

2020年3月期決算補足説明

「中期経営計画2019」総括

2020年5月25日

 **古河機械金属株式会社**

本資料に記載されている内容は、予想・見通しなど、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。

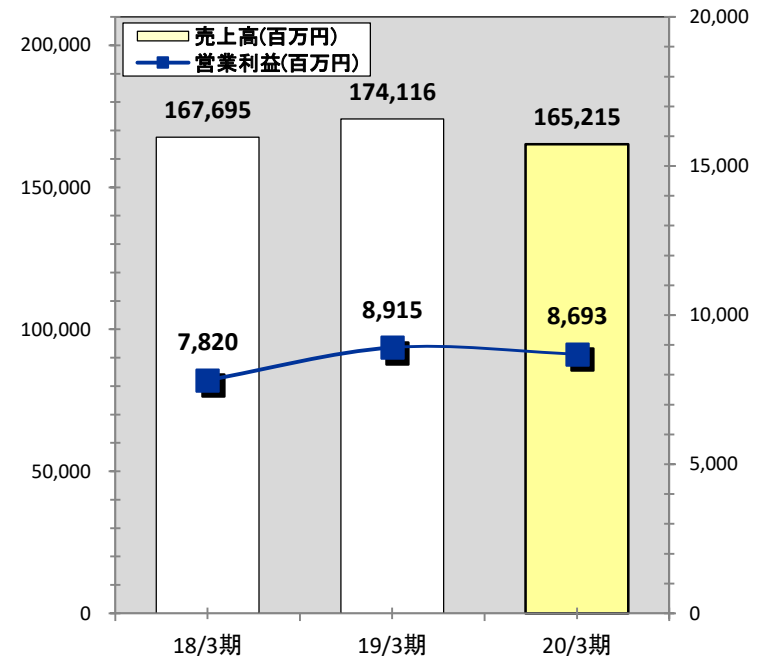
決算ハイライト(連結)

【業績】

		2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	対前年同期 増減
売上高	百万円	167,695	174,116	165,215	△8,901
営業利益	百万円	7,820	8,915	8,693	△222
営業利益率	%	4.7	5.1	5.3	0.2
経常利益	百万円	8,105	8,235	8,135	△100
親会社株主に帰属する 当期純利益	百万円	4,774	4,654	4,431	△222

【財務状況】

		2019年3月期	2020年3月期	対2019/3期 増減
総資産	百万円	215,368	209,697	△5,670
純資産	百万円	80,447	77,966	△2,480
自己資本比率	%	36.3	36.0	△0.3
1株当たり純資産	円	1,978.09	1,926.32	△51.77
ROE	%	5.7	5.8	0.1



部門別業績(連結)

〔売上高〕

(単位:百万円)

	2019年3月期	2020年3月期	対2019/3期増減
機械事業	77,580	82,691	5,110
産業機械部門	17,971	23,237	5,265
ロックドリル部門	30,372	27,663	△2,709
ユニック部門	29,237	31,791	2,553
素材事業	92,722	79,366	△13,355
金属部門	80,067	67,149	△12,918
電子部門	6,527	5,506	△1,021
化成品部門	6,127	6,710	583
不動産事業	2,999	2,386	△613
その他	814	771	△42
合計	174,116	165,215	△8,901

〔営業利益〕

(単位:百万円)

	2019年3月期	2020年3月期	対2019/3期増減
機械事業	6,567	7,343	775
産業機械部門	2,088	3,208	1,119
ロックドリル部門	1,689	142	△1,547
ユニック部門	2,789	3,992	1,203
素材事業	1,396	776	△619
金属部門	581	301	△280
電子部門	407	△35	△443
化成品部門	406	510	103
不動産事業	1,163	735	△427
その他	△147	△94	52
調整額	△64	△68	△3
合計	8,915	8,693	△222

