



「『つづく』をつくり、
世界を明るくする。」という
パーパスを実現する企業グループへと
変革してまいります。

古河電気工業株式会社 代表取締役社長

森平英也

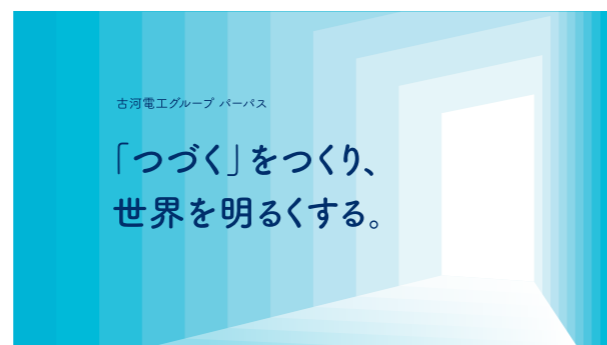
古河電気グループ パーパスの制定と決意

2024年度は、古河電気工業株式会社創業140周年の節目の年です。将来の予測が益々難しくなるなか、より迅速に経営の意思決定を行うこと、そして従業員の組織へのエンゲージメントを高めることが重要です。また、当社グループが真に豊かで持続可能な社会の実現に貢献する企業グループとしてステークホルダーに広く認知され、そこで働く当社グループの従業員にも誇りと働きがいを感じていただくためには、当社グループのパーパス(存在意義)の明確化と浸透が必要であると考え、2024年3月、グループ理念体系を見直し、古河電気グループ パーパスを新たに制定しました。

当初、パーパス制定はとても難易度が高い取組みだと思っていました。パーパスが、従業員の拠り所となって定着するためには、シンプルでありながらも当社グループとしての独自性を伴ったものとする必要があったからです。また、既に基本理念・経営理念が存在する中でつくるパーパスは、それらに増して納得性が高く、かつ覚えやすいも

のでなければ意味がなく、もしそうならないなら制定する必要はないとも思っていました。

パーパス制定に向け次世代を担う若手従業員を中心としたプロジェクトを発足させ、1年半の紆余曲折を経て制定するに至りましたが、プロジェクトメンバーの一人ひとりと直接対話する場で、メンバーの間でも意見が分かれ悩んだ中で出した「答え」がこのパーパスであるという経緯を聞き、メンバーの皆さんの理解・納得を私自身も共有できたことが、このパーパスが良いと確信する契機となりました。



「『つづく』をつくり」というフレーズは、引っ掛かりを感じることで言葉の意味を考えるきっかけとなり、対話を促す良い仕掛けになっていると思っています。「世界を明るくする」には「日本を明るくしたい」という創業者・古河市兵衛の思いも込められています。このように、このパーパスは解釈の自由度や奥行きがありつつも古河電気グループらしい文言となっており、時流に流されない本質を突いたものだと思います。

パーパスは理念体系の頂点に立つものであり、この価値観のもとで人材・組織実行力を高め、中期経営計画2022-2025(25中計)や古河電気グループビジョン2030の達成に向けた判断軸としていきます。まずはパーパスを組織に浸透させるところから始めていきますが、パーパスを判断軸にして未来へつながる「つづく」をつくり、絶え間ないイノベーションで、あらゆるステークホルダーに価値提供を行い成長し続けていく、という決意を持って経営に臨むことにより、目指している結果は自ずとついてくるものと考えています。

25中計2年目、社長就任1年目の成果と進捗

2023年度は、4年間の25中計の折り返し地点である2年目であり、私が社長に就任した最初の年でもありました。業績は残念ながら厳しいものでしたが、2030年の当社グループの「ありたい姿」であるビジョン2030およびそのマイルストーンである25中計の達成に向け着実に進捗した1年でもありました。早期のPBR 1倍超えに向けて進めている25中計の重点施策(①資本効率重視による既存事業の収益最大化、②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、③ESG経営の基盤強化)の進捗を以下にご説明いたします。

資本効率重視による既存事業の収益最大化

「既存事業の収益最大化」については、各領域において残っている課題はありますが、取り組むべき方向性や流れは明確に見えてきたと考えています。

特に自動車部品や機能製品関連の事業では、活動の成果が見えてきています。例えば、AI・データセンタ市場では

放熱・冷却システムに関する事業が好調に推移しており、今後も増える見込まれる需要を捉えてさらに伸ばしていきます。また、既に増産投資を行った半導体製造用テープの三重新工場は2025年度からの量産開始に向けた準備を予定通り進めており、回復が予想される半導体市場での成長を見込んでいます。

一方、情報通信ソリューションに関する事業では、AI・データセンタ市場の需要伸長に対する対応が遅れたことで、同業他社との業績の差が生じています。従来からの強みである通信キャリア向け市場の需要回復を逃すことなく引き続き対応していくとともに、AI・データセンタ領域にも注力し、光ファイバ・ケーブルや光部品などの拡販を推進して、収益拡大を図っていきます。特に光ファイバ・ケーブルについては、2025年度からグローバルな新体制のもと、成長を加速させます。

一方で、25中計の目標である営業利益に対して、足元の業績はまだ乖離が大きい状況ですが、好調となった自動車部品や機能製品関連事業をさらに伸ばしながら、情報通信関連事業の収益改善を想定通りに進めることで、25中計目標の達成を実現したいと考えています。

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

「新事業創出に向けた基盤整備」については、ビジョン2030の達成やそれ以降の持続可能な成長へと繋がるいくつかの芽が出てきています。これまでの当社グループのコア事業にはなかったグリーンLPガス創出技術、インフラDX(みちてん[®]、てつてん[®])、また、従来と異なる市場への展開を図るインフラレーザー[™]、核融合発電という魅力的な用途を持つ高温超電導線材など、将来に向けた基盤づくりの成果が出てきています。これらはいずれも、プロダク

トアウトではなく、マーケットインの発想で進めていることを高く評価しています。加えて、これら新事業の推進のためには、外部とのパートナーシップが絶対に必要です。例えば、高温超電導線材は核融合炉の実現に不可欠な素材であることから、その開発に向けて英国トカマクエナジー社と協業するに至っており、一つの大きな成果だと考えています。

事業ポートフォリオ見直しの進捗

25中計では資本効率重視の経営を推進しており、これまででも投下資本付加価値額(FVA、Furukawa Value Added)やROICを向上させることを一つの判断軸としていくつかの事業再編等を実行してきました。

その一方で、「事業」部門単位という大きな粒度を意識したことで、製品群単位で強みを持っているか否か、という本質的な視点が不足していたきらいがありました。そこで、事業における個々の製品群まで精査した上で、「自らの強みを活かす」視点をより強く意識して、グローバル光ファイバ・ケーブル事業やメタル電線事業の再編を決定しました。MFオプテックス株式会社の株式取得・連結子会社化についても、産業用レーザー事業やライフサイエンス事業などの新事業の開発加速に向け、当社グループ全体の技術シナジーを踏まえて「強みを活かす」という視点で決定したものです。今後も、製品群レベルでの強みを活かせるかを推進・撤退の判断軸の一つとして、付加価値を訴求できる、すなわち利益のとれる製品群・ビジネスモデルへの変革をさらに進めていきます。

このような事業・製品群ポートフォリオの見直しを継続的に行いながら利益創出を続けていくことは、中長期的に社会や顧客に求められる事業を続けていくことでもあり、「つづく」をつくるというパーパスと根幹で合致するものと考えています。

ESG経営の基盤強化、資本コストの低減

非財務要素を将来の財務価値を生み出す可能性のある経営基盤と捉え、25中計ではESG経営に取り組んでいます。2023年度は一部のサステナビリティ指標(環境調和製品売上高比率、新事業研究開発費増加率、従業員エンゲージメントスコア)の目標値は残念ながら未達成でしたが、その他の目標は計画通りに達成・推移しており、順調にESG経営の基盤整備が進んできました。

【環境】：カーボンニュートラル達成への取り組み

2050年カーボンニュートラルという目標に向けて、サ

ステナビリティ指標である「事業活動における温室効果ガス(GHG)排出量削減率」と「電力消費量に占める再生可能エネルギー比率」は計画を上回って推移しています。昨今はお客様からの要求に応えるために削減主体である事業部門が能動的に動き始めており、それを本部が事務局として取りまとめて見える化を進めることで、削減主体と管理主体の目線が合致し、活動の両輪がうまく連携し始めました。環境目標2030の改定を踏まえ、2024年度からはGHG排出量の基準年を2021年度に変更し、より厳しい削減目標の達成に挑戦していきます。

さらに、2023年度は気候移行計画の作成を開始し、その一環としてGHG排出量削減のロードマップを策定しました。ロードマップを施策に落とし込み実行するとともに、社会状況を踏まえて計画の見直しも行いながら、GHG排出量削減ならびに2050年カーボンニュートラルの達成に向けた活動を着実に実践していきます。

【社会】：人材・組織実行力強化の取組み

「企業は人なり」と考えています。パーパスを実現し、企業として持続可能であるためには、従業員が適材適所に配置され、個人がやる気を持って働きがいを感じ、結果として自分の価値を認識して満足を得られることが重要です。これを見える化したものが、「従業員エンゲージメントスコア」です。2024年度は、調査対象範囲を単体から国内外のグループ会社の従業員へと拡大し、その目標も高く設定しました。

従業員に長く活躍してもらうためにも、「当社グループは自分のやりたいことができる場所だ」と思う従業員を増やしたいと思っています。その視点から、行き過ぎた選択と集中は良くないと思っており、特に研究開発の分野においては、将来の可能性・自由度も視野にいれ、バランスをとったテーマ選定を進めています。

【ガバナンス】：人権に対する取組み

2022年度から実施している人権デューディリジェンスについては、従業員を対象にした「管理職に対する人権リスクに関する教育実施率」、お取引先様(パートナー)を対象にした「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」をサステナビリティ指標として掲げており、2023年度は各々計画通りに推進しています。バリューチェーン上の人権尊重においては、一方向の教育や調査だけではなく、双方向の対話を重要視しています。従業員を代表する労働組合との対話やお取引先様とのパートナーズミーティングなどにおいても人権尊重に関するコ



ミュニケーションを行っています。

株主還元の方針

当社は資本効率を重視した経営のもと、成長戦略投資や次世代の新事業育成、財務体質改善、株主還元のバランスをとることを資本政策の基本方針としています。この方針のもと、25中計においては利益成長を通じて企業価値向上を図るため、成長分野への重点投資とともに、安定的かつ継続的な株主還元を行うこととし、配当性向30%を目途として業績に連動した配当を行う方針です。2023年度は、上記方針に基づいて一株当たり60円の配当といたしました。

この安定配当と配当性向30%の両立は、安定的な成長が継続することを前提としたものと考えています。そのためには、一時的な利益を追うのではなく、事業・製品群ポートフォリオの継続的な転換により、一定レベルの利益を維持しながら成長していくことが肝要です。そのための適切な利益配分はどうあるべきかを常に考えながら進めてまいります。

今後の抱負

まずは残り2年を切った25中計の目標達成を目指して、諸施策を進めていきます。そして、今回制定した古河電工グループパーパスを軸として、グループ丸となって「世界を明るくする」ための事業を推進し、夢をもって「つづく」をつくり持続的に成長していく、そのような古河電工グループにしていきたいと思います。

引き続きご支援をいただきますよう、よろしくお願いたします。



事業ポートフォリオの検討や 人事施策の見直しなど、 ビジョン2030の具体化に 向けて、スピード感を持って 改革を実行します。

取締役兼執行役員専務 戦略本部長
宮本 聡

事業ポートフォリオ最適化に向けて

資本効率を意識した既存事業の強化と新事業創出

現在の25中計においては、2022年度から事業ポートフォリオ検討委員会を設置し、事業ポートフォリオの最適化を進めています。具体的には、投資効率性などの基準を明確化し、これに基づいて事業の位置づけや投資配分、再編・撤退などの判断を本社視点で客観的に議論してきました。これまで当社グループでは、事業ポートフォリオ見直しの方針に対する規律や危機意識が十分でなかったという反省を踏まえ、委員会の発足後2年間は意識変革を進めるために、あえてポートフォリオ見直しの基準を型どおりに当てはめた議論を行うこともありました。しかし、この2年間で議論が成熟し、事業責任者が各事業の状況を踏まえた方策をより本質的に考えるようになったことで、トップダウンによる意思決定が行いやすく、今後の成果に繋がる具体的なアクションが実行・加速されるようになってきたと感じています。

事業ポートフォリオ検討委員会を通じた議論の結果、既存事業を強化するための複数の事業再編などを決定しています。具体的な事例として、グループ内のメタル電線事業全体を2025年4月に発足する統合会社に集約し、製造・

人的リソースなどの共有・効率化と競争力のある製品群へのリソース集中を徹底することとしました。本事業については、当社および複数のグループ会社でさまざまな事業・製品を手掛けており、その中には収益性や成長性が決して高くない事業・製品も含まれていました。これまでも個々の組織で改善を進めてきましたが、事業ポートフォリオ検討委員会の中ではじめてグループ全体としてシナジーの創出や事業・競争環境を意識した議論ができるようになりました。また、銅条・高機能材事業においては、リフロー鋳めつき事業の撤退を決め、パワー半導体用の無酸素銅条など強みのある製品によりフォーカスしていくなど、各々の事業部門レベルでもFVAを意識した事業ポートフォリオの見直し・実行が進んでいます。さらに、光ファイバ・ケーブル事業については、2025年4月からは、新会社(日本)、OFS Fitel, LLC(米国)、Furukawa Electric LatAm S.A.(ブラジル)の各事業ユニットを一体化した新しい持株会社のもと、各地域の事業特性や強みを活かした事業運営の効率化とシナジーを深め、グローバルでの全体最適を重視した事業成長を図っていくことを決定しました。このように、収益性の低い事業への対応を集中的に議論し、本社横断的に検討する委員会体制を構築できたことで、事業

ポートフォリオの最適化が加速しました。

新たな成長事業の創出に向けては、複数のM&A候補案件を体系的に整理して優先順位をつけた上で、能動的に検討・実行する動きが始まっています。将来の核融合炉の実現に寄与する高温超電導線材の開発・供給については、トカマクエナジー社への出資により協業を深めています。また、三菱電線工業株式会社との合併会社であるMFオプテックス株式会社の子会社化により、産業用レーザ事業やライフサイエンス事業などの新事業の開発も加速していく予定です。資本効率性を高め、これらの新事業に必要なリソースを確保することを目的に株式会社UACJ、さらには親子上場の解消というコーポレートガバナンス上の課題や既存事業とのシナジーなどを検討し、古河電池株式会社の株式売却を決定しました。常にこの事業のベストオーナーは誰なのかという視点に立ち、自社で事業を保有し続けるか否かの判断をしていくべきと考えています。

ビジョン2030達成に向けた成長戦略

事業ポートフォリオの最適化に向けて、ここまで一定の成果は得られたものと感じています。次のフェーズとしては、2030年が近づいてきた中で、ビジョン2030達成に向けた成長分野とその成長戦略を明確にし、そこに向けて投資、研究、人材をさらに集中的に投下することを考えています。成長分野のターゲットを絞る際には、これまでのように事業単位での議論を起点とせず、外部環境や事業の実態等を踏まえて、成長領域や製品群の単位で考えていくことが重要であると考えています。現時点では、データセンタや生成AI領域、再生可能エネルギー領域などを主なターゲットとして想定しています。今後も成長領域を伸ばしていくため、事業ポートフォリオの見直しが継続的に行われる組織づくりが必要であると考えています。

成長に向けた設備投資・研究開発投資

設備投資は主に2025年から2030年まで、研究開発投資は2030年やそれ以降を見据えながら、基本方針やリソース配分を決定・実行しています。設備投資については、事業の位置づけに応じたメリハリのある投資コントロールを前提に、DXや環境対応も含め、将来に向けて必



要な投資を確保していきます。現在の重点投資領域としては、データセンタや生成AI関連における収益成長機会を獲得すべく、超多心のローラブルリボンケーブルやDFBなどの光デバイス、サーマル製品、半導体製造用テープなどへの投資を強化しています。また、超高圧地中線や再生可能エネルギー関係の海底線・地中線などの電力ケーブルや、既に受注が決定している自動車用ワイヤハーネスなどにも継続的に投資を行っています。一方、研究開発投資については、情報領域として次世代のフォトニクス製品、エネルギー領域では超電導線材やグリーンLPガス創出技術、また新領域としてインフラレーザやライフサイエンス関連事業などへの投資に注力しています。コア技術の横展開も意識しながら効率的・効果的な投資を行い、将来の収益事業にしっかりと繋げていきます。

事業強化・成長に繋がる人材・組織実行力強化に向けて

当社グループの強みは多様な技術力と事業領域・顧客層にあり、ビジョン2030達成に向け、それを支える人材の多様性が最大の強みであると同時に、その維持・確保が最大のリスクとも言えます。組織運営の目線では、経営戦略・事業戦略の実現に向けて能力が発揮できる最適なポジションに配置することが必要ですが、従業員自身が成長を実感し、やりがいを得られるかといった個人の価値観の尊重も重要です。組織と個人の両者を尊重することに正面から向き合い、さまざまな人事制度の改革や施策の導入を行ってきました。

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
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
メタル電線事業再編	2025年4・10月	収益改善
古河電池株式会社の株式売却	2025年4月(見込)	コーポレートガバナンス改革
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
株式会社UACJの株式一部売却	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



成長投資と財務健全性との両立を図り、 中長期的な企業価値向上を実現します。

取締役兼執行役員 財務本部長

青島 弘治

CFOに就任して

2024年4月よりCFOに就任いたしました。古河電工グループにとっては25中計の後半が始まるタイミングでの就任となりましたが、私がCFOとして果たすべき役割は、残りの25中計とその先のビジョン2030の達成に向けた成長事業への財務面での支援、そして財務健全性の維持・向上をさらに強く推進することであると考えています。

2023年度決算の振り返りと課題感

2023年度決算は非常に厳しい結果となりました。売上高は1兆円を超えたものの、営業利益は112億円と、前年比で43億円の減益です。2018、2019年度の営業利益400億円台と比較してもかなり縮小しています。経常利益は103億円、最終的な親会社株主に帰属する当期純利益は65億円と赤字ではありますが、前年と比べて94億円の減益でした。

情報通信ソリューション事業では、光ファイバ・光関連部品等の顧客の投資抑制や在庫調整の長期化等による需要低迷による売上の減少影響が大きく、営業利益で130億円の損失（前期比で195億円の減益）を計上しました。顧

客の生産計画安定により前期比で142億円の増益となった自動車部品・電池事業や、特にデータセンタ向けの放熱・冷却製品が活況な機能製品事業による前期比37億円の増益はあったものの、情報通信ソリューション事業の損失をカバーするには至りませんでした。

25中計の財務目標達成に向けた最大の課題は、情報通信ソリューション事業の収益回復です。特にデータセンタ関連の新規顧客開拓が急務であり、これには財務面からのサポートも必要と考えております。また、先般公表したように、光ファイバ・ケーブル事業やメタル電線事業は収益の最大化に向けたグループ内での再編を進めており、その準備や再編後の事業運営に対してもしっかり支援を行います。

PBR改善に向けた課題と取組み

東証からの要請にもあるPBRの改善には様々な面からのアプローチが必要ですが、当社としては、従来から行ってきた資本効率重視の経営を実践し、いかに事業の基本である収益最大化を実現させていくかという点が特に重要と考えています。ROICやFVAツリーを多様な事業の評価に用いることで資本効率を改善し、グループ全体としての

まず採用においては、多様な能力や個性を持つ人材の獲得に注力しています。そのため、特に専門性の高いキャリア採用力の強化を図り、ここ数年は大卒以上採用者（単体）のほぼ半数がキャリア採用者です。また、新卒採用においても、個人のキャリアに対する希望を尊重し、かつ組織に貢献できる専門性を育むために、初任配属時の職種をある程度限定したコース別採用を導入しています。

