



古河機械金属株式会社

中期経営計画・2023年3月期決算説明会

2023年5月30日

[登壇者]

3名

代表取締役社長

中戸川 稔（以下、中戸川）

常務取締役

酒井 宏之（以下、酒井）

経営企画部 広報・IR 課長

芥川 良平（以下、芥川）

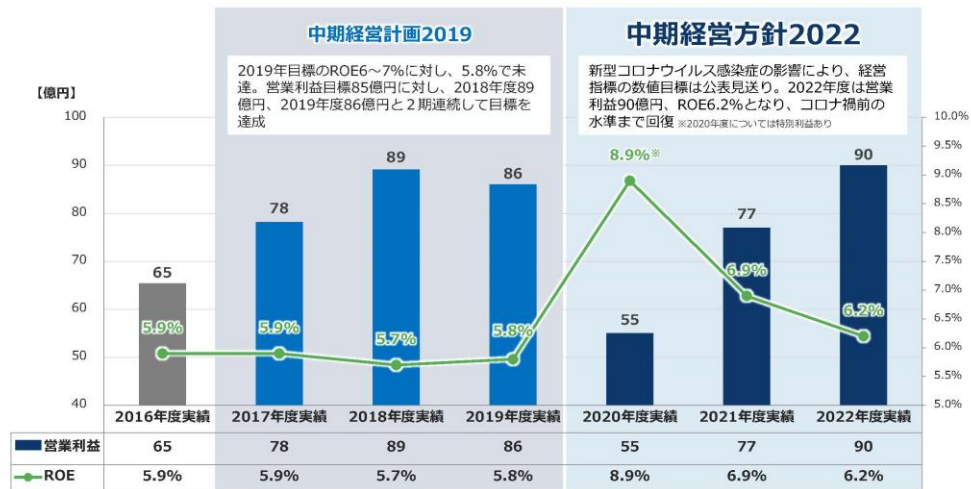
中戸川：古河機械金属の中戸川でございます。本日はお忙しい中、当社中期経営計画、決算説明会にご参加くださり、本当にありがとうございます。

当社は1875年の創業以来、大きな変遷を重ね、現在は機械と素材を中核とした事業を行っており、投資家の皆様により一層ご理解いただけるよう、IRの充実を図っております。本説明会については2022年5月以降、オンラインでのライブ配信とさせていただきます。どうぞよろしくお願いたします。

目次		
1		「中期経営方針2022」の振り返り (1) 経営指標の振り返り (2) 業績ハイライト
2		中期経営計画 テーマ・位置づけ (1) 古河機械金属グループの経営理念体系 (4) 資本コストや株価を意識した経営の推進 (2) 古河機械金属グループの価値創造プロセス (5) 成長戦略 (3) 「2025年ビジョン」実現への総仕上げ
3		収益計画・資本政策 (1) 収益計画・資本政策のサマリー (3) 収益計画 (2) 事業ポートフォリオの見直し
4		セグメント別戦略・重点課題 (1) 機械事業 産業機械部門/ロックドリル部門/ユニック部門 (2) 素材事業 電子部門/化成部品部門/金属部門 (3) 不動産事業
5		サステナビリティ・経営資源の配分 (1) サステナビリティへの取り組み (2) 経営資源の配分等

本日は、中期経営計画を中心に、ご覧のとおり1から5の順番で説明いたします。2023年3月期決算につきましては、決算説明資料をご覧くださいと思います。

- 機械事業をコア事業として、堅固な収益基盤を確立
コロナ禍で業績悪化も、コロナ禍前の業績水準まで回復



まずは、中期経営方針 2022 の振り返りについて説明します。

2025年ビジョンの第2フェーズである2020年度から2022年度は、中長期の事業環境の不確実性が高く想定が困難であったため、数値目標の公表を見送りました。このため第2フェーズを当社グループ業績の早期回復に注力する好機と捉え、体質強化を推進し、コア事業として位置づけた機械事業をはじめ、重点課題に取り組みました。

最終年度の2022年度においては、営業利益90億円、ROE6.2%となり、ともにコロナ禍前の水準まで回復しました。

1 (2) 業績ハイライト



- ロックドリル部門は、海外マーケティング力の強化・再構築等により業績のV字回復を実現
- 金属部門は、小名浜製錬株式会社との委託製錬契約を終了、委託製錬事業の抜本的な見直しにめど

2016年度、2019年度、2022年度実績の比較

ROA（営業利益） 総資産回転率 営業利益率 営業利益

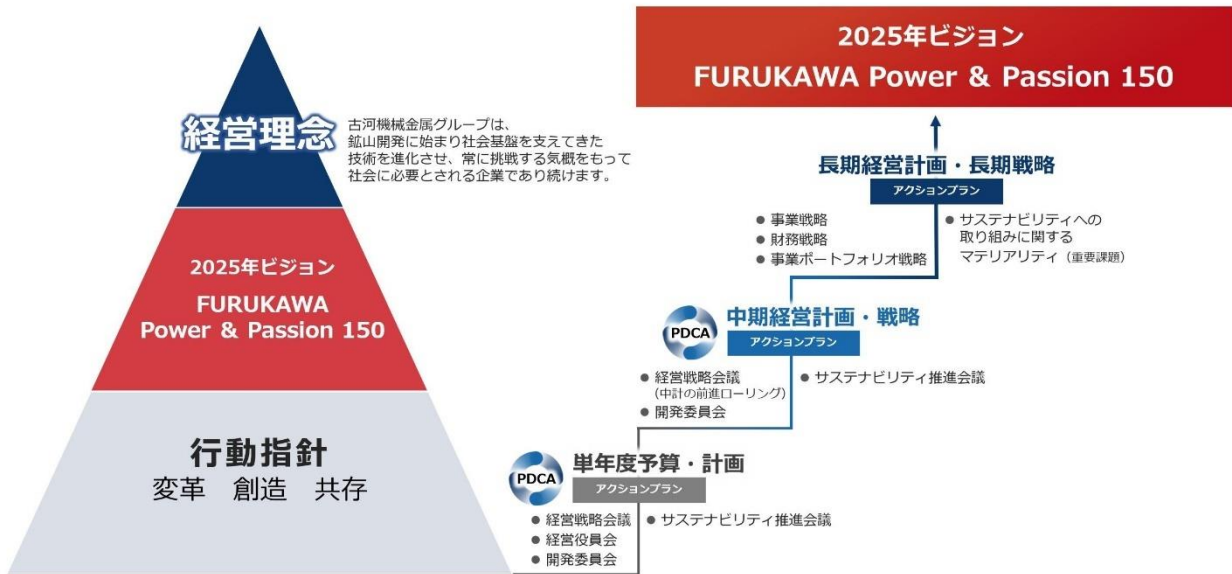
	2016年度	2019年度	2022年度
● 産業機械	104	3,208	1,515
● ロックドリル	897	142	3,030
● ユニック	2,578	3,992	1,547
● 連結	6,545	8,693	9,031



こちらのバブルチャートは、2025年ビジョン策定時の基準年となる2016年度、第1フェーズ最終年度の2019年度、第2フェーズ最終年度の2022年度における業績の比較を示しています。

コア事業である機械事業では、産業機械部門、ユニック部門が2019年度から減益とはなりましたが、ロックドリル部門では海外マーケティング力の強化、再構築等により、業績のV字回復を実現し、大幅増益となりました。

なお、金属部門では小名浜製錬との委託製錬契約を終了し、委託製錬事業の抜本的な見直しにめどが立ちました。



こちらは当社グループの経営理念体系と、それを具現化するための道筋を示したものです。詳細は後ほどご覧ください。

経営理念

古河機械金属グループは、鉱山開発に始まり社会基盤を支えてきた技術を進化させ、常に挑戦する気概をもって社会に必要とされる企業であり続けます。



* CSV…当社グループにおけるCSVとは、マーケティングを経営の根幹に取入れ、「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」の創造に寄与していくことです。

当社グループの価値創造プロセスです。当社グループは経営理念をもとに、銅山開発技術をさまざまな技術に進化、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。

中でも機械事業をコア事業と位置づけ、CSVの視点を織り込んだマーケティング経営により、企業価値と社会価値を創造し、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。

2 (3) 「2025年ビジョン」実現への総仕上げ



2025年ビジョン（創業150周年のありたい姿）※

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

- ・当社グループの強みが発揮できる領域において、他の追随を許さない当社独自の技術力で成長
- ・CSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」による差別化
- ・収益基盤の維持・向上
- ・社会に必要とされる企業としての価値を増幅

※2015年11月 制定



2025年ビジョンではバックカastingでフェーズを三つの期間に分け、その実現に向け取り組んできました。今般、第3フェーズとして策定した中期経営計画2025は、2025年ビジョン実現への総仕上げを行う期間として位置づけており、2025年ビジョンのさらにその先を見据えた基盤固めを行っていきます。経営指標として営業利益130億円程度、ROE8%程度を目指します。

- 「持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」による「PBR 1 倍超の早期実現」
- 「ROE 8 %程度の達成」と「資本コストの逡減」の具体的な取り組みを実施
- 適切な情報開示や投資者との積極的な対話の更なる充実化

