

FURUKAWA

アニュアルレポート 2019

Contributing to
the Construction of
Social Infrastructure





古河機械金属グループ

目次

古河機械金属グループについて	1
古河機械金属グループの価値創造プロセス	2
社長メッセージ	4
トップインタビュー	6
特 集：ROE向上に向けて	10
事業概況	12
トピックス	16

編集方針

当社グループは、財務情報である「有価証券報告書」とESG情報である「コーポレート・ガバナンス報告書」「CSR報告書」を結合した株主・投資家向けの出版物として「アニュアルレポート」を作成しています。株主・投資家の皆様にとって必要な情報を網羅しつつ、当社グループの統合的思考や戦略・施策をより正確にご理解いただくためのものです。

なお、コーポレートWebサイトでは、これら報告書のほか、決算短信、決算説明会資料等の各種ツールを通じて、適時・適正に情報を開示しています。

 <https://www.furukawakk.co.jp/ir/library/>

対象期間

2018年4月～2019年3月（一部当該期間前後の活動も含む）



将来の見通しに関する注意事項

本アニュアルレポートに記載されている当社グループの計画、戦略、および将来の見通しは、現在入手可能な情報に基づき、当社グループが現時点で合理的であると判断したものであり、さまざまなリスク・不確実性を含んでいます。そのため、実際の業績はこれらの不確定な要素の変動により、開示した業績予想と大きく異なる可能性があります。

ESG情報	
古河機械金属グループのESG	17
CSRの目標	18
コーポレート・ガバナンス	19
独立社外取締役からのメッセージ	21
取締役および監査役	22
リスクマネジメント	23
コンプライアンス	24
環境(E)への取り組み	25
環境マネジメント	26
社会(S)への取り組み	28

財務情報	
6年間の主要財務データ(連結)	30
財務報告	31

会社概要および株式の状況	34
沿革	35

古河機械金属グループについて

創業144周年を迎えた古河機械金属グループの礎は、創業者古河市兵衛が始めた足尾銅山開発に始まります。当時としては世界最先端の鉱山開発技術が導入され、現在の当社技術の基盤となっています。以来、当社は銅山開発で培った技術を時代の要請とともに進化・発展させ、現在の「機械事業」と「素材事業」につなげてきました。特にコア事業と位置づける「機械事業」では、今後の増大する市場ニーズに対応するとともに、社会インフラの整備を通して社会に貢献しています。また、過去からの精神に則り、企業と環境の在り方や社会との関わりを常に念頭に置き、事業活動を進めています。

当社グループは、「機械事業」と「素材事業」の両事業を通して、あらゆる市場に「社会に必要とされる製品」を提供し続けるとともに、創業150周年を迎える2025年度へ向け、さらなる成長を目指し、2025年ビジョン「FURUKAWA Power & Passion 150」を達成すべく、日々努力していきます。



足尾銅山(大正9年頃)

経営理念	行動指針
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なとされる企業であり続けます。	私たちは、経営理念を実現するために、「運・鈍・根」の創業者精神を心に刻み、「変革・創造・共存」を行動指針として実践します。 変革 未来に向けた意識改革により絶えざる自己革新を行う。 創造 市場のニーズに対応し、信頼され、魅力あるモノづくりを目指す。 共存 経営の透明性を高め、環境と調和した社会の発展に貢献する。

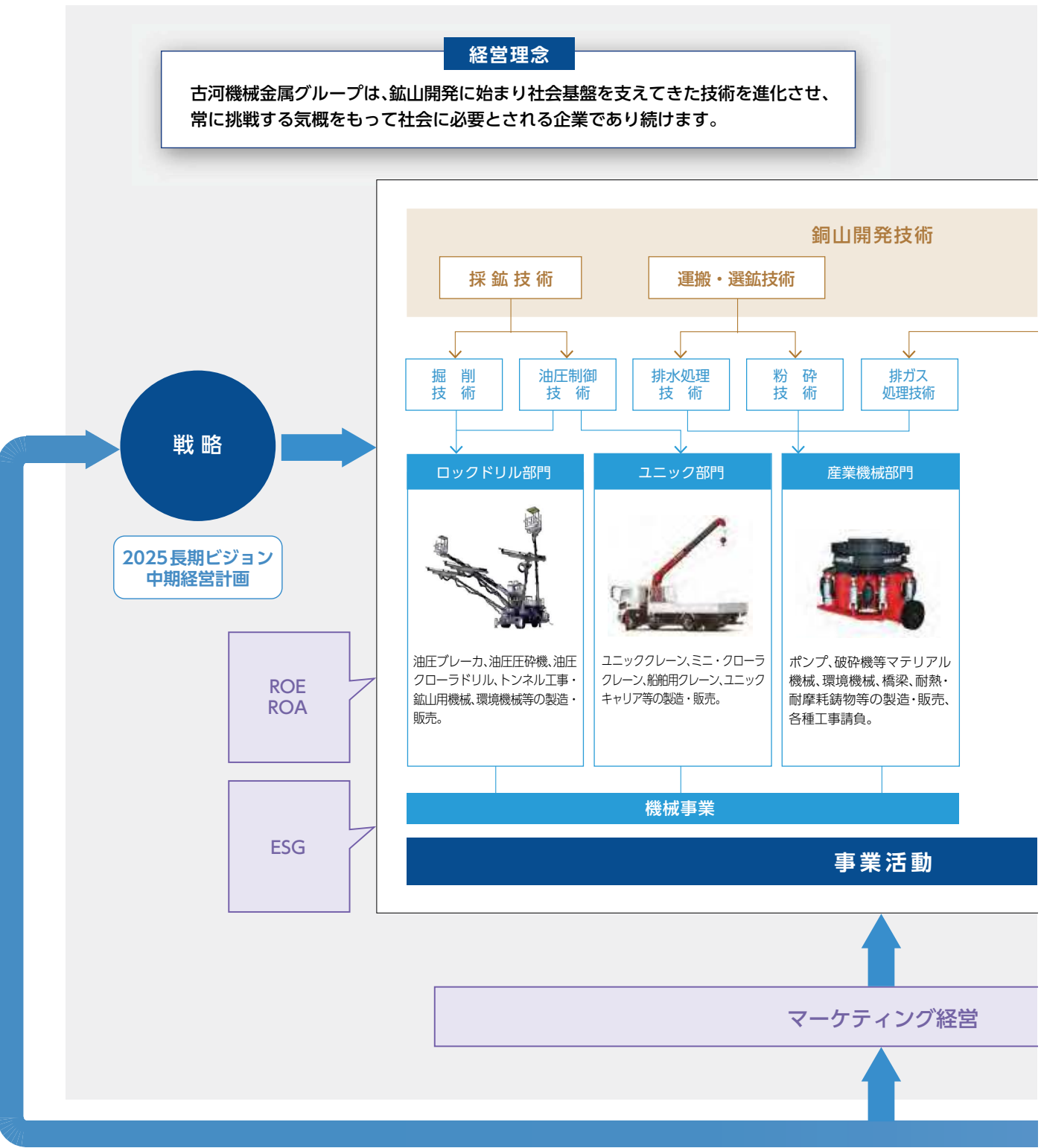
財務／非財務パフォーマンス

会計年度(単位:百万円)	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
売上高	163,026	172,544	161,799	149,829	167,695	174,116
営業利益	6,886	8,925	7,988	6,545	7,820	8,915
親会社株主に帰属する当期純利益	3,976	9,793	5,056	4,254	4,774	4,654
1株当たり当期純利益(円)	98.40	242.34	125.13	105.29	118.16	116.23
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	7.6	15.9	7.5	5.9	5.9	5.7
売上高当期純利益率(%)	2.4	5.7	3.1	2.8	2.8	2.7
総資産回転率(回)	0.82	0.85	0.80	0.74	0.78	0.79

CO ₂ 排出量(千t)	23	27	24	25	26	26
廃棄物総排出量(t)	7,746	6,266	6,832	5,347	6,884	7,160
従業員数(人)	2,413	2,456	2,521	2,616	2,690	2,757

古河機械金属グループの価値創造プロセス

古河機械金属グループは、創業144年に及ぶ長い歴史の中で、さまざまな改革が図られ、幾度もの困難を乗り越え、安全と環境への思いを強く持って今日に歴史をつないでいます。創業者・古河市兵衛の哲学を心に刻み、鉱山開発に始まり社会基盤を支えてきた技術等を、「マーケティング経営」の実践により、市場ニーズに適合し信頼され魅力ある製品・サービスに革新して、「カテゴリートップ・オンリーワン」を基軸として社会に必要とされる企業であり続けることを目指しています。



その意を込めた経営理念を具現化するために、現在、創業150周年を迎える2025年度に向けた「2025年ビジョン」、それを3つのフェーズに分けて「中期経営計画」を進行しています。長年培われた技術と新たな戦略を融合し、機械事業と素材事業を中心とした事業活動に、「ROE」「ROA」「事業ポートフォリオマネジメント」「ESG」「リスクマネジメント」の要素を加味しながら、それぞれの時代の社会課題の解決に貢献し、「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」に寄与し続けていきます。これが創業以来の当社グループの価値創造プロセスです。





2025年ビジョンと中期経営計画2019

当社は、創業以来144年に及ぶ長い歴史の中で、創業当時の鉱山業からさまざまな事業転換・多角化等の変革が図られ、幾度もの苦難の時代を乗り越えて、古河グループの源流企業として今日に歴史をつないでいます。当社の社会における役割は、これまで培ってきた技術等を、市場ニーズに適応し信頼され魅力ある製品・技術・サービスに革新して、それぞれの時代の社会課題の解決に貢献していくことだと考えています。この意を込めた経営理念を具現化すべく、創業140年目の2015年には、創業150周年を迎える2025年度に向けた2025ビジョン「FURUKAWA Power & Passion 150」を策定し、経営指標として連結営業利益150億円超の常態化、二桁台のROEという二つの経営目標を掲げています。さらにその第1フェーズとして、「新たな成長の礎を構築する期間」と位置づけた「中期経営計画2019」(2017～2019年度)を策定し、最終年度である2019年度に、マイルストーンとして連結営業利益85億円程度、ROE6%～7%程度とする経営指標を設定しています。

2019年3月期の総括と2019年度の取り組み

2019年3月期は、「中期経営計画2019」の2年目となる年でしたが、結果としては最終年度である2019年度へ向けて、満足の出来る結果であったと評価しています。当社グループの連結営業利益は、前期比14.0%増の89億15百万円となり、「中期経営計画2019」の最終想定額である営業利益85億円に対する進捗率としては104.9%となりました。事業部門別では、機械事業は105.1%と好調に推移し、中でも産業機械部門の進捗率は167.1%と健闘しました。一方、製錬採算の悪化などにより金属部門が83.1%となった結果、素材事業の進捗率は99.7%でした。不動産事業は進捗率116.4%となりました。結果的には金属部門の収益のブレを機械事業で補うことができ、金属部門に左右されない業績構造の会社に近づくことのできた1年でありました。

「中期経営計画2019」の最終年度である2019年度は、マイルストーンとして設定した連結営業利益85億円程度に対する事業部門ごとの営業利益の達成と、ROE向上に向けた取り組みの強化・浸透を図ることが最大の課題と認識しています。特に

ROE5.7%からの改善は喫緊の課題です。ROEは「収益性×効率性×レバレッジ」に分解されますが、当社グループにとりましては、収益性と効率性の改善が最優先課題と認識しています。収益性と効率性の改善には全社的な意識改革と取り組みが不可欠です。現場での業務とROE向上に向けた意識改革が連動するように、当社グループでは事業部門ごとに経営指標・業績管理指標をROA(総資産営業利益率)として業務管理を進めています。

「中期経営計画2019」では、機械事業をコア事業と位置づけており、「2025ビジョン」の第2フェーズである「成長の加速と更なる収益性向上」につなげられるよう、引き続き「新たな成長の礎を構築」に向けて全力で取り組んでいきます。

株主還元政策について

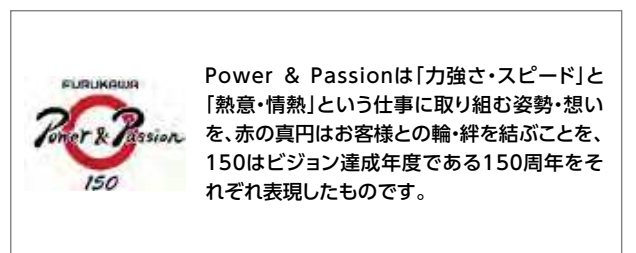
当社は「2025ビジョン」の中で、「成長投資と株主還元へのバランスのとれた配分」を方針としています。株主の皆様への利益還元を充実させていくことを心掛けるとともに、収益の確保に不可欠な設備投資、研究開発等に必要な内部資金の留保を念頭に、今後の事業展開、その他諸般の事情を総合的に勘案して、成果の配分を実施していく考えです。原則として、連結による損益を基礎とし、特別な損益の状態である場合を除き、1株当たり50円の年間配当金および連結配当性向30%以上を目途に、安定的・継続的な利益還元に努めていくこととしています。2018年度の年間配当金は1株当たり50円、連結配当性向は43.0%でした。なお、2018年度には、2018年11月26日開催の取締役会決議に基づく自己株式の取得を実施しております。取得した株式の総数は861,700株、取得価額の総額は12億8百万円でした。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、適宜検討してまいります。

当社の思い、姿勢、現状をステークホルダーの皆様により広く、より深くご理解をいただくためにも、今後ともさまざまな機会を通じてさらに積極的な対話を行っていきたいと考えています。そこでもいただいた貴重なご意見を反映し、ステークホルダーの皆様とともに成長し、企業としての稼ぐ力を持続的に高めていきたいと考えています。役職員一人ひとりの知恵と熱意を結集して全員が一丸となって邁進し、皆様の期待に応えてまいります。変わり続ける古河機械金属グループに、これからもどうぞご期待ください。

2019年8月

高川 尚久

代表取締役社長



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

①『マーケティング経営』*による古河ブランドの価値向上

- 市場ニーズに合致した製品・技術の開発
- 顧客ニーズを捉えた技術営業力(提案型・ソリューション型)の強化
- 強みを活かせるニッチ製品への集中と差別化戦略によるカテゴリトップ化の推進
- 新たな市場・カテゴリの開拓・創造と新たなビジネスモデルの構築

② 機械事業の持続的拡大

- インフラ関連・資源開発等を中心に拡大する海外市場における収益基盤の強化
- ストックビジネスの拡充・強化
- グループ総合力の発揮、エンジニアリング力の強化によるビジネスチャンスの拡大

③ 人材基盤の拡充・強化

- 新しい古河の活力あふれる人づくり・風土づくり
- 国内外の多様な人材の確保・活用・育成
- 営業・サービス人材の重点強化

④ 企業価値向上に資する投資等の積極的推進

- 成長に必要な設備投資の積極的実施
- 戦略的なM&A、アライアンスによる事業拡大

⑤ 経営基盤の整備

- 二桁台のROEを意識した収益性・資本効率の改善による企業価値の向上
- 堅固な財務基盤の確立
- 成長投資と株主還元へのバランスのとれた配分

※「マーケティング経営」
「マーケティング経営」という言葉に、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するとともに、顧客が抱えている課題や問題を見つけ出し解決することにより、顧客とのきずなを深めながら、持続的に成長し企業価値を高めていきたいとの意を込めました。



～「2025年ビジョン」達成に向けた課題と戦略～

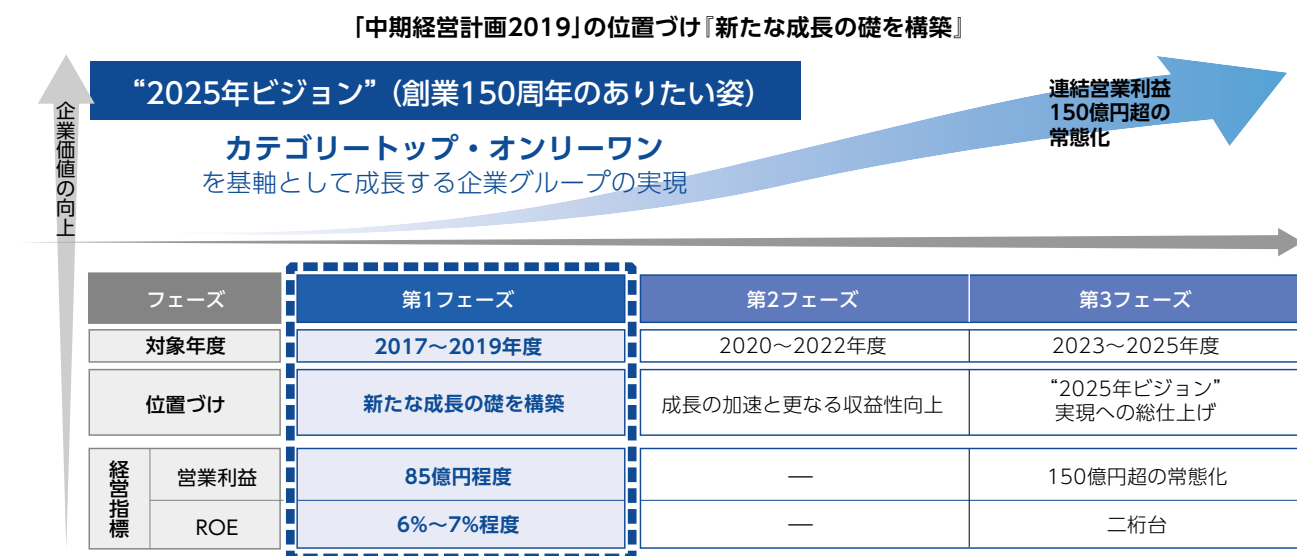
2019年度は「2025年ビジョン」の第1フェーズ「中期経営計画2019」の最終年度にあたります。「2025年ビジョン」達成に向けた課題と戦略について、宮川社長がこれからの思いと意気込みを語ります。

Q1

2018年度(2019年3月期)の業績をどのように評価されていますか。
また、「中期経営計画2019」、「2025年ビジョン」達成に向けて、コア事業として位置づける機械3部門の今後の課題についてお聞かせください。

2018年度の業績は、当初計画に比べても売上高、営業利益とも増収増益で、結果だけ見ると機械事業が伸長し上出来の決算でした。「2025年ビジョン」の第1フェーズである「中期経営計画2019」の営業利益目標85億円程度もクリアする

結果となっています。しかし反省する点もありました。期初時点での営業利益予想を対前期大幅減益で発表したものの、各四半期決算の発表過程において上方修正を繰り返すなど予想数字に精度を欠いた点です。当社の堅く保守的な思考のために、



期初の発表で失望された株主・投資家の方も少なからずいらっしゃったことは、結果の数字が良かったとしても反省しなければなりません。部門ごとに事情は異なるものの、予想値の前提となる市場分析や計画、リスクの取り方を見直す必要性を改めて感じました。

