

FURUKAWA

アニュアルレポート(統合報告書)
2021

Contributing to
the Construction of
Social Infrastructure



△ 古河機械金属グループ

△ 古河機械金属グループ

編集方針

古河機械金属グループは、財務情報である「有価証券報告書」、ESG情報である「コーポレート・ガバナンス報告書」と「CSR報告書」を結合した株主・投資家向けの発行物として「アニュアルレポート（統合報告書）」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、当社グループのWebサイトでは、これら報告書のほか、決算短信や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

2020年4月～2021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（統合報告書）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、様々なリスク・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。

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
会長メッセージ	4
トップインタビュー	5
特集：CSVの視点を織り込んだマーケティング経営の取り組み	10
事業概況	12
トピックス	18

ESG関連情報

□ 古河機械金属グループのESG	19
□ CSR/ESG課題	20
□ CSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」	21
■ ESGクローズアップ	22
■ コーポレート・ガバナンス	24
■ 独立社外取締役からのメッセージ	27
■ 取締役および監査役	28
■ リスクマネジメント	30
■ コンプライアンス	31
■ 環境(E)への取り組み	32
■ 社会(S)への取り組み	33

財務関連情報

□ 11年間の主要データ(連結)	34
□ 財務報告 (財政状態、資本政策、経営指標分析、事業等のリスクなど)	38
会社概要	46
沿革	47

古河機械金属グループについて

創業146周年を迎えた古河機械金属グループの発展の礎は、創業者である古河市兵衛が着手した足尾銅山開発に始まります。以来、当社グループ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。そして今、当社グループが得意としてきた高いシェアを有するニッチな製品に一層重点を置き、独自の技術とこれまでの経験を生かし、CSV^{※1}の視点を織り込んだ「マーケティング経営」^{※2}を実践すべく取り組みを強化しています。特にコア事業と位置づける「機械事業」では、市場ニーズに対応するとともに、社会インフラ整備向けに事業展開を進めています。

当社グループは、「社会に必要とされる製品」を提供し続けることで、様々な「社会課題」を解決し「持続可能な社会の実現」に貢献すべく、創業150周年を迎える2025年度へ向け、更なる成長を目指した2025年ビジョン「FURUKAWA Power & Passion 150」^{※3}の実現に、日々努力し続けていきます。



足尾銅山(1920年頃)

※1 「CSV(Creating Shared Value: 共通価値/ 共有価値の創造)」

企業が社会問題や環境問題などに関わる社会課題に取り組み、「社会価値」と「企業価値」を両立させようとする経営フレームワーク。

※2 「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げ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。

※3 「FURUKAWA Power & Passion 150」

Power & Passionは「力強さ・スピード」と「熱意・情熱」という仕事に取り組む姿勢・想いを、赤の真円はお客さまとの輪・絆を結ぶことを、150はビジョン達成年度である150周年をそれぞれ表現したものです。



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。

行動指針

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	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
売上高(百万円)	161,799	149,829	167,695	174,116	165,215	159,702
営業利益(百万円)	7,988	6,545	7,820	8,915	8,693	5,592
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	5,056	4,254	4,774	4,654	4,431	7,468
1株当たり当期純利益(円)	125.13	105.29	118.16	116.23	112.23	190.73
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	7.5	5.9	5.9	5.7	5.8	8.9
売上高当期純利益率(%)	3.1	2.8	2.8	2.7	2.7	4.7
総資産回転率(回)	0.8	0.7	0.8	0.8	0.8	0.7
CO ₂ 排出量(千t-CO ₂)	24	25	26	26	22	21
廃棄物総排出量(t)	6,832	5,347	6,884	7,160	7,039	5,912
従業員数(人)	2,521	2,616	2,690	2,757	2,755	2,752

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、創業以来146年に及ぶ長い歴史の中で、創業当時の鉱山業から様々な事業転換・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。創業者である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、CSV^{※3}の視点を織り込んだ「マーケティング経営」の実践により、顧客ニーズと社会課題に適合し信頼され魅力ある製品・サービスに革新し続けてきました。「カテゴリートップ・オンリーワン」企業として、社会課題の解決に役立つインフラ整備、製品・技術・サービス等を提供することで「企業価値」を創造すると同時に、「社会インフラ整備」、「安全で環境に優しい豊かな社会の実現」という「社会価値」の創造に寄与し続けていきます。



こ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」を策定し、達成に向け邁進しています。長年培われた技術と新たな戦略を融合し、機械と素材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」、「CSR」、「ESG」、「リスクマネジメント」の要素を加味しながら、SDGs(持続可能な開発目標)をはじめ、わが国における国土強靱化、生産年齢人口の減少、脱炭素社会の進展など、様々な社会課題を解決し持続可能な社会の実現に貢献し続けていきます。これが経営理念を具現化するための当社グループの価値創造プロセスです。





代表取締役会長の宮川尚久よりご挨拶

本年6月29日開催の株主総会および同総会終了後の取締役会決議をもって、代表取締役社長に中戸川稔、代表取締役会長に宮川尚久が就任しました。

代表取締役会長 宮川 尚久

私は2013年6月に就任以来、8年間社長を務めましたが、2015年に経営理念を刷新して「社会に必要とされる企業であり続ける」と会社の在りたい姿を明確にするとともに、当社グループでは初めてとなる長期ビジョン「FURUKAWA Power & Passion 150」を制定し、その実現に向けて会社の変革に取り組んできました。創業150周年を迎える2025年までを3つのフェーズに分けバックキャストする形で、スタートした第1フェーズとなる中期経営計画2019では、経営指標の一つとして定めた連結営業利益85億円を、2018年度、2019年度と続けて達成することができました。その後、新型コロナウイルス感染症の世界的拡大に見舞われ、更なる収益の拡大を目指す2020年度からの第2フェーズでは、中期経営計画の公表を延期せざるを得ず、代わりに中期経営方針2022として経営戦略・重点課題等を公表し現在推進しています。

しかしながら、まだしばらくはコロナ禍の収束が見通せない状況から、2021年度、2022年度は2025年ビジョンの実現に向けて、経営基盤をしっかりと固める時期であると認識しています。だからこそ、この2年間で体質強化を強力に推進し、2023年度からの第3フェーズにつなげる「2025年ビジョン」後半を、次の世代のリーダーに託すべきと判断し、社外取締役を中心とする指名・報酬委員会の答申を得て、中戸川社長に交代しました。中戸川社長は強い精神力と

決断力に加え、懐が深く厚い人望を兼ね備えており、私の進めてきた改革路線を継承しつつ、更に強力に推進してくれるものと確信しています。

新体制における私の役割は、会長として中戸川社長をあらゆる面で支えることは当然のこととして、強いリーダーシップを有する中戸川社長に経営全般を幅広く任せることで、私が社長時代にやり残した「2025年ビジョン」実現のための課題解決に注力していきます。具体的には、ロックドリル部門の海外戦略や金属部門の委託製錬事業の見直し、不動産事業の古河大阪ビルの将来構想の具現化、アライアンスによる事業拡大といった課題や、カーボンニュートラルやDX(デジタルトランスフォーメーション)といったテーマに、中戸川社長とよく協議しながら重点的に取り組むとともに、社内に変革の意識を高めるための活動をより活性化していきたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまには、新しい経営体制のもと変わり続ける古河機械金属にこれからもご期待いただき、引き続き当社グループへのご理解、ご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2021年8月

“スピード感を持って常に変革し続ける会社を目指していきます。”

2021年6月に代表取締役社長に就任した中戸川稔が古河機械金属グループの企業経営への抱負、更に「2025年ビジョン」実現へ向けての考え方や取り組みについて語ります。



代表取締役社長 中戸川 稔

Q1. 社長就任に際しての率直な感想、またこれからの会社経営へ向けての抱負について聞かせてください。

当社の指名・報酬委員会での答申を受け、6月29日の株主総会、その後の取締役会にて、社長に選任され就任しました。激変する世界情勢、コロナ禍による人々の行動変容、価値観やライフスタイルの変化、そして脱炭素社会の到来と、世界が大きく変わろうとしている今、社長に就くことに改めてその重責を感じ、身の引き締まる思いです。私の第一の使命は、「2025年ビジョン」の実現に向けた取り組みを、残り5年間の期限のなかで何としても達成させることです。「2025年ビジョン」の考え方や目指すところは、役職員に浸透しつつあります。宮川会長が進

めてきた方向性を踏まえつつ、この変革を更に推し進め、目標達成に全力を挙げて取り組んでいきます。

今後の社会の変容のスピードは増していくものと思います。種々の課題に対応することは新たな市場が創出されることにもつながり、当社グループにとって大きなビジネスチャンスでもあります。社会課題の解決に役立つ製品・技術・サービス等を提供することで、「社会インフラ整備」「安全で環境に優しい豊かな社会の実現」に寄与し、持続可能な社会の実現に貢献し続けていく、この強い気持ちを持って邁進していく考えです。

Q2. 新体制がスタートしました。会長との役割分担について、また、「2025年ビジョン」を今後どのように継承していくのか、社長が注力する点も含めて聞かせてください。

社長の私が経営全般を担い責任をもって遂行していきます。宮川会長には、豊富な経営経験を生かし助言や指摘をお願いしています。また、「2025年ビジョン」実現に向けて、積み残してきた施策や重点課題、M&A・アライアンス等、状況に応じて

役割を決め、取り組んでいきます。

「2025年ビジョン」を実現していくには、役職員がフラットに意見を言える環境を作り、議論をもっと活発にしていきたいと考えています。施策や課題の優先順序を明確にし、特に重要な

ことを確実に期限内に完遂させるという意識と自覚を浸透させていきます。また、達成できなかった施策はその原因を徹底的に究明し、PDCAを回して目標の達成につなげていかねばなりません。必要であれば躊躇することなく変更していくことも必要

です。そのためには、マネジメントによる施策や課題への理解と部下への指導・育成が重要と認識しており、これも私に課せられた責務と考えています。

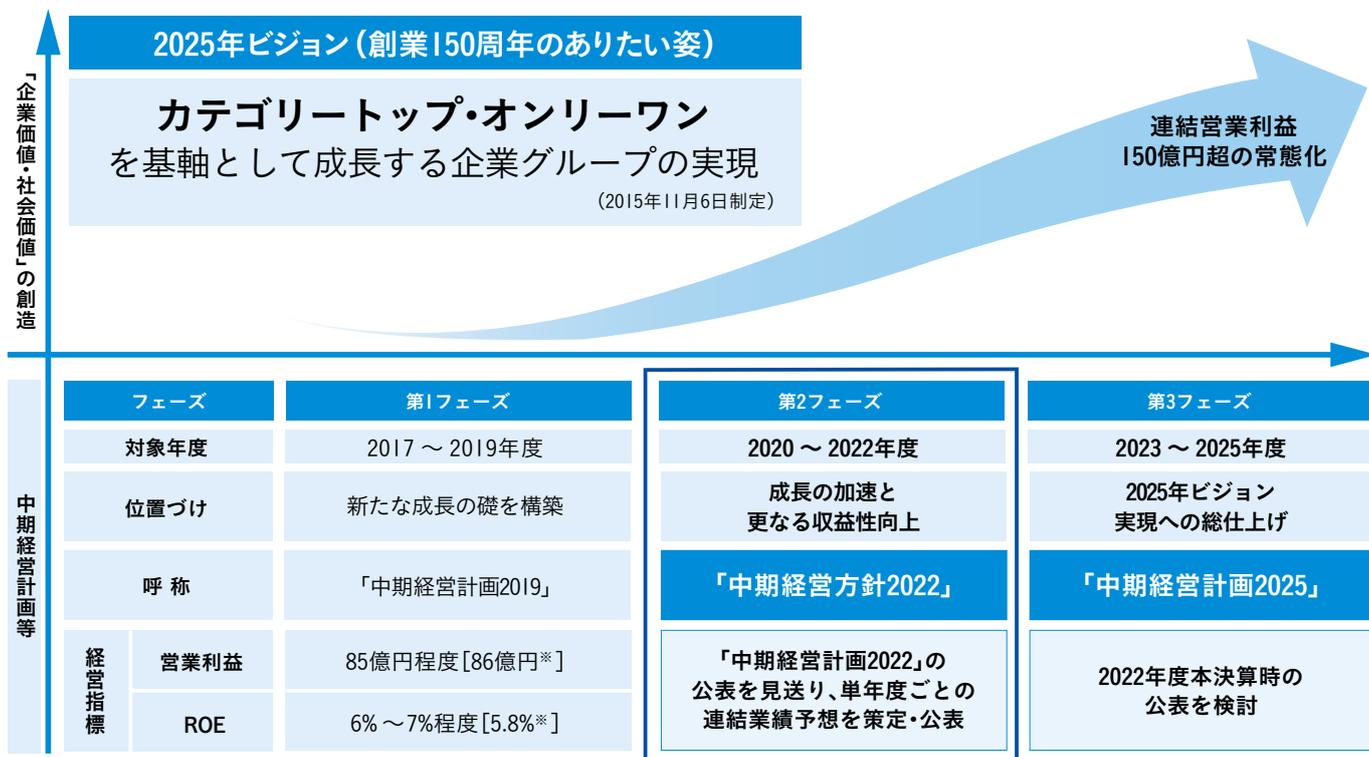
Q3. 昨年度の業績をどのように評価していますか。また、2021年度の取り組みについて考えを聞かせてください。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行により、当社グループの業績も大きな影響を受けました。このことは想定外の事由とはいえ、未だ各部門とも景気動向に影響されない筋肉質な体質に成りきれていない表れと言えます。しかしながら、当初(2020年8月12日公表)の営業利益予想20億円から、産業機械部門やユニック部門等が増益となり、結果として営業利益55億円を計上できたことは、会社に地力がついてきたと評価できる部分でもあります。金属部門は金属市況の高騰を受け増益とはなりましたが、依然として外部環境の影響を受けやすく、当社グループの業績を大きく変動する要因になっていることを再認識しています。

2021年度は、コロナ禍の影響や緊迫する米中関係等、世界経済も未だに不透明であり、「2025年ビジョン」実現に向け経

営基盤をしっかりと固める時期であると考えています。前期で見た様々な課題について抜本的に取り組んでいく必要があります。

特に、前期に赤字に陥ったロックドリル部門は、コロナ禍の影響だけではなく事業構造にも問題があったと認識しており、マネジメント体制を見直し、構造的な改革を進めています。海外戦略では重点地域の設定や機種選別、海外子会社の再編・統廃合等の改革を進めることで、何としても収益をV字回復させ業績に貢献できる部門に戻すことが最大の課題です。以前から取り組んでいるLCS(ライフサイクルサポート)ビジネスについては、稼働サポートシステムを搭載した油圧クローラドリルが国内だけでなく海外でも少しずつ導入が進んでおり、今後の新車・部品販売につなげていきたいと考えています。



※ []内は、2019年度実績値

産業機械部門は、数年前の事業構造改革の成果で確実に利益が出せるようになってきました。引き続き、大型プロジェクト案件の受注精度・確率の向上を図るとともに、土砂搬送時のCO₂削減に貢献するベルトコンベヤの提案強化、ポンプやマテリアル機械の更新需要の取り込み等により、収益基盤の強化を図ります。

ユニック部門は、佐倉工場の大型設備投資が完了し、中国、タイとの三極生産体制のマザー工場として更に生産効率を高めていきます。海外展開では現状2割程度の海外売上比率を引き上げるべくコロナ禍でもやれることを実行していきます。

金属部門は、前期のように銅価上昇の追い風がなければ、現状の買込条件と委託製錬コストでは利益を出すことが難しくなっています。生産量は減らしてきているものの委託製錬事業の抜本的見直し課題であることに変わりありません。

電子部門は、半導体市況の回復に伴い業績は回復途上にあるなかで、戦略製品として注力してきた窒化アルミニウムが伸びてきており、今後の利益貢献に期待しています。化成部品部門は、硫酸や亜酸化銅等の既存製品が安定的に利益を出していますが、サンプル出荷段階の金属銅粉の事業化・育成が課題です。不動産事業は、古河大阪ビルの将来構想の具現化に引き続き取り組んでいきます。

「2025年ビジョン」の第2フェーズ(2020年度から2022年度)はコロナ禍に見舞われ、中期経営計画2022の発表は見送りましたが、2021年度、2022年度は、昨年に公表しました中期経営方針2022に基づき、「2025年ビジョン」実現に向けて経営基盤を固め、体質強化を図り、業績の早期回復に注力していきます。今後は、「中期経営計画2019」にて構築した「新たな成長の礎」の盤石化に全力で取り組むことで、第2フェーズの位置づけた「成長の加速と更なる収益性向上」を実現していく考えです。また、非連続な成長を実現するために、アライアンスやM&Aへの取り組みも強化していきます。

Q4. 企業改革の一環としてROE改革、事業ポートフォリオの見直し、現場レベルでの業務改革等を推進しています。達成できたこと、課題として残ったこと、また、課題克服のための今後の取り組みについて聞かせてください。

当社グループは、経営指標であるROE向上に向け、収益性と効率性の改善に取り組んでいます。ユニック部門では、佐倉工場の設備投資が完了し、生産効率向上などの効果が始まっています。具体的には、生産ラインの自動化やロボット化により、リードタイムが約1割改善し、結果として在庫の縮小につながっています。

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

「カテゴリートップ・オンリーワンを基軸として成長する企業グループの実現」

— 創業150周年を迎える2025年度に向けて、連結営業利益150億円超の常態化を目指します —

「2025年ビジョン」達成のための方針

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

マーケティングを経営の根幹に据え、激変する市場の中で価値を認められる製品やサービスを提供し、顧客が抱えている課題を解決することにより「企業価値の向上と持続的な成長」を成し遂げるとともに、SDGs(持続可能な開発目標)をはじめ、我が国における国土強靱化、生産年齢人口の減少など、様々な「社会課題」を解決し「持続可能な社会の実現」に貢献していく。

- 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
- 市場ニーズに合致した製品・技術・サービスの開発
- 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ートップ化の推進
- 新たな市場・カテゴリーの開拓・創造と新たなビジネスモデルの構築
- 社会基盤を支えてきた製品・技術・サービスを進化させ、「社会課題」の解決に貢献

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tock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
- 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

一方、ロックドリル部門は営業赤字に陥っており、この状況を打破するには、製品企画、営業体制、製造工程のあらゆる工程で基本思想から変えていく必要があり、課題克服へ向けて、戦略の見直しなど、現在鋭意取り組んでいるところです。

また、事業ポートフォリオの見直しについては、資本コストの考え方の導入により事業別の企業価値創造の成否について検証を行っています。兼ねてより課題として認識している金属部門については、銅価格の影響を受け収益の変動が大きく、委託製錬事業の抜本の見直しが重点課題です。銅の生産量は2021年度までに7万トン程度まで減らす目処はつけました。これにより輸出が減らせるため収益的には多少改善します。委託製錬事業は、製品の販売先や共同出資する会社との関係もあるのですぐにとはいきませんが、結論を先送りせずに見直しに

取り組んでいきます。

DX(デジタル・トランスフォーメーション)への取り組みは、生産部門ではまず技術統括本部と佐倉工場で検討、推進し始めました。他の生産現場でも応用しながらDX化を進めていきます。一番遅れていたのは事務部門ですが、2021年7月末に本社オフィスを移転したのを契機にフリーアドレスとして、ペーパーレス化はもちろん事務効率の向上を進めています。一方、顧客や市場のDX化に向け、生産性・効率性・省力化を高めるICTやAI技術を活用した製品開発が重要になっています。そうしたニーズを捉え、昨年上市した全自動ドリルジャンボは、顧客の評価も高く、まさに顧客の要請を具現化した製品となりました。今後も、こうした顧客のDX化に貢献する製品の開発に注力していきます。

Q5. 昨今、ESGへの取り組みが益々重要視されています。古河機械金属グループのESGへの取り組みについて聞かせてください。

企業としてESGへの取り組みは不可欠です。「2025年ビジョン」でも、経営基盤の整備の中で、CSR/ESG課題に配慮した事業運営の実践による「企業価値」の向上を唱っており、当社グループの「企業価値」創造には必須の取り組みと認識しています。

まず環境(E)についてですが、日本政府は2050年までにカーボンニュートラルを目指すと言明し、2030年までにCO₂排出量を2013年度比46%削減するという政府目標を掲げました。時代は大きく脱炭素社会へ向けて走り出しつつあります。当社グループとしても、CO₂排出量の削減、並びにカーボンニュート

ラルの達成は当然のことと捉えています。政府目標の前に作成した2018年度から10年間の第四期中期削減計画に現在取り組んでいますが、数値目標を見直して新たな削減計画を掲げ、実行するために、早期に新組織を立ち上げ、CO₂排出量削減に向けた具体的方策を検討したいと考えています。

当社は足尾銅山をはじめ旧鉱山に保有林を所有しており、そこでのCO₂吸収量は年間約8千tとなりますが、これは2020年度の当社グループのCO₂排出量21千t-CO₂の約38%を吸収する計算になります。また、世界的なカーボンニュートラルへの動きは、当社グループが掲げる「CSVの視点を織り込んだマーケティング経営」実践の好機と捉えることができ、CO₂排出量の削減効果の高い製品・技術・サービスを顧客に提供することで、脱炭素社会の実現に貢献していきたいと考えています。

