

2022年3月期 決算説明 プレゼンテーション資料

2022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。

代表取締役社長

中戸川 稔よりご挨拶

目次

1. 本日のサマリー

2. 古河機械金属グループの価値創造プロセス(おさらい)

3. 2022年3月期 決算および業績予想(連結)

4. 次期中期経営計画、気候変動、脱炭素への取り組みについて

5. トピックス

参考資料、補足資料

1. 本日のサマリー

■ 2022年3月期業績について

- ・2022年3月期の売上高は1,990億円(対前期比+393億円)、営業利益は77億円(対前期比+21億円)。
- ・売上高は、機械事業、素材事業の全部門にて増収となった。
- ・営業利益は、産業機械部門とユニック部門で減益となるも、前期赤字のロックドリル部門で利益計上、素材事業3部門でも増益となり、連結でも増益となった。

■ 2023年3月期業績予想について

- ・2023年3月期の業績予想は、売上高2,095億円(対前期比+104億円)、営業利益70億円(対前期比△7億円)を予想。
- ・売上高は、ロックドリル部門と不動産事業を除き増収を予想。
- ・営業利益は、金属部門の金属価格変動影響による価格差益を見込まないため減益を予想。

■ 次期中期経営計画、気候変動、脱炭素への取り組みについて

- ・中期経営計画2025は2023年度に発表予定。
 また、ESG指数銘柄入りを目指しFTSEのESGレーティングスコア向上を目指す。
- ・気候変動に係るリスクや収益機会については、CDPへの回答を利用することで、TCFDの枠組みに沿った開示を段階的に進める。
- ・CO₂ 排出量(スコープ1, 2)の約80%を占める電力については再生可能エネルギー由来の電力に転換し、約20%を占める非電力を含めてカーボン・ニュートラルを進める方針。
 また、ネットゼロを実現するために、スコープ3の算定を進めるとともに、社有林の活用によるCO₂ 吸収施策も検討する。

2. 古河機械金属グループの価値創造プロセス(おさらい)

古河機械金属は、当社グループの経営理念を基に、銅山開発技術を進化・発展させ、機械と素材を中核とした事業を展開しています。現在では、CSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」により、企業価値の創造に加え、社会価値を創造し、社会に必要とされる企業であり続けることを目指しています。



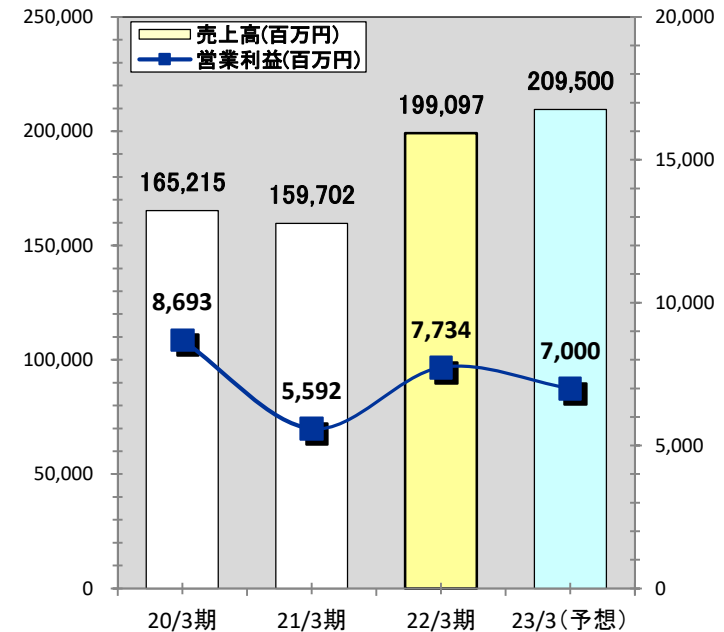
3. 2022年3月期 決算および業績予想(連結)

【業績】

		2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	対前期 増減	2023年3月期 (予想)	対2022年3月期 増減
売上高	百万円	165,215	159,702	199,097	39,394	209,500	10,402
営業利益	百万円	8,693	5,592	7,734	2,142	7,000	△ 734
営業利益率	%	5.3	3.5	3.9	0.4	3.3	△ 0.6
経常利益	百万円	8,135	6,773	8,996	2,223	6,900	△ 2,096
親会社株主に帰属する 当期純利益	百万円	4,431	7,468	6,477	△ 990	4,700	△ 1,777

【財務状況】

		2021年3月期	2022年3月期	対前期末 増減
総資産	百万円	218,275	229,727	11,452
純資産	百万円	94,364	100,075	5,710
自己資本比率	%	42.0	42.3	0.3
1株当り純資産	円	2,348.53	2,505.01	156.48
R O E	%	8.9	6.9	△ 2.0



連結損益計算書

(単位:百万円)

	2021年3月期	2022年3月期	対前期増減
売上高	159,702	199,097	39,394
売上原価	137,508	172,995	35,487
(売上総利益)	22,194	26,101	3,907
販売費及び一般管理費	16,601	18,366	1,765
営業利益	5,592	7,734	2,142
営業外収益	2,749	3,044	295
受取配当金	749	752	2
持分法による投資利益	355	370	14
為替差益	702	677	△24
不用品処分益	65	497	432
その他	876	746	△129
営業外費用	1,568	1,782	213
支払利息	456	427	△29
休鉱山管理費	769	812	42
その他	342	543	200
経常利益	6,773	8,996	2,223
特別利益	4,105	1,113	△2,991
負ののれん発生益	-	833	833
その他	4,105	280	△3,824
特別損失	971	972	1
固定資産除売却損	151	157	6
賃貸ビル解体費用	730	668	△62
その他	89	146	57
税金等調整前当期純利益	9,907	9,137	△769
法人税、住民税及び事業税	2,172	2,715	543
法人税等調整額	65	△264	△329
当期純利益	7,670	6,686	△983
非支配株主に帰属する当期純利益	201	208	6
親会社株主に帰属する当期純利益	7,468	6,477	△990

山石金属の株式取得に伴う負ののれん発生益を計上

前期に投資有価証券売却益(40億)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)

	2021年3月期	2022年3月期	対前期末 増減
資産の部			
流動資産	88,625	96,238	7,612
固定資産	129,649	133,489	3,839
有形固定資産	89,817	90,976	1,159
無形固定資産	341	376	34
投資その他の資産	39,490	42,136	2,646
資産合計	218,275	229,727	11,452
負債の部			
流動負債	47,839	59,859	12,020
固定負債	76,071	69,793	△6,278
負債合計	123,910	129,652	5,741
純資産の部			
株主資本	76,373	80,570	4,196
資本金	28,208	28,208	-
資本剰余金	2	2	-
利益剰余金	50,025	54,557	4,531
自己株式	△1,862	△2,197	△334
その他の包括利益累計額	15,396	16,683	1,286
非支配株主持分	2,594	2,821	227
純資産合計	94,364	100,075	5,710
負債純資産合計	218,275	229,727	11,452

現金及び預金の減少も、
原材料及び貯蔵品の増加など

建物及び構築物、土地の増加など

上場株式の株価上昇による
投資有価証券の増加など

支払手形および買掛金、電子記録債務、
未払金の増加など

■有利子負債(借入金)

(単位:百万円)

	2021年3月期	2022年3月期	対前期末 増減
短期	8,436	8,331	△105
長期	61,246	57,339	△3,906
有利子負債合計	69,683	65,671	△4,011

部門別業績(連結)

(単位:百万円)

売上高	2021年3月期	2022年3月期	対前期増減
機械事業	68,635	76,938	8,303
産業機械部門	16,682	17,723	1,041
ロックドリル部門	24,149	30,910	6,761
ユニック部門	27,804	28,305	500
素材事業	88,203	118,163	29,960
金属部門	76,094	102,995	26,900
電子部門	5,741	7,271	1,530
化成品部門	6,367	7,896	1,529
不動産事業	2,107	2,115	7
その他	755	1,879	1,123
合計	159,702	199,097	39,394

2023年3月期 (予想)	対2022年3月期 増減
78,600	1,661
20,200	2,476
29,400	△1,510
29,000	694
126,000	7,836
110,700	7,704
7,300	28
8,000	103
2,000	△115
2,900	1,020
209,500	10,402

	2022年3月期	対前期増減
銅 価	9,691 \$ / トン	2,812 \$ / トン
為 替	112.4円 / \$	6.3円 / \$

	2023年3月期 (予想)	対2022年3月期 増減
銅 価	9,400 \$ / トン	△291 \$ / トン
為 替	120.0円 / \$	7.6円 / \$

