

古河電工

FURUKAWA
ELECTRIC GROUP

古河電工グループ統合報告書 2023

古河電気工業株式会社

<https://www.furukawa.co.jp>

2023

FURUKAWA ELECTRIC GROUP
INTEGRATED REPORT

古河電工グループ 統合報告書

UD FONT
by MORISAWA

ミックス
責任ある木質資源を
使用した紙
FSC
www.fsc.org
FSC® C133146

VEGETABLE
OIL INK

Contents

古河電工グループ について	001 「古河電工グループ統合報告書 2023」 について 002 古河電工グループの価値観 004 古河電工グループの技術革新の歩み 006 古河電工グループを取り巻く環境変化と現在
経営戦略	008 トップメッセージ 014 戦略本部長メッセージ 018 財務本部長メッセージ 022 古河電工グループのサステナビリティ 026 2030 年に向けた価値創造プロセス 028 ステークホルダーと マテリアリティとの関係 030 中期経営計画 2022-2025 034 事業概要 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 046 収益機会のマテリアリティ 社会課題解決型事業の創出 知的財産 054 古河電工グループの DX
経営基盤	056 古河電工役員体制 059 社外取締役メッセージ 062 リスクのマテリアリティ コーポレートガバナンス グループガバナンス 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・労働慣行 気候変動に配慮したビジネス活動の展開 人材・組織実行力の強化
企業情報 / データ	090 経営成績、財政状況に関する分析 092 主要財務・非財務データ 096 連結財務諸表 098 会社概要および株式・配当情報 100 社外からの評価 / イニシアチブ賛同 101 統合報告書 2023 の発行にあたって

「古河電工グループ統合報告書 2023」について

【編集方針】

当社グループは、2012年度から ESG (環境・社会・ガバナンス) を含む非財務情報に、経営実績や戦略などの財務情報を加えた「古河電工グループサステナビリティレポート」を発行してきました。2020年度からは、当社グループの中長期的な価値創造・企業価値向上に向けた取組みや施策などについて、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様によりご理解いただく目的で、「古河電工グループ統合報告書」を発行しています。本統合報告書を通じて、当社グループの価値観や歴史、現在の足元状況に加えて、「古河電工グループ ビジョン 2030」達成に向けた経営上の重要課題や、ESG 経営の基盤強化となる気候変動やコーポレートガバナンスの取組みなどについて、ご理解いただければ幸いです。編集にあたり、

- IFRS 財団「国際統合報告フレームワーク」
- IFRS 財団「SASB 業種別スタンダード」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス 2.0」
- 経済産業省「気候関連財務情報開示に関するガイダンス 2.0」

を参照にしました。



【報告対象範囲等】

対象期間	2022 年 4 月 1 日～ 2023 年 3 月 31 日 (一部、2022 年度以前や 2023 年 4 月以降の活動も含む)
発行時期	発行日：2023 年 10 月 31 日 次回発行予定：2024 年 10 月
対象組織	古河電工および国内外のグループ会社を対象としています。特定の地域や法人に限定される事項を報告する際にはその対象を明示します。
見通し等に関する注意事項	この統合報告書には、当社グループの将来の戦略や業績に関する見通し等の記述が含まれていますが、これらは、現時点で把握可能な情報に基づいて分析し反映しています。実際の戦略や業績は、今後、当社グループを取り巻く環境変化により、これらと異なる結果になりうることをご承知おきください。

【情報開示体系、本冊子の位置づけ】

この統合報告書は、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様によりご理解いただくために、当社グループの中長期的な価値創造や企業価値向上に対して重要な財務情報と非財務情報を簡潔に掲載しています。本統合報告書に

掲載されていない情報やより詳細な情報は、当社ホームページや各種報告書に掲載しています。併せてご参照ください。



古河電工グループの価値観

Furukawa Electric Group Philosophy

創業者の思い

古河グループの創業者である古河市兵衛は、「日本を明るくしたい」という思いのもと、

**従業員を大切にせよ
お客様を大切にせよ
新技術を大切にせよ
そして、
社会に役立つことをせよ**

と語っていました。当社は、この言葉をDNAとして大切に紡ぎ、1884年の創業以来発展してきました。「3つの大切」をしっかりと受け継ぎ、次の未来をつくる社会の一員として、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

古河電工グループ理念

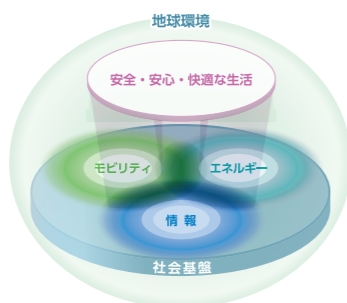
基本理念	世紀を超えて培ってきた素材力を核として、絶え間ない技術革新により、真に豊かで持続可能な社会の実現に貢献します。
経営理念	<p>私たち古河電工グループは、人と地球の未来を見据えながら、</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 公正と誠実を基本に、常に社会の期待と信頼に応え続けます。 ● お客様の満足のためにグループの知恵を結集し、お客様とともに成長します。 ● 世界をリードする技術革新と、あらゆる企業活動における変革に絶えず挑戦します。 ● 多様な人材を活かし、創造的で活力あふれる企業グループを目指します。

Core Value



古河電工グループ ビジョン 2030

古河電工グループは「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。



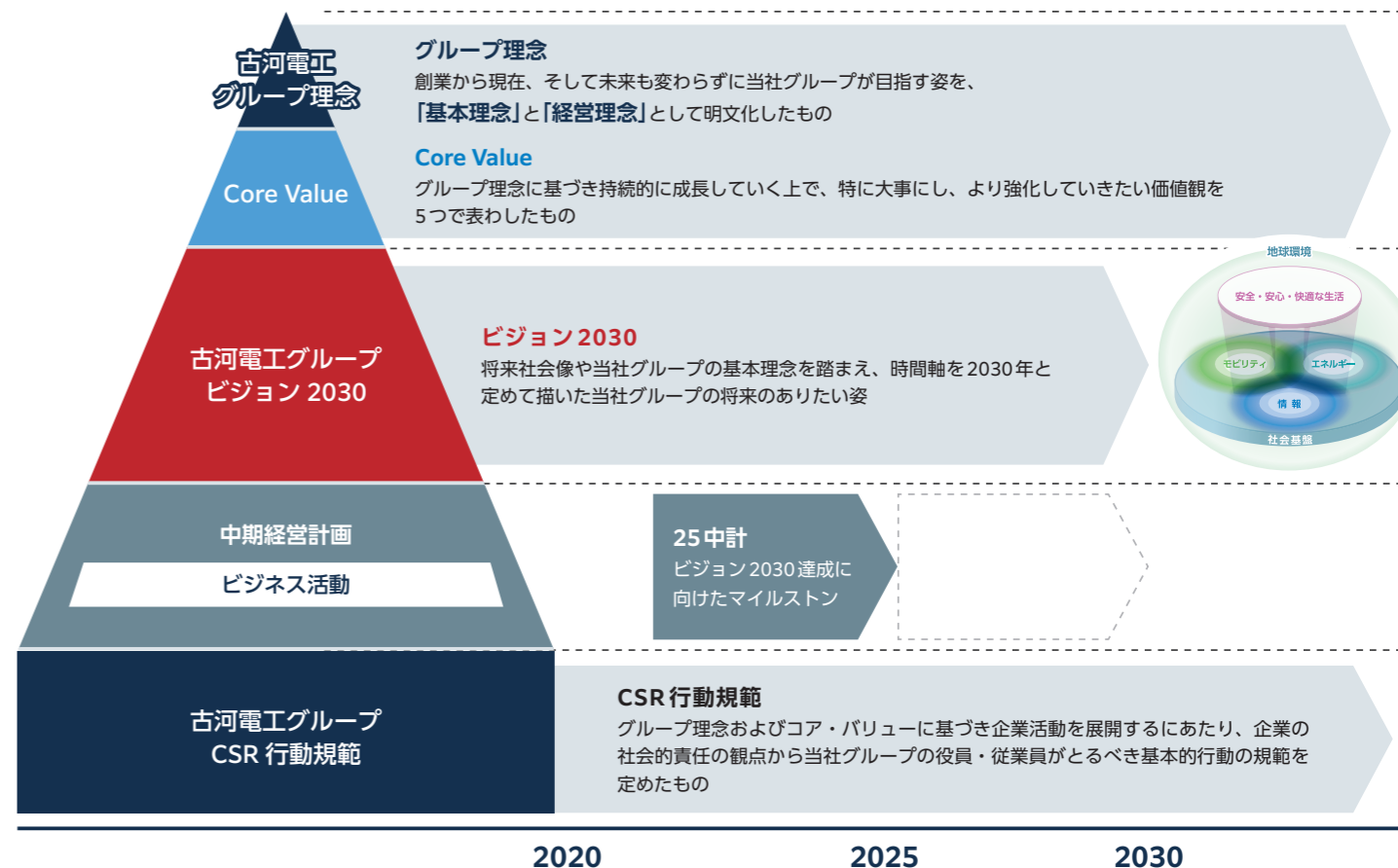
古河電工グループ CSR 行動規範

(項目のみ) (2019年4月改定)

- 1 人権
- 2 労働環境
- 3 地球環境
- 4 製品・サービス
- 5 海外ビジネス・国際取引
- 6 公正取引
- 7 顧客・取引先・社会との関係
- 8 資産の保全・管理
- 9 情報開示
- 10 役員・従業員の義務

詳細は当社ホームページ「古河電工グループCSR行動規範」をご覧ください。
<https://furukawaelectric.disclosure.site/ja/themes/123>

古河電工グループの理念体系



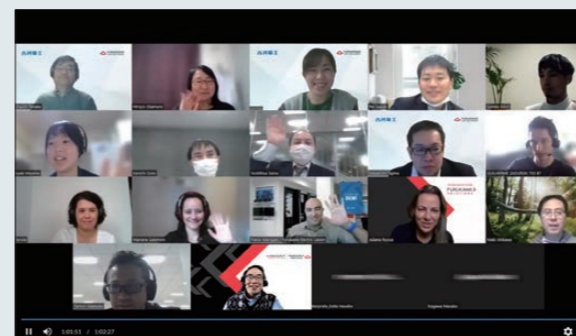
TOPICS

パーパス制定に向けた取組み

近年、自社の存在意義を表わすパーパスを明確化することの重要性が増していますが、これまで当社グループでは、「基本理念」に当社グループの「パーパス」が内包されていると考えてきました。一方、昨今のVUCAの時代では、迅速な意思決定に加え、組織の求心力や従業員エンゲージメントを高めることがより重要になっています。そして、そのためには、各従業員が理解・共感し、当社グループで働くことに誇りを持ち、また、組織の判断の軸となるパーパスが必要であると考えに至りました。

このような背景から、当社グループでは、若手従業員を中心とした「パーパス制定プロジェクトチーム」を2022年度に立ち上げ、パーパス制定に向けた検討を開始しています。日本国内はもとより、海外関係会社（米国、欧州、南米、中国、東南アジア）を対象に、合計30回、100人以上の従業員との対話を実施しました。

これらの対話を基に、当社グループの「パーパス」を制定し、2024年度以降に社外への開示を予定しています。



海外関係会社従業員との対話



プロジェクトチーム内の議論

古河電工グループの技術革新の歩み

Furukawa Electric Group / History of Innovation

当社グループは、1884年の創業以来、基本理念である『世紀を超えて培ってきた素材力を核として、絶え間ない技術革新により、真に豊かで持続可能な社会の実現に貢献』しています。
139年間、当社グループが日本の社会インフラ整備の発展を支え、そして世界の持続的な発展に貢献しています。

売上高の推移

■ 単体 ■ 連結



1937

対馬海峡に世界初の無装荷搬送海底ケーブルを敷設



1974

ブラジルにアルミ電力ケーブル製造販売会社を設立



1915

日本初の海底電線を製造



1974

世界初の光ファイバケーブルのフィールド試験に成功



1897

電気銅線製造を開始



1971

タイ・バンコク市内の通信網を整備



1889

日本初の電気分銅の試験操業を開始



1964

全自動高精度6段圧延機を開発



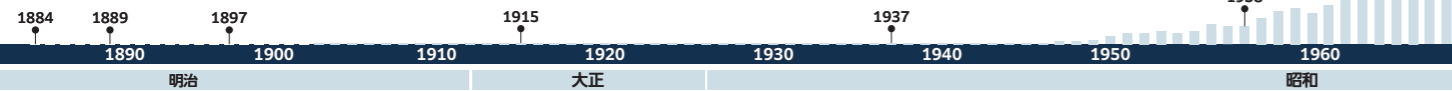
1884

本所鋸銅所、山田電線製造所の開設



1958

東京タワーにアンテナ・給電線を設置



1884 -

創業・黎明期

当社の起源は、1884年に古河市兵衛が東京・本所で始めた精銅業と、同時期に横浜・高島町で山田電線製造所が電線製造を開始した時期に遡ります。

1900 -

日本の社会インフラ整備に貢献

当時、まだ未成熟だった日本国内の電力・通信需要に応えるため、当社はゴム電線や綿巻線などの製造を拡大し、1915年には国産初となる海底電線を製造しました。その後も、当時最大の電波塔であった東京タワーにアンテナを設置するなど、世界最高品質の技術力で日本の社会インフラ整備を支えてきました。

1960 -

海外への進出

当社の技術力を世界に広めたいという思いから、この時期から本格的に世界市場への挑戦を開始しました。中東・東南アジアなどで実績を積み重ねつつ、東南アジアから遠くブラジルにまで製造工場を建設、今日に至るグローバル化の礎を築きました。

2000 -

多彩な固有技術で人と社会を支え続ける

これまで強みとしてきた「メタル」「ポリマー」「フォトニクス」「高周波」の4つの技術を核として、技術の高度化や気候変動などの環境変化に対し、多彩な固有技術で人と社会を支え続けてきました。

2016 -

社会課題の解決に向けた新技術・新サービスの開発を強化

『「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。』という「古河電工グループ ビジョン 2030」のもと、様々な社会課題の解決に向け、パートナーとの共創強化も行いながら研究開発に取り組んでいます。



2016

横浜にオープンラボ「Fun Lab®」を新設



2011

米国高温超電導線材製造会社 SuperPower 社を買収 (億円) 15,000



2003

欧州合同原子核研究機構より超電導線材で特別賞受賞



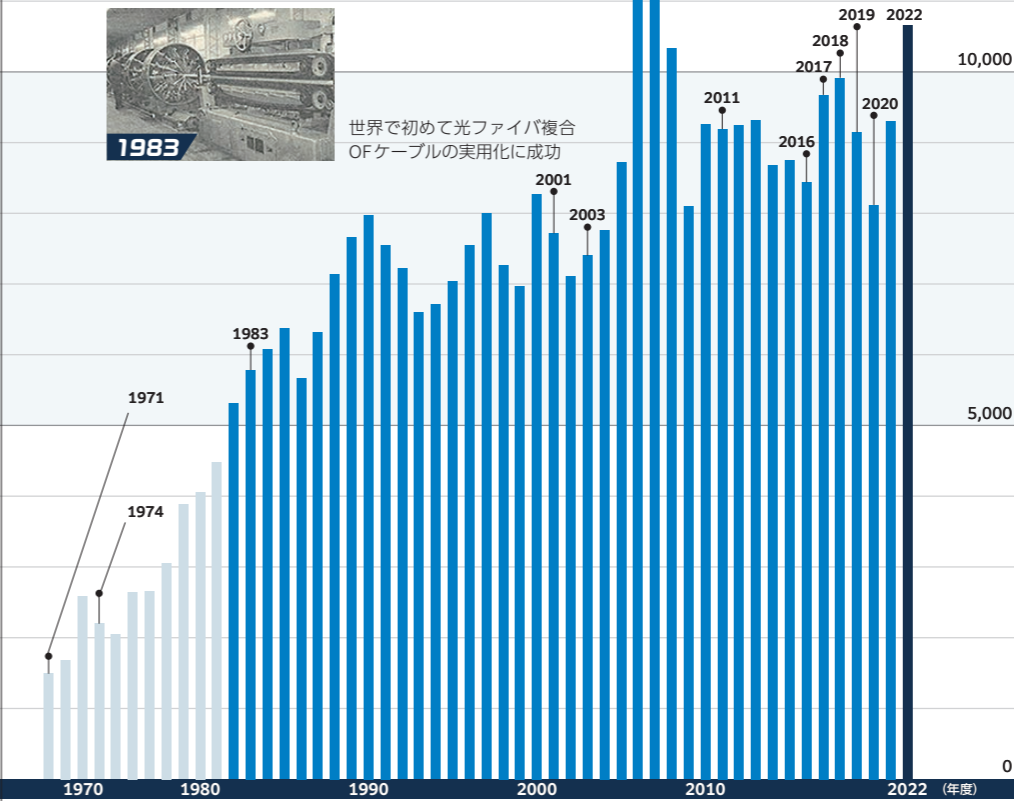
2001

米国ルーセント・テクノロジー社の光ファイバケーブル部門を買収



1983

世界で初めて光ファイバ複合OFケーブルの実用化に成功



社会課題解決に向けた最近の技術開発の事例



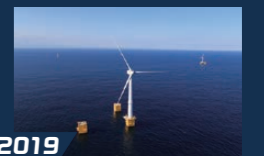
2022

「いちご一会とちぎ国体・とちぎ大会」の炬火台用燃料として、バイオガスを原料とするグリーンLPガスを提供



2020

Blue-IR ハイブリッドレーザ「BRACE®」販売開始



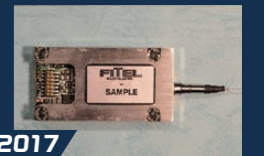
2019

浮体式洋上風力プラント用超高压ダイナミック海底ケーブル開発業務を受注



2018

世界最高水準のコア密度、細径超多心光ファイバケーブルを開発



2017

高速大容量通信を実現する狭線幅・高出力の小型ITLAの開発に成功

持続性に関する外部環境変化と古河電工グループを取り巻く社会課題

Changes in the external environments concerning sustainability and the social issues surrounding Furukawa Electric Group

25中計の前提となる当社を取り巻く経営環境は、今後非連続かつ不可逆的に変化していくものと考えています。例えば、ESG/SDGsが企業の存続に欠かせない経営課題となる、人生100年時代などを踏まえた新たなライフスタイルが広がる、人口減少・高齢化の進展により国内市場が縮小する、DX(Digital Transformation)が急速に進展する、等の変化が想定されます。

このような環境においては、B5G(Beyond 5G)^{*}の実現やカーボンニュートラルの実現、安全・安心・快適に人とモノが移動の自由を享受するための次世代インフラの実現、健康寿命延伸の実現、サーキュラー・エコノミーの実現等の社会課題解決の期待がより高まるものと想定されます。

^{*}B5G(Beyond 5G)：5Gの特徴(高速・大容量、低遅延、多数端末との接続)のさらなる高度化に加えて、空・海・宇宙への利用領域の拡張、超低消費電力、超高信頼などの特徴を備えることが想定されている。6G(第6世代移動通信システム)とも呼ばれる。

外部環境は、あらゆる局面で急速に変化

対応を誤ると致命的リスクが増大する一方、当社が貢献できる社会課題も増加

政治

- ▶ESG/SDGsが企業経営の基軸との認識が浸透
カーボンニュートラル実現への取組みが加速
- ▶グローバルな政治的分断の拡がり
国家間の対立拡大による世界情勢への影響大
自国優先的な産業政策

社会

- ▶新たなライフスタイル
働き方改革、人生100年時代
- ▶自然災害多発・被害規模拡大
自然災害の激化、社会資本更新の需要大
- ▶「移動」の概念の変化
デジタル技術による、人、モノ、情報の移動概念の変化

経済

- ▶国内市場の縮小
人口減・高齢化によるゼロ成長、労働市場縮小
- ▶アジアなど新興国市場の拡大
新興国の高成長継続、グローバル・サウス台頭
- ▶米国の急速・大幅利上げ
インフレ高止まり・労働市場逼迫、金融システムの不安定化

技術

- ▶DXの急速な進展
DXの取組み度合いが企業の競争力を左右
- ▶5G普及、それを基盤にしたCASEの進展
5Gによる通信の超高速化、多数同時接続、超低遅延化
電力需要拡大、既存業界を越えた経営拡大

社会課題

B5G社会の実現

9 9 11 11

カーボンニュートラルの実現

7 7 9 9 12 12 13 13

移動の自由を享受する次世代インフラの実現

3 3 9 9 11 11 13 13

健康寿命延伸の実現

3 3

サーキュラー・エコノミーの実現

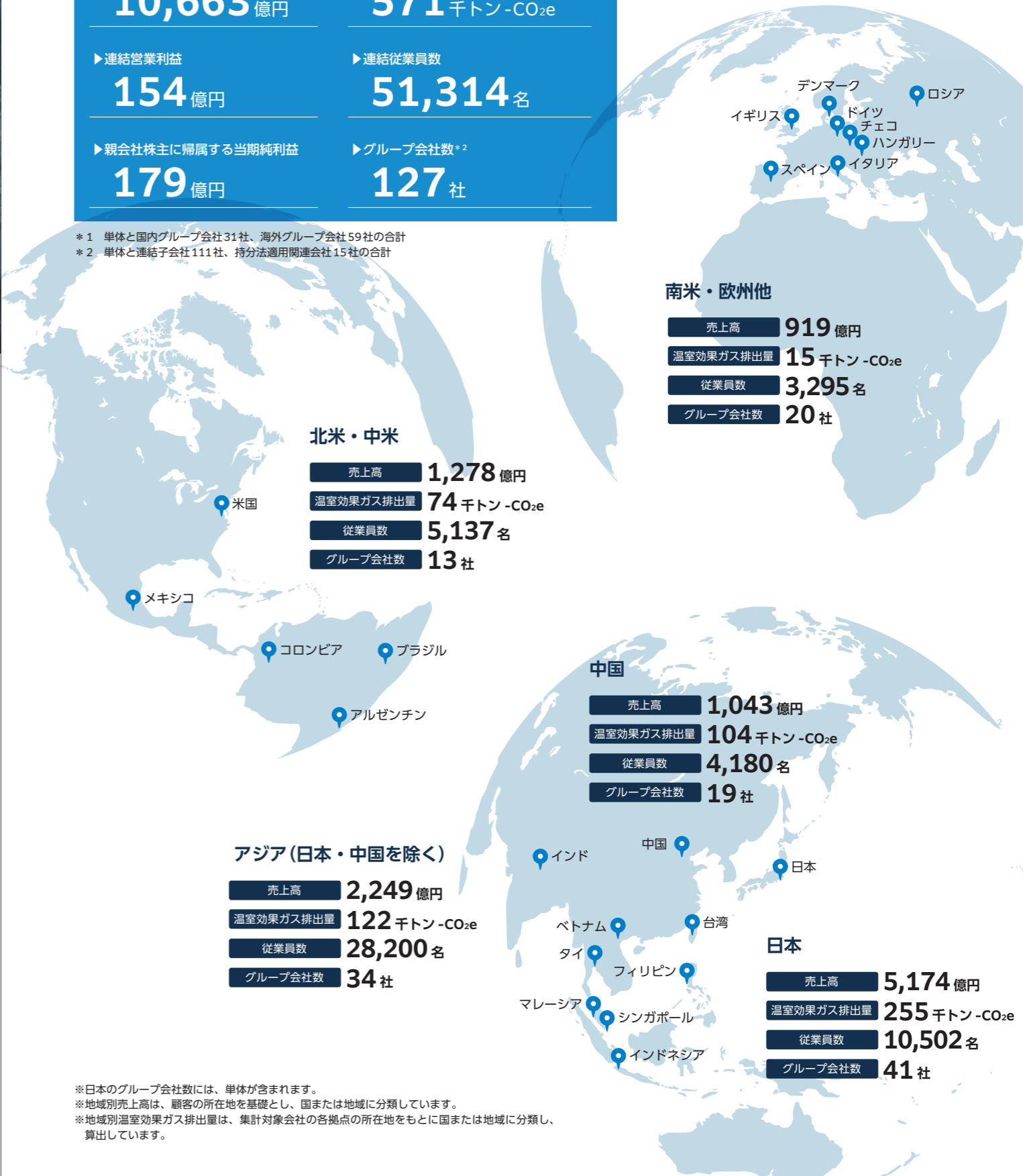
12 12

古河電工グループの現在

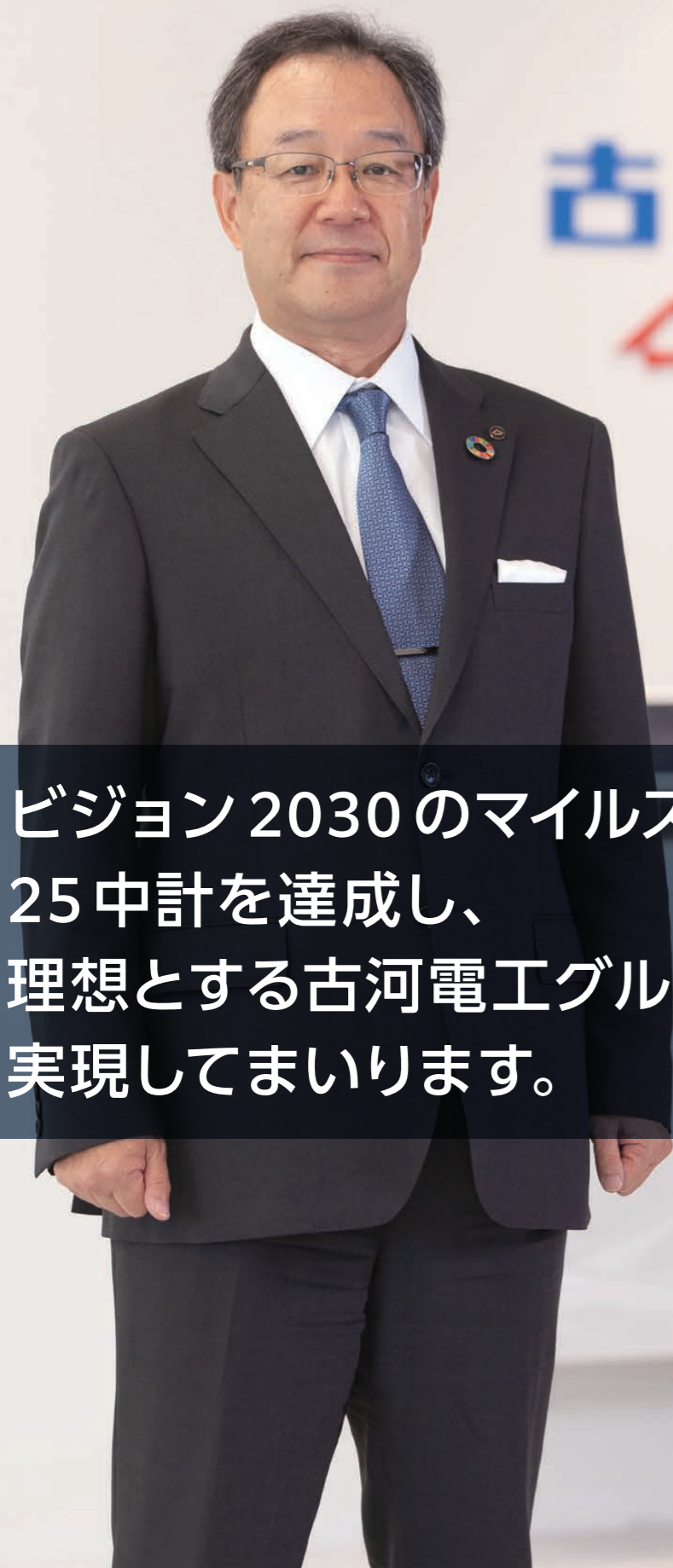
Furukawa Electric Group / At a glance

▶連結売上高▶	▶温室効果ガス排出量 ^{*1} (スコープ1、2)
10,663 億円	571 千トン-CO ₂ e
▶連結営業利益	▶連結従業員数
154 億円	51,314 名
▶親会社株主に帰属する当期純利益	▶グループ会社数 ^{*2}
179 億円	127 社

^{*1} 単体と国内グループ会社31社、海外グループ会社59社の合計
^{*2} 単体と連結子会社111社、持分法適用関連会社15社の合計



^{*}日本のグループ会社数には、単体が含まれます。
^{*}地域別売上高は、顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。
^{*}地域別温室効果ガス排出量は、集計対象会社の各拠点の所在地をもとに国または地域に分類し、算出しています。

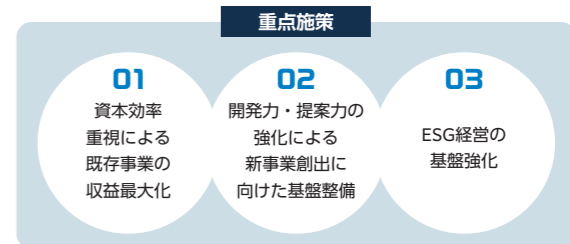
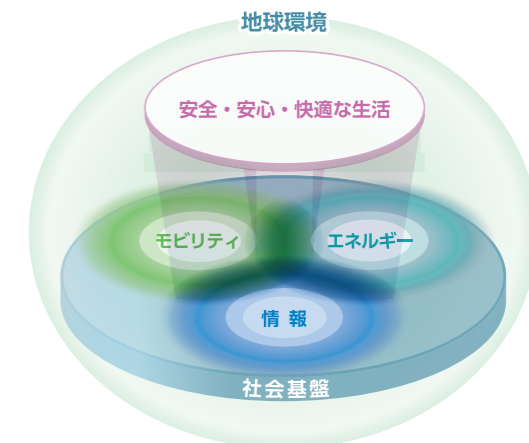


ビジョン2030のマイルストーンである
25中計を達成し、
理想とする古河電工グループの姿を
実現してまいります。

古河電気工業株式会社
代表取締役社長

森平英也

古河電工グループビジョン2030と25中計重点施策



代表取締役社長に就任して

古河電気工業株式会社は、今年度創業139年目を迎えます。その長い歴史の中で、私はこのたび16代目の社長を拝命いたしました。

現在、当社グループは、古河電工グループビジョン2030と昨年度スタートを切った2025中期経営計画（25中計）の達成を目指し、活動を進めています。私自身、ビジョン2030と25中計の策定に係わった経営メンバーの一員として、“連続性”をもってこれらの経営方針を推進していくことが当社グループにとって必要だと考えております。

一方で、外部環境の変化等によって現状の経営方針を変更する必要があると考えた場合には、積極的に変えていくという気持ちでスタートを切りました。足元の事業環境に目を向けると、社会課題が益々多種多様な広がりを見せてきたと感じています。国家間の対立拡大、デカップリング、紛争問題といった地政学的リスクの変化も著しい状況です。こうした環境の変化を踏まえて、今後は戦略を変更していく必要も出てくると思っています。

当社グループは25中計において、「既存事業の収益最大化」と「新事業創出に向けた基盤整備」を掲げており、その先の2030年のありたい姿として、社会課題の解決になくはならない企業グループになることを目指しています。それを実現するためには、変化し多様化する社会課題に対応できるよう、機動力のある企業体質への変化が求められます。そのために、経営判断を迅速に行い、各組織が機能的・効果的に動く体制を築き上げていきたいと考えます。大事なのは、こうした組織の下で従業員一人ひとりがやるべきことを認識しそれぞれの立場で力を発揮することで、個々の活躍が集結された強い企業グループになっていくことだと考えています。「迅速に」「機能的に」「効果的に」という3つのコンセプトの下で組織変革に取り組んでまいります。

ビジョン2030と25中計

ビジョン2030は、「情報」「エネルギー」「モビリティ」の3つの領域と各領域を組み合わせた融合領域、加えて、それらの周辺領域において当社グループが価値を創出できる分野を見出し、そこで生じる社会課題の解決に貢献することを目指すものです。さらに、当社グループが持つ様々なリソースを活用して社会課題の解決に貢献できる「新領域」を見出し、新事業として立ち上げ、成長させていくことをコンセプトとしています。並行して、企業体質の改善や人材育成の強化も行ってまいります。このビジョン2030の達成に向けたマイルストーンが25中計であり、具体的な財務目標とサステナビリティ目標を掲げて2022年度にスタートを切りました。

25中計1年目の振り返り

25中計の初年度は、自動車産業や半導体市場における想定以上に厳しい外部環境の影響を受け、財務的には目標どおりの結果を出すことができませんでした。しかし、2025年度に向けた「既存事業の収益最大化」と「新事業創出に向けた基盤整備」、さらには「ESG経営の基盤強化」に向けた様々な取組みを着実に実行し、正しい方向に向かってスタートを切れたと感じています。

当社グループの事業構造には、製造インフラが大規模であり、その数も大きいという特徴があります。これには新規参入障壁が高いという利点がありますが、一方で、近



年では、その投資効率を高めなければならないという課題が顕在化しています。その課題の解決に向けて、25中計では資本効率重視の経営を推進しています。各事業の状況を判断した上で事業ポートフォリオを積極的に入れ替えていくための基準として、資本効率に関する指標である投下資本付加価値額（FVA, Furukawa Value Added）を経営指標として導入しました。

この一年間のFVAの運用を通じて内部での意識変化が現われ始めています。どのような施策や取組みがFVAの目標達成に繋がるのかという視点で議論し、様々な施策を立案・実行するプロセスを構築できました。

具体的には、事業単位でFVA目標達成のための数値目標を細かくブレイクダウンすることで、資本効率の改善に向けて、事業自体を取捨選択する以前に取り得るアクションを特定することができるようになりました。また、「収益の刈り取りフェーズ」にあると判断した事業のFVAが予想より高まっていない場合には、その要因を様々な角度から分析し、本部と事業部門の間で最適な事業推進の方向性を

協議・決定するプロセスも追加されつつあります。今後もさらにFVAを活用して、具体的な投資・撤退の判断や各事業のあり方に関する議論を進めてまいります。

事業ポートフォリオの持続的な新陳代謝を目指す

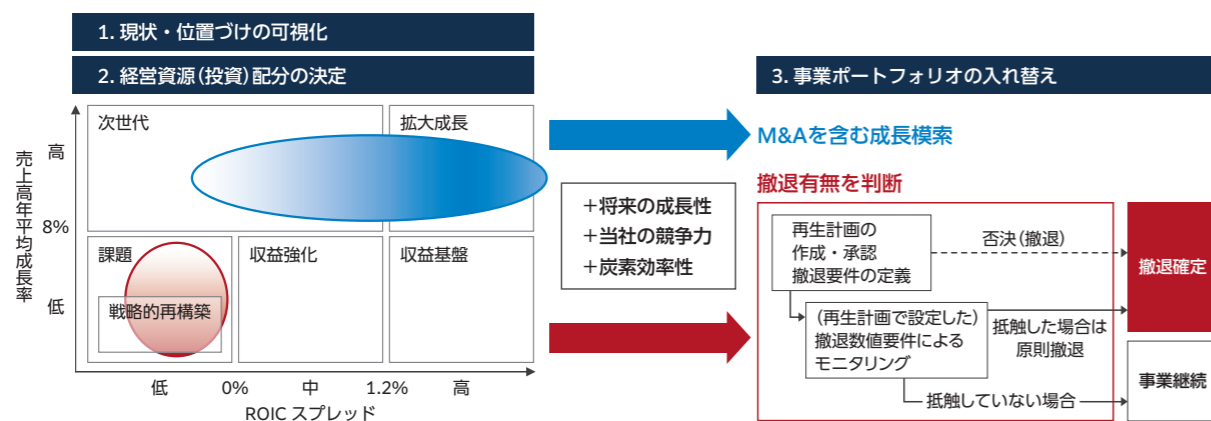
新事業を創出し、役割を終えつつある既存事業を縮小・撤退する形で事業ポートフォリオの入れ替えを定常的に行っていくことは、当社グループの長年の課題でした。ステークホルダーの皆様から「古河電工グループは多種多様な事業を展開している」という認識を持たれているように、当社グループは新たな分野に挑戦し新事業を発掘する体質や、広い分野における技術的競争力を持ち合わせています。しかしながら、過去数十年を振り返ると、新事業として立ち上げたものをグループの中核事業として育てることがなかなか難しかったと考えます。

当社グループは、銅を中心とする金属材料やプラスチックといった素材技術、あるいは光・電気・無線などの通信技術を軸として電力インフラ、情報通信、自動車分野等に発展してきた歴史があります。前述のとおり、これら既存事業は引き続き資本効率向上を意識しながら収益最大化を図っていきます。しかし、今後はこれらの分野以外でも、社会からの要請や解決すべき課題に対して強みを活かせる領域を見定め、その分野に軸足を移していくことも必要です。「マーケットイン」や「コトづくり」といったコンセプトでお客様や社会の声を収集して整理し、新事業の創出に取り組んだ結果、すでに実用化に向けて進んでいる新事業も出てきています。新事業の方向感が見え始めたことで、事業ポートフォリオの持続的な新陳代謝実現が進められる可能性を感じています。

新事業を創出する体制を強化

2021年3月に、研究開発部門と営業部門が共創活動に

事業ポートフォリオ最適化と経営資源配分

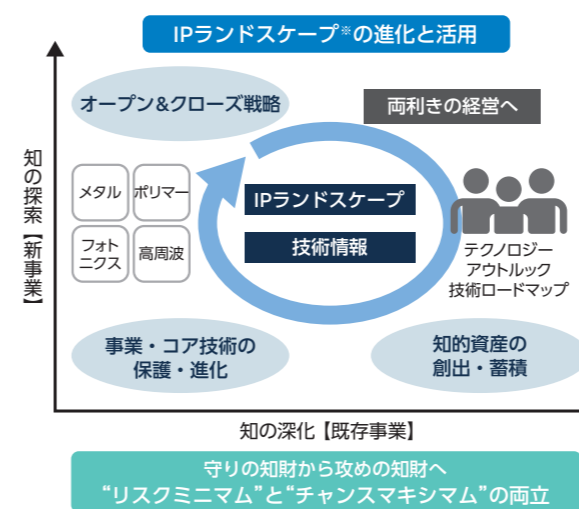


より新事業の創出を担う「ソーシャルデザイン統括部」を設けました。従来、当社グループでは研究開発部門が新事業の創出を一手に担っていましたが、社会やお客様のニーズを捉えた新事業創出を加速させるには、外部との接点である営業部門の力を今まで以上に使う必要があると判断しました。

この機能が設置されたことで、研究開発部門は、新技術の開発や技術基盤の強化に注力し、ソーシャルデザイン統括部はその技術が貢献できる社会のニーズを捉え、お客様のニーズに合致した製品・サービスの探索を行っています。部門間の共創活動を促進し、新事業の創出に向けて新たな芽を組織的に育てる体制としたことで、将来に向けた大きな成果を期待できると考えています。

さらに、IPランドスケープをツールとして活用し、当社グループの知的資産と社会のニーズを紐づけることで、新事業の創出をさらに加速させることができると考えています。企業活動を通じて創出された技術的、事業的な成果を明文化し知的財産権や産業財産権として権利化する、もしくはそれらを公開せずノウハウとして秘匿し自社の事業に活かしていく、こうした知的財産に関する活動は、経営にとって大変重要な基盤です。

知的資産への投資を通じた事業の強化と創出



*IP ランドスケープ：自他社の知的財産を解析し、マーケティング手法として活用する手法

株主の皆様への安定的な還元

当社グループは従来から、成長投資と株主還元とのバランスをとっていくという考えのもと、株主還元については「安定的かつ継続的に株主還元を行っていく」という基本方針を持っていました。加えて、25中計では「連結当期純利益の配当性向30%」という数値基準を新たに設けました。

従来からの「安定配当」と業績に連動する「配当性向」の両立を掲げることで、企業グループとしての持続的な成長を株主の皆様に対して約束しています。

2022年度は、上記方針に基づき、配当額は一株当たり80円といたしました。単年度の業績をもとに決定する配当額は、短期的な業績変動によって増減することも想定されます。中長期的な目線での成長を実現するためには、単年度での株主還元を優先すべきか、内部の成長投資に投じていくべきかというバランスをとる必要があり、各年度の配当方針については株主の皆様へ丁寧に説明することで理解を得ていきたいと考えています。

ESG 経営の基盤強化

今年の定時株主総会では、株主様からの質問の大半が非財務情報に関するものでした。今後の企業経営においては、ESGに対する取組みとその目標・成果を示す非財務情報の開示がますます重要になっていることを実感しています。当社グループでは25中計を推進する上での経営上の重要課題（マテリアリティ）を定め、その取組み状況を示すサステナビリティ指標・目標を社内外へ開示しています。サステナビリティ指標・目標と財務目標を達成することで、ビジョン2030のありたい姿に近づくことができると考えています。

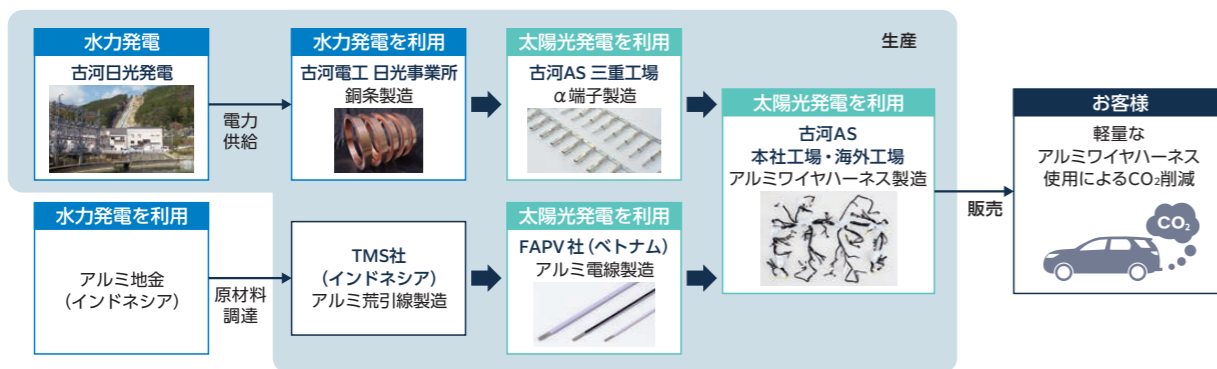
【環境】：カーボンニュートラル達成への取組み

当社グループは、2021年に古河電工グループ環境ビジョン2050を策定し、2050年のカーボンニュートラル達成を目指しています。この人類共通の課題に対して、当社グループは事業で排出する温室効果ガスの削減目標を見直し、国際的な環境イニシアチブであるSBTiの1.5℃目標の認定を本年7月に取得しました。

同時に、当社グループの技術は社会から排出される温室効果ガスの削減にも貢献できます。これらの技術を応用して社会のカーボンニュートラルに貢献する新事業は、大きな収益機会になると期待しています。例えば、ラムネ触媒[®]によるグリーンLPガス創出技術の開発が進んでおり、事業推進の方向性も定まっています。また、製造工程において自社保有する水力発電を使用していることをお客様や社会に訴求し、積極的に当社グループの製品を選んでいただくなど、温室効果ガス排出削減に貢献する様々な環境調和製品を収益機会にしたいと考えています。

エネルギーインフラの分野では、「電力ケーブルシステ

バリューチェーン全体でカーボンニュートラルに貢献



ム]が太陽光発電や洋上風力発電で作った再生可能エネルギー由来の電力を送電する電力網構築や強化に貢献しています。また、モビリティの分野では、自動車ワイヤハーネスの導体を銅からより軽量なアルミニウムに変更することで自動車を軽量化し燃費向上に寄与しています。ハーネスの素材には水力発電による電力で製造したアルミニウムを採用するなど、アルミワイヤハーネスの生産・販売を通じてカーボンニュートラルの実現に貢献しています。このように、バリューチェーン全体を視野に、カーボンニュートラルに貢献する要素をお客様に積極的に提供することで、社会のカーボンニュートラルに貢献していきたいと考えています。

【社会】：人材・組織実行力強化の取組み

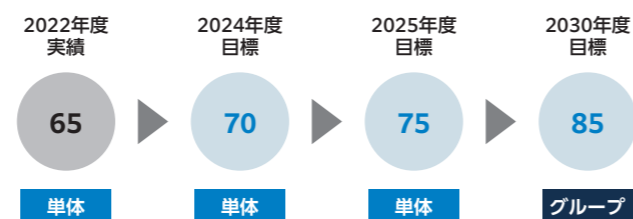
「人材・組織実行力の強化」のためには、人材の多様性をさらに深めていく必要があります。古河電工グループには、グローバルの関係会社を含めると多種多様な国・地域の従業員が在籍しています。そのため、多様な人材が持つ国や地域に根差した価値観と、グループ内で共有される価値観がバランス良く保たれた働きやすい環境を整備することが経営課題であると捉えています。多様な従業員の一人ひとりが、それぞれが望むステップアップを実現でき、夢や希望が叶う企業グループになることを目指しています。

さらに、企業グループとしての成長を実現するためには、従業員一人ひとりがやりがいやモチベーションを感じ、会社へ貢献しているという意識が持てる組織であることが必須だと考えています。やりがいを育む雇用環境の整備に向けて、従業員の視点に立って「採用プロセス」「報酬」「教育・育成」といった仕組みや制度の改革・強化を図っていきます。

