

古河電工グループ 2022年度決算
中期経営計画2022~2025（25中計）進捗

Road to Vision 2030
—変革と挑戦—

2023年5月11日

古河電気工業株式会社

代表取締役社長 森平 英也

取締役 兼 執行役員常務 財務本部長 福永 彰宏

本資料は、株主、投資家、ならびに報道関係者の皆様に当社の活動内容に関する情報を提供することを目的として作成しています。

将来情報についての注意事項

この資料に記載されております売上高及び利益等の計画のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、当社グループの各事業に関する業界の動向についての見通しを含む経済状況、ならびに為替レートの変動その他の業績に影響を与える要因について、現時点で入手可能な情報をもとにした当社グループの仮定及び判断に基づく見通しを前提としております。

これら将来予想に関する記述は、既知または未知のリスク及び不確実性が内在しており、例として以下のものが挙げられますが、これらに限られるものではありません。

- ・米国、欧州、日本その他のアジア諸国の経済情勢、特に個人消費及び企業による設備投資の動向
- ・米ドル、ユーロ、アジア諸国の各通貨の為替相場の変動
- ・急速な技術革新と当社グループの対応能力
- ・財務的、経営的、環境的な諸前提の変動
- ・諸外国による現在及び将来の貿易規制等
- ・当社グループが所有する有価証券等の時価の変動

従いまして、実際の売上高及び利益等と、この資料に記載されております計画とは大きく異なる場合があることをご承知おき下さい。なお、当社グループは、この資料の本リリース後においても、将来予想に関する記述を更新して公表する義務を負うものではありません。

著作権等について

この資料のいかなる部分についてもその著作権その他一切の権利は、古河電気工業株式会社に帰属しており、あらゆる方法を問わず、無断で複製または転用することを禁止します。

本日のアジェンダ

<22年度決算および25中計進捗>

- I. 25中計初年度の振り返りと25年度に向けて
- II. 22年度実績および23年度予想
- III. 25中計進捗
 1. 25中計初年度の総括
 2. 資本効率重視による既存事業の収益最大化
 3. 新規事業創出に向けた基盤整備
 4. 事業ポートフォリオ最適化と経営資源配分
 5. ESG経営の基盤強化
 6. 経営数値目標（財務目標）

I . 25中計初年度の振り返りと25年度に向けて

25中計初年度の振り返りと25年度に向けて

	22年度（25中計初年度）	25年度に向けて
事業環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界経済、自動車・半導体市場悪化 ● コロナ感染拡大、中国ロックダウン 	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界経済、自動車・半導体市場 23年度後半以降好転 ● コロナによる移動制限は収束傾向 ● CN移行、5G普及、CASE進展が加速
当社状況	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業環境変化への対応力不足 ● モノづくり力に課題 	<ul style="list-style-type: none"> ● シナリオプランニングによるリスク対応準備強化 ● DX導入加速等によるモノづくり力向上
自動車 部品・電池	物流費・原燃料費増加（価格転嫁は進展） 受注変動による生産性悪化	販売価格適性化、自動化等で生産性改善 着実な受注増確保
機能製品	技術優位性・高収益体質は維持	技術課題への先行対応で技術優位性強化 需要回復に即応した成長軌道への回帰
情報 通信S	北米の生産性改善・高付加価値製品拡大	生産安定・高付加価値化を軸に成長継続 高付加価値ビジネスモデルのグローバル展開加速
エネルギー インフラ	利益重視の受注による事業基盤の構築	中長期成長を見据え着実に事業基盤強化
業績	自動車部品・電池、機能製品の下方修正による期初予想からの下振れ（営業利益）	25中計業績目標は維持

今後の需要反転・拡大を着実に捉え、25年度に向け事業成長を図る

- 22年度は25中計開始時の見通しと比較し世界経済および自動車や半導体市場が悪化し、収益の下押し要因に
- 23年度も世界経済や半導体市場の下押しが続くものの、自動車生産は回復方向。25年度にかけては、世界経済、自動車および半導体市場はいずれも好転を想定
- 今後の動向を見ながら自動車や半導体関連事業等の設備増強、拠点整備などを進め、需要の反転・拡大を着実に捕捉

	22年		(23年5月予想)	
	(22年5月予想)	(23年5月実績)	23年予想	24~25年予想
世界GDP	3.6%	3.4%	2.8%	3.1%
日系自動車生産台数	7.5%	2.3%	3.4%	5.2%
世界半導体出荷額	13.0%	3.3%	▲10.0%	7.0%

注：予想数値は当社予測に基づく暦歴（1-12月）ベース。数値は前年比（24~25年予想は23年から25年の2年間の伸び率の平均値）

Ⅱ． 22年度実績および23年度予想

22年度実績のポイント

- 売上高・営業利益は増収増益、経常利益は前年並み、親会社株主に帰属する当期純利益は増益
- 営業利益、経常利益は前回予想並み、親会社株主に帰属する当期純利益は上振れ

(単位：億円、円/kg、円/米ドル)

	FY20	FY21	*FY22 前回予想	FY22	前年比	前回予想比
	a	b	c	d	d-b	d-c
売上高	8,116	9,305	10,400	10,663	+1,358	+263
営業利益	84	114	150	154	+40	+4
経常利益	52	197	200	196	▲0	▲4
親会社株主に 帰属する 当期純利益	100	101	150	179	+78	+29
銅建値 平均	770	1,136	1,202	1,209	+73	+7
為替 平均	106	112	135	135	+23	+1

*2023/2/7公表

(前年比)

為替影響（円安の進行）、銅建値上昇、コロナからの回復による増収
【増収】インフラ、電装エレクトロニクス 【減収】機能製品

原燃料*価格高騰や物流費増加はあるも、価格転嫁の進捗や為替影響、
前年度一過性要因の解消等により増益
【増益】インフラ、電装エレクトロニクス 【減益】機能製品

持分法による投資利益の減少、支払利息増加等により前年並み

特別利益の増加により増益
【主な特別利益】東京特殊電線株式会社持分売却益（108億円）
政策保有株式売却益等

*原燃料：原材料・エネルギー

23年度予想のポイント

東京特殊電線(株)の連結除外影響

売上高：▲121億円

営業利益：▲23億円



世界経済、自動車・半導体市場は23年度後半以降の好転を前提として業績予想を策定

■ 売上高・営業利益・経常利益は増収増益、親会社株主に帰属する当期純利益は減益

(単位：億円、円/kg、円/米ドル)

	FY21	FY22	FY23 予想	前年比
	a	b	c	c-b
売上高	9,305	10,663	11,000	+337
営業利益	114	154	240	+86
経常利益	197	196	230	+34
親会社株主に 帰属する 当期純利益	101	179	130	▲49
銅建値 平均	1,136	1,209	1,180	▲29
為替 平均	112	135	130	▲5

(前年比)

半導体不足等は、年度後半以降好転し増収

【増収】インフラ、電装エレクトロニクス 【減収】機能製品

売上増、販売価格適正化、生産性改善により増益

【増益】インフラ、電装エレクトロニクス

支払利息の増加、為替差益の減少はあるも増益

株式売却による特別利益を計上した前年と比較して減益

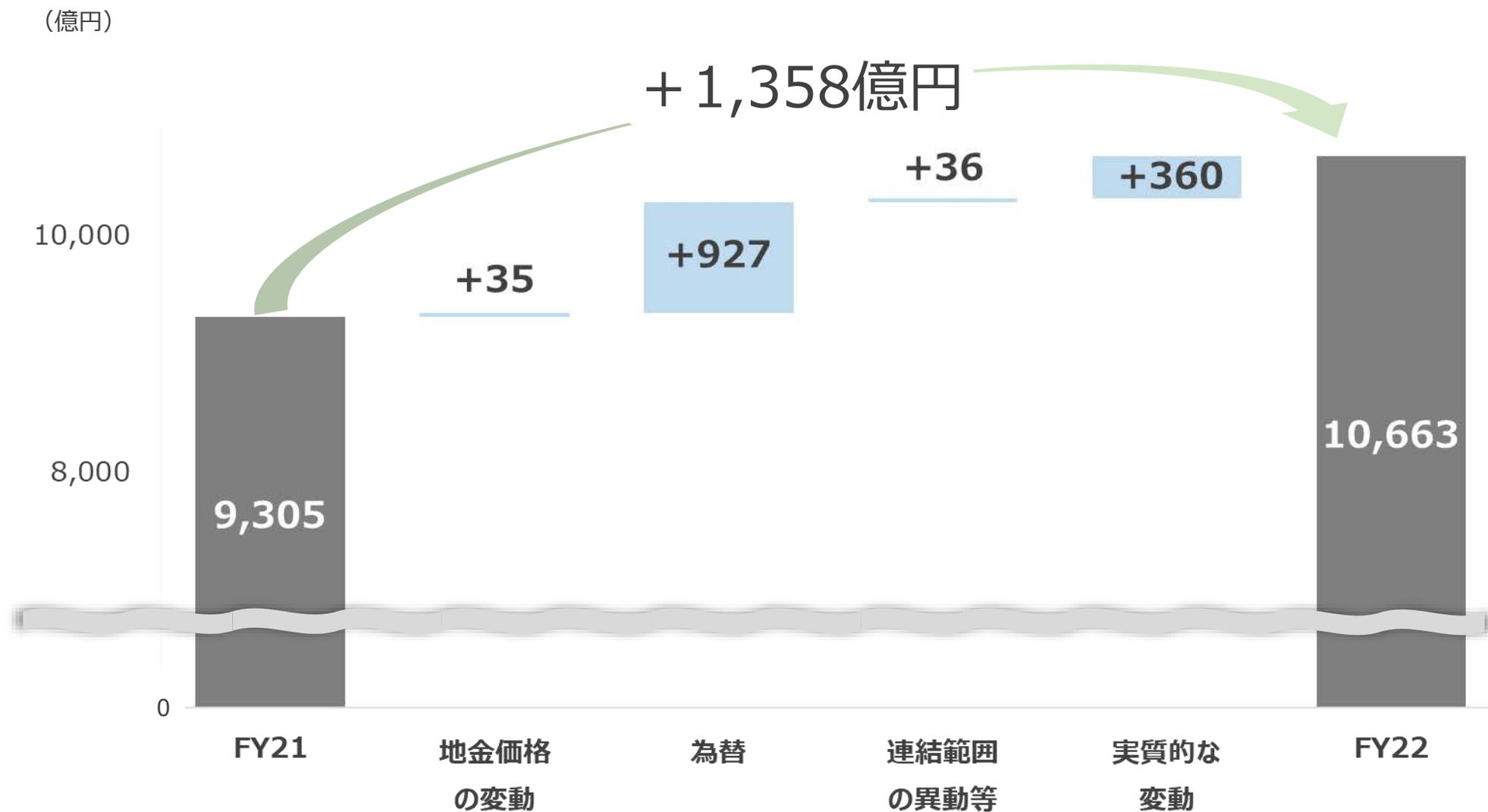
22年度実績-要約P/L

(単位：億円、円/kg、円/米ドル)