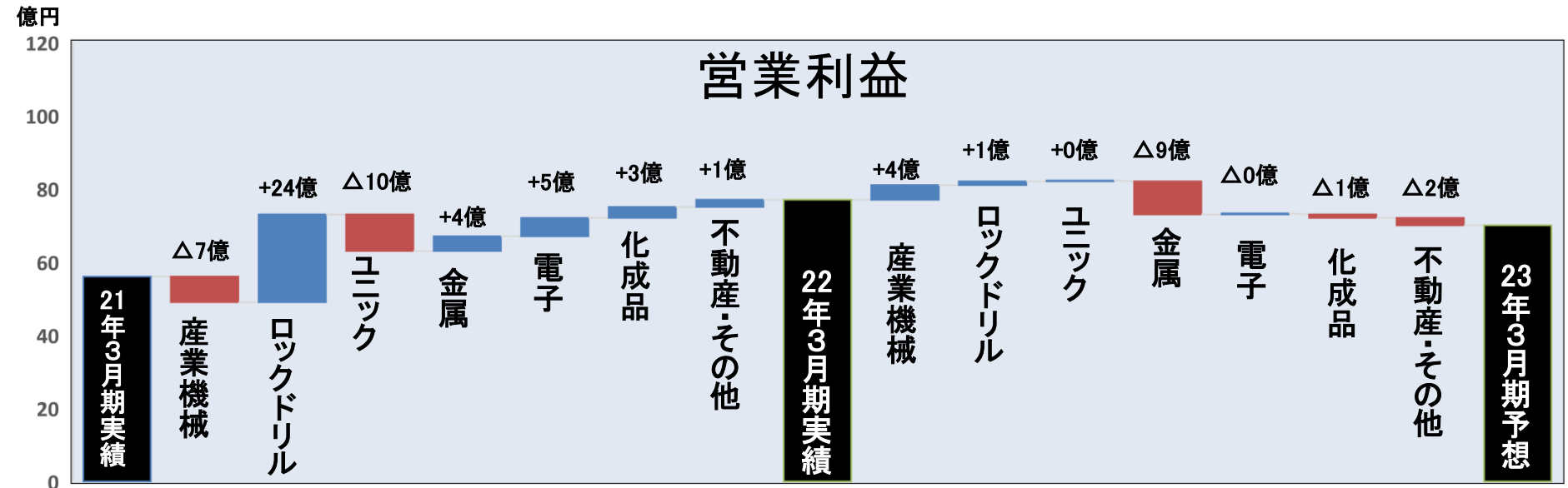
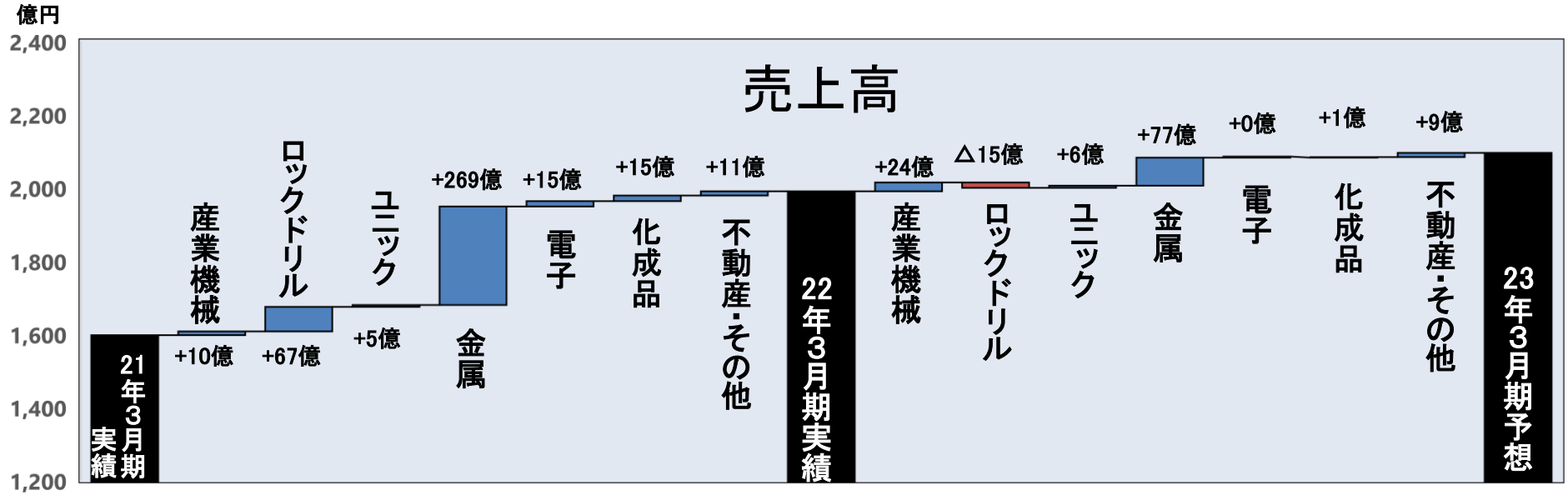
為替感応度について

- 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

営業利益	2021年3月期	2022年3月期	対前期増減
機械事業	3,968	4,679	710
産業機械部門	2,113	1,396	△717
ロックドリル部門	△1,324	1,117	2,442
ユニック部門	3,180	2,165	△1,014
素材事業	1,040	2,349	1,308
金属部門	499	940	441
電子部門	161	666	504
化成品部門	380	743	363
不動産事業	736	743	6
その他	△82	17	99
調整額	△71	△54	16
合計	5,592	7,734	2,142

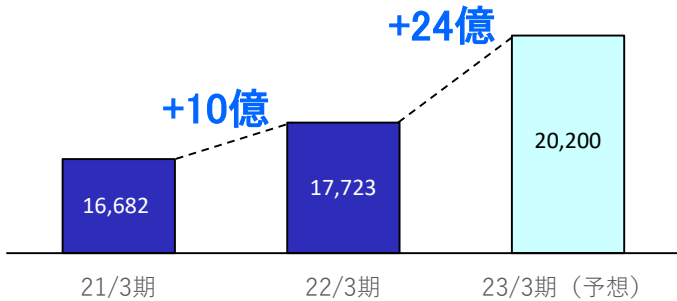
2023年3月期 (予想)	対2022年3月期 増減
5,300	620
1,800	403
1,300	182
2,200	34
1,200	△1,149
0	△940
600	△66
600	△143
600	△143
△20	△37
△80	△25
7,000	△734

部門別業績の増減(連結) / 対前期

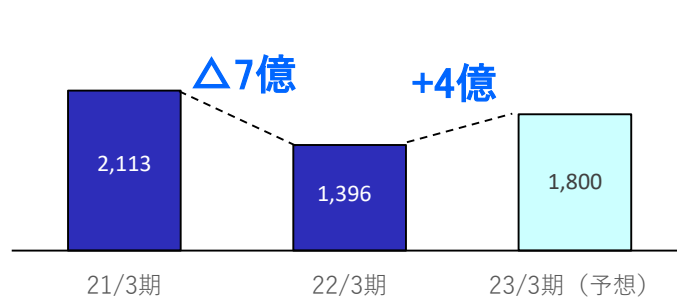


部門別業績(産業機械部門)

売上高(単位:百万円)



営業利益(単位:百万円)



■2022年3月期の主な増減要因

【売上高】

・大型プロジェクト案件や橋梁等の出来高に応じた売上高の計上により増収。

【営業利益】

・マテリアル機械の部品、オーバーホール等の減収により減益。

	2022年3月期	対前期増減
受注残	93億円	△4億円

【橋梁】

東海環状大安2高架橋3鋼上部工事(三重県いなべ市)
亀戸駅前歩道橋架替工事(東京都江東区)等

【大型案件】

中央自動車道新小仏トンネル工事向け密閉式吊下げ型
コンベヤ(SICON®)等

■2023年3月期(予想)の主な増減要因

【売上高】

・ポンプ、下水処理場の長距離移送設備等のポンプ設備、橋梁等の増収により全体でも増収予想。

【営業利益】

・増収による増益予想。

■参考:主な製品の特長、向け先、シェア

ポンプ

【強み】 鉱山開発で培われた耐久性、耐摩耗性等に優れたポンプ製品

【向け先】 シールドトンネル工事現場、下水処理場等

【シェア】

国内シェア
60%

国内シェア
40%

下水道用汚泥ポンプ スラリーポンプ

マテリアル機械

【強み】 機械の製造・販売をはじめ、セクションプラントに対応

【向け先】 碎石場、石灰鉱山、製鉄所等

【シェア】

国内シェア
15%

破碎機

コントラクター事業

【強み】 工事の設計から施工まで一貫して受注できる総合力

【向け先】 鋼橋梁の新設工事、土砂搬送工事等

【注目】

ダンプトラックに替わる土砂搬送方法としてベルトコンベヤが目目、引き合い件数も増加

部門別業績(産業機械部門)

■ 社会課題に貢献する土砂搬送方式としてベルトコンベヤの引き合いが増加

国土強靱化や防災・減災のためのダム新設・再生工事、河川の治水工事等での採用を目指し、コンサルや一般土木ゼネコン、海洋土木ゼネコンからの情報収集を強化。

現在の引き合い・相談件数

ダム新設工事2件、ダム機能再生工事3件、
河川治水工事2件、トンネル工事5件、その他4件

参考:近年の受注実績

小名浜港湾国際バルクターミナル向けの荷役設備 約60億円
境川金森調節池造成工事(東京都町田市)向けSICON® 約10億円
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SICON® 約8億円
中央自動車道新小仏トンネル工事向けSICON® 約6億円
北海道新幹線札幌トンネル向けベルトコンベヤ 約4億円 等

SICON®は、ContiTech Transportbandsysteme GmbH社の登録商標



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®

■ マテリアル機械において戦略機を軸にしたセクションプラント案件

2023年3月期の新規受注としてセクションプラント大型案件(金額規模10億円強)を2件獲得を目指す。

【案件①】鉄鋼スラグメーカー

破碎機2台、スクリーン8台のセクションプラント

【案件②】セメントメーカー

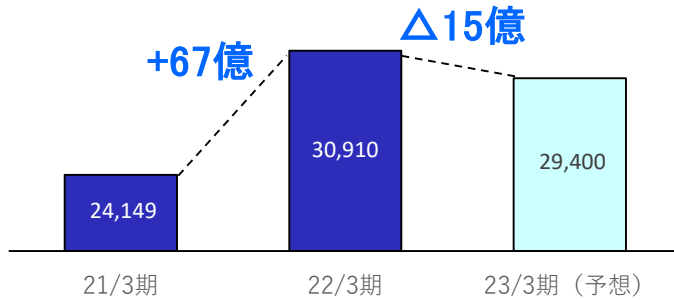
破碎機2台、粉碎機1台、スクリーン4台のセクションプラント



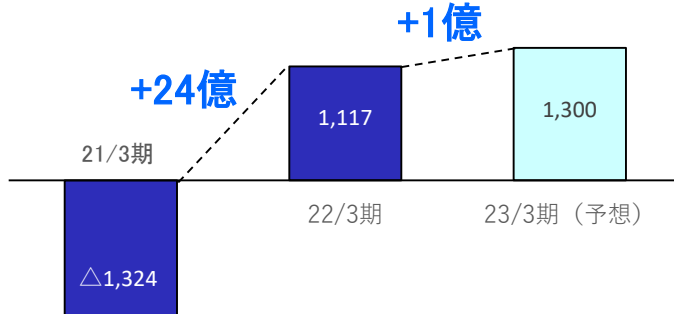
破碎機
(コーンクラッシャー)
GEOPUS C3

部門別業績(ロックドリル部門)

売上高(単位:百万円)



営業利益(単位:百万円)



■2022年3月期の主な増減要因

【売上高】 国内132億円 海外176億円

- ・国内外ともに増収(国内+9億円、海外+57億円)。
- ・特に、海外は、円安による増収に加え、建設機械需要の旺盛な北米を中心に増収。油圧クローラドリルは北米、中近東、アフリカ、東南アジア、油圧ブレーカは欧米で増収。

