

古河電工グループ中期経営計画2013-15

*Furukawa G Plan 2015*  
*Group Global Growth*

2013年4月11日

代表取締役社長 柴田 光義

- I. 2015中期計画のコンセプト**
- II. 2012中期計画の振り返り**
- III. 2015中期計画の概要**

# I . 2015中計のコンセプト

- **グローバルに市場成長が見込まれ  
かつ当社グループの知見を活かせる  
インフラ／自動車市場  
に注力していきます**
- **持続的成長の基盤を構築します**

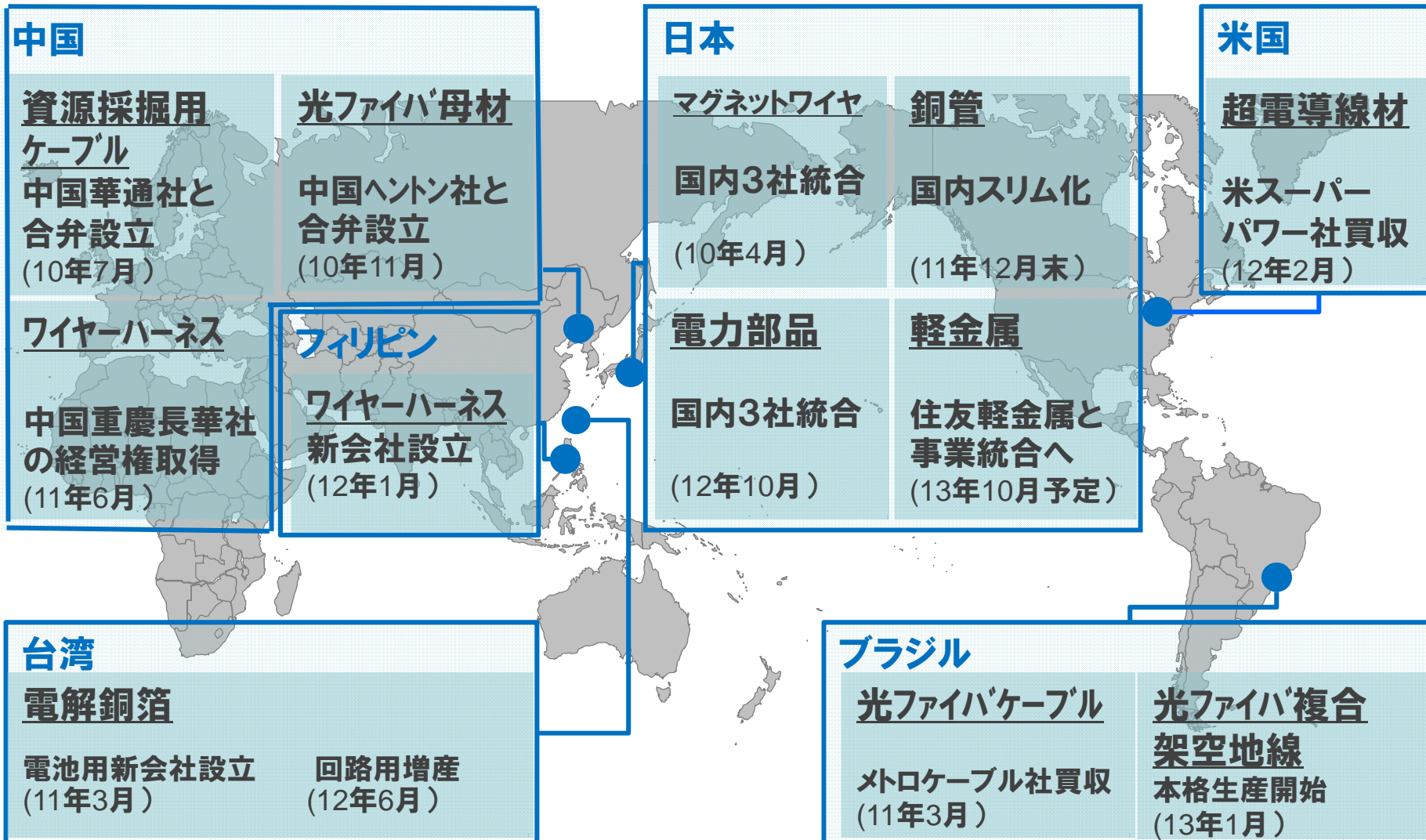
# 3年後のP & L 最終利益の確保

(単位:億円)	12年予想*	a 12年予想 (軽金属持分法化)	b <b>15中期</b>	b-a <b>増減</b>
売上高	9,500	7,600	<b>9,000</b>	+1,400
営業利益	200	140	<b>380</b>	+240
利益率	2.1%	1.8%	<b>4.2%</b>	+2.4%
経常利益	175	136	<b>400</b>	+264
利益率	1.8%	1.8%	<b>4.4%</b>	+2.6%
当期純利益	20	20	<b>200</b>	+180
	12年予想*		<b>15中期</b>	<b>増減</b>
DEレシオ	2.0	⇒	<b>1.3</b>	-0.7
ROA(経常)	2.1%	⇒	<b>5.7%</b>	+3.6%

