

古河電工

古河電気工業株式会社

中期経営計画 2022~2025（25 中計）説明会

2022 年 5 月 26 日 実施

[登壇者]

3 名

代表取締役社長

小林 敬一

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

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

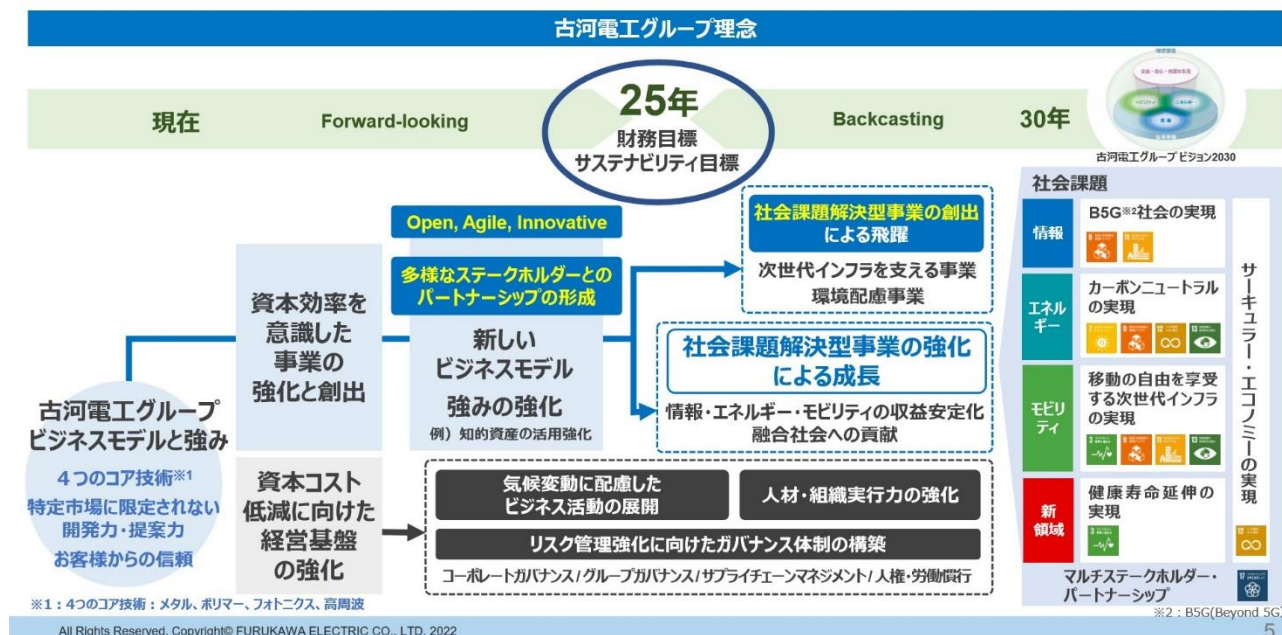
2022年5月26日
古河電気工業株式会社

All Rights Reserved, Copyright© FURUKAWA ELECTRIC CO., LTD. 2022

小林：皆さん、改めまして小林でございます。本日は遅い時間にもかかわらず、私どもの中期経営計画、25中計、この説明会にお集まりいただきまして誠にありがとうございます。

それでは私どもの「Road to Vision 2030 —変革と挑戦—」、この中期経営計画、25中計につきご説明申し上げます。

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



まず 25 中計の位置付けの前に、こちらの図で少し我々のグループビジョン 2030 の位置付けをお話します。

右側にございますように、古河電工グループビジョン 2030 策定時、私どもが想定した社会課題は、情報については Beyond5G 社会の実現、エネルギーについてはカーボンニュートラルの実現、モビリティについては、移動の自由を享受する次世代インフラの実現。そして新領域は健康寿命延伸の実現でございます。

それらと同時にサーキュラー・エコノミーの実現、これを実現することが我々の課題であるということを置き、バックキャストिंगをして、現在までのどのようなロードマップを歩むべきかということを決めてまいりました。

そして、この 25 中計、その目線からバックキャストしていき、2030 年に古河電工グループがなくてはならない会社になっていくときに 2025 年にはどうあるべきか、それを設定し、そこに向かってつくっておるロードマップに向かい、フォワードルッキングにより施策を決めてございます。そういう中で財務目標、サステナビリティ目標を設定してございます。

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

FURUKAWA
ELECTRIC

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



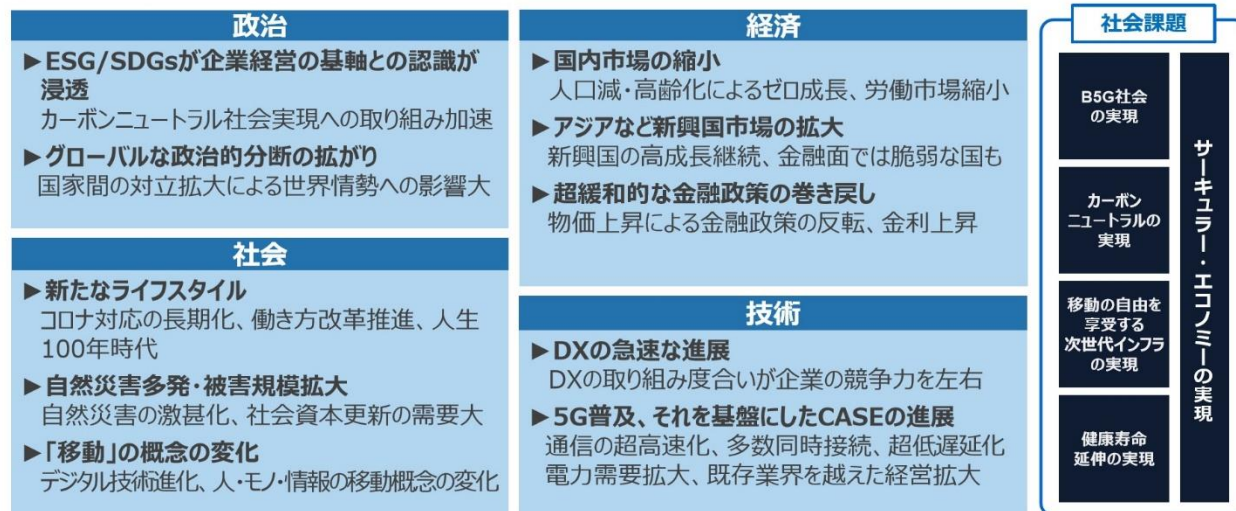
All Rights Reserved, Copyright© FURUKAWA ELECTRIC CO., LTD. 2022