育成や配置という観点では未だ部門ごとの「縦割り」の発想が残っていますが、特に経営人材の観点では、これを全社横断的な視点にシフトさせていく必要があります。このため、2023年度には将来の組織責任者、さらには経営人材の計画的な育成・配置に向けて、全組織で部長以上のサクセッションプランと育成計画を策定し、経営人材の育成プロセスも再整理しました。

また、個人自らがキャリアを選択する仕組みとして、2021年度に導入した社内副業制度に加え、従業員の自律的なキャリア実現を加速できるような2024年度に社内公募制度を本格導入しました。こうした社内副業・公募制度や組織横断のプロジェクトは、若手従業員にとって当社や事業全体を見通せる機会となり、時には「修羅場」を経験して自己成長の契機にもなることで、将来の経営人材の育成に有用であると考えています。また、リスキリング施策として、2024年度から、誰でも・いつでも・どこでも学べるEラーニング・システムを導入し、個人が多様なスキルを自主的に学ぶ機会も提供しています。

これまで述べてきたことに加え、ダイバーシティ&インクルージョンの推進を目的とした女性活躍推進や障がい者雇用促進、働き方改革や健康経営の推進など、やりがい、働きやすさという視点で総合的な取組みを行っており、人材・組織実行力強化に向けて一定の手は打っていると考えています。

その上で、当社グループでは、従業員のエンゲージメント向上を図るため、2022年度からまず単体、2023年度からはグループ全体を対象に従業員エンゲージメント調査を開始しました。2023年度の結果（単体）は、前年度と比



較して全体では大きな変化は見られませんでした。この調査結果の分析から、組織目標と個人目標とのつながりが十分でない、従業員が組織目標を自分事化できていない、という課題が見えてきました。2024年3月に制定した「パーパス」を個人に浸透させて実践を促すことで、この課題にしっかり向き合っていきます。引き続き、調査結果の組織別・階層別の分析と課題把握を踏まえて人事施策を改善し続けるとともに、経営トップからのメッセージ発信や各組織での対話を強化して、エンゲージメント向上を図っていきます。

今後に向けて

最後に、当社グループには市場目線で自社事業を見る「マーケティング」の視点が十分ではないと認識しています。徐々に改善はしているものの、一定の危機意識をもって自社を客観的に眺めることは非常に重要です。その視点を浸透させるために、2024年度からは営業統括本部傘下にあったマーケティング機能を戦略本部に移管し、経営企画機能との統合を図りました。この組織再編により、現在行っているビジョン2030に向けたありたい事業ポートフォリオの検討においても、マーケティング視点を組み込んでいきます。また、当社グループは人材・技術・グローバルネットワークにおいて優れたリソースを持っていますが、これらを事業の成長拡大に活かす余地はまだ大きく感じています。人事施策の見直しやグローバルな組織再編など手は打ち始めていますが、さらにスピード感を持って改革を実行することで、ビジョン2030の達成時にはどのような古河電工グループになるべきなのか、その姿を具体化していきたいと思っています。

人材育成・キャリア形成を目的に近年導入した主な人事施策等

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
目標管理制度・後継者育成	目標管理制度運用見直し	サクセッションプラン・育成計画策定（部長以上）		（課長以上）
キャリア形成支援	社内副業制度		社内公募制度（試行導入）	（本格導入）
リスキリング施策				新Eラーニング・システム



ションについてもお示しました。当初の見通しと比較すると、需要環境の変化により営業キャッシュフローが減少していますが、設備投資の内容と実施時期の見直しや政策保有株式を含む資産売却等によってキャッシュを創出し、成長のための戦略投資枠は計画通り維持していく予定です。

また、財務健全性の観点からは、資産売却ではなく、事業で稼いだ営業キャッシュフローによって有利子負債を縮減していくフェーズにいち早く入りたいと考えています。特にデータセンタや生成AI関連のお客様であるグローバルなテクノロジー企業は、厳しい与信管理ポリシーをお持ちです。将来にわたり、その先端技術のビジネスパートナーであり続けるためにも、財務健全性の維持は非常に重要だと実感しています。

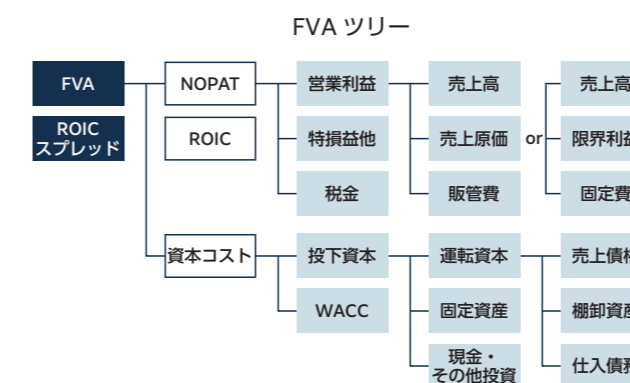
株主還元については、安定的かつ継続的な配当と配当性向30%目途という方針に基づき行います。

このように成長投資や株主還元、財務体質の健全化の両立を図るのは簡単ではありませんが、古河電工グループが成長するためにこそ、財務体質の健全性をあわせて追求していく必要があると考えています。これらのバランスをとりながら、当社グループの長期的な成長を図ることがCFOとしての私の重要な役割の一つと考えています。

今後に向けて

資本効率重視の経営を実践し収益最大化を実現することに加え、株主や投資家の皆様との対話も重要と考えています。ESG視点を含めた事業戦略をできるだけ定量的に対外的に訴求し、対話を通じていただいたご意見は私自身が橋渡しとなって社内に展開し、市場の期待・評価について社内の理解を促進させます。そのご期待にグループ一丸となって応えていくことで、中長期的な企業価値の向上を実現してまいります。

会計においてKPI指標として定める原価の改善がFVAにはプラスの影響を与える」等、現場での業務に紐づけて説明を行っています。自分たちの仕事がFVAツリーのどの要素にどのように繋がっていくのかを個人が理解し業務に繋げるために、長期的な視点でじっくり取り組み、着実に浸透の効果を出していきたいと考えています。



事業ポートフォリオ最適化の考え方

事業ポートフォリオの組替えを実行する前段階として、各事業の価値を最大化することが必須だと考えています。そのために、27に区分した事業それぞれが保有する製品群やビジネスモデルの採算性・収益性を整理した上で、まずは製品群レベルでの見直しを行い、これ以上の改善が見込めないところまで事業の価値最大化ができないか突き詰めるようにしています。その上で、さらなる改善は難しいと判断される場合は、事業の売却や撤退という決断をしています。このプロセスを踏んで、直近ではリフロー錫めっき事業撤退を決定しました。

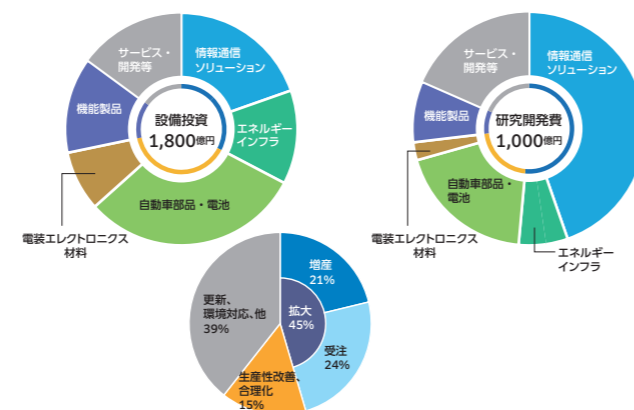
事業単位でポートフォリオを見直す場合は、当社がベストオーナーであればその事業は保有継続し、そうでなければベストオーナーは誰であるべきかを踏まえた事業のあり方の検討が必要になります。事業を切り離す場合であっても、きちんとリターンを生み出すことができる状態にしておくことが大事で、そのためにも事業の価値向上は重要と考えています。このように、製品群レベルでの見直しを経て既存事業の価値を最大化した上で事業ポートフォリオの組替えを判断することが、最終的には企業価値向上に資するものと考えています。

キャッシュアロケーションと財務健全性

25中計公表時には、計画期間中のキャッシュアロケー

投資委員会場でROICやFVAを用いた議論を徹底すると、投資案件を起案した部門もまずは「WACCが何%だから、その場合どの程度のリターンが必要」ということを意識して起案するようになります。このような議論ができるようになってきたのは良い傾向だと思っています。

設備投資および研究開発投資額(2022-2025年度累計)



経営管理指標を用いた事業運営

投資コントロールだけでなく、日常の事業運営にもROIC、FVA等の経営管理指標を組み込んでいます。この取り組みは2022年度から本格化しており、事業を27に区分し、各事業に設定したWACCを超えるROICスプレッドをいかに出せるかということを重点的に考え、事業毎のアクションに繋がっています。

具体的には、事業区分ごとにFVAツリーを用いて要素を分解し、各事業区分の特性も踏まえて改善すべき指標と目標値を明らかにしてKPI化しています。FVAツリーでの管理を徹底しないとイケないのは、どちらかといえば課題の多い事業です。技術的な優位性等があり、他社に対して競争力のある事業モデルが確立されている場合には無理にFVAの活用は求めませんが、ROICを意識した事業運営を促しています。

ROICやFVAツリーを日常の事業運営に活かすには、製造ラインや営業などの現場レベルで理解してもらうことが肝要です。そのため、導入から2年間はFVAの考え方の社内浸透に注力してきました。1年目は経営層や事業責任者、企画部門を中心に、2年目は対象を広げて現場の従業員に向けた取り組みを行っています。難しい理屈をわかりやすく、身近に感じてもらえるように、アニメーションを用いた社内教育用の動画を作成し、社内のイントラサイトを通じて浸透を図っています。その中では「製造工場の管理

ROICを向上させるという取組みを継続・強化することが、結果的にROEとPBRの改善につながっていくと認識しています。

また、足元の収益拡大のみならず、中長期的な企業価値向上に向けた資本構成の最適化にも重点的に取り組んでまいります。一時は2,000億円レベルまで縮減が進んでいたNET有利子負債残高は2020年より増加に転じ、2023年度末には2,800億円超にまで増加しています。負債を減らして財務健全性を維持・向上させるために、政策保有株式やグループ内でのシナジーが見込みにくい非事業資産のスリム化を行い、財務健全性とバランスをとりながら将来に向けた成長事業への投資を実現してまいります。

資本効率向上に向けた事業ポートフォリオ最適化

設備投資・研究開発投資等の投資コントロール

資本効率改善に向けた重要施策として、事業ポートフォリオの最適化については、「事業ポートフォリオ検討委員会」でグループ全体のシナジー創出や事業・競争環境を意識した議論を行い、どの領域にどのように投資をするべきか検討をしています。私も副委員長として委員会に参加し検討を進めておりますが、この2年で議論が成熟し、取り組みの着実な進捗を実感しています。

また、私が委員長を務める「投資委員会」では、各投資案件の蓋然性や計画性の議論をしています。その中では、何年で投資額を回収できるかという観点からIRR(内部収益率)の数値は参考にしますが、それ以上に、その投資が企業価値向上につながるのかを判断する指標としてROICやFVAを活用して資本効率に関する議論を行っています。具体的には、ROICと成長率を用いて投資の優先度を確認し、投資によりFVAが最大となるように投資判断しています。



古河電工グループのサステナビリティ

Furukawa Electric Group / Sustainability

サステナビリティに関する基本的な考え方

当社グループは、2030年におけるありたい姿「古河電工グループビジョン2030」(以下、ビジョン2030)を定めています。ビジョン2030の達成に向け、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指すESG経営を推進しています。

2023年度は、従業員一人ひとりが誇りを持って働き挑戦し続けるために、当社グループの理念体系を見直し、当社グループの存在意義を示した「古河電工グループ パーパス」を制定し、2024年4月19日から施行しています。今後は、パーパスの浸透活動を通じて、従業員一人ひとりがその内容や意義を理解し、グループ全体にパーパスへの共感を醸成する取組みを進め、従業員エンゲージメント向上や組織実行力を高めることを目指してまいります。また、2024年の古河電工グループ パーパス制定に伴い「古河電工グループサステナビリティ基本方針」の一部を2024年4月に改定しました。

古河電工グループサステナビリティ基本方針 (2024年4月改定)

古河電工グループは、

- 「古河電工グループ パーパス」に基づき、収益機会とリスクの両面から経営上の重要課題(マテリアリティ)に取り組み、持続的な成長を目指し、SDGs(持続可能な開発目標)の達成に貢献します。
- 社会課題を解決する事業の強化・創出に向けて、資本効率を重視しつつ、技術力と提案力を強みとした絶え間ないイノベーションや多様なステークホルダーとの共創により事業を変革し続けます。
- 国内外の法令、社会規範や倫理に従うとともに、適切な情報開示と積極的なコミュニケーションを通じて、全てのステークホルダーとの健全で良好な関係を維持・向上させ、社会の持続的な発展に貢献します。

ガバナンス

当社グループのサステナビリティに関する議論を集約し、実行の質・スピードをさらに高めることを目的として、「サステナビリティ委員会」を設置しています。サステナビリティ委員会は、委員長を社長、副委員長を戦略本部長、委員を経営層で構成され、サステナビリティに関する基本方針、収益機会・リスクのマテリアリティに関する基本的事項、サステナビリティに関する基本的な情報開示等の当社グループのサステナビリティに関する課題についての審議および当該事項に関する進捗状況の確認をし、取締役会に提案・報告を行っています。事務局はサステナビリティ推

進室が担当し、原則、年に2回開催します。リスクのマテリアリティに関する事項は、当社グループの経営上のリスクとも密接に関わることから、リスクマネジメント委員会と連携して対処しています。

また、取締役会には、気候変動や人的資本、知的財産を含めたサステナビリティに関する業務の執行状況を四半期ごとに報告・共有しています。なお、サステナビリティ委員会や経営会議の議題は、取締役会の実効性評価の実施結果や株主・機関投資家からのフィードバック等も踏まえて、設定しています。



サステナビリティ委員会では、右の項目に関して重点的に議論します。

当社グループでは、2018年度よりESG経営への取り組みを加速させ、取締役会、経営会議およびサステナビリティ委員会が気候変動や人的資本を含めたサステナビリティに関する議論を拡充させています。また、取締役会

- サステナビリティに関する基本方針
- 収益機会・リスクのマテリアリティに関する基本事項ならびに進捗状況
- サステナビリティに関する基本的な情報開示
- SDGs活動および地域・社会貢献活動
- その他、サステナビリティに関する重要事項

には、気候変動や人的資本を含めたサステナビリティに関する進捗状況を四半期ごとに報告・共有しています。

2018年度以降の取締役会および経営会議では、主に以下の議題について議論しました。

当社グループのサステナビリティに関する主な議論

開催時期	議題	
取締役会	2018年11月	古河電工グループビジョン2030策定
	2018年11月	「People Vision」策定と人事部中期施策
	2018年11月～2019年12月	マテリアリティの特定
	2019年4月	古河電工グループCSR行動規範改定
	2021年2月	古河電工グループ環境ビジョン2050策定
	2021年7月～8月	古河電工グループサステナビリティ基本方針制定
	2022年5月	サステナビリティ指標・目標設定、マテリアリティ「人権・労働慣行」追加
経営会議	2022年12月	25中計における人事施策の取組み状況及び方向性
	2023年3月～2024年3月	古河電工グループ パーパス制定
	2018年10月	人事部中期施策と「People Vision」策定
	2018年11月～2019年5月	古河電工グループビジョン2030策定
	2018年11月～2020年9月	マテリアリティの特定及び開示
	2019年1月	環境目標2030設定とSBT(2℃)認定申請
	2019年4月	古河電工グループCSR行動規範改定
	2020年1月	国連グローバル・コンパクト署名、古河電工グループ人権方針策定、TCFD賛同
	2020年12月～2021年2月	古河電工グループ環境ビジョン2050策定
	2021年7月～8月	古河電工グループサステナビリティ基本方針制定
	2021年11月～2022年2月	環境目標2030改定とSBT(WB2℃)認定申請
	2022年11月	人的資本経営の考え方を踏まえた人事施策の方向性
	2022年11月～12月	環境目標2030改定とSBT(1.5℃)認定申請、再エネ証書購入
2023年2月	人材・組織実行力強化活動及び人的資本指標開示	
サステナビリティ委員会	2022年3月	サステナビリティ指標・目標設定、マテリアリティ「人権・労働慣行」追加
	2022年9月	古河電工グループ責任ある鉱物調達方針策定
	2022年9月～2024年3月	古河電工グループ パーパス制定

2023年度は、サステナビリティ委員会を3回開催し、取締役会の実効性評価の実施結果などを踏まえ、パーパスの制定および従業員への周知・浸透活動やマテリアリティ

に関する取り組み状況など、主に以下の議題について議論し、取締役会に報告しました。

第4回サステナビリティ委員会

開催日 2023年9月12日

- パーパス制定に関する取組み状況
- マテリアリティの見直し
- サステナビリティ指標の2022年度実績の確定と2023年度、2024年度目標の一部改定
- 統合報告書2023の制作と発行
- カーボンニュートラル戦略

第5回サステナビリティ委員会

開催日 2024年3月5日

- 「古河電工グループ パーパス」の制定と理念体系

第6回サステナビリティ委員会

開催日 2024年3月26日

- パーパスの従業員への周知・浸透活動
- サステナビリティ指標の2023年度実績と開示
- 人権のリスク評価
- 株主・機関投資家等からのフィードバック

第7回サステナビリティ委員会

開催日 2024年9月3日

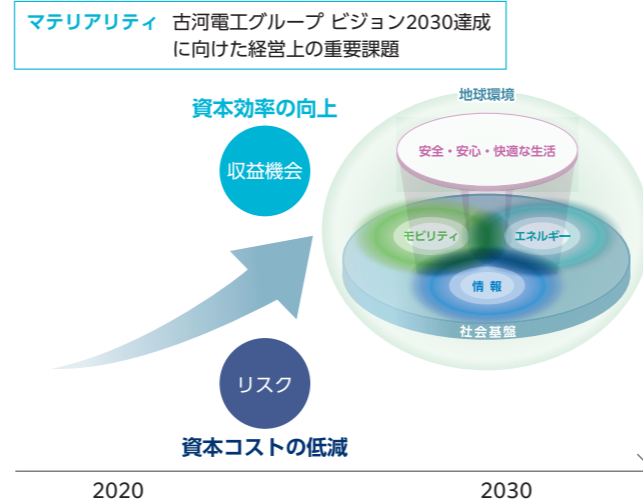
- パーパスの従業員への周知・浸透活動
- サステナビリティ指標の2023年度実績の確定
- ステークホルダーエンゲージメント
- 統合報告書2024の制作と発行

古河電工グループのESG経営とマテリアリティ

当社グループは、ビジョン2030の達成に向け、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指すESG経営を推進しています。当社グループでは、ビジョン2030を達成するために当社グループが対処すべき経営上の重要課題を「マテリアリティ」と定義し*、マテリアリティの特定プロセス（後述）に従って、収益機会とリスクの両面でマテリアリティを特定しています。収益機会のマテリアリティは資本効率の向上、リスクのマテリアリティは資本コストの低減に資するものとして、特定したマテリアリティに取り組み、ビジョン2030の達成を目指します。また、マテリアリティと関連性の深いSDGsの達成にも貢献していきます。