\*12年度予想値:2012/11発表値をベース

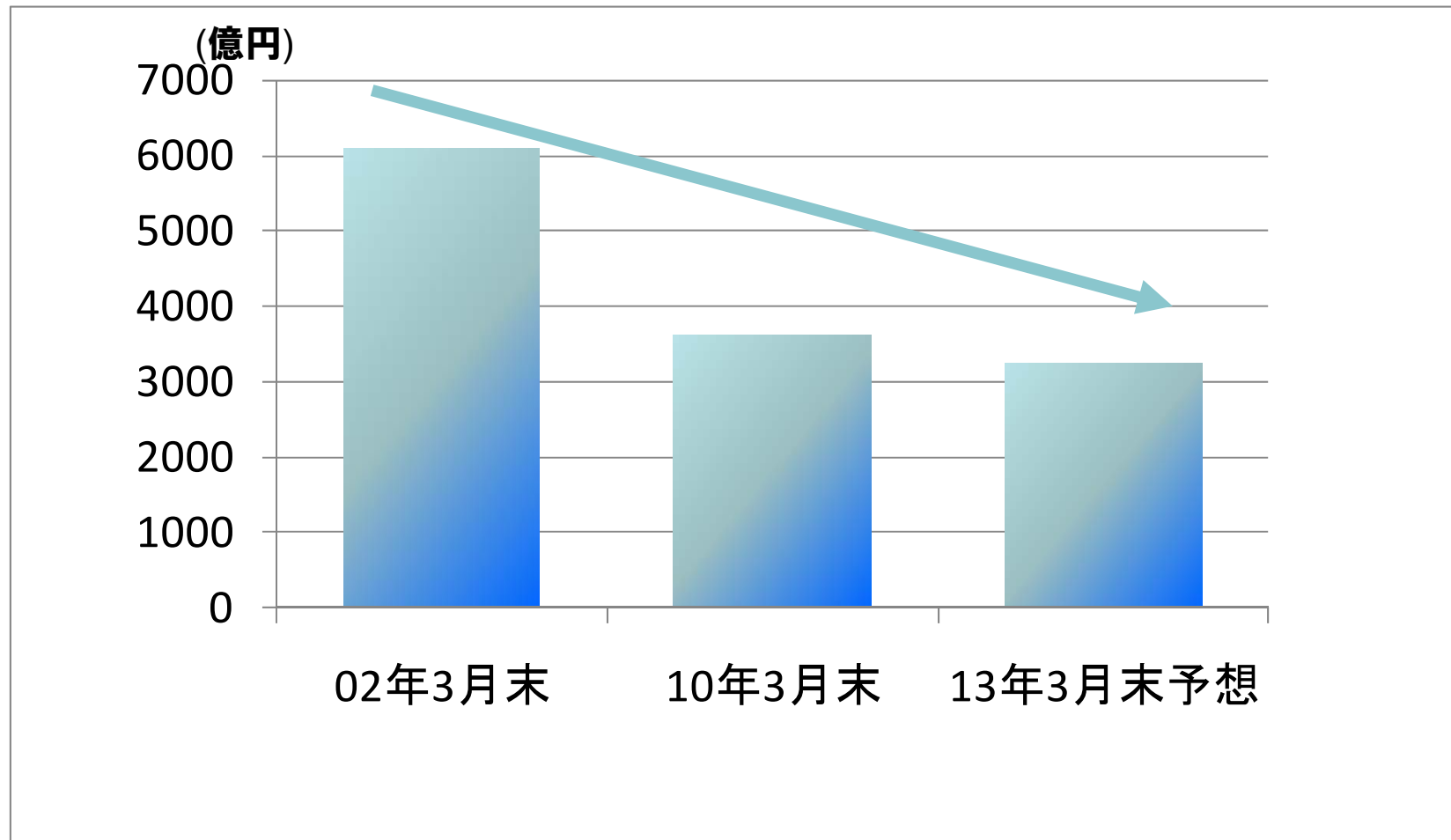
## II. 2012中期計画の振り返り

## 成果：グローバル拠点を拡充・国内事業を再編



## 成果：資産効率を高め、有利子負債を継続的に削減

02年3月末 6,090億円⇒13年3月末予想3,250億円（-2,840億円）





## 課題 新規成長事業の計画未達

- ハードディスク用ガラス基板材(撤退)
- LED液晶テレビ用MCPET(減産)
- EV用リチウムイオン電池向け電解銅箔(遅れ)

⇒マーケティング力、市場変化対応力、量産技術力の強化必要

## 課題 国内既存事業の採算悪化

- 11月に発表した「事業構造改革」を推進中

⇒環境変化に応じた事業戦略見直しの仕組みが必要

## III. 2015中期計画の概要

## インフラ・自動車

### 市場動向～今後も発展する市場

- 天然資源需給のひっ迫
  - エネルギー需要の増大
  - 通信トラフィックの増大
  - 新興国の自動車保有増
- ⇒エネルギー効率利用の必要性  
⇒長期・安定成長市場の可能性

