

トップメッセージ



代表取締役社長

中戸川 稔

新たな羅針盤を手に、次の10年へ ——「Vision F 2035」が示す、私たちの道筋と覚悟

創業150周年という大きな節目を経た今年、私たちは新たな企業理念と2035年ビジョン「Vision F 2035」(以下、「2035年ビジョン」という。)を道標に、次の10年への歩みを踏み出しました。中期経営計画2025の総括で見てきた課題に正面から向き合いながら、社会のレジリエンスを共創する企業として、持続的な成長と企業価値向上を目指していきます。

変化の時代に、変わらぬ使命を持って

私が経営に携わるうえで、常に心がけていることがあります。それは「至誠無息」——真心をもって誠実に、真摯に物事と向き合う——ということです。これは私の座右の銘であり、同時に、当社の創業者・古河市兵衛が体現した「運・鈍・根」——鈍才でも根気よく努力を重ねることで道が開ける——という精神とも深く通じ合うものです。いつの時代も、企業が長く社会に必要とされ続けるための根幹は、こうした地道で誠実な姿勢にあると、私は確信しています。

今、私たちを取り巻く事業環境は、かつてないほど大きく変化しています。地政学リスクの高まりや国際秩序の変容、気候変動に伴う自然災害の激甚化、AIをはじめとする技術革新の急速な進展、そしてサプライチェーンの再編や人手不足の深刻化——。こうし

た変化は一時的なものではなく、社会や産業の在り方そのものを変えつつあります。

しかし、私はこうした時代だからこそ、企業の存在意義がより問われるようになっていていると感じています。社会課題が複雑化し、将来の見通しが難しくなる中で、人々の暮らしや産業活動を支える社会基盤の重要性は、むしろ高まっています。防災・減災への備え、老朽化したインフラの更新、環境負荷の低減、人手不足への対応など、社会が直面する課題は数多くありますが、それらはいずれも古河機械金属グループが長年にわたり技術や製品、サービスを通じて向き合ってきたテーマでもあります。

当社は1875(明治8)年の創業以来、鉱山開発に始まり、幾多の困難と変革を乗り越えながら、常に社会が必要とするものを提供することで成長を続けてきました。政治・社会・経済がどれほど

激変しようとも、その都度、自らを変革させながら生き抜いてきた、それが当社の歴史であり、私たちが受け継いできたDNAです。

2025年8月8日に創業150周年という大きな節目を経た今、私たちはあらためて問い直しました。私たちの使命とは何か、何のために事業を行い、社会にどのような価値を提供し続けるのか。その問いに対する答えを明確にするため、2025年11月、新たな企業理念と2035年ビジョンを策定しました。

社会のレジリエンスを共創する企業へ

以前の経営理念は、創業140周年を機に制定したものです。以来10年が経過し、ESGへの対応、人権尊重、多様性の重視、DX・AIの急速な進展など、社会の変化は当初の想定をはるかに超えるものとなりました。また、2025年ビジョンを終えた今、次の10年に向けて、私たち自身の使命と目指す姿を改めて言葉に直すことが必要だと考えました。

新しい企業理念の核心は、使命(ミッション)として掲げた「環境と調和した豊かな社会の実現」です。「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」——この言葉には、創業以来150年にわたり社会インフラを支え続けてきた当社の歩みと、これからも社会に必要とされ続けるという揺るぎない決意が込められています。

こうした考え方を踏まえ、2035年ビジョンでは、「社会のレジリエンスを共創する企業へ」という方向性を掲げました。

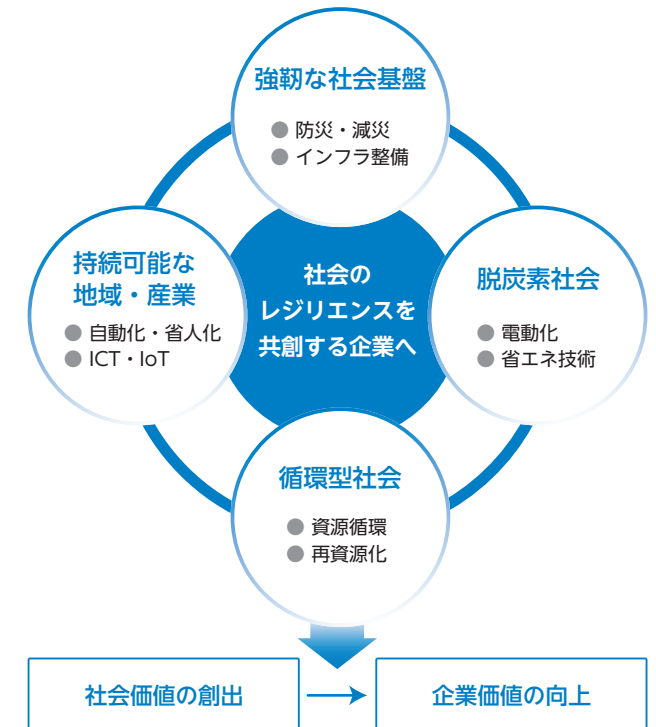
レジリエンスとは、変化や困難に直面しても社会がしなやかに対応し、持続的に発展していく力です。社会が抱える課題はますます複雑化していますが、当社グループが長年培ってきた技術や製品、サービスが、多くの領域で課題の解決に貢献できます。

例えば、防災・減災やインフラ整備の現場では、当社の産業機械、ロックドリル、ユニック製品が活躍しています。資源循環や環境負荷低減の分野では、破碎・リサイクル技術が重要な役割を果たしています。また、労働力不足が深刻化する中では、省人化や安全性向上に貢献する機械・システムへのニーズも高まっています。こうした社会課題の解決に挑み続けることが、お客さまから選ばれる基盤となり、事業の持続的な成長につながっていきます。当社は、社会価値と企業価値を創出する価値創造プロセスを通じて、その成果を株主をはじめとするステークホルダーの皆さまへ還元してまいります。

