



「2025年ビジョン」実現への総仕上げ 中期経営計画2025の達成が私の使命です。

2015年に10年後のありたい姿を描いた「2025年ビジョン」は、第1フェーズ、第2フェーズが終了し、最終フェーズである第3フェーズがスタートしました。「2025年ビジョン」実現への総仕上げとして、「中期経営計画2025」を達成することが社長である私の使命です。

代表取締役社長 中戸川 稔

2022年度を振り返る

2022年度はコロナ禍で落ち込んだ事業環境が回復する中、ここ数年行ってきたロックドリルの構造改革の成果が始まった一年であったと認識しています。更に、円安の進展により機械製品の輸出が恩恵を受け、原材料価格の高騰による製品コストへの影響はありましたが、一部の製品では価格転嫁ができたことも業績に寄与しました。結果として、連結売上高は前年度比7.6%増の2,141億90百万円、連結営業利益は同16.8%増の90億31百万円となりました。ユニック部門で国内トラック生産遅延の影

響によりユニッククレーンが減収となったものの、ロックドリル部門では戦略市場の選択と集中を実行し、また、収益性の改善と同時に売上債権回転月数や棚卸資産回転月数などの資産効率性（総資産回転率）の改善も進み、長年の業績低迷からの脱却を図ることができました。円安効果は金属部門でもプラスに働き、連結営業利益はコロナ禍前の水準まで回復し、最終フェーズに向けた新たなスタートラインに立ったと認識しています。

第2フェーズの最終年度

2022年度は「2025年ビジョン」第2フェーズの最終年度でもありました。第1フェーズである2017年度からの3年間は、「新たな成長の礎を構築」する期間と位置づけ、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として、機械事業をコア事業に据えるとともに、事業ポートフォリオマネジメントの運用を開始し事業構造改革に大きく舵を切りました。第1フェーズ終了時点の連結営業利益は目標の85億円程度に対して86億円、ROEは目標の6~7%程度に対して5.8%と一定の結果を残すことができました。

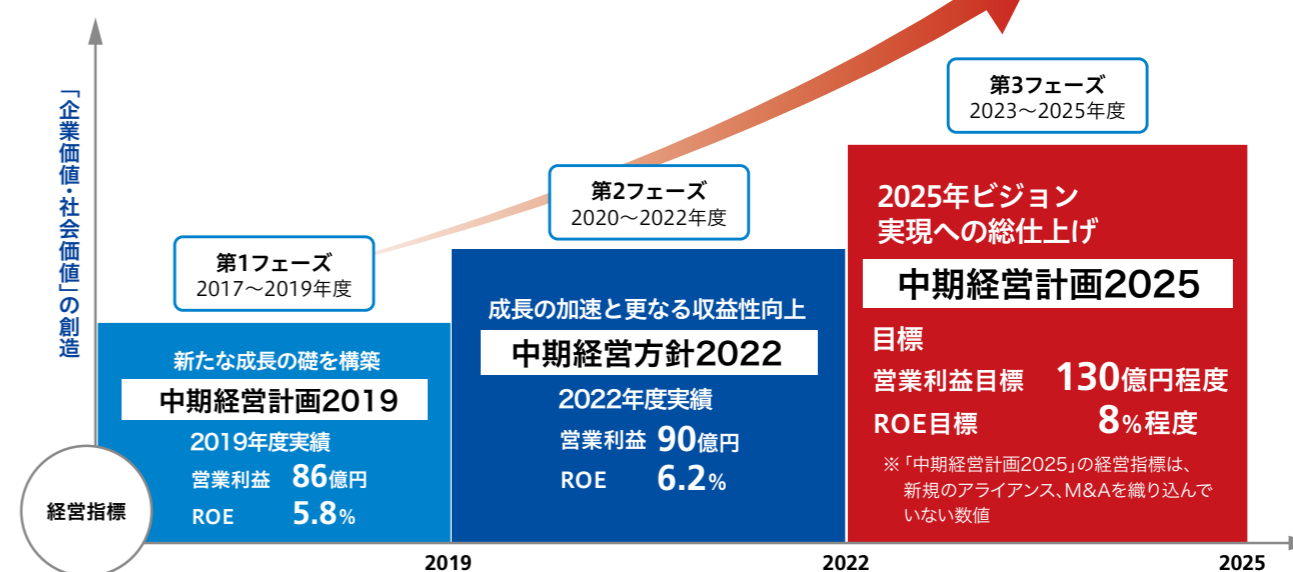
しかしながら、2020年度から始まった第2フェーズは、コロナ禍により中長期の事業環境は不確実性が高く想定が困難であったため、体質強化を推進し、業績の早期回復に注力する好機と捉え、重点課題に取り組みました。特に、ロックドリル部門では

