



2024年度 第2四半期決算説明資料 事業説明資料 ～産業機械部門～

2024年11月29日

 古河機械金属株式会社

東証プライム

証券コード：5715

2024年度第2四半期（中間期）連結決算の概要

| | | 2024年3月期 第2四半期 | 2025年3月期 第2四半期 | 増減 |
|---------------------|-----|-------------------|-------------------|--------|
| 売上高 | 百万円 | 94,793 | 93,522 | △1,270 |
| 営業利益 | 百万円 | 4,599 | 3,489 | △1,110 |
| 営業利益率 | % | 4.9 | 3.7 | △1.1 |
| 経常利益 | 百万円 | 6,074 | 3,428 | △2,645 |
| 親会社株主に帰属する 中間純利益 | 百万円 | 12,911 | 8,725 | △4,185 |

2024年度業績予想（概要）

| | | 2024年3月期 | 2025年3月期予想 | 増減 |
|---------------------|-----|----------|------------|--------|
| 売上高 | 百万円 | 188,255 | 187,700 | △555 |
| 営業利益 | 百万円 | 8,524 | 8,200 | △324 |
| 営業利益率 | % | 4.5 | 4.4 | △0.2 |
| 経常利益 | 百万円 | 10,384 | 7,400 | △2,984 |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 百万円 | 16,097 | 16,000 | △97 |

| | | | | |
|-------|---|-----|-----|----|
| 年間配当金 | 円 | 55円 | 60円 | 5円 |
|-------|---|-----|-----|----|

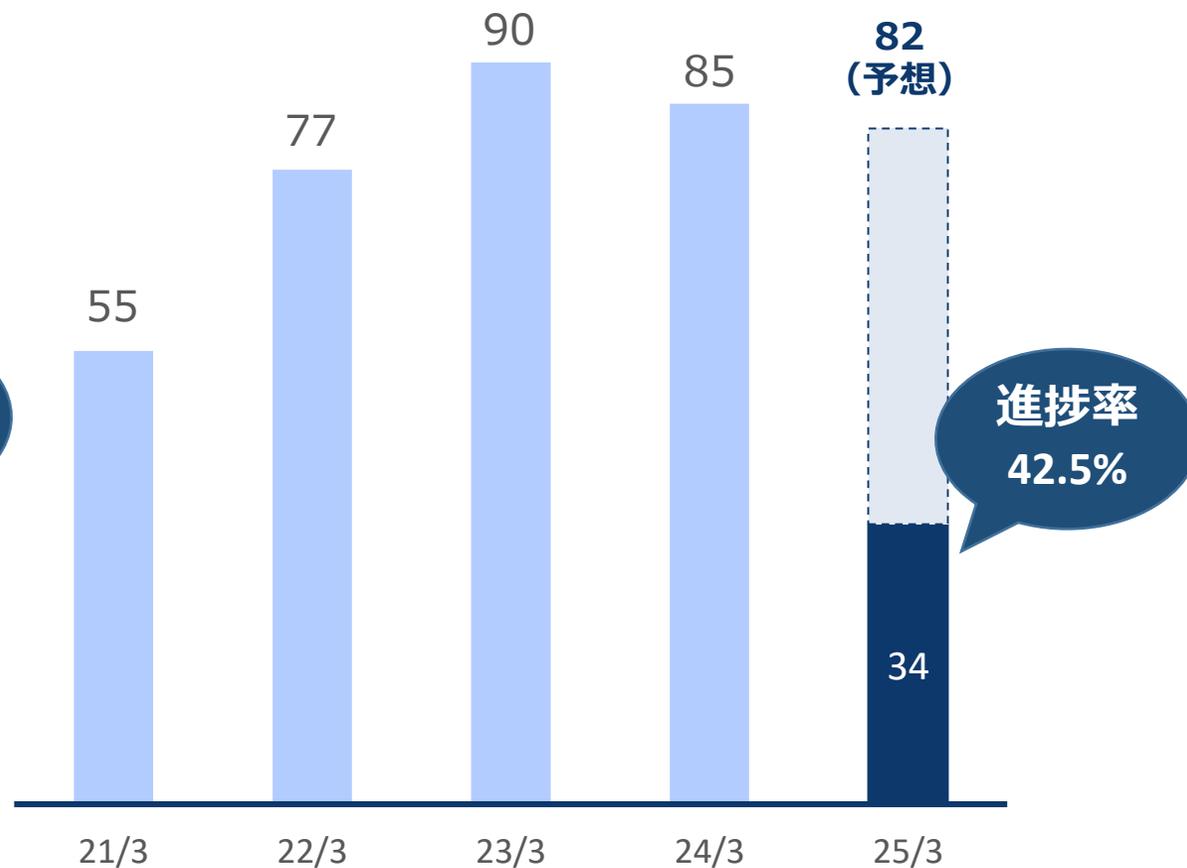
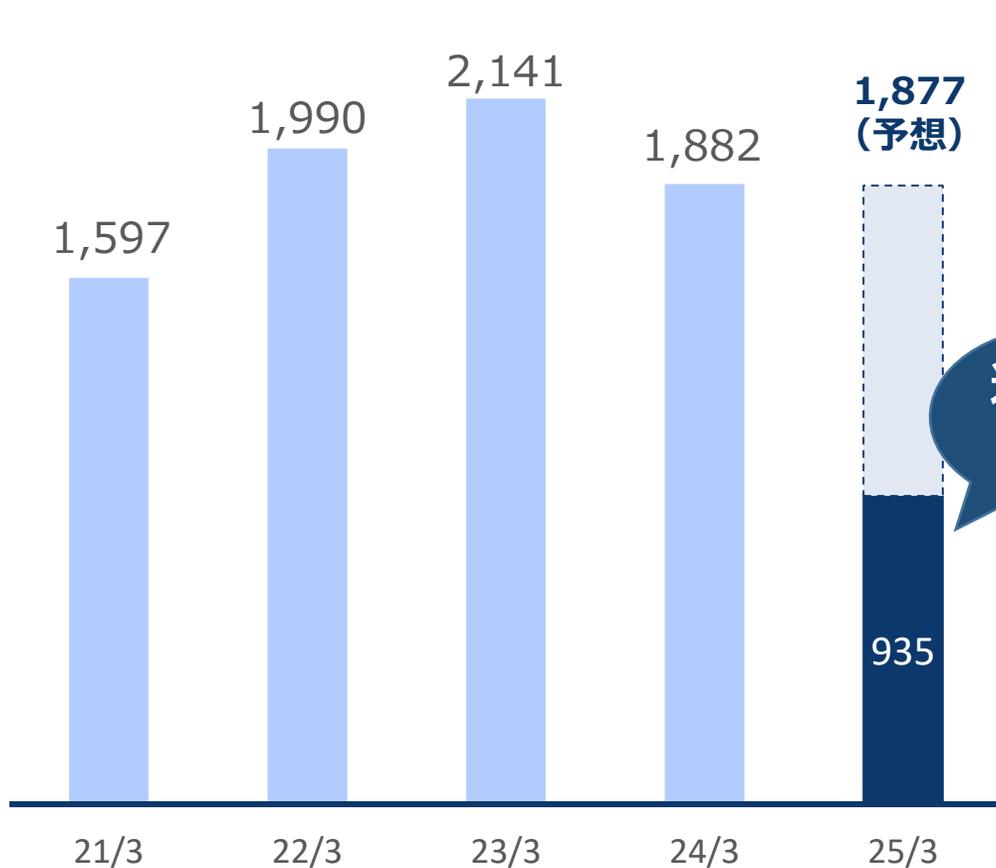
※2025年3月期予想は、2024年11月11日公表

【売上高】

(単位：億円)

【営業利益】

(単位：億円)



※2025年3月期予想は、2024年11月11日公表

連結損益計算書

(単位：百万円)

| | 2024年3月期 第2四半期 | 2025年3月期 第2四半期 | 増減 |
|-----------------|-------------------|-------------------|--------|
| 売上高 | 94,793 | 93,522 | △1,270 |
| 営業利益 | 4,599 | 3,489 | △1,110 |
| 営業外収益 | 2,343 | 1,368 | △975 |
| 営業外費用 | 869 | 1,429 | 560 |
| 経常利益 | 6,074 | 3,428 | △2,645 |
| 特別利益 | 13,490 | 8,278 | △5,211 |
| 特別損失 | 701 | 142 | △558 |
| 税金等調整前中間純利益 | 18,863 | 11,564 | △7,298 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 3,300 | 3,027 | △273 |
| 法人税等調整額 | 2,515 | △278 | △2,794 |
| 中間純利益 | 13,046 | 8,815 | △4,230 |
| 非支配株主に帰属する中間純利益 | 134 | 89 | △44 |
| 親会社株主に帰属する中間純利益 | 12,911 | 8,725 | △4,185 |

前期は為替差益（1,080百万円）を計上
今期は為替差損（562百万円）を計上

前期は固定資産売却益（13,423百万円）を計上
（古河大阪ビルの跡地その他の土地について、その
共有持分の一部を譲渡）
今期は政策保有株式の一部売却を主とする投資有価
証券売却益（8,248百万円）を計上

前期は古河大阪ビル、古河浜通ビル、山要ビルの解
体費用（458百万円）、
ロックドリル部門販売子会社2社（中国、
パナマ）の整理損（200百万円）計上 等

当期の税効果会計適用後の法人税等の負担率は、政
策保有株式の縮減計画の実行に伴う税金費用の見直
し等を主因として23.8%と法定実行税率30.6%か
ら大きく乖離

連結貸借対照表

(単位：百万円)

| | 2024年3月期 | 2025年3月期 第2四半期 | 増減 | |
|----------------|----------------|-------------------|---------------|--------------------------------------|
| 資産の部 | | | | |
| 流動資産 | 99,636 | 113,566 | 13,929 | 商品及び製品、原材料及び貯蔵品の増加等 |
| 固定資産 | 160,241 | 143,829 | △16,411 | |
| 有形固定資産 | 92,045 | 91,411 | △633 | 上場株式の株価下落および政策保有株式の一部売却による投資有価証券の減少等 |
| 無形固定資産 | 342 | 320 | △21 | |
| 投資その他の資産 | 67,853 | 52,097 | △15,755 | |
| 資産合計 | 259,878 | 257,395 | △2,482 | |
| 負債の部 | | | | |
| 流動負債 | 51,669 | 56,883 | 5,213 | 短期借入金、未払金の増加等 |
| 固定負債 | 74,935 | 70,469 | △4,466 | |
| 負債合計 | 126,605 | 127,353 | 747 | 繰延税金負債の減少等 |
| 純資産の部 | | | | |
| 株主資本 | 96,549 | 101,771 | 5,222 | 政策保有株式の縮減によるその他有価証券評価差額金の減少等 |
| 資本金 | 28,208 | 28,208 | - | |
| 資本剰余金 | 2 | 10 | 8 | |
| 利益剰余金 | 73,046 | 79,740 | 6,694 | |
| 自己株式 | △4,707 | △6,188 | △1,480 | |
| その他の包括利益累計額 | 33,358 | 24,758 | △8,599 | |
| 非支配株主持分 | 3,365 | 3,512 | 146 | |
| 純資産合計 | 133,272 | 130,042 | △3,230 | |
| 負債純資産合計 | 259,878 | 257,395 | △2,482 | |

有利子負債、連結キャッシュ・フロー

【有利子負債】

(単位：百万円)

| | 2024年3月期 | 2025年3月期 第2四半期 | 増減 |
|---------|----------|-------------------|--------|
| 短期 | 493 | 8,592 | 8,099 |
| 長期 | 52,895 | 51,150 | △1,745 |
| 社債 | 5,000 | 5,000 | — |
| 有利子負債合計 | 58,389 | 64,743 | 6,354 |

2025年3月期には、有利子負債は570億円程度まで減少予定

【連結キャッシュ・フロー】

(単位：百万円)

| | 2024年3月期 第2四半期 | 2025年3月期 第2四半期 | 増減 |
|------------------|-------------------|-------------------|---------|
| 営業キャッシュ・フロー | 8,443 | △15,421 | △23,864 |
| 投資キャッシュ・フロー | 1,946 | 7,125 | 5,178 |
| 財務キャッシュ・フロー | △4,312 | 2,629 | 6,942 |
| 現金及び現金同等物の中間期末残高 | 20,364 | 12,951 | △7,412 |

営業活動に係る資産・負債の増減による支出 (△18,259百万円)、法人税等の純支払額 (△3,241百万円) 等

有形固定資産の取得による支出 (△3,045百万円)、投資有価証券の売却による収入 (10,155百万円) 等

借入金返済による支出 (△17,269百万円) や配当金の支払い額 (△2,042百万円)、借入れによる収入 (23,598百万円) 等

部門別業績（連結）

（単位：百万円）

| | 売上高 | | | 営業利益 | | |
|----------|-------------------|-------------------|--------|-------------------|-------------------|--------|
| | 2024年3月期 第2四半期 | 2025年3月期 第2四半期 | 増減 | 2024年3月期 第2四半期 | 2025年3月期 第2四半期 | 増減 |
| 機械事業 | 40,302 | 41,768 | 1,465 | 2,581 | 2,187 | △393 |
| 産業機械部門 | 6,054 | 8,778 | 2,723 | △283 | 11 | 294 |
| ロックドリル部門 | 19,961 | 18,425 | △1,535 | 2,146 | 1,539 | △607 |
| ユニック部門 | 14,286 | 14,564 | 277 | 717 | 636 | △81 |
| 素材事業 | 51,503 | 48,659 | △2,843 | 1,912 | 952 | △960 |
| 金属部門 | 43,359 | 40,589 | △2,769 | 1,254 | 579 | △674 |
| 電子部門 | 3,540 | 3,154 | △386 | 274 | △2 | △276 |
| 化成品部門 | 4,603 | 4,915 | 312 | 383 | 374 | △8 |
| 不動産事業 | 903 | 1,027 | 124 | 226 | 360 | 134 |
| その他 | 2,083 | 2,066 | △16 | △86 | 26 | 112 |
| 調整額 | | | | △34 | △38 | △3 |
| 合計 | 94,793 | 93,522 | △1,270 | 4,599 | 3,489 | △1,110 |

| | | | |
|----|-------------|-------------|-------------|
| 為替 | 141.0円/\$ | 152.6円/\$ | 11.6円/\$ |
| 銅価 | 8,417 \$/ト> | 9,477 \$/ト> | 1,060 \$/ト> |

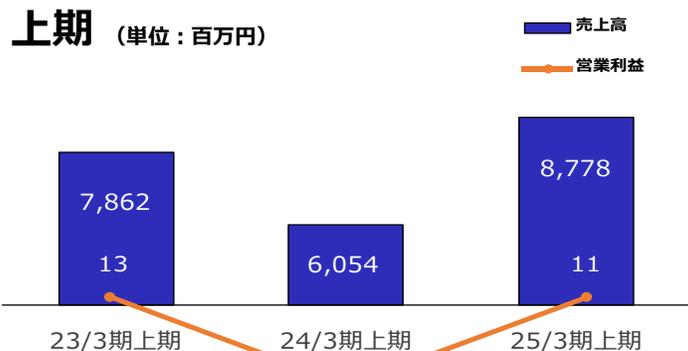
部門別業績予想（連結）

（単位：百万円）

| | 売上高 | | | 営業利益 | | |
|----------|----------|------------|--------|----------|------------|--------|
| | 2024年3月期 | 2025年3月期予想 | 増減 | 2024年3月期 | 2025年3月期予想 | 増減 |
| 機械事業 | 82,085 | 83,500 | 1,414 | 5,696 | 5,700 | 3 |
| 産業機械部門 | 15,548 | 21,600 | 6,051 | 389 | 1,900 | 1,510 |
| ロックドリル部門 | 38,682 | 32,900 | △5,782 | 4,148 | 2,300 | △1,848 |
| ユニック部門 | 27,853 | 29,000 | 1,146 | 1,158 | 1,500 | 341 |
| 素材事業 | 100,388 | 98,000 | △2,388 | 2,765 | 1,900 | △865 |
| 金属部門 | 84,712 | 81,700 | △3,012 | 1,945 | 1,000 | △945 |
| 電子部門 | 6,766 | 6,800 | 33 | 212 | 300 | 87 |
| 化成品部門 | 8,908 | 9,500 | 591 | 608 | 600 | △8 |
| 不動産事業 | 1,873 | 2,100 | 226 | 470 | 700 | 229 |
| その他 | 3,908 | 4,100 | 191 | △293 | 0 | 293 |
| 調整額 | | | | △114 | △100 | 14 |
| 合計 | 188,255 | 187,700 | △555 | 8,524 | 8,200 | △324 |

| | | | |
|----|-------------|-------------|-------------|
| 為替 | 144.6円/\$ | 148.8円/\$ | 4.2円/\$ |
| 銅価 | 8,362 \$/ト> | 9,489 \$/ト> | 1,127 \$/ト> |

※2025年3月期予想は、2024年11月11日公表



■ 上期実績の主な増減要因

【売上高】 87億円 (+27億円)

- ・ マテリアル機械は本体出荷増および砕石プラントの出来高増で増収。コントラクタ事業は、鋼橋梁で工事出来高に応じた売上高の計上により増収。

【営業利益】 0億円 (+2億円)

- ・ 鋼橋梁の増収による増益等により、全体でも増益。(前期は、マテリアル機械のプラント工事遅延等に伴う追加原価発生があり赤字計上。)

| | 2024年度2Q | 対前年同期増減 |
|-----|----------|---------|
| 受注残 | 142億円 | △17億円 |

- 【ポンプ設備】
森ヶ崎水再生センター、兵庫東流域下水汚泥広域処理場、他
- 【鋼橋梁】
真岡IC南立体橋(栃木県)、高根沢跨線橋(栃木県)、他
- 【ベルトコンベヤ】
ダムコンクリート搬送設備、トンネル掘削土砂搬送設備、他

■ 通期予想の主な増減要因

【売上高】 216億円 (+60億円)

- ・ マテリアル機械、鋼橋梁、ポンプ・ポンプ設備、ベルトコンベヤの増収を見込み、全体では増収予想。

【営業利益】 19億円 (+15億円)

- ・ マテリアル機械、ポンプ設備、ベルトコンベヤ等の増収増益を見込み、全体でも増益予想。(前期は、マテリアル機械のプラント工事遅延等に伴う追加原価発生があり。)

■ 参考

ポンプ

- 【強み】 鉱山開発で培われた耐久性、耐摩耗性等に優れたポンプ製品
- 【向け先】 シールドトンネル工事現場、下水処理場等

【シェア】



下水処理用汚泥ポンプ



スラリーポンプ

マテリアル機械

- 【強み】 機械の製造・販売をはじめ、セクションプラントに対応
- 【向け先】 砕石場、石灰鉱山、製鉄所等

【シェア】



破碎機

コントラクタ事業

- 【強み】 工事の設計から施工まで一貫して受注できる総合力
- 【向け先】 鋼橋梁の新設工事、土砂搬送工事等

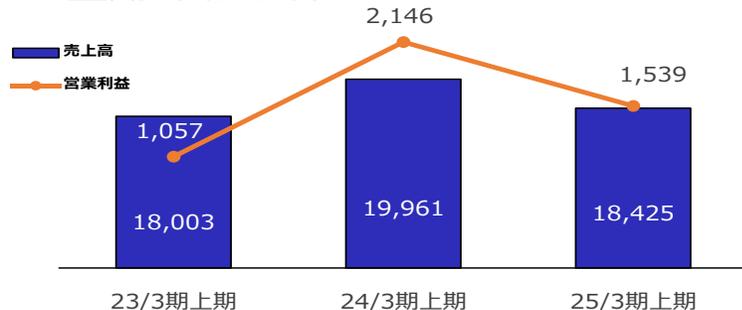
【注目】

ダンプトラックに替わる土砂搬送方法としてベルトコンベヤが注目、引き合い件数も増加

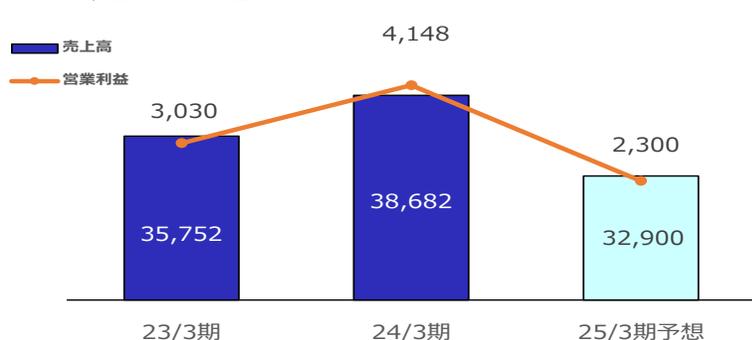
部門別業績（ロックドリル部門）



上期（単位：百万円）



通期（単位：百万円）



■ 上期実績の主な増減要因

【売上高】 国内64億円（△2億円）、海外119億円（△13億円）

- ・国内はトンネルドリルジャンボ、油圧クロードリル、油圧ブレーカ等の出荷減により減収。
- ・海外は円安による増収効果も、北米での油圧ブレーカの需要一服により減収。

【営業利益】 15億円（△6億円）

- ・主に北米での減収により減益。

■ 通期予想の主な増減要因

【売上高】 国内136億円（△9億円）、海外193億円（△49億円）

- ・国内はトンネルドリルジャンボ本体の出荷減を見込み減収予想。
- ・海外は主に北米での油圧ブレーカ、油圧クロードリルの出荷減を見込み減収予想。

【営業利益】 23億円（△18億円）

- ・主に海外での減収減益を見込み減益予想。

■ 参考

油圧ブレーカ

【強み】 小型から超大型までラインナップ
高品質かつ高打撃力

【向け先】 砕石場等の露天掘り現場、
土木・建築現場等

【シェア】



油圧クロードリル

【強み】 岩盤の状態に応じた正確かつ
スピーディーな掘削技術

【向け先】 石灰鉱山等の露天掘り現場、
海外のインフラ整備等

【シェア】



トンネルドリルジャンボ

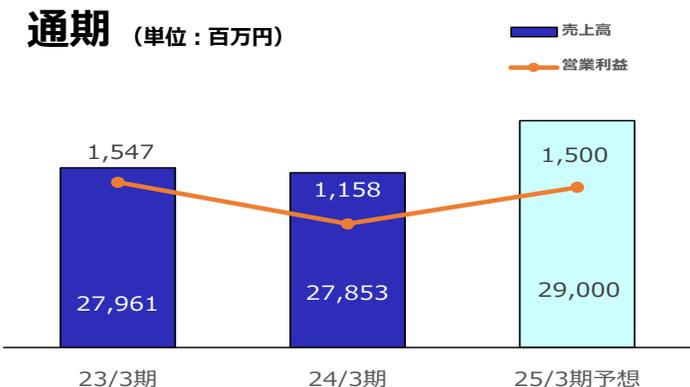
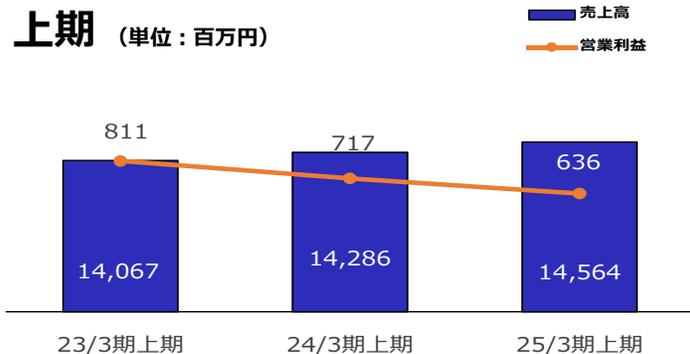
【強み】 山岳トンネルや長大トンネルでの
数多くの実績

