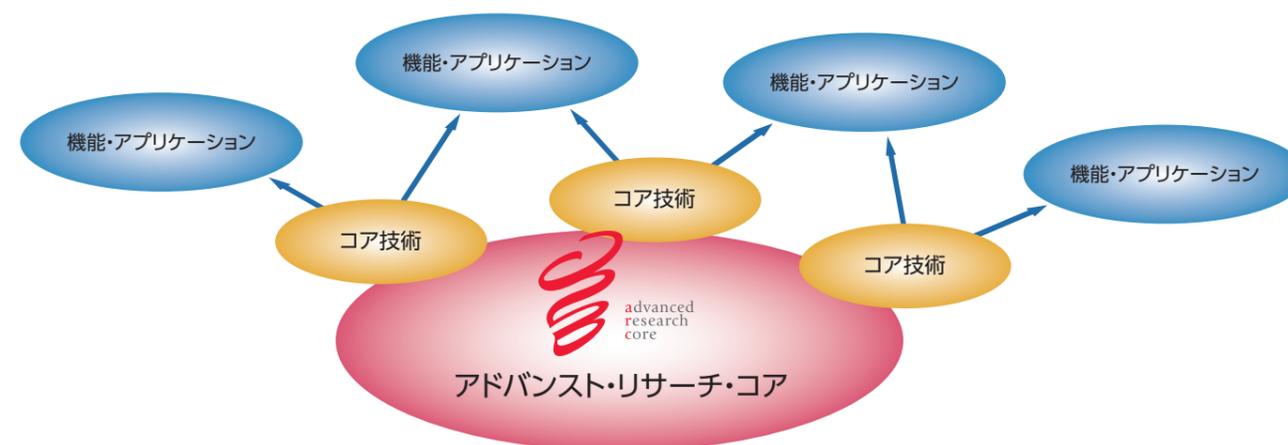
高温超電導線材

ナノサイズの3次元造形技術

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、それぞれの事業の礎となっています。フジクラは、新たなコア技術の“種”を継続的に生み出していくことを目的とし、2019年に「アドバンスド・リサーチ・コア (ARC)」という基礎研究所を設立しています。ARC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。その取り組みの一例が、米国マサチューセッツ工科大学 (MIT) と共同で研究する「ナノサイズでの3次元造形技術」です。この技術は、光造形法でありなが

ら、光の回折限界を超えるナノサイズの分解能を有し、かつ、3次元に自由に造形を行うことができる技術です。ナノサイズで造形される3次元造形物は、ナノ領域で起こる物理現象を制御することに優れ、様々な応用が期待されます。例えば、光情報分野 (DX) では、光の波面を精密に制御できる特性を利用して、“機能性”光デバイスなどへの応用が期待されています。ARCでは、複数の“コア技術”の創出とそれらのシナジーにより、様々な機能やアプリケーションを輩出していくことで、社会に貢献していきます。

■ARCにおける複数のコア技術の創出とこれを応用したアプリケーションのイメージ



成長投資、財務健全化、株主還元の各施策をバランスよく実施していきます

取締役CFO 飯島 和人

厳しい環境下でも、初年度は順調にスタートした中期経営計画

昨年6月、CFO（最高財務責任者）に就任して、1年が経過しました。私はそれまで経理部長の任に就いていましたが、当然のことながら経理部長とCFOとでは、職掌の広さ、権限の大きさ、責任の重さなどが大きく異なり、緊張の1年でした。今は、事業をいかに改善していくかという視点をより重視し、株主の期待を意識しながら業務執行にあたっていくことを心がけています。また、財務の専門家として社長をサポートするという役割を期待されていることも強く感じています。

昨年は「2025年中期経営計画（25中期）」の初年度ということもあり、財務の運営についてはこのほか気を使いました。幸いなことに25中期の初年度は、売上高と各段階利益においてすべて計画の目標を上回る結果となりました。25中期初年度を順調にスタートできたことを、従業員も含む多くのステークホルダーの皆様へ感謝申し上げます。と同時に、財務の責任者として、さらにサステナブルに成長し続けられる会社にしていかなければならないと、改めて責任の重さを感じています。

ただ、順調な滑り出しではありませんでしたが、売上高を子細に見ると、昨年度は円安が急速に進んだことが大きく影響しています。その影響を差し引くと、売上高は前年度比で約500億円もの減収となっています。フジクラグループは売上高8,000億円規模の会社ですから、約500億円というのは大幅な減収です。結果としての業績は良かったものの、事業環境としてはかなり厳しいものがあったということになります。

経営管理の高度化などで、資本コストを意識した経営が定着

フジクラグループを取り巻く事業環境は刻一刻と変化しています。重要なのは、その変化点をいち早く捉え、的確

に対応していくことです。その意味で為替の変動を除いた場合の大幅な減収額は、フジクラグループのひとつの課題を浮き彫りにしたと考えています。

その課題を解決するためにも、事業再生フェーズの中で固定費の削減を進めてきたことに加え、経営管理の高度化を進めてきました。その結果、変動費などのコストコントロールは以前に比べかなり迅速に対応できるようになってきました。設備投資の判断についても、案件ごとに割引現在価値にリスクファクターも加味して、投資回収期間やサブセグメントごとのROIC（投下資本利益率）を考慮して決定していくように変えました。現在は変化に対して、より敏感になり、変化点を捉えてコスト側のコントロールができるか、あるいは投資に際しても、この先どういった環境のもと、どのような事業収益が得られることが予想できるか、というところを重点的に議論するようにしています。

こうした取り組みを通じて、現在は資本コストを意識した経営が定着しつつあると感じています。また、経営管理の高度化を進めてきたことにより、事業環境が悪いときでも、それなりの利益が稼得できるようになってきています。今後はさらにキャッシュコンバージョンサイクルの改善を進めて、ROICの向上に努めていきます。ROICに関しては、収益力の改善を引き続き進めています。コスト構造の改善、成長事業への積極投資、事業の新陳代謝の促進などの施策により、利益率を改善していく方針です。

確実な情報を伝え、安心感のある投資先であることを伝える

収益や投資について事業別に見ると、まずフジクラグループの利益の源泉である情報通信事業においては、データセンタ向け光コンポーネント事業の復調が、2023年度下期より見られました。また、北米電力会社向けの製品が好調に推移し、光ファイバ融着接続機も底堅く、2023年度に高い水準の収益を確保できた背景には、この



事業領域における多様な収益構造が寄与したものと捉えています。

しかしながら通信キャリアにおいては投資の抑制が依然として続いていて、エレクトロニクス事業でも産業機器向けのビジネスが低調に推移しました。この2つのマーケットとも当初の想定より回復が遅れ、現在も厳しい環境にあります。ただ、通信キャリア向けの需要は、米国のBABA法（ビルド・アメリカ、バイ・アメリカ法）の補助金支給が開始され、2025年度以降は回復に向かうと見込んでいます。また、エレクトロニクス事業の産業機器向け製品の需要は今年度いっぱい厳しい状況が続くようですが、2024年度下期からは徐々に回復すると見通しています。

2024年度は、売上高と営業利益ともに2023年度を上回る計画を策定することができました。25中期の2年目の今

年も、ここまでは当初の計画を上回る数値となっています。業界他社においては、通信キャリアの投資抑制や産業機器向け製品の需要回復が、当社の見込みより早くなるというところもあり、そうしたことから当社の2024年度予測が保守的だとの指摘もあります。けれどもこれら両マーケットの回復により、25中期の2025年度到達点については、当初の計画と変わらず進めていけるものと考えています。

当社が保守的と見られているとすれば、それは、当社が2019年度に過去最悪の損失を出してしまった経験から、学習したことでもあります。投資家の方々に失望させてしまった苦い経験を持つ当社としては、ステークホルダーの皆様にお示した経営計画を必ずや達成するという経営の意思をマーケットに発信するべきだと考えており、この考え方は今後も貫く所存です。

財務戦略 CFOメッセージ

株主還元率を引き上げても、自己資本比率50%以上を実現

2023年度には、中期財務目標のひとつとして、初めてキャピタルアロケーションポリシーを策定しました。これは、フジクラグループが25中期期間中に事業でどれだけ稼ぎ、そこからどれだけの資金を投資や株主還元、財務健全化などに投入するかを決めたものです。

従来の中期計画では、損益の予測を中心に財務の健全性を評価していました。それに対して今回は、売上、利益、さらに運転資本の削減、キャッシュコンバージョンサイクルの回転などによってどれだけキャッシュを稼働できるのか、現在あるポートフォリオをもとに3年間の数字を出しました。それに基づいてオーガニックな事業の成長投資や戦略的な投資の額を定めています。一方で従来は20%であった配当性向を30%に上げ、それでも財務改善によって自己資本比率は50%以上に引き上げるという中期キャピタルアロケーションポリシーを策定し、開示いたしました。

策定から1年を終えたところで見直しを行いました。利益の改善と資産効率化が計画以上に進んだことで、営業キャッシュフローは中期計画を上回る見通しとなっています。一方で資金の投入については、厳しい環境下で設備投資を一部後ろ倒しにしたことや、DXの取り組みについて

しっかり時間をかけて検討していることなどにより、計画よりやや遅れ気味となっています。

それでも、25中期期間を通して見れば、設備投資は3カ年で1,050億円と、ほぼ25中期策定当初の計画通り進む見込みです。さらなる成長に向かうため、どこに追加投資をしていくかは2024年度中に目途をつける計画です。

財務健全化については、目標としている自己資本比率50%以上を、当初計画より1年早い2024年度にも達成できる見通しとなっています。さらに、有利子負債から現預金を引いた指標であるNetDebtは、25中期期間にも現預金が有利子負債を上回る状態になることが見込まれています。2024年7月には、格付投資情報センター（R&I）による発行体格付けが「A-（ポジティブ）」から、「A（安定的）」に引き上げられました。今後も、積極的に将来の成長投資を拡充しながら、株主還元の充実も併せて検討していく方針で、成長投資、財務健全化、株主還元の施策をバランスよく実施し、持続的成長を支える強固な財務基盤の構築に取り組んでいきます。

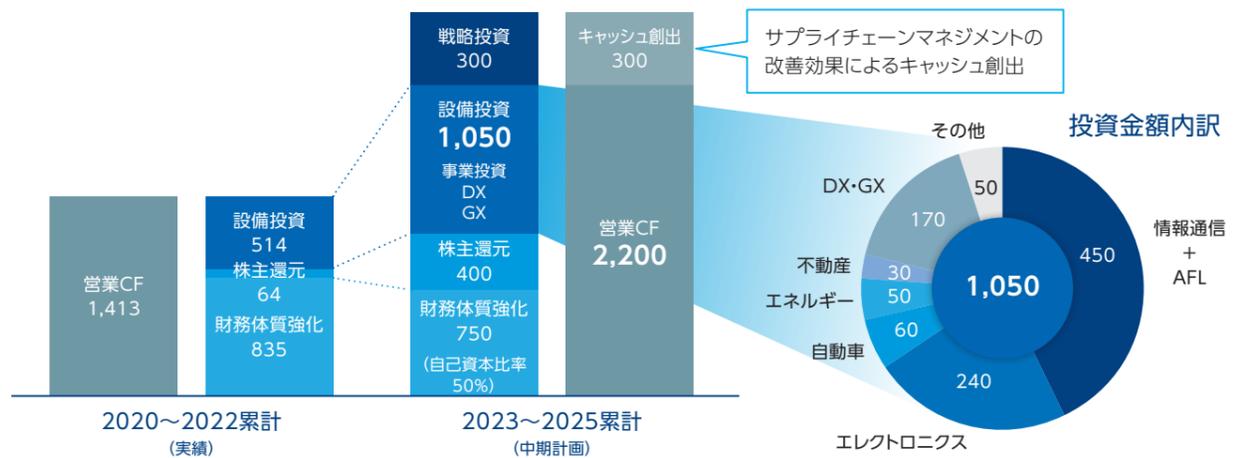
キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善などで、300億円のキャッシュ創出を目指す

それに加えて投下資本回転率の改善にも取り組んでい

■中期キャピタルアロケーションポリシー

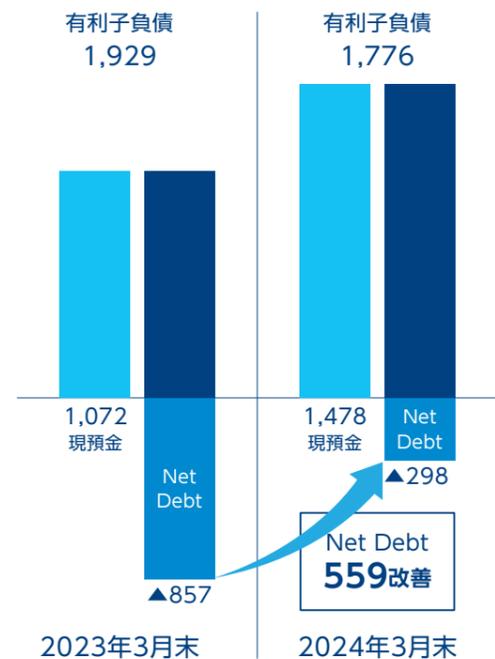
(単位:億円)

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

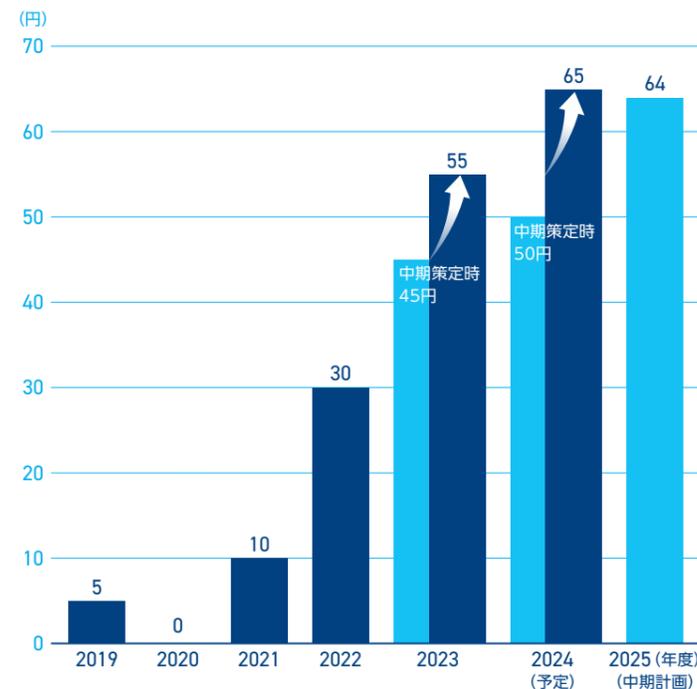


財務健全性の確保と成長投資をバランスし、企業価値向上を図る。

■有利子負債/Net Debt (単位:億円)



■配当金の推移



※2024年度配当予想は2024.8.8修正公表値

ます。当社のキャッシュ・コンバージョン・サイクルは、同業などのベンチマーク企業と比べると、決して短くありません。そこで棚卸資産の保有の仕方や買掛金の決済条件の適正化といった課題について、事業部門とともに一つひとつ積み上げて改善する取り組みを続けています。初年度は社内意識を高めることに重点を置いていましたが、為替の影響を排除すると、棚卸資産や売掛金の削減などを合わせて約130億円の削減が実現できました。

製品ごとの適正在庫を明確に把握し、そのうえでリードタイムを短縮することで全体の在庫がなるべく増えないようにする。そうした活動を2024年度はさらに強化し、25中期の期間で300億円のキャッシュを創出する目標の達成に向け、これからも全社で取り組んでいきます。

また、現在、佐倉事業所で建設中の新工場は、カーボンニュートラルの工場となる計画です。SWR®/WTC®の生産に特化することにより、従来と比べて生産に要するプラスチック量やエネルギー量を大幅に削減する見込みです。このような環境改善効果を踏まえ、グリーンボンド発行による調達資金を充当する対象として、第三者機関から適格性評価を取得することを検討していますが、これは投資家にとっても魅力ある債券となることが予想されます。こうした取り組みが進めば、結果として財務体質の強化、格付けの向上、資金調達コストの低減も進みます。

PBRは3.2倍超となり、PERは19倍超の水準に*

新たな成長フェーズに入ったこともあり、25中期の初年度は目標を上回る業績を達成できました。2年目もさらにそれを上回る目標の設定ができました。その結果、以前は1倍前後だったPBR（株価純資産倍率）は3.2倍超となり、PER（株価収益率）は19倍超の水準に達しています。投資家やステークホルダーの皆様の期待も高まっていると、日々感じています。