2022年度は、「フルカワEサーベイ」と題した従業員エンゲージメントスコア調査を開始しました。その結果から当社グループの人材と組織の状態を可視化して、必要な改善対応策を立案し実施する体制が整備されたことは、25

中計の一年目の成果です。組織の体質改善は、短期的に成果が現われるものではありません。現時点では満足な結果ではないものの、従業員エンゲージメントスコアは25中計のサステナビリティ指標でもあることから、定期的な調査を通じて組織の状態を継続的に把握し、あるべき人材・組織の姿を模索していきたいと考えています。

サステナビリティ指標：従業員エンゲージメントスコア



女性活躍に関しては、現状の改善に向けた取組みが必要であると考えています。当社の従業員の男女比率を見ると、過去の採用傾向から男性の比率が高い年代層があります。一方で、最近では新規採用における女性比率が向上し、若年層では女性の割合が徐々に高まっています。

能力面に着目し採用や人材配置、登用を行えば、自ずと男女の割合は均等に近づいていくと考えています。これまで十分とは言えなかった女性の能力発揮の機会を意識的に増やして活躍の場を広げ、最終的には能力に基づき一人ひとりが適切に評価され、性別による区分をあえて使う必要のない人材戦略を目指していきたいと考えています。

【ガバナンス】：人権に対する取組みとESG連動報酬の設定

当社グループは2022年度から人権デューデリジェンスの取組みを開始しました。この取組みを定着させるには、人権を意識するとはどういうことかを従業員一人ひとりが具体的に認識し、グループ内で共有していくことが必要であると感じています。ハラスメントといった極端な人

権問題を意識することは当然ですが、それ以外にも多数の人権に与える負の影響(人権リスク)が存在しているという共通認識を持つ必要があります。

同様に、事業を通じて人々が豊かに暮らす社会に貢献していく中で、当社グループが係わるサプライチェーンにおいて人権問題が発生している状況はあってはならず、そういった問題を把握しながら事業活動を継続することはできません。人権リスクが高い供給先からの原材料調達は控えるといった世の中の流れもあります。お取引先と協働した人権リスクの把握を進めていくことで、人権問題のないサプライチェーンを前提にした事業活動を進めていきます。

人権への取組みを継続していくことで、当社グループの人権リスクの実態を正確に把握し、重要な問題が認められた場合には積極的に対処することで人権デューデリジェンスを高度化してまいります。

また、2023年度から、経営層がESG経営に明確な責任を持って関与し、取組みに寄与するための仕組みとしてESG連動報酬を設定しました。これについては、まず仕組みを導入することを優先し、「温室効果ガス排出量の削減(スコープ1、2)」の指標を報酬に組み込みましたが、当社グループのESG経営を網羅するために、今後ESG経営推進への貢献度をより強く示せる指標の追加を検討していきたいと考えています。加えて、現在は指標の成果を短期業績連動報酬へ反映する仕組みとなっていますが、ESGは中長期にわたる取組みであり、報酬への反映方法も改善の余地があると考えています。ESG連動報酬を重要なツールとして捉えてさらに効果的な制度運用にしていくことで、ESGの取組みをさらに加速していきます。

役員報酬制度の報酬項目(2023年7月以降)

基本報酬
短期業績連動報酬(個別)
短期業績連動報酬(全社)
ESG連動報酬
中長期業績連動報酬

パーパスの制定検討

多様な事業を抱える当社グループにとって、将来のありたい姿や目指す方向性と連動した存在意義を簡潔に示すことは、私個人としても最優先課題であると思っています。現在、社内で若手従業員を中心としたパーパス制定



プロジェクトチームを立ち上げ、「パーパス」制定に向けた議論を進めています。当社グループとして独自性があり、社内外への説得力の高い存在意義を整理し、「パーパス」として発信できるよう検討を進めています。

今後の抱負

ビジョン2030の達成に向けて、そのマイルストーンである25中計をまずは達成することが当面の目標です。ビジョン2030は大局的な当社グループの方向性を示すものであり、グループ全体の歩みを揃え、ありたい姿に向けて同じ方向へとリードしていきます。加えて、ビジョン2030の達成に向けた取組みを加速させるためのより具体的な方向性として、当社グループの存在意義をさらに具体化して社内外に発信し、それに対応した最適な事業ポートフォリオや製品群ポートフォリオを検討していきたいと考えています。また、同時に、人材育成やESG経営の推進にも取り組むことで、それらを実現するためのリソースを確保し、充実化を図ってまいります。

また、当社グループが最終的に目指す姿は、社会貢献を持続的にいける、社会に必要不可欠な存在です。そのため、財務面でも堅実であり、安定した収益を継続的に生み出していくことが必要です。まずは社長としての任期中に、財務的な課題を早期に解決し、ビジョン2030の達成に繋げていくことで、理想とする古河電工グループの姿を実現していきたいと考えています。

引き続きご支援をいただきますよう、よろしくお願いいたします。



25中計・ビジョン2030達成のための変革に、グループ全員が覚悟を持って挑戦しています。

取締役兼執行役員専務
戦略本部長

宮本 聡

25中計の進捗と課題について

25中計の1年目は激しい外部環境変化により、厳しいスタートとなりました。このため、短期的には、注力事業の収益を改善し財務面を立て直すことが最優先課題と考えています。当社はすでに資本効率を意識した経営のために、投下資本利益率（ROIC）や社内管理指標として投下資本付加価値額（FVA）などの指標を導入しています。一方、これらの指標は、設定することよりも、社内において十分に理解され活用されることが大切です。このため、事業部門ごとにFVAツリーを用いて要素分解し、日々の現場でのオペレーションに結びつけたKPIに落とし込んでいます。また中計初年度の1年間で、事業ポートフォリオ見直しのためのルールや制度を社内に浸透させてきました。今後、これらを徹底して実践することで収益の改善を目指していきます。

中長期的には、サステナビリティへの取り組みを通じて、資本効率の改善と資本コスト低減を図っていくことが重要と考えています。かつて、サステナビリティが企業にとっての外部経済、いわゆるCSRとして位置づけられていた時代もありましたが、現在は企業価値創造の基盤として組み込まれ、当社にとってもサステナビリティは事業の基盤そのものです。現在および将来にわたって、サステナビリティやESGに注力しない企業は生き残れないと考えてい

ます。また、社会や従業員、投資家といったステークホルダーもサステナビリティに取り組む企業の姿勢を強く意識しており、サステナビリティへの取り組みは、当社に対する評価や従業員のやりがい・誇りを高めることにも結び付くと考えています。

当社ではビジョン2030を達成するための重要な経営課題（マテリアリティ）を定めており、25中計では、サステナビリティの取り組みを着実に進めるため、マテリアリティに沿ったサステナビリティ指標を導入しました。このため、この指標の達成に向けた取り組みを実行することが中長期的なビジョン2030の達成に繋がります。中計初年度である2022年度はすべての指標について目標値を達成することができました。また、対外的な開示指標に加えて、その着実な実施と実効性の向上を図るため、社内的なサステナビリティ指標も設定しています。

このように、短期的には財務面、中長期的目線ではサステナビリティに取り組むことで、25中計の財務目標を当初数値から変更せずに達成し、さらにその先のビジョン2030の達成も目指していきます。

事業ポートフォリオの最適化

過去の20中計における事業ポートフォリオ見直しの経験を振り返ると、事業の位置づけや投資・撤退などの判断基準が不明確であったことや、実行体制が必ずしも強固で

はなかったこと、ポートフォリオを見直すべきという危機意識が不十分であったことが反省点として挙げられます。

これらの反省点を踏まえて、2022年度に始動した事業ポートフォリオ検討委員会では、事業ポートフォリオ見直しの前提となる判断基準を明確化しています。事業ポートフォリオの組み換えの性質上、議論途中の段階で進捗しているか否かを断言することは難しいですが、25中計が開始されてからこれまでの間で、判断基準を含めた制度の浸透や定着化が着実に図られてきています。

基本的には6月、11月、2月の年3回のペースで、各事業の位置づけや事業の再生計画を判断するために定期的に委員会を開催しています。それ以外にも、協議すべき議題がある場合に、個々の部門との会合を随時開催しています。事業ポートフォリオ検討委員会は複雑性が高い内容を協議しているため、設置当初は手探りの状態でした。しかし、委員会の開催を重ねていくうちに、委員会メンバー間で議論すべき内容や検討の深さについて共通認識が生まれ、現在では活発な議論が展開されています。これに加えて、委員会開催の準備やフォローアップが充実してきたことを含め、事業ポートフォリオ検討委員会へのご手ぐたえを感じています。

事業ポートフォリオ検討委員会においては、収益性や継続性などの財務面の判断基準だけではなく、炭素効率性をはじめとする非財務的な評価基準も含めて検討しています。FVAのリスク管理の考え方にもESG要素は組み込まれており、多面的に事業ポートフォリオを検討していきます。

「気候変動に配慮したビジネス活動の展開」の取り組み状況

温室効果ガス排出量（スコープ1、2）の削減

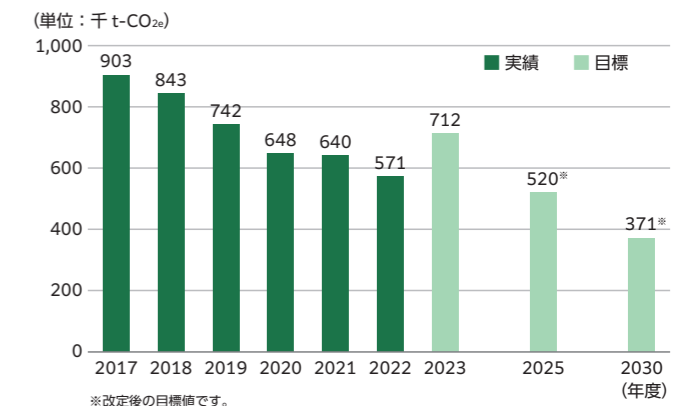
カーボンニュートラルの実現は、世界全体としても、当社グループにおいても、解決すべき最も重要な社会課題です。当社グループは、2021年に「古河電工グループ環境ビジョン2050」を策定し、その中で2050年に事業活動における温室効果ガス排出量（スコープ1、2）ゼロをチャレンジ目標として掲げました。このチャレンジ目標を達成するためのマイルストーンとして、環境目標2030を設定しています。さらに、25中計ではサステナビリティ指標として、温室効果ガス排出量（スコープ1、2）削減率を設定し、中長期的な取り組みを進めていくためのマイルストーンを明確化しました。

2022年度は、当初の計画よりも温室効果ガス削減量が前倒しで進捗しているため、環境目標2030を上方修正しました。また、目標の改定に合わせてSBT1.5°C目標を申



請し、TCFDのシナリオ分析に関しても従来の2°C以下シナリオから、1.5°Cシナリオへの検討を開始しました。これらの対応は投資家やアナリストからも、業界内で先進的な取り組みであるという評価を受けています。

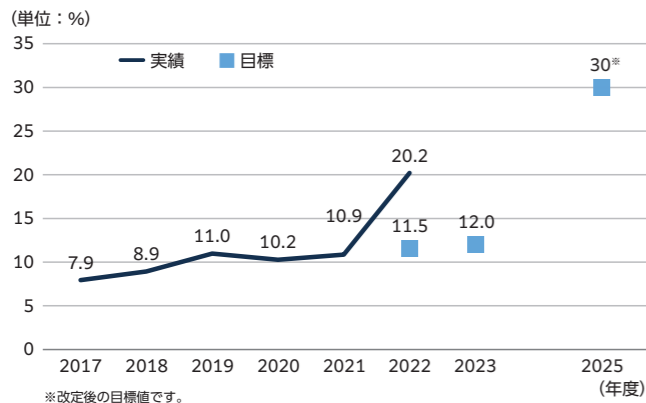
温室効果ガス排出量（スコープ1、2）推移



再生可能エネルギーの活用

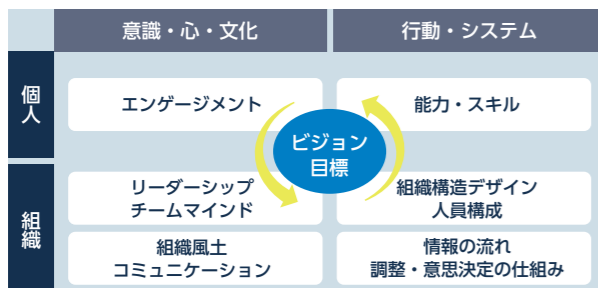
当社グループは、事業特性上、温室効果ガス排出量に占めるスコープ2の割合が高いため、その削減に向けて、電力消費量に占める再生可能エネルギー比率をサステナビリティ指標として設定しています。2022年度はその実績が大きく進捗したことから、2025年度目標についても30%に引き上げています。当社グループは国内製造業としては珍しく水力発電施設を有していることから、もともと再生可能エネルギー比率は比較的高い水準にあります。近年、目標の達成に向けて、太陽光発電設備の導入や再生可能エネルギー由来電力の購入を積極的に進めています。2022年度は、銅箔事業部門今市東工場や海外のフィリピン工場などにおいても再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを実施し、国内のみならずグローバル全体でも再生可能エネルギーの導入を推進し、再生可能エネルギー比率を高めています。

全消費電力量に占める再生可能エネルギー比率(グループ)推移



「人材・組織実行力の強化」の取組み状況

「人材・組織実行力の強化」は当社グループのマテリアリティの中でも最重要テーマです。従来から「古河電工グループPeople Vision」を掲げ、様々な施策を展開してきましたが、2022年度は新たに「個人」と「組織」、そして「意識・心・文化」というソフト面と「行動・システム」というハード面を軸とした4つの視点から人材戦略を再整理し、その視点をもとにした「エンゲージメント」「リーダーシップ、チームマインド」「組織風土、コミュニケーション」「能力・スキル」「組織構造デザイン、人員構成」の6つの要素を取り入れた枠組みを設定しました。



従業員エンゲージメント

まずは、これらの観点から現状を可視化するため、「フルカワEサーベイ」という従業員エンゲージメントスコア調査を2022年度から開始しました。その結果、人材戦略上の様々な重要な要素が集約された結果指標である「従業員エンゲージメントスコア」については、当社単体で65となり、日本企業の基準値より低いスコアでした。特に、「将来に向けた目標や戦略への納得感」「経営の変化への対応スピード」「人材リソースやタレントマネジメント」などに対して強い課題意識があることがわかりました。このように「フルカワEサーベイ」を用いて従業員の認識を可

視化する、施策の効果が十分か否かを確認し改善活動を実行する、翌年の調査で施策の効果を再確認する、という「PDS (Plan Do See) サイクル」を毎年繰り返していくことで、従業員エンゲージメントを高めていきます。「従業員エンゲージメントスコア」はサステナビリティ目標として、2025年には単体で日本企業全体の基準値を上回る水準(スコア75)、さらに2030年にはグループ全体でグローバル製造業の基準値を超える水準(スコア85)の達成を目標として各種施策を進めていきます。

また、現在、グループ・グローバル全体の意見を取り入れながら、当社グループのパーパス制定作業を進めていますが、パーパスを制定しグループ全体に浸透させることについては、その制定過程も含めて従業員エンゲージメントの強化に繋がると考えています。グループの全従業員が日々の業務に従事する中で、社会への貢献を実感し、働くことにやりがいや誇りを感じられる言葉として、当社グループのパーパスを改めて整理をしているところです。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

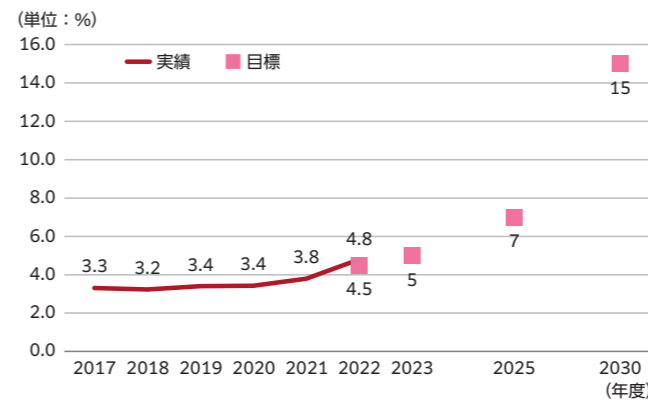
当社は、男性の割合が高く、従業員の国籍や経験といった点においても同質性の高い企業であると感じています。激しい外部環境の変化に対応できるのは多様性の高い組織であると考えており、当社もダイバーシティ&インクルージョンのさらなる向上に取り組むべきであると認識しています。

特に、ジェンダーの問題には注力して対処しなければなりません。当社の女性管理職比率は、業界内比較では高い水準であるものの、全産業の中では低水準であることから、サステナビリティ目標では女性管理職比率を2025年7%、2030年15%の水準とすることを目指しています。この取組みは着実に進捗しており、グループ内においても女性活躍に対する機運は高まっています。一方、日本政府において、2030年までに女性役員の割合を30%以上にする目標が示されたことも踏まえ、将来的には現在のサステナビリティ目標以上の水準を目指していきます。

女性管理職を増加させるためには、まずは人材のパイプライン上にいる女性の数が増える必要がありますので、入り口である新卒採用とキャリア採用の両方から女性採用を強化しています。その上で、採用後も適切に育成や登用を行うことが重要となるため、各部門と具体的な議論を交えて、人員配置や育成計画を検討しています。これらの取組みが、ダイバーシティ&インクルージョン推進のベースになります。

さらに一人ひとりが管理職として活躍したいというマインドを醸成するため、社外との交流や研修の機会を提供

管理職層に占める女性比率(単体)推移



するとともに、ライフイベントが要因で評価・待遇が不利にならないよう、制度改善や雰囲気づくりに継続して取り組んでいます。

「人権・労働慣行」「サプライチェーンマネジメント」の取組み状況

当社グループ内で、現在、人権に対する重大な負の影響が生じているとは認識しておりません。だからこそ、逆に、多くの従業員が人権問題を強く意識しづらい状況とも言えます。このため、人権問題に対してどのような取組みや姿勢が必要であるのかを改めて整理することが重要と考え、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」が定める3つの要件(人権方針の策定、人権デューデリジェンスの実施、救済メカニズムの構築)に基づいて人権への取組み方針を再整理しました。

その取組みの一つとして、人権問題に対する認識を高めるため、「管理職に対する人権リスクに関する教育実施率」をサステナビリティ目標として設定しています。また、その理解度を社内の管理指標として定めることで、グループ全体に人権に対する意識を浸透させていくことに注力しています。加えて、グループ内だけでなくサプライチェーン上における人権に対する企業の責任も強く求められています。当社はパートナー*に対して人権デューデリジェンスを開始しており、具体的には、2025年までに国内外グループ会社の「主要パートナー(主要取引先)に対するCSR調達ガイドラインに基づくSAQ(自己評価調査票)実施率」を100%にすることを目指しています。これまでに、重大な人権への負の影響は発見されていませんが、仮に今後問題となる事例が見つかった場合、ただちに厳正な措置を講じていきたいと考えています。

*当社グループではお取引先様を、価値を共創する「パートナー」と呼びしています。

最後に

ビジョン2030を達成することは、将来にわたって当社グループが生き残るための必要条件です。その達成によって、当社グループに所属する全従業員自らが社会に貢献していることを実感し、やりがいを見つけられる組織になっていかなければなりません。

そのためには、ビジョン2030が達成されなければ当社グループは生き残れない、という強い危機意識を持ちながら、時代の変化や将来の環境を見据えた改革を臆することなく実行していくことが重要です。まずは、事業ポートフォリオ検討委員会や経営会議が中心となって事業ポートフォリオ見直しを推し進めることが必要ですが、最終的には、日々“当たり前”に見直しが検討され、気がつけば事業の半分が組み換わっているような、自立的に変革が進む企業にならなければいけないと考えています。

また、当社グループには『One FURUKAWA』という言葉があり、グループ全体で一体的に事業を進めることを目指していますが、まだ改善の余地は大いにあります。今後、グループ全体にパーパスやコア・バリューなどの共通理念をさらに浸透させ、人やお金、技術、ノウハウなどのリソースをグループ間で効果的に活用し、包括的な事業戦略を進めることで、企業価値は一層高まると考えています。

25中計では、変革の土台として、FVA指標や事業ポートフォリオ検討委員会などの様々な仕組みを組み込みました。今後は、これらを最大限活用して、しっかりと早期に成果を生み出すことを目指します。必要に応じて、個々の施策を柔軟に見直しながら実効性を高めることも重要となってきます。これらの課題に対処できた際には、ビジョン2030の目標も達成できると確信しています。





事業の資本効率と キャッシュ創出力を高め、 企業価値を向上 ～今を知り、未来を創る～

取締役兼執行役員常務
財務本部長

福永 彰宏

2022年度決算の振り返り

2022年度は、前年の新型コロナウイルス影響からの回復はあったものの、世界経済の停滞の影響が顕著に表われた1年でした。主に半導体不足による需要変動・不安定化により、特に自動車関連事業を中心に生産量の回復や生産効率の改善が遅れ、利益が生じにくいコスト高の状態が続きました。また、ロシア・ウクライナ情勢や世界経済のインフレーションによってエネルギー価格が加速度的に上昇し、継続的な原材料価格の高騰が生じていたこともコスト高の要因となりました。加えて、第3四半期以降には、主にエレクトロニクス関連市場でのサプライチェーン上の在庫調整の影響による急激な需要減速が起こり、当社業績は激しい環境変化の影響を受けました。

このように、全体的にはマイナス面の多い事業環境変化に見舞われた厳しい1年ではあったものの、生産性の改

善、価格適正化、製品ミックスの改善といった自助努力により、2022年度の売上高は1兆663億円、営業利益は154億円となり、前年度比で増収増益となりました。この結果には、数年間の課題であった情報通信ソリューション事業の北米拠点をはじめ、グローバルでの各拠点における生産性改善が成果に結びつき、グループ全体として着実に向上したことが寄与しました。また、原材料・エネルギー価格や物流費上昇に対しては、コスト上昇分を「価格転嫁」することに加え、当社が提供する製品やサービスの付加価値を訴求し、それをお客様に認めていただいたことによる「価格適正化」を進めたことも損益改善の要因です。また、ガバナンス強化の観点から連結子会社持分や政策保有株式売却を進めたことによる特別利益の計上が寄与し、親会社に帰属する当期純利益も179億円と前年度比で増益となりました。

バランスシートについては、銅地金価格の上昇と円安

の進行による資産評価額の大幅な上昇という外的要因がありましたが、連結子会社持分や政策保有株式の売却による投資有価証券の縮減や、コロナ禍での資金調達リスクが低減したため現預金水準を圧縮したことで、総資産は9,348億円と前年並みの水準を維持しました。棚卸資産についても、サプライチェーンにおける調達リスクを考慮した戦略上必要な資産は一定程度確保しつつも、管理可能な資産は徹底的に抑制することで適切な水準を維持しています。また、固定資産については景気の変動を踏まえ、新規事業の立ち上げを含む投資時期の見直しや投資金額の抑制などのコントロールを実施してまいりました。

キャッシュフローについては、新型コロナウイルス感染症の影響により2021年度まで2年連続でフリーキャッシュフローがマイナスとなりましたが、2022年度は収益の改善や投資有価証券の売却などによる資本効率の改善が寄与し、最終的に148億円のプラスとなりました。財務体質を示す指標も良化し、悪化傾向に歯止めをかけることができています。これは、25中計から採用した投下資本利益率（ROIC）と投下資本付加価値額（FVA^{*}）を用いた資本効率経営が、財務面を改善する推進力になっていることを示すものでもあります。

1年間を総括すると、2022年度の収益は前年度比で増収増益ではあったものの、厳しい事業環境を背景に当初の計画値より下振れしました。しかし、B5G(Beyond 5G)社会やカーボンニュートラルの実現に貢献する当社の製品・サービスの市場成長や拡大のタイミングは必ず訪れます。25中計やその先のビジョン2030の達成に向けた中長期的観点では、厳しい環境下でも実行すべき対応策をマイルストーンに沿って着実に進捗させることができた1年であったと評価しています。

※ 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

研究開発投資・設備投資の投資コントロール

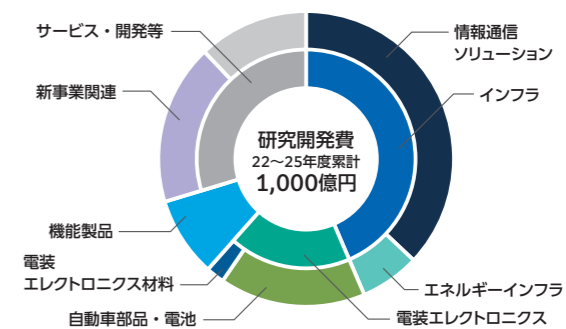
25中計における研究開発投資は、将来の古河電工グループにとって「幹」に当たる部分だと考えています。骨太な研究開発投資ができなければ、将来を支える新規事業が創出されず、企業としての成長は持続しません。足もとの経営環境は厳しい状況ですが、将来に向けた先端技術への投資は継続する方針です。これにより、ビジョン2030のマイルストーンとなる25中計の目標を確実に達成してまい



ります。

2023年度は新規事業の創出を強化するために、前年度と比較して投資額を37億円増加させ約270億円の規模に、25中計期間4年間では合計1,000億円を投じる計画です。B5G、CASE、カーボンニュートラル関連の既存事業の拡大、および社会インフラ維持管理などのDX関連事業、ライフサイエンス事業、宇宙関連事業などの新規事業への投資を効率的かつ効果的に進めることで、将来の事業収益に確実に繋げていく方針です。

研究開発費 (2022～2025年度)



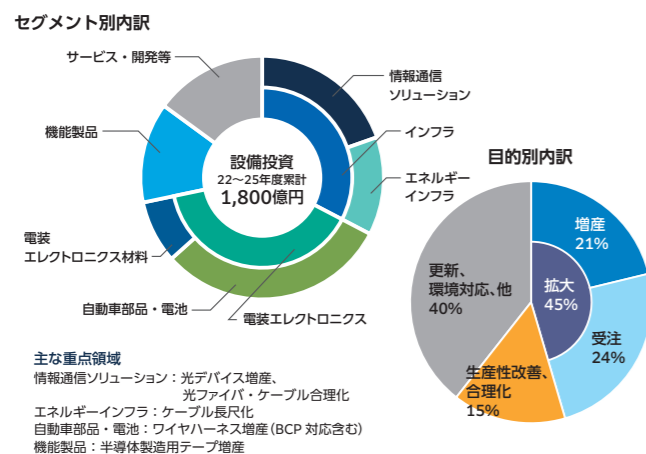
主な重点領域
 情報通信ソリューション：RRケーブル、光デバイス、ネットワークシステム関連
 自動車部品・電池：ワイヤハーネス、SRC、周辺監視レーダ
 機能製品：データセンタ関連製品
 新事業：【新領域】ライフサイエンス、社会インフラ DX
 【情報 / エネルギー / モビリティ】
 光電融合、ハイブリッドレザ、ワイヤレス電力伝送

2022年度の設備投資額は、期初計画値470億円に対して32億円抑制し438億円となりました。市場環境による影響が大きい分野に対する投資タイミングの適切化、資材価格の高騰に対する設計変更などで投資額を抑制し

ています。一方で、環境面や安全面等最優先すべき分野については、設備の維持・更新を含め計画どおりの投資を進めています。

また、25中計期間4年間の設備投資額を1,900億円から100億円減額し、1,800億円に見直しました。これは2022年度と2023年度に、市場動向に合わせて投資タイミング・規模や設計仕様を見直し、支出額を抑制したことによりです。

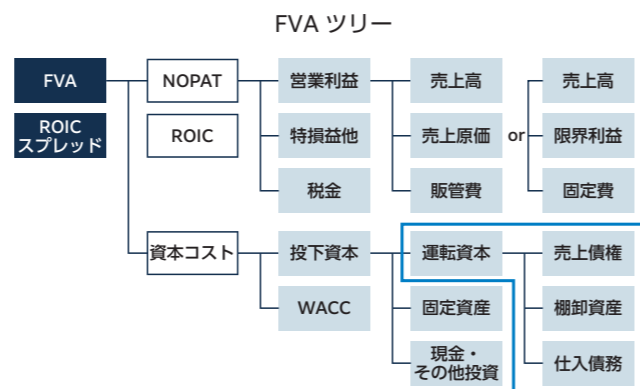
設備投資 (2022～2025年度)



ROIC・FVAを用いた事業ポートフォリオ戦略の遂行

当社グループは資本効率の向上と財務体質の改善の2点を財務面の主な課題に掲げています。そのために、25中計では、当社グループとして稼働できるキャッシュフローを原資としてメリハリのある投資配分を行う「キャッシュアロケーション」の考えを導入しています。

資本効率重視の経営を実践するにあたっては、ビジョン2030達成に向けて「既存事業の収益最大化」や「事業ポートフォリオの新陳代謝」を進めるため、多様な事業を評価する管理指標としてROICおよびFVAを導入し、事業の位置づけに応じた適切かつ効果的な経営資源配分を行っています。これらの新たな指標を判断基準にして投資のメリハリをつけることで、何を伸ばすかだけでなく、何をやめるかということを意識し、果敢に事業ポートフォリオを転換していきます。また、FVAをツリーに分解して社内展開することにより、事業レベルの活動指標と企業価値向上のつながりを明確にし、各部門の事業活動にKPIとして落とし込んでいます。この指標を部門業績評価にも反映させることで、資本コストを意識し資本効率を向上させ、企業価値向上に繋がる経営管理を進めてまいります。



キャッシュの創出と健全な財務基盤の確立

財務体質の改善に向けては、財務体質を示すNet D/Eレシオや自己資本比率をKPIとして設定し、管理しています。2022年度は事業から創出する利益に加え、連結子会社持分や政策保有株式といった投資有価証券の売却を進めたことで、自己資本比率は32.5%まで向上、Net D/Eレシオも0.9に改善しました。25中計の最終目標である自己資本比率35%以上、Net D/Eレシオ0.8以下に向けて引き続き取り組んでまいります。

また、安定的にキャッシュを創出し健全な財務体質を維持するため、各事業でFVAツリーを展開するにあたっては「運転資本」(=「キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)」)を重要視しています。たとえば、CCCの要素である棚卸資産については、事業ごとに在庫をどこに・どのような形で・どのレベルで保有するのかという目標を設定しています。想定を超える急激な売上変動があっても、タイムリーに在庫の平準化を図ることで、キャッシュフローへの影響は限定的なものになります。売掛金についても適正な回収期間への見直し・短縮により、キャッシュ創出が進んでいます。このような取り組みにより、事業環境が厳しい中でも、CCCを改善しキャッシュを創出していきます。

株主還元とキャッシュアロケーションの方針

25中計においては、株主還元について「連結配当性向30%」という定量目標を示しました。「持続的な事業成長と利益の増大」「投資家・株主への還元」のバランスを取り、安定配当を継続するという従来からの方針に変更はなく、財務体質を改善しながら、継続的な株主還元を行ってまいります。前中計期間以前は、特別損失による親会社に帰属す



る当期純利益への影響が大きくなることもありましたが、25中計からは事業による利益を原資にして安定した配当ができる状況になったと判断し、配当性向の目標を追加しました。

基本的には安定的な事業からの利益、さらにキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)を意識して営業キャッシュフローを改善することでキャッシュを創出します。併せて、政策保有株式や不動産など保有資産のスリム化も進めていきます。

これらを原資として、将来に向けた成長投資と株主、投資家への還元のバランスを意識してキャッシュを配分し、連結配当性向30%という水準を達成しながら、安定的な株主還元を行っていきたく考えています。キャッシュアロケーションや資金調達についても、事業から創出したキャッシュの範囲内でキャッシュアウトをコントロールするという財務規律の基本方針に則り進めていきます。

25中計の達成に向けて

財務本部長としての重要な役割は、25中計やビジョン2030の目標達成に向けた経営課題の解決を財務面でサポートし「資本効率を意識した経営推進」をしていくこと、そして、「管理会計の高度化」により現状の事業課題を正しく認識し、経営にフィードバックして実行に導くことです。「管理会計の高度化」のためには、Financial Planning &

Analysis (FP&A) の考え方が重要であり、「今を知り、未来を創る」という言葉でコミュニケーションを図り、FP&Aに関する社内の理解を深めています。この言葉が表現するように、経営層をはじめとする事業推進の責任者や担当者の一人ひとりが現状を理解し、仮説をもって将来の計画を立てて実行するという取組みを、迅速にかつ繰り返すことが、変化の激しい環境下においては必須です。過去と同じ考え方に囚われていると、組織や戦略が機能しなくなることが懸念されます。「PDS (Plan, Do, See) サイクル」や「OODA (Observe, Orient, Decide, Act) ループ」により、自らの目で気づき、それを伝え、実行に移していくスピード感が必要です。変化を受け入れ、変化を起こす企業文化を醸成していかなければなりません。

FP&A自体は従前より取り組んできたテーマではありませんが、激しい事業環境の変化に見舞われたことで、ようやく社内の方向性や認識が揃ってきたと感じています。

「資本効率を意識した経営推進」と「管理会計の高度化」とを2大テーマとして同時進行で進めていますが、資本効率改善のためのFVAツリーは管理会計そのものであり、これらは相互に補完関係があります。この関係についても、社内にはしっかりと理解・浸透を図っているところです。

毎年の利益目標を達成し続け、マイルストーンとして設定した財務目標に確実に到達することで、ステークホルダーの皆様から信頼いただけるよう、ビジョン2030の達成に向けた25中計を確実に実行してまいります。

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、基本理念に示されている「真に豊かで持続可能な社会の実現への貢献」を使命とし、人と地球の未来を見据え、当社グループが持続的に成長することを目指しています。

昨今の当社グループを取り巻く事業環境の急速な変化に対応し、当社グループの持続的な成長を実現するための基本的な考え方となる「古河電工グループサステナビリティ基本方針」を制定しています。

古河電工グループサステナビリティ基本方針（2021年8月制定）

古河電工グループは、

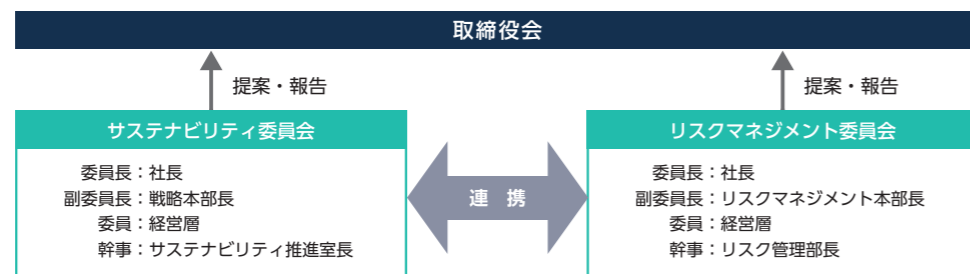
- 「真に豊かで持続可能な社会の実現への貢献」を使命とし、人と地球の未来を見据え、収益機会とリスクの両面から経営上の重要課題（マテリアリティ）に取り組みます。
- 社会課題を解決する事業の強化・創出に向けて、資本効率を重視しつつ、素材力を核とした絶え間ない技術革新や多様なステークホルダーとの共創により事業を変革し続け、持続的な成長を目指し、SDGs（持続可能な開発目標）の達成に貢献します。
- 国内外の法令、社会規範や倫理に従うとともに、適切な情報開示と積極的なコミュニケーションを通じて、全てのステークホルダーとの健全で良好な関係を維持・向上させ、社会の持続的な発展に貢献します。

サステナビリティ推進体制

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事項および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ならびに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。また、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。



サステナビリティ委員会では、以下の項目に関して重点的に議論します。

- 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

当社グループでは、2018年度よりESG経営への取組みを加速させ、取締役会、経営会議およびサステナビリティ委員会で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、主に次ページの議題について議論しました。

取締役会（2018年度以降）

サステナビリティ共通

- 古河電工グループビジョン2030の策定
- マテリアリティの特定および見直し
- 古河電工グループCSR行動規範の改定
- 古河電工グループサステナビリティ基本方針の制定
- サステナビリティ指標・目標の設定および改定
- 有価証券報告書【サステナビリティに関する考え方及び取組】の開示
- パーパス制定に関する取組み状況

気候変動

- 古河電工グループ環境ビジョン2050の策定

人的資本

- 「People Vision」策定と人事部中期施策
- 25中計における人事施策の取組み状況および方向性

経営会議（2018年度以降）

サステナビリティ共通

- 古河電工グループビジョン2030の策定
- マテリアリティの特定、見直しおよび開示
- 古河電工グループCSR行動規範の改定
- 古河電工グループサステナビリティ基本方針の制定
- 国連グローバル・コンパクトへの署名
- 古河電工グループ人権方針の策定
- サステナビリティ指標・目標の設定および改定
- 有価証券報告書【サステナビリティに関する考え方及び取組】の開示

気候変動

- 古河電工グループ環境ビジョン2050の策定
- TCFDへの賛同
- 環境目標2030の設定および改定
- SBT(2℃、WB2℃、1.5℃)認定の申請

人的資本

- 「People Vision」策定と人事部中期施策
- 人的資本経営の考え方を踏まえた人事施策の方向性
- 人材・組織実行力強化活動および人的資本指標開示

サステナビリティ委員会（第3回2023年3月22日開催および第4回2023年9月12日開催）では、本年度（2022年度）の取締役会の実効性評価の実施結果なども踏まえ、リスクおよび収益機会のサステナビリティに関する取組み状況、サステナビリティ指標の2022年度実績とサステナビリティ目標の改定、パーパス制定に向けた取組み状況などについて議論し、取締役会に報告しました。

第3回 サステナビリティ委員会（開催日2023年3月22日）

- パーパス制定に関する取組み状況
- サステナビリティ指標の2022年度実績と開示
- 2025年度サステナビリティ目標の一部改定
- サプライチェーンマネジメント（CSR調達）進捗状況
- 株主・機関投資家からのフィードバック

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

※取締役会の実効性評価の実施結果とそれを踏まえた今後の取組みについては、本紙p.66をご覧ください。

また、社会課題解決型事業の強化および創出に向けて、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て、2022年度に「事業ポートフォリオ検討委員会」を設置しています。事業ポートフォリオ検討委員会は、委員長を戦略本部長、副委員長を財務本部長として、中期経営計画における各事業の位置づけなど、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。

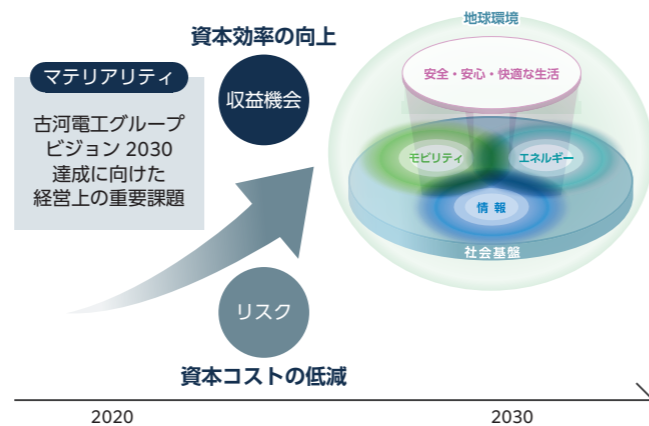
2023年度は、ビジョン2030の達成に向けたありたい事業ポートフォリオについての検討を開始し、ビジョン2030の具体化を進めていきます。

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と見直し

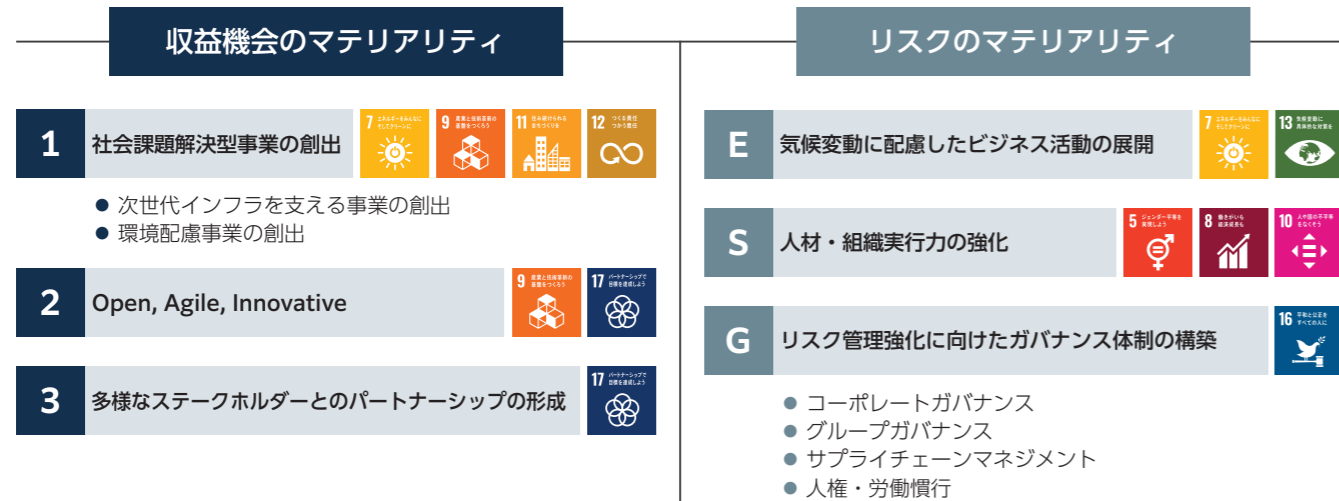
収益機会の観点から、当社グループが事業活動を通じて様々な社会課題を解決していくためには、従来のプロダクト・アウトの考え方からアウトサイド・イン・アプローチへの転換が必要不可欠と考え、「社会課題解決型事業の創出」をマテリアリティとして特定しました。その具体例として、ビジョン2030で描く社会の基盤となる「次世代インフラを支える事業の創出」、カーボンニュートラルやサーキュラー・エコノミーの実現に貢献する「環境配慮事業の創出」をサブ・マテリアリティとしています。また、自ら積極的に変革する企業を目指すという思いを表わした「Open, Agile, Innovative」と、外部との共創に注力する「多様なステークホルダーとのパートナーシップの形成」を



^{*}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。

通じて「社会課題解決型事業の創出」を推進し、資本コストを含めた資本効率を向上していきます。

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ました。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」をガバナンスのマテリアリティとし、ESG経営の基盤強化を推進し、資本コストを低減していきます。

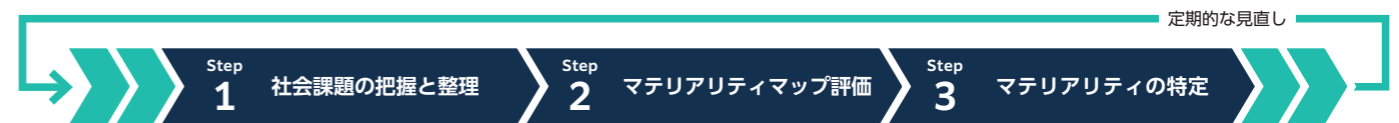


マテリアリティの特定プロセス

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。Step3で、優先度の高い項目をマテリアリティ項目として特定します。

特定したマテリアリティ項目は、ビジョン2030達成に向けた重要課題として収益機会およびリスク側面で類型化・再整理し、収益機会のマテリアリティおよびE・S・G各々のリスクのマテリアリティとして表現します。

2023年度のマテリアリティ見直しでは、生物多様性および自然資本に対する昨今の社会的要請の高まりを受け、「生物多様性（陸域／海洋・河川）」を「ビジョン2030達成にとっての重要度」の中領域に評価し直しました。



