



2020年5月8日

各 位

会 社 名 古河機械金属株式会社
代 表 者 名 代表取締役社長 宮川尚久
(コード番号 5715 東証1部)
問合せ先責任者 上級執行役員 経営戦略特命部長
宮崎 治
(電話番号 03-3212-6570)

「中期経営計画 2022」の公表延期および「中期経営方針 2022」の策定について

当社は、本日開催の取締役会において、2025年ビジョン「FURUKAWA Power & Passion 150」を具現化していくための第2フェーズを担う2020年度から2022年度の3年間を対象とし、「成長の加速と更なる収益性向上」と位置づけた「中期経営計画 2022」の公表を延期する決定を行うとともに、「中期経営方針 2022」を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 「中期経営計画 2022」の公表延期と今後の見通しについて
新型コロナウイルス感染症の世界的流行と終息時期の見通しが不透明であることに加え、政府から緊急事態宣言の発令がなされるなど、「中期経営計画 2022」の策定に当たり前提および想定していた経営環境、事業環境が大きく変わっていると判断し、「中期経営計画 2022」の公表を延期することといたしました。
なお、新中期経営計画の策定が可能となった段階で速やかに公表いたします。
2. 「中期経営方針 2022」の策定について
「中期経営計画 2022」は、上記のとおり公表を延期することといたしました。第2フェーズにて取り組むべき経営戦略、重点課題等を明確にすべく「中期経営方針 2022」を策定いたしました。
なお、「中期経営方針 2022」につきましては、次ページ以降をご参照ください。

「中期経営方針2022 ～成長の加速と更なる収益性向上～」

1. 「中期経営計画2019」の振り返り

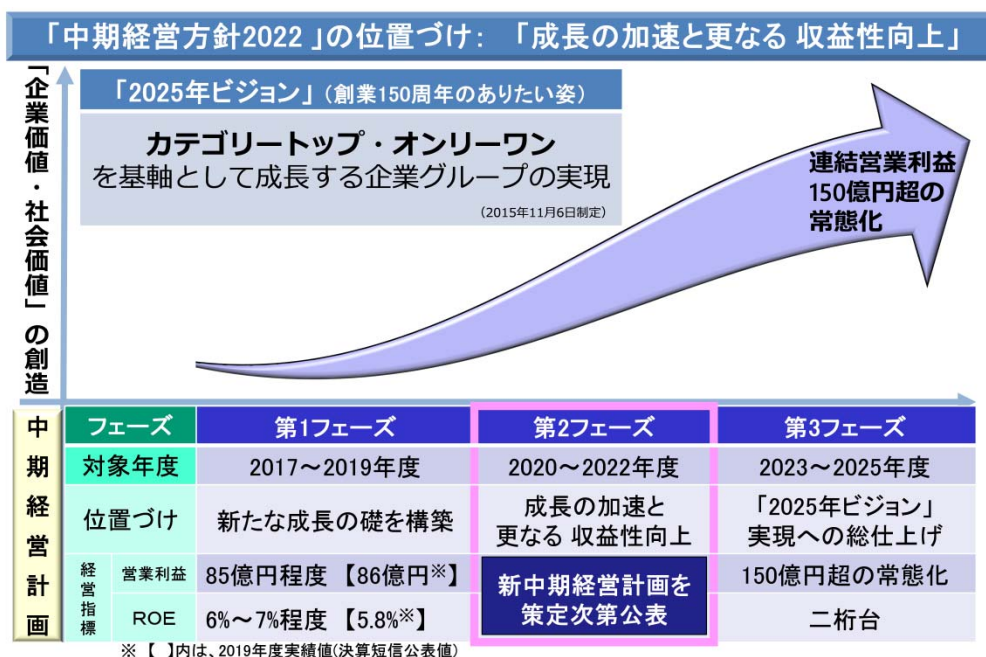
2025年ビジョン「FURUKAWA Power & Passion 150」を具現化するための第1フェーズを担う「中期経営計画2019」で掲げた経営指標の目標（連結営業利益85億円程度、ROE6%～7%程度）のうち、連結営業利益は、2018年度89億円、2019年度86億円（決算短信公表値）と2期連続して目標を達成しました。一方、ROEは、目標達成にグループを挙げて取り組んだ2019年度においても5.8%（決算短信公表値）にとどまり、第1フェーズを通じ目標未達となりました。

