



# 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

※2025年2月10日

10ページ：自己株式の取得額変更

中間配当実績、期末配当予定額追加

※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

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**

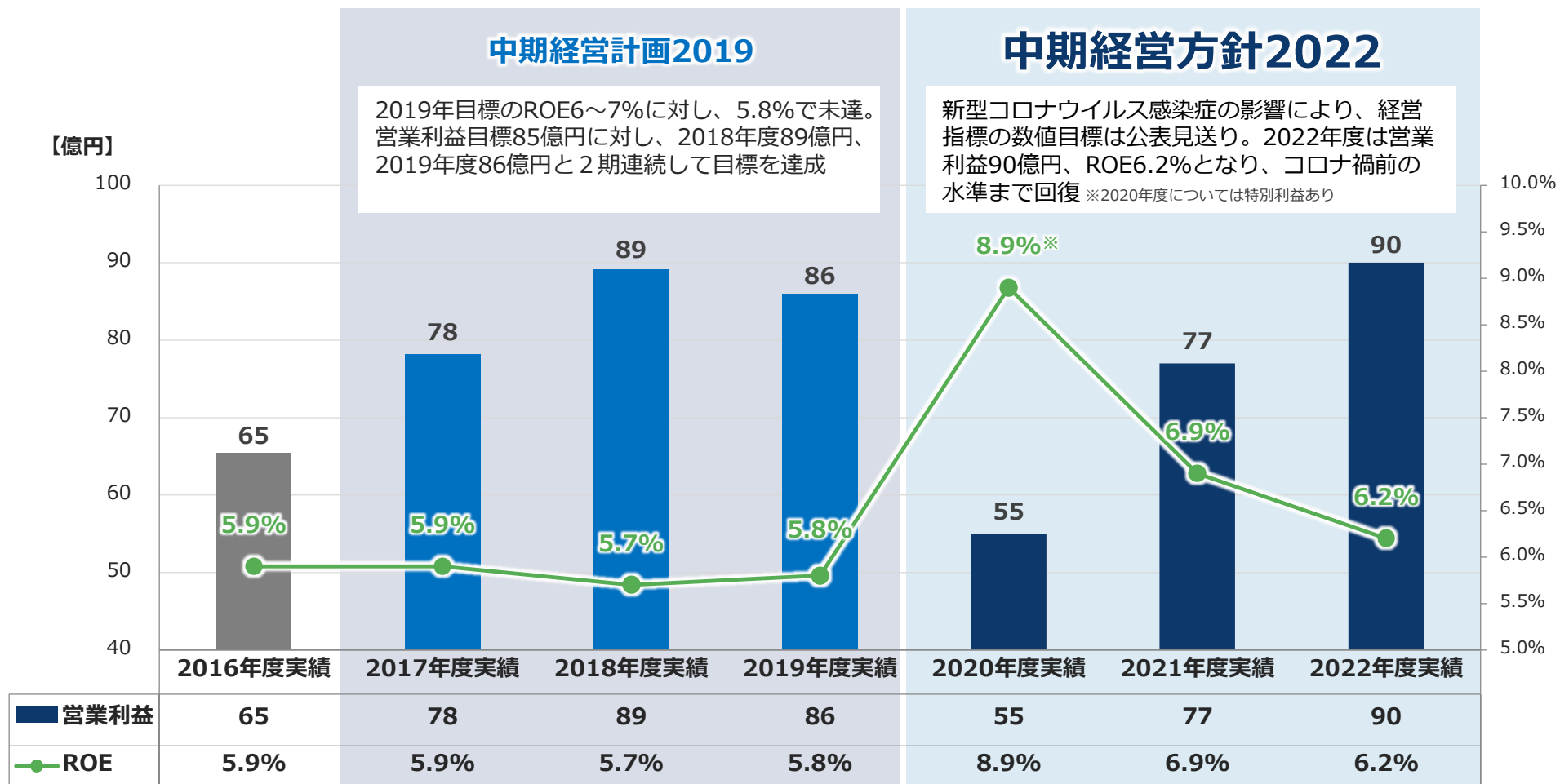
5



## 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

- 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



- 4

## 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

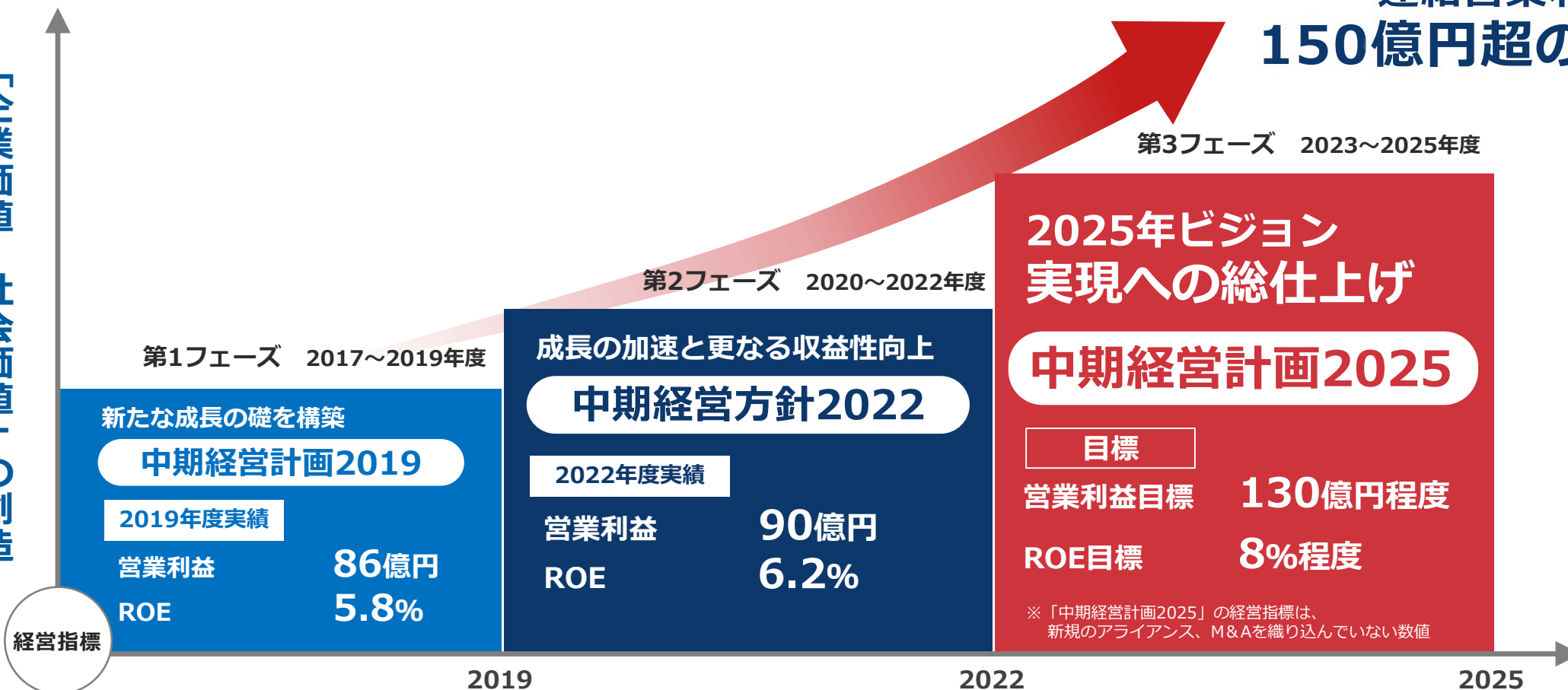
を基軸として成長する企業グループの実現

※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**

連結営業利益  
150億円超の常態化※

「企業価値・社会価値」の創造



- 「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

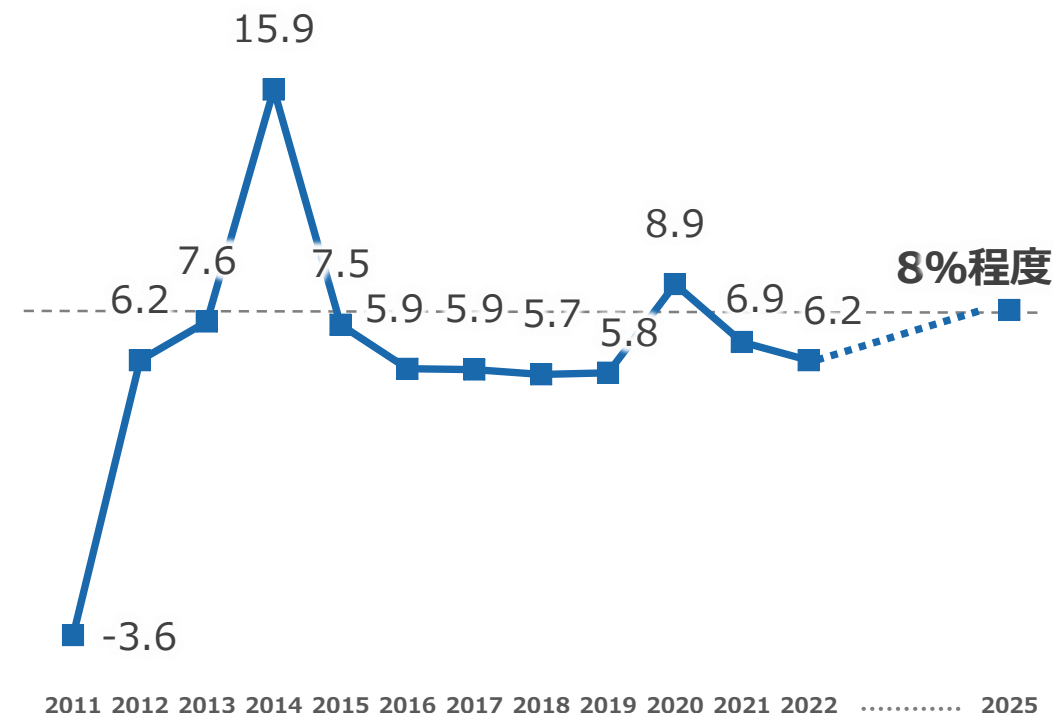
#### ROE 8 % 程度の達成

- 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