マテリアリティの特定

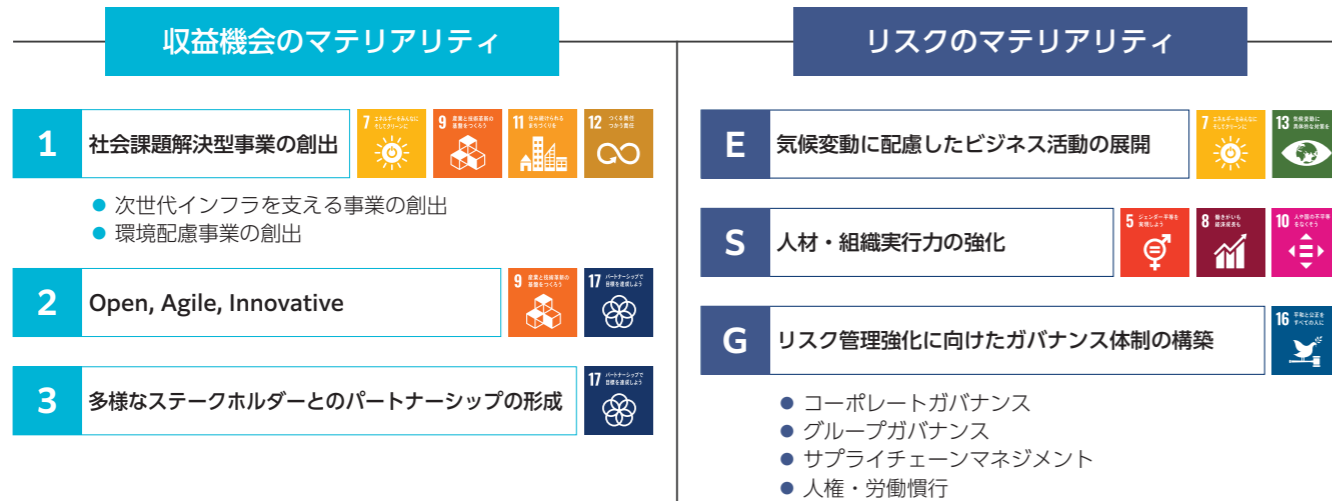
収益機会の観点から、当社グループが事業活動を通じて様々な社会課題を解決していくためには、プロダクト・アウト重視の姿勢から脱し、マーケット・イン、さらにアウトサイド・インのアプローチへの転換が必要不可欠と考え、「社会課題解決型事業の創出」をマテリアリティとして特定しました。その具体例として、ビジョン2030で描く社会の基盤となる「次世代インフラを支える事業の創出」、カーボンニュートラルやサーキュラー・エコノミーの実現に貢献する「環境配慮事業の創出」をサブ・マテリアリティとしています。また、自ら積極的に変革する企業を目指すという思いと知的資産の活用等を通じた絶え間ないイノベーションの創出を表した「Open, Agile, Innovative」と、外部との共創に注力する「多様なステークホルダーとのパートナーシップの形成」を社会課題解決型事業の創出に向けた経営上の重要課題として、マテリアリティに特定しています。



*当社グループのESG経営において、「マテリアリティ」は、ビジョン2030を達成するために当社グループが対処すべき経営上の重要課題と定義しており、財務・会計上における重要課題（業績、財務状況等に影響を及ぼす可能性のある項目）とは、異なる意味で使用しています。

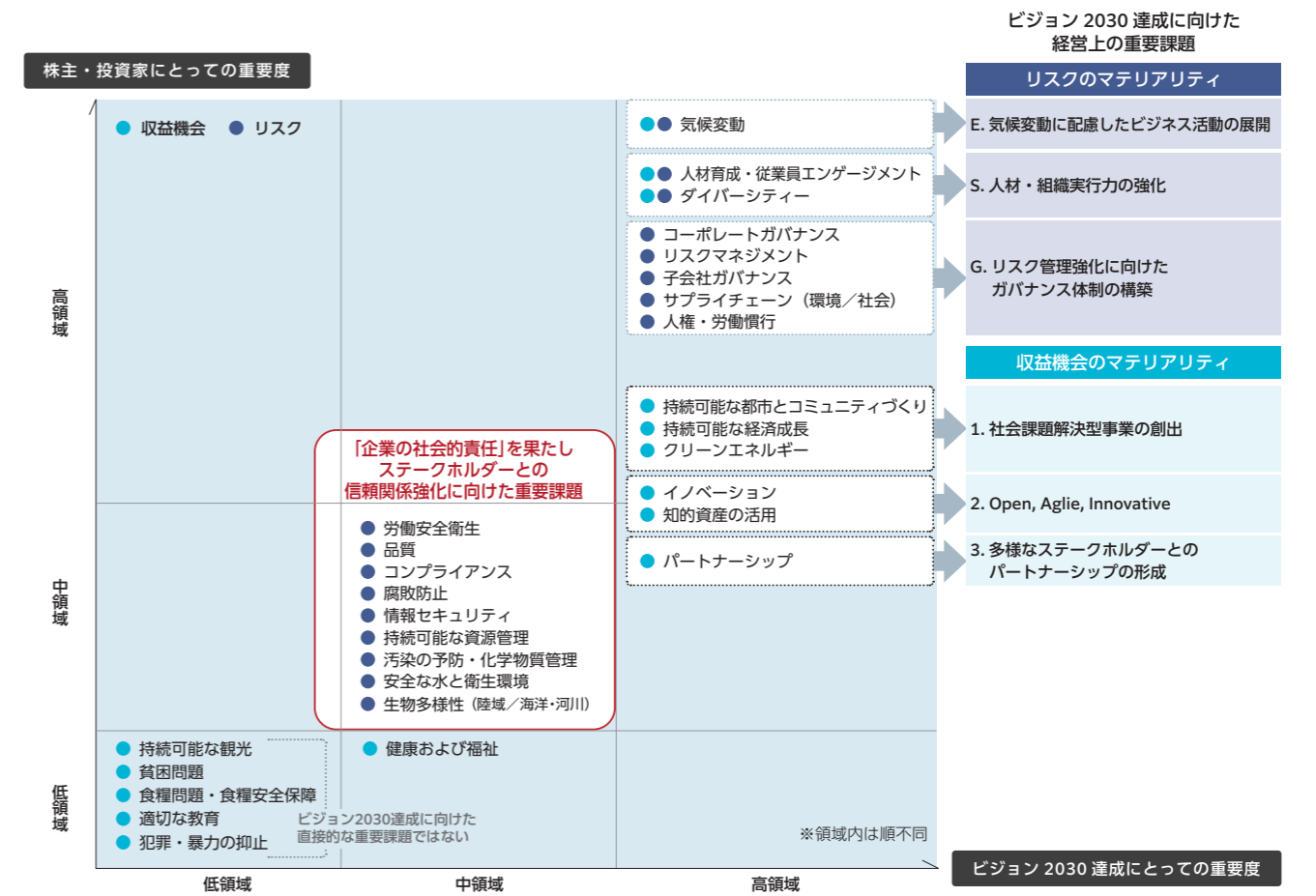
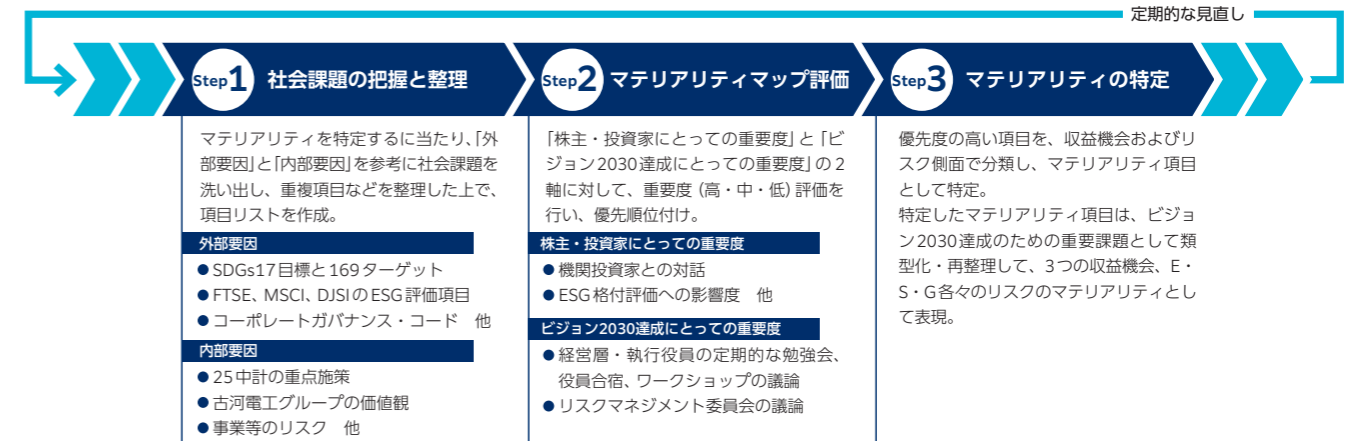
クホルダーとのパートナーシップの形成」を社会課題解決型事業の創出に向けた経営上の重要課題として、マテリアリティに特定しています。

一方、リスクの観点からは、企業が持続的な成長をしていく上で「気候変動に配慮したビジネス活動の展開」は必須であるため、環境（E）のマテリアリティとしています。また、自ら積極的に変革する企業になるための「人材・組織実行力の強化」を社会（S）のマテリアリティ、コーポレートガバナンス、グループガバナンス、サプライチェーンマネジメントおよび人権・労働慣行をサブ・マテリアリティとする「リスク管理強化に向けたガバナンス体制の構築」をガバナンス（G）のマテリアリティとしています。



マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティの特定および見直しは、Step1～Step3のプロセスで行います。まず、Step1では「外部要因」と「内部要因」を参考に社会課題を洗い出し、重複項目を整理した上で項目リストを作成します（現在、29項目に整理されています）。Step2では「株主・投資家にとっての重要度」と「ビジョン2030達成にとっての重要度」の2軸に対して重要度評価（高・中・低）をし、優先順位付けを行います。



(注)当社グループのESG経営において、「マテリアリティ」は、ビジョン2030を達成するために当社グループが対処すべき経営上の重要課題と定義しており、企業の社会的責任を果たしステークホルダーとの信頼関係強化に向けた重要課題とは、区別して使用しています。

2030年に向けた価値創造プロセス

当社グループは「古河電工グループ パーパス」、「Core Values」および「古河電工グループCSR行動規範」に基づき、企業活動を展開しています。2030年のありたい姿を描いた「古河電工グループビジョン2030」（以下、ビジョン2030）から遡るバックカスティングによって示された2025年の姿に向かって、現在からのフォワード・ルッキングの考え方で策定された「中期経営計画2022-2025」（以下、25中計）を確実に実行していきます。25中計では、特定したマテリアリティごとに2025年度の目指す姿を定め、それらを実現する施策を策定するとともに、進捗を測定・管理するサステナビリティ指標と目標を設定しています。

当社グループは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するために、資本効率を意識した事業の強化と創出、資本コスト低減に向けた経営基盤の強化を行います。

当社グループは、現在「メタル」「ポリマー」「フォトニク

ス」「高周波」の4つのコア技術を強みに、特定市場に限定されない開発力と提案力によって、お客様の信頼を培ってきました。知的資産の活用を含めた当社グループの強みの強化と外部パートナーとの共創による新しいビジネスモデルの構築をOpen, Agile, Innovativeに推進していきます。

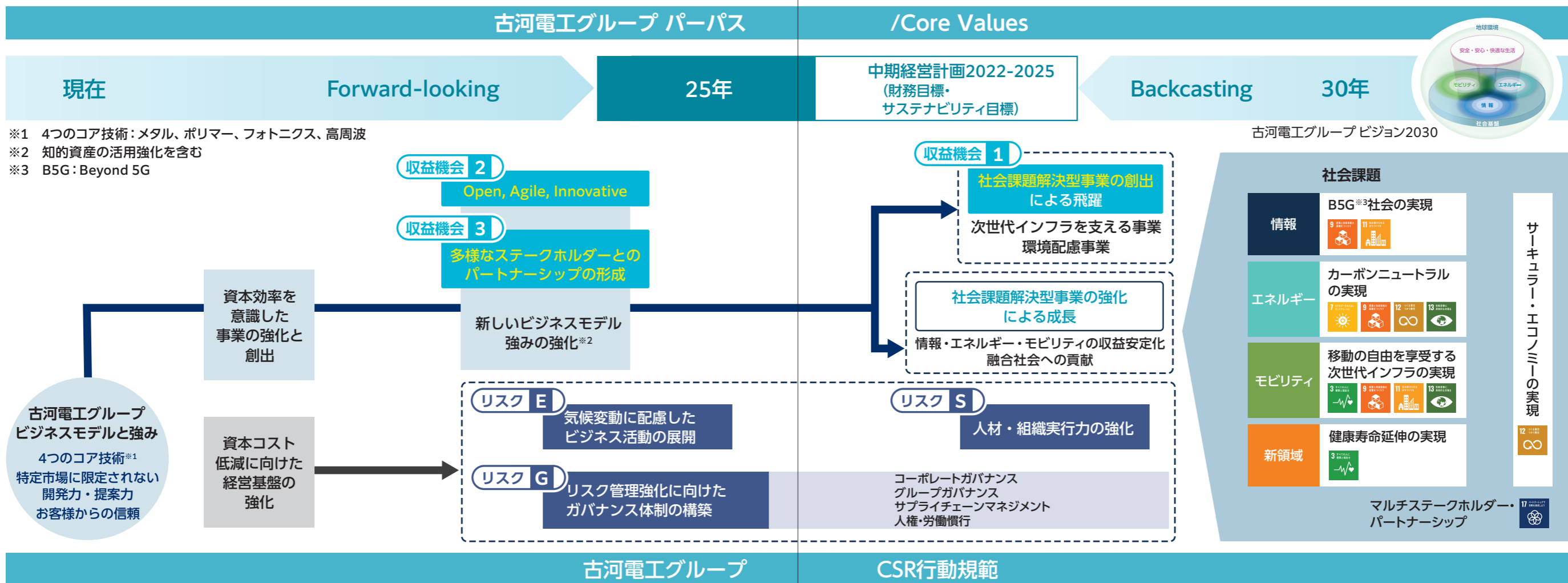
まず、2025年に向けて、情報/エネルギー/モビリティ分野での収益を安定化させ、社会課題解決型事業の強化を通じて成長し、情報/エネルギー/モビリティの融合社会へ貢献していきます。具体的には、25中計の目標達成のため、特に情報通信ソリューション事業に注力するとともに、各事業の収益拡大に向け、引き続き収益性・成長性等の観点から投資配分の最適化を進め、事業ポートフォリオの見直しを含む、資本コストをより意識した経営管理と意思決定を一層加速していきます。

さらに、2030年に向かって、ビジョン2030で描く融合社会の基盤となる「次世代インフラを支える事業」、カーボ

ンニュートラルやサーキュラー・エコノミーの実現に貢献する「環境配慮事業」等の社会課題解決型事業の創出によって飛躍していきます。具体的な例として、Beyond5G社会に対応するため、フォトニクス技術および高周波技術を活かし、次世代の情報通信環境において必要となる光電融合の実現に向けた光半導体デバイス等の開発を進め、オール光ネットワークと高効率エネルギー社会の実現に貢献します。また、安全でサステナブルなエネルギーの供給に貢献する核融合発電関連製品の共同研究開発等を進めます。さらに、カーボンニュートラルの実現に貢献するために、化石資源を使用しないグリーンLPガス*について引き続き研究開発に取り組みます。加えて、社会インフラ維持管理向けデジタルソリューションについて、顧客への提案活動を進めるとともに、さらなる高度化を目指します。

*グリーンLPガス：バイオガス（家畜の排泄物や生ゴミ等を発酵させた際に発生するメタンガスと二酸化炭素）を原料に生成したLPガスのこと。

一方、「気候変動に配慮したビジネス活動の展開」は、低炭素経済への移行を支援する一連の目標と行動である気候移行計画を策定し、それに基づいたカーボンニュートラル実現への取り組みを実行していきます。また、「人材・組織実行力の強化」は、人材に対するグループ・グローバル共通の考え方である「古河電工グループPeople Vision」に基づき、従業員エンゲージメントの要素を含む人材・組織実行力調査を実施し、これをモニタリングツールとして、人材マネジメントに関わる取り組みを強化していきます。「リスク管理強化に向けたガバナンス体制の構築」は、当社グループ全体のリスクマネジメントのみならず、サプライチェーンマネジメントと人権マネジメントに関わる取り組みも強化していきます。



※1 4つのコア技術：メタル、ポリマー、フォトニクス、高周波
 ※2 知的資産の活用強化を含む
 ※3 B5G：Beyond 5G

リスク管理

サステナビリティ関連機会およびリスクの管理

25中計において、各々のマテリアリティにおける2025年度の目指す姿を実現するためのサステナビリティ指標 (KPI) と2025年度サステナビリティ目標を設定しています。

収益機会・リスクのマテリアリティの対応状況やサステナビリティ指標の進捗状況は、サステナビリティ委員会と

取締役会に半期ごとに報告・共有されています。また、サステナビリティ推進室長は、マテリアリティやサステナビリティ指標の進捗状況、サステナビリティ指標や目標の妥当性等について各担当部門と定期的 (原則、年に2回) に対話をし、目標に達しない見込みの指標を担当している部門に対しては、対応策や改善策の作成と実行を促しています。

●収益機会のマテリアリティ:

「Open, Agile, Innovative」および「多様なステークホルダーとのパートナーシップの形成」の進捗を測定するサステナビリティ指標として、「新事業研究開発費増加率」と

「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」を設定し、新事業創出に向けた基盤整備を推進しています。

●リスク(ガバナンス)のマテリアリティ:

「リスク管理強化に向けたガバナンス体制の構築」の進捗を測定するサステナビリティ指標として、事業等のリスク項目を含む「全リスク領域に対するリスク管理活動フォロー率」を設定し、統制活動による改善を推進しています。さらに、特に強化すべきリスク管理としてガバナンスのサブ・マテリアリティに掲げているサプライチェーンマネジメントについては、本紙p.67-71「リスクマネジメント」「サプライチェーンマネジメント」「人権マネジメント」を参照してください。

「環境調和製品売上高比率」を設定し、環境調和製品売上高全体は前年度実績に比べ増加しましたが、情報通信関連製品の主に北米市場での需要減による売上の低下により、当年度目標66%に対しては僅かに未達となりました。2024年度以降も環境負荷の低減に寄与する・良い影響を与える本環境調和製品の売上拡大を進めます。

※ SAQ (Self-Assessment Questionnaire): 自己評価調査

●リスク(環境)のマテリアリティ:

詳細については、本紙p.72-77「気候変動に配慮したビジネス活動の展開」を参照してください。

●リスク(社会)のマテリアリティ:

詳細については、本紙p.78-83「人材・組織実行力の強化」を参照してください。

全社経営戦略(25中計)・全社リスクマネジメントへの統合

資本効率を意識した事業の強化と創出に向け、資本効率を重視した事業ポートフォリオの変革を推進することを目的とした「事業ポートフォリオ検討委員会」を2022年度から設置しています。事業ポートフォリオ検討委員会は、戦略本部長(委員長)、財務本部長(副委員長)および営業統括本部長で構成され、中期経営計画における各事業の位置づけ等、事業ポートフォリオの変革に関する重要事項を審議し、経営会議に提案・報告を行っています。事務局幹事は経営企画部長が担当し、原則、年に3回開催しています。2023年度は、ビジョン2030の達成に向けたありたい事業ポートフォリオについての検討を開始し、ビジョン2030の具体化を進めています。

資本効率重視の経営を推進するために、各事業を評価

する管理指標として、投下資本利益率 (ROIC) や投下資本付加価値額 (FVA) ※1 を導入しています。事業ポートフォリオ最適化に向け、成長性 (売上高平均成長率) と収益性 (ROIC スプレッド) の視点で明確にした各事業の現状の位置づけと合わせ、将来の成長性、当社の競争力および炭素効率性 (GHG ※2 排出量売上高原単位) を加味した上で、M&A を含む成長を模索、撤退有無の判断等、必要なアクションを迅速に進めています。また、事業別 FVA の資本コストの算出には、財務要素に加えて「気候変動」※3 や「人権・労働慣行」等の ESG 要素も組み込まれています。事業別 FVA は毎年振り返りや見直しを行い経営会議に報告され、事業ポートフォリオ最適化や経営資源配分等に活用しています。

※1 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。

※2 GHG (greenhouse gas): 温室効果ガス

※3 具体的には、事業別の「GHG 排出量」および「GHG 排出量売上高原単位」を考慮。

当社グループ全体のリスク管理は、委員長を社長、副委員長をリスクマネジメント本部長、委員を経営層で構成した「リスクマネジメント委員会」を設置し、当社グループのリスク管理、内部統制、コンプライアンスについての課題を審議し、監督・推進する体制をとっています。同委員会