6

まさにこの位置付けは、Forward-looking から見れば、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、下の図で言いますれば、既存市場における既存製品、ここを徹底的に強くする。

さらに 25 中計で磨いていくことにより、下の Backcasting、30 年までに実現する新事業創出に向けた基盤整備をする、ここにございます。

**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**



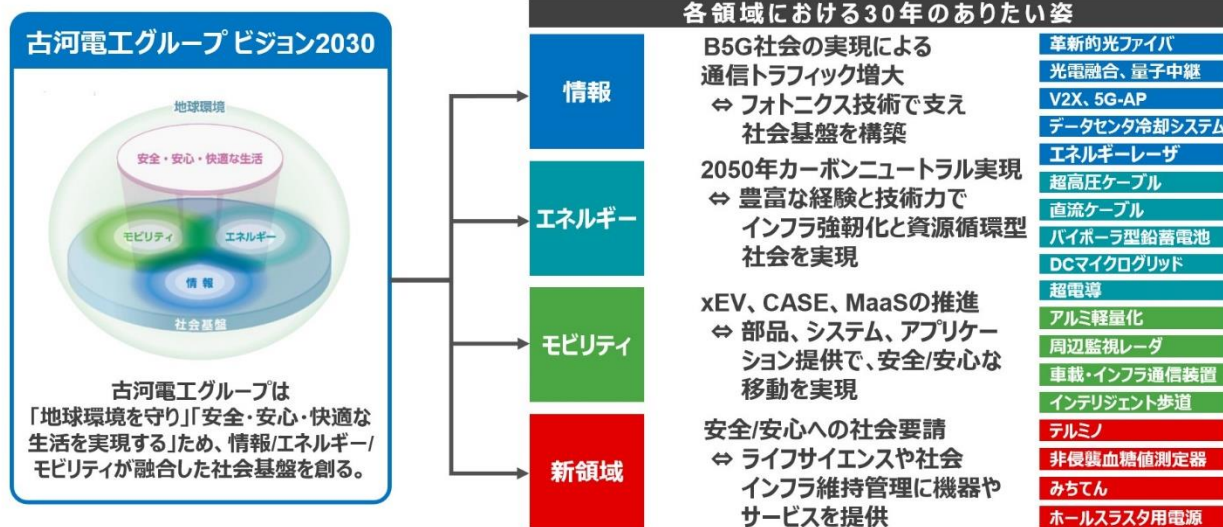
そういう中で中長期的な外部環境の変化、これは大変急速でございます。一方、カーボンニュートラル社会の実現、国内市場の縮小、自然災害の多発、DX、CASEの進展等の外部環境の要因はコロナ前から大きく変わってはいません。

特に働き方改革の推進、DXの急速な進展、分断の広がり、こういったものの変化のスピードは加速してございます。その中において、この政治、経済、社会、技術で分析を進めましたが、右側にございます社会課題、これを解決する、この我々の機会は増えている考えでございます。

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 ～



All Rights Reserved, Copyright© FURUKAWA ELECTRIC CO., LTD. 2022

8

そういう中で、我々の各事業領域における30年のありたい姿。これは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、今お話ししたような社会課題を解決することにつながってございます。

各領域における30年のありたい姿、それをこの図の右側に示してございます。情報、エネルギー、モビリティ、新領域、そのおのおのの社会課題に対し、どのような製品、技術によって活用される、支えになっていくかということを示してございます。

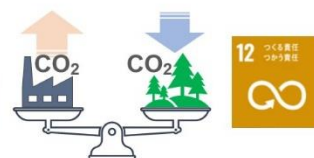
新たな価値創造に向けた経営リソースの投入継続により、
サーキュラー・エコノミーの実現に貢献

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



と同時に、我々はサーキュラー・エコノミーを実現しなければいけません。サプライチェーン全体でのカーボンニュートラル、これはもちろんでございますが、このサーキュラー・エコノミーを考えた場合、個社ではなかなか成立いたしません。

しかし、各社の中でクローズドしてない部分、ここを補完し合う、これを私はエコシステムを共鳴と言ってます。仲間づくりによりエコシステムが共鳴する、それに補完し合う。それによって、このエコシステムが協奏、共に奏でるようになれば、パートナー様と一緒に共創ができ、全体としてのサーキュラー・エコノミーの実現ができる、そのように考え、私どもはこのエコシステムの共鳴、そして協奏により、しっかりとサーキュラー・エコノミーの実現に貢献してまいる所存でございます。

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

FURUKAWA
ELECTRIC



All Rights Reserved, Copyright© FURUKAWA ELECTRIC CO., LTD. 2022

10

それでは、ここから各領域における社会課題実現のための我々の構想をお話いたします。

こちらの示し方でございますが、まず一番上に、情報領域、ここは Beyond5G 社会の実現でございます。

そして、その下に 30 年のありたい姿。我々はこの実現による通信トラフィックの増大、この通信トラフィックの増大と言いましても、Beyond5G 社会においては従来の人を中心とした下りのトラフィック以上に、大量、分散的に情報を生成するもの、いわゆるセンサー、それから IoT、デバイス等からの上りのトラフィックが増大します。

これに柔軟で拡張性が高く、高速、大容量、低遅延、低消費電力を実現すること、これが我々が解決すべき課題、これをフォトニクス技術で支え、社会基盤を構築する、それが 30 年のありたい姿。そのために、この 25 中計の中で徹底的に磨き、事業として成長させていくのがエネルギーレーザであり、光電融合であり、量子中継、V2X、こういったものでございます。

同時にしっかりと強くしていく、それが一番下に現在から 25 年に目指す姿に書いているものでございます。ネットワークシステム、光ファイバ、超多心ローラブルリボンケーブル、ITLA 等のいわゆる光通信用半導体レーザ、次世代 PON、こういったもの、これをしっかりと強くしていくことにより、この次につながる道をつくってまいります。

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

FURUKAWA
ELECTRIC

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



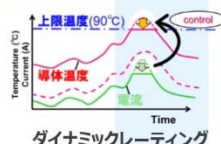
核融合向け
高温超電導線材



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



超高圧
電力ケーブル



洋上風力向け
電力ケーブル



再エネ用
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

All Rights Reserved, Copyright© FURUKAWA ELECTRIC CO., LTD. 2022

11

次は、エネルギー領域です。

こちらは何と言いましても、カーボンニュートラルにどう寄与するか。我々は、このカーボンニュートラルの状況を30年においては、温室効果ガスの再資源化、これは我々のラムネ触媒、こういったものによる技術ですが、あるいはマイクログリッド、核融合向けの高温超電導線材、こういったものを事業として成立させ、30年に存在したい。