	FY20	FY21	* FY22 前回予想	FY22	前年比	前回予想比	主な増減内訳 (通期前年比)
	a	b	c	d	d-b	d-c	
売上高	8,116	9,305	10,400	10,663	+1,358	+263	+1,358億円 (+15%) 11ページ参照
営業利益	84	114	150	154	+40	+4	+40億円 (+35%) 12ページ参照
(率)	1.0%	1.2%	1.4%	1.4%	+0.2	+0.0	
持分法投資損益	▲9	90	-	60	▲31	-	
為替損益	5	15	-	17	+2	-	
経常利益	52	197	200	196	▲0	▲4	▲0億円 (▲0%)
(率)	0.6%	2.1%	1.9%	1.8%	▲0.3	▲0.1	
特別損益	161	8	85	107	+99	+22	・特別利益：+81 (96→176)
法人税等	▲92	▲72	-	▲107	▲35	-	・特別損失：+18 (▲88→▲70)
非支配株主に帰属する 当期純利益	▲21	▲31	-	▲17	+14	-	
親会社株主に帰属する 当期純利益	100	101	150	179	+78	+29	+78億円 (+77%)
(率)	1.2%	1.1%	1.4%	1.7%	+0.6	+0.2	
銅建値 平均	770	1,136	1,202	1,209	+73	+7	
為替 平均	106	112	135	135	+23	+1	

*2023/2/7公表

22年度実績-売上高の増減要因

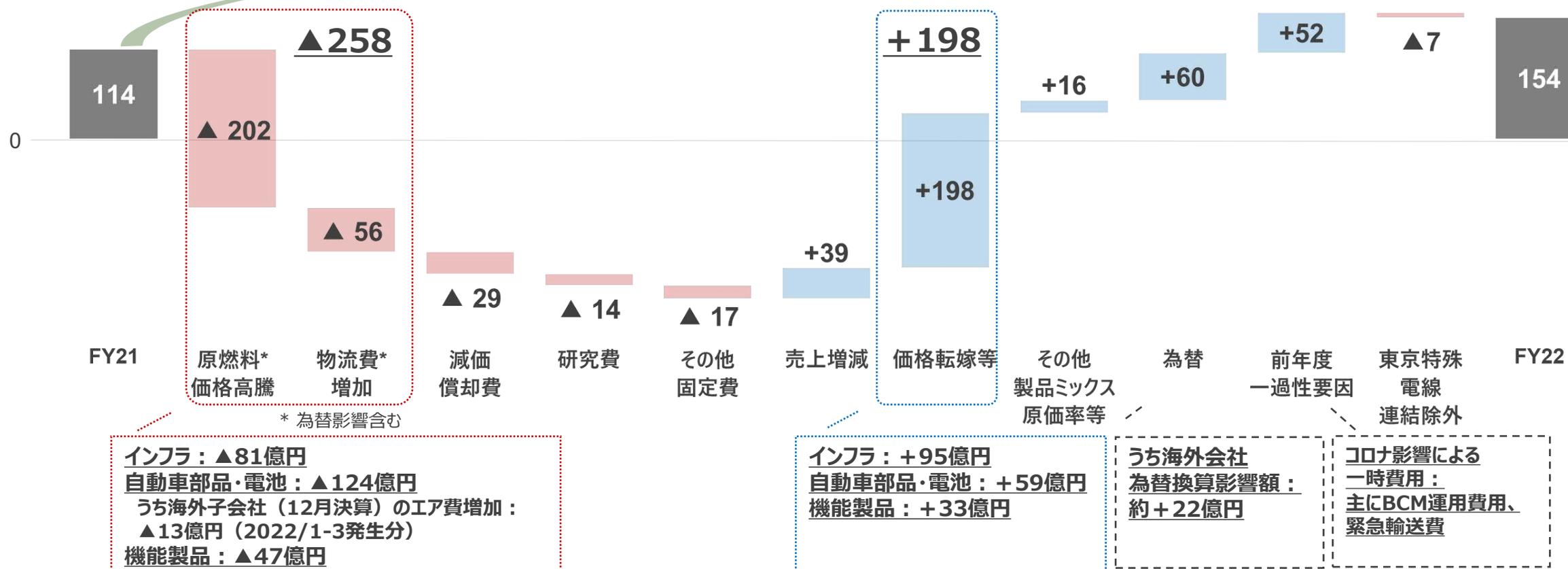


22年度実績-営業利益の増減要因

- 原燃料価格高騰や物流費の増加はあるも、売上増や価格転嫁、為替影響、前年度一過性要因の解消等により増益
- 自動車部品事業の価格転嫁・費用負担請求は概ね想定通りに進捗

(億円)

+40億円



22年度実績-セグメント別売上高・営業利益

■ インフラ

前年比 : 増収増益
 前回予想比 (営業利益) : ほぼ予想並み

(単位: 億円)

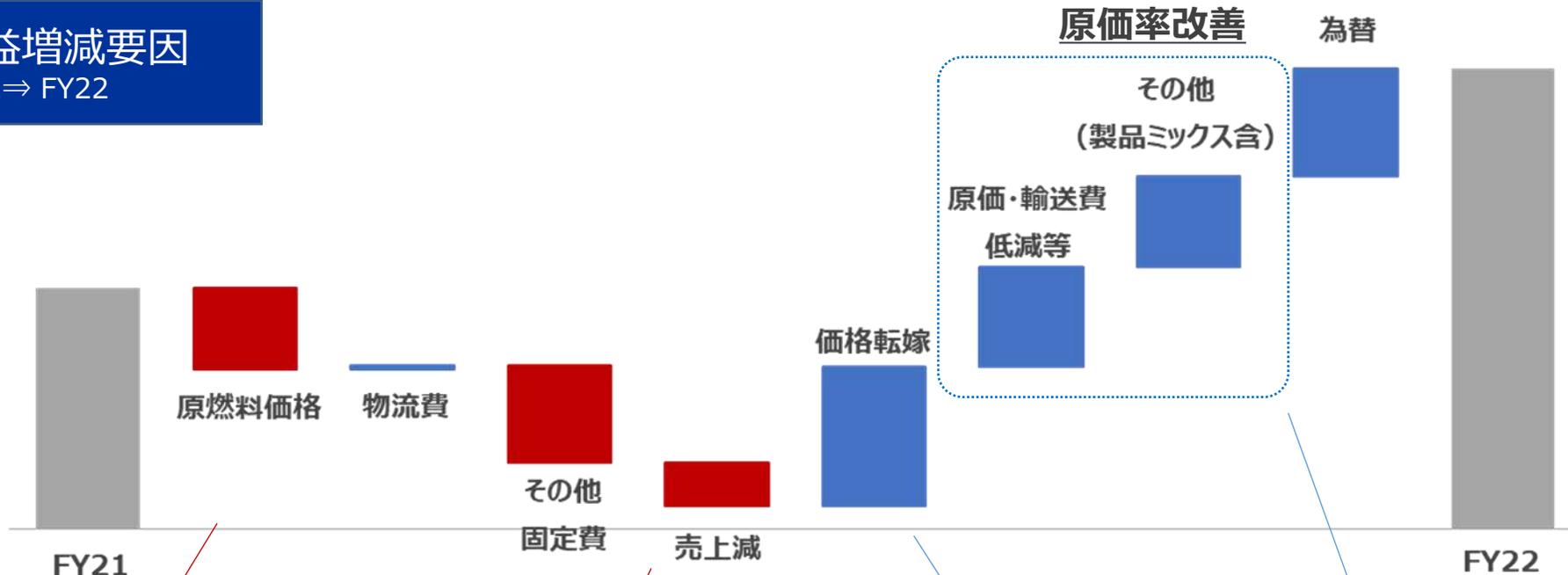
	売上高						営業利益						(+) 増益 / (-) 減益ポイント
	FY20	FY21	*FY22 前回予想	FY22	前年比	前回 予想比	FY20	FY21	*FY22 前回予想	FY22	前年比	前回 予想比	
	a	b	c	d	d-b	d-c	e	f	g	h	h-f	h-g	
インフラ	2,592	2,970	3,350	3,239	+270	▲ 111	▲ 21	52	80	86	+34	+6	
情報通信 ソリューション	1,583	1,913	2,200	2,176	+264	▲ 24	▲ 2	38	65	65	+27	+0	前年比 ・増収増益 (+) 米州での光ケーブルおよびネットワークシステムの増収 (高付加価値品比率上昇) (+) 原燃料価格高騰分の価格転嫁 (+) 北米光ケーブルの生産性向上 (+) 為替影響 (円安の進行) (-) 原燃料価格高騰の継続 (-) 半導体の調達難・価格高騰による国内ネットワーク 関連製品の減収 (-) ロシア・ウクライナ情勢による欧州向けの光ケーブル販売減 前回 予想比 ・ほぼ予想並み
エネルギー インフラ	1,009	1,057	1,150	1,063	+6	▲ 87	▲ 19	14	15	21	+7	+6	前年比 ・増収増益 (+) 国内地中線案件、送配電部品は堅調 (-) コロナによる中国でのロックダウンに起因する 顧客工事遅延および中国子会社の操業低下 (-) 減価償却費の増加 前回 予想比 ・上振れ (+) 年度末にかけて価格転嫁の効果発現

*2023/2/7公表

*2023/2/7公表

■ 価格転嫁や製品ミックス改善、生産性改善により増益

営業利益増減要因
FY21⇒FY22



FY22
概況

- 原燃料価格高騰継続
- ロシア・ウクライナ情勢による欧州向けの光ケーブル販売減
- 価格転嫁は概ね計画通りの進捗
- 高付加価値品を含む光ケーブル、ネットワーキングシステムの増収

22年度実績-セグメント別売上高・営業利益

■ 電装エレクトロニクス 前年比： 増収増益
 前回予想比（営業利益）： 下振れ

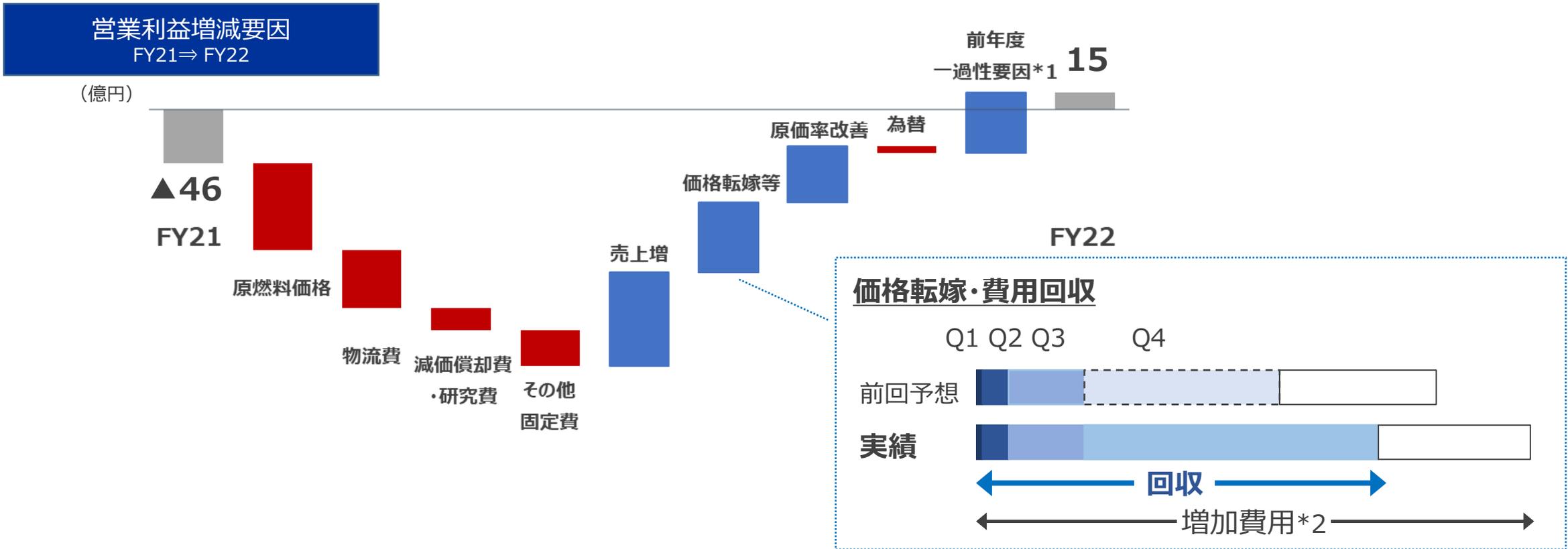
(単位：億円)