	2020年3月期	対2019/3期増減
銅 価	5,860 \$/トン	△481 \$/トン
為 替	108.7円/\$	△2.2円/\$

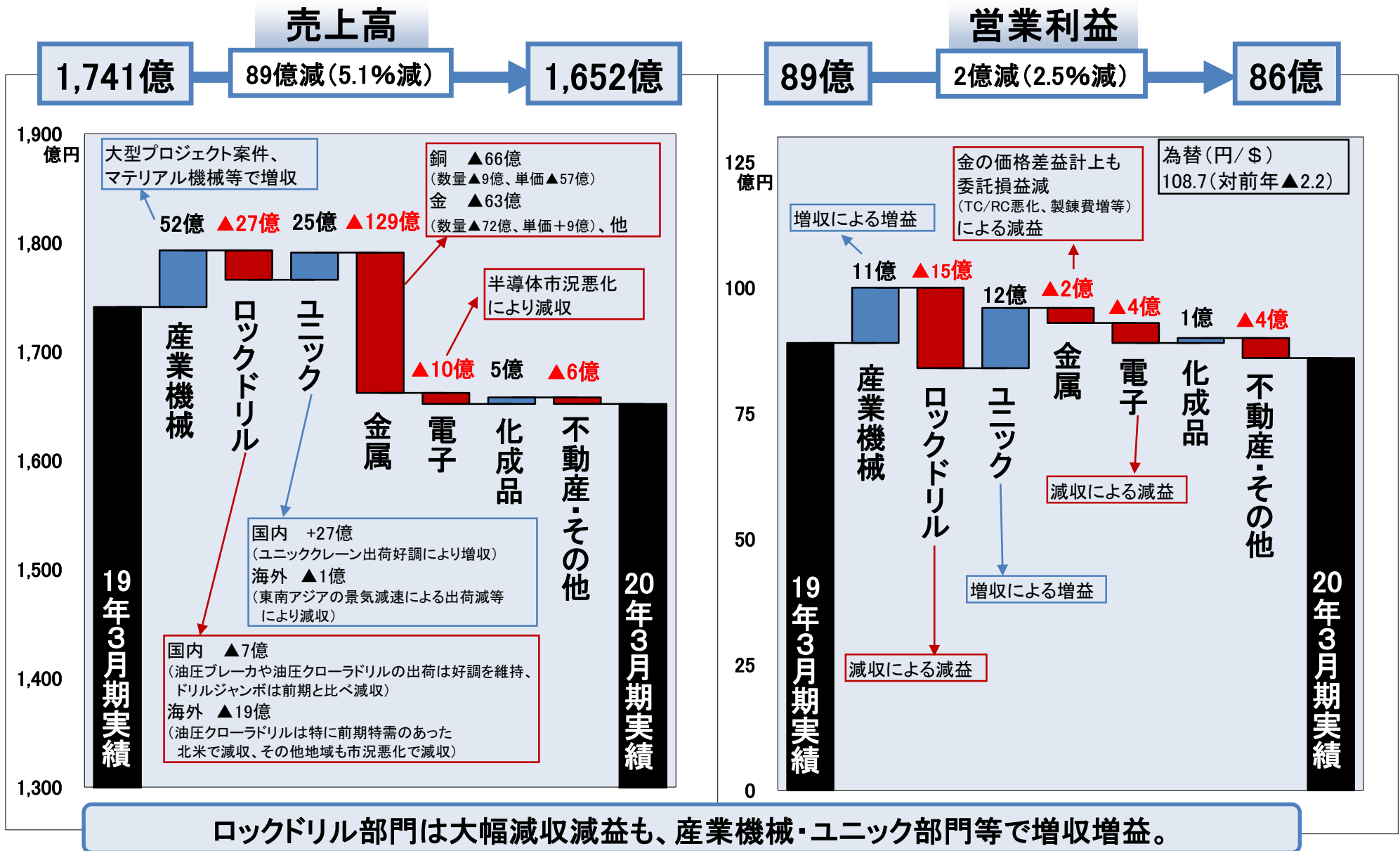
産業機械部門受注残

	2020年3月期 連結会計年度末	対前年同期増減
受注残	87億円	△51億円

金属部門の金属価格変動影響による損益について

	2020年3月期 連結会計年度	対前年同期増減
営業利益	3.0億円	△2.8億円
内価格影響分	5.0億円	2.3億円
銅	(0.0億円)	(△2.0億円)
金	(5.0億円)	(4.1億円)

部門別業績の増減(連結) / 対前年同期



ロックドリル部門は大幅減収減益も、産業機械・ユニック部門等で増収増益。

連結損益計算書

(単位:百万円)

	2019年3月期	2020年3月期	対2019/3期増減
売上高	174,116	165,215	△8,901
売上原価	147,674	138,940	△8,734
(売上総利益)	26,441	26,275	△166
販売費及び一般管理費	17,526	17,582	55
営業利益	8,915	8,693	△222
営業外収益	1,315	1,595	279
受取配当金	730	772	41
受取利息	221	218	△2
テナント退去補償関連費用引当金戻入額	—	264	264
その他	364	340	△24
営業外費用	1,995	2,153	157
支払利息	576	512	△64
休鉱山管理費	672	715	42
為替差損	54	553	498
その他	691	372	△318
経常利益	8,235	8,135	△100
特別利益	481	701	219
固定資産売却益	223	654	431
その他	258	46	△211
特別損失	1,714	1,555	△158
減損損失	1,609	240	△1,369
投資有価証券評価損	—	1,029	1,029
その他	104	285	180
税金等調整前当期純利益	7,003	7,280	277
法人税、住民税及び事業税	1,665	1,425	△240
法人税等調整額	484	1,213	729
当期純利益	4,852	4,641	△211
非支配株主に帰属する当期純利益	198	209	11
親会社株主に帰属する当期純利益	4,654	4,431	△222

古河大阪ビルテナント退去交渉
終了に伴う引当金の戻入

古河大名ビル(福岡県)の
売却益5億83百万円ほか

前期は古河大阪ビルの減損損失
を計上

株価下落による
投資有価証券評価損の計上

連結貸借対照表

(単位: 百万円)

	2019年3月期	2020年3月期	対2019/3期増減
資産の部			
流動資産	87,441	85,725	△1,715
固定資産	127,926	123,971	△3,955
有形固定資産	88,289	89,838	1,548
無形固定資産	257	361	104
投資その他の資産	39,379	33,771	△5,608
資産合計	215,368	209,697	△5,670
負債の部			
流動負債	60,376	52,555	△7,821
固定負債	74,544	79,175	4,630
負債合計	134,920	131,730	△3,190
純資産の部			
株主資本	68,824	71,018	2,194
資本金	28,208	28,208	—
利益剰余金	41,892	44,507	2,615
自己株式	△1,276	△1,697	△420
その他の包括利益累計額	9,392	4,525	△4,867
非支配株主持分	2,230	2,423	192
純資産合計	80,447	77,966	△2,480
負債・純資産合計	215,368	209,697	△5,670

株価下落による投資有価証券の減少等

自己株式の取得による

株価下落による
その他有価証券評価差額金の減少等

■有利子負債(借入金)

(単位: 百万円)

	2019年3月期	2020年3月期	対2019年3月期増減
短期	9,738	8,570	△1,167
長期	62,859	61,842	△1,016
有利子負債合計	72,597	70,412	△2,184

設備投資・減価償却費・研究開発費の状況(連結)

【設備投資の状況(連結)】

(単位:百万円)

設備投資額	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
機械事業	4,327	4,215	4,421	4,123
産業機械部門	207	358	269	404
ロックドリル部門	595	535	2,386	2,782
ユニック部門	3,524	3,321	1,765	936
素材事業	412	301	375	1,229
その他	685	505	645	585
合計	5,424	5,021	5,442	5,938

高崎吉井工場(吉井)の
設備投資 約43億円
(2017年度から5年間)

佐倉工場の
設備投資 約87億円
(2016年度から5年間)

化成品部門大阪工場の
設備投資 約7億円

【減価償却費の状況(連結)】

減価償却費	3,137	3,260	3,473	3,589
-------	-------	-------	-------	-------

【研究開発費の状況(連結)】

研究開発費	2,464	2,292	1,504	1,177
-------	-------	-------	-------	-------

金属製品・為替・従業員の状況(連結)

【金属製品・為替の状況(連結)】

		2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
銅海外相場(平均)	¢/ポンド	233.8	292.3	287.6	265.8
	\$/トン	5,154	6,444	6,341	5,860
円相場 対米ドル平均(円/\$)		108.42	110.85	110.91	108.74
《古河メタルリソース(株)生産販売》		2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
銅 生産量(t)		84,062	88,004	81,346	77,068
銅 販売量(t)		91,294	90,103	85,146	83,863

【従業員の状況(連結)】

	2017年3月末	2018年3月末	2019年3月末	2020年3月末
連結人員(名)	2,616	2,690	2,757	2,755

補足資料 業績推移

【連結業績】

(単位:百万円)

	07年3月期	08年3月期	09年3月期	10年3月期	11年3月期	12年3月期	13年3月期	14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期
売上高	200,749	213,426	161,857	142,925	165,638	157,566	165,539	163,026	172,544	161,799	149,829	167,695	174,116	165,215
営業利益	16,898	14,407	2,303	1,597	2,821	2,154	3,363	6,886	8,925	7,988	6,545	7,820	8,915	8,693
経常利益	15,613	12,940	993	111	1,231	1,268	2,763	6,150	6,603	6,227	7,202	8,105	8,235	8,135
親会社株主に帰属する当期純損益	17,554	8,595	△5,917	585	563	△1,659	2,976	3,976	9,793	5,056	4,254	4,774	4,654	4,431