【営業利益】

- ・増収による増益。

■2023年3月期(予想)の主な増減要因

【売上高】 国内121億円 海外173億円

- ・製品価格の値上げや円安により増収効果を見込むも、工期遅れ等でトンネルドリルジャンボ関連の売上が減少し、全体では減収予想。

【営業利益】

- ・減収による減益影響はあるものの、製品価格の値上げや円安により増益予想。

■参考:主な製品の特長、向け先、シェア

油圧ブレーカ

- 【強み】 小型から超大型までラインアップ
高品質かつ高打撃力
- 【向け先】 砕石場等の露天掘り現場、
土木・建築現場等

【シェア】

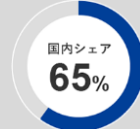


油圧ブレーカ

油圧クローラドリル

- 【強み】 岩盤の状態に応じた正確かつ
スピーディーな掘削技術
- 【向け先】 石灰鉱山等の露天掘り現場、
海外のインフラ整備等

【シェア】



油圧クローラドリル

トンネルドリルジャンボ

- 【強み】 山岳トンネルや長大トンネルでの
数多くの実績
- 【向け先】 山岳トンネル工事現場、
ダム等の導水路工事現場等

【シェア】



トンネルドリルジャンボ

部門別業績(ロックドリル部門)

「台数重視」→「利益重視」への変革を継続

国内 ■ 販売機種の種類と市場に合わせた製品販売戦略の遂行

- ・アタッチメント製品である油圧ブレーカは大型機、油圧圧砕機は小割機に注力し集中販売。本体だけでなく、整備や部品販売等のストックビジネスの更なる強化を図る。
- ・製品・部品の価格改定(値上げ)を実施。
- ・部品販売の捕捉率は高いため重要部品の定期交換を促進。

海外 ■ 欧米は「攻める市場」として機種を絞って販売を強化

- ・北米は、油圧クローラドリル、油圧ブレーカともに大型機を拡販。
- ・欧州は、油圧ブレーカの中大型機を軸足に拡販。
- ・製品・部品の価格改定(値上げ)を実施。
- ・保証期間の純正部品使用を必須化し、部品販売の拡大を図る。

■ 東南アジアは碎石市場の創造・販売店施策の転換

- ・空圧ドリルから油圧クローラドリルへの誘導施策として作業性が高く購入しやすい価格設定のアタッチメントドリルを開発・上市。今後、インドネシアの他、東南アジア諸国にも展開し、油圧化促進を図る。これまで:空圧ドリル→今後:アタッチメントドリル→将来:油圧クローラドリル

■ 中国、インド、中南米の販売子会社は引き続き統廃合を検討中

■ LCS(ライフサイクルサポート)は海外サービス体制構築に遅れがあり、挽回への対応として組織体制の強化を図る



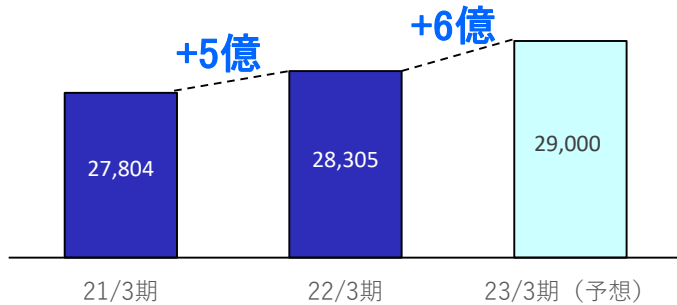
油圧クローラドリル



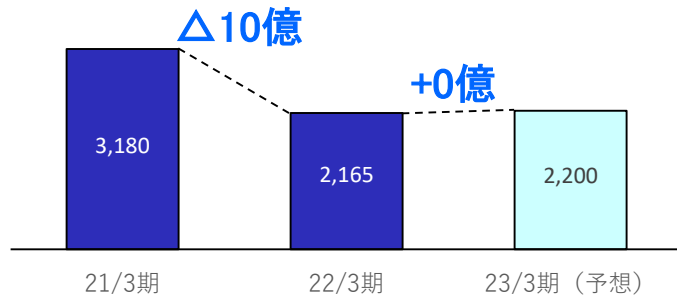
アタッチメントドリル

部門別業績(ユニック部門)

売上高(単位:百万円)



営業利益(単位:百万円)



■2022年3月期の主な増減要因

【売上高】国内220億円 海外62億円

- ・国内は広域レンタル会社等の投資意欲の回復があったが、部品調達難に伴うトラック減産等によるクレーン架装の遅れを主因として減収。
- ・海外は北米での建設資材不足等によるミニ・クローラクレーンの出荷減があったものの中国でユニッククレーンの出荷増などにより増収。(国内△6億円、海外+11億円)

【営業利益】

- ・鋼材などの原材料価格の値上げ等による原価率悪化や海上運賃の高騰により減益。

■2023年3月期(予想)の主な増減要因

【売上高】国内224億円 海外66億円

- ・ロシアのウクライナ侵攻や鋼材などの原材料価格の値上げ等の影響があるものの、トラック減産等の影響が年度後半に緩やかに回復することや北米市場の回復等を見込み増収予想。

【営業利益】

- ・増収による増益も原材料価格の値上げ等の影響により前期並み。

■参考:主な製品の特長、向け先、シェア

ユニッククレーン

【強み】 ニーズに合わせたブーム段数等豊富にラインアップ

【向け先】 土木・建築現場、資材運搬、レンタル会社等

【シェア】



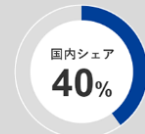
ユニッククレーン

ミニ・クローラクレーン

【強み】 コンパクトなボディで狭小地や不整地、屋内作業現場で威力を発揮

【向け先】 墓地等の狭い場所や不整地、屋内作業現場等

【シェア】



ミニ・クローラクレーン

ユニックキャリア

【強み】 車載専用型や重機運搬型等の充実のラインアップ

【向け先】 自動車販売会社、運搬会社、道路施設会社等

【シェア】



ユニックキャリア

国内

■ ミニ・クローラクレーン等の拡販強化

- ・半導体不足等によるトラック減産の影響を受けないミニ・クローラクレーン、住宅用クレーン、船舶用クレーンを拡販。



■ 需要が安定している製品のシェアアップを図る

- ・ユニッククレーンは、シェアの低い地域向けに安全講習会の開催やユニック特有のラジコン性能等の促進により、底上げを図る。
- ・ユニックキャリアは、フラットタイプの拡販により、シェアアップを図る。

海外

■ ロシアのウクライナ侵攻による影響

- ・海外売上高の約3割を占めるロシアの販売が難しいことから、欧米や東南アジア、中東への販売を強化。

■ 販売力、製品力、技術サービス力の強化

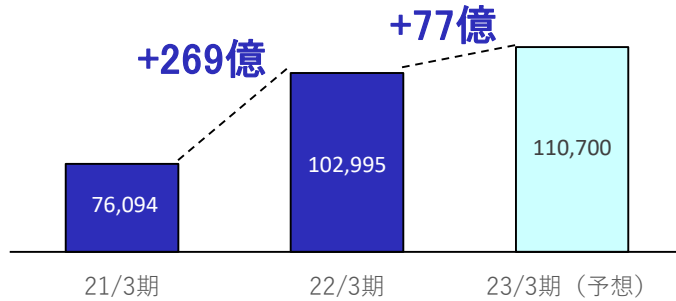
- ・欧米向けには、新型ミニ・クローラクレーンを投入すべく開発中。
- ・東南アジア、中東等の新興国向けには泰安古河(中国)製大型搭載型クレーンを促進。
- ・販売店向け講習用ツール拡充・研修実施、人材育成・強化。



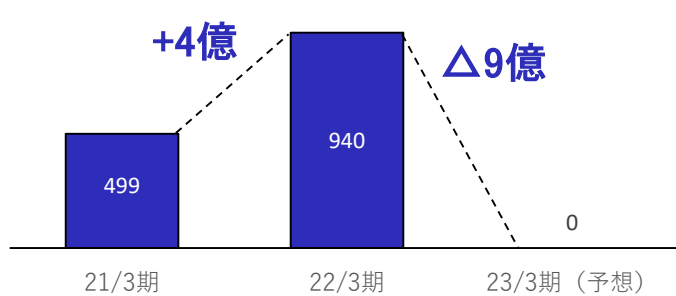
泰安古河製
大型積載型クレーン

部門別業績(金属部門)

売上高(単位:百万円)



営業利益(単位:百万円)



■2022年3月期の主な増減要因

【売上高】

・委託製錬費比率の見直しにより段階的に電気銅の生産量を減らしているため販売数量減少するも、海外相場の上昇により増収。

銅 +245億円(数量△34億円、単価+278億円)

金 +16億円(数量+11億円、単価+6億円)

【営業利益】

・銅生産量減少による委託製錬収支の改善や銅価上昇による価格差益(右表)により増益。

	2022年3月期	対前期増減
銅 価	9,691 \$/ト	2,812 \$/ト
為 替	112.38円/\$	6.32円/\$

	2023年3月期(予想)	対2022/3期増減
銅 価	9,400 \$/ト	△291 \$/ト
為 替	120.00円/\$	7.62円/\$

金属価格変動影響による損益について

	2022年3月期	対前期増減
営業利益	9.4億円	4.4億円
内 価 格 影 響 分	15.1億円	0.0億円
銅	(11.8億円)	(2.3億円)
金	(2.7億円)	(△1.8億円)

■2023年3月期(予想)の主な増減要因

【売上高】

・金属価格の上昇および円安等により増収。

銅 +20億円(数量△8億円、単価+29億円)

金 +58億円(数量+46億円、単価+11億円)

【営業利益】

・委託製錬収支の改善を想定するが、金属価格変動による価格差益を見込まないため減益。

△9億円(委託損益+2億円 価格差益△12億円)

■小名浜製錬との委託契約終了により委託製錬事業の抜本的見直しに目処(詳細は次ページ)

■参考:主な製品の特長、向け先、シェア

電気銅

【強み】 創業当時から電気銅の供給責任を果たし、年間7万トン生産

【向け先】 電線、伸銅品、家電製品、通信機器、自動車等

【2023年度】 小名浜製錬との契約終了に伴い委託製錬事業の抜本的な見直しに目処 不採算の輸出大幅減

部門別業績(金属部門)

■ 小名浜製錬との委託契約終了により委託製錬事業の抜本的見直しに目処

2023年3月末をもって銅の年間生産量の約34%(約24,000トン)を委託する小名浜製錬株式会社との委託製錬契約を終了することを決議(2022年5月12日適時開示)。

