

All to brighten the world

FURUKAWA
ELECTRIC

FURUKAWA ELECTRIC GROUP INTEGRATED REPORT

古河電工グループ
統合報告書

2026

編集方針

当社グループでは、「有価証券報告書」において、将来の財務に影響を及ぼしうる重要なサステナビリティ情報（非財務情報含む）を開示しています。一方、「統合報告書」は投資家の皆様の主な読者対象とし、有価証券報告書を補完する媒体として、当社グループの価値創造ストーリーをよりわかりやすくお伝えすることを目的としています。

このため、本統合報告書を有価証券報告書とあわせてご活用いただくことで、持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指す当社グループについて、より深くご理解いただけるものと考えています。

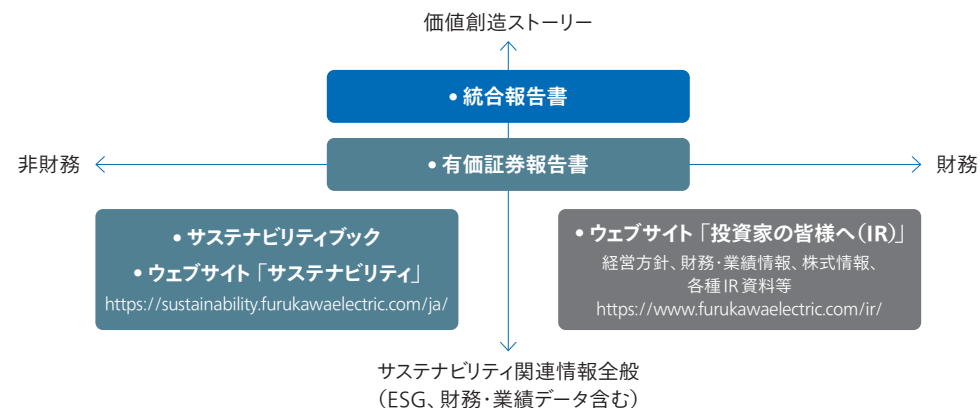
なお、詳細なESG活動情報や各種データは、多様なステークホルダーの皆様を対象に、当社グループのウェブサイト「サステナビリティ」および「サステナビリティブック」に掲載しています。こちらをあわせてご参照ください。

本統合報告書では、各ページにおいて、関連情報を掲載する有価証券報告書（一部ウェブサイト）へのリンクを設定し、また該当箇所も明示しています。お役立てください。

表示例： 有価証券報告書 第2【事業の状況】1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

参照ガイドライン

- IFRS 財団「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2.0」
- 経済産業省「気候関連財務情報開示に関するガイダンス3.0」



その他報告書等

- コーポレート・ガバナンス報告書： <https://sustainability.furukawaelectric.com/ja/themes/89/>
- 知的財産報告書： <https://www.furukawaelectric.com/rd/ip-report/>
- 古河電工時報： <https://www.furukawaelectric.com/rd/review/>

報告対象範囲等

対象期間	2025年4月1日～2026年3月31日 (一部、2025年度以前や2026年4月以降の活動も含む。)
発行時期	発行日：2026年9月30日 (次回発行予定：2027年9月)
対象組織	古河電工単体および国内・海外グループ会社を対象とし、特定の地域や法人に限定される事項を報告する際にはその対象を明示します。
見通し等に関する注意事項	本統合報告書には、当社グループの将来の戦略や業績に関する見通し等の記述が含まれていますが、これらは現時点で把握可能な情報に基づいて分析し、反映しています。実際の戦略や業績は、今後、当社グループを取り巻く環境変化により、これらと異なる結果になりうることをご承知おきください。

「統合報告書2026」で特にお伝えしたいポイント

- 持続的成長につながる「ビジョン2030実現に向けた経営方針」、具体的な実行戦略
- データセンタ関連事業の事業成長戦略・取組み
- 変革期におけるガバナンス改革、取締役会や社外取締役の役割・取組み

CEOメッセージ ▶▶ P.8-11

CSOメッセージ ▶▶ P.28-30

CFOメッセージ ▶▶ P.33-35

事業特集 ▶▶ P.12-13

社外取締役鼎談 ▶▶ P.14-17

Contents

1. イントロダクション

- 04 理念体系
- 05 技術系譜と歴史
- 06 事業領域
- 07 古河電工グループの現在

2. 巻頭特集

- 08 CEOメッセージ
- 12 事業特集
「データセンタの進化を起点とした事業成長戦略」
- 14 社外取締役鼎談

3. 価値創造ストーリー

- 18 古河電工グループの価値創造ストーリー
- 19 外部環境の認識
- 20 価値創造の源泉
- 21 事業成長の中長期シナリオ

4. 持続的成長のための実行戦略

- 22 パーパスを軸とした経営方針の策定
- 24 ビジョン2030実現に向けて
- 28 CSOメッセージ
TOPICS「気候変動」
TOPICS「研究開発」
- 33 CFOメッセージ

36 事業戦略

事業概況／主な製品一覧
光ソリューション
情報コンポーネント
エネルギーインフラ
自動車電装システム
メタルソリューション

43 経営基盤強化

労働生産性の向上
人的資本の最大化
ガバナンスの強化、リスク耐性の向上

5. ガバナンスの状況

- 47 コーポレートガバナンス
- 53 リスクマネジメント
- 54 サプライチェーンマネジメント
- 55 人権マネジメント
- 56 ステークホルダーエンゲージメント

6. データ

- 57 主要財務・非財務データ
- 59 株式・配当情報
- 60 「統合報告書2026」の発行にあたって

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。

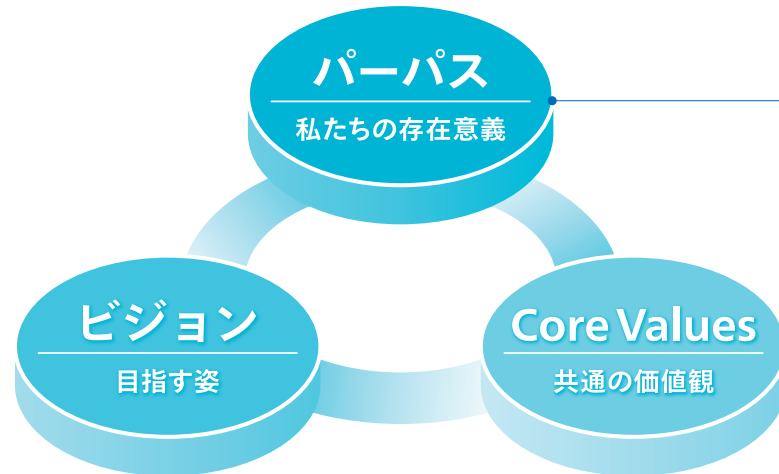
当社は、この言葉をDNAとして大切に紡ぎ、
1884年の創業以来発展してきました。

理念体系

当社グループの理念体系は、私たちの存在意義を示す「古河電工グループ パーパス」を頂点に、目指す姿である「ビジョン」と、すべての従業員が共有する共通の価値観である「Core Values」から構成されています。

また、「古河電工グループ パーパス」は、経営の判断軸となり、多様なステークホルダーから真に豊かで持続可能な社会の実現に貢献する企業グループとして認知され、従業員が誇りを持って挑戦し続けるために定めたものです。当社グループは、このパーパスを軸とした経営を推進しています。

古河電工グループの理念体系



私たちの存在意義

古河電工グループ パーパス

「つづく」をつくり、世界を明るくする。

いつまでに、どこを目指すのか？ 目指す姿

古河電工グループ ビジョン2030

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

どのように行動するのか？ 共通の価値観

Core Values

正々堂々 革新 本質追究 主体・迅速 共創

古河電工グループ パーパス

「つづく」をつくり、
世界を明るくする。

日々の当たり前の暮らしが、安心・快適につづくこと。
今日よりも豊かな明日へ、社会の進歩・発展がつづくこと。
人と地球の共生が、いつまでも幸せにつづくこと。

よりよい未来へとつながる、そんな「つづく」を、
絶え間ないイノベーションで、つくり、支える。
それが、私たちの存在意義。

さまざまな社会課題に向き合い、
インフラをはじめ、あらゆる領域を超えて挑戦する。
1884年の創業以来、誠実に磨きつづけてきた、
技術力と提案力を強みに。

私たちは今日もつくりだす、未来への「つづく」を。
世界を明るくするために。

技術系譜と歴史

140年を超える当社グループの歴史は、技術で社会に貢献してきた歴史そのものです。電線・精銅業から始まり、今日に至るまで、社会インフラ領域を中心に多様な事業を展開し、社会の成長を支え、また誠実に技術力を磨き続けてきました。当社グループは、こうして培ってきた4つのコア技術を強みに、これからも絶え間ないイノベーションと社会課題の解決に挑戦し続けていきます。

社会課題を解決する多様な事業展開

(注) 本図は、技術を強みに発展してきた当社グループの歴史を読者の皆様にわかりやすくお伝えすることを目的に作成したものです。したがって、主な技術を抜粋・編集しており、精緻な技術系譜図等とは異なる場合があります。

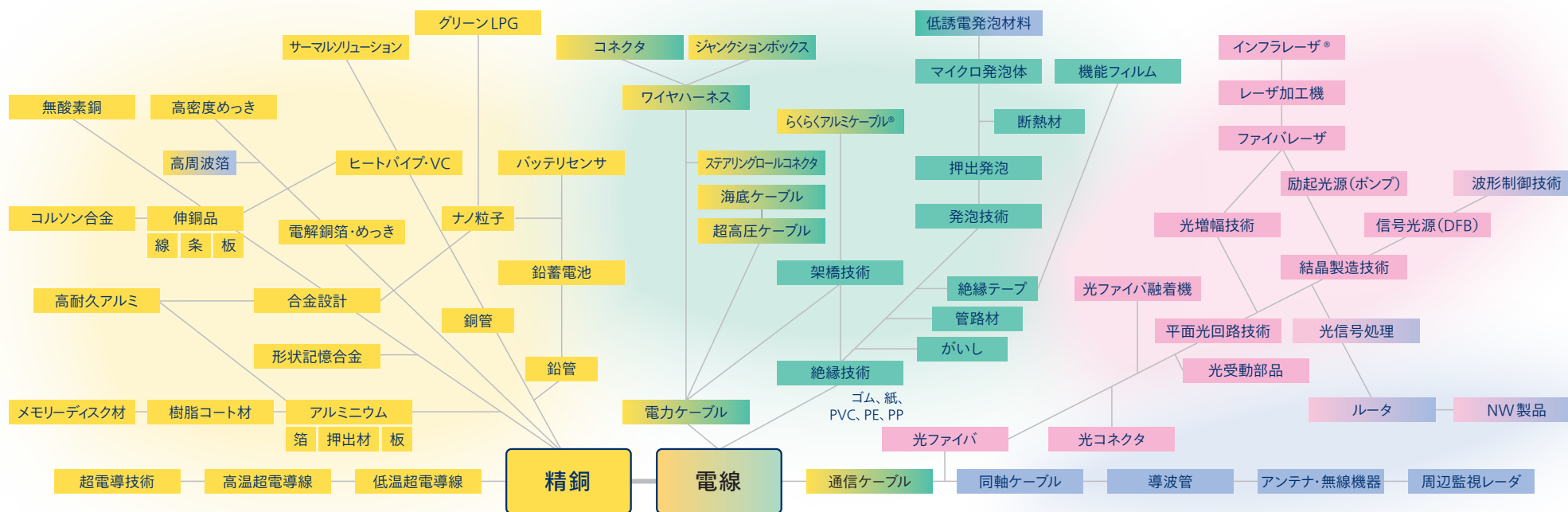
メタル

ポリマー

フォトリソ

高周波

4つのコア技術



共通基盤技術

シミュレーション技術

分析・解析・信頼性技術

ソフトウェア技術

沿革

1884— 創業・黎明期



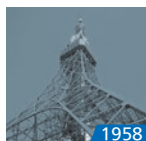
1884

東京・本所精銅所と横浜・高島町 山田電線製造所の開設、伸銅品と電線メーカーとして創業

1900— 日本の社会インフラ整備に貢献



1915



1958

日本初・海底電線の製造、東京タワーのアンテナ・給電線設置

1960— 海外への進出



1971



1974

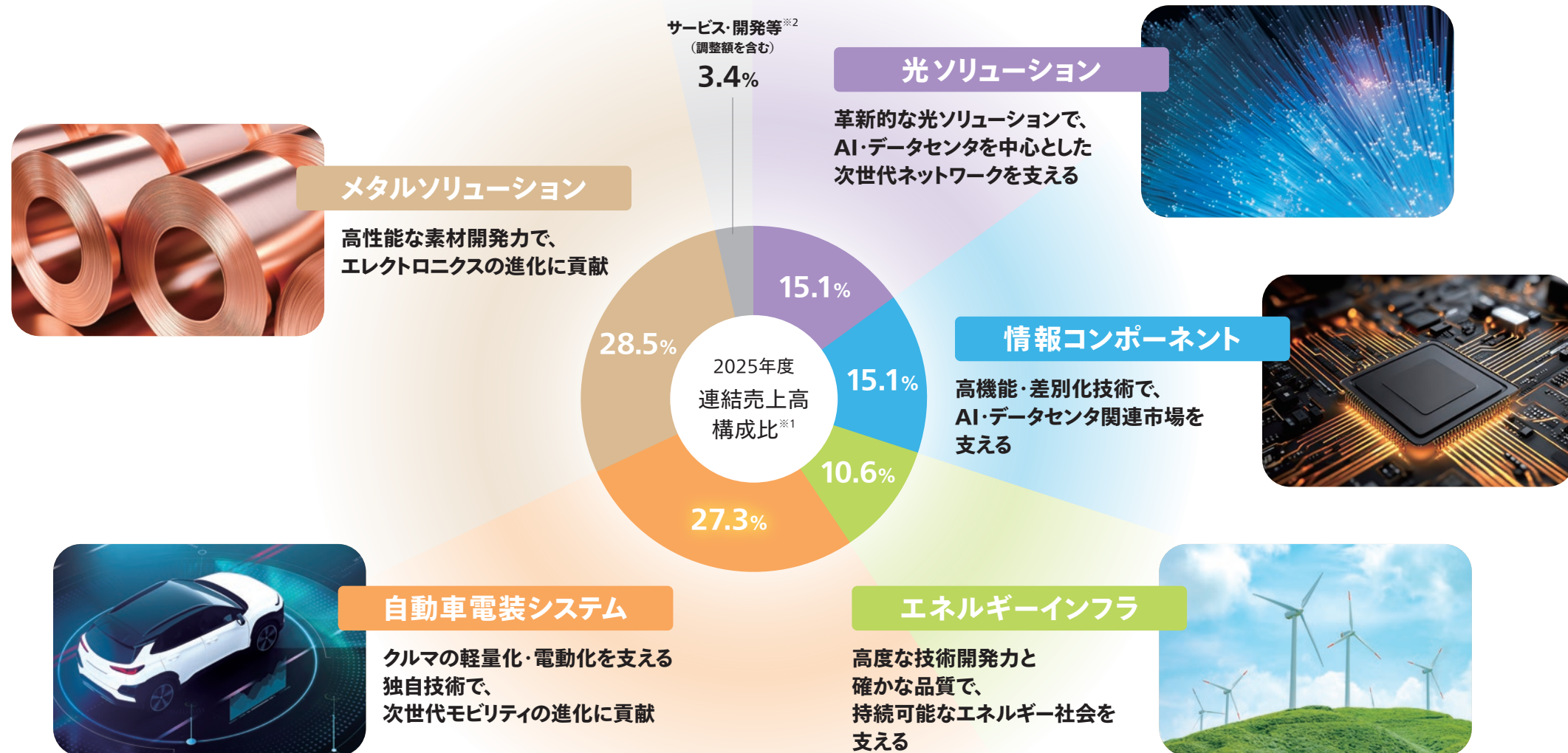
タイ・バンコク市内の通信網整備、世界初・光ファイバケーブルのフィールド試験に成功

2000—

多彩な固有技術で
人と社会を支え続ける

事業領域

当社グループの事業領域は、現在、「光ソリューション」「情報コンポーネント」「エネルギーインフラ」「自動車電装システム」「メタルソリューション」で構成されています。各領域において多様な製品・サービスを展開し、社会課題の解決に貢献しています。また、これまで培ってきた4つのコア技術を基盤に新たな事業の創出にも取り組み、当社グループの事業領域は今後も進化していきます。



※1 新セグメントに基づき、2025年度実績をリステイトしています。

※2 2025年度第4四半期に非連結化した電池事業の2025年度実績は、「サービス・開発等」に含んでいます。(2025年度第3四半期まで連結対象)

(注) 2026年4月に、当社グループのセグメントを変更しました。詳細は、本統合報告書P.36「事業概況」をご覧ください。

古河電工グループの現在 (2025年度)

連結売上高

13,076 億円
(海外売上高比率 50.6%)

連結営業利益

639 億円

親会社株主に帰属する当期純利益

725 億円

温室効果ガス排出量^{※1} (スコープ1、2)364 千t-CO₂e

連結従業員数

49,112 名
(2026年3月31日現在)グループ会社数^{※2}124 社
(2026年3月31日現在)

北米・中米

米国 / メキシコ

売上高	1,786 億円
温室効果ガス排出量	27 千t-CO ₂ e
従業員数	4,547 名
グループ会社数	13 社

南米・欧州他

コロンビア / ブラジル / アルゼンチン /
イギリス / スペイン / イタリア / デンマーク /
ドイツ / チェコ / ハンガリー / モロッコ

売上高	675 億円
温室効果ガス排出量	9 千t-CO ₂ e
従業員数	2,500 名
グループ会社数	20 社

中国 (香港を含む)

売上高	1,257 億円
温室効果ガス排出量	18 千t-CO ₂ e
従業員数	2,786 名
グループ会社数	20 社

日本

売上高	6,456 億円
温室効果ガス排出量	132 千t-CO ₂ e
従業員数	10,680 名
グループ会社数	40 社

アジア (日本・中国を除く)

インド / ベトナム / タイ / 台湾 / フィリピン /
マレーシア / シンガポール / インドネシア

売上高	2,902 億円
温室効果ガス排出量	178 千t-CO ₂ e
従業員数	28,599 名
グループ会社数	31 社

(注) 1. 日本のグループ会社数には、古河電工単体が含まれます。
 2. 地域別売上高は、顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。
 3. 地域別温室効果ガス排出量は、集計対象会社の各拠点の所在地をもとに国または地域に分類し、算出しています。

※1 古河電工単体と国内グループ会社36社、海外グループ会社59社の合計
 ※2 古河電工単体と連結子会社115社、持分法適用関連会社8社の合計

CEOメッセージ

「つづく」をつくる実行力で、 次なるフェーズへ飛躍します。

古河電気工業株式会社
代表取締役社長
CEO（チーフ・エグゼクティブ・オフィサー）

森平 英也

社会の変化を企業の成長に変える力が問われる時代に

社会や産業の構造はかつてないスピードで変化しています。地政学リスクの高まりやサプライチェーンの分断など、企業を取り巻く不確実性も増えています。未来を正確に予測することは難しくなり、企業には変化を的確に捉え成長へとつなげる力が求められています。この変化を成長に転換する力が、企業の競争力を左右する時代になったと感じます。

こうしたなか、当社グループにおいては、これまで以上にリスクの増大や不確実性が高まる一方で、大きな成長機会となる事業環境変化の追い風が吹いています。生成AIの爆発的な普及によってデータセンタ市場が急拡大し、光ファイバ・光デバイス、放熱・冷却製品、機能樹脂製品や半導体関連材料など、当社グループの技術や製品群と市場ニーズとの結びつきが一段と強まっています。株式市場からもデータセンタ関連企業として注目いただくことが増え、当社グループへの期待の高まりを実感しています。この追い風を確かな成長へとつなげられるか、当社グループの真価が問われています。

CEOメッセージ

25中計で築いた成長基盤

2025年度を最終年度とした「古河電工グループ 中期経営計画2022～2025」(以下、25中計)は、当社グループにとって次の成長フェーズへと飛躍するために、その土台を築く重要な期間となりました。

この間、私たちは資本効率重視の経営へと転換を進めるとともに、事業ポートフォリオ改革、戦略投資、ガバナンス改革をはじめとするESG経営基盤の強化など、将来の成長に向けた経営改革に取り組んできました。光ファイバ・ケーブル事業の再編やデータセンタ関連分野での生産能力増強などを実行し、より付加価値の高い事業・製品群へのシフトを進めてきました。

25中計指標・目標と2025年度実績

		2025年度 目標	2025年度 実績
財務指標	ROIC(税引後)	6%以上	12.2%
	ROE	11%以上	19.1%
	Net D/E レシオ	0.8以下	0.6
	自己資本比率	35%以上	39.1%
	売上高	1.1兆円以上	1.3兆円
	営業利益	580億円以上	639億円
	親会社株主に帰属する当期純利益	370億円以上	725億円
サステナビリティ 指標(一部抜粋)	温室効果ガス排出量削減率 (スコープ1、2)(2021年度基準)	△18.7%	△43.1%
	電力消費量に占める 再生可能エネルギー比率	30%	52.2%
	従業員エンゲージメントスコア	80	76
	管理職層に占める女性比率(単体)	7.0%	6.3%
	全リスク領域に対する リスク管理活動フォロー率	100%	100%

その結果、2025年度は連結営業利益 639億円、ROIC 12.2%、ROE 19.1%と25中計で掲げた財務目標をすべて達成することができました。サステナビリティ関連の目標もおおむね達成し、継続的な課題はありながらも、持続的成長に向けた経営基盤強化は着実に前進したと考えています。

このように、25中計目標を達成できたことは大きな成果です。また、この4年間を通じて経営の質そのものを高めることができた点に、私は大きな意義を感じています。

というのも、当社グループは長年培ってきた確かな技術や多様な事業基盤を有しながら、社会や市場の変化を成長機会として十分に取り込めず、成果を出せない時期がありました。しかし、この25中計期間には、「変化を捉えて成長を生み出せる会社」へと一歩踏み出すことができたと考えています。2025年度は、その進化が目に見える成果として表れました。しかし、これは決してゴールではありません。私は、この先のさらなる成長に向けた出発点だと捉えています。

「ビジョン2030」の実現に向けた新たな経営方針

このたび、当社グループは2030年のありたい姿「古河電工グループ ビジョン2030」(以下、ビジョン2030)の実現に向けて、パーパスを軸とした新たな経営方針を策定し、「ビジョン2030実現に向けた経営方針」として公表しました。事業環境の変化があまりにも速く、固定的な前提条件に基づく計画が短期間で陳腐化する時代背景から、従来の中期経営計画の形式を改めました。

この経営方針では、パーパスを起点に、ビジョン2030の実現に向けて解決すべき6つの経営上の重要課題を特定しました。持続的成長に必要な財務・非財務のテーマを経営上の重要課題として整理し、今後5年間の経営の指針とします。大きな成長機会を確実に取り込むため、データセンタ関連事業^{※1}、再エネ・HVDC^{※2}関連事業、さらに社会課題解決に関わる新規事業に経営資源を集中するとともに、事業・製品ポートフォリオの最適化、労働生産性の向上、人的資本やガバナンス・リスクマネジメントの強化に取り組めます。短期的な業績だけでなく、中長期的な競争力強化を図り、持続的な成長を実現していきます。

※1 データセンタ関連事業には、光ソリューション領域のLightera、情報コンポーネント領域のサーマル・電子部品、ファイデル製品、AT(半導体製造用テープ)、メモリーディスク、銅箔、光電融合デバイスが含まれます。

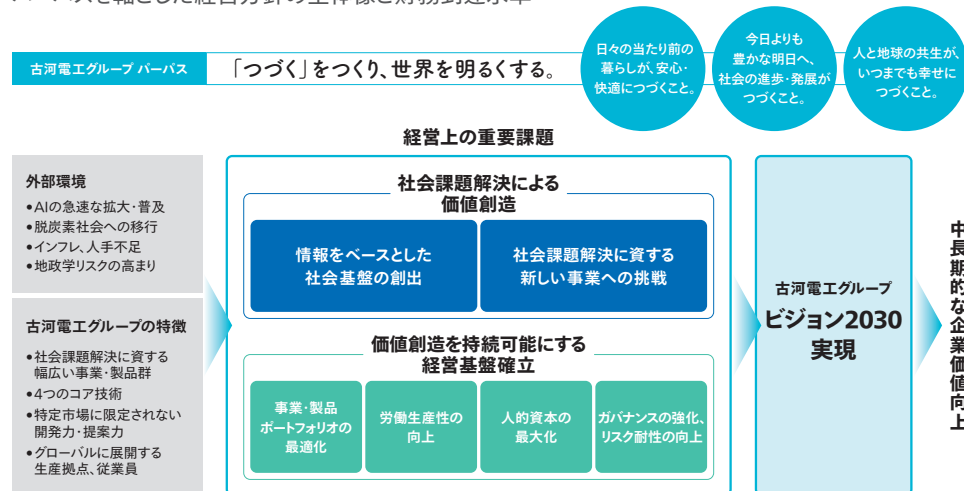
※2 HVDC: High Voltage Direct Current(高電圧直流送電)

CEOメッセージ

投資については、2026年度から2030年度までの5年間で6,500億円を計画しています。そのうち5,000億円を、データセンタ関連事業を中心に、データセンタの普及・拡大とは切り離せないエネルギー問題の課題解決に貢献するHVDC関連事業、また新規事業といった注力分野に重点配分します。

