



古河機械金属株式会社

2026 年 3 月期決算説明会

2026 年 5 月 28 日

[登壇者]

3 名

代表取締役社長

中戸川 稔 (以下、中戸川)

取締役 上級執行役員 経営企画部長

今野 光一郎 (以下、今野)

経営企画部部長代理 広報・IR 課長

芥川 良平 (以下、芥川)

登壇

芥川：本日の説明ですが、まず 2026 年 3 月期決算および今期業績予想について、今野から説明したのち、中期経営計画 2025 の総括、2026 年度の位置づけ、次期中期経営計画策定の方向性について、中戸川より説明させていただきます。その後、質疑応答の時間とさせていただきます。

目次



決算および通期予想(連結)について P.3-23



中期経営計画2025の総括 P.24-34
2026年度の位置づけ P.35-36
次期中期経営計画策定の方向性 P.37-39

		2025年3月期	2026年3月期	増減
売上高	百万円	201,216	211,081	9,864
営業利益	百万円	9,763	11,299	1,535
営業利益率	%	4.9	5.4	0.5
経常利益	百万円	9,705	13,733	4,028
親会社株主に帰属する 当期純利益	百万円	18,619	12,777	△ 5,841

今野：古河機械金属の今野でございます。本日はお忙しい中、当社決算説明会にご参加いただき、ありがとうございます。

それでは私から、決算および通期予想について説明します。

2026年3月期の対前期増減は、売上高は98億円増の2,110億円、営業利益は15億円増の112億円、経常利益は40億円増の137億円、親会社株主に帰属する当期純利益は58億円減の127億円となりました。

		2026年3月期	2027年3月期(予想)	増減
売上高	百万円	211,081	235,700	24,619
営業利益	百万円	11,299	9,000	△2,299
営業利益率	%	5.4	3.8	△1.6
経常利益	百万円	13,733	8,700	△5,033
親会社株主に帰属する 当期純利益	百万円	12,777	5,100	△7,677
年間配当金	円	80円	80円	-

※2027年3月期予想は、2026年5月12日公表

2027年3月期通期予想の対前期増減は、売上高は246億円増の2,357億円、営業利益は22億円減の90億円、経常利益は50億円減の87億円、親会社株主に帰属する当期純利益は76億円減の51億円を予想しています。

年間配当金については、今期も80円を予想しております。

連結損益計算書



(単位:百万円)

	2025年3月期	2026年3月期	増減
売上高	201,216	211,081	9,864
売上原価	171,660	178,876	7,215
(売上総利益)	29,556	32,204	2,648
販売費及び一般管理費	19,793	20,905	1,112
営業利益	9,763	11,299	1,535
営業外収益	2,304	4,982	2,677
受取配当金	930	627	△302
持分法による投資利益	620	3,110	2,489
為替差益	-	574	574
その他	753	670	△83
営業外費用	2,362	2,548	185
支払利息	539	560	20
休鉱山管理費	893	906	13
為替差損	621	-	△621
自己株式取得費用	0	690	689
その他	306	390	83
経常利益	9,705	13,733	4,028
特別利益	17,535	7,257	△10,277
投資有価証券売却益	17,077	7,223	△9,854
その他	457	34	△423
特別損失	2,032	2,387	355
環境対策引当金繰入額	1,785	2,194	409
その他	246	193	△53
税金等調整前当期純利益	25,208	18,603	△6,604
法人税、住民税及び事業税	7,547	4,119	△3,428
法人税等調整額	△1,102	1,553	2,656
当期純利益	18,762	12,929	△5,832
非支配株主に帰属する当期純利益	143	152	9
親会社株主に帰属する当期純利益	18,619	12,777	△5,841

売上高、営業利益は部門別に別スライドで説明

■ 持分法適用関連会社となった三井三池製作所の業績を取込+7億円
■ 同社の株式取得による負ののれん発生益+15億円

■ 為替差損益は+11億円
(前期は為替差損6億円)

■ 政策保有株式の売却に伴う投資有価証券売却益を計上
(前期は縮減方針に伴い大量に売却実施)

■ 前期に続き環境対策引当金繰入額を計上

2026年3月期の損益計算書です。売上高、営業利益は、このあと部門別に詳細を説明します。

経常利益は、三井三池製作所を持分法適用関連会社としたことによる持分法投資利益の増などにより、対前期40億円増の137億円となりました。

特別利益は、政策保有株式の売却に伴う投資有価証券売却益72億円の計上があったものの、縮減方針に伴って大量に売却した前期には及ばず、対前期102億円減となりました。

特別損失は、前期に続き、オーストラリア旧製錬所跡地周辺住宅地の残留鉛汚染浄化費用として、環境対策引当金繰入額を計上したことから、対前期3億円増となりました。

その結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、対前期58億円減の127億円となります。

連結貸借対照表



(単位:百万円)

	2025年3月期	2026年3月期	増減
資産の部			
流動資産	116,759	115,267	△1,492
固定資産	140,347	157,108	16,760
有形固定資産	94,796	95,991	1,195
無形固定資産	329	357	28
投資その他の資産	45,221	60,758	15,536
資産合計	257,107	272,376	15,268
負債の部			
流動負債	53,114	47,041	△6,072
固定負債	70,420	75,133	4,712
負債合計	123,534	122,174	△1,359
純資産の部			
株主資本	108,655	111,246	2,591
資本金	28,208	28,208	-
資本剰余金	2	2	-
利益剰余金	82,385	83,312	926
自己株式	△1,940	△275	1,664
その他の包括利益累計額	22,154	35,986	13,832
非支配株主持分	2,763	2,967	204
純資産合計	133,572	150,201	16,628
負債純資産合計	257,107	272,376	15,268

- 産業機械部門を中心に受取手形、売掛金及び契約資産の減少△89億円
- 上場株式の株価上昇により、投資有価証券の増加+211億円

- 繰延税金負債、有利子負債は増加(有利子負債の詳細は次頁)
- 未払金の減少

- 取得△80億円、消却+94億円等

- その他有価証券評価差額金の増加+118億円

次に貸借対照表です。

資産の部において、産業機械部門を中心に、受取手形、売掛金及び契約資産の減少により 89 億円のマイナスとなりましたが、上場株式の株価上昇による投資有価証券の増加 211 億円などから、総資産は 152 億円増の 2,723 億円となりました。

負債の部において、繰延税金負債、有利子負債は増加したものの、未払金の減少により、負債合計は 13 億円減の 1,221 億円となりました。

純資産は、その他有価証券評価差額金の増加等により、その他の包括利益累計額が 138 億円増となり、166 億円増の 1,502 億円となりました。



【有利子負債】

(単位:百万円)

	2025年3月期	2026年3月期	増減
短期借入金	564	3,438	2,874
長期借入金	50,470	48,884	△1,586
社債	5,000	5,000	-
有利子負債合計	56,034	57,323	1,288

【連結キャッシュ・フロー】

(単位:百万円)

	2025年3月期	2026年3月期	増減
営業キャッシュ・フロー	5	3,409	3,404
投資キャッシュ・フロー	15,098	2,122	△12,975
財務キャッシュ・フロー	△9,234	△9,662	△428
現金及び現金同等物の期末残高	24,391	20,352	△4,039

- 非資金損益項目等の調整後収入
(税金等調整前当期純利益に非資金損益項目等を調整)
+153億円
- 営業活動に係る資産・負債の増減による支出
△63億円
- 法人税等の純支払額
△57億円

- 有形固定資産の取得による支出
△48億円
- 関係会社株式の取得による支出
△26億円
- 投資有価証券の売却による収入
+98億円

- 借入れによる収入
+186億円
- 借入金の返済による支出
△174億円
- 自己株式の取得による支出
△80億円
- 配当金の支払額
△24億円

有利子負債、連結キャッシュ・フローは記載のとおりです。

部門別業績(連結)



	売上高 (単位:百万円)			営業利益 (単位:百万円)		
	2025年3月期	2026年3月期	増減	2025年3月期	2026年3月期	増減
機械事業	86,301	84,256	△2,045	5,980	5,771	△209
産業機械部門	22,213	18,268	△3,944	2,206	1,646	△560
ロックドリル部門	35,003	36,424	1,420	2,795	2,851	55
ユニック部門	29,084	29,563	479	977	1,273	295
素材事業	108,757	120,380	11,623	3,169	4,994	1,824
金属部門	92,384	103,067	10,683	2,418	3,790	1,371
電子部門	6,545	6,953	407	125	365	240
化成品部門	9,827	10,359	532	625	837	212
不動産事業	2,071	2,228	156	686	693	6
その他	4,085	4,215	129	15	48	32
調整額	-	-	-	△89	△207	△118
合計	201,216	211,081	9,864	9,763	11,299	1,535

