

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

日時：2021年5月26日(水) 17:00-18:10

内容：20 中計総括および 21 経営方針説明会

説明者：代表取締役社長 小林 敬一

代表取締役兼執行役員副社長 コーポレート統括本部長 荻原 弘之

取締役兼執行役員常務 ビジネス基盤変革本部長 宮本 聡

取締役兼執行役員常務 財務・グローバルマネジメント本部長 福永 彰宏

Q：今後のKPIとして資本効率性強化の説明があったが、利益率向上は意識しているのか？これまで投資に見合った効果が出ていないように見えるがどうか？

A：当社はこの数年でプロダクトアウトからマーケットイン指向に変わり、新しい事業の芽や、付加価値品で売上を伸ばしている複数の成果が出ている。20年度はコロナ影響もあり利益水準は下がったが、21年度は改善を見込んでおり、また、キャッシュフローも18-20年度の3年間で100~150億円という目標を上回る200億円を超える創出を実現するなど、これらは営業やモノづくりの施策効果のあらわれと認識している。

また、北米の光ファイバ・ケーブル事業については、投資に見合った効果をまだ出せていないが、エネルギーインフラ事業は新規材料評価等の一次的な要因を除けば、20年度に黒字化を達成している。

光ファイバ・ケーブル事業については、事業部門と協働で、グループ変革本部の活動として課題に対する対応を行ってきた。20年度も残念ながら、北米の市場拡大機会を十分に取り込めない状況にあり、出荷数量は増やせたが、目標とする水準には届かなかった。コロナ影響もあり、既に投資した設備に対する稼働を十分に確保できなかったが、逆に今後の収益拡大の余地は大きいと考えている。日本からの応援も強化し、収益拡大に向けしっかり進めていく。

Q：光ファイバ・ケーブル事業について、日本と米国拠点の技術的格差の根本的な要因・課題はどこにあるとみているか？

A：FTTHの普及率を鑑みると、日本は98%、一方米国はまだ40%弱。そのなかで、これまでは差別化製品である多心ケーブルは、日本中心の生産・販売という戦略をとっていた。(ここ数年、この多心ケーブルを北米で展開するという戦略のなか)19年には日本から米国拠点に技術者等を派遣、20年には事業部門長クラスを異動させるなど、加速的に対応を進めている。とはいえ、6912心のローラブルケーブルのような超多心の製品まで米国で生産することは考えておらず、日本拠点と作り分けていく。

北米のケーブル工場は、日本の三重工場より規模も大きく、人員補強も必要。また、新しい設備導入のための調整が、コロナにより予定通り行えなかったなど、複数の要因が重なったことも要因。

Q：技術の挺入れは相当行われているということか？

A：その通りだが、実績をきちんと示す必要があると考えており、懸命に改善対応を進めている。

Q：新しい資本効率の指標については、事業により考え方（単に指標のみで判断するのではなく、ESG 重視の視点を加味するなど）や評価期間が異なるのか？

A：事業によって差はあるが、一定期間見ていく。また、事業によって期待されるリターンも異なる。FVA だけでなく 2030 年に向けた長期的指標も含め、今年度中に考え方を整理し、来年 25 中計を発表させていただきなかで、ご説明したい。

Q：P14 の ESG の説明に資本コストの低減という記載もあるが、各事業のボラティリティや資本コストの違いに応じ、どんなハードルを設けるのか？

A：今まさに検討中であり、来年の中計説明時に話させていただく。ガバナンスの中に財務規律の概念は入っているなか、E と S をしっかり実行するだけではだめだと理解している。

Q：新規事業の説明も多々あったが、次の中計での投資の規模感について、財務規律とのバランスをふまえてどう考えているのか？

A：これまでも自動車関連など受注に見合った投資を行ってきた。今後、生産性の改善をより意識しており、これまでの水準感のような投資は考えていない。電力事業では、過去に規模を追う投資を行い稼働率に縛られた経験があるが、二度と同じことはしない。法改正もあり、再生可能エネルギー市場の拡大など環境は変化しているが、必要な投資を意識して行っていく。

Q：資本効率重視の経営は全く正しいと思うが、各事業の ROIC 等の数字が開示されていないので、我々からは正しい経営管理が行われているのか全く把握できない。今後の開示に対する考え方は？

A：全体の数値のみの開示、ということではなく、なんらかの示し方を検討する。

Q：今日の説明は、理念が先行しているという印象。取組み自体は良いが、やはり利益率を上げていく必要がある。どこに最も大きな問題意識を持っているか教えてほしい。特に利益向上という点では、情報通信事業がポイントだと思うが、今期の営業利益見通しも 45 億円と決して十分ではないと思う。

A：一番大切なことは従業員が一つになって進むこと。人材育成を図るなかで、力ある会社にして利益を出していく。（昨年度の）利益水準については、コロナは原因ではあったかもしれないが理由にしてはいけないと認識している。6 月に事業説明会を予定しており、情報通信事業については、そのなかでもう少しお話できるように準備したい。

Q：新規事業として進めていく事業を選別する基準を持っていることは理解したが、既存事業についてもまだ対応すべきことがあると思う。もう少し事業を絞るという考え方はないのか。

A：新規事業については、主にカーボンニュートラルに向けて必要なものを選んでおり、これでもだいぶ絞り込んでい

る。共創で進めていく事業も多く、むやみに広げているということではない。既存事業についても、電力事業はアジア地域のみでの展開に絞っている。一番の課題は情報通信事業であり、挺入れしている。

以上