

株式会社フジクラ

〒135-8512 東京都江東区木場 1-5-1
経営企画室
コーポレートコミュニケーション部
fjk.esg@jp.fujikura.com

〈見直しに関する注意事項〉

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直しであり、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、これらの見直しは、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。



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。



Shaping the future with
“tsunagu” technology

フジクラグループ
統合報告書
2022

ごあいさつ



取締役社長CEO

岡田直樹

2022年4月1日、株式会社フジクラ取締役社長CEOに就任した岡田直樹です。

私たちフジクラグループは、「つなぐ」テクノロジーを通じ顧客の価値創造と社会に貢献する、「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およ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」との経営理念の元、情報通信、エネルギー、エレクトロニクス、自動車電装の分野において、これまで社会およびお客様の発展に貢献してまいりました。

私たちの存在意義は、独自の技術をもってお客様の価値創造と社会への貢献を果たしていくことであり、それこそが私たちが生き残っていくための唯一の道であると考えています。

世界では今後も大きな変革が進むとともに、多様な技術革新が起こっています。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。

フジクラグループは、役職員一同、新しいフジクラの創造のため、変革に向けた不断の新陳代謝を促す行動を起こし、優れた技術を顧客価値創造につなぐことで、社会貢献を果たしてまいります。

そして、その結果としてお客様含めステークホルダーの皆様とともに成長することができるものと確信いたします。

近年ますます高まる企業の持続的成長、サステナビリティ追求に対するステークホルダーの皆様からの期待に応えるべく、経営陣一同努めてまいりますので、今後とも、フジクラグループへのより一層のご理解と変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

目次・編集方針

1 ごあいさつ

2 目次・編集方針

フジクラグループについて 3

- 3 グループ経営理念MVCV
- 5 沿革
- 9 私たちの生活を支える“つなぐ”テクノロジー
- 11 3つの競争優位性
- 13 価値創造モデル
- 15 中長期的に目指すもの

マネジメントメッセージ 17

- 17 CEOメッセージ
- 23 CFOメッセージ
- 25 CTOメッセージ
- 27 財務資本・非財務資本

経営計画 31

- 31 2022年度経営計画
- 33 サステナビリティ目標2025
- 35 カーボンニュートラルの推進
- 37 TCFD
- 41 人材育成・人権への配慮

実績と成果 43

- 43 エネルギー・情報通信事業部門
- 45 エレクトロニクス事業部門
- 47 自動車事業部門
- 49 不動産事業部門
- 50 品質保証・ものづくりのDX・製品紹介や技術情報の発信
- 51 研究開発

コーポレート・ガバナンス 53

- 53 社外取締役メッセージ
- 59 コーポレート・ガバナンス
- 65 役員一覧

フジクラグループならではの取り組み 67

- 67 社会福祉法人「藤倉学園」の支援
- 69 フジクラ木場千年の森
- 71 会社概要

編集方針

基本方針

「フジクラグループ統合報告書2022」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

- IIRC (国際統合報告評議会)「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

2021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: 2021年4月1日～2022年3月31日
(一部2022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

グループ経営理念MVCV

序文

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

- 新しい「道」は、お客様に想像を超える価値体験を提供することのみ切り拓かれる。
- 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。

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

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

【解釈】

“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。

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

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

「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材集団になる

【解釈】

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。

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。

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?”

変革
(Change)
“進歩への意欲を持って取り組んでいますか?”

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

【解釈】

お客様には顧客だけではなく共に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。

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。

「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。

行動基準

- 1 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 Show interest proactively
- 2 顧客の期待を超える価値を考え、行動しよう Exceed expectations
- 3 多様な考えに耳を傾け、新しい発想を生み出そう Embrace different opinions
- 4 自ら果敢に挑戦しよう Drive change
- 5 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 Aspire first
- 6 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 Take ownership with integrity

沿革

創業からの歩み

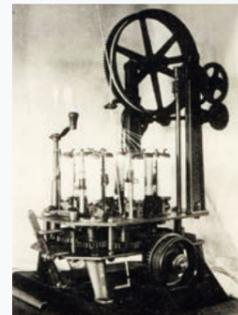
1885 — 第1の創業

エネルギー
情報通信

「技術の藤倉」として、電力・通信インフラ整備を通じて豊かな社会づくりに貢献

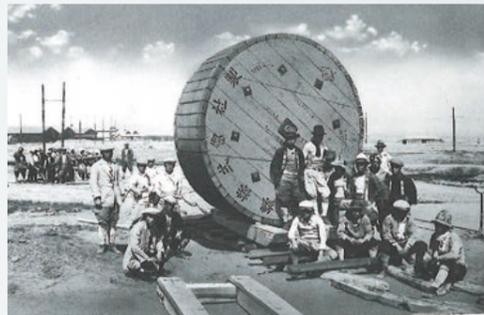
1887年

藤倉善八、米国から大型編組機5台輸入



1932年

44kV 3心SLケーブルを山口県電氣局に納入(日本初)



1935年

藤倉型高周波同軸ケーブルの特許取得



1945 — 第2の創業

エネルギー
情報通信
エレクトロニクス
自動車電装

エネルギー・情報通信事業を中心に発展し、現事業につながる多角化を展開

1981年

日本初、OPGW*1(光ファイバ複合架空地線)開発



1984年

PCとキーボードを接続するカールコードを供給し世界シェア70%



1985年

世界初、コア直視型光ファイバ融着接続機*2開発



*1 OPGW: Optical fiber composite overhead ground wireの略。架空地線のケーブルに光ファイバを実装したものの。
*2 光ファイバ融着接続機: 光ファイバケーブル同士を接続するために使用する機械。

設立の経緯

1901年

藤倉電線護謄合名会社設立(代表社員: 松本留吉)

1910年

藤倉電線株式会社(現 フジクラ)設立

1910年

藤倉合名会社防水布製造所(現 藤倉コンポジット*)設立

* 持分法適用関連会社

主な取り組み

創業黎明期

- 1885年 藤倉善八が神田淡路町で創業、絹・綿巻線製造開始
- 1887年 藤倉善八、米国から大型編組機5台輸入
- 1893年 日本で初めてゴム被覆線の製造開始
- 1901年 藤倉電線護謄合名会社を創立、ゴム引布の製造開始

基礎確立の時代

- 1910年 藤倉電線株式会社を設立
- 1919年 知的障害者施設「藤倉学園」創設(大島)
- 1923年 深川に本社工場移転、関東大震災で全焼(翌年復旧)
- 1931年 飛行機用電線「藤光線」製造開始

震災復興・技術の時代

- 1935年 藤倉型高周波同軸ケーブルの特許取得
- 1941年 アルミ電線製造開始
- 1943年 藤倉型100kW同軸ケーブル製造開始



創業地 神田淡路町工場



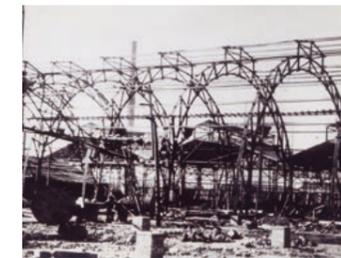
再建した深川工場

戦後復興・高度成長の時代

- 1945年 東京大空襲で深川工場全壊(同年再建)
- 1949年 NHKに日本最初の24心TVカメラケーブル納入
- 1954年 沼津工場完成
- 1957年 ワイヤハーネス製造開始
- 1958年 多摩藤倉学園設立
- 1965年 佐倉工場完成、ダイスタンプ式*3プリント配線板生産開始
- 1970年 鈴鹿工場完成
- 1974年 CVD法*4による光ファイバ母材製造の検討開始
- 1979年 電子機器用FPC(フレキシブルプリント基板)生産開始

*3 ダイスタンプ式: 配線の回路パターンを金型に彫刻してプレス型を作り、合成樹脂基板の上に銅箔を重ねて加熱しながらプレスし、パターン回路線部分のみを金型プレスで基板表面に銅箔を圧着させる方式。

*4 CVD法: 化学気相堆積法 (Chemical Vapor Deposition)。



戦災後復旧途上の深川工場



完成当時の沼津工場



完成当時の佐倉工場



完成当時の鈴鹿工場

創業からの歩み

第2の創業

- エネルギー
- 情報通信
- エレクトロニクス
- 自動車電装

グローバル化と新規事業を推し進め、技術基盤を強化

1996年

新京葉豊洲線
500kV CVケーブル
納入



1998年

関西電力・電源開発に
世界最大規模の
直流500kV OF
海底ケーブル納入



2002年

サーバー接続用
高速伝送ケーブル供給



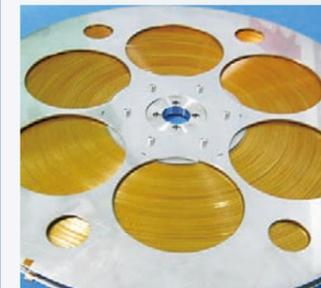
2005 — 第3の創業

- エネルギー
- 情報通信
- エレクトロニクス
- 自動車電装
- 不動産

長期ビジョンを掲げ、更なる技術開発と市場開拓を推進

2007年

レアアース系
酸化物超電導線材*1、
世界記録更新*2



2018年

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



2020年

スーパーコンピュータ
「富岳」にフジクラの
コールドプレートが採用



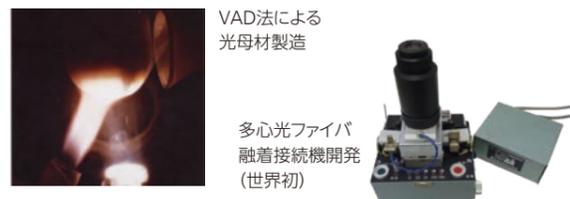
*1 90K以上で超電導転移を起こす化合物。
*2 高性能化・長尺化で世界記録を更新。

主な取り組み

激動と試練の時代

- 1980年 シングルモード用光融着接続機開発
極低OHファイバを国産自主技術であるVAD法*1により世界に先駆け開発
- 1981年 OPGW(光ファイバ複合架空地線)開発(日本初)
- 1984年 タイ王国に現地法人Fujikura (Thailand) Ltd.を設立
- 1985年 創業100周年、コア直視型光融着接続機開発(世界初)
- 1987年 酸化物超電導線材化成功、光エレクトロニクス研究所完成
- 1988年 多心光ファイバ融着接続機開発(世界初)
イギリスに現地法人Fujikura Europe Ltd.を設立
PCTT社およびDDK(Thailand)設立(FPCとコネクタのタイでの生産開始)

*1 VAD法: 気相軸付け法(Vapor-phase Axial Deposition Method)。



VAD法による
光母材製造

多心光ファイバ
融着接続機開発
(世界初)

グローバル化と新技術の時代

- 1992年 商号を藤倉電線からフジクラに変更
- 1993年 東京R&Dセンター完成
500kV CVケーブル、北本光複合海底ケーブル納入
- 1998年 関西電力・電源開発に世界最大規模の直流500kV OF海底ケーブル納入
- 2000年 ベトナムに光部品製造会社
Fujikura Fiber Optics Vietnam Ltd.を設立
- 2001年 FTTH*2光製品商品化
FESL社設立
- 2002年 サーバー接続用高速伝送ケーブル供給

*2 FTTH: Fiber to the Homeの略。通信事業者の設備から各家庭までファイバケーブルでつながるアクセス方式。



Fujikura Electronics
(Thailand) Ltd.の設立

本社外観

- 2005年 創業120周年、新経営理念「MVCV」導入、アメリカに情報通信および自動車用電装品の製造販売会社 America Fujikura Ltd.を設立
- 2007年 レアアース系酸化物超電導線材で世界記録更新
- 2008年 スペインのワイヤハーネス製造会社を子会社化し、Fujikura Automotive Europe S.A.U.へ社名変更
- 2009年 ファイバレーザ製造開始
- 2010年 タイ王国のグループ7社を統合しFujikura Electronics (Thailand) Ltd. 設立、
深川工場跡地再開発「深川ギャザリア」完成、
ピオガーデン「フジクラ 木場千年の森」オープン



深川ギャザリアの再開発



ピオガーデン
「フジクラ 木場千年の森」創設

- 2011年 東日本大震災、タイ王国大洪水被災
- 2013年 機構改革により社内カンパニー制を導入
- 2015年 VAD法がIEEEマイルストーン*3に認定
- 2016年 タイ王国大洪水からの完全復興宣言
フジクラグループ環境長期ビジョン2050を制定
- 2017年 監査等委員会設置会社に移行
2030年ビジョンを策定
- 2018年 世界最大心数の光ケーブル(6,912心 Wrapping Tube Cable®(WTC®))を販売
- 2019年 RE100加盟
- 2020年 スーパーコンピュータ「富岳」にフジクラのコールドプレートが採用
事業再生に向けた「100日プラン」を策定
- 2021年 組織改正によりカンパニー制を廃止
タイに電子部品製造会社「Fujikura Electronic Components (Thailand) Ltd.」を設立
- 2022年 東京証券取引所プライム市場へ移行

*3 IEEEマイルストーン: 世界最大の電気・電子工学の専門家組織IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers)が、開発から25年以上にわたり国際的に高い評価を受けてきた技術革新の歴史的業績を称える表彰制度。

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、く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。

発電所

電気エネルギーを遠隔地から安定供給することや、線路の信頼性を向上させるため、超々高圧送電線システムをはじめとする大容量送電システムを数多く手掛けています。



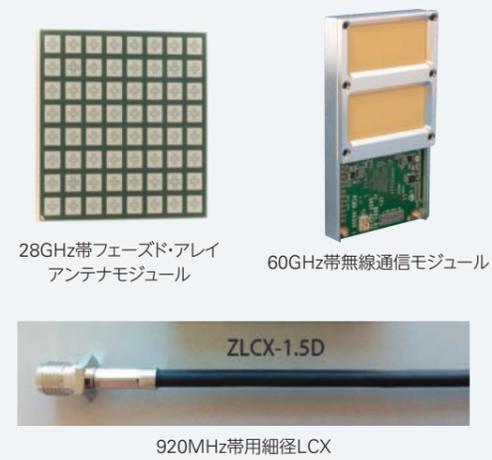
オフィス・データセンター

最先端の光ファイバ技術と豊富なラインナップで、お客様のニーズに合わせた最適な光ケーブルリングシステムを提供しています。



5G

5G時代に向けて、次世代大容量高速無線通信に利用されるミリ波帯通信デバイスの実用化を目指しています。



家庭

スマートフォン、タブレットやその周辺機器の小型・軽量・薄型化に貢献しているFPC(フレキシブルプリント基板)や極細同軸ケーブル、コネクタなど多種多様な電子部品とソリューションを提供しています。



工場

産業機器用として、金属の切断や溶接などの加工に用いられるファイバレーザや、工場内の用途に合わせた様々なタイプの製品・部品を提供しています。



自動車

従来からのニーズである環境、安全、快適に加え、CASEなどのトレンドに対応するため、エレクトロニクス技術と自動車電装技術を融合させた新商品・新技術の開発を推進しています。



病院

光ファイバ技術やエレクトロニクス技術から派生した医療分野のコア技術を「撮像」と「小型化」と位置づけ、電子医療機器事業の拡大を進めています。



QOL*(生活の質)向上

先端医療や地域・職域に向けた様々なソリューションをお届けすることで、医療の高度化と健康リテラシー向上を実現し、健康寿命延伸とQOL向上に貢献していきます。



3つの競争優位性

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

強み1

技術力

社会の課題を解決する“つなぐ”テクノロジー

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

“つなぐ”テクノロジー・プラットフォームと市場



強み2

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

強み3

社会変化への適応力

困難を乗り越えてきたレジリエンス力

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



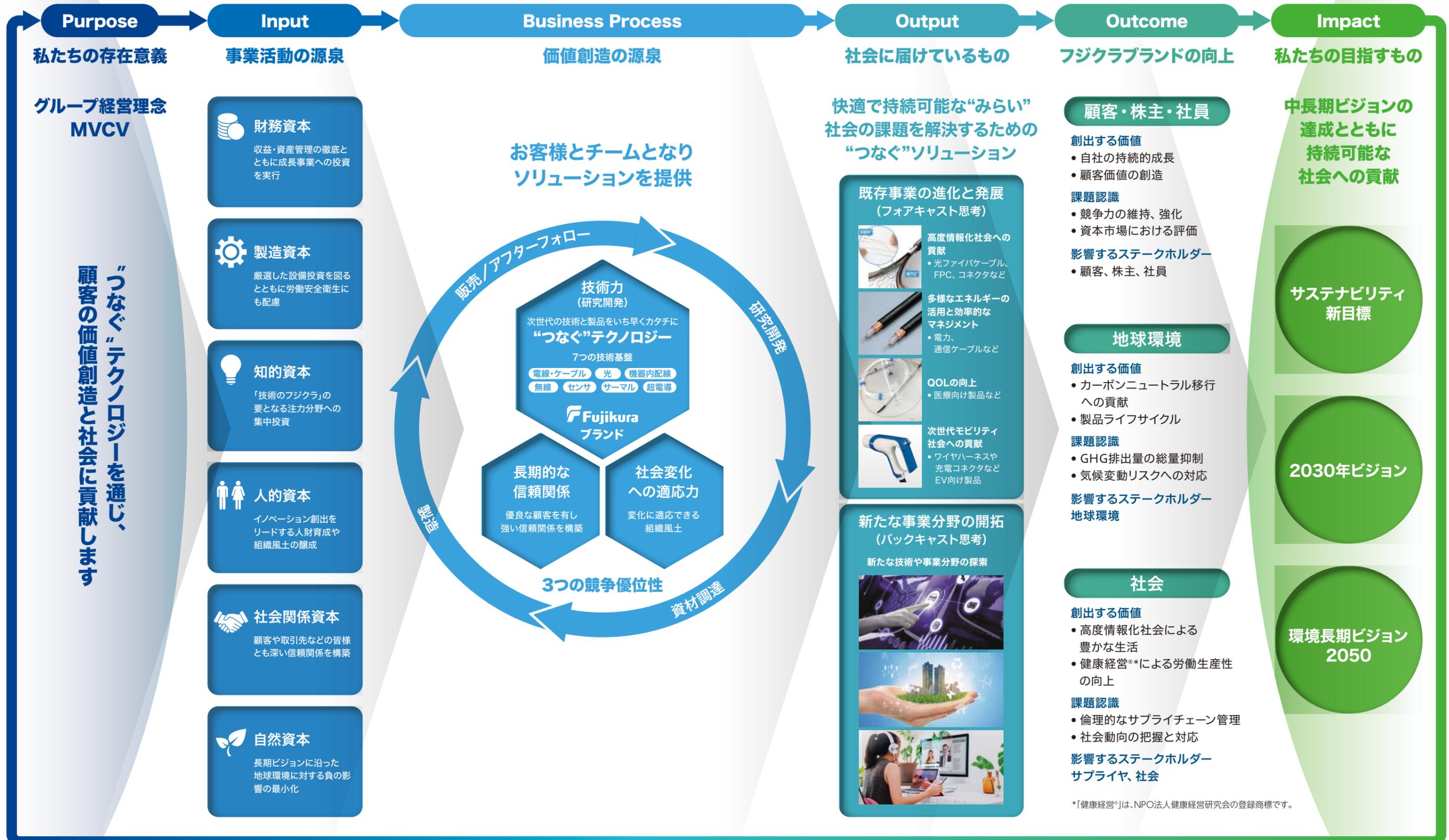
浸水したタイ王国の工場



2016年に完全復興宣言

価値創造モデル

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。



“つなぐ”テクノロジーを通じ、顧客の価値創造と社会に貢献します

フジクラグループについて
 経営計画
 実績と成果
 コーポレートガバナンス
 フジクラグループならではの取り組み

中長期的に目指すもの

フジクラグループは、グループ経営理念MVCVに掲げている「“つなぐ”テクノロジーを通じ顧客の価値創造と社会に貢献する」ことを目指し、独自の技術をもってお客様の価値創造と社会への貢献を果たしていきます。



