

2010～12年度中期経営計画

ニューフロンティア 2012

＜新市場・新事業での成長＞

2010年4月
古河電気工業株式会社
社長 吉田 政雄

前中期「イノベーション09」のレビュー①

	2001-03 エクセレントカンパニーへの挑戦	2004-05 サバイバルプラン	2006-09 イノベーション09	2010-15 ビジョン2015
マーケット	光通信への集中	素材力を活かした多軸化	自動車・電子部品 フォトニクスNW・環境	環境・エネルギー、 安心安全、ユビキタス
施策	OFS買収と不採算品撤退	リスク前倒し処理 戦略ファンド、復配	トップシェア商品育成と グローバルマネジメント	高収益事業へのシフト
海外売上高率	22%	26%	35%(ターゲット)	50%(ターゲット)

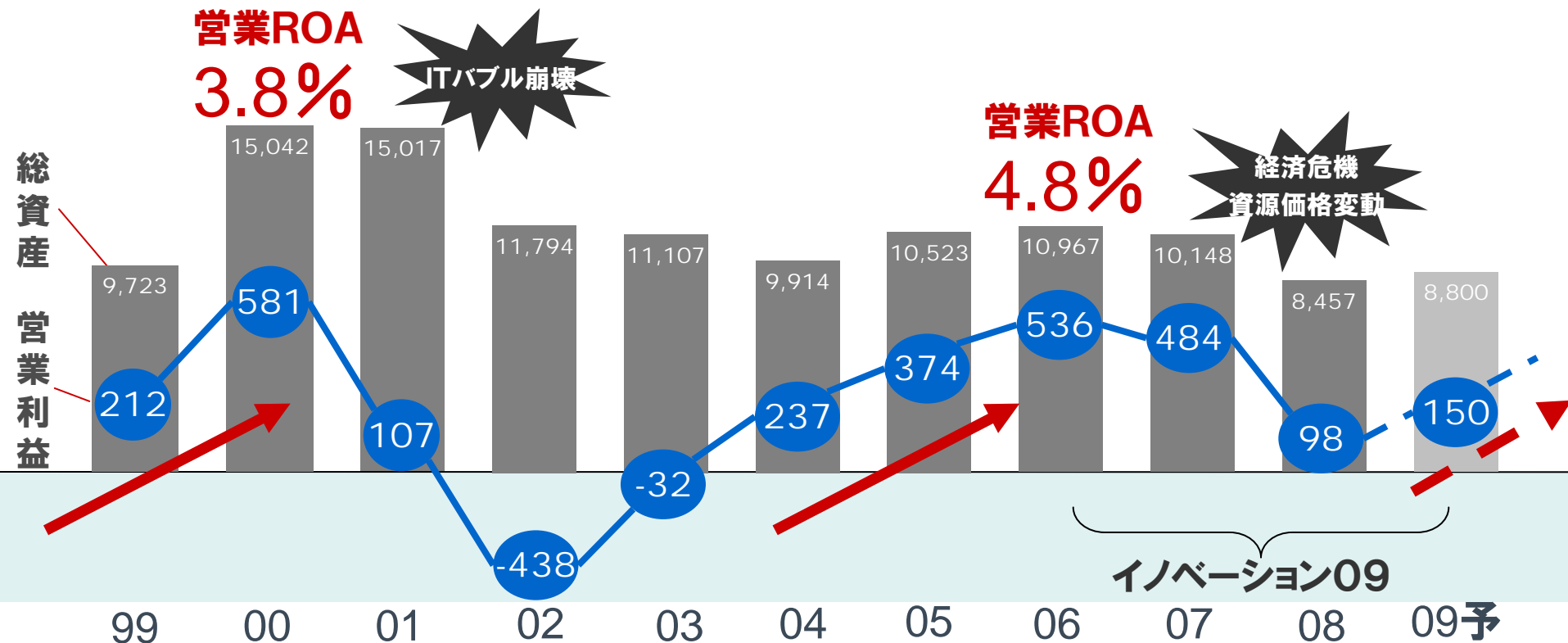
●「サバイバル」から1年前倒しでスタート

●「戦略ファンド」で方向性示唆

●イノベーション09
発表時に
長期ビジョンも提示

前中期「イノベーション09」のレビュー②


(単位:億円)



- 税制改正(固定資産関係)が営業損益に影響
- 経済危機、資源価格変動で「資産リスク」が表面化
- 「資産リスク低減」が持続的成長に不可欠と認識


基本理念(私たちの強みは何か、私たちは何を目指すのか。)

**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。**



古河電工グループビジョン(私たちはどのようになりたいのか。)

**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へ**



ニューフロンティア (新市場・新事業)