現時点においては、2030年度に連結営業利益 2,500億円、ROE 20%、ROIC 15%という財務到達水準を設定しました。また、連結営業利益2,500億円のうち約2,000億円はデータセンタ関連事業で創出する計画です。このように2030年に向けて、当面はデータセンタ関連の市場成長が当社グループにとっての最大の事業機会であり、成長の柱になると考えています。一方、2030年以降も見据えて、HVDCや新規事業をはじめとした新たな成長の柱となる事業の基盤構築や育成も進めていく考えです。

パーパスを軸とした経営方針の全体像と財務到達水準



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

(注)財務到達水準は、2026年5月19日時点の情報です。外部環境変化により、必要に応じて見直しを行います。

実行へとつなげる経営力の進化

ただし、新たな経営方針を策定しても、それを実行できなければ意味がありません。ビジョン2030の実現に向けて、それらを確実に実行するために、大幅な組織変更とともに、経営体制の改革も進めています。

その一つが、2026年度から導入したCXO制です。従来の本部制では専門機能ごとの最適化が進む一方、組織横断での意思決定や経営資源配分に課題がありました。そこでCXO制では各経営上の重要課題の責任者として担当CXOを置き、CEOが担っている権限の一部を各CXOに委ね、各CXOが経営者として全社視点で各専門領域の課題解決にあたります。意思決定の質とスピードをより高め、執行力を強化することが狙いです。

また、事業運営の考え方も進化させてきました。収益性や成長性は、従来のセグメント単位にとらわれず、市場機会や社会課題解決を起点とした製品群や事業の組み合わせで生まれる価値を重視して評価しています。「何の会社かわかりにくい」と言われるほど多様なセグメントを有する当社グループですが、その広がり組み合わせることで、データセンタ市場では関連技術や製品を幅広く提供できることが競争優位性となっています。事業環境を踏まえた事業・製品群単位でのポートフォリオ最適化により、競争力を高めています。

新たな経営体制とともに、事業運営の両面から進化を図り続けることで、変化を迅速に捉え、成長機会を確実に実行へと結びつける経営の力を引き上げていきます。

人材・技術を競争力に

私が成長フェーズにおいて重要だと考えているのは、人材や技術・知的財産といった無形資産です。企業価値を生み出す源泉は、突き詰めれば人です。私は人をコストではなく、将来の価値を生み出すための投資対象だと考えています。一人ひとりの発想や挑戦する姿勢、実現に向けて行動する力が企業の成長を左右します。だからこそ、従業員がやりがいや貢献実感を持ちながら能力を発揮できる環境づくりを重視しています。また、当社グループが長年培ってきた技術や知的財産も重要です。情報/エネルギー/モビリティといった幅広い領域で蓄積してきた技術基盤は、一朝一夕に築けるものではありません。現在のデータセンタ関

CEOメッセージ

連事業をはじめとする注力分野の成長可能性も、こうした技術・知的財産の蓄積があってこそ生まれています。

そして、これらの無形資産を競争力へと転換する力も不可欠です。前述のように25中計では、市場や事業環境の変化を的確に捉え、成長へと結びつける力を高めてきました。この力は、当社グループが有する人材や技術・知的財産といった無形資産を最適に活かすうえでも重要な基盤となります。さらに、社会課題が複雑化するなか、自社だけで価値を創出できる時代ではありません。こうした無形資産をより大きな価値へとつなげるには、お客様やパートナー企業、大学・研究機関との連携など、ステークホルダーとの共創が不可欠です。多様な人材や技術を結びつけることで、成長への転換を加速していきます。

無形資産は、2030年以降も持続的に成長していくために欠かせない経営基盤です。私は有形資産への投資と変わらぬ重要性を持って、人材や技術・知的財産の強化とその活用により、持続的成長を加速させていきます。

パーパスを価値創造の起点に

私たちの経営の根底にあるのが、古河電工グループ パーパス『『つづく』をつくり、世界を明るくする。』です。このパーパスを価値創造の起点として、事業を通じた社会課題の解決により、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。

パーパスの策定から約2年が経過した現在、社内ではその認知・理解は進みましたが、これから重要なのは、従業員がパーパスに共感し、具体的な行動や挑戦につなげることです。企業文化の変革には時間を要しますが、こうした行動変容が組織を変え、その変化が事業の成長や企業価値向上につながると考えています。

また、パーパスを軸とした経営を推進する当社グループにとっては、このパーパスが経営の判断軸となります。これからも経営の意思決定や一人ひとりの行動においてパーパスを体現し、持続的な価値創造を実現していきます。

期待を力に変え、成果につなげる経営者としての決意

足元では、当社グループの事業や成長性に対する期待が高まっていると感じています。経営者としては大変ありがたい一方で、私個人としては「好事魔多し」という言葉を常に意識するようにしています。順調に見える時ほど慢心せず、謙虚な姿勢を維持することが重要だと思うからです。

私は、当社グループには大きな可能性があるかと確信しています。しかし、その可能性を現実の成果へと変えていくのは、これからの実行にほかなりません。変化を恐れず挑戦を続けるとともに、謙虚さを忘れることなく、一步一步着実に企業価値の向上に取り組んでいきます。

また、株主還元については、事業成長への投資と財務健全性とのバランスを図りながら、持続的な充実を目指しています。このたび、配当方針を配当性向基準から株主資本配当率(DOE)3.5%を目途とする方針へ見直しました。今後も安定的かつ継続的な株主還元に努めます。株主・投資家の皆様には、今後とも変わらぬご支援とご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。



事業特集 | データセンタの進化を起点とした事業成長戦略

生成AIの普及によってデータセンタ市場は世界的な急拡大を続けており、当社グループにとって極めて重要な収益機会となっています。データセンタを取り巻くさまざまな課題が顕在化するなか、その解決に貢献できる多様な事業・製品群を有していることが、当社グループの強みです。

当社グループでは、2026年度に新たな経営方針を策定し、6つの経営上の重要課題を特定しました。特に2030年に向けた収益成長を牽引し、その後も中長期的な柱となるデータセンタ関連事業※1を中心に、その先の需要拡大も見据えて再エネ・HVDC※2関連事業にも取り組み、データセンタの進化を支える課題解決とともに持続的成長を目指します。

※1 データセンタ関連事業には、光ソリューション領域のLightera、情報コンポーネント領域のサマール・電子部品、ファィテル製品、AT（半導体製造用テープ）、メモリーディスク、銅箔、光電融合デバイスが含まれます。

※2 HVDC: High Voltage Direct Current（高電圧直流送電）

データセンタの進化による課題と当社グループの役割

データセンタの普及・拡大には3つの壁（接続、熱、電力）があり、データセンタの「大容量化・高密度化・高発熱化」と「エネルギー問題」への対応を両立させることが大きな課題となっています。当社グループでは、特に2030年に向けて、データセンタ関連事業を中心とした多様な技術や事業・製品群を通じて課題解決に貢献し、データセンタの進化を支える重要な役割を果たしていきます。

データセンタを取り巻く課題

背景にある「3つの壁」

接続の壁

- データ処理能力や通信量の増大に伴い、「大容量化」が進んでいる。
- 限られたデータセンタの敷地やサーバー内に処理機能を凝縮するとともに、サーバー間の距離を短くして低遅延化を実現する必要がある。
- データ量の増加に伴う通信の制約（接続の壁）が生じている。

熱の壁

- 高性能なGPUを搭載したサーバーを1つのラックに限界まで詰め込む「高密度化」が不可欠になる。
- 高密度化により、単位面積あたりの消費電力や発熱量が増加し、「高発熱化」が進んでいる。
- 1つのラックから発生する熱量が大幅に増加し、冷却への負荷が高まっている。
- 発熱の増大に伴う冷却の限界（熱の壁）が生じている。

電力の壁

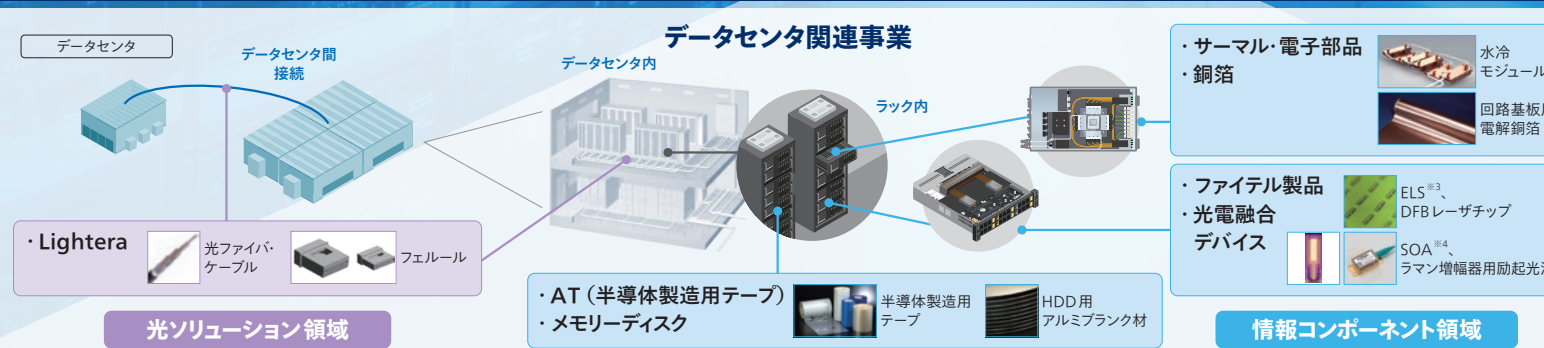
- データセンタの進化に伴い、電力需要が増大している。
- 電力消費量の増加抑制やエネルギー効率の向上に加え、必要な電力の安定的な供給が求められている。
- 電力需要の拡大に伴う供給制約（電力の壁）が生じている。

データセンタの 大容量化・高密度化・高発熱化

対応の 両立

エネルギー問題 （電力消費量の増加、エネルギー効率、電力供給）

当社グループが貢献できる主な事業・製品群



再エネ・ HVDC関連事業

エネルギーインフラ領域

超電導 （核融合炉向け超電導線材）

メタルソリューション領域

※3 ELS: External Light Source
※4 SOA: Semiconductor Optical Amplifier

2030年 >>>

>>>

実行—

現在、生成AIの普及とともに高度なデータセンタの建設が進み、データセンタの進化を支える関連製品の需要は拡大しています。当社グループでは、こうした需要を着実に取り込むため、データセンタ関連事業の製品群を中心に供給能力の増強を行います。既にサーマル・電子部品(水冷モジュール)やファイテル製品(DFBレーザチップ)の工場拡張・新設投資の決定を行いました、今後も2030年に向けてデータセンタ関連事業における積極的な投資を実行します。

あわせて、ハイパースケーラーを含む主要顧客との関係構築を強化し、製品仕様の検討段階から当社グループの技術や製品を提案するなど、各種取組みを通じてさらなる事業拡大を図ります。

データセンタ関連事業の主な投資(2026～2030年度)

Lightera	サーマル・電子部品	ファイテル製品
光ファイバ、ローラブルリボンケーブル、フェルールの段階的な増産投資	水冷モジュールの増産投資(水冷モジュール売上高を2030年度で4,000億円規模に拡大)	DFBレーザチップ、ラマン増幅用励起光源、SOAの増産投資、光電融合(CPO)用ELS向けDFBレーザチップ等の新工場建設(供給能力の大幅拡大)

2030年度の想定利益成長(2025年度比)

データセンタ関連事業全体では、2030年度に向けて大幅な利益成長を見込み、
2025年度比で8倍の伸びを想定しています。

データセンタ関連事業全体
想定利益成長(2030年度) 2025年度比 **8倍**

想定利益成長
(2030年度)
2025年度比

Lightera
4倍

サーマル・
電子部品
15倍

ファイテル製品
10倍

(注)データセンタ関連事業のうち、3事業を例示しています。

※5 ハイパースケールデータセンタ

※6 大規模マルチモジュールモデル

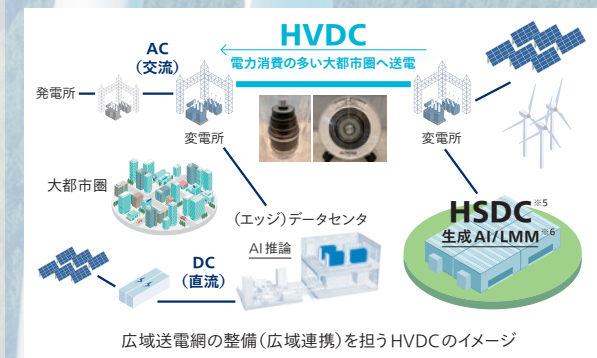
2030年以降も見据えて—

データセンタ関連事業

2030年以降の将来も見据えた取組みにも着手しています。光電融合(CPO)や次世代サーマル等、需要動向を踏まえて先行的な取組みを進め、中長期の成長機会に備えた事業基盤の整備とさらなる強化に取り組んでいきます。

再エネ・HVDC関連事業

データセンタにおけるエネルギー問題の解決、とりわけ電力の安定供給の実現に貢献するものとして、再エネ・HVDC関連事業の取組みも進めていきます。特にHVDC関連事業は、2030年以降の新たな成長の柱として位置づけています。HVDCケーブル事業の立ち上げに向けて、千葉県富津市に国内生産拠点の新設を決定し、生産能力の増強を図ります。超長尺直流海底ケーブルの技術開発・布設・工事のパートナー体制の構築を進め、将来需要を着実に取り込むための事業基盤の構築に取り組んでいきます。



社外取締役鼎談

変革期の成長を支えるガバナンス —社外取締役が語る取締役会の役割—

当社グループは、「古河電工グループ 中期経営計画 2022～2025」(以下、25中計)を通じて、事業ポートフォリオの見直しやガバナンス改革を推進し、次なる成長に向けた経営基盤を強化してきました。その基盤を礎に、2026年度からは「古河電工グループ ビジョン2030」(以下、ビジョン2030)の実現に向けた新たな経営方針のもと、データセンタ関連事業を中心にさらなる成長に挑みます。

こうした大きな変革期において、取締役会の果たすべき役割は何か。本鼎談では、社外取締役の塚本氏、簀氏、塩見氏の3名が、25中計の評価を踏まえつつ、取締役会の役割や社外取締役として重視する視点、今後の取組み等について語り合いました。



社外取締役
簀 ゆき子

社外取締役
取締役会議長
塚本 隆史

社外取締役(監査等委員)
塩見 崇夫

社外取締役鼎談

25中計の評価

—25中計では、財務目標を達成し、サステナビリティ目標もおおむね達成しました。これらの成果をどのように評価していますか。

塚本: 25中計では、事業ポートフォリオの変革や、ガバナンス面では機関設計の見直しなど、経営として打つべき手の一つひとつ講じてきました。そうした着実な取組みの積み重ねがあったからこそ、2025年度下期、特に第4四半期にその成果が業績として表れ、掲げた目標の達成につながったというのが私の実感です。一見、事業環境の追い風を受け、ラストスパートで一気に目標を達成したように映るかもしれませんが、私は「雌伏(しふく)」の期間、言い換えれば成果に至る前の助走や仕込みの時間こそ評価すべきだと考えています。

たとえば、事業ポートフォリオの見直しでは、低採算品から高付加価値製品へのシフトを地道に進めてきました。あわせて生産性の向上や販売価格の適正化にも取り組み、着実に前進してきました。

藪: 私も、この成果は一朝一夕に生まれたものではなく、ここに至るまでの地道な取組みが重要だったという点で、塚本取締役と同じ認識です。そのうえで、これは経営を担う執行の皆さんはもちろんのこと、現場の従業員の皆さんが日々努力を重ね、改革を推し進めてきたことによるところも大きかったと思います。

非財務面では、数字だけ見れば女性管理職比率は目標未達となりましたが、執行役員やシニア・フェローをはじめ、責任あるポジションで活躍する女性は確実に増えています。継続課題ではありますが、私は着実な前進があったと受け止めています。

塩見: 25中計を振り返ると、非常に良い着地ができたと感じています。取締役会では、ビジョン2030を見据えたバックキャストの視点に立ち、「2025年をどのような形で終え、次につなげるか」を常に意識して議論してきました。

今後の成長に向けては、特に「攻め」と「守り」のバランスが重要です。私は監査等委員として、大きく攻める局面ほど、守りが手薄にならないよう注視しています。機関設計の変更やCXO 制の導入などがガバナンス体制の強化も大きく前進しましたが、こうした取組みはまだ走り始めたばかりです。攻めと守りの両面をバランスよく進めていくことが、持続的な成長には欠かせません。

社外取締役の監督・モニタリング

—社外取締役の役割として、経営の監督・モニタリングではどのような視点を重視されていますか。

塚本: 私が重視してきたのは、「リスクをどこまで適切に認識し、意思決定に織り込めているか」という点です。取締役

会では、私自身の経験も踏まえながら、さまざまな角度から、特にリスクの観点で問題提起をしてきました。

企業が成長するためには、適切な「リスクテイク」が不可欠です。一方で、品質問題やコンプライアンス違反、サイバーセキュリティ攻撃など、企業価値を毀損しかねないリスクについては、徹底した「リスクミティゲーション(risk mitigation)」が求められます。取締役会は、両者を明確に切り分け、それぞれに応じた判断を行うことが重要です。

取締役会に上程される議案では、個別案件に関するリスクや対応策は丁寧に整理されています。しかし、その案件が成立する前提となっている市場環境や競争状況、技術動向が変化した場合のリスクについては、十分に織り込みきれていないと感じるケースもあります。社外取締役として、そうしたリスクを捉え、問題提起していくことが、より多面的な経営判断や積極的なリスクテイクにつながると考えています。

藪: 当社のモニタリングの特徴は、異なるバックグラウンドを持つ社外取締役が、それぞれの視点から率直に意見を交わし、多面的に経営を監督している点にあると思います。そうした議論の積み重ねが、モニタリングの実効性にもつながっていると感じています。

また、取締役会とは別に意見交換会という場が設けられ、テーマごとにより踏み込んだ議論ができるようになっています。加えて、取締役会の実効性評価では、取締役会議長との対話を通じて、「社外取締役として何を、どのように監督していくべきか」という点についても意見を交わしています。こうした取組みを通じて、当社のモニタリングは形式的なチェックにとどまらず、実効性を伴って機能しています。

塩見: 私自身は、外部環境の変化を踏まえた視点を意識してきました。着任当初は、市場や競争環境の変化と、当社グループの取組みとの関係性が十分に整理されていないと感じる



社外取締役(監査等委員) 塩見 崇夫

社外取締役鼎談

こともありました。そこで、「市場全体の変化のなかで、この施策はどう位置づけられるのか」「競争優位性はどこにあるのか」といった点を、取締役会で繰り返し問い続けてきました。

また、当社グループはものづくりの会社ですから、開発が計画どおりに進んでいるのか、製造面でつくり負けをしていないか、販売面では成長している顧客としっかり関係を築けているのか、といった現場の実態を把握することも重視してきました。機会があれば、可能な範囲で現場に近い担当者にも直接話を伺い、その声を取締役会での議論に活かしています。

変革期における成長戦略への関わり

—新たな経営方針では、データセンタ関連事業への集中投資など、今後の成長に向けた方向性が示されています。こうした変革期において、取締役会や社外取締役はどのように関わっていくのか、お聞かせください。

塚本：今回公表した「ビジョン2030実現に向けた経営方針」（以下、2030経営方針）では、従来の中期経営計画とは異なり、2030年の財務到達水準を示しています。これは、変化の激しい経営環境において、固定的な財務目標の達成を目指す従来の中期経営計画では十分に対応しきれず、より柔軟な経営の枠組みが求められると考えたからです。

あわせて、2026年度から2030年度までの5年間で6,500億円の投資を計画し、そのうちデータセンタ関連事業を中心とした成長分野への投資に5,000億円をあてる方針を出しました。私は、この方向性は妥当だと考えています。データセンタ市場はなお成長途上にあり、需要も着実に拡大しています。特にデータセンタ向けの放熱・冷却製品は、当社グループがフロントランナーの一角として高い

競争力を有しており、現時点で過剰投資を懸念する状況にはないと見えています。

ただし、この先5年の事業環境を正確に見通すことは非常に困難です。だからこそ、一度決めた方針や戦略に固執するのではなく、投資を加速するのか、軌道修正するのかといった点も含め、変化に応じて機動的に判断していくことが重要です。

塩見：2030年に向けて、今は成長に向けた取組みを力強く前に進めるべき段階だと思います。一方で、塚本取締役がおっしゃったように、これから5年間にどのような変化が起きるかを正確に予測することはできません。だからこそ重要なのは、戦略の前提が成立しているかを継続的に検証し、計画との差異やその要因を見極めながら、必要に応じて機動的に軌道修正していくことです。社外取締役としては、そのプロセスを継続的にモニタリングしていくことが重要だと考えています。

簀：2030経営方針のポイントは、単なる投資拡大にとどまらず、ビジネスモデルそのものを転換しようとしている点です。当社グループは今、大きな変革期にあります。

今後、データセンタ市場を成長機会とするなかでは、従来のような単一製品ではなく、当社グループが保有する多様な技術・製品を組み合わせたソリューション提供が競争力となります。また、データセンタ関連の主要顧客は米国のハイパースケーラーや半導体メーカーであり、従来の日系メーカー中心のビジネスとは異なる対応が必要です。求められるスピードや水準も大きく変わるため、組織体制の整備だけでなく、経営陣はもちろん従業員一人ひとりのマインドチェンジも欠かせません。

加えて、6,500億円という大規模な設備投資は、成長に向けた大きな機会であると同時に、品質やコンプライアンス

などの新たなリスクの顕在化も伴います。成長の陰に潜むリスクにも目を配りながら、変化の兆しを継続的にモニタリングしていきたいと考えています。

持続的成長のためのガバナンス改革

—監査等委員会設置会社への移行といった機関設計の変更に加え、大幅な組織再編やCXO制の導入など執行体制の見直しも進め、25中計から継続してガバナンス改革に取り組んでいます。

塩見：ガバナンス改革は着実に進んでいますが、重要なのは制度を整えることだけではなく、それを実効的に機能させることです。

監査等委員会設置会社への移行にあたっては、それまで6名体制だった監査役が監査等委員3名となるなか、監査の質をどのように維持していくかが大きなテーマでした。従来、監査役が担っていた役割を監査部へどのように引き継ぎ、実効性を高めていくか、監査等委員会で繰り返し議



社外取締役 簀 ゆき子

社外取締役鼎談

論を重ねました。監査等委員と監査部が定期的にコミュニケーションを図り、結果、課題の共有から改善策まで踏み込んで議論する体制を整えることができました。

25中計後半には、光ソリューション事業の再編に伴う新会社(Lightera)の設立やメタル電線事業の再編など、大規模な改革が進みました。こうした変革のなかで、新たな組織においてもガバナンスが適切に機能しているかを継続的に確認し、内部統制やリスクマネジメントの実効性を不断に高めていくことは非常に重要です。

塚本: 機関設計の変更も、今回の組織再編やCXO制の導入といった執行体制の見直しも、その目的は共通しています。意思決定を迅速化し、権限と責任を明確にすることで、変化の激しい事業環境に対応できる経営体制を構築することです。それは、森平社長が就任以来一貫して掲げてきた執行力の強化とガバナンスの実効性向上の両面につながるものだと考えています。

これらの成果が問われるのは、まさにこれからです。CXO制については、導入すること自体が目的ではなく、実際に機能するかどうかです。そのためには、各CXOの役割と責任

を明確に定義し、意思決定プロセスとの整合性を取る必要があります。

また、あわせて企業風土そのものを変えていくことも重要です。データセンタ関連事業では、これまでとは異なるスピードやリスク・リターン特性への対応が求められます。だからこそ、「まずやってみる」「失敗したら修正する」というマインドへの転換が、CXOに限らず、組織全体にも必要だと考えています。

鮎: ジョブ型人事制度やHRBP(Human Resources Business Partner)の導入なども、企業風土そのものを変えていく取組みだと認識しています。多様な価値観を受け入れ、一人ひとりが主体的に挑戦できる組織へと変わっていくことが、これからの成長フェーズには欠かせません。

「古河電工グループ パーパス」を軸とした対話を通じて現場の納得感やモチベーションを高めること、また女性活躍や外国人登用も含め、多様な人材がそれぞれの強みや専門性を発揮できる環境整備や従業員の挑戦を後押しする仕組みの定着など、いずれも重要な取組みです。私自身も、こうした取組みが現場で着実に進められているかをしっかり見届け、社外だからこそできる指摘や支援をしていきたいと考えています。

株主・投資家の皆様へ

—最後に、皆様にメッセージをお願いします。

塩見: 私が経営において大切にしているのは、「投資なくして成長なし」という考え方です。現在の当社グループには、将来に向けた投資を積極的に進める姿勢が根付いてきていると感じます。

ただし、その投資をいかに成果につなげ、着実に回収し

ていくか。そこまで責任を持つ意識を、組織全体で共有することが重要です。その点でも、各CXOがそれぞれの立場でリーダーシップを発揮していくことに期待しています。皆様にも、持続的な成長に向けた当社グループの取組みに、ぜひご期待いただければと思います。

鮎: 当社グループが生み出す技術や製品は、2030年、そしてその先も、社会インフラを支える重要な役割を果たしていくと考えています。そうした当社グループの技術の可能性や将来性に、私は大きな期待を寄せています。成長期待を着実に実現していくこと、そしてそのプロセスについて株主・投資家の皆様と適宜適切に対話していくことが、企業価値向上に欠かせません。