CEOメッセージ



取締役社長CEO

岡田直樹

持続的成長フェーズへ舵を切り、「新生フジクラ」が始動しました

「新生フジクラ」始動にあたって

私は1986年に藤倉電線株式会社(現 フジクラ)に入社して以来、一貫して光ケーブルの製造開発に携わってきました。その後、2020年4月に常務執行役員コーポレート企画室長に、2021年6月からは取締役COO(最高執行責任者)に就任して当社の中核事業の推進に務め、2022年4月に取締役社長CEOに就任しました。フジクラグループ全体を率いる立場になるとともに、持続的成長フェーズへ舵を切り「新生フジクラ」が本格的に始動し、非常に身の引き締まる思いを感じております。

137年の長きにわたり連綿と続いてきた当社ですが、2019年度決算において史上最大の385億円の当期純損失を計上し、当時の中期経営計画を遂行途中で断念いた

しました。そして、2020年度および2021年度はフジクラの歴史に残るほどの大きな経営刷新と構造改革を断行してきました。特に構造改革については、「100日プラン」の諸施策の目途付けが出来、情報通信や電子部品・コネクタ事業が順調に推移するなど各々の尽力により、業績はV字回復となりました。現在は2023年5月に公表を予定している中期経営計画の策定を進めています。

社長CEOとしての私の使命は、持続的成長フェーズへ着実にシフトしていくことです。「新生フジクラ」の象徴として、新しい世代のリーダーとして指名されたと考えており、ぜひともその期待に応えていきたいと思っております。

フジクラのDNAである「技術のフジクラ」ブランドの再構築

私は、当社が持続的成長を果たすために重要なことは「技術のフジクラ」ブランドの再構築であると思っています。「技術のフジクラ」という言葉は社内で長く語り継がれてきたものであり、いわば当社のDNAと言えます。私が入社した頃は、当社と比べて強大な競合と戦うには、的を絞って技術で勝ち残るしか術はないと教えられました。この教えは、社員の知恵と技でライバル企業と渡り合ってきたチャレンジャー精神を的確に表した言葉であると思っています。

例えば、私が長年携わってきた光ケーブルの開発で言えば、当社は光ファイバにおいて高い技術力を誇り、長らく成長をけん引してきましたが、FTTH*1が日本全国に普及した後は、需要減により厳しい事業環境となりました。そのような中で、従来とは異なる付加価値の高い光ケーブルであるSWR®/WTC®*2の開発に成功し、今では当社

の戦略商品といえる存在となっています。高い技術力を有し、大きな需要が見込まれた光ケーブルですら、いつしか衰退することを体験し、どんな製品・事業にも寿命があり、メーカは不断の新陳代謝なしには生き残れないことを、私は学びました。

*1 FTTH: Fiber to the Homeの略であり、光ファイバを使った一般家庭向け通信形式

*2 「Spider Web Ribbon®/Wrapping Tube Cable®」の略。

Spider Web Ribbon®(SWR®)は光ファイバをクモの巣のように接着したもので、これを束ねてケーブル化したものがWrapping Tube Cable®(WTC®)です。従来の光ケーブルに比べて、細径・軽量・高密度であり、敷設工事費も削減可能な当社の戦略商品です。

CEOメッセージ

構造改革の目途付けが完了

事業再生計画「100日プラン」

当社は2019年度に事業の3本柱である「光ファイバ」「FPC(フレキシブルプリント配線板)」「自動車用ワイヤハーネス」の収益が、いずれも大きく落ち込みました。これは、規模を追わず収益性重視としながらも、結果として過大な設備投資により、市場や顧客の変調に機動的に対応しきれなかったこと、各事業にリソースが分散され、事業全体や全社を俯瞰的に管理する機能が低下してしまっていたことなどが主要因でした。そこで、2020年度を最終年度とした中期経営計画を遂行途中で断念し、2020年9月に事業再生計画「100日プラン」を策定して、重点施策を「コーポレート・ガバナンスの強化」と「既存事業の聖域なき『選択と集中』」の2つに絞り込み、早期事業回復に取り組んできました。

コーポレート・ガバナンスの強化

2021年4月1日付で、取締役・執行役員を半減し、CEO(最高経営責任者)とCOO(最高執行責任者)を新たに設置するという、大幅な経営体制の刷新を断行しました。経営刷新により、取締役会の構成は社外取締役が半数を占めることとなり、監督機能は一層向上しました。また、伊藤社長(現伊藤会長)がCEOとなって全社的な経営課題の解決と事業構造改革に専念し、私(当時執行役員)がCOOとして、中核事業全ての業務執行を担当しました。聖域なき構造改革と事業推進の責任分担を明確にし、それぞれ機動的に最大限の効果を発揮するための経営刷新です。組織面では、社内カンパニー制を解消し、COO直轄の事業部門制による垂直統合型へ再編しました。あわせて、コーポレート・ガバナンス統括部門の新設によるガバナンス強化を図ってきました。

既存事業の聖域なき「選択と集中」

「100日プラン」では、100を超えるアクションアイテムを掲げ、様々な施策による固定費低減・事業安定化、最適事業ポートフォリオに向けて、聖域を設けることなく「選択と集中」を断行してきました。集中事業へのリソースの投入、子会社の売却、設備投資の厳選、拠点の統廃合、不動産売却などです。

情報通信事業では、中国に偏重していた光ファイバ・母材販売のビジネスモデルから、主要マーケットを欧米とし

た付加価値の高い光ケーブル事業へ転換しました。その中心はSWR®/WTC®を軸とした周辺機器・部品、工事、メンテナンスを含めた光ケーブルトータルソリューション事業です。

FPC事業では、当社の強みである技術力を活かせる高付加価値品に特化した受注戦略に転換することとしました。また、複数の子会社に分散した生産、販売機能を、当社100%出資による1つの企業グループに再編・集約することにより効率的な体制を構築し、事業再生を図ることとしました。この再編は2022年5月に完了し、株式会社フジクラプリントサーキットとなりました。

自動車用ワイヤハーネス事業では、特に課題のあった欧州事業のマネジメント体制を刷新して日本からの統制を強化するとともに、現場の生産性改善や不採算品種からの脱却などを図りました。あわせて、東欧から北アフリカへ生産拠点を移管し、構造改革を進めました。

エネルギー関連事業では、国内配電ケーブル事業のグループ会社への統合、海外の電力ケーブル生産拠点の閉鎖、海外EPC(設計・調達・建設)事業の撤退を進めてきました。当社に残る送電・メタルケーブル事業は、2022年10月1日に株式会社フジクラエナジーシステムズに分社化して、身軽で効率的な体制をもって事業再生を図ることとしました。

2021年度の純利益は過去最高を実現

事業再生フェーズの取り組みは、100日プランにおける「コーポレート・ガバナンスの強化」「既存事業の聖域なき『選択と集中』」の取り組みによって目途を付けることができました。コスト削減で言えば、目標額150億円(2019年度比)に対し、2021年度には145億円、2022年度には164億円を見込んでいます。また、キャッシュを生み出すための資産売却も実施しており、2021年度は210億円を創出しました。これらの取り組みの結果、2021年度の当期純利益は過去最高の391億円を計上し、復配することもできました。

CEOの機能をCFOおよびCTOが補完、支援する体制

2022年4月より新たな執行体制となり、私が務めるCEOに加え、CFO(最高財務責任者)、CTO(最高技術責任者)というフジクラでは初となる職位が設置されました。高い専門性が必要な財務と技術・開発に関する戦略の策

定、実行を、それぞれCFOとCTOが担い、私はCEOとして全社戦略の推進に尽力する体制としました。

CFOを置いたのは、強固な財務体質を築くためです。再生フェーズから成長フェーズに入った今、重要なのは限られた資源をいかに有効に使うかです。取締役としての財務の専門家は必要であり、加えて今の当社にとっては、社外の客観的な目線でより効果的な財務規律を定めて実行していくためのCFOが必要であると考えています。そこで、財務のプロフェッショナルとして竹本CFOを招へいしました。

一方CTOとは、全社的な技術戦略を担うポストです。当社は、情報通信をはじめ自動車、エレクトロニクス、エネルギーなど事業分野が幅広く、新規事業にも注力しています。各分野を俯瞰的に見ながら事業の新陳代謝を活発化させ、「技術のフジクラ」ブランドの再構築を遂げるための

次期中期経営計画の方向性

持続的成長フェーズへの第一歩

2022年度は、「新生フジクラ」の船出を迎える重要な1年です。足元では、新型コロナウイルスの感染拡大に加え、為替の動向、銅など原材料や原油価格の高騰、半導体不足、米中問題、ウクライナ・ロシア情勢など、政治や経済情勢の外的リスク要因が数多くあります。不確実性が増す状況下において、構造改革を確実に仕上げるとともに、持続的成長を軌道に乗せるための成長分野でのメリハリある事業運営が重要になります。現在、2023年度からスタートする中期経営計画を策定中です。来年5月の公表を予定していますが、その一端として各部門の取り組みの方向性について現時点の考えをお話します。

●情報通信事業部門

日本の光ファイバの整備はほぼ完了している一方で、欧米諸国はまだ充分な整備には至っていません。その欧米が5Gサービスの開始に伴い、光ファイバ等の通信インフラ関連の投資に本腰を入れています。当社では、長年にわたって事業を行ってきた北米に加え、英国の通信事業者やロンドン地下鉄の5G通信ネットワーク網整備向けにSWR®/WTC®が採用されたことで当社のプレゼンスが高まり、欧州大陸への展開も推し進めているところです。また、当社は、こうしたFTTx用途だけでなく、需要が高まるハイパースケールデータセンタ向けを取り込む施策も進

役割を担ってもらいたいと考え、坂野CTOを推挙しました。

取締役会による監督

当社は、取締役会の監督機能強化を目指し、2017年に監査等委員会設置会社へ移行し、その後社外取締役の増員などを進めてきました。

現在の取締役は11名で、私(CEO)を含む4名が業務執行を担い、他の7名(うち5名が当社経営から独立した社外取締役)は業務執行を行わず経営の監督機能を担う取締役です。また、5名の社外取締役は、経営経験者、金融機関出身者、弁護士、公認会計士で構成されています。現在の取締役会の構成は、「新生フジクラ」にとって何が必要か、すなわち、次期中期計画の策定にあたって必要な布陣となっています。

めています。

当社が力を入れる光ケーブルトータルソリューション事業の中核をなすSWR®/WTC®はお客様のトータルでのコスト(工事費用等)削減を図りつつ、その製造、輸送、施工において従来ケーブルと比較すると環境負荷が低減されるため、当社では環境配慮型製品として捉えています。当社は、光ファイバの製造から敷設、メンテナンスを軸とした周辺機器・部品、工事、メンテナンスを含めた光ケーブルトータルソリューション事業を提供できる数少ないメーカーです。しかも、当社のSWR®/WTC®は、高密度にファイバを格納することで細径化・軽量化を実現し、追加の土木工事をせずともファイバ容量を増やすことができます。さらに、コネクタのほか、世界シェアNo.1を誇る光ファイバ融着接続機など高技術の詰まった様々なコンポーネントを取り揃え、それらを組み合わせた光配線ソリューションは、工期短縮およびスキルレス施工にも適しています。情報通信事業は次期中期経営計画でも事業の柱として着実な成長を見込んでいます。

●電子部品・コネクタ事業部門

課題であったFPC事業はフジクラプリントサーキット社に分社化し、経営の安定化に向け一定の目途が立てられる状況になっています。FPC市場においては、高度な配線技術と進化した生産性により、稼ぐ力の回復を図っていきます。

CEOメッセージ

FPCを除く電子部品・コネクタ事業では、高精度・微細加工アセンブリ技術を活かし、ニッチ市場において高マージンの製品を数多く手掛けており、今後も事業領域をさらに広げていきます。

●自動車事業部門

ワイヤハーネス事業は、コロナ禍や半導体不足で、自動車生産台数の落ち込みの影響を受けていますが、こういった外部環境が落ち着いてくれば、自動車市場も回復してくることでしょ。一方で事業の安定化に向けた改革は着実に実行していきたいと考えています。また、自動車産業はCASE(コネクテッド・自動運転・シェアリング・電動化)に代表される100年に1度の変革期と言われており、EVを中心とした次世代車が次々と投入され、新しい電子部品が数多く搭載されています。当社では既に複数のお客様と高速通信対応、電力制御システム等の共同開発を進めており、またEVの普及に伴って急速充電器や路側通信設備など車以外の関連電子機器の市場も大きくなっていく想定のもと、事業探索も積極的に推進していきます。

●新事業創生・研究開発部門

不断の新陳代謝を進めるため、新事業推進機能とR&D機能を統合し、2021年4月に「新事業創生・研究開発部門」を設置しました。既存事業の新陳代謝では、例えば、より微細な80μmファイバや、1つの光ファイバの中に複数のコアを持ち、低遅延・大容量通信に有効なマルチコアファイバの開発などに取り組んでいます。一方で、新事業創生では、高温超電導、無線、医療機器の3分野に注力しています。

用途の広範囲な高温超電導材料はヘリウム不足の解決にもつながります。現在普及している超電導装置は、冷却に液体ヘリウムを用いる低温超電導材料が使われていますが、当社が開発しているレアアース系超電導線材は、液体ヘリウムを使用しない高温超電導材料であり、早期

の実用化が望まれています。さらに近未来の話になりますが、高温超電導材料は核融合発電への利用が見込まれます。これは原発と異なり、海水中から採れる重水素と三重水素を燃料に使うためカーボンニュートラルで、安定・安全な夢のエネルギー源と言われています。やや飛躍しましたが、高温超電導材料はどの用途で使われるにしても、相当なインパクトを秘めたイノベーションです。

無線については、ミリ波帯通信デバイスの高性能化、低コスト化に向けた研究開発を進めています。5Gには「ミリ波」と呼ばれる、極めて高い周波数を利用した高速・大容量の無線通信サービスが求められています。ミリ波の無線信号は、様々な要因によって減衰・劣化しやすいといった課題を抱えています。当社はその課題を解決し、ミリ波通信デバイスをトータルにサポートする存在を目指しています。

医療分野では、これまで通信用光ファイバで培った幅広い光関連技術を応用した、光応用センシング技術での貢献を目指しています。2021年から医療機器メーカーにディスプレイ内視鏡用極細径CMOSカメラモジュールの量産出荷を開始しました。また、超小型の特徴を活かした部品内蔵基板はインプラント機器やウェアラブル向けの需要を見込んでいます。さらにMRI装置には高温超電導材料の利用が見込まれます。

「品質」は企業価値そのもの

当社製品における品質不適切事案の公表から約4年が経過しました。このことを風化させないよう、2019年度に当社グループ全員で品質不適切の再発防止を誓う「品質を誓う日」を制定し、継続して開催しています。「お客様と契約した品質の確保を含む品質コンプライアンスは、企業価値そのものである」ということを肝に銘じ、品質管理を徹底しています。具体的には、さらに高度な品質監査の実施や品質検査工程の電子化といった仕組づくりを進めるとともに、品質コンプライアンス意識の向上、風通しの良い組織風土の醸成にも取り組んでいきます。

持続的成長の土台となるサステナビリティの取り組み

自らのカーボンニュートラル達成と事業を通じた貢献を目指す

当社は2016年に「フジクラグループ環境長期ビジョン2050」を制定し、カーボンニュートラルに向け、4つのチャ

レンジの実現を目指しています。そうした中、このたび経済産業省が公表した「GX(グリーン・トランスフォーメーション)リーグ基本構想」に賛同するとともに、2022年度より社内でGXプロジェクトを立ち上げました。再生可能エネル

ギーの導入促進、省エネルギー化、脱化石燃料の活用による工場からのCO₂排出削減等を推進しているほか、環境省の「令和3年度サプライチェーンの脱炭素化推進モデル事業」に採択され、サプライチェーンの脱炭素化にも取り組んでいます。

ただ、当社のCO₂排出量削減は当然として省エネやプラスチック量削減に寄与するSWR®/WTC®のような製品やEV普及に貢献できるワイヤハーネスや電子機器製品、ヘリウム不足の解消や核融合発電を可能にする高温超電導のような製品等々を数多く開発し、我々の事業そのものがカーボンニュートラル実現に貢献でき、社会から評価される企業になりたいと考えています。

価値創造を主導する人財から選ばれる会社になる

持続的成長フェーズの原動力は何より人財であり、常々「人財なくして成長なし」と考えています。2017年に制定したグループHRMビジョンではフジクラグループで働く皆さんを財産とし、グローバルなビジネス環境を勝ち抜くための組織や人事制度の在り方、社員の自律的なキャリア形成、育成などを掲げていますが、経営環境の変化や経営戦略を踏まえた内容に今後改訂する予定です。その背景には、優秀な人財の獲得や定着化など、当社の価値創造を主導する人財から選ばれる会社になるためには、人事施策の一新が必要と考えているからです。

私は、社員一人ひとりの成長が会社としての成長と企業価値向上をもたらし、それが社員一人ひとりのモチベーションやエンゲージメントを一層高めるという好循環が作られていくことを理想としています。その実現のために、自律的なキャリア形成や積極果敢な挑戦を会社として力強

ステークホルダーの皆様へ

次世代により良い事業を残し、そのための種を蒔く

当社の存在意義(Purpose)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ことです。このことを踏まえた上で、私の最初の大きな役割は、メリハリのある事業運営により、中期経営計画で力強い成長軌道を歩めるようにすることと考えています。ただし、中期経営計画はあくまで通過点であり、中長期的な目線で「新生フジクラ」成長戦略を描くことを意識しています。当社

く支えていきたいと思っています。また、サクセッションプランの策定を進め、計画的に次世代の経営人財を育成する仕組みをスタートさせています。加えて、海外での成長を重点戦略としていますので、グローバルな視点で活躍できる人財の育成にも一層注力する必要があります。そして、このような人財が「自分の会社」という愛着心を深め、高いモチベーションを持って業務に当たれるよう、人財育成の仕組みも強化していきたいと考えています。

競争優位性を確立するDXを推進

持続的成長フェーズに向けては、データ管理基盤の整備などDXに関する施策も推進していきます。具体的には、調達や製造・販売など業務領域のデータと管理会計や人財関連のバックオフィス領域のデータを連携させることで、外部環境の変化が激しい中でも経営の意思決定を適切に行えるようにしていきたいと考えています。

