

中期経営計画 2026

中期経営計画 2026 の基本方針

中期経営計画2026（以下、中計26）は、2030年のあるべき姿の実現に向けて、「強靱な事業体の構築」を基本方針に掲げています。財務・非財務の目標値を明確化するとともに、コーポレートとセグメントの両面で戦略を実行することで、収益力および資本効率の向上と新事業探索の強化を目指します。



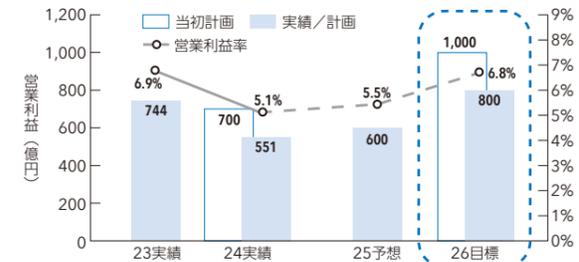
事業環境の変化

中計26では、外部環境の前提として、不確実な世界経済、非連続な事業環境、変容する社会様式、を掲げてスタートしました。しかし、2024年度は、欧州事業、半導体事業、シヨベル事業において、当初想定を上回る事業環境の悪化に加え、収益性の改善遅れなどが見られました。当初の想定では、受注・売上高のボリュームを確保しつつ、変革を通じた収益性向上を目指していましたが、受注・売上高のボリューム拡大の前提が崩れたため、数値目標の見直しを実施しました。

事業環境の当初想定からの変化	
欧州事業	<ul style="list-style-type: none"> ●EV 需要の鈍化による自動車産業の不振、エネルギーコスト上昇などに起因した欧州全域での市況悪化 ●電機制御・プラスチック加工機械事業の顧客設備投資の遅れ、脱炭素化および環境規制強化によるボイラ事業の需要減少
半導体事業	<ul style="list-style-type: none"> ●当社グループの対象市場の需要回復遅れと顧客による設備投資の低迷
シヨベル事業	<ul style="list-style-type: none"> ●北米金利高止まりに伴う需要減と発注量減少による在庫過多

中期経営計画 2026 の数値目標

中計26の数値目標は、外部環境の悪化および財務状況を考慮し、2026年度営業利益目標を800億円（当初1,000億円）、ROICを7.0%（同8.0%）へ見直しました。2030年度の数値目標である営業利益1,300億円、ROIC10%以上に関しては、施策の追加と実行スピードを加速させることで、実現を目指します。



変更点

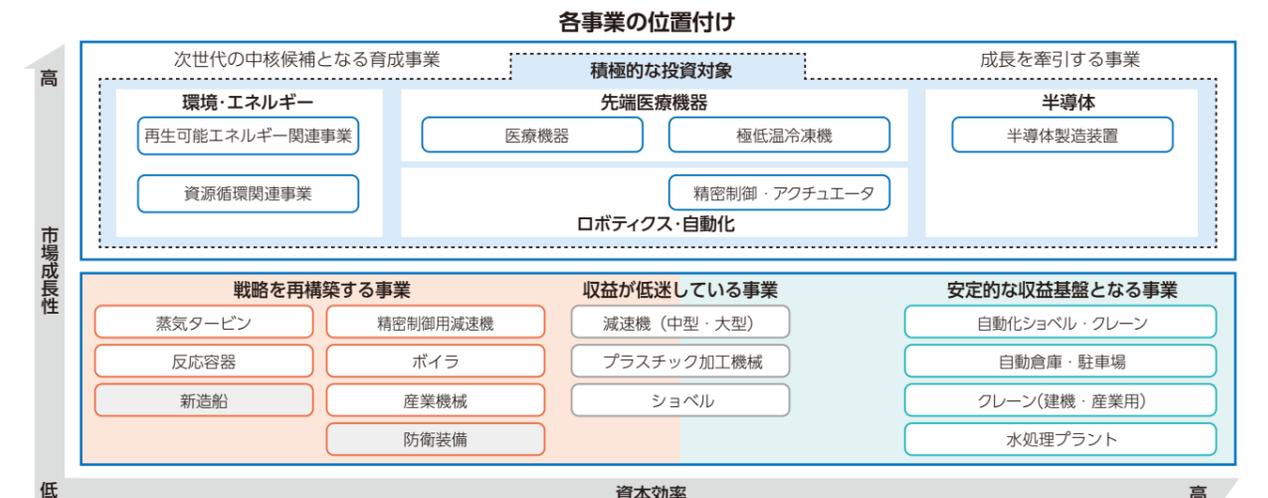
営業利益目標 当初 1,000億円 → 見直後 **800億円**
 現状の事業環境では2026年度での目標達成は困難と判断

※ 2030年のあるべき姿と目標は変更しない
 その達成に向け戦略を一部見直し、施策の追加と実行のスピードアップを行うことで早期の目標ライン復帰を目指す

	2024年度実績	2026年度 目標 (2024年2月時点)	2026年度 目標 見直後 (2025年2月時点)	前回公表目標値からの増減
受注高	9,361億円	12,800億円	12,000億円	▲800億円
売上高	10,711億円	12,500億円	11,730億円	▲770億円
営業利益	551億円	1,000億円	800億円	▲200億円
営業利益率	5.1%	8.0%	6.8%	▲1.2pt
ROIC	4.8%	8.0%	7.0%	▲1.0pt
(参考)ROE	1.2%	10.0%	7.8%	▲2.2pt
設備投資 (目標は3カ年累計)	480億円	1,900億円	1,900億円	-
研究開発 (目標は3カ年累計)	337億円	900億円	900億円	-
為替レート(USD/JPY)	¥147	¥135	¥135	-

事業ポートフォリオ改革

事業ポートフォリオ改革では、各事業および製品を4象限に分類し、第1象限の「成長を牽引する事業」および第2象限の「次世代の中核候補となる育成事業」を重点投資領域と位置付け、経営資源を集中投資し、事業の拡大を図ります。第3象限の「戦略を再構築する事業」については構造改革プランを策定・実行し、第4象限のうち「収益が低迷している事業」については収益力強化のための施策を実行します。



中期経営計画 2026 の進捗

中計 26 の初年度となる 2024 年度は、不確実な世界経済環境が続く中、欧州事業、半導体事業、ショベル事業において、当初想定を下回る事業収益環境に見舞われました。このため、中計数値目標の見直しを行うとともに、対処すべき課題に対する新たな施策を追加することで、2030 年の数値目標の達成を目指します。

セグメント別数値目標

欧米を中心とした需要低迷による受注高の減少や収益性の改善遅れなどから、セグメント別数値目標を見直しました。

	2026年度 目標 (2024年2月時点)				2026年度 目標 見直し後(2025年2月時点)				増減		
	受注高	売上高	営業利益	ROIC	受注高	売上高	営業利益	ROIC	受注高	売上高	営業利益
単位: 億円											
メカトロニクス	3,300	3,230	300	9.0%	2,950	2,950	240	8.0%	▲350	▲280	▲60
(プラスチック加工機械)	1,100	1,100			1,050	1,050			▲50	▲50	
インダストリアル マシナリー	2,800	2,770	270	10.0%	2,750	2,750	220	8.5%	▲50	▲20	▲50
(油圧ショベル)	2,900	2,900			2,600	2,600			▲300	▲300	
ロジスティクス & コンストラクション	4,600	4,600	330	10.0%	4,350	4,330	270	8.0%	▲250	▲270	▲60
エネルギー & ライフライン	2,100	1,900	100	6.0%	1,950	1,700	70	4.0%	▲150	▲200	▲30
合計	12,800	12,500	1,000	8.0%	12,000	11,730	800	7.0%	▲800	▲770	▲200

(セグメント変更に関しては ▶ P25 「セグメント構成事業の組み替え」参照)

「中期経営計画2026」1年目の課題と今後の方針

2030 年のあるべき姿と現状のギャップを埋めるべく、対処すべき課題と今後の対応方針を明確化し戦略の一部見直しを行うとともに、施策の実行を加速し「稼ぐ力」の立て直しを図ることで資本コストを上回る収益力の早期達成を目指します。

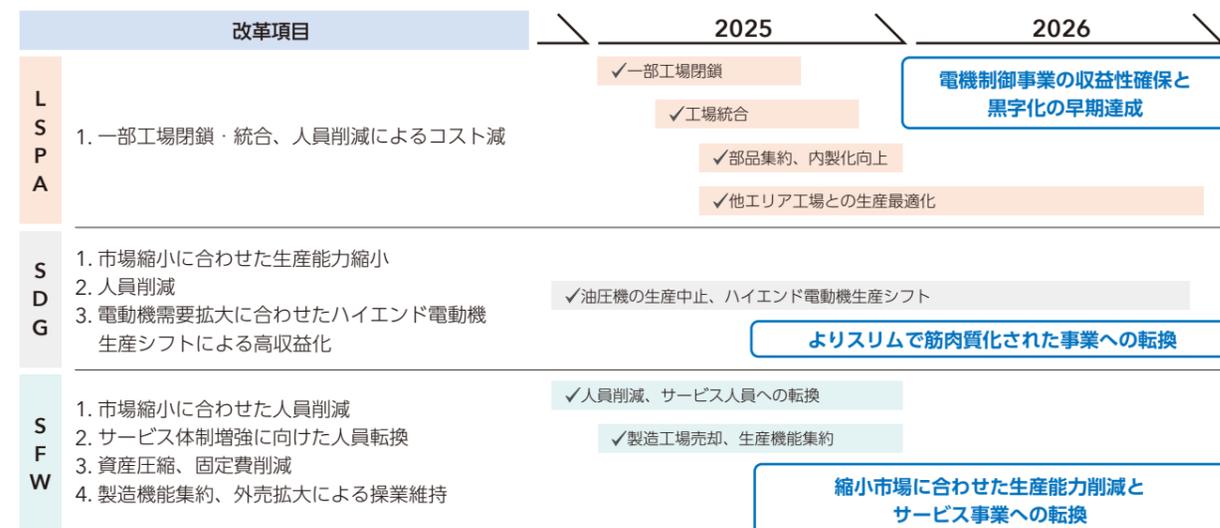
	対処すべき課題	今後の対応方針
1	<ul style="list-style-type: none"> ● 収益基盤事業での稼ぐ力の強化 ● 市況変動対応力の強化 ● 生産効率向上・収益性改善 	<ul style="list-style-type: none"> ● 収益基盤事業の構造改革実施 ● 生産能力削減・統廃合、不採算機種整理 (電機制御事業、プラスチック加工機械) ● 需要予測精度向上および主力工場の分業体制強化による生産性向上 (ショベル)
2	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業ポートフォリオ改革推進の加速 ● セグメント組織の効率化 ● ポートフォリオマネジメント加速 (選択と集中の実行) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業ポートフォリオ改革の実装 ● セグメント体制強化と本格的移行の推進 ● 戦略再構築事業の構造改革プラン立案と推進
3	<ul style="list-style-type: none"> ● ROIC 経営の徹底 ● 固定費構造の見直し ● サービス事業拡大 ● 買収事業の早期収益貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資リターン管理の強化・資本収益性の改善 ● 間接業務効率化、不要資産整理 ● DX を活用した高付加価値サービス事業の拡大 ● 投融資関連の管理機能強化 (投資判断、PMI の強化)

中計目標数値の達成に向けた追加施策と対応方針

対処する課題と事業環境の変化に対応するため、スピード感を持ち危機感を伴う①～④の施策を実施することで、中計数値目標の達成を目指します。

主な施策と対応方針	
① 欧州事業の人員削減を含む構造改革	② 半導体製造装置の事業統合効果発揮と欧米での拡販
③ ショベル事業の生産体制見直しと業務品質改善	④ ポートフォリオ改革/対象事業の明確化と実行

① 欧州事業の構造改革とロードマップ



LSPA : Lafert S.p.A. SDG : Sumitomo (SHI) Demag Plastics Machinery GmbH SFW : Sumitomo SHI FW Energie B.V.