そのために、今、しっかりと伸ばして強くしていくものは、この超高圧の電力ケーブルであり、洋上風力向けの電力ケーブルであり、バイポーラ型鉛蓄電池をはじめとした蓄電池群でございます。こういったことによって、つなぐ技術、これを中心にものづくりを強化していく、これがエネルギー領域です。

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



高電圧トランス

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

こちらは、モビリティ領域です。

こちらは移動の自由の享受であります。xEV、CASE、MaaS の推進に関わる部品、システム、アプリケーションの提供で安全、安心な移動を実現することが我々の課題です。その意味において V2X 通信、ワイヤレス電力伝送、次世代まちづくり、こういったものをしっかりと事業化していく必要がある。そのために、今、強くなっていくことは、やはりアルミのワイヤハーネス、周辺監視レーダ、BSS といった部材関係でございます。

	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	・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	・RRケーブル・海底/特殊ファイバ・融着機 ・ネットワークシステム（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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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

さて、その中でこの社会課題型事業の強化・創出、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について、もう少しお話してまいります。

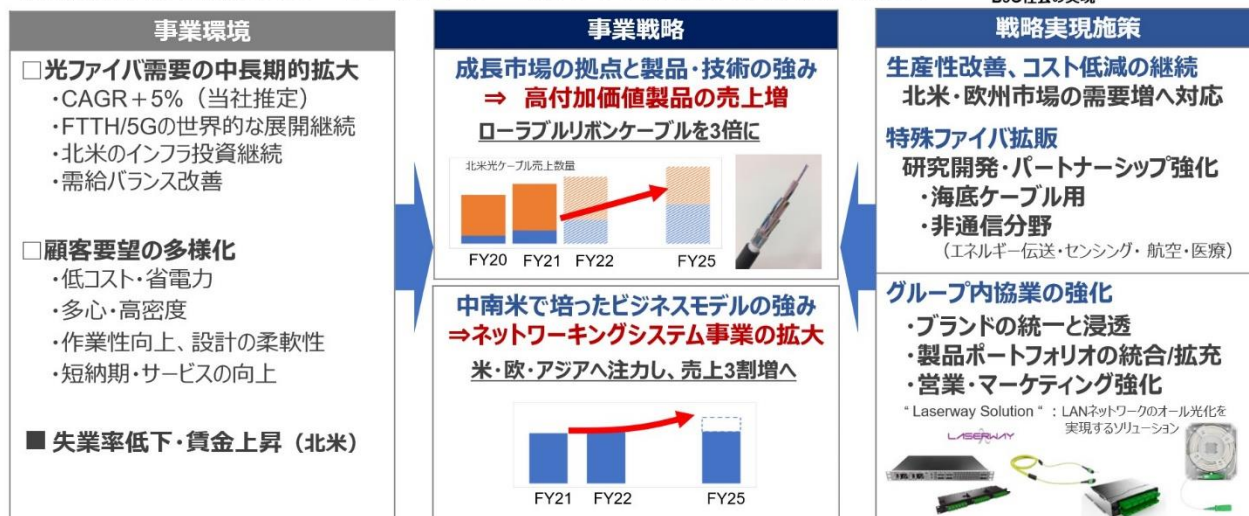
こちらは25年に向けた、この資本効率重視による既存事業の収益最大化をマトリクスにしたものでございます。各事業に対しまして、課題解決のアプローチ、そのアプローチに使う主な製品、サービスが書いてございますが、これにつきまして主要なものについてご説明を加えてまいります。

【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



まずは、光ファイバ・ケーブルです。

こちらの図は左側に事業環境、真ん中にその事業環境の上での我々の事業戦略、そして、その我々の事業戦略をしっかりと実現するための実現施策が、右側に書いてございます。光ファイバ・ケーブルに関して言えば、事業環境は光ファイバ需要の中長期的な拡大はこれからも望めます。そして、お客様要望の多様化がございまして、

我々が拠点としてございます北米においては、失業率の低下によって賃金の上昇等、こういったネガティブなこともございまして。ただ、そういう中での我々の戦略は、ローラブルリボンケーブルを3倍の売上にしてるところでございまして、しっかりとこの高付加価値製品の売上増を目指してまいります。

また、中南米で培ってきたビジネスモデル、これも強みがございまして。このネットワーキングシステム事業、これを拡大し、米・欧・アジアへ注力し、売上を3割増にしていくというのがございまして。これらを実現していくのが、右側に書いてございまして。一つは生産性の改善、コスト低減の継続があります。

詳細は6月の事業説明会のお話もありますが、大変ご心配いただいていた生産性に関して言えば、先般の決算の説明会でお話したように、3月では我々の持つ能力の状態が出ました。さらに4月も同じように能力が出ています。一層の改善、ここが重要でございまして。同時に特殊ファイバ拡販、これを進めます。加えて、ネットワーキングシステムを拡大していくためにはグループ内の協業の強化が必要であり、これを進めてまいります。

【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



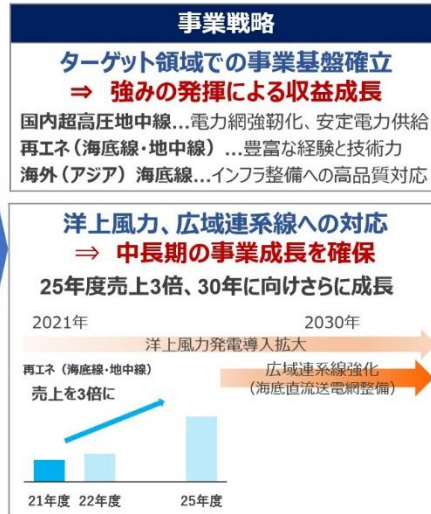
脱炭素社会の実現



インフラ強化の実現



資源循環型社会の実現



電力ケーブルシステムにつきまして、この事業環境は中長期的に国内市場の拡大をするというのがございます。一方、市場において、工事の施工能力が足りなくなることが懸念されています。

そういう中での我々の事業戦略は、ここの上段に書いてございますように国内超高压地中線、再エネ、これは海底線・地中線。海外、特にアジアの海底線、これをアジアのメインプレーヤーになるという我々の柱の下、進めてまいります。

同時に洋上風力、広域連系線への対応がございます。これは25年度売上3倍、30年に向けてさらに成長というのが我々の戦略です。ラウンドワンの結果から、25年ではなく26年以降に売上が立つということもございまして、前のご説明では4倍としていたもの、これは3倍となっております。