企業価値創造力の向上を図るために拡充・強化する具体的な取り組みの骨子

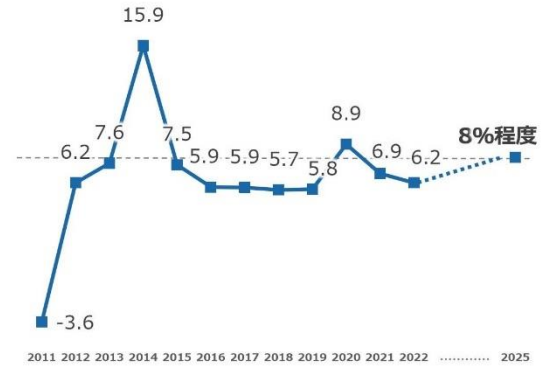
ROE 8 % 程度の達成

- 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

資本コストの逡減

- 非財務リスクの逡減に資する適切な情報開示や投資者との積極的な対話
 - ・ 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）
- 財務リスクの逡減
 - ・ 格付戦略を核とした最適資本構成の追求

ROEの推移



中期経営計画 2025 では、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組みの強化、拡充を図っていきます。当社の PBR は 1 倍を割っているため、中期経営計画 2025 において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、企業価値創造力の向上を図るため、ROE8%程度の達成と資本コストの逡減に取り組むとともに、適切な情報開示や投資者との積極的な対話をさらに充実させ、市場から十分な評価を得ることで PBR1 倍超の早期実現に努めていきます。

ROE8%程度達成の目標については、機械事業の持続的拡大と各事業部門内の事業、製品ポートフォリオにおける収益性の改善や、低収益事業、製品の見きわめを推進する成長戦略により、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。

資本コストの逡減についてはサステナビリティへの取り組みや、非財務資本への投資に関し、非財務リスクの逡減に関する適切な情報開示や、投資者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る財務リスクの逡減を図っていきます。

■ 機械事業に経営資源を集中、リターン向上

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

ポンプ、マテリアル機械、ベルトコンベヤ、大規模な国内インフラプロジェクト向け製品の販売増

ロックドリル部門

製品ライフサイクル全域でのカスタマーサクセスを実現する「FRDモデル」の構築

ユニック部門

国内での安定的な収益確保に加え、海外販売での収益拡大

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

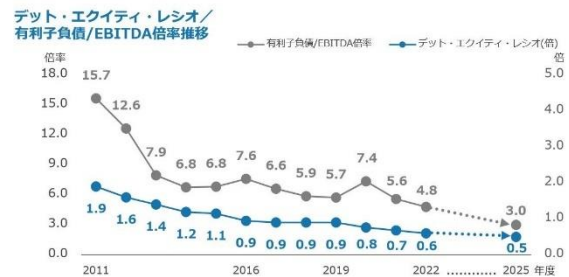
成長戦略としては、コア事業と位置づける機械事業に経営資源を集中し、リターン向上を目指していきます。

当社グループは、CSVの視点を織り込んだマーケティング経営の実践を基本方針としており、社会インフラ整備と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戦略を柱としています。

機械事業、各部門の成長戦略は記載のとおりです。詳細は後ほどご説明しますが、機械事業に設備投資累計額の70%を投下し、2025年度の連結売上高の50%以上、連結営業利益の80%以上を機械事業で占めることを目指しています。

- 投資リスク・資本コストを勘案し採算性を見極めた投資判断および効率性、収益性改善への取り組みを強化
- 金融情勢に左右されない資金調達を可能にする堅固な財務基盤を確立
- 株主還元への拡充（増配・中間配当、自己株式取得の検討）

収益計画	<ul style="list-style-type: none"> ● 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の運用による持続的な成長と中長期的な企業価値の向上 	>	営業利益 130億円程度 ROE 8%程度 <small>※ 為替の前継条件は1ドル=135円想定</small>
財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 格付戦略を核とした最適資本構成の追求 ● 格付「BBB+」から「A-」以上へ 	>	デット・エクイティ・レシオ：0.5倍台 有利子負債/EBITDA倍率：3倍台
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> ● 50円以上/1株の年間配当、増配・中間配当の実施検討 ● 自己株式取得（10億円程度/年度） 	>	連結自己資本総還元率3%以上
政策保有株式の縮減	<ul style="list-style-type: none"> ● 資本コストを含む総合的な判断による保有継続の適否を毎年検証 ● 政策保有株式の連結純資産に対する比率を継続開示 	>	政策保有株式比率35.1%（2022年度）



次に収益計画、資本政策のサマリーです。収益計画については、この後詳細を説明します。

資本政策については金融情勢に左右されない資金調達を可能にする、堅固な財務基盤の確立を目指していきます。2025年度には日系格付機関による発行体格付で、現行のBBB+からA-以上の格付引上げが可能となる財務水準、デット・エクイティ・レシオ0.5倍台、有利子負債/EBITDA倍率3倍台をイメージし、財務の健全性向上に努めていきます。

株主還元については、配当は増配、中間配当の実施を検討し、原則として1株当たり50円以上の年間配当金、および連結自己資本総還元率3%以上を目安といたします。

自己株式の取得、消却については、自己株式取得の目安を年間10億円程度とし、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。

政策保有株式については毎年、資本コストをはじめ、総合的な判断による保有継続の適否を検討しています。縮減に関する進捗の指標として、政策保有株式の連結純資産に対する比率を継続して開示していきます。

基本戦略

●事業ポートフォリオを多角的に可視化・識別し、これまでの歴史に過度に引きずられない合理的な経営判断を実施

- 事業部門ごとに3つの評価指標「企業価値創造力※」「売上高年平均成長率（CAGR）」「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を可視化・識別
- 成長性と企業価値創造力を判断基軸とする4象限分析を実施

見直しの状況

素材事業 委託製錬事業の抜本的な見直しの実施

金属部門

- 委託製錬契約（対：小名浜製錬株式会社）を2023年3月末で終了
- 古河メタルリソース株式会社が保有する小名浜製錬株式会社の全株式を三菱マテリアル株式会社に譲渡

機械事業 海外マーケティング力の強化・再構築

ロックドリル部門

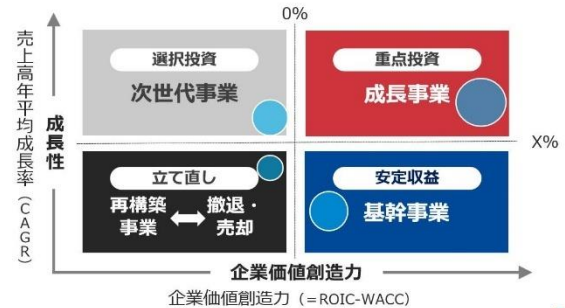
- パナマおよび中国の海外子会社における清算結了の実施

不動産事業 収益基盤をより一層堅固に

- 古河大阪ビル跡地を活用した賃貸事業の推進

【事業ポートフォリオ分析】

バブルの大きさ：企業価値創造額/年（=企業価値創造力×投下資本）



事業ポートフォリオの見直しについては、事業ポートフォリオを多角的に可視化・識別し、合理的な経営判断を実施することを基本方針としています。事業部門ごとに三つの経営評価指標、企業価値創造力、売上高年平均成長率、1年間の企業価値創造額をバブルチャートで図示し、事業ポートフォリオを可視化、識別するとともに、成長性と企業価値創造力を判断基軸とする4象限分析を行い、合理的な経営判断を実施していきます。

見直しの状況については、記載のとおりです。金属部門の委託製錬事業の抜本的な見直しの実施は、金属部門の業績に過度に左右されない堅固な収益基盤を築くための事業構造改革の一環として、中期経営方針2022において重点課題として取り組んだ成果の一つです。

- 投資リスクおよび資本コストを勘案した採算性に留意のうえ、個別に投資判断
- 効率性、収益性の改善についての取り組みを強化
- 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の運用により経営資源配分の全体最適を追求、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現

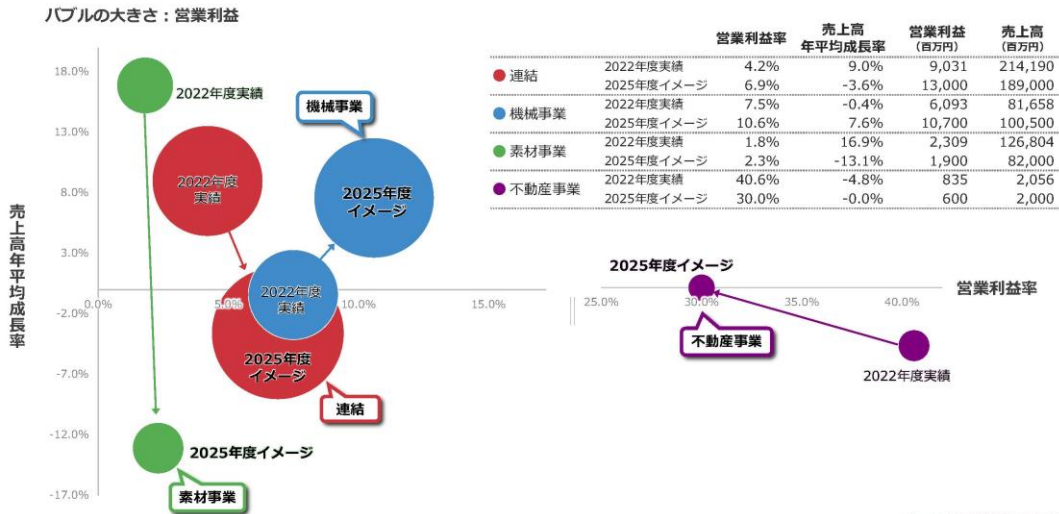


ROE 向上への取り組み強化を基本方針として、投資リスクおよび資本コストを勘案した採算性に留意し、個別の投資判断を行うとともに効率性、収益性の改善への取り組みを強化していきます。

