

# Global Innovation and Growth

年次報告書 2008

古河電工

## 「古河電工グループ理念」と「コーポレートメッセージ」を制定しました。

経済や産業の発展に必要な製品やサービスを供給し続けてきた古河電工は、今年で創業124年を迎えました。古河電工グループは、グローバルに成長して企業価値を高めていくにあたり、「古河電工グループ理念」とコーポレートメッセージ「Bound to Innovate」を新たに制定しました。「Bound to」には、「躍動感」と「確かな方向性」そして「実行への決意」を込めており、「Innovate」は、製品や技術に加えて企業体制そのものを革新する姿勢を示しています。今後も、「技術革新を志向し、創造的で世界に存在感のある高収益な企業グループ」を目指して活動していきます。

### 古河電工グループ理念の制定

#### 基本理念

世紀を超えて培ってきた素材力を核として、  
絶え間ない技術革新により、  
真に豊かで持続可能な社会の実現に貢献します。

### コーポレートメッセージの制定

古河電工グループ理念を集約し、  
私たちの持てる全てを、  
革新し続けるという強い決意を込めて、  
新しいコーポレートメッセージを定めました。



**Bound to  
Innovate**

創業124年を経て、ホップ・ステップ・ジャンプと、さらに高みへ上ることを、熱意と躍動感を表す赤いアローで表しています。

## 目次

連結財務ハイライト	01	各事業の営業概況	20
社長インタビュー	02	情報通信	22
中期経営計画の進捗	09	エネルギー・産業機材	24
特集 さらなる成長に向けて	10	金属	26
研究開発×環境トピックス		電装・エレクトロニクス	28
超電導技術の新たな可能性を拓く	16	軽金属	30
CSR活動報告	17	サービス等	32
コーポレートガバナンス	18	財務セクション	33
取締役および監査役	19	企業情報／株式の状況	53

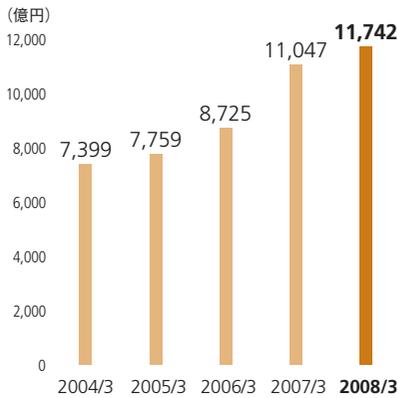
# 連結財務ハイライト

古河電気工業株式会社および連結子会社  
2008年および2007年の3月31日に終了した連結会計年度

	単位:百万円		単位:US千ドル
	2008年3月期	2007年3月期	2008年3月期
売上高	¥ 1,174,247	¥ 1,104,709	\$ 11,742,470
営業利益	48,447	53,632	484,470
当期純利益	15,291	29,765	152,910
1株当たりの情報(単位:円およびUSドル)			
当期純利益	21.81	42.16	0.218
潜在株式調整後当期純利益	21.81	42.14	0.218
配当金	7.00	6.50	0.070
総資産	1,014,777	1,096,708	10,147,780
自己資本	231,934	247,047	2,319,340