「2025年ビジョン」では、金属部門の業績に過度に左右されない堅固な収益基盤を築き、新しい古河機械金属グループへの変身を成し遂げることを目的に「機械事業の持続的拡大」を掲げ、更に第1フェーズの「中期経営計画2019」で大きく経営の舵を切り、機械事業をコア事業と位置づけました。

その結果、部門業績に濃淡はあったものの、コア事業と位置づけた機械事業が中心となり、「中期経営計画2019」で掲げた連結営業利益の目標水準を達成、目指すべき事業ポートフォリオの方向性が見え始め、正に事業構造改革の過渡期に突入しました。

2. 「中期経営方針2022」の位置づけ

「2025年ビジョン」を具現化していくための第2フェーズ（2020年度～2022年度）を担う「中期経営方針2022」においては、第1フェーズで築いた「成長の礎」の盤石化に全力で取り組むことで「成長の加速と更なる収益性向上」の実現を目指します。とりわけ、ロックドリル部門においては、重要かつ喫緊の課題である海外マーケティング力の強化・再構築を行うとともに、ライフサイクルサポート^(*)を活用したビジネスモデルの構築等に注力していきます。また、産業機械部門においては、単なる機器メーカーからの脱却を目指し収益構造を大変革するというイノベーションを引き続き進めていきます。ユニック部門においては、海外での製品力・営業力・サービス技術力の強化を着実に推進していきます。



3. 経営方針

(1) 全社戦略

「中期経営方針 2022」では、「2025年ビジョン」達成に向け、CSV^(*)2)の視点を織り込み再定義した「マーケティング経営」^(*)3)の推進により古河ブランドの価値向上を図っていくことに加え現場力とイノベーション力^(*)4)を強化し、持続的な成長に向け「人材基盤の拡充強化」、「企業価値向上に資する投資等の積極的推進」、「経営基盤の整備」に取り組んでいくとともに、「中期経営計画 2019」にて構築した「新たな成長の礎」の盤石化に全力で取り組むことで、「成長の加速と更なる収益性向上」を実現していきます。

特に、「中期経営計画 2019」にてコア事業と位置づけた機械事業については重点投資・成長事業の位置づけを確たるものとするべく、引き続き「機械事業の持続的拡大」を推進していくとともに、非連続な成長を実現するために、アライアンスやM&Aへの取り組みを強化していきます。

また、新たに「2025年ビジョン」に明記した「当社グループのCSR/ESG課題に配慮した事業運営の実践による企業価値の向上」についても、鋭意取り組んでいきます。

(2) CSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」による古河ブランドの価値向上

「社会課題」の解決に役立つインフラ整備、製品・技術・サービスなどを提供することで「企業価値」を創造すると同時に、「社会インフラ整備」、「安全で環境に優しい豊かな社会の実現」という「社会価値」の創造に寄与し続けていきます。

【古河機械金属グループの価値創造プロセス】



(3) セグメント別の基本戦略、重点課題

① 機械事業

【産業機械部門】

基本戦略
◆ 「セクションプラント ^(※5) 工事案件の取り込みおよび官民の大型工事プロジェクト案件などのコントラクター事業 ^(※6) の拡大を図る等、単なる機器メーカーからの脱却を目指してエンジニアリング力 ^(※7) を強化し、国内市場における事業基盤の拡充」の継承と、成長軌道の確立

重点課題
● セクションプラント工事案件やプロジェクト案件への技術提案による受注獲得
● 密閉式吊下げ型コンベヤ SICON [®] の需要創出
● ポンプ、マテリアル機械の更新需要の取り込みによる収益基盤の強化

【ロックドリル部門】

基本戦略
◆ ライフサイクルサポート機能の強化、ドリル製品群（ブラストホールドリル ^(※8) 、ドリルジャンボ）の収益基盤強化、新規市場開拓と新製品投入による収益拡大

重点課題
● 海外マーケティング力の強化・再構築 <ul style="list-style-type: none">■ 海外ブラストホールドリルの事業基盤の深化■ 海外ドリルジャンボの事業基盤づくり
● ライフサイクルサポートを活用したビジネスモデルの構築 顧客のビジネスに寄与する各種サービス（延長保証、フルメンテナンス、ICTを導入した稼働サポートシステムによる作業効率改善提案等）の提供によるストックビジネス ^(※9) 強化
● 全自動ドリルジャンボ、自動ロックボルタなど、トンネル掘削現場での安全性と効率性向上に資する製品ラインナップの展開強化