また、当社は以前からAIを使った自動検査システムをいち早く導入するなど、生産革新にDXを活かしてきました。現在では「ものづくりのDX」として、全社スマートファクトリー化構想「True Connected-Fujikura(TCF)」を策定し、DXによるものづくり力強化の活動を開始しています。現場の生きたデータが各層のマネジメントへ有機的につながり、タイムリーな工場マネジメント、データドリブンの事業マネジメントを実現させ、ものづくり力を強化していきます。

データ管理基盤の整備やものづくり力の強化など様々なDXの推進を通じて、顧客や社会のニーズをもとに、製品やサービス・ビジネスモデルの強化や業務改革につなげ、当社の競争優位性を確立させることを目指しています。

が勝てる技術、戦略ストーリーがあるかを深く考え、その実現のためにどういった仕込みや種まきをするのか、そして、いかにして次世代により良い事業を残すのか、そういったことも新体制でしっかり議論しながら、夢があつて持続的に成長していける「新生フジクラ」を形作っていききたいと思っています。ステークホルダーの皆様には、この「新生フジクラ」にご期待いただき、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

CFOメッセージ



単なる財務・会計の
専門家ではなく、
“Chief Focus Officer”
としての役割を重視する

取締役CFO
竹本 浩一

FinancialとFocus

新設のCFO（最高財務責任者）を拝命した竹本です。事業再生フェーズから持続的成長フェーズへの転換というタイミングであり、責任の重さとともに非常にやりがいを感じています。私は長年、大手電機メーカーで財務・会計の専門知識をもって業務改革、収益性改善、財務体質強化、経営管理の実効性向上などに取り組んできました。また、M&Aにも主導的な立場で関与してきました。今回、外部の私に白羽の矢が立ったのは、そうした経験を踏まえ、しがらみにとらわれず、これまでのフジクラのやり方を見つめ直し、よいところは活かし、そうでないところは遠慮なく変えていくことを期待されているからだと思っています。

どんな事業も未来永劫に順調であるはずはなく、企業経営では、事業の新陳代謝をいかに進めるか、将来を見据えてポートフォリオを変革していくかが極めて重要です。それゆえ、“Chief Financial Officer”を財務・会計の専門家のような表面的な捉え方で担うのではなく、財務の視点から、何にフォーカスするのかを見極め、方向付けを考える“Chief Focus Officer”の役割も果たしていきたいと思っています。

それと、この2年は事業再生フェーズということで、必要最小限の投資に抑えてきましたが、持続的成長フェーズではメリハリのある投資を積極的に実施していく段階です。しっかりと優先順位付けをし、手元流動性

を含めた財務比率を担保しながら、将来に向けた投資原資を確保していくことも、私の大きな役割だと考えています。

一方で、企業価値を高めない内向きな仕事は思い切ってやめて、筋肉質にしていくことも重要です。どの会社にも慣性の法則があって、当たり前のようにやってきたことをやめるのは、新しいことを始める時よりも大きな力が必要になりますが、それをやっていかないと新陳代謝は進みません。そのような意思決定で責任を持つ立場にあることも認識しています。

業績と株主還元

2021年度は、事業再生計画の成果に加え、情報通信事業部門におけるFTTxやデータセンタ向け需要が旺盛なこと、さらに銅価格の上昇もあって、売上高は前年度比4.1%増の6,703億円、営業利益は56.8%増の383億円となりました。さらに固定資産とエネルギー関連子会社の売却益で、親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高の391億円を計上し、V字回復を果たしました。なお、2022年度第2四半期決算時点での通期業績予想では、売上高7,900億円、営業利益685億円とともに過去最高、当期純利益は355億円としています。現在検討中の2023年度から2025年度までの新中期経営計画は、2025年度をゴールとした取り組みよりも、その先を見越して何をやるのかをきちんと詰めて、

戦略を描き切ることが大事であると考えています。

株主還元につきましては、2020年度に無配となりましたが、2021年度は1株当たり10円の復配をし、2022年度は16円を増配し、1株当たり26円の配当を予定しています。これからは成長投資に多くの資金を投入しますが、財務規律を維持しながら、しっかりと事業収益をあげるにより、安定的かつ継続的な株主還元を行ってまいります。

バリュードライバーを「見える化」

VUCA*と言われるほど未来の予測が難しい時代において、レジリエンスを高め、持続的な成長を図るには、変化が事業に及ぼす影響と事業本来の競争力、すなわち、バリュードライバーを「見える化」することが大事であると考えています。業績の結果分析ではなく、環境変化による影響を考えて早めに手を打つのが経営です。つまり、変化対応力を高め、さらには、環境変化に左右されにくい体質に変えていくために、バリュードライバーの見える化を進めていきたいと考えています。

*VUCA: V(Volatility: 変動性)、U(Uncertainty: 不確実性)、C(Complexity: 複雑性)、A(Ambiguity: 曖昧性)。

全社視点で財務戦略を見直す

2022年度からは、成長投資に軸足を移していきますが、その原資は、既存事業で創出したキャッシュを充当していくのが基本です。当然のことながら、そのために稼ぐ力の向上を図っていきます。

私の見立てでは、在庫の持ち方など、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善余地も大きいと考えています。さらに、全体最適の視点では、調達、商流、物流などサプライチェーン・マネジメントに関して、ムリ・ムダ・ムラが解消できると考えています。現在、コスト管理の実態調査に取り掛かっているところです。その結果を踏まえ、こういう目標に対し、この部分の強化が必要で、そのためにはどのムダをなくすべきか、そのためにできることは何か、それを数値管理できるように落とし込んでいきたいと考えています。

例えば物流について、空輸か船便かということをとっても、単純に輸送コストを比較するだけでなく、リードタイムや在庫の持ち方、他社とのアライアンスなど、広

い視野でコスト戦略を考えれば、おそらくやるべきことがたくさんあると思います。そういうところを一つひとつ改善し、事業の競争力強化とキャッシュ創出につなげていきたいと考えています。

収益性と安定性の両面でKPIを検討

企業価値をモニタリングするKPIとして、投下資本収益性と、財務安定性を示す指標は外せないと考えています。理屈で資本コストを理解していても、利益が出ればいい、投資回収できればいい、そういうことで投資判断しては、企業価値は高まっていきません。そういったことも一から見直して、目標KPIを設定したいと考えています。ポートフォリオ戦略に応じた事業毎の方向付けを行った上で投下資本収益性の改善を推進します。

加えて、財務の安定性は当然、しっかりモニタリングしていきます。ただし、「持続的成長フェーズ」は、中長期的にビジネスチャンス積極的にものにするフェーズですから、必要な投資が機動的に実施できる土台として、財務基盤を強固にしていくKPIの設定も検討します。

つまるところ、事業の競争力が高まれば、投資回収に対するがい然性も上がり、キャッシュ創出力も向上し、財務も安定します。そうすれば、資本コストが下がり、株主・投資家の皆様の期待値をより上回ることができます。こうした一連の流れが企業価値の向上をもたらしますので、そのような観点からKPIを設定していくべきであると思っています。

フジクラの伸びしろは大きい

最後になりますが、当社は「技術のフジクラ」というブランドの再構築を重要課題としています。独自技術、世の中になく、業界No.1の技術、これは決して独りよがりではなく、お客様あるいは社会から認められているものがたくさんあります。そういう中で、経営のやり方次第で、大きな伸びしろのある会社だと考えています。ですから、非常にやりがいを持って、次期中期経営計画の策定に加わっていて、当社をより良い会社にし、ステークホルダーの皆様からこれまで以上に評価されるよう最大限尽力してまいります。

CTOメッセージ



経営戦略を実現する技術 戦略を立案・実行する

取締役CTO
坂野 達也

多種多様な技術に接してきた 経験を活かす

このたび、CTO（最高技術責任者）に就任した坂野です。私は1987年に藤倉電線（現フジクラ）に入社し、半導体レーザや光集積回路などの光デバイスの研究開発に従事した後、光ファイバの製造技術に携わりました。その後、岡田・現CEOのもとで、SWR®/WTC®の立ち上げを行い、2021年度は情報通信事業の責任者としてSWR®/WTC®を中心とした光ケーブルソリューション事業を推進する役割を果たしました。

最初に着任した研究開発部門は、非常に少人数で、ゼロから作り上げる研究者としての喜びを感じつつ、何から何まで自分で進めていく大変さを経験しました。しかし、ここで私のスキルのベースが培われたと言えます。また、光ファイバ需要が本格化した際は、生産現場で知恵を絞りました。さらに、光ファイバ工場の建設に携わり、事業戦略の立案、お客様はもとより外部パートナーとの関係構築にも関与してきました。

CTOは、当社の多種多様な技術を俯瞰し、どこに優位性があるのかを深く理解した上で、全社的な経営戦略を実現するための技術戦略の策定・実行に責任を持つ立場であると認識しています。私は、研究開発から事業化、さらに事業を成長させる過程において、技術知見をもって様々な立場で関わり、当社の技術に接してき

ました。この貴重な経験を活かし、お客様が求める次の価値を作っていくためにリーダーシップを発揮したいと思っています。

研究開発ありきではなく経営戦略ありき

フジクラは1885年の創業以来、電線・ケーブルを祖業として日本のインフラ構築に貢献してきました。1980年代に電線に代わって主流となった光ファイバとその周辺製品の研究開発で、当社は常に世界をリードしてきました。そして現在、これらの技術を電子デバイス製品や自動車電装製品に水平展開し、超電導といった未来技術も含む7つの研究領域からなる“つなぐ”テクノロジー・プラットフォームを構築しています。

研究開発のミッションは、世の中のニーズを見越して、新しい製品・技術を開発することですが、いたずらに手を広げるのではなく、“Why Fujikura?” にしっかり答えられる領域に絞ることが基本です。その目安として、テクノロジー・プラットフォームを明示しています。ただし、世の中のニーズを踏まえて経営戦略が策定され、それを実現するための技術戦略があり、それに対して、テクノロジー・プラットフォームを整えるあるいは変えていく、そういった流れで当社の新陳代謝と持続的成長がなされていくべきと考えています。研究開発ありきではなく経営戦略ありきです。

こうした考えのもと、研究開発については、基礎研究から開発、事業化といったステージごとに、一定の要件がクリアできているかを評価するゲートを設定し、ステージごとにどのようにリソースの配分をしていくか、このゲートを進めるかどうかの判断をするかを考えるのがCTOの重要な役割の1つであると考えています。

高温超電導線材と医療用製品の ステージアップに注力

現在、事業化ステージにあるもので、とりわけ力を入れているのが高温超電導線材と医療用の製品です。また、ミリ波無線にも大きな可能性を感じています。

当社は1987年にレアアース系の高温超電導材料が発見されて以来、精力的に開発に取り組み、世界最高レベルの性能をもつ高温超電導線材を実現しました。レアアース系の超電導線材は液体ヘリウムを使用しない次世代の高温超電導機器を実現する製品として、医療や分析、産業機器、核融合発電などエネルギー分野などで更なる応用機器への展開が期待されています。近年では、世界的な脱炭素社会への取り組み、ヘリウム不足という環境変化の中で、この高温超電導線材への期待が高まっていることを実感しています。当社は、高温超電導線材の更なる長尺化・低コスト化を進め、本格的な市場投入に備えています。

医療用製品に関しては、当社が持つ平面配線技術、光技術を利用して超小型、イメージングという価値を提供しています。ICチップを積層されたプリント配線基板内に多段に内蔵するWABE Package®を用いた超小型基板や極小サイズのCMOSイメージセンサを用いた内視鏡用極細線カメラモジュールを量産化し、医療機器メーカーへ納入を行っています。中でも細くて可とう性が高いカメラモジュールは、病巣検出能力の向上だけでなく、ディスプレイ化を実現し、感染防止にも寄与しています。今後もフジクラの持つ技術を医療の分野に広げていきたいと考えています。

さらに、5Gの大容量高速無線通信に利用されるミリ波帯通信デバイスの実用化を目指しています。当社は以前からミリ波のアンテナ設計・基板製造技術を有していました。これに、米国IBM社よりライセンスを受

けた高周波半導体（IC）技術を組み合わせることで、アンテナ、IC、フィルタを統合し、アンテナ一体型ミリ波無線モジュールを開発しました。このモジュールは、ミリ波帯の5G基地局への適用を目指しており、2022年度中にサンプル出荷を行う計画です。

組織と人財の両面で 「技術のフジクラ」を強化

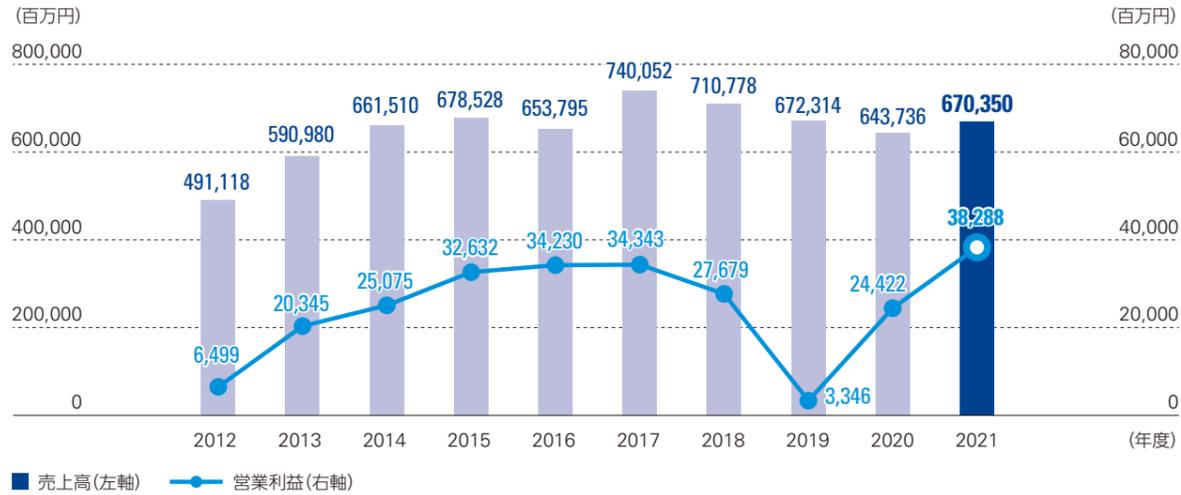
当社は「技術のフジクラ」を標榜しています。このブランドを長期にわたり維持・向上させていくためには、技術者をどのように育てるか、同時に組織としての技術開発能力をどのように高めるか、この両面で施策を考える必要があります。

技術者の育成については、個々人の自由な発想を尊重し、主体的に研究テーマに取り組める環境を提供することが非常に重要であると考えています。この点では2019年に、「20年先の社会を想像し10年先の技術を創る人財を育成する」ために先端基礎研究を担う研究所「アドバンスト・リサーチ・コア（ARC）」を設立しました。ここでは自由なワークスタイルで、「新しいものを作り、世の中を豊かにする」という研究者の本分に集中できる環境を提供し、海外の大学・研究機関で研究開発に従事する機会も用意しています。これにより、遠く広く社会を見る目を持ち、創造力豊かな技術人財の育成を目指しています。

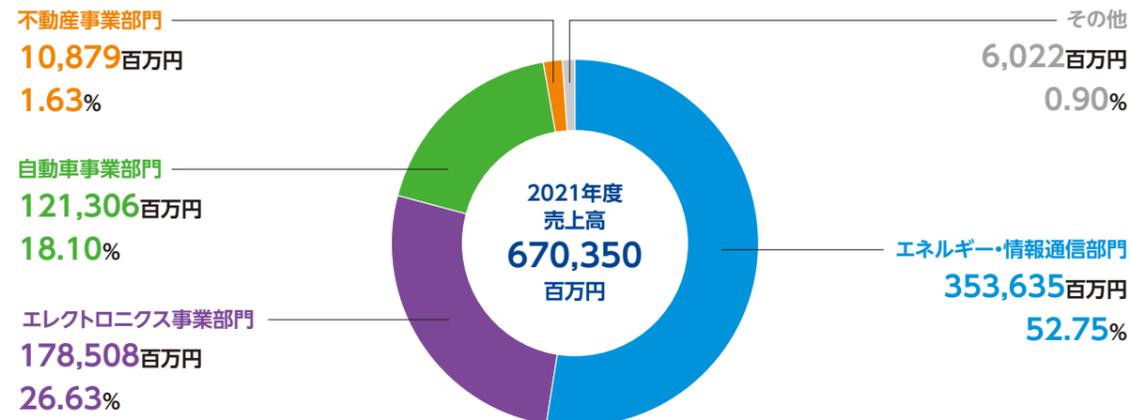
組織能力については、研究者一人ひとりの自由な発想を尊重しつつも、技術ロードマップに沿ってスピード感をもって開発を進めていくことや効率性、有効性を考えた開発を重視し、当社の研究開発の組織能力がシステムチックに向上していく仕組みを作っていきたいと考えています。それともう1つ、リソースの限られている当社にとって、国内外の先進的な企業や大学・研究機関とのオープンイノベーションも非常に重要であり、これを組織能力とするべく、積極的に推進していきます。