(注)米ドル表示は、便宜上、2008年3月期末における実勢為替相場である1米ドル=100円により換算しています。

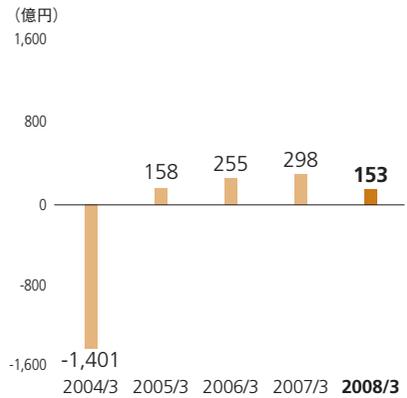
## 売上高



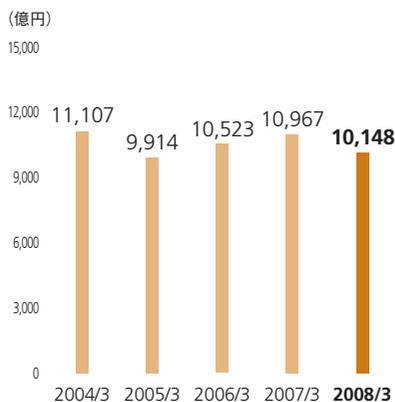
## 営業利益(損失) / 売上高営業利益率



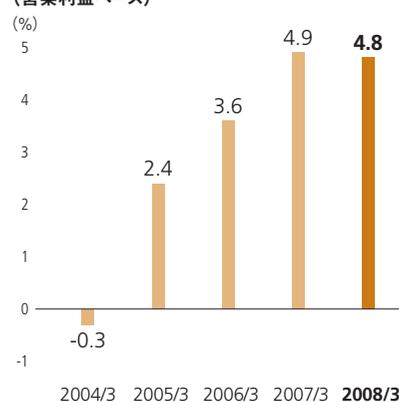
## 当期純利益(損失)



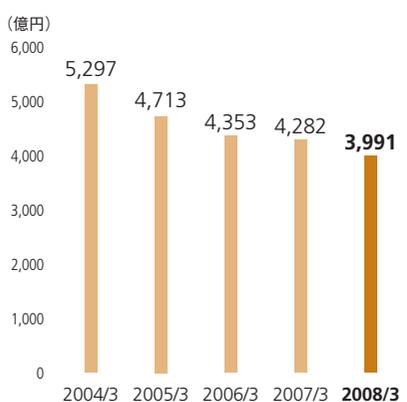
## 総資産



## 総資産利益(損失)率(ROA) (営業利益ベース)



## 有利子負債



## 将来見通しに関する注意事項

この年次報告書には、古河電工グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の実績ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。したがって、経済動向、当社グループの事業環境、市場需要、為替レート、税制や諸制度等に関わるリスクや不確実性を含んでいます。ただし、リスクや不確実性はこれらに限定されるものではありません。それゆえ実際の業績は、当社の見込みとは異なる可能性があることをご承知おきください。

## 本文中の表記について

本年次報告書に記載されている「前期」「当期」「来期」は、それぞれ「2007年3月期」「2008年3月期」「2009年3月期」を示しています。

# 「海外市場」「高付加価値化」 「環境」「有利子負債圧縮」を キーワードに、 収益性の向上を図ります。

経営環境が厳しさを増すなか、目標達成に向けた収益性の向上を図るため、当社グループは、未開拓の「海外市場」に軸足を置き、独自の“素材力”と“総合力”を駆使した「高付加価値製品」を市場に提案することで、「環境」をはじめとした社会のニーズに応えていこうと考えています。「有利子負債の圧縮」など財務面の課題も含めて、さらなる成長に向けた取り組みを、新社長の吉田が語ります。



取締役社長 COO  
吉田 政雄

**Q1** まずは新社長として取り組もうと考えていることを教えてください。

**A1** 世界中どこでも通用する「普遍性」と、筋道・理屈の通る「合理性」を追求し、継続的な成長・発展を図っていきます。

私はこれまで、当社グループ内で研究や営業、さらには経営企画など、さまざまな仕事に取り組んできました。そうした多様な経験を活かし、世界中で進展する激しい変化の波を乗り越えられるよう当社グループを舵取りしていくことが、経営者としての私の使命だと考えています。

たとえば、今、組織体制については世界中どこでも通用する「普遍性」と、筋道・理屈の通った「合理性」をもたせることが必要だと考えています。この2点を追求していくためには、優れた人材を人種を問わず登用し、組織的に人を動かし、数値で評価していくことが必要であり、当社グループをそうした体制に変えていくことで、継続的な成長・発展を図っていきます。

