

古河電工グループ 中期経営計画2022～2025（25中計）進捗

2025年5月21日

古河電気工業株式会社
代表取締役社長 森平 英也

Road to Vision 2030
—変革と挑戦—

本資料は、株主、投資家、ならびに報道関係者の皆様に当社の活動内容に関する情報を提供することを目的として作成しています。

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、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。

Agenda

1) はじめに（概況）

- ・ 25中計の全体像
- ・ 重点施策の状況

2) 資本効率重視による 既存事業の収益最大化

- ・ 進捗状況と今後の取組み
- ・ 光ファイバ・ケーブル事業の組織再編

3) 開発力・提案力の強化による 新規事業創出に向けた基盤整備

- ・ 進捗状況と今後の取組み
- ・ 新規領域における注力テーマ
- ・ ビジョン2030達成に向けた事業/製品展開

4) ESG経営の基盤強化

- ・ 進捗状況と今後の取組み
- ・ 機関設計変更

5) 経営数値目標（財務目標）・ 経営資源配分

- ・ 進捗状況と今後の取組み
- ・ 財務目標の進捗状況
- ・ 設備投資、研究開発費

6) ビジョン2030達成に向けて

Appendix

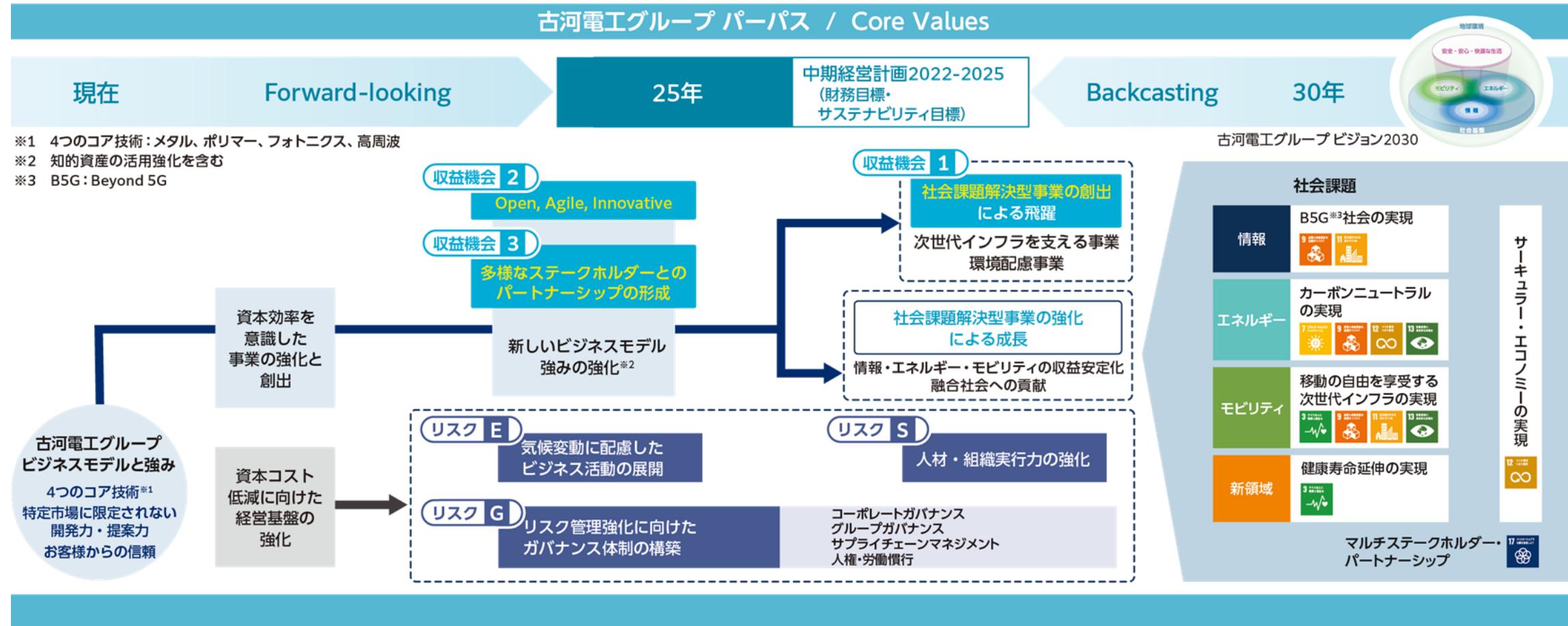
1) はじめに（概況）

25中計の全体像



2030年のありたい姿の実現に向けたマイルストンとして25中計を策定

■ 2030年に向けた価値創造プロセス



重点施策は着実に進捗

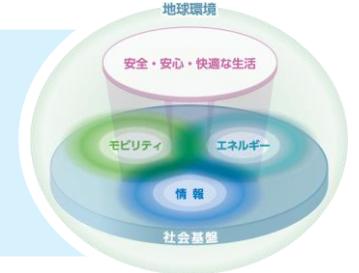
現在 Forward-looking

25
年

中期経営計画
2022-2025

Backcasting 30年

古河電工グループ
ビジョン2030

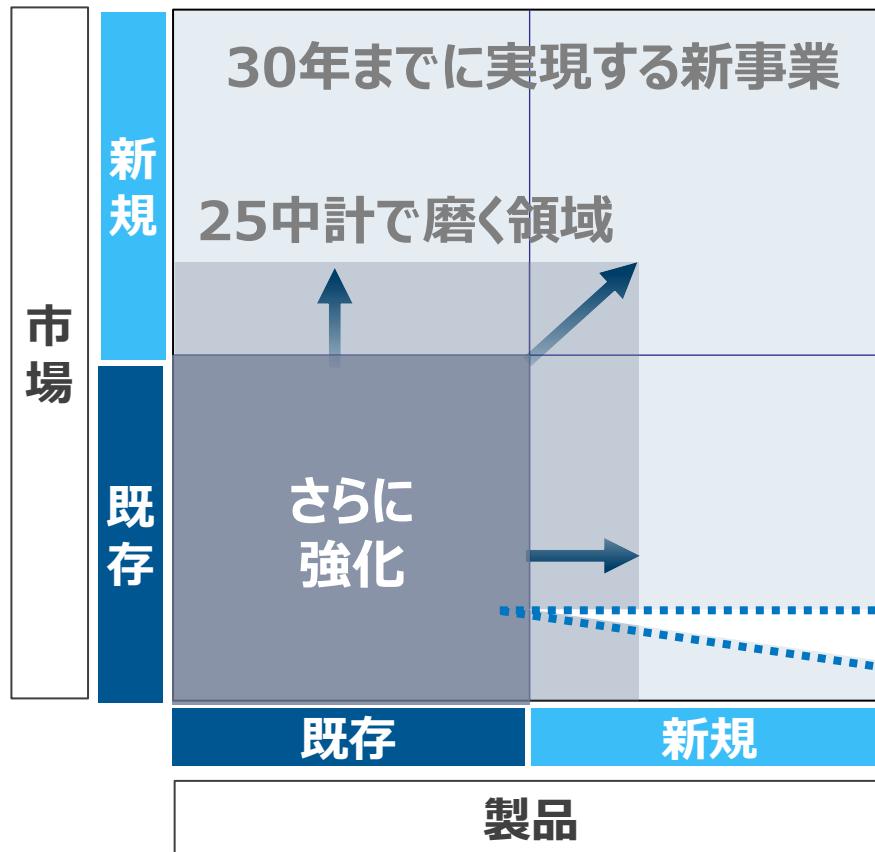


重点施策

- | | | | |
|----|--------------------------------|---------------------------|-----------------|
| 01 | 資本効率重視による
既存事業の収益最大化 | 組織再編・資本政策
データセンタ市場急拡大 | データセンタ市場に
注力 |
| 02 | 開発力・提案力の強化による
新事業創出に向けた基盤整備 | 新事業創出基盤整備
注力テーマ抽出・成長加速 | 事業化加速 |
| 03 | ESG経営の基盤強化 | 資本コスト低減 | 取組み継続 |