産業機械部門においては、ベルトコンベヤの大型案件を複数受注できていることに手応えを感じています。しかし、コントラクタ事業の特性上、不測の事態の想定や発生リスクを事前に読み切ることは難しく、このリスクを慎重に見過ぎた結果、工事の進捗とともに利益予想の大幅な変動を余儀なくされました。リスク管理を徹底することはもちろんですが、発生リスクをどう予想に折り込むかは過度に保守的にならないように見直していく考えです。一方、ベルトコンベヤによる土砂運搬はさまざまな社会課題を解決する可能性があり、引き続きコントラクタ事業の大型案件の継続的な受注獲得に努めるとともに、工事が進行中の案件にはプロジェクト管理を徹底していきます。

ロックドリル部門においては、海外での油圧クローラドリルの拡販が一番の課題であると認識しています。北米以外において、売上が減少しており、鋭意分析を進めている最中ですが、販売力・製品力・在庫管理等において課題を把握し、その解決に全力を注ぐ必要があります。トンネルドリルジャンボは、国内では山岳トンネル工事向けに好調ですが、いずれ需要は減少し

ていくため、一日も早く海外展開の基盤を確立し、体制を整えることが必要だと考えています。一方、ライフサイクルサポートの取り組みは、油圧クローラドリルの稼働管理を国内でスタートさせる等の段階を踏んで進めています。利益面に寄与するのはまだ先ですが、着実に進捗させていきます。

ユニック部門においては、移動式クレーン構造規格の一部改正に対応したユニッククレーンのフルラインナップ化を終え、G-FORCEシリーズの使いやすさや安全性を強みに販売促進に努めています。一方、佐倉工場をマザー工場に刷新すべく行った約3年間の設備投資も目途がつき、2019年度はその成果を出していく計画です。国内において、トラック需要は緩やかに減少していくことが想定されますが、ユニッククレーンの高付加価値化による差別化と設備投資効果により収益性の向上を図るとともに、ミニ・クローラクレーン等のモデルチェンジも進めていきます。海外においては、各地域に見合った製品販売を強化していきますが、新興国においてどのように市場を作っていくかが課題です。

2019年度は機械事業を中心に課題を一步步克服しながら、金属部門の収益のブレを吸収し、第1フェーズである「中期経営計画2019」の数値目標の達成と、当該期間の位置づけである『新たな成長の礎を構築』を確実に実行し、「2025年ビジョン」の第2フェーズにつなげていきたいと考えています。

Q2

今回の役員改選で社長続投となりましたが、その経緯と今後の抱負についてお聞かせください。

昨年6月のコーポレートガバナンス・コード改訂にともない、当社もガバナンスの強化を図るため、昨年11月に指名・報酬委員会を立ち上げました。社外取締役3名と社長で構成する指名・報酬委員会では、取締役会の諮問を受け次期取締役指名に関して複数回にわたり検討してきましたが、私に代表取締役社長を続投するようにとの結論でした。答申内容を尊重し、取締役会にて承認の後、株主総会での選任となりました。

2013年6月に社長就任以来、経営理念の刷新、「2025年ビジョン」の制定、「中期経営計画2019」の策定という流れで、これからの古河機械金属グループのあるべき姿、目標を掲げ、役員・社員にも伝えながら、ある程度の浸透は図られたと考えています。

しかし一方で、当社の合議体である取締役会、経営会議や中期経営計画推進の機能体である経営戦略会議等を、当社の戦略や施策を自由闊達に語り合うという会議の場に変革することについては、残念ながら未だ道半ばでありました。当社の経営の中枢がこれまで以上にさまざまな議題を自由に議論できる風土に変革できれば、社員全体の自由な発想や討論ができる社風に自ずとつながります。「2025年ビジョン」の達成に向けて、この社内の意識改革、風土改革が不可欠であると認識し、今後は私自身が率先してより自由に議論しやすい場の提供に専心していきたいと思っています。こうした自由闊達の議論が繰り返られる中から、次代の後継者候補が必ず育ってくるものと考えています。

Q3

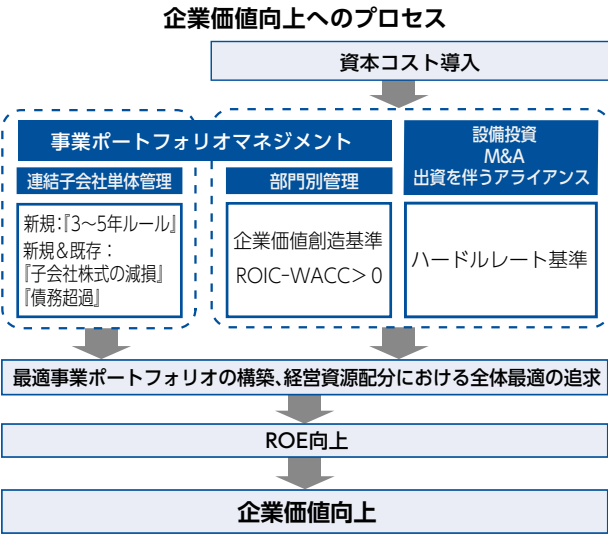
古河機械金属グループの経営改革の柱に、ROE向上、資本コストの導入があります。
その狙いと、取り組みについてお聞かせください。

当社グループが「2025年ビジョン」を達成するために、最も重要と考えているのは企業価値の向上であり、その実現のためにはROEの向上が不可欠です。ROEは「当期純利益率×総資産回転率×財務レバレッジ」に分解されますが、当社にとっては収益性(当期純利益率)と効率性(総資産回転率)の向上が最も重要な課題と考えています。当社では、各事業部門が取り組みやすくするため、収益性については当期純利益率の代わりに営業利益率を用いて部門別ROAを算出し、業績管理指標としています。これを改善ドライバーとして、戦略・施策へのブレイクダウン、現場レベルのKPIまで落とし込み、社員一人ひとりの業務改善につなげる取り組みを開始しました。幹部クラスまでは、何のためにROAを高める必要があるのかという認識は浸透しつつあるとみていますが、社員一人ひとりが自ら考え、行動に移していくまでには、さらなる徹底した努力が必要と考えています。こうした会社の目指す方針と社員一人ひとりの現場での行動を合致させるためにROEツリーを作成し、意識の共有化を図っています。

さらに、ROEの向上を図る上で資本コストの導入も不可欠であると認識しています。当社では資本コストの算定にはCAPMモデルによるWACC(加重平均資本コスト)を採用し、ハードルレート(>WACC)を設定しています。事業ポートフォリオマネジメントの部門別管理においては企業価値創造基準を、また、キャッシュフローを生み出す設備投資、M&A、出資を伴うアライアンスにおいてはハードルレート基準を設定し、経営資源配分の全体最適を追求していきます。資本コストの導入による最適ポートフォリオの構築については、単なる事業強化策のみならず、事業縮小・撤退、新規事業展開、M&A・アライアンス等を

含む多岐にわたる選択肢の中からゼロベースの発想で検討していきますので、これによる意識改革、業務改革が進むことを一層期待しています。

現在の事業ポートフォリオの延長線上だけでは、「2025年ビジョン」の目標である営業利益150億円超の常態化は実現不可能と考えています。目標達成のためには、営業利益を底上げするような施策、すなわち、既存マーケット以外の新規市場の創造や開拓、M&Aも含めた新規事業の取り込み等による非連続な成長戦略が不可欠です。こうした戦略を実行に移す上で当社役員、幹部クラスの発想の転換、意識変革は不可欠であり、何より社長たる私の重大な責務と考えています。



Q4

近年ますます、ESGやSDGsへの関心が高まっています。古河機械金属グループにとってESG、SDGsをどのように位置付けていますか。お考えをお聞かせください。

社会のESGやSDGsへの関心が高まる中、当社なりの考え方で取り組んでいます。当社の歴史的な経緯を考えると、当社の事業はCSR活動そのものであったと言えるでしょう。特にE(環境)に関しては、過去の公害問題の反省を踏まえつつ、その反省と経験から新しい事業を次々に立ち上げてきました。当社の社員の中には、E(環境)への思いがDNAとして刷り込まれていると言えます。E(環境)は当社にとって存立に関わるほど密接な関係と位置づけています。

G(ガバナンス)については、コーポレートガバナンス・コードが制定されて以来、当社もそれまでに増して対応を図ってきました。以前から指摘のあった、関連会社からの社外取締役廃止や独立性の高い社外取締役の登用等、時代の要請に合わせて取締役会改革を進めています。

また、S(社会)への取り組みが当社にとって一番の課題と認識しています。働き方改革、ダイバーシティの推進、女性の活躍推進等、時代に合わせた対応をしてきましたが、今なお、当社グループの目指すべき姿は何なのか模索中でもあります。単なる制度や規則にかかわらず、他社の真似事ではない古河機械金属グループ独自の会社の在り方を目指し、現在議論を重ねている最中です。

一方、当社事業の中で産業機械部門はESGやSDGsを最も事業機会として認識できる分野です。特に、ベルトコンベヤは、陸前高田市のかさ上げ工事や東京外環自動車道の土砂運搬、福島の間置貯蔵施設向け等、CO₂削減を含め社会課題の解決スキームとして採用されてきました。今後、国内でダムや橋梁等インフラの老朽化が進む中、産業機械部門が果たす役割は

Q5

古河機械金属グループのコーポレート・ガバナンス改革についてお話を聞かせください。

ここ数年意識して取締役会の意識改革を推し進めてきました。以前のように決められた議案を形式的に議決するのではなく、議案や議題にかなりの時間を掛けながら、十分な議論を重ねるという取り組みです。取締役会を議案議決のための場ではなく、議案や議題を議論する場にしていきたいと考えています。さらに、古河機械金属グループの将来を自由闊達に議論できるような取締役会へ変革していくことが今後の課題でもあります。

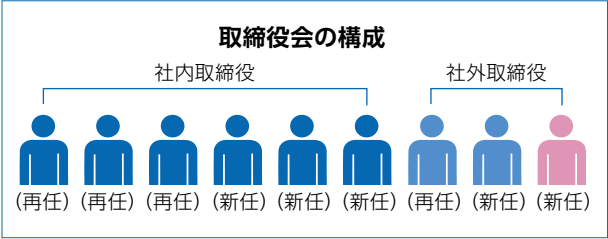
2019年度の新しい取締役会のメンバーは5人の新任取締役と4人の再任取締役で構成されています。2025年ビジョンの第1フェーズにも目途が立ちつつある中、新しい視点と発想で長期ビジョンを担う役員の登用が必要と考えました。また、社外取締役3名のうち1名は女性の取締役が就任しました。当社のダイバーシティ推進の一環でもあり、多様な視点からの経営参画を期待しています。社外取締役には、社内の人間には見えない問題点や課題を外からの目線で、正しく指摘していただきたいと考えています。従来から社外取締役には厳しいご指摘をいただき、当社の体制や仕組みを変えてきた経緯があります。今後も、今まで以上の問題提議や指摘をいただくことで、当社



グループのコーポレート・ガバナンスがより健全に機能していくことを期待しています。

また、取締役には株主と同じ目線を持つことも重要と考えています。指名・報酬委員会でも指摘がありましたが、何らかの業績と連動した報酬制度も今後の検討課題です。現在、当社では執行役員就任と同時に、当社株式を保有することを義務づけており、株主の立場を意識しながら経営参画につながる仕組みも維持しています。

今後も時代の要請や社会意識の変化により、柔軟なコーポレート・ガバナンスの変革が必要と考えており、より開かれた取締役会の推進を図っていく考えです。



Q6

「2025年ビジョン」を達成していくために、長期的に取り組まなければならない課題はどのようなことでしょうか。お聞かせください。

当社グループが「2025年ビジョン」を達成し、さらにその先を目指していくためには、少し長いスパンの取り組みになりますが、ビジョン達成を成し得る人材を育てることだと考えています。今後は、ロボットやAIなどの進化により経営環境も劇的に変わっていくことが予想されています。そうした中、知恵と知恵を結合させるような発想、私はそれをイノベーションと呼んでいます。そうした既存の枠を飛び越えるような、新しい発想の出来る人材を育てることが不可欠と考えています。そのためには自分の専門性とは違う、リベラルアーツのような教養や感性、美意識

も必要になってくるでしょう。柔軟で幅の広い視野と思考を持てる人材を育て、従来の研修や教育に囚われない新しい人材育成を通して、イノベティブな会社風土につながればと思っています。次代の経営の舵取りが出来る取締役候補、幹部候補を育てていくことが私に課せられた最大の使命と認識しています。

今後も当社を取り巻く環境が大きく変わっていく中、さまざまなステークホルダーの皆様の声に真摯に耳を傾けながら、「2025年ビジョン」達成に向けて全力で臨みたいと思っています。

ROE向上に向けて

当社グループは2025年ビジョン達成に向け、「二桁台のROEを意識した収益性・資本効率の改善による企業価値の向上」を経営基盤の整備のための方針として掲げています。資本コスト、事業ポートフォリオマネジメントを導入し、企業価値向上へのプロセスを再構築することにより、ROE向上に向けて全社一丸となって取り組んでいきます。

上級執行役員
経営企画部
経営戦略特命部長 宮崎 治



■ 企業価値を高める

当社グループは「2025年ビジョン」を達成するための方針の一つに、「二桁台のROEを意識した収益性・資本効率の改善による企業価値の向上」を掲げています。企業価値は、株主価値(株式時価総額)と負債価値(純有利子負債)との合計とされており、企業価値向上の源泉は、ROIC(投下資本利益率)からWACC(加重平均資本コスト)を引いた企業価値創造力* (=ROIC-WACC)です。企業価値のうち、株主価値を高めていくためには、資本コストを上回るROEの向上が不可欠で、

■ 資本コストの導入

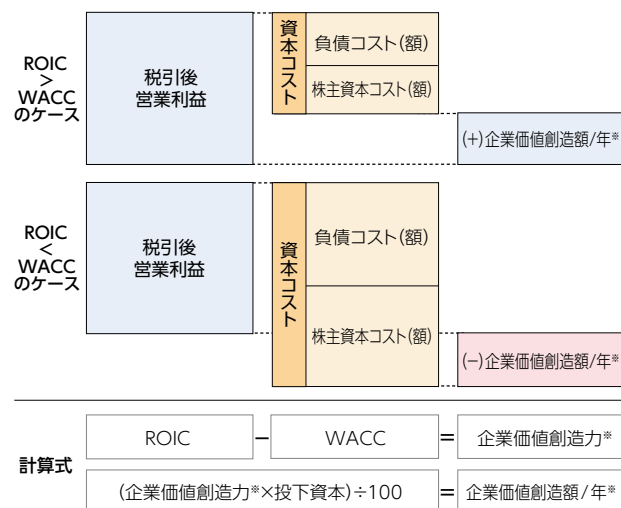
「2025年ビジョン」に掲げる「連結営業利益150億円超の常態化」を達成するためには、資本コストの導入を前提とした「二桁台のROEを意識した収益性・資本効率の改善による企業価値の向上」が不可欠です。また、金融費用として実際に支出される負債コストに加え、見えないコストである株主資本コストを算定し可視化することにより、経営課題の明確化・共有化が容易となり、企業価値向上経営を推進していく上で大きなメリットが得られます。資本コストには、先述したWACCの考え方をを用い、株主資本コストには、一般的な算定方法であるCAPM(資本資産価格モデル)を採用しています。ROICがWACCを上回ることによって企業価値創造力*がプラスとなり、企業価値の創造が実現されるという考え方に立ち、当社グループにおける企業価値創造についての的確に把握するとともに、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資等を含む経営資源の配分等に活用していきます。

■ 事業ポートフォリオマネジメントの導入

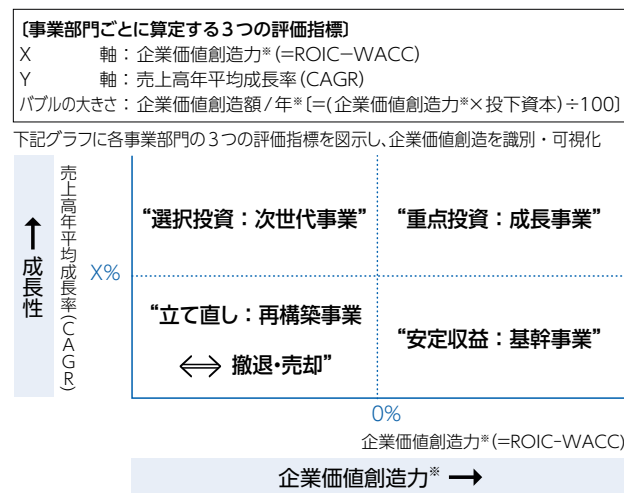
中長期的な企業価値向上を果たす上で、新規事業の立ち上げ・育成、既存事業の拡充・強化や縮小・撤退・売却、アライアンス等を含む多岐に渡る選択肢をゼロベースの発想で検討し、経営資源配分の全体最適を追求する事業ポートフォリオマネジメントの運用が重要だと考えています。運用上のキー・ポイントは、それぞれの事業部門が企業価値を生み出しているかどうかを経営陣が的確に把握することです。このため、3つの評価指標として、企業価値創造力*、企業価値創造額/年* [(企業価値創造力*×投下資本)÷100]、売上高年平均成長率(CAGR)を事業部門ごとに算定し、バブルチャートの手法で識別・可視化することにより、事業ポートフォリオ上の課題を共有し、その解決に向け、これまでの事業の歴史や思い入れに過度に引きずられない合理的な経営判断を実施していきます。企業価値創造力*がマイナスとなる事業部門は、たとえ黒字であっても不採算事業と位置づけ、所定の期間において企業価値向上に向けた改善の成果が見られない場合は、撤退・売却をも含む検討を行っていきます。

伊藤レポートでは最低ラインとしてROE8%を超える水準が提言されています。さらに2018年6月には、東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードが改訂され、自社の資本コストについての考え方や経営における活用状況などを分かりやすく説明することが求められました。当社はこのコード改訂をコンプライ(遵守)し、自社の資本コストを的確に把握した上で、経営戦略や経営計画の策定を行い、ROE向上を目指すとともに企業価値向上に取り組んでいきます。