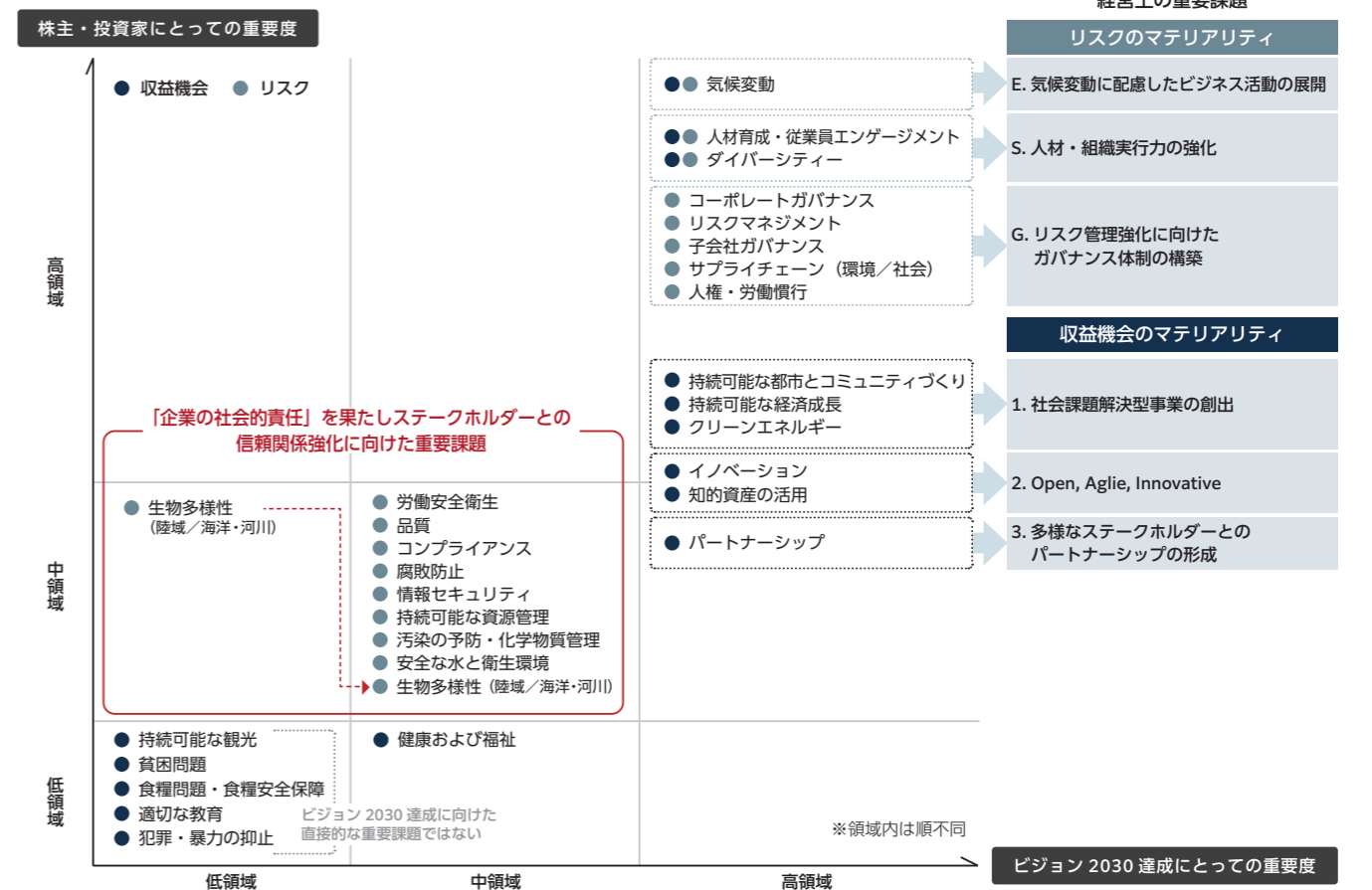
マテリアリティを特定するに当たり、「外部要因」と「内部要因」を参考に社会課題を洗い出し、重複項目などを整理した上で、項目リストを作成。

- 外部要因**
 - SDGs17目標と169ターゲット
 - FTSE、MSCI、DJSIのESG評価項目
 - コーポレートガバナンス・コード 他
- 内部要因**
 - 25中計の重点施策
 - 古河電工グループの価値観
 - 事業等のリスク 他

「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（高・中・低）評価を行い、優先順位付け。

- 株主・投資家にとっての重要度**
 - 機関投資家との対話
 - ESG格付評価への影響度 他
- ビジョン2030達成にとっての重要度**
 - 経営層・執行役員との定期的な勉強会、役員合宿、ワークショップの議論
 - リスクマネジメント委員会の議論

優先度の高い項目を、収益機会およびリスク側面で分類し、マテリアリティ項目として特定。特定したマテリアリティ項目は、ビジョン2030達成のための重要課題として類型化・再整理して、3つの収益機会、E・S・G各々のリスクのマテリアリティとして表現。



(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

Value Creation Process Directed at Achieving Vision 2030

「中期経営計画2022-2025」(25中計)は、ビジョン2030達成に向けたマイルストーンとして位置づけられています。2030年におけるありたい姿から遡るバックキャストニ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・目標を設定しています。

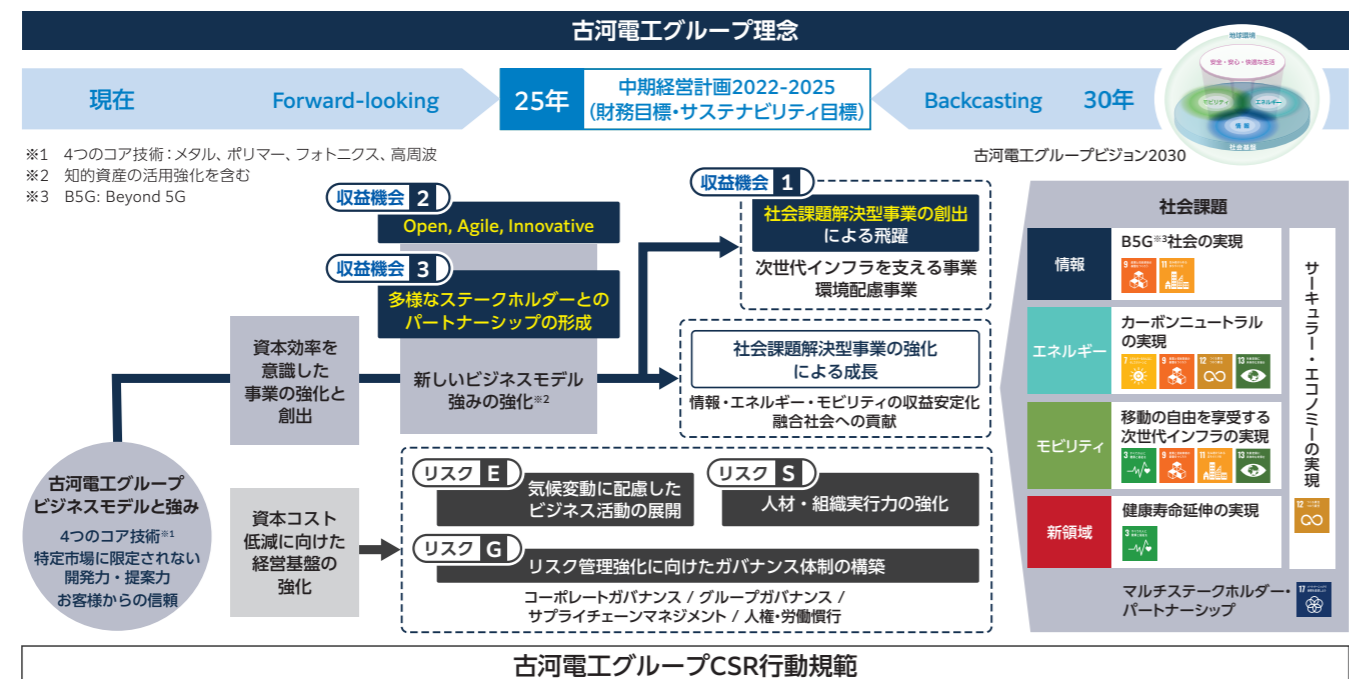
当社グループは、これまで素材力を核とした「メタル」「ポリマー」「フォトニクス」「高周波」の4つのコア技術を強みに、特定市場に限定されない開発力と提案力によって、お客様の信頼を培ってきました。

25中計で設定した財務目標・サステナビリティ目標を達成し、当社グループが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を行い、オープンイノベーションや外部パートナーとの共創、知的資産の活用を含めた当社グループの強みを強化し、新しいビジネスモデルの構築を進めます。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。また、2030年に向けて、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」などの社会課題解決型事業の創出によって飛躍をしていきます。

事業の強化に関しては、光ファイバ等の需要拡大をとらえ、拡販を進めているローラブルリボンケーブル等の高付加価値製品の売上増を図るとともに、中南米で培ったビジネスモデルの強みを活かしネットワークシステム事業をグローバルに拡大していきます。電力ケーブルシステムについては、製造能力や工事施工能力の増強等を進め、国内での電力網強靱化や再生可能エネルギー向けの海底線および地中線を主なターゲット領域として事業基盤を確立し、収益成長を図ります。また、EV化の加速に伴う自動車の軽量化ニーズの高まりに応えるため、新車種への搭載を着実に拡大しているアルミワイヤハーネスの優位性を活かし、事業拡大と収益性向上を進めていきます。さらに、中長期的には半導体需要の拡大が見込まれることから、半導体製造用テープについて、2025年度の量産開始に向け新工場建設を進めており、製造能力の増強による安定的供給および高性能・高品質な製品の提供により、売上拡大を目指します。

新事業の創出に関しては、B5G(Beyond 5G)社会に向け情報通信トラフィックの増加が見込まれる中、当社のコア技術であるフォトニクス技術および高周波技術を活かした高機能なフォトニクス製品の開発力と、光通信市場への



幅広い対応力を活かし、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ていきます。また、2050年カーボンニュートラルの実現に向け、化石資源によらないグリーンLPガスの開発・製造を進めていきます。さらに、次世代のエネルギー源として期待される核融合発電に必要な高温超電導線材の開発・製造により、環境に配慮したクリーンな電力の供給に寄与していきます。

一方、当社グループが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、資本コスト低減に向けた経営基盤の強化も行います。特に、気候変動対応、人材・組織実行力の強化およびガバナンス体制の構築をリスクのマテリアリティとして経営基盤を強化していきます。

持続可能な企業へ変革する上で必須となっている「気候変動に配慮したビジネス活動」を展開し、カーボンニュートラル実現への取組みを加速していきます。また、人的資本の強化を図るため、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、「人材・組織実行力」の強化に取り組んでいきま

サステナビリティ指標と目標

25中計においては、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おり、収益機会とリスクの両面から、企業価値向上を図っ

す。具体的には、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、ダイバーシティ&インクルージョン推進、リーダーシップ変革活動、経営戦略・事業戦略遂行に資する人材の採用・配置・育成施策など、人材マネジメントに関わる取組みを強化していきます。人権マネジメントについては、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」の企業の取り組みを強化していきます。人権マネジメントについては、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」の企業の取り組みを強化していきます。人権マネジメントについては、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」の企業の取り組みを強化していきます。人権マネジメントについては、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」の企業の取り組みを強化していきます。

※当社グループでは、お取引先様を、価値を共創する「パートナー」とお呼びしています。

ていきます。2022年度はすべてのサステナビリティ指標において、2022年度目標を達成しました。引き続き、2023年度目標達成に向けて取組みを進めています。

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		
			2022年度	2023年度	2022年度	2023年度	2025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	65.0%	64%	66%	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	116%	115%	125%	125%
		事業強化・新事業創出テーマに対するIPラウンドスケープ実施率	グループ	40%	30%	45%	100% ^{※1}
リスク	気候変動に配慮したビジネス活動の展開	温室効果ガス排出量削減率 (スコープ1、2) (2017年度基準)	グループ	△36.8%	△17.7%	△21.2%	(△42%) ^{※2}
		電力消費量に占める再生可能エネルギー比率 (2021年度基準)	グループ	-	-	-	△18.7% ^{※3}
	人材・組織実行力の強化	従業員エンゲージメントスコア	単体	65	測定開始	65 ^{※4}	75 ^{※4}
		管理職層に占める女性比率	単体	4.8%	4.5%	5%	7%
		新規採用者に占めるキャリア採用比率 ^{※5}	単体	45.7%	30% ^{※6}	30% ^{※6}	30% ^{※6}
	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%	93%	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	グローバル34%	グローバル20%	グローバル40%	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	グローバル100%	国内開始	グローバル100% ^{※7}	グローバル100% ^{※7}	

※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 環境目標2030の改定に伴い、基準年を2021年度に変更しましたが、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。
 ※3 環境目標2030の改定に伴い、2025年度目標を改定しました。
 ※4 2022年度に、2025年度目標値を新たに設定しました。
 ※5 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。
 ※6 各年度30%程度維持することを意味します。
 ※7 各年度グローバル100%を継続することを意味します。

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

- ▶ 当社グループの強みを活かしたお客様の課題解決
- ▶ サークュラー・エコノミーの実現

主なコミュニケーション方法

- ▶ 日常お取引における対話
- ▶ 技術展や展示会における対話
- ▶ 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

パートナー^{※1}

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

- ▶ 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
- ▶ サークュラー・エコノミーの実現

主なコミュニケーション方法

- ▶ 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^{※2}
- ▶ パートナーシップ構築宣言の公表

※1 当社グループでは、お取引先様を、価値を共創する「パートナー」とお呼びしています。
※2 SAQ (Self-Assessment Questionnaire)：自己調査評価

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

- ▶ 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上

主なコミュニケーション方法

- ▶ 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

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

- ▶ 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

主なコミュニケーション方法

- ▶ 社内報、イントラネット
- ▶ 労使による経営説明会
- ▶ 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」

政府・地方自治体・地域社会

法規制遵守や納税義務といった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

- ▶ 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
- ▶ サークュラー・エコノミーの実現

主なコミュニケーション方法

- ▶ 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

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

- ▶ 気候変動の緩和と適応
- ▶ カーボンニュートラルの実現
- ▶ サークュラー・エコノミーの実現

主なコミュニケーション方法

- ▶ 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活動への協力
- ▶ 再生可能エネルギーの活用

TOPICS

ESG 説明会の開催

当社は、株主・投資家の皆様との対話を通じた企業価値向上に取り組んでいます。

2022年度は、ビジョン2030の達成に向けたESGに関する取組みをよりご理解いただくために、第2回ESG説明会を2年ぶりにオンラインで開催しました。株主・投資家の皆様からいただいた多くのご質問・ご意見は、サステナビリティ委員会で報告し、ESG経営の取組み改善につなげています。

今後も、株主・投資家の皆様への情報開示の充実と透明性の向上を図っていきます。



第2回ESG説明会(2023年3月13日開催)

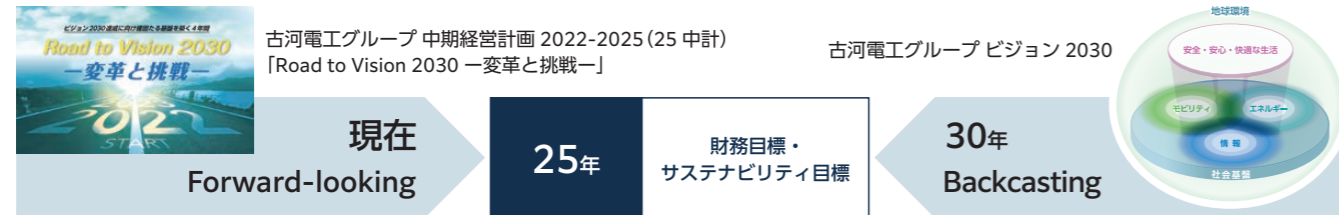
古河電工グループ 中期経営計画 2022-2025 (25 中計)

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

基本的な考え方

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

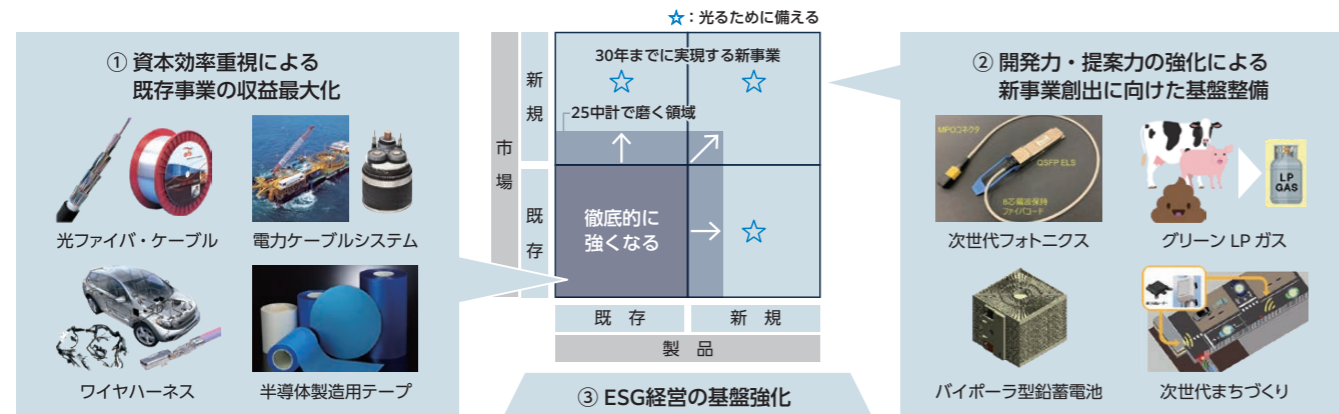
年度を最終年度とする4か年の新中期経営計画「Road to Vision 2030 -変革と挑戦-」(以下、25中計)を推進しています。



対処すべき課題(重点施策)と進捗

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。初年度である2022年度の業績は中計発表時と比べ厳しい結果となりましたが、2025年度に向けたこれらの取組みは、いずれも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(税引後)
※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22年度より導入

(2022年度進捗)

財務目標については、2022年度は厳しい事業環境のもと営業利益は予想を下回りましたが、それ以外の項目については予想を上回りました。2023年度も厳しい事業環境が続きますが、2024年度からの本格的な回復を想定し、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、2022年度目標を設定した9つの項目すべてで目標値を達成しました。また、環境目標2030の改定を踏まえ「E 気候変動に配慮したビジネス活動の展開」に関する2つの指標の2025年度目標値を上方修正しました。

経営数値目標(財務目標)

	22年度(予想)	22年度(実績)	23年度(予想)	25年度(目標)
ROIC(税引後)	3%	3.7%	3%	6%以上
ROE	5%	6.1%	4%	11%以上
NetD/E レシオ	1.0	0.9	1.0	0.8以下
自己資本比率	30%	32.5%	33%	35%以上
売上高	1兆500億円	1兆663億円	1.1兆円	1.1兆円以上
営業利益	225億円	154億円	240億円	580億円以上
親会社株主に帰属する当期純利益	140億円	179億円	130億円	370億円以上
銅建値平均(円/kg)	1,260	1,209	1,180	1,085
為替平均(円/米ドル)	120	135	130	110

経営数値目標(サステナビリティ指標と目標)

	範囲	22年度(目標)	22年度(実績)	23年度(目標)	25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	64%	65.0%	66%	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	115%	116%	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	30%	40%	45%	100% ^{※1}
リスク	E 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)(2017年度基準)	グループ	▲17.7%	▲36.8%	▲21.2%	2021年度基準 ▲18.7% 上方修正
	電力消費量に占める再生可能エネルギー比率	グループ	11.5%	20.2%	12%	30%
	S 人材・組織実行力の強化					
	従業員エンゲージメントスコア	単体	測定開始	65	65 ^{※2}	75 新規設定
	管理職層に占める女性比率	単体	4.5%	4.8%	5.0%	7%
	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	30%	45.7%	30%	30% ^{※3}
	G 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	93%	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	グローバル 20%	グローバル 34%	グローバル 40%	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	国内開始	グローバル 100%	グローバル 100%	グローバル 100%	

※1 2022年度設定したテーマに対して全件実施 ※2 測定対象を拡大 ※3 各年度30%程度維持

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、まずは各事業の現状の位置づけを可視化しました。具体的には、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区分での位置づけを明確にし、それを踏まえて投資配分を決定しています。

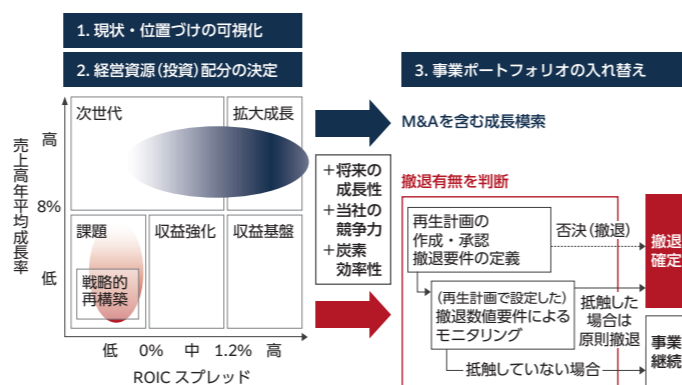
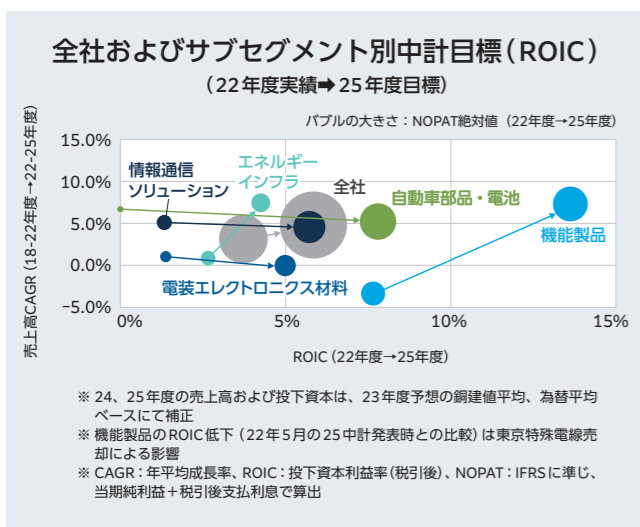
そして、現状の位置づけと合わせ、将来の成長性、当社の競争力および炭素効率性を加味した上で、M&Aを含む成長を模索、撤退有無の判断など、必要なアクションを迅速に進めます。

(2022年度進捗)

2022年度は、これらの判断基準や意思決定プロセスの浸透と定着のための活動に注力しました。戦略本部長を委員長とする「事業ポートフォリオ検討委員会」を発足させ、年に3回のペースで、事業ポートフォリオ見直しの前提となる判断基準に基づき、各事業の位置づけや事業の再生計画等について定期的に議論しています。また、より具体的に協議すべき議題がある場合には委員会メンバーと個々の

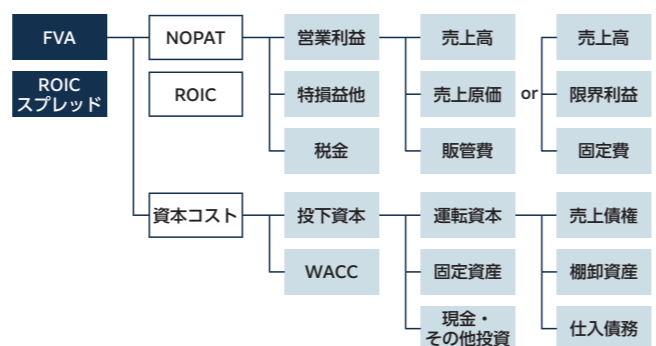
部門との会合も随時開催し、検討や議論を深める中で、共通認識の形成を図っています。

今後もこの取組みをより進化させ、ビジョン2030達成に向けて、マルチポートフォリオの良い面と、選択と集中とのバランスを最適に保ちながら、「ありがたい事業ポートフォリオ」への転換を進めていきます。



ROICとFVAによる経営管理

ROICとFVAを事業現場に浸透させ、具体的な課題改善活動に繋げるため、各事業でROICおよびFVA改善に繋がる項目・数値目標を細分化したFVA/ROICツリーを策定しています。このようにFVAを分解しツリーの形で改善目標を可視化し、PDSのサイクルを回す仕組みの導入により、改善を図ります。



(2022年度進捗)

ROIC、FVAに関する説明会や勉強会など社内理解を深める活動の継続的な実施を行うとともに、部門毎の事業活動の進捗報告や業績評価へのKPI組み込みなどの運用を開始しました。

資本効率改善に向け必要なアクションを推進するとともに、投資・撤退の判断や各事業のあり方に関する議論を進めてまいります。

経営資源配分(設備投資・研究開発投資・戦略投資)

財務規律を守り、財務の健全性を確保しながら、利益を将来の成長に向けて投資する方針のもと、現状の事業の位置づけを踏まえた投資配分により、メリハリのある投資コントロールを行います。

拡大に繋がるものを中心に、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。

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、2030年に向けて成長を見込む新事業での利益

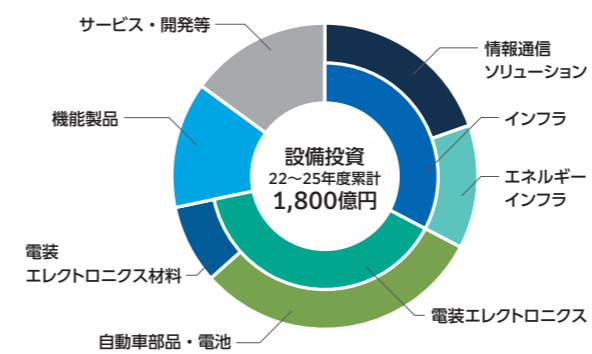
(2022年度進捗)

2022年度の設備投資額は438億円、減価償却費は391億円でした。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より、支出額の抑制を行いました。

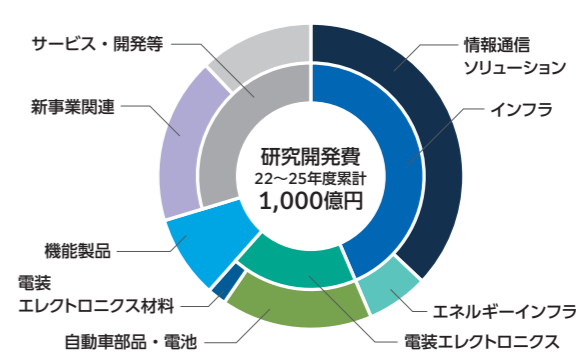
足元の事業状況を踏まえ、引き続き支出額のコントロールを行います。設備投資額については25中計策定時に想

定した投資規模の抑制(1,900億円→1,800億円)を図ります。一方、グループ全体の中長期的な成長を目的とした研究開発投資額、戦略投資枠(25中計期間において500億円を計画)は維持し、M&A投資などを含めた機動的な投資に備えます。

設備投資・研究開発費(2022~2025年度累計)



- 主な重点領域**
- 情報通信ソリューション：光デバイス増産、光ファイバ・ケーブル合理化
 - エネルギーインフラ：ケーブル長尺化
 - 自動車部品・電池：ワイヤハーネス増産(BCP対応含む)
 - 機能製品：半導体製造用テープ増産



- 主な重点領域**
- 情報通信ソリューション：RRケーブル、光デバイス、ネットワークシステム関連
 - 自動車部品・電池：ワイヤハーネス、SRC、周辺監視レーダ
 - 機能製品：データセンタ関連製品
 - 新事業：【新領域】ライフサイエンス、社会インフラDX【情報/エネルギー/モビリティ】光電融合、ハイブリッドレーザ、ワイヤレス電力伝送

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

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。

株主還元方針

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連結当期純利

益の30%を目途として業績に連動した配当を行います。22年度の1株当たり年間配当金は80円、配当性向は31.4%でした。

1株当たりの年間配当金(円)



	2021年度	2022年度	2023年度(予想)	2025年度(予想)
親会社株主に帰属する当期純利益	101億円	179億円	130億円	370億円以上
配当性向	41.8%	31.4%	32.5%	30%

事業概要 2022年度の振り返り

Business Overview / Review of Fiscal 2022

Communications Solutions

インフラ / 情報通信ソリューション

Infrastructure

半導体の調達難に伴う生産数量減による国内ネットワーク関連製品の減収、ロシア・ウクライナ情勢に伴う減収の影響が一部あったものの、北米において光ファイバ等の需要が堅調に推移したことや工場生産性改善により増収となりました。また、原燃料価格の高騰が継続したものの、高騰分の価格転嫁の進捗、製品ミックスの改善や為替の影響などにより増益となりました。

Energy Infrastructure

インフラ / エネルギーインフラ

Infrastructure

中国での新型コロナウイルス感染拡大による顧客工事遅延の影響で中国子会社の売上は減少したものの、国内においては地中線案件が堅調に推移したことや海底線・送水管案件のケーブル出荷・布設工事による売上を順調に計上したこと、加えて原燃料価格高騰分の転嫁を進めたことにより、増収増益となりました。

Automotive Products & Batteries

電装エレクトロニクス / 自動車部品・電池

Electronics & Automotive Systems

原燃料等の価格高騰の継続、新型コロナウイルスの感染拡大による中国でのロックダウンや顧客の生産計画変更による人件費などの増加があったものの、製造工程における再生可能エネルギーの利用および軽量化によるCO₂削減への貢献など、環境に配慮した製品であるアルミワイヤハーネスの販売強化や、原燃料費増加に対する価格転嫁の進捗、さらに2021年度において東南アジア一部拠点のロックダウンに伴い発生した緊急輸送費が2022年度は減少したこともあり、増収増益となりました。

Electronics Component Materials

電装エレクトロニクス / 電装エレクトロニクス材料

Electronics & Automotive Systems

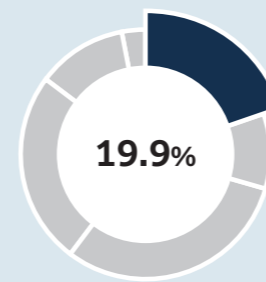
通信インフラ関連やパワー半導体向け製品の堅調な需要を着実に取り込んだことや銅地金価格高騰により増収となったものの、原燃料等の価格高騰の影響や下期における車載およびエレクトロニクス関連製品の需要減少があり、減益となりました。

Functional Products

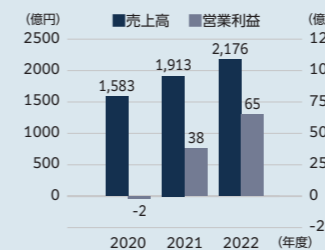
機能製品

原燃料価格等の高騰に伴う価格転嫁は進捗しているものの、主に下期以降の世界的なスマートフォンやパソコン、データセンターの需要の減少に伴うサプライチェーン上の在庫調整が、半導体製造用テープ、ハードディスクドライブ用アルミブランク材、電解銅箔の売上に影響し、減収減益となりました。

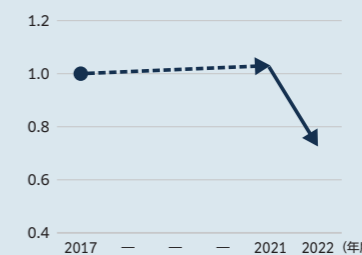
売上高構成比率



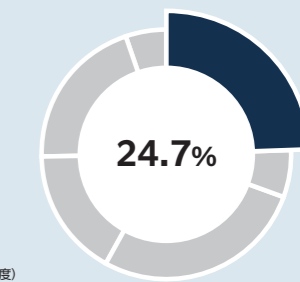
売上高 / 営業利益



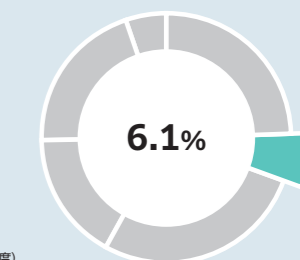
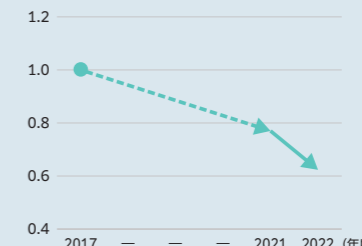
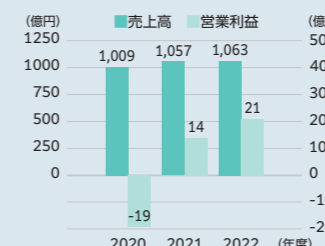
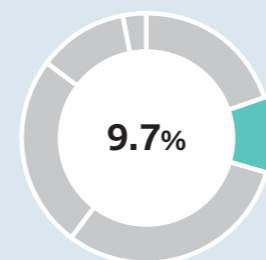
炭素効率性(売上高原単位)推移



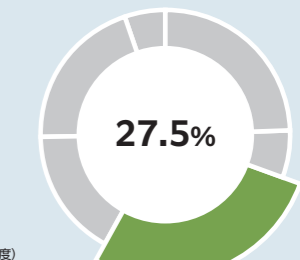
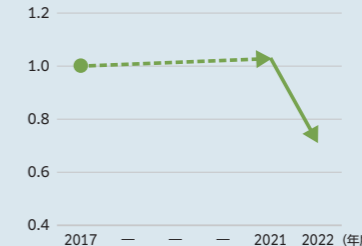
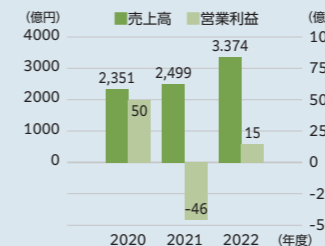
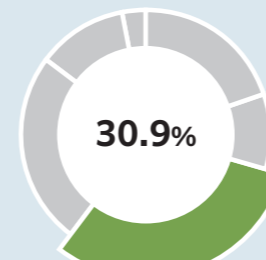
CO₂排出量構成比率(SF₆を除く)



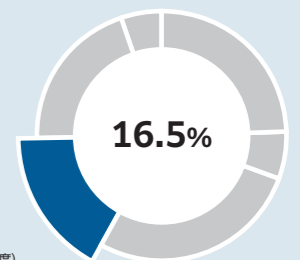
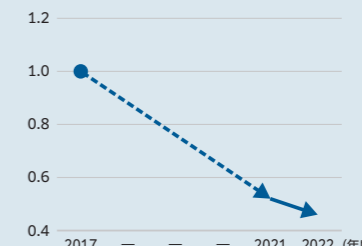
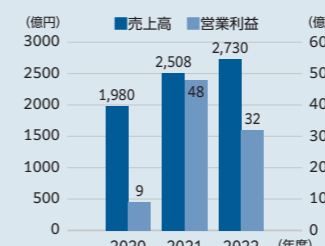
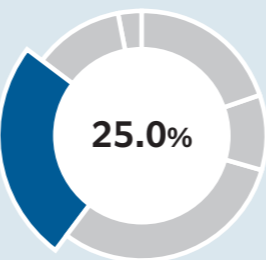
売上高構成比率



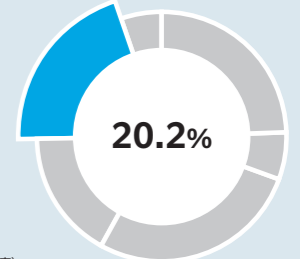
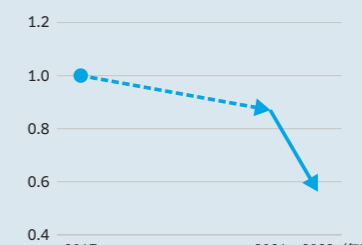
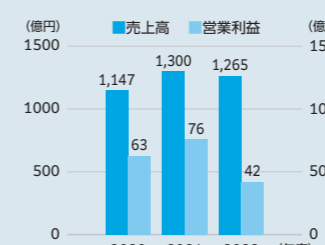
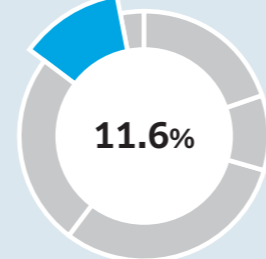
売上高構成比率



売上高構成比率



売上高構成比率



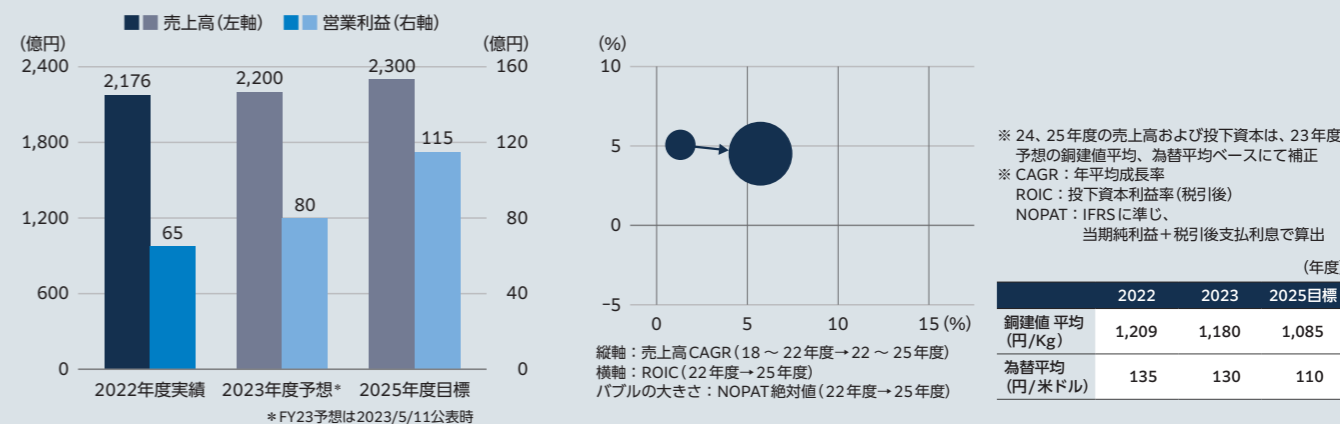
Communications Solutions

インフラ／情報通信ソリューション

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

25 中計目標 (売上高・営業利益・ROIC)



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

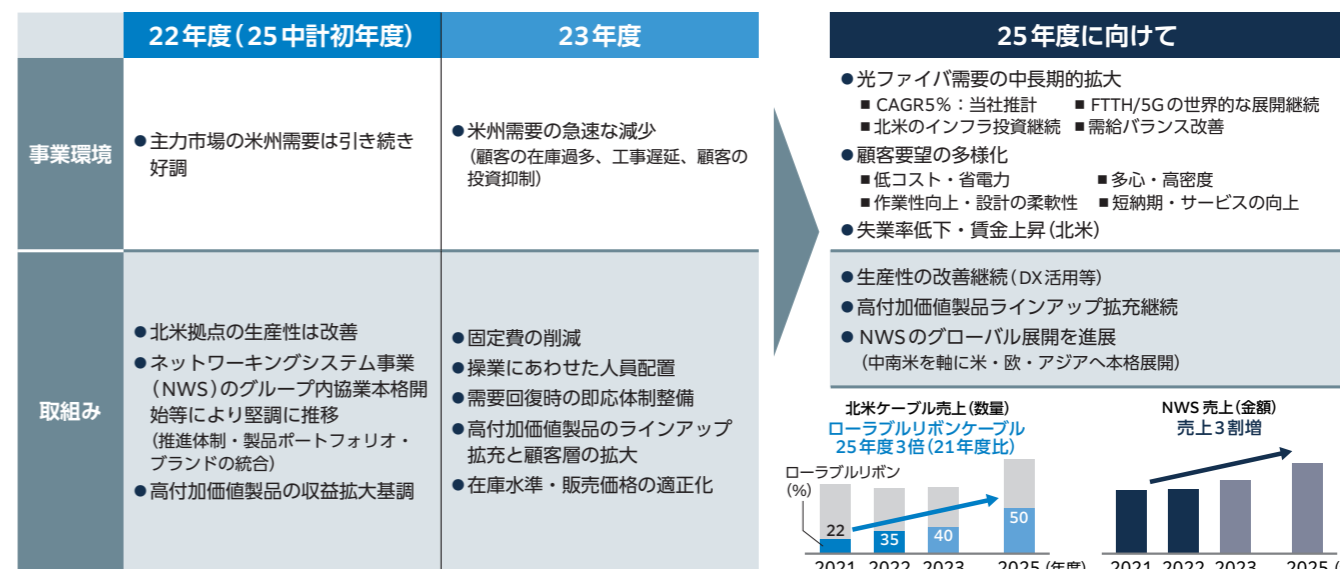
これまで培ってきた通信の要素技術を進化させ、さらにはソリューションとすることにより、ビジョン2030で掲げる『情報／エネルギー／モビリティが融合した社会基盤創り』に貢献します。

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・ケーブルの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
- ▶ 半導体レーザや光ファイバ、ネットワーク装置技術・製品等により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
- ▶ 次世代PON、仮想化ルータにより統合情報インフラの構築に貢献

25 中計重点施策：25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】



情報通信ソリューション事業の環境分析

	事業環境	強みと課題
主な収益機会	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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) ▶ IOTの進展、5G/B5G/6G ▶ ワークスタイルやライフスタイルの変化 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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
主なリスク・脅威	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ロシア・ウクライナ情勢、米中関係 ▶ 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 ▶ 世界的な半導体不足 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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有効活用し、市場へ最適なソリューションの提供

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、ファイタル製品、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。

	ファイバ・ケーブル	ファイタル製品	ブロードバンドソリューション
5G/B5G	●	●	●
インフラ強化	●	●	●
カーボンニュートラル	●	●	●
主な製品	<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"> ● 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"> ● 波長可変レーザモジュール (ITLA*) ● 励起用レーザモジュール ● 産業用ファイバレーザ
主な用途	<ul style="list-style-type: none"> ● 通信事業 ● 映像伝送 ● データセンタ 	<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 	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタルコヒーレント信号光源 ● 信号光増幅用励起光源 ● 金属の切断、溶接加工等
主な顧客	<ul style="list-style-type: none"> ● 通信事業者 ● OTT ● 通信工事会社 	<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"> ● 加工機メーカー等 ● 通信事業者 ● CATV事業者 ● 自治体

* ITLA: Integrable Tunable Laser Assembly

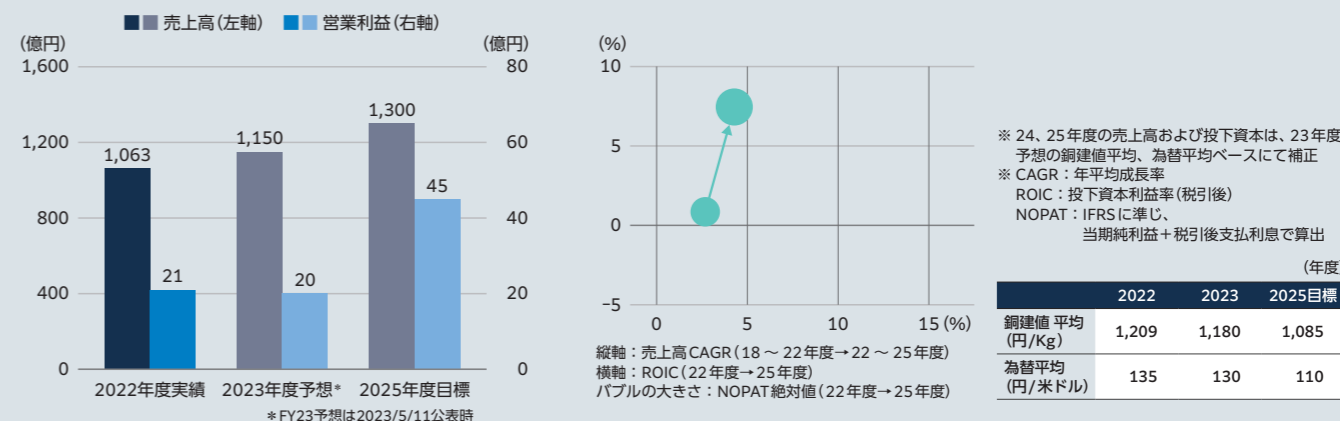
Energy Infrastructure

インフラ／エネルギーインフラ

執行役員
エネルギーインフラ
統括部門長

西村 英一

25 中計目標 (売上高・営業利益・ROIC)



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

- ① 安全：2050年カーボンニュートラル
- ② 安心：防災・減災(災害に強いまちづくり)
- ③ 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

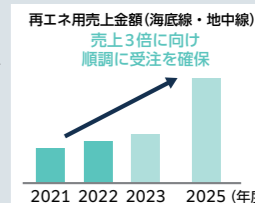
ターゲットセグメントへの成長戦略投資で事業拡大と資本効率経営を両立

事業	ターゲットセグメント
電力事業	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	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：25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】

	22年度(25中計初年度)	23年度	25年度に向けて
事業環境	<ul style="list-style-type: none"> 国内の電力網強靱化による幹線更新需要は堅調 中国のコロナ拡大による顧客工事延期 	<ul style="list-style-type: none"> 海外海底線、国内超高压地中線ともに例年以上に案件は下期集中 中国の景気回復鈍化による顧客工事延期継続も下期から緩やかに回復 	<ul style="list-style-type: none"> 国内カーボンニュートラル関連市場の拡大加速(洋上風力案件増加、直流・広域連系線プロジェクト始動) 市場での工事施工能力不足の進行(建設業工事部門への労働基準法適用 24年度に開始)
取組み	<ul style="list-style-type: none"> 過去の低収益プロジェクトの解消 原材料費高騰分の価格転嫁の効果発現 製造設備・工事施工能力増強(海底線用大型ターンテーブル設置等) 	<ul style="list-style-type: none"> 利益重視の受注を継続 プロジェクトマネジメント強化(再エネプロジェクトの確実な履行) 事業拡大へ向けた製造設備・工事施工能力増強を継続 中国子会社の収益力強化 	<ul style="list-style-type: none"> ターゲットセグメント*での受注・収益確保継続 *国内：超高压地中線、再エネ(海底線・地中線)、アジア：海底線 製造設備・工事施工能力増強を継続 ※17年度比で25年度2倍(直営班増員、協力会社との提携拡大、DX活用) 需要拡大かつ将来のピークアウトも考慮し、25年以降の能力増強を検討



エネルギーインフラ事業の環境分析

事業環境	強みと課題
<p>主な収益機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶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 	<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶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
<p>主なリスク・脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶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 	<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶再生可能エネルギー案件の着実な受注、製造能力確保 ▶中低圧電線事業の収益向上 ▶直流(広域連系海底線)事業展開へ向けた計画具体化

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、中低圧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。

