



代表取締役会長 宮川 尚久

代表取締役会長の宮川尚久よりご挨拶

本年6月29日開催の株主総会および同総会終了後の取締役会決議をもって、代表取締役社長に中戸川稔、代表取締役会長に宮川尚久が就任しました。

私は2013年6月に就任以来、8年間社長を務めましたが、2015年に経営理念を刷新して「社会に必要とされる企業であり続ける」と会社の在りたい姿を明確にするとともに、当社グループでは初めてとなる長期ビジョン「FURUKAWA Power & Passion 150」を制定し、その実現に向けて会社の変革に取り組んできました。創業150周年を迎える2025年までを3つのフェーズに分けバックキャストする形で、スタートした第1フェーズとなる中期経営計画2019では、経営指標の一つとして定めた連結営業利益85億円を、2018年度、2019年度と続けて達成することができました。その後、新型コロナウイルス感染症の世界的拡大に見舞われ、更なる収益の拡大を目指す2020年度からの第2フェーズでは、中期経営計画の公表を延期せざるを得ず、代わりに中期経営方針2022として経営戦略・重点課題等を公表し現在推進しています。

しかしながら、まだしばらくはコロナ禍の収束が見通せない状況から、2021年度、2022年度は2025年ビジョンの実現に向けて、経営基盤をしっかりと固める時期であると認識しています。だからこそ、この2年間で体質強化を強力に推進し、2023年度からの第3フェーズにつなげる「2025年ビジョン」後半を、次の世代のリーダーに託すべきと判断し、社外取締役を中心とする指名・報酬委員会の答申を得て、中戸川社長に交代しました。中戸川社長は強い精神力と

決断力に加え、懐が深く厚い人望を兼ね備えており、私の進めてきた改革路線を継承しつつ、更に強力に推進してくれるものと確信しています。

新体制における私の役割は、会長として中戸川社長をあらゆる面で支えることは当然のこととして、強いリーダーシップを有する中戸川社長に経営全般を幅広く任せること、私が社長時代にやり残した「2025年ビジョン」実現のための課題解決に注力していきます。具体的には、ロックドリル部門の海外戦略や金属部門の委託製錬事業の見直し、不動産事業の古河大阪ビルの将来構想の具現化、アライアンスによる事業拡大といった課題や、カーボンニュートラルやDX(デジタルトランスフォーメーション)といったテーマに、中戸川社長とよく協議しながら重点的に取り組むとともに、社内に変革の意識を高めるための活動をより活性化していきたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまには、新しい経営体制のもとと変わり続ける古河機械金属にこれからもご期待いただき、引き続き当社グループへのご理解、ご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2021年8月

“スピード感を持って常に変革し続ける会社を目指していきます。”

2021年6月に代表取締役社長に就任した中戸川稔が古河機械金属グループの企業経営への抱負、更に「2025年ビジョン」実現へ向けての考え方や取り組みについて語ります。



代表取締役社長 中戸川 稔

Q1. 社長就任に際しての率直な感想、またこれからの会社経営へ向けての抱負について聞かせてください。

当社の指名・報酬委員会での答申を受け、6月29日の株主総会、その後の取締役会にて、社長に選任され就任しました。激変する世界情勢、コロナ禍による人々の行動変容、価値観やライフスタイルの変化、そして脱炭素社会の到来と、世界が大きく変わろうとしている今、社長に就くことに改めてその重責を感じ、身の引き締まる思いです。私の第一の使命は、「2025年ビジョン」の実現に向けた取り組みを、残り5年間の期限のなかで何としても達成させることです。「2025年ビジョン」の考え方や目指すところは、役職員に浸透しつつあります。宮川会長が進

めてきた方向性を踏まえつつ、この変革を更に推し進め、目標達成に全力を挙げて取り組んでいきます。

今後の社会の変容のスピードは増していくものと思います。種々の課題に対応することは新たな市場が創出されることにもつながり、当社グループにとって大きなビジネスチャンスでもあります。社会課題の解決に役立つ製品・技術・サービス等を提供することで、「社会インフラ整備」「安全で環境に優しい豊かな社会の実現」に寄与し、持続可能な社会の実現に貢献し続けていく、この強い気持ちを持って邁進していく考えです。