当社グループでは、投資家の皆様との対話の詳細が取締役会で常に共有され、経営の議論に反映されています。私も社外取締役として、そうした内容も踏まえながら、企業価値のさらなる向上に向けて役割を果たしていきたいと考えています。

塚本: 私が今、特に株主・投資家の皆様にお伝えたいのは、変革期にある当社グループの「等身大の姿」です。それは、現在の業績や財務状況だけでなく、私たちが目指す方向性や将来像についても、ありのままを正確かつ誠実にお伝えすることです。そして、それを適切にご評価いただくことが重要だと考えています。

当社グループは、25中計を経て、新たな成長フェーズに入りました。これまで着実に築いてきた経営基盤を土台に、変化の激しい事業環境のなかでも持続的な成長を実現していくという意味は、取締役会でも共有されています。私たち社外取締役も、その挑戦を後押しするとともに、リスクマネジメントの実効性を確保しながら、当社グループの中長期的な企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。



古河電工グループの 価値創造ストーリー

▶▶ P.19

外部環境の認識

外部環境の変化により、不確実性および戦略遂行に伴うリスクが増大する一方で、当社グループが事業を通じて解決できる社会課題は増加しています。

▶▶ P.20

価値創造の源泉

4つのコア技術、社会課題を解決する事業領域、また特定市場に限定されない開発力・提案力やグローバル拠点、多様な人材は、当社グループの持続的成長を支える価値創造の源泉です。

本図は、「古河電工グループ パーパス」のもと、事業を通じた社会課題の解決により、持続的成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指す当社グループの価値創造の全体像および流れを示しています。なお、2030年に向けた具体的な実行戦略については、次章の「4. 持続的成長のための実行戦略」をご覧ください。「古河電工グループ ビジョン2030」の実現に向けた道筋を、詳しく解説しています。

事業を通じた社会課題解決による
持続的成長と
中長期的な企業価値向上の実現

ビジョン2030実現に向けた 経営方針の実行により、 持続的成長を加速する。

成長分野

- ・データセンタ関連事業に注力
- ・2030年以降を見据えた取組みを推進
(再エネ・HVDC関連事業、新規事業)

財務到達水準※

営業利益 2,500億円
ROE 20%
ROIC 15%

※ 財務到達水準は、2026年5月19日時点の情報です。
外部環境変化により、必要に応じて見直しを行います。

経営上の重要課題

社会課題解決による
価値創造情報をベースとした
社会基盤の創出社会課題解決に資する
新しい事業への挑戦価値創造を持続可能にする
経営基盤確立事業・製品
ポートフォリオの
最適化労働生産性の
向上人的資本の
最大化ガバナンスの強化、
リスク耐性の向上

▶▶ P.21

事業成長の 中長期シナリオ

2030年以降も見据えた事業成長の中長期シナリオを描き、社会課題を解決する事業のさらなる成長、および新たな事業の育成と収益化を目指します。

2040年

4. 持続的成長のための実行戦略 ▶▶ P.22～46

2030年

外部環境の認識

当社グループを取り巻く外部環境は、大きく変化しています。不確実性および戦略遂行に伴うリスクの増大を認識する一方で、当社グループが事業を通じて解決できる社会課題は増加しています。生成AIの急速な発展に伴うデータセンタ関連の課題など、これらは当社グループの収益機会であり、着実に事業成長につなげていきます。

外部環境変化

政治

- ・保護主義的な貿易政策の拡がり
- ・地政学リスク等の不確実性の増大

経済

- ・再生可能エネルギー・脱炭素投資の拡大
- ・金利・物価の上昇、人手不足
- ・経済・金融・資源価格市場のボラティリティ拡大

社会

- ・AIなど情報技術の実装
(情報の利活用、利便性の向上)
- ・ライフスタイルの変化
(健康寿命の延伸、価値観の多様化)
- ・社会的資本に対する需要拡大
(自然災害対応、既存インフラ需要更新)

技術

- ・コンピューティング技術の進展
(生成AI、量子コンピューター、エッジコンピューティング)
- ・エネルギー関連技術の進化
(再生可能エネルギー、エネルギー貯蔵、次世代エネルギー、EV)

リスク

不確実性および戦略遂行に伴うリスクの増大
(供給責任、人材確保など)

収益
機会

当社グループが解決できる社会課題は増加

社会課題の一例



2026年度より、こうした外部環境変化を踏まえて収益機会とリスクを整理し、6つの経営上の重要課題を新たに特定しました。

詳しくは、本統合報告書P.24-27「ビジョン2030実現に向けて」をご覧ください。

価値創造の源泉

当社グループは、4つのコア技術を強みに社会課題解決に貢献する幅広い事業を展開しています。また、特定市場に限定されない開発力・提案力、そしてグローバルに広がる拠点、多様な人材を有しています。これらは、長きにわたり積み重ねてきたステークホルダーとの信頼関係とともに、当社グループの価値創造の源泉です。今後も、持続的成長を支える競争力として磨き、強化していきます。

4つのコア技術

当社グループは、1884年の創業以来、技術で社会に貢献し続けてきました。こうした歴史のなかで培ってきた4つのコア技術は、社会課題を解決し成長を続ける当社グループの強みであり、これからも誠実に磨き続けていきます。

メタル
ポリマー
コア技術
フォトニクス
高周波

技術系譜と歴史 ▶▶ P.5

社会課題を解決する事業領域

電線の製造と精銅業から始まり、今日に至るまで、社会インフラを中心に多様な事業を展開してきました。現在は5つの事業領域を有し、情報 / エネルギー / モビリティとその融合領域において社会課題解決に資するさまざまな製品・サービスを展開しています。

光ソリューション
情報コンポーネント
エネルギーインフラ
自動車電装システム
メタルソリューション

主な製品一覧 ▶▶ P.37

価値創造の源泉

特定市場に限定されない 開発力・提案力

幅広い領域で製品・サービスを提供し、お客様をはじめ社会やステークホルダーのあらゆる課題解決に貢献し続けてきたことで、特定市場に限定されない開発力・提案力を磨き、強化してきました。これらは当社グループならではの特徴であり、競争力となるものです。

研究開発 ▶▶ P.32

グローバル拠点と 多様な人材

当社グループの拠点は、日本のほか、中国およびアジア各国、北米・中米、南米・欧州など世界中にあり、約4.9万人の従業員が活躍しています（2026年3月31日現在）。
こうしてグローバルに広がる拠点、またそこで働く多様な人材・組織の力は、当社グループの持続的成長に欠かせない基盤です。

人的資本の最大化 ▶▶ P.44-45

地域別データ ▶▶ P.58

ステークホルダーとの信頼関係

ステークホルダーエンゲージメント ▶▶ P.56

事業成長の中長期シナリオ

当社グループは、事業を通じた社会課題解決による持続的成長の道筋として、「古河電工グループ ビジョン2030」の実現、およびその先の未来も見据えた事業成長シナリオを描き、価値創出に取り組んでいきます。特にグローバルで急成長するデータセンタ市場が抱える課題は、当社グループにとっての重要な収益機会であり、足元から2030年に向けた成長を牽引するとともに、その先においても持続的な成長を支える柱の一つと捉えています。加えて、社会課題の解決を起点とした新規事業の創出・育成にも取り組み、新たな収益源の確立を目指します。



パーパスを軸とした経営方針の策定

【2】有価証券報告書 第2【事業の状況】1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

2025年度を最終年度とした「古河電工グループ 中期経営計画2022-2025」(25中計)の成果や課題、また外部環境の不確実性や著しい変化の状況を踏まえ、2026年度より、従来の中期経営計画からパーパスを軸とした経営方針に変更しました。

そのうえで、2030年に向けては、「古河電工グループ ビジョン2030」の実現を目指して、財務・非財務一体で収益機会とリスクを踏まえた6つの経営上の重要課題を特定しました。こうして当社グループが優先的に対処すべき経営上の重要課題を選定し、それらに注力することで、持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現します。また、その結果となる2030年度の財務到達水準も示しました。現時点において最も実現可能性が高いと考える水準を示したもので、今後の外部環境変化により、必要に応じて見直しを行います。

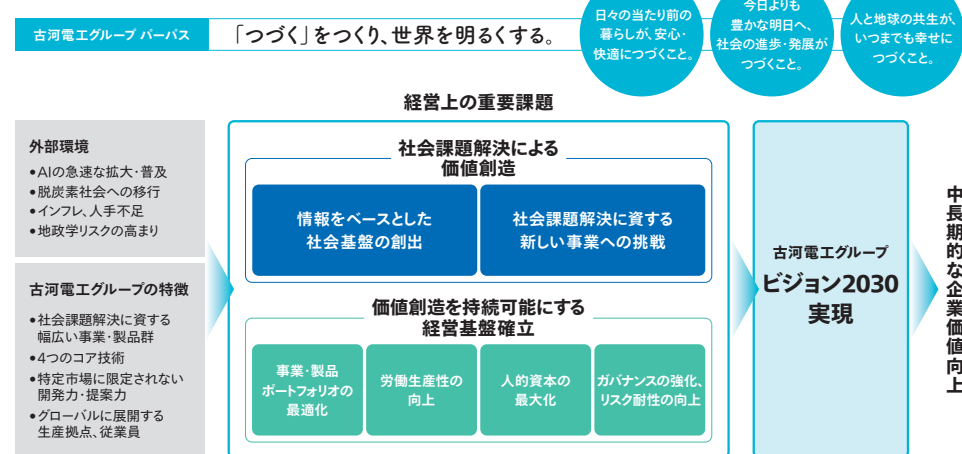
本経営方針について、詳しくは、本統合報告書P.24-27「ビジョン2030実現に向けた経営方針」をご覧ください。

なお、これらは「古河電工グループ サステナビリティ基本方針」※に則るものであり、当社グループはパーパスに基づく経営を実践していきます。

※本基本方針の内容は、ウェブサイト「サステナビリティ」をご覧ください。

【2】WEB 「サステナビリティに関する基本的な考え方」

パーパスを軸とした経営方針の全体像



25中計振り返り

当社グループでは、「古河電工グループ ビジョン2030」の実現に向けたマイルストーンとして、バックカスティングおよびフォワードルッキングの視点から策定した25中計を2022年度から2025年度まで実行してきました。情報/エネルギー/モビリティの各領域およびそ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、収益拡大に向けた3つの重点施策である「①資本効率重視による既存事業の収益最大化」、「②開発力・提案力の強化による新事業創出に向けた基盤整備」、および「③ESG経営の基盤強化」に取り組んできました。

財務目標

2025年度の連結売上高は1兆3,076億円、連結営業利益は639億円、親会社株主に帰属する当期純利益は725億円でした。また、25中計では資本効率を意識した経営を推進し、ROICやROEを経営指標として重視してきましたが、2025年度にはROICは12.2%、ROEは19.1%となりました。これらを含む2025年度に達成すべき基準として設定した各財務目標に関しては、すべて達成しました。

25中計財務指標・目標と2025年度実績

財務指標	2025年度目標	2025年度実績
ROIC(税引後)	6%以上	12.2%
ROE	11%以上	19.1%
Net D/E レシオ	0.8以下	0.6
自己資本比率	35%以上	39.1%
売上高	1.1兆円以上	1.3兆円
営業利益	580億円以上	639億円
親会社株主に帰属する当期純利益	370億円以上	725億円

パーパスを軸とした経営方針の策定

25中計振り返り

サステナビリティ指標と目標

収益機会とリスクの両面でマテリアリティ(当社グループが対処すべき経営上の重要課題)を特定し、それぞれにサステナビリティ指標と目標を設定のうえ、取組みを進めてきました。目標に対しておおむね達成しましたが、「従業員エンゲージメントスコア」および「管理職層に占める女性比率」については未達となりました。引き続き、パーパス浸透活動や管理職層の労働環境改善、キャリアデザインに関する教育機会の提供等、改善に向けた取組みを実施します。

収益機会のマテリアリティ		リスクのマテリアリティ	
1	社会課題解決型事業の創出 ・次世代インフラを支える事業の創出 ・環境配慮事業の創出	E	気候変動に配慮したビジネス活動の展開
2	Open, Agile, Innovative	S	人材・組織実行力の強化
3	多様なステークホルダーとのパートナーシップの形成	G	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 ・サプライチェーンマネジメント ・グループガバナンス ・人権・労働慣行

重点施策

3つの重点施策と実績

1	資本効率重視による既存事業の収益最大化	・グローバルファイバケーブル事業等の再編 ・上場子会社株式売却 ・事業撤退、M&A等	・ROIC、ROE等、資本効率に係る財務指標改善
2	開発力・提案力の強化による新事業創出に向けた基盤整備	・ソーシャルデザイン専門組織の設置 ・資本提供・M&A等の積極活用	・新規事業(ライフサイエンス、レーザ応用、超電導、グリーンLPガス等)の基盤整備進展
3	ESG経営の基盤強化	・気候変動対応 ・人材・組織実行力の強化 ・ガバナンス強化に向けた取組み	・GHG排出削減の進捗 ・監査等委員会設置会社への移行

サステナビリティ指標・目標と2025年度実績

サステナビリティ指標	範囲	2025年度目標	2025年度実績	結果※8
環境調和製品売上高比率	グループ	70%	72.1%	達成
新事業研究開発費増加率(2021年度基準)※1	グループ	125%	156%	3年間達成
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	100%※2	100%※2	達成
温室効果ガス排出量削減率(スコープ1、2)(2021年度基準)※3	グループ	△18.7%	△43.1%	達成
電力消費量に占める再生可能エネルギー比率※3	グループ	30%	52.2%	達成
従業員エンゲージメントスコア※4	グループ	80	76	未達成
管理職層に占める女性比率	単体	7.0%	6.3%	未達成
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)※1	単体	30%※5	52.8%	毎年達成
全リスク領域に対するリスク管理活動フォロー率※1	グループ	100%	100%	毎年達成
主要取引先に対するCSR調達ガイドラインに基づくSAQ※6実施率	グループ	100%	100%	達成
管理職に対する人権リスクに関する教育実施率※1,7	グループ	100%	100%	毎年達成

※1 単年度別目標型の指標。(その他は2025年度到達目標型の指標)

※2 2022年度に設定したテーマに関して全件実施を意味する100%を目標としたが、2024年度において達成済み。

※3 環境目標2030の改定(2022年度)に伴い、基準年度や目標値を改定。

※4 2022年度に目標値設定。2023年度に対象範囲を国内外グループ会社に拡大、単体目標からグループ目標に変更。

※5 各年度30%程度を維持することを意味する。

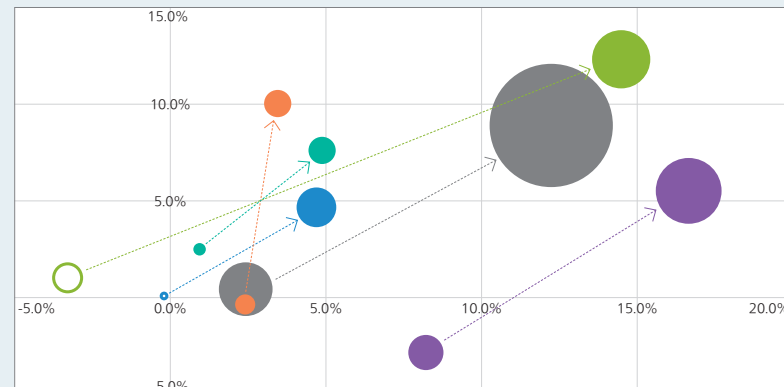
※6 SAQ: Self-Assessment Questionnaire(自己評価調査票)

※7 2022年度に国内開始を目標として開始したが、毎年グループで100%達成。

※8 到達目標の場合は2025年度時点、各年目標の場合は達成年数を記載。

25中計期間 セグメント別ROIC

● 全社 ● 情報通信ソリューション ● エネルギーインフラ ● 自動車部品・電池 ● 電装エレクトロニクス材料 ● 機能製品



ビジョン2030実現に向けて

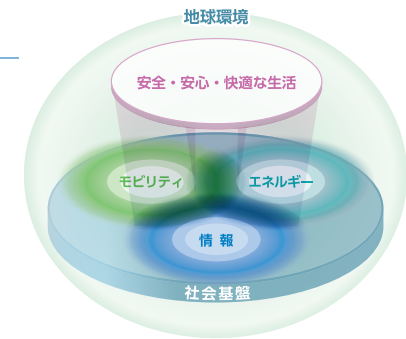
【有価証券報告書 第2【事業の状況】1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】】

古河電工グループ ビジョン2030

▼ ありたい姿

「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。

WEB「古河電工グループ ビジョン2030」



ビジョン2030実現に向けた経営方針

▼ 財務到達水準※ (2030年度)

営業利益 **2,500億円** / ROE **20%** / ROIC **15%**

※ 財務到達水準は、2026年5月19日時点の情報です。外部環境変化により、必要に応じて見直しを行います。

▼ 経営上の重要課題

「古河電工グループ ビジョン2030」を実現するための戦略の具体化に向けて、当社グループでは、約2年間にわたり、経営会議および取締役会メンバーで約20回の討議機会を設け、議論してきました。その議論を経て、収益機会とリスク、財務・非財務の双方で、ビジョン2030の実現やその先の持続的な成長に大きく影響を与える可能性のある課題として優先的に対処すべき6つの経営上の重要課題を特定し、2026年度に新たに設定しました。

当社グループの持続的な事業成長に向けて、「情報をベースとした社会基盤の創出」に注力することに加え、「社会課題解決に資する新しい事業への挑戦」により、社会課題解決による価値創造を推進します。また、その価値創造を持続可能にするために、「事業・製品ポートフォリオの最適化」「労働生産性の向上」「人的資本の最大化」「ガバナンスの強化、リスク耐性の向上」に取り組みます。

社会課題解決による価値創造

「情報をベースとした社会基盤の創出」
「社会課題解決に資する新しい事業への挑戦」

価値創造を持続可能にする経営基盤確立

「事業・製品ポートフォリオの最適化」
「労働生産性の向上」
「人的資本の最大化」
「ガバナンスの強化、リスク耐性の向上」

経営上の重要課題

社会課題解決による 価値創造

情報をベースとした
社会基盤の創出

社会課題解決に資する
新しい事業への挑戦

価値創造を持続可能にする 経営基盤確立

事業・製品
ポートフォリオの
最適化

労働生産性の
向上

人的資本の
最大化

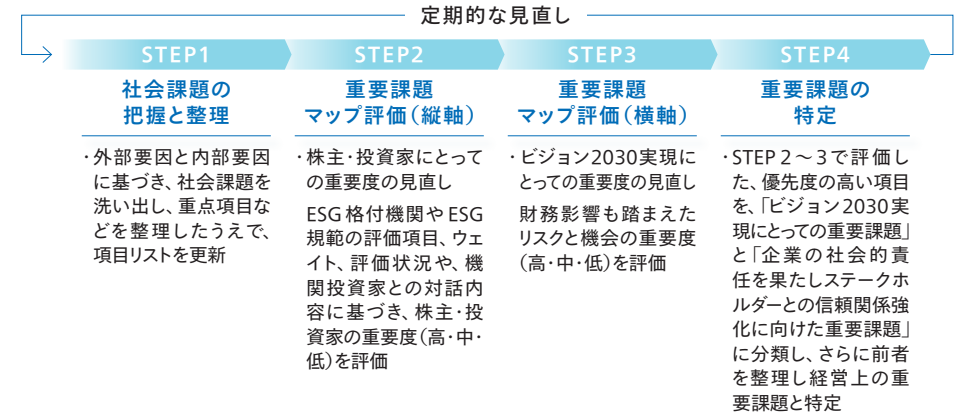
ガバナンスの強化、
リスク耐性の向上

ビジョン2030実現に向けて

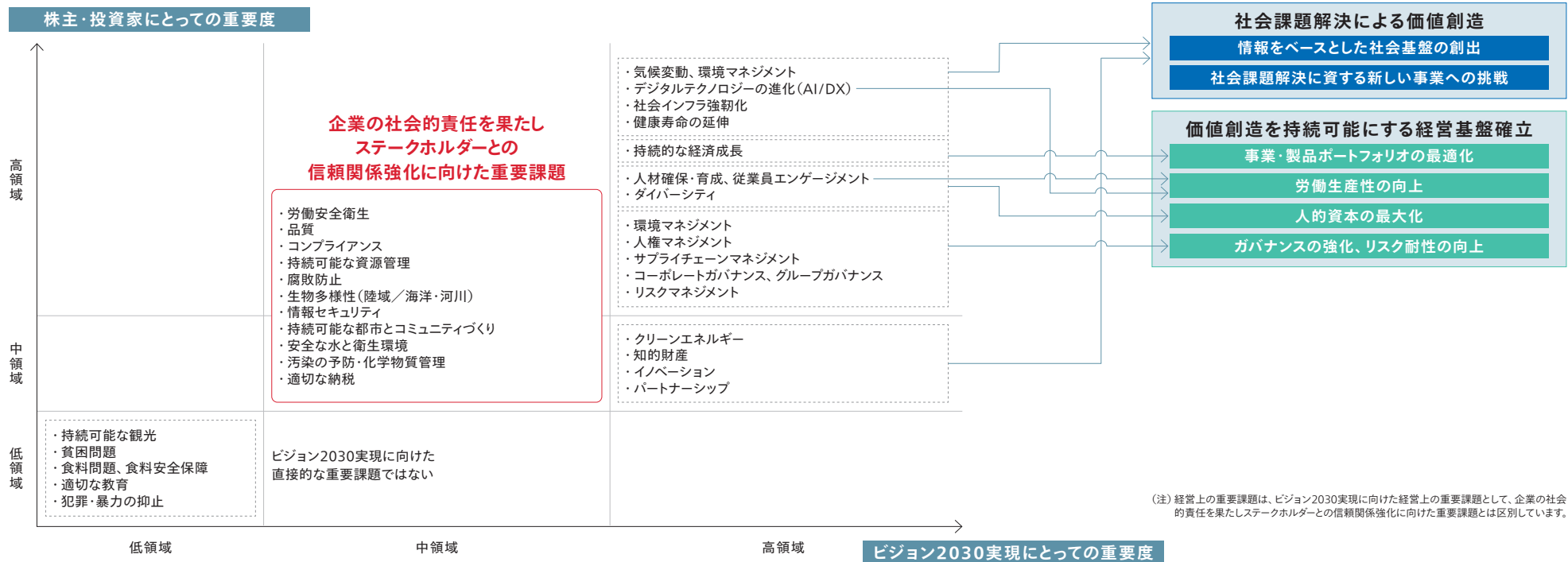
経営上の重要課題の特定プロセス

経営上の重要課題の特定は、STEP1～4のプロセスで行いました。STEP1では、「外部要因」と「内部要因」に基づいて社会課題を洗い出し、重要項目リストを作成しました。STEP2では、「株主・投資家にとっての重要度」を高・中・低で評価しました。STEP3では、「ビジョン2030実現にとっての重要度」をリスクと機会の発生可能性や時期、財務影響度などで高・中・低で評価しました。STEP4では、STEP2～3で評価した優先度の高い項目を「ビジョン2030実現にとっての重要課題」と「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」に分類し、さらに前者を整理してビジョン2030実現に向けた経営上の重要課題を特定しました。

なお、今後は定期的にこれらのステップを行い、必要に応じて重要課題の見直しを行います。



特定マップ



ビジョン2030実現に向けて

基本戦略

経営上の重要課題に対する取組み

特に2030年に向けては、足元の需要拡大が続くデータセンタ関連事業を中心とした注力分野に経営資源を集中します。データセンタの高度化への対応やエネルギー問題との両立といった課題の解決に貢献する「データセンタ関連事業」、またその先の需要拡大・収益成長も見据えた「再エネ・HVDC 関連事業」を注力分野とし、積極的な投資など各種取組みを推進します。加えて、新規領域における新しい事業の創出にも果敢に挑戦します。さらに、その実現のために、2030年以降にもつながる持続可能な経営基盤の確立を目指して、資本効率の向上と資本コスト低減を意識した取組み、ガバナンスの強化やリスク耐性の向上を徹底します。

執行力を強化する組織体制への変更

事業の組み替えや本部機能の事業部門への大幅移管とともに、2026年度よりCXO 制[※]を導入しました。経営上の重要課題ごとに、担当 CXO を配置します。CXO は経営者として強い責任を持ち、グループ全体最適の視点で、各担当の重要課題の解決にあたります。戦略立案から実行、モニタリング、軌道修正までの執行権限と、成果指標達成の責任を一貫して担います。

※ CXO (Chief X Officer) が、各機能・重要課題に責任を持つ役員体制。



※1 データセンタ関連事業には、光ソリューション領域の Lightera、情報コネクト領域のサーマル・電子部品、ファイテル製品、AT (半導体製造用テープ)、メモリーディスク、銅箔、光電融合デバイスが含まれます。

※2 FVA: Furukawa Value Added の略称。EVA を自社向けにアレンジし、社内の経営管理指標として2022年度より導入。

ビジョン2030実現に向けて

CXO 制導入に伴う会議体の再設計

経営上の重要課題は、事業部門・本部機能・サステナビリティ・リスク管理を横断する論点であり、従来の組織単位管理では責任の所在や意思決定が曖昧になりやすい課題がありました。そこで2026年度よりCXO 制を導入し、それに伴い会議体の見直しも行いました。CXO 会議を新たに設置し、重要案件に関する論点整理と全社的視点での議論、リスク認識を考慮した課題解決策等の検討を行います。これにより、経営上の重要課題の解決を横串で推進し、経営会議における意思決定の迅速化および高度化を図ります。