前述のとおりV字回復を実現し、また、金属部門では小名浜製錬(株)との委託製錬契約終了に伴い委託製錬事業の抜本的な見直しにめどが立ちました。更に、不動産事業では古河大阪ビル跡地に関する将来構想の具現化に向けた検討において最終段階を迎えるなど、構造改革を進めることで重点課題の解決に向けて大きく前進することができました。

第2フェーズにおける連結営業利益は、2020年度55億円、2021年度77億円、2022年度90億円と年々増加傾向にあり、コロナ禍前の水準まで回復することができました。一方、ROEについては、40億円の投資有価証券売却益を計上した2020年度は8.9%となりましたが、2021年度は6.9%、2022年度は6.2%にとどまり、第3フェーズの課題として残りました。

2025年ビジョン(創業150周年のありたい姿)^{※1}
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

連結営業利益
150億円超の常態化^{※1}
※1 2015年11月 制定



中期経営計画2025

当社グループは、2023年5月に「中期経営計画2025」を発表しました。「2025年ビジョン」の第3フェーズとなる「中期経営計画2025」を策定するに当たり一番考慮に入れたことは、前提となる事業環境の大きな変化でした。コロナ禍を契機とした社会生活の変容やロシアによるウクライナ侵攻、米中対立の激化等、「2025年ビジョン」策定時には想定もしていない状況が発生しています。また事業経営には、地球温暖化の加速によるカーボンニュートラルへの対応等、環境・社会・経済に配慮したサステナビリティ経営も求められています。

将来予測が困難な状況のもと、社会性が経営に一層強く求められる中、第3フェーズの3年間は、第2フェーズにおいて注力した体質強化・収益力の向上を礎として「2025年ビジョン実現へ

の総仕上げ」を行う期間と位置づけています。ここには、「2025年ビジョン」を何としても実現させたいという並々ならぬ私自身の強い思いも込めています。また、従来からの経営方針であるCSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」に更なる磨きを掛けながら、「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」の創造に寄与する施策を推進していきます。そして、「2025年ビジョン」の先を見据えた次の長期ビジョン策定への基盤固めも同時に行っていく考えです。

第3フェーズの最終年度である2025年度は、連結営業利益目標を130億円程度、ROE目標を8%程度と設定し、また新規のアライアンスやM&Aの検討とその実行も進め、連結営業利益150億円超の常態化を早期に実現すべく取り組んでいきます。

資本コストと株価を意識した経営

「中期経営計画2025」では、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現すべく、企業価値創造力^{※2}の向上を図るため、「ROE8%程度の達成」、「資本コストの通減」という2本の柱を掲げました。2021年の社長就任以来、株価を常に念頭に置きながら経営を進めてきましたが、特にPBR 1倍割れの現状については、市場の期待に応えられる企業価値創造力が不足しているためと考えており、PBR1倍超の早期実現が重要な経営課題であると認識しています。資本コストや株価を意識した経営を推進し、企業価値創造力の向上を図るための具体的な取り組みを拡充・強化していくとともに、市場から適正な評価を得るために適切な情報開示や株主・投資家との積極的な対話を充実させ情報格差を縮