一方、それを進めていく戦略実施施策でございますが、これは何と言いましても、まずしっかりとターゲット領域で受注をし、収益を確保していくこと。さらには、これは既に2017年に2025年に向けて150億を使うというお話をいたしました。その増強に関しまして、25年度では17年度比2倍、工事施工能力も17年度比2倍ということを着実に進めてございます。これをさらに伸長させていただきます。

さらには技術開発の推進です。私どもの技術、これはつなぐ技術、それから長くつくる技術、大変重要な部分。これらをご評価いただき、いろいろな基金がついて、しっかりと開発を進めてございます。これをさらに進めてまいります。

さらには直流事業の強化がございます。まさにプロジェクトを支えるサービス提供、これをすることによってコト売りをしていく、これが電力事業の電力ケーブルシステムに関する我々の戦略です。

【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

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

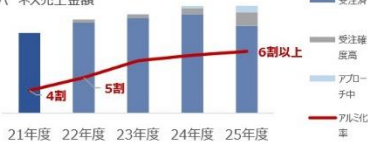
■サプライチェーンの課題継続
・顧客からのBCM要求の高まり
・輸送価格高騰の長期化

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



21年度 22年度 23年度 24年度 25年度

4割 5割 6割以上

受注確度高
アルミ化率

**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

3 4 9 11 13

移動の自由を享受する次世代インフラの実現

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、レーザー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

ワイヤハーネス関係です。

こちらは事業環境においては、何といたしましても顧客の軽量化ニーズ、これは今でも向上してございます。さらに加速してまいります。さらに、その需要前提として、大変、今は厳しゅうございますが、年平均で4から5%の向上は見込んでございます。一方、コロナの影響等もございまして、サプライチェーンの課題の継続、これはまだまだ続くと考えており、一層の改善が必要と考えております。

そういった環境の中での我々の戦略は、何といたしましても、このアルミワイヤハーネスの優位性を維持することです。右に少し飛びますが、我々のアルミワイヤハーネスの、優位性の中の大きな特徴はα端子です。このα端子の高い防食性が優位性を保ち、一層の進化を遂げる結果として、真ん中に戻りますが、21年度末6社56車種だったものが、25年には8社100車種へ伸びていくという状況でございます。

当然、それをしっかりお届けする意味で、下にございますようにサプライチェーンの多重化、強靱化の推進も必要です。これにつきましては複数拠点での補完体制の強化、並びに自動化による省人、省スペース化、これらを進めてまいります。

さらに、それと同時に右側にございますようにロジスティクスの対応、これも単一航路ではなく複数航路等を考えながら、また適正の在庫対応、こちらを進めることにより、お客様と連携しながら進めていくことを進めてまいります。

【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



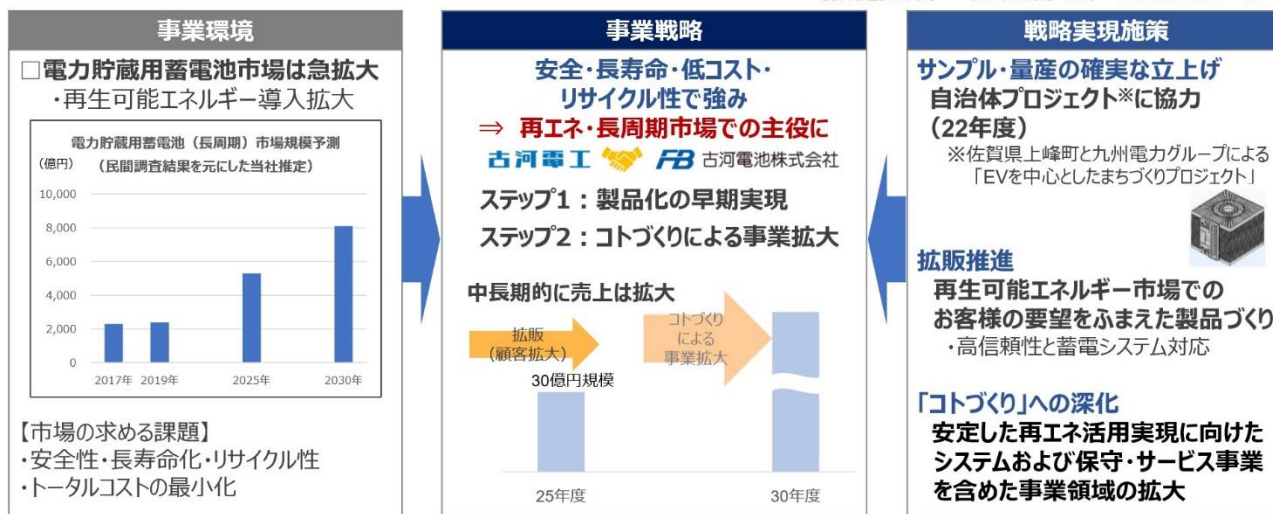
脱炭素社会の実現



インフラ強靱化の実現



資源循環型社会の実現



All Rights Reserved, Copyright© FURUKAWA ELECTRIC CO., LTD. 2022

18

バイポーラ型鉛蓄電池です。

こちらの事業環境、これは電力貯蔵用の蓄電池市場は急拡大していると、その中において市場の求める課題は、安全性・長寿命化・リサイクル性です。と同時に、もう一つはトータルコストの最小化です。

これらに対し事業戦略は、安全・長寿命・低コスト・リサイクル性での、この我々のバイポーラの強み、これをしっかりとアピールし、再エネ・長周期市場での主役になっていくということです。

こちらにつきまして前々からご説明してまいりましたように、21年にサンプル、22年から量産という話をしてまいりました。しっかりとその道をたどり、サンプル、量産の立ち上げを進めてございます。特に既にご説明いたしましたが、佐賀県における九州電力様とのプロジェクトにも参画し、進めてございます。

加えて拡販推進。こちらにつきましては再生可能エネルギー市場でのお客様の要望を踏まえた製品づくりを進めております。

そういったことによりまして、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によりまして、我々はコトづくりということを深化してまいります。

【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



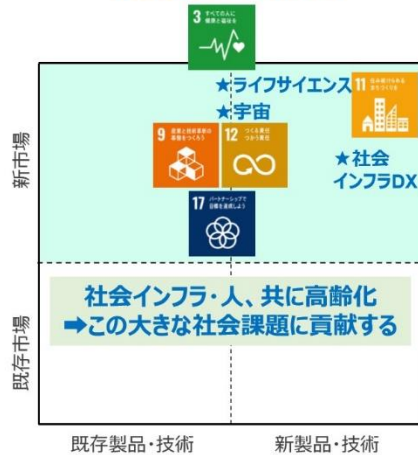
半導体製造用テープです。

こちらの事業環境は、半導体市場の中長期的な需要の拡大、さらには環境負荷低減の要求増大がございます。その中で私どものテープへのご要求も高く、我々として事業戦略としては、まず何よりも安定供給体制の確保ということで、既にご説明いたしました右側でございますように、生産能力の増強、設備投資額 70 億円をもって、この増強を進めます。