	2025年3月期	2026年3月期	増減
為替	152.6円/\$	150.8円/\$	△1.8円/\$
銅価	9,370\$/ト	10,816\$/ト	1,446\$/ト
金価	2,585\$/オ	3,939\$/オ	1,354\$/オ

次に、2026年3月期の部門別業績です。

売上高は、産業機械部門で減収となりましたが、その他の部門が増収となり、全体では98億円の増収となりました。

営業利益は、産業機械部門で減益となりましたが、主に金属部門で増益となり、全体では15億円の増益となりました。

為替と金属価格の実績は記載のとおりです。

部門別業績予想(連結)



	売上高 (単位:百万円)			営業利益 (単位:百万円)		
	2026年3月期	2027年3月期 (予想)	増減	2026年3月期	2027年3月期 (予想)	増減
機械事業	84,256	109,900	25,643	5,960	7,700	1,739
産業機械部門	18,268	18,900	631	1,670	1,800	129
ロックドリル部門	36,424	38,600	2,175	2,905	3,200	294
ユニック部門	29,563	31,200	1,636	1,384	1,700	315
アーステクニカ部門	-	21,200	21,200	-	1,000	1,000
素材事業	120,380	119,500	△880	5,043	2,000	△3,043
金属部門	103,067	101,200	△1,867	3,814	400	△3,414
電子部門	6,953	7,900	946	375	800	424
化成部品部門	10,359	10,400	40	853	800	△53
不動産事業	2,228	2,300	71	679	500	△179
その他	4,215	4,000	△215	321	200	△121
調整額	-	-	-	△706	△1,400	△693
合計	211,081	235,700	24,618	11,299	9,000	△2,299

	2026年3月期	2027年3月期 (予想)	増減
為替	150.8円/\$	155.0円/\$	4.2円/\$
銅価	10,816\$/ト	10,000\$/ト	△816\$/ト
金価	3,939\$/オ	4,000\$/オ	61\$/オ

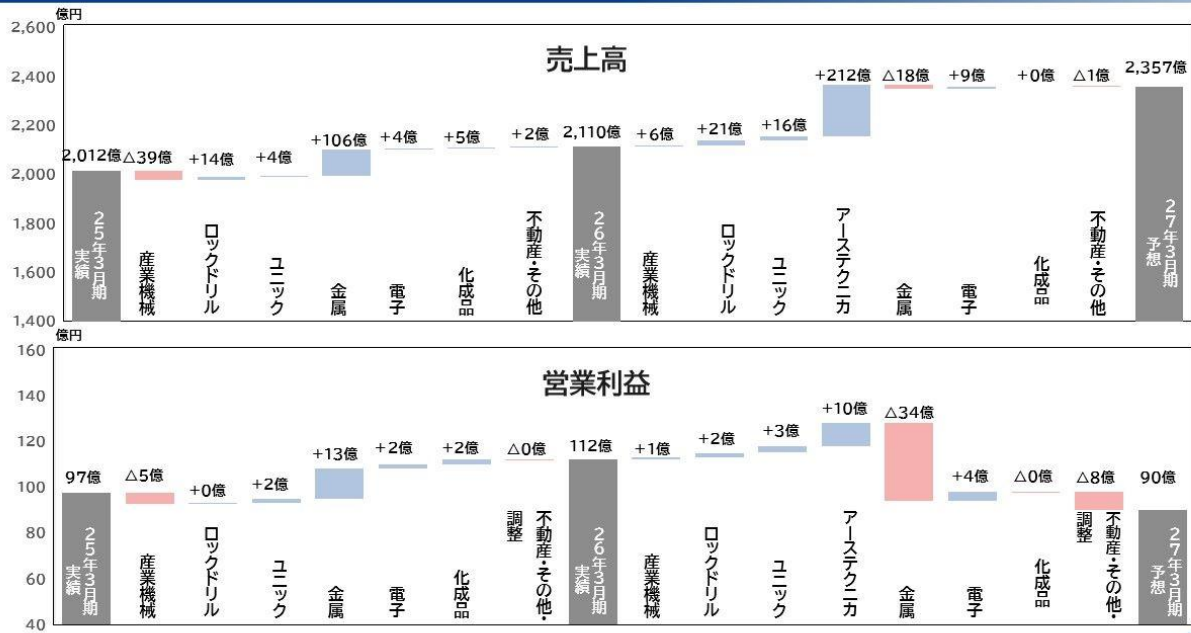
※2027年3月期より、報告セグメントの業績をより適切に反映させるため、
 全社費用の配賦方法を変更しています。
 なお、上表の年度予想に対する対前年増減は変更後の配賦方法に基づき
 算定しています。

2027年3月期の通期予想の売上高は、金属価格の影響を受ける金属部門で減収を見込むものの、主にロックドリル、ユニック、電子部門で増収を見込み、全体では増収予想としています。

営業利益は、主にロックドリル、ユニック、電子部門で増益を見込んでいますが、金属部門は減益予想となり、全体では減益予想としています。

前提条件は記載のとおりです。

部門別業績の増減(連結)/対前年

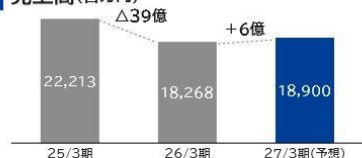


部門別業績の増減をグラフ化したものです。

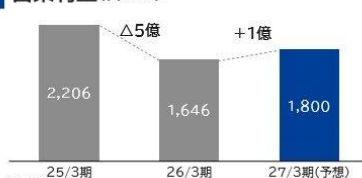
部門別業績(産業機械部門)



売上高(百万円)



営業利益(百万円)



参考

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

国内シェア

下水処理用汚泥ポンプ

60%

スラリーポンプ

40%

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 砕石場、石灰鉱山、製鉄所等

国内シェア

スクリーン(砕石)

25%

コントラクタ事業

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注目、引き合い件数も増加

主な増減要因(カッコ内金額は対前期増減)

2026年 3月期	売上高	182億円 (△39億円)	<ul style="list-style-type: none"> ■ マテリアル機械は砕石プラントの売上高の減少、ポンプはポンプ設備の売上高の減少、コントラクタ事業は橋梁工事の出来高の減少等により減収。 ■ 受注残:100億円(△0億円) <ul style="list-style-type: none"> ・マテリアル機械 : 破砕プラント、砕石プラント ・ポンプ設備 : 神奈川水再生センター送泥設備、他 ・橋梁 : 中野駅新北口方面デッキ、テクノ立体、他 ・ベルトコンベヤ : ダムコンクリート搬送設備、他
	営業利益	16億円 (△5億円)	■ 減収による減益。
2027年 3月期 (予想)	売上高	189億円 (+6億円)	■ ベルトコンベヤのプロジェクト案件の出来高増等を見込み、増収予想。
	営業利益	18億円 (+1億円)	■ 増収による増益予想。

次に、部門別に詳細を説明いたします。

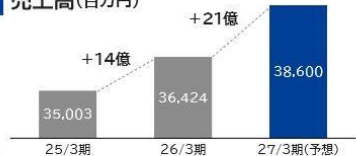
産業機械部門では、2026年3月期の売上高182億円で、マテリアル機械は砕石プラントの売上高減、ポンプはポンプ設備の売上高の減少、それからコントラクタ事業は橋梁工事の出来高減等により減収となりました。営業利益は、減収による減益で16億円となりました。期末受注残、主な受注案件は記載のとおりです。

2027年3月期予想は、売上高はベルトコンベヤのプロジェクト案件の出来高増を見込み、全体では増収の189億円としています。営業利益は、増収による増益を見込み、18億円としています。

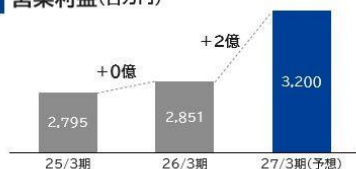
部門別業績(ロックドリル部門)



売上高(百万円)



営業利益(百万円)



主な増減要因(カッコ内金額は対前期増減)

2026年 3月期	売上高	364億円 (+14億円)	<ul style="list-style-type: none"> 国内135億円(△5億円) 油圧クローラドリル、トンネルドリルジャンボの出荷増も、整備事業における売上高の減少等により減収。 海外228億円(+19億円) 北米、アフリカ向けの油圧クローラドリルの出荷増等により増収。
	営業利益	28億円 (+0.5億円)	<ul style="list-style-type: none"> 国内は減収による減益、海外は増収による増益、製品不具合対策費用の発生も、全体では増益。
2027年 3月期 (予想)	売上高	386億円 (+21億円)	<ul style="list-style-type: none"> 国内145億円(+9億円) 油圧クローラドリル販売増により、増収予想。 海外241億円(+12億円) 北米向け油圧ブレーカ、油圧クローラドリルの販売増等を見込み、増収予想。
	営業利益	32億円 (+2億円)	<ul style="list-style-type: none"> 増収による増益予想。

