古河電工

古河電気工業株式会社

中期経営計画 2022~2025（25 中計）進捗説明会

2025 年 5 月 21 日

[登壇者]	３名	
	代表取締役社長	森平　英也（以下、森平）
	取締役兼執行役員専務　戦略本部長	宮本　聡（以下、宮本）
	取締役兼執行役員常務　財務本部長	青島　弘治（以下、青島）

森平：改めまして、本日はお忙しい中、当社グループの中期経営計画進捗説明会にご参集いただきまして、誠にありがとうございます。社長の森平です。準備した資料に沿って、ご説明申し上げます。

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

© FURUKAWA ELECTRIC CO., LTD.

3

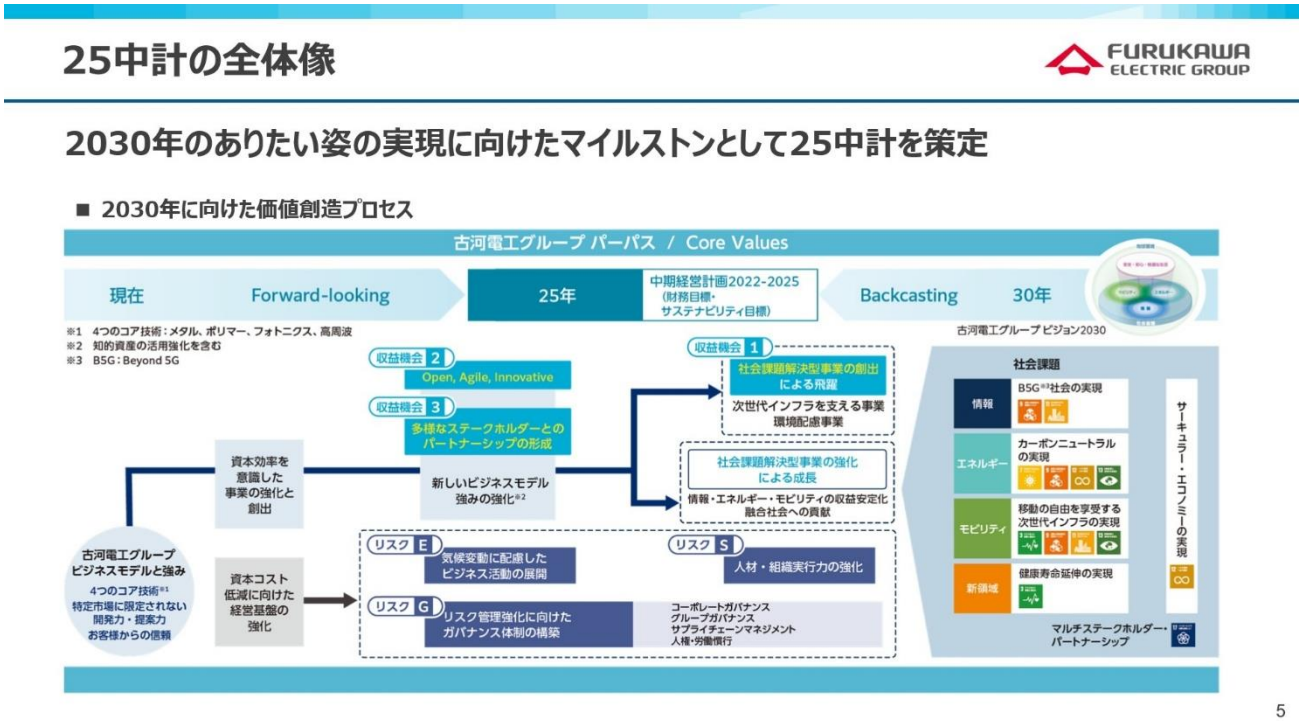
まずは 3 ページ目からまいります。こちらが本日のアジェンダです。

本中計の概要、重点施策の進捗、経営数値目標や資源配分の状況、さらに本中計後についての現時点での考えなどをお話いたします。

１）はじめに（概況）

© FURUKAWA ELECTRIC CO., LTD.

