



2023年5月12日

各位

上場会社名 古河機械金属株式会社  
代表者名 代表取締役社長 中戸川稔  
(コード番号 5715 東証プライム)  
問合せ先責任者 上級執行役員 経営戦略特命部長  
宮崎 治  
(電話番号 03-6636-9501)

「中期経営計画2025 ～『2025年ビジョン』実現への総仕上げ～」の策定に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、「2025年ビジョン」を具現化していくための最終フェーズ(2023年度～2025年度)を担う「中期経営計画2025 ～『2025年ビジョン』実現への総仕上げ～」(以下「中期経営計画2025」といいます。)を策定いたしましたので、その概要をお知らせいたします。

1. 「中期経営方針2022」の振り返り

当社グループは、「2025年ビジョン」において、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き、新しい古河機械金属グループへの変身を成し遂げることを目的に「機械事業の持続的拡大」を掲げ、第1フェーズの「中期経営計画2019」において、機械事業をコア事業と位置づけるとともに、目指すべき事業ポートフォリオを実現するための事業構造改革に向けて経営の舵を大きく切りました。

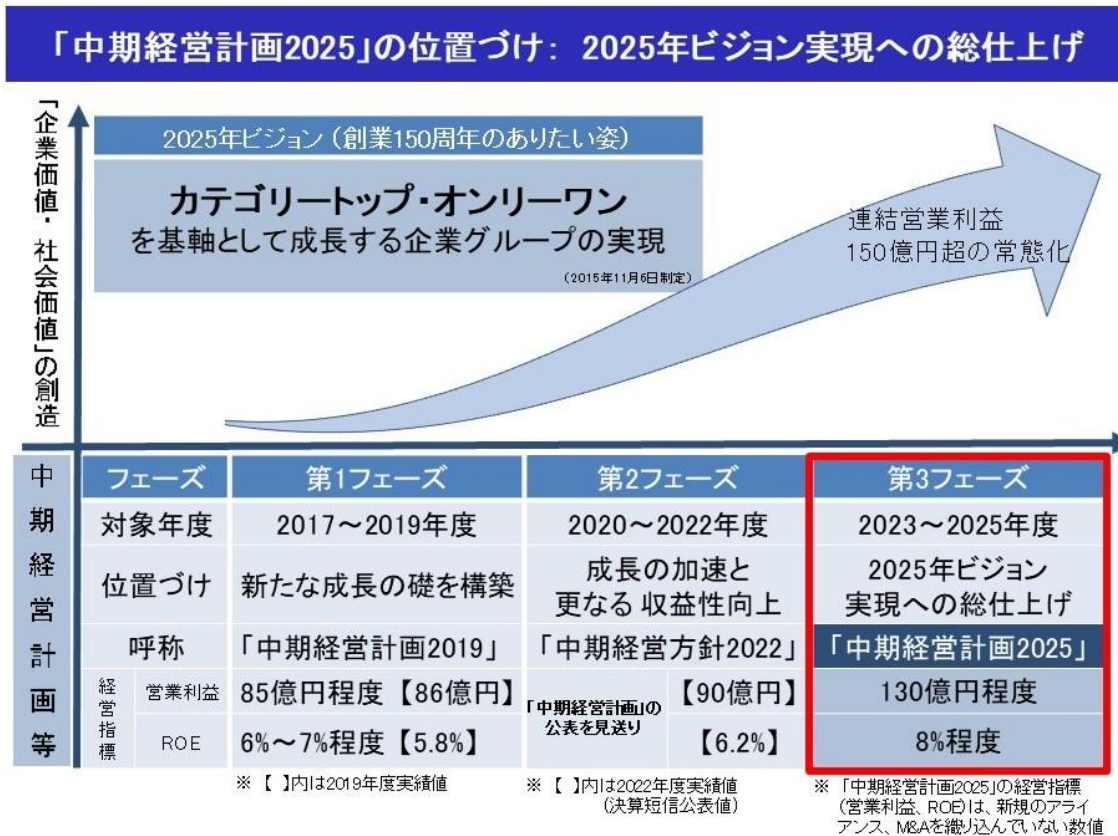
第2フェーズについては、新型コロナウイルス禍が収束する時期のめどが立たず、中長期の事業環境は不確実性が高く想定することが難しかったため、中長期の経営指標をコミットメントとして公表することは適切ではないと判断し、第2フェーズを担う「中期経営計画2022」の公表を見送る代わりに「中期経営方針2022」を策定・公表しております。

このため、第2フェーズを、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好機と捉え、重点課題に取り組んでまいりました。特に、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、また、金属部門では小名浜製錬株式会社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。更に、不動産事業では、古河大阪ビル跡地に関する将来構想の具現化に向けた検討において最終段階を迎えるなど、重点課題の解決に向けて大きく前進することができました。

第2フェーズにおける連結営業利益は、2020年度55億円、2021年度77億円、2022年度90億円(決算短信公表値)と増加傾向にあり、コロナ禍前の水準まで回復しました。一方、自己資本当期純利益率(ROE)<sup>(\*)</sup>については、40億円の投資有価証券売却益を計上した2020年度に、伊藤レポートにおいて提言・推奨された8%を上回る8.9%となったものの、2021年度は6.9%、2022年度は6.2%(決算短信公表値)にとどまりました。