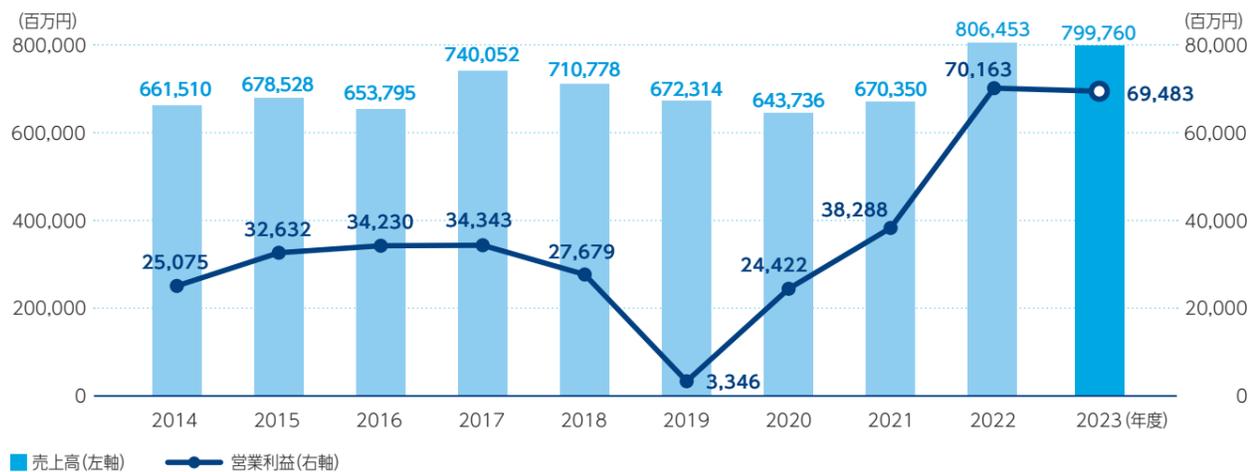
次なる課題は、その期待にお応えすることです。そのためにもさらなる成長投資を積極的に行い、「技術のフジクラ」という評価をさらに高めていくため、全力を尽くしていきます。

CFOに就任してから私は、投資家や株主の方々に会社の状況や財務の状況をお伝えする機会を以前よりも増やしてきました。おかげさまでずいぶん当社のことを知っていただけるようになったと思っています。今後も投資家やステークホルダーの皆様としっかりコミュニケーションをとり、皆様の意見やお考えを聞きながら財務の運営に努めてまいりますので、これからもますますのご支援をよろしくお願いいたします。

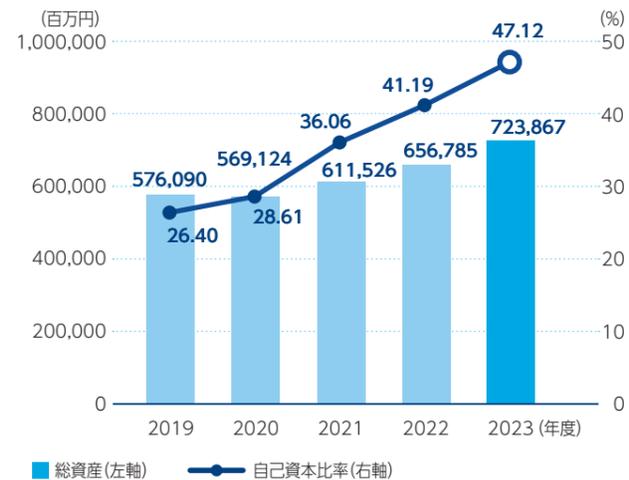
※2024年8月末時点

財務戦略 財務ハイライト

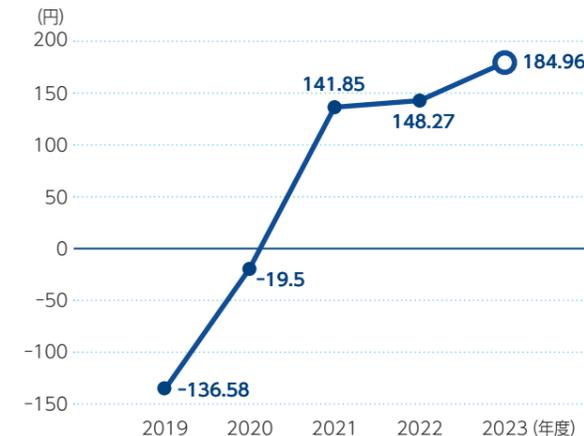
売上高・営業利益



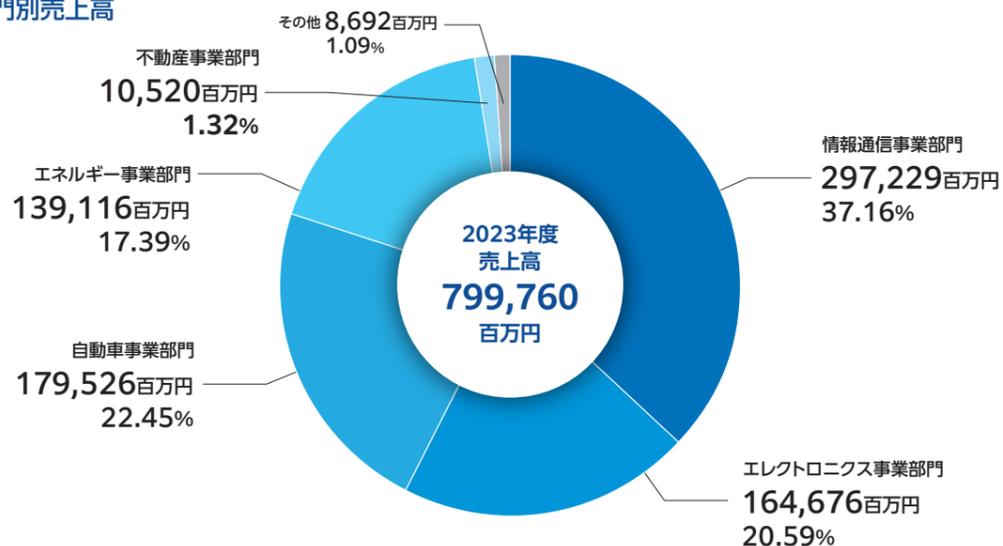
総資産 / 自己資本比率



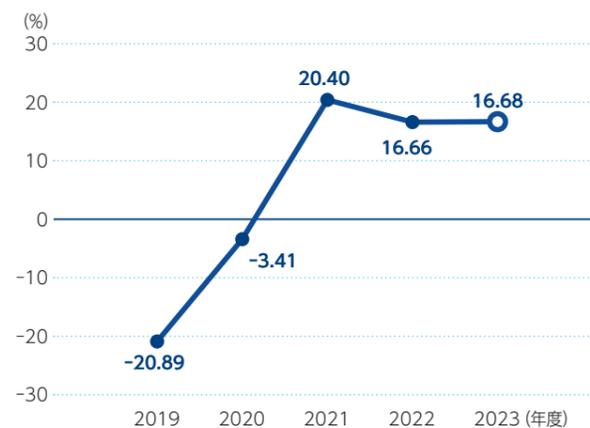
1株当たり当期純利益



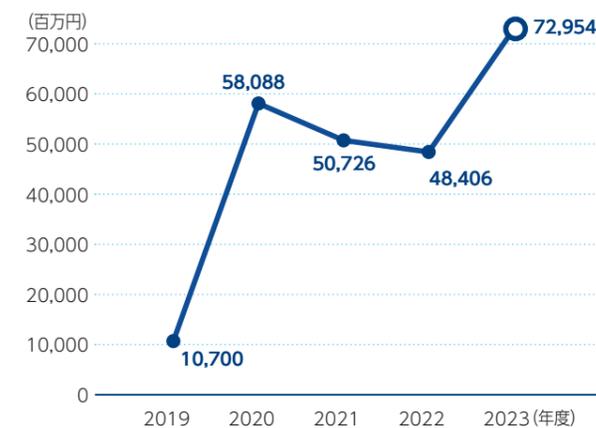
事業部門別売上高



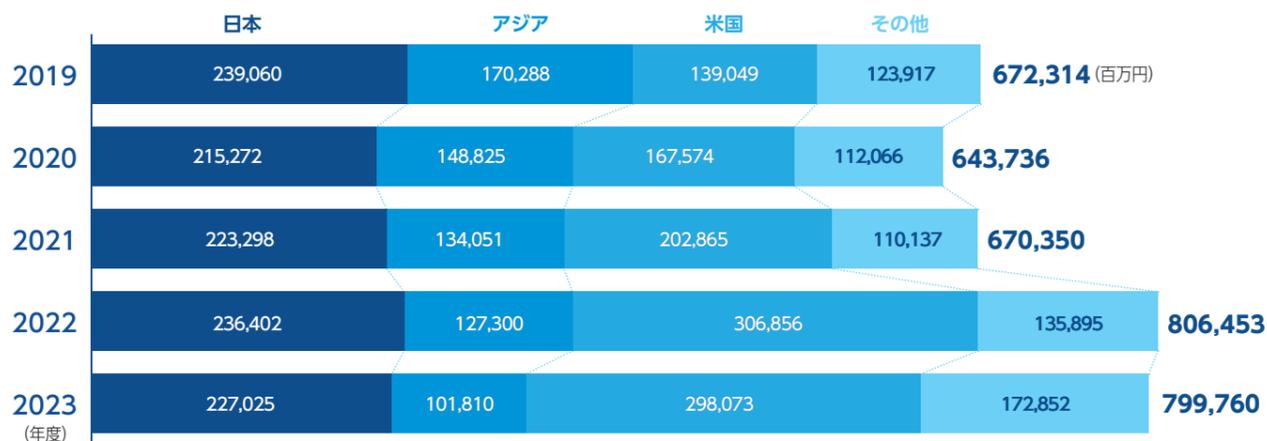
ROE



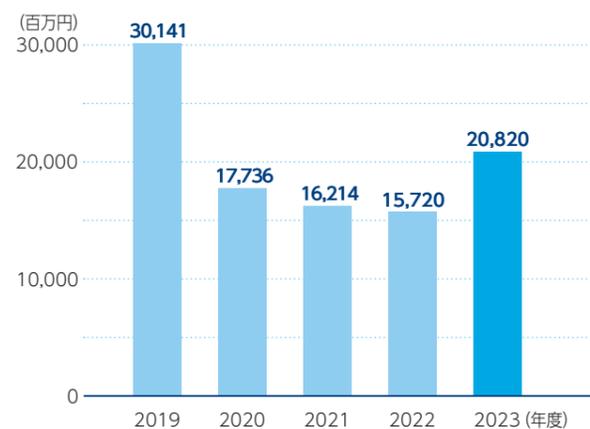
フリーキャッシュフロー



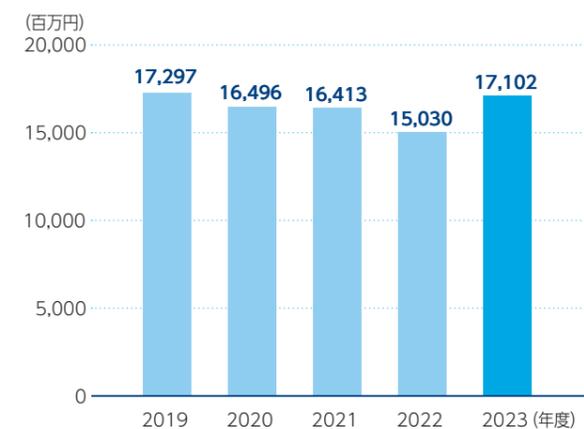
地域別売上高



設備投資

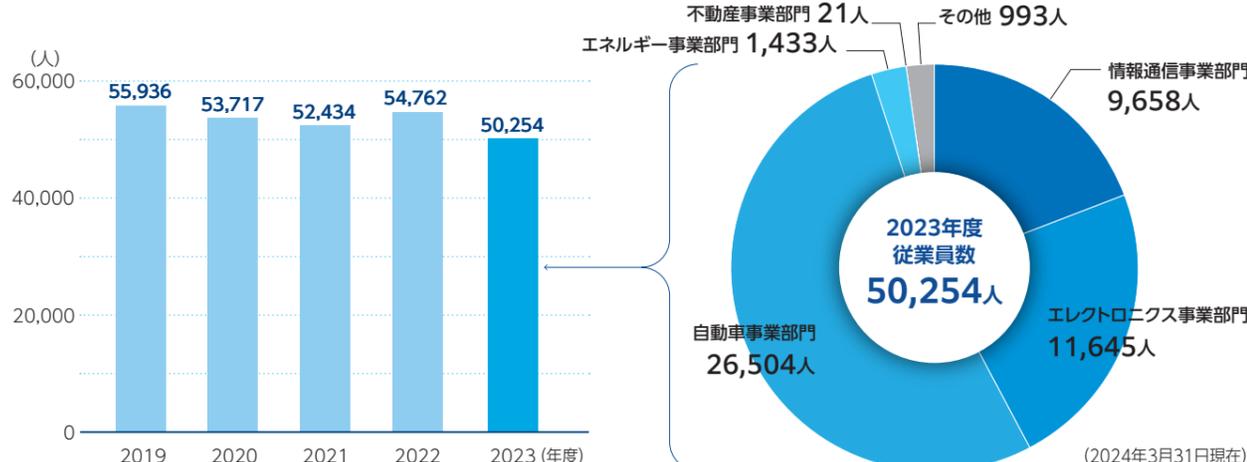


研究開発

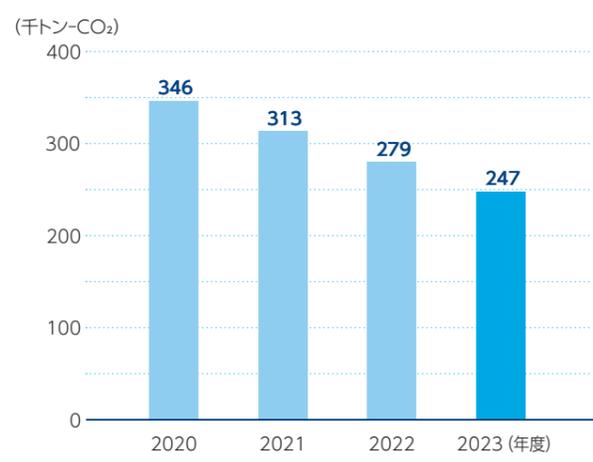


財務戦略 非財務ハイライト

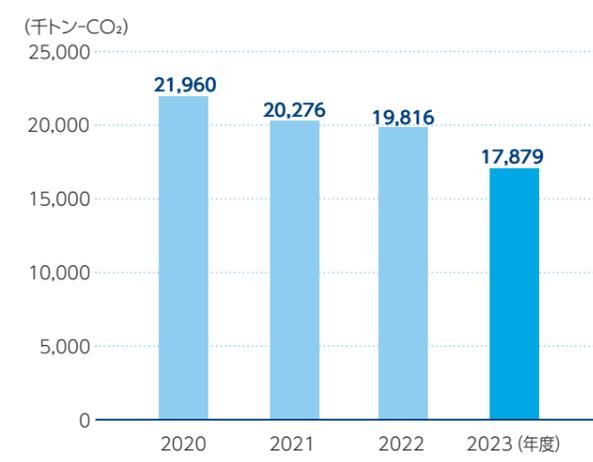
■従業員数(グループ)



■Scope1+2 (SBT認定バウンダリ)



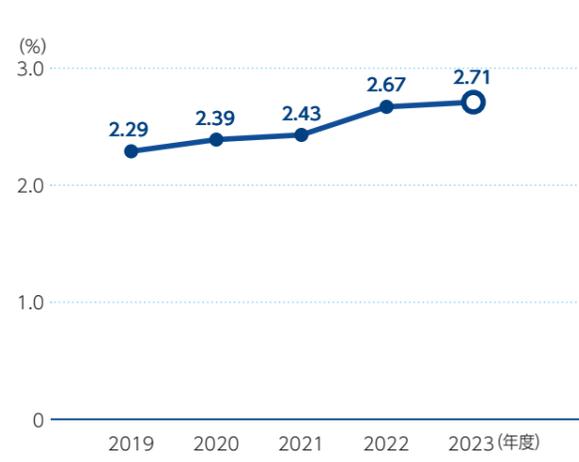
■Scope3 (SBT認定バウンダリ)



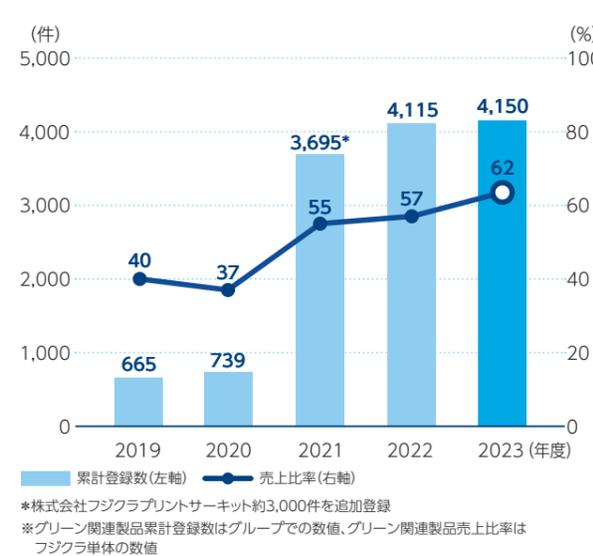
■女性管理職・係長級比率(フジクラ)