2) 資本効率重視による既存事業の収益最大化

組織再編・資本政策などを通じて各事業の収益最大化が進捗
データセンタ市場での収益拡大を進める



進捗状況と今後の取組み データセンタ市場（光ファイバ・ケーブル、光部品）



事業戦略

- データセンタ市場に注力
(受注～売上拡大)
- 高付加値製品・ソリューション
ビジネスへシフト、
技術開発・増産加速

これまでの主な取組みと進捗

- 販売強化、製品拡充
- 白山・古河ファイテルオプティカルコンポーネンツ子会社化、
Lightera発足

今後の取組み

- 販促・増産・製品拡充継続
- IOWN*関連製品開発～
量産化

空孔ファイバ、マルチコアファイバ、
外部光源用DFBレーザチップ等

*Innovative Optical and Wireless Network

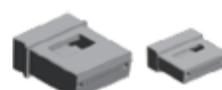
製造能力（23年度比）

ローラブルリボン
ケーブル



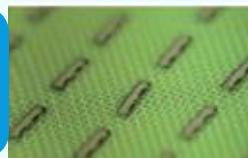
25年度下期～
2倍

MTフェルール



25年度
5倍

DFBレーザ
チップ[®]



25年度下期～
5倍

引き続き
市場成長に
合わせ
供給体制を
整備・強化

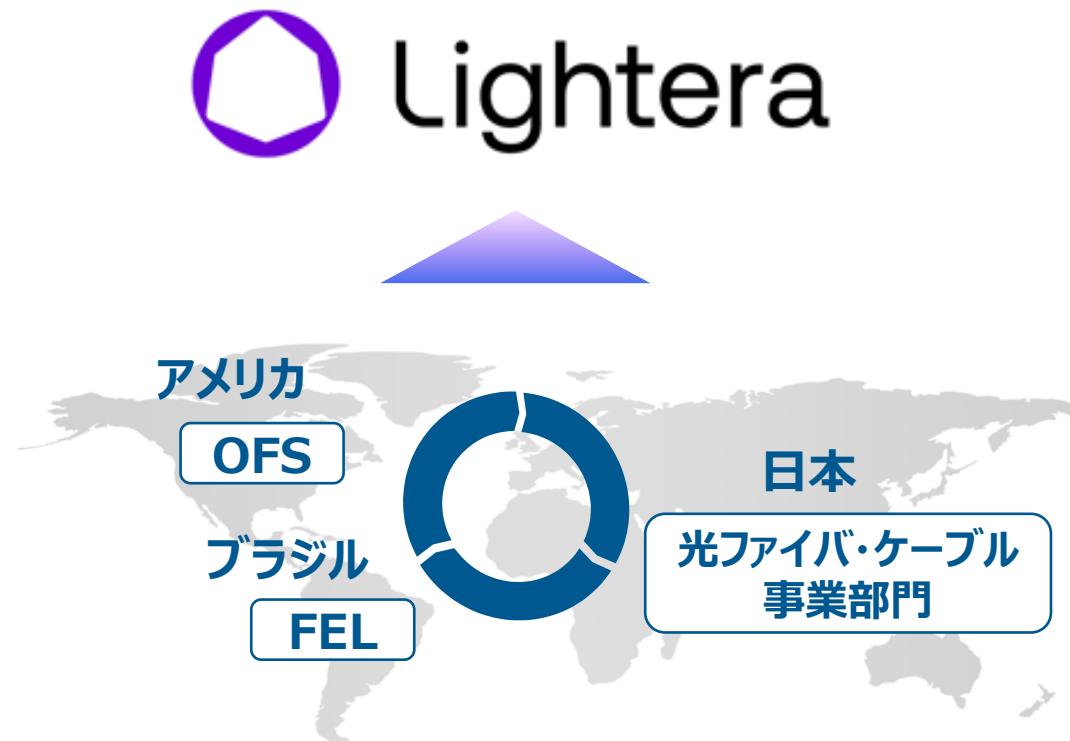
データセンタ市場向け売上高推移 (光ファイバ・ケーブル、光部品)