財務資本

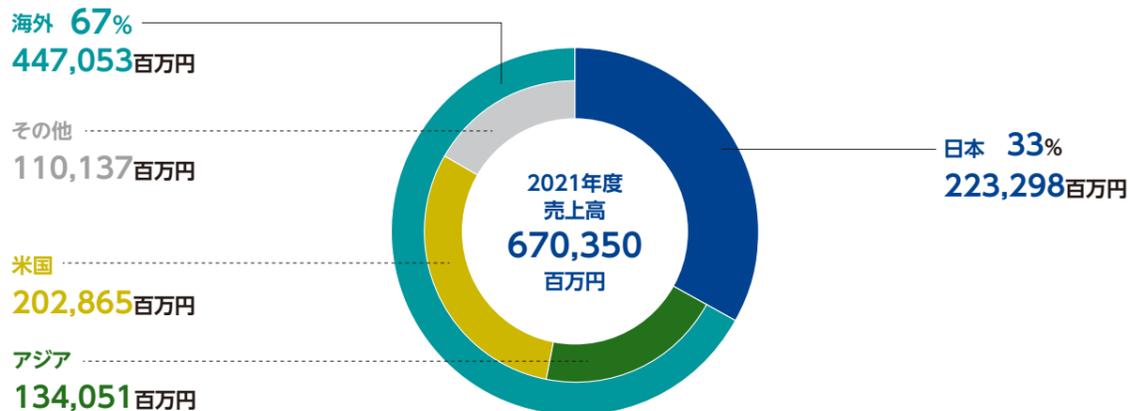
売上高・営業利益



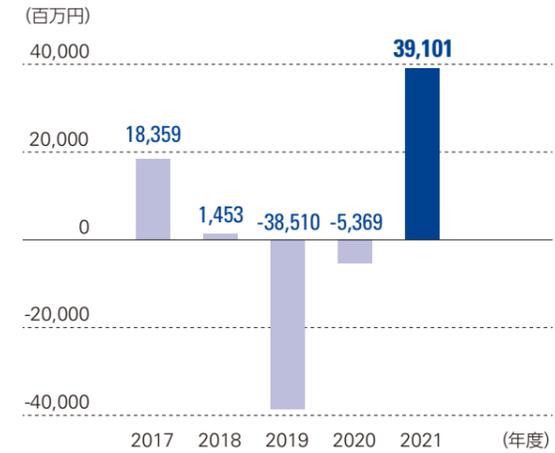
事業部門別売上高



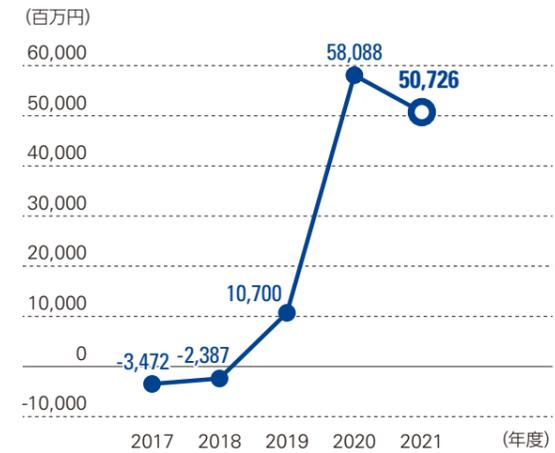
地域別売上高



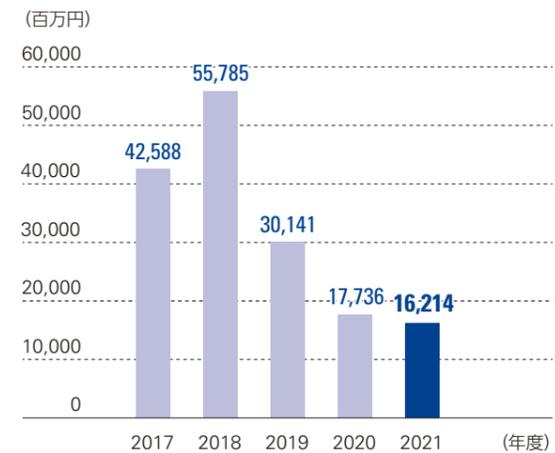
当期純利益



フリーキャッシュフロー



設備投資



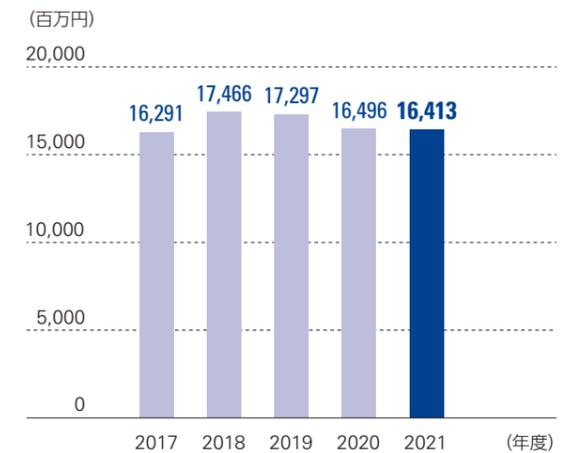
ROE



1株当たり当期純利益

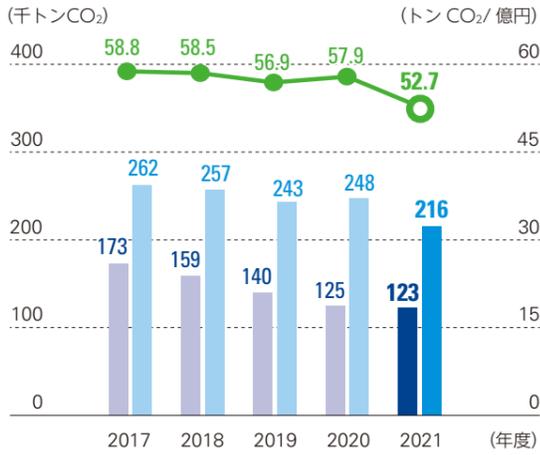


研究開発



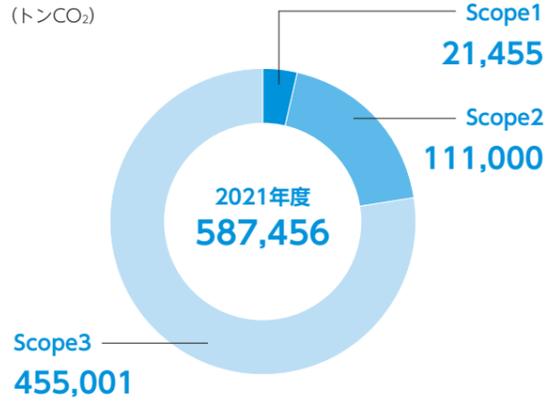
非財務資本

国内外CO₂排出量と売上高原単位の推移



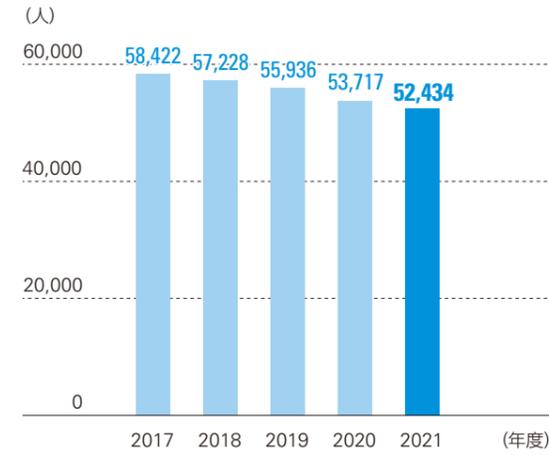
■ 国内グループ排出量(左軸) ■ 海外グループ排出量(左軸) ● 売上高原単位(右軸)

Scope別CO₂排出量(国内)



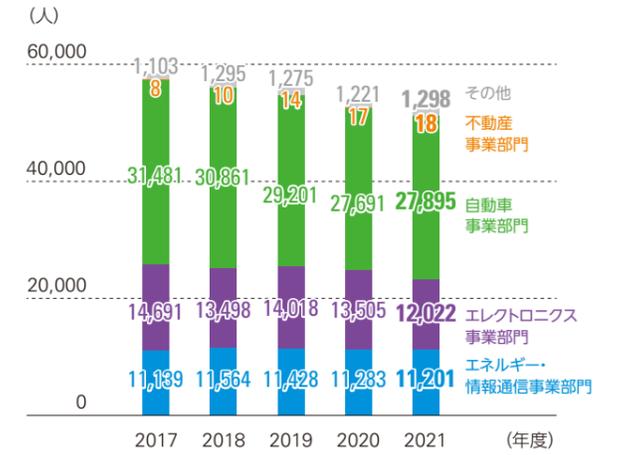
Scope1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出 (燃料の燃焼、工業プロセス)
 Scope2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
 Scope3: Scope1、Scope2以外の間接排出 (事業者の活動に関連する他社の排出)

グループ社員数*



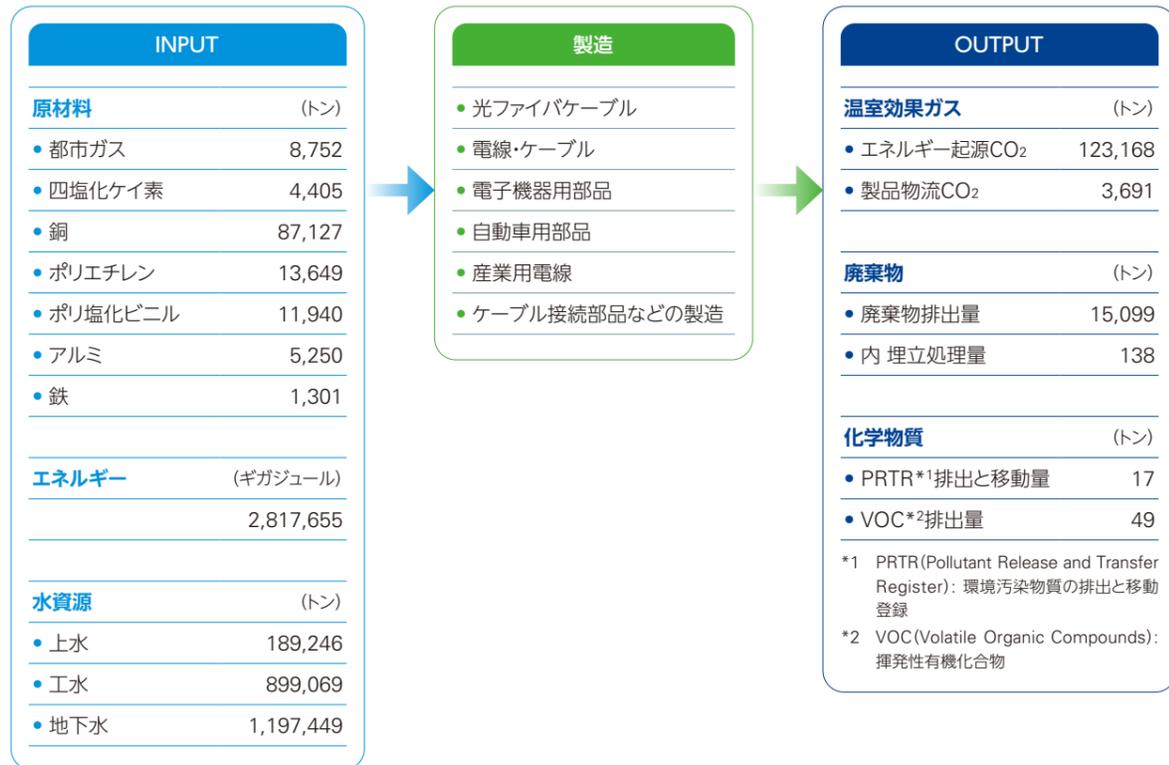
*年度末時点の正規社員

事業部門別社員数(グループ)*

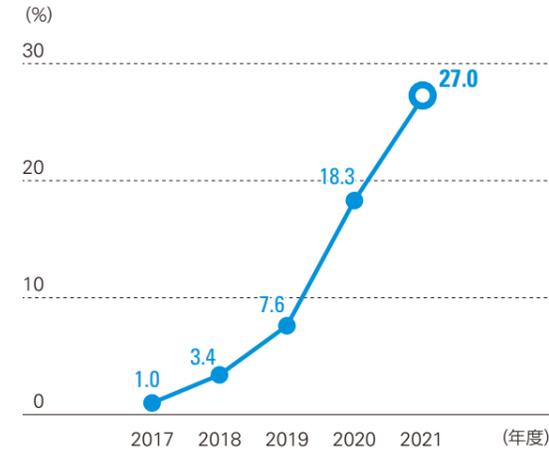


*年度末時点の正規社員

事業活動に伴う環境影響

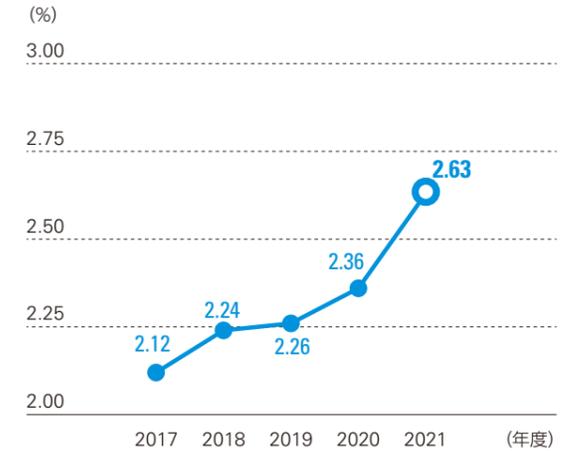


男性育休取得率の推移(フジクラ)*



*育児休業取得者数 ÷ 配偶者が出産した社員数 × 100

障害者雇用率(フジクラ)



休業度数率(フジクラ)



CDP気候変動スコア



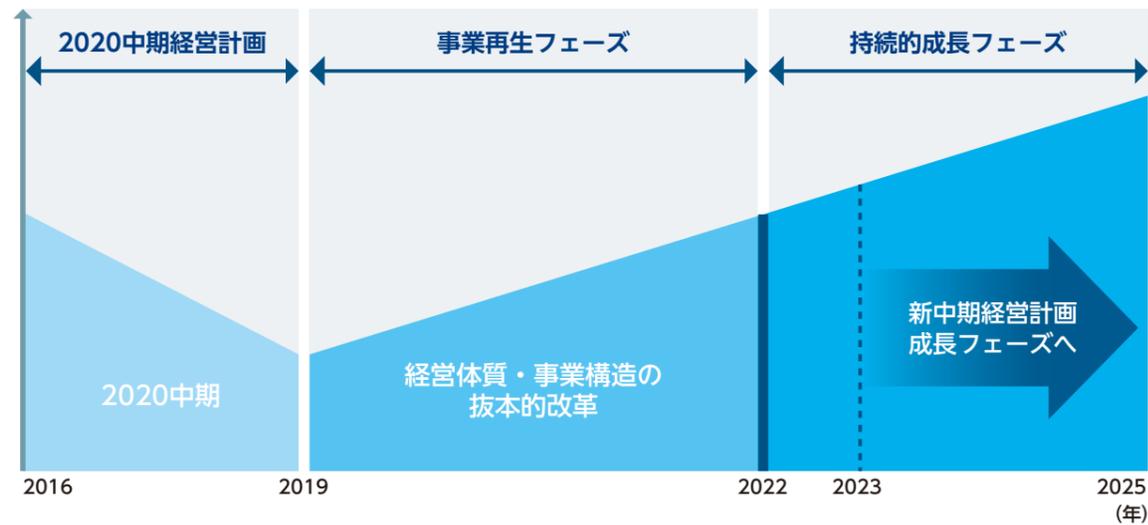
2022年度経営計画

1 「事業再生フェーズ」から「持続的成長フェーズ」への戦略転換

フジクラグループは2022年度より持続的成長フェーズへ舵を切ることと決断しました。

2022年度はフェーズ転換を確実にするため、本年2月に公表したFPC事業及びエネルギー事業の再編を着実に進める一方、2023年を開始年度とする中期事業計画を本事業年度中に策定、持続的成長を通じて企業価値向上を図ることができる企業体を目指します。なお、中期事業計画の公表は2023年5月を予定しています。

成長フェーズへの転換



「100日プラン」の取り組み

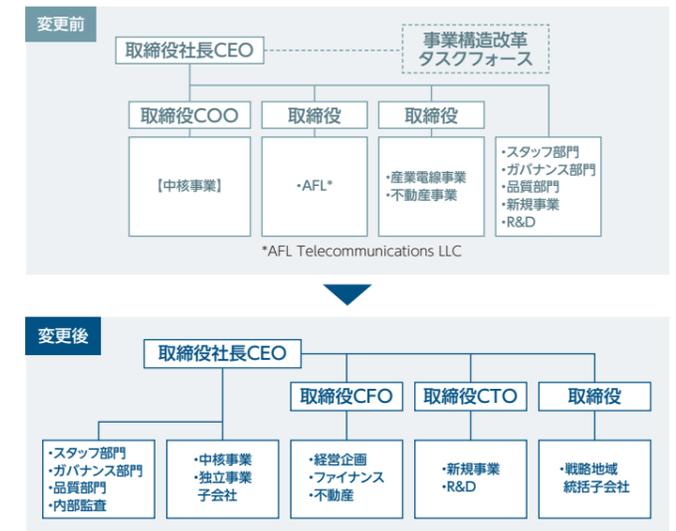
フジクラグループは、早期事業回復を目指し、2020年9月に策定した「100日プラン」に従って、以下のような取り組みを行ってまいりました。この中では、100を超える具体的なアクションアイテムを挙げてその実行に精力的に取り組む、一定の目的が果たされたことをもって2022年度より持続的成長フェーズへ踏み出すことといたしました。

種別	取り組み
ガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> 経営体制の刷新 カンパニー制の発展的解消による事業部門制への変更
エネルギー事業	<ul style="list-style-type: none"> 子会社の譲渡 エネルギー事業の分社化方針の決定
情報通信事業	<ul style="list-style-type: none"> 光ケーブルトータルソリューション事業の強化 成長事業への集中投資 国内外拠点の統廃合
FPC事業	<ul style="list-style-type: none"> 当社の技術力を活かせる分野へのシフト 事業規模の適正化 FPC事業の分社化方針の決定
自動車用ワイヤハーネス事業	<ul style="list-style-type: none"> 欧州地区事業再編 北米における人員適正化
その他	<ul style="list-style-type: none"> 保有不動産の売却等 特別転身支援制度の実施

2 新たな経営体制

新たな成長に向けて踏み出した「新生フジクラ」の経営体制として、CEO(最高経営責任者、Chief Executive Officer)に加えてCFO(最高財務責任者、Chief Financial Officer)及びCTO(最高技術責任者、Chief Technology Officer)を設置しました。これは、持続的成長の実現に向けて、経営の機能強化、意思決定の迅速化を図るためのものです。

「事業再生フェーズ」下では、CEOとCOO(最高執行責任者、Chief Operating Officer)に権限を集約して、構造改革と中核事業の安定化を推進してきました。2022年度より踏み出す「持続的成長フェーズ」では、「ものづくりの会社」である当社にとって、高い技術力を背景とした戦略の策定と、これを支える財務基盤の確立が重要であると考えています。特に財務及び技術の分野では、高い専門性と豊富な経験を有するとともに、全社的な視座をもって戦略の策定や業務を遂行できる人材を登用することが必須となります。CFOとCTOが財務面と技術開発面の専門性を活かした機能をもってCEOを支援又は補完することにより、CEOが全社戦略の立案及び推進を効果的に行うことができる体制としました。また、海外事業比率の高い当社の最適な経営体制として、全社戦略(CEO)、財務(CFO)、技術(CTO)に加え、グローバルの機能を加えることによって、企業価値の向上及び持続的成長を図ってまいります。



一方、取締役会の監督機能の強化として、2022年4月に業務執行を担わない取締役会長が取締役会の議長となることで、取締役会の議事運営の公正性・公平性を高めることとしました。加えて、新たな経営体制では、取締役総数11名のうち4名を業務執行取締役、7名を業務執行を担わず経営の監督を行う取締役(業務執行を担わない取締役会長1名及び監査等委員である6名)としています。



