

2021年3月期 第2四半期 決算説明

2020年11月18日

 **古河機械金属株式会社**

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在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、その達成を当社として約束するものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

2021年3月期 第2四半期 決算説明 目次

1. 2021年3月期 第2四半期 決算(連結)

2. 2021年3月期 業績予想(連結)

3. 中期経営方針2022について

4. 2025年ビジョン改定関連

5. 機械事業クローズアップ

- (1) 産業機械部門
- (2) ロックドリル部門
- (3) ユニック部門

6. 補足資料

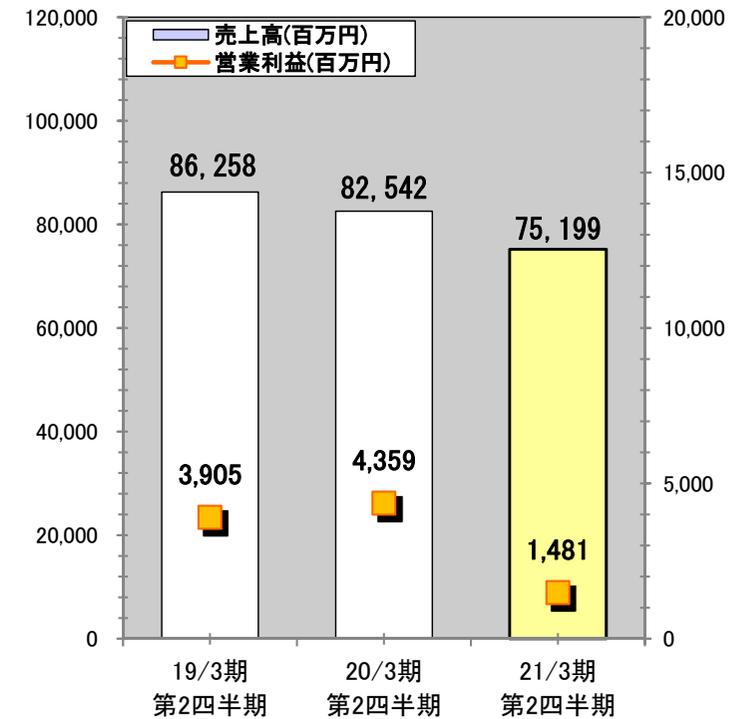
過去の部門別業績・業績予想・銅価
中期経営方針2022(説明資料)

1. 2021年3月期 第2四半期 決算概要(連結)

【業績】

(単位:百万円)

	20年3月期 第2四半期	21年3月期 第2四半期	対前年同期 増減	20年3月期
売上高	82,542	75,199	△7,343	165,215
営業利益	4,359	1,481	△2,878	8,693
営業利益率	5.3%	2.0%	△3.3%	5.3%
経常利益	4,431	2,168	△2,262	8,135
親会社株主に帰属する 四半期純利益	3,122	4,869	1,746	4,431



【財務状況】

	20年3月期	21年3月期 第2四半期	対20年3月期 増減
総資産	209,697	213,011	3,314
純資産	77,966	85,377	7,411
自己資本比率	36.0	38.9	2.9

新型コロナウイルス感染症の影響について

	部 門	新型コロナウイルス感染症の影響
機械事業	産 業 機 械	工事の中断や延期等はあるものの、影響は限定的。
	ロックドリル	国内は、機械の稼働率低下や機械購入の一時的な見送りが継続。 海外は、中国など一部の国や地域を除いて、依然として外出制限が継続し、出荷が減少。
	ユ ニ ッ ク	国内は、都市圏において影響が顕著で、トラックの納入延期や、工事の中断・延期などにより出荷が減少。 海外は、依然として経済活動に制約のある中で、本格的な回復には時間を要する国や地域が多く、新規の受注活動に影響。
素材事業	金 属	自動車産業の生産調整の影響により国内の伸銅需要は減少するも、電気銅の販売数量は国内需要の減少を輸出でカバー。
	電 子	自動車産業の生産活動に影響を受け、結晶製品やコイルの需要が減少。
	化 成 品	酸化チタンや自動車関連向けなど、硫酸の需要に影響。
その他	不 動 産	室町古河三井ビルディングの商業施設(COREDO室町2)の営業は、6月以降順次再開しているものの、平常時の状況には戻らず。

部門別業績(連結)

〔売上高〕

(単位:百万円)

	2020年3月期 第2四半期	2021年3月期 第2四半期	対前年同期増減
機械事業	40,791	32,983	△7,807
産業機械部門	9,961	7,642	△2,318
ロックドリル部門	14,405	11,659	△2,746
ユニック部門	16,424	13,681	△2,743
素材事業	40,164	40,756	591
金属部門	33,931	35,249	1,318
電子部門	2,832	2,476	△355
化成品部門	3,401	3,030	△371
不動産事業	1,221	1,043	△177
その他	365	415	50
合計	82,542	75,199	△7,343

〔営業利益〕

(単位:百万円)

	2020年3月期 第2四半期	2021年3月期 第2四半期	対前年同期増減
機械事業	3,489	1,636	△1,852
産業機械部門	979	519	△460
ロックドリル部門	388	△512	△901
ユニック部門	2,120	1,629	△491
素材事業	579	△443	△1,022
金属部門	306	△458	△765
電子部門	△8	△105	△96
化成品部門	281	120	△160
不動産事業	374	364	△10
その他	△48	△55	△6
調整額	△34	△20	14
合計	4,359	1,481	△2,878

	2020年3月期 第1,2四半期実績	2021年3月期 第1,2四半期実績	対前年同期増減
銅 価	5,956 \$ / トン	5,931 \$ / トン	△25 \$ / トン
為 替	108.6円 / \$	106.9円 / \$	△1.7円 / \$

産業機械部門受注残

	2020年3月期 第2四半期会計期間末	2021年3月期 第2四半期会計期間末	対前年同期増減
受注残	131億円	94億円	△36億円

金属部門の金属価格変動影響による損益について

	2020年3月期 第2四半期累計期間	2021年3月期 第2四半期累計期間	対前年同期増減
営業利益	3.0億円	△4.5億円	△7.6億円
内価格影響分	1.8億円	2.1億円	0.2億円
銅	(△0.0億円)	(△1.2億円)	(△1.2億円)
金	(1.9億円)	(2.9億円)	(0.9億円)

連結損益計算書

(単位:百万円)

	2020年3月期 第2四半期	2021年3月期 第2四半期	対前年同期増減
売上高	82,542	75,199	△7,343
売上原価	69,343	65,282	△4,060
(売上総利益)	13,198	9,916	△3,282
販売費及び一般管理費	8,838	8,434	△404
営業利益	4,359	1,481	△2,878
営業外収益	1,157	1,458	300
受取配当金	468	489	20
持分法による投資利益	119	408	288
テナント退去補償関連費用引当金戻入額	259	-	△259
その他	310	560	250
営業外費用	1,085	771	△314
支払利息	256	234	△21
休鉱山管理費	359	372	13
為替差損	292	-	△292
その他	177	163	△14
経常利益	4,431	2,168	△2,262
特別利益	615	4,090	3,474
投資有価証券売却益	10	4,071	4,061
その他	605	18	△586
特別損失	390	166	△224
固定資産除売却損	35	89	53
減損損失	240	74	△166
その他	113	2	△111
税金等調整前四半期純利益	4,656	6,093	1,436
法人税、住民税及び事業税	812	1,034	221
法人税等調整額	601	81	△519
四半期純利益	3,242	4,976	1,734
非支配株主に帰属する四半期純利益	119	107	△11
親会社株主に帰属する四半期純利益	3,122	4,869	1,746

主に日比共同製錬が好転

前年度に古河大阪ビルのテナント退去交渉終了に伴う引当金の戻入を計上

資産の有効活用および財務体質の健全化に向け
上場有価証券1銘柄を売却

前年度は古河大名ビル(福岡)の売却益5億83百万円を計上

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2020年3月期	2021年3月期 第2四半期	対2020年3月期 増減
資産の部			
流動資産	85,725	89,871	4,145
固定資産	123,971	123,140	△831
有形固定資産	89,838	89,022	△816
無形固定資産	361	336	△25
投資その他の資産	33,771	33,782	10
資産合計	209,697	213,011	3,314
負債の部			
流動負債	52,555	43,158	△9,396
固定負債	79,175	84,475	5,299
負債合計	131,730	127,633	△4,096
純資産の部			
株主資本	71,018	73,939	2,920
資本金	28,208	28,208	-
資本剰余金	-	2	2
利益剰余金	44,507	47,426	2,918
自己株式	△1,697	△1,697	△0
その他の包括利益累計額	4,525	8,948	4,422
非支配株主持分	2,423	2,490	67
純資産合計	77,966	85,377	7,411
負債・純資産合計	209,697	213,011	3,314