● 「企業価値創造」のイメージ図と計算式



● 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

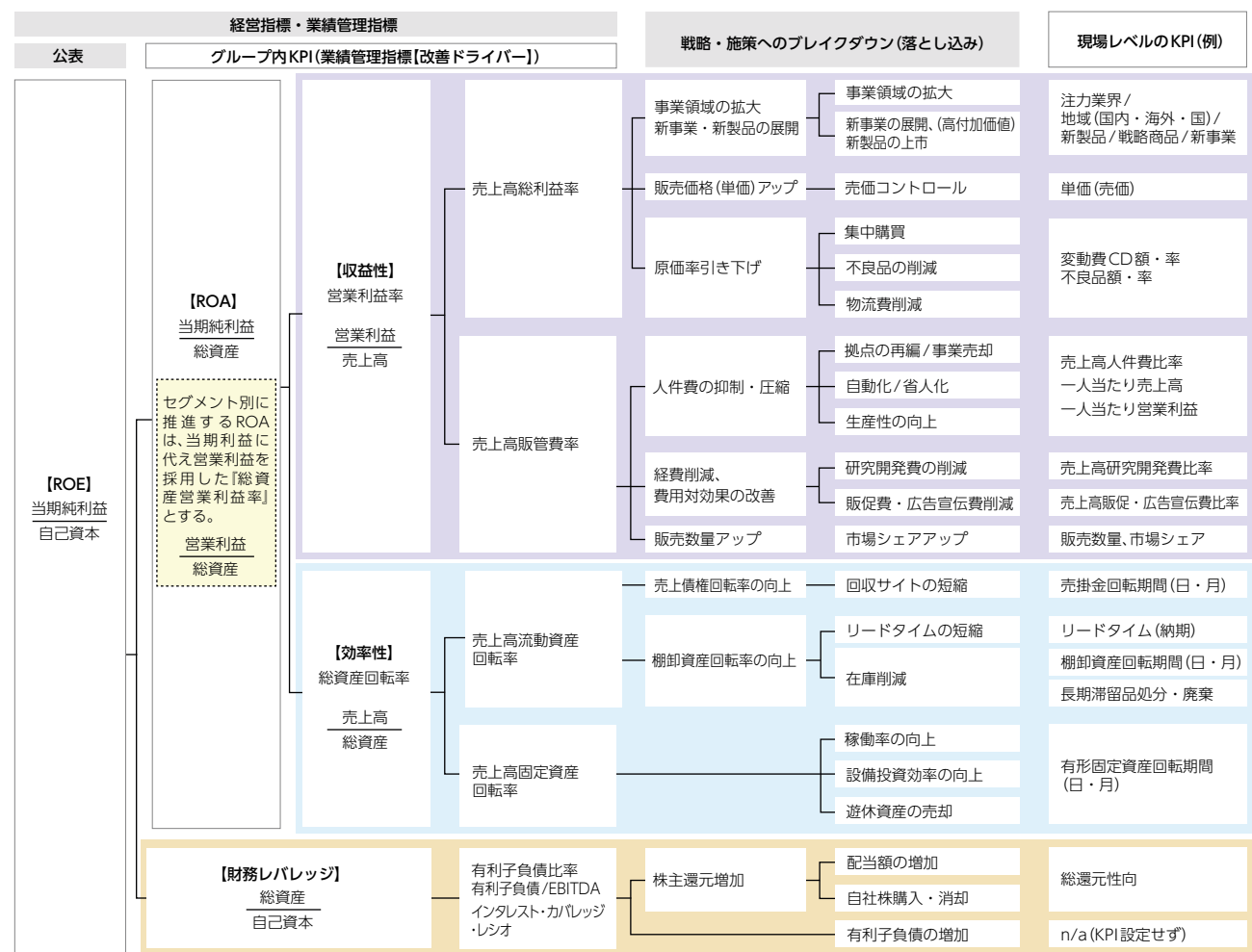


※ 「企業価値創造力*」、「企業価値創造額/年」は当社造語

■ 全社的取り組み

企業価値の向上を目指すためには、ROEの向上が不可欠です。ROEは、ROAと財務レバレッジ(総資産/自己資本)に分解されます。当社グループ内の業績管理指標としてのROAIには、社員一人ひとりが馴染みやすく、かつ取り組みやすい営業利益を採用し、ROAをさらに収益性(営業利益率)と効率性(総資産回転率)とに分解しています。収益性については、販売先の新規開拓や事業領域の拡大、販売価格アップ、市場シェアアップ等、また、効率性については、回収サイトの短縮や在庫削減、稼働率の向上等にブレイクダウンし、さらに現場レベルの業務に紐付けをしたKPI

● 企業価値創造のためのROEツリー



■ 古河機械金属のROE向上戦略

当社グループの「2025年ビジョン」を達成するためには、企業価値の向上が不可欠です。そのためにもROEの向上を図り、株主資本コストを上回るROEの継続的な確保・向上は絶対条件となります。当社のROE向上策については、財務レバレッジに過度に依存せず、収益性と効率性の向上・改善こそが本丸と

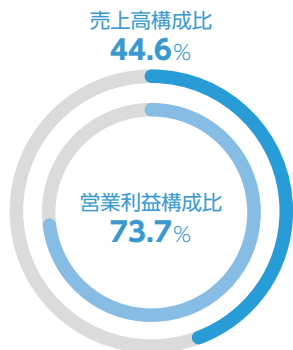
を設定していきます。社員一人ひとりの意識改革を促すことで、ROE向上に向けた全社的な活動につなげていくことが喫緊の課題です。

一方、ROEの改善にはマイナスの影響があるものの、当面のあいだは、財務の健全性確保、信用格付向上等を意識して有利子負債の削減を優先する考えですが、継続的・安定的な配当に加え自社株買い等の株主還元策を含む総合的な資本政策を実施することにより、財務レバレッジの適切な活用にも務めていきます。

位置づけています。各部門、各現場の業務レベルにまで落とし込んだKPIを定期的に検証し、PDCAを繰り返しつつROE向上をより一層確実なものにしていきます。さらに資本コストという見えないコストを可視化することにより、より明確となった経営課題の解決にも鋭意取り組んでいきます。

機械事業

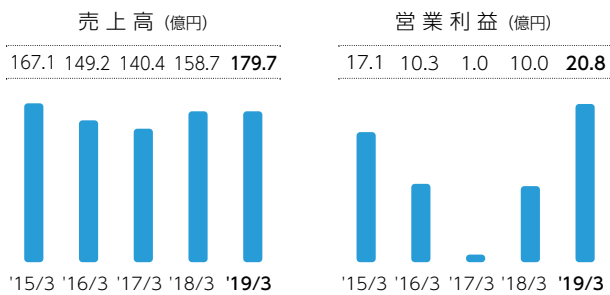
産業機械部門、ロックドリル部門およびユニック部門の機械事業合計の売上高は、対前期比5.6%増の775億80百万円、営業利益は対前期比29.2%増の65億67百万円となりました。また、機械事業の売上高に占める構成比は44.6%、営業利益に占める構成比は73.7%となりました。



産業機械部門

2019年3月期の概況と今後の施策

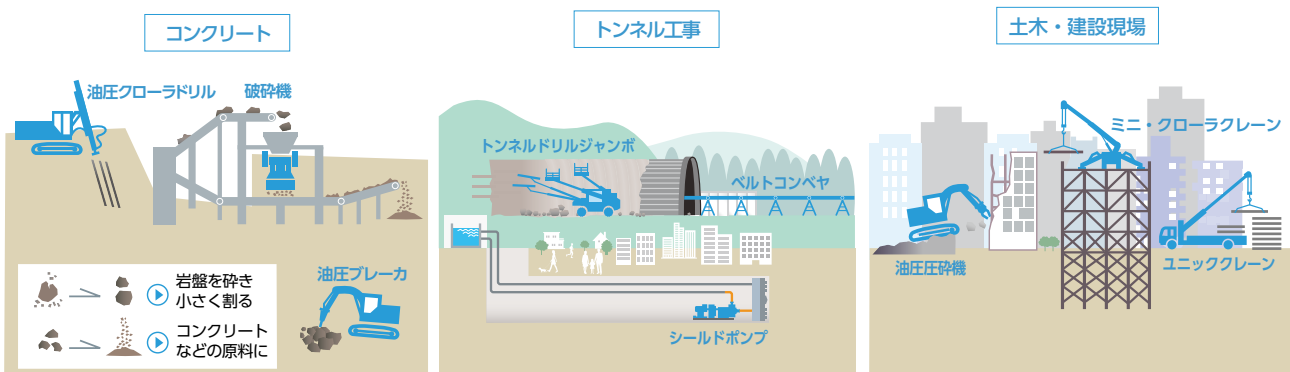
産業機械部門においては、中間貯蔵施設(福島県双葉郡双葉町)向け破砕機やスクリーン、造粒機等のマテリアル機械が増収となったほか、大型プロジェクト案件で、東京外環自動車道工事向けベルトコンベヤ、小名浜港湾国際バルクターミナル向けの荷役設備のほか、新たに受注した中間貯蔵施設(福島県双葉郡大熊町)向けベルトコンベヤについて出来高に対応した売上高を計上し、増収となりました。産業機械部門の売上高は、対前期比13.2%増の179億71百万円、営業利益は対前期比107.8%増の20億88百万円となりました。



今後も、単なる機器メーカーから顧客の戦略的パートナーとなるべく、エンジニアリング力の強化と国内市場における事業基盤の拡充に取り組んでいきます。また、ポンプやマテリアル機械については、本体販売力を強化し、コントラクタ事業については、提案営業力の強化により受注獲得に努めます。



機械事業で注力する重点分野



コンクリート原材料である砕石や石灰石を採掘するために、岩盤を発破して崩すための火薬装填用の孔を開ける油圧クローラドリルや、大きな岩石を小割する油圧ブレーカ、プラントで大きさを揃えるために使用される破砕機、スクリーン等を供給。各地のコンクリート需要に貢献。

山岳トンネル工事において岩盤発破に必要な火薬装填用の孔を開けるトンネルドリルジャンボや大量の土砂を搬送するベルトコンベヤ、地下トンネル工事で掘削した土砂を水で圧送するシールドポンプ等を開発・製造。鉱山開発で培った掘削技術や搬送技術が活躍。

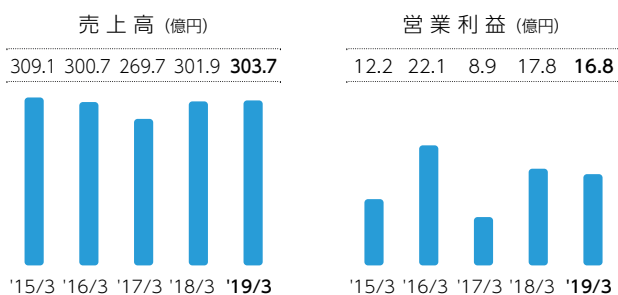
建築資材等の運搬と積み降ろし作業が1台でできるユニッククレーンや、トラックの入り込めない場所にも自走し作業可能なミニ・クローラクレーンのほか、解体現場では油圧圧砕機が活躍。優れた機能性・操作性・安全性を備え、環境にも配慮した建設機械を供給。

ロックドリル部門

2019年3月期の概況と今後の施策

ロックドリル部門においては、国内では、トンネルドリルジャンボの出荷は好調で、また、堅調な建設投資を背景に油圧ブレーカ、油圧圧砕機、油圧クローラドリルの需要が増加し、増収となりました。海外では、北米において、油圧ブレーカ、油圧クローラドリルの出荷が好調で、増収となりましたが、北米を除く海外売上は減収となりました。ロックドリル部門の売上高は対前期比0.6%増の303億72百万円、営業利益は対前期比5.2%減の16億89百万円となりました。

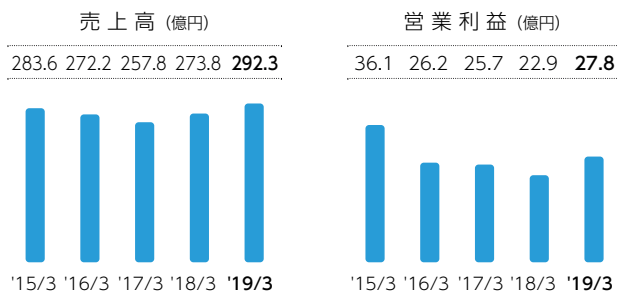
今後も、ライフサイクルサポート機能の強化による、フロービジネス・ストックビジネス両輪での収益拡大とドリル製品群の収益



ユニック部門

2019年3月期の概況と今後の施策

ユニック部門においては、国内では、3月に実施された移動式クレーン構造規格の一部改正もあり、主力製品であるユニッククレーンの出荷が増加したほか、ミニ・クローラクレーン、ユニックキャリアの出荷も好調で、増収となりました。海外では、主に中国におけるユニッククレーン、欧米におけるミニ・クローラクレーンの出荷がいずれも好調で、増収となりました。ユニック部門の売上高は、対前期比6.8%増の292億37百万円、営業利益は対前期比



基盤の強化を目指して、国内サービスサポート体制の充実と海外販売サービス網の確立に取り組んでいきます。なお、油圧クローラドリルにおいては、2019年度より国内出荷機に稼働管理装置の標準搭載を開始しました。稼働管理システムを分析することで、機械のダウンタイム低減と顧客の穿孔作業および業務効率の改善につなげていきます。



21.5%増の27億89百万円となりました。

今後も、国内販売での安定的な収益確保とストックビジネスおよび海外販売での収益拡大を目指して、ユニッククレーンの高機能化・高付加価値化等の差別化による競争力の強化、海外の販売店網の再整備と販売力強化に取り組んでいきます。また、次世代工場への変革を推進してきた佐倉工場をマザー工場と位置づけ、日本、中国、タイの三極生産体制の機能強化を図っていきます。



ユニック部門の取り組みについて

佐倉工場への投資と生産性・効率性の改善

ユニッククレーンの国内生産拠点である佐倉工場は、生産性および品質のさらなる向上と収益性アップを目指して、2016年度から設備投資を実施してきました。今回の投資のうち、油圧機器製造工程改革においては、佐倉工場内に新設した油圧機器工場に加工機械を集約し、生産効率のアップに期待以上の効果を上げています。また、塗装工程改革においては、カチオン電着塗装等の塗装設備を新設し、塗装品質を向上させました。今後は、架装工程改革においてクレーン架装能力を倍増させ、さらなる収益性アップを図っていく考えです。

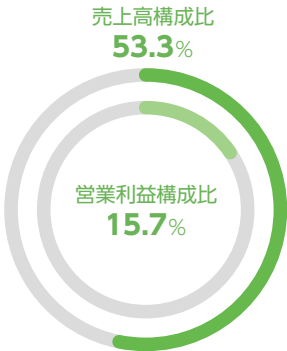
佐倉工場は、ユニック製品の基幹部品である油圧機器等をタイと中国の工場へ供給し、技術的指導も行っています。今後より一層、マザー工場としての役割を高めていきます。

取締役(ユニック部門担当)
中戸川 稔



素材事業

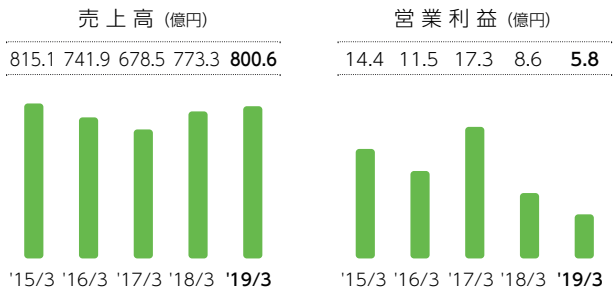
金属部門、電子部門および化成品部門の素材事業合計の売上高は、対前期比3.0%増の927億22百万円、営業利益は対前期比15.3%減の13億96百万円となりました。素材事業の売上高に占める構成比は53.3%、営業利益に占める構成比は15.7%となりました。



金属部門

2019年3月期の概況と今後の施策

電気銅の海外相場は、4月に6,756米ドル/トンで始まり、6月に7,348米ドル/トンをつけた後は低下傾向で推移し、貿易摩擦の激化懸念から、6,000米ドル/トンを割る局面もありましたが、期末には、6,485米ドル/トンまで回復しました。電気銅の国内建値は、4月に76万円/トンで始まり、期末には74万円/トンとなりました。伸銅需要は、中国経済の減速等を背景に、第4四半期には軟化、一方、電線需要は、建設、自動車向け等が好調を維持しました。電気銅の販売数量は、85,146トン(対前期比4,957トン減)で、売上高は減収となりましたが、電気金は、生産数量の増加にともない増収となりました。営業利益は、買鉱条件の悪化などを主因に減益となりました。金属部門の売上高は対前期比3.5%増



電気銅



共同製錬先である日比共同製錬(株)



権益を持つジブラルタル銅鉱山(カナダ)



共同製錬先である小名浜製錬(株)



● 銅相場および外国為替相場

	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
銅相場(LME 平均:米ドル / トン)	6,554	5,215	5,154	6,444	6,341
円相場(期中平均:円/ 米ドル)	109.93	120.13	108.42	110.85	110.91

● 銅の生産量および販売量*

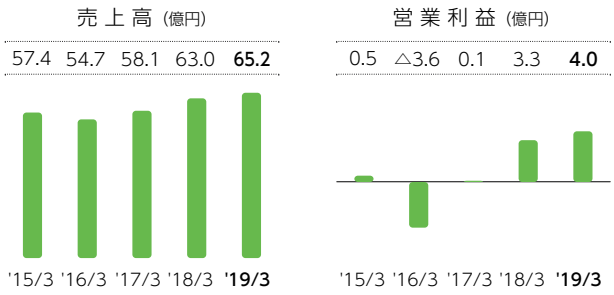
	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
銅生産量(トン)	90,447	86,466	84,062	88,004	81,346
銅販売量(トン)	96,675	94,327	91,294	90,104	85,146

* 古河メタルリソース(株)

電子部門

2019年3月期の概況と今後の施策

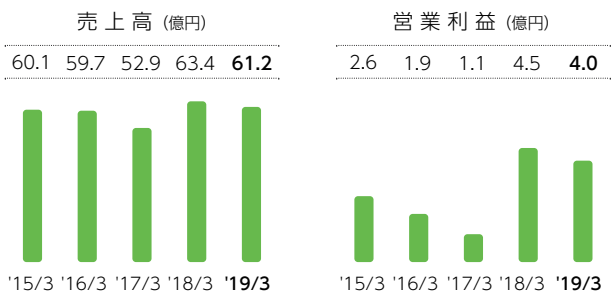
電子部門においては、高純度金属ヒ素は、主要用途である化合物半導体用の需要は堅調が続いていましたが、期末にかけて軟化し、減収となりました。また、結晶製品は、個別半導体用等の需要が好調であったため、増収となりました。電子部門の売上高は対前期比3.5%増の65億27百万円、営業利益は対前期比23.3%増の4億7百万円となりました。今後も、成熟製品である高純度金属ヒ素や結晶製品の収益の維持・確保を図るとともに、戦略製品と位置づけているコイル製品、



化成品部門

2019年3月期の概況と今後の施策

化成品部門においては、亜酸化銅は、主要用途である船底塗料の需要が、2017年9月のバラスト水規制前の前倒し需要の反動によって減少したことを主因に減収となりました。また、硫酸は、2018年下期以降の価格改定により、増収となりました。化成品部門の売上高は対前期比3.4%減の61億27百万円、営業利益は対前期比10.0%減の4億6百万円となりました。



不動産部門

2019年3月期の概況と今後の施策

不動産部門においては、2019年12月末に閉館予定の古河大阪ビルにおいてテナント退が出が進み、また、主力ビルである室町古河三井ビルディング(商業施設名:COREDO室町2)において大口テナントの減床があったため、減収となりました。不動産事業の売上高は対前期比10.2%減の29億99百万円、営業利益は対前期



室町古河三井ビルディング
(商業施設名:COREDO 室町2)