なお、今回の長期ビジョンでは、前回のような10年後の定量目標をあえて掲げませんでした。変化の激しい時代だからこそ、将来の数字を示すこと以上に、私たちがどこへ向かうのかという方向性を明確にすることが重要だと考えたからです。定量的な目標については、次期中期経営計画の中で具体的に示していきます。

この企業理念と2035年ビジョンは、役員だけでなく、従業員の声も取り入れながら策定しました。そこには、「世界に必要とされる企業であり続けたい」という共通の思いがあります。

社会価値の創出が企業価値を高める



10年間の総括—成果と課題

2016年度にスタートした2025年ビジョンのもと、3つのフェーズにわたって取り組んできた中期経営計画が、2026年3月期をもって終了しました。

10年間を通じた最大の成果は、資本効率を重視する経営の考え方と実行力が、組織に確実に根づいたことです。ROIC-WACCを軸とした事業評価の導入、政策保有株式の縮減、事業ポートフォリオの見直し、ストックビジネス、サービスへの転換——これらは一過性の取り組みではなく、繰り返し実践できる経営プロセスとして蓄積されています。サステナビリティの面でも、TCFD提言への賛同、カーボンニュートラルに向けたロードマップの策定・開示、そして2026年2月のFTSE JPX Blossom Japan Indexへの組み入れ達成と、外部からの評価も着実に高まっています。こうした評価を励みとしながら、取り組みを更に深めていきます。

財務面でも一定の成果を上げることができました。2026年3月期のROEは9.2%となり、財務健全性の向上も進みました。自己株式取得についても2024年3月期からの3年間で130億円超を実施し、株主還元の充実を図っています。政策保有株式についても継続的な縮減を進めており、資本市場との対話を意識した経営への転換は着実に前進したと認識しています。

一方で、課題も明確になりました。中期経営計画2025の最終年度となる2026年3月期において、連結営業利益は目標としていた130億円程度に対して約112億円と未達に終わりました。機械事業の営業利益構成比も、目標の80%以上に対して約50%にとどまっています。この点については、株主・投資家の皆さまの

期待に十分お応えすることができませんでした。

このような結果となった原因として、産業機械部門では、マテリアル機械のプラント工事件件において工程管理・原価管理の不足により損失を計上し、大型プロジェクトに対するマネジメント体制の課題が顕在化したことが挙げられます。事後対応に人的リソースが集中したことで受注活動が停滞し、その影響が尾を引く形となりました。ロッドドリル部門では、北米を中心とする海外市場において、AI投資拡大などによるデータセンター建設といった成長分野がある一方、地域ごとの需要構造を的確に捉えた販売ネットワークの整備と利益率向上の両立が、道半ばにとどまりました。ユニット部門では、原材料価格高騰にともなう価格転嫁が遅れたことに加え、固定費の増加が利益を圧迫し、生産・販売体制の最適化が課題として残りました。

ただ、私はこの結果を単なる未達とは捉えていません。各部門の弱点と強みが明確になり、次に何をすべきかという設計図が手に入ったと考えているからです。中期経営計画2025で整えた経営の考え方と実行力を土台に、未達の課題に真正面から踏み込む。それが次のステージへの出発点です。

「つなぎの年」ではなく、「戦略的な準備の年」

次期中期経営計画の対象期間は2027年度からのスタートとなります。通常であれば中期経営計画はシームレスに継続するものですが、今回あえて1年間の移行準備期間を設けることにしました。これは単なる空白ではありません。2026年度は、戦略的かつ意図的な準備の1年と位置づけています。

この1年が必要となった最大の理由は、2026年4月に連結子会社化した(株)アーステクニカが存在です。アーステクニカは、「砕く技術」をコア技術とする国内トップクラスの総合破碎機メーカーです。砕石・産業機械分野での高いシェアと安定した収益基盤に加え、環境リサイクル機械という成長市場においても大きなポテンシャルを持っています。

当社の産業機械部門と競合関係にあった両社が一体となることで、重複コストの解消や製品ラインナップの最適化、販売・サービスネットワークの統合など、多くのシナジーが期待できます。また、ロッドドリル部門との連携により、砕石・鉱山分野での掘削から破碎・搬送まで一貫したソリューション提供も視野に入ります。砕石向け破碎機の国内シェアは統合後に約5割に達する見込みであり、機械事業の「第4の柱」として、グループの収益構造を大きく変える存在となるはずです。

ただし、独占禁止法に基づく公正取引委員会の審査期間中は、両社間での技術・営業面の具体的な検討が一切できない制約がありました。2026年4月の連結子会社化により、その制約はようやく解除されましたが、統合効果を確実に実現するための準備には、この1年をしっかりと充てることが不可欠であり、今後は2027年4月の完全子会社化を見据えながら、統合基盤の整備を着実に進めていきます。あわせて、持分法適用関連会社となった(株)三井三池製作所との協業についても、営業・生産両面でのシナジー創出に向けた具体的な取り組みを深めていきます。

この準備期間中にもう一つ取り組む重要なテーマが、次期中期経営計画の策定です。中期経営計画2025の総括を踏まえて課題を精緻に分析し、2035年ビジョン達成を目指して次期中期経営計画のKPI体系と定量目標を設計します。特に、前中期経営計画で営業利益などの「額」を重視してきたのに対し、次期中計では利益率やROICといった「率」を軸とするKPI体系へと転換することを明確にしています。社会価値の創出を通じて稼ぐ力の質を高めることが、持続的な企業価値向上につながると考えているからです。移行期間だからといって、経営の規律を緩めるつもりはありません。収益性と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。単年度の業績管理もこれまでどおり行いながら、2026年度予算の目標達成に向けて全力で取り組みます。社長就任以来、私は「やれることからどんどんやる」という姿勢を大切にしてきました。次の中期経営計画を待つのではなく、今こ