さらには、この市場においては多くの技術課題をお聞きしてございます。一つは、発熱の問題、それから、少しでもウエハを薄くしていきたいという問題。これに対しましても右側にありますように、発熱への対応やウエハ薄膜化への対応を進めることによりまして、真ん中に書かせていただきましたが、高機能・差別化製品の提供を継続する、この戦略をまい進してまいります。

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



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

TELLUMINO
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

そして、こちらが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でございます。

右側にございます一つは社会インフラ DX。こちらは既に国、自治体、建設コンサルタント、高速道路向けで事業化を始めてございます。さらに伸長させてまいります。

ライフサイエンスにつきましても医療機器メーカーと試作中で、2023 年度に事業化を予定して進めてございます。

こういった新事業の成長を加速させるために、状況によりまして戦略投資なども含めながら機動的に実施してまいります。

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、ネットワーキングシステム関連
- ・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

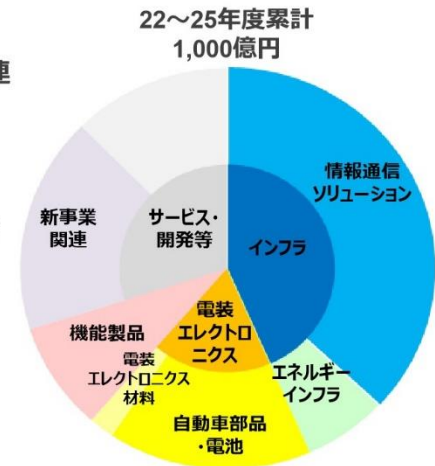
収益貢献時期

～25年度

～30年度

情報通信S、
自動車部品、機能製品
ライフサイエンス、社会インフラDX

光電融合、ワイヤレス電力伝送等

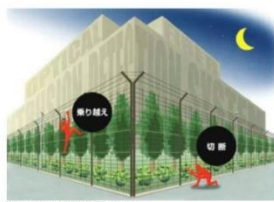


ここまでお話ししました、利益創出を重視した部分に対しての研究開発活動は、その下にございます重点領域に対して進めてございます。

そして右側の円グラフにございますように 22 年から 25 年、1,000 億という中で、この情報通信ソリューション、エネルギーインフラ、自動車部品電池、機能製品、こういったものは、このような円の状況でお金をかけて進めていくという状況でございます。

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

フォトリソ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



2030年の社会課題を解決するフォトリソ製品の創出

2022



ラマン増幅器用
励起光源



シリコンフォトリソ用
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「次世代フォトリソ事業創造プロジェクト」発足

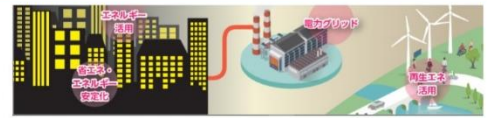
それでは、もう一つ、磨いていって 30 年までに実現する、そういった基盤整備です。

まず我々はコア技術を基盤に 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するという大きな課題を持っています。まさにフォトリソとワイヤレス技術の活用により、同時実現を支え、活用される役割を担います。

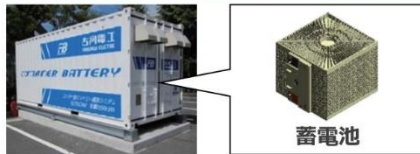
現在持つ製品群、下にございます。2022 年からいろんな製品が書いてございますが、これらをさらに進化させ、さらなる次のモデルをつくり、こういった 2030 年の社会課題を解決する製品を創出していく、これを使命としています。そのこともあり、この 4 月に社長直轄の次世代フォトリソ事業創造プロジェクトというものを発足してございます。

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

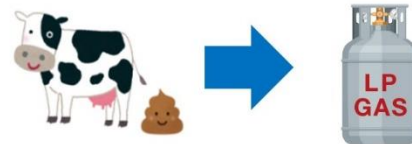
- ① 自社のCO₂を出さない・減らす ② 社会のCO₂を出さない・減らす
③ 排出されたCO₂を溜める・変える



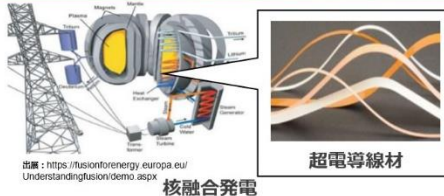
エネルギーをためる



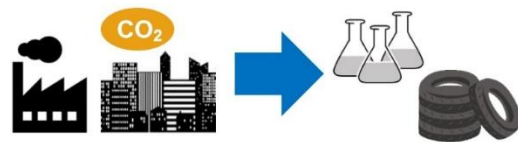
ふん尿からグリーンLPガスを創出する



クリーンなエネルギーをつくる



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

それともう一つが、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するとございます。

私どものカーボンニュートラルへの考え方は、一つはそこに①、②、③で示してございますように、自社のCO₂を出さない・減らす、社会のCO₂を出さない・減らす、排出されたCO₂をためる・変えるのがございます。

同時にもう一つは、キーワードは地域の自立でございます。この地域の自立という意味において、各種技術を開発し、事業にしていけることが重要です。

今のお話がつながれば、一つはエネルギーをためるという意味での蓄電池、クリーンなエネルギーをつくるという意味での超電導線材。そして先ごろ栃木県でも発表させていただきましたが、ふん尿からグリーンLPガスをつくっていく技術、CO₂を化成品に転化する技術、こういったもの、技術として芽生え、事業の一步目を踏み出しました。これをしっかりと磨き込み、30年に向けて確固たる事業にしていける必要がございます。

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、ネットワーキングシステム関連
- ・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

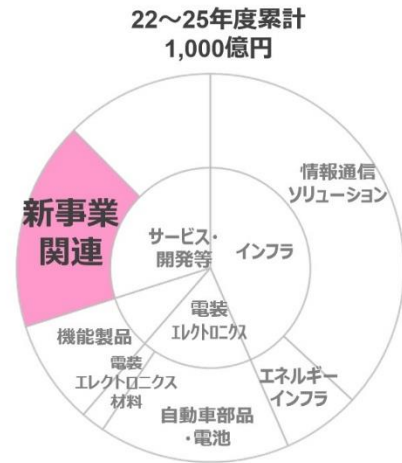
新事業研究開発費増加率：125%（25年度サステナビリティ指標※（21年度比））