	売上高						営業利益						(+) 増益 / (-) 減益ポイント
	FY20	FY21	*FY22 前回予想	FY22	前年比	前回 予想比	FY20	FY21	*FY22 前回予想	FY22	前年比	前回 予想比	
	a	b	c	d	d-b	d-c	e	f	g	h	h-f	h-g	
電装エレクトロニクス	4,330	5,007	5,900	6,103	+1,096	+203	59	1	65	47	+46	▲ 18	
自動車部品 ・電池	2,351	2,499	3,300	3,374	+874 *	+74	50	▲ 46	30	15	+61	▲ 15	前年比 ・増収減益 (+) 品種構成差 (ワイヤハーネスの新車種) (+) FY21Q3一時費用 (BCM運用費用や緊急輸送費等) 発生の解消 (-) 原燃料価格の高騰
						*為替影響：+376億円							前回 予想比 ・下振れ (-) 顧客の生産計画変更による海外子会社の生産性改善遅れ
電装 エレクトロニクス 材料	1,980	2,508	2,600	2,730	+222 *	+130	9	48	35	32	▲ 15	▲ 3	前年比 ・増収減益 (-) 車載、エレクトロニクス関連の需要減 (-) 原燃料価格・物流費の高騰 (+) 原燃料価格・物流費高騰分の価格転嫁
						*為替影響：+193億円							前回 予想比 ・ほぼ予想並み

*2023/2/7公表

*2023/2/7公表

■ 原燃料価格高騰や物流費増加に対し、前年度一過性要因の解消に加え、売上増、価格転嫁、原価率改善により増益



*1 東南アジア一部拠点のロックダウンに伴うBCM運用費用、緊急輸送費等の増加

*2 原燃料・物流価格高騰、顧客の生産計画変更による物流費の増加

22年度実績-セグメント別売上高・営業利益

■ 機能製品

前年比 :

減収減益

※ 東京特殊電線は持分売却に伴いQ4より連結除外
(売上高 : ▲47億円、営業利益▲7億円)

前回予想比 (営業利益) :

ほぼ予想並み

(単位 : 億円)

	売上高						営業利益						(+) 増益 / (-) 減益ポイント
	FY20	FY21	*FY22 前回予想	FY22	前年比	前回 予想比	FY20	FY21	*FY22 前回予想	FY22	前年比	前回 予想比	
	a	b	c	d	d-b	d-c	e	f	g	h	h-f	h-g	
機能製品	1,147	1,300	1,250	1,265	▲ 35	+15	63	76	35	42	▲ 34	+7	前年比 ・減収減益 (-) Q2後半からの世界的なスマートフォン・パソコン、データセンタの需要減 (-) サプライチェーン上の急激な在庫調整とその長期化 (-) 原燃料価格・物流費の高騰 (+) 原燃料価格高騰分の価格転嫁 (+) 為替影響 (円安の進行)
			*2023/2/7公表						*2023/2/7公表				前回 予想比 ・ほぼ予想並み

22年度実績-要約B/S

	(単位：億円)		
	FY21_Q4末	FY22_Q4末	増減
	a	b	b-a
流動資産	5,030	4,868	▲ 161
現金及び預金	652	474	▲ 177
受取手形、売掛金及び契約資産	2,303	2,296	▲ 8
棚卸資産計	1,641	1,723	+82
固定資産	4,329	4,480	+151
有形固定資産	2,602	2,693	+91
無形固定資産	205	202	▲ 3
投資その他の資産	1,522	1,585	+63
資産合計	9,359	9,348	▲ 10
流動負債	3,797	3,810	+13
固定負債	2,421	2,228	▲ 193
負債合計	6,218	6,038	▲ 180
株主資本	2,660	2,806	+145
その他の包括利益累計額	132	230	+98
非支配株主持分	348	274	▲ 74
純資産合計	3,141	3,310	+169
負債・純資産合計	9,359	9,348	▲ 10
有利子負債	3,421	3,238	▲ 183
自己資本比率	29.8%	32.5%	+2.7
NET D/Eレシオ	1.0	0.9	▲ 0.1
ROE	3.7%	6.1%	+2.4

棚卸資産

82億円 増加 (為替・銅価の影響： +55億円を含む)

戦略在庫： +155億円

(半導体不足や海上輸送リードタイム長期化等の事業環境変化に備えた在庫の確保)

ロックダウン等の外的要因の改善： ▲149億円

有形無形固定資産

88億円 増加

設備投資・減価償却費の影響： +47億円

東京特殊電線持分売却、他除売却： ▲109億円

アメリカの新リース会計基準導入： +68億円

為替影響： +89億円

資産合計

10億円 減少

為替影響： +300億円

新規連結の影響： +47億円

アメリカの新リース会計基準導入： +68億円

東特持分売却影響： ▲260億円 (流動資産▲157、固定資産▲103)

その他包括利益

98億円 増加

為替換算調整勘定： +137億円 (円安影響)

NET有利子負債

6億円 減少 (2,770億円→2,764億円)

フリーキャッシュフロー

FY21

FY22

▲533億円

銅価上昇
棚卸資産増加

+148億円

有価証券売却等

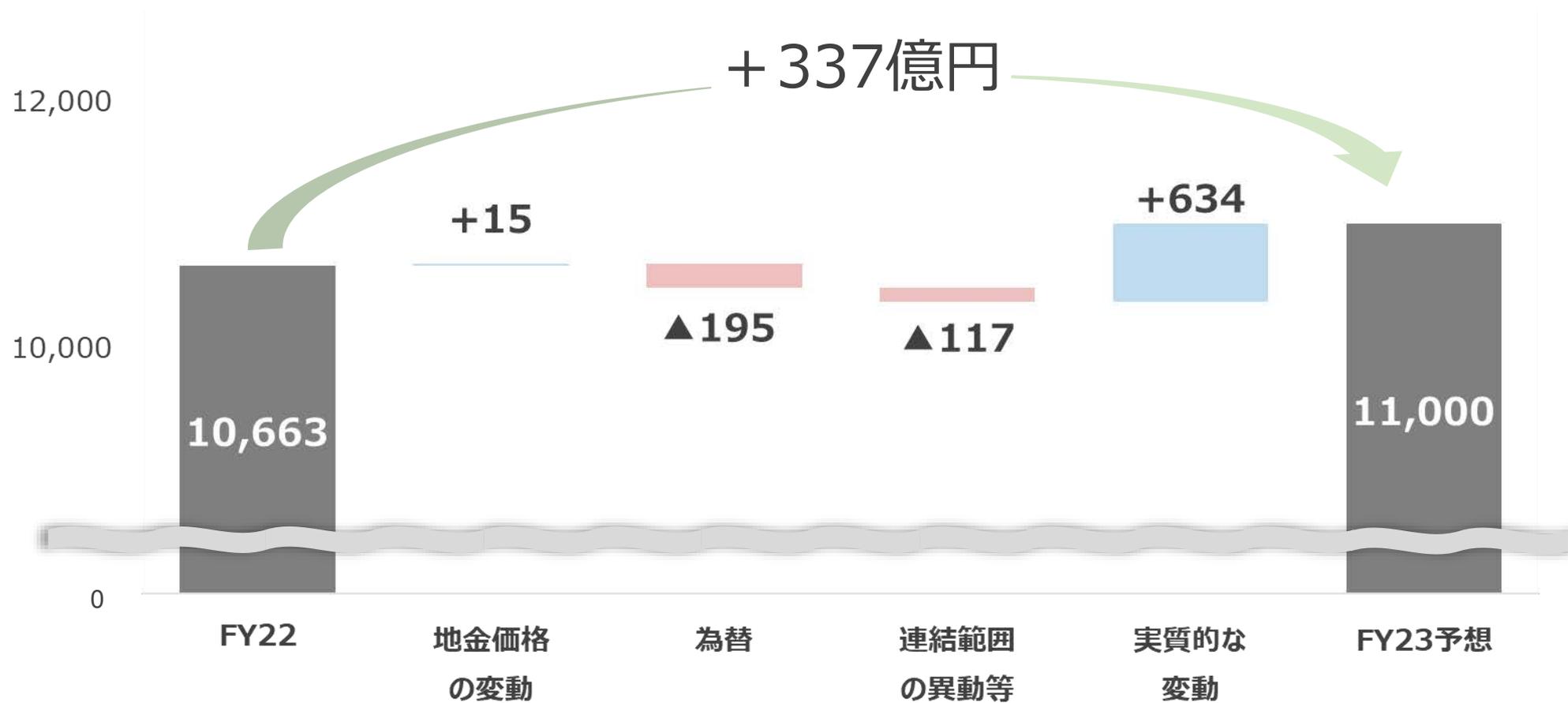
23年度予想-要約P/L

(単位：億円、円/kg、円/米ドル)

	FY21	FY22	FY23	前年比	主な増減内訳 (通期前年比)
	a	b	c	c-b	
売上高	9,305	10,663	11,000	+337	+337億円 (+3%) 20ページ参照
営業利益	114	154	240	+86	+86億円 (+55%) 21ページ参照
(率)	1.2%	1.4%	2.2%	+0.7	
持分法投資損益	90	60	-	-	
為替損益	15	17	-	-	
経常利益	197	196	230	+34	+34億円 (+17%)
(率)	2.1%	1.8%	2.1%	+0.2	
特別損益	8	107	▲ 5	▲ 112	
法人税等	▲ 72	▲ 107	-	-	
非支配株主に帰属する 当期純利益	▲ 31	▲ 17	-	-	
親会社株主に帰属する 当期純利益	101	179	130	▲ 49	▲ 49億円 (▲ 27%)
(率)	1.1%	1.7%	1.2%	▲ 0.5	
銅建値 平均	1,136	1,209	1,180	▲ 29	
為替 平均	112	135	130	▲ 5	