企業価値創造力向上のための具体的な取り組み

- ROE 8%程度の達成**
 - 2025年度の連結営業利益を130億円程度に
 - 資本効率性の改善
 - ・政策保有株式の縮減
 - 自己資本のスリム化・最適化
 - ・株主還元
- 資本コストの通減**
 - 非財務リスクの通減に資する適切な情報開示や投資家との積極的な対話
 - ・サステナビリティへの取り組み
 - ・非財務資本への投資(研究開発、知的財産、人的資本、DX)
 - 財務リスクの通減
 - ・格付戦略を核とした最適資本構成の追求

トップメッセージ

めることで、PBR1倍超の早期実現につなげていきます。

「ROE8%程度の達成」については、現状から更に一段上の利益水準に引き上げるために、コア事業である機械事業の持続的拡大を新たなステージに進めます。また、事業ポートフォリオの見直し強化に加え、各事業部門内の製品ポートフォリオ戦略も可視化して収益性の改善や低収益製品の見極めを推進していきます。これらの戦略遂行により、2025年度に連結営業利益130億円程度を目指すとともに、政策保有株式の縮減による資本効率性の改善、株主還元施策による自己資本のスリム化、最適化を図っていきます。政策保有株式については、保有の適否を毎年精査して、保有の必要性が認められなくなった銘柄は適宜売却する

機械事業への更なる注力

コア事業と位置づけている機械事業に経営資源を集中しリターンを上げるべく、「中期経営計画2025」においても機械事業への傾斜を強めていく計画です。当社グループの機械事業・製品へのニーズは年々高まりつつあり、近年の気候変動で高まる防災・減災対策に貢献するインフラ整備、働く人の安全・安心な現場、労働力不足を解決する製品・技術・サービスの提供を通じて、社会価値の創造に寄与する戦略を事業計画の柱としています。機械事業に対する3年間の設備投資累計額は総投資額200億円の70%となる140億円を投下し、自動化や省力化等への需要に対応していきます。また、機械事業の営業利益構成比は、第1フェーズ開始前の2016年度は53%でしたが2022年度には66%となり、第3フェーズ最終年度である2025年度には80%以上を占めることを目指しています。機械事業の営業利益は「2025年ビジョン」期間の9年間で約3倍の107億円に拡大することを想定しており、更なる注力とギアチェンジにより、機械事業を強化していきます。今後の取り組みの中で、機械各部門では注力する成長戦略を掲げています。産業機械部門では、密閉式吊下げ型コンベヤ

ことにしています。ここ数年は継続的に数銘柄を売却していますが、保有株式縮減の取り組み強化の実施状況・結果を明らかにするため、政策保有株式の連結純資産に対する比率を継続的に開示していきます。

「資本コストの通減」については、サステナビリティへの取り組みに加え、非財務資本(研究開発、知的財産、人的資本、DX)への投資を進め、非財務リスク通減に資する適切な情報開示や、株主・投資家との積極的な対話を実施するとともに、格付戦略を核とした最適資本構成の追求により財務リスクを適切に管理していきます。

※2 企業価値創造力は、「ROIC-WACC」を意味する当社造語。

(SICON®)の需要創出と販売促進に注力し、土砂搬送時の搬送効率やCO₂削減に貢献する環境配慮型製品として、引き合いが増加しているダム新設や更新工事、河川治水工事、トンネル工事などの土砂等搬送に対応していきます。コンベヤベルトおよび主要部品は提携先からの輸入品ですが、今後は部品の国内調達、生産による更なるコストダウンを図り、利益率の向上につなげたいと考えています。

