

トップメッセージ



150年の軌跡を次代の力に ——変化を恐れず、 社会に必要とされる企業へ

創業以来、幾多の困難を乗り越え、150周年という節目を迎えました。これまでの歴史に学びながら、社会の変動に向き合い、社会課題の解決と企業価値の最大化の両立に取り組んできました。

10年前に制定した長期ビジョン「2025年ビジョン」は今年が最終年度のため、次期長期ビジョン、それを実行するための次期中期経営計画の策定を通じて、更なる成長に向けた歩みを進めていきます。

代表取締役社長
中戸川 稔

歴史の重みを胸に、未来への挑戦を続ける

1875(明治8)年8月8日、古河機械金属(株)はその歴史の第一歩を踏み出しました。創業者・古河市兵衛は、正に無一文から事業を起こし、1877年には足尾銅山の経営を開始。その成功を起点に当社グループは成長を遂げ、やがて日本を代表する企業が集う「古河グループ」の礎を築いてきました。

本年、当社は創業150年という大きな節目を迎えました。150年にわたり、幾多の困難を乗り越えながら事業を継続してきた企業の一員であることに心からの喜びを感じ、また次の100年、150年に向けて歩みを続けることに身が引き締まる思いを抱いています。

当社は、明治以降の政治・社会・経済の激動の中を生き抜いてきました。鉱山・銅製錬に始まり、石炭、機械、化学、電子分野などに進出してきました。そして時代の要請に応じた事業ポートフォリオの見直しと再構築では、痛みを伴う事業撤退もありましたが、M&Aも積極的に展開しながら、企業グループとしての姿を進化させてきました。そうした中で受け継がれてきたのが、「変化を恐れず、常に挑戦を続ける」という当社のDNAです。

今、私たちはかつてないほどに予測困難な時代に直面しています。気候変動による自然災害の増加、激動する国際情勢

など、国内外を問わず不確実性が高まっています。また、AIをはじめとした技術革新の急速な進展への対応が求められています。こうした時代だからこそ、150年にわたり受け継がれてきた当社の「対応する力」が試されます。その力を原動力に、私たちは次なる企業グループの姿へと進化していく覚悟を持って臨んでいきます。

中期経営計画2025の2年目を振り返って

中期経営計画2025の2年目に当たる2024年度は、ROEや有利子負債／EBITDA倍率といった主要な経営指標において目標を達成しました。しかしながら、これらの成果には政策保有株式の売却益が大きく寄与しており、最も本質的な指標である連結営業利益との間には大きな乖離が残りました。事業環境や市場の急激な変化といった外的要因があったとはいえ、株主・投資家の皆さまのご期待にお応えできなかったことについて、取り組みが十分ではなかったと認識しています。

部門別に見ても、連結営業利益は中計目標との乖離が大きく、特にコア事業である機械事業の営業利益は、59億円にとどまりました。主な要因としては、産業機械部門ではベルトコンベヤ工事案件の発注遅れ、ロックドリル部門では主要市場である北米での市場供給一巡による一服感と景気不透明感による買い

控え、ユニック部門ではトラックボディ加工メーカーの出荷長期化による供給遅れや原材料価格の上昇に対する価格転嫁前の出荷が続いたことなどが挙げられます。

とはいえ、当社グループが果たすべき社会的責任は、ますます大きくなっていると認識しています。防災・減災や国土強靱化に向けたインフラ整備の重要性が高まる中、私たちが扱う製品・サービスは、正にそのニーズに応えるものであると確信しています。こうした状況下において、国内事業戦略や海外での販売方針は、社会的要請と市場環境に適応したものと捉えており、今後も機械事業を中核に据えた持続的な拡大を図るとともに、将来の非連続な成長に向けた準備を着実に進めていきます。

資本コスト・ROE改善に向けた施策と課題

中期経営計画2025では、「ROE8%程度の達成」と「資本コストの通減」を最重要テーマとし、連結営業利益の拡大、資本効率性の改善、自己資本の最適化という三位一体の取り組みを進めてきました。

資本効率性の改善に向けては、政策保有株式の縮減を着実に進めた結果、連結純資産に占める比率は2025年3月末時点で16.6%まで低下しました。また、自己株式の取得額を増額し、配当の引き上げとあわせて株主還元を強化してきました。こうした取り組みは一定の成果を上げたものと評価していますが、最大の課題は、事業の本質的な稼ぐ力である連結営業利益