で成長するとともに
変化に強い経営をめざします。



I. 事業ポートフォリオ再編と新事業育成

- ①「伝送インフラ事業」のグローバル成長
- ②「高機能素材事業」の強化
- ③「環境新事業」の育成
- ④「伝統的加工事業」の再構築

II. 組織風土の改革

III. 財務体質の改善

Ⅰ. 事業ポートフォリオ再編と新事業育成

① 「伝送インフラ事業」の
グローバル成長

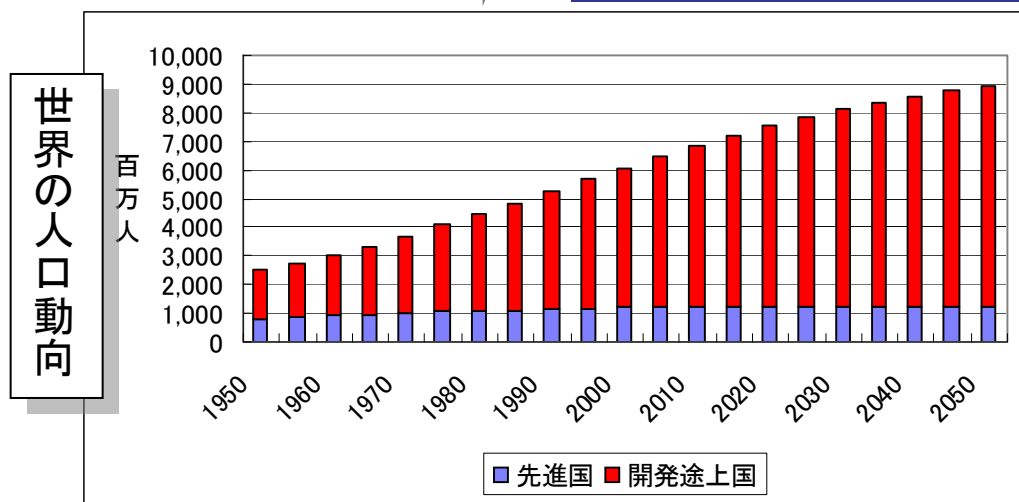
新興国・地域が成長を牽引

今後5年間(2010-14年)のGDP成長率平均

中国	+9.6%
インド	+7.5%
アセアン5	+5.2%
ブラジル	+3.6%
ロシア	+3.5%
米国	+2.3%
日本	+2.0%
EU	+1.9%

人口が多く、かつ
増加していく
BRICs、ASEAN
市場の成長

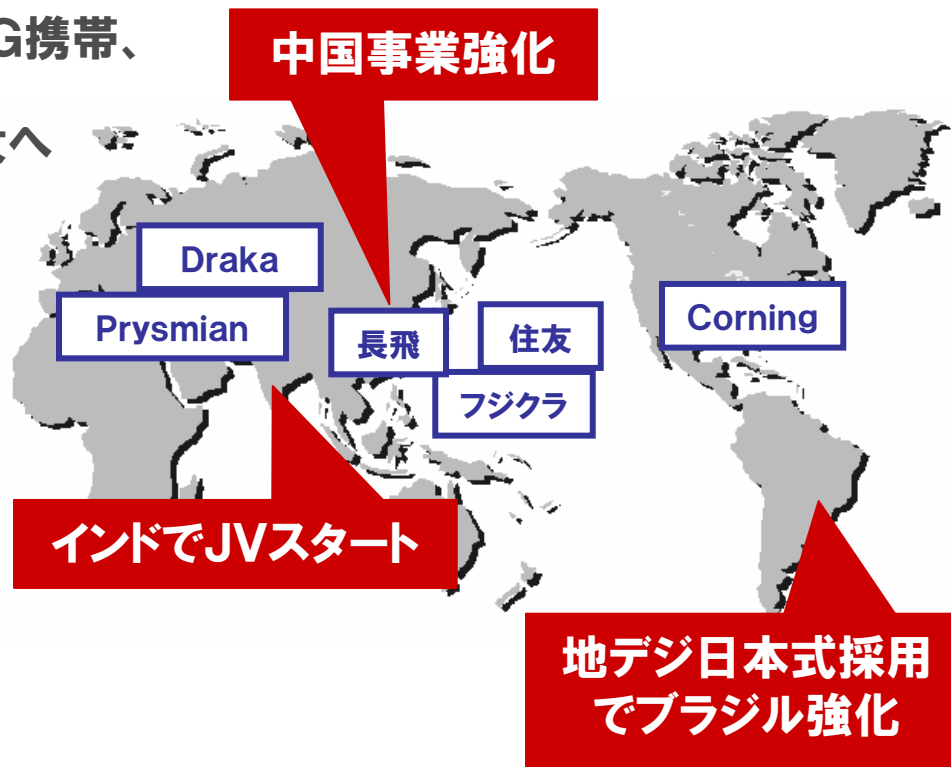
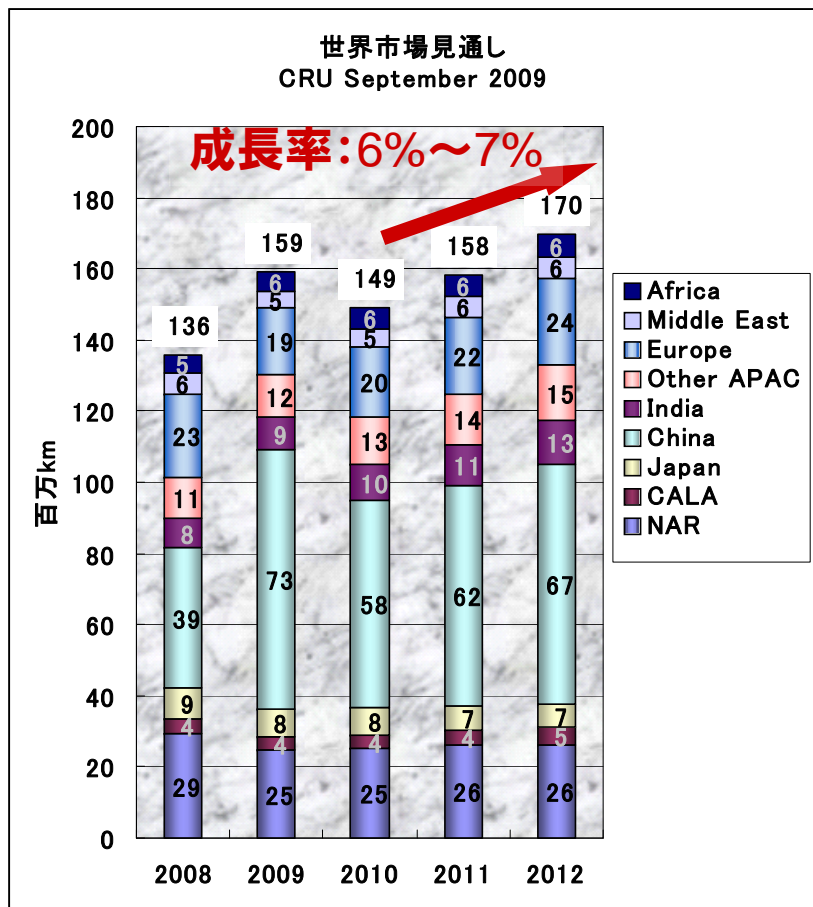
送電・通信など
伝送インフラの
投資機会拡大



出典: International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, October 2009

<光ファイバ市場の見通し>

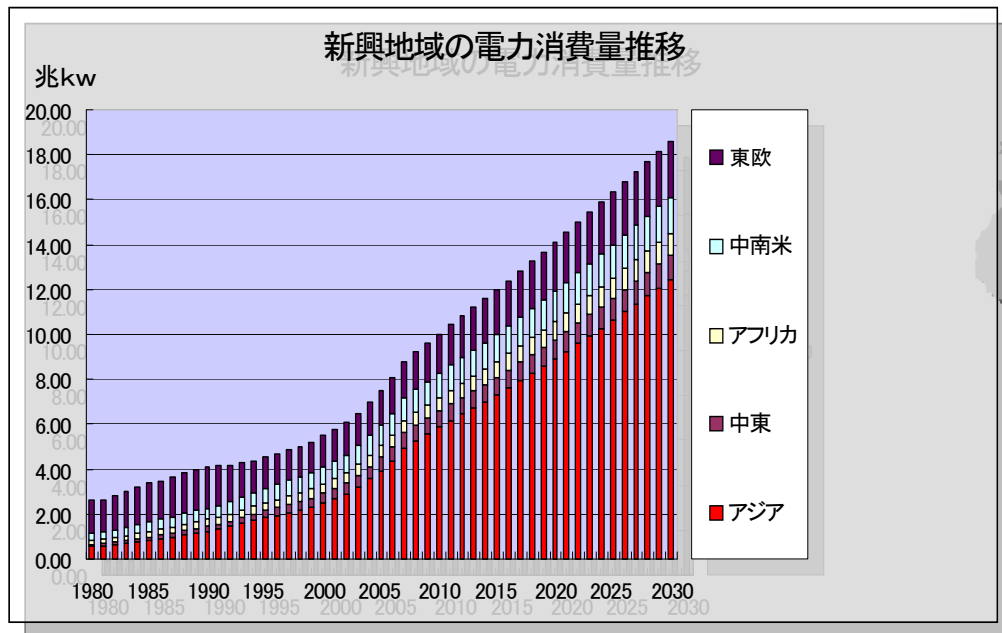
増え続ける通信トラフィックは新興国の3G携帯、先進国のクラウドがドライバーで拡大続く
需要は一旦減速後、アジア中心に再拡大へ



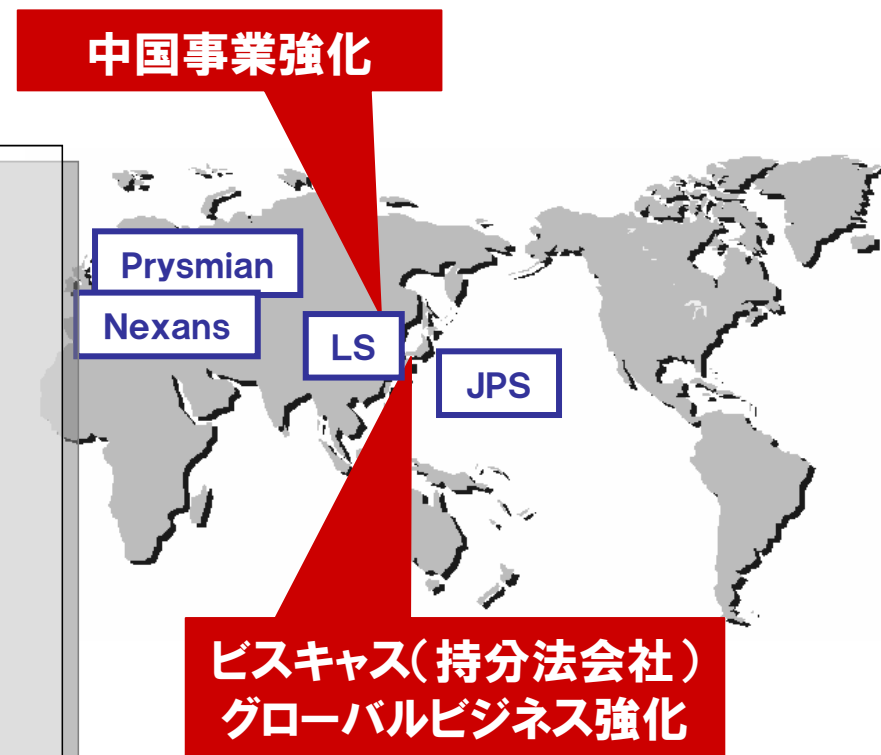
<当社事業の展開>

3月にインドでファイバ線引きJVをスタート、中国事業も強化へ
市場成長を上回る10%増を見込む

＜超高压ケーブル市場の見通し＞
新興国の新規投資と先進国の更新需要で
長期の成長続く。



出典: EIA International Energy Outlook 2009 (2009年5月)