ガバナンス(G)については、東京証券取引所の新市場区分やコーポレートガバナンス・コード改訂等もあり、制度上の規制や規則も年々ガバナンス強化の動きになっています。こうした要請については、時代の流れでもあり、当社グループとしては求められた指針や要求に順次対応していく考えです。ガバナンスで一番の眼目は、取締役会において十分な議論が行われ、適正な判断やチェックが十分働いているかどうかだと認識しています。当社は社外取締役も含めた役員全員へのアンケート調査を実施し、取締役会の実効性について分析をしています。年々



その評価は上がっており、取締役会の活性化につながっています。これからも取締役会では様々な議論を活発にしていきたいと考えています。政策保有株式については、取締役会で毎年議論し保有継続の適否を検証していますが、引き続き保有不要とした株式は売却していきたいと考えています。

社会(S)については、当社グループが持続的な成長を続けていくためには、役職員の能力を活性化させ、常に新しい優秀な人材を確保し続ける人材戦略が極めて重要と考えています。そのためには働き甲斐のある、充実感を得られる職場環境を整備していくことは、当然の責務であると認識しています。また、「2025年ビジョン」の実現には多様性のある組織を作ること必須です。過去、技術系社員を多く採用する当社グループでは女性社員数が少ないのが実態です。また、事業のグローバル化による外国人の登用もますます重要になっています。多様な人材による活性化した組織を作るためにも多様な人材の採用強化、人材育成に一段と注力していきます。更に、サプライチェーン全体の環境、安全、人権等への配慮は、リスクマネジメント上からも重要性が増しており、サプライチェーン全体の検証や指導を進めていきます。



Q6. 最後に、古河機械金属グループが掲げる「企業価値」と「社会価値」を両立させるCSVの考え方について聞かせてください。

当社グループは以前より「マーケティング経営」を実践し、顧客が抱えている課題やまだ気づいていない課題を見つけ出し解決することで、「企業価値」の向上と持続的な成長につなげることを経営の根幹に据えてきました。昨年5月、「CSVの視点を織り込んだマーケティング経営」と再定義したのは、「企業価値」の向上と持続的な成長を成し遂げるとともに、SDGsをはじめ様々な社会課題を解決し「持続可能な社会の実現」に貢献していくという意をより強めるためです。当社グループの考えるCSVとは、様々な社会課題に取り組みながら、「社会価値」の創造と「企業価値」の創造を同時に果たしていくことです。「社会インフラ整備」「安全で環境に優しい豊かな社会の実現」という「社会価値」の創造に貢献することで、初めて「企業価値」も創造し得ると考えています。こうした考え方を役職員全員に周知徹底していくこ

とで、当社グループの一人ひとりの行動変化につながり、更には取引先やサプライチェーン全体につなげていくことで、当社グループの考え方の浸透を図っていく考えです。この激動の時代、企業は自ら変革していかなければ、生き残っていくことは不可能です。現状に満足せず、スピード感を持って、常に変革し続ける、そうした会社を目指していきます。

最後になりましたが、ステークホルダーの皆さまの声に、今後も真摯に耳を傾けながら、役職員一丸となって、「2025年ビジョン」の実現に向けて臨む覚悟です。従前同様、引き続き古河機械金属グループへのご理解、ご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

“Marketing-Based Management” Incorporated CSV Perspectives

古河機械金属グループは、社会に必要とされる企業であり続けるという経営理念を具現化するために「2025年ビジョン」を制定しています。そして、「2025年ビジョン」の実現に向けた重要な方針として、「CSVの視点を織り込んだ『マーケティング経営』による古河ブランドの価値向上」を掲げています。社会課題の解決に役立つ製品・技術・サービスを提供することで「企業価値」を創造すると同時に、「社会インフラ整備」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」の創造に寄与することで、持続可能な社会の実現に貢献し続けていくことを目指しています。

特集では、CSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」の具体例として2つの取り組みを紹介します。



CASE1

全自動ドリルジャンボへの挑戦

山岳地帯を短い時間で通過するためのトンネルの存在は、道路や鉄道等とともに社会インフラとしての大きな役割を果たしています。その山岳トンネル施工現場において、トンネルドリルジャンボは発破用の爆薬を装填する孔をあける(せん孔)するために使われます。トンネル工事のコストや工期だけでなく、作業員の安全性、効率性に大きく影響を与える重要な機械になります。ロックドリル部門のトンネルドリルジャンボは、国内シェア80%を有し、整備が進む自動車道をはじめ、北海道整備新幹線、リニア中央新幹線等のトンネル工事で活躍しています。



現場に納入された全自動ドリルジャンボ

近年、山岳トンネル施工現場では、落石などの事故災害の発生や、熟練作業員の引退等による作業員の確保が課題になっています。管轄する国土交通省では、建設現場の無人化に寄与するICT(情報通信技術)を活用した「i-Construction」を推進しており、大手ゼネコン各社も専門部署を立ち上げるなど、ICT化への取り組みが加速しています。そうしたニーズを受け、当社グループは2016年にドリルジャンボの全自動化に向けた開発に着手しました。

従来、熟練作業員の勤と経験に頼っていたせん孔作業を自動で行うには、トンネル内の測量機による測量とドリルジャンボに搭載したセンサーによって車体の位置を確定し、切羽(トンネル工事の先端の掘削面)を3Dスキャンして最適なせん孔位置や角度を特定する必要があります。また、トンネル線形や断面線形から作成したせん孔計画に基づき、各ブームを自動制御することも必要となります。更に、熟練作業員による繊細な手動操作を電気制御で作動させるためには、高精度な油圧制御が求められます。ロックドリル部門がこれまで蓄積してきた掘削技術や油圧制御技術に、当社技術統括本部の制御システム技術を加え、テスト機でプログラミングの試行錯誤を繰り返した結果、開発スタートから4年後の2020年6月、全自動ドリルジャンボ「J32RX-Hi ROBOROCK®」が遂に完成し、販売開始に至りました。数々の現場でゼネコン各社と信頼関係を築き、抱える課題と一緒に向き合い、培ってきた技術と先端技術を融合して生み出した全自動ドリルジャンボは、まさに「マーケティング経営」の典型と言えます。これから多くの山岳トンネル施工現場で作業員の負荷を軽減し、安全で正確かつ効率的な工事の推進に寄与するものと期待しています。

現在、稼働する全自動ドリルジャンボから取得した様々なデータを分析し、次のせん孔計画や発破パターンの改善に活用するとともに、機械の予防保全にもつなげています。また、すでに顧客から多数の機能追加の要望もあり、今後、更なる発展形を目指して全自動ドリルジャンボの開発・改良・改善を続けていきます。



ブームによるせん孔テスト



全自動を可能にした操縦席

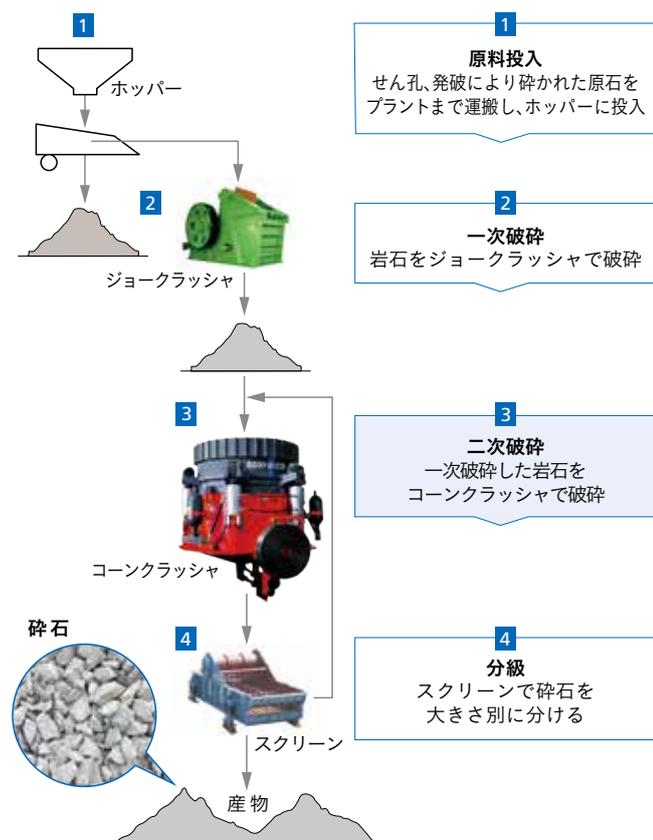
CASE2

新型コーンクラッシャ(破碎機)の開発

破碎機は、碎石場をはじめ、製鉄や化学、非鉄金属鉱業などのプラントにおいて、岩石などの固体原料を目的の大きさまで破碎する機械です。コーンクラッシャやジョークラッシャ、ロールクラッシャなど様々な種類があり、原料や破碎工程、産物(目的とする粒度・粒径の岩石)によって使い分けられています。産業機械部門のコーンクラッシャGEOPUSシリーズは、主に碎石プラントで活躍し、重要な社会インフラである道路の舗装用骨材、コンクリートの骨材となる碎石、線路の敷石などの生産に使用されています。

産業機械部門では2000年にコーンクラッシャGEOPUSシリーズを上市后、性能と生産性向上に向け改良を重ねてきました。2019年に開発した新型コーンクラッシャ「GEOPUS C3」は、従来の性能を維持したままダウンサイジングすることを命題に、主に2つの新機能を追加しました。1つ目は、新構造の破碎室で、従来機に比べ原料を流れ込みやすくしたことにより、投入してから産物が産出されるまでのリードタイムを短縮させました。そのため、ダウンサイジングしても従来と同じ処理量を維持することができ、更に、全体設計を工夫したことで価格競争力も向上し、顧客の経済性も改善させました。

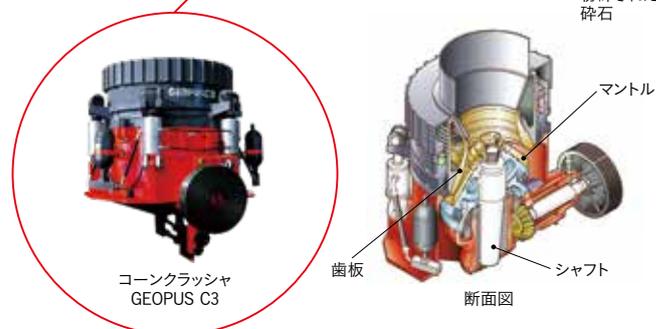
■ 碎石フロー



新型コーンクラッシャ
現場写真



粉碎された
碎石



コーンクラッシャ
GEOPUS C3

断面図

2つ目は、ホッパーへの原料の充填量を超音波センサーで計測して自動で調整するフィードコントロール機能により、生産効率を向上させました。従来機は、オペレーターが一部手動でコントロールする必要がありましたが、この機能により、高密度破碎に最適な充填量を自動制御で調整するため、品質と歩留まりを安定的に保つことが可能となりました。

顧客の協力のもと設置したテストプラントでは、従来機と比べ投入原料を16%も軽減することができ、これは100トンの碎石を生産する場合に原料が213トン必要なところ179トンで足りる試算になり、非常に大きな改善結果を得られています。

高密度破碎を極め、破碎性能を最大限引き出す制御機能を加えた新型コーンクラッシャ「GEOPUS C3」は、従来機同等の処理量を維持しつつ、ダウンサイジングを実現し、更に生産効率も向上するフラッグシップ製品として、現在、顧客の破碎プラントを見直す技術提案を進めています。すでに導入いただいた顧客からは好評を得ており、当社グループが掲げる「マーケティング経営」の実践の効果と言えるものです。今後も、生産効率をより高める提案や、故障の予知保全ができる稼働管理システムの構築に向け、稼働データを収集し、新たな改良・改善に取り組んでいきます。

激変する市場の中で価値を認められる製品・技術・サービスを提供し、顧客のニーズに応じていく、更には顧客がまだ気づいていない課題を見つけ出し解決していく。全自動ドリルジャンボや新型コーンクラッシャは、熟練作業員の減少や作業現場の安全性向上等の社会課題の解決に加え、生産効率や経済性も解決する

ことで、「社会価値」と「企業価値」の両方を創造し得る製品と言えます。

これからも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」の実践を通じて、様々な社会課題を解決し持続可能な社会の実現に貢献するとともに、社会に必要とされる企業であり続けます。

事業概況

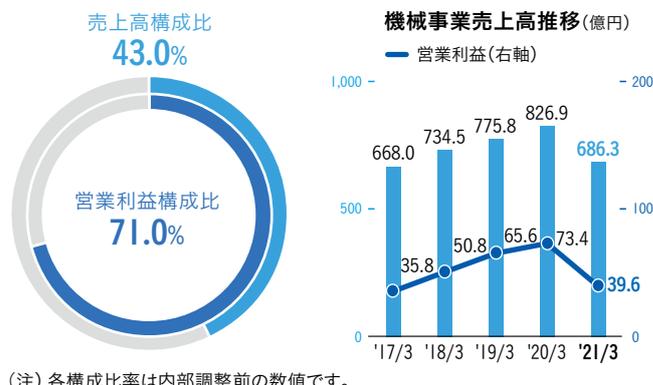
機械事業

機械事業は、ポンプ、破碎機、ベルトコンベヤ、橋梁等を扱う産業機械部門、油圧ブレーカ、プラストホルドリル、トンネル工事・鉱山用機械等を扱うロックドリル部門、ならびに、ユニッククレーン、ミニ・クローラクレーン、ユニックキャリア等を扱うユニック部門の3部門で構成されています。

2021年3月期の産業機械部門、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17.0%減の686億35百万円、営業利益は、対前期比46.0%減の39億68百万円となりました。産業機械部門、ロックドリル部門、ユニック部門ともに、減収減益となりました。機械事業の売上高に占める構成比は対前期比7.1ポイント減少の43.0%、営業利益に占める構成比は対前期比13.5ポイント減少の71.0%となりました。また、機械3部門の売上高に占める各部門の比率は、産業機械部門が24.3%、ロックドリル部門が35.2%、ユニック部門が40.5%でした。

「中期経営方針2022」は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大という世界経済が極めて不透明な状況の中でスタートしましたが、依然として収束時期が見通せず、中長期の事業環境の不確実性は高いものの、我が国における防災・減災などの災害対策、国土強靱化のためのインフラ整備など、当社グループが果たすべき責任は、一段と大きくなっていると認識しています。更に、将来の生産年齢人口の減少による建設現場の人手不足を補う省力化・無人化への貢献や、省エネルギー、CO₂削減への寄与も、当社グループにとっての社会課題と考えています。

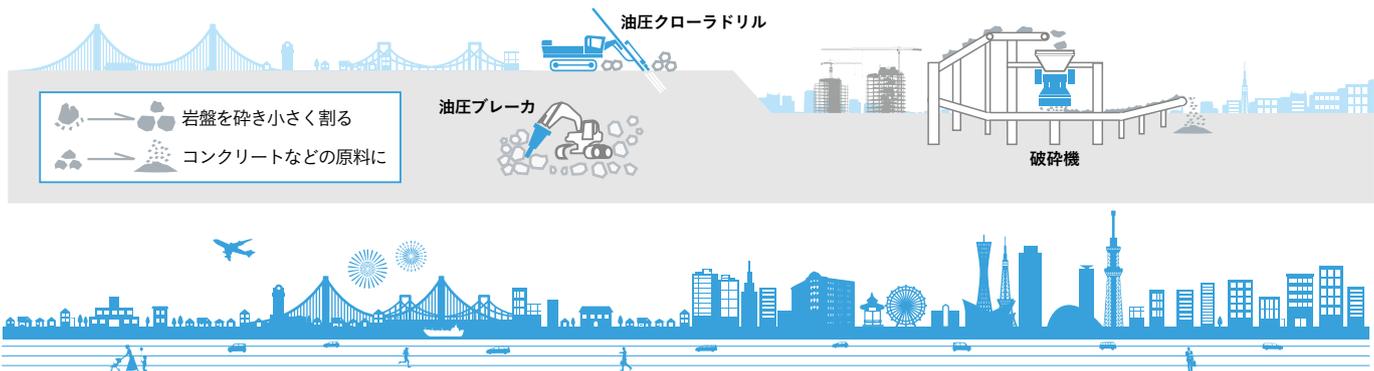
機械3部門では、「中期経営方針2022」の対象期間を通じ、整備新幹線、リニア中央新幹線、国土強靱化、地方創生、更には大阪・関西万博等に関連した国内需要が堅調に推移することが見込まれるため、これらを着実に取り込むことに加え、インフラ整備・資源関連開発を中心に拡大する海外市場における収益基盤の強化を図っていきます。



機械事業で注力する重点分野

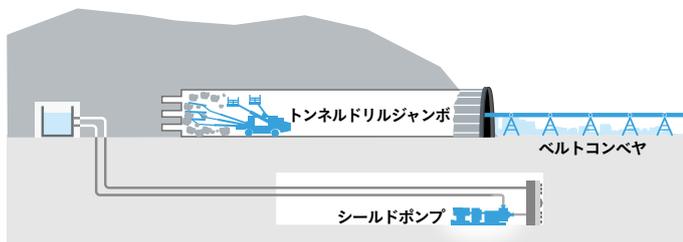
コンクリート

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碎機、スクリーン等を供給。各地のコンクリート需要に貢献。



トンネル工事

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。



土木・建築現場

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。



産業機械部門

2021年3月期の概況

産業機械部門においては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響は、一部工事の中断や延期等があったものの限定的で、山城総合運動公園城陽線(城陽橋)橋りょう新設改良工事(京都府京田辺市)や、中央新幹線第一首都圏トンネル新設(北品川工区)工事向け密閉式吊下げ型コンベヤ(SICON®※1)の受注など、当期末の受注残高は、対前期末増となりました。しかしながら、当期の売上高については、マテリアル機械では、中間貯蔵施設(福島県双葉郡双葉町)向け関連設備の売上の計上があった前期と比べて減収となり、また、大型プロジェクト案件では、小名浜港湾国際バルクターミナル向けの荷役設備、東京外かく環状道路工事向けベルトコンベヤ、境川金森調節池造成工事(東京都町田市)向け密閉式吊下げ型コンベヤ(SICON®)等について出来高に対応した売上を計上しましたが、前年度に大部分の工事が進捗したため、減収となりました。産業機械部門の売上高は、対前期比28.2%減の166億82百万円、営業利益は、対前期比34.1%減の21億13百万円となりました。

今後の施策

「中期経営計画2019」の期間中取り組んできた「セクションプラント工事案件の取り込みおよび官民の大型工事プロジェクト案件などのコントラクタ事業の拡大を図る等、単なる機器メーカーからの脱却を目指してエンジニアリング力※2を強化し、国内市場における事業基盤の拡充」の継承と、成長軌道の確立を基本戦略とし、セクションプラント工事案件やプロジェクト案件への技術提案による受注獲得、密閉式吊下げ型コンベヤ(SICON®)の需要創出、ポンプ、マテリア



古河産機システムズ株式会社
代表取締役社長 川下 勝平

ル機械の更新需要の取り込みによる収益基盤の強化を図っていきます。コントラクタ事業については、不測の事態の想定やリスク管理、プロジェクト管理を徹底し、独自のベルトコンベヤによる搬送技術の提案で、引き続き継続的な大型工事プロジェクト案件の受注獲得に努め、様々な「社会課題」の解決に取り組んでいきます。エンジニアリング力の強化については、2018年4月の組織再編により、結果として、独自のベルトコンベヤによる搬送技術の提案が複数の大型プロジェクトに採用され、また、マテリアル機械においても、セクションプラント工事案件への技術提案により破碎機やスクリーン、造粒機や一部プラント設備等を受注するなど、産業機械部門の業績向上に大きく貢献し進むべき方向が見えてきましたが、今後は、大型プロジェクト案件の受注精度・確率を上げていくことが課題です。

※1 「SICON®」は、ContiTech Transportbandsystem GmbH社の登録商標

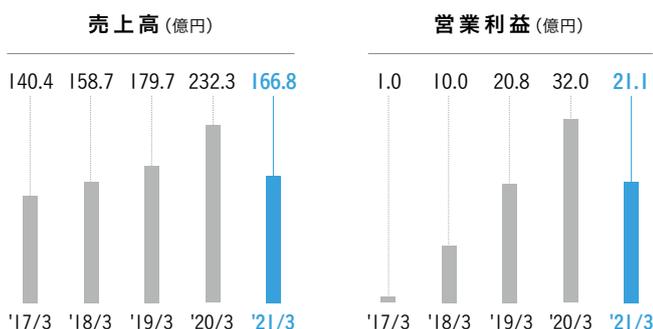
※2 エンジニアリング力
営業活動として、経験、技術、知識をツールに、お客さまに対し、機能、コスト、使用環境、安全性などトータルバランスを考慮した最適提案を実行できる力のことです。

主な成果

- 環境配慮型新製品である密閉式吊り下げ型コンベヤ(SICON®※1)は、1号機を境川金森調節池造成工事の土砂搬送設備として納入。さらに、2号機を中央新幹線第一首都圏トンネル新設工事向けに受注。
- 砕石業界向けの戦略製品である高効率新型コーンクラッシャー(GEOPUS C3)により、顧客の砕石プラントを見直す技術提案の実施。
- スtockビジネスによる安定した収益構造を確立。