	電力	産業電線・機器
社会インフラ	●	●
再エネ	●	●
防災・減災		●(送水管)
次世代インフラ		●
主な製品	<ul style="list-style-type: none"> ●超高压／高压地中線(ケーブル・部品・布設工事) ●海底線(ケーブル・部品・布設工事) ●送水管(布設工事含む) 	<ul style="list-style-type: none"> ●産業用電線 ●架空送電部品 ●配電部品 ●その他機能製品等
主な用途	<ul style="list-style-type: none"> ●電力基幹網整備 ●大型プラント ●再エネ(陸上風力、太陽光、洋上風力自営線) ●洋上風力海底線 ●離島向け送水管 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●送配電線路用電設資材 ●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接続
主な顧客	<ul style="list-style-type: none"> ●電力(送電)会社 ●再エネ発電SPC・EPC 	<ul style="list-style-type: none"> ●建設業者 ●電機メーカー ●鉄道会社 ●造船会社 ●電力会社 ●鉄道会社 ●建設業者

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

阿部 茂信

自動車部品事業の環境分析

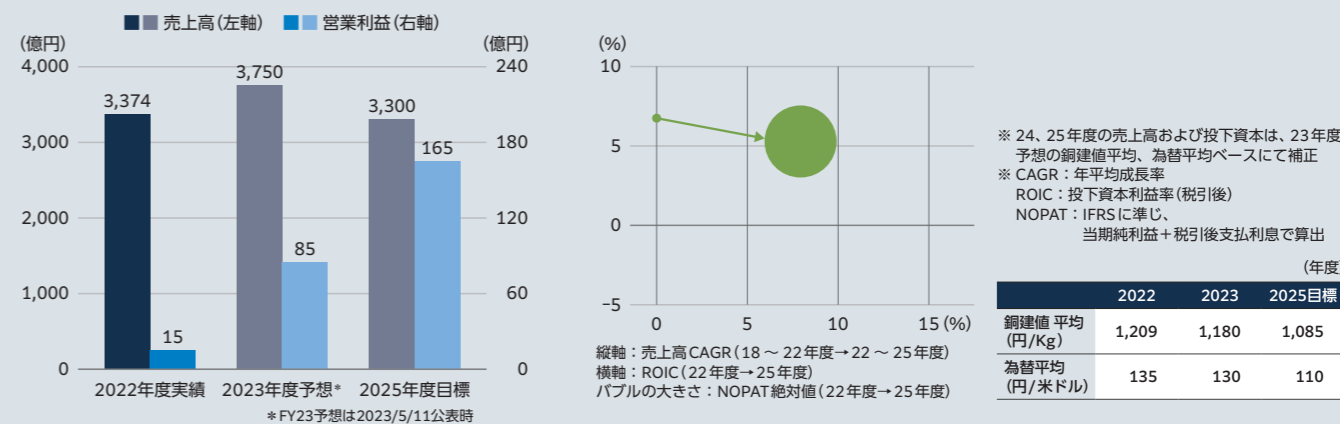
事業環境		強みと課題	
<p>主な収益機会</p> <ul style="list-style-type: none"> xEV, MaaSを始めとするCASE推進に対して車の多機能化、モジュール化要求に対応した新たな機会 カーボンニュートラルに向けて電動化が加速、地球環境配慮、安全対応車向け将来ワイヤリングシステムへの製品拡大 	<p>統括部門としての強み</p> <ul style="list-style-type: none"> グループで蓄積したコア技術と車載技術の融合による製品化への技術力 CN対応としての電動化拡大へ、グリーンエネルギーを活用したアルミハーネス(α端子)での軽量化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 		
<p>主なリスク・脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> 地政学リスクの拡がり 自動化・省人化の推進への対応 半導体不足による顧客の急激な生産変動 原材料、エネルギー価格、人件費等高騰 	<p>統括部門としての課題</p> <ul style="list-style-type: none"> パートナーとの共創開発による、エネルギー・情報・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 		

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					
	ワイヤリングシステム			機能製品		
安全	●	●	●	●	●	●
カーボンニュートラル	●	●	●	●	●	●
軽量化	●	●	●	●	●	●
電動化	●	●	●	●	●	●
主な製品	●アルミワイヤハーネス ●防食端子(α端子*) ●xEV向け高圧ハーネス	●低圧/高圧ジャンクションボックス ●高圧端子台 ●コネクタ ●パスパーモジュール	●フラットケーブル応用製品	●SRC(ステアリングロールコネクタ)	●BSS*(鉛バッテリー状態検知センサ)	●周辺監視レーダ
主な用途	●低圧ハーネス ●高圧ハーネス	●回路、配線の接続 ●補機信号の制御 ●補機への電力分配 ●xEV用高圧回路接続	●スライドドアへの電力供給、信号の伝達 ●ルーフなど狭部への配線	●エアバッグ用回転コネクタ ●ハンドル多機能化	●車両電源マネジメント ●xEV電源確認	●先進運転支援システム(ADAS)
主な顧客	●日系カーメーカ	●日系カーメーカ	●カーメーカ	●カーメーカ ●Tier1	●日系カーメーカ	●日系カーメーカ

25 中計目標 (売上高・営業利益・ROIC)



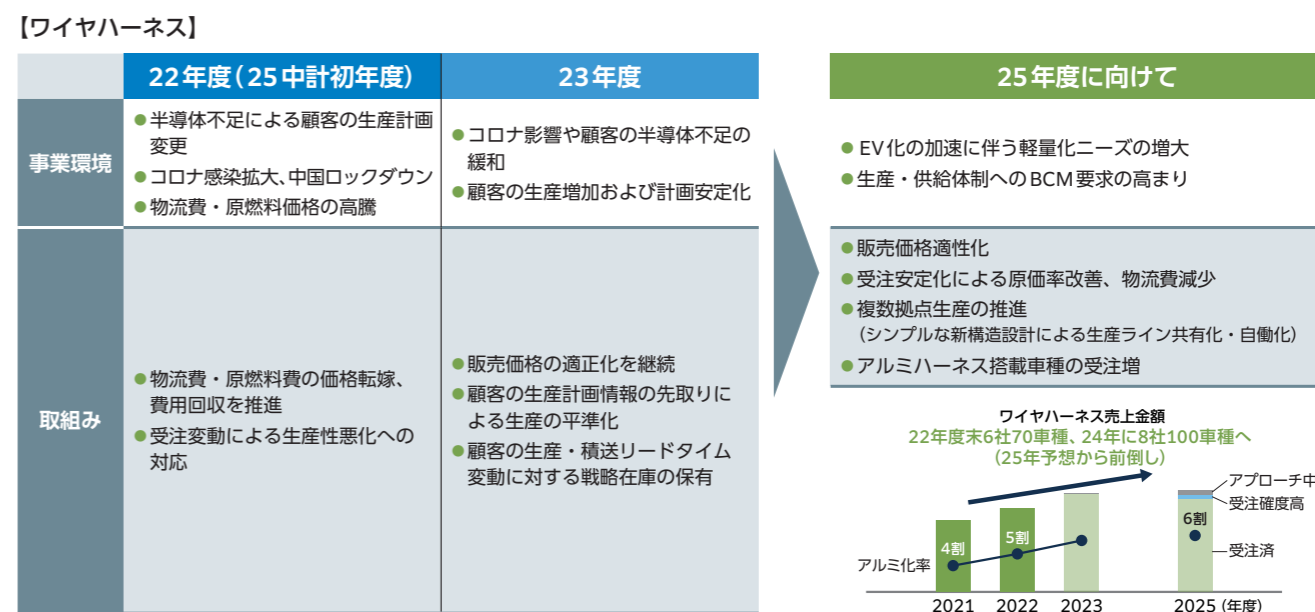
25 中計 (Road to Vision 2030 —変革と挑戦—) 基本方針

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・安全対応並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

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・軽量化促進
SRC	高速通信対応/クルマの進化に対応した開発
BSS	燃費・電費改善、電源信頼性確保
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: 25年に向けた資本効率重視による既存事業の収益最大化



Electronics Component Materials

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




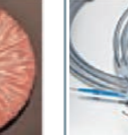


山本 尚志

電装エレクトロニクス材料事業の環境分析

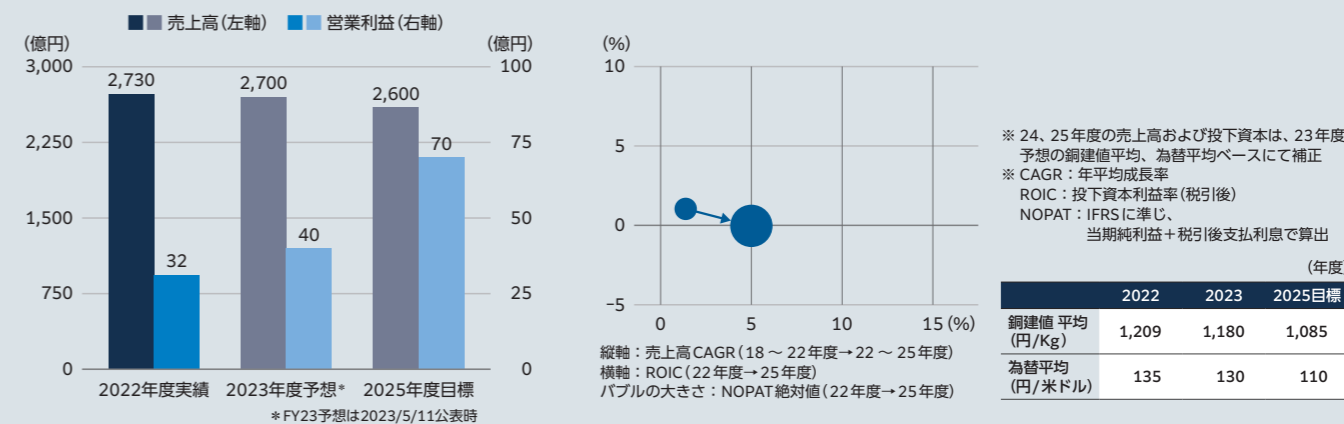
事業環境		強みと課題	
主な収益機会	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 自動車の電動化、自動運転化による需要増加 ▶ データトラフィック増大による非磁性、放熱特性要求向上 ▶ 低侵襲医療ニーズの拡大 	統括部門としての強み	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 顧客ニーズに合わせた素材開発力と提案力 ▶ 高性能・高品質な無酸素銅・銅合金製品の提供 ▶ 水力発電による再生可能エネルギーを使用した生産体制
主なリスク・脅威	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 原材料価格高騰による代替素材ニーズ ▶ 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 	統括部門としての課題	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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

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。

	導電材			銅条・高機能材		
						
電動化 (CASE)	●	●	●	●	●	●
カーボンニュートラル	●	●	●	●	●	●
5G/5.5G			●	●	●	●
医療						●
主な製品	● 銅線、アルミ線	● 無酸素銅線	● 細物巻線	● 銅合金条・薄板	● 無酸素銅条 ● GOFC	● Ni-Ti合金 (ワイヤ・チューブ)
主な用途	● 各種ケーブル ● ワイヤハーネス	● オルタネータ用巻線 ● EVモータ用巻線	● 携帯電話用インダクタ ● (一般、車載)リレー	● 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	● 遮蔽条 ● 放熱用基板	● ステント・ガイドワイヤ
主な顧客	● 電線メーカー	● 巻線メーカー ● モーターメーカー	● 電子部品メーカー	● 端子メーカー ● 半導体部品メーカー	● 電線メーカー ● パワー半導体メーカー	● 医療品メーカー

25 中計目標 (売上高・営業利益・ROIC)



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、同時にグ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グリーンなものづくりで持続可能な社会の実現に貢献

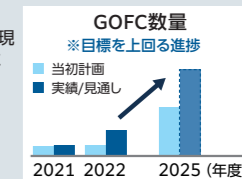
- ▶ 無酸素銅・銅合金製品の拡販による自動車電動化への貢献
- ▶ エナメル線の生産能力増強による拡大する電子部品市場への貢献
- ▶ 銅合金・めっき製品の拡大と製品ミックス改善による付加価値増大
- ▶ NT*製品の生産能力増強と新製品開発による高度医療への貢献

※ NT: ニッケル・チタン合金

25 中計重点施策: 25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】

	22年度 (25 中計初年度)	23年度	25 年度に向けて
事業環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動車の「電動化」「自動運転化」に対応した素材・デバイスの検討が継続、半導体不足に伴う自動車減産やエレクトロニクス既存製品の需要減少 ● エレクトロニクス関連製品においても顧客の在庫調整発生 ● 動力費・副資材等の価格上昇 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動車の「電動化」「自動運転化」に対応した素材・デバイスの検討・採用が継続、また車載製品需要は下期より緩やかに回復 ● エレクトロニクス関連製品需要回復の遅れ ● 動力費・副資材等の価格高止まり 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動車の「電動化」「自動運転化」に対応した素材・デバイス需要の高まり ● データトラフィック増大による高信頼性・高機能製品へのシフト ● 環境に対する社会要求の高まり (CO₂排出量抑制、銅および貴金属のリサイクル循環等)
取組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 高付加価値製品の拡販による製品ミックスの改善 ● 販売価格適正化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高付加価値製品の新規開発、拡販による製品ミックス改善を継続 (パワー半導体および放熱製品向け耐熱無酸素銅条の拡販、電子機器の高機能化に対応した製品の開発) ● 販売価格適正化を継続 ● 銅および貴金属リサイクル技術の開発 	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客ニーズに合わせた特性を持つ高機能材料の開発・安定供給 <ul style="list-style-type: none"> ■ 高度な熱マネジメント実現 ■ 電子部品の誤作動を確実に抑制 ● グリーンなものづくり <ul style="list-style-type: none"> ■ 水力発電による脱炭素社会への貢献 ■ 銅および貴金属リサイクル技術向上による省資源化



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

機能製品事業の環境分析

事業環境		強みと課題	
主な収益機会	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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更なる拡大 ▶ SDGs・カーボンニュートラルなどの社会課題の解決 	統括部門としての強み	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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
主なリスク・脅威	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 地政学リスクによるサプライチェーンの供給不安 ▶ 半導体供給不安・原材料高騰等 	統括部門としての課題	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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

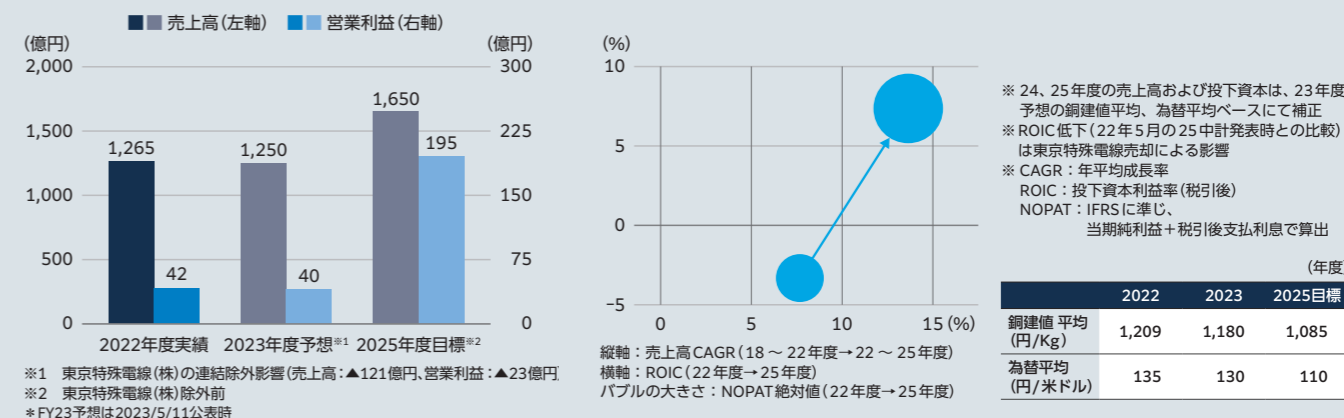
事業概要／製品・サービス

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。

	AT [※] ・機能樹脂	サーマル・電子部品	メモリーディスク	銅箔
再エネ	●	●	●	●
通信インフラ	●	●	●	●
モビリティ	●	●	●	●
主な製品	● 半導体製造用テープ	● ケーブル保護管 ● リサイクルトラフ ● 断熱材	● 高性能ヒートシンク・ヒートパイプ、3Dペーパーチャンパーなどの放熱製品	● HDD用アルミブランク材
主な用途	● 半導体ウエハの加工工程での、表面保護や固定など	● 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	● データセンターサーバー用CPU、GPUなどの放熱 ● 鉄道・再エネに使われるパワー半導体の放熱	● 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
主な顧客	● 半導体メーカー ● ファウンドリメーカー	● 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	● データセンター・通信基地局事業者 ● 鉄道・パワコン製造 ● PC・医療機器メーカー	● HDDサブ基板メーカー ● 回路基板材料メーカー ● リチウムイオン電池メーカー

※ AT : Advanced Technology Tape

25 中計目標 (売上高・営業利益・ROIC)



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継続し、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：25 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】

	22年度(25中計初年度)	23年度	25年度に向けて
事業環境	● 世界的なスマートフォン等の需要減と急激な客先在庫調整が下期に発現	● スマートフォン・パソコン等の世界的需要減による市場低迷は継続 ● サプライチェーン上の在庫過多による急激な在庫調整は下期から徐々に適正化	● 半導体市場の中長期的需要拡大 ● 半導体のさらなる高性能化と技術革新が進行
取組み	● 生産能力の増強による安定供給体制確保準備(22年9月新建屋着工)  三重事業所内新建屋を建設中 22～25年度設備投資額70億円	● 先端半導体の製造プロセスへのスペックイン拡大、次世代技術に向けた積極的な開発 ● 需要回復時の即応体制整備	● 市場回復、需要増加に向けた安定供給体制の確立(25年4月量産開始) ● 技術課題への先行対応、高機能・差別化製品の提供継続

半導体製造用テープ売上金額
21年度比1.8倍

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、素材力を核として長年培ってきた「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。

情報

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^{*1}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。2022年度は社長直轄の「次世代フォトニクス事業創造プロジェクト」を発足させ、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。

当社は、当社のフォトニクス技術である高出力化合物半導体レーザと光パッケージングの技術を活用し、データセンターにおける次世代ネットワークスイッチ装置に導入されるCPO (Co-Packaged Optics) 用外部光源 (ELS: External

Light Source) を2021年度に世界で初めて開発し、2022年度からサンプル出荷を開始しています。また、次世代長距離伝送における通信容量拡大で求められる伝送システムの低雑音性に優れた光半導体前方励起ラマンユニットを開発し、2023年度よりサンプル出荷を開始しました。これらの新製品を通して、大容量情報通信と高効率エネルギー社会の実現に貢献していきます。

その他の製品群に関しても、足元から着実に進化させ、2030年の社会課題を解決するフォトニクス製品を創出していくことを使命としています。

2030年の社会課題を解決するフォトニクス製品の創出

2022

- ラマン増幅器用励起光源
- シリコンフォトニクス用増幅チップ
- 高速変調器モジュール
- 高出力DFB外部光源
- 超小型波長可変レーザ
- 新機能光ファイバ

^{*1} IOWN 構想：IOWNは「Innovative Optical and Wireless Network」の略。光を中心とした革新的技術を活用し、これまでのインフラの限界を超えた高速大容量通信ならびに膨大な計算リソース等を提供できる端末を含むネットワーク・情報処理基盤の構想。

詳細は、当社ホームページをご覧ください。
 「光アクティブデバイス」 <https://www.furukawa.co.jp/optical-components/>
 「次世代データセンターを支える光電融合技術」 <https://www.furukawa.co.jp/rd/theme/10data-center.html>

■ CPO用 ELS が ICSJ2022 にて Best Paper Award を受賞
 データセンターにおける次世代ネットワークスイッチ装置の実現に貢献
https://www.furukawa.co.jp/release/2022/comm_20221031.html

■ 伝送システムを低雑音に抑える前方励起ラマンユニットを世界に先駆けて開発
 光半導体インコヒーレント励起光による高品質化と長距離化を実現
https://www.furukawa.co.jp/release/2023/comm_20230227.html

■ 古河電工グループが OFC 2023 に出展(ブース # 3229)
 高性能コネクタ・レーザ製品や前方励起ラマンユニットなど最新の光通信技術を紹介
https://www.furukawa.co.jp/release/2023/comm_20230303.html

エネルギー

ラムネ触媒^{®*1}によるグリーンLPガス^{*2}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承^{*3}できる社会基盤の構築への貢献を目指しています。

2022年度は社長直轄の「地産地承エネルギープロジェクトチーム」を発足させ、Succession Booster^{®*4}のコンセプトを元に、地域の社会課題を解決する新しい技術の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、ラムネ触媒を用いてバイオガス由来の二酸化炭素とメタンからグリーン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、地産地承へ貢献します。

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。



^{*1} ラムネ触媒[®]：当社は、多孔質材料内部に金属触媒を固定することに成功しました。この触媒は従来の触媒の課題とされてきた耐凝集性・耐コーキング性を持ち、バイオガスから合成ガスが得られるドライリフォーミング反応において、高活性かつ長寿命な触媒となります。触媒が多孔質材料内部に固定される姿がラムネの瓶に似ていることから、ラムネ触媒[®]と名付けました。

^{*2} グリーンLPガス：バイオガス(家畜の排泄物や生ゴミなどを発酵させた際に発生するメタンガスと二酸化炭素の混合ガス)を原料に生成したLPガスのこと

^{*3} 地産地承：地域の資源や文化を次世代に承継すること

^{*4} Succession Booster[®]：当社グリーンLPガス技術のブランドロゴです。地域の資源をイメージした球体が、当社製品サービスを表わすリングを通して、より使いやすい形に変化していく様子を表わしています。当社製品サービスを通じて地域の社会課題を解決し、普及と共に地域の資源が将来へ承継されていくことをコンセプトとして表現しています。

社会課題解決型事業の創出に向けた製品化、実用化ロードマップ

製品・サービス	2021年度	2022年度	2023年度	・・・	2026年度	・・・	2030年度
ラムネ触媒 [®] によるグリーンLPガスの創出			小型試験機による実証		フィールド実証試験		実用化

詳細は、当社ホームページ「地産地承エネルギープロジェクトチーム」をご覧ください。
<https://www.furukawa.co.jp/rd/theme/01lpgas.html>

■ 「いちご一会とちぎ国体・とちぎ大会」オフィシャルサプライヤーとして
 炬火燃料にグリーンLPガスを提供
 世界に先駆け、バイオガスを原料としてグリーンLPガスを合成することに成功
https://www.furukawa.co.jp/release/2022/kenkai_20220523.html

■ NEDOグリーンイノベーション基金事業「グリーンLPガス合成技術開発」に採択
 化石燃料によらない持続可能なグリーンLPガスの実現に向けて
https://www.furukawa.co.jp/release/2022/kenkai_20220523-2.html
 (注) NEDO：国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

■ 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

■ 脱炭素社会の実現に貢献するLPガスの実用化に向け新組織「地産地承エネルギープロジェクトチーム」を設置
https://www.furukawa.co.jp/release/2022/kei_20220915.html



先進核融合原型炉向け高温超電導線材

当社グループでは、1960年代に金属系超電導線材(低温超電導)の研究開発を開始以来、金属系はもとより、1986年に発見された酸化物超電導体(高温超電導)による線材についての技術開発も進めています。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、その核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。

供給契約を締結し、世界最初の実機規模を有する高磁場球状トカマク型核融合炉ST80-HTSで用いる高温超電導線材の供給を始めました。



ST-80 マグネットコイルの製造

2022年度は、英国トカマクエナジー社と超電導線材の

■トカマクエナジー社と古河電気工業 核融合エネルギーの推進に向け両社の関係を強化
https://www.furukawa.co.jp/release/2023/kenkai_20230112.html

モビリティ

モビリティの電動化に貢献するBlue-IRハイブリッドレーザ「BRACE®」の開発

世界的にカーボンニュートラルの実現に向けた動きが加速しており、モビリティの電動化需要はさらに拡大していくことが予想されます。当社は、日亜化学工業(株)と共同開発した高輝度青色レーザダイオードモジュールを搭載したBlue-IRハイブリッドレーザ^{*1}「BRACE® I」を開発しました。本製品は、電動モビリティ向け主要部品であるリチウムイオン電池、モータ、インバータ等の導体となる銅の溶接工程の生産性向上(品質・加工速度の向上)や製造工程の省人化に貢献できます。さらに、加工時の加工飛沫(スパッタ)量や溶接可能な厚さに対して適用領域が狭いという課題に対して、2021年度販売を開始した「BRACE®X」では、青色レーザ出力をさらに高出力化することでxEVのパワートレインで使われる銅材料に対して主要な領域をカバーすることが可能になりました。

県豊田市)内にレーザアプリケーションラボ「CALL」^{*2}を開設しました。レーザアプリケーションラボにはBRACE®が設置され、パートナーが持ち込むサンプルでテスト加工を行うことができます。

当社は今後も、新しい銅加工ソリューションを提供し、お客様の課題を解決するとともに、カーボンニュートラルの加速による電動モビリティ需要の拡大に貢献していきます。



CALL内観

2022年度は、中部地区に拠点を置くパートナーとの共創の場として、古河電工トヨタテクニカルセンター(愛知

^{*1} Blue-IRハイブリッドレーザ: 日亜化学工業(株)の世界最高性能のGaN系レーザダイオード(LD)と当社のレーザモジュール組立技術を組み合わせた高輝度青色レーザダイオードモジュールを搭載した高出力青色発振器と、近赤外(IR)シングルモードファイバレーザを組み合わせたハイブリッドレーザ
^{*2} CALL: Chubu Advanced Laser processing Laboratory. この名称には、パートナーにお声がけし(CALL)あらゆるモノの加工プロセスを共に創り出してゆく(Co-creation+ALL)ことへの強い思いを込めています。

社会課題解決型事業の創出に向けた製品化、実用化ロードマップ

製品・サービス	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
Blue-IRハイブリッドレーザ「BRACE®」	BRACE®I製品化	BRACE®X製品化		さらなる進化		電動モビリティ量産ライン導入

詳細は、当社ホームページ「産業レーザ」をご覧ください。<https://www.furukawa.co.jp/fiber-laser/>

■愛知県豊田市にレーザアプリケーションラボを開設
 新たな共創拠点により電動化部品の開発加速に貢献
https://www.furukawa.co.jp/release/2022/comm_20221125.html

■BRACE®シリーズのラインナップを強化
 モビリティの電動化に貢献する新たな銅加工のソリューションを提供
https://www.furukawa.co.jp/release/2023/comm_20230926.html

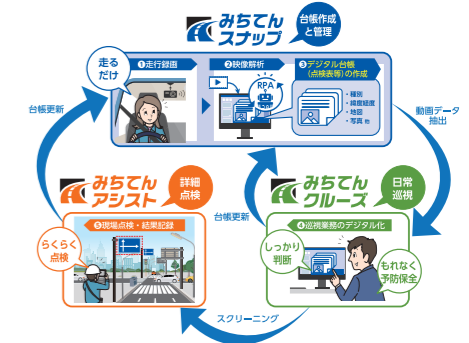
新領域

道路附属物維持管理ソリューション「みちてん®」シリーズ

道路附属物(道路標識や道路照明、ガードレールなど)の老朽化等による事故が全国で発生しています。事故を未然に防ぐには施設の計画的な維持管理が重要ですが、多くの自治体や道路管理者において、人口減少社会の到来による人手不足や財政面の課題から、膨大な数の道路附属物の維持管理業務を持続的に行っていくことが難しくなると予想されます。

そこで、当社は独自のDX技術で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®」シリーズを開発しました。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®」シリーズをご採用いただいています。また、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にも取り組んでいきます。



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」をご覧ください。
<https://www.furukawa.co.jp/infra-maintenance/>

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/>



インフラレーザラボ 実験スペース

■インフラ構造物向け表面処理ソリューション事業の新ブランド「インフラレーザ™」を立ち上げ
 産業用レーザで培った技術を応用し、インフラ構造物の老朽化対策に貢献
https://www.furukawa.co.jp/release/2022/kenkai_20221130.html

■インフラ構造物向け表面処理ソリューションの共創拠点「インフラレーザラボ」を開設
 新たな共創拠点により、インフラメンテナンス作業の効率化に貢献
https://www.furukawa.co.jp/release/2023/dev_20230126.html

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(フォトリソ)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/>



光るCVポート



宇宙領域における新しいソリューション

当社は新たな事業領域の一つとして宇宙領域への展開を推進しており、長年の研究開発により培った光ファイバケーブルやファイバレーザなどのフォトリソ技術、ヒートパイプなどの放熱技術、電源技術、設計・ものづくりの総合的な関連技術などを活かして、宇宙領域における機器

の小型化や通信の高速化・大容量化に対応する新しいソリューションの提供に取り組んでいます。

■古河電工と東京大学、宇宙領域で社会連携講座・共同研究
 「小型・超小型衛星におけるビジネスエコシステムの創成」(講座長: 中須賀真一教授)
https://www.furukawa.co.jp/release/2023/dev_20230315.html

研究開発・新事業創出活動体制

当社グループは、国内の当社研究所および海外には、OFS Laboratories, LLC、Furukawa Electric Institute of Technology Ltd. (FETI)、SuperPower Inc.、Silicon Valley Innovation Laboratories, Furukawa Electric (SVIL) 等の研究所を有しています。デジタルトランスフォーメーション

ン&イノベーションセンターによりデジタル化を進めるとともに、ソーシャルデザイン統括部によりマーケティング・インキュベーション機能を強化し、積極的に新事業創出活動を推進しています。

詳細は、当社ホームページ「研究開発体制」をご覧ください。 <https://www.furukawa.co.jp/rd/profile/>

海外拠点

- OFS Laboratories, LLC (米国：光ファイバ)
- SuperPower Inc. (米国：超電導)
- FETI (ハンガリー：解析)
- SVIL (米国：オープンイノベーション)

国内拠点

- 横浜
- 平塚
- 平塚
- 千葉
- 日光
- 今市
- 本社
- 三重
- 滋賀

研究開発本部

- 企画統括部 (本社・横浜)
- サステナブルテクノロジー研究所 (横浜・平塚)
- エレクトロニクス研究所 (横浜・千葉・平塚・日光・滋賀)
- フォトニクス研究所 (横浜・千葉・平塚・三重)
- マテリアル研究所 (横浜・千葉・平塚・日光・今市)
- 超電導製品部 (日光)
- 知的財産部 (横浜・千葉・平塚・滋賀)

戦略本部

- デジタルトランスフォーメーション&イノベーションセンター (本社・横浜)

営業統括本部

- ソーシャルデザイン統括部 (本社・横浜・千葉・平塚)

TOPICS

研究所の再編

ビジョン2030に掲げた情報／エネルギー／モビリティの融合領域における研究開発を加速するため、2023年4月1日付けで研究所の再編を行いました。当社のコア技術のさらなる深化と活用による事業貢献や新事業の創出、カーボンニュートラル等の社会課題への取組みの一層強化を目的として、従来の事業セグメントに対応した研究組織から技術領域に対応し

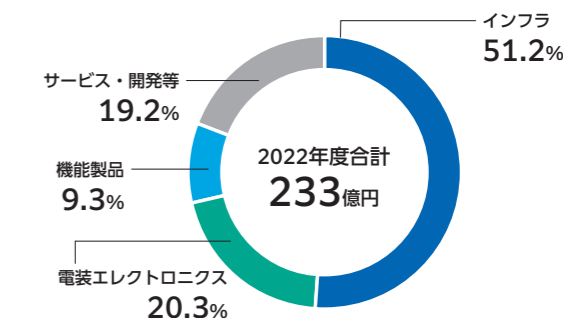
た研究組織としました。今回の再編により、当社のコア技術であるメタル・ポリマーに関する機能を集約した「マテリアル研究所」を新設し、「サステナブルテクノロジー研究所」、「エレクトロニクス研究所」、「フォトニクス研究所」と合わせた4研究所としました。ビジョン2030の達成に必須となる技術醸成を行い、事業の成長と新事業創出を加速していきます。

研究開発投資

社会課題解決型事業の創出に向けての収益機会のマテリアリティである「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」]に対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(2021年度基準)」を設定し、2025年度のサステナビリティ目標125%を目指します。

2022年度における研究開発費は、前年度比12.3%増の23,324百万円とし、各セグメントにおいて、新製品・新事業の開発等を実施しました。2022年度の新事業研究開発費増加率(2021年度基準)は116%となり、目標の115%を達成しました。

当社グループのセグメント別研究開発投資比率



セグメント別研究開発活動の詳細は、第201期有価証券報告書 p.43-45「6【研究開発活動】」をご覧ください。 https://www.furukawa.co.jp/ir/library/sr/pdf/201_04.pdf

指標と目標 **マテリアリティ** 「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」]

指標	実績		目標		
	2021年度	2022年度	2022年度	2023年度	2025年度
★：サステナビリティ指標					
グループ ★ 新事業研究開発費増加率(2021年度基準)	(100%)	116%	115%	125%	125%

環境調和製品

環境調和製品と「eフレンドリー」認定制度

当社グループでは、環境調和製品を、製品のライフサイクル全体を総合評価して、環境負荷の低減に寄与するまたは良い環境影響を与える製品(サービスも含む)と定義しています。該当する製品には環境調和製品であることを表わす環境マーク「eフレンドリー」マークを外装やカタログ上に表示しています。



環境調和製品の分類

当社グループの環境調和製品は、以下の4つの分類のいずれかに該当します。

分類	内容
地球温暖化防止	温暖化ガス排出の低減および吸収・固定に寄与する機能を有する製品。
ゼロエミッション	リサイクル材料を使用した製品、部材のリサイクルが容易である設計製品、減容化しやすい素材や設計により廃棄物量が削減できる製品、部品および製品の共通化設計ができていない製品。
環境影響物質フリー	製造工程中でオゾン層破壊物質の使用量増加がなく、製品に含有する有害物質が規定値以下、使用・廃棄時に規定以上の有害物質を発生しない製品。
省資源	原材料・部品の使用量が低減している、希少資源の使用量を低減している、製品寿命が向上している、部品・製品の保守メンテナンスが容易である、梱包材料の資源使用量が低減しているなどの理由で、総合的に省資源となっている製品。

詳細は、当社ホームページ「環境調和製品」をご覧ください。 <https://furukawaelectric.disclosure.site/ja/themes/102>

収益機会のマテリアリティ「社会課題解決型事業の創出／環境配慮事業の創出」に対するサステナビリティ指標として、「環境調和製品売上高比率」を設定し、2025年度のサ

ステナビリティ目標70%を目指します。2022年度実績は65.0%となり、目標の64%を達成しました。

指標と目標 **マテリアリティ** 「社会課題解決型事業の創出／環境配慮事業の創出」

指標	実績		目標		
★：サステナビリティ指標	2021年度	2022年度	2022年度	2023年度	2025年度
グループ ★ 環境調和製品売上高比率	61.9%	65.0%	64%	66%	70%

知的財産

Intellectual Property

古河電工グループの知的財産戦略

当社グループでは、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、強みとなる知的資産を重要な経営資源と位置付け、その活用基本方針は、次の3つの柱からなっています。

1	IP ランドスケープによる経営・事業戦略策定力の強化	知的財産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・事業戦略力を強化します。
2	オープン＆クローズ戦略による知的財産活用	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	知的財産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的財産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。

※知財経営を推進するための基本的な考え方：差別化した独自技術に対して知的財産戦略を実行し、分析/活用を起点としたサイクルを回す知的財産活動により、事業を強化しています。

この基本方針を踏まえ、「古河電工グループ ビジョン 2030」の実現、SDGsの達成に向けて、事業・研究開発・知的財産を三位一体として、リスクミニマム(事業安定化)

を図ることを目的に以下の3つの柱からなる基本方針を定めています。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ます。

とチャンスマキシマム(事業機会拡大)の2つの観点から、グループ・グローバルな知的財産活動を推進しています。

①リスクミニマム

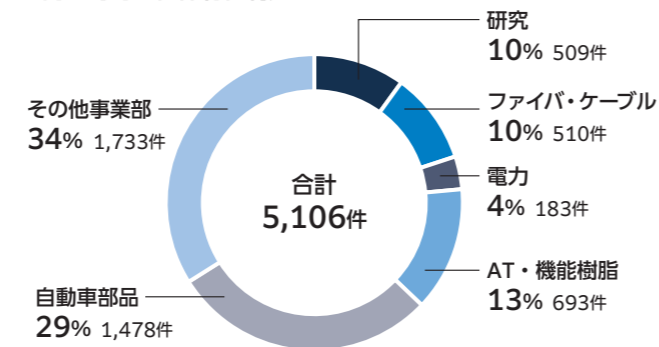
当社グループ固有の差別化技術を知的財産権・技術ノウハウで保護し、ビジネスリスクを最小化します。

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。

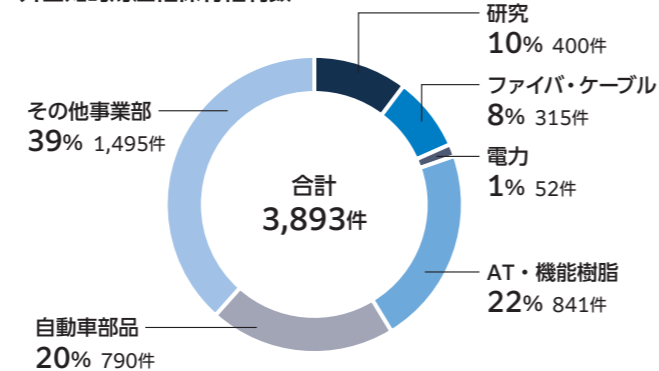
知的財産ポートフォリオの拡充

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)を含む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、知的財産リスク低減による事業遂行の安定化を遂行します。

国内知的財産権保有権利数



外国知的財産権保有権利数



②チャンスマキシマム

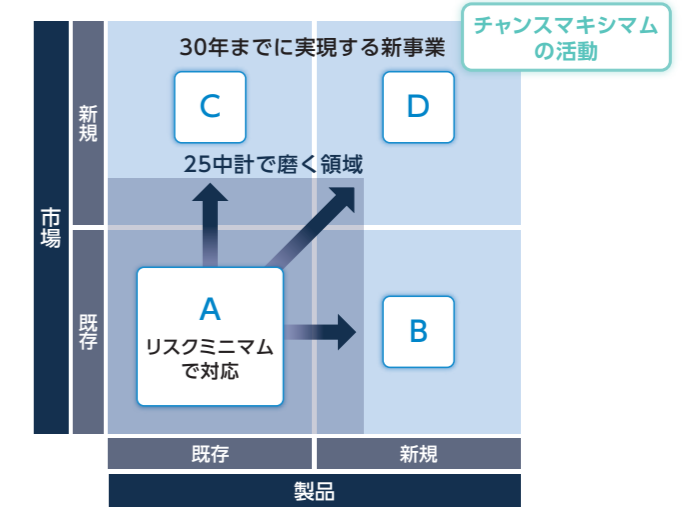
IPランドスケープにより、自他社の知的財産情報を始めとする競争環境・市場環境を解析することで、新しい事業分野・ビジネスモデルを探索します。

社会課題型解決事業の創出による飛躍を実現するため、

次世代インフラを支える事業・環境配慮事業では、IPランドスケープの活用を推進し、2030年までに実現する社会解決型の新事業創出に向けた基盤整備を支えます。

IP ランドスケープの実施

これまでアンゾフの成長マトリクスにおけるA領域において、知的財産ポートフォリオを拡充し、事業リスクを低減してきました。これからはB・C・D領域における事業強化・新事業創出テーマに注力し、IPランドスケープの活用により経営・事業戦略策定力を強化することによって、新しい価値の創出による収益機会の獲得を支えていきます。



指標と目標

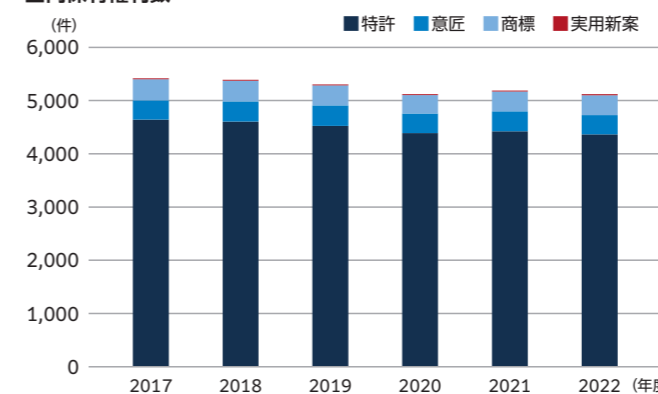
マテリアリティ 「Open, Agile, Innovative」[多様なステークホルダーとのパートナーシップの形成]

グループ	指標	実績		目標		
		2021年度	2022年度	2022年度	2023年度	2025年度
★	事業強化・新事業創出テーマ*1に対するIPランドスケープ実施率	17%	40%	30%	45%	100%*2

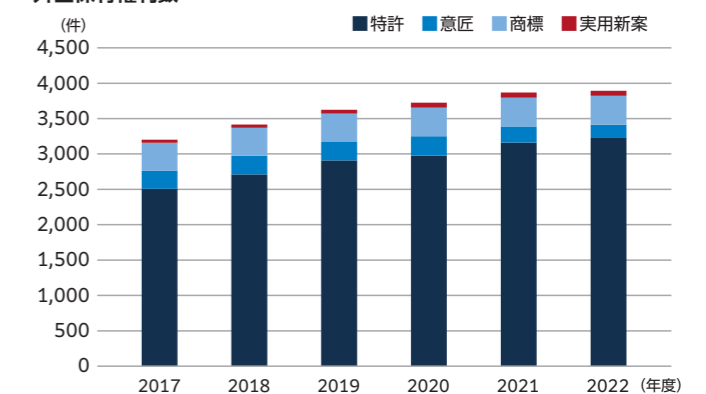
※1 事業強化・新事業創出テーマには、「2025年に向けた資本効率重視による既存事業の収益最大化」(光ファイバ・ケーブル、電力ケーブルシステムなど)および「2030年までに実現する新事業創出に向けた基盤整備」(グリーンLPガスなど)に関するテーマが含まれています。

※2 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。

国内保有権利数



外国保有権利数



知的財産(特許権)データ

単体	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
		国内特許保有件数	件	4,605	4,523	4,388
外国特許保有件数	件	2,712	2,910	2,976	3,160	3,225

(注)件数の増減は、定期的な保有特許棚卸の結果を含みます。

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/>

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)

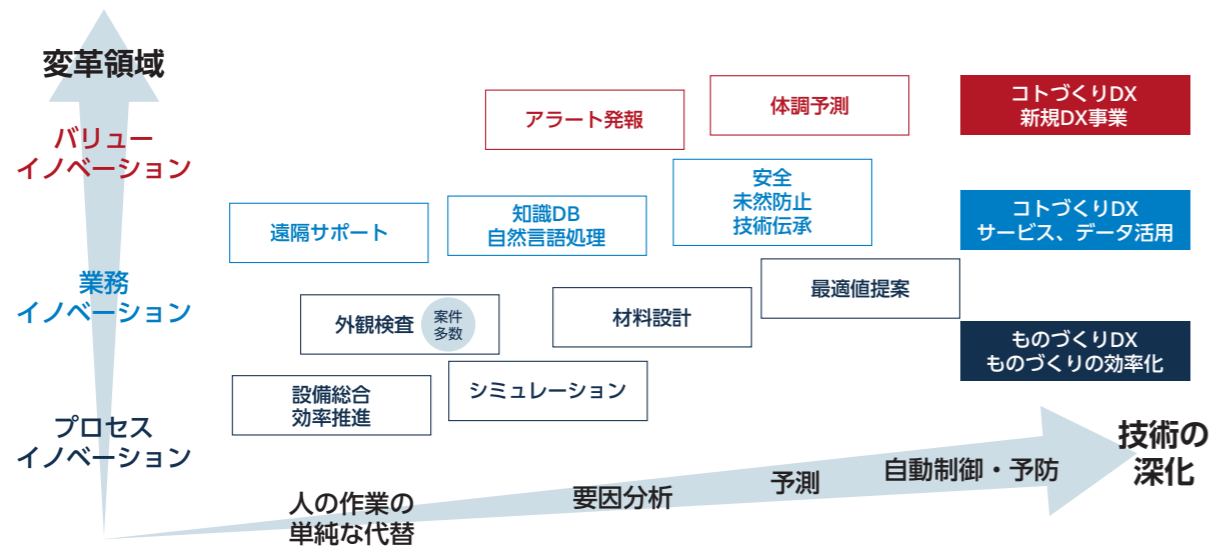
古河電工のDXビジョン

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

■当社の企業価値を高めるために

- ・「スマイルカーブ」現象を超えて、バリューチェーンを面で抑えます。
- ・工場のデジタル化・データ化を基点として全社データ共有を進め、ものづくりDX (品質・生産性・保守性などの向上) と工場マネジメントの高度化を図ります。
- ・AIを用いて新しい材料の開発を加速していきます。
- ・サービス・メンテへの進出を狙い、ことづくりの新規DX事業を進めます。

