

古河電気工業株式会社
<https://www.furukawa.co.jp>

FURUKAWA ELECTRIC GROUP INTEGRATED REPORT

2022

Bound to Innovate

Contents

古河電工グループについて

- 01 「古河電工グループ統合報告書2022」について
- 02 古河電工グループの価値観

経営戦略

- 04 トップメッセージ
- 10 古河電工グループの技術革新の歩み
- 12 古河電工グループの現在
- 14 古河電工グループを取り巻く環境変化と社会課題
- 16 古河電工グループのサステナビリティ
- 20 2030年に向けた価値創造プロセス
- 22 ステークホルダーとマテリアリティとの関係
- 24 戦略本部長メッセージ
- 30 古河電工グループ中期経営計画2022-2025
- 34 財務本部長メッセージ
- 38 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
- 50 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
- 58 古河電工グループのDX

経営基盤

- 60 古河電工役員体制
- 62 社外取締役メッセージ
- 66 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

- 86 経営成績、財政状況に関する分析
- 88 主要財務・非財務データ
- 90 連結財務諸表
- 92 会社概要および株式・配当情報
- 94 社外からの評価/イニシアチブ賛同
- 95 統合報告書2022発行にあたって

「古河電工グループ統合報告書2022」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、「古河電工グループビジョン2030」達成に向けた価値創造プロセスや、ESG経営の基盤強化の取組みなどについて、ご理解いただければ幸いです。編集に当たり、

- 国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」
- 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」
- 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	2021年4月1日～2022年3月31日 (一部、2021年度以前や2022年4月以降の活動も含む)
発行時期	発行日:2022年10月31日 次回発行予定:2023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。
見直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直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おります。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

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。

古河電工グループの価値観の考え方

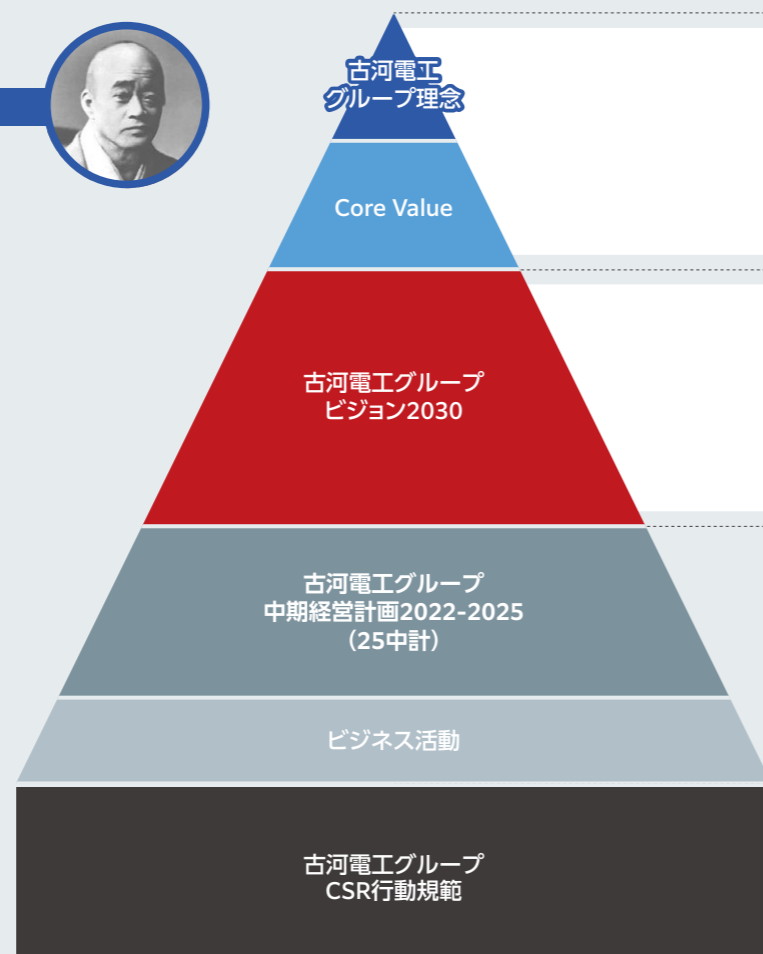
創業者の思い



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。

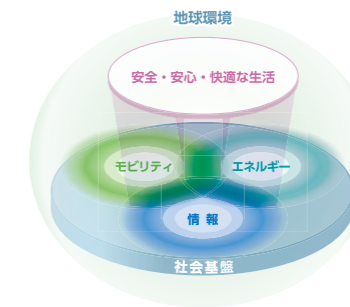


Core Value



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

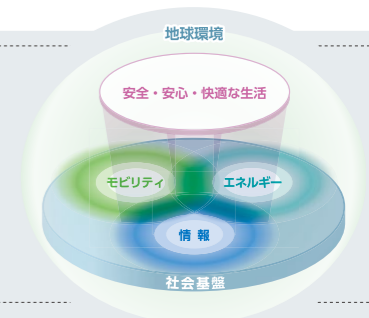
「古河電工グループ理念」は、創業から現在、そして未来も変わらずに当社グループが目指す姿を、「基本理念」と「経営理念」として明文化したものです。

「Core Value」は、グループ理念に基づき、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5つで表したものです。

「古河電工グループビジョン2030」は、将来社会像や当社グループの基本理念を踏まえ、時間軸を2030年と定めて描いた当社グループの将来のありたい姿です。

「25中計」は、ビジョン2030達成に向けたマイルストーンです。

「古河電工グループCSR行動規範」は、グループ理念およびCore Valueに基づき企業活動を展開するに当たり、企業の社会的責任の観点から当社グループの役員・従業員がとるべき基本的行動の規範を定めたものです。





古河電気工業株式会社
代表取締役社長

小林 敬一

社会課題の解決に
企業グループへの
ESGをど真ん中に
25中計を推進して

2021年度「25中計の0年度」の振り返り

昨年度は、「生き残る」ではなく「勝ち残る」ということを重視し、「25中計の0年度」として、事業の変革や、新規事業の立ち上げと育成、資本効率の重視といった経営強化のための土壌を整えてきました。これまでの当社グループはお客様からのニーズに対応することで生かされてきましたが、自らの意思を持ってありたい姿に向かった経営ができていないか、という点では不十分であったと認識しています。この状況から脱却して勝ち残るために、ありたい姿に向かって強く生きるためのペースを築くことができたのが、この「25中計の0年度」であったと整理しています。

この一年間は、新型コロナウイルス感染症の継続的なまん延や国際社会の分断等によりサプライチェーンの混乱が続きましたが、その結果として、当社グループの弱点は

すべて出し切ったと捉えています。こうした諸々の課題を解決し、25中計を達成する企業グループに変革すべく体質強化を進めた判断は正しかったと自信を持っています。

事業変革に関する成果としては、既存の事業ポートフォリオの見直しを進めるとともに、「みちてん®」などの新事業の立ち上げと育成に注力することができました。少子高齢化や労働人口減少といった社会課題の解決に貢献できる新事業も着実に育ち始めていると感じています。

「25中計の0年度」として進めてきた数々の取組みは、ときには非常に辛いものでありましたが、その過程の中で、チームでやりきる組織力を向上させてきました。ここからは自信をもって、25中計をしっかりと実行していきたいと考えています。

ビジョン2030達成と、そのマイルストーンとしての25中計

当社グループが目指す2030年のありたい姿は、「社会課題解決のためにはなくてはならない古河電工グループ」になることです。そのためにも、2030年がどのような社会であり当社がどのように社会に役立っているかを徹底的に洞察しました。その結果、「B5G (Beyond 5G) 社会の実現」「カーボンニュートラルの実現」「移動の自由を享受する次世代インフラの実現」「健康寿命延伸の実現」が、当社としての2030年における重要な社会課題だと結論づけました。これら領域においてしっかりと存在感を出すとともに、これらの領域を横断する社会課題として、「サーキュラー・エコノミーの実現」にもこだわっていききたいと考えています。

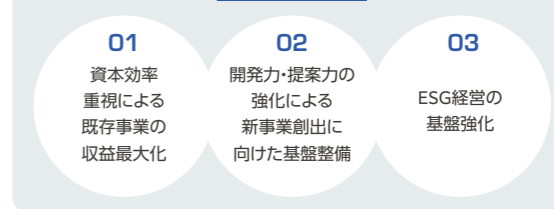
今年度スタートした25中計は、2030年のありたい姿の実現に向けたマイルストーンと位置づけられ、ビジョン2030からのバックキャストと、現在からのフォワード・ルッキングの考え方で策定されています。「バックキャスト」の対義語である「フォアキャスト」でなく、「フォワード・ルッキング」という表現を用いている理由を皆様からよく聞かれますが、ビジョン2030を見据えてやるべきことが決まっているという意味を含めて「フォワード・ルッキング」という表現を使用しています。

ビジョン2030と25中計の達成においては、価値創造プロセスが極めて重要と捉えています。メンバーで何度も議論を重ね、2030年のありたい姿に向けて社会課題を長期的な視点から解決するための価値創造プロセスを具現化していきました。

25中計は、ビジョン2030達成のマイルストーンという明確な位置づけであるため、経営陣は「25中計が達成できない状況を絶対に作ってはいけない」という強い思いを抱いています。その思いから「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」を中計の主軸とし、これらを推進していく上でESGを経営のど真ん中に置いた「ESG経営の基盤強化」にも重点的に取り組んでいきます。ESG経営を適切に実行しなければ、バリューチェーンから淘汰されるという危機感を抱いており、パートナーとの共創を強く意識しながらESGへの取組みを進めていきたいと考えています。



重点施策





25中計での新たな目標設定

25中計を着実に進めていくためには、計画の進捗を客観的かつ冷静に評価する目標が必要だと考えています。企業として体質強化を目指した「25中計の0年度」では、やっとROIC^{*1}やFVA^{*2}によって自社の状況を評価できる状態に持ってくることができました。これをベースに、25中計では、既存事業における収益最大化に取り組んでいきます。

さらに25中計では、従来の財務目標に加えて、非財務要

資本効率重視による既存事業の収益最大化

25中計の柱の一つは、「既存事業の収益最大化」です。当社グループは強い商材を持っていますが、過去に「付加価値は何か」「お客様は何を求めているか」という視点よりも、「これは良い製品だから」という思いから事業化してきた経験があります。このような事例では、業績が順調に伸びてきているときに大きな設備投資をしますが、その後、業績が落ちてくると工場の稼働率が下がり、さらに利益が低くても工場稼働させることで、結果的に手詰まり事業に陥ることがありました。

こうした状況を打開するために「モノ(製品)」を徹底的に強くするとともに、「お客様は何を求めているか」という視点に立ったプラスアルファのサービスである「コト」の創出に着目しました。製品それ自体の機能を超えて、お客様が求める「コト」に踏み込むことで、よりキャッシュを生み出していき

事業ポートフォリオの最適化に、ROICやFVAを活用

ROIC経営を適用すると縮小均衡に走る可能性があります。25中計が始まるまでの数年間はマインドセットを変革し、ROIC経営の土俵に上がることに注力してきました。その結果、現在では、既存事業が成長のスパイラルに入ったことで、市場の成長カーブと各事業のROICやFVAを用いて、

素をサステナビリティ目標として明確化しました。カーボンニュートラルや人的資本、人権といったサステナビリティに関する目標を明確にしてこそ、ESGを経営のど真ん中に置くことができます。また、知的財産に関しては、収益機会のサステナビリティ指標として、IPランドスケープ実施率を設定しました。ここ数年、当社グループの知的財産は、様々な分野の皆様からご評価いただいておりますが、カーボンニュートラルやサーキュラー・エコノミーといった観点からも強烈的な強みとなっているため、これまで以上に知的財産を重要視していきます。

株主還元に関して言えば、業績の浮き沈みがある中でも従来は安定配当にこだわり過ぎる傾向がありました。25中計においては、キャッシュアロケーションの方針を示し、連結当期純利益の配当性向30%と初めて数値目標を打ち出しました。25中計期間に、複利で常に儲かっている状況をつくり、利益成長を通して、安定的な株主還元を実現していきたいと考えています。

たいと考えています。そのためにも、徹底的に既存領域のポートフォリオの組み替えを行い、磨けば光る事業を見極め、付加価値を添加することで、既存製品の強化に取り組めます。

製品ミックスの改善を促す考え方としては、規模が大きな手詰まり事業を特化型の集合事業に変革していきながら、また分散型事業ではシェア争いには参入しないという方向性を基調としています。規模を拡大する必要のある事業においては、一定規模は確保しつつも、利益を稼げる体質への強化を図っています。また、将来的な新事業創出などを見据えた上で、当社グループの未来のために必要と判断する事業については、どうすれば納得感のあるROICに改善できるのか、どこに課題があるのかをモニタリングした上で冷静に判断しつつ、柔軟に対応していきたいと考えています。

客観的に事業ポートフォリオ評価を行えるようになってきました。なお、現時点では、ROICスプレッドが1.0%以上あれば、複利で儲かる事業と捉えています。

当社グループの事業は社会インフラを支える事業であり、Customer(顧客)あるいはCitizen(市民)といった様々なCに

*1 ROIC(Return On Invested Capital):投下資本利益率
*2 FVA(Furukawa Value Added):投下資本付加価値額

向けたB to B to C事業、あるいはB to G(Government)事業であるといえます。社会インフラを支え、常に社会課題の解決を支えるためには、自身としても成長し続けている必要があります。そのためにもROICスプレッド1.0%を目指しており、これが達成された状態でこそ、社会から本当に信頼される企業になれると考えています。

今までは「このシステム投資をやめれば10億円の利益が

開発力・提案力の強化による、新事業創出に向けた基盤整備

新事業創出に向けては、4つのコア技術を徹底的に活用し、①カーボンニュートラル実現に貢献する、②少子高齢化における労働人口減少の解決に貢献する、そして、一番大きな社会課題として捉えている、③様々なものが“同時実現”する社会に貢献する(自動車の走行中に動画視聴や充電ができるなど)の3点に注力していきたいと考えています。当社グループの製品は社会を支えるものであることから、社会課題解決に当たっては「支える」「活用される」ということが間違いなくキーワードになると想定し、25中計のもう一つの柱として、新事業創出に向けた様々な基盤整備を進めています。

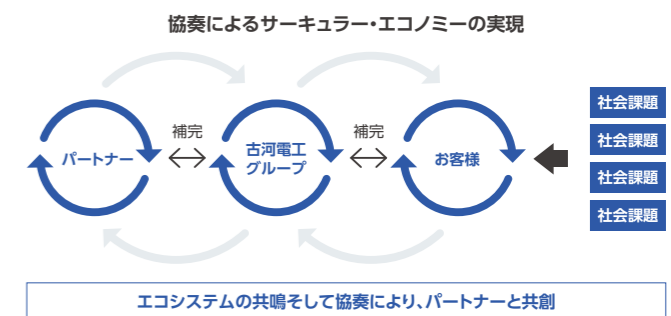
例えば、カーボンニュートラルに関しては、パイポーラ型鉛蓄電池の事業化を当社グループの専門チームで進めています。一方で、オリジナル触媒(ラムネ触媒[®])技術によるグリーンLPガスの創出など当社グループだけでは実現できないことも多々あり、積極的にパートナーとの共創を進めています。また、2030年に向けて「同時実現する社会を支え、活用される」役割を担うフォトニクス製品の創出を目指し、「次世代フォトニクス事業創造プロジェクト」を社長直轄として立ち上げ、当社グループの本気度合いを示しました。

サーキュラー・エコノミーの実現に関しては、外部パートナーとともに事業を進めることが重要と捉えています。これまでの企業経営では、各々の個社が強くなることを一番のポイントに置いて、個社それぞれのエコシステムを持っていまし

創出される」というような提案を受けることはありましたが、そのような縮小均衡の考え方では、25中計で設定したマイルストーンを達成することはできません。私は、決して今のためだけに生きているのではなく、古河電工の140年にならんとする歴史を紡いでいる15代目の社長として、バトンをしっかり次世代に繋ぎ、2030年のありたい姿に繋げることでこそ自身のミッションだと捉えています。

たが、個社だけでエコシステムが完結することはなく、企業が連携してループを形成し、サーキュラー・エコノミーとして循環させる必要があります。つまり、「競争」するのではなく自社のエコシステムとお客様やパートナーのエコシステムを“共鳴”させ、オーケストラと一緒に良い音を奏できるように“協奏”します。お客様やパートナーとの技術や資源の融合を通して良質なエコシステムを“共創”していきたいと考えています。

また、新事業創出においても、技術レベルを向上させる際に重要となるのが知的財産です。これまでは「守りの知財」という考え方が根底にありましたが、これからは「攻めの知財」という考え方も取り入れていきたいと考えています。2021年に改訂されたコーポレートガバナンス・コードも踏まえ、25中計では長年培ってきた当社グループの知的財産を戦略的に活用することで、新しい価値を生み出し、新事業創出に繋げていきたいと考えています。



カーボンニュートラルはリスクと機会の重要な 이슈

当社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は、「①自社のCO₂を出さない・減らす」「②社会のCO₂を出さない・減らす」「③排出されたCO₂を溜める・変える」の3本柱です。特に、我々のスコープ1,2削減の取組みは、お客様からすると自身のスコープ3削減を意味するため、2050年カーボンニュートラルを目指して徹底的に取り組む考えです。2050年カーボンニュートラルを目指すためにも、改定した

環境目標2030や、25中計におけるサステナビリティ目標の達成を目指し、確実にCO₂の削減を進めていきたいと考えています。

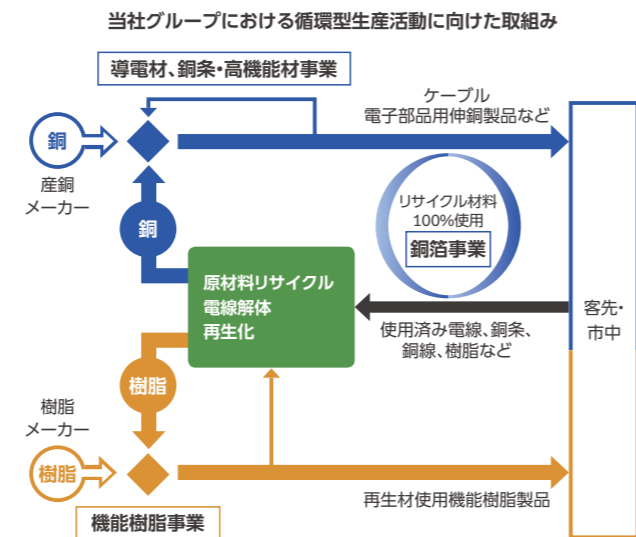
当社グループの再生可能エネルギー使用率は国内17.1%、海外含め10.9%(2021年度)であり、これは先人たちが重ねてきた取組みの成果だと認識しています。例えば、銅を製造する際に多量の電力を要するため、1906年から

水力発電を活用してきたのは当社グループの強みだと自負しています。

加えて、当社グループは、1988年に当社の銅の電解精錬設備が停止したことをきっかけとして、お客様から返却された金属くずは直接溶解炉に入れて、製造を継続しています。これにより金属くずを製造に再利用する高い技術力を磨いてきました。これは今で言うところのクローズドループリサイクルの考えです。さらに、本来電解銅箔の製造においてはピュアな金属原料を使用する必要があるところ、当社には100%リサイクル銅を使用して電解銅箔を生成する技術があり、UL2809の検証も完了しています。機能樹脂事業においても再生材の使用を進めており、このようなリサイクル技術は、原料を調達する場合と比べて製品ライフサイクル全体でのCO₂排出量を削減することができます。お客様を含めた社会のスコープ3の削減に寄与できる重要な取組みであり、当社グループの歴史が培ってきた強みといえます。

カーボンニュートラルは、ビジョン2030達成に向けた重要なビジネス機会として、技術開発や基盤整備に精力的に取り組ん

でいます。例えば、我々のコア技術であるメタルとポリマーを活用したオリジナル触媒であるラムネ触媒[®]によるグリーンLPガスを創出する技術があります。これは、社会から排出されるCO₂の形を“変える”技術であり、今年度の「いちご一会とちぎ国体・とちぎ大会」の炬火(きよか)^{※3}にも活用されています。



“人的資本”の確保なしに企業は存続しない

マテリアリティの一つとして特定している「人材・組織実行力の強化」は、経営戦略上で重要な課題であり、人的資本の確保なしには企業は存続しないと考えています。現代の若い世代は、会社に入社することで社会課題解決の当事者になれるのか、自身のwell-beingを高められるか、といったメンタルモデルを持って志望する会社を選択しています。これまでのように会社が人を採用するのではなく、こうした社会課題解決マインドを持つ若者側が会社を選択する時代へと変化してきています。

このような変化を的確に捉えた上で、人的資本を確保するためにできることを徹底的に考え、2018年に「古河電工グループ People Vision」を策定しました。これは、会社としてのDNAを大切にしながら、個人のありたい姿、上司の役割、人に対する基本姿勢

をまとめたものであり、常に社内でも共有され、人材マネジメント体制の構築に活用されています。また、当社グループとしてチームで徹底的に「やりきる力」を文化として根付かせるためにも、人材育成は、全従業員の大きなミッションと考えており、管理職の人事評価指標にも組み込むなど、より一層強化していきます。

加えて管理職に対しては、上司としての大事な心構えと行動原則である「フルカワセブン」を意識させています。社員への浸透を高めるための面白い施策として、スマホのアプリを通して、自分が意識したい目標や人材育成等に関する悩みを共有し、コメント欄におけるアドバイスや「いいね」ボタンで反応できる仕組みを整えました。こうした施策により、足元からのリーダーシップ変革を進めています。

人権、サプライチェーン上のESGリスクに対応

人権やサプライチェーンに対する取組み強化としては、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」をよりどころとした「人権方針」の制定や、「CSR調達ガイドライン」の改定などに取り組んできました。ガバナンスのマテリアリティには、すでにサブ・マテリアリティとして「サプライチェーンマネジメント」を含めていますが、昨年度末にマテリアリティを見直し、「人権・労働慣行」も新たに追加しました。昨今の

世界情勢に鑑みると人権は大きなリスクであり、人権への負の影響を認識して行動しないと、サプライチェーンや製品・サービス・労働市場の側面で当社グループが排除される事態に陥る可能性があります。この考えを強く認識し、これからも「人権方針」「CSR調達ガイドライン」などに基づき、様々な対応を進めていきたいと考えています。

※3 炬火:炬火とはオリンピックの聖火にあたるもので大会のシンボルです。

取締役会構成の現状認識と今後の強化点

ガバナンスの観点からは、取締役の独立性やスキルマトリクス、在任期間等の改善を進め、業務執行に携わらない会長を取締役会議長とし、業務執行取締役5名および独立性のある社外取締役5名を登用するという体制に変革してきました。

新任取締役も含めた現在の取締役会のメンバーは、スキルマトリクスのバランスを重視した人選となっており、

25中計を開始するに当たり良好な構成であると捉えています。ただし、ROIC経営を導入するフェーズと、実際に経営を推進するフェーズで求められるスキルマトリクスが異なるように、外部環境変化や経営のレベルに応じて、あるべきスキルマトリクスの姿は変化します。今後も都度、経営に必要なスキルを持った取締役の人選を検討し、取締役会の強化を図ります。

今後の4年間に向けた経営の抱負

25中計のポスター「Road to Vision 2030」には、ビジョン2030達成に向けて変革と挑戦を断行していく、という強い思いを込めました。2030年に、カーボンニュートラルに代表される社会課題の解決になくてはならない企業グループに変革すべく、25中計は確固たる基盤を築く4年間としたと考えています。

このポスターの道はきれいでもっすぐですが、実際にはそう

簡単にはいきません。従来からの硬直した「古河電工かくあるべし」というマインドから脱却するためにも、「やりきる力」を武器に、様々なしがらみを吹き飛ばす取組みを進めている最中です。古河電工グループとして一枚岩で成長するというマインドセットを持ちながら、ESGをど真ん中に置き、持続可能なグループへ変革していく所存です。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。



古河電工グループの技術革新の歩み

Furukawa Electric Group / History of Innovation

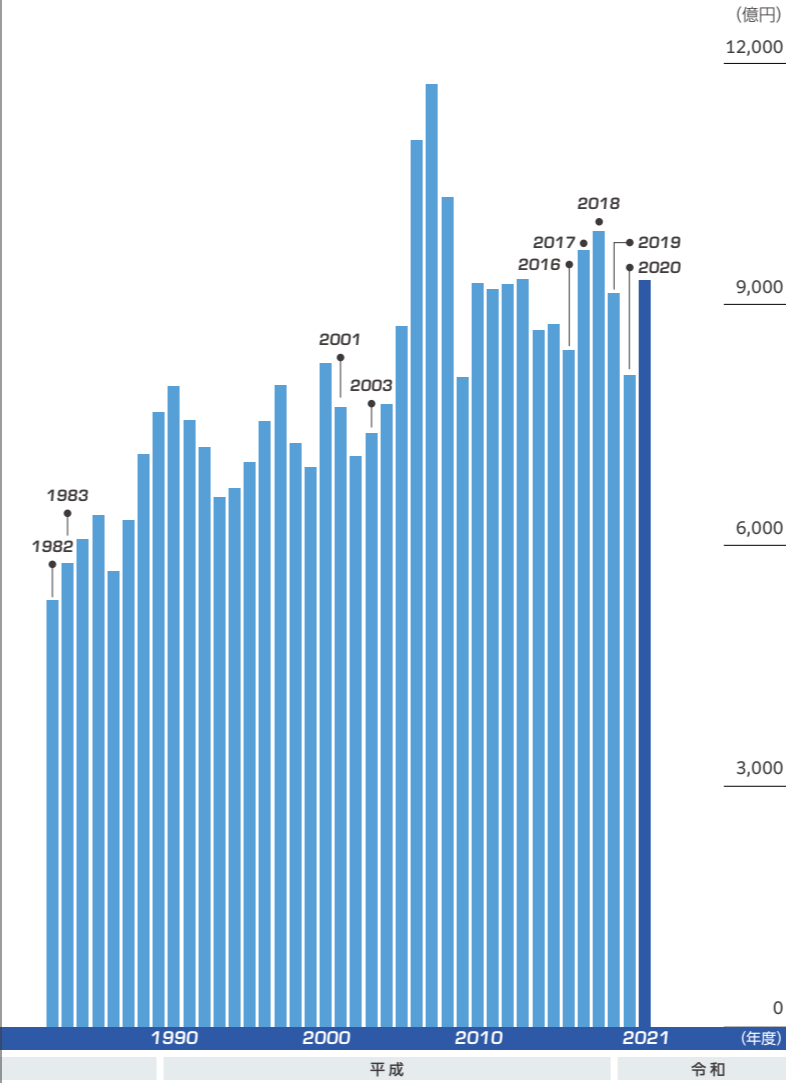
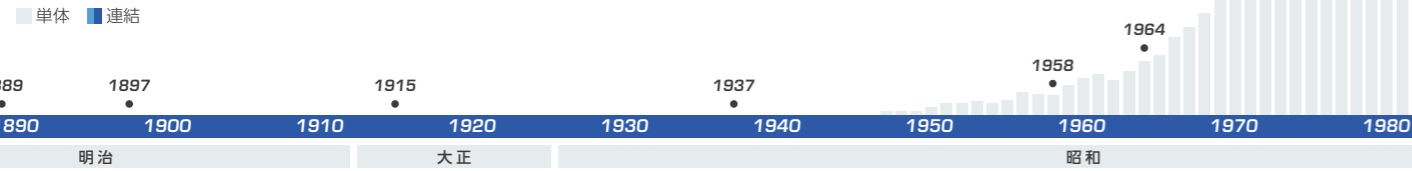
当社グループは、1884年の創業以来、世紀を超えて培ってきた素材力を核として、絶え間ない技術革新により、真に豊かで持続可能な社会の実現に貢献しています。138年間、当社グループが日本の社会インフラ整備の発展を支え、そして世界の持続的な発展に貢献しています。

4つのコア技術

当社グループは、1884年の創業以来、精銅・電線から幅広い分野に裾野を広げながら素材力を培ってきました。現在では、素材技術に、高周波エレクトロニクス技術を加えた「メタル」「ポリマー」「フォトニクス」「高周波」の4つのコア技術を当社グループの核として保持しています。



売上高の推移



● 1884
本所銅所、山田電線製造所の開設



● 1889
日本初の電気分銅の試験操作を開始



● 1897
電気銅線製造を開始



● 1915
日本初の海底電線を製造



● 1937
対馬海峡に世界初の無装荷搬送海底ケーブルを敷設



● 1958
東京タワーにアンテナ・給電線を設置



● 1964
全自動高精度6段圧延機を開発



● 1971
タイ・バンコク市内の通信網を整備



● 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



● 1974
ブラジルにアルミ電力ケーブル製造販売会社を設立



● 1982
イラン大型送電線工事完成



● 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



● 2001
米国レーセントテクノロジーズ社の光ファイバケーブル部門を買収



● 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



● 2016
横浜にオープンラボ「Fun Lab®」を新設

社会課題解決に向けた最近の技術開発の事例



● 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



● 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



● 2019
浮体式洋上風力プラント用超高圧ダイナミック海底ケーブル開発業務を受注



● 2020
再生エネルギーの本命「バイポーラ型鉛蓄電池」リチウムイオン電池比でトータルコスト1/2実用化へ



● 2020
Blue-IRハイブリッドレーザ「BRACE®」販売開始



● 2020
ラムネ触媒®によるグリーンLPガス創出技術を開発

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。

また、1987年には、当社創業の地の一つである横浜に研究所を新設し、世界をリードする様々な新技術・新商品を生み出してきました。

2000- 多彩な固有技術で人と社会を支え続ける

「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も強化しながら研究開発に取り組んでいます。

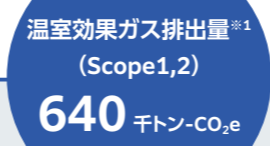
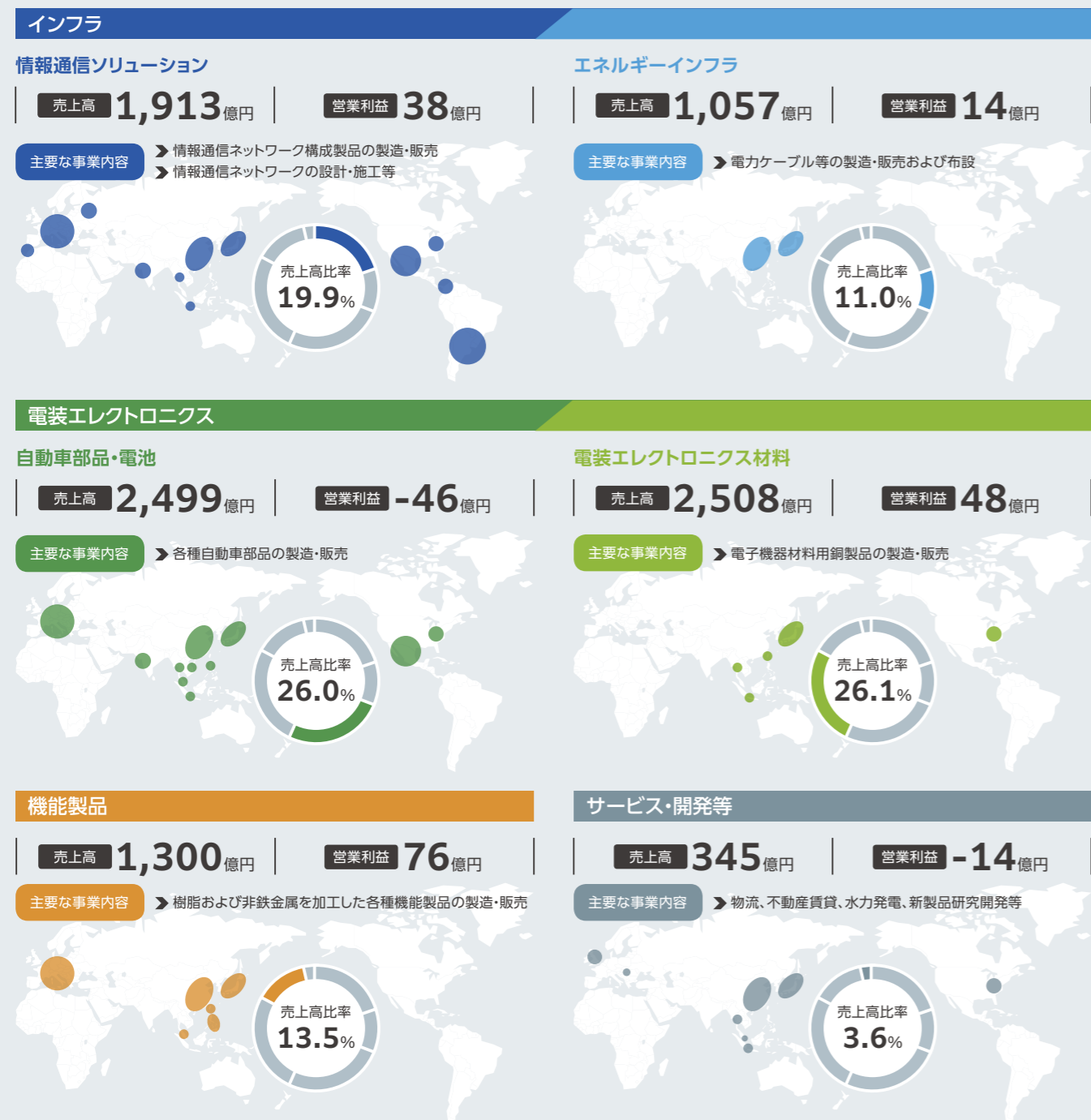
古河電工グループの現在