【向け先】 山岳トンネル工事現場、
ダム等の導水路工事現場等

【シェア】



部門別業績（ユニック部門）



■ 上期実績の主な増減要因

【売上高】 国内111億円 (+0億円)、海外34億円 (+1億円)

- ・ 国内はトラックの供給台数が不安定もユニッククレーンの出荷は前期並み。海外は北米向けのミニ・クローラクレーンが出荷減も、アジア、中東向けのユニッククレーンが出荷増により増収。

【営業利益】 6億円 (△0億円)

- ・ 原材料価格の高騰に対して、値上げ前の製品出荷が続き減益。

■ 通期予想の主な増減要因

【売上高】 国内227億円 (+12億円)、海外63億円 (△0億円)

- ・ 国内は上期の状況が続くも、期末にかけてトラックの一定程度の供給回復を見込み増収予想。海外はユニッククレーンの出荷増も、ミニ・クローラクレーンの出荷減等を見込み前期並み予想。

【営業利益】 15億円 (+3億円)

- ・ 国内の増収増益を見込み増益予想。

■ 参考

ユニッククレーン

- 【強み】 ニーズに合わせたブーム段数等豊富にラインナップ
- 【向け先】 土木・建築現場、資材運搬、レンタル会社等



ミニ・クローラクレーン

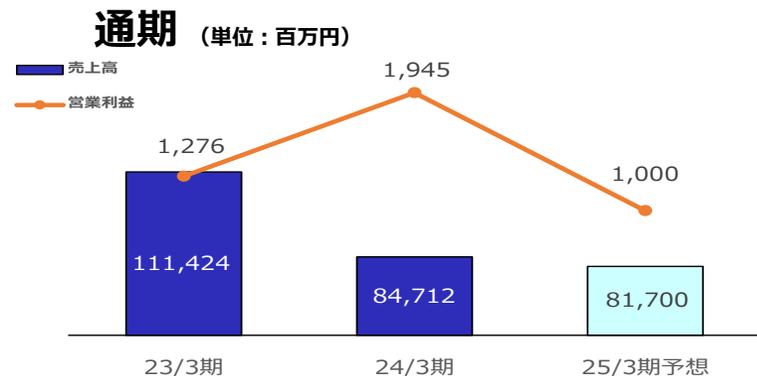
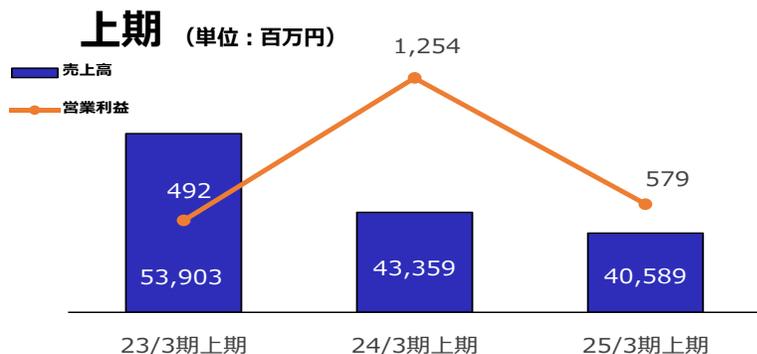
- 【強み】 コンパクトなボディで狭小地や不整地、屋内作業現場で威力を発揮
- 【向け先】 狭小地や不整地、屋内作業現場、レンタル会社等



ユニックキャリア

- 【強み】 車載専用型や重機運搬型等の充実のラインナップ
- 【向け先】 自動車販売会社、運搬会社、道路施設会社等





■ 参考

電気銅

【強み】 創業当時から電気銅の供給責任を果たし、年間約4.6万トン生産

【向け先】 電線、伸銅品、家電製品、通信機器、自動車等

【2023年度以降】

小名浜製錬(株)との契約終了に伴い委託製錬事業の抜本的な見直しにめど

■ 上期実績の主な増減要因

【売上高】 405億円 (△27億円)

- 電気銅の生産量が23,300トン (△1,660トン) となり販売数量減少も、海外相場の上昇と円安により増収。
電気金の販売数量の減少により減収。全体でも減収。
銅 +19億円 (数量△41億円、単価+60億円)
金 △46億円 (数量△57億円、単価+11億円)

【営業利益】 5億円 (△6億円)

- 買鉱条件の悪化による委託製錬収支の悪化に加え、特に金において金属価格変動影響による減益で、全体でも減益。

金属価格変動影響による損益について

| | 2025年3月期 第2四半期累計期間 | 対前期同期増減 |
|--------|-----------------------|----------|
| 営業利益 | 5.7億円 | △6.7億円 |
| 内価格影響分 | 3.1億円 | △5.6億円 |
| 銅 | (△0.1億円) | (△1.3億円) |
| 金 | (2.6億円) | (△4.2億円) |

| | 2025年3月期 第1,2四半期実績 | 対前期同期増減 |
|----|-----------------------|-------------|
| 為替 | 152.6円/\$ | 11.6円/\$ |
| 銅価 | 9,477 \$/ト> | 1,060 \$/ト> |

| | 2025年3月期 (予想) | 対2024/3期 増減 |
|----|------------------|----------------|
| 為替 | 148.8円/\$ | 4.2円/\$ |
| 銅価 | 9,489 \$/ト> | 1,127 \$/ト> |

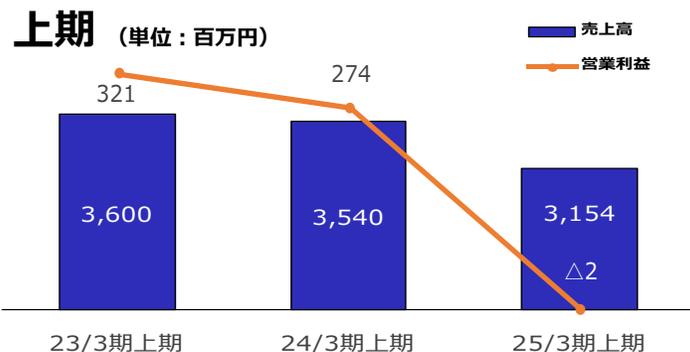
■ 通期予想の主な増減要因

【売上高】 817億円 (△30億円)

- 電気銅等の販売数量が減少することを主因として減収予想。

【営業利益】 10億円 (△9億円)

- 買鉱条件の悪化による委託製錬収支の悪化に加え、下期の金属価格変動による価格差益を見込まないため、減益予想。



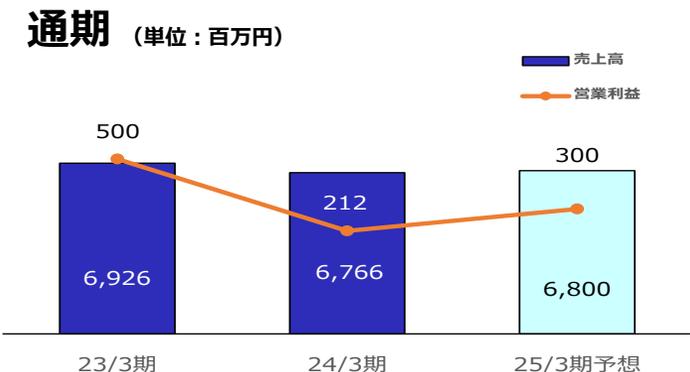
■ 上期実績の主な増減要因

【売上高】 31億円 (△3億円)

- 窒化アルミセラミックスは半導体製造装置向け部品の需要復調により増収。高純度金属ヒ素は輸出減、結晶製品はユーザーの在庫調整長期化の影響、コイルは一部自動車メーカーの出荷停止等の影響により減収。

【営業利益】 △0億円 (△2億円)

- 高純度金属ヒ素、結晶製品、コイルの減収等により赤字計上。



■ 通期予想の主な増減要因

【売上高】 68億円 (+0億円)

- 窒化アルミセラミックスは半導体製造装置向け部品の需要復調継続により増収を見込むも、高純度金属ヒ素、結晶製品、コイルの出荷減等を見込み、ほぼ前期並みを予想。

【営業利益】 3億円 (+0億円)

- 高純度金属ヒ素、結晶製品、コイルの減収減益を見込むも、窒化アルミセラミックス等の増収増益を見込み、全体では増益予想。

■ 参考

高純度金属ヒ素

【強み】 国内で唯一世界最高純度99.999995% (7N5) の高純度金属ヒ素を生産し、世界シェアトップ

【用途】 PC、スマートフォン、赤外線発光部品、赤色LD・LED等

【シェア】



高純度金属ヒ素

窒化アルミセラミックス

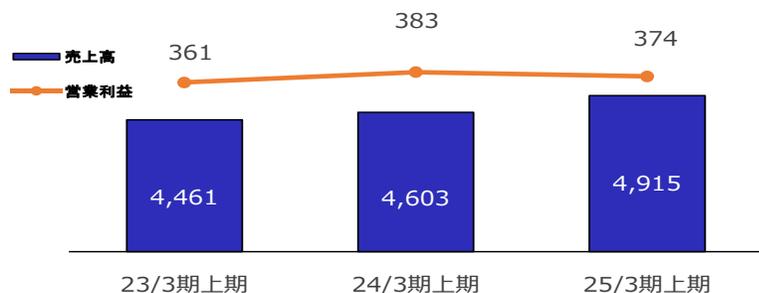
【強み】 熱伝導性、絶縁性、均熱性、耐食性に優れた放熱部材で当社独自の成型・焼成・加工技術

【用途】 半導体製造装置用部品、高出力LED、樹脂製放熱シート等

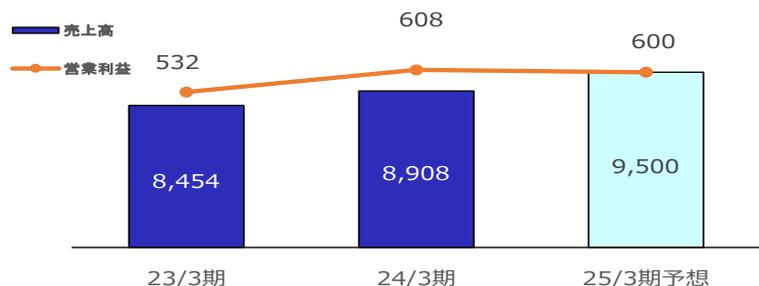
【フル生産】 優れた放熱部材としての認知が広がりつつあり、需要拡大によるフル生産が継続、増産投資を実施



上期（単位：百万円）



通期（単位：百万円）



■ 上期実績の主な増減要因

【売上高】 49億円（+3億円）

- ・酸化銅はパッケージ基板向け需要減も、銅価上昇と販売構成の変化により販売単価が上昇し増収。
亜酸化銅は船底塗料向けの需要好調に加え、銅価上昇と価格改定により販売単価が上昇し増収。

【営業利益】 3億円（△0億円）

- ・亜酸化銅は増収増益も、亜酸化銅、酸化銅の原料のコストアップの影響により、ほぼ前期並み。

■ 通期予想の主な増減要因

【売上高】 95億円（+5億円）

- ・亜酸化銅、酸化銅は販売数量増と販売単価上昇により増収を見込み、全体では増収予想。

【営業利益】 6億円（△0億円）

- ・亜酸化銅、酸化銅の原料のコストアップの影響を見込み、ほぼ前期並みを予想。

■ 参考

亜酸化銅

【強み】 船底へのフジツボ等の付着を防止する船底塗料用防汚剤

【向け先】 船底塗料メーカー等

【シェア】



酸化銅

【強み】 パッケージ基板等の回路形成用めっきシステムに適した銅原料

【向け先】 パソコンやサーバー等に使用されるパッケージ基板製造メーカー等

【生産力増強】 電子材料の小型化や高性能化により、パッケージ基板は今後需要増が見込まれ、現有設備の生産力増強を予定

硫酸

【強み】 硫黄焙焼法で不純物が少なく、食品添加物にも使用可能

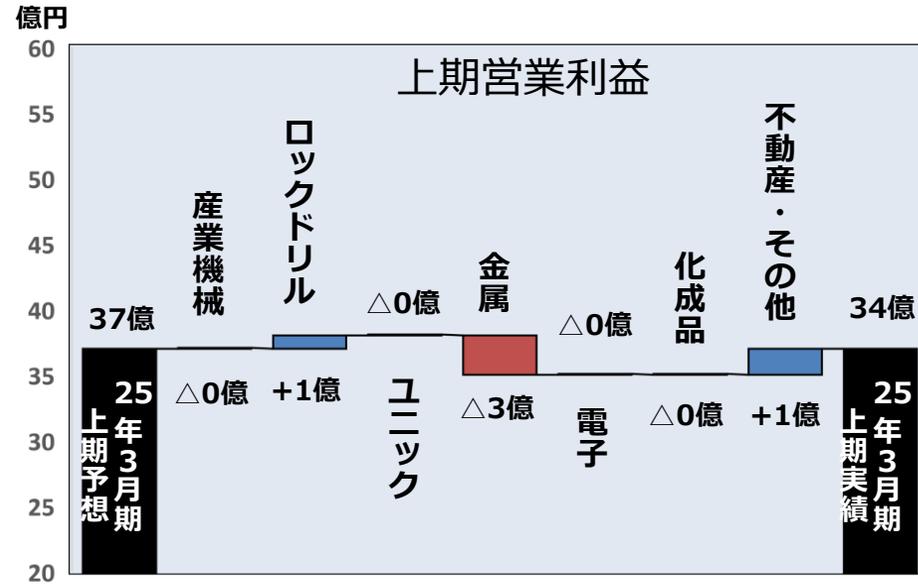
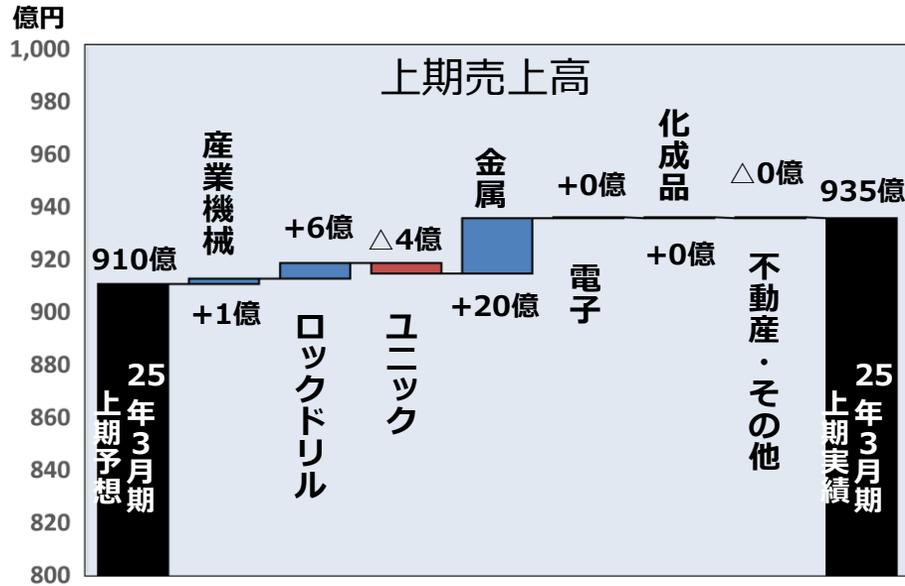
【向け先】 化学・電子部材・鉄鋼・食品加工等の製造会社等

【基礎原料】 各製造会社に不可欠な基礎材料として需要は安定

2024年度業績予想（概要）／対前回予想

| | | 前回予想 (2024年8月7日公表) | 修正予想 (2024年11月11日公表) | 増減 |
|---------------------|-------|-----------------------|-------------------------|-------|
| 売上高 | 百万円 | 187,700 | 187,700 | — |
| 営業利益 | 百万円 | 8,700 | 8,200 | △500 |
| 営業利益率 | % | 4.6 | 4.4 | △0.3 |
| 経常利益 | 百万円 | 8,000 | 7,400 | △600 |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 百万円 | 14,000 | 16,000 | 2,000 |
| 為替 | 円/\$ | 151.5 | 148.8 | △2.7 |
| 銅価 | \$/ト> | 9,188 | 9,489 | 301 |

部門別業績の増減（連結） / 対前回予想

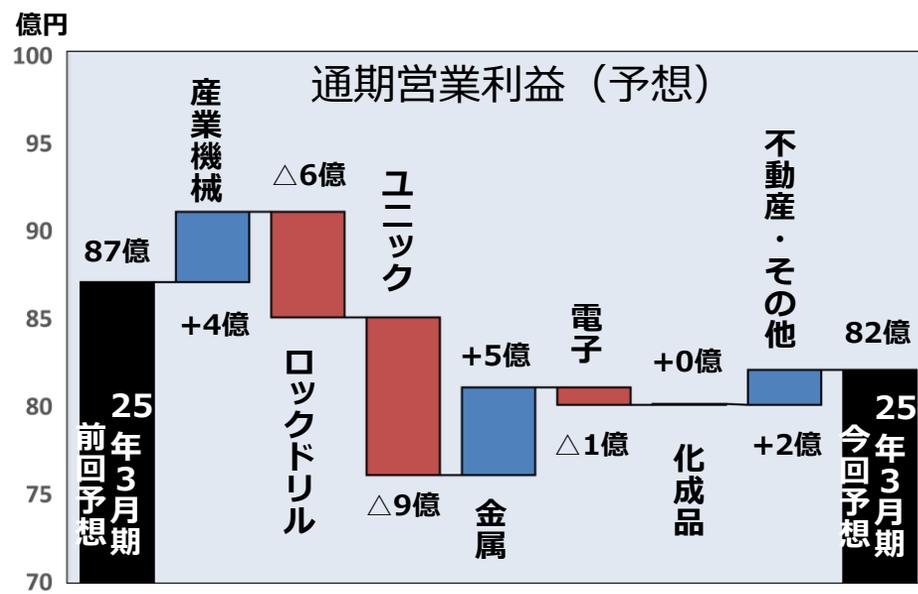
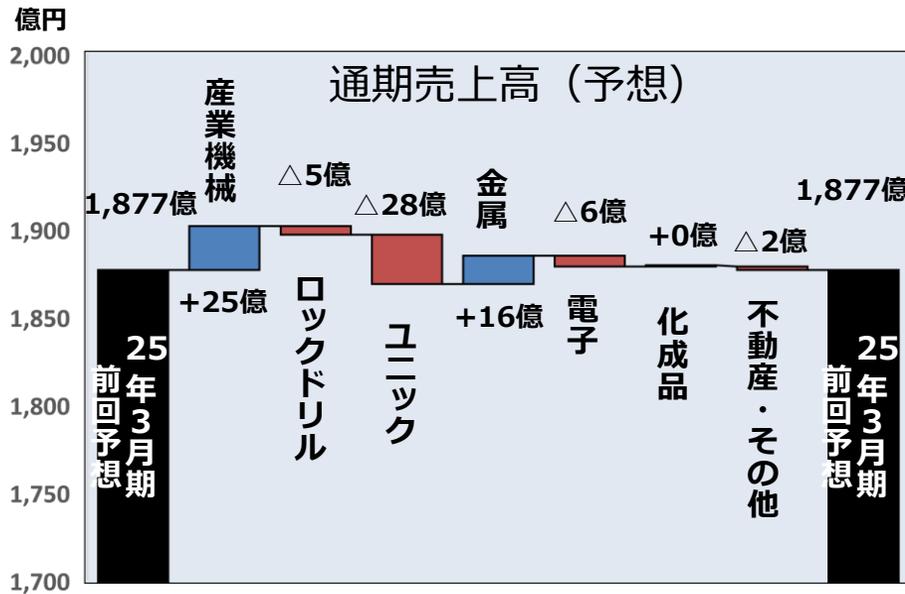


<上期増減要因>

ロックドリル部門は円安効果等により増収増益。ユニック部門は国内のトラック在庫遅れや海外販売の低迷により減収減益。金属部門は電気銅・電気金の海外相場上昇により増収も、金属価格変動影響により銅の在庫において低価法評価損を計上し減益。不動産事業は賃料収入増により増収増益。以上の結果、連結では増収減益。

※為替前提条件

前回予想152.9円/\$ → 結果152.6円/\$



<通期予想増減要因>

産業機械部門は、マテリアル機械の受注増やポンプ設備、鋼橋梁の好調を見込み増収増益予想。金属部門は電気金の販売数量増加、上期に計上した低価法評価損の戻しを見込み増収増益予想。ユニック部門は、国内のトラック供給回復の不完全さや海外販売の低迷が続くと見込み減収減益予想、ロックドリル部門は北米での出荷減を見込み減収減益予想。以上から、連結では減益予想。