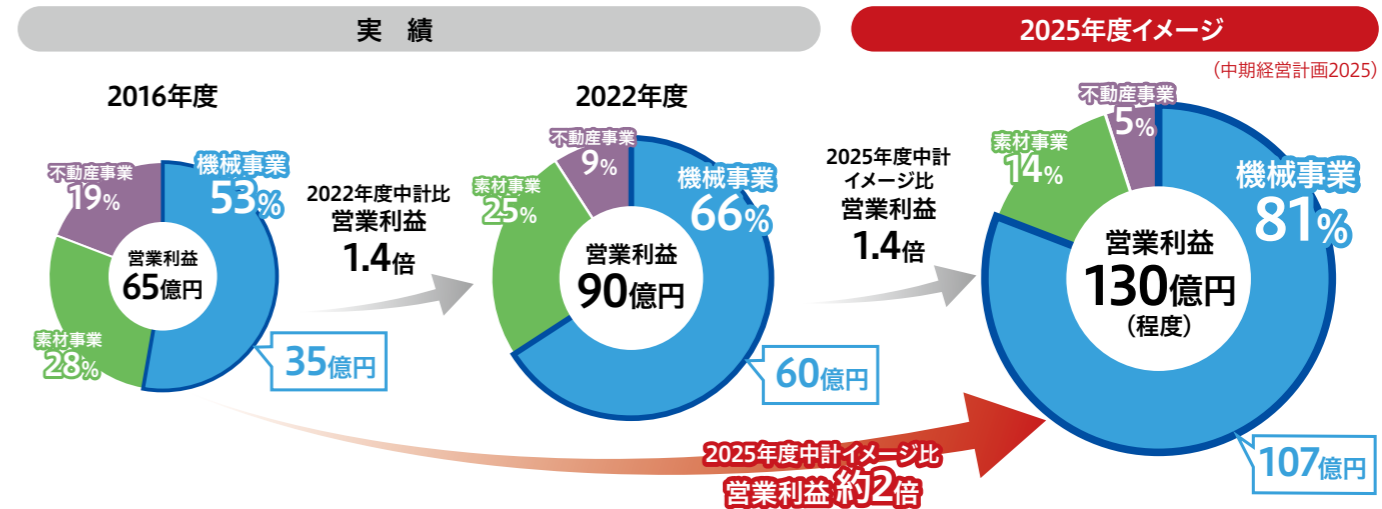
次に、ロックドリル部門です。2022年度は円安や事業環境の好転に恵まれた側面もあり、真の実力を発揮できているかは2023年度以降の取り組みにかかっていると考えています。事業環境に左右されない安定した収益性を拡充し、確立していくためには、製品販売、部品販売、整備サービス、稼働サポートプログラムおよび下取り再販の確立を目指した製品ライフサイクル全域におけるカスタマーサクセスを実現するビジネスモデル(FRDモデル)の構築が必須です。プラストホールドリル向けサポートプログラムについては、油圧クローラドリルの稼働サポートシステムのデータを基に、顧客の生産性向上支援プログラム等の有償

提供を開始しています。

ユニック部門は、2022年度にトラック生産遅延の影響を受けましたが回復が見込まれます。引き続き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、サービス体制の整備による競争力強化、および海外における製品力・営業力・サービス技術力の強化に取り組んでいきます。

営業利益構成比の比較 ※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



事業ポートフォリオの見直し

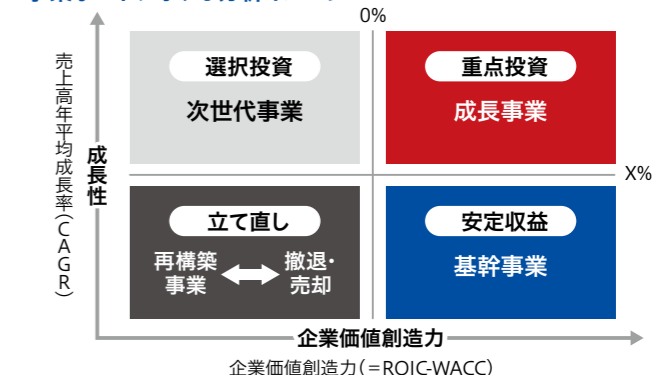
当社グループは、機械事業3部門、素材事業3部門、不動産事業の7つの事業部門を有しており、機械・素材事業に関しては、中核事業会社が経営全般を担っています。こうした事業部門ごとに資本コストを算定し、企業価値創造力、売上高年平均成長率、企業価値創造額/年をバブルチャートに図示し、事業ポートフォリオの可視化・識別を行っています。事業の成長性と企業価値創造力を判断軸とする4象限分析を行い、これまでの歴史や思い入れに過度に引きずられない合理的な経営判断を実施しています。各事業部門内では製品ポートフォリオ戦略についても可視化して、収益性の改善や低収益製品の撤退も含めた見極めを進めていきます。

