

第1回プレミアム新春株式セミナー ミーティングメモ

株式会社フジクラ (5803)

開催日：2025年1月12日(日)

場所：東京国際フォーラム ホールB7 (千代田区丸の内)

説明者：取締役社長 CEO 岡田 直樹 氏

1. フジクラグループ概要

- ・ 皆さま、明けましておめでとうございます。私が取締役社長 CEO に就任してから2024年で3年目を迎えます。外部の皆さまとお会いする機会がいろいろとありますが、フジクラというと、「ゴルフシャフトのフジクラですね」としばしば言われます。あるいはご年配のかたがたはどちらかという藤倉電線という名前のほうが浸透している様子です。そのような意味では、まだまだフジクラの知名度は低いと受け止めています。よりフジクラを知ってほしいということで、最近ではテレビコマーシャルを打つなど、皆さまにさらにフジクラを知っていただくべく活動をしています。ご臨席の皆さまは当社のごことをご存じだと思いますが、本日はより深く、フジクラとはどのような会社なのか、また、将来に向けてどのようなことを考えているのかといったお話をさせていただき、皆さまのご理解と、引き続きのご支援を賜りたいと思っています。
- ・ まずフジクラグループの概要を紹介します。創業は1885年であり、2025年は創立140周年を迎えます。非常に歴史の長い会社と言えます。資本金は530億円、従業員は全世界で5万人、売上高は2023年度決算の数値として約8,000億円です。
- ・ 取締役社長に就任してからいくつかのことを申し上げますが、その中でも強く社内に伝えているのは「技術のフジクラ」という点です。創業者である藤倉善八は1885年に個人企業として創業しました。彼は銀座でアーク灯が点灯した姿を見て、「これからは電気の時代だ」と、時代の変化を予見し、電線事業を始めたといわれています。当時、彼は家業で女性用ヘアバンド、「根掛け」を作っていました。その技術を転用して電線事業を始めたわけです。

私が入社して40年近くになりますが、入社当時、私の先輩たちは、「フジクラはプライベートカンパニー、個人事業である」と口にされていました。われわれの競合社は財閥系や非常に大きな企業の系列会社でした。当社は技術で生き残るしかないと教えられたものです。そのような中で、私は取締役社長 CEO 就任の際に、当社のDNAは「進取の精神」と「技術のフジクラ」であるということを一度、皆さまに伝えました。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ります。このような社会の変化や技術の進展があるところには、われわれフジクラグループの優れた技術を生かせる機会が必ずあるということを述べ続けてきました。長年培ってきた「つなぐ」テクノロジーを通じて、顧客の価値創造と社会に貢献することが当社のパーパスであり、社会における存在意義であると考えています。