※為替前提条件

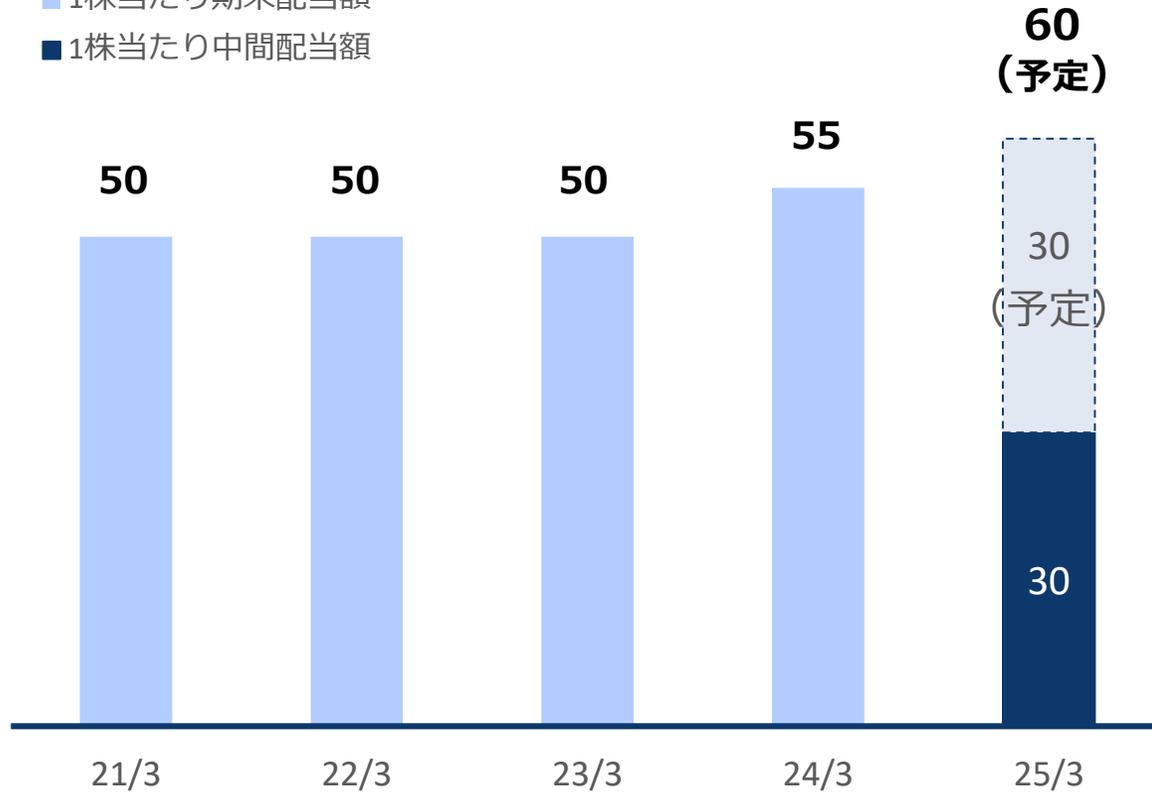
前回予想151.5円/\$ → 通期予想148.8円/\$

剰余金の配当、自己株式の取得

【剰余金の配当】

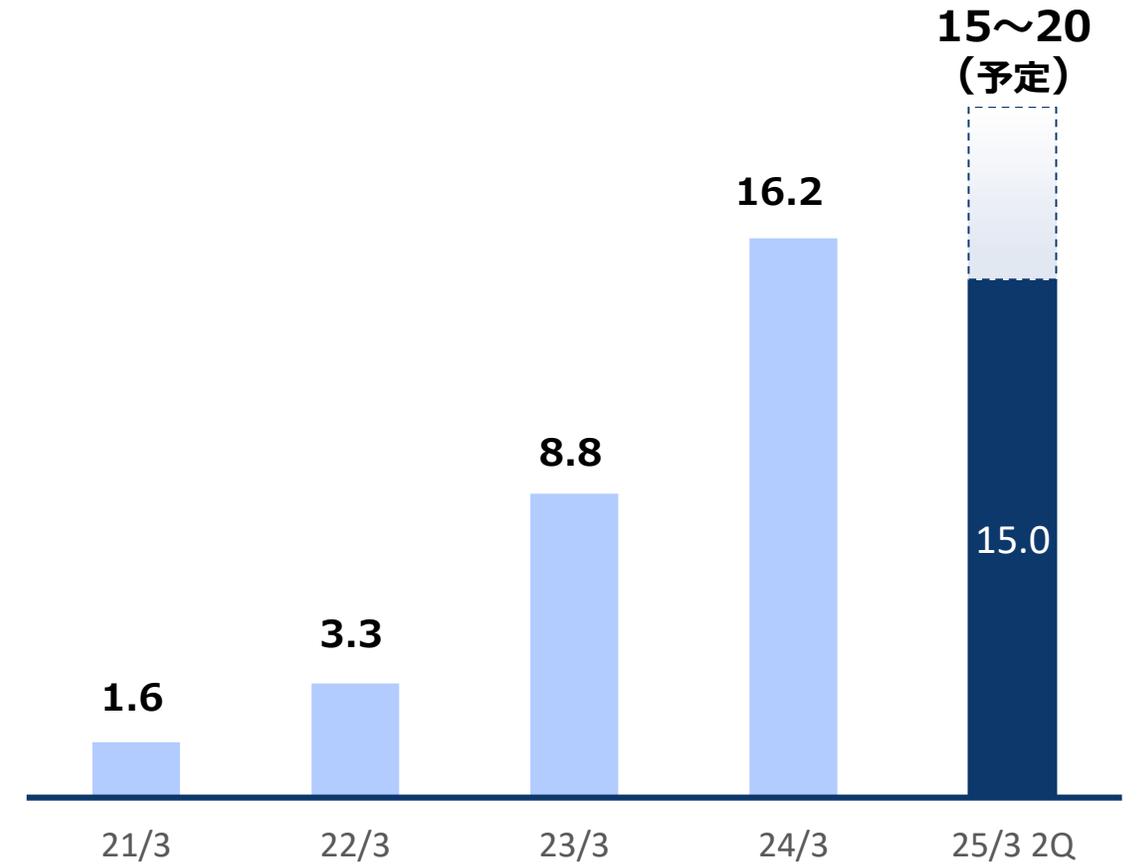
(単位：円)

- 1株当たり期末配当額
- 1株当たり中間配当額



【自己株式の取得額】

(単位：億円)



| | | | | |
|----------------|------|------|------|------|
| 連結自己資本 総還元率 | 2.5% | 2.4% | 2.8% | 3.1% |
|----------------|------|------|------|------|

株主・投資家との対話

- 個別IRミーティングで得られた機関投資家の主な関心事項
- 赤枠で囲った4項目について説明

機関投資家との主な対話内容

| テーマ | 関心事項 |
|------|--------------------------|
| 経営戦略 | 成長戦略・事業戦略（主にコア事業である機械事業） |
| | 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応 |
| | 金属部門や不動産事業の今後 |
| | 事業ポートフォリオマネジメントの概要 |
| | 経営資源の配分 |
| 株主還元 | 配当方針、自己株式取得等 |
| 経営成績 | 業績および今後の見通し |
| | 中期経営計画の進捗状況 |
| ESG | 政策保有株式の縮減 |
| | 人的資本への取り組み |
| | 気候変動・脱炭素への取り組み |



産業機械部門について
28ページ以降にて説明



不動産事業について
20ページにて説明



23ページにて説明



24ページにて説明

不動産事業の役割

■不動産事業に対する当社の考え

- 不動産事業は、自社不動産の有効活用を目的に業績変動リスクの低い不動産賃貸事業を行っており、長期において安定的なキャッシュ・フローが得られる事業という位置づけ。
- 所有する東京・大阪の不動産は人気エリアにあり、価格下落や空室リスクは少なく、また流動性・換金性の高い物件。日本の東西にあることから地震等でのリスク分散にもなっている。
- 当社の歴史的背景から半永久的な義務を負う休鉱山管理費用（次ページ以降で説明）が毎年必要であり、不動産事業は長期・安定的なキャッシュ・フロー財源として必要。

2023年3月期の不動産セグメント資産

| 東京 | 大阪 | その他 | 合計 |
|--------|-------|-------|-------|
| 約200億円 | 約40億円 | 約25億円 | 266億円 |

(主な賃貸物件は東京のみ)

2027年3月期想定 of 不動産セグメント資産 (大阪案件稼働後)

| 東京 | 大阪 | その他 | 合計 |
|--------|--------|-------|--------|
| 約195億円 | 約140億円 | 約25億円 | 約360億円 |

- 2024年3月期に、大阪の当社敷地の持分について一部売却、その譲渡代金を原資として、当該地に建築予定（2027年5月完成予定）のホテル・一部住宅における賃貸事業を計画。譲渡代金は長期未収入金（97億円）として資産計上。

※営業利益想定は、東京（室町古河三井ビルディング）と2027年度稼働後の大阪案件を含む。

営業利益
(直近5年平均)

約7億円



室町古河三井ビルディング
(商業施設名: COREDO室町2)



大阪市北区堂島浜2丁目目外観イメージ

営業利益想定※

毎年11~12億円程度

不動産事業の役割

■ 休鉱山管理の義務

当社が鉱業権を有し、かつ、公害防止措置を講じる必要がある主な鉱山

足尾鉱山
(栃木県)

飯盛鉱山
(和歌山県)

阿仁鉱山
(秋田県)

当社が実施する具体的な鉱害防止措置および根拠法

| 根拠法 | 措置内容 |
|-----------------------------|-----------------------------|
| 金属鉱業等公害対策特別措置法 (公害対策特措法) | 坑道または使用終了のたい積場※から出る坑廃水の処理事業 |
| 鉱山保安法 | 使用中のたい積場に係る工事および坑廃水の処理事業 |

- 坑廃水が出続ける限り、鉱山保安法・公害対策特措法のいずれにおいても永続的に鉱害防止措置(坑廃水処理事業)を負う
- 使用を終了したたい積場であっても、保全する義務がある。災害等で崩落した場合は、これを復旧する義務を負う

上記根拠法以外に、近隣の自治体と**公害防止協定を締結**しており、**国が定めた基準よりも厳しい水準での休鉱山管理が必要**(坑廃水の物質別許容限度、水質測定など)。

※たい積場とは、かつて稼働していた鉱山の坑内から採掘された有価物を含まない捨石や、選鉱場や製錬所での製錬過程で発生する廃棄物のほか、坑廃水処理から発生する中和殿物などの鉱業廃棄物を最終処分するための施設です。足尾鉱山内には13か所にたい積場があり、雨や地震などの影響でたい積場に異常が発生していないか日々点検し、管理しています。



箕子橋たい積場 (使用中)



阿仁鉱山牛子屋たい積場 (使用終了)



中才浄水場

不動産事業の役割

■ 休鉱山管理にかかる設備投資費用（実績）

2007年～現在までの設備投資総額は約51億円。このほか、設備補修・災害復旧工事費、石灰等薬剤費等、維持管理費として毎年約3億円。

| たい積場 | 坑廃水处理 | 坑内 | 重機・通信 | ▶ PL上の営業外費用（休鉱山管理費） |
|-------|-------|------|-------|---------------------|
| 約30億円 | 約16億円 | 約3億円 | 約2億円 | |

■ 今後検討が必要な設備投資について

<近年の動向>

- 2011年の東日本大震災の影響で、休鉱山を所有する各企業がたい積場の安定性評価や補強工事に加え、計画的な整備工事を実施。
- 2019年の台風等の影響で、経済産業省より、全国の鉱山に対しレジリエンス強化の指導有（下記3点）。
 - ・ 3日間インフラ（電気、物流等）が途絶えても、坑廃水处理に支障がでない設備に増強
 - ・ バックアップ設備の充実
 - ・ 坑廃水处理能力の増強

→今後も休鉱山管理を適切に行うための設備投資が必要。

▶ 今後想定される
PL上の営業外費用（休鉱山管理費）
毎年8～10億円程度の費用と試算

- ◆ 半永久的な責任を全うしていくため、長期・安定的であることを最優先としたキャッシュ・フロー財源の確保＝不動産事業が必要。
- ◆ 休鉱山管理は当社の社会的責任であり、将来の負担に備えて一定規模の資産を確保しておく、そのためのアンカー的な資産が不動産事業。
- ◆ 中核事業（機械・素材）の収益力強化やM&A、新規事業等の投資とは分けて、休鉱山管理を不動産事業の財源でしっかりと対応していく。

経営資源の配分

■過去の経営難により財務体質強化に注力

- 1,600億円以上まで増加した有利子負債を、20年以上かけて580億円規模まで削減。業績低迷時においてもバランスシートから資金捻出をし、設備投資、株主還元を実施。
- 中期経営計画2025では、有利子負債/EBITDA倍率3倍台、デット・エクイティ・レシオ0.5倍台に目標を設定。有利な手段による資金調達を可能にすべく、2003年時「BB+」まで悪化した格付けレーティングを「A-」まで引き上げることを目指す。(2022年10月に「BBB+」に引き上げ)

2023年度実績

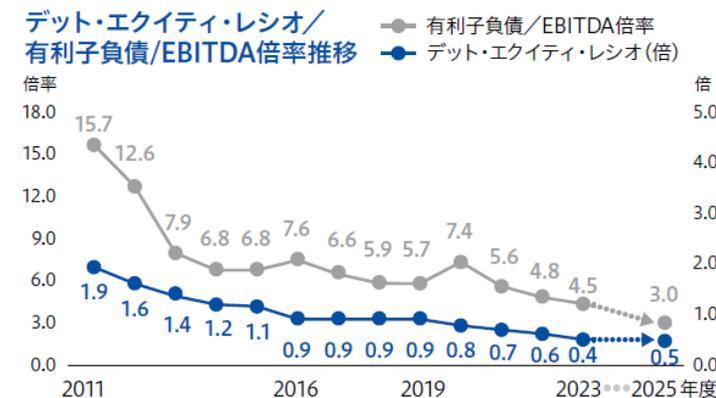
有利子負債/EBITDA倍率：4.5倍（目標未達だが、達成可能）
デット・エクイティ・レシオ：0.4倍（目標達成）

■財務体質強化から機動的資金投入のフェーズに移行

- 自己資本比率は50%となり、従来の財務体質強化フェーズに区切り。
→**資金を投資へ機動的かつ重点投入できるフェーズへ**
- 成長戦略の設備投資のほか、M&Aや株主還元（配当、自己株式の取得、消却）に資金の重点投入を検討。
→**資本効率をより高めるコア事業への投資、株主還元強化へ**

| 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 | |
|------------|---|---------------|---|---------------|---|------------------|-------|
| 2016年度(実績) | : | 5.9% | | 2.84% | | 0.74回 | 2.80倍 |
| 2019年度(実績) | : | 5.8% | | 2.68% | | 0.78回 | 2.76倍 |
| 2022年度(実績) | : | 6.2% | | 2.90% | | 0.93回 | 2.31倍 |
| 2023年度(実績) | : | 13.8% | | 8.55% | | 0.76回 | 2.12倍 |
| 2025年度(目標) | : | 8%程度 | | 改善 | | 改善 | 低下 |

今後は、レバレッジを効かせるフェーズへ
転換させる考え



政策保有株式の縮減

■ 政策保有株式※の縮減目標

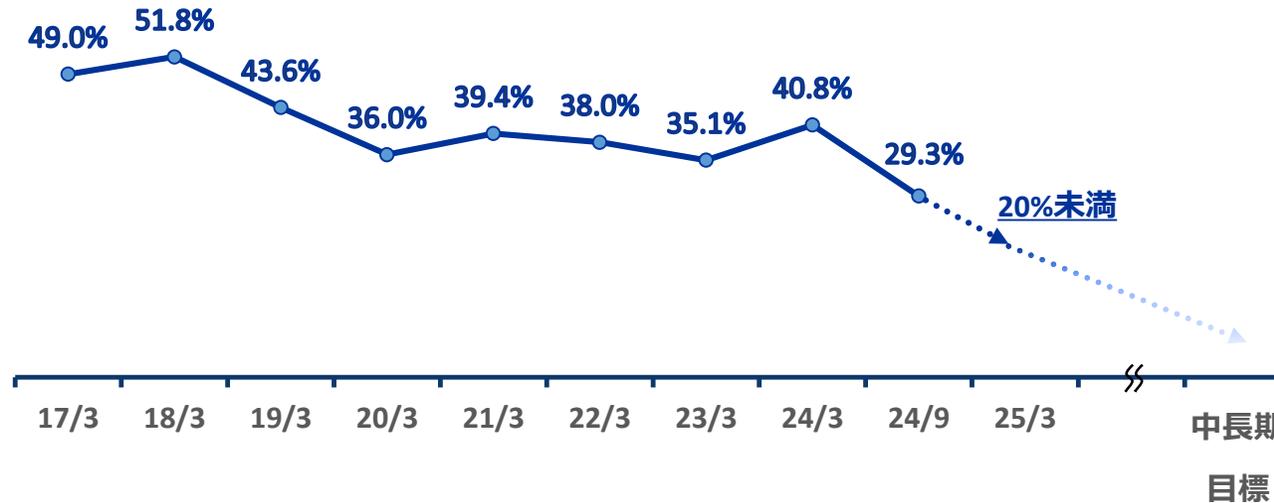
2024年5月、政策保有株式の連結純資産に対する比率を2025年3月末までに20%未満まで縮減する目標を公表。

2024年9月末
時点

政策保有株式比率は、29.3%まで縮減

※政策保有株式
保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の連結貸借対照表計上額（非上場株式を含むが、非連結子会社および関連会社に対する株式を除く。）+みなし保有株式

政策保有株式比率の推移



・2024年度は、約150億円規模※の売却を予定しており、2025年3月末には20%未満まで縮減させる予定。
※2024年3月末の当該有価証券の株価から算出した見込み額

■ 中長期の縮減目標

2025年3月末までの縮減目標（20%未満）達成を最優先に取り組み、縮減目標達成後、更なる縮減目標を設定予定。

【設備投資の状況（連結）】

(単位：百万円)

| 設備投資額 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | | 2025年3月期 | |
|----------|----------|----------|-------|----------|--------|
| | | (2Q) | (通期) | (2Q) | (通期予想) |
| 機械事業 | 2,125 | | 4,430 | | 4,100 |
| 産業機械部門 | 912 | | 2,547 | | 900 |
| ロックドリル部門 | 708 | | 1,025 | | 1,500 |
| ユニック部門 | 504 | | 857 | | 1,700 |
| 素材事業 | 1,571 | | 1,581 | | 2,100 |
| その他 | 489 | | 2,001 | | 3,200 |
| 合計 | 4,187 | 3,111 | 8,013 | 1,683 | 9,400 |

群馬環境リサイクルセンターの医療廃棄物処理設備（焼却炉増設、2022年度から2023年度まで総額約28億円）の新設による増加等

長野県で架装工場建設等

金属部門の大分鋳業で設備更新等
化成品部門で硫酸製造設備更新等

不動産事業で大阪に賃貸ビル取得等
(2023年度約12億円、2024年度約20億円)

電子部門で窒化アルミセラミックス生産設備
(総額約10億円)の新設による増加等

【減価償却費の状況（連結）】

| | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 減価償却費 | 4,114 | 2,165 | 4,387 | 2,387 | 4,500 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|

【研究開発費の状況（連結）】

| | | | | | |
|-------|-------|-----|-------|-----|-------|
| 研究開発費 | 1,508 | 713 | 1,314 | 675 | 1,400 |
|-------|-------|-----|-------|-----|-------|

【金属製品・為替の状況（連結）】

| | | 2023年3月期 | 2024年3月期 | | 2025年3月期 | |
|------------------|-------|----------|----------|--------|----------|--------------|
| | | | (2Q) | (通期) | (2Q) | (第3, 4四半期想定) |
| 銅海外相場（平均） | ¢/ポンド | 387.9 | 381.8 | 379.3 | 429.9 | 430.9 |
| | \$/トン | 8,551 | 8,417 | 8,362 | 9,477 | 9,500 |
| 円相場 対米ドル平均(円/\$) | | 135.47 | 141.00 | 144.62 | 152.62 | 145.00 |

| 《古河メタルリソース(株)生産販売》 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | | 2025年3月期 | |
|--------------------|----------|----------|--------|----------|--------------|
| | | (2Q) | (通期) | (2Q) | (第3, 4四半期想定) |
| 銅 生産量 (t) | 70,186 | 24,961 | 48,262 | 23,300 | 22,890 |
| 銅 販売量 (t) | 74,070 | 26,475 | 53,505 | 23,038 | 23,664 |

＜銅の生産量について＞

- ・2023年3月末に小名浜製錬(株)との委託製錬契約を終了し2023年度より生産量は減少。
今後はもう一つの委託先である日比共同製錬(株)のみで生産。

【従業員の状況（連結）】

| | 2023年3月末 | 2024年3月末 | 2024年9月末 | 対2023年3月末増減 |
|---------|----------|----------|----------|-------------|
| 連結人員(名) | 2,831 | 2,855 | 2,884 | 29 |

連結業績

(単位：百万円)

| | 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 | 22年3月期 | 23年3月期 | 24年3月期 | 25年3月期(予想) |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------------|
| 売上高 | 161,857 | 142,925 | 165,638 | 157,566 | 165,539 | 163,026 | 172,544 | 161,799 | 149,829 | 167,695 | 174,116 | 165,215 | 159,702 | 199,097 | 214,190 | 188,255 | 187,700 |
| 営業利益 | 2,303 | 1,597 | 2,821 | 2,154 | 3,363 | 6,886 | 8,925 | 7,988 | 6,545 | 7,820 | 8,915 | 8,693 | 5,592 | 7,734 | 9,031 | 8,524 | 8,200 |
| 経常利益 | 993 | 111 | 1,231 | 1,268 | 2,763 | 6,150 | 6,603 | 6,227 | 7,202 | 8,105 | 8,235 | 8,135 | 6,773 | 8,996 | 9,348 | 10,384 | 7,400 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | △ 5,917 | 585 | 563 | △ 1,659 | 2,976 | 3,976 | 9,793 | 5,056 | 4,254 | 4,774 | 4,654 | 4,431 | 7,468 | 6,477 | 6,211 | 16,097 | 16,000 |

部門別実績

〔売上高〕

(単位：百万円)

| | 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 | 22年3月期 | 23年3月期 | 24年3月期 | 25年3月期(予想) |
|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------------|
| 機械事業 | 62,639 | 44,313 | 47,025 | 53,198 | 56,852 | 71,111 | 75,990 | 72,232 | 66,803 | 73,453 | 77,580 | 82,691 | 68,635 | 76,938 | 81,658 | 82,085 | 83,500 |
| 産業機械部門 | 15,836 | 12,783 | 10,655 | 12,949 | 12,894 | 18,527 | 16,712 | 14,926 | 14,041 | 15,871 | 17,971 | 23,237 | 16,682 | 17,723 | 17,943 | 15,548 | 21,600 |
| ロックドリル部門 | 29,427 | 20,386 | 23,880 | 24,143 | 23,305 | 26,842 | 30,910 | 30,076 | 26,979 | 30,199 | 30,372 | 27,663 | 24,149 | 30,910 | 35,752 | 38,682 | 32,900 |
| ユニック部門 | 17,375 | 11,142 | 12,490 | 16,105 | 20,651 | 25,741 | 28,367 | 27,229 | 25,782 | 27,381 | 29,237 | 31,791 | 27,804 | 28,305 | 27,961 | 27,853 | 29,000 |
| 素材事業 | 80,175 | 82,128 | 92,203 | 77,917 | 88,026 | 90,162 | 93,270 | 85,644 | 78,968 | 89,987 | 92,722 | 79,366 | 88,203 | 118,163 | 126,804 | 100,388 | 98,000 |
| 金属部門 | 68,786 | 71,132 | 79,979 | 68,114 | 77,944 | 78,684 | 81,513 | 74,192 | 67,853 | 77,334 | 80,067 | 67,149 | 76,094 | 102,995 | 111,424 | 84,712 | 81,700 |
| 電子部門 | 5,568 | 5,969 | 7,147 | 4,615 | 4,987 | 5,381 | 5,743 | 5,477 | 5,816 | 6,307 | 6,527 | 5,506 | 5,741 | 7,271 | 6,926 | 6,766 | 6,800 |
| 化成部品部門 | 5,820 | 5,025 | 5,076 | 5,187 | 5,093 | 6,096 | 6,013 | 5,973 | 5,298 | 6,344 | 6,127 | 6,710 | 6,367 | 7,896 | 8,454 | 8,908 | 9,500 |
| 不動産事業 | 2,386 | 2,043 | 1,577 | 1,233 | 1,058 | 1,013 | 2,535 | 3,045 | 3,074 | 3,338 | 2,999 | 2,386 | 2,107 | 2,115 | 2,056 | 1,873 | 2,100 |
| その他 | 1,204 | 854 | 785 | 766 | 753 | 739 | 747 | 876 | 983 | 916 | 814 | 771 | 755 | 1,879 | 3,671 | 3,908 | 4,100 |
| 塗料部門(※1) | — | 3,692 | 15,040 | 14,874 | 15,078 | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 燃料部門(※2) | 15,452 | 9,893 | 9,004 | 9,576 | 3,770 | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 合計 | 161,857 | 142,925 | 165,638 | 157,566 | 165,539 | 163,026 | 172,544 | 161,799 | 149,829 | 167,695 | 174,116 | 165,215 | 159,702 | 199,097 | 214,190 | 188,255 | 187,700 |