デジタルツインによる探索と、それを実現するための技術深化



■デジタル技術を駆使して事業と働き方を革新する

当社グループのDX推進の中核としての機能を強化するために、従来の「デジタルイノベーションセンター」と「ICT戦略企画部」を統合し、「デジタルトランスフォーメーション&イノベーションセンター」(略称DXIC)を設立しました。AI/IoTソリューション、ものづくりDXの企画・起案、ITインフラ基盤・基幹システム・業務システムの企画・実

装・運用を一体化して進めています。

AI/IoTソリューション強化については、以下の取組みを実施しています。重要なソリューションはデータの収集・蓄積・加工・活用をパッケージ化して「デジタルソリューションの型」として整備し、事業部門へのクイックなデリバリーを実現していきます。

- ・AI画像検査やデータ解析による特性改善のソリューション化(一部は量産導入)
- ・研究データ・製造データのデータベース基盤の構築
- ・設備・工程の異常検知、製造プロセスの最適化
- ・マテリアルズインフォマティクスによる材料開発の効率化

事業課題解決に資するデジタルの基盤技術を磨き、ソリューションをタイムリーに提供する

高まる事業課題解決ニーズに応えるために

既存のソリューション

- ・外観検査画像判定ソリューション
- ・データによる特性予測・処方提案ソリューション

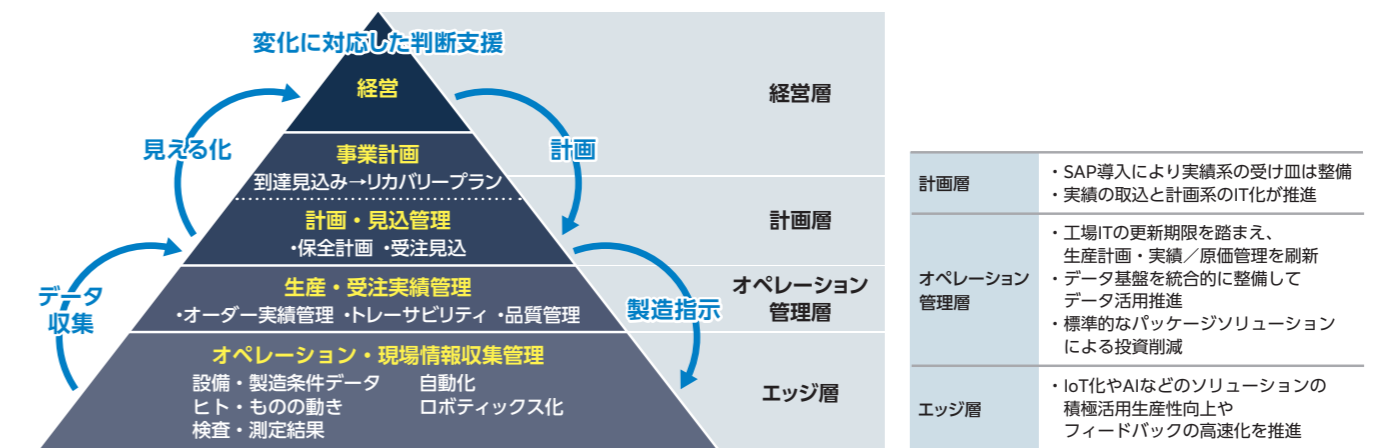
注力するソリューション

- ・画像解析による品質改善ソリューション
- ・マテリアルズインフォマティクスによる材料開発効率化ソリューション
- ・製品開発におけるデータ分析基盤ソリューション
- ・設備・工程の異常検知ソリューション
- ・製造プロセスの最適化ソリューション

事業変革に関しては、環境変化に適応力がある事業マネジメント力(経営力)の向上を狙い、各階層のデジタル化を進め、全体では経営判断の高速化を実現します。このようなデータ活用を推進していく上では、そのベースになるデータ・環境を整えることが必須です。SAPの導入後、生産計画・管理システムの更新やSCADAによるデータ取得拡大に伴ってデータの質・量ともに充実しつつありますが、拠点や組織を跨った共有と日々の活用はまだ十分とはいえ

ません。それぞれの領域で収集したデータの蓄積、分析を全社で一元的に管理する「データ統合基盤」を整備しており、ここへのデータ集約と活用について浸透を図っています。またAIの発展・業務利用の加速の潮流に遅れることのないよう、専門部隊の能力を強化するとともに全社のデジタルユーザーテラシーを上げる取組みを強化し、AI/データ活用を体現する人材育成も加速します(全社スタッフの底上げ)。

実績とフォアキャストを把握して経営判断するサイクルを高速化する



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



古河電工役員体制

取締役 (2023年6月23日現在)

 <p>小林 敬一 取締役会長 取締役在任期間 8年 2022年度出席率 取締役会 100% (17回中17回) 指名・報酬委員会 88.9% (9回中8回)</p>	<p>1985年4月 当社入社 2014年4月 当社執行役員、銅条・高機能材事業部門長 2015年4月 当社執行役員常務、自動車・エレクトロニクス材料系事業部門管掌兼銅条・高機能材事業部門長 2015年6月 当社取締役兼執行役員常務、自動車・エレクトロニクス材料系事業部門管掌兼銅条・高機能材事業部門長 2016年4月 当社代表取締役兼執行役員専務、グローバルマーケティングセールス部門長</p>	<p>2017年4月 当社代表取締役社長 2023年4月 当社取締役会長 (現)</p>
 <p>森平 英也 代表取締役社長 取締役在任期間 1年 2022年度出席率 取締役会 100% (13回中13回)</p>	<p>1990年4月 当社入社 2011年3月 当社知的財産部戦略企画グループマネージャー 2013年4月 当社戦略本部経営企画室主査 2014年4月 当社戦略本部経営企画室長 2016年4月 当社情報通信ソリューション統括部門企画統括部長 2017年4月 当社情報通信ソリューション統括部門副統括部門長兼同統括部門企画統括部長 2020年2月 当社情報通信ソリューション統括部門ファイバ・ケーブル事業部門長 2020年4月 当社執行役員、情報通信ソリューション統括部門ファイバ・ケーブル事業部門長</p>	<p>2021年4月 当社執行役員、情報通信ソリューション統括部門長兼同統括部門ファイバ・ケーブル事業部門長 2021年5月 当社執行役員、情報通信ソリューション統括部門長 2022年4月 当社執行役員常務、情報通信ソリューション統括部門長 2022年6月 当社取締役兼執行役員常務、情報通信ソリューション統括部門長 2023年4月 当社代表取締役社長 (現)</p>
 <p>塚本 修 社外取締役 (非常勤) 取締役在任期間 10年 2022年度出席率 取締役会 100% (17回中17回) 指名・報酬委員会 100% (9回中9回)</p>	<p>1977年4月 通商産業省入省 (現 経済産業省) 2003年7月 同省大臣官房審議官 (地域経済産業グループ・資源エネルギー担当) 2004年6月 同省製造産業局長 2006年7月 同省大臣官房技術総括審議官 2008年7月 同省関東経済産業局長 2009年7月 同省地域経済産業審議官 2010年7月 同省退官</p>	<p>2010年10月 学校法人東京理科大学特命教授 当社非常勤顧問 2013年6月 当社社外取締役 (現) 2014年3月 学校法人東京理科大学特命教授退任 2014年6月 一般財団法人石炭エネルギーセンター理事長 (現 一般財団法人カーボンフロンティア機構) (現)</p>
 <p>塚本 隆史 社外取締役 (非常勤) 取締役在任期間 2年 2022年度出席率 取締役会 100% (17回中17回) 指名・報酬委員会 100% (9回中9回)</p>	<p>1974年4月 株式会社第一勧業銀行入行 (現 株式会社みずほ銀行) 2002年4月 株式会社みずほコーポレート銀行執行役員人事部長 (現 株式会社みずほ銀行) 2003年3月 株式会社みずほフィナンシャルグループ常務執行役員リスク管理グループ長兼人事グループ長 2004年4月 株式会社みずほコーポレート銀行常務執行役員 欧州地域統括役員 2006年3月 同行常務取締役企画グループ統括役員兼財務・主計グループ統括役員 2007年4月 同行取締役副頭取 2008年4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ副社長 執行役員財務・主計グループ長 2008年6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ取締役副社長財務・主計グループ長</p>	<p>2009年4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ取締役社長 2011年6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ取締役会長兼株式会社みずほ銀行取締役頭取 2013年7月 株式会社みずほフィナンシャルグループ取締役会長兼株式会社みずほ銀行取締役会長 2013年11月 株式会社みずほフィナンシャルグループ取締役会長 2014年4月 みずほフィナンシャルグループ常任顧問 2017年4月 みずほフィナンシャルグループ名誉顧問 2017年6月 当社社外監査役 2021年6月 当社社外取締役 (現) 2023年7月 株式会社みずほフィナンシャルグループ特別顧問 (現)</p>
 <p>御代川 善朗 社外取締役 (非常勤) 取締役在任期間 4年 2022年度出席率 取締役会 100% (17回中17回) 指名・報酬委員会 100% (9回中9回)</p>	<p>1975年4月 山之内製薬株式会社入社 (現 アステラス製薬株式会社) 2003年1月 同社業務改革推進部長 2004年9月 同社グループ戦略企画部合併準備委員会統括事務局リーダー 2005年4月 同社統括推進部長 2005年9月 同社執行役員、ビジネスイノベーション部長 2006年4月 同社執行役員、経営管理本部人事部長 2008年4月 同社執行役員、経営管理担当</p>	<p>2008年6月 同社上席執行役員、経営管理担当 2011年6月 同社副社長執行役員、経営管理担当 2013年6月 同社代表取締役副社長、経営管理・コンプライアンス担当 2017年6月 同社退任 2019年6月 当社社外取締役 (現)</p>
 <p>籾 ゆき子 社外取締役 (非常勤) 取締役在任期間 4年 2022年度出席率 取締役会 94.1% (17回中16回) 指名・報酬委員会 100% (9回中9回)</p>	<p>1981年4月 松下電器産業株式会社入社 (現 パナソニックホールディングス株式会社) 2006年4月 同社ホームアプライアンス社技術本部くらし研究所長 2011年1月 同社コーポレートブランドストラテジー本部グローバルコンシューマーリサーチセンター所長・理事 2012年4月 同社グローバルコンシューマーマーケティング部門直轄コンシューマーリサーチセンター所長・理事</p>	<p>2013年4月 同社アプライアンス社グローバルマーケティングプランニングセンターコンシューマーリサーチ担当理事兼グループマネージャー 2014年3月 同社退社 2014年6月 株式会社ダスキン社外取締役 2015年6月 宝ホールディングス株式会社社外取締役 2016年6月 大和ハウス工業株式会社社外取締役 (現) 2019年6月 当社社外取締役 (現) 2021年6月 イビデン株式会社社外取締役 (監査等委員) (現)</p>
 <p>斎藤 保 社外取締役 (非常勤) 取締役在任期間 2年 2022年度出席率 取締役会 100% (17回中17回) 指名・報酬委員会 100% (9回中9回)</p>	<p>1975年4月 石川島播磨重工業株式会社入社 (現 株式会社IH) 2006年6月 同社執行役員、航空宇宙事業本部副本部長 2008年1月 同社執行役員、航空宇宙事業本部長 2008年4月 同社取締役 執行役員、航空宇宙事業本部長 2009年4月 同社取締役 常務執行役員、航空宇宙事業本部長 2011年4月 同社代表取締役副社長 2012年4月 同社代表取締役社長兼最高経営執行責任者 2016年4月 同社代表取締役会長兼最高経営責任者</p>	<p>2017年4月 同社代表取締役会長 2020年4月 同社取締役 2020年6月 同社相談役 (現) 2021年6月 当社社外取締役 (現)</p>

 <p>宮本 聡 取締役兼執行役員専務 戦略本部長 取締役在任期間 4年 2022年度出席率 取締役会 100% (17回中17回)</p>	<p>1984年4月 通商産業省入省 (現 経済産業省) 1999年7月 同省大臣官房政策評価広報課情報公開推進室長 2001年6月 特殊法人日本貿易振興会 (現 独立行政法人日本貿易振興機構) ニューヨーク事務所次長 2004年6月 経済産業省商務情報政策局商務課長 2006年4月 キヤノン株式会社 (官民人事交流法派遣) 2010年6月 経済産業省中小企業庁長官官房参事官 2011年4月 同省大臣官房政策評価審議官 2012年2月 同省大臣官房審議官 (製造産業局担当) 2013年6月 独立行政法人日本貿易振興機構副理事長</p>	<p>2015年10月 経済産業省中小企業庁次長 2016年6月 同省中小企業庁長官 2017年7月 同省退官 2017年11月 当社顧問 2018年4月 当社執行役員、総務・CSR本部長 2019年4月 当社執行役員常務、総務・CSR本部長 2019年6月 当社取締役兼執行役員常務、総務・CSR本部長 2021年4月 当社取締役兼執行役員常務、ビジネス基盤変革本部長 2022年4月 当社取締役兼執行役員専務、戦略本部長 (現)</p>
 <p>福永 彰宏 取締役兼執行役員常務 財務本部長 取締役在任期間 4年 2022年度出席率 取締役会 100% (17回中17回)</p>	<p>1986年4月 当社入社 2005年11月 OFS Fitel, LLC Senior Vice President 兼 Chief Financial Officer 2009年8月 当社経理部会計第二課長 2011年8月 当社経理部会計第一課長 2013年6月 当社財務・調達本部経理部経理統括課長 2013年11月 当社グループ・グローバル経営推進本部グループ・グローバル経営推進室長 2016年4月 当社財務・調達本部経理部長</p>	<p>2018年4月 当社執行役員、グローバルマネジメント推進本部長 2019年4月 当社執行役員、財務・グローバルマネジメント本部長 2019年6月 当社取締役兼執行役員、財務・グローバルマネジメント本部長 2021年4月 当社取締役兼執行役員常務、財務・グローバルマネジメント本部長 2022年4月 当社取締役兼執行役員常務、財務本部長 (現)</p>
 <p>枘谷 義雄 取締役兼執行役員常務 営業統括本部長 取締役在任期間 1年 2022年度出席率 取締役会 100% (13回中13回)</p>	<p>1989年4月 大倉商事株式会社入社 1993年7月 Okura & Co.UK Ltd. (英国大倉商事) 1998年10月 当社入社 2011年4月 当社情報通信カンパニー海外営業部長 2013年4月 当社セールス・マーケティング部門環境・インフラ営業統括部海外営業部長 2015年4月 当社グローバル事業推進部門海外営業部長兼セールス・マーケティング部門環境・インフラ営業統括部海外営業部長 2015年7月 当社銅箔事業部門副事業部門長兼同事業部門営業統括部長 2017年4月 当社グローバルマーケティングセールス部門企画統括部長</p>	<p>2018年4月 当社グローバルマーケティングセールス部門グループマーケティング統括部長 2020年4月 当社執行役員、営業統括本部新事業創出統括部長 2021年4月 当社執行役員、コーポレート統括本部副本部長兼同本部ソーシャルデザイン統括部長兼同本部OneF モビリティ事業推進チーム長 2022年4月 当社執行役員常務、営業統括本部長 2022年6月 当社取締役兼執行役員常務、営業統括本部長 (現)</p>
 <p>柳 登志夫 取締役兼執行役員 リスクマネジメント 本部長 取締役在任期間 新任 2022年度出席率 取締役会 —</p>	<p>1988年4月 当社入社 2003年4月 当社ファイナル製品事業部企画管理ユニットマネージャー 2008年2月 当社経営企画室主査 2013年4月 当社銅箔事業部門企画ユニットシニアマネージャー 2016年4月 当社戦略本部経営企画室長 2018年4月 当社戦略本部経営企画部長 2020年4月 当社執行役員、機能製品統括部門銅箔事業部門長</p>	<p>2021年4月 当社執行役員、リスクマネジメント本部長 2023年6月 当社取締役兼執行役員、リスクマネジメント本部長 (現)</p>
監査役 (2023年6月23日現在)		
 <p>天野 望 監査役 (常勤) 監査役在任期間 5年 2022年度出席率 取締役会 100% (17回中17回) 監査役会 100% (9回中9回)</p>	<p>1980年4月 当社入社 2004年6月 当社法務部長 2008年6月 当社人事総務部長 2009年3月 当社人事総務部長兼経営研究所長 2010年6月 当社取締役兼執行役員、CSO 2012年4月 当社取締役兼執行役員、CSRO 2013年4月 当社取締役兼執行役員、総務・CSR本部長 2014年4月 当社取締役兼執行役員常務、総務・CSR本部長 2018年4月 当社取締役</p>	<p>2018年6月 当社監査役 (常勤) (現)</p>
 <p>寺内 雅生 監査役 (常勤) 監査役在任期間 1年 2022年度出席率 取締役会 100% (13回中13回) 監査役会 100% (7回中7回)</p>	<p>1984年4月 当社入社 2006年10月 当社情報通信カンパニーファイナル製品部半導体デバイス部生産管理グループマネージャー 2009年5月 当社資材部主査 2009年6月 当社資材部長 2013年4月 当社専電材事業部門企画ユニット主査 2013年6月 PT Tembaga Mulia Semanan Tbk 社長 2017年4月 当社執行役員、PT Tembaga Mulia Semanan Tbk 社長</p>	<p>2017年6月 当社執行役員、電装エレクトロニクス材料統括部門専電材事業部門長 2018年4月 当社執行役員、電装エレクトロニクス統括部門専電材事業部門長 2020年4月 当社執行役員、電装エレクトロニクス材料統括部門長 2022年4月 当社電装エレクトロニクス材料統括部門アドバイザー 2022年6月 当社監査役 (常勤) (現)</p>
 <p>荻原 弘之 監査役 (常勤) 監査役在任期間 新任 2022年度出席率 取締役会 — 監査役会 —</p>	<p>1983年4月 当社入社 2003年12月 OFS Fitel, LLC Vice President and Chief Financial Officer 2005年11月 当社経理部会計第二課長 2009年6月 当社経理部長 2013年4月 当社財務・調達本部経理部長 2014年4月 当社執行役員、財務・調達本部長 2014年6月 当社取締役兼執行役員、財務・調達本部長 2016年4月 当社取締役兼執行役員常務、財務・調達本部長兼グループ・グローバル経営推進本部長 2017年4月 当社取締役兼執行役員専務、財務・調達本部長兼グループ・グローバル経営推進本部長</p>	<p>2018年4月 当社取締役兼執行役員専務、財務・調達本部長 2019年4月 当社代表取締役兼執行役員副社長、グループ変革本部長 2021年4月 当社代表取締役兼執行役員副社長、コーポレート統括本部長 2022年4月 当社取締役兼執行役員副社長 2022年6月 当社執行役員副社長 2023年4月 当社アドバイザー 2023年6月 当社監査役 (常勤) (現)</p>

 <p>酒井 邦彦 社外監査役 (非常勤) 監査役在任期間 5年 2022年度出席率 取締役会 100% (17回中17回) 監査役会 100% (9回中9回)</p>	1979年4月 東京地方検察庁検事 1998年7月 法務大臣官房参事官 2000年4月 東京高等検察庁検事兼東京地検副部長 2002年4月 国際連合アジア極東犯罪防止研修所長 2005年7月 東京高等検察庁公判部長 2006年7月 最高検察庁検事 2007年6月 奈良地方検察庁検事正 2008年7月 最高検察庁総務部長 2010年6月 裁判員公判部長 2010年10月 名古屋地方検察庁検事正	2012年6月 法務総合研究所長 2014年7月 高松高等検察庁検事長 2016年9月 広島高等検察庁検事長 2017年3月 同退官 2017年4月 TMI総合法律事務所顧問弁護士 (現) 2018年6月 当社社外監査役 (現) 2019年6月 本田技研工業株式会社社外取締役 (監査等委員) 2021年6月 同社社外取締役 (現)
	1984年10月 監査法人朝日会計士入所 (現 有限責任あずさ監査法人) 1988年5月 公認会計士登録 2006年5月 有限責任あずさ監査法人代表社員 (現 パートナー) 2010年7月 日本公認会計士協会常務理事 2017年2月 金融庁企業会計審議会委員 2020年3月 有限責任あずさ監査法人退所	2020年6月 日清オイリオグループ株式会社社外監査役 (現) 当社社外監査役 (現) 株式会社アドバンテスト社外取締役 (監査等委員) (現)
 <p>住田 清芽 社外監査役 (非常勤) 監査役在任期間 3年 2022年度出席率 取締役会 100% (17回中17回) 監査役会 100% (9回中9回)</p>	1975年4月 伊藤忠商事株式会社入社 2000年4月 同社自動車業務戦略室長 2001年2月 同社金融・不動産・保険・物流カンパニー経営企画部長 2004年6月 同社執行役員 物流部門長 2005年4月 同社執行役員 金融部門長 2006年6月 同社常務取締役 金融・不動産・保険・物流カンパニープレジデント 2008年5月 同社退任 2008年6月 株式会社オリエンコーポレーション 代表取締役副社長 2012年3月 同社退任 2012年4月 伊藤忠商事株式会社常務執行役員 機械カンパニープレジデント	2012年6月 同社代表取締役常務執行役員 機械カンパニープレジデント 2014年4月 同社代表取締役専務執行役員 機械カンパニープレジデント 2016年3月 同社退任 2016年4月 いすゞ自動車株式会社 専務執行役員 2016年6月 いすゞ自動車株式会社 取締役副社長 2018年6月 同社退任 2018年8月 伊藤忠連合企業年金基金 理事長 2021年6月 当社社外監査役 (現) 2021年8月 伊藤忠連合企業年金基金 理事長退任
	2008年5月 同社退任 2008年6月 株式会社オリエンコーポレーション 代表取締役副社長 2012年3月 同社退任 2012年4月 伊藤忠商事株式会社常務執行役員 機械カンパニープレジデント	2012年6月 同社代表取締役常務執行役員 機械カンパニープレジデント 2014年4月 同社代表取締役専務執行役員 機械カンパニープレジデント 2016年3月 同社退任 2016年4月 いすゞ自動車株式会社 専務執行役員 2016年6月 いすゞ自動車株式会社 取締役副社長 2018年6月 同社退任 2018年8月 伊藤忠連合企業年金基金 理事長 2021年6月 当社社外監査役 (現) 2021年8月 伊藤忠連合企業年金基金 理事長退任

(注)「2022年度出席率」について
 ・2022年度は取締役会を17回、監査役会を9回開催しました。また、当社は、取締役の選解任や評価、経営陣の報酬に関する審議等を行う任意の委員会として、委員の過半数および委員長を社外取締役とする指名・報酬委員会を設置しており、2022年度は同委員会を9回開催しました。
 ・森平英也氏および栂谷義雄氏、ならびに寺内雅生氏は2022年6月23日開催の第200回定時株主総会において新たに取締役または監査役に選任されたため、出席対象となる取締役会・監査役会の回数が他の取締役・監査役と異なります。また、荻原弘之氏は2022年6月23日開催の第200回定時株主総会終結の時をもって任期満了により取締役を退任したため、出席対象となる取締役会の回数は4回となります。

社外取締役メッセージ



公平で透明性の高いプロセスで
 指名された森平新社長による、
 「25中計」の事業戦略遂行に
 おけるリーダーシップに期待

社外取締役
塚本隆史

社外取締役
御代川善朗

取締役以外の執行役員、シニア・フェロー (2023年8月16日現在)

執行役員常務	Foad Shaikhzadeh	President, Furukawa Electric LatAm S.A. (ブラジル)
	大野 良次	機能製品統括部門長
	阿部 茂信	自動車部品事業部門長
	太田 寿彦	情報通信ソリューション統括部門長 兼 次世代フォトニクス事業創造プロジェクトチーム長
	山本 尚志	電装エレクトロニクス材料統括部門長
執行役員	Gyula Besztercey	Director, Furukawa Electric Institute of Technology Ltd. (ハンガリー) 兼 研究開発本部副本部長
	福島 徹	地産地承エネルギープロジェクトチーム長 兼 研究開発本部副本部長
	浦上 敬一郎	営業統括本部中部支社長
	内田 輝義	ものづくり改革本部長
	西村 英一	エネルギーインフラ統括部門長
	増田 真美	戦略本部サステナビリティ推進室長 兼 同本部広報部長
	阪 和憲	営業統括本部関西支社長
	藤崎 晃	研究開発本部長
	花谷 健	事業・プロセス変革チーム長
	矢野 正三	機能製品統括部門AT・機能樹脂事業部門長
	杉井 貴明	戦略本部副本部長
	川野 浩二	営業統括本部セールス統括部長
シニア・フェロー	澤本 幸利	Managing Director, Furukawa (Thailand) Co., Ltd.
	浅尾 真史	情報通信ソリューション統括部門副統括部門長
	粕川 秋彦	研究開発本部フォトニクス研究所
	大久保 典雄	研究開発本部知的財産部長
	大橋 弘美	次世代フォトニクス事業創造プロジェクトチーム副チーム長

新代表取締役社長について

御代川 今年の4月に就任された森平新社長は、周囲との協調性がある思慮深い人で、さらに気づく力や表現力、目的に向けて人を動かす調整力も兼ね備えた有言実行タイプの人物であると感じています。また、経営トップとして、当社グループの将来において最も危惧される点やリスクを注意深く見通しておられ、今後、当社グループの改革を実行する上で、従業員の認識に変化を与えて正しい方向性を示し、スピード感を持ってグループの力を結集させていくリーダーシップに期待をしています。

塚本 そうですね。まだ就任されて間もないですが、考えや意見を自らの言葉で説得力をもって訴求できる、素晴らしいリーダーであると感じています。森平社長は、当社グループの中核事業である情報通信ソリューション領域の経歴を持っておられますが、同領域に対する外部からの期待は非常に高い一方で、工場の生産性やオペレーションの問題などに加え市場動向も厳しく、これらへの対応が喫緊の課題であります。あらゆる困難を乗り越えて同事業を中核

事業として育てていくことが当社グループの将来に向けた成長の礎になると考えています。森平社長はこうした意識を明確に持っておられ、困難な経営環境の中でも同事業をはじめとした既存事業を強化していく上で、最適なリーダーであります。また、海外での豊富な経験から、各地域に適した製品や注力事業を判断する知見をお持ちであることも特筆すべき点です。世界地図の上で地域特性を活かしたダイナミックな構想を描かれており、こうしたグローバルな視点により、当社の事業基盤をさらに強固なものに再構築していただけると期待しています。

指名・報酬委員会での新社長指名のプロセス

塚本 今回の森平新社長の指名においては、非常に公平で透明性の高いプロセスや議論が行われたと認識しています。新社長の指名プロセスは、約3年半前から始まり、まずは外部環境の変化を踏まえながら求められる社長像について議論するとともに、社内人材から候補者リストの絞り込みを行い、社長に求められる能力や適性とのギャップを埋めるべく、候補者に対しては外部専門家のサポートも受けな



社外取締役 塚本隆史

1974年(株)第一勧業銀行(現(株)みずほ銀行)入行。(株)みずほフィナンシャルグループの財務担当取締役および代表取締役などを歴任し、財務・会計を含めた企業経営全般に関する豊富な経験および高度な知見に基づく有益な提言等を行っている。2017年より当社社外監査役、2021年からは当社社外取締役。

新社長の指名では、非常に公平で透明性の高いプロセスや議論が行われた

が適切な育成・指導方法を検討しました。

指名プロセスは2021年秋より本格化し、数人の候補者に絞り込みました。その後1年の間にこれら候補者に対し3次にわたる面談を行いました。各候補者には当社の課題や取り組みに対する意向についてプレゼンをしていただき、指名・報酬委員会メンバーからの率直かつ厳しい質問を交えながら心構えを問いかけてきました。こうしたプロセスを経て2022年の終わりに森平社長が最適任であるという判断が固まり、正式な意思決定を経て、2023年の年明けに对外発表を行いました。

御代川 塚本取締役の話されたことに加えて、指名・報酬委員会メンバーが持つ多様な視点や経験をもとに、複数の候補者から新社長を選抜したことも、一つの特筆すべき点です。日本企業では社長が直接的に後継者を選任するケースが多いと思われませんが、当社は外部評価も交えながら、指名・報酬委員会メンバーで時間をかけて繰り返し面談を実施しながら適任者を決定したという点で、透明性・公平性が高い指名プロセスであったと感じています。面談の中では、社長候補者の経歴や業務経験を知るだけでなく、趣味や尊敬する人物などまで、広くコミュニケーションを図ることができ、各候補者の理解が深まりました。森平社長の特徴的な点は知的財産部門での経験が長く、他の候補者にはない経験値であると感じています。

塚本 社長交代のタイミングが中計期間の途中になることについては、25中計の開始以前からある程度想定されていました。4年間の25中計期間中の交代であっても経営の連続性を担保することを意識して、森平社長はもちろん、

25中計の戦略策定の議論に参画していたメンバーが候補者となっていました。

指名・報酬委員会でのESG連動報酬導入

御代川 2023年7月にESG連動報酬が導入され、気候変動指標が社外取締役および監査役以外の役員の報酬決定プロセスに新たに組み込まれました。まずは当社にとって最も重要な課題である気候変動分野において、サステナビリティ指標である温室効果ガス排出量削減率(スコープ1、2)を報酬に組み込んでいます。当社は以前からグリーンエネルギーへの関心が高いのですが、経営層の評価にESG連動報酬として気候変動指標を組み込むことで、さらに取り組みが加速すると考えています。今回、役員報酬に初めてESG指標が導入されたことは、中長期的なサステナビリティの推進において象徴的な取り組みであると感じています。

塚本 ESG連動報酬は、執行側と社外取締役側双方において必要性を認識しての導入でした。ESG連動報酬の議論にあたっては、まず、どの分野の指標を報酬体系に組み込むべきかが重点的に議論しました。例えば社会の分野では、2022年度から従業員エンゲージメントスコアをサステナビリティ指標の一つに設定していますが、まだ取り組みが新しいためデータが社内に蓄積されておらず、指標の実績を判断するための前提条件も整備されていないといった事情から今回は対象から外しました。一方で環境分野については、データや判断基準が明確であり、その指標を報酬に組み込むことを決定しました。当社のESG経営において注力すべき課題である気候変動を報酬指標に反映させたことで、対外的にも説得力のある報酬設計になったと感じています。

実際の導入に当たっては現行の役員報酬制度の中長期インセンティブとの関係で、当初は指標の選定、対象期間、評価の判断軸を定めることに苦労しましたが、まずは単年度での短期業績連動報酬としてESG指標を導入し、長期インセンティブへの組み込みは将来検討することとしました。投資家からはサステナビリティ経営により企業価値創造と持続的成長とが直接的に結びつくことを期待されており、社会課題解決を真ん中においた中長期的な価値創造ストーリーを構想し実行することが求められています。それを促進していくためにも、ESG連動報酬の割合を増加させることや、従業員エンゲージメント指標といった社会側面の指標を増やすことも将来的に検討していきます。展開の仕方は様々ですが、インセンティブ報酬としてのウエイ

トは極端に拡大させずに、取り組むべき事業課題や内容に焦点が当たるように留意しなければいけません。

取締役会の実効性を高める

御代川 各事業の内容や、経営計画の遂行における個別の意思決定は、執行側に権限を委譲するべきだと考えています。一方で、企業全体の戦略に関しては、取締役会で多くの時間をかけて議論することが重要です。社外取締役としては、外部の視点を意識して助言や的確な質問を投げかけ、社内の議論では出ない意見や考え方を提供し、執行側のメンバーがより多くの選択肢から意思決定できるように導くことを心がけています。取締役会における実効性評価では率直な意見を記載しており、社外取締役の役割は十分に機能していると感じています。

塚本 実効性の「効」は「効率」という意味もありますが、私は取締役会がその目的や役割期待をどれだけ「効果的」に果たしているかに注目すべきものと考えます。当社では経営会議における議論内容についても社外役員がデータベース上で閲覧可能であり、そこでは多種多様な深い議論がされていることがよくわかります。しかしそこに“屋上屋を架す”ような取締役会では十分な実効性があるとは言えません。取締役会の本来の役割とは、社内とは異なる視点、深さ、幅で議論を戦わせ、新たな気付きを提供し化学変化を促して新たな付加価値を生み出すことです。当社の取締役会では社外取締役が活発に意見を述べ、その意見を執行側はスピード感をもって実行策に反映しています。社外取締役が意見を述べると、次の取締役会で意見を踏まえた方向性や取り組み計画を提示されるケースも増え、取締役会の実効性が高まっていることを実感しています。

中計1年目の成果と中計2年目の課題

御代川 今回の中計においては、2030年のありたい姿を描き、そこからバックキャストの視点で25中計という経営の道筋を立てました。これは前中計の反省点として、バックキャストの視点が足りなかったという課題認識が反映されたものです。従来は目標数値の積み上げによって中計や経営計画を策定していましたが、外部環境が激しく変化する中では、将来的な変化を適切に想定して対応する力、つまりバックキャストの視点が必要不可欠です。新しいビジネスモデルの企画や創出が不足していたことも、前中計の反省点として挙げられます。当社は、「メタル」「ポリマー」「フォトニクス」「高周波」の4つのコア技術を有しているものの、一定の規模を持つ事業に育成で

役員報酬に初めてESG指標が導入されたことは、中長期的なサステナビリティの推進において象徴的な取り組み



社外取締役 御代川善朗

1975年山之内製薬(株)(現アステラス製薬(株))入社。同社の代表取締役副社長などを歴任し、コンプライアンス、コーポレートガバナンスに関する豊富な経験および高度な知見に基づく有益な提言等を行っている。2019年より当社社外取締役。

きていない分野もありますが、再生可能エネルギーの活用にも貢献するバイポーラ型鉛蓄電池、牛のふん尿由来のバイオガスを原料とするグリーンLPガスを創出するラムネ触媒®、ライフサイエンスの分野においても薬剤注入の皮下埋め込み型ポート(光るCVポート)など、新事業の創出に向けた技術の芽も生まれてきています。こうした新事業を育てる25中計の取り組みの方向性は適切であると考えており、軌道に乗れば、当社にとっては成長のチャンスとなります。

塚本 中核事業である自動車部品と情報通信ソリューションの事業環境が厳しくなることは25中計を策定した当初から想定されていましたが、2022年度は予想を超える厳しさでした。これらの事業は確実に収益を獲得できる体質に立て直す必要がありますが、外部環境に対し、生産性、マーケティング、製品ミックスの変更などで対応策を実行しきれなかったという点で課題を残した一年となりました。新事業の創出に関しては、エネルギー領域や研究開発への投資を、厳しい経営環境下でも抑制せずに継続してきたことで、御代川取締役がお話しされたように、徐々に成果が出ています。2022年度は中規模の既存事業を2件売却しましたが、今後、事業ポートフォリオ戦略をさらにダイナミックに進めていく必要があります。そのためには事業領域の選択と集中について取締役会で議論をさらに深め、迅速に実行に移していくことが重要です。森平社長が持ち前の果敢な決断力と実行力を発揮され、あるべき将来に向けた事業戦略を遂行されることを期待しています。

コーポレートガバナンス

Corporate Governance

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社および当社グループは、「古河電工グループ理念」に基づき、透明性・公平性を確保のうえ意思決定の迅速化など経営の効率化を進め、事業環境や市場の変化に機動的に対応して業績の向上に努めるとともに、内部統制体制の構築・強化およびその実効的な運用を通じて経営の健全性を維持し、もって持続的な業容の拡大・発展、企業価値の増大を図ることを基本とし、次の考え方に沿って、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいきます。

1	株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
2	株主を含むステークホルダーの利益を考慮し、それらステークホルダーと適切に協働する。
3	会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
4	取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、独立社外取締役の役割を重視しつつ、客観的な立場からの業務執行監督機能の実効化を図る。
5	中長期的な株主の利益と合致する投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行う。

コーポレートガバナンスに関する基本方針

当社は、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、コーポレートガバナンスの充実に取り組むための方針として、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を定めています。

詳細は、当社ホームページをご覧ください
<https://www.furukawa.co.jp/company/pdf/policy.pdf>

コーポレートガバナンス体制

当社は、監査役および監査役会が取締役会からの制度的な独立性を維持しつつ会計監査人および内部監査部門と連携を図ることにより、取締役の職務執行に対する監査の実効性が確保されるものと考え、現行のコーポレートガバナンス体制(監査役設置会社)を選択しています。また、取締役会の監督機能を補完するために、委員の過半数および委員長を社外取締役とする指名・報酬委員会を設置しています。

取締役会

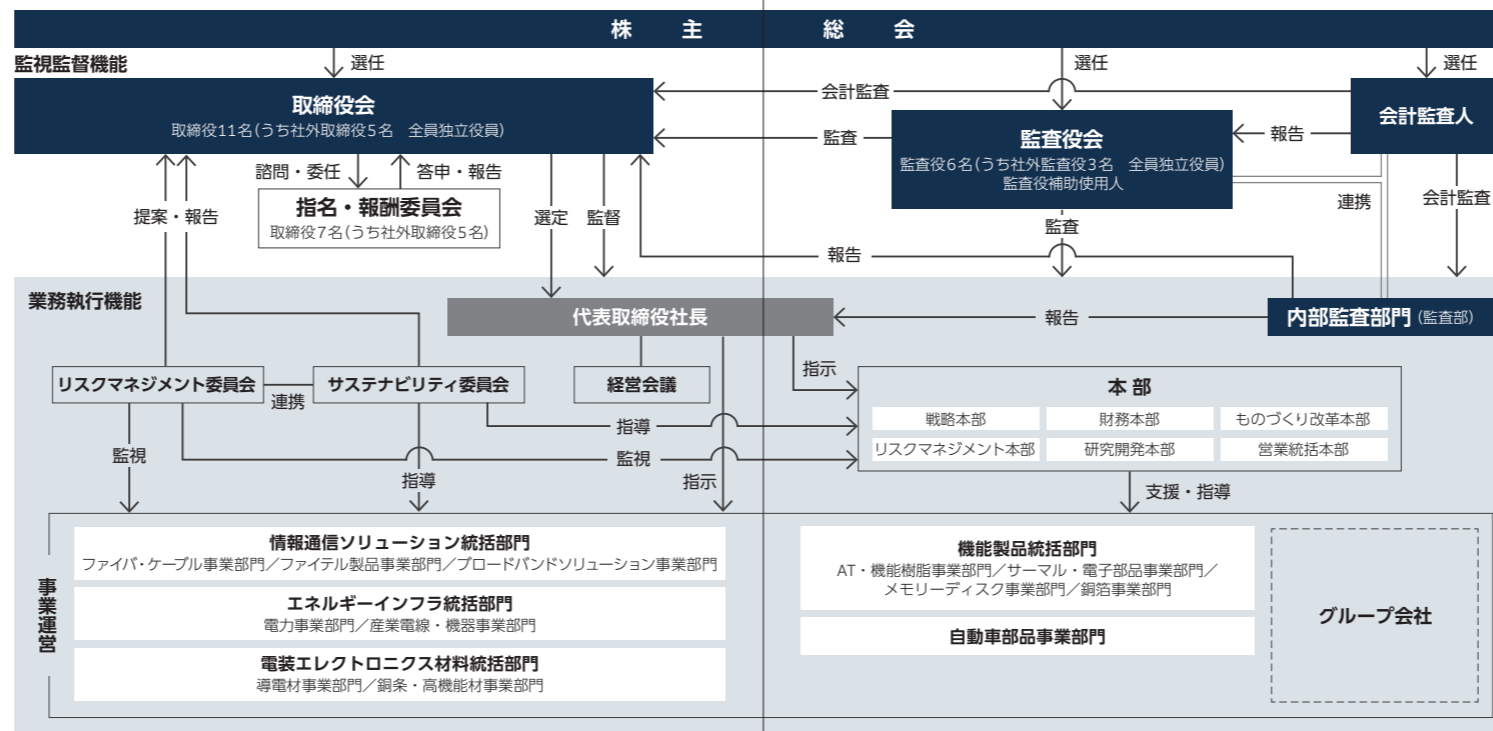
当社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図る責務を担うものとし、以下の事項の監督・決定等を行うこととしています。

1	コーポレートガバナンスに関する事項の決定
2	経営戦略や経営計画等の策定および変更ならびにその遂行の監督
3	資本政策に関する事項の決定
4	経営陣(代表取締役を含む業務執行取締役および執行役員)の選解任(取締役会が備えるべきスキル等の特定を含む。)およびこれらに対する報酬の決定(指名・報酬委員会へ委任する場合を含む。)
5	コンプライアンスや財務報告に係る内部統制およびリスク管理体制の整備に関する事項の決定およびその運用状況の監督
6	経営戦略等を踏まえた重要な業務執行の決定
7	その他法令等で定められた事項

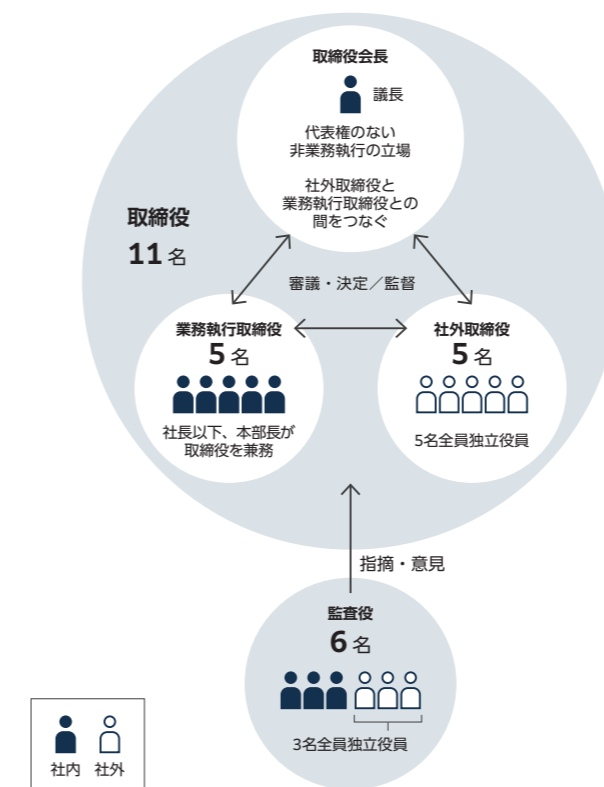
現在、当社の取締役会は11名で構成されており、うち5名が社外取締役(全員独立役員)です。取締役会議長は、代表権のない非業務執行の立場である取締役会長が務めています。

2022年度は、取締役会を17回開催し、重要な業務執行の決定や年度予算などの経営目標の達成状況を確認するとともに、コーポレートガバナンスをはじめとする経営に関する基本事項について審議を行いました。

ガバナンス体制図 (2023年6月23日現在)



取締役会・監査役会の構成 (2023年6月23日現在)



監査役会

監査役および監査役会は、法令に基づく調査権限を行使することを含め適切に情報入手を行うとともに、株主に対する受託者責任を踏まえ独立した客観的な立場から取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるものとしており、監査役は、定期的な会合の開催や必要に応じて随時報告を受けるなど、内部監査部門との連携を十分に確保するとともに、監査の方針、計画および結果を定期的に取締役会に報告しています。

また、常勤監査役は、経営会議など重要な業務執行の決定に関する会議に出席するとともに、監査およびこれらの会議により得た情報を、適切に社外監査役へ提供するほか、監査役業務および監査役会運営の補助を行う者として、経営陣からの独立性が保障された監査役補助使用人を置き、監査機能の強化を図っています。

なお、現在、監査役会は6名で構成されており、うち3名が社外監査役(全員独立役員)です。

2022年度は、監査役会を9回開催しました。

指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、最高経営責任者である社長候補の選定を含め、取締役等の人事や報酬等を審議することにより、これらの事項に関する客観性および透明性を確保して、コーポレートガバナンスの強化を図ることを目的とし、取締役会決議により取締役中より選任された5名以上の委員(過半数は社外取締役)で構成されるものとしています。

現在、同委員会の委員は7名で構成されており、うち委員長を含む5名が社外取締役です。

2022年度は9回開催し、主な検討事項として、指名に関しては2023年4月からの経営執行体制について、報酬に関しては役員報酬制度について、審議等を行いました。

指名・報酬委員会の構成 (2023年6月23日現在)



取締役会の人材にかかる考え方

役員候補者の指名に関する方針

当社では、役員候補者について、能力、知識、経験等に加え、ジェンダー・国際性面の多様性から生まれる多角的な視点が当社グループのグローバルでの事業推進、適切な

▶ 社外役員候補者

様々な視点・角度からの取締役会議論への参加を期待し、企業経営や行政の経験者、技術に精通したエンジニア、法律や会計等の専門家など、知見や経歴を異にする人材をバランスよく選定すること

監督・監査に資するという認識に立ち、次の観点からその選定を行っています。

▶ 社内役員候補者

国内外に多くの関係会社を擁し、事業分野も非常に幅広く多岐に亘る当社グループの特徴を踏まえ、当社グループの企業価値の向上に資するために、その時々においてそれぞれの役職に必要とされる能力、知識、経験等を有していると認められる人材を選定すること

