

『中期経営計画2019』

～新たな成長の礎を構築～



『中期経営計画2019』 説明会

2017年5月24日

 **古河機械金属株式会社**

目次

1. 2025年ビジョン「FURUKAWA Power & Passion 150」
2. 『中期経営計画2019』の位置づけ、経営指標(マイルストーン)
3. 経営方針
 - (1) 全社戦略
 - (2) セグメント別の主な事業戦略
 - (3) 開発推進体制
 - (4) 人材基盤の拡充・強化
 - (5) 企業価値向上に資する投資等の積極的推進
 - (6) 経営基盤の整備
 - (7) 『中期経営計画2019』の推進体制

《ご参考》： セグメント別業績

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

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

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

<ビジョン達成のための方針>



『マーケティング経営』^(注)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



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)『マーケティング経営』という言葉に、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するとともに、顧客が抱えている課題や問題を見つけ出し解決することにより、顧客との絆を深めながら、持続的に成長し企業価値を高めていきたいとの意を込めました。

2. 『中期経営計画2019』の位置づけ、経営指標(マイルストーン)

『中期経営計画2019』の位置づけ：新たな成長の礎を構築

“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

企業価値の向上

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
経営指標	営業利益	85億円程度	—	150億円超の常態化
	ROE	6%～7%程度	—	二桁台

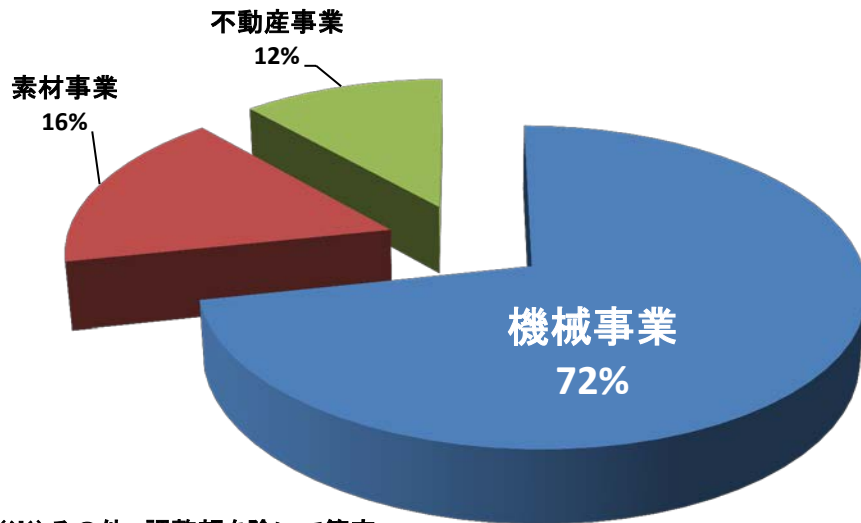
3. 経営方針

(1) 全社戦略

『中期経営計画 2019』では、古河ブランドの価値向上を目指して、当社グループ内において『**マーケティング経営**』を浸透させていきます。

更に、機械事業をコア事業と位置づけ「機械事業の持続的拡大」に取り組むとともに、「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」を行っていきます。

2019年度営業利益構成イメージ(※)



