

企業理念・2035年ビジョン

古河機械金属グループの企業理念

策定の背景と目的

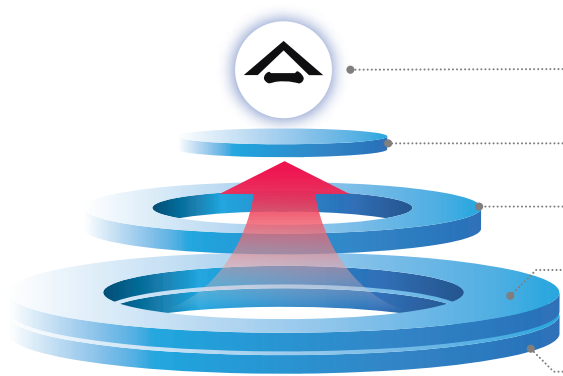
古河機械金属グループは、2025年8月に創業150年という大きな節目を迎えました。この長きにわたり事業を継続してきた背景には、創業者・古河市兵衛の精神を礎とし、多くの先人たちが時代の変化に応じて新たな挑戦を積み重ねてきた歩みがあります。こうした歴史を持続的成長に向けた基盤と位置づけ、次の100年、150年を見据え、創業の精神を受け継ぎながら企業価値の更なる向上に取り組んでいきます。

近年、企業を取り巻く経営環境は、構造的な転換期を迎えています。地球規模での環境問題の深刻化、人口動態の変化、価値観の多様化、デジタル技術の急速な進展、資本市場の構造的変容など、企業の持続的成長には従来の延長線上ではない新たな

視座と戦略が求められています。

こうした環境変化を踏まえ、当社グループは創業150周年を迎えた2025年を一つの節目と捉え、従来の「経営理念」を改定し「古河機械金属グループ 企業理念」を制定するとともに、企業としての更なる飛躍に向けて、2035年ビジョン「Vision F 2035」を新たに策定しました。

鉱山開発を起点として、社会基盤を支える技術を長年にわたり提供してきた当社グループの歴史と実績を礎に、次なる時代における企業の存在意義と持続的成長の方向性を明確にすることで、社会課題の解決と企業価値の向上を両立させる経営を目指していきます。



企業理念

- 使命** = 私たちの「存在意義」
- ビジョン** = 使命の実現のために「目指す姿」
- 価値観** = 使命の実現に取り組む「指針（道しるべ）」
- 行動原則** = 価値観を体現する上で重視する「視点」

企業理念

当社グループは、1875年の創業以来、鉱山開発に始まる技術力により社会基盤を支え、また、時代の変化に対応する自己改革を進めて、事業を変革してきました。

現代社会はますます多様化が進み、すべての人々が安心して暮らせる持続可能な共生社会を実現することが、まさに求められています。

こうした社会課題を解決するため、当社グループはマーケティング経営を推進し、社会的価値と経済的価値を両立する企業として、社会に必要とされる存在であり続けます。

使命（ミッション）

環境と調和した豊かな社会の実現

当社グループは、社会基盤を支えてきた創造的解決力で、安全・快適で環境と調和した社会の実現に貢献します。

ビジョン

より良い明日のために社会基盤の進化を支える信頼のパートナー

価値観

持続可能性・多様性・革新性

行動原則

共生・誠実・共創

企業理念・2035年ビジョンの短編動画紹介

企業理念・2035年ビジョンに関する短編動画をYouTubeで公開しています。

企業理念は「羅針盤」です。当社グループの存在意義を定義し、今後の成長戦略の指針となり、グループ全体の意思決定や行動の根幹となるものです。これを全社で共有し、日々の業務に反映させることで、組織の一体感と持続的な成長の実現を目指します。新しい理念の中心は「環境と調和した豊かな社会の実現」という使命（ミッション）です。1875年の創業以来、鉱山開発に始まる技術力で社会基盤を支えてきた私たちが、これからも社会課題の解決に貢献し続けるという決意を表しています。



[企業理念・2035年ビジョン「Vision F 2035」紹介映像](#)



古河機械金属グループの2035年ビジョン

Vision F 2035

社会のレジリエンスを共創する企業へ

私たちは、マーケティング経営を進化させ、技術・人材・財務を強化して強靱な経営基盤を築くことにより、環境や社会構造の変化に対応したインフラ整備を支え、よりしなやかに持続する社会の創造に貢献します。

目指す姿（2035年度のありたい姿）

当社グループは、今後の社会が直面する多様な課題に対し、持続可能かつ柔軟な対応を可能とする企業としてのあり方を再定義し、「社会のレジリエンスを共創する企業へ」を2035年ビジョンとして掲げました。