〔営業利益〕

(単位：百万円)

| | 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 | 22年3月期 | 23年3月期 | 24年3月期 | 25年3月期(予想) |
|----------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|------------|
| 機械事業 | 1,733 | △ 3,022 | △ 566 | 1,970 | 2,923 | 5,333 | 6,551 | 5,882 | 3,580 | 5,083 | 6,567 | 7,343 | 3,968 | 4,679 | 6,093 | 5,696 | 5,700 |
| 産業機械部門 | 767 | 433 | △ 29 | 708 | 778 | 1,851 | 1,711 | 1,037 | 104 | 1,005 | 2,088 | 3,208 | 2,113 | 1,396 | 1,515 | 389 | 1,900 |
| ロックドリル部門 | 255 | △ 2,584 | △ 350 | 333 | △ 67 | 341 | 1,225 | 2,217 | 897 | 1,782 | 1,689 | 142 | △ 1,324 | 1,117 | 3,030 | 4,148 | 2,300 |
| ユニック部門 | 710 | △ 870 | △ 186 | 928 | 2,212 | 3,141 | 3,614 | 2,627 | 2,578 | 2,295 | 2,789 | 3,992 | 3,180 | 2,165 | 1,547 | 1,158 | 1,500 |
| 素材事業 | 229 | 3,985 | 3,044 | 325 | 324 | 1,695 | 1,770 | 983 | 1,870 | 1,648 | 1,396 | 776 | 1,040 | 2,349 | 2,309 | 2,765 | 1,900 |
| 金属部門 | 23 | 3,224 | 1,494 | 308 | 282 | 1,503 | 1,449 | 1,154 | 1,738 | 867 | 581 | 301 | 499 | 940 | 1,276 | 1,945 | 1,000 |
| 電子部門 | 4 | 657 | 1,279 | △ 234 | △ 262 | △ 123 | 52 | △ 368 | 17 | 330 | 407 | △ 35 | 161 | 666 | 500 | 212 | 300 |
| 化成部品部門 | 201 | 104 | 269 | 251 | 304 | 315 | 267 | 197 | 114 | 451 | 406 | 510 | 380 | 743 | 532 | 608 | 600 |
| 不動産事業 | 706 | 1,128 | 635 | 356 | 219 | △ 43 | 776 | 1,276 | 1,265 | 1,339 | 1,163 | 735 | 736 | 743 | 835 | 470 | 700 |
| その他 | △ 304 | △ 376 | △ 92 | △ 93 | △ 63 | △ 60 | △ 130 | △ 72 | △ 126 | △ 196 | △ 147 | △ 94 | △ 82 | 17 | △ 133 | △ 293 | 0 |
| 塗料部門(※1) | — | △ 19 | △ 93 | △ 329 | 65 | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 燃料部門(※2) | 202 | △ 29 | △ 56 | △ 13 | △ 28 | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 調整額 | △ 264 | △ 69 | △ 49 | △ 60 | △ 78 | △ 39 | △ 42 | △ 80 | △ 44 | △ 55 | △ 64 | △ 68 | △ 71 | △ 54 | △ 73 | △ 114 | △ 100 |
| 合計 | 2,303 | 1,597 | 2,821 | 2,154 | 3,363 | 6,886 | 8,925 | 7,988 | 6,545 | 7,820 | 8,915 | 8,693 | 5,592 | 7,734 | 9,031 | 8,524 | 8,200 |

※1 2013年3月に㈱トウへ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) | 5,864 | 6,101 | 8,139 | 8,485 | 7,855 | 7,104 | 6,554 | 5,215 | 5,154 | 6,444 | 6,341 | 5,860 | 6,879 | 9,691 | 8,551 | 8,362 | 9,489 |
| 為替(円/\$) | 100.54 | 92.85 | 85.71 | 79.07 | 83.10 | 100.24 | 109.93 | 120.13 | 108.42 | 110.85 | 110.91 | 108.74 | 106.06 | 112.38 | 135.47 | 144.62 | 148.81 |



産業機械部門事業説明

2024年11月29日

 古河機械金属株式会社

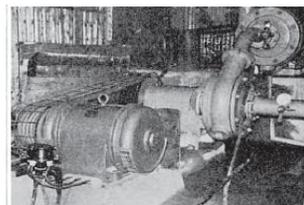
東証プライム

証券コード：5715

主要事業

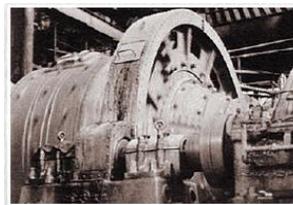
銅山開発技術

排水処理技術



排水処理 (ポンプ)

選鉱技術



粉砕機

運搬技術



ベルトコンベヤ



古河橋

ポンプ・ポンプ設備



強み 耐摩耗・耐酸・無閉塞

- ・ スラリーポンプ (各種産業・インフラ)
- ・ 汚泥ポンプ (下水処理)
- ・ 下水処理場ポンププラント設備

マテリアル機械



強み 高効率・高耐久

- ・ 破碎機
- ・ 粉砕機
- ・ スクリーン

ベルトコンベヤ



強み コンベヤ技術×エンジニアリング力

- ・ ダム新設、トンネル工事、調節池造成工事などの土砂搬送設備

鋼構造物



強み 鋼加工技術×現場施工技術

- ・ 高速道路等の高架橋や歩道橋などの鋼橋梁

中期経営計画2025

ストックビジネスによる収益基盤の強化

- 戦略機を駆使し、ストックビジネスによる収益が見込める市場での受注拡大（ポンプ、マテリアル機械）
- IoT技術等を活用した新ビジネスモデル構築（マテリアル機械）



ポンプ



マテリアル機械

インフラ整備分野での事業拡大

- 社会課題（SDGs、防災・減災など）の解決に寄与するインフラ整備に取り組み国内の事業基盤を構築



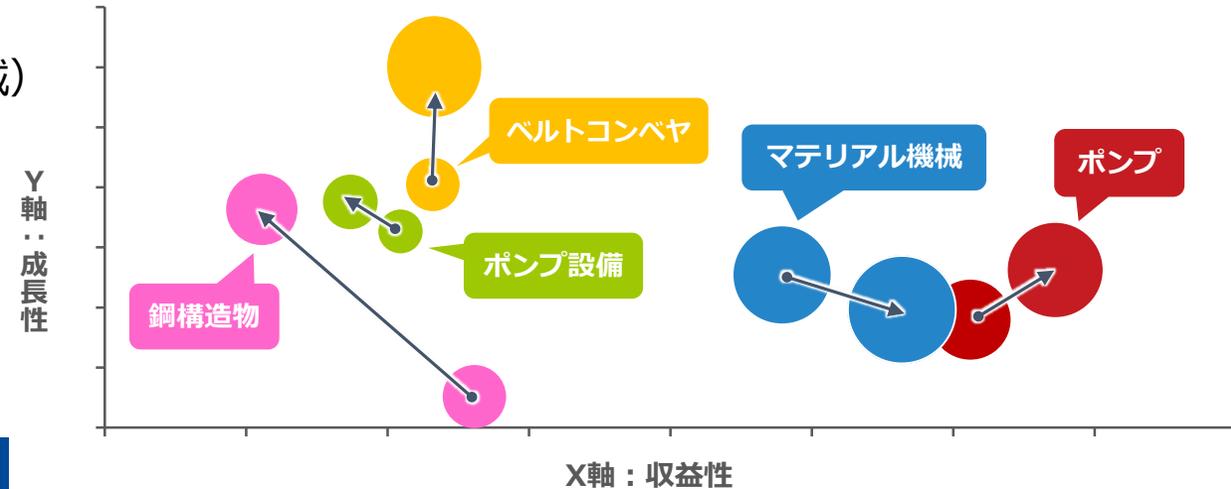
鋼橋梁



ベルトコンベヤ

コントラクタ事業

事業（製品）ポートフォリオ ※2021年度実績と2025年度イメージの比較



ポンプ
マテリアル機械
収益性向上

コントラクタ事業
事業拡大

ストックビジネスによる収益基盤の強化

■ 戦略機を駆使し、ストックビジネスによる収益が見込める市場での受注拡大（ポンプ）

非鉄、化学、半導体・電子部品業界向け戦略機（新型高効率スラリーポンプLK3）

「**ライフサイクルコスト**※1削減」をテーマに開発
お客様の保守ご担当者からの『声』をもとに製品改良を実施。分解組立性向上と長寿命化を実現
※1 ライフサイクルコスト：製品や構造物などの費用を、調達・製造から使用、そして廃棄の段階までトータルで考慮したもの



新型高効率スラリーポンプ
LK3



作業性を考慮した設計

- 分解組立性向上（メンテナンス性向上、作業時間50%短縮）
- 簡単クリアランス調整（作業時間を大幅削減）
- ベアリング長寿命化（防じん防滴性能を強化）
- JISフランジ採用（資材入手性向上、施工コスト低減）

顧客の課題

- ◆ メンテナンス人員の不足（特に熟練工の不足）
- ◆ メンテナンス費用の削減

LK3による解決策

分解組立性向上と部品の長寿命化

- 修理スキル一般化
 - メンテナンス時間の削減
 - メンテナンス頻度の削減
- ➡ 人員不足とメンテナンス費用削減に貢献

ストックビジネスによる収益基盤の強化

■ 戦略機を駆使し、ストックビジネスによる収益が見込める市場での受注拡大（マテリアル機械）

GEOPUSシリーズ



コーンクラッシャー
GEOPUS C3



高圧グライディングロール
GEOPUS GR



ジョークラッシャー
GEOPUS J2



新型スクリーン
GEOPUS SC

砕石業界向け戦略機「GEOPUS」シリーズの拡販

砕石・砕砂フローで用いる主要製品をフルラインナップ
当社最新技術を搭載し、生産性向上、品質向上に寄与

東日本戦略：シェア死守（既存顧客の案件掘り起こし）
西日本戦略：シェア拡大（新規顧客獲得、他社機入替）

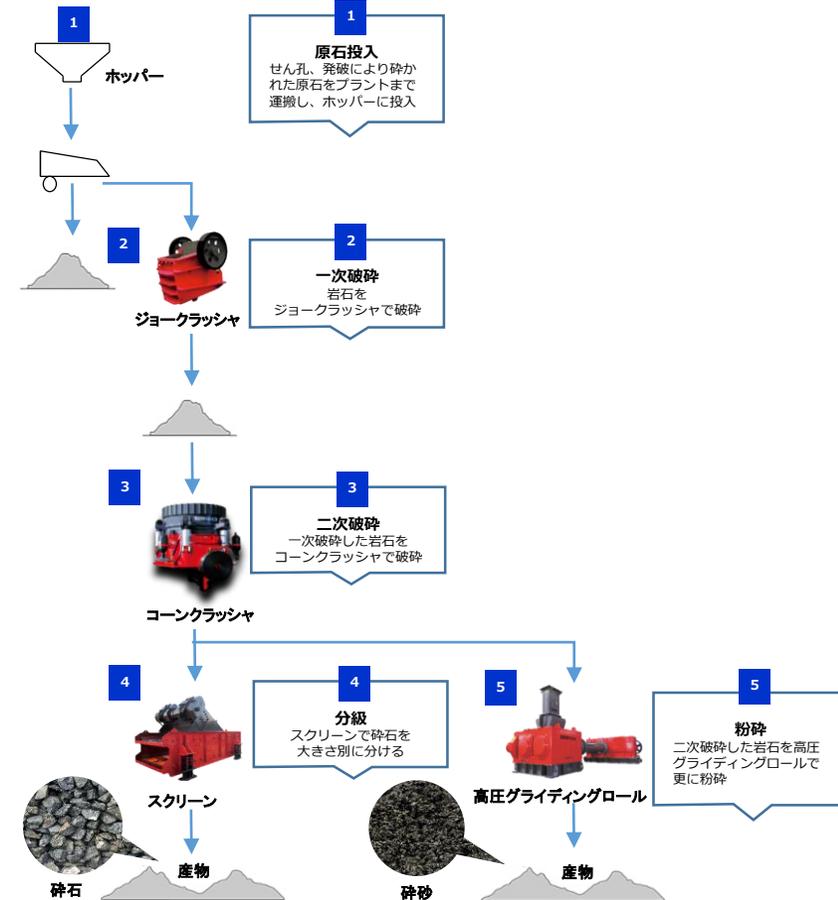
省エネ補助金※2活用による設備投資提案

コーンクラッシャー（GEOPUS C3）、
高圧グライディングロール（GEOPUS GR）が、
「**先進設備・システムの補助対象設備**※3」に採択

※2 資源エネルギー庁が工場・事業所全体で大幅な省エネを図るものを対象
（事業区分：（I）工場・事業型）に補助金を交付。

※3 先進設備・システムは資源エネルギー庁から委託を受けて補助金執行業務を行う
一般社団法人環境共創イニシアチブ（SII）が審査・採択。

砕石フロー



ストックビジネスによる収益基盤の強化

- IoT技術等を活用した新ビジネスモデル構築（マテリアル機械）
 自社機器の運転管理に留まらない、**プラント設備全体での生産性向上**に貢献

設備の稼働率と生産効率に着目

| | 点検サービス | モニタリングサービス | 稼働情報の活用 |
|------|-------------------------------|-----------------------|----------------------------------|
| | 止まりにくいプラントを提供 | 少人数で運用できるプラントを提供 | プラントの生産性向上を支援 |
| 開発要素 | 状態監視や点検により異変を事前察知し、突発停止を防止 | 故障につながる異変を事前察知し、故障を防止 | 原料サイズや設備稼働率、砕石製品化率を分析し、生産方法の改善提案 |
| 顧客価値 | 計画的に保全を行い、平日の稼働率向上と残業・土日出勤を抑制 | 故障を未然に防止し、不要な作業を削減 | 平日の短期間に修繕を済ませ、休日出勤を回避 |

新ビジネスモデルの構築を目指す

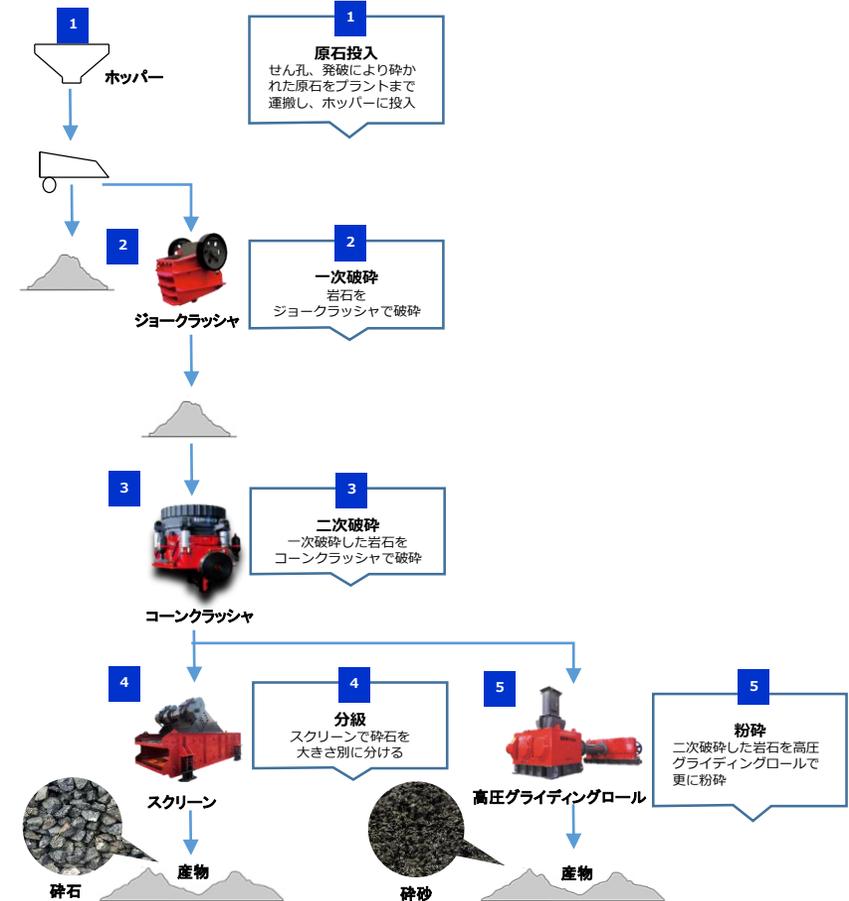
センシングサポート

メンテナンスサポート

パーツサポート

ドキュメントサポート

砕石フロー



インフラ整備分野での事業拡大

■ 社会課題（SDGs、防災・減災など）の解決に寄与するインフラ整備に取り組み国内の事業基盤を構築

鋼構造物

安定受注による収益の安定化

【直接官公需】

- 鋼橋梁の安定受注



横浜環状北西線
東方・川向地区高架橋



東海環状大安2高架橋

【民間需要】

- 鋼製セグメントやその他鋼構造物の拡販（第二の柱へ）



鋼製セグメントイメージ

ベルトコンベヤ

課題解決型提案によりベルトコンベヤ事業拡大

- ダンプトラック輸送に替わる土砂搬送方法としてベルトコンベヤを訴求（特に密閉式吊下げ型コンベヤSICON®）
- CO₂排出量削減にも貢献



山岳トンネル工事

【近年の主な実績】

| 年度 | 件名 | 事業 | 用途 | 特徴 | 主要機器 | 金額 | 状況 |
|---------|------|------|-----------|---------|------------------------|--------|-----|
| 2011 | 陸前高田 | 震災復興 | 高台整理、平地盛土 | 大容量輸送 | ベルトコンベヤ、破碎設備、吊橋、中央操作設備 | 約110億円 | 完了 |
| 2015 | 外環 | 道路 | トンネル掘削土砂 | 長距離曲走搬送 | ベルトコンベヤ、中央操作設備 | 約70億円 | 稼働中 |
| 2017 | 小名浜 | 港湾 | 石炭 | 荷役設備 | ベルトコンベヤ、中央操作設備 | 約60億円 | 稼働中 |
| 2018、19 | 大熊 | 震災復興 | 除去土壌 | 中間貯蔵施設 | ベルトコンベヤ | 約23億円 | 完了 |
| 2019 | 境川 | 調節池 | 掘削土砂 | 都市型土木 | SICON®、中央操作設備 | 約10億円 | 完了 |
| 2021 | 北品川 | 新幹線 | トンネル掘削土砂 | 都市型土木 | SICON®、中央操作設備 | 約8億円 | 据付中 |
| 2021 | 新小仏 | 道路 | トンネル掘削土砂 | 環境配慮 | SICON® | 約6億円 | 稼働中 |
| 2021 | 札樽 | 新幹線 | トンネル掘削土砂 | 搬送設備 | ベルトコンベヤ | 約5億円 | 稼働中 |
| 2023 | 足羽川 | ダム | コンクリート | 急傾斜搬送 | SICON® | 約7億円 | 据付中 |
| 2023 | 枚方 | 道路 | トンネル掘削土砂 | 都市型土木 | SICON® | 約7億円 | 製作中 |
| 2023 | 新丸山 | ダム | ダム骨材 | 搬送設備 | SICON® | 約8億円 | 据付中 |

古河の強みである「密閉式吊下げ型コンベヤ SICON®」について

土砂を袋状に包み込むため荷こぼれや粉じんを抑制。通常のベルトコンベヤとは異なり、乗り継ぎのない搬送ラインを実現し、乗り継ぎ部で発生していた騒音や振動も抑制。CO₂排出はほぼゼロ。



山岳トンネル工事

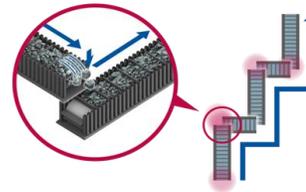


| 国内比較 | ダンプ輸送 | 従来型コンベヤ | SICON® |
|--------------------|-------|---------|--------|
| 搬送速度 | △ | ◎ | ◎ |
| 荷こぼれ・粉塵 | × | △ | ◎ |
| CO ₂ 削減 | △ | ○ | ◎ |
| 振動・騒音 | × | △ | ◎ |
| 設置スペース | - | ○ | ◎ |

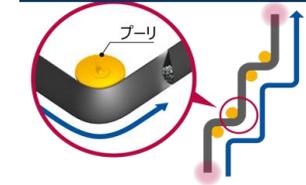
当社のみ

■ 省エネ・自由な搬送ライン ■ 粉じん抑制

従来のコンベヤ

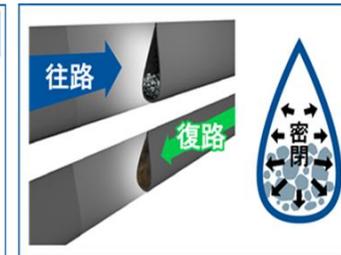
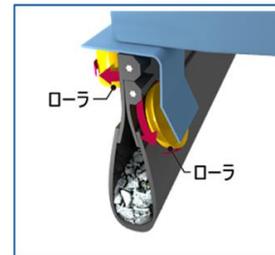


SICON®



- 経路上に動力を分散配置
⇒ **動力を削減**
- プーリーにより方向転換が可能
⇒ **自由な搬送ラインを実現**
- 乗継部・段差が無い
⇒ **粉じん・騒音の発生を抑制**

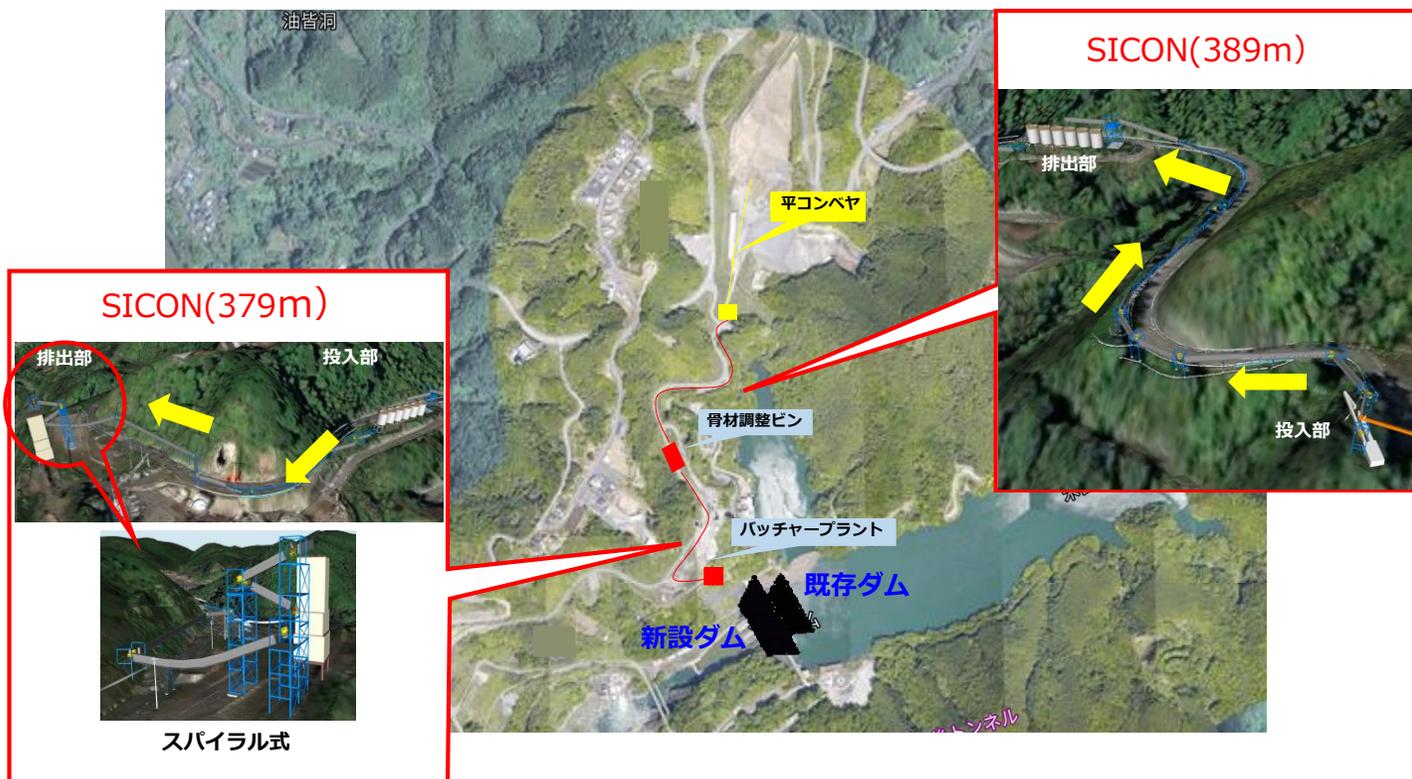
■ 低騒音・低振動・粉じん抑制



- 吊下げ構造の採用
⇒ **騒音・振動を抑制**
- 搬送物を包み込む
⇒ **落鉱、粉じんを抑制**

密閉式吊下げ型コンベヤ SICON®導入事例

ダム関連



- ダム現場の骨材搬送用
原石山から採取した骨材を骨材製造設備で破碎・貯蔵し、バッチャープラントまで搬送。
- SICON® 2ライン (合計全長768m) 採用