現金及び預金の増加
受取手形及び売掛金の減少

その他有価証券評価差額金の
増加、退職給付に係る調整累
計額の増加など

新型コロナウイルス感染症拡大の
影響を踏まえた資金繰り対応として
長期運転資金100億円調達ほか

有利子負債(借入金)

(単位:百万円)

	2020年3月期	2021年3月期 第2四半期	対2020年3月期 増減
短期	8,570	8,455	△114
長期 (1年以内返済を含む)	61,842	70,014	8,171
有利子負債合計	70,412	78,470	8,057

2. 2021年3月期業績予想(連結)

【業績予想】

(単位:百万円)

	2020年3月期	2021年3月期 (予想)	対2020年3月期増減
売上高	165,215	148,000	△17,215
営業利益	8,693	2,000	△6,693
経常利益	8,135	1,900	△6,235
親会社株主に帰属する 当期純利益	4,431	4,300	△131
年間配当金	50円	50円	0

経常利益 第2四半期決算21億円→通期予想19億円の要因

持分法投資損益の悪化を見込む

第2四半期決算時 408百万円→通期予想 ほぼ0百万円

日比共同製錬が定修により下期は損益悪化

【前提条件】

	2020年3月期	2021年3月期 (予想)	対2020年3月期増減
銅 価	5,860 \$/トン	5,966 \$/トン	106 \$/トン
為 替	108.7円/\$	106.0円/\$	△2.8円/\$

為替感応度について

1円の円安で年間約1億円の営業利益増

- ・機械事業(主にロックドリル)で約60百万円増
- ・金属部門で約40百万円増

※第3, 4四半期の為替前提は105円/\$

【売上高】

(単位:百万円)

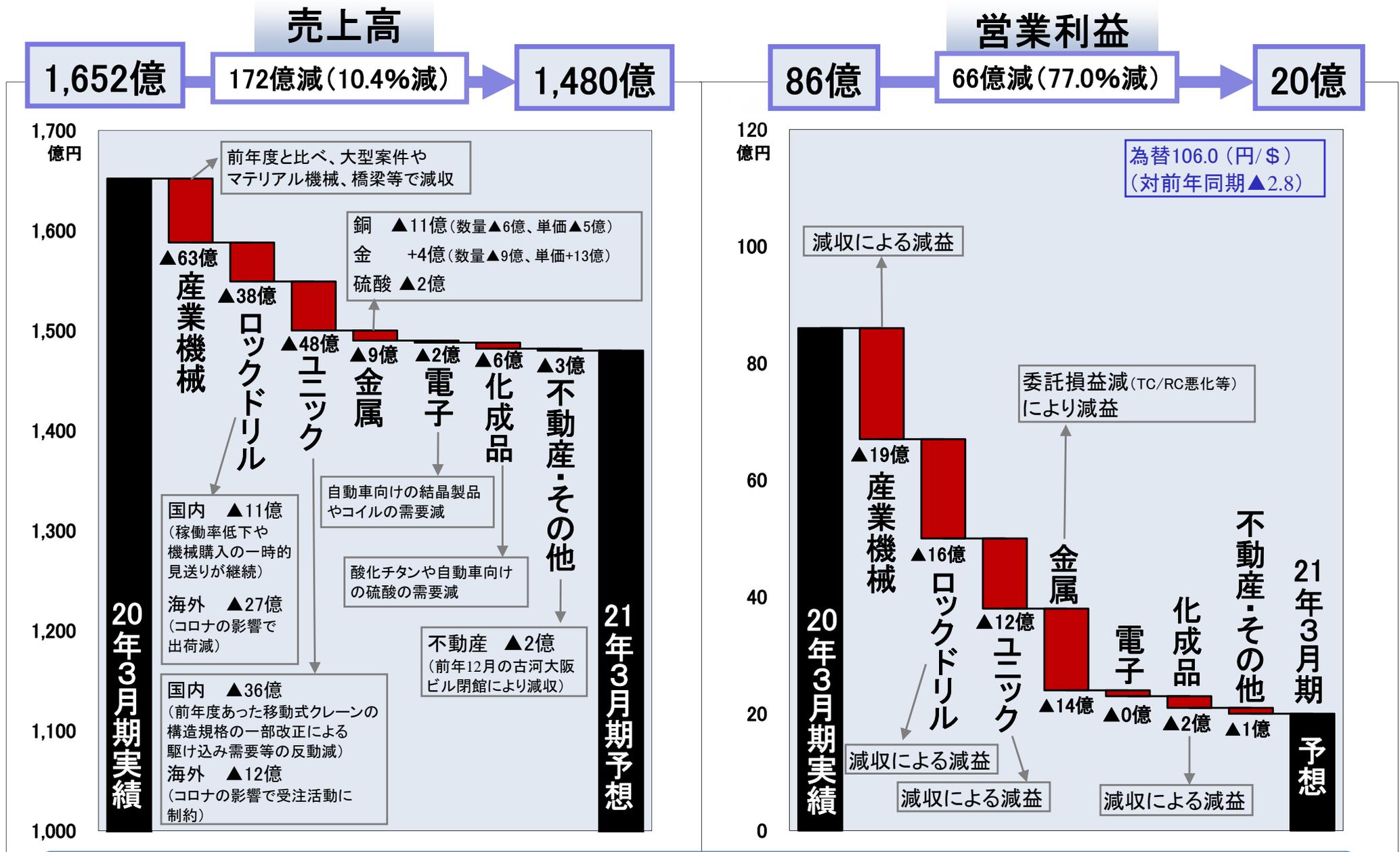
	2020年3月期	2021年3月期 (予想)	対2020年3月期増減
機械事業	82,691	67,600	△15,091
産業機械部門	23,237	16,900	△6,337
ロックドリル部門	27,663	23,800	△3,863
ユニック部門	31,791	26,900	△4,891
素材事業	79,366	77,600	△1,766
金属部門	67,149	66,200	△949
電子部門	5,506	5,300	△206
化成品部門	6,710	6,100	△610
不動産事業	2,386	2,100	△286
その他	771	700	△71
合計	165,215	148,000	△17,215

【営業利益】

(単位:百万円)

	2020年3月期	2021年3月期 (予想)	対2020年3月期増減
機械事業	7,343	2,500	△4,843
産業機械部門	3,208	1,300	△1,908
ロックドリル部門	142	△1,550	△1,692
ユニック部門	3,992	2,750	△1,242
素材事業	776	△950	△1,726
金属部門	301	△1,100	△1,401
電子部門	△35	△100	△64
化成品部門	510	250	△260
不動産事業	735	650	△85
その他	△94	△140	△45
調整額	△68	△60	8
合計	8,693	2,000	△6,693

2021年3月期部門別業績予想の増減/ 対前年



主として新型コロナウイルス感染症の影響を受け、全体で減収減益。

2021年3月期 業績予想の修正推移(連結)

〔売上高〕

	2020年8月12日発表	2020年11月10日発表	11月10日発表 対 8月12日発表
機械事業	67,600	67,600	0
産業機械部門	17,100	16,900	△200
ロックドリル部門	23,200	23,800	600
ユニック部門	27,300	26,900	△400
素材事業	77,600	77,600	0
金属部門	66,200	66,200	0
電子部門	5,100	5,300	200
化成品部門	6,300	6,100	△200
不動産事業	2,100	2,100	0
その他	700	700	0
合計	148,000	148,000	0

(単位:百万円)

2021年3月期第2四半期累計期間における増収および営業損失の縮小が、金属価格の上昇による影響を主因としていること、また、新型コロナウイルス感染症拡大の状況や収束時期など内外の不透明な情勢から金属価格の動向を見通せない状況であるため、前回発表を据え置いております。