主な課題

- 大型プロジェクト案件の受注精度・確率の向上。
- メンテナンス性を向上したスラリーポンプのモデルチェンジ並びに新型スクリーンの開発。
- 鋼製セグメント等の鉄構製品の販売。



コーンクラッシャー(GEOPUS C3)



ベルトコンベヤ

ロックドリル部門

2021年3月期の概況

ロックドリル部門においては、国内外で新型コロナウイルス感染症拡大の影響があり、減収となりました。国内では、全般的な機械の稼働率の低下や経済の先行き不透明感に起因する新たな機械の購入の一時的な見送りなどにより、油圧クローラドリル、油圧ブレーカおよび油圧圧砕機の出荷の減少が大きく、減収となりました。一方、トンネルドリルジャンボについては、需要に影響はなく、2020年6月に販売を開始した全自動ドリルジャンボ「J32RX-Hi ROBOROCK®」の売上高への寄与もあり、増収となりました。海外では、中国や一部の国・地域を除いて、行動制限などにより依然として経済活動のレベルが低く、一年を通じて、全般的に機械の購入に消極的な状況が続き、特に、東南アジアにおいては油圧クローラドリルの出荷が減少し、北米においてはレンタル会社向けの油圧ブレーカの出荷が減少するなどして、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12.7%減の241億49百万円、営業損失は、13億24百万円(前期は1億42百万円の利益)となりました。

今後の施策

ライフサイクルサポート^{※3}機能の強化によるフロービジネス・ストックビジネス^{※4}両輪での収益拡大を基本方針に据え、その具体的施策に関しては、経営体制を一新し、従来施策を検証した結果、製品別地域別戦略の明確化が不可欠であり、更にそれに対応した海外子会社の再編統廃合が必要であるとの判断に至りました。まず、フロービジネスにおいては、海外マーケティング力の強化・再構築を図ることを喫緊の課題と位置づけ、選択と集中の徹底に取り組みます。その具体的な施策としては、第1に、重点地域を設定し、油圧ブレーカは欧米(オリジナル構造の機能や性能の評価が高い地域)、海外ドリルジャンボは東南アジア(トンネル等のインフラ需要)に注力します。第2に、油圧クローラドリルについて優位性に基づく機種選別により集中販売していきます。第3に、重点地域の設定に合



古河ロックドリル株式会社
代表取締役社長 荻野 正浩

わせ、海外体制を見直し、海外子会社の再編統廃合を進めます。

更に、ストックビジネスにおいては、ライフサイクルサポート推進による油圧クローラドリルビジネス強化に取り組みます。更新需要予測の精度向上を図るとともに、顧客のビジネスに寄与する各種サポートプログラム(延長保証、フルメンテナンス等のメンテナンスプログラム、稼働情報分析による作業効率改善や消耗品低減等を提案する顧客サポートプログラム等)の提供によるストックビジネスの強化を推進して新車・部品販売につなげていきます。また、トンネルドリルジャンボについては、技術統括本部との共同開発により全自動ドリルジャンボ、自動ロックボルトなど、トンネル掘削現場での安全性と効率性向上に資する製品ラインナップの展開強化を図るとともに、今後も、山岳トンネル施工現場でのICT化や無人化等の課題解決に取り組んでいきます。

※3 ライフサイクルサポート

機械のライフサイクル全体の期間(機械の選択と納入、オペレーションとメンテナンス、大規模な修理や再生、廃棄や交換)を通じて機械の所有コストおよびオペレーティングコストを可能な限り低減するために最適な管理サービスを提供し支援することでLCS(Life Cycle Support)とも表記されます。

※4 スtockビジネス

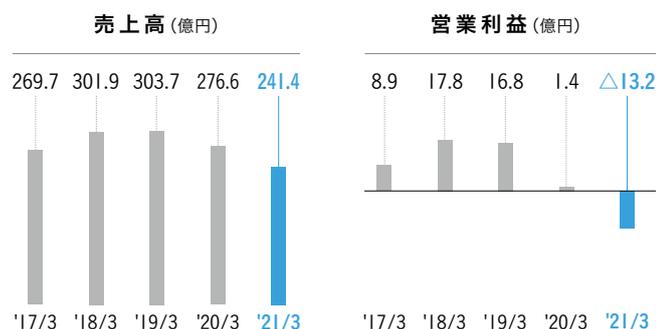
景気の影響を受けやすい製品販売(フロービジネス)に対し、製品販売後のアフターマーケットを対象とした事業(補用部品販売、保守サービス、中古下取り・販売等)やレンタルのことをストックビジネスと呼び、比較的収益が安定していることから、「新たな成長の礎」の1つと位置づけ、継続的な拡充・強化に取り組んでいます。

主な成果

- 全自動ドリルジャンボ「J32RX-Hi ROBOROCK®」の開発と販売開始。

主な課題

- 海外マーケティング力の強化・再構築。選択と集中の徹底。
重点地域の設定、機種選別による集中販売、海外体制の見直し。
- ライフサイクルサポート推進による油圧クローラドリルビジネスの強化。



全自動ドリルジャンボ



油圧クローラドリル

ユニック部門

2021年3月期の概況

ユニック部門においては、国内では、トラックの納入延期や工事の中断・延期、レンタル会社の投資の見送りなど、特に首都圏において新型コロナウイルス感染症拡大の影響が顕著で、ユニッククレーンの受注は低調でしたが、第2四半期以降は、トラック需要が徐々に回復傾向となり、ユニッククレーンの受注も前年度並みとなっています。しかしながら、主として、前期にあった移動式クレーン構造規格の一部改正前の駆け込み需要による受注機の出荷や、小型トラックの排ガス規制前の駆け込み需要による出荷増加の反動による出荷減少が大きく、減収となりました。海外では、主として、東南アジアでの新型コロナウイルス感染症拡大の影響が大きく、ユニッククレーンの出荷が減少し、また、欧米におけるミニ・クローラークレーンについても、都市部の建設現場の工事中断などによる影響で出荷が減少し、減収となりました。ユニック部門の売上高は、対前期比12.5%減の278億4百万円、営業利益は、対前期比20.3%減の31億80百万円となりました。

今後の施策

国内販売での安定的な収益確保と海外販売での収益拡大を目指し、製品の高機能化・高付加価値化などによる競争力強化、ストックビジネスの推進、海外における製品力・営業力・サービス技術力の強化を基本戦略としています。このため、佐倉工場の設備投資効果の追求と更なる自動化を進めるとともに、ユニッククレーン、ミニ・クローラークレーン、ユニックキャリアの高機能化・高付加価値化



古河ユニック株式会社
代表取締役社長 山川 賢司

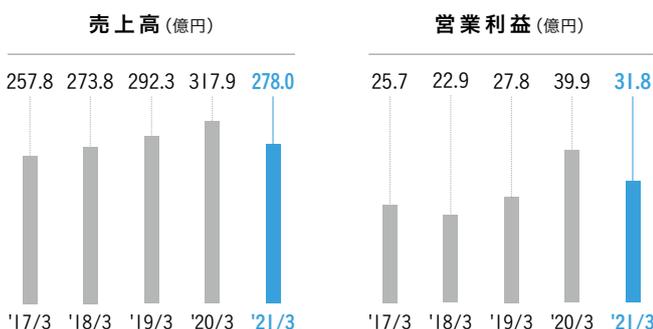
による競争力強化と多様化する用途に応じた新機能・オプションの開発を行っていきます。また、海外販売網の拡充、販売店の販売力強化を推進していきます。更に、サービス体制の強化にも取り組んでいきます。佐倉工場を三極生産体制（日本、中国、タイ）におけるマザー工場として、機能強化することを目的に2016年4月から開始した設備投資については、一部機械設備の完成が2022年3月期となりますが、計画していたほとんどの工事が完了しました。今後は、新設した油圧機器工場に加工機械を集約することで生産効率の向上を図った油圧機器製造工程改革、カチオン電着塗装などの塗装設備を新設し塗装品質の向上を図った塗装工程改革、クレーン架装能力を倍増し外注架装費の削減、納期短縮等による収益性の向上を図った架装工程改革など、設備投資効果の追求と最大化が課題です。

主な成果

- クラス最高のつり上げ性能を実現した中型トラック向けユニッククレーンの販売を開始。
- 2016年から始めた佐倉工場の大型設備投資はほぼ完了、生産効率が向上。

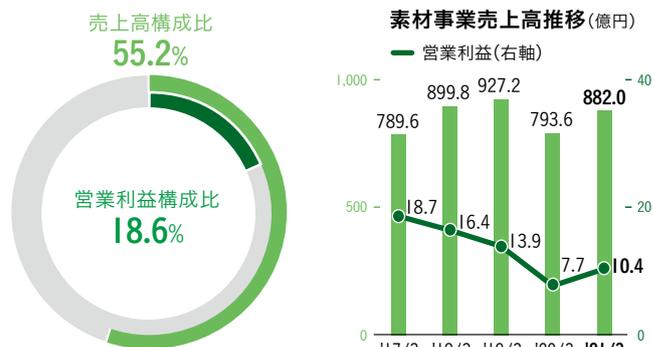
主な課題

- 日本・中国・タイの三極生産体制のマザー工場として佐倉工場の設備投資効果の最大化。
- 海外販売店の販売指導やサービス技術指導などの活動再開。



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の合計売上高は、対前期比11.1%増の882億3百万円、営業利益は、対前期比34.0%増の10億40百万円となりました。素材事業の売上高に占める構成比は55.2%、営業利益に占める構成比は18.6%となりました。



(注) 各構成比率は内部調整前の数値です。

金属部門

2021年3月期の概況と今後の施策

電気銅の海外相場は、新型コロナウイルス感染症拡大による世界経済成長の減速見通しから前期末に急落し、4月に4,772米ドル/トンで始まりましたが、中国や欧米諸国で経済活動が再開された後、景気回復の期待感などを背景に上昇傾向となり、米国大統領選挙の決着や追加経済対策の成立、また、新型コロナワクチンの供給、接種の開始等を好感し、期末には8,850米ドル/トンで取引を終えました。電気銅の国内建値は、57万円で始まり、期末には103万円となりました。電線、伸銅需要は、自動車産業の生産回復に伴い、第3四半期以降は前年同月並みとなっているものの、電気銅の国内需要は、大きく減少しました。電気銅の販売数量は、委託製錬比率の見直しにより段階的に生産量を減らしており、81,998トン(対前期比1,866トン減)となりましたが、海外相場の上昇により、増収となりました。金属部門の売上高は、対前期比13.3%増の760億94百万円、営業利益は、対前期比65.8%増の4億99百万円となりました。

金属部門では、国際市況動向の影響や鉱石買鉱条件の影響を受け、収益の変動が大きく、委託製錬事業の採算性と将来性を見極めが重点課題であり、委託製錬事業の抜本的な見直しを図っていきます。



古河メタルリソース株式会社
代表取締役社長 齋藤 雅典

主な成果

- 電気銅の生産量は2022年度に少なくとも70,000トン/年程度までの削減に目処。

主な課題

- 委託製錬事業の抜本的な見直しの推進。



電気銅



権益を持つジブラルタル銅鉱山(カナダ)



電子部門

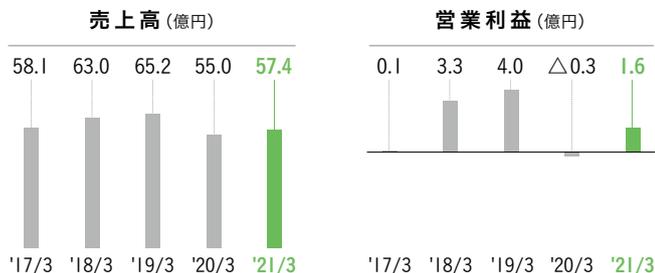
2021年3月期の概況と今後の施策

電子部門においては、主力製品である結晶製品やコイルの需要は、自動車産業などの生産活動への新型コロナウイルス感染症拡大の影響を主因として、大きく減少していましたが、第2四半期以降は回復傾向となり、一年を通じて、結晶製品は減収となったものの、コイルは前期並みの売上高となりました。高純度金属と素は、主要用途である化合物半導体用などの需要が比較的安定しており、また、窒化アルミニウムも、熱対策部品向けや半導体製造装置用部品向けなどの需要増加により、増収となりました。電子部門の売上高は、対前期比4.3%増の57億41百万円、営業利益は、1億61百万円(前期は35百万円の損失)となりました。



古河電子株式会社
代表取締役社長 飯田 仁

電子部門では、戦略製品と位置づける窒化アルミニウム、回折光学素子(DOE)およびハイブリッドコイルの成長促進と市場投入を基本戦略としています。窒化アルミニウムについては、高付加価値焼成技術を活かした事業拡大、高熱伝導・高靱性窒化アルミニウムの開発、DOEについては、微細加工技術を活かした販路拡大、ハイブリッドコイルについては、高い設計自由度を活かしたサンプル展開を図っていきます。



主な成果

- 窒化アルミニウムは市場ニーズに合致した大型品、高熱伝導品の販売が伸張。焼成炉を増設。
- 回折光学素子(DOE)はレーザー加工機向けの技術対応により新規顧客への販売が増加。

主な課題

- ハイブリッドコイルはサンプル展開にとどまり具体的な製品化が課題。



窒化アルミニウム

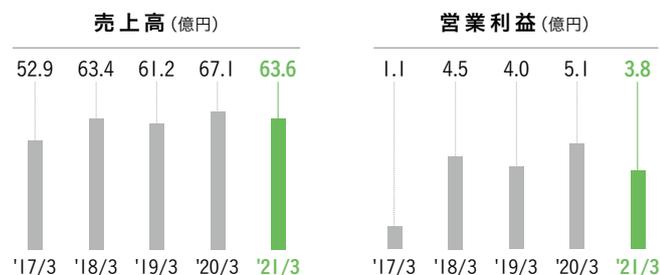
化成品部門

2021年3月期の概況と今後の施策

化成品部門においては、酸化銅は、基準銅価の上昇を主因として販売単価が上昇したことに加え、基板用向けの需要が旺盛であったことから、増収となりました。一方、亜酸化銅は、主要用途である船底塗料の需要が全般的に低調で、主要顧客向けの販売数量が減少したことにより、減収となりました。硫酸は、高付加価値品の増販などにより、販売単価は上昇しましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響に加え、顧客の在庫調整による需要減を主因として、減収となりました。化成品部門の売上高は、対前期比5.1%減の63億67百万円、営業利益は、対前期比25.5%減の3億80百万円となりました。



酸化銅



古河ケミカルズ株式会社

代表取締役社長 岩間 和義



化成品部門では、既存製品である硫酸の収益拡大と新規開発製品である金属銅粉の事業化の開始・育成を基本戦略としています。

硫酸については、高品質硫酸による差別化展開強化、金属銅粉については、品質、量産・販売体制を整え、サンプル展開から販路の拡大を図っていきます。

主な成果

- 高品質硫酸は電池用途向けを中心に、酸化銅はハイエンドPCやサーバー向けに販売が伸張。

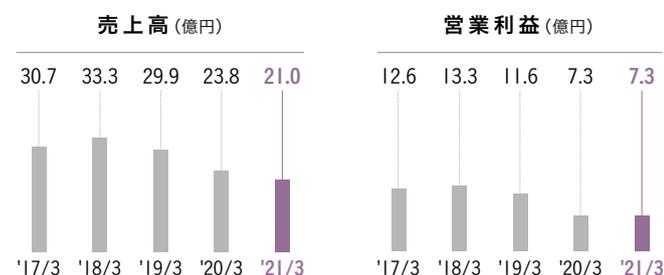
主な課題

- 金属銅粉はMLCC向けにサンプル展開を図るも、コロナ禍の影響を受け販売計画が遅延。

不動産事業

2021年3月期の概況と今後の施策

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)は、商業施設については、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、2020年3月頃から来館者が減少傾向となり、4月に発出された緊急事態宣言を受けて、臨時休館となりました。営業再開後も来館者が通常時に比べ減少しており、商業テナントに対して一部賃料の減免を実施したため減収となりましたが、賃料



収入全体としては、前期の大口事務所テナントの減床による減収が、後継事務所テナントの入居により、増収となったため、前期並みの売上高となりました。また、2019年12月をもって古河大阪ビルが閉館したため、不動産事業の売上高は、減収となりました。不動産事業の売上高は、対前期比11.7%減の21億7百万円、営業利益は、対前期比0.1%増の7億36百万円となりました。

不動産事業では、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、古河大阪ビルをはじめ、当社グループが保有する不動産の有効活用を図っていくことを基本戦略としています。閉館した古河大阪ビルの将来構想の決定が重点課題です。なお、古河大阪ビルについては、2020年度から解体工事に着手しています。



室町古河三井ビルディング
(商業施設名: COREDO 室町2)

窒化アルミニウムの可能性 ～高度化する電子機器を支える放熱部材～

素材事業

放熱部材の窒化アルミニウム

近年、電子機器の高性能化や高集積化、微細化、薄型化が進んでおり、それに伴い放熱部材の需要は高まりつつあります。放熱部材は、電子機器の内部から発生した熱を外気に放出することで、機器の動作異常などを防ぐための必須部品です。スマートフォンやパソコンなどの大容量通信デバイスや通信機器をはじめ、鉄道車両向けのインバータ装置、通信基地局、半導体製造装置、次世代自動車（ハイブリッド車、EVなど）等に使用されています。

放熱用セラミックス部材には、アルミナと呼ばれる酸化アルミニウム (Al_2O_3) や窒化アルミニウム (AlN)、炭化ケイ素 (SiC) などがあり、市場では安価なアルミナのシェアが最も高く、高価で高機能な窒化アルミニウムのシェアはまだ僅かです。窒化アルミニウムの特性は、熱伝導性が高く、電気を通さない絶縁性のほか、均熱性、耐食性があることから、その特性が特に求められる半導体製造装置や部品・装置類に採用されはじめています。今後は、5Gなど通信機器の高性能化やデータセンターの伸長、パワー半導体や次世代自動車の普及、更には半導体や電子デバイスをはじめとした各種機器や端末の高性能化などにより、放熱部材としての窒化アルミニウムの市場拡大が見込まれています。

窒化アルミニウム主要3製品

部品

窒化アルミニウムが持つ均熱性や耐食性等の特性を活かし、半導体製造装置用の部品として使用されています。窒化アルミニウム製の部品を使用することで、高品質で微細な半導体の生産が可能となり、半導体製造装置の生産性向上を図ることができます。また、鉄道車両や衛星・航空機に搭載する高電圧電源装置にも窒化アルミニウム製の放熱絶縁体部品が使用されています。

基板

高出力のレーザー素子向けの放熱絶縁用に、1mm以下の厚みにスライスした窒化アルミニウム基板が使用されています。また、カメラのフラッシュやプロジェクターランプなどの高出力LEDのほか、通信モジュール部品にも使用されており、主に半導体レーザーや、通信用の素子を製造する精密加工会社向けに製造・販売しています。

フィラー

スマートフォンやノートパソコン、自動車などに搭載するシリコン等の樹脂製放熱シートや封止材に、窒化アルミニウムフィラー（充填材）が使用されています。主に、樹脂メーカーや熱伝導シート、接着剤などの製造会社向けに製造・販売しています。



窒化アルミニウムの製品特徴

電子部門では、調達した窒化アルミニウム原料（粉末）を、成形、焼成、加工する生産体制を構築しており、放熱部材となる窒化アルミニウム製の部品や基板、フィラーを製造・販売しています。焼結時間や温度調整などこれまで蓄積してきた焼成技術が強みです。独自技術とノウハウにより、熱伝導率や絶縁性を均一にした製品や、焼成処理中に生じやすい反りや割れ、変色を抑制した世界最大サイズ（外径寸法で最大500mm、厚さ20～30mm）の大型部品等の製造が可能です。そのため、国内のセラミックス業界では、窒化アルミニウム製品の生産委託先としても認知されています。また、顧客のニーズに応じて熱伝導率90W、170W、200W、230Wの4グレードの窒化アルミニウム焼結体（部品・基板）をラインアップし、最高グレードの230Wについては、他社に先駆けて開発、上市しました。現在は、さらにハイグレードとなる250W級の高熱伝導率の焼結体の開発を進めており、高出力化を目指すレーザー加工機メーカーなどからの期待が高まっています。

製造面においては、2019年頃から受注量が増加していることや、今後も拡大が予想される市場ニーズに対応するため、2020年には大型焼成炉を1基増設し、生産能力の増強を進めています。引き続き、独自の技術とノウハウによって高品質な窒化アルミニウムに特化した各種製品を提供することで、電子部門の事業の柱の一つとなるように開発、製品化を推進していきます。

窒化アルミニウム部品製品例



半導体製造装置用品

有機ELパネル製造装置用
ルツボ

各種加工品

窒化アルミニウム基板の用途例

窒化アルミニウム基板
（大きさ：100mm角前後）

成膜配線基板

レーザーモジュール
部品レーザー
加工機部品

窒化アルミニウムフィラーの用途例

窒化アルミニウムフィラー
（大きさ：0.1mm以下）

樹脂製熱伝導シート

熱伝導シートの使用例

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顕在化など、多くの課題解決に真摯に取り組んできました。こうした先達の経験や努力は、今日の当社グループのESGやSDGs(持続可能な開発目標)への取り組みにつながっています。事業活動とCSR活動を両立させる統合思考が組み込まれた経営を推し進めていくことこそ、当社の先達が培ってきた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、持続的な成長を可能にするものと考えています。