の1年で着手できることは着実に前進させていく。それが私の考える「戦略的移行準備期間」の真の意味です。

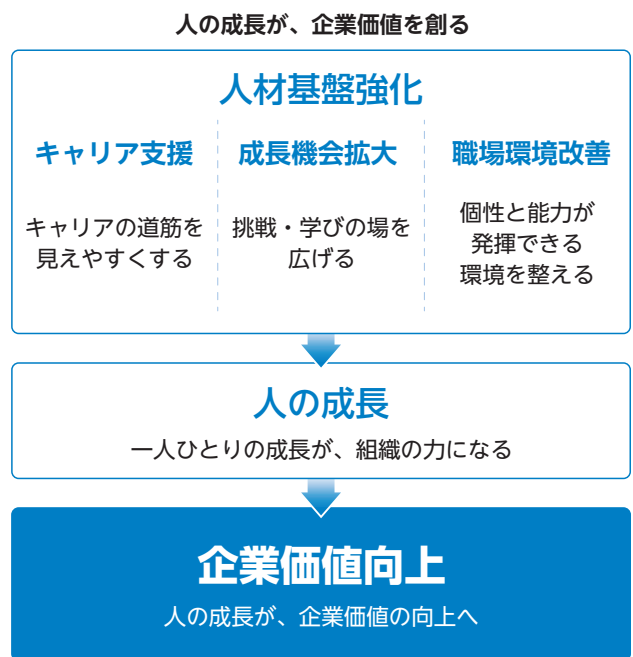
なお、当社グループが参画している、国のプロジェクトである海洋資源開発についても触れておきます。マンガン団塊、海底熱水鉱床、コバルトリッチクラストという深海鉱物資源の採掘機械の開発に、JOGMEC(独立行政法人 エネルギー・金属鉱物資源機構)と連携しながら取り組んでいます。鉱山開発で培われた当社のコアコンピタンスとも言える掘削・破碎技術を深海という極限環境に応用するものです。この挑戦は、足元の収益には直結しないものの、将来の事業の可能性を広げるとともに、従業員一人ひとりが自社の技術の可能性を誇りに思える取り組みでもあります。着実に次のステージへと歩みを進めていきます。

人を育て、社会と共に歩む

企業は人によって成り立ちます。どれほど優れた製品や技術があっても、それを生み出し、磨き続けるのは人です。この当たり前のことを、私は社長就任以来、タウンホールミーティングや従業員との対話を重ねる中で実感し、人材育成への思いを強くしました。

2025年度、当社グループとして初めてエンゲージメントサーベイを実施しました。結果を率直に申し上げると、「自分のキャリアの先行きが見えにくい」という声が少なくありませんでした。成長意欲を持つ従業員が多い一方で、その意欲に会社が十分に答えられていないという現実を、経営として重く受け止めています。

自分を成長させたいという人に来てほしい——それが私の採用に対する思いです。しかし、そう言うためには、まず当社がそうした意欲に応えられる会社でなければなりません。キャリアの道筋が見えやすくすること、成長の機会を広げること、一人ひとりの個性と能力が発揮できる職場環境を整えること。エンゲージメントサーベイで示された課題と向き合い、次期中期経営計画では



人材基盤の強化をより具体的な施策として落とし込んでいきます。

サステナビリティへの取り組みについても、引き続き経営の最重要課題として位置づけています。2024年に策定したカーボンニュートラルに向けたロードマップに基づき、2030年度までのCO₂排出量25%削減(2023年度比)、2050年度までのカーボンニュートラル達成という目標に向けて、現場の主体的な取り組みにより着実に前進しています。世界では、ESGやサステナビリティを巡る議論に様々な潮流が生まれています。しかし、気候変動の深刻化や多様性の重要性は科学的・社会的に明らかであり、当社グループはこうした一時的な動向に左右されることなく、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを続けていきます。この姿勢は、いかなる環境下においても揺らぐことはありません。

覚悟を持って、次のステージへ

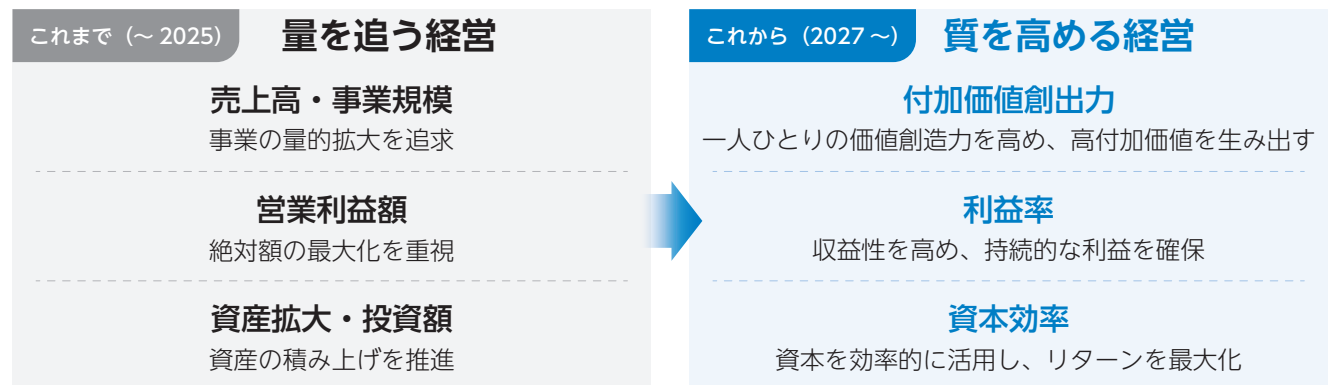
2026年度は、新しい企業理念と2035年ビジョンを羅針盤に、次の10年への歩みを始めた年です。中期経営計画2025の総括で見えてきた課題に正面から向き合い、(株)アーステクニカとの統合基盤を整え、次期中期経営計画の設計に着手する——やるべきことは明確です。「移行準備期間」という位置づけに安住することなく、次の中期経営計画を確実に実行するための足場を固めるとともに、この1年で出せる結果は最大限に出していく覚悟です。