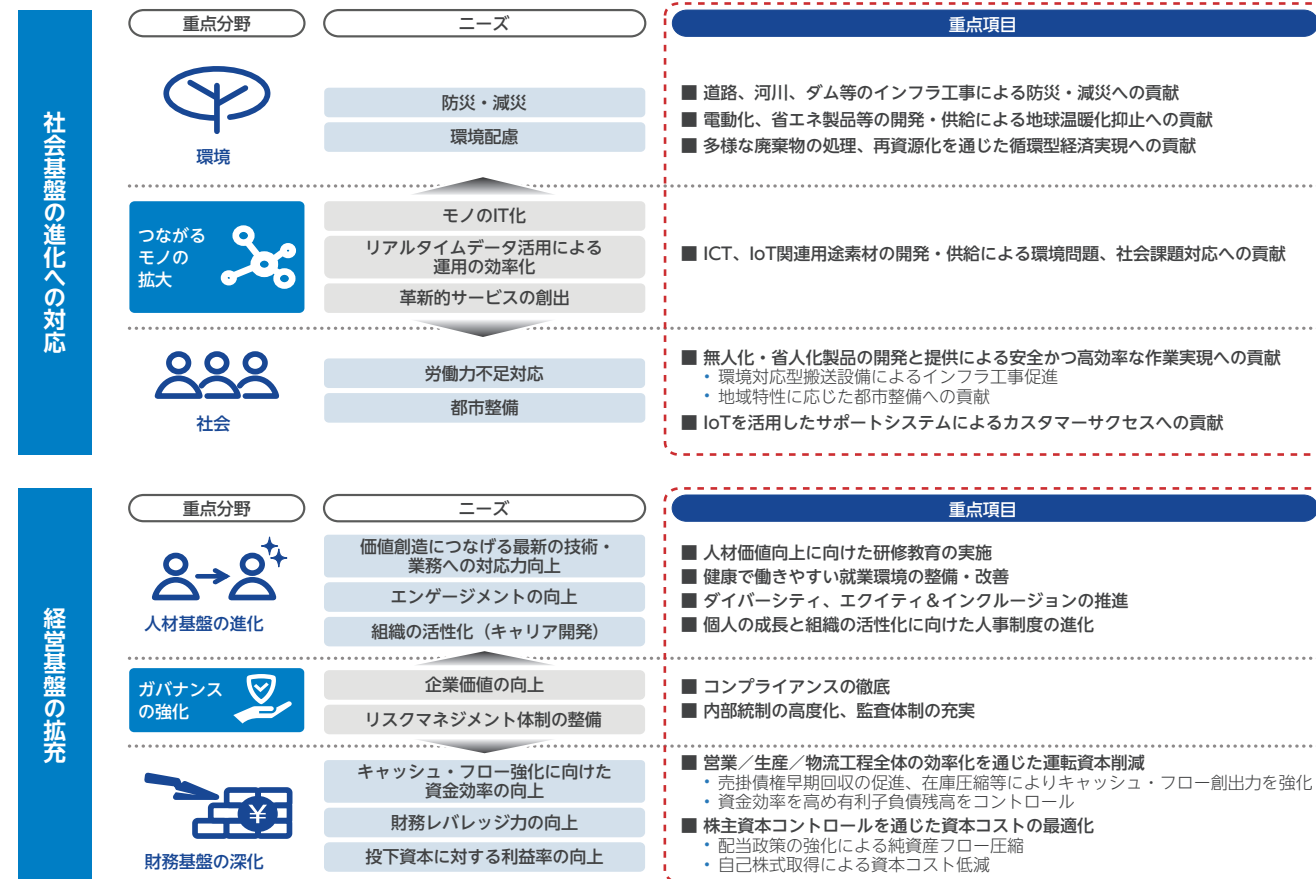
環境問題の深刻化、人口構成の変化、技術革新の加速、そして社会構造の複雑化に伴い、インフラ整備のあり方も大きく変化しています。当社グループは、これらの変化に的確に対応し、環境・社会・経済の各分野において持続可能性を高めるインフラの構築を支えることで、よりしなやかに持続する社会の創造に貢献していきます。また、マーケティング経営の進化を通じて、顧客起点の

価値創造を推進するとともに、技術力・人材力・財務力の強化を図り、強靱な経営基盤の構築を着実に進めます。

これにより、社会的責任を果たしつつ、企業としての持続的成長とステークホルダーへの価値提供を両立させることを目指していきます。

事業戦略については、「社会基盤の進化」を目標に掲げ、環境・社会の二つの領域における重点分野とニーズに対応する形で構成しています。また、事業戦略を支える基盤として、当社グループは「経営基盤の拡充」を目標に、人材基盤の進化、財務基盤の深化、ガバナンスの強化を推進していきます。これらの戦略の推進を通じて、当社グループは経営の持続可能性と透明性を高め、ステークホルダーとの信頼関係を一層強化していきます。