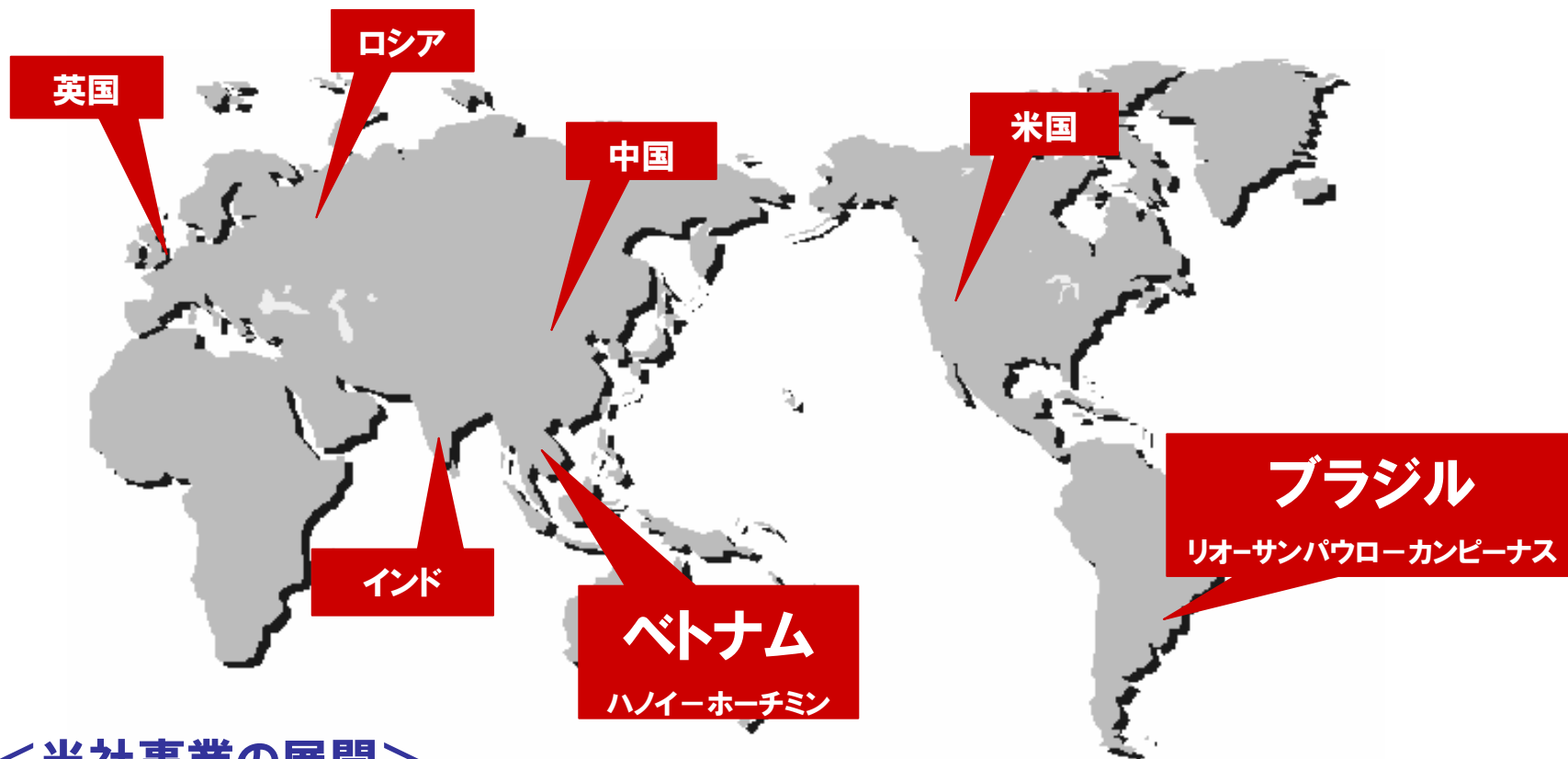
＜当社事業の展開＞

中国瀋陽古河はローカルトップ(調達は国産)、10年度以降も増強を検討
「瀋陽古河+ビスカス」で世界トップクラスの超高压ケーブルサプライヤー

高速鉄道

<高速鉄道市場の見通し>

環境意識の高まりで新興国を中心に高速鉄道の大型プロジェクトが具体化

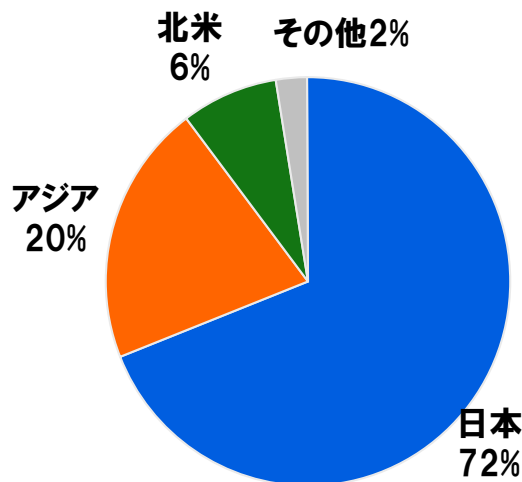


<当社事業の展開>

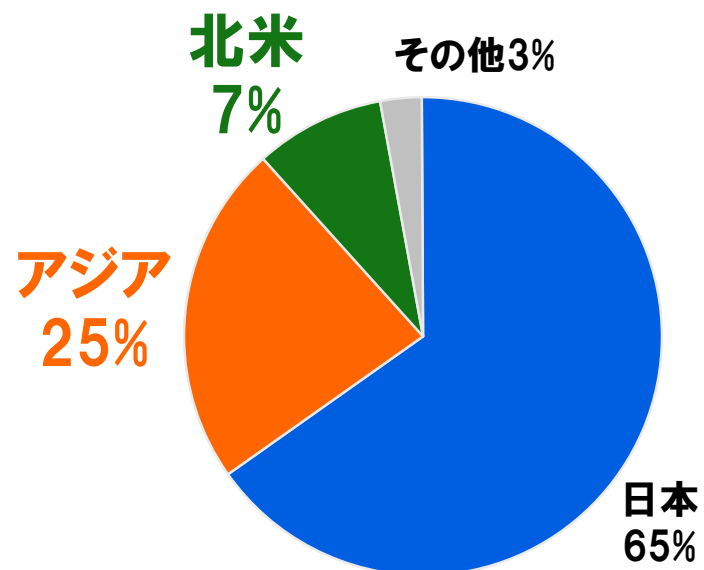
光ケーブル、電力ケーブル、トロリー線、トンネル内電波システム、ケーブルトラフ、車両用放熱デバイスなど国内、台湾で実績ある製品を提供

アジア増え海外35%に

2009予想: 2,260億円 = 28%



2012計画: 3,500億円 = 35%



長期的には50%超をめざす

Ⅰ．事業ポートフォリオ再編と新事業育成

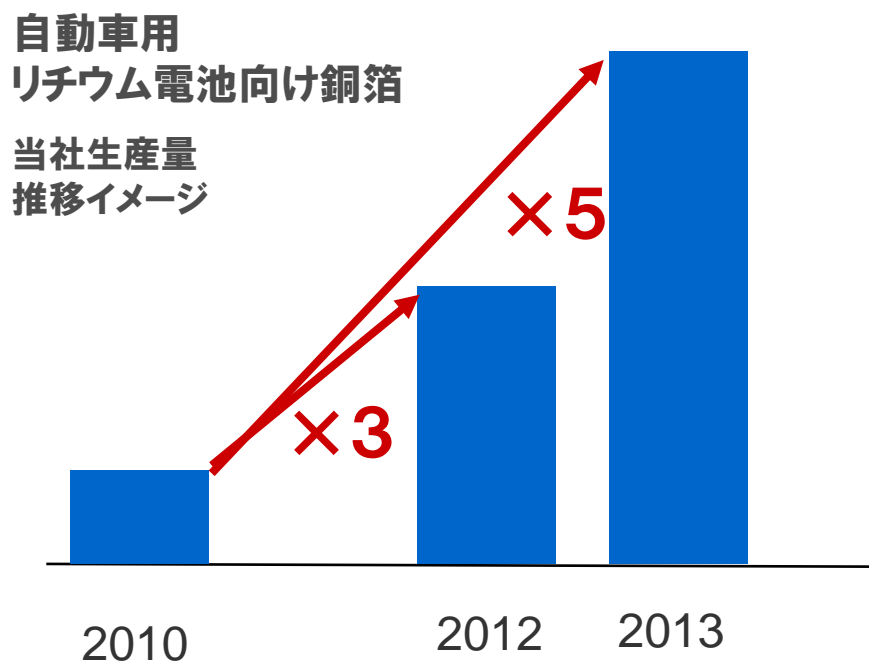
②「高機能素材事業」の強化

②「高機能素材事業」の強化(1)