### 当社の強み

- エネルギー効率利用に貢献する、優位性をもつ製品群
- 幅広い素材をベースにした製品展開力・技術開発力
- 豊富な経験・ユーザー・販売網・生産拠点・人材

インフラ/自動車市場へ注力

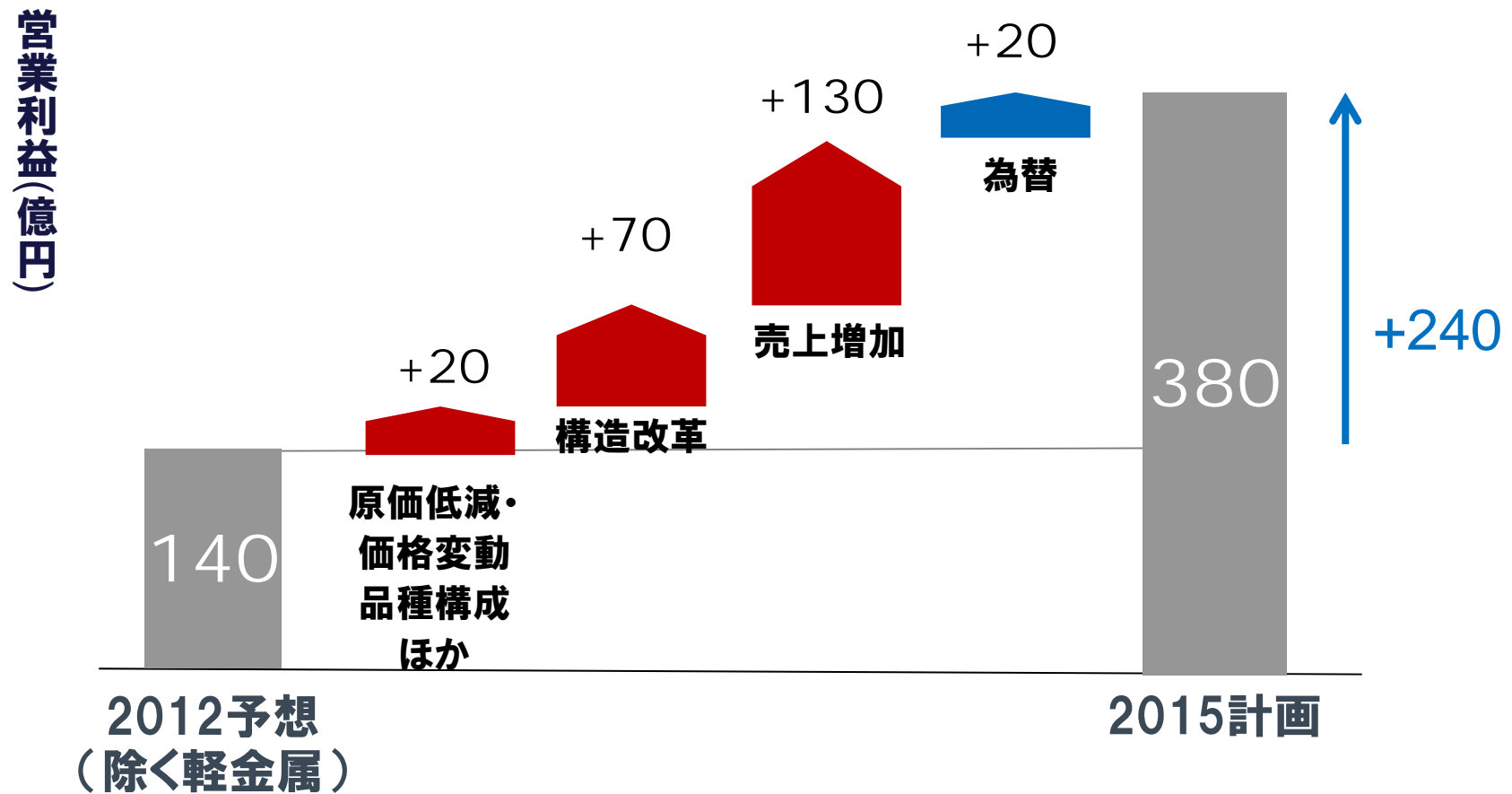
## 1. インフラ/自動車市場での成長戦略

## 2. 持続的成長に向けた基盤の構築

- ① 構造改革の推進
- ② 次世代新事業の育成
- ③ グループ・グローバル経営の強化

## 3. 財務体質の改善

# 2015年度時点で240億円増益



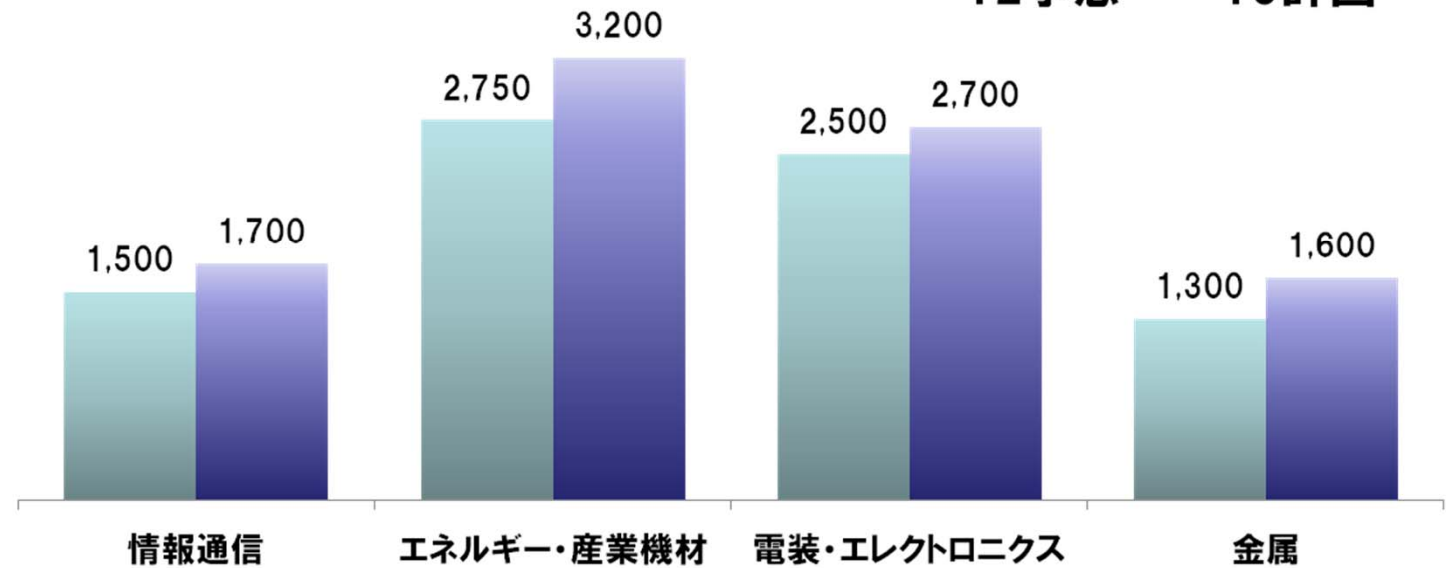
# セグメント別売上高・営業利益

(単位:億円)

■ 12予想 ■ 15計画

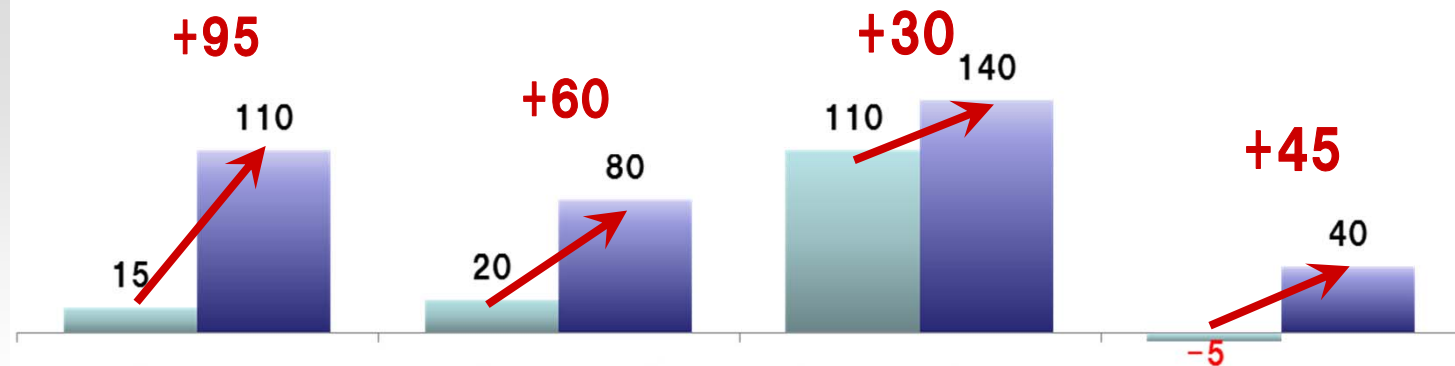
## 売上高

12予想: 7,600  
15計画: 9,000  
(+1,400)



## 営業利益

12予想: 140  
15計画: 380  
(+240)



※売上・営業利益ともに12予想は軽金属を除く

# 1. インフラ/自動車市場での 成長戦略

## 光ファイバ・ケーブル

### 市場環境

- ✓ 通信トラフィックの増大継続
- ✓ 新興国中心にファイバ、光ケーブルの需要拡大

<光ファイバ市場の見通し>  
'12→'15年平均成長率  
(Feb.2013 CRU)

### 当社戦略

- ✓ グローバル拠点を活用した  
シングルマネジメントで効率的に  
市場成長を取り込む

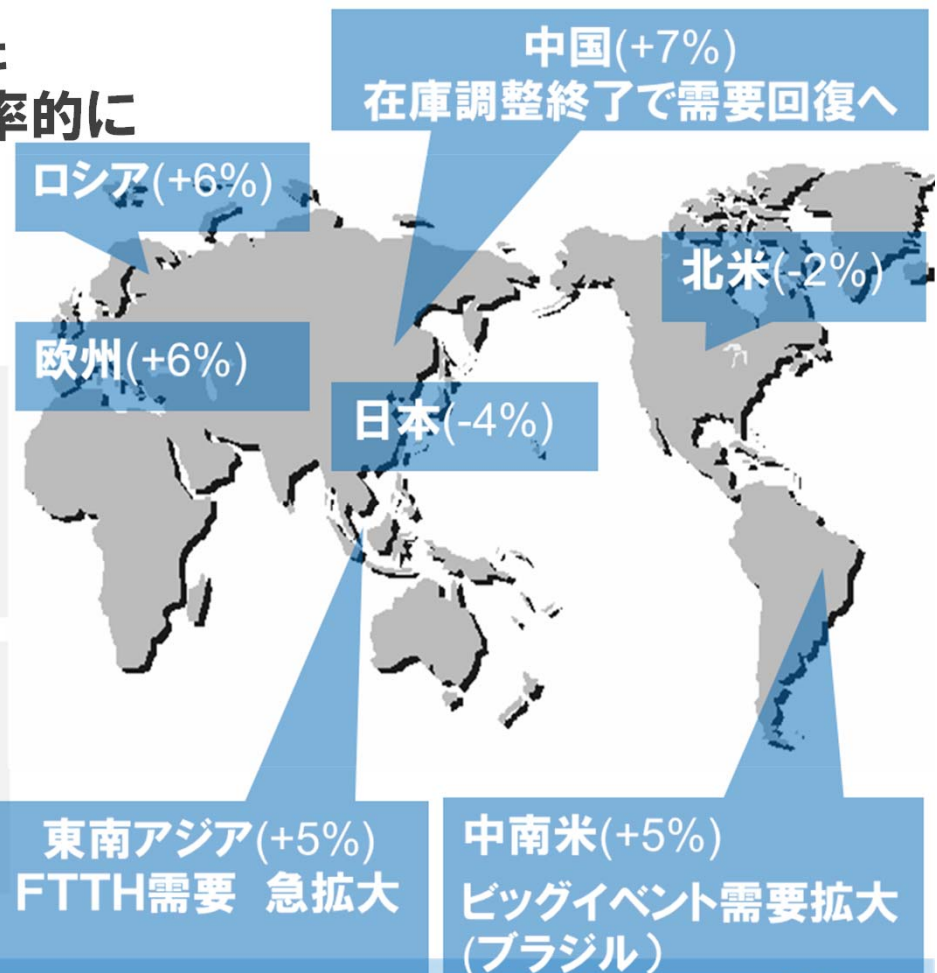
### 施策

#### 海外

- ✓ ファイバの生産・供給体制をグローバルで最適化
- ✓ 光ケーブル拠点の拡充(ブラジル、ロシア等)と、成長市場への拡販

#### 国内

- ✓ グループ拠点の一角として、ファイバのコストダウンを推進
- ✓ 光ケーブル拠点を三重に集約、国内需要に見合う供給体制を確立





## フォトニクス・ネットワーク

### 市場環境

- ✓ デジタルコヒーレント通信への投資加速
- ✓ ブロードバンド海外市場の拡大
- ✓ 技術応用分野の出現

### 当社戦略

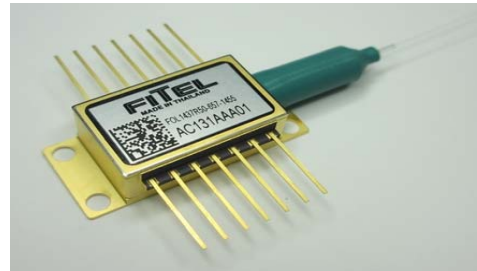
- ✓ デジタルコヒーレント分野のトップベンダーを目指す
- ✓ ブロードバンド海外市場への展開
- ✓ 優位技術の周辺領域への拡大