なお、サステナビリティおよびコンプライアンス・リスクを含むリスク管理事項については、実行の質およびスピードの向上を図る観点から、それぞれサステナビリティ委員会とリスクマネジメント委員会を設置し、議論を集約しています。

本統合報告書 P.47-52「コーポレートガバナンス」、およびP.53「リスクマネジメント」もあわせてご覧ください。

サステナビリティ委員会(委員長:社長、副委員長:CSO)

サステナビリティ委員会には、経営上の重要課題の成果指標の進捗状況確認機能を付与しました。審議または確認した事項について経営会議へ報告、必要に応じてCXO 会議へ課題提起を行います。経営会議が必要な議論や意思決定を行い、取締役会に提案・報告、取締役会による監督を受けています。(原則、年2回開催)

リスクマネジメント委員会(委員長:社長、副委員長:CGO)

リスクマネジメント委員会は、リスクアセスメント結果を踏まえたリスク評価によりリスクを俯瞰し、経営上の重要課題と関連性の強いリスクを全社的に対応すべき重要リスクと定め、サステナビリティ委員会と連携して対応しています。また、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の強化に向けた重要課題につながるリスクについては、個別に委員会を設置して重点的に管理しています。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・推進するとともに、活動内容は定期的に経営会議、取締役会に報告し、取締役会による監督を受けています。(原則、年2回開催)

財務戦略

詳しくは、本統合報告書 P.33-35「CFO メッセージ」をご覧ください。

2030年度に向けてデータセンタ関連事業を中心とした成長分野への投資を加速するとともに、FVA[※](投下資本利益額)をモニタリングしながら事業・製品ポートフォリオの最適化を進め、資本効率の向上を目指します。

また、これらの取組みにより実現を見込む2030年度財務到達水準(連結営業利益 2,500億円、ROE 20%、ROIC 15%)を示しています。この水準は外部環境の変化等を踏まえ、必要に応じて見直しを行います。

※ FVA: Furukawa Value Added の略称。EVAを自社向けにアレンジし、社内の経営管理指標として2022年度より導入。

資本政策・キャッシュアロケーション基本方針

- ・成長投資と資本効率の両立を目指した投資マネジメントの実行
- ・財務基盤の健全性確保
- ・安定的かつ継続的な株主還元

株主還元基本方針

ビジョン2030(2026~2030年度)の期間は、企業価値向上に向けた投資を進めたうえで、安定的な株主還元を行うことを基本方針とし、株主資本の3.5%を目途とした配当を行います。

1株当たりの年間配当金
(株式分割後換算)

	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 予想
	8円	6円	12円	21円	22円
親会社株主に帰属する当期純利益	159億円	65億円	334億円	725億円	820億円
配当性向	35.4%	64.9%	25.4%	20.4%	18.9%
株主資本配当率(DOE)	—	—	—	3.9%	3.5%

2026年度より株主還元基本方針を変更

配当性向30% 目途
→ **DOE3.5%** を目途とした配当へ
(注力分野への投資を加速しつつ、時々の利益水準によらない安定配当を実現する。)

(注) 当社は2026年7月1日付で、普通株式1株につき10株の株式分割を行っています。本グラフにおける1株当たりの年間配当金は、当該株式分割を反映し適時的に調整した数値を記載しています。

事業戦略

詳しくは、本統合報告書 P.36-42「事業戦略」をご覧ください。

CSOメッセージ

解像度を高めた戦略をやり切り、
成長機会を確かなものにします。

代表取締役 兼 執行役員専務
CSO(チーフ・ストラテジー・オフィサー)
宮本 聡

25中計の振り返り

—戦略の解像度を高める

「古河電工グループ 中期経営計画2022～2025」(以下、25中計)では、資本効率を重視した経営への転換を進め、事業ポートフォリオ改革に注力してきました。事業ごとの収益性や市場性を踏まえ、資本提携やM&A、事業再編などを進めた結果、ROICやROEなど資本効率指標を含む全財務目標を達成しました。

特に重視してきたのは、戦略の「解像度」を高めることです。市場や競争環境、自社の強みや課題を客観的に捉え、時には見たくない現実も含めて可視化し、現状を正しく認識する。その積み重ねが、実効性のある戦略や意思決定につながりました。

振り返ると、25中計策定当初に描いていたシナリオと実際の展開は異なるものでした。生成AIの普及を背景としたデータセンタ市場の急速な拡大も想定を上回りました。特に25中計後半は、活況を呈するデータセンタ市場の強い追い風を受けましたが、こうした事業環境の変化を適切に把握し、戦略の解像度を高めながら柔軟に対応することで、変化を成長機会として着実に取り込むことができたと考えています。

25中計期間における主な事業再編等の実績

主な目的	事業再編等
成長戦略	富士通オプティカルコンポーネンツ(株)の全株式取得
	メトロウェザー(株)の資本業務提携
	(株)白山の株式取得
	MFオブテックス(株)の連結子会社化
	トカマクエナジー社への出資
成長戦略および収益改善	グローバル光ファイバ・ケーブル事業再編
収益改善	メタル電線事業再編
コーポレートガバナンス改革	古河電池(株)の株式売却
	東京特殊電線(株)の株式売却
資本効率の改善	富士古河E&C(株)の株式売却
	(株)UACJの株式の一部売却
	Essex Furukawa Magnet Wire LLCの持分譲渡

CSOメッセージ

CSOが担う役割

—ビジョン2030の実現に向けた戦略実行責任

「ビジョン2030実現に向けた経営方針」(以下、2030経営方針)では、収益機会とリスクの両面から6つの経営上の重要課題を特定しました。そのなかで私が責任を担う課題は、「情報をベースとした社会基盤の創出」「社会課題解決に資する新しい事業への挑戦」「事業・製品ポートフォリオの最適化」の3つです。

具体的には、2030年に向けて、データセンタ関連事業^{※1}を当社グループの中核的な収益事業として確実に成長させます。あわせて、2030年以降の新たな収益の柱として、再エネ・HVDC^{※2}関連事業の基盤構築や新規事業の育成・創出にも取り組みます。それ以外の事業についても、製品ポートフォリオの最適化を追求して収益性を改善していきます。

特に、データセンタ関連事業を中心に経営資源を集中します。過去に例のない規模の投資を実行することで供給能力を大きく拡充し、主要顧客の要請に迅速に 대응していきます。そのためには、人材の獲得・育成、キャッシュフローの適切な配分などを着実に進めなければなりません。私の役割は戦略を描くことだけでなく、変化の兆しをいち早く捉え、必要に応じて資源配分や優先順位を見直しながら、戦略を成果へと結びつけることにあります。

また、これまで以上に意思決定の迅速化と質の向上を図り、執行力を強化する必要もあると考えています。2026年度の組織改正では、本部制からCXO制への移行や本部機能の事業部門への大幅移管を実現しました。こうした経営マネジメント強化も、CSOのミッションの一つです。

※1 データセンタ関連事業には、光ソリューション領域のLightera、情報コンポーネント領域のサーマル・電子部品、ファイテル製品、AT(半導体製造用テープ)、メモリーディスク、銅箔、光電融合デバイスが含まれます。

※2 HVDC: High Voltage Direct Current(高電圧直流送電)

データセンタと再エネ・HVDC

—成長機会を確実に収益化

データセンタ市場では、主要顧客によるサプライチェーンの囲い込みや技術革新が急速に進んでいます。そのなかで、顧客のエコシステムに深く入り込み、不可欠なパートナーになるこ

とは非常に重要です。当社グループの強みは、データセンタが直面するさまざまな課題に対応できること、すなわち光通信の高度化から放熱・冷却、エネルギー問題まで広範な課題に対してトータルソリューションを提案する力です。これを武器に製品開発の初期段階から主要顧客の課題に応える提案を行い、長期的なパートナーシップをさらに拡大・深化させます。

また、データセンタ関連事業に加え、2030年以降の新たな収益基盤としては再エネ・HVDC関連事業に期待しています。HVDCに関しては、2030年までの間に新たな国内生産拠点を立ち上げ、超長尺直流海底ケーブルの技術開発やパートナー体制の構築・強化を進めていきます。

さらに、この成長機会を確実に収益化するには気候変動への対応も重要なテーマの一つです。近年、グローバル顧客とのパートナーシップ構築には、生産量を拡大しながらも温室効果ガス排出量を抑制することを強く求められるようになっていきます。炭素コストの上昇リスク等も踏まえ、再生可能エネルギーの利用拡大など温室効果ガス排出量削減を進めることで長期的な事業の成長を実現します。

データセンタ関連事業における今後の取組みと想定利益成長



※3 データセンタ関連事業のうち、3事業を例示しています。なお、データセンタ関連事業には、このほかAT(半導体製造用テープ)、メモリーディスク、銅箔、光電融合デバイスが含まれます。

※4 SOA: Semiconductor Optical Amplifier

※5 ELS: External Light Source

(注) 本図に記載の内容は、2026年5月19日時点の情報です。外部環境変化により、必要に応じて見直しを行います。

CSOメッセージ

新規事業の創出

—新たな成長事業の芽を育てる

持続的な成長のためには、新たな事業の創出も不可欠です。当社グループでは、経営上の重要課題の一つとして新規事業の発掘・育成を進めています。

新規事業は、事業パイプラインを明確にして個々の事業進捗に応じた管理をしています。現在は、ライフサイエンスや超電導、レーザ応用を「スケールアップテーマ」として事業拡大と収益化を推進しています。また、グリーンLPガス、ソーシャルDX、エアロスペースを「インキュベーションテーマ」として育成し、将来の事業化を見据えた検証を進めています。今後、市場環境や技術動向の変化を踏まえて成長を加速するテーマもあれば、方向転換や撤退を判断するテーマもあると思います。重要なのは、テーマを増やすことなく、明確なマイルストーンを設定し、継続的に進捗を検証することで新規事業のポートフォリオの質を高めていくことです。

さらに、新規事業は決して既存事業とかけ離れたものではなく、メタルやフォトリソグラフィをはじめとする当社グループのコア技術を起点としています。そのうえで、自前主義にこだわらず、M&Aやベンチャーキャピタル、大学や他企業との連携を積極的に活用しながら事業化を加速していきます。

今は先行投資の段階にあるテーマも少なくありませんが、2030年以降の成長を支える事業パイプラインは着実に形成されつつあります。その可能性を見極めながら事業化を進め、次の収益の柱となる事業の芽を育てていきます。

事業・製品ポートフォリオの最適化

—市場起点で資源配分を進化させる

2030年に向けた事業ポートフォリオについては、設備投資等のリソース配分の最適化を図り、2030年の収益構造として連結営業利益全体の80%をデータセンタ関連事業から生み出すという見通しを2030経営方針でお示ししました。まずはこの見通しの達成に注力することを基本とし、それぞれの事業において製品群単位で高付加価値な新製品の開発・拡販、収益性・採算性が低い製品の縮小・撤退、価格適正化、原価低減、生産性向上などを進め、製品ポ

ートフォリオの改善に取り組みます。

一方で、事業ポートフォリオは固定的なものではなく、環境変化に応じて不断に見直していく必要があります。製品ポートフォリオの最適化を進めても、FVA^{※6}あるいはROICや成長性を判断軸として事業の十分な改善が見込めない場合は、撤退や他社との提携を含め抜本的に見直していきます。また、その際、既存の事業区分にそのまま判断軸を当てはめるだけでなく、時々市場や顧客起点で事業区分を捉え直すことも重要になります。当社グループが注力するデータセンタ関連事業という領域は、こうした考えから特定しました。

※6 FVA: Furukawa Value Addedの略称。EVAを自社向けにアレンジし、社内の経営管理指標として2022年度より導入。

成長戦略をやり切るために

2030経営方針は、当社グループにとって従来とは次元の異なる成長を目指す挑戦です。しかし、それは単なる希望的観測ではありません。データセンタ市場の成長見通しや顧客との長期的な信頼関係の構築、当社グループが持つ多様な技術や広範な事業基盤を踏まえれば、その達成は十分に可能です。

一方で、そのために多くの課題を乗り越えなければなりません。成長事業では、大規模な設備投資を着実に実行し、安定的な供給能力を確保することが不可欠です。また、事業拡大を支える人材の確保・育成や、成長投資と財務規律を両立するキャッシュフロー運営も必須になります。さらに、変化し続ける市場環境や顧客ニーズ、技術動向などに対する情報感度を常に高く持ち、その変化の兆しを早期に捉えながら、必要に応じて資源配分や実行計画を見直すことも重要です。

2030年に向けた成長シナリオを確実に実行へと落とし込み、その進捗を継続的に検証しながら成果につなげていきます。各CXOや事業領域長と連携し、注力事業の設備投資や研究開発、人材確保、新事業の育成や事業化、ポートフォリオの最適化——これらを着実に前進させることで、持続的な成長を加速させます。

TOPICS

気候変動

持続的成長のための気候変動対応

有価証券報告書 第2【事業の状況】2【サステナビリティに関する考え方及び取組】
WEB 「TCFD 提言に沿った情報開示」

2030年に向けては、経営上の重要課題「情報をベースとした社会基盤の創出」のもと、データセンタ関連事業および再エネ・HVDC関連事業に注力し、特にデータセンタ関連事業を収益の柱として急成長を見込んでいます。こうしたなかで切り離せないテーマの一つが、気候変動です。主要顧客との取引において、生産量が拡大基調でも温室効果ガス排出量が抑制されていることが前提条件になるほか、炭素税や再エネ証書購入などによるコスト増も想定されます。このため、収益拡大と気候変動対応の両立が不可欠です。加えて、2030年以降の持続的成長も見据え、他事業も含めて、温室効果ガス排出量の抑制や再生可能エネルギー比率の向上など、気候変動への対応を着実に進めていきます。

収益拡大と気候変動対応の両立を図る主な事業・製品群

当社グループでは、特にデータセンタ関連事業および再エネ・HVDC関連事業における収益拡大と気候変動対応の両立に取り組み、持続的成長を目指します。

データセンタ関連事業：

- ・ Lightera（光ファイバ、光ケーブル全般、光接続製品、融着機）
- ・ AT（半導体製造用テープ）
- ・ メモリーディスク（HDD用アルミブランク材）
- ・ サーマル・電子部品（空冷ヒートシンク、水冷モジュール）
- ・ 銅箔（回路基板用電解銅箔、電池用電解銅箔）
- ・ ファイテル製品（DFBレーザチップ、ラマン増幅器用励起光源、SOA、波長可変光源）
- ・ 光電融合デバイス（光送受信デバイス、光トランシーバモジュール、光変調器）

再エネ・HVDC関連事業：

- ・ 電力（超高压／高圧地中線、海底線、送水管、布設工事含む）
- ・ HVDC（HVDCケーブル）

バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量ゼロに向けた取組み

主要顧客のカーボンニュートラルへの対応要請に確実に応えることで共創関係の構築を図るとともに、炭素税や再エネ証書などのエネルギー調達コストの増加に備えるため、バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量削減に取り組んでいます。

当社グループでは、「古河電工グループ環境ビジョン2050」を策定し、「脱炭素社会への貢献」としてバリューチェーン全体で温室効果ガス排出量ネットゼロを目指しています。

気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言に沿った情報開示を行い、気候移行計画の策定に着手しています。「古河電工グループ環境ビジョン2050」に掲げる「バリューチェーン全体で温室効果ガス排出量ネットゼロを目指す」とこと、企業の持続的な成長の両立を目指します。

詳しくは、「有価証券報告書」をご覧ください。



指標と目標

「古河電工グループ環境ビジョン2050」に基づき、「古河電工グループ環境目標2030」を掲げ、温室効果ガス排出量削減率目標（スコープ1、2およびスコープ3）、電力消費量に占める再生可能エネルギー比率を指標に設定し、2030年度目標の達成を目指しています。

WEB 「環境基本方針、中長期ビジョン・目標」

指標	範囲	基準年度	実績		目標				ビジョン
			2024年度	2025年度	2025年度	2026年度	2030年度	2035年度	
温室効果ガス排出量削減率（スコープ1、2）※	グループ	2021	△34.8%	△43.1%	△18.7%	△23.4%	△42%	△63%	ネットゼロ
温室効果ガス排出量削減率（スコープ3）	グループ	2021	△8.8%	△25.1%	△11.1%	△13.9%	△25%	△38%	
電力消費量に占める再生可能エネルギー比率	グループ	—	39.6%	52.2%	30%	34%	50%	70%	—

※ 当社グループが排出する温室効果ガスは、主にエネルギー起源による二酸化炭素（CO₂）と六フッ化硫黄（SF₆）です。

（注）1. 従来、環境調和製品売上高比率も指標に掲げていましたが、25中計期間で目標を達成したため、2026年度以降は指標・目標設定は行いません。なお、本指標の25中計期間の実績は、本統合報告書P.22-23「25中計振り返り」をご覧ください。

2. 温室効果ガス排出量削減率目標（スコープ1、2および3）、および電力消費量に占める再生可能エネルギー比率は、2025年度実績において、2030年度目標（環境目標2030）に到達しましたが、2026年度以降の事業成長に伴う排出量の大幅な増加の可能性や温室効果ガス（GHG）プロトコル改正議論の状況を鑑み、目標を据え置きました。

TOPICS 研究開発

新規事業の創出を加速する研究開発基盤の強化

有価証券報告書 第2【事業の状況】1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

WEB「研究開発」

経営上の重要課題の一つである「社会課題解決に資する新しい事業への挑戦」では、新規領域における新たな事業の創出・育成に果敢に取り組む、2030年以降の収益事業化を目指しています。現時点では、特に有望なものとして注力するスケールアップテーマとして「ライフサイエンス」「超電導」「レーザ応用」、将来のスケールアップテーマへの移行を見据えたインキュベーションテーマとして「グリーンLPガス」「ソーシャルDX」「エアロスペース」を設定し、それらの育成を進めていきます。また、さらなる成長機会として、新規テーマの探索にも取り組んでいきます。これらの取り組みを支えるのが、4つのコア技術（メタル、ポリマー、フォトニクス、高周波）をベースとした当社グループの研究開発基盤です。新たな研究ビジョンのもと、技術深化の取り組みやステークホルダーとの共創推進、知的財産の活用などにより、研究開発基盤を強化していきます。



執行役員常務
CTO
(チーフ・テクノロジー・オフィサー)
藤崎 晃

研究ビジョンの策定

当社グループは、「古河電工グループ パーパス」のもと、「古河電工グループ ビジョン2030」の実現、およびその先の未来も見据えた研究開発に取り組んでいます。

2025年度には、経営層との対話やプロジェクトチームによる議論を重ね、新たな研究ビジョンの策定を行いました。これをもとに、今後はロードマップ等の作成も進めていきます。また、2026年度には研究開発体制の変更^{※1}を行い、新たな技術への挑戦をさらに加速させていきます。

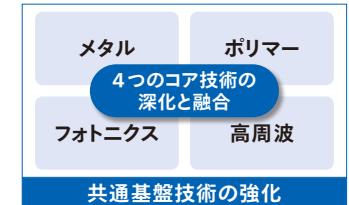
研究開発ビジョンマップ(簡易版)



技術の深化・強化

当社グループの4つのコア技術の融合を図り、さらに深化・強化させていきます。特にメタル、ポリマー、フォトニクスといった材料技術の強化を、「先端技術研究所」にて推進します。

加えて、すべての事業における共通基盤技術（シミュレーション技術、分析・解析・信頼性技術、ソフトウェア技術等）の強化にも取り組み、それらを「基盤技術研究所」が担います。



ステークホルダーとの共創推進

産官学連携や共創組織・拠点の設置など、ステークホルダーとの共創を積極的に推進しています。また、コーポレート・ベンチャー投資枠を活用し、必要な技術・人材・市場接点の獲得を狙って、スタートアップへの出資・提携も行っています。

知的財産の活用

当社グループでは、IPランドスケープ^{※2}の活用を積極的に推進し、成長分野の事業強化とともに、新規事業の創出に向けた基盤整備に活かしてきました。^{※3}

今後も、知的財産活動の基本方針「知的財産をグローバルに活用し、事業・研究開発・知的財産の三位一体でビジョン2030を実現する」のもと、リスクミニマム（事業安定化）とチャンスマキシマム（事業機会拡大）の観点から活動を推進し、知的財産を新たな事業の育成・創出に活用していきます。

なお、詳しくは、「知的財産報告書」をご覧ください。

WEB「知的財産報告書」

※1 従来の研究開発機能を事業部門に大幅移管のうえ、「先端技術研究所」と「基盤技術研究所」の2つの研究所に体制変更しました。

※2 IPランドスケープ: 経営戦略または事業戦略の立案に際し、経営・事業情報に知的財産情報を取り込んだ分析を実施し、その結果（現状の俯瞰・将来展望等）を経営者・事業責任者と共有すること。

※3 従来、事業強化・新事業創出テーマに対するIPランドスケープ実施率を指標に掲げ、取組みを推進してきましたが、25中計期間で目標を達成したため、2026年度以降は指標・目標設定は行いません。なお、本指標の25中計期間の実績は、本統合報告書 P.22-23「25中計振り返り」をご覧ください。

CFOメッセージ

成長投資・財務規律・株主還元の 最適なバランスを見極め、 成長戦略の実行を財務面から支えます。

代表取締役 兼 執行役員常務
CFO(チーフ・フィナンシャル・オフィサー)

青島 弘治

25中計の振り返り

— 資本効率経営を根付かせる

2025年度の連結売上高は1兆3,076億円(前年度比8.8%増)、連結営業利益は639億円(前年度比35.8%増)、また連結経常利益は759億円(前年度比56.4%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は725億円(前年度比117.4%増)となりました。「古河電工グループ中期経営計画2022～2025」(以下、25中計)の財務指標であるROICは目標の6%を大きく上回る12.2%、ROEも目標の11%を上回る19.1%となり、資本効率の面でも着実な成果を上げました。さらに、有利子負債の削減も進み、ネットD/Eレシオは0.6、自己資本比率も39.1%まで向上しました。25中計で掲げた財務目標をすべて達成し、収益性と財務健全性の双方で前進できたことを、大きな成果だと評価しています。

こうした財務目標の達成以上に、私がこの25中計期間に価値があったと考えているのは、資本効率を重視した経営を当社グループに根付かせる取組みを進め、その手応えを得られたことです。政策保有株式の縮減などを通じて資産効率と財務体質の改善を進めるとともに、創出した資金を成長投資、負債削減、将来の投資余力の確保にどう配分するのかについて、

経営層で継続的に議論を重ねてきました。また、事業部門においても、ROICやFVA^{※1}を活用しながら事業ごとの資本効率を可視化し、それぞれの事業がどれだけ資本を使い、どれだけ価値を生み出しているのかを把握できるようにしてきました。そのうえで、改善を担う責任者を明確にしながら取組みを進めてきました。こうした積み重ねにより、ROICやFVAといった指標の改善を目指すだけでなく、全体最適の視点から事業や投資を考える議論が、経営層だけでなく事業部門にも広がりました。これこそが、25中計の大きな意義だったと考えています。

※1 FVA: Furukawa Value Addedの略称。EVAを自社向けにアレンジし、社内の経営管理指標として2022年度より導入。

財務健全性の向上

— 顧客との信頼関係を支える

当社グループにとって適切な財務健全性を考えると、自己資本比率を高めればレバレッジが下がり、ROEを押し下げる側面があります。一方で、グローバルに事業を拡大していくうえでは、一定水準の自己資本を確保し、安定した財務基盤を維持することが不可欠です。

その重要性を改めて認識したのは、海外のお客様との取引を通じてでした。特にデータセ

CFOメッセージ

ンタ市場を牽引するハイパースケーラーは、技術力や製品力だけでなく、取引先の財務体質まで厳しく確認します。実際、「なぜ負債が多いのか」「自己資本比率は十分なのか」と質問を受けたこともあります。お客様にとって重要なのは、優れた製品を供給できることだけでなく、長期にわたり安心して取引を続けられる企業であることです。財務健全性は、単なる守りではなく、継続的なパートナーとして選ばれるための重要な競争力の一つだと考えています。

CFOが担う役割

—成長を支える財務戦略の実行

2026年度に新たに公表した「ビジョン2030実現に向けた経営方針」(以下、2030経営方針)では、現時点で2030年度に連結営業利益 2,500億円、ROE 20%、ROIC 15%という財務到達水準を設けました。そのうえで、25中計での成果を土台に、資本効率経営を前提としながら、データセンタ関連事業※2を中心とした注力分野への積極投資を進めていきます。営業利益についても、データセンタ関連事業を中心とした成長を見込んでいます。

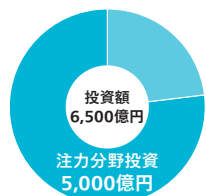
こうした注力分野への投資を着実に実行していくためには、資本効率と財務健全性を維持しつつ、創出したキャッシュを適切に配分していくことが欠かせません。CFOとして、2030経営方針の実行を財務面から支えていきます。

※2 データセンタ関連事業には、光ソリューション領域のLightera、情報コンポーネント領域のサーマル・電子部品、ファイテル製品、AT(半導体製造用テープ)、メモリーディスク、銅箔、光電融合デバイスが含まれます。