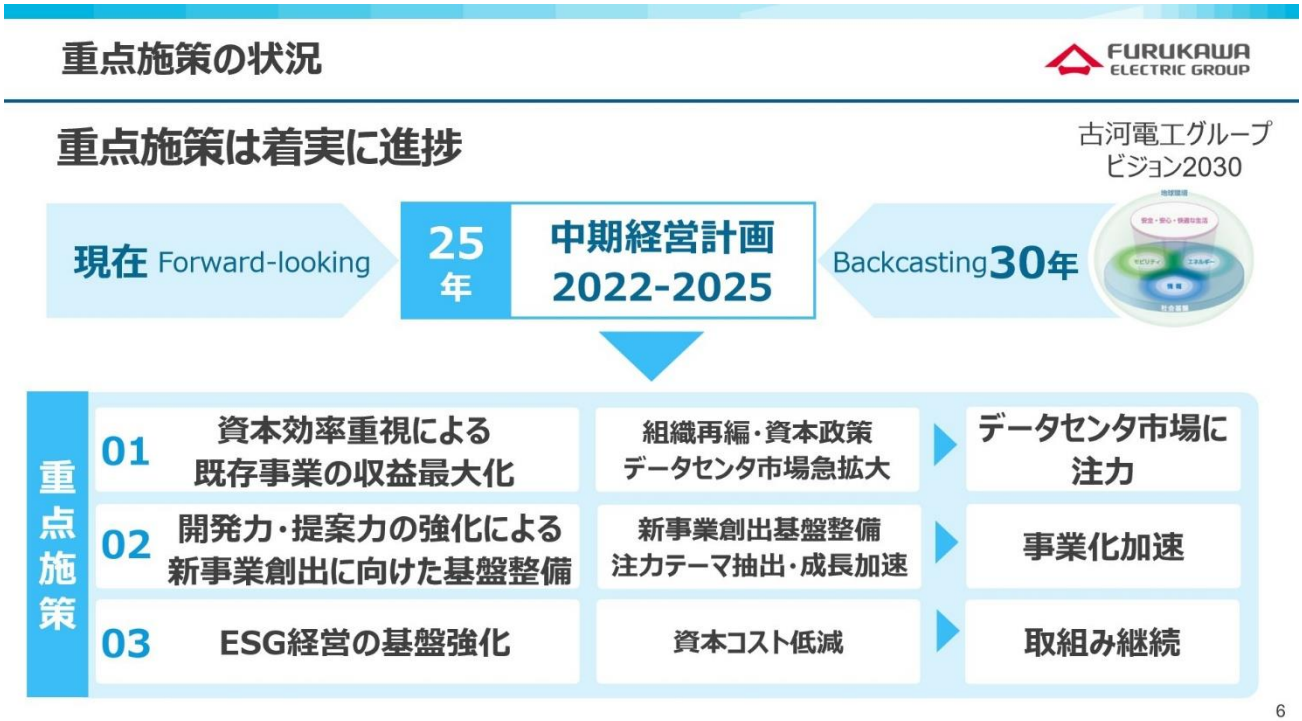
先ず、本中計の概要からお話しします。



こちらが本中計の全体像です。

2030 年のありたい姿としてビジョン 2030 を定め、そこからのバックキャストと、2021 年度からのフォワードルッキングを合わせて、2025 年までの 4 カ年の事業計画として策定したのが、25 中期経営計画です。

ビジョン 2030 では、情報、エネルギー、モビリティ、さらに新事業の四つの領域と、その融合領域における社会課題の解決に寄与する企業グループになることを目標とし、収益機会とリスクのそれぞれの経営における重要課題、マテリアリティを三つずつ定義しました。これらに基づいて、当社グループの成長を進めてまいりました。



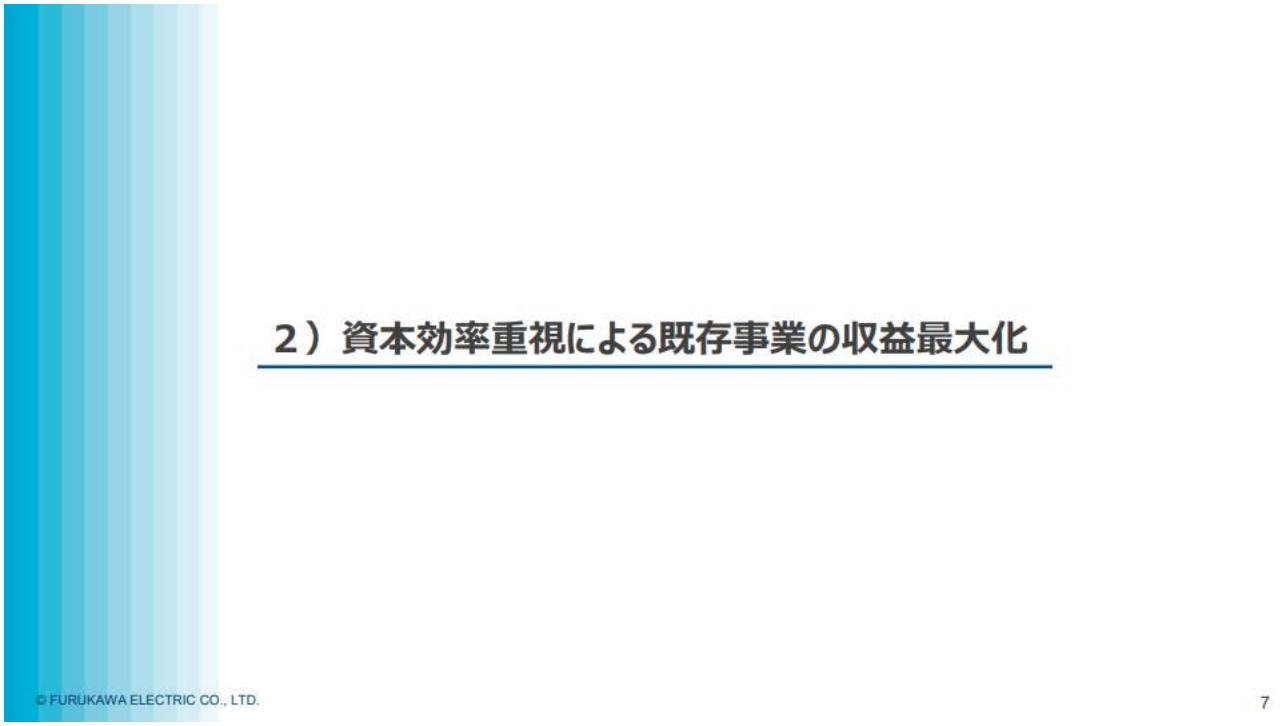
こちらが、本中計の三つの重要施策です。

資本効率重視による既存事業の収益最大化は、事業や製品ポートフォリオの最適化を、資本効率を重視して推進しています。その中には、不採算製品の縮小・撤退に加え、組織構造の最適化や、資本政策の実行なども含まれます。現在は活況なデータセンタ市場に注力する方向となっています。

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は、ビジョン 2030 で定めた事業領域において、新事業を創出していくための注力テーマ抽出と、事業化を進められる開発組織、マーケティング組織を整備・強化するものです。実際にいくつかの有望な新事業の芽が見えてきています。

そしてもう一つが ESG 経営の基盤強化です。こちらは、資本コスト低減などの経営健全化に向けた施策で、例えば親子上場の解消などが含まれます。

いずれも、今までのところ順調に進捗しています。



ただいまお話しした三つの重点施策を、それぞれもう少し詳細にお話しします。最初は、資本効率重視による既存事業の収益最大化です。

進捗状況と今後の取組み

FURUKAWA ELECTRIC GROUP

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

8

こちらの図は、横軸に製品、縦軸に市場を取り、それぞれ既存か新規かという観点で四つの領域に分けて事業を示したもので、左下が製品も市場も既存、すなわち既存事業領域となります。ここを、資本効率を重視して収益を最大化するのが重点施策の一つです。

