

## 古河電気工業(株) アナリスト・機関投資家向け説明会 質疑応答録 (要旨)

日時：2022年5月26日(木) 17:00-18:10

内容：中期経営計画(25中計)

説明者：代表取締役社長 小林 敬一

陪席者 取締役兼執行役員専務 戦略本部長 宮本 聡、取締役兼執行役員常務 財務本部長 福永 彰宏

Q：今日発表された25中計期間(2022~2025年度の4年間)の設備投資計画は1,900億円と年平均470億円水準。前回の中期計画(20中計)期間の投資水準とほぼ同等だが、より選択と集中を意識し儲かる事業に投資をする必要があるのではないか。前回の中計の反省点含めて伺いたい。

A：30ページでご説明した通り、事業の選択と集中をしっかりと進めていく。20中計期間中に2030年に向けたビジョンを策定し、ビジョン実現に向けた開発および投資計画のロードマップを描いてきた。設備投資計画の水準については、25年度の経営目標を検討するなかで、キャッシュアロケーションの観点もふまえて決定したものの。また、事業の縮小・撤退についても、経営判断を行える段階になってきた。

反省点は海外拠点に対するマネジメント力不足。急な外部環境変化のある中で、光ケーブルの北米拠点の生産性や、自動車部品事業の海外製造拠点からの輸送対応などで課題が顕在化した。海外拠点のトップ人事に対する考え方や(海外拠点に対する)マネジメント力強化について議論し、手を打ってきた。2030年のビジョン達成に向けたマイルストーンとして、この25中計でしっかり成果を出していく。

Q：具体的にどう成果を出していくのか？ 確信はあるのか？

A：特に自動車部品事業については、買い方、作り方、売り方、持ち方(在庫)、運び方(輸送方法)、そしてマネジメントのそれぞれについてマトリクスで課題の分析を行い、期限を決めて対応すべき内容を整理した。6月の事業説明会で詳しくお話しさせていただきたい。

また、情報通信ソリューション事業については、北米のマネジメント体制を変更した。光ケーブルも3月には我々の設備能力に沿った生産を行うことができ、4月、5月も順調に推移している。北米は失業率低下や賃金上昇等による厳しい環境はあるが、次のステップに向けて生産量も増やしていく。

Q：機能製品の営業利益の伸びが大きくなる見通しだが、どの事業が伸びるのか？ 情報、エネルギー、モビリティの3領域に注力していくというビジョンと合致していないように見えるが、どのように考えているのか？

A：70億円の設備投資を決めた半導体製造用テープは、(情報、エネルギー、モビリティの)融合領域においても重要な事業。機能製品事業全体を含め、製品ミックスの改善も図りながら収益を伸ばしていく。

機能製品事業に含まれる銅箔、メモリーディスク、サーマル製品、半導体製造用テープ等は、黒子だが高い存在感を持っている事業。融合領域全てに関わる事業であり、収益成長が期待できるもの。

Q：42ページのセグメント別の利益予想について。自動車部品・電池事業の25年度の営業利益は165億円と過去最高水準を目指すとのことだが、増益に寄与する製品内訳のイメージを教えてください。

A：17ページの説明の通り、アルミワイヤハーネスは強みを活かし売上増に大きく貢献していく。受注に合わせた工場拡張も行っており、利益に貢献していく。またアジア等を中心にSRC(ステアリングロールコネクタ)の売上増も期待で

きる。詳しい事業の内容については、6月の事業説明会でお話しさせていただく。

Q：25年度の情報通信ソリューション事業の営業利益は（現状の）2倍以上という目標だが、増益に寄与する主な事業・製品は？

A：付加価値製品であるローラブルリボンケーブルの強みを活かし、売上を伸ばしていく。ケーブル接続回数を減らす長尺対応や細径化の強み等もあり、引合いは増加している。日本以外の地域では、FTTH化もまだ十分でないため、成長が期待できる。また、IOWN構想の実現にも寄与するITLAなどのフォトニクス製品も伸びていく。

Q：25年度の情報通信ソリューション事業の営業利益水準（115億円）は物足りない印象だが、足元のリスク等をふまえてかなり保守的な計画なのか？

A：北米の低失業率や賃金上昇等もふまえた生産性向上に対するリスクや、次世代フォトニクス事業への投資等をふまえ、保守的にみている。また、樹脂等の値上がりやヘリウム調達リスク等もあり、現時点でなかなかポジティブな目標値を出しづらいところもあるが、下限値としてコミットできる水準。

Q：機能製品事業の営業利益は、25年度に増産効果が発現する半導体製造用テープにより（中計期間の後半に）大きく伸びるのか、他事業も含めてゆるやかに伸びるのか、どちらのイメージなのか？

A：半導体製造用テープ以外の製品も、重要顧客への売上増による利益貢献を見込んでいる。メモリーディスク（HDD用アルミ blanks材）はデータセンタ市場の拡大と合わせ薄型化要望への対応により伸ばしていく。銅箔は主要材料である銅に加え、電力についてもカーボンニュートラルへの対応ができていることをお客様に評価いただいていること、また、高周波基板用の要望性能に応えることで順調に伸びていく。サーマル製品は中国および新たに設立したフィリピンの両製造拠点から市場の伸びに対応していく。

Q：前回の20中計は5年間のうちマイルストーンとして3年というステップがあったが、今回は25年度までの4年間というやや長いスパンの計画。計画達成の確信を高めるための工夫は？ ROIC向上に向けては、事業成長とコスト低減の両方が必要だと思うが、特に今日あまり説明のなかったコスト低減についてはどう考えているか？

A：コスト低減については、毎週、役員で検討の場を設けている。年間100億円規模の原価低減が可能だが、一方で調達リスクがあるため効果が発現するのは23年度からとみている。

また、31ページの説明の通り、事業の位置づけに合わせた投資配分についてはこの1年で検討を重ね、30年のあるべき姿、目標とする経営数値水準等をふまえ決定したもの。キャッシュアロケーションをきちんと意識するなかで、決めた投資水準。なお、22年度は20～21年度に抑えていた維持更新投資が増えるところもある。

Q：32ページのキャッシュアロケーションについて。4年間のキャッシュインとキャッシュアウトがバランスしており、有利子負債増減はあまりみていないように見える。また、償却費を超える設備投資を継続する計画なので、固定費も増加するものと思うが、キャッシュフロー全体の考え方について教えてほしい。

A：お示した数字は、キャッシュインとキャッシュアウトがバランスするかたちになっており、DEレシオ改善という面からはまだ十分とは言えない水準。しかし、本中計策定においてはROICのスペッド（資本コストに対する十分なリターン）を意識し、社内管理指標としてのFVA（古河電工版のEVA）を導入することにより、投資リターンと資本コストのバランスをしっかりと確保した。また、営業キャッシュフローには過去の実績も踏まえ一定のリスクを織り込んでおり、そ

のうえで、使途については今後詰めていくが、戦略投資枠として 500 億円を確保できるように計画している。その点からみてもキャッシュフローは上振れ余地はあるものと認識している。

以上