2. 「中期経営計画 2025」の位置づけ

当社グループを取り巻く事業環境は、ひと言で言えば先が見通せない「VUCA（変動性・不確実性・複雑性・曖昧性）の時代」が到来していますが、「中期経営計画 2025」においては、第2フェーズにおいて注力した体質強化・収益力の増強を礎とした成長を実現し、「2025年ビジョン実現への総仕上げ」を行う期間と位置づけ、2025年ビジョンの更にもその先を見据えた基盤固めを行ってまいります。



3. 「中期経営計画 2025」における経営方針・経営計画

(1) 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拡充・強化

当社グループは、2017年度以降、連結および事業部門ごとに資本コストを算定するとともに、期待する企業価値創造力<sup>(\*)2)</sup>の確保が可能なROICをハードルレートとして設定し、事業ポートフォリオの見直しをはじめ、設備投資、出資を伴うアライアンス、M&Aの投資判断に活用する等、資本コストを意識した経営の実現に取り組んできています。

しかしながら、市場の期待に応えられる企業価値創造力の実現ができていないため、「価値創造バロメーター」とも呼ばれるPBR(株価純資産倍率)は、2017年度以降6年連続して1倍を割っており、「PBR1倍超の早期実現」が重要な経営課題となっています。

このため、「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」<sup>(\*)3)</sup>を実現すべく、企業価値創造力の向上を図るための具体的な取り組みを拡充・強化していくとともに、適切な情報開示や投資者との積極的な対話について一層の充実を図り、市場から十分な評価を得ることで「PBR1倍超の早期実現」に努めてまいります。

なお、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は、次のとおりです。

R O E 8% 程 度 の 達 成	成長戦略による利益の増加
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 2025年度の連結営業利益を130億円程度に <ul style="list-style-type: none"> <li>● コア事業と位置づけている機械事業の持続的拡大を新たなステージに</li> <li>● 事業ポートフォリオの見直し強化に加え、各事業部門内の事業（製品）ポートフォリオ戦略も可視化し<sup>(※4)</sup>、収益性の改善や低収益事業（製品）の見極めを推進</li> </ul> </li> </ul>
	資本効率性の改善
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 政策保有株式<sup>(※5)</sup>の縮減</li> </ul>
資 本 コ ス ト の 通 減 (※7)	自己資本のスリム化・最適化
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 株主還元 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 増配および中間配当を検討し、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<sup>(※6)</sup>3%以上を目安に</li> <li>● 1事業年度における自己株式取得の目安をおおむね10億円程度に</li> </ul> </li> </ul>
	非財務リスクの通減に資する適切な情報開示や投資者との積極的な対話
資 本 コ ス ト の 通 減 (※7)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ サステナビリティへの取り組み</li> <li>◆ 非財務資本への投資（研究開発、知的財産、人的資本、DX）</li> </ul>
	財務リスクの通減
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 格付戦略を核とした最適資本構成の追求<sup>(※8)</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「A-」以上の格付引上げとなる財務水準 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ デット・エクイティ・レシオ<sup>(※9)</sup>：0.5倍台に</li> <li>■ 有利子負債/EBITDA倍率<sup>(※9)</sup>：3倍台に</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

(2) 成長戦略（機械事業に経営資源を集中し、リターンを上げる。）

基本方針
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 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」<sup>(※10)</sup>を実践すること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事業計画の柱としました。</li> <li>◆ コア事業と位置づける機械事業は、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、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・サービスなどを提供していきます。</li> </ul>
成長戦略を担う機械事業の事業計画
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 産業機械部門は、ポンプ、破碎機をはじめとする各種マテリアル機械や、ベルトコンベヤ、橋梁をはじめとする大規模な国内インフラプロジェクト向け製品の販売増を図ります。</li> <li>◆ ロックドリル部門は、製品ライフサイクル全域でのカスタマーサクセス<sup>(※11)</sup>を実現する「FRDモデル」の構築、ユニック部門は、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を進めます。</li> <li>◆ 機械事業については、設備投資累計額の70%を投下し、2025年度の連結売上高において50%以上、連結営業利益において80%以上を占めることを目指し、更に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&amp;Aへの取り組みについても一層強化していきます。</li> </ul>

(3) 収益計画

基本方針	
<p>◆ ROE 向上に向けた取り組みの強化</p> <p>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、収益性の改善への取り組みを強化していきます。</p> <p>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。</p>	
2025 年度の目標とする経営指標 (*12)	
連結営業利益	130 億円程度
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	8%程度