2025年4月 “Lightera”発足、新体制が始動

効率化～事業拡大と市場プレゼンス向上を図るため、

光ファイバ・ケーブル事業部門（日本）、OFS（北米・欧州）、FEL（中南米）を統合



新旧体制の違い

グローバル視点での
事業展開、
イノベーションを加速

4つの地域事業
(NAR・LATAM・EMEA・APAC) と
本部機能（横串）の
マトリックス組織

地域毎に事業最適化
を追求

電工単体 + 地域子会社
の3部門体制

進捗状況と今後の取組み データセンタ市場（放熱・冷却システム）



事業戦略

CPU・GPUの高発熱化に対応する高性能・差別化製品の開発～販売

これまでの主な取組みと進捗

- データセンタ向け売上は空冷式ヒートシンクを中心に22年度比3.5倍に
- 水冷式参入に目途
- 100%クリーンエネルギー化

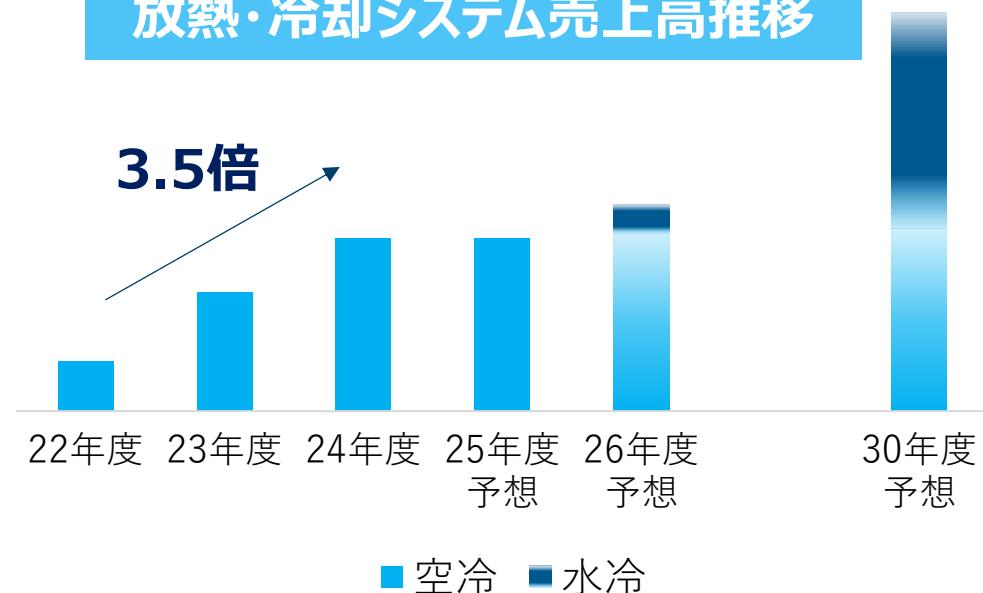
今後の取組み

- 顧客との共創継続（空冷・水冷・液浸）
- 水冷工場量産開始（26年9月）



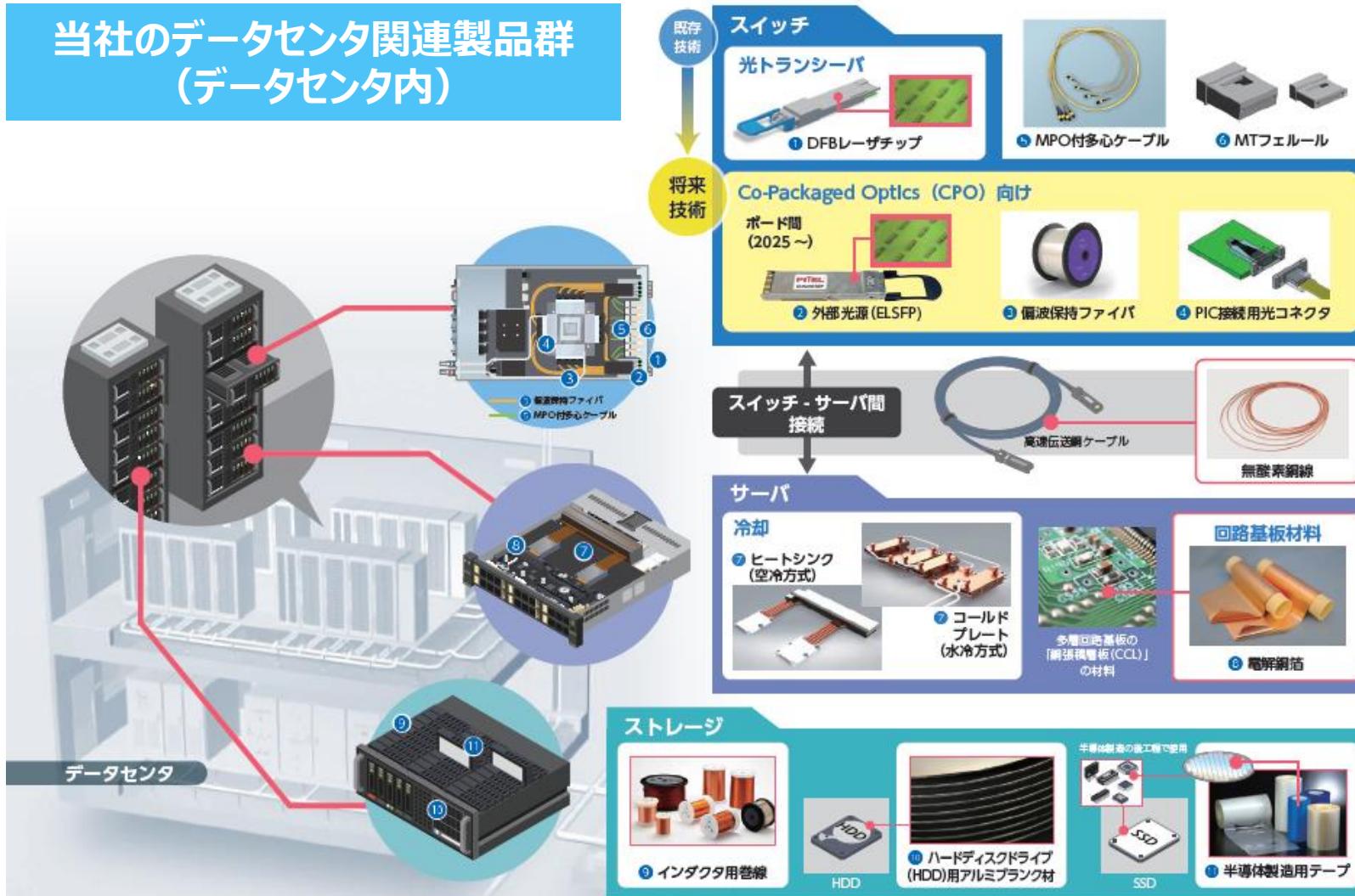
FTL（フィリピン）水冷工場

放熱・冷却システム売上高推移

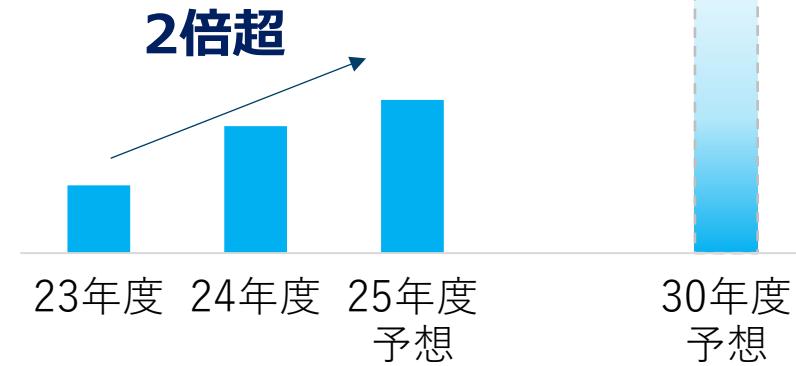


成長を続けるデータセンタ市場で収益拡大を図る

当社のデータセンタ関連製品群 (データセンタ内)



データセンタ市場向け売上推移



進捗状況と今後の取組み

電力ケーブルシステム、ワイヤハーネス、半導体製造用テープ



	事業戦略	これまでの主な取組みと進捗	今後の取組み
電力 ケーブル システム	<p>ターゲット領域*投資～成長と 資本効率経営の両立</p> <p>*国内超高压地中線、再エネ海底線・ 地中線、アジア海底線</p>	<ul style="list-style-type: none">利益重視の受注確保 (ターゲット領域比率増加)再エネ海底線設備投資浮体式風力発電・直流システム技術開発	<ul style="list-style-type: none">ケーブル製造～工事施工 能力・効率アップ次世代浮体式風力発電・ 直流システム実証～実用化
ワイヤ ハーネス	アルミ化拡大やEV対応高電圧 品等による成長と収益性向上	<ul style="list-style-type: none">アルミハーネス搭載車種は 計画通り増加高電圧品開発の進展受注変動対応力向上	<ul style="list-style-type: none">アルミ化推進継続BCP推進製造自動化加速
半導体 製造用 テープ	安定供給体制確保 高機能・高付加価値品強化	<ul style="list-style-type: none">三重第二工場立ち上げ先端プロセス品先行開発高機能・高付加価値品の 顧客認証取得～提供	<ul style="list-style-type: none">三重第二工場量産開始 (25年4月)先端プロセス品拡販新製品拡充

3) 開発力・提案力の強化による 新事業創出に向けた基盤整備

新事業創出の基盤整備が進捗

- 市場視点で事業開発を促進する「ソーシャルデザイン統括部」を設置（インキュベーション機能強化）
- 資本連携・M&Aなどの積極的活用



ライフサイエンス



これまでの取組みと進捗

- 形状記憶合金や光技術を活かして医療機器メーカーとの共創推進
- MFオプテックス子会社化（製造能力確保）
- ISO13485取得（医療機器設計開発能力獲得）

今後の活動と目指す姿

- 医療機器QMS準拠部材や機器の設計開発・製造能力を活かし、光ファイバ・レーザ・カテーテル・ガイドワイヤ・バルーンを強みとして、医療機器メーカーからの開発・製造受託事業へ発展