② 半導体製造装置の事業統合と欧米での拡販



③ ショベル事業の生産体制見直し

ロジスティクス & コンストラクションセグメント グローバル生産拠点

- ロジスティクス & コンストラクションセグメント6⇨7 生産拠点（国内4、海外3 拠点）に体制変更
- 各拠点は当該機種種の専用工場化（最適生産体制）
- 海外拠点は地産地消基本も、状況に応じ相互協力



④ ポートフォリオ改革/対象事業の明確化と実行

●セグメント構成事業の組み替え

セグメント運営の効率化とシナジー推進を目指し、セグメント間の事業の組み替えを実施しました。

組替前		組替後	
セグメント名	事業（製品）	セグメント名	事業（製品）
メカトロニクス	変減速機、モータ、インバータ、 レーザ加工システム 、精密位置決め装置	メカトロニクス	変減速機、モータ、インバータ、 極低温冷凍機 、精密位置決め装置
インダストリアルマシナリー	プラスチック加工機械、 極低温冷凍機 、精密部品、半導体製造装置、量子機器・加速器、プレス、産業機器・環境機器、工作機械、防衛装備品	インダストリアルマシナリー	プラスチック加工機械、精密部品、半導体製造装置、 レーザ加工システム 、量子機器・加速器、プレス、産業機器・環境機器、工作機械、防衛装備品

●事業ポートフォリオ改革の進捗

重点投資領域においては着実な投資を実施するとともに、収益低迷事業と戦略を再構築する事業に対して追加施策を実施しました。

重点投資領域への投資状況	収益低迷事業
ロボティクス・自動化 次世代ショベル機能安全システム開発 半導体 LASSE社買収、米国評価・開発センター整備、SiC 半導体向け高温注入システム開発 先端医療機器 内用療法システム開発 環境・エネルギー LAES 商品化開発	安定的な収益基盤となる事業のうち、収益が低迷している中大型減速機、プラスチック加工機械、ショベルについては収益力強化のための施策を実行する 戦略を再構築する事業 <ul style="list-style-type: none"> ●新造船事業は受注を停止し撤退（2024年度実施） 横須賀製造所においてコンテナクレーンを製造中。洋上風力発電設備基礎構造物などの重点領域に経営資源を集中 ●防衛装備事業は住重特機サービス（株）を併合（2025年1月実施） ●蒸気タービン、反応容器、ボイラ、産業機械、精密制御用減速機については、構造改革プランを策定し実行する

財務資本

CFOメッセージ

PBR1倍に向けた2030年のあるべき姿を実現すべく、中計26は「稼ぐ力」の立て直しを主眼に事業ポートフォリオ改革を成し遂げます



取締役 専務執行役員
CFO
渡部 敏朗

〈Point〉

- 2024年度決算で顕在化した、景気変動への脆弱性と収益構造の課題
- 構造的な課題を踏まえた、中計26の戦略転換と「稼ぐ力」の立て直し
- ROICと市場成長性を踏まえて、事業ポートフォリオ改革を見直し
- PBR1倍の実現とPER改善の取り組みに向けた今後の方針

住友重機械グループの財務基本方針とCFOの役割

住友重機械グループの財務部門では、「財務の健全性」と「収益性の向上」の両立を通じて、企業価値を高めることを基本方針としています。中計26では、財務目標をKPI（重要業績評価指標）として明確に設定し、バックキャストの手法を用いてその達成に取り組むことを重要なミッションとしています。ここで、資金配分や投資判断を的確に行うことが財務部門の重要な役割となります。

CFOとして特に重視しているのは、「資本市場との対話」

です。従来は、業績と社内の取り組みが適切であれば資本市場で評価が得られると考えていましたが、東京証券取引所による資本コストや株価を意識した経営の実現要請もあり、PBR（株価純資産倍率）を含めた企業価値向上への取り組みが従来以上に求められています。このため株主や投資家との対話やエンゲージメントを通じて、資本市場の評価を経営に適切に反映させ、企業価値の向上につなげることを意識して取り組みます。

2024年度決算の振り返り

2024年度決算は、満足のいく結果ではありませんでしたが、財務戦略の観点で一定の成果がありました。具体的には、中計26に基づいて資本政策を見直し、100億円の自社株買いを初めて実施しました。業績は期初計画を下回ったものの、計画どおりの配当を維持しました。また、受注高や売上高が期初想定を下回ったため、運転資本の改

善が進まずに営業キャッシュ・フロー（CF）が減少しましたが、機動的な資金調達で対応しました。一方で、最大の課題は営業利益の減少であり、欧州や半導体市場の需要見通しの誤算や北米での油圧ショベルの在庫調整のタイミングが遅れたことが影響しました。

加えて、イタリアのラファート社における232億円の

減損損失を受けて、経営判断の迅速性が求められました。今後のM&A戦略では、特に海外子会社の経営に対して日本サイドからの関与を強化することを考えています。欧州事業の収益性低下は、景気低迷の長期化により当初の想定と異なる市場の構造変化が起きたためです。また、半導体分野ではAI関連以外の受注回復が遅れ当社へ影響を及ぼしました。

減速機、プラスチック加工機械や油圧ショベルは景気サ

イクルの悪化影響を強く受けて、収益基盤の脆弱性が明らかになりました。2024年度決算では、外部環境の変化に留まらず、当社自身の収益構造や事業体質を見直す必要性が社内で強く認識されました。私は、収益性の改善が景気回復に依存している体質そのものに課題があると考えています。今後、ROIC経営の視点から収益構造の見直しや事業再構築を実施し、事業の選択と集中を進めます。

企業価値向上とROICを軸とした財務マネジメント

当社グループでは、企業価値向上に向けてROICの改善に注力しており、これを軸とした経営の全社的な浸透と実行体制の強化に取り組んでいます。ROICは、WACC（加重平均資本コスト：6～8%と想定）を上回るリターンを創出するかどうかを測る重要な指標であり、特に資本効率と収益性の両面から企業価値を定量的に評価できる点で有効です。WACCをコントロールすることは難しいため、投下資本に対するリターンを高めることで企業価値の向上を狙います。CFOとして、ROIC経営を社内に促進するために、財務戦略の基本方針を定期的に整理し取締役会報告や社外取締役の視点も取り入れながら、資本市場からの評価を認識し、実効性を高めています。

従来は損益計算書(P/L)を中心に予算を立てていましたが、現在はROICを基軸とし事業部門ごとに投資がリ

ターンを上回るかどうかを確認しながら、課題の特定と改善策の議論を進めています。全社のWACCを基準に、グループ全体のROIC基準を見極めて、セグメントごとに目標を設定しています。各事業部門としては、ROICツリーを用いた要素分解の分析を通じて、収益性（営業利益率）や資産効率（投下資本回転率）などの構成要素ごとに改善余地を可視化し、自律的に課題を認識・対応できるようにしています。特に、安定的な収益基盤事業である中大型減速機、プラスチック加工機械、油圧ショベルにおいて収益の低迷が見られるため、事業特性に応じた個別対応策を立案し、改善を進めています。

当社グループは1999年度にROICをKPIに導入しました。これまでは事業ごとに縮小・拡大の判断を個別に行ってきたましたが、現在はセグメント全体を統合的に捉えた改

善を進めています。中計26のポイントは、従来の縦割りの部門別管理ではなく、より大きな枠組みの中で各事業の連携を強化しROICの改善を図る点にあります。このアプ

ローチで事業間のシナジーを引き出し、資産効率の「見える化」を進めて、事業部門単位での管理に加えて、全社的な視点での評価を行っていきます。

「中計26」変更のポイント

中計26の1年目にあたる2024年度の業績を受けて、個別セグメントの受注実績、事業環境の変化を踏まえて、計画の見直しを行いました。具体的には、2026年度の目標を受注高12,000億円（当初計画12,800億円）、売上高11,730億円（同12,500億円）、営業利益800億円（同1,000億円）、ROIC 7.0%（同8.0%）としています。

今回の修正は目標値の変更だけでなく、収益基盤事業の構造改革の実施や事業ポートフォリオ改革の実装、投資リターン管理の強化や資本収益性の改善など、戦略上の施策自体を再構築しスピード感を伴う新たな追加施策を織り込みました。「稼ぐ力」の立て直しを主眼に、より現実的かつ実行性の高い計画へ転換を図っています。

当初、中計26は日米欧の先進国で収益を確保する戦略を掲げていましたが、中国経済の減速と米中関係の悪化によって、ドイツを中心とした自動車産業の環境悪化やEV化の遅れを中心に変化が生じています。こうした状況を踏まえて、景気変動に左右されるのではなく、より構造的な変化を見据えた目標や戦略を再設定し、抜本的な構造改革を進めていきます。景気循環の影響が大きいと考えれば2026年度に業績回復の期待もありましたが、今回は市場

の構造変化が強く認識されたため、単なる景気循環とは異なる対応が求められています。主力事業の脆弱性が顕在化したことを踏まえると、現在進めている施策の成果を着実に積み上げていくことが求められます。

今回、2030年に目指す「あるべき姿」に基づく財務KPI（=ROIC、営業利益など）について、数値変更は行っていません。価値創造と企業価値向上を出発点とし、持続的に一定の利益水準と資本効率を確保する方針を掲げており、その方向性は変わっていません。加えて、今回、追加で織り込んだ施策の着実な実施に伴い、実現度合いは高いと考えています。

一方で重点投資領域と定めた、ロボティクス・自動化、半導体、先端医療機器、環境・エネルギーといった成長分野については、タイムリーな製品投入とともに、技術力・サービス力を活かした収益基盤の構築を目指します。また、納入実績を活用したアフターサービスの強化にも注力し、安定的なキャッシュ創出力に結び付けていきます。今後も、変化する外部環境と向き合いながら、2030年の「あるべき姿」の実現に向けて、経営戦略の進化と財務マネジメントの一貫性を両立していきます。

■セグメント別ROIC推移

	2024年度実績	2025年度予想	2026年度目標	対処すべき課題	今後の対応方針
メカトロニクス (組替後)	4.5%	5.2%	8.0%	<ul style="list-style-type: none"> ◆電機制御事業(欧州)収益改善 ◆ギヤモータ機種の収益改善 ◆棚卸資産・固定資産の圧縮 	<ul style="list-style-type: none"> ◆新商品量産、適正な価格転嫁、内製化率向上 ◆機種集約、不採算機種整理 ◆サプライチェーン見直し、生産設備統廃合
インダストリアル マシナリー (組替後)	5.2%	4.4%	8.5%	<ul style="list-style-type: none"> ◆プラスチック加工機械事業の収益改善 ◆生産効率向上 ◆半導体市場回復時に備えた商品ラインナップ強化 	<ul style="list-style-type: none"> ◆高収益機種(電動機など)への集約 ◆余剰生産能力削減、グローバル需給変動対応強化 ◆差別化商品開発(高温イオン注入装置など)による売上拡大
ロジスティクス & コンストラクション	7.6%	7.0%	8.0%	<ul style="list-style-type: none"> ◆受注売上確保 ◆建機事業の収益改善 ◆在庫圧縮 	<ul style="list-style-type: none"> ◆商品/サービスの高付加価値化 ◆建機の北米におけるシェアアップ ◆最適生産体制の構築
エネルギー & ライフライン	2.6%	3.4%	4.0%	<ul style="list-style-type: none"> ◆ボイラ事業の構造改革完遂 ◆受注確保と個別損益改善 	<ul style="list-style-type: none"> ◆財務規律管理の徹底 ◆サービス事業強化 ◆新規事業領域への成長投資

事業ポートフォリオ改革の進捗と今後の方向性

中計26の発表時に着手した、事業ポートフォリオ改革で掲げた新造船や防衛装備品といった特定分野の再構築は計画どおりに進捗しています。一方で、半導体や極低温冷凍機などの成長分野は市況の影響を一部で受けていますが、新製品の開発、海外拠点の整備、機種間の連携などを推進し、堅実な成長軌道を維持していきます。

全体として当初の計画に沿って進捗しており、これまで開示してこなかった内容についても、より明確な形で示すことが可能となりました。

戦略を再構築する事業群は、売上全体の10%程度を占めており、ここにはボイラや蒸気タービンといった規模の大きな事業が含まれる一方、小規模な事業もあり、これらは単純に収益規模のみで判断できるものではありません。経営への影響も考慮しながら、総合的に判断していく必要があります。撤退や売却といった選択肢も含めて検討する

局面では、アライアンスの活用が現実的な選択肢になる場合もあると考えています。現在は実行計画の策定段階にあり、具体的な着手時期や内容は今後の決定となります。ここで、スピード感のある対応と意思決定が求められます。

一方、収益が低迷している事業については、売上規模が大きく、中計26全体に与える影響も大きいと、重点的に見直しを行います。例えば、減速機は不採算案件の価格交渉に加えて、機種の統廃合を進めています。プラスチック加工機械は、機種数を約4割削減する計画が進行中であり、欧州事業についてもあらかじめ定めた方針に基づき対応を進めています。さらに、クレーンや水処理などの安定的な収益基盤となる事業は、自動化や遠隔操作技術を活用して付加価値を高め、収益性向上を図ります。

