



ROE8%程度の達成に向けて営業利益率の改善や資本効率性の改善に注力するとともに、資本コストの逓減に取り組めます。

また、安定的な財務基盤を向上させるとともに、機動的な資金の投入を図っていきます。

取締役上級執行役員 今野 光一郎

**資金調達を経験を活かし、資本効率向上と資本配分に責任を持って取り組みます。**

私は、1985年入社以来、資本効率の追求を最大のミッションとして取り組んできました。

2000年前後には経営難により1,600億円以上まで増えた有利子負債を減らすため、会社は本格的なリストラチャリングを経験しました。ピーク時は1年で250億円以上の返済が求められるなか、リファイナンスと返済を繰り返すことで、20年以上かけて有利子負債を580億円規模まで減らしました。また、業績低迷時においてもバランスシートから資金捻出をし、設備投資、株主還元を行ってきました。

財務担当取締役となった今、資金調達に加え、投資に伴うリスクと資本コストを勘案した採算性に留意する資本配分にもこだわっています。会社の体質を変革しつつ、リターンを上げる機械事業の成長戦略に経営資源を集中し、今後も資本効率向上と資本配分に責任を持って取り組んでいきたいと考えています。

**ROE8%程度の達成に向けて、営業利益率の改善にこだわります。**

ROE8%程度の達成に向けて、収益性の改善や低収益製品の見極めを実施していくほか、政策保有株式の縮減による資本効率性の改善や株主還元施策による自己資本のスリム化を図っていきます。今期のROEは13.8%でしたが、当期純利益のうち不動産の売却や政策保有株式の縮減等の特殊要因を除くと、実質5.6%程度と目標の8%に届いていません。2023年度は一過性要因として、産業機械部門のマテリアル機械における追加原価の発生により、営業利益が約11億円マイナスとなっています。この損失を除いたベースでは、営業利益100億円まであとわずかのところに到達した状況であり、今後は営業利益率の向上が最重要課題と認識しています。

ロックドリル部門の営業利益率は、前年の8.5%から2023年度は10.7%となり、2020年度の営業赤字から3年かけてV字回復してきました。売れる地域や売れる製品の生産と販売を絞りこんできた「集中生産・集中販売」を推進してきたことが、成果につながっています。それに加え、北米の好景気や為替の円安基調も、営業利益率回復に寄与しました。

産業機械部門の営業利益率は、追加原価の発生をコントロー

ルしきれず、目標におよびませんでした。これを機に、産業機械部門で原価管理を徹底することにより、受注判断を見直すきっかけとなりました。

ユニック部門は、トラックメーカーにおける半導体不足やリコール問題などにより、トラックの供給が減少したため、トラック供給台数の影響を受けるトラック搭載型クレーンの売上高は伸びませんでした。それに加え、原価コスト増を反映した値上げ前の価格で受注した製品の出荷が先行し、鋼材など原材料価格の高騰などに対する製品価格への転嫁は限定的となり、営業利益率は低下しました。2024年度以降は製品価格値上げの効果により、営業利益率は改善する見込みです。

総資産回転率においては、コーポレート部門と事業部門で議論を重ねています。コーポレート部門が在庫の適正チェックをする仕組みを構築しており、今後も適正な在庫管理を行っていきます。

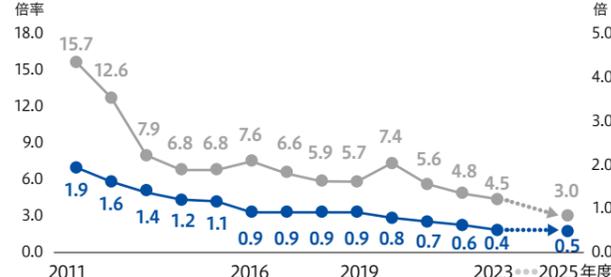
**格付けA-への1ノッチアップを目指し、有利子負債/EBITDA倍率3倍台を目指します。**

財務戦略において、格付戦略を核とした最適資本構成の追求により、より有利な手段による資金調達を可能にすることを目指しています。現在のレーティング「BBB+」から、当社が最初に格付けされた際の「A-」へ1ノッチ上げるべく、有利子負債/EBITDA倍率3倍台、デット・エクイティ・レシオ0.5倍台の目標を掲げています。

有利子負債/EBITDA倍率については、有利子負債は減らしてきているものの、2023年度はEBITDAが129億円(営業利益85億円、減価償却費43億円)となった結果、4.5倍にとどまっています。3倍台の目標達成には、EBITDA150億円以上が必要ではありますが、今後の達成は可能であると考えています。有利子負債/EBITDA倍率を改善できれば、資金調達のレベルをもう一段有利に変えることができ、100億円単位の投資を複数実現することが可能と考えています。そのために、成長戦略に係る施策に継続して取り組み、営業利益の向上を図っていきます。