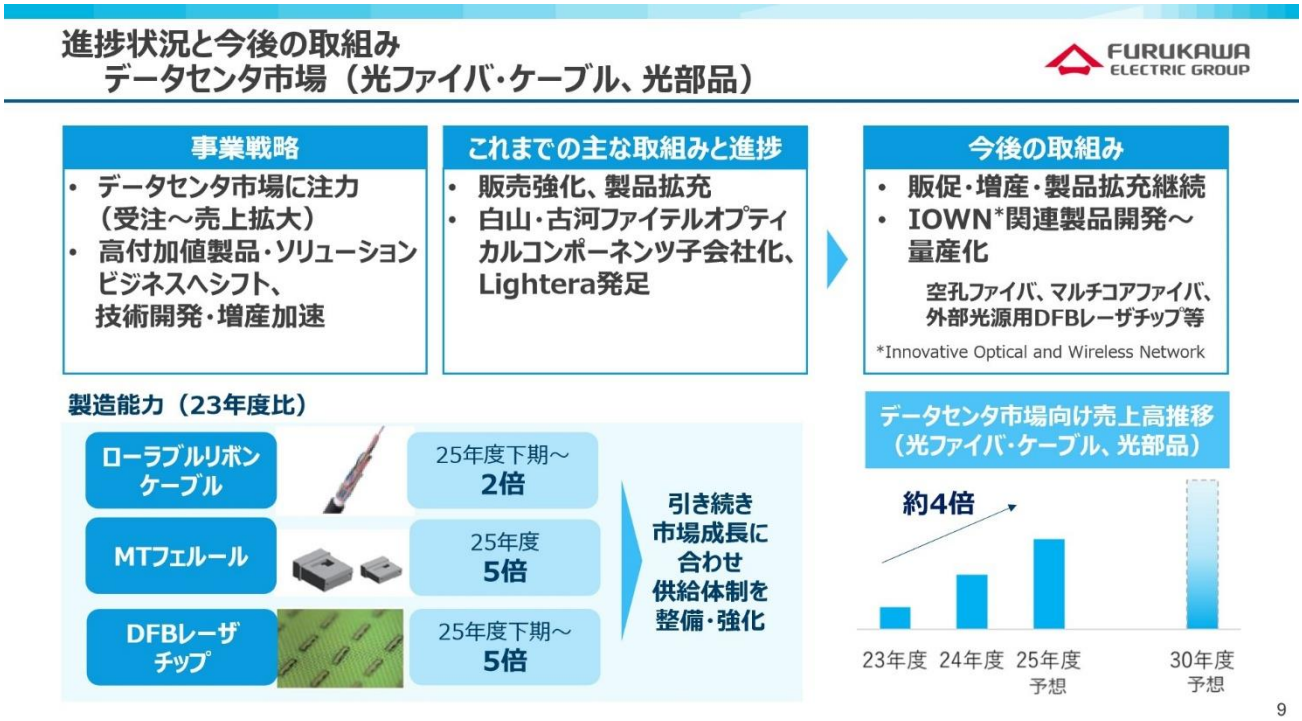
右に主な製品群を示しますが、これらは、直接的にあるいは間接的に、現在活況なデータセンタ市場に関係するものになります。

特に、上段の三つは、この市場に直接関係する製品群であり、売上拡大傾向にあります。

また、下段の三つについても、電力ケーブルシステムは、データセンタ増設に伴い増加する電力需要に対応する送電インフラ増強に加えて、洋上風力発電など再生可能エネルギー由来の電力の送配電への対応で堅調に推移しており、今後の需要増加も期待されます。

自動車用ワイヤハーネスは、中期的には EV 化やアルミ化といったトレンドに伴い、堅調に推移すると予想されます。半導体製造用テープも、半導体需要の増加に伴い、今後は増産基調になるとみられます。

これらの既存事業において、組織の再編や資本政策などを含め、資本効率を重視した収益最大化を進めています。



先ほどお話した、データセンタ市場に直接関係する製品群のうち、光ファイバ・ケーブルや光部品についてもう少しお話しいたします。

これらの事業戦略と、これまでの主な取組みの進捗、そして今後の取組みを示しました。

高付加価値品やソリューションビジネスへのシフト、増産の加速といった戦略により、データセンタ市場での売上拡大を目指して進めており、販売力強化のための人的リソースの傾注や製品ラインナップの拡充、あるいは資本政策として、MT フェルールで世界シェア 2 位の白山、LN 変調器で世界トップの富士通オプティカルコンポーネンツ（現：古河ファイテルオプティカルコンポーネンツ）をそれぞれ獲得して、事業構造の強化を図りました。

さらに、グループの光ファイバ・ケーブル事業の統合を図り、単体事業と北米、南米の子会社を統合して、Lightera 社を設立しました。

これらを基盤に、販売促進・増産対応・製品拡充を継続し、IOWN 関連製品の開発と量産化も進めてまいります。

ちなみに、当面の製造能力拡充は、ここに示すとおりの計画となっておりまして、今年度の当社グループの光関連製品のデータセンタ市場向け売上高は、2023 年度の約 4 倍となることを予想しています。

先ほど述べた Lightera 社の設立により、従前は地域毎の通信キャリアなどを対象としていた事業構造を、グローバルなデータセンタ関連顧客にも適切に対応できる体制、すなわち地域毎に最適化していた事業展開から、グローバル視点での事業展開に変えることを狙っています。同時に、イノベーションもグローバル化を加速します。

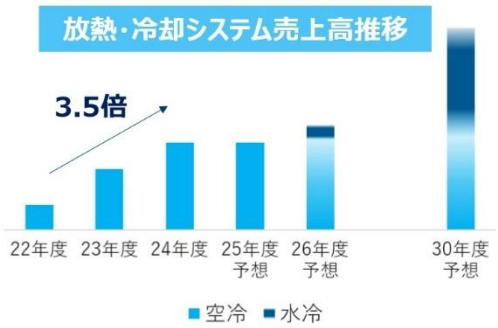
また、内部組織においては、横串の機能を強化し、マトリックス組織化を図って、グローバルとローカルのバランスを最適化して対応してまいります。

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）

FURUKAWA ELECTRIC GROUP

事業戦略	これまでの主な取組みと進捗	今後の取組み
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	• 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	• 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



11

こちらはサーマル事業について、戦略と取組みなどをお示ししたものです。

高発熱化に対応する高性能・差別化製品の開発と拡販を、大手のデータセンタ顧客と共に進める体制を構築し、より早くニーズをキャッチし、迅速な製品化を実現してまいりました。その結果、データセンタ向けのヒートシンクは、2022 年度と比べると約 3.5 倍の売上となっています。