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
ライフサイエンス、社会インフラDX



※サステナビリティ指標（P43 Appendix参照）

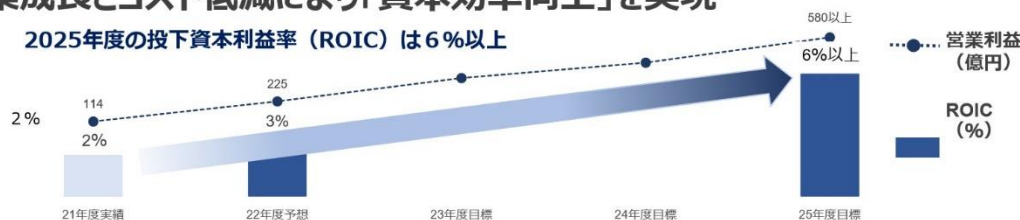
そういった新領域の利益拡大、情報、エネルギー、モビリティ融合領域での社会課題解決に向け、新事業を創出するところに使ってまいります研究開発費、これは右の円グラフの新事業関連となります。こちらは対 21 年度比で見ますと、125%と増やしてございます。しっかりと研究を進めていくことが重要と考えております。

ビジョン 2030 を策定したことにより、我々はいろいろなロードマップをつくることができました。大変厳しい状況の中でも、この研究費を絞らない、新技術、新製品、これは我々にとっての筋肉であるという考えから絞らずやってきた結果として、幾つもの新事業の芽が芽生えてきました。これをさらに伸ばしていく、これが我々にとって重要な課題でございます。

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 前年比 (%)	22~25年 平均成長率 (%)	2022年 (%ポイント)	22~25年 (%ポイント)	
世界	3.6	3.5	▲ 1.3	▲ 0.3	ロシアのウクライナ侵襲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「下振れ方向」



それでは、経営数値目標・経営資源配分についてご説明いたします。

この下にございますように、世界経済の見通しは決して楽観できるものではございません。さらには右側にございますように、いろいろなリスクがあり、これ自体も下振れ方向でございます。我々は、この矢印の右側にあるような幾つものリスクを織り込んで考えました。

そういう状況下ではございますが、事業の成長、コスト低減による資本効率向上を実現し、ROICは6%以上、そして営業利益は580億円以上という最低の目線をつくりました。

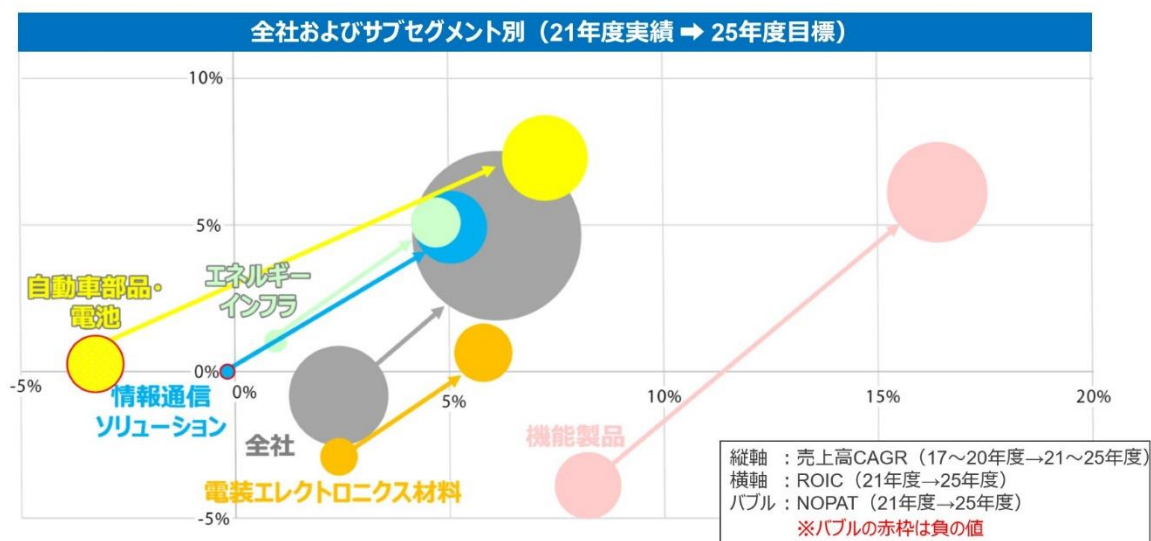
	21年度（実績）	22年度（予想）		25年度（目標）
ROIC（税引後）	2.0%	3%	▶	6%以上
ROE	3.7%	5%	▶	11%以上
Net D/E レシオ	1.0	1.0	▶	0.8以下
自己資本比率	29.8%	30%	▶	35%以上
売上高	9,305億円	1兆500億円	▶	1.1兆円
営業利益	114億円	225億円	▶	580億円以上
親会社株主に帰属する 当期純利益	101億円	140億円	▶	370億円以上
銅建値 平均（円/Kg）	1,136	1,260		1,085
為替 平均（円/米ドル）	112	120		110

その全体の表がこちらになります。

一点申し上げておきたいのは、我々の ROIC は税引き後でございます。税引き前の数字で計算すれば、ここは 9%以上となります。ROE は 11%以上、NET D/E レシオは 0.8（倍）以下、自己資本比率は 35%以上、売上高は 1.1 兆円、営業利益は 580 億円以上、当期純利益は 370 億円以上という目標を設定しました。

ただ、このとき銅の建値は 1,085 円、それから為替も 110 円と付け加えております。ここで申し上げたいことは、事業成長、収益力向上と資本効率、ROIC、ROE、この両方を目指すということでございまして、決して縮小均衡思考にはならないということでございます。

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



そういう中で、こちらの図は縦軸は売上高、年平均成長率でございます。横軸は ROIC。各バブルの矢印の根元側が 21 年度、矢印側が 25 年度、そしてバブルの大きさは NOPAT。

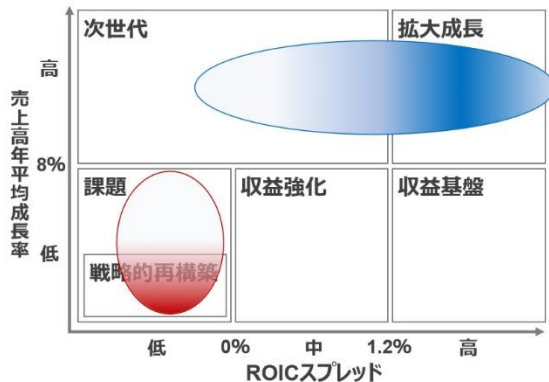
残念ながら、21 年度は赤字のありますように、負の値のところもございました。しかし、それらをしっかりと払拭し、成長軌道に乗せることにより、右側のように全て ROIC で 6%以上を目指すという姿になってございます。