(4) 資本政策

財務戦略に関する方針	
<p>◆ 金融情勢によらず必要な資金の調達を可能とするため、引き続き堅固な財務基盤の確立を目指していきます。</p> <p>◆ 格付戦略を核とした最適資本構成の追求</p> <p>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の「BBB+」から「A-」以上の格付引上げ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。</p>	
2025 年度の財務水準イメージ	
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
株主還元に関する方針	
<p>● 配当に関する方針</p> <p>持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するための投資を優先したうえで、増配および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。</p> <p>● 自己株式の取得・消却に関する方針</p> <p>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。</p> <p>なお、1 事業年度における自己株式の取得の目安は、おおむね 10 億円程度とします。</p>	
政策保有株式の縮減に関する方針	
<p>● 政策保有株式については、毎年、個別の銘柄ごとに、その保有目的、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか、また同時に定性面、定量面からの総合的な判断を含め精査し、取締役会においてその保有継続の適否を検証しております。</p> <p>● 保有の必要性が認められなくなった銘柄は適宜売却を行うなど、縮減に努めます。</p> <p>● 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的に開示していきます。</p>	

(5) サステナビリティへの取り組み

以下の基本方針にのっとり、サステナビリティ中期目標（2023年度～2025年度）を策定し、PDCA（計画、実行、評価、改善）のサイクルを展開していきます。

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していきます。
基本方針を具現化するための取り組み
● 「攻め」のサステナビリティ：事業を通じた社会課題の解決 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を図っていくとともに、「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きます。
● 「守り」のサステナビリティ：成長に向けた経営基盤の整備 成長に向けた経営基盤の整備のため、全社的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」を図っていきます。

## 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



マテリアリティ(重要課題)<sup>(\*13)</sup>への取り組み推進

攻め：CSV課題 事業を通じた「社会課題」の解決に関するマテリアリティ(重要課題)		関連する主なSDGs
<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境に配慮した製品・技術・サービスの提供</li> <li>・お客さまの課題解決への貢献</li> <li>・インフラ整備など安全で快適な社会づくりへの貢献</li> </ul>		 
守り：CSR/ESG課題 成長に向けた経営基盤の整備に関するマテリアリティ(重要課題)		関連する主なSDGs
E(環境)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業活動における気候変動対策の推進</li> <li>・生物多様性保全活動の推進</li> </ul>	 
S(社会)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・健康に配慮した安全で働きがいのある職場環境の整備</li> <li>・多様な人材の確保と育成</li> <li>・人権を尊重した経営の推進</li> </ul>	  
G(企業統治)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社的リスクマネジメント体制の整備</li> <li>・コンプライアンスの徹底</li> </ul>	 

脱炭素への対応

- 現行のCO<sub>2</sub>の削減計画については、各生産拠点におけるCO<sub>2</sub>削減施策を追加するなどの見直しを行います。
- 再生可能エネルギー由来の電力利用などを織り込んだカーボンニュートラル宣言の実施とその実現に向けたロードマップの完成については、2025年度を目標として取り組みます。

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）の提言に沿った開示を行うために、まず、売上高の大きい金属部門およびロックドリル部門においてシナリオ分析に着手し、TCFDの提言への賛同表明を行います。
- 次に、他部門についても気候変動に係る情報開示の強化を推進していきます。

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<sup>(\*14)</sup>の改善

- SRI・ESGインデックス構成銘柄への採用や外部からの評価については、当社グループのESGの進捗度を測る重要なモニタリング評価として捉えるとともに、事業活動等を通じたESGへの取り組みを一層強化するとともに、適切な情報開示や投資者との積極的な対話に努めていくことで、継続的に改善していきます。  
また、FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexより厳しい選定基準であるFTSE Blossom Japan Indexにも組み入れられるよう、開示内容の充実を図っていきます。

(6) 事業ポートフォリオの見直し

基本方針	
◆	7つの事業部門ごとに資本コストを算定し、3要素 [X 軸：企業価値創造力、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 <sup>(*)</sup> ] をバブルチャートにプロットし、事業ポートフォリオの可視化・識別を行います。そのうえで、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、これまでの歴史や思い入れに過度に引きずられない合理的な経営判断を実施していきます。
◆	更に、各事業部門内の事業（製品）ポートフォリオ戦略についても可視化し、収益性の改善や低収益事業（製品）の見極めを推進していきます。
見直しの状況	
●	金属部門において、委託製錬事業の抜本的な見直しを行い、委託製錬先である小名浜製錬株式会社との間で締結している委託製錬契約を2023年3月末で終了し、併せて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について、三菱マテリアル株式会社に譲渡しました。
●	ロックドリル部門において、海外マーケティング力の強化・再構築を行うべく、パナマおよび中国の海外子会社については、清算結了に向けた業務が遅滞なく進められています。
●	不動産事業において、将来の収益基盤をより一層堅固なものとするべく、古河大阪ビル跡地の将来構想の決定とその推進に取り組んでいきます。
●	鋳物事業の収益改善と鋳造技術、品質、生産性、士気の向上を図ることを目的に、新設分割の手法により、2022年10月3日付で古河キャステック株式会社から古河C&F株式会社に鋳物事業を承継しました。更に、所管会社も古河産機システムズ株式会社から当社に変更しました。

**【事業ポートフォリオ分析】** (図示しているバブルは、イメージです。)

バブルの大きさ：企業価値創造額/年<sup>※</sup> (=企業価値創造力 × 投下資本)