自動車用リチウム電池向け銅箔・アルミ箔

(金属・軽金属)

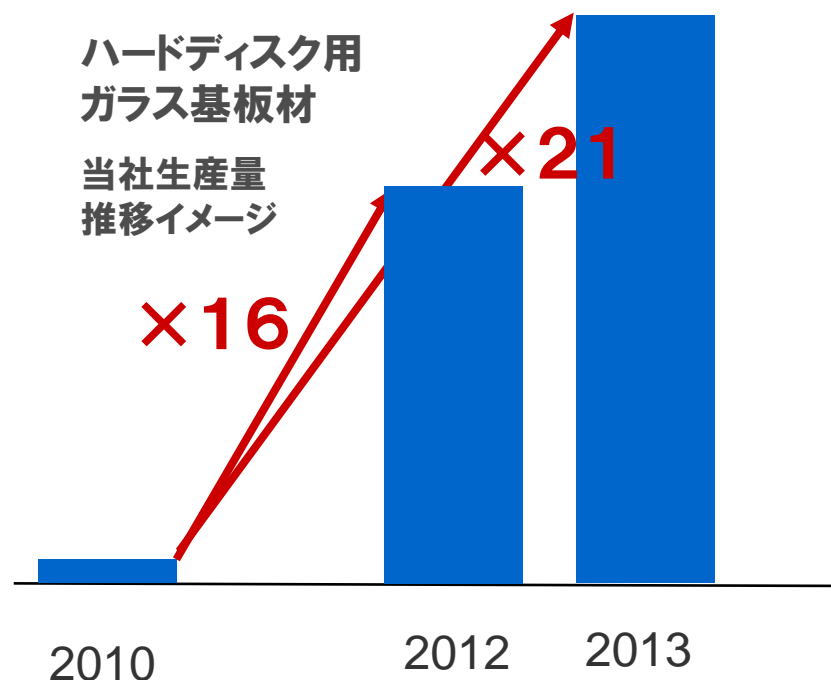
民生用に加え、次世代自動車用が2011年～2012年に立ち上がり、2013年から本格化。需要予測を見極め設備増強へ。トップシェアの正極用アルミ箔も強化。



ハードディスク用基板材

(電装・エレクトロニクス)

アルミ、ガラスの双方を製造販売する唯一のメーカーとして、サプライヤ#1をめざす。アルミ事業の強化とともにガラス事業では競争力のあるオリジナル技術の確立、安定量産化をめざす。



超微細発泡樹脂「MCPET」

(エネルギー・産業機材)

LED液晶テレビ市場に本格参入

半導体ウェハ加工用テープ

(エネルギー・産業機材)

新工場品の認定拡充で生産性アップ

自動車用アルミハーネス

(電装・エレクトロニクス)

軽量化のため銅代替として提案

アルミコンプレッサホイール

(軽金属)

グローバル # 1 の地位確立

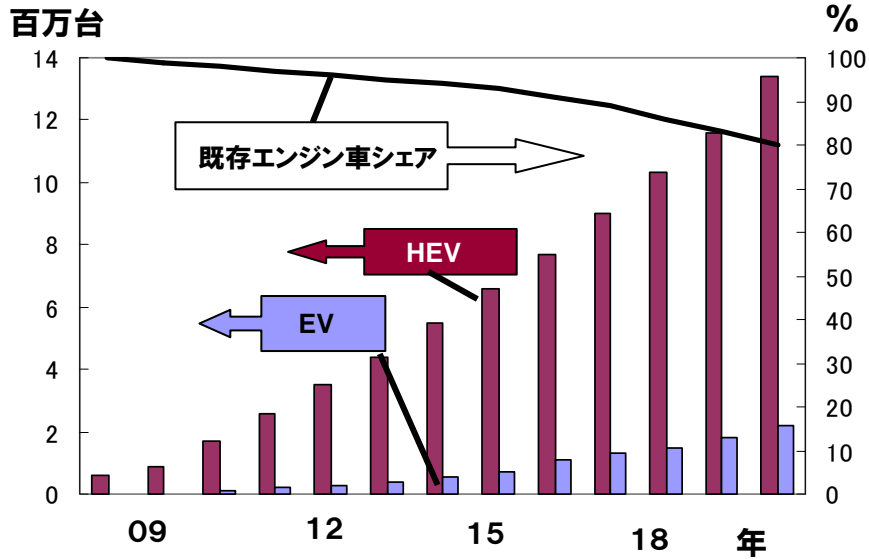
Ⅰ．事業ポートフォリオ再編と新事業育成

③「環境新事業」の育成

社会が求める「環境・エネルギー革命」

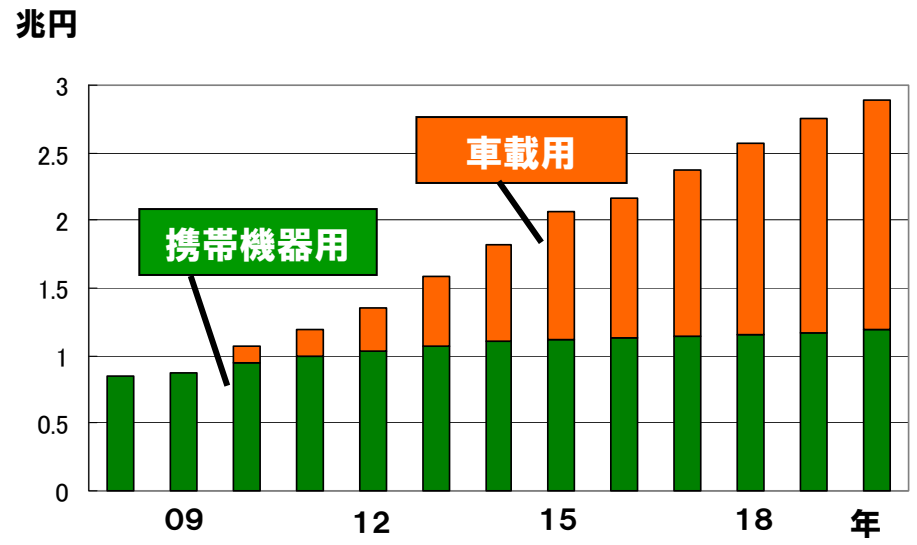
	自動車	エネルギー	情報通信
Political 政治的環境要因	低炭素社会へ国際的取り組み グリーン製品に優遇制度		
Economical 経済的環境要因	先進国の景気後退と途上国の成長 → ローコスト&ミドルエンド レアメタル入手困難、原油や金属原料価格の大幅変動		
Social 社会的環境要因	低燃費化 HEV/EV普及	環境対応 低消費電力化 途上国インフラ整備(電力・通信・鉄道) スマートグリッド 再生可能エネルギー	モーダルシフト クラウドコンピューター 無線高速化
Technological 技術的環境要因	HEV/EV 蓄電 軽量化	家電・センサーネットワーク リニアモーター 高効率エネルギー変換	幹線大容量 サーバー高速化 大容量ストレージ スマートフォン

