

古河電工グループ 中期経営計画2022～2025(25中計)

Road to Vision 2030

—変革と挑戦—

代表取締役社長 小林 敬一

2022年5月26日
古河電気工業株式会社

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。

古河電気工業株式会社

1. 30年のありたい姿と25中計の位置づけ
2. 社会課題解決型事業の強化・創出
 - (1) 25年に向けた資本効率重視による既存事業の収益最大化
 - (2) 30年までに実現する新事業創出に向けた基盤整備
3. 経営数値目標・経営資源配分
4. ESG経営の基盤強化

1. 30年のありたい姿と25中計の位置づけ

2. 社会課題解決型事業の強化・創出

(1) 25年に向けた資本効率重視による既存事業の収益最大化

(2) 30年までに実現する新事業創出に向けた基盤整備

3. 経営数値目標・経営資源配分

4. ESG経営の基盤強化

1. 30年のありたい姿と25中計の位置づけ ビジョン2030実現に向けた価値創造プロセス

古河電工グループ理念

現在

Forward-looking

25年

財務目標
サステナビリティ目標

Backcasting

30年



古河電工グループビジョン2030

古河電工グループ
ビジネスモデルと強み

4つのコア技術※1
特定市場に限定されない
開発力・提案力
お客様からの信頼

資本効率を
意識した
事業の
強化と創出

資本コスト
低減に向けた
経営基盤
の強化

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

新しい
ビジネスモデル
強みの強化
例) 知的資産の活用強化

社会課題解決型事業の創出
による飛躍

次世代インフラを支える事業
環境配慮事業

社会課題解決型事業の強化
による成長

情報・エネルギー・モビリティの収益安定化
融合社会への貢献

気候変動に配慮した
ビジネス活動の展開

人材・組織実行力の強化

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/グループガバナンス/サプライチェーンマネジメント/人権・労働慣行

社会課題

情報	B5G※2社会の実現 9 9.1 9.2 11 11.1 11.2	サーキュラー・エコノミーの実現 12 12.1 12.2 17 17.1 17.2
エネルギー	カーボンニュートラルの実現 7 7.1 7.2 9 9.1 9.2 12 12.1 12.2 13 13.1 13.2	
モビリティ	移動の自由を享受する次世代インフラの実現 3 3.1 3.2 9 9.1 9.2 11 11.1 11.2 13 13.1 13.2	
新領域	健康寿命延伸の実現 3 3.1 3.2 9 9.1 9.2 11 11.1 11.2 13 13.1 13.2	

マルチステークホルダー・パートナーシップ

※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：B5G(Beyond 5G)

1. 30年のありたい姿と25中計の位置づけ 25中計の位置づけ

Forward-looking

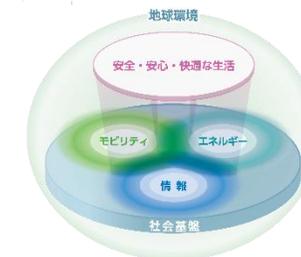
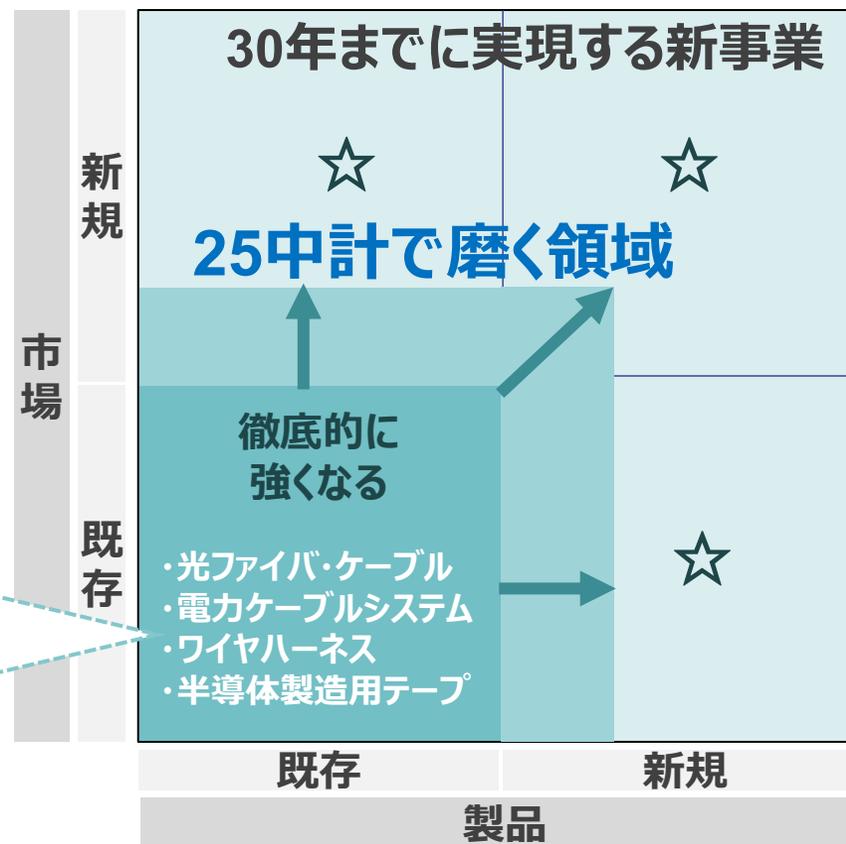
25年に向けた資本効率重視による既存事業の収益最大化

30年までに実現する新事業創出に向けた基盤整備

Backcasting

30年

☆ 光るために備える



古河電工グループビジョン2030

外部環境は、あらゆる局面で急速に変化

対応を誤ると致命的なリスクが増大する一方、当社が貢献できる社会課題も増加

政治

- ▶ ESG/SDGsが企業経営の基軸との認識が浸透
カーボンニュートラル社会実現への取り組み加速
- ▶ グローバルな政治的分断の拡がり
国家間の対立拡大による世界情勢への影響大

社会

- ▶ 新たなライフスタイル
コロナ対応の長期化、働き方改革推進、人生100年時代
- ▶ 自然災害多発・被害規模拡大
自然災害の激甚化、社会資本更新の需要大
- ▶ 「移動」の概念の変化
デジタル技術進化、人・モノ・情報の移動概念の変化

経済

- ▶ 国内市場の縮小
人口減・高齢化によるゼロ成長、労働市場縮小
- ▶ アジアなど新興国市場の拡大
新興国の高成長継続、金融面では脆弱な国も
- ▶ 超緩和的な金融政策の巻き戻し
物価上昇による金融政策の反転、金利上昇

技術

- ▶ DXの急速な進展
DXの取り組み度合いが企業の競争力を左右
- ▶ 5G普及、それを基盤にしたCASEの進展
通信の超高速化、多数同時接続、超低遅延化
電力需要拡大、既存業界を越えた経営拡大

社会課題

B5G社会
の実現

カーボン
ニュートラルの
実現

移動の自由を
享受する
次世代インフラ
の実現

健康寿命
延伸の実現

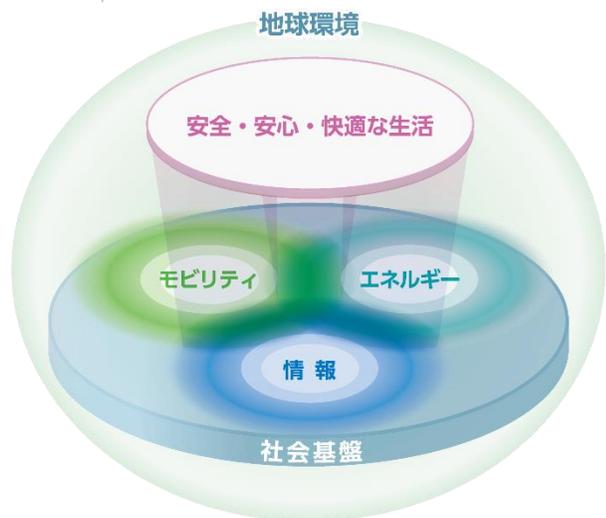
サーキュラー・エコノミーの実現

1. 30年のありたい姿と25中計の位置づけ 30年のありたい姿（各事業領域）

パートナーとしてお客様と共に新たな価値を創造し、社会課題を解決

～ 古河電工グループの技術・製品・サービスが、「支え」となり「活用される」ことを通じて ～

古河電工グループビジョン2030



古河電工グループは「地球環境を守り」「安全・安心・快適な生活を実現する」ため、情報/エネルギー/モビリティが融合した社会基盤を創る。

各領域における30年のありたい姿

情報

B5G社会の実現による
通信トラフィック増大
⇔ フォトニクス技術で支え
社会基盤を構築

エネルギー

2050年カーボンニュートラル実現
⇔ 豊富な経験と技術力で
インフラ強靱化と資源循環型
社会を実現

モビリティ

xEV、CASE、MaaSの推進
⇔ 部品、システム、アプリケー
ション提供で、安全/安心な
移動を実現

新領域

安全/安心への社会要請
⇔ ライフサイエンスや社会
インフラ維持管理に機器や
サービスを提供

- 革新的光ファイバ
- 光電融合、量子中継
- V2X、5G-AP
- データセンタ冷却システム
- エネルギーレーザ
- 超高压ケーブル
- 直流ケーブル
- バイポーラ型鉛蓄電池
- DCマイクログリッド
- 超電導
- アルミ軽量化
- 周辺監視レーダ
- 車載・インフラ通信装置
- インテリジェント歩道
- テルミノ
- 非侵襲血糖値測定器
- みちてん
- ホールスラスト用電源

1. 30年のありたい姿と25中計の位置づけ 30年ありたい姿（サーキュラー・エコノミーの実現）

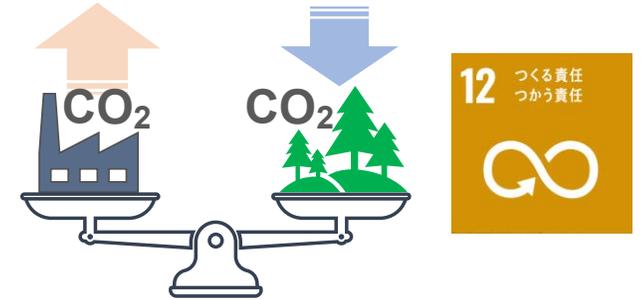
新たな価値創造に向けた経営リソースの投入継続により、
サーキュラー・エコノミーの実現に貢献