過去の部門別実績と業績予想

【売上高】

(単位:百万円)

	07年3月期	08年3月期	09年3月期	10年3月期	11年3月期	12年3月期	13年3月期	14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期
機械事業	67,795	75,841	62,639	44,313	47,025	53,198	56,852	71,111	75,990	72,232	66,803	73,453	77,580	82,691
産業機械部門	14,119	17,331	15,836	12,783	10,655	12,949	12,894	18,527	16,712	14,926	14,041	15,871	17,971	23,237
ロックドリル部	33,046	37,497	29,427	20,386	23,880	24,143	23,305	26,842	30,910	30,076	26,979	30,199	30,372	27,663
ユニック部門	20,629	21,012	17,375	11,142	12,490	16,105	20,651	25,741	28,367	27,229	25,782	27,381	29,237	31,791
素材事業	100,656	112,796	80,175	82,128	92,203	77,917	88,026	90,162	93,270	85,644	78,968	89,987	92,722	79,366
金属部門	84,753	97,519	68,786	71,132	79,979	68,114	77,944	78,684	81,513	74,192	67,853	77,334	80,067	67,149
電子部門	9,364	8,751	5,568	5,969	7,147	4,615	4,987	5,381	5,743	5,477	5,816	6,307	6,527	5,506
化成部部門	6,538	6,525	5,820	5,025	5,076	5,187	5,093	6,096	6,013	5,973	5,298	6,344	6,127	6,710
不動産事業	2,936	2,758	2,386	2,043	1,577	1,233	1,058	1,013	2,535	3,045	3,074	3,338	2,999	2,386
その他	1,154	1,294	1,204	854	785	766	753	739	747	876	983	916	814	771
塗料部門(※1)	—	—	—	3,692	15,040	14,874	15,078	—	—	—	—	—	—	—
燃料部門(※2)	28,206	20,735	15,452	9,893	9,004	9,576	3,770	—	—	—	—	—	—	—
合計	200,749	213,426	161,857	142,925	165,638	157,566	165,539	163,026	172,544	161,799	149,829	167,695	174,116	165,215

【営業利益】

(単位:百万円)

	07年3月期	08年3月期	09年3月期	10年3月期	11年3月期	12年3月期	13年3月期	14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期
機械事業	5,901	6,837	1,733	△3,022	△566	1,970	2,923	5,333	6,551	5,882	3,580	5,083	6,567	7,343
産業機械部門	72	837	767	433	△29	708	778	1,851	1,711	1,037	104	1,005	2,088	3,208
ロックドリル部	3,120	3,702	255	△2,584	△350	333	△67	341	1,225	2,217	897	1,782	1,689	142
ユニック部門	2,708	2,297	710	△870	△186	928	2,212	3,141	3,614	2,627	2,578	2,295	2,789	3,992
素材事業	10,925	7,661	229	3,985	3,044	325	324	1,695	1,770	983	1,870	1,648	1,396	776
金属部門	8,837	6,206	23	3,224	1,494	308	282	1,503	1,449	1,154	1,738	867	581	301
電子部門	1,386	984	4	657	1,279	△234	△262	△123	52	△368	17	330	407	△35
化成部部門	701	470	201	104	269	251	304	315	267	197	114	451	406	510
不動産事業	839	749	706	1,128	635	356	219	△43	776	1,276	1,265	1,339	1,163	735
その他	△301	△228	△304	△376	△92	△93	△63	△60	△130	△72	△126	△196	△147	△94
塗料部門(※1)	—	—	—	△19	△93	△329	65	—	—	—	—	—	—	—
燃料部門(※2)	△114	△430	202	△29	△56	△13	△28	—	—	—	—	—	—	—
調整額	△351	△181	△264	△69	△49	△60	△78	△39	△42	△80	△44	△55	△64	△68
合計	16,898	14,407	2,303	1,597	2,821	2,154	3,363	6,886	8,925	7,988	6,545	7,820	8,915	8,693

※1 2013年3月に㈱トウベの株式譲渡により塗料部門から撤退

※2 2012年10月に古河コマース㈱の株式譲渡により燃料部門から撤退

注:「セグメント情報等の開示に関する会計基準」の適用(11年3月期)により10年3月期の数値を同基準に置き換えて表示しています

銅価(\$/トン)	6,970	7,584	5,864	6,101	8,139	8,485	7,855	7,104	6,554	5,215	5,154	6,444	6,341	5,860
為替(円/\$)	118.03	114.28	100.54	92.85	85.71	79.07	83.10	100.24	109.93	120.13	108.42	110.85	110.91	108.74

Intentionally Blank

「中期経営計画2019」 総括



「中期経営計画2019」総括 目次

1. 2025年ビジョン「FURUKAWA Power & Passion 150」

2. 「中期経営計画2019」の総括

- (1) 経営指標
- (2) セグメント業績の推移
- (3) 機械事業
- (4) 素材事業・不動産事業
- (5) 開発推進体制
- (6) 人材基盤の拡充強化
- (7) 企業価値向上に資する投資等の積極的推進
- (8) 経営基盤の整備

※以下の「中期経営計画2019」総括に記載されている2019年度実績および2019年度実績に基づく算定数値は、「決算短信公表値」を使用しています。

1. 2025年ビジョン「FURUKAWA Power & Passion 150」

2020年5月8日一部改正（下線部）

2025年ビジョン「FURUKAWA Power & Passion 150」

カテゴリートップ・オンリーワン を基軸として成長する 企業グループの実現

<ビジョン達成のための方針>

CSV^(注1)の視点を織り込んだ「マーケティング経営」^(注2)による 古河ブランドの価値向上

機械事業の
持続的拡大

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^(注3)