株主・投資家の皆さまには、引き続き安定した株主還元を実施していく方針です。当社グループの事業は、防災・減災、インフラ整備、環境対応など、社会に不可欠な領域を支えるものであり、その性質上、成果が結実するまでに時間を要することもあります。中長期的な視点でともに当社の価値創造の歩みを共有いただける皆さまのご理解を賜りながら、これからも当社グループ一丸となって邁進していく所存です。

創業者・古河市兵衛の「運・鈍・根」が示すように、真摯に根気強く取り組む姿勢とともに、技術力を磨き、変動する社会の中で事業を変革していくことが、社会に必要とされる企業の根幹です。そして、従業員一人ひとりが誇りを持って働き、自らの成長を実感できる会社にしていくことが、私の責任であると考えています。

引き続き、ステークホルダーの皆さまの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。

経営の重点を「額」から「率」へ



社会価値の創出を通じて稼ぐ力の質を高める 持続的な企業価値向上へ

経営指標推移

		2026年3月期(中計イメージ)	2025年3月期	2026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	9,763	11,299	×
ROE	%	8%程度	14.3	9.2	○
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	3.8	3.5	○
連結自己資本総還元率	%	3%以上	4.6	7.7	○
政策保有株式比率	%	2025年3月末までに20%未満	16.6	25.8	△
年間配当金	円	50円以上	70	80	○
自己株式取得	百万円	おおむね1,500～2,000百万円	3,440	8,069	○

コア事業である機械事業の収益力向上に向けた施策と課題

この「質」への転換は、既に機械事業の現場で動き始めています。産業機械部門では、ポンプ製品等の安定収益事業を基盤に、提案営業力とサービス体制を強化し、更新需要の取り込みとストック型収益の拡大を進めました。ロッドドリル部門では、油圧クローラドリルやトンネルドリルジャンボの心臓部である油圧ドリフタを核とした製品・サービス一体型のビジネスモデルを確立、部品・消耗品やメンテナンス、サポートプログラムを含むカスタマーサクセス型の収益構造への転換を進めています。こうした取り組みは、同業他社との価格競争に左右されない当社グループならではの収益基盤を築くものであり、営業利益率の改善に寄与し始めています。

一方で、克服すべき課題も明確になっています。産業機械部門では、マテリアル機械のプラント工事件件で工程管理・原価管理の難しさが表面化し、個別案件ごとの採算管理やリスクコントロールの高度化が、いまだ途上にあることが明らかになりました。ロッドドリル部門では、北米市場を中心に需要は堅調なものの、地域別の需要構造や工事内容に応じた販売・サービス体制の最適化に、なお改善の余地を残しています。ユニック部門では、原材料価格の上昇局面における価格転嫁のタイミングや、サプライチェーン上の制約への対応に課題が残りました。

これらを踏まえ、今後の利益率向上に向けては、単なるコスト削減ではなく、安定的に利益を生み出す仕組みを一段と強化します。具体的には、生産・工事・サービス各プロセスの生産性を高め、製品・サービスの価値に見合った価格決定力を強化するとともに、プラント案件を含む大型プロジェクトのマネジメントを高度化していきます。これらを通じて、外部環境に左右されにくい収益体質へと転換し、機械事業の営業利益率を二桁の水準へ引き上げることを目指します。

抜本的な一手としてのM&A——アーステクニカを「第4の柱」に

機械事業の収益力をもう一段引き上げる打ち手がM&Aです。2026年4月に連結子会社化した(株)アーステクニカは、破砕機分野でトップシェアと高い技術力を持ち、強固な顧客基盤・販売サービスネットワークを有しています。成長市場である環境リサイ

クル機械と、シェアの高い安定市場である砕石・産業機械の双方を併せ持ち、売上の約半分をストックビジネスが占めます。当社機械事業との親和性は高く、機械事業の「第4の柱」としての確立を目指す方針です。2026年度は、売上高212億円、営業利益13億円を見込んでいます。

企業価値向上への寄与は、三つの時間軸で想定しています。短期的には、経営管理や業務プロセスなどの仕組みを統合することによる事業基盤の強化。中期的には、互いの製品を相手方の顧客や販売網に広げることによる販売機会の拡大や、生産・技術面での効率化。そして中長期的には、新市場の開拓による成長の加速です。とりわけ環境関連のプラント・エンジニアリングは1件当たりの規模も大きく、今後の成長ドライバーとして期待しています。投資判断に当たっては、足元の金利上昇を保守的に織り込んだWACCを上回るハードルレートを設定し、資本コストの上昇局面でも妥当性を確保できることを確認しました。買収資金は、キャッシュ・フロー創出力と財務健全性のバランスを踏まえ、主に政策保有株式の売却資金と借入金で調達しています。

アーステクニカの営業利益率が当社グループの既存機械事業と比べて足元では低い水準にある背景には、製品ポートフォリオや原価構造の違いに加え、アーステクニカの独立した会社経営に伴う組織体制に、最適化の余地が残されている点があります。そのため、重複機能の整理、意思決定の迅速化、生産・調達の効率化、グループ販売網との連携強化を通じて、組織を最適化し、収益性の向上へ直接つなげていきます。複数年をかけて段階的に収益性を高め、機械事業全体の収益力向上と資本効率改善、ひいては企業価値の持続的な向上に結び付けていく考えです。