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、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。

2025 年度の目標の連結営業利益は 130 億円程度、ROE は、レバレッジは有利子負債の削減により低下するものの、収益性、効率性を改善し、8%程度を目指します。

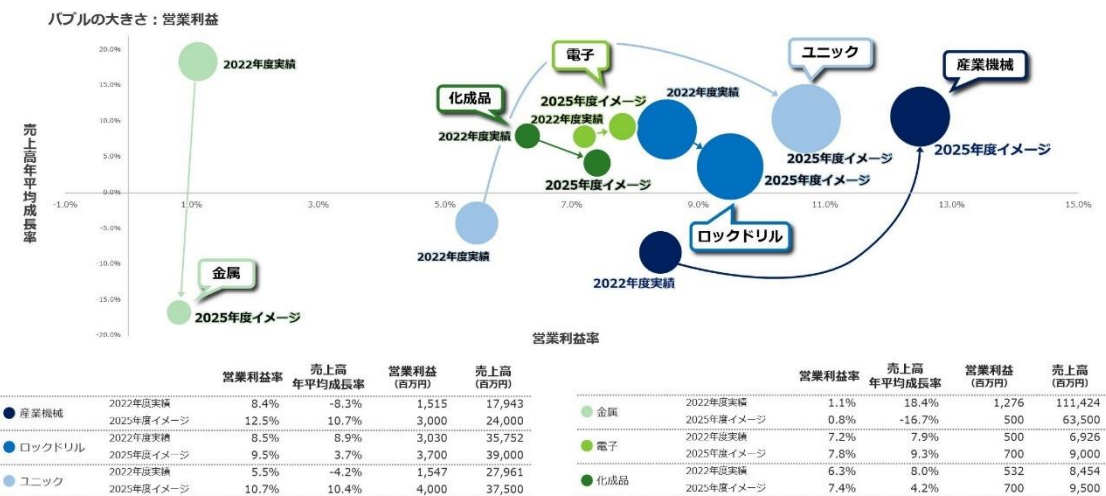
- 連結（2025年度イメージ）は、金属部門の減収により売上高年平均成長率は低下するものの、機械事業の増収増益により営業利益率は向上し増益



2025年度の業績イメージと2022年度実績との比較を、バブルチャートで示しています。

2025年度の業績イメージは、連結では金属部門の減収により売上高年平均成長率は低下するものの、機械事業の増収増益により営業利益の増益を見込みます。

- コア事業とする機械事業においては、産業機械部門およびユニック部門の成長率、営業利益率、営業利益は増加
- 素材事業においては、電子部門および化成部品部門の営業利益率、営業利益は増加



こちらのバブルチャートは、セグメント別にブレイクダウンしたものです。

コア事業と位置づける機械事業においては、産業機械部門およびユニック部門は成長率、営業利益率、営業利益とも増加し、ロックドリル部門では成長率は低下するものの、高い収益性を維持し、営業利益率、営業利益が増加する見込みです。

素材事業においては電子部門、および化成品部門の営業利益率、営業利益が増加する見込みです。

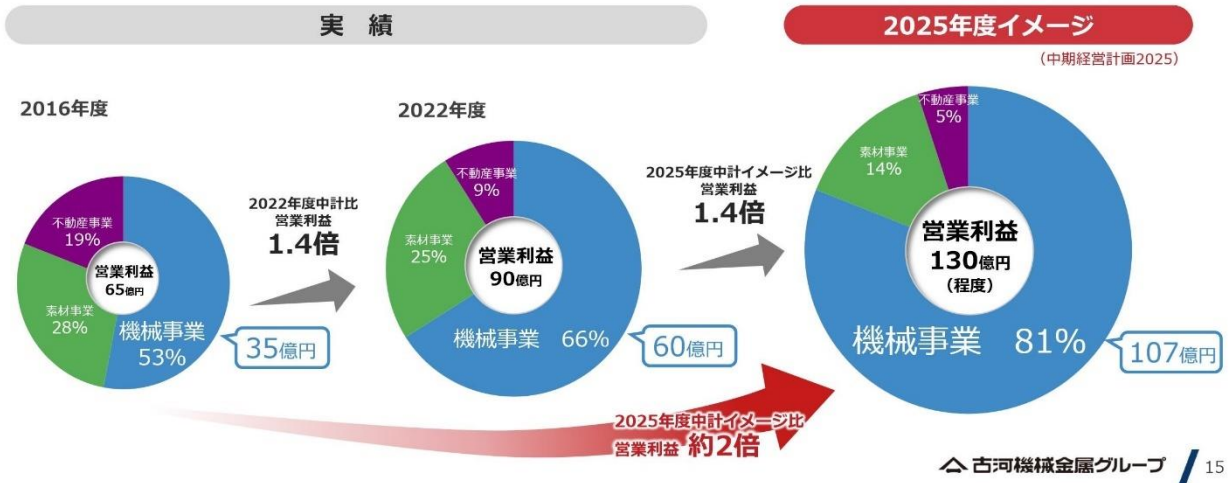
3 (3) 収益計画



- 営業利益構成比では、コア事業と位置づける機械事業において、第2フェーズ最終年度である2022年度66%（60億円）から2025年度では81%（107億円）に拡大
- 営業利益は、基準年度である2016年度からはグループ全体では約2倍、機械事業では約3倍に拡大

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



こちらの円グラフは、営業利益構成比を事業別に示したものです。

機械事業では第2フェーズ最終年度である2022年度の66%、60億円から2025年度では81%、107億円に拡大する見込みです。

営業利益は基準年度である2016年度比、連結で約2倍。機械事業では約3倍に拡大する見込みです。



基本戦略

- エンジニアリング力の更なる強化と部門横断的取り組み、DXの推進による単なる機器メーカーからの脱却
- 社会課題（SDGs、防災・減災など）の解決に寄与するインフラ整備に取り組み国内の事業基盤を構築

重点課題

- 製品力の強化やセクションプラント案件における提案営業による受注獲得推進（ポンプ、マテリアル機械）
- 顧客情報管理をサービスの強化に活用する等、ストックビジネスによる収益基盤の整備（ポンプ、マテリアル機械）
- 密閉式吊下げ型コンベヤSICON®の需要創出と販売促進



スラリーポンプ (LK3)



破碎機

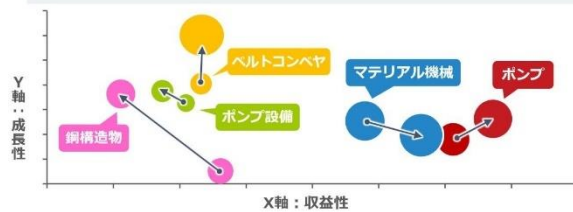


密閉式吊下げ型コンベヤ SICON®

【産業機械部門】事業（製品）ポートフォリオ

※2021年度実績と2025年度イメージの比較

ポンプ 成長性および収益性向上により増益	ベルトコンベヤ 収益性は横ばいも成長性は向上し増益
マテリアル機械 成長性は低下するものの収益性は向上し増益	鋼構造物、ポンプ設備 収益性は低下するものの、成長性は増加し、増収による増益



ここからは、各セグメント別の事業戦略をご説明いたします。まずは機械事業です。

産業機械部門はエンジニアリング力のさらなる強化と、部門横断的な取り組みやDXの推進により、単なる機器メーカーからの脱却を図るとともに、SDGs、防災・減災などの社会課題の解決に寄与するインフラ整備に取り組むことで、国内市場における事業基盤を構築していくことを基本戦略としています。

重点課題としてポンプ、マテリアル機械は、製品力の強化やセクションプラント案件における提案営業による受注獲得推進、顧客情報管理をサービスの強化に活用する等、ストックビジネスによる収益基盤の整備に取り組んでいきます。また密閉式吊下げ型コンベヤSICONの需要創出と販売促進にも取り組みます。

この右下のバブルチャートは、事業別に2021年度実績に比べ2025年度イメージではどう変化するかを可視化したものです。X軸に収益性、Y軸に成長性、バブルの大きさは利益をイメージしています。

ポンプは成長性および収益性向上により増益、マテリアル機械は、成長性は低下するものの収益性は向上し増益。ベルトコンベヤの収益性は横ばいも、成長性は向上し増益。鋼構造物、ポンプ設備の収益性は低下するものの、成長性は向上し増収増益となるイメージです。