詳細は、本紙p.67「リスクマネジメント」を参照してください。

では、経営視点およびオペレーショナル視点のリスク評価等によりリスクを俯瞰し、全社的に対応すべき重要リスクを定めています。リスクのマテリアリティに関連する「気候変動」、「人材・組織」および「人権・労働慣行」は、経営視点の重要リスクとして認識し、対応しています。

指標と目標

サステナビリティ指標と目標

2023年度のサステナビリティ指標は、環境調和製品売上高比率、新事業研究開発費増加率および従業員エンゲージメントスコア (単体) を除き、2023年度目標を達成しました。

環境調和製品売上高比率の2023年度実績は65.9%でした。自動車部品関連製品を中心に環境調和製品売上高全体は前年度実績に比べ増加しましたが、情報通信関連製品の主に北米市場での需要減による売上の低下により、当年度目標66%に対しては僅かに未達となりました。2024年度以降も環境負荷の低減に寄与する・良い影響を与える本環境調和製品の売上拡大を進めます。

新事業研究開発費増加率 (2021年度基準) の2023年度実績は121%で、前年度実績116%より増加したものの、

当年度目標125%には達しませんでした。これは、新事業の実証・検証プロセスや共創による案件立上げが集中したため、これらを優先したこと起因するものです。2024年度以降も、新事業創出に向けた基盤整備に必要な研究開発活動を推進していきます。

従業員エンゲージメントスコア (単体) の2023年度実績は63で、当年度目標65に対して未達成でした。従業員エンゲージメントスコアについては2023年度からグループ全体で把握ができるようになったため、単体のみで設定していた2024年度以降の目標をすべて単体からグループへ拡大しました。2025年度の到達目標はグループで80と設定し、単体だけではなくグループ全体で従業員エンゲージメントが高い状態を目指していきます。

マテリアリティ	サステナビリティ指標	範囲	実績			目標 () は参考値				
			2021年度	2022年度	2023年度	2023年度	2024年度	2025年度	2030年度	
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	61.9%	65.0%	65.9%	66%	68%	70%	-
	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	(100%)	116%	121%	125%	125%	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	17%	40%	77%	45%	100% ^{*1,2}	- ^{*3}	-
リスク	気候変動に配慮したビジネス活動の展開	温室効果ガス排出削減率 (スコープ1、2) (2017年度基準)	グループ	△29.0%	△36.8%	△45.4%	△21.2%	(△39%) ^{*4}	(△42%) ^{*4}	(△59%) ^{*4}
		(2021年度基準)	グループ	-	-	-	-	△14.0%	△18.7%	△42%
		電力消費量に占める再生可能エネルギー比率	グループ	10.9%	20.2%	31.6%	12%	25%	30%	-
	人材・組織実行力の強化	従業員エンゲージメントスコア ^{*5}	単体	-	65	63	65	-	-	-
			グループ	-	-	76	-	77	80	85
		管理職層に占める女性比率	単体	3.8%	4.8%	5.4%	5%	6%	7%	15%
		新規採用者に占めるキャリア採用比率 ^{*6}	単体	36%	45.7%	48.8%	30% ^{*7}	30% ^{*7}	30% ^{*7}	-
	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	88%	100%	100%	100%	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	単体 20%	グローバル 34%	グローバル 65%	グローバル 40%	グローバル 70%	グローバル 100%	-
		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%	100% ^{*8}	100% ^{*8}	100% ^{*8}	-

※1 2022年時点で設定した事業強化・新事業創出テーマに関して、全件実施を意味します。

※2 2025年度目標を前倒しました。

※3 2025年度は事業強化・新事業創出のための重要テーマを追加実施予定です。

※4 2024年度から基準年度が2021年度に変更になりますが、従来の2017年度基準に当てはめた場合の削減目標も参考値として示しています。

※5 2023年度に対象範囲を国内外グループ会社へ拡大し、単体目標からグループ目標に変更しました。

※6 新規採用者は新卒採用者およびキャリア採用者を示し、その対象は管理職層、総合職、一般職です。

※7 各年度30%程度維持することを意味します。

※8 各年度100%を継続することを意味します。

古河電工グループ 中期経営計画 2022-2025 (25中計)

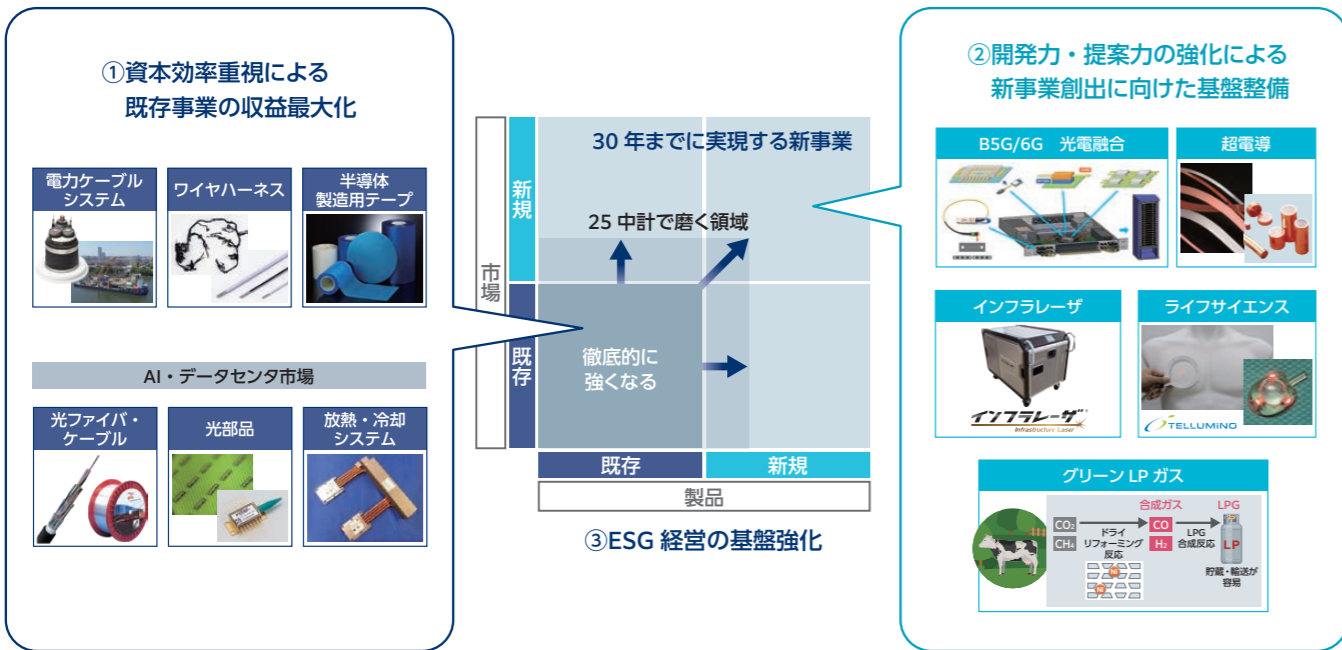
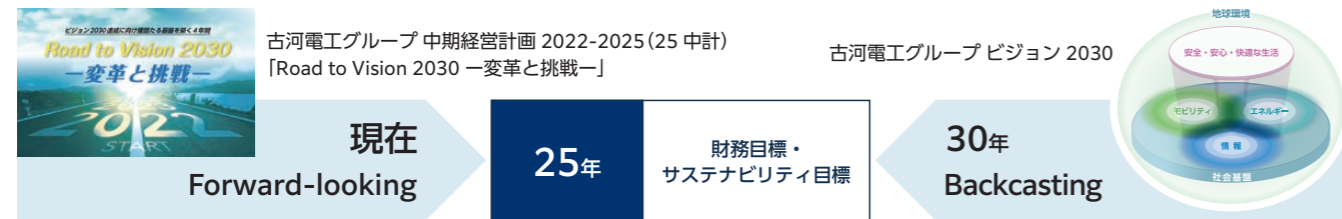
Furukawa Electric Group / Medium-term Management Plan 2022-2025 (2025 Mid-term Plan)

基本的な考え方、重点施策と進捗

2030年の当社グループのありたい姿を示した「ビジョン2030」からのバックキャストで2025年の目指す姿をマイルストーンとして定義し、その達成に向け2025年度を最終年度とする4か年の中期経営計画「Road to Vision 2030 - 変革と挑戦 -」(以下、25中計)を推進しています。

25中計においては、情報/エネルギー/モビリティの各領域およびこれらの融合領域における社会課題解決型事業

の強化・創出を掲げ、収益の拡大に向けた取組みとして、「資本効率重視による既存事業の収益最大化」および「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」を推進しています。また、これらを下支えする「ESG経営の基盤強化」に取り組んでいます。2023年度の業績は厳しい結果となりましたが、早期のPBR1倍超えに向けたこれら3つの重点施策は着実に進捗しています。



目標とする経営指標

より資本効率を重視した上で事業の強化と創出を行っていくために、ROIC^{※1}やFVA^{※2}を経営管理指標として導入し、2025年度の財務目標を設定しています。また、各マテリアリティにおける2025年度の目指す姿を実現するた

めの指標をサステナビリティ指標として目標を設定しており、収益機会とリスクの両面から、企業価値向上に向けた取組みを実施しています。

※1 ROIC (Return On Invested Capital): 投下資本利益率
 ※2 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

(2023年度進捗)

財務目標については、2023年度は期中に通期予想を下方修正したことから多くの項目で予想を下回りましたが、資本構成最適化の取組みにより、Net D/E レシオと自己資本比率は予想を上回りました。2023年度第3四半期を底に事業環境は総じて回復基調に転じており、2025年度目標は変更していません。

サステナビリティ指標については、11項目中8項目で2023年度の目標値を達成しました^{※3}。また、2024年度以降の環境関連およびエンゲージメントスコアの3指標の目標値を変更しました。

※3 サステナビリティ指標と目標については、p.25を参照ください。

経営数値目標(財務目標)

	2022年度(実績)	2023年度(実績)	2024年度(予想)	2025年度(目標)
ROIC(税引後)	3.7%	2.3%	3%	6%以上
ROE	5.5%*	2.1%	4%	11%以上
NetD/E レシオ	0.9	0.9	0.8	0.8以下
自己資本比率	32.3%*	33.3%	34%	35%以上
売上高	1兆663億円	1兆565億円	1兆800億円	1.1兆円以上
営業利益	154億円	112億円	250億円	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	130億円	370億円以上
銅建値平均(円/kg)	1,209	1,262	1,155	1,085
為替平均(円/米ドル)	135	145	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2022年度実績値をリステイト

サステナビリティ指標・目標

	旧基準・旧目標		新基準・新目標	
	2024年度	2025年度	2024年度	2025年度
温室効果ガス排出量削減率(スコープ1、2)	2017年度基準		2021年度基準	
	▲24.8%	▲28.3%	▲14.0%	▲18.7%
電力消費量に占める再生可能エネルギー比率	12.5%	13%	25%	30%
従業員エンゲージメントスコア	古河電工単体		グループ	
	70	75	77	80

事業ポートフォリオの最適化と経営資源配分

着実にポートフォリオ最適化を進め、2025年度には全社ROIC6%以上を目指します。

事業ポートフォリオ最適化に向け、成長性(売上高平均成長率)と収益性(ROICスプレッド)の視点で、次世代事業、拡大成長事業、課題事業、戦略的再構築事業、収益強化事業、収益基盤事業の6区分で各事業の現状の位置づけを可視化し、それをふまえて投資配分を決定しています。

さらに、現状の位置づけと合わせ、将来の成長性、当社

(2023年度進捗)

2022年度に発足した経営層メンバーによる「事業ポートフォリオ検討委員会」での議論が深まり、事業責任者による本質的な施策検討のもと、トップダウンによる意思決定とそれに基づく具体的なアクションが加速され、既存事業強化のための複数の事業再編が決定されるなど、事業ポートフォリオ転換が着実に前進しています。

また、各事業の活動進捗報告や部門業績評価における経営管理指標の活用が定着し、これらの指標に基づいた低採算・不採算製品の縮小や撤退、高収益製品への集中といっ

の競争力および炭素効率性を加味した上で、M&Aを含む成長を模索、撤退有無の判断など、必要なアクションを進めています。

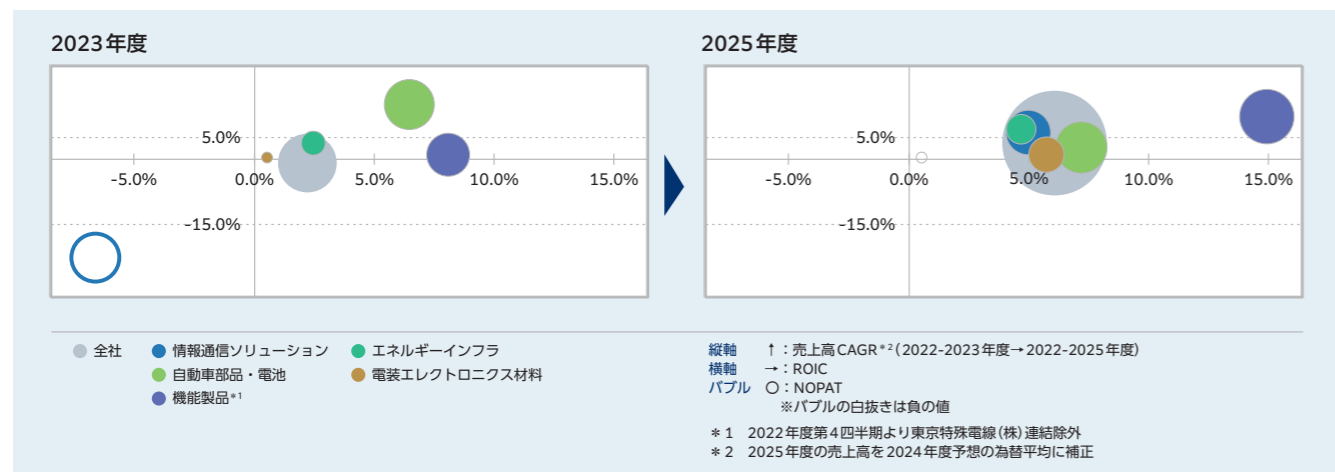
また、並行して、経営管理指標に基づく事業運営の定着にも取り組んでいます。具体的には、各事業でROICおよびFVA改善につながる項目・数値目標を細分化したFVA/ROICツリーを策定、KPIを設定して改善目標を可視化し、PDSサイクルを回しています。

た製品群レベルでのポートフォリオ見直しも進んでいます。

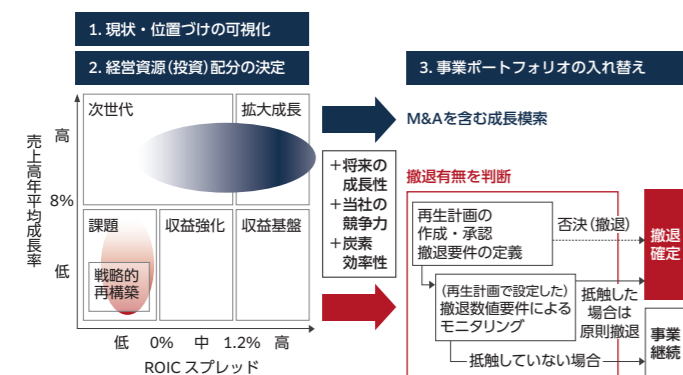
経営管理指標に基づく事業運営の定着に向けては、事業活動の現場における意識浸透と理解向上を図るため、FVA/ROICと自らの業務とのつながりを感じられるよう内容をかみ砕いた一般従業員向け教育も開始しました。

今後も、ビジョン2030達成に向けて「ありがたい事業ポートフォリオ」への転換を進めるとともに、FVA/ROIC改善の取組みが定着し、ポートフォリオの新陳代謝が複層的かつ持続的に行われる組織づくりを目指します。

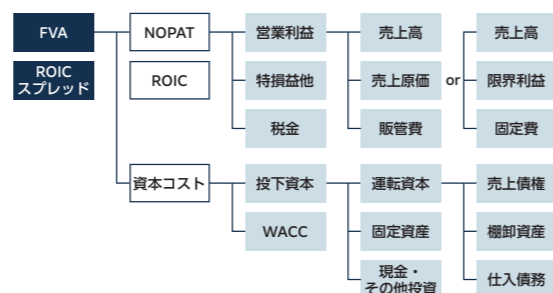
全社およびサブセグメント別中計目標(ROIC) (2023年度実績→2025年度目標)



事業ポートフォリオ最適化と経営資源配分



FVA/ROICツリー



資本政策・キャッシュアロケーション方針

25中計では、「メリハリのある投資コントロールの実行」「財務基盤の健全性確保」「株主還元策の明確化(配当性向30%の確保)」を資本政策の基本的な方針とし、成長分野への投資と成長を実現する財務基盤の確保により持続的な

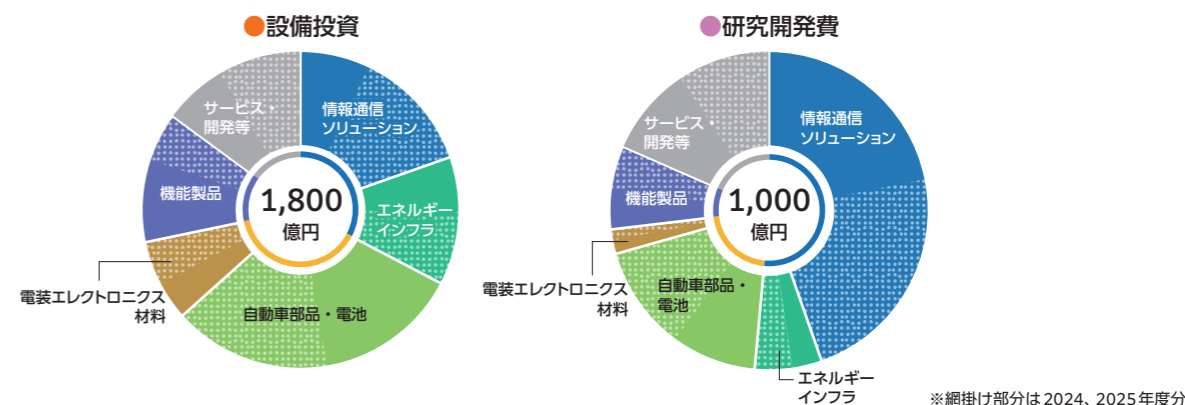
経営資源配分(設備投資・研究開発投資・戦略投資)

上記方針に基づき、現状の事業の位置づけを踏まえた投資配分による設備投資を行う他、グループ全体の成長を目的とした戦略投資枠を設けてM&A投資などを含めた機動的な投資に備えます。研究開発投資は、25中計期間中の利益創出を重視するとともに、30年に向けて成長を見込

(2023年度進捗)

2023年度の設備投資額は390億円、減価償却費は390億円でした。2022年度に引き続き、市場動向に合わせた適切なタイミングでの投資の実施や、設計仕様の見直しに

設備投資・研究開発費(2022~2025年度累計)



主な重点領域	既存事業	新規事業
情報通信ソリューション	●光ファイバ・ケーブル(RRケーブル等)、光デバイス ●ネットワークシステム関連	●光電融合、ハイブリッドレーザ
エネルギーインフラ	●ケーブル長尺化	
自動車部品・電池	●ワイヤハーネス(BCP対応含む) ●SRC、周辺監視レーダ	
機能製品	●半導体製造用テープ、データセンタ関連製品	●データセンタ関連製品
サービス・開発等	●グループ基幹業務システム、共用施設更新	●ライフサイエンス、社会インフラDX

株主還元

25中計期間(2023年3月期~2026年3月期)は、利益成長を通じて企業価値向上を図るべく成長分野に重点的に投資するとともに、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行います。

2023年度の1株当たり年間配当金は60円、配当性向は64.9%でした。

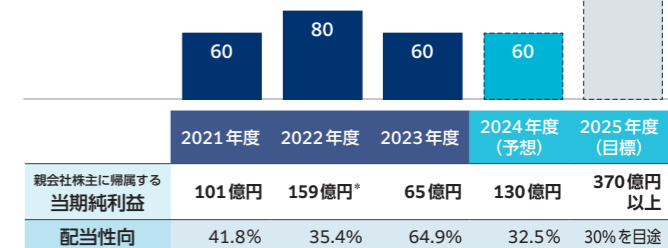
企業価値の向上を目指します。そのために、事業への投資、株主還元、財務体質のバランスを取りながら、キャッシュアロケーション(キャッシュ配分)を決定していきます。

