

企業名： 株式会社フジクラ

レポート名： フジクラグループ統合報告書 2021

---

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか

フジクラの統合報告書では、具体的な目標やどのような企業を目指しているかが明確に述べられていないと考える。フジクラは、特に2019年度において、業績が悪化した。これに対し、事業再計画「100日プラン」の遂行を行い、業績回復、それに続く成長を目指すという施策を掲げている。しかし、ここから読み取ることができることは、現状の課題に対する解決策であり、目指す姿が見られない。現状の改善はもちろん優先ではあるが、それを経た後の具体的な目標や経営指針、株主や投資家などのステークホルダーに期待を抱かせるような事業案を挙げる必要があると考える。また、社会の課題に取り組み社会貢献を果たすということが述べられているが、これらは利益を追求する企業の社会的責任であり、企業としてどのように利益を得て成長させていくかを述べてはいないとする。時勢に沿った環境への配慮や人的配慮を打ち出し、社会的責任を十分に行っているとアピールすることは重要である。しかし、自分が株主の立場で考えると、企業の社会的責任に重点を置いているように感じられ、利潤の増加や企業の成長を軽んじているという印象を持たれてしまう可能性がある。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか

フジクラの2021年の統合報告書では、3つの競争優位性が挙げられている。

### 1. 技術力(研究開発)における優位性

フジクラは情報通信、エレクトロニクス、エネルギーの分野で高い付加価値を生み出すテクノロジー・プラットフォームを構築し、デジタル・トランスフォーメーションが進展する社会で、課題を解決する製品やサービスを提供する会社となることを目標に、国内外の研究機関との協働やオープンイノベーション等を通じて新たな研究開発を行っている。

### 2. 顧客との長期的な信頼関係における優位性

フジクラは顧客からの新製品開発などの相談を受け、その解決策や製品の安定的な供給を行い、ニーズに沿った製品やサービスを開発している。その過程で、顧客の要望や期待を超えることで、深い信頼関係を築き、顧客価値創造と呼ばれる、顧客との一体のチームで解決策を提供するという事業活動のサイクルとしている。

### 3. 社会変化への適応力における優位性

フジクラは、これまで災害に見舞われながらも乗り越えており、2011年のタイの洪

水では、製造拠点が壊滅的な打撃を受けたが、深い信頼関係のある子お客の助けなどを経て復旧を行った。

以上のように、この統合報告書ではフジクラの競争優位性が述べられていると考える。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

フジクラの競争優位性は、技術力において、国内では部門によっては持続性が低いと考えられる。フジクラは、電線やケーブル、光、無線、超電導、機器内配線部品、サーマル、センサなどの開発を主に行っている企業であるが、国内では一部の分野における市場は飽和状態にあると述べられており、国内における競争優位性は持続するか不透明であると考えられる。一方、国外に焦点をあてると、国内に比べて市場が確保しやすく競争優位性が維持できると考えられる。実際に、フジクラは国外における売上高が全体の67%を占めており、グローバル化に成功した企業だと考えられる。しかし、世界情勢の影響をより受けやすくなるため、コロナやウクライナ侵攻、半導体不足の影響を受けやすいと考えられる。社会変化への適応力における優位性は、上記のような事態に陥った場合、どのように対応するのかを表している。コロナ禍、ロシア・ウクライナ情勢の中で、業績が芳しくなかった2019年度からコストの削減などによって回復の兆しを見せ始めた。社会変化がどのようなものであり、どのような影響をもたらすかを考慮し、臨機応変に対応しているという点で、社会変化の適応力に長けており、この優位性は持続性があると考えられることができる。

### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

フジクラはグローバル企業であり、グローバルに活躍できる人材を重要視している。人材育成は、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、個人の強みや課題を認識、共有し、さらなる成長へとつなげる取り組みを行っている。さらに、人材育成プログラムを設置し、1年目の社員から定年を控えた社員まで、さらに専門的な分野を学ぶことのできるプログラムも作られている。このように、技術職でない社員にとっては、特にグローバルという視点から考えると自身の人的資本の価値向上に役立つ機会が多い。しかし、社員全員がこのようなプログラムに必ずしも参加するということではなく、各職場で社員の意識を高めるような施策を提案し、アピールしているとは考えづらい。ただ企業に勤めるだけでなく、そこから得られるであろうものをアピールし、人材育成に大きく貢献しているということをアピールする必要があると考える。

### 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

上記のように、現状打破のための方策だけでなく、具体的な到達目標やそれに向けた革新的な案や成長を期待させるような案を打ち出し、アピールする必要があると考える。この統合報告書は現在のフジクラの魅力を十分に伝えるないようを含み切れていないと感じた。また、統合報告書2020から内容の順番を変えている。CEOやCOOの挨拶、各役員を紹介

などを報告書の初めのほうに挙げているが、統合報告書 2020 のようにフジクラの業績、フジクラの歩みなどをはじめに挙げるほうが、フジクラがどのような企業であり、どのような業績を辿っているのかを理解しやすくなると感じた。