【今後の金属部門について】

- ・委託製錬先は持分法適用会社である日比共同製錬株式会社のみ。
- ・2023年度の銅生産量は約46,600トン/年となる見込み。
国内の販売量は約40,000トン/年のため、不採算である輸出を大幅に削減することが可能。

→これにより委託損益の採算確保は可能と判断。
2023年3月期予想と同じ前提条件で試算した場合、右表通り金属部門の営業利益は0億円から4億円改善。
連結ベースでは営業利益率3.3%から4.4%(+1%増)に改善。

【製錬会社の収益構造の変化について】

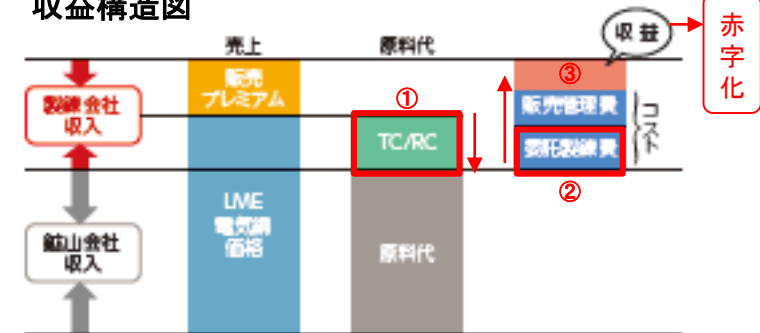
- ・近年、買鉱条件収入(TC/RC)は、中国の旺盛な買鉱需要を背景とした需給の不安定化により、製錬会社に不利な状態にあり、今後の買鉱条件収入の大幅な改善は見込みにくい。(右図①は縮小)
- ・一方で、環境対策投資や設備維持更新投資の増加やその減価償却費負担、電力料や重油代などの操業費用の高騰などにより、製錬費が増加傾向にある。(右図②は増加)
- ・この結果、製錬費が買鉱条件収入を上回り、従来あった収益が近年では赤字構造となっている。(右図③は縮小、赤字化)

金属部門損益影響	2023年3月期予想 (2022年5月12日発表)	小名浜製錬 契約終了後の試算	対2023年3月期予想 との増減
売上高	1,107億円	707億円程度	約400億円減
営業利益	0億円	4億円程度	約4億円増
銅 生産数量	70,816トン	約46,600トン	約24,000トン減
前提条件 銅価	9,400 \$ /mt		-
為替	120円/\$		-



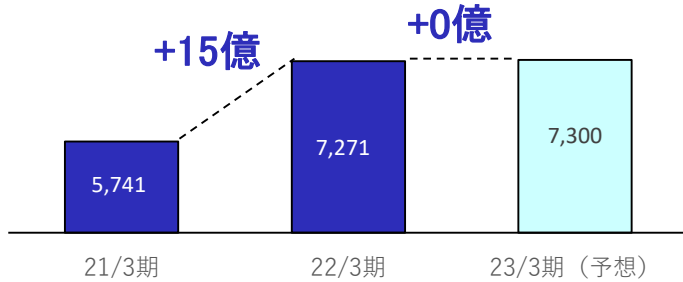
連結損益影響	2023年3月期予想 (2022年5月12日発表)	小名浜製錬 契約終了後の試算	対2023年3月期予想 との増減
売上高	2,095億円	1,695億円程度	約400億円減
営業利益	70億円	74億円程度	約4億円増
営業利益率	3.3%	4.4%	1.0%改善
連結貸借対照表影響	2022年3月末 (2022年5月12日発表)	小名浜製錬 契約終了後の試算	対2023年3月期予想 との増減
総資産	2,297億円	2,212億円程度	約85億円減

収益構造図



部門別業績(電子部門)

売上高(単位:百万円)



■2022年3月期の主な増減要因

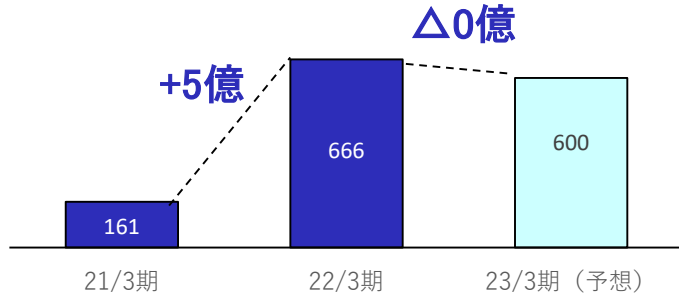
【売上高】

・結晶製品は半導体向け、コイルは車載向けに需要増。高純度金属ヒ素は化合物半導体向けに需要が安定。窒化アルミニウムは熱対策部品向けや半導体製造装置用部品向け等の需要増。全体で増収。

【営業利益】

・増収による増益。

営業利益(単位:百万円)



■2023年3月期(予想)の主な増減要因

【売上高】

・高純度金属ヒ素や窒化アルミニウムは旺盛な需要の継続を見込み、全体としては、前期並みと予想。

【営業利益】

・結晶製品の電気料金や原材料価格の上昇等の影響により若干の減益予想。

■参考:主な製品の特長、向け先、シェア

高純度金属ヒ素

【強み】 国内で唯一世界最高純度99.999995%(7N5)の高純度金属ヒ素を生産し、世界シェアトップ

【向け先】 PC、スマートフォン、赤外線発光部品、赤色LD・LED等

【シェア】



高純度金属ヒ素

窒化アルミニウム

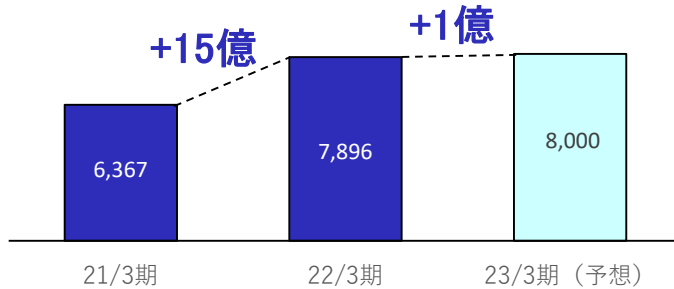
【強み】 熱伝導性、絶縁性、均熱性、耐食性に優れた放熱部材で当社独自の成型・焼成・加工技術

【向け先】 半導体製造装置用部品、高出力LED、樹脂製放熱シート等

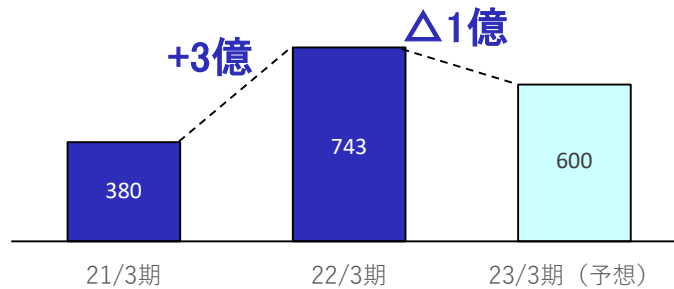
【フル生産】 優れた放熱部材としての認知が広がりつつあり、需要拡大によるフル生産が継続、増産投資を実施中

部門別業績(化成品部門)

売上高(単位:百万円)



営業利益(単位:百万円)



■2022年3月期の主な増減要因

【売上高】

・酸化銅は銅価上昇による単価上昇に加え基板向けの需要が旺盛で増収。
 亜酸化銅はコロナ影響により修繕船向けの需要減少があったが銅価上昇により増収。

【営業利益】

・増収による増益。

■2023年3月期(予想)の主な増減要因

【売上高】

・酸化銅は基板向けの旺盛な需要継続を見込み、また銅価上昇による増収効果もあり増収。全体としては、増収予想。

【営業利益】

・酸化銅は増収による増益も、亜酸化銅の原材料価格の上昇等による原価率の悪化の影響により減益。全体としては、減益予想。

■参考:主な製品の特長、向け先、シェア

亜酸化銅

【強み】 船底へのフジツボ等の付着を防止する船底塗料用防汚剤

【向け先】 船底塗料メーカー等

【シェア】



亜酸化銅

酸化銅

【強み】 酸化触媒やPC等のプリント基板用の高精度なめっき原料

【向け先】 パッケージ基板(パソコンやサーバーのプロセッサ向け)等

【フル生産】 電子機器の小型化や高性能化により、パッケージ基板の需要増
 現有設備でフル生産
 増産投資を検討中

硫酸

【強み】 硫黄焙焼法で不純物が極めて少なく、食品添加物にも使用可能

【向け先】 化学・電子部材・鉄鋼・食品加工等の各工業等

【基礎材料】 各工業に不可欠な基礎材料として常に需要は安定

1年間の成果のまとめ

■機械事業の持続的拡大を目指して

中期経営方針2022の基本戦略に基づき、産業機械部門、ユニック部門に進捗が見られた。基本戦略を見直したロックドリル部門は、海外事業の抜本的な見直しが進捗。

- ・産業機械部門は、ベルトコンベヤの引き合い増加やマテリアル機械のセクションプラント工事案件など、単なる機器メーカーからの脱却を目指すなかで、案件、引き合いが増えつつある。
- ・ロックドリル部門は、海外体制の見直しの一環で不採算であった中国での油圧ブレーカ現地生産を終了、東南アジアの市場開拓の一翼としてアタッチメントドリルを上市するなど、戦略変更を進めた。
- ・ユニック部門は、海外市場において需要が増加している大型搭載型クレーンの開発を推進し、小型から大型までの製品ラインナップを図り、アジア・中東地域における拡販の足掛かりを構築した。

機械事業の持続的拡大の一環として粉末製造技術を有する山石金属を買収。

- ・山石金属の金属粉の取扱い技術・ノウハウを取り込むことで、当社グループが保有する成形技術、焼結技術、熱処理技術等を中心とした粉末冶金技術の展開を強化し、優れた耐摺動性、耐衝撃性、高熱伝導性等を持った機械製品の基幹部品・部材の創出を目指す。これにより競合他社との差別化と更なる付加価値向上に期待。

■金属部門において、委託製錬事業の抜本的な見直しに目処

2023年3月末をもって小名浜製錬との委託製錬契約終了。
 コア事業とする機械事業により一層注力。

- ・金属部門の銅生産量減により不採算の海外輸出を大幅削減、委託製錬事業の採算確保が可能。
- ・金属価格変動による損益影響は、小名浜製錬との契約終了で影響規模は縮小が可能。
 機械事業に注力し、営業利益の絶対額を増加することで、金属部門による損益影響を小さくしていく。