※「企業価値創造力」、「企業価値創造額/年」は当社造語



(7) 経営資源の配分等

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ための以下の投資を優先し、そのうえで、安定的・継続的な株主還元を実行していきます。
●	モノづくりの強化を支える設備投資
●	社会課題の解決に貢献する研究開発投資
●	競争優位を確保するための知的財産への投資
●	働きがいのある会社を実現するための人的資本への投資
●	成長戦略と業務変革を加速化するためのDXへの投資
●	将来における非連続な成長を実現するためのアライアンス、M&Aへの投資
●	脱炭素・環境負荷低減やバリューチェーンにおける人権尊重などのサステナビリティへの取り組みに対する投資
◆	これら持続的な成長と中長期的な企業価値向上のための投資や株主還元の原資は、内部留保や持続的に創出するキャッシュ・フローを基本とします。なお、非連続な成長を実現するためのアライアンス、M&Aへの投資については、必要に応じ資産売却（政策保有株式の売却を含みます。）等を選択肢に加え、最適な資金調達手段を講じて充当します。

① 営業キャッシュ・フローの配分

基本方針		
◆	堅固な財務基盤の確立を目指しつつ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するための設備投資を行うとともに、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。	
連結営業キャッシュ・フロー（3年間累計額のイメージ）		
	400億円	
配分のイメージ	設備投資	200億円
	成長投資	100億円
	維持更新	100億円
	配当	70億円
	自己株式の取得	30億円
	有利子負債の削減	100億円

② 設備投資

基本方針		
◆	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。	
設備投資（3年間累計額のイメージ）		
	200億円	
配分のイメージ	機械事業	140億円
	素材事業	50億円
	その他	10億円



③ 研究開発投資

基本方針
◆ 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を図ります。
重点課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 省人化を目指した自動化技術開発の推進</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● DX の効果的活用</li> <li>● 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</li> </ul>

④ 知的財産への投資

基本方針
◆ 知財活動を重要な経営戦略の一つと捉え、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します。
◆ 当社グループにおける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います。
重点課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>● メーカーの競争力の源泉である技術力を目に見える形で評価でき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</li> <li>● 保有権利の価値評価をすることで、産業財産権の有効活用を促進</li> <li>● 特許情報を収集分析し、企業戦略を策定</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● IP ランドスケープ<sup>(*)</sup>の効果的運用</li> </ul>

<ご参考：知的財産権（国内）の保有件数内訳>



⑤ 人的資本への投資

人的資本への投資に関する基本戦略			
◆ 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			

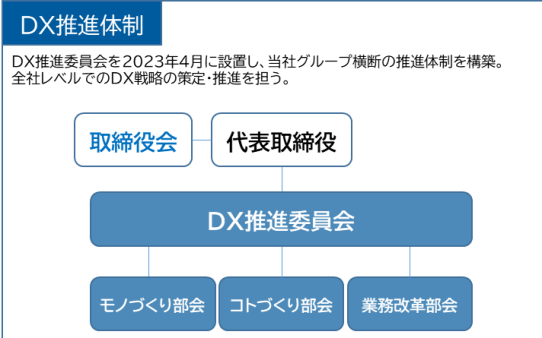
人材育成方針			
● 当社グループが事業活動を通じて社会課題を解決し持続的な成長と企業価値の向上を成し遂げるためには、様々な個性をもった人材の成長が不可欠です。そのため当社グループでは、新たな価値の創造を目指し挑戦する気概をもって自律的に行動できる多様な人材の育成に取り組んでいきます。			

人材育成方針に関する指標・目標 (率の算定対象：注記のある数値を除き当社籍社員)	指標・目標	直近実績	対象時期等
◆ 多様な人材の採用			
企画職群の新卒採用者（国内採用の当社籍社員）に占める女性の割合	20%	13.00%	2023年度入社
女性管理職比率（連結）	3%	3.33%	2023年3月末
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	40%	43.75%	2022年度入社
障がい者雇用率（連結対象会社のうち障がい者雇用率制度の対象会社）	法定雇用率の採用	2.49%	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	1,500時間	843.6時間	2022年度
年間研修受講者数	3,600名	2,506名	2022年度

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んでいきます。			

社内環境整備方針に関する指標・目標 (率の算定対象：当社籍社員)	指標・目標	直近実績	対象時期等
男性の育児休業取得率	80%	72.20%	2022年度
育児休業後の社員の復職率	100%	87.50%	2022年度
健康診断受診率	100%	99.96%	2022年度
有所見率	40歳以上 50%未満	61.20%	2021年度
	40歳未満 30%未満	45.40%	2021年度
健康経営優良法人	「ホワイト500」 認定の取得	×	2023年

⑥ DX への投資

基本方針	
<p>◆ 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 推進に取り組んでいきます。</p>	
重点課題	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● DX 推進委員会（2023 年 4 月設置）による当社グループ横断の推進体制の構築</li> <li>● モノづくり、コトづくり、業務改革を 3 つの柱とする DX 推進</li> </ul>	<p><b>DX推進の3つの柱</b> 組織横断的なDX展開・推進</p> <p><b>モノづくり</b> 3Dデータを活用した生産工程の全体最適および生産性向上</p> <p><b>コトづくり</b> 顧客価値創造によるビジネスモデル構築および収益源の創出</p> <p><b>業務改革</b> デジタル化およびデジタルツールを活用した業務改善と働き方改革</p> <p><b>DX推進の共通課題</b></p> <p>DX人材の育成</p> <p>IT基盤の整備</p>
<p><b>DX推進体制</b></p> <p>DX推進委員会を2023年4月に設置し、当社グループ横断の推進体制を構築。全社レベルでのDX戦略の策定・推進を担う。</p> 	

