

# 2021年3月期 決算説明 プレゼンテーション資料

2021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。

1. 2021年3月期 決算(連結)
2. 2022年3月期 業績予想(連結)
3. 新中期経営計画の策定および公表に関する今後の見通し
4. 2021・2022年度に目指す体質強化
5. カーボンニュートラルについて
6. 補足資料 中期経営方針2022(説明資料)

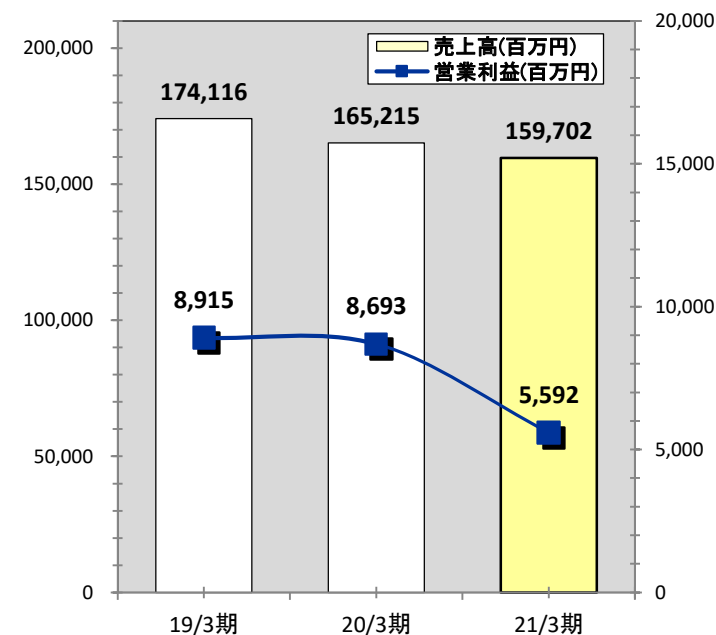
# 1. 2021年3月期 決算(連結)

## 【業績】

		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	対前期 増減
売上高	百万円	174,116	165,215	159,702	△ 5,513
営業利益	百万円	8,915	8,693	5,592	△ 3,100
営業利益率	%	5.1	5.3	3.5	△ 1.8
経常利益	百万円	8,235	8,135	6,773	△ 1,361
親会社株主に帰属する 当期純利益	百万円	4,654	4,431	7,468	3,036

## 【財務状況】

		2020年3月期	2021年3月期	対前期末 増減
総資産	百万円	209,697	218,275	8,578
純資産	百万円	77,966	94,364	16,397
自己資本比率	%	36.0	42.0	6.0
1株当り純資産	円	1,926.32	2,348.53	422.21
R O E	%	5.8	8.9	3.1



# 新型コロナウイルス感染症拡大の影響について

部 門		新型コロナウイルス感染症拡大の影響
機械事業	産 業 機 械	一部工事の中断や延期等はあったものの、影響は限定的。
	ロックドリル	国内は、全般的な機械の稼働率低下や機械購入の一時的な見送りにより、出荷が減少。トンネルドリルジャンボは需要に影響なし。 海外は、中国や一部の国・地域を除いて、行動制限などにより経済活動のレベルが低く、一年を通じて、全般的に機械購入に消極的な状況が続いた。
	ユ ニ ッ ク	国内は、首都圏において影響が顕著で、トラックの納入延期や、工事の中断・延期、レンタル会社の投資の見送りなどにより受注は低調でしたが、第2四半期以降は、トラック需要が徐々に回復傾向となり、ユニッククレーンの受注は前年並みに。 海外は、主に東南アジアで影響が大きく、ユニッククレーンの出荷が減少。欧米におけるミニ・クローラクレーンも、都市部の建設現場の工事中断などによる影響で出荷が減少。
素材事業	金 属	電気銅の海外相場は、世界経済の減速見通しから前期末に急落したが、景気回復期待感などを背景に上昇傾向となり、ワクチン供給、接種開始等を好感し、1年で大幅に上昇。電線、伸銅需要は、自動車産業の生産回復に伴い、第3四半期以降は前年同月並みとなったものの、電気銅の国内需要は、大きく減少。
	電 子	自動車産業などの生産活動に影響を受け、結晶製品やコイルの需要が減少したものの、第2四半期以降は回復傾向。
	化 成 品	硫酸は影響を受け、顧客の在庫調整による需要減。
その他	不 動 産	室町古河三井ビルディング(COREDO室町2)の商業施設は、2020年3月頃から来館者が減少傾向となり、4月の緊急事態宣言を受け、臨時休館。営業再開後も来館者が通常時に比べ減少。

※新型コロナウイルス感染症が部門業績等に与える影響については、2021年3月期決算短信のP10に事業等のリスクとして詳細を記載しています。

# 部門別業績(連結)

(単位:百万円)

売上高	2020年3月期	2021年3月期	対前期増減
機械事業	82,691	68,635	△14,056
産業機械部門	23,237	16,682	△6,555
ロックドリル部門	27,663	24,149	△3,513
ユニック部門	31,791	27,804	△3,987
素材事業	79,366	88,203	8,836
金属部門	67,149	76,094	8,945
電子部門	5,506	5,741	235
化成品部門	6,710	6,367	△343
不動産事業	2,386	2,107	△278
その他	771	755	△15
合計	165,215	159,702	△5,513

営業利益	2020年3月期	2021年3月期	対前期増減
機械事業	7,343	3,968	△3,374
産業機械部門	3,208	2,113	△1,094
ロックドリル部門	142	△1,324	△1,467
ユニック部門	3,992	3,180	△812
素材事業	776	1,040	264
金属部門	301	499	197
電子部門	△35	161	196
化成品部門	510	380	△130
不動産事業	735	736	0
その他	△94	△82	12
調整額	△68	△71	△2
合計	8,693	5,592	△3,100

		2021年3月期	対前期増減
銅	価	6,879 \$ / トン	1,019 \$ / トン
為	替	106.1円 / \$	△2.7円 / \$

## 産業機械部門受注残

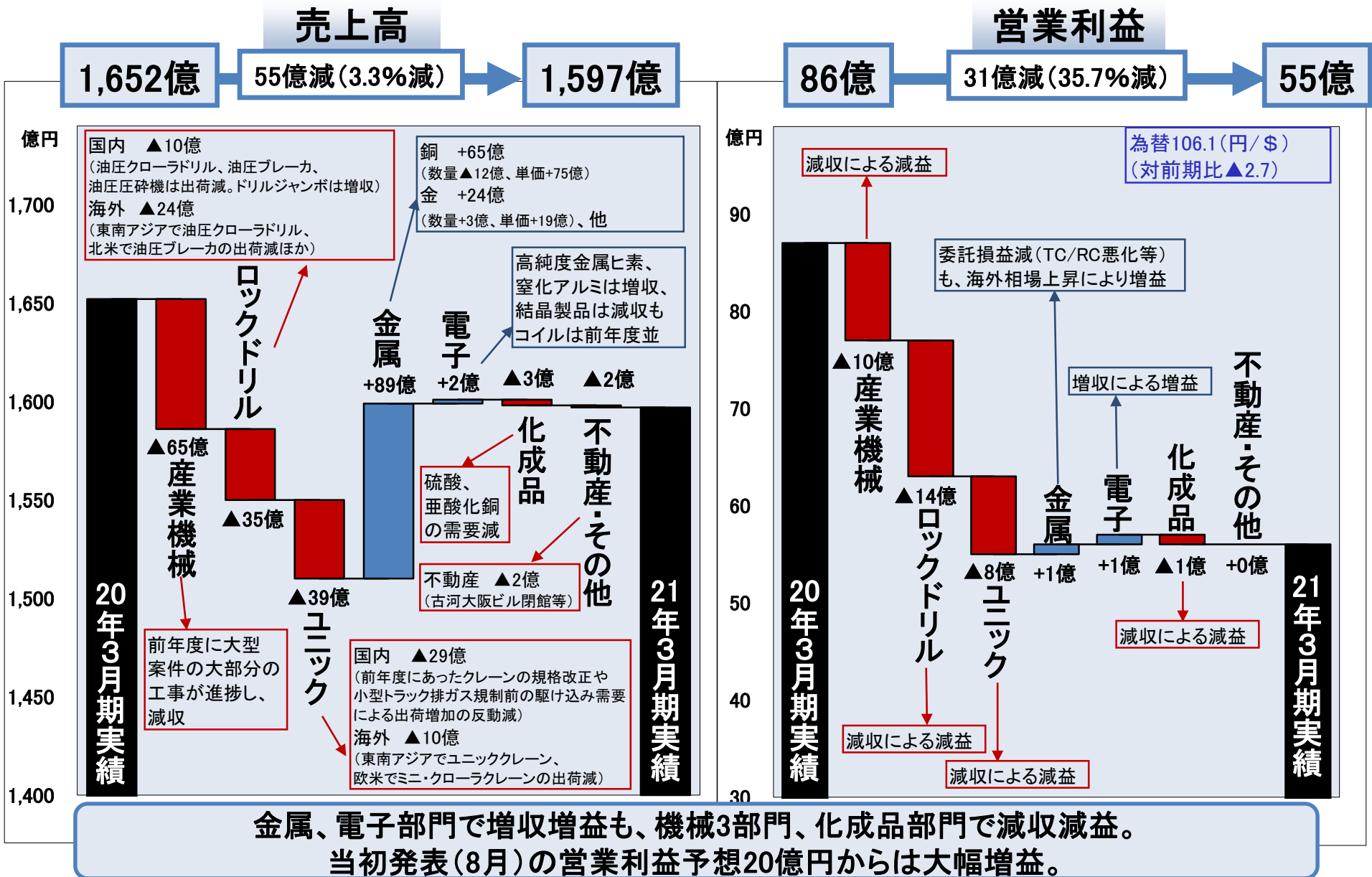
	2021年3月期	対前期末増減
受注残	98億円	10億円

- ・山城総合運動公園城陽線(城陽橋)橋りょう新設改良工事(京都府)
- ・中央新幹線第一首都圏トンネル新設(北品川工区)工事  
向け密閉式吊下げ型コンベヤ(SICON®) など