財務到達水準

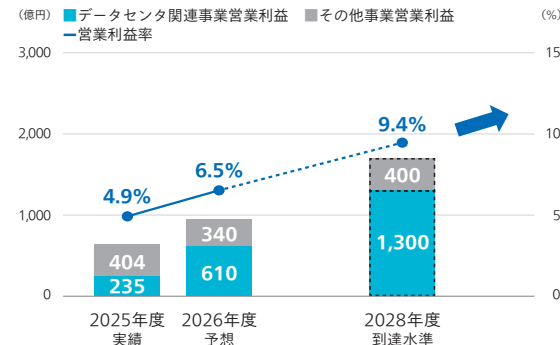
	2030年度	(参考) 2025年度
営業利益	2,500億円	639億円
ROE	20%	19.1%
ROIC	15%	12.2%

投資額



2026～2030年度

営業利益・営業利益率の見通し



キャッシュアロケーション

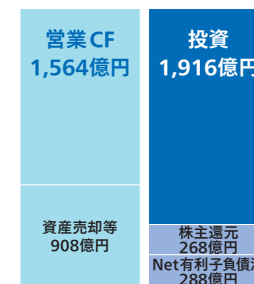
—稼ぐ力を成長投資へつなげる

今回お示したキャッシュアロケーションにおいては、2026～2030年度の投資額6,500億円、そのうち注力分野に対する5,000億円の戦略投資に注目が集まっています。しかし、最もお伝えしたかったのは、その投資を支える営業キャッシュフローの創出力です。「投資をするから利益が増える」ということではありません。十分なキャッシュを創出できるからこそ、成長投資を行い、財務健全性を維持しながら株主還元も実現できます。このキャッシュアロケーションでは、まず営業キャッシュフローの拡大を起点に、その範囲で成長投資、株主還元、財務健全性の維持を両立していく姿を示しています。どれだけ稼ぎ、そのキャッシュをどこへ配分するのか。その一連の流れを示すことで、成長戦略と財務戦略を一体としてご理解いただきたいと思います。

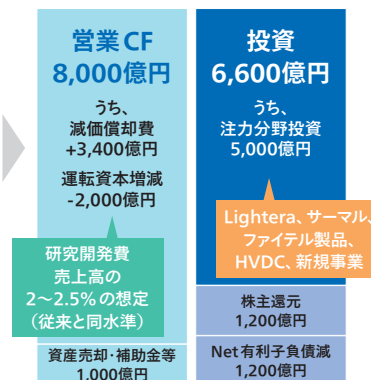
成長投資が先行するため、短期的にはフリーキャッシュフローがマイナスとなる局面も想定しています。それでも投資を拡大できると考えているのは、一件一件の投資案件について、回収可能性を慎重に見極めてきたからです。特にデータセンタ関連事業では、お客様の需要が強く、投資回収までの期間も比較的短いと見ています。単年度のフリーキャッシュフローだけで投資判断を行うのではなく、会社の財務余力や人的資本も含めて、規律ある成長投資を進めていきます。

キャッシュアロケーション

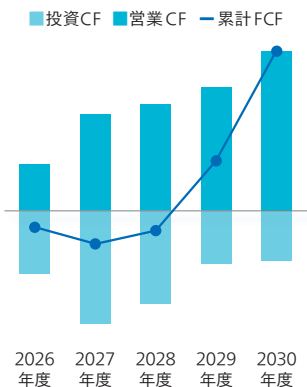
25中計(2022～2025年度)合計



2026～2030年度合計



キャッシュフロー推移



CFOメッセージ

事業・製品ポートフォリオ —ベストオーナーの視点で見極める

25中計では、資本効率を高めながら成長投資の原資を生み出すため、事業ポートフォリオの見直しを進めてきました。ただ、その判断基準は単に資産効率や収益性だけではありません。その事業を今後も成長させられるのか、必要な資金や人材を継続的に投入できるのかを重視してきました。十分な経営資源を投じることが難しく、他社のもとで大きな成長が期待できるのであれば、ベストオーナーに託すことも選択肢になります。25中計期間中に進めた東京特殊電線(株)や古河電池(株)などの上場子会社の整理も、その考え方に基づくものです。また、製品群単位で競争力や市場性を見極めるとともに、資本効率や成長性の観点からポートフォリオの最適化を進めてきました。CFOとして、限られた経営資源をどこに重点配分するか、どの事業に投資を継続し、どの事業を見直すかを見極めながら、全体最適の観点で資源配分を行ってきました。こうした取組みにより、ポートフォリオを入れ替えながら、当社グループの成長につなげてきました。

事業・製品ポートフォリオを考えるうえで重要なのは、すべてを同じ成長の形で捉えるのではなく、それぞれの特性や事業環境に応じて見極めることです。企業価値を高めるためには、すべてが同じ役割を果たす必要はありません。それぞれの強みを活かしながら、全体として最適なミックスを実現することで、グループ全体の持続的な成長につながります。事業・製品ポートフォリオは固定的なものではなく、市場環境や競争状況の変化を踏まえながら、今後も不断に見直していきます。

価値向上に向けた市場との対話

25中計では、資本効率を重視した経営を定着させ、成長に向けた土台を築くことができました。その基盤のもと、今後はデータセンタ関連事業を中心とした注力分野への成長投資を進め、中長期的な成長を実現していきます。

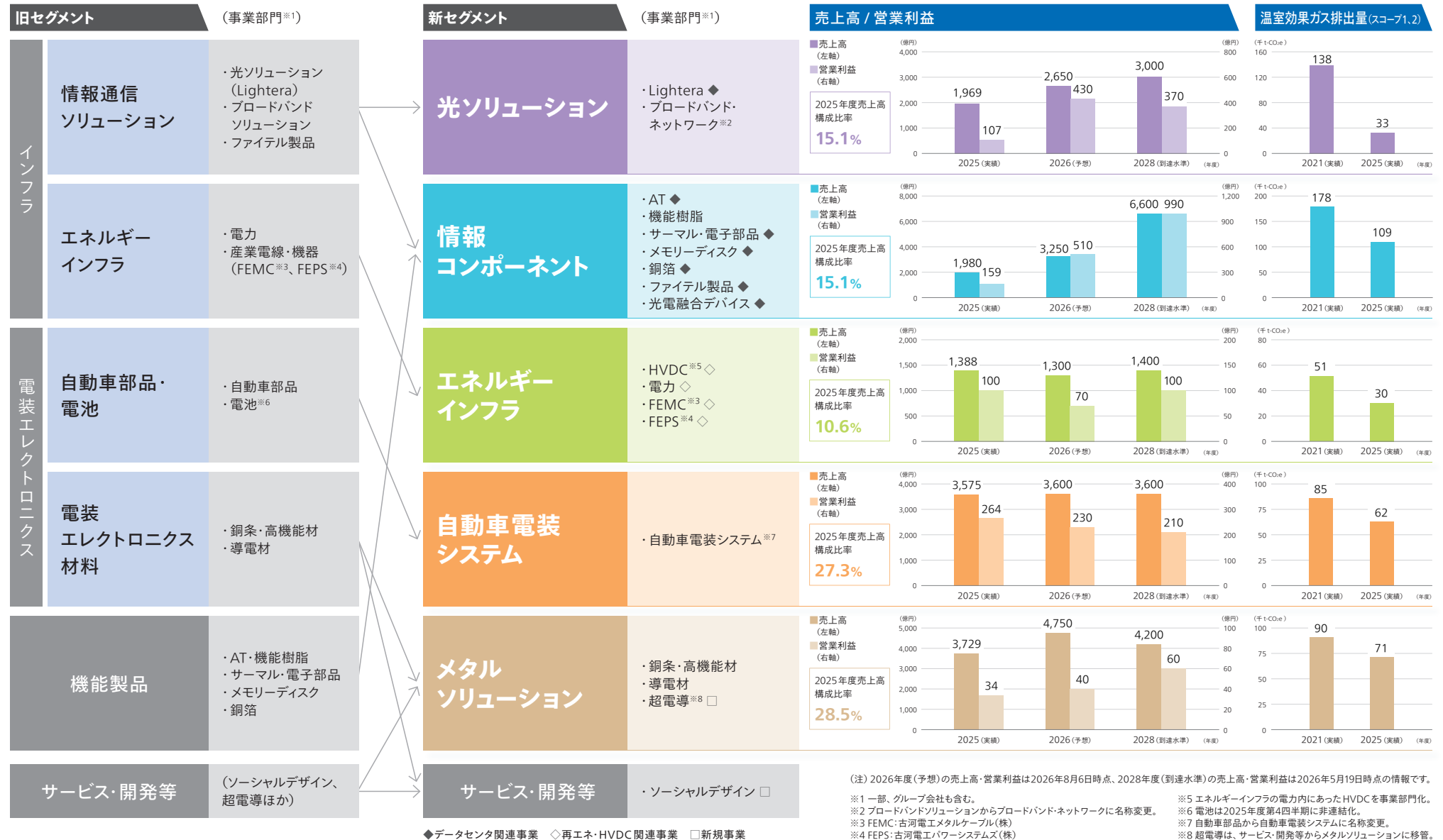
また、成長投資、財務規律、株主還元のバランスを図りながら、株主の皆様には安定的に還元していく考えです。その方針を明確にするため、株主還元方針を変更し、株主資本配当率(DOE)を採用しました。株主資本の3.5%を目途とした配当を行っていきます。

そして、当社グループの成長ストーリーを市場の皆様にも正しくお伝えし、ご理解いただくこともCFOの重要な役割です。なぜ今投資を行うのか、その投資が将来どのような価値を生み出すのかを丁寧に発信し、対話を重ねながら、長期的な信頼関係を築いていきたいと考えています。



事業戦略

事業概況



主な製品一覧

光ソリューション

Lightera



- ・光ファイバ(低損失・低曲げ損失・低遅延ファイバ、海底用ファイバ、特殊ファイバ等)
- ・光ケーブル全般(ローラブルリボンケーブル等含む)
- ・LAN ケーブル
- ・光接続製品(フェルール等含む)
- ・融着機

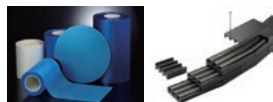
ブロードバンド・ネットワーク



- ・FTTH システム
- ・無線システム
- ・ネットワークルータ

情報コンポーネント

AT・機能樹脂



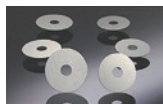
- ・半導体製造用テープ
- ・ケーブル保護管
- ・リサイクルトラフ
- ・断熱材
- ・高機能フォーム

サーマル・電子部品



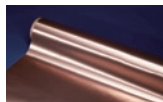
- ・空冷ヒートシンク(高性能ヒートシンク、ヒートパイプ、3Dペーパーチャンバー)
- ・水冷モジュール

メモリーディスク



- ・HDD用アルミブランク材

銅箔



- ・回路基板用電解銅箔
- ・リチウムイオン電池用電解銅箔

ファイテル製品



- ・DFBレーザチップ
- ・ラマン増幅器用励起光源
- ・SOA (Semiconductor Optical Amplifier)
- ・波長可変光源

光電融合デバイス



- ・光送受信デバイス
- ・光トランシーバモジュール
- ・光変調器

エネルギーインフラ

電力



- ・超高圧／高圧地中線(ケーブル・部品・布設工事)
- ・海底線(ケーブル・部品・布設工事)
- ・送水管(布設工事含む)

HVDC※1

- ・HVDC ケーブル

FEMC※2、 FEPS※3



- ・産業用電線
- ・自動車用耐熱電線
- ・海底調査関連船舶用電線
- ・送配電部品
- ・産業機材
- ・その他機能製品等

自動車電装システム

自動車電装システム



- ・ワイヤハーネス(アルミ含む)、α端子®(アルミ電線用防食端子)、フラットケーブル応用製品
- ・高電圧ワイヤハーネス、高電圧ジャンクションボックス、高電圧バスバー製品、大電流高電圧コネクタ、電池バック内ワイヤハーネス
- ・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®)、周辺監視レーダ

メタルソリューション

銅条・高機能材



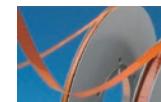
- ・無酸素銅(条、線、棒)
- ・抵抗材(条、線、棒)
- ・銅合金(条、線、棒)
- ・貴金属めっき条

導電材



- ・銅線・アルミ線、無酸素銅線
- ・細物巻線

超電導



- ・低温超電導線材
- ・高温超電導線材

※1 HVDC: High Voltage Direct Current(高電圧直流送電)

※2 FEMC: 古河電工メタルケーブル(株)

※3 FEPS: 古河電工パワーステムズ(株)

光ソリューション

革新的な光ソリューションで、
AI・データセンタを中心とした
次世代ネットワークを支える

光ソリューション領域長
浅尾 真史



環境分析

主な収益機会

- ・ AI・データセンタ向け投資が各地で継続
- ・ エンタープライズ市場は堅調
- ・ 北米テレコム市場は好調（ダークファイバ、BEAD^{※1}）
- ・ 国内ケーブルテレビ市場の成長は鈍化傾向だが、アクセスネットワーク分野の設備投資は堅調

強み

- ・ AI・データセンタ向け製品群と技術
- ・ 米国内に主力生産拠点を保有
- ・ グローバルな生産、供給体制
- ・ 国内ケーブルテレビ市場における顧客基盤
- ・ PON^{※2}技術とノキア社との提携

主なリスク・脅威

- ・ 光ファイバ不足の顕在化
- ・ 原材料、エネルギーコストの高騰
- ・ 地政学上の不確実性（米中対立、関税など）

課題

- ・ 需要に応じた生産能力の確保
- ・ 新製品のタイムリーな開発
- ・ コスト上昇分の価格転嫁
- ・ 中南米、欧州での業績回復
- ・ 事業ポートフォリオの改善

ビジョン2030の実現に向けた事業戦略

基本方針

Lightera

- ・ 通信、データセンタ・エンタープライズ、公共インフラ等、各市場セグメントで高付加価値ソリューションを提供する。
- ・ 特にデータセンタを軸にポートフォリオを再構築し、高収益化を実現する。

ブロードバンド・ネットワーク

- ・ 既存事業の強化と新規事業への投資により、収益を拡大する。
- ・ 事業ポートフォリオの変革を推進する。

主な戦略

Lightera

- ・ データセンタ需要の取り込み
- ・ データセンタ向けトータルソリューションの提供
- ・ ローラブルリボンケーブルの大規模・グローバルな生産能力の増強
- ・ コネクティビティ・プリコン製品群の整備と能力拡充
- ・ 空孔コアファイバ、マルチコアファイバなど、市場ニーズに応える新技術の開発

ブロードバンド・ネットワーク

- ・ 国内ケーブルテレビ事業の再編による既存事業の競争力強化
- ・ ノキア社との共創による国内キャリア向けPONの拡販

重点施策 (Lightera)

事業環境

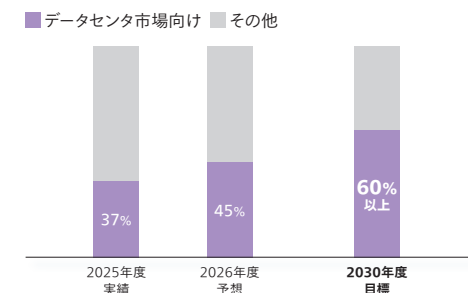
- ・ 北米を中心に、AI・データセンタ市場は力強い成長が継続
- ・ 北米テレコム市場も需要拡大が継続
(ダークファイバプロバイダのデータセンタ市場への参入拡大、BEAD 需要の増加)

取組み

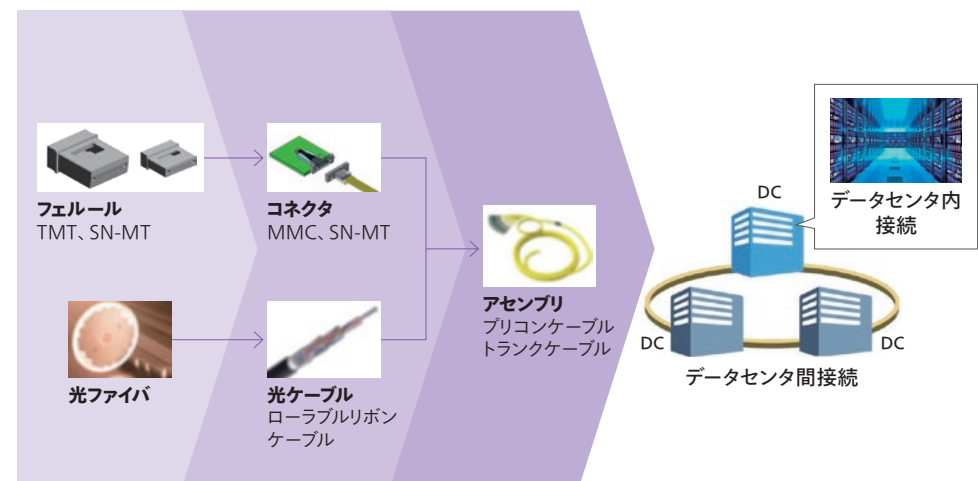
- ・ データセンタ間接続向け製品中心から、データセンタ内接続まで含むソリューションへ拡張
- ・ 高付加価値品（光ファイバ、ローラブルリボンケーブル、フェルール等）の生産能力拡大、納期対応力の強化によるデータセンタ市場への対応力向上
- ・ VSFFフェルール、コネクタ、プリコンケーブルなど、製品ポートフォリオ拡充と生産能力の増強
- ・ グローバル生産体制の最適化による供給リスクの抑制

Lightera

データセンタ市場向け売上高比率の推移



コネクティビティ・ソリューション



光ファイバからケーブルアセンブリまで、
エンド・ツー・エンドソリューションを提供

※1 BEAD: Broadband Equity, Access, and Deployment Program
※2 PON: Passive Optical Network

情報コンポーネント

高機能・差別化技術で、
AI・データセンタ関連市場を支える

情報コンポーネント領域長
大野 良次



環境分析

主な収益機会

- ・世界的なデータトラフィックの増加
- ・AI技術の普及、データセンタの拡大

主なリスク・脅威

- ・地政学リスクによるサプライチェーンの供給不安
- ・インフレによる人件費、エネルギーコスト、原材料、輸送費の高騰など

強み

- ・差別化につながる高い技術力、特許
- ・技術・営業が一体となった迅速かつきめ細かな顧客サービス力

課題

- ・技術差別化を生み出す設計力・開発力の維持・向上
- ・拠点最適化等によるBCPのさらなる高度化、カーボンニュートラル等の環境負荷低減に向けた取組みのさらなる推進

ビジョン2030の実現に向けた事業戦略

基本方針

- ・「高機能」「差別化」製品で新分野・新顧客を取り込み、成長する。
- ・データセンタ関連市場の変化に迅速に対応できる体制を構築する。

主な戦略

■ AT・機能樹脂

- ・AI・半導体など、先端プロセス向け高付加価値品への集中
- ・データセンタ関連の次世代インフラシステム工期短縮への貢献

■ サーマル・電子部品

- ・データセンタ向け放熱・冷却製品(空冷ヒートシンク、水冷モジュール)の工場立ち上げ・拡張、高性能・差別化製品の開発

■ メモリーディスク

- ・HDD1台あたりの搭載枚数増加に対応するため、差別化材料を活用した基板薄型化を実現

■ 銅箔

- ・高周波回路基板用銅箔など、データセンタ市場向け高付加価値品への注力

■ ファイテル製品

- ・高速化・CPO^{※1}対応の高出力光源を中心としたデータセンタ市場向け高付加価値品の開発、生産能力拡張

■ 光電融合デバイス

- ・データセンタ市場向け薄膜LN変調器や1.6T対応トランシーバなど高機能製品の開発、光電融合デバイスの開発・上市

重点施策(サーマル・電子部品、ファイテル製品)

事業環境

- ・AI・データセンタ市場は需要拡大が継続

■ サーマル・電子部品

- ・空冷ヒートシンクの堅調な需要拡大に加え、より高性能な水冷モジュールの需要が加速し、水冷方式が主流化

■ ファイテル製品

- ・データセンタ内:高速化対応製品(400/800G)の需要拡大に加え、CPO対応(800G/1.6T)高出力光部品の需要が拡大
- ・データセンタ間:光部品の需要拡大が継続

取組み

- ・大型投資を通じた供給能力の拡大

■ サーマル・電子部品

- ・水冷モジュールの工場新設(フィリピン、タイ)、空冷ヒートシンクの工場拡張(フィリピン、中国)

■ ファイテル製品

- ・データセンタ内:高速化・CPO対応光源(DFB^{※2}レーザチップ/ELS^{※3})の工場新設(日本)、製品開発
- ・データセンタ間:増幅系光源(SOA^{※4}、ラマン増幅器用励起光源)の増産

■ サーマル・電子部品

水冷モジュールの売上高推移

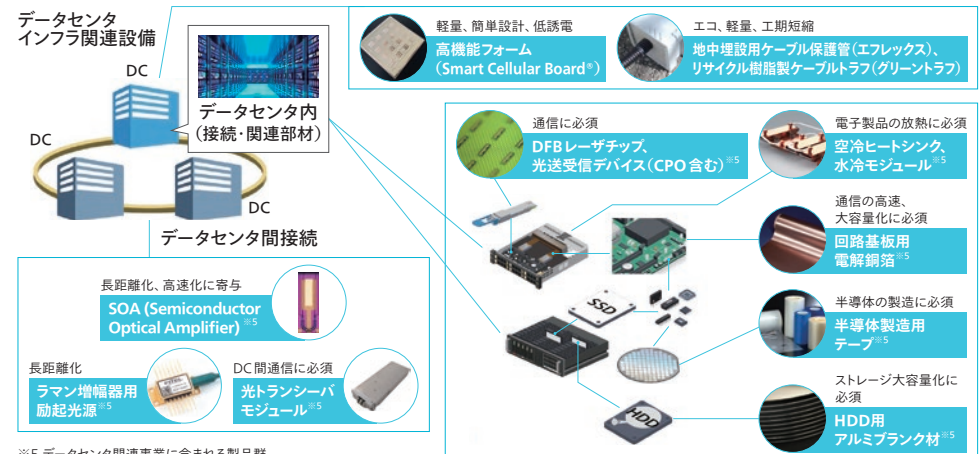


■ ファイテル製品

DFBレーザチップの生産能力拡大



データセンタに関わる情報コンポーネント領域の多様な製品群



※5 データセンタ関連事業に含まれる製品群

※1 CPO: Co-Packaged Optics

※2 DFB: Distributed Feedback Laser (分布帰還型レーザ)

※3 ELS: External Light Source

※4 SOA: Semiconductor Optical Amplifier

エネルギーインフラ

高度な技術開発力と確かな品質で、
持続可能なエネルギー社会を支える

エネルギーインフラ領域長

西村 英一



環境分析

主な収益機会

- ・国内超高压地中線の堅調な需要が継続
- ・再生可能エネルギー、データセンタ向け需要が拡大
- ・当社グループの固有技術により、競争力のある次世代高機能製品の需要が伸長

強み

- ・超高压地中線の豊富な実績
- ・国内洋上風力での先行実績（港湾案件）
- ・海底線の技術開発力
- ・メタル、ポリマー、フォトリソ技術および素材加工技術に基づく製品開発力

主なリスク・脅威

- ・顧客側での大型プロジェクト計画の変更
- ・原材料の調達難、価格高騰

課題

- ・施工能力の増強（人員増強、施工効率化）
- ・HVDC^{※1}ケーブルの新工場立ち上げ
- ・さらなる生産効率向上のためのDX推進

ビジョン2030の実現に向けた事業戦略

基本方針

- ・エネルギーを軸に、存在感のある事業を確立する。
- ・当社グループの柱の一つとして、継続的に成長し、社会に貢献する事業を実現する。

主な戦略

電力

- ・国内超高压地中線の底堅い需要に基づく収益確保
- ・国内再生エネ海底線・地中線における一般海域案件の拡大

HVDC

- ・2030年度に最新鋭工場の稼働開始

FEMC^{※2}、FEPS^{※3}

- ・再生可能エネルギーおよびデータセンタ向け製品の拡販、高機能製品へのシフト
- ・事業統合効果の最大化

※1 HVDC: High Voltage Direct Current（高電圧直流送電）

※2 FEMC: 古河電工メタルケーブル(株)

※3 FEPS: 古河電工パワーシステムズ(株)

重点施策（電力、HVDC）

事業環境

電力

- ・国内超高压地中線：
 - ― 高経年化した設備の更新を背景に、電力ケーブル需要は長期にわたり堅調に推移
 - ― データセンタや半導体工場の新設・増設に伴う電力需要の増加、電力レジリエンスの向上を背景に基幹電力網の強化ニーズが拡大
- ・国内再生エネ海底線・地中線：
 - ― カーボンニュートラルへの対応として、再生可能エネルギーの主力電源化に向けた需要が拡大
 - ― 洋上風力一般海域促進区域の計画的な増加と事業者認定が進行

HVDC

- ・HVDCケーブル：カーボンニュートラルの実現に向けて、国内では広域連系、海外では地域間連系の計画が進展

取組み

電力

- ・ターゲットセグメント（国内超高压地中線、国内再生エネ海底線・地中線）の比率拡大
- ・製造能力・施工能力の強化（DXによる効率化、人員増強、協力会社との連携強化、工法・設計の改善）
- ・浮体式洋上風力発電システムの実証研究参画等による次世代ケーブル技術開発の推進