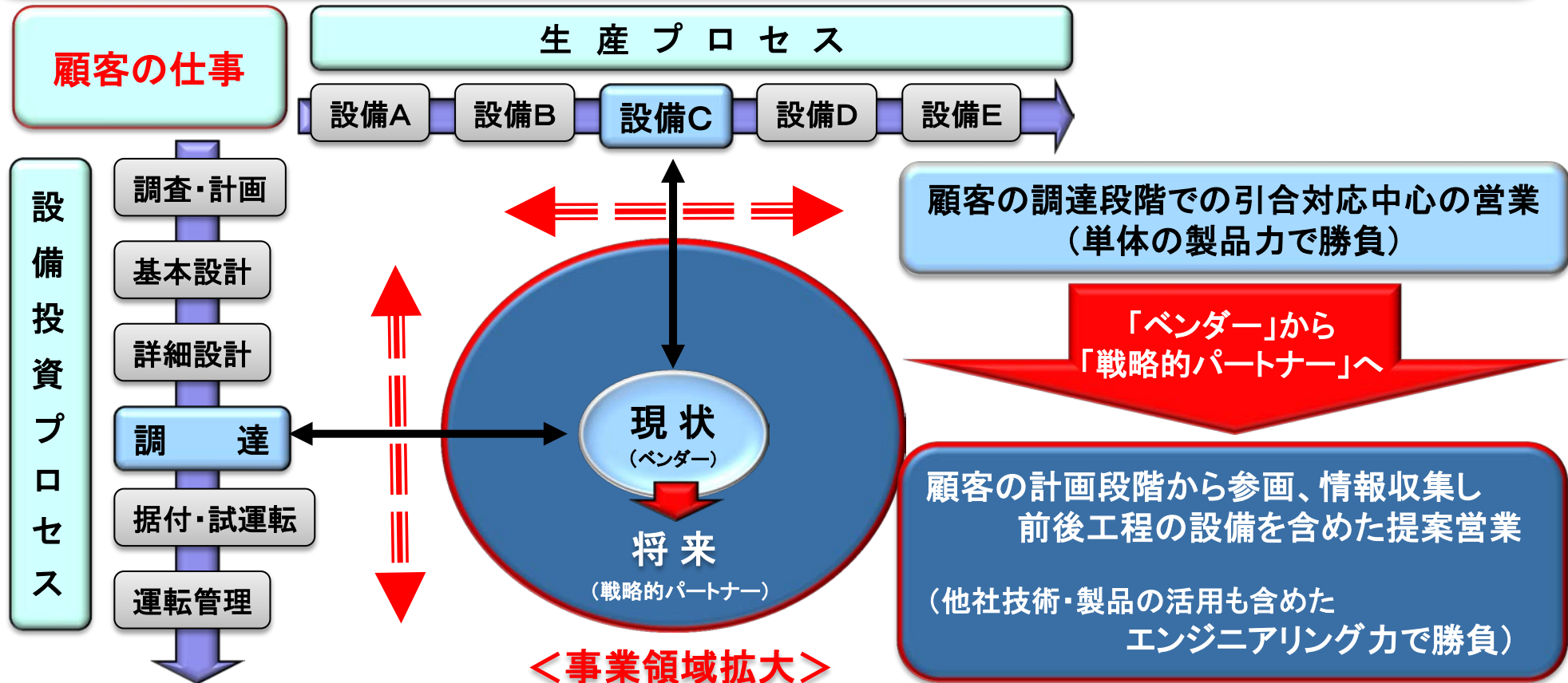
(※)その他、調整額を除いて算定

機械事業については、リニア中央新幹線、整備新幹線、国土強靱化計画、地方創生、東京オリンピック等に関連した国内需要が堅調に推移することが見込まれるため、当該需要を確実に取り込むと同時に、各部門の基本戦略に則り新たな成長の礎を構築していきます。

(2) 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の強化を図り、国内市場における事業基盤の拡充に取り組みます。



(2) セグメント別の主な事業戦略： 機械事業/産業機械部門

1 国内

● ポンプ

- 市場シェア奪取とストックビジネス強化



高効率省エネ型
スラリーポンプ
SPL e-Performance



耐酸性スラリーポンプ
「ライナキングⅡ」



高性能ライナ式
スラリーポンプLX形

● 産業機器

- 産業機器を核とする高効率生産システムの提案とセクションプラント工事案件の拡販

HPGR



高圧型グラインディングロール (High Pressure Grinding Roll) と呼ばれる次世代型ハイパフォーマンス粉砕機で、製品名は「ジオパスGR」

パイプコンベヤ



パイプ状の密閉構造方式で輸送するため、急傾斜搬送が可能な他、曲送など直線構造に限定しない設置が可能であり、搬送物の落下や飛散が少ない等、環境に対応したコンベヤ

● 流体設備機器

- エンジニアリング力の強化によるポンププラントの応札エリアの拡大



汚泥ポンププラント

● 鋼構造物

- 鋼橋梁新設/補修工事、鋼製セグメント、大型工事プロジェクトなどのコントラクター事業の拡大



鋼橋梁



鋼製セグメント

(2) セグメント別の主な事業戦略： 機械事業/産業機械部門

2 海外

● 砕石市場(東南アジア)開拓

■ グループシナジーの発揮

ロックドリル部門と産業機械部門とが有する砕石プロセスのノウハウを活用し、砕石事業の生産性の向上を提案することにより、砕石市場(東南アジア)の開拓を推進

《ロックドリル部門の製品》

油圧クローラドリル



岩盤発破用の孔(10m~20m長)をせん孔する機械

油圧ブレーカ



発破後の大きな岩石を小割する油圧ショベルのアタッチメント製品

《産業機械部門の製品》

破碎機(1次)



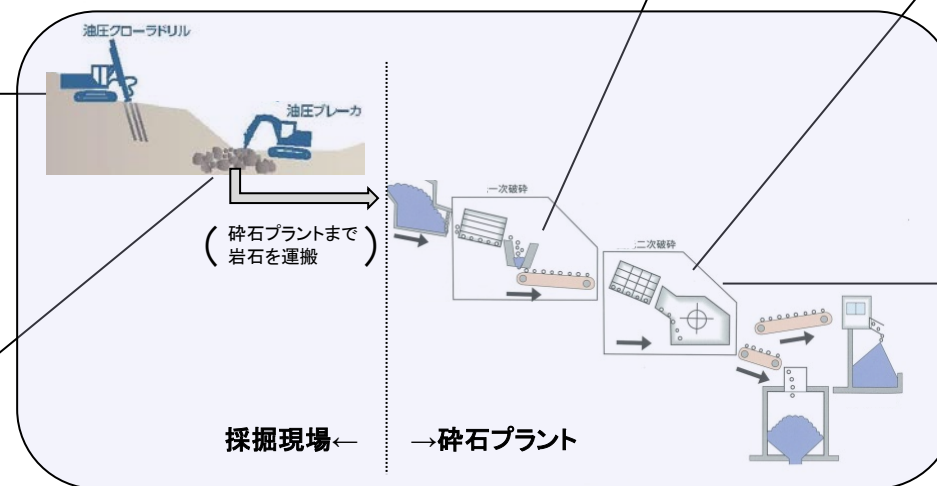
岩石を破碎する

破碎機(2次)



更に岩石を小さく破碎する

◆ 砕石プロセス



スクリーン



岩石を篩分する(ふるい分ける)