23年度予想-売上高の増減要因

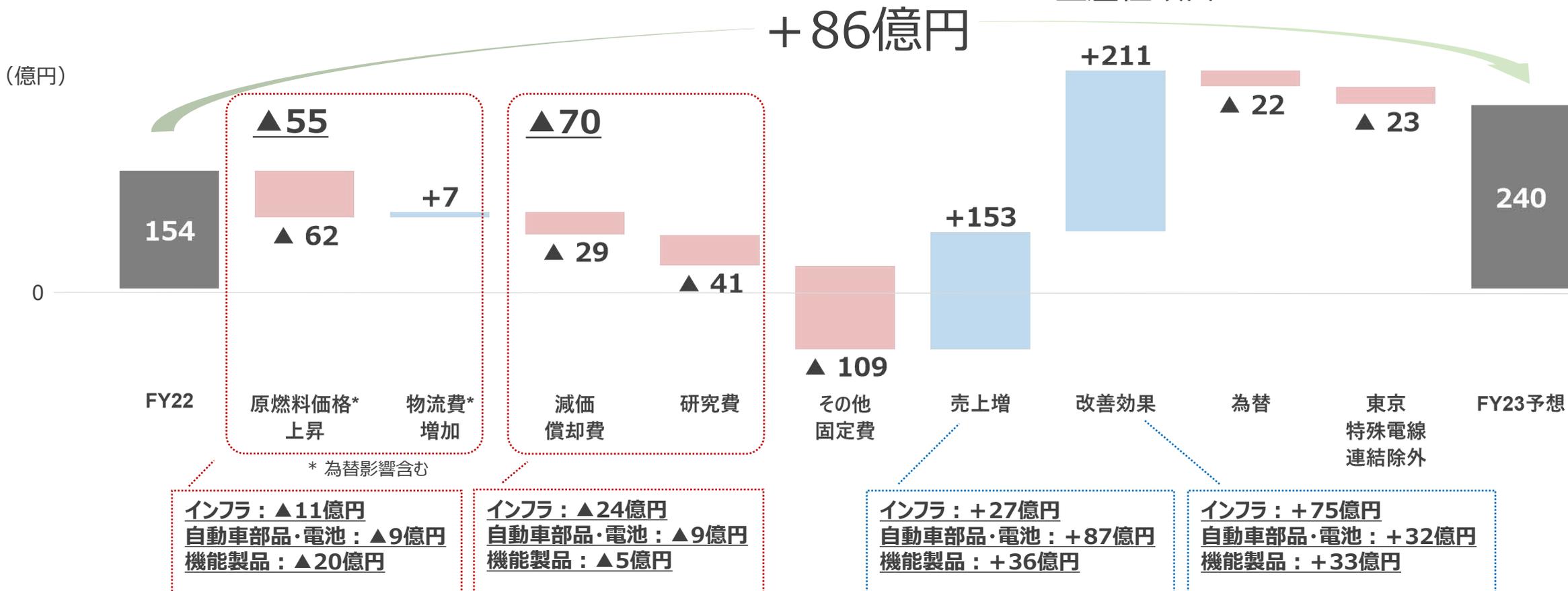
(億円)



23年度予想-営業利益の増減要因

- 原燃料価格上昇
- 減価償却費・研究費増
- インフレ率上昇による固定費増

- 売上増
- 改善施策による効果
 - ・ 販売価格の適正化
 - ・ 製品ミックスの改善
 - ・ 生産性改善



23年度予想-セグメント別売上高・営業利益

- 世界経済や自動車・半導体市場の好転は23年度後半以降
- Q1は前年度以上に厳しいスタートとなる見通し

(単位：億円)

	売上高				営業利益			
	FY21	FY22	FY23 予想	前年比	FY21	FY22	FY23 予想	前年比
	a	b	c	c-b	d	e	f	f-e
インフラ	2,970	3,239	3,350	+111	52	86	100	+14
情報通信ソリューション	1,913	2,176	2,200	+24	38	65	80	+15
エネルギーインフラ	1,057	1,063	1,150	+87	14	21	20	▲ 1
電装エレクトロニクス	5,007	6,103	6,450	+347	1	47	125	+78
自動車部品・電池	2,499	3,374	3,750	+376	▲ 46	15	85	+70
電装エレクトロニクス材料	2,508	2,730	2,700	▲ 30	48	32	40	+8
機能製品*	1,300	1,265	1,250	▲ 15	76	42	40	▲ 2
サービス・開発等	345	317	300	▲ 17	▲ 14	▲ 21	▲ 25	▲ 4
連結消去	▲ 316	▲ 261	▲ 350	▲ 89	▲ 1	1	0	▲ 1
連結合計	9,305	10,663	11,000	+337	114	154	240	+86

*東京特殊電線(株)連結除外の影響 (売上高：▲121億円、営業利益：▲23億円)

FY23_通期見通し

増収増益

(単位：億円)

	FY21	FY22	FY23 予想	前年比
	a	b	c	c-b
売上高	1,913	2,176	2,200	+24
営業利益	38	65	80	+15

【事業環境の前提】

- 米州の需要回復は下期以降

【増減益要因】

- (+) 高付加価値製品の拡販
(ローラブルリボンケーブル、特殊ファイバ)
- (+) 北米光ファイバ・ケーブル生産性改善
- (+) 国内ネットワーク関連製品の増収
- (-) 北米顧客の在庫調整、プロジェクト遅延等
- (-) ブラジル通信事業者の投資抑制
- (-) 原燃料価格の上昇

【注カポイント】

- 高付加価値製品ラインアップ拡充と顧客層の拡大
- 人材確保と教育の継続によるさらなる改善
- 在庫水準・販売価格の適正化による堅調な需要への対応
- 需要回復時の即応体制
- 販売価格の適正化

1-(2) インフラ(エネルギーインフラ)

FY23_通期見通し

ほぼ前年並み（営業利益）

(単位：億円)

	FY21	FY22	FY23 予想	前年比
	a	b	c	c-b
売上高	1,057	1,063	1,150	+87
営業利益	14	21	20	▲ 1

【事業環境の前提】

- 中国の顧客工事遅延の解消は下期以降

【増減益要因】

- (+) 国内超高圧地中線の好調継続および国内外海底線の増収
- (+) アルミCVケーブル等機能線や送配電部品の拡販
- (-) ケーブル製造能力増強投資に伴う減価償却費増

【注力ポイント】

- ターゲット市場の受注獲得
(国内超高圧地中線、国内再エネ関連)
- ケーブル製造および工事施工能力の増強
- マーケティング活動の推進 (アルミCV、送配電部品)
- 利益重視の受注と販売価格の適正化

2-(1) 電装エレクトロニクス(自動車部品・電池)

FY23_通期見通し

増収増益

(単位：億円)

	FY21	FY22	FY23 予想	前年比
	a	b	c	c-b
売上高	2,499	3,374	3,750	+376
営業利益	▲ 46	15	85	+70

【事業環境の前提】

- 半導体不足解消による顧客生産計画の安定化は下期以降

【増減益要因】

- (+) コロナ影響収束や半導体不足解消により増収
- (+) 生産性改善や物流費・原価率低減
- (-) 原燃料価格上昇

【注力ポイント】

- 顧客の生産計画情報の先取りによる生産の平準化
- 顧客の生産・積送リードタイム変動に対する戦略在庫の保有
- 販売価格の適正化

2-(2) 電装エレクトロニクス(電装エレクトロニクス材料)

FY23_通期見通し

ほぼ前年並み

(単位：億円)

	FY21	FY22	FY23 予想	前年比
	a	b	c	c-b
売上高	2,508	2,730	2,700	▲ 30
営業利益	48	32	40	+8

【事業環境の前提】

- 車載、エレクトロニクス関連製品の需要回復、在庫調整の解消は下期以降

【増減益要因】

(+) 製品ミックスおよび生産性改善

(-) 原燃料価格上昇

【注カポイント】

- 高付加価値品の拡販による製品ミックスの改善継続
 - パワー半導体および放熱部品向け耐熱無酸素銅条
 - 電子機器の高機能化に対応したオリジナル合金
 - 5G通信インフラおよび車載ECU用インダクタ向け巻線
- 販売価格の適正化

FY23_通期見通し

東京特殊電線の連結除外影響を除くと**増収増益**（影響額：売上高：▲121億円、営業利益：▲23億円）

(単位：億円)

	FY21	FY22	FY23 予想	前年比
	a	b	c	c-b
売上高	1,300	1,265	1,250	▲ 15
営業利益	76	42	40	▲ 2

【事業環境の前提】

- スマートフォン・パソコン・データセンタ向け需要回復、サプライチェーン上の在庫調整の解消は下期以降

【増減益要因】

(+) 需要回復と在庫調整解消による増収

(-) 原燃料価格上昇

【注カポイント】

- 5G、データセンタ、再生可能エネルギー関連市場向け高付加価値製品の拡販
 - 半導体製造用テープ、高機能放熱・冷却製品
 - 薄型HDDブランク材、高周波基板用銅箔
- 需要回復時の即応体制
- 販売価格の適正化

■ 事業利益の拡大と将来の成長に向けた活動を継続

【設備投資】

市場動向に合わせた適切な投資の実施
設計仕様見直しによる支出額の抑制

(単位：億円)

	FY20	FY21	*FY22 前回予想	FY22	前年比	前回 予想比	FY23 予想	前年比
	a	b	c	d	d-b	d-c	e	e-d
設備投資額	400	381	430	438	+57	+8	460	+22
減価償却費	322	337	390	391	+54	+1	400	+9

*2023/2/7公表

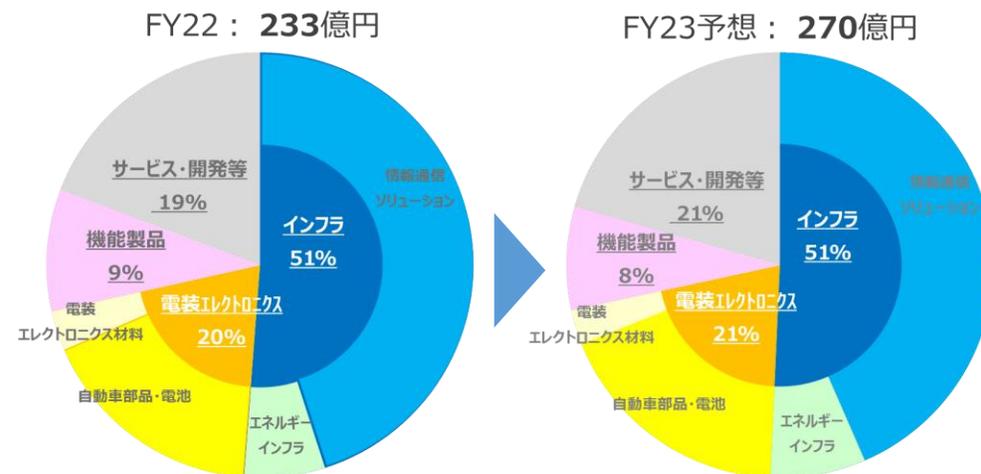
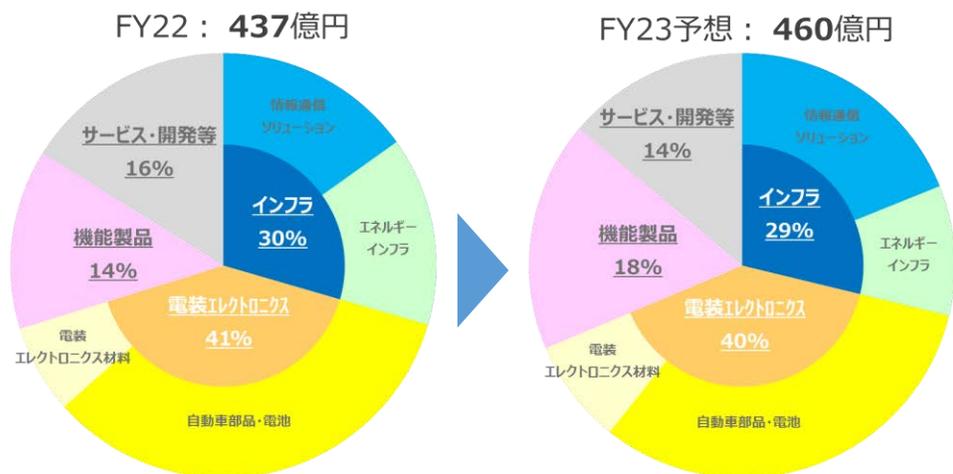
【研究開発費】

将来の成長のための研究開発投資継続
次世代フォトニクスを中心とする新事業分野を強化

(単位：億円)