Furukawa Electric Group / At a Glance

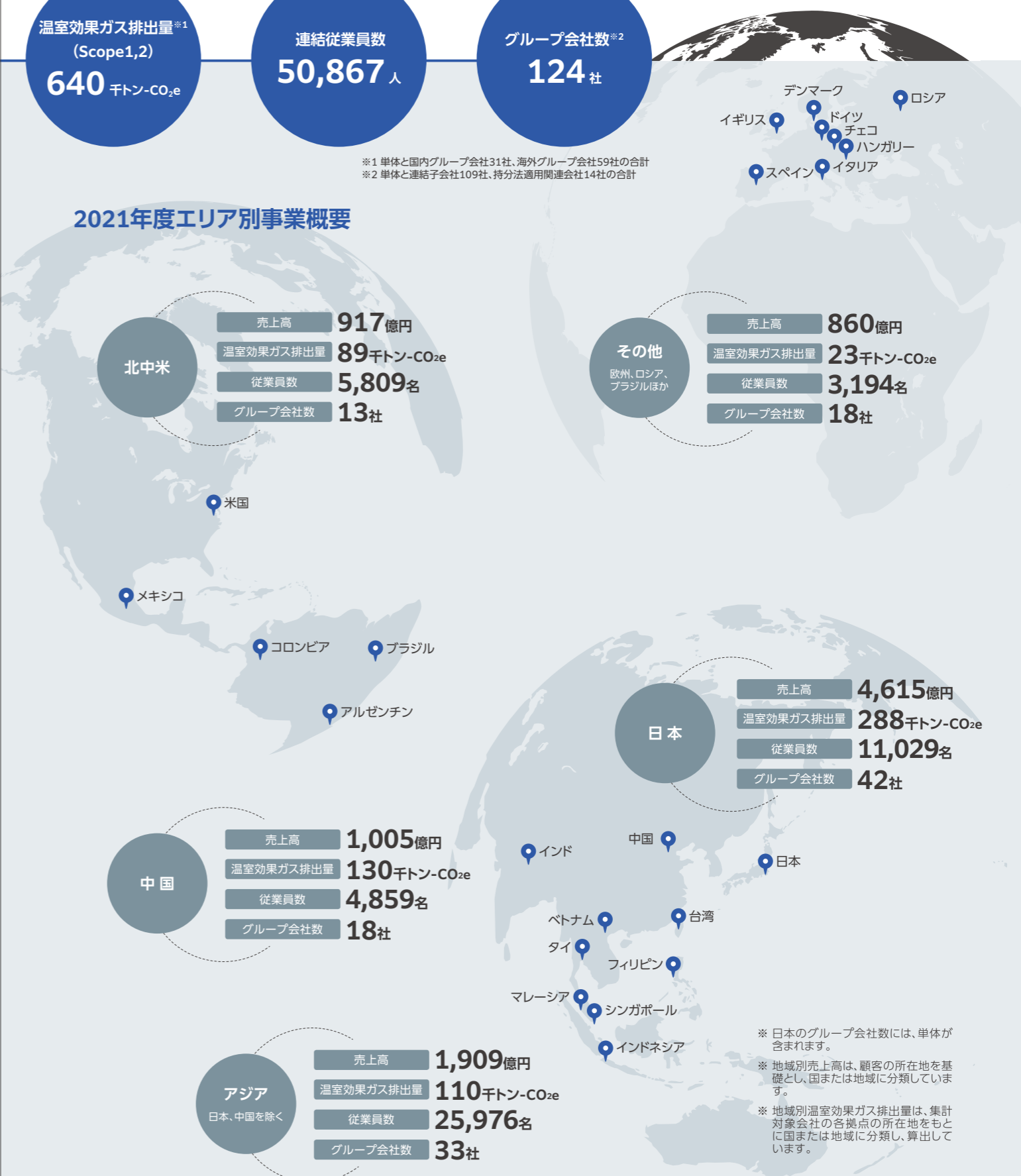
2021年度 古河電工グループ概要



2021年度セグメント別事業概要



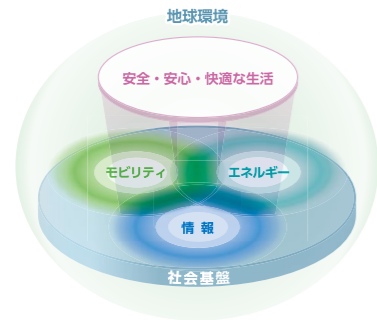
2021年度エリア別事業概要



古河電工グループを取り巻く環境変化と社会課題

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

古河電工グループ ビジョン2030

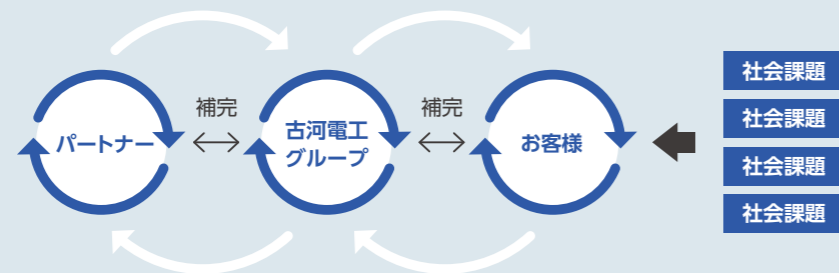


古河電工グループは「地球環境を守り」「安全・安心・快適な生活を実現する」ため、**情報/エネルギー/モビリティが融合した社会基盤を創る。**

各領域における2030年のありたい姿

情報	フォトニクス技術で支え社会基盤を構築		
	革新的光ファイバ	光電融合、量子中継	V2X、5G-AP
	データセンタ冷却システム	エネルギーレーザ	
エネルギー	豊富な経験と技術力でインフラ強靱化と資源循環型社会を実現		
	超高压ケーブル	直流ケーブル	バイポーラ型鉛蓄電池
	DCマイクログリッド	超電導	
モビリティ	部品、システム、アプリケーション提供で、安全/安心な移動を実現		
	アルミ軽量化	周辺監視レーダ	車載・インフラ通信装置
	インテリジェント歩道®		
新領域	ライフサイエンスや社会インフラ維持管理に機器やサービスを提供		
	Tellumino®	非侵襲血糖値測定器	みちてん®
	ホールスラスト用電源		

古河電工グループの**技術・製品・サービス**が、「支え」となり「活用される」ことを通じて、社会課題解決



エコシステムの**共鳴**そして**協奏**により、パートナーと**共創**し、新たな価値創造

外部環境変化と社会課題

25中計の前提となる当社グループ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と想定しています。

政治	経済
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社会実現への取組み加速	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
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	アジアなど新興国市場の拡大 新興国の高成長継続、金融面では脆弱な国も
社会	技術
新たなライフスタイル コロナ対応の長期化、働き方改革推進、人生100年時代	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
自然災害多発・被害規模拡大 自然災害の激甚化、社会資本更新の需要大	5G普及、それを基盤にしたCASEの進展 通信の超高速化、多数同時接続、超低遅延化
「移動」の概念の変化 デジタル技術進化、人・モノ・情報の移動概念の変化	電力需要拡大、既存業界を超えた経営拡大



※ B5G: Beyond 5G

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」を制定しました。

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、

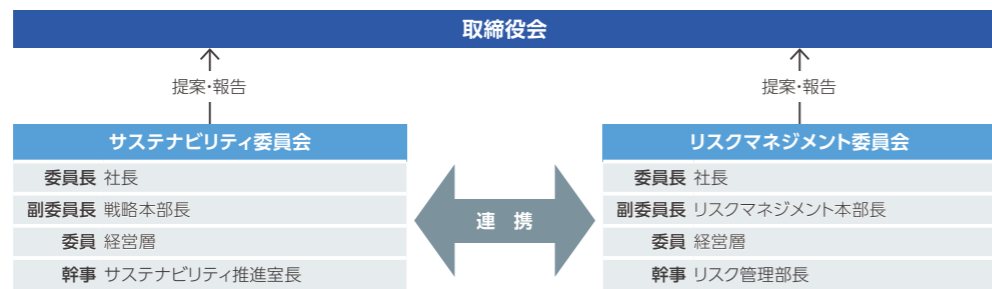
- 「真に豊かで持続可能な社会の実現への貢献」を使命とし、人と地球の未来を見据え、収益機会とリスクの両面から経営上の重要課題(マテリアリティ)に取り組めます。
- 社会課題を解決する事業の強化・創出に向けて、資本効率を重視しつつ、素材力を核とした絶え間ない技術革新や多様なステークホルダーとの共創により事業を変革し続け、持続的な成長を目指し、SDGs(持続可能な開発目標)の達成に貢献します。
- 国内外の法令、社会規範や倫理に従うとともに、適切な情報開示と積極的なコミュニケーションを通じて、全てのステークホルダーとの健全で良好な関係を維持・向上させ、社会の持続的な発展に貢献します。

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、「古河電工グループサステナビリティ委員会」(以下、サステナビリティ委員会)を設置しました。

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、当社グループのサ

ステナビリティに関する課題を審議し、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戦略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	その他のサステナビリティに関する重要事項
------------------	----------------------------------	----------------------	--------------------	----------------------

第1回および第2回サステナビリティ委員会では、主に以下の議題について議論しました。

第1回サステナビリティ委員会 (2022年3月7日開催)	第2回サステナビリティ委員会 (2022年9月12日開催)
マテリアリティの見直しと「人権・労働慣行」の追加 2025年に向けたサステナビリティ指標と目標の設定 2030年に向けた価値創造プロセスの更新 サプライチェーン・人権に関する取組み状況と計画 株主・機関投資家からのフィードバック 他	「古河電工グループ責任ある鉱物調達方針」の策定 社内管理用サステナビリティ指標と目標の設定 サプライチェーン・人権に関する取組み状況と計画 統合報告書2022の制作と発行 2021年度ESG表彰 他

ESG経営・サステナビリティに関するこれまでの取組み

当社グループは、ビジョン2030達成に向け、当社グループの持続的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。また、中期経営計画2022-2025

「Road to Vision 2030-変革と挑戦-」の重点施策の一つとして、「ESG経営の基盤強化」を掲げています。

(年度)	～2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ESG経営全般							
価値観	▶古河電工グループ理念を制定(2007)						
	▶Core Valueを制定(2015)						
	▶古河電工グループビジョン2030を策定						
基本的な考え方・方針・推進体制	▶古河電工グループCSR行動規範を改定(2011)*1						
	▶古河電工グループCSR基本方針を改定(2011)						
	▶サステナビリティ推進室を設置						
▶古河電工グループサステナビリティ委員会を設置							
ガバナンス							
基本的な考え方・方針	▶コーポレートガバナンスに関する基本方針を制定(2015)						
	▶社外役員の独立性基準を制定(2015)						
監督・執行の分離	▶執行役員制度を導入(2003～)						
	▶取締役会長を代表権のない取締役へ(2016～)*2						
取締役会・監査役会	▶社外取締役 現行の5名体制(2016～)						
	▶社外取締役の独立性を強化						
	▶女性の社外取締役が就任						
▶女性の社外監査役が就任							
▶社内取締役 1名減員							
取締役会の実効性評価	▶取締役会の実効性評価を開始、結果の概要を開示(2015年から毎年度実施)						
	▶取締役会の実効性評価のプロセスとして、議長によるインタビューを実施(毎年度実施)						
指名・報酬関係	▶指名・報酬委員会の委員長に社外取締役が就任(2016～)						
	▶役員報酬体系を一部改定*4						
リスクマネジメント推進体制	▶CSR推進部を設置(2007)、総務・CSR本部が発定(2013)						
	▶CSR・リスクマネジメント委員会を設置(2007)						
サプライチェーン・人権	▶パートナー様向けCSR推進ガイドラインを発行(2010)						
	▶古河電工グループCSR調達ガイドライン(第3版)に改訂						
▶古河電工グループ人権方針を制定							
▶古河電工グループ責任ある鉱物調達方針を策定							
社会							
基本的な考え方・方針・推進体制	▶古河電工グループPeople Visionを策定						
	▶働き方改革プロジェクトチームを設置(2015)						
▶組織・働き方変革チームを設置							
▶ダイバーシティ推進室を設置(2014)							
▶人材・組織開発部を設置							
人材育成・組織実行力	▶グローバル人材育成研修を開始(2006～)						
	▶リーダーシップ変革の取組み(フルカワセブン)を開始						
▶人材・組織実行力調査「フルカワEサーベイ」を開始							
ダイバーシティ&インクルージョン	▶外国人の執行役員が2名就任(2013)、4名体制(2016～)						
	▶3名体制						
	▶外国人執行役員 現行の2名体制						
▶女性の執行役員が1名就任(2015)							
▶2名体制							
▶女性執行役員 現行の1名体制							
▶女性活躍推進に関する2025年度目標を設定							
環境							
基本的な考え方・方針・推進体制	▶古河電工グループ環境基本方針を制定(2008)						
	▶古河電工グループ環境ビジョン2050を策定						
	▶環境目標2030を設定						
▶環境目標2030を改定							
▶古河電工グループ環境委員会を設置(2013)							
▶環境部を設置							
気候変動・情報開示	▶SBT(2℃目標)の認定を取得						
	▶SBT(well-below 2℃目標)の認定を取得						
▶気候関連財務情報タスクフォース(TCFD)提言に賛同							

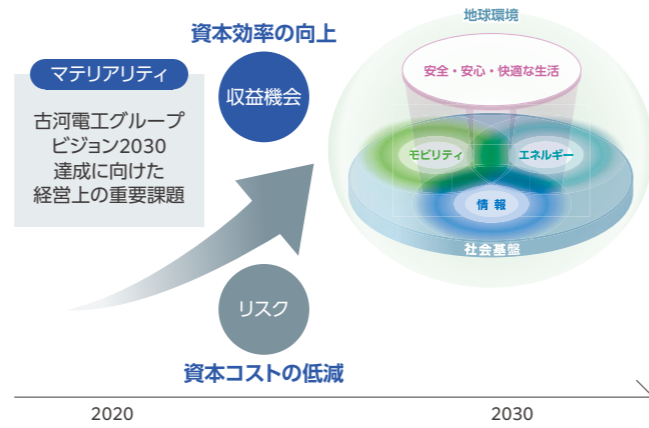
*1 古河電工グループ企業行動憲章(2004年制定)とCSR行動規範を統合
*2 非執行の立場から社長以下の経営陣による業務執行の監督に当たるため

*3 基本報酬、短期業績連動報酬、中期業績連動報酬で構成
*4 業績連動性をより強めるように見直し

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、「古河電工グループ ビジョン2030」(以下、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経営の推進に取り組んでいます。

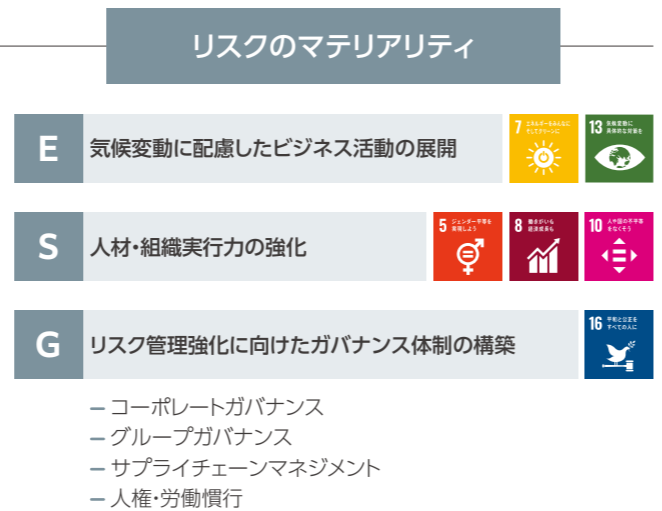
当社グループでは、ビジョン2030を達成するために当社グループが対処すべき経営上の重要課題を「マテリアリティ」と定義し、マテリアリティの特定プロセスに従って、収益機会とリスクの両面でマテリアリティを特定しました。これらのマテリアリティに取り組むことにより、ビジョン2030を達成するとともに、SDGsの達成にも貢献していきます。



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」、脱炭素社会・資源循環型社会の実現に貢献する「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」を通じた「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」は必須であり、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」と、コーポレートガバナンスを含めた「リスク管理強化に向けたガバナンス体制の構築」を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。

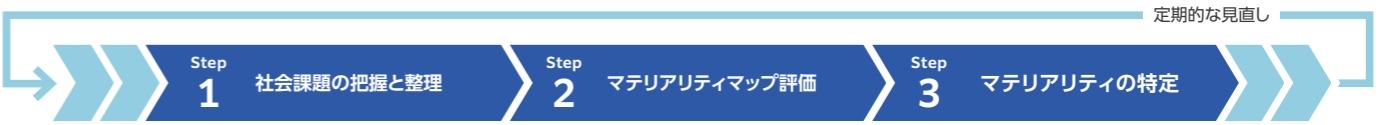
なお、昨今の事業環境の変化と社会的要請の高まりを踏まえ、2021年度において、「人権・労働慣行」を「リスク管理強化に向けたガバナンス体制の構築」における4つ目のサブ・マテリアリティとして追加しました。



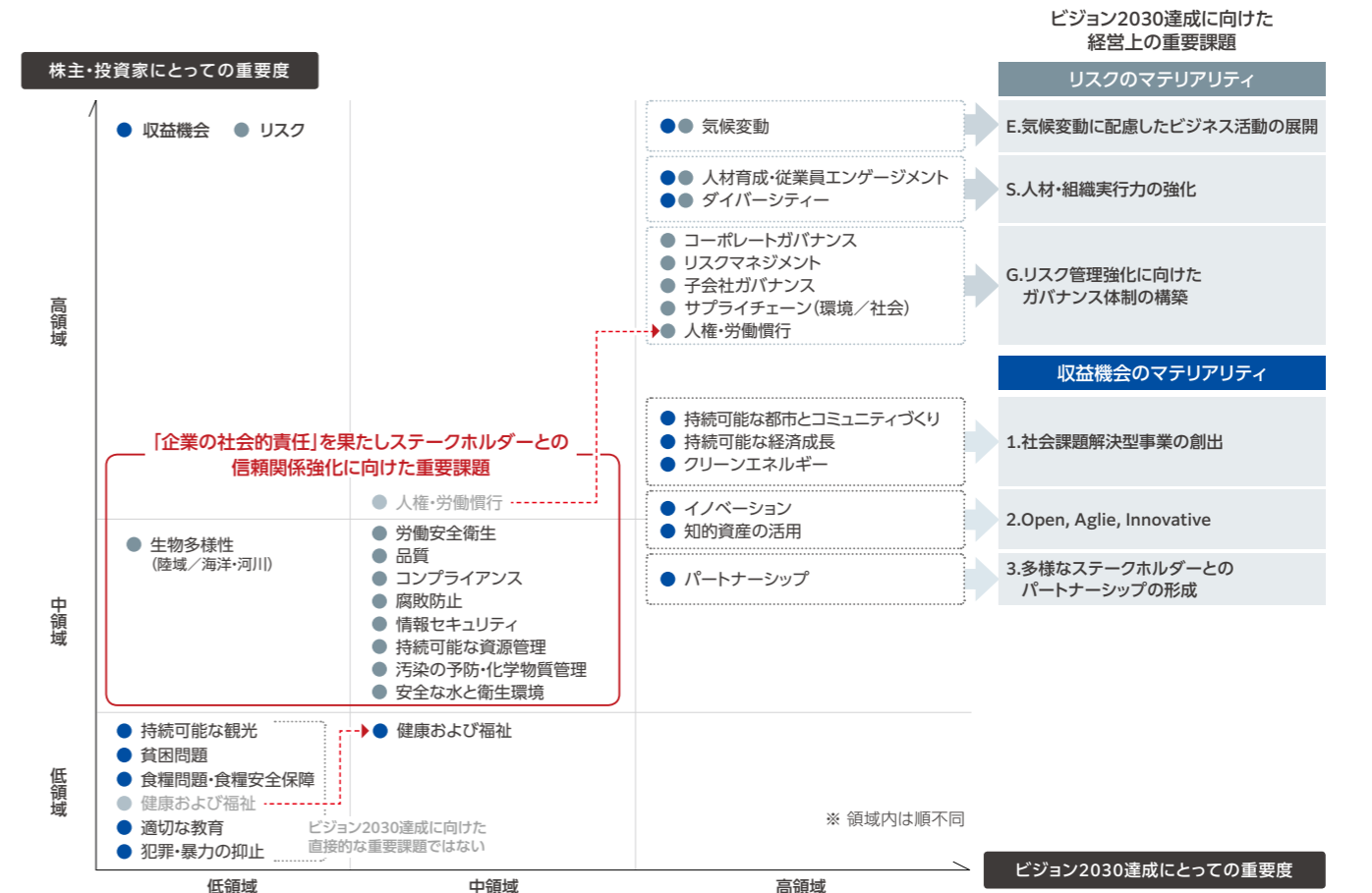
マテリアリティの特定プロセス

2021年度のマテリアリティ見直しでは、Step1の「外部要因」にコーポレートガバナンス・コードを追加、「内部要因」に25中計の重点施策と事業等のリスクを追加しました。Step2の「ビジョン2030達成にとっての重要度」に関しては、昨今の事業環境の変化と社会的要請の高まりを踏まえ「人権・労働慣行」を高領域に、当社グループが貢献でき

る社会課題の一つとして「健康寿命延伸の実現」を想定していることを踏まえて「健康および福祉」を中領域に評価し直しました。また、25中計の施策内容と整合させ、従業員満足は「従業員エンゲージメント」に、無形資産は「知的資産」に表現を変更しました。



- Step 1 社会課題の把握と整理**
 - 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
- Step 2 マテリアリティマップ評価**
 - 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
- Step 3 マテリアリティの特定**
 - 優先度の高い項目を、収益機会およびリスク側面から分類し、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。



※ マテリアリティは、ビジョン2030達成に向けた経営上の重要課題(マテリアリティ)として、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

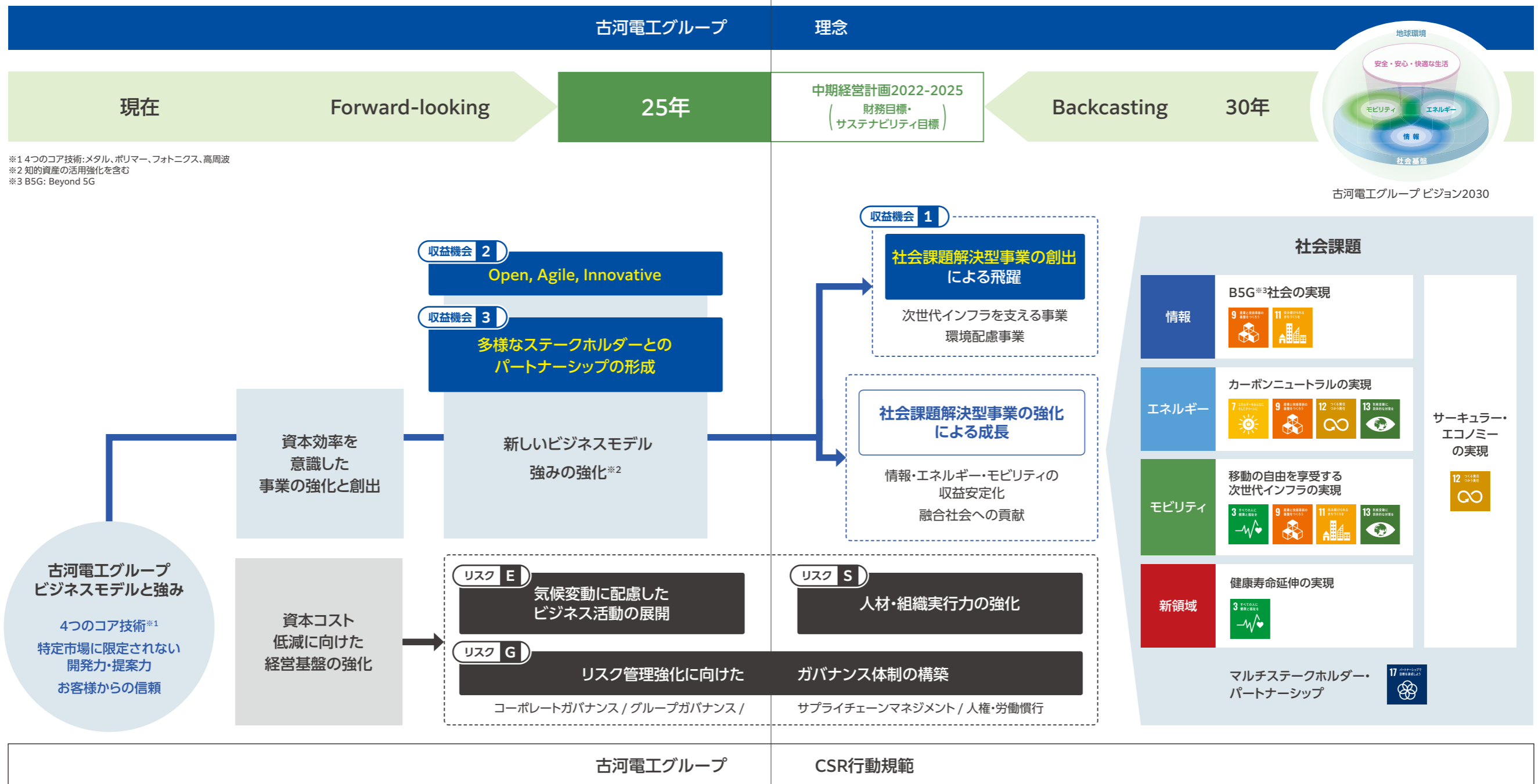
「中期経営計画2022-2025(25中計)」は、ビジョン2030達成に向けたマイルストーンとして位置づけられています。2030年におけるありたい姿から遡るバックキャストिंगによって示された2025年の姿に向かって、現在からのフォワード・ルッキングの考え方で策定された25中計を確実に実行していきます。

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、ならびに資本コスト低減に向けた経営基盤の強化をおこないます。

加えて、オープンイノベーションやパートナーとの共創を通じて、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を構築していきます。その結果、情報・エネルギー・モビリティ分野での収益を安定化させ、2025年社会課題解決型事業の強化による成長をし、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年に向かって、ビジョン2030で描く融合社会の基盤となる「次世代インフラを支える事業」、カーボンニュートラル社会・資源循環型社会の実現に貢献する「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。

一方、資本コスト低減に向けて、特に、気候変動対応、人材・組織実行力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。



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

古河電工グループ ビジョン2030

ステークホルダーとマテリアリティとの関係

Stakeholders and Materiality

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、ビジョン2030達成に向けた経営上の重要課題(マテリアリティ)を解決し、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、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。

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 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 当社グループの強みを活用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 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 日常お取引における対話 ▶ 技術展や展示会などにおける対話 ▶ ウェブサイトやサステナビリティブックなどを通じての情報発信

パートナー※

法令を遵守した健全なサプライチェーンを構築するとともに、パートナーとの共創によって、サプライチェーン全体のサステナビリティを実現するビジネスを推進します。

関連するマテリアリティ ■ 収益機会 ◆ リスク	■ 多様なステークホルダーとのパートナーシップの形成 ◆ リスク管理強化に向けたガバナンス体制の構築／サプライチェーンマネジメント、人権・労働慣行
主なビジネスを通じた課題解決 <ul style="list-style-type: none"> ▶ サプライチェーン全体での温室効果ガス削減 ▶ サプライチェーン上の人権 ▶ 責任ある鉱物調達 ▶ サークュラー・エコノミーの実現 	主なコミュニケーション方法 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 日常のお取引における対話 ▶ パートナーズミーティング ▶ CSR調達ガイドラインに基づいたSAQ (Self-Assessment Questionnaire) ▶ パートナーシップ構築宣言の公表

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

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 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上 	主なコミュニケーション方法 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 株主総会 ▶ 投資家向け説明会 ▶ 個別ミーティング ▶ ウェブサイト、株主通信、統合報告書を通じての情報発信

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 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 従業員エンゲージメント ▶ 人材育成と公正な評価・処遇 ▶ ダイバーシティ&インクルージョン 	主なコミュニケーション方法 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 社内報、イントラネット ▶ 労使による経営説明会 ▶ 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

法規制遵守や納税義務などの社会的責任を果たすとともに、当社グループの強みを活用したビジネス活動の展開によって、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 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 当社グループの強みを活用した国際社会・地域社会の課題解決 ▶ カーボンニュートラルの実現 ▶ 地域の新しい社会基盤の構築 ▶ サークュラー・エコノミーの実現 	主なコミュニケーション方法 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 経済団体や業界団体を通じた対話 ▶ 行政、地方自治体の調査やアンケートへの協力 ▶ 行政の関連事業への参画 ▶ 地方自治体との連携協定

地域社会

次世代育成やスポーツ・文化振興、自然環境・地域社会との共生に関する社会貢献活動を通じて、地域社会の発展に貢献します。

関連するマテリアリティ ■ 収益機会 ◆ リスク	—
主なビジネスを通じた課題解決 <ul style="list-style-type: none"> ▶ — 	主なコミュニケーション方法 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 事業所見学会 ▶ スポーツ・伝統行事への協力、共催 ▶ 地域NPO法人の業務支援や協働 ▶ 里山保全活動

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 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 気候変動の緩和と適応 ▶ カーボンニュートラルの実現 ▶ 資源循環型社会の実現 	主なコミュニケーション方法 <ul style="list-style-type: none"> ▶ バリューチェーンを通じた環境保全活動、気候変動対応 ▶ 環境NGO、NPO、イニシアチブ等の活動への参加 ▶ お客様の環境を含むESG活動への協力 ▶ 再生可能エネルギーの活用

当社グループ全員が25中計および ビジョン2030達成のための変革に、 覚悟を持って挑戦していきます。

25中計の位置づけ

「古河電工グループ ビジョン2030」との関係性という観点から見ると、今回策定した「25中計」には3つの特徴があります。

まず本中計は、ビジョン2030の実現に向けたマイルストーンとして2025年の姿を示したものです。2030年におけるありたい姿から遡るバックキャストの思想を取り入れた上で、2025年の姿に向かってやるべき施策を積み上げていくフォワードルッキングの考え方で策定されている点が特徴です。