取締役・監査役のスキルマトリクス

当社では、取締役に期待される役割・責務（①経営理念を確立し、戦略的方向付けを行う、②経営陣による適切なリスクテイクを支える環境整備を行う、③独立した客観的な立場から、経営陣に対する実効性の高い監督を行う）を踏まえ、2025年度を最終年度とする中期経営計画「Road to Vision2030 - 変革と挑戦-」や「古河電工グループビジョン2030」の実現に向けて、当社が取締役および監査役に期待する経験・知見の重要分野として、「企業経営」「財務・会計」「法務・コンプライアンス」「環境・エネルギー」「技術・IT」「営業・マーケティング」「国際的経験・知見」の7分野を特定しています。なお、これらの重要分野については、外部環境・当社事業環境等の変化に合わせ、適宜見直しを図っていきます。

取締役および監査役のスキルマトリクスは以下のとおりであり、各分野において豊富な経験・高度な知見を有する取締役および監査役をバランスよく選定しています。

スキル項目の詳細

企業経営	企業において代表取締役または代表取締役に準ずる幅広い管掌範囲を持つ役員経験を有していること。
財務・会計	財務・会計に関する経験・知見を有していること。財務・会計部門の責任者としての実績を有していること。
法務・コンプライアンス	法務・コンプライアンス体制構築等の経験・知見を有していること。法務・コンプライアンス部門の責任者としての実績を有していること。
環境・エネルギー	環境・エネルギー分野の幅広い経験・知見・ネットワークを有していること。
技術・IT	研究・開発・IT・DX等の経験・知見を有していること。技術・IT部門の責任者としての実績を有していること。
営業・マーケティング	営業・マーケティングの経験・知見を有していること。営業・マーケティング部門の責任者としての実績を有していること。
国際的経験・知見	国外企業における経営経験、または国際取引や専門分野における国際的知見を有していること。

社外役員の専門性と活動状況

社外役員は、金融機関・商社・事業会社における豊富な経営経験あるいは法律・財務・会計・産業政策等の分野における専門性の高い知識・経験を有しており、取締役会では、それらの経験に基づく多様な観点からの意見・指摘を尊重して意思決定等を行っています。

当社では、社外役員間での客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図り、またこれらにより形成・共有した意見を必要に応じ取締役に報告することを目的に、社外役員会議を定期的開催しています。社外取締役および社外監査役全員で構成され、幹事社外役員*は独立社外取締役から選出することとしています。

社外役員会議の構成（2023年6月23日現在）



* 幹事社外役員：社外役員会議の議長を務めるほか、必要に応じ社外役員会議の内容を取締役会や経営陣へ報告し、社外役員と経営陣または監査役(会)との連携を担います。

	氏名	性別	独立役員	当社における地位	企業経営	財務・会計	法務・コンプライアンス	環境・エネルギー	技術・IT	営業・マーケティング	国際的経験・知見
取締役	小林 敬一	男性		取締役会長	●				●	●	
	森平 英也	男性		代表取締役社長	●				●		●
	塚本 修	男性	●	社外取締役				●	●		
	塚本 隆史	男性	●	社外取締役	●	●					●
	御代川 善朗	男性	●	社外取締役	●		●				
	藪 ゆき子	女性	●	社外取締役					●	●	
	斎藤 保	男性	●	社外取締役	●				●		
	宮本 聡	男性		取締役兼執行役員専務			●				●
	福永 彰宏	男性		取締役兼執行役員常務		●					●
	栢谷 義雄	男性		取締役兼執行役員常務						●	●
柳 登志夫	男性		取締役兼執行役員			●	●				
監査役	天野 望	男性		監査役		●	●				
	寺内 雅生	男性		監査役	●						●
	荻原 弘之	男性		監査役	●	●					●
	酒井 邦彦	男性	●	社外監査役			●				●
	住田 清芽	女性	●	社外監査役		●					●
	塩見 崇夫	男性	●	社外監査役	●	●					●

(注) 上記表では、各人の保有するすべての経験・知見ではなく、特に期待される項目に限定して記載しています。

取締役会の実効性評価の実施要領

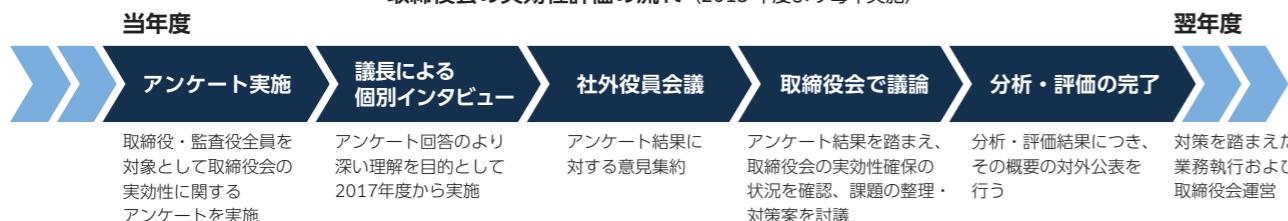
取締役会の機能向上を図ることを目的として、取締役会が適切に機能しているかを検証し、その結果を踏まえて問題点の改善や強みの強化に必要な措置を講じていくという継続的なプロセスにより、2015年度から毎年、取締役会の実効性に関する分析・評価を行っています。

2017年度からは、取締役・監査役全員を対象としたアンケートの実施に加え、アンケート回答のより深い理解を目的として取締役会議長による個別インタビューも実施（取締役会議長に対するインタビューは幹事社外役員が実施）し、より実質的な分析・評価に取り組んでいます。

取締役会の実効性評価項目

取締役会の役割・責務等 (総論、中長期的な経営計画、業務執行関連、リスクマネジメント・コンプライアンス、サステナビリティ関連、指名・報酬委員会関連)
取締役会の運営
社外役員の支援・連携に係る体制
監査役役割・監査役に対する期待
株主その他のステークホルダーとの関係
その他 (取締役会全般、個人評価・相互評価)

取締役会の実効性評価の流れ (2015年度より毎年実施)



取締役会の実効性評価の実施結果とそれを踏まえた今後の取組み

当社取締役会は、前年度の実効性評価の結果を踏まえて実効性向上に向けた施策に取り組み、本年度（2022年度）においても、取締役会の実効性が確保されているものと

分析・評価しています。取締役・監査役からの多くの提言等を踏まえて議論を行った結果、主に以下の点について、さらなる改善を進めます。

項目	本年度（2022年度）の分析・評価結果を踏まえた今後の取組み
中期経営計画、事業ポートフォリオの見直し、グループ・グローバル経営	事業ポートフォリオやグローバル等に係る議論、中期経営計画の進捗確認・課題の検討等を促進し、その状況を取締役に報告・議論すること。定期的に事業所見学会を開催し、社外役員が事業への理解をより深めるための機会とすること。
取締役会の運営関連	社内役員と社外役員、ならびに社外役員同士のコミュニケーションを強化するための機会を増加すること。
指名・報酬委員会関連	指名・報酬委員会において、取締役会の構成、スキルマトリクス等に関する議論を行い、取締役会に報告すること。
サステナビリティ関連 (ESG・SDGsを含む)	サステナビリティにおけるリスクと機会、および新たに制定した各サステナビリティ指標の目標に対する進捗等について、サステナビリティ委員会での議論を促進し、取締役会に報告すること。
リスクマネジメント関連	全社的なリスク認識の深化を引き続き推進すること。また、当社および国内関係会社に加え、海外関係会社におけるリスク管理活動を促進すること。

▶▶ 取締役会実効性評価結果の概要は当社ホームページ「コーポレートガバナンス」をご覧ください。
<https://www.furukawa.co.jp/company/governance.html>

役員報酬の制度設計

役員報酬の決定に関する方針

当社では、役員報酬等の決定に関する方針を以下のとおり定めています。

役員報酬は、当社グループが企業価値を増大させ、事業活動を通じて社会に貢献しながら持続的に発展していくために、個々の役員がその持てる能力を遺憾なく発揮し、意欲的に職責を果たすことを可能ならしめる内容のものとする。

上記方針に則り、取締役等の個人別の報酬等に係る決定方針を、取締役会において決議しています。なお、指名・報酬委員会では、社外の専門機関が行う調査を用い当社と同等規模の製造業約30社と比較することで、役員報酬の制度設計や水準等の妥当性、有効性ならびに適切性を毎年

確認しています。

当社の役員報酬は、基本報酬、短期業績連動報酬（個別）、短期業績連動報酬（全社）および中長期業績連動報酬で構成され、報酬項目毎の報酬の決定方針は以下のとおりです。

報酬項目毎の個人別の報酬等の決定に関する方針

報酬項目	概要	支給対象			
		社外取締役を除く取締役	社外取締役	取締役以外の執行役員、シニア・フェロー	監査役
基本報酬	経営の監督と業務執行といった役割の違いや役位に応じて決定した固定額を、毎月金銭で支給。	●	●	●	●
短期業績連動報酬(個別)	指名・報酬委員会において、個々の役員を対象に前事業年度における担当部門の営業利益や棚卸資産残高などの事業計画達成度 ^{※1} や施策の状況等を総合的に評価したうえで決定した額を、毎月金銭で支給。	●	—	●	—
短期業績連動報酬(全社)	指名・報酬委員会が決定した連結営業利益を評価基準 ^{※2} として確定した報酬額を、年一回金銭で支給。	●	—	●	—
中長期業績連動報酬	当社が拠出する金員を原資として信託を通じて取得された当社株式等を取締役等に対して支給する株式報酬制度 ^{※3} 。	●	—	●	—

※1 短期業績連動報酬(個別)では、個別の事業の達成度を総合的に評価することを目的として、営業利益・棚卸資産削減の計画に対する達成度、安全・品質等の目標達成度、リスクへの準備対応等を点数化し、その合計点で評価を行います。
 ※2 短期業績連動報酬(全社)では、当社の当該年度の業績を適切かつ明確に反映するために連結営業利益を指標として採用しています。評価基準である連結営業利益と役員毎の支給額との対応表は、過去数年間の連結営業利益を勘案したうえ、適正な水準となるよう指名・報酬委員会が定期的に確認・見直しを実施しています。なお、当社では、社外取締役および監査役以外の役員等への報酬について、ESGへの取組み結果をより直接的に反映することなどを目的に役員報酬制度を一部改定しました。改定後の役員報酬制度は2023年7月から運用を開始しています。改定後の短期業績連動報酬(全社)における連結営業利益と役員毎の支給額との対応表は、以下のとおりです。

短期業績連動報酬(全社)における連結営業利益と役員毎の支給額との対応表

(単位: 千円/年)

役員	連結営業利益						
	650～(億円)	550～650(億円)	450～550(億円)	350～450(億円)	250～350(億円)	150～250(億円)	～150(億円)
会長	15,100	12,458	9,815	7,550	6,040	3,775	—
社長	29,600	24,420	19,240	14,800	11,840	7,400	—
副社長	18,000	14,850	11,700	9,000	7,200	4,500	—
専務	14,100	11,633	9,165	7,050	5,640	3,525	—
常務	8,200	6,765	5,330	4,100	3,280	2,050	—
執行役員、シニア・フェロー	4,200	3,465	2,730	2,100	1,680	1,050	—

ESG 連動報酬の概要については、p.69 トピックス「役員報酬制度の一部改定」を参照してください。

※3 中長期業績連動報酬では、企業価値向上を報酬額に適切に反映するとともに、企業価値向上へのインセンティブを株主と共有するために、当社株価を指標として採用しています。本報酬においては、3事業年度毎の期間を1単位対象期間とし、当社は、取締役等への報酬として、対象期間毎に450百万円を上限とする金員を信託へ拠出します。取締役等は、当社株式等の支給を受ける権利の基礎として、役位に応じて予め定められた数のポイントを毎年付与されます。各対象期間の終了後に、対象期間中の当社株価変動率とTOPIX(東証株価指数)変動率の比較基準に従い、一定の場合にはポイント数の調整がなされたうえで、当社株式等の支給を受けることができるポイントとして確定します(具体的な付与ポイントは、評価期間中の当社株価の変動率とTOPIXの変動率との乖離度により決定した支給率を、各評価期間中に付与されたポイントの累計に乗じて算出しています)。取締役等は、原則としてその退任時に、在任中に確定したポイント数に応じた当社株式等の支給を信託から受けます。

中長期業績連動報酬における役員毎の付与ポイント表 (2022年4月1日～2025年3月31日)

対象期間毎に取締役等に付与される総ポイント数は180,000ポイントを上限とし、1ポイント当たり当社普通株式1株に対応します。

役員	付与ポイント	上限となる株式数 (対象期間あたり)
会長	7,640	29,796
社長	9,340	36,426
副社長 (取締役兼務)	4,800	18,720
副社長	3,930	15,327
専務 (取締役兼務)	3,930	15,327
専務	3,060	11,934
常務 (取締役兼務)	2,190	8,541
常務	1,310	5,109
執行役員 (取締役兼務)	1,310	5,109
執行役員、シニア・フェロー	660	2,574

TOPICS

役員報酬制度の一部改定

当社では、社外取締役および監査役以外の役員等への報酬について、ESGへの取組み結果をより直接的に反映することなどを目的に役員報酬制度の一部改定しました。ESG連動報酬は、当社グループが対処すべき経営上の重要課題（マテリアリティ）におけるサステナビリティ目標の達成状況を評価し、決定した額を毎月金銭で支給する報酬です。初年度である2023年度は、環境に関連する「温室効果ガス排出量削減率」に関する目標の達成度を評価項目としています。改定後の役員報酬制度は2023年7月から運用を開始しています。

役員報酬制度の概要 (2023年7月以降)

支給対象	報酬項目				
	基本報酬	短期業績連動報酬 (個別)	短期業績連動報酬 (全社)	ESG連動報酬	中長期業績連動報酬
社外取締役を除く取締役	●	●	●	●	●
社外取締役	●	—	—	—	—
取締役以外の執行役員、シニア・フェロー	●	●	●	●	●
監査役	●	—	—	—	—

後継者育成計画 (サクセッションプラン)

指名・報酬委員会では、CEOサクセッションプランを含む次世代経営人材の育成に関して、進捗状況を確認するとともに、経営人材候補の抽出・選定や育成プロセスの有効性等について議論をしています。

古河電気工業株式会社
コーポレートガバナンスに関する基本方針 (抜粋)
 第3章 コーポレートガバナンスの体制
 第3節 指名・報酬委員会

3. 後継者育成計画 (サクセッションプラン)

(1) 最高経営責任者たる社長のサクセッションプランは、古河電工グループ理念や具体的な経営戦略を踏まえ、指名・報酬委員会が審議・決定し、毎年これを見直す。

(2) 執行役員サクセッションプランは、毎年見直したうえで指名・報酬委員会に提出され確認を受けるものとする。

(3) サクセッションプランにおいて将来の社長または執行役員の候補とされた者については、社外コンサルタント等の助言を受けつつ、経営者育成のための研修や、必要な経験の取得を目的とした部門異動の対象とするなど、計画的な育成に努める。

政策保有株式

毎年、取締役会において、政策保有株式のうち全ての上場株式について保有の適否の検証を実施し、一部の株式については当社との関係性や協力関係等の観点から保有継続の判断をしています。保有に不適と判断した株式については、縮減を図っています。

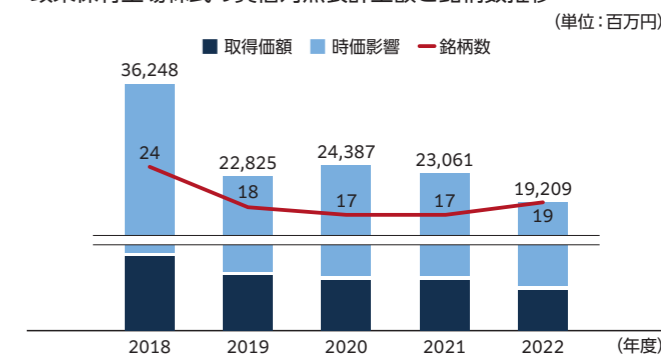
2022年度は、2022年12月開催の取締役会で政策保有

株式の保有の適否について検証を実施しました。検証の結果、保有に不適と判断した株式について、上場株式5銘柄 (5,435百万円) を含む政策保有株式の縮減を進め、2023年3月末時点では政策保有株式のうち上場株式を19銘柄 (19,209百万円) 保有しています。

政策保有株式に関する方針

当社は、政策保有株式について、資本効率の向上や当社の事業活動における必要性等の観点から保有意義があると判断した株式を保有し、保有に不適と判断した株式については縮減を図るものとする。また、毎年、取締役会において、政策保有株式のうち全ての上場株式について、保有の適否について検証を実施する。検証においては、株式の保有に基づき得られる定量的な便益と当該株式の時価および資本コストにより算出される保有コストとの比較のほか、事業機会の創出、取引関係および事業における協力関係の維持・強化等も含めた総合的な観点から行うものとする。

政策保有上場株式の賃借対照表計上額と銘柄数推移



(注) 当社では、「政策保有株式」を有価証券報告書における「保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式」の対象となる株式としています。

中長期業績連動報酬における乖離度の算定式

乖離度 = 当社株価変動率 / TOPIX 変動率
 なお、[支給率]は、中長期業績連動報酬における標準報酬水準額を100%とした場合に、業績連動評価により実際の報酬額が変動する割合を示します。
 取締役等は退任時に、中長期業績連動報酬として、下記算定式に基づいた当社株式および金銭の支給を信託から受けます。
 ● 給付する当社株式の数 = (権利確定日時点の累積ポイント数 × 支給率 - 単元未満ポイント数) × 0.7
 ・上記算定式により算出された給付する当社株式の数に、単元未満株式が生じる場合、これを切り捨てるとします。
 ● 給付する金銭の額 = (単元ポイント数 × 0.3 + 単元未満ポイント数) × 権利確定日における当社株式の時価
 ・[単元ポイント数]は、(権利確定日時点の累積ポイント数 × 支給率 - 単元未満ポイント数) とします。
 ・[単元ポイント数 × 0.3]に単元未満ポイントが生じる場合、単元数にこれを切り上げて算出するものとします。
 ・権利確定日は、取締役等が退任した後、かつポイント付与の対象となる最後の事業年度の終了後、最初に到来する6月の末日とします。

中長期業績連動報酬における乖離度ごとの支給率対応表

乖離度 (範囲)	1.3 以上	1.2 以上 1.3 未満	1.1 以上 1.2 未満	0.95 以上 1.1 未満	0.85 以上 0.95 未満	0.75 以上 0.85 未満	0.65 以上 0.75 未満	0.55 以上 0.65 未満	0.2 以上 0.55 未満	0.2 未満
支給率 (%)	130	120	110	100	90	80	70	60	50	0

中長期業績連動報酬における評価期間の各自のポイント確定の算定式

確定ポイント = 各自が評価期間中に付与されたポイントの累計 × 評価期間の支給率
 なお、「支給率」は、中長期業績連動報酬における標準報酬水準額を100%とした場合に、業績連動評価により実際の報酬額が変動する割合を示します。
 取締役等は退任時に、中長期業績連動報酬として、下記算定式に基づいた当社株式および金銭の支給を信託から受けます。
 ● 給付する当社株式の数 = (権利確定日時点の累積ポイント数 × 支給率 - 単元未満ポイント数) × 0.7
 ・上記算定式により算出された給付する当社株式の数に、単元未満株式が生じる場合、これを切り捨てるとします。
 ● 給付する金銭の額 = (単元ポイント数 × 0.3 + 単元未満ポイント数) × 権利確定日における当社株式の時価
 ・[単元ポイント数]は、(権利確定日時点の累積ポイント数 × 支給率 - 単元未満ポイント数) とします。
 ・[単元ポイント数 × 0.3]に単元未満ポイントが生じる場合、単元数にこれを切り上げて算出するものとします。
 ・権利確定日は、取締役等が退任した後、かつポイント付与の対象となる最後の事業年度の終了後、最初に到来する6月の末日とします。

報酬項目毎の個人別の報酬等に対する割合の決定に関する方針

各報酬の支給割合については、上位の役位の者ほど報酬を100%とした場合、報酬総額に占める各報酬の割合は総額に占める業績を反映した報酬の割合が高くなるよう設計しています。報酬項目毎に定めた標準報酬水準の合計額を100%とした場合、報酬総額に占める各報酬の割合は以下のとおりです。

役位	基本報酬	短期業績連動報酬 (個別)	短期業績連動報酬 (全社)	中長期業績連動報酬	合計
取締役会長	55%	12%	12%	21%	100%
代表取締役社長	51%	15%	15%	19%	100%
取締役兼執行役員副社長	55%	15%	15%	15%	100%
取締役兼執行役員専務	58%	14%	14%	14%	100%
取締役兼執行役員常務	68%	11%	11%	11%	100%
執行役員副社長	54%	16%	16%	14%	100%
執行役員専務	56%	15%	15%	14%	100%
執行役員常務	67%	13%	13%	8%	100%
執行役員、シニア・フェロー	71%	16%	8%	5%	100%

2022年度に係る取締役および監査役報酬等の額

2022年度に係る取締役および監査役報酬等の総額は以下のとおりです。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる役員の員数 (名)	
		基本報酬	短期業績連動報酬 (個別)	短期業績連動報酬 (全社)		
取締役 (社外取締役を除く)	362	234	25	25	77	8
監査役 (社外監査役を除く)	92	92	—	—	—	4
社外役員	110	110	—	—	—	8
うち社外取締役	74	74	—	—	—	5
うち社外監査役	36	36	—	—	—	3

(注) 1. 上記の員数および金額には、2022年6月23日開催の第200回定時株主総会終了の時をもって任期満了により退任した取締役2名および監査役1名、ならびにこれらの者に対する報酬等の額を含んでいます。
 2. 取締役 (社外取締役を除く) 8名に対する短期業績連動報酬 (全社) 25百万円は、2023年7月に支給しました。
 3. 中長期業績連動報酬には、株式報酬制度のもと2022年度分として付与されたポイントに相当する株式数を、2022年度の報酬とみなして計上した額を記載しています。
 4. 短期業績連動報酬 (全社) は、業績連動報酬に該当します。本報酬では、当社の当該年度の業績を適切かつ明確に反映するために、連結営業利益を指標として採用しています。なお、2022年度における当社連結営業利益は15,441百万円です。
 5. 中長期業績連動報酬は、業績連動報酬および非金銭報酬等に該当します。本報酬では、企業価値向上を報酬額に適切に反映するとともに、企業価値向上へのインセンティブを株主と共有するために、当社株価を指標として採用しています。なお、乖離度の実績 (2022年度の数値で計算した参考値) は0.93です。

グループガバナンス

Group Governance

当社では、各関係会社の経営の独立性を尊重する一方、コンプライアンスやリスク管理を含む経営全般の状況を把握し、各社の法令遵守体制・内部統制システムの構築等に関する助言・支援等、適切な経営指導を実施することで、各社の経営の健全性を確保するとともに、当社グループ全体の経営体制の強化および企業価値向上に努めています。

当社子会社である古河電池(株)は、東京証券取引所に上場しています。当社では、当社グループとしての企業価値最大化を目指し、上場子会社の保有意義については、当社グループ全体での経営資源の適切な配分という観点も踏まえた分析を継続的に行っています。

なお、当社と当該上場子会社の少数株主との間には構造

的な利益相反リスクがあることを踏まえ、上場子会社において少数株主の利益確保のための方策を講じています。具体的には、取締役会における独立社外取締役(東京証券取引所へ独立役員として届け出る社外取締役)の比率を3分の1以上に高めた構成としています。加えて、親会社との取引についてその合理性・公正性等を審査する機関として、独立社外取締役が過半数を占める「利益相反管理委員会」を、古河電池(株)において設置しています。上場子会社における独立社外取締役を有効に活用する実効的なガバナンス体制の構築・強化に向けた取組みについて、引き続き上場子会社と連携していきます。

内部統制システムの整備の状況

当社では、職務執行の効率性の維持・向上、法令遵守(コンプライアンス)、リスク管理、情報管理およびグループ

a. 職務執行の効率性

予算において達成すべき経営目標を具体的に定め、各業務執行責任者は、その達成に向けて職務を遂行し、達成状況を定期的に取締役会に報告しています。これらの達成状況は、報酬等において適正に反映されるものとしています。また、取締役会、経営会議、稟議等で意思決定すべき事

b. コンプライアンス体制

「古河電工グループ理念」、「古河電工グループCSR行動規範」を倫理法令遵守の基本とし、「コンプライアンスに関する規程」に基づき、社長を委員長とするリスクマネジメント委員会およびリスクマネジメント本部を中心として、社内教育や法令違反の点検などのコンプライアンス活動を推進しています。さらに、各部門においては、部門リスク管理推進者を設置し、コンプライアンスを含めたリスク管理活動の効果的推進を図っています。特に、カルテル行為

c. リスク管理体制

「リスク管理・内部統制基本規程」においてリスク管理体制と管理方法について定めるとともに、リスクマネジメント委員会において、当社グループの事業運営上のリスク全

d. 情報管理体制

取締役会、経営会議、稟議等の重要な意思決定に係る記録および書類は、法令および「文書保管規程」に基づき適切に管理・保存されています。また、上記以外の職務の執行

会社管理を内部統制の目的と考え、以下のとおり内部統制システムを整備・構築し運用しています。

項については詳細かつ具体的な付議基準を定めるとともに、業務執行責任者および社内部門長の職務権限、職務分掌等についても、社内規程により明確化しており、組織変更等に依りて、常に見直しされる仕組みを構築しています。

等の再発防止については、同業他社との接触や価格決定プロセスに関する統制を強化するとともに、随時外部専門家の助言を受ける等、監視を強化しています。また、内部通報制度を設けコンプライアンス違反の早期発見と是正を図るほか、内部監査部門である監査部が各部門の職務執行状況をモニタリングすることにより、コンプライアンス体制を含む内部統制システムが有効に機能しているかを検証し、これらの結果が経営層に報告される体制を築いています。

般を把握し、その評価と管理方法の妥当性について検証する体制を整えています。

詳細は、本紙p.71-72「リスクマネジメント」をご覧ください。

にかかると各種情報についても、情報資産としての重要性と保護の必要性の観点から、統一的な基準を制定し情報管理体制を運用しています。

e. グループ会社管理

「グループ経営管理規程」に基づき、グループ会社毎にこれを所管する責任者を定め、経営状況を把握するために必要な情報の定期報告を求め、経営指導を行うとともに、一定の事項については当社の承認を要するものとしています。また、予算はグループベースで作成し、子会社の達成すべき経営目標を具体的に定めています。子会社のリスク管理等については、リスクマネジメント本部が中心となり、

f. 財務報告の適正性確保

「リスク管理・内部統制基本規程」に基づき、「古河電工グループ「財務報告に係る内部統制の整備、評価」に関する基本方針」(J-SOX基本方針)を定めるとともに、内部統制システムの構築・整備・運営・モニタリングの体制と責任を

スク管理、内部統制、コンプライアンスに関する教育の実施や助言、指導を行う体制としています。また、子会社に対しコンプライアンス責任者の設置を義務づけるとともに、主要なグループ会社への非常勤役員の派遣のほか、当社監査役および監査部による監査等により、コンプライアンスやリスク管理等を含む経営全般のモニタリングを行っています。

明確にしています。また、金融商品取引法に定められた内部統制報告書の作成・提出については、J-SOX会議を設置して、重要事項を審議し、当社グループの財務報告にかかる信頼性の維持・向上に努めています。

リスクマネジメント

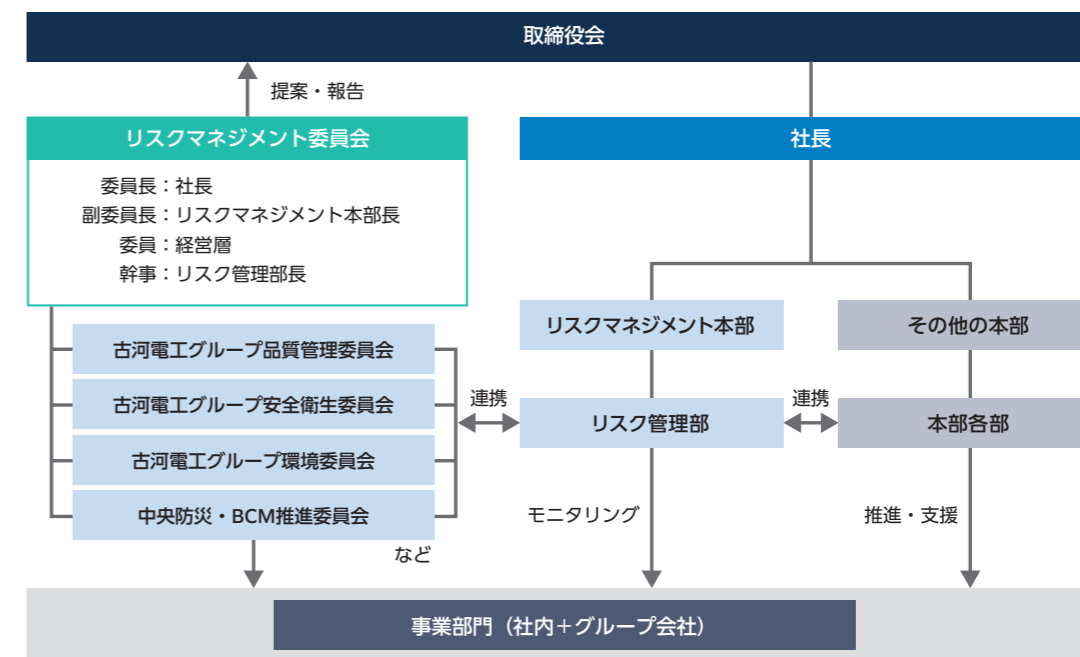
Risk Management

リスク管理の体制と概要

当社グループは、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。

当社グループのリスクマネジメント委員会では、経営視点およびオペレーショナル視点のリスク評価など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、優先的に対応しています。また、分野別には、品質管理、安

全衛生(健康を含む)、環境、防災・事業継続マネジメント(BCM)など重要度が高いとされるリスクについては、特別委員会を設置して重点的に管理する体制をとっており、事業活動に関するリスク管理体制の強化を図っています。これらの体制に加え、取締役会、経営会議、稟議等により重要な意思決定を行う際には、当該事案から予測されるリスク等を資料等に明示し、これらを認識した上で判断することとしています。

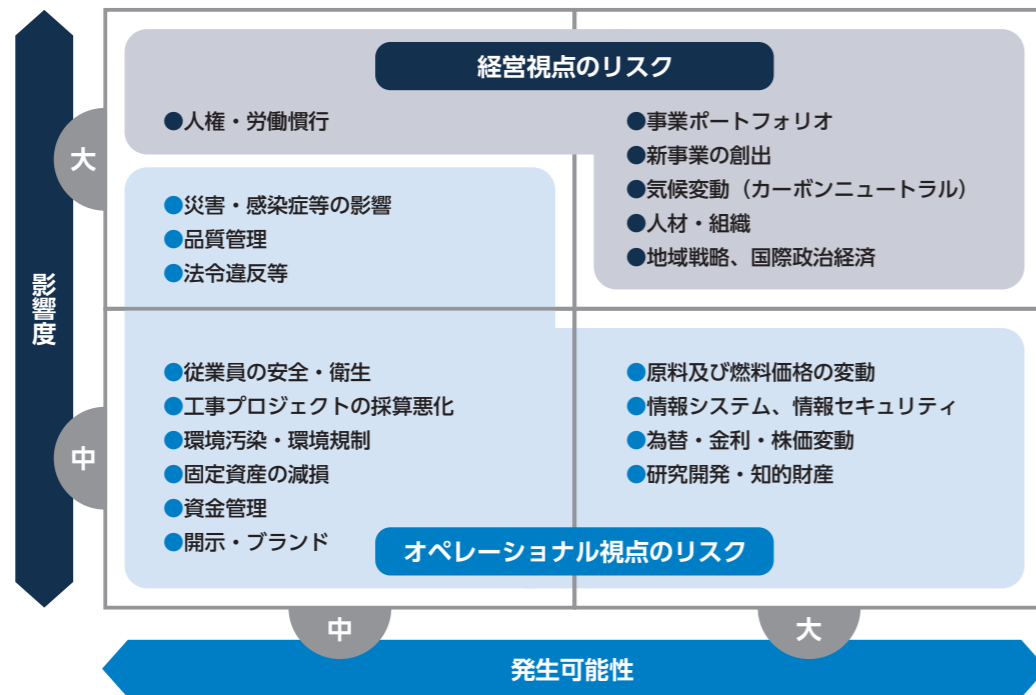


事業等のリスク

当社グループの業績、財務状況等は、当社グループが製品販売・サービス提供をしている様々な市場における経済状況の影響を受けます。

当社グループの業績、財務状況等に影響を及ぼす可能性のある重要なリスクには以下のようなものがあります。発生可能性と影響度の双方が「中」以上のものをリスク項目とし、主にどの視点でリスク認識したかにより、リスク項目

は大きく「経営視点のリスク」と「オペレーショナル視点のリスク」に分類しています。各リスクに対する取組みを進めるにあたり、特に経営視点のリスクについてはそれぞれ単独のリスクではなく、相互に関連したリスクであると認識しています。なお、文中における将来に関する事項は、2022年度末現在において当社グループが判断したものです。



詳細は、当社ホームページ「事業等のリスク」をご覧ください。 <https://www.furukawa.co.jp/ir/management/risk.html>

リスク管理活動の仕組み

当社グループにおけるリスク統制活動の継続的な拡大と深化を目的に、「事業等のリスク」の各リスク項目の統制活動の評価を実施します。それらの評価結果を総合したリスク統制活動全体の評価をリスクマネジメント委員会に毎年定期的に報告します。

また、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」をサステナビリティ指標として設定し、統制活動による改善を推進しています。

指標と目標 **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／グループガバナンス」

指標	★：サステナビリティ指標	実績		目標		
		2021年度	2022年度	2022年度	2023年度	2025年度
グループ	★ 全リスク領域に対するリスク管理活動フォロー率	88%	100%	93%	100%	100%

サプライチェーンマネジメント

Supply Chain Management

調達における基本的な考え方

当社グループは、「古河電工グループ調達方針」を掲げ、公正・誠実に行動し、真に豊かで持続可能な社会の実現に向け、安全や環境に十分配慮した調達活動により、企業の

社会的責任を果たしてまいります。パートナー*との信頼関係を大切に、パートナーとの共創により、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。

※当社グループでは、お取引先様を、価値を共創する「パートナー」と呼びしています。

古河電工グループ調達方針

1	公正・誠実 すべてのパートナーに門戸を開放し、自由な競争の原則に立ち、公正・誠実に行動します。
2	法令等の遵守とCSR調達 持続可能な社会の実現に向け、各国の法令と規制を遵守し、安全や環境に十分配慮した調達活動により、企業の社会的責任を果たしてまいります。
3	パートナーシップ パートナーとの信頼関係を大切に、共創により新たな価値を創出していきます。品質、価格、納期、技術力、CSR等の視点から最適調達を追求します。

CSR調達活動の推進

当社グループでは、環境・社会に配慮したCSR調達活動を推進しています。2020年度に、RBA行動規範やJEITAガイドライン等を参考に最新の社会要請項目を追加した「古河電工グループCSR調達ガイドライン（第3版）」を発行しています。

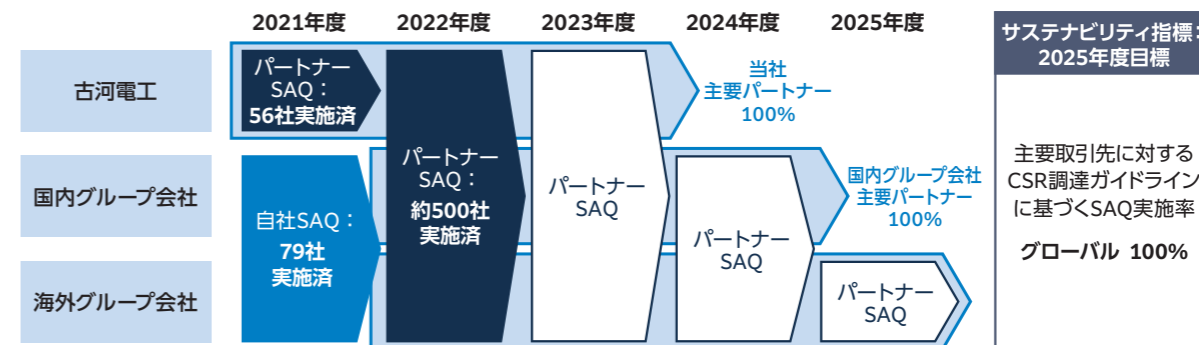
新規パートナーには、取引開始の必須条件として、CSR調達ガイドラインの遵守に同意いただいています。

既存パートナーとは、CSR調達ガイドラインに基づき、調達活動における「法令遵守、公正な取引の徹底」「人権や安全、環境への配慮」「環境負荷削減」「責任ある鉱物調達」などに共に取り組んでいます。また、パートナーズミーティングを毎年開催し、CSR調達ガイドラインや、環境や社会に関する当社の調達方針・目標・取組み状況について

パートナーへ直接ご説明することにより、パートナーへ継続的な働きかけを行っています。

既存パートナーへのリスク調査として、従来から行っているパートナーアンケートに加え、2021年度からは当社主要パートナー56社を対象に、CSR調達ガイドラインに基づく自己評価調査（SAQ: Self-Assessment Questionnaire）を開始しました。2022年度は、国内外グループ会社のパートナーへ対象範囲を拡大し、約500社を対象にSAQを実施しました。

当社が高リスクと設定した調査項目に該当するパートナーに対しては、ヒアリング等のパートナーとの対話を通じて状況を再確認し、必要に応じて是正していただくように働きかけを行っています。

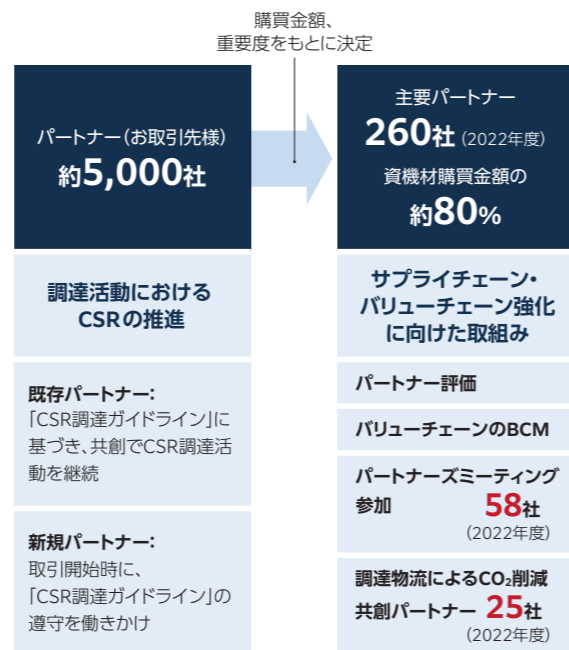


また、当社ホームページに「コンプライアンスに関するお問い合わせ窓口」「人権に関する苦情処理窓口（JaCER苦情通報窓口）」を設置し、当社の調達活動におけるコンプライアンス違反行為や疑念がある行為に関する通報を受け

付けています。通報いただいた場合は、その内容の事実関係の確認、調査などの対応を行い、必要に応じて通報者へフィードバックします。

パートナーズミーティングとパートナーズ評価

当社では、購買金額と重要度をもとに選定されたパートナー（資機材購買金額の80%）について、パートナー評価を実施しています。毎年開催のパートナーズミーティングにおいては、当社グループの調達方針やCSR調達活動についてパートナーへ直接ご説明することにより、パートナーに当社への理解を深めていただいています。2022年度は6月に開催し、主要パートナー 58社に参加いただきました。2022年度のパートナー評価は、260社のパートナーを対象を拡大し、結果についてフィードバックを実施しました。さらに、事業継続や安定供給の取組みについて、継続的な協力要請を行っています。



古河電工グループ責任ある鉱物調達方針

（2022年9月12日策定）

古河電工グループは、紛争地域及び高リスク地域における、人権侵害、環境破壊、汚職、紛争等に関する、タンタル、錫、タングステン、金等の鉱物を調達しません。サプライチェーン上で著しいリスクが発生する懸念が生じた場合には、是正に努め、サプライチェーン全体で責任ある鉱物調達に取り組みます。

責任ある鉱物調達

当社グループでは責任ある鉱物調達に関する取組みについてCSR調達ガイドラインに明記し、グループ各社やパートナーへの周知を図っていましたが、近年の鉱物調達に対する社会動向の変化や社会的要請の高まりを受け、「古河電工グループ責任ある鉱物調達方針」を2022年9月に策定しました。

物調達検討会に加盟し、世界における紛争鉱物などの課題解決および業界連携によるサプライチェーンの調査活動向上に取り組んでいます。

外部団体との連携

当社は、紛争地域または高リスク地域における鉱物の採掘に伴う悪影響を防止または軽減するために、自社の取組みだけでなく、電子情報技術産業協会（JEITA）責任ある鉱

指標と目標 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／サプライチェーンマネジメント」

指標	実績		目標		
	2021年度	2022年度	2022年度	2023年度	2025年度
★：サステナビリティ指標					
グループ ★ 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	単体 20%	グローバル 34%	グローバル 20%	グローバル 40%	グローバル 100%

サプライチェーンデータ

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
パートナー評価数（主要パートナー数）	社	213	199	198	248	260
パートナーズミーティング参加数	社	57	59	—*	57	58
調達物流によるCO ₂ 削減共創パートナー数	社	20	24	25	25	25

*新型コロナウイルス感染症予防の観点から、パートナーズミーティングの開催を中止しました。

人権・労働慣行

Human Rights & Labor Practices

人権における基本的な考え方

当社グループは、「古河電工グループ理念」に基づき、グローバルな事業展開を進めるにあたり、自らの事業活動に影響を受けるすべての人びとの人権が尊重されなければならないことをよく理解し、人間の尊厳と国際的に認められたすべての人権を尊重します。また、国連の「ビジネスと

人権に関する指導原則」が企業に求める3つの要件である「人権方針の策定」「人権デューディリジェンスの実施」「救済メカニズムの構築」に沿った人権尊重の取組みを推進しています。

人権方針の策定

当社グループは、「国際人権章典」（世界人権宣言と国際人権規約）、国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」および国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に従い、「古河電工グループ人権方針」を制定しました。

古河電工グループ人権方針（項目のみ）（2020年1月27日制定）

1 位置づけ	6 教育
2 適用範囲	7 適用法令の遵守
3 人権尊重に対する責任	8 対話・協議
4 人権デューディリジェンス	9 情報開示
5 救済	

詳細は、当社ホームページ「人権」をご覧ください
<https://furukawaelectric.disclosure.site/ja/themes/95>

人権デューディリジェンスの実施

当社グループでは、強制労働や児童労働、差別などの人権に対する社会的要請の変化や、サプライチェーン全体における人権への関心の高まりを受け、2021年度から人権デューディリジェンスを開始しました。その中で当社グループの人権課題として優先すべき対象ステークホルダーを「従業員」および「パートナー」に設定しました。

従業員については職場でのハラスメントを課題とし、内部通報やコンプライアンス意識調査の結果を分析し、必要な改善策を実施しています。次回のコンプライアンス意識調査などで改善効果を検証する予定です。また、2022年度から当社および国内外グループ会社の管理職層を対象と

した「差別・ハラスメント教育」を開始しました。これはサステナビリティ指標「管理職に対する人権リスクに関する教育実施率」として設定し、2025年まで継続して実施する予定です。

一方、パートナーについてはサプライチェーン上の人権リスクの把握が不十分と考え、「CSR調達ガイドライン」に基づく自己評価調査（SAQ）を、2021年度から当社の主要取引先56社を対象に開始し、2022年度は当社および国内外グループ会社のパートナー約500社を対象に実施しました。現時点では、本調査の結果で人権に負の影響を与える重大な問題は発見されていません。

救済メカニズムの構築

人権に与える影響に関する通報窓口として、内部向けには第三者が関与する「内部通報制度」を整備しています。外部のステークホルダー向けには、一般社団法人電子情報技術産業協会（JEITA）のCSR委員会が中心となって設立された「一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構」（JaCER）を活用していきます。

そのうち約半数は人事労務関連です。ただし、内部通報の指摘どおりの事実と判明したものは限定的であり、指摘の一部が事実と判明したのも含め、いずれも再発防止策を実施し是正済みです。また当社グループでは、ある程度の通報件数があることは、通報制度が機能していることを示すものであると捉えています。

2022年度の当社グループの内部通報件数は103件で、

指標と目標 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／人権・労働慣行」

指標	実績		目標		
	2021年度	2022年度	2022年度	2023年度	2025年度
★：サステナビリティ指標					
グループ ★ 管理職に対する人権リスクに関する教育実施率	—	グローバル 100%	国内グループから開始	グローバル 100%	グローバル 100%

気候変動に配慮したビジネス活動の展開

Developing business activities that consider climate change

古河電工グループ環境基本方針 (2008年制定、2011年4月改定)