む新事業での利益拡大につながるものを中心に、主に情報通信ソリューション、自動車部品、機能製品の各々で注力すべき重点分野を設定、また、ライフサイエンスや社会インフラDXなどの新領域および情報/エネルギー/モビリティの融合領域など、新事業にも開発投資を配分します。

より、支出額の抑制を行いました。

研究開発費は将来の成長に向けた投資を継続し、245億円でした。

1株当たりの年間配当金(円)



* (株)UAC(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2022年度実績値をリステイト

事業概要 2023年度の振り返り

Business Overview / Review of Fiscal 2023

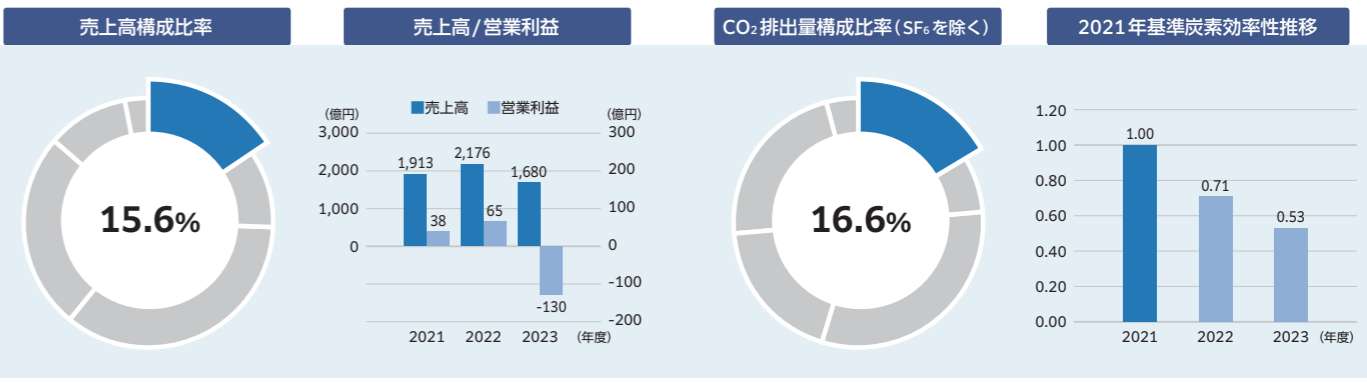


Infrastructure

Communications Solutions

インフラ/情報通信ソリューション

光ファイバ・光関連部品等について顧客の投資抑制や在庫調整の長期化等による需要低迷、中南米におけるネットワーキング市場の減速により売上が減少する中、製品ミックスの改善による利益率の向上や原燃料価格の高騰に対する販売価格の適正化に取り組んでまいりましたが、売上が減少した影響により、減収減益となりました。

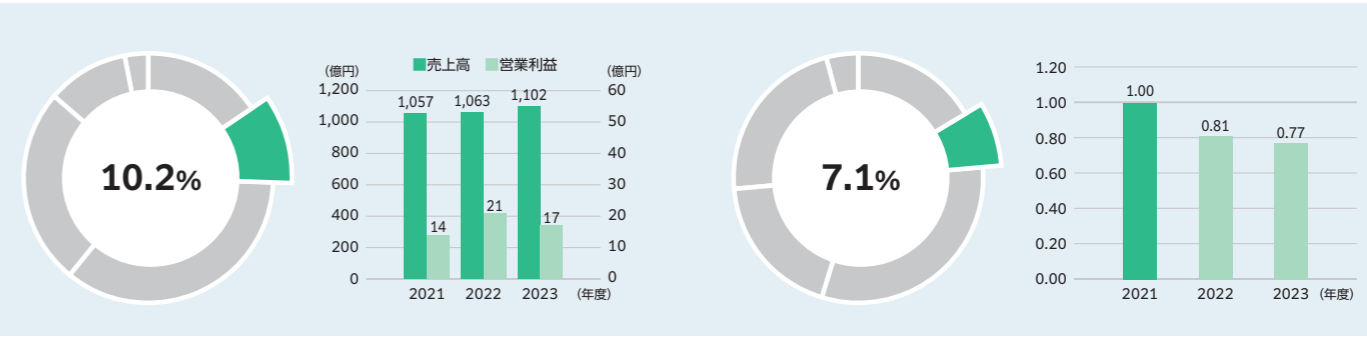


Infrastructure

Energy Infrastructure

インフラ/エネルギーインフラ

産業電線・機器事業は、軽量かつ柔軟性に優れ建設工事現場での省力化・効率化に貢献するアルミCVケーブル等の機能線の拡販を進めたことにより好調に推移いたしました。電力事業においては、国内の超高压地中線の需要が堅調に推移し、また再生可能エネルギー向けの海底線および地中線も好調に推移いたしました。大型プロジェクト案件の2024年度以降への延期などもあり、エネルギーインフラ事業全体としては増収減益となりました。

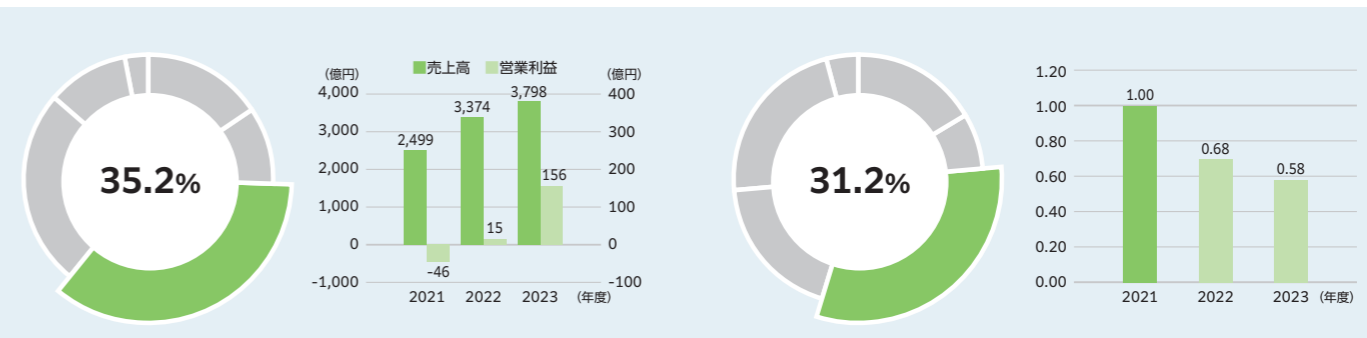


Electronics & Automotive Systems

Automotive Products & Batteries

電装エレクトロニクス/自動車部品・電池

軽量でカーボンニュートラル推進に貢献するアルミワイヤハーネス、および電動車市場の拡大により需要の増大が見込まれる高電圧に対応したワイヤハーネスの拡販に取り組んでまいりました。また、自動車生産計画の急激な変更にも柔軟に対応できる体制の整備に注力するとともに、生産性の改善を図ってまいりました。さらに、原燃料価格の高騰等を受け販売価格の適正化に取り組んだこともあり、増収増益となりました。

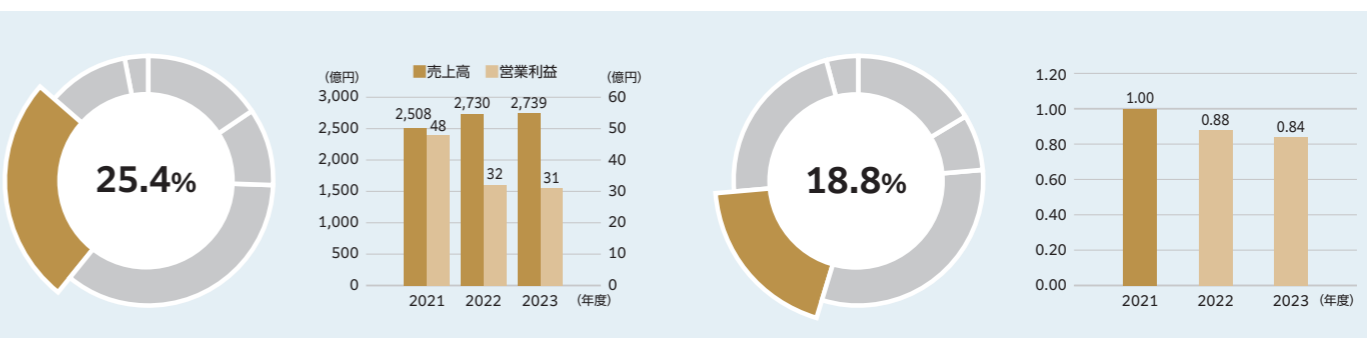


Electronics & Automotive Systems

Electronics Component Material

電装エレクトロニクス/電装エレクトロニクス材料

車載関連製品は回復傾向にあるもののエレクトロニクス関連製品の需要は依然として低迷しており、高付加価値製品の拡販による製品ミックスの改善や原燃料価格の高騰等を受けた販売価格の適正化に注力いたしました。増収減益となりました。

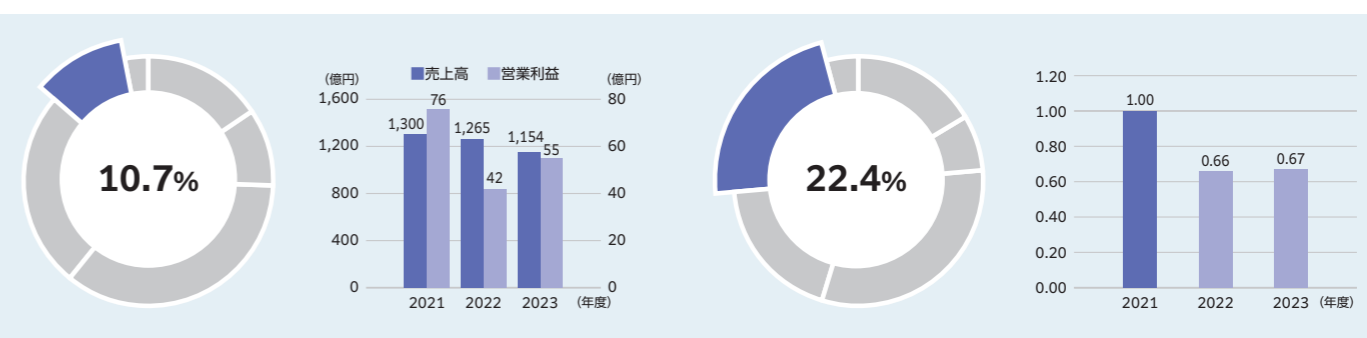


Functional Products

Functional Products

機能製品

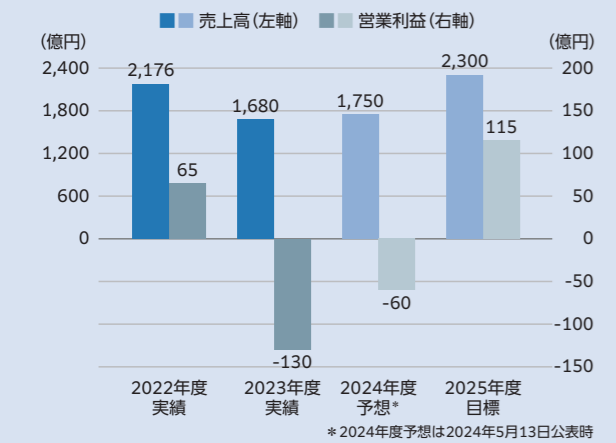
2022年度下期以降のスマートフォンやパソコン、ハードディスクドライブ関連製品の世界的な需要の低迷およびこれに伴うサプライチェーン上の在庫調整の長期化等の影響から幅広い製品で売上が減少しましたが、生成AI関連の需要急拡大を受け高付加価値製品が好調に推移したこと等により、減収増益となりました。



Communications Solutions

インフラ／情報通信ソリューション

25 中計目標 (売上高・営業利益・ROIC)



執行役員常務
情報通信ソリューション
統括部門長

太田 寿彦



情報通信ソリューション事業の環境分析

事業環境

主な収益機会

- 世界的な通信トラフィックの増加 (高速・大容量・低遅延・省電力)
- データセンターの拡大、AI技術の普及、5G、クラウドサービス、IoTの進展

主なリスク・脅威

- ロシア・ウクライナ情勢、米中関係、中東不安
- 世界的サプライチェーン問題
- インフレによる人件費、エネルギーコスト、原材料費の高騰

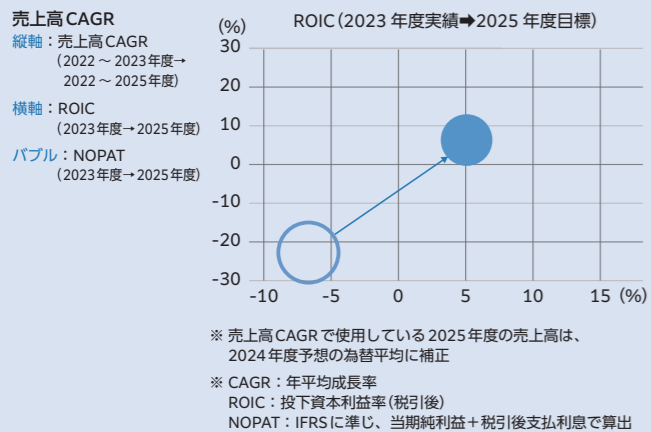
強みと課題

統括部門としての強み

- 成長市場に展開するグローバル生産拠点
- 高機能製品・技術 (光ファイバ・ケーブル、デジタルコヒーレント関連およびIPネットワーク技術等) を活かした差別化

統括部門としての課題

- 上記の事業環境に配慮しながら保有するグローバル生産拠点を最大限に有効活用し、市場へ最適なソリューションを提供



25 中計 (Road to Vision 2030 — 変革と挑戦 —) 基本方針

これまで培ってきた通信の要素技術を進化させ、さらにはソリューションとすることにより、ビジョン 2030 で掲げる『情報／エネルギー／モビリティが融合した社会基盤創り』に貢献します。

25 中計達成に向けた主な事業戦略

通信分野

サプライチェーンのキーポジションに立ち情報伝達の“省電力化”に寄与する高付加価値製品ソリューションを提供

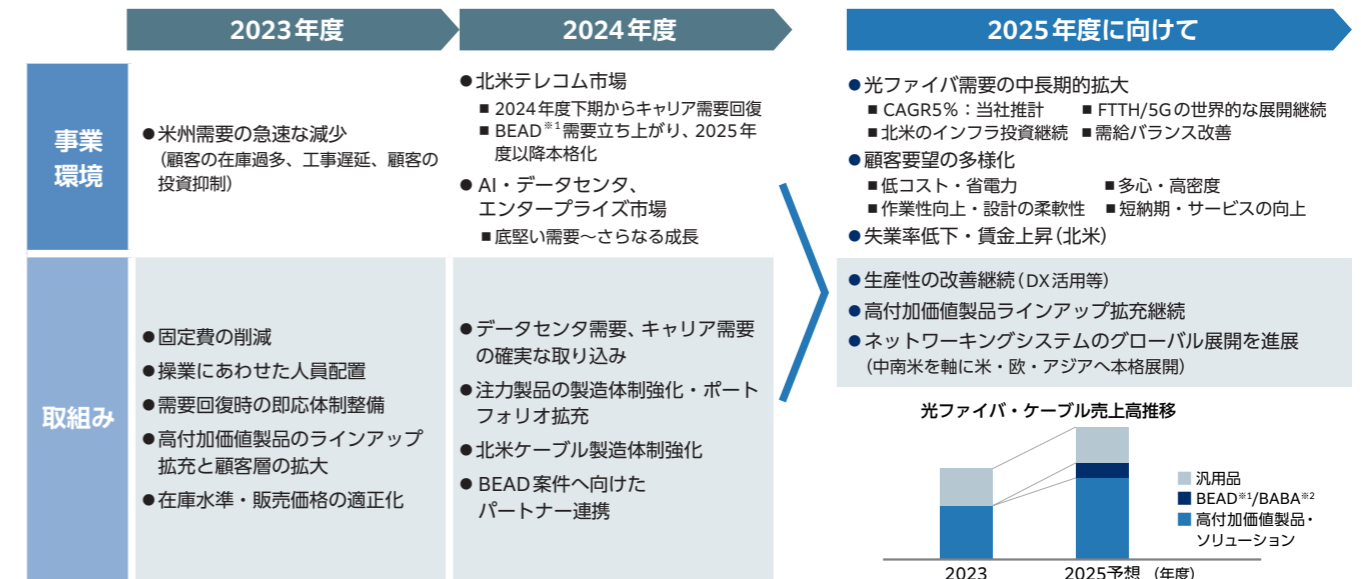
非通信分野

“生活の安全と豊かさの向上”に繋がる情報・エネルギーの生成・伝達・検出等に寄与するための高付加価値製品群・サービスを提供

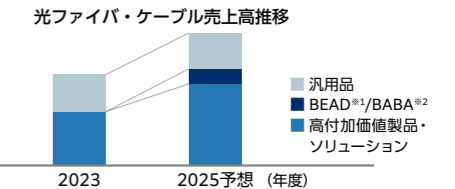
- 光ファイバ・ケーブル (高付加価値製品) の売上増・ネットワークシステム事業の拡大加速
- 半導体レーザー、光ファイバ、IP ネットワーク機器・システム等により、ブロードバンド NW 進化への寄与、統合情報インフラの構築に貢献

25 中計重点施策：2025 年に向けた資本効率重視による既存事業の収益最大化

【光ファイバ・ケーブル】



※1 BEAD: Broadband Equity Access and Deployment Program
※2 BABA: Build America Buy America Act



事業概要／製品・サービス

情報通信ソリューション事業は、ファイバ・ケーブル、ファイナル製品、ブロードバンドソリューションの3つの事業からなり、情報通信インフラに関連する製品の製造・販売および情報通信ネットワークの設計・施工・サービスを行っています。

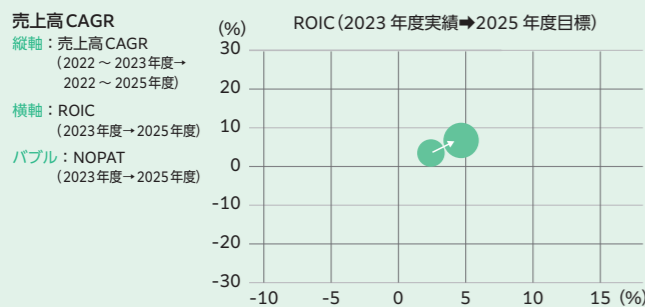
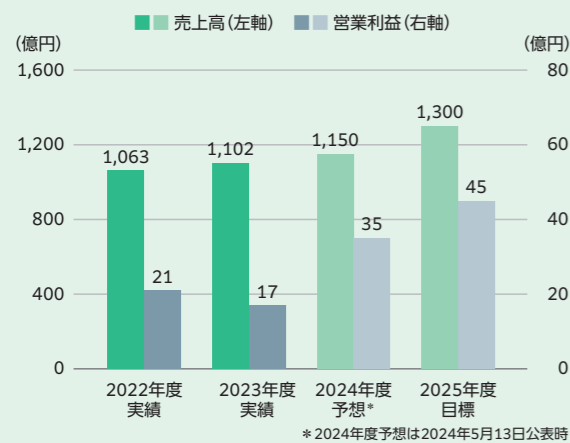
	5G/B5G	インフラ 強靱化	カーボン ニュートラル	主な製品	主な用途	主な顧客
ファイバ・ケーブル	★	★	★	<ul style="list-style-type: none"> 低損失ファイバ 構内/宅内用低曲げ損失ファイバ 特殊ファイバ 	<ul style="list-style-type: none"> 通信事業 映像伝送 データセンター 	<ul style="list-style-type: none"> 通信事業者 OTT 通信工事会社
	★	★	★	<ul style="list-style-type: none"> 光ケーブル全般 (ローラブルリボンケーブル等を含む) 光接続製品 	<ul style="list-style-type: none"> 情報通信インフラ・ネットワーク 映像伝送 データセンター 	
ファイナル製品	★	★	★	<ul style="list-style-type: none"> DFB 波長可変レーザモジュール 励起用レーザモジュール 	<ul style="list-style-type: none"> データセンター内/短距離用信号光源 データセンター間/長距離用信号光源 信号光増幅用励起光源 	<ul style="list-style-type: none"> システムベンダー 伝送装置メーカー
			★	<ul style="list-style-type: none"> 産業用ファイバレーザ 	<ul style="list-style-type: none"> 金属の切断、溶接加工等 	
ブロードバンドソリューション	★	★		<ul style="list-style-type: none"> FTTH システム 無線システム 	<ul style="list-style-type: none"> 通信、放送サービス 映像伝送 無線インフラ 	<ul style="list-style-type: none"> 通信事業者 CATV 事業者 自治体
	★	★		<ul style="list-style-type: none"> ネットワークルータ 	<ul style="list-style-type: none"> 高速・大容量通信サービス VPN サービス 	

