

# FURUKAWA ELECTRIC

## 古河電気工業株式会社

経営方針説明会

2026年5月19日

**[登壇者]**

3名

代表取締役社長 森平 英也（以下、森平）

代表取締役 兼 執行役員専務 CSO 宮本 聡（以下、宮本）

代表取締役 兼 執行役員常務 CFO 青島 弘治（以下、青島）

## 古河電工グループ ビジョン2030実現に向けた経営方針

2026年5月19日

古河電気工業株式会社  
代表取締役社長 CEO 森平 英也

© FURUKAWA ELECTRIC CO., LTD.

**森平**：改めまして、本日はお忙しい中、当社グループの経営方針説明会にご参加を賜りまして、誠にありがとうございます。

先週、2025年度の決算と今年度の通期予想について、ご説明させていただきました。本日はそれに続く、将来に向けた事業の進め方、目指す方向性、到達水準、こういったことをお話しさせていただきます。よろしくお願いいたします。

# Agenda

1. はじめに
2. 25中期経営計画の振り返り
3. ビジョン2030実現に向けた経営方針
4. 経営上の重要課題（社会課題解決による価値創造）
  - 1) 情報をベースとした社会基盤の創出
  - 2) 社会課題解決に資する新しい事業への挑戦
5. 経営上の重要課題（価値創造を持続可能にする経営基盤確立）
  - 1) 事業・製品ポートフォリオの最適化
  - 2) 労働生産性の向上
  - 3) 人的資本の最大化
  - 4) ガバナンスの強化、リスク耐性の向上

本日のアジェンダでございます。

25 中計の振り返り、ビジョン 2030 実現に向けた経営方針、経営上の重要課題という順で、お話しさせていただきます。

## ビジョン2030の実現を通じ、パーパスを体現

### — 古河電工グループは次なる成長フェーズへ

- 2025年度を最終年度とする4年間の中期経営計画「Road to Vision 2030 -変革と挑戦-」では、重点施策への取り組みを進めた結果、設定した目標をほぼ達成し、経営基盤の強化をはかることができました。
- 今般、「ビジョン2030実現に向けた経営方針」をここにお示しいたします。本方針では、古河電工グループパーパスを起点とし、ビジョン2030実現に向けて必要となる要素を検討し、6つの重要課題を特定いたしました。当社はこれから5年間、この課題解決に真摯に取り組んでまいります。
- 先行きの不透明感が高まり、環境変化の激しさが増す中で、中期経営計画において設定した前提条件や目標は陳腐化リスクをはらんでいます。こうした状況を踏まえ本方針は、従前の中期経営計画とは位置づけを変え、現時点において最も実現可能性が高いと考える「到達水準」とそれに向けた取り組みをお示しするものです。
- 当社は、これらの水準について、今後の環境変化を踏まえ適宜見直しを行ってまいります。そうした見直しを通じて、ステークホルダーとの認識共有の促進に努めつつ、中長期的な企業価値の向上を図ってまいります。

代表取締役社長 CEO 森平 英也

5

本日のご説明にあたりまして、私からまず、お伝えしたい全体感をここに記載させていただきました。

25 中計は、おかげさまで目標とした財務数値を全て達成して、終了することができました。

しかしながら、途中段階では、方針は維持したものの、大幅な進捗遅れが生じ、施策等もかなり変更いたしました。昨今の難しい事業環境下では、以前のような5カ年計画を作っても、その通りにはならない、なかなか進められないというのが、現実でございます。

そこで今回は、ビジョン2030はどのぐらいの水準に到達したら、実現したと言えるのかをお示しし、そこに向けて経営の重要課題を定め、その解決に向けた取り組みをご説明する。つまり、方向感をご説明する形とさせていただきます。

そして、毎年状況を踏まえ、方向感は維持しつつ、到達水準や具体策については、必要なら修正などを加え、中長期の企業価値向上を実現していくという内容となっております。

今後は、毎年度の決算発表時に公表する、翌年度の計画、予想にコミットしていく。そしてその結果として、ビジョン2030の到達水準を実現する。そういう方向に進めてまいります。