	FY20	FY21	*FY22 前回予想	FY22	前年比	前回 予想比	FY23 予想	前年比
	a	b	c	d	d-b	d-c	e	e-d
研究開発費	202	208	250	233	+25	▲17	270	+37

*2022/11/8公表



Ⅲ. 25中計進捗

1. 25中計初年度の総括

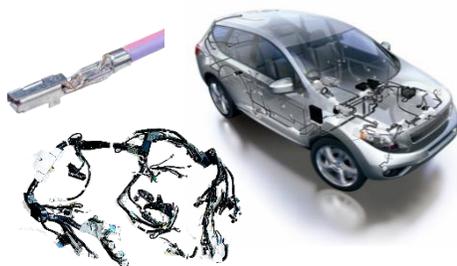
初年度の業績は中計発表時に比べ厳しい結果となるも、25年度に向けた既存事業の収益最大化と新事業創出に向けた基盤整備は着実に進捗



光ファイバ・ケーブル



電力ケーブルシステム



ワイヤハーネス



半導体製造用テープ

2. 資本効率重視による既存事業の 収益最大化

【光ファイバ・ケーブル】

22年度（25中計初年度）

事業環境

- 主力市場の米州需要は引き続き好調

当社状況

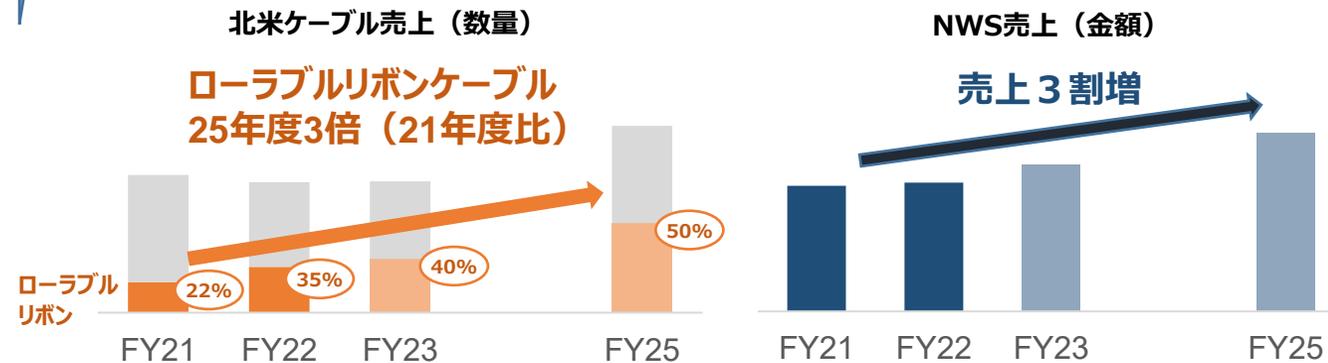
- 北米拠点の生産性は徐々に改善
- ネットワーキングシステム事業（NWS）のグループ内協業本格開始（推進体制・製品ポートフォリオ・ブランドの統合）

業績

- 北米ケーブル・NWSの増収
- 高付加価値製品の収益拡大基調

25年度に向けて

- 23年度一時的な需要調整も拡大基調継続※CAGR5%：当社推計
- 顧客要望の多様化（低コスト・省電力、多心・高密度、作業性向上等）
- 生産性の改善継続（DX活用等）
- 高付加価値製品ラインアップ拡充
- NWSのグローバル展開が進展（中南米を軸に米・欧・アジアへ本格展開）



【電力ケーブルシステム】



7 持続可能なエネルギー
脱炭素社会の実現



13 気候変動への対応
インフラ強靱化の実現



9 産業と経済発展の推進
資源循環型社会の実現



22年度（25中計初年度）

事業環境

- 国内の電力網強靱化による幹線更新需要は堅調
- 中国のコロナ拡大による顧客工事延期

当社状況

- 過去の低収益プロジェクトの解消
- 製造設備・工事施工能力増強は予定通り進捗
(海底線用大型ターンテーブル設置等)

業績

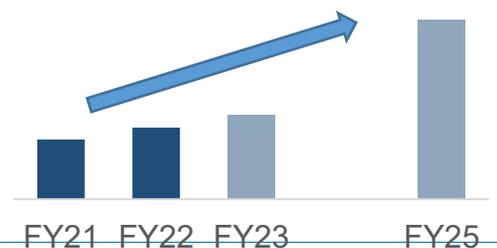
- 利益重視の受注による黒字体質定着

25年度に向けて

- 幹線更新需要は継続
- 国内カーボンニュートラル関連市場の拡大加速
(洋上風力案件増加、直流・広域連系線プロジェクト始動)
- 中国の工事延期は23年度下期から解消
- 建設業工事部門への労働基準法適用 24年度に開始

- ターゲットセグメント*での受注・収益確保継続
*国内：超高压地中線・再エネ（海底線・地中線）、アジア：海底線
- 製造設備・工事施工能力増強 ※17年度比で25年度2倍
(直営班増員、協力会社との提携拡大、DX活用)
- 需要拡大かつ将来のピークアウトも考慮し、25年以降の能力増強を検討中

再エネ用売上金額（海底線・地中線）
売上3倍に向け順調に受注を確保



【ワイヤーハース】



移動の自由を享受する次世代インフラの実現

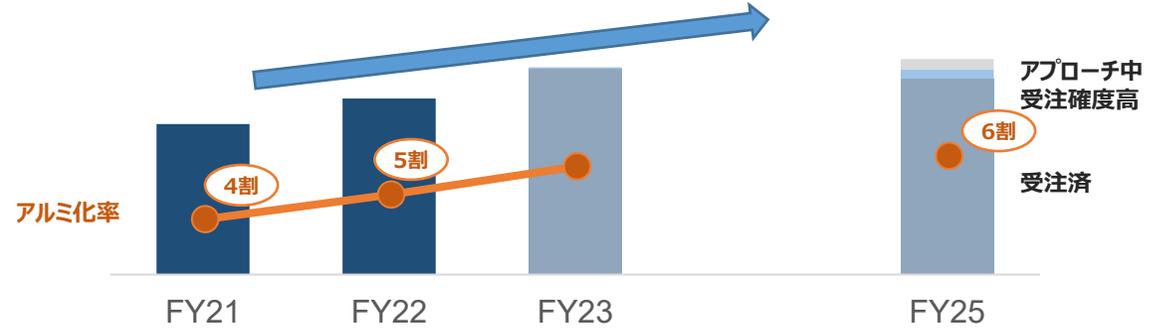
22年度（25中計初年度）

事業環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 半導体不足による顧客の生産計画変更 ● コロナ感染拡大、中国ロックダウン
当社状況	<ul style="list-style-type: none"> ● 物流費・原燃料費増加に対し価格転嫁、費用回収を推進 ● 受注変動による生産性悪化
業績	<ul style="list-style-type: none"> ● 受注変動により大きく下振れ

25年度に向けて

- 半導体不足は23年度下期から徐々に解消
 - EV化の加速に伴う軽量化ニーズの増大
 - 生産・供給体制へのBCM要求の高まり
-
- 販売価格適性化
 - 受注安定化による原価率改善、物流費減少
 - アルミハース搭載車種の受注増
 - 複数拠点生産の推進
(シンプルな新構造設計による生産ライン共有化・自働化)

ワイヤーハース売上金額
22年度末6社70車種、24年に8社100車種へ（25年予想から前倒し）



【半導体製造用テープ】

22年度（25中計初年度）

事業環境

- 世界的なスマートフォン等の需要減と急激な客先在庫調整が発現（下期）

当社状況

- 生産能力の増強による安定供給体制確保準備（22年9月新建屋着工）



三重事業所内に新建屋を建設中
22～25年度設備投資額70億円

業績

- 需要急減による減収減益

25年度に向けて

- 半導体需要は23年度下期から徐々に回復し、以降継続的・長期的に拡大
- 半導体のさらなる高性能化と技術革新が進行
- 市場回復、需要増加に向けた安定供給体制の確立（25年4月量産開始）
- 技術課題への先行対応、高機能・差別化製品の提供継続

半導体製造用テープ売上金額

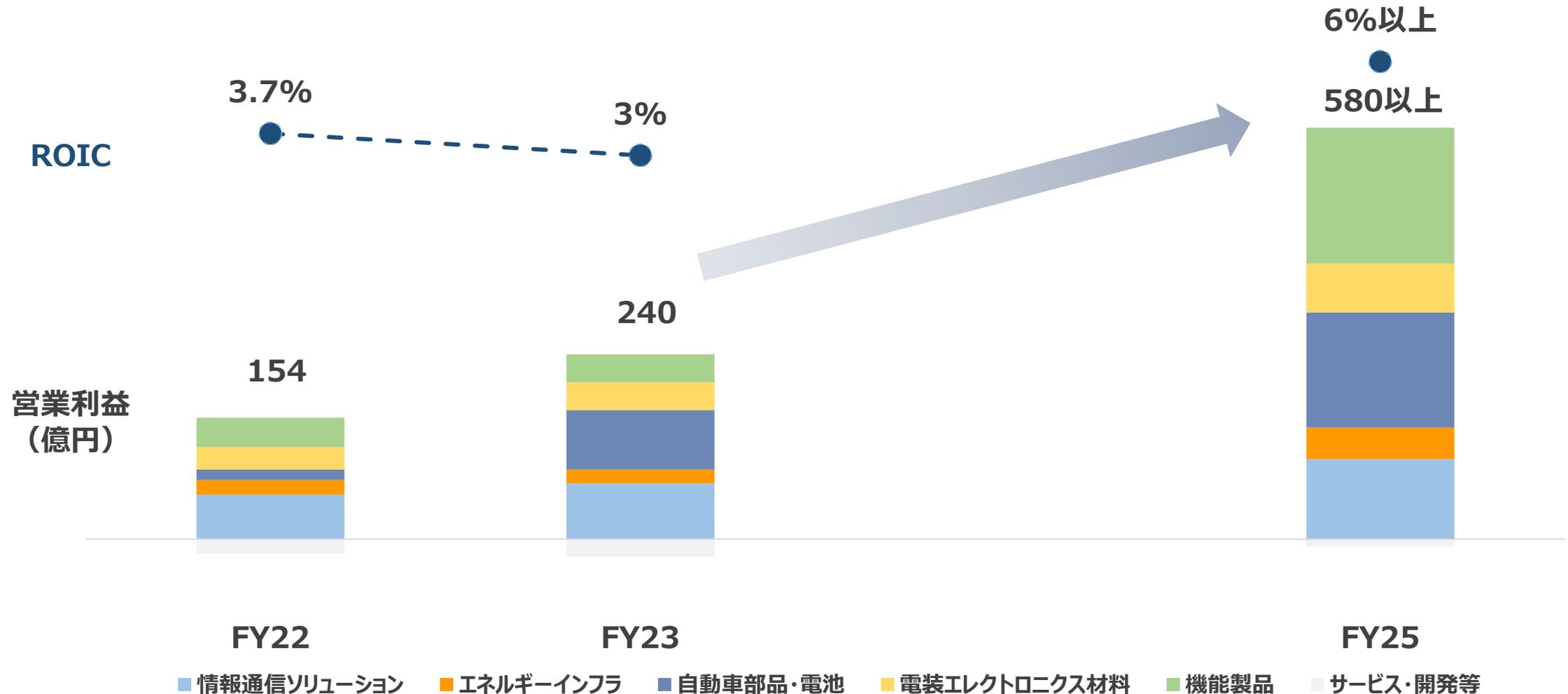
21年度比1.8倍



※ FY21より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等を適用

資本効率重視による既存事業の収益最大化

23年度は主に自動車部品・電池および情報通信ソリューション事業、24年度以降は機能製品事業の収益改善が加速。25中計で掲げたROIC6%以上、営業利益580億円以上を目指す