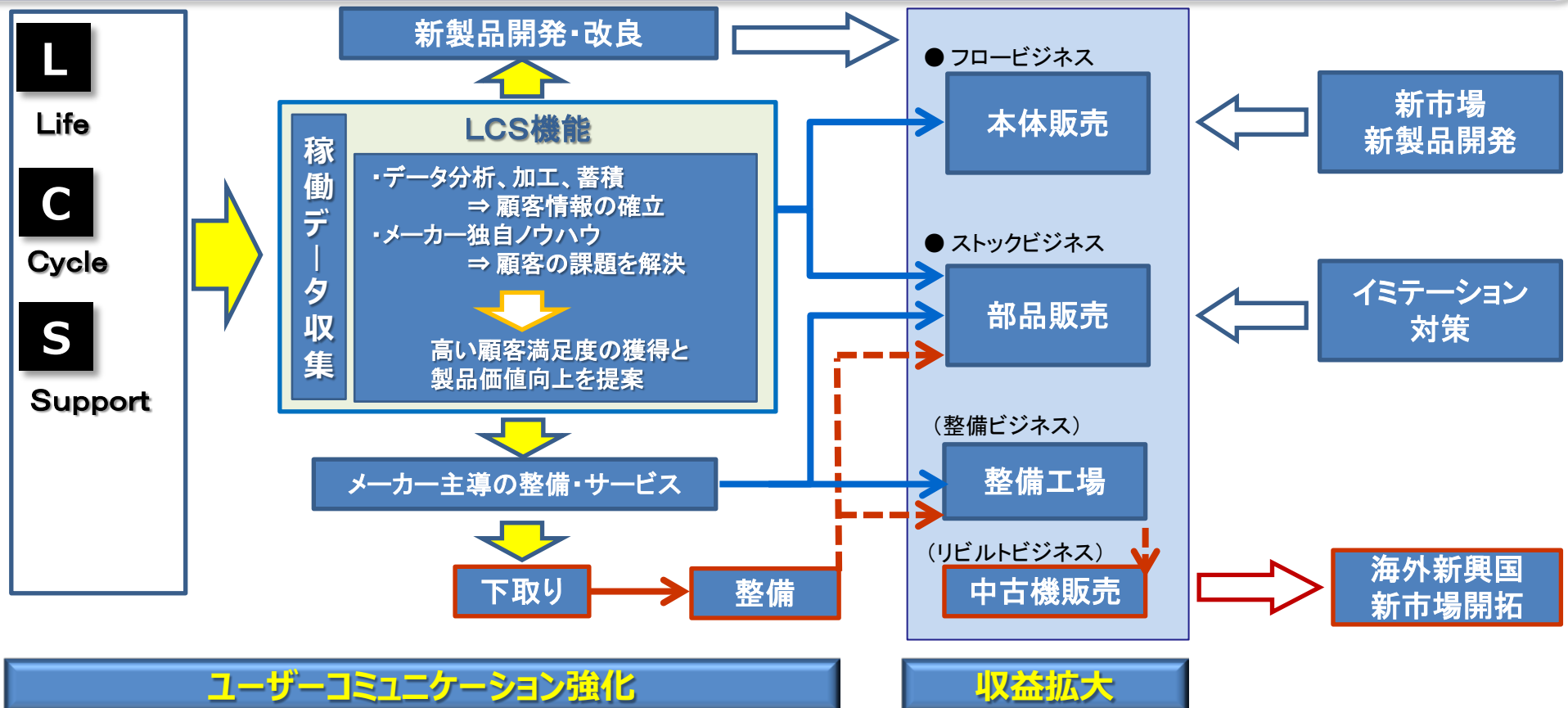
● 中国、東南アジア等でのポンプ販売等の基盤整備

● 中国における電気集じん器(EP)の拡販

(2)セグメント別の主要事業戦略： 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による、フロービジネス・ストックビジネス両輪での収益拡大と、ドリル製品群(ブラストホールドリル、ドリルジャンボ)の収益基盤の強化を目指して、国内サービスサポート体制の充実と海外販売チャネルの確立に取り組みます。



(2) 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

1 国内

- 新型トンネルドリルジャンボの展開強化
- 増設したサービス拠点の本格稼働



● トンネル情報化施工を全面的にサポート

リニア向け
トンネルドリルジャンボ



古河ロックドリル(株)
FRDアルプス出張所



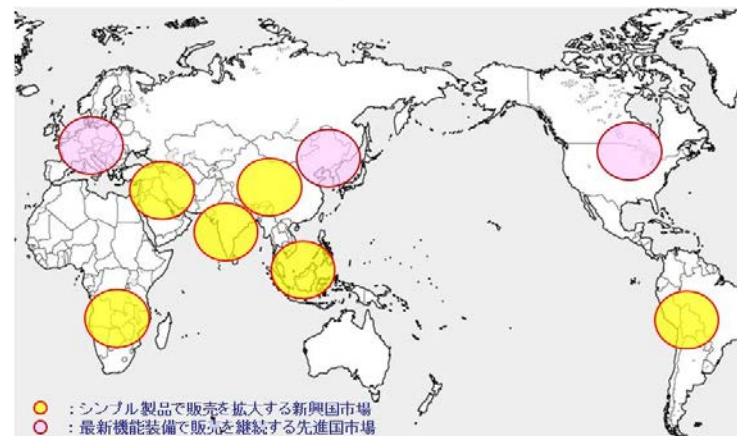
《公表されている具体的なリニア関連トンネル工事工区》

中央新幹線工事状況 2017年3月末	
工事件名	トンネル延長
南アルプス・山梨工区	7.7Km
南アルプス・長野工区	8.4km
第四南巨摩トンネル新設西工区(山梨県早川町)	2.6km
日吉トンネル新設南垣外工区	7.4km
主要地方道松川インター大鹿線道路トンネル新設(西下工区)	0.9km
主要地方道松川インター大鹿線道路トンネル新設(四徳工区)	1.2km(作業坑35m)
中央アルプストンネル(山口)1(長野県木曾町~岐阜県中津川)	4.6km(斜坑301m)
中央新幹線伊那山地トンネル新設(坂島工区)	5.1km(北側斜坑)
中央アルプストンネル(松川)外 /中央新幹線 風越山トンネル(黒田)	4.9km(北側斜坑) /2.33km(黒田斜坑 1.06km)
中央新幹線伊那山地トンネル新設(青木川工区)	3.6km
中央新幹線中京圏トンネル新設(西尾工区)	4.7km