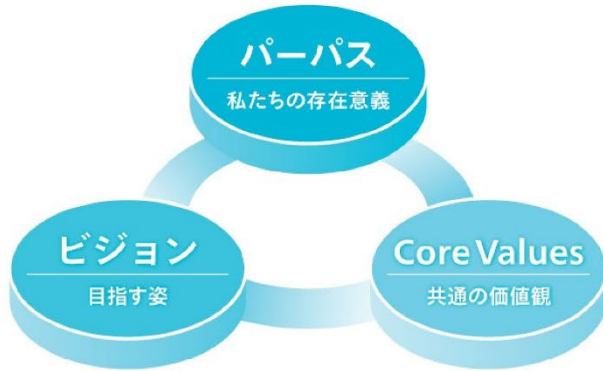


6

当社グループのパーパス、存在意義でございます。

全ての事業活動の起点が、ここがございます。

存在意義である「パーパス」を頂点に、  
目指す姿を示した「ビジョン」、共通の価値観である「Core Values(コア・バリュー)」で構成



#### 私たちの存在意義

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。

#### いつまでに、どこを目指すのか？ 目指す姿

古河電工グループ ビジョン2030  
「地球環境を守り」「安全・安心・快適な生活を実現する」ため、  
情報/エネルギー/モビリティが融合した社会基盤を創る。

#### どのように行動するのか？ 共通の価値観

##### Core Values

1. 正々堂々 2. 革新 3. 本質追究 4. 主体・迅速 5. 共創

7

パーパスに、ビジョンと Core Values を加えて、理念体系が構成されています。

パーパスと Core Values は、当面は変わらない。一方で、ビジョンは、現在はビジョン 2030 でございますが、その先は変わっていくものとなります。

# 25中期経営計画の振り返り

## ■25中計の重点施策



## ■25中計における財務目標・サステナビリティ目標

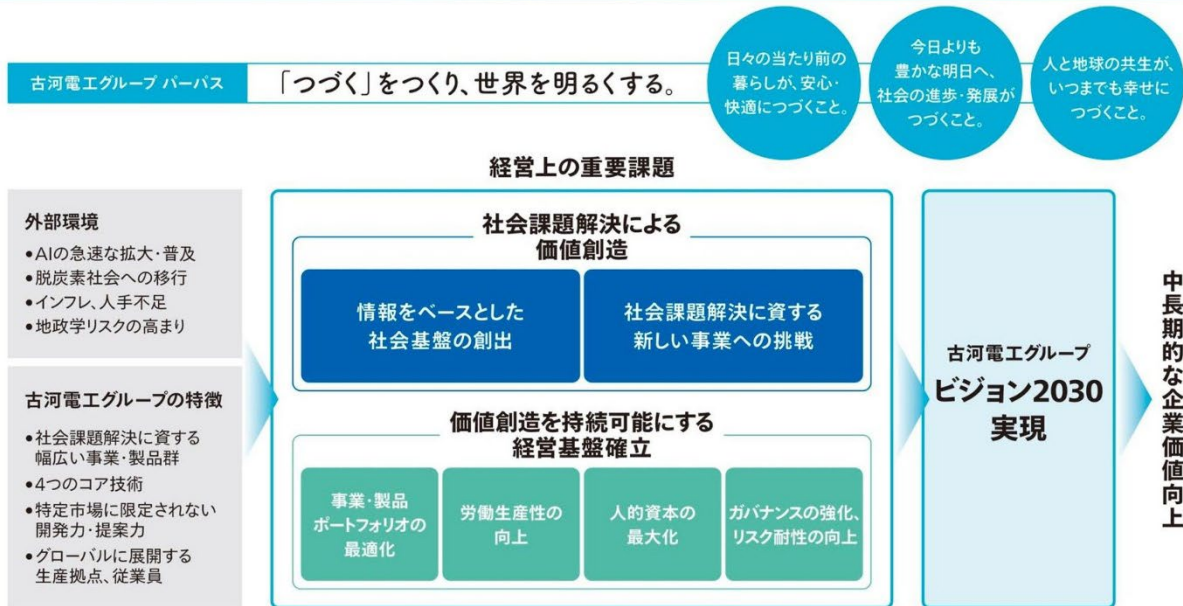
	項目	25年度実績	25年度目標
財務目標	ROIC(税引後)	12.2%	6%以上
	ROE	19.1%	11%以上
	Net D/E レシオ	0.6	0.8以下
	自己資本比率	39.1%	35%以上
	売上高	1.3兆円	1.1兆円以上
	営業利益	639億円	580億円以上
サステナビリティ目標 (抜粋)	親会社株主に帰属する当期利益	725億円	370億円以上
	温室効果ガス排出量削減率 (Scope1,2)(21年基準)	44%減(見込)	18.7%減
	電力消費量に占める再生可能エネルギー比率	53%(見込)	30%
	従業員エンゲージメントスコア	76	80
	(単体) 管理職層に占める女性比率	6.3%	7%
	全リスク領域に対するリスク管理活動フォロー率	100%	100%