窒化アルミおよび光学部品の商品力の向上、収益構造の強化を図っていきます。



車の電子制御装置等に使用されているコイル



熱伝導性、熱放射性、電気絶縁性に優れ、半導体製造装置用部品や基板用材料となる窒化アルミニウム

今後も、亜酸化銅等の既存製品の収益拡大と金属銅粉等の新規開発製品の早期事業化・育成を図っていきます。

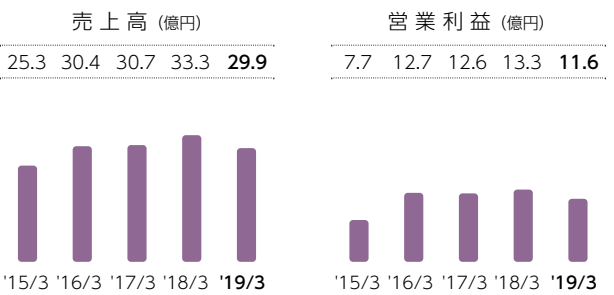


銅めっき等に使用される酸化銅



硫酸製造プラント

比13.1%減の11億63百万円となりました。引き続き、室町古河三井ビルディング(商業施設名:COREDO室町2)の安定収益を確保しつつ、当社グループが保有する不動産の有効活用を図ります。



■ 油圧ブレーカの国内自社整備を強化

ロックドリル部門では、ストックビジネスの拡充・強化を図るべく、油圧ブレーカの自社整備を東北地区と関西地区で開始しました。今回の自社整備事業の拡大は、ライフサイクルサポート機能の強化による、フロービジネス・ストックビジネス両輪での収益拡大を強力に推進します。油圧ブレーカは、油圧ショベルのアタッチメント製品として、建設土木現場や碎石場、石灰石鉱山などで多く使用されており、国内シェア約40%(当社調べ)とトップシェアを誇っていますが、同市場における位置づけをさらに高めるべく、製品納入後の顧客サポートを強化していきます。



油圧ブレーカ

■ 解体需要に対応した製品ラインナップの強化

ロックドリル部門では、国内の都市再開発におけるビルや大型プラントの解体、橋梁等のインフラ設備の老朽化にともなう解体工事向けに、超大型油圧ブレーカと大割用油圧圧砕機を開発し市場投入しました。大型の解体工事では、より強力な破壊力のある解体機器が求められています。超大型油圧ブレーカ「Fxi1070」は、同シリーズとしては最大の打撃力を有し、耐久性の向上に加え、低騒音仕様による作業員の疲労軽減を実現しています。また、大割用油圧圧砕機「Vz-7」は、鉄骨鉄筋コンクリート(SRC)解体用に開発され、強度や耐久性の向上、耐摩耗による長寿命化を実現しました。いずれもメンテナンスコストの低減や操作性向上による作業効率アップ、工期短縮につながります。

SRC造解体用大割用
油圧圧砕機「Vz-7」超大型油圧ブレーカ
「Fxi1070」

■ 自動車メーカー向けにアルミ低圧鋳造機の特種部品を販売開始

産業機械部門では、アルミ溶湯(溶解したアルミニウム)への鉄分溶出が少ない特殊鋼「トケナイト」を用いた低圧鋳造機に使用する消耗部品「トケナイト製 湯口ブッシュ」の販売を開始しました。「トケナイト」の持つ高保温性は、アルミ溶湯の温度低下を防止し、湯口廻りの鋳造欠陥を抑えることでエンジン用部品の鋳造良品率の改善に寄与します。アルミ鋳造部品は、自動車の軽量化による燃費向上やエコカー開発等を背景に、薄肉化と強度向上が求められています。課題とされている製造過程におけるアルミ溶湯への鉄分の溶出を防ぐ特種部品として、「トケナイト」が期待されています。



トケナイトの表面材料構造

トケナイト製湯口ブッシュ

■ 新規格に対応したユニック製品のフルラインナップ化が完了

ユニック部門では、厚生労働省による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として『ユニッククレーン G-FORCEシリーズ』の販売を順次進めてきました。昨年10月に小・中・大型トラック向けを、今年春までに超大型ユニッククレーン、ミニ・クローラクレーン、小型トラック荷台内架装用ユニッククレーンの本規格改正への対応を終え、それぞれ定格荷重指示装置を標準装備したクレーンとして販売を開始しました。これにより、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フルラインナップ化が完了しました。



乗車型ミニ・クローラクレーン

ユニッククレーン G-FORCEシリーズ

古河機械金属グループのESG

当社グループは1875年の創業以来、足尾銅鉱山における公害の歴史を経験し、多くの教訓を学んできました。こうした先人の経験や努力は、今日のESGやSDGsの先取りとも言えるものでした。事業活動とCSR活動を両立させ、統合的思向を推し進めていくことこそ、当社の先人達が培ってきたDNAそのものであり、同時にそれは当社グループが持続可能な社会を実現し、継続的発展を可能にするものと考えています。

■ ESGの考え方

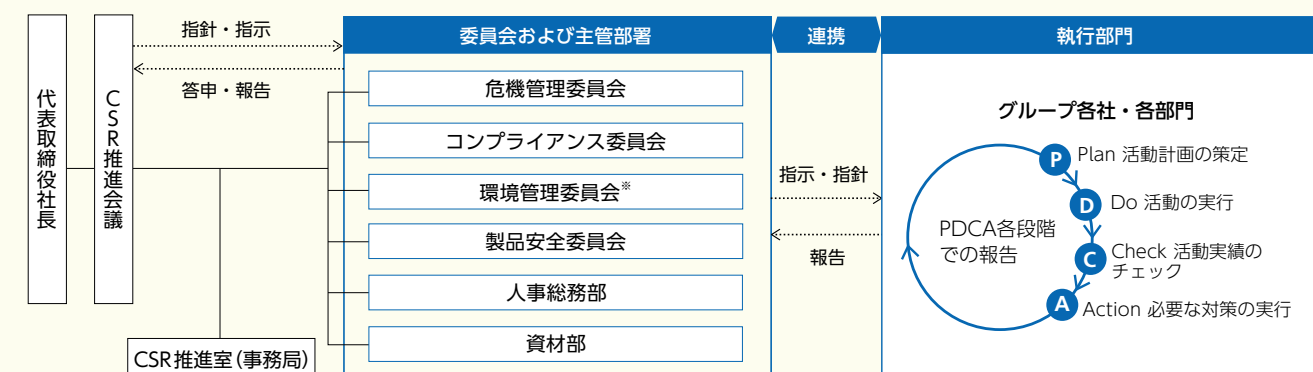
当社グループは、事業活動とCSR活動を両立させる統合的思向で企業活動を行っています。従来からのCSR活動を投資家・株主の皆様によりご理解いただきやすくするために、E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)の各分野に再構築しています。E(環境)、S(社会)に関しましてはCSR報告書、またG(ガバナンス)に関しては有価証券報告書、コーポレート・ガバナンス報告書より要約準拠しています。

■ CSR推進体制

当社グループでは、CSR活動を強力に推進するためにCSR推進会議を設置し、ステークホルダーの皆様に対する責任を

明確にし、取り組むべき重点課題を特定したうえで、積極的にCSR活動に取り組んでいます。CSR推進会議は、代表取締役社長を議長とし、CSR推進室が事務局となり開催します。主な役割としては、CSR活動の基本方針・推進体制・活動計画の策定、活動状況の検証・評価、重点施策の立案など、CSRにおけるさまざまな課題を審議します。また、危機管理委員会、コンプライアンス委員会、環境管理委員会*、製品安全委員会の4つの委員会と、人事総務部、資材部の2つの部署をCSR推進会議の構成組織とし、CSR活動の執行部門である、各事業会社や本部組織との連携を図り、計画、実行、評価、改善のPDCAサイクルを展開していきます。

● CSR推進体制



※ 2019年7月1日付で本委員会を所管する部署名が環境安全統括部に改称したことを受け、本委員会名も環境安全管理委員会と改めました。

■ ステークホルダーとの関わり

当社グループでは、CSR活動の強化と経営理念の実現にあたり、当社グループが考えるステークホルダーを、お客様、取引先、株主・投資家、従業員、地域社会、地球環境と決めました。

そのうえで、それぞれのステークホルダーに対する責任を明確にし、適切なコミュニケーション活動を通じ、信頼関係を構築し、企業価値の最大化を目指します。

ステークホルダー	ステークホルダーに対する責任
お客様	安全で高品質な製品とサービスを提供し、お客様満足度の向上を目指します。
取引先	公正かつ公平、経済合理性に基づく安定的な調達を实践し、共存共栄できる互恵関係の維持と構築に努めます。
株主・投資家	適時かつ適切な情報開示とIR活動を通じたコミュニケーションにより、企業価値の増大を目指します。

ステークホルダー	ステークホルダーに対する責任
従業員	安全で健康な、かつ多様な人材が活躍できる働きやすい職場環境を実現し、適正な評価基準と公平な処遇を実施します。
地域社会	地域社会との共生を目指した社会貢献活動を通じて、良好な信頼関係の維持と構築に努めます。
地球環境	環境配慮型の技術と製品の開発を進め、省エネ、省資源、廃棄物削減など地球環境への負荷軽減に努め、生物多様性の保全に取り組みます。

CSRの目標

■ 目指すべき目標

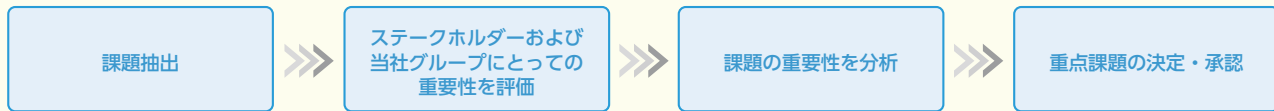
当社グループのCSR活動は、2019年度までのCSR中期目標、2025年度までのCSR2025年あるべき姿、そして2030年のSDGs(持続可能な社会の発展目標)達成への貢献を、中長期的な目標として掲げ、継続的に取り組んでいます。



■ 重点課題の特定

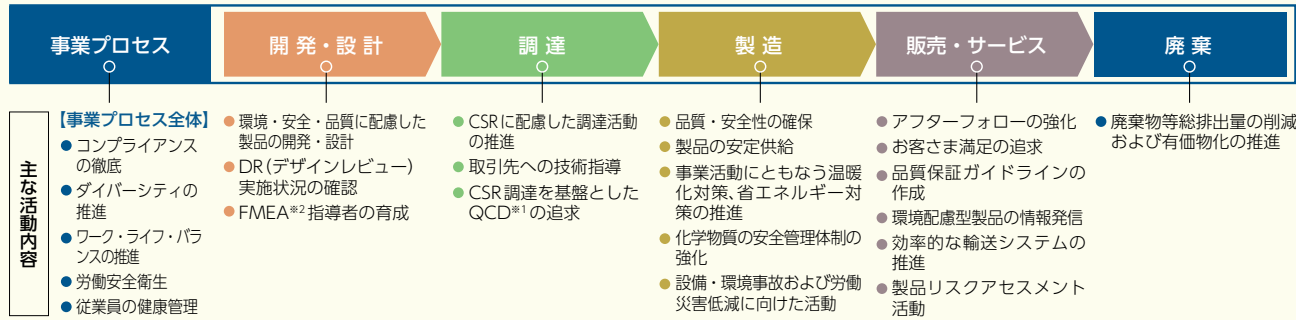
当社グループでは、事業活動を通じて広く社会に貢献することを実現するために、重点課題を特定し、CSR活動への取り組みを強化しています。CSRの重点課題特定においては、ステークホルダーと当社グループの双方の視点からCSRに関連する重要な課題を抽出し、その課題の重要性の分析・評価を行い、当社グループのCSR重点課題を特定しました。

● 重点課題特定までのステップ



■ 事業プロセス別対応

当社グループの事業活動は、バリューチェーンのそれぞれのプロセスで社会や環境に影響を与えており、活動の進展にともない、その影響の範囲も拡大しています。そうした影響を考慮しつつ、社会課題の解決に貢献するため、各プロセスのCSR課題に取り組んでいます。



*1. QCD : Quality(品質)、Cost(コスト)、Delivery(納期)の略。

*2. FMEA : Failure Mode and Effects Analysisの略。設計や工程の計画段階で、品質問題の原因を事前に予測して問題を予防する体系的な分析手法。

コーポレート・ガバナンス

当社グループは、経営の透明性を高めること、企業構造の変革を継続して効率的な経営体制を構築すること、安定した利益を創出して企業価値を高めること、および株主をはじめとする利害関係者に貢献することをコーポレート・ガバナンスの基本方針としています。この基本方針の下、当社各事業会社は、当社グループとしての一体性を維持しつつ明確な資産管理と損益責任のもとで機動的な経営を進め、顧客に満足される製品・サービスを提供してグループ全体の企業価値の最大化を図っています。

■ 企業統治体制の概要および当該体制の採用理由

当社は、取締役会設置会社、監査役会設置会社制度を採用して業務執行の監督を行っています。また、社外取締役の選任により、経営の客観性・透明性ととも意思決定の妥当性を確保していること、監査役が他の企業の経営者や財務会計に関する知見を有する者等により構成されており、各々の専門知識や経験等を活かして当社の経営に対して助言、チェックをいただいていることなどから、現状の体制によって経営に対する監督が有効に機能しているものと判断しています。

取締役・取締役会

取締役会は、代表取締役社長宮川尚久を議長とし、毎月1回の定時に加え、必要に応じて臨時に開催し、監督機関として、当社グループ全体の業務執行に関し監督を行っています。2019年6月27日現在の当社の取締役は、9名(うち社外取締役は3名)です。

執行役員制度

経営の監督機能と業務執行機能を分離し、意思決定の迅速化と責任の明確化を図るため、執行役員制度を採用しています。執行役員は、取締役会において決定された経営計画のもとに業務を執行し、取締役会、経営役員会において適宜執行状況を報告しています。2019年6月27日現在の執行役員は、16名(うち取締役兼任4名)です。

経営会議・経営役員会

経営会議は、当社グループの経営の基本方針、戦略立案および重要事項についての決定を行っています。また、経営役員会は、毎月、当社および中核事業会社の業務執行の報告とそれに対する検討、指示等を行っています。経営会議に付された重要事項のうち、金額および内容について経営上重要な事項は、取締役会にも付議され決定されています。

監査役・監査役会

監査役会は、常勤監査役の岩田穂を議長として適時開催し、監査の方針、業務の決定および財産の状況の調査の方法、その他の監査役の職務の執行に関する事項の決定などを行っています。2019年6月27日現在の当社の監査役は、4名(うち社外監査役2名)です。

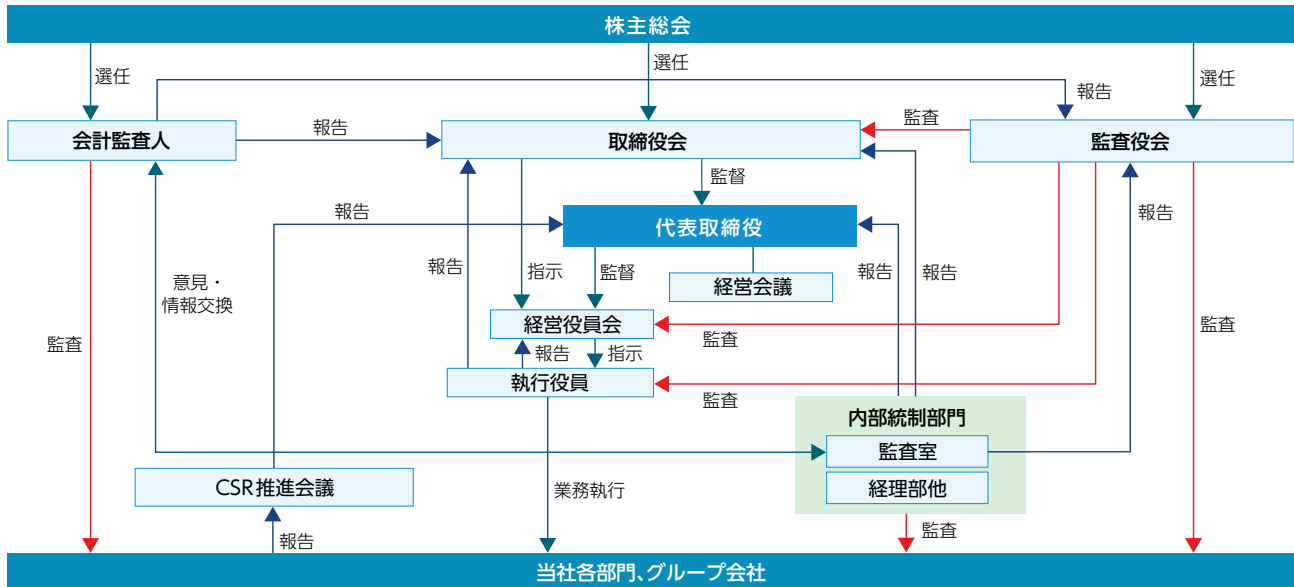
内部統制部門

当社は、監査室をはじめとする内部統制部門により内部監査を実施しています。監査室は、長である監査室長を含め、5名で構成されています。

指名・報酬委員会

当社は、2018年11月に、独立社外取締役を主要な構成員とする指名・報酬委員会を設置しました。当委員会は、取締役会の諮問機関として取締役および監査役の人事・報酬に関する事項の審議を行います。

● コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性を分析・評価するため、取締役および監査役を対象としたアンケートとともに、社外役員による意見交換を実施し、その結果を取締役会において報告し議論を行っています。

2018年度は、2017年度に比べて全体として改善傾向にありますが、一方でさらなる改善を図るため、株主価値向上を意識した情報発信についての意見交換や、人材育成、コンプライアンス、新製品・新技術などについての報告内容の充実、中期経営計画についての十分な議論等を行う必要があることを確認しました。今後も、タイムリーな情報提供により取締役会における議論の活性化を図り、取締役会のさらなる実効性向上に努めます。

内部統制システム

当社グループでは、コーポレート・ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンス、内部監査に関する「内部統制システムの整備に関する基本方針」を、効率的で適正な業務の執行を確保するためだけではなく、CSR推進の観点からも内部統制の運用が行われるよう定めています。また、常に見直しを実施し、業務の適正を確保するための有効かつ効率的な内部統制システムの構築に努めています。

社外取締役・社外監査役の独立性

当社は、社外取締役または社外監査役として、多様な分野における豊富な経験、専門知識および客観的な視点を有する方を選任しており、当社経営の意思決定の妥当性ならびに当社経営に対する監督および監査の有効性を確保しています。2019年6月27日現在の当社の社外取締役は3名、社外監査役は2名です。

また、当社は、社外役員(社外取締役および社外監査役。候補者を含む)の独立性に関する基準として、以下の事項に該当しないことと定めており、当該基準を満たしている社外役員を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、届け出ています。2019年6月27日現在の当社の独立役員は4名です。

〈社外役員の独立性基準〉

- (1) 当社グループの業務執行取締役および従業員
- (2) 当社グループを主要な取引先とする者(当社グループに対して製品またはサービスを提供している者であって、その取引額が当該取引先の直近事業年度における年間総売上高の2%超に相当する金額となる取引先)またはその業務執行者
- (3) 当社グループの主要な取引先(当社グループが製品またはサービスを提供している者であって、その取引額が当社グループの直近事業年度における年間連結総売上高の2%超に相当する金額となる取引先)またはその業務執行者
- (4) 当社グループの主要な借入先(その借入額が当社グループの直近事業年度における連結総資産の2%超に相当する金額である借入先)である金融機関の業務執行者