2025年度（創業150周年）に向けて

連結営業利益 150億円超の常態化

(注1) 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。

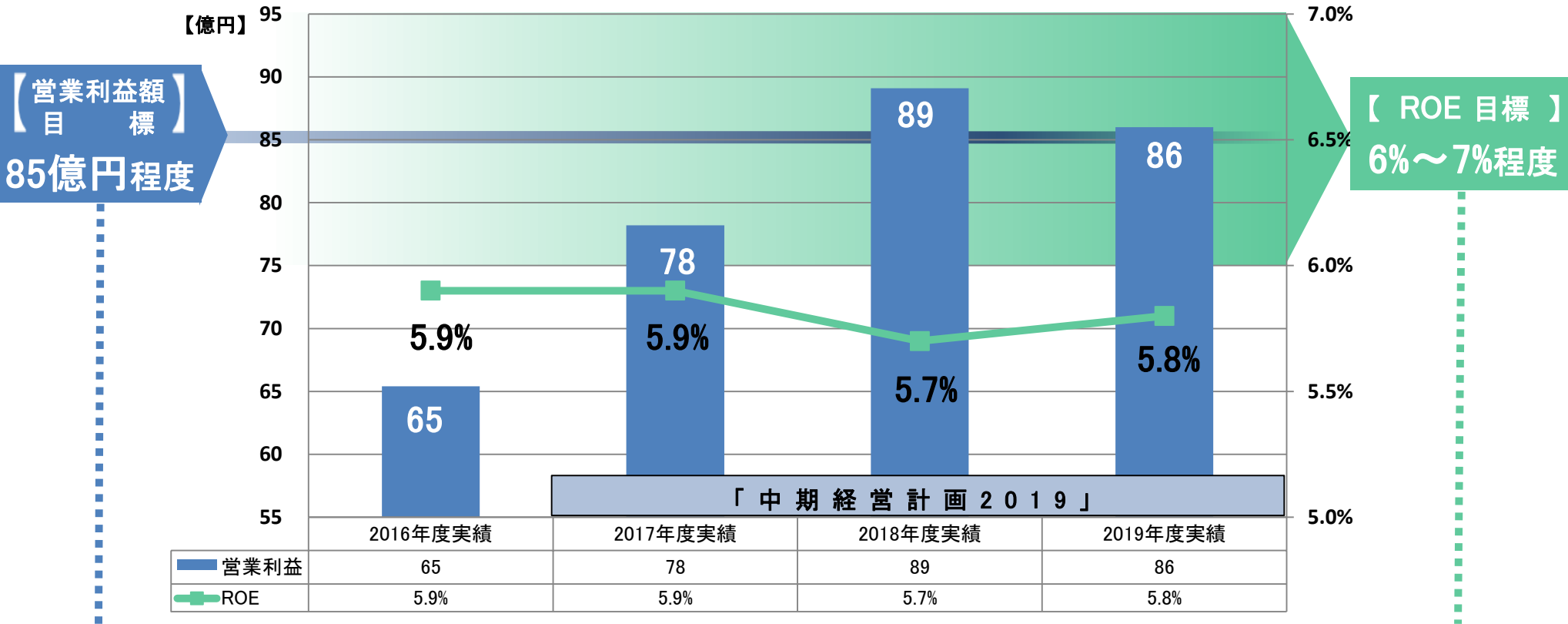
(注2) マーケティングを経営の根幹に据え、激変する市場の中で価値を認められる製品やサービスを提供し、顧客が抱えている課題を解決することにより、「企業価値の向上と持続的な成長」を成し遂げるとともに、SDGs(持続可能な開発目標)をはじめ、わが国における国土強靱化、生産年齢人口の減少をなど、様々な「社会課題」を解決し、「持続可能な社会の実現」に貢献していきます。

(注3) 2025年ビジョンの一部改正(2020年5月8日付)に際し、「経営基盤の整備」の一つとして、「当社グループのCSR/ESG課題に配慮した事業運営による企業価値の向上」を明記しました。

2. 「中期経営計画2019」総括

(1) 経営指標

～「中期経営計画2019」総括～



連結営業利益は、2018年度89億円、2019年度86億円と2期連続して目標を達成しました。

ROEは、2019年度においても5.8%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) セグメント業績の推移/ 売上高

～「中期経営計画2019」総括～

[前提条件]	2016年度 (実績)	2019年度 (実績)	2019年度想定 (中計イメージ)
為替(円/USD)	108.4円/USD	108.7円/USD	110円/USD
LME銅価格	5,154 USD/t	5,860 USD/t	6,000 USD/t

(単位:百万円、単位未満切捨て)

売上高	2016年度 (実績)	2017年度 (実績)	2018年度 (実績)	2019年度 (実績)	2019年度 (中計イメージ)	中計イメージ比 達成率	2016年度比
機械事業	66,803	73,453	77,580	82,691	84,100	98%	124%
産業機械部門	14,041	15,871	17,971	23,237	20,000	116%	165%
ロックドリル部門	26,979	30,199	30,372	27,663	33,500	83%	103%
ユニック部門	25,782	27,381	29,237	31,791	30,600	104%	123%
素材事業	78,968	89,987	92,722	79,366	79,600	100%	101%
金属部門	67,853	77,334	80,067	67,149	67,200	100%	99%
電子部門	5,816	6,307	6,527	5,506	6,400	86%	95%
化成品部門	5,298	6,344	6,127	6,710	6,000	112%	127%
不動産事業	3,074	3,338	2,999	2,386	2,500	95%	78%
その他	983	916	814	771	1,400	55%	78%
【合計】	149,829	167,695	174,116	165,215	167,600	99%	110%

(2) セグメント業績の推移/ 営業利益

~「中期経営計画2019」総括~

(単位:百万円、単位未満切捨て)