参考

<p>油圧ブレーカ</p> <p>強み 小型から超大型までラインナップ高品質かつ高打撃力</p> <p>向け先 砕石場等の露天掘り現場、土木・建築現場等</p> <p>国内シェア 40%</p>	<p>油圧クローラドリル</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>国内シェア 70%</p>	<p>トンネルドリルジャンボ</p> <p>強み 山岳トンネルや長大トンネルでの数多くの実績</p> <p>向け先 山岳トンネル工事現場、ダムの導水路工事現場等</p> <p>国内シェア 80%</p>
--	--	--

次に、ロックドリル部門です。

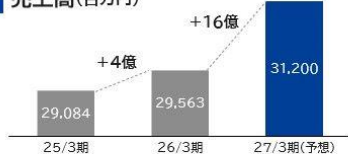
2026年3月期の売上高は364億円で、国内は油圧クローラドリル、トンネルドリルジャンボの出荷増も、整備事業における売上高減等により、減収となりました。海外は、北米、アフリカ向けの油圧クローラドリルの出荷増などにより、増収となりました。営業利益は、売上高増減に伴い、国内は減益、海外は増益となり、製品不具合対策費用の発生があったものの、全体では増益の28億円となりました。

2027年3月期予想の売上高は、国内は油圧クローラドリル販売増により増収予想。海外も北米向け油圧ブレーカ、油圧クローラドリルの販売増などを見込んでおりまして、増収予想で386億円としております。営業利益は、増収による増益を見込み、32億円としております。

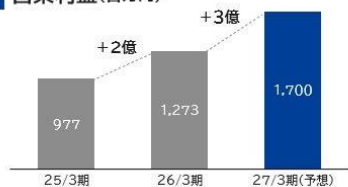
部門別業績(ユニック部門)



売上高(百万円)



営業利益(百万円)



参考



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ナップ

向け先 土木・建築現場、資材運搬、レンタル会社等

国内シェア 50%

ユニッククレーン



ミニ・クローラークレーン

強み コンパクトなボディで自走し狭小地のクレーン作業で威力を発揮

向け先 狭小地や不整地、屋内現場、レンタル会社等

国内シェア 40%

ミニ・クローラークレーン



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ナップ

向け先 自動車販売会社、運搬会社、道路施設会社等

国内シェア 50%

ユニックキャリア

主な増減要因(カッコ内金額は対前期増減)

2026年 3月期	売上高	295億円 (+4億円)	<ul style="list-style-type: none"> 国内226億円(△2億円) ユニッククレーンの出荷の減少により、減収。 海外68億円(+7億円) アジア向けのユニッククレーン、ミニ・クローラークレーンの出荷増等により、増収。
	営業利益	12億円 (+2億円)	<ul style="list-style-type: none"> 主に海外の増収による増益。
2027年 3月期 (予想)	売上高	312億円 (+16億円)	<ul style="list-style-type: none"> 国内240億円(+13億円) ユニッククレーン、ユニックキャリアの出荷増を見込み、増収予想。 海外72億円(+3億円) 東南アジア向けのユニッククレーンの出荷増を見込み、増収予想。
	営業利益	17億円 (+3億円)	<ul style="list-style-type: none"> 増収による増益予想。

ユニック部門です。

2026年3月期の売上高は295億円で、国内はユニッククレーンの出荷の減少により減収。海外はアジア向けユニッククレーン、ミニ・クローラークレーンの出荷増により、増収となりました。営業利益は、主に海外の増収による増益で12億円となりました。

2027年3月期予想の売上高は、国内はユニッククレーン、ユニックキャリアの出荷増を見込み、増収予想。海外でも東南アジア向けのユニッククレーン出荷増により増収予想で、312億円としています。営業利益は、増収による増益を予想し、17億円としています。

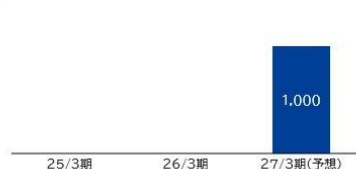
部門別業績(アーステクニカ部門)



売上高(百万円)



営業利益(百万円)



2027年3月期より機械事業第4の柱としてアーステクニカ部門を追加

2026年4月1日 60%の株式を取得(連結子会社化)
 2027年4月1日(予定) 残りの40%の株式を取得(完全子会社化)

アーステクニカ 概要

2003年4月に川崎重工業と神戸製鋼所の事業部統合により設立された、国内トップクラスのシェアを誇る総合破砕機メーカー。「砕く技術」をコア技術とし、海外鉱山向けの大型機械から医薬品などの微粒子レベル向けの粉砕機、環境・リサイクル機器まで幅広く事業展開を行っている。

2027年3月期(予想)

2027年3月期(予想)	売上高	212億円	<ul style="list-style-type: none"> 環境リサイクル機械は成長市場、砕石・産業機械はシェアが高く安定市場。 売上の半分程度はストックビジネス。
	営業利益	10億円	<ul style="list-style-type: none"> のれん償却約△3億円含む。

参考



環境リサイクル機械

強み 破砕・選別技術によるソリューション提供
向け先 再資源化施設、中間処理施設、解体現場等

国内シェア



鉄屑・鉄スクラップ用大型シュレッダ



砕石・産業機械

強み 国内リーディング企業として多様な製品展開
向け先 砕石場、石灰鉱山、製鉄所、精錬所、セメント工場等

国内シェア



破砕機(砕石)



粉体機械

強み 微粒子レベルでの粉砕、加工技術
向け先 医薬品の製造工場、化学素材の製造工場、トナー製造工場等

次に、アーステクニカ部門です。

本年4月に、破砕機のトップシェアを誇るアーステクニカの株式を取得し、連結子会社化しました。機械事業第4の柱として、2027年3月期より同部門が追加となります。

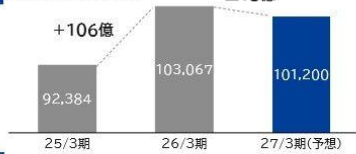
2027年3月期予想の売上高は212億円、営業利益は10億円を見込んでおります。営業利益には、のれんの償却約3億円を含んでおります。

アーステクニカ部門は、主に環境リサイクル機械、砕石・産業機械、それから粉体機械を扱っており、事業特性としては、環境リサイクル機械は成長市場、それから砕石・産業機械はシェアが高く、安定市場です。また、売上の半分程度はストックビジネスになります。

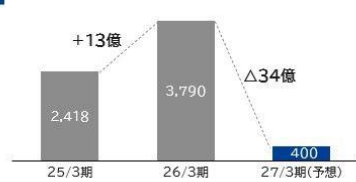
部門別業績(金属部門)



売上高(百万円)



営業利益(百万円)



参考

	電気銅	強み	創業当時から電気銅の供給責任を果たし、年間約4.6万トン生産
		向け先	電線、伸銅品、家電製品、通信機器、自動車等
		2023年度以降	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めど

主な増減要因(カッコ内金額は対前期増減)

年次	項目	金額	増減要因
2026年3月期	売上高	1,030億円 (+106億円)	■ 電気銅の生産量は44,482トン(Δ1,293トン)となるも販売数量は前年同期並み、電気金は海外相場上昇も、販売数量減により減収。 電気銅 +89億円(数量Δ2億円、単価+91億円他) 電気金 Δ3億円(数量Δ68億円、単価+64億円他)
	営業利益	37億円 (+13億円)	■ 委託損益の悪化(買鉱条件悪化)も、電気金や電気銅の金属価格変動影響による価格差益+40億円(下表)の計上により増益。
2027年3月期(予想)	売上高	1,012億円 (Δ18億円)	■ 電気銅の生産量は44,682トン(+200トン)を計画し、販売数量は前期同期並みも、前提条件となる海外相場(下表)を踏まえ、減収予想。 電気銅 Δ23億円(数量Δ0億円、単価Δ22億円他) 電気金 +10億円(数量Δ1億円、単価+11億円他) 電気銀 Δ4億円、硫酸 Δ1億円、他
	営業利益	4億円 (Δ34億円)	■ 買鉱条件の悪化が続くも販売プレミアムは上昇により委託損益は改善。 ■ 2026年3月期にあった金属価格変動影響による価格差益を見込まず、全体では減益予想。(予想の前提条件として海外相場の変動は織り込まないため)

金属価格変動影響による損益について

	2026年3月期		対前期増減		為替・金属価格実績		為替・金属価格前提条件(予想)	
	2026年3月期	対前期増減	2026年3月期	対前期増減	2027年3月期(予想)	対2026年3月期増減	2027年3月期(予想)	対2026年3月期増減
営業利益	37.9億円	13.7億円	為替	150.8円/\$	Δ1.8円/\$	為替	155.0円/\$	4.2円/\$
内価格影響分	40.0億円	18.2億円	銅 価	10,816\$/ト	1,446\$/ト	銅 価	10,000\$/ト	Δ816\$/ト
銅	(5.7億円)	(2.7億円)	金 価	3,939\$/oz	1,354\$/oz	金 価	4,000\$/oz	61\$/oz
金	(27.6億円)	(10.1億円)						