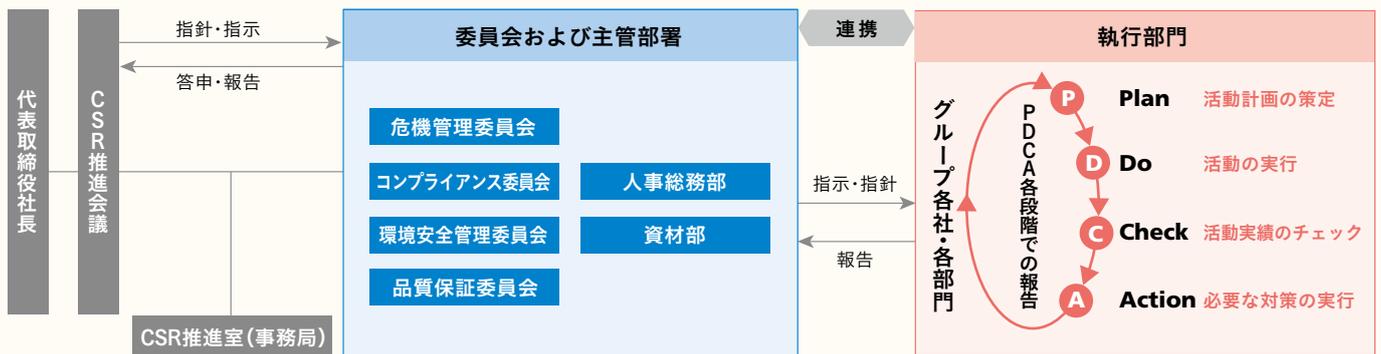
社会に必要とされる企業であり続けるために

当社グループの長期ビジョン「2025年ビジョン」ではCSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」による古河ブランドの価値向上とともに、経営基盤の一つとしての「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」の実現を明記しています。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考が組み込まれた経営を推進し、SDGsをはじめ、我が国における国土強靱化、生産年齢人口の減少など、ステークホルダーが抱える様々な「社会課題」の解決を目指すことで「社会価値」と「企業価値」の創造に取り組んでいきます。

当社グループのCSR推進体制

事業活動を行うための基盤をしっかりとしたものにするためにCSR活動が必要です。ガバナンスはもちろんのこと、環境や社会にしっかりと対応した基盤の上で事業活動を推進していく、これが当社グループのCSRです。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さまに対する責任を明確にし、CSR活動に取り組んでいます。CSR推進会議では、代表取締役社長を議長とし、CSR活動の基本方針、推進体制、活動計画の策定、活動状況の検証および評価、重点施策の立案等、CSRにおける様々な課題を審議しています。また、危機管理委員会、コンプライアンス委員会、環境安全管理委員会、品質保証委員会の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、CSR活動のPDCAサイクルを展開しています。

CSR推進体制図



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当たり、当社グループが考えるステークホルダーを下記通り定めています。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た信頼関係の構築により、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
お客さま	安全で高品質な製品とサービスを提供し、お客さま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実践し、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めます。

CSR/ESG課題

当社グループは2025年ビジョン達成のための方針の一つである経営基盤の整備に「CSR/ESG課題に配慮した事業運営の実践による企業価値の向上」を明記しています。そして、CSR重点課題、CSR中期目標(2020~2022年度)、関連する主なSDGsの関係性をESG区分にて整理し、CSR/ESG課題として明確にしました。

CSR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、CSR重点課題を特定し、活動への取り組みを強化しています。重点課題の特定においては、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。

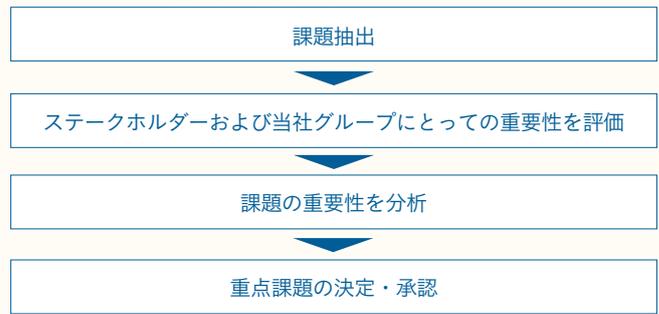
経営基盤の整備: CSR/ESG課題に配慮した事業運営の実践による企業価値の向上

当社グループは、事業活動や企業の社会的責任を果たすためにCSR重点課題を定め、その課題解決のためにCSR中期目標を策定し、PDCAを展開することで取り組みを強化しています。

当社グループはこの取り組みを通じて、国連において全会一致で

採択された2030年までに世界が達成すべき持続可能な開発目標であるSDGsへの貢献を目指しています。

重点課題特定までのステップ



ESG区分によるCSR重点課題

ESG区分	CSR重点課題	CSR中期目標(2020~2022年度)	関連する主なSDGs
E 環境 (Environment)	環境保全活動の推進	<ul style="list-style-type: none"> 環境パフォーマンス(CO₂、水、廃棄物、化学物質)の継続的な改善の推進 現場力の向上を推進 無事故・無災害達成に向けた取り組みの強化 生物多様性保全活動の推進 	
	お客さまから満足を得られる製品・サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> 品質向上のための変化点・変更点管理の強化 品質に対する意識向上のための教育と情報管理の強化 品質保証マネジメントの強化 製品の安全性評価システムの見直し・改善 	
S 社会 (Social)	取引先との公正かつ公平な取引関係と互恵的信頼関係の構築	<ul style="list-style-type: none"> CSR調達体制の構築 サプライヤーマネジメントの強化 CSR活動の社内強化 	
	社会貢献活動の推進	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会との共生を目指した社会貢献活動の実施 地域社会との良好な信頼関係の維持と構築 	
	従業員にとって働きやすい職場環境の実現と公正な評価と待遇	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成 健康経営の推進 ダイバーシティの推進 就労環境の整備 	
G 企業統治 (Governance)	グループガバナンス体制の徹底	<ul style="list-style-type: none"> 危機管理体制の構築 リスクマネジメント体制の構築 	
	株主・投資家とのコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 適時かつ適切な情報開示の実施 IRを通じたコミュニケーションによる企業価値の増大 IR体制の強化 	
	コンプライアンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス徹底のための意識向上教育の強化 企業行動憲章、役職員行動基準の周知徹底 各種ガイドライン、マニュアルの整備・拡充 コンプライアンス違反の適時・適切な報告の徹底 	

CSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」

当社グループは、「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きます。

SDGsの17の目標のうち、特に「11. 住み続けられるまちづくりを」と「9. 産業と技術革新の基盤をつくろう」への貢献を行うとともに、「古河機械金属グループの価値創造プロセス」(P2、P3ご参照)にて明示している「社会インフラ整備」、「安全で環境に優しい豊かな社会の実現」という「社会価値」の創造を実現していきます。

CSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」によるSDGsへの貢献

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の目標達成に貢献します。

部門	主な製品・技術・サービス	貢献度が高いSDGs目標(◎:特に重要、○:重要)										
		2 気候変動	3 健全な気候とエネルギー	6 安全な水と衛生	7 再生可能エネルギー	9 産業と技術革新の基盤をつくろう	11 持続可能な都市とコミュニティ	12 つながる持続可能な消費と生産	13 気候変動に具体的な対策を	14 海洋資源の持続可能な開発と保護	15 陸域生態系の持続可能な開発と保護	
産機機械	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	○	○	◎				◎	◎			

CSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」の実例

1. 機械事業ロックドリル部門

「トンネル工事用機械」で「社会インフラ整備」に貢献

現代社会では、移動手段として鉄道や道路が欠かせない存在になっています。その鉄道や道路には、いくつものトンネルがあります。



当社グループの古河ロックドリル(株)では、トンネル工事用機械を製造・販売しています。

(CSR報告書2021に詳細記事を掲載)

全自動ドリルジャンボ

2. 素材事業電子部門

「窒化アルミニウム」で「豊かな社会の実現」に貢献

現代社会では通信技術の発展、ハイブリッド自動車や電気自動車の登場、レーザーを応用した機器の発達、鉄道車両の省力化などにおいて、豊かな社会を実現するために半導体デバイス技術の

躍進が必要不可欠となっています。当社グループの古河電子(株)では、その高度化する電子機器を支える放熱部材「窒化アルミニウム(AIN)」を製造・販売しています。

(CSR報告書2021に詳細記事を掲載)



窒化アルミニウム

ESG クローズアップ

人材基盤の拡充・強化への取り組み

古河機械金属グループは、2025年ビジョン「FURUKAWA Power & Passion 150」において、「人材基盤の拡充・強化」をビジョン達成のための重要方針のひとつに位置づけています。ここでは、上級執行役員人事総務部長である高野厚が当社グループの人材戦略について語ります。



上級執行役員
人事総務部長
高野 厚

Q1. 「人材基盤の拡充・強化」を2025年ビジョンの重要方針のひとつに位置づけた真意を聞かせてください。

現在の世界を取り巻く状況は大きな転換点とも言える変革期にあると認識しています。そうした中で、当社グループが掲げる長期ビジョンである「2025年ビジョン」を達成し、更に会社を成長、発展させていくためには、従来の同質的行動から抜け出し、新たな発想によるイノベーション創出が不可欠と

なります。広く多様な人材を受け入れ、育成、活用していくことが必須と考えており、「人材基盤の拡充・強化」を重要方針のひとつとして位置づけています。そうした方針に基づき、顧客の問題を解決し、新たな価値を提供し、顧客の信頼を得ることのできる人材基盤を整えていきたいと考えています。

Q2. その方針の中に、「新しい古河の活力あふれる人づくり・風土づくり」を掲げていますが、もう少し具体的に聞かせてください。

イノベーションを創出するためには、従来のやり方にとられない新たな発想が求められます。旧来の古河ではない新たな古河とならなければならないと考えています。そのためには、活力に溢れる新たな発想を生み出すことができる従業員が、生き生きと業務に取り組み、働きがいのある企業風土を作って

いくことにより、新しい古河が実現されるものと考えています。従業員と同時に、幹部社員やマネジメントの意識改革も必要です。外部からのマネジメント層の採用や教育・研修を通じた行動慣習の改革にも取り組みながら、全社的な人づくり、風土づくりを進めています。

Q3. ここ数年、古河では職場改革・働き方改革を推進してきました。具体的な取り組みと成果、また未だ改革中の課題について聞かせてください。

多様な人材が能力を最大限に発揮し、それに見合った役割と処遇を得られる働きやすい環境を整備し、働きがいのある会社を実現することを目的に、人事制度を見直すこととしました。2019年7月にそれまでの職能資格等級制度を廃止し、会社が社員にその果たすべき期待役割を付与して、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導入しました。これに伴い人事考課制度も改定しました。難易度の高い目標に取り組んだことを評価する仕組みを取り入れ、社員がより積極的にチャレンジングな目標に取り組むことを後押しするよう努めています。前向きな失敗は問わず、チャレンジ加点として評価する人事考課制度は、当社グループとしては画期的な評価制度と言えます。

更に、若年労働力の減少を踏まえ、高齢層社員のモチベーションの維持・向上を図るため、2020年4月より定年を60歳から65歳に延長し、60歳以降の労働条件の改善を行っています。こうした高齢層社員の能力活用を図りながら、保有する熟練技術をいかに継承していくか、今後の課題として検討を続けていきます。

また、2021年7月末に移転した新本社では、執務スペースをグループアドレス(部門ごとのフリーアドレス)とするとともに、ABW(Activity Based Working)の考え方を取り入れ、コミュニケーションやコラボレーションを促進するカジュアルなミーティングスペースや、一人で集中して業務が行えるスペース、リモート会議に適した密閉型会議スペースなど、よりクリエイティブな成果を促すオフィス環境を考えています。

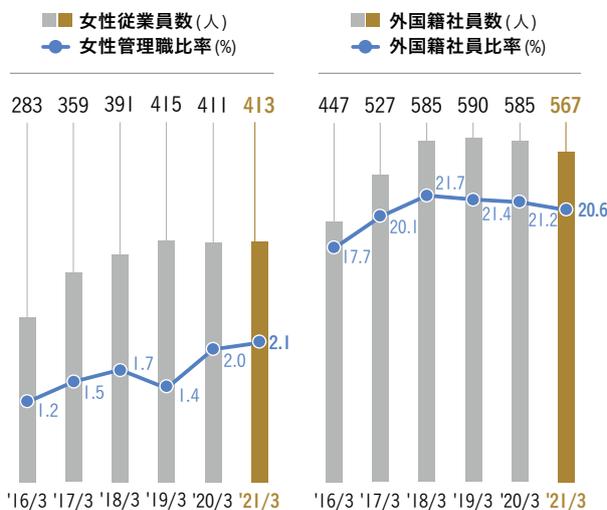
以上のような職場改革・働き方改革を進めていますが、未だ改革途上と認識しており、DX対応を含めた多様な働き方への取り組みを進め、更なる職場環境の整備を図っていく考えです。



打ち合わせも可能な
リフレッシュゾーン

Q4. 多様な人材の活用、特に、女性人材や外国人人材の地位向上、能力活用が重要視されています。古河のダイバーシティへの取り組みについて聞かせてください。

多様な人材を活用することがイノベーションにつながり、生産性や競争力を高めると考えています。女性、外国人だけではなく、障がい者や高齢者を含め、多様な人材を活用し、その能力を最大限に発揮できるようにすることが重要です。また、今後の少子高齢化による労働力人口の減少に対応した労働力の確保という観点からも、人材の多様化を進めることが重要と認識しています。



女性の活躍推進については、女性管理職比率の向上を目指しています。過去、当社では女性比率が低い技術系の採用が多かったこともあり、女性管理職比率は2020年度2.11%と上昇傾向ではあるものの、未だに低い比率に留まっています。女性管理職比率の向上を目指し、新卒企画職群社員に占める女性比率の目標値を20%以上、入社10年後離職率の目標値を10%未満とする等、女性管理職候補者の確保、拡大を図っています。また、管理社員層に対するダイバーシティ研修およびハラスメント研修の実施、育児・介護を行っている社員に対するテレワーク制度の導入などを行っています。更に、ナショナル社員コースとエリア社員コースという転勤の有無の違いによる2つのコースを設け、育児や介護などの理由により役職や与えられる役割について不利益を被ることなく勤務できる仕組みを取り入れました。こうした取り組みを通し、女性の活躍推進の機会を増やしていくつもりです。

外国籍従業員数については、当社グループのグローバル化の進展とともに年々増加傾向です。従来から例年一定数の新卒企画職群社員を採用していますが、出身が特定の国に偏っていたこともあり、ダイバーシティの観点から他国・他地域出身者の採用に力を入れています。また今後は、海外子会社国籍者の当社社員への登用も検討、実施したいと考えています。

更には、定年延長を行い高齢層社員のモチベーションの維持・向上を図るとともに障がい者雇用率の向上にも取り組んでいきます。

Q5. 人材をより活用するための人材育成、人事評価と企業価値向上への目標(KPI)との連動等、人材活用の仕組みについて聞かせてください。

上述したように、一連の人事制度・働き方改革を通して人材育成、人事評価における様々な施策を行ってきました。また、社員が顧客の問題を把握し解決して新たな価値を提供していくことが、「2025年ビジョン」の方針に掲げる「マーケティング経営」につながるものと考え、社員がそれを実践することができるように、教育体系の抜本的な見直しを行っています。2022年度からは新たな教育体系に基づいた研修を実施していく予定で、それにより社員各々が顧客の問題解決を実践することを促進

するものと期待しています。また各社員の目標評価に使用する目標評価シートには所属組織の「2025年ビジョン」や各年度の組織目標を記入する欄を設け、各人の目標設定にあたって「2025年ビジョン」や組織目標を意識させることで、経営方針等の浸透を図っています。今後はROE向上へ向けた現場レベルでの目標(KPI)との連動も視野に入れながら、更なる見直し、検討をしていきます。

Q6. グローバル化の進展により、自社のみならず取引先の従業員にも、人権の尊重、コンプライアンス、リスクマネジメントの徹底が求められています。古河の経営理念やビジョンの浸透も含めた取り組みを聞かせてください。

取引先の従業員等に対しては、営業部門や資材購買部門などそれぞれの相手と接する部門が当社グループの方針や考え方を伝えるなどして対応しています。社員に対しては、採用時の導入研修で経営理念や「2025年ビジョン」などを説明するほか、人権、コンプライアンス、脱炭素化への取り組み等の研修も行い、階層別研修など折に触れて当社グループの考え方に

ついて教育、研修を行っています。

当社グループの経営理念、ビジョン等を理解し、「企業価値」を創造するとともに「社会価値」の創造に寄与し続けるというCSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」を社員が十分に認識し、日々の業務や活動に浸透させていくことが、結果として当社グループの持続可能性に繋がるものと信じています。

経営役員会は、当社の社内取締役および社内監査役、執行役員、本部長、本部に属さない部または室の部長および室長(秘書室長を除きます。)ならびに中核事業会社社長から構成され、代表取締役社長中戸川稔氏を議長とし、毎月開催しています。経営役員会では、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。

監査役・監査役会

監査役会は、2021年6月29日現在で、常勤監査役岩田穂氏を議長とし、4名(常勤監査役2名、社外監査役2名)により構成されており、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。当社は、法令に定める監査役の員数を欠くことになる場合に備え、会社法第329条第3項に定める補欠監査役1名を選任しています。補欠監査役の選任の効力は、選任決議後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の開始の時までとしています。また、補欠監査役が監査役に就任した場合の任期は、退任した監査役の任期が満了する時までとしています。

内部監査、会計監査人および監査役監査の状況

当社の内部監査機関として監査室を設置し、5名の人員で当社グループの経営活動全般にわたる管理の状況および業務執行に関する監査を実施しています。監査役は、監査役会が定めた監査の方針に従い、取締役会、経営会議、経営役員会等の重要な会議に出席するほか、取締役等から営業の報告を聴取し、また事業所、子会社を調査し、取締役等の職務執行を監査しています。当社は、会計監査人にEY新日本有限責任監査法人を選任しています。同監査法人および当社監査に従事した同監査法人の業務執行社員と当社の間には、特別な利害関係はありません。監査役は、監査方針の中で会計監査人と連携を密にすることとしています。期初に、会計監査人から年間監査計画の説明を受けたうえで監査役の監査計画を作成しており、また年度決算に関して会計監査人から監査結果の説明を受けるほか、随時報告を求めるとしています。また、内部監査部門である監査室から内部監査結果の報告を受けるなど、監査室とも連携を密にしています。監査室と会計監査人においても随時意見、情報の交換を行うこととしています。

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するとともに、現状分析と今後の取組みについて議論を行っています。

取締役会において、2020年度に実施した取締役会に関するアンケートの回答内容を分析・評価し、以下の3点について確認しました。

- (1) 評価の平均値が前年度に比べ改善しており、評価が上昇した項目も多数あることから、全体としては改善傾向にある。
- (2) 前年度に、改善に取り組むべき課題とした項目のうち一部を除いては、改善への取組みを行った結果、これを評価する意見や評価の上昇が見られた。

(3) 社外役員による工場視察等については、新型コロナウイルス感染症の影響により実施できなかったため、継続課題とする。

また、更なる改善を図るため、以下の5項目の課題への取組みが必要であると認識しました。

- (1) 説明資料については、電子データ化を踏まえた視覚的な観点も考慮し、簡潔・明瞭な記載内容とすることで、取締役会の効率的な運営に資するよう努める。
- (2) 社外役員の当社グループ業績等に対するよりの確かな分析・評価をサポートするため、関連する業界動向等の定期的な情報提供を充実させる。
- (3) 担当取締役から議案説明の際に、当該案件の経営会議における意見等の補足説明を充実させることで、議論の更なる活性化を目指す。
- (4) 取締役会以外に、代表取締役および社外役員による経営懇談会で意見交換を行うなどして、経営上の課題について、より一層の認識の共有・深化を図る。
- (5) 社外役員を対象とした工場視察、グループ会社の現況説明および取締役会での製品開発の進捗状況報告等を実施し、グループ各社の事業に関する情報共有を更に拡充させる。

上記項目への取組みに加え、タイムリーな情報提供により、取締役会における議論の質的充実を図り、取締役会の更なる実効性向上に努めていきます。

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。2021年6月29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。候補者を含みます。)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、届け出しています。2021年6月29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

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を定めており、その内容は次のとおりです。

(1) 基本方針

- ・ 取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして健全に機能する報酬体系とし、取締役の個人別の報酬(以下「個人別報酬」という。)の額の決定に際しては、各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とする。
- ・ 業務執行取締役の報酬は、基本報酬、取締役加算、代表取締役加算および株式取得型報酬により構成し、監督機能等を担う社外取締役については、その職務に鑑み、一定額の基本報酬のみとし、取締役に対しては、全て金銭報酬として毎月支給する。