一方、この考え方は、事業にも当てはまります。前社長の時代は「多軸事業経営」という考え方のもと、各セグメントで競争優位性を追求し、グループ全体を安定させようと取り組んできました。そのベクトルをさらに一步前進させることが私の役割だと思っており、「普遍性」と「合理性」を基盤に、より戦略的なビジネスを展開していきたいと思います。

そのためにも、エネルギー事業や情報通信事業、それに自動車部品事業など、比較的息の長い事業分野に傾注することが必要です。エネルギーや情報通信におけるインフラ需要はこれからグローバルに拡大していきますし、自動車部品は、メーカーにご採用いただくまでは大変ですが、一旦採用されれば、モデルチェンジまで約5年と商品寿命が長いいため、その間は継続的に使用してもらえます。

一方、地味ではあるが存在感のある高シェア素材の開発にも力を入れていきます。他社がまねのできない素材をつくり、世界標準化できれば、ブランド名は表に出なくとも、どの商品にも古河電工の素材が使われているということになります。たとえば電解銅箔のように、ベース基盤として使用されるものは、どの会社の製品にも採用されますし、たとえ機種が変わっても使われ続けます。これらをグローバルに展開していけば、海外売上高比率も上がっていくでしょう。

**Q2** 情報通信分野の世界的な動向と古河電工の取り組みについて教えてください。

**A2** 投資の中心が光ファイバから光デバイスへ移りつつある日本では光アンプなどのキーコンポーネントを供給する一方、海外では世界的な光ファイバ需要の拡大を見据えて生産能力を増強。加えて、不採算事業の売却などポートフォリオの見直しも進めています。

通信市場の動向を見ると、日本市場は光回線の加入者数が1,000万世帯を超えるなど加入者系は拡大していますが、中・長距離の先行投資は成熟期を迎え、これ以上の大きな伸

びは当面は期待できなくなりつつあります。しかし、世界市場に目を転じれば、まだまだ市場は未開拓です。例えば、AT&Tやベライゾンといった大手通信事業者が光ファイバ網の整備を進めている北米をはじめ、ブラジルやアルゼンチンなど成長が著しい南米エリア、ロシア、西欧でも需要が拡大しています。FIFAワールドカップを控えた南アフリカでも光ファイバ網の整備が加速していますし、中国やASEAN諸国などの新興国も今後の成長が期待できます。

こうしたグローバルな光ファイバ需要の拡大を背景に、前期に買収後初めて営業黒字化を果たしたOFS<sup>※1</sup>が、当期も増収増益を達成しました。これまでは寒冷地での工事ができずに収益が低下していた冬場にも安定した利益を生み出すようになるなど、事業環境の好転とともに黒字体質が定着してきたと言えます。さらに今後の需要増に対応していくため、2007年10月からOFSロシア、2008年後半からはOFSドイツで生産能力の増強を進めており、これが来期以降の業績に寄与するものと期待しています。

一方、製品がコモディティ化し、業績が悪化していた米国OCPを2007年6月に売却するなど、ポートフォリオの見直しも進めています。

また、光ケーブル需要が落ち着きつつある日本市場でも、次世代ネットワーク(NGN)の需要が2008年から本格化するものと考えています。古河電工グループは、半導体レーザや光アンプなど、NGNにおいてネットワークインフラの中核をなす光デバイスを供給しており、これらも売上・利益の伸張に寄与するものと期待しています。



※1 OFS:2001年に米国のLucent Technologies Inc.から買収した光ファイバおよび光ケーブルの運営会社であるOFS Fitel, LLCとOFS Bright Wave, LLCの総称。