次に金属部門です。

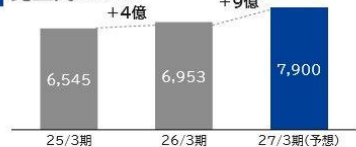
2026年3月期の売上高は、1,030億円、営業利益は37億円で、増収増益となりました。営業利益は、買鉱条件が悪化するも、電気金や電気銅の金属価格変動影響による価格差益40億円の計上が主な増益要因となっております。

2027年3月期予想の売上高は1,012億円、営業利益は4億円で、減収減益予想としています。営業利益は買鉱条件の悪化が続くものの、販売プレミアムの上昇により、委託損益は改善を見込んでおります。一方、2026年3月期にあった金属価格変動影響による価格差益を見込まないため、大幅な減益予想としております。

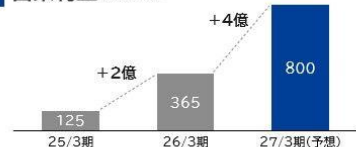
部門別業績(電子部門)



売上高(百万円)



営業利益(百万円)



主な増減要因(カッコ内金額は対前期増減)

年次	項目	金額	増減要因
2026年 3月期	売上高	69億円 (+4億円)	■ コイルは車載向けの販売減により減収も、高純度金属ヒ素は販売が堅調に推移したことに加え販売単価の上昇、窒化アルミセラミックスは半導体製造装置向け部品の需要回復により、増収。
	営業利益	3億円 (+2億円)	■ 増収による増益。
2027年 3月期 (予想)	売上高	79億円 (+9億円)	■ 窒化アルミセラミックスは半導体製造装置向け部品の出荷増を見込み、増収予想。
	営業利益	8億円 (+4億円)	■ 増収による増益予想。

参考

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 シェア 90%
高純度金属ヒ素

窒化アルミセラミックス

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焼成・加工技術

向け先 半導体製造装置用部品、高出力LD・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っており、今後の需要増に向けて、増産設備投資を実施済み

電子部門です。

2026年3月期の売上高は69億円、営業利益は3億円で、増収増益となりました。

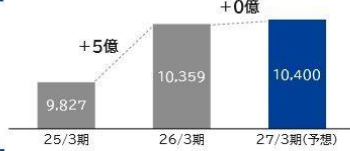
2027年3月期予想の売上高は79億円、営業利益は8億円で、増収による増益を予想しています。

詳細は記載のとおりでございます。

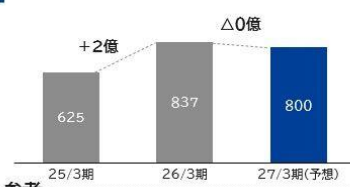
部門別業績(化成品部門)



売上高(百万円)



営業利益(百万円)



参考

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

国内シェア 45%

亜酸化銅

酸化銅

強み パッケージ基板等の回路形成用めっきシステムに適した銅原料

向け先 パソコンやサーバー等に使用されるパッケージ基板製造メーカー等

生産力増強 電子材料の小型化や高性能化によるパッケージ基板の需要増に対応すべく、2023年に生産設備増設

硫酸

強み 硫黄焙焼法で不純物が少なく、食品添加物にも使用可能

向け先 化学・電子部材・鉄鋼・食品加工等の製造会社等

基礎原料 各製造会社に不可欠な基礎材料として需要は安定

化成品部門です。

2026年3月期の売上高は103億円、営業利益は8億円で、増収増益となりました。

2027年3月期予想の売上高は104億円、営業利益は8億円で、ほぼ横ばいを予想しております。

詳細は記載のとおりでございます。

基本方針

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

株式会社アーステクニカ

- ・破砕機部門を主体に、優れた技術力、高い生産性、豊富な製品のラインナップおよび強固な販売・サービスネットワークを有するアーステクニカの主力分野に成長した環境リサイクル分野により地球環境保護に貢献

連結子会社化

2026年4月1日 60%の株式を取得(連結子会社化)
2027年4月1日(予定) 残りの40%の株式を取得(完全子会社化)

コア事業と位置づける機械事業の第4の柱を築く



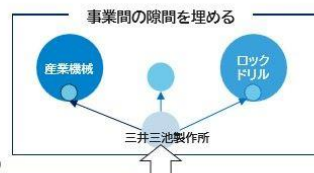
株式会社三井三池製作所

- ・荷役運搬機械等を主力とする産業機械及び装置を製造販売
- ・産業機械部門・ロックドリル部門の事業の関連製品を有する

持分法適用関連会社化

2025年4月1日 株式を取得(議決権比率20.0%)
2026年4月1日 株式を追加取得(議決権比率は34.1%に)

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創り、営業面、生産面でシナジーを見込む



次に、アライアンス・M&Aについてです。

記載のとおり、2件のディールを成功させ、機械事業の強化を図っています。

株式会社アーステクニカを当社グループに迎えたことで、コア事業と位置づける機械事業の第4の柱を築くことを展望しております。また、株式会社三井三池製作所の株式を取得し、持分法適用関連会社としました。機械事業の隙間を埋めて連続性をつくり、営業面、生産面でシナジー効果を見込んでおります。

政策保有株式の縮減



政策保有株式の縮減状況

- 2024年5月、政策保有株式の連結純資産に対する比率を2025年3月末までに20%未満まで縮減する目標を公表。

2025年3月末	政策保有株式比率は、16.6%まで縮減し目標達成
2026年3月末	政策保有株式比率は、売却で61億円削減するも株価上昇で224億円押し上げ、25.8%に上昇

※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

【政策保有株式比率の推移】



【保有残高の期中増減要因】

	金額	連結純資産比率
2024年度末残高	222億円	16.6%
売却	△61億円	
株価変動	224億円	
取得	3億円	
その他	△0億円	
2025年度末残高	388億円	25.8%

今後の対応

保有の必要性が認められなくなった銘柄は売却を行うなど、引き続き縮減に努め、連結純資産額の20%未満の維持を目指す。

次に、政策保有株式の縮減についてです。

政策保有株式の連結純資産に対する比率を、2025年3月末までに20%未満まで縮減する目標を掲げ、2025年3月末の比率は16.6%まで縮減しましたが、この2026年3月期は、売却で61億円削減したものの、保有株式の株価上昇で224億円の押し上げがありまして、2026年3月末時点においては、比率は25.8%となってしまい、目標を達成できませんでした。

引き続き縮減に努め、連結純資産額の20%未満の維持を目指していきたいと思っております。

株主還元



株主還元の拡充

配当	配当方針:原則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
	<ul style="list-style-type: none"> 2024年3月期 期末配当55円(前期から5円増配) 2025年3月期 中間配当30円、期末配当30円、記念配当10円の年間70円(前期から15円増配) 2026年3月期 中間配当30円、期末配当50円の年間80円(前期から10円増配)
	2026年3月期までの3年間の自己株式の取得総額は、 130億円程度に目標を増額 (2025年2月10日公表)
自己株式の取得	<ul style="list-style-type: none"> 2024年3月期取得額:16億円 2025年3月期取得額:34億円 2026年3月期取得額:80億円



次に、株主還元についてです。

配当方針は記載のとおりですが、2026年3月期は、中間配当30円、期末配当50円とし、年間80円、前期から10円増配の予定としております。

自己株式の取得については、2026年3月期までの3年間の取得総額を130億円程度とする目標を公表しておりました。この実績として、2024年3月期は16億円、2025年3月期は34億円、最後の2026年3月期は80億円の自己株式を取得し、目標を達成しました。

設備投資・減価償却費・研究開発費



設備投資額	(単位:百万円)			
	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期 (予想)
機械事業	4,430	2,723	2,519	6,900
産業機械部門	2,547	418	188	2,300
ロックドリル部門	1,025	1,266	1,799	2,100
ユニック部門	857	1,038	530	1,300
アーステクニカ部門	-	-	-	1,200
素材事業	1,581	1,447	1,456	1,700
その他	2,001	3,486	2,317	12,400
合計	8,013	7,657	6,293	21,000
減価償却費	4,387	4,835	5,142	6,000
研究開発費	1,314	1,287	1,386	1,500

- 主として設備更新
- 排水処理設備20億円等
- 不動産事業でパークタワー大阪堂島浜のホテルおよび一部住宅を取得104億円
- 山石金属㈱で事務所棟および生産設備7億円

<海洋資源開発における研究開発について>(上記研究開発費には含まず)
 JOGMEC(独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構)の各プロジェクトへの参画状況