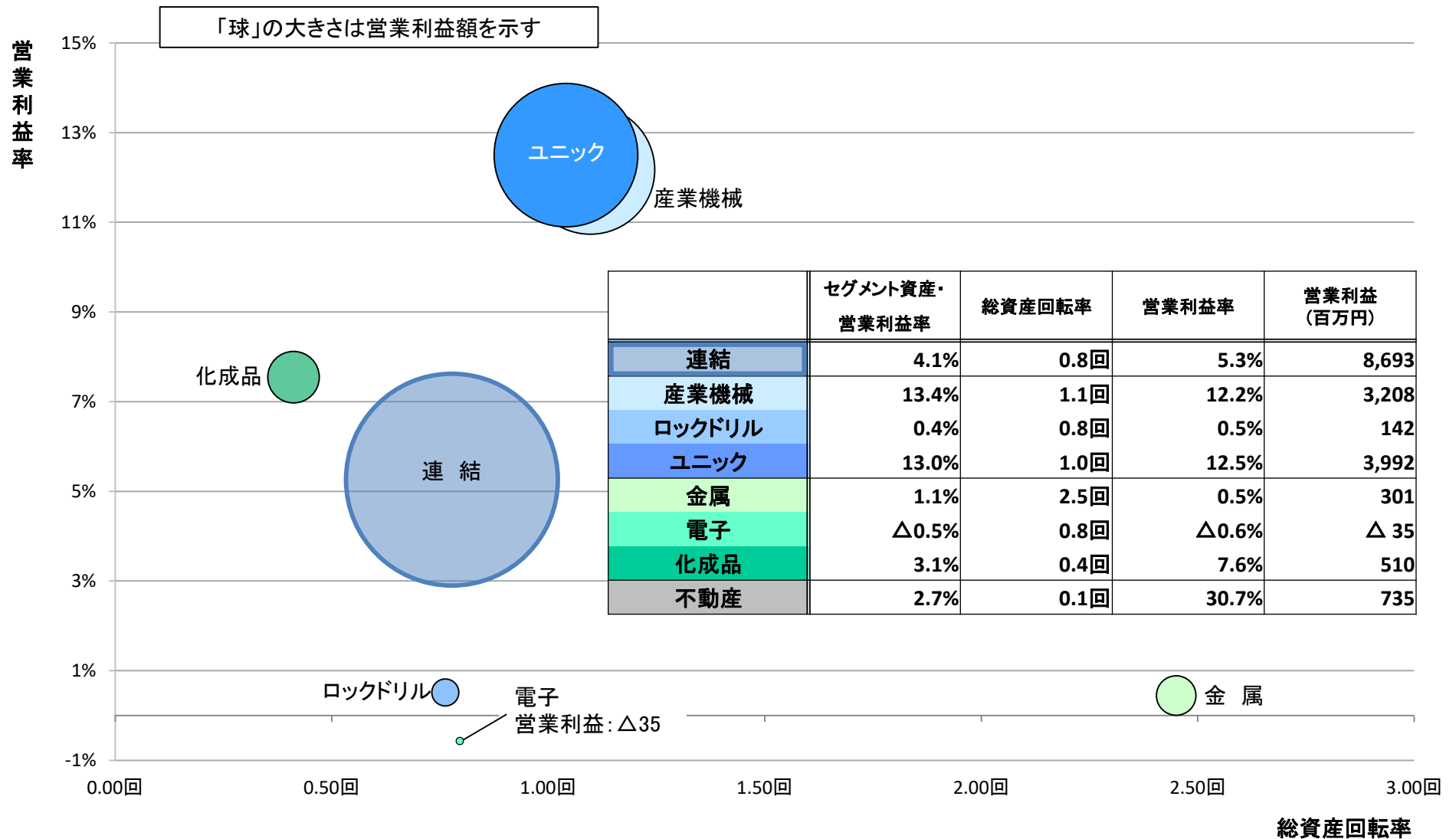
営業利益	2016年度 (実績)	2017年度 (実績)	2018年度 (実績)	2019年度 (実績)	2019年度 (中計イメージ)	中計イメージ比 達成率	2016年度比
機械事業	3,580	5,083	6,567	7,343	6,250	117%	205%
(*構成比)	(53%)	(63%)	(72%)	(83%)	(72%)	-	-
産業機械部門	104	1,005	2,088	3,208	1,250	257%	3,071%
ロックドリル部門	897	1,782	1,689	142	1,600	9%	16%
ユニック部門	2,578	2,295	2,789	3,992	3,400	117%	155%
素材事業	1,870	1,648	1,396	776	1,400	55%	42%
(*構成比)	(28%)	(20%)	(15%)	(9%)	(16%)	-	-
金属部門	1,738	867	581	301	700	43%	17%
電子部門	17	330	407	△35	300	-	-
化成品部門	114	451	406	510	400	128%	445%
不動産事業	1,265	1,339	1,163	735	1,000	74%	58%
(*構成比)	(19%)	(17%)	(13%)	(8%)	(12%)	-	-
その他	△126	△196	△147	△94	△40	-	-
(計)	6,590	7,875	8,980	8,761	8,610	-	-
調整額	△44	△55	△64	△68	△110	-	-
【合計】	6,545	7,820	8,915	8,693	8,500	102%	133%