こうした事業ポートフォリオ改革は、今後もROIC経営と連動させて、資本効率と市場成長性の両面から戦略的に

推進していきます。厳しい競争環境により収益性が低迷している油圧ショベルやROIC平均を下回っている減速機やプラスチック加工機械のように、それぞれの事業特性を踏

まえた改善策を進めます。
(▶ P22「事業ポートフォリオ改革」参照)

キャッシュアロケーションの実効性と今後のB/S方針

当社では、P/Lや貸借対照表(B/S)の予測を営業CFに落とし込み、キャッシュ創出力の強化に取り組んでいます。ただしコロナ禍以降は、リードタイム短縮への対応として在庫水準を意図的に高めていた経緯もあり、運転資本は2023年度に454億円、2024年度に537億円のキャッシュアウトになりました。現在は各事業部門で資産効率の具体的な目標を設定し、本社が積極的に支援することで、全社一体の改善体制を整備しています。余剰在庫や売上債権の削減を通じてキャッシュ創出力の向上を図ることが、資本政策における当面の重要課題です。また、製造原価の見直しも進めており、需要変動に柔軟に対応できる効率的な生産体制の構築を目指しています。2024年度の営業CF(研究開発費控除前)は465億円ですが、2025～2026年度の2年間で2,335億円を積み上げ、累計で2,800億円を目指します。

中計26のキャッシュアウトでは、M&Aを含む総額1,900億円の設備投資を計画しており、そのうち約800億円をロボティクス・自動化や半導体、先端医療機器、環境・

エネルギー分野といった重点投資領域に充てる方針です。あわせて研究開発施設や海外拠点への投資も進めており、特に顧客に近い地域での開発・生産能力強化を重視しています。足元では半導体市場の回復が想定よりも遅れているため、一部の投資は実施時期を見直すなど柔軟に対応しています。また、2030年の「あるべき姿」の実現に向けて、サステナビリティ重要課題のコーポレート戦略も加味しています。

これらの投資判断にあたっては、ROICやIRR(内部収益率)を重視し、資本効率とリターン両面から評価を行っていきます。一律のハードルレートは設けていませんが、最低限WACCを上回ることを前提とし、個別の事業特性に応じて判断しています。特に固定資産への投資においては、固定費の増加とのバランスを考慮しながら「持つべき資産」と「持たなくてよい資産」を精査しています。投資の回収期間は案件により異なりますが、7年程度を目安としています。

純資産については、中計23開始時点(2021年度)から

の円安影響により増加しています。現在の自己資本比率は51%ですが、為替変動の影響を除くと実質的に43%前後と見ています。この水準は財務の健全性を維持する上でも妥当であり、大きく純資産を圧縮することは適切でないと判断しています。ただし、信用力の維持を考慮しながら自己資本比率を若干(2～3ポイント)下げることが許容範囲と考えています。なお株主還元は、DOE(株主資本配当率)3.5%以上で下限配当125円/株、総還元性向40%

以上としており、株主資本に見合う安定配当と資本政策を加味した自社株買いの実施を掲げています。

有利子負債についてはさらなる活用の余地はありますが、収益基盤が十分に安定していない現状では、CFOとして積極活用に慎重な姿勢です。将来的に収益基盤が強化され十分な利益を確保できる段階に達した際には、レバレッジを活用して財務バランスを最適化する方針です。現状、私はそのタイミングではないと判断しています。

PBR向上に向けた取り組み

当社が重要な目標の一つとしているのは、PBR1倍の早期達成です。そのためには、まずEPS(1株当たり利益)、すなわち業績の改善を確実に進めることが前提です。現時点では、PBR1倍の実現には2030年度目標に掲げている営業利益1,300億円(ROIC10%以上)水準の達成が必要と見ており、最優先のターゲットとしています。

加えてPBRの分母にあたる純資産を意識するだけでなく、分子側の評価を引き上げる、すなわちPER(株価収益率)の改善も欠かせません。従来から成長投資を実行し成長シナリオを資本市場にしっかりと発信することで、PERの上昇を目指していましたが、足元では収益性の鈍化もありPER向上が難しい状況にあります。まずは足元の収益水準をしっかりと回復させた上で、中長期的な成長戦略を適切に伝えることでPERの引き上げを図り、PBR1倍の早期達成を目指していきます。とりわけROE(自己資本

利益率)の向上と、成長性を裏付ける情報発信が重要になります。

非財務領域についても、人的資本や知的財産といった無形資産の価値を資本市場に正しく伝える工夫が必要です。特に知財分野における競争優位性や、脱炭素・自動化といった注力分野での技術的強みを製品力・事業力と結び付けて明示することが、投資家の成長期待を引き出す鍵になると考えています。こうした無形資産の見える化を通じて、市場からの評価を高めてPERの改善につなげていく方針です。

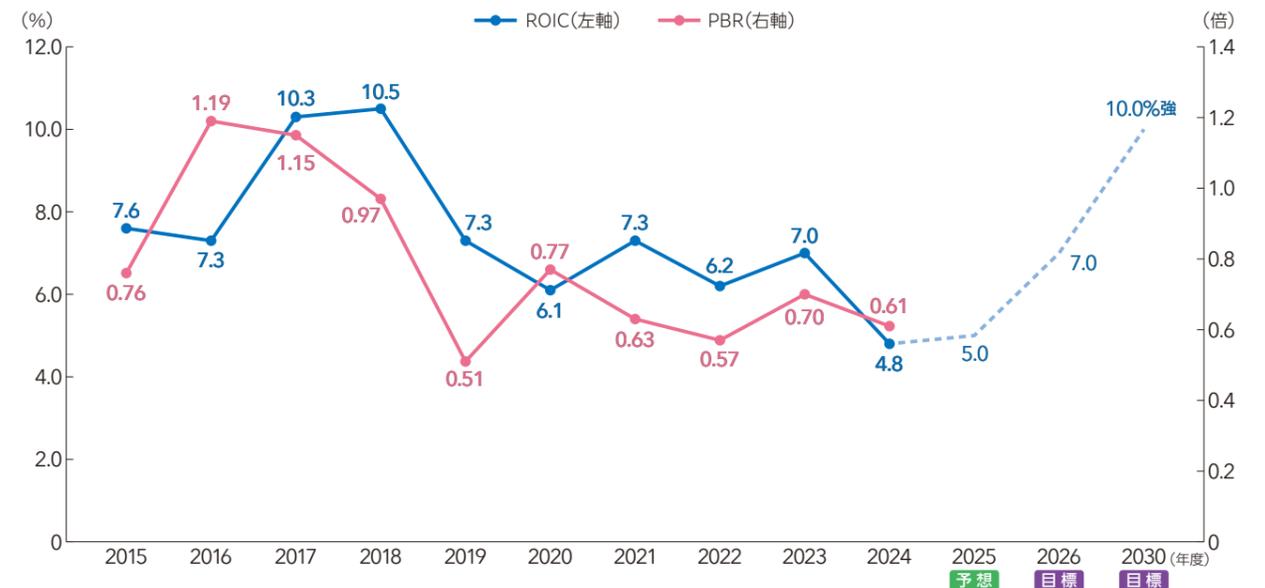
TSR(株主総利回り)は、株価と株主還元のリターンであり、重要な指標と認識しています。今後も、財務・非財務の両面から企業価値を高める取り組みを継続し、資本市場との対話を通じて、当社グループへの理解と評価を着実に高めたいと考えています。

■ キャッシュアロケーション



※()は当初(24年2月)計画時

■ ROICとPBRの推移



知的資本



取締役専務執行役員
技術本部長

千々岩 敏彦

技術本部長メッセージ

**開発者として、各種製品化を
実現させてきた経験を活かし、
社会課題を解決しつつ
収益性にこだわった「10年後商品」で
売上高3,500億円の実現を目指します。**

〈Point〉

- 「10年後商品」で売上高3,500億円を実現
- サステナビリティ重要課題に結び付いた開発を推進

私の経歴と技術本部長としての役割と使命

私は入社した当初、現在の技術研究所の前身にあたるシステム研究所に配属されました。当時の所長からは「研究を実行しているだけではダメだ。各事業部門から求められる一流の技術者になれ」と指導されてきました。そのような言葉にも後押しされ、駆動方式を従来の油圧から電気に変換した電動射出成形機のプロジェクトでは、多くのメンバーと一緒に開発に邁進して商品化を実現しました。その後は、センサレスインバータや液晶向けレーザアニール装置、建設機械・クレーンのハイブリッド化などパワーコントロール製品を中心にさまざまな事業部門と研究や開発を行った後に2014年から技術研究所の所長となりました。

「VUCAの時代」と言われ始めたころですが、従来技術

の延長にある開発テーマが散見されており、「新たな時代に向けて新製品を創出する」という想いから「10年後商品構想」という開発プロジェクトを開始しました。

2030年の社会環境を考え、顧客に何が求められ、そのために必要な技術は何かをバックキャストして得られた開発テーマに着手しています。まずは、当社が注力すべき重点技術分野として「環境・エネルギー」「ロボティクス・自動化」の2つの領域を取り上げ、現在は「半導体」「先端医療機器」も加わった4つが重点投資領域になっています。

私の使命は、各セグメントや事業部門、外部との協創を通じて「10年後商品」で売上高3,500億円を2035年頃までに実現させることです。

技術研究所の紹介および人材育成

技術研究所には多岐の分野にわたる研究者が数百人所属しており、協働・協創しながら製品化と収益性を意識した開発を行っています。研究開発拠点として、2025年4月に横須賀製造所に開所した“Cs'-Lab+”（シーズラボ）やいくつかの製造所に分室があり、各事業部門と連携しています。“Cs'-Lab+”は「創発する空間」をコンセプトに、従業員同士のコミュニケーションを活性化する場を多数設置しています。また、エントランスには当社の保有技術を紹介するギャラリーを設置し、社内外の関係者との創発や協創

を促進します。

人材育成では、技術研究所独自の専門教育や事業部門との技術発表会、国内や米国、ドイツなどの大学へ研究者を派遣するなどして先端技術を学ぶ機会も設けています。



Cs'-Lab+
館内

期待される新製品

市場動向および技術開発に沿ったロードマップを作成し新製品の創出を着実に実行しています。中計24では3年間で640億円の研究開発投資を行いました。重点投資領域の強化もあって中計26では3年間で900億円（うち、重点投資領域540億円）を計画しています。

「環境・エネルギー」では、広島ガス（株）の敷地内に設置したLAES（液化空気エネルギー貯蔵）の実証プラントは、再生可能エネルギーで発電した電力を貯蔵して必要な時に利用でき、2025年度に稼働を始める見込みです。また、中国電力（株）の防府バイオマス発電所では、BECCS（バイオマス燃焼で発生したCO₂の回収・貯蔵）プロジェクトが進行しています。さらには、SAF（持続可能な燃料）やメタネーションなどのさまざまな環境関連の技術開発に挑戦しています。

「ロボティクス・自動化」では、ロボットの走行車輪に磁石を組み込んだ壁面走行ロボットの開発を行っています。磁石によって鉄鋼製の壁面に吸着した状態で移動が可能のため、製鉄所や化学プラント、船舶といった巨大構造物の点検などでの利用が期待されています。

「先端医療機器」では、世界最大のビーム強度を有する超電導サイクロトロンを活用した陽子線治療システムで新たながん治療の研究が進められています。また、ホウ素と中性子の核反応でがん細胞を死滅させるBNCT（ホウ素中性子捕捉療法）システムが世界で初めて保険適用され、難治性の膵臓がんなどへも対応する研究を進めています。

このように、「10年後商品構想」にのっとった製品の社会実装が本格化していく見通しです。

サステナビリティ重要課題との結び付き

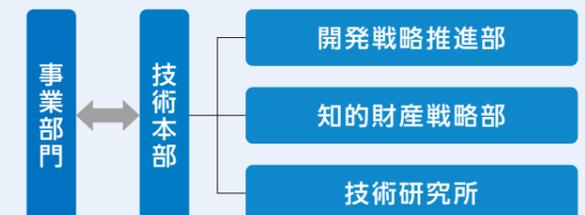
当社グループで掲げている7つのサステナビリティ重要課題のうち「環境負荷の低減」「よりよい暮らし・働き方の実現」が、重点投資領域の「環境・エネルギー」「ロボティクス・自動化」と結び付いています。製品・サービスやその生産活動を通じた環境に優しいモノづくりに加え、製品

