

**情熱と挑戦、150年の歴史のなかで  
育んできた強みを活かし、2025年ビジョンの実現と  
中期経営計画2025の達成に取り組みます。**

2025年ビジョンの第3フェーズは1年目が終了しました。CSVの視点を織り込んだマーケティング活動を通じて社会課題やお客さまのニーズを把握し、銅山経営で培った技術を活かし、課題解決に役立つ製品・技術・サービスを提供することで、企業価値の最大化に取り組んでいます。

代表取締役社長 中戸川 稔

**社会の基盤を支える技術を進化させ、情熱とチャレンジ精神で  
社会に必要とされる企業を目指します。**

古河機械金属(株)には150年になろうとする長い歴史がありますが、当社の事業は銅山経営からスタートしました。日本が明治維新を迎え、産業振興に邁進していた当時、銅山経営は重工業発展に不可欠の素材である銅を産出する基幹産業でした。創業者である古河市兵衛は、江戸時代からの人手に頼る前近代的な開発により廃山寸前だった足尾銅山を、情熱と技術革新によって国内一の銅山に再生させました。銅山経営を通じて日本の近代化に貢献したことが、古河機械金属グループの原点です。

当社は明治からの政治、社会、経済の変動の大きな波のなかで数々の危機に遭遇しましたが、先人たちが、培ってきた技術と新しいことに挑戦する情熱をもってそれらを乗り越えることができました。今の当社があるのはその結果であると思っています。

現在の世界は、多様かつ大きな変化が起きるため、将来予

測が困難な時代です。日本国内はもちろん、世界を見ても、地球温暖化による多くの災害が発生するなど気候変動の進行は止まらず、一方でAIを始めとした技術革新は想像以上のスピードで進行するなど、大きな変革期にあると言えます。

このように大変革の時代にあることは、当社にとって同時に大きなチャンスを描むこともできますとも言えます。私はこのような時代だからこそ、これまで培ってきた技術力を活かし、社会に貢献できると考えています。社会課題の解決に向け、当社グループの製品・技術・サービスを提供し、「古河機械金属がないと困る」とステークホルダーから評価いただける会社になりたい、そのためには、創業以来の情熱とチャレンジ精神を堅持しつつ、社会の基盤を支える会社として、従業員が誇りを持って働き、働きがいを感じられる会社、社会に必要とされる会社にするのが、社長としての私の使命だと強く思っています。

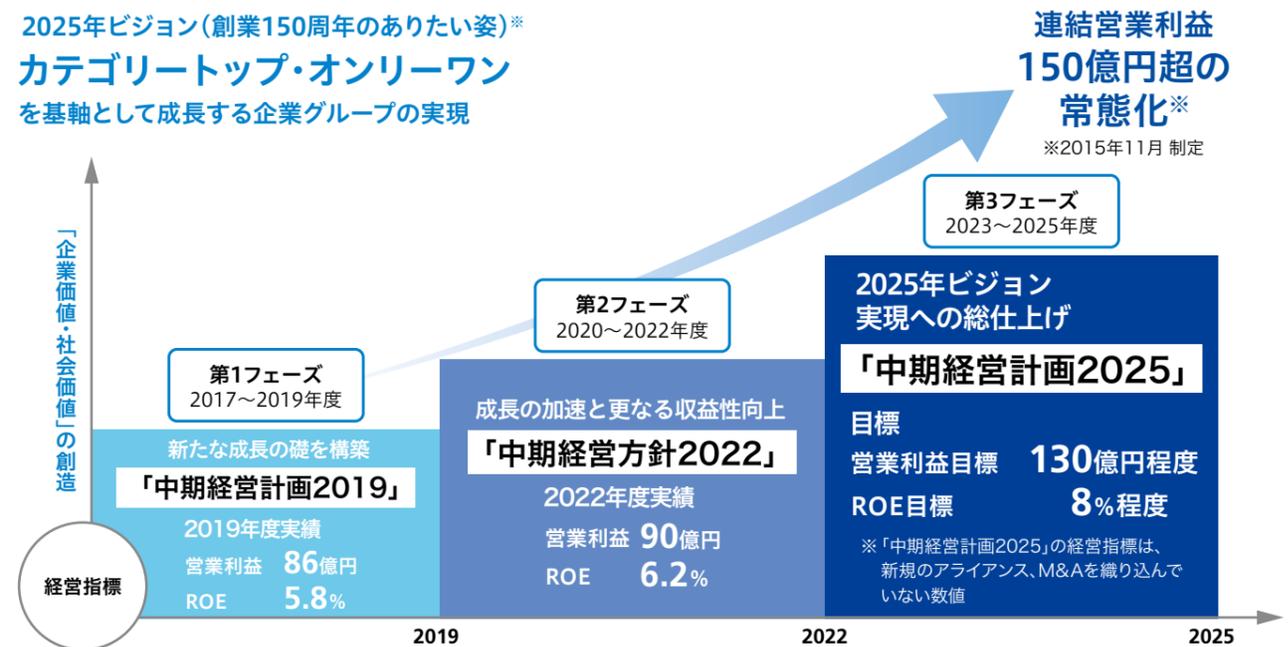
**「中期経営計画2025」の達成を通じて、「2025年ビジョン」の実現を目指します。**