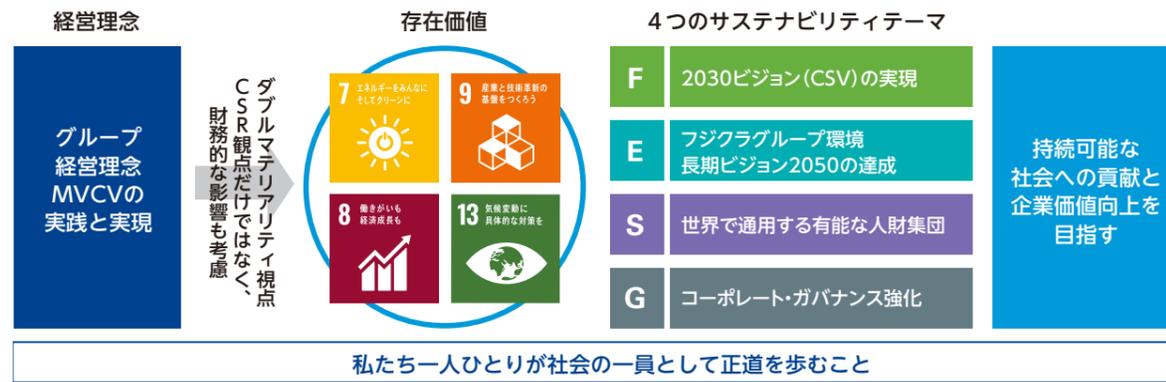
サステナビリティ目標2025

サステナビリティ活動の更なる推進

サステナビリティ目標2025の考え方

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

サステナビリティ目標2025の全体像



サステナビリティ目標2025の詳細

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

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

21年度の主な実績

サステナビリティテーマ	重点方策	2021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	<p>■ 新たな技術や事業分野の探索</p> <ul style="list-style-type: none"> 業界最高標準を実現した5Gミリ波インフラ向けフェーズド・アレイ・アンテナ[FutureAccess]を発表。 核融合市場において、超電導線材の需要を確認。 感染症リスク回避による単回使用の需要拡大を受け、CMOSイメージセンサの様々な用途への適用を推進 海外トップアカデミアとの共同研究による基礎技術開発を継続
	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	<p>■ 製造現場でのDX</p> <ul style="list-style-type: none"> 光母材のスマートファクトリー化を推進。 電子部品の自動外観検査、光ケーブル外観検査にAIを導入。
E フジクラグループ環境長期ビジョン2050の達成	【チャレンジ1】工場CO ₂ 排出総量「2050年ゼロチャレンジ」	<ul style="list-style-type: none"> 目標2018年度比4%削減に対して18.4%削減で達成 省エネによるエネルギー使用効率の改善の一方で、半導体不足による操業低下などの影響もあった。また、環境証書によるカーボンオフセットを実施した。今後も省エネの更なる活性化によるエネルギー使用量の削減を推進する。
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"> 人財育成方針案の検討完了 HRMビジョンの改訂検討開始 自律的なキャリア構築を支援するキャリアデザイン研修(階層別研修に組み込み)の体系整理と実施 社員の成長を促す機会提供(昇格要件研修の拡充、オープン参加の社外研修強化、オンライン英会話研修開始ほか)
	ダイバーシティ&インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> 障害者雇用率: 2.5% (法定雇用率2.3%) 働きやすい環境実現に向けて、課題認識と対策検討および離職率低減を目的に障害を持った社員全員と面談を実施
G コーポレート・ガバナンス強化	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"> 社内教育としてeラーニング実施(SDGsとCSR調達について) サプライヤ27社に立会監査を実施 取引先とのコミュニケーションとしてパートナーズミーティングをオンラインで2回実施

フジクラグループの取り組み
環境・社会・経済
経営計画
実績と成果
コーポレートガバナンス
フジクラグループならではの取り組み

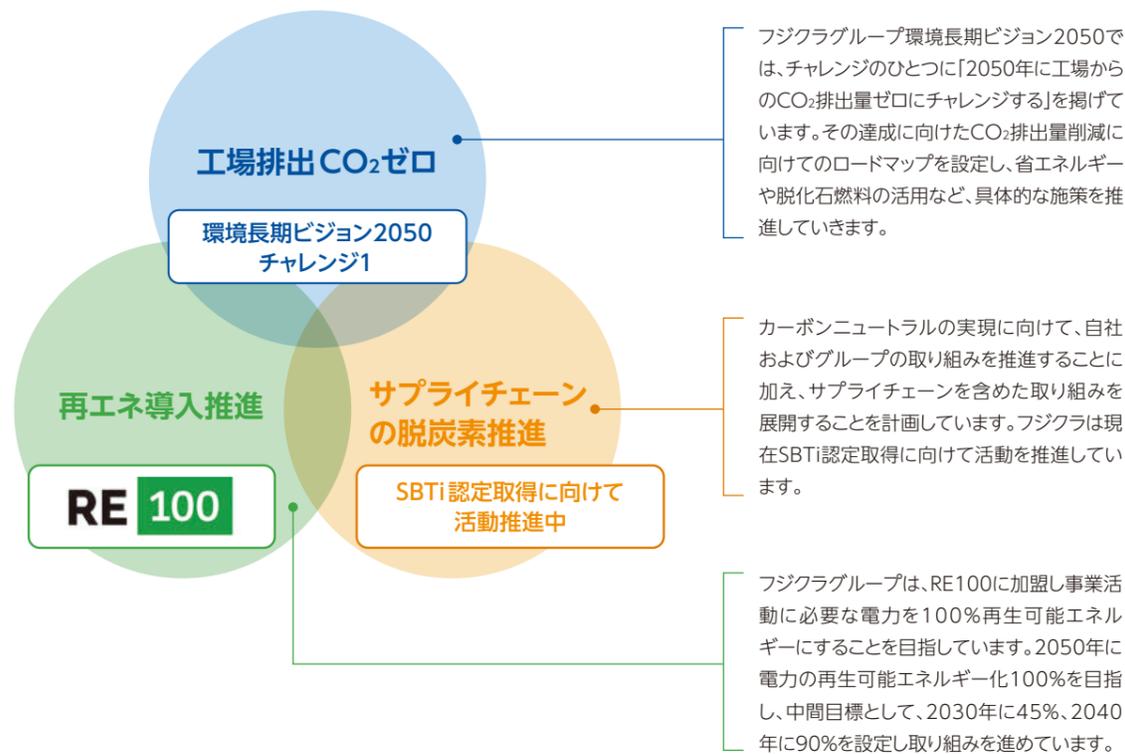
カーボンニュートラルの推進

カーボンニュートラルの実現に向けて

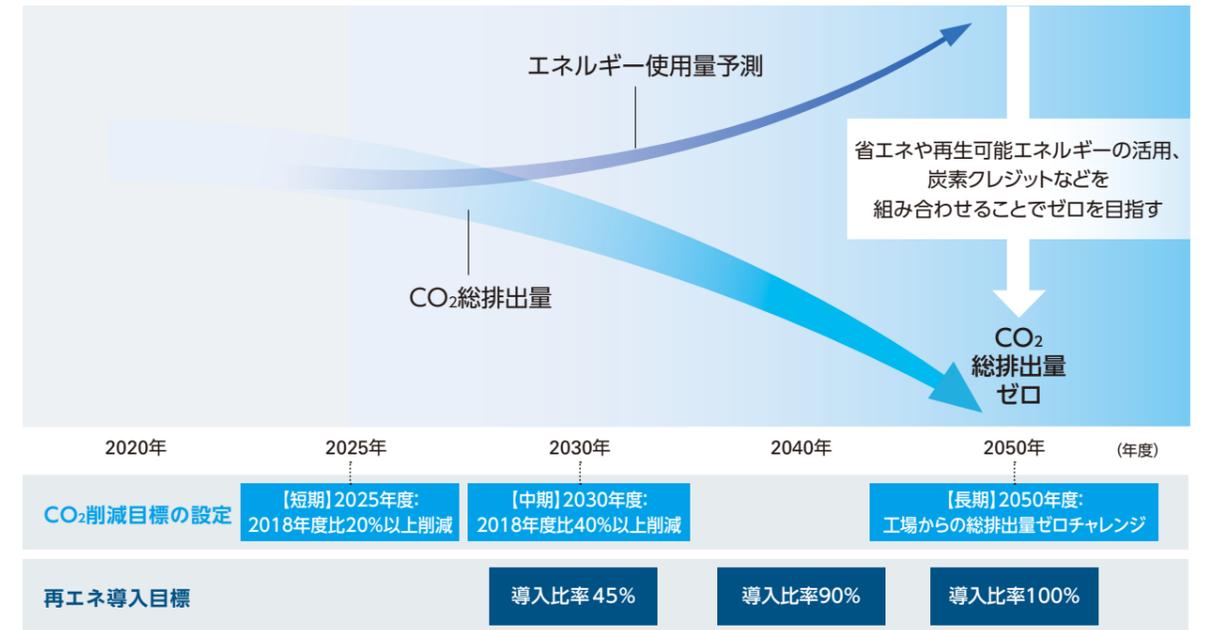
フジクラグループ環境長期ビジョン2050の4つのチャレンジ

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

主な取り組み



CO₂排出量ゼロロードマップ



TOPIC

GXプロジェクトの発足

2022年4月、社内横断組織としてGXプロジェクトを立ち上げました。フジクラグループ環境長期ビジョン2050のチャレンジ1である工場CO₂排出総量「2050年ゼロチャレンジ」の実現を活動の柱とし、カーボンニュートラルを実現するために以下の活動を推進します。



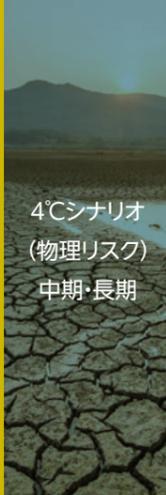
GXプロジェクトのミッション

- 気候変動に関する取り組みに積極的に参画し、社会の一員として、SDGsの目標実現に貢献する。
- 環境に関するライフサイクルアセスメントを実施し、グリーン関連製品を開発する。
- 徹底した省エネ、節エネに加え、エネルギーの使用を最小限とする革新的なもののづくりを実現する。
- 創エネ及び再エネ購入、環境価値の活用をコストミナムで進める。
- 資源の再利用を進め、サプライチェーンの脱炭素化を推進する。
- 各国政府の法令、指針及び顧客動向を収集し、社内へ展開する。

気候変動関連リスクと機会の特定

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

リスク

分類	気候変動リスク	今後の対応
 <p>2°Cシナリオ (移行リスク) 短期・中期</p>	<p>【政策・法律リスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> 炭素税の導入など各国地域におけるCO₂排出規制強化 <ul style="list-style-type: none"> - 炭素税による財務への影響を試算 顧客や操業国からの温室効果ガスやカーボンフットプリントの削減要請義務 	<ul style="list-style-type: none"> 環境長期ビジョン2050に基づく、再生可能エネルギー100%へのロードマップによって、徹底した省エネ、再エネ導入、クレジット等の活用を進める 事業活動における再生可能エネルギー利用の推進(本社・工場など) RE100加盟やTCFD賛同による対応強化・ESG評価指標の定期的なモニタリングと対応 <p>TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL RISK FACTORS</p> <p>RE 100</p>
	<p>【技術リスク】</p> <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 <p>【市場リスク】</p> <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 <p>【評判リスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客や投資家、各種評価機関からの気候変動に関する情報開示と対応要請 	
 <p>4°Cシナリオ (物理リスク) 中期・長期</p>	<p>【急性リスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> 洪水や大型台風など自然災害による操業への影響 <ul style="list-style-type: none"> - 生産設備に被害を受けた場合、生産能力の低下や設備修復など、業績への影響 - サプライチェーンの分断などによる生産計画への影響 →フジクラグループは2011年にタイ王国洪水によりグループ会社が甚大な被害を受け、復興まで5年を要した <p>【慢性リスク】</p> <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 	<ul style="list-style-type: none"> 対象拠点の防災対応 <ul style="list-style-type: none"> - タイ王国のFETL社では2011年の洪水被害を教訓に、BCPの観点からも拠点の分散化や事業所周辺の防水壁の建設などを実施 事業所の法面整備や海辺に近い工場における高潮、津波対応 <ul style="list-style-type: none"> - 洪水や海面上昇で影響を受ける国内拠点本社、フジクラハイオプト(東京都江東区木場)、沼津熔銅(静岡県島田市金谷泉町)、西日本電線(大分県大分市春日浦) *各行政のハザードマップを調査

機会

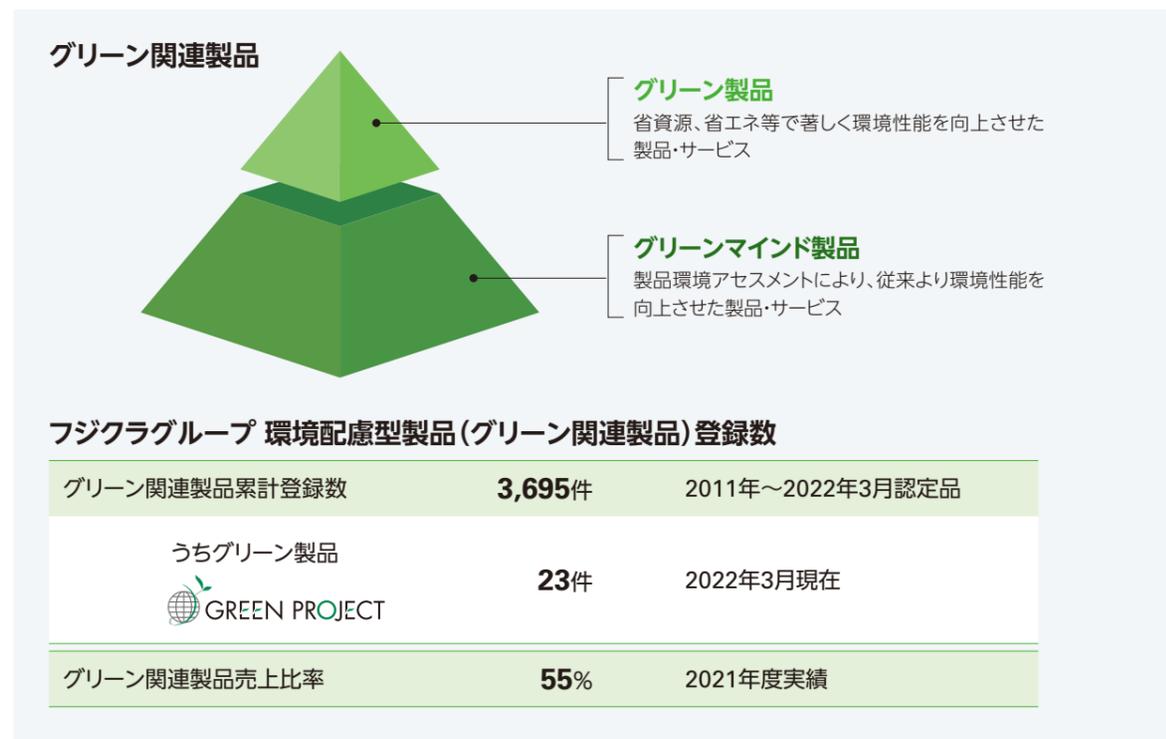
各事業	社会動向	機会
 <p>エネルギー</p>	<ul style="list-style-type: none"> 経済成長、都市化、人口増加により、途上国を中心にエネルギー需要、特に電力需要が増加 デジタル技術の活用による、電力供給の安定化、効率化、2°Cシナリオでの省エネ進展 企業、個人などのエネルギー供給・需要双方の多様化、2°Cシナリオでの再エネ増大 4°Cシナリオ下における自然災害の増加懸念 無電柱化推進法への対応(防災など) 	<p>【市場】</p> <p>再生可能エネルギーの普及拡大</p> <p>【製品/サービス】</p> <p>グリーン関連製品拡大</p> <p>【エネ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

環境配慮型製品の拡大

■ グリーン関連製品

フジクラグループは、製品の企画・開発・設計の段階で、環境配慮性を製品のライフサイクル全般において評価する製品環境アセスメントを実施し、環境性能の向上に取り組んでいます。

基準を満たした製品は、グリーン製品、またはグリーンマインド製品として認証していて、両者を合わせたグリーン関連製品を年間60件以上登録してきました。またグループ会社へ活動を拡げていて、2020年度の西日本電線株式会社に続き、2021年度は株式会社スズキ技研が当活動に加わりました。今後、他のグループ会社各社とも共同した活動をすすめ、当社グループの収益に占める環境配慮型製品の貢献を高めていきます。



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

2021年度は、グループ会社全体で新たに54件のグリーンマインド製品が登録され、またRoHS対応済みのFPC現行製品約3,000件を、追加登録いたしました。これにより、売上高に占めるグリーン関連製品(グリーンマインド製品とグリーン製品の合計)の比率は55%に達しています。

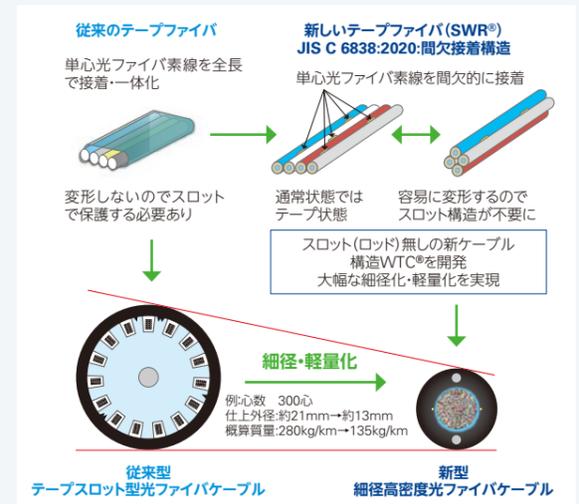
■ 環境配慮型製品

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

用途 FTTxや大規模データセンタ向けの高密度光ケーブル

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

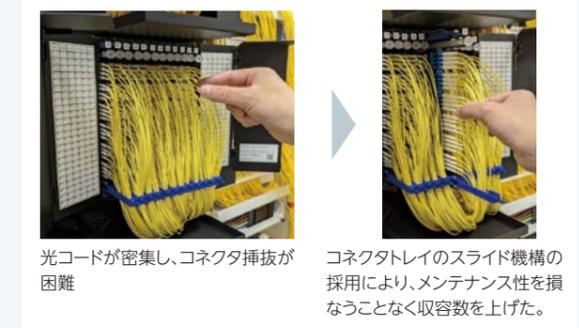
また、SWR®採用の光ケーブルでは、使用する光ファイバ素線を250μm→200μmと細径化することでケーブル外径を上げることなく実装可能な心数を増やし、且つ軽量化も実現しました。更にSWR®におけるファイバピッチを250μmファイバと200μmファイバで同じとすることで、相互の融着接続を可能とし、敷設作業時における作業性の向上にも寄与しています。



製品名称 ラック搭載型光コネクタ成端ボックス

用途 データセンタ向けの光ケーブル付き光コネクタ成端ボックス

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



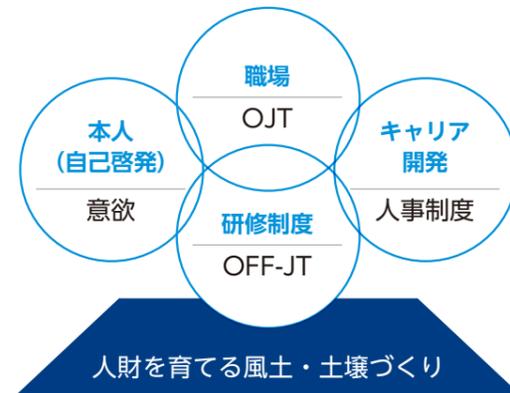
人財育成

グローバルビジネスを支える人財育成

フジクラグループは、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するために、グローバルに活躍ができる人財が重要と考えています。そのための人財育成の活動は、フジクラグループの未来へとつながる経営の重要な柱のひとつです。