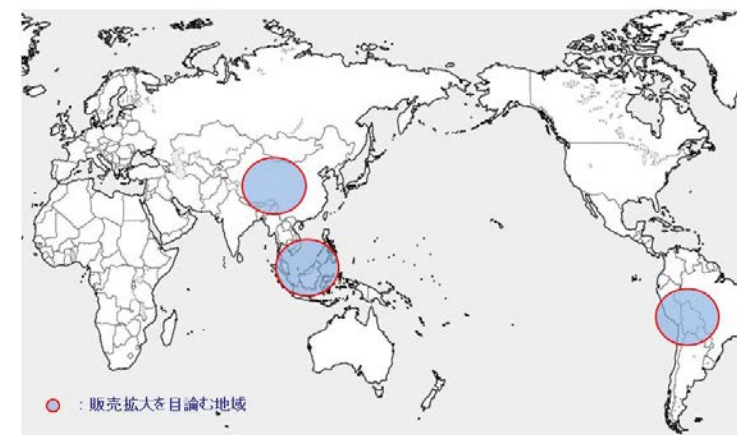
2 海外

- 世界に広がるインフラ、資源開発需要に対応し、ブラストホールドリル、ドリルジャンボの事業基盤を拡大

《ブラストホールドリルの海外展開構想》



《ドリルジャンボの海外展開構想》

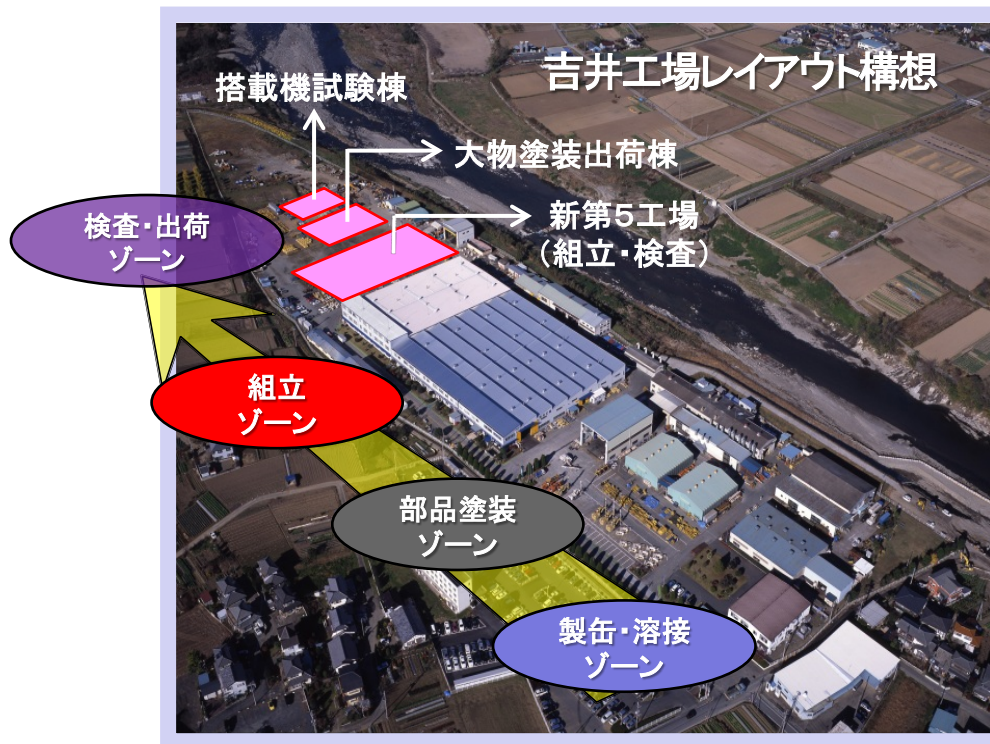


(2)セグメント別の主要事業戦略： 機械事業/ロックドリル部門

3 生産体制

- 吉井工場設備増強・レイアウト改革による生産性の向上

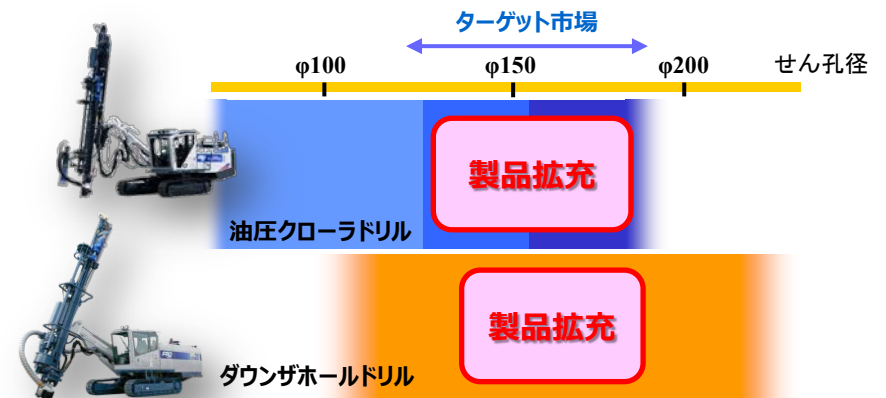
吉井工場設備増強・レイアウト改革



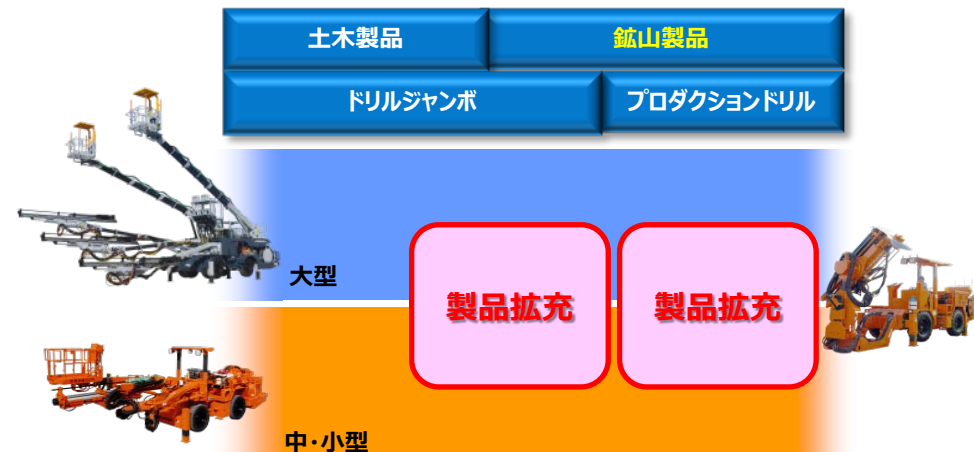
4 製品開発

- 製品ラインアップの拡充・強化

《プラストホールドリルの拡充構想》



《ドリルジャンボ・プロダクションドリルの拡充構想》



(2) 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ストックビジネスおよび海外販売での収益拡大を目指して、ユニッククレーンの高機能化・高付加価値化などの差別化による競争力強化、中古ビジネスの推進、海外の販売店網の再整備と販売力強化に取り組めます。

1 国内【国内販売での確実な利益確保】

- ユニッククレーンの高機能化・高付加価値化などの差別化による競争力強化(モデルチェンジ、装置開発)

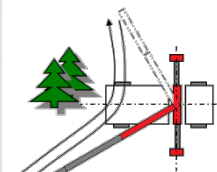
《中型トラック搭載型クレーンモデルチェンジの特徴》



フック平行移動



対地平行移動



記憶動作モード



液晶ラジコン

- ユニッククレーン以外の拡販

- ミニ・クローラークレーンのシェア・アップ、オーシャンクレーンやグラップルローダの市場開拓・拡販