3. 新事業創出に向けた基盤整備

【社会インフラ維持管理/ライフサイエンス事業】



健康寿命延伸の実現



強靱な交通インフラ整備

22年度（25中計初年度）

25年度に向けて

事業環境

- 人口減少社会の到来による人手不足
- インフラの老朽化
- 高齢化による健康寿命延伸の重要性、医療従事者や患者負担の軽減要望

当社状況

<社会インフラ維持管理>

- ・ 「みちてん®」事業*の拡大
- ・ 「てつてん®」事業の開発
- ・ 「インフラレーザ™」ブランド立上げ

<ライフサイエンス>

- ・ MFオプテックス発足・協働開始

* 21年度事業化

- ・ 「みちてん®」シリーズを様々なセグメントへ展開
- ・ 「てつてん®」の事業化と拡大
- ・ 「インフラレーザ™」共創加速

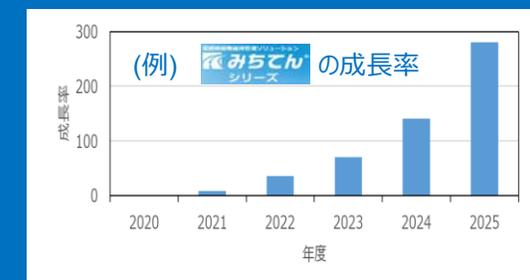


- ・ MFオプテックスとの協働強化

<宇宙関連事業>

- ・ 2025年事業化に向けて準備中

※戦略投資を検討中



【グリーンLPガス】



カーボンニュートラル
の実現



災害に強い
まちづくりの実現



地方創生・
地域経済の活性化

22年度（25中計初年度）

25年度に向けて

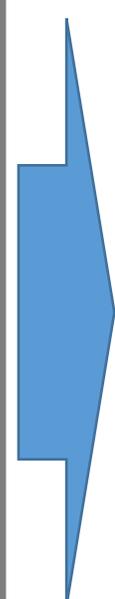
事業環境

- カーボンニュートラル・循環型社会の実現
- 自然災害に対する備え、エネルギー自給自足の重要性の高まり

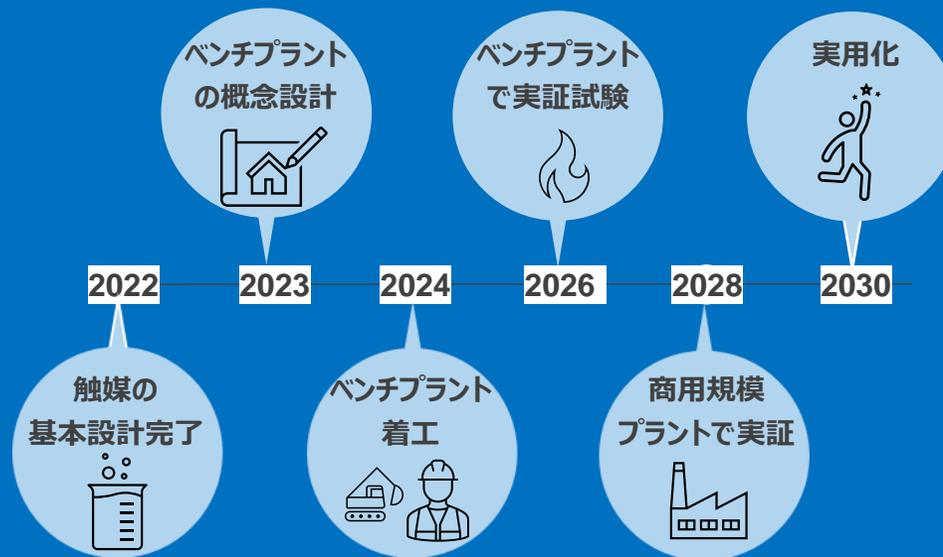
当社状況

- NEDOのグリーンイノベーション基金事業に採択
- 北海道鹿追町（実証候補地）と包括連携協定を締結
- 北海道大学、静岡大学との共創による触媒技術開発の実施
- 実用化に向けた新組織「地産地承* エネルギープロジェクトチーム」を設置
- いちご一会とちぎ国体・とちぎ大会の炬火用燃料の一部にグリーンLPガスを提供

*地産地承：地域の資源や文化を次世代に承継すること



グリーンLPガスロードマップ





カーボンニュートラルの実現

【超電導線材】

22年度（25中計初年度）

25年度に向けて

事業環境

- 安定かつ持続的な新エネルギー源（化石燃料からの脱却）に対する国際的な要望の高まり

当社状況

- 核融合炉向けの線材供給
 - ・SuperPower社*から、英国のトカマクエナジー社へ出荷開始
 - ・トカマクエナジー社と供給契約を締結

*SuperPower社：米国NY州の当社グループ子会社

- 数年にわたり数百キロメートル規模の超電導線材を供給予定
- 増産用の設備を年内に導入し納入体制を加速
- 将来の商用核融合炉への線材を供給していくため、さらなる増産計画の検討を開始



高温超電導線材



試作中の高温超電導磁石コイル
(トカマクエナジー社提供)

4. 事業ポートフォリオ最適化と 経営資源配分

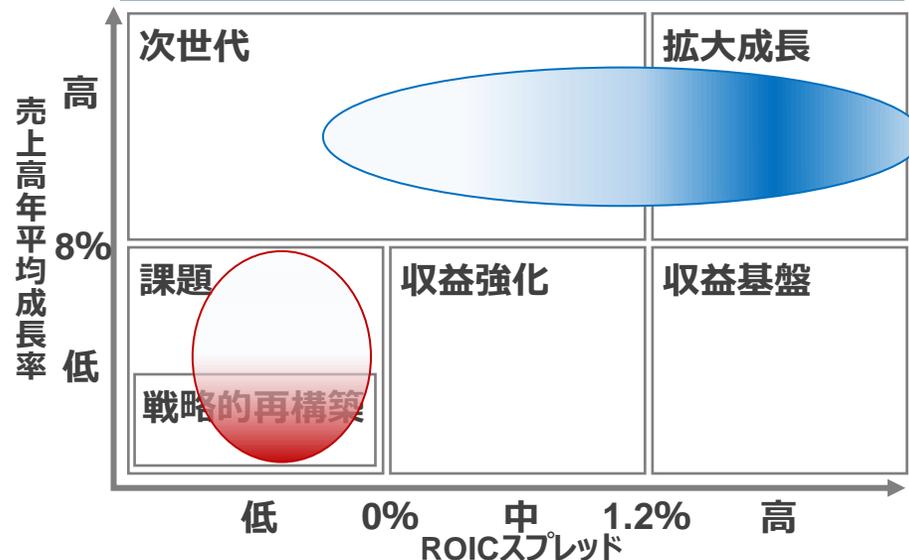
経営管理・意思決定プロセスの定着

- 成長事業：カテゴリーを特定し戦略投資候補をリスト化
- 戦略的再構築事業：戦略KPIを特定し再生計画進捗をフォロー
- 全事業：事業の位置づけを検証・見直し

ビジョン2030達成に向けた「ありたい事業ポートフォリオ」の実行フェーズへ

1. 現状・位置づけの可視化

2. 経営資源（投資）配分の決定

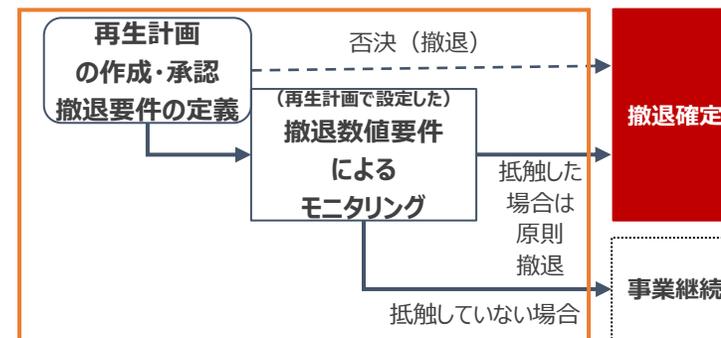


3. 事業ポートフォリオの入れ替え

M&Aを含む成長模索

撤退有無を判断

+ 将来の成長性
+ 当社の競争力
+ 炭素効率性



資本政策・キャッシュアロケーション方針に基づく経営資源配分の実施

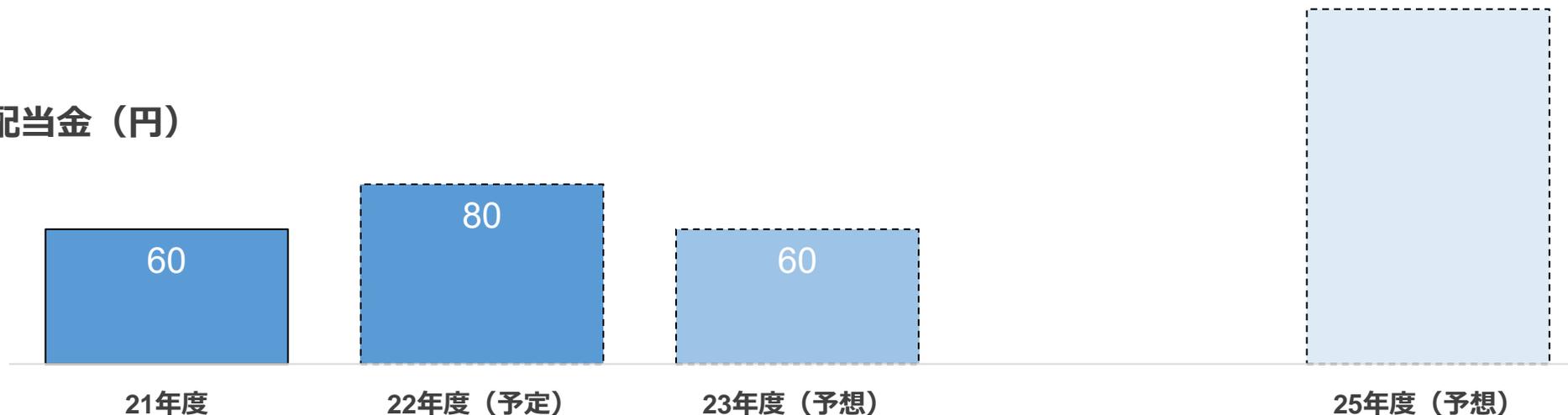
財務規律を守り、財務健全性を確保しながら、営業キャッシュフローや資産売却などで得た資金を将来の成長に向けた戦略・成長分野に投資

- 22年度の財務体質は改善（Net D/E レシオ、自己資本比率等）
- 設備投資は市場動向をふまえ実施時期、設計仕様見直しにより抑制
25中計累計設備投資額（22～25年）を見直し
（中計策定時）1,900億円 → （見直し）1,800億円
- 株主還元は安定的かつ継続的に株主還元していくことを基本方針とし、親会社株主に帰属する当期純利益の30%を目途として業績に連動した配当を実施

株主還元の方針および22年度・23年度配当について

- 22年度の配当は、1株当たり80円（従来予想の60円から20円増配）といたします
- 23年度の配当は、1株当たり60円を予想しております

1株当たりの年間配当金（円）



	21年度	22年度 (予定)	23年度 (予想)
親会社株主に 帰属する 当期純利益	101億円	179億円	130億円
配当性向	41.8%	31.4%	32.5%