人財育成は、グループHRMビジョンのもと、各職場で行われる「OJT(On the Job Training)」を中心に置きながら「評価」と「育成」を関連付け、継続的に評価サイクルを回しながら、本人と上司の間で“個人の強みや課題”を認識・共有し、強みを伸ばし課題を改善させ、更なる成長につなげる取り組みを人財育成のトータルシステムとしています。

また、キャリアチャレンジ制度を導入しています。自身のキャリアプランを社内公募を活用して実現しやすくしました。



人財育成プログラム

テーマ	プログラム内容
1. キャリア開発支援	1) キャリア・スタートアップ支援 <ul style="list-style-type: none"> 集合型研修(社会人1年目、2年目のキャリア初期ステージの社員を対象に集合型研修[オンライン実施]) OJTトレーナーによる個別フォロー <small>*Webサービスを導入し、新入社員とOJTトレーナーの1on1を支援</small> <ul style="list-style-type: none"> オンボーディング・サーバイを実施し、OJTトレーナーと新入社員双方の回答結果から、新入社員の成長度合いや内発的動機づけの度合いなど、成長にかかわる指標を可視化
	2) 選択研修 昇格制度や評価制度を通じて、上司とともにキャリアステージや役割ごとに必要な知識・スキルを特定し、個別キャリア開発計画を立案し、ニーズに応じた豊富なプログラム(外部の集合研修、Eラーニング、通信教育など)を受講できる環境の整備 (例) 論理思考系、コミュニケーションスキル系、問題解決系、チーム・組織運営系、経営・マネジメント系、語学系、IT系
	3) 公募研修 外部団体主催の階層別研修に社内参加者を公募して派遣(同世代の他社人財との交流の機会)
	4) 新任管理職研修 管理職登用を自身のキャリア上の節目として捉え、今後も長く続くキャリア及びライフを考える機会の提供
	5) 経営人財育成プログラム 重要ポジションの後継候補者育成及び、経営人財基盤を中期的に厚くする為の選抜型育成プログラムを実施
	6) 生涯学習プログラム 定年を数年後に控えた社員を対象としたライフプランセミナー
2. コンプライアンス系プログラム	企業人としての社会的責任に関する各種研修(公正取引関係、輸出管理関係、労務関係など)
3. 業務専門系プログラム	関係部門が担当する専門教育(品質・ものづくり、知財、法務、労務、会計)

人権への配慮

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でも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。



労働安全衛生

労働安全衛生マネジメントシステムの本格導入

2010年度よりOHSMS*(労働安全衛生マネジメントシステム)の運用を開始していましたが、本社と各事業所を統合した枠組みで、労働安全衛生マネジメントシステム規格(ISO45001-2018)の認証を2022年度に取得しました。規格の要求事項を各事業の業務改善や効率化などに効果的に取り込むと共に、全ての社員がお互いの危険行動などを積極的に指摘しあえるような相互啓発型の安全文化の構築・醸成に向けて、継続的に改善が進むようにマネジメントシステムを運用していきます。

*OHSMS: Occupational Health and Safety Management System

労働災害発生状況(休業以上死傷度数率)

	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
フジクラ(単体)	0.18	0	0.34	0.37	0
電線・ケーブル製造業	0.65	0.87	0.23	0.92	0.57
製造業	1.02	1.2	1.2	1.21	1.31

出典:労働災害動向調査の概況(厚生労働省)

エネルギー・ 情報通信 事業部門

部門概要

インフラ基盤構築のソリューション提供

より速く、高品質で大容量の“つなぐ”を求めてネットワークは進化を続けています。そのバックボーンを支える光ファイバの開発・製造技術で、フジクラグループは常に世界トップレベルを走り続けています。その光ファイバを高密度に収納、かつ細径構造を実現する光ケーブル(SWR®/WTC®)を世界に先駆けて開発しました。さらに、低損失で接続する光ファイバ融着接続機は、“世界No.1”の出荷台数を誇り光ネットワークの基盤を築くトータルソリューションを提供していきます。

主要製品

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

売上高



営業利益・営業利益率



総資産



関わる社会課題

1

ポストコロナにおける生活様式の変化に対応する通信インフラ整備

2

通信インフラの敷設施工の効率化向上

3

製品製造時のエネルギー使用量の抑制

経営環境

国内はインフラの成熟化により、大きな需要の伸びが見込めない状況にあります。また、海外については情報通信分野において、リモート化・クラウド化の進展によるFTTx、データセンタ投資が欧米を中心に今後も

需要拡大が見込める状況が継続する見通しですが、原材料価格の高騰、安定調達については注意が必要な状況です。

2022年度の重点課題

エネルギー分野では、これまで主として新興国の電力インフラ構築による社会貢献に携わってきた海外生産拠点はその役割を終え、2020年度をもって全拠点から実質的に撤退しました。あわせて、海外EPC事業*からの撤退、および国内事業の選択と集中を実施しました。2022年度は、2022年2月に公表いたしましたエネルギー事業の分社化を確実に進め、エネルギー事業の安定化を図ります。

情報通信分野では、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴うテレワーク需要の高まり、5G、IoT等の次世代インフラ整備の需要と相まって、特に欧米を中心と

したFTTx、データセンタ等の通信インフラ網構築への積極的な投資が引き続き見込まれます。当社の戦略商品SWR®/WTC®は、細径・軽量・高密度、加えて敷設工事における簡便性という特長から通信インフラ増強に最適なソリューションであるとの高評価を得ています。こうした機会を逃すことなく更なる製造能力の増強等、リソースの集中を図り、周辺部品等を加えた光インフラ網構築に向けたトータルソリューションの提供を行ってまいります。

* [EPC事業]とは、電線・ケーブルの供給並びに敷設工事の設計及び施工を一体として提供する事業を言います。(Engineering:設計、Procurement:調達、Construction:建設)

TOPIC

英国ロンドン地下鉄の5G通信ネットワーク網新設用細径高密度型光ファイバケーブルをBAI Communications社に納入開始

フジクラの間欠接着型光ファイバ心線Spider Web Ribbon® (SWR®) を実装した細径高密度型光ファイバケーブルWrapping Tube Cable® (WTC®) が、ロンドン市交通局が運営するロンドン地下鉄の構内に於ける4G及び5G通信ネットワーク網のインフラとして採用され、運営事業者であるBAI Communications社*へ納入を開始しました。

今後も世界各国の情報通信インフラの発展に貢献していきます。

* BAI Communications社は豪州、カナダ、香港、英国、アイルランド、イタリア、米国で事業を展開している共用通信インフラストラクチャの世界的リーダーです。長年にわたるネットワークの進歩の最前線に立ち、光ファイバを活用した4G/LTEから5Gの加速を通じてお客様と密接に協力し、お客様の通信ビジョンを実現し全ての人のためにスマートなコミュニティを創造していきます。



エレクトロニクス事業部門

部門概要

エレクトロニクス事業部門は、小型高集積化するエレクトロニクス製品の繊細な“神経”にあたるプリント回路や電子ワイヤ、コネクタなどの電子部品を製造しています。フジクラグループは長年のグローバルオペレーションで培った品質・技術力を発揮し、スマートフォンやウェアラブル端末などの最先端機器の小型・軽量・薄型化に最適なFPCをはじめとする多様な電子部品、モジュールをトータルにソリューション提供しています。

また、自動車業界は「CASE」などの100年に一度の変革期を迎え、エレクトロニクス製品の自動車市場への参入を進めています。既に複数のお客様と高速通信対応、電力制御システム等を共同で開発しています。

主要製品

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

売上高



営業利益・営業利益率



総資産



関わる社会課題

1

スマートフォンなど
通信速度の高度化や
高機能化への対応

2

ニューノーマルな
生活様式、
デジタル化加速

3

AIなどを活用した製品
品質の更なる向上と
DXへの取り組み強化

経営環境

フジクラのFPC（フレキシブルプリント配線板）、コネクタが多く使用されている主要顧客のスマートフォンの需要は堅調に推移するとともに、ニューノーマルな生活様式、デジタル化加速、設備投資の拡大による産業

機械向け部品需要の高まりがみられる状況ですが、中国上海地区を中心とした新型コロナウイルス感染症の拡大等、外部環境について注意が必要な状況です。

2022年度の重点課題

FPC事業では、2022年2月に公表しました通り、この事業の再生及び安定化を期すため、2022年5月に当社100%子会社である株式会社フジクラプリントサーキットに集約、ひとつの事業体としました。かかる組織再編及び安定的な事業運営を確実に進めるとともに、従来からの取り組みである品質の向上・技術力の強化についても一層磨きをかけ、競争の優位性を維持できる領域へと事業をシフトしてまいります。

コネクタ事業では、これまで進めてきた構造改革を通じた生産体制の最適化により、安定した事業運営がなされるようになりました。今後、新しい市場分野への参入を通じた持続的成長を求めていきます。

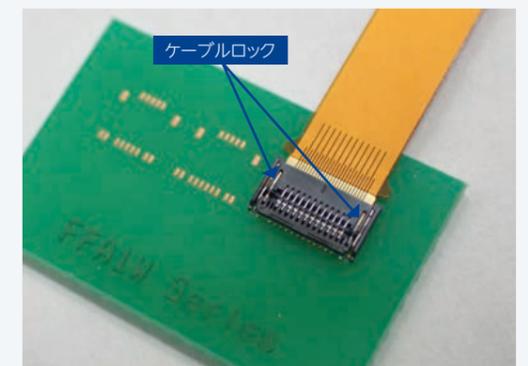
電子部品事業では、拡大するデータセンタ需要に対し、HDDの大容量化への対応、熱ソリューションの提供など、新規市場の開拓や新規顧客を取り込む等新陳代謝を促進し、高収益性の維持を目指します。

TOPIC

業界最小のFPC接続コネクタをラインナップ—FFA1W シリーズ

携帯機器の小型薄型化に伴い、FPC接続コネクタの更なる小型化要求が強まっています。これに応えるため、開発したコネクタがFFA1Wシリーズです。

この製品は端子ピッチが0.15mmで業界最小、FPCかん合時の高さが0.55mmのコネクタです。業界最小でも当社独自のロック構造とケーブルロック機構によって高い性能が維持されています。さらに本製品は、ケーブルロックが信号接続端子を兼ねている為、ウェアラブル機器等の更なる小型化に貢献します。



製品外観

自動車事業部門

部門概要

自動車事業は、アジア・北南米・欧州に製造拠点／開発・営業拠点を世界16か国、39拠点に展開し、品質を含めた製造能力の強化を継続実施しています。

主な製品として、自動車用ワイヤハーネス、車内LANなど、トータルな配線システムをお客様へご提供し、グローバルで加速するモビリティの進化を支えています。

フジクラグループは、100年に一度の革新期にある自動車産業において新たな製品やソリューションを開発・提供するために、エレクトロニクスと自動車とを融合して取り組んでいます。

主要製品

- ワイヤハーネス
- 電装品
- 急速充電用ケーブル

売上高



営業利益・営業利益率



総資産



関わる社会課題

1

100年に一度の革新期にある自動車産業

2

自動車の電動化へのシフト

3

新たな製品やソリューションの開発と提供

経営環境

世界の自動車生産台数については新型コロナウイルス感染症の拡大・半導体不足に伴う受注・生産に対する不安定さがみられますが、CASE (Connectivity: コネクテッド、Autonomous: 自動運転、Shared &

Service: シェアリング&サービス、Electric: 電動化) が主要なテーマとなるなど、自動車は100年に一度の革新期にあり、新エネルギー車の需要拡大、自動車の電子化・情報化が一層進展するものと見込んでいます。

2022年度の重点課題

自動車事業では、新型コロナウイルス感染拡大の影響及びウクライナ・ロシア問題を契機としたサプライチェーンの上流及び下流双方における原材料調達や価格の安定性にかかる懸念があります。自動車業界全体でインフレ問題等、先行きが不透明ですが、当社事業としては、これまで取り組んできた構造改革の推進等により「稼ぐ力」は戻ってきていると判断しています。引き続き、各拠点の更なる生産性の向上と品質の安定化によるコスト削減をすすめています。

自動車事業部門が持つ優良顧客に対してエレクトロニクス関連事業製品の拡販に取り組んでいます。エレクトロニクス関連事業全体の今後の重点取り組みとして、自動車市場への導入を進めています。自動車業界は「CASE」(コネクテッド、自動運転、シェアリング&サー

ビス、電動化) などの100年に一度の変革期を迎えています。当社では既に複数のお客様と高速通信対応、電力制御システム等を共同で開発を進めていて、またコネクタ事業部門では次世代車両間通信用コネクタを2021年度から量産開始するほか、フジクラプリントサーキット社においても従来から手掛けるインフォテインメント*1やライティング*2分野に加え、パワートレイン*3分野の製品開発を加速させていきます。

*1 「インフォテインメント」とは、インフォメーション(情報)とエンターテインメント(娯楽)を組み合わせた造語であり、特に自動車分野におけるナビゲーションシステムやオーディオビジュアル機器向け製品を指します。
 *2 「ライティング」とは、ヘッドライト、方向指示器、室内照明等の自動車用照明を指しています。
 *3 「パワートレイン」とは、動力伝達装置全般のことを指しており、自動車の挙動としての「走る」「曲がる」「止まる」といった動きを介する装置に使用される電子部品を指しています。

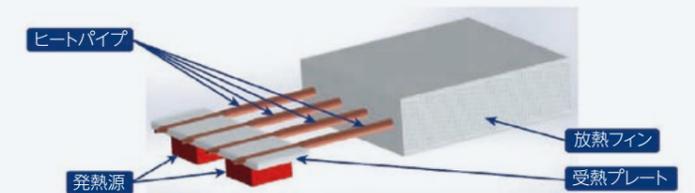
TOPIC

車載パワーエレクトロニクス冷却用ヒートパイプモジュールの開発

電気自動車のコンバーター、インバーター、整流器などのパワーエレクトロニクスは、走行性能の向上、走行距離の増加、および高速充電の要求に伴い、発熱量が益々増加する傾向にあります。そのため、機器の信頼性の向上と長寿命化のためには、より高性能な冷却システムが必要とされています。

フジクラでは、パソコンやサーバ等の電子機器冷却で広く使用されているヒートパイプの内部構造を改良し、当社従来品よりも最大熱輸送量を約20%向上したヒートパイプにより、大発熱量にも対応可能な車載パワーエレクトロニクス冷却用ヒートパイプモジュールの開発を行っています。また、車載機器メーカーや自動車メーカー向けに熱設計及び試作を開始しました。

今後も冷却システムの高性能化を通じて、安全で環境にやさしい次世代電気自動車の発展に貢献していきます。



車載パワーエレクトロニクス冷却用ヒートパイプモジュールのイメージ図

不動産事業部門

部門概要

資産を最大活用し安定収益を維持

本社に隣接した自社保有の工場跡地を有効利用し、不動産事業を展開しています。1998年度から再開発をスタートさせ、オフィス棟5棟と商業棟2棟を中心に不動産賃貸・管理事業を営んでいます。オフィス棟の貸室総面積は、約107,000m²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、銀行等の優良テナントにも恵まれ、貸室の高稼働率を維持しています。

フジクラの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。

売上高



営業利益・営業利益率



総資産



関わる社会課題

1

低炭素化社会に向けて
エネルギー消費量が少ない
街づくり

2

災害時にも企業活動が継続し、
住民生活の復興に速やかに対応できる
街づくり

品質保証・ものづくりのDX・ 製品紹介や技術情報の発信

品質保証

品質不適切事案を二度と起こさないために、品質を経営の根幹に据え、品質コンプライアンスを重視する全社方針『フジクラクオリティ方針』に基づき、ガバナンス改革と品質コンプライアンス意識向上の両面で再発防止策を継続していきます。

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

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

ものづくりのDX (Digital Transformation)

「ものづくりのDX」として全社スマートファクトリー化構想、“True Connected-Fujikura (TCF)”を策定し、DXによるものづくり力強化の活動を開始しています。現場の生きたデータが各層のマネジメントへ有機的につながり、PDCAサイクル(Plan(計画)・Do(実行)・Check(評価)・Action(改善))が回ることで、タイムリーな工場マネジメント、データドリブン*の事業マネジメントを実現させ、製品、サービス、業務プロセスの変革によるビジネスの優位性確立を目指しています。

* データドリブン(Data Driven)とは、様々な種類と膨大な量の情報を蓄積するビッグデータとアルゴリズムによって処理された分析結果をもとに、ビジネスの意思決定や課題解決などを行う次世代型の業務プロセスを指しています。

製品紹介や技術情報の発信

フジクラでは顧客をはじめステークホルダーの皆様に向けた情報発信を行っています。

フジクラニュースは、当社の製品紹介や技術情報、イベントなどをまとめ、隔月で発行しています。営業活動やリクルートに活用し、当社を知っていただくためのきっかけとしています。



研究開発

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(モバイルワイヤレスアクセス:MWA、固定ワイヤレスアクセス:FWAの両方)にミリ波を採用しています。特に米国市場ではミリ波の展開が進んでいて、大手通信事業者はミリ波ネットワークとユースケース(屋外、屋内、リピーター/リレーなど)を拡大させています。

フジクラは、5Gネットワークの基地局において高周波ビームの生成・制御を行う28GHz帯ミリ波・フェーズド・アレイ・アンテナ・モジュール(PAAM)の他、60GHz帯ミリ波無線通信モジュール、ミリ波フィルタなど、各種ミリ波製品を開発しています。

ミリ波の無線信号は、従来一般に用いられているマイクロ波(数GHz以下)と比較して、様々な要因で減衰、劣化しやすいため、通信機器に使用する各種デバイスの材料や設計・製造には、これまでとは全く異なる発想と、高度な技術が必要です。当社独自の技術のもと、ミリ波マーケットに価値ある製品を提供すべく開発を進めています。

当社のPAAM製品「FutureAccess™」は、2022年4月より評価サンプル提供を開始しました。

本PAAMは、3GPP規格で定められたバンドn257(28GHz帯)、n258(26GHz帯)、およびn261(27GHz帯)で動作する、アレイ・アンテナ、ビームフォーミングIC、周波数変換ICおよびフィルタを高度に集積したモジュールです。当社は、これらすべての部品を自社開発することによって全体を最適化し、以下のような特徴あるモジュール性能を実現しました。

▶ デッドスポットの無い高品質な通信環境

True-Time-Delay方式の移相器による高精度、高分解能なビーム方向制御が可能です。正確なビーム方向制御により、基地局エリア全体にデッドスポットの無い高品質な通信環境を提供します。