DFB: Distributed Feedback Laser (分布帰還型レーザ)、OTT: Over The Top

Energy Infrastructure

インフラ／エネルギーインフラ

25 中計目標（売上高・営業利益・ROIC）



※ 売上高 CAGR で使用している 2025 年度の売上高は、2024 年度予想の為替平均に補正
 ※ CAGR: 年平均成長率
 ※ ROIC: 投下資本利益率 (税引後)
 ※ NOPAT: IFRS に準じ、当期純利益 + 税引後支払利息で算出

執行役員常務
エネルギーインフラ
統括部門長

西村 英一



エネルギーインフラ事業の環境分析

事業環境

主な収益機会

- 再生可能エネルギー案件を中心とした需要の急拡大
- 人手不足による施工が簡単な製品に対する需要の拡大

主なリスク・脅威

- 事業拡大に必要な人材確保の遅れ
- 顧客側での大型プロジェクト案件実施時期の変更
- 原材料等の価格高騰

強みと課題

統括部門としての強み

- 国内外における超高压地中線、海底線の豊富な実績
- 海底線を中心とした技術開発
- 「ポリマー」「メタル」の材料技術を基にした高付加価値製品

統括部門としての課題

- 再生可能エネルギー案件の着実な受注、製造能力確保
- 統合するメタル電線事業運営の効率化
- 直流（広域連系海底線）事業展開へ向けた計画の具体化

25 中計 (Road to Vision 2030 — 変革と挑戦 —) 基本方針

安全・安心・快適な社会インフラの構築に固有技術・製品で貢献し事業拡大

- 安全**: 2050年カーボンニュートラル
- 安心**: 防災・減災(災害に強いまちづくり)
- 快適**: 少子高齢化対応・次世代インフラの構築(住みよいまちづくり)

25 中計達成に向けた主な事業戦略

ターゲットセグメントへの成長戦略投資で事業拡大と資本効率経営を両立

電力事業：ターゲットセグメント

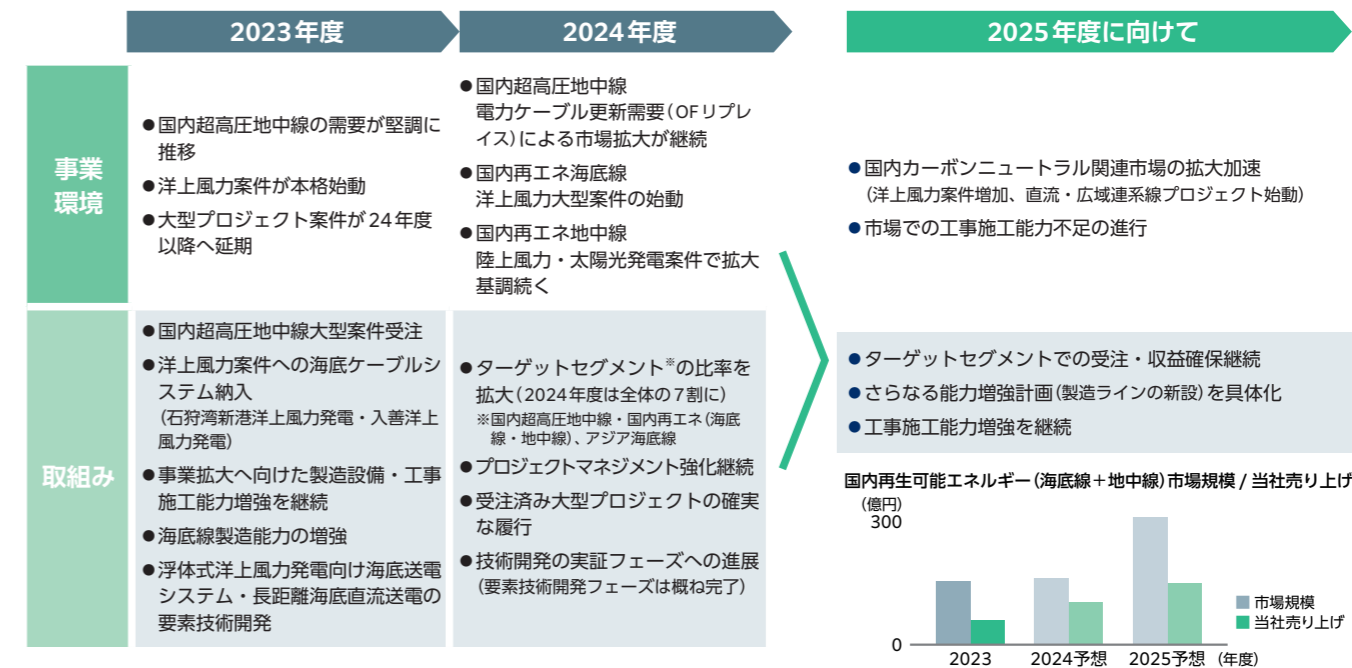
国内超高压地中線／国内再生可能エネルギー（海底線＋地中線）／海外海底線（アジア）

産業電線・機器事業：ターゲットセグメント

社会インフラ／国内再生可能エネルギー／防災・減災／次世代インフラ

25 中計重点施策：2025 年に向けた資本効率重視による既存事業の収益最大化

【電力ケーブルシステム】



事業概要／製品・サービス

エネルギーインフラ事業は、電力事業、産業電線・機器事業からなり、超高压、高压、中低压のケーブルや機器等の製造・販売および布設を行っています。

	社会インフラ	再生エネ	防災・減災	次世代インフラ	主な製品	主な用途	主な顧客
電力	★	★			超高压／高压地中線 (ケーブル・部品・布設工事)	電力基幹網整備 大型プラント 再生エネ (陸上風力、太陽光、洋上風力自営線)	電力 (送電) 会社 再生エネ発電 SPC・EPC
		★	★ (送水管)		海底線 (ケーブル・部品・布設工事) 送水管 (布設工事含む)	洋上風力海底線 離島向け送水管	再生エネ発電 SPC・EPC 地方自治体
産業電線・機器	★	★		★	産業用電線	太陽光発電システム 工場／ビル等屋内配線 工場設備／機器の配電盤／制御盤等の配線 移動機械の配線 船内電気設備の配線	建設業者 電機メーカー 鉄道会社 造船会社
	★	★	★	★	架空送電部品 配電部品 その他機能製品等	送電線路用電設資材 ケーブル直線・分岐接続 接続部の絶縁・保護 産業機器・情報機器の放熱 自動車車体や鉄道線路等の溶接	電力会社 鉄道会社 建設業者

EPC: E = 設計 (Engineering)、P = 調達 (Procurement)、C = 建設 (Construction)

Automotive Products & Batteries

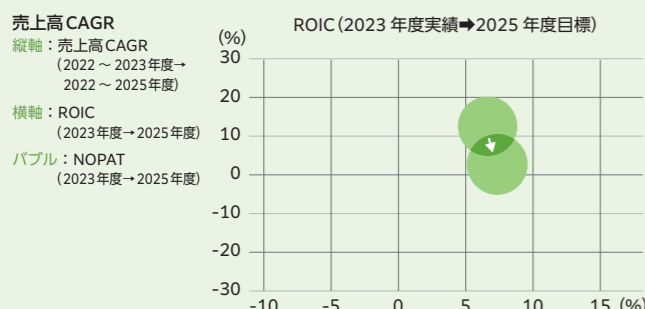
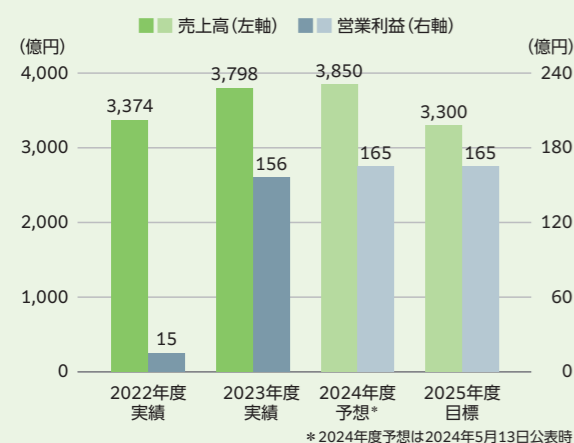
電装エレクトロニクス／自動車部品・電池



執行役員常務
自動車部品事業部門長

内田 輝義

25 中計目標 (売上高・営業利益・ROIC)



※ 売上高 CAGR で使用している 2025 年度の売上高は、2024 年度予想の為替平均に補正
※ CAGR：年平均成長率
ROIC：投下資本利益率 (税引後)
NOPAT：IFRS に準じ、当期純利益 + 税引後支払利息で算出

自動車部品事業の環境分析

事業環境

主な収益機会

- xEV、MaaS を始めとする CASE 推進に対して車の多機能化、モジュール化要求に対応した新たな機会
- カーボンニュートラルに向けて電動化が加速、地球環境配慮、安全対応車向け将来ワイヤリングシステムへの製品拡大

主なリスク・脅威

- 地政学リスクの拡がり
- 顧客の急激な生産変動
- 原材料の高止まり

強みと課題

統括部門としての強み

- グループで蓄積したコア技術と車載技術の融合による製品化への技術力
- CN 対応としての電動化拡大へ、グリーンエネルギーを活用したアルミハーネス (α 端子®) での軽量化や電源マネジメントに貢献する等、環境に配慮した製品力

統括部門としての課題

- パートナーとの共創開発による、情報・エネルギー・モビリティの融合領域での次世代製品群の創出
- BCM 対応を強靱なものとし、高品質で安定した製品供給を行うための自動化推進

25 中計 (Road to Vision 2030 — 変革と挑戦 —) 基本方針

カーボンニュートラルに向けて脱炭素が加速する中、地球環境配慮と安全対応の要請に対し、既存製品の進化と新事業創出を図り、電源マネジメント・軽量化・安全対応ならびに電動化に貢献します。

25 中計達成に向けた主な事業戦略

WH (ワイヤハーネス)

α 端子® の優位性・高信頼性でアルミハーネスの適用拡大により軽量化を促進、カーボンニュートラルの実現に貢献

SRC (ステアリング・ロールコネクタ)

高速通信、ステアパイワイヤ等、クルマの進化への対応

BSS® (鉛バッテリー状態検知センサ)

電動車における基本電源信頼性の提供

レーダ

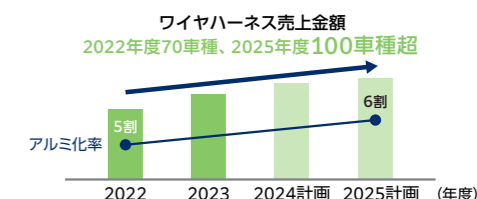
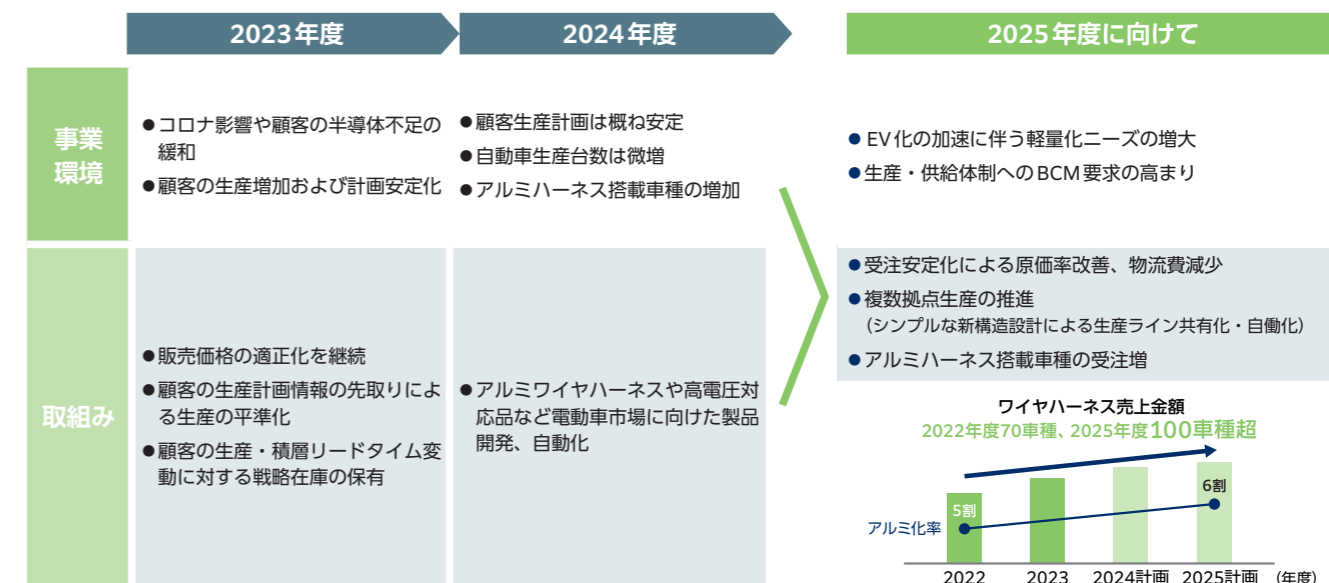
高性能な次世代製品 (サイバーセキュリティにも対応) の車載向け拡大 / 建機、産業用車両、交通インフラ等の新市場参入

高圧製品

高電圧・大電流化 / EV 化による車両システム変化に伴い増加する高圧製品に、当社の強み技術 (加工技術・素材力) で対応

25 中計重点施策：2025 年に向けた資本効率重視による既存事業の収益最大化

【ワイヤハーネス】



事業概要 / 製品・サービス

自動車部品・電池事業は、ワイヤハーネス、ステアリングロールコネクタ、鉛バッテリー状態検知センサ等の自動車部品事業と上場子会社古河電池 (株) による電池事業からなります。

自動車部品	製品	安全	軽量化	電動化	カーボンニュートラル	主な製品	主な用途	主な顧客
ワイヤハーネス	アルミワイヤハーネス	★	★	★	★	アルミワイヤハーネス、防食端子 (α 端子®)、フラットケーブル 応用製品	車両用配線、スライドドア・ロングスライドシートへの電力供給および信号の伝達	日系 OEM
	高圧ワイヤハーネス	★	★	★	★	高圧ワイヤハーネス、高圧ジャンクションボックス、高圧バスバー製品、大電流高圧コネクタ、電池パック内ワイヤハーネス	xEV 車両用の高圧回路の配電、xEV 車両用の高圧回路の電源分配	日系 OEM
	SRC (ステアリングロールコネクタ)	★			★	SRC (ステアリングロールコネクタ)	エアバッグ、オーディオ、クルーズコントロール操作	日系 OEM / Tier1、海外 OEM / Tier1
機能製品	BSS® (鉛バッテリー状態検知センサ)	★	★	★	★	BSS® (鉛バッテリー状態検知センサ)	車両電源マネジメント	日系 OEM
	周辺監視レーダ	★			★	周辺監視レーダ	先進運転支援システム (ADAS)	日系 OEM、建機メーカー など

OEM：カーメーカー、Tier1：1次サプライヤ

Electronics Component Material

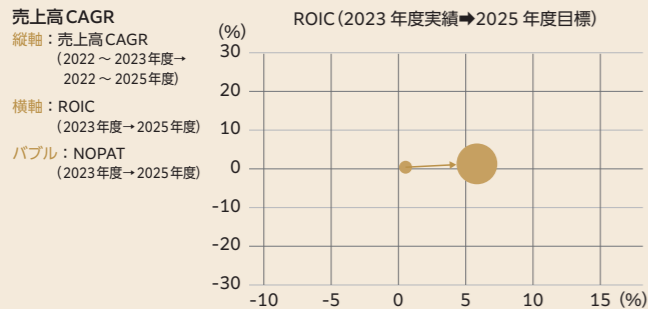
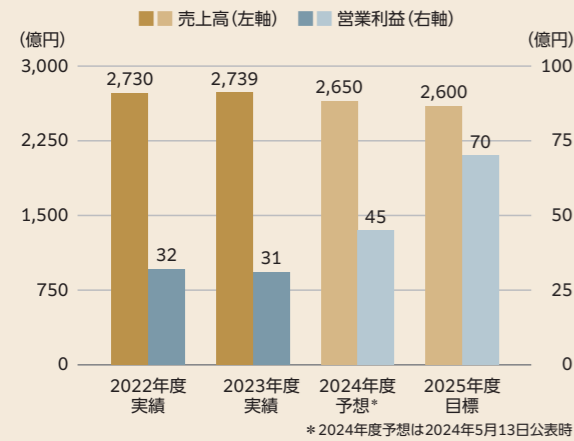
電装エレクトロニクス／電装エレクトロニクス材料



執行役員常務
電装エレクトロニクス材料
統括部門長

山本 尚志

25 中計目標 (売上高・営業利益・ROIC)



※ 売上高 CAGR で使用している 2025 年度の売上高は、2024 年度予想の為替平均に補正
※ CAGR：年平均成長率
※ ROIC：投下資本利益率 (税引後)
※ NOPAT：IFRS に準じ、当期純利益 + 税引後支払利息で算出