### 施策

- ✓ デジタルコヒーレント向け高出力・省エネ・集積型の新製品を投入
- ✓ 南米、東南アジアでのブロードバンド案件の獲得
- ✓ フォトニクス技術の応用展開:ファイバレーザ、光インターコネクション
- ✓ ネットワーク技術のスマートグリッド市場への展開



高出力/狭線幅  
フルバンドチューナブル  
レーザーモジュール (ITLA)



ラマンアンプ用  
ポンプ光源レーザー



自動利得制御機能付き  
ラマンアンプ

## 市場環境

- ✓ 新興国経済の拡大により、アジア圏を中心にインフラ需要拡大
- ✓ 超高圧分野では海底線需要が堅調に推移
- ✓ エネルギー効率化にかかわる新たなビジネス領域の出現(スマートグリッド等)

## 当社戦略

- ✓ 日本市場で培った技術優位性と、グローバルな製造・営業拠点を活用し、当社グループが顧客基盤を有するアジア圏・南米市場で成長する
- ✓ 新たなビジネス領域で、送配電・蓄電などグループの総合力を発揮

## 施策

### 超高圧

- ✓ 海底送電ケーブル能力を倍増(ビスキャスト)
- ✓ 中国瀋陽のOUT-OUTビジネスを拡大
- ✓ OPGW事業はブラジルの通信事業拠点を活用し、グローバル展開を加速

### 給配電

- ✓ 現地パートナーとの連携 + 技術優位性を活かし、海外展開を強化
- ✓ 新エネルギー向け需要を取り込み(風力、太陽光等)

### 蓄電システム

- ✓ 産業用蓄電システムの拡販
- ✓ スマートグリッド用蓄電システムの開発

### 市場環境

- ✓ 新興国を中心とした自動車市場の成長継続
- ✓ 低価格化の進展
- ✓ 環境(省エネ)に対応した軽量化、EV/HEV・PHEV化の流れ

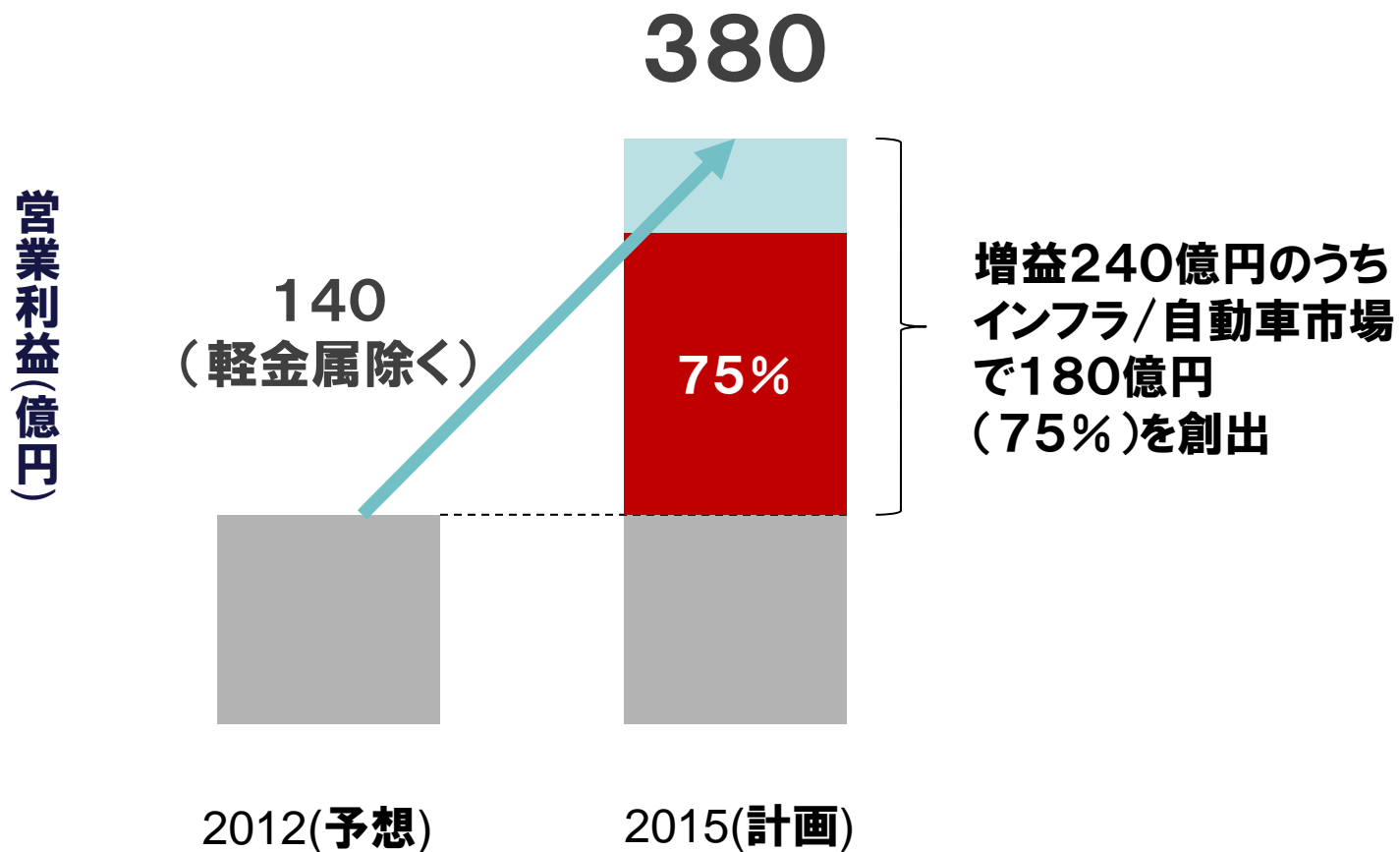
### 当社戦略

- ✓ 海外現地での営業・設計・調達機能を強化し、新興国を中心とした海外市場における商圏を拡大する。
- ✓ グローバルでの生産配分・経営資源の最適化を行う。
- ✓ 当社の強みである幅広い素材力を活かし、省エネルギーに貢献する新製品を提案する

## 施策

- ✓ 営業・設計・調達を行う地域統括会社(中国、東南アジア、北米)を設立する
- ✓ 東南アジア、中南米を中心に生産拠点の増設を行う
- ✓ ワイヤハーネスは、グローバル日系カーメーカー、  
新興国のローカルカーメーカーをターゲットとする
- ✓ SRCは、全カーメーカーをターゲットとし、  
世界シェア1位の堅持・シェアアップを狙う
- ✓ 材料費、加工費、固定費等の徹底した原価低減活動を実施する
- ✓ 素材変換の機会をとらえ、顧客ニーズに対応した新製品提案を行う
  - ・アルミハーネスの普及促進
  - ・アイドリングストップ対応の”UltraBattery”とバッテリー状態検知センサの  
パッケージ拡販
  - ・モーター用高機能巻線の拡販
  - ・リチウムイオン電池用集電体(銅箔)のHEV・PHEV市場への展開