これはスプレッドを意識してございます。我々としてしっかりと複利で常に利益を上げていくためには、何としてもスプレッドを 1%以上設けたいということでございます。

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

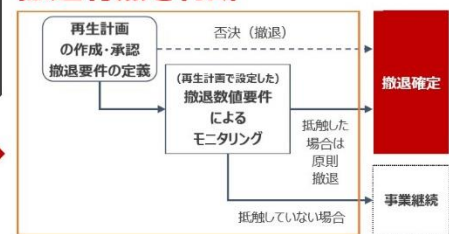
2. 経営資源（投資）配分の決定



3. 事業ポートフォリオの入れ替え

M&Aを含む成長模索

撤退有無を判断



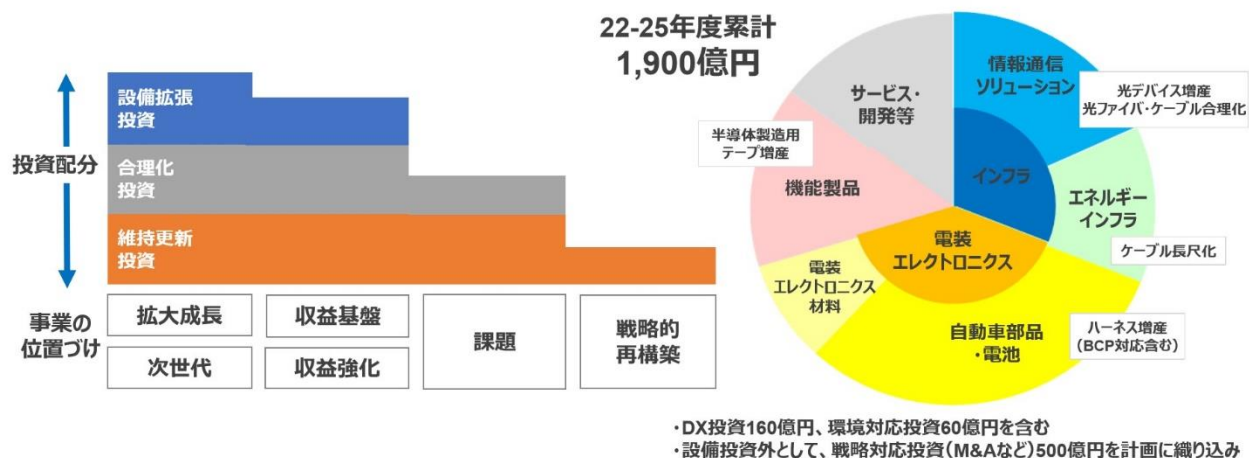
+ 将来の成長性
+ 当社の競争力
+ 炭素効率性

このように可視化していったものをどう使うのか。私どもは事業資産、営業利益を使いながら各種事業の判断をし、今、我々がベストオーナーでないものは違う会社さんに売り、あるいは縮小し、ということを進めてまいりました。同時に各事業がこういったことを判断する土俵に上げるべく、製品ミックスの改善等をし、強くなってまいりました。

結果として、この可視化したものをどう使うか、一つはこの下の図にございますように、縦軸を売上高平均成長率、横軸を ROIC スプレッドにします。そして各事業を次世代事業、拡大成長事業、課題事業、戦略的再構築事業、収益強化事業、収益基盤事業と位置付け、それらについて各種改善活動を進めてまいります。

このどこに位置するかということと同時に、将来の成長性、当社の競争力、そして炭素効率性、これらを加味した上で、例えば上にあるような青いバブルの領域は M&A を含む成長模索。そして、赤の領域は撤退有無の判断、これを果敢に判断し、進めていくということをやっております。

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

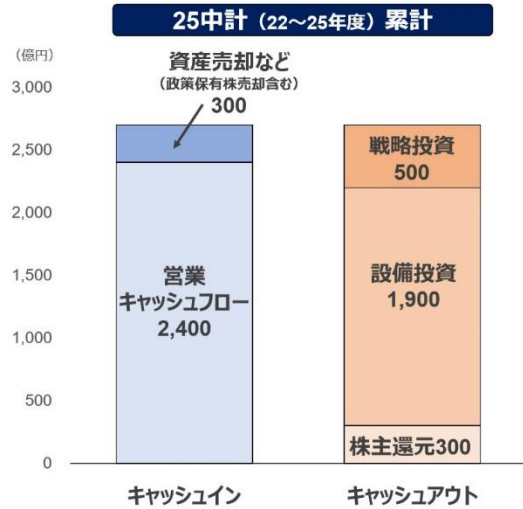


そういう意味において既に始まっておりますのは、事業の位置付けに応じてメリハリのある投資コントロールを実行することでございます。

下にございますように、事業の位置付けによって、維持更新投資しかできない、合理化投資までしかできない、さらに設備拡張投資までできる等を決めており、それを判断しながら進めてございます。

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%



そういう中での資本政策・キャッシュアロケーション方針です。

成長分野への投資と成長を実現する財務基盤の確保に、持続的な企業価値の向上を目指します。その上でめりはりのある投資コントロール実行、財務基盤の健全性の確保、そして株主還元政策の明確化を進めてまいります。

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）



株主還元の方針です。

従来、私どもは安定配当をうたってございました。今回の基本方針、25 中計期間、2023 年 3 月期から 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%をめどとして、業績に連動した配当を行います。これで進めてまいります。

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

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

最後に、ESG 経営の基盤強化でございます。

私どもはビジョン 2030 達成に向け、経営上の重要課題、マテリアリティ。これを収益化へのマテリアリティとして、社会課題解決型事業の創出、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を掲げ、リスクのマテリアリティに関しては、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、これを進めてまいりました。