電装エレクトロニクス材料事業の環境分析

事業環境

主な収益機会

- 自動車の電動化、自動運転化による需要増加
- データトラフィック増大による非磁性、放熱特性要求向上
- 低侵襲医療ニーズの拡大

主なリスク・脅威

- 原材料価格高騰による代替素材ニーズ
- 地政学リスクや自然災害によるサプライチェーンの分断

強みと課題

統括部門としての強み

- 顧客ニーズに合わせた素材開発力と提案力
- 高性能・高品質な無酸素銅・銅合金製品の提供
- 水力発電による再生可能エネルギーを使用した生産体制

統括部門としての課題

- マーケティング力強化による注力市場でのプレゼンス向上
- 低環境負荷製造プロセスへの転換、バリューチェーンにおけるカーボンニュートラルへの貢献

25 中計 (Road to Vision 2030 —変革と挑戦—) 基本方針

自動車市場、情報通信/エレクトロニクス市場において、顧客ニーズを実現する製品を開発・提供し、併せてクリーンなものづくりを行うことで、社会課題の解決に貢献します。

25 中計達成に向けた主な事業戦略

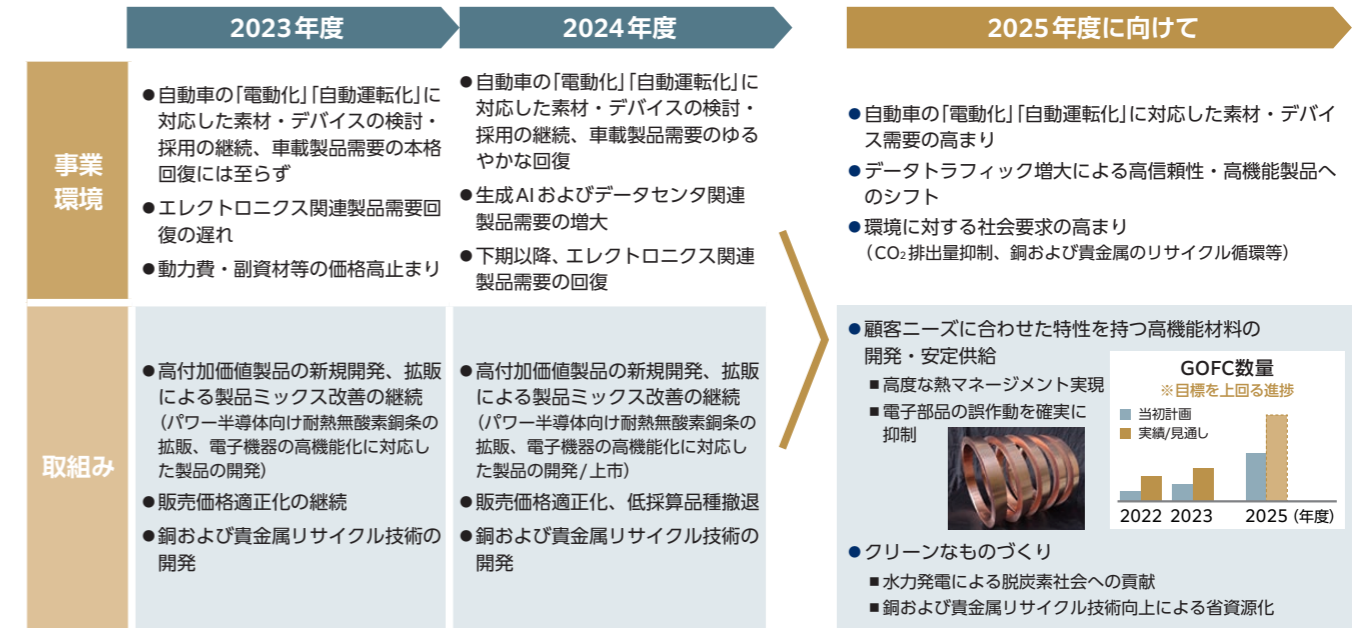
高機能材料の開発とクリーンなものづくりで持続可能な社会の実現に貢献

- 無酸素銅・銅合金製品の拡販による自動車電動化への貢献
- エナメル線の生産能力増強による拡大する電子部品市場への貢献
- 銅合金・めっき製品の拡大と製品ミックス改善による付加価値増大
- NT[®]製品の生産能力増強と新製品開発による高度医療への貢献

※ NT：ニッケル・チタン合金

25 中計重点施策：2025 年に向けた資本効率重視による既存事業の収益最大化

【銅条・高機能材】



事業概要／製品・サービス

電装エレクトロニクス材料事業は、導電材、銅条・高機能材からなり、主に電線、自動車部品や電子機器材料用銅製品の製造・販売を行っています。

	電動化 (CASE)	カーボンニュートラル	5G/B5G	医療	主な製品	主な用途	主な顧客
導電材	★	★			● 銅線、アルミ線	● 各種ケーブル ● ワイヤハーネス	● 電線メーカー
	★	★			● 無酸素銅線	● オルタネータ用巻線 ● EV モーター用巻線	● 巻線メーカー ● モーターメーカー
	★		★		● 細物巻線	● 携帯電話用インダクタ ● (一般、車載) リレー	● 電子部品メーカー
銅条・高機能材	★	★	★		● 銅合金条・薄板	● 携帯電話用端子 ● 自動車用防食端子 ● 半導体リードフレーム	● 端子メーカー ● 半導体部品メーカー
	★	★	★		● 無酸素銅条 ● GOFQ	● 遮蔽条 ● 放熱用基板	● 電線メーカー ● パワー半導体メーカー
				★	● Ni-Ti合金 (ワイヤ・チューブ)	● ステント・ガイドワイヤ	● 医療品メーカー

Functional Products

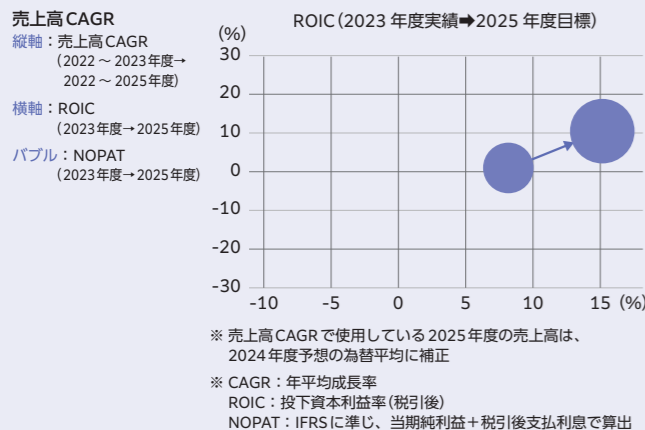
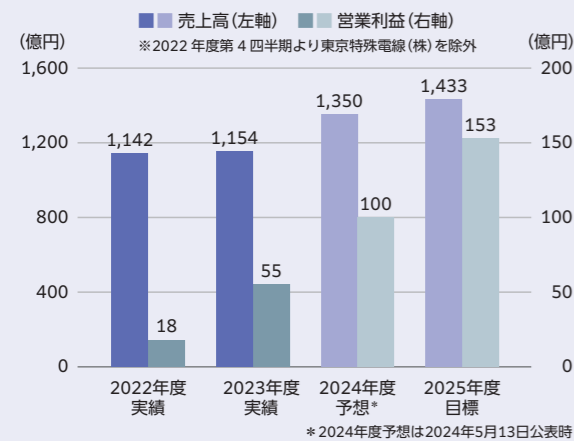
機能製品



執行役員常務
機能製品統括部門長

大野 良次

25 中計目標 (売上高・営業利益・ROIC)



機能製品事業の環境分析

事業環境

主な収益機会

- データトラフィック増大・5G 普及による通信・社会インフラ需要のさらなる拡大
- SDGs・カーボンニュートラルなどの社会的課題の解決

主なリスク・脅威

- 地政学リスクによるサプライチェーンの供給不安
- 原材料、輸送費高騰等

強みと課題

統括部門としての強み

- 差別化された高い技術力・特許
- 技術・営業が一体となった迅速でキメ細かい顧客サービス力

統括部門としての課題

- 技術差別化を生み出し続ける設計力・開発力の持続・向上
- 拠点最適化等による BCP のさらなる高度化やカーボンニュートラル等環境負荷低減に向けた取組みのさらなる推進

25 中計 (Road to Vision 2030 —変革と挑戦—) 基本方針

お客様との共創を図り、ソリューションを提供

～顧客ニーズに沿った新製品の提案・開発力を強みに拡大する通信・社会インフラ市場を支えます～

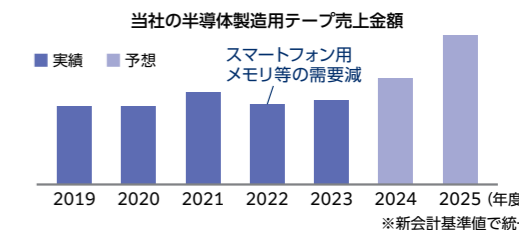
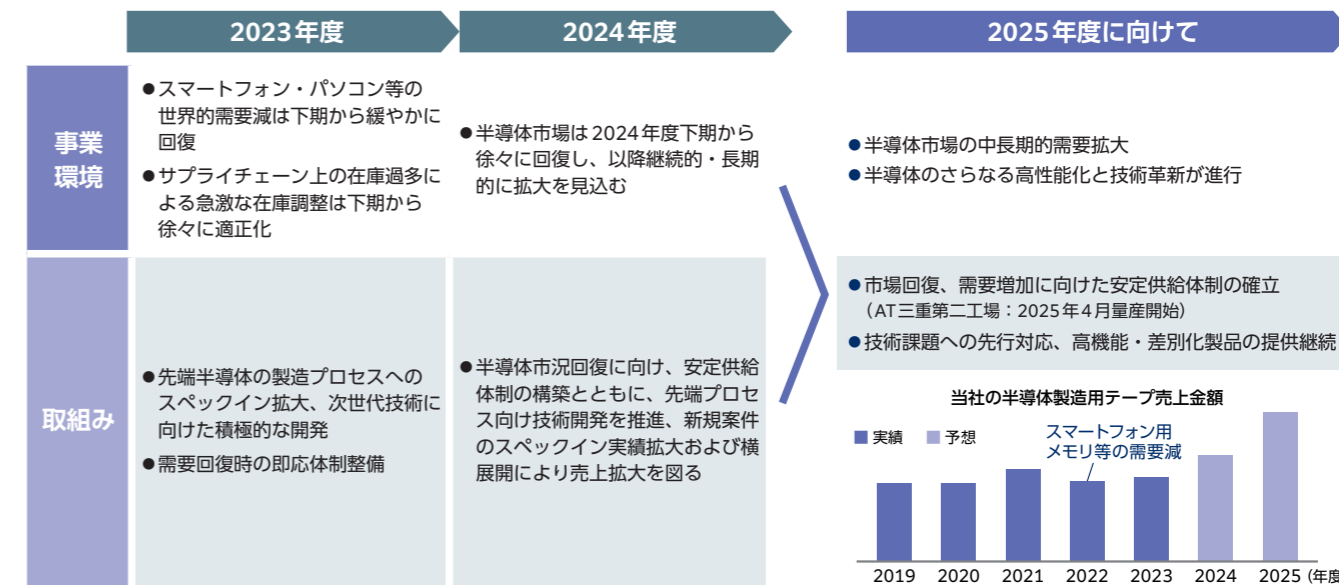
25 中計達成に向けた主な事業戦略

お客様の要望変化に迅速対応した製品開発を持続し、拡大する市場に「高機能」「差別化」を意識したエレクトロニクス製品を提供し続け、通信・社会インフラ市場を支える

Society 5.0 for SDGs に向けた新製品、カーボンニュートラルの仕組みづくりという社会的課題の解決に向けた「差別化」を武器に、持続可能な社会の実現に貢献し、次世代の収益基盤を確立

25 中計重点施策：2025 年に向けた資本効率重視による既存事業の収益最大化

【半導体製造用テープ】



事業概要 / 製品・サービス

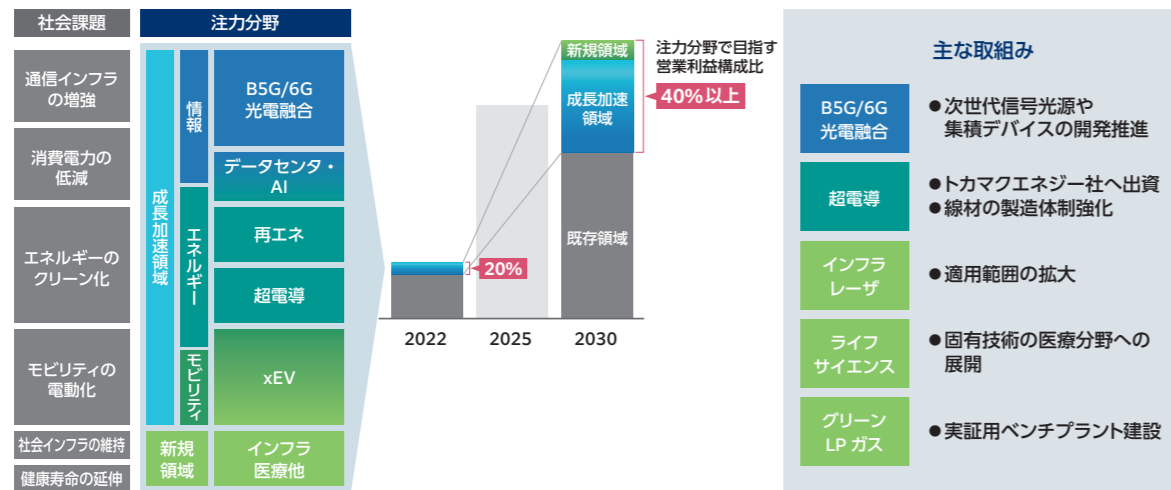
機能製品事業は、AT・機能樹脂、サーマル・電子部品、メモリーディスク、銅箔からなり、樹脂および非鉄金属を加工した各種機能製品の製造・販売を行っています。

	再エネ	通信インフラ	モビリティ	主な製品	主な用途	主な顧客
AT・機能樹脂		★		● 半導体製造用テープ	● 半導体ウエハの加工工程での、表面保護や固定など	● 半導体メーカー ● ファウンドリメーカー
サーマル・電子部品	★	★	★	● ケーブル保護管 ● リサイクルトラフ ● 断熱材	● 地中埋設ケーブルの保護管 ● ケーブル格納用トラフ ● 空調配管用断熱材	● ゼネコン・サブコン ● 鉄道会社 ● 道路公団・道路サブコン ● 空調配管メーカー
メモリーディスク		★		● HDD 用アルミブランケット材	● データセンターやデスクトップ PC、監視カメラ用途などの HDD	● HDD サブ基板メーカー
銅箔		★	★	● 回路基板用電解銅箔 ● 電池用電解銅箔	● AI サーバ、通信サーバなどのハイエンドサーバや、スマートフォン、PC などの電子機器の回路基板 ● 電気自動車、スマートフォン、電動工具などに用いるリチウムイオン電池の負極材	● 回路基板材料メーカー ● リチウムイオン電池メーカー

社会課題解決型事業の創出

Creating businesses that solve social issues

当社グループは、長年培ってきた「メタル」「ポリマー」「フォトニクス」「高周波」の4つのコア技術を活用し、オープンイノベーションや多様なステークホルダーとの共創を通じた社会課題解決型事業の創出によって飛躍します。



TOPICS

トカマクエネジー社への1,000万ポンドの出資契約を締結
～核融合エネルギーの推進に向けてパートナーシップを強化～
https://www.furukawa.co.jp/release/2024/kenkai_20240118.html

MF オプテックス株式会社を連結子会社化
～ライフサイエンス領域・産業機器向け事業の新事業開発を加速～
https://www.furukawa.co.jp/release/2024/kei_20240426.html

B5G/6G 光電融合 2030年の社会課題を解決するフォトニクス製品の創出

当社グループは、コア技術を基盤に、IOWN 構想*のパートナーとして、次世代ネットワークの実現に貢献するという重要課題を持っています。2030年に向けて、フォトニクスとワイヤレス技術の活用により、様々なものが“同時実現”する社会を支え、活用される役割を担うフォトニクス製品の創出を目指しています。



超電導 先進核融合原型炉向け高温超電導線材

気候変動を背景に、エネルギーの効率的利用が、あらゆる分野で課題となる中、当社グループでは、送電ロスを大きく低減する超電導高効率送電の実用化を目指した研究開発を進めてきました。本技術は、MRI(医療用磁気共鳴断層撮影装置)やリニアモーターカー、核融合技術などの多様な分野でも応用が期待されています。

化石燃料に代わる、安定で持続的な新エネルギー源として期待される核融合に関しては、その融合炉に不可欠なプ

ラズマ発生用超電導線材の技術開発と製品提供を継続してきました。2022年度は英国トカマクエネジー社と超電導線材の供給契約、2023年度は同社への出資契約を締結し、商用核融合エネルギーの推進に向けて同社とのパートナーシップを強化しています。



インフラレーザ インフラ構造物向け表面処理ソリューション「インフラレーザ™」

「インフラレーザ™」は、デジタル技術と産業用レーザで培ったレーザ技術を組み合わせた、インフラ構造物向け表面処理ソリューションです。従来の工法とは異なりレーザを活用することから研削材などを排出せず、環境負荷の低減や労働衛生の改善を推進し、インフラ構造物メンテナンス作業の効率化を目指します。

詳細は、当社ホームページ「インフラ構造物向け表面処理ソリューション」をご覧ください。
<https://www.furukawa.co.jp/infra-laser/>



ライフサイエンス 体内位置検知ソリューション「Tellumino®(テルミノ)」

当社が取り組むライフサイエンス分野においては「光で見つける、光で測る、光で焼く」をキーワードに、光(フォトニクス)技術を駆使した新しいソリューションを開発しています。

その一例として、「Tellumino®(テルミノ)」は、体外から埋め込み型医療機器の位置を目視確認できる新技術で、既存の医療機器メーカーのCVポートと組み合わせることで従来よりも安全に使用でき、患者と医療従事者双方に安全・安心を提供する「光るCVポート」を実現しています。

詳細は、当社ホームページ「体内位置検知ソリューション」をご覧ください。
<https://www.furukawa.co.jp/tellumino/>



グリーンLPガス ラムネ触媒®によるグリーンLPガス創出技術

当社は、2050年カーボンニュートラルへの貢献に加え、エネルギーの地産地消と地域の豊かな資源を地産地消できる社会基盤の構築への貢献を目指しています。2022年度に「地産地消エネルギープロジェクトチーム」を発足させ、地域に新たな活力を生み出す技術、Succession Booster®の実用化を目指し、開発を進めています。

その一例として、現在は家畜ふん尿に着目し、バイオガス由来の二酸化炭素とメタンを原料に、グリーンLPガスを創出する技術を開発しています。温室効果ガスの再資源

化による温室効果ガスの削減に加えて、エネルギーの地産地消を実現することで地域に新たな活力を生み出し、地産地消へ貢献します。

当社は今後も、マーケティング・営業・研究開発・モノづくりが一体となり、地方自治体など幅広いステークホルダーとの共創を通して、カーボンニュートラルの実現と地域の新しい社会基盤の構築へ貢献していきます。



インフラ DX 道路附属物維持管理ソリューション「みちてん[®]」シリーズ、沿線設備維持管理ソリューション「てつてん[®]」

当社は独自のDX技術を開発し、新しいメンテナンスサイクルを実現するための道路附属物維持管理ソリューション「みちてん[®]」シリーズを提供しています。これにより、従来は人手のみで対応してきた道路附属物の点検・維持管理を、高精度かつ効率的に行うことを可能にしました。すでに多くの自治体や道路管理者において「みちてん[®]」シリーズの導入が開始されており、さらなる高度化を目指し、自治体や道路管理者と連携した実証実験も実施しています。

また、この技術を応用し、鉄道事業者向けに開発された「てつてん[®]」は、鉄道沿線設備のメンテナンスにまつわる課題を解決する新たなデジタル・ソリューションで、鉄道沿線設備の維持管理に貢献します。鉄道事業者が管理する台帳の更新に当たっては、「てつてん[®]」を用いて位置情報等の新たな情報を付加することで、将来的には現場での点検作業や附属物の保守・修繕作業の効率化や保有資産管理の効率化が期待されます。



詳細は、当社ホームページ「道路附属物維持管理ソリューション」<https://www.furukawa.co.jp/infra-maintenance/> / 「沿線設備維持管理ソリューション」<https://www.furukawa.co.jp/tetsuten/> をご覧ください。

古河電工グループのDX (デジタルトランスフォーメーション)
Furukawa Electric Group / DX (Digital Transformation)

デジタル活用で「ものづくり力の向上」への変革を生み出すとともに、未来のビジネスを支えるテクノロジーの革新と組織の変革を通じて、競争力を高めます。

古河電工グループのDXビジョン

2030年における社会変化を見据えて、
当社の企業価値を高めるために、
デジタル技術を駆使して事業と働き方を改革する

詳細は、当社ホームページ「DXビジョン」をご覧ください。
<https://www.furukawa.co.jp/company/dxic/dx-vision.html>

古河電工のDX戦略

ものづくりDXに注力し、効果の大きい施策の起案・計画とAI/IoTソリューション構築に取り組んでいます。

詳細は当社ホームページ「古河電工のデジタルトランスフォーメーション/古河電工のDX戦略」をご覧ください。
<https://www.furukawa.co.jp/company/dxic/strategy.html>

デジタル人材

古河電工で幅広く活躍しているデジタル人材をご紹介します。

詳細は当社ホームページ「古河電工のデジタルトランスフォーメーション/人材・採用」をご覧ください。
<https://www.furukawa.co.jp/company/dxic/recruit.html>

TOPICS

経済産業省が定める「DX認定事業者」に認定

～DXビジョンに基づいた体制の整備やデジタル技術の活用などを評価～

https://www.furukawa.co.jp/release/2023/kei_20230613.html



知的財産

Intellectual Property

知的財産における基本的な考え方

当社グループは、特許やノウハウなどの知的財産、さらに人的資産、組織力、顧客ネットワークなどを含む、当社の強みとなる知的資産を重要な経営資源と位置付けて活用し、競争優位の構築に留まることなく価値創造につなげる