# インフラ/自動車市場で増益分の3/4を創出



## 2. 持続的成長にむけた基盤の構築

### ① 構造改革の推進

# 主な事業構造改革案件の状況

案件	完了時期	状況
電力部品 事業統合 (旭電機/井上製作所/古河PC ⇒ 統合会社)	12年10月	完了
産業電線 海外OEM (採算の厳しい製品を海外OEM)	12年12月	
巻線 海外生産 (TEX:当社三重 ⇒ 東南アジア関係会社)	12年12月 ← 13年3月	
東特 規模縮小 (事業分離による規模縮小に伴う人員削減)	13年 3月	
電力部品 事業統合 (統合会社/当社電力部品部門⇒統合会社)	13年 4月	
電線販売 機能統合 (新満電 ⇒ 古河エレコム)	13年 4月	
光ケーブル 生産統合 (三重/千葉 ⇒ 三重)	13年 6月	○
銅箔 海外生産 (当社今市の一部⇒台湾関係会社)	13年 9月	○
導電材 生産統合 (当社三重/千葉 ⇒ 三重)	13年12月 ← 14年3月	◎
本部部門 効率化 (既存機能を20%削減⇒グループ経営強化)	13年12月	○
巻線 不採算品撤退 (汎用太物エナメル:一部撤退)	14年 3月	○

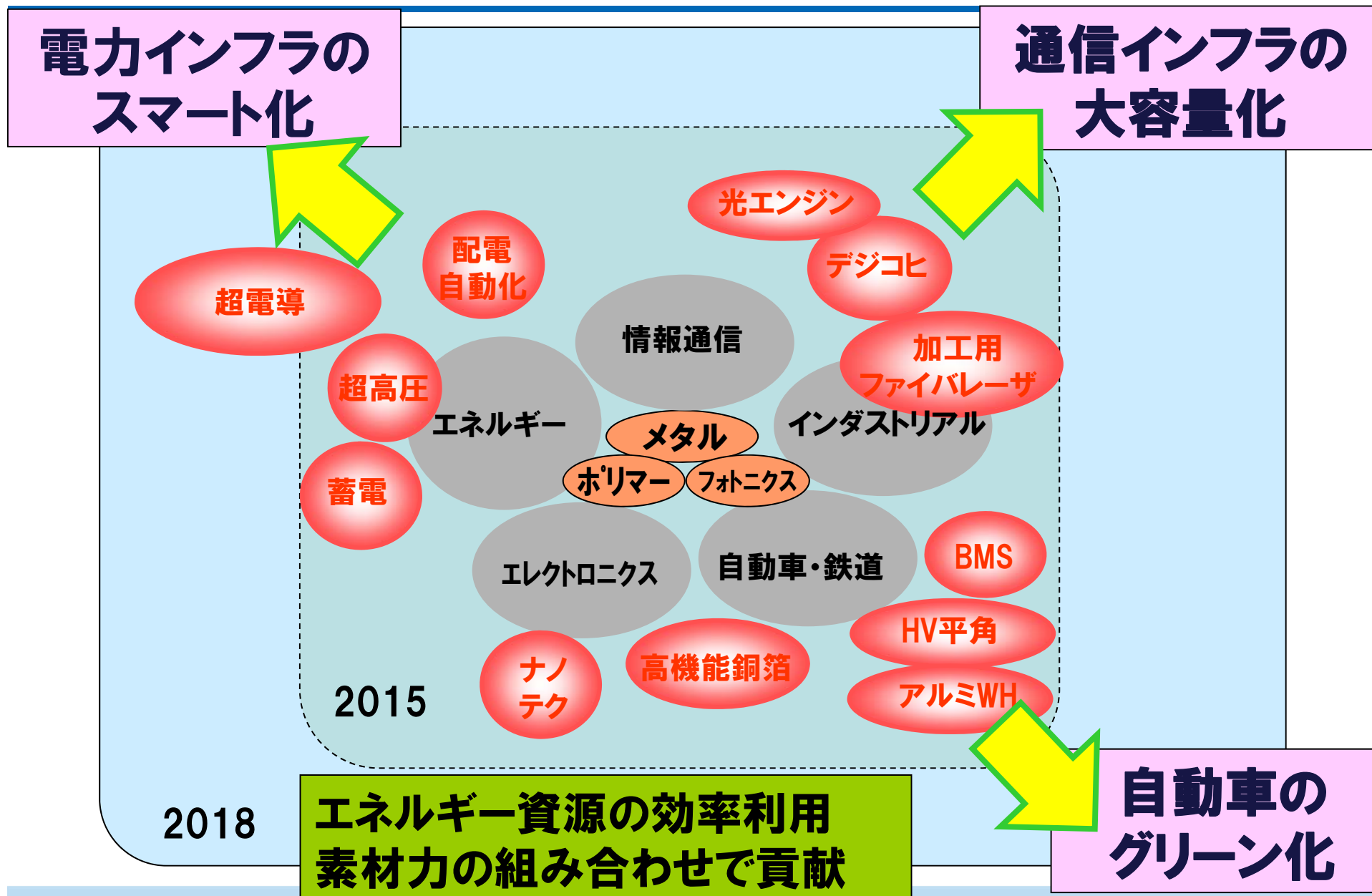
国内拠点集約効果の最大化により  
15年度で70億円改善(12年度比)  
前倒しも含め順調に推進中