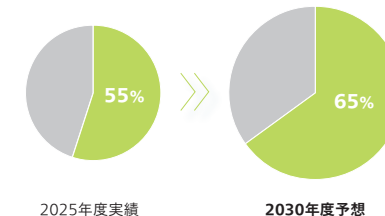
HVDC

- ・HVDCケーブルの新工場立ち上げ（2030年度に稼働予定）

電力

ターゲットセグメント売上高比率の変化

- ターゲットセグメント（国内超高压地中線、国内再生エネ海底線・地中線）
- その他



HVDCケーブルの需要拡大

HVDC（高電圧直流送電）は、交流送電に比べて送電損失が少なく、長距離・大容量送電に適しています。再生可能エネルギーの導入拡大を背景に、地域間電力融通や広域連系の必要性が高まっており、HVDCケーブルの需要は中長期的に拡大が見込まれています。



HVDCケーブル

施工能力の強化

需要拡大に対応するため、施工能力の強化を図ります。外国籍ジョインター（電力ケーブルの接続員）の採用強化を含む人員増強や工法・設計の改善により、2030年度までに施工能力を2025年度比30%向上させることを目指します。



外国籍ジョインター研修・トレーニングの様子

自動車電装システム

クルマの軽量化・電動化を支える独自技術で、
次世代モビリティの進化に貢献

自動車電装システム領域長
内田 輝義



環境分析

主な収益機会

- ・ 自動車市場の緩やかな成長（高電圧製品の需要拡大）
- ・ 自動車のさらなる進化（新製品や新用途の市場拡大）

強み

- ・ 当社グループが蓄積してきた素材力・加工力・設計力と車載技術の融合による高い技術力（高電圧製品、新製品の開発等）
- ・ 独自のアルミ技術（α端子®、高耐久アルミ電線）
- ・ 市場競争力の高い製品を保有
世界シェア No.1 のステアリングロールコネクタ（SRC）、国内シェア No.1 の鉛バッテリー状態検知センサ（BSS®）等

主なリスク・脅威

- ・ 急激な需要変動（電動化シフトの不確実性等）
- ・ 地政学や通商政策リスクの高まり（米国関税、物流混乱等）
- ・ 各国環境規制の強化（欧州 ELV※1 規制等）

課題

- ・ 次世代電装システム向け製品の事業化に向けた製品開発
- ・ 生産自動化による地産地消や東南アジア拠点での生産のベストミックスによる強靱な供給体制の構築
- ・ 温室効果ガス排出量削減を軸とした環境対応の推進

ビジョン2030の実現に向けた事業戦略

基本方針

- ・ 車両進化に対応した価値提供を通じて、「人とクルマの、やさしい未来へ。」を実現し、社会課題解決への貢献と持続的成長を両立する。

主な戦略

■ 車両進化を牽引する製品の提供

- ・ 低電圧ワイヤハーネス：アルミ電線やα端子®の優位性・高信頼性で、アルミワイヤハーネスの拡大・生産自動化による競争力強化
- ・ 高電圧製品：素材力・加工力・設計力を活かし、成長する電動車市場に向けた高電圧製品ラインアップを拡充
- ・ SRC：ステアバイワイヤ対応など高機能化するニーズへの対応、成長・未参入市場での商圏拡大
- ・ BSS®、レーダ：技術の進化とニーズ拡大に対応した用途展開
- ・ 新製品：SDV※2や自動運転の進化に対応した次世代電装システム製品の創出（ワイヤレス通信・電力、高速通信、V2X※3等）

■ 温室効果ガス排出量削減を軸とした、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーの推進

- ・ 再生可能エネルギーの導入拡大、着実な省エネルギー生産活動、リサイクル材の活用

■ 顧客戦略と生産体制の進化

- ・ ワイヤハーネスは日系 OEM、機能製品はグローバル OEM 向けに受注拡大
- ・ 地政学リスク対応として、顧客の地産地消ニーズへの対応と東南アジア拠点での生産のベストミックスにより、強靱な供給体制を確立

重点施策（自動車電装システム）

事業環境

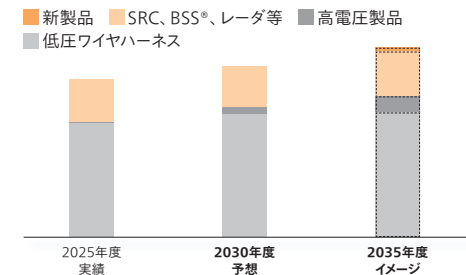
- ・ 低電圧製品および高電圧製品（ワイヤハーネス、コネクタ等）：
 - ― xEV 市場の緩やかな成長に伴う軽量化および高電圧化ニーズの拡大
 - ― 地政学リスクの拡がりに伴う地産地消ニーズの拡大
 - ― 日系 OEM を中心とした成長市場の拡大

取組み

- ・ 低電圧製品：
 - ― アルミワイヤハーネスの製品開発、製品ラインアップの拡充（高耐久アルミ電線の開発によるアルミ適用の拡大等）
 - ― 地政学リスクや市場変化に対応可能な生産体制の構築（地産地消を見据えたワイヤハーネスの生産自動化）
- ・ 高電圧製品：小型でエネルギー効率が高い高電圧ハーネス、コネクタ等の製品化・拡販
- ・ 成長市場の需要拡大にあわせた生産体制の拡充・拡販

自動車電装システム

製品群別売上高比率の変化



戦略の全体像 ～既存領域の強化と新市場・新製品への展開～



※1 ELV: End-of-Life Vehicles (使用済自動車)

※2 SDV: Software-Defined Vehicle

※3 V2X: Vehicle-to-Everything の略

メタルソリューション

高性能な素材開発力で、
エレクトロニクスの進化に貢献

メタルソリューション領域長
山本 尚志



環境分析

主な収益機会

- ・次世代半導体製品の放熱ニーズが拡大
- ・高性能な電源・電力制御デバイス市場が拡大
- ・フュージョン(核融合)発電実証プロジェクトの本格稼働
- ・銅の資源循環、カーボンニュートラルの加速

強み

- ・顧客ニーズにマッチした素材開発力と提案力
- ・フュージョン(核融合)発電実証の国際的なプロジェクトへの参画
- ・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

- ・銅需要の拡大に伴う銅資源の枯渇、銅価格の高騰
- ・地政学リスクの増大によるサプライチェーンの分断

課題

- ・マーケティング力の強化による高付加価値製品の拡販
- ・環境負荷を低減する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

ビジョン2030の実現に向けた事業戦略

基本方針

- ・データセンタの拡大に貢献する高機能材料の提供、および新事業創出による社会課題の解決を目指す。
- ・銅条・高機能材、導電材は、データセンタやインフラ、自動車市場でのさらなる事業機会の獲得、製品ポートフォリオの最適化、高付加価値製品の拡販に取り組む。
- ・超電導は、主にフュージョン(核融合)発電市場での成長および拡大に取り組む。

主な戦略

- ・高機能無酸素銅、銅合金製品の開発
- ・製品ミックスのさらなる改善
- ・海外市場へのさらなる拡販
- ・パートナーシップ強化による高温超電導線材の拡販
- ・Short-Loop(ショートループ)リサイクル^{※1}によるカーボンニュートラルへの貢献

※1 銅スクラップを製錬工程に戻さず、伸銅製品の原材料としてリサイクルする方式。

重点施策(銅条・高機能材、導電材、超電導)

事業環境

- ・半導体(パワー半導体、AI半導体等)の高出力化・高性能化に伴う放熱ニーズの拡大
- ・高度な電源・電力制御に必要となるデバイス(パワー半導体、抵抗器等)の需要増大
- ・フュージョン(核融合)発電実証プロジェクトの本格化に伴う高温超電導線材の需要増大
- ・銅の資源循環、カーボンニュートラルに対するニーズの拡大

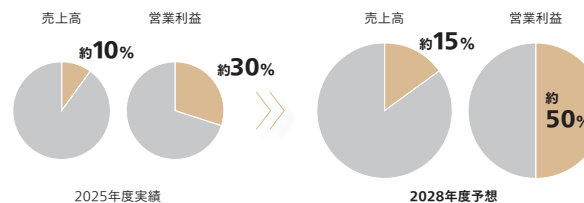
取組み

- ・高付加価値製品(高機能無酸素銅、抵抗材等)への注力
 - ― データセンタ市場での事業機会の獲得
 - ― 次世代半導体向けに適した高機能銅素材の開発・拡販
 - ― 高性能な電源・電力制御デバイス向けに適した新製品の上市、拡販
- ・高温超電導線材の生産能力増強
- ・Short-Loop(ショートループ)リサイクルの推進による温室効果ガス排出量削減、銅資源の有効活用
- ・調達元および販売先の分散化によるサプライチェーンリスクの低減

銅条・高機能材、導電材

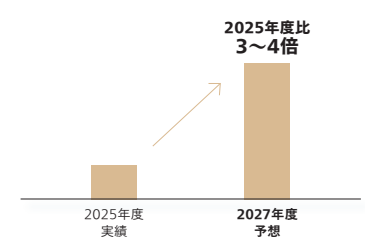
高付加価値製品の売上高・営業利益比率の変化

■ 高付加価値製品(高機能無酸素銅、抵抗材等) ■ 既存製品

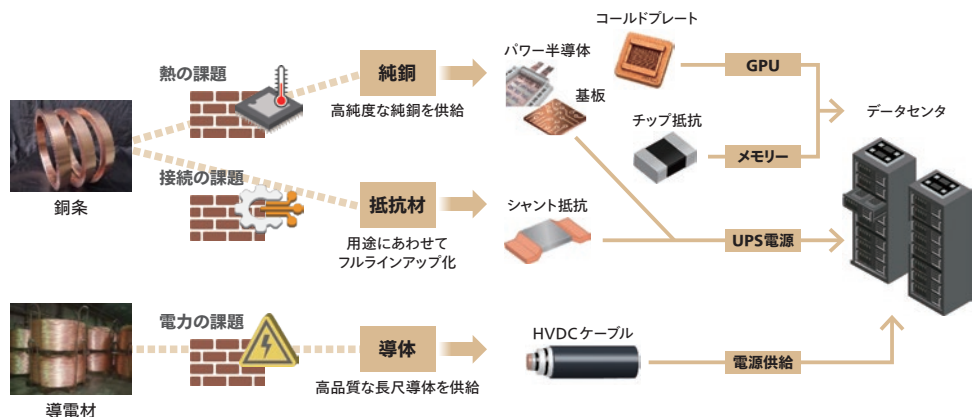


超電導

高温超電導線材の生産能力推移



高付加価値製品へのシフト ～データセンタ市場での事業機会獲得～



経営基盤強化

事業成長を支える「価値創造を持続可能にする経営基盤確立」を経営上の重要課題とし、各課題の取組みを通じて、持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指します。

経営上の重要課題 「労働生産性の向上」

ものづくり・営業・間接業務の進化による労働生産性の改善

データセンタ関連を中心に、注力分野における事業機会の獲得および事業規模の拡大を、人員増加のみに依存せずに実現するため、DX等を活用した工場の次世代化や間接業務の効率化、ならびに営業生産性の向上を進め、労働生産性の抜本的な改善を図ります。

なお、これらの進捗については、生産体制、業務効率、設備稼働、品質、安全、人的リソースの活用状況等を総合的に確認し、成長戦略の実行力向上と収益性改善につながっているかを管理していきます。

主な施策

ものづくりの生産性向上

- ・DXと技術力を活用した次世代工場の実現
- ・生成AI等を活用した生産プロセスの効率化
- ・フィジカルAIとコア技術によるものづくりの高度化

事例

画像検査の自動化：目視検査に画像AIを導入し、良否判定を自動化。
材料開発の効率化：材料開発にAIを導入。（MI：マテリアルズ・インフォマティクス）
リアルタイム生産改善：設備稼働状況やもの・人・情報の流れを見える化し、リアルタイムでの情報把握と生産効率改善を実現。

営業・間接業務の生産性向上

- ・グローバル市場における営業チャネルの最適化
- ・営業・間接業務におけるDX基盤の高度化、および生成AI等を活用した業務効率化



執行役員常務
CMO
(チーフ・マーケティング・オフィサー)
枅谷 義雄



執行役員
CPO
(チーフ・プロダクティビティ・オフィサー)
花谷 健

TOPICS DX \ 労働生産性向上を支えるDX戦略



2026年度より新DXビジョンを掲げ、「AI-Readyな環境構築」と「部門の全機能にわたる生産性革新」をDX戦略の2つの柱としました。経営上の重要課題「労働生産性の向上」を実現するために、特に生成AI・AIエージェントの活用促進、そのための環境整備や人材育成・スキル向上に注力していきます。

なお、当社は経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」に認定されています。（2023年6月1日付）

DX戦略

2つの柱

1. AI-Readyな環境構築

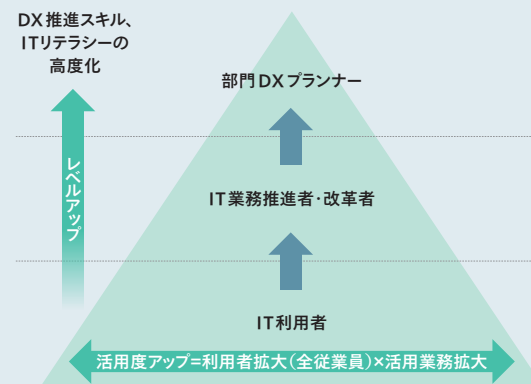
AIの進化による抜本的な生産性革新の波に乗り遅れぬよう、「データ」「インフラ」「スキル」を整備する。

2. 部門の全機能にわたる生産性革新

各事業戦略に資する革新的なDX施策を、従来リソースネックで取り組めなかったものも含めて部門と検討し、追加する。
また、生成AIやAIエージェント活用は、間接業務全般に広く適用し、全従業員を対象に自律型で徹底的に推進する。

DX人材の育成

DX推進をリードする人材の育成とともに、全従業員のITリテラシーレベルの底上げを図り、生成AI等の利用者を拡大します。



経営基盤強化

経営上の重要課題 「人的資本の最大化」

事業成長における人材確保と従業員エンゲージメント向上

急速な事業拡大に対応するため、事業戦略と人材戦略を連動させ、注力分野への人員確保や人材・組織実行力の向上に取り組みます。

また、ジョブ型制度の導入などマネジメント機能の強化や、パーパス浸透活動等による従業員エンゲージメント向上により、多様な人材が各々の役割期待を理解して能力を発揮し、事業成長に貢献できる状態を目指し、人的資本の最大化を図ります。

なお、これらの進捗については、従業員エンゲージメント、採用・配置・育成の状況、人材定着、組織課題、働きやすい職場環境の整備状況等を総合的に確認し、経営戦略と人材戦略の連動をより高めていきます。

主な施策

企業理念・目標

➡ パーパス浸透の深化

業務運営体制

➡ HRBP※1の現場入り込みと
マネジメントスタイル変革

➡ 注力事業の人員確保・
リソースシフト

役割・評価・育成

➡ ジョブ型人材マネジメント
基盤整備



執行役員
CHRO
(チーフ・ヒューマンリソース・オフィサー)
滝田 博子

TOPICS 人材マネジメント \ 人材マネジメント戦略の全体像 ～人材・組織実行力の強化～

当社グループでは、「古河電工グループ パーパス」のもと、経営上の重要課題「人的資本の最大化」を実現するために、人材・組織実行力（人と組織のやりきる力）の強化を人材マネジメント戦略の中核に位置づけています。

経営戦略・事業戦略の実行にあたり、対話を通じて個人と組織の成長ベクトルをすりあわせることで、実行力の向上を図ります。また、経営上の重要課題の解決に資する人事施策をNeeds・Can・Willの3つの要素で捉え、具体的な活動に取り組んでいます。



※1 当社におけるHRBP(Human Resources Business Partner)とは、2026年4月の組織変更により、事業部門または領域ごとに設置した人事課に配置され、人材配置・育成や組織運営上の課題解決を支援する役割と位置づけています。

経営基盤強化

TOPICS 人材マネジメント \ 人的資本関連のリスク・機会の整理、および主な取組み進捗

詳しくは、「有価証券報告書」の第2【事業の状況】2【サステナビリティに関する考え方及び取組】をご覧ください。

			リスクおよび機会が顕在化した際に発生する 事業戦略への影響と財務的影響※1	発現 時期※2
リスク	注力分野（データセンタ関連事業等）における専門人材の不足により、案件獲得機会の逸失や品質低下による収益性悪化、ならびに人員負荷や離職の増加につながるリスク	事業戦略への影響	・ 将来案件の受注競争力低下（受注単価や案件獲得率） ・ 従業員の生産性低下 ・ 労働環境悪化による離職増加 ・ 安全意識の低下	短期
		財務的影響	・ 事業機会の喪失 ・ 品質低下に伴う返品・改修等による追加コストの発生や収益機会の逸失による収益性悪化 ・ フリーキャッシュフローの不安定化（採用・教育コスト先行）	
機会	人材・組織実行力の強化により、事業遂行力が高まり、生産性向上や新規事業・新製品創出につながる機会	事業戦略への影響	・ イノベーションの促進 ・ 新規事業創出や新規製品の増加 ・ 事業運営のレジリエンス強化	短期～中期
		財務的影響	・ 営業利益率の改善 ・ 従業員の定着率向上による採用・育成コストの抑制	
	バーパスの浸透により、判断軸の共有と日常業務における行動の変化が進み、従業員エンゲージメントの向上につながる機会	事業戦略への影響	・ バーパスを判断軸とした意思決定や行動の浸透による、組織内の方向性の統一 ・ 事業戦略と日常業務との結びつきの明確化	中期
		財務的影響	・ 従業員の定着率向上による採用・育成コストの抑制	

※1 財務的影響について、当該リスクまたは機会が顕在化した場合、事業機会の喪失や新たな事業創出・価値創造を通じた売上機会の拡大等が考えられますが、現時点ではその影響度を合理的に見積もることが困難であるため、定量的な数値情報は記載していません。

※2 短期：1～3年（2028年まで）、中期：5年（2030年まで）と定義しています。

人材採用・育成

WEB「人材採用・育成」

・人材採用力およびオンボーディングの強化

キャリア採用：能動的採用への転換、ダイレクトソーシング等の活用拡大、コスト抑制と定着率向上、プロフェッショナル人材採用の強化
新卒採用：職務内容の明確化とオンボーディング強化

・自律的学習と能力発揮を支える基盤づくり、管理職層のマネジメント力向上

リスクリングのもと自律的学習環境の整備（Eラーニング等）、管理職のマネジメント力強化、ジョブ型人事制度の導入（2026年度）、HRBPによる改善活動支援（2026年度より開始）

バーパス浸透活動

WEB「従業員エンゲージメント」

2024年3月の制定後、「認知・理解・共感・行動」の4つのステップを意識しながら、2024年度にはまず認知拡大に注力し、2025年度には理解・共感の醸成を目的に、各種ツールや経営層による発信、またワークショップの実施など、各種施策を展開してきました。その結果、認知が向上し、理解・共感も一定の進展が見られました。今後は、行動フェーズへの移行を進め、部門方針・個人目標への接続や日常業務・マネジメントへの組み込みを通じて、バーパスに基づく意思決定と行動の定着を図ります。これらの活動が、従業員エンゲージメント向上につながるものと考えています。

指標と目標

「従業員エンゲージメントスコア」について、人材・組織の状態を捉える指標として設定し、進捗管理を行います。従業員エンゲージメントの向上は、生産性向上を通じて収益力の強化に寄与するものと捉えています。

また、「管理職層に占める女性比率」および「男性育児休業取得率」について、人的資本に関するリスクおよび機会を直接的に測定するものではないものの、人材マネジメント上の取組みや労働環境改善の進展を通じて現れるアウトカムの一つと位置づけ、これら各指標の2030年度目標の達成を目指します。

（注）従来、「従業員エンゲージメントスコア」、「管理職層に占める女性比率」、「新規採用者に占めるキャリア採用比率」を管理してきましたが、キャリア採用比率については25中計期間で目標を達成したため、2026年度以降は指標から除きます。なお、本指標の25中計期間の実績は、本統合報告書 P.22-23「25中計振り返り」をご覧ください。

指標	範囲	実績			目標	
		2023年度	2024年度	2025年度	2025年度	2030年度
従業員エンゲージメントスコア	単体	63	63	65	—	—
	グループ	76	72	76	80	81※1
管理職層に占める女性比率	単体	5.4%	5.4%	6.3%	7.0%	10.0%※2
	国内グループ※3	4.3%	4.7%	5.2%※4	—	—※4
男性育児休業取得率※5	単体	103.0%	77.2%	95.1%	—	100%
	国内グループ※3	45.8%	70.4%	74.5%	—	—※4

※1 国別・業種別の平均スコアや当社グループのエンゲージメント実績の推移、他社動向等を踏まえ、中長期にわたる改善の実効性を重視する観点から目標を見直しました。2030年度目標は従来の85から81に変更し、85の到達時期は2035年度を目標とします。

※2 事業戦略に基づく技術系人材の採用拡大とその母集団となる主に理系を専攻する学生の男女構成比の状況等を踏まえ、目標を見直しました。2030年度目標は従来の15.0%から10.0%に変更し、15.0%の到達時期は2035年度を目標とします。

※3 国内グループには、古河電工（単体）を含みます。

※4 国内グループについては、各社の制度・状況を踏まえた対応を進めており、現時点では目標は設定していません。

※5 「男性の育児休業取得率＝当年度内に育休を開始した人数÷パートナーが出産した人数」としています。産前産後休取得者は、育休取得者には含まれません。

経営基盤強化

経営上の重要課題 「ガバナンスの強化、リスク耐性の向上」

意思決定の迅速化・質向上および執行力強化、重大リスクの制御

当社は、執行力強化を目的に、2025年6月に監査等委員会設置会社に移行しました。加えて、2026年度より、大幅な組織変更とともに、CXO 制の導入、それに伴う会議体の再設計など執行体制の見直しを行いました。これにより、意思決定の迅速化・質向上、さらなる執行力強化を図ります。

また、不確実性が高まる環境下においても、重大リスクの発現を抑制しつつ持続的成長を実現するため、変化を先取りしたリスクの識別・評価を行います。そのうえで、リスクレビューや監査のもと、CXO による横断的な課題解決の促進、事業単位でのリスク対応力の強化を通じて適切なリスク対応およびリスクテイクを推進します。あわせて、役員・従業員に対して「古河

電工グループ CSR 行動規範」に即した行動の徹底を求めるとともに、サプライチェーン、人権、コンプライアンス、安全衛生、品質管理、情報セキュリティといった重要リスク領域の管理水準向上にサプライチェーン全体で取り組みます。これらのリスクマネジメントの取組みを一体的かつ継続的に推進することで、成長フェーズにおける重大リスクの適切な制御を図ります。

なお、これらの進捗については、事業戦略・設備投資等の実施状況や、リスクの識別・評価および対応策の実施状況、内部統制・コンプライアンス・サステナビリティ関連課題の進捗等を確認し、経営会議および取締役会において継続的にモニタリングします。



執行役員常務
CGO
(チーフ・ガバナンス・オフィサー)
柳 登志夫



執行役員
CSCO
(チーフ・サプライチェーン・オフィサー)
中嶋 章文

監査等委員会設置会社移行を踏まえた執行体制の見直し

本部制からCXO制へ移行

本部機能の事業部門への大幅移管

事業の組み替え、新事業の部門化

重大リスクの制御

リスクレビュー

経営による定期的なリスクレビュー

組織的監査、内部監査の充実による監督機能の強化

リスク対応

事業単位のリスク対応力を強化

CXO によるクロスファンクショナルな課題解決の促進

重要リスク領域の管理高度化

本統合報告書 P.47-52「コーポレートガバナンス」もあわせてご覧ください。

本統合報告書 P.53「リスクマネジメント」、P.54「サプライチェーンマネジメント」、
P.55「人権マネジメント」もあわせてご覧ください。

コーポレートガバナンス

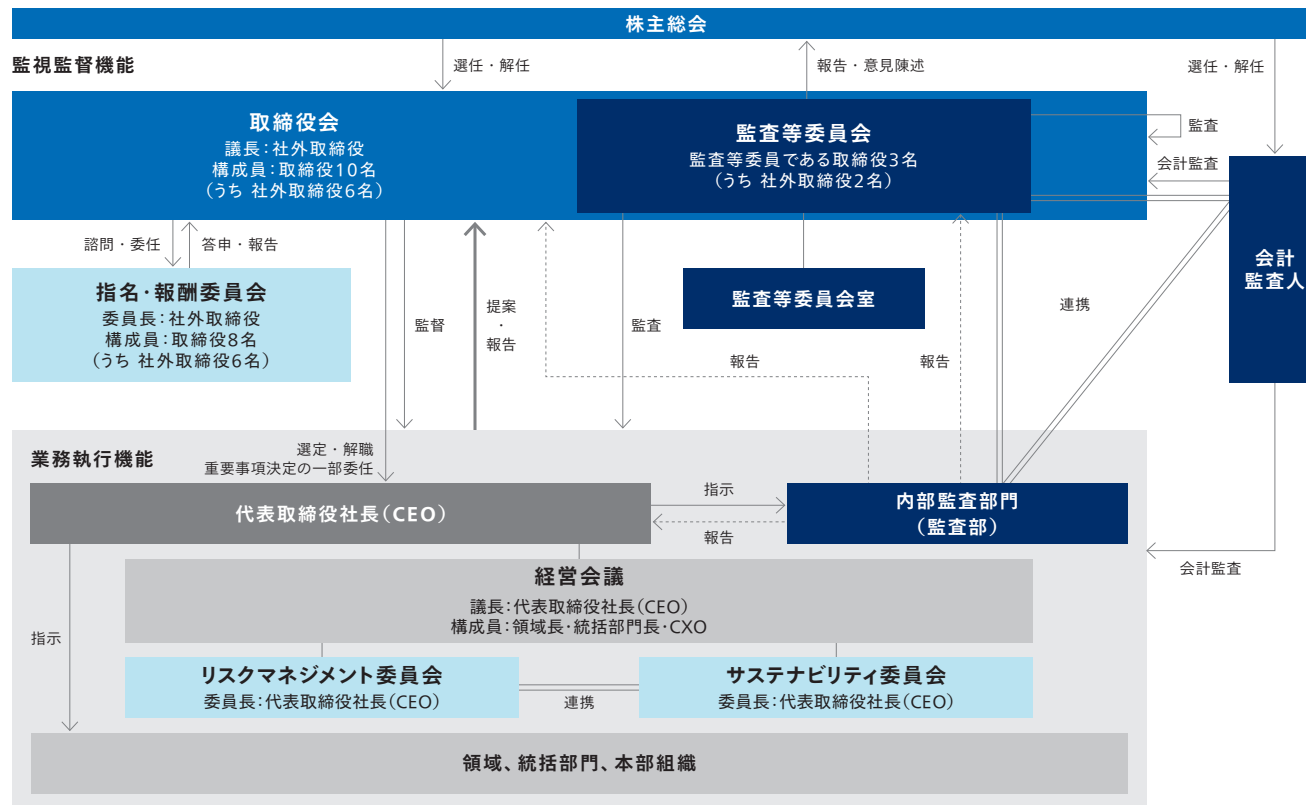
有価証券報告書 第4【提出会社の状況】4【コーポレートガバナンスの状況等】

WEB 「コーポレートガバナンス」

基本的な考え方

- 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体制図（2026年6月26日現在）



①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ています。

当社は、2025年度において取締役会を計16回開催^{※1}しており、重要な業務執行の決定や年度予算等の経営目標の達成状況を確認するとともに、コーポレートガバナンスをはじめとする経営に関する基本事項について審議を行いました。