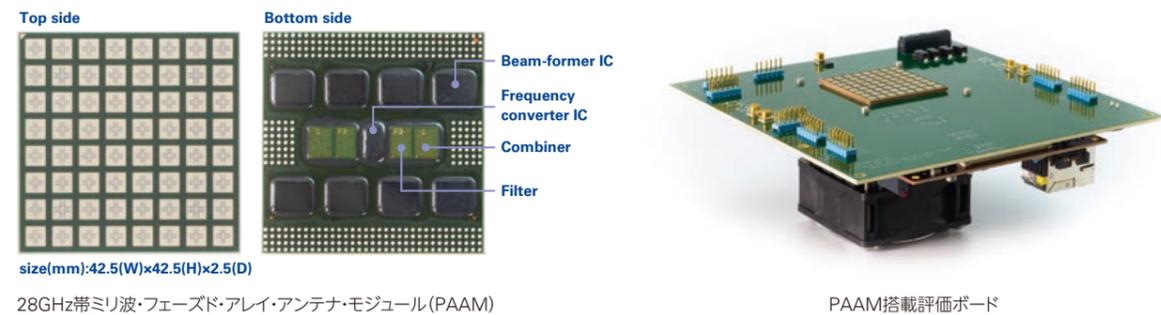
▶ 小型化・低コスト化の実現

基地局に要求される送信出力を高効率・低消費電力で実現します。

▶ 両偏波同時送受信

水平と垂直の両偏波を1つのPAAMで対応可能なため、基地局の小型化や低コスト化に貢献します。

さらに当社は、米国最大のICファウンドリGlobalFoundries Inc.と提携して安定、高品質な製品提供を実現し、また世界最大級のエレクトロニクス技術商社であるアヴネットと提携した開発プラットフォームを提供するなど、お客様のニーズに応え、5Gネットワークによる社会基盤の発展に貢献していきます。



高温超電導

脱炭素社会への実現に向けて

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。RE系高温超電導線材は高強度で高磁場における臨界電流特性に優れ、超電導マグネット応用を初め、様々な産業機器への応用が期待されています。近年では、カーボンニュートラル社会の実現に向けて核融合発電や航空機の電動化に関する開発も進められています。特に核融合に関してはRE系高温超電導線材は次世代の核融合炉の実現に大きく貢献することが期待されています。当社ではRE系高温超電導線材およびコイル応用など更なる技術開発を通じて将来のカーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

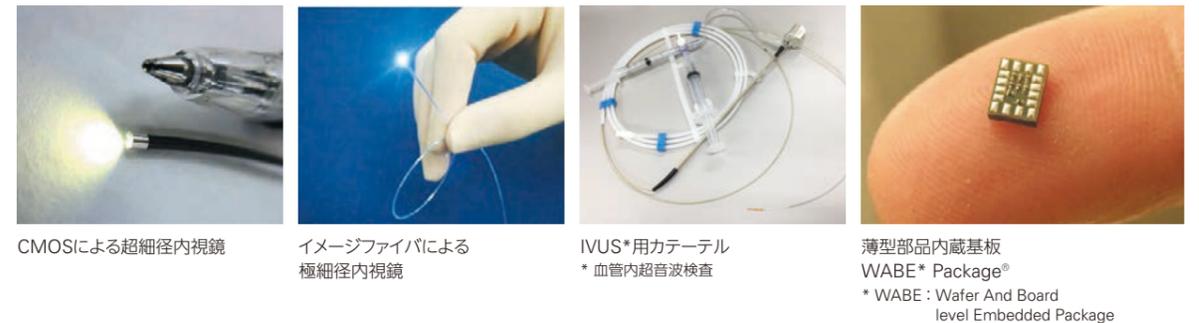
国際規格「ISO9001:2015」認証取得

フジクラの超電導事業推進室は品質マネジメントシステムの国際規格である「ISO 9001:2015」の認証を取得いたしました。RE系高温超電導線材は国内外のお客様から高い評価を得ていて、年々生産量が増加しています。品質マネジメントシステムを強化していくことで、今後も優れた製品を提供して社会に貢献していきます。



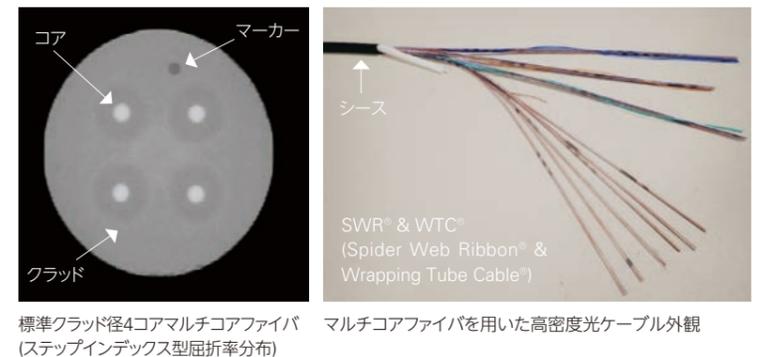
医療用製品

人々の健康維持とQOLを向上すべく医療機器用の機能部品開発・製造を行っています。昨年から医療機器メーカーにディスプレイ内視鏡用極細径CMOSカメラモジュールの量産出荷を開始しました。また、超小型の特徴を活かした部品内蔵基板はウェアラブル等の様々なソリューションの小型化に貢献しています。



マルチコア光ファイバ

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。5G(第5世代移動通信システム)の普及が始まり、低遅延・大容量通信の必要性は今後ますます増大していくことが予想されます。この要求に対応する次世代光ファイバとして、光ファイバ1本のなかに複数のコアを持つマルチコア光ファイバの適用が有望視されています。フジクラでは、実用化に向けた取り組みとして、汎用シングルモードファイバと同じ125μm外径を持つ標準クラッド径の4コアマルチコア光ファイバ(4c-MCF)の開発に力を入れていて、低コストが実現可能なステップインデックス型屈折率分布を持つ4c-MCFや、それを用いた高密度光ファイバケーブル(SWR®&WTC®)の作製に成功しました。このような高品質のMCF量産技術を開発し、将来の大容量光通信基盤の実現に貢献していきます。



社外取締役メッセージ

持続的な成長を遂げるために短期と長期の視点を意識



白井 芳夫
経営経験者(製造業)

1. 2021年度の振り返り

2021年度は、事業再生フェーズの完遂に向けて、経営刷新など大きな変化を成し遂げた年でした。新しい社外取締役も加わり、取締役会ではこれまで以上に活発な意見交換が行われ、経営視点での議論が増えたと感じています。なによりも、黒字へ転換できたことが大きな成果でしたが、一時的な要素があることや多くの課題が残っていることは意識しなければならないと思います。

事業の方向性について、情報通信事業では欧米の主要市場で底堅い成長が見込まれていますが、コンペティターとの競争激化や市場の激しい変化に対応するために積極的な投資判断が求められます。事業再生フェーズでは、財務体質改善のために投資に対して非常に慎重でしたので、これからは素早い投資判断の見極めが重要となります。また、分社化を決めたエネルギー事業やFPC事業の今後についても注視していきます。

2. フジクラの今後の成長に向けて

私は、フジクラが持続的な成長を遂げるためには、短期と長期の2つの時間軸を意識することが重要と考えています。足元の利益を重視する一方で、フジクラは将来にわたってどのような会社になり、どのように社会課題を解決していくのか、社会課題の解決と自らの成長をどのように両立していくのかを見定めることが必要であり、特に近年はカーボンニュートラルなど長期的な対応が求められています。フジクラがこうした社会課題を解決する一助となり、社会課題の解決に貢献していることを社会に発信するとともに、稼ぐ力の強化にもつなげていただきたいと思います。また、ダイバーシティの推進もイノベティブな発想の醸成や企業文化の改革のためには重要な要素となります。最近では働き方改革などが叫ばれ、企業と社員の関係性や制度設計の見直しが進んでいます。ここでも世の中の変化をつかみ、必要な施策を進めていただくことを期待しています。

3. 株主・投資家に向けたメッセージ

私は指名諮問委員会の委員長を務めていて、今回のCxO体制への移行について、関係者と数多くの議論を重ねてきました。社外取締役に就任して6年目を迎えました。フジクラが持続的な成長フェーズにおいて引き続き発展、成長できるように、社外取締役としての役割をしっかりと果たしていきたいと思っています。

持続的な成長フェーズにおけるGRCの整備に着手



花崎 浜子
弁護士

1. 2021年度の振り返り

2021年度は、業務執行取締役と非執行の社外取締役の双方がフジクラを復活させなければならないという考えのもと一体感を保ち、100日プランの完遂に向けて、経営全体での危機意識を共有することができた1年だったと捉えています。業務執行サイドのリーダーシップはもちろんです。取締役会などでの議論も着実に高度化されてきていると感じています。様々な施策に取り組み業績回復という結果が出た一方で、痛みを伴うものであったことも忘れずに、さらに気を引き締めて今後の成長に向けた支援をしていきたいと考えています。

2. フジクラの今後の成長に向けて

私は弁護士という専門性を活かし、持続的な成長フェーズにおけるフジクラのGRC(ガバナンス・リスク・コンプライアンス)の基盤強化に努めていきたいと考えています。コーポレート・ガバナンスコード改訂を通じて企業統治の更なる強化が求められる中で、フジクラとして必要な対策を講じる必要があります。今年4月からの執行体制ではコーポレート機能の強化が図られ、またGRC・IC体制の整備に向けたプロジェクトも進行していますので、私は業務執行側とのコミュニケーションを密にしながら、社内の組織体制や各種ルールの整備を支援していきたいと考えています。また、ルール整備と並行して、社内規程などのルールを社員各人の業務に落とし込むための支援も重要だと考えています。これは、一朝一夕にできるものではありませんので、時間とエネルギーをかけて地道に取り組みを続けていく必要があります。

3. 株主・投資家に向けたメッセージ

フジクラの社外取締役に就任して4年目となりましたが、就任当時と比較すると社内規程の整備や取締役会での議論内容の変化など、フジクラのガバナンスは着実に進展しています。来年度発表予定の新中期経営計画においては、過去の反省を踏まえ、経営環境の変化に伴う事業への影響等を多角的に分析し、各種リスクを適切に織り込むことが重要となります。不確実かつ変化の激しい現下の状況において適切なリスク評価は非常に難しいことではありますが、専門性を活かしながら必要な進言を行い、充実した討議を通じて新中期経営計画の策定に貢献したいと考えています。

バックキャストによる長期的な ポートフォリオマネジメントの議論に期待



吉川 恵治
経営経験者(製造業)

1. 2021年度の振り返り

私は、去年の社外取締役就任直後から、取締役会などで積極的に意見を述べてきました。私自身、フジクラの取締役会は非常に充実した深い議論が交わされていると感じています。フジクラの事業や技術は広範囲にわたるため、経営の意思決定を行う議論を進めるうえでは、議論の元となる質の高い情報が重要となります。その点においては、運営に関わる執行役員や監査等委員会室などの方々の連携に深く感謝しています。

フジクラは2022年よりCxO体制に移りました。CxOの選定にあたっては、CxOを担う人財の条件や選定基準など、透明性の高いプロセスのもとで進められました。

CEO/CFO/CTOそれぞれが経営者としての責任と果たすべき役割を実践できるよう、引き続き支援したいと考えています。

2. フジクラの今後の成長に向けて

今後の持続的成長フェーズにおいては、資源配分を意識したメリハリある経営が求められると考えていて、私はポートフォリオマネジメントを重視しています。フジクラは類まれな技術力を持っており、今後の成長を支える機会が多数あると捉えています。一方で、その機会を見出すためには長期的な視点に立ったポートフォリオマネジメントの議論や検討が必要となります。フジクラは2023年に新中期経営計画の発表を予定していますが、私は新中期経営計画よりも将来の社会像からバックキャストしてフジクラのポートフォリオマネジメントを議論することを勧めていきたいと考えています。また、議論を活性化するためには、議論を行うメンバーの多様性も重要となります。今後の経営人財の発掘や確保を進めるにあたっては、グローバルな視点で行うことを期待しています。

3. 株主・投資家に向けたメッセージ

私は、自らの事業経験をもってフジクラの成長を支えていきたいと考えています。近年は企業経営におけるESGの重要性が高まっていて、カーボンニュートラルや人的資本への対応、経営の根幹となるガバナンスの強化など様々な課題があります。私自身は業務執行状況のモニタリングだけではなくアドバイザー的な役割も担えるよう、取締役会や執行役員との議論を通じて、引き続き積極的に提言していきます。

ブレーキをかけるだけでなく、 時には経営陣の背中を押すモニタリングを



山口 洋二
財務経験者

1. 2021年度の振り返り

去年の就任から早くも1年が経ちました。2021年は、事業再生フェーズから持続的成長フェーズへの転換を目指す、フジクラにとって非常に重要な1年だったと捉えています。私は100日プランの遂行状況や今後の経営の方向性などについて、取締役会など様々な場で、経営陣にとって耳の痛い意見も率直に伝えることができました。フジクラの取締役会には社外取締役も積極的に発言できる風土があり、その背景には、社外取締役を含めた経営陣全員が「フジクラが変わるべき時期」だと共有されていることを強く感じました。多くの痛みも伴いましたが、役職員一体の努力が実り、その結果として2021年度では業績の回復や復配につなげることができたのは非常に喜ばしいことでした。

2. フジクラの今後の成長に向けて

2023年発表予定の新中期経営計画では、フジクラが将来にわたって目指すべき方向性を明確に示すことが重要です。フジクラは創業からの歴史が長く、それを支えてきたのは時代の流れの中で磨かれてきた優れた技術力です。現在は情報通信事業を中心とした事業構造となっていますが、新規事業の発掘や育成など、フジクラの技術力が活かせる分野の開拓もぜひ進めていただきたく考えています。

私は業務執行状況をモニタリングするにあたって、ブレーキを効かせるだけでなく、時には経営陣の背中を押すことも意識しています。経営がCxO体制に変わり、CEOにはフジクラの将来性を決めるトップとしてのリーダーシップを、CFOには筋肉質な財務体質への更なる転換を、CTOには次の事業の芽を育てていただくことを期待しています。そして、会社の将来の方向性を決めるために、社外取締役の1人として真剣に取り組んでいきます。

3. 株主・投資家に向けたメッセージ

私はこの1年を通じて、フジクラは「質実剛健」という言葉を表現したような会社だと感じています。技術力に高いポテンシャルを持つ非常に堅実な企業であり、そのポテンシャルをお伝えするためには、財務数値には表せない「フジクラらしさ」をご理解いただく必要があると考えています。企業価値算定においては非財務情報の重要性が高まっていますので、フジクラの情報開示の更なる充実に向けて私も引き続き提言していきます。

リスクアプローチによって経営への影響を多面的に把握



目黒 高三
公認会計士

1. 2021年度の振り返り

新型コロナウイルス感染症への対応やロシアのウクライナ侵攻など、2021年は社会全体にとって激動の1年だったかと思いますが、フジクラにとっても、事業再生フェーズの完遂に向けて「事業の選択と集中」などに注力された激動の1年だったと捉えています。私は去年の就任直後から、取締役会など様々な会議に参加し、経営陣との自由闊達な議論を重ねてきました。これまでの議論を通じて、フジクラの改革に対する本気度を強く感じる場面が多々ありました。ぜひ、持続的成長フェーズにおいては、この本気度をフジクラの新しい文化として根付かせていただきたいと考えています。

2. フジクラの今後の成長に向けて

私はフジクラの今後の成長に関して3つ期待していることがあります。

1つ目はCxO体制への移行とグローバル市場での更なる成長です。フジクラは、新しい経営体制への転換とともに、情報通信事業では欧米をメインに海外市場での成長を目指しています。具体的な数値は来年の新中期経営計画で発表されるかと思いますが、事業ポートフォリオや人員配置・資源配分など引き続き議論を重ねていきたいと考えています。

2つ目は、財務基盤をさらに強化するための効率的かつ効果的な経営の推進です。過去の反省を教訓に、小さなことでも改善を怠らずに経営効率の向上につなげていただきたいと考えています。

3つ目は、経営の意思決定を支えるモニタリングの強化です。不確実性の高い経営環境に柔軟に対応するためには、リスクアプローチによってフジクラの経営に影響する多面的な要素をモニタリングし、経営陣にフィードバックする仕組みが必要となります。近年は気候変動による事業への影響やサプライチェーンの強靱化など、中長期的な影響も把握していただきたいと考えています。

3. 株主・投資家に向けたメッセージ

今回のCxO体制への移行は株主・投資家の皆様に向けても非常に強いメッセージであると感じています。持続的成長フェーズに向けて、岡田CEOは「技術のフジクラ」を掲げ、フジクラの技術を駆使して、社会課題の解決と自社の持続的な成長を目指しています。

私は公認会計士という特性を活かし、財務の安定性や健全性といった点について引き続き進言していきます。

社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
白井 芳夫	トヨタ自動車株式会社、日野自動車株式会社及び豊田通商株式会社の取締役を歴任し、経営者としての豊富な経験と見識を有しています。2016年からはセイコーエプソン株式会社の社外取締役監査等委員を務めるなど、社外取締役としての経験も有しています。また、これまで当社の社外取締役として取締役会の審議に参加し、豊富な経営経験と識見を活かした確かな意見を述べるなど、社外取締役として適格であると考えています。 なお、同氏は当社との間に利害関係はありません。
花崎 浜子	弁護士として高い専門性を有するとともに長年にわたり企業法務に携わっており企業経営に関する十分な知見を有しています。また、これまで当社の社外取締役として取締役会の審議に参加し、法的リスクや、コンプライアンスに関する確かな意見を述べるなど、社外取締役として適格であると考えています。 なお、同氏は当社との間に利害関係はありません。
吉川 恵治	グローバル企業のCEOとして経営再建を主導し、日本有数のガバナンス体制を構築するなど、企業経営及びコーポレート・ガバナンス体制の強化にかかる十分な経験と知見を有しています。また、2018年からは関西ペイント株式会社の社外取締役を務めており、経営の監督者としての経験も有しており、社外取締役として適格であると考えています。 なお、同氏は当社との間に利害関係はありません。
山口 洋二	長年にわたって大手都市銀行で重要な地位にあった経験から、財務及び会計について相当程度の知見を持ち、企業経営に十分な経験及び知見を有しています。また、2008年の金融危機により銀行各行の存続が危ぶまれる中、株式会社三井住友フィナンシャルグループの常任監査役を務め、非常時の経営監査における深い見識を有しており、社外取締役として適格であると考えています。 なお、同氏は当社との間に利害関係はありません。
目黒 高三	公認会計士として高い専門性を有するとともに、長年にわたり多くの企業の会計監査に携わっており、企業経営に関する十分な知見を有しています。また、株式会社協和エクシオでの社外監査役など社外監査役として業務監査の経験も有しており、社外取締役として適格であると考えています。 なお、同氏は当社との間に利害関係はありません。

社外取締役の独立性に係る基準

フジクラが社外取締役の独立性を判断するにあたり、以下の基準を設けています。

現在、次の各項に該当する者又は最近3年以内に次の各項に該当していた者並びにこれらの者の2親等内の親族及び配偶者は、独立性を有さない。

- 当社グループの重要な取引先*1又はその業務執行者*2
- 当社グループを重要な取引先とする者又はその業務執行者
- 当社の総議決権の10%以上を有する株主又はその業務執行者
- 当社又は当社の子会社から、当社の社外役員であることによって得られる報酬以外に金銭その他の多額の報酬*3を受け取っている者又はその業務執行者

なお、当社グループでの業務に十分な時間・労力を振り向けられるよう、社外取締役の兼務社数は当社を含み原則4社までとする。

*1 重要な取引先: 当社連結の販売額が連結売上高の1%以上である取引先及び当社による購入額が当該相手方の連結売上高の1%以上となる取引先
*2 業務執行者: 業務執行取締役及びその直下の従業員
*3 多額の報酬: 年額100万円超