ミニ・クローラークレーン



オーシャンクレーン



グラップルローダ



- スtockビジネスの拡充・強化

- アフターセールスサービス体制の強化
- 中古下取り・修理・再販ルートの確立

(2) セグメント別の主な事業戦略： 機械事業/ユニック部門

2 海外

● 販売店網の再整備と販売力強化

《ミニ・クローラークレーン》

- ミニ・クローラークレーンの市場把握・創出(顧客ニーズの集約、レンタル市場や中古市場の活用)
- 製品の競争優位性の盤石化、販売力・営業力強化

《ユニッククレーン》

- 販売店網の再構築と販売店支援強化によるシェア・アップ
- 高付加価値化による収益強化
- 日本の中古機が輸出されている新興国の新車代替需要を開拓

《アフターセールスサービス》

- 部品販売等のアフターセールスサービスの強化



海外で活躍する
ミニ・クローラークレーン



海外で活躍する
ユニッククレーン

3 生産体制

● 佐倉工場のマザー工場化と三極生産体制の機能強化、生産コスト低減

佐倉工場の設備投資の目的

- | | |
|------------|----------------------|
| 油圧機器製造工程改革 | ⇒ 品質向上、内製化推進 |
| 塗装工程改革 | ⇒ 品質向上、省人化実現 |
| 本工場レイアウト改革 | ⇒ 動線改善、徹底したムダ取り |
| 架装工程改革 | ⇒ 架装能力・技術向上、架装費低減 |
| 事務・研修棟新設 | ⇒ 国内外の営業・サービス員の育成・強化 |



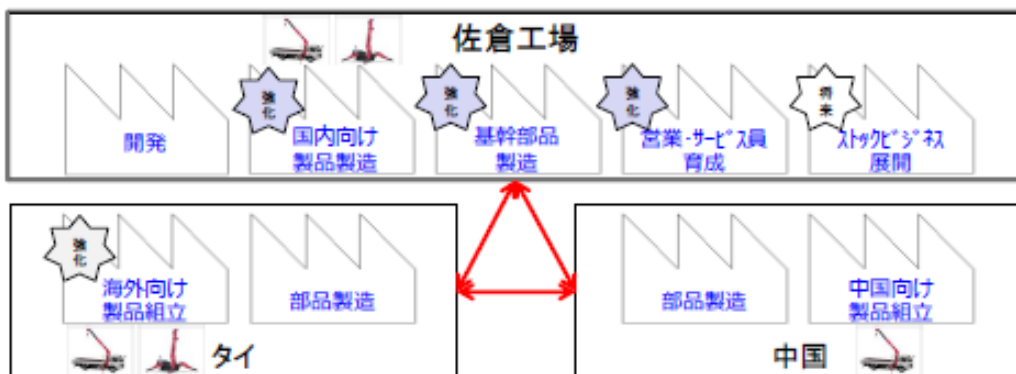
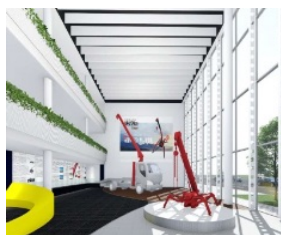
佐倉工場のマザー工場としての機能を強化
トップレベルの生産性、品質、環境・安全を実現する次世代の工場に変革