のライフサイクルを考慮した環境負荷低減や使用時におけるCO₂排出量削減の貢献について「定量評価」を目指しています。例えば、油圧ショベルや各種アクチュエータのCO₂削減の具体的な貢献量を提示することで、実効性のある見える化を図っています。

知的資本の協力体制

収益性を伴う新製品開発に関して、各事業部門と技術本部で一体化した活動を行っています。技術本部は、開発戦略推進部、知的財産戦略部、技術研究所に分かれており、技術研究所では、先行して「要素技術開発」や「基盤技術開発」を行いつつ、各事業部門とともに商品化や事業化に向けた開発を実施しています。技術本部はそれぞれ機能を分担する各組織を通じて、事業部門と密接に協力しています。

技術本部と事業部門の協力体制

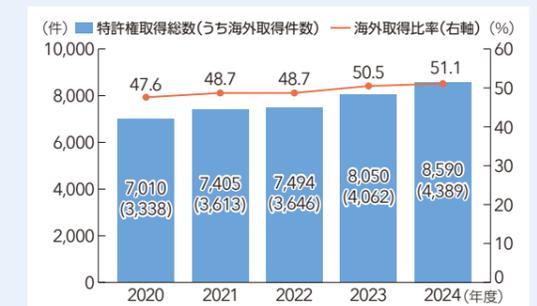


知財戦略と特許取得件数

当社グループでは事業部門ごとに知的財産最高責任者（CIPO）を任命して、各事業に応じた知財活動を推進しています。知的財産戦略部では、知財審査会や事業部門間での経験知や情報共有を目的としたCIPO会議を主催するなどして当社グループ内の連携強化を図っています。当社が強みを持つ差別化機能や先行技術に関しては積極的に知的財産権で保護する活動を進めており、IPランドスケープ*による新事業探索や提携先探索などの活動も行っています。また、海外においても優位に事業展開を図ることを目的として、主要な市場国をターゲットとした海外での特許権の取得比率を高める取り組みを行っています。

*知的財産情報と非知的財産情報を組み合わせて分析し、経営戦略や事業戦略の立案に活用する手法

特許権取得件数推移



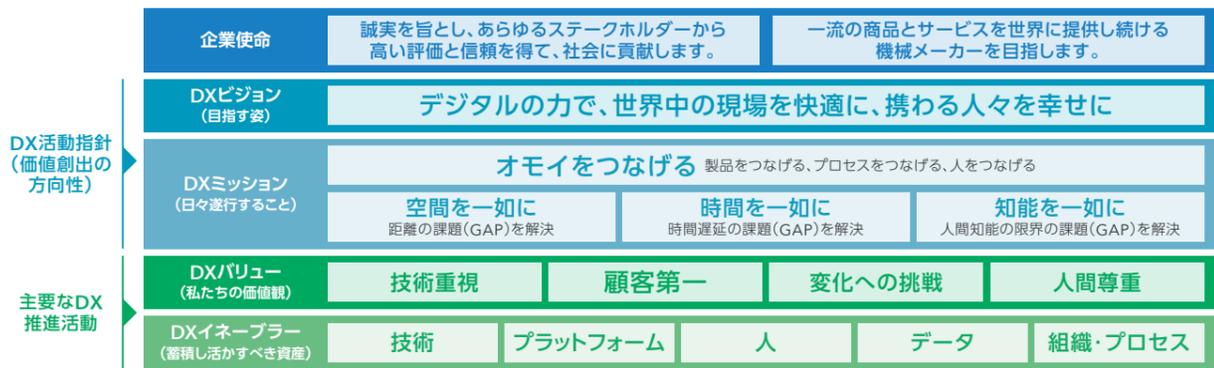
DX戦略

DXグランドデザイン

デジタルの活用並びにDXは当社グループにおける重要戦略課題であり、長期的なDX推進の考え方として「DXグランドデザイン」を策定し、2023年1月に公開しています。<https://www.shi.co.jp/info/2023/6kgpsq000000lsn6.html>

DXビジョン(目指す姿)は「デジタルの力で、世界中の現場を快適に、携わる人々を幸せに」、DXミッション(日々遂行すること)としては「オモイをつなげる」です。「オモイをつなげる」は、各種デジタル技術を通じて、製品・プロセス・人を「データや情報でつなげ」、空間・時間の「分断」や知能の「限界」などの「GAP」を解消することの、象徴的な表現です。また、当社グループのDXは、グループ全体で各種資本および資産を形成・蓄積しながら進化するものと捉え、これをDXバリューやDXイネーブラーとして表現しています。

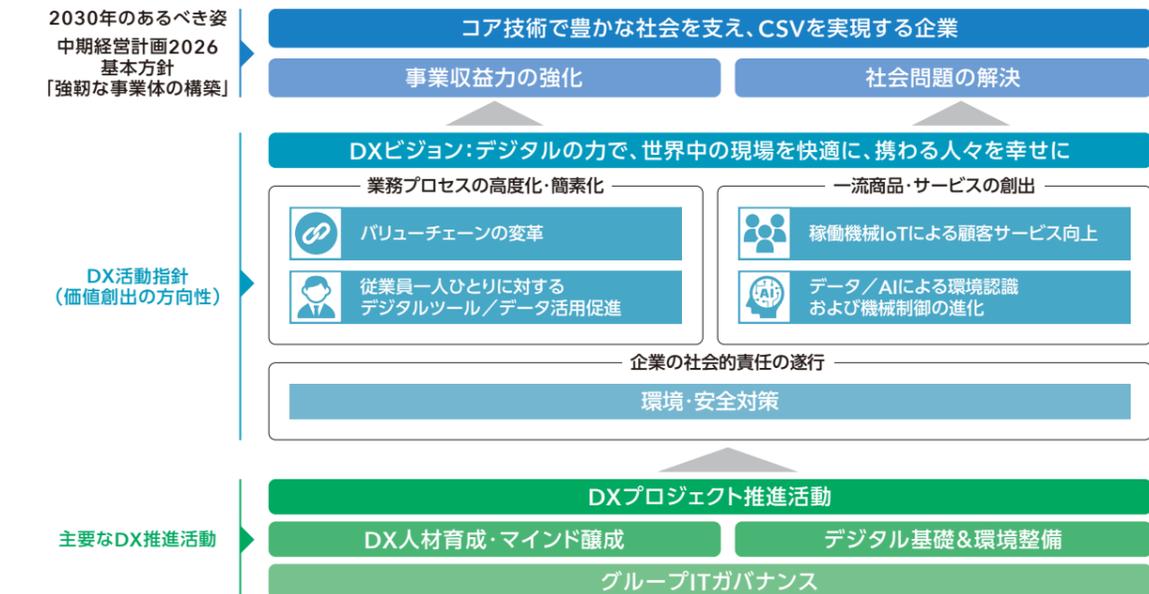
住友重機械グループのDXグランドデザイン



DX戦略

2030年のあるべき姿および中計26の基本方針「強靱な事業体の構築」実現に向けて、DXグランドデザインに基づいたDX戦略を策定しています。DX戦略における「DX活動指針」がDXグランドデザインのDXビジョンおよびDXミッションに対応し、「主要なDX推進活動」がDXバリューおよびDXイネーブラーの形成・蓄積に結び付いています。

住友重機械グループのDX戦略



DX戦略における取り組み概要

DX活動指針では3つの項目(業務プロセスの高度化・簡素化、一流商品・サービスの創出、企業の社会的責任の遂行)、主要なDX推進活動では4つの項目(グループITガバナンス、DX人材育成・マインド醸成、デジタル基盤&環境整備、DXプロジェクト推進活動)を掲げ、実現に向けた具体的なテーマやKPIなどを策定し、取り組みを強化しています。

DX戦略における取り組みの概要

カテゴリ	項目	DX活動指針の細目	項目の説明	具体例・補足説明 など
DX活動指針	業務プロセスの高度化・簡素化	バリューチェーンの変革 社員一人ひとりに対するデジタルツール/データ活用促進	品質の高い商品・サービスを安く迅速にお届けするためのデジタル取り組み	エンジニアリングチェーンの変革 Microsoft 365徹底活用、BIツール活用
	一流商品・サービスの創出	稼働機械IoTによる顧客サービス向上 データ/AIによる環境認識および機械制御の進化	データの収集・蓄積・分析・活用などにより商品・サービスを一流化するデジタル取り組み	ビッグデータ/IoT/AIなどを活用したサービス、商品の創出
	企業の社会的責任の遂行	環境・安全対策	メーカーとして遂行すべき環境や安全のデジタル取り組み	カーボンフットプリント削減、セキュリティ対策
主要なDX推進活動	グループITガバナンス	—	企業グループIT/DX経営推進に向けた体系的な取り組み	経営、事業、IT部門3者によるIT/DXガバナンス・マネジメントの仕組み構築・運用
	DX人材育成・マインド醸成	—	デジタル活用やDXの自分ゴト化、スキル獲得、行動促進に向けた取り組み	教育(全社DXリテラシー教育、SHIオープンカレッジ、専門技術教育など)の充実化 社内ポータル・コミュニティによる学び合い
	デジタル基盤&環境整備	—	各種デジタル基盤とその活用環境を整備する取り組み	SHICuTe(IoT推進基盤) [*] SHI Datalink(データプラットフォーム) Microsoft 365(情報共有基盤)
	DXプロジェクト推進活動	—	事業DXプロジェクトの促進に向けた、関連部署が協業する取り組み	DXプロジェクト支援活動 IoT推進活動

^{*}SHICuTeは、住友重機械工業(株)の登録商標です。

具体的な成果と今後の課題

「DX活動指針」のうち特に重要な「一流商品・サービスの創出」について、具体的な成果が見られています。また、「主要なDX推進活動」を通じたDXバリューおよびDXイネーブラーの形成・蓄積も着実に進んでいます。一方、「X(変革)」と呼べるレベルのアウトカム創出はこれからの課題であり、DXプロジェクト推進活動に力を入れています。今後も当社グループはDXグランドデザインのもとで丸となり、デジタルの力による企業変革を推し進めていきます。

商品・サービスDXにおける成果の事例

[住友重機械工業 DX] <https://www.shi.co.jp/company/DX/index.html>

分類	DX活動指針	セグメント	メカトロニクス	インダストリアルマシナリー	ロジスティックス & コンストラクション			エネルギー & ライフライン	
サービス	稼働機械IoTによる顧客サービス向上	対応機種	減速機	射出成形機	運搬荷役機械	油圧ショベル	フォークリフト	CFBボイラ	船舶
		名称	状態監視システムソリューション	i-Connect [*]	SIRMS [*] (サムス)	G@Nav [*] (ジーナビ)	SNLink	IZANA [*]	AVEDAS [*]
商品	データ/AIによる環境認識および機械制御の進化	対応機種	駆動制御システム	レーザアニール	RTG(タイヤ式門形クレーン)	クローラクレーン	油圧ショベル	—	—
		名称	高速データロガーユニット「GW 011」	ウェア表面のリアルタイム加工監視	ARTG(遠隔・自動化RTG)	起立外観検査「C-SAI」 [*]	周囲監視システム「ARGUS」 [*] (アルゴス)	お知らせ機能付き周辺監視装置「FVM2」 [*]	衝突軽減システム付きFVM「FVM2+」 [*]

