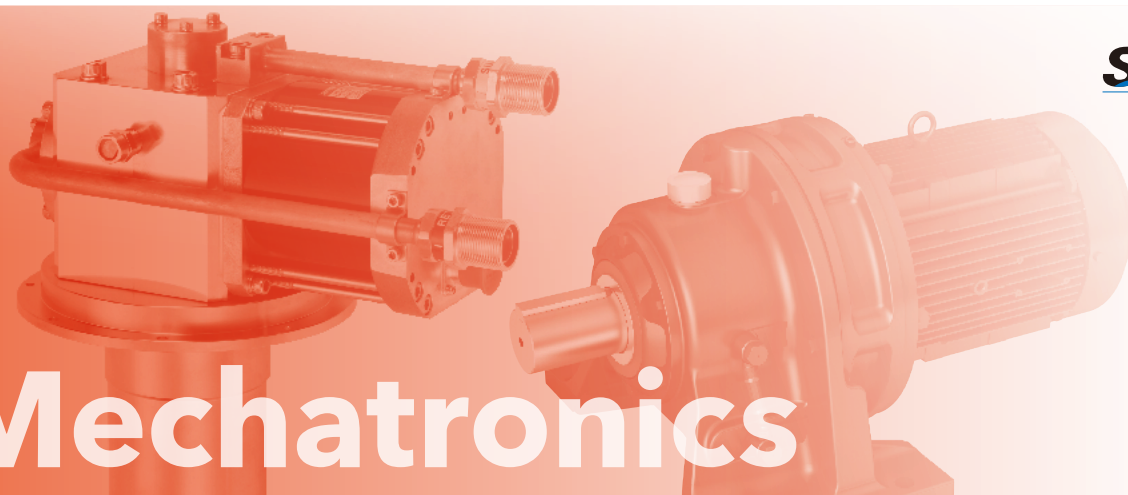


A close-up photograph of industrial mechanical components, including a hydraulic cylinder and a motor, overlaid with a semi-transparent orange filter.

Mechatronics

A photograph of a Sumitomo DEMAG SE100EV-S industrial machine, overlaid with a semi-transparent purple filter.

**Industrial
Machinery**

統合報告書
2025

2024年1月~2024年12月

A photograph of a Sumitomo SH200LC-6 excavator, overlaid with a semi-transparent yellow filter.

**Logistics &
Construction**

An aerial photograph of an industrial facility with large storage tanks and piping, overlaid with a semi-transparent teal filter.

**Energy &
Lifeline**

パーパス

こだわりの心と、共に先を見据える力で、 人と社会を優しさで満たします

住友重機械グループは、1888年（明治21年）、住友グループの祖業である別子銅山の工作方として創業以来、社会と産業の発展と共に歩んできました。住友グループ各社の共通理念として引き継がれる「住友の事業精神」を堅持するとともに、当社グループの経営理念を重視し、持続的な発展と企業価値の向上を実現することで、ステークホルダーの皆様の期待に応えます。

根本の
思想、哲学

住友の事業精神 THE SUMITOMO BUSINESS PHILOSOPHY

営業の要旨

第一条

我が住友の営業は、信用を重んじ確実を旨とし、以てその鞏固隆盛を期すべし

第二条

我が住友の営業は時勢の変遷理財の得失を計り弛張興廃することあるべしと雖も、苟も浮利に趨り、軽進すべからず

【解説】

1. 住友の事業は、信用を重んじ確実を旨として、その隆盛を期すること。
2. 時勢を見極め、経営資源を活かして積極的に事業展開すべきであるが、如何なる場合にも、浮利を求めて軽率に行動してはならない。

私たちの
存在意義

パーパス PURPOSE

住友重機械グループは、企業の存在意義となるパーパスを2024年1月に策定しました。
このパーパスを経営上の目指すべき「道しるべ」として位置付け、将来のさらなる成長に向けてグループの力を結集します。 <https://www.shi.co.jp/company/purpose/index.html>