### Q3 中期経営計画「イノベーション09」の進捗状況について教えてください。

**A3** 売上高は計画値をクリアしているものの、原油・副原料高、円高などによって利益面では未達となっています。今後は、ASEANやBRICsなど成長国での販路拡大をめざします。

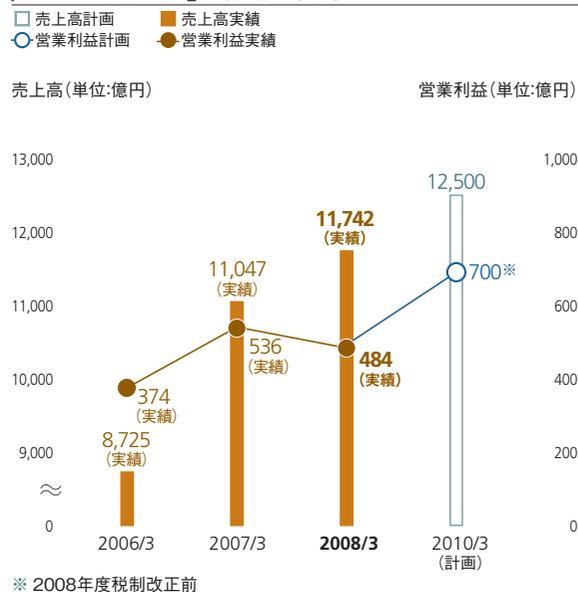
当期は2006年3月に策定した中期経営計画「イノベーション09」の2年目にあたります。初年度は予想を上回る大幅な増収となり、最終年度の売上高目標を前倒しで達成したため、2007年5月に目標を修正し、当期目標を連結売上高1兆1,500億円、連結営業利益510億円としました。しかし、結果としては売上高こそ1兆1,742億円と目標を達成したものの、連結営業利益は484億円と、計画を達成することができませんでした。これは原油・副原料の高騰で▲32億円、円高で▲6億円などの影響があったためです。残り2カ年で最終目標を達成するには、収益面での改善が不可欠であり、そのためにも、これまで以上に海外のGDP成長率の高い地域にフォーカスしていく必要があります。「イノベーション09」でも、海外売上高比率を35%まで拡大するという目標を掲げていますが、2004年3月期に

21.9%だった海外売上高比率は、当期30.2%まで拡大しています。為替の影響もあるため達成度が測りづらい側面もありますが、何とかこの目標を達成し、売上および利益目標の達成へとつなげていきたいと考えています。

また、この目標達成にはグローバルな視野をもって活躍できる人材の育成が不可欠です。しかし、当社グループには、まだまだそうした人材が不足しているのが実情です。今後は年齢性別、国籍や人種を問わず、優れた人材を採用し、海外各地で経営トップとして活躍していけるような環境を整備していきたいと考えています。

とくに私が重視したいのが、日本から地理的にも近く、ビジネス面でのパートナーも多いASEANです。大きな人口をかかえる一大経済圏であると同時に、AFTA(ASEAN自由貿易圏)構想によって域内での関税引き下げが進展しつつあるなど、ビジネス面での有利な条件が揃いつつあります。このエリアでのビジネスを積極的に拡大していきたいと思えます。

#### 「イノベーション09」目標達成状況



## Q4 計画達成に向けた今後の成長戦略とポートフォリオ戦略を教えてください。

**A4** 光、金属、プラスチックという“素材力”、そして多様な製品領域から生まれる“総合力”を駆使して、競争力を高めていきます。

当社グループの事業は、「情報通信」「エネルギー・産業機材」「電装・エレクトロニクス」「金属」「軽金属」という5つのセグメントで構成されています。このうち「情報通信」「エネルギー・産業機材」は、いわゆるインフラ産業であり、この分野の重点テーマは、グローバル市場への展開です。日本発の優れた技術・ノウハウを世界各地に提案していくことで、当社製品を世界標準として根づかせることをめざし、事業の活動拠点を海外に移していきます。

一方、「電装・エレクトロニクス」「金属」「軽金属」については、当社グループの強みである“素材力”を活かした独自性のある製品を提案し、ニッチな分野で高いシェアを確保することがカギになると考えています。素材力とは、メタル、ポリマー、フォトニクスそれにガラス素材に関する豊富な知見とノウハウを組み合わせ、市場が求める高機能な製品を創り出す力を意味します。各分野のニーズに応える高付加価値な製品を積極的に提案していくことで、価格競争に陥ることなく、高い収益性をもつビジネス基盤を築いていきたいと考えています。