今後は、空冷式から水冷式へのシフトが予想されますが、既に顧客の要望に応えた水冷式ヒートシンク等の開発には目途がついており、フィリピン工場での来年 9 月からの量産開始に向けて、増産対応を進めています。

また、生産に用いる電気は、全て化石由来ではないクリーン電力への変更を完了しました。さらに、水冷式に続くと思われる液浸式についても、顧客との共創を進めています。

こちらは、当社グループの有するデータセンタ関連製品を示したものです。これらの拡販により、今年度の売上を2023 年度の 2 倍以上にする計画です。

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

FURUKAWA ELECTRIC GROUP

	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	ターゲット領域*投資～成長と資本効率経営の両立 *国内超高圧地中線、再エネ海底線・地中線、アジア海底線	• 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	• 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	• 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	• 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	• 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	• 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

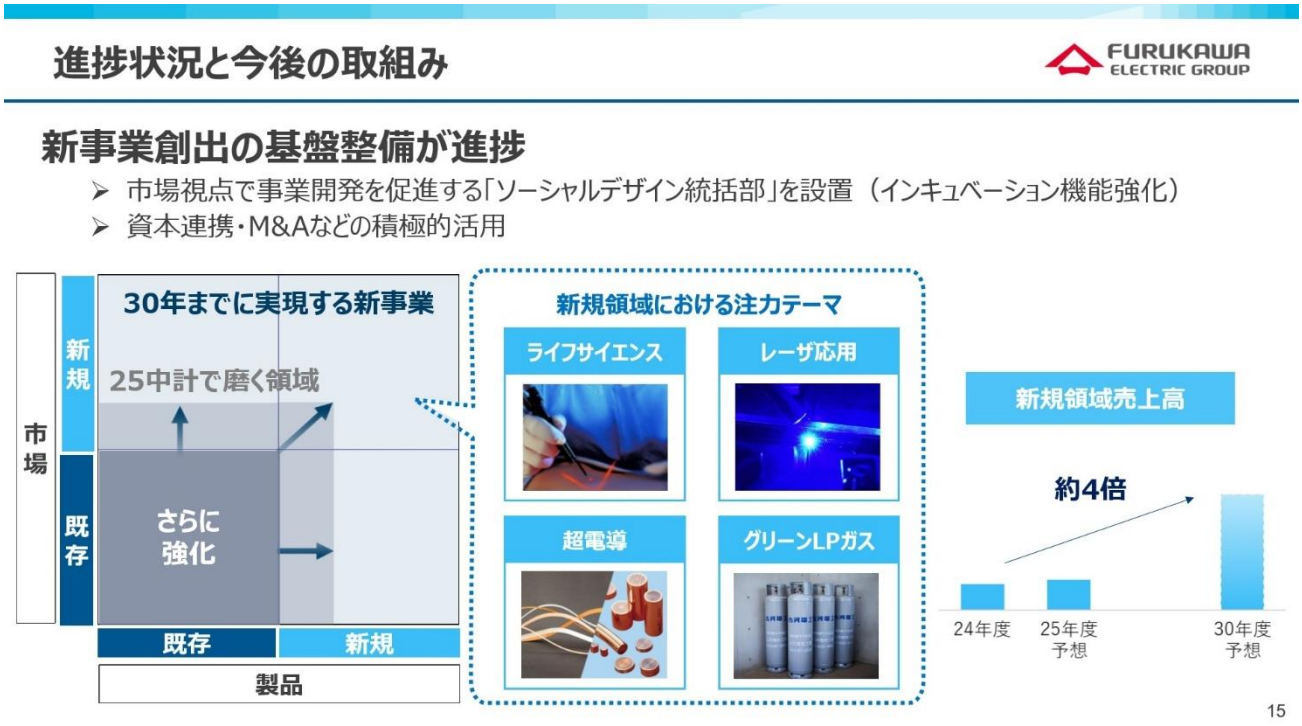
13

こちらは、電力ケーブル、自動車用ワイヤハーネス、半導体製造用テープの、それぞれの戦略と取組み状況などを示したものです。いずれも、拡大成長を目指して進めてまいります。

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

© FURUKAWA ELECTRIC CO., LTD.

三つの重点施策の二つ目、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についてご説明します。



先ほどの図で、製品か市場のいずれか、あるいは両方が新規となる領域、すなわち新事業領域への拡大を目指して、それを実現するための組織や技術などの基盤整備を進めるというのが、この二つ目の重点施策になります。

すなわち、今までは製品や技術を軸とした新事業開拓が主体でしたが、市場視点で開発を促進することを目的としたソーシャルデザイン統括部という新しい組織を設置し、インキュベーション機能の強化を進めてきました。その結果、新規領域においては、現在、主としてここに示した四つの注力テーマが出てきております。

これらの事業化による売上高の増加は、2030 年度に足元の 4 倍ほどになると予想され、鋭意取組みを強化・継続しているところでございます。

新規領域の注力テーマ（1/2）

FURUKAWA ELECTRIC GROUP

	これまでの取組みと進捗	今後の活動と目指す姿
ライフサイエンス	• 形状記憶合金や光技術を活かして医療機器メーカとの共創推進 • 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）	• 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

16

これら四つの新事業テーマをそれぞれ説明します。

一つ目のライフサイエンスは、もともと当社グループが持っていた形状記憶合金や光関連技術を活かした医療機器メーカとの共創による、新たな事業ドメインに係る製品開発と上市です。

先に資本投入から連結子会社化した MF オプテックス社を製造拠点の一つとして位置づけ、ISO13485 も取得し、医療機器メーカからの開発・製造を受託する事業体制の構築を進めています。

二つ目のレーザ応用は、銅の切削や溶接などに適用するための産業用レーザに加えて、構造物の錆や塗料を除去する用途への展開を図るべく立ち上げたインフラレーザを新たな事業に加えました。日亜化学さんとの協業推進を含め、これらを新事業の一つとして成長させてまいります。