- 「海底熱水鉱床開発に係る採鉱・揚鉱システムの要素技術検討及び調査」
熱水鉱床揚鉱システムの要素技術開発(ポンプ、破碎機の応用)に参画(2018-2024年度)
- 「マンガング塊の自走式集鉱機に係る検討」
マンガング塊採鉱機の要素技術開発(クローラドリルの走行装置の応用)に間接的に参画(2019-2025年度)
- 「海洋鉱物資源調査に係るコバルトリッチクラスト用採鉱試験機の詳細設計、製作及び海域試験並びにそれらの実施に向けた技術開発等調査」
コバルトリッチクラスト採鉱試験機の要素技術開発(掘削・集鉱機の応用)に参画(2023-2027年度)

設備投資・減価償却費・研究開発費については、記載のとおりです。

それから、不動産事業で、旧大阪ビルの跡地に開発中のパークタワー大阪堂島浜のホテルおよび一部住宅の取得に104億円を予定しています。これは同土地の譲渡代金を原資とするため、新たなキャッシュの支払いは発生いたしません。

また、研究開発費には含まれていませんが、当社が力を入れている海洋資源開発における研究開発について補足します。

当社は、国の機関であるJOGMECの海洋資源開発の四つのプロジェクトのうち、三つに参画してきました。詳細は記載のとおりですが、レアメタル等の海洋資源開発は国にとっても重要なプロジェクトであり、こちらへの参画は、将来において当社機械事業に貢献できるものと期待しております。



【金属製品・為替の状況(連結)】

		2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期 (予想)
銅海外相場(平均)	¢/ポンド*	379.3	425.0	490.6	453.6
	\$/トン	8,362	9,370	10,816	10,000
円相場 対米ドル平均(円/\$)		144.62	152.57	150.77	155.0

		2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期 (予想)
《古河メタルリソース(銅生産販売)》					
銅 生産量(t)		48,262	45,775	44,482	44,682
銅 販売量(t)		53,505	46,039	45,898	45,840

<銅の生産量について>
2023年3月末に小名浜製錬所との委託製錬契約を終了。
2024年3月期以降は日比共同製錬所のみとなり生産量は減少。

【従業員の状況(連結)】

		2024年3月末	2025年3月末	2026年3月末	対2025年3月末 増減
連結人員(名)					
		2,855	2,908	2,883	△25



連結業績	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3	2027/3 (予想)
売上高	161,799	149,829	167,695	174,116	165,215	159,702	199,097	214,190	188,255	201,216	211,081	235,700
営業利益	7,988	6,545	7,820	8,915	8,693	5,592	7,734	9,031	8,524	9,763	11,299	9,000
経常利益	6,227	7,202	8,105	8,235	8,135	6,773	8,990	9,348	10,384	9,705	13,733	8,700
税金控除後の営業利益(損失)	5,056	4,254	4,774	4,654	4,431	7,466	6,477	6,211	16,097	18,619	12,777	5,105
部門別実績												
(売上高)												
機械事業	72,232	66,803	73,453	77,580	82,691	68,635	76,938	81,658	82,085	86,201	84,256	109,900
産業機械部門	14,926	14,041	15,871	17,971	23,237	16,682	17,723	17,943	15,548	22,213	18,268	18,900
ロックドリル部門	30,076	26,979	30,199	30,372	27,663	24,149	30,910	35,752	38,682	35,003	36,424	38,600
ユニック部門	27,229	25,782	27,381	29,237	31,791	27,804	28,305	27,961	27,853	29,084	29,563	31,200
アーステック部門	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21,200
素材事業	85,644	78,968	89,987	92,722	79,366	88,203	118,163	126,804	100,388	108,757	120,380	119,500
倉庫部門	74,192	67,853	77,334	80,067	67,149	76,094	102,995	111,424	84,712	92,384	103,067	101,200
菓子部門	5,477	5,816	6,307	6,527	5,506	5,741	7,271	6,926	6,766	6,545	6,953	7,900
化成晶部門	5,973	5,298	6,344	6,127	6,710	6,357	7,896	8,454	8,908	9,827	10,359	10,400
不動産事業	3,045	3,074	3,338	2,999	2,386	2,107	2,115	2,056	1,873	2,071	2,228	2,300
その他	876	983	916	814	771	755	1,879	3,671	3,908	4,085	4,215	4,000
合計	161,799	149,829	167,695	174,116	165,215	159,702	199,097	214,190	188,255	201,216	211,081	235,700
(営業利益)												
機械事業	5,892	3,580	5,093	6,567	7,343	3,968	4,679	6,093	5,696	5,980	5,771	7,700
産業機械部門	1,037	104	1,005	2,088	3,208	2,113	1,396	1,515	389	2,206	1,646	1,800
ロックドリル部門	2,217	897	1,782	1,699	142	-1,324	1,117	3,030	4,148	2,795	2,851	3,200
ユニック部門	2,627	2,578	2,295	2,789	3,992	3,180	2,165	1,547	1,158	977	1,273	1,700
アーステック部門	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,000
素材事業	983	1,870	1,648	1,396	776	1,040	2,349	2,509	2,765	3,169	4,994	2,000
倉庫部門	1,154	1,738	867	581	301	499	940	1,276	1,945	2,418	3,790	400
菓子部門	-368	17	330	407	-35	161	666	500	212	125	365	800
化成晶部門	197	114	451	406	510	380	743	532	608	625	837	800
不動産事業	1,276	1,265	1,359	1,163	735	736	743	835	470	686	693	500
その他	-72	-126	-196	-147	-94	-82	17	-133	-293	15	48	200
調整額	-80	-44	-55	-64	-68	-71	-54	-73	-114	-89	-207	-1,400
合計	7,988	6,545	7,820	8,915	8,693	5,592	7,734	9,031	8,524	9,763	11,299	9,000
注: 2017年3月期以降の売上高、営業利益の増減は、当社の子会社である、古河機械金属(株)の買収によるものであり、見込みは参考値です。												
注: 2024年3月期より、損益計算上の繰上り増減の金額が変動する可能性があります。												
銅高(\$/ハ)	5,215	5,154	6,444	6,341	5,860	6,879	9,691	8,551	8,362	9,370	10,816	10,000
換算(円/\$)	120.13	108.42	110.85	110.91	108.74	106.06	112.38	135.47	144.62	152.57	150.77	155.00
銅生産量(mt)	86,466	84,062	88,004	81,346	77,068	74,386	71,149	70,186	48,262	45,775	44,482	44,682
銅販売量(mt)	94,327	91,294	90,103	85,146	83,863	81,998	77,402	74,070	53,505	46,039	45,898	45,840

22 ページから 23 ページは参考資料となります。

私からの説明は以上となります。

芥川: 続きまして、中戸川より説明させていただきます。



中期経営計画2025の位置づけ再確認

- 「2025年ビジョン(FURUKAWA Power & Passion 150)」実現に向けた最終フェーズとして、機械事業をコアとした成長戦略の総仕上げを通じ、企業価値と社会価値を同時に創造する経営の定着を図りました。

計画の目的

- 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確立
- 収益力・資本効率・経営基盤の質的向上
- 資本コストや株価を意識した経営の定着による中長期的企業価値向上



中戸川：ここからは、私から中期経営計画 2025 の総括、そして 2027 年 3 月期をどう位置づけるか、さらに次期中期経営計画をどのような思想で設計していくかについてご説明します。

中計 2025 は、2025 年ビジョンの実現に向けた最終フェーズとして、機械事業をコアとした成長戦略の総仕上げを通じ、企業価値と社会価値を同時に創造する経営を定着させることを狙っていました。

目的は大きく三つあり、



中期経営計画の重点テーマ

- ①機械事業をコアとした成長戦略の加速
 - ・ 経営資源を機械事業に集中し、リターンを最大化
 - ・ 設備投資の約70%を機械事業へ配分
 - ・ 連結売上高の50%以上、連結営業利益の80%以上を目指す
- ②資本コスト・株価を意識した経営の推進
 - ・ ROE8%達成と資本コストの逡減
 - ・ 政策保有株式の縮減による資本効率性の改善
 - ・ 格付戦略を核とした最適資本構成の追求
- ③事業ポートフォリオマネジメントの高度化
 - ・ ROIC－WACCを軸とした事業評価
 - ・ 歴史や祖業にとらわれない合理的な経営判断
 - ・ 選択と集中、立て直し、再構築の徹底
- ④CSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」
 - ・ 防災・減災、インフラ老朽化、労働力不足など社会課題の解決を成長機会に転換
 - ・ 社会インフラ整備と安全・環境配慮型社会への貢献を競争力の源泉に
- ⑤サステナビリティと非財務資本への戦略投資
 - ・ 脱炭素・TCFD対応、人的資本、DX、知的財産への投資強化
 - ・ 「守り」と「攻め」を両立したサステナブル経営の推進