サプライチェーン全体でのカーボンニュートラル

協奏によるサーキュラー・エコノミーの実現



エコシステムの共鳴そして協奏により、パートナーと共創



サーキュラー・エコノミー3原則

- 1 廃棄物と汚染を生み出さないデザイン（設計）を行う
- 2 製品と原料を使い続ける
- 3 自然システムを再生する



1. 30年のありたい姿と25中計の位置づけ 情報領域：B5G社会の実現

30年の
ありたい姿

B5G社会の実現による通信トラフィック増大 ⇔ フォトニクス技術で支え社会基盤を構築

社会課題解決型事業の創出による飛躍

通信 + 非通信分野への拡大



V2X・5G-AP



データセンタ冷却システム



B5G社会の実現

25年に
めざす姿

社会課題解決型事業の強化による成長の実現

ネットワークシステム
(ソリューション) 拡大

光ファイバ
超多心RRケーブル



通信用光半導体チップ



ITLA
(光通信用半導体レーザー)

次世代PON
仮想化ルータ



PON・ルータ

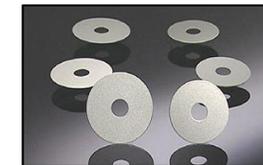
データセンタ空冷ソリューション
半導体需要拡大の捕捉



データセンタ用
ヒートシンク



半導体テープ



アルミブランク材
(HDD用)

現在

メタル・ポリマー・フォトニクス・高周波 (無線) 技術を活かしたビジネス展開

1. 30年のありたい姿と25中計の位置づけ エネルギー領域：カーボンニュートラル

30年の
ありたい姿

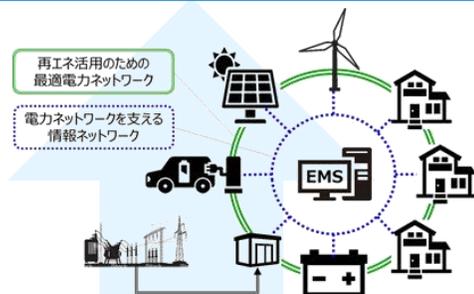
2050年カーボンニュートラル実現 ⇔ 豊富な経験と技術力で、インフラ強靱化と資源循環型社会を実現

社会課題解決型事業の創出による飛躍

温室効果ガスの再資源化



オリジナル触媒 (ラムネ触媒) 技術による
グリーンLPガス創出



マイクログリッド



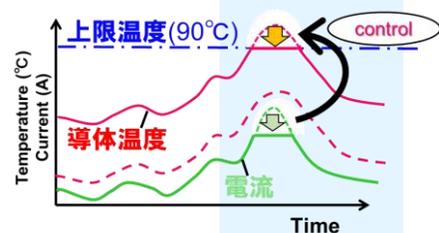
核融合向け
高温超電導線材



カーボンニュートラルの実現

25年に
めざす姿

社会課題解決型事業の強化による成長の実現



ダイナミックレーティング



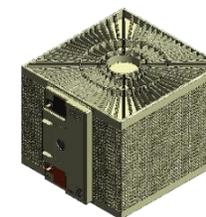
洋上風力向け
電力ケーブル



超高圧
電力ケーブル



再生エネ用
サイクルユース
鉛蓄電池



バイポーラ型
鉛蓄電池

現在

再生可能エネルギー分野において、『つなぐ技術』を中心にものづくり力の強化

1. 30年のありたい姿と25中計の位置づけ モビリティ領域：移動の自由の享受

30年の
ありたい姿

xEV、CASE、MaaSの推進 ⇔ 部品、システム、アプリケーションの提供で安全/安心な移動を実現

社会課題解決型事業の創出による飛躍

V2X通信



安全と自動運転支援



ワイヤレス電力伝送



次世代まちづくり



移動の自由を享受する
次世代インフラの実現

25年に
めざす姿

社会課題解決型事業の強化による成長の実現



アルミワイヤハーネス



周辺監視レーダ



SRC



BSS®



高圧部品



ワイヤレス電力伝送

インテリジェント歩道



高機能トラフ

現在

主に四輪メーカーに対してワイヤハーネスや部品を供給

1. 30年のありたい姿と25中計の位置づけ
2. **社会課題解決型事業の強化・創出**
 - (1) 25年に向けた資本効率重視による既存事業の収益最大化
 - (2) 30年までに実現する新事業創出に向けた基盤整備
3. 経営数値目標・経営資源配分
4. ESG経営の基盤強化

(1) 25年に向けた資本効率重視による既存事業の収益最大化

	課題解決のアプローチ	主な製品・サービス
情報通信 ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> ・光ファイバ・ケーブルの高付加価値製品 ・光ネットワークインフラ構築、堅牢なソリューション ・光源の高出力・高効率・集積化 	<ul style="list-style-type: none"> ・RRケーブル ・海底/特殊ファイバ ・融着機 ・ネットワーキングシステム（ソリューション事業） ・光通信用半導体レーザ ・産業用高出力ファイバレーザ
エネルギー インフラ	<ul style="list-style-type: none"> ・再生可能エネルギーを支える電力ケーブルシステム ・少子高齢化に対応する次世代インフラ構築 ・強靱なインフラ社会の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・再生可能エネルギー用海底線・地中線 ・超高圧地中線（工事の省力化・効率化対応） ・アルミ導体CVケーブル ・プラグインコネクタ
自動車部品・ 電池	<ul style="list-style-type: none"> ・自動車の電動化、軽量化、エネルギーマネジメントへの環境配慮型製品 ・危険予知の高度化 	<ul style="list-style-type: none"> ・アルミワイヤハーネス ・BSS® ・高圧ハーネス、高圧配電部品 ・鉛蓄電池 ・SRC ・周辺監視レーダ
電装エレクトロ ニクス材料	<ul style="list-style-type: none"> ・熱特性に優れた製品、自動車軽量化・燃費向上を支える製品 ・電動車・ADAS搭載車や次世代通信網を支える部材 	<ul style="list-style-type: none"> ・コネクタ用銅合金条 ・ハーネス用アルミ合金線 ・車載ECU用融着線 ・通信インフラ向けインダクタ用細物巻線
機能製品	<ul style="list-style-type: none"> ・高速・大容量・低遅延通信ネットワーク構築製品 ・効率的なエネルギー利用に貢献する製品 	<ul style="list-style-type: none"> ・半導体製造用テープ ・放熱・冷却製品 ・アルミブランク材（HDD用） ・回路基板/電池用電解銅箔

【光ファイバ・ケーブル】

高付加価値製品の売上増・ネットワーキングシステム事業の拡大加速



B5G社会の実現

事業環境

□ 光ファイバ需要の中長期的拡大

- ・CAGR + 5% (当社推定)
- ・FTTH/5Gの世界的な展開継続
- ・北米のインフラ投資継続
- ・需給バランス改善

□ 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、設計の柔軟性
- ・短納期・サービスの向上

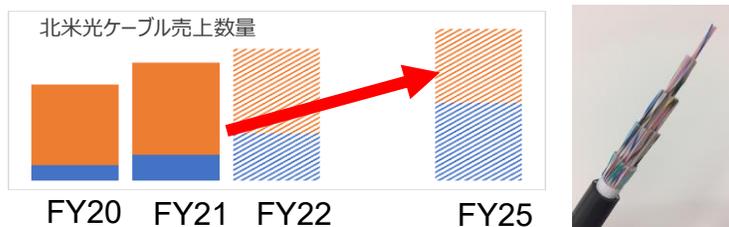
■ 失業率低下・賃金上昇 (北米)

事業戦略

成長市場の拠点と製品・技術の強み

⇒ 高付加価値製品の売上増

ローラブルリボンケーブルを3倍に



中南米で培ったビジネスモデルの強み

⇒ ネットワーキングシステム事業の拡大

米・欧・アジアへ注力し、売上3割増へ



戦略実現施策

生産性改善、コスト低減の継続

北米・欧州市場の需要増へ対応

特殊ファイバ拡販

研究開発・パートナーシップ強化

- ・海底ケーブル用
- ・非通信分野

(エネルギー伝送・センシング・航空・医療)