2025年ビジョンと各フェーズについて

企業価値・社会価値の創造

2025年ビジョン（創業150周年のありたい姿）

カテゴリトップ・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

（2015年11月6日制定）

連結営業利益
150億円超の常態化

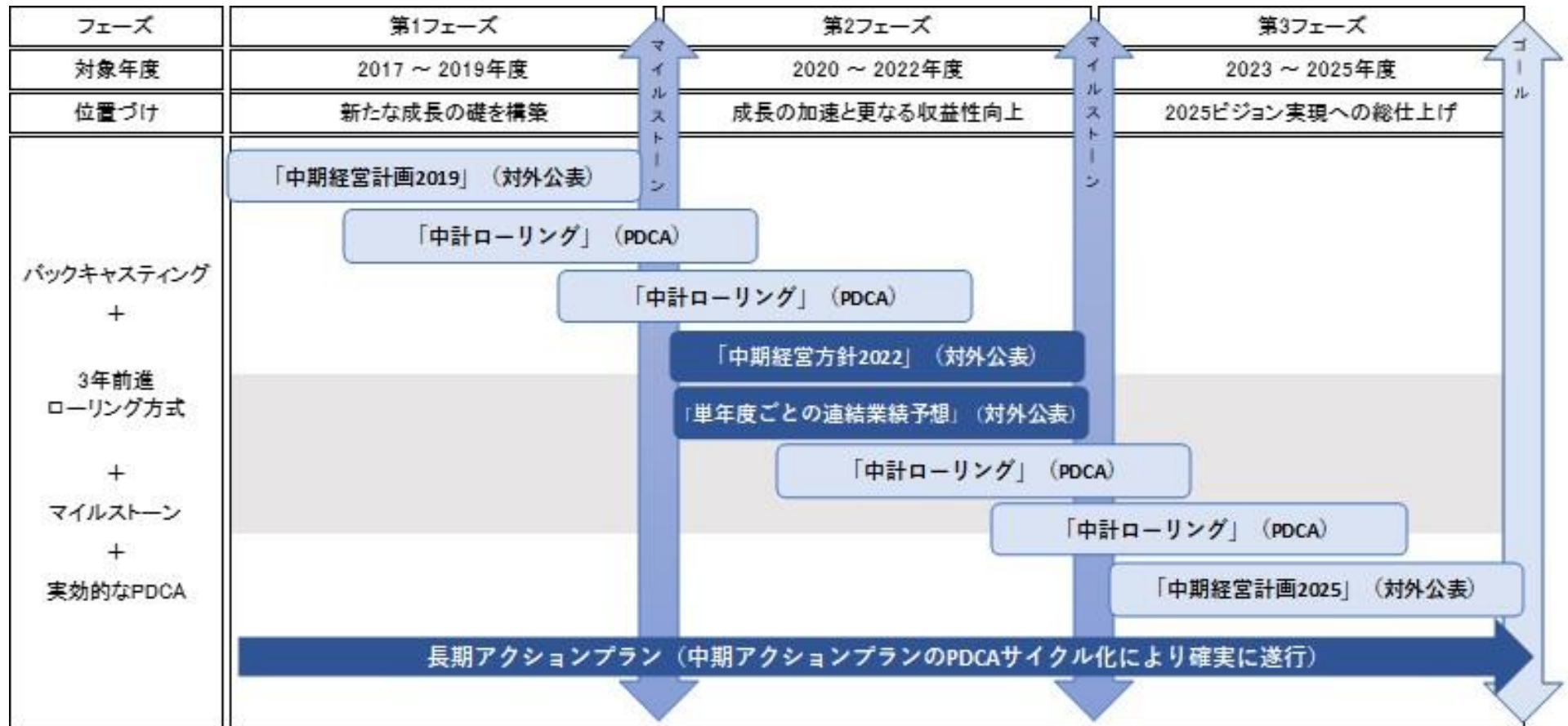
中期経営計画等	フェーズ	第1フェーズ	第2フェーズ	第3フェーズ
	対象年度	2017～2019年度	2020～2022年度	2023～2025年度
位置づけ	新たな成長の礎を構築	成長の加速と 更なる収益性向上	2025年ビジョン 実現への総仕上げ	
呼称	「中期経営計画2019」	「中期経営方針2022」	「中期経営計画2025」	
経営指標	営業利益	85億円程度 【86億円】	「中期経営計画2022」の 公表を見送り、単年度ごとの 連結業績予想を策定・公表	2022年度本決算時の 公表を検討
	ROE	6%～7%程度 【5.8%】		

次期中期経営計画(2023-2025年度)について

長期ビジョンである2025年ビジョンを3つのフェーズに区分。第1・第2フェーズにPDCA用のマイルストーン(非開示)を設定し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。

PDCAサイクルを回しながら事業活動を推進するものの、新型コロナウイルス感染症の感染拡大やロシアによるウクライナ侵攻、半導体不足による原材料不足等、前提条件が変化。次期中期経営計画では織り込むよう検討。

→企業の長期的成長に重要なESGの視点を持ち、事業の成長戦略や資本政策等の方向性を示す次期中期経営計画を策定し、2023年3月期決算発表時に公表予定。



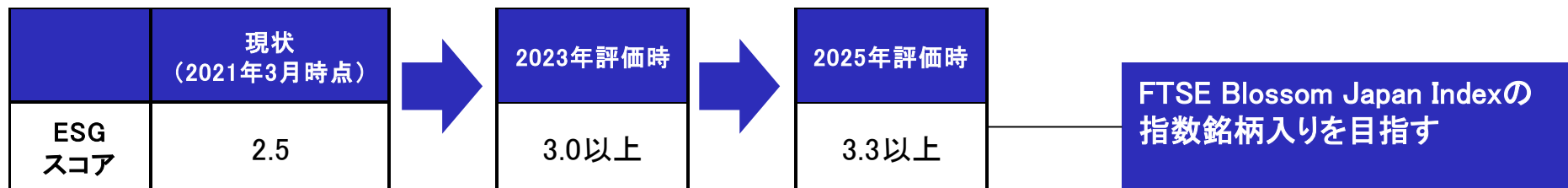
ESG指数銘柄入りに向けて

■ ESGレーティングに要求される開示を充実し、FTSE指数銘柄入りを目指す

今春、GPIFが指数として採用している「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定。より厳しい選定基準となる「FTSE Blossom Japan Index」や「FTSE 4Good Index」で要求されるESGへの取り組みや開示を強化していく。

2021年度時のFTSEのESGレーティングスコアは、総合スコア:2.5であったが、創業150年にあたる2025年度までには、総合スコア3.3以上を獲得し、指数銘柄入りを目指す。

FTSE Russell ESGレーティングスコア



脱炭素社会に向けて

■気候変動、脱炭素への考え方、取り組みについて

TCFDやそれと同等の枠組みに基づいた開示への対応

- ・気候変動に係るリスクや収益機会について、CDPへの回答を利用することで、TCFDの枠組みに沿った開示を段階的に進める。まずは、これまで未回答であったCDPへの回答を早期に実施する。

脱炭素(カーボン・ニュートラル、ネットゼロ)への取り組み

- ・政府発表のCO₂削減目標(2030年度までに2013年度比46%のCO₂ 排出量削減と2050年度までにカーボン・ニュートラル達成)に沿ったCO₂削減を実行するための計画を策定中。
- ・カーボン・ニュートラルについては、CO₂ 排出量(2020年度 CO₂ 排出量20,903t | スコープ1, 2)の約80%を占める電力は再生可能エネルギー由来の電力に転換することを検討。約20%を占める非電力のCO₂ 排出量削減計画を含め早期開示を目指す。
- ・ネットゼロについては、スコープ3の算定を進めるとともに、社有林の活用等によるCO₂ 吸収施策を検討。将来のネットゼロ実現を目指す。

■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、ダム機能再生等の工事でCO₂排出量削減に貢献。

例2: ユニッククレーン(ユニック部門)

- エコモデルではダブルポンプによる制御システムを採用し、エンジンの回転数を最大約47%抑え、軽油の消費量を最大約40%削減。最大約40%のCO₂排出量削減に貢献。



4. トピックス

■「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に初選定

グローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russellにより、「FTSE Japan All Cap Index」1,391銘柄のうち、各セクターにおけるFTSE RussellのESG評価上位50%かつESGレーティング2.0以上の日本企業(493銘柄のうちの1社)として初選定。



FTSE Blossom
 Japan Sector
 Relative Index

■「健康経営銘柄2022」に初選定

東京証券取引所の上場企業の中から従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する「健康経営」の取り組みが特に優れた企業を選定する「健康経営銘柄2022」に初選出されました。(経済産業省が実施した健康経営度調査の回答結果をもとに、健康経営度上位20%の上場企業から、1業種1社を基本として選定。)



健康経営銘柄 2022
 Health and Productivity

■その他の外部評価

・日経「SDGs経営」調査

国連の「持続可能な開発目標(SDGs)への取り組みを格付する日経「SDGs経営」調査2021において、星3.0を獲得。



・DBJ環境格付融資

日本政策投資銀行のDBJ環境格付融資を受け、「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」という最高ランクの格付を2015年から7年連続で取得。



4. トピックス

■「古河機械金属グループ サステナビリティへの取り組みに関する基本方針」の制定

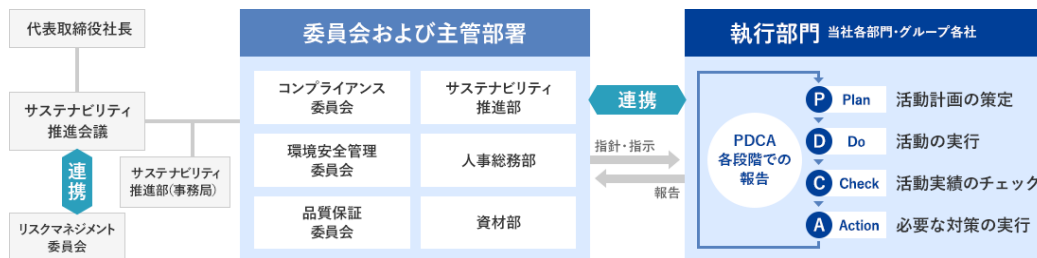
「CSVの視点を織り込んだ『マーケティング経営』による古河ブランドの価値向上」および「当社グループのCSR/ESG課題に配慮した事業運営の実践による企業価値の向上」を図るべく、「古河機械金属グループ サステナビリティへの取り組みに関する基本方針」を策定し、2021年12月1日より取り組みを開始。同時に、サステナビリティ活動等を推進する体制を強化・拡充。