古河機械金属(株)は、2015年に、創業150周年を迎える2025年度に向けた古河機械金属グループの2025年ビジョン「FURUKAWA Power & Passion 150」を制定しました。本ビジョンの実現に向けた道のりを3つのフェーズに分けており、第3フェーズに当たる「中期経営計画2025」は、1年目が終了しました。

第3フェーズは、第2フェーズにおいて注力した体質強化・収益力の増強を礎とした成長を実現し、「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。CSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」を発展させ、社会課題の解決に役立つ製品・技術・サービスなどを提供することで「企業価値」を創造するとともに、「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」の創造に寄与していきます。同時に、「2025年ビジョン」の先を見据えた次なる長期ビジョン制定への基盤固めも行っていきます。

「中期経営計画2025」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%程度と設定しています。事業戦略のPDCAを回し、施策を確実に進行させることで目標の達成に取り組めますが、更に、アライアンスやM&Aの検討とその実現への最大限の努力を図りつつ、「2025年ビジョン」で掲げた連結営業利益150億円超の常態化を目指すべく、各種施策に取り組んでいきます。



**2023年度はロックドリル部門が好調でしたが、  
トータルでは売上高、営業利益ともに前年比で減少しました。**

2023年度の連結業績は、売上高、営業利益ともに前年比で減少しました。売上高は前年比259億円減の1,882億円、営業利益は同5億円減の85億円となりました。主たる減収要因は、金属部門の戦略的な縮小によるものです。営業利益については、当社コア事業である機械事業において、ロックドリル部門が北米を中心に好調に推移し過去最高益を出したものの、産業機械部門やユニック部門が減益となりました。素材事業においては、金属部門や化成部品部門で増益となりましたが、電子部門は減益となりました。

2023年度の業績のうち、産業機械部門、ロックドリル部門、金属部門に触れたいと思います。

産業機械部門では、売上高が対前年23億円減の155億円でし

た。橋梁やベルトコンベヤは出来高に応じた売上高を計上し増収となりましたが、マテリアル機械は前期並み、ポンプ設備では環境製品が大幅減収となったことが影響しました。営業利益は対前年11億円減の3億円でした。主たる要因は、一過性ではありますがマテリアル機械のプラント工事遅延などによって追加原価が発生したことです。体制の見直しや原価管理の徹底等を進めており、収益の早期改善を図っていきます。

ロックドリル部門では、売上高が国内では対前年2億円増の144億円、海外では同26億円増の242億円でした。国内では油圧クローラドリル等の補用部品の出荷が増えたことに加え、力を入れている整備事業も増収となりました。海外では、北米において油圧ブレーカ、油圧クローラドリルの出荷が大幅に増加し、中

## トップメッセージ

近東やアフリカにおいても油圧クローラドリルの出荷が増えました。営業利益は対前年11億円増の41億円と過去最高益となり、中期経営計画2025の目標値を上回りました。北米における増収増益に加え、円安も寄与しましたが、製品機種別の絞り込みや集中生産・集中販売等の選択と集中を進めてきた成果と考えています。

金属部門では、売上高が対前年267億円減の847億円、営業利益は同6億円増の19億円でした。委託製錬事業の抜本的な見直しを進めた結果、2023年3月末に二か所あった委託製錬先の一つとの契約を終了しました。事業規模を戦略的に減らし、採算の悪い輸出を絞ったことで損益を改善させました。一方で、業績変動要因として、銅や金の金属価格変動による影響があります。2023年度は、委託損益の改善に加え、金属価格変動影響による利益計上が寄与し増益となりました。

### CSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」を徹底するとともに、状況に応じて柔軟に戦略を変えていきます。

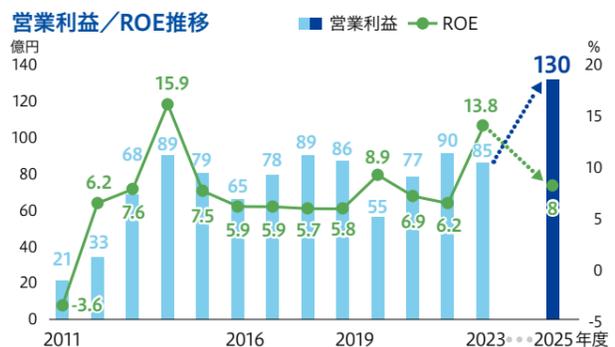
当社のビジネスモデルは、CSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」を通じて社会課題や顧客ニーズを把握し、課題解決に役立つ製品・技術・サービスを提供するものです。特に、顧客ニーズをいち早く取り込む「マーケットイン」の発想が重要と考えています。

「マーケットイン」の成功事例の一つとして、ユニック部門のトラック搭載型クレーン(ユニッククレーン)があります。お客さまのニーズを踏まえたうえで、クレーン自体の軽量化や、複雑な連動操作を簡単に行うことのできる液晶ラジコンの導入などを行いました。運搬車両としてのニーズを捉え、クレーン操作における安全性や操作性を追求したこれまでの取り組みの結果として、ユニッククレーンは国内で50%のシェアを占めるに至りました。当製品の付加価値をお客さまに評価いただいたことの証であると認識しています。

またロックドリル部門では、山岳トンネル工事におけるオペレーターの安全性や生産性の向上、省人化に貢献する全自動ドリル

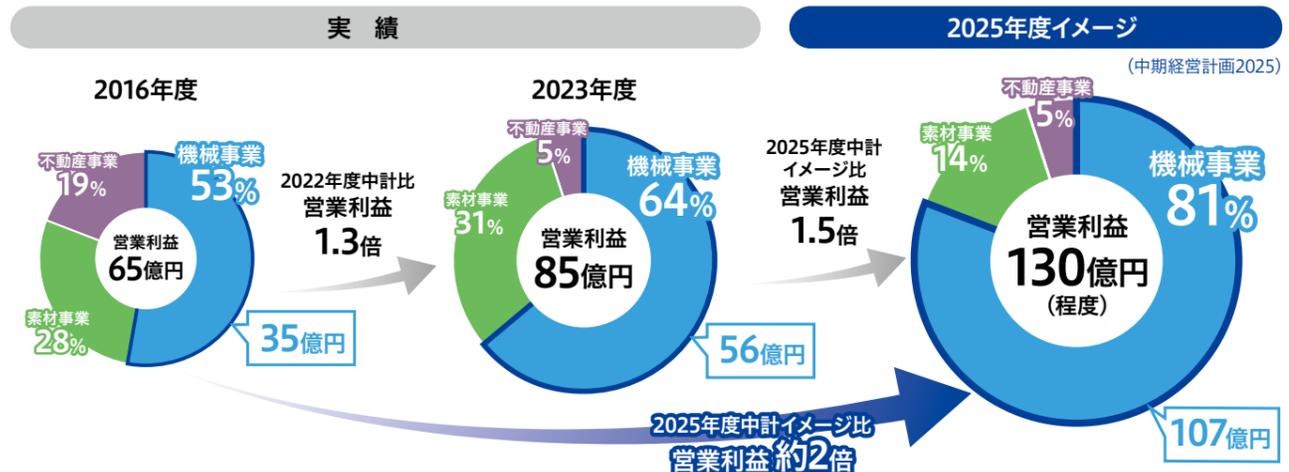
2024年度の連結業績予想は、売上高が対前年5億円減の1,877億円、営業利益は同1億円増の87億円としています(2024年8月7日時点)。ロックドリル部門では北米の政治・経済状況が不透明であり、金属部門では金属価格変動による損益を予想では見込まないことから、両部門で減益予想としています。市況悪化等の外部要因により業績が左右されることは往々にしてありますが、その影響を最小限にする収益体質を構築することが何よりも重要と考えています。そのため、各事業部門にて、外部要因に左右されない安定的な利益の確保を目指しています。その取り組みの一つが、機械事業におけるストックビジネス強化であり、IoT技術を活用したサポートビジネスの創造です。こうした取り組みは1~2年で成果が出るものではありませんが、長期的にじっくりと取り組んでいきます。