-
- ・ 沿革について簡単に説明します。先述のとおり、1885年に創業し、140年の歴史があります。その歴史の中で、われわれは第1の創業、第2の創業、第3の創業と位置付けています。各期間は60年、人間で言うると還暦ごとに創業期を定義付けています。1885年以降の第1の創業は、日本国内の電力、あるいは通信のインフラを整備するという大きな役割をいただいた時期です。1945年以降の第2の創業では、そこで培ったエネルギー・情報通信事業の技術を基に、多角化・グローバル化、新規事業にチャレンジしていきましました。それを経て現在、2005年以降の第3の創業に至っています。それぞれの時代ごとに、例えば、同軸のフジクラ、光ファイバーのフジクラ、光融着接続機のフジクラ、最近では超多心細径高密度型光ケーブルのフジクラとして、その都度、極めて高い評価と高いシェアをいただけてきました。そのような機会に恵まれながら、事業ポートフォリオをアレンジしながらこの140年を紡いできました。
 - ・ 先述のとおり、2023年度の連結売上高は約8,000億円でした。事業分野として情報通信事業、エレクトロニクス事業、自動車事業、エネルギー事業を展開しています。情報通信事業では光ファイバーをベースとした周辺部材が中心です。エレクトロニクス事業では、フレキシブルプリント配線板や超小型コネクタ等の電子部品がメインです。自動車事業では、自動車の中のワイヤハーネスがメイン商材です。エネルギー事業では、昔ながらの電力ケーブルを主力とし、いわゆる電線といわれる事業です。2023年度の売上高比率は、情報通信事業が37%、エレクトロニクス事業が21%、自動車事業が22%、エネルギー事業が17%でした。
 - ・ 昨今は情報通信事業の伸びが非常に大きくなりました。その一つのドライバーがSWR、WTCです。これらの製品は、当社が開発した、今までの光ケーブルでは実現し得ないような極めて高度な光ケーブルです。SWRはSpider Web Ribbonの略称であり、WTCはWrapping Tube Cableの略称です。SWRには細径の光ファイバーが複数本実装されており、手で開くとクモの巣のように見えます。その姿から、Spider Web、クモの巣状のファイバーリボンと名付けています。WTCは、Spider Web Ribbonの技術に加え、複数本を集めてケーブルにするケーブル化技術で成り立っており、従来の光ケーブルと比較すると直径で28%、重量で52%の低減を達成した画期的な製品です。
 - ・ グローバルネットワークについて紹介します。フジクラグループ全体では31カ国で計123社を展開しています。年を追うごとに海外売上比率が高くなってきており、2023年度には72%となりました。世界各国に子会社を有しており、地域ごとの売上高は、欧州で1,095億円、アジアで1,018億円、北米で3,287億円、日本で2,270億円といった内訳です。最近では特に米国市場が活況であり、データセンター投資が非常に膨大であることから、売上高が大きな伸びを示している状況です。
 - ・ 業績の推移を紹介します。2019年度は業績が大きく落ち込みました。大きな投資に対する回収が遅れたことや、新型コロナウイルス感染症の影響等も重なり、純損失で約385億円と極めて厳しい結果となりました。当時、中期計画を遂行していたのですが、

途中で断念し、事業再生フェーズにハンドルを切りました。

私は2019年まで佐倉事業所にて光ケーブルシステム事業部長を務めていました。2020年に本社へ移り、常務執行役員に就任、2021年にCOOを拝命し、この2年の間、事業再生計画の立案と遂行に取り組んできました。おかげさまで業績も回復し、2021年度までの事業再生フェーズを終え、2022年度から持続的成長フェーズに切り替えられました。現在、2023年度からの3カ年計画が進行しています。本年度は2025年中期経営改革の2年目に当たります。

- 株価の推移を紹介します。事業再生フェーズから持続的成長フェーズへ移行したことに伴い、当社の株価は急峻に高くなっています。皆さまから大きな期待をいただいているということの表れかと受け止めています。2024年の通年での株価上昇率は日経平均銘柄、プライム市場のトップでした。世界的にも株価上昇率において日本企業で唯一となるトップ10にランクインし、第6位に位置しました。株主の皆さまをはじめとしたサポーターから、業績回復あるいは今後の成長期待から高く評価をいただいているものと考えています。

2. 2025年中期経営計画

- 2025年中期経営計画において、将来を含めわれわれはどのようなところを目指そうとしているのかについて説明します。

「すべてのモノがつながる未来に”つなぐ”テクノロジーで貢献」。全てのモノがつながる世界、これが実現したときの未来予想を紹介します。一人一人が情報端末を持ち、スマートフォンからAR、VRグラスといったウェアラブル端末に置き換わっているでしょう。車自体も情報端末として高度な通信機能が実装され、安全・安心をキーワードに周辺監視やその情報を基にした自動運転が実現されていくでしょう。それぞれの情報端末はそれらの端末同士、あるいは情報通信インフラを通じてお互いにつながり、さらにはこれらが高度に連携していきます。このような高度情報化社会を実現するためには、低遅延かつ大容量の情報通信が不可欠となることは言うまでもありません。フジクラは「つなぐ」テクノロジーで未来社会を実現に貢献します。