- (5) 当社グループから役員報酬以外にコンサルタント、会計士、弁護士等の専門家として年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ている個人、または年間1億円以上を得ている法人等に所属する者
- (6) 当社の10%以上の議決権を保有する株主(法人の場合には、その業務執行取締役、執行役および従業員)
- (7) 上記(1)から(6)に過去3年以内に該当していた者
- (8) 上記(1)から(7)に該当する者の二親等内の親族

取締役・監査役の報酬

当社取締役の報酬については、指名・報酬委員会において、取締役報酬基準に従い、業績等を踏まえて審議したうえで、取締役会で決定しています。なお、各取締役の具体的な報酬額については、取締役会決議により代表取締役社長に一任しています。また、社外取締役を除く取締役については、中長期的なインセンティブ付与と策として、固定報酬の一部を株式取得型報酬と位置づけ、役員持株会への拠出を義務づけています。

当社の監査役報酬については、監査役間の協議で決定しています。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の 員数
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金	
取締役 (社外取締役を除く)	118	118	—	—	6
監査役 (社外監査役を除く)	16	16	—	—	2
社外取締役	28	28	—	—	3
社外監査役	16	16	—	—	2
合計	180	180	—	—	13

政策保有株式

当社は、事業上重要な取引先との良好な取引関係の維持・強化により、中長期的な企業価値の向上に資することを目的に政策保有株式を保有しております。政策保有株式については、毎年、取締役会において個別の銘柄ごとに、その保有目的、保有にともなう便益やリスク等を定性面と定量面から総合的に勘案のうえ、その保有継続の適否を検証しています。そして、検証の結果、保有の意義が認められないと判断したものについては、適宜売却を進めることとしています。

独立社外取締役からのメッセージ

独立社外取締役として就任して2年が経ちました。就任以来、ステークホルダーの代理人としての視点を念頭に、取締役の一員として責務に努めてきました。特に、私は、取締役会が健全に機能し、コーポレート・ガバナンスが適切に発揮されるためのチェック機能としての役割を意識しながら取り組んできました。

当社の取締役会は意思決定の迅速性を損ねることなく、疑念や質問に対しても執行陣は懇切丁寧な説明を行い、役員間の相互理解が必要十分となるまで討議し、場合によっては数次の取締役会を経て合議しています。この当たり前のことがしっかりと実行されていることに好感を抱いています。

当社は機械事業に大きく軸足を傾け、地道に機械の設計・作り込み・検査技術の向上、設備の増設・新鋭化、内外の販売網・提携先の拡充を図り、これをコア事業にまで成長させてきたことは過去および現在の経営陣の覚悟と努力の賜だと思います。この築き上げたインフラを活用し、2025年度を最終年度とした長期計画のチャレンジングな収益目標達成に向けて、全社一丸となっている様子は頼もしく思えます。2025年度の目標達成は当社の未来のための大きな里程ではありますが、さらなる次元を目指すためには機械事業においては販売力の強化が必須であり、そのためには、海外拠点の拡充、海外に通用する人材の育成が恒久的かつ喫緊の課題であると思います。

私の出身母体での社長時代に、リーマンショック・東日本大震災・中国ショックに遭遇し、修羅場の中で経営の舵取りをしてきたことが、独立社外取締役に招請された理由の一つであると思っています。この経験および資源・製錬に関する知見を活かし、ステークホルダーの代理人として、時には執行陣の背中を押し、時には異見を唱えながら、コーポレート・ガバナンスが健全に働くよう注視しつつ、当社の持続的発展に尽力する所存です。



独立社外取締役
手島 達也



代表取締役社長

宮川 尚久(みやかわ なおひさ)

当社代表取締役社長として、2025年ビジョン「FURUKAWA Power & Passion150」の実現と『中期経営計画2019』の達成に向けてさまざまな経営改革を推進する等、強いリーダーシップを発揮して当社の経営をけん引しており、取締役に選任しています。



常務取締役

三村 清仁(みつむら きよひと)

当社の要職を経て、2014年6月から2019年6月まで古河ロックドリル株式会社代表取締役社長としてロックドリル部門をけん引する等して、企業価値の向上に貢献しており、取締役に選任しています。



取締役 常務執行役員

荻野 正浩(おぎの まさひろ)

素材事業および経営全般に関する豊富な経験と実績を有し、当社取締役に就任後は、素材事業をけん引し、さらに経営計画や広報・IR等にも携わる等、幅広く企業価値の向上に貢献しており、取締役に選任しています。



取締役 上級執行役員

名塚 龍己(なづか たつき)

長年にわたり技術部門に属し、技術および開発に関する専門的な知識と実績を有しております。また、2017年6月から開発本部長(現 技術統括本部長)として、当社グループの技術戦略や技術開発に貢献しており、取締役に選任しています。



取締役 上級執行役員

酒井 宏之(さかい ひろゆき)

グループ会社および当社の要職を歴任し、管理分野においては幅広い経験と知識を有しております。また、2017年6月から業務改革推進室長として、当社グループにおける業務の標準化・効率化・生産性向上、業務プロセスの再構築等に貢献しており、取締役に選任しています。



取締役 上級執行役員

中戸川 稔(なかとがわ みのも)

長年にわたり法務部門に属した後、当社およびグループ会社での要職を歴任しており、2018年6月からは古河ユニック株式会社代表取締役社長としてユニック部門をけん引し、企業価値の向上に貢献しており、取締役に選任しています。



独立社外取締役

手島 達也(てじま たつや)

長年にわたり企業経営に携わっており、経営者としての豊富な経験と幅広い知識をもとに、経営陣から独立した客観的な視点で、当社の経営に対する有用な助言や適切な監督を行うことができるため、社外取締役に選任しています。



独立社外取締役

迎 陽一(むかえ よういち)

長年にわたり経済産業省において要職を歴任し、退官後は民間企業の経営に携わる等、幅広い知識と経験を有しております。さらに、人格、識見ともに高く、経営陣から独立した客観的な視点で、当社の経営に対して有用な助言と適切な監督を行うことができるため、社外取締役に選任しています。



独立社外取締役

西野 和美(にし の かずみ)

一橋大学大学院准教授として経営戦略論等を専門分野としており、特にビジネスモデル分析、新規事業創出の論理、製品開発マネジメントに関する専門的な知識と実践的な研究成果を有しております。これらに基づき、経営陣から独立した客観的、専門的かつ多様性に富んだ視点から、当社の経営に対して有用な助言と適切な監督を行うことができるため、社外取締役に選任しています。

常勤監査役

岩田 穂(いわた みのる)

長年にわたり経理部門に属し、2013年からは取締役として当社の経営に携わる等、財務および会計に関する相当程度の知見と経営全般に関する豊富な経験を有していることから、客観的かつ適切な監査を行うことができるため、監査役に選任しています。

常勤監査役

井上 一夫(いのうえ かずお)

長年にわたり経理部門に属し、さらにグループ会社取締役、当社執行役員等の職務に携わった経験から、財務および会計に関する相当程度の知見と経営全般に関する豊富な経験を有しており、客観的に適切な監査を行うことができるため、監査役に選任しています。

独立社外監査役

上野 徹郎(うえの てつろう)

長年にわたり企業経営に携わっており、経営者としての豊富な経験と幅広い知識をもとに、当社の経営陣から独立した立場で実効的な監査を行うことができるため、社外監査役に選任しています。

社外監査役

山下 雅之(やました まさゆき)

金融機関での豊富な経験と他社における社外監査役としての実績を有していることから、社外の客観的立場に立った実効的な監査を行うことができるため、社外監査役に選任しています。

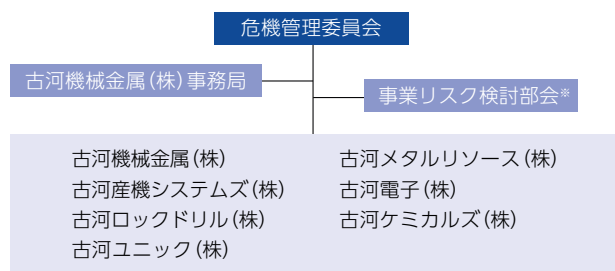
リスクマネジメント

当社グループは、損失のリスクマネジメントを、事業活動を行ううえでの重要な事項と認識し、事業活動におけるリスク状況の把握と検討を行うとともに、リスクの未然防止、発生したリスクへの対処、是正等に取り組んでいます。

推進体制

当社グループでは、事故や自然災害、伝染病の蔓延など、当社グループの事業活動に支障をきたすおそれのある事業リスクが顕在化した際における生命・財産の保全、被害・損失の極小化を図るべく、危機管理委員会が中心となって推進体制の整備・強化に取り組んでいます。

● リスクマネジメント体制

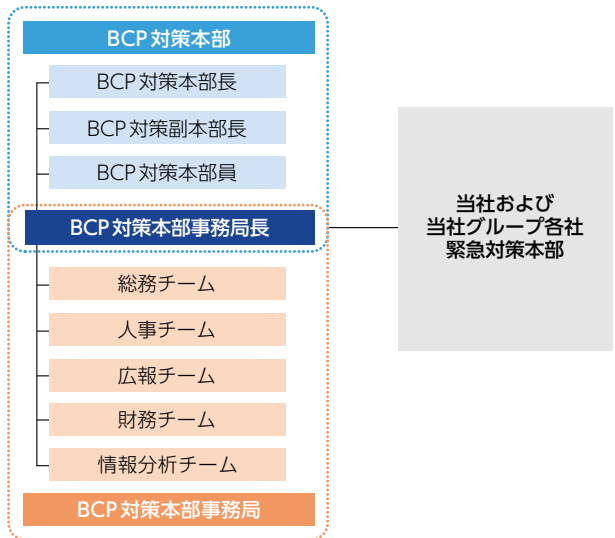


※ 事業リスク検討部会を構成するグループ会社は、危機管理委員会を構成するグループ会社と同じ。

■ 事業継続計画(BCP)から事業継続マネジメント(BCM)へ

BCPは、中核事業会社の見直しが終了しました。今後は、連結関係会社でのBCP策定促進やBCM体制の強化を目指します。

● グループBCP体制



■ 製品の安全性

品質管理

当社グループでは、安全で高品質な製品とサービスを常にお客様に提供するために、開発・設計段階から購買、製造、販売、サービス、そして廃棄までを製品品質管理のプロセスの対象と捉え、製品の安全性と信頼性に十分に配慮したモノづくりに努め、お客様の満足度の向上を目指しています。

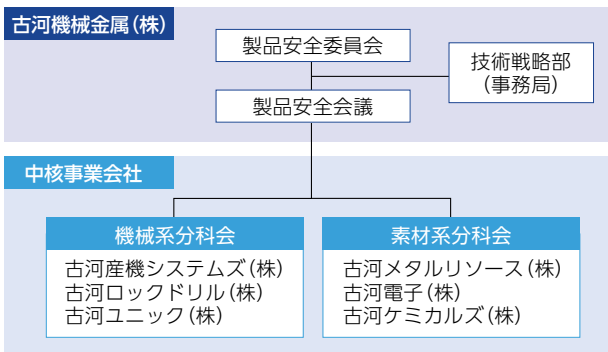
製品安全マネジメント体制

当社グループは、本社に設置している製品安全委員会が中心となり、中核事業会社の製品安全責任者を集めた製品安全会議および機械系・素材系に分かれて活動を行う分科会を開催し、「製品安全基本方針」、「製品安全行動指針」に基づき、製造、品質保証、製品安全に関する法令順守およびお客様が安全かつ安心して使用できる製品づくりを推進しています。

なかでも、製品安全会議は、全社的な製品安全レベルの向上と製品安全に関する活動の評価を行うことを目的として開催しており、製品安全レベルを向上するためには、まずは製品の信頼性向上に取り組むべきとの考えで活動しています。

2018年度は、2017年度から継続しているリスクアセスメントの取り組み状況を未然防止の観点から確認しました。また、現場の立場で議論ができるメンバー構成となっている分科会では、設計部門等の品質部門以外の責任者も議論に加え、工場全体での品質管理・品質保証への意識向上に取り組みました。製品安全会議および分科会の活動を通じて製品安全レベルの向上を図った結果、素材系分科会においては、2018年度は「市場クレームゼロ」を達成しました。2019年度も「市場クレームゼロ」を目標に、信頼性の高い設計、不良品の流出防止、海外調達品を含めた品質保証体制の改善に取り組めます。

● 製品安全マネジメント体制



コンプライアンス

当社グループでは、単に法令を守るだけでなく、社会的、倫理的な面においても真摯にして、かつ責任ある行動をとることが企業の責務であると考えています。この責務を果たすための組織として、コンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンスに関する重要事項の審議を行っています。同委員会で討議された内容は、適宜、CSR推進会議にも報告し、全社的なコンプライアンスに関する情報の共有化を図っています。

■ 内部通報制度

当社グループでは、コンプライアンス違反の早期発見および是正を図ること等を目的として、内部通報制度を導入しています。通報・相談の窓口を社内および外部(法律事務所)に設けることにより、広く通報・相談可能な体制を構築しています。なお、通報者の秘密や個人情報は厳密に管理しています。

通報・相談を受けた場合、コンプライアンス委員会が調査を行い、その後、必要な措置をとります。内部通報制度については、その内容を社内ポータルサイトに掲示するとともに、当社グループの役職員に小冊子を配付して、周知を図っています。

■ コンプライアンス教育の実施

当社グループでは、全役職員を対象に、コンプライアンスについての情報提供として「コンプライアンスニュース」を発行し、また、経営トップが折に触れてコンプライアンスの重要性、優先性を説く等、コンプライアンスを重視する企業風土の醸成に努めています。

2018年度は、新入社員、中堅社員、新任管理職等が受講する階層別研修においてコンプライアンス研修を実施したほか、役員を含めた経営幹部に対してもコンプライアンス研修を実施しました。また、下請代金支払遅延等防止法(下請法)等、項目別の研修も実施しました。

■ サプライチェーン全体におけるコンプライアンス

当社グループのコンプライアンスを維持していくためには、取引企業を含めたサプライチェーン全体で法令遵守が求められます。当社グループは取引先企業に対し「CSR推進ガイドライン」を示し、人権・労働、法令遵守・企業倫理等の徹底を図っています。

人権・労働

- (1) 人権を尊重する。
- (2) 直接・間接を問わず児童労働、強制労働、不当な低賃金労働に関与しない。
- (3) 従業員に対するあらゆる差別、ハラスメントのない職場環境を実現する。
- (4) 労働関係法令を遵守し、労働環境の整備に努める。

法令遵守・企業倫理

- (1) 国内外の法令および社会的規範を遵守する。
- (2) 法令や商習慣に反した利益の提供、受領を行わない。
- (3) 公正かつ自由な競争を阻害する行為を行わない。
- (4) 反社会的勢力とは一切関係を持たない。
- (5) 第三者の知的財産権を侵害しない。
- (6) 不正行為を予防し、早期に発見、対応するための体制を整える。
- (7) 紛争地域において採掘された鉱物および生産の過程で人権侵害や環境破壊が行われている材料を原材料として使用しない。

古河機械金属グループ「CSR推進ガイドライン」(抜粋)

「古河機械金属グループ企業行動憲章」

1. 良質な製品・サービスの提供

持続可能な社会の実現に貢献する技術開発に努め、お客さまの満足が得られる製品・サービスを提供する。

2. 地球環境との調和

環境リスクを低減し、地球環境と調和した企業活動に努める。

3. コンプライアンスの徹底

社会の構成員としての企業と企業人に求められる倫理観に基づいた公正な企業活動を行う。

4. 透明性の高い企業活動

企業情報を適正に開示し、多様なステークホルダーとの建設的な対話に努め、信頼関係を構築する。

5. 人権の尊重

全ての人の人権を尊重する。

6. 職場環境の充実

健康と安全に配慮した職場環境を整備し、役職員の多様な価値観を尊重した働き方を実現する。

7. 社会への参画と貢献

積極的に社会に参画し、その発展に貢献する。

環境(E)への取り組み

当社グループの環境(E)に対する基本的な考え方は、「企業行動憲章」、「環境管理基本理念」および「環境保全行動方針」に基づき、環境リスクを低減し、地球環境と調和した企業活動と持続可能な社会の実現を目指すことを理念としています。この理念の基、環境保全行動方針および環境パフォーマンス削減(CO₂、水資源、廃棄物、化学物質等)の数値目標を策定し、環境保全活動に取り組んでいます。

■ 地球温暖化や環境保全への取り組み

当社グループでは、地球温暖化対策として、第三期中期削減目標を策定し、CO₂排出量、水資源使用量、廃棄物等総排出量の削減に努めてきました。2019年度からは新たな第四期中期削減目標の策定を進めています。

また、想定されるリスクの洗い出しを実施し、現時点で可能な限りの予防措置を施し、当社グループ内での情報の共有化を迅速に図るとともに、災害リスクに対する対応力、事業継続力を充実・強化すべく、各生産現場での現場力強化を推進しています。一方、社会や生態系に及ぼす影響を可能な限り低減するために、各種法令遵守はもとより、環境に配慮した製品開発、技術開発の推進等、より踏み込んだ環境負荷低減活動を推し進め、事業活動を行っています。

■ 化学物質排出への対応

当社グループでは、「化学物質排出把握管理促進法」を基に化学物質の自主的な管理の改善を推進し、環境保全上のトラブルを未然に防止すべく対応しています。例えば、PRTR(環境汚染物質排出・移動登録制度)の届出作業を行うことにより、化学物質の排出量等を把握し、国が公表している排出量データ等との比較を行い、自社の今後の管理活動に反映しています。また、SDS(安全データシート)を活用し、化学物質の有害性等の情報を周知し、化学物質を適切に管理しています。

(注) 当社グループの化学物質/PRTR届出対象物質の排出量・移動量についてはCSR報告書2019において開示しております。

■ 鉱山ビジネスとの関わりにおいて

当社グループの関与する銅資源ビジネス、特に鉱山開発の現場においては、資源開発が環境負荷の増大につながるなどの懸念があることを認識し、環境負荷を増大させないためのさまざまな取り組みを推進しています。生態系に影響を与えないこと、水資源に影響を与えないこと、鉱山開発後の原状回復工事等、年々厳しくなる要求を満足させるべく新しい技術の開発・採用を含めて取り組んでいます。また、当社の鉱山機械製品は、我が国のみならず世界各国で資源開発・インフラ整備に数多く使用されており、経済発展に寄与してきました。近年では環境配慮に対応して、当社グループの製品もCO₂排出低減化対応、低騒音対策、作業効率の改善等を進めており、現場での環境負荷低減に貢献しています。一方、資源開発により生み出された製品である銅は、その素材としてのさまざまな特徴を生かし、環境負荷を減らすための素材として近年より一層注目されています。CO₂排出量を削減するための再生可能エネルギーの活用、自動車のEV化や新興国のインフラ整備には欠かせない素材であり、銅ビジネスに関与することで環境・社会に貢献していると考えています。