## 金属部門の金属価格変動影響による損益について

	2021年3月期	対前期増減
営業利益	4.9億円	1.9億円
内価格影響分	15.1億円	10.1億円
銅	(9.4億円)	(9.4億円)
金	(4.6億円)	(△0.4億円)

# 部門別業績の増減(連結)/ 対前期



金属、電子部門で増収増益も、機械3部門、化成品部門で減収減益。  
当初発表(8月)の営業利益予想20億円からは大幅増益。

# 連結損益計算書

(単位: 百万円)

	2020年3月期	2021年3月期	対前期増減
売上高	165,215	159,702	△5,513
売上原価	138,940	137,508	△1,431
(売上総利益)	26,275	22,194	△4,081
販売費及び一般管理費	17,582	16,601	△980
<b>営業利益</b>	<b>8,693</b>	<b>5,592</b>	<b>△3,100</b>
営業外収益	1,595	2,749	1,154
受取配当金	772	749	△22
受取利息	218	179	△38
持分法による投資利益	-	355	355
為替差益	-	702	702
テナント退去補償関連費用引当金戻入額	264	-	△264
その他	340	762	421
営業外費用	2,153	1,568	△584
支払利息	512	456	△55
休鉱山管理費	715	769	54
為替差損	553	-	△553
その他	372	342	△29
<b>経常利益</b>	<b>8,135</b>	<b>6,773</b>	<b>△1,361</b>
特別利益	701	4,105	3,403
投資有価証券売却益	20	4,078	4,058
その他	681	26	△654
特別損失	1,555	971	△584
固定資産除売却損	143	151	7
投資有価証券評価損	1,029	-	△1,029
賃貸ビル解体費用	-	730	730
その他	382	89	△292
税金等調整前当期純利益	7,280	9,907	2,626
法人税、住民税及び事業税	1,425	2,172	746
法人税等調整額	1,213	65	△1,148
当期純利益	4,641	7,670	3,028
非支配株主に帰属する当期純利益	209	201	△8
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>4,431</b>	<b>7,468</b>	<b>3,036</b>

主に日比共同製錬が好転  
(前期は投資損失を計上)

前期は古河大阪ビルのテナント退去交渉  
終了に伴う引当金の戻入を計上

為替差損益の好転

資産の有効活用および財務体質の健全化  
に向け投資有価証券を売却

前期は古河大名ビル(福岡)の  
売却益5億83百万円を計上

前期は株価下落による  
投資有価証券評価損を計上

古河大阪ビルの解体工事進捗分の費用

# 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2020年3月期	2021年3月期	対前期末 増減
<b>資産の部</b>			
流動資産	85,725	88,625	2,900
固定資産	123,971	129,649	5,678
有形固定資産	89,838	89,817	△20
無形固定資産	361	341	△20
投資その他の資産	33,771	39,490	5,719
<b>資産合計</b>	<b>209,697</b>	<b>218,275</b>	<b>8,578</b>
<b>負債の部</b>			
流動負債	52,555	47,839	△4,716
固定負債	79,175	76,071	△3,103
<b>負債合計</b>	<b>131,730</b>	<b>123,910</b>	<b>△7,819</b>
<b>純資産の部</b>			
株主資本	71,018	76,373	5,355
資本金	28,208	28,208	-
資本剰余金	-	2	2
利益剰余金	44,507	50,025	5,518
自己株式	△1,697	△1,862	△165
その他の包括利益累計額	4,525	15,396	10,871
非支配株主持分	2,423	2,594	171
<b>純資産合計</b>	<b>77,966</b>	<b>94,364</b>	<b>16,397</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>209,697</b>	<b>218,275</b>	<b>8,578</b>

現金及び預金の増加、  
受取手形及び売掛金の減少など

上場株式の株価上昇による  
投資有価証券の増加など

電子記録債務、未払金の減少のほか  
退職給付に係る負債の減少など

その他有価証券評価差額金、  
退職給付に係る調整累計額の増加など

## ■有利子負債(借入金)

(単位:百万円)

	2020年3月期	2021年3月期	対前期末 増減
短期	8,570	8,436	△133
長期	61,842	61,246	△596
<b>有利子負債合計</b>	<b>70,412</b>	<b>69,683</b>	<b>△729</b>



# 2. 2022年3月期業績予想(連結)

## 【業績予想】

(単位:百万円)

	2021年3月期	2022年3月期 (予想)	対2021/3期 増減
売上高	159,702	184,400	24,697
営業利益	5,592	6,600	1,007
経常利益	6,773	6,600	△173
親会社株主に帰属する 当期純利益	7,468	3,600	△3,868
年間配当金	50円	50円	—

- ・売上高、営業利益は増収増益
- ・経常利益は為替差益の計上が寄与した前期に比し若干減益
- ・当期純利益は投資有価証券売却益を計上した前期に比し減益

	2021年3月期	2022年3月期 (予想)	対2021/3期 増減
銅 価	6,879 \$ / トン	8,000 \$ / トン	1,121 \$ / トン
為 替	106.1円 / \$	108.0円 / \$	1.9円 / \$

### 為替感応度について

1円の円安で年間約1億円の営業利益増

- ・機械事業(主にロックドリル)で約60百万円増
- ・金属部門で約40百万円増

(単位:百万円)

売上高	2021年3月期	2022年3月期 (予想)	対2021/3期 増減
機械事業	68,635	76,100	7,464
産業機械部門	16,682	18,700	2,017
ロックドリル部門	24,149	28,300	4,150
ユニック部門	27,804	29,100	1,295
素材事業	88,203	105,500	17,296
金属部門	76,094	92,700	16,605
電子部門	5,741	6,400	658
化成品部門	6,367	6,400	32
不動産事業	2,107	2,100	△7
その他	755	700	△55
合計	159,702	184,400	24,697

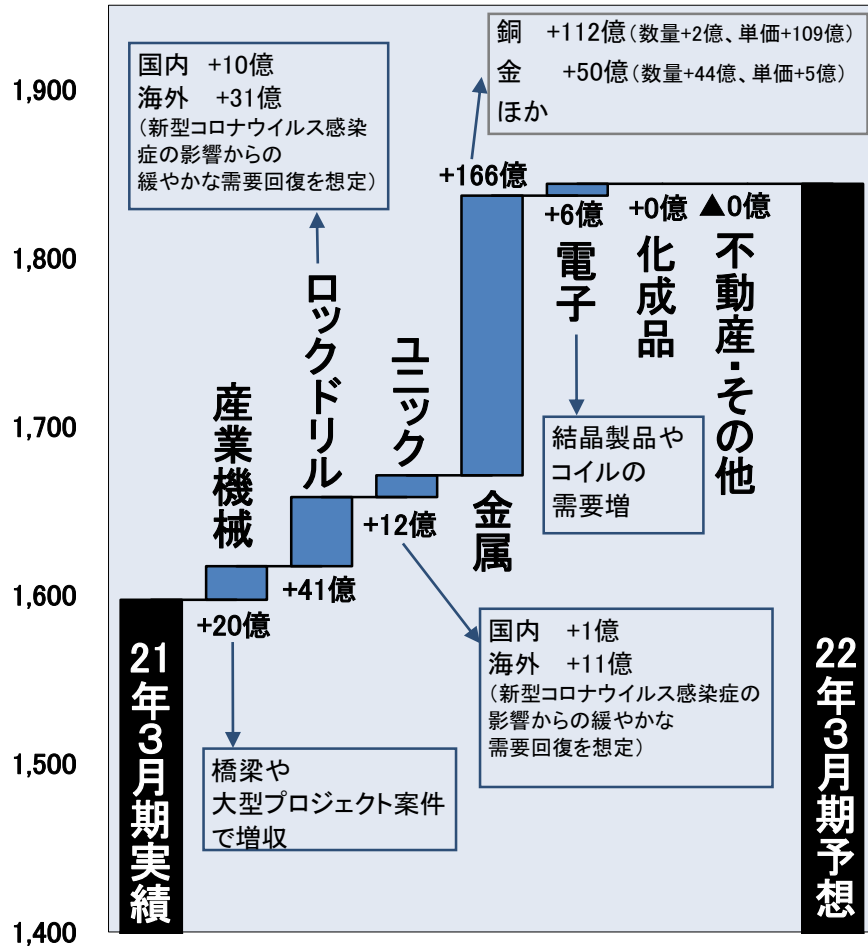
営業利益	2021年3月期	2022年3月期 (予想)	対2021/3期 増減
機械事業	3,968	6,300	2,331
産業機械部門	2,113	2,200	86
ロックドリル部門	△1,324	750	2,074
ユニック部門	3,180	3,350	169
素材事業	1,040	△100	△1,140
金属部門	499	△700	△1,199
電子部門	161	200	38
化成品部門	380	400	19
不動産事業	736	650	△86
その他	△82	△180	△97
調整額	△71	△70	1
合計	5,592	6,600	1,007