基本方針

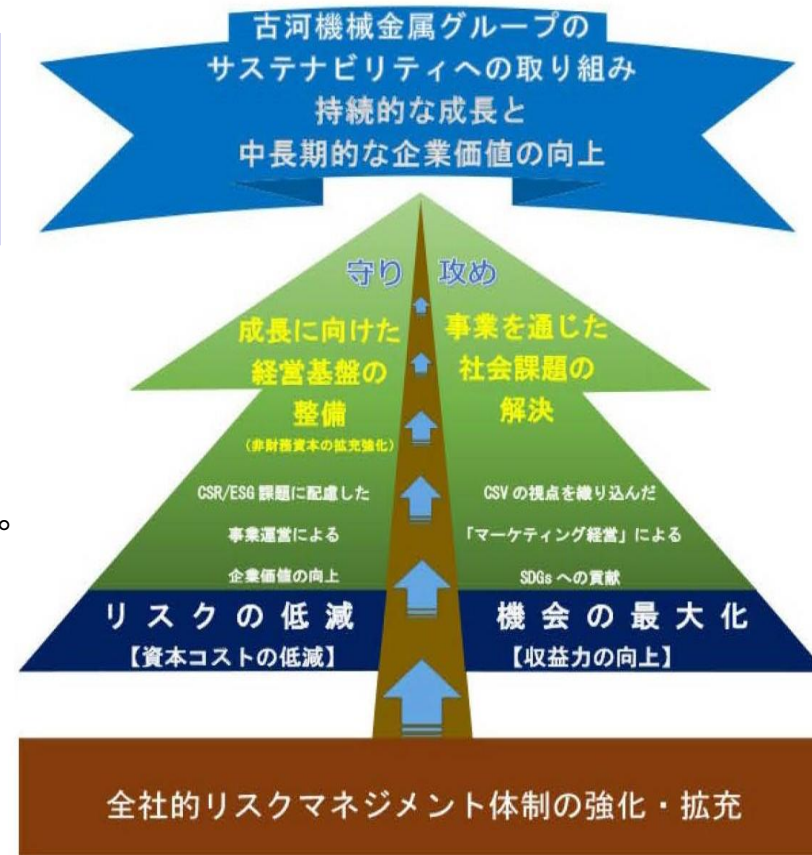
古河機械金属グループは、サステナビリティへの取り組みを経営の最重要課題の一つと位置づけ、持続可能な社会の実現に貢献していくとともに、事業を通じた「社会課題」の解決により、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現していきます。

■サステナビリティ推進体制

サステナビリティへの取り組みを一層強化するために、サステナビリティ推進会議を設置。全社的リスクマネジメントに取り組むリスクマネジメント委員会とも連携し、あらゆる環境の変化への対応と経営基盤の強化を推進。



【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】



(参考)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	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期 (予想)
機械事業	4,123	2,637	2,669	2,800
産業機械部門	404	1,253	1,703	1,200
ロックドリル部門	2,782	437	247	900
ユニック部門	936	946	718	700
素材事業	1,229	827	696	1,600
その他	585	679	1,413	300
合計	5,938	4,144	4,778	4,700

小山工場の設備投資
(新事務所棟建築)による増加等

群馬環境リサイクルセンターの
医療廃棄物処理設備(焼却炉増設、
2022年度から2024年度まで総額
約26億円)の新設による増加等

電子部門で窒化アルミニウム
生産設備(総額約9億円)の新設
による増加等

不動産事業でビル買収等
その他で本社移転工事費等

【減価償却費の状況(連結)】

減価償却費	3,589	3,879	4,003	4,100
-------	-------	-------	-------	-------

【研究開発費の状況(連結)】

研究開発費	1,177	1,164	1,336	1,300
-------	-------	-------	-------	-------

(参考) 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)】

		2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期 (予想)
銅 海外相場 (平均)	€/ポンド	265.8	312.0	439.6	426.4
	\$/トン	5,860	6,879	9,691	9,400
円相場 対米ドル平均(円/\$)		108.74	106.06	112.38	120.00

《古河メタルリソース(株)生産販売》	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
銅 生産量(t)	77,069	74,386	71,149	70,816
銅 販売量(t)	83,864	81,998	77,402	76,620

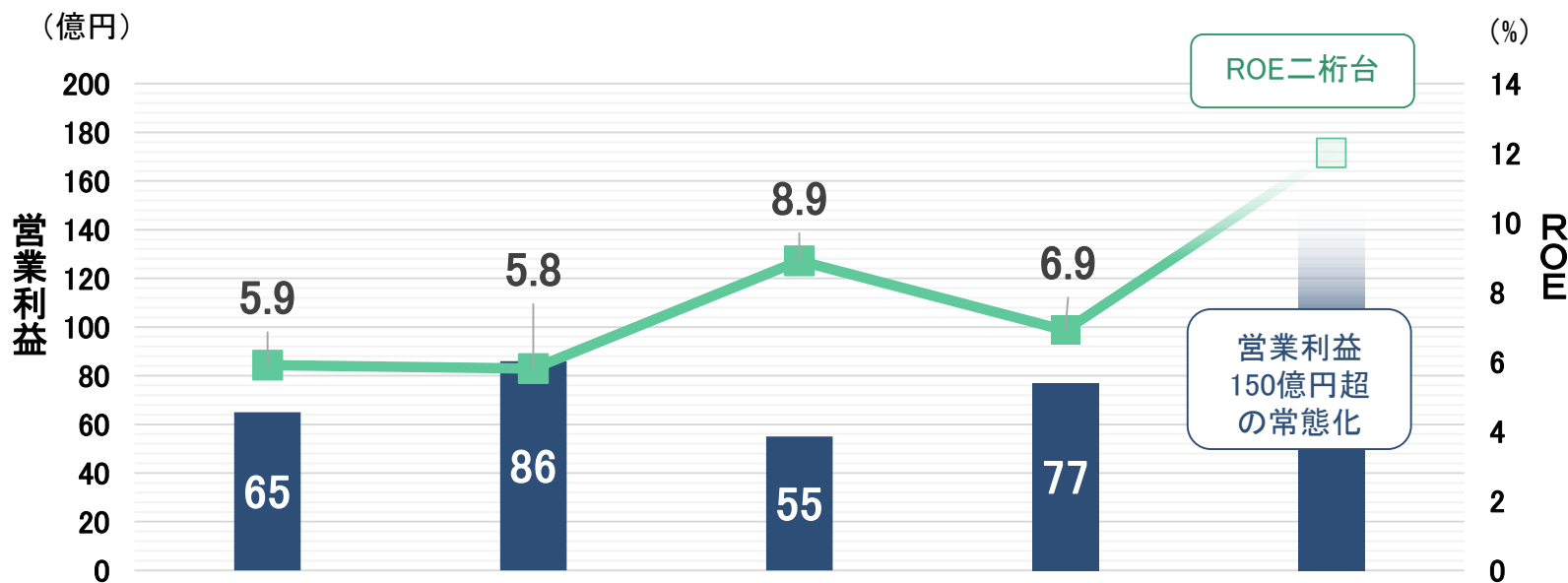
<銅の生産量について>

銅の生産量を2018年3月期の88,004トン/年から上記の通り段階的に削減。
2023年度以降は小名浜製錬との委託製錬契約終了(2023年3月末)により
銅の生産量は約46,600トン/年となる見込み。

【従業員の状況(連結)】

	2020年3月末	2021年3月末	2022年3月末	対2021/3末増減
連結人員(名)	2,755	2,752	2,804	52

(参考) 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	2021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	77億円	150億円超の常態化
	ROE	5.9%	5.8%	8.9%	6.9%	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	0.7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	5.6倍	4倍台
	発行体格付	BBB (JCR)	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)

(参考)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 (実績)	2022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	112.4円/USD	120.0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	9,691 USD/t	9,400 USD/t

(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 (実績)	2022年度 (予想)
機械事業	66,803	73,453	77,580	82,691	68,635	76,938	78,600
産業機械部門	14,041	15,871	17,971	23,237	16,682	17,723	20,200
ロックドリル部門	26,979	30,199	30,372	27,663	24,149	30,910	29,400
ユニック部門	25,782	27,381	29,237	31,791	27,804	28,305	29,000
素材事業	78,968	89,987	92,722	79,366	88,203	118,163	126,000
金属部門	67,853	77,334	80,067	67,149	76,094	102,995	110,700
電子部門	5,816	6,307	6,527	5,506	5,741	7,271	7,300
化成品部門	5,298	6,344	6,127	6,710	6,367	7,896	8,000
不動産事業	3,074	3,338	2,999	2,386	2,107	2,115	2,000
その他	983	916	814	771	755	1,879	2,900
【合計】	149,829	167,695	174,116	165,215	159,702	199,097	209,500

(参考)セグメント業績の推移/ 営業利益

(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 (実績)	2022年度 (予想)
機械事業	3,580	5,083	6,567	7,343	3,968	4,679	5,300
(*構成比)	(53%)	(63%)	(72%)	(83%)	(69%)	(60%)	(75%)
産業機械部門	104	1,005	2,088	3,208	2,113	1,396	1,800
ロックドリル部門	897	1,782	1,689	142	△1,324	1,117	1,300
ユニック部門	2,578	2,295	2,789	3,992	3,180	2,165	2,200
素材事業	1,870	1,648	1,396	776	1,040	2,349	1,200
(*構成比)	(28%)	(20%)	(15%)	(9%)	(18%)	(30%)	(17%)
金属部門	1,738	867	581	301	499	940	0
電子部門	17	330	407	△35	161	666	600
化成品部門	114	451	406	510	380	743	600
不動産事業	1,265	1,339	1,163	735	736	743	600
(*構成比)	(19%)	(17%)	(13%)	(8%)	(13%)	(10%)	(8%)
その他	△126	△196	△147	△94	△82	17	△20
(計)	6,590	7,875	8,980	8,761	5,663	7,789	7,080
調整額	△44	△55	△64	△68	△71	△54	△80
【合計】	6,545	7,820	8,915	8,693	5,592	7,734	7,000

* 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

(参考)業績推移

連結業績

(単位:百万円)