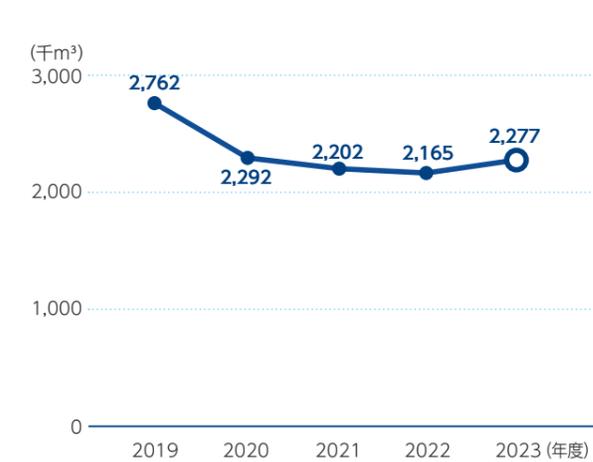
■障がい者雇用率(国内)



■グリーン関連製品累計登録数・売上比率



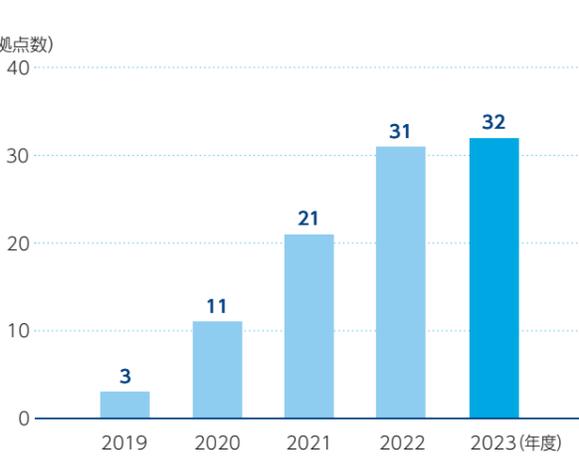
■水取水量(国内)



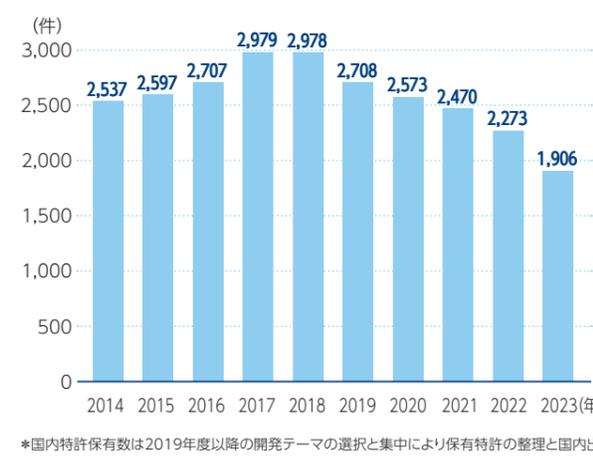
■災害度数率(グループ)



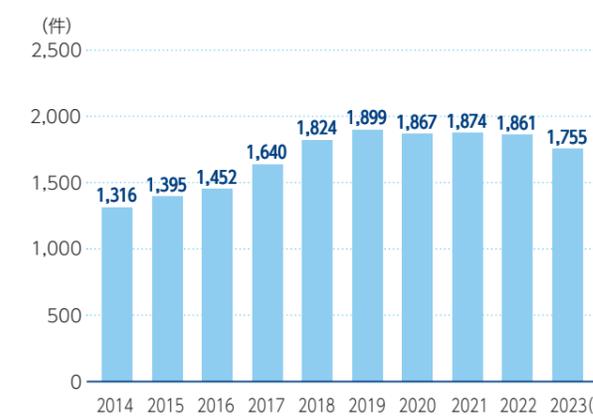
■ISO45001認証取得拠点(グループ)



■国内特許保有件数



■外国特許保有件数



*国内特許保有数は2019年度以降の開発テーマの選択と集中により保有特許の整理と国内出願の厳選を進めたために減少傾向となっています。詳細はESG WEBサイト「知的財産」をご参照ください。

事業別戦略 情報通信事業

事業概要

情報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。

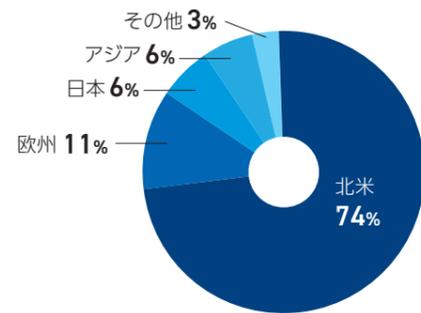
長年培われた光ファイバ技術、光ファイバを細径高密度に収納した光ケーブルSWR®/WTC®、高精度多心コネクタを用いた光配線部品は、高まる生成AI需要に対する通信容量増強を効率的に実現可能なソリューションを提供します。また、光ファイバを接続する光ファイバ融着接続機は、世界中で使用されています。

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
- エンジニアリング

地域別売上比率



SWOT分析

Strength / 強み

- 細径高密度細径光ファイバケーブルSWR®/WTC®
- 光ケーブル、光配線部品、融着機、エンジニアリングを組み合わせた光配線ソリューション

Weaknesses / 弱み

- 北米以外の市場への売上拡大
- グローバルサプライチェーンの構築

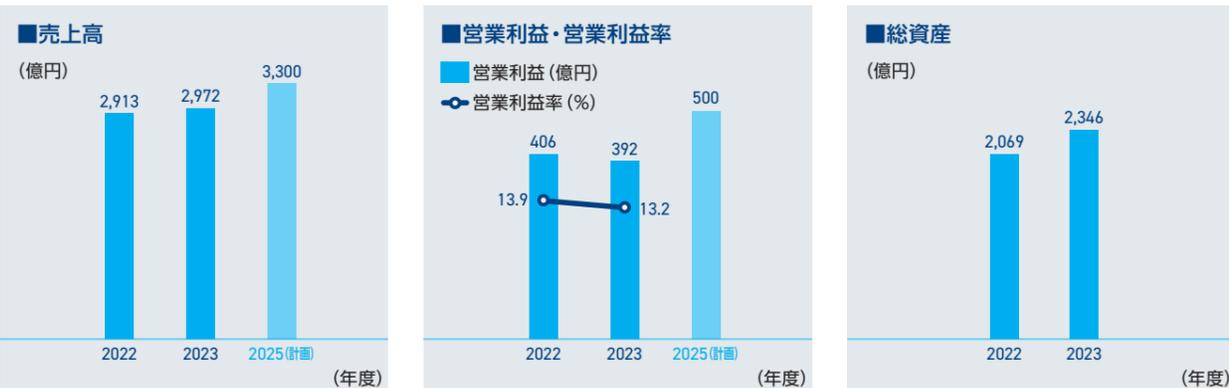
Opportunities / 機会

- 高まる生成AIに対応したデータセンター市場および通信キャリア市場の伸長
- 情報インフラ拡充に向けた各国の支援制度

Threats / リスク

- 通信キャリア市場の投資抑制
- 地政学的リスクによるサプライチェーンへの影響

事業データ



※2023年度よりセグメントの一部変更を実施しており、情報通信・エネルギーのみ2022年度からのデータになります。

25中期における事業の役割

情報インフラ

大容量・高速通信を必要とする情報インフラに対し、革新的な技術をベースとした光配線ソリューションにより、情報インフラ基盤の構築に貢献します。



情報ストレージ

ビッグデータ、生成AIでは膨大なデータ処理やストレージを必要とするデータセンターに対し、超高密度光配線技術により、データセンターの構築に貢献します。



25中期達成に向けた主な戦略と課題/取り組み

情報インフラ

北米市場

- 米国製造を必要とする光ケーブルのニーズに対応するため、製造装置の一部を日本から米国へ移設し、100%米国製となる光ケーブルを製造・販売します。
- 配線ソリューション力を活かし、ダークファイバ提供ビジネスに参入します。

北米以外の市場

- 施工コストを含む総コストを削減可能な光ケーブルSWR®/WTC®を展開・拡大します。
- 地域や用途に適合した配線ソリューションの提供を継続・拡大します。

情報ストレージ

データセンター市場

- 生成AI需要の拡大に応えるため、光配線部品を製造するメキシコ工場を約2倍に拡張し、新たにポーランド工場を新設します。
- 日本では、多心光コネクタフェールールの生産能力を上げる投資を行います。

競争力を高めるSWR® 新工場

- 革新的な製造技術、カーボンニュートラル、DXに対応する新工場を建設中です。



佐倉事業所 SWR®新工場

事業別戦略 エレクトロニクス事業

事業概要

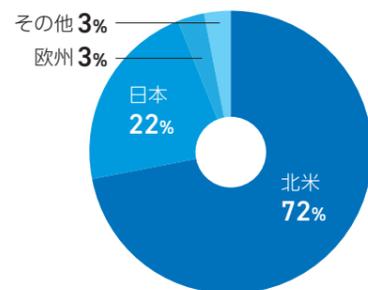
核心的事業領域での持続的成長を目指す

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グループ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、急速に進化する次世代自動車の市場においても、エレクトロニクス製品の参入を進めています。

主要製品

- フレキシブルプリント配線板 (FPC)
- 電子ワイヤ
- HDD用アクチュエータ
- センサ
- サーマルソリューション
- メンブレン
- コネクタ

地域別売上比率



SWOT分析

Strength / 強み

- 高い品質力と高精細加工技術を駆使した製品群の創出
- 顧客ニーズを捉えた提案と、顧客製品の価値創造貢献
- 多彩な品種を組み合わせた複合的な商品の提案
- 海外拠点生産など地理的強みを活かした安定供給

Weaknesses / 弱み

- 少子高齢化に伴う人財確保難 (対策)
 - ・協会社、海外拠点との連携強化
 - ・教育システム導入による育成

Opportunities / 機会

- 機器の小型化、高密度化によるウェアラブル・医療市場の伸長
- CASEに対応したエレクトロニクス商品の市場拡大
- AI進化に伴う情報ストレージ、デジタル社会での情報端末の需要拡大
- 自動化、ロボット導入による産機市場の回復

Threats / リスク

- 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

事業データ



25中期における事業の役割

情報ストレージ

■ AIの普及拡大に伴うデータセンタ需要の高まりにより記憶容量が増加する大容量HDD (ハードディスクドライブ) の新たな磁気記録方式に対応した製品の開発や、データ容量増加に伴う高密度化で発熱量が増加する半導体向けに熱ソリューションの提供を図ります。

情報端末

■ AI対応によりさらなるデータ通信の高速化、大容量化が進むハイエンド情報端末向けに小型・高精細・高密度化製品の開発を加速し、拡販を図ります。
 ■ ネットワークとつながり情報端末として進化する自動車・車載市場に対し、フジクラグループの多様な製品で顧客課題へのソリューションを提案します。

25中期達成に向けた主な戦略と課題/取り組み

情報ストレージ

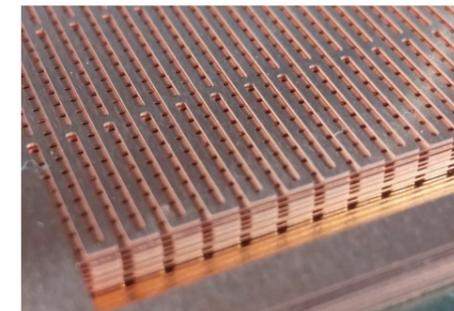
情報ストレージ分野における開発・事業化

■ AIの普及により拡大するデータセンタ市場に対し、精密加工技術ならびに冷却技術で事業拡大を行います。



HDDの大容量化へ貢献

フジクラグループが取り組む高精度部品は、HDDの大容量化を実現する鍵



サーマルソリューション

フジクラグループが開発した積層型コールドプレートは、効率的な冷却を実現する鍵

情報端末

ハイエンド情報端末および次世代自動車市場への対応

■ 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には、フジクラグループ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。
 ■ 次世代自動車市場には、様々な用途向けにフジクラグループ製品の需要が高まり、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・医療機器市場での事業拡大

■ 産業機器市場には小型化技術、高信頼性接続技術を活かしたセンサやコネクタなどで事業拡大を目指します。
 ■ 医療機器市場にはフジクラグループの複合技術をソリューションとして提供します。

事業別戦略 自動車事業

事業概要

変革期にある自動車産業にソリューション提供

自動車事業は、製造・開発・営業拠点をアジア・北南米・欧州の15カ国36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。

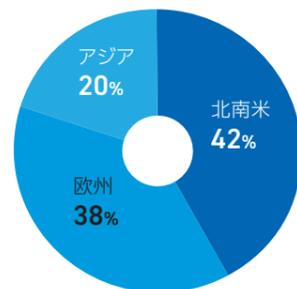
顧客パートナーの設計思想を尊重しつつ配電システムの最適化を検討し、ワイヤハーネスの省線化、軽量化を実現することにより顧客製品の価値向上に貢献しています。

また、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、自動車事業の優良顧客のニーズに合致する製品やソリューションの開発を、他の事業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

地域別売上比率



SWOT分析

Strength / 強み	Weaknesses / 弱み
<ul style="list-style-type: none"> ■ 情報通信、電子部品、エネルギーなどの多角的なコア要素技術群 ■ 世界に跨る顧客に対応できる設計・開発体制 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客と新たな次世代融合製品、価値の創出 ■ 労働人口減少に対応するための製造自動化への投資
Opportunities / 機会	Threats / リスク
<ul style="list-style-type: none"> ■ CASEによる自動車仕様・装備の変革 ■ 異業種からのEVへの参入が容易に 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 就労人口の減少とインフレによる労務費上昇 ■ 生産国の政情不安、税務や関税の不透明性

事業データ



25中期における事業の役割



「CASE」の時代の次世代車は、高度な情報端末として進化し機能することが求められています。自動車事業の技術に、情報通信事業、エレクトロニクス事業で培った要素技術を融合することで、高速通信や電力制御に対応するワイヤハーネスシステムを開発し、次世代車に提案していきます。

■ 電力ケーブル技術を応用した急速充電ケーブルを充電インフラ施設に展開することで、EVの普及に貢献していきます。

■ コロナ禍とそれに伴う半導体不足の影響で収益性が悪化したワイヤハーネス事業は、構造改革を継続し事業規模を適正化、収益性を早期に改善していきます。

25中期達成に向けた主な戦略と課題/取り組み

ワイヤハーネス事業の構造改革

■ ワイヤハーネス事業の構造改革として製造拠点の統廃合を進めており、2023年度は中国の1拠点、東欧モルドバの2拠点、合計3拠点で生産を終了しました。

■ 設計、開発、製造においてグローバルで補完できる体制を整備し、全体最適な供給体制を構築することでコスト側の改善に努めていきます。同時に、採算重視の受注戦略によりマージンの改善を図り、収益性を改善していきます。

EV超高出力急速充電ケーブルコネクタの開発

■ 従来の内燃機関車に対して、充電時間の長さはEVの最大の弱点です。充電時間を給油時間と遜色ないレベルとするため、EV超高出力急速充電ケーブルコネクタの開発を進めています。

■ すでに複数の関係するお客様と普及に向けた取り組みを行っており、設置も始まっています。EV化への流れを側面から支援することで、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

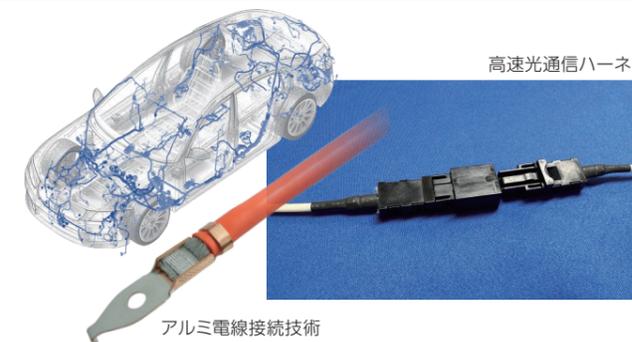


EV超高出力急速充電ケーブルコネクタ

「CASE」の時代の次世代車への対応

■ 「CASE」時代の次世代車に対しては、光ファイバ技術を融合した次世代ワイヤハーネスの開発を進めることで自動運転や運転補助システムのための車載超高速通信実現とともに、アルミ電線の搭載拡大により車両軽量化に貢献します。