Q2. 新体制がスタートしました。会長との役割分担について、また、「2025年ビジョン」を今後どのように継承していくのか、社長が注力する点も含めて聞かせてください。

社長の私が経営全般を担い責任をもって遂行していきます。宮川会長には、豊富な経営経験を生かし助言や指摘をお願いしています。また、「2025年ビジョン」実現に向けて、積み残してきた施策や重点課題、M&A・アライアンス等、状況に応じて

役割を決め、取り組んでいきます。

「2025年ビジョン」を実現していくには、役職員がフラットに意見を言える環境を作り、議論をもっと活発にしていきたいと考えています。施策や課題の優先順序を明確にし、特に重要な

ことを確実に期限内に完遂させるという意識と自覚を浸透させていきます。また、達成できなかった施策はその原因を徹底的に究明し、PDCAを回して目標の達成につなげていかねばなりません、必要であれば躊躇することなく変更していくことも必要

です。そのためには、マネジメントによる施策や課題への理解と部下への指導・育成が重要と認識しており、これも私に課せられた責務と考えています。

Q3. 昨年度の業績をどのように評価していますか。また、2021年度の取り組みについて考えを聞かせてください。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行により、当社グループの業績も大きな影響を受けました。このことは想定外の事由とはいえ、未だ各部門とも景気動向に影響されない筋肉質な体質に成りきれていない表れと言えます。しかしながら、当初(2020年8月12日公表)の営業利益予想20億円から、産業機械部門やユニック部門等が増益となり、結果として営業利益55億円を計上できたことは、会社に地力がついてきたと評価できる部分でもあります。金属部門は金属市況の高騰を受け増益とはなりましたが、依然として外部環境の影響を受けやすく、当社グループの業績を大きく変動する要因になっていることを再認識しています。

2021年度は、コロナ禍の影響や緊迫する米中関係等、世界経済も未だに不透明であり、「2025年ビジョン」実現に向け経

営基盤をしっかり固める時期であると考えています。前期で見た様々な課題について抜本的に取り組んでいくことが必要です。

特に、前期に赤字に陥ったロックドリル部門は、コロナ禍の影響だけではなく事業構造にも問題があったと認識しており、マネジメント体制を見直し、構造的な改革を進めています。海外戦略では重点地域の設定や機種選別、海外子会社の再編・統廃合等の改革を進めることで、何となくも収益をV字回復させ業績に貢献できる部門に戻すことが最大の課題です。以前から取り組んでいるLCS(ライフサイクルサポート)ビジネスについては、稼働サポートシステムを搭載した油圧クローラドリルが国内だけでなく海外でも少しずつ導入が進んでおり、今後の新車・部品販売につなげていきたいと考えています。

産業機械部門は、数年前の事業構造改革の成果で確実に利益が出せるようになってきました。引き続き、大型プロジェクト案件の受注精度・確率の向上を図るとともに、土砂搬送時のCO₂削減に貢献するベルトコンベヤの提案強化、ポンプやマテリアル機械の更新需要の取り込み等により、収益基盤の強化を図ります。

ユニック部門は、佐倉工場の大型設備投資が完了し、中国、タイとの三極生産体制のマザー工場として更に生産効率を高めています。海外展開では現状2割程度の海外売上比率を引き上げるべくコロナ禍でもやれることを実行していきます。

金属部門は、前期のように銅価上昇の追い風がなければ、現状の買値条件と委託製錬コストでは利益を出すことが難しくなっています。生産量は減らしてきているものの委託製錬事業の抜本的見直しは課題であることに変わりありません。

電子部門は、半導体市況の回復に伴い業績は回復途上にあるなかで、戦略製品として注力してきた窒化アルミニウムが伸びてきており、今後の利益貢献に期待しています。化成部品部門は、硫酸や亜酸化銅等の既存製品が安定的に利益を出していますが、サンプル出荷段階の金属銅粉の事業化・育成が課題です。不動産事業は、古河大阪ビルの将来構想の具現化に引き続き取り組んでいきます。