グループ内協業の強化

- ・ブランドの統一と浸透
- ・製品ポートフォリオの統合/拡充
- ・営業・マーケティング強化

“ Laserway Solution “ : LANネットワークのオール光化を実現するソリューション



【電力ケーブルシステム】

強みの発揮による収益成長・中長期の事業成長を確保



脱炭素社会の実現



インフラ強靱化の実現



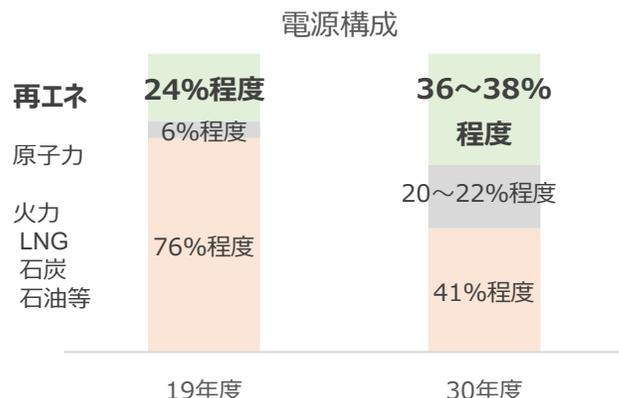
資源循環型社会の実現



事業環境

□ 中長期的に国内市場が拡大

- ・2050年カーボンニュートラル実現
洋上風力案件の具体化
直流・広域連系線PJ始動
- ・電力網強靱化
幹線更新継続



出所：2030年度におけるエネルギー需給の見通し（関連資料）
2021年10月 資源エネルギー庁

■ 市場での工事施行能力不足

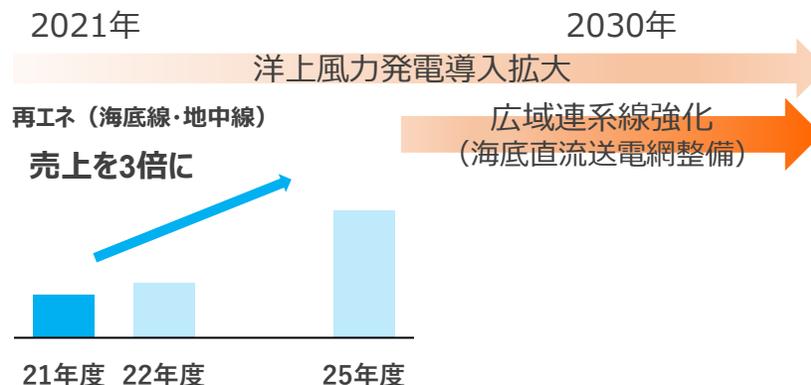
事業戦略

ターゲット領域での事業基盤確立
⇒ 強みの発揮による収益成長

国内超高压地中線...電力網強靱化、安定電力供給
再エネ（海底線・地中線）...豊富な経験と技術力
海外（アジア）海底線...インフラ整備への高品質対応

洋上風力、広域連系線への対応
⇒ 中長期の事業成長を確保

25年度売上3倍、30年に向けさらに成長



戦略実現施策

ターゲット領域での受注と収益確保

ケーブル製造能力の増強
25年度2倍（17年度比）



工事施工能力の増強
25年度2倍（17年度比）



技術開発の推進

- ・直流/超高压ケーブル・部品
- ・NEDO・GI基金事業
（高電圧ダイナミックケーブル・TLP浮体・海底ケーブル布設専用船）

再エネ・直流事業強化

コト売り：
プロジェクト（計画、運営、保守管理）
を支えるサービス提供

【ワイヤハーネス】

事業拡大と収益性向上・サプライチェーン多重化/強靱化の推進



移動の自由を享受する次世代インフラの実現

事業環境

- 顧客の軽量化ニーズ向上
 - ・カーボンニュートラル対応によるEV化の加速
- 需要前提：CAGR+4~5% (当社推定)
 - ・23年までは、半導体不足等の影響継続見通し
- サプライチェーンの課題継続
 - ・顧客からのBCM要求の高まり
 - ・輸送価格高騰の長期化



事業戦略

アルミハーネスの優位性維持
⇒ ハーネス事業拡大と収益性向上

増産投資刈り取り

アルミワイヤハーネス搭載
21年度末6社56車種、25年に8社100車種へ

ワイヤハーネス売上金額

年度	アルミ化率
21年度	4割
22年度	5割
23年度	5割以上
24年度	6割以上
25年度	6割以上

サプライチェーン

多重化/強靱化の推進

複数拠点での補完体制強化
ブリッジ生産、組入れ適正化、
「戦略スペース」確保
自動化による省人・省スペース化

戦略実現施策

受注確保とα端子のデファクト化
優位性・高信頼性の訴求

- ・アルミ鋳造から電線製造、レーザ加工による端子までの一貫生産
- ・α端子の高い防食性

次世代ワイヤリングシステムへの対応準備 (25年以降)