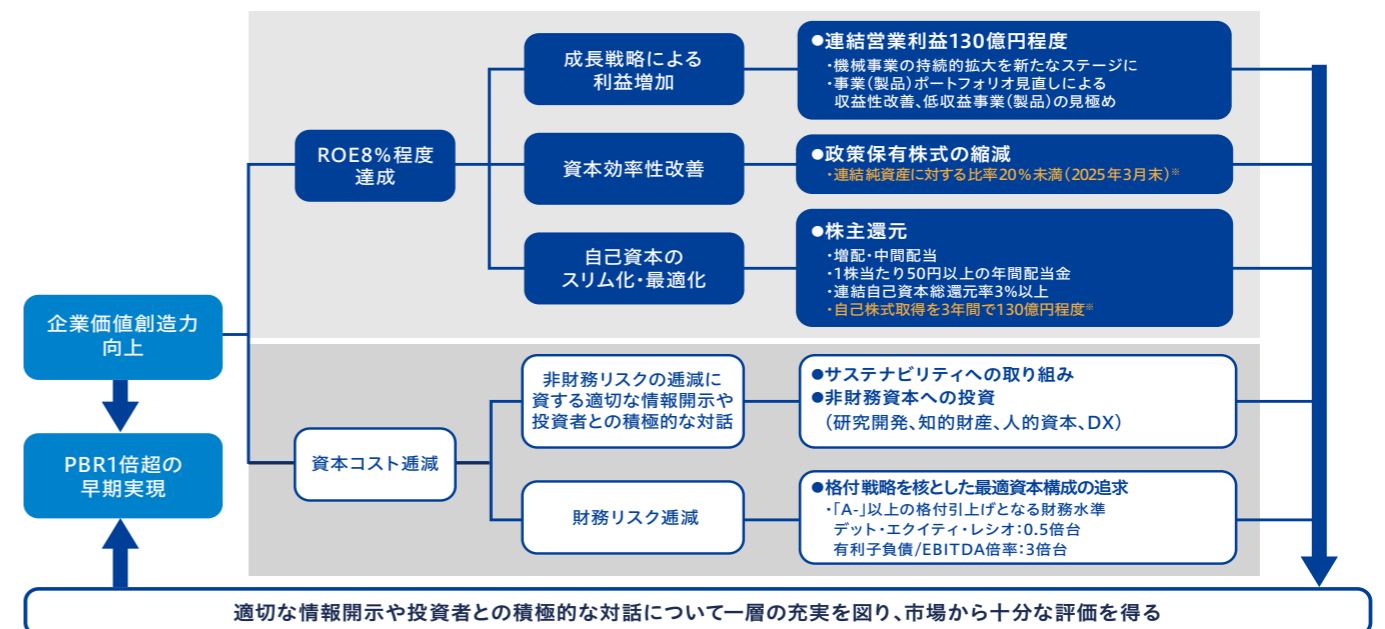
が目標に届いていない点にあります。

部門別に見ると、それぞれに克服すべき課題と、それに対する具体的な対策が存在します。

産業機械部門では、国内インフラ事業を中心に収益性の向上を図る中で、マテリアル機械における納期遅延により多額の損失を計上するという大きな課題が生じました。これを教訓に、工事管理体制の強化に取り組み、収益性を高める体制へと見直しを進めています。また、環境対策やダンプトラック運転手不足への対応策として注目されている密閉式吊下げ型コンベヤ「SICON®」など、付加価値製品の受注・販売を今後も積極的に推進していきます。

ロックドリル部門では、国内生産体制を前提とする中で、為替変動による収益影響が最大の課題です。円安の恩恵もありますが、円高への対応力を高めるため、原価低減や生産性の向上に取り組んでいきます。一方で、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「FRDモデル」の構築を進め、プラストホールドリル向けの稼働サポートプログラムといったユーザー支援型サービスの契約数も順調に伸ばしています。北米市場では、大型プラストホールドリルや大型・超大型油圧ブレーカの拡販、西部地区のサービス拠点はもとより、北米全域での販売強化に取り組んでおり、事業基盤の拡大を着実に進展していきます。同時に北米以外の地域、特に東南アジアへの市場創造を図り、北米偏重へのリスク軽減を図っていきます。

ROE8%程度達成および資本コスト通減の取り組み



※「中期経営計画2025」発表後に追加・更新した項目

ユニック部門では、主力製品であるユニッククレーンの販売において、トラックのボディ加工メーカーの生産遅延が長期化していることが業績に大きく影響しています。加えて、東南アジア・中東への展開を進めていますが、当初の想定には届いていません。今後は、価格改定の効果を最大化させるとともに、高付加価値製品の開発、営業・サービス力の強化により、ブランド競争力の回復と収益基盤の再構築を図ります。

金属部門では、国際市況や鉱石買鉱条件の変動による業績への影響が大きいという構造的課題があります。これに対しては、2023年に小名浜製錬(株)との委託製錬契約を終了し、戦略的に事業規模を縮小。これにより必要な銅精鉱量が少なくなったため、2024年にジブラルタル銅鉱山(カナダ)の権益を保有するCariboo Copper Corp.の株式を譲渡することで、固定費の削減と事業リスクの最適化を図りました。今後も合理的な経営判断の下、収益性と安定性の両立を追求していきます。

成長に向けた戦略的アライアンス・M&A

当社は、「2025年ビジョン」の実現に向けて、機械事業の持続的な拡大と企業価値向上に資する戦略的投資を成長を加速させる重要な原動力と位置づけてきました。中期経営計画2025においては、事業・製品のポートフォリオを継続的に見直し、コア事業の深化と非連続的成長の両立を目指して取り組んでいます。その一環として、今般、(株)アーステクニカの株式譲渡に向けた検討開始および(株)三井三池製作所への出資を決定しました。

(株)アーステクニカは、破碎機を中核とする高い技術力と生産性を備え、国内外の顧客から厚い信頼を得ている企業です。同社の豊富な製品ラインナップと強固な販売・サービスネットワークは、当社グループの産業機械部門との親和性が高く、破碎機分野における技術・生産・サービスの競争力を大きく高めるものであり、同社が注力する環境リサイクル分野も今後の成長が見込まれます。また、ロックドリル部門との連携により、鉱山・砕石分野での上流から下流までの一貫対応が可能となり、グローバル市場での事業基盤強化とシナジー創出が期待できます。現在、親会社である川崎重工業(株)と株式譲渡に向けて協議・交渉を継続していますが、2026年4月1日に株式の過半数取得による連結子会社化、2027年4月1日に全株式取得による完全子会社化を目指しています。実現すれば、(株)アーステクニカを中核事業会社として迎え入れ、事業ポートフォリオ全体の強靱化を図っていきます。

(株)三井三池製作所は、荷役運搬機械などの産業機械・装置の製造販売において長年の実績を有しており、当社グループの産業機械部門およびロックドリル部門との間で高い事業補完性を持っています。今回の出資は、既存の業務提携をよ

り戦略的かつ長期的な協業体制へと進化させるものであり、製品群の連携を通じて営業・生産の両面でシナジーを創出し、成長を加速させていきます。

これらの取り組みは、単なる資本参加にとどまらず、当社グループの機械事業を中心とした持続的な成長と企業価値創造力の向上に直結する戦略的施策であり、即効性のある事業ポートフォリオ改革でもあります。