〔営業利益〕

	2020年8月12日発表	2020年11月10日発表	11月10日発表 対 8月12日発表
機械事業	2,500	2,500	0
産業機械部門	1,300	1,300	0
ロックドリル部門	△1,550	△1,550	0
ユニック部門	2,750	2,750	0
素材事業	△950	△950	0
金属部門	△1,100	△1,100	0
電子部門	△250	△100	150
化成品部門	400	250	△150
不動産事業	650	650	0
その他	△100	△140	△40
調整額	△100	△60	40
合計	2,000	2,000	0

(単位:百万円)

金属部門の金属価格変動影響の損益見込みについて

2021年3月期第2四半期決算時

営業利益 △4.5億円

 内、価格影響分 +2.1億円
 銅 △1.2億、金 +2.9億

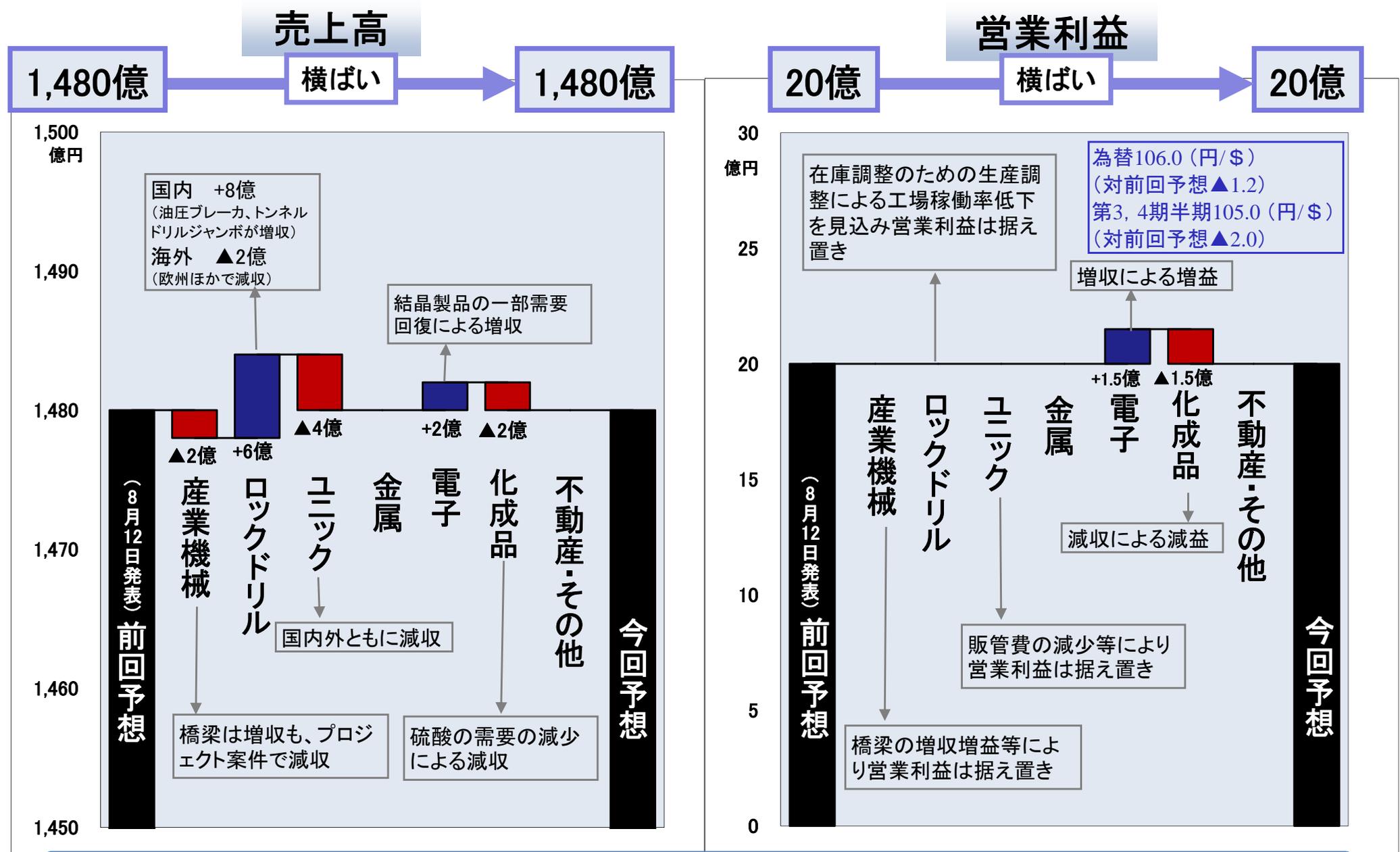
第2四半期決算時の価格影響分は前回発表を据え置いているため見込まず。

2021年3月期予想 (2020年8月12日発表)

営業利益 △11億円

 内、価格影響分 +0億円
 銅 △1.7億、金 +1.9億

2021年3月期 部門別業績予想の増減/ 対前回予想



新型コロナウイルス感染症の影響を受け、全体で減収減益。

設備投資・減価償却費・研究開発費の状況(連結)

【設備投資の状況(連結)】

(単位:百万円)

設備投資額	2019年3月期	2020年3月期		2021年3月期	
		(第2四半期)	(通年)	(第2四半期)	(通年予想)
機 械 事 業	4,421		4,123		3,100
産業機械部門	269		404		1,300
ロックドリル部門	2,386		2,782		600
ユニック部門	1,765		936		1,100
素 材 事 業	375		1,229		900
そ の 他	645		585		700
合 計	5,442	1,958	5,938	1,295	4,700

設備投資計画を変更
 <変更前>
 2017年度より2022年度
 まで68億円
 ↓
 <変更後>
 2017年度より2021年度
 まで43億円

【減価償却費の状況(連結)】

減価償却費	3,473	1,751	3,589	1,888	3,800
-------	-------	-------	-------	-------	-------

【研究開発費の状況(連結)】

研究開発費	1,504	589	1,177	632	1,300
-------	-------	-----	-------	-----	-------

金属製品・為替・従業員の状況(連結)

【金属製品・為替の状況(連結)】

		2019年3月期	2020年3月期		2021年3月期	
			(第2四半期)	(通期)	(第2四半期)	(第3,4四半期想定)
銅海外相場(平均)	¢/ポンド	287.6	270.2	265.8	269.0	272.2
	\$/トン	6,341	5,956	5,860	5,931	6,000
円相場 対米ドル平均(円/\$)		110.91	108.63	108.74	106.92	105.00

《古河メタルリソース(株)生産販売》	2019年3月期	2020年3月期		2021年3月期	
		(第2四半期)	(通期)	(第2四半期)	(通年予想)
銅 生産量(t)	81,346	39,310	77,068	37,517	75,305
銅 販売量(t)	85,146	40,193	83,864	41,515	82,984

<銅の生産量について>

第一段階として、すでに共同製錬所における当社委託比率の見直しを実施しており、2018年3月期88,004t/年の生産量を段階的に75,000t/年程度まで削減。

【従業員の状況(連結)】

	2019年3月末	2020年3月末	2020年9月末	対2020年3月末増減
人員(名)	2,757	2,755	2,778	23

3. 中期経営方針2022について

「中期経営方針2022」の位置づけ:「成長の加速と更なる 収益性向上」

「企業価値・社会価値」の創造

2025年ビジョン（創業150周年のありたい姿）

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

(2015年11月6日制定)

連結営業利益
150億円超の常態化

中期経営計画	フェーズ		第1フェーズ	第2フェーズ	第3フェーズ
	対象年度	2017～2019年度		2020～2022年度	2023～2025年度
位置づけ	新たな成長の礎を構築		成長の加速と 更なる 収益性向上	2025年ビジョン 実現への総仕上げ	
経営指標	営業利益	85億円程度 【86億円】		新中期経営計画を 策定次第 公表	150億円超の常態化
	ROE	6%～7%程度 【5.8%】			二桁台

※ 【 】内は2019年度実績値

4. 2025年ビジョン改定関連

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

「社会課題」の解決に役立つインフラ整備、製品・技術・サービスなどを提供することで「企業価値」を創造すると同時に、「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」の創造に寄与し続けていきます。

【古河機械金属グループの価値創造プロセス】



CSVの視点を織り込み再定義した「マーケティング経営」:

CSVの視点を織り込み再定義した「マーケティング経営」には、「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』に貢献していく存在であり続けたい」との意を含めました。

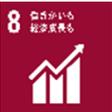
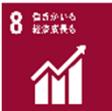
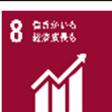
CSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」によるSDGsへの貢献

SDGsの17の目標のうち、特に「11. 住み続けられるまちづくりを」と「9. 産業と技術革新の基盤をつくろう」への貢献を行うとともに、「古河機械金属グループの価値創造プロセス」にて明示している「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」の創造を実現していきます。

部門	主な 製品・技術・サービス			貢献度が高いSDGs目標 (◎:特に重要、○:重要)									
				2 気候をゼロに	3 すべての人に健康と福祉を	6 安全な水とトイレを世界中に	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに	9 産業と技術革新の基盤をつくろう	11 住み続けられるまちづくりを	12 つくる責任 つかう責任	13 気候変動に具体的な対策を	14 海の豊かさを守ろう	
産業機械	 ポンプ	 ベルトコンベヤ	 橋梁・鋼構造物		○	◎			◎	◎		○	◎
ロックドリル	 トンネルドリルジャンボ	 油圧クローラドリル	 油圧圧砕機		○				◎	◎	○		
ユニック	 ユニッククレーン	 ミニクローラクレーン	 オーシャンクレーン		○				◎	◎			◎
金属	 電気銅						○		◎	◎			
電子	 高純度金属ヒ素	 コイル	 光学部品(レンズ)		○				◎	◎			
化成品	 硫酸	 硫酸バンド	 硫酸第一鉄	○	○	◎			◎	◎			

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

2025年ビジョン達成のための方針の一つである経営基盤の整備に「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」を新たに明記し、主なSDGsの関係性をESG区分にて整理し、CSR/ESG課題として明確にしました。

ESG区分	CSR/ ESG重点課題	関連する主なSDGs
E 環境 (Environmental)	環境保全活動の推進	      
S 社会 (Social)	お客さまから満足を得られる製品・サービスの提供	      
	取引先との公正かつ公平な取引関係と互恵的信頼関係の構築	    
	社会貢献活動の推進	  
	従業員にとって働きやすい職場環境の実現と公正な評価と待遇	      
G 企業統治 (Governance)	グループガバナンス体制の徹底	  
	株主・投資家とのコミュニケーション	
	コンプライアンスの強化	 

5. 機械事業クローズアップ (1) 産業機械部門

■ 大型案件の受注獲得に向けて

- ・ **コントラクタ事業:** ベルトコンベヤはトンネル工事、ダム堆積土砂搬送、調節池造成工事向けに情報収集し、技術提案により新規受注獲得を目指す。

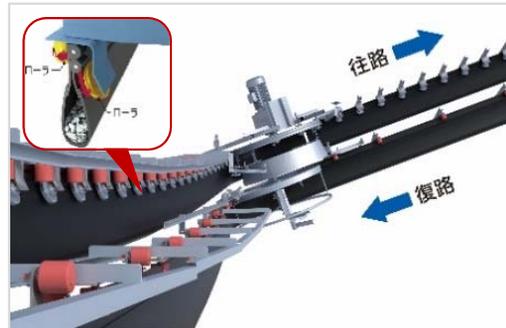
橋梁は入札地域を広げ販路拡大。



橋梁



境川金森調節池造成工事向け密閉式吊下げ型コンベヤ



東京外かく環状道路工事向けベルトコンベヤ



■ 基礎収益事業の強化

- ・ **マテリアル機械:** 新規開発した破碎機「GEOPUS C3」を中心に、自社品の更新需要、並びに他社品からの切り替え提案による新規開拓を狙う。



破碎機
(コーンクラッシャー)
GEOPUS C3

- ・ **ポンプ・流体機器:** 部品やオーバーホールの受注獲得を狙う。



高効率省エネ型
スラリーポンプ
SPL e-Performance

5. 機械事業クローズアップ (2) ロックドリル部門

■ 海外マーケティング力の強化・再構築

海外子会社の再編・統廃合を含む、製品別・地域別戦略を抜本的に見直し。

■ ライフサイクルサポートを活用したビジネスモデルの構築

・稼働サポートシステムの展開

国内:すでに運用開始。

海外:設定は完了。東南アジアは出荷可能。

欧米は法規制・契約関係調整中。

・サービスプログラムの強化

国内:延長保証、フルメンテナンスの運用開始。

海外:延長保証、フルメンテナンスの設定は完了。

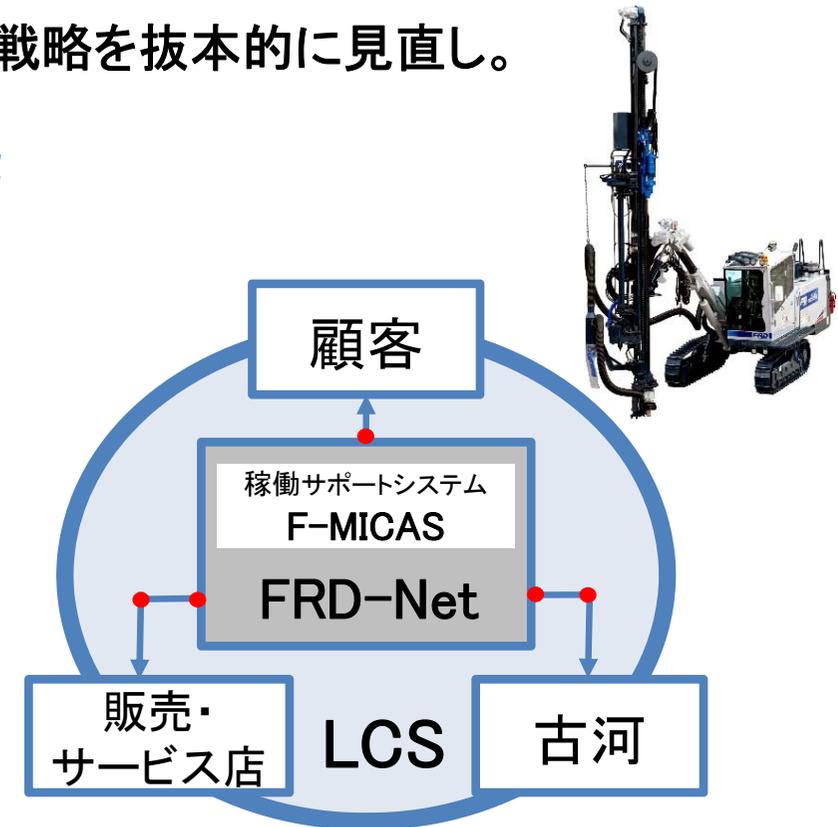
タイで運用開始予定。

・サービス力の強化

技術資料は充実化。ローカルトレーナー育成が課題。

■ トンネル掘削現場での製品ラインナップ拡充

全自動ドリルジャンボ(2020年6月発売)、自動ロックボルタなど、トンネル掘削現場での安全性と効率性の向上を目指す。



5. 機械事業クローズアップ (3)ユニック部門

■海外における製品力・営業力・サービス技術力の強化

- ・新製品・新機能の開発
 販売国のニーズに合致した搭載型クレーンの開発(大型化、ロングブーム化等)。
 ミニ・クローラクレーンの用途拡大を目的としたオプション拡充。
- ・販売網の整備拡充
 販売店の見直し・未開拓地域での設定(東南アジアほか)。
- ・サービス技術力の向上
 海外技術サポート課をサービス部内に新設。
 自社のサービス技術力を向上。
 販売店向けの架装・サービスマニュアルの整備。



■製品の高付加価値化

- ・移動式クレーン構造規格の一部改正に対応した安全強化モデルの拡販
- ・現行製品のブラッシュアップ
 誰でも安全・安心に作業可能な使いやすい製品の追求
 低騒音・低燃費を実現する環境重視製品の追求

■佐倉工場の設備投資効果の追求

佐倉工場の大型設備投資(塗装工程改革・油機部品製造工程改革・架装工程改革・レイアウト改革・事務研修棟建設等)効果の最大化を図る。



引き続き当社へのご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。



 **古河機械金属株式会社**

6.補足資料 過去の部門別業績・業績予想・銅価

〔連結業績〕

(単位:百万円)