⑦ アライアンス、M&A への投資

基本方針	
<p>◆ 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&amp;A を検討・遂行していきます。</p>	
重点課題	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● コア事業と位置づけている機械事業については、引き続き持続的拡大を図っていくとともに、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&amp;A への取り組みを一層強化</li> <li>● 実現した M&amp;A（山石金属株式会社の株式取得による子会社化）のシナジー効果追求とアライアンス（都市型等の土木工事向け密閉式吊下げ型コンベヤ SICON®の需要創出）による販売促進を継続</li> </ul>	

(8) セグメント別の基本戦略、重点課題

① 機械事業

【産業機械部門】

基本戦略
◆ エンジニアリング力 <sup>(*17)</sup> の更なる強化と部門横断的取り組みや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

重点課題
● 製品力の強化やセクションプラント <sup>(*18)</sup> 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 <sup>(*19)</sup> 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 <sup>®</sup> の需要創出と販売促進

【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 <sup>(*20)</sup> 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 <sup>(*21)</sup> 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、クローラドリル）
● 「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砕石市場（油圧）創造の先陣機としてのアタッチメントドリル <sup>(*22)</sup> の展開強化
■ 国内：砕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

【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、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

重点課題
● 国内：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、オーシャンクレーン（船舶用クレーン）等の拡販
● 海外：搭載型（大型機種）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、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

② 素材事業

【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

【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
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 窒化アルミセラミックス<sup>(*23)</sup>：生産能力の増強による販売強化</li> <li>● 光学品：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</li> <li>● 高純度金属ヒ素：カテゴリトップとして、市場に対応した安定供給体制の構築</li> <li>● コイル：成長分野に向けた開発・拡販による収益拡大</li> </ul>

【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
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存製品 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 硫酸：高品質硫酸による差別化展開強化</li> <li>■ 酸化銅：設備増強による販売拡大</li> </ul> </li> <li>● 新規開発製品 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 金属銅粉：用途開発などによる販路拡大</li> </ul> </li> </ul>

③ 不動産事業

基本戦略
◆ 室町古河三井ビルディング（商業施設名：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
重点課題
● 古河大阪ビル跡地の将来構想の決定とその推進

《ご参考》

セグメント別業績

【売上高】

(単位：百万円、実績は単位未満切捨て)

	2022年度実績※	2025年度イメージ	対2022年度増減
機械事業	81,658	100,500	18,842
産業機械部門	17,943	24,000	6,057
ロックドリル部門	35,752	39,000	3,248
ユニット部門	27,961	37,500	9,539
素材事業	126,804	82,000	△44,804
金属部門	111,424	63,500	△47,924
電子部門	6,926	9,000	2,074
化成品部門	8,454	9,500	1,046
不動産事業	2,056	2,000	△56
その他	3,671	4,500	829
【合計】	214,190	189,000	△25,190

【営業利益】

(単位：百万円、実績は単位未満切捨て)

	2022年度実績※	2025年度イメージ	対2022年度増減
機械事業	6,093	10,700	4,607
産業機械部門	1,515	3,000	1,485
ロックドリル部門	3,030	3,700	670
ユニット部門	1,547	4,000	2,453
素材事業	2,309	1,900	△409
金属部門	1,276	500	△776
電子部門	500	700	200
化成品部門	532	700	168
不動産事業	835	600	△235
その他・調整額	△206	△200	6
【合計】	9,031	13,000	3,969

[前提条件]