新規領域の注力テーマ（2/2）

FURUKAWA ELECTRIC GROUP

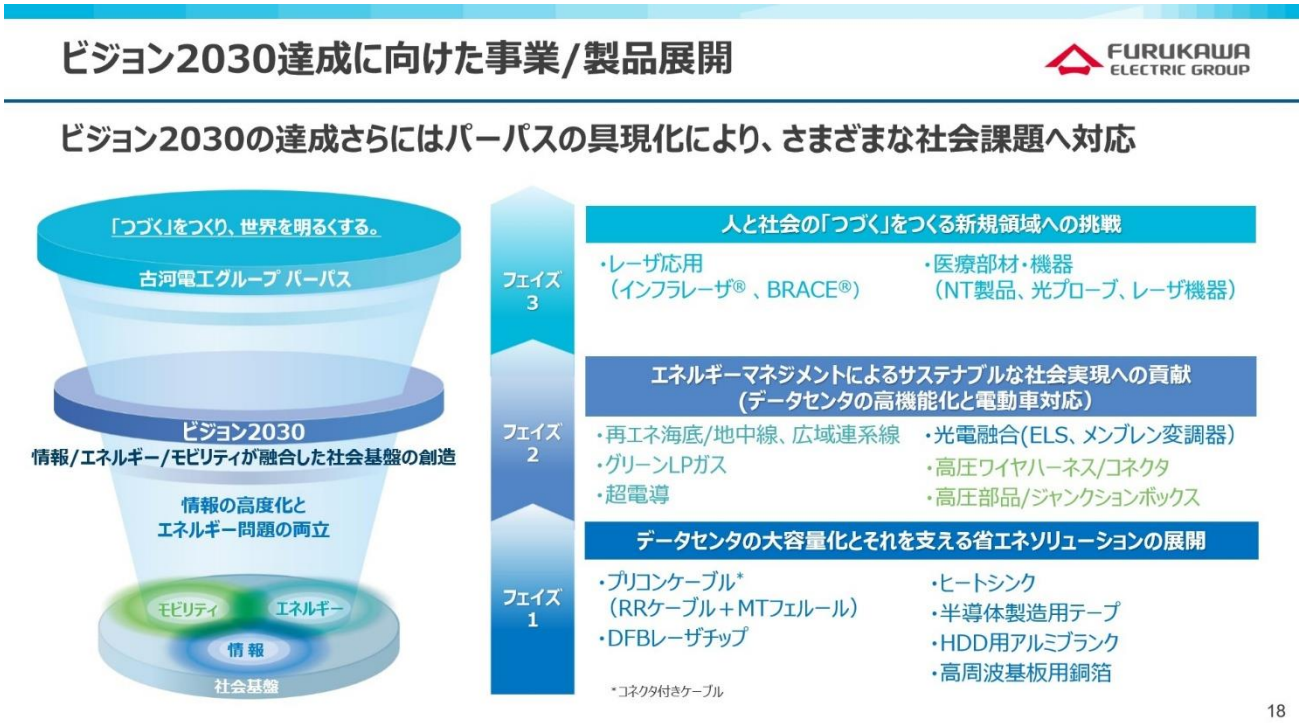
	これまでの取組みと進捗	今後の活動と目指す姿
超電導	• 高温超電導線材の開発～増産を加速 • トカマクエナジーへ出資、フュージョン市場開拓を加速 • コイル事業を強化	• パートナリング強化により超電導アプリケーション市場開拓を加速 • 核融合炉開発に向けた高温・低温超電導線材開発～売上拡大
グリーンLPガス	• 2030年の実用化に向けたグリーンLPガス製造プロセス実証用ベンチプラントを北海道に建設開始	• 道内製バイオガスを原料としたフィールド実証に着手（25年度） • 製造実証用プラント建設 • パートナリング強化により事業領域を拡大

17

新事業テーマの三つ目は、超電導線材です。当社グループは、液体ヘリウム温度で超電導動作をする低温超電導線材と、液体窒素温度でそれを実現できる高温超電導線材の両方を有しています。

近年の核融合への関心の高まりに関しても、当社は英国・トカマクエナジーの核融合技術開発に対して、高温超電導線材を供給する契約を締結するとともに、良好な関係維持と開発への寄与向上を目的とした出資もさせていただきました。高磁場マグネット市場もあわせて、今後の市場成長の期待が高まっている領域においてしっかりと優位性を示しながら、将来の利益獲得に向けて進めてまいります。

四つ目はグリーン LP ガスです。当社が開発したラムネ触媒を用いて、メタンガスから液化プロパンガスを合成する技術の開発と商用化を進めており、現在、家畜糞尿から発生するメタンガスから LP ガスを生成する実証プラントの建設を、北海道鹿追町において進めています。



「『つづく』をつくり、世界を明るくする。」という我々のパーパスを具現化するために、社会課題の解決に向けて取組みを継続し、まずはビジョン 2030 で掲げたありたい姿に向かってまいります。

ここに示すように、足元のフェイズ 1 では、データセンタ市場に注力し、このような製品の拡販を通じて、既存事業の収益最大化をさらに進めてまいります。

そしてその先は、エネルギーマネジメントやモビリティの進化に関連した新事業・新製品や、人の暮らしの豊かさ、安全・安心の向上に向けたライフサイエンス領域などに事業を拡大してまいります。

４）ESG経営の基盤強化

© FURUKAWA ELECTRIC CO., LTD.

本中計の三つの重点施策の三つ目は、ESG 経営の基盤強化でございます。

進捗状況と今後の取組み　概要

FURUKAWA ELECTRIC GROUP

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	• 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	• 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	• パーパス制定、従業員エンゲージメント調査開始 • 人材・組織実行力強化	• パーパス軸での経営進化、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	• 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	• 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