* 構成比は、合計からその他、調整額を除いた額に対する比率

(2) セグメント業績の推移 / 営業利益

~「中期経営計画2019」総括~

2019年度【ROA(営業利益) 総資産回転率 営業利益率 営業利益】

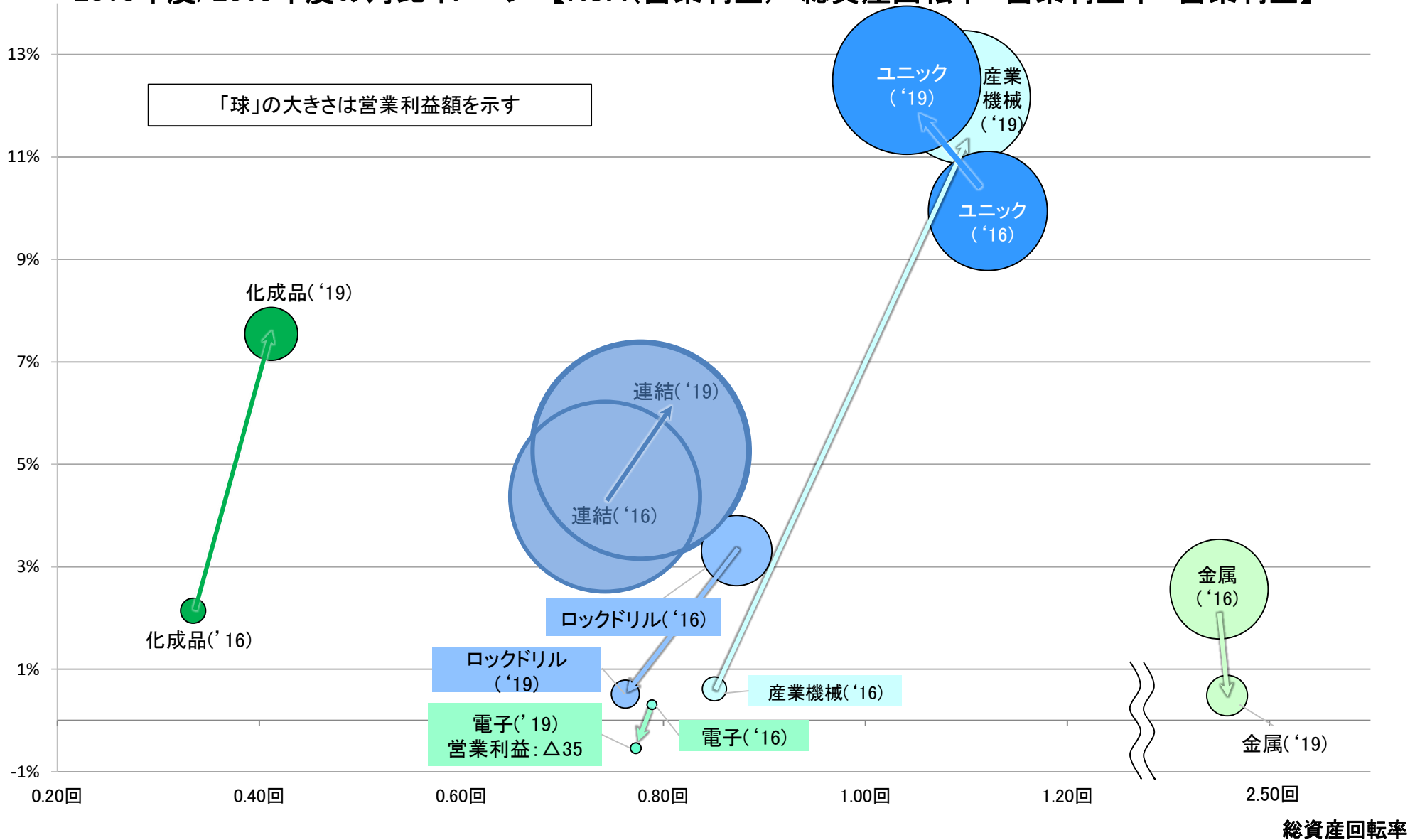


(2) セグメント業績の推移 / 営業利益

~「中期経営計画2019」総括~

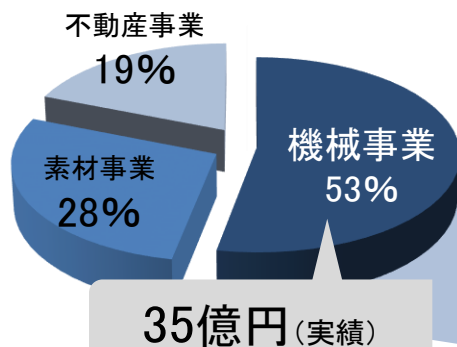
2016年度/2019年度の対比イメージ 【ROA(営業利益) 総資産回転率 営業利益率 営業利益】

営業利益率

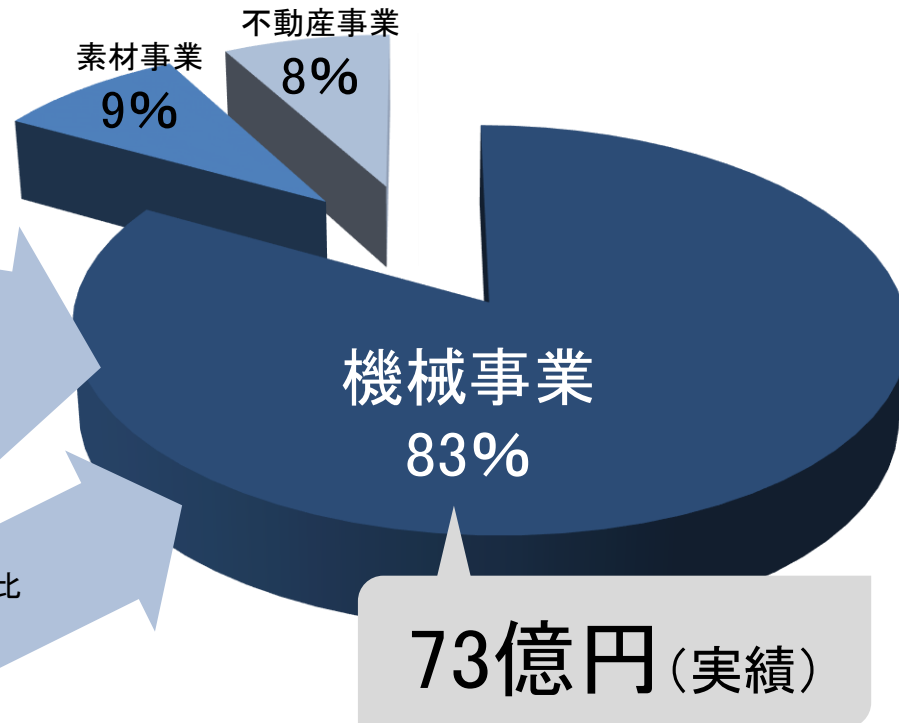


<機械事業の営業利益構成比の比較>

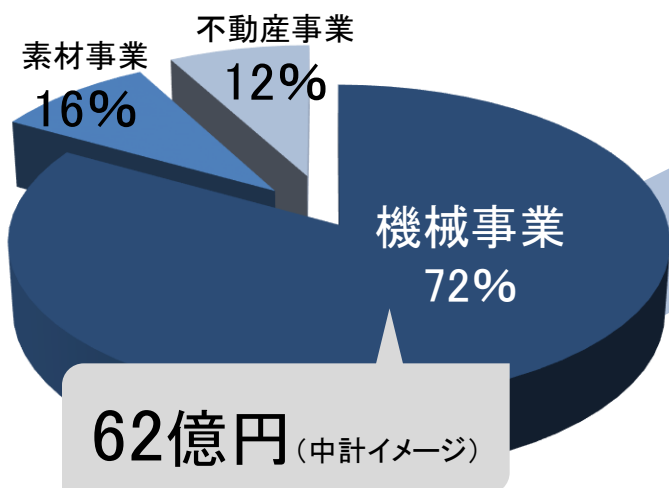
2016年度(実績)



2019年度(実績)



2019年度(中計イメージ)



2016年度比
営業利益
2.1倍

2019年度中計イメージ比
営業利益
1.2倍

* 構成比は、合計からその他、調整額を除いた額に対する比率

産業機械部門

<基本戦略>

セクションプラント工事案件の取り込みおよび大型工事プロジェクト案件などのコントラクタ事業の拡大を図る等、単なる機器メーカーからの脱却を目指した、エンジニアリング力の強化、国内市場における事業基盤の拡充

<主な成果>

- 組織再編により顧客の戦略的パートナーとなるエンジニアリング力を強化
- コントラクタ事業の拡大
独自のベルトコンベヤによる搬送技術提案等が複数の大型工事プロジェクト案件に採用

<今後の課題>

- 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による、フロービジネス・ストックビジネス両輪での収益拡大と、ドリル製品群(ブラストホールドリル、ドリルジャンボ)の収益基盤の強化を目指した、国内サービスサポート体制の充実と海外販売チャネルの確立

<主な成果>

- ライフサイクルサポート(LCS)機能の強化
油圧クローラドリルの稼働サポートシステム(F-MICAS)の完成・運用開始
LCSのデータベース基盤(FRD-Net)の構築
- 国内ドリルジャンボの周辺作業機ラインナップの強化
(ロックボルト、コンクリート吹付機、支保工エレクタ等)
- 高崎吉井工場(吉井)の第1期設備増強ほぼ完了
(第2期以降の設備投資は延期・見直し)

<今後の課題>

- 海外マーケティング力の強化・再構築
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の提供によるストックビジネス強化
- 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

<基本戦略>

国内販売での安定的な収益確保とストックビジネスおよび海外販売での収益拡大を目指した、ユニッククレーンの高機能化・高付加価値化などの差別化による競争力強化、中古ビジネスの推進、海外の販売店網の再整備と販売力強化

<主な成果>

- 国内での確実な収益確保
ユニッククレーンのフルモデルチェンジ機の開発・販売
ML(安全規格)法制化に全機種対応
- 佐倉工場のマザー工場化と三極生産体制の機能強化