この目的のもと、重点テーマとしては、機械事業をコアとした成長戦略の加速、資本コスト・株価を意識した経営の推進、事業ポートフォリオマネジメントの高度化、CSVの視点を織り込んだマーケティング経営、サステナビリティと非財務資本への戦略投資。この5点を掲げて取り組んできました。



定量評価(財務目標)

■ ROE・財務健全性・株主還元は概ね達成した一方、営業利益と機械事業の利益構成比は未達

指標	目標	実績	評価
連結営業利益	130億円程度	約112億円	×
ROE	8%程度	9.2%	○
営業利益構成比(機械事業)	約80%以上	約50%	×
デット・エクイティ・レシオ	0.5倍台	0.4倍	○
有利子負債/EBITDA倍率	3倍台	3.5倍	○
連結自己資本総還元率	3%以上	7.7%	○
政策保有株式連結純資産比率	20%未満	25.8%	△
自己株式取得	1,500~2,000百万円	8,069百万円	○

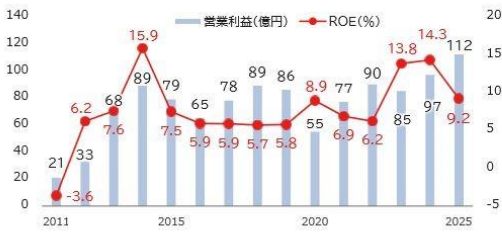
達成領域(ROE・財務・株主還元)

- 資本規律、財務健全性、株主還元の各指標は概ね達成
- 次期中計でも継続すべき成果

未達領域(営業利益・利益構成比)

- 連結営業利益130億円程度、機械事業の利益構成比80%以上は未達
- 受注活動の停滞、原材料価格高騰分の価格転嫁の遅れと外部環境変化が主因

営業利益/ROE推移



有利子負債/EBITDA倍率推移
デット・エクイティ・レシオ推移



まず、財務目標について申し上げます。

ROE・財務健全性・株主還元は、おおむね達成しました。具体的には、ROEが9.2%、D/Eレシオが0.4倍、有利子負債/EBITDA倍率が3.5倍となり、自己資本総還元率と自己株式取得は計画を大きく上回りました。

政策保有株式については、2024年度に続き、2025年度も縮減に努めましたが、株価上昇の影響を受けたため、2025年度末は連結純資産比率が20%を上回る結果となりました。引き続き縮減を継続し、必要が認められない銘柄は売却する方針を徹底していきます。

一方で、連結営業利益と機械事業の利益構成比は未達です。営業利益は、目標130億円程度に対して約112億円。機械事業の営業利益構成比は、目標約80%以上に対して、約50%にとどまりました。

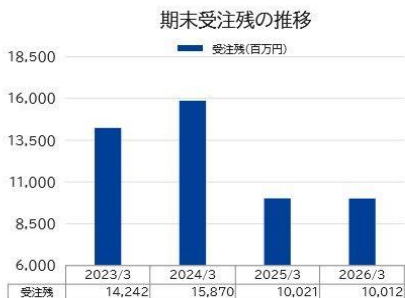


営業利益・利益構成比 未達の要因

■ 営業利益水準および機械事業の利益構成比は計画未達となりました。各部門における構造的要因を以下に整理します。

①産業機械部門

- ・ 受注案件の積み増しを前提に立てた計画が未達
 - マテリアル機械のプラント工事案件において、工程管理および原価管理不足により2023年度に損失を計上
→大型の案件型ビジネスに対するマネジメント体制・運営力不足
 - 事後対応に人的リソースを集中せざるを得なかった結果、2025年度に向けた受注活動が停滞
 - 複数のベルトコンベヤ案件における発注遅延も業績に影響



連結営業利益と機械事業の利益構成比が未達となった要因は、産業機械部門では、受注案件の積み増しを前提にした計画が未達でした。

背景として、マテリアル機械のプラント工事案件で、工程管理および原価管理の不足により 2023 年度に損失を計上し、大型の案件型ビジネスに対するマネジメント体制・運営力が課題として顕在化しました。事後対応に人的リソースを集中せざるを得ず、2025 年度に向けた受注活動が停滞しました。また、複数のベルトコンベヤ案件の発注遅延も、業績に影響しました。



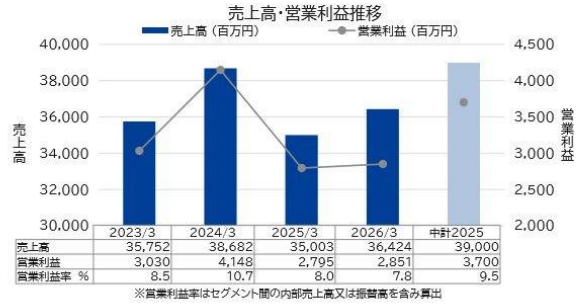
② ロックドリル部門

- 「海外数量成長+利益率向上」の同時実現には至らず
- 海外市場における需要変動や地域別需要構造を的確に捉えたうえで、製品別販売数量と利益率を両立させる体制の強化は道半ば

項目	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
売上高	35,752	38,682	35,003	36,424
北米向け売上高	11,484	13,912	10,569	12,592
北米向け売上高比率	32.1%	36.0%	30.2%	34.6%
為替(期中平均)	135.5	144.6	152.6	150.8

③ ユニック部門

- 原材料価格高騰への対応が遅れ
- 原材料価格が高騰する中、価格転嫁に遅れが生じた
- トラック加工ボディメーカーの納期長期化も業績に影響



ロックドリル部門では、海外数量成長と利益率向上の同時実現が道半ばです。

海外の主要市場である米国では、データセンター向け AI 投資により高成長。住宅は高金利で弱含み。道路はインフラ投資により安定的に推移しましたが、こうした中で、販売数量成長と利益率向上を両立させるには、地域別の需要構造や特徴を踏まえた用途の見極めと販売ネットワークの確立、製品の高付加価値化、選択的拡販等が鍵となり、その体制構築という点でまだ途上段階にあります。

ユニック部門では、原材料価格高騰局面における値上げを実施しておりますが、価格転嫁前の受注在庫の販売が残り、価格転嫁の効果が遅れていることに加え、トラック加工ボディメーカーの納期長期化も影響しました。

また、固定費の増加も利益を圧迫しており、工場の効率的な運営、生産・販売体制の最適化が必要です。



非財務目標：人的資本への投資

指標	目標	実績	評価
企画職群の新卒採用者に占める女性の割合	20%	17.3%	△
女性管理職比率	3%以上	2.5%	△
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%以上	50.0%	○
障がい者雇用率	法定雇用率の採用	2.0%	△
年間研修実施時間	1,500時間	1,041.2時間	×
年間研修受講者数	3,600名	2,921名	△
男性の育児休業取得率	80%	88.6%	○
育児休業後の社員の復職率	100%	100.0%	○
健康診断受診率	100%	100.0%	○
有所見率	40歳以上50%未満 40歳未満30%未満	集計中	-
健康経営優良法人	「ホワイト500」認定の取得	×	×

経験者採用比率や男性の育児休業取得率は目標を上回り、復職率・健康診断受診率も高水準を維持。一方、女性活躍や障がい者雇用、人材育成の分野ではさらなる取り組みが必要であり、中長期的な視点で職域拡大や育成施策の強化を推進。

次に、人的資本の投資についてご説明します。

当社グループは、多様な人材の成長が持続的成長と企業価値の向上の基盤であるとの認識のもと、経験者採用比率や男性育休取得率、復職率、健康診断受診率などは目標を上回る、あるいは高水準を維持しました。

一方で、女性活躍、障がい者雇用、人材育成の一部指標では未達が残っています。これらは、現場への実装や職域設計まで含めた質的転換としての課題と認識しており、次期中期経営計画ではより成果につながる内容へ再構築していく方針です。



非財務目標: サステナビリティへの取り組み

指標	目標	実績	評価
脱炭素への対応	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	2024年7月30日 リリース開示	○
気候変動に関連した情報開示への対応	TCFD提言への賛同表明と気候変動に係る情報開示の強化推進	2023年8月9日 リリース開示	○
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	FTSE Blossom Japan Indexへの組み入れ達成	2026年2月5日 リリース開示	○

サステナビリティ関連の主要目標は、計画通り達成し、情報開示の高度化と外部評価の向上が着実に進展。

続いて、サステナビリティ関連についてご説明します。

まず、脱炭素への対応については、2024年7月30日にカーボンニュートラル宣言を公表し、その実現に向けたロードマップを策定・開示しました。これにより、グループ全体での温室効果ガス排出削減に向けた具体的な行動計画を明確化しています。

気候変動に関連した情報開示については、TCFD提言に賛同しており、気候変動リスク・機会に関する情報開示の高度化を推進しています。これにより、資本市場やステークホルダーからの信頼性向上につなげています。