# 2022年3月期部門別業績予想の増減/ 対前年

## 売上高

1,597億 → 246億増(15.5%増) → 1,844億

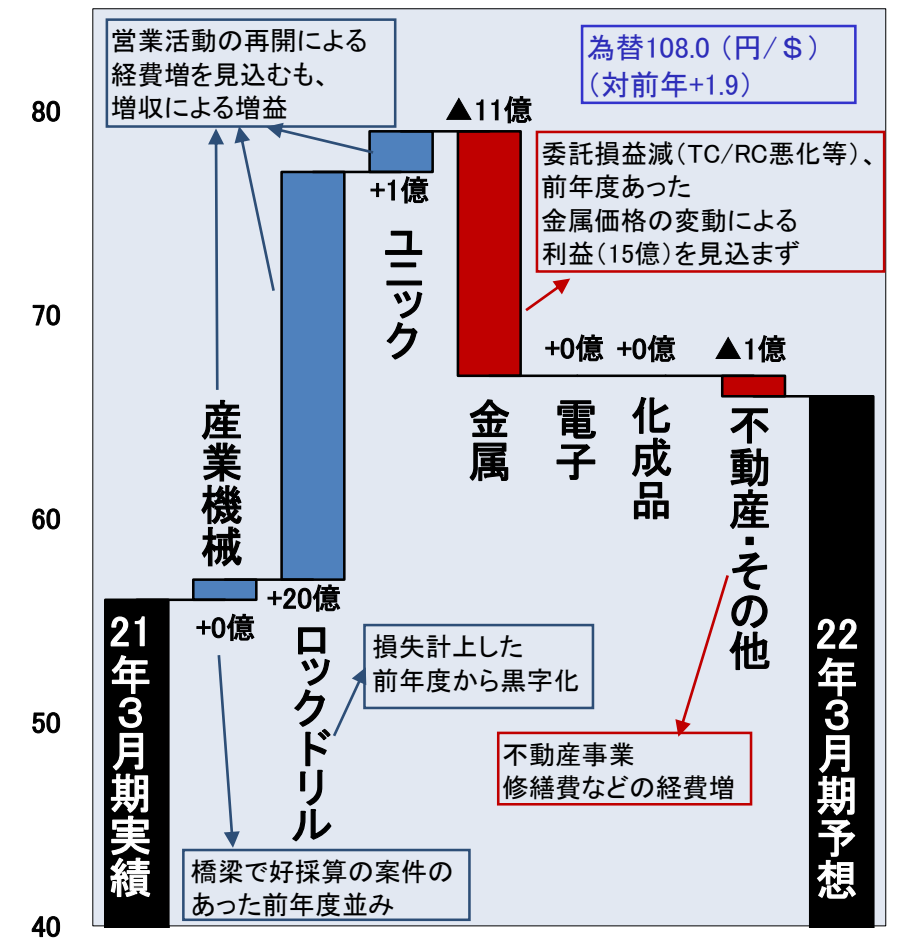
億円



## 営業利益

55億 → 10億増(18.0%増) → 66億

億円



コロナ禍からの緩やかな業績回復を想定し、機械3部門を中心に増収増益を見込む。

# 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	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
機械事業	4,421	4,123	2,637	3,800
産業機械部門	269	404	1,253	2,700
ロックドリル部門	2,386	2,782	437	300
ユニック部門	1,765	936	946	800
素材事業	375	1,229	827	700
その他	645	585	679	800
合計	5,442	5,938	4,144	5,300

小山工場の設備投資  
(新事務所棟建築)による増加

## 【減価償却費の状況(連結)】

減価償却費	3,473	3,589	3,879	4,000
-------	-------	-------	-------	-------

## 【研究開発費の状況(連結)】

研究開発費	1,504	1,177	1,164	1,300
-------	-------	-------	-------	-------

# 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)】

		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期予想
銅 海外相場 (平均)	€/ポンド	287.6	265.8	312.0	362.8
	\$/トン	6,341	5,860	6,879	8,000
円相場 対米ドル平均(円/\$)		110.91	108.74	106.06	108.00

古河メタルリソース(株)生産販売	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期予想
銅 生産量(t)	81,346	77,069	74,386	73,746
銅 販売量(t)	85,146	83,864	81,998	82,320

### <銅の生産量について>

第一段階として、すでに共同製錬所における当社委託比率の見直しを実施しており、銅の生産量を、2018年3月期88,004t/年から上記の通り段階的に削減。

## 【従業員の状況(連結)】

	2019年3月末	2020年3月末	2021年3月末	対2020/3末増減
連結人員(名)	2,757	2,755	2,752	△3

# 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	21年3月期	22年3月期(予想)
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	159,702	184,400
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	5,592	6,600
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	6,773	6,600
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	7,468	3,600

## 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	21年3月期	22年3月期(予想)
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	68,635	76,100
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	16,682	18,700
ロックドリル部門	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	24,149	28,300
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	27,804	29,100
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	88,203	105,500
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	76,094	92,700
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	5,741	6,400
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	6,367	6,400
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	2,107	2,100
その他	1,154	1,294	1,204	854	785	766	753	739	747	876	983	916	814	771	755	700
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	159,702	184,400

### 【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	21年3月期	22年3月期(予想)
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	3,968	6,300
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	2,113	2,200
ロックドリル部門	3,120	3,702	255	△2,584	△350	333	△67	341	1,225	2,217	897	1,782	1,689	142	△1,324	750
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	3,180	3,350
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	1,040	△100
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	499	△700
電子部門	1,386	984	4	657	1,279	△234	△262	△123	52	△368	17	330	407	△35	161	200
化成部部門	701	470	201	104	269	251	304	315	267	197	114	451	406	510	380	400
不動産事業	839	749	706	1,128	635	356	219	△43	776	1,276	1,265	1,339	1,163	735	736	650
その他	△301	△228	△304	△376	△92	△93	△63	△60	△130	△72	△126	△196	△147	△94	△82	△180
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	△71	△70
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	5,592	6,600

※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)	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	6,879	8,000
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	106.06	108.00

# Intentionally Blank

1. 2021年3月期 決算(連結)

---

2. 2022年3月期 業績予想(連結)

---

3. 新中期経営計画の策定および公表に関する今後の見通し

---

4. 2021・2022年度に目指す体質強化

---

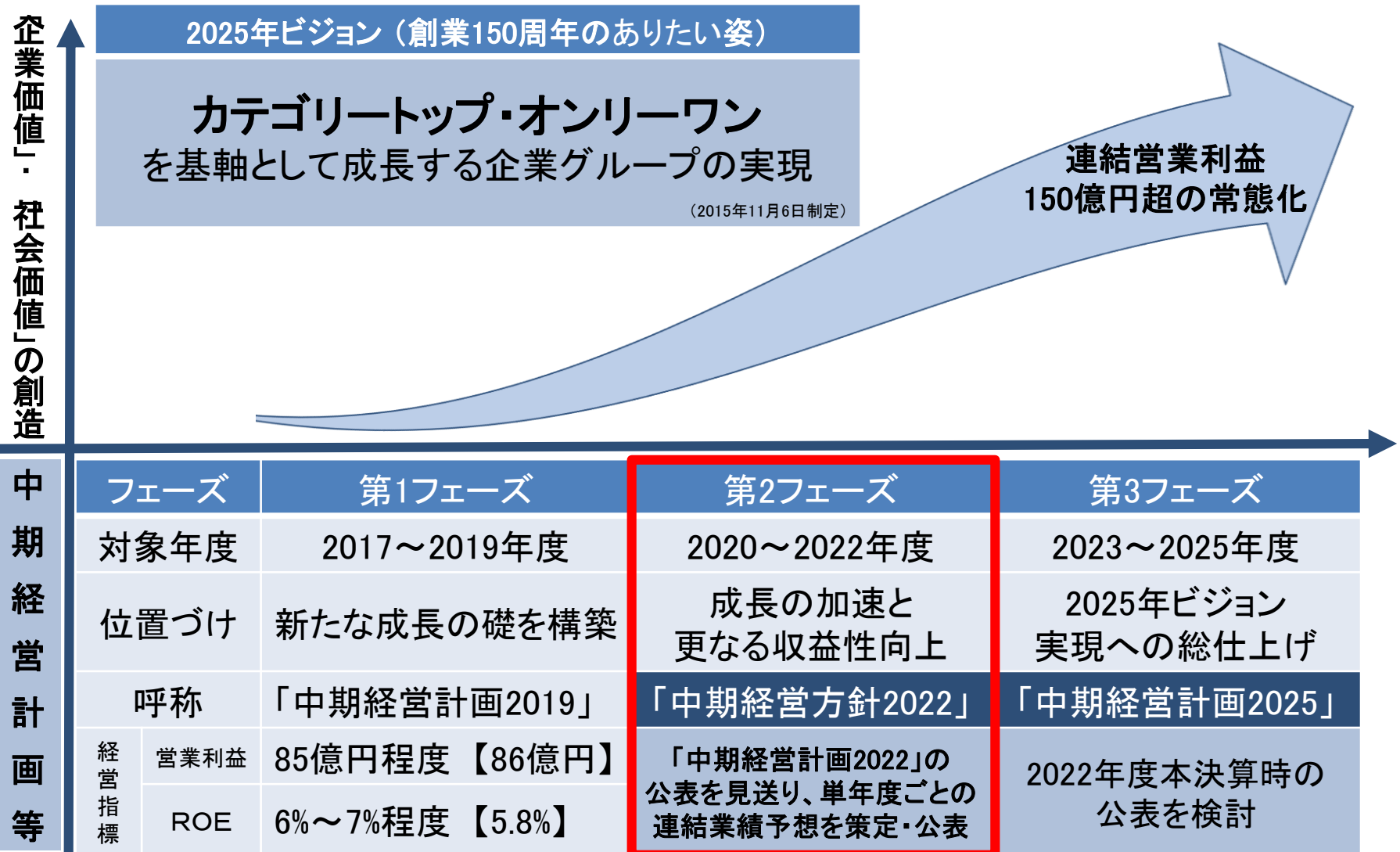
5. カーボンニュートラルについて

---

6. 補足資料 中期経営方針2022(説明資料)