市場環境	ポンプ	マテリアル機械	コントラクタ事業
	<ul style="list-style-type: none"> ● 設備の老朽化更新需要 ● 省エネ・長寿命化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 設備の老朽化更新需要 	<ul style="list-style-type: none"> ● 国土強靱化、防災・減災対策工事等が増加傾向 ● ダンプトラックに代わる土砂搬送方法としてのベルトコンベヤの認知が拡大引き合いも増加傾向
主な施策	スラリーポンプ	西日本エリア	ベルトコンベヤ
	<ul style="list-style-type: none"> ● ストックビジネスによる収益が見込める非鉄、化学業界をターゲットに戦略機（新型高効率スラリーポンプ（LK3））を投入し、他社入れ替えを目指す ● 中四国地区の営業体制強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 戦略機（新型スクリーン、破碎機（GEOPUS C3、HPGR））を活用した新規開拓・他社入れ替えによるシェア拡大、ストック増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 現在計画中のプロジェクト案件（ダム新設・更新工事、河川治水工事、トンネル工事など）の受注獲得と更なる引き合い増加 ● 課題解決型の土砂搬送方法として密閉式吊下げ型コンベヤ（SICON®）を訴求。国内調達、生産を目指す
目指す成果	ポンプ設備	IoT技術を活用	鋼構造物
	<ul style="list-style-type: none"> ● 実績のある東日本エリアの更なる取込みおよび西日本エリアのシェア拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産性向上や合理化を目的としたセクションプラントの提案営業、更にはコト売りの推進にIoT技術を活用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 鋼橋梁の安定受注と鋼製セグメントの拡販により事業収益を安定化
	高効率による省エネ、長寿命化によるランニングコスト低減に貢献	顧客の生産性向上、生産設備安定稼働に貢献	安全で環境に優しい土砂搬送の実現

バブルチャートでお示した事業、製品の市場環境、主な施策、目指す成果について説明します。

ポンプにおいては設備の老朽化更新需要や省エネ、長寿命化の市場ニーズが見込めます。スラリーポンプについてはストックビジネス収益が見込める、非鉄、化学業界をターゲットに、戦略機である新型高効率スラリーポンプを投入し、他社入れ替えを目指した中四国地区の営業体制強化を推進していきます。

また、ポンプ設備では実績のある東日本エリアのさらなる取込みに加え、西日本エリアのシェア拡大を図っていきます。目指す成果として、お客様の高効率による省エネ、長寿命化によるランニングコスト低減に貢献していきます。

マテリアル機械は老朽化更新需要の市場環境ベースに、西日本エリアにおいて戦略機である新型スクリーン、破碎機を活用した新規開拓、他社入れ替えによるシェア拡大、ストック増加を図っていきます。

また、生産性向上や合理化を目的としたセクションプラント提案営業、さらにはコト売りの推進にIoT技術を活用していきます。目指す成果として、お客様の生産性向上、生産設備安定稼働に貢献していきます。

最後にコントラクタ事業の市場環境は、国土強靱化、防災・減災対策工事が増加傾向にあり、ダンプトラックに代わる土砂搬送方法としてのベルトコンベヤの認知が拡大、引き合いも増加傾向にあることから、今後の伸長を期待しています。

ベルトコンベヤでは現在計画中のプロジェクト案件、ダム新設・更新工事、河川治水工事、トンネル工事などの受注獲得とさらなる引き合い増加へ取り組むとともに、課題解決の土砂搬送方法として密閉式吊下げ型コンベヤ SICON を訴求し、部品の国内調達、生産を目指します。

鋼構造物では、鋼橋梁の安定受注と鋼製セグメントの拡販により、事業収益を安定化させていきます。目指す成果として、ベルトコンベヤが安全で環境に優しい土砂搬送の実現に貢献していきます。

4

(1) 機械事業



ロックドリル部門



基本戦略

●製品ライフサイクル全域で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

重点課題

- 国内におけるFRDモデルの確立
ライフサイクルサポートビジネスの強化
- 部品、消耗品の販売強化
- プラストホールドリル※向けサポートプログラムの商品化
- 下取り再販ビジネスの確立 (トンネルドリルジャンボ、油圧クローラドリル)
※プラストホールドリル:
油圧/空圧クローラドリル、ダウンホールドリル、アタッチメントドリルの総称

● 集中販売・集中生産

海外：大型プラストホールドリルの北米市場開拓と東南アジア碎石市場（油圧）創造の先陣機としてのアタッチメントドリルの展開強化

国内：碎石市場における販売強化、油圧圧砕機の小割機集中販売と解体機の首都圏集中展開による解体機市場の深耕

生産：集中生産によるコストダウン、品質強化（クレーム減）、リードタイム短縮



油圧ブレーカ



油圧クローラドリル

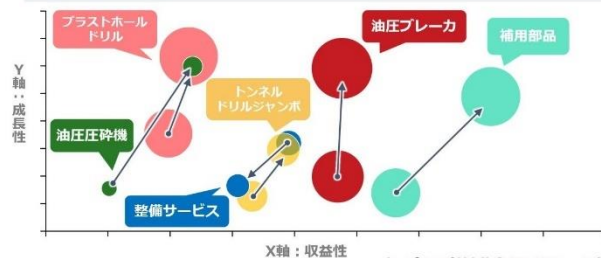


トンネルドリルジャンボ

【ロックドリル部門】事業（製品）ポートフォリオ

※2021年度実績と2025年度イメージの比較

プラストホールドリル、油圧ブレーカ、油圧圧砕機、トンネルドリルジャンボ、補用部品
成長性および収益性向上により増益
整備サービス
成長性、収益性は鈍化するものの、利益額は横ばい



次にロックドリル部門では、製品ライフサイクル全域でカスタマーサクセスを実現するビジネスモデル、FRDモデルを構築していくことを基本戦略としています。

重点課題として、国内におけるFRDモデルの確立、ライフサイクルサポートビジネスの強化では部品、消耗品の販売強化、プラストホールドリル向けサポートプログラムの商品化、トンネルドリルジャンボ、油圧クローラドリルの下取り再販ビジネスの確立を進めていきます。

また集中販売、集中生産の実行によるコスト削減、競争力の強化を図っていきます。海外では大型プラストホールドリルの北米市場開拓と、東南アジア碎石市場創造の先陣機としての油圧アタッチメントドリルの展開強化、国内では碎石市場における販売強化と油圧圧砕機の小割機集中販売、解体機の首都圏集中展開による解体機市場の深耕を図っていきます。また生産面では集中生産によるコストダウン、品質強化、リードタイム短縮に取り組んでいきます。

右下のバブルチャートをご覧ください。2021年度実績と比べ、ブラストホールドリル、油圧ブレーカ、油圧圧砕機、トンネルドリルジャンボ、補用部品は、成長性および収益性向上により増益。整備サービスの成長性、収益性は、事業戦略の効果を2025年度以降に見込んでいます。

4

(1) 機械事業



ロックドリル部門



市場環境	国内	海外	LCS (ライフサイクルサポート)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 少子高齢化に伴うオペレーターの不足 ● 解体機市場は大型化、高打撃化ニーズの高まり ● トンネル案件は安全対策として無人化施工ニーズが高い 	<ul style="list-style-type: none"> ● 北米は景気刺激策、インフラ投資により広域レンタル需要が堅調 ● 欧州は長期化するウクライナ侵攻、インフレに成長は鈍化するものの、都市整備需要でレンタル需要が継続 ● 東南アジアは空圧市場からGDP拡大に伴い油圧化が期待 	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内は熟練工不足に伴い、作業員のスキル向上につながるサービス需要の増加 ● 自社製品稼働地域での部品需要
主な施策	<p>油圧クローラドリル</p> <ul style="list-style-type: none"> ● セミオートせん孔機能追加 <p>油圧ブレーカ、油圧圧砕機</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 首都圏解体機市場開拓（大型、超大型ブレーカ販売強化） ● 油圧圧砕機の小割機集中販売（道路ゼネコン、骨材リサイクル向け） <p>トンネル関連製品</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 無人化、省人化製品（全自動ドリルジャンボ、ロックボルト施工機「ボルトインカー」、エレクタ付コンクリート吹付機等）の販売強化 	<p>北米の約8割を占める大型機市場の深耕</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 大型ブラストホールドリルの集中販売 ● 西部地区に拠点設立し、爆砕業者への販売強化 <p>欧州のブレーカ市場開拓</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 欧州市場をけん引する4か国（フランス、イギリス、イタリア、ドイツ）において、レンタル向けの販売店網の強化・拡充によりシェア拡大 <p>東南アジアの碎石市場創造</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 先陣機となるアタッチメントドリルにより古河製ドリフタの優位性を訴求（インドネシア、カンボジア等） ● 東南アジア市場向けに開発中の中小型油圧クローラドリルを上市（2025年） 	<p>国内におけるFRDモデルの確立 部品販売強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 部品価格の見直し ● 海外販売店契約の見直し ● ストックビジネス営業のスキルアップ <p>整備サービス事業強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 油圧ブレーカ、油圧圧砕機の整備体制再考 ● 油圧クローラドリルのプリベンティブメンテナンス（予防保全）を強化し、目的別整備提案 <p>ビジネスモデルの開発（カスタマーサクセス）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 油圧クローラドリルは稼働サポートシステムを活用したサポートプログラムの商品化（無形サービス、サブスク）
目指す成果	<p>自動化・機械化で高効率かつ安全な作業の実現</p>	<p>東南アジアの碎石市場における油圧化実現</p>	<p>技術提供等によるカスタマーサクセスの実現</p>

国内市場では少子高齢化に伴うオペレーター不足、解体機の大型化、トンネル工事の安全対策等を背景に、油圧クローラドリルのセミオートせん孔機能の追加、油圧ブレーカの大型、超大型機販売強化による首都圏解体市場の開拓に取り組み、油圧圧砕機では道路ゼネコンや骨材リサイクル向け小割機を集中販売していきます。