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

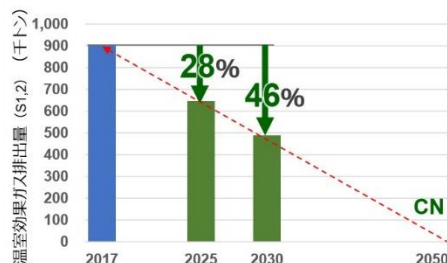
省エネ、燃料転換、リサイクル率向上、再エネ利用など

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力ケーブル、バイポーラ型鉛蓄電池 など

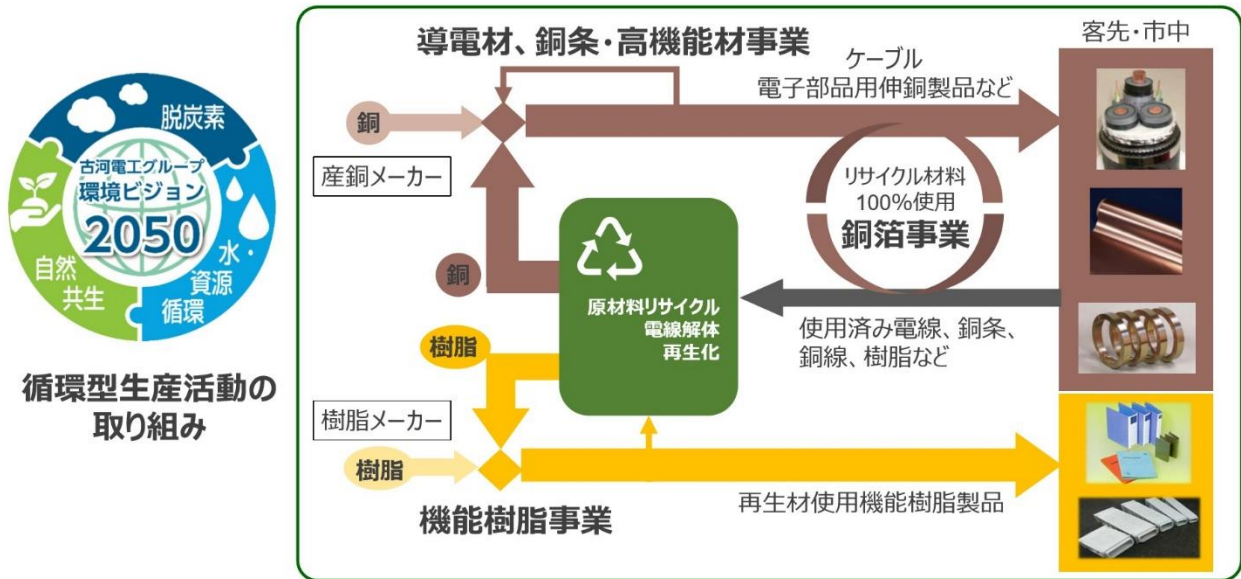
3.排出されたCO₂を溜める・変える

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

その中において、私どもは 2050 年にカーボンニュートラルを実現するということを宣言してございます。

特に気候変動に関し、我々の CO₂ に対する対応一つ目である、自社の CO₂ を出さない・減らすに関しましては、温室効果ガス排出量の削減率を 17 年度比 25 年では 28%減という目標を設定しました。

また、電力消費量に占める再生可能エネルギーの比率でございますが、私どもは日光にある水力発電の工場もございまして、国内の再生可能エネルギー使用比率は、2020 年度は 17%でございます。ただ、グローバルで見た場合、2017 年は 8%、これを 13%にしていくということでございまして、水力発電、あるいは太陽光、風力、さらには地熱等も使いながらグローバルで進めてまいります。



All Rights Reserved, Copyright© FURUKAWA ELECTRIC CO., LTD. 2022

37

もう一つ大切なのが、循環型生産活動の取り組みです。

こちらはクローズドループリサイクルに代表されるように、どのように原材料をしっかりと使いこなしていくことが重要です。ここは、我々は大変強い強みを持っています。

古河電工は逆に言いますと、精錬事業を持っていません。この精錬事業が 1988 年、まさに電解分解による電気銅をつくるという事業をやめて以来、我々は徹底的に市中のリターンくず、あるいは自工程で発生するくず、これを従来ですと、いわゆる精錬に回していくようなくずも、自工場で使うという技術をつくってまいりました。

手前みそですが、私はそのエンジニアです。それを進める中において、まさにこの市中くずや自工程くずを使いながら、ケーブル、電子部品用伸銅製品をつくってございます。加えて、自工程内だけでまかなえなかったようなくずをうまく使いながら、銅箔事業をリサイクル材料 100%で実現してございます。これは我々にとって大きな強みであり、さらに伸長させてまいります。

同時に樹脂製品もリサイクルののを使い、我々は再生材を使用した製品をつくってございます。まさに循環型生産活動の取り組みと同時に、これは先ほどお話しした各仲間づくりの中でのエコシステムの共鳴と協奏の中で、さらなる発展を示していくところでございます。しっかりと進めてまいります。

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

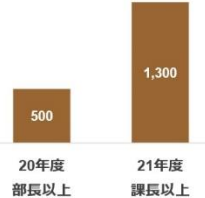
古河電工グループにとって、
人は最も重要な資産である。
一人一人の成長が、
古河電工グループの持続的な
成功の原動力である。

「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

フルカワセブン
古河電工流上司心得七則
受講者数（名）



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



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%**

人材・組織実行力に関してです。

こちらは我々の創業者の思い、「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」でございます。それを基につくりました、我々の People Vision、同時に、「チームで徹底的にやりきる」んだということから、フルカワセブン、古河電工流上司心得七策をつくり、これも最初は部長以上、そして21年度は課長以上に展開し、全員で進めてございます。

このフルカワセブンを学んだ上司がしっかりリーダーシップを取っていけば、まさにウェルビーイングの向上につながります。そういう意味で、従業員エンゲージメントスコア、これは本年度測定を開始し、23年度に目標を設定いたします。

管理職層に占める女性の比率、これはまだまだ低うございます。これを25年度に7%。スタッフ新規採用者に占めるキャリア採用比率、こちらは現在も37%ですが、常に30%クリアする状況、これを目標値として進めてまいります。

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



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** %

そして人権・労働慣行です。

こちらについては国連のビジネスと人権に関する指導原則に沿って推進してまいります。人権デューディリジェンスに関しては SAQ の実施率、こちらはグローバル製造拠点主要取引先で、25 年度で 100%、人権リスクに関する教育実施率、グローバルの全管理職に対して 25 年度 100%、これ为目标値としてしっかりと進めてまいります。

お客様と共に新たな価値を創造し、社会課題を解決



以上でご説明を終わりますが、私どもは Vision 2030 達成に向け、確固たる基盤を築く4年間、この25中計を位置付けてございます。

最初にお話しいたしましたように、30ビジョンがあったからこそ、我々は迷うことなく、ここまで進んでまいりました。そして、25年につくった目線をしっかりと実現して、まさに「Road to Vision 2030 —変革と挑戦—」、これによりお客様と共に新たな価値を創造し、社会課題の解決を進めてまいります。

以上でご説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。