顧客の課題

- 複雑な搬送ルート
※平ベルトコンベヤの場合16本必要
設置スペース確保が課題
- 現場近くに住宅地が存在→環境配慮が不可欠

SICON®による解決策

- 自由自在に角度変更が可能のため、2本のコンベヤで搬送を実現
→平ベルトコンベヤに比べ設置スペースが少ない
乗り継ぎ部がなくメンテナンスコストも大幅削減
- 密閉式吊下げ構造により、落鉱防止、振動・騒音抑制
→環境負荷を大幅に低減

部門横断的活動

SICON®の他にマテリアル機械製品、ポンプ製品が採用・稼働中

● 骨材製造設備・・・マテリアル機械

- コーンクラッシャ「GEOPUS C3」4台
- 振動スクリーン 3台



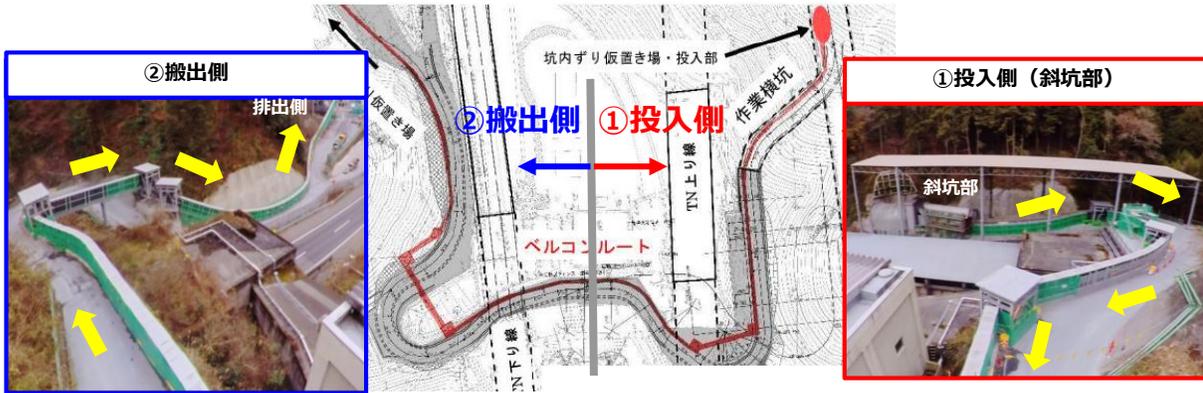
コーンクラッシャ GEOPUS C3 スラリーポンプ SPL3

● 濁水処理設備・・・ポンプ

- スラリーポンプなど 13台

密閉式吊下げ型コンベヤ SICON®導入事例

山間部 (トンネル工事)



- トンネル掘削土砂搬送用
高速道路の渋滞対策の4車線化事業。
掘削土砂を新トンネル斜坑から土砂仮置き場まで搬送。
- SICON® 1ライン (全長405m) 稼働

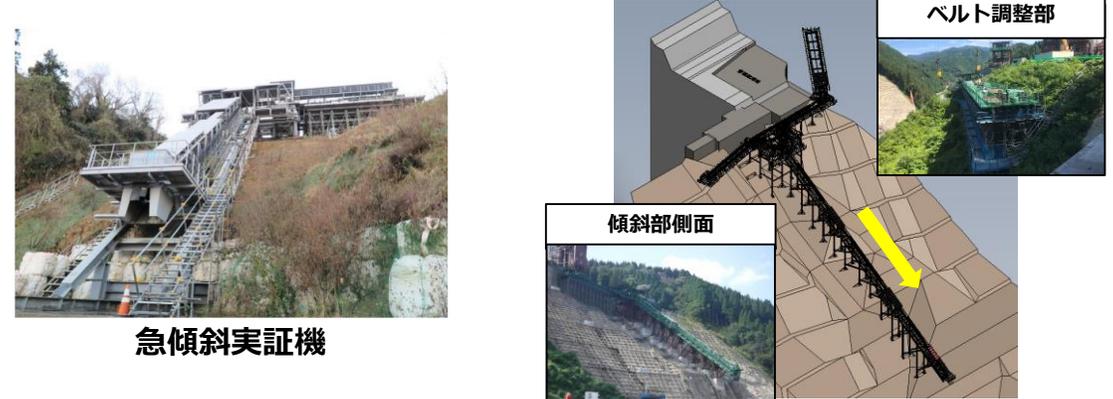
顧客の課題

- 複雑な搬送ルート
- 狭い地形
※**ダンプ搬送困難**
- 工事現場に希少動物生息
→**環境配慮**が不可欠

SICON®による解決策

- ダンプ輸送が困難な狭く、複雑な地形の現場での土砂搬送を実現
→**工期大幅短縮、運転手不足解消**
- 密閉式吊下げ構造により、**落鉱防止、振動・騒音抑制**
→**環境負荷を大幅に低減**

急傾斜 (ダム関連)



急傾斜実証機

- ダム堤体打設用コンクリート搬送用
急こう配 (最大45°傾斜) 箇所ではコンクリートを大量搬送。
- SICON® 1ライン (全長111m、最大揚程-44m) 稼働

顧客の課題

- 急こう配 (最大45°傾斜) 箇所ではコンクリート大量搬送
- 既存搬送設備では搬送能力に限界がある

SICON®による解決策

- **搬送能力約2倍にUP**
→**工期大幅短縮**
- 堤体の構築に合わせてコンベヤ長を伸縮できる構造を採用。

※急傾斜用SICON®は清水建設 (株) との共同開発製品です。

密閉式吊下げ型コンベヤ SICON®今後の見通し

| 特長 | 機能 | 使用箇所（例） |
|-------|---|--|
| 環境配慮型 | <ul style="list-style-type: none"> 荷こぼれ防止 粉塵防止 静粛性（振動、騒音抑制） CO₂抑制 渋滞回避、工期短縮 自由な搬送ライン | <ul style="list-style-type: none"> 住宅街、自然保護地域など（周辺環境配慮） 搬送ラインが複雑な山間部など ダンプや従来のコンベヤでは対応が難しい急峻な斜面など |
| 課題解決型 | | |

- トンネル工事、河川治水工事、ダムの新設・延命化工事、その他で引合増
- 更なる需要創出と販売促進

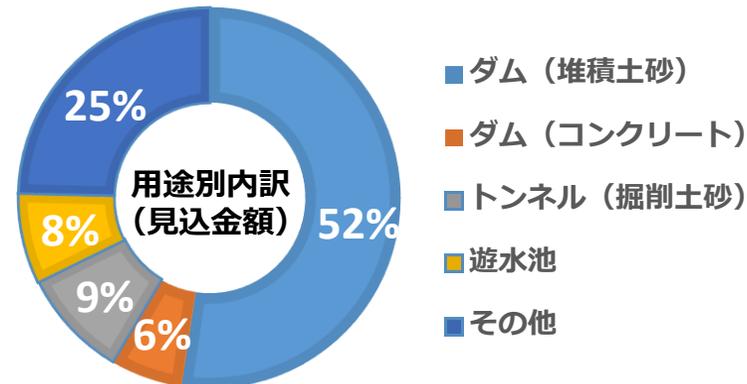
【引合状況（参考）】 引合総額：約300億円（内具体化案件約100億円強）

※平ベルトコンベヤ含む。

[件数別]

| 引合内容（用途） | 件数 |
|------------|----|
| ダム（堆積土砂） | 7 |
| ダム（コンクリート） | 2 |
| トンネル（掘削土砂） | 2 |
| 遊水池 | 1 |
| その他 | 4 |
| 合計 | 16 |

[金額別]



調節池造成工事
（住宅街での適用事例）

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、古河機械金属株式会社および古河機械金属グループについての予測、期待、想定、計画、認識、評価等の将来の見通しに関する記述は、当社が公表日現在において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ます。これらの判断および前提は、その性質上主観的なものであること、また、実際の事業環境・事業活動は、様々な潜在的リスクや不確定要因を含んでおり、それらによる影響を受けることから、本資料の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は、実際に生じる結果と大きく異なる可能性があります。なお、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や当社ウェブサイトの「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、本資料は、記載されている経営指標や予測の達成、将来の業績等について、当社として確約または保証するものではありません。また、新たな情報や将来の事象その他にかかわらず、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修正して公表する義務を負うものではありません。

本資料は、利用者の責任においてご利用ください。本資料に含まれる情報の信憑性、正確性、完全性、網羅性、適時性等について、当社は一切の保証を行うものではなく、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うものではありません。

本資料は、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たものであり、いかなる有価証券の投資勧誘をも目的としたものではありません。この点を踏まえ、本資料の情報に全面的に依拠して投資判断を下すことはお控えいただき、投資に関する決定は、投資者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。

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

Intentionally Blank



中期経営計画2025

「2025年ビジョン」実現への総仕上げ

中期経営計画説明会

2023年5月30日

※2024年5月13日

10ページ：自己株式の取得額変更

政策保有株式の縮減目標修正

※2024年2月9日

10ページ：政策保有株式の縮減目標追加

 古河機械金属株式会社

東証プライム

証券コード：5715

目次

1



「中期経営方針2022」の振り返り

- (1) 経営指標の振り返り
- (2) 業績ハイライト

2



中期経営計画 テーマ・位置づけ

- (1) 古河機械金属グループの経営理念体系
- (2) 古河機械金属グループの価値創造プロセス
- (3) 「2025年ビジョン」実現への総仕上げ
- (4) 資本コストや株価を意識した経営の推進
- (5) 成長戦略

3



収益計画・資本政策

- (1) 収益計画・資本政策のサマリー
- (2) 事業ポートフォリオの見直し
- (3) 収益計画

4



セグメント別戦略・重点課題

- (1) **機械事業** 産業機械部門/ロックドリル部門/ユニック部門
- (2) **素材事業** 電子部門/化成品部門/金属部門
- (3) **不動産事業**

5

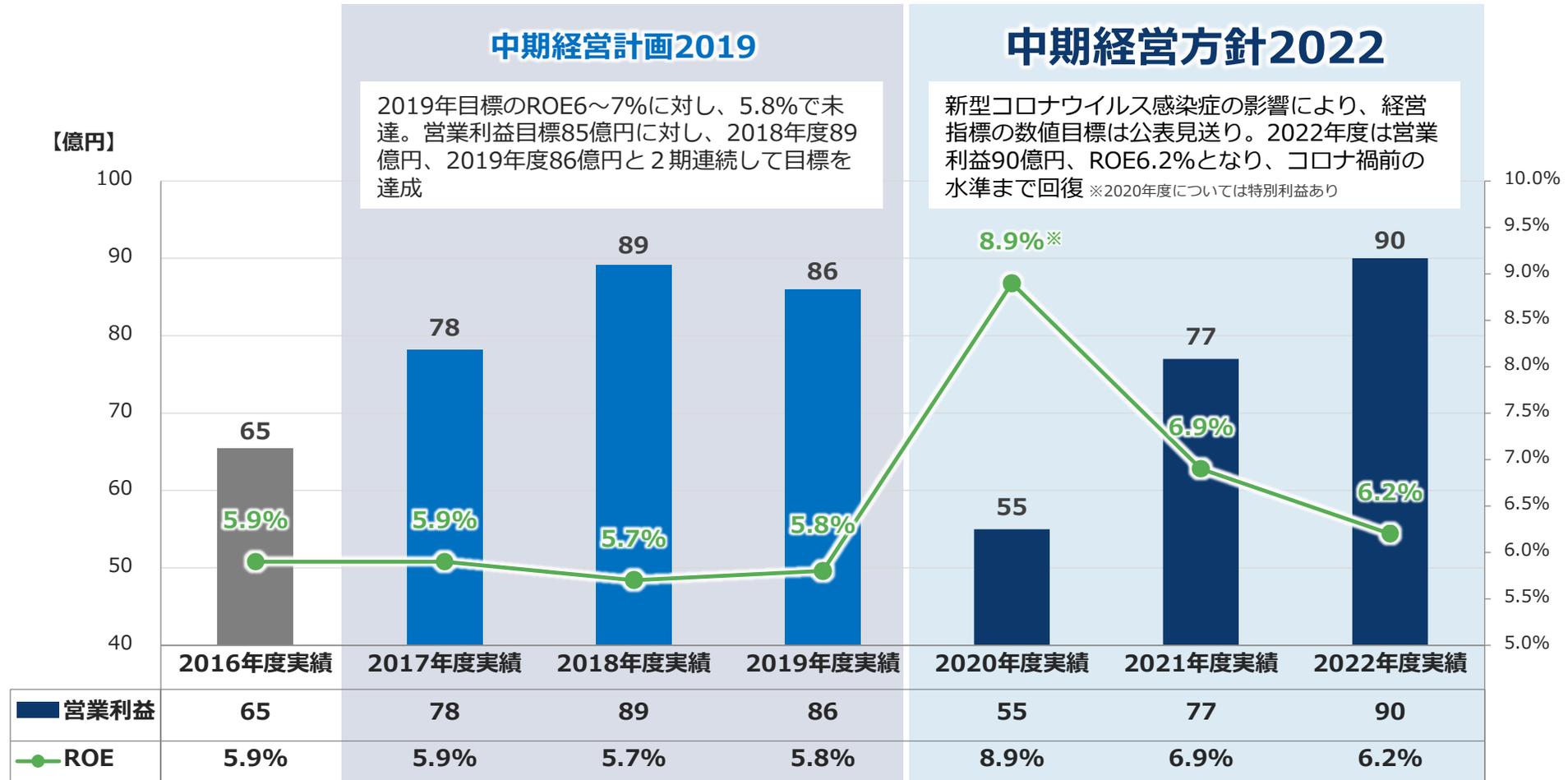


サステナビリティ・経営資源の配分

- (1) サステナビリティへの取り組み
- (2) 経営資源の配分等

1 (1) 経営指標の振り返り

- 機械事業をコア事業として、堅固な収益基盤を確立
コロナ禍で業績悪化も、コロナ禍前の業績水準まで回復



(2) 業績ハイライト

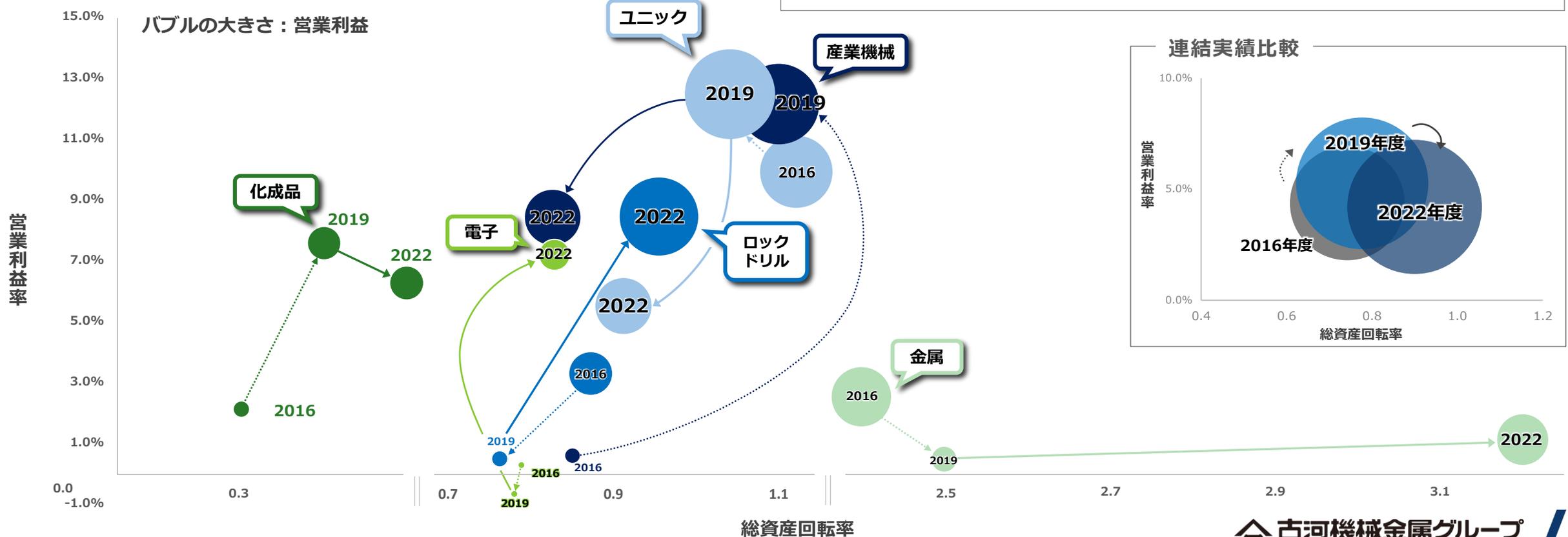
- ロックドリル部門は、海外マーケティング力の強化・再構築等により業績のV字回復を実現
- 金属部門は、小名浜製錬株式会社との委託製錬契約を終了、委託製錬事業の抜本的な見直しにめど

2016年度、2019年度、2022年度実績の比較

ROA (営業利益) 総資産回転率 営業利益率 営業利益

営業利益 (百万円)

| | 2016年度 | 2019年度 | 2022年度 |
|----------|--------|--------|--------|
| ● 産業機械 | 104 | 3,208 | 1,515 |
| ● ロックドリル | 897 | 142 | 3,030 |
| ● ユニック | 2,578 | 3,992 | 1,547 |
| ● 金属 | 1,738 | 301 | 1,276 |
| ● 電子 | 17 | ▲35 | 500 |
| ● 化成品 | 114 | 510 | 532 |
| ● 連結 | 6,545 | 8,693 | 9,031 |



経営理念

古河機械金属グループは、
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、常に挑戦する気概をもって
社会に必要とされる企業であり続けます。

2025年ビジョン

FURUKAWA
Power & Passion 150

行動指針

変革 創造 共存

2025年ビジョン

FURUKAWA Power & Passion 150

長期経営計画・長期戦略

アクションプラン

- 事業戦略
- 財務戦略
- 事業ポートフォリオ戦略
- サステナビリティへの取り組みに関するマテリアリティ（重要課題）

中期経営計画・戦略

アクションプラン

- 経営戦略会議（中計の前進ローリング）
- 開発委員会
- サステナビリティ推進会議

単年度予算・計画

アクションプラン

- 経営戦略会議
- 経営役員会
- 開発委員会
- サステナビリティ推進会議

経営理念

古河機械金属グループは、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、常に挑戦する気概をもって社会に必要とされる企業であり続けます。



※ CSV… 当社グループにおけるCSVとは、マーケティングを経営の根幹に据え、「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「社会価値」の創造に寄与していくことです。

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 制定

- ・当社グループの強みが発揮できる領域において、他の追随を許さない**当社独自の技術力**で成長
- ・CSVの視点を織り込んだ「**マーケティング経営**」による差別化
- ・**収益基盤の維持・向上**
- ・社会に必要とされる企業としての**価値を増幅**

「企業価値・社会価値」の創造

連結営業利益
150億円超の常態化※

第3フェーズ 2023～2025年度

第2フェーズ 2020～2022年度

第1フェーズ 2017～2019年度

新たな成長の礎を構築

中期経営計画2019

2019年度実績

| | |
|------|------|
| 営業利益 | 86億円 |
| ROE | 5.8% |

経営指標

成長の加速と更なる収益性向上

中期経営方針2022

2022年度実績

| | |
|------|------|
| 営業利益 | 90億円 |
| ROE | 6.2% |

2025年ビジョン
実現への総仕上げ

中期経営計画2025

目標

営業利益目標 130億円程度

ROE目標 8%程度

※「中期経営計画2025」の経営指標は、
新規のアライアンス、M&Aを織り込んでいない数値

2019

2022

2025

- 「持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」による「PBR 1 倍超の早期実現」
- 「ROE 8%程度の達成」と「資本コストの逡減」の具体的な取り組みを実施
- 適切な情報開示や投資者との積極的な対話の更なる充実化

企業価値創造力の向上を図るために拡充・強化する具体的な取り組みの骨子

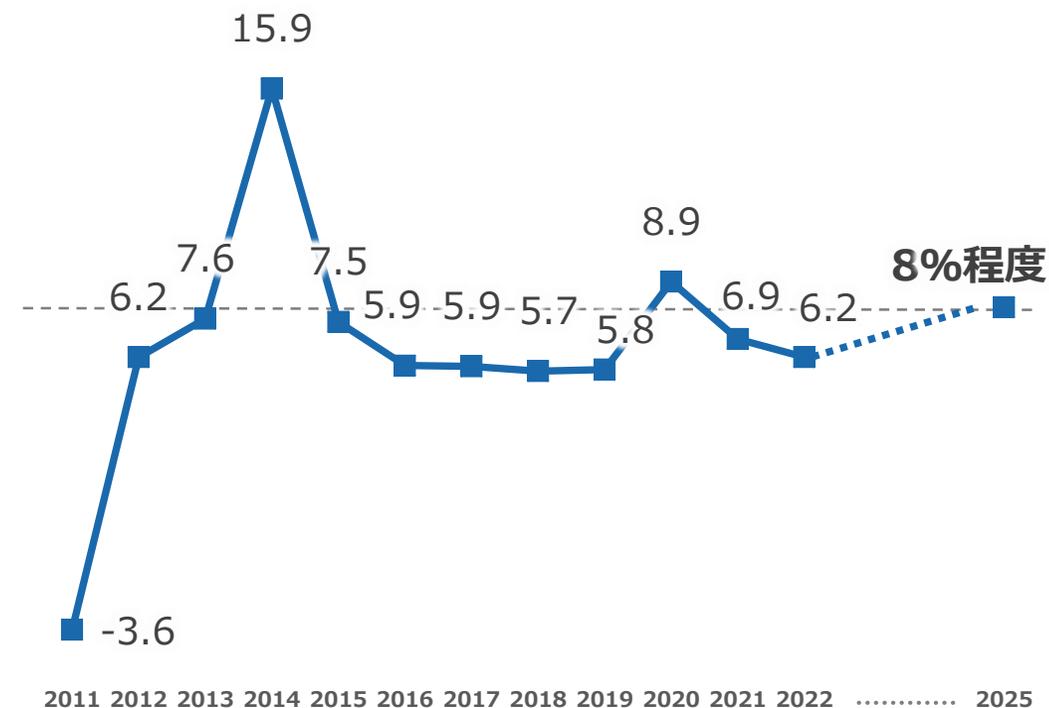
ROE 8%程度の達成

- 2025年度の連結営業利益を130億円程度に
- 資本効率性の改善
 - ・ 政策保有株式の縮減
- 自己資本のスリム化・最適化
 - ・ 株主還元

資本コストの逡減

- 非財務リスクの逡減に資する適切な情報開示や投資者との積極的な対話
 - ・ サステナビリティへの取り組み
 - ・ 非財務資本への投資（研究開発、知的財産、人的資本、DX）
- 財務リスクの逡減
 - ・ 格付戦略を核とした最適資本構成の追求