「2025年ビジョン」の第2フェーズ(2020年度から2022年度)はコロナ禍に見舞われ、中期経営計画2022の発表は見送りましたが、2021年度、2022年度は、昨年に公表しました中期経営方針2022に基づき、「2025年ビジョン」実現に向けて経営基盤を固め、体質強化を図り、業績の早期回復に注力していきます。今後は、「中期経営計画2019」にて構築した「新たな成長の礎」の盤石化に全力で取り組むことで、第2フェーズの位置づけたる「成長の加速と更なる収益性向上」を実現していく考えです。また、非連続な成長を実現するために、アライアンスやM&Aへの取り組みも強化していきます。

Q4. 企業改革の一環としてROE改革、事業ポートフォリオの見直し、現場レベルでの業務改革等を推進しています。達成できたこと、課題として残ったこと、また、課題克服のための今後の取り組みについて聞かせてください。

当社グループは、経営指標であるROE向上に向け、収益性と効率性の改善に取り組んでいます。ユニック部門では、佐倉工場の設備投資が完了し、生産効率向上などの効果が出始めています。具体的には、生産ラインの自動化やロボット化により、リードタイムが約1割改善し、結果として在庫の縮小につながっています。

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

「カテゴリートップ・オンリーワンを基軸として成長する企業グループの実現」

— 創業150周年を迎える2025年度に向けて、連結営業利益150億円超の常態化を目指します —

「2025年ビジョン」達成のための方針

1 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

マーケティングを経営の根幹に据え、激変する市場の中で価値を認められる製品やサービスを提供し、顧客が抱えている課題を解決することにより「企業価値の向上と持続的な成長」を成し遂げるとともに、SDGs(持続可能な開発目標)をはじめ、我が国における国土強靱化、生産年齢人口の減少など、様々な「社会課題」を解決し「持続可能な社会の実現」に貢献していく。

- 顧客ニーズを捉えた技術営業力(提案型・ソリューション型)の強化
- 市場ニーズに合致した製品・技術・サービスの開発
- 強みを活かせるニッチ製品への集中と差別化戦略によるカテゴリートップ化の推進
- 新たな市場・カテゴリーの開拓・創造と新たなビジネスモデルの構築
- 社会基盤を支えてきた製品・技術・サービスを進化させ、「社会課題」の解決に貢献

2 機械事業の持続的拡大

- インフラ関連・資源開発等を中心に拡大する海外市場における収益基盤の強化
- ストックビジネスの拡充・強化
- グループ総合力の発揮、エンジニアリング力の強化によるビジネスチャンスの拡大

3 人材基盤の拡充・強化

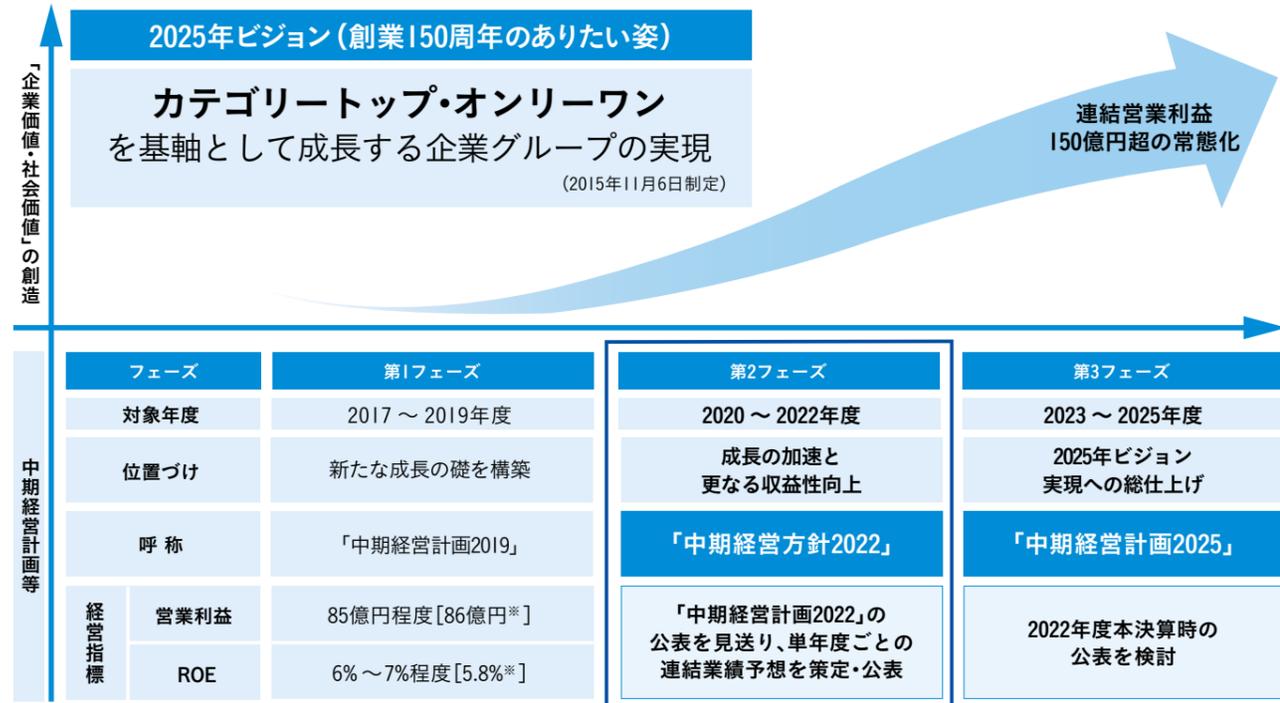
- 新しい古河の活力あふれる人づくり・風土づくり
- 国内外の多様な人材の確保・活用・育成
- 営業・サービス人材の重点強化