	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	23年3月期(予想)
売上高	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	199,097	209,500
営業利益	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	7,734	7,000
経常利益	993	111	1,231	1,268	2,763	6,150	6,603	6,227	7,202	8,105	8,235	8,135	6,773	8,996	6,900
親会社株主に帰属する当期純増益	△ 5,917	585	563	△ 1,659	2,976	3,976	9,793	5,056	4,254	4,774	4,654	4,431	7,468	6,477	4,700

部門別実績

【売上高】

(単位:百万円)

	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	23年3月期(予想)
機械事業	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	76,938	78,600
産業機械部門	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	17,723	20,200
ロックドリル部門	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	30,910	29,400
ユニック部門	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	28,305	29,000
素材事業	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	118,163	126,000
金属部門	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	102,995	110,700
電子部門	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	7,271	7,300
化成品部門	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	7,896	8,000
不動産事業	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	2,115	2,000
その他	1,204	854	785	766	753	739	747	876	983	916	814	771	755	1,879	2,900
塗料部門(※1)	—	3,692	15,040	14,874	15,078	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
燃料部門(※2)	15,452	9,893	9,004	9,576	3,770	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
合計	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	199,097	209,500

【営業利益】

(単位:百万円)

	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	23年3月期(予想)
機械事業	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	4,679	5,300
産業機械部門	767	△ 433	△ 29	708	778	1,851	1,711	1,037	104	1,005	2,088	3,208	2,113	1,396	1,800
ロックドリル部門	255	△ 2,584	△ 350	333	△ 67	341	1,225	2,217	897	1,782	1,689	142	△ 1,324	1,117	1,300
ユニック部門	710	△ 870	△ 186	928	2,212	3,141	3,614	2,627	2,578	2,295	2,789	3,992	3,180	2,165	2,200
素材事業	229	3,985	3,044	325	324	1,695	1,770	983	1,870	1,648	1,396	776	1,040	2,349	1,200
金属部門	23	3,224	1,494	308	282	1,503	1,449	1,154	1,738	867	581	301	499	940	0
電子部門	4	657	1,279	△ 234	△ 262	△ 123	52	△ 368	17	330	407	△ 35	161	666	600
化成品部門	201	104	269	251	304	315	267	197	114	451	406	510	380	743	600
不動産事業	706	1,128	635	356	219	△ 43	776	1,276	1,265	1,339	1,163	735	736	743	600
その他	△ 304	△ 376	△ 92	△ 93	△ 63	△ 60	△ 130	△ 72	△ 126	△ 196	△ 147	△ 94	△ 82	17	△ 20
塗料部門(※1)	—	△ 19	△ 93	△ 329	65	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
燃料部門(※2)	202	△ 29	△ 56	△ 13	△ 28	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
調整額	△ 264	△ 69	△ 49	△ 60	△ 78	△ 39	△ 42	△ 80	△ 44	△ 55	△ 64	△ 68	△ 71	△ 54	△ 80
合計	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	7,734	7,000

※1 2013年3月に關下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)	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	9,691	9,400
為替(円/\$)	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	112.38	120.00

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。

Intentionally Blank

「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^(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

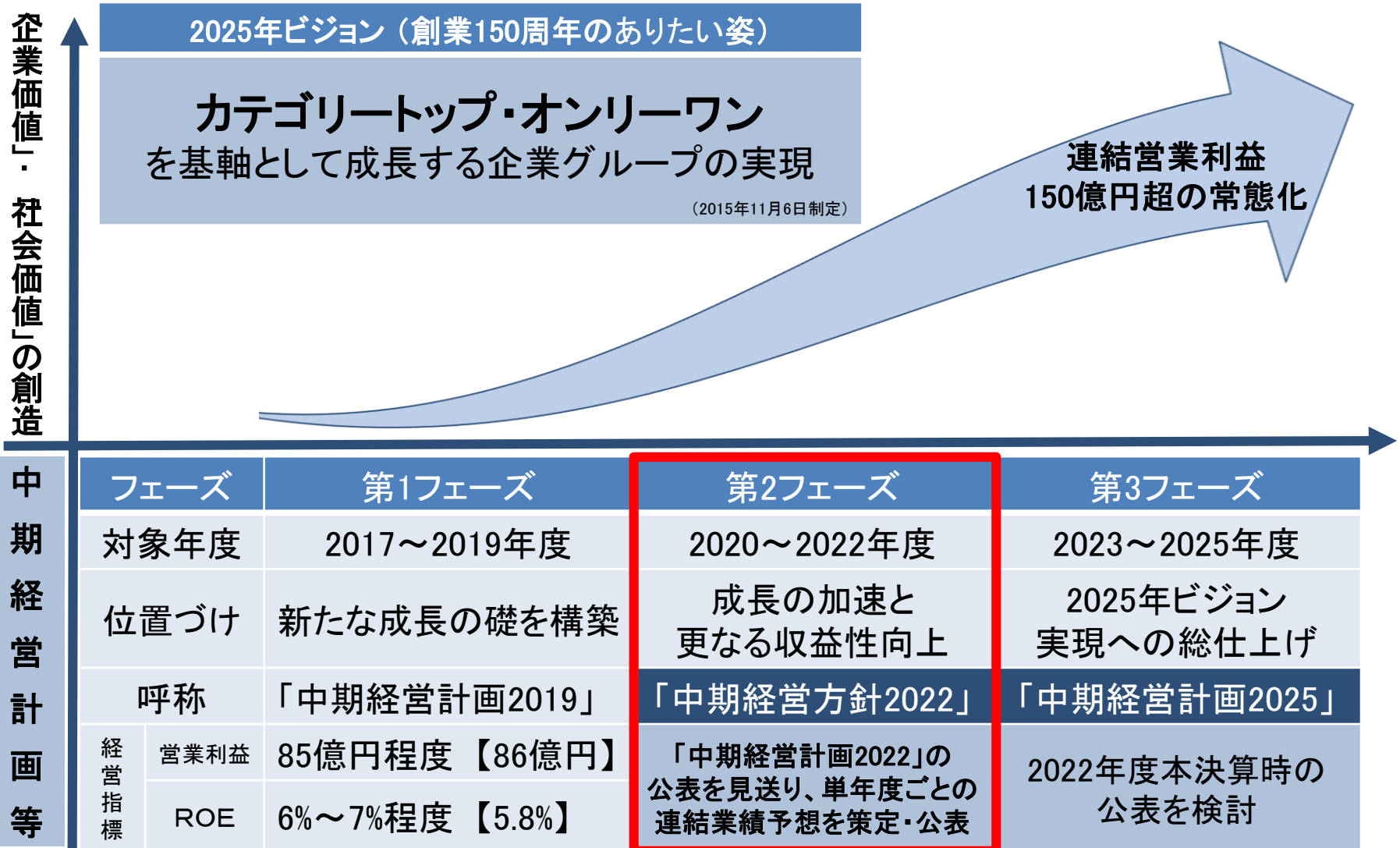
連結営業利益 150億円超の常態化

(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靭化、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。









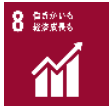





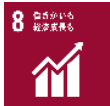










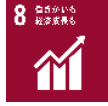







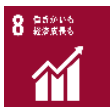

(3) CSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」によるSDGsへの貢献

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	 トンネルドリルジャンボ	 油圧クローラドリル	 油圧圧碎機		○				◎	◎		○	
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
E 環境 (Environmental)	環境保全活動の推進	      
S 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	      
G 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

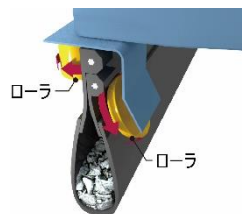
- ・ セクションプラント工事案件やプロジェクト案件への技術提案による受注獲得
- ・ 密閉式吊下げ型コンベヤ SICON®の需要創出
- ・ ポンプ、マテリアル機械の更新需要の取り込みによる収益基盤の強化



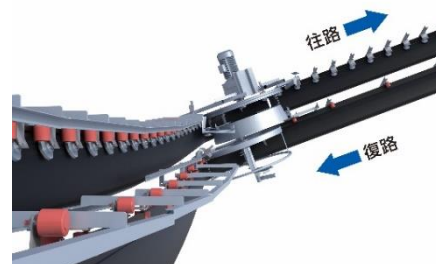
破碎機
(コーンクラッシャー)
GEOPUS C3



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

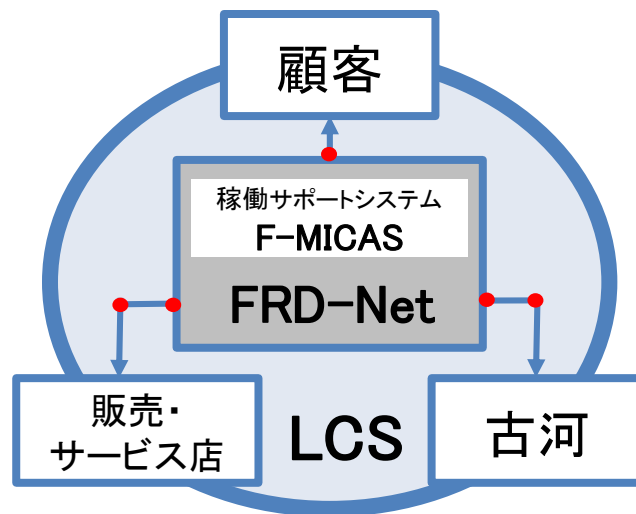
ライフサイクルサポート機能の強化、ドリル製品群（ブラストホールドリル、ドリルジャンボ）の収益基盤強化、新規市場開拓と新製品投入による収益拡大

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CO₂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