	07年3月期	08年3月期	09年3月期	10年3月期	11年3月期	12年3月期	13年3月期	14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期(予想)
売上高	200,749	213,426	161,857	142,925	165,638	157,566	165,539	163,026	172,544	161,799	149,829	167,695	174,116	165,215	148,000
営業利益	16,898	14,407	2,303	1,597	2,821	2,154	3,363	6,886	8,925	7,988	6,545	7,820	8,915	8,693	2,000
経常利益	15,613	12,940	993	111	1,231	1,268	2,763	6,150	6,603	6,227	7,202	8,105	8,235	8,135	1,900
親会社株主に帰属する 当期純損益	17,554	8,595	△5,917	585	563	△1,659	2,976	3,976	9,793	5,056	4,254	4,774	4,654	4,431	4,300

過去の部門別実績と業績予想

〔売上高〕

(単位:百万円)

	07年3月期	08年3月期	09年3月期	10年3月期	11年3月期	12年3月期	13年3月期	14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期(予想)
機械事業	67,795	75,841	62,639	44,313	47,025	53,198	56,852	71,111	75,990	72,232	66,803	73,453	77,580	82,691	67,600
産業機械部門	14,119	17,331	15,836	12,783	10,655	12,949	12,894	18,527	16,712	14,926	14,041	15,871	17,971	23,237	16,900
ロックドリル部門	33,046	37,497	29,427	20,386	23,880	24,143	23,305	26,842	30,910	30,076	26,979	30,199	30,372	27,663	23,800
ユニック部門	20,629	21,012	17,375	11,142	12,490	16,105	20,651	25,741	28,367	27,229	25,782	27,381	29,237	31,791	26,900
素材事業	100,656	112,796	80,175	82,128	92,203	77,917	88,026	90,162	93,270	85,644	78,968	89,987	92,722	79,366	77,600
金属部門	84,753	97,519	68,786	71,132	79,979	68,114	77,944	78,684	81,513	74,192	67,853	77,334	80,067	67,149	66,200
電子部門	9,364	8,751	5,568	5,969	7,147	4,615	4,987	5,381	5,743	5,477	5,816	6,307	6,527	5,506	5,300
化成品部門	6,538	6,525	5,820	5,025	5,076	5,187	5,093	6,096	6,013	5,973	5,298	6,344	6,127	6,710	6,100
不動産事業	2,936	2,758	2,386	2,043	1,577	1,233	1,058	1,013	2,535	3,045	3,074	3,338	2,999	2,386	2,100
その他	1,154	1,294	1,204	854	785	766	753	739	747	876	983	916	814	771	700
塗料部門(※1)	—	—	—	3,692	15,040	14,874	15,078	—	—	—	—	—	—	—	—
燃料部門(※2)	28,206	20,735	15,452	9,893	9,004	9,576	3,770	—	—	—	—	—	—	—	—
合計	200,749	213,426	161,857	142,925	165,638	157,566	165,539	163,026	172,544	161,799	149,829	167,695	174,116	165,215	148,000

〔営業利益〕

(単位:百万円)

	07年3月期	08年3月期	09年3月期	10年3月期	11年3月期	12年3月期	13年3月期	14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期(予想)
機械事業	5,901	6,837	1,733	△3,022	△566	1,970	2,923	5,333	6,551	5,882	3,580	5,083	6,567	7,343	2,500
産業機械部門	72	837	767	433	△29	708	778	1,851	1,711	1,037	104	1,005	2,088	3,208	1,300
ロックドリル部門	3,120	3,702	255	△2,584	△350	333	△67	341	1,225	2,217	897	1,782	1,689	142	△1,550
ユニック部門	2,708	2,297	710	△870	△186	928	2,212	3,141	3,614	2,627	2,578	2,295	2,789	3,992	2,750
素材事業	10,925	7,661	229	3,985	3,044	325	324	1,695	1,770	983	1,870	1,648	1,396	776	△950
金属部門	8,837	6,206	23	3,224	1,494	308	282	1,503	1,449	1,154	1,738	867	581	301	△1,100
電子部門	1,386	984	4	657	1,279	△234	△262	△123	52	△368	17	330	407	△35	△100
化成品部門	701	470	201	104	269	251	304	315	267	197	114	451	406	510	250
不動産事業	839	749	706	1,128	635	356	219	△43	776	1,276	1,265	1,339	1,163	735	650
その他	△301	△228	△304	△376	△92	△93	△63	△60	△130	△72	△126	△196	△147	△94	△140
塗料部門(※1)	—	—	—	△19	△93	△329	65	—	—	—	—	—	—	—	—
燃料部門(※2)	△114	△430	202	△29	△56	△13	△28	—	—	—	—	—	—	—	—
調整額	△351	△181	△264	△69	△49	△60	△78	△39	△42	△80	△44	△55	△64	△68	△60
合計	16,898	14,407	2,303	1,597	2,821	2,154	3,363	6,886	8,925	7,988	6,545	7,820	8,915	8,693	2,000

※1 2013年3月に㈱トウベの株式譲渡により塗料部門から撤退

※2 2012年10月に古河コマース㈱の株式譲渡により燃料部門から撤退

注:「セグメント情報等の開示に関する会計基準」の適用(11年3月期)により10年3月期の数値を同基準に置き換えて表示しています

銅価(\$/ト)	6,970	7,584	5,864	6,101	8,139	8,485	7,855	7,104	6,554	5,215	5,154	6,444	6,341	5,860	5,966
為替(円/\$)	118.03	114.28	100.54	92.85	85.71	79.07	83.10	100.24	109.93	120.13	108.42	110.85	110.91	108.74	105.96

将来の見通しに関する記述等についてのご注意

本資料に記載されている将来の見通しに関する記述は、当社グループが、現在入手している情報に基づく予測、期待、想定、計画、認識、評価等を基礎として作成しております。実際の事業環境・事業活動は、様々な潜在的リスク、不確定要因を含んでおり、これらによる影響を受けることとなります。したがって、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が、実際に生じる結果と大きく異なる可能性があります。

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またはホームページの「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、本資料に記載されているマイルストーンとしての経営指標や予測の達成および将来の業績を、当社として確約、あるいは保証するものではありません。

なお、実際の結果等にかかわらず、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随時更新する義務を負うものではなく、かかる方針も有していません。

本資料は、株主・投資家等の皆様に、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ており、当社の株式の購入・売却など、株式等の投資を勧誘することを目的としたものではありません。

投資に関する最終決定は、上記の点を踏まえ、投資家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。

本資料は、利用者の責任でご利用ください。本資料に含まれる情報の誤りや瑕疵、マイルストーンとしての経営指標や予測数値等の変更、その他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いません。

「中期経営方針2022」

～成長の加速と更なる収益性向上～



2020年5月25日

 **古河機械金属株式会社**

「中期経営方針2022」に記載されている内容のうち、将来の見通しに関する記述については、種々の前提に基づく当社の判断であり、その情報の確実性、完全性、施策の実現を保証しまたは約束するものではありません。

「中期経営方針2022」 目次

1. 2025年ビジョン「FURUKAWA Power & Passion 150」

2. 「中期経営方針2022」の位置づけ

3. 経営方針

- (1) 全社戦略
- (2) 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
- (3) セグメント別の主な事業戦略
- (4) 開発推進体制
- (5) 人材基盤の拡充・強化
- (6) 企業価値向上に資する投資等の積極的推進
- (7) 経営基盤の整備

1. 2025年ビジョン「FURUKAWA Power & Passion 150」

2020年5月8日一部改正（下線部）

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

<ビジョン達成のための方針>

CSV^(注1)の視点を織り込んだ「マーケティング経営」^(注2)による 古河ブランドの価値向上

機械事業の
持続的拡大

人材基盤の
拡充・強化

企業価値向上に
資する投資等の
積極的推進

経営基盤の整備^(注3)

2025年度（創業150周年）に向けて
連結営業利益 150億円超の常態化

(注1) CSV(Creating Shared Value: 共通価値/共有価値の創造): 企業が社会問題や環境問題などに関わる社会課題に取り組み、社会価値と企業価値を両立させようとする経営フレームワークです。

(注2) 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、わが国における国土強靱化、生産年齢人口の減少をなど、様々な「社会課題」を解決し、「持続可能な社会の実現」に貢献していきます。