■ 次世代車の車両組み立ての簡略化や車両の軽量化につなげ、カーボンニュートラル化に貢献していきます。



アルミ電線接続技術



事業別戦略 エネルギー事業

事業概要

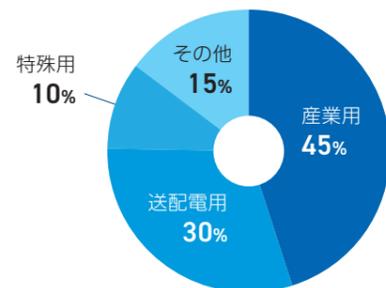
社会の基盤を支える電力インフラ製品を安定的に供給

社会の基盤を支える電力エネルギーの安定供給に貢献することは、創業以来続くフジクラグループの原点です。しかし、この事業は成熟・安定期に入っていることから、事業の選択と集中を進め、その軸足を産業用ケーブルや架空送電線を中心とするグループ会社の事業と決めました。現在、汎用低圧ケーブル、高圧ケーブルや架空送電線など電力インフラに不可欠な製品を継続提供しており、お客様から高く評価されています。

主要製品

- 電力ケーブル
- 絶縁電線
- エコ電線
- 制御・計装用電線
- 架空送電線
- 同軸ケーブル
- 診断装置

用途別割合



SWOT分析

Strength / 強み

- 安定した製品品質と納期対応能力の高さ
- 低風圧電線や着雪対策製品の差別化技術

Weaknesses / 弱み

- 汎用製品が多く、差別化製品の拡充が課題
- 次世代人材不足、製造設備の老朽化

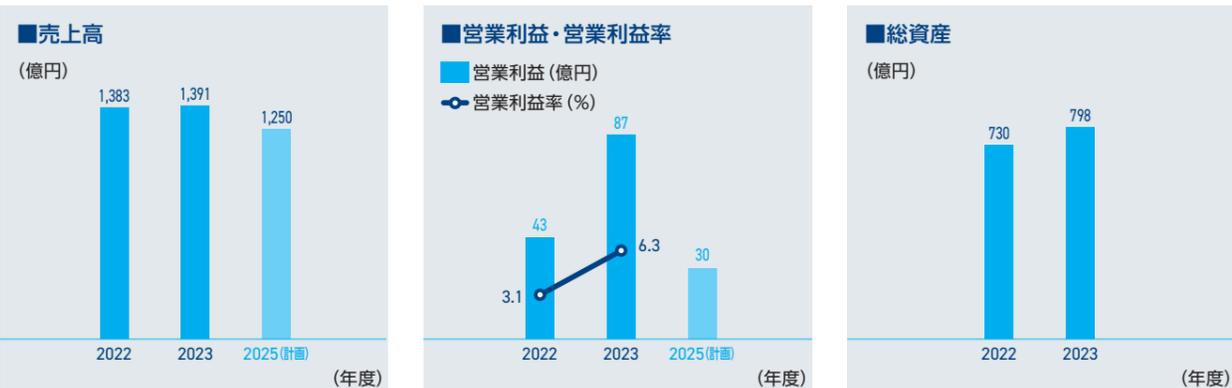
Opportunities / 機会

- 都市再開発案件・データセンタ投資など、国内の建設投資継続
- 高経年送電線のリプレース需要とレジリエンス強化
- 施工の省力・省人化が図れる電線の需要増

Threats / リスク

- 銅価格の急変動、材料価格の高騰
- 汎用電線の激しい低価格競争

事業データ



※2023年度よりセグメントの一部変更を実施しており、情報通信・エネルギーのみ2022年度からのデータになります。

25中期達成に向けた主な戦略と課題/取り組み

産業用ケーブル

2023年度下期に国内大型案件が増加し、また発注・納入が一時期に集中したことなどにより、フジクラグループを含めた主要メーカ各社は、低圧/高圧ケーブル等の新規受注停止を余儀なくされました。その中でもフジクラグループは他社に先駆けて受注停止状況を脱し、新規受注を再開させることができました。早期の受注再開を支えたのは、フジクラグループ

が推進する高い生産性と品質を実現する“デジタルものづくり”^{*}です。フジクラグループは“デジタルものづくり”による納期対応力と品質の高さでトップランナーを目指します。

^{*}デジタルものづくり：受注から生産、出荷、流通倉庫、物流までをITでつなぎ、工場内の膨大な生産データを体系的に活用し、生産条件の進化につながる仕組み作りや品質管理、リードタイムの短縮、あるいは物流における輸送効率の向上などを進めるフジクラグループ独自の生産システム

地絡事故の増加などに対応する安全・安心の社会インフラ構築に貢献します

布設環境を問わない製品ラインナップ拡大の要望を受け、耐久性と事故防止機能を強化したケーブルの品揃えを充実しました。部分放電測定、活線シース絶縁不良点測定などの診断・測定技術では適正なケーブルのリプレース提案につなげていきます。



デジタルものづくり導入事例：無人搬送車の自動運転



活線シース・シールド抵抗測定装置



部分放電測定器

遮水性高圧耐火ケーブル

架空送電用アルミ電線

太陽光発電や風力発電など再生可能エネルギーの拡大による需要増に加え、台風など自然災害の激甚化や老朽化した送電線のレジリエンス強化を目的として、鉄塔への負荷を低減できる電線の需要が高まっています。その中で、

施工者数の減少が問題となっており、25中期の事業戦略では施工期間を短縮できる難着雪リング付き電線（SL電線）や鉄塔に優しい低風圧電線などの提供で電力インフラ維持向上に貢献していきます。



低風圧電線

難着雪リング付き電線

各種電線&付属品

事業別戦略 不動産事業

事業概要

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活用し、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㎡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

Strength / 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

Weaknesses / 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

Opportunities / 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CO₂削減対応によるバリューアップ

Threats / リスク

- 賃料水準の低下による収益の悪化

事業データ



25中期達成に向けた主な取り組み

深川ギャザリア 商業ビル開発によるバリューアップ

■「深川ギャザリア」は、「深川・木場地域の新たなアイデンティティの確立」をコンセプトに当社が再開発をした都市再生空間です。下町の周辺環境と共存しながら、当社は今後も、地域の皆様やビジネスパーソンから愛される街づくりを進めています。

■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。



完成イメージ図

木場エリアでの地域社会貢献

フジクラは地域との共創のため、自然を守るビオトープと地域の皆様が憩い、また未来を担う子どもたちの自然・環境教育に役立つガーデンの両方の機能を備えた「フジクラ 木場千年の森」の維持・管理(p64

参照)、地域行事等への協力を行っています。これからも様々な取り組みを通じて地域社会への貢献をします。



盆踊り



クリスマスイルミネーション

環境 気候変動対応

1 ガバナンス

フジクラグループでは、気候変動などの環境課題を重要な経営課題と捉え、取締役や執行役員が参加するサステナビリティ推進委員会(旧サステナビリティ戦略会議)で方針や進め方の議論を行っています。また、実際の施策の

実行や進捗管理に関しては、環境に関する専門組織である地球環境委員会にて統括して行っています。体制図をp23に示します。

2 戦略

当社グループでは経営戦略に影響を与える可能性が高い気候変動リスクを特定しています。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かを分析するために、OECD(経済協力開発機構)、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)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考慮しています。

2℃シナリオに適合した世界では、今後、大きな変革が進むとともに、多様な技術革新が起こると推定しています。こういっ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あると考えています。このような社会に貢献するフジクラ製品を、もっと知ってもらうために、この度、「グリーンPLUS」という新たなカテゴリを設け、発信していくことにしました。2023年度は、「細径高密度型光ファイバケーブルSWR®/WTC®」と「高温超電導線材」を認定しています。詳細は、p62、63をご参照ください。今後も変化する社会のニーズに対応した製品の創出を引き続き行い、グリーンPLUSで紹介していきます。

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 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
	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
	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	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



分類	気候変動リスク	今後の対応
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 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 →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
	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

・対象拠点の防災対応
 →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
 →洪水や海面上昇の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)、沼津溶銅(静岡県島田市金谷泉町)、西日本電線(大分県大分市春日浦)
 *各行政のハザードマップを調査

機会

各事業	社会動向	機会
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 	<ul style="list-style-type: none"> 細径高密度型光ファイバケーブル(SWR®/WTC®)を中心とするソリューションの展開 グリーン関連製品の拡大 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	CASEの進行 <ul style="list-style-type: none"> 電子部品の増加に伴うワイヤハーネスの増加 2℃シナリオでのEV化の進展 ワイヤハーネス軽量化の需要増加 	<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
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) 	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーの普及拡大 グリーン関連製品拡大 高効率電力システム関連製品 デジタル技術活用の推進 電線/ケーブル等社会インフラのレジリエンス強化
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 	環境配慮を要求するテナントの獲得と維持

環境 気候変動対応

3 リスク管理

フジクラグループでは、管理すべきリスクを事業機会に関連するリスク（戦略リスク）と事業活動の遂行に関連するリスク（業務リスク）に分類しています。戦略リスクは取締役会および経営執行会議のトップマネジメントの合議により管理し、業務リスクは「フジクラリスク管理規程」に基づきリスク管理委員会が管理する体制をとっています。多発

する気候災害や様々なステークホルダーからの意見から、CO₂排出削減は戦略リスクであると当社グループは特定しています。2023年には、フジクラグループのCO₂排出削減目標がパリ協定が求める水準と整合していることを認定してもらうために、経営執行会議での決議のもと、SBT認定を取得しました。

4 指標と目標

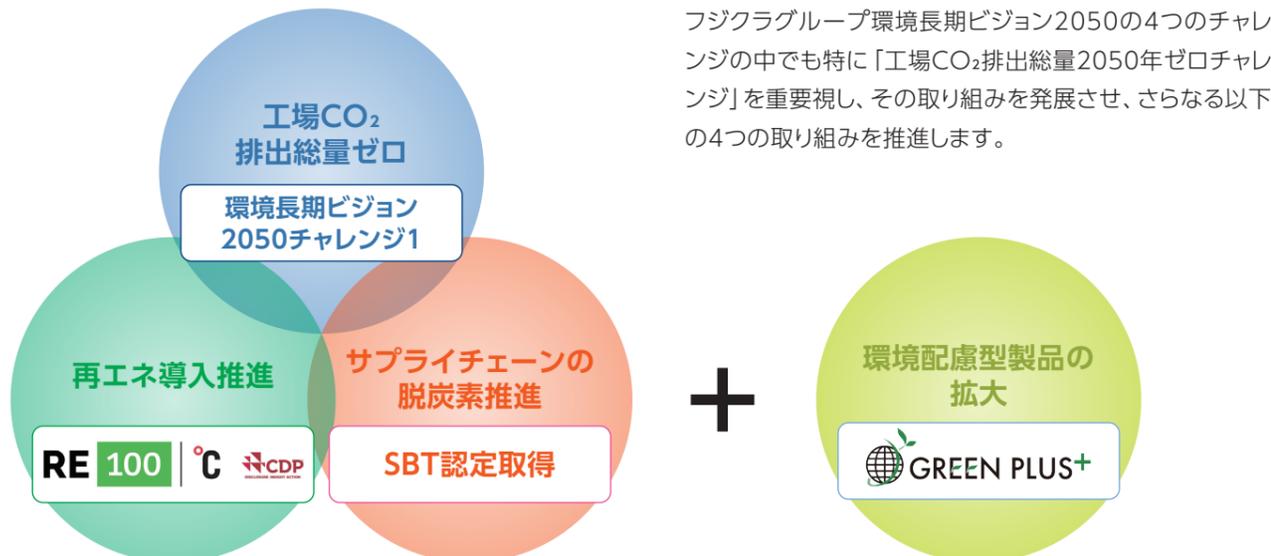
フジクラグループは、1992年に「フジクラグループ地球環境憲章」を制定し、2016年には「環境長期ビジョン

2050」を制定しました。2050年の未来を見据え、環境負荷の最小化に向けた「4つのチャレンジ」に取り組みます。

■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

<p>チャレンジ 1</p> <p>工場CO₂排出総量「2050年ゼロチャレンジ」</p>	<p>チャレンジ 2</p> <p>工場の水使用の最小化と排水管理</p>
<p>チャレンジ 3</p> <p>工場の人と自然の共生</p>	<p>チャレンジ 4</p> <p>資源の有効活用と資源循環</p>

新たなフジクラの4つの取り組み



自社とサプライチェーンの排出削減活動

フジクラグループ環境長期ビジョン2050の4つのチャレンジの中でも特に「工場CO₂排出総量2050年ゼロチャレンジ」を重要視し、その取り組みを発展させ、さらなる以下の4つの取り組みを推進します。

製品・サービスを通じた社会全体の削減への貢献

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。

また、2023年に、2030年度までにScope1と2を33%以上削減、Scope3を15%以上削減（2020年度比）という目標を設定しました。この目標は、SBTより認定を取得しています。2023年度の主な取り組みは右記になります。



【取り組み事例】 佐倉事業所SWR*新工場

■Scope1+2 (SBT認定バウンダリ)



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、中期目標として、2030年に45%、2040年に90%を設定し取り組みを進めています。

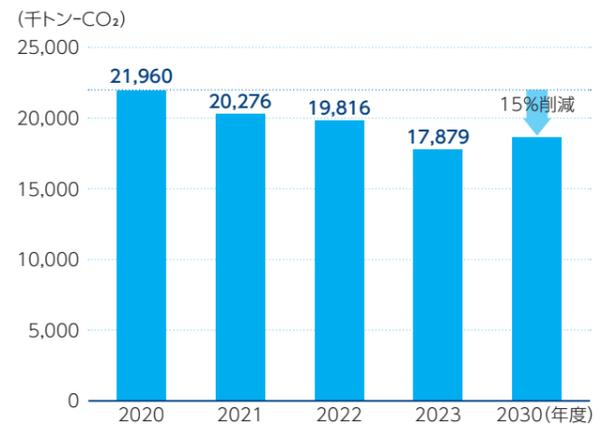
環境配慮型製品の拡大

製品のライフサイクル全般において環境配慮性を評価し、基準を満たした製品はグリーン関連製品として認証しています。また、新たに環境面で優れており、かつ社会課題解決に寄与する製品をグリーンPLUSとして認証することにしました。これら環境配慮型製品の拡大に努めていきます。

■2023年度の主な取り組み

①工場排出CO ₂ ゼロ	省エネ	生産性向上と事業競争力を高める革新的なものづくりの開発、従来型省エネ活動の積極展開
②再エネ導入推進	創エネ	太陽光発電を用いた再生可能エネルギーの導入を決定(3拠点)
	購エネ	RE100等の要件を満たす適切な環境証書と再エネの調達
③サプライチェーンの脱炭素推進	資源の再利用を推進	
	主要原材料メーカー数社にCO ₂ 排出削減に関するアンケートを実施	
④環境配慮型製品の拡大	一部の製品にてライフサイクルアセスメントを開始	
	グリーンPLUSの設立と情報発信の開始	

■Scope3 (SBT認定バウンダリ)



2023年度はカテゴリ11の減少が大きく影響したこともありScope3の削減目標を達成しました。その減少理由は①排出係数の減少、②一部の配電ケーブルの生産量減少によるものですが、②の影響が大きいことから、一時的なものと考えております。

環境 環境配慮型製品の拡大

フジクラグループでは製品の環境性能向上に取り組んでいます。

以前から取り組んでいるグリーン製品・グリーンマインド製品の認証・登録活動に加え、

2023年度には、新たなカテゴリとして「グリーンPLUS」を起ち上げました。

グリーン製品・グリーンマインド製品

製品環境アセスメントにより、樹脂や金属等の使用削減や、廃棄物量・エネルギー消費量等の削減に関する自主基準を満たした製品を、その度合いに応じてグリーン製品、またはグリーンマインド製品として認定しています。2023

年度は、グループ会社含め35製品を新たにグリーンマインド製品として認定し、対象となる事業部の売上に占める比率は62%に達しました。



2023年度に登録されたグリーンマインド製品の一例

難燃インドア・アウトドアWTC™

従来の250μmφの光ファイバを200μmφに細径化し、ケーブルの軽量化を実現しました。細径化・軽量化に伴い一部の構成材料（外被樹脂、テンションメンバ等）の削減を実現し、より一層の省資源化を達成しました。これにより使用部材量を15～20%削減しました。加えて、既存250μmφファイバとの融着互換性を維持しているため作業性は損なわれず、またケーブル被覆に難燃ポリエチレンを採用し火災時の被害を軽減できるようにしています。