ROEの推移



■ 機械事業に経営資源を集中、リターン向上

グループ基本方針

CSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」の実践

コア事業と位置づける 機械事業

- **社会インフラ整備**
気候変動により増加している災害に対する防災や減災などの社会課題解決に貢献するインフラ整備
- **安全で環境に優しい豊かな社会の実現**
働く人の安全・安心な現場、労働力不足を解決する製品・技術・サービスなどの提供

社会価値 の創造へ寄与

産業機械部門

ポンプ、マテリアル機械、ベルトコンベヤ、大規模な国内インフラプロジェクト向け製品の販売増

ロックドリル部門

製品ライフサイクル全域でのカスタマーサクセスを実現する「FRDモデル」の構築

ユニック部門

国内での安定的な収益確保に加え、海外販売での収益拡大

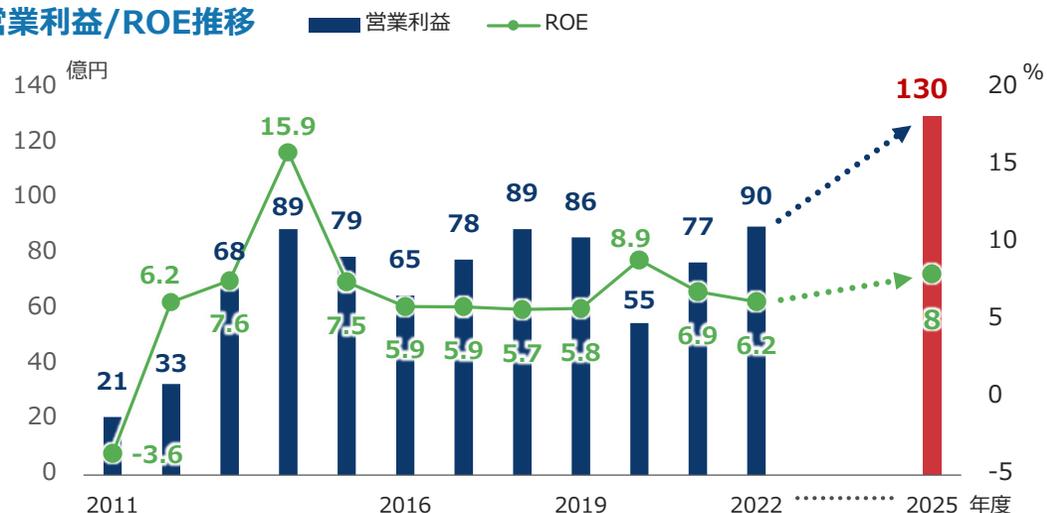
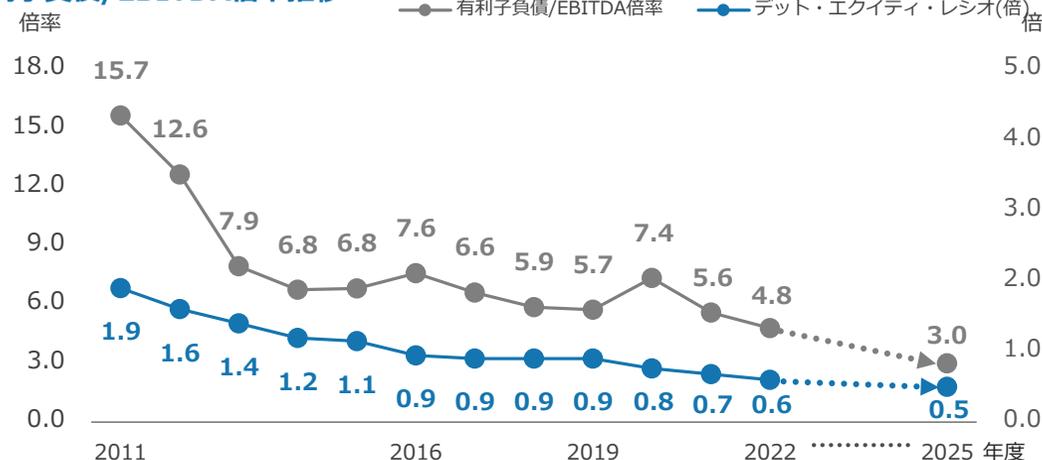
**機械事業で設備投資累計額の70%を投下、連結売上高の50%以上、
連結営業利益の80%以上** を占めることを目指す

将来における非連続な成長を実現するために、
アライアンスやM&Aへの取り組みについても一層強化

- 投資リスク・資本コストを勘案し採算性を見極めた投資判断および効率性、収益性改善への取り組みを強化
- 金融情勢に左右されない資金調達を可能にする堅固な財務基盤を確立
- 株主還元の拡充（増配・中間配当、自己株式取得の検討）

| | | | |
|------------------|---|---|--------------------------|
| 収益計画 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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の運用による持続的な成長と中長期的な企業価値の向上 | 営業利益 130億円程度 ROE 8%程度 | ※ 為替の前提条件は 1ドル=135円想定 |
| 財務戦略 | <ul style="list-style-type: none"> ● 格付戦略を核とした最適資本構成の追求 ● 格付「BBB+」から「A-」以上へ | デット・エクイティ・レシオ：0.5倍台 有利子負債/EBITDA倍率：3倍台 | |
| 株主還元 | <ul style="list-style-type: none"> ● 50円以上/1株の年間配当、増配・中間配当の実施検討 ● 自己株式取得（10億円程度/年度→15～20億円程度/年度） 3年間合計30億円程度から50億円程度に増額 | 連結自己資本総還元率3%以上 | |
| 政策保有株式の縮減 | <ul style="list-style-type: none"> ● 資本コストを含む総合的な判断による保有継続の適否を毎年検証 ● 政策保有株式の連結純資産に対する比率を継続開示 | 政策保有株式比率35.1%（2022年度） 縮減目標：2025年度末→2024年度末に20%未満 | |

営業利益/ROE推移

デット・エクイティ・レシオ/
有利子負債/EBITDA倍率推移

基本戦略

●事業ポートフォリオを多角的に可視化・識別し、これまでの歴史に過度に引きずられない合理的な経営判断を実施

- 事業部門ごとに3つの評価指標「企業価値創造力※」「売上高年平均成長率（CAGR）」「企業価値創造額/年※」をバブルチャートに図示し、事業ポートフォリオを可視化・識別
- 成長性と企業価値創造力を判断基軸とする4象限分析を実施

※「企業価値創造力」、「企業価値創造額/年」は当社造語

見直しの状況

素材事業 委託製錬事業の抜本的な見直しの実施

金属部門

- 委託製錬契約（対：小名浜製錬株式会社）を2023年3月末で終了
- 古河メタルリソース株式会社が保有する小名浜製錬株式会社の全株式を三菱マテリアル株式会社に譲渡

機械事業 海外マーケティング力の強化・再構築

ロックドリル部門

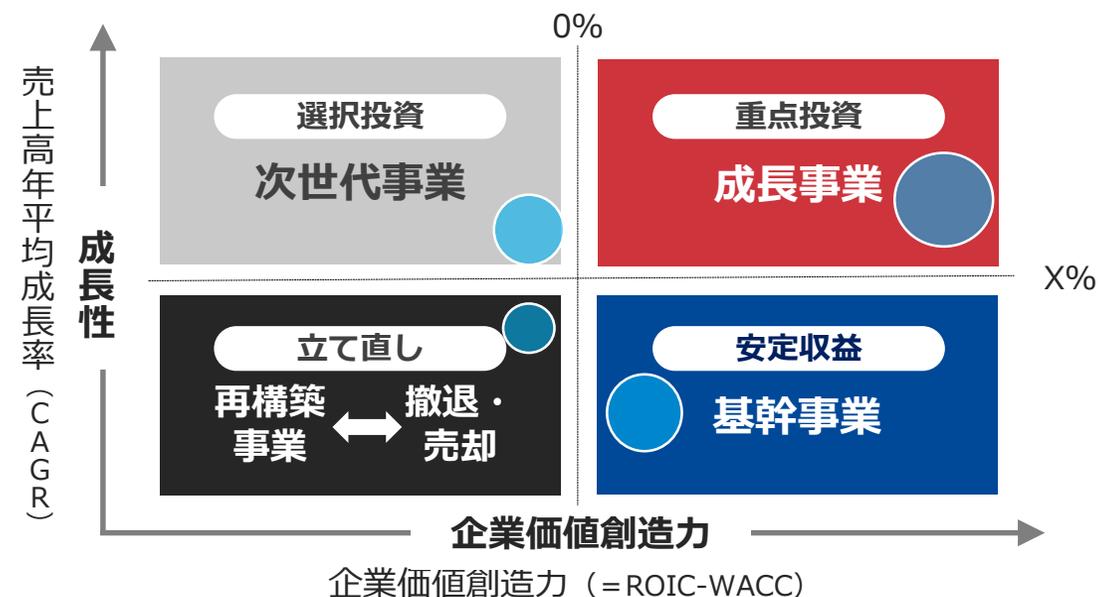
- パナマおよび中国の海外子会社における清算終了の実施

不動産事業 収益基盤をより一層堅固に

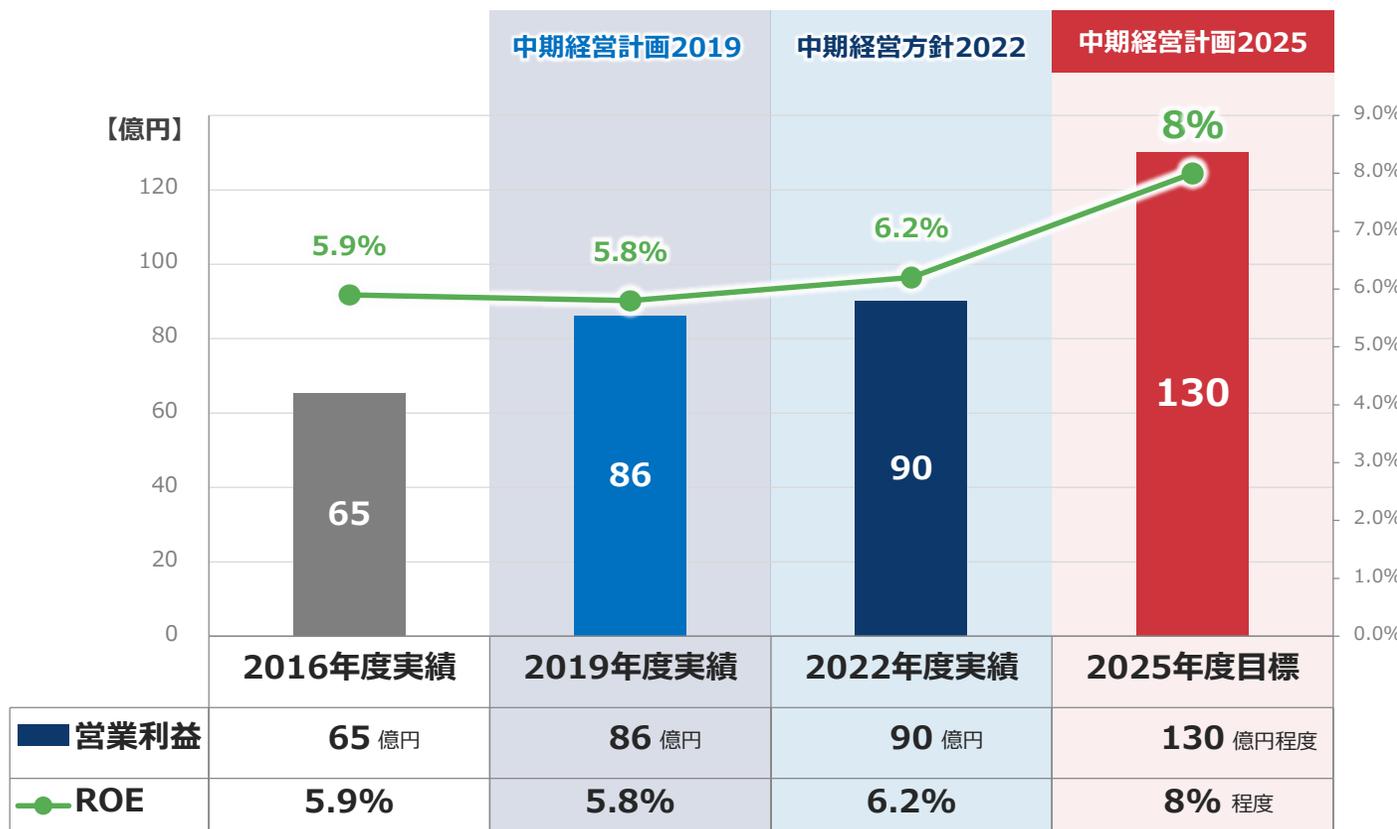
- 古河大阪ビル跡地を活用した賃貸事業の推進

【事業ポートフォリオ分析】

バブルの大きさ：企業価値創造額/年（=企業価値創造力×投下資本）

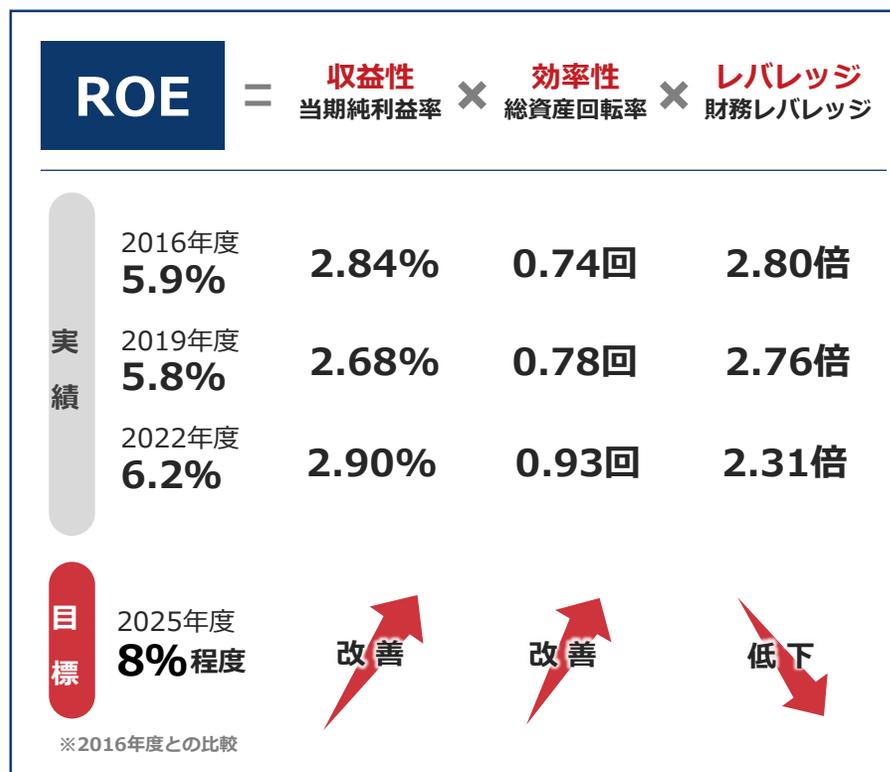


- 投資リスクおよび資本コストを勘案した採算性に留意のうえ、個別に投資判断
- 効率性、収益性の改善についての取り組みを強化
- 資本コストを活用した事業ポートフォリオマネジメントの運用により経営資源配分の全体最適を追求、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現



※決算短信公表値

※「中期経営計画2025」の経営指標は、新規のアライアンス、M&Aを織り込んでいない数値

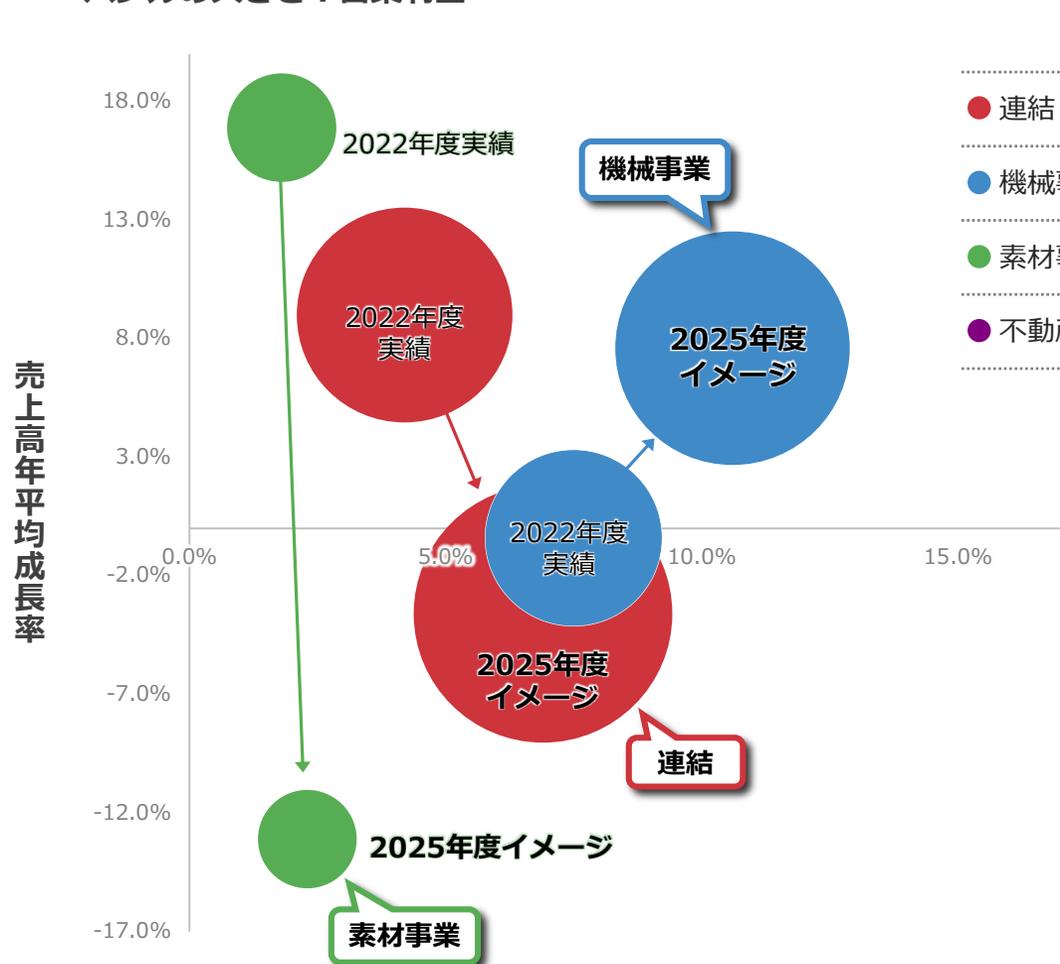


※算出の前提条件

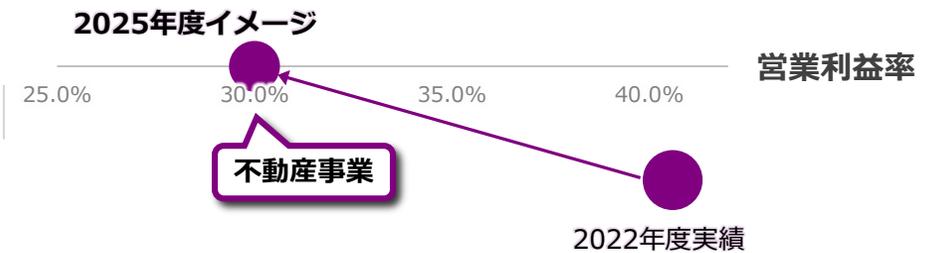
2022年度実績：為替 (円/\$) 135.5
2025年度想定：為替 (円/\$) 135.0

- 連結（2025年度イメージ）は、金属部門の減収により売上高年平均成長率は低下するものの、機械事業の増収増益により営業利益率は向上し増益

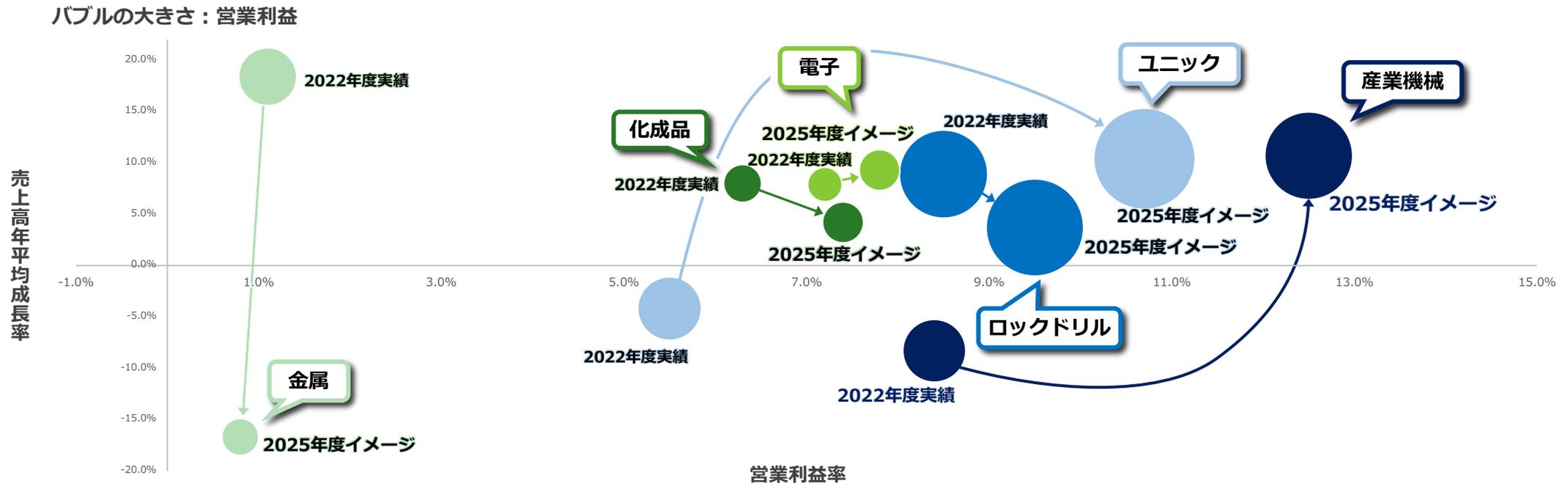
バブルの大きさ：営業利益



| | | 営業利益率 | 売上高年平均成長率 | 営業利益 (百万円) | 売上高 (百万円) |
|---------|------------|-------|-----------|------------|-----------|
| ● 連結 | 2022年度実績 | 4.2% | 9.0% | 9,031 | 214,190 |
| | 2025年度イメージ | 6.9% | -3.6% | 13,000 | 189,000 |
| ● 機械事業 | 2022年度実績 | 7.5% | -0.4% | 6,093 | 81,658 |
| | 2025年度イメージ | 10.6% | 7.6% | 10,700 | 100,500 |
| ● 素材事業 | 2022年度実績 | 1.8% | 16.9% | 2,309 | 126,804 |
| | 2025年度イメージ | 2.3% | -13.1% | 1,900 | 82,000 |
| ● 不動産事業 | 2022年度実績 | 40.6% | -4.8% | 835 | 2,056 |
| | 2025年度イメージ | 30.0% | -0.0% | 600 | 2,000 |