次に、価値創造プロセスが示されていることも特徴の一つです。25中計の議論においては、まずは重要課題である「マテリアリティ」を特定し、それらの課題を踏まえた上で価値創造プロセスに関する検討を重ねてきました。そのような過程を踏まえたからこそ、25中計の中で、2030年に向けた価値創造プロセスを初めて具体的に示すことができます。

そして最後に、財務と非財務・サステナビリティが一体化している点です。ビジョン2030は、当社グループがESGやサステナビリティの考え方を経営の中核に据えて活動していくことを宣言した内容となっています。そのマイルストーンである25中計では、2030年に向けて当社グループが貢献できる社会課題を特定した上で、その解決のための事業を強化・創出することを戦略の柱としています。そのため、財務指標・目標と並列させて「サステナビリティ指標・目標」を初めて設定し、25中計の中にESGやサステナビリティにかかる活動を具体的に組み込みました。つまり、今回の中計においては、「統合報告書」という媒体に記載するにふさわしい、財務と非財務・サステナビリティが一体となった戦略が完成したと考えています。

25中計で導入した試み ～ROICとFVA～

25中計では、今まで以上に資本効率や資本コストを意識した経営を進めるために、ROIC^{*1}およびFVA^{*2}を導入しました。財務目標としては、2025年度に全社のROICを6%以上に高めることを目指しています。FVAは社内管理指標として活用するという観点から、各事業のFVAツリーを作成し具体的なKPIに落とし込むことで、当社グループの隅々まで資本効率重視の考え方や行動を徹底させていきたいと考えています。

またROICおよびFVAは、事業ポートフォリオの見直しにも活用していく考えです。これまで、低採算事業のフォローといった取組みの中で資本効率の観点を取り入れてきましたが、客観的に事業のポートフォリオ・マネジメントを行う体制は不十分であったと認識しています。

具体的には、過去の業績や将来の事業計画に対してROICやFVAといった財務指標を活用した事業ポートフォリオ評価をし、明確化された事業の位置づけに基づいて投資配分を最適化する仕組みを導入しました。ポートフォリオの評価軸は、ROICスプレッド等の収益性や将来の成長性に関する財務指標を基本としていますが、炭素効率性に代表されるESGの要素も組み込みました。25中計では、この新たな評価体制の下、毎年計画の進捗を確認し、果断に事業ポートフォリオを見直していきたいと考えています。

*1 ROIC (Return On Invested Capital): 投下資本利益率
*2 FVA (Furukawa Value Added): 投下資本付加価値額

取締役兼執行役員専務
戦略本部長

宮本 聡



25中計で導入した試み
～サステナビリティ指標の設定～

中長期的な企業価値向上と資本コスト低減を徹底的に実現するためには、財務指標と併せて非財務要素を管理していく必要があります。そこで25中計では、収益機会とリスクの両面から構成されている経営上の重要課題（マテリアリティ）に対して進捗をモニタリングする「サステナビリティ指標」を設定しました。PDCAの評価サイクルを回し、着実に施策を実施していく体制を整え、毎年進捗を検証し、フォローしていくことを計画しています。

加えて、ESGやSDGsへの貢献が企業に強く求められる中、こうしたサステナビリティ目標の進捗を開示することにより、当社グループのESG経営に向けた姿勢をより明確に打ち出していく考えです。

情報領域:2030年のありたい姿と戦略

人工知能、自動走行、メタバースをはじめとするデジタル情報の活用が進む現代においては、より大量な情報を、より高速に、あらゆる場所で同時に使える「B5G^{※3}社会の実現」が不可欠といえます。このような社会環境変化を踏まえ、情報領域においては、フォトニクスをはじめとするコア技術を用いて安定したデジタル情報の基盤を構築し、情報トラフィックの増大という社会課題の解決に貢献することで「B5Gの社会の実現」を安定的に支えることを、2030年のありたい姿に設定しています。

そのマイルストーンとなる2025年に向けては、光ファイバケーブルや光通信用半導体レーザーなどの既存事業

を、徹底的に強化していきたいと考えています。特に、光ファイバケーブルについては、社会の情報トラフィックが増大することから、製品需要は確実に拡大すると予測しています。その中でもローラブルリボンケーブルや特殊ファイバなどの高付加価値製品に重点を置くとともに、単なる製品販売にとどまらず、ソリューションやシステム全体として販売することにも注力していきます。

また、B5G社会に貢献できる当社グループの事業は、情報通信ソリューションではありません。通信基盤を支える最も重要な部品は半導体であり、その製造に不可欠な半導体製造用テープは、当社の主力製品のひとつです。半導体市場の需要の高まりや最先端のニーズに対応するため、本年に着工する半導体製造用テープの新工場においては、生産能力を増強するとともに、最新の設備を導入し差別化された高機能製品を提供する計画です。

25中計では、こうした既存事業の強化だけでなく、2030年以降に花開くことが想定される新事業の基盤整備にも取り組みます。その一つとして、次世代フォトニクス事業創造に向けた基盤整備が挙げられます。当社のフォトニクス技術を活用した光電融合の初期フェーズであるCPO (Co-Packaged Optics) 用外部光源に関しては、すでにサンプル出荷がされています。最終的なゴールは2030年以降の社会で活用されることではありますが、新事業の創出は決して夢物語ではなく、足元からの着実な活動を進めております。

エネルギー領域:2030年のありたい姿と戦略

カーボンニュートラルの実現は、間違いなく世界全体にとっての最重要課題の一つです。ビジョン2030においてもエネルギー領域で解決すべき社会課題として「カーボンニュートラルの実現」を特定しています。2030年のありたい姿を目指して、これまで電力分野で培ってきた経験と技術力で、エネルギーインフラの強靱化と資源循環型社会の実現に貢献していきたいと考えています。

25中計では、電力ケーブルシステムなどを取り扱う既存事業であるエネルギーインフラ事業を「徹底的に強くする」ことを基本姿勢としています。具体的には、国内の超高压地中送電ケーブルに加え、再生可能エネルギー発電向けの電力ケーブル、さらにはアジア地域における海底電力ケーブルをターゲット領域として、収益の最大化を進めることを計画しています。特に再生可能エネルギー市場では、洋上風力発電に関する既存の案

※3 B5G: Beyond 5G

件を確実に実行するとともに、太陽光発電および陸上風力発電に関する案件も積極的に受注していく方針です。

25中計期間を終えた2026年以降も見据えて技術開発力を高めている分野としては、次世代浮体式洋上風力発電向け海底送電システムがあります。これは、NEDO^{※4}のグリーンイノベーション基金事業に採択され、開発を加速させています。

太陽光発電や風力発電等の再生可能エネルギーに共通する課題としては、発電量の変動があり、これらのエネルギーを効率的に活用するためには、蓄電の活用が不可欠です。当社は、安全・長寿命・低コストかつリサイクル可能な特長をもつバイポーラ型鉛蓄電池をグループ会社の古河電池と共に開発しています。すでに実証実験を開始しており、佐賀県上峰町と九州電力グループの連携協定によるプロジェクトに対して、バイポーラ型鉛蓄電池で協力いたします。今後の実用化や量産を行っていく際には、製品つまり「モノ」の提供にとどまらず、それに付随するシステム構築や保守・サービス事業などの「コト」を重視した事業への拡大が必要と認識しています。

先述した情報領域と同様に、エネルギー領域においても2030年以降を見越した新事業の基盤整備を進めています。当社独自の技術であるラムネ触媒[®]もその一つであり、化石資源によらない原料からグリーンLPガスを創出する技術で、本事業もNEDOグリーンイノベーション基金事業に採択されています。今後は、2023年に小型試験機による実証、2025年にフィールド実証試験を行った後、2030年の実用化を目指しています。現在は、大学、地方自治体、流通販売に向けたパートナーと共同実験や実証実験を行っており、25中計で掲げている「多様なステークホルダーとのパートナーシップの形成」に関する取組みの代表例といえます。

モビリティ領域:2030年のありたい姿と戦略

「移動」あるいはモビリティに対するニーズや考え方は、ESGの考え方の浸透や生活様式の変化に伴い、大きく変化していると感じています。この変化に合わせた次世代インフラを実現することが、今後モビリティ領域の事業に求められる社会課題解決のあり方だと認識しています。ビジョン2030で想定した社会課題である「xEV・CASE・MaaSの推進」に対応する部品やシステム、アプリケーションの提供を通じて、次世代インフラの実現に貢献していきたいと考えています。

既存事業に関しては、自動車部品事業のワイヤハー

※4 NEDO (New Energy and Industrial Technology Development Organization): 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構



ネスを徹底的に強化していく方針です。特に、アルミワイヤハーネスは当社グループのコア技術が集約された製品であり、アルミの荒引線からアルミ電線の製造まで一貫してグループ内で対応しており、かつ防食特性に優れた端子「α端子」には当社グループのオリジナル合金が採用されています。さらにアルミ電線とα端子の接続には当社グループのファイバレーザを用いた溶接加工が施されています。

アルミワイヤハーネスの活用は、自動車の軽量化に繋がるため、エネルギー消費の抑制を通じたカーボンニュートラルに貢献できる強みも持っています。その製造に当たっては、リサイクル材料や再生可能エネルギーを活用しており、当社グループが排出するCO₂の削減(スコープ1,2)はもちろんのこと、スコープ3の削減、つまり製品を利用するお客様のCO₂削減にも貢献をしています。

モビリティ領域において、25中計期間中に基盤整備を行う新事業としては、情報・エネルギー・モビリティ分野が融合した次世代インフラ事業が挙げられます。これは従来の「モノ」の提供を超えた事業であり、その一例として、ICTを活用した「次世代まちづくり」が挙げられます。当社平塚事業所内では、昨年度より、当社独自技術のインテリジェント歩道[®]と交通監視レーダを活用した実証試験を開始しました。この試験には、従来から培ってきた当社グループの技術が活用されているだけでなく、センサ技術やICTサービス事業を持つ様々なパートナーとの連携を行っており、ここでも25中計で掲げている「多様なステークホルダーとのパートナーシップの形成」が具体化されています。

新領域:2030年のありたい姿と戦略

新領域での収益機会の獲得、つまり当社グループの技術や事業で解決できる新たな社会課題探索は、常に続けています。一方で、幅広く事業の手を広げすぎず経営は望ましい姿ではありません。新事業に取り組むべきか否かの意思決定にあたっては、資本効率性やビジョン2030との親和性の高さを判断基準としています。特に、当社グループの技術や経験が不可欠なものとして高く評価され、事業を取り巻くエコシステムの中で当社グループがメインプレーヤーとして活動できることを重要視しています。

これらの観点を踏まえた上で、ライフサイエンス分野および社会インフラDX分野は、新領域として注力すべき分野と考えています。人と社会インフラの高齢化という課題を解決するという意味で、「安全・安心・快適な生活を実現する」というビジョン2030の要素との親和性が高く、さらに4つのコア技術や新しい市場に対する開発力・提案力という当社グループの強みを活かすことができます。

その中でも、社会インフラDX分野の新事業である「みちてん[®]」シリーズは、すでに2021年に事業化が完了しており、今後社会インフラのより効率的な維持管理が求められる中で、鉄道などのインフラにも横展開して市場展開していく見通しです。ライフサイエンス分野の新事業である「Tellumino[®]」は2023年の事業化を目指しています。

気候変動に配慮したビジネス活動の展開

当社グループは、収益機会の側面のみならずリスクの側面からもカーボンニュートラルに取り組んでいます。2021年に「古河電工グループ環境ビジョン2050」を策定し、その中で宣言した2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、環境目標2030を改定し、さらにはSBT (Science Based Targets) のWB2℃(well-below 2℃)認定も取得しました。今後はこれらの目標をいかに実現していくか、という点が重要です。

まず、スコープ1,2に関しては、省エネ活動や日光水力発電所由来の電力の活用を継続することはもとより、各拠点・関係会社において太陽光発電設備の導入などを進めています。加えて購入する電力についても再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを推進しており、特に、電力消費量の多い銅箔事業については国内工場の全購入電力を実質再生可能エネルギー由来の電力に切り替えました。

バリューチェーン全体におけるGHG排出量削減(スコープ3)にも取り組んでいます。スコープ3を含むCO₂排出量の定量的な把握は難しい課題ですが、今年度より、主要製品のカーボン・フットプリントの分析に本格的に着手しました。今後もお客様やパートナーとの共創で、バリューチェーン全体におけるCO₂排出量削減に取り組んでいく方針です。

人材・組織実行力の強化

当社グループにとって、人材は最も重要な資産です。この認識のもと、ビジョン2030では「人材・組織実行力の強化」をマテリアリティとして特定しました。また、人材マネジメントにおける基本的な考え方として、人材のありたい姿や人材育成の考え方をまとめた「People Vision」を定めています。People Visionは、①従業員の動きがいや自律性を高め個々人の能力を最大限発揮する、②リーダーシップ育成や組織風土改革によって、チーム力を高める、③評価・処遇や採用・ローテーションなどの制度改善を通じて、人材や組織実行力を強化するという3つの考え方から構成されています。

一点目に挙げた個人の能力を発揮するための施策としては、今年度からグループ全体を対象に「フルカワセブン」という従業員エンゲージメントの要素を含む人材・組織実行力調査を開始しました。これは人材・組織の状態を可視化することを目的に、ビジョンへの共感性、制度や処遇への満足度、組織運営の状態、仕事への意欲や人間関係等について調査し、その結果を踏まえた人事施策の立案や実行に取り組むことを計画しています。また、「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として設定しました。来年度までに2025年度目標を設定し、人事施策を着実に実施していく考えです。

二点目のリーダーシップの観点からは、リーダーとしての基本的な心構えと6つの行動原則からなる「フルカワセブン^{*5}」を定めました。この施策は2020年度に役員を含む部長層以上を対象に開始しましたが、現在は課長層を含む約1,300人の管理職がこの活動に取り組んでおり、フルカワセブンの活動は浸透し始めていると感じています。しかし、日常の職務においてフルカワセブンの考え方が実践されているか、という点ではまだ改善の余地があると考えており、今後も継続していきます。

三点目の人材基盤の強化という観点からは、処遇制度と並んで多様性の確保が重要と考えています。当社の新卒採用や管理職層における女性比率は、業界平均と比較

すると高い水準ではありますが、国内全体の平均と比べれば、より一層の取組みが必要と感じています。こうした認識のもとで、2025年、2030年に向けた女性管理職層比率の目標を立てており、これは25中計におけるサステナビリティ指標としても設定しています。

女性管理職層目標の達成に向けた課題としては、女性社員の絶対数が少ないことが挙げられます。この現状を打開するため、中長期的な観点では新卒女性採用、短期的にはキャリア採用を積極的に実施し、管理職候補者となる女性の人材プール拡大を目指すとともに、それを受け入れる配置ポストを積極的に拡大する必要があると認識しています。また、女性社員がキャリアアップに前向きになるように意識を変革するという観点から、管理職層候補者の個別育成や積極的な登用も進めています。これまで行ってきたライフイベントとの両立支援や働きがいのある職場環境づくりなど、各種制度のさらなる改善も加速していきたいと考えています。

人権・労働慣行とサプライチェーンマネジメント

当社グループの人権への取組みは、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」「人権デューデリジェンス(DD)の実施」「救済メカニズムの構築」に基づき推進しています。

まず「人権方針の策定」に関しては、「古河電工グループCSR行動規範」を2019年に改定したことを皮切りに、「古河電工グループ人権方針」を2020年に定め、さらにこれらに基づいた「CSR調達ガイドライン」を2021年に改定しました。

次に「人権DDの実施」に関しては、改定した「CSR調達ガイドライン」に基づくSAQ^{*6}を昨年度から配布し、調査・

分析を行いました。国内外グループ会社と当社主要パートナーからSAQを進めましたが、このSAQの重要性を認識し、今後、海外を含めたグループ会社の主要なパートナーを対象としていくため、25中計のサステナビリティ指標にSAQ実施率を組み込みました。昨年度のSAQの評価結果では、幸いなことにサプライチェーン上で大きな問題は発見されませんでした。今後問題が発見された際には、解決に向けて迅速な対応をしていきたいと考えています。「救済メカニズムの構築」に関しては、現在も救済メカニズムは設置されているものの改善の余地があると認識しているため、今年度中により実効性の高い体制の構築を進めていきます。

25中計のスタートに向けて

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。言い換えると、25中計の戦略を着実に実現しない限り、当社グループは2030年以降生き残れるか分からないということです。その覚悟を持って、当社グループ全員が25中計およびビジョン2030達成のための変革に挑戦していきます。今回の中計には、2030年に解決したい社会課題やマテリアリティ、これらに基づく価値創造プロセスの議論などが組み込まれているため、25中計の方向性は揺らぐことはないかと確信しています。一方で、今後、社会や経済における変化の速度が急速に高まり、変化がもたらすリスクの影響が拡大する場合には、戦略の方向性は維持しつつ個々の戦略や施策をAgileに見直し、外部環境の変化に応じて進化し続ける中計にしていきたいと考えています。

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



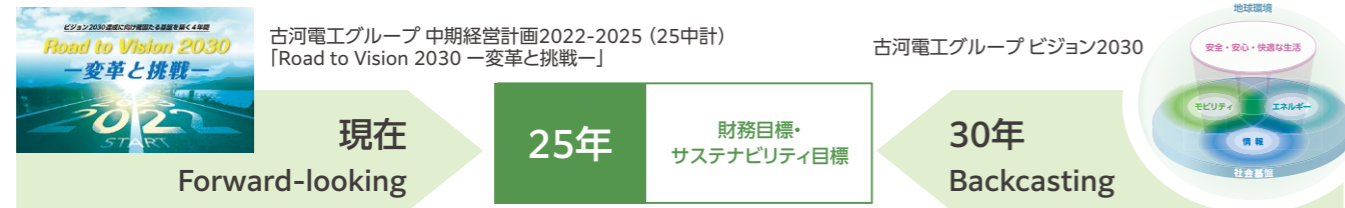
※5 古河電工流上心得七則

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)

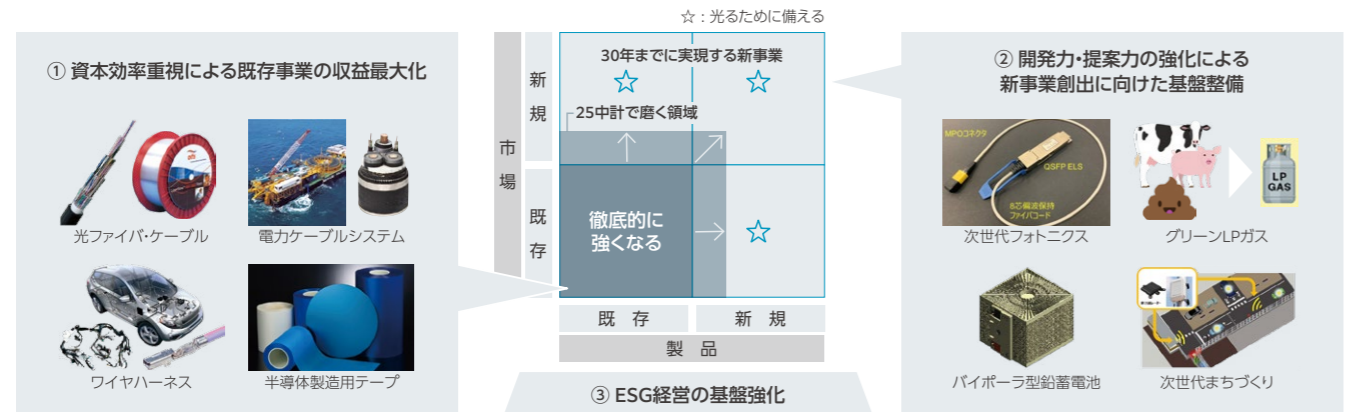
基本的な考え方

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)を新たに策定しました。



対処すべき課題(重点施策)

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」を推進します。また、これらを下支えする「ESG経営の基盤強化」も取り組みます。



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年度を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ます。

*1 ROIC(Return On Invested Capital): 投下資本利益率 *2 FVA(Furukawa Value Added): 投下資本付加価値額。社内管理指標として2022年度より導入

財務目標

	21年度実績	22年度予想	25年度目標
ROIC(税引後)	2.5%	3%	6%以上
ROE	3.7%	5%	11%以上
NetD/E レシオ	1.0	1.0	0.8以下
自己資本比率	29.8%	30%	35%以上
売上高	9,305億円	1兆500億円	1.1兆円以上
営業利益	114億円	225億円	580億円以上
親会社株主に帰属する当期純利益	101億円	140億円	370億円以上
銅建値平均(円/Kg)	1,136	1,260	1,085
為替平均(円/米ドル)	112	120	110

サステナビリティ目標

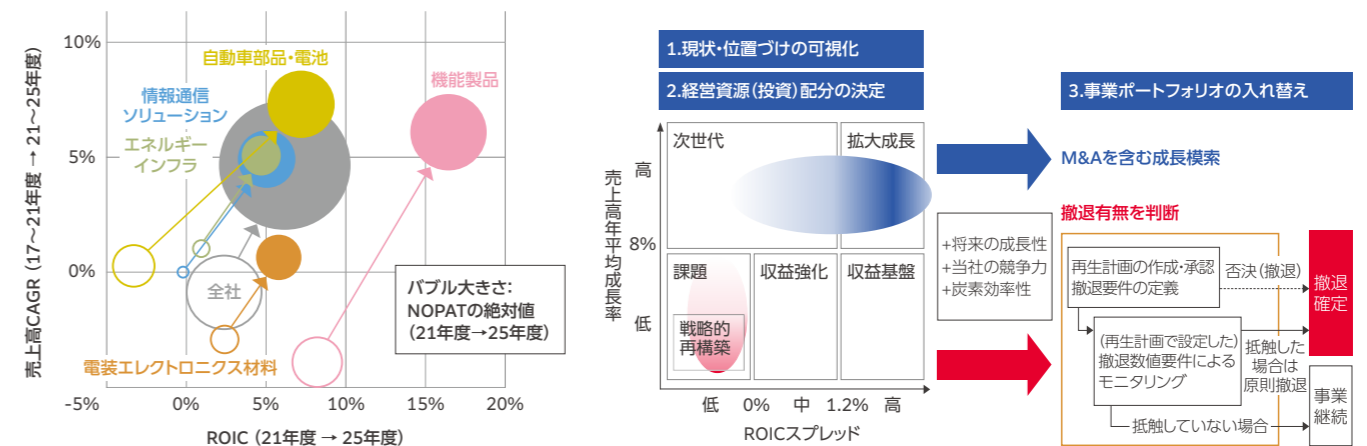
マテリアリティ				
サステナビリティ指標	範囲	21年度実績	22年度目標	25年度目標
社会課題解決型事業の創出				
環境調和製品売上高比率	グループ	61.9%	64%	70%
Open, Agile, Innovative/多様なステークホルダーとのパートナーシップの形成				
新事業研究開発費増加率(21年度基準)	グループ	(100%)	115%	125%
事業強化・新事業創出テーマに対するIPランドスケープ実施率	グループ	17%	30%	100%
気候変動に配慮したビジネス活動の展開				
温室効果ガス排出量削減率(Scope1,2)(17年度基準)	グループ	▲29.0%	▲17.7%	▲28.3%
電力消費量に占める再生可能エネルギー比率	グループ	10.9%	11.5%	13%
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	23年度設定
管理職層に占める女性比率	単体	3.8%	4.5%	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	36%	30%	30%
リスク管理強化に向けたガバナンス体制の構築				
全リスク領域に対するリスク管理活動フォロー率	グループ	88%	93%	100%
主要取引先に対するCSR調達ガイドラインに基づくSAQ実施率	グループ	単体20%	グローバル20%	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%

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(売上高年平均成長率)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

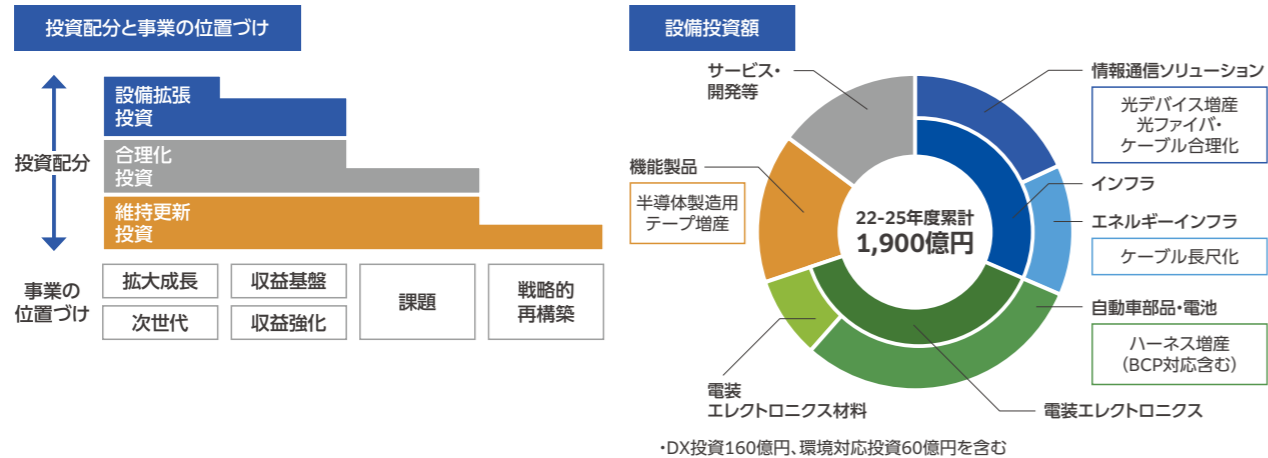
化事業、収益基盤事業の6区分での位置づけを明確にし、それを踏まえて投資配分を決定しています。そして、現状の位置づけと合わせ、将来の成長性、当社の競争力および炭素効率性を加味した上で、例えば右上の青の領域はM&Aを含む成長を模索、左下の赤の領域は撤退有無を判断し、必要なアクションを迅速に進めます。



経営資源配分(設備投資/戦略投資)

25中計期間では1,900億円の設備投資を計画しており、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。また、グループ全

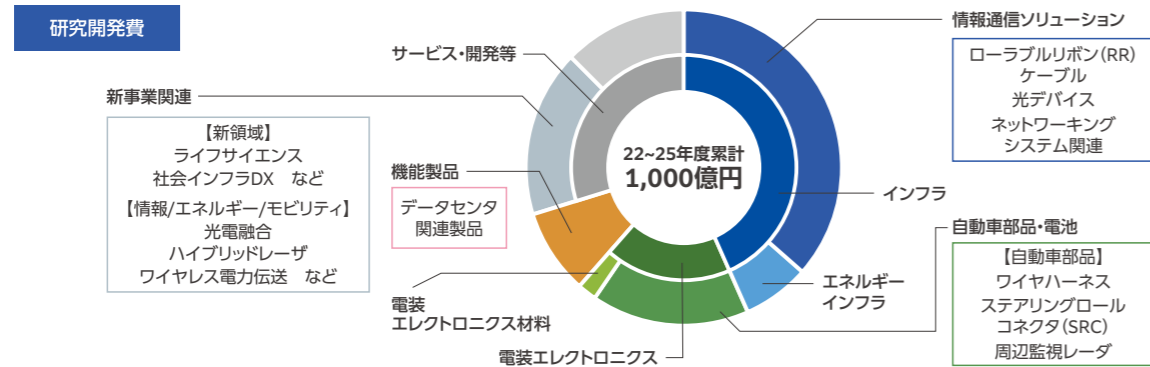
体の成長を目的とした戦略投資枠を設定(25中計期間において、設備投資外として500億円を計画に織り込み)し、M&A投資などを含めた機動的な投資を行います。



経営資源配分(研究開発投資)

25中計期間中の利益創出を重視するとともに、30年に向けて成長を見込む新事業での利益拡大に繋がる研究開発投資を行います。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。



収益貢献時期

重点領域	2021年度	...	2025年度	...	2030年度
情報通信ソリューション 自動車部品 機能製品	RRケーブル、光デバイス、ネットワークシステム関連 ワイヤハーネス、SRC、周辺監視レーダ データセンタ関連製品				
新事業	情報/エネルギー/モビリティ 新領域	ハイブリッドレーザ			光電融合、ワイヤレス電力伝送 など
		ライフサイエンス、社会インフラDX など			

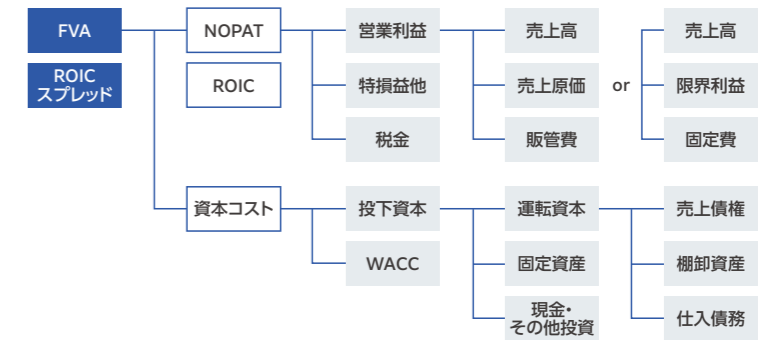
指標と目標

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
(★:サステナビリティ指標)	2021年度	2022年度
グループ ★ 新事業研究開発費増加率(21年度基準)	(100%)	115%
		2025年度
		125%

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、PDCAのサイクルを回す仕組みの導入により、改善を図ります。

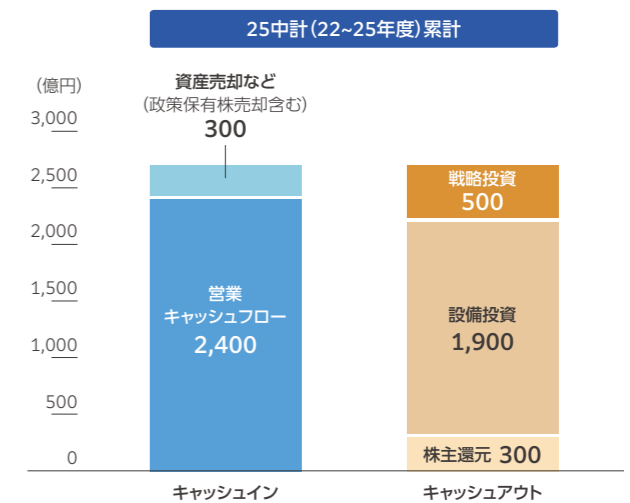


資本政策・キャッシュアロケーション方針

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。

メリハリのある投資コントロール実行	事業の位置づけに応じた設備投資配分 成長ドライバー事業への積極投資 グループ全体の事業構造転換推進 戦略投資枠の設定
財務基盤の健全性確保	資本効率重視の経営 財務体質の安定化 格付の維持・向上 健全な資本・負債構成 稼ぐ力(EBITDA)とのバランスを勘案した 有利子負債による資金調達
株主還元政策の明確化	配当性向の数値目標設定 配当性向30%

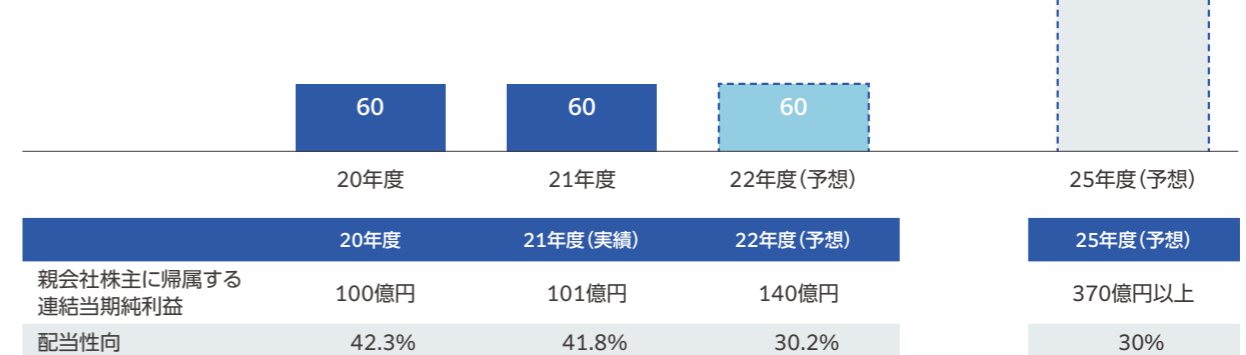


株主還元方針

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。

1株当たりの年間配当金(円)