またトンネル関連製品では、全自動ドリルジャンボ、ロックボルト施工機等の無人化、省人化製品の販売強化を進めていきます。製品の自動化、機械化により、お客様にとって高効率、かつ安全な作業の実現に貢献していきます。

海外市場では北米の景気刺激策、インフラ投資による需要が堅調であり、欧州は成長鈍化傾向にある中、都市整備需要が継続、東南アジアはGDP拡大に伴うドリル製品の油圧化が期待されます。

そのような市場環境を背景に、主な施策として北米では大型ブラストホールドリルの集中販売、西部地区の拠点設立による販売強化等により、約8割を占める大型機市場の深耕を図っていきます。

欧州では市場をけん引するフランス、イギリス、イタリア、ドイツの4カ国において販売店網の強化、拡充により、シェア拡大を図っていきます。

東南アジアでは、空圧機代替の先陣機となる油圧アタッチメントドリルにより優位性を訴求するほか、開発中の中小型油圧クローラドリルを2025年に上市し、東南アジアの碎石市場の創造、油圧化実現につなげていきます。

LCS、ライフサイクルサポートにおいては、国内は作業員のスキル向上につながるサービス需要の増加、自社製品稼働地域での部品需要を取り込むべく、国内におけるFRDモデルの確立を目指します。

また部品販売強化策として、部品価格や海外販売店契約の見直し、ストックビジネス営業のスキルアップを図ります。

整備サービス事業においては油圧ブレーカ、油圧圧砕機の整備体制を再考し、油圧クローラドリルの予防保全強化による目的別整備提案、安全性、即効性、更新延命など、お客様の目的に合った提案でございしますが、これを進めていきます。

さらに油圧クローラドリルのサポートプログラムの商品化、無形サービス、サブスクなどのビジネスモデル開発にも取り組んでいきます。このような技術提案等により、カスタマーサクセスの実現に貢献していきます。

4 (1) 機械事業



ユニック部門



基本戦略

- 国内の安定的な収益確保および海外収益の拡大
 - 国内：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
 - 海外：製品力・営業力・サービス技術力の強化



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

重点課題

- 国内はユニッククレーン、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の強化、およびトラックに依存しないミニ・クローラクレーン等の拡販
- 海外は大型ユニッククレーンと新型ミニ・クローラクレーンの開発および販売網の拡充、および販売店の販売力強化
- トラックの電動化に対応するための開発体制の強化と研究開発の推進
- 佐倉工場の更なる自動化の推進と品質の向上、コストダウン
- サービス体制の強化

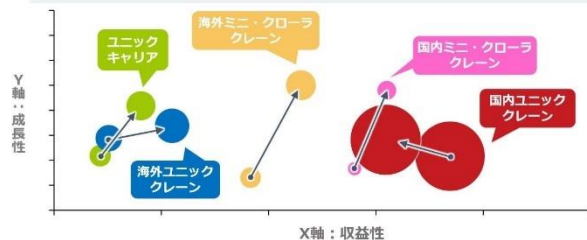
【ユニック部門】事業（製品）ポートフォリオ

※2021年度実績と2025年度イメージの比較

ユニッククレーン（国内、海外）
国内で収益性は低下するものの、成長性は向上し、増収による増益
海外では成長性、収益性ともに向上し、増益

ミニ・クローラクレーン（国内、海外）
国内・海外ともに成長性、収益性向上により増益

ユニックキャリア
成長性、収益性向上により増益




次にユニック部門は、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、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むことを基本戦略としています。

重点課題として、国内はユニッククレーン、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の強化、またトラックに依存しないミニ・クローラクレーン等の拡販、海外は大型ユニッククレーンと新型ミニ・クローラクレーンの開発に取り組み、販売網を拡充するとともに販売店の販売力を強化していきます。また、トラックの電動化に対応するための開発体制強化と、研究開発の推進、佐倉工場のさらなる自動化推進と品質向上、コストダウン、サービス体制の強化も図っていきます。


右下のバブルチャートをご覧ください。2021年度実績と比べ、ユニッククレーンは国内で収益性は低下するものの、成長性は向上し、増収による増益。海外では成長性、収益性ともに向上し、増益する見込みです。ミニ・クローラクレーン、ユニックキャリアは成長性、収益性向上により増益を目指します。

4

(1) 機械事業



ユニック部門



	国内	海外
市場環境	<ul style="list-style-type: none"> トラック生産台数の回復 脱炭素化への関心の高まり（電動化対応） 大口取引先による価格競争の激化 ニッチ市場の存在（狭小地等） 少子高齢化による人手不足および市場規模の縮小懸念 	<ul style="list-style-type: none"> インフラ整備に伴う需要拡大 レンタル市場の成長 省力化機械への需要拡大 製品仕様の多機能化 地政学リスク、インフレなど不透明な経済情勢
主な施策	<p>ユニッククレーン、ユニックキャリア</p> <ul style="list-style-type: none"> 直販強化、UNICオンリー製品の拡販 車両電動化への対応 <p>ミニ・クローラクレーン</p> <ul style="list-style-type: none"> 高付加価値製品（バッテリー型・分解型等）をレンタル向けに拡販、ターゲット顧客（電力、ゼネコン等）を絞った新規市場開拓 <p>オーシャンクレーン（船舶用クレーン）</p> <ul style="list-style-type: none"> 既存取引先との接点強化および新規開拓 	<p>東南アジア・東アジア・中東・オセアニア</p> <ul style="list-style-type: none"> ユニッククレーン拡販（大型・超大型機）、販売店網の整備 <p>北米</p> <ul style="list-style-type: none"> レンタル向けにミニ・クローラクレーンを増販 <p>欧州</p> <ul style="list-style-type: none"> 販売店の営業力強化によるシェア回復 <p>製品開発</p> <ul style="list-style-type: none"> 大型・超大型機のラインナップ拡充
目指す成果	<p>多様な現場で安全で効率のかつ省エネな作業を実現</p>	<p>各国の販売店とwin-winの関係を構築し顧客満足度を向上</p>

国内の市場環境は、当面はトラック生産台数の回復が見込まれるものの、電動化対応などの脱炭素化への関心が高まり、価格競争の激化、少子高齢化による人手不足、および市場規模の縮小などが懸念されます。


それに対する施策として、ユニッククレーンとユニックキャリアでは直販の強化、UNIC オンリー製品の拡販を図るとともに、車両電動化への対応を進めていきます。ミニ・クローラクレーンではバッテリー型、分解型等の高付加価値製品を拡販するほか、ターゲット顧客を絞った新規市場開拓に取り組んでいきます。オーシャンクレーン、船舶用クレーンでは、既存取引先との接点を強化するとともに、新規開拓も推進していきます。これらの施策により、多様な現場で安全で効率的、かつ省エネな作業の実現に貢献していきます。

海外の市場環境は、インフラ整備に伴う需要拡大、レンタル市場の成長、省力化機械の需要拡大、製品仕様の多機能化と、不透明な経済情勢があげられます。地域別の主な施策として、東南アジア、東アジア、中東、オセアニアでは大型、超大型のユニッククレーンの拡販や販売店網の整備を進めていきます。北米では、レンタル向けにミニ・クローラクレーンを増販、欧州では、販売店の営業力強化によるシェア回復を図っていきます。


また製品開発においては大型、超大型機のラインナップの拡充を進めていきます。各国の販売店とwin-win の関係を構築し、顧客満足度の向上に寄与していきます。

4

(2) 素材事業




電子部門




基本戦略 ● 戦略製品の事業拡大による収益向上

重点課題


- 窒化アルミセラミックス
生産能力の増強による販売強化
- 光学部品
特殊光学材料製品の開発・製品化、レーザー加工用回折光学素子 (DOE) の拡販
- 高純度金属ヒ素
カテゴリートップとして、市場に対応した安定供給体制の構築
- コイル
成長分野に向けた開発・拡販による収益拡大



窒化アルミセラミックス



DOE搭載レーザーヘッド



高純度金属ヒ素

市場環境

- 半導体製造装置向け等に放熱材の需要拡大
- 高品質レーザー加工市場の拡大
- 半導体市況は短期的には悪化も、5G通信、センサー等の需要拡大で緩やかに回復

主な施策

窒化アルミセラミックス

- 生産能力1.6倍に増強した設備の早期立ち上げ、更なる増産投資検討、差別化製品の展開

光学部品


- DOEはレーザー加工向けに量産採用を目指す
- 拠点集約による安定収益化

高純度金属ヒ素

- 設備予防保全、原材料の安定確保

目指す成果

電子機器等の高機能化に貢献


22

次に素材事業です。電子部門は、戦略製品の事業拡大による収益向上が基本戦略です。

重点課題として、窒化アルミセラミックスは生産能力の増強による販売強化、光学部品は特殊光学材料製品の開発、製品化とレーザー加工用回折光学素子、DOE の拡販、高純度金属ヒ素は、カテ


ゴリートップとして市場に対応した安定供給体制の構築、コイルは成長分野に向けた開発、拡販による収益拡大を図っております。

電子部門の市場環境は、半導体製造装置向けなどに放熱材の需要の拡大と、高品質レーザー加工市場の拡大が見込まれます。半導体市況は短期的には悪化するものの、5G 通信、センサー等の需要拡大で緩やかに回復すると分析しています。