ジャンボ等の自動化・機械化製品を開発し、上市しています。トンネル工事を施工するゼネコンとの徹底的な話し合いや現場テストを繰り返すことによって製品化したもので、正に顧客ニーズを取り込み、オペレーター不足や安全対策等の課題解決を果たした好事例と言えるものです。



### 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



「中期経営計画2025」に基づく方針のもとで事業を進めていますが、企業を取り巻く環境はVUCAと称される先の見えにくい時代の中で変化し続けています。現下の世界情勢や不安定な市場動向に鑑みると、状況や局面によっては、策定した戦略・戦術どおりの結果が出ないことも想定されます。結果との乖離要因を分析し、柔軟に戦略・戦術を見直し、修正していくことも重要と考えています。立案したからには、何が何でもやりぬくことは重要ですが、変えるべきものは躊躇なく変えていかなければ、変化の時代に追いついていけません。

### 引き続き、ROE8%程度の達成と資本コストの逡減を目指します。

当社のPBR(株価純資産倍率)は1倍を割っており、PBR1倍超の早期実現は重要な経営課題と認識しています。その実現のためにも「中期経営計画2025」にて定めている「ROE8%程度の達成」と「資本コストの逡減」については、引き続き取り組みます。

「ROE8%程度の達成」について、コア事業である機械事業の持続的拡大に引き続き努め、利益の増大化を図ります。また、事業ポートフォリオマネジメントはもちろんのこと、各事業部門の製品ポートフォリオ分析も行い、収益拡大・改善を図るほか、低収益製品の撤退も見極めていきます。2023年度は、特別利益を計上したことでROEは上昇しましたが、事業活動によって生み出された営業利益という観点から見ると、まだまだ取り組みが不十分です。

ゼロ金利時代が終わり、日本経済が今後持続的に成長していくなかで、原材料費や人件費の上昇は当然に進んでいくものと考えられます。会社として生産性の向上を図っていきますが、製造原価の上昇を販売価格に転嫁することを顧客に理解いただくことも重要です。

生産性向上など資産効率の改善については、ROE分解ツリーを用いて従業員の個々の業務の改善が総資産利益率(ROA)を向上させることを周知しています。タウンホールミーティングでも、営業担当の従業員に対しては、売上や自社製品のシェアを伸ばすことや、安易な値引きをしないこと、製造担当の従業員に対しては、在庫管理の徹底など生産効率を向上させることの重要性や原価を可能な限り抑えることなどを丁寧に説明しています。現場における一人ひとりの努力がROAの改善につながり、更にはROEの上昇を通じて、企業価値が向上することへの理解を促しています。

また、政策保有株式の逡減による資本効率性の改善にも着手

### マテリアリティ(重要課題)の実現を通じて、社会課題の解決に貢献します。

当社は2022年度に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)を取締役会にて決議しました。マテリアリティは、事業を通じた「社会課題」の解決に関する「攻め」のマテリアリティと、成長に向けた経営基盤の整備に関する「守り」

私は、「中期経営計画2025」策定後から国内全事業所を回り、2024年6月までに40回以上のタウンホールミーティングを実施してきました。経営理念、経営方針の説明に加えて、私の思い・考え方を語っています。従業員からは質問・意見を受け、相互理解が深められていると感じています。業務への前向きな意見も多く、こうした現場の状況を把握しながら、経営の舵取りを臨機応変に進めて行くことが必要と認識しています。

しています。2024年2月に政策保有株式の逡減目標を公表し、5月には逡減目標を1年前倒しにする決定をしました。2025年3月末までに、政策保有株式の連結純資産に対する比率を20%未満までに逡減します。売却によって生じた資金は、M&Aなどの成長への投資、研究開発、知的財産、人的資本、DXといった非財務資本への投資を進めています。また株主還元施策では、配当金の増額や自己株式の取得促進を実施します。2024年5月には、2024年3月31日を基準日とする配当金の増配および2025年3月期配当予想の増配と自己株式の取得額の増額を決定しました。

「資本コストの逡減」については、昨年度に引き続き、サステナビリティへの取り組み、研究開発、知的財産、人的資本、DXといった非財務資本への積極的な投資、非財務リスク逡減に資する適切な情報開示を進めます。また、株主・投資家と積極的に対話し、同時に、格付け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。



のマテリアリティから構成されています。

サステナビリティへの取り組みを行う旨は「中期経営計画2025」の重要な要素となっています。従業員には、企業としてサステナビリティに取り組むことが不可欠な時代であることを伝え