加熱など各工程の最適化を進め、従来機に対し30%の作業時間短縮を実現して省エネに貢献するとともに、片手でもファイバをセットすることができるよう作業性を向上しました。同時に、機器の小型化によりフットプリントを40%削減しており、省資源化も達成しています。またファイバカッターでは、融着接続前のファイバ被覆の除去、治具への搭載、切断を2本同時に行えるようにして作業性を高めるとともに、部品の左右を入換可能とすることにより、作業者が右利き・左利きいずれの場合であっても作業が行えるユニバーサルデザインとしました。

自動車用ワイヤハーネス

汎用電線について、規格要求値を維持しつつ銅目付量を最適化し、軽量化と省資源化を達成しました。また、エアバッグ用ワイヤハーネスの1梱包あたりの数量を50%増とした新たな梱包方式の採用により、運搬の効率化を進めました。

光ファイバ融着接続機およびファイバカッター

融着接続時の前処理やファイバのセット、融着接続時の

グリーンPLUS



環境配慮型製品の新制度

「グリーンPLUS」は、お客様にフジクラ製品を使用いただくことにより、お客様の製品やサービスを通じ当社製品がどのように環境など各種の社会課題と向き合うことができるのか、また産業や社会構造にどのような新しい価値をもたらすのか、という視点で新設した制度です。従来のグリーン製品・グリーンマインド製品が製品そのものの環境配慮性に着目するものであるのに対し、グリー

ンPLUSでは、フジクラ製品の使用による環境面・社会面の課題に着目します。今回、経営層とも議論を重ねながら、2製品をグリーンPLUSとして認定しました。BtoBメーカーであるフジクラでは、製品を使用いただくお客様とともに社会に貢献していくことが不可欠です。今後もフジクラではこの視点を重視して製品開発を進めていきます。

グリーンPLUS 認定製品の紹介

1 通信インフラ向け細径高密度型光ファイバケーブル

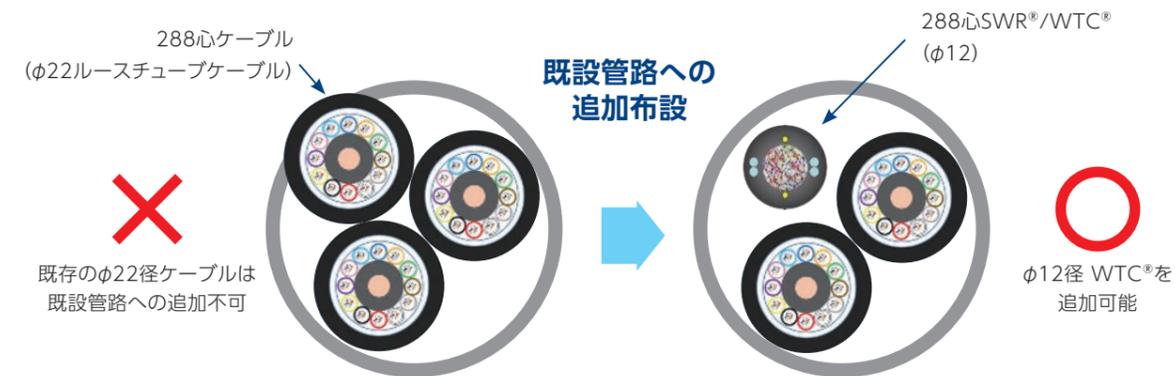
現代社会では5GやDX技術の普及により情報通信量が飛躍的に増加しており、これに伴い通信網増設に対する需要が急速に拡大しています。通信網はすでに重要な社会インフラですが、その布設や拡張工事のために交通網の停止や迂回を調整する必要があるなど工事に伴う影響が大きく、短時間に迅速な工事が求められます。また特に都市部では光ファイバケーブルを通す管路に追加のケーブルを布設するスペースがない場合があり、このような場合は管路の増設が必要となります。しかし管路の増設には工事期間の増大や、コスト・労力の増大が伴います。

追加布設することができ、管路の増設が不要となります。またSWR®/WTC®では空気圧送特性も改良されており、短時間で効率的にケーブルを布設することが可能であるとともに、SWR®のリボン構造により複数のファイバを一括して融着接続することが可能です。このように、フジクラのSWR®/WTC®により、光ファイバはよりいっそう高密度化・細径化します。さらに光ファイバの布設は容易となり、工事期間の短縮や、追加投資をせずに効率的に通信インフラの拡充が可能となります。また、ケーブルの細径・高密度化により、光ケーブルに使用する樹脂などの材料使用量を削減しつつ、独自の効率的な製法により生産エネルギーが削減できるなどの効果に加え、ケーブルの小型軽量化による輸送効率の向上も可能です。

これらの課題に対応するため、フジクラは細径高密度光ファイバケーブル (SWR®/WTC®) を開発しました。この光ケーブルは、従来の光ケーブルと同じ心数でありながら、より細いケーブル外径で提供することができます。例えば、一般的な心数である288心の光ファイバケーブルでは外径が22mmであるのに対し、同心数のSWR®/WTC®では12mmと大幅に低減されています。この特徴により、既設ケーブルの布設された管路の空きスペースへ

以上のように、フジクラの細径高密度型光ファイバケーブルSWR®/WTC®は、重要な社会インフラでもある光ケーブルの布設に要する労力やエネルギー、コストの大幅な削減が可能となるだけでなく、細径・高密度化技術により製品そのものの環境負荷が低減されます。この点を評価して、グリーンPLUS製品として認定しました。

■SWR®/WTC®を使用した既設管路への光ケーブル増設例



2 核融合発電向け高温超電導線材

石油や石炭などの化石燃料は、長い間私たちのエネルギー源として利用されてきましたが、同時に環境への負荷が指摘されています。例えば、火力発電は化石燃料の燃焼によって大量の二酸化炭素(CO₂)が発生し、また原子力発電は、高レベル放射性廃棄物の処理や事故のリスクが課題です。風力や太陽光など再生可能エネルギーの利用も安定性やコントロールの難しさが課題となっています。

そこでフジクラでは、クリーンで安定的なエネルギー源の確保を目指す核融合発電に注目しています。核融合発電は、CO₂を発生せず高いエネルギーを得ることができる次世代の発電技術です。核融合は連鎖反応ではないため暴走の危険がなく、原子力発電と比較すると制御が容易です。なお核融合反応により放射性物質が発生しますが、これらは処理の負荷が小さい低レベル放射性廃棄物です。また、核融合発電では「燃料」として重水素と三重水素を使います。これらの「燃料」は海水など自然界に豊富に存在するため、枯渇の心配がありません。資源の乏しい日本としてはメリットのある技術といえます。

フジクラが目指すのは、磁場閉じ込め方式と呼ばれる、強磁場により発生したプラズマを利用した核融合発電です。強磁場の発生には超電導コイルを使用する方式が有力とされており、特にフジクラの高温超電導線材は強磁場下での特性に優れているため、核融合発電向けのコイルとして適しているといえます。すなわちフジクラの高温超電導線材は核融合発電のキーパーツともいえ、将来私たちは石油や石炭などの化石燃料に頼ることなく、

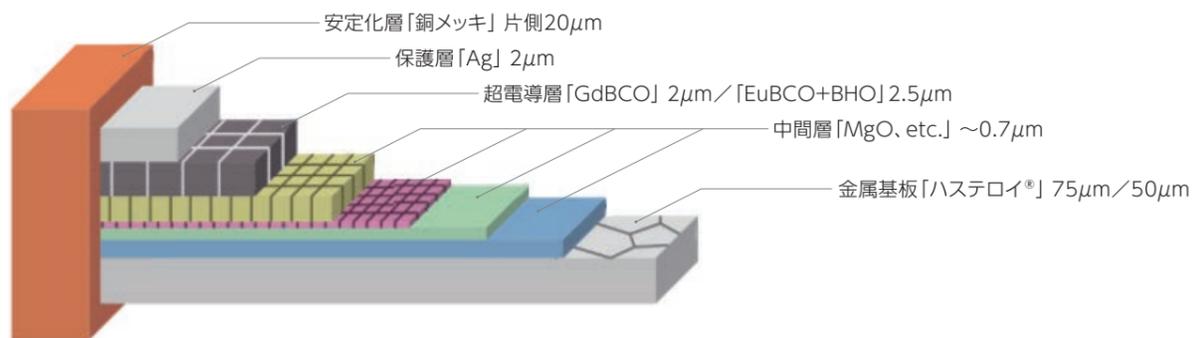


持続可能なエネルギーを利用できるようになると期待されます。

一方、核融合発電の実現には多くの課題があります。例えば、プラズマの制御など技術的な課題の解決のため実用化まで時間がかかると見込まれることや、設備の建設など経済的な面での課題があります。これらの課題を解決するために、核融合発電の実現に向けた国際的な共同研究プロジェクトが進行しています。開発段階であっても核融合発電には多量の超電導線材が必要となるため、フジクラは低コストで多量の高温超電導線材を供給することを責務と捉え、線材の量産技術を高めて実用化へ貢献します。

以上の観点から、フジクラの高温超電導線材は未来のエネルギー問題の解決につながることを評価し、グリーンPLUS製品として認定しました。

■線材構造模式図



環境 フジクラ 木場千年の森

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。



詳細はWEBサイト「ギャザリア・ビオガーデン フジクラ 木場千年の森」をご覧ください。



フジクラ 木場千年の森 ～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、自然空間であるビオガーデン「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「豊かな自然が遙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

植物	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
魚	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
鳥	カワセミ、ヒヨドリ、カルガモなど約20種
昆虫	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

環境省の令和5年後期「自然共生サイト」に認定

「フジクラ 木場千年の森」は、環境省による「自然共生サイト」に認定されました。

「自然共生サイト」は、生物多様性の価値を有し、事業者や民間団体・個人、地方公共団体による様々な取り組みによって、生物多様性の保全が図られている区域が対象で2023年度から国が認定制度を開始しました。

2030年までに、陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする世界目標の達成に向けた取

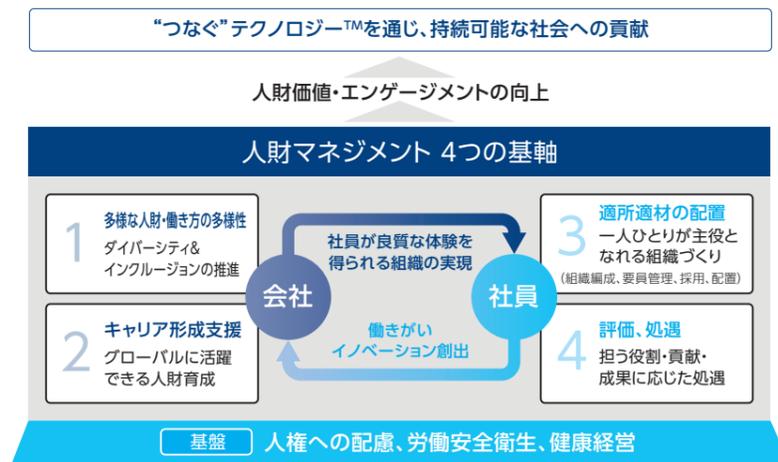


り組みが進められる中、国は「自然共生サイト」を主要な施策に位置づけています。

社会 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うえで、人財への投資は最も優先すべき最重要テーマであり、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

フジクラが持続的に成長し、さらなる企業価値向上を図るため、多様な人財の確保・定着に向けた就労環境整備を推進しています。

テレワーク勤務制度：2020年度に従来の在宅勤務制度を改定し、テレワーク勤務の利用範囲を拡大しており、2023年度のテレワーク利用率は約49%^{*1}でした。育児・介護等の事由の有無にかかわらず、幅広い層の社員が活用しており、ワークライフバランスの向上につながっています。

^{*1}＝テレワーク勤務可能な従業員の労働日数を分母とし、テレワーク勤務を実施した日数を分子として実施率を算出しています。

採用競争力の強化

フジクラでは、持続的成長フェーズにおける事業戦略に必要な人財ニーズの高まりを受け、新卒採用とキャリア採用の両輪による採用活動に力を入れており、2023年度のキャリア採用比率は65%に達しました。採用体制の強化、SNSなどを活用した積極的な採用広報、社員紹介制度（リファラル採用）の促進、ダイレクトリクルーティングなど、

副業・兼業：一定の条件の下^{*2}、事前に会社の許可を得られた場合に副業を実施できる仕組みを導入しています。原則新卒入社4年目以上の社員が対象で、2023年度は18名から申請がありました。主な副業内容は、コンサルティング、WEBサイトの作成・運営、保有資格・専門知識を活かした仕事、家業等です。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、社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きます。

^{*2}＝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。

多角的な取り組みを通じて、幅広い人財にアプローチしています。また、当社自体のことを広く知っていただくための広報活動も強化しており、これらの取り組みによって、応募者数の増加などの効果があらわれ始めています。今後、さらなる採用競争力強化に向け、異業種等で活躍してきた元社員の再雇用（アルムナイ採用）も検討しています。

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づけ、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。2023年度の女性管理職比率は4.5%、係長級の女性割合は16.5%でした。積極的な採用活動や働きやすい職場環境の整備により、管理職候補の母集団形成が進んでいます。女性管理職比率の向上には、女性自身のキャリア形成の不安を解消するだけでなく、マネジメント側の意識改革や計画的な育成・登用が課題であり、今後も継続的に取り組みを推進していきます。



目標と実績(フジクラ)

指標	目標 ^{*1}	2023年度実績
従業員に占める女性比率	—	15.5%
平均勤続年数	—	男性18.3年 女性17.3年
新卒採用(総合職)における女性割合 ^{*1}	事務系50%以上 技術系10%以上	事務系75% 技術系15%
係長級に占める女性比率 ^{*1}	16.0%以上 ^{*2}	16.5%
管理職に占める女性比率 ^{*1}	5.6%以上 ^{*2}	4.5%
有給休暇取得率 ^{*1}	70.0% ^{*2}	69.6%

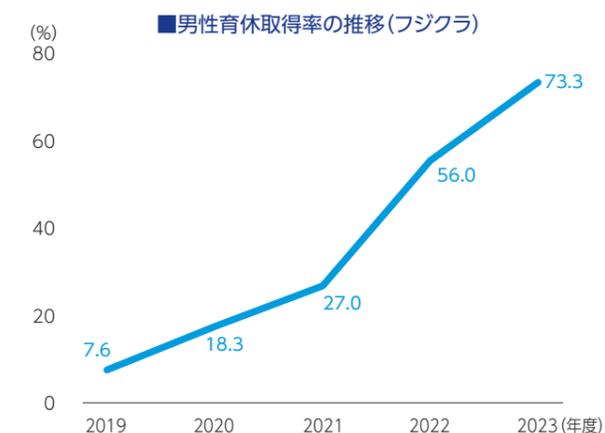
^{*1}＝女性活躍推進行動計画で策定した目標値
^{*2}＝2025年度までの目標

2023年度の取り組み

主に管理職層手前の女性社員を対象に異業種交流プログラムを実施しました。社外研修と自社内のプログラムを組み合わせ構成しており、他社の女性社員や社外のロールモデルとの交流や、ライフキャリアデザインワークショップ、上司との面談などを経て、主体的にキャリアを描くことを目的としています。参加者からは、「自分と同じような悩みを乗り越えてきたロールモデルの話聞き、何ごとも前向きに取り組んでいきたいと思った」、「子育て中で制限があるからといって自身を過小評価せず、強みを増やしながらかキャリアアップしていきたい」といったコメントがありました。

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がる男性育休取得の推進に積極的に取り組んでいます。2023年度の男性育休取得率は73.3%（前年度比+17.3%）、平均取得日数は51日（前年度比+17日）となり、取得率・日数ともに大幅に増加しました。また、取得期間については、2週間以上の取得が全体の9割を占め、長期の育休を取得する社員が増えています。

主な取り組み

- 男性社員向け、管理職向けの育休ハンドブック発行
- 育休相談窓口の設置
- 配偶者の妊娠を申し出た社員に対し、上司が個別面談を実施
- 人事担当者による育休取得者への個別説明の実施
- 男性育休推進研修（父親学級・管理職研修）の実施

社会 人財育成

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、障がい者雇用を推進し、定着して生き活きと働くことができる取り組みを続けています。また、誰もが活躍できる企業を目指し、2015年には当社の100%出資の子会社として佐倉事業所内に株式会社フジクラキューブを設立し、グループ全体の障がい者雇用の促進を図るとともに、活躍を推進しています。

当社の特例子会社である株式会社フジクラキューブは、厚生労働省の「障害者雇用に関する優良な中小事業主に対する認定制度」(もにす認定制度)に基づく「もにす認定事業者」として認定されました。