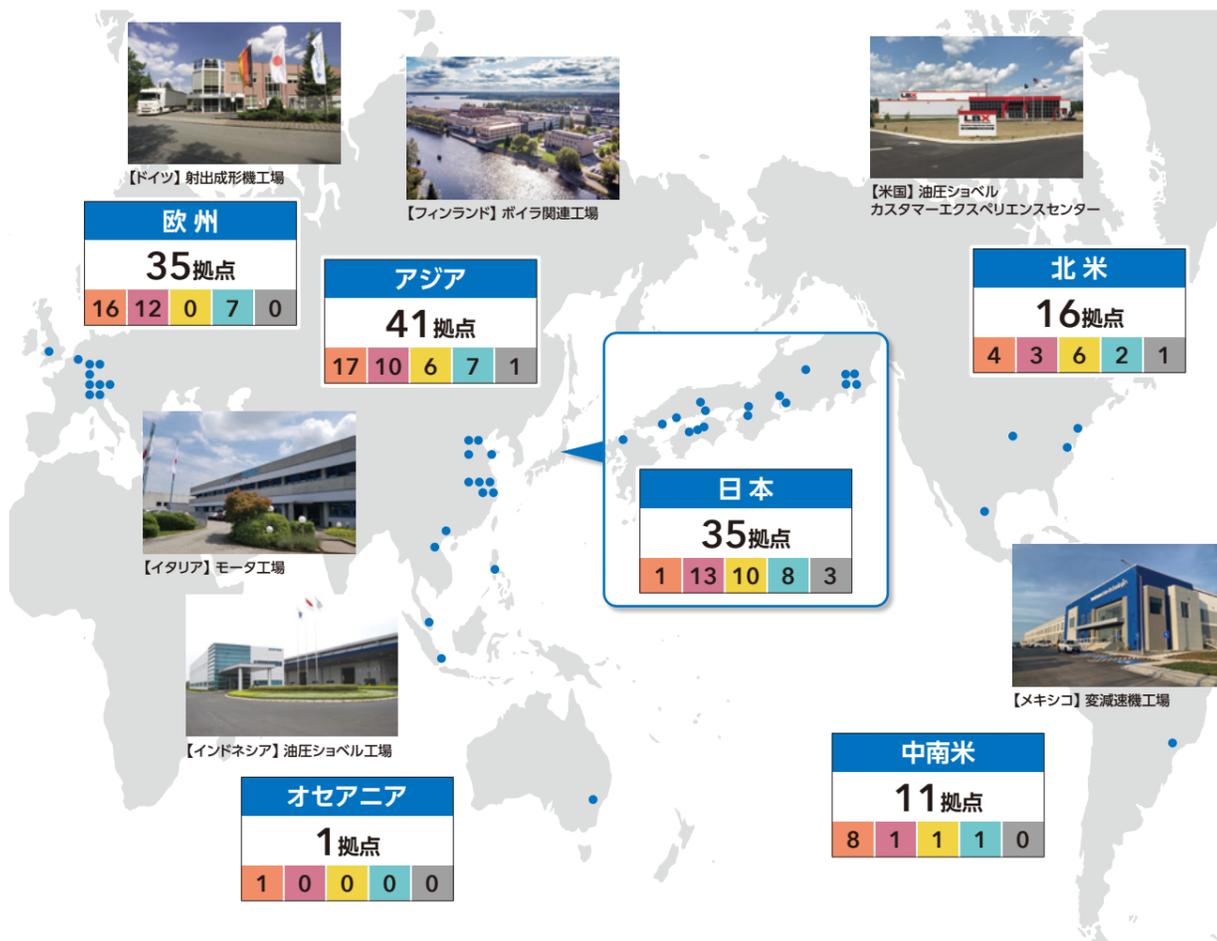
^{*}i-Connectは、住友重機械工業(株)の登録商標です。SIRMSは、住友重機械搬送システム(株)の登録商標です。C-SAIは、住友重機械建機クレーン(株)の登録商標です。ARGUSは、住友重機械建機クレーン(株)の登録商標です。G@Navは、住友建機(株)の登録商標です。FVMは、住友重機械工業(株)の登録商標です。IZANAは、住友重機械工業(株)の登録商標です。AVEDASは、住友重機械マシナリーエンジニアリング(株)の登録商標です。

製造資本

全世界に一流の商品とサービスを提供する生産体制

当社グループは、多様化する顧客ニーズや需要変動に適切に対応するため、強固で最適な生産体制の構築を追求しています。仕向け地などを考慮した適切なグローバル生産拠点の構築に加え、新工場建設による生産能力増強、自動化・省人化やレイアウト改善などによる生産効率の改善に継続的に取り組んでいます。

製造および販売拠点のグローバル展開



国内外総拠点数 **139社** | うち国内主要製造子会社 **18社** | うち海外主要製造子会社 **27社**

【凡例】 ■メカトロニクス ■インダストリアル マシナリー ■ロジスティクス & コンストラクション ■エネルギー & ライフライン ■その他

伸ばす事業への重点投資

2024年を初年度とする中計26では総額1,900億円の設備投資を計画しています。中でも重点投資領域である「ロボティクス・自動化」「半導体」「先端医療機器」「環境・エネルギー」に対して3か年で、800億円の投資を実施する予定です。

※実績はキャッシュアウトベース、予想は決定ベース



2025年4月に開所した技術研究・創発棟 Cs'-Lab+

製品安全と製品品質の確保

当社グループは、お客様に満足いただける高品質で安全、安心な商品・サービスを安定供給し、社会に貢献することが責務であると考えています。そのため、グループ共通の品質方針を制定するとともに、サステナビリティ重要課題の一つとして「製品品質の確保」を設定し、グループ全体で製品安全と品質の確保に取り組んでいます。「製品安全」については当社グループの製品特性と製品とお客様が多岐にわたるため、製品に応じて製品安全の確保を進めています。

監査を通じた品質マネジメントシステムの進化

事業部門ごとにISO9001などの品質マネジメントシステム* (QMS) の認証取得を進めています (2024年末時点で当社グループ主要製造事業部門の約96%で取得完了)。また、内部監査として、各事業部門の内部監査に加え、当社グループの品質を主管する本社経営品質本部が各事業部門に対しQMS監査を年1回の頻度で実施しています。加えて、社長が毎年主要な拠点を巡回し、製造現場の視察や、品質課題や製造課題に関し事業責任者と対話を行い、品質マネジメントプロセスの進化を促進しています。

※宇宙航空に特化したJIS Q 9100、医療機器に特化したISO13485などの品質マネジメントシステムを含む



社長による製造現場の視察

教育体系の整備

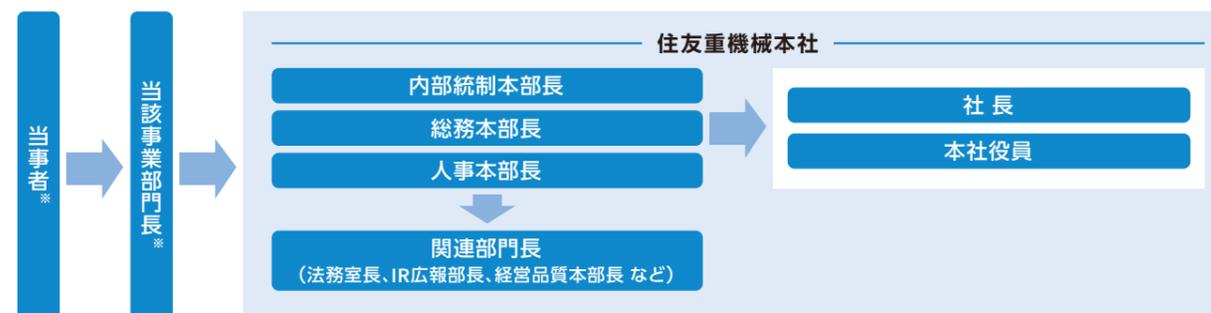
当社グループは、製品安全と品質の確保は全社員が高い意識を持つべき重要な課題と位置付け、原則、すべての新入社員 (新卒採用、キャリア採用) に対し入社時に品質管理教育を実施しています。また、国際的に認知されたプロセス改善手法である「シックスシグマ」を当社グループ共通の品質変革フレームワークとして導入し、その考え方をグループ内に浸透させるため、実践的教育を毎年行っています。2024年度は79名がシックスシグマに関する教育を修了しました。

品質コンプライアンスの徹底

当社グループ社員が遵守すべき各種法令や具体的な行動指針などをまとめた、コンプライアンスマニュアルの中に「品質管理における不適切行為の禁止」の項目を設け、グループ内で品質コンプライアンスの徹底を図っています。また、過去に発生した品質管理における不適切行為の再発防止策として、品質管理プロセスや品質監査体制の強化、コンプライアンス教育によるコンプライアンス推進強化などに継続的に取り組んでいます。

製品事故など発生時の報告フロー

万一、当社グループ納入製品に起因する人身・火災事故などの重大な事故が発生した場合、経営トップへの速やかな連絡、正確な情報の把握、迅速かつ的確な対応を行うため、「住友重機械グループ緊急事態連絡要領」にて報告の手順、フローを定めています。



※住友重機械本社、製造所、支社、事業部(国内・海外関係会社含む)、本社管轄関係会社(国内・海外関係会社を含む)が対象

セグメントハイライト

住友重機械グループは、4つの主力セグメントを有し、2030年のあるべき姿および中計26の実現に向けて、事業ポートフォリオの改革などを通じた「稼ぐ力」の強化を進めています。

メカトロニクス



主要事業

- ◆変減速機事業 ◆極低温冷凍機事業 ◆精密機械・制御機器事業
- ◆産業用制御システム事業

主な製品

- ◆減速機 ◆モータ ◆インバータ ◆極低温冷凍機
- ◆精密位置決め装置

売上高 **2,564**億円 / 営業利益 **117**億円(営業利益率 4.6%)

インダストリアル マシナリー



主要事業

- ◆プラスチック加工機械事業 ◆半導体製造装置事業
- ◆レーザーアニール装置事業 ◆医療機器事業
- ◆産業機器・鍛造プレス事業 ◆産業機械・集塵装置・精密空調事業
- ◆精密研削盤・クーラント処理装置事業

主な製品

- ◆プラスチック加工機械 ◆精密部品 ◆半導体製造装置
- ◆レーザーアニール装置 ◆医療・先端機器・加速器 ◆プレス
- ◆産業機器 ◆環境機器 ◆工作機械 ◆防衛装備品

売上高 **2,340**億円 / 営業利益 **123**億円(営業利益率 5.2%)

売上高 **62**億円 / 営業利益 **20**億円(営業利益率 1%)

主要事業

- ◆不動産、ソフトウェアなど

その他

ロジスティクス & コンストラクション

主要事業

- ◆建設機械事業 ◆物流機械事業

主な製品

- ◆油圧ショベル ◆道路機械 ◆建設用クレーン
- ◆産業用クレーン ◆物流システム ◆フォークリフト



売上高 **3,925**億円 / 営業利益 **253**億円(営業利益率 6.4%)

エネルギー & ライフライン

主要事業

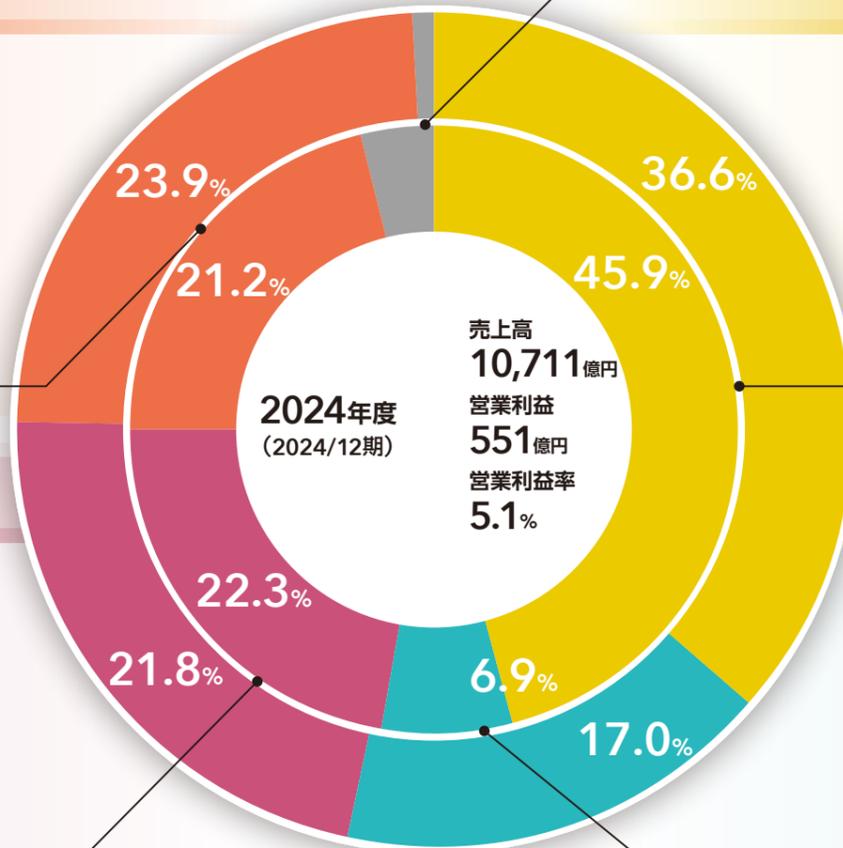
- ◆エネルギープラント事業 ◆水処理プラント事業
- ◆タービン・ポンプ事業 ◆船舶事業