環境理念	古河電工グループの私たち全員は、地球環境の保全が国際社会の最重要課題と認識し、素材力を活かした技術革新により、持続可能な地球の未来に貢献します。
行動指針	1 環境法規制及び顧客その他の要求事項を順守し、より高い環境目標を定め、地球環境保全の継続的な向上に努めます。
	2 地球環境に配慮した製品開発、及び新規環境事業の創出に努めます。
	3 製品のライフサイクル全段階において、気候変動対策、省資源・再資源化の推進及び環境負荷物質の削減等、環境リスクの低減に努めます。
	4 全ての事業活動が与える生態系への影響を評価し、生物多様性の保全と持続可能な資源利用に努めます。
	5 ステークホルダーとの対話により、自然・地域社会との共生に努めます。

古河電工グループ環境ビジョン2050 (2021年3月策定)

環境に配慮した製品・サービスの提供および循環型生産活動を通じ、バリューチェーン全体で持続可能な社会の実現に貢献する

1	脱炭素社会への貢献 バリューチェーン全体で温室効果ガス排出削減を目指す (事業活動における温室効果ガス排出量(スコープ1、2)：チャレンジ目標 2050年ゼロ)
2	水・資源循環型社会への貢献 水利用を最小化し、バリューチェーン全体で廃プラスチックを含めた再生材の利用を促進する
3	自然共生社会への貢献 原材料も含めたバリューチェーンマネジメントを通じて、生態系への影響を最小化する

スコープ1：自社工場・オフィスからの直接排出
スコープ2：自社が購入した電力、熱などの使用による間接排出

環境目標2030 (2019年3月設定、2022年11月改定)

1	脱炭素社会への貢献	
	(1) 事業活動における温室効果ガス排出量(スコープ1、2)：	2021年度比42%以上削減
	(2) バリューチェーンにおける温室効果ガス排出量(スコープ3)：	2021年度比25%以上削減
2	水・資源循環型社会への貢献／自然共生社会への貢献	
	(1) 水資源の有効活用を図る	
	・水使用量	2020年度比10%以上削減(原単位)
	(2) 金属・プラスチックの有効活用を図る	
	・新材料*1使用量	2020年度比10%以上削減(原単位)
	・ワンウェイプラスチック*2使用量	2020年度比25%以上削減(総量)

当社グループの2030年温室効果ガス削減目標は、SBT*3 1.5℃の認定を取得しました(2023年7月)
*1 電気銅やアルミ新地金、プラスチック等のバージン材のこと
*2 容器やレジ袋等で使用される、使い捨てプラスチックのこと
*3 SBT：Science Based Targets(科学的知見と整合した温室効果ガス排出量削減目標)

TOPICS

TNFD「LEAPアプローチ」に沿った評価を開始

事業活動による生物多様性への影響を認識し、気候変動のみならず生物多様性についての取り組みを開始しました。生物資源や水については、「地域」によってその特性が異なります。そこで、自然関連財務情報開示

タスクフォース(TNFD)の開示フレームワークβ版で示されたLEAP(Locate, Evaluate, Assess, Prepare)アプローチなどを参考に、自然との接点を発見する「Locate」について調査を進めています。

TCFD提言に沿った情報開示



当社グループは、気候関連リスクおよび機会が経営上の重要課題であるという認識のもと、2020年1月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同を表明しました。併せて、環境省が実施する「TCFDに沿った気候リスク・機会のシナリオ分析支援事業」にも参加しました。今後もTCFD提言に沿った情報開示を進め、TCFDを活用

し、ステークホルダーの皆様との信頼関係の強化につなげていきます。

2022年度以降の当社グループの対応状況は、以下の下線のとおりです。

詳細は、当社ホームページ「TCFD提言に沿った情報開示」をご覧ください。 <https://furukawaelectric.disclosure.site/ja/themes/199>

ガバナンス

気候関連リスクおよび機会を経営上の重要課題(マテリアリティ)と認識し、取締役会および経営会議で気候変動に関する議論をしました。また、取締役会には、気候

変動に関する進捗状況を四半期ごとに報告・共有しています。

詳細については、本紙p.22-23「サステナビリティ推進体制」を参照してください。

戦略

古河電工グループのカーボンニュートラルにおける基本的な考え方

カーボンニュートラルの3つの取組み	マテリアリティ	具体的な対応策・技術開発の例
1 自社のCO ₂ を出さない・減らす	【リスク】 気候変動に配慮したビジネス活動の展開	●省エネ、燃料転換、リサイクル率向上 ●再生可能エネルギーの利用 ●バリューチェーン全体で温室効果ガス排出量削減
2 社会のCO ₂ を出さない・減らす	【収益機会】 社会課題解決型事業の創出／環境配慮事業の創出	●電力ケーブルシステム ●次世代フォトリソグラフィ事業の創出
3 排出されたCO ₂ を溜める・変える	多様なステークホルダーとのパートナーシップの形成	●ラムネ触媒®によるグリーンLPガス創出技術の開発

シナリオ分析

環境省が実施する「TCFDに沿った気候関連リスク・機会のシナリオ分析支援事業」に参加し、2019年度はインフラ事業(情報通信ソリューション事業の光ファイバ・ケーブルとエネルギーインフラ事業の電力ケーブル)について、2020年度は自動車部品事業について、2021年度はAT・機能樹脂事業と銅条・高機能材事業について、気候関連リスク(移行リスク、物理リスク)および機会を特定し、シナリオ分析を実施しました。

間パネル(IPCC)が公表する複数の既存シナリオを参照し、「2℃以下シナリオ」と「4℃シナリオ」の検討を、事業分野別に段階的に進めてきました。

2022年度は、2050年カーボンニュートラルへの取り組みを加速するため、環境目標2030を改定し、SBT1.5℃認定にも申請しました。それに伴い、従来シナリオ分析を実施してきた事業のシナリオについても、「1.5℃シナリオ」と「4℃シナリオ」に見直しました。

2021年度までは、TCFD提言が推奨する「2℃以下のシナリオを含む異なる気候関連のシナリオ」を検討するに当たり、国際エネルギー機関(IEA)や気候変動に関する政府

当社グループの気候関連リスク(移行リスク、物理リスク)および機会の検討期間の定義

中期	2025年度まで	中期経営計画2022-2025、サステナビリティ目標の達成年度までの期間
長期	2030年度まで	ビジョン2030、環境目標2030達成年度までの期間
超長期	2050年度まで	環境ビジョン2050達成年度までの期間

2030年における事業への影響度評価

区分	特定した気候関連リスク・機会の項目	事業への影響度		
		1.5℃	4℃	
リスク	移行リスク	政策・規制 温室効果ガス排出への炭素税課税	大	小
		市場 再エネ調達コストの増加 素材(銅・アルミ・樹脂)への炭素税課税による調達コストの増加	大	小
	物理リスク	急性 異常気象による大規模災害(大型台風、豪雨、豪雪、落雷)による建物被害 気候災害等による納入先、調達先のサプライチェーンの寸断	小	小
		洪水・渇水による沿岸部工場の操業停止	中	大
		慢性 平均気温上昇による空調コストの増加	中	大
機会	市場 スマートシティの普及や通信トラフィック急増に伴う5G/B5G (Beyond 5G) 整備加速による売上・収益増 情報通信、半導体メモリ、5G・スマホ関連製品需要増加による売上・収益増 再エネの普及に伴う基幹系送電網増強、海底ケーブル需要増加による売上・収益増 自動車電動化・軽量化に伴う製品需要増加による売上・収益増	大	中	
	製品およびサービス カーボンニュートラル、サーキュラー・エコノミー対応要請に伴う低・脱炭素化製品・リサイクル製品の要求増による販売増	大	中	

■カーボンニュートラル実現に向けた取組み

シナリオ分析の実施によって、気候関連の機会およびリスクを特定し、収益機会の獲得とリスクの低減の両面からカーボンニュートラル実現に向けた取組みを進めています。

収益機会については、25中計期間において既存事業の収益安定化と新事業創出に向けた基盤整備を進め、2030年にはそれぞれの分野において社会課題を解決することによりカーボンニュートラル実現に貢献していきます。例えば、既存事業の強化として電力ケーブル事業の再生可能エネルギー普及拡大、新事業の創出として情報通信分野の

B5G社会の実現や、グリーンLPガスによる地産地産^{*}できる社会基盤の構築などに取り組んでいます。

また、リスクについては超長期目標として環境ビジョン2050を策定し、事業活動における温室効果ガス排出量(スコープ1、2)を2050年ゼロにするチャレンジ目標とバリューチェーン全体で温室効果ガス排出量を削減することを目標に掲げています。そこからのバックキャストによる環境目標2030、25中計のサステナビリティ目標を設定し、温室効果ガス排出量削減に取り組んでいます。

※地産地産：地域の資源や文化を次世代に承継すること

■温室効果ガス排出量削減の取組み ～再生可能エネルギーの利用～

事業活動における温室効果ガス排出量(スコープ1、2)削減に対する取組みでは、工場の省エネや燃料転換を進めるとともに、国内外グループ全体で再生可能エネルギーの利用を推進しています。

サステナビリティ指標である「全電力使用量に占める再

生可能エネルギー比率」の2022年度実績は20.2%でした。2025年度サステナビリティ目標である30%の達成に向けて、今後も再生可能エネルギー利用率向上に取り組んでいきます。

水力発電や太陽光発電の利用

当社グループの古河日光発電(株)は4つの発電所を保有し、水力発電による電力の供給を行っています。当社日光

事業所の電力を100%賄い、銅条製品は水力発電を利用して生産されています。また、当社の銅箔事業部門(今市

東工場)や三重事業所、国内グループ会社の古河AS(株)や古河電池(株)、海外グループ会社のメキシコや中国、インド、ブラジルの生産拠点において、太陽光発電設備を設置し利用しています。このうち、三重事業所の太陽光発電設備はオンサイトPPAによるものです。今後も太陽光発電設備の設置について、継続的に検討を進めます。



銅箔事業部門今市東工場：
太陽光発電パネル設置(2019年2月稼働開始)
再生可能エネルギー由来電力導入
(2022年4月導入開始)

再生可能エネルギー由来電力の導入

海外グループ会社では、ドイツやイタリア、ハンガリー、フィリピンの生産拠点において、再生可能エネルギー由来電力を利用しています。国内でも2021年4月から平塚事業所の一部で利用を開始しました。また、2022年4月以降は、銅箔事業部門(今市東工場)のすべて、千葉事業所や三重事業所の一部、さらに、国内グループ会社では4社が一部で再生可能エネルギー由来電力を利用しています。また、本社が入居する常盤橋タワーは、使用するすべての電力が再生可能エネルギー由来電力です。



サーマル・電子部品事業部門フィリピン工場：
使用するすべての電力を再生可能エネルギー由来電力
に置き換え(2022年10月)

■バリューチェーン全体での温室効果ガス(GHG)排出削減の取組み

アルミワイヤハーネスの材料となるアルミ荒引線に水力発電を使用して製造されたアルミ地金を使用する、銅箔の原材料にリサイクル銅を使用するなど、バリューチェーン上流側でのGHG排出量削減を進めています。また、バリューチェーン下流側では、ライフサイクルアセスメント(LCA)を活用し、アルミワイヤハーネスや銅箔を

含めた当社グループ主力製品が、お客様の製品の使用段階で排出するGHG排出削減量の見える化にも取り組んでいます。

今後も、事業活動におけるGHG排出量削減の取組みのみならず、上流および下流のバリューチェーン全体でのGHG排出削減の取組みを進めていきます。



リスクマネジメント

- **当社グループ全体のリスクマネジメント**は、リスクマネジメント委員会を設置し、監督・推進する体制をとっています。リスクマネジメント委員会は、半年に1回定期的に開催され、リスク管理や内部統制、コンプライアンスなどの課題を審議します。リスクマネジメント
- **気候変動や自然災害などの気候関連リスク**は、環境リスクの最重要課題として位置づけ、気候関連リスクへの事前戦略については主に「古河電工グループ環境委員

委員会の下には、環境リスクなど重要度が高いリスクごとに特別委員会を設置しています。
詳細については、本紙p.71「リスク管理の体制と概要」を参照してください。

会」(以下、環境委員会)、リスク発生後の事業継続対策については主に「中央防災・BCM推進委員会」で定期的に議論されています。

環境委員会は、委員長をリスクマネジメント本部長とし、事業経営を担当する統括部門長や事業部門長、本部長などの経営層によって、3ヶ月に1回定期的に開催され、気候変動に関連する課題などを審議し、経営会議や取締役会に提案・報告します。2022年度は、2050年カーボンニュートラルへの取組みを加速するため、環境目標2030の改定やSBT1.5℃認定の申請について議論し、経営会議に提案・報告をしました。

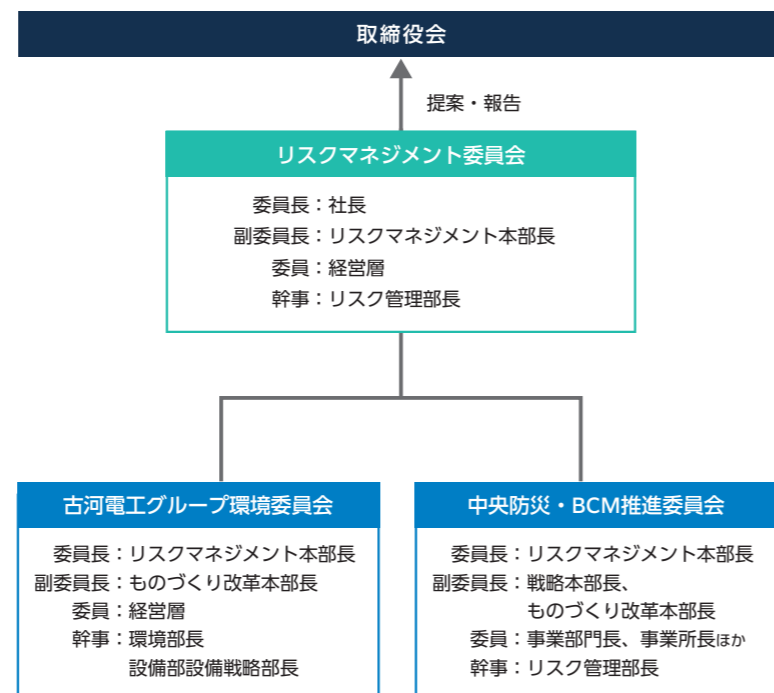
中央防災・BCM推進委員会は、委員長をリスクマネジメント本部長とし、事業部門長や事業所長などの委員によって、3ヶ月に1回定期的に開催され、事業継続マネジメント(BCM)の構築、自然災害等を含む事業継続リスクの特定をし、その特定プロセスを推進・管理しています。

- **インターナルカーボンプライシング**(Shadow price)は、2019年度から試算を開始しています。事業部門ごとの排出量を炭素価格によって可視化することにより、脱炭素化に向けて気候変動リスク回避への準備を促しました。目標に達しない事業部門は、インターナルカーボンプライシングがマイナスとなり仮想の評価損が生じます。逆に目標を達成した場合はインターナルカー
- **気候変動や自然災害などによる物理リスク**(大雨、大雪等)に対して、当社グループは適切な管理・予防対策を

ボンプライシングがプラスとなり仮想の評価益が生まれます。四半期ごとの評価・揭示効果により、目標に達しない事業部門については再生可能エネルギーの導入計画が促進されました。また、2023年度より事業部門ごとの排出目標値を定め、未達の場合の再エネ調達コスト増加分を各事業部門で負担するルールを定めています。

行っています。また当社各事業所においては、気温上昇に対する空調対策を行っています。

リスクマネジメント推進体制図



指標と目標

- **古河電工グループ環境ビジョン2050**(2021年3月策定)
環境ビジョン2050では、環境に配慮した製品・サービスの提供および循環型生産活動を通じ、バリューチェーン全体で持続可能な社会の実現に貢献することを掲げています。脱炭素社会への貢献としては、バリューチェーン全体

で温室効果ガス排出削減を目指し、2050年の事業活動における温室効果ガス排出量(スコープ1、2)ゼロを、チャレンジ目標としています。

- **環境目標2030**(2022年11月改定)

環境ビジョン2050の実現に向け、マイルストーンとなる環境目標2030を改定しました。脱炭素社会への貢献として、2030年目標を以下に見直しました。

- (1) 事業活動における温室効果ガス排出量(スコープ1、2): 2021年度比42%以上削減
- (2) バリューチェーンにおける温室効果ガス排出量(スコープ3): 2021年度比25%以上削減

なお、当社グループの2030年温室効果ガス削減目標は、SBT(Science Based Targets, 科学的知見と整合した温室効果ガス排出量削減目標)1.5℃の認定を、2023年7月に取得しています。

- **サステナビリティ指標・目標の設定**

25中計では、マテリアリティである「気候変動に配慮したビジネス活動の展開」および「社会課題解決型事業の創出/環境配慮事業の創出」の進捗を測定するサステナビリティ指標として、「温室効果ガス排出量削減率(スコープ1、2)」、「電力消費量に占める再生可能エネルギー比率」およ

び「環境調和製品売上高比率」を設定し、2025年度サステナビリティ目標達成を目指します。2022年度は環境目標2030の改定に伴い、「温室効果ガス排出量削減率(スコープ1、2)」および「電力消費量に占める再生可能エネルギー比率」の2025年度目標を引き上げました。

マテリアリティ 「気候変動に配慮したビジネス活動の展開」、「社会課題解決型事業の創出/環境配慮事業の創出」

指標	基準年度	実績		目標 ()は参考値				チャレンジ目標	
		2021年度	2022年度	2022年度	2023年度	2025年度	2030年度		
★: サステナビリティ指標									
グループ	★ 温室効果ガス排出量削減率(スコープ1、2)	2017	29.0%減	36.8%減	17.7%削減	21.2%削減	(42%削減) ^{*1}	(59%削減) ^{*1}	排出量ゼロ
		2021	-	-	-	-	18.7%削減 ^{*2}	42%削減 ^{*2}	
	★ 電力消費量に占める再生可能エネルギー比率	-	10.9%	20.2%	11.5%	12%	30% ^{*3}	-	-
		2019	1.0%減	6%減	4%削減	5%削減	-	-	-
		2021	-	-	-	-	11%削減 ^{*2}	25%削減 ^{*2}	-
★ 環境調和製品売上高比率	-	61.9%	65.0%	64%	66%	70%	-	-	

※1 基準年を2021年度に変更しましたが、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。
 ※2 2022年度に環境目標2030を改定し、それに伴い、2025年度目標も改定しました。
 ※3 環境目標2030の改定に伴い、再生可能エネルギー比率の2025年度目標値も引き上げました。

➤ スコープ1、スコープ2およびカテゴリー別スコープ3の詳細は、本紙p.94「気候変動関連データ」をご覧ください。

TOPICS

CDP「サプライヤーエンゲージメント評価」4年連続で最高評価を取得
 ~ 温室効果ガスのサプライチェーン排出量の取り組みが高評価 ~
https://www.furukawa.co.jp/release/2023/kei_20230320.html

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



人材・組織実行力の強化

Strengthening Human Capital and Occupational Execution Ability

古河電工グループ People Vision



個人のありたい姿

- 一人一人が常に協働を意識し、働きがいを感じながら、自律的に自らの能力や技術を最大限に磨き、発揮し続ける。
- 一人一人が古河電工グループの一員であると同時に社会の一員であることを自覚して、正々堂々と行動し、世の中を変えていく。

上司の役割

- 上司はメンバーの働きがいを高め、その成長を支援する。
- 上司はメンバーの技術や能力を組織の成果へと昇華させる。
- 上司はメンバーと共に、創造的で活力ある組織風土を形成する。

人に関する基本姿勢

- 人材の多様性を確保し、挑戦し続けようとする人の成長を支援することを目的として人事施策を推進し、公平性の高い制度の整備と公正な運用を行う。
- 「従業員を大切にせよ」という精神のもと、人を大切に組織風土を醸成し、会社に対する一人一人の信頼感を高める。

2030年のありたい姿に向けた基本方針

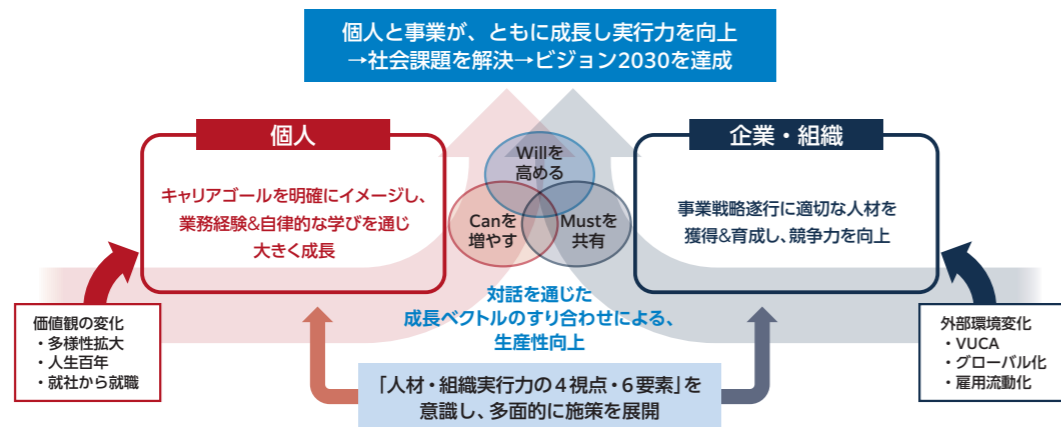
当社グループでは、「古河電工グループ ビジョン2030」(ビジョン2030) 達成のための経営上の重要課題(マテリアリティ)として、「人材・組織実行力の強化」を掲げ、ありたい姿「古河電工グループ People Vision」に向けて、右の3点を基本方針としています。

基本方針

- I. 多様な人材を確保し、挑戦し続けようとする人の成長を支援する。
- II. 全員が主役で誇りを持ちワクワク働ける企業グループを目指す。
- III. 「チームで徹底的にやりきる」古河電工グループの文化を醸成する。

25中計における人材マネジメント戦略

経営戦略・事業戦略の実行にあたり、対話を通じた成長 実行力を向上させ成長するとともに、社会課題を解決しビジョン2030を達成します。



具体的な活動の実行にあたり、人と組織について、「個人」「組織」「意識・心・文化」「行動・システム」という4つの視点と、「エンゲージメント」「リーダーシップ、チームマインド」「組織風土、コミュニケーション」「能力・スキル」「組織構造デザイン、人員構成」「情報の流れ、調整・意思決定の仕組み」という6つの要素による枠組みを設定し、活動の全体像を把握するとともに、日常の事業活動の中で、意識的に改善に向けた取り組みを行ってまいります。

人と組織の6要素を含む人材・組織実行力調査「フルカワEサーベイ」を実施して人材・組織の状態を可視化

し、結果を踏まえた改善施策を事業活動に反映するというPDSサイクル^{*}を回すことで、取り組みを推進します。

^{*}PDSサイクル：Plan Do Seeのサイクル

	意識・心・文化	行動・システム
個人	エンゲージメント	能力・スキル
組織	リーダーシップ チームマインド 組織風土 コミュニケーション	組織構造デザイン 人員構成 情報の流れ 調整・意思決定の仕組み

エンゲージメント (個人×意識・心・文化)

(1)エンゲージメント測定と活用

基本方針II：全員が主役で誇りを持ちワクワク働ける企業グループを目指す活動を進めるにあたり、「フルカワEサーベイ」における「持続可能なエンゲージメント」のスコアを25中計におけるサステナビリティ指標として目標設定し、各種施策を着実に実行してまいります。エンゲージメントは、人と組織の6要素のうち、他の5つの要素と密接につながっていることから、人材・組織実行力向上の総合的な指標とし、グローバル製造業の基準値85を目標に活動を行います。

(2)報酬制度の見直しと従業員コミュニケーションの強化

基本方針I：多様な人材を確保し、挑戦し続けようとする人の成長を支援するに基づき、2021年12月に「チャレンジの促進」「シンプル&オープン」「人材育成」をコンセプトとした人事処遇制度を改定しました。

- ① 人事考課に関連するコミュニケーションのプロセスを改めて規定し、上司は、職能と役割に基づく職級制度に基づき改めて従業員への期待を伝えつつ、日常からメンバーの取組みや言動を観察し、事実に基づいた評価と改善点について責任あるフィードバックを通して評価の納得度を高め、一人ひとりの成長につなげてまいります。
- ② ①の人事考課に関連するコミュニケーションを背景として、昇給について、毎年の能力伸長を前提とした積上げ型から脱却し、現在発揮している能力や意識姿勢を反映する降給を含む制度に見直すことで、従業員個々人の挑戦意欲を喚起し、また、健全な社内競争と緊張感の醸成を目指します。

(3)福利厚生

福利厚生施設・制度の整備を通して従業員の健康維持増進や生活面のサポートに取り組み、従業員が安心して業務に向き合うことのできる環境づくりを心がけてまいります。

指標と目標

マテリアリティ 「人材・組織実行力の強化」

	指標	実績	目標			
			2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
単体	★ 従業員エンゲージメントスコア	65	65	70	75	85
グループ		-	-	-	-	85

リーダーシップ、チームマインド (組織×意識・心・文化)

基本方針Ⅲ：「チームで徹底的にやりきる」古河電工グループの文化を醸成するために、リーダーシップ変革の取り組みを行っています。

「古河電工流上司心得七則(フルカワセブン)」

変化の早く不確実性の高い環境下で、持続的に企業価値を生み出し続けるには、メンバーの心理的安全性を確保して、チームで成果を上げることが必要となってきます。

「チームで成果を上げる」組織を目指し、2020年に「良いチームをつくる」リーダーとなるための大事な1つの心構えと6つの行動原則「古河電工流上司心得七則(フルカワセブン)」を定めました。リーダーシップ研修を実施し、役員および課長以上の管理職が周囲に「行動宣言」し日々実践するとともに、360度フィードバックによる振り返りを実施し、さらなる行動変容に繋げています。

2020年度は当社および国内グループ会社の役員・部長以上約500名、2021年度からは課長以上も加わり、合計約1,300人がフルカワセブンを実践しています。また、実践者以外の一般層も「リーダーの取り組みを理解し、応援・協力する」立場として、全員が自分事として取り組むことをお願いしています。また、変わることを楽しみ、チャレンジし、やり抜くことをコンセプトに、できる限りオープンに皆で励まし合いながら組織全体で取り組めるような工夫をしています。

取り組みを開始して3年が経過し、フルカワEサーベイの結果から、チームにおけるメンバーの関係性が改善してきていることが確認できました。今後は、チーム活動と成果との結びつきによりフォーカスし、チーム力のさらなる強化に向けた取り組みを加速していきます。

ひとつの大事な心構えと6つの行動原則



組織風土・コミュニケーション (組織×意識・心・文化)

基本方針Ⅰ：多様な人材を確保し、挑戦し続けようとする人の成長を支援するに基づき、多様な人材を受け入れ活かす環境・風土づくりを推進しています。

(1)ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進

当社グループは、「多様な人材を確保し、挑戦し続けようとする人の成長を支援する」という方針に基づき、多様な人材を受け入れ活かす環境・風土づくりを推進しています。

D&Iを「人材・組織実行力の強化」における重要な要素と

位置づけ、社長直下のHK*・D&I委員会を設置し、全社を挙げて積極的な取り組みを展開しています。

* HKは「働き方改革」の略称

ダイバーシティ&インクルージョンに関する基本的な考え方

女性	議論や意思決定への影響に鑑み、一般的に意思決定に影響を与えているとされている30%を管理職層女性比率の将来目標として念頭におき、採用から中核人材の育成までパイプラインの充実を目指して取り組みを実施します。
障がい者	法定雇用率の上昇を見込みつつ、安定的に法定雇用率を達成できる状況を目指します。
外国人	各事業戦略に応じたニーズや経営力強化の観点から、グローバル視点での適材適所を実現します。
キャリア採用	専門性の強化や視点の多様化を加速することを意図し、多様な人材のキャリア採用を積極的に推進します。

①女性活躍推進

企業成長の基盤として特に意思決定層の多様性確保が重要と考え、管理職層の女性比率を25中計におけるサステナビリティ指標に設定し、取り組みを進めています。女性従業員の絶対数が少ないことを最大の課題と捉え、採用から中核人材の育成・登用まで、すべての局面でパイプラインを維持・強化する取り組みを粘り強く進めるとともに、女性自身やその上司がキャリアアップを前向きに捉えられるよう、上司のリーダーシップ変革、フィードバック強化、柔軟な働き方の整備、自律的なキャリア形成支援といった全社的な組織風土・環境整備も並行して実施しています。

②障がい者雇用推進

社会的責務を果たすだけでなく、企業成長の基盤として多様な人材や組織の可能性を追求するD&Iの観点から、障がい者の方に働いていただける環境の拡大を目指し、積極的な取り組みを進めています。グループ各社および特

③働き方改革

生産性と働きがいの向上をねらいとする「ワークスタイル変革」と、当社グループのCore Valueの体現を促進することを狙いとした「組織風土改革」の両面から、様々な施策を推進しています。

個人の挑戦や成長を支援し、個々人がより能力を発揮するための施策として、妊娠・出産、育児、介護などの多様なライフイベントと業務との両立を支援する制度や、各種休暇制度、フレックスタイム制やテレワーク制度等を拡充し、従業員のワークライフバランスの向上に取り組んでいます。

これらの取り組みが評価され、女性活躍推進法に基づく優良企業「えるぼし」三段階目に認定されています。



女性活躍推進に関する目標

1	2025年度までに管理職層に占める女性比率 7% を目指す
2	2025年度までに係長職に占める女性比率 15% を目指す
3	2025年度までに大学卒採用者の女性比率 40% を目指す

(注) 当社の取り組み概要と実績は、厚生労働省の「女性の活躍推進企業データベース」に掲載しています。
<https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=529>

例子会社古河ニューリーフ(株)を通じた採用活動に加え、リモートワークやバリアフリー等、職場環境のさらなる改善や働き方改革を進め、より働きやすい環境を整備していきます。



2007年より仕事と子育ての両立支援に積極的に取り組んでいる企業「くるみん」認定事業主として、積極的に子育て支援の充実に取り組んでいます。

コロナ禍収束以降も、変化の激しい環境に柔軟に対応し成長し続けるため、各組織や従業員個々人が事業や業務の特性に合わせて柔軟にリアルとリモートを組み合わせるハイブリッドなワークスタイルを推進します。そして、この働き方のメリットを最大限に活用することにより、生産性と働きがいを高め、チームで成果を出すことを目指します。

指標と目標

マテリアリティ 「人材・組織実行力の強化」

指標	実績		目標		
	2021年度	2022年度	2023年度	2025年度	2030年度
★：サステナビリティ指標					
★ 管理職層に占める女性比率*1	3.8%	4.8%	5%	7%	15%
管理職候補者(係長職)に占める女性比率*1	11%	12%	—	15%	20%
新卒採用者(大学卒採用者)に占める女性比率*2	20%	27%	—	40%	40%
障がい者の実雇用率*3	2.32%	2.35%	—	2.40%	2.65%

*1 各年度末3月31日現在。 *2 新卒採用者の人数は、各年度の4月1日現在。 *3 障がい者の実雇用率は、各年度の6月1日現在。

(2)健康経営の推進

「健康経営」を、従業員一人ひとりが身体的・精神的・社会的に良好な状態 (well-being) を目指すことと定義し、従業員の活力やパフォーマンスが上がるのが組織や企業の成長にもつながるとの考えのもと、全社一丸となって健康経営の諸施策を推進しています。

当社グループでは、経営的な視点から、戦略的に従業員の健康管理・健康づくりに取り組む「健康経営」を推進していくため、「古河電工グループ健康経営宣言」を制定し、従業員が健康意識を高め、自らの健康づくりに積極的に取り組んでいくための支援を行っています。

～古河電工グループ健康経営宣言～

古河電工グループは、従業員の「心と身体の健康づくり」を重要な経営課題と認識し、これまで安全衛生管理の一環として取り組んできた活動を、より一層前進させます。

当社の経営理念にある「多様な人材を活かし創造的で活力ある企業グループを目指す」ためには、従業員が心身ともに良好なコンディションで仕事に向き合えることが、働き方のベースとして重要です。このため、古河電工グループは、安全と健康をすべてに優先させて、健康経営を意識した諸活動を全社で推進し、「皆がいきいきと働き、成長し続け、誇れる企業」を作っていきます。

また、働き方改革の取り組みや、健康保険組合の保健事業との連携も強化して、従業員の健康づくりの支援、健康意識向上のための施策に、さらに積極的に取り組んでいきます。

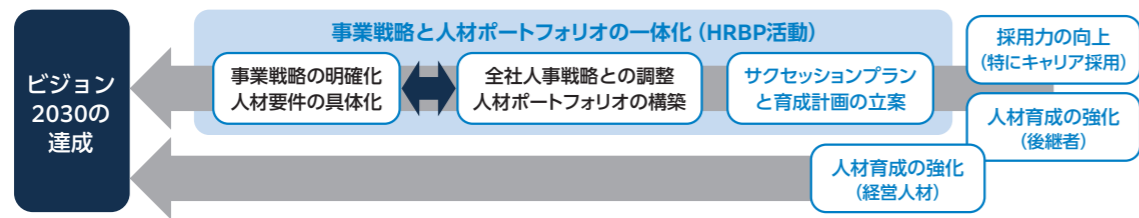
(3)理念浸透

2007年にグループ理念を定め、同理念を達成し持続的に成長していく上で、特に大事にし、より強化していきたい価値観を「Core Value」として定めています。同理念浸透に向けて、日常的に理念に触れる機会をつくるため、理念と「Core Value」が記されたカードを全社員に配付し、特に経営陣が率先して会議の場での振り返りなどを行い、

理念の浸透とともに従業員が理念を体現した行動をとるよう働きかけを行っています。また、グループ理念とCore Valueの浸透に向けたワークショップを定期的に開催するなどして、浸透に向けた取り組みを継続して実施しています。

組織構造デザイン・人員構成 (組織×行動・システム)

基本方針 I：多様な人材を確保し、挑戦し続けようとする人の成長を支援するに基づき、経営戦略・事業戦略に必要な体制および人材の整備を目指し、要員管理の取り組みを展開しています。



(1)サクセッションプランと育成計画の立案

経営人材および各組織の部長候補の育成を目的として、サクセッションプランと育成計画を策定し、実行しています。

経営人材については、外部アセスメントを活用した人材プールの形成や外部研修への派遣を進めるとともに、育成計画に基づくタフアサインメントを含む計画的な異動を進めています。また、社外取締役が過半を占める指名・報酬委員会において、経営人材育成の仕組みの適正性および運用状態をモニタリングするとともに、執行役員に登用やCEOサクセッションプランに関して複数年かけて計画的に取り組んでいます。

2022年度は、サクセッションプランの対象範囲を部長

層まで拡大して、事業戦略を実現するための組織のあり方・後継者育成について各部門と人事部門との定期的な議論を進めています。

	各組織の部長層候補の育成	経営層(経営人材)の育成
展開状況	単体で展開中 (2024年度完了予定)	取り組み継続
人選・選抜	各部門内でサクセッションプランと候補者の育成計画を立案	サクセッションプランに加え、外部アセスメントも活用し人材プールを形成
育成	計画的異動や、ミッション付与を計画し、定期的なレビュー	タフアサインメント・外部研修派遣

(2)採用力の向上

①キャリア採用

経営戦略、事業戦略の実現に向けた多様な人材の確保という観点で、新規採用者(管理職層、総合職、一般職)に占めるキャリア採用者の比率を30%以上とすることを目標として掲げています。

目標達成に向け、採用チームの体制強化、採用チャネルの拡大、採用プロセスの見直し、オンボーディングプログラムの整備を行い、入社時のアンマッチを防ぎ、早期立ち上がりと定着の支援に力を入れて取り組んでいます。

②新卒採用

採用環境の変化に加え、就職に対する学生の意識変化もあり、人材獲得競争は激しさを増しています。学生に対する訴求力向上の一環として、初任配属時の職種をある程度限定した「コース別採用」を導入しました。配属する職種を

限定することで、キャリアパスの解像度を高め、個々人の成長イメージを描きやすくし、多様な考えを持った優秀な人材の獲得を推進していきます。

指標と目標

マテリアリティ 「人材・組織実行力の強化」

	指標		実績		
	★：サステナビリティ指標		2021年度	2022年度	目標
	2023年度	2025年度	2030年度		
単体 ★ 新規採用者 ^{*1} に占めるキャリア採用比率 ^{*2}	36%	45.7%	30% ^{*3}	30% ^{*3}	—

※1 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。
 ※2 各年度末3月31日現在。 ※3 各年度30%程度維持することを意味します。

情報の流れ・調整・意思決定の仕組み (組織×行動・システム)

(1)目標管理制度の運用見直しとフォロー (単体)

基本方針 II：全員が主役で誇りを持ちワクワク働くを実現するため、業績向上と挑戦する風土づくりと人材育成を目指して、2021年の人事制度改定時に、

1. 人材育成強化を目的にフィードバック機会の増加と質の向上
2. チャレンジ促進を目的に資格等級で定める役割期待と個々人の目標の難易度の確認
3. 業績向上を目的に個人目標の積み上げと組織目標の整合の確認

の3点に着目し、目標管理制度の運用を見直しました。具体的には、期首に従業員一人ひとりがチャレンジングな目標を掲げるよう促し、その目標の達成に向け、期中に上司による支援、上司・部下間でのコミュニケーション頻度向上を意識づけしました。短いスパンでPDCAをまわし頻度高くフィードバックを行うことで人材育成と業績向上の両面に好影響を与える運用に変更しました。期末面談では、日常的な活動で得られた事実をもとに上司、部下の双方向によるコミュニケーションにより、良いところと改善点をフィードバックすることで、翌年度、業務遂行する上での動機づけを行っています。

また、2022年度のモニタリング結果として、組織目標と個人目標の繋がりの実感、期首でのチャレンジングな目標設定時・期中による上司支援の実感が上がっていると共に、期末評価の納得度も「納得できる」「ある程度納得できる」と回答した方の割合は90%を超え、直属長とのコミュニケーションは概ね良好な状況にあることを確認しています。今後、さらに運用面の改善を行うため、目標管理の実施状況のモニタリング継続、運用上の悩みや好事例の共有など、フォローも充実させ、個々人が主体的に高い目標に挑戦し、自身の成長と組織の貢献を感じられるよう、活動を進めています。

(2)労務ガバナンスの強化

①グローバル

労務分野におけるリスク低減に向け、当社グループが進出している各国の法令に基づいた労務コンプライアンスの

遵守状況の確認と改善指導を計画的に進めています。

②国内関係会社における活動

国内グループ会社の人事担当責任者が集い、当社グループにおける人事・労務に関する取組みの方針・課題を共有する場を年2回開催し、諸課題に対するグループの連携強化に努めています。

また、労務分野におけるリスク低減のため、グループ会社に対し労務コンプライアンス状況の確認を定期的に実施し、改善が必要な項目については制度の見直しを含めた対応を支援しています。

③労使関係(単体)

当社では、労使双方が誠意を持って話し合いを尽くすことを労使対話の基本姿勢として様々な課題を解決するとともに、労使の相互理解に努めています。公式での意見交換の場として、年2回の「中央経営説明会」を実施しています。1952年度から70年間超にわたり継続しているもので、開催は2023年5月時点で通算141回を数えます。説明会には労使双方の代表者が参加し、事業環境や経営状況、

時事的なテーマに至るまで、幅広い事項に関して積極的に意見を交換、情報を共有しています。また、「人事制度検討委員会」「短時検討委員会」など、就労環境整備を目的とする各種の委員会においても日常的に労使が話し合っています。これらの話し合いを通して、制度の改善やコンプライアンス対応のモニタリング機能強化など、各種の課題の解決に取り組んでいます。

能力・スキル (個人×行動・システム)

基本方針 I : 多様な人材を確保し、挑戦し続けようとする人の成長を支援するに基づき、経営戦略・事業戦略の実現と、多様な人材の挑戦と成長の支援の両面の観点から、各種施策を展開しています。

(1)人材育成

研修・トレーニングにおいては、従来の階層別研修に加え、将来の経営を担うグローバル人材育成プログラム、チームで成果をあげる組織を実現するためのOJT研修を実施しています。

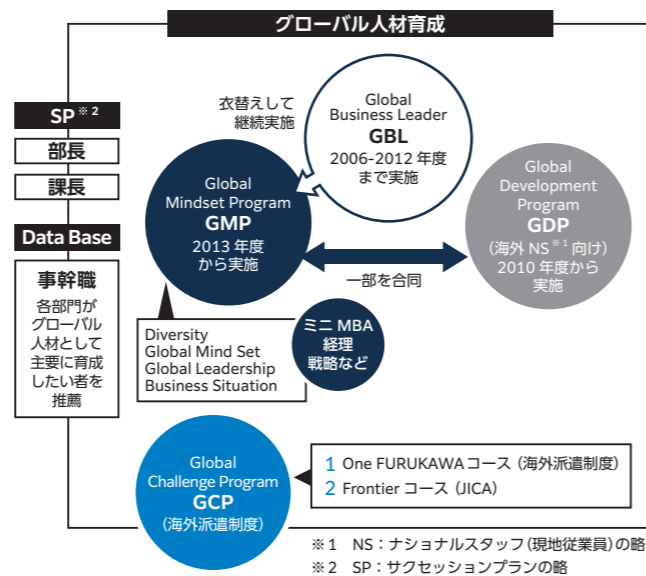
2022年度は、これらの取組みに加え、企業と個人、双

方の成長の観点から必要とされる能力・スキルと現状とのギャップの可視化、および能力・スキル獲得に向けた仕組みづくりといった、リスクリテラシーの検討を開始しました。

①グローバル人材育成体系

将来の経営を担う人材を育成する「グローバルビジネスリーダー (GBL) 研修」を2006年度から開始し、2013年度からは、グローバル人材の育成の観点を強化した「グローバルマインドセットプログラム (GMP)」に衣替えて継続実施しています。また、海外の現地従業員を対象に「グローバル開発プログラム (GDP)」を2010年度から実施しており、グループの結びつきの強化を狙って、一部のカリキュラムをGMPと合同で実施しています。さらに、2014年度からは一定期間にわたり若手従業員を海外に派遣する「グローバル・チャレンジ・プログラム (GCP)」を開始し、多様な人材の確保と成長の場を提供しています。

グローバル人材育成研修体系



②OJT研修

チームで成果を上げる組織を実現するためには、指導役以外の人も含めた職場の育成力向上が不可欠と考え、新入社員を受け入れる全職場に対し「人が育つ組織づくり研修」を提供しています。

一般的にOJT教育といえば、新入社員の戦力化を目的として、指導役と課長が業務の指導とフォローに奔走するケースが多いと考えています。しかしながら、当社のOJT支援は指導役やメンターを置かず、「OJTリーダー」という

「アレンジャー役」を任命し、OJTリーダーが全チーム員を巻き込んで議論することで、組織としての教育体制をつくり上げていくことを目的としています。また、組織としての教育体制を作り上げるために、年間4回の研修を設けて、スキル付与やOJTリーダー同士の悩み・好事例を共有する

ことで、OJTのPDCAサイクルを1年かけて回す機会を提供しています。2021年からはキャリア採用等の事例も増えており、新入社員受入職場以外でも公募制で「指導育成力強化研修」として新入社員受入職場以外でも同様のOJT支援を行っています。

(2)「ものづくり力」の向上

製造現場とスタッフが目標を共有し業務遂行する風土づくりの一貫として、当社グループ全体で一体となった「ものづくり力」の向上を目指しています。2020年度からは、新型コロナ対応を契機として、従来の集合対面研修の一部を各事業所別の研修開催やEラーニング導入に変更する等、

工夫を重ねて来ました。また、ものづくりにおける部門の強みと弱みを可視化するツールの作成に着手し、試行的に2部門に適用し完成度を上げています。2023年度は、5部門を対象に本格運用を開始し、順次、対象を拡大する予定です。

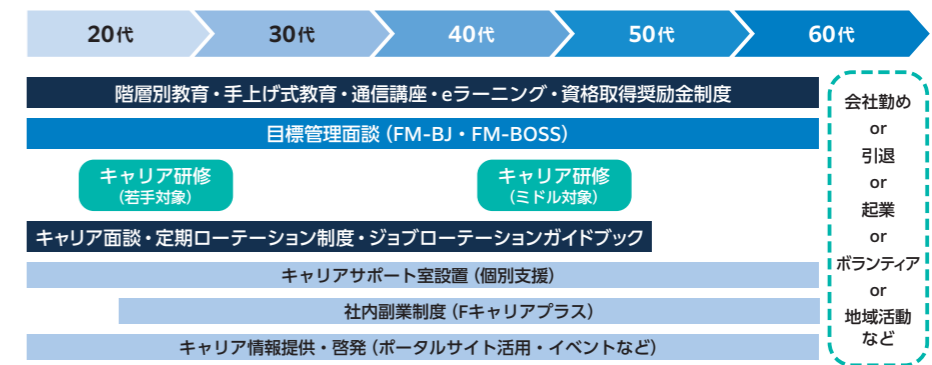
(3) キャリア形成支援

①キャリアサポート室

2021年度にキャリアサポート室を立ち上げ、年代・階層別のキャリアデザイン研修やキャリア形成に役立つセミナーの開催、個別のキャリア面談実施など、既存の人事制度と連携しながら従業員の自律的キャリア形成を支援する取組みを拡充しています。