  - ・ 政策保有株式の逡減
- 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

- 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

## 財務戦略

- 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

## 株主還元

- 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3年間合計50億円程度から130億円程度に増額

## 政策保有株式の縮減

- 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



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



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



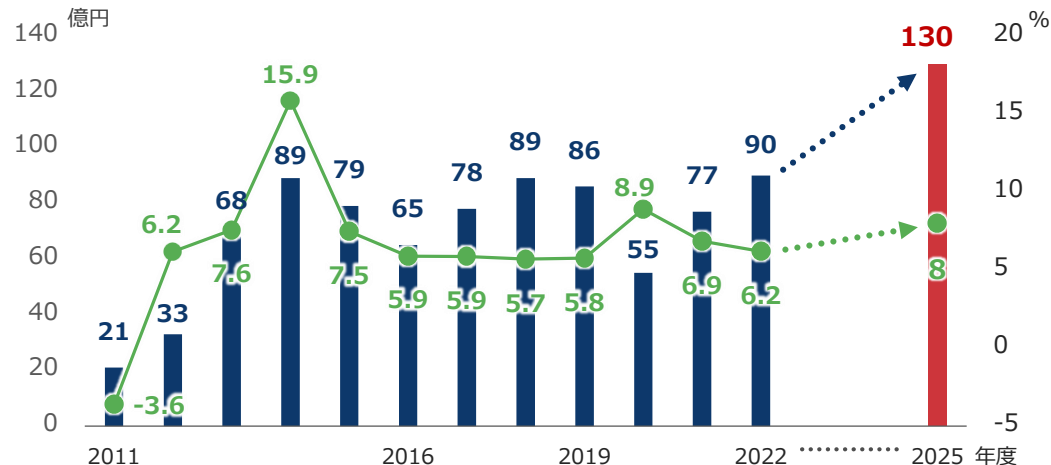
連結自己資本総還元率3%以上  
2024年12月に中間配当30円実施済み  
2025年3月期は年間配当70円（うち記念配当10円）予定



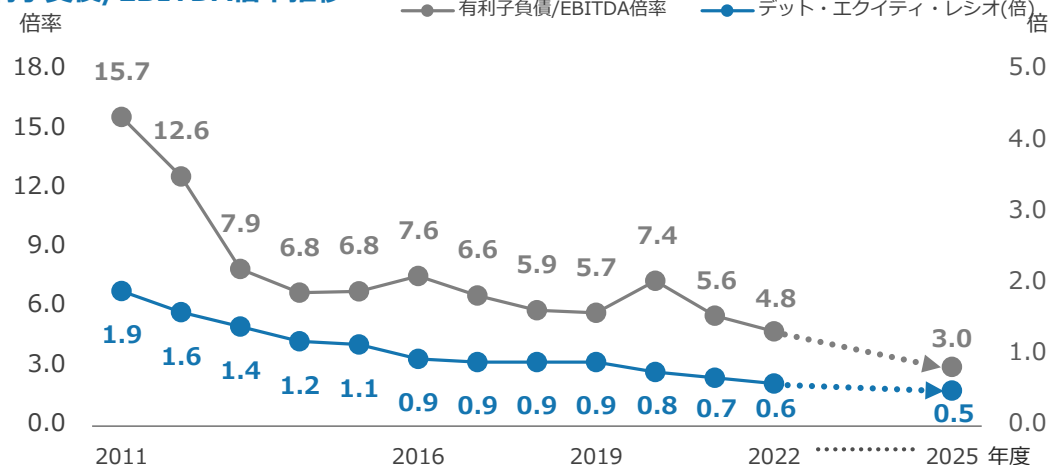
政策保有株式比率35.1%（2022年度）  
縮減目標：2025年度末→2024年度末に20%未満

営業利益/ROE推移

■ 営業利益 ● ROE

デット・エクイティ・レシオ/  
有利子負債/EBITDA倍率推移

● 有利子負債/EBITDA倍率 ● デット・エクイティ・レシオ(倍)