(2) セグメント別の主な事業戦略： 機械事業/ユニック部門

三極生産体制強化の要となるマザー工場としての佐倉工場の機能強化

- カテゴリートップ・オンリーワンとなるユニック製品・技術の開発
- 国内向け製品の製造
- コントロールバルブやシリンダー等の油圧機器の内製化推進
- 海外工場に対する指導および管理
- 営業・サービス員の育成拠点
- ストックビジネスの展開拠点

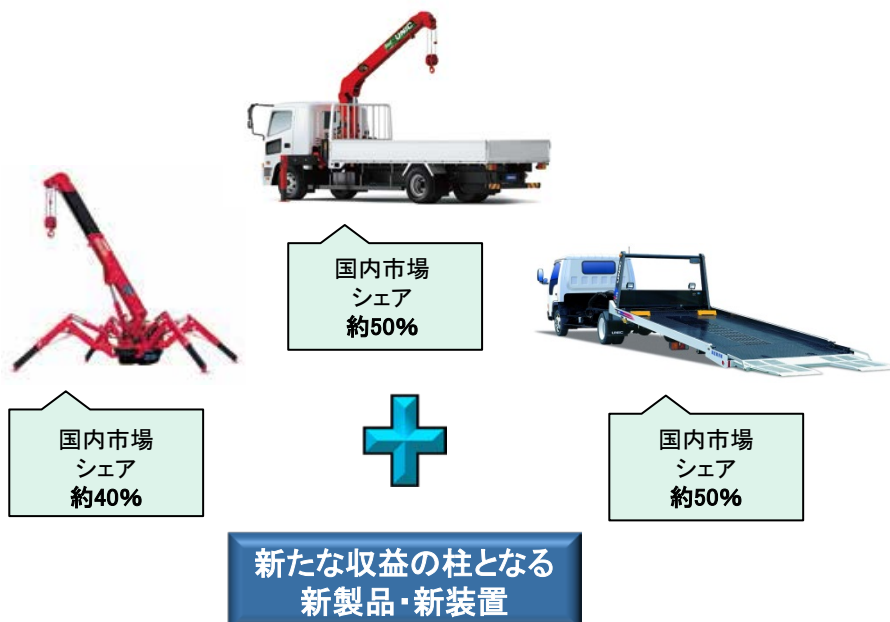


4 製品開発

- ユニッククレーン、ミニ・クローラクレーン、ユニックキャリアに続く新たな収益の柱となる新製品・新装置の調査、開発推進

製品開発・モノづくりの基本方針

- オンリーワン技術を活かした「高品質」「高性能」「オリジナリティ」な製品開発
- カテゴリートップ・オンリーワンの源となる基幹部品の内製化による差別化
- QCD(品質・コスト・納期)の徹底追求



(2)セグメント別の主な事業戦略： 素材事業、不動産事業

1 金属部門

● 採算重視の最適生産・販売体制の確立

- 採算改善を目的とする生産量最適化による輸出版売依存度引き下げ
- 収益基盤である国内販売シェア確保のための最適販売体制構築



電気銅



共同製錬先：
日比共同製錬(株)



共同製錬先：
小名浜製錬(株)

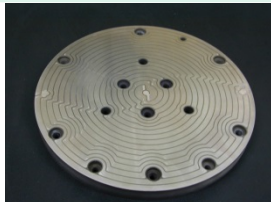
2 電子部門

● 成熟製品から戦略製品へ移行

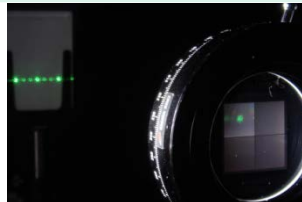
- 成熟製品：高純度金属ヒ素、ディスクリート結晶、シンチレータ結晶、ガリウムリンのコストダウンによる収益維持・確保
- 戦略製品：コイルの黒字化・成長軌道確立、窒化アルミ（フィラー、部品）、光学部品（部品、システム品、回折光学素子（DOE）、他）の拡大路線転換のための体制整備



コア・コイル：車の電子制御装置などに使用



窒化アルミ：半導体製造装置用部品（ヒータ）や基板用材料などに使用

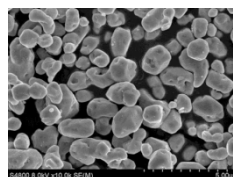


回折光学素子(DOE)：レーザー光を自由に分岐し、レーザー加工用などに使用

3 化成品部門

● 既存製品の収益拡大と、新規開発製品の早期事業化・育成

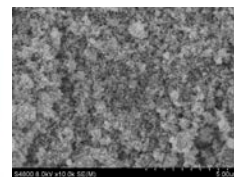
- 既存製品：亜酸化銅（船底塗料以外の用途開発、微粒子グレードのラインアップ）、硫酸第一鉄（高純度化）
- 新規開発製品：金属銅粉、ナノ粒子亜酸化銅、高純度硫酸第二鉄水溶液