※1 取締役会の開催回数には、会社法第370条および当社定款第23条第2項の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議2回は含まれていません。

②監査等委員会

監査等委員会は、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います。また、監査等委員会は定期的な会合の開催や必要に応じて随時報告を受けるなど、内部監査部門との連携を十分に確保するとともに、監査の方針、計画および結果を取締役に報告するものとしています。

2025年度においては、監査等委員会を計9回開催^{※2}しました。

※2 2025年度は、監査等委員会設置会社への移行前に監査役会を計4回開催しました。

③指名・報酬委員会

当社は、指名・報酬委員会を設置しています。同委員会は、取締役等の指名や報酬等に関する審議・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、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。

当社は、2025年度において指名・報酬委員会を計6回開催しており、指名に関しては2026年4月からの経営執行体制について、報酬に関しては役員報酬制度について、審議等を行いました。

コーポレートガバナンス

取締役体制 (2026年6月26日現在)

取締役 (監査等委員である取締役を除く)

森平 英也

代表取締役社長
CEO

■ 在任期間 4年

■ 出席率(2025年度)

取締役会 100%(16回中16回)
指名・報酬委員会 100%(6回中6回)

藪 ゆき子

社外取締役



■ 社外 ■ 独立

■ 在任期間 7年

■ 出席率(2025年度)

取締役会 100%(16回中16回)
指名・報酬委員会 100%(6回中6回)

宮本 聡

代表取締役兼執行役員専務
CSO

■ 在任期間 7年

■ 出席率(2025年度)

取締役会 100%(16回中16回)

斎藤 保

社外取締役
指名・報酬委員会委員長

■ 社外 ■ 独立

■ 在任期間 5年

■ 出席率(2025年度)

取締役会 100%(16回中16回)
指名・報酬委員会 100%(6回中6回)

青島 弘治

代表取締役兼執行役員常務
CFO

■ 在任期間 2年

■ 出席率(2025年度)

取締役会 100%(16回中16回)

星野 岳穂

社外取締役



■ 社外 ■ 独立

■ 在任期間 2年

■ 出席率(2025年度)

取締役会 100%(16回中16回)
指名・報酬委員会 100%(6回中6回)

塚本 隆史

社外取締役
取締役会議長

■ 社外 ■ 独立

■ 在任期間 5年

■ 出席率(2025年度)

取締役会 93.8%(16回中15回)
指名・報酬委員会 100%(6回中6回)

監査等委員である取締役

荻原 弘之

取締役 (常勤監査等委員)

■ 在任期間 3年^{※1}

■ 出席率(2025年度)

取締役会 100%(16回中16回)
監査役会 100%(4回中4回)
監査等委員会 100%(9回中9回)

住田 清芽

社外取締役 (監査等委員)



■ 社外 ■ 独立

■ 在任期間 6年^{※1}

■ 出席率(2025年度)

取締役会 100%(16回中16回)
指名・報酬委員会 100%(5回中5回)^{※2}
監査役会 100%(4回中4回)
監査等委員会 100%(9回中9回)

塩見 崇夫

社外取締役 (監査等委員)



■ 社外 ■ 独立

■ 在任期間 5年^{※1}

■ 出席率(2025年度)

取締役会 100%(16回中16回)
指名・報酬委員会 100%(5回中5回)^{※2}
監査役会 100%(4回中4回)
監査等委員会 100%(9回中9回)

WEB 「役員の経歴」

※1 当社は、2025年6月25日に監査等委員会設置会社に移行しました。監査等委員である取締役の在任期間は、監査役としての在任期間も含んでいます。

※2 住田清芽氏および塩見崇夫氏は、2025年6月25日開催の取締役会において新たに指名・報酬委員会の委員に選任されたため、出席対象となる指名・報酬委員会の回数が他の委員と異なります。

コーポレートガバナンス

取締役のスキルマトリクス（2026年6月26日現在）

			1 共通				2 当社固有		
			a 方針 b 監督	b 監督	b 監督	a 方針 b 監督	a 方針	a 方針	a 方針
氏名	性別	独立役員	企業経営	財務・会計、監査	法務・リスク管理	サステナビリティ・人材	業界知見・事業戦略	技術、DX・IT	国際性・グローバル経営
取締役（監査等委員である取締役を除く）									
森平 英也	男性		●				●	●	●
宮本 聡	男性				●	●			●
青島 弘治	男性			●	●				
塚本 隆史	男性	★	●	●		●			●
藪 ゆき子	女性	★				●	●	●	
斎藤 保	男性	★	●				●	●	●
星野 岳穂	男性	★					●	●	●
監査等委員である取締役									
荻原 弘之	男性		●	●					●
住田 清芽	女性	★		●	●				●
塩見 崇夫	男性	★	●	●			●		●

（注）1. 各人の保有するすべての経験・知見を表示するものではなく、各項目に関する豊富な経験・高度な知見が重要課題解決に向けて特に期待される項目に限定して記載しています。

2. 独立役員の欄に★印がある者は、東京証券取引所が定める社外役員の独立性基準および当社が定める社外役員の独立性基準（「コーポレートガバナンスに関する基本方針」第3章第6節2.（2）参照）を満たしており、東京証券取引所へ独立役員として届け出ている者です。

スキル項目の詳細 1 共通：上場企業における取締役として求められる能力 2 当社固有：当社の業態において求められる能力 a 方針：執行への権限委譲に伴い、取締役会における本質的な議論・提案を行う能力 b 監督：執行に対する、取締役会による高度な監督機能を発揮する能力

スキル項目	説明	区分1	区分2
企業経営	代表取締役や経営幹部としての経験を持ち、経営戦略の策定や組織全体の大局的な意思決定・監督ができる。	1 共通	a 方針 b 監督
財務・会計、監査	財務・会計に関する高度な専門性を有し、財務戦略や資本政策の立案能力、または財務報告の適正性を監視・監督できる。		b 監督
法務・リスク管理	企業法務、コンプライアンスやガバナンスに関する専門知識を持ち、潜在的リスクの発見と内部統制の監督ができる。		b 監督
サステナビリティ・人材	人的資本経営や組織開発、気候変動への対応を含む、サステナビリティ課題への対応を通じ、中長期的な企業価値向上を監督できる。		a 方針 b 監督
業界知見・事業戦略	当社が属する業界の市場動向、競合環境、事業制度・政策に精通し、競争優位性のある事業戦略を議論できる。	2 当社固有	a 方針
技術、DX・IT	当社事業に関連する技術動向への理解、またはデジタル技術を活用したビジネスモデル変革（DX）を推進・議論できる。		a 方針
国際性・グローバル経営	海外事業の展開、国際的な市場環境におけるビジネス経験または異文化に対する理解を通じ、国際的な事業環境・規制・地政学リスクを踏まえて、グローバル戦略を議論できる。		a 方針

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価（2025年度）

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

分析・評価方法

取締役の全員にアンケートを実施したうえで、その集計結果に基づき、事前説明会および意見交換会で複数回の意見交換を行った後、取締役会において、取締役会の実効性に関する議論を実施しました。なお、集計結果のより深い理解を目的に、取締役全員を対象とした取締役会議長による個別インタビューを実施（取締役会議長に対しては幹事社外役員が実施）し、その結果を取締役会で共有しています。

アンケート項目

- ① 中長期経営方針や当社グループのあるべき姿の構築、中長期目線での成長の追求
- ② コンプライアンスの遵守、リスクへの対処方針決定
- ③ 経営人材の確保・育成に係る適正な活動の実現、持続
- ④ 対外活動の実施（株主等のステークホルダーへの説明責任の遂行）
- ⑤ ガバナンス体制・会議運営

（注）2025年度より、監査等委員会設置会社に移行したことを踏まえ、コーポレートガバナンスのさらなる深化・実質化を図る観点から、外部専門機関の助言を得て、アンケート内容を大幅に変更しました。中期的視点での課題抽出と改善の方向性について深掘りすることで、より本質的・多面的な意見・提言を吸い上げるものとしています。

評価結果の概要

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んでおり、経営陣による適切なリスクテイクの後押しや指名・報酬の議論といった基本的役割を果たしていること、また業務執行において社外役員の豊富な経験および高度な知見に基づく有益な提言・指摘等が反映されていることが改めて確認でき、2025年度においても、取締役会の実効性が確保されているものと分析・評価しています。

2024年度	取組み方針	評価結果
1. 2024年度の取組み方針・評価結果		
(1) 中期経営計画、事業ポートフォリオの見直し	・「ビジョン2030」の達成に向けた全社戦略、事業ポートフォリオマネジメントの実施状況、2030年に目指す事業／製品群ポートフォリオの具体化に向けた取組み状況等についての議論を実施する。 ・上記議論を実施するための取締役会における議題計画を策定し、必要な審議時間を確保する。	・取締役会意見交換会を開催し、パーパスに基づいた経営、理念体系、価値創造プロセス、経営上の重要課題、事業／製品群ポートフォリオに基づいた戦略、注力投資分野、財務目標等について効果的な議論が行われている。 ・上記議論および個別案件を含め計画的に議題計画を策定し、必要な審議時間が確保されている。
(2) 取締役会の運営関連	・引き続き、適宜意見交換・議論を行う場を設ける。あわせて、取締役会メンバー以外の役職員も含めての交流や情報交換の機会を増やす。	・取締役会メンバー以外の執行役員・担当部長等を交えた意見交換会（昼食会、対話会を含む）等、対話・情報交換の機会を複数設け、これらの機会を通じて取締役会での議論の質の向上が図られている。
2. その他、継続的に対応する課題・施策		
(1) 取締役会の構成、指名・報酬委員会関連	・指名・報酬委員会の議論の深化に継続的に取り組む。	・指名・報酬委員会で、機関設計変更後の取締役会の構成や報酬制度について深度ある議論が行われている。審議事項については、取締役会に定期的に報告が行われている。
(2) リスクマネジメント関連	・地政学的リスクなど外部環境の変化に対応するために、引き続き、リスク認識をアップデートする。 ・重点分野のリスク耐性を高めるため、リスクが発現した場合の対策を立案・準備する。	・リスクマネジメント委員会で外部環境の変化を踏まえてリスク認識のアップデートが行われ、リスクマネジメント体制の強化に向けた取組みが進んでいる。 ・アップデートされたリスク認識のもと、重点分野におけるリスクが顕在化した場合の対策を強化した。
(3) サステナビリティ関連（ESG・SDGsを含む）	以下の項目について取締役会に報告し、議論を実施する。 ・サステナビリティに関する重要な分野について、具体的なマイルストーンを設定し、積極的に推進する。 ・サステナビリティに関する重要課題について、経営戦略とさらに一体化させ事業運営に反映させる。	・サステナビリティに関する重要な分野について、目標値を設定し、有価証券報告書にて開示している。 ・サステナビリティ委員会で重要課題等について開示の在り方を含め検討が行われ、当該結果について取締役会で報告し、議論を実施することで中長期の経営戦略と一体化されつつある。
2025年度	取組み方針	
1. 2025年度の重要課題、特に注力する施策		
(1) 中長期経営方針	・新たな機関設計（監査等委員会設置会社）のもと、経営陣へのさらなる権限委譲や会議運営の高度化を通じて業務執行力の強化を推進し、取締役会が経営方針や全社戦略を中心とした議題についてより本質的な議論ができる体制を構築する。 ・全社戦略に対応する新たな成果指標や重要KPIを通じたモニタリングの深化により、取締役会の監督機能の強化・高度化を推進する。	
(2) コンプライアンス・リスクマネジメント	・経営上の重要課題と連動する形でERM活動を経営戦略に反映する。 ・個別リスク発現時にはスリーラインが連携し適時会議体で報告、さらなる迅速な情報共有を図る。	
(3) 経営人材の確保・育成	・次世代経営人材の発掘・育成を強化する（若年層からの発掘施策強化、育成研修の継続実施、タフアサインメントを含む人材ローテーションの加速等）。	
(4) 株主等との対話	・社外取締役と機関投資家等との対話機会の継続と内容の拡充を図る。 ・経営・事業戦略等を踏まえた情報開示やIRイベント開催内容の充実を図る。	
(5) ガバナンス体制・会議運営	・より適切なアジェンダセッティング（戦略議論のさらなる拡充、議題選定プロセスの見直し等）を行う。 ・取締役会実効性評価の充実化（客観性・透明性の観点からインタビューを含む評価プロセスに外部専門機関の活用拡大を検討等）に取り組む。	

コーポレートガバナンス

役員の報酬等

当社は、取締役会の決議により、役員等の個人別の報酬等の決定方針を定めています。なお、指名・報酬委員会では、社外専門機関の調査を用いて他社(当社と同等規模の製造業約30社)との比較を行い、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。

役員報酬等の決定に関する方針

● 基本方針

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していくことを可能にする内容とする。

● 報酬項目ごとの個人別の報酬等の決定、支給割合に関する方針

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)」「ESG連動報酬」「中長期業績連動報酬」で構成されています。詳細は、右図(上段)をご覧ください。

各報酬項目の支給割合については、同業他社および他業種同規模他社における方針等を参考に、役位・職責、業績および目標達成度等を総合的に勘案したうえ、業務執行取締役においては報酬総額に占める業績を反映した報酬の割合がおおむね半分以上になるよう志向するとともに、上位の役位の者ほどその割合が高くなるよう設計しています。

● 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

当社では、決定方針に基づき、取締役会は役員等が受ける報酬等に関する制度および個人別の報酬等の内容の決定を、指名・報酬委員会に委任しています。

(注)役員報酬に関する詳細は、有価証券報告書の「第4【提出会社の状況】4【コーポレートガバナンスの状況等】(4)【役員の報酬等】」をご覧ください。

報酬項目ごと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			
		取締役 (社外取締役および 監査等委員である 取締役を除く)	社外取締役 (監査等委員である 取締役を除く)	取締役以外の 執行役員、 シニア・フェロー	監査等委員である 取締役
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、毎月金銭で支給します。	●	●	●	●
短期業績 連動報酬 (個別)	指名・報酬委員会において、前事業年度における担当部門の投下資本付加価値額やその改善に資する業績評価指標(戦略KPI)などの事業計画達成度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、年一回金銭で支給します。	●	—	●	—
短期業績 連動報酬 (全社)	指名・報酬委員会が決定した連結営業利益を評価基準として確定した報酬額を、年一回金銭で支給します。	●	—	●	—
ESG連動報酬	当社グループが対処すべき経営上の重要課題におけるサステナビリティ目標の達成状況を評価したうえで決定した額を、年一回金銭で支給します。	●	—	●	—
中長期業績 連動報酬	当社が拠出する金員を原資として信託を通じて取得された当社株式等を支給する株式報酬制度です。	●	—	●	—

2025年度 役員の報酬等の額

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 役員の員数 (名)
		基本報酬	短期業績 連動報酬 (個別)	短期業績 連動報酬 (全社)	ESG 連動報酬	中長期業績 連動報酬	
取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)	317	184	25	40	6	59	6
監査等委員である取締役(社外取締役を除く)	23	23	—	—	—	—	1
監査役(社外監査役を除く)	23	23	—	—	—	—	3
社外役員	95	95	—	—	—	—	10
うち社外取締役(監査等委員である取締役を除く)	61	61	—	—	—	—	5
うち社外取締役(監査等委員である取締役)	25	25	—	—	—	—	2
うち社外監査役	9	9	—	—	—	—	3

(注) 1. 上表の員数および金額には、2025年6月25日開催の第203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・監査役3名およびこれらの者に対する報酬等の額を含んでいます。
2. 短期業績連動報酬(全社)には、2025年6月に金額が確定した2024年度分の業務執行に対する対価としての支給額を記載しています。なお、2025年度分については、有価証券報告書提出日時点(2026年6月24日)において金額が未定であるため、上表の金額には含まれていません。
3. 中長期業績連動報酬額には、株式報酬制度の下、2025年度分として付与されたポイントに相当する株式数を、2025年度の報酬とみなして計上した額を記載しています。
4. 短期業績連動報酬(全社)は、業績連動報酬等に該当します。本報酬では、当社の当該年度の業績を適切かつ明確に反映するために、連結営業利益を指標として選定しており、2024年度における当社連結営業利益は47,032百万円です。なお、2025年度において企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、上記の2024年度における当社連結営業利益の数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させています。
5. ESG連動報酬は、業績連動報酬等に該当します。本報酬では、サステナビリティに関する取組みへの適切なインセンティブとして機能する仕組みとするため、サステナビリティ指標(2026年4月1日以降は、当社グループが対処すべき経営上の重要課題における成果指標)を指標として選定しています。指名・報酬委員会において、サステナビリティ指標における目標の達成状況を評価したうえで支給の可否を判断しており、2025年6月に金額が確定した2024年度分の業務執行に対する対価としての支給額については、温室効果ガス排出量削減率(スコープ1、2)(2021年度基準)14.0%を目標値としていたところ、2024年度における同排出量削減率の実績値は34.8%となりました。なお、2025年度分については、有価証券報告書提出日時点(2026年6月24日)において金額が未定であるため、上表の金額には含まれていません。
6. 中長期業績連動報酬は、業績連動報酬等および非金銭報酬等に該当します。本報酬では、企業価値向上を報酬額に適切に反映するとともに、企業価値向上へのインセンティブを株主と共有するために、当社株価を指標として選定しています。

コーポレートガバナンス

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）

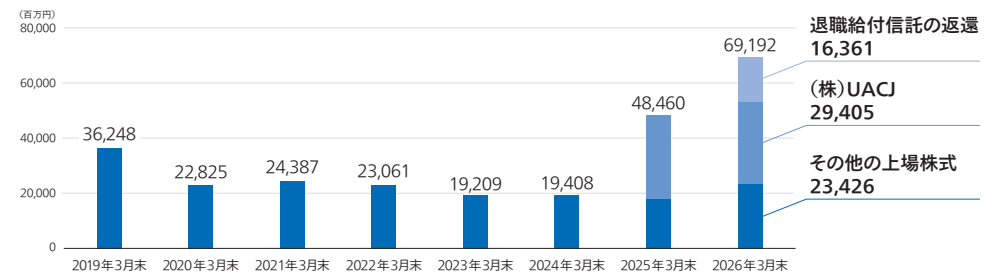
- (1) 最高経営責任者たる社長のサクセッションプランは、「古河電工グループ パーパス」ならびに「ビジョン」および「Core Values」を踏まえ、指名・報酬委員会が審議・決定し、毎年これを見直す。
- (2) 執行役員のサクセッションプランは、毎年見直したうえで指名・報酬委員会に提出され確認を受けるものとする。
- (3) サクセッションプランにおいて将来の社長または執行役員の候補とされた者については、社外コンサルタント等の助言を受けつつ、経営者育成のための研修や、必要な経験の取得を目的とした部門異動の対象とするなど、計画的な育成に努める。

政策保有株式に関する方針

当社は、資本効率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は縮減を図るものとしています。また、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、保有の適否について検証を実施しています。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により、保有の適否を判断しています。

（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。

政策保有株式（上場株式）の貸借対照表計上額



（注）2024年度において、持分法適用関連会社であった(株)UACJの一部株式を売却したことにより、同社株式を政策保有株式として計上することとなりました。また、2025年度において、退職給付制度の改定に伴い退職給付信託を返還したことにより、返還分を政策保有株式として計上することとなりました。その後、2025年度にかけて(株)UACJの一部株式をさらに売却するなど、政策保有株式の縮減を図ったものの、株式市場の相場上昇等の影響を受けたことにより、2025年度末時点における貸借対照表計上額は2024年度末比で20,732百万円増加しました。

リスクマネジメント

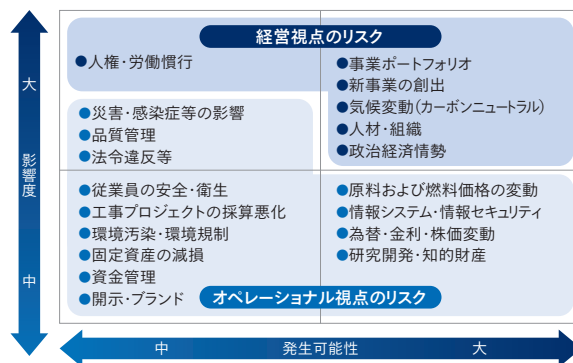
基本的な考え方

当社グループは、「リスク管理・内部統制基本規程」を定め、事業活動におけるリスクを統括的に把握し、損失の危険を防止または許容範囲内に抑制することをはじめ、戦略目標の達成に影響を及ぼす要因に適切に対応することにより、企業価値の増大、安定的な成長および健全な企業運営を図っています。

さらに、「古河電工グループ パーパス」のもと、「古河電工グループ ビジョン2030」の実現に向けた取組みを実行し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指すうえでのリスクに対する姿勢を、「リスク管理の基本方針」として制定しています。詳細は、ウェブサイト「リスクマネジメント」をご覧ください。

事業等のリスク

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リスクのうち、発生可能性と影響度の双方が中以上の重要なリスクをリスク項目とし、「経営視点のリスク」と「オペレーショナル視点のリスク」に分類しています。

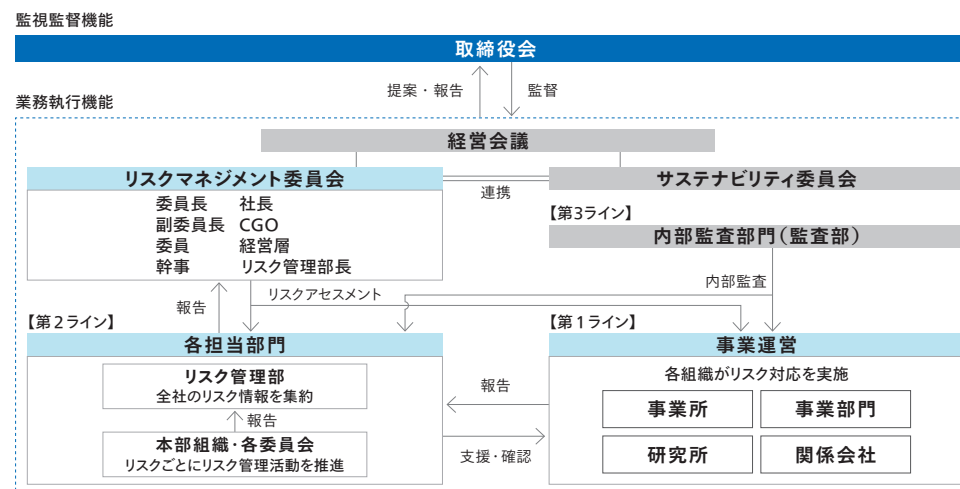


推進体制

リスクマネジメント委員会(委員長:社長、副委員長:CGO)を設置し、原則、年に2回開催しています。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、各担当部門の活動を監督・推進する体制をとっています。

リスクアセスメント結果等を踏まえたリスク評価によりリスクを俯瞰し、経営上の重要課題と関連性の強い「事業ポートフォリオ」、「気候変動（カーボンニュートラル）」、「人材・組織」、「政治経済情勢」および「人権・労働慣行」等のリスクを全社的に対応すべき重要リスクと定め、サステナビリティ委員会と連携して対応しています。また、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の強化に向けた重要課題につながりのある「災害・感染症等の影響」、「品質管理」、「従業員の安全・衛生」等のリスクについては、個別に委員会を設置し、重点的に管理しています。