なかでも大きな期待を寄せているのが、安定した成長が期待でき、比較的ライフサイクルも長い自動車向け製品です。当社グループは、“自動車の神経・血管”とも呼ばれるワイヤーハーネスに注力していますが、ハーネス単品として提供するだけでは差別化が困難です。そこで当社グループならではの“総合力”を活かし、さまざまな部品を組み合わせた高機能なモジュールを提供し、他社との差別化を図っていきます。



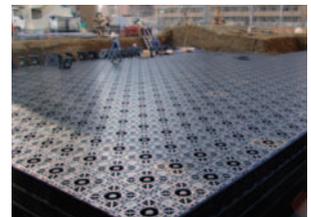
こうした差別化戦略は、自動車産業のみならず、あらゆる産業分野に有効です。現在も、個々のお客様に提供できる部品・製品を、セグメントを問わず、グループ全体で一括提案する「グループ営業」を推進し、組織の枠組みを超えた提案活動に力を注いでいます。これは、お客様にとっても一度の商談で多くの部品・製品を調達できるというメリットがあり、個々の部品・製品の競争力は差がなくても、パッケージとして採用いただけるケースもでてきています。今後もこうした取り組みを強化していきたいと考えています。

**Q5** 昨今、企業活動の重要なキーワードになっている「環境」については、どのように取り組んでいくのでしょうか？

**A5** 「環境・省エネ」をテーマにした研究開発に注力するとともに、経営判断にも「環境貢献」の視点を取り入れていきます。

「イノベーション09」のスタートにあたって、当社グループは研究開発のビジョン・方針をまとめた「2015年ビジョン」を策定し、これからの社会に求められる研究開発テーマの一つとして「環境・省エネ」を設定しました。製品の環境負荷低減は、社会的な課題への対応というだけでなく、お客様の価値創造にも大きく貢献できるテーマだと捉えています。アルミニウムに代表される軽金属、発泡樹脂などのプラスチックなどの素材技術を有している当社グループは、例えば自動車の軽量化において優位な立場にあり、市場からも大きな期待が寄せられています。

また、資源の有効活用や廃棄物の削減といった観点から、リサイクル促進にも取り組んでいきます。例えば、リチウムイオン電池向けに国内シェア80%をもつ電解銅箔は、原料の100%が電線リサイクル銅ですし、解体しやすくしてリサイクル性を高めた光ケーブルの開発でも成果を上げています。さらに、都心部のヒートアイランド対策として雨水貯留浸透システムも開発するなど、さまざまな視点から環境負荷の低減に寄与する技術・製品を創出していきます。



雨水貯留浸透システム ハイドロスタッフ



洞爺湖サミットで超電導技術を紹介

なお、本年7月には北海道洞爺湖サミットで、CO<sub>2</sub>の排出削減に寄与する技術の一つとして「超電導送電ケーブル」が紹介され、当社もこれに協力しました。当社グループは長期にわたって超電導技術の研究を重ねてきましたが、すでに送電中の電力エネルギーの損失を従来の銅やアルミニウム製の送電ケーブルの4分の1まで低減することに成功しています。このケーブルが実用化されれば、年間で106万トンのCO<sub>2</sub>が削減できます。

今後も環境をテーマとした研究開発を推進するとともに、事業選択においても「環境貢献」を重視していきます。現時点では収益率が低くとも、環境面で社会に貢献する事業であれば、将来的には成長の可能性があると思込んでいます。



## Q6 財務面での目標について教えてください。

### A6 拡大してきた営業キャッシュ・フローを活かし、有利子負債の圧縮を図ります。

右のグラフのとおり、営業キャッシュ・フローは順調に拡大しています。当期末ではカナダからの税還付などがあり908億円となりました。日本では、減価償却に関する税制改正が2年連続でありましたが、キャッシュの面ではプラスに働き、国際競争力も高まっています。