9

25 中計の結果をお話いたします。

25 中計では、左側に示す三つの重点施策を推進し、右側に示す目標の達成を目指してまいりました。すなわち、ビジョン 2030 の実現に向けて、まずは 2025 年度までに、既存事業をより高収益化し、組織基盤を強化し、開発提案力を向上させていくというものでございました。

結果は、従業員エンゲージメントスコアと、管理職層に占める女性比率の、この 2 項目以外は全て達成。ビジョン 2030 の実現のための途中段階としては、おおむね良い結果になったと認識しています。



11

今回のメインである、ビジョン 2030 実現に向けた経営方針について、お話しいたします。

今回、新たに整理した価値創造ストーリーです。

本日お話ししている方針は、当社グループのパーパスを起点として、そこから経営上の重要課題を六つ掲げ、この解決を図っていくことでビジョン 2030 を実現し、中長期的な企業価値向上につなげていこうというものになります。

六つの重要課題は、社会課題解決による価値創造に属する二つ。すなわち、情報をベースとした社会基盤の創出と、社会課題解決に資する新しい事業への挑戦です。

そして、価値創造を持続可能にする経営基盤確立に属する四つ。すなわち、事業製品ポートフォリオの最適化、労働生産性の向上、人的資本の最大化、そして、ガバナンスの強化、リスク耐性の向上になります。



12

今後の経営シナリオの全体像を示したものです。

先ほど、理念体系説明のところでも、ビジョン 2030 は将来変わりうるものと述べましたが、ビジョン 2030 は 2030 年ごろの当社グループのありたい姿であり、データセンタに関連する事業に注力することで、その姿を実現していこうとしています。

そして、その次は、データセンタの進化への対応と、併せて、電力などのエネルギーに関する事業領域への対応に進み、さらにその先は、パーパスに基づく新たな事業領域への進出という方向性を、現在、想定しています。

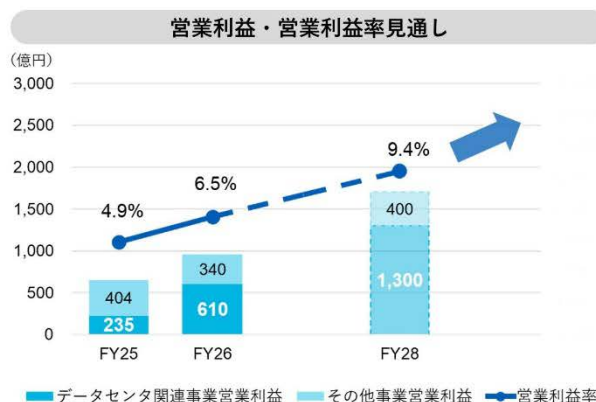
## 財務到達水準と投資額

- データセンタ関連事業※を中心とした成長分野への投資を加速
- 2030年度に営業利益2,500億円、営業利益率10%超への到達を想定（うちデータセンタ関連事業2,000億円）
- ROE、ROICも更なる向上へ