(注3) 2025年ビジョンの一部改正(2020年5月8日付)に際し、「経営基盤の整備」の一つとして、「当社グループのCSR/ESG課題に配慮した事業運営による企業価値の向上」を明記しました。

2. 「中期経営方針2022」の位置づけ

「中期経営方針2022」の位置づけ: 「成長の加速と更なる 収益性向上」

「企業価値・社会価値」の創造

2025年ビジョン（創業150周年のありたい姿）

カテゴリトップ・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

(2015年11月6日制定)

連結営業利益
150億円超の常態化

中期経営計画	フェーズ	第1フェーズ	第2フェーズ	第3フェーズ
	対象年度	2017～2019年度	2020～2022年度	2023～2025年度
位置づけ	新たな成長の礎を構築	成長の加速と 更なる 収益性向上	2025年ビジョン 実現への総仕上げ	
経営指標	営業利益	85億円程度 【86億円】	新中期経営計画を 策定次第 公表	150億円超の常態化
	ROE	6%～7%程度 【5.8%】		二桁台

※ 【 】内は2019年度実績値

3. 経営方針

(1) 全社戦略

「成長の加速と更なる収益性向上」を実現

「中期経営方針2022」では、「2025年ビジョン」達成に向け、CSVの視点を織り込み再定義した「マーケティング経営」の推進により古河ブランドの価値向上を図っていくことに加え現場力とイノベーション力を強化し、持続的な成長に向け「人材基盤の拡充強化」、「企業価値向上に資する投資等の積極的推進」、「経営基盤の整備」に取り組んでいくとともに、「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、「成長の加速と更なる収益性向上」を実現していきます。

機械事業の持続的拡大と、アライアンスやM&A強化, CSR/ESG 課題に配慮した事業運営

特に、「中期経営計画2019」にてコア事業と位置づけた機械事業については重点投資・成長事業の位置づけを確たるものとすべく、引き続き「機械事業の持続的拡大」を推進していくとともに、非連続な成長を実現するために、アライアンスやM&Aへの取り組みを強化していきます。また、新たに「2025年ビジョン」に明記した「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」についても、鋭意取り組んでいきます。

(2) 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

「社会課題」の解決に役立つインフラ整備、製品・技術・サービスなどを提供することで「企業価値」を創造すると同時に、「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」の創造に寄与し続けていきます。

【古河機械金属グループの価値創造プロセス】



CSVの視点を織り込み再定義した「マーケティング経営」:

CSVの視点を織り込み再定義した「マーケティング経営」には、「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』に貢献していく存在であり続けたい」との意を含めました。

(3)セグメント別の主な事業戦略： 機械事業/産業機械部門

基本戦略

「セクションプラント工事案件の取り込みおよび官民の大型工事プロジェクト案件などのコントラクター事業の拡大を図る等、単なる機器メーカーからの脱却を目指してエンジニアリング力を強化し、国内市場における事業基盤の拡充」の継承と、成長軌道の確立

重点課題

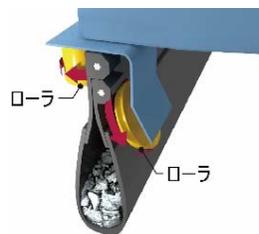
- ・ セクションプラント工事案件やプロジェクト案件への技術提案による受注獲得
- ・ 密閉式吊下げ型コンベヤ SICON®の需要創出
- ・ ポンプ、マテリアル機械の更新需要の取り込みによる収益基盤の強化



破碎機
(コーンクラッシャー)
GEOPUS C3



東京外環自動車道工事向けベルトコンベヤ



境川金森調整池造成工事(東京都町田市)向け密閉式吊下げ型コンベヤ
SICON®は、ContiTech Transportbandsysteme GmbH社の登録商標



高効率省エネ型
スラリーポンプ
SPL e-Performance

(3)セグメント別の主な事業戦略： 機械事業/ロックドリル部門

基本戦略

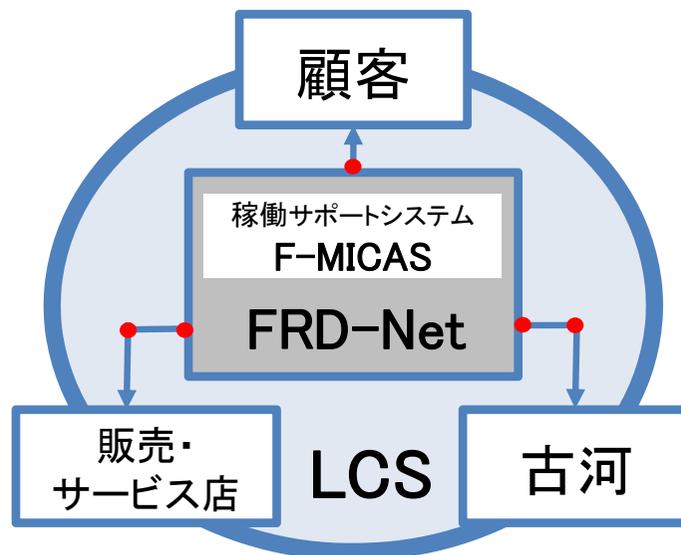
ライフサイクルサポート機能の強化、ドリル製品群(ブラストホールドリル、ドリルジャンボ)の収益基盤強化、新規市場開拓と新製品投入による収益拡大

重点課題

- 海外マーケティング力の強化・再構築
海外ブラストホールドリルの事業基盤の深化
海外ドリルジャンボの事業基盤づくり
- ライフサイクルサポートを活用したビジネスモデルの構築
顧客のビジネスに寄与する各種サービス(延長保証、フルメンテナンス、ICTを導入した稼働サポートシステムによる作業効率改善提案等)の提供によるストックビジネス強化
- 全自動ドリルジャンボ、自動ロックボルタなど、トンネル掘削現場での安全性と効率性向上に資する製品ラインナップの展開強化



海外の碎石現場で作業する油圧クローラドリル



海外のトンネル掘削現場で稼働するドリルジャンボ

(3) セグメント別の主な事業戦略： 機械事業/ユニック部門

基本戦略

国内販売での安定的な収益確保と海外販売での収益拡大を目指し、製品の高機能化・高付加価値化などによる競争力強化、ストックビジネスの推進、海外における製品力・営業力・サービス技術力の強化

重点課題

- 佐倉工場の設備投資効果の追求と更なる自動化の推進
- ユニッククレーン、ミニ・クローラークレーン、ユニックキャリアの高機能化・高付加価値化による競争力強化と多様化する用途に対応した新機能・オプションの開発
- 海外販売網の拡充、販売店の販売力強化
- サービス体制の強化



海外で活躍するユニック製品



佐倉工場

(3)セグメント別の主な事業戦略： 素材事業、不動産事業

素材事業/金属部門

基本戦略

委託製錬事業の抜本的な見直し

重点課題

委託製錬事業の採算性と将来性を見極め



電気銅

素材事業/電子部門

基本戦略

戦略製品の成長促進と市場投入

重点課題

- 窒化アルミ：高付加価値焼成技術を活かした事業拡大に加え、高熱伝導・高靱性窒化アルミの開発
- 回折光学素子(DOE)：微細加工技術を活かし、レーザー加工用に加えてセンサー用への用途展開による販路拡大
- ハイブリッドコイル：高い設計自由度を活かしたサンプル展開



窒化アルミ：
用途／半導体製造装置用部品(ヒータ)や基板用材料など

素材事業/化成品部門

基本戦略

既存製品の収益拡大と新規開発製品の事業化開始・育成

重点課題

- 既存製品
硫酸：高品質硫酸による差別化展開強化
- 新規開発製品
金属銅粉：品質、量産・販売体制を整え、サンプル展開から販路拡大



金属銅粉：
用途／導電性ペースト

不動産事業

基本戦略

室町古河三井ビルディングの安定収益確保と、古河大阪ビルをはじめ保有する不動産の有効活用

重点課題

古河大阪ビルの将来構想の決定



室町古河三井ビルディング
(COREDO 室町2)
中央区日本橋室町

(4) 開発推進体制

基本戦略

事業会社に直接的に貢献する開発テーマの製品化・事業化と、メーカーとして不可欠な生産性の向上に向けた現場力の活性化

重点課題

- 全自動ドリルジャンボなどの開発製品の製品化・事業化
- 全固体電池用の固体電解質の材料および量産化技術の開発推進
- 技術者人材育成プログラムの本格運用による次世代を担う技術者の育成強化
- 機械系の製品開発における環境負荷低減：軽量化・効率改善による動力負荷の低減をCO2削減量に換算、低減目標を主要製品ごとに設定し、PDCAサイクルにてフォローアップ