また、ESG外部評価の向上については、2026年2月5日付けでFTSE Blossom Japan Indexへの組み入れを達成し、ESGに対する当社の取り組みが外部からも高く評価される結果となりました。

今後もサステナビリティ経営の深化と社会的要請への的確な対応を通じて、持続的な企業価値向上を目指していきます。



①事業ポートフォリオマネジメントの進化

- 財務数値に表れにくい「考え方と実行力」の整備が進み、経営変革が着実に前進しました。
 - ・ 機械事業をコアとする戦略の明確化
 - 経営資源配分、事業評価、成長戦略を機械事業中心に再設計
 - ・ ROIC-WACCを軸とした事業評価の導入
 - 祖業や経緯にとられず、資本効率と合理性を重視した考え方が定着
 - ・ ポートフォリオ再編の実行
 - 事業の縮小・再構築まで実行
 - 選択と集中を再現可能な経営判断として蓄積



見直しの状況

機械事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ ロックドリル部門：パナマ、中国子会社清算／2023年度 ・ 關三井三池製作所の持分法適用関連会社化／2025年4月 ・ 關アーステクニカ株式譲渡契約締結／2026年2月
素材事業	<p>金属部門：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 委託製錬契約(小名浜製錬機)を2023年3月末で終了 ・ 古河メタルリソース機が保有する小名浜製錬機の全株式を三菱マテリアル機に譲渡 ・ ジブラルタル銅鉱山(カナダ)の権益の25%を保有するCariboo Copper Corp.株式譲渡／2024年3月
不動産事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 古河大阪ビル跡地の共有持分の一部譲渡／2023年8月(譲渡代金を原資として、当該地に建築中のホテルおよび一部住宅を用いた賃貸事業を計画) ・ 不動産事業の位置づけ再定義 ・ 休鉱山管理に伴う構造的な資金需要リスクと損失リスクに備え、不動産事業を東京と大阪でアンカー資産として保有

次に、事業・経営基盤面の定性的な成果についてご説明します。

まず、事業ポートフォリオマネジメントの進化です。この期間において、ROIC-WACCを軸とした事業評価を実際の意思決定に組み込み、単なる分析にとどまらず、事業の縮小や再構築を含めた実行レベルまで踏み込んだ点が大きな前進です。

具体的には、資産の売却や事業の再定義、さらには関係会社の再編など、ポートフォリオの見直しを実行しており、選択と集中を一過性ではなく、繰り返し実践できる再現可能な経営プロセスとして蓄積できたことが重要な成果だと位置づけています。



②競争力強化の取り組み

- **カテゴリトップ・オンリーワン戦略の推進**
 - ・ 高付加価値製品・ニッチ分野への集中により競争優位の源泉を強化
 - 密閉式吊下げ型コンベヤ、全自動ドリルジャンボ、ユニッククレーン
 - 窒化アルミセラミックス、高純度金属ヒ素 等
- **社会課題対応型ビジネスの展開**
 - ・ 防災・減災、インフラ老朽化、労働力不足への対応を競争力に転換
 - 密閉式吊下げ型コンベヤ、全自動ドリルジャンボ 等
- **ストック・サービス、DXの組み合わせ**
 - ・ 単品売切型から顧客との関係性を重視した事業モデルへ移行
 - FRDモデルの展開

③組織・人材・DX

- **人的資本への継続的投資**
 - ・ 多様な人材の確保・育成、専門人材の活用を通じ組織力を底上げ
 - 階層別研修・専門研修の体系化
 - 技術者育成プログラムの本格運用
 - 次世代を担う技術人材の計画的育成
 - 専門性(技術・DX・財務・サステナビリティ等)を重視した人材活用
- **DX推進による基盤整備**
 - ・ 業務効率化に加え、将来の価値創出を見据えたDX活用が進展
 - 定型業務の自動化
 - カスタマーサクセスを実現する無形ビジネスモデル(サービス)の創出・展開
 - 3Dデータを活用した生産性向上 等

①事業ポートフォリオマネジメントの進化、②競争力強化の取り組み、③組織・人材・DX投資により競争力、組織基盤の「考え方と土台」の整備が進み、次の成長フェーズに進むための基盤構築は進展。

次に、競争力強化の取り組みです。当社は、カテゴリトップ・オンリーワン戦略の具体化として、コア製品の競争力強化に加え、防災・減災、インフラ老朽化、労働力不足などの社会課題への対応を競争優位そのものに転換する取り組みを進めてきました。また事業モデルは、従来の単品売切型から、ストック・サービスやDXを組み合わせた関係性重視型ビジネスへの転換を進めています。

さらに、人的資本やDXへの投資を通じ、技術人材の育成や業務の高度化を進めることで、変化に対応できる組織力の底上げも着実に進展しています。



成果(遂行力の定着)

- 資本効率・資本規律を重視する経営姿勢の定着
 - ・ 政策保有株式縮減、株主還元強化等により、資本コストを意識した経営を推進
- 事業ポートフォリオマネジメントの考え方の浸透
 - ・ ROIC-WACCを軸とした事業評価、合理的な経営判断を遂行
- 機械事業を中心とした競争力の源泉づくり
 - ・ 高付加価値製品、ストック・サービス、DX融合により課題解決型ビジネスが進化
- 人的資本・組織基盤への継続的投資
 - ・ 人材育成、DX推進、ガバナンス強化を通じて、変化対応力を支える組織能力の底上が進展

課題(次への宿題)と構造要因

- 利益成長が計画水準に未達
 - ・ 価格転嫁力のばらつき、高付加価値領域拡大のスピード差などの構造要因が影響
 - 部門別では、価格転嫁進んだ領域とコスト増を吸収しきれなかった領域が混在(ユニック部門)
 - 高付加価値製品・サービス領域は拡大途上であり、利益貢献の立ち上げりにスピード差(産業機械部門、ユニック部門、電子部門)
- 投資と成果の時間軸のギャップ
 - ・ 将来の競争力を重視した投資が中心となり、成果が十分に数値化されない領域が残存
 - 投資の中心が、設備更新・能力増強、人的資本、DX基盤、サービスストックビジネスなど、回収に時間を要する領域

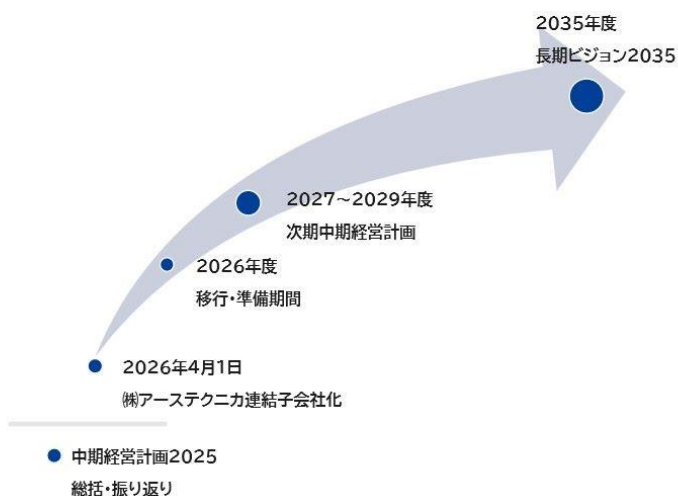
中期経営計画2025における成果として得られた経営基盤・考え方を活かしつつ、構造要因に踏み込んだ課題解決を進めることが、次期中期経営計画における最重要テーマ。

一方で、このページの右側にあるように、残された課題も整理しています。各部門では、生産・販売体制の課題、市場が求める製品・サービスなどについては明らかになってきており、対応の優先順位の明確化を進めています。

中期計画2025を総括しますと、資本効率を重視する経営の考え方と実行力は定着、一方で利益成長のドライバーについては踏み込みが不十分という整理になります。次期中期経営計画では、こうした課題認識に対して、具体的かつ実行可能な打ち手まで落とし込むことが最も重要なテーマであると考えています。



中期経営計画の空白期間発生の背景



Vision F 2035

社会のレジリエンスを共創する企業へ

- ・ 機械事業をコアとした持続的成長
- ・ 社会課題解決型ビジネスの拡大
- ・ 資本効率・企業価値の継続的向上
- ・ サステナビリティと非財務資本への戦略投資

*One Mission.
Beyond the Next.*

使命は、ひとつ。変わらぬ使命の、その先へ。

Vision F 2035のもと、社会のレジリエンスを共創する企業へ。
使命はひとつ。環境問題や社会課題の解決を軸に、
価値創出の質を進化させ、次のステージ、その先へ挑みます。

次に、2026年度の位置づけです。

2026年4月7日の任意開示において、アーステクニカの連結子会社化により当社グループの事業構造や収益モデルが大きく変化する中、競争法制約の下で十分に検討できなかったアーステクニカとのシナジー創出や統合オペレーション、実行体制の構築には、一定の時間を要する状況にあることをお示ししました。