2025年ビジョン——5本の柱の総括

2015年に掲げた「2025年ビジョン」は、当社が創業150年を迎えるに当たり、そのあるべき姿を明確に示した長期ビジョンでした。この9年間、地政学リスクの高まり、気候変動、AIをはじめとする技術革新など、事業環境は当初の想定を超えて複雑かつ不確実なものとなりましたが、私たちはその変化を受け止めつつ、5つの重点方針に沿って着実に取り組みを進めてきました。

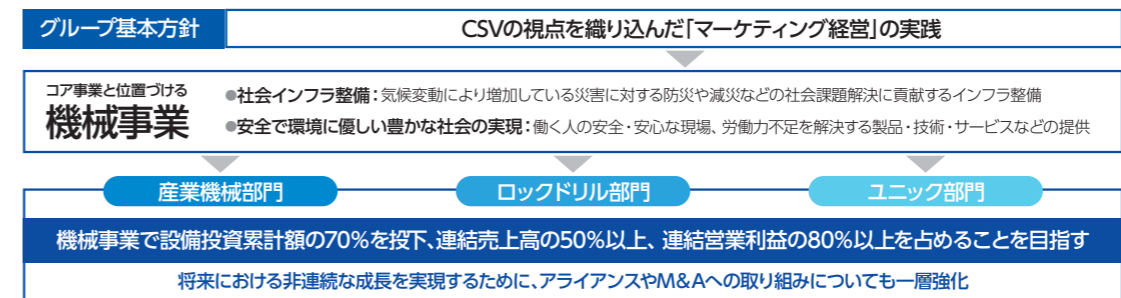
2025年ビジョン5本の柱

- 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
- 2 機械事業の持続的拡大
- 3 人材基盤の拡充・強化
- 4 企業価値向上に資する投資等の積極的推進
- 5 経営基盤の整備

第一に、「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」では、社会課題の解決と企業価値の向上を両立する経営を推進してきました。例を挙げると、産業機械部門では土砂搬送の課題を解決する密閉式吊下げ型コンベヤの展開に加え、戦略機である新型高効率スラリーポンプ(LK3)では、顧客の保守担当者からの要望を取り入れ、従来品からメンテナンス性を大幅に向上させたことで新規採用が増えました。また、ロックドリル部門では、カスタマーサクセス型のビジネスモデル構築の方針に基づく、ロックボルト施工機やプラスチックホルドリルの稼働サポートプログラムの開発提供などは、顧客起点の価値提供への転換を象徴する取り組みです。

第二に、「機械事業の持続的拡大」では、2025年ビジョン第1フェーズ初年度の機械事業の営業利益35億円が第2フェーズでは73億円まで伸長するなど、収益の柱である機械事業の強化を継続的に図ってきました。2024年度は、産業機械部門では一定の成果が見られたものの、ロックドリル部門・ユニック部門では外部環境の影響もあり、当初の目標には届かず、収益力の抜本的な強化が次期中計における重要課題となっています。

企業価値創造力向上に向けた取り組み



社会価値
の創造へ寄与

第三に、「人材基盤の拡充・強化」では、DEI(多様性・公平性・包摂性)推進を含む人材戦略を強化し、多様な人材が活躍できる環境整備と育成体系の充実を進めてきました。DXリテラシーの底上げや人権尊重の取り組みを通じて、組織の土台づくりを着実に進めています。人材については、次の項で詳しく説明します。

第四に、「企業価値向上に資する投資等の積極的推進」では、機械事業における成長投資や(株)アーステクニカおよび(株)三井三池製作所のアライアンス、M&Aの展望、金属部門における小名浜製錬(株)との委託製錬契約終了等による事業ポートフォリオの強化に加え、再生可能エネルギーの導入など、財務・非財務両面での中長期的視点の投資を重ねてきました。

第五に、「経営基盤の整備」では、ROE二桁台を意識した経営の推進に加え、政策保有株式の縮減、株主還元強化といった資本効率性の改善に取り組むとともに、D/Eレシオ等の財務健全性を図り、堅固な財務基盤を確立してきました。また、コーポレート・ガバナンスの実効性向上にも注力してきました。

振り返れば、この9年間で得た成果は小さなものではありません。まだ一部課題は残るものの、当初設定した5項目のビジョンについては、全従業員への意識の浸透を図ることで、ほぼ成果を出すことができたことと認識しています。私たちはこの「2025年ビジョン」の総括を新たな出発点とし、次期長期ビジョン、次期中期経営計画の策定を通じて、社会から必要とされる企業グループへと更なる進化を遂げていきます。

人材基盤の強化

私は社長就任以来、タウンホールミーティングを繰り返し行い、また機会あるごとに従業員と直接話をしてきました。その中で改めて強く感じたのは、企業は人によって成り立っており、人材こそが会社の根幹であることです。人材基盤の強化は、当社グループが今後も持続的に発展していくために不可欠な取り組みです。

人材基盤強化に向けて、当社は以下の3つの重点領域に注力しています。第一に、最新技術や業務への対応力を高め、企業

価値創造に貢献できる人材の育成。第二に、従業員のエンゲージメント向上による組織力の強化。第三に、キャリア開発を通じた個人の成長と組織の活性化です。

具体的には、従業員の専門性と汎用性の向上を目的に、階層別研修や技術系社員向けの専門スキル研修を実施し、実践的な能力開発を促進しています。更に、デジタルリテラシー向上を目的としたDX教育プログラムを導入し、変化の激しいビジネス環境への対応力を強化しています。若手従業員には、ジョブローテーション制度や新規プロジェクトへの参画機会を提供することで、実務経験を通じた成長を支援しています。また従業員一人ひとりには、自らの成長に向けたそれぞれの思いがあります。ワン・オン・ワン・ミーティングなどによりコミュニケーションを深め、個人の能力の成長を促していきたいと思えます。