## トップメッセージ

るとともに、サステナビリティへの取り組みの重要性を従業員に共感してもらえるよう心掛けています。

「攻め」のマテリアリティでは、マテリアリティを実現することで、社会における課題を解決したいと考えています。昨今、多くの場面で人手不足が課題となっていますが、ロックドリル部門の全自動ドリルジャンボやセミオート機能付きの油圧クローラドリルは、省人化を可能とし、人手不足を解決する製品とすることができます。ほかにも、産業機械部門が展開しているベルトコンベヤは、CO<sub>2</sub>をほとんど排出することなく土砂を運搬することができ、CO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献しています。このように、自社製品を通じて社会における課題に対策を講じ、同時に、利益を創出することで、「社会価値」と「企業価値」の両方を向上させていきたいと考えています。現在、世界中において、様々な社会課題が存在しますが、特に人手不足



ベルトコンベヤ

全自動ドリルジャンボ

## 気候変動問題、人権問題の解決への貢献に向け、取り組みを進めていきます。

「守り」のマテリアリティでは、気候変動および人権尊重を中心として、7項目のマテリアリティを挙げています。

気候変動については、2024年7月にCO<sub>2</sub>排出量削減目標および取り組みのロードマップを策定し、公表しました。政府の方針では「産業界においては、2030年までに、2013年比でCO<sub>2</sub>排出量を38%削減する」とされていますが、当社は「2030年までに、スコープ1および2において、2023年度比でCO<sub>2</sub>排出量を25%削減し、2050年までにカーボンニュートラルを目指す」と目標を定めています。具体的には、省エネ設備の導入・更新や太陽光発電設備等の再生可能エネルギー発電設備の導入、再生可能エネルギーの購入等の取り組みを行います。ユニック部門の佐倉工場では太陽光発電設備の導入を進めています。他部門の工場についても、太陽光発電設備の導入を検討しています。このほか、当社は栃木県や静岡県などに山林を保有していますが、将来的には、これらの山林を適切に管理し、CO<sub>2</sub>を吸収する取り組みを検討していきたいと考えています。

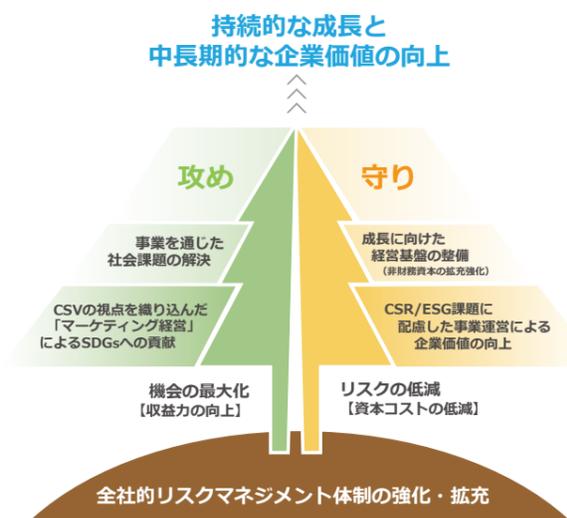
人権尊重については、「古河機械金属グループ企業行動憲章」

## 人こそが企業の重要な資本であるため、人的資本の高度化に努めていきます。

私は、人の力が会社の力の源泉であり、人こそが会社としての重要な資本であると考えています。企業価値を高めていくためには、従業員一人ひとりの力を伸ばしていかなければなりません。

に対応するための省人化や、気候変動の進行を緩和するための脱炭素化、労働安全の向上といった安全性を主要テーマとして位置づけ、取り組みを強化していきます。これらの領域において、当社のコア技術を活かすことができると確信しています。

### 古河機械金属グループのサステナビリティへの取り組み



および「古河機械金属グループ役員行動基準」において、全ての人の人権を尊重する旨を盛り込んでいます。特に新入社員には、入社時に私から人種、性別、学歴、宗教、考え方等による差別はしてはならない、人には敬意を持って接するよう伝えていきます。2023年11月には、人権方針を制定しました。方針の制定後、その周知と、企業として取り組むべき人権課題等の理解を目的として、社内の人権研修を実施しています。2023年3月には、社外役員も含めた経営層・管理社員層を対象とした研修を実施し、取り組みの強化を図っています。

加えて、昨今、自社のみならずサプライチェーン全体における人権尊重も強く求められています。当社グループにおいても、資材部を通じて各取引先に人権尊重に関する取り組み状況の調査を行っており、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。これまでは国内の取引先を中心に調査を実施していましたが、海外現地法人の取引先についてもアンケート調査を開始しました。