- この先の世の中は大きく変わっていきます。高度な情報化社会、高度なデジタル化社会がわれわれの核心的な事業領域であると考えています。将来の情報化社会を実現するためには、情報インフラ、情報ストレージ、情報端末の3要素が重要だと捉えています。この三つがなければ、先述したような未来社会は実現しません。この三つにおいて、当社は多くの商材、あるいは技術を有しています。まず光ファイバーに基づいた情報インフラ技術を持ちます。情報ストレージで言うと、われわれがターゲットにしているのはデータセンターです。高度なデジタル化社会を実現するためには、大量のデータを格納するストレージが必要です。最近では生成AIがドライバーとなり、データセンターへの投資が極めて活況であると言えます。情報端末で言えば、パソコンやタブレット、

スマートフォン等の中にもわれわれの電子部品が数多く採用されており、非常に重要な分野であります。私は、次世代車も将来的には情報端末の一つであると位置付け、未来のビジネスチャンスを見いだしていきたいと考えています。

- ・ 事業分野ごとに具体的な説明をします。情報通信事業においては先述した SWR・WTC という革新的な光ケーブルがベースにあります。この分野でもまさに技術革新が進んでいる最中です。SWR・WTC では、より多くのファイバーを連結させるようなケーブルができてきます。それに伴い、ファイバーを一括で接続するような光多芯コネクタもさらに多芯化が進みます。多くのファイバーを扱おうとすれば、より太いケーブル、より多くのスペースが必要になることから、ファイバーの細径化や、光の通る部分を複数本設けるといったマルチコアファイバー技術も盛んに研究されている状況です。このような技術を活用し、3,456 芯の光ケーブルの外径・重量はさらに小さくなるだろうと予想されます。最近のデータセンターでは、一つのケーブルの中に 1 万 3,824 芯ものファイバーを実装する製品が要望されています。その技術革新の中で、フジクラの技術が生きてくると考えています。
- ・ データセンターへの旺盛な投資を背景として、われわれの生産キャパシティが足りない状況にあります。その課題を打破するために、現在、SWR の新工場を佐倉事業所に建設中であり、一部工程は既に稼働を開始しています。新工場では、キャパシティアップのみならず、将来に向けた布石をいくつか打っています。一つはカーボンニュートラル計画です。完全なカーボンニュートラルの工場にすべく、当然ながらドラスティックな省エネを推進します。これは競争力の向上にもつながります。さらに、太陽光パネル等を設置して、自らエネルギーを創出する創エネ、足りない量は再生可能エネルギーを購入する購エネを推進し、カーボンニュートラルを実現します。
高性能製造装置や金型も既に自社設計・自社生産を実現しています。そのような最新技術もふんだんに採り入れます。ものづくり DX を推し進め、ファイバーやケーブルの製造モニタリングをより高度かつ緻密に行うことによって、さらに高品質かつ生産性の高い工場へ進化させます。
- ・ 情報ストレージ分野、データセンターの伸び具合を紹介します。光部品・光ケーブルの売上高で言うと、2023 年度上期に対して、2024 年度上期は約 2.2 倍の増加を見せました。この領域の成長はまだまだ進むだろうと見ており、新工場が大いに貢献することは間違いありません。
- ・ エレクトロニクス事業では、電子部品・コネクタ等を主力としています。情報端末としては PC やタブレット、スマートフォンをはじめ、今後はウェアラブル端末、AR・VR グラス等の革新的なものが出てきます。このような分野にわれわれの技術で貢献したいと考えています。情報ストレージの分野においては、ハードディスクの部品の一部、あるいは CPU・GPU を冷却するための冷却デバイスも手掛けています。データセンターの伸長に際して、それらの商材の需要に期待します。