ロジスティクス対応
複数航路・コンテナ確保

適性在庫対応
BCMを考慮、適正在庫を顧客連携により再構築

【バイポーラ型鉛蓄電池】

安全・長寿命・低コストでリサイクル可能な電池で貢献



脱炭素社会の実現



インフラ強靱化の実現

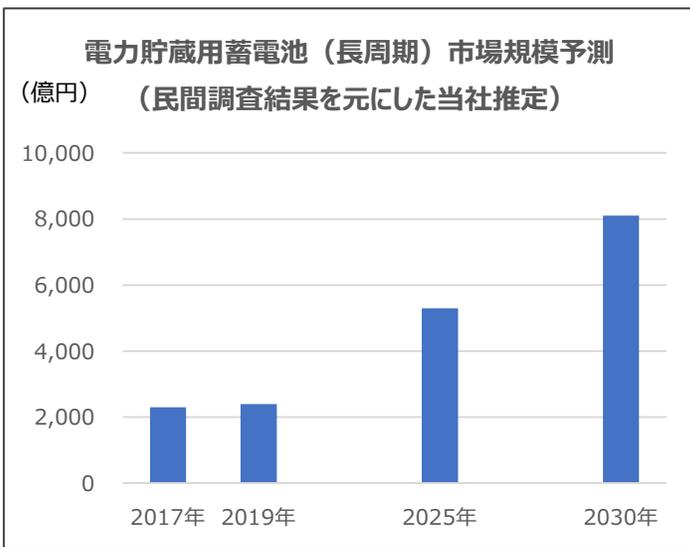


資源循環型社会の実現



事業環境

- 電力貯蔵用蓄電池市場は急拡大
・再生可能エネルギー導入拡大



【市場の求める課題】

- ・安全性・長寿命化・リサイクル性
- ・トータルコストの最小化

事業戦略

安全・長寿命・低コスト・リサイクル性で強み

⇒ **再エネ・長周期市場での主役に**
古河電工 **FB** 古河電池株式会社

- ステップ1：製品化の早期実現
- ステップ2：コトづくりによる事業拡大

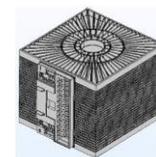
中長期的に売上は拡大



戦略実現施策

サンプル・量産の確実な立上げ
自治体プロジェクト※に協力
（22年度）

※佐賀県上峰町と九州電力グループによる「EVを中心としたまちづくりプロジェクト」



拡販推進

再生可能エネルギー市場での
お客様の要望をふまえた製品づくり
・高信頼性と蓄電システム対応

「コトづくり」への深化

安定した再エネ活用実現に向けた
システムおよび保守・サービス事業
を含めた事業領域の拡大

【半導体製造用テープ】

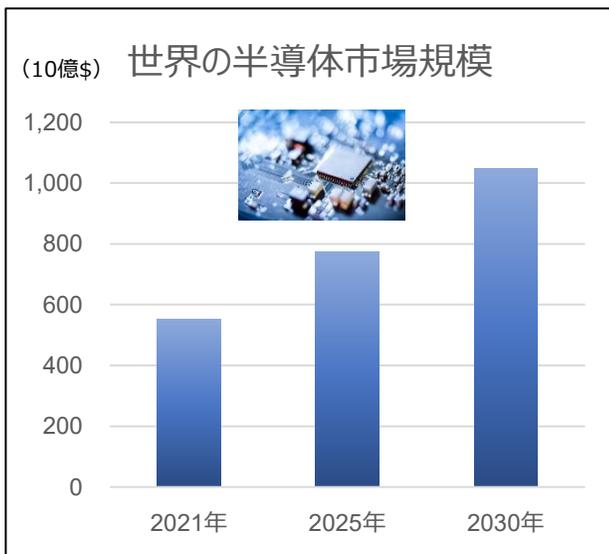
安定供給体制の確保・高機能/差別化製品の提供を継続



B5G社会の実現

事業環境

- 半導体市場の中長期的需要拡大
- 環境負荷低減への要求増大



【市場変化と技術課題】

※当社推定

- ・高密度化による配線の発熱量増大
- ・データ量増大に伴う3次元実装によるウエハの更なる薄膜化

事業戦略

半導体需要の拡大継続
⇒ 安定供給体制の確保

1.8倍に
売上を拡大

21年度 25年度



デバイス・プロセスの高度化
技術とものづくりの強みの強化

⇒ 高機能・差別化製品の提供を継続
粘接着・熱伝導・基材フィルム設計

戦略実現施策

生産能力増強

設備投資額：約70億円(22~25年度)
22年9月着工、25年4月量産開始予定

※環境負荷低減施策実施

- ・廃熱回収システム
- ・太陽光発電システム



三重事業所内
新建屋、製造ライン

技術課題への対応

発熱への対応

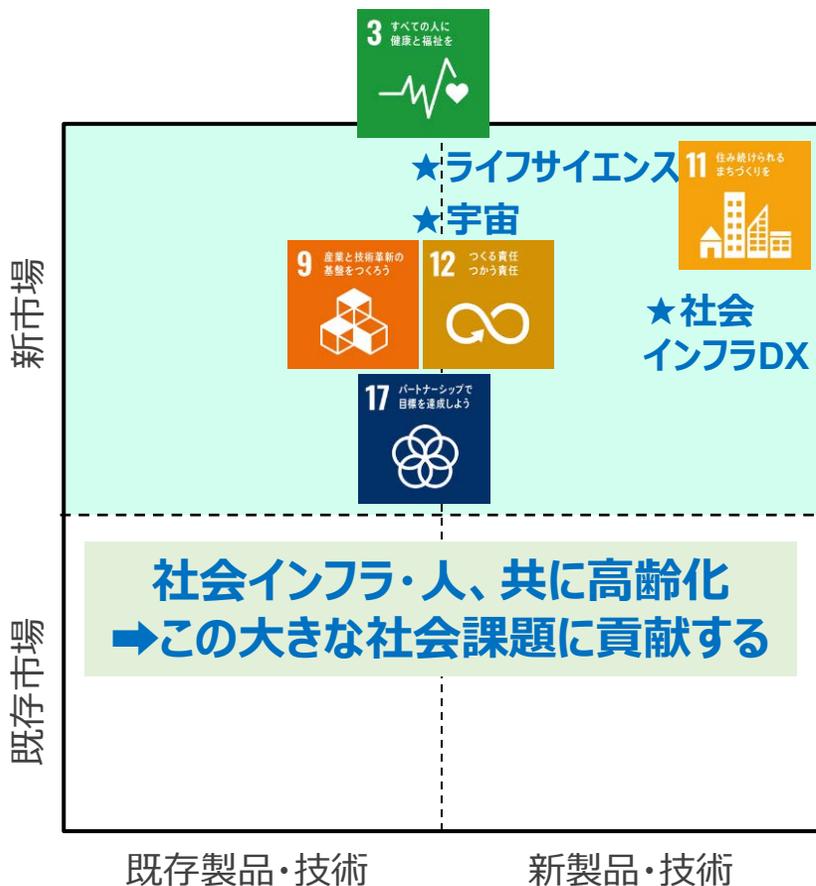
- ・熱伝導性の高い接着フィルムによる放熱性向上

ウエハ薄膜化への対応

- ・基材フィルム、糊剤コントロールによる最適化

新事業から、社会インフラ維持管理や健康寿命延伸に貢献する事業へ

アンゾフの成長マトリックスによる
新事業の定義、ならびに
取り組む新事業領域



社会インフラDX
位置情報と画像を含む各種データのDB化

国・自治体・建設コンサルタント・高速道路
向けで2021年度に事業化

成長率 (例) みちてんシリーズ

年度	成長率
2020	0
2021	10
2022	40
2023	70
2024	140
2025	280

ライフサイエンス
フォトニクス技術+医療従事者のジョブを先取した提案力

光導波路 光ファイバ 半導体レーザー

TELLUMiNG
体内医療機器位置検知ソリューション

医療機器メーカーと試作中、2023年度に事業化予定

ATONARP 古河電工

測定プラットフォームを2025年までに実用化

新事業の成長を加速

戦略投資

機動的に実施

(1) 25年に向けた資本効率重視による既存事業の収益最大化

研究開発費

利益創出を重視した研究開発活動に注力
25中計期間中に事業本格立上げの新領域にも貢献

【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など

収益貢献時期

～25年度

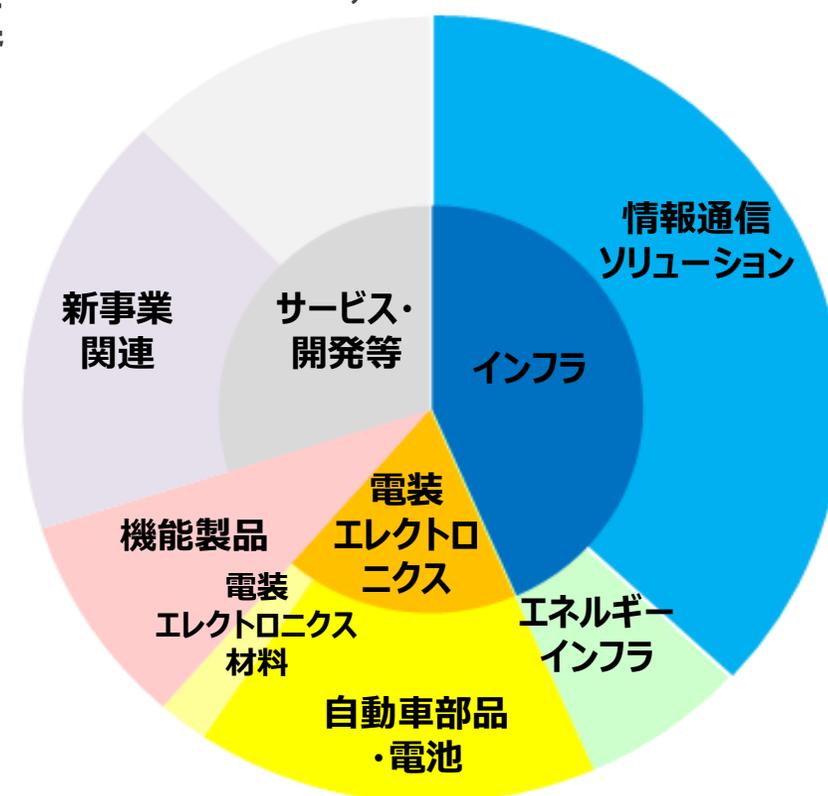
～30年度

情報通信S、
自動車部品、機能製品

光電融合、ワイヤレス電力伝送等

ライフサイエンス、社会インフラDX

22～25年度累計
1,000億円

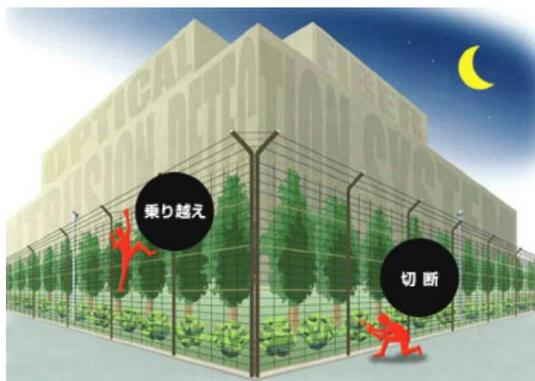


1. 30年のありたい姿と25中計の位置づけ
2. **社会課題解決型事業の強化・創出**
 - (1) 25年に向けた資本効率重視による既存事業の収益最大化
 - (2) **30年までに実現する新事業創出に向けた基盤整備**
3. 経営数値目標・経営資源配分
4. ESG経営の基盤強化

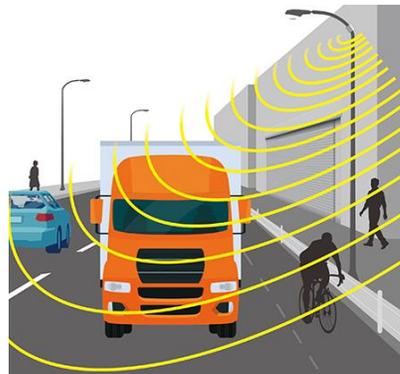
(2) 30年までに実現する新事業創出に向けた基盤整備

コア技術を基盤に、IOWN構想のパートナーとして次世代ネットワークの実現に貢献

フォトニクスとワイヤレス技術活用により、「同時実現を支え、活用される」役割を担う



光ファイバによる屋外外周セキュリティ



2030年の社会課題を解決するフォトニクス製品の創出

2022



ラマン増幅器用
励起光源



シリコンフォトニクス用
光増幅チップ



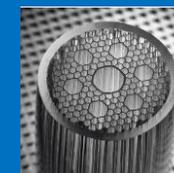
高速変調器
モジュール



高出力DFB
外部光源



超小型
波長可変レーザ

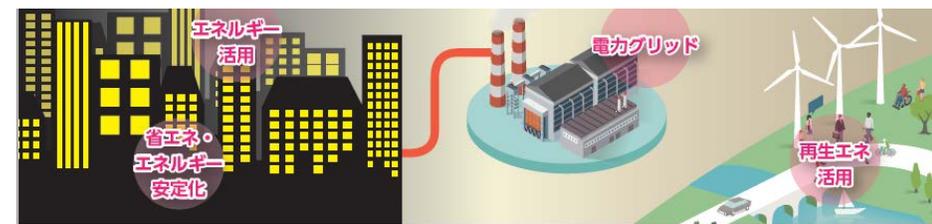


新機能
光ファイバ

2030

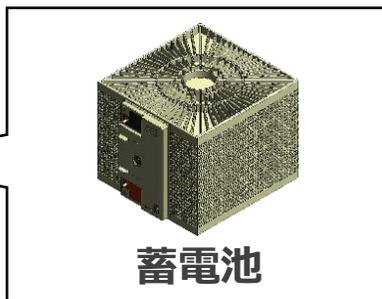
22年4月 社長直轄の「次世代フォトニクス事業創造プロジェクト」発足

地域の自立とエネルギーの“地産地消&地承※”により、 地域社会とともにカーボンニュートラルを実現

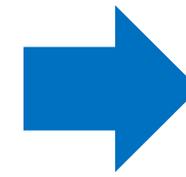
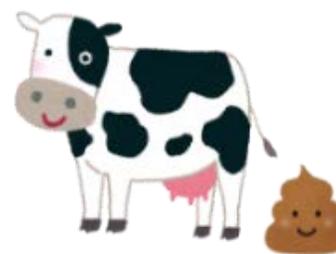


- ① 自社のCO₂を出さない・減らす
- ② 社会のCO₂を出さない・減らす
- ③ 排出されたCO₂を溜める・変える

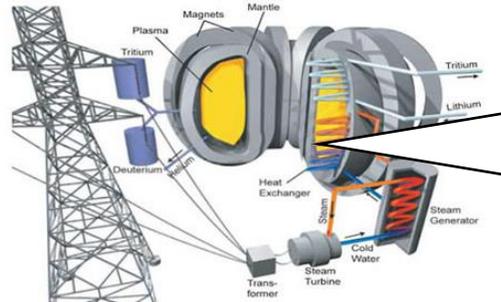
エネルギーをためる



ふん尿からグリーンLPガスを創出する



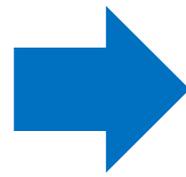
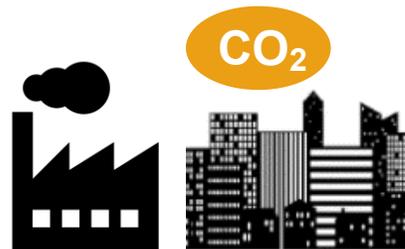
クリーンなエネルギーをつくる