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

～メリハリのある投資配分～

取締役兼執行役員常務
財務本部長

福永 彰宏

2021年度決算の振り返り

年度初めは前年の新型コロナウイルス感染症の影響からも回復し、順調にスタートを切ることができましたが、半導体不足を始めとした原材料調達供給の影響やサプライチェーンの混乱、また、東南アジア地域における新型コロナウイルス感染症拡大による製造コスト・輸送コストの増大など、特に第3四半期以降は当社にとって厳しい状況変化の影響を受けました。ただし、こういう中ではありましたが2021年度の営業利益は、2020年度の84億円から114億円へと改善しています。また、特別利益は減少しましたが、持分法

投資損益の改善、特別損失の減少により当期純利益は101億円と前年並みの水準を確保することができました。

バランスシートについては、銅価上昇、円安による外貨換算の影響により全体的に総資産が膨らんでいます。その中でも、お客様の生産計画の急変動、ロックダウンによる操業影響、サプライチェーンの混乱によるリードタイムの長期化から戦略的に確保しているものも含む棚卸資産が増加し、有利子負債増加に繋がっています。

一方で資本効率には徹底的にこだわり、設備投資は、需要動向を踏まえた実施時期の見直し、投資内容の再精査により投資額を低減しました。棚卸資産についても、顧客の生産

計画変動や輸送リードタイム長期化へのフレキシブルな対応と在庫管理を徹底し、その成果も表れてきています。また、決算面、財務面でも厳しい状況ではありましたが、ビジョン2030達成に向けたマイルストーンに沿った必要な投資を含む施策も着実に進捗しています。

収益、財務指標、キャッシュフローはいずれも決して十分な結果ではありませんでしたが、25中計に向けた基礎固めが進んだ1年だったと総括しています。

ROIC・FVAを用いた 事業ポートフォリオ戦略の遂行

今年度からスタートした25中計では、各事業への投資配分の考え方を一新しました。従来は、計画を達成するために必要な各事業の投資額を見積もって査定していく所謂「積み上げ方式」でしたが、本中計期間中に当社グループとして稼働できるキャッシュフローを策定した上で、それ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」の考えを導入しました。そして、ビジョン2030達成に向けた資本効率重視による「既存事業の収益最大化」、「事業ポートフォリオの新陳代謝」を進め、2030年までに実現する新事業創出に向けた基盤整備のための効果的な投資配分のために、多様な事業を評価するための管理指標としてROIC(投下資本利益率)およびFVA(投下資本付加価値額)を本格的に導入し、事業の位置づけに応じた投資配分をした点が重要なポイントになります。

25中計期間に見込む投資の全体像としては、2022-2025年度の累計で設備投資1,900億円、研究開発投資1,000億円に加えて戦略投資枠として500億円を見込んでいます。

戦略投資枠については現時点で特定の投資先や投資分野が決まっているものではありませんが、特に新事業領域をはじめとした領域でM&Aや大口の単独での投資に活用していくために確保しているものです。また、研究開発費については、2018年度以降、年間200億円以上の投資を継続してきました。決算状況としては厳しい中でしたが、特に先端技術である新規事業関連の研究開発は、ビジョン2030達成に向け、またその先も見据えた当社グループの将来の事業に繋げるために継続していくべきものと捉えており、25中計においても戦略的に配分しています。

当社は、前中計(20中計)におきましても資本効率経営を

進めるため、「低採算事業フォロー」の管理指標として「事業資産営業利益率」を活用してきました。「事業資産利益率」というのは、重要な事業資産である「棚卸資産・固定資産」に対していくらの「営業利益」を生み出したかを測る指標です。この指標の活用により事業再編、事業譲渡、事業の縮小撤退による資本効率の改善が進み、20年度には格付情報センター(R&I)の信用格付が19年ぶりにB格からA格に復帰という成果を出しています。しかし、「事業資産営業利益率」は、資本コストとの対比や企業価値の向上との関連性、事業ポートフォリオ転換の動機付けとしては十分ではないという課題がありました。

そこで、25中計では、ROICおよび“率”の追求により事業が縮小均衡に陥らないようにするために社内管理指標としてのFVAを採用し、その仕組みを整えることで、資本コストを超えた「企業価値の創造」、継続的・持続的な「企業価値向上」を図っていきます。このFVAについてもう少し具体的に説明すると、事業を28の区分に分類し、その事業区分ごとにWACC(加重平均資本コスト)を設定、各事業がWACCを上回るROICを確保するとともに、企業価値の増加“額”を指向したものにります。なお、この事業区分ごとのWACC設定に当たっては、収益性・成長性といった要素に加えESG要素も織り込んで設定し、ESG経営を事業レベルで志向している点が特徴的なところだと考えています。

このROIC、FVAといった新たな指標をベースにして投資



のメリハリをつけ、何を伸ばすかだけでなく、何をやめるかということ意識し、果断に事業ポートフォリオ転換を進め、適正な経営資源配分、部門業績評価にも繋げることで、資本コストを意識した資本効率重視、企業価値向上の経営管理を進めてまいります。

今回、ROICおよびFVAを導入したことによって、マネジメントの議論においても両指標への言及が当たり前になるなど、資本コストを意識するマインドへの変化を実感しています。さらにグループ内に、この思考を浸透させていくことが重要と考えています。FVAはツリーに分解して展開することにより、各部門での活動指標と企業価値向上の繋がりを明確にし、各部門のKPIに落とし込む活動も進めています。事業部門あるいは各部門の担当者が自身の業務内容と全社的なFVAとの繋がりを意識できるよう、さらに教育プログラムの充実を図っています。

また、今年度からは戦略本部長を委員長としたポートフォリオ・マネジメントを検討する新たな委員会活動も始動しており、私も副委員長としてその実効性をより高めてまいります。

さらに、事業ポートフォリオ評価においては、成長性や市場性といった観点のみならず、炭素効率性などの環境配慮の側面やサステナビリティ指標への貢献度も重要な要素として考慮をしています。古河電工グループはESGを経営の基軸に据えており、財務とサステナビリティは表裏一体の関係にあると捉え、両者を投資判断に織り込むことで、ESG経営を進め、ビジョン2030を達成します。

キャッシュの創出と健全な財務基盤の確立

25中計ではNetD/E レシオを0.8以下とすることを目標として、より健全で強固な財務基盤の構築を目指しています。当社グループは、格付投資情報センター(R&I)の発行体格付からはA-の評価を受けておりますが、現在および将来の経済環境、金融情勢を考慮すると、財務体質はさらに進化させ、強化する必要があります。

特に欧米各国は、ゼロ金利からの脱却に向けて動き始めており、すでに影響は出始めていますが、将来的に外貨の金利負担はさらに重くなると予想されます。日本も同様の状況になることを想定しておかなければなりません。こうした環境下においても、適正なタイミングに適正なコストで安定的に資金調達し、時機を逃さず適切なタイミングで

の機動的な投資を実行するためには、安定した財務体質を維持し、さらに改善することが不可欠です。格付を維持するだけでなく、向上させることを意識した財務マネジメントを引き続き進めます。

会社の成長のための投資と財務体質の改善を両立させることは非常に難しい面もありますが、25中計の資本・負債構成は、今後の投資計画・利益計画を基にしたリスク要因を加味したシミュレーションの上で決定しました。R&Iの発行体格付けA格を維持しながらの中計の推進は可能だと判断しています。CFOとしてはそれを両立させることを絶対に譲らないという姿勢で臨み、当社が成長に向けて前進する中、アクセルを踏むべきところは踏み、一方で適切にブレーキを踏むことで、その両立のための役割を果たします。

健全な財務基盤を維持し、さらに改善していくためにも、25中計では有利子負債としてのキャッシュインは想定していません。従来からキャッシュ創出へのこだわりを強く持ち続けており、基本として事業活動を通じて自ら生み出したキャッシュの範囲内でキャッシュの用途を配分していかないと、企業の財務規律は緩んでしまうと考えています。25中計ではこのこだわりをさらに力強く打ち出し、自ら事業で稼いだキャッシュおよび政策保有株の縮減を含む資産売却等によって稼いだキャッシュの範囲内で投資および株主還元配分するというキャッシュアロケーションの考えに基づき、現状の有利子負債は増やさないという方針としています。

株主還元に関しては、本中計で「配当性向30%」という明示的な数値目標をお示しすることができました。従来は、コンプライアンス違反、リコール等の品質問題に起因する特別損失のリスクがあり、「株主に帰属する当期利益」が安定しないという課題もありました。そのため、「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、財務体質改善ならびに株主還元のバランスをとること」を基本方針とし、「安定配当」を継続してきました。現在は、コンプライアンスや品質に関しては再発防止のための教育により当社グループ内にその意識を徹底的に浸透させ、全社的なリスク管理体制の整備も進め続けてきたことで、こうした課題も払拭されています。将来の利益に対する特別損失による不確実性がなくなり、また将来の利益に対する確実性も高まったことから、25中計では株主還元方針を明確な数字としてお示しすることができました。



25中計のスタートに向けて

当社グループが勝ち残り、さらに勝ち上がっていくためには、ROICスプレッド1%以上、ROEを安定的に11%以上を常に確保することにより複利で稼ぐことができる、そして自らの力で強く生きていく会社になることが重要だと考えています。これまでも自らの力で稼ぎ出せるようになるためのROIC、FVAといった仕組みづくりに尽力してきましたが、25中計期間では、その仕組みを自らの武器として活用し、事業ポートフォリオ・マネジメントを強く推進することで成長軌道確立させ、成長曲線に沿って開花させることが目標です。一方で、外部環境は、VUCAの色合いが益々濃くなっており、地政学的な国家間の分断、自然災害の激甚化、新型コロナウイルスをはじめとした疫病といったリスクはさらに高まっています。あらかじめ想定されたリスクであっても、ある日を境に状況が急変するなど、いつ、どこで、どのようなリスクが発

現するか分からない状態のため、様々なリスクを想定して入念に備えることが重要です。

昨今の新型コロナウイルス感染症拡大やサプライチェーン混乱といった問題を経て、当社グループの対処すべき主要な課題はすでにあぶり出されてきています。現在はこれらの課題に対して、先の状況を想定し準備を行う「プレモータム思考」に沿った対応を進めています。

今回の25中計は、ビジョン2030に描いたありたい姿からバックキャストの考えにもとづき、そのマイルストーンとして現状からフォワードルッキングすることにより策定されています。CFOとしては、変化の激しい環境下であっても、プレモータム思考でOpen、Agile、Innovativeに行動し、毎年、着実に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を確実に達成することで、ステークホルダーの皆様から信頼いただけるよう、本中計を確実に実行してまいります。

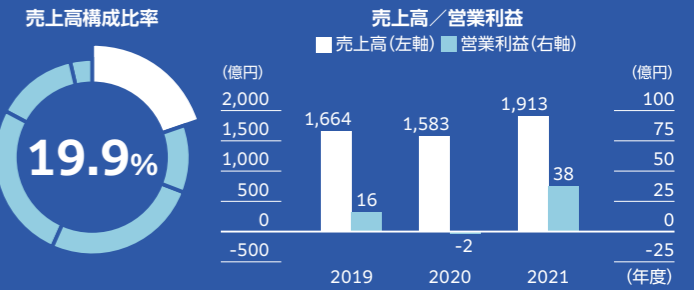
事業概要 2021年度の振り返り

Business Overview / Review of Fiscal 2021



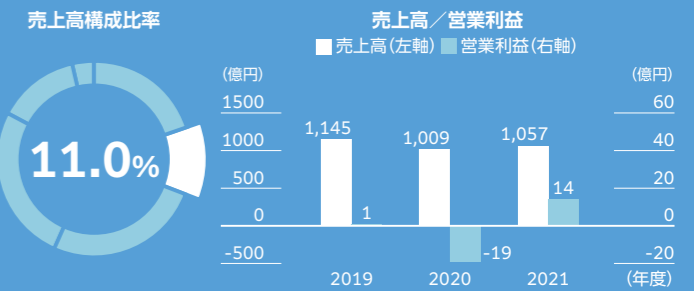
Infrastructure
Communications Solutions
インフラ/
情報通信ソリューション

北米子会社において光ファイバケーブルの工場生産性改善や特殊ファイバを含む高付加価値製品の拡販等に取り組み、南米においてはFTTHやLANソリューション市場向け製品の売上が増加したほか、国内のネットワーク関連製品が堅調に推移しました。また、デジタルコヒーレント関連製品の需要が回復したこともあり、事業全体として増収増益となりましたが、生産性の改善の遅れや原材料価格および輸送費の高騰もあり、前期において新型コロナウイルス感染症の影響により落ち込んだ収益を回復するには至りませんでした。



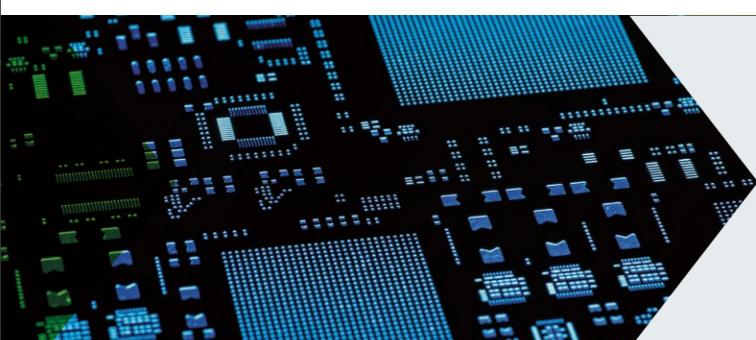
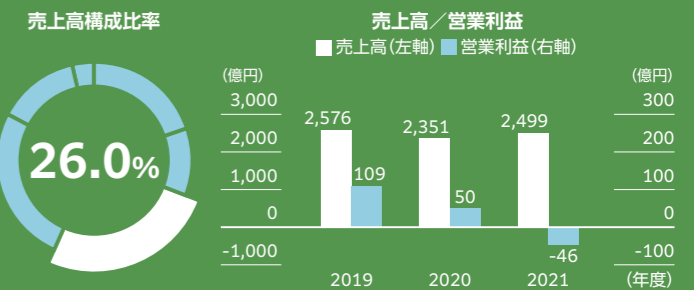
Infrastructure
Energy Infrastructure
インフラ/
エネルギーインフラ

電力事業で再生可能エネルギー向けを含む国内地中線事業が順調に推移したほか、産業電線・機器事業においても、前期における新型コロナウイルス感染症等の影響から回復し、増収増益となりました。



Electronics & Automotive Systems
Automotive Products & Batteries
電装エレクトロニクス/
自動車部品・電池

自動車部品事業では、半導体や樹脂不足等による世界的な自動車生産台数の減産等による影響があったものの、ワイヤハーネスの売上が堅調に推移し、また、車両の軽量化・環境負荷低減に寄与するアルミワイヤハーネスの新車種への搭載も進み、売上が回復しました。上期での東南アジアの一部拠点における新型コロナウイルス感染症の影響によるロックダウンに加え、昨秋以降は感染再拡大による工場の稼働率低下や、製品の顧客への供給責任を果たすべく実施した緊急的な輸送による費用の増加で利益が落ち込み、減益となりました。



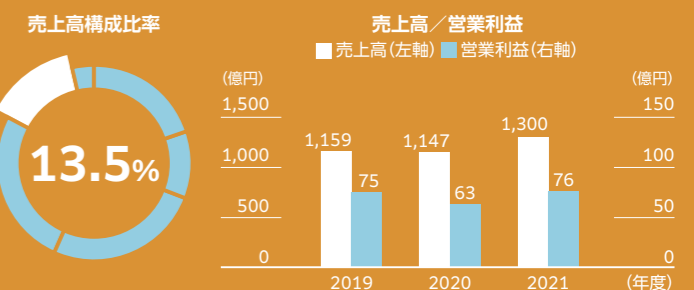
Electronics & Automotive Systems
Electronics Component Materials
電装エレクトロニクス/
電装エレクトロニクス材料

車載およびエレクトロニクス関連製品を中心とした需要が堅調であったこと、また高付加価値製品の拡販による品種構成の改善や生産性の向上に加え、銅地金価格高騰の影響等により、増収増益となりました。



Functional Products
機能製品

AT・機能樹脂事業、サーマル・電子部品事業およびメモリーディスク事業では、上期はデータセンタ関連製品の売上が堅調に推移したものの、下期は顧客における半導体不足により需要が減少しました。銅箔事業においては、2019年に台湾子会社の工場が発生した火災からの復旧により回路用銅箔の受注増および電池用銅箔の需要回復を着実に取り込んだ結果、一部輸送費および原材料価格の高騰の影響を受けたものの、当セグメント全体では増収増益となりました。



Infrastructure

Communications Solutions

インフラ/情報通信ソリューション

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 ▶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	統括部門としての強み	▶成長市場に展開するグローバル生産拠点 ▶高機能製品・技術 (光ファイバケーブル、デジタルコヒーレント関連およびIPネットワーク技術等)を活かした差別化	
主なリスク・脅威 ▶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 ▶エネルギーコスト、原材料費の高騰 ▶世界的な半導体不足	統括部門としての課題	▶左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	●	●	●
インフラ強靱化	●	●	●
カーボンニュートラル	●	●	●
主な製品 ● 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 ● 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 ● 波長可変レーザーモジュール (ITLA*) ● 励起用レーザーモジュール ● 産業用ファイバレーザ ● FTTHシステム ● 無線システム ● ネットワークルータ			
主な用途 ● 通信事業 ● 映像伝送 ● データセンタ ● 情報通信インフラネットワーク ● 映像伝送 ● データセンタ ● 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 ● 通信、放送サービス ● 映像伝送 ● 無線インフラ ● 高速・大容量通信サービス ● VPN サービス			
主な顧客 ● 通信事業者 ● OTT ● 通信工事会社 ● システムベンダー ● 伝送装置メーカー ● 加工機メーカー等 ● 通信事業者 ● CATV事業者 ● 自治体 ● 通信事業者 ● 一般企業			

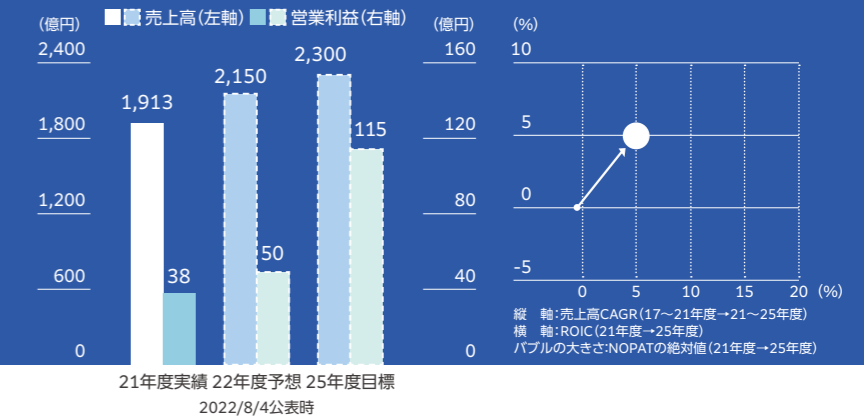
* ITLA: Integrable Tunable Laser Assembly



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

森平 英也

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、光ファイバ、IPネットワーク機器・システム等により、IOWN構想の実現、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】

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

事業環境	事業戦略	戦略実現施策
光ファイバ需要の中長期的拡大 ● CAGR+5% (当社推定) ● FTTH/5Gの世界的な展開継続 ● 北米のインフラ投資継続 ● 需給バランス改善	成長市場の拠点と製品・技術の強み ⇒ 高付加価値製品の売上増 ローラブルリボンケーブルを3倍に 北米光ケーブル売上数量 FY20 FY21 FY22 FY25	生産性改善、コスト低減の継続 北米・欧州市場の需要増へ対応 特殊ファイバ拡販 研究開発・パートナーシップ強化 ● 海底ケーブル用 ● 非通信分野 (エネルギー伝送・センシング・航空・医療)
顧客要望の多様化 ● 低コスト・省電力 ● 多心・高密度 ● 作業性向上、設計の柔軟性 ● 短納期・サービスの向上	中南米で培ったビジネスモデルの強み ⇒ ネットワークシステム事業の拡大 米・欧・アジアへ注力し、売上3割増へ FY21 FY22 FY25	グループ内協業の強化 ● ブランドの統一と浸透 ● 製品ポートフォリオの統合/拡充 ● 営業・マーケティング強化 “Laserway Solution”: LANネットワークのオール光化を実現するソリューション

失業率低下・賃金上昇 (北米)

Infrastructure Energy Infrastructure

インフラ
エネルギーインフラ

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	
主な収益機会	<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 	統括部門としての強み	<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
主なリスク・脅威	<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 	統括部門としての課題	<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(広域連系線)事業展開へ向けたコト売り強化

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。

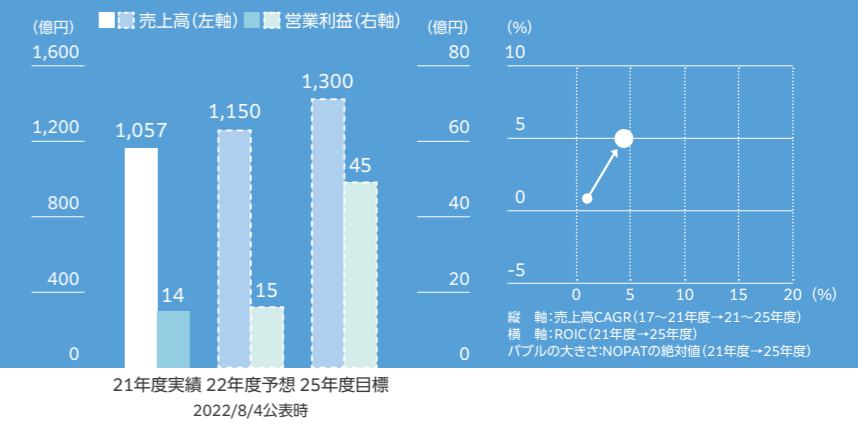
	電力	産業電線・機器
社会インフラ	●	●
再エネ	●	●
防災・減災		● (送水管)
次世代インフラ		●
主な製品	<ul style="list-style-type: none"> ● 高压／高压地中線 (ケーブル・部品・布設工事) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海底線 (ケーブル・部品・布設工事) ● 送水管 (布設工事含む)
主な用途	<ul style="list-style-type: none"> ● 電力基幹網整備 ● 大型プラント ● 再エネ (陸上風力、太陽光、洋上風力自営線) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 洋上風力海底線 ● 離島向け送水管
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"> ● 再エネ発電SPC・EPC ● 地方自治体



執行役員専務
エネルギーインフラ統括部門長

小塚 崇光

25中計目標(売上高・営業利益・ROIC)



25中計(Road to Vision 2030 ー変革と挑戦ー)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

電力事業	ターゲットセグメント	国内超高压地中線／国内再生可能エネルギー(海底線+地中線)／海外海底線(アジア)
産業電線・機器事業	ターゲットセグメント	社会インフラ／国内再生可能エネルギー／防災・減災／次世代インフラ

25中計重点施策: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】

強みの発揮による収益成長・中長期の事業成長を確保

事業環境	事業戦略	戦略実現施策
<p>中長期的に国内市場が拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2050年カーボンニュートラル実現 ● 洋上風力案件の具体化 ● 直流・広域連系線PJ始動 ● 電力網強靱化 幹線更新継続 	<p>ターゲット領域での事業基盤確立</p> <p>⇒ 強みの発揮による収益成長</p> <p>国内超高压地中線…電力網強靱化、安定電力供給 再エネ(海底線・地中線)…豊富な経験と技術力 海外(アジア)海底線…インフラ整備への高品質対応</p> <p>洋上風力、広域連系線への対応</p> <p>⇒ 中長期の事業成長を確保</p> <p>25年度売上3倍、30年に向けさらに成長</p> <p>2021年 2030年</p> <p>洋上風力発電導入拡大</p> <p>再エネ(海底線・地中線) 広域連系線強化 (海底直流送電網整備)</p> <p>売上を3倍に</p> <p>21年度 22年度 25年度</p>	<p>ターゲット領域での受注と収益確保</p> <p>ケーブル製造能力の増強</p> <p>25年度2倍(17年度比)</p> <p>工事施工能力の増強</p> <p>25年度2倍(17年度比)</p> <p>技術開発の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 直流/超高压ケーブル・部品 ● NEDO・グリーンイノベーション基金事業 (高电压ダイナミックケーブル・TLP浮体・海底ケーブル布設専用船) <p>再エネ・直流事業強化</p> <p>コト売り:</p> <p>プロジェクト(計画、運営、保守管理)を支えるサービス提供</p>

Electronics & Automotive Systems

Automotive Products & Batteries

電装エレクトロニクス/
自動車部品・電池

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"> 半導体不足による顧客の急激な生産変動 新型コロナによるサプライチェーンの混乱 原材料高騰、物流混乱、コンテナ高騰 	<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、情報・エネルギー・モビリティの融合領域での次世代製品群の創出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。

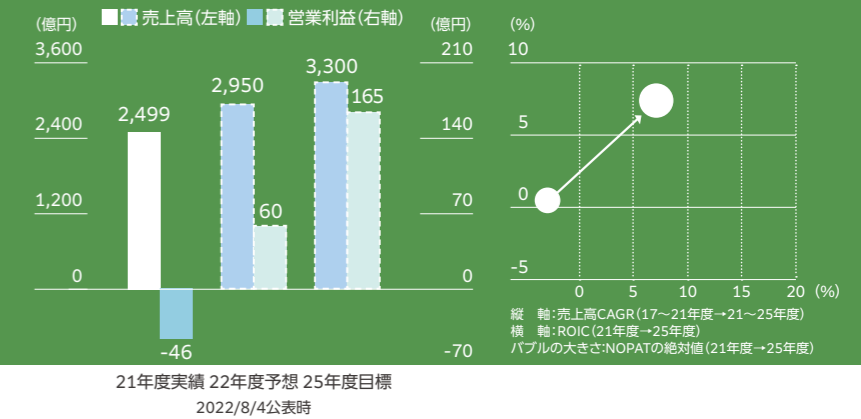
	自動車部品					
安全	●	●	●	●	●	●
軽量化			●	●	●	●
電動化			●	●	●	●
カーボンニュートラル	●	●	●	●	●	●
主な製品	● 準ミリ波レーダ	● ステアリングロールコネクタ(SRC)	● 鉛バッテリー状態検知センサ(BSS)	● フラットケーブル応用製品	● アルミワイヤハーネス ● 防食端子(α端子)	● 高圧製品
主な用途	● 先進運転支援システム(ADAS)	● エアバッグ用コネクタ	● 車両電源マネジメント	● スライドドア・ロングスライドシートへの電力供給および信号の伝達	● 車両内配線の軽量化	● 電動車両用の配線
主な顧客	● 日系カーメーカ	● Tier1	● 日系カーメーカ	● カーメーカ	● 日系カーメーカ	● 日系カーメーカ



執行役員常務
自動車部品事業部門長

阿部 茂信

25中計目標(売上高・営業利益・ROIC)



25中計(Road to Vision 2030 一変革と挑戦一)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・高信頼性で適用拡大・軽量化促進/ ソフトウェアの拡張性による差別化で将来ワイヤリングシステムに対応
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・農機、フォークリフト、交通インフラ等の新市場参入
高圧製品	高電圧・大電流化/市場拡大に適応した製品開発

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

【ワイヤハーネス】

事業拡大と収益性向上・サプライチェーン多重化/強靱化の推進

事業環境	事業戦略	戦略実現施策
<p>顧客の軽量化ニーズ向上</p> <ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラル対応によるEV化の加速 	<p>アルミハーネスの優位性維持</p> <p>⇒ ハーネス事業拡大と収益性向上</p> <p>増産投資刈り取り</p> <p>アルミワイヤハーネス搭載</p> <p>21年度末6社56車種、25年に8社100車種へ</p> <p>ワイヤハーネス売上金額</p> <p>需要前提: CAGR+4~5% (当社推定)</p> <ul style="list-style-type: none"> 23年までは、半導体不足等の影響継続見通し <p>サプライチェーンの課題継続</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客からのBCM要求の高まり 輸送価格高騰の長期化 	<p>受注確保とα端子のデファクト化</p> <p>優位性・高信頼性の訴求</p> <ul style="list-style-type: none"> アルミ鑄造から電線製造、レーザ加工による端子までの一貫生産 α端子の高い防食性 <p>次世代ワイヤリングシステムへの対応準備(25年以降)</p> <p>グループ内協業の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ブランドの統一と浸透 製品ポートフォリオの統合/拡充 営業・マーケティング強化

Electronics & Automotive Systems

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

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 ▶ 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 ▶ 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 ▶ 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 ▶ 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。

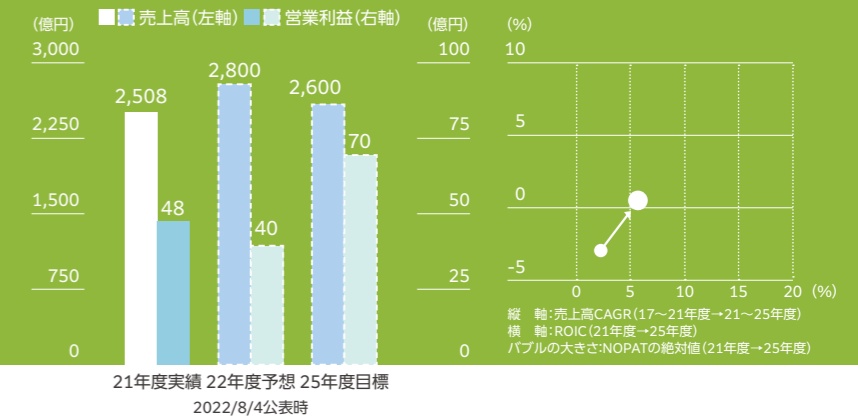
	導電材		銅条・高機能材			
電動化(CASE)	●	●	●	●	●	●
カーボンニュートラル	●	●	●	●	●	●
5G/B5G	●		●	●		●
医療						●
主な製品	● 銅線、アルミ線	● 無酸素銅線	● 細物巻線	● 銅合金条・薄板	● 無酸素銅条 ● GOFc	● Ni-Ti合金(ワイヤ・チューブ)
主な用途	● 各種ケーブル ● ワイヤハーネス	● オルタネータ用巻線 ● EVモーター用巻線	● 携帯電話用インダクタ ● (一般、車載)リレー	● 携帯電話用端子 ● 自動車用防食端子 ● 半導体リードフレーム	● 遮蔽条 ● 放熱用基板	● スtent・ガイドワイヤ
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



執行役員
電装エレクトロニクス材料統括部門長

山本 尚志

25中計目標(売上高・営業利益・ROIC)



25中計(Road to Vision 2030 一変革と挑戦一)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ける顧客ニーズに合わせた特性を持つ素材開発と製品提供、ならびにクリーンなものづくりで、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