加えて、DEIの推進にも力を入れています。特に女性活躍推進の分野においては積極的な女性の採用活動を進めるとともに、性別を問わず育児と仕事の両立を支援する制度を整備・強化し、有能な人材の確保と定着を図っています。多様な人材がそれぞれの個性と能力を発揮できる職場環境を整えることで、組織はよりダイナミックに変化し、持続的な成長が可能になると考えています。従業員一人ひとりが個人として成長し、それが企業の成長へとつながる——この考えの下、当社は人材への投資を継続的にを行い、長期的な企業価値の向上を目指していきます。

地政学リスクへの備え

2025年4月に発表された米国の追加関税、いわゆる「トランプ関税」は、当社グループにとっても無関係ではありません。ロックドリル部門およびユニック部門を通じて米国向けに輸出しており、今後の政策動向によっては、事業活動に影響を及ぼす可能性があります。

当社製品の競合他社には米国内に生産拠点を持つ企業が存在せず、主な相手は欧州・日本メーカーです。このため、米国市場において競合相手との製品価格競争力に直結することは

あまりないと考えますが、今後の関税影響や市況を注視するとともに、競合他社の動向も踏まえ、必要に応じて価格改定などを含む柔軟かつ戦略的な対応を検討していきます。

生産の現地化については、現時点で米国内に自社工場を建設する予定はありませんが、現地取引先との連携を更に強化し、販売・サービス体制の拡充によって現地市場でのプレゼンスの維持・向上を図っていきます。

今回の関税措置に関しては、直接的な関税率そのものよりも、物価上昇を通じたインフレ進行と、それに伴う米国景気の減速リスクをより懸念しています。北米市場は当社グループにとって重要な成長ドライバーであり、今後も景気動向を注視しながら、適切な対応を継続していきます。

サステナビリティは経営の最重要課題

当社グループは、サステナビリティを「経営の最重要課題」と位置づけており、その基本方針にいかなる揺らぎもありません。サステナビリティに関する取り組みは、企業価値の源泉であると同時に、社会との共生を果たすための根幹であると考えています。

昨今、米国では政権交代に伴う政策転換の可能性が取り沙汰され、一部欧州地域でもESGやDEIに対する懐疑的な見解がみられます。しかし、気候変動の深刻化や多様性の重要性については、科学的・社会的にその必要性が明白であり、当社グループはこうした一時的な潮流に左右されることなく、持続可能な社会の実現に向けて着実に取り組みを継続していきます。

また、ESG情報の信頼性に対する投資家の関心が高まる中、CO₂排出量をはじめとするESG関連データの正確性確保は、重要な責務であると認識しています。今後は、主要指標に対する第三者検証の拡充を図るとともに、透明性と信頼性の高い情報開示を推進していきます。あわせて、投資家の皆さまとの建設的な対話を通じて、ESG開示の質的向上にも努めていきます。

更に、組織の持続的な成長には、多様な価値観を尊重し、公平で包括的な環境を整えることが不可欠です。当社グループは、DEIの取り組みを一層強化し、一人ひとりの個性が活かされる職場づくりを進め、組織全体としての創造力と変化対応力を高めていきます。

環境(E)：カーボンニュートラルへの取り組み

昨年7月にカーボンニュートラルに向けたロードマップを策定し、2030年度までにCO₂排出量を2023年度比で25%削減、2050年度までにカーボンニュートラルを達成するという明確な目標を掲げました。

策定から1年が経過した現在、当社グループはこのロードマップに基づき、2024年度は、スコープ1(エネルギー起源)および

スコープ2の排出量を、2023年度比で1%削減しました。

2025年度には、群馬環境リサイクルセンター(株)において全購入電力を再生可能エネルギーへと切り替えたほか、古河コニック(株)佐倉工場においても太陽光発電設備の導入を予定しています。

2030年度目標に向けて、現場の主體的な取り組みにより着実に前進していきます。

社会(S)：人材、多様性、安全、人権

「多様な人材の確保と育成」を重要なマテリアリティと位置づけ、性別・年齢・国籍・キャリアの違いを尊重し、一人ひとりが力を発揮できる職場環境の整備に努めています。採用面では、女性や経験者の登用を進めるとともに、リファラル採用やダイレクトリクルーティングなど多様なチャネルの活用を通じて、組織の活性化を図っています。

従業員が安全・安心に働く場を提供すべきところ、2024年度に発生した労働災害を重く受け止め、経営層と現場が一体となって安全文化の醸成に取り組んでいます。今後は、安全最優先の意識づくりを継続していきます。

人権尊重の観点では、グループ人権方針に基づき、社内外に向けた人権・ハラスメント防止研修を継続的に実施しています。また、「パートナーシップ構築宣言」を通じ、サプライチェーン全体での共存共栄にも取り組んでいます。

従業員との対話の機会としては、前述のとおりタウンホールミーティングを継続して実施しており、経営方針や私自身の考えを直接伝えるとともに、現場の声を経営に活かす取り組みを進めています。

創業150周年を機に、当社および子会社の従業員を対象とした譲渡制限付株式の付与制度を導入しました。これは、福利厚生の一環としての資産形成支援に加え、企業価値向上への貢献意識を高めることを目的としたものです。

ガバナンス(G)：健全性と実効性の追求

企業の信頼性と持続的な成長を支える基盤は、健全かつ実効性の高いコーポレート・ガバナンスにあります。近年、国内外でコンプライアンスやガバナンスに関わる不祥事が相次いで報じられる中、当社グループとしても、常に自らを律し、透明性と健全性を兼ね備えた経営体制の構築・強化に努めていく必要があると強く認識しています。

当社の取締役会は、社外取締役を含む多様な構成の下、経営の監督機能を果たすべく運営されています。実効性を高めるため、毎年、取締役および監査役を対象としたアンケート調査に加え、社外取締役・社外監査役との意見交換を実施しており、その結果を踏まえて課題を共有し、改善に向けた議論を重ねています。