出展 : <https://fusionforenergy.europa.eu/Understandingfusion/demo.aspx>

核融合発電

CO₂を化成品に転化する



※地産地消&地承：地産地消に加えて地域の資源や文化を次世代に承継する

(2) 30年までに実現する新事業創出に向けた基盤整備

研究開発費

新領域での利益拡大、情報/エネルギー/モビリティ融合領域での社会課題解決に向け新事業を創出

【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など

新事業研究開発費増加率：125%（25年度サステナビリティ指標※（21年度比））

収益貢献時期

～25年度

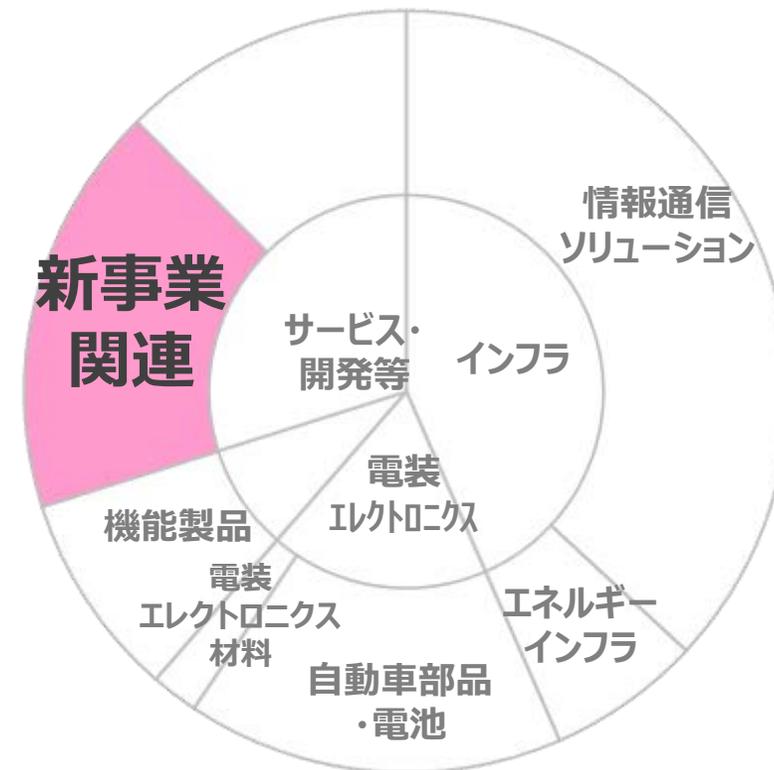
～30年度

情報通信S、自動車部品、機能製品

光電融合、ワイヤレス電力伝送など

ライフサイエンス、社会インフラDX

22～25年度累計
1,000億円



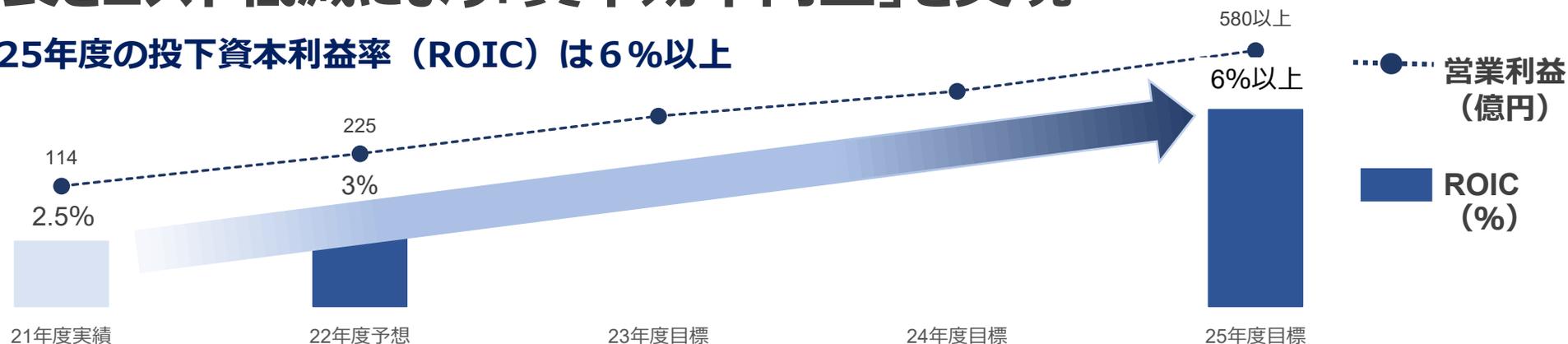
※サステナビリティ指標（P43 Appendix参照）

1. 30年のありたい姿と25中計の位置づけ
2. 社会課題解決型事業の強化・創出
 - (1) 25年に向けた資本効率重視による既存事業の収益最大化
 - (2) 30年までに実現する新事業創出に向けた基盤整備
3. **経営数値目標・経営資源配分**
4. ESG経営の基盤強化

3.経営数値目標・経営資源配分 財務目標（25中計策定にあたって）

外部環境をふまえ事業リスクを織り込みも 事業成長とコスト低減により「資本効率向上」を実現

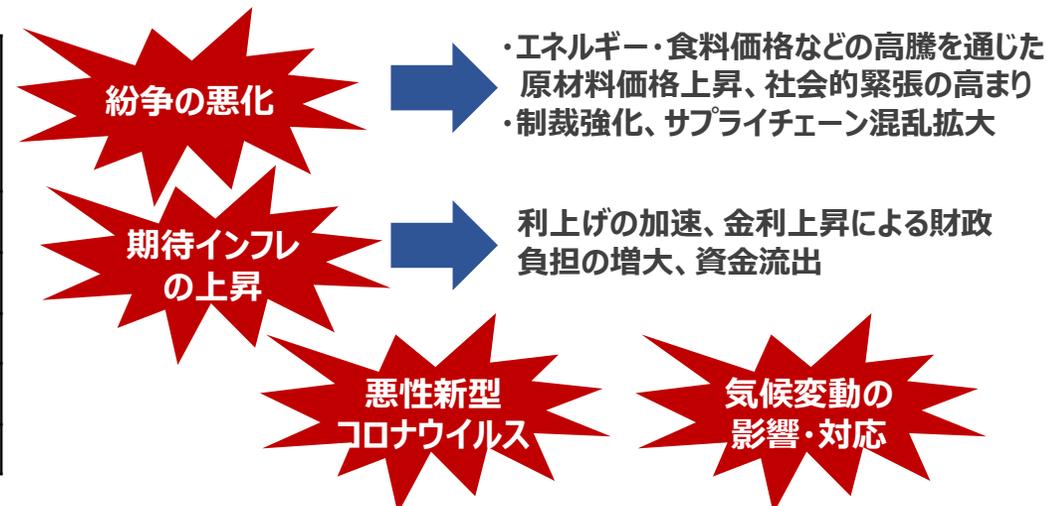
2025年度の投下資本利益率（ROIC）は6%以上



世界経済の見通し（IMF）

	22年4月予測		21年10月予測との差異		下方修正の主な要因
	2022年	22~25年	2022年	22~25年	
	前年比 (%)	平均成長率 (%)	(%ポイント)	(%ポイント)	
世界	3.6	3.5	▲ 1.3	▲ 0.3	ロシアのウクライナ侵攻による直接間接的影響
日本	2.4	1.5	▲ 0.8	0.0	輸入価格上昇を背景とした消費・投資の悪化
米国	3.7	2.3	▲ 1.5	▲ 0.4	金融引き締めと財政支出の縮小
ユーロ圏	2.8	2.1	▲ 1.5	▲ 0.2	エネルギー価格上昇とサプライチェーンの混乱
中国	4.4	4.9	▲ 1.2	▲ 0.4	ゼロコロナ政策と不動産投資の鈍化

リスクバランスは「下振れの方向」

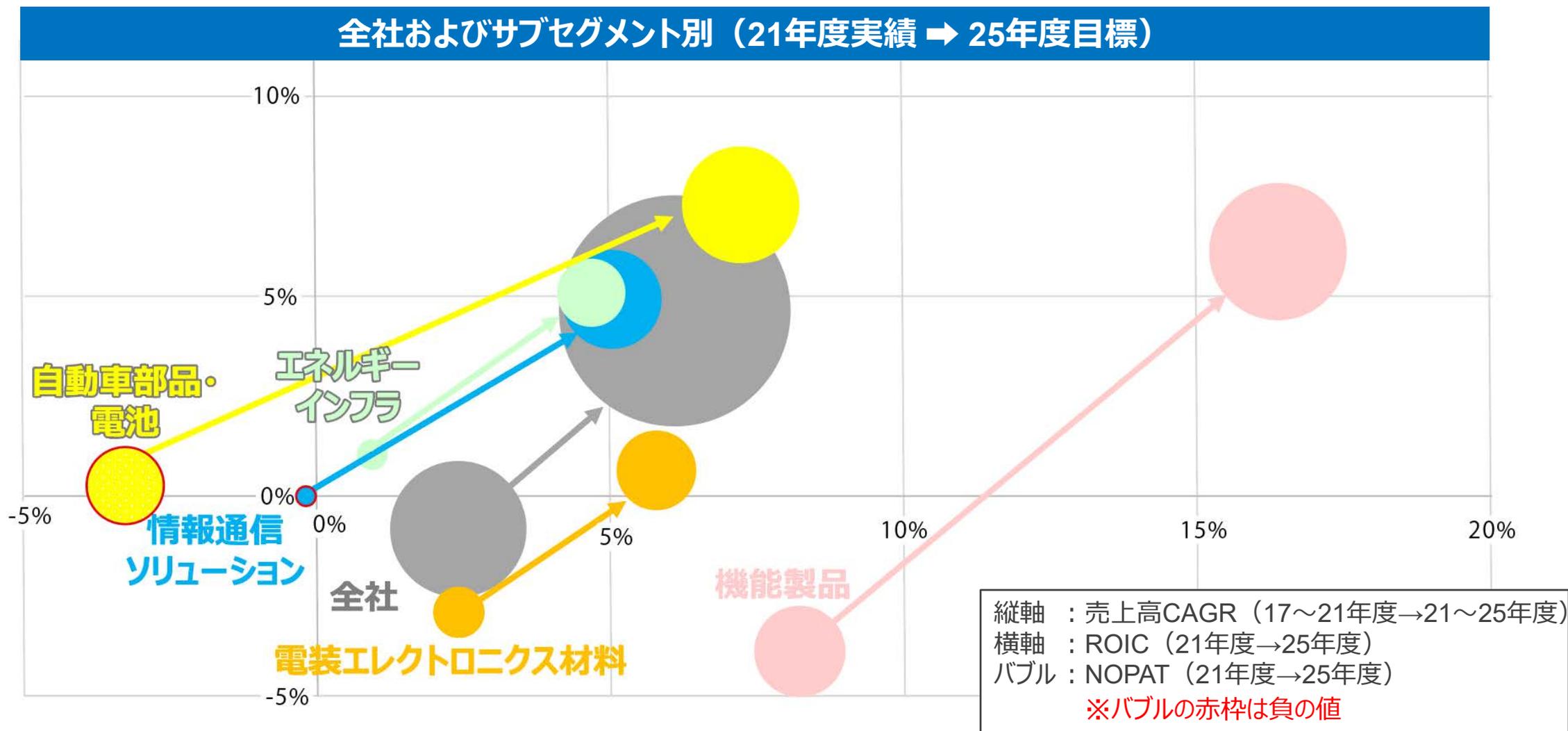


3.経営数値目標・経営資源配分 財務目標

	21年度（実績）	22年度（予想）		25年度（目標）
ROIC（税引後）	2.5%	3%	▶	6%以上
ROE	3.7%	5%	▶	11%以上
Net D/E レシオ	1.0	1.0	▶	0.8以下
自己資本比率	29.8%	30%	▶	35%以上
売上高	9,305億円	1兆500億円	▶	1.1兆円以上
営業利益	114億円	225億円	▶	580億円以上
親会社株主に帰属する 当期純利益	101億円	140億円	▶	370億円以上
銅建値 平均（円/Kg）	1,136	1,260		1,085
為替 平均（円/米ドル）	112	120		110