## 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結了の実施

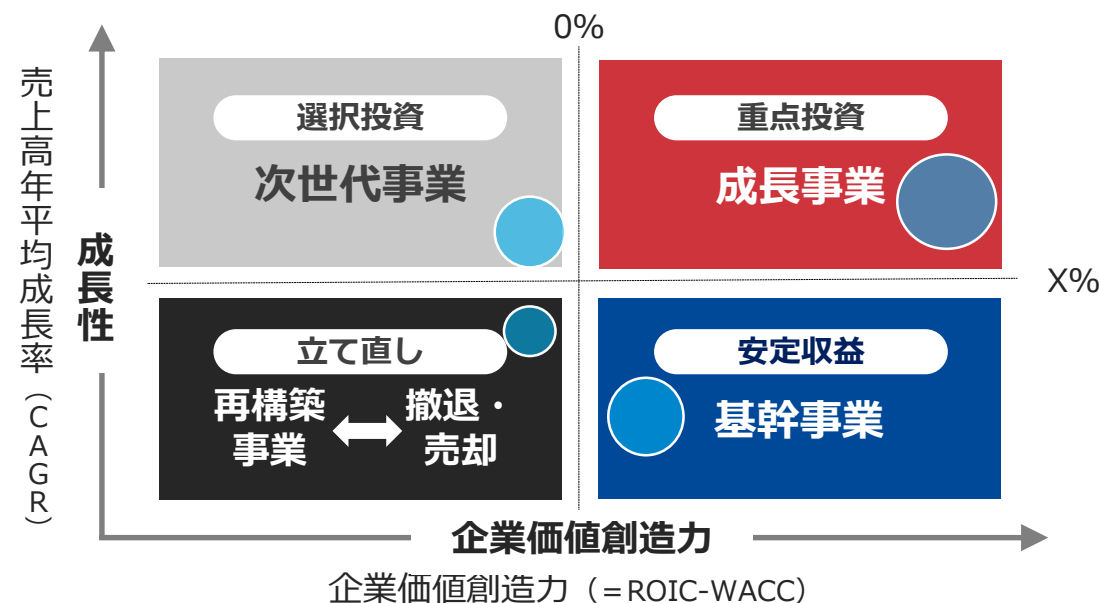
## 不動産事業

## 収益基盤をより一層堅固に

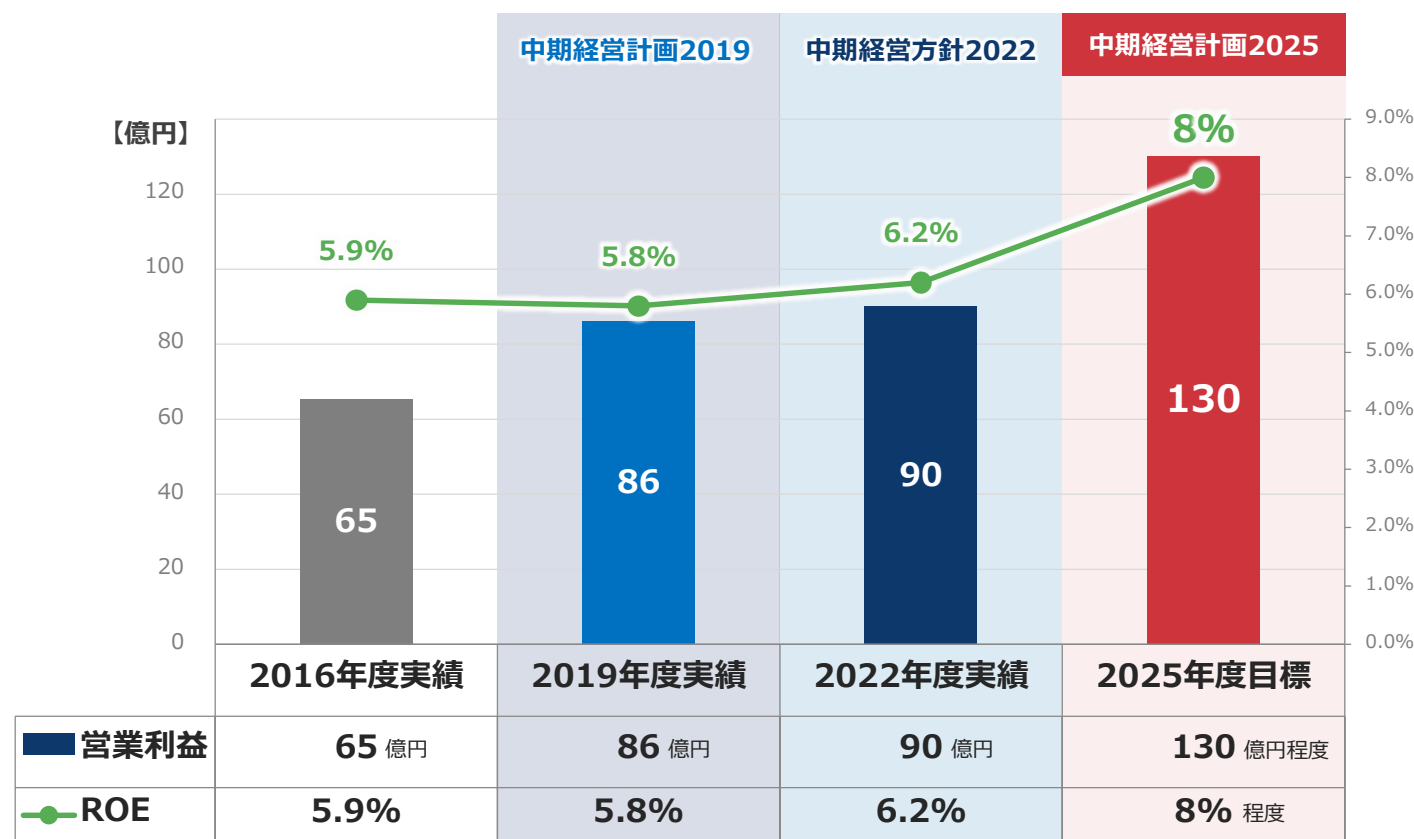
- 古河大阪ビル跡地を活用した賃貸事業の推進

## 【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）

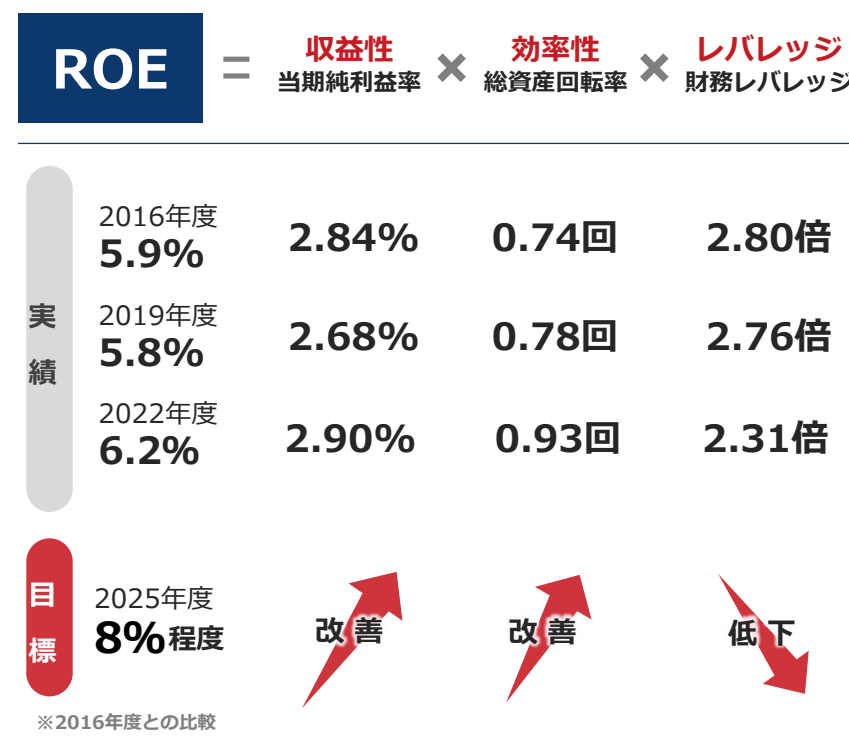


- 投資リスクおよび資本コストを勘案した採算性に留意のうえ、個別に投資判断
- 効率性、収益性の改善についての取り組みを強化
- 資本コストを活用した事業ポートフォリオマネジメントの運用により経営資源配分の全体最適を追求、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現