## 2. 持続的成長にむけた基盤の構築

### ②次世代新事業の育成

# 次世代新事業のターゲット領域



# 通信インフラの大容量化

最先端のフォトニクス技術を駆使した高機能部品／機器／システムで、  
通信インフラの大容量化に貢献します

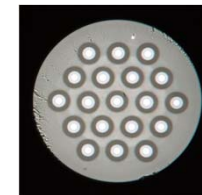


超大容量化

ネットワークの  
効率運用

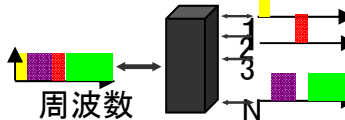
高機能  
低消費電力

空間多重伝送



マルチコアファイバ

高効率周波数利用  
光通信



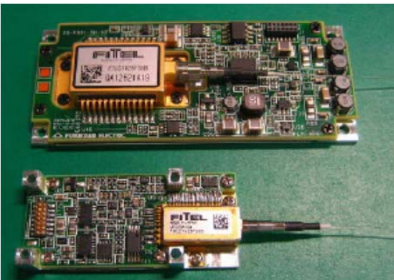
超高速無線通信

デジタルコヒーレント

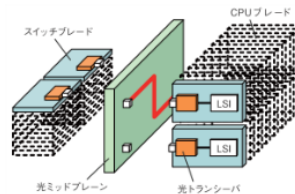
集積型信号光源

高密度光配線

光エンジン

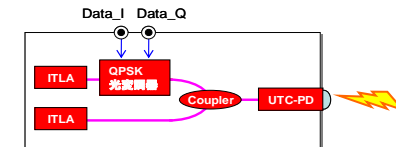


従来(上)と小型ITLA



コンピューター内光配線

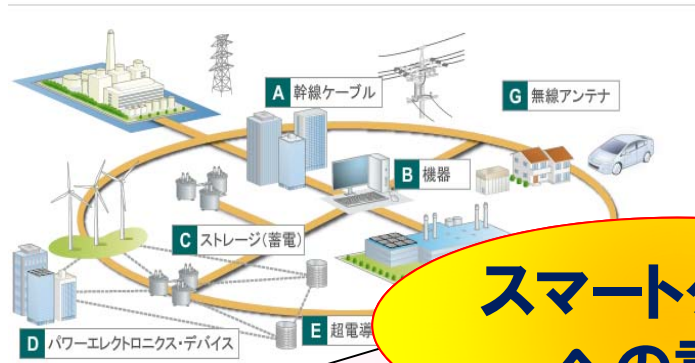
帯域可変対応  
光部品・機器



テラヘルツ発振器

# 電力インフラのスマート化

電力ケーブル事業で蓄積した技術に、高機能部品／機器を組み合わせ  
地球に優しいスマートエネルギー環境造りへ貢献します



究極の  
低損失伝送

高温超電導ケーブル

高温超電導機器

自然エネルギー  
の安定供給

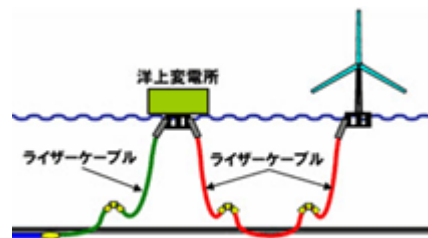
電力ケーブル

接続端末部品

配電システム

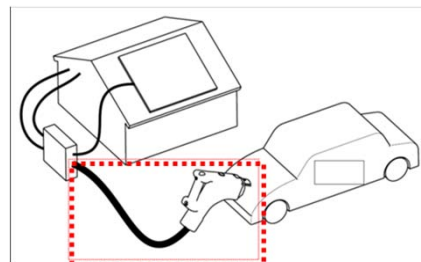


パッケージ型蓄電池システム

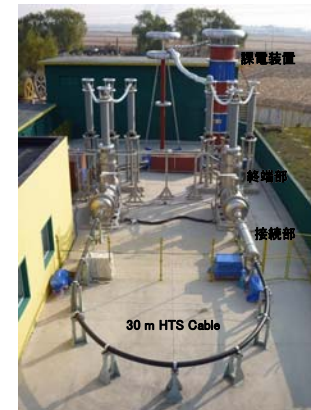


洋上風力発電

V2H/V2Gシステム



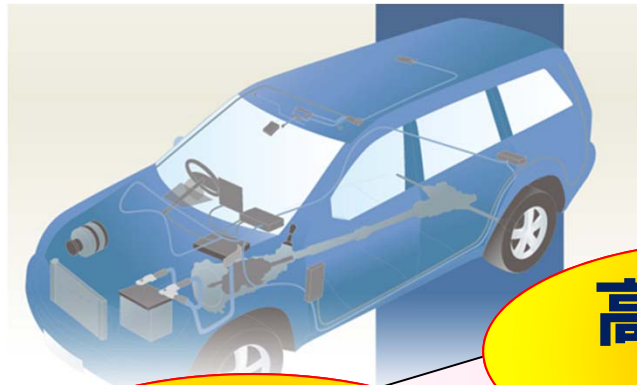
充電コネクタケーブル



30m 275kV超電導ケーブル  
実証試験(瀋陽市)