(2) 個人別報酬の決定方針

- ・ 個人別報酬の額は、役位、職責、他社動向および従業員の給与水準を考慮した取締役報酬基準に従い、業績等も踏まえ決定する。
- ・ 業務執行取締役の基本報酬は、業績連動報酬と位置づけ、取締役加算、代表取締役加算および株式取得型報酬は、固定報酬と位置づける。
- ・ 株式取得型報酬については、中長期的なインセンティブ付与策として、役員持株会への拠出を義務づける。

(3) 業績連動報酬の算定方法等の決定方針

- ・ 業務執行取締役の基本報酬については、短期の業績に連動させ、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため、連結営業利益の対外公表値を指標として使用する。
- ・ 業務執行取締役の基本報酬の額は、当該指標の実績値にに応じて、上下10%を上限に変動することを原則とする。

(4) 個人別報酬における種類別の支給割合の決定方針

- ・ 業務執行取締役の報酬については、業績連動報酬である基本報酬が80%程度を占め、それ以外は固定報酬とする。
- ・ 株式取得型報酬は、業務執行取締役の報酬のうち10%~15%程度とする。

(5) 個人別報酬の内容の決定方法に関する事項

- ・ 個人別報酬については、上記(1)~(4)の方針に基づき、独立社外取締役を主要な構成員とする指名・報酬委員会において審議する。

- ・ 個人別報酬の具体的な内容については、全体の業績等を統括し掌握する立場にある代表取締役社長が、取締役会決議に基づき一任を受け、指名・報酬委員会の審議内容を踏まえて決定する。

また、当社監査役の報酬については、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 (人)
		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)	110	110	—	—	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	171	171	—	—	13

- (注) 1. 当社は、2007年6月28日開催の第140回定時株主総会終結の時をもって役員退職慰労金制度を廃止することを決議しています。
2. 固定報酬には、当社の子会社4社の役員を兼務した当社取締役3名に対し、当該子会社から支払われた報酬等の総額41百万円は含めていません。また、当社の子会社6社の役員を兼務した当社監査役2名に対し、当該子会社から支払われた報酬等の総額21百万円は含めていません。
3. 業績連動報酬に係る業績指標は、連結営業利益の対外公表値としていますが、2020年度の業績に基づき2021年度の報酬から実施することとしており、当事業年度においては導入初年度のため、取締役報酬方針のうち、(3)業績連動報酬の算定方法等の決定方針は適用しないこととしています。そのため、業績連動報酬に関する実績はありません。

政策保有株式

当社グループは、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います。

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、保有に伴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
西野 和美

私は、2019年に当社の企業経営のチェック機能を担う役割である独立社外取締役に就任して以来、経営戦略論、技術経営論を専門分野とする大学教員として心がけていることがあります。それは、当社の経営状況や経営課題を経営理論という枠組みから捉え直したり、同様の事例との比較検討を行ったりし、そのことによって生じる疑問や意見を取締役会などで率直に投げかけるということです。理論の枠組みから複雑そうな現実を見るときのようなことが言えそうか、同様の経営課題に対して他の産業、企業ではどのようなことを行ったのかなど、別の視角を提供するという役割を自分なりに模索しています。

また、日々変化し続け、将来への不透明さも増している現在の外部環境の中で、当社に限らず多くの企業が、難しい経営の舵取りを迫られています。そして、取締役会で議論する経営課題には、将来の収益構造や企業成長に少なからぬ影響を与えるものもあります。そうした経営課題を詳細に検討し、公正に判断することは当然のことですが、意思決定によって生じる波及効果や、当社グループの将来に向けた価値創造のあり方についても、思慮するようにしています。

ひとつの意思決定によって、当然のことながら、様々なステークホルダーに何らかの影響を与えることとなります。企業の社会的責任の観点からも、そうしたステークホルダーに与える波及効果とその対応への考察は不可欠であり、従業員を含むステークホルダーの皆さまとともに発展できる企業であるよう、また、当社グループで働く従業員が十分に能力を発揮し、より働きがいのある企業になるよう、そのための施策や取り組みを一緒に考えていきます。

そして、当社グループの将来に向けた価値創造も、企業価値向上のためには重要な課題です。当社は6つの中核事業会社を持ち、その範囲は機械から素材まで幅広い範囲に及び、これらの事業に共通するのは「社会インフラの形成や維持、発展への貢献」です。祖業である銅鉱山事業が、近代日本の基盤形成と産業発展に多大なる貢献をしたように、現在の当社グループ各事業も、日本、そして世界各地の社会インフラを様々な場面で支えています。この当社の存在意義とも言える根幹を忘れず、そのうえで新たな価値を継続的に創造できるような組織となることを志向しながら、個々の課題に取り組んでいきたいと考えています。一方、当社グループ各事業において、これからの社会インフラにどのような貢献ができるのか、若手も含めて積極的に考え提案してほしいと考えており、そのために必要となる技術の開発や、製品・サービスの開発を一層進めてもらいたいと期待しています。

当社グループが社会に貢献し続けられる企業グループであるよう、今後とも尽力する所存です。

2021年8月

取締役および監査役 (2021年6月29日現在)



代表取締役会長
宮川 尚久(みやかわ なおひさ)
略歴 1975年 4月 当社入社
 2007年 6月 当社執行役員
 人事総務部長 秘書室長
 2009年 6月 当社執行役員
 古河電子株式会社代表取締役社長
 2011年 6月 当社取締役 上級執行役員
 古河電子株式会社代表取締役社長
 2013年 6月 当社代表取締役社長
 2021年 6月 当社代表取締役会長(現)
当社所有株式数 37,200株
取締役会への出席状況 16/16回

選任理由

宮川尚久氏は、当社代表取締役社長として、2025年ビジョン「FURUKAWA Power & Passion 150」や『中期経営計画2019』を策定し、経営改革を推進するなど、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きました。当社が企業価値の向上と持続的な成長を図るに当たっては、同氏の豊富な経験と見識等を当社の経営に活かすことが必要と判断し、取締役として選任しました。



代表取締役社長
中戸川 稔(なかとがわ むのる)
略歴 1983年 4月 当社入社
 2017年 6月 当社執行役員
 古河ユニック株式会社取締役副社長
 (中計推進担当)
 2018年 6月 当社執行役員
 古河ユニック株式会社代表取締役社長
 2019年 6月 当社取締役 上級執行役員
 古河ユニック株式会社代表取締役社長
 2020年 6月 当社取締役 常務執行役員
 古河ユニック株式会社代表取締役社長
 2021年 6月 当社代表取締役社長(現)
当社所有株式数 6,800株
取締役会への出席状況 15/16回

選任理由

中戸川稔氏は、長年にわたり法務部門や広報・IR部門に属した後、当社およびグループ会社の要職を歴任しています。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リーダーシップを発揮し、ユニック部門をけん引して企業価値の向上に貢献してきました。2025年ビジョン「FURUKAWA Power & Passion 150」の達成に向けては、同氏が有する豊富な経験とリーダーシップ等を当社の経営に活かすことが必要と判断し、取締役として選任しました。



専務取締役 専務執行役員
荻野 正浩(おぎの まさひろ)
担当 社長補佐、ロックドリル部門
略歴 1982年 4月 当社入社
 2015年 6月 当社執行役員
 古河メタルリソース株式会社
 代表取締役社長
 2017年 6月 当社取締役 上級執行役員
 経営企画部長
 2019年 6月 当社取締役 常務執行役員
 経営企画部長
 2021年 6月 当社専務取締役(現)
 専務執行役員(現)
 古河ロックドリル株式会社
 代表取締役社長(現)
当社所有株式数 7,500株
取締役会への出席状況 16/16回

選任理由

荻野正浩氏は、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、素材事業をけん引してきたほか、経営計画や広報・IR、人事など重要な分野を幅広く担い、経営体質の強化に貢献してきました。当社が企業価値の向上と持続的な成長を図るに当たっては、同氏が有する幅広い経験と実行力を当社の経営に活かすことが必要と判断し、取締役として選任しました。



常務取締役
三村 清仁(みつむら きよひと)
担当 社長補佐、産業機械部門、ユニック部門、金属部門、
 環境安全統括部、資材部
略歴 1980年 4月 当社入社
 2012年 6月 当社執行役員 企画推進室長
 2013年 9月 当社執行役員 企画推進室長 CSR推進室長
 2014年 4月 当社執行役員 企画推進室長
 2014年 6月 当社上級執行役員
 古河ロックドリル株式会社代表取締役社長
 2015年 6月 当社取締役 上級執行役員
 古河ロックドリル株式会社代表取締役社長
 2018年 6月 当社常務取締役(現) 常務執行役員
 古河ロックドリル株式会社代表取締役社長
当社所有株式数 12,500株
取締役会への出席状況 16/16回

選任理由

三村清仁氏は、2014年6月から5年間、古河ロックドリル株式会社代表取締役社長を務めるなど、当社がコア事業と位置づける機械事業をけん引し、企業価値の向上に貢献してきました。当社が機械事業の持続的拡大に取り組むに当たっては、同氏が有する豊富な経験と実行力を当社の経営に活かすことが必要と判断し、取締役として選任しました。



取締役 上級執行役員
名塚 龍己(なづか たつき)
担当 電子部門、化成部品部門、技術統括本部
略歴 1981年 4月 当社入社
 2015年 6月 当社執行役員 開発本部副部長
 2017年 6月 当社執行役員 開発本部長
 2017年10月 当社執行役員 技術統括本部長(現)
 2019年 6月 当社取締役(現) 上級執行役員(現)
当社所有株式数 7,400株
取締役会への出席状況 16/16回

選任理由

名塚龍己氏は、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います。また、2017年6月以降、技術統括本部長(旧 開発本部長)として当社グループの技術戦略や技術開発の推進に貢献してきました。当社が企業価値の向上と持続的な成長を図るに当たっては、同氏が有する専門性の高い知識と経験を当社の経営に活かすことが必要と判断し、取締役として選任しました。



取締役 上級執行役員
酒井 宏之(さかい ひろゆき)
担当 不動産事業、コーポレート部門※1
略歴 1982年 4月 当社入社
 2013年 6月 当社財務部長
 2015年 6月 当社経理部長 財務部長
 2017年 6月 当社執行役員 業務改革推進室長(現)
 2019年 6月 当社取締役(現) 上級執行役員(現)
 2021年 6月 不動産本部長(現) 経営企画部長(現)
当社所有株式数 7,600株
取締役会への出席状況 16/16回
 ※1 コーポレート部門
 経営企画部、業務改革推進室、CSR推進室、経理部、財務部、
 人事総務部、法務部、システム部、監査室

選任理由

酒井宏之氏は、グループ会社および当社の要職を歴任し、管理分野において幅広い経験と知識を有しています。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を進めるとともに、不動産事業をけん引し、幅広く経営課題の改善に貢献してきました。当社が企業価値の向上と持続的な成長を図るに当たっては、同氏が有する幅広い経験と知識を当社の経営に活かすことが必要と判断し、取締役として選任しました。



独立社外取締役
手島 達也(てじま たつや)
 略歴 1969年 4月 東邦亜鉛株式会社入社
 2003年 6月 同社代表取締役常務 常務執行役員
 2005年 6月 同社代表取締役専務 専務執行役員
 2006年 6月 同社代表取締役社長 最高執行責任者
 2008年 6月 同社代表取締役社長
 2017年 6月 同社相談役(現) 当社取締役(現)
 2018年 6月 阪和興業株式会社社外取締役(現)
 当社所有株式数 0株
 取締役会への出席状況 16/16回

選任理由

手島達也氏は、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助言や業務執行に対する適切な監督を行っており、引き続き、当社の経営に対して有用な助言や適切な監督を行うことが期待できるものと判断し、社外取締役として選任しました。



独立社外取締役
西野 和美(にし の かずみ)
 略歴 1992年 4月 富士写真フイルム株式会社入社
 (1996年3月退職)
 2006年 4月 東京理科大学大学院
 総合科学技術経営研究科
 総合科学技術経営専攻准教授
 2017年 4月 一橋大学大学院商学研究科准教授
 2019年 6月 同大学院経営管理研究科准教授(現)
 株式会社オリエントコーポレーション社外取締役(現)
 当社取締役(現)
 2019年12月 株式会社ミルテル社外取締役(現)
 当社所有株式数 3,000株
 取締役会への出席状況 15/16回

選任理由

西野和美氏は、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います。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、当社の経営に対する助言や業務執行に対する適切な監督を行っており、引き続き、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期待できるものと判断し、社外取締役として選任しました。



常勤監査役
岩田 穂(いわた ののり)
 略歴 1979年 4月 当社入社
 2011年 6月 当社執行役員 経理部長
 2013年 6月 当社取締役 上級執行役員
 経理部長
 2015年 6月 当社取締役
 2016年 6月 当社常務取締役
 2019年 6月 当社常勤監査役(現)
 当社所有株式数 9,700株
 監査役会への出席状況 7/7回

選任理由

岩田穂氏は、当社入社以来、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など、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人材と判断し、監査役として選任しました。



社外監査役
上野 徹郎(うえの てつろう)
 略歴 1976年 4月 株式会社第一勧業銀行入行
 2009年 4月 株式会社みずほ銀行取締役副頭取(代表取締役)
 副頭取執行役員
 2011年 4月 同社理事
 2011年 6月 中央不動産株式会社副会長執行役員
 2012年 6月 清和総合建物株式会社代表取締役社長
 2013年 6月 中央不動産株式会社監査役
 2015年 6月 当社監査役(現)
 2018年 6月 清和総合建物株式会社特別顧問
 2021年 2月 清和総合建物株式会社顧問(現)
 当社所有株式数 1,500株
 監査役会への出席状況 7/7回

選任理由

上野徹郎氏は、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っており、引き続き、当社の経営に対して実効的な監査を行うことが期待できるものと判断し、社外監査役として選任しました。



独立社外取締役
迎 陽一(むかえ よういち)
 略歴 1975年 4月 通商産業省入省
 2004年 6月 同省大臣官房商務流通審議官
 2006年 8月 商工組合中央金庫理事
 2008年 8月 関西電力株式会社顧問
 2009年 6月 同社常務取締役
 2013年 6月 同社取締役常務執行役員
 2015年 6月 株式会社関電L&A代表取締役社長
 株式会社かんてんエルオートシステム
 代表取締役社長
 2019年 6月 当社取締役(現)
 2020年 6月 株式会社関電L&A相談役(現)
 一般財団法人経済産業調査会代表理事(現)
 一般財団法人流通システム開発センター会長(現)
 当社所有株式数 4,600株
 取締役会への出席状況 16/16回

選任理由

迎陽氏は、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など、幅広い経験と知識を有しています。更に、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、当社の経営に対する助言や業務執行に対する適切な監督を行っており、引き続き、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期待できるものと判断し、社外取締役として選任しました。



常勤監査役
井上 一夫(いのうえ かずお)
 略歴 1980年 4月 当社入社
 2011年 6月 当社不動産本部長
 2014年 6月 当社執行役員 企画推進室長
 2016年 6月 当社上級執行役員 経営企画部長
 2017年 6月 当社常勤監査役(現)
 当社所有株式数 5,100株
 監査役会への出席状況 7/7回

選任理由

井上一夫氏は、当社入社以来、長年にわたり経理部門に属し、更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、客観的かつ適切な監査を行うことができる人材と判断し、監査役として選任しました。



社外監査役
山下 雅之(やました まさゆき)
 略歴 1980年 4月 朝日生命保険相互会社入社
 2016年 4月 同社代表取締役 専務執行役員
 ラサ工業株式会社社外取締役
 (2014年6月就任)
 2016年 6月 当社監査役(現)
 2018年 4月 朝日生命保険相互会社取締役
 2018年 6月 株式会社インフォテック朝日
 代表取締役社長
 2019年 6月 ラサ工業株式会社社外取締役
 (監査等委員)
 当社所有株式数 0株
 監査役会への出席状況 7/7回

選任理由

山下雅之氏は、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おり、それらを当社の監査体制に反映することが期待できるものと判断し、社外監査役として選任しました。

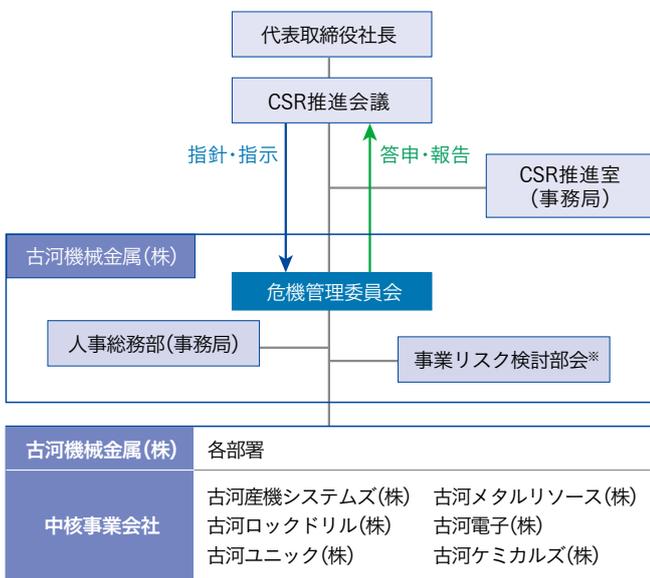
リスクマネジメント

当社グループは、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の分析と評価を行うとともに、リスクへの対応(回避・低減・共有・保有)、発生後の対処の検討・作成・評価および見直しによる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。また、特に重要なリスクについては、当社取締役会または当社経営会議において、厳正に審議し、決定しています。なお、当社グループの環境保全、製品安全を含む品質保証に関しては、それぞれ環境安全管理委員会、品質保証委員会を設置し、専門的な審議・検討を行い、その対策を推進しています。また、事業活動上のリスク対応と管理の有効性を確保するため、当社監査室により当社グループの内部監査を実施しています。

リスクマネジメント体制図

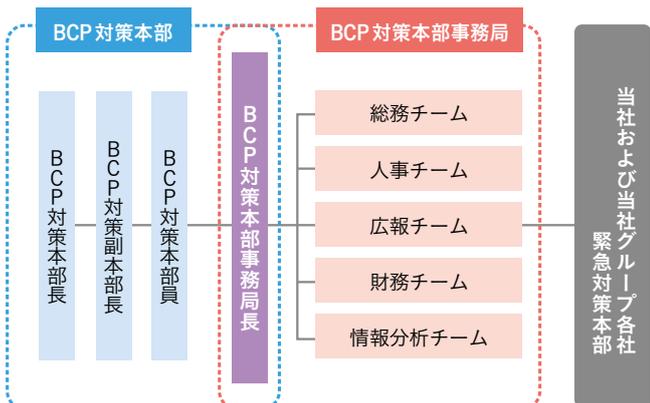


※ 事業リスク検討部会を構成するグループ会社は、危機管理委員会を構成するグループ会社と同じ。

事業継続マネジメント(BCM)

中核事業会社におけるBCPの策定は完了し、組織変更などに対応するために一部見直しに着手しています。今後は、BCMの運用にも注力していきます。

グループBCP体制図



品質保証について

品質保証

当社グループでは、お客さまにお届けする当社グループが生産するすべての製品と提供するすべてのサービスに対して、安全で満足いく製品とサービスであることの保証を実現すべく、様々な取り組みを行っています。海外調達や海外工場での生産、また輸出製品に対しても、日本のメーカーとして誇れる品質を保証することを目指しています。

品質保証マネジメント体制

当社グループでは2020年度に品質保証マネジメント体制の見直しを行いました。製品安全のみならず、お客さまに確かな品質を保証する体制を確立するために、古河機械金属(株)本社内に設置していた「製品安全委員会」を「品質保証委員会」へ組織を変更しました。また、当社グループの品質保証体制を管理し、品質保証および製品安全に関する活動を推進するために、当社技術統括本部内に「品質保証管理部」を新設しました。合わせて制定した「品質保証基本方針」「品質保証行動指針」に基づき、グループ一丸となってお客さまの信頼と満足が得られるモノづくりおよびサービスの提供に努めます。

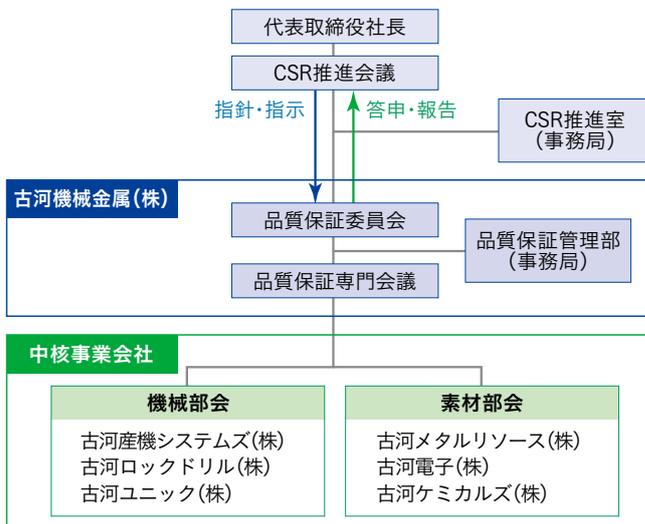
・品質保証委員会

品質保証委員会では、同委員会の下に中核事業会社の品質保証責任者を集めた品質保証専門会議および機械系・素材系に分かれて活動する部会を組織しています。これらは、製造、品質保証、製品安全に関する法令遵守およびお客さま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。また、製品安全は品質保証に含まれるという考えのもと、リスクアセスメントの実施など製品安全レベルの向上のための活動も継続しています。