Column

足尾銅山:過去から学び、未来に活かす

当社グループ発展の礎を築いた地である足尾銅山は、日本の公害問題の原点と言われる一方、公害防止技術ならびに安全運動(「安全専一」)の発祥の地でもあります。当社グループはこれまで過去と真摯に向き合い、企業と環境の在り方について、また、公害防止技術について常に考えてきました。足尾銅山をはじめとする休廃止鉱山管理については、「安全操業の継続」を基本方針に掲げ、坑廃水処理施設の安全確保、集積場・坑内の安全管理、休廃止鉱山管理における技術の継承等の課題に取り組んでいます。特に、坑廃水処理業務において、足尾銅山から出る重金属類を含む坑廃水の水量は大雨や台風など自然の影響を強く受けるため、公共用水域に流れ出ないように、坑廃水処理施設である中才浄水場では24時間365日体制で管理を行っています。また、常に安全を確保するため、従業員への教育を計画的に実施するとともに、環境事故防止に努めています。



足尾銅山坑道入口に掲げられていた「安全専一」の表示板



24時間体制で管理を行う中才浄水場

環境マネジメント

■ 環境管理委員会*

当社グループの環境管理に関する重要事項については、各生産拠点のトップなどで構成される「環境管理委員会」で立案・審議しています。2019年4月開催の委員会では、2018年度の環境・安全重点活動の評価結果、2019年度の環境・安全重点活動目標などの報告・審議を行い承認されました。また、第三期中期削減計画の結果について報告・審議を行ったうえで、第四期中期削減計画について協議が行われました。

※ 2019年7月1日付、本委員会を所管する部署名が環境安全統括部に改称したことを受け、本委員会名も環境安全管理委員会と改めました。

■ 環境・安全監査

当グループでは、毎年定期的に「環境・安全監査」を実施しています。本監査の目的は、発生した事故災害に対する「是正対策」はもとより、「予防対策」に注力することです。2019年度の環境・安全監査では是正事案を解決し、環境パフォーマンス(CO₂排出量、水資源使用量、廃棄物等総排出量)の向上および無事故・無災害に向けた各所の取り組みを支援し、日常操業の資質向上に寄与することを目的に実施しました。

また、重大な事故災害および連続して災害が発生した際には、事故発生原因について現地担当者とは十分協議したうえで、再発防止策の策定に際し指導するなど、職場環境の安全が継続して確保されるための活動を推進しています。

● 環境保全コスト(事業活動に応じた分類)

2018年度の投資額は合計で402百万円となりました。当社グループでは環境保全の推進を図るため、省エネルギー機器の導入、予防対策を強化しています。その結果、公害防止コストの割合が71%を占めています。
費用額は合計で1,187百万円となりました。内訳としては公害防止設備の維持・管理の徹底、森林の保全など、環境保全活動を推進するための費用です。

分 類		主な取り組みの内容		(百万円)	
				投資額	費用額
(1)事業エリア内コスト				357	764
内 訳	公害防止コスト	大気汚染、水質汚濁防止のためのコスト		285	570
	地球環境保全コスト	省エネルギーのためのコスト、自社有地山林維持管理		68	37
	資源循環コスト	リサイクル、廃棄物処理、水の有効利用のためのコスト		4	157
(2)上・下流コスト		市場に出た製品のリサイクル・回収・再商品化のためのコスト		0	185
(3)管理活動コスト		ISO14001の運用、環境教育、事業所内美化・緑化などのためのコスト		28	62
(4)研究開発コスト		環境保全に資する製品などの研究開発のためのコスト		17	174
(5)社会活動コスト		地域清掃、地域緑化などのためのコスト		0	2
(6)環境損傷対応コスト		事業活動が環境に与える損傷に対応するためのコスト		0	0
		合 計		402	1,187

● 環境保全効果

2018年度の資源循環(有価物売却収益等)にともなう経済効果は資源の細分化を図った結果、204百万円で対前年度比42百万円増となりました。また、古河ケミカルズ(株)大阪工場のタービン発電機稼働による購入電力費用削減効果はほぼ前年同様の43百万円となりました。

環境保全効果の分類	環境パフォーマンス指標(単位)	2017年度	2018年度	前年度との差
事業活動に投入する資源に関する環境保全効果	総エネルギー投入量(千GJ)	483	511	28千GJ増加
	水資源投入量(千m ³)	623	692	69千m ³ 減少
事業活動から排出する環境負荷および廃棄物に関する環境保全効果	温室効果ガス排出量(千t-CO ₂)	26	26	0千t-CO ₂ 増加
	廃棄物等総排出量(t)	6,884	7,160	276t増加

■ 環境格付け

当社は、日本政策投資銀行(以下「DBJ」)の「DBJ環境格付」に基づく融資を受け、DBJ規定の最高ランクの格付を2018年11月30日付けで取得しました。今回の格付では、環境マネジメントシステムをグループで一体的に運用し、新規に各拠点へ環境負荷モニタリング・遠隔操作システムを導入する等、生産プロセスの不断の改善を通じ生産性向上と環境負荷低減を積極的に推進している点、多岐にわたる事業領域を有するなか、事業ごとに環境配慮製品を定義し、販売拡大に向けた取り組みを推進していることに加え、当該製品の製造に関与する従業員や営業担当者への教育の徹底等、多方面から製品を通じた社会への価値提供に取り組んでいる点などが高く評価され、「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」という最高ランクの格付を5年連続で取得しました。



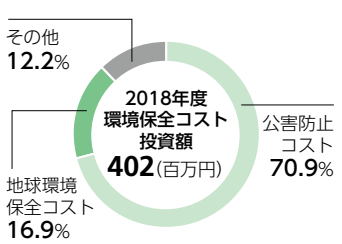
■ 環境会計

当社グループでは、環境省の「環境会計ガイドライン2005年版」を参考として環境保全に要するコストを把握し、環境保全と環境効率の向上に努めています。

● 環境保全効果

効果の内容		(百万円)	
		金額	
資源循環 (有価物売却収益等)	ステンレス、鉄などの売却益	204	
省エネルギー効果	蒸気タービン発電機稼働による購入電力費用削減	43	
合 計		247	

● 環境保全コスト投資額内訳



環境目標と実績

■ 第三期中期削減目標と5年目の結果

当社グループでは、2014年度から2018年度までの第三期中期削減目標を設定し、目標達成に向けて取り組んできました。5年目(最終年度)にあたる2018年度の削減実績は下表のとおりです。なお、最終年度の削減実績が目標と乖離した要因として、目標設定後に「2025年ビジョン」が公表となり、その後の中核事業会社の生産計画などが十分反映されなかった点、また、

第三期中期削減目標策定時(2013年度)には一部地域において供給される電力すべてが水力発電によるものでしたが、現在は電力会社からの電力も使用している点が挙げられます。第三期中期削減目標に対する結果を踏まえ、「2025年ビジョン」に基づき、2019年度から10年間の第四期中期削減目標を策定中です。

● 2018年度削減率実績

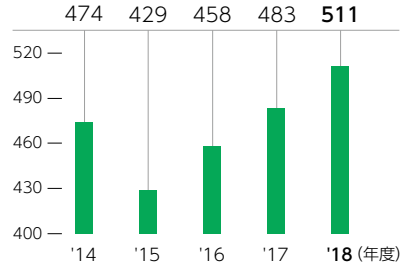
効果の内容	2018年度削減率目標	2018年度削減率実績
CO ₂ 排出量	3%	-13%
水資源使用量	2%	-9%
廃棄物等総排出量	5%	-13%

※ 本目標と実績は2013年度の実績値を基準としています。

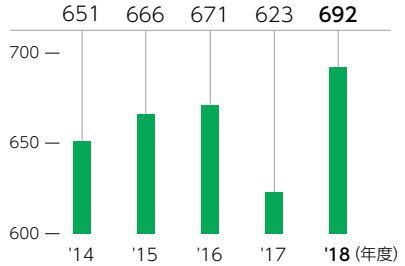
● 古河機械金属グループのマテリアルフロー(2018年度)

INPUT						OUTPUT		
総エネルギー投入量	種 別	使用量	種 別	使用量	種 別	使用量		
	揮発油 (ガソリン)	33kℓ	A 重油	221kℓ	都市ガス	889千㎡	CO ₂ 排水量	26千t-CO ₂
	灯 油	301kℓ	液化石油 ガス (LPG)	359t	電 気	43,593 千kwh	排水量	477千㎡
	軽 油	195kℓ					廃棄物等 総排出量	7,160t
	上水道	141千㎡	工業用水	550千㎡	地下水	0千㎡		
水資源投入量								

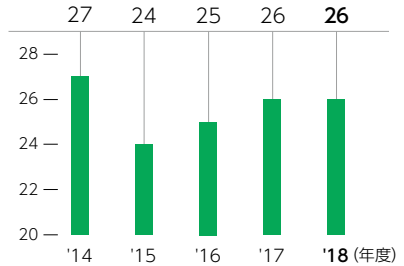
● エネルギー使用量(千GJ)



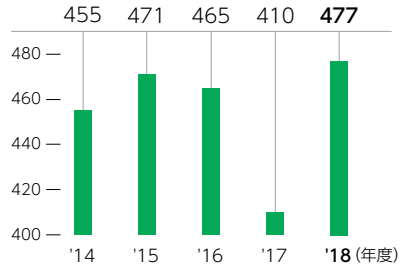
● 水資源投入量(千m³)



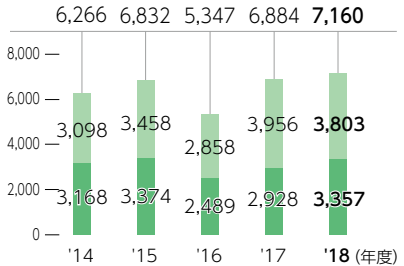
● CO₂排出量(千t)



● 排水量(千m³)



● 廃棄物総排出量(t)



社会(S)への取り組み

当社グループは、鉱山開発に始まり社会基盤を支える技術を進化・発展させ、幅広い製品やサービスを提供することで、お客様をはじめすべてのステークホルダーに喜んでいただき、社会に貢献していくことが社会(S)への取り組みの基本と考えています。さらに、持続可能な社会の実現に向けた取り組みが重視される中、当社グループとしても企業活動プロセスと社会とのあらゆる接点に目を向ける必要があります。そして、グローバルかつ地球的規模の課題から各地域に根ざした問題までさまざまな社会的課題を認識し、それらの解決に貢献できる活動を行っていく考えです。

■ 職場改革・働き方改革

職場改革・働き方改革は、健康と安全に配慮した職場環境を整備することはもちろん、従業員が生きいきと誇りを持って働くことができる職場づくりを目指しています。性別や国籍、個々のキャリアの違いや生立ち、ライフステージ等の多様性を尊重し、意欲的に課題解決に取り組める職場が必要だと考えています。一方で、各個人には、企業の社会的使命を時代の変化の中で認識しつつ、自分自身の意見を持ち、なおかつ異論を排除するのではなく、リスペクトする心持ちが必要です。当社グループは、多様性が義務としてではなくメリットとして実感できる自立型組織を目指します。

また、職場改革・働き方改革の一環として進めている「業務改革推進活動」では、長期ビジョン達成に向け各部署がムダをなくし、より付加価値の高い業務に集中できるように仕組みづくりを推進しています。定型的な業務を中心に自動化・システム化を進め生産性向上を実現させ、それにより確保される時間的、精神的余裕をより付加価値の高い業務に振り向けます。また、より付加価値の高い業務の中身については、2025年ビジョン達成に向けて中核事業会社各社が策定する中期経営計画のアクションプランの中で展開していきます。一方で、各個人が取得すべき知識や専門スキルについては、会社として教育研修の機会を提供し、従業員一人ひとりの成長をバックアップしていきます。

当社グループは、このような職場改革・働き方改革を通して、持続可能な社会の実現と社会課題の解決につなげる考えです。

● 働き方改革の3つの領域と検討項目

労働環境の整備	自動化・システム化、レイアウトの見直し、人員配置の見直し、会議時間の短縮、効率的な会議運営
制度・勤務形態の見直し	フレックスタイム制適用部署の拡大、テレワーク、裁量労働制等の導入、ノー残業デーの活用
意識改革	業務効率向上の意識付け

● 働き方改革における数値目標

	2018年度実績	2019年度目標	備考
所定労働時間(a)	1,891時間	1,891時間	
時間外労働時間(b)	305時間	186時間	25.40時間/月 ⇒15.50時間/月
年次有給休暇取得時間(c)	79時間	78時間	※3ヶ年目標(10月)達成
総実労働時間(a)+(b)-(c)	2,117時間	1,999時間	

■ ワーク・ライフ・バランス

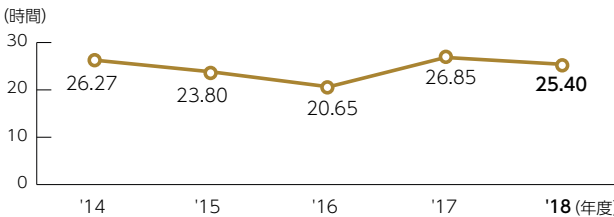
働きやすい職場環境づくり

当社グループは、時間外労働の削減や年次有給休暇取得率の向上を通じて、従業員の健康とワーク・ライフ・バランスの実現に向けた活動を行っています。

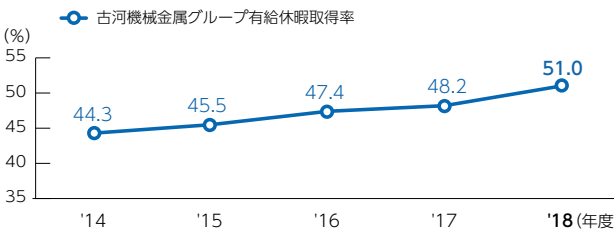
2018年度の活動内容

- ・労働時間管理の厳格運用のための就労システム導入検討
- ・年次有給休暇の取得奨励日の設定、低取得率(5日未満)の従業員に対する取得奨励
- ・テレワークの試行
- ・仕事と育児または介護との両立に関するセミナー開催

● 超過労働時間(月平均)の状況



● 年次有給休暇取得状況



■ ダイバーシティの推進

女性従業員の活躍支援

当社は、積極的な女性採用と活用に力を入れており、2016年4月1日付けで女性活躍推進行動計画を策定し、女性の活躍を支援するための諸制度を拡充しています。

● 女性活躍推進行動計画 (計画期間:2016年4月1日～2021年3月31日)

目標1	学卒新卒採用に占める女性割合 20%以上
目標2	女性管理職数 10名以上
目標3	ジョブリターン制度(退職者の再雇用制度)の創設
目標4	年次有給休暇取得促進 1人当たり平均年間12日
目標5	男性従業員の育児休業取得促進 年間10人以上

育児を行う従業員への支援

育児のための諸制度を利用できる従業員の範囲を拡大し、育児休業の一部を有給休暇とする等、育児を行う従業員のサポートを充実させています。さらに、男性の育児参加の機会が増加するきっかけとなるよう、男性従業員が育児休業を取得するよう推奨しています。

育児休業取得率		88.6%		
男性	取得者数 33名	取得率86.8%	平均取得日数	21.4日
女性	取得者数 6名	取得率100.0%	平均取得日数	468.7日

■ 外国籍従業員の雇用

当社グループでは、積極的な海外展開を進めており、国籍にとられない採用活動を行っています。外国籍の従業員は590名(2019年3月31日現在)活躍しており、お互いのアイデンティティーを尊重しつつ、国籍を超えたパートナーシップを深めています。

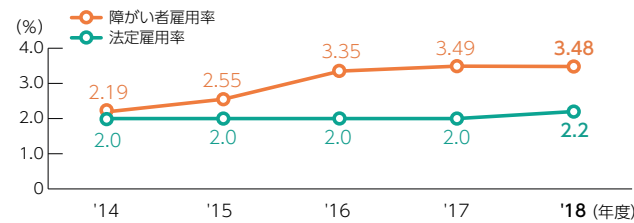
■ 定年退職後の高齢者雇用

当社グループでは、60歳定年を迎える従業員が継続して就業を希望する場合、継続雇用規程に基づき再雇用を行っています。定年後に再雇用となった従業員は、永年にわたって習得した技術を後輩に伝承するとともに、中堅・若手従業員の育成等で活躍しています。なお、継続雇用により60歳定年後に活躍している従業員は、105名(2019年3月31日現在)となっています。

■ 障がい者雇用

当社では、さまざまな職場・職種において障がい者を雇用し、障がい者の自立と社会参加の促進に努めています。

● 障がい者雇用率の推移(古河機械金属(株))



■ 人材育成

基本的な考え方

当社グループでは、「企業の限らない発展を支えるのは『人』である」を基本方針とし、何事にも積極的に挑戦する人材を雇用するとともに、個人の多様な価値観を認め、人権侵害や差別がなく、また、公正な評価が受けられる働きがいのある企業風土づくりに努めています。

人材開発

プロフェッショナル人材の開発と、能力を発揮できる職場環境づくりを通じて、グループ事業体制の最適化、そして企業価値の最大化を目指しています。

● 階層別研修

新入社員、2年目社員、3年目社員、5年目社員、8年目社員、10年目社員、新任管理職、課長職といった階層別に豊富な研修プログラムを用意し、それぞれに必要な基礎知識の体得に加え、社会環境変化への対応力を養成しています。なお新入社員研修では、足尾銅山の歴史、公害対策、現在の保安管理状況および緑化対策に関する研修を取り入れています。

● 専門・職能別研修

従業員の専門分野や職能資格に応じた研修を実施し、各分野に関する幅広い知識や専門スキルの習得を図ります。また、社外で実施される専門知識講座への参加、公的資格の取得も積極的に奨励するとともに、外部教育研究機関や学会への派遣をバックアップして、先端技術や社会環境の動向に造詣が深い人材の育成を目指しています。

■ 人事考課制度

当社では、従来の職能資格等級制度を廃止し、会社が従業員にその果たすべき期待役割を付与し、期待役割の大きさに応じたグレードを設定する役割グレード制度を2019年7月1日付で導入しました。これにともない、2020年4月1日付で人事考課制度を改正し、勤務成績、目標達成度、意欲、能力などを考課することによって、従業員の指導・育成や能力開発、適正配置に努め、意欲のある従業員が安心して活躍できる環境をさらに強化する予定です。

■ 人権の尊重

当社グループの「企業行動憲章」では、「個人の多様な価値観を認め、人権侵害や差別がなく、また公正な評価が受けられる働きがいのある企業風土づくりに努める」と規定し、あらゆるハラスメントや差別を禁止しています。ハラスメントや差別行為には、社内規程に基づき毅然とした対応をとることとしています。

また、基本的人権を尊重し、差別的言動を行わないことを従業員の行動基準とする当社グループでは、新入社員全員が入社時の人権研修を受講し、管理職は職場におけるハラスメントに関する社内研修に参加する等、働きやすい職場環境の創出や人権侵害につながる具体的な事例について学んでいます。