D/Eレシオについては0.4倍となっており、目標の0.5倍を上回っています。自己資本比率についても50%となっており、問題のない水準と考えています。今後はもう少しレバレッジを効かせる方向にギアチェンジできると考えています。特に、成長戦略の設備

デット・エクイティ・レシオ/有利子負債/EBITDA倍率推移



投資のほか、M&Aや株主還元(自己株式の取得、配当)に資金を重点投入していきたいと考えています。

**配当と並ぶ株主還元の一環として自己株式の取得を進めていきます。**

当社は、企業体質を変革していく中で、利益の大半を創出する機械事業をコア事業と位置づけ経営資源を集中するとともに、事業ポートフォリオマネジメントの運用による経営資源配分の全体最適を追求し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組んでいます。かつてはヨーロッパにおける建機事業や祖業である金属部門のオーストラリアにおける製錬事業に大規模な投資を行いました。何れも撤退という苦い結果となり、2003年には経営難に直面しました。そこから事業を再構築すべく、古河グループ各社に第三者割当増資として約800万株を引き受けてもらいました。こうした過去のファイナンスによる株主負担を軽減するためにも、自己株式を取得し、消却していくことも経営課題と認識しています。2024年3月末の自己株式は約325万株であり、残りは約500万株、約90億円規模となっています。「中期経営計画2025」では、配当と並ぶ株主還元の一環として、自己株式を1事業年度15~20億円をめど\*に買い戻したいと考えています。取得した自己株式は、一部を役員報酬制度に充当するなどの有益な活用以外は、原則として消却する方向で考えています。

\*「中期経営計画2025」公表時は、3年間累計で30億円程度(1事業年度10億円程度)としていましたが、2024年5月に3年間累計で50億円程度(1事業年度15~20億円程度)に増額する旨を公表しています。

**政策保有株式を縮減し、企業価値向上の実現に向けた投資を積極的に進めます。**

当社は、「古河財閥の宗家」として、古河グループの株式を多数保有していた企業でした。コーポレートガバナンス・コードの改訂により、政策保有株式の縮減が求められるなか、持合い株についてグループ内で個々に話し合いを重ね、政策保有株式の縮減に順次取り組んでいます。

2024年2月には、35.1%(2023年3月末現在)であった政策保有株式の連結純資産に対する比率を、2026年3月末までに20%未満にする目標を公表しました。同年3月末の保有比率は上場

連結有利子負債残高



株式の株価上昇もあり40.8%となりましたが、ステークホルダーからの要請に迅速に対応するため、同年5月には、当初2年かける予定であった目標を、2025年3月末までに20%未満とすることとして、1年前倒しました。

政策保有株式の売却により、約150億円の資金調達を実現できると見込んでいます。資金使途については、更なる自己株式の取得資金とするなど、株主還元のほかM&A等の成長投資や、カーボンニュートラルおよび環境保全に係る環境投資の資金として活用していきます。特にM&Aに関しては、長期ビジョン「2025年ビジョン」を実現するためには必要不可欠と認識しています。M&Aを通じて、当社のコア事業と位置づける機械事業の隙間を埋めて連続性をつくる事業会社や第4の柱となる事業会社を模索しています。当社既存事業とのシナジーを発揮し、持続的拡大と成長を実現し、更なる資本の効率性向上につなげていきたいと考えています。

カーボンニュートラルに向けた投資については、2024年7月にCO<sub>2</sub>排出量の削減目標やその削減に至るロードマップを公表しました。省エネ設備やLED照明、工場内で使うフォークリフトの電動化、工場の屋根や遊休地を利用した太陽光発電の設置などに取り組んでいます。また当社は、栃木県の足尾などに山林を多数保有しており、将来的にはこれらの山林を整備・管理し、CO<sub>2</sub>吸収による削減の取り組みを検討していきます。一方、人的資本への投資やDXへの投資は当社の企業価値向上に不可欠と考えており、今後も積極的に投資をしていく考えです。

**資本コストの逓減とPBR1倍超の早期実現に向けて、着実に中期経営計画に取り組み、情報開示に努めます。**

PBR1倍超の早期実現に向けて、東証からの「資本コストや株価を意識した経営」の要請もあり、「中期経営計画2025」では当社の企業価値向上のための取り組みを公表しています。ROE8%程度の達成に向けて、成長戦略の遂行による連結営業利益130億円程度を目指すほか、政策保有株式の縮減や株主還元の拡充など資本効率性改善や自己資本のスリム化を図っていきます。また、資本コスト逓減に向けて、適切な情報開示や投資家との積極的な対話について一層の充実を図り、市場からの十分な評価を得ることで「PBR1倍超の早期実現」につなげていきたいと考えています。