主な施策として、窒化アルミセラミックスでは生産能力を 1.6 倍に増強した設備の早期立ち上げや、さらなる増産投資の検討、差別化製品の展開等の施策を実行してまいります。光学部品では、DOE はレーザー加工向けに量産採用を目指すほか、拠点集約による収益の安定化を図ってまいります。高純度金属ヒ素では、設備の予防保全や原材料の安定確保に努め、需要回復に対応してまいります。これらを通じて、顧客の電子機器の高機能化に貢献してまいります。

4

(2) 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育成・拡大


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
- 酸化銅：設備増強による販売拡大

新規開発製品

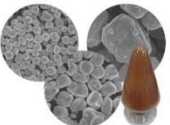
- 金属銅粉：用途開発などによる販路拡大



酸化銅



硫酸製造プラント



金属銅粉

市場環境

- 人口減少により国内化成品市場は全般的には縮小傾向
- 自動車EV化、自動化等に伴い、電池や関連電子部品の需要拡大
- ICT技術革新によりネットワーク化が更に進み、サーバー等の需要拡大

主な施策

硫酸

- 需要が拡大する電池用途向けに高品質硫酸の差別化展開を強化

酸化銅


- サーバー等に使用されるパッケージ基板向けの需要増に応じて、生産能力を増強し販売拡大

金属銅粉

- サンプル展開からの早期本格採用ならびに積層セラミックコンデンサ（MLCC）等の導電用途以外にも開拓し販路拡大

目指す成果

環境に優しく豊かな社会の実現に貢献する


23

化成品部門では、既存製品の収益拡大と新規開発製品の育成、拡大が基本戦略です。

市場環境は人口減少により、国内化成品市場は全般的には縮小傾向にあります。電池や関連電子部品の需要は自動車のEV化や自動化等に伴い拡大、ICT技術革新によりネットワーク化がさらに進み、サーバー等の需要が拡大すると分析しています。

そのような状況下、硫酸では需要が拡大する電池用途向けに、高品質硫酸による差別化展開を強化してまいります。酸化銅では、サーバー等に使用されるパッケージ基板向けの需要増に応じて、生産

設備の能力を增強し、販売拡大を図っていきます。金属銅粉では新規開発製品につき、サンプル展開から早期本格採用を目指し、また積層セラミックコンデンサ、MLCCなどの導電以外の用途も開拓し、販路拡大を目指していきます。

これら施策により、環境に優しく豊かな社会の実現に貢献していきます。

4 (2) 素材事業 金属部門 (3) 不動産事業



金属部門

基本戦略

- 委託製錬事業の最適化への取り組み

重点課題

- 委託製錬事業の採算性と安定化の追求
- 小名浜製錬(株)との委託製錬契約終了(2023年3月末)
 - ・ 戦略的に事業規模を縮小し、不採算の輸出を大幅に削減
 - ・ 委託製錬事業の抜本的な見直しにめど

金属部門損益影響	2023年3月期	2024年3月期 予想	対2023年3月期 との増減
売上高	1,114億円	748億円	△366億円
営業利益	12億円	5億円	△7億円
(金属価格変動分 除く営業利益)	(0.9億円)	(5億円)	(+4.1億円)
銅生産数量	70,186トン	48,592トン	△21,594トン
前提条件 銅価	8,551\$/mt	8,000\$/mt	-
為替	135.5円/\$	135.0円/\$	-



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、古河大阪ビルの跡地利用をはじめ保有する不動産の有効活用

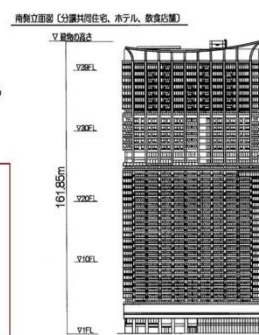
重点課題

- 古河大阪ビル跡地を活用した賃貸事業の推進
- 当社敷地持分の売却
 - ・ 当社敷地の持分について一部売却
- 賃貸事業を計画
 - ・ 譲渡代金を原資として、当該地に建築が予定されているホテル・一部住宅における賃貸事業を計画

予定の建築計画の概要

所在地	大阪市北区堂島浜二丁目4番1外
敷地面積	約 5,755㎡
延床面積	約75,102㎡
主要用途	分譲共同住宅、ホテル、飲食店舗、事務所の建設
階数	地上40階、地下1階
工事を完了予定時期	2027年5月末日

※ 建築計画の概要および立面図に記載の内容については、予定の内容であり今後変更が生じる可能性がございます。



金属部門は、委託製錬事業の最適化への取り組みが基本戦略です。委託製錬事業の採算性と安定化の追求を重点課題として取り組んでいきます。

当社は2023年3月末をもって、小名浜製錬との委託製錬契約を終了しました。戦略的に事業規模を縮小し、不採算の輸出を大幅に削減することで、委託製錬事業の抜本的な見直しにめどが立ちました。

下の表は、2023年3月期と今期予想との業績影響度を示しています。前述の委託製錬契約終了に伴い、生産数量は大幅減となり、売上高は366億円減少する見込みです。2023年3月期の営業利益は金属の価格差益による増益が寄与し、12億円ありましたが、金属価格変動分を除いた実力ベースの営業利益は9,000万円でした。今期は5億円と予想しており、変動分を除いた営業利益の比較では約4億円の利益改善となります。

最後に不動産事業です。室町古河三井ビルディング、COREDO 室町2の安定収益確保と古河大阪ビルの跡地利用をはじめ、保有する不動産の有効活用を基本戦略としています。

重点課題として、古河大阪ビル跡地を活用した賃貸事業を検討してきましたが、昨日開示いたしましたとおり、当社敷地持分については一部を売却し、その譲渡代金を原資として当該地に建築が予定されているホテル、および一部住宅における賃貸事業を計画しています。

5 (1) サステナビリティへの取り組み



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、成長に向けた経営基盤の整備および事業を通じた「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

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

「攻め」のサステナビリティ

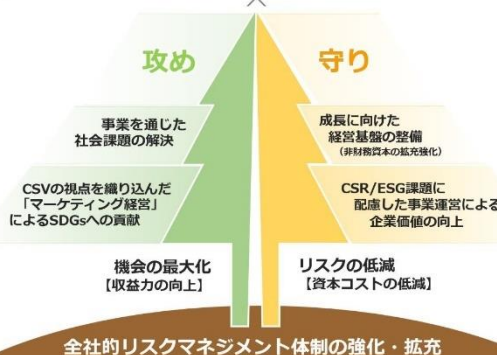
「社会課題」の解決に役立つインフラ整備、製品・技術・サービスなどを提供することで、「企業価値」を創造すると同時に「社会価値」の創造に寄与

マテリアリティ（重要課題）

CSV課題

- 環境に配慮した製品・技術・サービスの提供
- お客さまの課題解決への貢献
- インフラ整備など安全で快適な社会づくりへの貢献

持続的な成長と
中長期的な企業価値の向上



「守り」のサステナビリティ

全社リスクマネジメント体制を強化・拡充し、「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」を企図

マテリアリティ（重要課題）

CSR/ESG課題

- E 環境**
 - 事業活動における気候変動対策の推進
 - 生物多様性保全活動の推進
- S 社会**
 - 健康に配慮した安全で働きがいのある職場環境の整備
 - 多様な人材の確保と育成
 - 人権を尊重した経営の推進
- G 企業統治**
 - 全社リスクマネジメント体制の整備
 - コンプライアンスの徹底

サステナビリティの取り組みについては、記載の基本方針に則り、サステナビリティ中期目標を策定し、PDCAのサイクルを展開していきます。

基本方針を具現化するための取り組みとして、攻めと守りのサステナビリティに分類し、10のマテリアリティ、重要課題を特定しています。詳細は資料をご覧ください。

5 (1) サステナビリティへの取り組み



CSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」

古河機械金属グループは、CSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」を実践し、「社会インフラ整備」と「安全で環境に優しい豊かな社会の実現」という「社会価値」を創造することでSDGsの目標達成に貢献

【部門別SDGs貢献目標】

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)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
● 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 油圧圧砕機	○			◎	◎	○				
● ユニック	ユニッククレーン ミニクローラ オーシャンクレーン	○			◎	◎				◎	
● 金属	電気鋼			○	◎	◎					
● 電子	高純度金銀七貴 コイル 光学部品(レンズ)	○			◎	◎					
● 化成品	硫酸 硫酸/ヒド 硫酸第一鉄	○	◎		◎	◎					

部門別 SDGs 貢献目標について、まとめたものです。

当社グループは CSV の視点を織り込んだマーケティング経営を実践し、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、の目標達成に貢献します。

5 (1) サステナビリティへの取り組み



- CSR/ESG課題「事業活動における気候変動対策の推進」を図るため、カーボンニュートラルに向けたロードマップの策定やTCFD提言に沿ったシナリオ分析を実施
- CSV課題「環境に配慮した製品・技術・サービスの提供」に向けての取り組みを推進
- これらの取り組みに係る情報開示を強化