4 企業価値向上に資する投資等の積極的推進

- 成長に必要な設備投資の積極的実施
- 戦略的なM&A、アライアンスによる事業拡大

5 経営基盤の整備

- 二桁台のROEを意識した収益性・資本効率の改善による企業価値の向上
- 堅固な財務基盤の確立
- 成長投資と株主還元へのバランスのとれた配分
- 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



※ []内は、2019年度実績値

一方、ロックドリル部門は営業赤字に陥っており、この状況を打破するには、製品企画、営業体制、製造工程のあらゆる工程で基本思想から変えていく必要があり、課題克服へ向けて、戦略の見直しなど、現在鋭意取り組んでいるところです。

また、事業ポートフォリオの見直しについては、資本コストの考え方の導入により事業別の企業価値創造の成否について検証を行っています。兼ねてより課題として認識している金属部門については、銅価格の影響を受け収益の変動が大きく、委託製錬事業の抜本的見直しが重点課題です。銅の生産量は2021年度までに7万トン程度まで減らす目処はつけました。これにより輸出が減らせるため収益的には多少改善します。委託製錬事業は、製品の販売先や共同出資する会社との関係もあるのですが、結論を先送りせずに見直しに

取り組んでいきます。

DX(デジタル・トランスフォーメーション)への取り組みは、生産部門ではまず技術統括本部と佐倉工場で検討、推進し始めました。他の生産現場でも応用しながらDX化を進めていきます。一番遅れていたのは事務部門ですが、2021年7月末に本社オフィスに移転したのを契機にフリーアドレスとして、ペーパーレス化はもちろん事務効率の向上を進めています。一方、顧客や市場のDX化に向け、生産性・効率性・省力化を高めるICTやAI技術を活用した製品開発が重要になっています。そうしたニーズを捉え、昨年上市した全自動ドリルジャンボは、顧客の評価も高く、まさに顧客の要請を具現化した製品となりました。今後も、こうした顧客のDX化に貢献する製品の開発に注力していきます。

Q5. 昨今、ESGへの取り組みが益々重要視されています。古河機械金属グループのESGへの取り組みについて聞かせてください。

企業としてESGへの取り組みは不可欠です。「2025年ビジョン」でも、経営基盤の整備の中で、CSR/ESG課題に配慮した事業運営の実践による「企業価値」の向上を唱っており、当社グループの「企業価値」創造には必須の取り組みと認識しています。

まず環境(E)についてですが、日本政府は2050年までにカーボンニュートラルを目指すと言明し、2030年までにCO₂排出量を2013年度比46%削減するという政府目標を掲げました。時代は大きく脱炭素社会へ向けて走り出しつつあります。当社グループとしても、CO₂排出量の削減、並びにカーボンニュート