財務到達水準		
	2030年度	(参考) 2025年度
営業利益	2,500億円	639億円
ROE	20%	19.1%
ROIC	15%	12.2%

投資額	
	2026-2030年度
投資額	6,500億円
内、注力分野投資	5,000億円



※ データセンタ関連事業には、Lightera、サーマル、ファイテル、AT（半導体製造用テープ）、MD（メモリーディスク）、銅箔、光電融合デバイスが含まれる

13

ビジョン 2030 の実現に向けて、データセンタ関連事業を中心に、成長分野に積極的に投資してまいります。それが実現した場合、どの程度の財務水準になると想定しているかを、こちらに示しました。

2030 年度では、営業利益で 2,500 億円、売上高営業利益率は 10% 超え、資本効率では ROE20%、ROIC15%。途中段階の 2028 年度では、営業利益 1,700 億円、売上高営業利益率 9% 程度。それぞれ、想定を置きました。これらを念頭に、毎年の経営計画を策定し、実行してまいります。

投資額は 5 カ年で 6,500 億円。そのうち、データセンタ関連事業が占める金額は 5,000 億円といたしました。

- 2030年度までの5年間合計のフリーキャッシュフローは2,400億円
- 2026、2027年度については、投資のため一時的に資金調達拡大
- 株主還元と同時に財務基盤の一層の強化のため、借入返済も併行して実施



14

ただいま述べた想定において、5カ年のフリーキャッシュフローの累計は、プラス2,400億円となっております。

ただし、前半の2年間は投資が先行するため、フリーキャッシュフローはマイナス、その後は投資の効果が出ることでプラスになる想定でございます。

25中計は、本経営方針より期間が1年短いことを考慮する必要がありますが、単純比較では、投資金額は25中計に対して本経営方針は3倍、営業キャッシュフローは5倍以上となる想定で、当社グループでは過去に例のない規模を見込んでおります。

2025年度決算発表に際して、株主還元方針の変更をお知らせいたしましたが、本日も説明している方針に基づく利益成長によって、株価上昇と配当増額の両面から、株主還元の充実を図ってまいります。

並行して、財務基盤の強化のための借入返済も実施してまいります。

- 株主還元方針は、これまでの「配当性向30%を目途」から変更
- 注力分野への投資を加速しつつ、時々の利益水準によらない安定配当を実現

## 基本 方針

ビジョン2030の期間(2027年3月期~2031年3月期)は、企業価値向上に向けた投資を進めたうえで、安定的な株主還元を行うことを基本方針とし、株主資本の3.5%を目途とした配当を行います。