脱炭素への対応

CO₂削減計画

- 各生産拠点におけるCO₂削減施策の見直し

カーボンニュートラル宣言の実施

- 2025年度までにロードマップを策定
- 再生可能エネルギー由来の電力利用など

気候変動に関連した情報開示への対応

TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) の提言への賛同

- 金属部門とロックドリル部門におけるシナリオ分析
- 関連情報の開示推進

外部からの評価

- SRI・ESGインデックス構成銘柄への採用
- ESGに対する外部評価の改善

CSR/ESG 課題のマテリアリティ、事業活動における気候変動対策の推進を図るため、カーボンニュートラルに向けたロードマップの策定や、TCFD 提言に沿ったシナリオ分析を実施するほか、CSV 課題のマテリアリティ、環境に配慮した製品、技術、サービスの提供に向けての取り組みを推進していきます。

情報開示の強化については、適切な情報開示と開示内容の充実化を図っていき、SRI・ESG インデックス構成銘柄への採用のほか、外部評価の改善につながるよう取り組んでいきます。

5 (2) 経営資源の配分等

基本方針

営業CFの配分



基本方針

- 持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現する投資を優先
- 安定的・継続的な株主還元を実行
- 基本原資は内部留保やキャッシュ・フロー
- 最適な資金調達（政策保有株式の売却を含む）によるアライアンス、M&Aへの投資



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、中長期的な企業価値向上を実現する設備投資の実施
- 株主還元配慮した営業キャッシュ・フローの配分



△ 古河機械金属グループ / 28

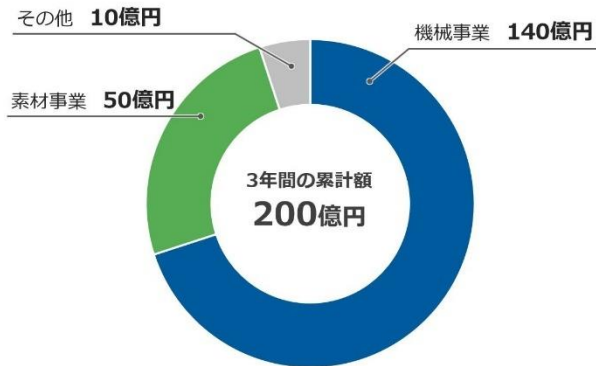
次に、経営資源の配分等について説明します。

基本方針として、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するための投資として、図示している七つの投資を優先し、その上で安定的、継続的な株主還元を実行していきます。これらの原資は、内部留保や持続的に創出するキャッシュ・フローを基本方針とします。なお、非連続的な成長を実現するためのアライアンス、M&Aの投資については、必要に応じ政策保有株式の売却を含む資産売却を選択肢に加え、最適な資金調達を講じて充当します。

営業キャッシュ・フローの配分については、設備投資と株主還元配慮した配分による堅固な財務基盤の確立と、中長期的な企業価値の向上を図っていきます。連結営業キャッシュ・フローの3年間累計額400億円の配分イメージは、設備投資に200億円、配当と自己株取得に100億円、有利子負債の削減に100億円となります。

設備投資

- 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る機械事業を中心に投資

設備投資 配分のイメージ**研究開発投資**

- 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
- 生産性の向上に向けた現場力の活性化

重点課題

- 省人化を目指した自動化技術開発の推進
- 全固体電池用の固体電解質の材料および量産化技術開発
- 高効率化・軽量化等による環境負荷低減に寄与する機械製品、技術の開発
- DXの効果的活用
- 技術者人材育成プログラムの本格運用による次世代技術者の育成強化

設備投資については、モノづくり力の強化を支える設備投資計画として、コア事業と位置づける機械事業を中心に投資していきます。3年間の累計額 200 億円のうち、70%の 140 億円を機械事業に投資していきます。

研究開発投資については、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図ります。重点課題は記載のとおりです。

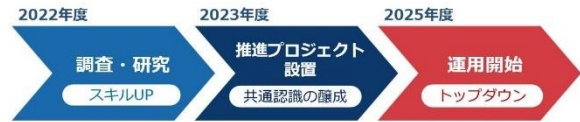
知的財産への投資

- 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
- 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を適正評価

重点課題

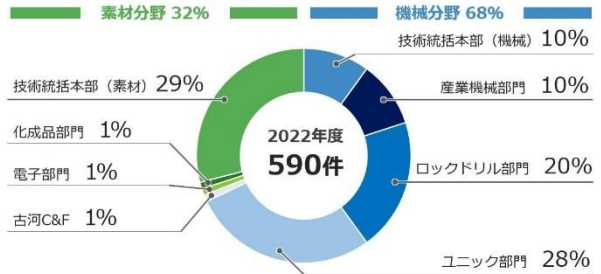
- 技術力の評価を可視化する知的財産権に関する知財活動（発掘～権利化～維持～活用）の活性化
- 保有権利の価値評価による産業財産権の有効活用を促進
- 特許情報の収集分析による企業戦略の策定

IPランドスケープ*の効果的運用



*自社の経営・事業戦略を定める際に、経営・事業情報に知財情報を取り込んだ分析を実施。その結果（現状の俯瞰、将来の展望など）を経営者・事業責任者と共有し、結果に対するフィードバックを受けたり、立案検討のための議論や協議を行ったりすること。
（出典：特許庁HP）

事業会社別 国内知的財産 保有件数



△ 古河機械金属グループ / 30

知的財産への投資については、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、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いきます。具体的な重点課題は記載のとおりです。

IP ランドスケープの効果的運用も、2025 年度に開始できるように進めていきます。なお、当社グループの国内知的財産の保有件数については、2022 年度末現在で 590 件、そのうち 68%を機械分野が占めています。

人的資本への投資

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

人材育成方針

当社グループが事業活動を通じて社会課題を解決し持続的な成長と企業価値の向上を成し遂げるためには、様々な個性をもった人材の成長が不可欠

当社グループでは、新たな価値の創造を目指し挑戦する気概をもって自律的に行動できる多様な人材の育成に取り組む

人材育成方針に関する指標・目標

多様な人材の採用

企画職群の新卒採用者に占める女性の割合※1	20%
女性管理職比率※2	3%以上
管理社員層、企画職群の新規採用者に占める経験者採用の割合※1	40%以上
障がい者雇用率※3	法定雇用率の採用

指標・目標

直近実績

13.00%	(対象時期：2023年度入社)
3.33%	(対象時期：2023年3月末)
43.75%	(対象時期：2022年度入社)
2.49%	(対象時期：2022年度)

挑戦する気概をもって自律的に行動できる人材の育成

年間研修実施時間※1	1,500時間
年間研修受講者数※1	3,600名

指標・目標

直近実績

843.6時間	(対象時期：2022年度)
2,506名	(対象時期：2022年度)

※1 対象：当社籍社員

※2 対象：連結

※3 連結対象会社のうち障がい者雇用率制度の対象会社

人的資本の投資については、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る、働きがいのある会社の実現を基本戦略としています。

人材育成方針においては、当社グループが事業活動を通じて社会課題を解決し、持続的な成長と企業価値の向上を成し遂げるためには、さまざまな個性を持った人材の成長が不可欠であり、新たな価値の創造を目指し、挑戦する気概を持って自律的に行動できる、多様な人材の育成に取り組んでいきます。指標、目標については記載のとおりです。

社内環境整備方針

当社グループでは、多様な人材がやりがいをもって健康を保ちながら、安全で効率的に業務を遂行できる働きやすい環境の整備に取り組む

社内環境整備方針に関する指標・目標

	指標・目標	直近実績
男性の育児休業取得率※	80%	72.20% (対象時期：2022年度)
育児休業後の社員の復職率※	100%	87.50% (対象時期：2022年度)
健康診断受診率※	100%	99.96% (対象時期：2022年度)
有所見率※	40歳以上 50%未満	61.20% (対象時期：2021年度)
	40歳未満 30%未満	45.40% (対象時期：2021年度)
健康経営優良法人※	「ホワイト500」 認定の取得	(2023年は取得なし)

※対象：当社籍社員

アライアンス・M&Aへの投資

- コア事業と位置づけている機械事業の隙間を埋めて連続性を創る周辺事業会社や第4の柱となる事業会社の模索

重点課題

- 持続的拡大と成長を実現するアライアンス・M&Aの検討・遂行
- PMIにおけるシナジー効果追求



社内環境整備方針においては、当社グループでは多様な人材がやりがいを持って、健康を保ちながら安全で効率的に業務を遂行できる、働きやすい環境の整備に取り組んでいきます。指標、目標については記載のとおりです。

アライアンス、M&A への投資については、コア事業と位置づける機械事業の隙間を埋めて、連続性をつくるような周辺の事業会社や、第4の柱となる事業会社を対象として検討、遂行していきます。

DXへの投資

- 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DXを推進



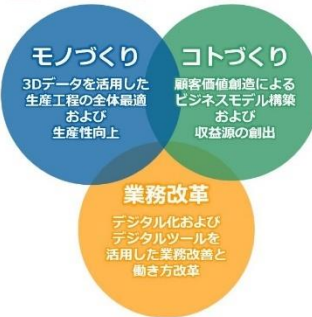
続いてDXへの投資です。当社グループの成長戦略と業務改革を加速させ、市場のニーズに対応し、信頼され、魅力あるモノづくり、コトづくりを支えるDXを基本方針として、その推進に取り組んでいきます。