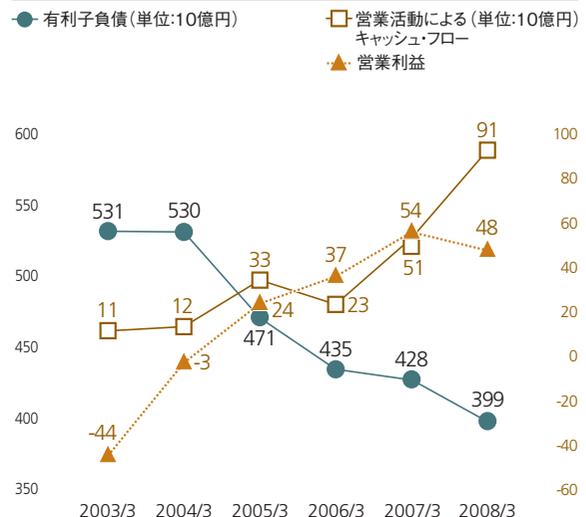
財務面の目標としては、D/Eレシオ<sup>※2</sup>を重視しています。「イノベーション09」では、D/Eレシオ1.3を目標としていますが、これをできるだけ1.0に近づけたいと考えています。

ここ数年間かけて有利子負債の削減に努めた結果、当期末では前期比291億円減の3,991億円となりました。これによって、D/Eレシオも前年度の1.8から1.7に改善するなど、財務体質の改善に一定の効果が現れています。今後は「イノベーション09」で目標とする有利子負債3,800億円の達成に向けて、さらなる圧縮を図ります。

また、当社グループの収益を拡大させていくためには各事業の成長が不可欠ですが、当面は総資産1兆円という枠組みを維持しながら、その範囲内で最適なポートフォリオを追求し、バランスの良い成長軌道を描いていきたいと考えています。その際、事業の撤退を判断する時にでも、ただ潰してしまうのではなく、その技術や設備を活かしてくれる企業に譲渡することを基本姿勢にしていきたいと考えています。そうすることで、人や設備が有効に活用されますし、これまでの経営資源を無駄にしないという意味で、環境に優しい経営判断にもなると考えています。

※2 D/Eレシオ:企業健全性を測るために用いられる指標の一つ。株主資本に対する負債の割合を表す。「有利子負債÷株主資本」で表される。

営業活動によるキャッシュ・フロー、有利子負債、営業利益の動向



## Q7 来期の見通しと、配当についての方針を教えてください。

### A7 経営環境が厳しさを増すなかでもさらなる増収を見込めるため、収益性の向上や株主様への還元に努めます。

来期の世界経済は、引き続き金融市場の不安定化や原油をはじめとする資源価格の高騰が進むと見られています。経営環境は一段と厳しさを増しますが、そのなかで当社グループは重点分野での研究開発や設備投資を継続し、海外市場の開拓に注力することで収益性の向上を図っていきます。また、資本効率の向上や有利子負債の削減に努めるとともに、グループ全体の内部統制強化やグループ会社の再編など、グループ経営体制の見直しも加速させていきます。



これらの取り組みによって、来期の当社グループの業績見通しは、連結売上高は1兆2,100億円(当期比103%)の増収を見込んでいるものの、連結営業利益は、原油などの資源価格の高騰による58億円の負担増や税制改正にともなう償却年数の短縮による65億円の負担増などにより、460億円(当期比95%)と予想しています。なお、海外子会社の清算にともなう為替換算の特別利益が111億円見込まれるため、連結当期純利益は241億円(当期比158%)と予想しています。

株主様への還元については、安定配当を基本としながら、長期的な視野で収益動向を見据え、将来の事業展開を勘案しつつ、機動的に行っていきたいと考えています。当期は前期比で0.5円増配し、1株当たり年間7.0円の配当とさせていただきます。来期も年間7.0円を予定していますが、「イノベーション09」の成長戦略に沿いながら拡大を図りたいと考えています。

取締役社長 COO  
吉田 政雄

Masao Yoshida