※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

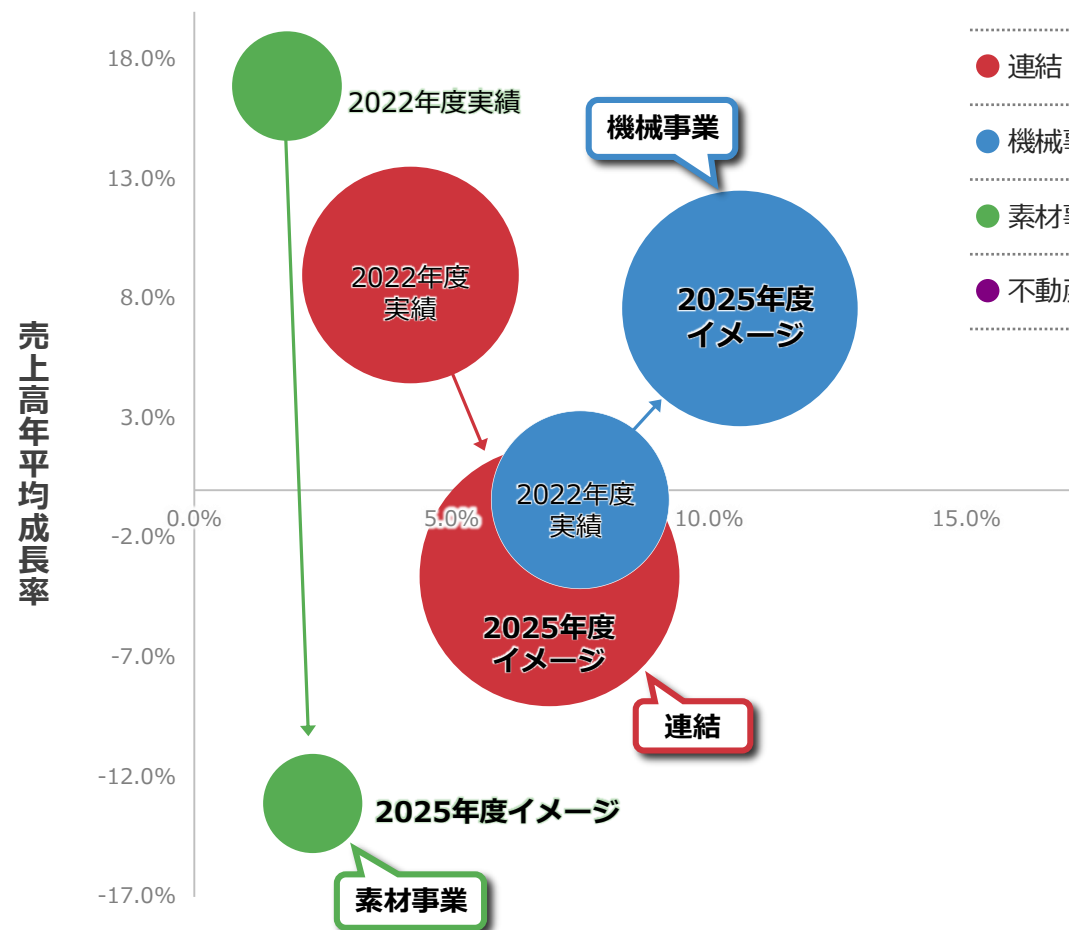


※算出の前提条件

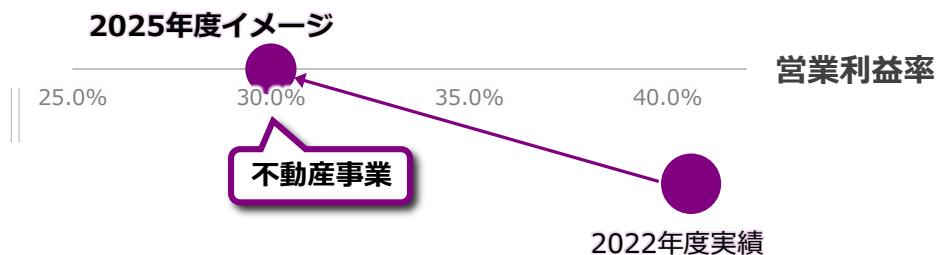
2022年度実績：為替（円/\$） 135.5  
2025年度想定：為替（円/\$） 135.0

- 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

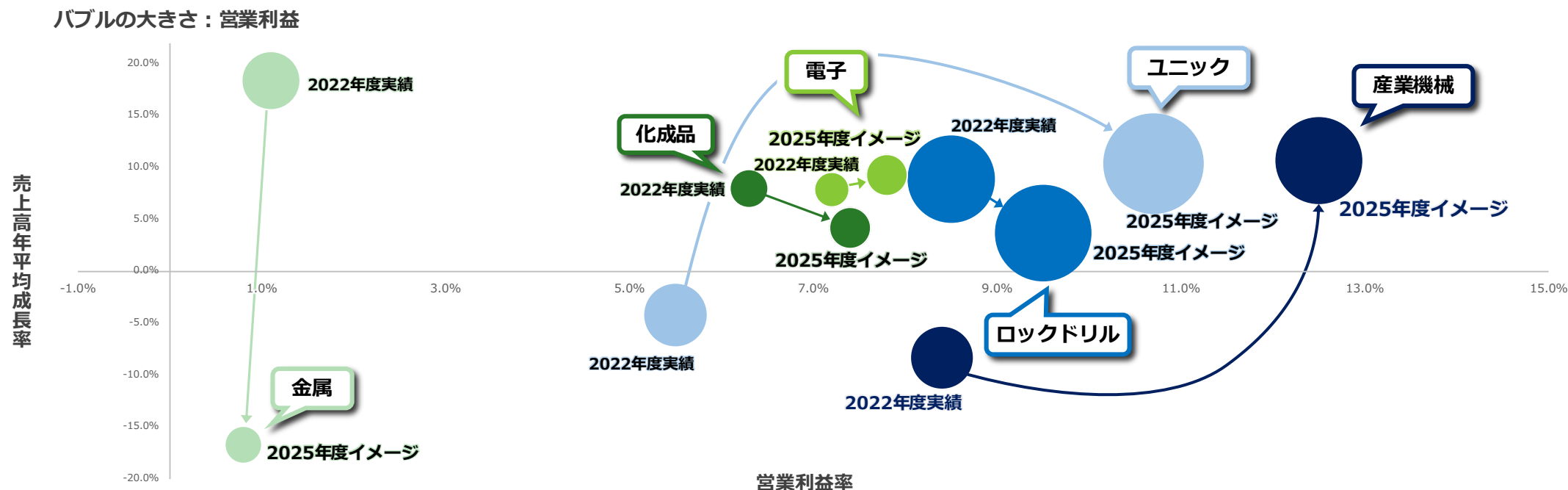
バブルの大きさ：営業利益



		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、営業利益は増加  
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

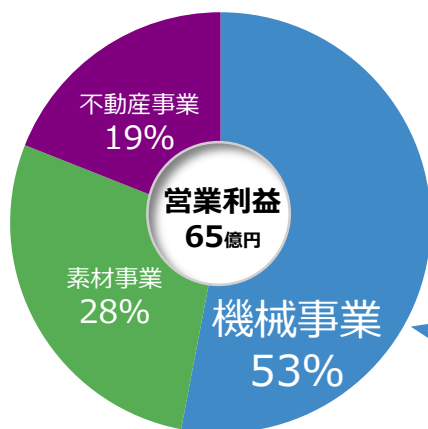
\*構成比は、合計からその他、調整額を除いた額に対する比率

実績

2025年度イメージ

(中期経営計画2025)