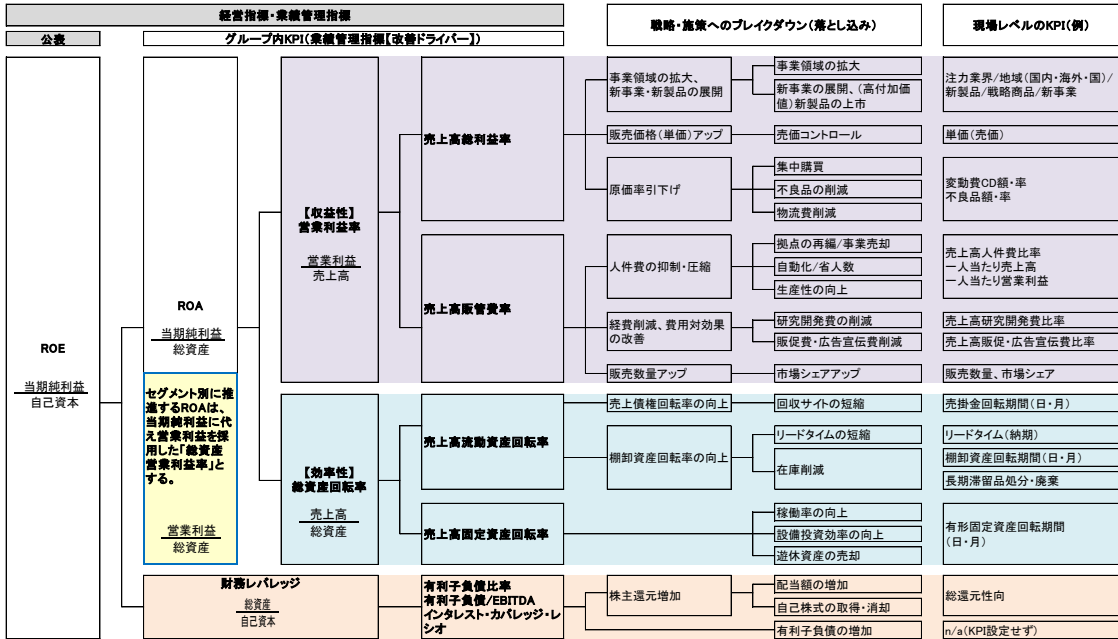
	2022年度実績※	2025年度想定
為替 (円/\$)	135.5	135

※ 決算短信公表値

《注》

(※ 1) 当社グループでは、自己資本当期純利益率 (ROE) 改善のため「企業価値創造のためのROE ツリー」を活用しています。

【企業価値創造のためのROEツリー】



(※ 2) 企業価値創造力は、「ROIC-WACC」を意味する当社造語です。

(※ 3) 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プロセスは次のとおりです。

【古河機械金属グループの価値創造プロセス】

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。

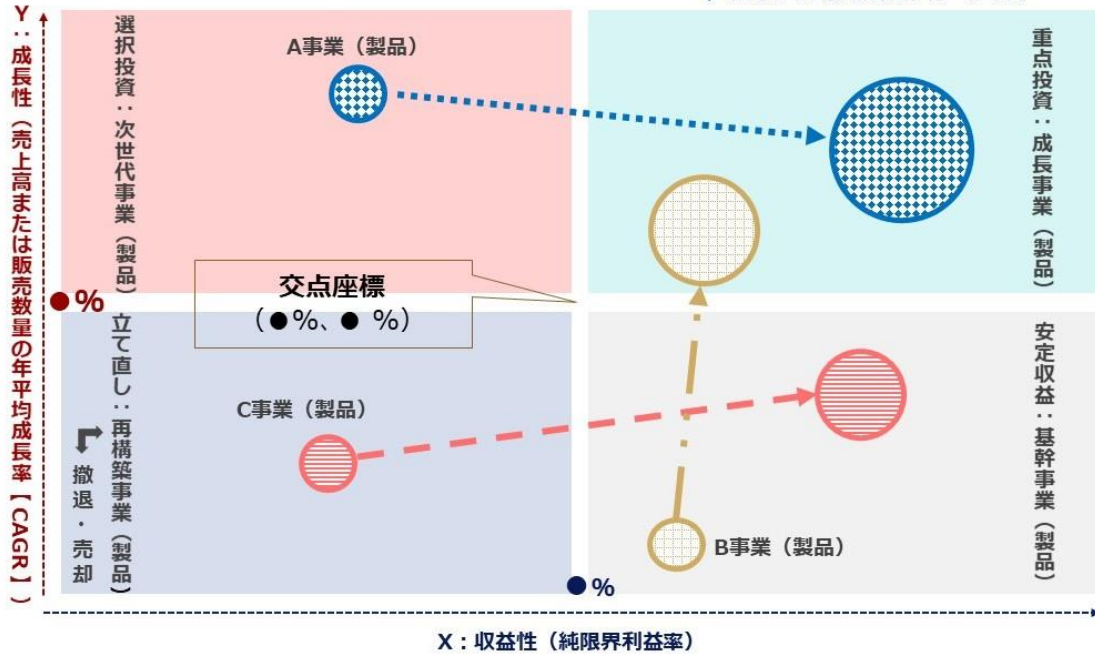


(※ 4) 各事業部門内の事業（製品）ポートフォリオ戦略の可視化

各事業部門内の事業（製品）ポートフォリオ戦略の検討には、バブルチャートを活用した4象限分析による可視化を行っています。なお、収益性には固定費を事業（製品）別に配賦する前の「純限界利益率」を採用しています。

事業（製品）ポートフォリオ戦略可視化用バブルチャート

- ◆ バブルの大きさは、純限界利益額です。
- ◆ 戦略の起点と終点のバブルを矢印で結ぶことで、戦略の効果可視化します。
- ◆ 図示しているバブルは、イメージです。



(※ 5) 政策保有株式

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の連結貸借対照表計上額（非上場株式を含むが、非連結子会社および関連会社に対する株式を除く。）+みなし保有株式

(※ 6) 
$$\text{連結自己資本総還元率(\%)} = (\text{配当金総額} + \text{自己株式取得総額}) \div \text{連結自己資本 (期首・期末平均)} \times 100(\%)$$

(※ 7) 資本コストの逓減

一般的に、「WACCの構成要素の一つである株主資本コストは、企業が抱えるリスクが下がり将来への期待が高まることにより、β値の安定化や個別のマーケットリスクプレミアムの調整を通じて逓減する。」と考えられています。