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

- ▶ 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】

顧客のニーズに合わせた特性を持つ高機能材料の開発と、クリーンなモノづくりによる収益率の向上

事業環境	事業戦略	戦略実現施策
自動車の「電動化」「自動運転」等クルマの電子機器化により、高性能な通信デバイス、センサ、制御デバイス、受動部品等の市場は拡大 データトラフィック増大による高機能製品への需要増 ⇒導電性、熱伝導性、非磁性の特性をもつ銅製品需要の高まり 地政学的リスク、自然災害等によるサプライチェーンの分断による各種金属原材料調達難	顧客ニーズに合わせた特性を持つ高機能材料の開発 <ul style="list-style-type: none"> ● デバイスの発熱を抑える ● 電子部品の誤作動を抑える GOFc®数量を5倍に パワー半導体(イメージ) クリーンなモノづくり <ul style="list-style-type: none"> ● 水力発電等カーボンニュートラルなエネルギーでの生産 ● リサイクル拡大による省資源化 	限られた製造能力での利益最大化 製品ミックス再構築 <ul style="list-style-type: none"> ● グローバルネットワークを支える光海底ケーブル用やパワー半導体、放熱部品用無酸素銅条(耐熱無酸素銅条GOFc®を含む)の拡販と生産体制の確立 ● 高速通信対応電子機器へのオリジナル合金の拡販(EFHD、高抵抗材)

Functional Products

機能製品

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さらなる拡大 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"> サプライチェーンの供給不安(地政学リスク、戦争含む) 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	● 銅等のヒートシンク、ヒートパイプ	● HDD用アルミブランク材
主な用途	● 半導体ウエハ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	● CPUやパワー半導体、電子部品、高出力LED照明などの放熱・冷却	● 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 ● スマートフォン・PCメーカー ● 鉄道・太陽光発電用パワコンメーカー ● 照明機器メーカー	● 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

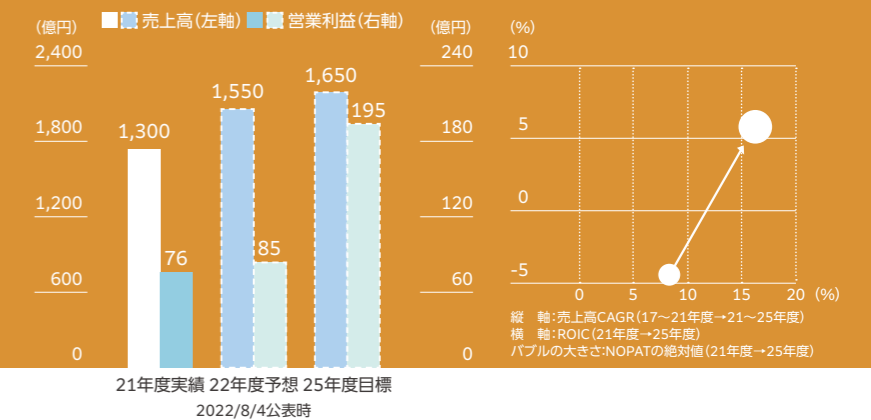
※AT:Advanced Technology Tape



執行役員常務
機能製品統括部門長

大野 良次

25中計目標(売上高・営業利益・ROIC)



25中計(Road to Vision 2030 ー変革と挑戦ー)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

AT	高速通信、情報の大容量化に伴う半導体製造プロセスや熱問題の課題を解決
機能樹脂	ハードインフラ、防災・減災用途製品、高機能発泡製品により、国土強靱化、防災・減災へ貢献
サーマル・電子部品	半導体の能力を限界まで引き上げる、差別化された熱ソリューションを提供
メモリーディスク	長きにわたって培われた技術力をベースに引き続き高機能な材料を顧客へ提供
銅箔	高い信頼性と環境負荷の少ない銅箔を安定供給し、高速通信に貢献

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

【半導体製造用テープ】
安定供給体制の確保・高機能/差別化製品の提供を継続

事業環境	事業戦略	戦略実現施策
<p>半導体市場の中長期的需要拡大</p> <p>環境負荷低減への要求増大 (10億\$) 世界の半導体市場規模</p> <p>【市場変化と技術課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> 高密度化による配線の発熱量増大 データ量増大に伴う3次元実装によるウエハのさらなる薄膜化 	<p>半導体需要の拡大継続</p> <p>⇒ 安定供給体制の確保</p> <p>1.8倍に売上を拡大</p> <p>デバイス・プロセスの高度化 技術とものづくりの強みの強化</p> <p>⇒ 高機能・差別化製品の提供を継続</p> <p>粘接着・熱伝導・基材フィルム設計</p>	<p>生産能力増強</p> <p>設備投資額:約70億円(22~25年度)</p> <p>22年9月着工、25年4月量産開始予定</p> <p>※環境負荷低減施策実施 ・廃熱回収システム ・太陽光発電システム</p> <p>三重事業所内 新築、製造ライン</p> <p>技術課題への対応 発熱への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 熱伝導性の高い接着フィルムによる放熱性向上 ウエハ薄膜化への対応 基材フィルム、糊剤コントロールによる最適化

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をします。ここでは、ビジョン2030から具体的にありたい姿を描いた4つの領域(情報、エネルギー、モビリティ、新領域)ごとに、当社グループの技術を活用した社会課題解決型事業の創出についての取組みを解説します。

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。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おり、2022年度には社長直轄の「次世代フォトニクス事業創造プロジェクトチーム」を発足させました。

2021年度は、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)を世界で初めて開発し、2022年度からサンプル出荷が開始されました。CPO用ELSの提供を通して、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。

その他の製品群についても、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おります。

2022

- ラマン増幅器用励起光源
- シリコンフォトニクス用光増幅チップ
- 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

2030

- 新機能光ファイバ

2030年の社会課題を解決するフォトニクス製品の創出

※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。

2021年度以降の取組み実績

■ **世界初Co-Packaged Optics向け外部光源を開発**
データセンタ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_20220307.html

■ **光通信の広帯域化に対応したレーザ光源製品を開発**
5Gの実用化を支える中長距離光通信網の構築に貢献
https://www.furukawa.co.jp/release/2021/comm_20210607.html

エネルギー

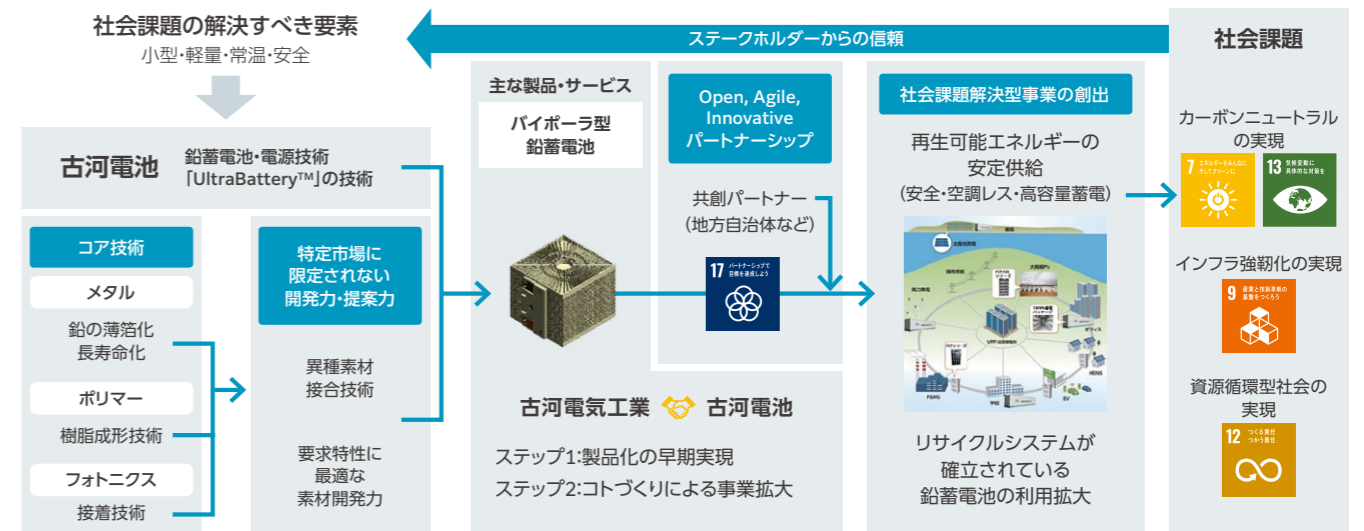
再生可能エネルギーの活用 に貢献するバイポーラ型鉛蓄電池の開発

当社が長年培ってきたメタル、ポリマーの技術と当社グループ古河電池(株)の電池技術を融合させ、今まで実用化困難とされてきた次世代型蓄電池のバイポーラ型鉛蓄電池を共同開発しています。

バイポーラ型鉛蓄電池は、シンプルな構造のため電池の高容量化が実現でき、また、稼働時に空調レスとすることも可能であり電力貯蔵用リチウムイオン蓄電池と比してトータルコストを2分の1以下に抑制できる高い経済性も持ち合わせた電力貯蔵用鉛蓄電池です。本製品は再生可能エネルギーにより

発電した電力の安定供給に貢献することができます。

2021年度は、自治体プロジェクトへの本製品によるご協力を発表するなど、共創パートナーと連携した活動に取り組みました。また、2022年度には自治体向けに初のサンプル出荷を行いました。2025年度売上高目標30億円に向けて、今後拡大が見込まれる再生可能エネルギー市場の電力貯蔵用分野を中心に量産化に取り組みます。本製品の上市とパートナーシップを通じて、カーボンニュートラルの実現、インフラ強靱化および資源循環型社会の実現を目指します。



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	2024年度	2025年度	...	2030年度
バイポーラ型鉛蓄電池		サンプル出荷開始、製品提供開始予定			売上高30億円規模		コトづくりによる事業拡大

2021年度以降の取組み実績

■ **EVまちづくりプロジェクトにバイポーラ型鉛蓄電池を供給**
EVを中心としたまちづくりと電力レジリエンス強化に貢献
https://www.furukawa.co.jp/release/2021/kenkai_20211224.html

■ **佐賀県小城市庁舎のオフグリッド電力供給システムでバイポーラ型鉛蓄電池の実証実験を開始**
<https://corp.furukawadenchi.co.jp/ja/news/news-20220914.html>

エネルギー

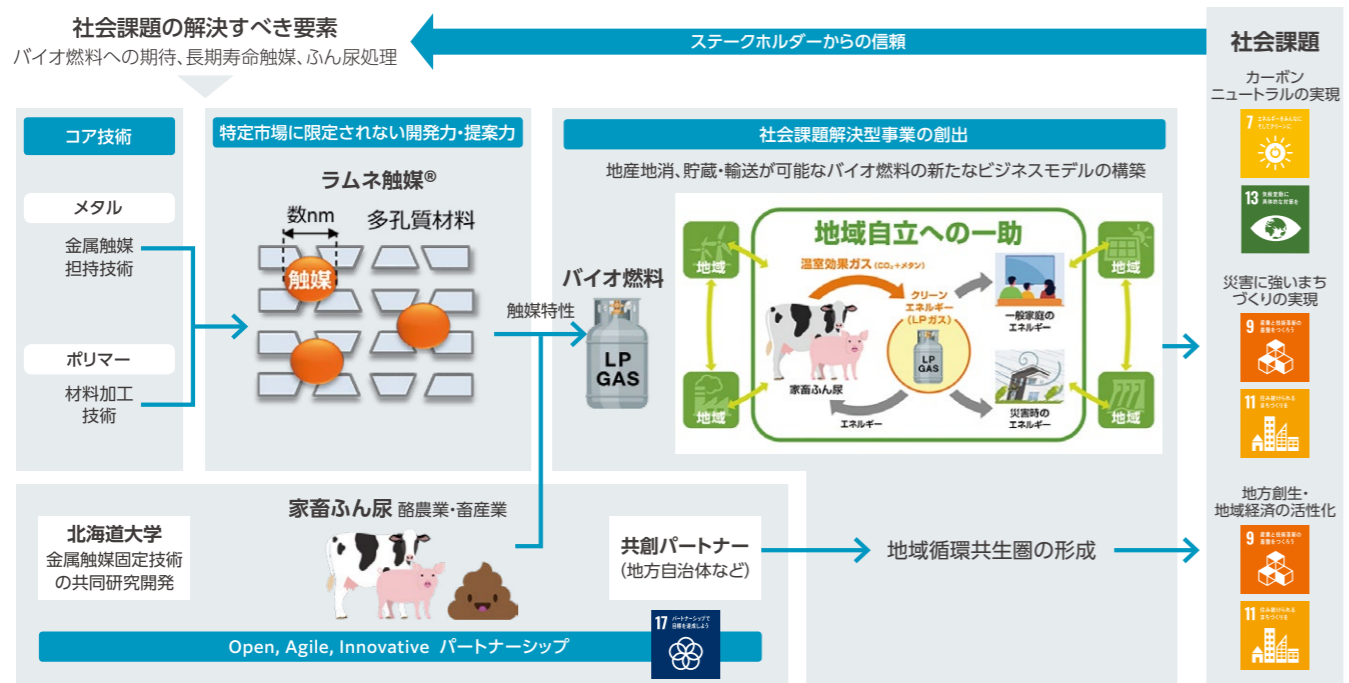
ラムネ触媒^{※1}によるグリーンLPガス創出技術

当社は、2050年カーボンニュートラルへの貢献に加え、エネルギーの地産地消と地域の豊かな資源を地産地承^{※2}できる社会基盤の構築への貢献を目指し、二酸化炭素やメタン等の温室効果ガスを原料としてLPガスに変換する触媒技術の開発を進めています。

2022年度は、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)のグリーンイノベーション基金(GI基金)事業である「CO₂等を用いた燃料製造技術開発事業プロジェクト 化石燃料によらないグリーンなLPガス合成技術

の開発」に応募した「革新的触媒・プロセスによるグリーンLPガス合成技術の開発・実証」が採択されました。また、「いちご一会とちぎ国体・とちぎ大会」の炬火(きょか)^{※3}用燃料の一部に、栃木県内の牛のふん尿由来のバイオガスを原料とするグリーンLPガスが提供されました。

当社は今後も、北海道大学のほか、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 地産地承:地産地消に加えて地域の資源や文化を次世代に承継することを表現しました。
 ※3 炬火(きょか):炬火とはオリンピックの聖火に当たるもので大会のシンボルです。

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



2021年度以降の取組み実績

- 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
- 「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
- 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
- 古河電工と北海道大学が寄附分野を開設
脱炭素社会・循環型社会の実現に向けて連携
https://www.furukawa.co.jp/release/2022/kenkai_20220819.html

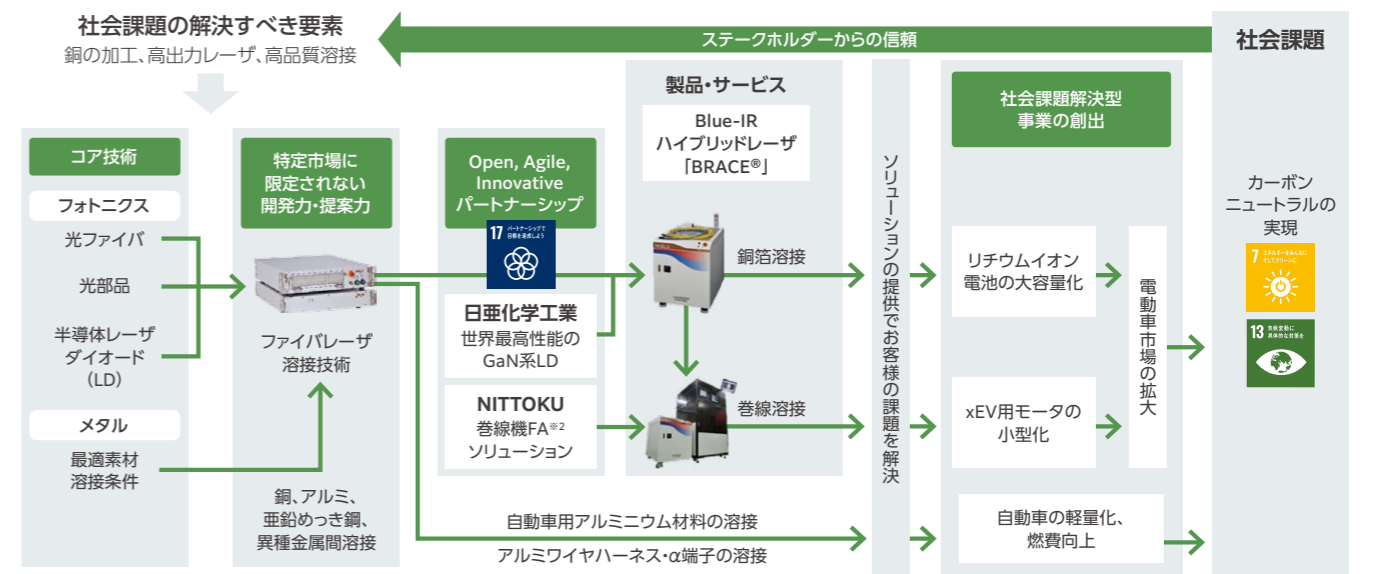
モビリティ

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。

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。



※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 FA:ファクトリーオートメーション

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		売上目標100億円以上

2021年度以降の取組み実績

- 古河電気工業と日亜化学工業、モビリティの電動化推進を支える基幹技術(レーザ加工)において業務提携
加工用青色レーザの生産拠点統合と共同ラボ開設により市場探索と共創を深化
https://www.furukawa.co.jp/release/2021/kei_20210426.html
- 青色レーザ出力1kWを実現したBlue-IRハイブリッドレーザ「BRACE[®]X」を販売開始
従来比7倍の青色レーザ出力で、溶接時消費電力を当社比30%以上削減
https://www.furukawa.co.jp/release/2021/kenkai_20211124.html

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

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おります。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点検・維持管理業務を持続的に進め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技術を開発し、新しいメンテナンスサイクルを実現するための道路附属物維持管理ソリューション「みちてん®」シリーズを提供しております。これにより、従来は人手のみで対応してきた道路附属物の点検・維持管理を、高精度かつ効率的に行うことを可能にしました。すでに多くの自治体や道路管理者において「みちてん®」シリーズの導入が開始されております。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も実施しております。

当社は今後も、日本社会がいま直面しているインフラメンテナンスにおける課題を解決し、「安全・安心・快適な生活」に寄与するべく、DXソリューションによるサービスを提供していきます。



2021年度以降の取組み実績

■宇都宮市との「道路の小規模附属物点検業務の効率的な実施に係る実証実験」が完了

独自RPAとドライブレコーダーの活用で、国交省が定める点検業務の効率化を実現
https://www.furukawa.co.jp/release/2022/kenkai_20220428.html

■名古屋市の実証実験「道路標識メンテナンスDXプロジェクト」が完了

独自RPAとドライブレコーダーの活用で、国交省が定める点検業務の効率化に貢献
https://www.furukawa.co.jp/release/2022/kenkai_20220516.html

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/>

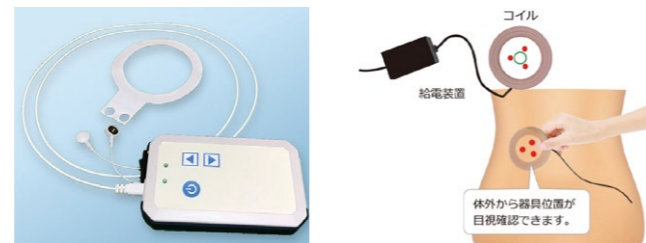
体外から埋め込み型医療機器の位置を目視確認できる技術「Tellumino®」の開発

近年、医療技術の高度化に伴う体内埋め込み型医療機器^{*1}による低侵襲治療が広く普及しています。

薬剤注入の皮下埋め込み型ポート(CVポート)^{*2}は、患者への負担および医療従事者側の労力を軽減する有効な埋め込み型医療機器として薬剤を用いる治療用途において世界中で広く使われています。しかし、CVポートへ薬剤を注入するために専用の針を刺す行為(穿刺(せんし))には、触診による間接的なCVポートの埋め込み位置確認を行う必要があり、正確な位置確認には穿刺者の相応の訓練と技量が要求され、穿刺時に穿刺者・患者双方にストレスがかかる要因にもなっています。

当社が開発したTellumino®は、CVポートに複数のLED光源を搭載できる機構を採用し、非接触でLED光源を点灯させ、体外からCVポートの位置を容易に視認できるようにする医療向けソリューション技術です。X線や造影剤などの特殊な機器や薬剤を用いることなく、体外からCVポートに穿刺する位置が肉眼で見えることで、医療従事者等が短時間でより確実にCVポートへの穿刺を行うことができ、機器や薬剤を用いることによる患者の精神的・肉体的負担を軽減することが期待されます。

今後は、Tellumino®を搭載したCVポートの設計を改良し患者への負担をより軽減することで、CVポートに代表される埋め込み型医療機器の発展に寄与していきます。



※1 埋め込み型医療機器…体内に埋め込んで利用する医療機器。心臓ペースメーカーや人工関節など。
 ※2 皮下埋め込み型ポート(CVポート)…皮膚の下に埋め込んで薬剤を投与するために利用する医療機器。

2021年度以降の取組み実績

■ライフサイエンスにおける新事業領域創出を加速

高度な光学測定プラットフォームを開発するアトナード株式会社と共同開発契約を締結
https://www.furukawa.co.jp/release/2021/kei_20210524.html

■体外から埋め込み型医療機器の位置を目視確認できる技術を開発

光の点灯で薬剤注入用のポート位置を示し、患者と医療従事者の負担を軽減
https://www.furukawa.co.jp/release/2021/kenkai_20210927.html

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

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、2008年より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)を環境調和製品と定義し、その比率の向上に努めています。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。



eフレンドリーマーク

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ます。
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。

2021年度には「環境調和製品売上高比率」を、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位置づけました。2025年度にサステナビリティ目標「環境調和製品売上高比率70%」を目指します。

また、リスクのマテリアリティ「気候変動に配慮したビジネス活動の展開」に対するサステナビリティ指標として、「電力消費量に占める再生可能エネルギー比率」を設定しています*。当社グループの古河日光発電(株)では一世紀以上に

わたって、「華厳の滝」で有名な日光中禅寺湖から流れ出る水を利用した水力発電を行っています。当社日光事業所では必要な電力のほとんどをその水力発電で賄っております。伸銅品や超電導製品は、日光事業所の製造工程で使用する電力を、再生可能エネルギー(水力発電)で賄っていることから、当社グループの環境調和製品に認定登録されています。



古河日光発電(株)の水力発電

* 詳細は、本紙p.79「温室効果ガス(GHG)排出削減の取組み～再生可能エネルギーの利用～」をご覧ください。

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」

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

環境調和製品データ

単位	役位	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
			環境調和製品累積登録件数	件	116	121	126
環境調和製品売上高比率	%	51.1	64.8	66.4	68.4	74.3	
連結	環境調和製品累積登録件数	件	92	105	137	149	156
	環境調和製品売上高比率	%	32.6	40.5	56.2	58.2	61.9

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>

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、知的財産を重要な経営資源とし、その活用を図ることを基本方針としています。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。

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分析・活用するIPランドスケープにより、経営・事業戦略策定力を強化します。
(2) オープン&クローズ戦略による 知的財産活用	「分析⇄活用」起点のサイクル(分析⇄活用→創出→保護)*を回し、オープン&クローズ戦略を策定・実行、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。

上記(1)～(3)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、リスクミニマムとチャンスマキシマムという2つの大きな観点で活動しています。

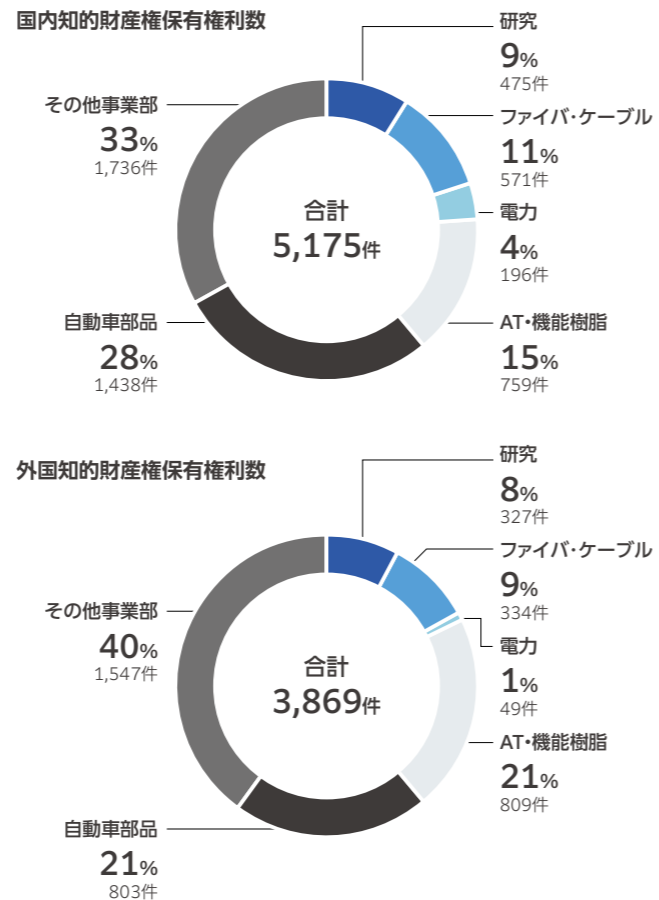
1 リスクミニマム

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・モビリティの領域で、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財産活用と、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。



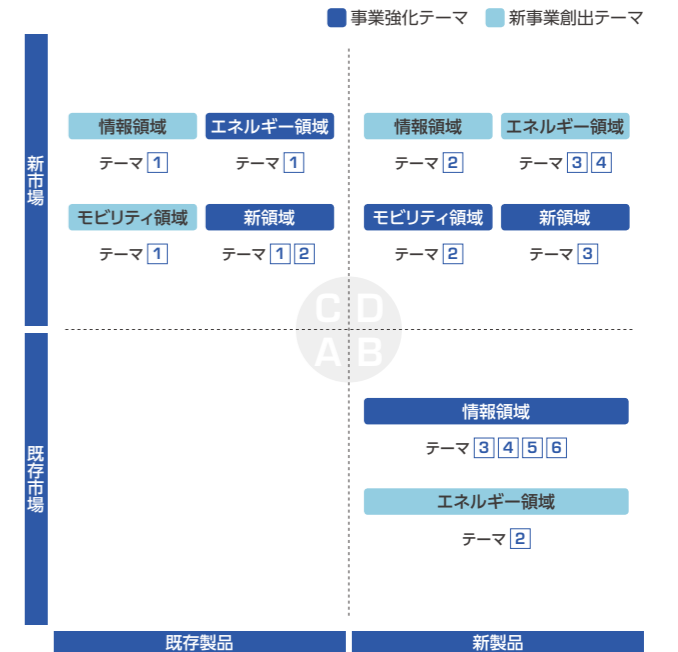
2 チャンスマキシマム

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・市場環境を分析することで、新しい事業分野・ビジネスモデルを探索します。

社会課題解決型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年に向けた新事業創出のための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。

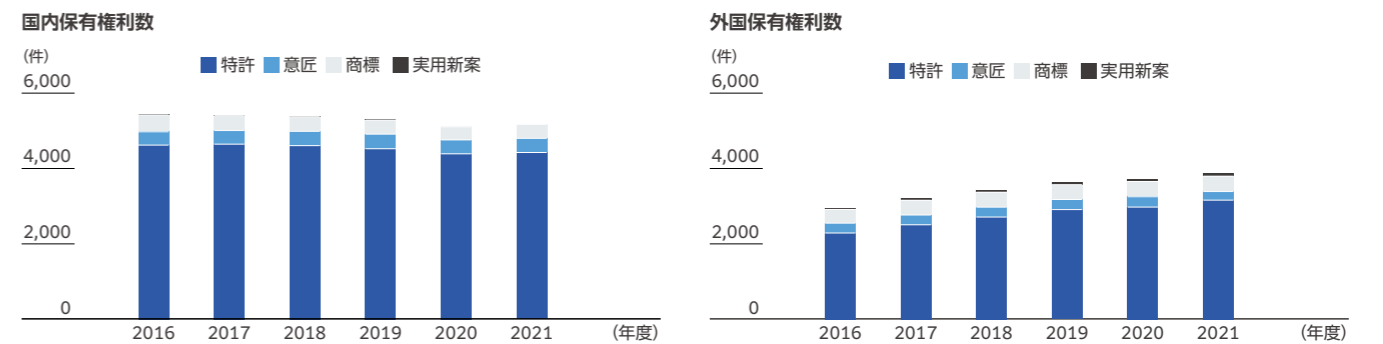


指標と目標

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]

指標	実績		目標	
	2021年度	2022年度	2022年度	2025年度
(★:サステナビリティ指標)				
グループ				
★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%	30%	30%	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」(リチウムイオン蓄電池など)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。



知的財産(特許権)データ

単位	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
		国内特許保有件数	件	4,644	4,605	4,523
外国特許保有件数	件	2,507	2,712	2,910	2,976	3,160

※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 / Digital Transformation

DX(デジタルトランスフォーメーション)戦略の基本的な考え方

当社グループでは、経済産業省の「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン」(DX 推進ガイドライン) Ver. 1.0等を参考に、以下の考え方に基づきDX戦略を計画・立案しております。

1	DXをトップダウンで取り組む経営戦略として中期計画で位置付け、ビジョン・方針を作成して全社で共有する
2	対象領域の全体像を示し、領域ごとに2030年に競争優位となる到達目標を整理して示す
3	必要となる人材像と目標を明確にして人材の育成・採用計画を策定する
4	デジタル技術による全体最適化のため、全工程を貫くデータ基盤整備、ならびに製品単位で製販物を貫くデータ基盤整備を行う

マテリアリティ「Open, Agile, Innovative」 「社会課題解決型事業の創出」

デジタルイノベーションセンターの設立と活動

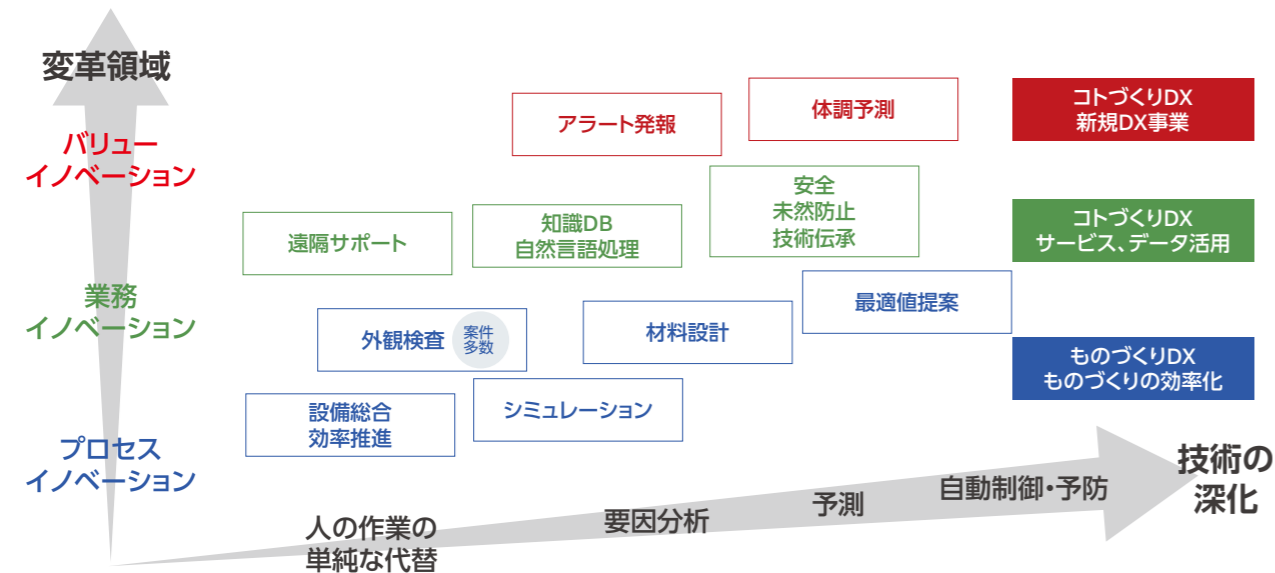
当社では、品質・信頼性への取組みの一環として、古くから統計解析技術に取り組んでおり、2010年代にはビッグデータ解析やディープラーニングなどの技術も取り入れてきました。これらの技術を要素技術として、AI/IoTに代表されるデジタル技術を、全社を支える基盤技術として確立するために、2020年4月に研究開発本部内に「デジタルイノベーションセンター」を設立しました。