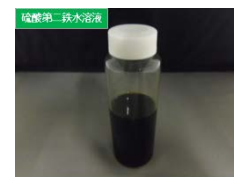
微粒子亜酸化銅
用途／電子材料、抗菌



金属銅粉
用途／導電性ペースト



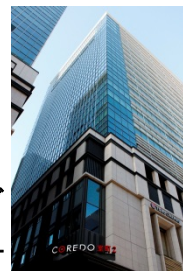
ナノ粒子亜酸化銅
用途／抗菌、導電性ペースト



高純度硫酸第二鉄水溶液
用途／鉄源補充用サプリメント

4 不動産事業

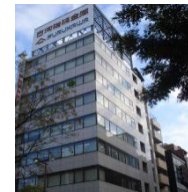
● 室町古河三井ビルディングの安定収益確保と、当社グループが保有する不動産の有効活用



室町古河三井ビルディング
(GOREDO 室町2)
中央区日本橋室町



古河大阪ビル
大阪市北区堂島浜



古河大名ビル
福岡市中央区大名

(3) 開発推進体制

機械、素材の分野を超えた柔軟な発想で開発効率、開発スピードを高めるとともに、新製品開発の活性化を目指して、各事業部門と開発本部とが一体となり開発を推進していきます。

機械事業

視覚センシング

AI(人工知能)

聴覚センシング

通信・ネットワーク

自動運転やロボット化等の自律的に作業をおこなうことのできる機械製品の実用化



ドリルNAVI(*) <統合せん孔支援システム>

2016年6月 NETIS登録(登録番号:KK-160012-A)

(*)ドリルNAVI:

トンネル工事の大断面での急速施工を「安心、安全、確実に」実践する統合せん孔支援システムで、せん孔ナビゲーション・岩質判定を無線LANでネットワーク化し、作業効率を大幅に改善します。

(4) 人材基盤の拡充・強化

～ 社員一人一人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 ～

1 人材育成

- コース別社員区分制度、職能資格等級制度、給与制度の改定および教育体系の見直し
- 経営人材育成プログラムの導入

2 「働き方改革」の推進

- 年間総実労働時間の削減
- 多様な働き方の推進

3 ダイバーシティの推進

- 女性総合職採用、障がい者雇用の強化

(5) 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等

《設備投資(3年間累計額のイメージ)》

機械事業	120億円
素材事業	20億円
その他	20億円
合計	160億円

【機械事業の主な設備投資内訳のイメージ】

産業機械：維持・更新、他	20億円
ロックドリル：吉井工場設備増強・レイアウト改革、他	40億円
ユニック：佐倉工場のマザー工場機能の強化、他	60億円

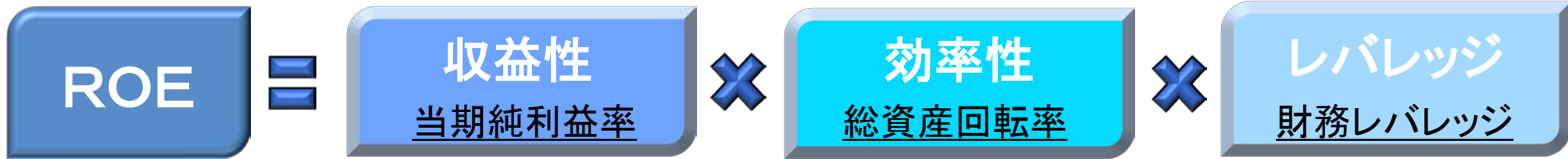
2 M&A、アライアンス

- 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、機械事業における全く別の第4の柱となる事業会社を対象としたM&A、アライアンスを検討



(6) 経営基盤の整備： ROE向上に向けた取り組みの強化・浸透

収益性と効率性の改善(2016年度比)についての取り組みの強化・浸透



2014年度：15.9% (実績)	5.68%	0.85回	3.29倍
2015年度：7.5% (実績)	3.12%	0.80回	2.98倍
2016年度：5.9% (実績)	2.84%	0.74回	2.80倍
2019年度：6%～7%程度	収益性：改善 	効率性：改善 	レバレッジ：低下 