ラルの達成は当然のことと捉えています。政府目標の前に作成した2018年度から10年間の第四期中期削減計画に現在取り組んでいますが、数値目標を見直し新たな削減計画を掲げ、実行するために、早期に新組織を立ち上げ、CO₂排出量削減に向けた具体的方策を検討したいと考えています。

当社は足尾銅山をはじめ旧鉱山に保有林を所有しており、そこでのCO₂吸収量は年間約8千tとなりますが、これは2020年度の当社グループのCO₂排出量21千t-CO₂の約38%を吸収する計算になります。また、世界的なカーボンニュートラルへの動きは、当社グループが掲げる「CSVの視点を織り込んだマーケティング経営」実践の好機と捉えることができ、CO₂排出量の削減効果の高い製品・技術・サービスを顧客に提供することで、脱炭素社会の実現に貢献していきたいと考えています。

ガバナンス(G)については、東京証券取引所の新市場区分やコーポレートガバナンス・コード改訂等もあり、制度上の規制や規則も年々ガバナンス強化の動きになっています。こうした要請については、時代の流れでもあり、当社グループとしては求められた指針や要求に順次対応していく考えです。ガバナンスで一番の眼目は、取締役会において十分な議論が行われ、適正な判断やチェックが十分働いているかどうかだと認識しています。当社は社外取締役も含めた役員全員へのアンケート調査を実施し、取締役会の実効性について分析をしていますが、年々

その評価は上がっており、取締役会の活性化につながっています。これからも取締役会では様々な議論を活発にしていきたいと考えています。政策保有株式については、取締役会で毎年議論し保有継続の適否を検証していますが、引き続き保有不要とした株式は売却していきたいと考えています。

社会(S)については、当社グループが持続的な成長を続けていくためには、役職員の能力を活性化させ、常に新しい優秀な人材を確保し続ける人材戦略が極めて重要と考えています。そのためには働き甲斐のある、充実感を得られる職場環境を整備していくことは、当然の責務であると認識しています。また、「2025年ビジョン」の実現には多様性のある組織を作ること必須です。過去、技術系社員を多く採用する当社グループでは女性社員数が少ないのが実態です。また、事業のグローバル化による外国人の登用もますます重要になっています。多様な人材による活性化した組織を作るためにも多様な人材の採用強化、人材育成に一段と注力していきます。更に、サプライチェーン全体の環境、安全、人権等への配慮は、リスクマネジメント上からも重要性が増しており、サプライチェーン全体の検証や指導を進めていきます。



Q6. 最後に、古河機械金属グループが掲げる「企業価値」と「社会価値」を両立させるCSVの考え方について聞かせてください。

当社グループは以前より「マーケティング経営」を実践し、顧客が抱えている課題やまだ気づいていない課題を見つけ出し解決することで、「企業価値」の向上と持続的な成長につなげることを経営の根幹に据えてきました。昨年5月、「CSVの視点を織り込んだマーケティング経営」と再定義したのは、「企業価値」の向上と持続的な成長を成し遂げるとともに、SDGsをはじめ様々な社会課題を解決し「持続可能な社会の実現」に貢献していくという意をより強めるためです。当社グループの考えるCSVとは、様々な社会課題に取り組みながら、「社会価値」の創造と「企業価値」の創造を同時に果たしていくことです。「社会インフラ整備」「安全で環境に優しい豊かな社会の実現」という「社会価値」の創造に貢献することで、初めて「企業価値」も創造し得ると考えています。こうした考え方を役員全員に周知徹底していくこ

とで、当社グループの一人ひとりの行動変化につながり、更には取引先やサプライチェーン全体につなげていくことで、当社グループの考え方の浸透を図っていく考えです。この激動の時代、企業は自ら変革していかなければ、生き残っていくことは不可能です。現状に満足せず、スピード感を持って、常に変革し続ける、そうした会社を目指していきます。

最後になりましたが、ステークホルダーの皆さまの声に、今後も真摯に耳を傾けながら、役員一丸となって、「2025年ビジョン」の実現に向けて臨む覚悟です。従前同様、引き続き古河機械金属グループへのご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。