25年度 (予想)
370億円以上
30%

5. ESG経営の基盤強化

ESG経営の基盤強化 サステナビリティ指標・目標の運用開始

目標管理の初年度は順調に推移。25年度環境関連の目標を上方修正。エンゲージメントスコア目標を新規設定

		22年度 目標	22年度 実績	23年度 目標	25年度 目標
収益機会	社会課題解決型事業の創出				
	環境調和製品売上高比率	グループ 64%	64% (見込)	66%	70%
	Open, Agile, Innovative/多様なステークホルダーとのパートナーシップの形成				
	新事業研究開発費増加率(2021年度基準)	グループ 115%	116%	125%	125%
	事業強化・新事業創出テーマに対するIPランドスケープ実施率	グループ 30%	40%	45%	100%※1
リスク	E 気候変動に配慮したビジネス活動の展開				上方修正 2021年度基準 ▲18.7%
	温室効果ガス排出量削減率(Scope1, 2)(2017年度基準)	グループ ▲17.7%	▲37% (見込)	▲21.2%	▲18.7%
	電力消費量に占める再生可能エネルギー比率	グループ 11.5%	20% (見込)	12%	30%
	S 人材・組織実行力の強化				新規設定
	従業員エンゲージメントスコア	単体 測定開始	65	65 ※2	75
	管理職層に占める女性比率	単体 4.5%	4.8%	5.0%	7%
	新規採用者に占めるキャリア採用比率(管理職層、総合職、一般職)	単体 30%	46%	30%	30%※3
	G リスク管理強化に向けたガバナンス体制の構築				
	全リスク領域に対するリスク管理活動フォロー率	グループ 93%	100%	100%	100%
	主要取引先に対するCSR調達ガイドラインに基づくSAQ実施率	グループ グローバル20%	34%	40%	100%
管理職に対する人権リスクに関する教育実施率	グループ 国内開始	グローバル100%	100%	100%	

※1 2022年度設定したテーマに対して全件実施 ※2 測定対象を拡大 ※3 各年度30%程度維持

E 気候変動に配慮したビジネス活動の展開

- **温室効果ガス排出量(スコープ1、2)**
 - ・ 環境目標2030を改定
 - ・ 25年度サステナビリティ目標を上方修正
- **再生可能エネルギー比率**
 - ・ 25年度サステナビリティ目標を上方修正

S 人材・組織実行力強化

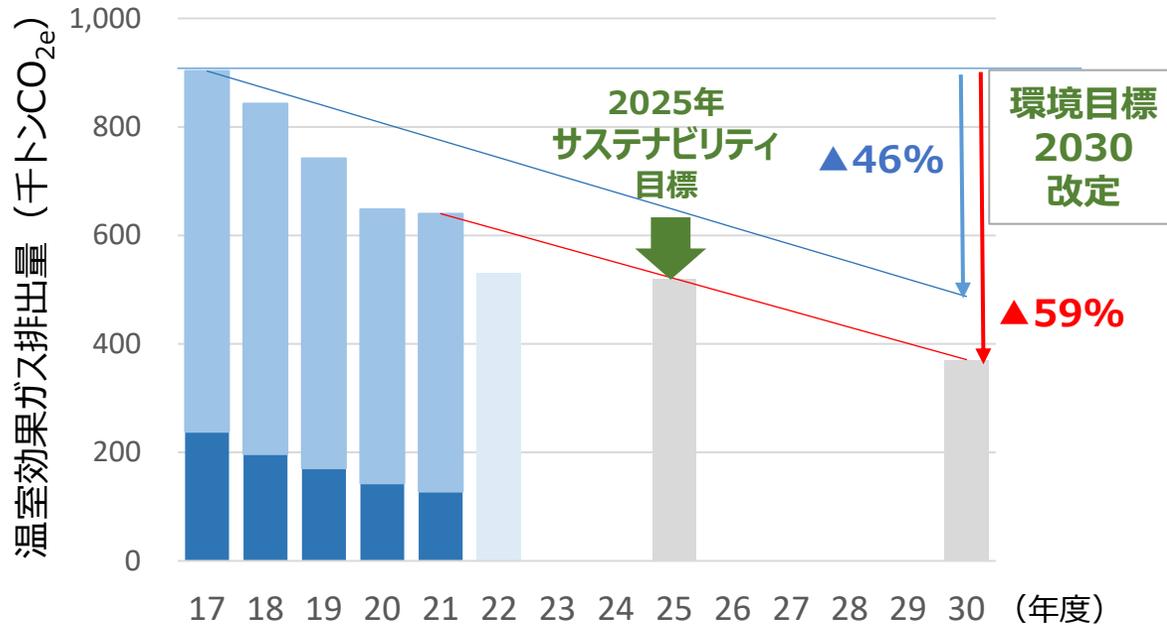
- **従業員エンゲージメントスコア**
 - ・ フルカワEサーベイ（人材・組織実行力調査）を開始
 - ・ 25年度サステナビリティ目標を新規設定

G リスク管理強化に向けたガバナンス体制の構築

- **コーポレートガバナンス**
 - ・ 役員報酬にESG要素を導入（23年度より気候変動指標を反映）
 - ・ 政策保有株式を縮減
- **グループガバナンス**
 - ・ 上場子会社の株式を売却
- **サプライチェーンマネジメント**
 - ・ 責任ある鉱物調達方針を策定
- **人権・労働慣行**
 - ・ 人権デューディリジェンスを継続

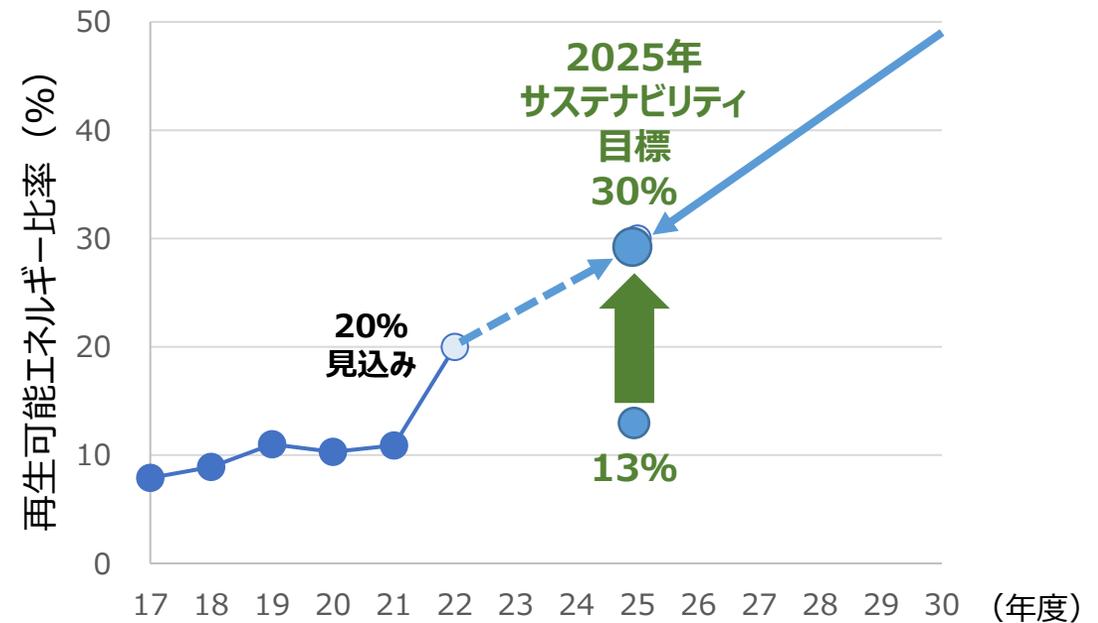
温室効果ガス排出量削減 (Scope1,2)

- **環境目標2030の改定** 21年度基準42%削減
17年度比46%減から同**59%減**へ
- SBT1.5°C を申請
- 25年度サステナビリティ目標を上方修正



再生可能エネルギー比率

- 環境目標2030達成には、電力使用量の約半分の再生可能エネルギー化が必要
- 25年度サステナビリティ目標を上方修正
13%→30%



「東京特殊電線株式会社（東特）」株式の売却（2022年12月完了）

「当社のコア事業との間で十分なシナジーが創出できるか」
「東特のさらなる競争力向上・成長にとって当社がベストオーナーか」
という判断基準のもと売却を決定



当社グループの強みや経営資源を成長が見込まれる分野に集中
将来の成長に資する案件投資へのリソース配分を強化
(情報・エネルギー・モビリティ融合領域、DX、環境関連等)

※ 東京特殊電線株式会社：素材開発で培った技術をベースに、電線、ヒータ製品、ケーブル加工品、線材加工品等の分野でオリジナリティーのある製品を開発製造し、グローバルに事業を展開。
2012年に当社グループが連結子会社化

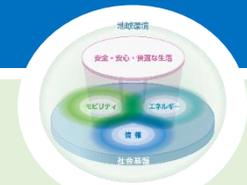
6. 経営数値目標（財務目標）

25年度の財務目標値は見直しなし

	22年度（実績）	23年度（予想）		25年度（目標）
ROIC（税引後）	3.7%	3%	▶	6%以上
ROE	6.1%	4%	▶	11%以上
Net D/E レシオ	0.9	1.0	▶	0.8以下
自己資本比率	32.5%	33%	▶	35%以上
売上高	1兆663億円	1.1兆円	▶	1.1兆円以上
営業利益	154億円	240億円	▶	580億円以上
親会社株主に帰属する 当期純利益	179億円	130億円	▶	370億円以上
銅建値 平均（円/Kg）	1,209	1,180		1,085
為替 平均（円/米ドル）	135	130		110

2030年に向けた価値創造プロセス

古河電工グループ理念



古河電工グループビジョン2030

現在

Forward-looking

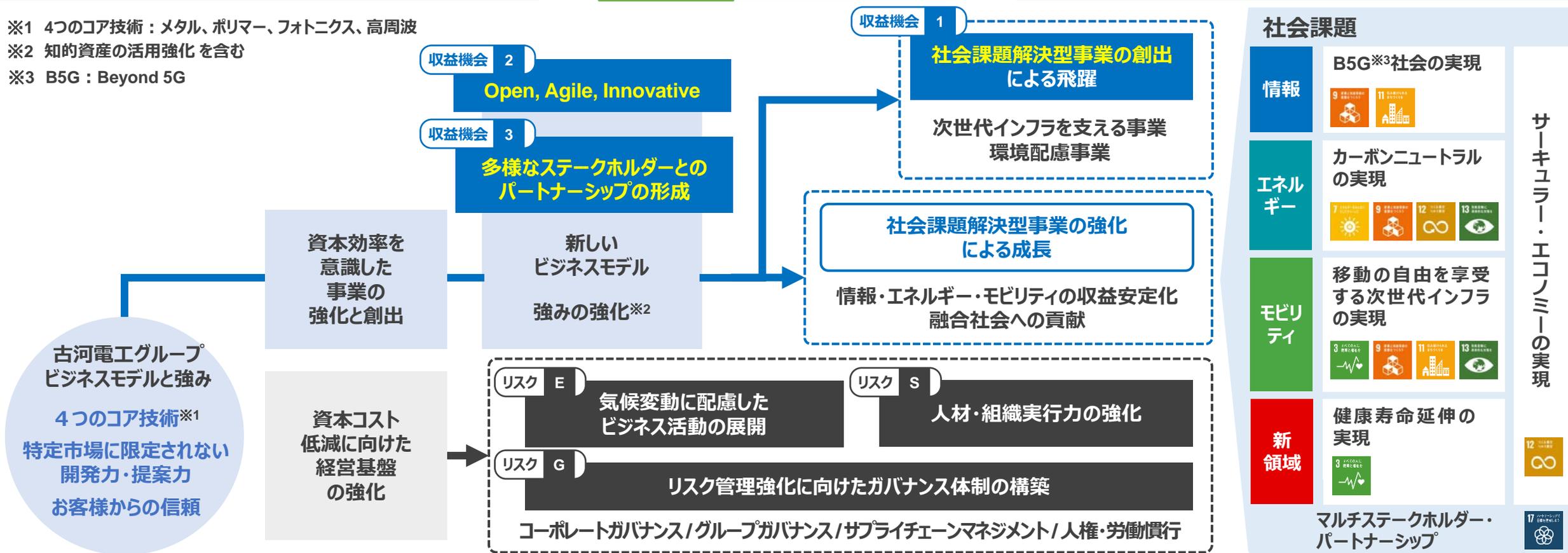
25年

中期経営計画2022-2025
(財務目標・サステナビリティ目標)