2026年度は収益構造を立て直す移行準備期間

次期中期経営計画は、アーステクニカとの統合効果を十分に織り込むため、対象期間を2027年度から2029年度としました。これに伴い2026年度は、2035年ビジョンを起点に収益構造を立て直すための戦略的な移行準備期間と位置づけています。これまで実行してきた設備投資、研究開発、人的資本やDXへの投資は、いずれも構造改善型のものが中心であり、成果が財務数値として表れるまでには一定の時間差を伴います。2026年度は、こうし

財務担当取締役メッセージ

「規模」から「質」へ 財務基盤の成果を土台に、 収益力の本質的な強化を進める

取締役 上級執行役員

今野 光一郎

財務基盤の確立と残された課題

2025年度は、資本効率、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で、一定の成果を確認できた1年でした。連結営業利益は前期比15億円増の112億円、経常利益は同40億円増の137億円となり、目標に掲げた財務指標ではROE9.2%、D/Eレシオ0.4倍、有利子負債/EBITDA倍率3.5倍と、いずれの指標も目標を達成し、株主還元も計画を上回りました。直近の3年間で取り組んできた政策保有株式の縮減、最適資本構成を意識した格付戦略、配当および自己株式取得による株主還元の強化といった、資本規律・財務規律を重んじる経営は、もはや掲げるだけの方針ではなく、日々の投資判断や資本配分の実務に根づいてきました。財務担当として、この財務基盤の確立には大きな手応えを感じています。

一方で、連結営業利益は中期経営計画2025で掲げた目標の130億円に届きませんでした。なかでもコア事業である機械事業の利益成長は依然として道半ばで、営業利益構成比は目標の80%以上に対して約50%にとどまっており、営業利益率も6%台後半で横ばいです。数々の施策を積み重ねてきたにもかかわらず、なぜ利益率が改善しなかったのか。この問いに正面から向き合うことが、次期中期経営計画に向けた私たちの出発点となります。

「規模」を追う経営から、「質」にこだわる経営へ

過去の中期経営計画を振り返ると、私たちは事業の「規模」を表す売上高と営業利益の金額に意識が向きがちでした。しかし、この考え方だけでは利益率は向上しません。次期中期経営計画では、この点を根本から見直します。

これからの経営の軸は「質」です。これを追求するために重視する指標は、大きく三つあります。第一は、営業利益の「質」、すなわち営業利益率です。第二はキャッシュ・フロー創出力であり、その鍵を握るのが運転資本の削減です。売上債権、棚卸資産、仕入債務の組み合わせを最適化し、利益だけでなくキャッシュを生み出す事業へと転換していきます。そして第三が、これらを束ねる指標としてのROICです。各事業が自らの資本コストを上回るリターンを生んでいるかを、経営判断の基準として徹底していきます。

この考え方を、本社内の議論にとどめず、各事業の現場にまで落とし込むことが、財務担当としての私の最大の役割だと考えています。現場との対話では、ROICやROEといった全社レベルの指標だけでなく、営業利益率という、より身近で実感を伴う指標に置き換えて伝えていきます。自部門のバランスシートがどのようにROICにつながるのか。その過程まで含めて共有し、全社で一貫した考え方を浸透させていきます。

た投資の成果を将来の収益へと結びつけていく、重要な1年です。

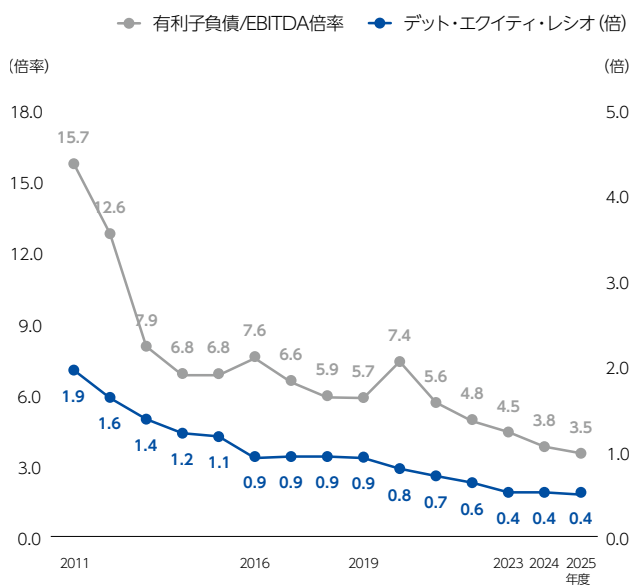
なお、2026年度の通期予想(2026年8月13日発表時点)は、売上高2,590億円(前期比479億円増)に対し、営業利益100億円(同12億円減)を見込んでいます。機械事業の営業利益そのものは、各部門の増益とアーステクニカが加わることにより拡大する見込みであり、収益の「質」は着実に改善していくと捉えています。

格付戦略を中核に、バランスシートの質を高める

2035年ビジョンでは「財務基盤の深化」を重点項目に掲げており、資本と負債のバランスの最適化を着実に進めています。D/Eレシオ0.5倍台、有利子負債/EBITDA倍率3倍台という目標水準を2年連続で達成し、いずれの指標も改善基調を維持していることに加え、2026年度からはアーステクニカが加わることで、収益基盤の一層の強化とキャッシュ創出力の向上が見込まれます。2026年度はこうした状況を踏まえ、格付機関によるレビューを受ける予定です。金利が上昇するなか、現在の「BBB+」から「A-」への格上げが実現すれば、直接調達の内容は大きく改善します。これを見据え、社債発行を再開したうえで、調達全体に占める直接調達の比率を計画的に高めていく方針です。適度なレバレッジを活用できる環境が整ってきたなか、財務余力を保ちながら、事業規模の拡大に向けた成長投資を選別的かつ計画的に実行していく考えです。