主な製品

- ◆エネルギー環境装置 ◆水処理装置 ◆タービン・ポンプ
- ◆反応容器・化学装置 ◆食品機械 ◆船舶
- ◆洋上風力発電の基礎構造物など

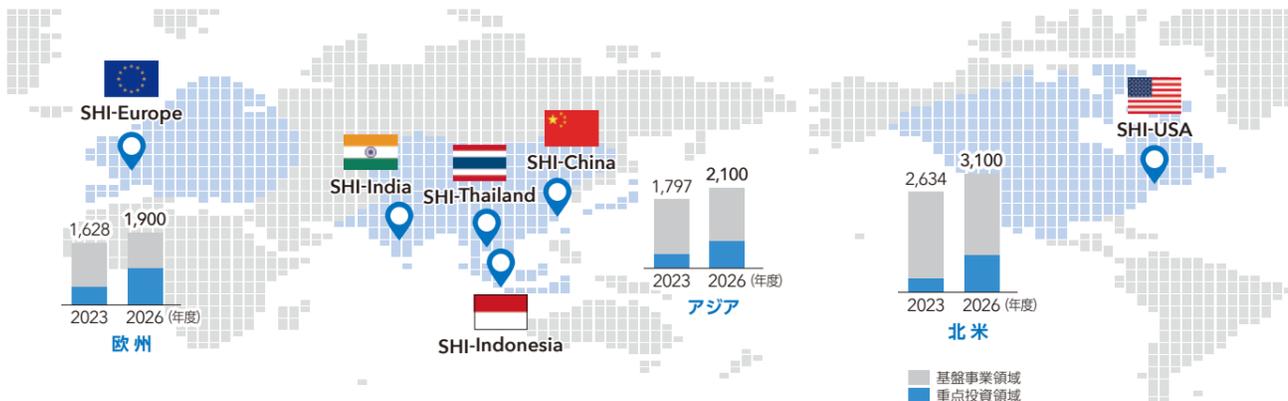


売上高 **1,820**億円 / 営業利益 **38**億円(営業利益率 2.1%)

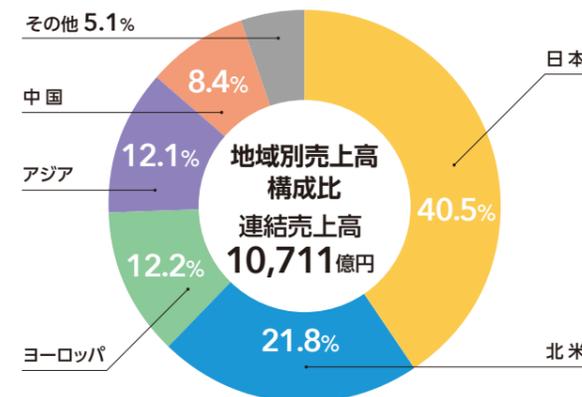


外側は売上高構成比
内側は営業利益構成比

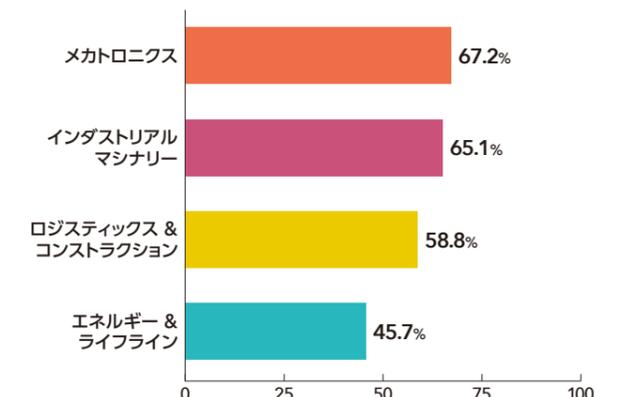
グローバル展開(地域統括会社と地域別売上高(単位:億円))



地域別売上高構成比率(2024年度)



各セグメント別の海外売上高比率



メカトロニクスセグメント



メカトロニクスセグメント長
専務執行役員
土屋 泰次

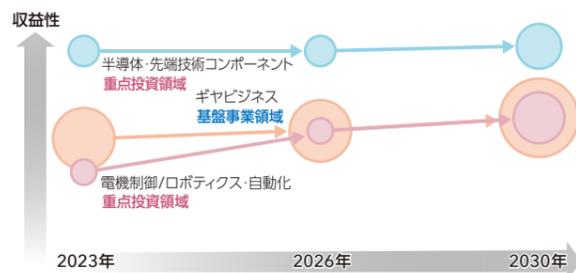


2030年目指す姿

メカトロイノベーションとドライブソリューションで社会・顧客の課題解決に貢献

重点分野である電機制御、ロボティクス、半導体への積極投資、規模拡大と従来のギヤビジネスの収益強化をもとに、メカトロイノベーションとドライブソリューションで社会・顧客の課題解決を目指します。

事業ポートフォリオイメージ



重点投資領域

- ✓電機制御/ロボティクス・自動化
 - ラファート社、インバーテック社による既存事業拡大と収益力改善
 - 狙いの市場である搬送物流、HVAC+R(暖房、換気、空調、および冷凍・冷蔵)などでのギヤビジネスとの協業によるソリューション事業の拡大
- ✓半導体・先端技術コンポーネント
 - 拡大する市場での競争力強化
 - 精密位置決め装置のグローバル展開

基盤事業領域

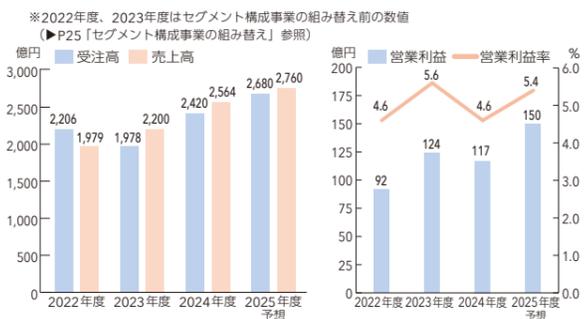
- ✓ギヤビジネス
 - インストールベースビジネス拡大
 - 収益改善のための価格改定と機種種の統廃合

2024年度業績と2025年度見通し

2024年度は、国内では中小型の減速機の需要が堅調に推移しましたが、欧州および中国において減速機やモータの需要低迷が続いたことに加え、半導体関連の需要が減少したことから、受注高は2,420億円、売上高は2,564億円となりました。営業利益は、売上の減少により117億円、営業利益率は4.6%となりました。

2025年度の受注高は、国内および欧州での市況回復に加え、半導体関連の需要回復を背景に、前年度比で増加し2,680億円を予想しています。売上高は2,760億円、営業利益は150億円を予想しています。

受注高、売上高および営業利益推移



中計26基本戦略

「中期経営計画2026」基本戦略

- 重点投資領域：成長・高収益分野の規模拡大、ターゲット市場への拡販強化
- 基盤事業領域：ギヤモータ事業の収益力強化、サービス拡大

電機制御/ロボティクス・自動化(制御システムやモーションコンポーネントなど)、半導体(極低温冷凍機/クライオポンプ、精密位置決め装置など)の重点投資領域において成長に向けた積極投資を実施します。加えて、機種種の統廃合や事業間シナジーの創出などを通じて、基盤事業領域であるインストールベースのギヤモータとギヤボックスにおける収益構造の転換と収益力の強化を図り、数値目標の実現を目指します。

2025年度業績予想と中計数値目標

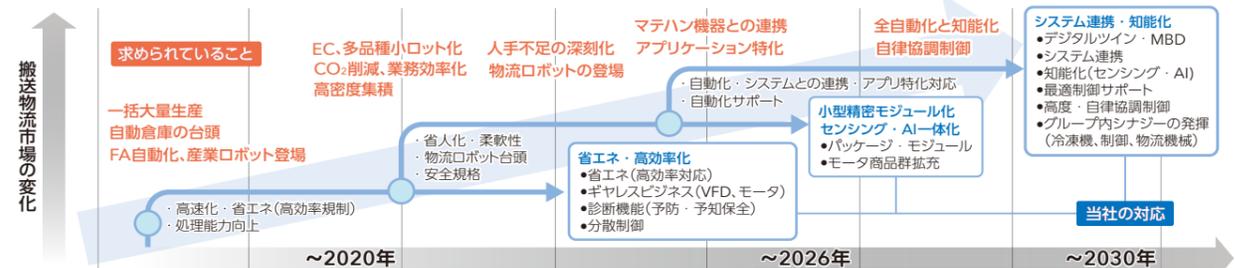
	2024年度	2025年度予想	2026年度目標
受注高(億円)	2,420	2,680	2,950
売上高(億円)	2,564	2,760	2,950
営業利益(億円)	117	150	240
営業利益率(%)	4.6	5.4	8.1
ROIC(%)	4.5	5.2	8.0

事業戦略

「電機制御/ロボティクス・自動化」では、高い需要が見込まれる搬送物流業界向けを中心に対応を進めます。「半導体・先端技術コンポーネント」分野では、セグメント内でシナジーを発揮し、グローバル主要顧客への展開を目指します。

●電機制御/ロボティクス・自動化

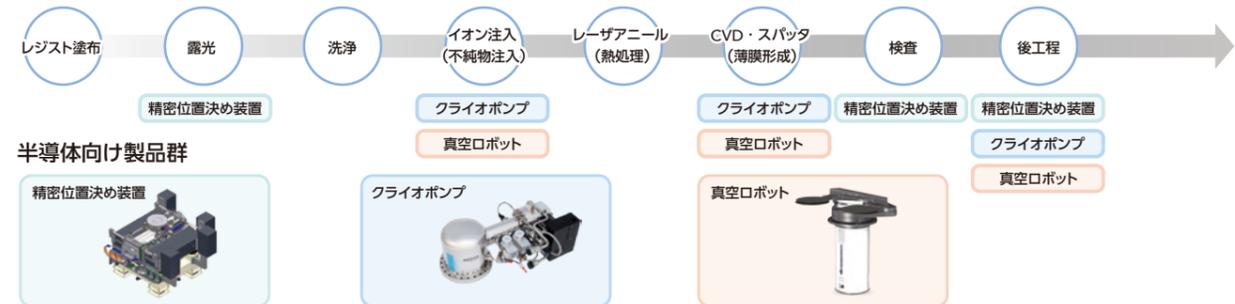
減速機事業の主要市場の一つである搬送物流市場では、求められる機能が時代とともに高度化しています。それらの変化に、当社は電機制御/ロボティクス・自動化領域での強みを活かし以下の対応をしていきます。



●半導体・先端技術コンポーネント

精密位置決め装置、クライオポンプ、真空ロボットで、営業・サービスのシナジーをグローバルで追求します。具体的には、顧客と密接な関係を築き、さまざまなソリューションを提供することや、生成AIやパワー半導体などの新たな最先端分野のニーズに応えることで、グローバルでの競争力を高め、事業拡大を目指します。

先端半導体製造プロセス



重点投資領域と基盤事業領域における事業機会とリスク

	重点投資領域		基盤事業領域
	電機制御/ロボティクス・自動化	半導体・先端技術コンポーネント	ギヤビジネス
強み	<ul style="list-style-type: none"> 幅広い製品ラインナップを活用したモジュール・システム提案 グローバル販売ネットワーク 	<ul style="list-style-type: none"> 半導体グローバルトップからの強い信頼 先進的な高精度技術 顧客アプリケーションに対する深い知見 	<ul style="list-style-type: none"> 幅広い製品ラインナップと高品質 各種産業分野に広がる顧客基盤 グローバル製造・販売ネットワーク
外部環境/事業機会	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー価格と環境規制で省エネ化・高効率需要の増加 人手不足、人件費高騰で協働・サービスロボット、AMR需要の増加 	<ul style="list-style-type: none"> 生成AIやパワー半導体など新しい需要拡大、それに伴う装置ごとの需要変化 省エネ化 	<ul style="list-style-type: none"> コンポーネント販売からシステム提供へ市場要求変化 老朽化設備の保全・改修需要堅調
リスク/課題	<ul style="list-style-type: none"> サーボ・高効率モータ対象のアプリケーション拡大 欧州以外の地域への販売展開 	<ul style="list-style-type: none"> 半導体の微細化・三次元実装加速により精密位置決め装置、真空ロボット需要拡大 医療向けシステムにおける省エネ、省ヘリウム対応の需要の増加 	<ul style="list-style-type: none"> パッケージモジュール、保全ソリューション需要拡大 新興市場エンドユーザ拡大によるドロップイン需要増加
重点課題対応策	<ul style="list-style-type: none"> グローバル内協業の加速 販売地域の拡大 特定アプリケーション向け拡販 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルサービスおよびS/C拡充・強化遅れによる機会損失 米国関税政策によるS/Cリスク 米中輸出規制による供給制約 	<ul style="list-style-type: none"> 米国関税政策によるS/Cリスク 資材価格高騰による価格競争力低下