15

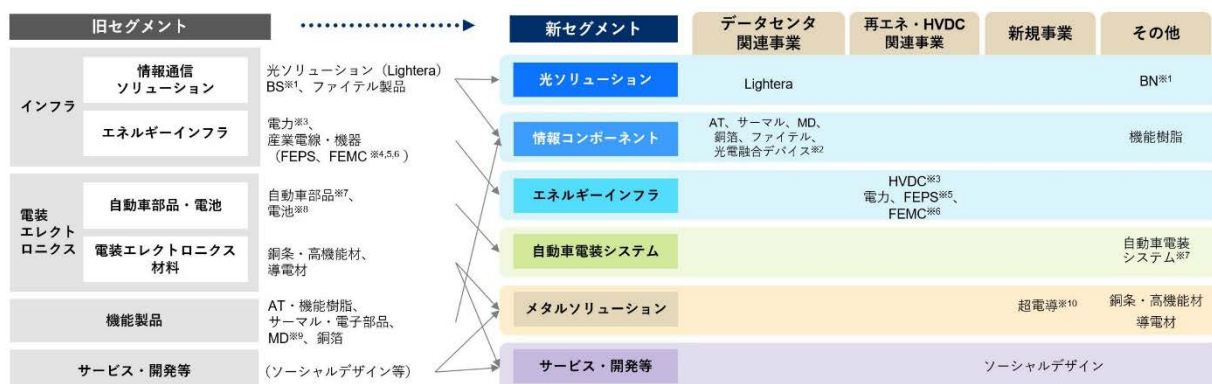
株主還元方針でございます。

安定配当をベースとし、そのめどをDOE3.5%といたしました。

本日お話ししている方針に基づき、企業価値向上に向けた積極投資を行って、利益拡大と株主資本の増加を図り、株主還元の充実につなげてまいります。

# セグメント変更

- 2026年度より6つの新セグメントに再編 — マーケット発でソリューションとの組合せを最適化
- データセンタ関連事業での事業成長を加速



※1 BS (ブロードバンド・ソリューション) は  
 BN (ブロードバンド・ネットワーク) に名称変更  
 ※2 情報通信ソリューションの次世代フォトリソグラフィ分野を  
 光電融合デバイスとして 情報コンポーネント傘下に  
 ※3 電力内のHVDC (高電圧直流送電) 分野をエネルギー  
 インフラ傘下の事業部門に

※4 FEPS, FEMCは産業電線・機器所管の子会社  
 ※5 FEPS: 古河電工パワーシステムズ㈱  
 ※6 FEMC: 古河電工メタルケーブル㈱  
 ※7 自動車部品は自動車電装システムへ名称変更  
 ※8 電池は2025年度第4四半期より非連結化

※9 MD: メモリーディスク  
 ※10 超電導はサービス・開発等から  
 メタルソリューションに移管

ここからは、ビジョン 2030 実現に向けた六つの重要課題について、お話いたします。

価値創造に関する事項、一つ目は、情報をベースとした社会基盤の創出です。

今年度から事業セグメントを再編し、マーケット・お客様を起点として事業領域を再整理いたしました。各領域の専門性を高め、お客様の求める製品・事業・サービスをトータルソリューションとして提供し、提供価値を最大化することを目指しています。

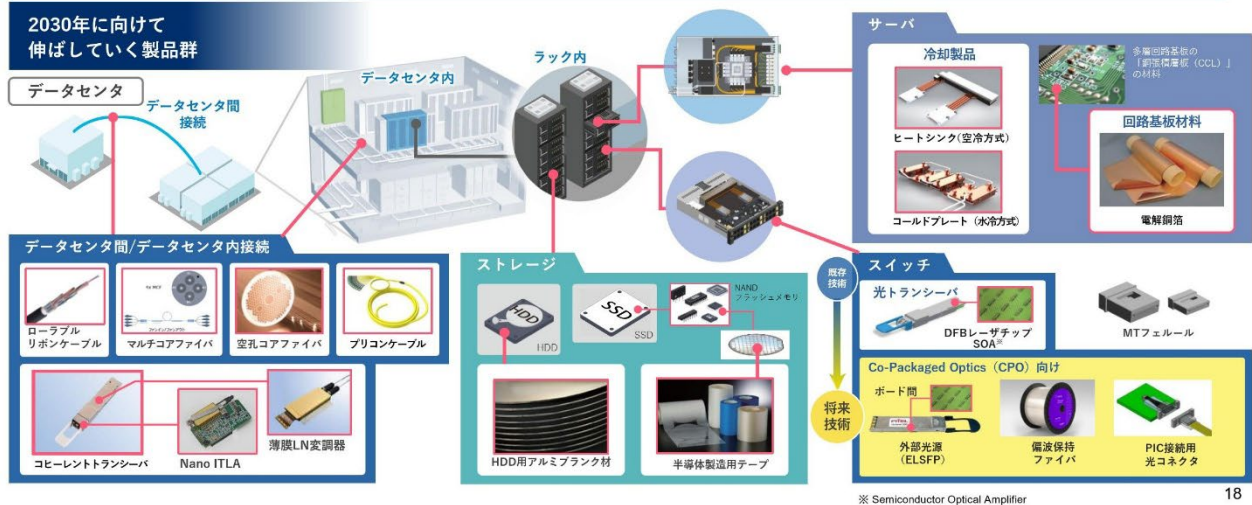
今後は、光ソリューションと情報コンポーネント領域が中心となって、データセンタ関連の事業を展開してまいります。