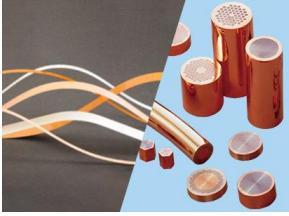
レーザ応用



- 日亜化学殿との産業用レーザ共同運営ラボCELLを刈谷に新設
- インフラレーザ®は鉄道セグメントでの実証実験を経て小型定置機の採用が開始

- インフラレーザ®を産業用レーザ事業と統合 ⇒顧客訴求力を強化
- CELLでの顧客との共創加速
- 製品拡充加速～幅広く市場展開

超電導



これまでの取組みと進捗

- ・ 高温超電導線材の開発～増産を加速
- ・ トカマクエナジーへ出資、フュージョン市場開拓を加速
- ・ コイル事業を強化

グリーンLPガス



- ・ 2030年の実用化に向けたグリーンLPガス製造プロセス実証用ベンチプラントを北海道に建設開始

今後の活動と目指す姿

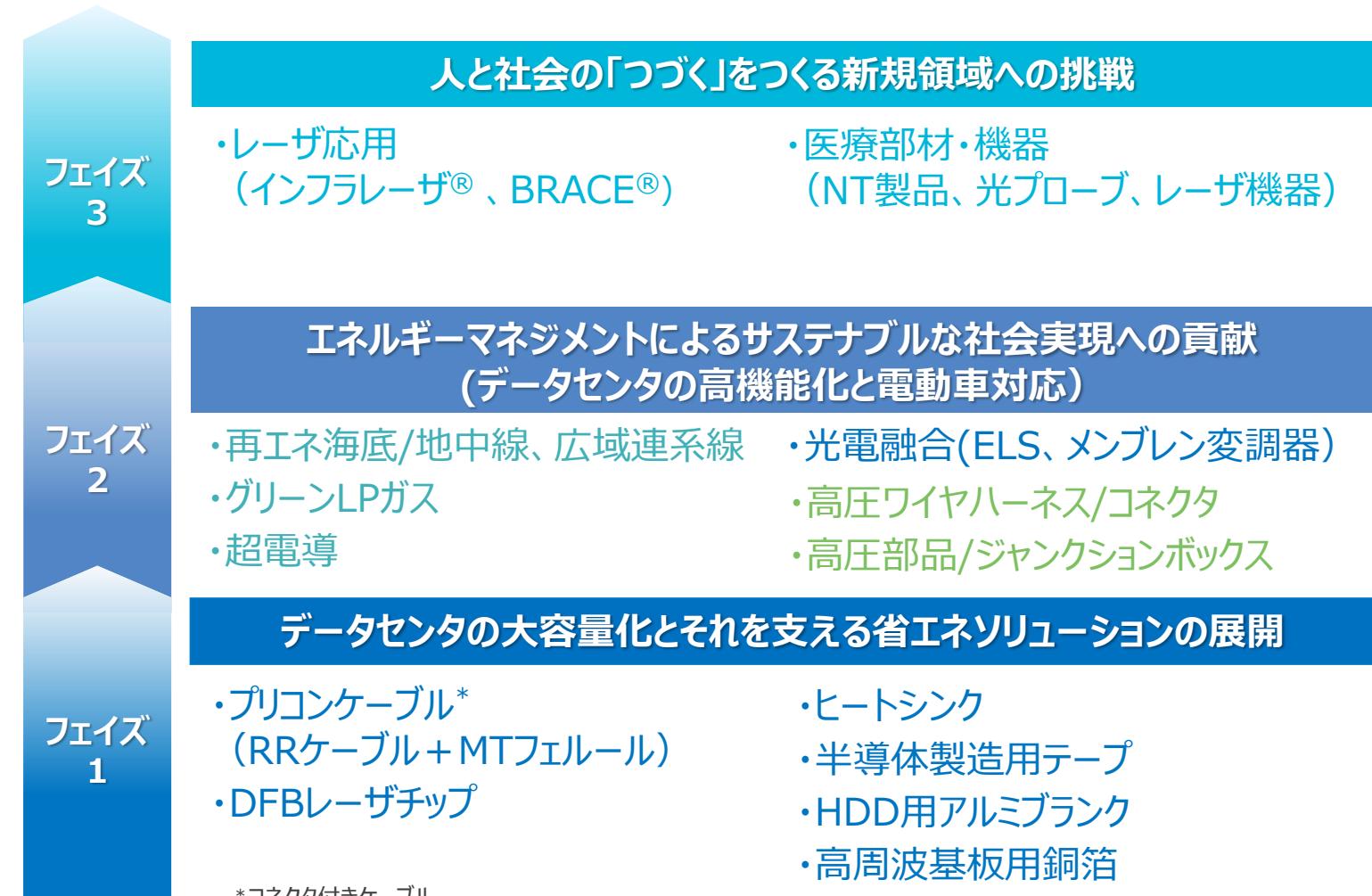
- ・ パートナリング強化により超電導アプリケーション市場開拓を加速
- ・ 核融合炉開発に向けた高温・低温超電導線材開発～売上拡大

- ・ 道内製バイオガスを原料としたフィールド実証に着手（25年度）
- ・ 製造実証用プラント建設
- ・ パートナリング強化により事業領域を拡大

ビジョン2030達成に向けた事業/製品展開



ビジョン2030の達成さらにはパーカスの具現化により、さまざまな社会課題へ対応



4) ESG経営の基盤強化

資本コスト低減施策は順調に進捗

*1 スコープ1,2

*2 スコープ3を含む

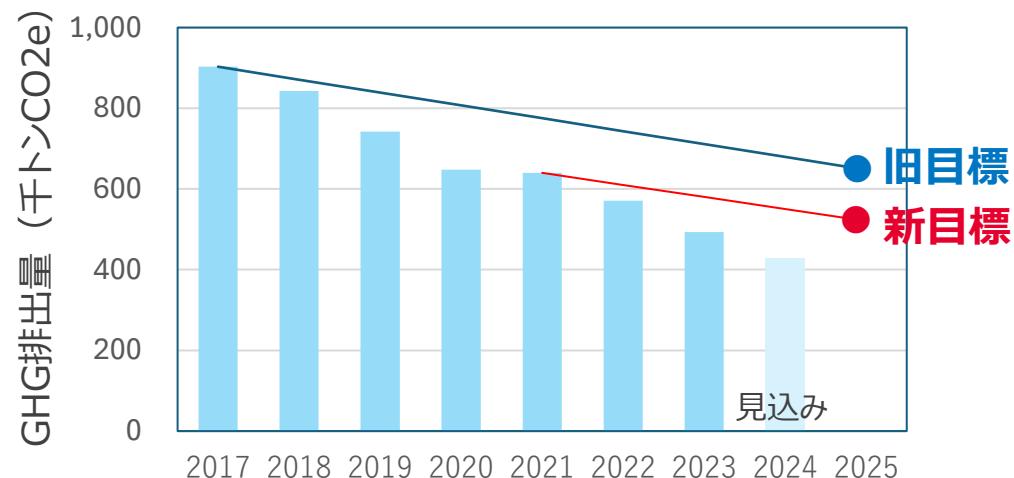
	25中計で目指す姿	これまでの主な取組みと進捗	今後の取組み
E	2050年カーボンニュートラル計画策定～活動実践・定着	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量削減率^{*1}は環境目標2030を上回り進捗 環境ビジョン2050改定、2050年ネットゼロ^{*2}宣言 	<ul style="list-style-type: none"> 2050年ネットゼロ^{*2}取組み強化 サーキュラーエコノミー・自然資本対象活動の推進
S	適材適所の従業員配置による組織機能強化、個人の成長促進・働きがい向上	<ul style="list-style-type: none"> パーカス制定、従業員エンゲージメント調査開始 人材・組織実行力強化 	<ul style="list-style-type: none"> パーカス軸での経営進化、エンゲージメント調査継続 人材・組織実行力強化継続
G	コーポレートガバナンス・グループガバナンス充実、サプライチェーンマネジメント体制強化	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ指標・目標導入 人権リスク対応推進 親子上場解消 役員報酬にESG成果反映 	<ul style="list-style-type: none"> 監査等委員会設置会社に移行（ガバナンス充実） 人権リスク対応強化 リスクマネジメント強化