取締役会では、中期経営計画の進捗状況や各事業部門の戦略課題についても定期的に報告を受けています。また建設的な議論の場とすべく、業務報告や議案説明では、その前提となる社内検討や背景の共有にも力を入れており、特に重要なM&A等の議案については、事前説明の機会を設けることで、社外取締役・社外監査役の理解と建設的な意見交換を促進しています。

また、コンプライアンスの徹底は、ガバナンスの根幹をなすものです。当社グループでは、単なるルールの遵守にとどまらず、従業員一人ひとりが高い倫理観を持ち、「それは社会的に正しいか」という視点から日々の業務に取り組むことを重視しています。その実現に向け、継続的な教育・研修を通じて法令遵守の意識を根づかせ、誠実で健全な企業文化を全社に浸透させていきます。

次の時代へ ——「150年の軌跡」から「未来の使命」へ

2015年に制定した当社の経営理念は、創業140周年を機に、「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、社会に必要とされる企業であり続ける」という決意を言葉にしたものでした。翌年には創業150周年に向けた長期構想として「2025年ビジョン」を掲げ、2017年度からの9年間で3つのフェーズに分け、着実に歩みを進めてきました。

このビジョンの下、従業員一人ひとりが目指すべき方向を明確にし、一体となって取り組んできたことが、現在の安定した収益基盤の確立につながったと実感しています。特に、ビジョンの中で掲げた「マーケティング経営」(お客さまの課題を解決し、とにより良いものを作り上げていくという考え方)が、従業員に浸透してきたこともそれぞれの部門での成果につながってきたと考えています。

一方で、世界は大きく変容し続けています。SDGsへの対応はもちろんのこと、DEIへの取り組みは、企業としての責任であると同時に、変化を乗り越えて成長していくために欠かせない要素となっています。また、株式市場からは、企業価値の継続的な向上に対する期待と要請がかつてないほど高まっています。

このような環境変化を踏まえ、次期長期ビジョン、2026年度をスタートとする次期中期経営計画の策定に向けて、未来志向の経営理念体系の構築を検討しています。これまでの理念の本質を継承しつつ、「私たちの使命は何か」「どのような姿を目指すのか」を、ステークホルダーの皆さまに分かりやすくお示しし、グループの全従業員が共通認識として持てるよう整えていきます。こうした「使命」を明確にすることで、この「使命」を実現するための「マテリアリティ(重要課題)」やグループ全従業員の「行動指針」につながっていくものと考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

当社は、創業150年という節目を迎え、次の時代へ向けて新たな一歩を踏み出します。企業に求められる責任はこれまで以上に重くなっていますが、どのような環境下にあっても、私たちは高い理想を掲げ、誠実に、着実に前進していきます。

多様なステークホルダーの皆さまに持続的に貢献し続けるためには、収益の確保と企業価値の向上が不可欠です。その実現に向けて、新たな経営理念体系の下、当社の使命を明確にし、次期長期ビジョン、次期中期経営計画の策定と着実な実行に取り組んでいきます。

当社グループは、単一事業への集中ではなく、多様な事業の連携と発展によって、強靱で魅力ある企業グループを目指していきます。足元の変化に機敏に対応しながらも、常に中長期的な視点で事業を捉え、持続的な成長に向けた布石を重ねていきます。

こうした姿勢に共感し、ともに未来を見据えて歩んでくださる投資家やステークホルダーの皆さまと、信頼に基づく関係を築いていけることを願っています。今後とも変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



財務担当取締役メッセージ

財務基盤の強化を実現し、
次なる成長に向けた投資ステージへ

取締役 上級執行役員
今野 光一郎

成果と課題が明確に分かれた2024年度

2024年度を振り返ると、ROE、財務健全性、株主還元といった財務戦略に関わる主要指標全てにおいて、中期経営計画の最終年度である2025年度の目標を前倒しで達成することができました。これは、2000年に私が財務部に資金担当者として着任して以来、資本効率の追求をミッションとしながら継続的に取り組んできた施策の集大成であり、財務担当役員として大きな達成感を覚えています。

一方で、営業利益は、97億円と前年度比14.5%の増益となったものの、中期経営計画最終年度の目標である約130億円からは大きく乖離しています。加えて、2025年ビジョンで掲げた「連結営業利益150億円超の常態化」という最重要目標についても、現状の延長線上では実現が困難であると言わざるを得ません。この厳しい現実を真摯に受け止め、抜本的な収益構造の改革と持続的な収益力の向上に向けた対策が急務であると改めて強く認識しています。

機械事業での損益悪化にテコ入れをし、
営業利益率の向上にコミットする

2025年度の第1四半期発表時点の業績予想では、営業利益77億円を計画しています。これは前年度比-21.1%の大幅減益となり、中期経営計画目標の130億円とも大きな乖離があります。

ります。主な要因の一つは金属部門における損益の大幅悪化です。中期経営計画2025における2025年度の金属部門の営業利益イメージは5億円を想定していましたが、直近の予想では一転して5億円の営業損失見込みとなりました。これは、昨年からTC/RC(買鉱条件による銅製錬加工賃収入)の急激な悪化により、当社の金属部門を含めて銅製錬会社は製錬コストをまかなえず、構造的な赤字を余儀なくされています。更に、金属部門は、金属価格の変動影響を強く受ける特性があり、金や銅の価格変動によって価格差損益が発生し、業績に大きな振れ幅を生じさせました。