2020年度は、各事業所におけるクレーム発生抑制のため、発生予防教育活動の実施、設計段階でのDRおよびSRの充実に取り組むとともに、昨年からの継続テーマである「変化点」の現場での見える化や、製造業務や検査業務のICT化による業務効率の改善などを推進しました。

2021年度は変化点からの不具合発生撲滅教育活動の推進、事業所間の相互の品質パトロールによる品質向上活動、各事業所の品質保証体制強化に向けた規定の見直しを実施していきます。

品質保証マネジメント体制図



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、「古河機械金属グループ企業行動憲章」および「古河機械金属グループ役員行動基準」を定め、グループ全役職員がコンプライアンスの重要性を認識して業務に当たるよう、意識の徹底を図っています。

コンプライアンス体制

当社グループでは、当社社長をコンプライアンスの最高責任者とし、当社各部署およびグループ会社にそれぞれコンプライアンス責任者を置いています。また、当社グループにおけるコンプライアンス活動を推進する機関としてコンプライアンス委員会を設置しています。同委員会では、コンプライアンスに関する重要事項について審議し、コンプライアンス体制の整備と意識の強化を図っています。同委員会で審議された内容は、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に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、優先性を説くなど、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。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、対象者を一堂に集めてコンプライアンス研修を実施することができませんでしたが、項目別の研修は、ウェブ会議システムを用いてまたは動画を配信することによって実施することができました。

贈収賄防止基本方針・贈収賄防止基本ガイドライン

当社グループは、2021年1月に、「贈収賄防止基本方針」および「贈収賄防止基本ガイドライン」を制定しました。これにより「役員行動基準」に記載されている贈収賄の防止に関し、当社グループの姿勢を対外的に明示するとともに、事業活動において贈収賄を防止するための具体的な手続きを明確にしました。同方針およびガイドラインの周知を徹底し、贈収賄の防止に尽力します。

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、役員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。この理念に基づいた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)に対し削減目標を策定し、環境保全活動に取り組んでいます。

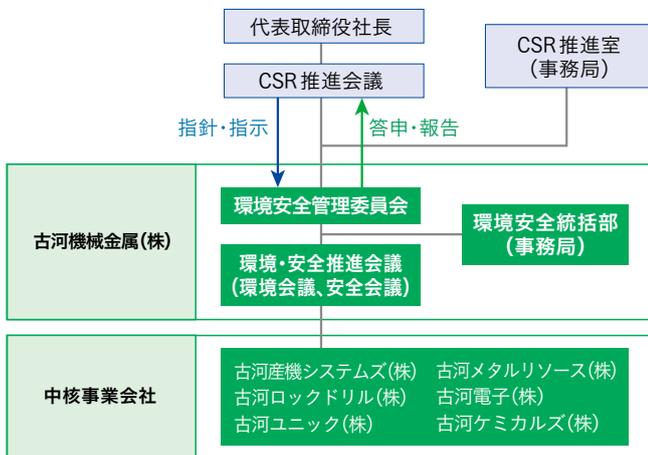
地球温暖化や環境保全への対応

当社グループの温暖化対策については、「2025年ビジョン」に基づいた2019年度から10年間の新たな第四期中期削減計画を策定し、活動を推進するとともに、カーボンニュートラルの実現に向けた協議を開始しました。環境保全活動の展開に当たっては、予防的措置を施し、リスクへ対応する能力の向上・強化を進めています。また、事業活動が生態系に与える負の影響を低減するための取り組みを推進するとともに、山林の健全な育成など、生物多様性の保全を図る活動を推進しています。

環境安全管理委員会

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「環境安全管理委員会」で立案・審議しています。2021年4月開催の委員会は新型コロナウイルス感染防止対策の観点からWeb開催に変更し、実施しました。委員会では、2020年度の環境・安全重点活動の評価結果、2021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、第四期中期削減計画の進捗状況と今後の推移、事故災害の発生状況と今後の無事故・無災害に向けた取り組み状況などについて協議が行われました。環境安全統括部からカーボンニュートラル実現に向けた取り組みについて報告のうえ関係先への協力を依頼しました。

環境・安全推進体制図



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」に基づく化学物質の使用状況、管理方法の改善を推進し、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)の届け出を行うことにより、化学物質の排出量等を再認識し、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2021において開示しています。

鉱山ビジネスとの関わり

当社グループが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様々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たすべく既存の技術だけでなく新技術の開発や導入も交えた取り組みを行っています。また、当社グループの鉱山機械製品は、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する取り組みとして、当社グループの製品はCO₂排出量低減化、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、その素材としての様々な特徴を生かし、環境負荷を減らすための素材としてより一層注目されています。銅は、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、当社グループは、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。

第四期中期削減計画と2年目の結果

「2025年ビジョン」に基づいた2019年度から2028年度までの10年間の第四期中期削減計画の2年目(2020年度)の結果は、各工場におけるトップランナー設備・機器導入や生産工程の効率化を進める一方、コロナ禍の影響による一部の工場における生産減などによりCO₂排出量、水資源使用量、廃棄物等総排出量共に削減目標を達成しました。

第四期中期削減計画の3年目に入り、削減目標の達成に向けて、各社における進捗状況を的確に把握し、目標達成に向けて取り組んでいます。

Column

当社山林のCO₂吸収量について

当社保有山林におけるCO₂吸収量は年間約8千t-CO₂であり、当社グループにおける2020年度CO₂排出量の約38%を吸収した計算となります。当社グループでは、「古河の森植樹会」や「足尾さくら植樹会」を通して独自の緑化活動を進めています。

事業活動によるCO₂排出量

2020年度CO₂排出量
約21千t-CO₂/年

当社保有山林におけるCO₂吸収量

約8千t-CO₂/年

社会(S)への取り組み

当社グループは、「社会に必要とされる企業であり続ける」という経営理念を実現するため、「社会インフラの整備」、「安全で環境に優しい豊かな社会の実現」という社会価値の創造に寄与し続けることですべてのステークホルダーへの明確化した責任を果たし、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。更に、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、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様々な社会的課題を認識し、課題の解決に貢献できる活動を行っていく考えです。

働きがいのある環境の実現

当社グループでは、従業員一人ひとりが成長することで労働生産性と創造性を向上させ、多様な人材が健康で働きがいのある環境を実現するための様々な改革に取り組んでいます。

働きがいのある環境実現までの3つの課題と検討項目

人材育成、人材活用	勤続年数、役職、業務内容、能力などに応じた多様な人材育成、社員コースに捉われない有能人材の最適活用、チャレンジングな個人目標の設定と適正評価
働き方改革	自動化・システム化、会議時間の短縮・効率化などの労働環境の整備、フレックスタイム制、テレワーク、時差出勤などの様々な勤務体系の柔軟な適用、業務効率向上に向けた意識改革
健康的な職場の整備	年間総実労働時間の削減、年次有給休暇取得率の向上、定期健康診断受診率の向上、積極的な保健活動の実施

ダイバーシティの推進

女性従業員の活躍支援

積極的な女性採用と活用に力を入れる当社では、女性活躍推進行動計画に基づき、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：2021年4月1日～2026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	企画職群女性社員の入社後5年間の自己都合退職率10%以下
目標4	年次有給休暇取得促進 1人当たり平均年間12日

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、また、育児休業の一部を有給休暇とするなど、育児を行う従業員のサポートを充実させています。また、男性の育児参加の機会が増加するきっかけとなるよう、男性従業員の育児休業取得を推奨しています。

障がい者雇用

様々な職場・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。

外国籍従業員の雇用

積極的な海外展開を進める当社グループでは、国籍にとらわれない採用活動を行っています。外国籍の従業員とは、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。

定年年齢の延長

2020年4月1日をもって、古河機械金属の定年年齢を60歳から65歳に延長し、各種人事制度、給与体系、退職金制度を抜本的に見直しました。これにより、従業員がモチベーションを維持しやすい環境を整えるとともに、高年齢の従業員による技術の伝承や中堅・若手従業員の育成を活性化させています。

人権の尊重

ハラスメントおよび差別の禁止

当社グループでは、「個人の多様な価値観を認め、人権侵害や差別がなく、また公平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」ため、あらゆるハラスメントや差別を禁止しています。また、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をとしています。

人権研修

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へ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ています。また、階層別研修に参加する従業員は職場におけるハラスメントに関する社内研修を受講するなど、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。

人材育成

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。人材開発においては、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。

人事考課制度

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。この役割グレード制度を基礎とした人事考課制度に基づき、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整えています。

ワーク・ライフ・バランス

働きやすい環境づくり

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。

	目標	2020年度実績
時間外労働時間(月)	15.5時間	15.2時間 ※一般社員(非管理職)
年次有給休暇取得時間	60%	61.6% ※同上
年間総実労働時間	2,000時間未満	1,952時間 ※同上
健康診断受診率	100%	100% ※全従業員

2020年度の活動内容

- ・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
- ・テレワーク導入およびフレックスタイム制適用拡大
- ・営業担当者に対するテレワーク環境の整備検討
- ・会議の削減およびウェブ会議の奨励

11年間の主要データ(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

財務関連データ

	2011/3	2012/3	2013/3
会計年度 (単位:百万円)			
売上高	165,638	157,566	165,539
売上原価	146,364	138,097	144,224
売上総利益	19,274	19,469	21,315
販売費及び一般管理費	16,453	17,314	17,952
営業利益	2,821	2,154	3,363
経常利益	1,231	1,268	2,763
税金等調整前当期純利益(△損失)	447	△ 2,662	5,432
親会社株主に帰属する当期純利益(△損失)	563	△ 1,659	2,976
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,743	4,978	5,491
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,643	△ 3,152	△ 2,252
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,702	△ 3,782	251
設備投資額	2,112	3,588	2,926
減価償却額	3,288	3,328	3,014
研究開発費	2,224	2,621	2,558
会計年度末 (単位:百万円)			
総資産	196,234	193,971	186,076
流動資産	80,199	81,498	79,507
流動負債	70,456	74,807	74,439
純資産	47,622	47,668	51,507
有利子負債残高(借入金)	89,264	85,795	80,634
自己資本	45,849	46,022	50,110
会計年度 (単位:百万円)			
部門別業績			
機械事業売上高	47,025	53,198	56,852
産業機械部門	10,655	12,949	12,894
ロックドリル部門	23,880	24,143	23,305
ユニック部門	12,490	16,105	20,651
素材事業売上高	92,203	77,917	88,026
金属部門	79,979	68,114	77,944
電子部門	7,147	4,615	4,987
化成品部門	5,076	5,187	5,093
不動産事業売上高	1,577	1,233	1,058
機械事業営業利益	△ 566	1,970	2,923
産業機械部門	△ 29	708	778
ロックドリル部門	△ 350	333	△ 67
ユニック部門	△ 186	928	2,212
素材事業営業利益	3,044	325	324
金属部門	1,494	308	282
電子部門	1,279	△ 234	△ 262
化成品部門	269	251	304
不動産事業営業利益	635	356	219

2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
163,026	172,544	161,799	149,829	167,695	174,116	165,215	159,702
139,777	146,657	136,447	126,207	142,426	147,674	138,940	137,508
23,249	25,886	25,352	23,622	25,268	26,441	26,275	22,194
16,362	16,961	17,363	17,076	17,447	17,526	17,582	16,601
6,886	8,925	7,988	6,545	7,820	8,915	8,693	5,592
6,150	6,603	6,227	7,202	8,105	8,235	8,135	6,773
7,091	6,160	6,631	6,711	6,594	7,003	7,280	9,907
3,976	9,793	5,056	4,254	4,774	4,654	4,431	7,468
1,982	10,241	7,652	9,818	5,351	11,785	8,400	6,042
△ 3,129	△ 10,892	△ 2,855	△ 3,585	△ 5,855	△ 3,386	△ 5,073	2,245
△ 4,562	3,318	△ 8,166	△ 5,030	△ 2,529	△ 4,205	△ 4,843	△ 3,123
11,430	2,557	2,869	5,424	5,021	5,442	5,938	4,144
2,828	3,223	3,190	3,137	3,260	3,473	3,589	3,879
2,538	2,227	2,680	2,464	2,292	1,504	1,177	1,164
199,408	207,317	195,650	208,034	222,211	215,368	209,697	218,275
76,839	80,564	76,314	79,578	87,845	87,441	85,725	88,625
73,976	63,870	59,749	59,790	79,322	60,376	52,555	47,839
56,313	70,581	68,262	79,584	87,086	80,447	77,966	94,364
77,219	82,053	76,241	73,507	73,311	72,597	70,412	69,683
54,694	68,783	66,459	77,658	85,011	78,216	75,543	91,770
2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
71,111	75,990	72,232	66,803	73,453	77,580	82,691	68,635
18,527	16,712	14,926	14,041	15,871	17,971	23,237	16,682
26,842	30,910	30,076	26,979	30,199	30,372	27,663	24,149
25,741	28,367	27,229	25,782	27,381	29,237	31,791	27,804
90,162	93,270	85,644	78,968	89,987	92,722	79,366	88,203
78,684	81,513	74,192	67,853	77,334	80,067	67,149	76,094
5,381	5,743	5,477	5,816	6,307	6,527	5,506	5,741
6,096	6,013	5,973	5,298	6,344	6,127	6,710	6,367
1,013	2,535	3,045	3,074	3,338	2,999	2,386	2,107
5,333	6,551	5,882	3,580	5,083	6,567	7,343	3,968
1,851	1,711	1,037	104	1,005	2,088	3,208	2,113
341	1,225	2,217	897	1,782	1,689	142	△ 1,324
3,141	3,614	2,627	2,578	2,295	2,789	3,992	3,180
1,695	1,770	983	1,870	1,648	1,396	776	1,040
1,503	1,449	1,154	1,738	867	581	301	499
△ 123	52	△ 368	17	330	407	△ 35	161
315	267	197	114	451	406	510	380
△ 43	776	1,276	1,265	1,339	1,163	735	736

11年間の主要データ(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

財務分析関連データ

	2011/3	2012/3	2013/3
I株当たりデータ (単位:円)(注)			
当期純利益(△損失)	1.39	△ 4.11	7.37
配当金	0.00	0.00	20.00
純資産	113.45	113.88	123.99
収益性 (単位:%)			
売上高原価率	88.4	87.6	87.1
売上高総利益率	11.6	12.4	12.9
売上高販管費率	9.9	11.0	10.8
売上高営業利益率	1.7	1.4	2.0
売上高経常利益率	0.7	0.8	1.7
売上高当期純利益率	0.3	△ 1.1	1.8
効率性・安全性			
自己資本当期純利益(△損失)率(ROE)(%)(*1)	1.2	△ 3.6	6.2
総資産当期純利益(△損失)率(%)(*2)	0.3	△ 0.9	1.6
デット・エクイティ・レシオ(倍)(*3)	1.9	1.9	1.6
自己資本比率(%)(*4)	23.4	23.7	26.9
総資産回転率(回)(*5)	0.8	0.8	0.9
投資指標			
配当性向(%)(*6)	—	—	27.2
純資産配当率(DOE)(%)(*7)	—	—	1.6
PBR(倍)(*8)	0.8	0.7	0.9
期末株価(円)(注)	860	800	1,090
時価総額(百万円)	34,783	32,356	44,085

ESG関連データ

CO ₂ 排出量(t-CO ₂)(注)	21,000	20,000	24,000
排水量(千m ³)	463	468	448
廃棄物総排出量(t)	5,610	6,395	6,389
有価物	2,327	2,301	2,567
廃棄物	3,283	4,094	3,822
エネルギー使用量(千GJ)	594	497	461
水資源投入量(千m ³)	661	652	641
取締役人数(人)	7	8	8
社外取締役人数(人)	1	1	1
従業員数(人)	2,728	2,752	2,342
女性従業員数(人)(注)	—	—	—
総実労働時間(時間)(注)	2,016	2,044	2,030
超過労働時間(月平均)	18.42	20.75	19.00

その他関連データ

銅相場(LME平均:米ドル/t)	8,139	8,485	7,855
円相場(期中平均:円/米ドル)	85.71	79.07	83.10
銅生産量(t)	89,523	76,896	90,387
銅販売量(t)	89,176	82,597	96,789

- * 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

2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
9.84	242.34	125.13	105.29	118.16	116.23	112.23	190.73
30.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
135.34	1,702.21	1,644.81	1,922.04	2,104.07	1,978.09	1,926.32	2,348.53
85.7	85.0	84.3	84.2	84.9	84.8	84.1	86.1
14.3	15.0	15.7	15.8	15.1	15.2	15.9	13.9
10.0	9.8	10.7	11.4	10.4	10.1	10.6	10.4
4.2	5.2	4.9	4.4	4.7	5.1	5.3	3.5
3.8	3.8	3.8	4.8	4.8	4.7	4.9	4.2
2.4	5.7	3.1	2.8	2.8	2.7	2.7	4.7
7.6	15.9	7.5	5.9	5.9	5.7	5.8	8.9
2.1	4.8	2.5	2.1	2.2	2.1	2.1	3.5
1.4	1.2	1.1	0.9	0.9	0.9	0.9	0.8
27.4	33.2	34.0	37.3	38.3	36.3	36.0	42.0
0.8	0.8	0.8	0.7	0.8	0.8	0.8	0.7
30.5	20.6	40.0	47.5	42.3	43.0	44.6	26.2
2.2	3.2	2.9	2.7	2.4	2.4	2.5	2.3
1.4	1.2	1.0	1.1	0.9	0.7	0.6	0.6
1,860	2,120	1,660	2,050	1,985	1,393	1,060	1,336
75,228	85,744	67,139	82,913	80,284	56,340	42,872	52,205
23,000	27,000	24,000	25,000	26,000	26,000	21,930	20,903
429	455	471	465	410	477	477	474
7,746	6,266	6,832	5,347	6,884	7,160	7,039	5,912
3,003	3,168	3,374	2,489	2,928	3,357	3,203	2,456
4,743	3,098	3,458	2,858	3,956	3,803	3,836	3,456
454	474	429	458	483	511	438	427
633	651	666	671	623	692	680	671
8	7	8	9	9	9	9	9
1	1	2	3	3	3	3	3
2,413	2,456	2,521	2,616	2,690	2,757	2,755	2,752
—	—	283	359	391	415	411	413
2,075	2,136	2,105	2,064	2,138	2,117	2,083	1,952
25.50	26.27	23.80	20.65	26.85	25.40	22.36	15.22
7,104	6,554	5,215	5,154	6,444	6,341	5,860	6,879
100.24	109.93	120.13	108.42	110.85	110.91	108.74	106.06
87,767	90,447	86,466	84,062	88,004	81,346	77,068	74,386
94,966	96,675	94,327	91,294	90,103	85,146	83,863	81,998

(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います。

・CO₂排出量(t-CO₂)は、2019年度以前は千トン単位で記載しています。

・女性従業員数(人)は、2014年度以前は一部の区分において男女別での従業員数を集計していないため、2015年度以降の数値を記載しています。

・2020年度の総実労働時間は、年休時間のほか、欠勤時間も参入しています。

財務報告

2021年3月期の経営成績

売上高は、対前期比55億13百万円(△3.3%)減少し、1,597億2百万円となりました。産業機械部門では、大型プロジェクト案件のうち、前年度に小名浜港湾国際バルクターミナル向けの荷役設備や中間貯蔵設備(福島県双葉郡大熊町)など、工事の大部分が進捗したことにより65億55百万円(△28.2%)の減収となりました。ロックドリル部門では、国内外で新型コロナウイルス感染症拡大の影響があり、国内では油圧クローラドリル、油圧ブレーカおよび油圧圧砕機の出荷の減少が大きく、海外では、特に、東南アジアにおいては油圧クローラドリルの出荷が減少し、北米においてはレンタル会社向けの油圧ブレーカの出荷が減少するなどして、35億13百万円(△12.7%)の減収(国内で10億60百万円の減収、海外で24億53百万円の減収)となりました。ユニック部門では、国内では、主として前期にあった移動式クレーン構造規格の一部改正や、小型トラックの排ガス規制前の駆け込み需要による出荷増加の反動による出荷減少が大きく、海外では、主として新型コロナウイルス感染症拡大の影響が大きい東南アジアでユニッククレーンの出荷が減少し、欧米においては、都市部の建設現場の工事中断などによる影響でミニ・クローラクレーンの出荷が減少し、39億87百万円(△12.5%)の減収(国内で29億16百万円の減収、海外で10億70百万円の減収)となりました。金属部門では、前期末に急落した電気銅の海外相場が、4月以降大幅に上昇したことを主因として、89億45百万円(13.3%)の増収(電気銅は65億82百万円の増収、電気金は24億24百万円の増収)となりました。

売上原価は、対前期比14億31百万円(△1.0%)減少し、1,375億8百万円となり、売上原価率は2.0ポイント増加し、86.1%となりました。また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による行動制限などにより、全般的に営業活動経費が減少したため、販売費及び一般管理費は、対前期比9億80百万円(△5.6%)減少し、166億1百万円となりました。