Backcasting

30年

- ※1 4つのコア技術：メタル、ポリマー、フォトニクス、高周波
- ※2 知的資産の活用強化を含む
- ※3 B5G：Beyond 5G



古河電工グループCSR行動規範

ご清聴ありがとうございました。

Bound to  *Innovate*

Appendix

- ・事業セグメント別売上高・営業利益（22、23、25年度）
- ・事業セグメント別ROIC（22、25年度）
- ・設備投資・研究開発費（22～25累計）
- ・セグメントと事業部門

Appendix 事業セグメント別 25中計目標（売上高・営業利益）

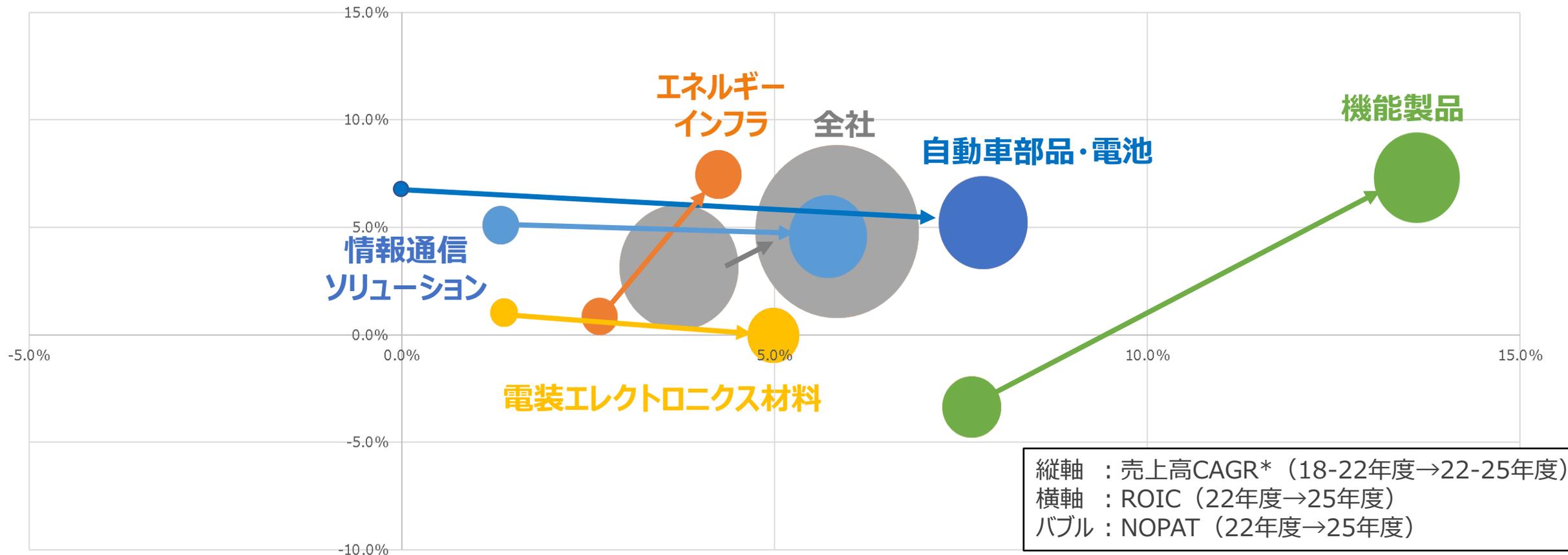
（単位：億円）

	FY22			FY23予想			FY25目標		
	売上高	営業利益	率	売上高	営業利益	率	売上高	営業利益	率
インフラ	3,239	86	2.7%	3,350	100	3.0%	3,600	160	4.4%
情報通信ソリューション	2,176	65	3.0%	2,200	80	3.6%	2,300	115	5.0%
エネルギーインフラ	1,063	21	2.0%	1,150	20	1.7%	1,300	45	3.5%
電装エレクトロニクス	6,103	47	0.8%	6,450	125	1.9%	5,900	235	4.0%
自動車部品・電池	3,374	15	0.4%	3,750	85	2.3%	3,300	165	5.0%
電装エレクトロニクス材料	2,730	32	1.2%	2,700	40	1.5%	2,600	70	2.7%
機能製品	1,265	42	3.3%	1,250	40	3.2%	1,650	195	11.8%
サービス・開発等	317	▲ 21	▲ 6.6%	300	▲ 25	▲ 8.3%	400	▲ 10	▲ 2.5%
合計	10,663	154	1.4%	11,000	240	2.2%	11,150	580	5.2%

	FY22	FY23	FY25
銅建値平均	1,209	1,180	1,085
為替平均	135	130	110

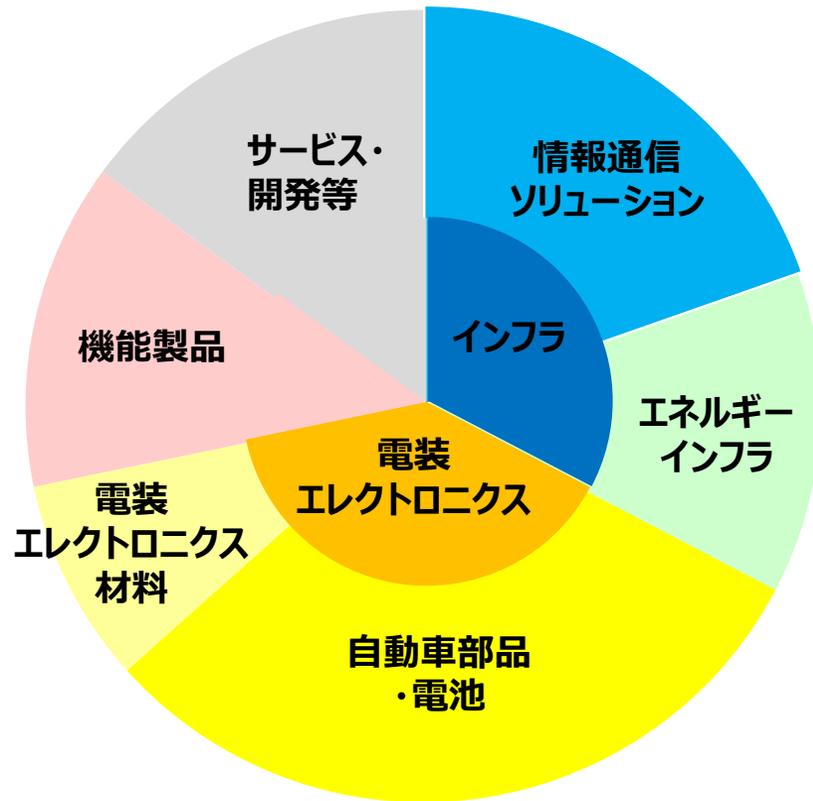
着実にポートフォリオ最適化を進め、25年度には全社ROIC6%以上を目指す

全社およびサブセグメント別 (22年度実績 → 25年度目標)



* 24、25年度の売上高のみ23年度予想の銅建値平均、為替平均に補正

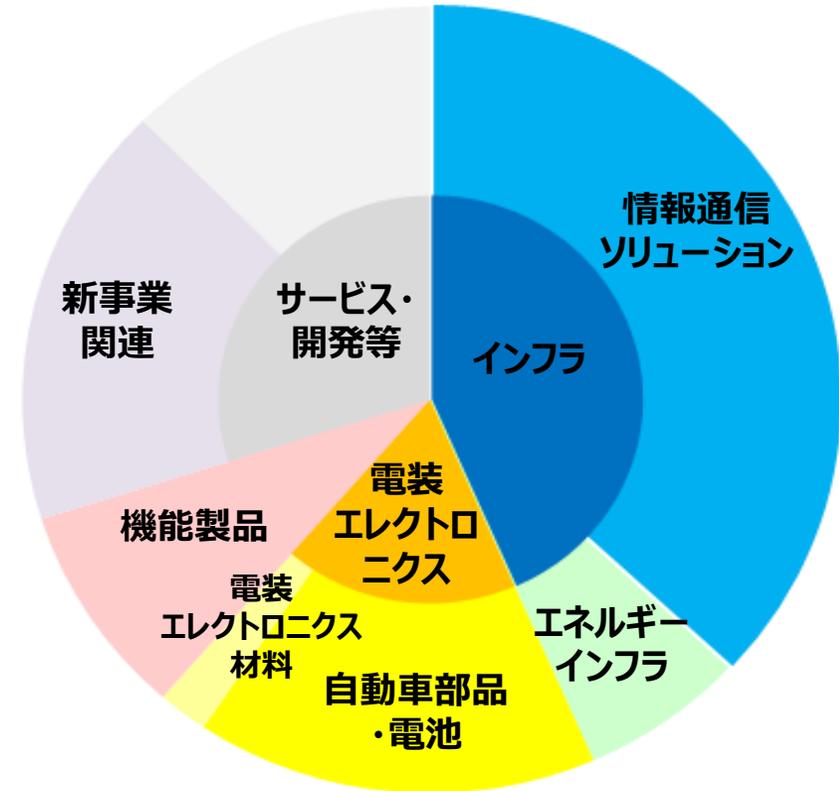
設備投資：1,800億円



【主な重点領域】

- ・情報通信S：光デバイス増産、光ファイバ・ケーブル合理化
- ・エネルギーインフラ：ケーブル長尺化
- ・自動車部品：ワイヤハーネス増産（BCP対応含む）
- ・機能製品：半導体製造用テープ増産

研究開発費：1,000億円



【主な重点領域】

- ・情報通信S：RRケーブル、光デバイス、ネットワークシステム関連
- ・自動車部品：ワイヤハーネス、SRC、周辺監視レーダ
- ・機能製品：データセンタ関連製品
- ・新事業：【新領域】ライフサイエンス、社会インフラDX
【情報/エネルギー/モビリティ】光電融合、ハイブリッドレーザ、ワイヤレス電力伝送

Segment	Sub-segment	Business Division
インフラ	情報通信ソリューション	ファイバ・ケーブル
		ファイテル製品
		ブロードバンドソリューション
	エネルギーインフラ	電力
		産業電線・機器
電装エレクトロニクス	自動車部品・電池	自動車部品
		電池
	電装エレクトロニクス材料	導電材
		銅条・高機能材
機能製品		AT・機能樹脂
		サーマル・電子部品
		メモリーディスク
		銅箔
サービス・開発等		