# 自動車のグリーン化

素材力を駆使し、軽量化やエネルギー効率など自動車の環境性を高めます



軽量化

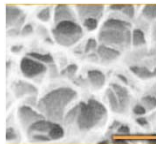
高効率化  
小型化

エネルギー  
ソリューション

熱エネルギー制御

高強度発泡部材

高強度アルミ合金



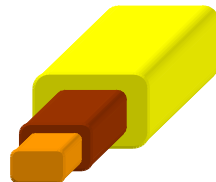
マイクロ発泡



アルミワイヤハーネス

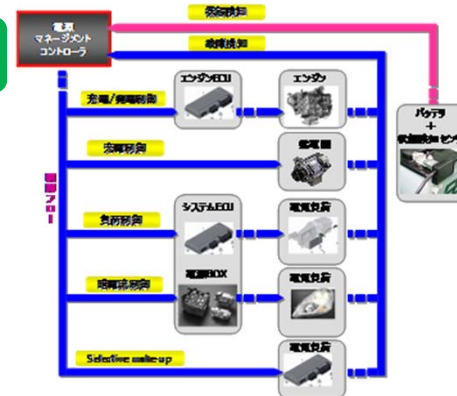
薄膜エナメル線

厚膜平角線

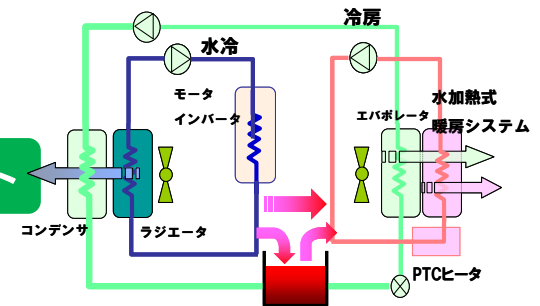


モーター用平角線

エネルギーマネジメント

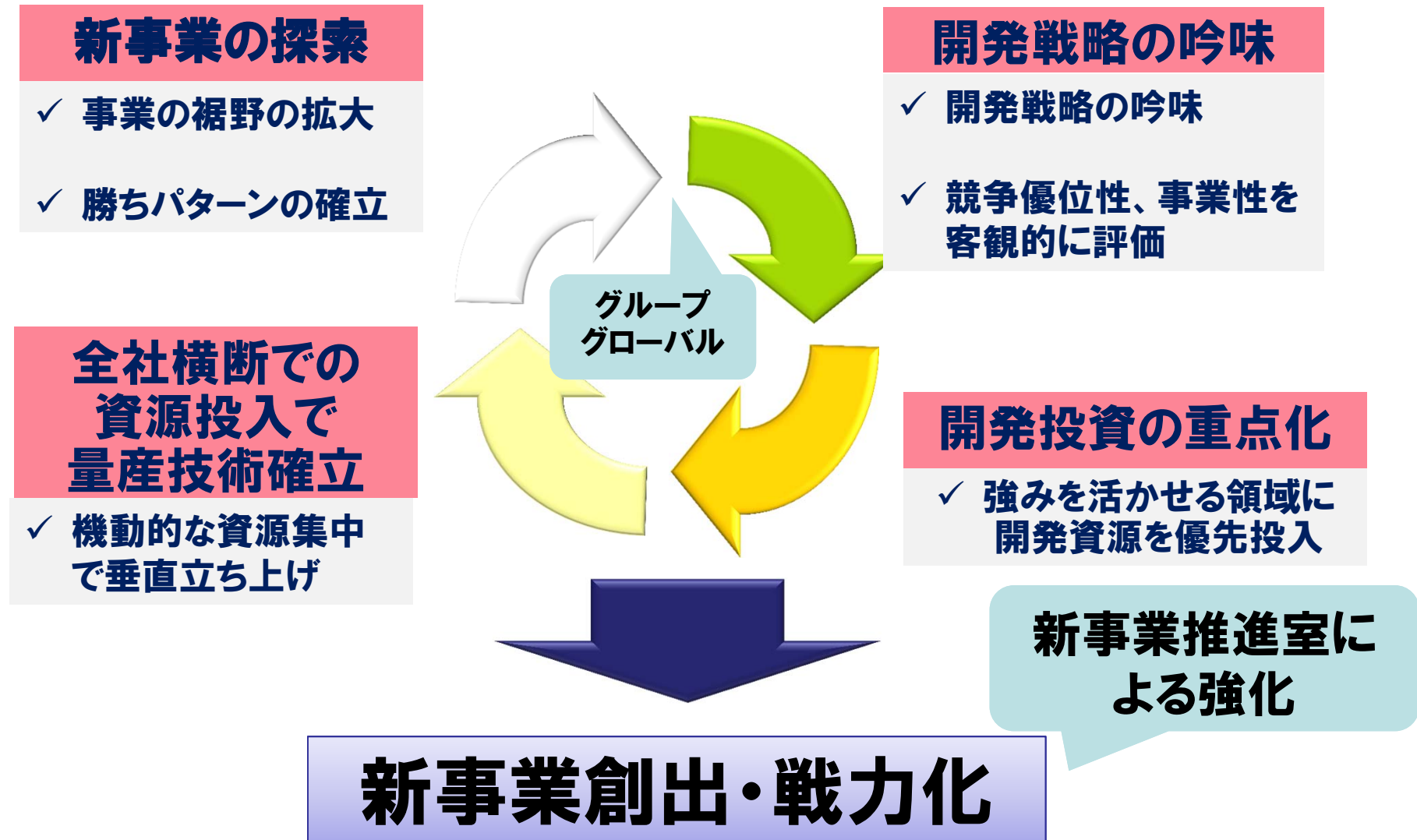


電源マネジメントシステム



蓄熱/放熱

熱エネルギー  
再利用モジュール



## 2. 持続的成長にむけた基盤の構築

### ③グループ・グローバル経営 の強化



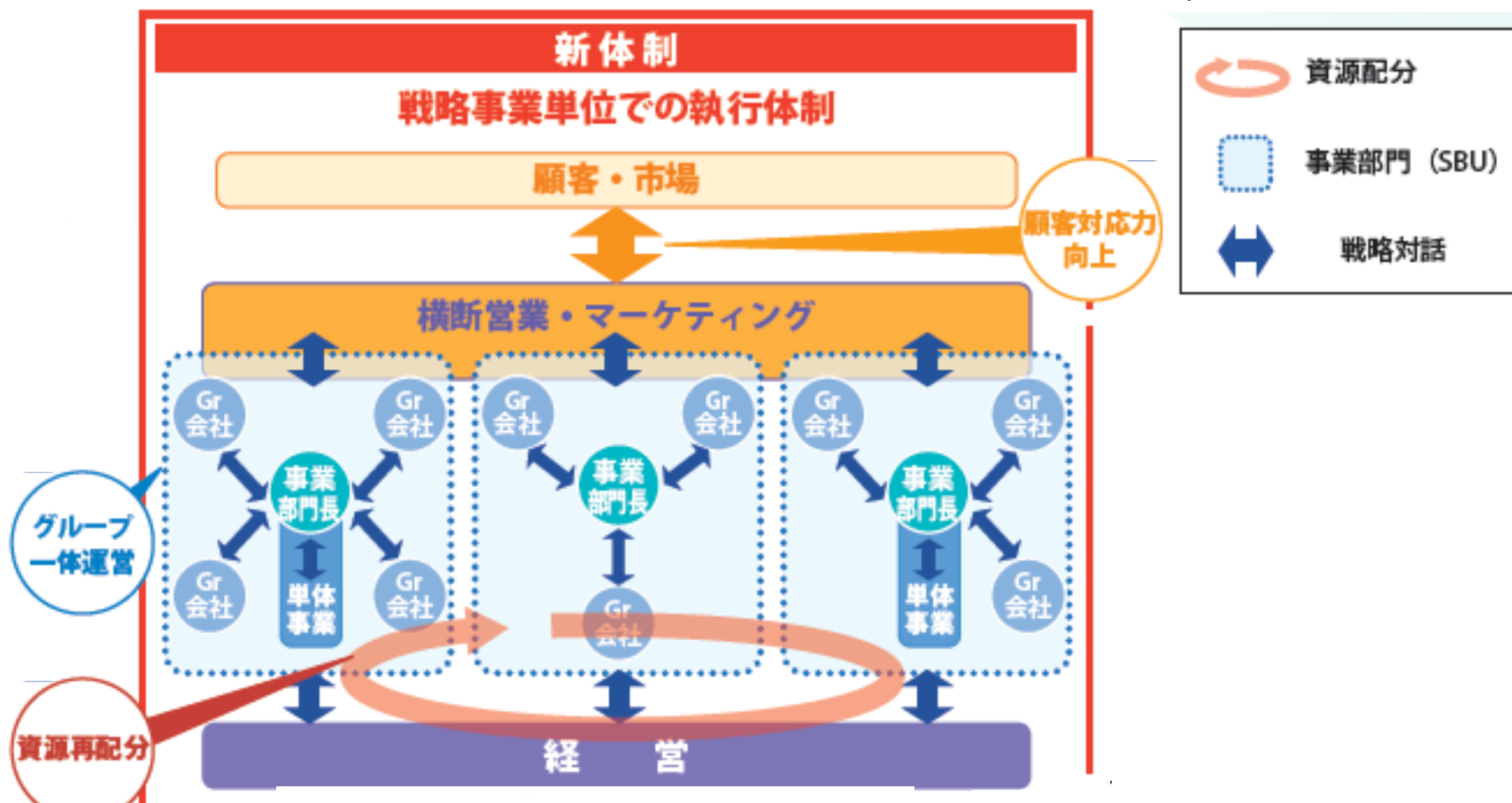
## 事業部門(戦略事業単位)制の導入

- ✓ **カンパニー制を改め、戦略を共有する事業単位(関係会社含める)でくなり、責任・執行力強化**
- ✓ **戦略対話を通じて戦略の質・実効性を高めるとともに、環境変化への対応を迅速化**

- **15事業部門(戦略事業単位)でのグループ一体化促進**
- **経営と執行のせめぎあい、KPIによるフォロー強化・評価**
- **事業部門単位で戦略を査定し、  
グループ資源配分の最適化**