- コア事業とする機械事業においては、産業機械部門およびユニック部門の成長率、営業利益率は増加
ロックドリル部門の成長率は低下するものの、高い収益性を維持し営業利益率、営業利益は増加
- 素材事業においては、電子部門および化成品部門の営業利益率、営業利益は増加



| | | 営業利益率 | 売上高年平均成長率 | 営業利益(百万円) | 売上高(百万円) |
|----------|------------|-------|-----------|-----------|----------|
| ● 産業機械 | 2022年度実績 | 8.4% | -8.3% | 1,515 | 17,943 |
| | 2025年度イメージ | 12.5% | 10.7% | 3,000 | 24,000 |
| ● ロックドリル | 2022年度実績 | 8.5% | 8.9% | 3,030 | 35,752 |
| | 2025年度イメージ | 9.5% | 3.7% | 3,700 | 39,000 |
| ● ユニック | 2022年度実績 | 5.5% | -4.2% | 1,547 | 27,961 |
| | 2025年度イメージ | 10.7% | 10.4% | 4,000 | 37,500 |

| | | 営業利益率 | 売上高年平均成長率 | 営業利益(百万円) | 売上高(百万円) |
|-------|------------|-------|-----------|-----------|----------|
| ● 金属 | 2022年度実績 | 1.1% | 18.4% | 1,276 | 111,424 |
| | 2025年度イメージ | 0.8% | -16.7% | 500 | 63,500 |
| ● 電子 | 2022年度実績 | 7.2% | 7.9% | 500 | 6,926 |
| | 2025年度イメージ | 7.8% | 9.3% | 700 | 9,000 |
| ● 化成品 | 2022年度実績 | 6.3% | 8.0% | 532 | 8,454 |
| | 2025年度イメージ | 7.4% | 4.2% | 700 | 9,500 |

- 営業利益構成比では、コア事業と位置づける機械事業において、第2フェーズ最終年度である2022年度66%（60億円）から2025年度では81%（107億円）に拡大
- 営業利益は、基準年度である2016年度からはグループ全体では約2倍、機械事業では約3倍に拡大

営業利益構成比の比較

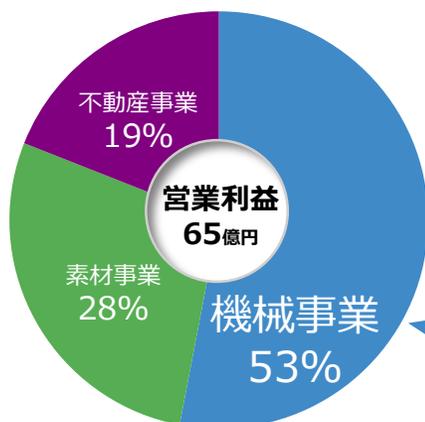
*構成比は、合計からその他、調整額を除いた額に対する比率

実績

2025年度イメージ

(中期経営計画2025)

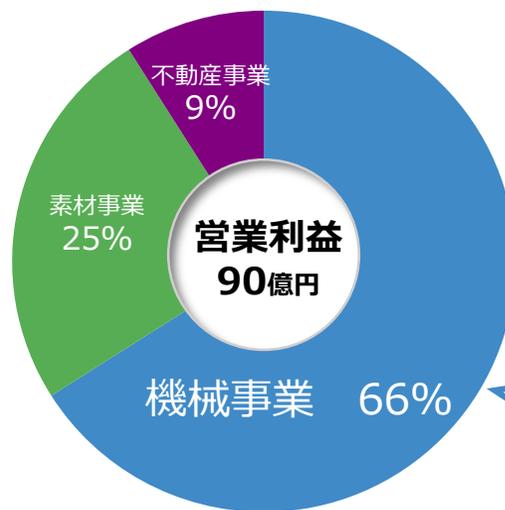
2016年度



2022年度中計比
営業利益
1.4倍

35億円

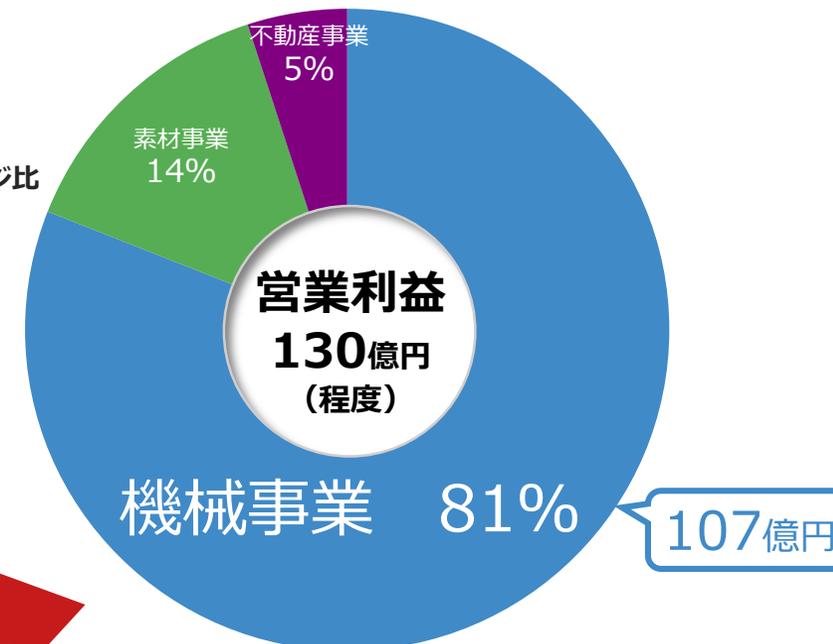
2022年度



2025年度中計イメージ比
営業利益
1.4倍

60億円

2025年度中計イメージ比
営業利益 約2倍





基本戦略

- エンジニアリング力の更なる強化と部門横断的取り組み、DXの推進による単なる機器メーカーからの脱却
- 社会課題（SDGs、防災・減災など）の解決に寄与するインフラ整備に取り組み国内の事業基盤を構築

重点課題

- 製品力の強化やセクションプラント案件における提案営業による受注獲得推進（ポンプ、マテリアル機械）
- 顧客情報管理をサービスの強化に活用する等、ストックビジネスによる収益基盤の整備（ポンプ、マテリアル機械）
- 密閉式吊下げ型コンベヤSICON®の需要創出と販売促進



スラリーポンプ（LK3）



破碎機

密閉式吊下げ型コンベヤ
SICON®

【産業機械部門】事業（製品）ポートフォリオ

※2021年度実績と
2025年度イメージの比較

ポンプ

成長性および収益性向上により増益

マテリアル機械

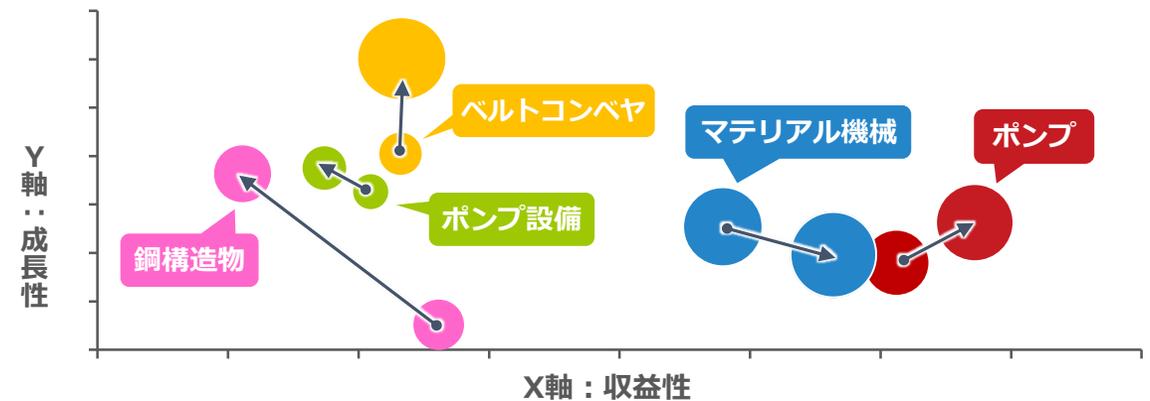
成長性は低下するものの収益性は向上し増益

ベルトコンベヤ

収益性は横ばいも成長性は向上し増益

鋼構造物、ポンプ設備

収益性は低下するものの、成長性は増加し、増収による増益





市場環境

ポンプ

- 設備の老朽化更新需要
- 省エネ・長寿命化

マテリアル機械

- 設備の老朽化更新需要

コントラクタ事業

- 国土強靱化、防災・減災対策工事等が増加傾向
- ダンプトラックに代わる土砂搬送方法としてのベルトコンベヤの認知が拡大引き合いも増加傾向

主な施策

スラリーポンプ

- スtockビジネスによる収益が見込める非鉄、化学業界をターゲットに戦略機（新型高効率スラリーポンプ（LK3））を投入し、他社入れ替えを目指す
- 中四国地区の営業体制強化

ポンプ設備

- 実績のある東日本エリアの更なる取込みおよび西日本エリアのシェア拡大

西日本エリア

- 戦略機（新型スクリーン、破碎機（GEOPUS C3、HPGR））を活用した新規開拓・他社入れ替えによるシェア拡大、ストック増加

IoT技術を活用

- 生産性向上や合理化を目的としたセクションプラントの提案営業、更にはコト売りの推進にIoT技術を活用

ベルトコンベヤ

- 現在計画中のプロジェクト案件（ダム新設・更新工事、河川治水工事、トンネル工事など）の受注獲得と更なる引き合い増加
- 課題解決型の土砂搬送方法として密閉式吊下げ型コンベヤ（SICON®）を訴求。国内調達、生産を目指す

鋼構造物

- 鋼橋梁の安定受注と鋼製セグメントの拡販により事業収益を安定化

目指す成果

高効率による省エネ、長寿命化によるランニングコスト低減に貢献

顧客の生産性向上、生産設備安定稼働に貢献

安全で環境に優しい土砂搬送の実現



基本戦略

- 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ビジネスモデル（FRDモデル）の構築

重点課題

- 国内におけるFRDモデルの確立
ライフサイクルサポートビジネスの強化
 - ・ 部品、消耗品の販売強化
 - ・ ブラストホールドリル※向けサポートプログラムの商品化
 - ・ 下取り再販ビジネスの確立（トンネルドリルジャンボ、油圧クローラドリル）

※ブラストホールドリル：
油圧/空圧クローラドリル、ダウンザホールドリル、アタッチメントドリルの総称

- 集中販売・集中生産

海外：大型ブラストホールドリルの北米市場開拓と
東南アジア砕石市場（油圧）創造の先陣機としての
アタッチメントドリルの展開強化

国内：砕石市場における販売強化、油圧圧砕機の小割機
集中販売と解体機的首都圏集中展開による解体機
市場の深耕

生産：集中生産によるコストダウン、品質強化（クレーム減）、
リードタイム短縮



油圧ブレイカ



油圧クローラドリル



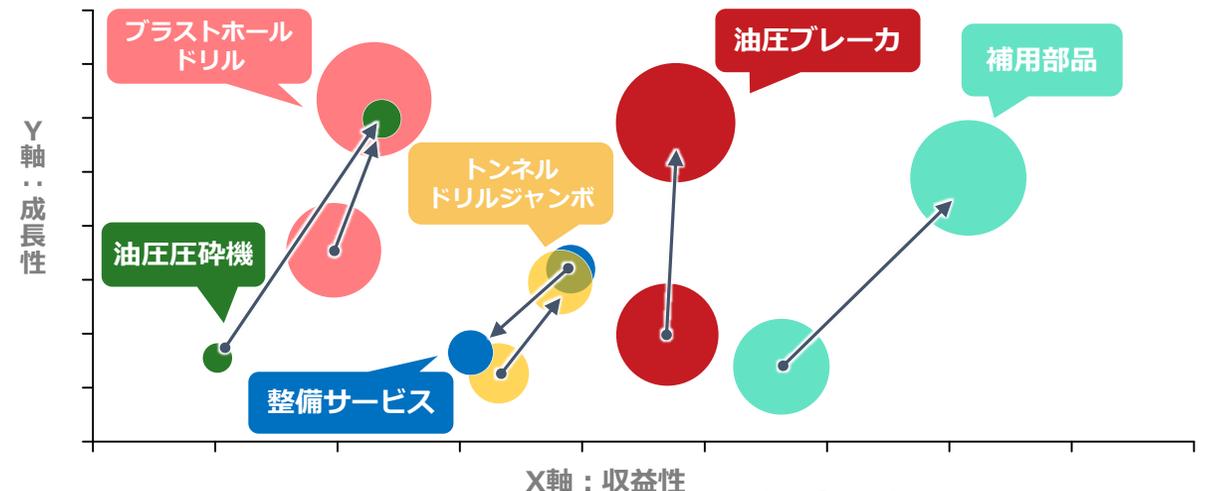
トンネルドリルジャンボ

【ロックドリル部門】事業（製品）ポートフォリオ

※2021年度実績と
2025年度イメージの比較

ブラストホールドリル、油圧ブレイカ、油圧圧砕機、
トンネルドリルジャンボ、補用部品
成長性および収益性向上により増益

整備サービス
成長性、収益性は鈍化するものの、利益額は横ばい





市場環境

国内

- 少子高齢化に伴うオペレーターの不足
- 解体機市場は大型化、高打撃化ニーズの高まり
- トンネル案件は安全対策として無人化施工ニーズが高い

海外

- 北米は景気刺激策、インフラ投資により広域レンタル需要が堅調
- 欧州は長期化するウクライナ侵攻、インフレに成長は鈍化するものの、都市整備需要でレンタル需要が継続
- 東南アジアは空圧市場からGDP拡大に伴い油圧化が期待

LCS (ライフサイクルサポート)

- 国内は熟練工不足に伴い、作業員のスキル向上につながるサービス需要の増加
- 自社製品稼働地域での部品需要

主な施策

油圧クローラドリル

- セミオートせん孔機能追加

油圧ブレーカ、油圧圧砕機

- 首都圏解体機市場開拓 (大型、超大型ブレーカ販売強化)
- 油圧圧砕機の小割機集中販売 (道路ゼネコン、骨材リサイクル向け)

トンネル関連製品

- 無人化、省人化製品 (全自動ドリルジャンボ、ロックボルト施工機「ボルティンガー」、エレクト付コンクリート吹付機等) の販売強化

北米の約8割を占める大型機市場の深耕

- 大型ブラストホールドリルの集中販売
- 西部地区に拠点設立し、爆砕業者への販売強化

欧州のブレーカ市場開拓

- 欧州市場をけん引する4か国 (フランス、イギリス、イタリア、ドイツ) において、レンタル向けの販売店網の強化・拡充によりシェア拡大

東南アジアの砕石市場創造

- 先陣機となるアタッチメントドリルにより古河製ドリフタの優位性を訴求 (インドネシア、カンボジア等)
- 東南アジア市場向けに開発中の中小型油圧クローラドリルを上市 (2025年)

国内におけるFRDモデルの確立
部品販売強化

- 部品価格の見直し
- 海外販売店契約の見直し
- スtockビジネス営業のスキルアップ

整備サービス事業強化

- 油圧ブレーカ、油圧圧砕機の整備体制再考
- 油圧クローラドリルの予防メンテナン (予防保全) を強化し、目的別整備提案

ビジネスモデルの開発 (カスタマーサクセス)

- 油圧クローラドリルは稼働サポートシステムを活用したサポートプログラムの商品化 (無形サービス、サブスク)

目指す
成果

自動化・機械化で高効率
かつ安全な作業の実現

東南アジアの砕石市場における
油圧化実現

技術提供等による
カスタマーサクセスの実現



基本戦略

- 国内の安定的な収益確保および海外収益の拡大
 国内：製品の高機能化・高付加価値化
 サービス体制の整備による競争力強化
 海外：製品力・営業力・サービス技術力の強化

重点課題

- 国内はユニッククレーン、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の強化、およびトラックに依存しないミニ・クローラクレーン等の拡販
- 海外は大型ユニッククレーンと新型ミニ・クローラクレーンの開発および販売網の拡充、販売店の販売力強化
- トラックの電動化に対応するための開発体制の強化と研究開発の推進
- 佐倉工場の更なる自動化の推進と品質の向上、コストダウン
- サービス体制の強化



ユニッククレーン



ミニ・クローラクレーン



ユニックキャリア

【ユニック部門】事業（製品）ポートフォリオ

 ※2021年度実績と
 2025年度イメージの比較

ユニッククレーン（国内、海外）

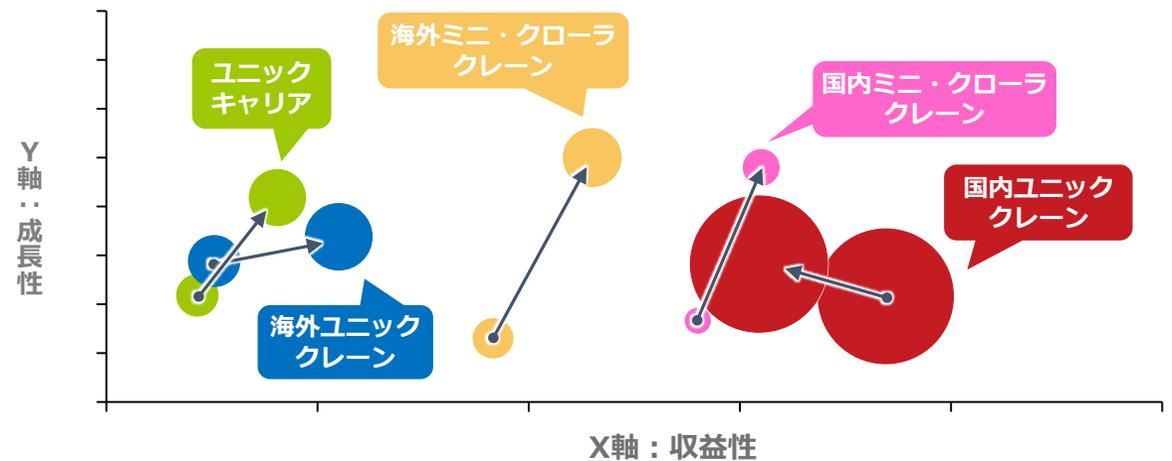
国内で収益性は低下するものの、成長性は向上し、増収による増益
 海外では成長性、収益性ともに向上し、増益

ミニ・クローラクレーン（国内、海外）

国内・海外ともに成長性、収益性向上により増益

ユニックキャリア

成長性、収益性向上により増益





市場環境

国内

- トラック生産台数の回復
- 脱炭素化への関心の高まり（電動化対応）
- 大口取引先による価格競争の激化
- ニッチ市場の存在（狭小地等）
- 少子高齢化による人手不足および市場規模の縮小懸念

主な施策

ユニッククレーン、ユニックキャリア

- 直販強化、UNICオンリー製品の拡販
- 車両電動化への対応

ミニ・クローラクレーン

- 高付加価値製品（バッテリー型・分解型等）をレンタル向けに拡販、ターゲット顧客（電力、ゼネコン等）を絞った新規市場開拓

オーシャンクレーン（船舶用クレーン）

- 既存取引先との接点強化および新規開拓

目指す
成果

多様な現場で安全で効率的かつ
省エネな作業を実現

海外

- インフラ整備に伴う需要拡大
- レンタル市場の成長
- 省力化機械への需要拡大
- 製品仕様の多機能化
- 地政学リスク、インフレなど不透明な経済情勢

東南アジア・東アジア・中東・オセアニア

- ユニッククレーン拡販（大型・超大型機）、販売店網の整備

北米

- レンタル向けにミニ・クローラクレーンを増販

欧州

- 販売店の営業力強化によるシェア回復

製品開発

- 大型・超大型機のラインナップ拡充

各国の販売店とwin-winの関係を構築し
顧客満足度を向上



基本戦略

- 戦略製品の事業拡大による収益向上

重点課題

- 窒化アルミセラミックス
生産能力の増強による販売強化
- 光学部品
特殊光学材料製品の開発・製品化、レーザー加工用
回折光学素子（DOE）の拡販
- 高純度金属ヒ素
カテゴリートップとして、市場に対応した安定供給
体制の構築
- コイル
成長分野に向けた開発・拡販による収益拡大



窒化アルミセラミックス



DOE搭載レーザーヘッド



高純度金属ヒ素

市場環境

- 半導体製造装置向け等に放熱材の需要拡大
- 高品質レーザー加工市場の拡大
- 半導体市況は短期的には悪化も、5G通信、
センサー等の需要拡大で緩やかに回復

主な施策

窒化アルミセラミックス

- 生産能力1.6倍に増強した設備の早期立ち上げ、
更なる増産投資検討、差別化製品の展開

光学部品

- DOEはレーザー加工向けに量産採用を目指す
- 拠点集約による安定収益化

高純度金属ヒ素

- 設備予防保全、原材料の安定確保

目指す
成果

電子機器等の高機能化に貢献



基本戦略

- 既存製品の収益拡大と新規開発製品の育成・拡大

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
- 酸化銅：設備増強による販売拡大

新規開発製品

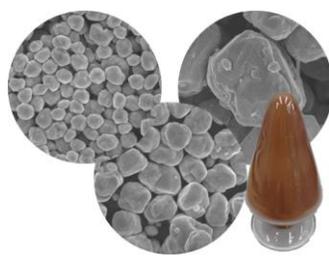
- 金属銅粉：用途開発などによる販路拡大



酸化銅



硫酸製造プラント



金属銅粉

市場環境

- 人口減少により国内化成品市場は全般的には縮小傾向
- 自動車EV化、自動化等に伴い、電池や関連電子部品の需要拡大
- ICT技術革新によりネットワーク化が更に進み、サーバー等の需要拡大

主な施策

硫酸

- 需要が拡大する電池用途向けに高品質硫酸の差別化展開を強化

酸化銅

- サーバー等に使用されるパッケージ基板向けの需要増に応じて、生産能力を増強し販売拡大

金属銅粉

- サンプル展開からの早期本格採用ならびに積層セラミックコンデンサ（MLCC）等の導電用途以外も開拓し販路拡大

目指す成果

環境に優しく豊かな社会の実現に貢献する



金属部門

基本戦略

- 委託製錬事業の最適化への取り組み

重点課題

- 委託製錬事業の採算性と安定化の追求

● 小名浜製錬(株)との委託製錬契約終了 (2023年3月末)

- ・ 戦略的に事業規模を縮小し、不採算の輸出を大幅に削減
- ・ 委託製錬事業の抜本的な見直しにめど

| 金属部門損益影響 | 2023年3月期 | 2024年3月期 予想 | 対2023年3月期 との増減 |
|---------------------|---------------|----------------|-------------------|
| 売上高 | 1,114億円 | 748億円 | △366億円 |
| 営業利益 | 12億円 | 5億円 | △7億円 |
| (金属価格変動分 除く営業利益) | (0.9億円) | (5億円) | (+4.1億円) |
| 銅 生産数量 | 70,186トン | 48,592トン | △21,594トン |
| 前提条件 銅価 | 8,551 \$ / mt | 8,000 \$ / mt | - |
| 為替 | 135.5円 / \$ | 135.0円 / \$ | - |



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、古河大阪ビルの跡地利用をはじめ保有する不動産の有効活用