および能力・スキル獲得に向けた仕組みづくりといった、リスクリテラシーの検討を開始しました。

2022年度は、これらの取組みに加え、企業と個人、双方の成長の観点から必要とされる能力・スキルと現状とのギャップの可視化、

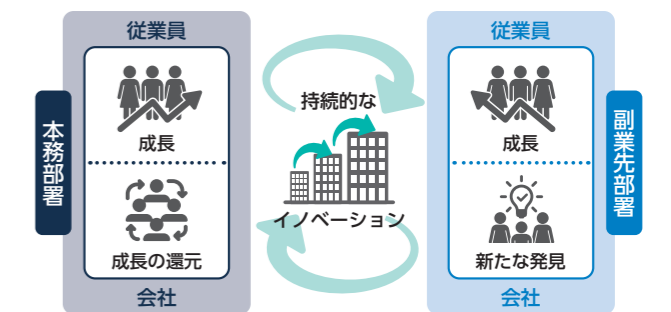


②個人がキャリアを選択する仕組み

2021年度より社内副業制度を運用開始しており、業務の20%を上限に、自ら手をあげて、興味あるプロジェクトに参加することで、自身の成長・やりがい・キャリア形成に結び付けてもらう仕組みとしています。制度はじまって以来27プロジェクト、71名が参加しており、受け入れ部門による刺激を与え、本人のモチベーションが向上し、送り出し部門にも良い影響を与えています。

手上げ式の社内副業制度

- ・自発的なキャリア形成をサポートし、挑戦する意欲を引き出す。
- ・組織の垣根を超えた多様な人材の「共創」の場を創出。



TOPICS

「健康経営銘柄2023」に選定および「健康経営優良法人2023(ホワイト500)」に認定
https://www.furukawa.co.jp/release/2023/kei_20230308.html



令和4年度「なでしこ銘柄」に選定 ~ダイバーシティ&インクルージョン推進活動が評価~
https://www.furukawa.co.jp/release/2023/kei_20230323.html



経営成績、財政状況に関する分析

Management Analysis of Operating Results and Financial Position

事業全体の状況、経営成績

2022年度の世界経済は、新型コロナウイルス感染拡大に伴う社会経済活動の制限が緩和され、需要と供給の両面で景気は緩やかな回復基調で推移しました。しかし、世界的なインフレとその抑制のための金融引締め強化や地政学的な緊張等の影響により、先行きが不透明な経済環境が続きました。

米国では、物価高止まりによる消費下押し圧力や大幅利上げ継続による住宅投資減少、さらには急激な金融引締めによる一部金融機関の経営への悪影響が生じたものの、雇用環境が個人消費を下支えし、底堅く推移しました。欧州では、新型コロナウイルス感染拡大防止のための規制が緩和されたことによる消費の持ち直しや自動車生産に回復の兆し等が見られたものの、ロシア・ウクライナ情勢の影響で加速したエネルギー価格高騰・供給制約による物価上昇が継続し、景気は減速基調で推移しました。中国では、経済成長重視の政策による下支えがあったものの、ゼロコロナ政策下での長期間にわたる厳格な行動制限や制限緩和後の感染急拡大、不動産市況低迷等が影響し、景気の回復は限定的なものとなりました。

国内の経済は、社会経済活動の正常化が進み、緩やかな持ち直しが続いているものの、円安を背景とする物価高や原油・天然ガス、各種原材料の供給不安および価格高騰等の影響が下押し要因となり、景気の本格的な回復には至りませんでした。

このような環境の下、当社グループでは、2030年におけるありたい姿を描き、そこへ向けての時間軸と領域を明確にした「古河電工グループビジョン2030」(以下、「ビジョン2030」)からバックキャストして2025年に目指す姿の達成を見据えて策定した中期経営計画「Road to Vision2030 – 変革と挑戦 –」(以下、「25中計」)に基づき、「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」を推進してきました。また、これらを下支えする「ESG経営の基盤強化」に取り組んできました。

「資本効率重視による既存事業の収益最大化」については、成長性と収益性の指標を用いて事業の位置付けを可視化し、その結果に応じて経営資源を成長が見込まれる分野に集中的に配分することにより、資本効率性を意識した経営管理を推進するとともに事業ポートフォリオの見直しを図ってきました。この取組みにおいて、当社連結子会社である東

京特殊電線株式会社の位置付けの検討を行い、2022年12月に当社所有の同社株式全てを売却しました。さらに、情報通信ソリューション事業においては、高付加価値製品の拡販や人員の確保および育成強化による工場生産性の改善に注力してきました。また、自動車部品事業においては、コスト競争力があり変化に強い生産・供給体制の確立を推進し、加えてDX(Digital Transformation)の活用を通じた業務プロセス改善の取組みにより原価低減を図ってきました。

「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」については、カーボンニュートラルの実現に貢献する新事業創出として化石資源によらないグリーンLPガス^{*1}の合成技術の開発を進めてきました。本取組みを実用化に向けて加速するために2022年9月には「地産地承^{*2}エネルギープロジェクトチーム」を新設しました。また、次世代のエネルギー源として期待される核融合^{*3}発電の開発を進める英国の顧客に対して必要とされる高温超電導線材を供給する契約を締結しました。

「ESG経営の基盤強化」については、脱炭素社会への貢献と水・資源循環型社会への貢献等を掲げた「古河電工グループ環境目標2030」(以下、「環境目標2030」)の達成に取り組んでおり、そこに定める温室効果ガス排出量削減目標は、SBTi(Science Based Targets initiative)によりSBT WB2℃^{*4}の認定を取得しました。なお、カーボンニュートラル実現への取組みを加速するため、2022年12月に環境目標2030において設定した2030年度温室効果ガス排出量削減率をより厳しい目標値に改定しました。さらに、本目標値をもってSBT1.5℃認定の申請をしました^{*5}。製造時における省エネルギー化、製品設計の見直し、水力発電や太陽光発電の活用等により目標達成を目指します。また、「人材・組織実行力の強化」に継続的に取り組んでおり、人と組織の現状と改善施策の効果をモニタリングするため2022年7月に当社および国内外のグループ会社の従業員を対象とした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、その後の活動計画に活かしています。さらに、「人権・労働慣行」については、当社グループの管理職を対象とした人権に関する教育を人権デューデリジェンスの一環として実施するとともに、人権に関する社外の通報窓口を活用し、客観性・透明性をもった救済メカニズムの構築に努めてきました。

2022年度の業績につきましては、情報通信ソリューション事業における北米での光ファイバ等の増収や電装工

レクトロニクス事業におけるワイヤハーネス等の自動車部品の増収、また為替や銅地金価格高騰の影響により、グループ全体の売上は増加しました。損益面では、原燃料価格の高騰等がありましたが、価格転嫁による販売価格適正化の進捗や円安の進行等により増益となりました。

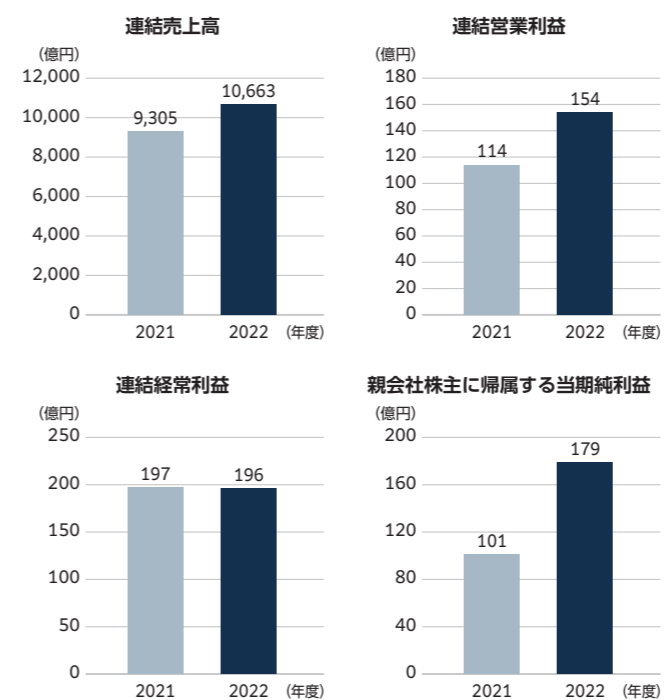
その結果、連結売上高は10,663億円(前期比14.6%増)、連結営業利益は154億円(前期比35.1%増)、連結経常利益は196億円(前期比0.1%減)となりました。連結子会社株式などの売却による投資有価証券売却益153億円などを特別利益に、関係会社事業損失23億円などを特別損失として計上した結果、親会社株主に帰属する当期純利益は179億円(前期比77.4%増)となりました。なお、海外売上高は5,490億円(前期比17.0%増)で、海外売上高比率は51.5%(前期比1.1ポイント増)となりました。

財政状態の分析

資産の部では、合計が2021年度末に比べ10億円減少して9,348億円となりました。棚卸資産が82億円、有形固定資産が91億円、投資有価証券が42億円増加しましたが、現金及び預金が177億円減少しました。

負債の部では、合計が2021年度末に比べ180億円減少して6,038億円となりました。借入金、社債、コマーシャル・ペーパーを含む有利子負債が3,238億円と2021年度末比で183億円減少しました。

純資産の部では、合計が2021年度末に比べ169億円増加して3,310億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益の増加等により利益剰余金が145億円増加し、



その他の包括利益累計額が98億円増加しました。その結果、自己資本比率は、2021年度末比2.7ポイント上昇し32.5%となりました。

キャッシュ・フローの状況

2022年度末における現金及び現金同等物は、520億円(前年度比△157億円)となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益+303億円、減価償却費+391億円、有価証券及び投資有価証券売却損益(△は益)△153億円、仕入債務の増減額(△は減少)△87億円などにより+365億円(前年度比+498億円)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出△359億円、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入+119億円などにより△217億円(前年度比+184億円)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、コマーシャル・ペーパーの純増減額△260億円や長期借入れによる収入+106億円、長期借入金の返済による支出△130億円、配当金の支払額△42億円などにより△345億円(前年度比△695億円)となりました。

利益配分に関する基本的な方針および配当

当社では、資本効率を重視した経営を目指し、成長戦略投資や次世代新事業育成、財務体質の改善ならびに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。

この基本方針のもと、2025年度を最終年度として策定した中期経営計画「Road to Vision2030 – 変革と挑戦 –」においては、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うことを株主還元方針としています。

上記方針に基づき、2023年3月期の期末配当につきましては、当期の業績等を踏まえ、1株当たり80円としました。

2024年3月期の配当につきましては、業績等を踏まえ、期末配当1株当たり60円を予想しています。

※1 グリーンLPガス：バイオガス(家畜の排泄物や生ゴミなどを発酵させた際に発生するメタンガスと二酸化炭素の混合ガス)を原料に生成したLPガスのこと
 ※2 地産地承：地域の資源や文化を次世代に承継すること
 ※3 核融合：強力な超電導マグネットで高温プラズマ(数億度)を閉じ込め、核融合反応でエネルギーを発生させる。核融合の燃料の元は海水(重水素(2H))であり、二酸化炭素(CO₂)を排出せずに発電可能で環境負荷も低いことから、核融合による発電は次世代のエネルギー源として期待されている。
 ※4 WB2℃：well-below 2℃。世界の気温上昇を産業革命前より2℃を十分に下回る水準に抑える温室効果ガス削減目標
 ※5 2023年7月にSBT1.5℃に認定されました。

主要財務・非財務データ

Main Financial and Non-Financial Data

	中期経営計画	ニューフロンティア2012	Furukawa G Plan 2015				Furukawa G Plan 2020					Road to Vision2030
	(単位：百万円)	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
経営実績 (会計年度)	売上高	924,717	931,781	867,817	874,879	843,344	967,333	991,590	914,439	811,600	930,496	1,066,326
	営業利益	17,763	25,456	17,873	27,116	38,623	44,804	40,842	23,565	8,429	11,428	15,441
	経常利益	17,612	25,532	18,598	18,710	36,024	46,908	39,078	22,771	5,189	19,666	19,639
	親会社株主に帰属する当期純利益	3,576	5,608	7,355	10,007	17,570	28,547	29,108	17,639	10,001	10,093	17,911
	設備投資額	47,772	37,436	30,674	25,687	31,584	38,539	50,036	53,144	39,963	38,144	43,792
	減価償却費	35,347	28,106	22,508	23,235	23,307	25,106	26,271	29,423	32,163	33,721	39,098
	研究開発費	20,210	17,461	16,599	16,845	17,454	19,532	21,141	21,650	20,217	20,761	23,324
財務状態 (会計年度末)	純資産額	222,843	199,733	214,743	198,587	237,051	272,071	279,911	273,030	291,617	314,062	330,990
	総資産額	819,702	714,845	734,125	705,725	750,126	808,632	818,021	794,616	832,044	935,876	934,837
	自己資本	165,739	177,237	190,741	173,163	206,712	236,518	247,659	240,280	259,870	279,219	303,547
	事業資産 ^{※1}	396,951	294,333	307,688	298,228	319,588	341,825	364,456	386,176	387,832	444,800	461,822
	棚卸資産	104,249	93,668	99,443	93,167	104,355	113,792	122,890	115,862	120,836	164,116	172,297
キャッシュ・フロー (会計年度)	営業活動によるキャッシュ・フロー	54,947	18,912	41,489	41,569	40,402	38,429	46,460	41,942	△ 479	△ 13,269	36,516
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 44,939	△ 40,290	△ 23,533	1,947	△ 36,361	△ 34,319	△ 31,042	△ 33,119	△ 1,908	△ 40,074	△ 21,677
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 11,402	29,917	△ 15,537	△ 20,942	△ 10,378	△ 1,943	△ 19,414	△ 171	35,140	35,020	△ 34,475
1株当たり情報 ^{※2} (会計年度)	1株当たり当期純利益(円)	5.07	7.94	10.42	14.17	249.17	405.05	412.98	250.20	141.88	143.40	254.45
	1株当たり純資産額(円)	234.7	251.0	270.2	2,452.6	2,933.2	3,355.8	3,513.6	3,408.9	3,686.4	3,967.1	4,312.1
財務指標	売上高営業利益率(%)	1.92	2.73	2.06	3.10	4.58	4.63	4.12	2.58	1.04	1.23	1.45
	自己資本比率(%)	20.2	24.8	26.0	24.5	27.6	29.2	30.3	30.2	31.2	29.8	32.5
	事業資産営業利益率(%) ^{※3}	4.5	8.6	5.8	9.1	12.1	13.1	11.2	6.1	2.2	2.6	3.3
	自己資本利益率(ROE)(%)	2.3	3.3	4.0	5.5	9.3	12.9	12.0	7.2	4.0	3.7	6.1
	総資産経常利益率(ROA)(%)	2.2	3.3	2.6	2.6	4.9	6.0	4.8	2.8	0.6	2.2	2.1
	総資産回転率(回)	1.15	1.21	1.20	1.22	1.16	1.24	1.21	1.13	1.00	1.05	1.14

百万円単位の金額は、表示単位未満の数字を切り捨てています。ただし、1株当たりの情報や財務指標は表示未満を四捨五入しています。

※1 事業資産は、棚卸資産と有形・無形固定資産の合計です。 ※2 2016年10月1日付けで、普通株式10株につき、1株の割合で株式併合を実施しています。
※3 事業資産営業利益率は、営業利益/事業資産です。

地域別データ

売上高と海外売上高比率 (単位：百万円)	(年度)				
	2018	2019	2020	2021	2022
日本	521,281	495,658	435,195	461,450	517,358
中国	94,006	75,059	82,777	100,457	104,326
アジア(日本・中国を除く)	213,260	183,033	141,029	190,877	224,931
北米・中米	72,677	78,302	78,179	91,716	127,793
南米・欧州・他	90,364	82,386	74,418	85,994	91,915
連結売上高	991,590	914,439	811,600	930,496	1,066,326
海外売上高	470,309	418,781	376,403	469,046	548,967
海外売上高比率 (%)	47.4	45.8	46.4	50.4	51.5

各年度の3月31日現在。売上高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。

Environment	(年度)				
温室効果ガス排出量(スコープ1、2) (単位：千t-CO ₂ e)	2018	2019	2020	2021	2022
日本	387	342	316	288	255
中国	-	-	124	130	104
アジア(日本・中国を除く)	-	-	97	110	122
北米・中米	-	-	86	89	74
南米・欧州・他	-	-	23	23	15
温室効果ガス排出量(スコープ1、2)の合計	843	742	648	640	571

Social	(年度)				
グループ従業員数 (単位：人)	2018	2019	2020	2021	2022
日本	10,902	11,113	10,798	11,029	10,502
中国	5,546	5,045	4,791	4,859	4,180
アジア(日本・中国を除く)	23,557	23,219	23,062	25,976	28,200
北米・中米	9,518	7,843	6,739	5,809	5,137
南米・欧州・他	2,692	3,012	3,059	3,194	3,295
グループ従業員合計	52,215	50,232	48,449	50,867	51,314

各年度の3月31日現在

Governance	(年度)				
グループ会社数 (単位：社)	2018	2019	2020	2021	2022
日本(単体を含む)	41	44	42	42	41
中国	19	18	17	18	19
アジア(日本・中国を除く)	34	35	33	33	34
北米・中米	12	12	14	13	13
南米・欧州・他	16	17	17	18	20
グループ会社数合計	122	126	123	124	127

各年度の3月31日現在

気候変動関連データ

バリューチェーンにおける温室効果ガス排出量(単体+国内グループ会社+海外グループ会社)		(単位:千t-CO ₂ e) (年度)				
		2018	2019	2020	2021	2022
CO ₂	2018	148	139	115	121	116
	2022					
SF ₆	2018	49	32	28	7	37
2022						
スコープ1	2018	197	172	143	128	153
2022						
スコープ2	2018	646	570	504	512	418
2022						
スコープ1、2の合計	2018	843	742	648	640	571
2022						
上流	カテゴリ1: 購入した製品・サービス*	-	2,493	1,656	1,829	1,855
	カテゴリ2: 資本財	-	187	158	134	154
	カテゴリ3: スコープ1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動*	-	112	94	123	110
	カテゴリ4: 輸送、配送*	-	73	126	207	323
	カテゴリ5: 事業から出る廃棄物	-	22	21	22	18
	カテゴリ6: 出張*	-	7	6	57	12
	カテゴリ7: 雇用者の通勤	-	23	23	24	24
	カテゴリ8: リース資産	-	7	6	7	9
	カテゴリ9: 輸送、配送*	-	11	9	141	9
	カテゴリ10: 販売した製品の加工	-	-	-	17	16
	カテゴリ11: 販売した製品の使用*	-	1,720	1,980	1,575	1,587
	カテゴリ12: 販売した製品の廃棄*	-	50	51	57	63
	カテゴリ13: リース資産	-	2	3	4	4
	カテゴリ14: フランチャイズ	-	-	-	-	-
	カテゴリ15: 投資*	-	28	28	283	274
スコープ3の合計*	2018	1,689	4,735	4,161	4,480	4,458
2022						
スコープ1、2、3の合計*	2018	2,532	5,477	4,808	5,120	5,029
2022						

*1 2023年度に算定方法を見直し、2021年度に遡って再計算しました。

電力消費量と再生可能エネルギー (単位: GWh)		(年度)				
		2018	2019	2020	2021	2022
単体 + 国内グループ会社	購入電力(再エネ以外)	534	499	468	480	343
	購入電力(再エネ)	0	0	0	2	99
	自家発電(水力、太陽光)	109	113	93	97	94
	全電力消費量	643	612	561	579	536
	再生可能エネルギー比率(%)	16.9	18.5	16.6	17.1	36.0
単体 + 国内グループ会社 + 海外グループ会社	購入電力(再エネ以外)	1,256	1,150	1,052	1,107	927
	購入電力(再エネ)	13	26	25	36	138
	自家発電(水力、太陽光)	110	116	95	99	97
	全電力消費量	1,379	1,292	1,172	1,242	1,162
	再生可能エネルギー比率(%)	8.9	11.0	10.2	10.9	20.2

売上高比率		(年度)					
		2018	2019	2020	2021	2022	
単体+国内グループ会社	温室効果ガス排出量	t-CO ₂ e/	0.678	0.660	0.660	0.621	0.494
	売上高原単位	百万円	0.850	0.811	0.798	0.687	0.535
グループ連結	環境調和製品	%	64.8	66.4	68.4	74.3	73.7
	売上高比率		40.5	56.2	58.2	61.9	65.0

安全・健康関連データ

		(年度)					
		単位	2018	2019	2020	2021	2022
単体	休業災害度数率	-	0.48	0.59	0.11	0.32	0.32
国内グループ会社	休業災害度数率	-	0.56	0.32	0.21	0.25	0.38
単体	安全に関する研修を受けた従業員数	人	1,345	1,890	1,490	1,484	1,858
単体	健康に関する研修を受けた従業員数	人	7,109	6,271	7,391	6,626	9,684
単体	健康に関する研修の年間のべ時間	時間	3,584	2,929	2,803	1,944	3,277

休業災害度数率は、100万のべ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数、(死傷者数/のべ実労働時間)×100万です。

人的資本関連データ

		(年度)					
		単位	2018	2019	2020	2021	2022
連結	従業員数	人	52,215	50,232	48,449	50,867	51,314
	従業員数	人	3,816	3,925	4,084	4,201	4,267
	従業員に占める女性比率	%	9.2	10	12	12	12
	平均年齢	歳	44.2	44.1	43.8	43.8	43.7
	平均年間給与	千円	7,351	7,208	6,916	6,962	6,845
	平均勤続年数	年	19.6	19.4	18.8	18.4	19.9
	男性平均勤続年数	年	19.7	20.8	20.2	19.7	20.3
	女性平均勤続年数	年	18.4	18.2	17.2	16.5	16.8
	離職率	%	1.2	1.7	1.6	2.8	3.5
	男性離職率	%	1.2	1.8	1.6	2.6	3.4
女性離職率	%	1.6	0.8	1.5	4.8	4.1	
単体	管理職候補者人数	人	507	502	520	522	557
	管理職候補者層に占める女性比率	%	7.1	8.8	10	11	12
	管理職層人数	人	960	940	964	1053	1,078
	管理職層に占める女性比率	%	3.2	3.4	3.4	3.8	4.8
単体	新卒採用者数	人	104	111	119	119	108
	新卒採用者に占める女性比率	%	30	28	28	20	27
	新規採用者*1に占めるキャリア採用比率	%	18	26	23	36	45.7
	障がい者の実雇用率*2	%	2.12	2.14	2.09	2.32	2.35

*1 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。

*2 各年度の6月1日現在

サプライチェーン関連データ

		(年度)					
		単位	2018	2019	2020	2021	2022
単体	パートナー評価数(主要パートナー数)	社	213	199	198	248	260
	パートナーズミーティング参加数	社	57	59	-*1	57	58
	調達物流によるCO ₂ 削減共創パートナー数	社	20	24	25	25	25

当社グループでは、お取引先様を、価値を共創する「パートナー」とお呼びしています。

*1 新型コロナウイルス感染症予防の観点から、パートナーズミーティングの開催を中止しました。

役員関連データ

		(年度)						
		単位	2018	2019	2020	2021	2022	2023
単体	取締役人数	人	12	12	12	11	11	11
	うち社外取締役	人	5	5	5	5	5	5
	うち独立取締役	人	3	5	5	5	5	5
	うち女性取締役	人	0	1	1	1	1	1
	監査役人数	人	6	6	6	6	6	6
	うち社外監査役	人	3	3	3	3	3	3
	うち独立監査役	人	3	3	3	3	3	3
	うち女性監査役	人	0	0	1	1	1	1
	執行役員人数	人	26	25	27	27	25	23
	うち女性執行役員	人	1	1	1	2	1	1
うち外国人執行役員	人	4	3	3	3	2	2	
シニア・フェロー人数	人	2	2	1	1	3	3	

*1 取締役および監査役の人数は、各年度の3月31日現在。ただし、2023年度のみ6月23日現在。

*2 執行役員およびシニア・フェローの人数は、各年度の4月1日現在。

知的財産(特許権)データ

		(年度)					
		単位	2018	2019	2020	2021	2022
単体	国内特許保有件数	件	4,605	4,523	4,388	4,423	4,364
	外国特許保有件数	件	2,712	2,910	2,976	3,160	3,225
	合計	件	7,317	7,433	7,364	7,583	7,589

件数の増減は、定期的な保有特許棚卸の結果を含みます。

連結財務諸表

Consolidated Financial Statements

連結貸借対照表 (単位：百万円)

資産の部	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
流動資産		
現金及び預金	65,153	47,432
受取手形、売掛金及び契約資産	230,326	229,550
有価証券	3,257	5,127
商品及び製品	59,932	65,755
仕掛品	40,116	38,556
原材料及び貯蔵品	64,067	67,985
その他	41,157	33,803
貸倒引当金	△1,048	△1,389
流動資産合計	502,963	486,821
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	246,887	247,121
機械装置及び運搬具	475,919	491,387
工具、器具及び備品	75,229	76,458
土地	35,935	33,473
リース資産	1,273	1,169
使用権資産	15,078	23,099
建設仮勘定	20,074	23,069
減価償却累計額	△610,235	△626,488
有形固定資産合計	260,163	269,288
無形固定資産		
のれん	573	211
その他	19,947	20,024
無形固定資産合計	20,520	20,236
投資その他の資産		
投資有価証券	116,767	120,920
出資金	6,082	4,262
繰延税金資産	7,899	9,428
退職給付に係る資産	8,127	8,900
その他	14,264	15,894
貸倒引当金	△912	△915
投資その他の資産合計	152,228	158,490
固定資産合計	432,912	448,015
資産合計	935,876	934,837

負債の部	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
流動負債		
支払手形及び買掛金	127,988	125,409
短期借入金	115,000	141,281
コマーシャル・ペーパー	54,000	28,000
未払法人税等	2,649	4,730
製品補償引当金	3,045	2,238
その他	77,033	79,365
流動負債合計	379,716	381,025
固定負債		
社債	40,000	40,000
長期借入金	133,120	114,547
環境対策引当金	9,343	9,284
退職給付に係る負債	43,806	38,239
資産除去債務	1,485	1,588
その他	14,340	19,161
固定負債合計	242,097	222,821
負債合計	621,813	603,846

純資産の部	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
株主資本		
資本金	69,395	69,395
資本剰余金	23,178	23,179
利益剰余金	174,346	188,847
自己株式	△901	△871
株主資本合計	266,018	280,550
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	12,446	10,546
繰延ヘッジ損益	2,963	204
為替換算調整勘定	817	14,541
退職給付に係る調整累計額	△3,024	△2,296
その他の包括利益累計額合計	13,201	22,996
非支配株主持分	34,843	27,442
純資産合計	314,062	330,990
負債純資産合計	935,876	934,837

連結損益計算書 (単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
売上高	930,496	1,066,326
売上原価	791,804	909,622
売上総利益	138,691	156,703
販売費及び一般管理費		
販売費	38,850	47,732
一般管理費	88,413	93,530
販売費及び一般管理費合計	127,263	141,262
営業利益	11,428	15,441
営業外収益		
受取利息	549	1,095
受取配当金	1,611	1,423
持分法による投資利益	9,045	5,991
為替差益	1,496	1,668
その他	1,807	3,267
営業外収益合計	14,510	13,447
営業外費用		
支払利息	3,375	6,334
その他	2,897	2,914
営業外費用合計	6,272	9,248
経常利益	19,666	19,639
特別利益		
固定資産処分益	2,082	1,158
投資有価証券売却益	1,859	15,279
受取保険金	2,051	—
受取和解金	—	800
過年度社会負担金還付額	2,722	—
その他	864	404
特別利益合計	9,580	17,642
特別損失		
固定資産処分損	1,296	1,187
減損損失	1,489	402
関係会社事業損失	—	2,322
事業構造改革費用	2,303	1,307
その他	3,727	1,758
特別損失合計	8,816	6,979
税金等調整前当期純利益	20,430	30,302
法人税、住民税及び事業税	5,673	9,455
法人税等調整額	1,517	1,198
法人税等合計	7,190	10,654
当期純利益	13,239	19,648
非支配株主に帰属する当期純利益	3,145	1,737
親会社株主に帰属する当期純利益	10,093	17,911

連結包括利益計算書 (単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
当期純利益	13,239	19,648
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△1,853	△2,329
繰延ヘッジ損益	△205	△2,639
為替換算調整勘定	10,876	10,168
退職給付に係る調整額	638	613
持分法適用会社に対する持分相当額	5,065	4,602
その他の包括利益合計	14,521	10,416
包括利益	27,760	30,064
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	23,814	27,605
非支配株主に係る包括利益	3,946	2,459

連結キャッシュ・フロー計算書 (単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	20,430	30,302
減価償却費	33,721	39,098
受取利息及び受取配当金	△2,160	△2,519
支払利息	3,375	6,334
持分法による投資損益(△は益)	△9,045	△5,991
為替差損益(△は益)	1,309	△1,612
固定資産処分損益(△は益)	△786	29
有価証券及び投資有価証券売却損益(△は益)	△1,513	△15,279
受取保険金	△2,051	—
受取和解金	—	△800
過年度社会負担金還付額	△2,722	—
減損損失	1,489	402
棚卸資産評価損	373	725
関係会社事業損失	—	2,322
事業構造改革費用	2,303	1,307
売上債権及び契約資産の増減額(△は増加)	△28,208	5,775
棚卸資産の増減額(△は増加)	△36,005	△3,419
仕入債務の増減額(△は減少)	11,922	△8,656
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,049	△3,997
製品補償引当金の増減額(△は減少)	△796	△986
その他	3,478	717
小計	△5,934	43,751
利息及び配当金の受取額	2,473	5,296
利息の支払額	△3,429	△6,442
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△6,867	△6,529
保険金の受取額	2,051	—
和解金の受取額	—	800
事業構造改革費用の支払額	△1,563	△359
営業活動によるキャッシュ・フロー	△13,269	36,516
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の増減額(△は増加)	△645	179
投資有価証券の取得による支出	△2,353	△1,200
投資有価証券の売却及び償還による収入	2,462	6,613
連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の売却による収入	595	11,943
連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の取得による支出	△266	—
有形固定資産の取得による支出	△36,493	△35,878
無形固定資産の取得による支出	△3,521	△3,378
固定資産の売却による収入	2,220	2,302
短期貸付金の増減額(△は増加)	72	△155
その他	△2,144	△2,104
投資活動によるキャッシュ・フロー	△40,074	△21,677
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	17,085	1,857
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	24,000	△26,000
長期借入れによる収入	16,049	10,568
長期借入金の返済による支出	△24,776	△13,000
社債の発行による収入	10,000	—
自己株式の取得による支出	△359	△1
配当金の支払額	△4,240	△4,234
非支配株主への配当金の支払額	△825	△1,204
その他	△1,912	△2,461
財務活動によるキャッシュ・フロー	35,020	△34,475
現金及び現金同等物に係る換算差額	△1,815	2,750
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△20,139	△16,885
現金及び現金同等物の期首残高	87,189	67,632
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	582	1,197
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	6
現金及び現金同等物の期末残高	67,632	51,950

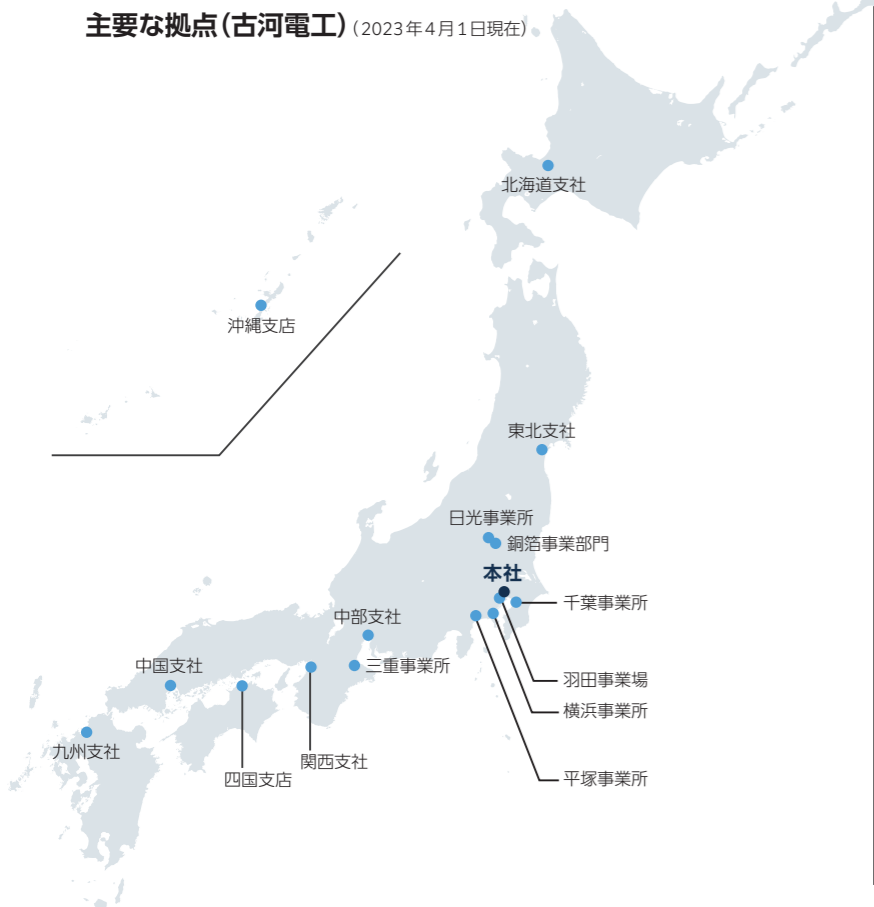
会社概要および株式・配当情報

Company Profile and Stock / Dividend Information

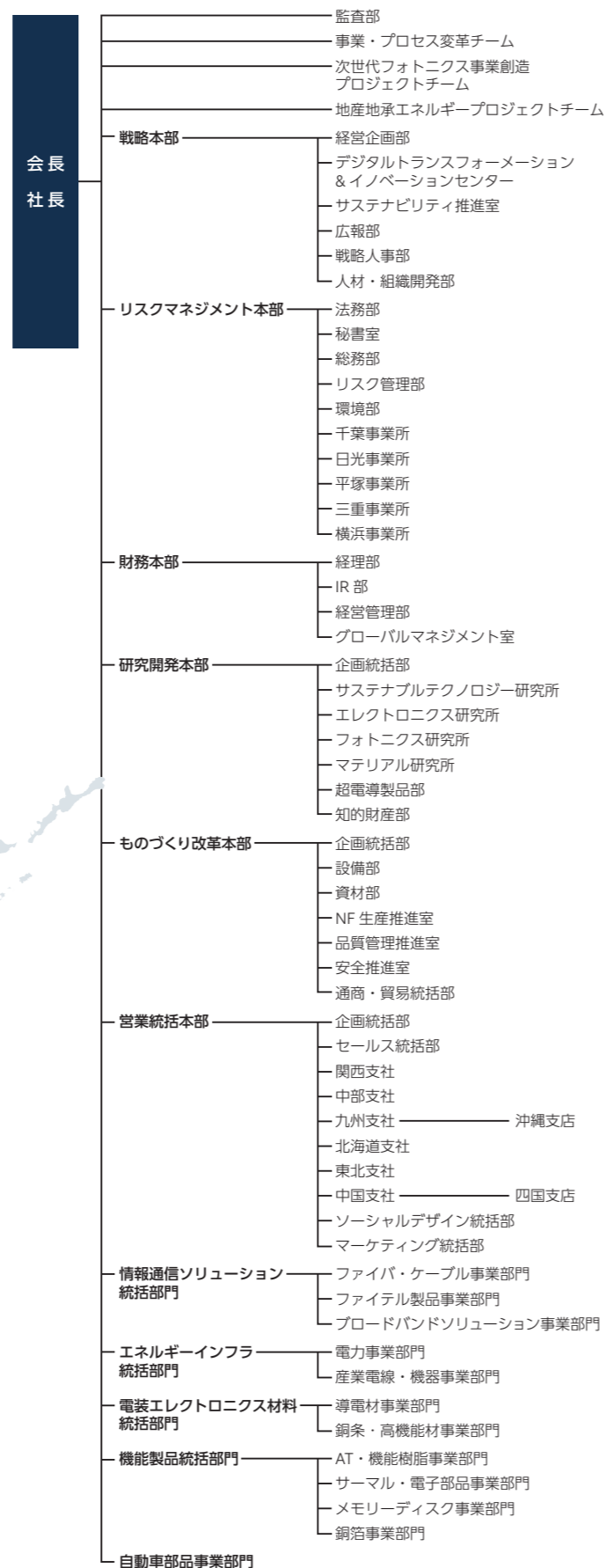
会社概要

商号	古河電気工業株式会社 Furukawa Electric Co., Ltd.
社長	森平 英也
創業	1884年
設立	1896年6月25日
資本金 (2023年3月末)	69,395百万円
売上高 (2023年3月期)	1,066,326百万円(連結) 305,835百万円(単体)
従業員数 (2023年3月末)	51,314名(連結) 4,267名(単体)
本社	〒100-8322 東京都千代田区大手町2丁目6番4号 (常盤橋タワー)
電話	03-6281-8500
ウェブサイト	https://www.furukawa.co.jp/
連結子会社 (2023年3月末)	111社
持分法適用関連会社 (2023年3月末)	15社

主要な拠点(古河電工) (2023年4月1日現在)



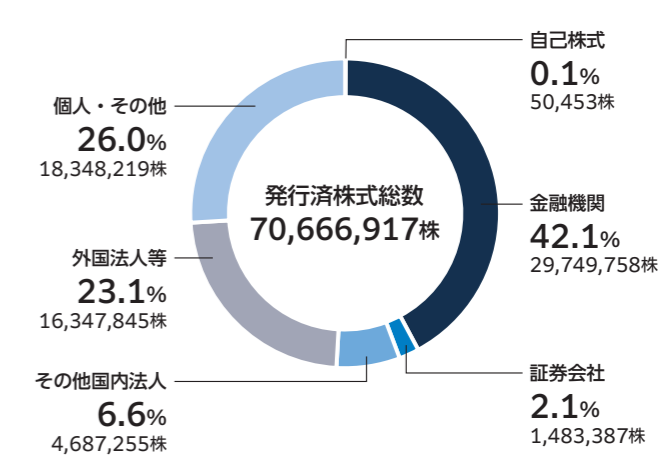
古河電工 組織基本図 (2023年4月1日現在)



株式の概況 (2023年3月31日現在)

証券コード	5801
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
発行可能株式総数	普通株式 250,000,000株
発行済株式総数	普通株式 70,666,917株
株主数	普通株式 45,574名
1単元の株式数	100株
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
主な採用株価指数	日経225

普通株式における所有者別株式分布 (2023年3月31日現在)



大株主の状況 (2023年3月31日現在)

大株主の氏名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11,829,200	16.75
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,763,900	6.75
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	3,154,100	4.47
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	2,718,200	3.85
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	2,413,500	3.42
朝日生命保険相互会社	1,365,050	1.93
古河機械金属株式会社	1,329,045	1.88
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	1,292,296	1.83
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 古河機械金属口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	1,091,900	1.55
野村信託銀行株式会社(投信口)	1,072,400	1.52

※1 持株比率は自己株式(50,453株)を控除して計算しています。
 ※2 株式会社みずほ銀行については、同社が退職給付信託として設定した上記株式2,413,500株とは別に、同社が保有する株式が173株あります。
 ※3 朝日生命保険相互会社については、上記1,365,050株とは別に、同社が退職給付信託として設定した株式が1,050,000株あります。

1株当たり配当履歴

決算期(年度)	2018	2019	2020	2021	2022
中間(円)	0	0	0	0	0
期末(円)	85	85	60	60	80
年間(円)	85	85	60	60	80

株主総利回り (トータル・シェアホルダーズ・リターン)

決算期(年度)	2018	2019	2020	2021	2022
株主総利回り(%)	50.4	37.4	56.0	43.2	49.6
(比較指標: TOPIX)(%)	(92.7)	(81.7)	(113.8)	(113.4)	(116.7)
最高株価(円)	5,760	3,305	3,115	3,110	2,668
最低株価(円)	2,453	1,620	1,746	2,050	2,033

古河電工株価終値 (2018年4月1日~2023年3月31日)



社外からの評価

External Evaluation

当社のESGに係る指数への組み入れ状況、社外からの評価・認証などについて紹介します。(2022年4月1日から2023年7月31日)

FTSE4Good Index Series/FTSE Blossom Japan Index Series



当社は、FTSE Russellの「FTSE4Good Index Series」および「FTSE Blossom Japan Index Series」の構成銘柄に選定されています。(2023年6月現在)

FTSE4Good Index Series
<https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good>

FTSE Blossom Japan Index Series
<https://www.ftserussell.com/products/indices/blossom-japan>

MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

当社は、「MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)」の構成銘柄に選定されています。(2023年6月現在)

古河電気工業株式会社のMSCI指数への組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関係会社による古河電気工業株式会社への後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index (GenDi J)

当社は、「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index (GenDi J)」の構成銘柄に選定されています。構成銘柄は、スコア順に5段階のグループに区分されており、当社は上から2つ目の「Group 2」に分類されています。(2022年12月現在)

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



当社は、「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に選定されており、中インパクト産業グループである「資本財」において、十分位数分類「8」、カーボン情報の開示ステータス「開示」、TCFDの枠組み「統合」と評価されています。(2023年6月現在)

SBT (Science Based Targets)



当社グループの2030年温室効果ガス削減目標は、SBT (1.5°C) に認定されています。(2023年7月現在)

CDP

当社は、2022年に実施されたCDP気候変動において、「A-」の評価を取得しました。また、CDPサプライヤーエンゲージメント評価 (SER) においては、サプライヤーエンゲージメントリーダーボードに選ばれました。(2023年2月現在)



MSCI ESG 格付

当社は、MSCI ESG格付け評価において、「BBB」を獲得しています。(2023年4月現在)



イニシアチブ賛同

Participation in Initiatives

当社のESGに係るイニシアチブなどへの賛同について紹介します。

国連グローバル・コンパクト

当社は、2020年2月24日に国連が提唱するグローバル・コンパクトに署名しました。



気候関連財務情報開示タスクフォース

当社は、2020年1月に気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures) の提言に賛同しました。



詳細は、当社ホームページをご覧ください。
 「社外からの評価」 <https://furukawaelectric.disclosure.site/ja/themes/109>
 「イニシアチブなど賛同」 <https://furukawaelectric.disclosure.site/ja/themes/110>

統合報告書 2023 の発行にあたって

About Issuing of the Furukawa Electric Group Integrated Report 2023

「古河電工グループ統合報告書 2023」を発行するにあたり、ご挨拶申し上げます。

当社は、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ、当社グループの中長期的な価値創造や企業価値向上に向けた取り組みをご理解いただくことを目的として、2020年度に初めての統合報告書を発行いたしました。その後も毎年試行錯誤を重ねながら、機関投資家・アナリストの皆様からのご意見や格付機関の評価結果、各種ガイダンスを参考に、この度4回目の統合報告書を発行することができました。特に今回は、以下の3点に関する開示の拡充に取り組みました。

- ① **サステナビリティ・価値創造プロセスに関する開示の拡充**：有価証券報告書に記載の「サステナビリティに関する考え方及び取組」との連携を強く意識し、読者の皆様が有価証券報告書から統合報告書へと円滑に読み進められるように、図表の統一はもちろんのこと、機関投資家・アナリストの皆様の関心の高い記述内容への取捨選択に取り組みました。また、各マテリアリティに対して設定したサステナビリティ指標は、単に実績値を示すだけでなく、実績の分析や目標達成に向けた方向性を説明することに取り組みました。
- ② **人的資本に関する開示の拡充**：マテリアリティである「人材・組織実行力の強化」については、経営戦略や事業戦略との結びつきを意識し、4つの視点（「個人」「組織」「意識・心・文化」「行動・システム」）と6つの要素（「エンゲージメント」「リー

ダーシップ、チームマインド」「組織風土、コミュニケーション」「能力・スキル」「組織構造デザイン、人員構成」「情報の流れ、調整・意思決定の仕組み」による枠組みを設定し、戦略の全体像が把握できるように努めました。

- ③ **コーポレートガバナンスに関する開示の拡充**：機関投資家・アナリストの皆様の関心の高い取締役会や指名・報酬委員会での議論の内容については、「新社長の指名プロセス」と「ESG役員報酬」を社外取締役メッセージのテーマに取り上げ、対談をしていただきました。

今後も、統合報告書の質を高め、情報開示の充実と透明性の向上を図るとともに、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話の促進に努めていきたいと考えております。引き続き、忌憚のないご意見・ご要望をお寄せください。



2023年10月
 執行役員
 戦略本部 サステナビリティ推進室長
 増田真美

お問い合わせ先

古河電気工業株式会社
 財務本部 IR部
 〒100-8322 東京都千代田区大手町二丁目6番4号 常盤橋タワー

編集・発行元

古河電気工業株式会社
 戦略本部 サステナビリティ推進室

お問い合わせフォーム
<https://www.furukawa.co.jp/srm/form/index.php?id=ir>