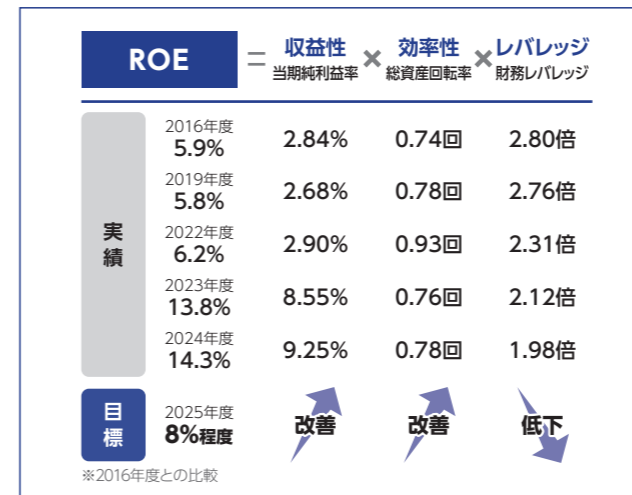
もう一つの大きな要因は機械事業です。ロックドリル部門においては、中期経営計画2025の初年度に営業利益目標を達成したものの、主要市場である北米において、市場供給が一巡したことによる一服感と景気不透明感による買い控えがあり、営業利益水準を維持することが困難でした。また、ユニック部門におけるトラックのボディ加工メーカーによる納期長期化も、営業利益減の主要因となっています。

当社グループの事業ポートフォリオは多岐にわたっており、コア事業である機械事業で営業利益率を10%以上にまで向上できれば、営業利益は目標としていた130億円に大きく近づきます。そのためには、各事業部門において、徹底的な生産性の向上、適正な価格戦略の実行、そして営業利益率にこだわっていくことが不可欠です。

経営指標推移

		2026年3月期(中計イメージ)	2024年3月期	2025年3月期	中計イメージ 達成状況
営業利益	百万円	13,000百万円程度	8,524	9,763	×
ROE	%	8%程度	13.8	14.3	○
デット・エクイティ・レシオ	倍	0.5倍台	0.4	0.4	○
有利子負債/EBITDA倍率	倍	3倍台	4.5	3.8	○
連結自己資本総還元率	%	3%以上	3.1	4.6	○
政策保有株式比率	%	2025年3月末までに20%未満	40.8	16.6	○
年間配当金	円	50円以上	55	70	○
自己株式取得	百万円	おおむね1,500~2,000百万円	1,620	3,440	○

ROE推移



ROE達成要因を正しく認識し、
継続的に8%程度を達成できる体制に

2024年度のROEは14.3%となり、目標としていた約8%を大幅に上回る結果となりました。しかし、この数値には、特別利益(政策保有株式の売却益)が含まれています。この特殊要因を除いた実質的なROEは5%台であり例年と同水準にとどまっています。このことから、本業による収益性の向上こそが、当社にとって中長期的に取り組むべき最重要課題であると認識しています。

効率性(総資産回転率)については0.78回と、前年度から大きな改善は見られませんでした。とりわけ、機械事業における運転資本の管理には、依然として改善の余地があります。ロックドリル部門では、売上拡大に伴って在庫が増加しており、適正在庫の範囲内にはあるものの、更なる効率化が可能であると考えています。ユニック部門においては、全世界在庫が90億円規模まで増加しており、在庫の圧縮等の対策が急務です。

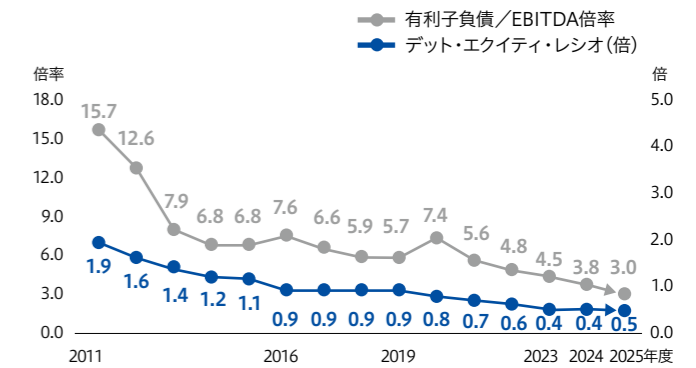
財務レバレッジ(自己資本比率の逆数)は1.98倍と、引き続き保守的な水準にありますが、これは戦略的な判断に基づいています。過去25年間、有利子負債の削減に注力してきた結果、現在では健全な財務基盤が構築されています。今後は、この財務基盤を活用して、レバレッジを適度に活かしたM&Aなどの成長戦略を積極的に展開する段階に入っていきます。

格付け「A-」を目指し、
EBITDAを更に高めていく

財務健全性については、この2年間で大きく改善しました。有利子負債/EBITDA倍率は2022年度の4.8倍から3.8倍へと低下し、目標としていた3倍台を達成しています。D/Eレシオも2022年度の0.6倍から0.4倍へと改善し、目標の0.5倍台を下回る水準に到達しました。

これらの改善により、当社の格付け戦略も新たな段階に入ります。社債による直接調達には2年前の2023年12月、23年ぶりに

有利子負債/EBITDA倍率
デット・エクイティ・レシオ推移



普通社債50億円発行が市場で人気化する中、成功裡に完了しました。当社は現在の「BBB+」から「A-」への1ノッチ引き上げを目指しており、実現すれば、より有利な条件で発行額規模を拡大させ、資金調達が可能になります。特に金利が上昇基調にある現在の環境下では、格付けがBBB+からA-になることによる金利差は大きく、M&Aをはじめとする大型投資を複数実現するためにも、格付けの向上は極めて重要な戦略と位置づけています。

今後はEBITDAの更なる拡大が必要です。有利子負債が、例えば700億円程度まで増加しても有利子負債/EBITDA倍率を3倍台に維持できるような財務構造の構築を目指し、各種の取り組みを進めながらEBITDA180億円(営業利益130億円、減価償却費50億円)程度を目標としていきます。

古河グループとの対話を通じ、
政策保有株式を計画的に縮減

政策保有株式の大幅な縮減も、財務健全性の改善と並んで、財務戦略における最大の成果の一つです。連結純資産に対する比率は、2024年3月末の40.8%から16.6%へと大きく低下し、2025年3月末までに「20%未満」という目標を達成しました。