長期基本戦略



2035年ビジョン「Vision F 2035」キャッチコピー



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。

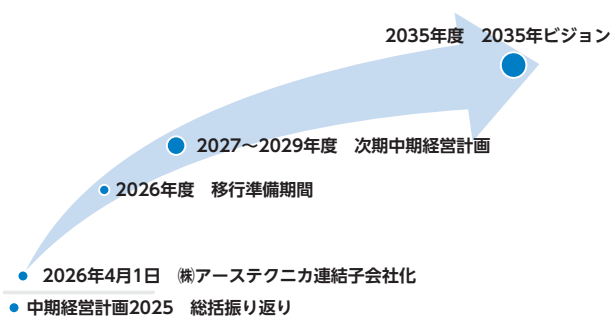
経営基盤の確立から、価値創造の加速へ

1. 中期経営計画2025の総括

中期経営計画2025の3年間は、財務規律の向上やサステナビリティへの取り組み推進、経営基盤の確立において着実な成果を上げました。一方で、高付加価値化の遅れによる収益目標の未達など、収益力向上に関して、課題を残しています。

区分	成果		課題	
財務面	財務規律の向上	● 財務面では、資本規律、財務健全性、株主還元において一定の成果を上げました。 ● 2025年度実績では、ROEは9.2%となり、目標としていた8%程度を上回りました。また、デット・エクイティ・レシオは0.4倍、有利子負債/EBITDA倍率は3.5倍となり、財務の安定性確保も着実に進展しました。	収益目標の未達	● 連結営業利益は目標の130億円程度に対し約112億円、機械事業の営業利益構成比も目標の約80%以上にに対し約50%と、収益面の達成度は十分とは言えませんでした。 ● 背景には、受注活動の停滞や原材料価格高騰への対応の遅れといった外部環境・運営要因に加え、高付加価値領域への転換と拡大が、なお途上にあることによる収益化の遅れがありました。 ● 数値目標の未達は、短期的な環境要因だけでなく、各事業における収益構造やマネジメント力の課題を示すものでもありました。
	株主還元の強化	● 連結自己資本総還元率は7.7%、自己株式取得は8,069百万円となり、計画を上回る水準を実現しました。 ● 政策保有株式の連結純資産比率は2025年3月末に20%未満を達成しましたが、2026年3月末は25.8%となりました。縮減の方向性は明確であり、資本効率を重視する経営姿勢は着実に定着したと認識しています。		
非財務面	人的資本への取り組み強化	● 経験者採用比率が50.0%、男性の育児休業取得率が88.6%、育児休業後の復職率および健康診断受診率がいずれも100%となるなど、一定の進展が見られました。	人的資本への取り組みの更なる推進	● 企画職群の新卒採用者に占める女性の割合17.3%、女性管理職比率2.5%、障がい者雇用率2.0%、年間研修実施時間1,041.2時間など、引き続き強化が必要な領域が残されています。
	気候変動への取り組み強化	● カーボンニュートラル宣言とそのロードマップの公表、TCFD提言への賛同表明と情報開示の強化など、主要な目標を着実に達成しました。	気候変動への取り組みの更なる推進	● 気候変動リスクの低減と新たな機会の創出に向け、引き続き取り組みの推進が求められます。
	外部評価の向上	● 人的資本や気候変動、人権などへの取り組みが評価され、目標として掲げていたFTSE JPX Blossom Japan Indexへの組み入れを達成しました。	情報開示の更なる強化	● 投資家などのステークホルダーからの信頼向上に向け、引き続き情報開示の強化が求められます。
経営基盤	—	次の成長フェーズに進むための経営基盤の進化が、特に以下の3つの点で着実に進みました。	—	これまでの3年間は、経営基盤を整え、定着させる期間だったと言えるため、今後はそれらを具体的な成果へ結び付ける必要があります。
	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したことで、グループ全体の戦略的な焦点がより明確になりました。	戦略明確化による収益成長	● 明確化した戦略の実現を通じて、実効性ある収益成長と企業価値向上を達成することが求められます。
	ROIC-WACCを軸とした事業評価の導入	● 祖業や歴史的経緯にとらわれず、資本効率と合理性を重視した判断基準が浸透しつつあります。	事業評価を活用した収益成長	● ROIC-WACCを軸とした事業評価の仕組みを活用し、実効性ある収益成長と企業価値向上へ結び付けることが求められます。
	ポートフォリオ再編	● 金属・不動産・機械の各事業において、資産や事業の位置づけを見直し、選択と集中を具体的なアクションとして進めてきました。これらは、経営変革が「方針」から「実行」の段階へ移っていることを示しています。	PMIなどを通じた成果創出	● 製錬事業関連資産の整理、鉱山権益の見直し、海外子会社整理、(株)アーステクニカ連結化などに取り組みました。PMIなどを通じて、それらを具体的な成果として創出する必要があります。