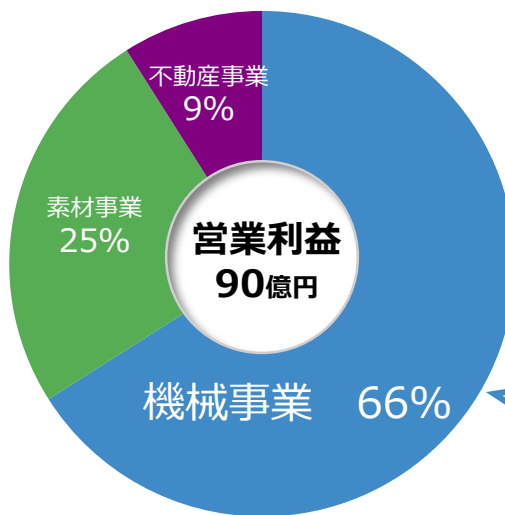
2016年度



2022年度中計比  
営業利益  
1.4倍

35億円

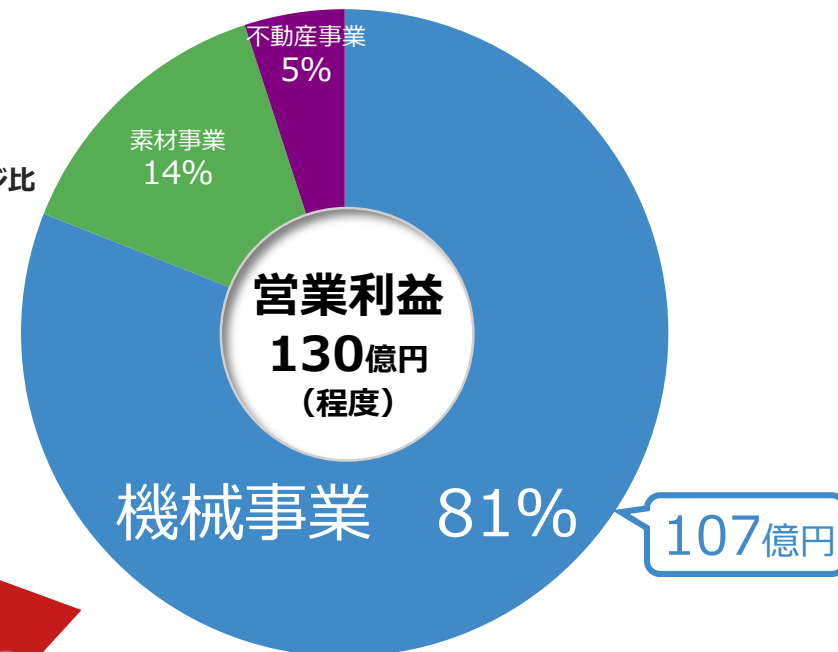
2022年度



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

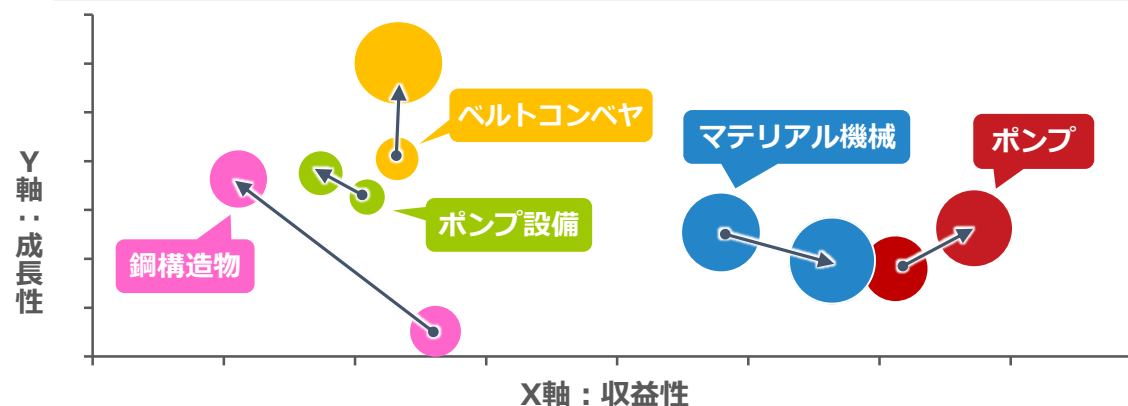
## マテリアル機械

 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

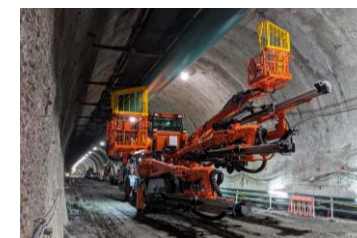
生産：集中生産によるコストダウン、品質強化（クレーム減）、リードタイム短縮



油圧ブレーカ



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

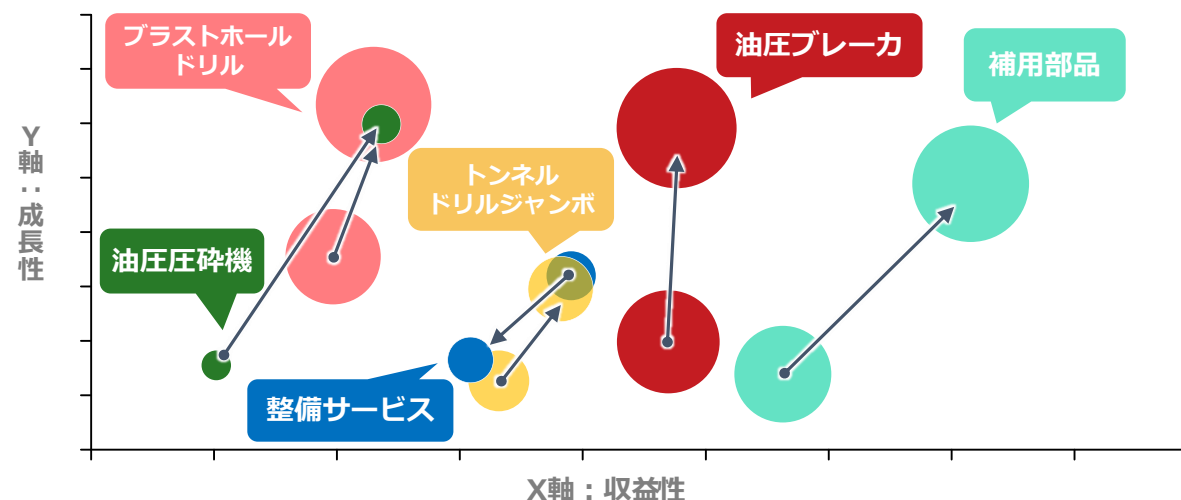
※2021年度実績と  
2025年度イメージの比較

ブラストホールドリル、油圧ブレーカ、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プリベンティブメンテナンス（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