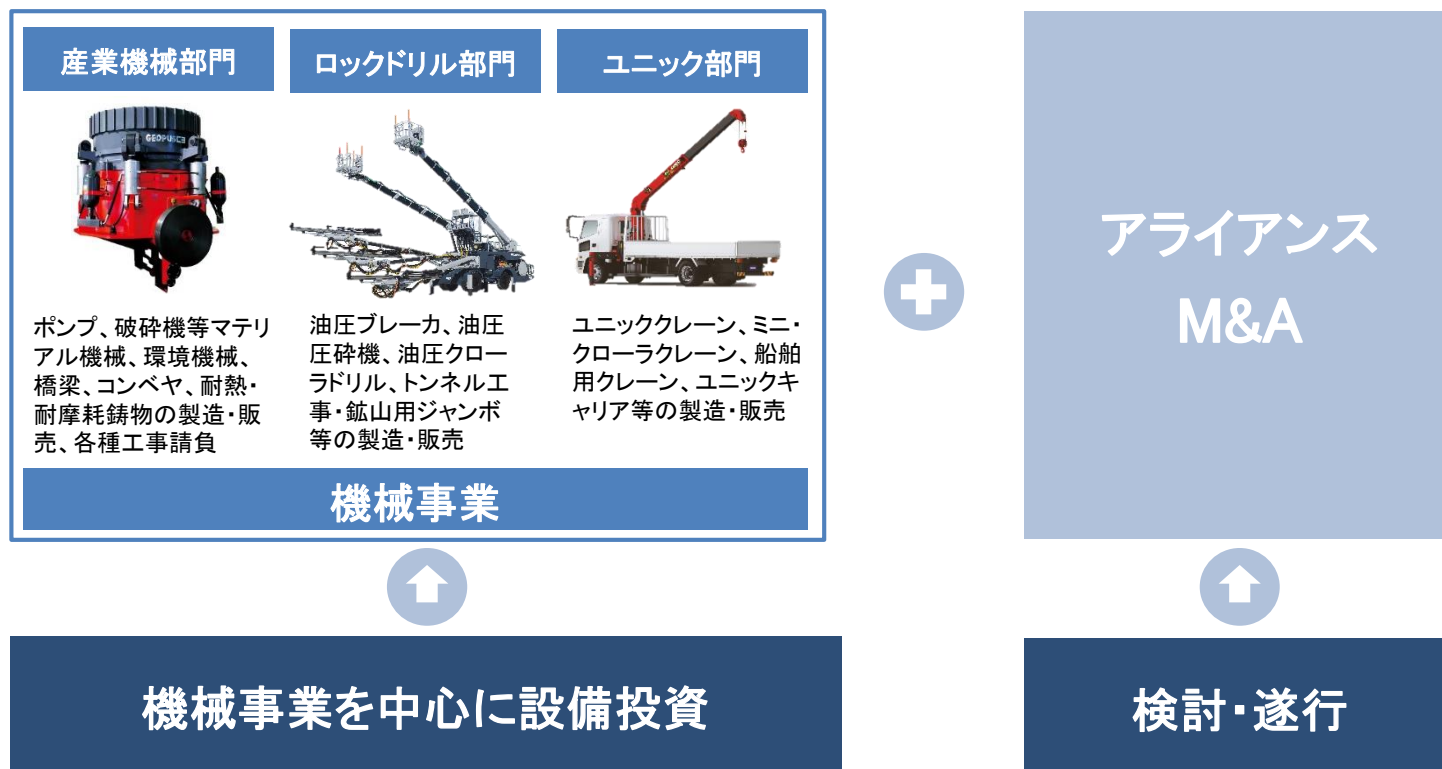
1 モノづくり力の強化を支える設備投資計画

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。

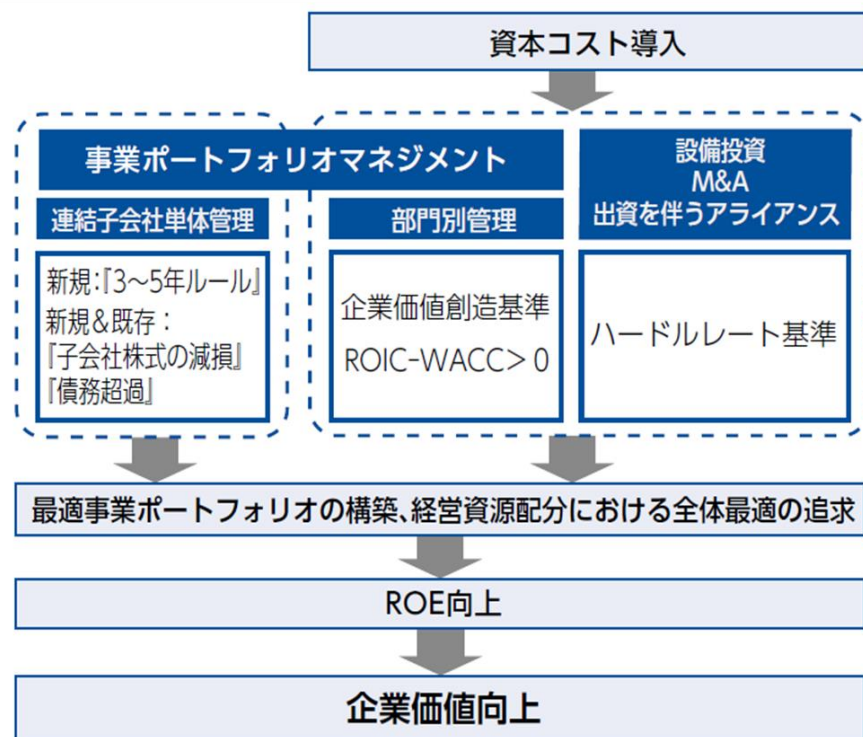


(9) 経営基盤の整備： ROE向上に向けた取り組みの強化

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》

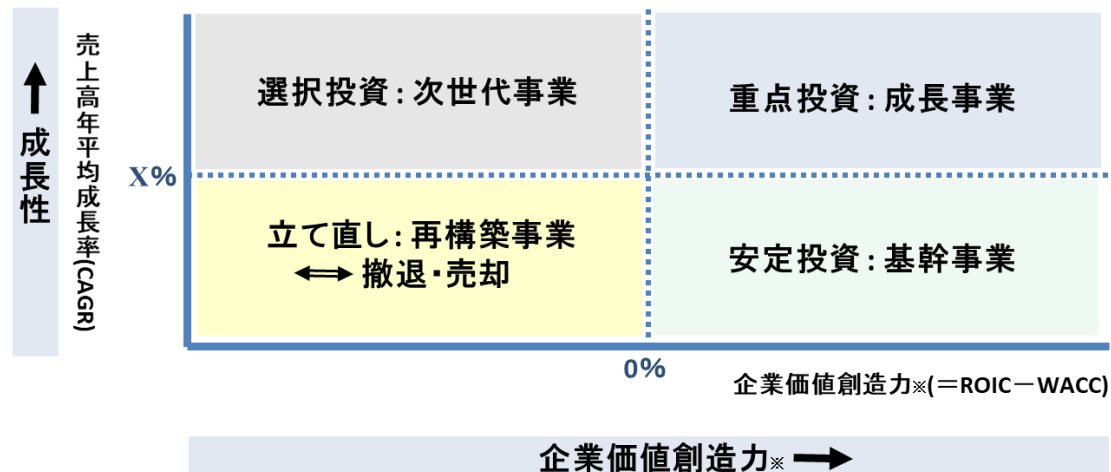
事業部門ごとに算定する3つの評価指標

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

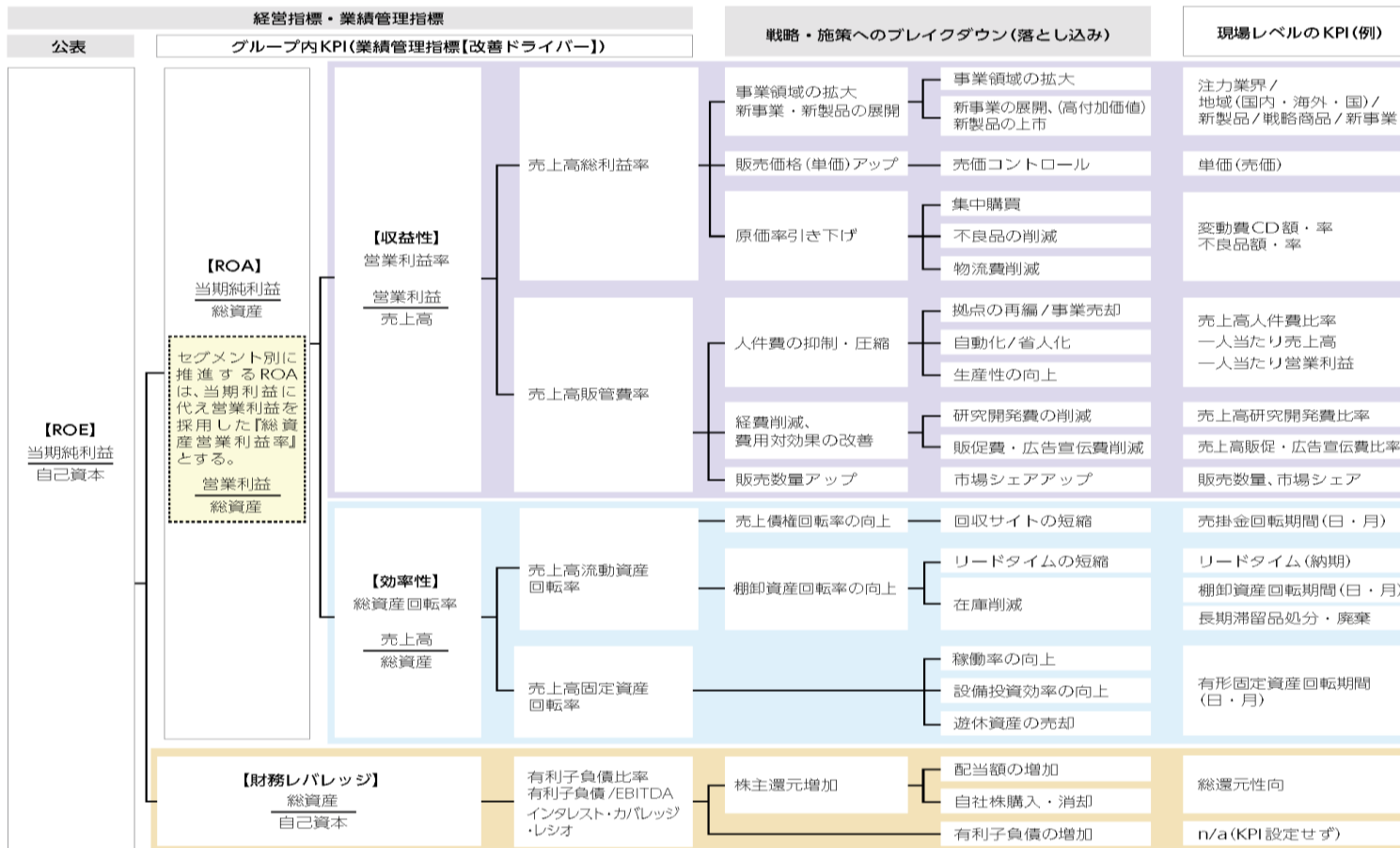
×

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^(※)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・継続的な利益還元配慮に努めていきます。

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まいります。

※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まいります。

- (※) 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まいります。