また、データセンタ関連に続く注力事業である、再エネ、HVDC 関連事業は、引き続きエネルギーインフラセグメントに。さらに、それ以降の新規事業と想定する、超電導やソーシャルデザインは、メタルソリューションセグメントとサービス・開発等セグメントに、それぞれ位置づけました。

その他は、既存事業として、複数のセグメントに所属させています。

# 情報をベースとした社会基盤の創出：データセンター関連事業

- データセンターの大容量・高発熱化・高密度化への対応とエネルギー問題解決を推進
- データセンター関連事業の営業利益2,000億円（2030年度到達水準）



18

データセンター関連事業に含まれる、主な製品群をお示しました。

足元では、データセンターの大容量・高発熱化・高密度化への対応と、電力使用量増大といったエネルギー問題の解決のため、これらの製品群は必要とされています。

当社グループは、これらの増産に注力し、2030年度には、これらに関する営業利益が2,000億円に到達することを目指してまいります。

# データセンタ関連事業における取り組み

- 生成AI普及、データセンタの建設増加により当社製品・ソリューションへの需要増大
- 積極的な投資を通じて高まる需要を着実に捕捉、データセンタ関連事業で2030年度までの成長を牽引

	想定利益成長 (2025年度→2030年度)
<b>Lightera</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 光ファイバ、ローラブルリボンケーブル、MTフェルールの増産投資を予定（順次実施）</li> <li>● Lighteraグローバルでの供給最適化・最大化</li> </ul>	4倍
<b>サーマル・電子部品</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客との信頼・実績、高い放熱設計力をベースに競争優位性を維持</li> <li>● 水冷の増産投資により水冷売上を2030年度で4,000億円規模に</li> </ul>	15倍
<b>ファイテル製品</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● DFBレーザチップ、ラマン増幅用励起光源、SOA※1の増産投資</li> <li>● CPO用ELS※2向けDFBレーザチップ等の供給能力大幅拡大（新工場建設）</li> </ul>	10倍
<b>データセンタ関連事業全体</b>	8倍

注 データセンタ関連事業のうち3事業を列示  
データセンタ関連事業には、上記以外にAT（半導体製造用テープ）、MD（メモリーディスク）、銅箔、光電融合デバイスが含まれる

※1 Semiconductor Optical Amplifier  
※2 External Light Source

19

データセンタの増設は今後も続くと思われており、当社グループはその需要を捉えて成長してまいります。

2025年度から2030年度までの利益成長は、光ソリューションセグメントに含まれるLighteraでの、光ファイバ、光ファイバケーブル、MTフェルールなどの増産で4倍程度、サーマル製品は、水冷モジュールの売上拡大などで15倍程度、DFBチップやラマン増幅用励起光源、SOAといった光部品で10倍程度を、それぞれ想定しており、全体では8倍程度となると想定しています。

その実現に向けて、積極的な増産投資を継続してまいります。

- 再エネ需要増に対応した事業体制の構築
- 2030年代に向けたHVDCの投資、事業体制の構築



- AI、データセンタ普及による電力需要増大
- エネルギー基本計画による再エネの主力電源化や広域連系増強方針



- 再エネ（海底線＋地中線）需要増本格化に対応した事業体制構築
- 2030年代のHVDC立上げに向け、関連投資、事業体制構築、技術開発推進

一方、再エネやHVDCに関連する事業では、2030年度までに工場新設を含む投資を行い、洋上風力発電などで使われる送電ケーブルや、国内広域連携構想に関連する、直流送電系統構築に用いられるHVDCケーブルの製造体制を構築、増強をして、2030年代の利益拡大を目指します。