進捗状況と今後の取組み 主なサステナビリティ指標・目標



- GHG排出量削減率（スコープ1,2）は前倒しで進捗
- 従業員エンゲージメントスコアの2024年度実績は目標未達
- 前記指標を役員報酬へ織込み（GHG排出量：23年度～、エンゲージメントスコア：25年度～）

温室効果ガス排出量削減率（スコープ1,2）



バリューチェーン全体*で2050年ネットゼロ推進

*スコープ3を含む

従業員エンゲージメントスコア

2023年実績

76

2024年実績

72

2024年目標

77

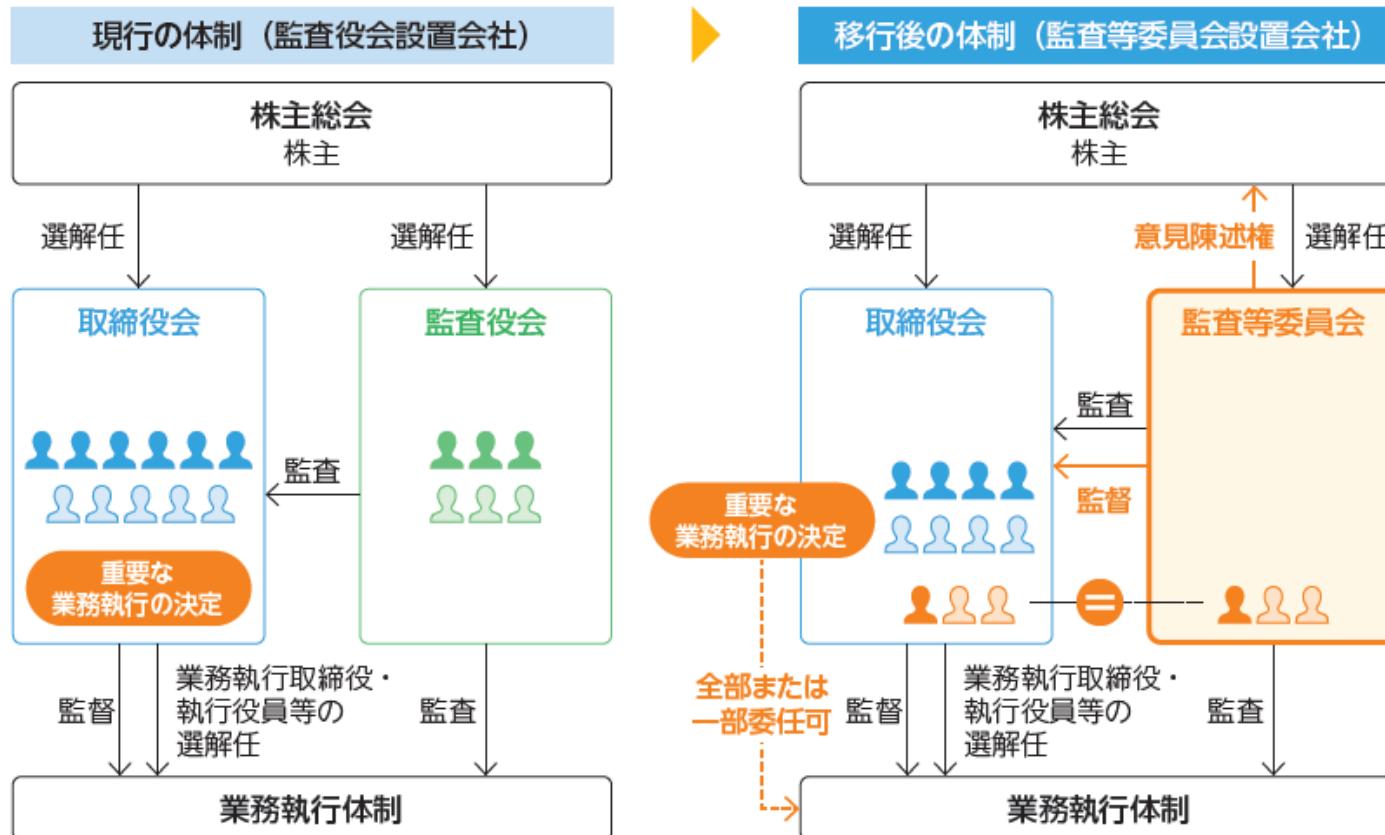
2025年目標

80

パーカス共感醸成によるエンゲージメント向上

本年6月総会決議により「監査等委員会設置会社」への移行を予定

● 監査等委員会設置会社への移行イメージ



移行のポイント

● 執行と監督の分離

意思決定の迅速化・
業務執行力強化

● 取締役の過半数が 独立社外取締役

取締役会監督機能
の強化

5) 経営数値目標（財務目標）・経営資源配分

企業価値向上の取組み前進、経営数値目標（財務目標）は順調に進捗

これまでの取組みと進捗

フリーキャッシュ
フロー創出

資本コスト
最適化

期待成長率
向上

資本効率の改善

- ・ 経営管理指標（FVA*）定着、既存事業の収益性向上
- ・ 事業ポートフォリオ最適化が前進

最適な資本構成の実現

- ・ 有利子負債削減、財務体質改善

株主還元

- ・ 基本方針に基づく配当を継続

コーポレートガバナンス向上

- ・ 政策保有株式縮減、親子上場解消

成長戦略

- ・ 注力分野への投資を強化

今後の取組み

企業価値向上の取組み継続

- ・ 注力分野への投資を加速、資本連携・M&Aの活用～非連続成長実現
- ・ 事業環境等に応じた事業・製品群ポートフォリオの最適化継続
- ・ 財務体質強化継続（債務償還年数短縮）
- ・ 政策保有株式縮減継続