エコカー、リチウムイオン電池、スマートグリッド市場の成長 FURUKAWA ELECTRIC



エコカー世界市場

出典) みずほ銀行産業調査部



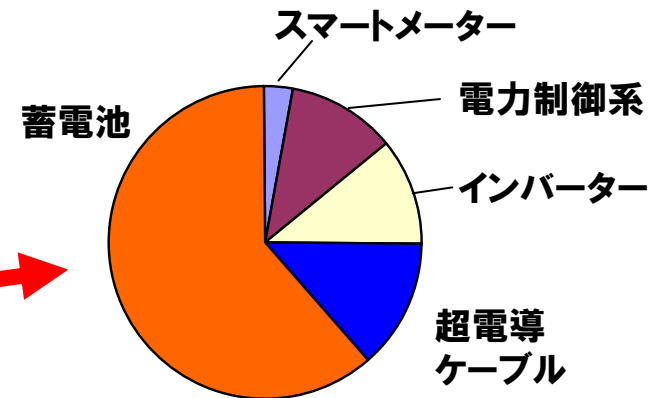
リチウムイオン電池世界市場

出典) 大和証券SMBC

2010～2030年スマートグリッド投資額(兆円)

	米国	欧州	日本	全体
スマートメーター	1.7	1.3	0.5	3.5
電力制御	5.9	4.5	1.8	12.3
インバーター	4.1	4.3	3.8	12.6
超電導ケーブル	7.3	5.5	2.2	15
蓄電池	32	32	6.4	69

出典) 野村証券金融経済研究所



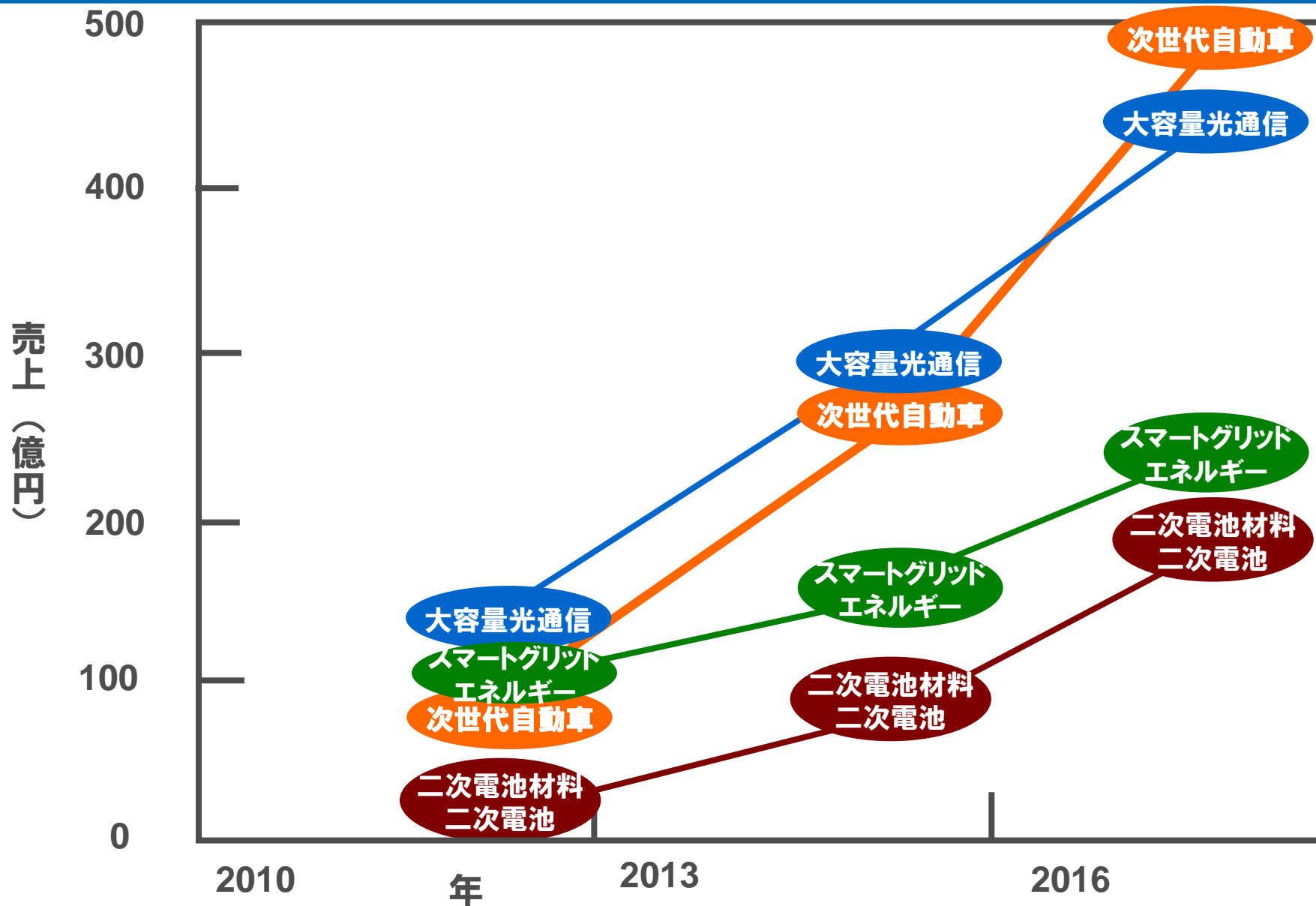
環境新事業 開発ロードマップ

重点分野	2010	2013	2016	製品群	
次世代自動車	車載アンテナ	UWBLレーダ		高度道路交通システム	
	軽量アルミハーネス	EV用高圧ハーネス		ハーネス	
	LIB用集電材(銅箔、アルミ箔) ウルトラバッテリー バッテリーセンサー	LIB用電極活物質		二次電池材料	
	金属ナノ粒子	GaNパワーデバイス		パワーエレクトロニクス	
	金属ナノ粒子	GaNパワーデバイス		二次電池材料	
		スマートグリッド用大容量ウルトラバッテリー		二次電池材料	
		超電導線材・ケーブル	超電導限流器	超電導電力貯蔵	超電導
		洋上LNG輸送管	海底資源ライザー管		海洋資源輸送管
	加工用ファイバーレーザ	超短パルスファイバーレーザ		ファイバーレーザ	
		PONシステム		アクセス通信システム	
大容量光通信	チューナブルレーザー光源 高機能光機器		高機能ファイバー	コヒーレント通信用部材	
	アクティブ光ケーブル	光インターコネクションシステム		光インターコネクション	
	メモリーディスク用ガラス基板			マストレージ部材	

スマートグリッド・エネルギー

大容量光通信

新事業分野別売上規模予想



2009年度見通し180億円

2010~2012年平均215億円
(09年度比+20%)

注力分野と開発製品

リチウムイオン電池集電材
(銅箔・アルミ箔)