バランスシートの質という観点では、現預金と運転資本の管理も欠かせません。現預金を単に積み上げるのではなく、企業価値の向上にどう活かすかが問われています。2025年度末時点で、

有利子負債/EBITDA倍率 デット・エクイティ・レシオ推移



運転資本は約595億円、売上高に対する回転月数では約3.4か月の水準にあります。安定的な事業継続に必要な流動性は確保しつつ、運転資本の規模をできる限り抑えることが、資本効率の向上とキャッシュ・フロー創出力の強化につながります。こうしたキャッシュ・マネジメントの徹底を図りながらバランスシートの質向上に今後も努めていきます。余剰資金が生じた場合には、成長投資への積極的な配分、あるいは機動的な有利子負債の圧縮に充当する考えです。

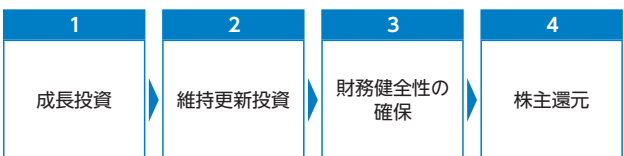
政策保有株式の縮減も着実に進めています。段階的な縮減を続けてきた結果、2024年度末時点では連結純資産に対する比率が16.6%まで低下しました。2025年度も61億円を売却しましたが、保有株式の株価上昇の影響により、2025年度末時点の比率は25.8%となっています。政策保有が目的化することは適切ではありません。事業上のシナジー、取引関係の妥当性、保有による資本コスト負担などを総合的に勘案し、保有意義を毎年個別に検証する姿勢を堅持したうえで、必要性が認められない銘柄は縮減を進め、連結純資産に対する保有比率を再び20%未満とすることを目指します。今後も政策保有株式の縮減で得られた資金については、成長投資や財務戦略の柔軟性を高める原資として活用していきます。

規律ある資本配分を行い、株主還元も強化する

資本配分については、営業キャッシュ・フローを起点とし、配分の優先順位を①成長投資、②維持更新投資、③財務健全性の確保、④株主還元と位置づけたうえで、各要素のバランスを重視して運営します。本格的な成長投資の局面にあるなか、当面はこの優先順位を基本としつつ、財務余力の拡大に応じて、株主還元を更に充実させていく考えです。

株主還元については、この3年間で増配と総額130億円程度の自己株式取得を実行し、取り組みを大きく強化しました。一連の自己株式取得・消却により、過去の第三者割当増資に伴う希薄化の解消にもめどが立ちました。今後は、安定配当と投資家目線を重視した株主還元政策を基本に考えます。1株当たり配当については、収益基盤の強化を踏まえ、更なる増配を考えています。自己株式の取得・消却も、株価水準や資本効率を踏まえて機動的に判断します。次期中期経営計画では、株主還元の考え方とKPIの在り方を、より分かりやすく整理して開示していく考えです。

キャッシュ・フロー配分の優先順位

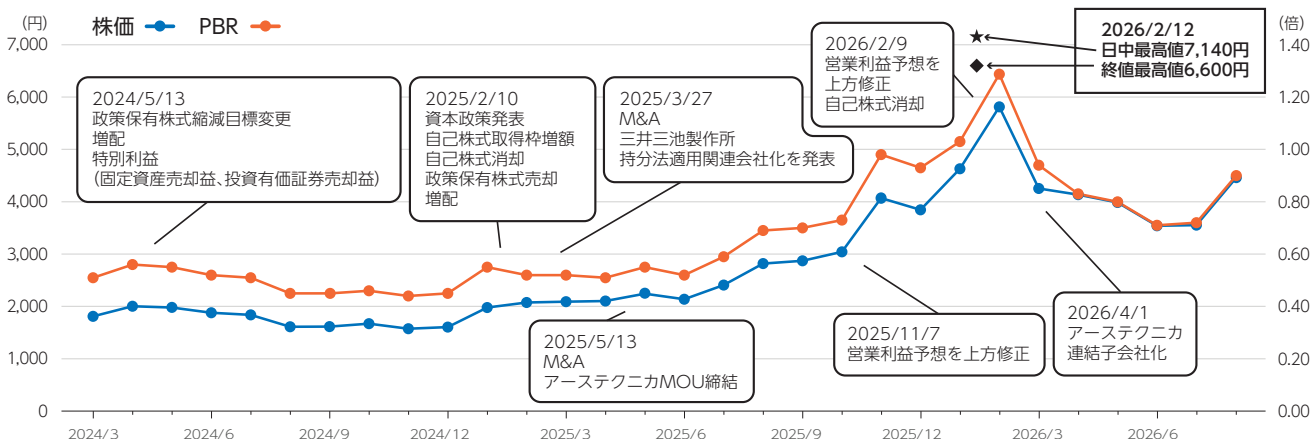


成長シナリオを示し、安定的なPBR1倍超えを目指す

当社のPBRは、1倍前後の水準まで回復してきました。この1年の株価上昇は、複数回にわたる業績の上方修正や増配、M&Aの進展に加え、資本効率の向上に向けた取り組みや、FTSE JPX Blossom Japan Indexへの組み入れに代表されるサステナビリティ分野への対応強化が、一定程度評価された結果と認識しています。一方で、PBRが1倍前後にとどまっている現状は、当社の成長力や非財務資産に対する市場の評価が、なお十分ではないことを示しているものと、真摯に受け止めています。PBRを持続的に高めるには、足元の業績や外部環境による短期的な変動を超えて、将来のキャッシュ・フローが着実に拡大していくというシナリオを、投資家の皆さまと説得力を持って共有することが欠かせません。

非財務分野への投資も、こうしたPBR向上に向けた取り組み

月次株価&PBR (2024年3月～2026年8月)