【ユニック部門】

基本戦略
◆ 国内販売での安定的な収益確保と海外販売での収益拡大を目指し、製品の高機能化・高付加価値化などによる競争力強化、ストックビジネスの推進、海外における製品力・営業力・サービス技術力の強化

重点課題
● 佐倉工場の設備投資効果の追求と更なる自動化の推進
● ユニッククレーン、ミニ・クローラクレーン、ユニックキャリアの高機能化・高付加価値化による競争力強化と多様化する用途に対応した新機能・オプションの開発
● 海外販売網の拡充、販売店の販売力強化
● サービス体制の強化

② 素材事業

【金属部門】

基本戦略
◆ 委託製錬事業の抜本的な見直し
重点課題
● 委託製錬事業の採算性と将来性を見極め

【電子部門】

基本戦略
◆ 戦略製品の成長促進と市場投入
重点課題
● 窒化アルミ：高付加価値焼成技術を活かした事業拡大に加え、高熱伝導・高靱性窒化アルミの開発
● 回折光学素子（DOE）：微細加工技術を活かし、レーザー加工用に加えてセンサー用への用途展開による販路拡大
● ハイブリッドコイル：高い設計自由度を活かしたサンプル展開

【化成品部門】

基本戦略
◆ 既存製品の収益拡大と新規開発製品の事業化開始・育成
重点課題
● 既存製品 <ul style="list-style-type: none"> ■ 硫酸：高品質硫酸による差別化展開強化
● 新規開発製品 <ul style="list-style-type: none"> ■ 金属銅粉：品質、量産・販売体制を整え、サンプル展開から販路拡大

③ 不動産事業

基本戦略
◆ 室町古河三井ビルディングの安定収益確保と、古河大阪ビルをはじめ保有する不動産の有効活用
重点課題
● 古河大阪ビルの将来構想の決定

(4) 開発推進体制

基本戦略
◆ 事業会社に直接的に貢献する開発テーマの製品化・事業化と、メーカーとして不可欠な生産性の向上に向けた現場力の活性化
重点課題
● 全自動ドリルジャンボなどの開発製品の製品化・事業化
● 全固体電池用の固体電解質の材料および量産化技術の開発推進
● 技術者人材育成プログラムの本格運用による次世代を担う技術者の育成強化
● 機械系の製品開発における環境負荷低減：軽量化・効率改善による動力負荷の低減をCO ₂ 削減量に換算、低減目標を主要製品ごとに設定し、PDCAサイクルにてフォローアップ

(5) 人材基盤の拡充・強化

基本戦略
◆ 社員一人ひとりが能力を最大限に発揮して新たな価値を創造することができ得る働きがいのある会社の実現

重点課題
● 人材育成 ■ 教育体系の抜本的見直し
● 健康経営の推進 ■ 年間総労働時間の削減、多様な働き方の推進、健康診断受診率・再検査受診率の向上
● ダイバーシティーの推進 ■ 女性企画職群社員採用・障がい者雇用の強化、外国籍社員の雇用への積極的な取り組み
● 就労環境の整備 ■ 非常事態にも対応可能な就労環境の見直し・整備、業務改革の強力な推進

(6) 企業価値向上に資する投資等の積極的推進

① モノづくり力の強化を支える設備投資計画^(*)10)

コア事業と位置づけている機械事業を中心に設備投資をしていきます。

② アライアンス、M&A

現有の機械事業の隙間を埋めて連続性を創るような周辺の事業会社や、機械事業における第4の柱となる事業会社を対象としたアライアンス、M&Aを検討・遂行していきます。

(7) 経営基盤の整備

① ROE 向上に向けた取り組みの強化

投資に伴うリスクおよび資本コストを勘案した採算性に留意し、個別の投資判断を行うとともに、効率性、収益性の改善についての取り組みの強化を図っていきます。

また、資本コストを活用した事業ポートフォリオマネジメントを運用することにより、経営資源配分の全体最適を追求し、企業価値の向上を図っていきます。

② 資本政策：格付戦略^(*)11)を核とした最適資本構成の追求

【営業キャッシュ・フローの配分】

堅固な財務基盤の確立を目指しつつ、「企業価値向上に資する投資等の積極的推進」を行うとともに、株主還元配慮した営業キャッシュ・フローの配分に努めていきます。

【配当】

株主還元としての利益剰余金からの配当は、連結による損益を基礎とし、特別な損益状態である場合を除き、原則として1株当たり50円の年間配当金および連結配当性向^(*12)30%以上をめどに、安定的・継続的な利益還元に努めていきます。