デジタルイノベーションセンターは、当社グループの中核となってデジタル技術を強化し、SDGsの達成と社会課題の解決を目指します。AIを駆使したコトづくり、デジタル技術によるものづくり革新を目指して活動しています。全社を横断したデジタル技術の中核組織として、研究開発・ものづくり・ICT・マーケティングが一体となった活動で、デジ

タル・ソフトウェア基盤の整備を進めます。2022年4月には、全社DX推進を強化するために戦略本部に移管し、DX企画・起案とDX人材強化の機能を強化しております。

デジタルイノベーションセンターの活動は「技術の深化」と「変革領域」の2軸で捉えると、技術軸では、人の作業の単純な置き換え→データ分析基盤の構築→要因分析・予測→自動制御・予防という深化を強く意識しています。変革領域については、「ものづくりDX:プロセスイノベーション」「コトづくりDX:業務イノベーション」「コトづくりDX:新規DX事業」の3領域すべてをDXの対象と考え、ものづくり、コトづくりの両方の領域でDX案件全体の件数を増やしています。当社グループの実態としてはプロセスイノベーションの案件の需要が多いことから、この分野での活動を基盤にケイパビリティを培っていきます。

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



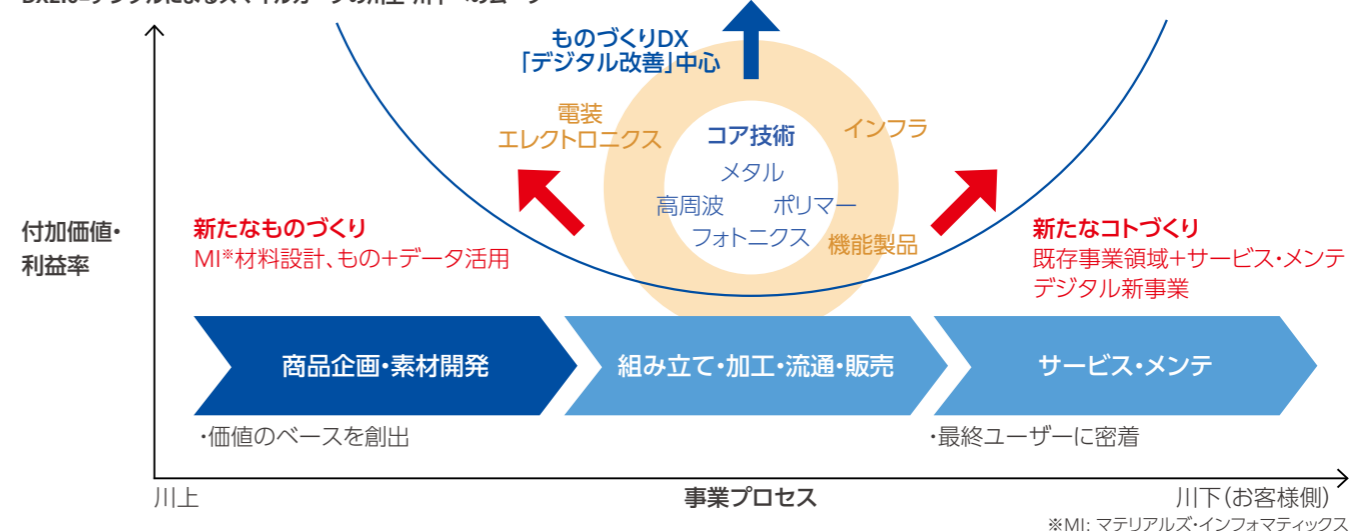
バリューチェーンの観点で「ものづくりDX」と「コトづくりDX」を捉えると、ものづくりDXは、工場のデジタル改善を中心として品質・生産性・保守性を向上させて利益率を上げることに貢献します。AIによる自動での作り込みやAI支援による外観検査は社内での期待も高く、多くの案件に取り組んでおり、一部の案件は量産工場で導入・運用されています。

一方、同じものづくりDXでもAI機能を利用した新製品の企画や新素材の開発は、バリューチェーンの川上側への進

出と捉えることができます。製品設計・材料設計の高度化として、AIによるマテリアルズ・インフォマティクスに取り組み、新しい材料の開発を加速しています。さらに、デジタル技術を利用したサービス・メンテへの進出を狙い、コトづくりの新規DX事業として野生動物の検出や一次産業におけるDX(AI酪農)の推進に取り組んでいます。

このように、川上・川下の利益率が高くなる「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る活動を進めています。

DX2.0=デジタルによるスマイルカーブの川上・川下へのムーブ



マテリアリティ「人材・組織実行力の強化」

社内デジタル人材の育成・強化

デジタル人材強化の一環として、新人採用とキャリア採用を強化しています。新人採用では、東京工業大学情報理工学院の社会連携講座への参画など、今まで接触の少なかった情報系の学科への働きかけを強めています。キャリア採用ではDXへの取組みを外部に積極的にアピールしています。一方、デジタル人材は業界全体でひっ迫し、外部人材の登用による強化には限界があるため、デジタル人材の内部育成を強化することは必須です。2018年から研究部門にて株式会社アイデミーのE-ラーニングを使用してきましたが、E-ラーニングの使い勝手良さ、システム開発もカバーする技術に加え、株式会社アイデミーのビジョン(AIを経済実装する、企業の内製化

を支援)とデジタルイノベーションセンターの活動コンセプトが共鳴し、2021年6月に資本業務提携を実施しました。

デジタル人材をDXプランナー、デジタル技術スペシャリスト、デジタルユーザに分けて定義し、それぞれに応じた推奨コンテンツを定めています。DXプランナーは事業側にキーマンを育成することが重要であり、DX推進プロジェクトでのOJTとE-ラーニングを併用して育成中です。デジタル技術スペシャリストは、デジタルイノベーションセンター内のAIエンジニア・ソフトウェアエンジニアの量・質を強化し、AI/IoTの社内実装を加速します。デジタルユーザは全社員を対象にデジタル系の紹介・活用セミナー、E-ラーニングを展開し、デジタルリテラシーの向上を促進します。

2021年度以降の取組み実績

■ 古河電工とアイデミー 資本業務提携を締結
DX人材育成から新規事業開発まで共同で実現
https://www.furukawa.co.jp/release/2021/kei_20210622.html

詳細は、当社ホームページ「デジタルイノベーションセンター」をご覧ください。
<https://www.furukawa.co.jp/rd/profile/digital.html>

古河電工役員体制 (2022年6月23日現在)

取締役



柴田 光義

取締役会長

- 取締役在任期間 12年
- 2021年度出席率
取締役会 100% (16回中16回)
指名・報酬委員会 100% (8回中8回)



小林 敬一

代表取締役社長

- 取締役在任期間 7年
- 2021年度出席率
取締役会 100% (16回中16回)
指名・報酬委員会 100% (8回中8回)



塚本 修

社外取締役 (非常勤)

- 取締役在任期間 9年
- 2021年度出席率
取締役会 100% (16回中16回)
指名・報酬委員会 100% (8回中8回)



塚本 隆史

社外取締役 (非常勤)

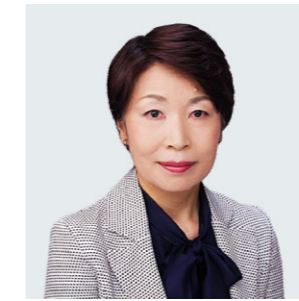
- 取締役在任期間 1年
- 2021年度出席率
取締役会 100% (12回中12回)
指名・報酬委員会 100% (7回中7回)



御代川 善朗

社外取締役 (非常勤)

- 取締役在任期間 3年
- 2021年度出席率
取締役会 100% (16回中16回)
指名・報酬委員会 100% (8回中8回)



籾 ゆき子

社外取締役 (非常勤)

- 取締役在任期間 3年
- 2021年度出席率
取締役会 100% (16回中16回)
指名・報酬委員会 100% (8回中8回)



斎藤 保

社外取締役 (非常勤)

- 取締役在任期間 1年
- 2021年度出席率
取締役会 100% (12回中12回)
指名・報酬委員会 100% (7回中7回)



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 3年
- 2021年度出席率
取締役会 100% (16回中16回)



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 3年
- 2021年度出席率
取締役会 100% (16回中16回)



森平 英也

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

- 取締役在任期間 新任
- 2021年度出席率
取締役会 -



栞谷 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 新任
- 2021年度出席率
取締役会 -

監査役



天野 望

監査役 (常勤)

- 監査役在任期間 4年
- 2021年度出席率
取締役会 100% (16回中16回)
監査役会 100% (8回中8回)



溝田 義昭

監査役 (常勤)

- 監査役在任期間 3年
- 2021年度出席率
取締役会 100% (16回中16回)
監査役会 100% (8回中8回)



寺内 雅生

監査役 (常勤)

- 監査役在任期間 新任
- 2021年度出席率
取締役会 -
監査役会 -



酒井 邦彦

社外監査役 (非常勤)

- 監査役在任期間 4年
- 2021年度出席率
取締役会 100% (16回中16回)
監査役会 100% (8回中8回)



住田 清芽

社外監査役 (非常勤)

- 監査役在任期間 2年
- 2021年度出席率
取締役会 100% (16回中16回)
監査役会 100% (8回中8回)



塩見 崇夫

社外監査役 (非常勤)

- 監査役在任期間 1年
- 2021年度出席率
取締役会 100% (12回中12回)
監査役会 100% (7回中7回)

取締役以外の執行役員、シニア・フェロー

(2022年9月16日現在)

執行役員副社長	
荻原 弘之	-
執行役員専務	
小塚 崇光	エネルギーインフラ統括部門長
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
執行役員	
後藤 淳	Managing Director, Furukawa (Thailand) Co., Ltd. (タイ)
Gyula Besztercey	President, Furukawa Electric Institute of Technology Ltd. (ハンガリー)
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
島田 道宏	研究開発本部インキュベーター統括部長
柳 登志夫	リスクマネジメント本部長
西村 英一	エネルギーインフラ統括部門電力事業部門長
太田 寿彦	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
増田 真美	財務本部IR部長兼戦略本部広報部長
阪 和憲	営業統括本部副本部長
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
シニア・フェロー	
粕川 秋彦	研究開発本部情報通信・エネルギー研究所
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

(注)「2021年度出席率」について
 ・2021年度は取締役会を16回、監査役会は8回開催しました。また、当社は、取締役等の指名や報酬に関する審議・決定手続きの客観性および透明性を確保することを目的とし、委員の過半数を社外取締役とする指名・報酬委員会を設置しており、2021年度は同委員会を8回開催しました。
 ・社外取締役の塚本隆史氏および斎藤保氏、ならびに社外監査役の塩見崇夫氏は、2021年6月24日開催の第199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、出席対象となる各会議の回数が他の取締役・監査役と異なります。

社外取締役
塚本 隆史社外取締役
塚本 修社外取締役
籾 ゆき子

社外取締役メッセージ

アグレッシブかつ将来を見据えた「25中計」のモニタリングの高度化を図り、当社グループの持続可能な成長を後押し

社外取締役として25中計策定で重視したポイント

塚本(隆史) 当初より一年公表のタイミングを延期した25中計でしたが、策定に向けては2020年2月から取締役会だけで10回、さらに毎回時間を延長するほど、白熱した議論を重ねてきました。その中で「古河電工グループ ビジョン2030」に向けた成長シナリオである価値創造ストーリーを議論するとともに、その折り返し地点に向けた25中計では、何を達成すべきか、という点についての議論も深めました。こうした議論の軸は、我々の事業の強みを生かした社会課題の解決であり、社会のサステナビリティ(社会課題の解決)と当社グループのサステナビリティは表裏一体であることも、再認識しました。したがって、25中計では従来の財務目標に加えて新たに非財務目標(サステナビリ

ティ目標)も設定しており、これは重要なポイントの一つだと捉えています。

塚本(修) 個人としては、25中計の前提となる会社経営にとってマグニチュードの大きな経営環境変化を特定することに意を注ぎました。グローバルな政治的分断の広がりや人生100年時代を踏まえた新たなライフスタイルの広がりなど、当社グループにとってリスクであると同時に、事業を通じて解決に貢献できる社会課題を特定する必要があります。この点において、幅広い分野での経験や知識を持つ社外取締役の果たした役割は大きかったと認識しています。

籾 塚本修取締役がお話されたように、それぞれの社外取締役が持つ専門的な視点や経験を踏まえて、より高い視座から執行側の皆様と一緒に中期計画を議論できる

機会は、非常にありがたかったです。当社グループがサステナブルに成長し、これからも社会に必要とされる存在であり続けるためには、中長期的にどのような姿を目指し、経営を進めていくべきかという点に留意し、議論に参画しました。

ROIC・FVAを駆使して事業ポートフォリオを最適化

籾 当社の強みは素材力を生かした競争力のある製品だと認識しています。一方で、既存の主力事業の収益力向上には課題があると感じています。今回の25中計からは、ROIC^{*1}やFVA^{**2}を評価ツールとして導入し、事業ポートフォリオの組み換えや再構築に着手しています。これは、サステナブルな成長を目指すために非常に重要な取組みであり、今後スピードを上げて取り組まなければならないと思います。

また、25中計において主軸の一つに据えている「新事業創出に向けた基盤整備」は、中長期的な新事業に対する評価が必要なため、ROICやFVA以外の方法で、大胆な挑戦を評価する仕組みを整える必要があると感じています。

塚本(修) 籾取締役がお話された新事業に関して、研究開発段階から社会実装フェーズへと進みつつあるものも多いですが、収益化には時間を要します。したがって、新事業創出への挑戦を進めるためにも、25中計では、資本効率を重視した既存事業の収益最大化を強く意識する必要があるとの結論に至りました。

塚本(隆史) ROICやFVAは有効な評価ツールではありませんが、これらツールを駆使して、いかに最適な事業ポートフォリオを構築できるかが重要です。当社の事業は多岐にわたり、適切な経営判断を下すためには、多様な事業に一定の物差しで横串を入れ、事業ポートフォリオを不断に見直していく必要があります。ROICやFVAを活用し、事業の位置づけを可視化した上で、それぞれの事業特性に応じた処方箋を書いて最適な経営資源の配分を行う方向に踏み出したことは、非常に大きな進化であったと捉えています。

コア技術をベースに 多様なステークホルダーとの共創で新事業を育成

塚本(修) 新事業を進めるためには、市場ニーズにタイムリーに応えることが非常に重要です。そのためには、自前主義からの脱却を図り、グループの枠を超えた外部パートナーとの共創を進めていく必要があります。25中計の議論に

おいても、社内の執行役員および社外取締役の両方から、この点については意見が挙がり、重要性を再確認しました。具体的なパートナーとの共創でいえば、当社の光レーザー技術と溶接加工メーカーの技術を融合させた新たな産業用レーザー事業などが挙げられます。

塚本(隆史) 昨今、「社会課題解決型事業」という単語がバズワードとしてビジネス界を飛び回っていますが、この言葉を100回唱えても新たなビジネスが生まれるわけではありません。自分たちが持っている事業や技術をベースに、どのような社会課題を解決できるかというボトムアップ的発想が極めて重要です。解決したい社会課題を、技術を通じて手繰り寄せ、自身の土台の上で深掘りしてこそ、様々な新しいアイデアが創出されると考えています。

籾 ボトムアップという意味では、当社で働く総合職の約7割の社員がエンジニア(技術系出身者)であることを踏まえ、技術者自身が当社の技術をベースにこれからの社会に必要とされるテーマを熟考し、現場から新しいビジネスチャンスを見出し、事業化・収益化する取組みを強化することを期待しています。そのためには、外部の様々なステークホルダーとのコミュニケーションを図り、オープンマインドで行動力・実行力・提案力を高める必要があります。まさに、小林社長がおっしゃるOpen, Agile, Innovativeの継続的な実践が必要だと考えます。



ROICとFVAを駆使し、
事業ポートフォリオ最適化のために果敢な
判断をいかに行っているかが課題

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。

※1 ROIC(Return On Invested Capital):投下資本利益率 ※2 FVA(Furukawa Value Added):投下資本付加価値額

カーボンニュートラルへの貢献に大きなポテンシャル

鮫 技術を通じた社会課題解決という点で、カーボンニュートラルは当社グループにとって重要なトピックと認識しています。当社グループの基本的な考え方は、次の3つのアプローチにより明確化されています。まず、「自社のCO₂を出さない・減らす」いわゆるスコープ1,2の削減。目標として「2025年度までに28%削減、2030年度までに46%削減(2017年度比)」を掲げ、確実に取り組むことで、顧客に選ばれるサプライヤーであり続けることができると考えています。次いで「社会のCO₂を出さない・減らす」すなわち「製品を通じたバリューチェーン全体の排出削減」であるスコープ3の取り組み。さらに「排出されたCO₂を溜める・変える」ことも重視しています。これら2つの取り組みへの挑戦には、当社グループの製品や技術が大きく貢献できると感じており、ステークホルダーに対してもっと訴求すべきだと思います。

塚本(隆史) その技術や素材力を活用して社会のCO₂削減に貢献していることこそが、当社ならではのカーボンニュートラルに対する取り組みだと評価しています。

塚本(修) 技術の中で個人的に大きなポテンシャルを感じているのは、バイポーラ型鉛蓄電池です。比較的成本



カーボンニュートラルに向けて、当社らしさを象徴する技術や製品に大きなポテンシャル

社外取締役 塚本 修

1977年通商産業省(現 経済産業省)入省。同省において永年にわたり産業政策に関与してきた経験や特に環境・エネルギー分野における幅広い知見に基づき有益な提言等を行っている。2013年より当社社外取締役。

が低く、リチウムイオン電池と比べると発火・爆発などの危険性も極めて小さい上に、リサイクル可能で環境に優しく、地域分散に適しているという特性を持っています。現在は、市場投入の一步前の段階まで開発が進んでおり、様々な商談も進んでいると聞いています。まさに「社会のCO₂を出さない、減らす」に貢献する当社らしさを象徴する取り組みだと思います。

また、ラムネ触媒®によるグリーンLPガス創出技術は、家畜のふん尿から発生するメタンガスをグリーンLPガスに転換する当社独自の技術です。NEDO グリーンイノベーション基金にも採択されており、社会実装を目指しています。地域循環共生圏を形成する事業でも活用されているため、地方自治体と連携を図った取り組みを推進する効果により、最終的には当社のネームバリューの向上も期待できます。

ダイバーシティー&インクルージョンを積極的に後押し

鮫 人材は、将来の財務価値創造に繋がる“未財務”資本と捉えています。特に多様な事業ポートフォリオを持ち、社会課題解決型事業を目指す当社グループにとって、ダイバーシティー&インクルージョンというのは、極めて重要な経営戦略上の課題です。経営陣も危機感をもって対処したいと考えており、25中計のサステナビリティ指標の一つとして、管理職層に占める女性比率を2025年までにほぼ倍増の7%にする目標を打ち立てています。また、イノベーションを起こすためにも、多様性は欠かせません。新たな事業や製品は、違う価値観のぶつかり合いの中でこそ創出されます。自身のこれまでの事業経験や役員として携わる他社での取り組みも踏まえながら、働き方やマネジメントに対するアドバイスやサポートをしっかりと行っていく所存です。

塚本(修) 社外取締役からは、幹部候補生も含めて女性従業員の登用を積極的に進めてほしいということは、常々要望しています。執行側からは、対象となる年齢層の女性従業員が育っていないという事情も聞きますが、今後も継続して努力されることを期待しています。

塚本(隆史) 当社グループは、長い歴史と温かく素晴らしい企業文化を持っている一方で、同質性の高いホモジニアスな環境になる可能性が高いと感じています。ダイバーシティー&インクルージョンは、そのような環境を打破するためにも重要なテーマだと捉えており、塚本修取締役が

お話しされたとおり、社外取締役からも「取組みをもっとスピードアップできないか」「もっと積極的な数値目標を掲げられないか」といった発言が繰り返し出ています。また、一朝一夕での実現が難しいことは理解していますが、ジェンダーだけでなく、外国人の意見もさらに積極的に取り入れられるよう、全社的な経営を変革していくべきだと考えています。

各地域の経営状況が見える化し、リスクへの対応力も高まる

塚本(隆史) グループガバナンスに関しては、各地域のエリア戦略が必ずしもグローバル目線から見て最適化されていないことが残された課題だと感じていましたが、新型コロナの影響を受けて、各サプライチェーンで問題が顕在化しました。一方、顕在化した問題に対処すべく、新型コロナの感染拡大から昨年3月までの約10ヶ月間、暫定的に「緊急経営対策チーム」を設置し、デジタルで情報を共有しながら各事業部門や本部の役員・従業員がオンライン上で会議を開催し、毎週情報交換するという画期的な取組みが進められました。取組み自体は昨年3月に終了したものの、全社の各組織に横串を通すこの枠組みは今でも継続、活用しており、グループガバナンスに役立てられています。

塚本(修) 確かにグローバルでのリスク管理体制は整備されてきていると認識しています。ただし、政治的リスク等の予測不可能性が高まり、輸送コストの増加等のリスクとして発現している状況を踏まえると、今後は、さらにきめ細やかなリスク管理をグローバルで進めていく必要があると考えています。

鮫 今はVUCA(変動性、不確実性、複雑性、曖昧性)の時代といわれ、状況をスピーディーに把握し、素早く手を打つことが重要です。取締役会では、これまでの議論に加え、知財に関する戦略やガバナンス、人権問題を含むサプライチェーンのあり方等、様々な 이슈を、塚本修取締役がお話しされたように、一層きめ細かに、継続的にモニタリングする必要があります。

中計の進捗状況のモニタリング役を果たしていく

塚本(隆史) 25中計は、アグレッシブかつ将来を見据えた中期計画であると評価しています。設定されたマイルストーン



人材は“未財務”資本。ダイバーシティー&インクルージョンは極めて重要な経営戦略上の課題

社外取締役 鮫 ゆき子

1981年松下電器産業(株)(現 パナソニックホールディングス(株))入社。同社で培った顧客視点からのマーケティングや製品開発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。

がクリアされるよう執行側のモニタリングに務めるとともに、当社グループの成長に向けてアクセルを踏んでいくための色彩を加えることで、中計の推進力になっていきたいと考えています。

鮫 社外取締役として25中計に関わる中で感じた責任の重さを意識しながら、モニタリングの役割をきっちり果たしていきます。また、株主をはじめとする多様なステークホルダーを重視し、必要なことにはスピード感を持って率直に意見具申し、当社グループのサステナブルな成長に向けた後押しをしていく考えです。

塚本(修) 塚本隆史取締役、鮫取締役がお話しされたように、中計の進捗状況をモニタリングし、適切なアドバイスをしていくことが非常に重要と認識しています。今の当社グループは、執行側と社外取締役との間で自由闊達な議論が行われております。執行側は、アドバイスやコメントを真摯に受け止め、かつ真面目に対応しています。適切な緊張関係と信頼関係が構築されており、この関係を、さらに進化させていくべきだと考えています。

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・公平性を確保の上、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）を選択しております。また、取締役会の監督機能を補完するために、指名・報酬委員会を設置しております。なお、同委員会は、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、委員の互選により、原則として社外取締役の中から委員長を選定することとしています。

取締役会

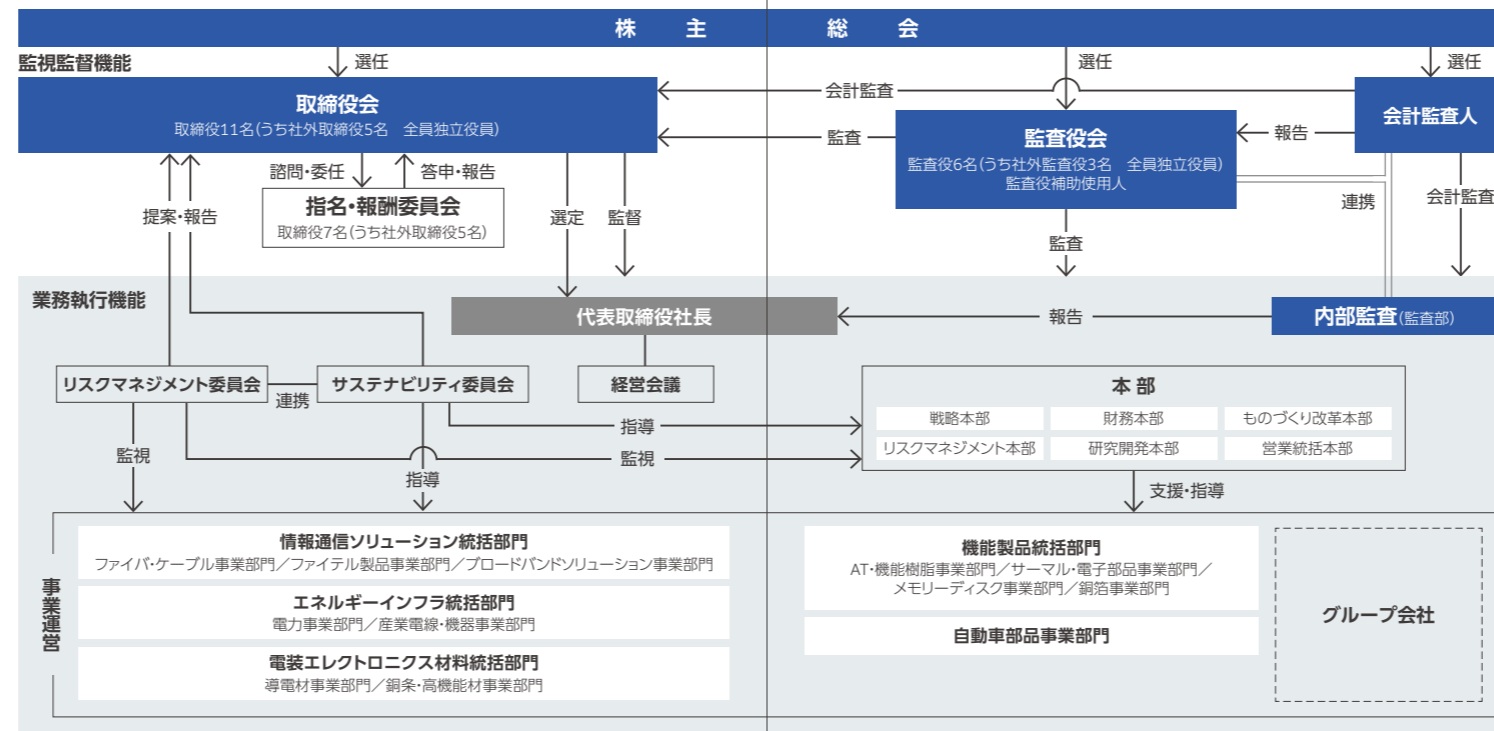
当社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図る責務を担うものとし、以下の事項を行うこととしています。

- 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

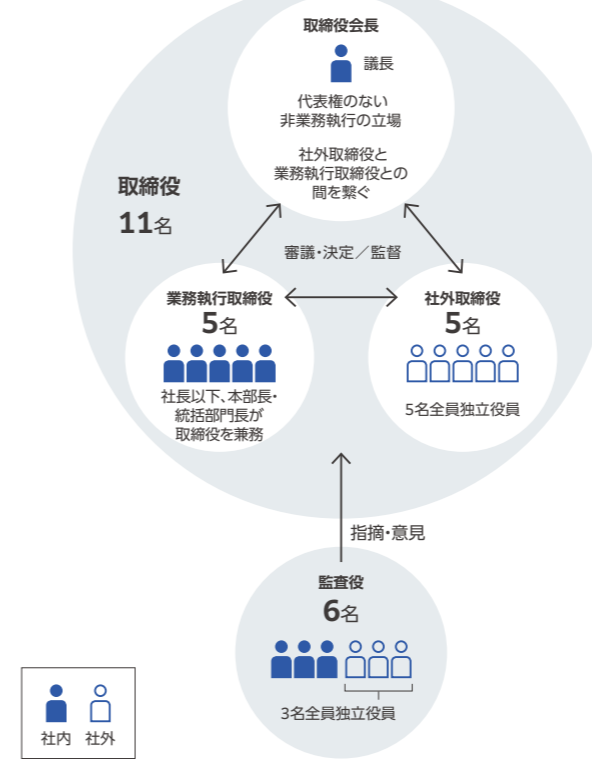
現在、当社の取締役会は11名で構成されており、うち5名が社外取締役（全員独立役員）です。取締役会議長は、代表権のない非業務執行の立場である取締役会長が務めています。

2021年度は、取締役会を16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、新中期経営計画の策定およびコーポレートガバナンスなどの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 (2022年6月23日現在)



取締役会・監査役会の構成 (2022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、内部監査部門と定期的な会合等により連携を確保するとともに、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。

2021年度は、監査役会を8回開催しています。

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。

2021年度は8回開催し、次期経営体制および役員報酬等に関する議論をしています。

指名・報酬委員会の構成 (2022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・国際性等の面を含む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、

▶ 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

適切な監督・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、取締役会に期待される役割・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新中期経営計画「Road to Vision 2030—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きましては、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。現在の取締役・監査役のスキルマトリクスは右のとおりであり、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。

氏名	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
柴田 光義		取締役会長	●				●		
小林 敬一		代表取締役社長	●				●	●	
塚本 修	●	社外取締役				●	●		
塚本 隆史	●	社外取締役	●	●					●
御代川 善朗	●	社外取締役	●		●				
藪 ゆき子	●	社外取締役					●	●	
斎藤 保	●	社外取締役	●				●		
宮本 聡		取締役兼執行役員専務			●				●
福永 彰宏		取締役兼執行役員常務		●					●
森平 英也		取締役兼執行役員常務					●		●
枅谷 義雄		取締役兼執行役員常務						●	●
天野 望		監査役		●	●				
溝田 義昭		監査役					●		●
寺内 雅生		監査役	●						●
酒井 邦彦	●	社外監査役			●				●
住田 清芽	●	社外監査役		●					●
塩見 崇夫	●	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。

社外役員の専門性と活動状況

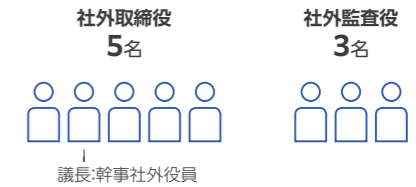
社外役員は、金融機関・商社・事業会社における豊富な経営経験あるいは法律・財務・会計・産業政策等の分野における専門性の高い知識・経験を有しており、取締役会では、それらの経験に基づく多様な観点からの意見・指摘を尊重して意思決定等を行っています。

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会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。

2021年度は社外役員会議を4回開催しています。

社外役員会議の構成 (2022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)との連携を担う。

取締役会の実効性評価の実施要領

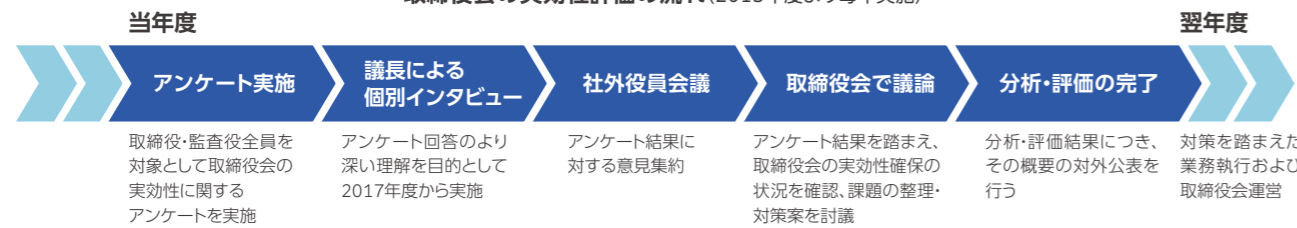
取締役会の機能向上を図ることを目的として、取締役会が適切に機能しているかを検証し、その結果を踏まえて問題点の改善や強みの強化に必要な措置を講じていくという継続的なプロセスとして、2015年度から毎年、取締役会の実効性に関する分析・評価を行っています。