---

# 3. 新中期経営計画の策定および公表に関する今後の見通し



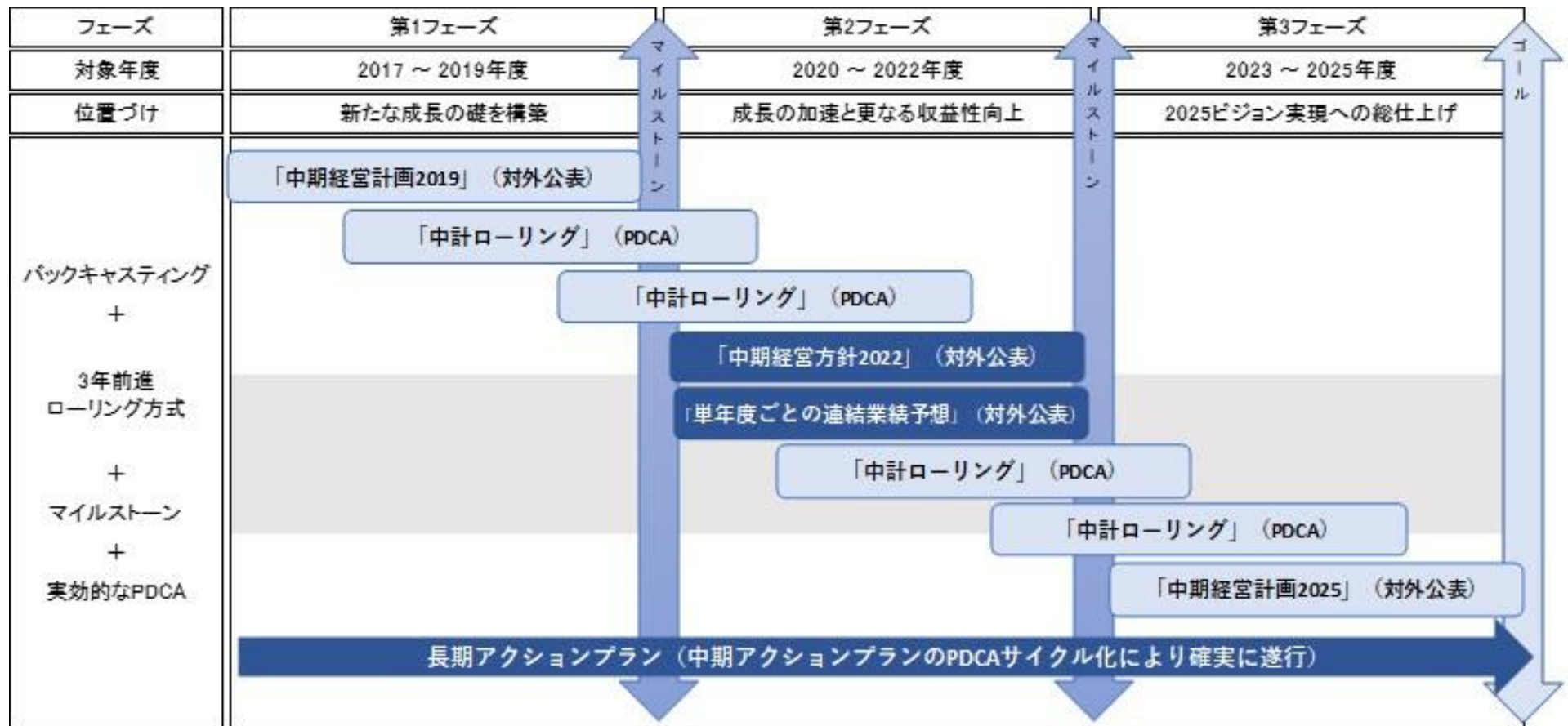


# 中期経営計画とPDCAサイクル

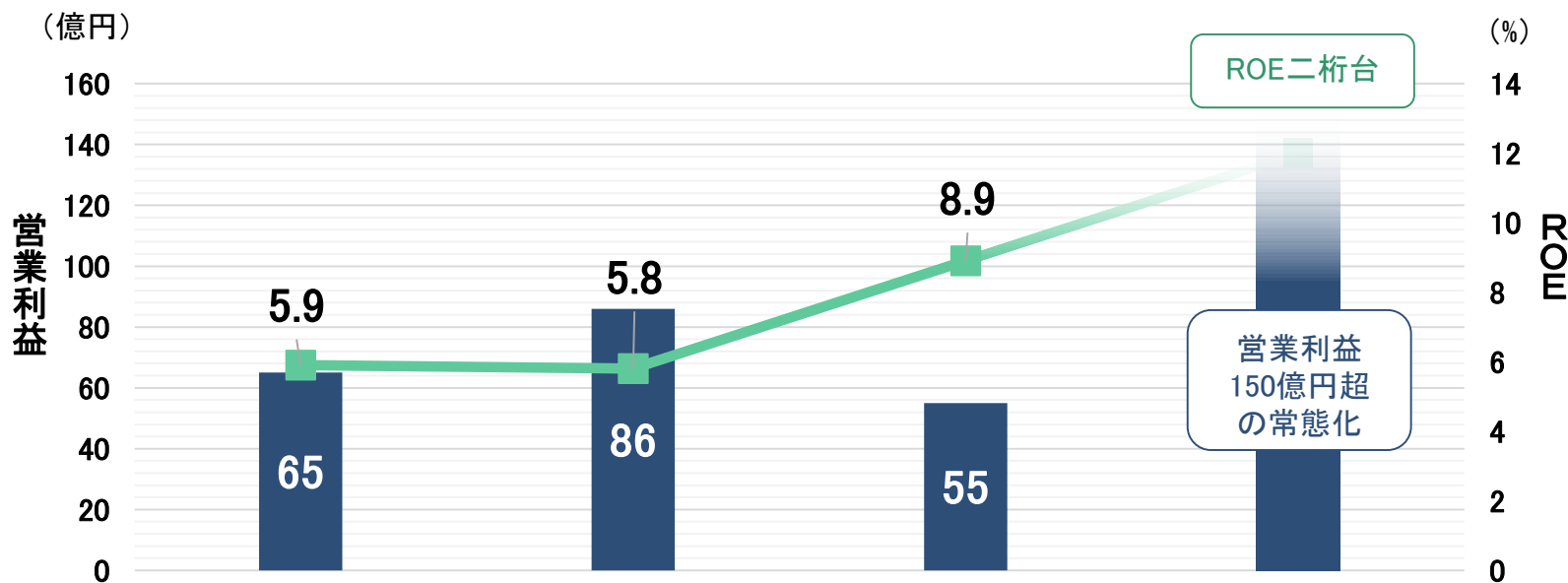
長期経営計画である2025年ビジョンを3つのフェーズに区分し、あらかじめ第1・第2フェーズにPDCA用のマイルストーン(非開示※1)を設定したうえで、2025年ビジョン達成のための重要なツールとして中期経営計画をローリングし、活用しています。

2021年度、2022年度は、新型コロナウイルス感染症による価値観やライフスタイル、ビジネスモデル等の変化を慎重に見極め、体質強化を強力に推進し、当社グループ業績の早期回復に注力する期間と位置づけます。

※1 PDCA用のマイルストーン(非開示):あらかじめ設定したPDCA用の数値(非開示)は、中期経営計画を公表する都度、公表値に置き換えています。



# 経営指標・財務指標の推移



		2016年度 (比較基準年)	2019年度	2020年度	2025年度 イメージ
経営指標	営業利益	65億円	86億円	55億円	150億円超の常態化
	ROE	5.9%	5.8%	8.9%	二桁台
財務指標	デット・エクイティ・レシオ	0.9倍	0.9倍	0.8倍	0.6倍～0.7倍程度
	有利子負債/ EBITDA倍率	7.6倍	5.7倍	7.4倍	4倍台
	発行体格付	BBB (JCR)	BBB (JCR)	BBB (JCR)	BBB+以上 (日系格付機関)

(※) デット・エクイティ・レシオ=有利子負債(期末)÷自己資本(期末)  
 (※) 有利子負債/EBITDA倍率=有利子負債(期末)÷(営業利益+減価償却費)

# セグメント業績の推移/ 売上高

[前提条件]	2016年度 (実績)	2017年度 (実績)	2018年度 (実績)	2019年度 (実績)	2020年度 (実績)	2021年度 (予想)
為替(円/USD)	108.4円/USD	110.9円/USD	110.9円/USD	108.7円/USD	106.1円/USD	108.0円/USD
LME銅価格	5,154 USD/t	6,444 USD/t	6,341USD/t	5,860 USD/t	6,879 USD/t	8,000 USD/t