■ 労働安全衛生への取り組み

当社グループでは、「労働安全衛生基本理念」および「労働安全衛生方針」に基づき、さまざまな労働安全衛生活動を展開し、安全衛生パフォーマンスの向上に努めています。特に快適な職場環境の形成を促進させるため、従業員や構内協力会社に対する安全衛生教育・研修を推進しています。また、作業前ミーティングの徹底、KYT(危険予知訓練)の充実、ヒヤリ・ハット、改善提案等の基本的な活動を繰り返すことが重要と考えています。関係法令については、法令遵守・法令改正への対応について周知徹底を図っています。

6年間の主要財務データ（連結）

古河機械金属株式会社および連結子会社
3月31日に終了した事業年度

	2019/3	2018/3	2017/3	2016/3	2015/3	2014/3
会計年度(単位:百万円)						
売上高	174,116	167,695	149,829	161,799	172,544	163,026
売上原価	147,674	142,426	126,207	136,447	146,657	139,777
売上総利益	26,441	25,268	23,622	25,352	25,886	23,249
販売費および一般管理費	17,526	17,447	17,076	17,363	16,961	16,362
営業利益	8,915	7,820	6,545	7,988	8,925	6,886
経常利益	8,235	8,105	7,202	6,227	6,603	6,150
税金等調整前当期純利益(△損失)	7,003	6,594	6,711	6,631	6,160	7,091
親会社株主に帰属する当期純利益(△損失)	4,654	4,774	4,254	5,056	9,793	3,976
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,785	5,351	9,818	7,652	10,241	1,982
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,386	△ 5,855	△ 3,585	△ 2,855	△ 10,892	△ 3,129
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,205	△ 2,529	△ 5,030	△ 8,166	3,318	△ 4,562
設備投資額	5,442	5,021	5,424	2,869	2,557	11,430
減価償却費	3,473	3,260	3,137	3,190	3,223	2,828
研究開発費	1,504	2,292	2,464	2,680	2,227	2,538
会計年度末(単位:百万円)						
総資産	215,368	222,211	208,034	195,650	207,317	199,408
流動資産	87,441	87,845	79,578	76,314	80,564	76,839
流動負債	60,376	79,322	59,790	59,749	63,870	73,976
自己資本	78,216	85,011	77,658	66,459	68,783	54,694
純資産	80,447	87,086	79,584	68,262	70,581	56,313
有利子負債残高(借入金)	72,597	73,311	73,507	76,241	82,053	77,219
1株当たり(単位:円)(注)						
当期純利益(△損失)	116.23	118.16	105.29	125.13	242.34	98.40
配当金	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	30.00
純資産	1978.09	2,104.07	1,922.04	1,644.81	1,702.21	1,353.41
収益性(単位:%)						
売上高原価率	84.8	84.9	84.2	84.3	85.0	85.7
売上高総利益率	15.2	15.1	15.8	15.7	15.0	14.3
売上高販管費率	10.1	10.4	11.4	10.7	9.8	10.0
売上高営業利益率	5.1	4.7	4.4	4.9	5.2	4.2
売上高経常利益率	4.7	4.8	4.8	3.8	3.8	3.8
売上高当期純利益率	2.7	2.8	2.8	3.1	5.7	2.4
効率性・安全性						
自己資本当期純利益(△損失)率(ROE)(%)(*1)	5.7	5.9	5.9	7.5	15.9	7.6
総資産当期純利益(△損失)率(%)(*2)	2.1	2.2	2.1	2.5	4.8	2.1
デット・エクイティ・レシオ(倍)(*3)	0.9	0.9	0.9	1.1	1.2	1.4
自己資本比率(%)(*4)	36.3	38.3	37.3	34.0	33.2	27.4
総資産回転率(回)(*5)	0.79	0.78	0.74	0.80	0.85	0.82
投資指標						
配当性向(%)(*6)	43.0	42.3	47.5	40.0	20.6	30.5
純資産配当率(DOE)(%)(*7)	2.4	2.4	2.7	2.9	3.2	2.2
PBR(倍)(*8)	0.7	0.9	1.1	1.0	1.2	1.4
期末株価(円)(注)	1,393	1,985	2,050	1,660	2,120	1,860

* 1. 自己資本当期純利益率＝親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本（期首・期末平均）×100
2. 総資産当期純利益率＝親会社株主に帰属する当期純利益÷総資産（期首・期末平均）×100
3. デット・エクイティ・レシオ＝有利子負債（期末）÷自己資本（期末）
4. 自己資本比率＝自己資本（期末）÷総資産（期末）×100

5. 総資産回転率＝売上高÷総資産（期首・期末平均）×100
6. 配当性向＝配当金総額÷親会社株主に帰属する当期純利益×100
7. 純資産配当率（DOE）＝配当金総額÷純資産（期首・期末平均）×100
8. PBR＝期末株価÷1株当たり純資産

(注)2017年10月1日を効力発生日として、普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しています。これに伴い、2017年3月期以前の1株当たり数値は、当該株式併合が行われたと仮定して算定しております。

財務報告

■ 収益および費用

2019年3月期の連結売上高は、対前期比3.8%増の1,741億16百万円となりました。産業機械部門では、中間貯蔵施設(福島県双葉郡双葉町)向け破砕機やスクリーン、造粒機等のマテリアル機械が増収となったほか、大型プロジェクト案件で、東京外環自動車道工事向けベルトコンベヤ、小名浜港湾国際バルクターミナル向けの荷役設備に加え、新たに受注した特定廃棄物セメント固型化处理設備(福島県双葉郡楢葉町)、中間貯蔵施設(福島県双葉郡大熊町)向けベルトコンベヤについて出来高に対応した売上高を計上したことにより、対前期比13.2%増の179億71百万円となりました。ユニック部門では、国内では、3月に実施された移動式クレーン構造規格の一部改正もあり、主力製品であるユニッククレーンの出荷が増加したほか、ミニ・クローラクレーン、ユニックキャリアの出荷も好調で、海外では、主として、中国におけるユニッククレーン、欧米におけるミニ・クローラクレーンの出荷がいずれも好調であったことにより、対前期比6.8%増の292億37百万円となりました。金属部門では、電気銅は、販売数量が対前期比4,957トン減の85,146トンとなり減収となりましたが、電気金は、生産数量の増加にともない増収となりました。金属部門の売上高は対前期比3.5%増の800億67百万円となりました。

売上原価は、対前期比3.7%増の1,476億74百万円となり、売上原価率は0.1ポイント減少の84.8%となりました。販売費および一般管理費は対前期比0.5%増の175億26百万円となりました。営業利益は、対前期比14.0%増の89億15百万円となりました。産業機械部門では、増収による増益に加え、大型プロジェクト案件や橋梁の好採算案件も寄与し、対前期比107.8%増の20億88百万円、ユニック部門では、増収による増益を主因として対前期比21.5%増の27億89百万円となりました。一方、金属部門では、買鉱条件の悪化等により対前期比33.0%減の5億81百万円となりました。

営業外収益は、持分法適用関連会社である鉱山会社および製錬会社の損益が悪化したことにより損失計上となったため(前期は持分法による投資利益3億66百万円を計上)、対前期比23.9%減少し13億15百万円となりました。営業外費用は、持分法による投資損失1億50百万円の計上のほか、シンジケートローン組成に

ともなう金融諸費の計上もあり、対前期比38.3%増加し19億95百万円となりました。

特別利益は、資産の効率性改善のため、遊休資産や投資有価証券の売却をしたことにより、固定資産売却益2億23百万円、投資有価証券売却益2億14百万円ほかを計上したことから、対前期比4億48百万円増加し、4億81百万円となりました。特別損失は、古河大阪ビルについて、競争力のある賃貸テナントビルとして継続していくことが困難であると判断し、減損損失15億61百万円を計上しましたが、前期は、テナント退去補償関連費用10億41百万円の計上があり、対前期比11.1%増の17億14百万円となりました。

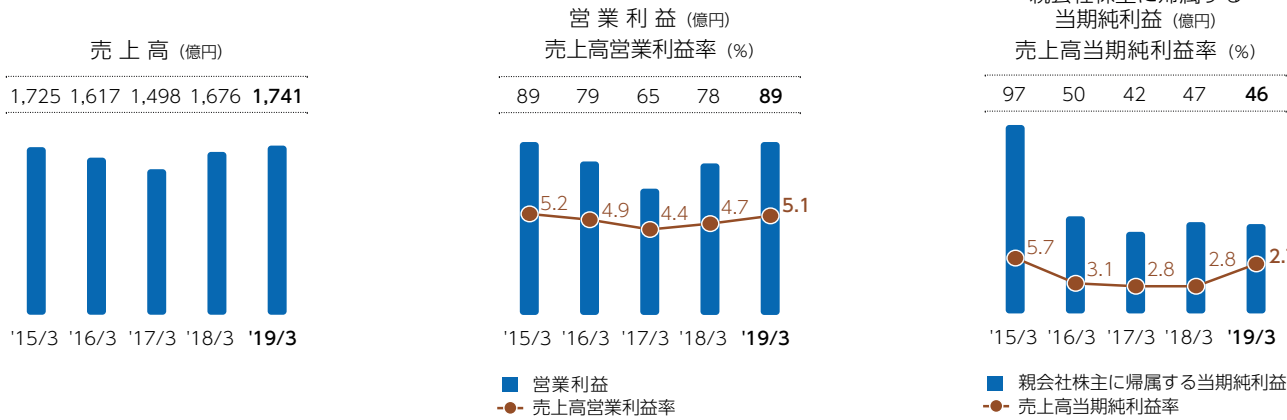
法人税、住民税および事業税と法人税等調整額を合計した税金費用は、対前期比29.0%増加し、21億50百万円となりました。法人税等の負担率は、持分法による投資損失計上の影響ほかで5.4ポイント増加し、30.7%となりました。非支配株主に帰属する当期純利益は、29.4%増加し、1億98百万円となりました。以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、対前期比2.5%減の46億54百万円となりました。

これにより自己資本当期純利益(ROE)は0.2ポイント低下の5.7%となりました。また、1株当たり当期純利益は対前期比1.6%減の116.23円となりました。

■ 中期経営計画目標と部門別業績の進捗率分析

2018年度の売上高は、1,741億16百万円で、「中期経営計画2019」の最終年度である2019年度(イメージ)に対する進捗率は103.9%となりました。セグメント別では、コア事業と位置づける機械事業の進捗率は92.2%、素材事業および不動産事業は100%を超える進捗率となりました。

2018年度の営業利益は、89億15百万円で、経営指標として掲げた営業利益85億円に対する進捗率は104.9%となりました。セグメント別では、産業機械部門の進捗率が167.1%と好調な機械事業は105.1%、また、製錬採算の悪化などにより金属部門が83.1%となった素材事業は99.7%、不動産事業は、116.4%となりました。「中期経営計画2019」では機械事業をコア事業と位置づけ、『新たな成長の礎を構築』する期間としており、機械事業の営業利益の構成比は2019年度(イメージ)72.2%に対し、72.0%となりました。



ROE向上に向けた取り組みの強化・浸透については、ROEの構成要素のうち、収益性及効率性の改善に最優先で取り組むこととしています。2018年度は、古河大阪ビルの減損損失15億61百万円を特別損失に計上したことによる当期純利益率の悪化を主因として、ROEは比較基準年（「中期経営計画2019」のスタート前年）の2016年度比、前年度比ともに0.2ポイント低下し、5.7%となりました。

産業機械部門の中期経営計画（2019年度イメージ）に対する売上高の進捗率は89.9%、営業利益は167.1%となりました。ROAは大型プロジェクト案件や橋梁など、2017年度から続いた好採算案件が営業利益率の改善に寄与し、2016年度の0.5%から9.2%（2017年度は4.6%）に改善しています。当部門の製品の多くは受注生産を基本としており、個別案件ごとに顧客の課題・要望等を的確に把握し、課題解決する提案が不可欠です。このため2018年4月1日付でエンジニアリング力強化を目的として組織改編を行い、それぞれ別の本部下にあった営業部門と設計部門を事業本部ごとに統合しました。組織改編の効果は徐々に現れてきていると認識しています。

ロックドリル部門の中期経営計画（2019年度イメージ）に対する売上高の進捗率は90.7%、営業利益は105.6%となりました。ROAは営業利益率の改善により2016年度の2.9%から4.9%（2017年度は5.7%）に改善していますが、当部門の収益性、効率性のさらなる改善のため、ライフサイクルサポート機能の強化として、稼働管理システムの構築、部品販売の拡大、国内整備事業の拡充・強化などの事業戦略を進めています。また、高崎吉井工場において、生産能力増強および生産性向上、環境対応および品質向上、ライフサイクルサポート機能強化のため、2017年度から5年間で総額約68億円の設備投資を実施しています。

ユニック部門の中期経営計画（2019年度イメージ）に対する売上高の進捗率は95.5%、営業利益は82.0%となりました。2016年度から実施中の大型設備投資にともなう総資産の増加、また、鋼材価格の上昇に加え、製造しながらの設備投資の実施により生産コストは上昇し、総資産回転率、営業利益率ともに悪化、ROAは2016年度の11.2%から9.7%（2017年度は8.9%）となっており、部材調達の最適化、設備投資による効果の早期実現が不可欠となっています。国内においては、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開発、販売を開始しました。海外においては、販売店網の再整備と販売力強化に加え、海外輸出機の生

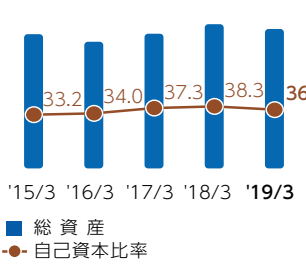
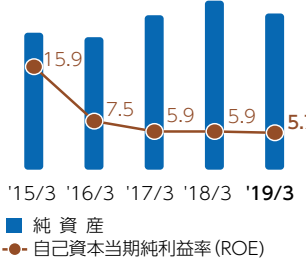
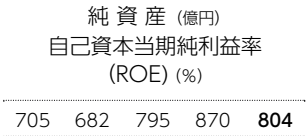
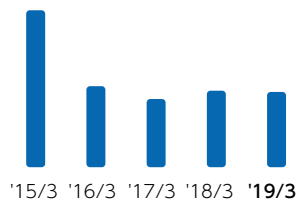
産拠点であるタイ工場を拡張、ノックダウン部品倉庫および輸出機出荷場を整備いたしました。今後も佐倉工場のマザー工場化と日本・タイ・中国の三極生産体制の機能強化、生産コスト低減を推進していきます。

金属部門の中期経営計画（2019年度イメージ）に対する売上高の進捗率は119.1%、営業利益は83.1%となりました。ROAは営業利益率の悪化により2016年度の6.2%から1.8%（2017年度は2.7%）に悪化しています。当部門では、原料銅鉱石、地金製品ともに国際市況動向の影響を受け、製錬採算は鉱石買鉱条件の影響を受けるため、収益の変動は大きくなります。このため、為替予約取引、先物取引を利用したヘッジ等によりこれらの変動による影響の軽減を図るとともに、収益体質の向上のため、採算重視の最適生産・販売体制の確立を進めています。

電子部門の中期経営計画（2019年度イメージ）に対する売上高の進捗率は102.0%、営業利益は135.9%となりました。ROAは営業利益率の改善により2016年度の0.2%から5.7%（2017年度は4.5%）に改善しています。成熟製品と位置づける高純度金属ヒ素は、主要用途である化合物半導体が好調で、また、結晶製品も個別半導体用の結晶が好調であったため、収益が改善しています。

化成品部門の中期経営計画（2019年度イメージ）に対する売上高の進捗率は102.1%、営業利益は101.6%となりました。ROAは営業利益率の改善により2016年度の0.7%から2.5%（2017年度は2.8%）に改善しています。2017年度はバラスト水規制前の前倒し需要などにより、主要用途である船底塗料の需要が増加した亜酸化銅の収益拡大が営業利益率の改善に寄与し、2018年度は亜酸化銅の前倒し需要反動減はありましたが、硫酸の価格改定が収益に寄与しました。

不動産部門の中期経営計画（2019年度イメージ）に対する売上高の進捗率は120.0%、営業利益は116.4%となりました。ROAは2016年度の4.0%から横ばい（2017年度は4.3%）となっています。当部門では、主力ビルである室町古河三井ビルディング（商業施設名:COREDO室町2）の順調な稼働による安定収益の確保と、遊休土地の売却を進め、その他保有する不動産の有効活用による効率性の改善を図っており、2019年4月開催の取締役会において、古河大名ビル（福岡県福岡市）の売却を決議しました。また、2019年12月末に閉館を予定している古河大阪ビルについては、将来構想を検討中です。



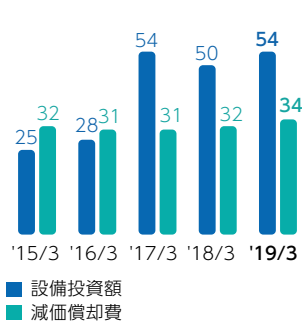
● 中期経営計画2019の連結売上高および営業利益と進捗率 (百万円)

連結売上高	2019年度 (イメージ)	2018年度	進捗率
機械事業	84,100	77,580	92.2%
産業機械部門	20,000	17,971	89.9%
ロックドリル部門	33,500	30,372	90.7%
ユニック部門	30,600	29,237	95.5%
素材事業	79,600	92,722	116.5%
金属部門	67,200	80,067	119.1%
電子部門	6,400	6,527	102.0%
化成品部門	6,000	6,127	102.1%
不動産事業	2,500	2,999	120.0%
その他	1,400	814	58.1%
合計	167,600	174,116	103.9%

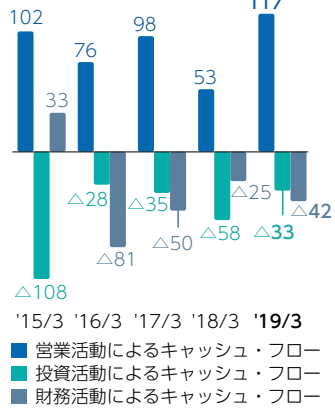
● 部門別ROA推移

	2016年度	ROA (営業利益)	総資産 回転率	営業利益率	営業利益 (百万円)
連結		3.2%	0.7回	4.4%	6,545
産業機械		0.5%	0.9回	0.6%	104
ロックドリル		2.9%	0.9回	3.3%	897
ユニック		11.2%	1.1回	9.9%	2,578
金属		6.2%	2.4回	2.6%	1,738
電子		0.2%	0.8回	0.3%	17
化成品		0.7%	0.3回	2.1%	114
不動産		4.0%	0.1回	39.4%	1,265

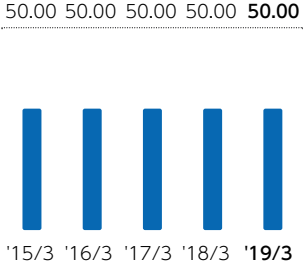
設備投資額 (億円)
減価償却費 (億円)



キャッシュ・フロー (億円)



1株当たり配当金 (円)