この成果は、単なる株式売却にとどまらず、より深い意味を持ちます。当社はかつて「古河財閥の宗家」として古河グループ各社の株式を多数保有していましたが、コーポレートガバナンス・コードの趣旨に合わせるべく、株式の相互保有関係を段階的に解消するため、古河グループ各社と個別に建設的な対話を重ねてきました。これにより当社は、適切なタイミングを見計らって、政策保有株式の売却を実行しました。結果として、2023年3月末からの2年間で約266億円の資金を調達し、将来の成長投資の原資を確保することができました。

今後の縮減方針については、現時点で更なる具体的な水準や達成時期は設定していませんが、資産効率の向上を図るとともにM&Aなどの資金需要に応じた柔軟な売却も視野に入れています。今後も、連結純資産に対する政策保有株式比率を縮減する方針ですが、継続的に開示することで、透明性の高い経営を実現していきます。

増配と自己株式取得により、株主還元策を大幅に強化

株主還元については、中期経営計画期間において、従来の方針から積極的な還元方針へと大きく転換しました。この転換は、財務体質の改善と過去のファイナンスによって生じた株主負担の解消という明確な目的に基づいています。

配当については、2024年度は、記念配当10円を含む年間配当70円を実施し、2023年度の55円から大幅な増配を実現しました。更に、自己株式取得の大幅な拡充も決定しました。100億円(または700万株)を上限とする取得枠の設定を2025年2月に発表し、2025年度までの3年間の累計では、当初計画の30億円から約130億円へと大幅に拡大しました。

この自己株式取得には、明確な戦略的意図があります。当社は、2003年の経営難の際、古河グループ各社に第三者割当増資で約800万株を引き受けてもらった辛い経験があります。これにより生じた株式価値の希薄化を元に戻すべく、その方策として今回の自己株式取得枠の設定および消却の実行を決定しました。今回の方策が完了すれば、過去の第三者割当増資による希薄化の解消にめどが立ちます。

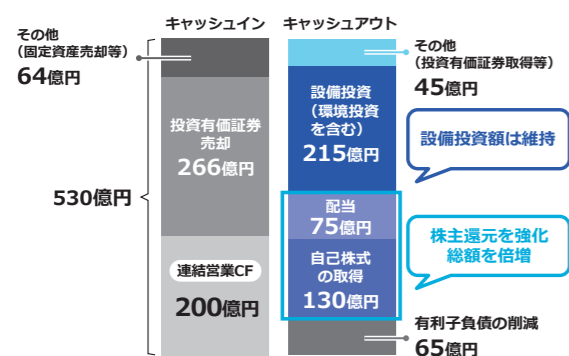
連結自己資本総還元率は、目標として掲げる3%以上を継続していきますが、投資家の皆さまからは、DOE(株主資本配当率)を指標とする方針変更へのご要望もいただいております。将来的には配当を主軸とした還元政策への転換も検討課題として認識しています。

キャッシュフロー配分を戦略的に見直し、成長と還元の両立を図る

3年間の営業キャッシュフローが当初計画の400億円から200億円へ半減する見込みになったことを受け、3年間累計でのキャッシュ配分計画を戦略的に見直しました。政策保有株式売却による約266億円の資金調達効果を最大限に活用し、設備投資215億円(環境投資含む)、株主還元205億円(配当75億円、自己株式取得130億円)、有利子負債削減65億円という配分で、成長と還元の両立を図ります。

2024年度の営業キャッシュフロー5百万円には、固定資産売却等に伴う税金負担約20億円や、下請法対応による支払いサイト短縮に伴う運転資金需要増加約30億円などが含まれており、通常よりも少額とはなっていますが、収益力に構造的な

キャッシュフローの配分



変化があるわけではありません。2025年度計画については、年度全体として回復を見込んでいます。

今後のキャッシュフロー配分の優先順位としては、M&Aを含めた成長投資により重点を置くことを第一とし、そのうえで配当を主軸とした株主還元の充実を図っていく考えです。有利子負債の縮減については、今後の金利動向等の状況を見ながら、ある程度のレバレッジを効かすことも念頭に進めていく方針です。

M&Aを重要な戦略として位置づけ、収益性向上に寄与する案件に厳選して投資を実行

収益力の抜本的改善のため、M&Aによる事業規模の拡大と収益力の強化を重要な戦略として位置づけています。全てのM&A案件についてはハードルレート基準を基に厳格に投資判断を行っています。単なる規模の拡大ではなく、当社の加重平均コスト(WACC)を上回る収益性を確保できる案件に限定することで、資本効率の改善に寄与する戦略的な投資を実行していきます。

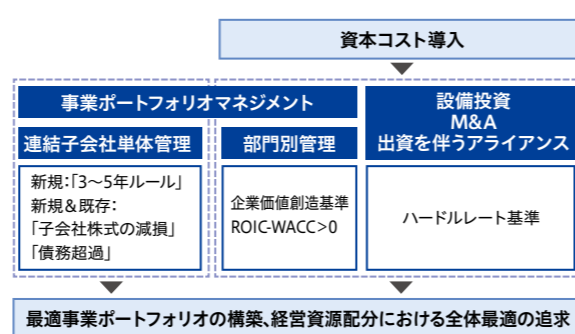
そうしたM&Aのアプローチとして、(株)アーステクニカと(株)三井三池製作所への取り組みがあります。本年5月、株式譲受けに係る基本合意書締結を発表した(株)アーステクニカは、完全子会社化に向けた協議を開始しています。これが実現すれば(株)アーステクニカを機械事業の第4の柱とし、中核事業会社として迎え入れることで、コア事業である機械事業をより一層強化していきます。また、本年4月に当社の持分法適用関連会社となった(株)三井三池製作所は、産業機械部門およびロックドリル部門との間で高い補完性を有しており、今後は、機械事業の隙間を埋める周辺事業としてシナジーを追求し、企業価値向上を図ります。