20

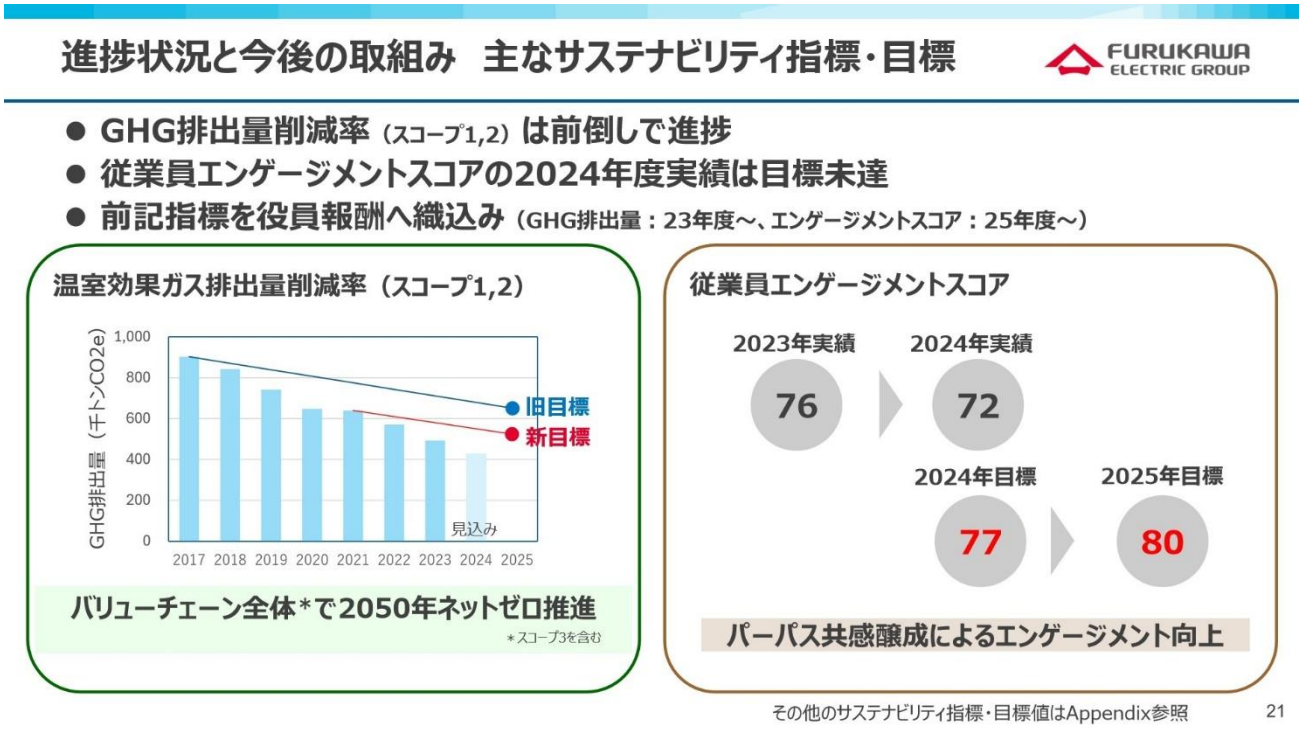
ESG のそれぞれについて、本中計で目指す姿と取組み状況を示しました。

環境に関しては、2050 年のカーボンニュートラル実現に向けた計画を策定し、進めてきました。足元は計画を上回って進捗しており、目標をより厳しいものに変更しています。

社会に関しては、従業員の働きがい向上、適材適所の配置、個々人の成長支援の充実などを目指し、パーパス制定や従業員エンゲージメント調査の開始、人材・組織実行力の強化を図っています。

ガバナンスに関しては、コーポレートガバナンスやグループガバナンス、サプライチェーンマネジメント体制の強化に向けて、サステナビリティ指標の導入、人権リスク対応、親子上場解消、役員報酬への ESG 成果の反映などを実施してまいりました。

また、本年 6 月の株主総会での決議をいただいた場合には、それ以降の当社機関設計を、従前の監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に変更し、ガバナンスの充実、執行力強化をさらに加速してまいります。



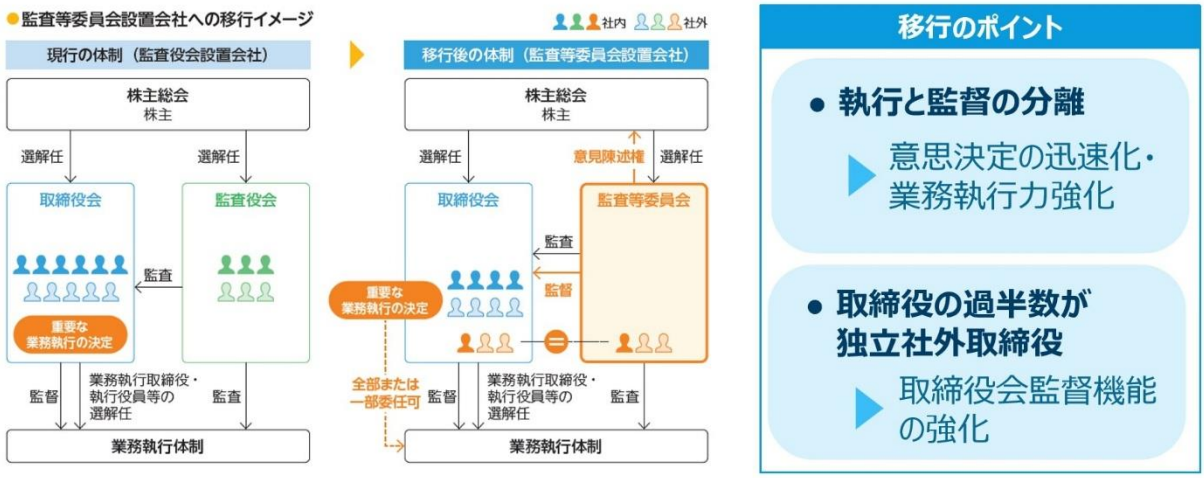
先ほどお話しした温室効果ガス（GHG）排出量削減の状況を左のグラフに示しました。新目標に対しても前倒しで進捗しています。

また、従業員エンゲージメント調査結果の推移を右の図に示しました。2024 年度は、前年度に比べてスコアは低下していますが、今年度は目標を 80 とし、パーパスの浸透と共感の醸成などを進めています。

機関設計変更

FURUKAWA ELECTRIC GROUP

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



22

先ほどお話ししたとおり、本年 6 月の株主総会で決議いただければ、監査等委員会設置会社に移行いたします。

これは、執行と監督の分離の明確化により、執行への権限移譲拡大による意思決定の迅速化・執行力の強化を目的としています。そのため、取締役の過半数を独立社外取締役が占める形とし、監査等委員の権限の拡大も図って、取締役会の執行への監督強化も図ってまいります。

5）経営数値目標（財務目標）・経営資源配分

© FURUKAWA ELECTRIC CO., LTD.