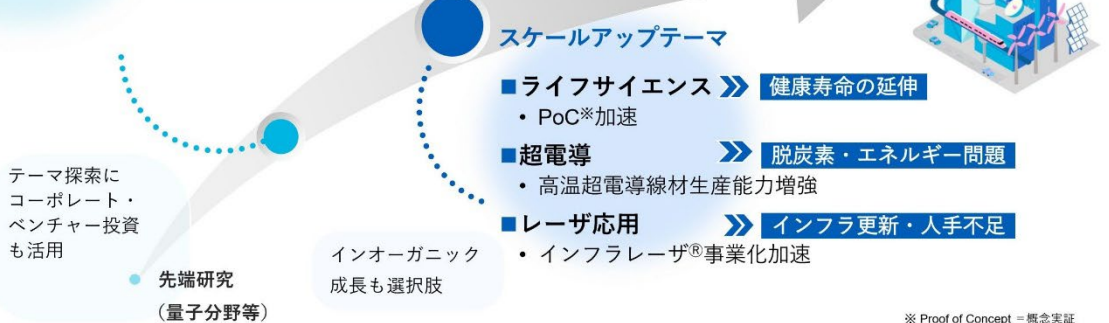
- 新規事業の創出・育成・事業化を加速

## インキュベーションテーマ

- **グリーンLPガス** >> 脱炭素・エネルギー問題  
・ 製造用実証プラント建設
- **ソーシャルDX** >> インフラ更新・人手不足
- **エアロスペース** >> 安全保障・エネルギー問題

収益化

2030年以降の  
新たな収益事業



※ Proof of Concept = 概念実証

22

二つ目に、社会課題解決に資する新事業の創出について、お話しいたします。

現在、検討が進んでいる新事業は、研究段階のものと、インキュベーション段階にあるもの、さらにスケールアップ段階にあるものに分けられます。それぞれをこちらにお示しました。

こういった新事業を、2030年ごろには上市や拡販のフェーズに到達させて、新たな収益の柱にしてまいります。

## ● 事業別FVAをモニターしポートフォリオの改善サイクルを回す

- 2025中計期間で事業・組織再編等通じ、事業・製品ポートフォリオを改善
- FVA※をベースとして事業・製品ポートフォリオをモニターし、今後も最適なミックスを追求

	25中計期間の取り組み	今後の取り組み
光ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> <li>光ファイバ・ケーブル事業の統合、コネクタ事業買収</li> <li>データセンタ製品へのポートフォリオシフト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルベースでのポートフォリオ最適化</li> <li>データセンタ需要の着実な取込み</li> <li>ブロードバンド事業再編の効果発現</li> </ul>
情報コンポーネント	<ul style="list-style-type: none"> <li>データセンタ関連製品を中心とした高収益率製品へのポートフォリオシフトと投資加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資の着実な立上げによるデータセンタ需要の取込み</li> <li>更なる高付加価値品へのシフト</li> </ul>
エネルギーインフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内超高压、再エネ比率拡大</li> <li>FEMCへのメタルケーブル事業統合</li> <li>瀋陽古河の持分譲渡</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再エネ事業の更なる拡大</li> <li>HVDC事業体制構築、FEMC統合効果発現</li> </ul>
自動車電装システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>アルミワイヤハーネス搭載車種の拡大</li> <li>高電圧製品開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アルミワイヤハーネスと生産自動化による付加価値増</li> <li>高電圧製品の開発・量産</li> </ul>
メタルソリューション	<ul style="list-style-type: none"> <li>高機能・高付加価値品へのシフト</li> <li>錫めっき事業の撤退</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>データセンタ市場での事業機会獲得</li> <li>高付加価値品へのシフト継続</li> </ul>

※ 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

経営基盤に関する事項、一つ目は、事業・製品ポートフォリオの最適化です。

これは、25中計でも取り組んでまいりましたが、事業・製品ポートフォリオが最適化された状態が常に維持されている、これが理想ですので、今後も取り組みを継続してまいります。