リスク管理活動とモニタリング

当社グループは、グループ全体の事業リスクの評価を通じて優先対応すべきリスクを見極めるために、年に1回、事業部門・事業所・関係会社といった組織単位で網羅的なリスクの洗い出しおよび発生可能性と影響度の評価(リスクアセスメント)を実施しています。

また、第1ラインとしてリスク対応を行う事業部門等に対して、第2ラインである各担当部門が「事業等のリスク」を含む各リスクへの対応の支援および実施状況の確認を行うことでリスク管理の継続的な拡大と深化を図っています。リスクマネジメント委員会は、それらの取組み状況を評価し、その結果を総合したリスク管理活動全体の評価を取締役会に毎年定期的に報告しています。

なお、リスクマネジメントは「全リスク領域に対するリスク管理活動フォロー率[※]」を指標に進捗をモニタリングして取組みを推進し、2025年度に掲げた目標を達成しました。今後は経営上の重要課題「ガバナンスの強化、リスク耐性の向上」の解決に向けて、重要リスクの識別・評価および対策の実施状況を、経営会議および取締役会でモニタリングしていきます。

※ 25中計期間の進捗実績は、本統合報告書P.22-23「25中計振り返り」をご覧ください。

サプライチェーンマネジメント

WEB「サプライチェーン」

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、パートナー^{※1}との共創により、持続可能な社会の実現に貢献します。

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 パートナースhip	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。

サプライチェーンマネジメントでは、「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^{※2}」などの指標を設定のうえ、その進捗をモニタリングし、取組みを推進しています。

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

※2 25中計期間の進捗実績は、本統合報告書P.22-23「25中計振り返り」をご覧ください。

CSR調達活動の推進

当社グループでは、RBA行動規範等を参考に、「古河電工グループCSR調達ガイドライン」を発行しています。このガイドラインに基づき、パートナーの皆様とともに、「グリーン調達活動」や「責任ある鉱物調達活動」など、環境・社会に配慮したCSR調達活動を推進しています。

新規パートナーとの取引開始時には、CSR調達ガイドラインの遵守に同意いただくことを必須条件とし、適切なリスク評価のうえでパートナーを選定しています。また、CSR調達ガイドラインの内容については、毎年開催するパートナーズミーティングにおいて、パートナーの皆様にご説明し、継続的な働きかけを行っています。

WEB「CSR調達ガイドライン・グリーン調達ガイドライン・品質保証ガイドライン」

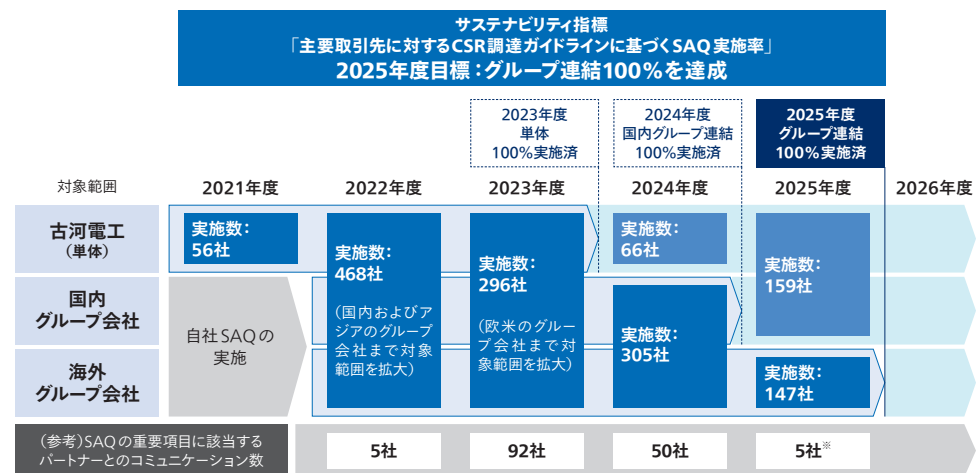
WEB「古河電工グループ調達方針・古河電工グループ責任ある鉱物調達方針」

SAQ(自己評価調査票)

既存パートナー(主要パートナー)に対するリスク調査として、従来のパートナーアンケートに加え、2021年度よりCSR調達ガイドラインに基づく「自己評価調査票(SAQ: Self-Assessment Questionnaire)」を実施しています。また、本調査で高リスクとした調査項目(重要項目)に該当するパートナーには、ヒアリング・対話を行い、必要に応じて是正を働きかけています。2025年度の本調査結果では、重大な問題・違反は確認されませんでした。

主要パートナー(取引先)に対するSAQ実施状況

1巡目 2巡目



※ 2025年度より、これまでの対話を踏まえて重要項目を見極め、対象パートナーを絞り込んで対話を実施しています。

サプライチェーンのBCM(事業継続マネジメント)

当社では、主要パートナーに対してBCMの取組み調査を行っています。その結果をデータベース化し、災害発生時に影響を受ける可能性の高いパートナーを迅速に把握する体制を構築しています。また、重要製品の調達拠点複数化などの施策を実行しています。

人権および気候変動に対する取組み

人権

特に責任ある鉱物調達の観点から、「強制労働・児童労働」や「労働安全衛生」も含めた負の影響を低減する取組みを進めています。詳しくは、本統合報告書 P.55 「人権マネジメント」をご覧ください。

気候変動

バリューチェーン全体で温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいます。パートナーに対し削減目標の設定を働きかけるとともに、一部のパートナーには実態調査を行い、バリューチェーンにおける温室効果ガス排出量の把握を行っています。

人権マネジメント

WEB「人権」

基本的な考え方

当社グループは、「古河電工グループ パーパス」および「Core Values」に基づきグローバルな事業展開を進めるにあたり、自らの事業活動に影響を受けるすべての人びとの人権が尊重されなければならないことをよく理解し、人間の尊厳と国際的に認められたすべての人権を尊重していかなければならないことを「古河電工グループ人権方針」に掲げ、人権尊重の取組みを推進しています。

古河電工グループ人権方針（2020年1月27日制定、2024年3月21日改正）

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（人権方針の策定、人権デューディリジェンスの実施、救済メカニズムの構築）」に従い、2020年に「古河電工グループ人権方針」を制定しました。

WEB「古河電工グループ人権方針」

人権デューディリジェンス

当社グループでは、人権課題として優先すべき対象ステークホルダーを「従業員」と「パートナー（取引先）」に特定し、人権デューディリジェンスを実施しています。人権リスクの再評価（2024年度に深刻度と発生可能性の評価区分を細分化して実施）により、従業員については「職場でのハラスメント」に加えて、「強制労働・児童労働」「労働安全衛生」を、パートナー（取引先）については「強制労働・児童労働」「労働安全衛生」を優先すべき人権課題と再認識し、それぞれの負の影響の低減に取り組んでいます。また、「管理職に対する人権リスクに関する教育実施率」および「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^{※1}」を指標に進捗をモニタリングし、取組みを推進しています。^{※2}

※1 詳しくは、本統合報告書 P.54「サプライチェーンマネジメント」をご覧ください。

※2 25中計期間の実績は、本統合報告書 P.22-23「25中計振り返り」をご覧ください。

ステークホルダーエンゲージメント

当社グループの人権課題に関して、投資家や弁護士、労働組合との対話を積極的に行っています。こうした対話を通じて、ステークホルダーとのエンゲージメント向上とともに、そこで得たご意見や学びを施策に反映することで、人権リスクの防止・低減につなげています。

投資家との対話

毎年度、複数の投資家との対話を実施しています。人権デューディリジェンス、サプライチェーンマネジメントなどの人権に関する課題や期待など、貴重なご意見をいただいています。

専門弁護士との対話

人権に関する専門弁護士と定期的に対話を行っています。2025年度は助言に従い、経営層勉強会（テーマ「ビジネスと人権」）を開催しました。専門弁護士には、講師も務めていただきました。

労働組合との対話

従業員を代表する労働組合とは、「中央経営説明会」や「人権デューディリジェンスに関する中央労使委員会」のほか、日常的な対話を通じ、継続的にコミュニケーションを図っています。2025年度は、ハラスメント防止をテーマに対話を行いました。

救済メカニズム

社内外のステークホルダー向けに、人権に関する通報窓口を設置しています。通報された情報は秘密保持を厳守し、利用者が不利益を受けないよう十分に配慮しています。また、中立公正に事実確認を行い、適正な措置を行っています。

社内窓口

社内向けの通報窓口として、第三者が関与する「内部通報制度」を整備しています。

内部通報件数：142件（うち、約半数はハラスメント関連）^{※3}

※3 このうち通報通りの事実と判明した事案は限定的ですが、それらも含めて必要な再発防止策を実施し、適切に対処しています。

社外窓口

社外向けの通報窓口として、「一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構」（JaCER）の通報窓口を活用しています。

ステークホルダーエンゲージメント

WEB 「ステークホルダーエンゲージメント」

当社グループは、コミュニケーションや対話等を通じてすべてのステークホルダーとの健全で良好な関係を維持・向上させ、信頼関係の構築に努めています。こうした取り組みは、社会の持続的な発展への貢献とともに、社会課題解決を通じた当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に寄与するものと考えています。

		主な取組み	
株主・投資家 	株主・投資家に向けた適時適切な情報開示とともに、積極的な対話等を推進することで、中長期的な企業価値向上の実現を目指します。	・株主総会 ・機関投資家・アナリスト向け説明会（決算、経営戦略、テーマ別）、個別ミーティング ・社外取締役とアナリストとの対話会 ・個人投資家向け説明会 ・情報開示（ウェブサイト、有価証券報告書、統合報告書、株主通信等）	株主・投資家対話の実績（2025年度） 実施回数・社数 ・決算・中計説明会 5回 ・テーマ別説明会（4事業分野） 1回 ・スモールミーティング 9社 ・1on1ミーティング（ESG経営） 4社 ・海外IR・カンファレンス、IR取材等 1,363社（海外858社、国内505社） ・株主総会 1回 ・社外取締役とアナリストとの対話会 1回 ・個人投資家向け説明会 1回 主な対話テーマ ・直近の業績 ・「中期経営計画2022～2025」（25中計）とその進捗 ・ESG経営とサステナビリティ指標 ・株価、株主還元方針 経営へのフィードバック状況 ・取締役および経営会議での定期報告（毎四半期） ・社内役員や関係部門へのメール配信（随時） WEB 「株主・投資家との対話の実施状況」
お客様 	信頼に応える製品・サービスの提供と事業を通じた価値創出に取り組むとともに、適切なコミュニケーションを通じてお客様の課題解決と良好な関係構築に努めます。	・品質の維持・向上 ・当社グループの強みを活かしたお客様の課題解決 ・日常取引における対応（対話、ESGアンケート、工場監査等） ・ウェブサイト等での情報発信 ・展示会・イベント等への出展	
パートナー（取引先） 	お取引先であるパートナー※との健全なコミュニケーションを通じて信頼関係を構築し、協働・連携（共創）を通じて持続可能なサプライチェーンの実現を目指します。	・パートナーズミーティング ・CSR調達、責任ある鉱物調達 ・CSR調達ガイドラインに基づくSAQ（自己評価調査票）、人権デューデiligence ・サプライチェーンにおけるGHG排出量削減活動 ・パートナー表彰制度	
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等の社会的責任を果たすとともに、従業員とのコミュニケーションや対話を通じて企業価値向上に資する人材・組織実行力を強化します。	・労働安全衛生・健康経営 ・人権・労働慣行、労務リスクへの対応（労使による経営説明会、人権デューデiligence対話） ・ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I） ・人材育成 ・従業員エンゲージメント（社長と従業員の対話、パーパス浸透活動等） ・情報発信（社内報、イントラネット等） ・人材・組織実行力調査「フルカワEサーベイ」	
政府・地方自治体・地域社会 	法規制遵守や納税といった社会的責任を果たすとともに、政府・自治体および地域との連携や、事業を通じた価値創造により、国際社会・地域社会の課題解決と持続可能性に貢献します。	・当社グループの強みを活かした国際社会・地域社会の課題解決、社会基盤の創造 ・産学官連携、行政関連事業への参画や地方自治体との連携協定 ・経済団体・業界団体を通じた対話や行政・地方自治体の調査協力 ・気候変動対応（政府方針・行政政策対応、イニシアチブ参画、業界団体との連携） ・社会貢献活動	
地球環境 	環境保全や環境法令遵守等の社会的責任を果たすとともに、事業活動全体での環境負荷低減や、気候変動のリスク・機会を踏まえた事業推進を通じて、持続的な地球環境の実現に貢献します。	・TCFDおよびTNFDへの賛同、情報開示 ・気候変動への対応（温室効果ガス排出量削減、再生可能エネルギーの利用等）、気候移行計画の策定 ・環境保全活動（廃棄物削減・資源循環、化学物質管理、生物多様性等）	各取組みに関する詳細は、ウェブサイト「サステナビリティ」をご覧ください。 WEB 「環境」 （TCFD・TNFD、気候変動への対応、環境保全活動） WEB 「社会」 （人権、人材マネジメント、DE&I、労働安全衛生、健康経営、品質、サプライチェーン、社会貢献活動）

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

主要財務・非財務データ

主要財務データ

		(年度)										
(単位:百万円)		2015	2016	2017	2018	2019	2020 ^{※4}	2021 ^{※4}	2022 ^{※4}	2023 ^{※4}	2024 ^{※5}	2025
経営実績 (会計年度)	売上高	874,879	843,344	967,333	991,590	914,439	811,600	930,496	1,066,326	1,056,528	1,201,762	1,307,560
	営業利益	27,116	38,623	44,804	40,842	23,565	8,429	11,428	15,441	11,171	47,032	63,856
	経常利益	18,710	36,024	46,908	39,078	22,771	5,189	19,666	17,258	10,267	48,506	75,858
	親会社株主に帰属する当期純利益	10,007	17,570	28,547	29,108	17,639	10,001	10,093	15,894	6,508	33,357	72,514
	設備投資額	25,687	31,584	38,543	50,036	53,144	39,963	38,144	43,792	38,953	38,600	56,662
	減価償却費	23,235	23,370	25,106	26,271	29,423	32,163	33,721	39,098	38,951	41,349	43,218
	研究開発費	16,845	17,454	19,533	21,141	21,650	20,217	20,761	23,324	24,539	25,449	28,423
財務状態 (会計年度末)	純資産額	198,587	237,051	272,071	279,911	273,030	291,824	314,269	329,302	358,245	373,766	435,231
	総資産額	705,725	750,126	808,632	818,021	794,616	832,044	935,876	933,469	985,007	988,052	1,066,372
	自己資本	173,163	206,712	236,518	247,659	240,280	260,076	279,426	301,859	328,328	341,430	417,048
	事業資産 ^{※1}	298,228	319,588	341,825	364,456	386,176	387,832	444,800	461,822	482,573	496,057	513,227
	棚卸資産	93,167	104,355	113,792	122,890	115,862	120,837	164,116	172,297	183,647	195,041	210,897
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	41,569	40,402	38,429	46,460	41,942	△ 479	△ 13,269	36,516	31,896	59,833	28,116
	投資活動によるキャッシュ・フロー	1,947	△ 36,361	△ 34,319	△ 31,042	△ 33,119	△ 1,908	△ 40,074	△ 21,677	△ 24,794	△ 7,235	△ 47,137
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 20,942	△ 10,378	△ 1,943	△ 19,414	△ 171	35,140	35,020	△ 34,475	△ 9,322	△ 44,150	19,930
1株当たり情報 ^{※2} (会計年度)	1株当たり当期純利益(円)	14.17	249.17	405.05	412.98	250.25	141.88	143.40	225.80	92.40	473.36	1,030.17
	1株当たり純資産額(円)	245.26	2,933.21	3,355.77	3,513.58	3,408.86	3,689.29	3,970.02	4,288.09	4,659.87	4,844.82	5,928.21
財務指標	売上高営業利益率(%)	3.10	4.58	4.63	4.12	2.58	1.04	1.23	1.45	1.06	3.91	4.88
	自己資本比率(%)	24.5	27.6	29.2	30.3	30.2	31.3	29.9	32.3	33.3	34.6	39.1
	事業資産営業利益率(%) ^{※3}	9.1	12.1	13.1	11.2	6.1	2.2	2.6	3.3	2.3	9.5	12.4
	自己資本利益率(ROE)(%)	5.5	9.3	12.9	12.0	7.2	4.0	3.7	5.5	2.1	10.0	19.1
	総資産経常利益率(ROA)(%)	2.6	4.9	6.0	4.8	2.8	0.6	2.2	1.8	1.1	4.9	7.4
	総資産回転率(回)	1.22	1.16	1.24	1.22	1.13	1.00	1.05	1.14	1.10	1.22	1.27

(注)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日付で、普通株式10株につき、1株の割合で株式併合を実施しています。

※3 事業資産営業利益率は、営業利益 / 事業資産です。

※4 「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」等の変更に伴い、2020年度～2023年度実績値の一部をリステイトしています。

※5 企業結合に係る暫定的な会計処理の確定に伴い、2024年度実績の一部をリステイトしています。

主要財務・非財務データ

地域別データ

連結売上高と海外売上高比率

(年度)

(単位：百万円)	2021	2022	2023	2024	2025
日本	461,450	517,358	511,296	563,925	645,598
中国(香港を含む)	100,457	104,326	103,443	119,823	125,685
アジア(日本・中国を除く)	190,877	224,931	242,820	290,654	290,197
北米・中米	91,716	127,793	120,569	153,840	178,583
南米・欧州他	85,994	91,915	78,400	73,519	67,495
合計	930,496	1,066,326	1,056,528	1,201,762	1,307,560
海外売上高	469,046	548,967	545,232	637,837	661,961
海外売上高比率(%)	50.4	51.5	51.6	53.1	50.6

(注) 地域別売上高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。

温室効果ガス排出量(スコープ1、2)

(年度)

(単位：千t-CO ₂ e)	2021	2022	2023	2024	2025
日本	288	255	200	131	132
中国(香港を含む)	130	104	111	28	18
アジア(日本・中国を除く)	110	122	114	191	178
北米・中米	89	74	54	57	27
南米・欧州他	23	15	14	10	9
合計	640	571	493	417	364

(注) 地域別温室効果ガス排出量は、集計対象会社の各拠点の所在地をもとに国または地域に分類し、算出しています。

 WEB 「集計対象範囲」

主要非財務データ

 WEB 「ESGデータ集」

連結従業員数

(年度)

(単位：人)	2021	2022	2023	2024	2025
日本	11,029	10,502	10,646	11,165	10,680
中国(香港を含む)	4,859	4,180	3,622	3,357	2,786
アジア(日本・中国を除く)	25,976	28,200	30,395	29,175	28,599
北米・中米	5,809	5,137	5,294	4,866	4,547
南米・欧州他	3,194	3,295	2,800	2,604	2,500
合計	50,867	51,314	52,757	51,167	49,112

(注) 各年度の3月31日現在。

グループ会社数

(年度)

(単位：社)	2021	2022	2023	2024	2025
日本	42	41	40	43	40
中国(香港を含む)	18	19	18	20	20
アジア(日本・中国を除く)	33	34	34	33	31
北米・中米	13	13	13	12	13
南米・欧州他	18	20	19	19	20
合計	124	127	124	127	124

(注) 各年度の3月31日現在。日本のグループ会社数には、単体が含まれます。

株式・配当情報

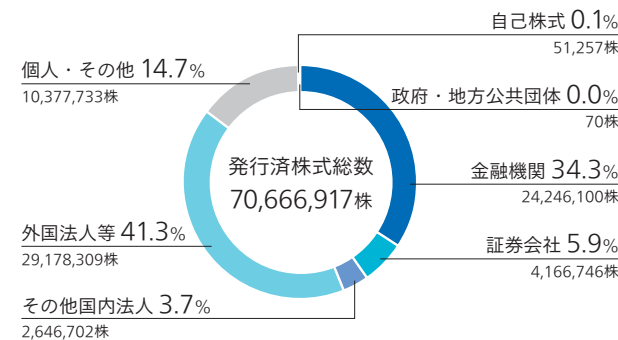
(2026年3月31日時点)

(注)当社は2026年7月1日付で、普通株式1株につき10株の株式分割を行っています。なお、株式・配当情報については、当該株式分割前の実数の数値で記載しています。

株式の概況

証券コード	5801
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
発行可能株式総数	普通株式 250,000,000株
発行済株式総数	普通株式 70,666,917株
株主数	普通株式 48,208名
1単元の株式数	100株
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
主な採用株価指数	日経225

普通株式における所有者別株式分布



大株主の状況

大株主の氏名	持株数	持株比率※
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11,829,600株	16.75%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,581,250株	6.49%
朝日生命保険相互会社	1,365,050株	1.93%
HSBC-FUND SERVICES HSBC – 006 MF EFM	1,100,200株	1.56%
野村信託銀行株式会社(投信口)	1,066,700株	1.51%
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株	1.49%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,019,485株	1.44%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,008,380株	1.43%
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	971,900株	1.38%
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	951,231株	1.35%

※持株比率は、自己株式(51,257株)を控除して計算しています。

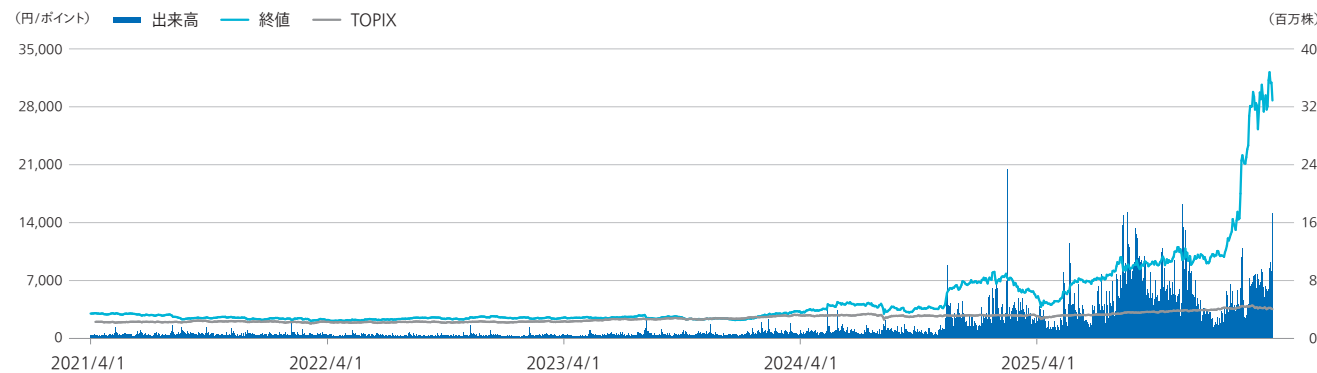
1株当たり配当

決算期(年度)	2021	2022	2023	2024	2025
中間	0円	0円	0円	0円	0円
期末	60円	80円	60円	120円	210円
年間	60円	80円	60円	120円	210円

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)	2021	2022	2023	2024	2025
株主総利回り (比較指標: TOPIX)	75.3% (101.6%)	87.6% (107.1%)	115.7% (150.8%)	176.8% (147.9%)	987.0% (198.5%)
最高株価	3,110円	2,668円	3,290円	8,304円	34,040円
最低株価	2,050円	2,033円	2,134円	2,920円	3,647円

古河電工株価終値(2021年4月1日~2026年3月31日)



「統合報告書2026」の発行にあたって



執行役員
経営企画部長
小口 聖

当社グループは、持続的成長と中長期的な企業価値向上の実現に向け、「古河電工グループ パーパス」に基づくサステナブルな経営を推進しています。投資家をはじめとするステークホルダーの皆様とのエンゲージメントを重視し、その一環として、2020年度より「古河電工グループ統合報告書」を発行してきました。

当社グループの統合報告書は、近年のサステナビリティ開示制度・基準の動向や、投資家の皆様からいただいたご意見などを踏まえ、特に「有価証券報告書」(以下、有報)との連動を意識して制作しています。巻頭に示した編集方針のとおり、当社グループのサステナビリティ情報開示は有報を起点とし、本統合報告書は主に投資家の皆様に読者対象とする有報の補完媒体と位置づけています。CEO および CSO・CFO メッセージ、社外取締役による鼎談、注力分野に関する事業特集など、ナラティブなコンテンツを通じて、有報では十分に表現しきれない考え方や背景等をお伝えしています。

特にこのたびの「統合報告書2026」では、パーパスを軸とした新たな経営方針のもと、当社グループが次の成長フェーズに向けて何を目指し、どのような道筋で価値創造を進めていくのか、具体的な実行戦略や取組みとともに、価値創造のストーリーをわかりやすく解説しています。有報とあわせてご覧いただくことで、当社グループの経営の考え方や中長期的な価値創造について、より深いご理解につながれば幸いです。

今後も情報開示の充実に努めるとともに、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様とのエンゲージメントを一層深めていきます。引き続き、忌憚のないご意見・ご要望をお寄せくだされますようお願い申し上げます。

2026年9月

社外からの評価 (2026年9月現在)

当社は、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用するESG指数をはじめ、以下の指数の構成銘柄に選定されています。

FTSE4Good Index Series/
FTSE JPX Blossom Japan Index Series



S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数



SOMPO サステナビリティ・インデックス



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

WEB 「社外からの評価・認定」

お問い合わせ先

古河電気工業株式会社
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

WEB 「お問い合わせ」

編集・発行元

古河電気工業株式会社
経営企画部 サステナビリティ推進室