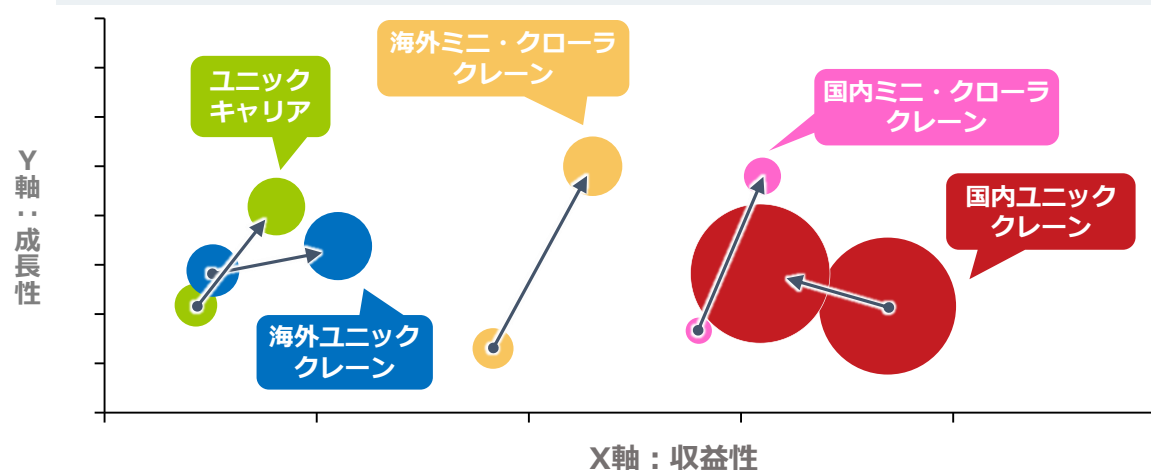
海外では成長性、収益性ともに向上し、増益

## 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  
省工ネな作業を実現

## 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

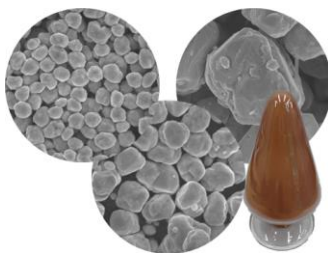
- 金属銅粉： 用途開発などによる販路拡大



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

## 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

## 主な施策

## 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

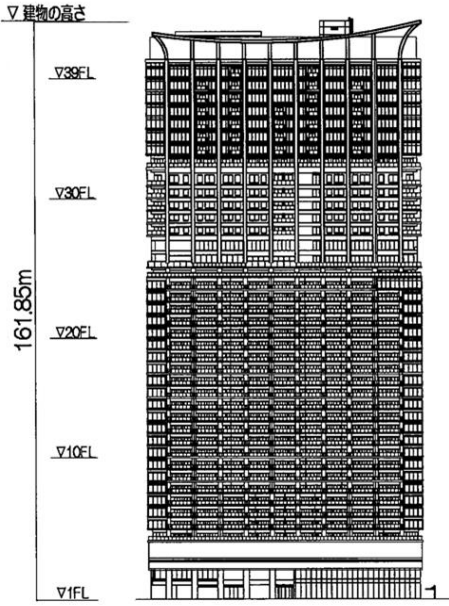
- ・ 譲渡代金を原資として、当該地に建築が予定されているホテル・一部住宅における賃貸事業を計画

#### 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

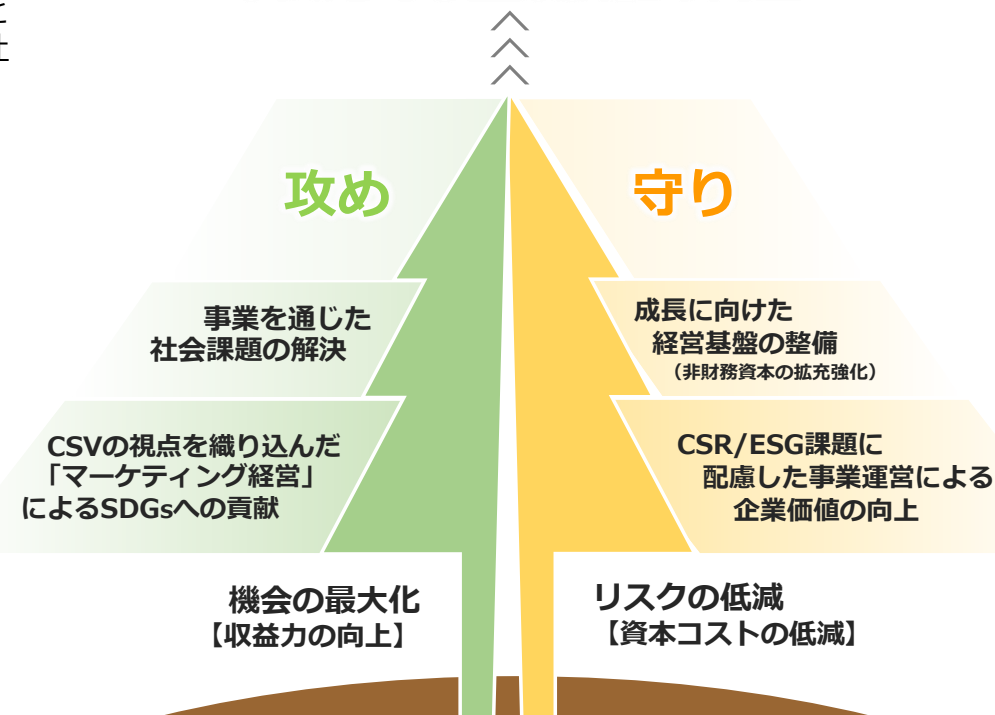
「社会課題」の解決に役立つインフラ整備、製品・技術・サービスなどを提供することで、「企業価値」を創造すると同時に「社会価値」の創造に寄与

#### 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

全社的な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**
  - 全社的な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

全社的なリスクマネジメント体制の強化・拡充



## 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 持続可能な消費と生産	6 安全な水とトイレの健全なインフラ	7 持続可能なエネルギー	9 産業と雇用創出	11 持続可能な都市とコミュニティ	12 つくばない、減らす、再利用	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「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

#### CO<sub>2</sub>削減計画

- 各生産拠点におけるCO<sub>2</sub>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

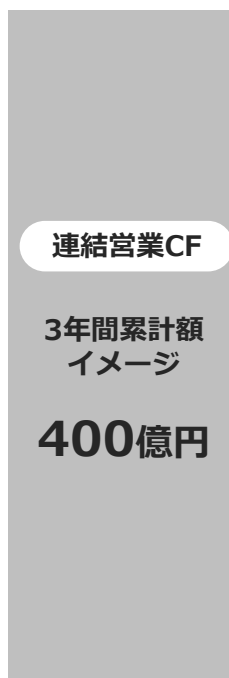
- 持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現する投資を優先
- 安定的・継続的な株主還元を実行
- 基本原資は内部留保やキャッシュ・フロー
- 最適な資金調達（政策保有株式の売却を含む）によるアライアンス、M&Aへの投資



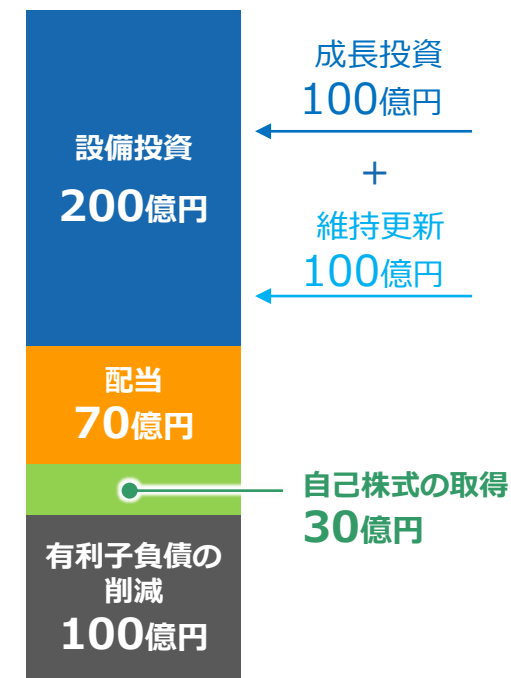
## 営業キャッシュ・フローの配分

- 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
- 株主還元に配慮した営業キャッシュ・フローの配分