主な取り組み

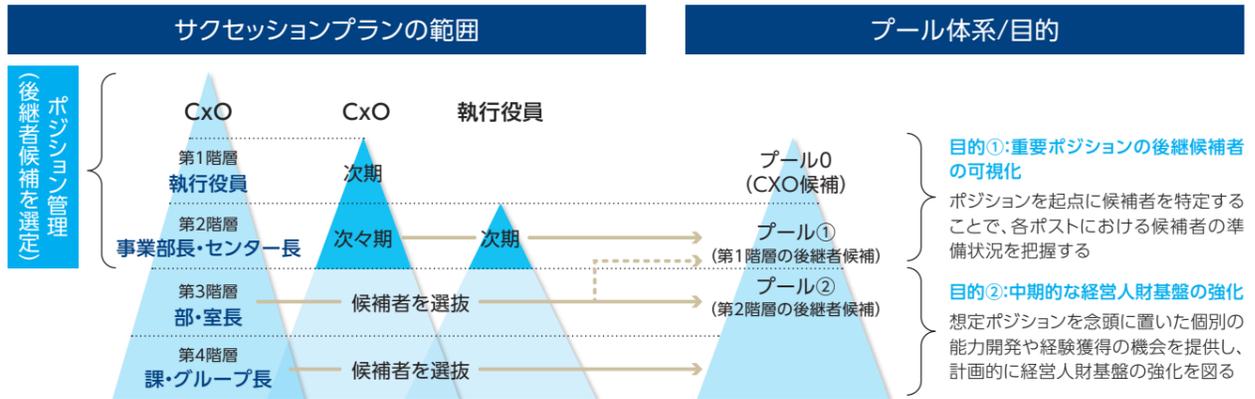
採用	採用選考時にヒアリングシートを活用。応募者の障がい特性を事前に把握することでミスマッチを解消
配属前	配属先の上司や同僚に対して事前研修を実施
フォローアップ	人事担当が本人や上司に対し、年1回程度個別面談を実施
相談窓口	障がい者本人、職場の上司・同僚が利用できる外部相談窓口を設置



経営人財の育成

フジクラは、2019年より次世代の経営者となり得る経営人財を継続的に輩出することが、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するとの考えに立

ち、選抜型の経営人財育成プログラムを運用しています。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います。



適所適材の配置

フジクラでは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います。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います。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、地域の商習慣に精通した人財の必要性が高く、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力を入れています。

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います。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いません。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います。

処遇改善の取り組み

フジクラでは、経済情勢、物価動向、マーケット水準および当社の経営状況等を踏まえ、適正な処遇の実現に取り組んでおり、2024年春季交渉の結果、賃金6%超(組合員平均)の引き上げを行いました。

健康経営の推進

フジクラグループは「企業の競争力はそこで働く社員の良好な健康状態が基盤となる」という考えのもと、社会に必要とされる企業でありつづけるためには社員の「健康」が重要な資源であると認識し、2014年に「フジクラグループ健康経営宣言」を発表しました。社員一人ひとりのヘルスリテラシーの向上を目指すとともに、安心して、活き活きと働けるようメンタルヘルス対策や健康保険組合

とのコラボヘルス推進にも力を入れており、昨年度に引き続き「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」に認定されました。



キャリア形成支援

社員一人ひとりの成長が会社の持続的成長と企業価値向上をもたらすという考えのもと、社員の自律的なキャリア形成を支援するための機会提供に取り組んでいます。具体的な取り組みとしては、自己啓発学習メニューの拡充、階層別キャリアデザイン研修の実施、若年層の昇格者を対象とした人事部門による面談の実施などを推進しています。

人財育成に関する実績(フジクラ)

指標等	2022年度実績	2023年度実績
自発的な研修受講/試験受験延べ人数*1	1,233名	1,327名
キャリア面談の実績	85名	51名
経営人財育成プログラム受講者数*2	107名	125名
総合職に占める海外勤務割合(経験者数)	21.1%(307名)	20.6%(296名)

*1=TOEIC等の試験受験、オンライン英会話/学習ツール・社外講習・通信教育の受講など
*2=2020年度以降に本プログラムを受講した人数の累計

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

社会 品質保証

品質不適切の再発防止に向けて、品質保証の独立性と品質データの電子化について「品質保証のあるべき姿」を策定し実現を目指して活動しています。

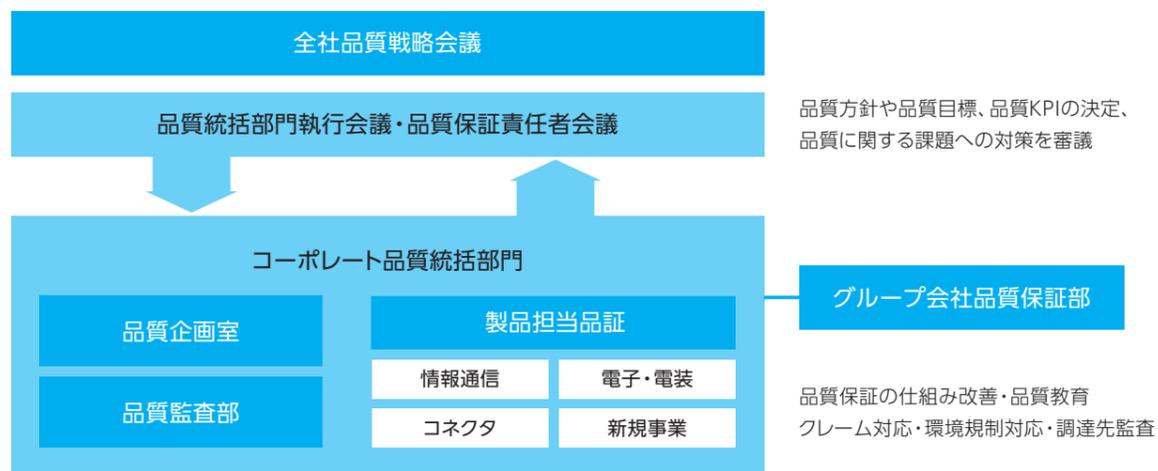
また、万が一品質不適切が発生した場合において情報のエスカレーションと顧客への報告、是正処置の実行を確実に実行する仕組みを構築し、再発防止に努めます。

品質保証体制

フジクラの各事業部、国内・海外のグループ会社は、ISO9001などの品質マネジメントシステム(QMS)をベースとした活動を展開し、お客様の信頼と期待にお応えしています。

コーポレート品質統括部門は事業部とは独立した組織としています。また、グループ会社においても、製造や技術部門から独立させた組織として品質保証を確実に実行できる体制にします。

■コーポレート品質統括部門担当役員



品質不適切事案の是正計画の進捗状況について

2019年4月25日付で公表しました再発防止策に基づき、「ガバナンス改革」、「製造工程能力・検査能力の適切な把握及びお客様のご要求仕様の検証等」、「品質コンプライアンス意識の向上」に取り組んでいます。

再発防止策は2019年度中にすべて着手し、取り組んできた再発防止策の実効性を毎年評価してきました。グルー

プ全体として再発防止策を継続すること、かつ改善することが、品質不適切事案を防止するうえでの重要事項と考えています。しかし、万が一不適切を発見した場合には、即座に情報を展開し、顧客への通知と是正を確実に実施する仕組みとし、ガバナンスの向上と品質保証体制の強化を図り、信頼回復に努めます。

■主な取り組み

①ガバナンス改革	顧客との契約に基づき、品質保証部門が出荷検査規格を策定する。製造や技術との兼務を禁止し、品質保証の独立性を強化
②品質データ管理の電子化	検査結果の収集から検査成績書の発行まで自動化を進め、改ざんを防止する、品質保証の電子化を推進
③品質コンプライアンス意識の向上	品質コンプライアンス教育や品質講演会・講習会を実施
	品質不適切を含む重大クレームについては全社で情報を共有

社会 IRの取り組み・インデックスへの組み入れ

フジクラは、持続的な企業価値の向上に向けて、「株主・投資家の投資判断に資する情報を公平かつ継続的に開示する」、「株主・投資家との建設的な対話を行う」、「対話を通じて得られた意見等を経営層にフィードバックし経営の高度化に貢献する」の3つを、IR活動の方針としています。

株主・投資家との対話

取締役社長CEO、取締役CFO、IR担当役員、IR およびサステナビリティ担当が、株主や投資家と対話を行っています。2023年度は、年間227件の個別対話を行ったほか、フジクラグループに対する理解を深めていただくため、2025年中期経営計画説明会や、事業説明会などを実施し

ました。また、対話で得られた意見は、四半期に一度「IR報告書」としてまとめ、取締役・執行役員・各事業部門長に配信しています。

■2023年度の主な活動

活動	2023年度実績	登壇者	
決算説明会	4回	CEO、CFO	
事業説明会等	2回	中期経営計画説明会	CEO、CTO、CFO
		事業説明会	情報通信部門執行役員、事業部長
スモールミーティングなど	4件	CEO、IR担当役員、IR担当	
SR面談	10件	法務担当、IR担当、サステナビリティ担当	
統合報告書説明会	4件	サステナビリティ担当、IR担当	
アナリスト・投資家との対話	227件	CEO、CFO、IR担当役員、IR担当	

外部評価・指数構成銘柄への組み入れ



2024 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

2024 CONSTITUENT MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数



※2024年度

※MSCIインデックス、ロゴマーク、商標などについて
THE INCLUSION OF Fujikura Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Fujikura Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

社会 サプライチェーンマネジメント

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 ■CSRに関わるコーポレートガバナンス ■人権 ■労働 ■環境 ■公正な企業活動 ■品質・安全性 ■情報セキュリティ ■サプライチェーン ■地域社会との共生

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、お取引先の皆様の理解と協力を得て、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、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理解、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ャー

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。

東京開催

年度	参加社数	参加人数
2021	122	182
2022	132	192
2023	146	221

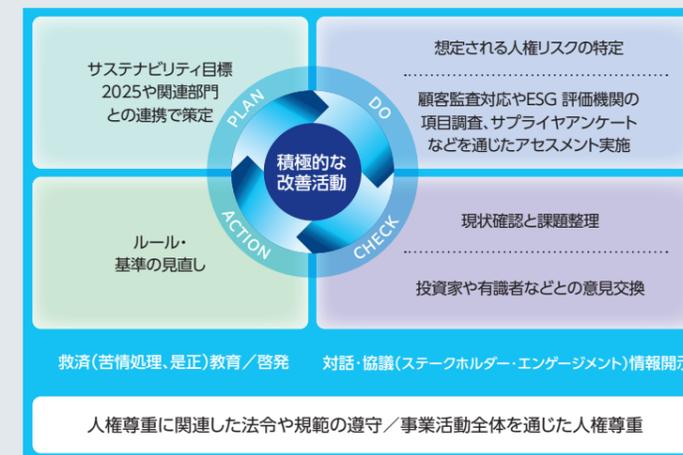
人権の尊重

人権デューデリジェンスの推進

フジクラグループでは、フジクラグループ人権方針に基づき、内部通報制度や取引先とのパートナーズミーティングを通じ、人権問題が顕在化した場合には社内に対策を講じています。「ビジネスと人権に関する指導原則」で示されている手順に従って、人権デューデリジェンスの体制づくりを進めています。

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ドラ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

社会 社会福祉法人「藤倉学園」の支援

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と考えています。

1919年

創設年

施設2カ所

伊豆大島、多摩（八王子）

約130名

園生（利用者）数

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。

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。

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。

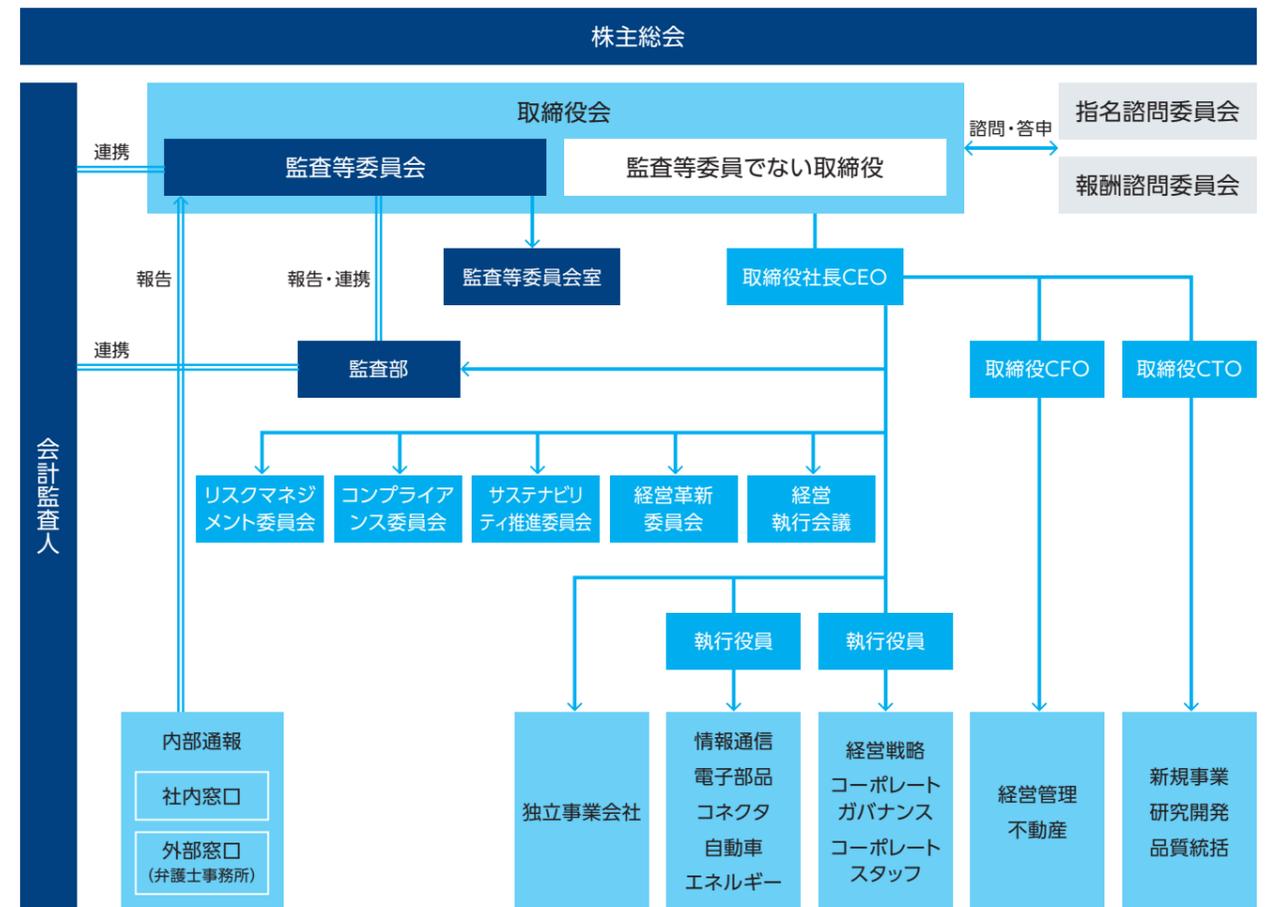


6月、12月本社「藤倉学園製品の即売会」

ガバナンス コーポレートガバナンスの基本的な考え方

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業務執行体制の確立と、当社経営から独立した複数の社外取締役の持つ多様で高度な知見による充実した審議による監督機能の強化の両立を志向したことによるものです。以上の考え方を反映したフジクラグループのコーポレートガバナンスの体制は次のとおりです。

■ガバナンス体制図（第176期定時株主総会後）



取締役会

2024年3月期に係る定時株主総会後の取締役総数は8名であり、このうち半数が社外取締役（すべて監査等委員）です。社外取締役は、いずれも当社経営から独立した立場（独立社外取締役）にあり、それぞれ経営、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。

また、取締役会の運営は、業務執行を担わない取締役で

ある常勤の監査等委員が議長となって議事を主導し、監督機能の強化を図ることとしています。

2023年度中には取締役会を24回開催し、独立社外取締役を含む十分な討議をもって、取締役候補の指名、報酬に関する事項、四半期・年度の経営計画の立案とその進捗の確認、中期経営計画の策定、事業ポートフォリオの見直し、重要な投資案件の決定、グループ会社の再編に関わる事項その他の経営に関わる重要事項等について討議・決定・報告等を行っています。

ガバナンス ガバナンス体制の概要

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）、最高技術責任者（CTO：Chief Technology Officer）及び最高財務責任者（CFO：Chief Financial Officer）を設置する体制としています。CEOはフジクラグループ全体についての最高経営責任者であり、CTOは技術開発分野での最高責任者、またCFOは財務

分野での最高責任者となっています。CEOをトップとして、CTO及びCFOがそれぞれ高い専門性を必要とする技術開発又は財務分野において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を可能としています。

監査等委員会

2024年3月期にかかる定時株主総会終了後の監査等委員である取締役の総数は5名であり、1名の常勤社内取締役と4名の独立社外取締役で構成しています。

監査等委員会の職務の遂行の実効性向上の観点から、常勤監査等委員は、経営執行会議その他の事業の遂行に関する重要な会議に出席し、意見を述べることができることとしています。また、監査等委員は各事業責任者との意見交換等の場を求める権利が保証されており、定期及び