それぞれのセグメントにおいて、25中計期間の取り組みと今後の取り組みを対比して、お示しました。

事業ごとに資本コストを上回る利益が出る状態を持続することを、事業継続の判断基準として、FVAという指標をモニターしながら、製品ポートフォリオの最適化を常に行ってまいります。

すなわち、利益が出なくなった製品は縮小、あるいは撤退し、高利益な製品に経営資源を集中したり、新製品を継続的に創出し、上市をして、製品ポートフォリオの新陳代謝を継続させます。

そして、事業単位でも、利益が十分に出なくなった場合には、その事業の縮小・撤退、あるいは第三者への譲渡、こういったことを検討し、実施してまいります。

# 労働生産性の向上、人的資本の最大化

## 労働生産性の向上

- ものづくり・営業・間接業務の進化
- 事業成長下においても人員・人件費は適正化

### 主な施策

- DXと技術力を活用した次世代工場
- 生成AIによる業務プロセスの変革
- フィジカルAIとコア技術によるものづくりの高度化

個人と組織の生産性・創出価値の向上

事業拡大とリソース制約のギャップを充足

## 人的資本の最大化

- 注力領域における人材・スキルの継続確保
- 事業成長下での従業員のエンゲージメント向上

### 主な施策

企業理念・目標

→ パーパス浸透の深化

業務運営体制

→ HRBP※の現場入り込みと  
マネジメントスタイル変革  
(※ Human Resource Business Partner)

→ 注力事業の人員確保・  
リソースシフト

役割・評価・育成

→ ジョブ型人材マネジメント  
基盤整備

26

二つ目と三つ目、労働生産性の向上と人的資本の最大化についても、大きな課題だと認識しています。

労働生産性の向上に関しては、工場のDX化や生成AIの活用などを推進して、増産を進めながらも、人員の増加は抑制する方向で進めてまいります。

また、人的資本の最大化につきましては、特に注力事業において、人材・スキルの確保を持続しつつ、働きがいや貢献感を感じ、やる気を高く持って業務に精励していただく環境を従業員に提供する、いろいろな施策を行い、従業員エンゲージメントを向上させてまいります。

- 監査等委員会設置会社移行を踏まえた執行体制の見直しにより、意思決定の迅速化・品質向上、執行力強化をはかる
- 重大リスクの顕在化を防ぐ体制・仕組みの強化



28

四つ目、最後の課題ですが、ガバナンスの強化、リスク耐性の向上になります。

2025年7月から、それまでの監査役会設置会社から監査等委員会設置会社になりました。これに伴い、取締役の人数を減らし、かつ社外取締役が多数を占める構成といたしました。

さらに、意思決定の迅速化や、品質のさらなる向上、執行力の強化などを目的に、本年4月から、本部機構をCXO制に移行させ、また、本部にあった営業や事業部、研究に関する人的リソースを事業領域側に移し、そして、先にご説明した事業セグメントの組み替えなども行いました。

重大なリスクの顕在化を防ぐ体制や仕組みの強化、さらにはそういったリスクが顕在化した場合の迅速かつ適切な対応ができる、マネジメント体制への改善も、並行して進めております。

例えば、監査部の人的リソースの拡充、監査等委員との連携強化といった監査機能の強化。CXO会議の新設による、全社グループを横串的に見る、そして課題解決対応力を強化する、こういった新たな仕組みの運用を始めました。

こういった取り組みを通じて、意思決定を早め、リスク耐性を高めて、経営の安定化と競争力の向上を図ってまいります。

All to brighten the world  
**FURUKAWA**  
ELECTRIC

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。



以上が、ビジョン 2030 の実現に向けた経営方針の概要でございます。

25 中計で築いた事業基盤を生かし、成長を加速して、一段上の企業グループ、新・古河電工に進化するよう、鋭意進めてまいります。

皆様には、今まで以上のご支援を賜りますよう、お願いを申し上げます、私からのご説明とさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。