コーポレート・ガバナンス

■ 基本的な考え方

2022年度から「持続的成長フェーズ」へ踏み出すことといたしました。これを効果的に進めるためのコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方は以下のとおりです。

1 取締役会

当社では、執行と監督の分離を進め、迅速果敢な事業運営を可能としつつ、監査・監督機能に特化した取締役による監督機能の強化を進めた、監査等委員会設置会社を選択しています。2022年6月29日開催の定時株主総会後における取締役総数は11名、うち社外取締役5名（全て監査等委員）、社内取締役6名の体制としています。取締役会の半数近くを占める社外取締役は、当社経営から独立した者であり、それぞれ経営経験、財務・会計、法務などの専門的知見を備えています。取締役会では、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、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）を決定しています。なお、2022年度からは、業務執行を担わない取締役会長が議長となって取締役会の議事を主導し、取締役会の監督機能の強化を図っています。

2 業務執行体制

2022年4月より、最高経営責任者（CEO：Chief Executive Officer）、最高財務責任者（CFO：Chief Financial Officer）および最高技術責任者（CTO：Chief Technology Officer）を設置する体制としています。CEOは、当社および当社の子会社から成る企業集団全体（以下、「当社グループ」と総称し、各子会社を「グループ会社」という。）の最高経営責任者として、全社戦略の立案および推進を担い、CFOは、極めて高い専門性を必要とする財務分野での最高責任者として、CTOは、同じく技術開発分野での最高責任者としての役割をそれぞれ担います。CEOをトップとしてCFOおよびCTOがCEOの機能を補完又は支援する、いわば“三頭体制”をとることで、より高度かつ実効的な経営判断に基づく事業運営が可能となります。

3 監査等委員会

監査等委員会は、1名の常勤社内取締役と当社経営陣から独立した5名の社外取締役の合計6名で構成されています。また、監査等委員会の指揮下に、専任の常勤者を配置した監査等委員会室を設けて、監査等委員会がその機能を発揮するためのサポートを行っています。

4 取締役の指名および報酬

取締役会が、取締役の指名に関する以下の事項を決定するにあたっては、その諮問機関である指名諮問委員会（過半数の社外取締役で構成しかつ社外取締役を委員長とする）において、その決定プロセスの公正性および妥当性を検証することとしています。

同委員会では、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についても、その策定に関与することとしています。

取締役会が、取締役の報酬に関する以下の事項を決定するにあたっては、その諮問機関である報酬諮問委員会（過半数の社外取締役で構成しかつ社外取締役を委員長とする）において、その決定プロセスの公正性および妥当性を検証することとしています。

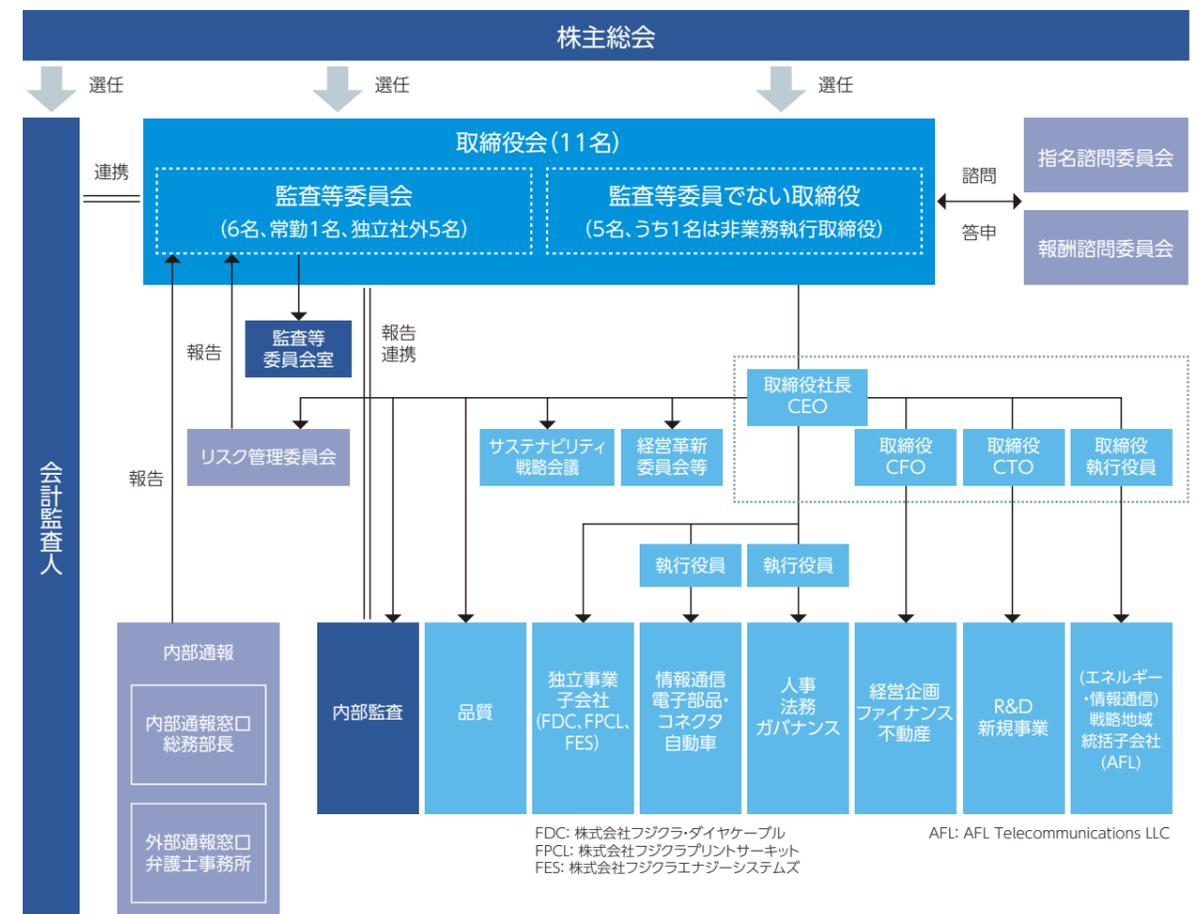
当委員会は、取締役の報酬およびその額を決定する規律、個々の取締役の報酬額の決定についても関与することとしています。

【業務執行取締役による内部統制システムの構築および監査等委員会による監査】

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

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

コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンス

委員会の活動

当社では任意に以下の機関を設けてそれぞれ運営しています。

名称	概要	構成	開催数
リスク管理委員会	リスク(コンプライアンスを含む)の観点から当社の業務執行体制および執行状況を検証し、損失の発生を防止・評価、方針の策定、内容の共有化等を行う機関	委員長: 岡田取締役社長CEO 業務執行取締役および執行役員で構成	8回
指名諮問委員会	取締役候補者の指名に係る決定プロセスの客観性・透明性を確保することを目的として設置する取締役会の諮問機関	5名 委員長: 白井取締役 委員: 吉川取締役、山口取締役、岡田取締役社長CEO、伊藤取締役会長	8回
報酬諮問委員会	取締役の報酬に係る決定プロセスの客観性・透明性を確保することを目的として設置する取締役会の諮問機関	4名 委員長: 吉川取締役 委員: 白井取締役、目黒取締役、岡田取締役社長CEO	8回
サステナビリティ戦略会議	ESG+F(財務・将来)のマテリアリティの視点を含むサステナビリティ目標の策定をはじめとした「持続可能な企業経営」のために必要な活動を推進する会議体	岡田取締役社長CEOが議長	3回
経営革新委員会	①経営資源(ガバナンスを含む)の効率化・事業ポートフォリオ最適化、②費用削減による効率性向上、③販売・購買力強化による収益性向上の推進機関 岡田取締役社長CEOが全体主査および①を推進、坂野CTOが②を推進、竹本CFOが③を推進		26回

取締役の報酬の決定に関する方針と手続き

報酬の決定に関する方針

当社は取扱製品が多様多岐だけでなく、グローバルに事業を展開しており、取締役の業務も高度で多岐にわたります。このため、取締役の報酬の水準は、これら業務に対応し得る優秀な人材にふさわしいレベルであることを基本とし、複数の調査機関による主に上場会社を対象とした調査結果を参考にしながら、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としています。取締役の報酬は、以下の3つの区分によって構成しています。なお、業績や株価によって変動する報酬(短期業績連動報酬および株式報酬)は取締役の報酬全体に対して最大で概ね4割強となる見込みです。

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、短期業績連動報酬および株式報酬は支給しません。

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ています。

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ています。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、当社の成長戦略と親和性の高い指標であることから採用したものです。

業績連動係数

指標の種別	目標値	実績値
連結営業利益率	1.8%	3.8%
連結株主資本利益率(ROE)	△6.5%	△3.4%

(注)上記の連結業績連動指標の他、担当部門の営業利益率や投下資本利益率(ROIC)を基礎とした目標値に対する達成度を考慮して、各業務執行取締役の業績連動報酬額を決定しています。

③【株式報酬】

上記①および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およ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した報酬です。

報酬の決定に関する手続き

当社では、取締役会において監査等委員でない取締役の報酬額を決定するにあたり、取締役会の諮問機関である報酬諮問委員会(人事担当取締役および3名の社外取締役で構成し、委員長は社外取締役とする。)の審議を経ることとしています。報酬諮問委員会では、各取締役の業績評価、報酬水準の市場性、報酬体系および具体的な報酬額について、その決定プロセスが公正・妥当であることを確認し、取締役会に対しその結果を答申します。取締役会は、この答申を受けて監査等委員でない取締役の報酬額を決定します。

役員ごとの報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	204	142	30	32	5
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く)	29	25	4	—	2
社外役員	67	67	—	—	8

(注) 1. 監査等委員でない取締役の報酬額は、2017年6月29日開催の第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。
2. 2017年6月29日開催の第169期定時株主総会において、監査等委員でない取締役に対する報酬として、取締役退任時にフジクラ普通株式を交付する株式報酬制度を導入しています。なお、当該報酬額は1事業年度につき、120百万円以内かつ285千株以内と決議しています。
3. 監査等委員である取締役の報酬額は、2017年6月29日開催の第169期定時株主総会において年額100百万円以内(うち社外取締役分70百万円以内)と決議しています。

役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の総額(百万円)	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額(百万円)			
				固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	その他
Joseph E. Gallagher	190	取締役	当社	10	—	—	—
			America Fujikura Ltd.	45	111	—	25

(注)連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

コーポレート・ガバナンス

■ スキルマトリックス

「持続的成長フェーズ」へ踏み出した当社の現状を踏まえた監督機能の強化および持続的成長に向けた事業の在り方等を検討していくために必要と考える主なスキルと、当社の取締役および執行役員が保有するスキルは以下のとおりです。

	執行 /非執行	経営	企画	人財	ガバ ナンス	グロ ーバル	財務会計	R&D	技術	法務/ コンプラ	事業 経験*	ジェ ンダー	国籍
取締役(氏名のアンダーラインは、当社経営から独立した社外取締役であることを示しています)													
伊藤雅彦	非執行	○		○							E&I	男性	日本
岡田直樹	執行	○	○								A/C	男性	日本
竹本浩一	執行					○	○					男性	日本
坂野達也	執行							○	○		E&I A/C	男性	日本
Joseph E. Gallagher	執行	○				○					E&I A/C	男性	米国
関川茂夫	非執行				○	○					E&I A/C V	男性	日本
白井芳夫	非執行	○		○								男性	日本
花崎浜子	非執行									○		女性	日本
吉川恵治	非執行	○		○								男性	日本
山口洋二	非執行						○					男性	日本
目黒高三	非執行						○					男性	日本

執行役員(取締役を兼務しない者)

新堂桂子	執行				○					○		女性	日本
森 祐起	執行			○								男性	日本
川西紀行	執行							○			A/C	男性	日本
福原純二	執行					○					L-A V	男性	日本
那須秀一	執行							○			V	男性	日本
萬玉哲也	執行							○				男性	日本

* 主要と考える項目について2つを上限に○を付けています。
 * 当社が掲げる将来ビジョン(2030年ビジョン)における、以下の事業領域に関連する当社での事業経験を示します。
 ● A/C(Advanced Communication): 当社の最大の強みである光配線ソリューションビジネスなど情報通信事業の技術力を活かし、高度情報化社会の一層の進展への貢献を目指す事業領域を指します。
 ● E&I(Energy&Industry): 再生可能エネルギーの送電ケーブル、超電導技術、産業機械向け製品の技術を活かし、多様なエネルギーの活用とその効率的なマネジメントシステムの構築への貢献を目指す事業領域を指します。
 ● L-A(Life-Assistance): 当社が培ってきたFPC、コネクタ、センサその他の電子部品の技術を活かし、医療の更なる高度化、人生の質的向上(クオリティ・オブ・ライフ: QOL)への貢献を目指す事業領域を指します。
 ● V(Vehicle): 当社が培ってきた電子部品等の技術の活用により、100年に一度と言われる自動車技術の変革を含む次世代モビリティ社会への貢献を目指す事業領域です。

■ 取締役候補の指名等を行うに当たっての方針と手続

取締役候補の決定方針

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

取締役候補の決定手続

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

■ 取締役会全体の実効性についての分析・評価

取締役会の実効性向上に向けた取り組みとして、毎年取締役全員を対象に、会議体としての適正性(時間、頻度、議事運営、議事録等)、付議案件の適正性(付議のタイミング、重要度、情報量等)、取締役の態様(審議への参画等)および事務局体制についてアンケートを実施しています。当該アンケートによって挙げられた課題について、継続的に改善を進めています。具体的には、

- 1) 取締役会における審議充実のため、各種資料の改善、社外取締役向け説明会の実施
- 2) 事業運営上の損失発生回避又は軽減のためのリスクの想定および分析・深掘、リスク発現時に迅速な対応体制の強化
- 3) 取締役会の付議基準の見直しなどを行い、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へと改善を進めてきました。

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

役員一覧 (2022年6月29日時点)

取締役



取締役会長
伊藤 雅彦
再任



取締役社長CEO
岡田 直樹
再任



取締役CFO
コーポレート企画部門統轄、
不動産事業部門統轄
竹本 浩一
新任



取締役CTO
新事業創生・研究開発部門統轄
坂野 達也
新任



取締役執行役員
AFL Telecommunications LLC.
取締役社長
Joseph E. Gallagher
再任



取締役 監査等委員
関川 茂夫



社外取締役 監査等委員
白井 芳夫



社外取締役 監査等委員
花崎 浜子



社外取締役 監査等委員
吉川 恵治



社外取締役 監査等委員
山口 洋二



社外取締役 監査等委員
目黒 高三

執行役員/プロジェクトリーダー

新堂 桂子
コーポレート・ガバナンス統括部門長、
法務室長

森 祐起
コーポレートスタッフ部門長、
人事・総務部長

川西 紀行
情報通信事業部門長

福原 純二
電子部品・コネクタ事業部門長

那須 秀一
自動車事業部門長

萬玉 哲也
生産技術部門長

三戸 雅隆
CEO特命プロジェクトリーダー

グローバル執行役員

Jason Peng
Fujikura America Inc. 社長

Gordon Tan
Fujikura Asia Ltd. CFO

羽生 隆晃
藤倉(中国)有限公司 董事長

Jenny Hui
Fujikura Hong Kong Ltd. CFO

Vichan Kumthongkittikul
Fujikura Electronics (Thailand) Ltd.
副社長



社会福祉法人「藤倉学園」の支援

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

藤倉学園とは



藤倉学園創業者 中内春吉

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、知的障害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いと考えています。



大島藤倉学園



自立支援施設「フジカフェ」

創設
1919年

施設
2か所*

園生（利用者）
約130名

*伊豆大島、多摩（八王子市）

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。コロナ禍のため、2020年度は集まった募金を事業所に直接届けに行っていませんが、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。

株主総会でフジカフェ製品を配布

株主の皆様にも支援活動への取り組みをご理解いただくため、株主総会にご来場いただいた際には、大島藤倉学園が運営するフジカフェで製造・販売しているクッキーを配布しています。コロナ禍により、2019年以降は配布を中止しています。



株主総会来場者へ配布



新入社員ボランティア活動

毎年、新入社員研修の一環として、多摩藤倉学園でのボランティア活動を行っています。ボランティア活動で社員同士の絆を深めるとともに、先人たちの志を肌で感じ、藤倉学園への支援の重要性を認識しています。



ペンキ塗り作業（2019年度）

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。



本社で開催したフジカフェ即売会



佐倉事業所で開催したフジカフェ即売会



フジクラ木場千年の森

■ 生物多様性確保への決意

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

■ 地域コミュニティのシンボルとして「フジクラ 木場千年の森」を創設

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

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

広さ2,200m²、2つの池とそれをつなぐ小川、浮島、遊



「フジクラ 木場千年の森」と生きものたち

植物

- 関東在来80種
高木500本、
低木2,000本
- 草類・コケ・水草類65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

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。

■ 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。



地元子ども達の自然教育活動に活用

大学院の授業に利用

■ 環境省「環境 人づくり企業大賞2020」(環境人材育成に関する先進企業表彰)で優秀賞を受賞

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



表彰状

東京都「江戸のみどり登録緑地(優良緑地)」に登録

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



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(2022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 (2022年3月末現在)

日本

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

■ 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

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 Morocco Tangier, S.A.S.
 Fujikura Automotive Morocco Kenitra, S.A.S.
 Fujikura Automotive Ukraine Lviv LLC
 Fujikura Automotive MLD S.R.L.

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 (2022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19,456,613株を含む)
- 大株主

株主名	所有株式数(千株)	出資比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	56,450	20.42
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	18,816	6.81
大樹生命保険株式会社	10,192	3.69
株式会社三井住友銀行	8,456	3.06
株式会社日本カストディ銀行(三井住友信託銀行退職給付信託口)	6,777	2.45
DOWAメタルマイン株式会社	6,564	2.37
株式会社静岡銀行	5,789	2.09
フジクラ従業員持株会	4,927	1.78
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,476	1.26
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,411	1.23

(注) 1. 上記の所有株式数は株主名簿に基づき記載しています。
 2. 上記のほか、自己株式が19,457千株あります。なお、取締役等への株式報酬制度のために設定した株式交付信託に係る信託口が所有する株式602千株は自己株式に含まれておりません。

外部評価

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

*年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF) ESG指数

FTSE Russellにより構築され、各セクターにおいて相対的に環境、社会、ガバナンス(ESG)の対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するインデックスです。

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

*年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF) ESG指数

FTSE Russell社が開発したもので、環境・社会・ガバナンスの観点から優れていると判断された日本企業の株式で構成される株価指数です。

S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

*年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF) ESG指数

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

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

米国の大手金融サービス企業であるMSCI社が開発したもので、企業における女性の雇用・昇進等のデータやダイバーシティの取り組みなど、性別多様性の観点で業界をリードしている日本企業を構成銘柄としたESG投資指数です。

注: 株式会社フジクラのMSCI指数への組入れ、および本リリースにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による株式会社フジクラへの後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。



2022 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

 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。