これまでの見直し例としては、金属部門において委託製錬事業の抜本的な見直しを行い、委託製錬先である小名浜製錬(株)との間で締結している委託製錬契約を2023年3月末で終了しました。併せて古河メタルリソース(株)が保有する小名浜製錬(株)の全株式について、三菱マテリアル(株)に譲渡しました。また、ロックドリル部門においては海外マーケティング力の強化・再構築を行っ

ていく中で、パナマおよび中国の海外子会社の解散・清算を実行しています。不動産事業においては、古河大阪ビル跡地を活用した賃貸事業を計画しており収益基盤を一層強固にしていきます。

「中期経営計画2025」においても、事業(製品)ポートフォリオの見直しについては重点課題として位置づけ、引き続き取り組んでいく考えです。

事業ポートフォリオ分析イメージ



経営資源の配分

経営資源の配分のうち最も優先順位の高いものは、モノづくり力の強化を支える設備投資であると考えています。3年間の設備投資累計額200億円のうち、70%に当たる140億円を機械事業に充てる計画です。原資となる連結営業キャッシュ・フローは3年間の累計で400億円、そこから設備投資200億円、配当や自己株

式取得を含む株主還元100億円、有利子負債の削減に100億円を配分するイメージです。

更に、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するためには設備投資のほか、研究開発投資やDX投資、人的資本投資や知的財産への投資等非財務資本への投資が必要と考えています。

グループ基本方針 **CSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」の実践**

コア事業と位置づける 機械事業

- **社会インフラ整備**
気候変動により増加している災害に対する防災や減災などの社会課題解決に貢献するインフラ整備
- **安全で環境に優しい豊かな社会の実現**
働く人の安全・安心な現場、労働力不足を解決する製品・技術・サービスなどの提供

社会価値
の創造へ寄与

産業機械部門
ロックドリル部門
ユニック部門

機械事業で設備投資累計額の70%を投下、連結売上高の50%以上、連結営業利益の80%以上を占めることを目指す

将来における非連続な成長を実現するために、アライアンスやM&Aへの取り組みについても一層強化

トップメッセージ

研究開発投資に関しては、社会課題の解決に貢献する開発テーマの製品化、事業化を推進するとともに、生産性の向上に向けた現場力の活性化を柱としています。省人化を目指した自動化技術の開発、環境負荷低減に寄与する機械製品、技術の開発などに注力していきます。また、知的財産への投資も重要と考えています。知財活動を重要な経営戦略の一つと捉え、競争優位を確保するために知財情報を活用する体制を整備するとともに、当社グループにおける各事業会社等の技術の権利化を基本とし、知財活用を含む事業全体の価値評価を適切に行ってまいります。

人的資本への投資は当社グループが存立していくうえで必須の投資となります。多様な人材の採用、挑戦する気概をもって自律的に行動できる人材の育成のために継続的な投資を進めてまいります。また、やりがいを持ちながら働きやすい社内環境整備な

どの働き方改革や健康経営にも取り組んでいきます。

デジタル化、IT化が進行する昨今においてDX投資は企業にとって不可欠の投資です。2023年4月にDX推進委員会を設置し、全社レベルでのDX戦略の策定と推進を担う当社グループ横断の推進体制を整備しました。当社グループの成長戦略と業務改革を加速させ、市場のニーズに対応し、信頼され、魅力あるモノづくり、コトづくりを支えるためのDX投資を進めます。