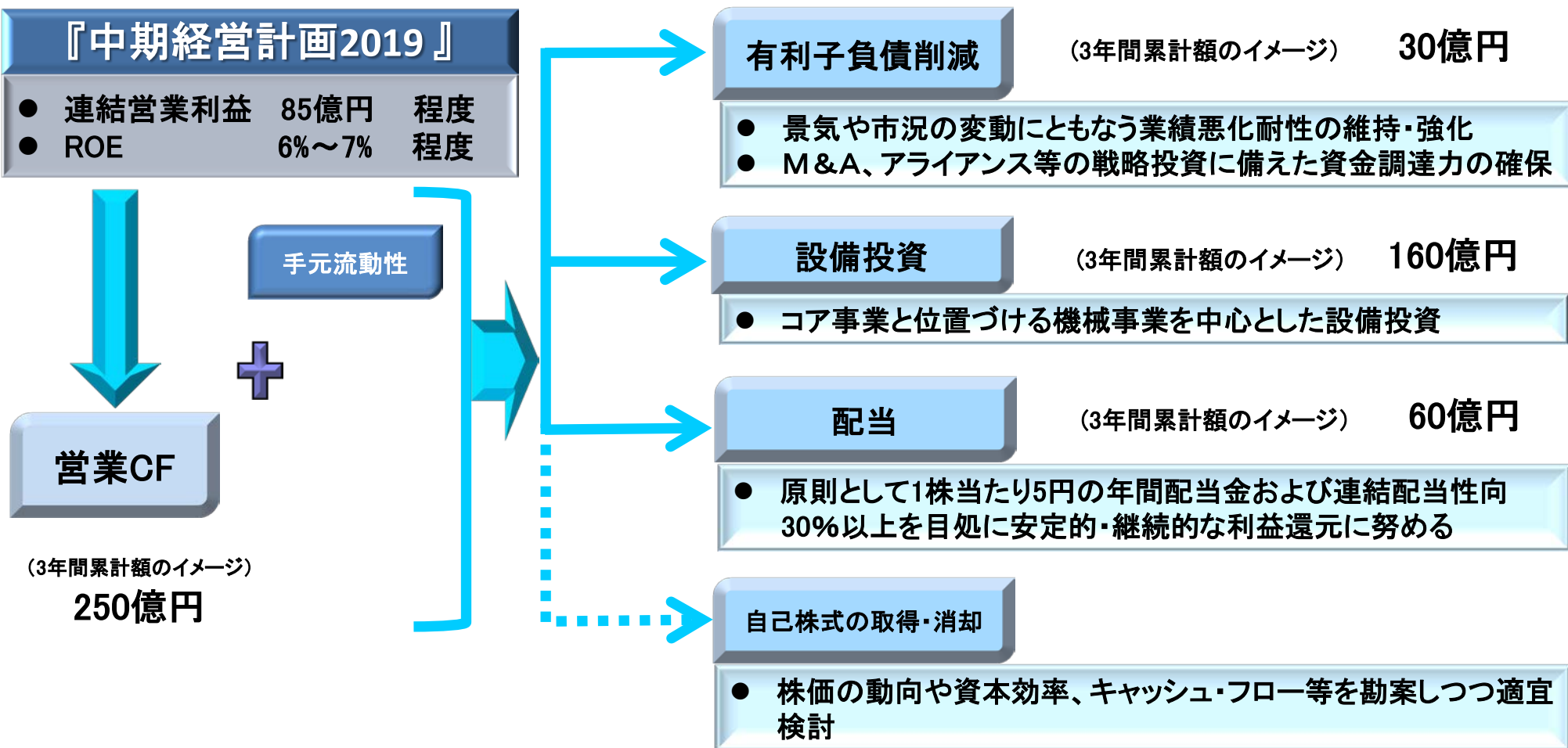
取り組みの強化・浸透

- グループ全体の最適な経営資源配分、事業ポートフォリオの最適化
- 生産性の向上によるコスト削減
- 外部調達品コストの削減
- 製品の高機能化・高付加価値化・差別化
- ストックビジネスの拡充・強化

- 投融資の審査強化・優先順位づけ
- キャッシュ・マネジメント・サービス(CMS)導入対象の拡大
- 運転資本の効率改善(棚卸資産圧縮、売掛債権管理強化)
- 遊休資産の売却や有効活用
- 政策保有株式の見直し

- 有利子負債の削減

(6) 経営基盤の整備： 営業キャッシュフロー配分、資本政策



(7) 『中期経営計画2019』の推進体制

- 執行体制・責任体制を確立
- 「業務改革推進室」を設立し、業務の標準化・効率化、生産性向上、業務プロセスの再構築等に取り組む
- コア事業と位置づける機械事業の海外戦略、ストックビジネス、M&Aについては専任チーム等にて推進

『中期経営計画2019』

《ご参考》：セグメント別業績

【前提条件】

	2016年度実績	2019年度想定
為替(円/USD)	108.4 円/USD	110 円/USD
為替(円/EUR)	118.8 円/EUR	115 円/EUR
LME銅価格	5,154 USD/t	6,000 USD/t

【売上高】

(単位:百万円、実績は単位未満切り捨て)

	2016年度実績	2019年度イメージ	対2016年度増減
機械事業	66,803	84,100	17,297
(産業機械部門)	(14,041)	(20,000)	(5,959)
(ロックドリル部門)	(26,979)	(33,500)	(6,521)
(ユニック部門)	(25,782)	(30,600)	(4,818)
素材事業	78,968	79,600	632
(金属部門)	(67,853)	(67,200)	(△653)
(電子部門)	(5,816)	(6,400)	(584)
(化成品部門)	(5,298)	(6,000)	(702)
不動産事業	3,074	2,500	△574
その他	983	1,400	417
【合計】	149,829	167,600	17,771

『中期経営計画2019』

《ご参考》：セグメント別業績

【営業利益】		(単位:百万円、実績は単位未満切り捨て)		
	2016年度実績	2019年度イメージ	対2016年度増減	
機械事業	3,580	6,250	2,670	
(産業機械部門)	(104)	(1,250)	(1,146)	
(ロックドリル部門)	(897)	(1,600)	(703)	
(ユニック部門)	(2,578)	(3,400)	(822)	
素材事業	1,870	1,400	△470	
(金属部門)	(1,738)	(700)	(△1,038)	
(電子部門)	(17)	(300)	(283)	
(化成品部門)	(114)	(400)	(286)	
不動産事業	1,265	1,000	△265	
その他	△126	△40	86	
(計)	6,590	8,610	2,020	
調整額	△44	△110	△66	
【合計】	6,545	8,500	1,955	

『中期経営計画2019』

【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、様々な潜在的リスク、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潜在的リスクや不確定要因については、当社の有価証券報告書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。

ご清聴有難うございました



 **古河機械金属株式会社**