## キャッシュイン



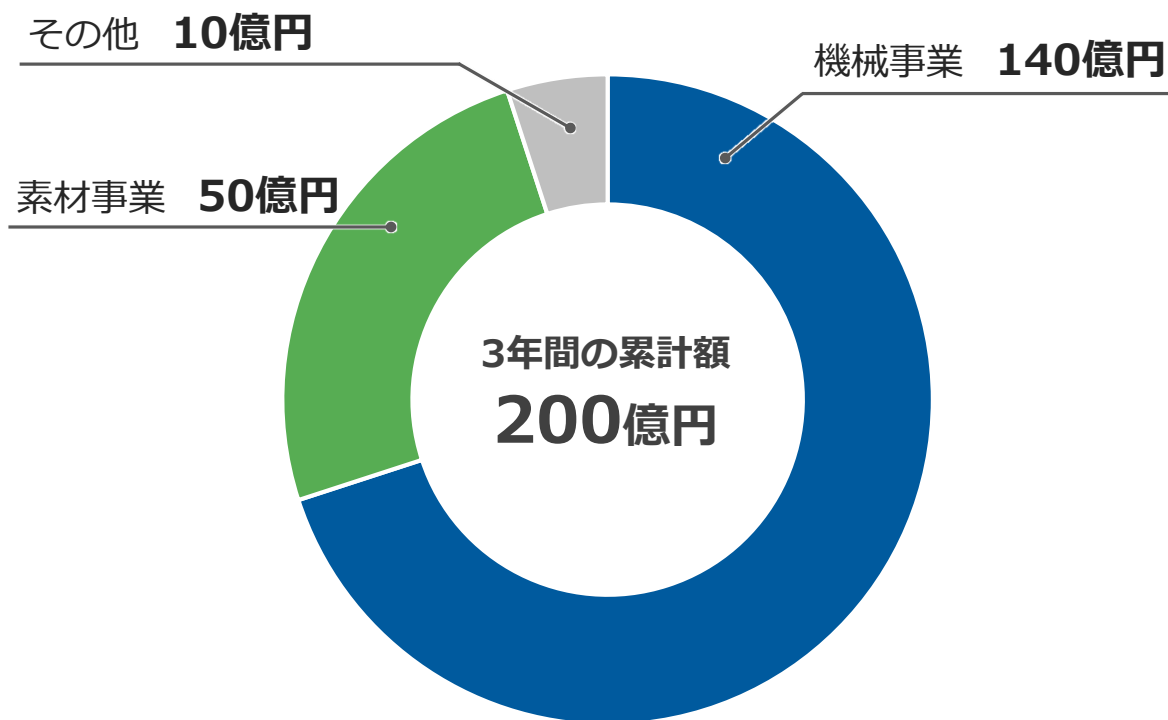
## キャッシュアウト



## 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

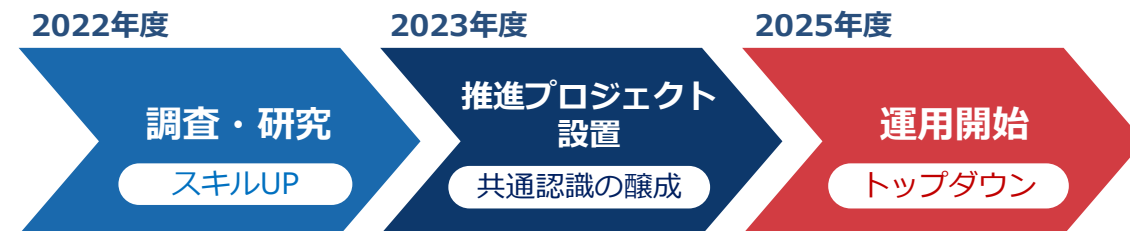
## 知的財産への投資

- 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

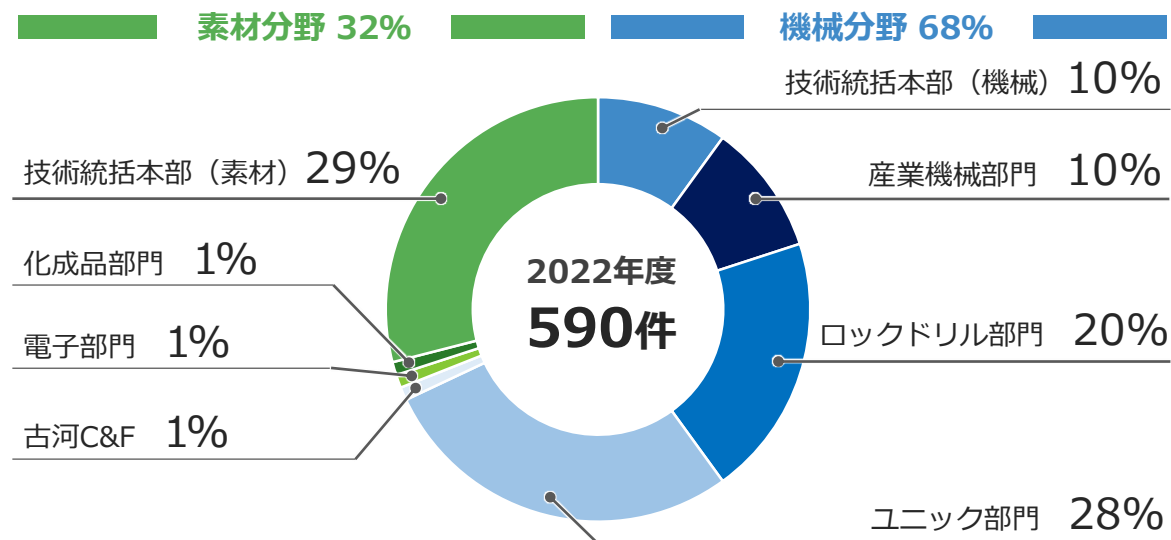
- 技術力の評価を可視化する知的財産権に関する知財活動（発掘～権利化～維持～活用）の活性化
- 保有権利の価値評価による産業財産権の有効活用を促進
- 特許情報の収集分析による企業戦略の策定

## 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

## 指標・目標

20%

3%以上

40%以上

法定雇用率の採用

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)

## 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

1,500時間

3,600名

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)