自動車用アルミ・ワイヤハーネス

次世代自動車

電極活物質

光インターコネクション

エネルギー・
スマートグリッド

大容量光通信

超電導機器・ケーブル

高機能光ファイバ

GaNデバイス

産業用ファイバ・レーザ

**資産売却と事業利益を原資に
200億円規模の社内ファンドを設定、
新市場・新事業での成長を加速**



**研究開発費に100億円を充当し、
残り100億円はM&Aや経営環境の変化に
機動的に対応するための「機動枠」とする。**

用途のイメージ

日本	アジア	その他
研究開発が中心	成長分野で 事業強化	新興国中心に 機動的に活用

Ⅰ．事業ポートフォリオ再編と新事業育成

④ 「伝統的加工事業」の
再構築

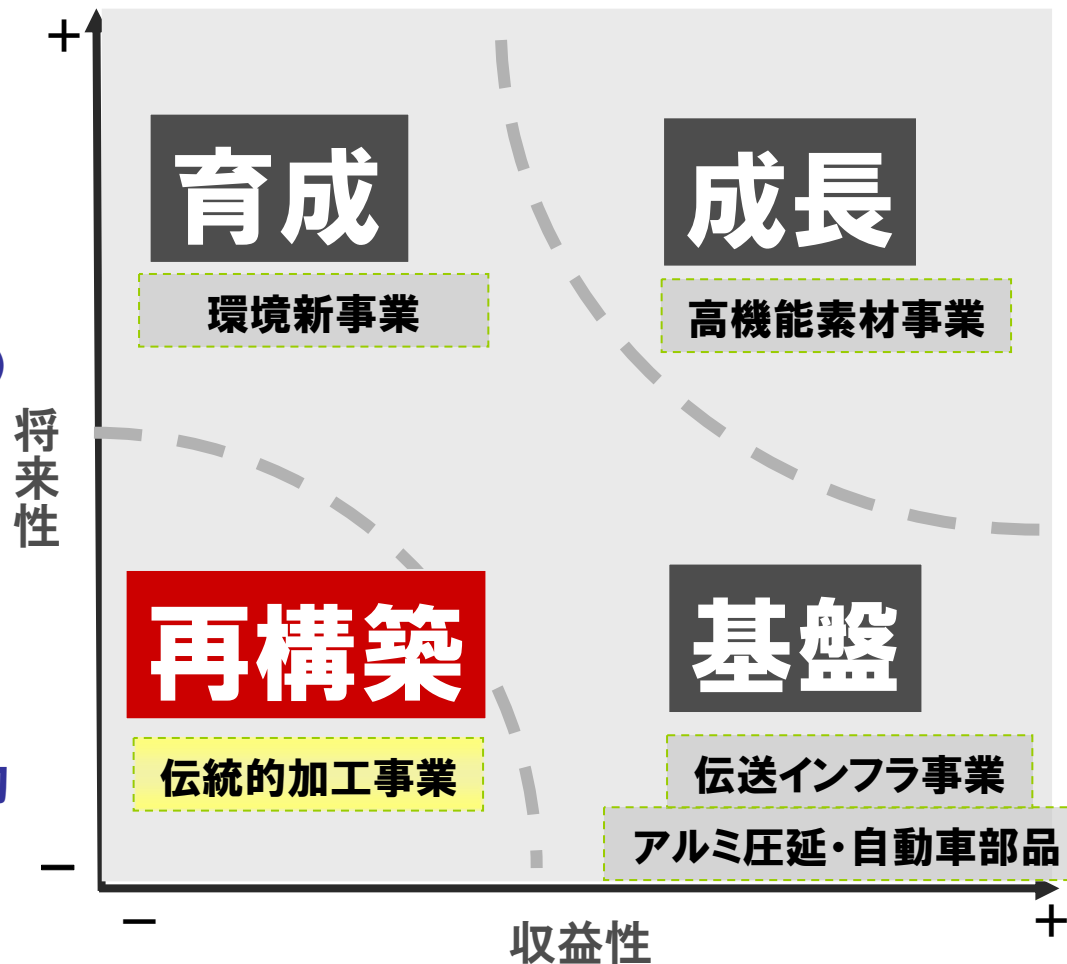
④ 「伝統的加工事業」の再構築

事業性評価委員会を発足

事業を「育成・成長・基盤・再構築」の4つに区分し、「再構築」に仕分けした低採算事業の改革を促進することで出口戦略を加速（2010年4月発足）

まず銅・アルミ、電線・プラスチックの汎用品を生産する「伝統的加工事業」をターゲットにポートフォリオ改善を推進

国内生産拠点は「1品目1工場」に集約



II. 組織風土の改革

CSR活動

- 独禁法違反の再発防止を始めとしたコンプライアンス強化
⇒モニタリング機能強化、グローバルリスク管理体制強化
- 社会貢献活動の統一的推進

環境保全活動

CO2排出量 2012年度までに2000年度比で15%削減
(2000年度の排出量は1990年度とほぼ同等)

人材育成活動

グローバル人材育成、グループ採用、グローバル現場力を強化

グループ経営

関係会社を含めたグループ総合力の強化

III. 財務体質の改善

(単位:億円)

各事業の強化により、営業利益500億円へ

	09年度予想	12年度計画	変動
売上高	8,070	10,000	+24%
営業利益	150	500	+350
当期純利益	40	250	+210

諸元	09年度下期前提	12中期計画前提	変動
為替(円/ドル)	90	90	±0
銅地金(円/kg)	600	640	+40
アルミ地金(円/kg)	210	220	+10
原油(ドバイ、ドル/B)	72	79	+7

(単位:億円)

**総資産の膨張(資産リスク)を抑え、
利益創出により負債返済・自己資本積上げ**

	10年3月末予想	13年3月末計画	変動
総資産	8,800	9,000	+2%
自己資本	1,800	2,100	+17%
有利子負債	3,800	3,200	-16%
D/Eレシオ	2.1	1.5	-0.6
ROA(営利)	1.7%	5.6%	+3.9p
総資産回転率	0.9	1.1	+0.2

(単位:億円)

前中期比で設備投資を15%圧縮

	06~09年度平均	10~12年度平均	変動
設備投資	386	330	-56
減価償却費	426	400	-26

設備投資の重点分野:銅箔、自動車部品、光ファイバなど

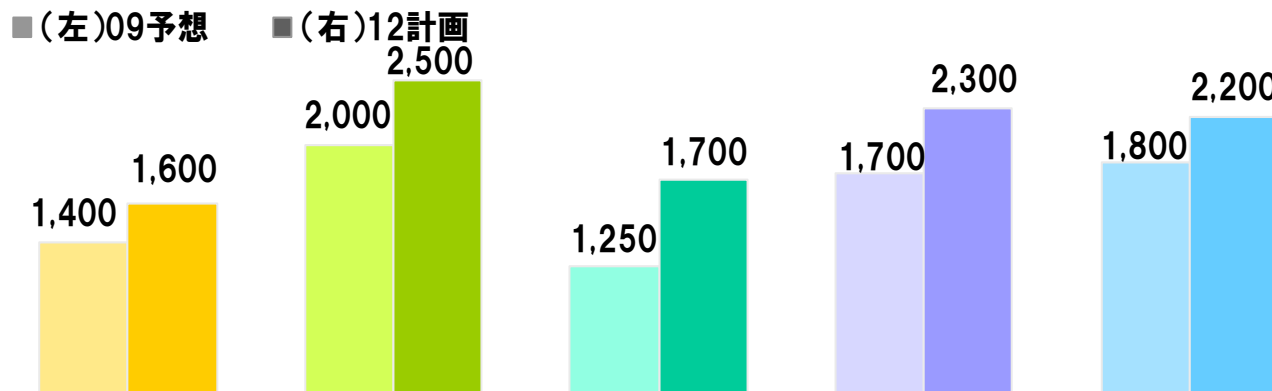
セグメント情報

セグメント別売上高・営業利益

(単位:億円)