<今後の課題>

- 佐倉工場の設備投資効果の追求と更なる自動化の推進
- ユニック製品の高機能化・高付加価値化による競争力強化と新機能・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

(4) 素材事業・不動産事業

~「中期経営計画2019」総括~

<基本戦略>

<今後の課題>

金属部門	採算重視の最適生産・販売体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> 委託製錬事業の採算性と将来性を見極め
電子部門	成熟製品から戦略製品への移行	<ul style="list-style-type: none"> 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	既存製品の収益拡大と新規開発製品の早期事業化・育成	<ul style="list-style-type: none"> 硫酸: 高品質硫酸による差別化展開強化 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
不動産部門	室町古河三井ビルディングの安定収益確保と、保有する不動産の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> 古河大阪ビルの将来構想の決定

(5) 開発推進体制

~「中期経営計画2019」総括~

<基本戦略>

機械、素材の分野を超えた柔軟な発想で開発効率、開発スピードを高めるとともに、新製品開発の活性化を目指して、各事業部門と開発本部とが一体となり開発を推進

<主な成果>

- ・組織再編を行い技術統括本部に改組し、新たに技術戦略部を創設して事業部門との連携を強化
- ・古河ロックドリルとの共同開発により、先端技術部にて全自動ジャンボの制御システムを構築
- ・古河ロックドリルのブラストホールドリル用ドリルシミュレータを共同開発

<今後の課題>

- ・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
- ・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

(6) 人材基盤の拡充強化

~「中期経営計画2019」総括~

<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

<主な成果>

- ・経営人材育成プログラム導入
- ・社員制度の一括改訂

<今後の課題>

- ・人材育成
- ・健康経営の推進
- ・ダイバーシティの推進
- ・就労環境の整備

(7) 企業価値向上に資する投資等の積極的推進

～「中期経営計画2019」総括～

1 「モノづくり力の強化」を支える設備投資計画等

設備投資	2017年度～2019年度 累計額（中計イメージ）
機械事業	12,000百万円
産業機械：維持・更新、他	2,000百万円
ロックドリル：吉井工場設備増強・レイアウト改革、他	4,000百万円
ユニック：佐倉工場のマザー工場機能の強化、他	6,000百万円
素材事業	2,000百万円
その他	2,000百万円
合計	16,000百万円



2017年度～2019年度 累計額（実績）	中計イメージ比 達成率
12,760百万円	106%
1,032百万円	52%
5,703百万円	143%
6,024百万円	100%
1,907百万円	95%
1,735百万円	87%
16,403百万円	103%

（単位未満切り捨て）

2 M&A、アライアンス

方針

- ・ 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、機械事業における全く別の第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

取り組み実績

- ・ ODM契約による古河シーペックスポンプの販売開始
- ・ 都市型等の土木工事向け密閉式吊り下げ型コンベヤ SICON®の需要創出

(8) 経営基盤の整備：営業キャッシュフロー配分、資本政策

～「中期経営計画2019」総括～

2017年度～2019年度 累計額（中計イメージ）		
	営業CF	25,000百万円
配分	有利子負債削減(*1)	3,000百万円
	設備投資(*2)	16,000百万円
	配当(*3)	6,000百万円
	自己株式の取得	— 百万円



2017年度～2019年度 累計額（実績）	中計イメージ比 達成率
25,537百万円	102%
3,094百万円	103%
16,403百万円	103%
6,017百万円	100%
1,631百万円	—

*1 借入金(短期借入金・長期借入金)のみでリース債務を含みません。

*2 取得価額です。有形固定資産・無形固定資産の取得による2019年度の支出額は、6,170百万円、支出累計額は16,394百万円です。

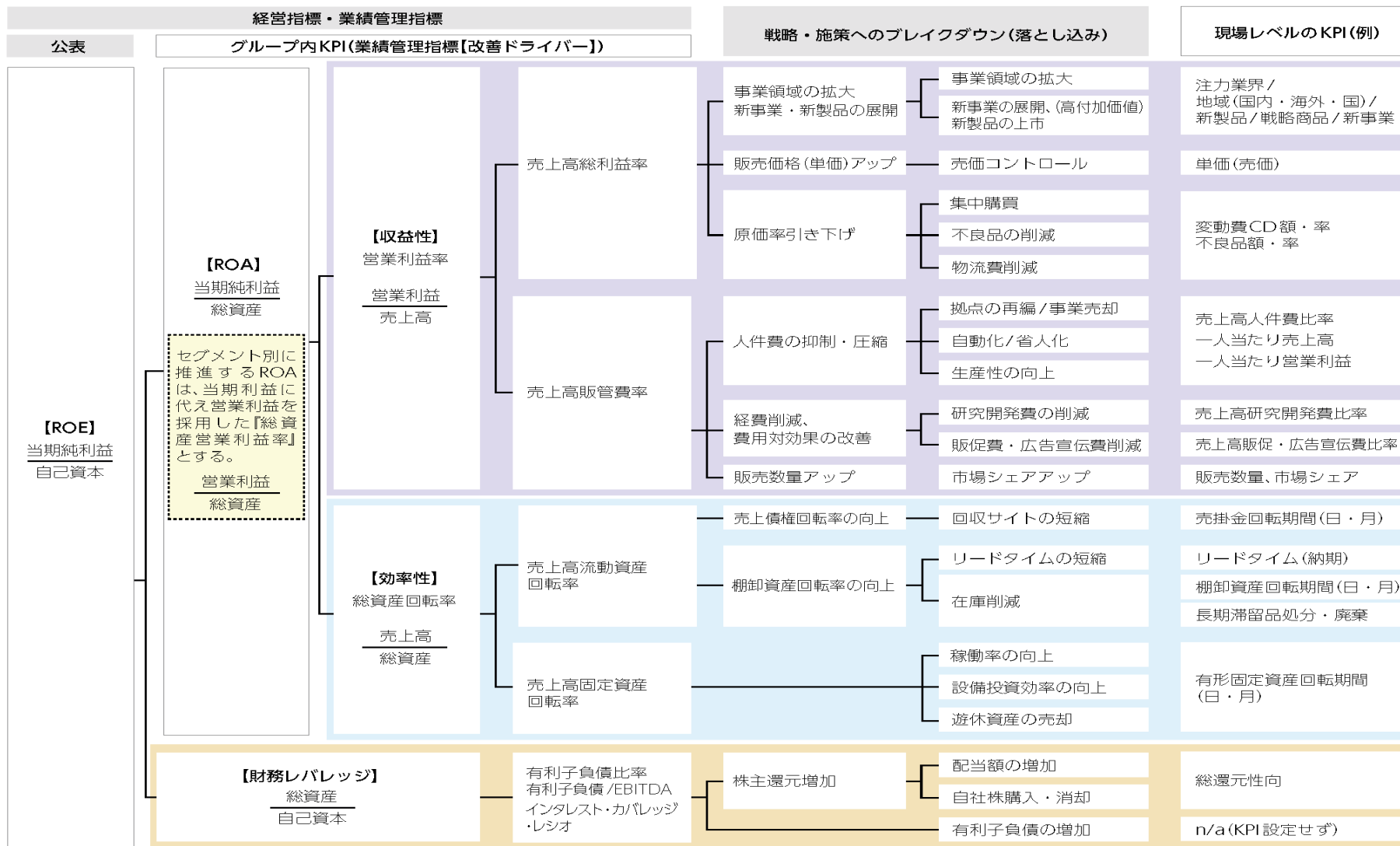
*3 配当総額です。【「中計2019」の連結配当性向のめど30%以上に対し、2017年度(実績)42.3%、2018年度(実績)43.0%、2019年度(実績)44.6%】