以上の投資の基本原資に関しては内部留保や持続的に創出する営業キャッシュ・フローで賄う計画です。最後に、非連続的な成長を実現するためにはアライアンスやM&Aへの投資が必要と考えています。これらの原資については、必要に応じ政策保有株式の売却を含む資産売却益を選択肢としつつ、最適な資金調達を講じながら充当していく考えです。

通じて各取引先に取り組み状況についての調査を行っており、人権に対する考え方や児童労働の排除、ハラスメント対策等の法

令順守状況を確認し、把握した課題についてはフォローアップを通じた解決に向けて取り組んでいます。

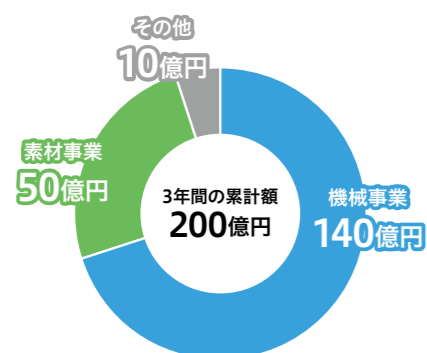
人材の活性化が当社グループの存立基盤

当社は間もなく創業150年を迎えます。長きにわたって存立し続けたのは、創業者である古河市兵衛の不屈の精神や時代の変化に果敢に挑戦する進取の精神がDNAとして当社に根付いてきたからです。こうした精神は当社グループの経営理念や行動指針として継承されていくべきと考えています。一方、150年の歴史がある故の慣習やものの考え方が残っていることも事実です。現状肯定主義や建前主義に陥るリスクは常に存在しますが、時代が大きく変わり、多様性や大変革の時代にあっては、旧来の古い考え方から脱する必要があります。変えなければいけないことを見極め、変えるべきものは果敢に変革していきます。例えば、当社グループは人事考課において、従来の評価項目に加えチャレンジ加点制を導入し、チャレンジしたことを評価するようにしています。また、働き方の多様化とともに、職場内の人と人のかかわり方も変化していることから、上司と部下が相互に考え方の理解

を深め、部下の育成やモチベーション向上のため、ワン・オン・ワン・ミーティングを導入しています。現時点では本社で実施していますが、順次各事業所・拠点に拡げていきます。

一方、当社グループの役職員が生き生きと目的意識を持って働いてもらうためには、今回発表した「中期経営計画2025」についても、一人ひとりに経営の考え方や方向性を十分理解してもらい、自分ごととして捉えてもらうことが重要です。各工場、支店等を回って従業員と膝詰めで語り合う中で、経営理念である「社会で必要とされる企業であり続ける」の理解を深めていくとともに、私が考えていることを伝え、また従業員の意見を聞いて経営に活かしていきます。当社グループの従業員一人ひとりが活力を持って仕事に取り組んでもらうことは、当社グループ存立の基盤であり、従業員にやる気と活力を与えるのは私の責務と考えています。

設備投資の配分イメージ



経営資源の配分



「攻め」と「守り」のマテリアリティ

2022年11月、当社が取り組むべき新たな10項目のサステナビリティへの取り組みに関するマテリアリティ(重要課題)を発表しました。従来のCSR重点課題を見直し、サステナビリティへの取り組みとして「攻め」と「守り」のマテリアリティ(重要課題)を特定し、重要な経営戦略として明確化しました。現在、社内外にその意味するところと必要性の浸透に努めているところです。従来、当社はCSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」に取り組んでおり、「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「社会価値」の創造に寄与してきました。こうした取り組みを「攻め」のマテリアリティと位置づけています。一方、CSR/ESG課題に配慮した事業運営の実践による企業価値向上を「守り」のマテリアリティと位置づけています。