財務目標の進捗状況



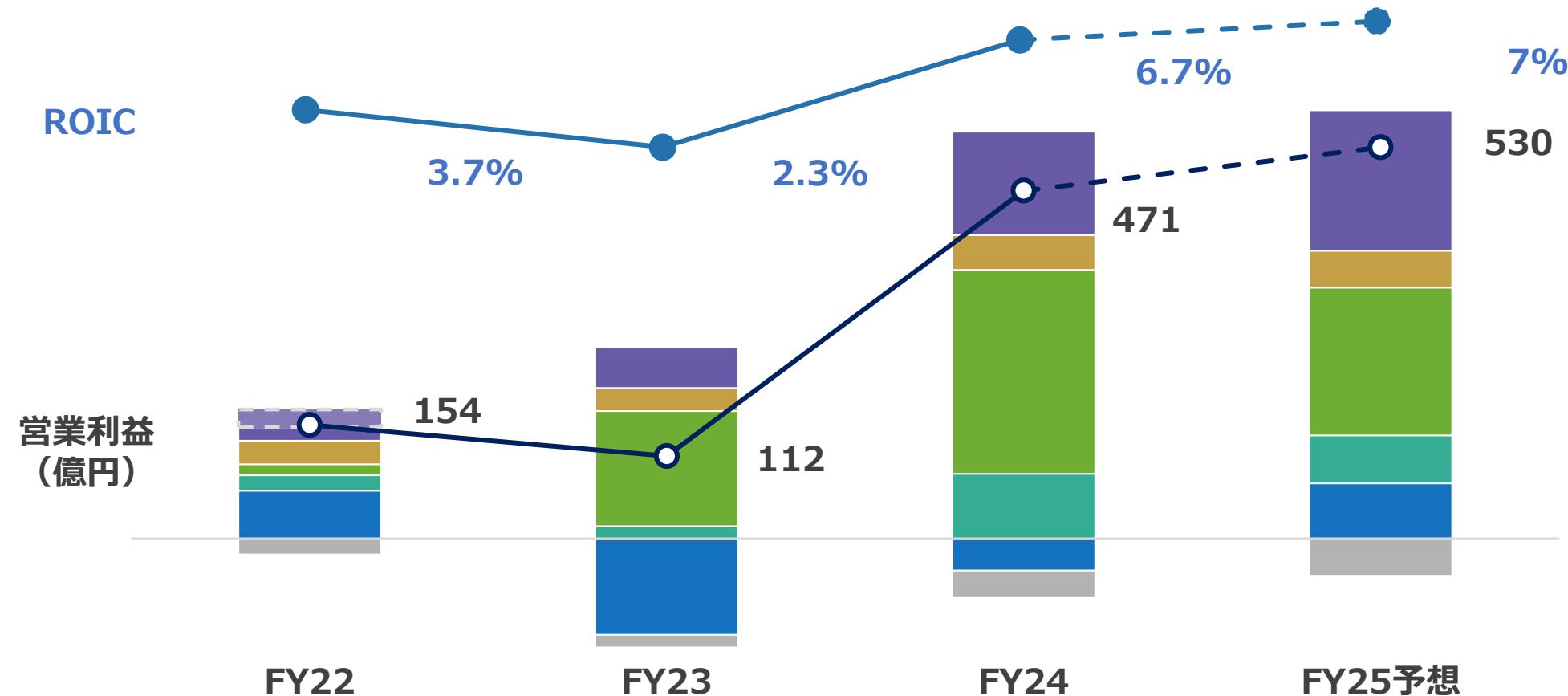
	22年度（実績）	23年度（実績）	24年度（実績）	25年度（予想）	25年度 (22年5月公表中計目標)
ROIC (税引後)	3.7%	2.3%	6.7%	7%	6 %以上
ROE	5.5%*	2.1%	10.0%	10%	11%以上
Net D/E レシオ	0.9	0.9	0.7	0.7	0.8以下
自己資本比率	32.3%*	33.3%	34.6%	38%	35%以上
売上高	1兆663億円	1兆565億円	1兆2,018億円	1兆2,000億円	1.1兆円以上
営業利益	154億円	112億円	471億円	530億円	580億円以上
親会社株主に帰属する当期純利益	159億円*	65億円	334億円	360億円	370億円以上
銅建値 平均 (円/Kg)	1,209	1,262	1,478	1,335	1,085
為替 平均 (円/米ドル)	135	145	153	140	110