-
- 自動車事業の製品はワイヤハーネスがメインですが、実は事業状況がそれほど良いものではありませんでした。6年ほど赤字が続いておりました。中期経営計画では、ワイヤハーネス事業の再生を掲げ、ワイヤハーネス製品の生産性・収益向上に取り組んでまいりました。その結果、既に黒字化を達成し、現在は、さらなる高収益化を目指しております。さらに、自動車事業においては、将来的にワイヤハーネスのみならず、情報端末と位置付けて製品展開をしていきたいと考えています。世の中では「走るデータセンター」という呼び方もあります Connected、Autonomous/Automated、Shared、Electric、いわゆる CASE という新しい領域で、光ファイバー、あるいは電子部品、スマートフォン・PC 領域で培ったわれわれの技術が活用できると考えており、他事業部門ともシナジーやコラボレーションを深め、新たなビジネスを創出します。
 - ここまでお話しした現状の事業領域に加えて、将来に向けた布石も打とうというのがこの中期経営計画です。「Beyond 2025」と掲げました。キーワードはカーボンニュートラルです。地球環境へ配慮し、われわれの事業で CO2 削減に取り組むのは当然のことですが、一方で、われわれの事業を通じてカーボンニュートラルに大きく貢献したいと考えています。そのような観点で、具体的には、高温超電導線材、ファイバーレーザー、EV 用の急速充電装置等の開発を進めています。特に将来的に期待しているのは超電導線材です。昨今、核融合発電の実現が盛んにいわれていますが、われわれの超電導線材は核融合炉の心臓部とも言えるコイルに極めて良好にマッチングした高い性能を有しています。以上のように、各事業領域において将来に向けて取り組んでいきます。
 - 財務指標に話を移します。資料には 2023 年から 2025 年度の売上高・営業利益推移を示しました。薄く示すものが中期経営計画の当初の数値です。濃いグラフの数値が実績、あるいは 2024 年度の予想を表します。事業環境も好調であるため、中期経営計画に対して 2024 年度は売上高・営業利益共に大幅に超過する予想です。営業利益においては、中計の最終年度である 2025 年度の目標をも上回る実績が予想されます。
 - 中期キャピタルアロケーションポリシーを示します。中期経営計画の 3 カ年で営業キャッシュフローは 2,200 億円を計画しています。キャッシュは、成長投資、戦略投資、株主還元、一時期毀損していた財務体質の健全化等へ割り振ります。以上のとおり、この 3 カ年を進めていきます。
 - 2025 年中期経営計画における主要指標を資料に掲載しました。営業利益・営業利益率、自己資本比率、ROE、ROIC を示しています。薄い色が中期経営計画策定時の数値であり、濃い色が実績、あるいは予想です。いずれの指標も中期経営計画策定時の数値を大幅に超えております。
 - 株主還元の配当推移を資料に示しました。2019 年度の大幅な業績悪化の時には、株主の皆さまに大変なご迷惑とご心配をおかけしました。2020 年度は無配当となりましたが、2 年間の構造改革を経て、2025 年中期経営計画を推進する中で業績回復とともに配当を増やしてきました。中期の配当性向は 30%を目安にしています。2024 年度の年間配

当金は、利益の伸長により過去最高となる見込みです。

- ・ われわれフジクラは将来の高度な情報化社会、デジタル社会の実現とカーボンニュートラルの実現に向けて取り組んでいきます。われわれはこれらに貢献できる商品、サービス、技術を有していると自負しています。顧客価値創造と社会貢献を通じて、さらに高収益で、将来性と夢のある会社にしていきたいと考えています。引き続きフジクラをよく知っていただき、今後ともご理解とご支援を賜りたくよろしくお願い申し上げます。

3. 質疑応答

Q1. 岡田社長のご紹介をしてください。株価を5倍まで上昇させた経営者がどのような方か気になります。

A1. ありがとうございます。私は1964年1月28日生まれであり、実は創業者である藤倉善八さんと同じ誕生日です。藤倉善八さんの誕生日から121年目に私が生まれたわけです。フジクラには1986年に入社しています。入社以来、情報通信事業に長く従事していました。千葉県佐倉市の佐倉事業所という工場があり、そちらで特に光ファイバーケーブルの研究開発を行い、その後は光ケーブルの事業を推進してきました。SWRも私が事務所の机の上でファイバーを並べ、自分の手でアロンアルファを使ってファイバーをくっつけたことからできたものです。それが最初のSWRでありました。これができる世界は変わるだろうというようなことを社員の皆に呼びかけ、皆のモチベーションを上げて取り組んできました。