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議長による個別インタビューを実施(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

取締役会の実効性 (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
社外役員への支援・連携に係る体制
監査役への役割・監査役に対する期待
株主その他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(2021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・

評価しております。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(2021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	中期経営計画の策定およびその後の進捗報告において、事業ポートフォリオの見直しとそれを踏まえた経営資源の配分、さらにグループ・グローバル経営上の重要課題の議論を深化させること。そのために、引き続き取締役会年間議題を計画的に設定し重要な議題の審議時間を十分に確保すること。
社外役員への情報提供	取締役会の議題への理解を深め、適切な関与と助言を得るために行っている社外役員向けの取締役会事前説明会等の機会を活用し、事業環境等に関する情報提供のさらなる充実を図ること。当社に対する理解に資する社内イベントの案内や情報提供を継続すること。また、社外役員がより自由に意見交換や議論を深める機会としての社外役員同士のコミュニケーションの場を適宜設定すること。
サステナビリティ関連(ESG・SDGsを含む)	「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に対する施策等について、中期経営計画の策定の過程において議論をしていくこと。
リスクマネジメント関連	全社的なリスク認識を深化させるとともに、リスクの重要度に応じた課題対応を推進すること。
ステークホルダーとの対話	株主・投資家との対話とその意見等についての取締役会への報告を継続するとともに、従業員などのその他のステークホルダーの意見等についても取締役会への報告と議論の充実を図ること。

取締役会実効性評価結果の概要につきましては、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、役員報酬の決定に関する方針を以下のよう

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。

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。

報酬制度毎の決定方針の概要

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)および中期業績連動報酬で構成されています。

報酬制度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) (支給率:0~200%)	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) (支給率:0~200%)	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。	●	—	●	—
中期業績連動報酬 (支給率:0~130%)	株式報酬制度(以下、本制度という)をその内容とし、本制度では当社が提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支給。本制度においては、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する。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る*3。付与されたポイントは、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*4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する。対象期間中に取締役等を退任する役員についても、これに準じた調整を行う。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る*5。	●	—	●	—

*1 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。

*2 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(2021年度の当社連結営業利益:11,428百万円)を指標として採用。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で、適正な水準となるよう指名・報酬委員会で定期的に確認・見直しを実施。なお、2022年4月28日開催の取締役会において、連結営業利益と役員毎の支給額との対応表を改正しました。改正後の本対応表は以下のとおりです。(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	19,500	16,088	12,675	9,750	7,800	4,875	—
社長	34,000	28,050	22,100	17,000	13,600	8,500	—
副社長	20,800	17,160	13,520	10,400	8,320	5,200	—
専務	16,500	13,613	10,725	8,250	6,600	4,125	—
常務	10,000	8,250	6,500	5,000	4,000	2,500	—
執行役員 シニア・フェロー	5,400	4,455	3,510	2,700	2,160	1,350	—

※3 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。2022年4月28日開催の取締役会決議において承認された、2022年4月1日から2025年3月31日までの対象期間における役員毎の付与ポイントは以下のとおりです。

役位	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

※4 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。具体的な付与ポイント(確定ポイント)は、評価期間中の当社株価の変動率とTOPIX(東証株価指数)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。

乖離度の算定式

乖離度=当社株価変動率/TOPIX変動率

当社株価変動率=評価期間最終年度中の当社株価平均値/評価期間開始直前年度中の当社株価平均値

TOPIX変動率=評価期間最終年度中のTOPIX平均値/評価期間開始直前年度中のTOPIX平均値

乖離度の実績

0.59

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	0.20以上 0.55未満	0.20未満
支給率(%)	130	120	110	100	90	80	70	60	50	0

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。

※5 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1)および2)に基づいた当社株式および金銭の支給を信託から受ける。

なお、算定式1)および2)の「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)とおいた。また、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月の末日とする。

1) 給付する当社株式の数=単元ポイント数×0.7

ただし、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。

2) 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

ただし、「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。

報酬制度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おります。制度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%

(注) 2022年4月28日開催の取締役会において、「報酬制度毎の個人別の報酬等に対する割合の決定に関する方針」を改正しました。

2021年度に係る取締役および監査役の報酬等の額

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)	340	248	36	-	7
監査役(社外監査役を除く)	91	91	-	-	3
社外役員	110	110	-	-	11
うち社外取締役	74	74	-	-	7
うち社外監査役	36	36	-	-	4

(注) 1. 上表の員数および金額には、2021年6月24日開催の第199回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した取締役3名および監査役1名、ならびにこれらの方に対する報酬等の額を含んでおります。なお、同総会終結の時をもって任期満了により社外監査役を退任するとともに同総会において社外取締役に選任された塚本隆史氏については、監査役在任期間分は監査役に取締役在任期間分は取締役にそれぞれ区分して上表に記載しています。
2. 短期業績連動報酬(全社)は、取締役(社外取締役を除く)に対して支給する報酬ですが、当期は支給基準に達しなかったため支給いたしません。
3. 中長期業績連動報酬額には、株式報酬制度のもと当該事業年度分として付与されたポイントに相当する株式数を、当期の報酬とみなして計上した額を記載しております。

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) 執行役員の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すべての上場株式について保有の適否の検証を実施し、保有に適さないと判断した株式については、縮減を図っています。

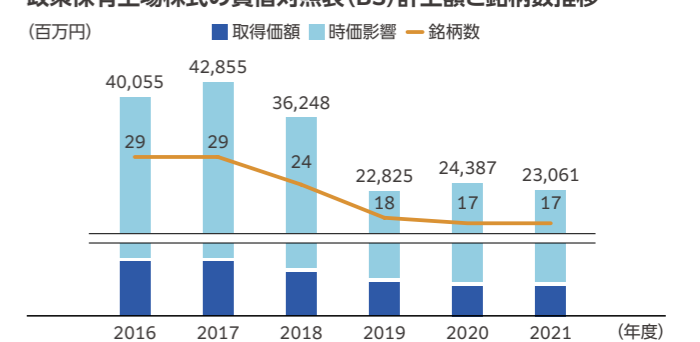
また、2021年12月開催の取締役会で政策保有株式の保有の適否について検証を実施しました。検証の結果、保有

に適さないと判断した株式について、上場株式1銘柄(435百万円)を含む政策保有株式の縮減を進め、2022年3月末時点では政策保有株式のうち上場株式を17銘柄(23,061百万円)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、保有に適さない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(BS)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。

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)および東京特殊電線(株)は、東京証券取引所に上場しております。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まいります。

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おります。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おります。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)および東京特殊電線(株)において設置しております。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・強化に向けた取り組みについて、引き続き上場子会社と連携してまいります。

リスクマネジメント

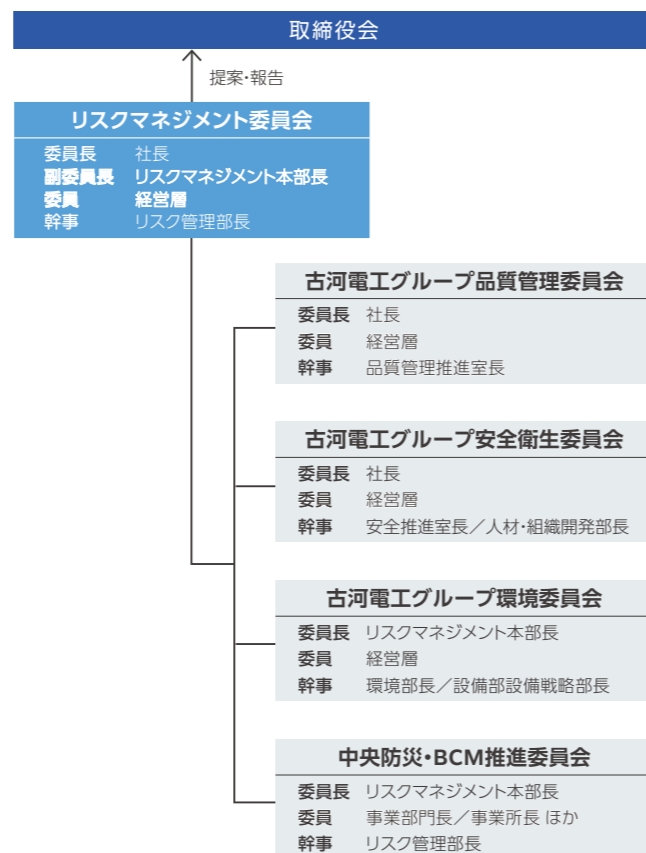
Risk Management

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。

リスクマネジメント推進体制図



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右に示すようなものがあります。主に、どの視点でリスク認識したかにより、リスク項目は「経営戦略リスク」と「オペレーショナルリスク」に分類しています。各リスクに対する取組みを進めるに当たり、特に経営戦略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おります。

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>

事業等のリスク (分類とリスク項目のみ)

経営戦略リスク		
事業ポートフォリオ	地域戦略、国際政治経済	災害・感染症等の影響
人材・組織	人権	
気候変動 (カーボンニュートラル)	ガバナンス	

オペレーショナルリスク		
従業員の安全・衛生	原料及び燃料価格の変動	棚卸資産の評価
品質(製品の欠陥)	情報システム、情報セキュリティ	為替・金利・株価変動
新事業の創出	環境汚染・環境規制	資金調達
与信管理	法令違反等	税務コンプライアンス
工事プロジェクトの採算悪化	資産の減損	研究開発的財産
原料の調達	固定資産への投資	

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、統制活動による改善を推進するため、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・測定をしていきます。

古河電工グループのリスク領域

経営戦略	知財・ブランド	マーケティング・営業・受注
開示・ブランド	情報システム・情報セキュリティ	調達
人事・労務	環境	製造
会計/財務/税務	有形資産	出荷・物流・棚卸資産
法務・コンプライアンス	品質	事故災害
	研究開発	

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」

グループ	指標	実績	目標	
	(★:サステナビリティ指標)	2021年度	2022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%	93%	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・誠実な調達活動と、真に豊かで持続可能な社会の実現に向け、企業の社会的責任に十分配慮した調達活動を行って

※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」と呼びんでいます。

います。また、パートナー※1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。

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

当社では、環境・社会に配慮したCSR調達活動を推進しています。2021年度は、前年度に改定した「古河電工グループCSR調達ガイドライン(第3版)」(以下、CSR調達ガイドライン)に基づく自己評価調査票(SAQ: Self-Assessment Questionnaire)による調査実施率をサステナビリティ指標

として設定し、当社主要パートナー56社に対して実施しました。今後は、2025年度目標であるグローバル100%実施に向けて、調査対象をグループ会社のパートナーへ拡大し、サプライチェーン上でのリスクの把握と低減を進めます。

責任ある鉱物調達活動

当社グループでは「責任ある鉱物調達」に関する取り組みについて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」を策定しました。

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。
---	---

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

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

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/サプライチェーンマネジメント」

	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	2025年度
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 20%	グローバル 20%	グローバル 100%

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当たり、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「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リジェンス実施に向けた取組みを開始しました。2021年度は、国内外グループ会社のうち79社と当社主要パートナー56社を対象に、「古河電工グループCSR調達ガイドライン(第3版)」に基づく自己評価調査票(SAQ:Self-Assessment Questionnaire)を実施することで、人権に関する評価を行いました。SAQの結果、重大な人権に与える負の影響は発見されませんでした。別途実施した従業員を対象とした「コンプライアンス意識調査」の結

果と合わせ、必要な是正と措置を行う予定です。

また、2022年度より人権デューデリジェンスの一環として、企業活動を通じて関与する可能性のある顕在的あるいは潜在的な人権に与える負の影響(人権リスク)に関する教育を当社グループの管理職に対して実施します。この取組みは、サステナビリティ指標として「管理職に対する人権リスクに関する教育実施率」と設定されており、2025年度グローバル管理職に対する教育実施率100%を目標としております。国内グループから海外へと順次展開し、人権リスクの予防と軽減を進めていきます。

救済メカニズムの構築

人権に与える負の影響に関する通報窓口として、従業員向けには、第三者が関与する「内部通報制度」を整備しています。従業員以外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。「ビジネスと人権に関する指導原則」が求める実効性を担保した苦情処理メカニズムに近づけられるように、客観性・透明性を持って対応していきます。

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/人権・労働慣行」

	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	2025年度
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	-	国内グループから 開始	国内グループから 開始	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2月改定)

脱炭素社会への貢献		
1	(1) 事業活動における温室効果ガス排出量(スコープ1、2):	2017年度比46%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):	2019年度比20%以上削減
水・資源循環型社会への貢献/自然共生社会への貢献		
2	(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(2℃を十分に下回る基準、well-below 2℃)に認定されています(2022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削減目標)

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 > P.79
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	<ul style="list-style-type: none"> ● バイポーラ型鉛蓄電池の開発 > P.51 ● Bule-IRハイブリッドレーザ「BRACE®」の開発 > P.53
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	<ul style="list-style-type: none"> ● ラムネ触媒®によるグリーンLPガス創出技術の開発 > P.52

温室効果ガス(GHG)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(以下、GHG)排出量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。

2021年度は、「全電力使用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、2025年度サステナビリティ目標である13%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(古河AS(株)三重工場へ電力供給)、国内グループ会社の東京特殊電線(株)上田事業所や古河AS(株)本社工場、海外グループ会社のメキシコ、中国、インドの生産拠点において、太陽光発電設備を設置しています。



古河AS(株)本社工場:太陽光発電パネル設置(2022年1月稼働開始)

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、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年度から当社平塚事業所、2022年度から当社銅箔事業部門(今市東工場)などにおいても、再生可能エネルギー由来電力の導入を開始しています。また、2021年7月に本社が移転した常盤橋タワーは、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。



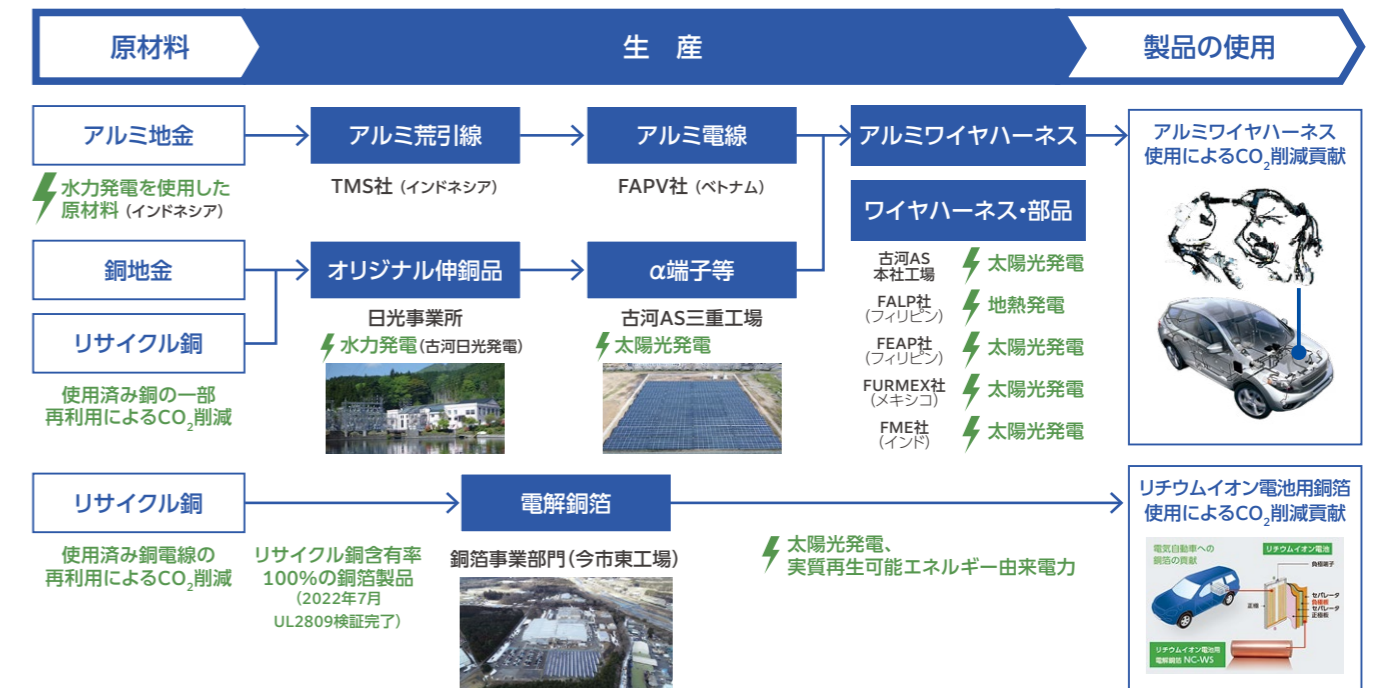
銅箔事業部門今市東工場:太陽光発電パネル設置(2019年2月稼働開始)
再生可能エネルギー由来電力導入(2022年4月導入開始)

バリューチェーン全体での温室効果ガス(GHG)排出量削減の取組み

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、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排出量削減の取組みを進めていきます。



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。今後も持続可能な社会の実現に向け、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努めていきます。

2021年度以降の当社グループの対応状況は、以下の通りです。



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、以下に示す気候変動に関係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。

取締役会	2022年5月	サステナビリティ指標・目標の設定
経営会議	2021年11月～2022年2月	環境目標2030の改定とSBT認定の申請
サステナビリティ委員会	2022年3月	サステナビリティ指標・目標の設定

戦略

■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

シナリオ分析

●2019年度は環境省が実施する「TCFDに沿った気候リスク・機会のシナリオ分析支援事業」に参加し、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。事業分野別に段階的に進めています。

●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、当社は国際エネルギー機関(IEA)や気候変動に関する政府間パネル(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」の検討を行いました。

●2030年における事業への影響度評価 (↓ ↓: マイナスのインパクト、↑ ↑: プラスのインパクト、→: インパクト軽微)

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	
		2℃以下	4℃
移行リスク	政策・規制 温室効果ガス排出への炭素税課税	↓ ↓	→
	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	↓ ↓	→
リスク	物理 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	→	→
	物理 慢性 洪水による沿岸部工場の操業停止	↓	↓ ↓
	物理 慢性 干ばつによる操業停止	↓	↓ ↓
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*1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	↑ ↑	↑
	製品およびサービス CN*2やCE*3対応要請に伴う低・脱炭素化製品およびリサイクル製品の要求増による販売増	↑ ↑	↑

*1 B5G: Beyond 5G *2 CN: カーボンニュートラル *3 CE: サーキュラー・エコノミー

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

●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。

●2021年度は、リスク項目を主にどの視点でリスクを認識したかにより、「経営戦略リスク」と「オペレーショナルリスク」に分類し、「気候変動(カーボンニュートラル)」と「災害・感染症等の影響」を経営戦略リスクとして認識しました。

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>

■気候変動(カーボンニュートラル)

●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、特別委員会である「古河電工グループ環境委員会」で、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管理されています。古河電工グループ環境委員会は、3ヶ月に1回定期的に開催され、気候関連リスクを審議し、気候関連リスクに関するモニタリング状況や環境課題について、経営会議や取締役会に提案・報告します。

●2021年度は、環境目標2030の温室効果ガス排出量(スコープ1, 2)削減目標を、2050年カーボンニュートラルに見合った目標値への引き上げについて議論しました。

●インターナショナルカーボンプライシング(Shadow price)は、2019年度から試算しています。事業部門ごとの炭素価格の見える化により、脱炭素化に向けた気候変動リスク回避への準備を促しています。環境委員会における四半期ごとの評価・揭示効果により、未達の部門については再生可能エネルギーの導入計画が推進されます。

■災害・感染症等の影響

●自然災害を含む災害・感染症等の影響に関するリスクは、特別委員会である「中央防災・BCM推進委員会」を3ヶ月に1回定期的に開催し、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。

指標と目標

■サステナビリティ指標・目標の設定

●2021年度は、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」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」を設定しました。2025年度サステナビリティ目標達成を目指します。

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」

指標 (★:サステナビリティ指標)	基準年度	実績	目標		環境目標	チャレンジ目標
		2021年度	2022年度	2025年度	2030年度	2050年度
★ 温室効果ガス排出量削減率(スコープ1, 2)	2017	29.0%減	17.7%削減	28.3%削減	46%削減	排出量ゼロ
★ 電力消費量に占める再生可能エネルギー比率	-	10.9%	11.5%	13%	-	-
温室効果ガス排出量削減率(スコープ3)	2019	1.0%減	4%削減	10%削減	20%削減	-
水使用量(原単位)	2020	9.7%減	2%削減	5%削減	10%削減	-
新材料使用量(原単位)	2020	-	-	-	10%削減	-
ワンウェイプラスチック使用量(総量)	2020	-	-	-	25%削減	-

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

■今後の対応

2021年度は、AT・機能樹脂事業と銅条・高機能材事業にシナリオ分析の対象を拡大した結果、気候リスク・機会に関して全社に共通する項目と各事業で特徴的な項目が見える化されてきました。引き続き、各々のシナリオ分析の深化およびそれらの統合化が課題として残されています。「ビジョン2030」および「環境ビジョン2050」達成に向けて、事業インパクト評価と対応策に取り組むとともに、積極的な情報開示でステークホルダーの皆様との信頼関係の強化に努めていきます。

人材・組織実行力の強化

Strengthening Human Capital Management and Organizational Execution Abilities

人材マネジメントの基本方針

当社グループでは、「人材・組織実行力の強化」を「古河電工グループ ビジョン2030」(以下、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)と捉え、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ことを人材マネジメントの基本方針としています。

また、「古河電工グループPeople Vision」を掲げ、人材のありたい姿をグループ内で共有し、共通のガイドラインに基づいた人材マネジメント体制を構築し、多様な人材が自律的に活躍できるよう個別施策(研修体系・相談体制・処遇制度の整備など)を実施しています。

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、人を大切にする組織風土を醸成し、会社に対する一人一人の信頼感を高める。

「人材・組織実行力の強化」の全体像

「古河電工グループPeople Vision」で謳っている「個人のありたい姿」「上司の役割」「(当社グループの)人に関する基本姿勢」に基づき、「人材・組織実行力の強化」に向けた

主な取組みと今後の方向性を、下表のように落とし込み展開をしています。

古河電工グループPeople Vision		マテリアリティ「人材・組織実行力の強化」	
ターゲット	カテゴリー	主な取組み	今後の方向性
個人	働きがい・エンゲージメント向上 自律性向上 個人能力伸長	<ul style="list-style-type: none"> ●「働き方改革」 ●ジョブローテーション制度 ●プロフェッショナル制度 ●キャリアデザイン研修 ●社内副業制度 ●経営人材育成 	場所にとらわれない「新しい働き方」の実現 自律的なキャリア開発意欲向上 研修や計画的配置を通じた能力開発
上司	一人ひとりの成長を支援 良いチームを作る チームで成果を上げる	<ul style="list-style-type: none"> ●「フルカワセブン」策定と実践 ●人材・組織実行力の測定 ●1on1推進 ●行動変革プログラムの展開 	リーダーシップ変革 組織風土改革の加速
基本姿勢	多様性確保 挑戦を促す 従業員から信頼される 公正・オープンな制度運用	<ul style="list-style-type: none"> ●ダイバーシティ推進 ●各種面談制度 ●新人事処遇制度の定着とブラッシュアップ ●目標管理制度 	キャリア採用の活性化と多様な人材の活躍促進 対話(フィードバックやキャリア面談)と制度(社内副業、メリハリある処遇)の両面で チャレンジする風土を実現

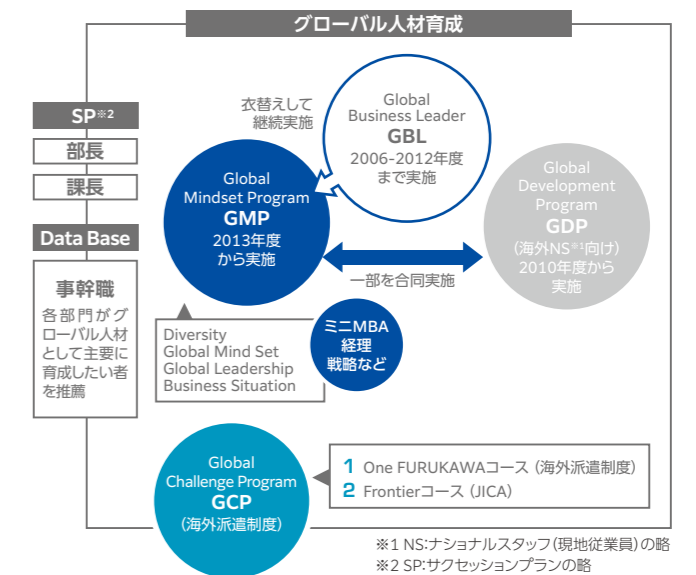
個人のありたい姿

グローバル人材育成

「古河電工グループPeople Vision」にのっとり、当社グループの発展に貢献する、豊かな人間性を備え、チャレンジ精神旺盛な人材の育成に取り組んでいます。また、リーダーのあり方が組織風土を変え、業績に反映すると考え、全従業員のリーダーシップ開発に注力するとともに、「対話」による「人と人との関係性」の構築をねらい、人に関心を持ち、他者を敬い尊重するマインドの浸透に努めています。

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)」を開始しました。

グローバル人材育成研修体系



経営人材育成(サクセッションプラン)

当社では、経営人材育成として、以下の2つの層を対象とする選抜・育成の取組みを進めています。

- ① 課長層および課長一步手前のスタッフ層
- ② 執行役員候補となる部長層

選抜については、社内の評価に加え外部アセスメント等を活用し、候補者の育成については全社的視点を踏まえたアサイメント・異動計画の運用や、外部研修への参加等に取り組んでいます。

また、グループの重要ポジションについてサクセッションプランを作成し、後継者の育成・準備状況の確認を行っており、経営人材育成の取組みと連動した計画的な配置を進めています。

なお、サクセッションプランについては、社外取締役を中心に構成する指名・報酬委員会において、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、執行役員の登用、CEOサクセッションプランに関して議論をし、複数年かけて計画的に取組みを行っています。



上司の役割

リーダーシップ変革の取組み

～「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。このため、「良いチームをつくる」リーダーとなるための基本的なひとつの大事な心構えと6つの行動原則からなる「古河電工流上司心得七則(フルカワセブン)」を定め、役員および課長以上の管理職が周囲に「行動宣言」し、日々実践しています。モバイルアプリなどの行動定着ツールの活用や、実践者を対象とした360°フィードバック調査も実施し、リーダーシップ変革に取り組んでいます。

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様々な工夫をしています。

実践を開始して2年、リーダーの意識・行動には変化が見られてきましたが、それがメンバーに良い影響を与え、良いチームとしてのサイクルが実現し、成果に結びつくのはまだまだこれからです。2025年までに「チームとしての成果」が上がっている状態を目指します。



従業員エンゲージメント

2021年度は、25中計のサステナビリティ指標に「従業員エンゲージメントスコア」を設定し、2023年度に2025年度サステナビリティ目標を設定する予定です。2022年度は、グ

ループ全体を対象に、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「フルカワEサーベイ」を開始しました。

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	
	(★:サステナビリティ指標)	2021年度	2022年度	2025年度
単体 ★ 従業員エンゲージメントスコア		—	測定開始	2023年度に設定



人に関する基本姿勢

多様な人材の活用

当社グループは、「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の実現」を経営理念に掲げており、多様な人材が活躍できる環境・風土づくりが不可欠と考えています。2014年4月には「ダイバーシティ推進室」を設

置し、多様な人材が活躍できる環境の構築を目指し、ダイバーシティ&インクルージョンの意識啓発や女性活躍推進施策、自律的なワークライフマネジメントの推進を進めています。

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るといわれている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。

女性活躍推進

当社は、2016年4月に施行された女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を策定するとともに、女性の活躍推進に関する取組みの実施状況等が優良な企業の認定「えるぼし」三段階目(最高評価)を取得しました。2018年度からは、新たな目標値および行動計画を策定し、推進しています。

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>

障がい者雇用推進

当社は1人でも多くの障がい者が、より良い環境で就労できる環境を作り、精神的な安定を確保できる社会的居場所を提供すること、社会人として規律を守り、自立した職業人を育成することを目指し、2004年に特例子会社古河ニューリーフ(株)を設立しました。

現在は3拠点(平塚、千葉、三重)、合計52名の障がいを抱えた社員が清掃作業や電線解体作業に従事しておりますが、新規事業など職務範囲の拡大の他、採用・教育にも力を入れ、地域に貢献した活動も積極的に行っています。

キャリア採用推進

当社は、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。2021年度は、サステナビリティ指標として「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)」を設定し、毎年30%の維持を目指します。

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		
	(★:サステナビリティ指標)	2021年度	2022年度	2025年度	2030年度
単体	★ 管理職層に占める女性比率 ^{※1}	3.8%	4.5%	7%	15%
	管理職候補者(係長相当)に占める女性比率 ^{※1}	11%	—	15%	20%
	新卒採用者に占める女性比率 ^{※2}	20%	—	40%	40%
	障がい者の実雇用率 ^{※3}	2.32%	—	2.40%	2.65%
★ 新規採用者 ^{※4} に占めるキャリア採用比率	36%	30%	30%	—	

※1 各年度末3月31日現在。 ※2 新卒採用者は各年度の4月1日現在。その対象は総合職、一般職。 ※3 障がい者の実雇用率は、各年度の6月1日現在。
 ※4 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。

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

2021年度の世界経済は、新型コロナウイルス感染症(以下、新型コロナ)の世界的流行に対し各国で感染症対策やワクチン接種が進んだことなどにより社会経済活動の制限が段階的に緩和され、景気は回復基調で推移しました。しかし、2020年末以降、新たな変異株などによる新型コロナの感染再拡大により、景気回復のペースは鈍化しました。また、2022年2月以降、ロシア・ウクライナ情勢による原油や天然ガス、各種原材料の供給不安および価格高騰等の影響、さらには各国の対ロシア経済制裁とロシアによる対抗策の実施による影響が懸念されています。

米国では、経済対策や雇用・所得環境の改善を背景とした個人消費の増加や設備投資の回復により、景気は底堅く推移しました。欧州では、冬場の新型コロナ感染再拡大の影響があったものの、個人消費の回復が下支えし、景気は回復傾向で推移しました。中国では、新型コロナに対する局所的な封じ込め政策が個人消費を抑制し、さらに政府の投資抑制策によるインフラ投資や不動産開発投資の減少により、景気回復のペースは緩やかなものとなりました。

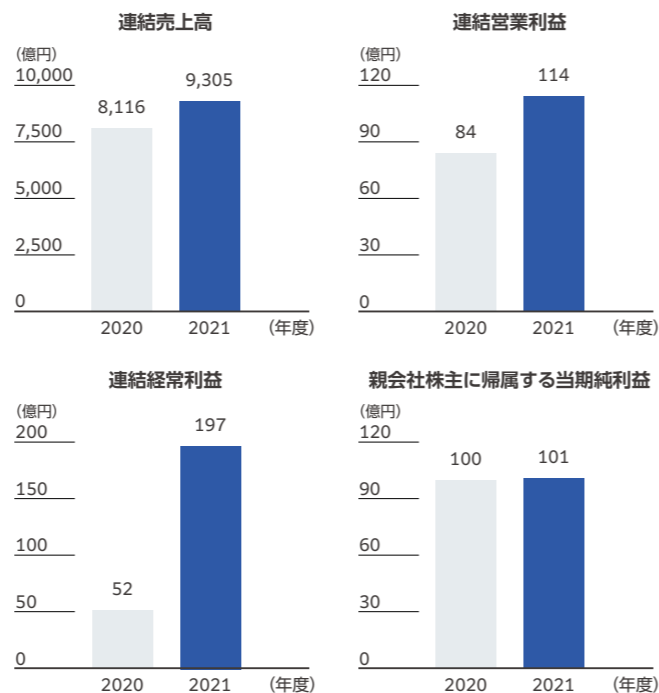
国内の経済は、上期は緊急事態宣言の発出やまん延防止等重点措置が実施され、雇用環境や個人消費の回復は緩やかなものとなるなど、景気は概ね横ばいで推移しました。下期に入ってからは社会経済活動の制限緩和を背景に設備投資や個人消費に回復傾向が見られたものの、2021年から続く半導体等の供給制約の影響や、2022年1月以降の新たな変異株などによる新型コロナの感染再拡大もあり、景気の本格的な回復には至りませんでした。