# 組織体制の変更でグループ経営を加速



## 環境・インフラ系事業部門

電力	産業電線・機器	導電材
ファイバ・ケーブル	電子線	ファイテル製品
		ブロードバンド

## 電装・エレクトロニクス系事業部門

機能樹脂製品	巻線	サーマル・電子部品	メモリーディスク
自動車部品	銅条・高機能材	銅箔	銅管

## 市場・顧客対応力の強化にむけて グループ横断の営業・マーケティング機能を設置

### ソリューション提案重視

- ✓ 顧客が求める事業部門横断のソリューションを提案

### マーケティング強化

- ✓ グループの事業機会の探索（インフラ・次世代自動車等）
- ✓ 事業開拓にむけた研究部門・新事業推進室等との連携

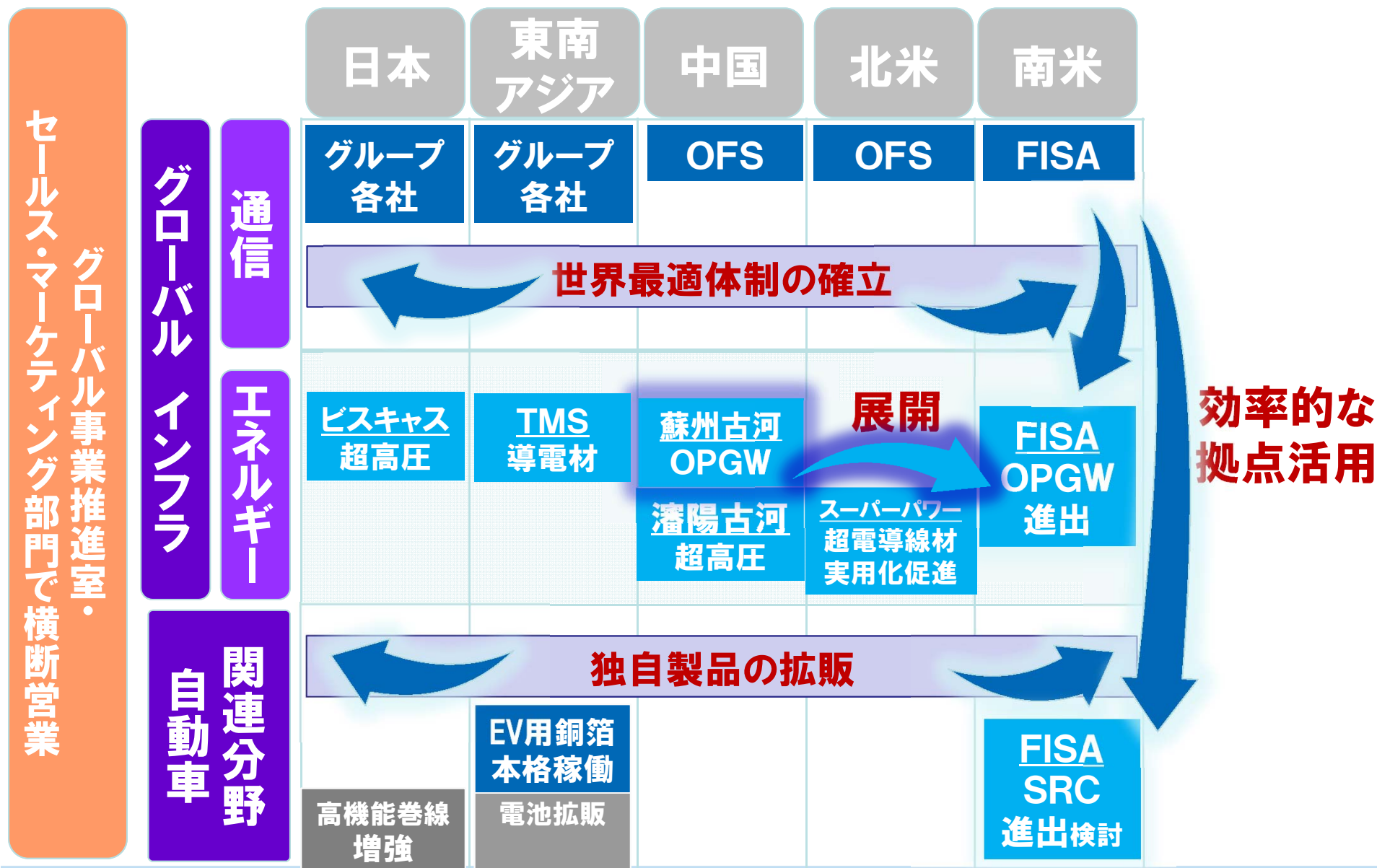
### 営業体制の効率化

- ✓ 販社・特約店・代理店を含めた営業体制の効率化

### グローバル展開の推進

- ✓ 海外営業活動強化にむけたグループ連携強化
- ✓ 海外拠点横断営業の促進

# グループ総合力の発揮

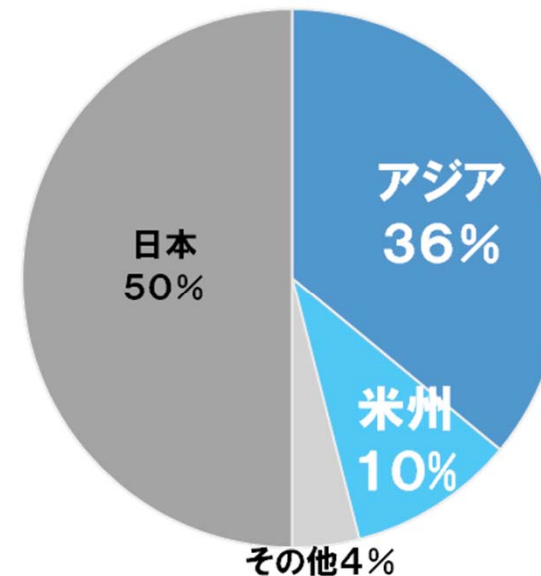
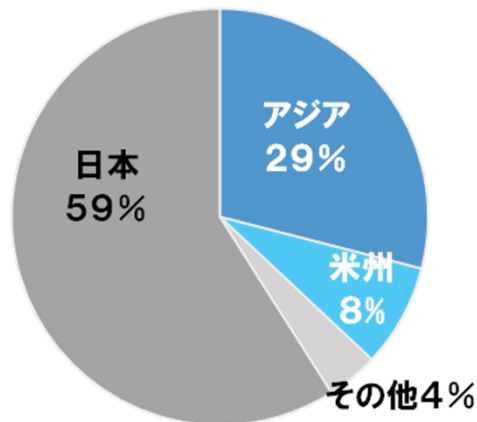


## アジア中心に増やし、海外売上高比率50%に

12予想  
海外3,120/全体7,600=41%

15計画  
海外4,500/全体9,000 =50%

(除く軽金属)



# グローバル競争を意識した執行役員体制へ

## 当社史上初の外国人執行役員2名を登用

各々が経営する関係会社の事業領域に拘らず、広く当社グループの海外展開に関する具体案や、グループ・グローバル体制の構築、商圈拡大に重点を置いた具体策等を提案し、他の役員陣と意見交換を行います。



Foad Shaikhzadeh (ホアジ・シャイクザデー)

**ブラジルFISA社 社長**

1978年 エスコラ・ポリテクニカ大学卒業  
(電気)

Timothy Murray (ティモシー・マレー)

**米国OFS社 社長**

1978年 プリンストン大学博士号取得  
(有機金属化合物)

# 3. 財務体質の改善

# 3年後のP & L 最終利益の確保

(単位:億円)	12年予想	a 12年予想 (軽金属持分法化)	b <b>15中期</b>	b-a <b>増減</b>
<b>売上高</b>	9,500	7,600	<b>9,000</b>	+1,400
<b>営業利益</b>	200	140	<b>380</b>	+240
利益率	2.1%	1.8%	<b>4.2%</b>	+2.4%
<b>経常利益</b>	175	136	<b>400</b>	+264
利益率	1.8%	1.8%	<b>4.4%</b>	+2.6%
<b>当期純利益</b>	20	20	<b>200</b>	+180
<b>諸元</b>	12年		<b>15中期</b>	
為替(円/ドル)	80		<b>90</b>	
銅 (円/kg)	631		<b>800</b>	
原油(ドバイ、ドル/B)	115		<b>108</b>	

# 3年後のB/S 変化に強い体質へ

(単位:億円)	12年末予想	15中期	増減
<b>総資産</b>	8,265	7,000	-1,265
<b>自己資本</b>	1,643	1,840	+197
自己資本比率	19.9%	26.3%	+6.4%
<b>有利子負債</b>	3,250	2,400	-850
	12中期	15中期	増減
<b>投資等 (3年間) ※</b>	925	900	-25
<b>研究開発 (3年間) ※</b>	486	520	+34
※除く軽金属			



## 3年間のキャッシュフロー (単位:億円)

営業C/F 1,200 投資C/F ▲900 財務C/F ▲300

## 3年後の指標 資産効率の改善

	12年末予想	15中期	増減
D/Eレシオ	2.0	1.3	-0.7
ROA(経常)	2.1%	5.7%	+3.6%
総資産回転率	1.1	1.3	+0.2

## 配当方針について

当社は、安定配当を基本としながら、今後の収益動向を見据えつつ、将来の事業展開を勘案した上で、配当を行うことを基本方針としてまいりました。15中計期間におきましても引き続き本方針に則り、配当を継続してまいります。



グループ・グローバル経営の新体制発足にあたり、  
1877(明治10)年に古河グループ創業者の  
古河市兵衛が商標登録したヤマイチマーク\*で  
「伝統・日本」のイメージを世界に発信するとともに、  
グループ名を新フォントにすることで  
「時代の求めに柔軟に答えていく」という  
社会との約束を表現しました。

\*古河市兵衛が鉱山業に専念すると決意したことに由来

ご清聴ありがとうございました。

*Bound to*  *Innovate*

## 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