* (株)UACJ (持分法適用関連会社) の国際財務報告基準 (IFRS) 任意適用開始によりFY22実績値をリストート

財務目標の進捗状況 事業セグメント別営業利益



自動車部品・電池、機能製品が成長、情報通信ソリューションも収益改善
新事業を成長の柱に加え、ビジョン2030達成を目指す

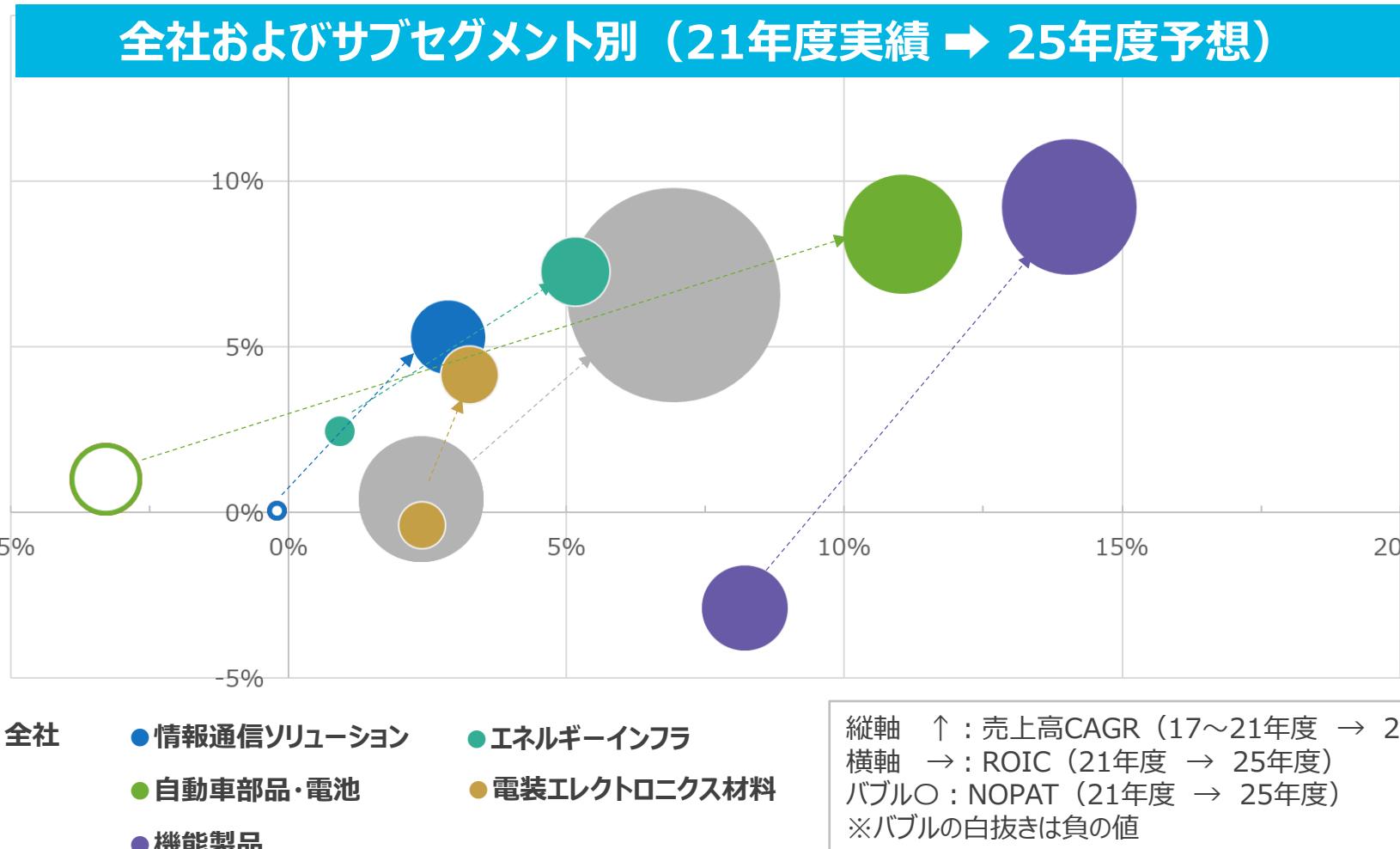


■ 情報通信ソリューション ■ エネルギーインフラ ■ 自動車部品・電池 ■ 電装エレクトロニクス材料 ■ 機能製品 ■ うち東特分 ■ サービス・開発等

財務目標の進捗状況 事業セグメント別ROIC



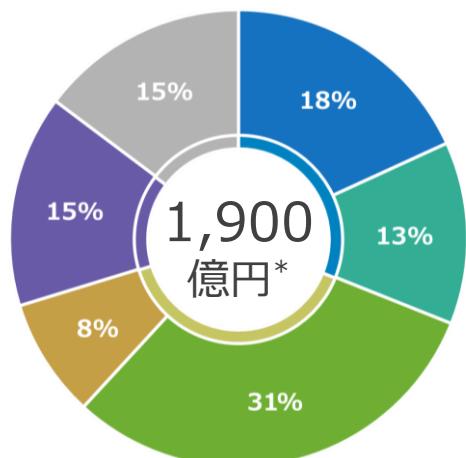
資本効率改善（全社ROICは中計目標6%以上を24年度で達成）
今後もさらなる向上を目指す



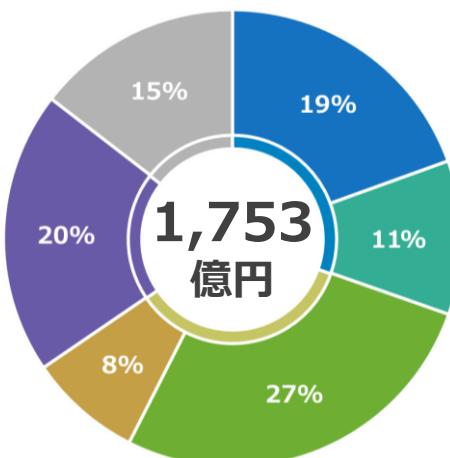
注力分野への積極投資および時期・仕様の見直しを実施
さらに注力分野へ投資・研究開発を重点化

設備投資

2022/5 時点
(当初計画)

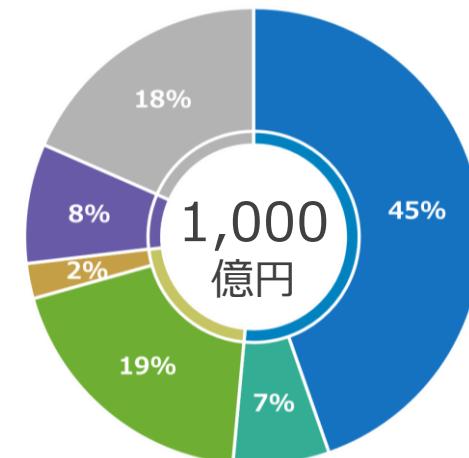


2025/5 時点
予想

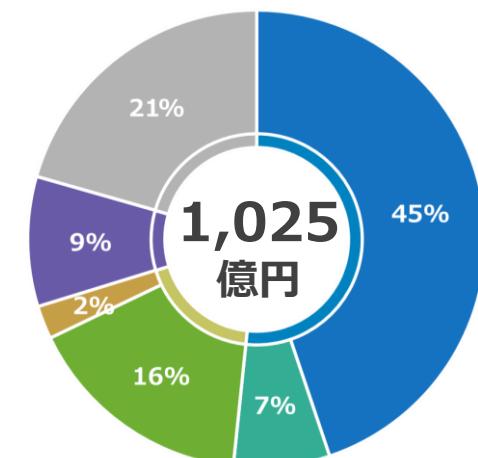


研究開発費

2022/5 時点
(当初計画)



2025/5 時点
予想

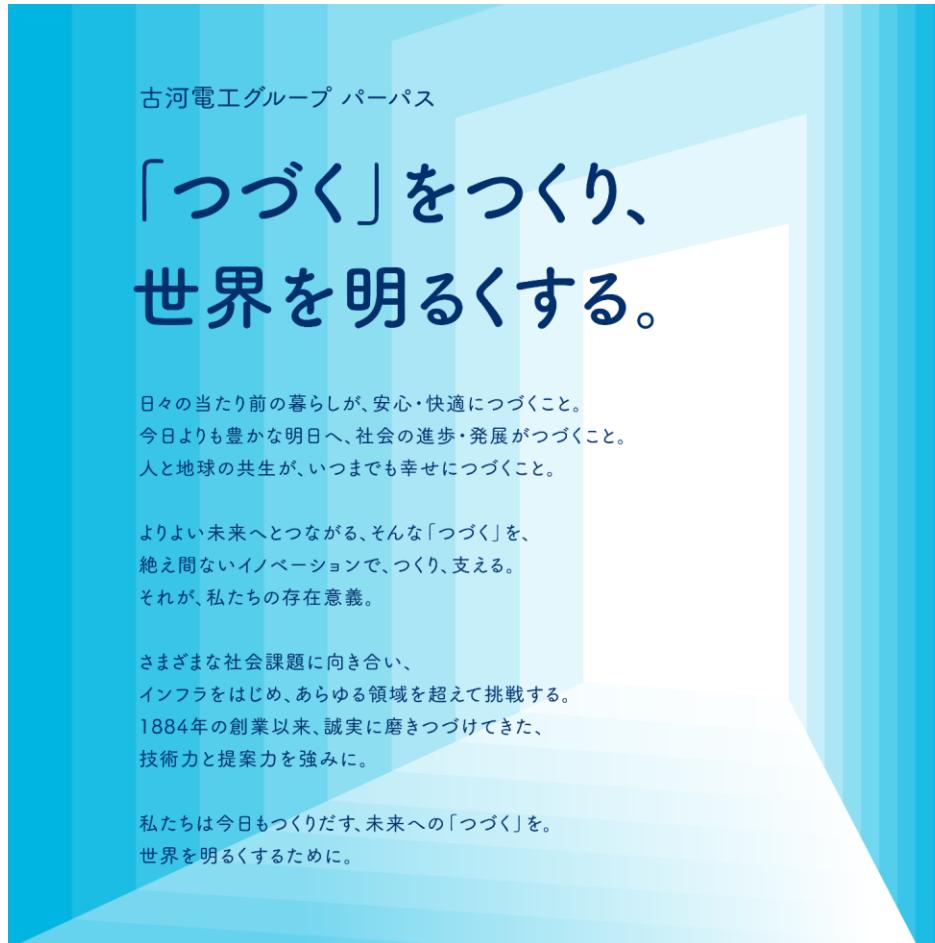


*2023/5に1,800億円へ見直し

- 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
- 電装エレクトロニクス材料
- 機能製品
- サービス・開発等

6) ビジョン2030達成に向けて

2024年3月 古河電工グループ パーパスを制定 パーパスを事業価値創造の基軸としてさらなる成長を実現する



- | | | |
|---|---|---|
| 人と社会の「つづく」をつくる新規領域への挑戦 | ・レーザ応用
(インフラレーザ®、BRACE®) | ・医療部材・機器
(NT製品、光プローブ、レーザ機器) |
| エネルギー・マネジメントによるサステナブルな社会実現への貢献
(データセンタの高機能化と電動車対応) | ・再エネ海底/地中線、広域連系線
・グリーンLPガス
・超電導 | ・光電融合(ELS、メンブレン変調器)
・高圧ワイヤハーネス/コネクタ
・高圧部品/ジャンクションボックス |
| データセンタの大容量化とそれを支える省エネソリューションの展開 | ・プリコンケーブル*
(RRケーブル+MTフルール)
・DFBレーザチップ | ・ヒートシンク
・半導体製造用テープ
・HDD用アルミブランク
・高周波基板用銅箔 |
- *コネクタ付きケーブル