「中期経営計画2022」の公表を見送り、単年度ごとの連結業績予想を策定し公表

(単位:百万円、単位未満切り捨て)

売上高	2016年度 (実績)	2017年度 (実績)	2018年度 (実績)	2019年度 (実績)	2020年度 (実績)	2021年度 (予想)	2022年度 (未定)
<b>機械事業</b>	66,803	73,453	77,580	82,691	68,635	76,100	—
産業機械部門	14,041	15,871	17,971	23,237	16,682	18,700	—
ロックドリル部門	26,979	30,199	30,372	27,663	24,149	28,300	—
ユニック部門	25,782	27,381	29,237	31,791	27,804	29,100	—
<b>素材事業</b>	78,968	89,987	92,722	79,366	88,203	105,500	—
金属部門	67,853	77,334	80,067	67,149	76,094	92,700	—
電子部門	5,816	6,307	6,527	5,506	5,741	6,400	—
化成品部門	5,298	6,344	6,127	6,710	6,367	6,400	—
<b>不動産事業</b>	3,074	3,338	2,999	2,386	2,107	2,100	—
<b>その他</b>	983	916	814	771	755	700	—
<b>【合計】</b>	149,829	167,695	174,116	165,215	159,702	184,400	—

# セグメント業績の推移 / 営業利益

「中期経営計画2022」の公表を見送り、  
単年度ごとの連結業績予想を策定し公表

(単位:百万円、単位未満切り捨て)

営業利益	2016年度 (実績)	2017年度 (実績)	2018年度 (実績)	2019年度 (実績)	2020年度 (実績)	2021年度 (予想)	2022年度 (未定)
機械事業	3,580	5,083	6,567	7,343	3,968	6,300	—
(*構成比)	(53%)	(63%)	(72%)	(83%)	(69%)	(92%)	—
産業機械部門	104	1,005	2,088	3,208	2,113	2,200	—
ロックドリル部門	897	1,782	1,689	142	△1,324	750	—
ユニック部門	2,578	2,295	2,789	3,992	3,180	3,350	—
素材事業	1,870	1,648	1,396	776	1,040	△100	—
(*構成比)	(28%)	(20%)	(15%)	(9%)	(18%)	(-%)	—
金属部門	1,738	867	581	301	499	△700	—
電子部門	17	330	407	△35	161	200	—
化成品部門	114	451	406	510	380	400	—
不動産事業	1,265	1,339	1,163	735	736	650	—
(*構成比)	(19%)	(17%)	(13%)	(8%)	(13%)	(9%)	—
その他	△126	△196	△147	△94	△82	△180	—
(計)	6,590	7,875	8,980	8,761	5,663	6,670	—
調整額	△44	△55	△64	△68	△71	△70	—
<b>【合計】</b>	<b>6,545</b>	<b>7,820</b>	<b>8,915</b>	<b>8,693</b>	<b>5,592</b>	<b>6,600</b>	<b>—</b>

\* 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

# 4. 2021・2022年度に目指す体質強化

2021年度、2022年度は、体質強化(特に、ロックドリル部門における海外マーケティング力の強化・再構築、金属部門における委託製錬事業の抜本的な見直し、不動産事業における古河大阪ビルの将来構想の具現化等の重点課題)を強力に推進し、当社グループ業績の早期回復に注力する期間と位置づけます。

## ■ロックドリル部門における海外マーケティング力の強化・再構築

製品別・地域別戦略を明確化し、海外子会社の再編・統廃合も含め、抜本的に見直し、実行していく。

### ・選択と集中の徹底

重点地域の設定：

油圧ブレーカ → 欧米  
当社オリジナル構造の機能や性能の評価が高い。

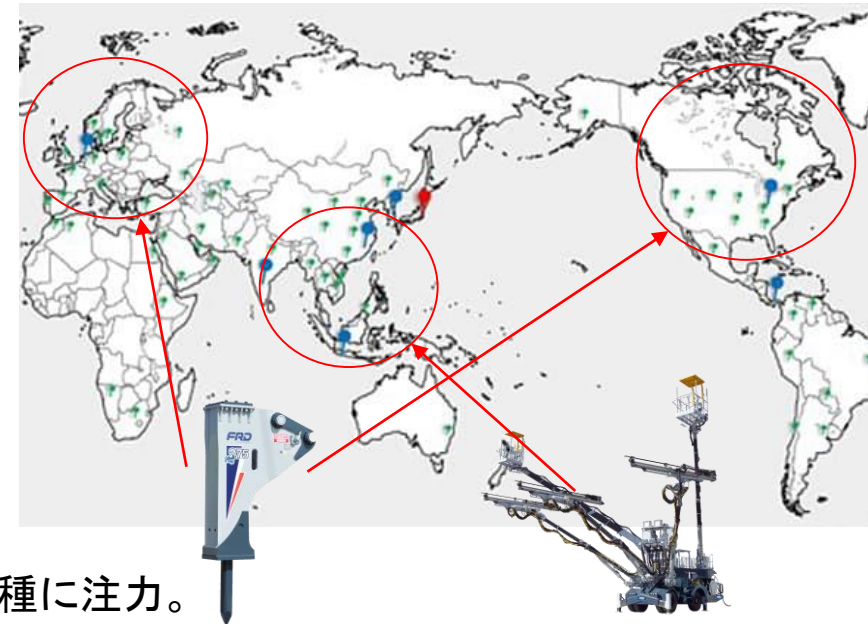
トンネルドリルジャンボ → 東南アジア  
トンネル等のインフラ需要が見込まれる。

機種選別による集中販売：

油圧クローラドリルの機種構成を見直し、優位性の高い機種に注力。

海外体制の見直し：

重点地域設定に合わせ、現行の海外子会社7社体制を見直し、再編・統廃合を実施。



# 4. 2021・2022年度に目指す体質強化

2021年度、2022年度は、体質強化(特に、ロックドリル部門における海外マーケティング力の強化・再構築、金属部門における委託製錬事業の抜本的な見直し、不動産事業における古河大阪ビルの将来構想の具現化等の重点課題)を強力に推進し、当社グループ業績の早期回復に注力する期間と位置づけます。

## ■ロックドリル部門における海外マーケティング力の強化・再構築

### ・LCS(ライフサイクルサポート)推進による油圧クローラドリルビジネス強化

稼働情報を捕捉する稼働サポートシステムの活用推進により、油圧クローラドリルの更新需要予測の精度向上を図り、新車・部品販売を強化する。



### ・海外向けドリルジャンボの新たな商流の開拓

海外案件ルート強化を図るため、海外ゼネコン等との関係を強化する。



海外だけでなく、国内でもマーケティング経営をこれまで以上に強力に推進し、中期経営方針2022の事業戦略を実行、見直しも行う。

# 4. 2021・2022年度に目指す体質強化

2021年度、2022年度は、体質強化(特に、ロックドリル部門における海外マーケティング力の強化・再構築、金属部門における委託製錬事業の抜本的な見直し、不動産事業における古河大阪ビルの将来構想の具現化等の重点課題)を強力に推進し、当社グループ業績の早期回復に注力する期間と位置づけます。

## ■ 金属部門における委託製錬事業の抜本的な見直し

委託製錬の事業性は厳しいと認識し、  
 電気銅の生産数量の削減取組みを継続する。



小名浜製錬



日比共同製錬

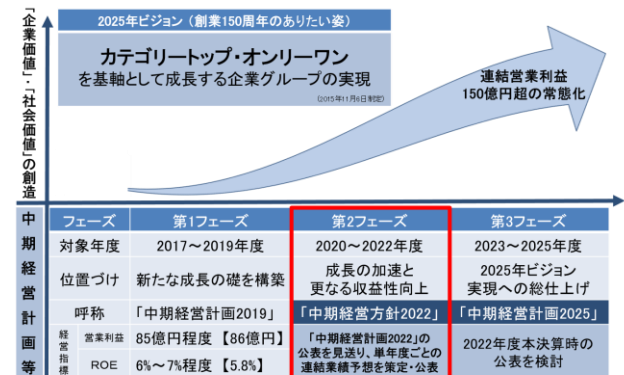
- 2017年度 約88,000トン/年
- 2020年度 約74,000トン/年
- 2022年度 少なくとも70,000トン/年程度までの削減には目処

金属部門は祖業ではあるがそれにとらわれず、今後もさらなる見直しの取組みを継続していく。

## ■ 不動産事業における古河大阪ビルの将来構想の具現化

古河大阪ビル(大阪市北区堂島浜2丁目)は2019年12月で閉館、現在は解体工事中。  
 将来構想について引き続き検討していく。

2021年度からの2年間で体質強化にあて、  
 当社グループ業績の早期回復に注力する。



# 5. カーボンニュートラルについて

「カーボンニュートラル」については、当社グループとしての達成はもとより、「マーケティング経営」実践の好機ととらえ、二酸化炭素をはじめとする温室効果ガスの排出量削減効果の高い製品・技術・サービスなどを提供することで、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

## ■当社グループのCO2排出量について

### 事業活動によるCO2排出量は約22,000トン/年

機械工場や素材工場を有していますが、温室効果ガスを発生させるエネルギー投入量は少なく、CO2排出量の絶対量も少ないのが特徴。  
(非鉄製錬会社と比べ圧倒的に少ない)

### ⇔当社保有山林におけるCO2吸収量は約8,000トン/年

各工場における設備導入や生産工程の効率化など、エネルギー使用量の節減等により、事業活動でのCO2排出量を削減するとともに、山林による吸収量の更なる増大を含め、将来的にカーボンニュートラルを達成していく。