座右の銘として、吉田松陰の「夢なき者に成功なし」という言葉に深く感じるころがあります。そのような意味でも、この新しい光ファイバーケーブル、SWR、WTCも当時では無謀とも言える野望であったと思っています。日本の光ケーブルはなかなか世界で戦えず、そのような中、全く新しい光ケーブルをつくり出し、世界征服ということを目指して、そのような言い出しっぺが必要だろうということをお伝えしているところです。

Q2. フジクラは明治18年に創業し、さまざまな試練を乗り越えて140年近く存続できました。その一番の理由をどのようにお考えですか。

A2. 本日の説明の中にもあったとおり、この140年の間でも、第1の創業、第2の創業、第3の創業ということで、フジクラの役割は変わってきています。それとともに、事業のポートフォリオを変遷させながら、時代時代に即したビジネスをし続けてきたということが、この企業が長きにわたって存続している理由であると思っています。その根幹にあるのは「進取の精神」です。世の中の変化を捉え、そこに何らかのビジネスチャンスを見いだすこと。また、それを高度な技術で実現する。この二つがまさに140年続いてきた根幹にあるものだと考えています。

Q3. 老舗のイメージが強いフジクラが旬であるデータセンター関連企業としてここまで注目されるに至った要因はどこだと思いますか。

A3. ここ4、5年ぐらいからでしょうか。データセンターにも大量の光ファイバーが使われるようになりました。かつては銅線がメインでしたが、昨今のデータセンターでは情報量の増大に伴い光ファイバーが数多く使われるようになっていきます。その意味ではわれわれが日本、あるいは世界の情報通信光ファイバーインフラで培ってきた技術が生きているというところは1点あります。

もう一つ、当社のDNAとして「進取の精神」「技術のフジクラ」という話をしましたが、データセンターはまさにそこにもマッチングしていると感じます。データセンターに最も多く投資をしているのは、特に米国のハイパースケイラーといわれるGAFAM等です。彼らは新しい技術に対して極めてオープンマインドであり、われわれが彼らに新しい技術や商品を紹介して気に入ってもらえると即座に採用をしてくれます。また、その次の新しい商品にも期待してもらえます。フジクラのDNAでそのような期待に応え続けてきたことが、データセンタービジネスの急峻な成長におけるもう一つの要因であると考えています。

Q4. 今後の市場動向をどのように見えていますか。フジクラの外部環境におけるリスクはありますか。

A4. 当社は情報通信、エレクトロニクス、自動車、エネルギーという四つの大きな事業分野を持っていますが、当面、期待があるのは情報通信事業です。情報通信では大きく分けて二つの市場領域があります。一つは、電話会社、あるいはCATV業者が世の中に光ファイバー網を構築するといったところの情報インフラです。もう一つは、データセンターです。ハイパースケイラーの顧客が世界中で数多くの投資計画を持っています。そのような中で、データセンター需要はまだまだ続くだろうと見ており、当社も第一優先で取り組んでいきたいと考えています。具体的に言うと、光ファイバーケーブルや光コネクタ、周辺の部材類等の需要は非常に好調であり、いずれの商材においても生産能力の増強に取り組んでいます。

一方、通信キャリア向けのビジネスについては、正直に述べると世界的にそれほどよろしくない状況です。金利高や資材高によって世界の通信キャリアは、多少、投資を抑制しています。ただ、日本は光ファイバーの普及率が99.8%などといわれている中、世界では欧米の先進国でさえ60%程度です。世界的にはまだまだ光ファイバーインフラを整備していく必要があります。生成AIをターゲットにしたデータセンターが世界中で多く建設されると、当然ながらそれらを、接続しなければなりません。そのような意味でのインフラも必要となるでしょう。中長期的には通信キャリア、インフラの分野にもチャンスはあるだろうと見込んでいます。

エレクトロニクス事業では次世代車をターゲットに新たなビジネスを創出していき

いと思います。エネルギー事業では、データセンターや半導体工場、大都市の再開発等によって電線需要は非常に多く存在します。以上のように、時流に乗った形でしっかりとした事業に取り組んでいきたいと考えています。

以上