このような環境の下、当社グループでは、引き続き注力事業である情報通信、エネルギーや自動車分野の強化に関する各施策に取り組んできました。特に原材料価格および輸送費の高騰に対処するため、情報通信分野では北米における生産性改善やコスト低減等、エネルギー分野では利益確保を重視した受注活動の推進等、また自動車分野では新型コロナによる工場の稼働率低下への対策等に取り組んできました。

また、「古河電工グループビジョン2030」の達成に向け、ESG経営を推進するとともに、新たな中期経営計画の実行に向けた基盤づくりとして、環境変化を先取りした事業の変革、新事業の立ち上げ・育成、および資本効率を重視した経営の強化に取り組んできました。

ESG経営推進の施策としては、2050年に事業活動における温室効果ガス排出量をゼロとするチャレンジ目標を掲げた「古河電工グループ環境ビジョン2050」の達成に向け、温室効果ガス排出量のより高い削減目標や水使用量の削減等の新たな目標を設定する「古河電工グループ環境目標2030」の改定、人材・組織実行力の強化に向け、成果の上がるチーム作りへの取り組みや変革の推進・持続に必要なスキル習得のための従業員教育等を実施し、組織風土改革を推進してきました。また、サプライチェーン全体での人権に関する対応を含むCSR活動を推進するため、国内外グループ会社および当社の主要調達先に対する「古河電工グループCSR調達ガイドライン」に基づく対応等を進めてきました。環境変化を先取りした事業の変革では、事業ポートフォリオ見直しの仕組みを構築してきました。また、グループ全体での新事業創出に取り組むとともに、資本効率を重視した経営の強化を図るため、資本コストをより意識した目標管理への移行を推進してきました。

2021年度の業績については、情報通信ソリューション事業において北米での光ファイバ・ケーブルの販売の増加等により2020年度の落ち込みから回復したこと、また、電装エレクトロニクス材料事業において車載およびエレクトロニクス関連製品の堅調な需要を着実に取り込んだほか、銅地金価格高騰の影響もあり、グループ全体の売上は増加しました。損益面では、生産性の向上や戦略製品の拡販をはじめ



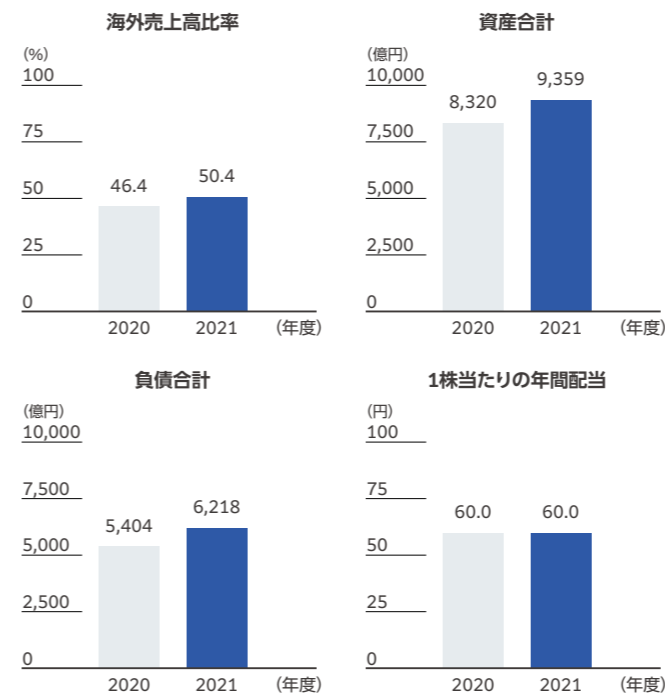
とする品種構成の改善等を推進してきましたが、原材料価格や輸送費の高騰等もあり、2020年度比では改善したものの、限定的にとどまりました。

その結果、連結売上高は9,305億円(前期比14.6%増)、連結営業利益は114億円(前期比35.6%増)となりました。また、連結経常利益は197億円(前期比279.0%増)となりました。固定資産処分益など96億円を特別利益に、減損損失など88億円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101億円(前期比0.9%増)となりました。なお、海外売上高は4,690億円(前期比24.6%増)で、海外売上高比率は50.4%(前期比4.0ポイント増)となりました。

財政状態の分析

2021年度末の資産の部は、合計が2020年度末に比べ1,038億円増加して9,359億円となりました。棚卸資産が433億円、受取手形、売掛金及び契約資産が384億円、投資有価証券が151億円、有形固定資産が134億円増加しましたが、現金および預金が192億円減少しました。流動資産から流動負債を差し引いた運転資本は、2020年度末に比べ86億円増加して1,232億円となりました。

有形・無形固定資産は、資本的支出で381億円の増加、減価償却で337億円の減少のほか、除売却による減少等により変動しております。



負債の部では、合計が2020年度末に比べ814億円増加して6,218億円となりました。借入金、社債、コマーシャル・ペーパーを含む有利子負債が3,421億円と2020年度末比で515億円増加しました。

純資産の部では、合計が2020年度末に比べ224億円増加して3,141億円となりました。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58億円増加し、その他の包括利益累計額が137億円増加しました。その結果、自己資本比率は、2020年度末比1.4ポイント下降し29.8%となりました。

キャッシュ・フローの状況

2021年度末における現金及び現金同等物は、676億円(前年度比△196億円)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+204億円、減価償却費+337億円があったものの、棚卸資産の増減額△360億円、売上債権及び契約資産の増減額△282億円などにより△133億円(前年度比△128億円)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△365億円、無形固定資産の取得による支出△35億円などにより、△401億円(前年度比△382億円)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+240億円や長期借入れによる収入+160億円、配当金の支払額△42億円などにより+350億円(前年度比△1億円)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、基本的な方針としています。

この基本方針のもと、当社グループの持続的成長を支える注力事業分野(インフラ/自動車市場)での利益拡大および新事業創出のための設備投資・研究開発に対して優先的に経営資源を振り向け、当社グループの収益力を強化するとともに、財務基盤の健全性を継続し、株主還元については経営の最重要事項の一つと位置づけ、安定配当を継続しています。

2021年度の配当については、当期の業績等を踏まえ、1株当たり60円としました。

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						
(単位:百万円)		2011年度	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
経営実績 (会計年度)	売上高	918,808	924,717	931,781	867,817	874,879	843,344	967,333	991,590	914,439	811,600	930,496
	営業利益	15,947	17,763	25,456	17,873	27,116	38,623	44,804	40,842	23,565	8,429	11,428
	経常利益	12,872	17,612	25,532	18,598	18,710	36,024	46,908	39,078	22,771	5,189	19,666
	親会社株主に帰属する当期純利益	△ 11,123	3,576	5,608	7,355	10,007	17,570	28,547	29,108	17,639	10,001	10,093
	設備投資額	33,581	47,772	37,436	30,674	25,687	31,584	38,539	50,036	53,144	39,963	38,144
	減価償却費	39,216	35,347	28,106	22,508	23,235	23,307	25,106	26,271	29,423	32,163	33,721
	研究開発費	18,949	20,210	17,461	16,599	16,845	17,454	19,532	21,141	21,650	20,217	20,761
財務状態 (会計年度末)	純資産額	197,569	222,843	199,733	214,743	198,587	237,051	272,071	279,911	273,030	291,617	314,062
	総資産額	790,114	819,702	714,845	734,125	705,725	750,126	808,632	818,021	794,616	832,044	935,876
	自己資本	144,694	165,739	177,237	190,741	173,163	206,712	236,518	247,659	240,280	259,870	279,219
	事業資産 ^{*1}	370,989	396,951	294,333	307,688	298,228	319,588	341,825	364,456	386,176	387,832	444,800
	棚卸資産	94,888	104,249	93,668	99,443	93,167	104,355	113,792	122,890	115,862	120,836	164,116
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	30,774	54,947	18,912	41,489	41,569	40,402	38,429	46,460	41,942	△ 479	△ 13,269
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 20,252	△ 44,939	△ 40,290	△ 23,533	1,947	△ 36,361	△ 34,319	△ 31,042	△ 33,119	△ 1,908	△ 40,074
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 22,845	△ 11,402	29,917	△ 15,537	△ 20,942	△ 10,378	△ 1,943	△ 19,414	△ 171	35,140	35,020
1株当たり情報 ^{*2} (会計年度)	1株当たり当期純利益(円)	△ 15.75	5.07	7.94	10.42	14.17	249.17	405.05	412.98	250.20	141.88	143.40
	1株当たり純資産額(円)	204.9	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
財務指標	売上高営業利益率(%)	1.74	1.92	2.73	2.06	3.10	4.58	4.63	4.12	2.58	1.04	1.23
	自己資本比率(%)	18.3	20.2	24.8	26.0	24.5	27.6	29.2	30.3	30.2	31.2	29.8
	事業資産営業利益率(%) ^{*3}	4.3	4.5	8.6	5.8	9.1	12.1	13.1	11.2	6.1	2.2	2.6
	自己資本利益率(ROE)(%)	△ 7.2	2.3	3.3	4.0	5.5	9.3	12.9	12.0	7.2	4.0	3.7
	総資産経常利益率(ROA)(%)	1.6	2.2	3.3	2.6	2.6	4.9	6.0	4.8	2.8	0.6	2.2
	総資産回転率(回)	1.14	1.15	1.21	1.20	1.22	1.16	1.24	1.21	1.13	1.00	1.05

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おります。
^{*3} 事業資産営業利益率は、営業利益/事業資産です。

気候変動関連データ		単位	2017	2018	2019	2020	2021	(年度)
単体 + 国内グループ会社 + 海外グループ会社	温室効果ガス排出量(Scope1, 2) k _t -CO ₂ e		903	843	742	648	640	
	温室効果ガス排出量(Scope3) k _t -CO ₂ e		1,636	1,689	4,736	4,160	4,687	
	エネルギー消費量 k _t Q		419	424	396	351	372	
	全電力消費量 GWh		1,387	1,379	1,293	1,179	1,242	
	再生可能エネルギー GWh		110	123	142	121	135	
	全電力消費量に占める再生可能エネルギー比率 %		7.9	8.9	11.0	10.3	10.9	
単体 + 国内グループ会社	温室効果ガス排出量(Scope1, 2) k _t -CO ₂ e		443	387	342	316	288	
	エネルギー消費量 k _t Q		198	198	191	176	181	
	全電力消費量 GWh		644	643	613	569	579	
	再生可能エネルギー GWh		110	109	113	94	99	
	全電力消費量に占める再生可能エネルギー比率 %		17.1	17.0	18.5	16.5	17.1	

Scope1、Scope2およびカテゴリー別Scope3の詳細は、当社ホームページ「TCFD提言に沿った情報開示/指標と目標」をご覧ください。
<https://furukawaelectric.disclosure.site/ja/themes/199>

人材・組織関連データ		単位	2017	2018	2019	2020	2021	(年度)
連結	従業員数 ^{*1}	人	51,925	52,215	50,232	48,449	50,867	
	従業員数 ^{*1}	人	3,704	3,816	3,925	4,084	4,201	
	従業員に占める女性比率 %		9.1	9.2	10	12	12	
	平均年齢 ^{*1} 歳		44.5	44.2	44.1	43.8	43.8	
	平均勤続年数 ^{*1} 年		20.0	19.6	19.4	18.8	18.4	
	平均年間給与 ^{*1} 円		7,391,204	7,350,787	7,207,737	6,915,840	6,961,974	
	新卒採用者数 ^{*2} 人		92	104	111	119	119	
	新卒採用者数に占める女性比率 %		34	30	28	28	20	
	管理職候補層(係長相当)人数 ^{*1} 人		515	507	502	520	522	
	管理職候補層に占める女性比率 %		7.0	7.1	8.8	10	11	
単体	管理職層人数 ^{*1} 人		936	960	940	964	1053	
	管理職層に占める女性比率 %		3.3	3.2	3.4	3.4	3.8	
	障がい者の実雇用率 ^{*3} %		2.23	2.12	2.14	2.09	2.32	
	新規採用者 ^{*4} に占めるキャリア採用比率 %		19	18	26	23	36	

^{*1} 各年度末3月31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} 新卒採用者は各年度の4月1日現在。その対象は総合職、一般職。
^{*4} 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。

役員関連データ		単位	2017	2018	2019	2020	2021	2022	(年度)
単体	取締役人数 ^{*1}	人	12	12	12	12	11	11	
	社外取締役人数	人	5	5	5	5	5	5	
	独立取締役人数	人	3	3	5	5	5	5	
	女性取締役人数	人	0	0	1	1	1	1	
	監査役人数 ^{*1}	人	6	6	6	6	6	6	
	社外監査役人数	人	3	3	3	3	3	3	
	独立監査役人数	人	3	3	3	3	3	3	
	女性監査役人数	人	0	0	0	1	1	1	
	執行役員人数 ^{*2}	人	25	26	25	27	27	25	
	女性執行役員人数	人	1	1	1	1	2	1	
外国人執行役員人数	人	4	4	3	3	3	2		
シニア・フェロー人数 ^{*2}	人	2	2	2	1	1	3		

^{*1} 取締役、監査役的人数は、各年度末3月31日現在。ただし、2022年度のみ6月23日現在。
^{*2} 執行役員、シニア・フェローの人数は、各年度の4月1日現在。

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 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
流動資産		
現金及び預金	84,362	65,153
受取手形及び売掛金	191,930	-
受取手形、売掛金及び契約資産	-	230,326
有価証券	2,923	3,257
商品及び製品	38,210	59,932
仕掛品	34,512	40,116
原材料及び貯蔵品	48,114	64,067
その他	30,653	41,157
貸倒引当金	△894	△1,048
流動資産合計	429,812	502,963
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	235,399	246,887
機械装置及び運搬具	446,936	475,919
工具、器具及び備品	74,520	75,229
土地	35,127	35,935
リース資産	1,257	1,273
使用権資産	11,390	15,078
建設仮勘定	27,108	20,074
減価償却累計額	△584,996	△610,235
有形固定資産合計	246,744	260,163
無形固定資産		
のれん	1,450	573
その他	18,799	19,947
無形固定資産合計	20,250	20,520
投資その他の資産		
投資有価証券	101,708	116,767
出資金	8,965	6,082
繰延税金資産	6,948	7,899
退職給付に係る資産	6,859	8,127
その他	11,788	14,264
貸倒引当金	△1,034	△912
投資その他の資産合計	135,236	152,228
固定資産合計	402,231	432,912
資産合計	832,044	935,876

負債の部	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
流動負債		
支払手形及び買掛金	115,502	127,988
短期借入金	103,523	115,000
コマーシャル・ペーパー	30,000	54,000
未払法人税等	2,033	2,649
製品補償引当金	4,022	3,045
その他	60,121	77,033
流動負債合計	315,204	379,716
固定負債		
社債	30,000	40,000
長期借入金	127,094	133,120
環境対策引当金	10,229	9,343
退職給付に係る負債	44,514	43,806
資産除去債務	1,323	1,485
その他	12,061	14,340
固定負債合計	225,222	242,097
負債合計	540,426	621,813

純資産の部		
株主資本		
資本金	69,395	69,395
資本剰余金	23,028	23,178
利益剰余金	168,542	174,346
自己株式	△576	△901
株主資本合計	260,388	266,018
その他の包括利益累計額		
その他の有価証券評価差額金	13,929	12,446
繰延ヘッジ損益	2,677	2,963
為替換算調整勘定	△13,295	817
退職給付に係る調整累計額	△3,829	△3,024
その他の包括利益累計額合計	△518	13,201
非支配株主持分	31,747	34,843
純資産合計	291,617	314,062
負債純資産合計	832,044	935,876

連結損益計算書 (単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
売上高	811,600	930,496
売上原価	682,288	791,804
売上総利益	129,311	138,691
販売費及び一般管理費		
販売費	34,621	38,850
一般管理費	86,260	88,413
販売費及び一般管理費合計	120,881	127,263
営業利益	8,429	11,428
営業外収益		
受取利息	611	549
受取配当金	1,690	1,611
持分法による投資利益	-	9,045
為替差益	502	1,496
デリバティブ評価益	-	72
その他	1,918	1,735
営業外収益合計	4,723	14,510
営業外費用		
支払利息	3,586	3,375
持分法による投資損失	893	-
デリバティブ評価損	1,167	-
その他	2,316	2,897
営業外費用合計	7,963	6,272
経常利益	5,189	19,666
特別利益		
固定資産処分益	22,144	2,082
投資有価証券売却益	9,521	1,859
受取保険金	1,281	2,051
過年度社会負担金還付額	-	2,722
その他	482	864
特別利益合計	33,430	9,580
特別損失		
固定資産処分損	1,303	1,296
減損損失	2,542	1,489
事業構造改革費用	-	2,303
製品補償引当金繰入額	4,820	703
事業譲渡損	3,770	120
新型コロナウイルス感染症による損失	1,385	780
その他	3,481	2,123
特別損失合計	17,303	8,816
税金等調整前当期純利益	21,316	20,430
法人税、住民税及び事業税	6,047	5,673
法人税等調整額	3,171	1,517
法人税等合計	9,219	7,190
当期純利益	12,097	13,239
非支配株主に帰属する当期純利益	2,095	3,145
親会社株主に帰属する当期純利益	10,001	10,093

連結包括利益計算書 (単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
当期純利益	12,097	13,239
その他の包括利益		
その他の有価証券評価差額金	2,945	△1,853
繰延ヘッジ損益	4,235	△205
為替換算調整勘定	244	10,876
退職給付に係る調整額	8,124	638
持分法適用会社に対する持分相当額	294	5,065
その他の包括利益合計	15,844	14,521
包括利益	27,941	27,760
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	25,888	23,814
非支配株主に係る包括利益	2,053	3,946

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 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022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	21,316	20,430
減価償却費	32,163	33,721
受取利息及び受取配当金	△2,302	△2,160
支払利息	3,586	3,375
持分法による投資損益(△は益)	893	△9,045
為替差損益(△は益)	338	1,309
固定資産処分損益(△は益)	△20,840	△786
有価証券及び投資有価証券売却損益(△は益)	△9,166	△1,513
受取保険金	△1,281	△2,051
過年度社会負担金還付額	-	△2,722
減損損失	2,542	1,489
棚卸資産評価損	1,246	373
事業構造改革費用	-	2,303
事業譲渡損益(△は益)	3,770	120
新型コロナウイルス感染症による損失	1,385	780
売上債権の増減額(△は増加)	△13,788	-
売上債権及び契約資産の増減額(△は増加)	-	△28,208
棚卸資産の増減額(△は増加)	△13,770	△36,005
仕入債務の増減額(△は減少)	12,161	11,922
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	1,059	△1,049
製品補償引当金の増減額(△は減少)	△13,706	△796
その他	2,246	3,333
小計	7,852	△5,179
利息及び配当金の受取額	3,287	2,473
利息の支払額	△3,603	△3,429
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△8,209	△6,867
保険金の受取額	1,281	2,051
事業構造改革費用の支払額	-	△1,563
新型コロナウイルス感染症による損失の支払額	△1,088	△755
営業活動によるキャッシュ・フロー	△479	△13,269
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)	4	△645
投資有価証券の取得による支出	△2,112	△2,353
投資有価証券の売却及び償還による収入	14,804	2,462
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	2,306	595
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	△33,386	△36,493
無形固定資産の取得による支出	△7,325	△3,521
固定資産の売却による収入	22,370	2,220
短期貸付金の増減額(△は増加)	3,540	72
その他	△2,110	△2,144
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,908	△40,074
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)	2,008	17,085
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	15,000	24,000
長期借入れによる収入	55,965	16,049
長期借入金の返済による支出	△30,100	△24,776
社債の発行による収入	-	10,000
非支配株主からの払込みによる収入	452	-
自己株式の取得による支出	△9	△359
配当金の支払額	△6,001	△4,240
非支配株主への配当金の支払額	△521	△825
その他	△1,651	△1,912
財務活動によるキャッシュ・フロー	35,140	35,020
現金及び現金同等物に係る換算差額	△594	△1,815
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	32,158	△20,139
現金及び現金同等物の期首残高	55,055	87,189
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	819	582
連結外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△866	-
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	22	-
現金及び現金同等物の期末残高	87,189	67,632

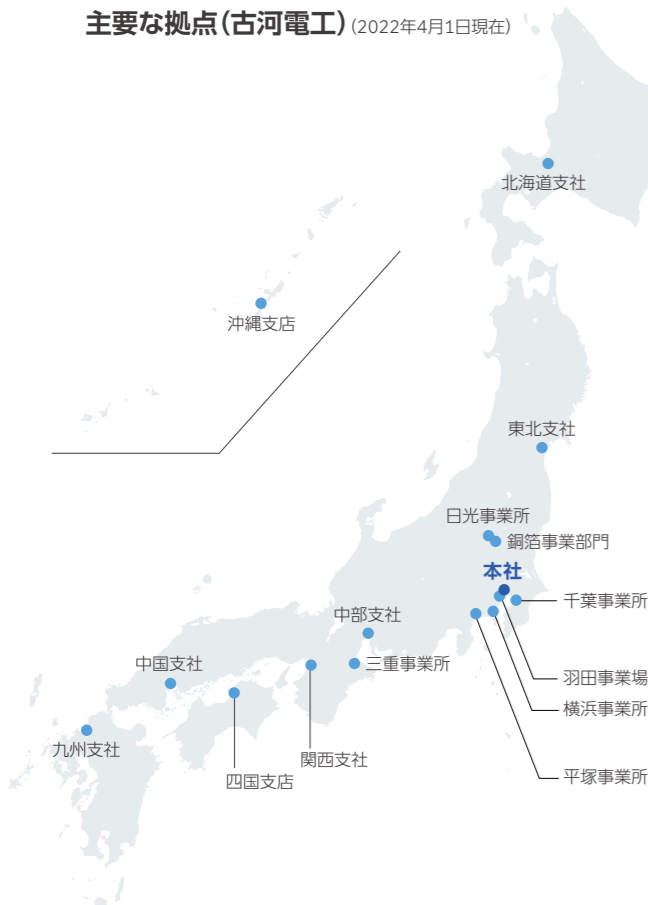
会社概要および株式・配当情報

Company Profile and Stock / Dividend Information

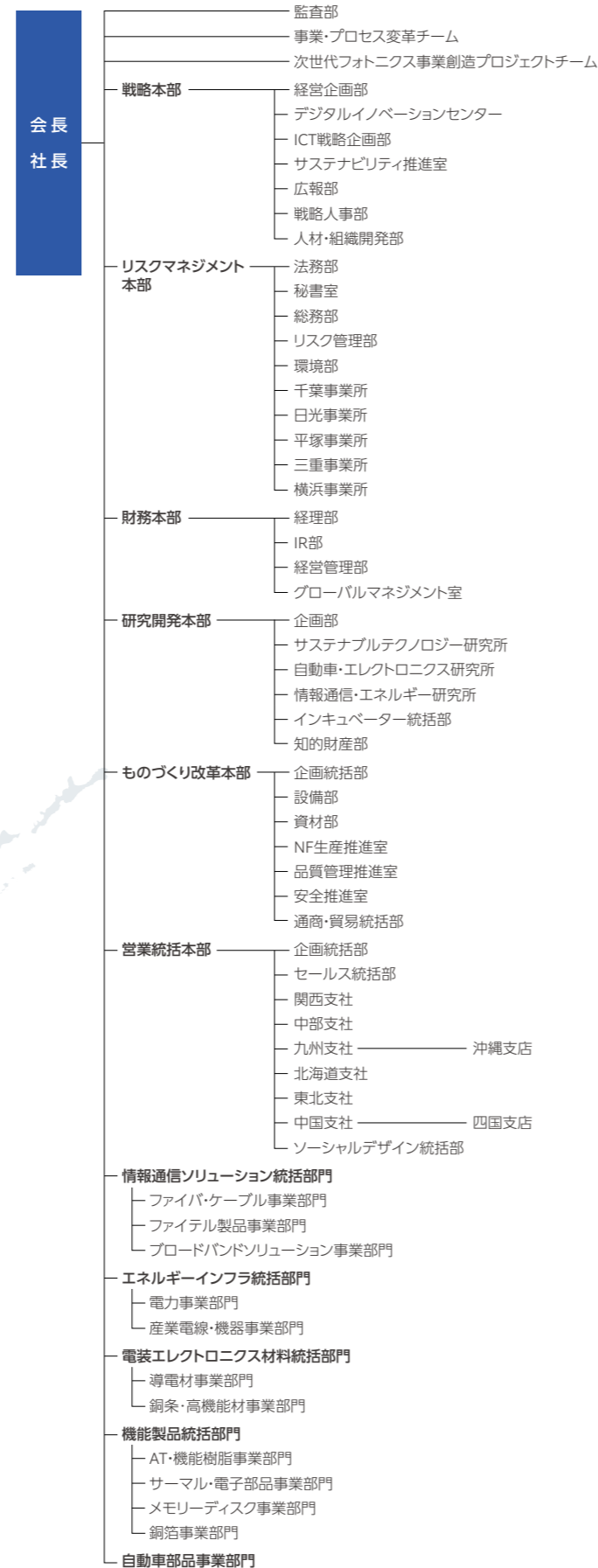
会社概要

商号	古河電気工業株式会社 Furukawa Electric Co., Ltd.
社長	小林 敬一
創業	1884年
設立	1896年6月25日
資本金 (2022年3月末)	69,395百万円
売上高 (2022年3月期)	930,496百万円(連結) 292,424百万円(単体)
従業員数 (2022年3月末)	50,867名(連結) 4,201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 (2022年3月末)	109社
持分法適用関連会社 (2022年3月末)	14社

主要な拠点(古河電気) (2022年4月1日現在)



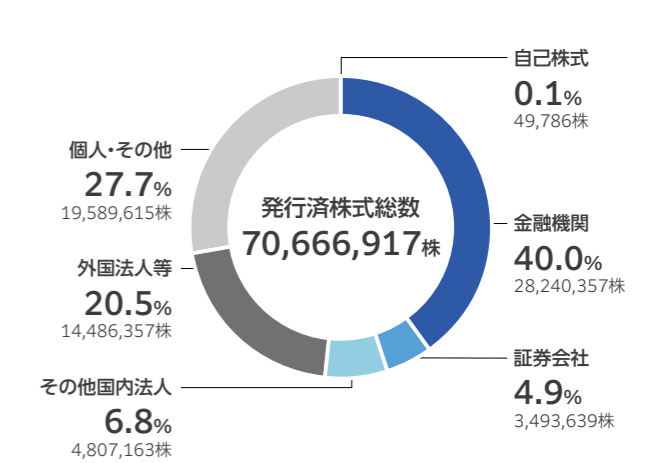
古河電気 組織基本図 (2022年4月1日現在)



株式の概況 (2022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(2022年4月4日以降)
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 48,302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

普通株式における所有者別株式分布 (2022年3月31日現在)



大株主の状況 (2022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)	11,103,100	15.72
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,999,200	5.66
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
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	2,278,000	3.23
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	1,699,900	2.41
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	1,269,310	1.80
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
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 朝日生命保険口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	1,050,000	1.49

※1 持株比率は自己株式(49,786株)を控除して計算しております。
 ※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。

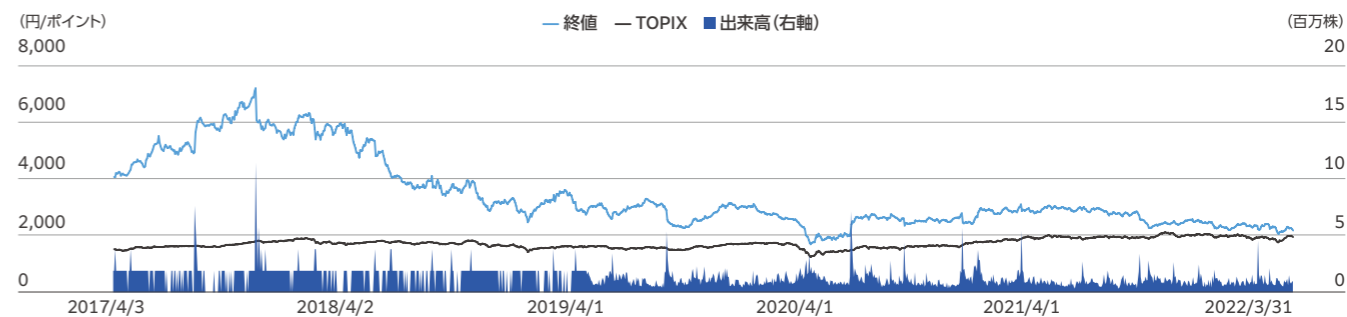
1株当たり配当履歴

決算期(年度)	2017	2018	2019	2020	2021
中間(円)	0	0	0	0	0
期末(円)	80	85	85	60	60
年間(円)	80	85	85	60	60

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)	2017	2018	2019	2020	2021
株主総利回り(%)	144.8	73.9	55.4	82.0	63.7
(比較指標: TOPIX)(%)	(113.5)	(105.2)	(92.8)	(129.2)	(128.7)
最高株価	7,230	5,760	3,305	3,115	3,110
最低株価	3,985	2,453	1,620	1,746	2,050

古河電工株価終値



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。(2021年4月1日から2022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。(2022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>

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」と評価されています。(2022年3月現在)

CDP



当社は、2021年に実施されたCDP気候変動において、「A:リーダーシップレベル」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。(2022年2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2022の発行にあたって

About Issuing of the Furukawa Electric Group Integrated Report 2022

「古河電工グループ統合報告書2022」を発行するに当たり、ご挨拶申し上げます。

統合報告書の編集と発行を担当するサステナビリティ推進室は、当社グループのESG経営やSDGsへの取り組みを推進する目的で2019年4月に設置され、今年度で4年目を迎えます。この間、価値協創ガイダンスを当社なりに紐解き、ビジョン2030達成に向けた経営戦略や経営基盤へESG・サステナビリティを組み込み、ストーリーとしての整合性の検討を繰り返しながら「2030年に向けた価値創造プロセス」の構築を進めてきました。2020年には当社で初めて統合報告書2020を発行し、ビジョン2030達成に向けた経営上の重要課題(マテリアリティ)を公開しました。昨年度の統合報告書2021では、中期経営計画の策定が一年間延期している中で、価値創造プロセスの考え方を示し、各マテリアリティの取り組み状況を掲載しました。

そして今年度は、5月に公表しました中期経営計画2022-2025(25中計)が組み込まれた「価値創造プロセス」を、この統合報告書2022で掲載することができました。役員メッセージでは、トップメッセージや財務本部長メッセージに加え、ビジョン2030のマイルストーンである25中

計についての戦略本部長からの解説や社外取締役による対談も掲載しました。ぜひ一読いただき、当社グループの2030年に向けた価値創造プロセスならびに25中計に対するご理解を深めていただきたいと思います。

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、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。みなさまの忌憚のないご意見・ご要望をぜひお寄せください。



2022年10月
 戦略本部サステナビリティ推進室長
 田中 秀一

お問い合わせ先

古河電工株式会社
 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

古河電工株式会社
 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>