(8) 経営基盤の整備: ROE向上に向けた取り組みの強化・浸透 「中期経営計画2019」総括

ROE	=	収益性 当期純利益率	×	効率性 総資産回転率	×	レバレッジ 財務レバレッジ
2016年度 (実績) : 5.9%		2.84%		0.74回		2.80倍
2017年度 (実績) : 5.9%		2.85%		0.78回		2.65倍
2018年度 (実績) : 5.7%		2.67%		0.79回		2.68倍
2019年度 (実績) : 5.8%		2.68%		0.78回		2.76倍
2016年度との比較 :		収益性: 低下		効率性: 改善		レバレッジ: 低下

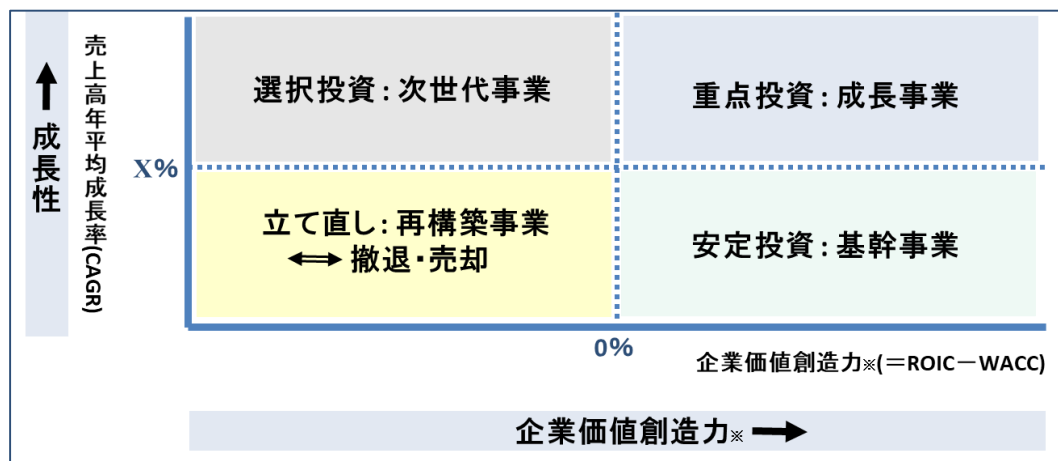
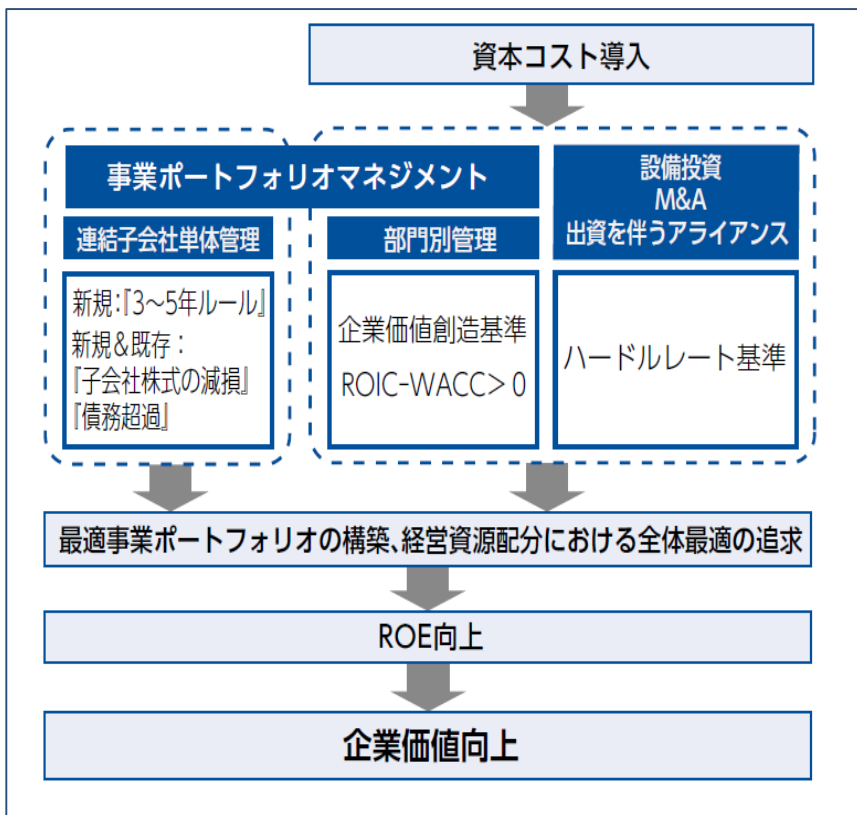
(8) 経営基盤の整備: ROE向上に向けた取り組みの強化・浸透 「中期経営計画2019」総括

● 企業価値創造のためのROEツリー



● 企業価値創造のためのROEツリーの活用を全社的な取り組みとして開始

(8) 経営基盤の整備: ROE向上に向けた取り組みの強化・浸透 ~「中期経営計画2019」総括~



※「企業価値創造力」は当社造語

● 事業ポートフォリオマネジメントの運用開始

2018年度から、資本コストを的確に把握するとともに、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資等を含む経営資源の配分等に際し、資本コストを考慮した運用を開始。

取り組み実績

- 古河シンチテック事業譲渡
医療機器、シンチレータ結晶およびこれを用いた装置、測定機器、センサー類等の製造・販売事業を行っていた古河シンチテック株式会社を、事業の選択と集中の観点から検討した結果、結晶関連の事業を行う日本国内の法人に譲渡。
- 窒化ガリウム基板開発から撤退
青紫レーザーダイオードや高輝度白色LED、パワーデバイス用途として窒化ガリウム基板の開発を進めていたが、ターゲットとしていた市場の拡大が見込めないため開発を中止。