続きまして、経営数値目標と経営資源配分についてお話しします。

進捗状況と今後の取組み

FURUKAWA ELECTRIC GROUP

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

資本コスト最適化

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

期待成長率向上

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

* FVA(Furukawa Value Added)：投下資本付加価値額。EVAを当社向けにアレンジし、社内管理指標として2022年度より導入。

24

今まで述べた本中計の施策の推進により、キャッシュフロー創出、資本コストの最適化、期待成長率の向上を図ってまいりました。

例えば、経営管理指標 FVA を用いて、既存事業の収益性を判断する形が定着してまいりました。これを基準に、事業や製品ポートフォリオの最適化が進められています。

また、有利子負債削減などの財務体質改善や、政策保有株式の縮減、親子上場の解消なども進めてまいりました。

株主還元についても、成長投資と財務体質健全化のバランスを見ながら、配当性向 30%程度を目安に安定的に配当を行う形で進めてまいりました。

今後も、企業価値向上に向けて取組みを継続し、本中計で目指している財務目標の実現を図ってまいります。

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

* ㈱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実績値をリステイト

こちらが、本中計期間の財務指標の推移と目標値となります。

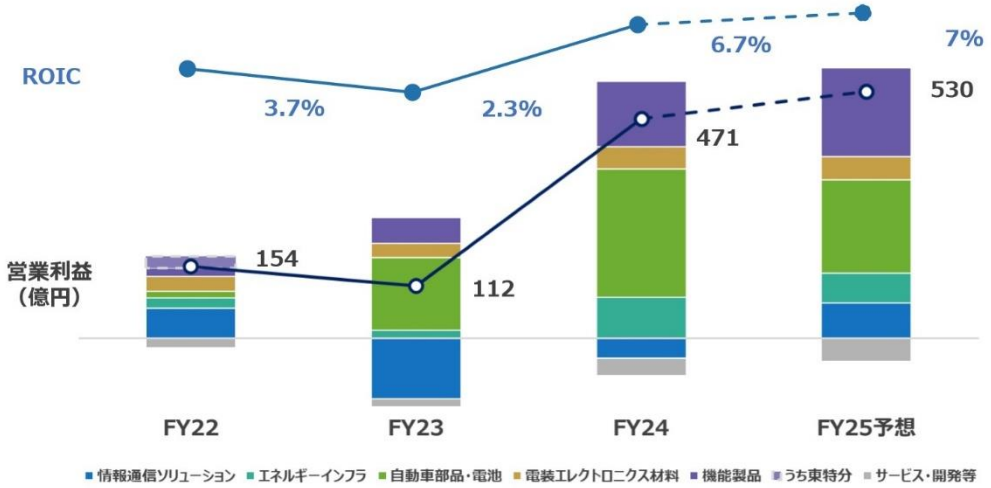
24 年度は、前年度に比べ大幅に改善しており、目標にもかなり近づいてまいりました。

この流れを今年度も続けて、目標にできる限り近づけるように、そしてそれを超えられるように進めてまいります。

財務目標の進捗状況　事業セグメント別営業利益

FURUKAWA ELECTRIC GROUP

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



26

こちらは、事業セグメント毎に営業利益の推移を示したグラフです。

22 年度、23 年度は非常に厳しい状況でしたが、23 年度は自動車部品・電池が、24 年度は機能製品がそれぞれ大きく改善し、情報通信ソリューションも 23 年度から 24 年度に向けて改善傾向となってきました。

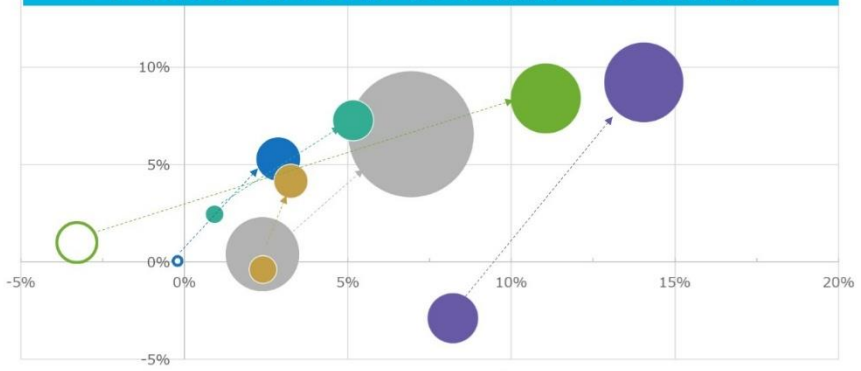
今年度は、情報通信ソリューションの黒字化・大幅改善により、目標の達成を目指します。