(5) 人材基盤の拡充・強化

基本戦略

社員一人ひとりが能力を最大限に発揮して新たな価値を創造することができ得る働きがいのある会社の実現

重点課題

- 人材育成
教育体系の抜本的見直し
- 健康経営の推進
年間総労働時間の削減、多様な働き方の推進、健康診断受診率・再検査受診率の向上
- ダイバーシティの推進
女性企画職群社員採用・障がい者雇用の強化、外国籍社員の雇用への積極的な取り組み
- 就労環境の整備
非常事態にも対応可能な就労環境の見直し・整備、業務改革の強力な推進

(6) 企業価値向上に資する投資等の積極的推進

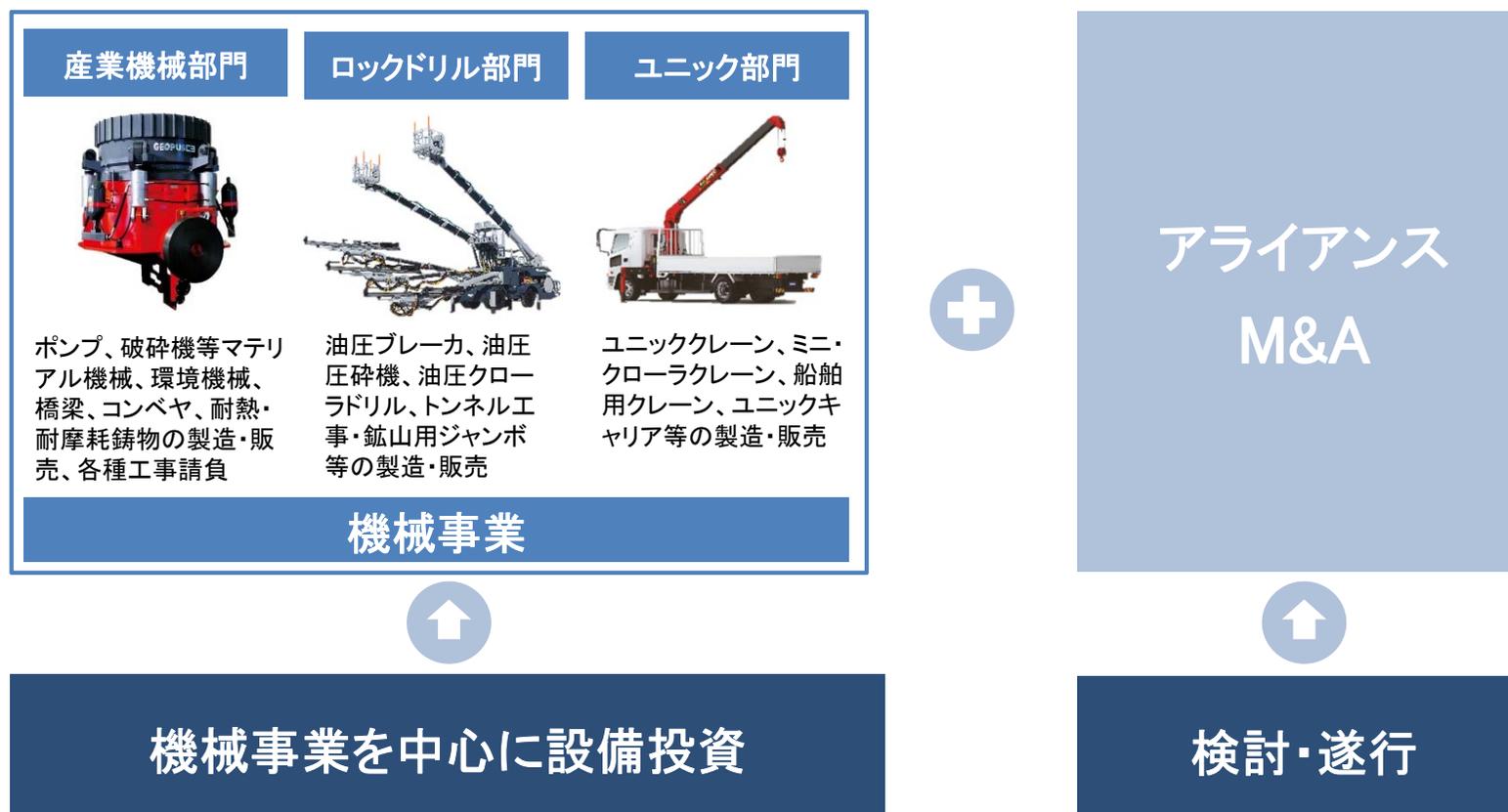
1 モノづくり力の強化を支える設備投資計画

コア事業と位置づけている機械事業を中心に設備投資をしていきます。

ロックドリル部門高崎吉井工場の生産能力増強などの第2期以降の設備投資は、業績などを勘案し、延期・見直し。

2 アライアンス、M&A

現有の機械事業の隙間を埋めて連続性を創るような周辺の事業会社や、機械事業における第4の柱となる事業会社を対象としたアライアンス、M&Aを検討・遂行していきます。

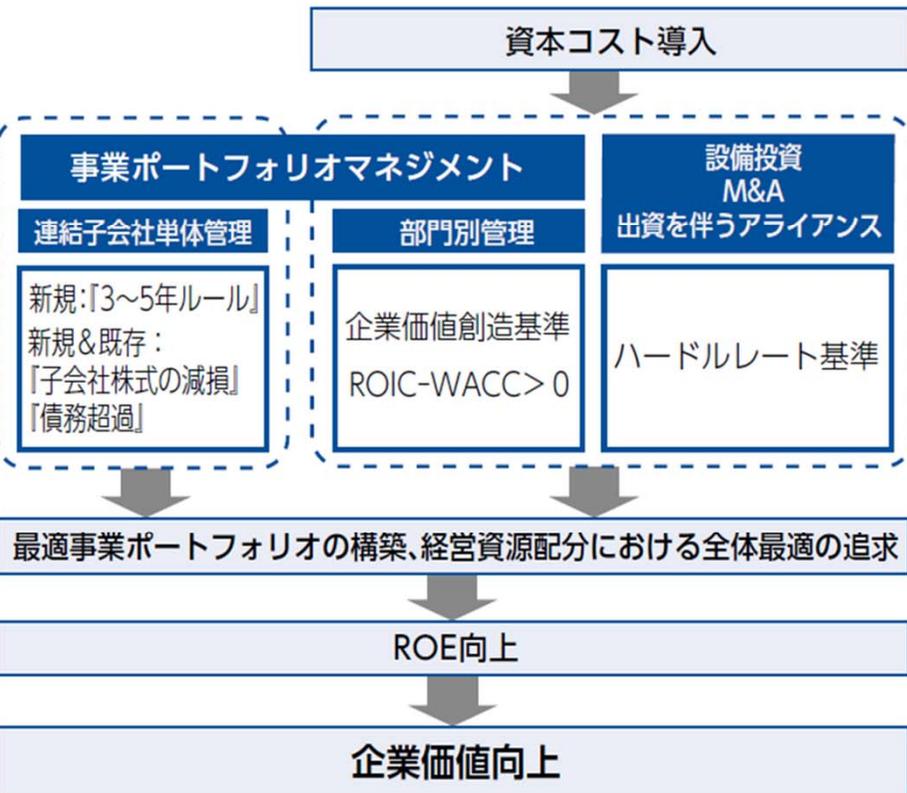


(7) 経営基盤の整備： ROE向上に向けた取り組みの強化

投資に伴うリスクおよび資本コストを勘案した採算性に留意し、個別の投資判断を行うとともに、効率性、収益性の改善についての取り組みの強化を図っていきます。

また、資本コストを活用した事業ポートフォリオマネジメントを運用することにより、経営資源配分の全体最適を追求し、企業価値の向上を図っていきます。

《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の識別・可視化を目的としたバブルチャート》

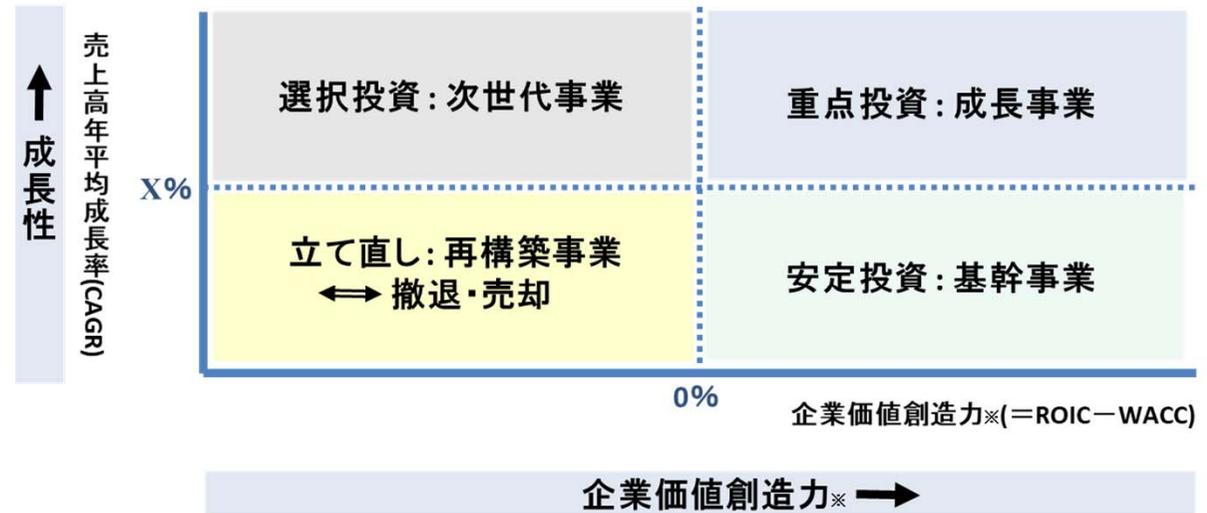
事業部門ごとに算定する3つの評価指標

X 軸：企業価値創造力※(=ROIC-WACC)

Y 軸：売上高年平均成長率(CAGR)

バブルの大きさ：企業価値創造額/年※[(企業価値想像力※×投下資本)÷100]