(※ 8) 格付戦略を核とした最適資本構成の追求

財務リスクを過度に負わない範囲内で有利子負債の活用を可能とする取り組みのことで、B/S活用に対する投資者への説明力を高め、市場からの信認を得ることで、資本コストの低下が期待できます。

(※ 9) 算定に使用する有利子負債は、リース債務を含んでおりません。



(※10) CSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」

CSV (Creating Shared Value : 共通価値/共有価値の創造) とは、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。

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の目標達成に貢献します。

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)							
		3	6	7	8	11	12	13	14
産業機械	ポンプ ベルトコンベヤ 巻揚・吊機装置	○	◎		◎	◎		○	◎
ロケットドリル	トンネルドリル ジャンボ 油圧クローラ ドリル 掘削機	○			◎	◎	○		
コンニャク	コンニャククレーン ミニクローラ クレーン オーマンクレーン	○			◎	◎			◎
金属	電気鋼			○	◎	◎			
電子	高純度半導体素子 コイル 光学部品(レンズ)	○			◎	◎			
化成製品	新設 硫酸ハンド 硫酸第一煎	○	◎		◎	◎			

(※11) カスタマーサクセス (Customer Success)

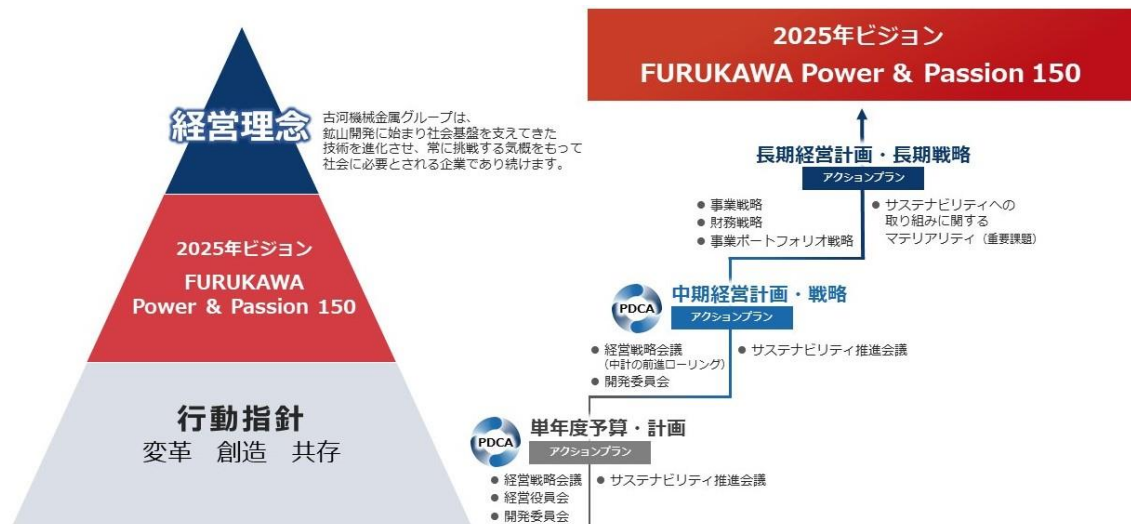
言葉のとおり、製品やサービスを通じて顧客の成功を支援する概念で、企業が自ら能動的に顧客の将来を考え、顧客が抱えている課題の掘り起こしや、製品やサービスを利用することでかなえられるプランの提案などを含む助言や支援をしていきます。

(※12) 2025年度の目標とする経営指標

2025年度の経営指標である連結営業利益、自己資本当期純利益率 (ROE) (%) は、アライアンス、M&Aを織り込んでいない数値です。また、為替 (円/\$) の前提条件は、135円です。

(※13) マテリアリティ (重要課題)

サステナビリティへの取り組みに関するマテリアリティ (重要課題) を新たに特定するとともに、下記のとおり理念体系および理念体系を具現化するための道筋を整理し、サステナビリティへの取り組みに関するマテリアリティ (重要課題) の位置づけを重要な経営戦略として明確化しました。