各事業部門に対しては、資本コストを上回る水準のROICを求めており、事業ポートフォリオマネジメントにおいても、企業価値創造力(ROIC-WACC)を基軸とした4象限分析による合理的な経営判断を推進しています。

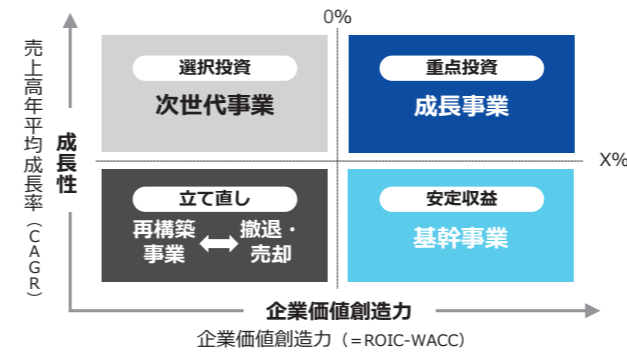
非財務分野への投資により中長期的な企業価値向上を実現

人的資本投資、DX投資、カーボンニュートラルへの投資といった非財務分野への投資についても、中長期的な企業価値向上に不可欠な投資として積極的に取り組んでいます。

事業ポートフォリオマネジメントの概要



事業ポートフォリオ分析



DX投資については、2023年にDX推進委員会を設置し、全社横断の取り組みを開始しました。従来は人手に依存していた定型業務のシステム化や、作業マニュアルの動画化による教育の標準化、営業支援ツールの導入など、具体的な成果が現れています。特に、技術継承における可視化と教育の向上に注力し、投資効率の観点からも十分な成果を上げていきたいと思っています。

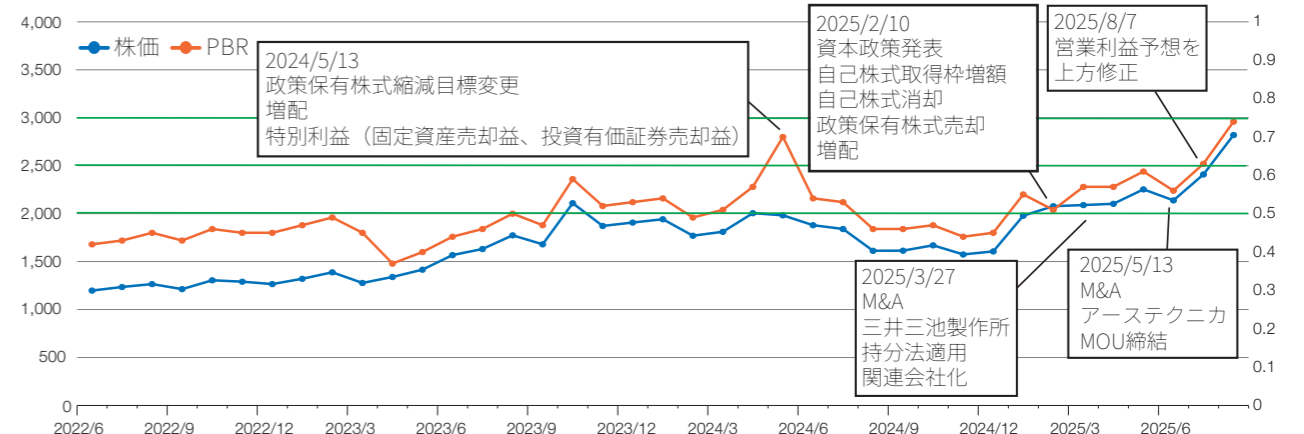
人的資本投資においては、働きやすい職場環境の整備として工場の空調設備の更新や、本社新オフィスでのフリーアドレスの導入など、従業員にとって快適で魅力ある職場環境を提供しています。また、カーボンニュートラルに向けて太陽光発電設備の導入や再生可能エネルギー電力の調達を着実に進展しています。

これらの非財務投資については過去において必ずしも十分な投資ができていなかった状況から脱却しつつある現状を踏まえ、中長期的な企業価値向上への取り組みを継続的に開示していきます。

PBR 1倍超の早期実現に向けた統合的アプローチ

PBRは、2025年8月末時点で0.74倍という水準にとどまっており、財務担当取締役として早期に改善しなければならないと強く感じています。これまで2年間で、政策保有株式の縮減や自己株式の取得など、財務戦略面での施策を着実に推進してきました。今後は、持続的なPBR向上に向けて、営業利益のボリューム拡大に加え、利益率の向上、資本効率の改善、そしてキャッシュフローの強化を経営課題として位置づけ、よ

月次株価&PBR (2022年6月~2025年8月)



り実効性のある取り組みを進めていきます。従来の目標設定は、ボリューム重視の傾向がありましたが、今後は、利益率や資本効率など収益性・効率性を重視したKPIを設定します。財務面では、自己資本の圧縮・株主還元(自己株式の取得、1株当たり配当金の引上げ)、運転資本の効率化(売掛債権・在庫管理の徹底)、を継続・強化していきます。事業面では、収益性・効率性改善、M&Aによる事業規模拡大を推進し、これらを有機的に連携させることで、企業価値の向上とPBR1倍超の早期達成を目指します。

おわりに

当社は創業150周年という歴史の節目を迎え、次の150年に向けた新たなスタートラインに立っています。入社以来40年、私自身が経験してきた財務体質改善の取り組みを通じて、ようやく本格的な成長投資を実行できる財務基盤が整いました。

正に、財務体質強化から収益性向上・キャッシュフロー強化への明確な転換です。収益性・効率性の向上、M&Aによる事業規模拡大、資本コスト経営の徹底により、持続的な企業価値向上を目指します。全てのステークホルダーの皆さまにとって価値ある企業として、次の150年につながる確かな成長軌道を描いていきます。