インダストリアル マシナリーセグメント



インダストリアル
マシナリー
セグメント長
取締役専務執行役員
平岡 和夫

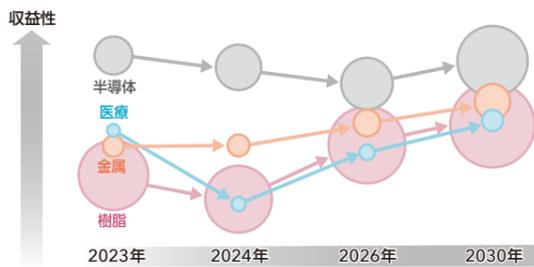


2030年目指す姿

グローバル成長市場に先端技術で応え、進化するポートフォリオによる高収益事業体

グローバル成長市場に先端技術で応え、進化するポートフォリオによる高収益事業体を目指します。重点投資領域へ積極的に投資を行い、競争力の強化を図っていきます。

事業ポートフォリオイメージ



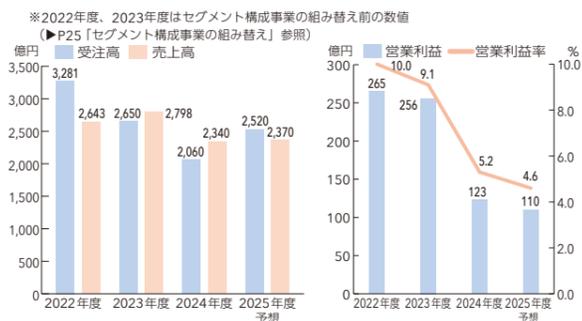
- 重点投資領域**
 - ✓半導体関連
 - 顧客需要の回復に対応する生産能力の増強、新規装置上市により事業拡大
 - ✓先端医療機器
 - 陽子線治療システム、BNCT(ホウ素中性子捕捉療法)システムの安定的な案件獲得と保守サービス事業の強化により緩やかに成長
- 基盤事業領域**
 - ✓樹脂(プラスチック加工機械)
 - 事業構造改革の実行による収益基盤の強化
 - ✓金属分野
 - 事業の統合・効率化、STAF(Steel Tube Air Forming:新塑性加工)量産化により収益拡大

2024年度業績と2025年度見通し

2024年度の受注高は、欧州における設備投資の冷え込みに加え、半導体設備投資の停滞が響き、2,060億円となりました。売上高は、欧州を中心に受注残の減少が進み、2,340億円となりました。営業利益は、プラスチック加工機械の減少を中心に123億円、営業利益率は5.2%となりました。

2025年度の受注高は、プラスチック加工機械において欧州の底打ち、国内市場の回復に加え、半導体および医療案件も回復を見込み2,520億円を予想しています。売上は前年度比微増となりますが、半導体関連の減収などから営業利益は同減少を予想しています。

受注高、売上高および営業利益推移



中計26基本戦略

「中期経営計画2026」基本戦略
<ul style="list-style-type: none"> 重点投資領域：競争優位性のある領域で勝ち切る 基盤事業領域：プラスチック加工機械事業の構造改革の実行

重点投資領域に位置付ける半導体関連(イオン注入装置、レーザアニール装置、MCZ超電導マグネットなど)、先端医療機器(がん治療装置、がん診断装置など)において成長に向けた増産対応投資、競争力強化に向けた開発投資を実施します。一方、基盤事業領域では、機種ポートフォリオの見直しや不採算機種の整理などを通じて、稼ぐ力の再構築を図ります。

2025年度業績予想と中計数値目標

	2024年度	2025年度予想	2026年度目標
受注高(億円)	2,060	2,520	2,750
うちプラスチック加工機械	898	990	1,050
売上高(億円)	2,340	2,370	2,750
うちプラスチック加工機械	925	950	1,050
営業利益(億円)	123	110	220
営業利益率(%)	5.2	4.6	8.0
ROIC(%)	5.2	4.4	8.5

事業戦略

半導体は、新規イオン注入装置の開発や今年度より当社グループとなったLASSE社を通じた欧州半導体大手顧客チャネルの獲得、イオン注入装置とレーザアニール装置の事業統合によりさらなる事業拡大を図ります。

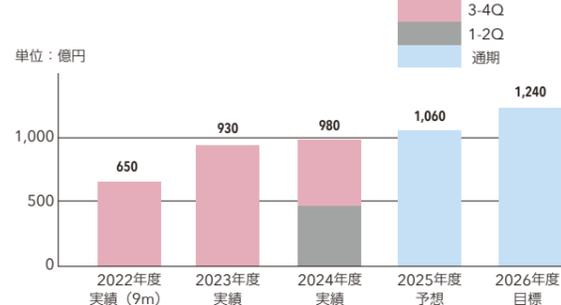
先端医療機器は、陽子線治療システム、BNCTシステムの案件獲得を進めるとともに、適用部位の拡大などを通じ、さらなる競争力向上を図ります。また各事業におけるサービス事業を強化し、収益改善を図ります。

●半導体

パワー半導体向けイオン注入装置 (SMIT[®])

- ✓高温注入技術の完成
- 次世代イオン注入装置 (SMIT)
- ✓メモリ市場を対象とした装置開発の完遂と客先評価の実施
- レーザアニール装置 (LASSE)
- ✓欧州半導体大手顧客へのチャネル獲得

●半導体関連事業売上額合計(概数)



●先端医療機器

陽子線治療システム

- ✓次世代陽子線治療システムの確実な受注
- BNCTシステム
- ✓深部がん適用拡大
- ✓SHI-USAとの連携による米国展開

●サービス

プラスチック加工機械

- ✓改造売上案件の管理
- ✓ベトナム、インドネシア、中国への部品販売活動の推進
- イオン注入装置 (SMIT)
- ✓アジア圏のサービスサポート体制確立
- 先端医療機器
- ✓海外本体売上拡大と保守案件による利益確保

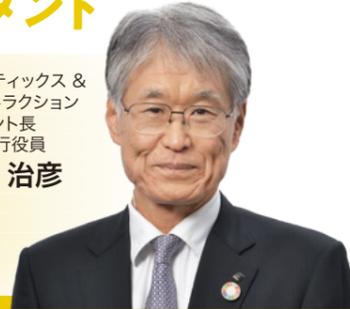
※住友重機械イオンテクノロジー(株)

重点投資領域と基盤事業領域における事業機会とリスク

	重点投資領域		基盤事業領域
	半導体関連	先端医療機器	プラスチック加工機械
強み	<ul style="list-style-type: none"> 先端プロセスに対応できる応用技術力 柔軟なカスタマーサポートサービス対応 イオン注入とレーザアニール相互に補強された顧客チャネル 	<ul style="list-style-type: none"> 次世代陽子線治療システム導入によるプレゼンス向上 BNCTシステムの大電流化による深部がんへの適用範囲拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 成形不良率の低減や省エネを実現する高い技術力 顧客の困りごとを解決する高い組織力 多様なニーズに応える機種展開
外部環境/事業機会	<ul style="list-style-type: none"> 生成AI関連が半導体需要を牽引するが、それ以外の市場では需要の回復が鈍く、顧客設備投資に遅れ 2025年後半からプラス成長回帰を予測 中国市場は変わらず最大市場であるものの米国による関税などブロック化のリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 日本・アジアを中心に案件計画活況も、コスト高騰により案件延期傾向 BNCTシステムは高い関心が維持され、国内/海外で規格、ガイドラインの制定が進行中 	<ul style="list-style-type: none"> 政府の景気刺激策による中国市場の需要回復も他地域は需要低迷が続く 欧州市場は自動車市場縮小の影響継続により需要低迷長期化、アジア製電動機の進出により競争激化
リスク/課題	<ul style="list-style-type: none"> 半導体プロセスの技術変革に対する開発投資の継続とスピードアップ 半導体市場の回復が想定より遅れる可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 放射線治療における適用疾患部位の拡大 新興国の医療インフラのさらなる整備、先進国での医療高度化 	<ul style="list-style-type: none"> 米国による相互関税政策が市況へ与える影響 需要低迷下における価格競争の激化 欧州市場の縮小とアジア製成形機の進出拡大
重点課題対応策	<ul style="list-style-type: none"> 差別化商品の開発による競争力強化 イオン注入とレーザアニールとの事業統合によるシナジー創出 LASSE社のチャネルを通じたグローバル展開強化 	<ul style="list-style-type: none"> 陽子線治療システム(超電導型)、BNCTシステム(次世代大電流型)の拡大戦略、実行 核医学治療分野(内用療法など)の開発促進 	<ul style="list-style-type: none"> 機種整理と業務プロセス変革 Demag社の構造改革実施による収益性改善

ロジスティクス & コンストラクションセグメント

ロジスティクス & コンストラクションセグメント長
常務執行役員
続木 治彦

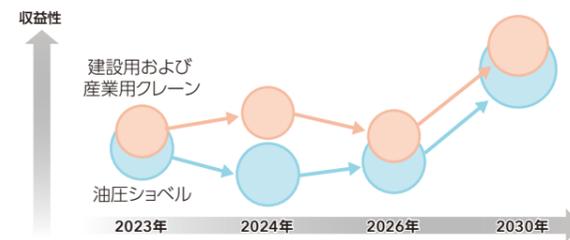


2030年目指す姿

技術革新により、人と環境に優しい物流&建設機械で社会インフラを築く事業集団

事業活動を通じて企業価値と社会価値の同時実現を指向しつつ、業界で明確な競争優位を担保できる比類なき事業集団を目指します。事業計画とそれを実現させる戦略の方向性として、①重点投資領域では開発戦略を、②基盤となる事業領域では販売戦略と生産戦略を掲げています。

事業ポートフォリオイメージ



■基盤事業領域

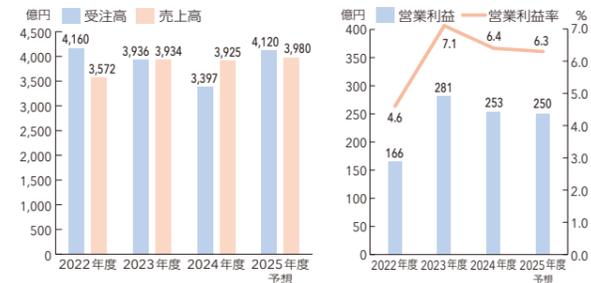
- ✓共通
 - 先進国での収益拡大
 - 最適なグローバル生産体制の構築
- ✓建設機械(油圧ショベル、建設用クレーン)
 - 新機種投入による差別化と収益性改善
- ✓物流機械(産業用クレーン、物流システム)
 - DX活用によるサービス高付加価値化

2024年度業績と2025年度見通し

2024年度の受注高は、米国と国内市場を中心に、油圧ショベルの需要減少が見られ3,397億円となりました。売上高は、クレーンは受注残があり増加しましたが、油圧ショベルの受注減により、3,925億円となりました。営業利益は253億円、営業利益率は6.4%となりました。

2025年度の受注高は、米国市場における油圧ショベルの需要回復に加え、建設用クレーンおよび産業用クレーンともに安定的に推移する見通しから、4,120億円を予想しています。売上高は前年度比で微増となりますが、機種構成差の変動に伴い、営業利益は同横ばいの見通しです。

■受注高、売上高および営業利益推移



■中計26基本戦略

「中期経営計画 2026」基本戦略

- 重点投資領域：社会課題解決に向けた電動化、遠隔・自動化、DXなどの先進技術開発を推進
- 基盤事業領域：日米欧先進国市場での収益確保とグローバル生産体制の構築

重点投資領域に位置付ける「ロボティクス・自動化」分野では、油圧ショベルとクレーンの両機種で強みを持つ電動化、遠隔・自動化(制御技術)、DXを活用した高付加価値製品やサービスの提供を強化します。