重点課題

- 古河大阪ビル跡地を活用した賃貸事業の推進

● 当社敷地持分の売却

- ・ 当社敷地の持分について一部売却

● 賃貸事業を計画

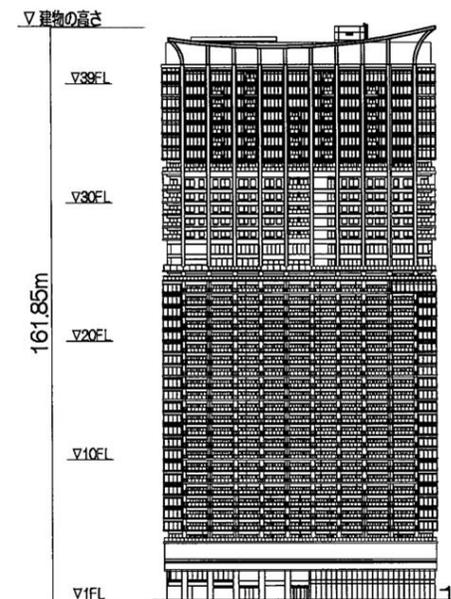
- ・ 譲渡代金を原資として、当該地に建築が予定されているホテル・一部住宅における賃貸事業を計画

予定の建築計画の概要

| | |
|----------|------------------------|
| 所在地 | 大阪市北区堂島浜二丁目4番1他 |
| 敷地面積 | 約 5,755㎡ |
| 延床面積 | 約75,102㎡ |
| 主要用途 | 分譲共同住宅、ホテル、飲食店舗、事務所の建設 |
| 階数 | 地上40階、地下1階 |
| 工事完了予定時期 | 2027年5月末日 |

※ 建築計画の概要および立面図に記載の内容については、予定の内容であり今後変更が生じる可能性があります。

南側立面図 (分譲共同住宅、ホテル、飲食店舗)



基本方針

- 古河機械金属グループは、サステナビリティへの取り組みを経営の最重要課題の一つと位置づけ、持続可能な社会の実現に貢献していくとともに、成長に向けた経営基盤の整備および事業を通じた「社会課題」の解決により、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現

古河機械金属グループのサステナビリティへの取り組み

「攻め」のサステナビリティ

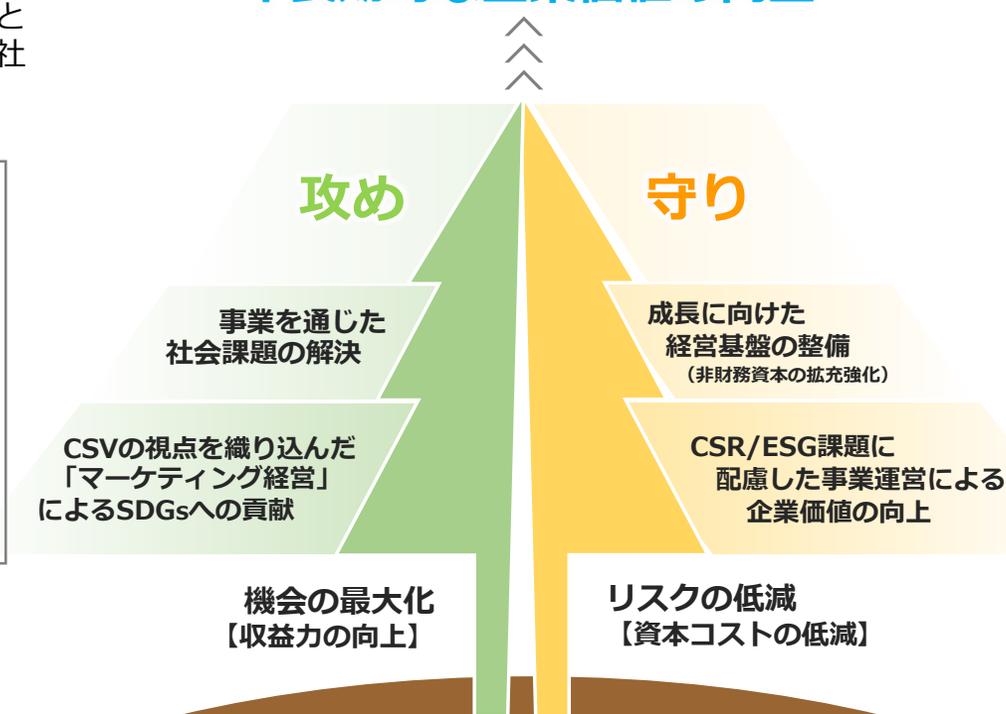
「社会課題」の解決に役立つインフラ整備、製品・技術・サービスなどを提供することで、「企業価値」を創造すると同時に「社会価値」の創造に寄与

マテリアリティ（重要課題）

CSV課題

- 環境に配慮した製品・技術・サービスの提供
- お客さまの課題解決への貢献
- インフラ整備など安全で快適な社会づくりへの貢献

持続的な成長と
中長期的な企業価値の向上



「守り」のサステナビリティ

全社的リスクマネジメント体制を強化・拡充し、「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」を企図

マテリアリティ（重要課題）

CSR/ESG課題

- E 環境**
 - 事業活動における気候変動対策の推進
 - 生物多様性保全活動の推進
- S 社会**
 - 健康に配慮した安全で働きがいのある職場環境の整備
 - 多様な人材の確保と育成
 - 人権を尊重した経営の推進
- G 企業統治**
 - 全社的リスクマネジメント体制の整備
 - コンプライアンスの徹底

CSVの視点を織り込んだ 「マーケティング経営」

古河機械金属グループは、CSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」を実践し、「社会インフラ整備」と「安全で環境に優しい豊かな社会の実現」という「社会価値」を創造することでSDGsの目標達成に貢献

【部門別SDGs貢献目標】

| 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) | | | | | | | |
|----------|---|----------------------------|---|---|---|----|----|----|----|
| | | 3 | 6 | 7 | 9 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| ● 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「事業活動における気候変動対策の推進」を図るため、カーボンニュートラルに向けたロードマップの策定やTCFD提言に沿ったシナリオ分析を実施
- CSV課題「環境に配慮した製品・技術・サービスの提供」に向けての取り組みを推進
- これらの取り組みに係る情報開示を強化

脱炭素への対応

CO₂削減計画

- 各生産拠点におけるCO₂削減施策の見直し

カーボンニュートラル宣言の実施

- 2025年度までにロードマップを策定
- 再生可能エネルギー由来の電力利用など

気候変動に関連した情報開示への対応

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の 提言への賛同

- 金属部門とロックドリル部門におけるシナリオ分析
- 関連情報の開示推進

外部からの評価

- SRI・ESGインデックス構成銘柄への採用
- ESGに対する外部評価の改善

基本方針

- 持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現する投資を優先
- 安定的・継続的な株主還元を実行
- 基本原資は内部留保やキャッシュ・フロー
- 最適な資金調達（政策保有株式の売却を含む）によるアライアンス、M&Aへの投資



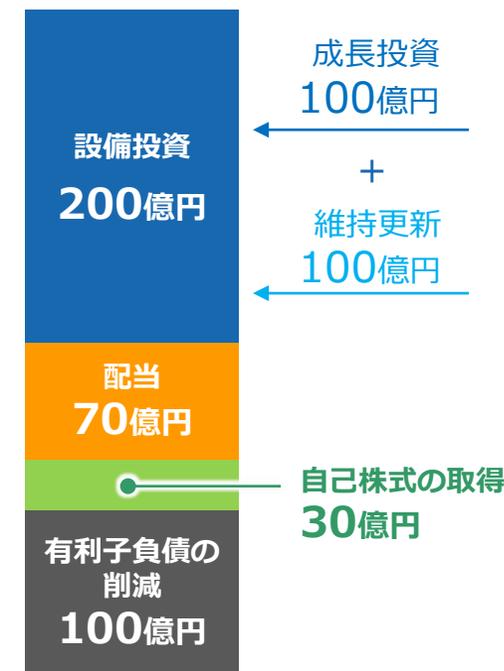
営業キャッシュ・フローの配分

- 堅固な財務基盤の確立を目指し、中長期的な企業価値向上を実現する設備投資の実施
- 株主還元を配慮した営業キャッシュ・フローの配分

キャッシュイン



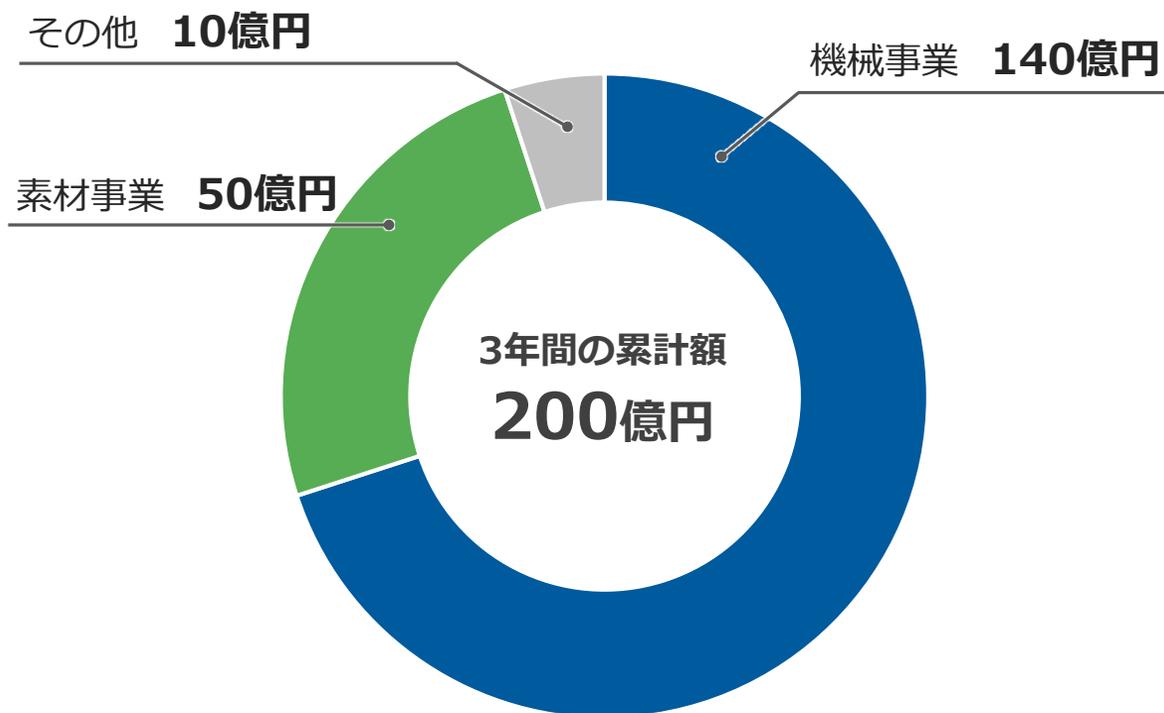
キャッシュアウト



設備投資

- 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る機械事業を中心に投資

設備投資 配分のイメージ



研究開発投資

- 社会課題の解決に貢献する開発テーマの製品化・事業化を推進
- 生産性の向上に向けた現場力の活性化

重点課題

- 省人化を目指した自動化技術開発の推進
- 全固体電池用の固体電解質の材料および量産化技術開発
- 高効率化・軽量化等による環境負荷低減に寄与する機械製品、技術の開発
- DXの効果的活用
- 技術者人材育成プログラムの本格運用による次世代技術者の育成強化

知的財産への投資

- 競争優位を確保するために知財情報を活用する体制を整備
- 各事業会社等の技術の権利化を基本とし、知財活用を含む事業全体の価値を適正評価

重点課題

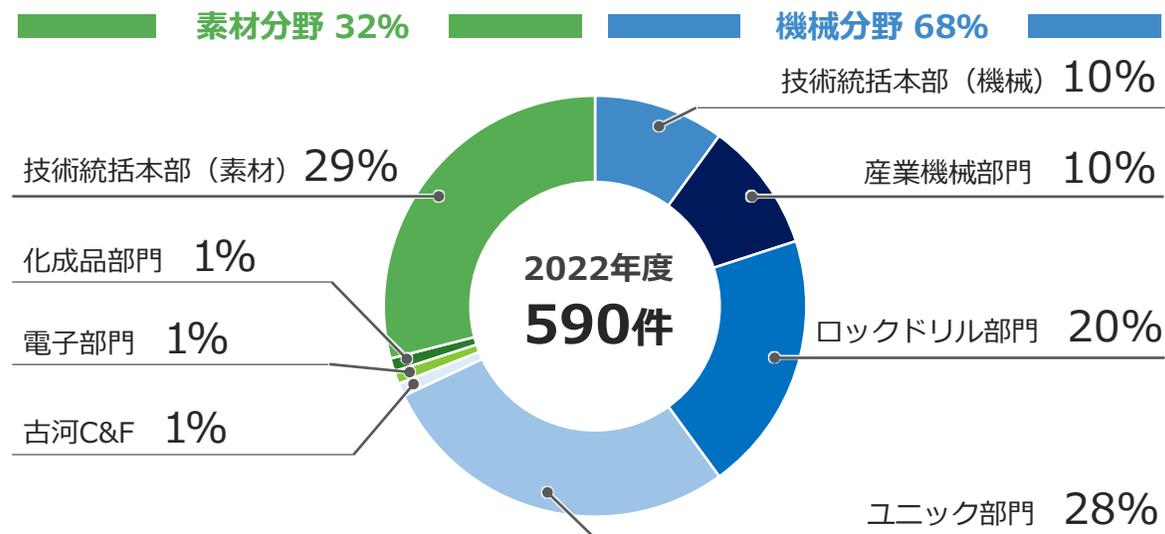
- 技術力の評価を可視化する知的財産権に関する知財活動（発掘～権利化～維持～活用）の活性化
- 保有権利の価値評価による産業財産権の有効活用を促進
- 特許情報の収集分析による企業戦略の策定

IPランドスケープ*の効果的運用



*自社の経営・事業戦略を定める際に、経営・事業情報に知財情報を取り込んだ分析を実施。その結果（現状の俯瞰、将来の展望など）を経営者・事業責任者と共有し、結果に対するフィードバックを受けたり、立案検討のための議論や協議を行ったりすること。
(出典：特許庁HP)

事業会社別 国内知的財産 保有件数



人的資本への投資

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

人材育成方針

当社グループが事業活動を通じて社会課題を解決し持続的な成長と企業価値の向上を成し遂げるためには、様々な個性をもった人材の成長が不可欠

当社グループでは、新たな価値の創造を目指し挑戦する気概をもって自律的に行動できる多様な人材の育成に取り組む

人材育成方針に関する指標・目標

多様な人材の採用

企画職群の新卒採用者に占める女性の割合※1

女性管理職比率※2

管理社員層、企画職群の新規採用者に占める経験者採用の割合※1

障がい者雇用率※3

挑戦する気概をもって
自律的に行動できる人材の育成

年間研修実施時間※1

年間研修受講者数※1

指標・目標

20%

3%以上

40%以上

法定雇用率の
採用

指標・目標

1,500時間

3,600名

直近実績

13.00%

(対象時期：2023年度入社)

3.33%

(対象時期：2023年3月末)

43.75%

(対象時期：2022年度入社)

2.49%

(対象時期：2022年度)

直近実績

843.6時間

(対象時期：2022年度)

2,506名

(対象時期：2022年度)

※1 対象：当社籍社員

※2 対象：連結

※3 連結対象会社のうち障がい者雇用率制度の対象会社

社内環境整備方針

当社グループでは、多様な人材がやりがいをもって健康を保ちながら、安全で効率的に業務を遂行できる働きやすい環境の整備に取り組む

社内環境整備方針に関する指標・目標

| | 指標・目標 | 直近実績 |
|---------------|--------------------|-------------------------|
| 男性の育児休業取得率※ | 80% | 72.20% (対象時期：2022年度) |
| 育児休業後の社員の復職率※ | 100% | 87.50% (対象時期：2022年度) |
| 健康診断受診率※ | 100% | 99.96% (対象時期：2022年度) |
| 有所見率※ | 40歳以上 50%未満 | 61.20% (対象時期：2021年度) |
| | 40歳未満 30%未満 | 45.40% (対象時期：2021年度) |
| 健康経営優良法人※ | 「ホワイト500」 認定の取得 | (2023年は取得なし) |

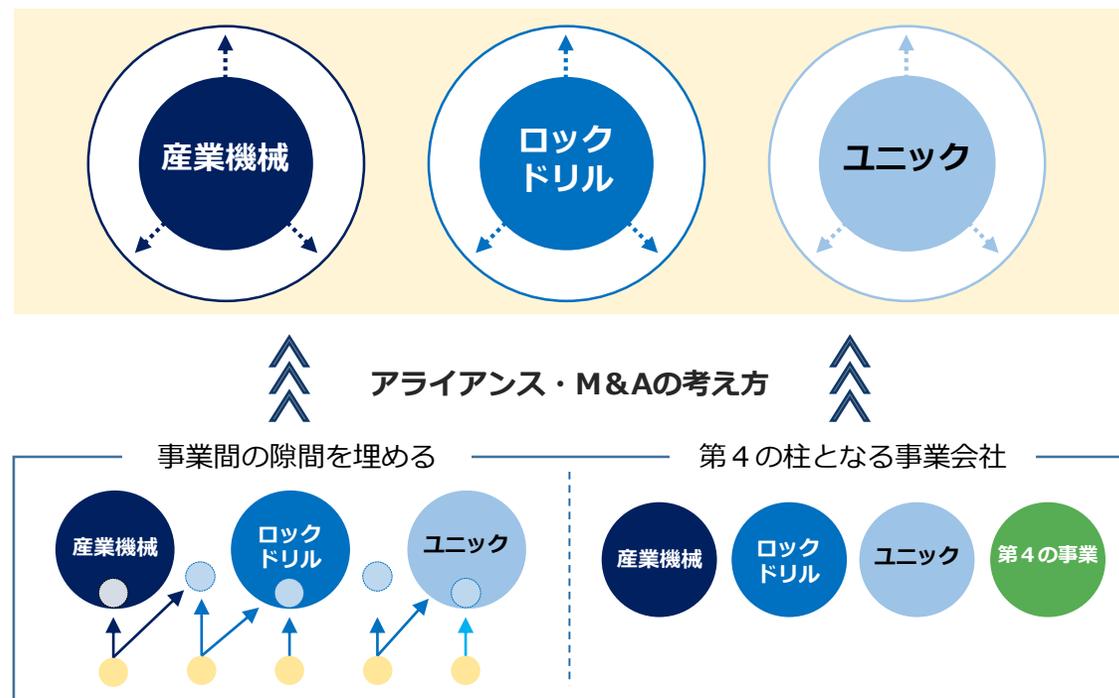
※対象：当社籍社員

アライアンス・M&Aへの投資

- コア事業と位置づけている機械事業の隙間を埋めて連続性を創る周辺事業会社や第4の柱となる事業会社の模索

重点課題

- 持続的拡大と成長を実現するアライアンス・M&Aの検討・遂行
- PMIにおけるシナジー効果追求



DXへの投資

- 当社グループの成長戦略と業務改革を加速させ、市場のニーズに対応し、信頼され、魅力あるモノづくり、コトづくりを支えるDXを推進



※これまでの具体的な取り組み例

- ・ 全自動ドリルジャンボ開発
- ・ 最適位置への穿孔自動調整
- ・ ロックボルト専用機の完全機械化
- ・ キャリア製造工程のDX着手
- ・ 営業支援ツール導入

目指す姿

サステナブル経営を加速するデジタル技術の活用

- お客さま、社会、および当社グループの課題解決、価値創造に繋がるモノづくりとコトづくり
 - ・ 生産性向上、製品改良・開発に必要な技術の高度化、最適化
 - ・ サービス高度化・ビジネスモデルの創造
- 業務改革の推進

自動化

生産性向上

省力化
効率化

最適化

取り組み継続
・高度化

CSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」

「サステナブル経営」に向けた経営環境を取り巻く 機会・リスク

生産性向上・効率化の追求

現場労働力の不足

働き方改革

コスト削減

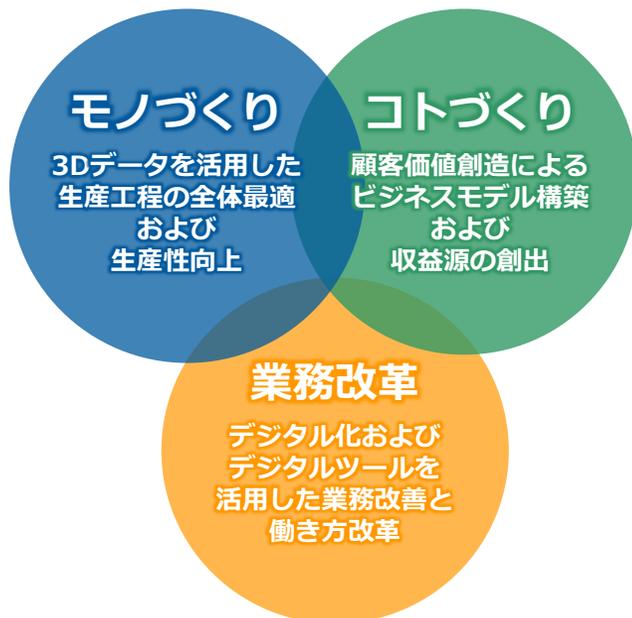
安全・安心

技術・ノウハウ継承

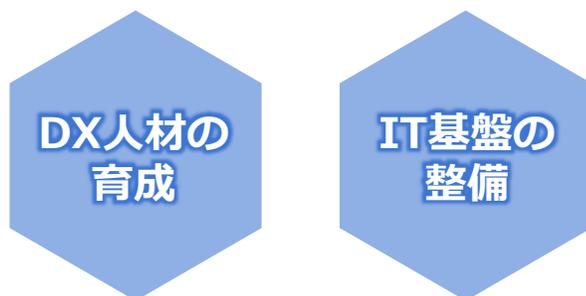
過酷な労働環境

DX推進の3つの柱

組織横断的なDX展開・推進



DX推進の共通課題



| | 中期経営計画2025施策 | 目指す効果 |
|-------|--|--|
| モノづくり | <p>スマートファクトリーを展望したグループ横断のDX取り組み着手 3Dデータを活用した生産性向上</p> <ul style="list-style-type: none"> 設計から生産工程までの全体最適 一気通貫のモノづくり | <ul style="list-style-type: none"> 製品開発スピードアップ⇒エンジニアリングDX 労働生産性の向上、コスト削減 習熟者のノウハウ見える化・技術継承の確立 |
| コトづくり | <p>デジタル技術を活用したビジネスモデルの創出 付加価値のあるサービス高度化</p> <ul style="list-style-type: none"> 機械稼働データ分析 技術サポート・提案 | <ul style="list-style-type: none"> お客さまの利益創出（生産性向上、保守業務の最適化・予兆保全）と信頼関係強化 新たな収益源の確保 |
| 業務改革 | <p>グループ横断の業務改善・働き方改革</p> <ul style="list-style-type: none"> 電子回付・ワークフロー拡充 デジタルプラットフォーム活用による業務効率化・ビジネス推進 | <ul style="list-style-type: none"> 情報管理・決裁の効率化、ペーパーストックレス化 効率的な販売促進、サービス向上、営業活動の見える化 |
| | <p>DX人材育成・強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 外部研修の活用によるIT人材育成 DXに取り組む実務人材のDXリテラシー向上 臨機応変な外部からのIT人材獲得 | <ul style="list-style-type: none"> 社員のIT・DXリテラシー向上によるデジタル技術の効果的な活用・業務運営力の強化 社内ICT人材の補強による課題解決力向上 不足するICT人材の補強による着実なDX推進 |
| | <p>インフラ・セキュリティ・ガバナンス</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ共通の情報基盤構築 サイバー攻撃への備え・情報セキュリティの強化 基幹業務インフラのクラウド化 | <ul style="list-style-type: none"> DX推進に不可欠な情報インフラの整備 |

● 企業価値創造のためのROEツリー