覚悟を持ち、企業価値の持続的な向上に取り組む

財務担当役員として私が最も重視しているのは、企業価値の創造そのものを示す指標です。ROICと資本コスト(WACC)の差である企業価値創造力を中核に据え、営業利益の水準と質、そしてキャッシュ・フロー創出力を組み合わせた指標体系として捉えています。社内的にはこうした指標体系を部門別に落とし込み、改善へ向けての経営管理上のベースにしています。ROEは重要な成果指標ですが、その持続性を最終的に担保するのは、あくまで本業の稼ぐ力にほかなりません。

当社は創業150周年という歴史の節目を迎え、新たな企業理念と2035年ビジョン「Vision F 2035」のもと、次の150年に向けたスタートラインに立っています。財務体質の強化から、収益性とキャッシュ・フローの向上へ。本格的な成長投資を実行できる財務基盤がようやく整った今、私たちは明確な転換点にあります。150年の歴史のなかで培われてきた経理財務の規律を礎としつつ、

の重要な一部です。例えば、太陽光発電設備への投資はエネルギーコストの安定化と環境規制リスクの低減に、従業員エンゲージメントの向上は定着率や労働生産性の改善につながります。これらの効果は短期的には表れにくいものの、中長期的には営業利益率の改善やROICの向上といった形で、収益力や企業価値に反映されるものと考えています。今後は、人的資本投資や環境投資に関するKPIを定量的に整理し、それらが収益性指標にどう連動するかを段階的に開示することで、投資と成果の関係をより明確に示していきたいと考えています。併せて、2035年ビジョンを軸とした価値創造ストーリーの具体化と、事業ポートフォリオごとの資本効率・成長性の可視化を進め、投資家との対話を深めることで、収益力の改善と企業価値の最大化を実現し、安定的なPBR1倍超えを目指していきます。

「必ずやり切る」という覚悟を持ち、事業活動と一体となって企業価値の持続的な向上に取り組んでいきます。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であり続けられるよう、確かな成長軌道を描いてまいります。





技術担当取締役メッセージ

現場で培った150年の技術と、未知に挑戦する意志が、次代のイノベーションを切り拓く

取締役 常務執行役員

名塚 龍己

鉱山開発のDNA——「安全」や「環境」への想い

創業150周年という節目を迎え、古河機械金属グループは新たな企業理念と2035年ビジョンを掲げ、次の10年へのスタートを切りました。

当社グループは、鉱山開発という危険と隣り合わせの現場を通じて、「現場の安全をどう守るか」「自然環境への環境負荷をいかに低減するか」という問いに、真摯に向き合ってきました。現場の声を機械の設計にフィードバックして磨き上げてきた歴史。これこそが、当社グループの150年の本質であり、私たちが受け継いできたDNAです。

鉱山開発のDNAを引き継ぎ、長年にわたって現場で培ってきた私たちの技術的な強みと今後の展望についてお話しいたします。

独自のコアコンピタンス——「掘る・砕く・運ぶ」と「素材」の融合

当社グループの技術的なコアコンピタンスを紐解くと、その源流は創業事業である「鉱山開発事業」と「銅製錬事業」に行き着きます。

厳しい自然を相手にする「鉱山開発事業」からは、強固な岩盤を「掘る」、鉱石を「砕く・分級する」、そして大量のバルクや固形物を含む流体を「運ぶ」という技術が生まれ、今日の「機械事業」に発展しています。具体的な製品群としては、対象物に応じた産業機械部門の破碎・粉砕・分級のマテリアル機械や土砂搬送のベルトコンベヤ、粉粒体を含んだ高粘度流体輸送のポンプが挙げられます。また、ロックドリル部門の油圧クローラドリルやドリルジャンボの基幹部品となる油圧ドリフタは、多様な岩質に適合する制御技術を有し世界に誇る水準にあります。かつて鉱山の現場を自社で持ち、現場で生じる課題の解決に向け、脈々と技術開発を行ってきた、古河機械金属ならではの特長です。更にユニック部門が有する車載クレーンのラジコン操作制御や省エネ性能は、競合を凌駕する当社の強力な武器です。

一方の「銅製錬事業」からは、金属を含む無機材料の反応や合成に関わる技術が派生し、今日の「素材事業」に発展しています。電子部門における世界レベルのシェアを持つ高純度金属ヒ素の

製造技術や、銅製錬の高温雰囲気下での反応を応用した結晶化・焼結技術、そして化成品部門における酸化銅などの高機能無機材料の合成反応制御・粒子径制御技術といった、他社の追随を許さない独自の技術基盤を構築しています。

このように当社の強みは、「鉱山開発事業」と「銅製錬事業」という一連のプロセスから派生した、独自の技術群にあります。

2035年ビジョン達成に向けた技術的アプローチ

当社グループは、2035年ビジョンにおいて「社会のレジリエンスを共創する企業へ」という方向性を打ち出しました。

近年、気候変動の進行や自然災害の激甚化といった、急激な環境変化が起きています。併せて、先進国においては、インフラの老朽化が進んでいます。また、少子高齢化により、労働力不足や熟練者の不足といった社会課題が、急速に深刻化しています。

こうしたなか、社会のレジリエンスの共創に向け、社会の基盤となるインフラ整備、災害復旧、更には防災・減災工事に直接的に寄与する装置やシステムを提供できることこそが、当社グループの社会的な存在価値です。

これまでの当社グループのモノづくりは、歴史的に「縦割り」の傾向が否めない部分がありました。しかし、これからの時代に求められる高付加価値の源泉は、これら多岐にわたる独自の技術を掛け合わせ、お客さまの一つひとつのご要望にいかに細やかに、かつ誠実に応えていくかにあると確信しています。

今後の技術展開においては、コアとなる技術の深化はもちろんのこと、機械製品の電動化や高効率化・軽量化等を通じた環境負荷の低減に引き続き注力していきます。あわせて、AI技術を活用した無人化・省人化製品の開発を加速させます。また、IP(知的財産)ランドスケープの運用を本格化し、産官学の多方面での協力関係を強化しながら事業戦略を強力に推進していきます。