【自己株式の取得・消却】

自己株式の取得・消却については、株価の動向や資本効率、キャッシュ・フロー等を勘案しつつ適宜検討してまいります。

- ③ 当社グループのCSR/ESG課題に配慮した事業運営の実践による企業価値の向上
CSR中期目標（2020年度～2022年度）を策定し、計画、実行、評価、改善のPDCAサイクルを展開してまいります。

《注》

- (※ 1) ライフサイクルサポート：
機械のライフサイクル全体の期間（機械の選択と納入、オペレーションとメンテナンス、大規模な修理や再生、廃棄や交換）を通じて機械の所有コストおよびオペレーティングコストを可能な限り低減するために最適な管理サービスを提供し支援することで、LCS (Life Cycle Support) とも表記されます。
- (※ 2) CSV (Creating Shared Value：共通価値/共有価値の創造)：
企業が社会問題や環境問題などに関わる社会課題に取り組み、社会価値と企業価値を両立させようとする経営フレームワークです。
- (※ 3) CSVの視点を織り込み再定義した「マーケティング経営」：
CSVの視点を織り込み再定義した「マーケティング経営」には、「マーケティングを経営の根幹に据え、激変する市場の中で価値を認められる製品やサービスを提供し、顧客が抱えている課題を解決することにより『企業価値の向上と持続的な成長』を成し遂げるとともに、SDGs (持続可能な開発目標)をはじめ、我が国における国土強靱化、生産年齢人口の減少など、様々な『社会課題』を解決し『持続可能な社会の実現』に貢献していく存在であり続けたい」との意を込めました。
- (※ 4) イノベーション力：
当社では、イノベーションを広く捉え、全ての企業活動において企業価値や社会価値を生み出す改革・改善を実現する力やビジネスモデルを構築・改革する力をイノベーション力と定義しています。
- (※ 5) セクションプラント：
設備全体（プラント）のうち、一部の処理工程のことです。
- (※ 6) コントラクタ事業：
土木関係、建設関係において、請負契約等（コントラクト）を締結して工事や運営管理等を行う事業のことです。
- (※ 7) エンジニアリング力：
営業活動として、経験、技術、知識をツールに、お客さまに対し、機能、コスト、使用環境、安全性などトータルバランスを考慮した最適提案を実行できる力のことです。
- (※ 8) ブラストホールドリル：
発破用の孔をせん孔する機械で、鉱山・砕石・土木工事等の比較的大規模な発破に使われます。当社では、地表にて使用されるクローラドリル、ダウンザホールドリル、ロータリドリルの総称としてブラストホールドリルと呼んでいます。

(※ 9) ストックビジネス：

景気の影響を受けやすい製品販売（フロービジネス）に対し、製品販売後のアフターマーケットを対象とした事業（補用部品販売、保守サービス、中古下取り・販売等）やレンタルのことをストックビジネスと呼び、比較的収益が安定していることから、継続的な拡充・強化に取り組んでいきます。

(※10) ロックドリル部門において、2017年10月から5年間の予定で開始した高崎吉井工場の生産能力増強などの設備投資は、第1期設備増強を完了しましたが、第2期以降の設備投資について、ロックドリル部門の業績などを勘案し、延期・見直しをすることといたしました。

(※11) 格付戦略：

2025年ビジョンの最終年度となる2025年度には、日系格付機関による発行体格付で現行比ワンノッチアップとなるBBB+以上の取得が可能となる財務水準をイメージし、今後とも継続して財務の健全性向上に努めていきます。

2025年度の財務水準イメージ	
デット・エクイティ・レシオ ^(※13)	0.6倍～0.7倍程度
有利子負債/EBITDA倍率 ^(※14)	4倍台
発行体格付	BBB+以上（日系格付機関）

(※12) 連結配当性向＝配当金総額÷親会社株主に帰属する当期純利益×100

(※13) デット・エクイティ・レシオ＝有利子負債（期末）÷自己資本（期末）

(※14) 有利子負債/EBITDA倍率＝有利子負債（期末）÷（営業利益＋減価償却費）

《お問い合わせ》

古河機械金属株式会社 経営企画部 広報・IR課 電話番号:03-3212-6570

「中期経営方針2022」に記載されている内容のうち、将来の見通しに関する記述については、種々の前提に基づく当社の判断であり、その情報の確実性、完全性、施策の実現を保証しまたは約束するものではありません。

以上