(※14) 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

構成銘柄に採用されている SRI・ESG インデックス		
<p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index (2022年3月31日に組み入れ企業として選定)</p> <p>グローバルインデックスプロバイダーである FTSE Russell により構築された FTSE Blossom Japan Sector Relative Index は、各セクターにおいて相対的に、環境、社会、ガバナンス(ESG)の対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するインデックスで、セクター・ニュートラルとなるよう設計されています。</p> <p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index は、サステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。</p>		
外部評価	今後の対応	
 <p>2023 健康経営優良法人 Health and productivity</p>	<p><b>健康経営優良法人</b></p> <p>経済産業省が実施する健康経営優良法人認定制度に基づき、従業員の健康管理を経営的な視点で考え戦略的に取り組んでいる企業として、2019年、2020年、2021年、2023年に健康経営優良法人「大規模法人部門」に認定されました。</p> <p>2017年、2022年は、大規模法人部門の上位法人に付加される冠である「ホワイト500」に認定されましたが、残念ながら2023年は「ホワイト500」に選定されませんでした。</p>	<p>大規模法人部門の上位法人に付加される冠である「ホワイト500」の再取得を目指します。</p>
 <p>2022 健康経営銘柄 Health and Productivity</p>	<p><b>健康経営銘柄</b></p> <p>従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組む上場企業として、2022年の「健康経営銘柄」に選定されましたが、残念ながら2023年の「健康経営銘柄」には選定されませんでした。</p>	<p>「健康経営銘柄」に再度選定されるよう努めます。</p>
 <p>2022年認定 くるみん 子育てサポートしています</p>	<p><b>くるみん</b></p> <p>次世代育成支援対策推進法に基づく子育てサポート企業として「くるみん」に2回認定されました(2017年度、2022年度)。</p>	<p>子育てサポート企業として「くるみん」の3回目の認定を目指します。</p>
 <p>NIKKEI SDGs 経営調査 2022 ★★★★★</p>	<p><b>日経「SDGs 経営」調査</b></p> <p>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」調査において、第4回日経「SDGs 経営」調査(2022年11月)まで連続して星3.0を獲得しました。</p>	<p>日経「SDGs 経営」調査にて、星3.0以上の継続的な獲得を目指します。</p>
 <p>NIKKEI Smart Work Company 2023</p>	<p><b>日経「スマートワーク経営」調査</b></p> <p>働き方改革を通じて生産性革命に挑む先進企業を選定する第6回日経「スマートワーク経営」調査にて星2.0を獲得しました(2022年11月)。</p>	<p>星認定ロゴマークが利用できる星3.0以上の獲得を目指します。</p>
<p>CDP Climate Change 2022 スコア：D (情報開示レベル)</p>		<p>温室効果ガスの排出削減、気候変動リスクの緩和に向けた取り組みを強化し、スコアアップを目指します。</p>

(※15) 企業価値創造額/年＝企業価値創造力×投下資本

「企業価値創造額/年」は、当社の造語で、投下資本から1年間に創造された企業価値の総額のことで。

(※16) IP ランドスケーブ

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)

(※17) エンジニアリング力

営業活動として、経験、技術、知識をツールに、お客さまに対し、機能、コスト、使用環境、安全性などトータルバランスを考慮した最適提案を実行できる力のことで。

(※18) セクションプラント

設備全体(プラント)のうち、一部の処理工程のことで。

- (※19) ストックビジネス  
景気の影響を受けやすい製品販売（フロービジネス）に対し、製品販売後のアフターマーケットを対象とした事業（補用部品販売、保守サービス、顧客サポート、中古下取り・販売等）やレンタルのことをストックビジネスと呼び、比較的収益が安定していることから、継続的な拡充・強化に取り組んでいきます。
- (※20) ライフサイクルサポート  
機械のライフサイクル全体の期間（機械の選択と納入、オペレーションとメンテナンス、大規模な修理や再生、廃棄や交換）を通じて機械の所有コストおよびオペレーティングコストを可能な限り低減するために最適な管理サービスを提供し支援することで、LCS (Life Cycle Support) とも表記されます。
- (※21) ブラストホールドリル  
発破用の孔をせん孔する機械で、鉱山・砕石・土木工事等の比較的大規模な発破に使われます。当社では、地表にて使用されるクロードリル、ダウンザホールドリル、ロータリドリルの総称としてブラストホールドリルと呼んでいます。
- (※22) アタッチメントドリル  
油圧ショベルのアーム先端に取り付け、ショベルの油圧で稼働するアタッチメントです。油圧ショベルのロングリーチと旋回機能による広い穿孔範囲とダンパ付高性能油圧ドリフタ (HD709) の高い穿孔性能により、空圧ドリルに比べ大幅な生産性向上が期待できます。本アタッチメントドリルを比較的安価に販売展開させることにより、東南アジアの砕石市場において油圧クロードリルの将来顧客を創造していく考えです。
- (※23) 窒化アルミセラミックス  
窒化アルミニウム (AlN) セラミックスの略称で、古河電子株式会社の製品名として使用しています。

以上

《お問合せ》

古河機械金属株式会社 経営企画部 広報・IR課 電話番号:03-6636-9501

**【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、当社および当社グループについての予測、期待、想定、計画、認識、評価等の将来の見通しに関する記述は、当社が公表日現在において入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいております。これらの判断および前提は、その性質上主観的なものであること、また、実際の事業環境・事業活動は、様々な潜在的リスクや不確定要因を含んでおり、それらによる影響を受けることから、本資料の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は、実際に生じる結果と大きく異なる可能性があります。なお、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や当社ウェブサイトの「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、本資料は、記載されている経営指標や予測の達成、将来の業績等について、当社として確約または保証するものではありません。また、新たな情報や将来の事象その他にかかわらず、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修正して公表する義務を負うものではありません。

本資料は、利用者の責任においてご利用ください。本資料に含まれる情報の信憑性、正確性、完全性、網羅性、適時性等について、当社は一切の保証を行うものではなく、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うものではありません。

本資料は、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たものであり、いかなる有価証券の投資勧誘をも目的としたものではありません。この点を踏まえ、本資料の情報に全面的に依拠して投資判断を下すことはお控えいただき、投資に関する決定は、投資者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。