## ■温室効果ガスの排出量削減効果の高い製品・技術・サービスなどを提供することで、脱炭素社会の実現に貢献

### 例1: ベルトコンベヤ(産業機械部門)

→ダンプトラックに代わる土砂搬送方法としてベルトコンベヤを採用することで、トンネル掘削、調節池造成、ダムの堆積物除去等の工事でCO2排出削減に貢献。

### 例2: 油圧クローラドリル(ロックドリル部門)

→油圧ドリフタの高出力化と制御システムの高機能化により、削孔速度が増すことで油圧クローラドリルの稼働時間の短縮を実現。使用顧客のCO2排出量削減に貢献。

※中型機では、排ガス二次規制(～2006年)と比べ、排ガス四次規制(現在)でCO2削減率35%を実現、さらに現計画において45%削減を目指す。





引き続き当社へのご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。



 **古河機械金属株式会社**

## 将来の見通しに関する記述等についてのご注意

本資料に記載されている将来の見通しに関する記述は、当社グループが、現在入手している情報に基づく予測、期待、想定、計画、認識、評価等を基礎として作成しております。実際の事業環境・事業活動は、様々な既知および未知のリスク、不確定要因を含んでおり、これらによる影響を受けることとなります。したがって、将来の見通しに関する記述内容またはそれによって示唆されている内容が、実際に生じる結果と大きく異なる可能性があります。

将来の見通しに影響を与え得る既知および未知のリスクや不確定要因については、当社の有価証券報告書や決算短信またはホームページの「事業等のリスク」の項目に記載されておりますが、これらの項目に限定されるものではありません。

したがって、本資料に記載されているマイルストーンとしての経営指標や予測の達成および将来の業績を、当社として確約、あるいは保証するものではありません。

なお、実際の結果等にかかわらず、当社は本資料の日付以降において、本資料に記載された内容を随時更新する義務を負うものではなく、かかる方針も有していません。

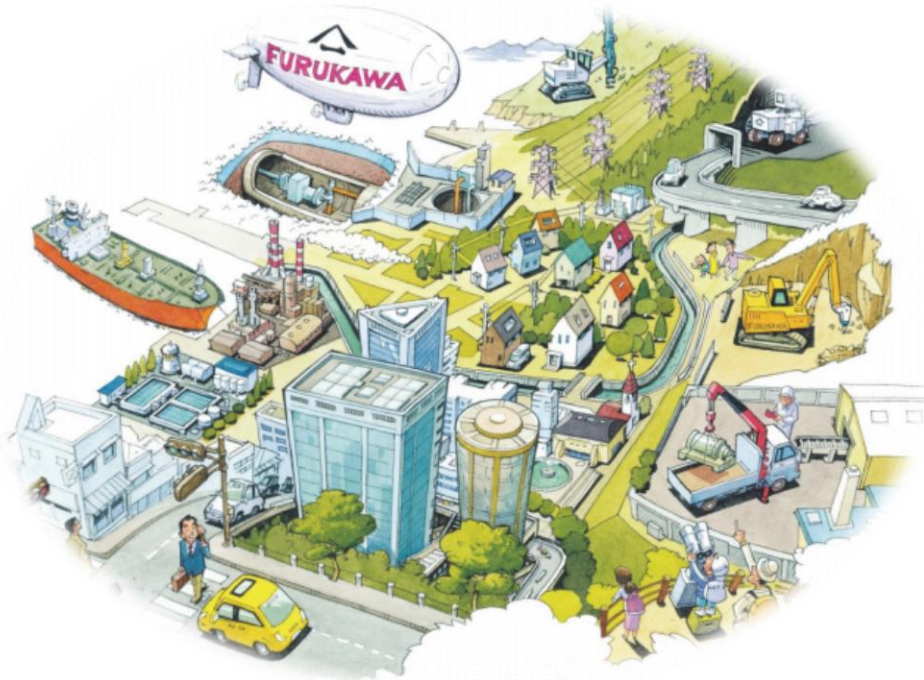
本資料は、株主・投資家等の皆様に、当社の経営方針・経営情報等をよりよくご理解いただくことを目的として作成しており、当社の株式の購入・売却など、株式等の投資を勧誘することを目的としたものではありません。

投資に関する最終決定は、上記の点を踏まえ、投資家の皆様ご自身の責任においてご判断いただきますようお願いいたします。

本資料は、利用者の責任でご利用ください。本資料に含まれる情報の誤りや瑕疵、マイルストーンとしての経営指標や予測数値等の変更、その他本資料の利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

# 「中期経営方針2022」

～成長の加速と更なる収益性向上～



2020年5月25日開示

※2021年5月25日  
4ページ:修正  
7～8ページ:追加

 **古河機械金属株式会社**

「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。

# 「中期経営方針2022」 目次

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

## 2. 「中期経営方針2022」の位置づけ

## 3. 経営方針

- (1) 全社戦略
- (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
- (3) CSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」によるSDGsへの貢献
- (4) 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
- (5) セグメント別の主な事業戦略
- (6) 開発推進体制
- (7) 人材基盤の拡充・強化
- (8) 企業価値向上に資する投資等の積極的推進
- (9) 経営基盤の整備

# 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<sup>(注1)</sup>の視点を織り込んだ「マーケティング経営」<sup>(注2)</sup>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<sup>(注3)</sup>

2025年度（創業150周年）に向けて

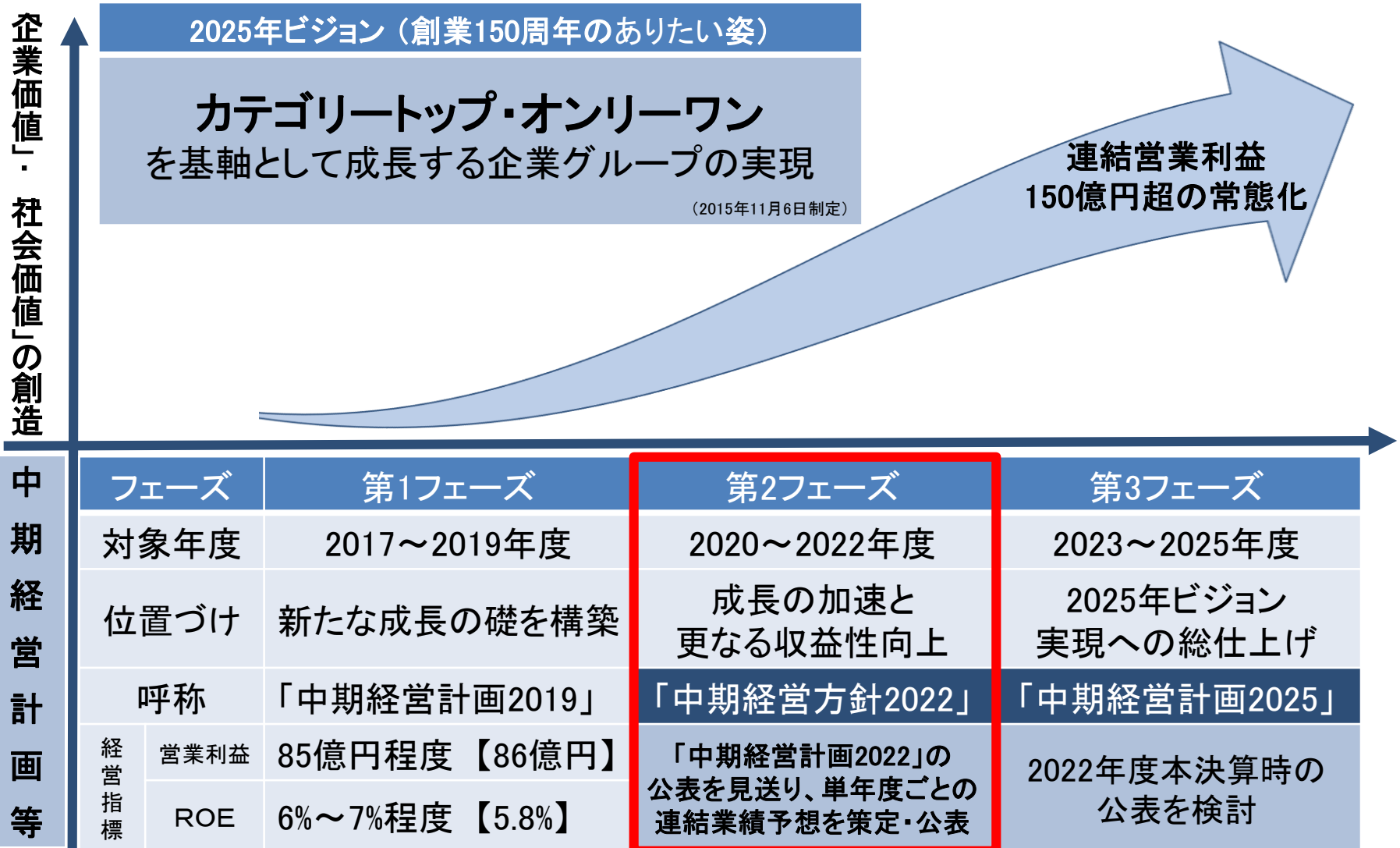
連結営業利益 150億円超の常態化

(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. 「中期経営方針2022」の位置づけ



# 3. 経営方針

## (1) 全社戦略

### 「成長の加速と更なる収益性向上」を実現

「中期経営方針2022」では、「2025年ビジョン」達成に向け、CSVの視点を織り込み再定義した「マーケティング経営」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。