ことを目的としています。そのために、以下の3つの柱からなる基本方針を定め、事業・研究開発・知的財産を三位一体として、グループ・グローバルな知財活動を推進しています。

古河電工グループの知財戦略

3つの基本方針

1	IPランドスケープによる経営・事業戦略策定力の強化	知財情報を戦略策定プロセスに取り込んで解析・活用するIPランドスケープにより、経営・事業戦略策定力を強化します。
2	オープン&クローズ戦略による知的資産活用	オープン&クローズ戦略による知的資産活用を起点に、知的資産を創出・蓄積し、事業・コア技術を保護する活動サイクルを、IPランドスケープによる環境分析で変化を捉えながら回すことで、事業競争力を強化します。
3	知財リスク低減による事業遂行の安定化	権利侵害リスク、技術流出リスク、契約リスク、技術模倣リスクの4つを、影響度および頻度の高い知財リスクとして認識し、継続的なリスク低減に努め、事業遂行を安定化します。

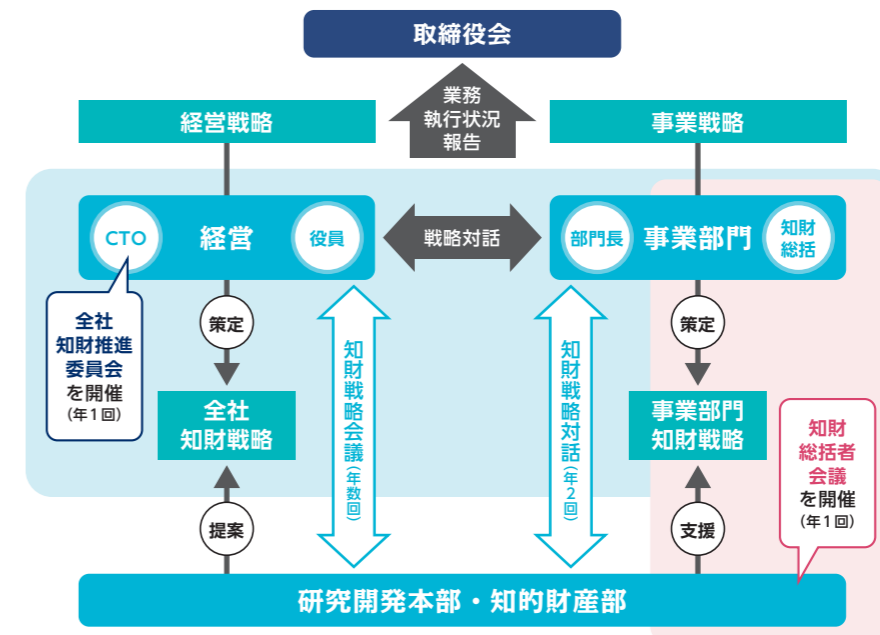
知財活動の推進体制

当社グループは、研究開発本部長 (CTO) を委員長とする「全社知財推進委員会」を設置し (原則、年に1回開催)、全社の知財活動方針を決定するとともに、事業部門および研究部門に置かれた知財総括責任者を中心に知財活動を推進しています。

業務執行を指揮する役員に対しては、研究開発本部長が主催する「知財戦略会議」 (原則、年に2回以上開催) にて、全社の知財戦略に関わる提案・報告を実施し承認を得ると

ともに、知的財産部長が主催する「知財総括責任者会議」 (原則、年に1回開催) にて、全社の知財戦略に沿った活動の決定をしています。また、各事業部門に対しては、知的財産部長が主催する「知財戦略対話」 (原則、年に2回開催) にて、事業部門の知財戦略に関わる情報共有・知財戦略を決定しています。

こうした業務の執行状況については、取締役会に四半期ごとに報告・共有されています。



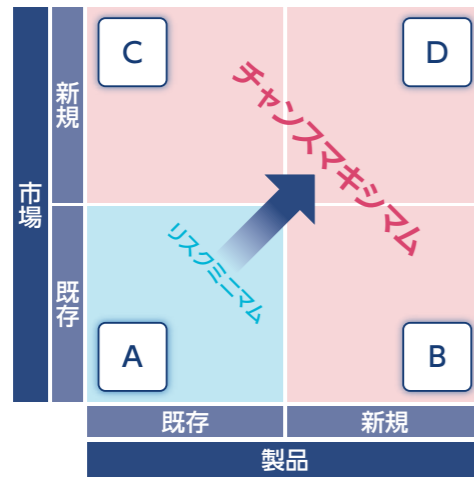
活動の要諦

当社グループは、知財戦略である3つの基本方針を踏まえ、「古河電工グループ ビジョン2030」の達成に向けて、チャンスマキシマム（事業機会拡大）とリスクミニマム

チャンスマキシマム：IPランドスケープ*

当社グループは、「IPランドスケープによる経営・事業戦略策定力の強化」を知財戦略の第1の柱に掲げています。自他社の知財情報などを用いて競争環境・市場環境を分析することで、新しい事業分野・ビジネスモデルを探索する活動を推進しています。

下図に示すように、既存市場・既存製品の領域（A領域）は、資本効率重視による既存事業の収益最大化を目指し、



ム（事業安定化）の2つの観点から、知財活動を推進しています。

IPランドスケープで戦略の確からしさを判断しています。一方、新規市場や新規製品に関わる領域（B・C・D領域）は、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を目指し、IPランドスケープで戦略の策定力を強化しています。このように、リスクミニマムの観点に加えて、チャンスマキシマムの観点で、IPランドスケープを活用しています。

リスクミニマム

A領域：
資本効率重視による既存事業の収益最大化
⇒IPランドスケープで戦略の確からしさを判断

チャンスマキシマム

B・C・D領域：
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
⇒IPランドスケープで戦略の策定力を強化

* IPランドスケープ：経営戦略または事業戦略の立案に際し、(1) 経営・事業情報に知財情報を取り込んだ分析を実施し、(2) その結果（現状の俯瞰・将来展望等）を経営者・事業責任者と共有すること（引用：特許庁「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究報告書」）

リスクミニマム：知的財産ポートフォリオ

当社グループ固有の差別化技術を知的財産権・技術ノウハウで保護し、ビジネスリスクを最小化します。

社会課題解決型事業の強化による成長を実現するため、情報・エネルギー・モビリティでは、詳細な競合分析に基づく知的財産ポートフォリオの構築とその活用を徹底し、2025年に向けた資本効率重視による既存事業の収益最大化を支えます。

当社の保有する知的財産権（特許権・実用新案権・意匠

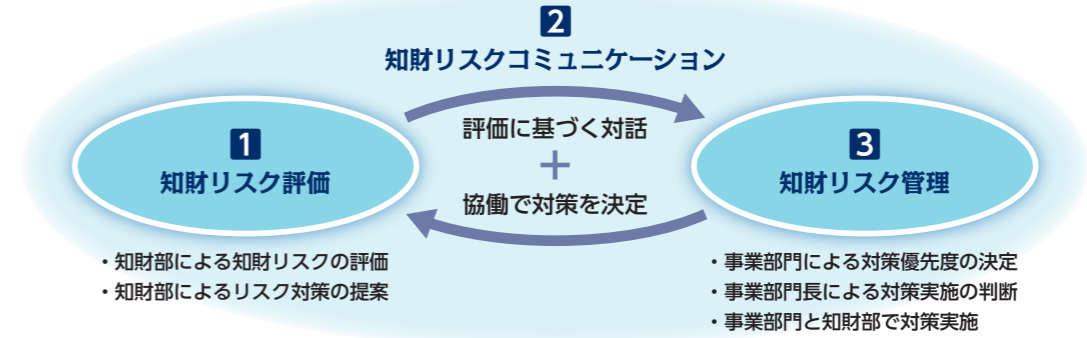
権・商標権）の約半数が、光ファイバ・ケーブル（ファイバ・ケーブル事業部門）、電力ケーブルシステム（電力事業部門）、ワイヤハーネス（自動車部品事業部門）、半導体製造用テープ（AT・機能樹脂事業部門）に関係するポートフォリオになります。これらの事業でオープン&クローズ戦略による知的資産活用と、知財リスク低減による事業遂行の安定化を遂行します。

知財リスクマネジメントシステム

当社グループは、詳細な競合分析に基づく知的財産ポートフォリオの構築（前述）とその活用を徹底するとともに、技術情報流出防止などグローバルな知財リスク低減活動を推進し、競争優位の構築に貢献しています。このようなリスクミニマムの仕組みとして、①知財リスク評価、②知財リスクコミュニケーション、③知財リスク管理の3つのステップによる知財リスクマネジメントシステムを導入しています。

知財リスク評価は、各事業部門の重点知財活動製品を、「事業を妨害されないための知財網があるか」、「他社の権利を使っていないか」、「技術ノウハウ漏洩対策ができているか」、などの観点で、原則、年に1回見直すとともに、リスク管理活動計画のひとつとしてリスクマネジメント委員会に報告しています。

なお知財リスクは下記の4つに分類し、継続的にリスク対応を喚起することで、事業遂行を安定化しています。



権利侵害リスク	当社製品が他社の知的財産権を侵害しないことを確認するために、他社の権利情報を定期的・継続的に調査。	事業における直接的な損害の発生や機会損失のリスクを回避。
技術流出リスク	開発現場、生産現場の技術秘匿や、タイムスタンプシステムを導入した情報保全強化。ニュースリリース含む社外発表の日常的なチェック。	不用意な秘密情報の開示などのリスクを回避。
契約リスク	他社との技術契約において、締結前に知的財産部が契約内容をチェック。	秘密保持契約、共同研究契約、売買契約などの条項に関して紛争が起きるリスクを回避。
技術模倣リスク	当社製品保護のため、特許権、実用新案権、意匠権、商標権を取得。他社に模倣された場合には差し止めや損害賠償を請求。	市場シェアが低下するなど損失が生じるリスクを回避。

指標と目標

チャンスマキシマム：IPランドスケープ

知的資産を活用するチャンスマキシマムの観点で経営レベルで実行されていることを確認するため、収益機会のマテリアリティのサステナビリティ指標として、「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」を設定し、全件実施（100%）を目指しています。

IPランドスケープ実施率は、2023年度末時点で77%を達成しています。具体的には「2025年に向けた資本効率

重視による既存事業の収益最大化」（光ファイバ・ケーブル、電力ケーブルシステムなど）および「2030年までに実現する新事業創出に向けた基盤整備」（グリーンLPガスなど）に関するテーマなど、事業戦略の確認や事業化構想の立案、顧客アクセスの足掛かりなど優先度が高いと判断されたテーマについて実施しました。

指標	範囲	実績			目標		
		2021年度	2022年度	2023年度	2023年度	2024年度	2025年度
★：サステナビリティ指標							
★ 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	17%	40%	77%	45%	100% ^{*1,2}	— ^{*3}

*1 2022年時点で設定した事業強化・新事業創出テーマに関して、全件実施を意味します。
*2 2025年度目標を前倒しました。
*3 2025年度は事業強化・新事業創出のための重要テーマを追加実施予定です。

リスクミニマム：知的財産ポートフォリオ

知的財産権保有権利数	範囲	実績				
		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
国内保有権利数	単体	5,288	5,107	5,175	5,106	5,205
うち 研究		—	—	475	509	553
うち 4事業部門 ^{*4}		—	—	2,964	2,864	3,188
外国保有権利数	単体	3,625	3,725	3,869	3,893	3,954
うち 研究		—	—	327	400	436
うち 4事業部門 ^{*4}		—	—	1,995	1,998	2,124

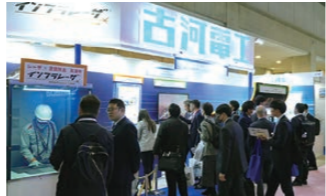
*4 光ファイバ・ケーブル、電力ケーブルシステム、ワイヤハーネス、半導体製造用テープを含むファイバ・ケーブル事業部門、電力事業部門、自動車部品事業部門、AT・機能樹脂事業部門の合計

詳細は、当社ホームページ「知的財産報告書」をご覧ください。
<https://www.furukawa.co.jp/rd/ip-report/>


ステークホルダーとマテリアリティとの関係

Stakeholders and Material Issues


当社グループは、多様なステークホルダーとの共創により、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指します。また、適切な情報開示と積極的なコミュニケーションを通じて、すべてのステークホルダーとの健全で良好な関係を維持・向上させ、社会の持続的な発展に貢献します。

お客様		
提供する製品、業務およびサービスの品質を維持・向上させることはもとより、当社グループの強みを活用したビジネス活動の展開によって、お客様の課題解決に貢献します。		
関連するマテリアリティ ■ 収益機会 ◆ リスク	社会課題解決型事業の創出 ■ 多様なステークホルダーとのパートナーシップの形成	
主なビジネスを通じた課題解決	主なコミュニケーション方法	具体的なコミュニケーション例
<ul style="list-style-type: none"> 当社グループの強みを活かしたお客様の課題解決 サーキュラー・エコノミーの実現 	<ul style="list-style-type: none"> 日常のお取引における対話 技術展や展示会における対話^{(注)1} ウェブサイトやサステナビリティブックを通じての情報発信 お客様からのCSRアンケート お客様の工場監査 	 <p>Sea Japan 2024に出展^{(注)2}</p>


(注)1. 当社ホームページ「第8回鉄道技術展2023 古河電工グループ特設サイト」 <https://www.furukawa.co.jp/product/exhibition/mtij2023/>
 当社ホームページ「Medtec Japan 2024 古河電工グループ特設サイト」 <https://www.furukawa.co.jp/product/exhibition/medtec2024/>
 当社ホームページ「人となるテクノロジー展2024 古河電工グループ特設サイト」 <https://www.furukawa.co.jp/product/exhibition/jsae2024/>
 2. 詳細は、当社ホームページ「Furukawa Electric Platform/お客様の声に新技術で応える！インフラレーザー™市場開拓への挑戦」をご覧ください。
<https://www.furukawa.co.jp/platform/21infra-laser.html>

パートナー		
法令を遵守した健全なサプライチェーンを構築するとともに、パートナーとの共創によって、サプライチェーン全体のサステナビリティを実現するビジネスを推進します。		
関連するマテリアリティ ■ 収益機会 ◆ リスク	多様なステークホルダーとのパートナーシップの形成 ◆ リスク管理強化に向けたガバナンス体制の構築/サプライチェーンマネジメント、人権・労働慣行	
主なビジネスを通じた課題解決	主なコミュニケーション方法	具体的なコミュニケーション例
<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン全体での温室効果ガス削減 サプライチェーン上の人権 責任ある鉱物調達 サーキュラー・エコノミーの実現 	<ul style="list-style-type: none"> 日常のお取引における対話 パートナーズミーティング CSR調達ガイドラインに基づいたSAQ(自己調査評価) パートナーシップ構築宣言の公表 	 <p>パートナーズミーティング^{(注)2}</p>

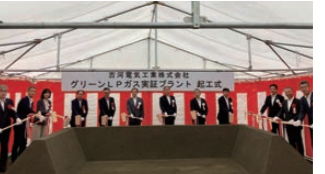
(注)1. 当社グループでは、お取引先(調達先)様を、価値を共創する「パートナー」と呼びしています。
 2. 詳細は、本紙p.69「サプライチェーンマネジメント/パートナーとの共創」をご覧ください。

株主 投資家		
株主・投資家に向けた適切な利益還元および情報開示を行うことはもとより、ビジネスを通じて持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を果たします。		
関連するマテリアリティ ■ 収益機会 ◆ リスク	リスク管理強化に向けたガバナンス体制の構築/コーポレートガバナンス	
主なビジネスを通じた課題解決	主なコミュニケーション方法	具体的なコミュニケーション例
<ul style="list-style-type: none"> 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会 投資家向け説明会 個別ミーティング ウェブサイト、株主通信、統合報告書を通じての情報発信 	 <p>決算発表・25中計進捗説明会^{(注)1}</p>


(注)1. 決算発表や各説明会の質疑応答要旨は、当社ホームページ「IR資料室」をご覧ください。<https://www.furukawa.co.jp/ir/library/>

従業員		
人権の尊重や労働安全衛生、コンプライアンス遵守などの社会的責任を果たすとともに、従業員エンゲージメントを通じて、企業価値向上に繋がる人材・組織実行力を強化します。		
関連するマテリアリティ ■ 収益機会 ◆ リスク	Open, Agile, Innovative ◆ 人材・組織実行力の強化	
主なビジネスを通じた課題解決	主なコミュニケーション方法	具体的なコミュニケーション例
<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメント 人材育成と公正な評価・処遇 ダイバーシティ&インクルージョン 	<ul style="list-style-type: none"> 社内報、イントラネット 労使による経営説明会、人権DD対話^{(注)1} 各事業所での「社長対話」 人材・組織実行力調査「フルカワEサーベイ」 パーパスの浸透活動^{(注)2} 	 <p>海外執行役員との対話</p>

(注)1. 人権デューデリジェンスに関する中央労使委員会については、本紙p.71「人権マネジメント/ステークホルダーエンゲージメント」をご覧ください。
 2. パーパス制定に携わった若手・中堅従業員の座談会については、当社ホームページ「Furukawa Electric Platform/「つづく」をつくり、世界を明るくする。[古河電工グループパーパス]に込めた思い」をご覧ください。<https://www.furukawa.co.jp/platform/20purpose.html>

政府 地方自治体 地域社会		
法規制遵守や納税義務などの社会的責任を果たすとともに、当社グループの強みを活用したビジネス活動によって、国際社会・地域社会の課題解決に貢献します。		
関連するマテリアリティ ■ 収益機会 ◆ リスク	社会課題解決型事業の創出 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	
主なビジネスを通じた課題解決	主なコミュニケーション方法	具体的なコミュニケーション例
<ul style="list-style-type: none"> 当社グループの強みを活用した国際社会・地域社会の課題解決 カーボンニュートラルの実現 地域の新しい社会基盤の構築 サーキュラー・エコノミーの実現 	<ul style="list-style-type: none"> 経済団体や業界団体を通じた対話 行政、地方自治体の調査やアンケートへの協力 行政の関連事業への参画 地方自治体との連携協定^{(注)1} 	 <p>北海道鹿追町におけるグリーンLPガス実証プラント起工式^{(注)2}</p>

(注)1. 当社ニュースリリース「古河電工と北海道鹿追町 包括連携協定を締結 ～地域資源を最大限活用した脱炭素社会・循環型社会の実現に向けて～」
https://www.furukawa.co.jp/release/2022/kenkai_20220818.html
 2. 当社ニュースリリース「北海道鹿追町でグリーンLPガス実証プラント起工式を開催 ～グリーンLPガス製造技術の実証試験を2026年度より開始～」
https://www.furukawa.co.jp/release/2024/kenkai_20240808.html

地球環境		
環境保全や環境法令遵守などの社会的責任を果たすとともに、気候変動を含む環境課題を収益機会と捉えたビジネス活動を推進し、持続的な地球環境に貢献します。		
関連するマテリアリティ ■ 収益機会 ◆ リスク	社会課題解決型事業の創出/環境配慮事業の創出 ◆ 気候変動に配慮したビジネス活動の展開	
主なビジネスを通じた課題解決	主なコミュニケーション方法	具体的なコミュニケーション例
<ul style="list-style-type: none"> 気候変動の緩和と適応 カーボンニュートラルの実現 サーキュラー・エコノミーの実現 	<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーンを通じた環境保全活動、気候変動対応 環境NGO、NPO、イニシアチブ等の活動への参加 お客様の環境を含むESGの取組みへの協力 再生可能エネルギーの活用 	 <p>SCIENCE BASED TARGETS DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION SBTiから1.5℃認定を取得^{(注)1}</p>

(注)1. 当社ニュースリリース「当社温室効果ガス削減目標がSBT 1.5℃の認定を取得 ～2050年カーボンニュートラルを目指し、温室効果ガス排出量削減目標を引き上げ～」
https://www.furukawa.co.jp/release/2023/kei_20230803.html