下記グラフに各事業部門の3つの評価指標を図示し、企業価値創造を識別・可視化



※「企業価値創造力」、「企業価値創造額/年」は当社造語

(7) 経営基盤の整備： ROE向上に向けた取り組みの強化

ROE

=

収益性
当期純利益率

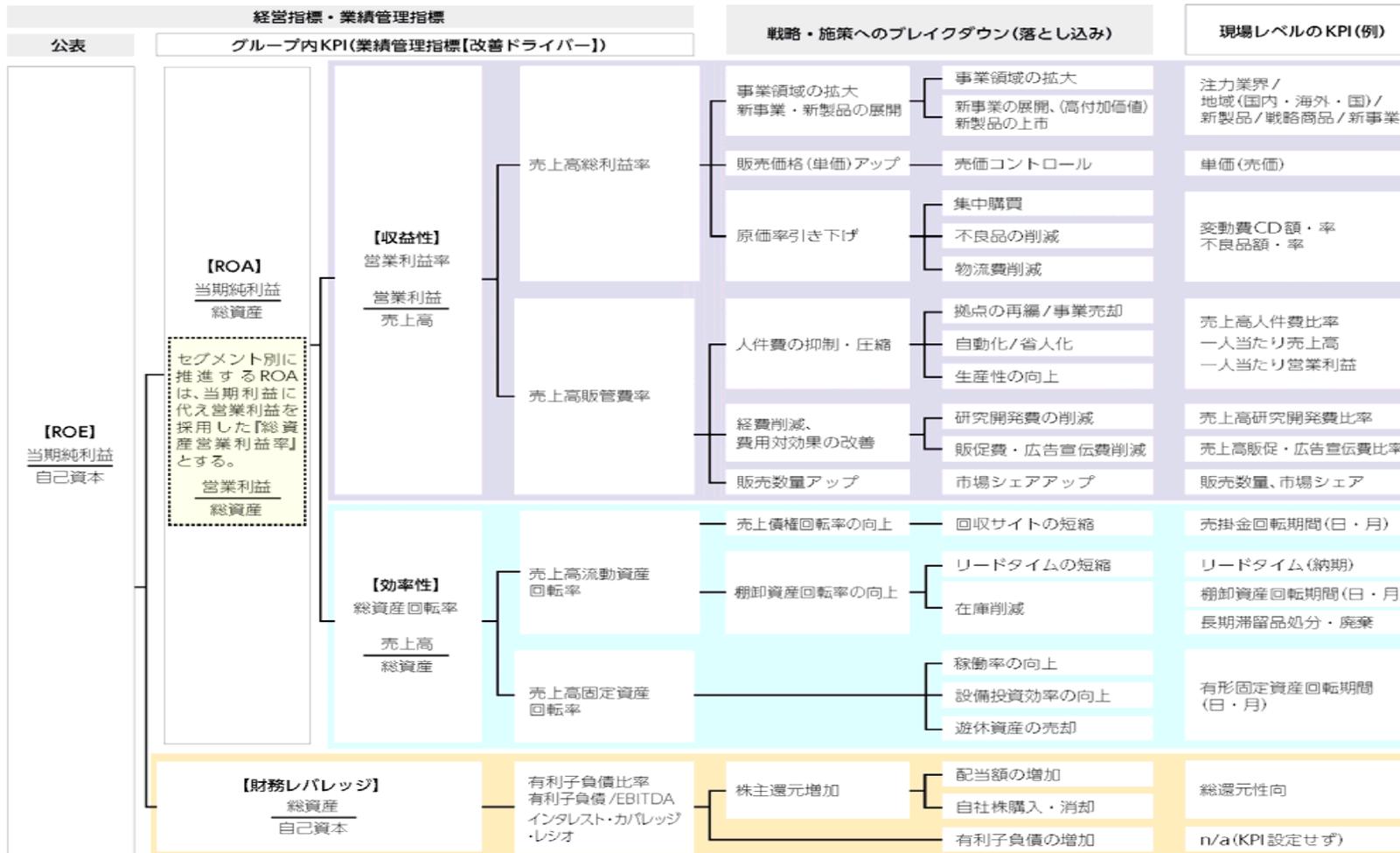
×

効率性
総資産回転率

×

レバレッジ
財務レバレッジ

● 企業価値創造のためのROEツリー



収益性
改善

効率性
改善

(7) 経営基盤の整備： 資本政策・格付戦略^(※)を核とした最適資本構成の追求

営業キャッシュ・フローの配分

堅固な財務基盤の確立を目指しつつ、「企業価値向上に資する投資等の積極的推進」を行うとともに、株主還元配慮した営業キャッシュ・フローの配分に努めていきます。

配当

株主還元としての利益剰余金からの配当は、連結による損益を基礎とし、特別な損益状態である場合を除き、原則として1株当たり50円の年間配当金および連結配当性向30%以上をめどに、安定的・継続的な利益還元を努めていきます。

自己株式の取得・消却

自己株式の取得・消却については、株価の動向や資本効率、キャッシュ・フロー等を勘案しつつ適宜検討していきます。

※格付戦略：

2025年ビジョンの最終年度となる2025年度には、日系格付機関による発行体格付で現行比ワンノッチアップとなるBBB+以上の取得が可能となる財務水準をイメージし、今後とも継続して財務の健全性向上に努めていきます。

(※) デット・エクイティ・レシオ＝有利子負債(期末)÷自己資本(期末)
(※) 有利子負債/EBITDA倍率＝有利子負債(期末)÷(営業利益+減価償却費)

2025年度の財務水準イメージ	
デット・エクイティ・レシオ	0.6倍～0.7倍程度
有利子負債/EBITDA倍率	4倍台
発行体格付	BBB+以上(日系格付機関)

(7) 経営基盤の整備：

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

CSR 中期目標(2020年度～2022年度)を策定し、計画、実行、評価、改善のPDCAサイクルを展開していきます。

Intentionally Blank