### 機械事業の持続的拡大と、アライアンスやM&A強化, CSR/ESG 課題に配慮した事業運営

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】



### 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。











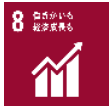





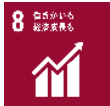










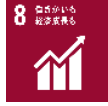







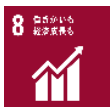

### (3) CSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」によるSDGsへの貢献

SDGsの17の目標のうち、特に「11. 住み続けられるまちづくりを」と「9. 産業と技術革新の基盤をつくろう」への貢献を行うとともに、「古河機械金属グループの価値創造プロセス」にて明示している「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」の創造を実現していきます。

部門	主な 製品・技術・サービス	貢献度が高いSDGs目標 (◎:特に重要、○:重要)									
		2 飢餓をゼロに	3 すべての人に健康と福祉を	6 安全な水とトイレを世界中に	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに	9 産業と技術革新の基盤をつくろう	11 住み続けられるまちづくりを	12 つくる責任 つかう責任	13 気候変動に具体的な対策を	14 海の豊かさを守ろう	
産業機械	 ポンプ  ベルトコンベヤ  橋梁・鋼構造物		○	◎			◎	◎		○	◎
ロックドリル	 トンネルドリル  油圧クローラドリル  油圧圧砕機		○				◎	◎	○		
ユニック	 ユニッククレーン  ミニ・クローラクレーン  オーシャンクレーン		○				◎	◎			◎
金属	 電気銅				○	◎	◎				
電子	 高純度金属ヒ素  コイル  光学部品(レンズ)		○				◎	◎			
化成品	 硫酸  硫酸バンド  硫酸第一鉄	○	○	◎			◎	◎			

# (4) 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

2025年ビジョン達成のための方針の一つである経営基盤の整備に「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」を新たに明記し、主なSDGsの関係性をESG区分にて整理し、CSR/ESG課題として明確にしました。

ESG区分	CSR/ ESG重点課題	関連する主なSDGs
<b>E</b> 環境 (Environmental)	環境保全活動の推進	      
<b>S</b> 社会 (Social)	お客さまから満足を得られる製品・サービスの提供	      
	取引先との公正かつ公平な取引関係と互恵的信頼関係の構築	    
	社会貢献活動の推進	  
	従業員にとって働きやすい職場環境の実現と公正な評価と待遇	      
<b>G</b> 企業統治 (Governance)	グループガバナンス体制の徹底	  
	株主・投資家とのコミュニケーション	
	コンプライアンスの強化	 

## (5) セグメント別の主な事業戦略： 機械事業/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

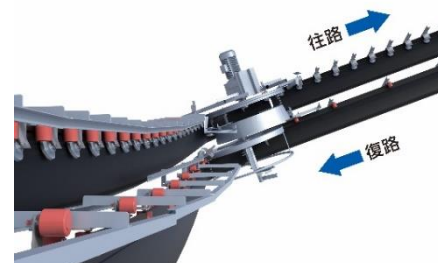
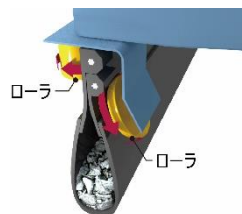
- ・ セクションプラント工事案件やプロジェクト案件への技術提案による受注獲得
- ・ 密閉式吊下げ型コンベヤ SICON®の需要創出
- ・ ポンプ、マテリアル機械の更新需要の取り込みによる収益基盤の強化



破碎機  
(コンクラッシャー)  
GEOPUS C3



東京外環自動車道工事向けベルトコンベヤ



境川金森調節池造成工事(東京都町田市)向け密閉式吊下げ型コンベヤ  
SICON®は、ContiTech Transportbandsysteme GmbH社の登録商標

高効率省エネ型  
スラリーポンプ  
SPL e-Performance



## (5) セグメント別の主な事業戦略： 機械事業/ロックドリル部門

### 基本戦略

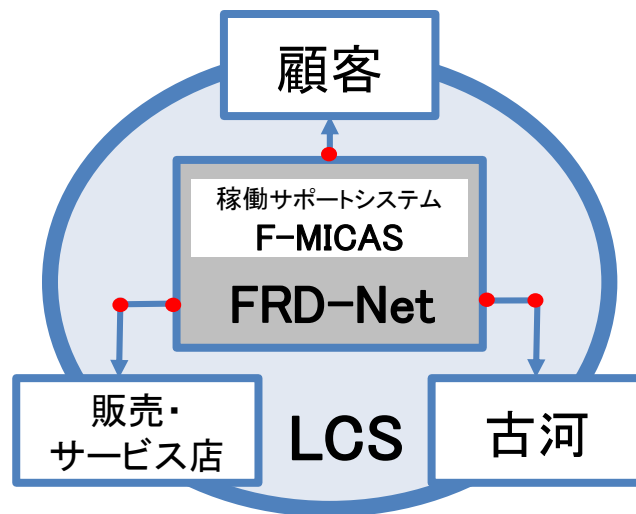
ライフサイクルサポート機能の強化、ドリル製品群（ブラストホールドリル、ドリルジャンボ）の収益基盤強化、新規市場開拓と新製品投入による収益拡大

### 重点課題

- 海外マーケティング力の強化・再構築  
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



海外の碎石現場で作業する油圧クローラドリル



海外のトンネル掘削現場で稼働するドリルジャンボ

## (5)セグメント別の主な事業戦略： 機械事業/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



海外で活躍するユニック製品



佐倉工場

## (5)セグメント別の主な事業戦略： 素材事業、不動産事業

### 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



電気銅

### 素材事業/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



窒化アルミ:  
用途/半導体製造装置用部品(ヒータ)や基板用材料など

### 素材事業/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  
硫酸: 高品質硫酸による差別化展開強化
- 新規開発製品  
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



金属銅粉:  
用途/導電性ペースト

### 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



室町古河三井ビルディング  
(COREDO 室町2)  
中央区日本橋室町

## (6) 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<sub>2</sub>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