2. 2026年度の経営運営方針



中期経営計画2025では、財務規律の向上やサステナビリティの取り組み推進、ポートフォリオ再編をはじめとした経営基盤の確立に注力しました。2026年4月1日には(株)アーステクニカを連結子会社化しており、事業ポートフォリオが変化しています。

こうした事業ポートフォリオ変化などを踏まえ、当社グループでは、2026年度を、次の成長フェーズ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。

2026年度においても、収益性と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、単年度計画による着実な業績管理という基本方針は変えません。

そのうえで、2035年ビジョンに沿った重点施策を着実に進めます。具体的には、成長投資と財務健全性のバランスを意識した

3. 次期中期経営計画の方向性

社会課題起点で価値創造の質を高める

次期中期経営計画は、2035年ビジョンを起点とし、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、社会課題起点で見えてきた成長機会とのギャップを埋めることを最大の目的としています。重視する経営テーマは、キャッシュ・フロー創出力の強化、収益性を軸としたKPI体系の高度化、成長投資と株主還元の最適バランスの追求です。これにより、経営の規律を

成長領域で競争優位を磨く

事業戦略においては、インフラ更新・国土強靱化、防災・減災、労働力不足への対応、環境・脱炭素関連といった社会課題領域を、今後の成長の起点と位置づけています。当社グループは、機械・素材を横断する技術力、現場対応力を強みとしており、これらを活用しながら、製品・エンジニアリング・サービスを組み合わせた高付加価値型・課題解決型ビジネスへの転換を進めます。単なる製品供給

連続成長と非連続成長を組み合わせる

成長実現の手段としては、機械事業を中核とした既存事業の成長に加え、M&Aやアライアンスも重要な役割を担います。既存事業の「隙間」を埋め、技術・製品・顧客基盤を補完することで、事業の連続性と競争力を高めていく考えです。(株)アーステクニカの連結子会社化、(株)三井三池製作所との連携強化はその代表例であり、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た取り組みとして位置づけています。また、ストックビジネス、

4. 中期経営計画2025との違い

	中期経営計画2025	次期中期経営計画
主軸	● 事業の「規模」を追求する経営 ● 資本効率重視の「考え方」の定着やポートフォリオ・投資規律の枠組み整備など、“経営基盤の確立”	● 事業の「質」にこだわる経営 ● 整備した基盤を具体的な「収益成長」と「企業価値向上」へ結びつける、“価値創造の加速”
経営の問い	「何を重視するか(意識改革)」	「いかに具体的な成果を出すか(実行と刈り取り)」
重視するKPI・指標	● KPI：営業利益 ● 投資：基盤整備 ● 収益構造：変革途上	● KPI：収益性・キャッシュ・フロー ● 投資：高付加価値化・サービス化 ● 収益構造：非価格競争型
注力するテーマ	● 資本効率を重視した経営の枠組み ● 事業ポートフォリオを再構築する判断軸 ● 社会課題起点で価値創造を追求する視点	(左記に加えて) ● 高付加価値領域の拡大 ● 収益構造の転換 ● 投資成果の早期顕在化

投資・資本配分の最適化、政策保有株式の継続的縮減、中期経営計画2025の総括を踏まえた重点課題の深掘りと優先順位付け、そして次期中期経営計画に向けたKPI設計と定量目標の策定を進めます。加えて、(株)アーステクニカとの統合基盤づくりを通じ、将来のシナジー創出に向けた体制整備にも取り組んでいきます。

保ちながら、中長期的な企業価値向上を実現していきます。

■ 重視する経営テーマ	
・キャッシュ・フロー創出力の強化 ・収益性を軸としたKPI体系の高度化	・成長投資と株主還元の最適バランスの追求

にとどまらず、設計、施工、運用、保守を含めた価値提供を強化することで、価格競争に依存しない収益構造の確立を目指します。

■ 成長ドライバー	
・社会インフラ更新 ・防災・減災	・省人化・自動化 ・環境・脱炭素

サービスの拡大やDX活用を通じて、顧客接点の深耕と収益の安定化も進めていきます。

■ 成長実現の手段	
・機械事業を中核とした既存事業の成長 ・M&Aやアライアンス	・ストックビジネス、サービスの拡大 ・DX活用