事業ポートフォリオ最適化と経営資源配分

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



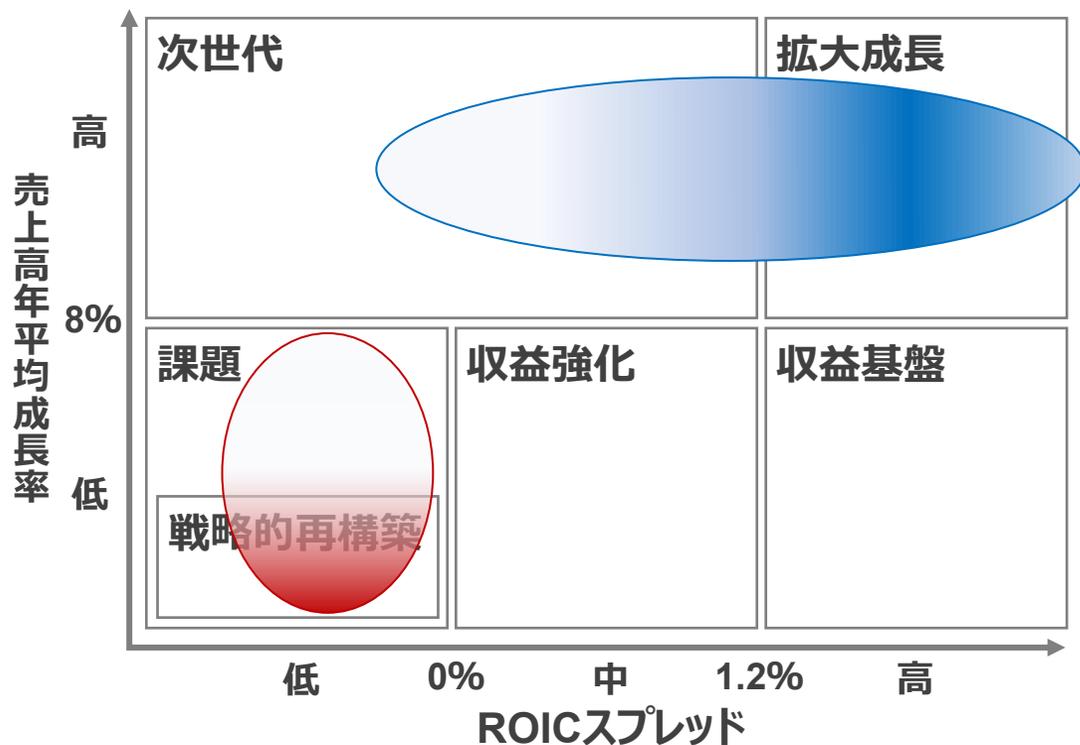
事業ポートフォリオ最適化と経営資源配分（事業ポートフォリオ入れ替え）

事業の位置づけの可視化とそれに即した投資配分の最適化により、資本コストをより意識した経営管理と意思決定プロセスに変革

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

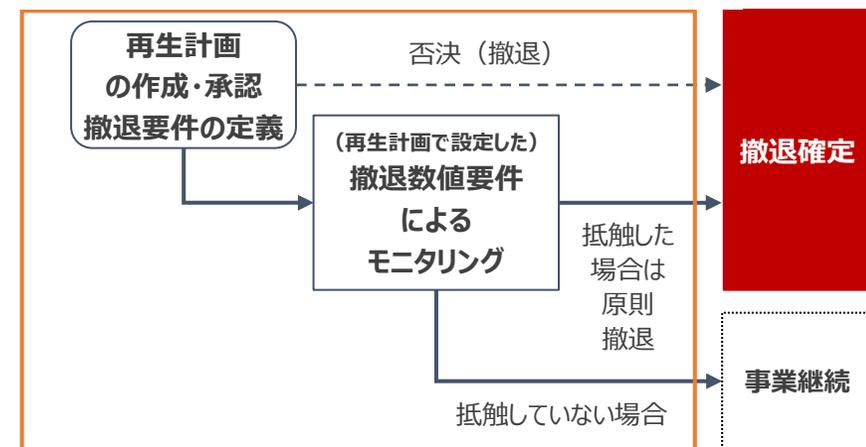


M&Aを含む成長模索

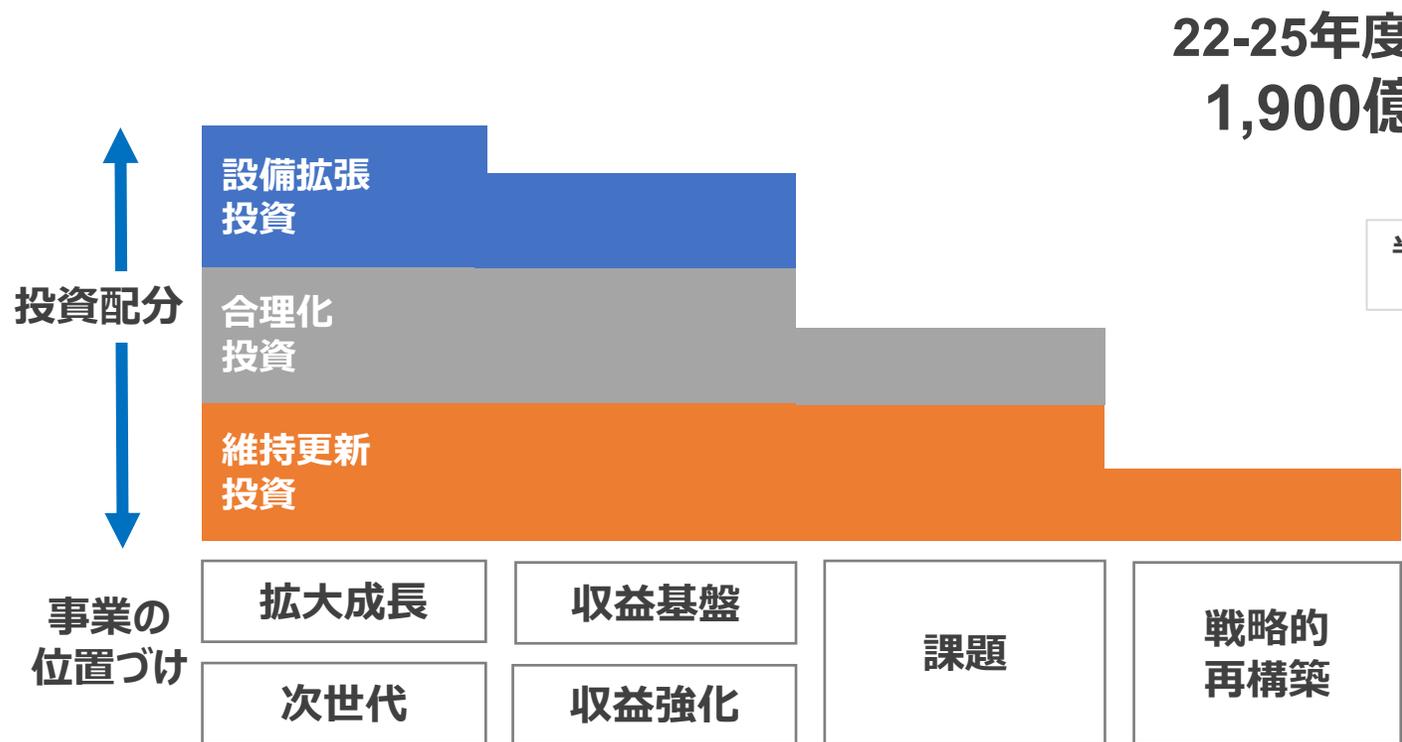
+ 将来の成長性
+ 当社の競争力
+ 炭素効率性



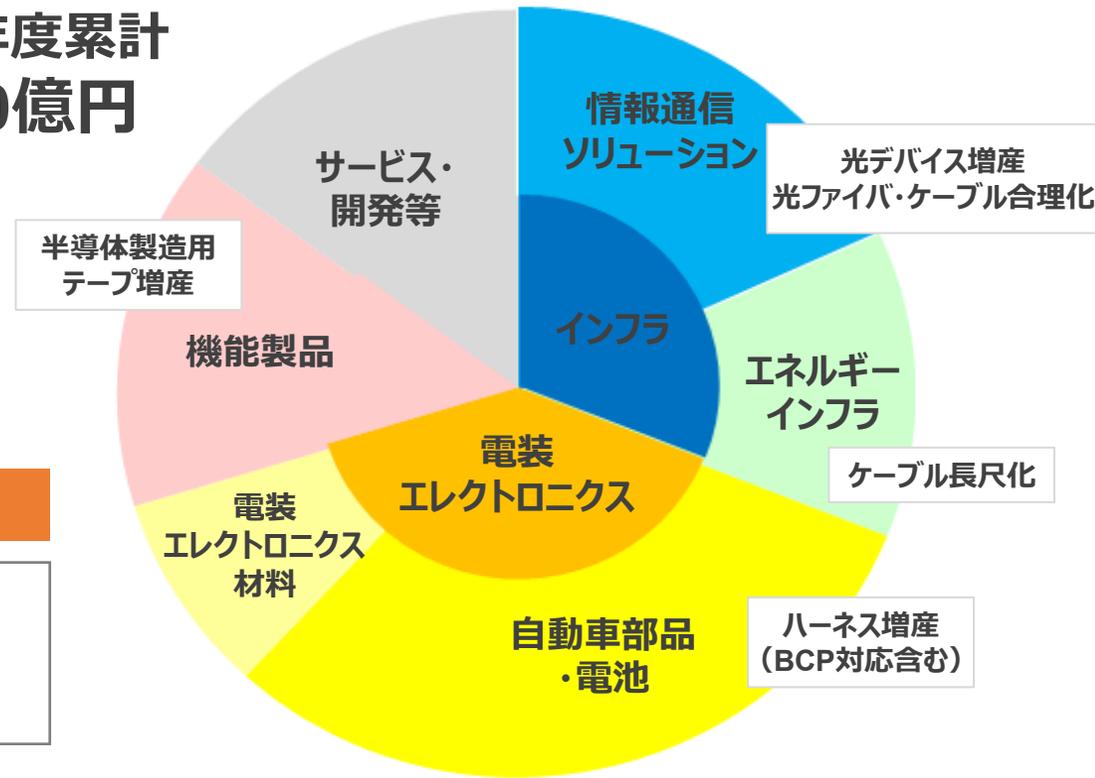
撤退有無を判断



事業の位置づけに応じてメリハリのある投資コントロールを実行
DX投資・環境対応投資は全社的な視点で確保



22-25年度累計
1,900億円



- ・DX投資160億円、環境対応投資60億円を含む
- ・設備投資外として、戦略対応投資(M&Aなど)500億円を計画に織り込み

成長分野への投資と成長を実現する財務基盤の確保により 持続的な企業価値の向上を目指す

メリハリのある投資 コントロール実行

事業の位置づけに応じた設備投資配分
成長ドライバー事業への積極投資

グループ全体の事業構造転換推進
戦略投資枠の設定

財務基盤の 健全性確保

資本効率重視の経営

財務体質の安定化
格付の維持・向上

健全な資本・負債構成

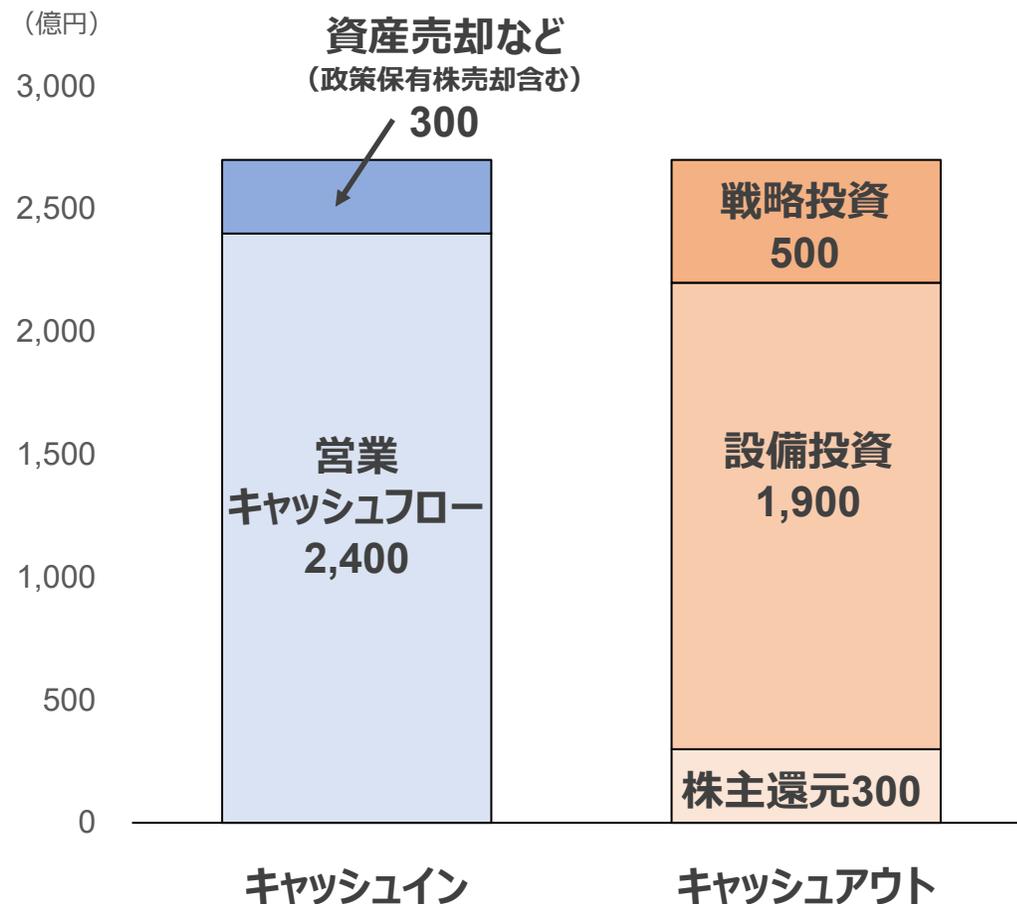
稼ぐ力（EBITDA）とのバランスを勘案した
有利子負債による資金調達

株主還元政策の 明確化

配当性向の数値目標設定

配当性向30%

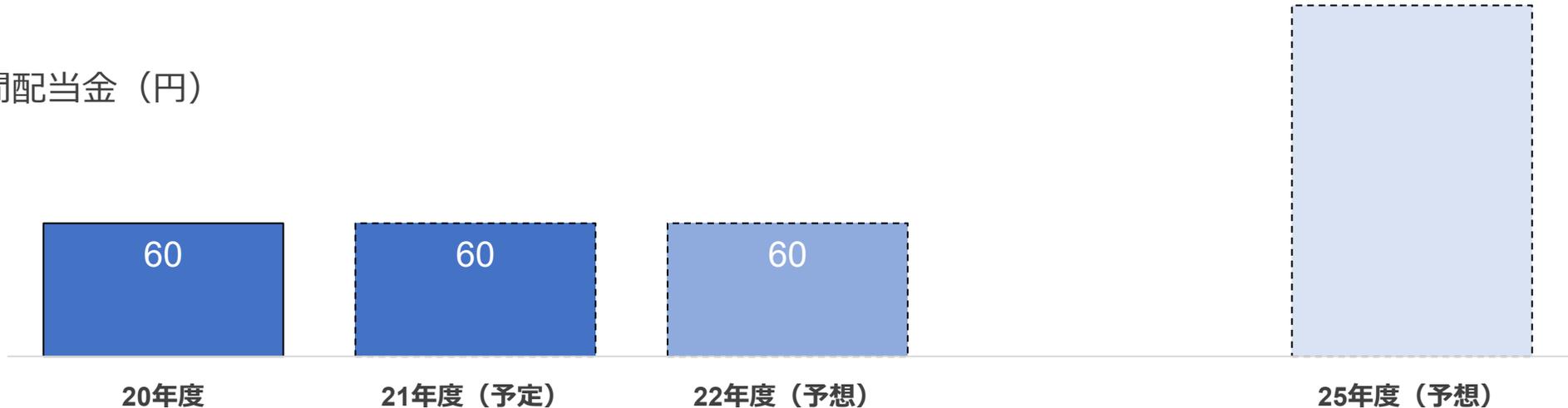
25中計（22～25年度）累計



基本方針：