当社は人的資本への投資を積極的に行っていますが、賃金については、昨今の物価高を踏まえ、2年連続で、大幅なベースアップを実施しました。従業員の教育制度については、これまで存在した様々

な教育制度を再構築し、更に充実させ従業員に提供しています。

このほか、従業員が働きやすい環境、働きがいのある会社とすべく、様々な取り組みを行っていますが、福利厚生の一つとして、育児や介護との両立のための実効性のある制度を整えています。また業務改善の一例として、デジタルツールを活用した効率化や情報共有促進などを行っています。こうした一連のDX投資により些末な仕事を減らし、従業員たちにはよりクリエイティブな仕事をしてもらいたいと思っています。

また、当社はタレントマネジメントシステムを導入しました。従業員の個性や適性を把握し、適正なポジションに配置することで、従業員のモチベーションと業務効率を両立させる狙いがあります。加えて、上司と部下のワン・オン・ワン・ミーティングの実施により、上司が部下に期待することや、今後のキャリア形成に必要なことについてコミュニケーションを取る機会を設け、日頃から部下が上司とコミュニケーションをとりやすい環境づくりに努めています。上司がいかに部下を見て、評価し、指導していくかが、人材育成の観点から非常に重要であると考えています。

## ステークホルダーからの要請を踏まえ、コーポレート・ガバナンスを強化していきます。

近年、企業の不祥事やコンプライアンス違反が後を絶たず、企業自らがしっかりとしたコーポレート・ガバナンスを備えることが求められています。ガバナンスの強化は不祥事の防止だけでなく、企業の社会的評価の向上にもつながるものです。当社は、経営の透明性を高めること、企業構造の改革を継続して効率的な経営体制を構築すること、安定した利益を創出して企業価値を高めること、および全てのステークホルダーに貢献することをコーポレート・ガバナンスの基本方針としています。

当社の取締役会においては、毎年、外部機関に依頼をして、取締役会の実効性を評価しています。2023年度は「他社よりやや上回る」との評価をいただきましたが、私としてはまだまだと考えています。引き続き、取締役会において活発な論議が進められるよう、

## 培ってきた技術と挑戦する情熱をもって、更なる企業価値向上を目指します。

冒頭に申し上げたとおり、当社には150年になろうとする長い歴史があり、これまで様々な危機がありました。その都度、従業員が一丸となって知恵を結集し、情熱とチャレンジ精神で乗り越えてきました。正にこのことが当社の強みであり、当社の成長を支える源泉と考えています。

現代は大きな変化が立て続けに起こる予測が困難な時代であります。このような時代だからこそ、当社が培ってきた技術と新しいものに挑戦する情熱をもって、「中期経営計画2025」の達成、ならびに「2025年ビジョン」の更にその先を見据えて企業価値向上に取り組んでいきます。

今後とも、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、よろしくお願い申し上げます。

近年、「多様性」という言葉が多く聞かれるようになりましたが、私としては、当社が発展していくためには人材の多様性が最も重要と考えています。様々な人材が多種多様な発想を發揮して、自由に語り合える場から、新しいアイデアや製品が生み出されてくると考えています。一定の評価軸だけでその人物を評価するのではなく、様々な評価軸でその人材が持つ可能性を見出していくことが求められます。変化の激しい時代であるからこそ、多様な人材が当社にとって貴重な資本であると考えています。

メーカーである当社には工場等で働く従業員が多くおり、労働安全衛生に関する取り組みも重要であり、経営層と全従業員が一体となって、安全文化の醸成に努めています。

労働災害は、事故にあった本人だけでなく、その家族や周りの人々も不幸にします。労働災害を起こさないためには、設備の安全性向上はもちろんのこと、従業員の労働安全に対する意識の向上も重要です。各事業部門の工場と環境安全統括部が一体となって労災ゼロに取り組んでいます。

改善を図っていきます。また、私と社外取締役、社外監査役から構成される社外役員会議において、経営についてご意見をいただいておりますが、取締役会における議論の内容について、より中長期的な方針について議論すべきという意見がありました。現状、そのような議論ができていない訳ではありませんが、中長期的な方針や企業の方向性などより大きなテーマにより多くの時間を割くよう、取締役会の運営改善を検討していきたいと考えています。

また、当社は2024年4月、役員報酬制度における譲渡制限付株式報酬制度の導入を議決しました。本制度により、取締役に対し、当社の企業価値を持続的に向上させるインセンティブを与えることができるとともに、株主の皆さまと一層の価値共有を進めることができると考えています。