このように、当社グループのコアコンピタンスとも言える中核技術の融合と最新技術の導入により、社会インフラを根底から支える技術革新の提供を通じて、「社会のレジリエンスの共創」を実現していきます。

M&Aがもたらす技術の融合とエンジニアリング力の進化

技術の進化を更に加速させるための強力な推進力となるのが、M&Aによるシナジー効果創出力です。

2026年4月に連結子会社化した(株)アーステクニカは、砕石業界での破碎・分級における製品群として当社の産業機械部門と類似性が高いものがある一方、それぞれ蓄積した技術があるため、それらを融合して技術レベルを底上げしていくことが可能となります。また、破碎機の規模として、(株)アーステクニカは大型機種が充実していることから、これまで当社の産業機械部門として進出が停滞していた海外市場に対し、機種の充実を図ることが可能になると考えています。両社が持つ販売・サービスネットワークを融合して、事業領域を拡大(鉱山・砕石の上流から下流まで)することで海外事業が強化され、海外市場においても大きなシナジー効果が期待できます。更に、砕石業界以外では、(株)アーステクニカと産業機械部門では異なる製品群を有していることから、単に製品のバリエーションが増えるだけではなく、今後注力していく環境リサイクル分野を含むエンジニアリング力を活かしたプラント案件の提案力強化につなげていくことが可能となります。

また、持分法適用関連会社となった(株)三井三池製作所との間でも、バルクハンドリング、岩盤掘削、流体解析といった技術領域において、相互補完による新たな分野への展開を見込んでいます。

こうしたシナジー効果を通じて、機械事業の盤石な成長基盤を築き上げます。

DXとAIが変革する「モノづくり」「コトづくり」

次世代の競争力を左右するDX・AI技術の導入について、技術部門が牽引役となり全社的な変革を進めています。

生産現場では「モノづくりDX」として、電子帳票や動画手順書の導入によるペーパーレス化、生成AIを活用した図面管理や故障解析など、業務効率化と作業環境の改善を強力に推し進めています。また、高度なシミュレーション解析やAIを駆使した開発スピードの向上に取り組んでいます。こうした取り組みを通して、生産性の向上や効率化を進めることは当社の企業価値向上に寄与していくものと認識しています。

顧客向けの「コトづくりDX」においては、機械の運転管理情報を収集・解析し、サービスやメンテナンスと連携させることでストックビジネスの拡充を図っています。これは単なる部品供給にとどまらず、お客さまの生産性向上や現場管理に直結する情報を還元するシステムであり、正にカスタマーサクセスの実現に貢献するものです。更に、機械の自動化・自律化に向け、センシング技術の開発や、AIを搭載した制御システムの開発を進めています。

例えば、トンネル工事で活躍するドリルジャンボの自動化においては、地下やトンネル内といったGPSの電波が届かない極限環境において、いかに機械を正確に誘導するかという困難な課題があります。様々な課題が存在しますが、カスタマーサクセス実現に向け、一つひとつの課題の解決に挑戦しています。お客さまの

立場に立った技術革新の取り組みは、当社製品を選んでいただけるという付加価値向上につながるものと考えています。

多様性を力に——次代へつなぐ技術の伝承と人材育成

どれほど優れた技術や製品があっても、それらを生み出し、現場の技術を磨き続けるのは「人」にほかなりません。技術の伝承は、私たちにとって最も重要かつ喫緊の課題と言えます。

そのため当社グループでは、製造現場と開発設計現場の双方でデジタルを活用した取り組みを進めています。

例えば、製造現場では、ベテラン作業員の動きを動画化し、ポイントを音声と文字で解説する動画マニュアルの整備を進めています。また、開発設計現場では、ベテラン技術者の経験や過去の不具合事例をデータ化し、誰もが検索・活用できる知見データベースを構築し、設計品質の向上に役立てています。

更に、新しい技術を創出し、変化の激しい時代を勝ち抜くには、多様な視点が不可欠です。経験者採用においては国籍やジェンダーを問わず広く門戸を開いており、近年では優秀な外国人技術者も多数活躍しています。

これからも技術者人材育成プログラムの充実を図り、多様な人材がいきいきと能力を発揮し、当社グループのDNAを未来へと受け継ぐ環境づくりに注力していきます。

未知なる極限環境への挑戦が、次代のイノベーションを生む

最後に、当社グループの鉱山開発で培った技術力を結集して挑戦している、「海底鉱物資源開発」について触れさせてください。

当社は現在、日本政府のプロジェクトに参画し、深海という極限環境における、レアメタルの採掘機械の開発に取り組んでいます。海底鉱物資源開発では、海底の環境保全、採鉱・集鉱・揚鉱の各工程の効率化、そして深海における作業機の遠隔操作、またAIを含む自動化技術が重要な課題となっています。そのため当社は、海底熱水鉱床における揚鉱システムについて、陸上で培った破碎・粉砕技術と、高粘度流体の輸送技術を応用したポンプシステムを組み合わせて、海底の環境負荷を低減する画期的な循環方式を提案しました。また、軟弱な海底地盤を走行するクローラ台車や、採鉱・集鉱を一体化した装置の開発など、当社グループの技術の粋を集めた取り組みを進めています。

このように、深海という極限環境での遠隔操作・自動化・環境負荷低減への挑戦は、当社グループがこれまで長年培ってきた鉱山開発技術の応用とも言えるものです。同時に事業を通して向き合ってきた「安全」や「環境」への取り組みがあつてこそ可能な取り組みと言えます。

日本の産業発展に不可欠なレアメタルの調達リスク低減という国家的な課題に対し、産官学の連携を深めながら、当社グループの技術力を更に結集して挑戦していきます。