ご清聴ありがとうございました
Thank you

古河電工グループ パーパス

「つづく」をつくり、
世界を明るくする。



補足資料 (Appendix)

Appendix: サステナビリティ指標と目標



24年度はエンゲージメントスコアと管理職に占める女性比率が未達成。中計最終年度の目標達成を目指す。

		2024年度実績	2024年度目標	2025年度目標
収益機会	社会課題解決型事業の創出			
	環境調和製品売上高比率	グループ	74.0%	68%
	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			
	新事業研究開発費増加率(2021年度基準)	グループ	133%	125%
	事業強化・新事業創出テーマに対するIPランドスケープ実施率	グループ	100%	100%*1
	気候変動に配慮したビジネス活動の展開			
	温室効果ガス排出量削減率(スコープ1、2)(2021年度基準)	グループ	▲33% (見込)	▲14.0%
	電力消費量に占める再生可能エネルギー比率	グループ	40% (見込)	25%
	人材・組織実行力の強化			
	従業員エンゲージメントスコア	グループ	72	77
リスク	管理職層に占める女性比率	単体	5.4%	6%
	新規採用者に占めるキャリア採用比率(管理職層、総合職、一般職)	単体	54.4%	30%*3
	リスク管理強化に向けたガバナンス体制の構築			
	全リスク領域に対するリスク管理活動フォロー率	グループ	100%	100%
	主要取引先に対するCSR調達ガイドラインに基づくSAQ実施率	グループ	84%	70%
	管理職に対する人権リスクに関する教育実施率	グループ	100%	100%*4

*1 2022年時点で設定したテーマに関して全件実施を意味する

*2 25年度は具体的な事業活動へ展開していく

*3 各年度30%程度維持することを意味する

*4 各年度100%を継続することを意味する

Appendix :

25中計期間における主な事業再編等の事業ポートフォリオ見直し



	実施時期(予定含む)	主な目的
古河電池株式会社の株式売却	2025年下期（予定）	コーポレートガバナンス改革
富士通オプティカルコンポーネンツ株式会社の株式取得	2025年4月	成長戦略
メタル電線事業再編	2025年4・10月	収益改善
グローバル光ファイバ・ケーブル事業再編	2025年4月	成長戦略および収益改善
メトロウェザー株式会社との資本業務提携	2025年2月	成長戦略
富士古河E&C株式会社の株式売却（富士電機株式会社との株式交換による）	2025年2月	資本効率の改善
株式会社白山の株式取得	2025年1月	成長戦略
MFオプテックス株式会社の連結子会社化	2024年10月	成長戦略
リフロー錫メッキ条事業からの撤退を決定	2024年7月	資本効率の改善
株式会社UACJの株式の一部売却	2024年6月	資本効率の改善
Essex Furukawa Magnet Wire LLCの持分譲渡	2024年4月	資本効率の改善
トカマクエナジー社への出資	2024年1月	成長戦略
東京特殊電線株式会社の株式売却	2022年12月	コーポレートガバナンス改革
建設・電販市場向け汎用電線のSFCC株式会社への製造事業統合	2022年7月	収益改善

Appendix: セグメント別 売上高・営業利益



(単位:億円)

	FY22			FY23			FY24			FY24 (リストイ後) *1			FY25予想			FY25目標 (2022年5月26日公表)		
	売上高	営業利益	率	売上高	営業利益	率	売上高	営業利益	率	売上高	営業利益	率	売上高	営業利益	率	売上高	営業利益	率
インフラ	3,239	86	2.7%	2,782	▲113	▲ 4.0%	3,094	45	1.5%	3,091	58	1.9%	3,750	140	3.7%	3,600	160	4.4%
情報通信ソリューション	2,176	65	3.0%	1,680	▲130	▲ 7.7%	1,785	▲43	▲ 2.4%	1,670	▲40	▲ 2.4%	2,350	75	3.2%	2,300	115	5.0%
エネルギーインフラ	1,063	21	2.0%	1,102	17	1.6%	1,309	89	6.8%	1,421	98	6.9%	1,400	65	4.6%	1,300	45	3.5%
電装エレクトロニクス	6,103	47	0.8%	6,537	187	2.9%	7,364	323	4.4%	7,364	326	4.4%	6,400	250	3.9%	5,900	235	4.0%
自動車部品・電池	3,374	15	0.4%	3,798	156	4.1%	4,095	274	6.7%	4,095	276	6.7%	3,450	200	5.8%	3,300	165	5.0%
電装エレクトロニクス材料	2,730	32	1.2%	2,739	31	1.1%	3,270	49	1.5%	3,270	50	1.5%	2,950	50	1.7%	2,600	70	2.7%
機能製品※	1,265	42	3.3%	1,154	55	4.8%	1,470	140	9.5%	1,470	141	9.6%	1,850	190	10.3%	1,650	195	11.8%
サービス・開発等	317	▲ 21	▲ 6.6%	316	▲19	▲ 6.0%	338	▲36	▲ 10.7%	348	▲54	▲ 15.4%	400	▲50	▲ 12.5%	400	▲10	▲ 2.5%
合計 (消去等を含む)	10,663	154	1.4%	10,565	112	1.1%	12,018	471	3.9%	12,018	471	3.9%	12,000	530	4.4%	11,150	580	5.2%

参考

機能製品 (特殊要因*2を除く)	1,142	18	1.6%	1,154	55	4.8%	1,470	140	9.5%	1,470	141	9.6%	1,850	190	10.3%	1,433	153	10.7%
------------------	-------	----	------	-------	----	------	-------	-----	------	-------	-----	------	-------	-----	-------	-------	-----	-------

*1 FY25よりセグメント・サブセグメントの変更および本部費配賦の一部変更についてFY24の実績値をリストイ (Appendix参照)

・産業用レーザ事業をインフラセグメント (情報通信ソリューション) からサービス・開発等セグメントへ

・メタル電線事業をインフラセグメント (情報通信ソリューション) から (エネルギーインフラ) へ移管

*2 FY22Q4より東京特殊電線 (株) 連結除外

円/kg 円/米ドル	FY22	FY23	FY24	FY25予想	FY25 (2022年5月26日)
銅建値平均	1,209	1,262	1,478	1,335	1,085
為替平均	135	145	153	140	110

株主還元の方針

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当期純利益の30%を目途として業績に連動した配当を実施

24年度・25年度配当について

- 24年度の配当は、1株当たり120円を予定しております
- 25年度の配当は、1株当たり120円を予想しております

1株当たりの年間配当金（円）



親会社株主に帰属する当期純利益	101億円	159億円	65億円	334億円	360億円
配当性向	41.8%	35.4%	64.9%	25.3%	23.5%

Appendix セグメントと事業部門



Segment	Sub-segment	Business Division
インフラ	情報通信ソリューション	ファイバ・ケーブル
		ファイテル製品
		ブロードバンドソリューション
	エネルギーインフラ	電力
		産業電線・機器
電装エレクトロニクス	自動車部品・電池	自動車部品
		電池
	電装エレクトロニクス材料	導電材
		銅条・高機能材
機能製品		
サービス・開発等		