「攻め」のマテリアリティについては、インフラ整備に関わるベルトコンベヤや、作業員の安全性や効率性に寄与する全自動ドリルジャンボといった製品が具体的な事例です。これらの製品を社会に供給することは「企業価値」の創造にもつながるものです。また、環境面でも社会とお客さまの課題解決につながる技術開発に取り組んでいます。製品の電動化や省エネ化はもちろんのこと、お客さ

まの作業効率向上が更なるCO₂排出量削減にもつながり、バリューチェーン全体のCO₂排出量削減に貢献しています。例えばロックドリル部門がお客さまに提供しているLCS(ライフサイクルサポート)は、製品の稼働データを共有化することで作業の効率化や負荷低減の提案につながることができます。こうした取り組みを破碎機やスクリーンなど産業機械部門に対しても広げていく考えで、作業効率向上と環境負荷の低減を同時に実現していきます。また、近年は作業現場における顕著な人手不足にも対応すべく、半自動化・省力化に貢献する製品も積極的に提案しています。

「守り」のマテリアリティについては、気候変動対策や人権尊重など7項目をマテリアリティとして掲げています。気候変動対策については、2023年8月、TCFD提言への賛同を表明し、TCFDが求める「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の4要素についてより積極的な情報開示を進めることとしました。まずは気候変動が当社グループの事業に与える影響と売上規模の観点から、ロックドリル部門と金属部門のシナリオ分析を実施し、順次全社的な取り組みにつなげていきます。人権尊重については、近年の世界的な人権重視の観点からも、サプライチェーン全体での対応が強く求められています。当社グループでも、資材部を

更なるガバナンス体制の強化に向けて

コーポレート・ガバナンスについては、国内外のステークホルダーの関心も年々高まりつつあり、会社経営上も極めて重要であると認識しています。取締役会の役割は、経営の監視・監督に留まらず、事業戦略等の策定・推進も大きな役割の一つです。今回の「中期経営計画2025」策定に当たり、事前説明会を3回行い、目標数値の妥当性やそこに至る過程について、社外取締役の助言も踏まえながら意見を交わし、議論を深めることができました。今後、「中期経営計画2025」は、執行役員以下全従業員の実行段階に移ります。折に触れ、各事業部門長による進捗説明などを通して、計画の実行過程の評価・監督を行っていくことになります。

取締役会の実効性評価については、取締役および監査役を対

象としたアンケート調査を毎年実施し、現状の評価や課題等を洗い出し、改善のための取り組みにつなげています。以前に比べ「自由闊達な議論」や「社内・社外取締役の意志疎通」等の評価は向上しています。ガバナンス体制の充実への歩みは、今後も時代の変化やステークホルダーの意識に伴って変わっていくものと思われます。コーポレートガバナンス・コードで求められる最低限のガバナンス体制の充実を図ることは勿論のこと、当社グループにとって最適なコーポレート・ガバナンス体制の構築へ向け、ステークホルダーの皆さまの意向も踏まえながら模索していきたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

今回策定した「中期経営計画2025」は従来の中期経営計画の単なる延長ではありません。「2025年ビジョン」を実現するための必達の中長期経営計画という位置づけであり、何としても達成することが社長としての私の使命と考えています。そのためにも当社グループの役職員が一丸となって計画実現に邁進していく必要があります。当社グループは150年近い歴史の中で、いくつもの危機を乗り越え、軌道修正を図りながら回復し、更なる成長を果たしてきました。この「乗り越える力」を培っていくため、従業員一人ひとりが活力に満ち、働きがいがある会社とし、またその能

力を引き出していくことが私の役割と認識しています。

最後となりましたが、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまにも、「中期経営計画2025」をご理解いただけるよう、折に触れて説明や対話を重ねていきたいと考えています。引き続き、皆さまのご意見やご指摘に真摯に耳を傾けながら、当社グループの企業価値を向上させ、この先も社会に必要とされる企業であり続けられるよう、全社一丸となって臨みたいと考えています。引き続き、古河機械金属グループへのご理解、ご支援を賜りますよう、よろしく願い申し上げます。