これを踏まえ、統合効果を反映した実効性の高い計画策定を目的として、次期中期経営計画の対象期間を2027年度から2029年度とし、2026年度を、長期ビジョンの実現に向けて次期中計を確実に立ち上げるための戦略的な移行準備期間と位置づけています。

次期中計経営計画への接続

- 重点課題の精緻化
 - ・ 中計2025の総括を踏まえた課題の深掘りと優先順位付け
- KPI・目標水準の決定
 - ・ 次期中計に向けたKPI設計と定量目標の策定
- アーステクニカ統合基盤づくり
 - ・ シナジー効果創出に向けた統合基盤の整備・推進

2026年度 経営運営方針

- 基本方針(原則)
 - ・ 収益性、資本効率を意識した経営の継続
 - ・ 財務規律、投資規律の維持
 - ・ 長期ビジョンに沿った重点施策の推進
- 業績管理・KPIの考え方
 - ・ 単年度計画による業績管理は継続
 - ・ 政策保有株式は保有の必要性が認められなくなった銘柄は売却を行うなど、引き続き縮減に努め、政策保有株式比率を継続開示し20%未満の保有率を目指す
- 投資・資本配分の考え方
 - ・ 成長投資 → 長期ビジョンに沿った重点領域
 - ・ 維持更新投資 → 事業基盤、安全、品質
 - ・ 財務健全性 → 格付・財務余力を意識

2026年度は、長期ビジョン実現に向けた次期中計を確実に立ち上げるための、戦略的な移行期間と位置付け。

言い換えますと、2026年度は、中計2025の総括を踏まえて課題を精緻化し、課題解決に着手する、次期中計のKPI体系と定量目標を設計する、そしてM&Aも含めた成長施策を次期中計で立ち上がるかたちに整える、こうした準備を経営として意図的に行う1年です。重要なのは、移行期間だからといって規律を緩めないことです。

基本方針として、収益性、資本効率を意識した経営を継続し、財務規律、投資規律も維持します。その上で、長期ビジョンに沿った重点施策を推進していきます。業績管理は単年度計画で継続しつつ、政策保有株式は引き続き縮減し、保有比率の継続開示と20%未満を目指す姿勢を明確にしています。投資・資本配分についても、成長投資は長期ビジョンに沿った重点領域へ、維持更新投資は安全、品質を含む事業基盤に、そして財務健全性は格付・財務余力を意識する考え方を徹底します。

また、2026年度の重要テーマとして、アーステクニカの統合基盤づくりを挙げています。次期中計でその成果が顕在化できるよう、統合基盤の整備・推進を優先していきます。



前提

- 長期ビジョン「Vision F 2035」を起点とした設計
- 前中計2025の総括を踏まえた改善点の反映
- 外部環境変化(資本市場・社会課題)への対応

重視する経営テーマ

- 事業ポートフォリオの最適化
- 資本効率を意識した経営の深化
- 成長投資の選択と集中
- 経営基盤(人材・DX・ガバナンス)の進化

財務・資本効率に対する基本スタンス

- キャッシュフロー創出力の強化
 - ・ 事業収益力の向上を通じ、持続的なキャッシュフロー創出基盤を構築します。
- 資本効率を意識したKPI設計
 - ・ ROIC・ROEなど資本効率指標を軸としたKPI体系を設計し、経営の規律を高めます。
- 投資と還元のパランス
 - ・ 成長投資と株主還元の最適バランスを追求し、中長期的な企業価値向上を図ります。

中期経営計画2025を通じて顕在化した収益性・資本効率面の課題と、長期ビジョン2035で掲げる成長領域との間に存在するギャップを埋めることが、次期中期経営計画策定の最大の目的。

最後に、次期中期経営計画策定の方向性です。

次期中計の最大の目的は明確です。中計2025を通じて顕在化した収益性・資本効率面の課題と、長期ビジョン2035で掲げる成長領域との間に存在するギャップを埋めることにあります。

設計の起点は、長期ビジョン「Vision F 2035」です。中計2025の総括で得た反省点を織り込み、資本市場の要請や社会課題の変化にも正面から対応していきます。

重視する経営テーマとしては、事業ポートフォリオの最適化、資本効率を意識した経営の深化、成長投資の選択と集中、経営基盤の進化に加え、キャッシュフロー創出力の強化を明確に掲げます。



①成長が期待される事業領域(方向性)

- 成長の起点：社会インフラの高度化、防災・減災、環境対応、労働力不足への対応など中長期的に需要拡大が見込まれる社会課題領域
・ インフラ更新・国土強靱化関連 | 省人化・自動化・安全性向上ニーズ | 環境配慮型・脱炭素対応ソリューション
- 製品・エンジニアリング・サービスを組み合わせた付加価値型・課題解決型ビジネスの拡大

②競争優位性を活かす領域

- 競争優位の源泉：機械・素材を横断する技術力、エンジニアリング力、現場対応力
・ コア製品・コア技術を起点とした付加価値創造 | 設計・施工・運用・保守を含む価値提供 | ストックビジネス、サービス、DXを通じた顧客との関係性強化
- 価格競争に依存しない収益構造への転換を加速

③M&A・アライアンスの位置づけ

- 機械事業の持続的拡大および非連続な成長を実現するための重要な成長手段
 - ・ 既存の機械事業の「隙間」を埋め、事業の連続性を高める
 - ・ 技術・製品・顧客基盤の補完により、競争力を強化する
 - ・ 単なる規模拡大ではなく、企業価値創造力の向上を重視
 - ・ ㈩アーステクニカの連結子会社化、㈩三井三池製作所の持分法適用関連会社化の統合効果・シナジー創出を優先

次期中期経営計画では、社会課題起点の成長領域において競争優位を磨き、機械事業を中核に、既存事業成長とM&Aを組み合わせた価値創出を指向。

事業戦略の方向性としては、当社が強みを持つ機械事業を中核に据え、社会課題起点の成長領域で競争優位性を磨きます。具体的には、社会インフラの高度化、防災・減災、環境対応、労働力不足への対応など、中長期で需要拡大が見込まれる領域を成長の起点とします。

その上で、製品単体ではなく、製品、エンジニアリング、サービスを組み合わせた付加価値型・課題解決型ビジネスを拡大し、価格競争に依存しない収益構造への転換を加速します。

M&A・アライアンスについても、単なる規模拡大ではなく、企業価値創造力の向上を重視します。既存機械事業の隙間を埋め、技術・製品・顧客基盤を補完して、競争力を高めることを主眼に置きます。そして、アーステクニカの連結子会社化と三井三池製作所の持分法適用関連会社化については、まず統合効果・シナジー創出を優先し、実態として価値創出にこだわります。



資本政策・株主還元の基本スタンス

- キャッシュフローの配分優先順位
1. 成長投資 → 2. 維持更新 → 3. 財務健全性 → 4. 株主還元
- 配当方針
安定性と投資家の見通しの立て易さを重視した持続的な株主還元を実施
- 自己株式の取得・消却
 - ・ 株価の動向、資本効率、キャッシュ・フロー等を勘案しつつ適切に実施
 - ・ 配当を軸に自己株式取得・消却も組み合わせ、株主還元の透明性を向上

財務規律(格付戦略・レバレッジ)

- 格付戦略を核とした最適資本構成の追求
- 「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

政策保有株式の縮減

- 政策保有株式は毎年保有の必要性を精査し、必要性が認められない銘柄は売却
- 外部要請の目線(連結純資産比率に関する目標値)に沿った縮減を推進

成長投資を優先しつつ財務規律を維持し、
資本コストを意識した経営の強化と持続的な株主還元の両立を企図。

次に、資本政策と株主還元についてです。

キャッシュフローの配分優先順位は、まず第1に成長投資、次いで維持更新、財務健全性、株主還元です。成長投資を優先しながらも財務規律を維持し、資本コストを意識した経営の強化と持続的な株主還元を両立します。配当は、安定性と投資家の見通しの立て易さを重視した方針を基本とし、自己株式取得・消却についても、株価水準や資本効率、キャッシュフロー等を勘案しながら適切に実施する考えです。

また財務規律の核として、格付戦略を引き続き重視します。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、最適資本構成を追求していく考えです。

政策保有株式についても、外部要請の目線に沿った縮減を推進していきます。

以上が、中計2025の総括、2026年度の位置づけ、そして次期中期経営計画の方向性です。中計2025で整えた資本効率を軸とする経営の型と遂行力を土台にしながら、未達の要因となった課題に真正面から踏み込み、利益成長と企業価値向上を確かなかたちで実現していきます。

引き続きご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



本資料に記載されている、古河機械金属株式会社および古河機械金属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。

質疑応答

質問なし。