また、国内外計7つの生産拠点を活用し、グローバルの需要変動に柔軟に対応可能な「最適生産体制」の構築を進めています。

■2025年度業績予想と中計数値目標

	2024年度	2025年度予想	2026年度目標
受注高(億円)	3,397	4,120	4,350
うち油圧ショベル	1,638	2,320	2,600
売上高(億円)	3,925	3,980	4,330
うち油圧ショベル	2,215	2,230	2,600
営業利益(億円)	253	250	270
営業利益率(%)	6.4	6.3	6.2
ROIC(%)	7.6	7.0	8.0

■事業戦略

「ロボティクス・自動化」では13.5トンの電動ショベルを開発し、デモ機を展示会に出展しました。遠隔・自動化RTGでは、自動化とカーボンニュートラルによる差別化開発を実施しています。サービス分野では、グループ専用クラウドを活用した大型クレーン生産性向上支援DXツールなど、高付加価値サービスを提供し、事業強化を図ります。

●ロボティクス・自動化 13.5トン電動ショベル

- ✓開発済みの7.5トン機に続き、13.5トン機を開発中、今後販売予定(国際建設・測量展(2025年6月幕張メッセ)にデモ機を出展)
- ✓カーボンニュートラルへ対する顧客需要の高まりへ対応

ARTG：遠隔・自動化RTG (Automatic Rubber Tired Gantry crane)

- ✓自動化とカーボンニュートラルによる商品差別化開発を実施し、有人トラック移載も含めた自動製品として開発中



13.5トン電動ショベル



遠隔操作RTG

●サービス

大型クレーン

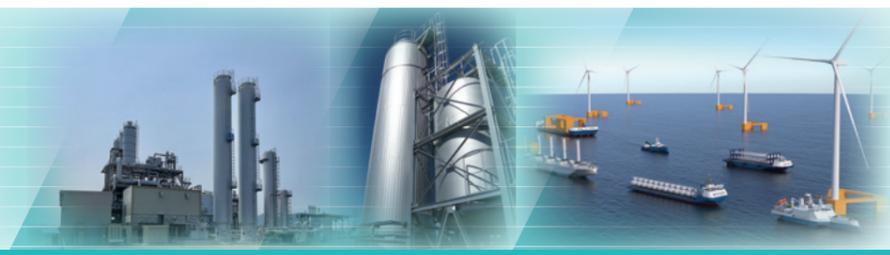
- ✓DX(住友重機械グループ専用クラウド：SHiCuTe)を活用した大型クレーン生産性向上支援ツール：SIRMSによる高付加価値化の展開によるサービス強化
- ✓物流業界における人材不足から、改造需要が大幅増加



■重点投資領域と基盤事業領域における事業機会とリスク

	重点投資領域	基盤事業領域	
	ロボティクス・自動化	建設機械(油圧ショベル、建設用クレーン)	物流機械(産業用クレーン、物流システム)
強み	<ul style="list-style-type: none"> ●セグメント内で共通する要素技術を他機種で展開可能 ●グループ内バリューチェーンによる要素技術開発 	<ul style="list-style-type: none"> ●直接サービスによる手厚い対応に対する顧客評価 ●性能品質で差別化された高付加価値製品とブランド 	<ul style="list-style-type: none"> ●すり合わせによる高度なエンジニアリング能力 ●先進的かつ高度な遠隔、自動化技術 ●きめ細かい高付加価値サービスの提供
外部環境/事業機会	<ul style="list-style-type: none"> ●カーボンニュートラル対応への要求大 ●生産性向上、安全、省人化ニーズの増加 	<ul style="list-style-type: none"> ●国内需要は底堅い ●北米需要は2025年下期以降に回復見込 	<ul style="list-style-type: none"> ●産業用クレーンの更新需要継続 ●物流効率化需要は堅調
リスク/課題	<ul style="list-style-type: none"> ●機能安全、セキュリティ対応 ●AIスタートアップの参入やゼネコンとの協業 ●共通プラットフォームの開発・利用による高品質・高効率な開発 ●内製差別化要素技術の確立 	<ul style="list-style-type: none"> ●価格競争激化(低価格製品の上位市場参入) ●グローバルな政治動向がS/Cに影響 	<ul style="list-style-type: none"> ●資機材高騰による設備投資減速、延期 ●低価格海外メーカーの参入(物流システム)
重点課題対応策	<ul style="list-style-type: none"> ●セグメントに開発センター整備 ●共通技術(電動化・遠隔、自動化・DX)開発促進 	<ul style="list-style-type: none"> ●新機種投入による差別化と収益性の改善 ●横須賀製造所などの活用による最適生産体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ●産業用クレーンの遠隔、自動化展開 ●DX活用(SIRMS)によるサービス高付加価値化

エネルギー & ライフラインセグメント



エネルギー & ライフラインセグメント長
代表取締役専務執行役員
小島 英嗣



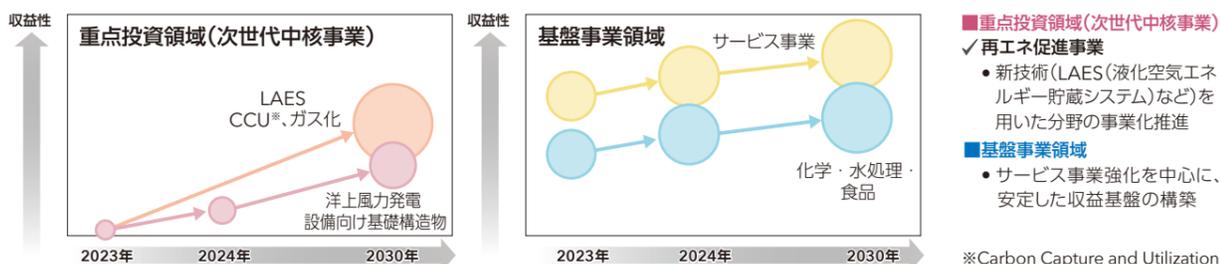
2030年目指す姿

カーボンニュートラル事業と再エネ促進事業を軸とした、脱炭素エネルギー・資源循環領域のソリューションプロバイダー

「脱炭素エネルギー」と「資源循環」を軸として、事業転換とその強化拡大を図ります。CO₂排出分野でのカーボンリサイクル(回収・再利用)技術の確立と事業化の推進と、エネルギー貯蔵設備や洋上風力発電などの活用による再生可能エネルギー促進事業拡大へ取り組みます。

これら2つの領域でソリューションプロバイダーとして顧客価値を創造し続けることを目指します。

事業ポートフォリオイメージ

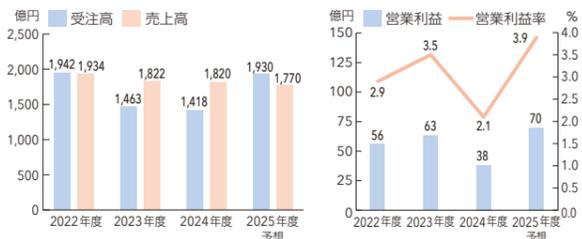


2024年度業績と2025年度見通し

2024年度の受注高は、国内バイオマス発電設備案件の獲得などから1,418億円となりました。売上高は、エネルギープラントは減少しましたが、その他の事業で案件の増加により増加し1,820億円となりました。営業利益は、LAESの事業化に向けた開発費増加などにより38億円、営業利益率は2.1%となりました。

2025年度の受注高は、国内外においてバイオマス発電設備の案件獲得に加え、大型構造物などの受注獲得などから前年度比で増加すると予想しています。当年度売上対象案件の減少により売上高は減少しますが、LAES開発費の減少から営業利益は増加する見通しです。

受注高、売上高および営業利益推移



中計26基本戦略

「中期経営計画 2026」基本戦略	
●重点投資領域	カーボンニュートラル事業、再エネ促進事業の次世代中核事業の育成・事業化推進
●基盤事業領域	ボイラ事業の構造改革の実行、機能強化・提案メニューの拡充など、サービス事業強化

バイオマス発電や、CCU、ガス化によるバイオマスを原料とする持続可能燃料(SAFなど)製造などの技術開発を手掛ける「カーボンニュートラル事業」、およびLAESや洋上風力設備向け基礎構造物の事業化などを含む「再エネ促進事業」を重点投資領域と位置付け、事業化に向けた投資を行います。基盤事業領域では、サービス事業の強化を図ることで、収益力の強化を図ります。

2025年度業績予想と中計数値目標

	2024年度	2025年度 予想	2026年度 目標
受注高(億円)	1,418	1,930	1,950
売上高(億円)	1,820	1,770	1,700
営業利益(億円)	38	70	70
営業利益率(%)	2.1	3.9	4.1
ROIC(%)	2.6	3.4	4.0

事業戦略

サービス事業強化として、ベーシックメンテナンスや運転管理など従来のサービス活動に加えて、ボイラの燃料転換改造による脱炭素化提案などの事業の拡大策を図ります。再エネ促進事業では、建設中のLAES実証機の商用実証運転開始により、事業化モデルの構築を進めます。

また洋上風力基礎構造物の量産化に向け、生産体制の整備強化に取り組んでいきます。

●エネルギー・プラント(ボイラ) サービス(TMU(燃料転換改造提案)、ベーシックメンテナンス)

- ✓拠点拡充での日常点検、既納ボイラ補修提案の強化に加えて他社製ボイラを含めた定期検査業務の範囲拡大を狙う
- ✓化石燃料ボイラ保有顧客に対する燃料転換改造などの大型改修サービス需要を掘り起こす

燃料転換提案により化石燃料ボイラ保有顧客の脱炭素化を実現(TMU)



世界No.1のCFBボイラ納入実績、および30件超のBFB改造実績に基づくバイオマス対応燃料転換提案

●再エネ促進事業(LAES、洋上風力)

- LAES 市場参入に向けた実証設備建設・試運転**
- ✓広島ガス(株)内に建設中の実証設備は主要設備の納入を完了し2025年度試運転開始予定
- ✓複数のFS契約を通じ事業モデルを構築中

- 洋上風力基礎構造物の量産化に向けた基盤整備**
- ✓セグメント内コンピタンスの結合によりシナジー創出
- ✓基礎構造物の量産化に向け、生産体制の強化整備を推進



◆住友重機械プロセス機器株式会社
大型圧力容器製造で蓄積した極厚円筒形構造物加工・製缶・溶接技術

洋上風力事業推進PJ
協業・相互シナジー

船舶エンジニアリングおよび重塗装を伴う大型構造物の建造・量産技術

◆住友重機械マリンエンジニアリング株式会社



重点投資領域と基盤事業領域における事業機会とリスク

	重点投資領域		基盤事業領域
	カーボンニュートラル事業	再エネ促進事業	化学機械・水処理・食品機械 発電ボイラ
強み	<ul style="list-style-type: none"> ●各要素技術に特化した高効率化技術 ●豊富なエンジニアリング経験に基づくEPC能力 ●大型構造物製造で培ったモノづくり力と品質力 ●長年の維持管理運転業務で蓄積したO&Mノウハウ 		
外部環境/事業機会	<ul style="list-style-type: none"> ●気候変動リスクによる脱炭素政策強化の流れは顕著 ●CO₂分離回収およびその利用に関する技術開発と基盤整備が進む 	<ul style="list-style-type: none"> ●再生可能エネルギーの活用と資源の循環利用促進に向け、政策および官民資金動員計画は促進 ●それに伴う各種投資計画検討も加速の方向 	<ul style="list-style-type: none"> ●化学、水処理に関しては、需給バランスの不安定さは残るものの市況は好転の兆し ●国内外ボイラ市況は、EUインフレ長期化、バイオマス燃料価格の高騰などの影響を受け減速
リスク/課題	<ul style="list-style-type: none"> ●技術開発・協業体制構築の遅れ ●炭素事業推進モデルの整備停滞 ●洋上風力発電の導入計画遅れ 		<ul style="list-style-type: none"> ●市況低迷下での安定受注 ●規制や外部環境変化に伴う需要変化への対応
重点課題 対応策	<ul style="list-style-type: none"> ●CO₂分離回収の実証完了 ●CCU、ガス化技術の確立 ●カーボンネガティブ技術実証 ●地域連携カーボンマネジメント事業検討への参画 	<ul style="list-style-type: none"> ●LAES実証設備の商用運転開始と事業モデル構築推進 ●洋上風力基礎構造物事業化に向けた営業力強化によるS/C早期構築・生産体制整備 	<ul style="list-style-type: none"> ●ボイラ燃料転換改造提案の推進 ●セグメント内ビジネスユニット間の連携とリソース拡充によるサービス事業強化