財務目標の進捗状況　事業セグメント別ROIC

FURUKAWA ELECTRIC GROUP

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

全社およびサブセグメント別（21年度実績 ➡ 25年度予想）



●全社　●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

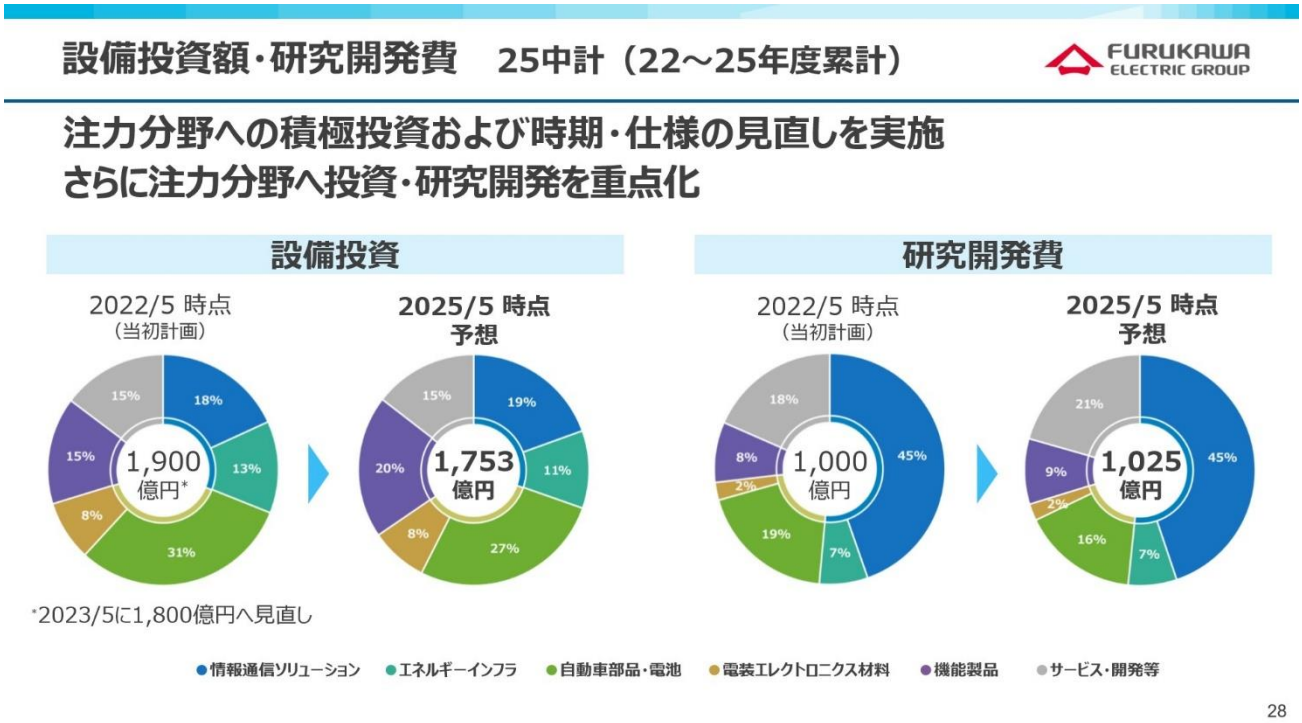
縦軸　↑：売上高CAGR（17～21年度　→　21～25年度）
横軸　→：ROIC（21年度　→　25年度）
バブル○：NOPAT（21年度　→　25年度）
※バブルの白抜きは負の値

27

本中計開始の前年度（2021 年度）の実績と、2025 年度の目標とを対比して示しました。

横軸が ROIC、縦軸が過去 5 年間の売上高 CAGR、バブルの大きさは NOPAT になります。

全事業セグメントで右上方向にバブルが動いており、事業採算性と資本効率性の改善が進んできたことがお分かりになると思います。



設備投資・研究開発投資について、本中計の計画と今年度の着地予想とを対比して示しました。

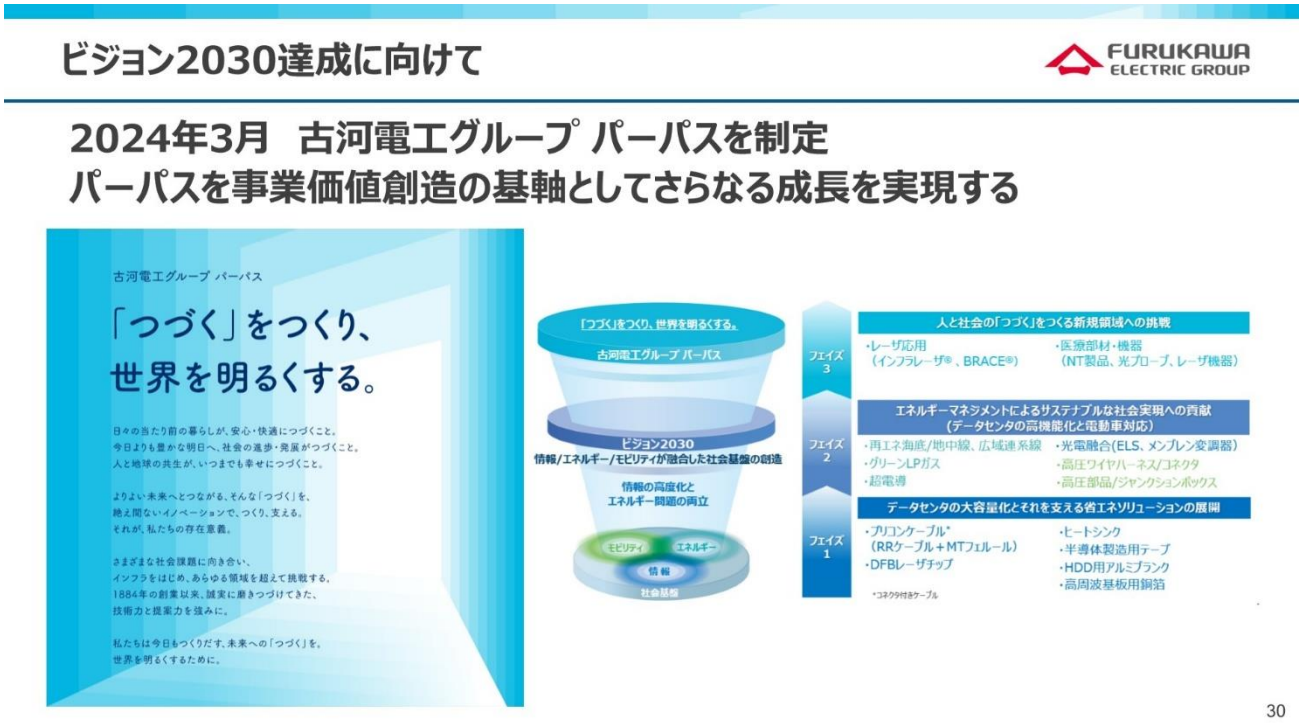
設備投資につきましては、当初計画より機能製品が増加、自動車が減少となっており、全体の金額も 100 億円強減少しています。本中計期間中の事業状況や注力分野の特定、設備投資の時期や内容、仕様の最適化などにより、コスト圧縮と適正配分を行った結果であり、財務目標達成に特段の影響は出ておりません。

一方の研究開発投資につきましても、将来の事業成長への期待と競合比較などから、情報通信ソリューション関連の投資が半分程度となっており、概ね計画通りの進捗となっています。こちらも注力分野への重点投資を継続し、ビジョン 2030 の達成につなげてまいります。

6）ビジョン2030達成に向けて

© FURUKAWA ELECTRIC CO., LTD.

最後に、ビジョン 2030 について若干ご説明します。



パーパスを事業価値創造の基軸として、2030 年のありたい姿を実現するための具体的な事業運営や新事業の明確化など次の中期的な経営の具体化を図り、その実現を目指して活動していくことを考えています。

本年下期には、本中計のその後に関して公表する方向で検討を進めてまいります。

以上、ご説明申し上げました。ご清聴ありがとうございました。