連結営業利益	2019年度 (イメージ)	2018年度	進捗率
機械事業	6,250	6,567	105.1%
構成比*	72.2%	72.0%	—
産業機械部門	1,250	2,088	167.1%
ロックドリル部門	1,600	1,689	105.6%
ユニック部門	3,400	2,789	82.0%
素材事業	1,400	1,396	99.7%
構成比*	16.2%	15.3%	—
金属部門	700	581	83.1%
電子部門	300	407	135.9%
化成品部門	400	406	101.6%
不動産事業	1,000	1,163	116.4%
構成比*	11.6%	12.7%	—
その他	△ 40	△ 147	—
計	8,610	8,980	—
調整額	△ 110	△ 64	—
合計	8,500	8,915	104.9%

※ 合計からその他、調整額を除いた額に対する比率を算出しています。

	2018年度	ROA (営業利益)	総資産 回転率	営業利益率	営業利益 (百万円)
連結		4.1%	0.8回	5.1%	8,915
産業機械		9.2%	0.9回	9.9%	2,088
ロックドリル		4.9%	0.9回	5.6%	1,689
ユニック		9.7%	1.0回	9.5%	2,789
金属		1.8%	2.4回	0.7%	581
電子		5.7%	0.9回	6.2%	407
化成品		2.5%	0.4回	6.6%	406
不動産		4.0%	0.1回	38.5%	1,163

■ 財務の状況

2019年3月期の総資産は、対前期末比3.1%減の2,153億68百万円となりました。これは主として、上場株式の株価下落による投資有価証券の減少によるものです。有利子負債（借入金）は、対前期末比1.0%減の725億97百万円となりました。負債合計は、対前期末比0.2%減の1,349億20百万円となりました。

純資産は、対前期末比7.6%減の804億47百万円となりました。その結果、自己資本は782億16百万円となり、自己資本比率は対前期末比2.0ポイント減少し36.3%となりました。デット・エクイティ・レシオは前期末と同じく0.9倍となりました。

■ 研究開発費および設備投資額

当社グループは、多岐にわたる市場ニーズにかなった高付加価値製品、新素材の研究開発を積極的に推進しています。2019年3月期における研究開発費は、産業機械部門において1億59百万円、ロッドドリル部門において86百万円、ユニック部門において1億43百万円、金属部門において25百万円、電子部門において99百万円、化成部品部門において1億36百万円となり、研究開発費総額は対前期比34.4%減の15億4百万円となりました。

2019年3月期の設備投資額は、総額54億42百万円の設備投資（無形固定資産を含む）を実施しました。生産効率の向上を主とした設備投資を、産業機械部門において2億69百万円、ロッドドリル部門において23億86百万円、ユニック部門において17億65百万円、金属部門において67百万円、電子部門において1億90百万円、化成部品部門において1億18百万円実施しました。不動産部門においては、保有ビルのメンテナンスを主とした設備投資を15百万円実施しました。その他部門においては、休廃止鉱山の鉱害防止対策関連施設への設備投資など、6億29百万円実施しました。以上の所要資金は、自己資金および借入金によっています。それにともない減価償却費は対前期比6.5%増の34億73百万円となりました。

当社グループの設備投資は、需要予測、生産計画および投資効果等を総合的に勘案し計画しています。2019年3月期末現在における設備の新設、改修等に係る投資予算額は103億円であり、所要資金は借入金および自己資金により充当する予定です。

● 連結営業キャッシュ・フロー進捗率

連結営業キャッシュ・フロー(百万円)		3年間累計 (イメージ)
		25,000
配 分	有利子負債の削減 (※1)	3,000
	設備投資 (※2)	16,000
	配当 (※3)	6,000
	自己株式の取得	—

■ キャッシュ・フロー

2019年3月期における営業活動によるキャッシュ・フローは、対前期比120.2%増の117億85百万円の純収入となりました。主として、税金等調整前当期純利益、減価償却費や減損損失等の非資金損益項目（営業外損益、特別損益項目の調整を含む）調整後の収入が増加したこと、また、たな卸資産の減少ほかの営業活動に係る資産・負債の増減により収入が増加したことによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、33億86百万円の純支出で、対前期比42.2%の支出減となりました。主として佐倉工場のマザー工場機能強化のための設備投資や高崎吉井工場の生産能力増強のための設備投資など「中期経営計画2019」で計画した設備投資を推進し、当期の有形固定資産および無形固定資産の取得による支出は48億27百万円となりましたが、前期に比し支出は減少したこと、また、資産の効率性改善のため、遊休資産など有形固定資産の売却による収入が増加したことによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは、42億5百万円の純支出で、対前期比66.3%の支出増となりました。主として2018年11月に実施した自己株式（861,700株）の取得により支出が増加したことによるものです。

■ 連結営業キャッシュ・フロー配分および資本政策

当社グループは、2017年度から2019年度の3年間を対象とした「中期経営計画2019」を策定し推進しております。連結営業キャッシュ・フローの配分については、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、株主還元に配慮した連結営業キャッシュ・フローの適正配分に努めていくこととしています。2017年度から2019年度の3年間の営業キャッシュ・フローの累計額（イメージ）は250億円程度で、2017年度から2018年度の実績累計額は、171億36百万円、進捗率は68.5%となり、おおむねイメージどおりの資金獲得となっています。また、獲得した資金の配分について、2018年度の実績および進捗状況は下表のとおりです。

有利子負債の削減については、2017年度末から9億10百万円削減、進捗率は30.3%となっていますが、「中期経営計画2019」で

2018年度	2017年度～2018年度 累計額	進捗率
11,785	17,136	68.5%
714	910	30.3%
5,442	10,464	65.4%
2,020	4,040	67.3%
1,208	1,210	—

想定していた2018年度末時点の進捗率とほぼ同程度となっており、計画どおりに進捗していると認識しています。

設備投資への資金配分については、コア事業と位置づける機械事業を中心に、2017年度から2018年度の3年間で160億円程度を計画し、2017年度から2018年度の実績累計額は104億64百万円、進捗率は65.4%とおおむね計画どおりに進捗していると認識しています。

資本政策については、株主還元を充実させていくことを心掛けるとともに、収益の確保に不可欠な設備投資、研究開発等に必要な内部資金の確保を念頭に、今後の事業展開、その他諸般の事情を総合的に勘案して、成果の配分を実施することを基本方針としており、原則として、連結による損益を基礎とし、特別な損益の状態である場合を除き、1株当たり50円の年間配当金および連結配当性向30%以上を目処に、安定的・継続的な利益還元に努めていくこととしています。2018年度の年間配当金は、1株当たり50円の期末配当を実施、連結配当性向は43.0%となりました。

■ 事業等のリスク

(1) 為替の変動について

当社グループは、国内外において生産活動および販売活動を行っており、製品の輸出、銅鉱石を中心とする原材料の輸入および製錬加工料収入について為替変動の影響を受けます。このため、為替予約取引等を利用してリスクの軽減を図ってはおりますが、為替の変動が当社グループの経営成績および財政状態に影響を与える可能性があります。

(2) 非鉄金属市況の変動について

当社グループの主製品の一つである電気銅等非鉄金属の価格は、国際市況を反映したLME(London Metal Exchange:ロンドン金属取引所)で決定されたUSDドル建ての国際価格であり、国際的な需給バランス、投機的取引、国際政治経済情勢等により変動します。当社グループは、先物取引を利用したヘッジ等によりLME価格の変動による影響の最小化を図っておりますが、LME価格の変動が当社グループの経営成績および財政状態に影響を与える可能性があります。

また、当社グループは銅精鉱調達のため海外鉱山に出資を行っておりますが、LME価格の変動は出資先の銅鉱山の経営成績および財政状態に影響を与え、その影響が当社グループにも及ぶ可能性があります。

(3) 金利について

2019年3月期末における当社グループの借入金の連結貸借対照表計上額は725億97百万円と、総資産の33.7%を占めております。金利の変動による負債コストの増加は、当社グループの経営成績および財政状態に影響を与える可能性があります。

(4) 投資有価証券および土地について

当社グループは、過去の歴史上の経緯から、その他有価証券で時価のあるものおよび土地を比較的多く保有しており、その2019

年3月期末の連結貸借対照表計上額は、その他有価証券で時価のあるものが280億42百万円、土地が539億11百万円となっております。したがって、株価や地価の変動によっては減損損失、評価損または売却損が発生し、当社グループの経営成績および財政状態に影響を与える可能性があります。

(5) 退職給付債務について

当社グループは、従業員の退職給付に備えるため、確定給付企業年金制度および退職一時金制度を設けており、2019年3月期末における退職給付債務および年金資産に基づき退職給付に係る負債を計上しております。したがって、退職給付債務等の計算の基礎として採用した割引率、期待運用収益率等の前提条件と実際の結果に差異が生じた場合、または前提条件が変更された場合に、当社グループの経営成績および財政状態に影響を与える可能性があります。

(6) 地震等自然災害について

地震等の自然災害や大規模火災等の事故により当社グループの生産拠点や調達先が重大な被害を被り、生産設備が損壊し、または物流網に障害が発生する等の事態が生じた場合、製品の安定的な供給ができなくなり、当社グループの経営成績および財政状況に影響を与える可能性があります。

(7) 環境保全について

当社グループは、国内外の各事業所において、関連法令に基づき環境保全および環境安全対策ならびに公害防止に努め、また、国内休鉱山において坑廃水による水質汚濁防止や堆積場の保安等の鉱害防止に努めておりますが、法令の改正等によっては当社グループの経営成績および財政状況に影響を与える可能性があります。

(8) 公的規制について

当社グループは、国内外において事業を展開していることから、許認可、租税、環境、労務、独占禁止、安全保障等に関する各国の法規制を受けております。当社グループは、これらの公的規制の遵守に努めておりますが、コストの増加や事業の継続に影響を及ぼすような公的規制の制定や改廃等が行われた場合、当社グループの経営成績および財政状況に影響を与える可能性があります。

(9) カントリーリスクについて

当社グループは、販売網の拡大やコスト競争力の強化、為替リスク低減等のために、グローバルに生産、調達および販売活動を行っております。現地における政情不安、急激な経済の減速、貿易制裁、文化や法制度の相違、特殊な労使関係、テロ等の要因により問題が生じた場合、事業の円滑な遂行に支障が生じ、当社グループの経営成績および財政状況に影響を与える可能性があります。

※1 借入金（短期借入金・長期借入金）のみでリース債務を含みません。

※2 取得価額です。有形固定資産・無形固定資産の取得による2018年度の実績累計額は4,827百万円、2017年度から2018年度の実績累計額は10,223百万円です。

※3 配当総額です。配当金の2018年度支払額は2,020百万円、2017年度から2018年度の実績累計額は4,039百万円です。

会社概要および株式の状況

■ 会社概要 (2019年3月31日現在)

社 名	古河機械金属株式会社
本 社	〒100-8370 東京都千代田区丸の内二丁目2番3号(丸の内仲通りビル)
電 話	03-3212-6570 FAX：03-3212-6578
創 業	1875年8月
設 立	1918年4月
上 場 証 券 取 引 所	東京
証 券 コ ー ド	5715
従 業 員 数	2,757名(連結)

■ 株式の状況 (2019年3月31日現在)

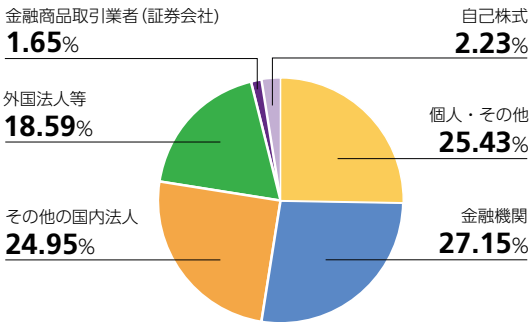
発行可能株式総数	80,000,000株
発行済株式総数	40,445,568株
株 主 総 数	20,874名
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社

大株主(上位10位)

	持株数(千株)	持株比率(%)
朝日生命保険相互会社	2,373	6.00
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,893	4.78
清和綜合建物株式会社	1,503	3.80
横浜ゴム株式会社	1,341	3.39
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,052	2.66
古河電気工業株式会社	877	2.21
富士電機株式会社	862	2.18
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	839	2.12
中央不動産株式会社	687	1.73
JUNIPER	664	1.68

(注1) 当社は、自己株式904,102株を保有していますが、上記株主からは除外しています。
(注2) 持株比率は、自己株式(904,102株)を除外して計算しています。

所有者別株式構成



■ 役員 (2019年6月27日現在)

代表取締役社長	宮 川 尚 久
常 務 取 締 役	三 村 清 仁
取 締 役	荻 野 正 浩
取 締 役	名 塚 龍 己
取 締 役	酒 井 宏 之
取 締 役	中戸川 稔
独立社外取締役	手 島 達 也
独立社外取締役	迎 陽 一
独立社外取締役	西 野 和 美
常 勤 監 査 役	岩 田 穂
常 勤 監 査 役	井 上 一 夫
独立社外監査役	上 野 徹 郎
社 外 監 査 役	山 下 雅 之

■ 執行役員 (2019年6月27日現在)

常務執行役員(兼)	荻 野 正 浩
常 務 執 行 役 員	阿 部 裕 之
上級執行役員(兼)	名 塚 龍 己
上級執行役員(兼)	酒 井 宏 之
上級執行役員(兼)	中戸川 稔
上 級 執 行 役 員	川 下 勝 平
上 級 執 行 役 員	宮 崎 治
上 級 執 行 役 員	高 野 厚
上 級 執 行 役 員	宮 嶋 健
執 行 役 員	栗 田 憲 一
執 行 役 員	大 谷 敦
執 行 役 員	村 松 達 之
執 行 役 員	齋 藤 雅 典
執 行 役 員	飯 田 仁
執 行 役 員	金 子 勉
執 行 役 員	久 能 正 之

沿 革

1875
(明治8)

新潟県で草倉銅山の経営を開始する(創業)



当社の原点といえる足尾銅山

1877
(明治10)

栃木県で足尾銅山の経営を開始する



国産初のさく岩機は足尾で開発されました

1900
(明治33)

足尾銅山に機械工場を設置し、機械部門へ進出する



小山工場では、銅山で使用するポンプや鉱山機械などを製造

1914
(大正3)

日本で最初にさく岩機を製作する



高崎工場ではさく岩機が量産され、当社はさく岩機のトップメーカーとしての地位を固めます

1918
(大正7)

古河合名会社の鉱業部門を独立して、「古河鉱業株式会社」を設立する



銅鉱石の製錬段階で発生する副産物の一つであるヒ素

1944
(昭和19)

東亜化学製錬大阪製錬所を買収し、大阪製錬所として化学部門へ進出する



車両搭載型クレーンの代名詞となっている「ユニック」

1950
(昭和25)

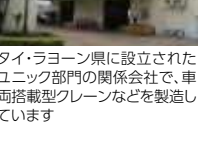
群馬県にさく岩機部門の高崎工場を建設する



タイ・ラヨーン県に設立されたユニック部門の関係会社で、車両搭載型クレーンなどを製造しています

1951
(昭和26)

大阪製錬所で酸化チタンおよび亜酸化銅の製造を開始する



タイ・ラヨーン県に設立されたユニック部門の関係会社で、車両搭載型クレーンなどを製造しています

1962
(昭和37)

足尾製錬所で古河・オートクンブ式自熔製錬設備が完成する



タイ・ラヨーン県に設立されたユニック部門の関係会社で、車両搭載型クレーンなどを製造しています

1987
(昭和62)

(株)ユニック(トラッククレーン製造)を買収する

タイ・ラヨーン県に設立されたユニック部門の関係会社で、車両搭載型クレーンなどを製造しています

1989
(平成元)

社名を「古河鉱業株式会社」から「古河機械金属株式会社」に変更する

タイ・ラヨーン県に設立されたユニック部門の関係会社で、車両搭載型クレーンなどを製造しています

1990
(平成2)

アメリカのブレーカ製造販売会社を買収する

タイ・ラヨーン県に設立されたユニック部門の関係会社で、車両搭載型クレーンなどを製造しています

1997
(平成9)

タイにユニック製品・部品の製造会社を設立する

タイ・ラヨーン県に設立されたユニック部門の関係会社で、車両搭載型クレーンなどを製造しています

1998
(平成10)

オランダにさく岩機製品の販売会社を設立する



オランダ・ユトレヒト市に設立されたロックドリル部門の関係会社で、さく岩機などを販売しています

2003
(平成15)

中国にユニッククレーンの製造販売のための合併会社を設立する



中国・山東省泰安市に設立されたユニック部門の関係会社で、車両搭載型クレーン車などを製造・販売しています

2005
(平成17)

中核事業を会社分割により分社し、古河機械金属グループとして経営体制の強化を図る



ナイトライド事業室の開発棟を小山工場内に建設

2006
(平成18)

中国にさく岩機製品の販売会社を設立する



ナイトライド事業室の開発棟を小山工場内に建設

2007
(平成19)

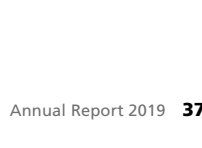
(株)パウデックと窒化ガリウム(GaN)系半導体エピ基板事業に関して資本・業務提携する



商業施設(COREDO室町2)、オフィス、賃貸住宅を有する室町古河三井ビルディング

2008
(平成20)

「窒化物半導体」関連の研究機関としてナイトライド事業室を設立する



フィリピン・ブラカン州に設立された電子部門の関係会社で、コイルを製造しています

2009
(平成21)

ナイトライド事業室の開発棟を小山工場内に建設する

フィリピン・ブラカン州に設立された電子部門の関係会社で、コイルを製造しています

2010
(平成22)

カナダの銅鉱山権益を取得する

フィリピン・ブラカン州に設立された電子部門の関係会社で、コイルを製造しています

2011
(平成23)

インドにさく岩機製品の販売会社を設立する

フィリピン・ブラカン州に設立された電子部門の関係会社で、コイルを製造しています

2012
(平成24)

パナマにさく岩機製品の販売会社を設立する

フィリピン・ブラカン州に設立された電子部門の関係会社で、コイルを製造しています

2013
(平成25)

(株)古河コマース(株)の全株式を譲渡し、「燃料事業」から撤退する

フィリピン・ブラカン州に設立された電子部門の関係会社で、コイルを製造しています

2013
(平成25)

(株)トウペの全株式を譲渡し、「塗料事業」から撤退する

フィリピン・ブラカン州に設立された電子部門の関係会社で、コイルを製造しています

2014
(平成26)

東京・日本橋に「室町古河三井ビルディング」を竣工する

フィリピン・ブラカン州に設立された電子部門の関係会社で、コイルを製造しています

2015
(平成27)

フィリピンにコイル加工会社を設立する

フィリピン・ブラカン州に設立された電子部門の関係会社で、コイルを製造しています

2015
(平成27)

研究機関を統合し、つくば総合開発センターを新設する

フィリピン・ブラカン州に設立された電子部門の関係会社で、コイルを製造しています

2018
(平成30)

マレーシアにさく岩機製品等の販売会社を設立する

フィリピン・ブラカン州に設立された電子部門の関係会社で、コイルを製造しています

古河機械金属株式会社

〒100-8370 東京都千代田区丸の内二丁目2番3号

<https://www.furukawakk.co.jp>



ミックス
責任ある木質資源を
使用した紙
FSC® C012538