臨時に会合を行っています。加えて、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。

2023年度中には監査等委員会を20回開催し、監査計画に基づく事項その他業務執行取締役による業務執行に対する監督に必要な事項等について決議、討議等を行っています。

取締役会議長メッセージ

本質的・建設的議論を深化させ、取締役会の実効性を一層高める

当社では、取締役会の実効性向上のため、毎年取締役会の実効性評価を継続しています。2023年度は、評価の独立性・客観性をより高める観点から、第三者機関に委託して実効性評価を実施し、その結果を取締役会で共有しました。評価結果では、従前から改善を重ねてきたモニタリング機能の向上が認められた一方で、次のステップに向けた課題として、取締役会の役割に対する認識の共有、アジェンダの整理、構成の高度化、運営の見直し等が示されました。

監査等委員会設置会社の取締役会として、中長期的な経営戦略及びそれに影響を及ぼす重要な事項を中心に本質的・建設的な議論・決定を行うとともに、社外取締役の指摘・助言を受けながら業務執行取締役による事業運営やガバナンス状況のモニタリングを行っています。

取締役会議長として、取締役会実効性評価で示された課題を踏まえつつ、各取締役からの活発な議論を促し、社外取締役の知見も最大限に活用し議論を深め、適切な意思決定・モニタリング機能強化につなげていけるよう努力していきます。



取締役
常勤監査等委員
(監査等委員会委員長)
成毛 幸二

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

長としています。）において、その決定プロセスの客観性・透明性を確保することとしています。

主な諮問事項	2023年度実績（*は社外取締役）		
<ul style="list-style-type: none"> 取締役の選解任に関する株主総会議案の原案 取締役の選解任基準 後継者計画 社外取締役の独立性基準 	構成	委員長	山口取締役*
		委員	吉川取締役*、花崎取締役*、岡田CEO
	開催回数	8回	

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

長としています。）において、その決定プロセスの客観性・透明性を確保することとしています。

主な諮問事項	2023年度実績（*は社外取締役）		
<ul style="list-style-type: none"> 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 	構成	委員長	吉川取締役*
		委員	山口取締役*、目黒取締役*、岡田CEO
	開催回数	9回	

その他の主要な活動

フジクラグループでは、上記のほか主に以下の委員会等を設けてそれぞれ運営しています。また、常勤監査等委

員は、業務執行取締役による執行を監督する立場からそれぞれの会議体に参加して適宜質疑等を行っています。

※開催数は2023年度実績

名称	概要	構成	開催数
経営執行会議	フジクラグループの業務執行に係る重要な案件について、報告・討議、情報共有を行う機関です。	議長：岡田CEO 業務執行取締役及び執行役員全員で構成	44回
経営革新委員会	フジクラグループの経営資源の効率化・事業ポートフォリオ最適化、費用削減による効率性向上、販売・購買力強化による収益性向上の推進機関です。		23回
リスクマネジメント委員会	フジクラグループの業務上のリスクの観点から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です。		3回
サステナビリティ推進委員会	フジクラグループの持続的な成長の実現に向けたサステナビリティに関する基本方針、個別の施策、それらの推進状況、外部発表その他重要事項の討議・推進等を行う機関です。		3回
コンプライアンス委員会	フジクラグループにおけるコンプライアンスに関して、経営層への情報共有及び課題討議、マネジメントシステムの構築・維持・管理、並びに浸透・啓発活動の推進を行う機関です。		2回

ガバナンス グループガバナンス

グループガバナンスについての基本的な考え方

フジクラグループ全体の価値を高め、持続的成長を実現するために、フジクラグループが一体となってあたかも一企業のように活動できる枠組みとプロセスを整備し、そ

の推進と管理が効果的かつ効率的にできる体制を目指しています。

2023年度の取り組み

2023年度中にフジクラグループにおけるグループガバナンスの基本的な考え方を反映した「グループガバナンス基本方針」を定めました。これは当社グループ全体で規程類を体系的に構築し、全体のガバナンス強化を図って効果的かつ効率的なガバナンス体制とするものです。具体的には、事業運営の面では、各事業セグメントが管下のグループ会社をその規模や機能ごとに直接統制する体制を強化し、他方でモニタリングの面では、当社の各コーポレート部門や専門委員会が定めるグループ規程に基づきグループ会社を直接モニタリングする体制を整備することとしています。

AFLにおけるガバナンス改善

2023年に米国所在の連結子会社 (America Fujikura Ltd.及びAFL Telecommunications LLC (以下、それぞれ「AFL」、「AFLT」といいます。)) において、当社の取締役を兼任する両社のCEO (以下、「元CEO」といいます。)) による会社資産の不適切な流用が判明しました。(以下、「本事

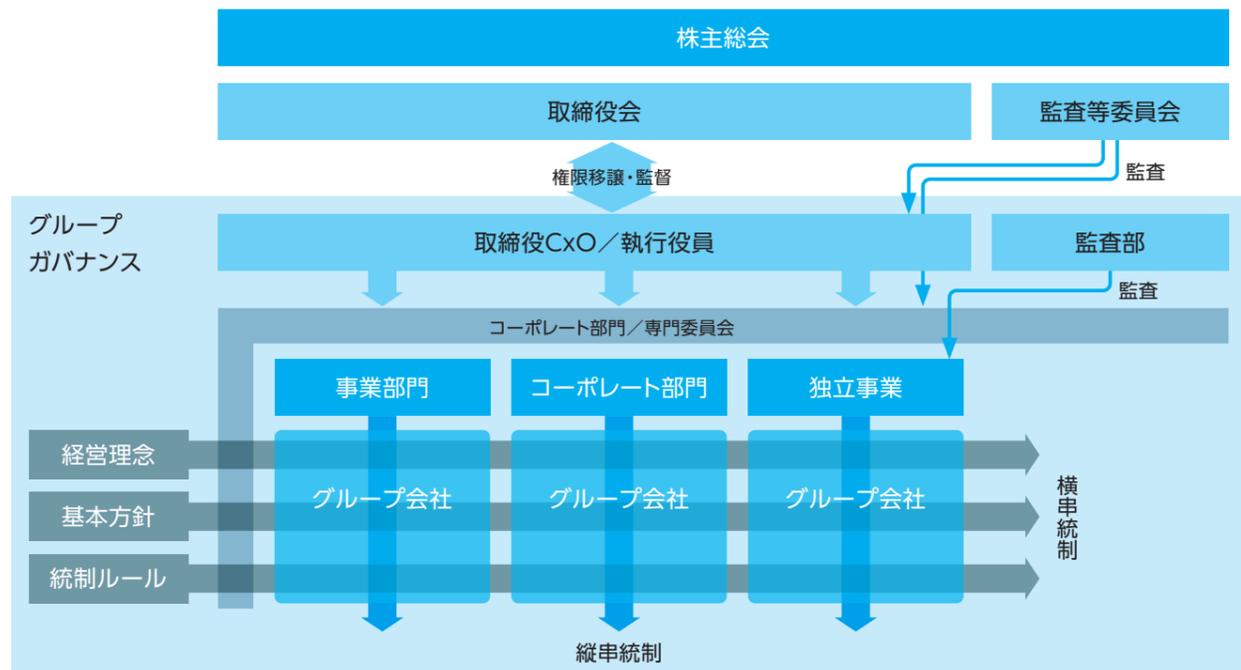
案」といいます。) このような事案が発生したことについては誠に遺憾であり、フジクラとして、当該事案の調査結果及び法令に則りしかるべき手続きをとることとしています。

本事案の発生に際し、フジクラではグループガバナンスの基本的な考え方に基づきAFL及びAFLTのガバナンス改善を進めてまいりました。

本事案の主な原因は「元CEOへの過度な権限の集中」及び「元CEOに対するけん制の実効性の欠如」であったことに鑑み、AFL及びAFLTにおける決裁権限の明確化・規程化、各種機関の抜本的な見直し・新設等を行いました。これらに加えて当社によるAFL及びAFLTの経営委員会の内容のチェックや監査などのモニタリングを実行しています。

2024年度においては、AFL及びAFLTにおける取組を踏まえつつ、グループガバナンス基本方針を主要なグループ会社に展開することにより、グループガバナンスの強化を図ってまいります。

■グループガバナンス体制 概念図



ガバナンス 取締役及び執行役員の実績マトリクス

取締役及び執行役員の実績マトリクス

	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	取締役会出席数	監査等委員会出席数
--	----	----	----	-------	-------	------	-----	----	---------	-------	-------	---------	-----------

監査等委員でない取締役 ※取締役会・監査等委員会開催数は2023年度実績

岡田直樹	CEO	○	○		○			○	○		I、S、C	男性	24/24	—
坂野達也	CTO							○	○		I、S、C	男性	24/24	—
飯島和人	CFO				○	○						男性	19/19	—

監査等委員である取締役

成毛幸二	常勤				○	○					I、T	男性	19/19	13/13
花崎浜子	独立社外								○			女性	24/24	20/20
吉川恵治	独立社外	○		○	○							男性	24/24	19/20
山口洋二	独立社外					○						男性	24/24	20/20
目黒高三	独立社外					○						男性	24/24	20/20

取締役を兼任しない執行役員

浜砂 徹	経営戦略		○		○	○					I、S、T	男性		
新堂桂子	コーポレートガバナンス				○				○			女性		
森 祐起	コーポレートスタッフ			○								男性		
川西紀行	情報通信							○	○		I、S	男性		
福原純二	電子部品コネクタ					○					S、T	男性		
那須秀一	自動車					○		○			T、C	男性		
萬玉哲也	生産技術							○				男性		

※各自が保有するスキルのうち、現在当社が重要と考える項目に○を付けています。

*「事業経験」は、25中期でお示した事業領域等に対応しています。

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もあることから、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。

ガバナンス 取締役の報酬等

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は次のとおりです。

フジクラグループ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に上場会社を対象とした調査結果を参考に、具体的には、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。

なお、報酬全体に対する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）の割合は、最大で概ね5割程度となる見込みです。

また、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。

他方、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。

1 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。

2 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。これらの指標は、「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、フジクラグループの成長戦略と親和性の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」に係る指標の目標としては、2022年3月期の終わりに取

締役会で決議された2023年3月期の連結年度計画より算出した前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。

なお、翌事業年度（2025年3月期）より、当年度計画に対する達成度に加え、前年度実績に対する成長度合いも指標として採用する予定です。

3 株式報酬

上記[1]及び[2]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。

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	254百万円	163百万円	39百万円	52百万円	6
監査等委員である取締役（社外取締役を除く）	26百万円	25百万円	1百万円	—	2
監査等委員である取締役（社外取締役）	59百万円	59百万円	—	—	5

- *1 当社には監査等委員でない取締役のうち、社外取締役はありません。
- *2 上記には、2023年5月26日付け及び6月5日付けでそれぞれ辞任した監査等委員でない取締役2名、2023年6月29日開催第175期定時株主総会休会の時をもって辞任により退任した監査等委員である取締役1名、及び2023年8月25日開催第175期定時株主総会（継続会）終結の時をもって任期満了により退任した監査等委員である取締役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。

指標の種類別	目標値（2023年3月期連結年度経営計画）	実績値（2023年3月期連結年度経営実績）
連結営業利益	6.0%	8.7%
連結株主資本利益率（ROE）	9.8%	16.7%

*4 報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等

氏名	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額		
		基本報酬	業績連動報酬	株式報酬
岡田 直樹	101百万円	53百万円	19百万円	29百万円

- *5 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。
- *6 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。
- *7 監査等委員会は、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、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。
- *8 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
 - ①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、社外取締役はありません。）です。
 - ②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。
- *9 2023年8月31日付「役員報酬減額に関するお知らせ」のとおり、同年7月31日付「米国子会社における不適切な不動産取得及び類似事案に係る調査の結果に関するお知らせ」で公表した当社の連結米国子会社における不動産の私的流用等の調査結果を踏まえ、当該不適切事案に対する経営責任を明確にするため、同年8月13日付の取締役会において下記①「監査等委員でない取締役の報酬減額の内容」とおり監査等委員でない取締役の報酬の減額を決議しています。また、監査等委員の協議により、下記②「監査等委員である取締役の報酬減額の内容」とおり監査等委員である取締役の報酬の減額を決定しています。

①「監査等委員でない取締役の報酬減額の内容」

職位	減額の内容
取締役会長	月額報酬30%相当額の3か月分
取締役社長CEO	月額報酬30%相当額の3か月分
取締役CTO	月額報酬20%相当額の3か月分
取締役CFO	月額報酬20%相当額の3か月分

②「監査等委員である取締役の報酬減額の内容」

職位	減額の内容
取締役 常勤監査等委員	月額報酬10%相当額の1か月分
取締役 監査等委員(5名)	月額報酬10%相当額の1か月分

ガバナンス 取締役会実効性評価等

従前の取り組み

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とした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主な課題について、継続的に改善を進めて、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とすべく改善を進めてきました。

方法	アンケート形式
対象	取締役全員
アンケート内容	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
主な改善点	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・深堀り、リスク発現時における迅速な対応体制の強化
	③ 取締役会の付議基準の見直し

2023年度の取り組み

2023年度は、さらなる実効性向上を目指して、取締役会実効性評価に高い知見と豊富な実績を持つ株式会社ボードアドバイザーズに委託して評価を実施しました。実効性評価の方法及び結果の概要は、以下のとおりです。

委託先	株式会社ボードアドバイザーズ
実施方法	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全取締役へのアンケート ■ 全取締役及び取締役会事務局へのインタビュー ■ 取締役会等の議事録閲覧 ■ 取締役会への陪席
評価結果	① フジクラの取締役会は、モニタリング機能発揮に向けて従前より改善を重ね、概ね実効性が確保されている。特に以下の項目は、その実効性を支える特長的な取り組みである。 <ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役会に対する豊富な情報提供機会の確保 ■ 指名・報酬諮問委員会の実効的運営
	② 2023年度の取締役会は、経営執行状況の監督に加え、米子子会社における不適切事案への対応等、実効的な監督機能の発揮が強く求められた。CEOによる強いリーダーシップのもと、今後も執行が環境変化に対応しながら持続的な成長を図るうえで、取締役会が果たす役割の重要性はさらに高まる。
	③ 今後、実効性をさらに向上させるためには、以下の項目について対応策を検討することが期待される。 <ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役会の役割に対する認識の共有 ■ 取締役会のアジェンダの整理 ■ 取締役会構成の高度化 ■ 取締役会運営の見直し

2023年度評価結果を受けた今後の改善に向けた取り組み

前述の課題を踏まえ、以下の取り組みを進めます。

取締役会の役割に対する認識の共有	取締役会に期待する役割、監督機能を担う監査等委員会の職責範囲等について、取締役間で改めて認識の共有を図ることとする。
取締役会アジェンダ整理	業務執行取締役に対する権限委譲を進め、業務執行取締役による個別の業務執行に関する報告を減らして審議事項を増やす等、アジェンダ設定方針や付議基準を見直す。
取締役会構成の高度化	持続的成長フェーズに相応しい取締役会の役割を検討するとともに、各取締役に求めるべき役割・期待を明確化して、取締役会構成の高度化を図る。
取締役会運営の見直し	当社では、社外取締役に対して十分な情報提供を行うための様々な機会を設けており、一定の効果が認められる反面、社内外取締役双方への負担感につながっていることも否めないため、取締役会の効率的な運営に向けた改善を進めることとする。

取締役に対するトレーニング方針

フジクラでは、取締役及び監査等委員が、それぞれの有する経験、知見をいかに発揮して役割・責務を果たすことができるよう、必要なトレーニング(社内外の研修やセミナー等)や情報提供等を実施しています。特に新任の社外取締役については、当社グループの概要、経営理念、経

営状況、コーポレートガバナンスに関する事項の説明等を行っています。また、当社グループへの理解を深めることを目的に、各事業の内容、業界の動向、経営環境等の説明や海外子会社の視察等を実施しています。

政策保有に関する方針

当社は、原則として投資株式を保有しない方針としています。ただし、当社が行う事業において、事業戦略上協力関係を結ぶ必要があり、かつ、当該協力関係が当社の中長期的な企業価値向上に資する場合に限り、その企業の株式を政策保有株式として保有します。

これら政策保有株式については、事業を行う各事業部門の投下資本の一部として位置づけ、上記保有方針に沿って適宜検証を行い、取締役会において保有の是非を決定し

ます。保有しないこととした株式については、売却の進捗状況を取締役に報告しています。

当社では、上記方針に基づき、これまで積極的に保有株式の売却を進めてまいりました。2024年5月及び6月中に持分法適用関連会社であった藤倉コンポジット株式会社の普通株式合計3,776,300株を売却いたしました。これにより同社における当社の持株比率は4.27%となっています。