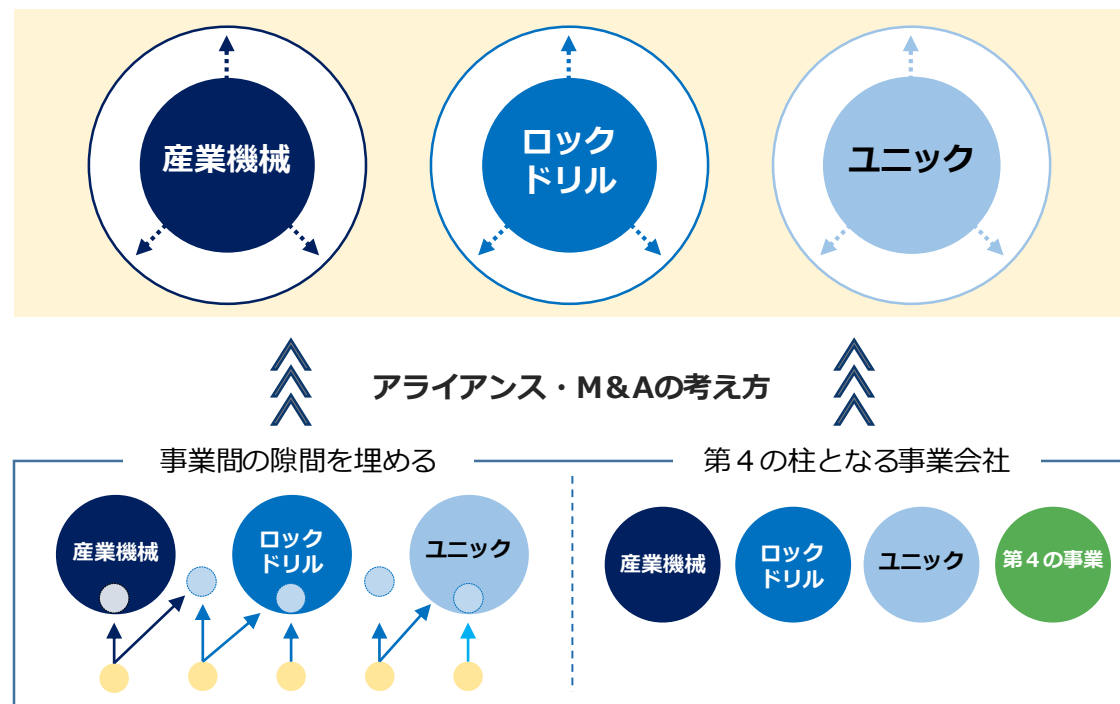
※対象：当社籍社員

### 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

### DX推進体制

DX推進委員会を2023年4月に設置し、  
当社グループ横断の推進体制を構築  
全社レベルでのDX戦略の策定・推進を担う

取締役会／代表取締役社長

DX推進委員会

モノづくり部会

コトづくり部会

業務改革部会

#### ※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

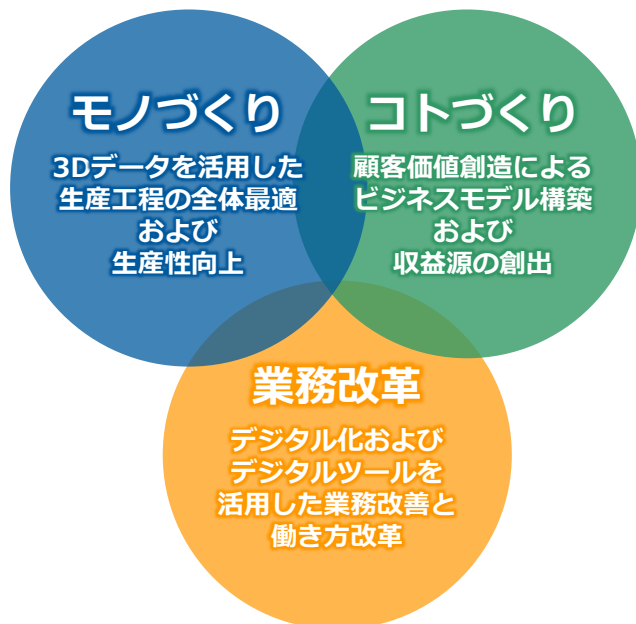
安全・安心

技術・ノウハウ継承

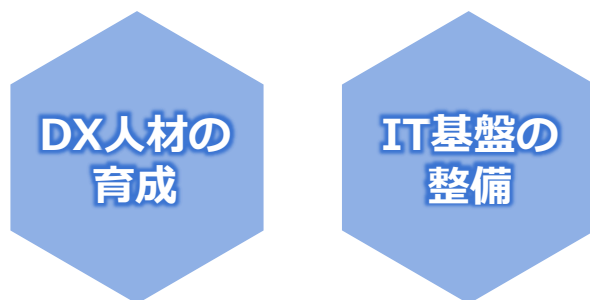
過酷な労働環境

## DX推進の3つの柱

### 組織横断的なDX展開・推進

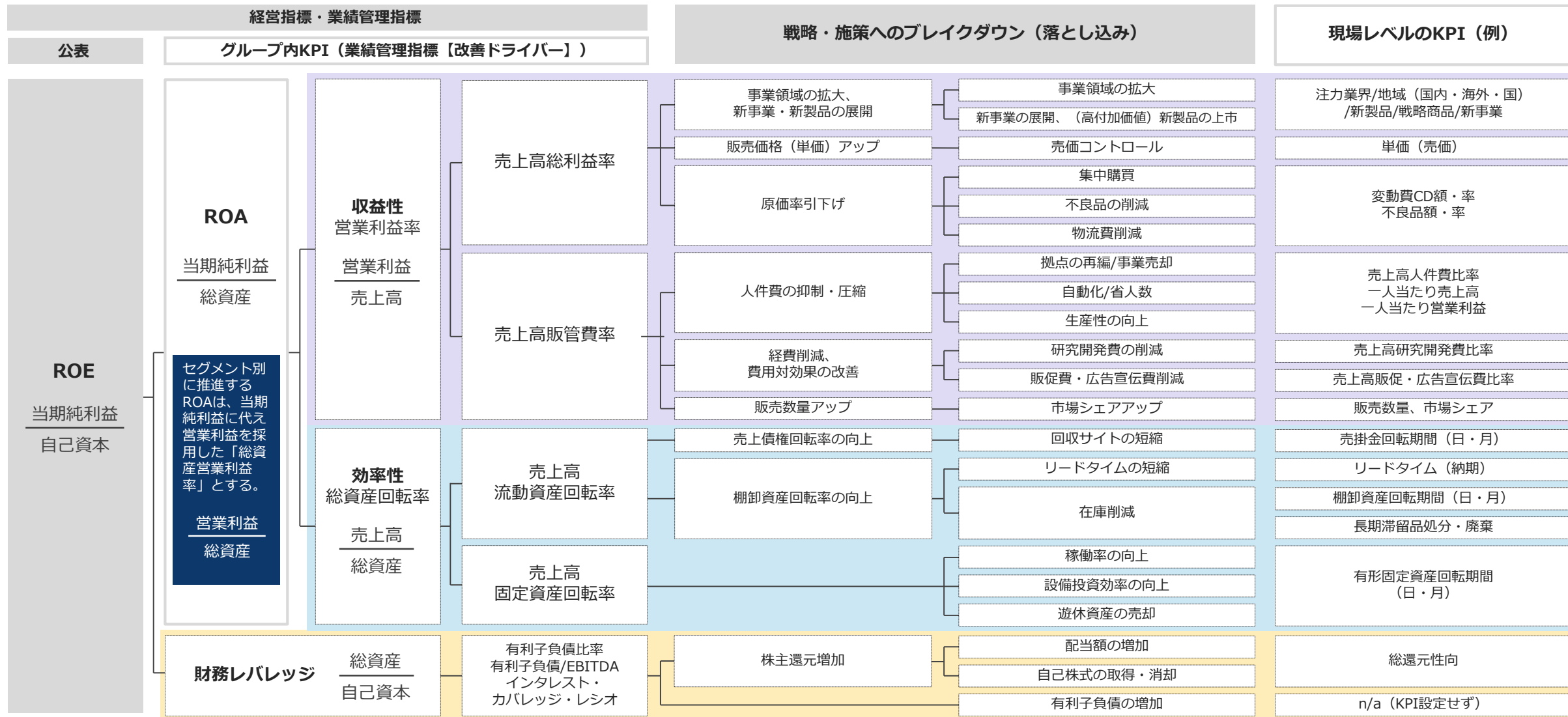


## DX推進の共通課題



中期経営計画2025施策		目指す効果
モノづくり コトづくり 業務改革	<b>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</b> 3Dデータを活用した生産性向上 ・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	・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
	<b>デジタル技術を活用したビジネスモデルの創出</b> 付加価値のあるサービス高度化 ・機械稼働データ分析 ・技術サポート・提案	・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
	<b>グループ横断の業務改善・働き方改革</b> ・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	・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
DX人材育成・強化		・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
インフラ・セキュリティ・ガバナンス		・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



# 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。