営業利益は、対前期比31億円(△35.7%)減少し、55億92百万円となりました。営業利益率は1.8ポイント減少し、3.5%となりました。産業機械、ロックドリルおよびユニックの機械事業の営業利益は、減収による減益を主因として、産業機械部門は、10億94百万円(△34.1%)の減益となり、ロックドリル部門は、14億67百万円の減益で営業損失の計上(前期は利益計上)となりまし

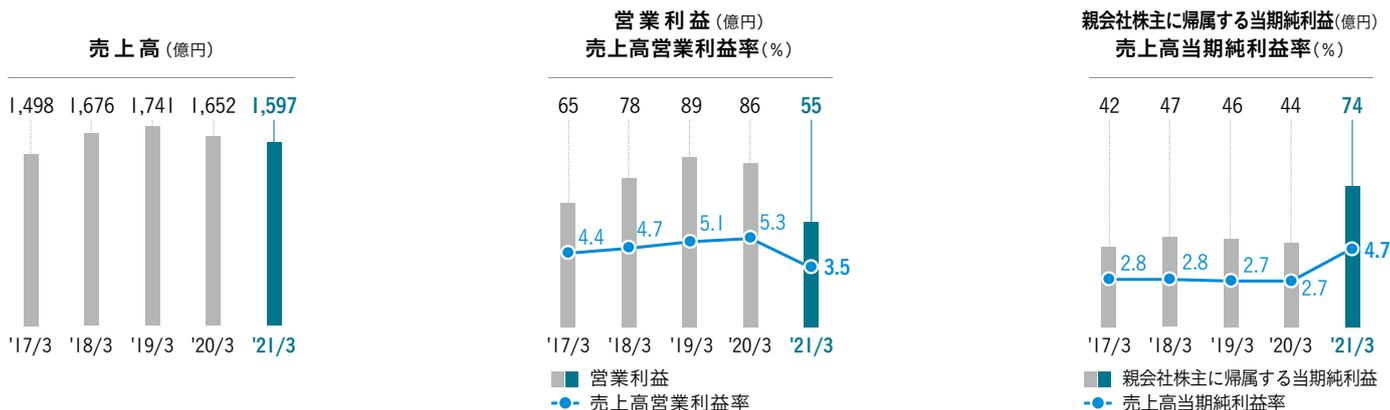
た。また、ユニック部門は、8億12百万円(△20.4%)の減益となりました。金属部門は、鉱石買鉱条件の悪化など、委託製錬損益は減益となりましたが、金属価格の大幅な上昇により、10億11百万円の増益(電気銅は9億43百万円の増益、電気金は46百万円の減益)となったことから、1億97百万円(65.8%)の増益となりました。電子部門は、高純度金属ヒ素や窒化アルミニウムなどの増収により、1億96百万円の増益で営業利益の計上(前期は損失計上)となりました。化成品部門は、硫酸や亜酸化銅の減収により、1億30百万円(△25.5%)の減益となりました。

営業外収益は、持分法による投資利益3億55百万円、為替差益7億2百万円を計上したことなどにより、対前期比11億54百万円増加し、27億49百万円となりました。営業外費用は、当期は為替差益の計上(前期は5億53百万円の為替差損)となったことなどにより、対前期比5億84百万円減少し、15億68百万円となりました。

特別利益は、政策保有株式2銘柄の売却により、投資有価証券売却益40億78百万円(対前期比40億58百万円増)を計上したほか、固定資産売却益は25百万円(対前期比6億29百万円減、前期は、古河大名ビル(福岡県福岡市中央区)売却に伴う固定資産売却益5億83百万円ほかを計上)を計上したことなどにより、対前期比34億3百万円増加し、41億5百万円となりました。特別損失は、古河大阪ビルの解体工事の進捗に対応した費用7億30百万円を計上しましたが、前期は、上場株式の株価下落による投資有価証券評価損10億29百万円の計上があったことなどにより、対前期比5億84百万円減少し、9億71百万円となりました。

法人税、住民税及び事業税と法人税等調整額を合計した税金費用は、4億2百万円減少し、22億37百万円となりました。法人税等の負担率は、政策保有株式売却に伴う評価性引当額の減少などにより、13.7ポイント減少し、22.6%となりました。非支配株主に帰属する当期純利益は、8百万円減少し、2億1百万円となりました。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30億36百万円(68.5%)増加し、74億68百万円となりました。

これにより自己資本当期純利益(ROE)は3.1ポイント上昇し8.9%となりました。また、1株当たり当期純利益は対前期比69.9%増の190.73円となりました。



2021年3月期の財政状態

総資産は、対前期末比85億78百万円(4.1%)増加し、2,182億75百万円となりました。流動資産は、対前期末比29億円(3.4%)増加し、886億25百万円となりました。増加の要因は、主に現金及び預金が51億1百万円(40.3%)増加し、受取手形及び売掛金が26億22百万円(△8.6%)減少したことによります。固定資産は、対前期末比56億78百万円(4.6%)増加し、1,296億49百万円となりました。増加の要因は、主に投資有価証券が、政策保有株式の売却により14億73百万円減少し、保有する上場株式の時価評価額が83億25百万円増加するなど、71億12百万円(26.0%)増加したことによります。

負債合計は、対前期末比78億19百万円(△5.9%)減少し、1,239億10百万円となりました。流動負債は、対前期末比47億16百万円(△9.0%)減少し、478億39百万円となりました。減少の要因は、主に仕入債務(支払手形及び買掛金、電子記録債務)および未払金の合計額が35億円(△10.8%)減少したほか、短期借入金(1年以内返済予定の長期借入金を含みます。)が、10億6百万円(△8.7%)減少したことによります。固定負債は、対前期末比31億3百万円(△3.9%)減少し、760億71百万円となりました。減少の要因は、主に繰延税金負債が34億3百万円(53.5%)増加し、退職給付に係る負債が68億1百万円(△71.5%)減少したことによります。繰延税金負債の増加は、その他有価証券評価差額金および退職給付に係る調整累計額の増加によるものなどです。また、退職給付に係る負債の減少は、退職金制度の改定により退職給付債務が34億63百万円減少し、株価の上昇などにより年金資産が31億87百万円増加したことによるものです。

純資産は、対前期末比163億97百万円(21.0%)増加し、943億64百万円となりました。増加の要因は、主に保有する上場株式の時価評価額の増加に伴い、その他有価証券評価差額金が増加したこと、退職金制度の改定により費用(減額)処理されていない未認識過去勤務費用の増加および株価の上昇などにより費用処理されていない未認識数理差異の減少により、退職給付に係る調整累計額が増加したこと、その他の包括利益累計額合計額が108億71百万円(240.2%)増加したこと、また、親会社株主に帰属する当期純利益74億68百万円を計上し、剰余金の配当19億60百万円を実施したことなどにより、株主資本合計が53億55百万円(7.5%)増加したことなどによります。その結果、自己資本は917億70百万円となり、自己資本比率は対前期末比6.0ポイント増加し42.0%となりました。デッド・エクイティ・レシオは前期末比0.1ポイント改善し0.8倍となりました。

研究開発費および設備投資額

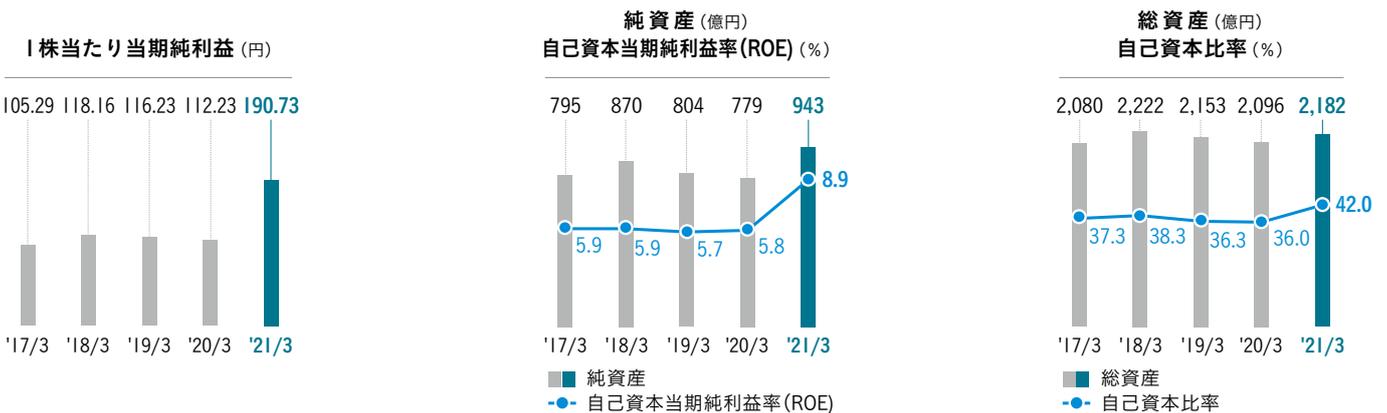
当社グループは、多岐にわたる市場ニーズにかなった高付加価値製品、新素材の研究開発を積極的に推進しています。2021年3月期における研究開発費は、対前期比1.1%減の11億64百万円となりました。産業機械部門において7百万円、ロックドリル部門において1億17百万円、ユニック部門において1億95百万円、金属部門において24百万円、電子部門において1億4百万円、化成品部門において1億83百万円でした。また、各セグメント製品群の基盤技術開発、新事業創出のためのコーポレート研究に係る研究開発費は5億31百万円であり、全報告セグメントに配賦しています。

2021年3月期の設備投資額は、対前期比30.2%減の41億44百万円(無形固定資産を含む)となりました。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12億53百万円、ロックドリル部門において4億37百万円、ユニック部門において9億46百万円、金属部門において3億46百万円、電子部門において3億24百万円、化成品部門において1億56百万円実施しました。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2百万円実施しました。その他の部門においては、休廃止鉱山の鉱害防止対策を主とした設備投資を6億76百万円実施しました。以上の所要資金は、自己資金および借入金によります。それに伴い減価償却費は対前期比8.1%増の38億79百万円となりました。

2021年3月期のキャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フローは、60億42百万円の純収入で、対前期比23億58百万円の収入減となりました。主として、営業利益の減益に伴う非資金損益項目等の調整後収入が減少したことによります。

投資活動によるキャッシュ・フローは、22億45百万円の純収入(前期は50億73百万円の純支出)で、対前期比73億19百万円増となりました。主として、投資有価証券の売却による収入55億51百万円(対前期比52億1百万円の収入増)、有形固定資産および無形固定資産の取得による支出34億73百万円(対前期比26億97百万円の支出減)によるものです。投資有価証券の売却による収入の増加は、政策保有株式について、毎年、保有継続の適否を検証するとともに、資産の有効活用および財務体質の健全化を図るべく適宜売却を進めていることに加え、当期は新型コロナウイルス感染症の影響による万が一の資金需要に即応するための手元流動性を確保する目的で、投資有価証券の売



却を行ったことによるものです。また、有形固定資産および無形固定資産の取得による支出の減少は、前期は、主として、高崎吉井工場の生産能力増強を目的とした設備投資などの支出が多額であったことによります。

財務活動によるキャッシュ・フローは、31億23百万円の純支出で、対前期比17億19百万円の支出減となりました。主として、有利子負債(借入金)削減による支出(借入れによる収入および返済による支出の純減)7億41百万円(対前期比14億32百万円の支出減)によるものです。なお、このうち、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた資金繰りの対応として、取引金融機関から調達した長期運転資金による有利子負債(借入金)の増加は20億円(調達した100億円のうち、80億円を返済)です。

この結果、現金及び現金同等物の当期末残高は、対前期末比51億1百万円増の177億48百万円となりました。

■ 連結キャッシュ・フロー配分と資本政策

2021年5月13日付で公表した『『中期経営計画2022』の公表見送りに関するお知らせ』のとおり、「中期経営計画2022」の公表を見送ることとしたため、「2025年ビジョン」達成に向けた第2フェーズを担う2020年度から2022年度における、当社グループの連結キャッシュ・フロー配分の公表はしておりませんが、引き続き、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、株主還元を配慮した連結キャッシュ・フローの適正配分に努めていきます。

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、第1フェーズの3年間の設備投資実績累計額は164億3百万円(設備投資等の支払額は163億94百万円)、

2020年度は41億44百万円(設備投資等の支払額は34億73百万円)となりました。また、2021年3月末現在における2021年度以降の設備投資予定額は80億円で、このうち2021年度は、小山工場の新事務所棟建築など機械事業合計で38億円、当社グループ全体では、53億円を予定しています。今後も「企業価値向上に資する投資等の積極的推進」に取り組むべく、機械事業を中心に「モノづくり力の強化」を支える設備投資を実施していきます。

有利子負債(借入金)の削減については、2016年度末の有利子負債(借入金)残高735億7百万円から第1フェーズの3年間で30億94百万円、2020年度は、7億29百万円削減し、696億83百万円となりました。当社グループは、今後も財務レバレッジに過度に依存することなく、効率性、収益性の改善に最優先で取り組み、2020年5月に公表した「中期経営方針2022」で掲げた「2025年ビジョン」の最終年度である2025年度の財務水準(イメージ)を達成すべく、財務の健全性向上に努めていきます。

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、成果の配分を実施することを基本方針としており、株主還元としての利益剰余金からの配当は、連結による損益を基礎とし、特別な損益状態である場合を除き、原則として1株当たり50円の年間配当金および連結配当性向30%以上をめどに、安定的・継続的な利益還元を努めていきます。第1フェーズの3年間の剰余金の処分累計額は59億58百万円で、連結配当性向は43.3%でした。2020年度の剰余金の処分類は19億53百万円(1株当たり配当金50円の年間配当金)としましたが、2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響による万が

■ 連結キャッシュ・フロー配分の概要

(単位:百万円、単位未満切捨て)

	2017年度	2018年度	2019年度	2017年度～2019年度 累計額	2020年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,351	11,785	8,400	25,537	6,042
設備投資等の支払額	△5,396	△4,827	△6,170	△16,394	△3,473
その他投資の支払・回収額	△458	1,440	1,096	2,078	5,718
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,855	△3,386	△5,073	△14,315	2,245
フリーキャッシュ・フロー	△503	8,398	3,326	11,221	8,287
有利子負債の増△減	△205	△678	△2,174	△3,058	△741
配当金の支払額	△2,019	△2,020	△1,977	△6,017	△1,961
自己株式の取得額	△1	△1,208	△420	△1,631	△165
その他	△302	△297	△270	△870	△254
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,529	△4,205	△4,843	△11,577	△3,123

■ 財務指標

財務指標	2016年度 (比較基準年)	2019年度	2020年度	2025年度 (イメージ)
	デット・エクイティ・レシオ(*1)	0.9倍	0.9倍	0.8倍
有利子負債/EBITDA倍率(*2)	7.6倍	5.7倍	7.4倍	4倍台
発行体格付	BBB(JCR)	BBB(JCR)	BBB(JCR)	BBB+以上(日系格付機関)

*1 デット・エクイティ・レシオ=有利子負債(期末)÷自己資本(期末)

*2 有利子負債/EBITDA倍率=有利子負債(期末)÷(営業利益+減価償却費)

一の資金需要に即応するための手元流動性を確保する目的で、政策保有株式の売却を行い、特別利益に投資有価証券売却益を計上した結果として1株当たり当期純利益が増加したこともあり、連結配当性向は26.2%となりました。なお、2021年5月13日に公表した2021年度の剰余金の配当予想は、1株当たり年間配当金50円00銭(連結配当性向54.3%)としました。

なお、自己株式の取得につきましては、第1フェーズの3年間で取得した株式の総数は1,186,300株、取得価額の総額は16億28百万円、2020年度は、2020年11月に自己株式140,500株を取得し、取得価額の総額は1億64百万円でした。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、適宜検討していきます。

経営指標分析

創業150周年を迎える2025年度に向けた当社グループの2025年ビジョン「FURUKAWA Power & Passion 150」において連結営業利益150億円超の常態化、二桁台のROEを掲げ、「2025年ビジョン」を具現化していくための第1フェーズとして2017年度から2019年度の3年間で対象とした「中期経営計画2019」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いたしました。連結営業利益につきましては、2018年度89億円、2019年度86億円と2期連続で目標を達成しましたが、ROEにつきましては、3年間を通じて、5%台後半にとどまり、目標未達でした。

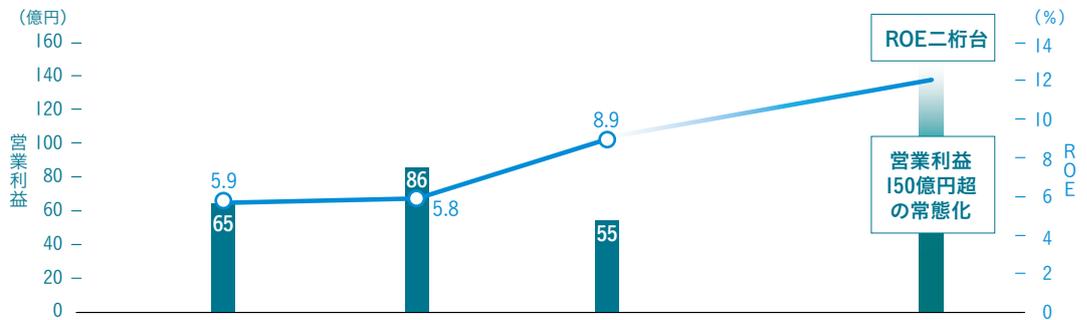
2021年5月13日付で公表した「『中期経営計画2022』の公表見送りに関するお知らせ」のとおり、「中期経営計画2022」の公表を見送ることとしたため、「2025年ビジョン」達成に向けた第2フェーズ(2020年度から2022年度)の最終年度となる2022年度のマイルストーンについては公表していませんが、2021年度および2022年度は単年度の連結業績予想を、それぞれ2020年度(2021年5月13日)および2021年度(2022年5月予定)の本決算時に公表することとしました。

2020年度の営業利益は、55億92百万円で、2016年度(比較基準年)に対する比率は、機械事業は111%、素材事業は56%、不動産事業は58%となりました。連結全体の営業利益に対する構成比は、コア事業と位置づける機械事業は、比較基準年である2016年度の53%から69%(前期は83%)となり、素材事業全体では、28%から18%(前期は9%)、不動産事業は19%から13%(前期は8%)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、収益性と効率性の改善に最優先で取り組むこととしています。また、資本コストを的確に把握するとともに、設備投資等を含む経営資源の配分等に際し、資本コストを考慮した事業ポートフォリオマネジメントの運用を通じ、最適事業ポートフォリオの構築、経営資源配分における全体最適の追求をしていきます。

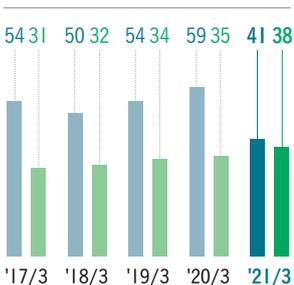
2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を主因とする機械事業の減収などにより、売上高は55億13百万円の減収となった一方で、投資有価証券売却益40億78百万円を特別利益に計上したことによる当期純利益率の改善を主因として、収益性が改善し、ROEは8.9%となりました。

■ 経営指標

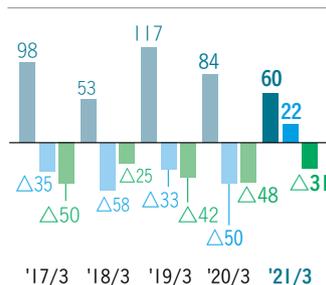


経営指標	2016年度 (比較基準年)			2019年度			2020年度			2025年度 (イメージ)	
	営業利益	65億円	86億円	55億円	150億円超の常態化						
ROE	5.9%	5.8%	8.9%	二桁台							

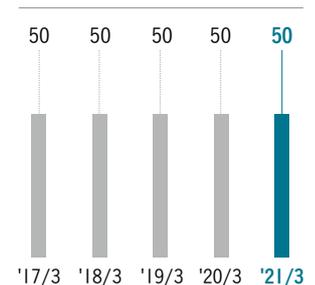
設備投資額 (億円)
減価償却費 (億円)



キャッシュ・フロー (億円)



1株当たり配当金 (円)



■ 設備投資額
■ 減価償却費

■ 営業活動によるキャッシュ・フロー
■ 投資活動によるキャッシュ・フロー
■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

セグメント分析

ROE向上の取り組みの強化・浸透を図るべく、ROA(総資産営業利益率)をセグメントごとの経営指標・管理指標とし、ROAの構成要素として収益性(売上高営業利益率)、効率性(総資産回転率)の改善に取り組んでいます。2016年度(比較基準年)および2019年度(第1フェーズの最終年度)ならびに2020年度の様子は以下のとおりです。

産業機械部門のROAは、2016年度の0.5%から2019年度には12.9ポイント改善し13.4%となりましたが、2020年度は4.6ポイント悪化し8.8%(2016年度からは8.3ポイントの改善)となりました。第1フェーズにおいて、2018年4月に組織再編を実施し、エンジニアリング力強化を図ってきた結果として、コントラクタ事業の拡大を図ることができたこと、また、マテリアル機械においても、セクションプラント工事案件への技術提案による破砕機やスクリーン、造粒機や一部プラント設備等の受注など、業績向上に大きく貢献したことで、産業機械部門の2020年度の営業利益は、直近15年間で、2019年度の最高益に次ぐ業績となるなど、2016年度から営業利益率は改善しました。2020年度については、大型プロジェクト案件のうち、前年度に小名浜港湾国際バルクターミナル向けの荷役設備や中間貯蔵設備(福島県双葉郡大熊町)など、工事の大部分が進捗したことにより65億55百万円(△28.2%)の減収となったことを主因として、総資産回転率および営業利益率ともに2019年度から悪化しました。