政策保有株式の推移

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
非上場株式(銘柄数)	73	68	63	62	54	51
非上場株式以外(銘柄数)	25	21	19	18	16	13
BS計上額(純資産に対する割合)	6.6%	5.0%	4.2%	2.9%	2.6%	2.9%

ガバナンス 社外取締役メッセージ



花崎 浜子

社外取締役
監査等委員
弁護士

25中期進捗への評価と課題

2025年中期経営計画（以降、「25中期」）初年度は目標を達成し、着実に進んでいると評価をしています。特に昨年度は連結米国子会社であるAmerica Fujikura Ltd.（以下、「AFL」）での不適切事案を受け、グループガバナンスの強化を図った一年でした。

これは極めて遺憾な事案であり、取締役として深くお詫び申し上げます。この事案を受け、まずは業務執行サイドでAFLのガバナンス改善に向けて迅速に対応を検討し、それを取締役会においてタイムリーに情報共有して多くの議論を重ねました。

また、取締役会での説明者としてAFL社長となったジャ

クソン氏が頻繁に参加して議論をするようになり、AFLの事業に対する解像度が上がりました。

このように様々な形でグループ会社とのコミュニケーションを密にし、グループガバナンスを強固なものにしていければ良いと思います。

加えさせていただくなら取締役会において、気候変動や人的資本などサステナビリティに関する内容についてもより積極的に議論が重ねられるようになると良いと考えています。取締役会のメンバーにもその意識は根付いており、着実に進展してきていると感じています。

フジクラの強みと中長期的な成長に向けてのポイント

フジクラグループの強みとしては、事業の幅が広く、グローバルに展開していることが挙げられます。今後はこの強みをより活かすため、昨年度に強化したグループガバナンスをAFL以外の拠点でもしっかり展開できるようにすることが課題と感じています。不適切事案をきっかけとしたものではありませんが、その後の対応で日本と米国両サイドのメンバーが危機感を全員で共有し、熱量を持って改革をしてきたと思います。ガバナンス改革に向けての熱量を持続させ、25中期内である程度道筋をつけることを目指して提言していきます。

また、幅広い事業領域の中での技術力も強みのひとつです。フジクラでは、例えば製造設備などを自らの手でカスタマイズし、少しずつでも良くしていこうとする姿勢が

社員に根付いており、これらは長い歴史を通じて育まれた素晴らしい風土だと思いますが、フジクラの技術力はこのような社員一人ひとりに支えられているのだと実感します。優秀な人財に、より一層活躍していただき、中長期で発展していくためにはエンゲージメントの向上は欠かせないものと感じております。エンゲージメントの向上のためには、やはり見える形で会社がよりよい方向に本気で変わろうとしていることを経営層が社員に伝えることが重要だと考えています。

最後に、フジクラグループのより一層の成長に向けてガバナンスの強化に注力し、ステークホルダーの皆様にはフジクラが着実に前進していることを経営メンバーの一員として伝えられるよう努力していきます。



吉川 恵治

社外取締役
監査等委員

25中期進捗への評価と課題

25中期は、その一つひとつのテーマがしっかりと裏付け情報がベースとなった実効性の高いものです。チャレンジングな計画ですが、フジクラグループは中期の課題を短期のタスクレベルに落とし込んで取り組む実行力があります。そのうえで、SDGs貢献への切り札の超電導など、長期視点で社会的意義の大きいテーマにもチャレンジしています。現在はこれらを、実務に精通したCEO・CTO・CFOの3人の社内取締役に権限を集中して執行していること、いわゆる“三頭体制”が上手く機能しています。

ここからさらに高みを目指していくには、経営戦略ツールとしてのマーケティング力の強化が必要と考えます。リスクとチャンスが混在する市場環境の中で、競争力と収益

性を高めていくための戦略をより強固にしていくための調査力と解析力、さらにそれを戦略に落とし込む力の強化が重要と考えます。すでにフジクラはそれを持っていますが、さらに高めてほしいと思っています。質の高いマーケット情報をもとに、グローバルレベルの事業ポートフォリオ分析などを徹底して行い、これにメリハリの効いたリソース配分の議論を重ねていきたいと思っています。

フジクラでは、我々社外取締役が社内の皆さんと同等のレベルの議論ができるように事前にじっくり時間をかけて、かみ砕いた情報の提供をさせていただきます。グローバルかつコングロマリット経営の膨大な情報の中でお役に立つために、この配慮はありがたく感じています。

フジクラの強みと中長期的な成長に向けてのポイント

フジクラの強みとして実行力を挙げましたが、中長期的に成果を上げていくためには「技術のフジクラ」を様々なポジションで支える人財の継続的な育成が重要です。グローバルで約5万人が働いている中から「光る原石」を見つけだし育てていくことは経営の大事な仕事だと思います。グローバル人財による多様性が、長い歴史から培われた技術にどのような作用を与えるか、興味が尽きません。もうひとつ申し上げたいのは、攻めの経営への行動変換です。創業以来140年近く、社会インフラ分野等で地道に社会貢献してきた当社グループですが、これまでは知名度はいまいちで残念でした。ステークホルダーや個人株主の皆様当社のことをもっと知っていただきたいと思っ

ていましたが、最近変化が出てきたように感じます。幅広く外部の皆様がフジクラグループを知っていただくための情報発信が始まっていますが、社内でも変化が見られます。一例として、執行のトップを先頭に幹部の方々が積極的に遠方の『現場』にまで出かけるようになりました。どんなに立派なマーケット情報が得られても、現場感覚が乏しければ正しい判断や決断はできません。25中期は攻めの経営への転換を目指していますが、2年目の今、それが行動に表れてきたように感じます。業務執行の皆さんが諸々の課題に取り組む中、我々非業務執行取締役は経営の根幹を強化するための、非財務課題の掘り下げと、執行活動のモニタリングを中心に活動していく所存です。

ガバナンス 社外取締役メッセージ



山口 洋二

社外取締役
監査等委員

25中期進捗への評価と課題

25中期の初年度は順調な滑り出しができたことを認識しています。もちろん事業部門ごとに計画に対して多少のバラツキはありますが、昨年度は想定以上の円安がありカバーされた側面もあります。

フジクラグループはやはりインフラ需要に左右される事業が多いため、今後もそういった需要への対応の柔軟性とスピード感が重要になってくると考えています。取締役会でも外部環境に関する議論は度々しており、活発な意見交換をしています。一方で、事業ポートフォリオを中長期でどのように変えていくかなど、中長期的なテーマについてはやや議論が進んでいない面もあり、今後はもっと中長期目線の議論を進めていきたいと考えています。

この25中期を完遂できれば、フジクラグループは強固

な財務体質の企業になれると考えています。その原資を活用し、今後の成長の種となる技術をどのように事業化していくのが将来に向けての大きな課題と考えています。そのうえで、社会が必要とする技術の時間軸と、収益化に向けて事業化するタイミングを合わせていくことが非常に大切だと考えています。好機を逃さないように取締役会では引き続き適宜・適切な議論をしたいと思っています。

また、取締役会の中で社内、社外役員が話しやすいような雰囲気は非常によくできています。アジェンダもしっかりしており、特に昨年度は取締役会議長である伊藤会長が社外取締役に對し意見を言いやすいように気を配っていた点は高く評価します。

フジクラの強みと中長期的な成長に向けてのポイント

「技術のフジクラ」というだけのこともあり、重層的かつ、多岐にわたる技術を持っていることが強みと認識しています。私はフジクラ社内の研究発表会にも参加させていただいていますが、技術者の皆さんはたゆまぬ努力で多岐にわたる研究を各部門で研鑽されています。フジクラグループには自分たちの培った技術を使い、世の中をよくしたい、そういう思いの技術者の方がたくさんいます。「技術のフジクラ」は「人のフジクラ」でもあると思います。私は彼らが生み出す技術開発の芽を事業に結び付け、そういった人財を大切にしたい経営をしていけば必ずと新しい事業が生み出されていくと期待しています。財務体質も改

善されてきており、その原資を元に多くの選択肢が取れるようになってきています。私は時間を有効活用する意味で外部のリソースを効果的に活用する、M&Aや提携などにも今後は積極的に投資していくべきだと考えています。

フジクラグループの取引している企業は時代の先端を行く企業も多く、そうした取引のベースにはフジクラに高い技術力があるからです。社員の皆さんには自分たち会社にもっと誇りを持ってもらいたいと思います。また、投資家の皆様にはフジクラという高い技術力を持ち、様々なポテンシャルのあるこの会社を、是非長期的な視点で応援していただきたいと思っています。



目黒 高三

社外取締役
監査等委員
公認会計士

25中期進捗への評価と課題

25中期の初年度である2023年度は売上、利益、資本等の基本数値目標は達成、グループガバナンスでは昨年問題となった米国子会社AFL中心に大きく改善しました。全社的には、経営的視点から財務分析の積極的利用によるモニタリングの強化が行われ、評価できる一年でした。

ただし、その結果も為替や生成AI等の外部環境が、有利に働いていたという状況を見落とすことはできません。一方で、事業別には全てが満足できる結果とは言えないため、一層の価格競争力を持つためのさらなる合理化や、SDGsへの対応など課題も多いと考えています。

今年に入ってから株価上昇はステークホルダーの将

来に向けた強い期待の反映とすれば、これに如何に応えていくかが一番の課題かもしれません。

その多くある課題に効率的かつ効果的に対応するためにモニタリング体制の更なる高度化が期待されます。特に以下の3点に注目しています。

- ①内外の財務情報に加えて、ESG、SDGsテーマを含む非財務情報へのモニタリング範囲の拡大。非財務情報の多くは現在から将来の財務に影響を与えるものであり重要と認識しています。
- ②収集情報の分析の精緻化とフィードバック。
- ③情報の収集、分析、フィードバックの自動化。

フジクラの強みと中長期的な成長に向けてのポイント

フジクラの強みは以下の3点が挙げられます。1つ目は、高度情報社会の中核を担う情報通信を主とするメーカーであり、エネルギー分野で注目されている核融合技術等の次世代技術を有していること。2つ目は、売上の約7割が海外であり、国内の顧客基盤に加えて、海外においても米国を中心に長年にわたる強い顧客基盤を有していること。3つ目は、伝統的会社であり、一世紀にわたる社会や時代の変化への適応力があることが挙げられます。

中長期的な成長に向けて、次世代技術対応の製品開発を成功させていくことが10年後以降の会社の存立を決めると考えています。新技術開発競争が激化している経営環境では、現行の基盤で自然成長的に経営目標が達成されることは難しいです。そのため右記がポイントになって

くと考えています。

- ①改善から革新。高い目標、未来に向けての想像力、視野の広さを持つこと、それが既存の枠を越えた可能性を生み出す出発点である。
- ②価格競争力。価格競争力がなければ、市場への参入、拡大の足枷となる可能性がある。価格競争力を担保する高品質製品を生み出すことができるかを開発段階から考え抜かれていること。「金を使う前に、知恵をつかう」は、効率的投資の要件です。
- ③SDGsに貢献する製品の供給。

以上の3点を強化していけば、フジクラグループはより社会に貢献する優れた企業になっていきます。今後もその視点を意識し、取締役会で提言していきます。

役員一覧

取締役



代表取締役 取締役社長CEO

岡田 直樹

- 1986年 4月 当社入社
- 2008年 4月 当社光ケーブル開発部長
- 2013年 4月 当社ケーブル・機器開発センター長
- 2014年 3月 当社次世代光ケーブル事業推進室長
- 2018年 4月 当社光ケーブルシステム事業部長
- 2020年 4月 当社常務執行役員
- 2021年 4月 当社執行役員COO
- 2021年 6月 当社代表取締役 取締役COO
- 2022年 4月 当社代表取締役 取締役社長CEO (現任)



代表取締役 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

- 1987年 4月 当社入社
- 2009年 5月 当社光ファイバ・ケーブルシステム事業部 光製造技術部長
- 2013年 4月 当社光事業部門光事業部光ファイバ製造技術部長
- 2015年 4月 当社光事業部門光ケーブル事業部長
- 2015年10月 当社光ケーブルシステム事業部 副事業部長
- 2018年 4月 当社光ファイバ事業部 副事業部長
- 2020年 4月 当社執行役員
- 2022年 4月 当社執行役員CTO
- 2022年 6月 当社取締役CTO
- 2023年 6月 当社代表取締役 取締役CTO (現任)



取締役CFO 経営管理部門 不動産事業部門

飯島 和人

- 1989年 4月 当社入社
- 2006年 4月 当社経理部 グループ長
- 2008年 2月 Fujikura Automotive Europe S.A.U Vice President & CFO
- 2009年 8月 当社経理部 グループ長
- 2012年 6月 Nistica Inc. Vice President & CFO
- 2013年 4月 当社経理部 グループ長
- 2016年 4月 当社経理部長
- 2021年 4月 当社執行役員
- 2022年 4月 当社ファイナンス統括部長
- 2023年 6月 当社取締役CFO (現任)



取締役監査等委員

成毛 幸二

- 1986年 4月 当社入社
- 2004年 7月 当社経理部 グループ長
- 2008年 7月 当社コーポレート企画室 上席部員
- 2010年 4月 Fujikura Electronics (Thailand) Ltd. General Manager
- 2013年 4月 当社エネルギー・情報通信カンパニー企画部長
- 2017年 4月 ProCable Energia eTelecomunicacoes Ltd. CFO
- 2019年 4月 当社エネルギー・情報通信カンパニー企画部長
- 2020年 4月 Fujikura Fiber Optics Vietnam Ltd. 社長
- 2023年 6月 当社取締役 常勤監査等委員 (現任)

取締役(社外・独立役員)



取締役監査等委員

花崎 浜子

- 1996年 4月 弁護士登録
- 2004年 4月 赤尾・花崎法律事務所(現 北青山法律事務所) 開設 (現任)
- 2012年 4月 原子力損害賠償紛争解決センター 仲介委員 (現任)
- 2015年 4月 内閣府 再就職等監視委員会 非常勤監察官 (現任)
- 2016年 5月 一般財団法人住宅金融普及協会 理事 (現任)
- 2019年 6月 当社社外取締役 監査等委員 (現任)



取締役監査等委員

吉川 恵治

- 1973年 4月 日本板硝子株式会社入社
- 2008年 6月 同社取締役執行役 機能性ガラス事業部門長
- 2012年 2月 同社取締役代表執行役副社長兼CPMO (最高プロジェクトマネジメント責任者)
- 2012年 4月 同社取締役代表執行役社長兼CEO
- 2015年 6月 同社相談役 (退任)
- 2018年 6月 関西ペイント株式会社 社外取締役 (退任)
- 2021年 5月 イオンディライト株式会社 社外取締役 (現任)
- 2021年 6月 当社社外取締役 監査等委員 (現任)



取締役監査等委員

山口 洋二

- 1978年 4月 株式会社三井銀行(現 株式会社三井住友銀行) 入行
- 2006年 4月 株式会社三井住友銀行 管理部長
- 2008年 6月 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6月退任)
- 2021年 6月 当社社外取締役 監査等委員 (現任)



取締役監査等委員

目黒 高三

- 1984年 9月 監査法人中央会計事務所入所
- 1989年10月 公認会計士登録
- 2002年 7月 中央青山監査法人 代表社員
- 2006年 9月 あらた監査法人(現 PwC Japan有限責任監査法人) 代表社員(2013年6月退任)
- 2013年 7月 目黒会計事務所設立(現任)
- 2014年 6月 株式会社協和エクシオ(現 エクシオグループ株式会社) 社外監査役(退任)
- 2021年 6月 当社社外取締役 監査等委員 (現任)

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 コーポレートコミュニケーション部長

福原 純二 電子部品・コネクタ事業部門長

新堂 桂子 コーポレートガバナンス統括部門長 法務室長

那須 秀一 自動車事業部門長

森 祐起 コーポレートスタッフ部門長 人事・総務部長

萬玉 哲也 生産技術部門長

川西 紀行 情報通信事業部門長

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

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：530億円 (2024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 (2024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
 フジクラプレジジョン株式会社
 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
 ファイバートック株式会社
 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ネルギーシステムズ

■ 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 (2024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19,459,691株を含む)
- 大株主

株主名	所有株式数 (千株)	割合 (%)	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)	56,326	20.38	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	5,845	2.11
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	31,209	11.29	株式会社静岡銀行	5,789	2.09
大樹生命保険株式会社	10,192	3.69	SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	4,737	1.71
株式会社三井住友銀行	8,456	3.06	JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,674	1.33
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	フジクラ従業員持株会	3,218	1.16

※上記のほか、自己株式が19,460千株あります。

編集方針

基本方針

「フジクラグループ統合報告書2024」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

2023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：2023年4月1日～2024年3月31日 (一部2024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。



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。