## (7) 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

## (8) 企業価値向上に資する投資等の積極的推進

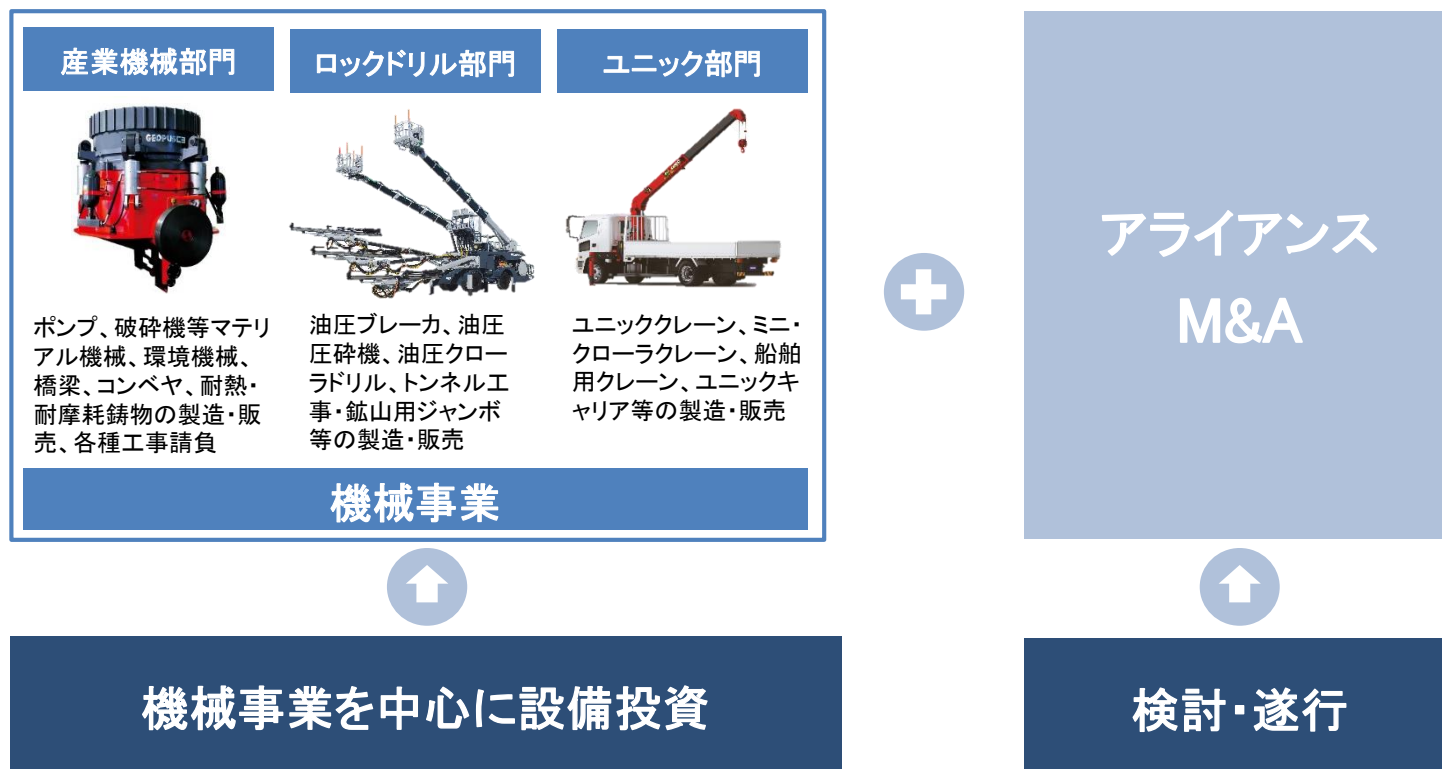
### 1 モノづくり力の強化を支える設備投資計画

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。

ロックドリル部門高崎吉井工場の生産能力増強などの第2期以降の設備投資は、業績などを勘案し、延期・見直し。

### 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。



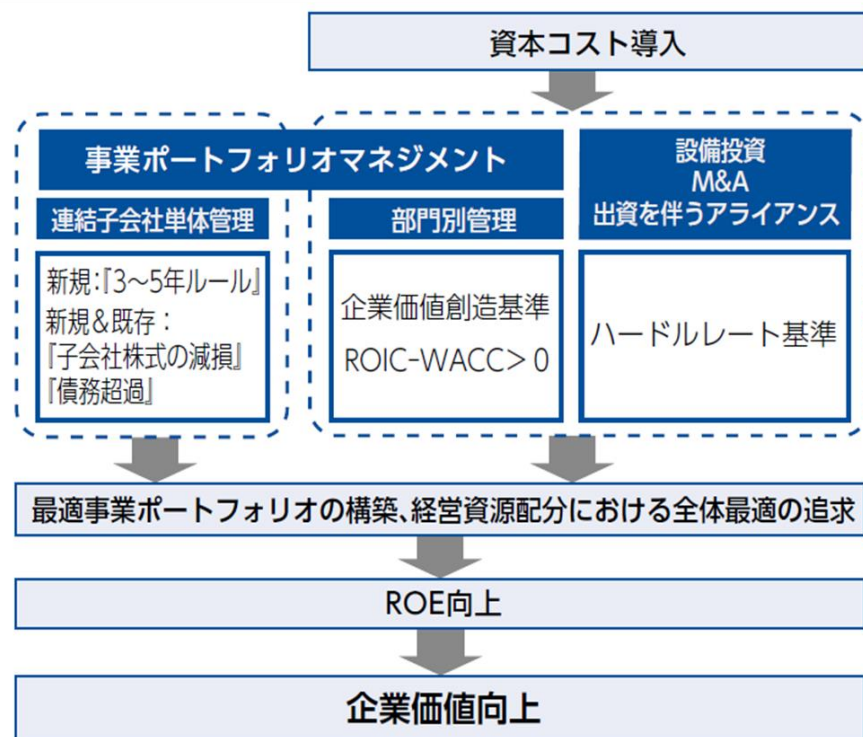


## (9) 経営基盤の整備： ROE向上に向けた取り組みの強化

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。

### 《事業ポートフォリオマネジメントの概要》



### 《事業ポートフォリオの識別・可視化を目的としたバブルチャート》

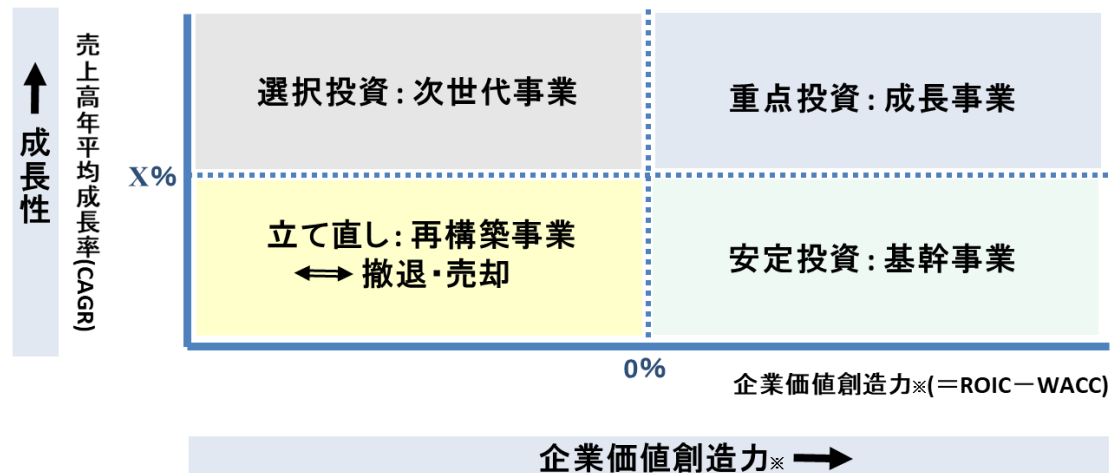
事業部門ごとに算定する3つの評価指標

X 軸：企業価値創造力※(=ROIC-WACC)

Y 軸：売上高年平均成長率(CAGR)

バブルの大きさ：企業価値創造額/年※[(企業価値想像力※×投下資本)÷100]

下記グラフに各事業部門の3つの評価指標を図示し、企業価値創造を識別・可視化



※「企業価値創造力」、「企業価値創造額/年」は当社造語

# (9) 経営基盤の整備： ROE向上に向けた取り組みの強化

ROE

=

収益性  
当期純利益率

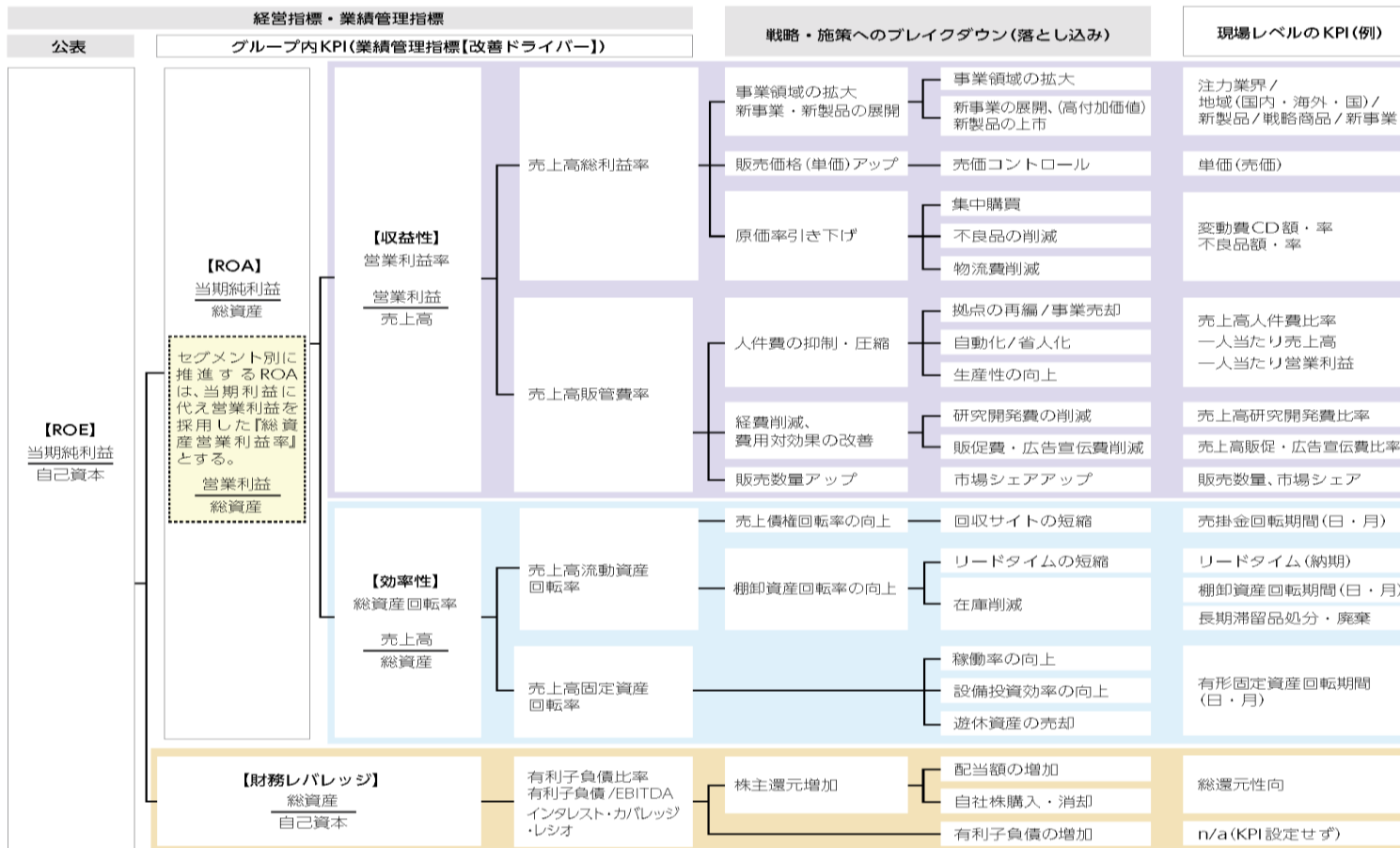
×

効率性  
総資産回転率

×

レバレッジ  
財務レバレッジ

## ● 企業価値創造のためのROEツリー



収益性  
改善

効率性  
改善

## (9) 経営基盤の整備： 資本政策・格付戦略<sup>(※)</sup>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、株主還元を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30%以上をめどに、安定的・継続的な利益還元を努めていきます。

### 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いきます。

### ※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。

- (※) デット・エクイティ・レシオ＝有利子負債(期末)÷自己資本(期末)
- (※) 有利子負債/EBITDA倍率＝有利子負債(期末)÷(営業利益+減価償却費)

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

## (9) 経営基盤の整備：

### 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いきます。

# Intentionally Blank