25中計期間（2023年3月期～2026年3月期）は、利益成長を通じて企業価値向上を図るべく、成長分野に重点的に投資するとともに、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連結当期純利益の30%を目途として業績に連動した配当を行います。

1株当たりの年間配当金（円）



	20年度	21年度 (実績/予定)	22年度 (予想)
親会社株主に帰属する連結当期純利益	100億円	101億円	140億円
配当性向	42.3%	41.8%	30.2%

25年度 (予想)
370億円以上
30%

1. 30年のありたい姿と25中計の位置づけ
2. 社会課題解決型事業の強化・創出
 - (1) 25年に向けた資本効率重視による既存事業の収益最大化
 - (2) 30年までに実現する新事業創出に向けた基盤整備
3. 経営数値目標・経営資源配分
4. **ESG経営の基盤強化**

ビジョン2030達成に向けた
経営上の重要課題「マテリアリティ」

収益機会	1	社会課題解決型事業の創出 次世代インフラを支える事業の創出 環境配慮事業の創出
	2	Open, Agile, Innovative
	3	多様なステークホルダーとのパートナーシップの形成
リスク	E	気候変動に配慮したビジネス活動の展開
	S	人材・組織実行力の強化
	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 サプライチェーンマネジメント グループガバナンス 人権・労働慣行

25中計で到達すべき
「サステナビリティ指標・目標値」を設定

温室効果ガス排出量削減率 (Scope1,2)
(17年度基準)

28%減

電力消費量に占める再生可能エネルギー比率
(17年度 8%)

グローバル

13%

管理職層に占める女性比率 (単体)
(21年度 3.8%)

7%

管理職に対する人権リスクに関する教育実施率
(22年度に国内から開始)

グローバル 全管理職

100%

※その他のサステナビリティ指標・目標値はAppendix参照



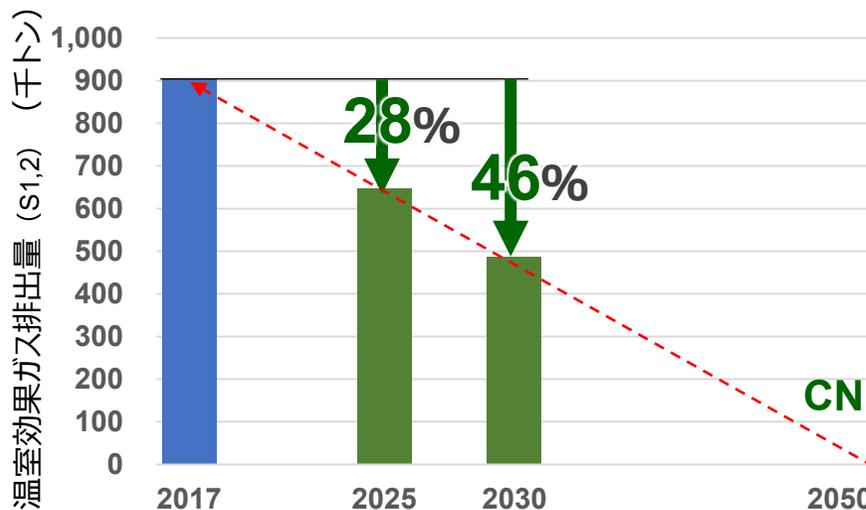
2050年にカーボン
ニュートラル実現
(Scope1,2)

1. 自社のCO₂を出さない・減らす

省エネ、燃料転換、リサイクル率向上、再エネ利用など

温室効果ガス排出量
削減率 (Scope1,2)
(17年度基準)