2023年4月にDX推進委員会を設置し、全社レベルでのDX戦略策定、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。サステナブル経営への取り組みを加速するためには、デジタル技術の活用の拡充が必要不可欠となっています。

DX推進委員会の下、お客様、社会、および当社グループの課題解決、価値創造につながるモノづくり、コトづくりと業務改革を推進し、サステナブル経営を加速するデジタル技術の活用に取り組んでいきます。

DX推進の3つの柱

組織横断的なDX展開・推進



DX推進の共通課題



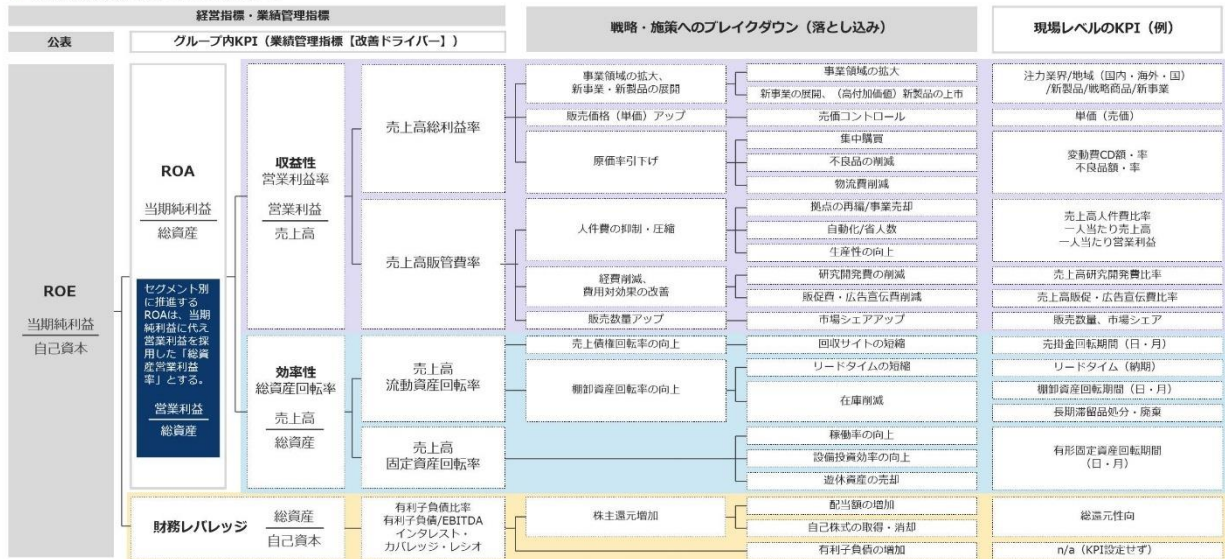
中期経営計画2025施策		目指す効果
モノづくり	スマートファクトリーを展望したグループ横断のDX取り組み着手 3Dデータを活用した生産性向上 ・設計から生産工程までの全体最適 ・一貫貫のモノづくり	<ul style="list-style-type: none"> 製品開発スピードアップ⇒エンジニアリングDX 労働生産性の向上、コスト削減 習熟者のノウハウ見える化・技術継承の確立
コトづくり	デジタル技術を活用したビジネスモデルの創出 付加価値のあるサービス高度化 ・機械稼働データ分析 ・技術サポート・提案	<ul style="list-style-type: none"> お客さまの利益創出（生産性向上、保守業務の最適化・予兆保全）と信頼関係強化 新たな収益源の確保
業務改革	グループ横断の業務改善・働き方改革 ・電子回付・ワークフロー拡充 ・デジタルプラットフォーム活用による業務効率化・ビジネス推進	<ul style="list-style-type: none"> 情報管理・決裁の効率化、ペーパーストックレス化 効率的な販売促進、サービス向上、営業活動の見える化
DX人材育成・強化		<ul style="list-style-type: none"> 社員のIT・DXリテラシー向上によるデジタル技術の効果的な活用・業務運営力の強化 社内ICT人材の補強による課題解決力向上 不足するICT人材の補強による着実なDX推進
インフラ・セキュリティ・ガバナンス		<ul style="list-style-type: none"> DX推進に不可欠な情報インフラの整備
DX人材育成・強化		<ul style="list-style-type: none"> 外部研修の活用によるIT人材育成 DXに取り組む実務人材のDXリテラシー向上 臨機応変な外部からのIT人材獲得
インフラ・セキュリティ・ガバナンス		<ul style="list-style-type: none"> グループ共通の情報基盤構築 サイバー攻撃への備え・情報セキュリティの強化 基幹業務インフラのクラウド化

DXを推進する柱として、モノづくり、コトづくり、業務改革の3部会を立ち上げました。共通する課題であるDX人材の育成、IT基盤の整備もあわせ、組織横断的なDX展開・推進を実行していきます。

中期経営計画2025における施策と、その目指す効果は記載のとおりです。

参考資料

● 企業価値創造のためのROEツリー



35 ページをご参考として、当社の企業価値創造のための ROE ツリーを記載しております。

中期経営計画 2025 の説明は以上となります。

2023年3月期決算および通期業績予想（連結）



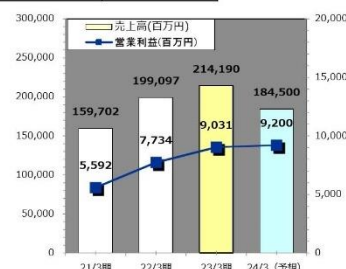
【業績】

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	対前期増減	2024年3月期 (予想) ※ (2023年5月29日発表)	対2023年3月期 増減
売上高 百万円	159,702	199,097	214,190	15,093	184,500	△ 29,690
営業利益 百万円	5,592	7,734	9,031	1,297	9,200	168
営業利益率 %	3.5	3.9	4.2	0.3	5.0	0.8
経常利益 百万円	6,773	8,996	9,348	351	9,200	△ 148
親会社株主に帰属する 当期純利益 百万円	7,468	6,477	6,211	△ 266	15,300	9,088
年間配当金 円	50円	50円	50円	—	50円	—

※2024年3月期（予想）については、2023年5月12日発表の決算短信の数値ではなく、2023年5月29日発表の「2024年3月期（連結・個別）業績予想の修正に関するお知らせ」の数値に変更しております。

【財務状況】

	2022年3月期	2023年3月期	対前期末増減
総資産 百万円	229,727	232,745	3,017
純資産 百万円	100,075	106,050	5,975
自己資本比率 %	42.3	44.2	1.9
1株当たり純資産 円	2,505.01	2,700.87	195.86
ROE %	6.9	6.2	△ 0.7



古河機械金属グループ / 2

決算説明については、添付の資料に記載のとおりです。

若干申し上げますと、今期の予想については金属部門の減益に対し、ユニック部門で業績回復に加え大幅な増益を見込み、連結営業利益は 92 億円と若干の増益としました。

なお、昨日発表いたしました固定資産譲渡による特別利益、約 130 億円の計上を予定し、親会社株主に帰属する当期純利益は 153 億円と大幅増益となる見込みであります。譲渡代金を原資とする不動産事業の戦略は先のスライドで説明させていただいたとおりですが、計画の詳細については守秘義務により、本日の説明を控えさせていただきます。

株主、投資家の皆様には、古河機械金属にどうぞご期待いただけますよう、今後ともよろしくお願い申し上げます。

質疑応答

柴田 [Q]：東海東京調査センターの柴田と申します。機械を中心とした成長ビジョンを今後展開されていく中で、資料 32 ページのアライアンスと M&A、この隙間を埋めてというのが分からなかったもので、具体的にどういうイメージなのか教えてください。あともう一つ、第 4 の事業とは、素材の可能性もあるのか、教えてください。

中戸川 [A]：当社の機械事業では産業機械、ロックドリル、ユニック部門とあり、ロックドリル部門ではブレーカ、圧砕機、クローラドリル、ジャンボと製品があります。それらが使われる場所、例えば鉱山や砕石場では、産業機械部門の破碎機も岩を砕くのに使われています。それぞれの製品の間、あるいは川上か川下か、それを隙間と言っています。連続性が出て、より利益の上がるようなもの、そういった隙間がプラスになると考えています。

第 4 の柱は、コア事業は機械ですので、もちろん機械がメインになりますが、電子なり素材を排除せず、もう一つ大きな柱となるものがあれば、そちらにも投資したいと考えています。

柴田 [Q]：資本コストの逡減について、おそらく考え方の一つとして金属部門のこの度の委託製錬契約の終了はボラティリティを抑えたい意向があるのではと認識しています。今後、さらなる資本コストの逡減という切り口から、もう一段階メスを入れる余地があるのか、それとも構造改革が終わって今後は様子見という考え方なのか、金属部門におけるボラティリティと資本コストを結びつけて補足で教えてください。

中戸川 [A]：金属部門については、資料にあるとおりの改善を見込めます。ボラティリティの高い事業ではありますが、ここで一つのめどが立ったと考えています。ただ資本コストについては、説明のとおり、バブルチャートで每期評価していますので、金属部門に限らず他の分野でもコストがかかっているのであればやめるなり、コストをかけるべきであればもっと投資するなり、検討していくこととなります。金属部門についてはここで一区切り、改めてこの中期経営計画 2025 で評価しながら見ていくこととなります。