売上高

09予想: 8,070
12計画: 10,000



情報通信

エネルギー・
産業機材

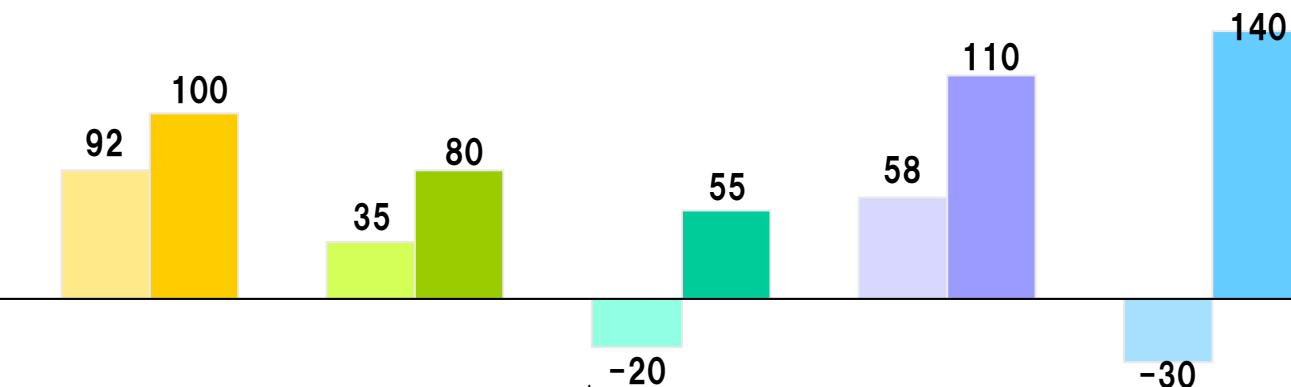
金属

電装・エレクトロニクス

軽金属

営業利益

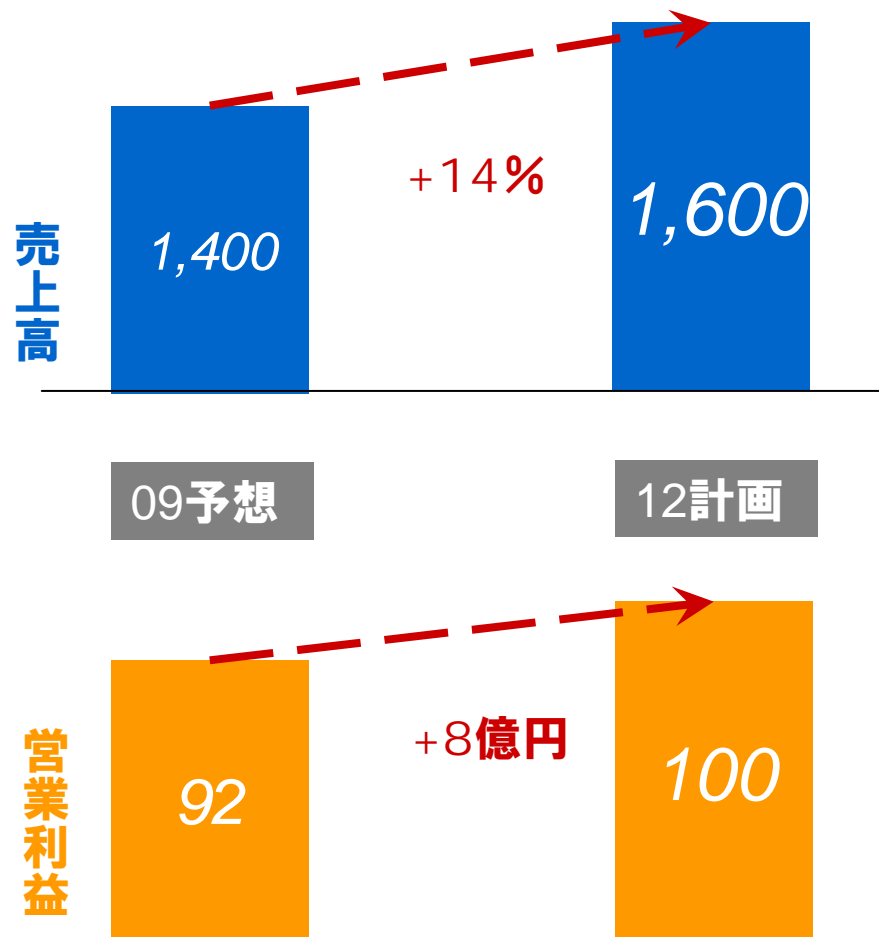
09予想: 150
12計画: 500



伝送インフラ系

高機能素材系

売上高・営業利益変動



事業戦略

(単位:億円)

<光ファイバ・ケーブル>

成長するBRICs地域におけるプレゼンスを拡大
 成熟化した国内はコストダウンにより収益性確保
 メタルケーブルはブラジルでLAN製品を拡大

<フォトニクス・ネットワーク>

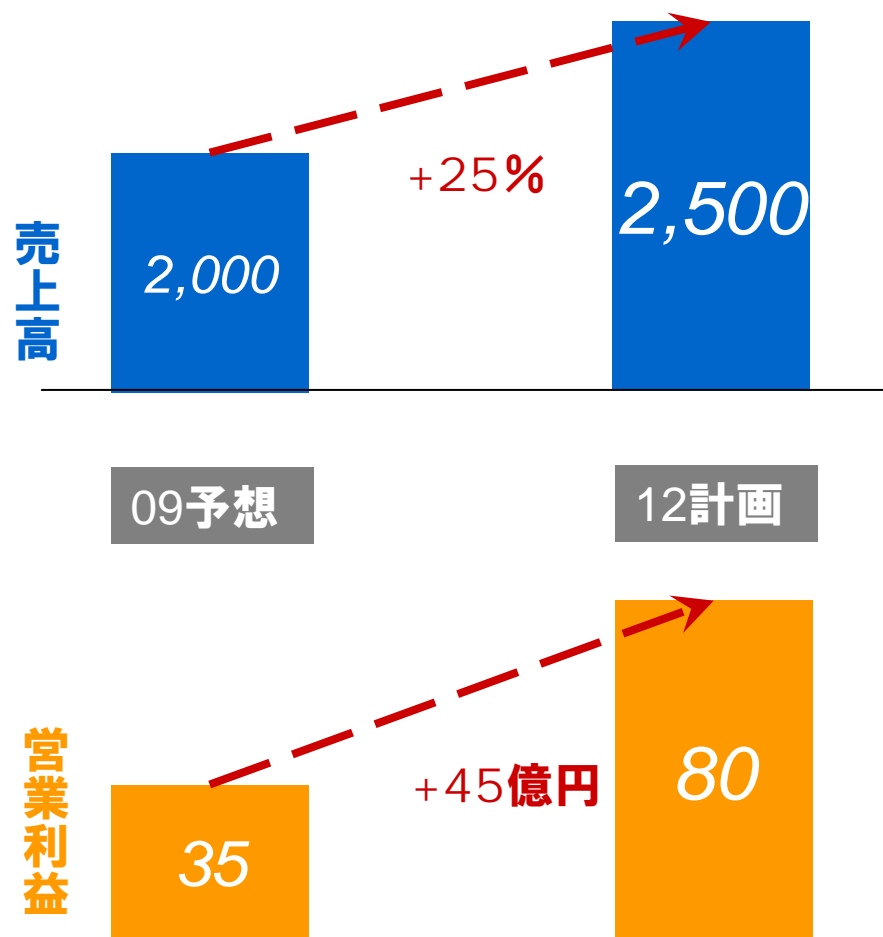
フォトニクス:

40G、100G分野を開拓、高出力チューナブル
 レーザ、多チャンネルAWG、光スイッチなど投入
 10G既存製品分野:コストダウンによるシェア拡大
 励起レーザ、光アンプ、融着機
 光インターコネクション、産業用ファイバレーザ育成

ネットワーク:

光/CATV/無線のシナジーでソリューション
 提案型ビジネスを展開。南米プロジェクト推進

売上高・営業利益変動



事業戦略

(単位:億円)

<エネルギー>

超高压ケーブル:

中国・ASEAN・中近東等の成長市場で
技術優位性を武器に競争力アップ
グループ力でグローバル市場を勝ち抜く

低圧ケーブル:

国内は効率化と新エネルギー分野の需要開拓
中国などアジア地域での事業展開を推進

銅線:

集約効果と高機能品で収益アップめざす

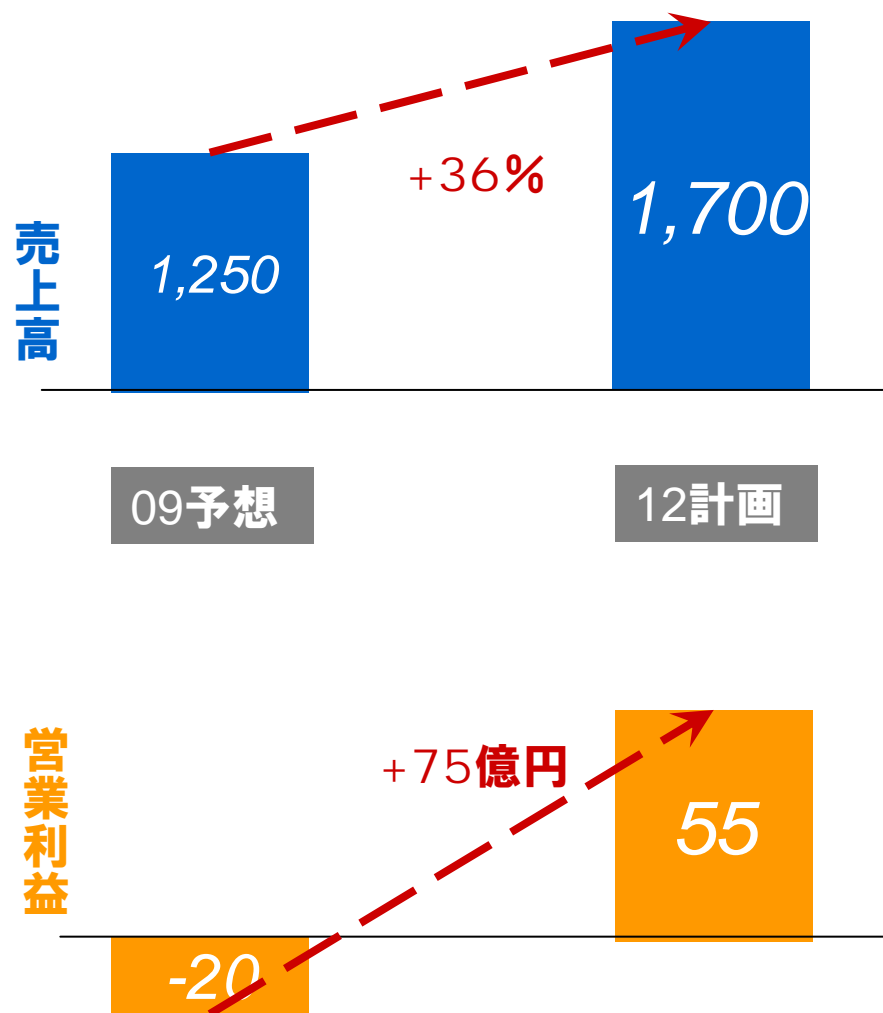
<産業機材>

AT: シェアを拡大しつつ、新製品の立上げに挑戦

管路: 国内は環境関連製品の拡大
海外はロシア・韓国で展開

発泡: 超微細発泡MCPETの新アプリ開拓と
アジア・ロシア市場を開拓

売上高・営業利益変動



事業戦略

(単位:億円)

<銅箔>

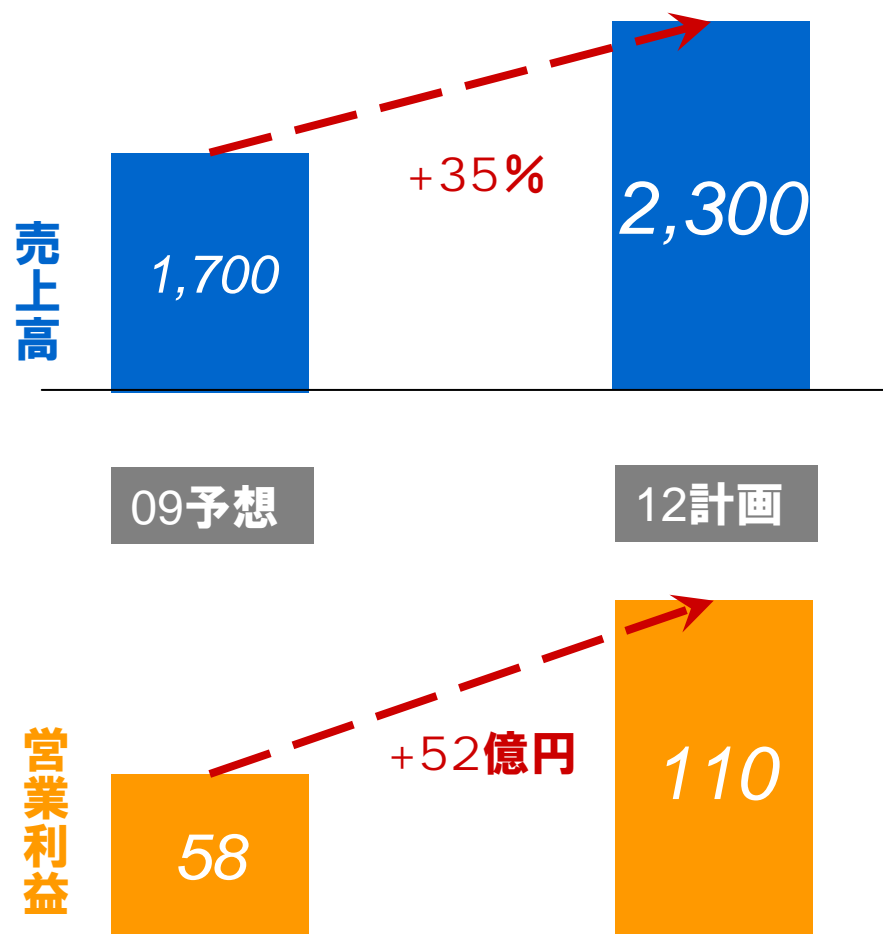
リチウムイオン電池用で大幅に事業拡大
民生用では世界シェアトップ55%の維持、
自動車用では圧倒的なデファクト化めざす

<銅条・銅管>

銅条:
製品構成最適化とリードフレーム材の海外拡販で
収益改善

銅管:
国内は効率化で改善、海外は競争力強化

売上高・営業利益変動



事業戦略

(単位:億円)

<自動車部品>

ワイヤハーネス:
 グローバル最適設計・生産・営業体制構築により、
 世界シェア5%(2015)に拡大へ
 開発力強化による新製品の売上拡大

<エレクトロニクス>

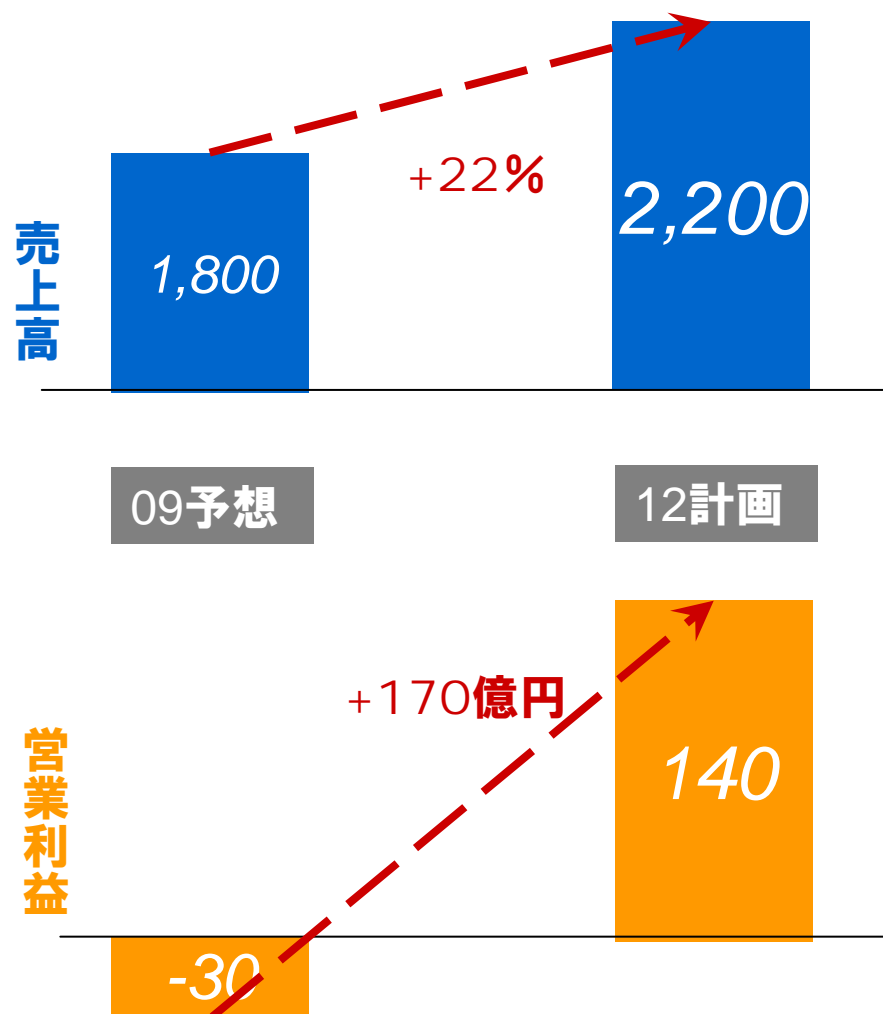
サーマル:
 環境・薄型化技術により新製品拡大

アルミブランク:
 現状シェアの維持拡大

ガラス基板:
 早期に安定量産化めざす

巻線:
 新会社への統合効果の早期創出

売上高・営業利益変動



事業戦略

(単位:億円)

<アルミ板圧延品>

アジア最強に向け、国内構造改革の推進と海外市場への積極的対応

<アルミ押出・加工品>

高性能、高付加価値製品の強化、高収益、存在感ある事業へ

新製品開発の推進により、高付加価値事業へ

<アルミ鋳物・鍛造品>

ニッチ製品でグローバルNo.1を目指す

<アルミ箔>

日箔完全子会社化のシナジーを実現し、第四の柱へ

ご清聴ありがとうございました。



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。