25年度 **28%減**



電力消費量に占める
再生可能エネルギー比率

25年度 **13%**



2. 社会のCO₂を出さない・減らす

アルミワイヤハーネス、洋上風力発電向け電カケーブル、バイポーラ型鉛蓄電池 など

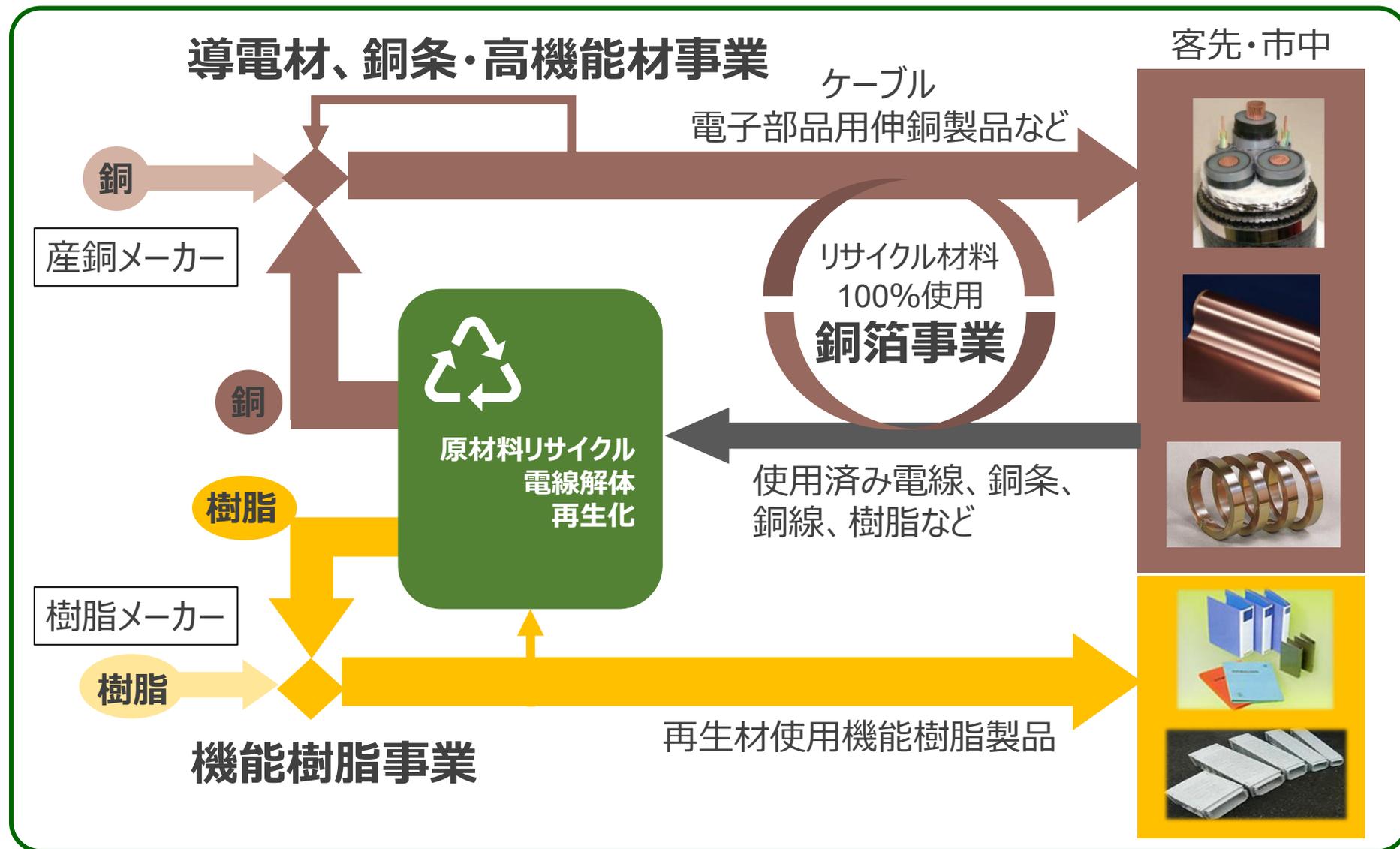
3. 排出されたCO₂を溜める・変える

オリジナル触媒 (ラムネ触媒) 技術によるグリーンLPガス創出 など

4. ESG経営の基盤強化 事業の成長を支えるコーポレート機能の強化



循環型生産活動の 取り組み



創業者の思い

従業員を大切にせよ
 お客様を大切にせよ
 新技術を大切にせよ
 そして、
 社会に役立つことをせよ



古河電工グループ People Vision

古河電工グループにとって、
 人は最も重要な資産である。
 一人一人の成長が、
 古河電工グループの持続的な
 成功の原動力である。

「チームで徹底的にやりきる」古河電工グループの文化醸成

個人

挑戦と成長
 自律的キャリア形成
 働きがい・エンゲージメント

上司

一人一人の成長支援
 よいチーム作り
 チームで成果

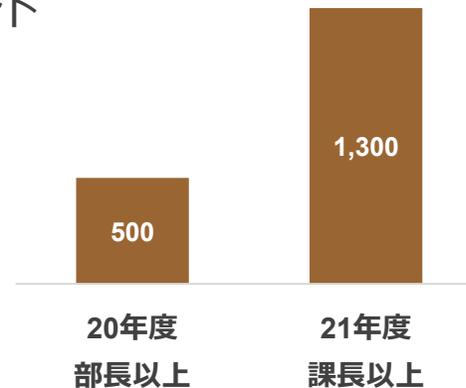
基本姿勢

多様性確保
 Open, Agile, Innovativeな
 組織風土醸成

フルカワセマン

古河電工流上司心得七則

受講者数 (名)



従業員エンゲージメントスコア

22年度：測定開始
 → 23年度：目標設定

管理職層に占める女性比率

(21年度 3.8%)
 (単体)

25年度 **7%**

スタッフ新規採用者に占める キャリア採用比率

(21年度 37%)
 (単体)

25年度 **30%**

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿って推進

CSR調達ガイドライン (第3版)の改定



人権方針の制定

古河電工グループ人権方針



古河電工グループは、「古河電工グループ理念」に基づき、グローバルな事業展開を進めるにあたり、自らの事業活動に影響を受けるすべての人びとの人権が尊重されなければならないことをよく理解し、人間の尊厳と国際的に認められたすべての人権を尊重します。

1. 位置づけ

古河電工グループは、「国際人権章典」（世界人権宣言と国際人権規約）、国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」にない、「古河電工グループ人権方針」（以下、本方針という）を定め、人権尊重の取り組みを推進していきます。また本方針は、「古河電工グループ理念」および「古河電工グループCSR行動規範」に基づき、人権尊重の取り組みを推進するものです。

2. 適用範囲

本方針は、古河電工グループの全従業員（役員・正社員・契約社員を含む、すべての社員）に適用されます。また、古河電工グループは、自らの事業活動に関与するすべてのビジネスパートナーに対しても、本方針を支持し、同様の方針を採用するよう求めます。

3. 人権尊重に対する責任

古河電工グループは、自らの事業活動において、人権に対する負の影響が生じた場合や、負の影響を助長したことが明らかになった場合は、是正に向けて適切な救済措置と防止・軽減措置を行うことで人権尊重に対する責任を果たします。古河電工グループは、本方針の実施責任者を定め、当該責任者は自らの事業活動における本方針遵守の監督責任を負います。また、古河電工グループのビジネスパートナーにおいて人権への負の影響を引き起こされている場合には、適切な対応をとるよう促します。

4. 人権デューディリジェンス

古河電工グループは、企業としての人権尊重に対する責任を果たすため、人権デューディリジェンスの仕組みを構築し、これを継続的に実施していきます。人権デューディリジェンスには、潜在的または実際の人権への負の影響を特定・評価し、そのリスクを防止または軽減するための措置を講じることが含まれます。

人権デューディリジェンス

CSR調達ガイドラインに基づくSAQ※の実施

実施対象：主要取引先
グループ会社

SAQ※実施率

グローバル製造拠点主要取引先

25年度

100%

※ SAQ：Self Assessment Questionnaire（自己評価調査票）

人権方針の周知・人権教育の実施

実施対象：単体、グループ会社

人権リスクに関する教育実施率

グローバル 全管理職

25年度

100%

お客様と共に新たな価値を創造し、社会課題を解決

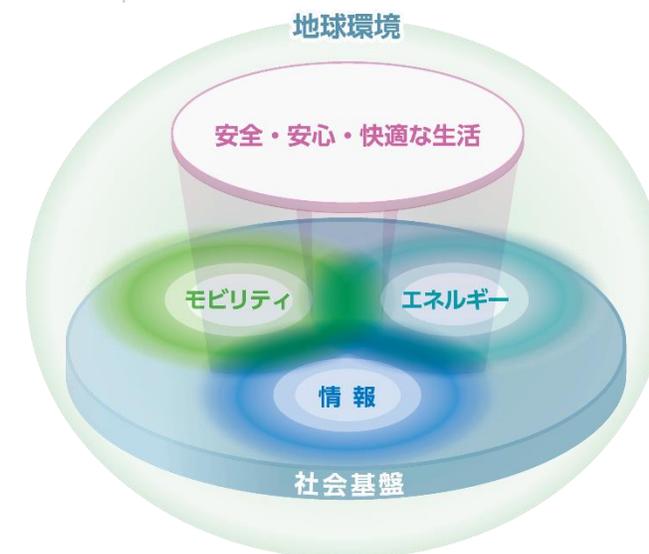


ビジョン2030達成に向け確固たる基盤を築く4年間

Road to Vision 2030

—変革と挑戦—

古河電工グループ°ビジョン2030



古河電工グループは「地球環境を守り」「安全・安心・快適な生活を実現する」ため、情報/エネルギー/モビリティが融合した社会基盤を創る。

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 25中計目標 (売上高・営業利益)

(単位：億円)

	21年度実績			22年度予想			25年度目標		
	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	2,970	52	1.7%	3,300	65	2.0%	3,600	160	4.4%
情報通信ソリューション	1,913	38	2.0%	2,150	50	2.3%	2,300	115	5.0%
エネルギーインフラ	1,057	14	1.3%	1,150	15	1.3%	1,300	45	3.5%
電装エレクトロニクス	5,007	1	0.0%	5,750	100	1.7%	5,900	235	4.0%
自動車部品・電池	2,499	▲46	▲1.9%	2,950	60	2.0%	3,300	165	5.0%
電装エレクトロニクス材料	2,508	48	1.9%	2,800	40	1.4%	2,600	70	2.7%
機能製品	1,300	76	5.8%	1,550	85	5.5%	1,650	195	11.8%
サービス・開発等	345	▲14	▲4.0%	300	▲25	▲8.3%	400	▲10	▲2.5%
合計	9,305	114	1.2%	10,500	225	2.1%	11,150	580	5.2%

電装エレクトロニクスセグメント内の電装エレクトロニクス材料の売上高について

- ・25年度売上高の銅価前提は、1,085円/Kg前提で算出（そのため、22年度比で減収）
- ・仮に銅価水準が22年度予想前提並み（1,260円/Kg）の場合の25年度売上高は2,850億円を予想（22年度比で増収）

マテリアリティ解決に資するサステナビリティ目標の達成を通じて、ビジョン2030の達成を目指す。

マテリアリティ			21年度 実績値	22年度 目標値	25年度 目標値	
収益機会	1	社会課題解決型事業の創出	環境調和製品売上高比率（連結）	グループ 62%	64%	70%
	2	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（21年度基準）	グループ (100%)	115%	125%
	3		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 17%	30%	100%
リスク	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削減率（Scope1,2）（17年度基準）	グループ ▲28% (推計値※)	▲17.7%	▲28.3%
			電力消費量に占める再生可能エネルギー比率	グループ 10% (推計値※)	11.5%	13%
	S	人材・組織実行力の強化	従業員エンゲージメントスコア	単体 -	測定開始	23年度 目標値設定
			管理職層に占める女性比率	単体 3.8%	4.5%	7%
			スタッフ新規採用者に占めるキャリア採用比率	単体 37%	30%	30%
	G	リスク管理強化に向けた ガバナンス体制の構築	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 単体 20%	グローバル 20%	100%
			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 88%	93%	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	100%

※Q3までの実績をふまえた5月26日時点の推計値