ロックドリル部門のROAは、2016年度の2.9%から2019年度には2.5ポイント悪化し0.4%となり、2020年度は営業損失の計上となったことで、4.2ポイント悪化し△3.8%(2016年度からは6.7ポイントの悪化)となりました。第1フェーズにおいて、2017年度および2018年度は、国内においてはトンネルドリルジャンボや都市

再開発・建設投資などの底堅い需要を背景に、油圧ブレーカや油圧クローラドリルの出荷が好調であったこと、また、海外においては欧米を中心に油圧クローラドリルの出荷が好調であったことなどによる営業利益率の改善を主因として、ROAは2017年度5.7%、2018年度5.0%となりましたが、2019年度には、油圧クローラドリルの先進国での排ガス規制対応に伴うコストアップおよび2017年度から開始した高崎吉井工場の設備投資による減価償却費などの負担増加による営業利益率の悪化に加え、固定資産投資のほか在庫投資の増加などによる総資産回転率も悪化し、ROAは0.4%となりました。2020年度については、国内外で新型コロナウイルス感染症拡大の影響があり、35億13百万円(△12.7%)の減収となったことを主因として営業損失の計上となり、総資産回転率および営業利益率ともに2019年度から悪化しましたが、高崎吉井工場の第2期工事以降の設備投資の計画延期・見直しをするとともに在庫水準の適正化を図るなど、効率性の改善に努めました。

ユニック部門のROAは、2016年度の11.2%から2019年度には1.8ポイント改善し13.0%となりましたが、2020年度は2.6ポイント悪化し10.4%(2016年度からは0.8ポイントの悪化)となりました。第1フェーズにおいて、2016年度から開始した佐倉工場の設備投資に伴う総資産の増加、また、鋼材価格の上昇や製造しながらの設備投資の実施による減価償却費負担の増加など生産コストが上昇する中で、国内においてはユニッククレーンの高機能化・高付加価値化による競争力強化を更に図るため、操作性・安全性を各段に高めたフルモデルチェンジ機(G-FORCEシリーズ)の安全強化モデルの販売や、海外においては販売店網の再整備・販売力の強化に加え、海外輸出機の生産拠点の拡張、整備を行ってきたこと、また、佐倉工場の設備投資による投資効果

ROE 推移

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
2020年度(実績)	: 8.9%		4.68%		0.75回		2.56倍
2016年度との比較:			収益性:改善		効率性:改善		レバレッジ:低下

部門別 ROA 推移

	2016年度(比較基準年)				2019年度				2020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)	ROA (営業利益)	総資産 回転率	営業利益率	営業利益 (百万円)	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	4.1%	0.8回	5.3%	8,693	2.6%	0.8回	3.5%	5,592
産業機械	0.5%	0.9回	0.6%	104	13.4%	1.1回	12.2%	3,208	8.8%	0.8回	10.7%	2,113
ロックドリル	2.9%	0.9回	3.3%	897	0.4%	0.8回	0.5%	142	△3.8%	0.7回	△5.5%	△1,324
ユニック	11.2%	1.1回	9.9%	2,578	13.0%	1.0回	12.5%	3,992	10.4%	0.9回	11.4%	3,180
金属	6.2%	2.4回	2.6%	1,738	1.1%	2.5回	0.5%	301	1.7%	2.6回	0.7%	499
電子	0.2%	0.8回	0.3%	17	△0.5%	0.8回	△0.6%	△35	2.3%	0.8回	2.8%	161
化成品	0.7%	0.3回	2.1%	114	3.1%	0.4回	7.6%	510	2.3%	0.4回	5.9%	380
不動産	4.0%	0.1回	39.4%	1,265	2.7%	0.1回	30.7%	735	2.8%	0.1回	34.7%	736

についても生産効率の向上など、収益性の向上に寄与し始めたことからROAは13.0%となりました。2020年度については、国内では、前期にあった移動式クレーン構造規格の一部改正などの駆け込み需要による出荷増加の反動による出荷減少が大きく、海外では、新型コロナウイルス感染症拡大の影響の大きい地域の出荷減少を主因として、39億87百万円(△12.5%)の減収となったことから総資産回転率および営業利益率ともに2019年度から悪化しましたが、機械事業の安定的なけん引に貢献しています。

金属部門のROAは、2016年度の6.2%から2019年度には5.1ポイント悪化し1.1%となりましたが、2020年度は0.6ポイント改善し1.7%(2016年度からは4.5ポイントの悪化)となりました。金属部門では、原料銅鉱石、地金製品ともに国際的な需給バランス、投機的取引、国際政治・経済情勢など国際市況の動向の影響を受け、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、為替予約取引や、先物取引を利用したヘッジ等によりこれらの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・販売体制の確立に努めておりますが、鉱石買鉱条件の悪化や製錬費の増加等、製錬採算は年々厳しいものとなっています。第1フェーズにおいて、営業利益率は2016年度の2.6%から2017年度1.1%、2018年度0.7%、2019年度0.5%と悪化しましたが、2020年度については、委託製錬損益の減益を、金属価格の大幅な上昇により吸収し、増収増益となったことから総資産回転率および営業利益率ともに2019年度から改善しました。

電子部門のROAは、2016年度の0.2%から2019年度には営業損失の計上となったことで、0.7ポイント悪化し△0.5%となりましたが、2020年度は2.8ポイント改善し2.3%(2016年度からは2.1ポイントの改善)となりました。第1フェーズにおいて、2017年度および2018年度は、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用などが好調で、結晶製品も個別半導体用の結晶が好調であったことなどによる営業利益率の改善を主因として、ROAは2017年度4.5%、2018年度5.7%となりましたが、2019年度には、半導体市況の悪化による成熟製品の減収減益を主因として営業損失の計上となり、ROAは△0.5%となりました。2020年度については、第3四半期までは、前期に続いて損失計上となっておりましたが、第2四半期以降、結晶製品やコイルの需要が回復傾向となり、高純度金属ヒ素は、化合物半導体用などの需要が安定し堅調であったこと、また、窒化アルミニウムは、熱対策部品向けや半導体製造装置用部品向けなどの需要が増加し、増収となったことにより営業損失を解消し、利益計上となったことから、営業利益率は、2019年度から改善しました。

化成品部門のROAは、2016年度の0.7%から2019年度には2.4ポイント改善し3.1%となりましたが、2020年度は0.8ポイント悪化し2.3%(2016年度からは1.6ポイントの改善)となりました。第1フェーズにおいて、硫酸、亜酸化銅、酸化銅などの既存製品や高品質硫酸の増販などによる安定的な収益計上により、営業利益率は2016年度の2.1%から2017年度7.1%、2018年度6.6%、2019年度7.6%と改善しました。2020年度については、酸化銅は、基板用向けの需要が旺盛であったことなどから増収となりましたが、亜酸化銅は、船底塗料の需要が全般的に低調であったこと、また、硫酸は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響に加え、顧客の在庫調整を主因として減収となったことから、営業利益

率は、2019年度から悪化しました。

不動産事業のROAは、2016年度の4.0%から2019年度には1.3ポイント悪化し2.7%となりましたが、2020年度は0.1ポイント改善し2.8%(2016年度からは1.2ポイントの悪化)となりました。第1フェーズにおいて、2019年12月末をもって古河大阪ビルを閉館、この間、テナントの退出により賃貸収入が減少したこと、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)は、順調な稼働を続けていましたが、2018年度第4四半期から大口事務所テナントの減床の影響による賃貸収入の減少で、営業利益率は2016年度の39.4%から2017年度39.9%、2018年度38.5%、2019年度30.7%と悪化しました。一方で、経営資源の有効活用を図ることを目的として、遊休資産や2019年4月に売却した古河大名ビル(福岡県福岡市中央区)など収益貢献が見込まれなくなった資産の売却を進めるなど、効率性の維持に努めました。2020年度については、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による臨時休館や来館者の影響を受けた室町古河三井ビルディングの商業テナントに対して一部賃料の減免を実施しましたが、前期の大口事務所テナント減床後の後継事務所テナントの入居などにより、営業利益率は、2019年度から改善しました。

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、調達および販売活動を行っており、製品の輸出、銅精鉱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。そのため、為替予約取引等を利用してリスクの軽減を図っておりますが、為替が大きく変動した場合、当社グループの経営成績等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US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・経済情勢などにより変動します。そのため、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価格が大きく変動した場合、当社グループの経営成績等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等に影響を与え、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

2021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696億83百万円と、総資産の31.9%を占めております。そのため、金利の上昇により負債コストが増加した場合には、当社グループの経営成績等に影響を与える可能性があります。なお、市場金利が上昇した場合には資金調達コストが増加する可能性があります。当社グループでは、固定金利等の種々の借入条件を適宜組み合わせることで、急激な金利変動に備えております。

(4) 投資有価証券および土地、その他の固定資産について

当社グループは、歴史上の経緯から、その他有価証券で時価のあるもの、および土地を保有しております。その2021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291億36百万円、土地が534億36百万円となっております。そのため、株価や地価が大きく下落した場合には、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等に影響を与える可能性があります。

なお、有価証券については、毎年、取締役会において個別の銘柄ごとに、保有に伴う便益やリスク等を定性面と定量面の両面から総合的に勘案のうえ、その保有の継続の適否を検証しております。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、売却を進めることとしております。

また、当社グループが保有するその他の固定資産については、経営環境の著しい悪化等による収益性の低下や市場価格の下落等により減損損失が発生し、当社グループの経営成績等に影響を与える可能性があります。ロックドリル部門については、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を主因として、営業損失を計上しておりますが、今後、事業環境の変化に伴い、収益性の低下により、投資額の回収が見込まれなくなった場合には、減損損失を計上する可能性があります。

(5) 需要の変動について

当社グループの製品は、日本国内だけでなく海外でも販売されているため、日本、北米、欧州、アジアなどの主要市場において大きな景気変動があった場合、当社グループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

また、当社グループには、製品の特性上、売上高に占める国内の公共事業関連の割合が高い事業があるため、公共投資額に大きな変動があった場合も、当社グループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

(6) 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。そのため、現地における政情不安、急激な経済の減速、治安の悪化、貿易上の制裁措置、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発生し、事業の円滑な遂行に支障が生じた場合、当社グループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

(7) 自然災害、感染症のまん延等の不可抗力について

地震、津波、洪水、台風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受け、生産設備が損壊し、もしくは物流網に障害が発生する等の事態が生じた場合、または、新型ウイルス等の感染症の世界的なまん延により、当社グループの事業所や保有施設、調達先が操業・運営を行うことができない事態が生じた場合、製品およびサービスの安定的な供給・提供を行うことができなくなり、当社グループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

なお、2020年初頭に顕在化した新型コロナウイルス(COVID-19)の世界的な感染拡大について、一部の国や地域を除いて、依然として新型コロナウイルス感染症の感染拡大が継続しており、新型コロナウイルス禍が収束する時期のめどが立っておりません。当社グループは、従業員の感染を防止するために、衛生管理の徹底や在宅勤務等の措置を講じておりますが、このまん延が長期間にわたり継続した場合、従業員の感染による操業停止やサプライチェーンの停滞、顧客の事業活動の停止や縮小等による売上高の減少により、当社グループの経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、従業員の安全を確保し、各事業の持続可能性を担保するため、以下の措置を講じております。

新型コロナウイルス感染症の拡大防止に向けた対応

新型コロナウイルスの感染を最大限防止するため、自治体からの在宅勤務等の緊急要請があった該当地域の従業員に対し、2020年2月27日から時差出勤、3月27日から在宅勤務とし、政府の緊急事態宣言が発出された4月7日以降、都度、当社グループ従業員の新型コロナウイルス感染症の拡大防止に向けた対応について、周知徹底するとともに、関連情報については、当社グループのウェブサイトにて公表しております。

感染防止のため

講じている主な対策

- ・在宅勤務や時間短縮勤務、輪番制勤務などによる感染リスクの抑制
- ・事務所内のデスクや会議室のパーティション設置による飛沫感染の防止
- ・生産工場と最寄り駅を結ぶ送迎バスの増便、社員食堂の入替制

感染防止のため

定めている主な対応

- ・会議、各種イベント、会食、出張、勤務時間外の対応
- ・健康確保への対応
- ・風邪症状発症時、濃厚接触時の対応

新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた資金繰りの対応

当社グループでは、平素より運転資金の効率的な調達を行うため、取引金融機関との間で当座貸越契約および貸出コミットメント契約を締結しておりますが、新型コロナウイルス感染症の影響による万が一の資金需要に即応するため、手元流動性を確保すべく長期運転資金の調達および投資有価証券の売却を行いました。

長期運転資金の調達

2020年5月に取引金融機関から長期運転資金100億円を調達(調達した運転資金のうち、80億円を2021年2月に返済)

投資有価証券の売却

2020年8月に投資有価証券の売却により54億円の収入

当社グループは、産業機械、ロックドリル、ユニック、金属、電子、化成産、不動産、その他の8つのセグメントで構成されていますが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響は、セグメントごとに濃淡があり、その影響が及ぶ期間の見通しも不確実な状況です。そのため、感染拡大が当社グループの経営環境に及ぼす影響額を合理的に算定することは困難であります。なお、現段階で想定している当社グループの各セグメントへの主な影響については、当社有価証券報告書を参照ください。

(8) 品質について

当社グループは、世界的に認められている品質管理基準に従って製品を製造するとともに、その管理体制の確立および維持向上に努めております。しかしながら、全ての製品について、将来にわたって欠陥が発生しないという保証はありません。そのため、生産物賠償責任保険やリコール保険等に加入することでリスクに備えておりますが、想定を超える大規模な製造物責任やリコールにつながる製品の欠陥が発生した場合、または当社グループおよびその製品への信頼が失われた場合、当社グループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

(9) 新製品開発について

当社グループは、顧客のニーズを満たす新技術、新機能を備えた製品を市場投入すべく、積極的に新製品の開発に取り組んでおります。しかしながら、一部の事業においては、製品ライフサイクル上の成熟期に位置する取扱製品があり、そのような製品は、競合他社製品との差別化を図ることが困難であることから、利益率が低下する可能性があります。そのため、そのような事業において、将来の柱となるような新製品を開発・市場投入できない場合、当社グループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

(10) 人材確保について

当社グループは、将来に向けて成長していくため、新卒、中途を問わず優秀な人材を採用し、戦力化するための育成を行っております。しかしながら、事業に必要とされる人材の確保等を十分に行うことができなかつた場合には、当社グループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

(11) 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、関係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ており、特に、国内休鉱山における坑廃水による水質汚濁防止や集積場(堆積場)の保安等の鉱害防止については、必要な措置を講じております。しかしながら、関係法令の改正等により規制が強化された場合、また、各事業所において不測の事態が発生した場合、その対応に要するコストが増加し、当社グループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

(12) 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、輸出管理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、法令の改正等により規制が強化され、または新たな規制が制定された場合は、対応コストの増加や事業の継続への影響など、当社グループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

(13) 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、2021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。しかしながら、退職給付債務等の計算の基礎として採用した割引率や長期期待運用収益率等の前提条件と実際の結果との間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は、当社グループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

なお、上記中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日(2021年6月29日)現在において当社グループが判断したものです。

会社概要

会社概要 (2021年3月31日現在)

社名	古河機械金属株式会社
本社	〒100-8370 東京都千代田区大手町二丁目6番4号(常盤橋タワー) (2021年7月26日以降)
電話	03-6636-9501 (2021年7月26日以降)
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	2,752名(連結)

大株主(上位10位) (2021年3月31日現在)

	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,482	6.35
朝日生命保険相互会社	2,373	6.07
清和綜合建物株式会社	1,935	4.95
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,688	4.32
横浜ゴム株式会社	1,341	3.43
古河電気工業株式会社	877	2.24
富士電機株式会社	862	2.20
損害保険ジャパン株式会社	839	2.14
株式会社川嶋	756	1.93
中央不動産株式会社	687	1.75

(注1) 当社は、自己株式1,369,919株を保有していますが、上記大株主からは除外しています。
(注2) 持株比率は、自己株式(1,369,919株)を控除して計算しています。

役員 (2021年6月29日現在)

代表取締役会長	宮川 尚久
代表取締役社長	中戸川 稔
専務取締役	荻野 正浩
常務取締役	三村 清仁
取締役	名塚 龍己
取締役	酒井 宏之

執行役員 (2021年6月29日現在)

専務執行役員(兼)	荻野 正浩	古河ロックドリル(株) 代表取締役社長
常務執行役員	川下 勝平	古河産機システムズ(株) 代表取締役社長
上級執行役員(兼)	名塚 龍己	技術統括本部長
上級執行役員(兼)	酒井 宏之	不動産本部長 経営企画部長 業務改革推進室長
上級執行役員	宮崎 治	経営企画部 経営戦略特命部長
上級執行役員	高野 厚	人事総務部長
上級執行役員	宮嶋 健	法務部長

株式の状況 (2021年3月31日現在)

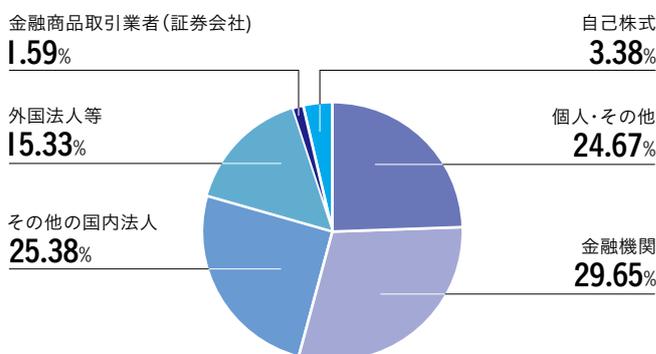
発行可株式総数 80,000,000株

発行済株式総数 40,445,568株

株主総数 19,987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

所有者別株式構成 (2021年3月31日現在)



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

社外監査役 上野 徹郎

社外監査役 山下 雅之

執行役員 栗田 憲一 古河産機システムズ(株) 取締役副社長

執行役員 山川 賢司 古河ユニック(株) 代表取締役社長

執行役員 村松 達之 古河ユニック(株) 取締役副社長

執行役員 齋藤 雅典 古河メタルリソース(株) 代表取締役社長

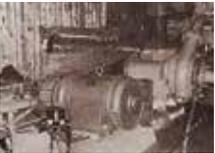
執行役員 飯田 仁 古河電子(株) 代表取締役社長

執行役員 岩間 和義 古河ケミカルズ(株) 代表取締役社長

執行役員 金子 勉 技術統括本部副本部長

執行役員 久能 正之 環境安全統括部長

沿革

1875 (明治8)	新潟県で草倉銅山の経営を開始する(創業)		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	
1877 (明治10)	栃木県で足尾銅山の経営を開始する	当社グループの発展の礎は足尾銅山開発に始まります	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	
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		2006 (平成18)	中国にさく岩機製品の販売会社を設立する	
1914 (大正3)	日本で最初にさく岩機を製作する		2007 (平成19)	(株)パウデックと窒化ガリウム(GaN)系半導体エビ基板事業に関して資本・業務提携する	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などを製造・販売しています
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	国産初のさく岩機は足尾で開発されました	2008 (平成20)	古河産機システムズ(株)が古河大塚鉄工(株)を吸収合併する	
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		2009 (平成21)	塗料・化成品の製造販売会社である(株)トウベを連結子会社化する	
	栃木県に足尾銅山機械部門の小山工場を建設する	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	2010 (平成22)	カナダの銅鉱山権益を取得する	
1950 (昭和25)	群馬県にさく岩機部門の高崎工場を建設する		2011 (平成23)	インドにさく岩機製品の販売会社を設立する	権益を持つジブラルタル銅鉱山(カナダ)
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	高崎工場ではさく岩機が量産され、さく岩機のトップメーカーとしての地位を固めます	2012 (平成24)	ロシアにユニック製品の販売会社を設立する	
1962 (昭和37)	足尾製錬所で古河・オートクランプ式自熔製錬設備が完成する		2013 (平成25)	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	
	高純度金属ヒ素の研究開発が完了し、99.999% 製品の販売を開始する	銅鉱石の製錬段階で発生する副産物の一つであるヒ素	2014 (平成26)	フィリピンにコイル加工会社を設立する	
1987 (昭和62)	(株)ユニック(トラッククレーン製造)を買収する		2015 (平成27)	経営理念を刷新、「2025年ビジョン」を制定する	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
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	車両搭載型クレーンの代名詞となっている「ユニック」	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	
1990 (平成2)	アメリカのブレーカ製造販売会社を買収する		2021 (令和3年)	本社機能を集約し、東京・大手町の「常盤橋タワー」に移転する	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
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				TOKYO TORCHにある常盤橋タワー

 **古河機械金属株式会社**

〒100-8370 東京都千代田区大手町二丁目6番4号

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