私たちの
使命

経営理念 BUSINESS PRINCIPLE

企業使命

一流の商品とサービスを世界に提供し続ける機械メーカーを目指します。誠実を旨とし、あらゆるステークホルダーから高い評価と信頼を得て、社会に貢献します。

私たちの価値観

顧客第一

顧客価値を第一に考え優れた商品とサービスを提供します。

変化への挑戦

現状に甘んずることなく変化に挑戦し続けます。

技術重視

独自の技術を磨き社会の発展に貢献します。

人間尊重

互いを尊重し学び合い成長する組織風土を育みます。

どのように
実現するか

2030年のあるべき姿と中期経営計画2026

2030年のあるべき姿

2024年1月にパーパスを策定するとともに、2030年のあるべき姿として、「コア技術で豊かな社会を支え、CSVを実現する企業」と決めました。その実現に向けて、財務・非財務目標を設定するとともに、財務目標の実現に向けては、既存事業の収益基盤の強化、コア技術をベースとした4つの重点投資領域を設けました。

パーパス こだわりの心と、共に先を見据える力で、人と社会を優しさで満たします

既存事業の収益基盤強化とともに、4つのセグメントのコア技術をベースとした以下の重点投資領域を伸長し、新たな価値創造と企業価値向上を目指す。

【重点投資領域】 ◆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

企業価値と社会価値の最大化を目指した財務・非財務目標を設定
財務目標では、継続的に資本コストを上回る収益力の達成を目指す



基本方針

強靱な事業体の構築

重点課題

1

収益力の改善

2

資本効率の向上

3

新事業探索の強化

深化による稼ぐ力の強化、
利益にこだわる経営

ROIC経営の徹底

探索による事業機会の発掘

深化

探索

基本戦略

収益力改善、資本効率向上、
探索強化をコーポレート・
セグメントの両面から遂行

コーポレート
戦略

セグメント
戦略

ご挨拶

住友重機械グループは、
こだわりの心と、共に先を見据える力で、
人と社会を優しさで満たします



代表取締役会長

岡村 哲也

代表取締役社長 CEO

下村 真司

統合報告書2025の発行にあたって

住友重機械グループは、1970年代にアニュアルレポートの発行を開始し、2017年以降は統合報告書を発行しています。刊行以来、ステークホルダーの皆様にご理解いただき、皆様との対話における有効なツールとなるよう心がけています。株主・投資家の皆様から頂戴したご意見、ご要望を経営に活かすことはもちろん、情報開示の充実にもつなげています。

現在、当社では2024年1月に策定したパーパスのもと、長期視点である2030年のあるべき姿からのバックキャストで設定した「中期経営計画2026」（中計26）の実現に向けた事業運営を進めています。「統合報告書2025」では、その進捗および事業環境の変化を踏まえて中計26の目標を見直した背景と新たに追加した対応施策に加え、実現に向けた当社の想いや事業戦略の内容を充実させています。加えて、社会価値の向上に向けた各種サステナビリティ活動の取り組みとともに、当社が置かれている現状と今後の見通しを説明しています。特に、「統合報告書2024」以降は、私どもが重視しているサステナビリティ重要課題と各セグメントの事業戦略および業績面との連動性と、その両面での施策の実行状況について開示内容を強化することで、目指す財務価値および社会価値をお伝えしたいと考えています。

本報告書が、皆様の当社グループへのご理解をさらに深めていただく一助となれば幸いです。

編集方針と目次

目次

イントロダクション Introduction

- 1 パーパス
- 2 2030年のあるべき姿と中期経営計画2026
- 3 ご挨拶
- 4 編集方針と目次
- 5 社会を支える住友重機械グループの製品群
- 7 事業ポートフォリオの変遷
- 8 中期経営計画の歴史

価値創造ストーリー Value Creation Story

- 9 社長メッセージ
- 15 価値創造プロセス
- 17 住友重機械グループの価値創造
- 19 7つのサステナビリティ重要課題

成長戦略 Growth Strategy

- 21 中期経営計画2026
- 26 財務資本／CFOメッセージ
- 31 知的資本／技術本部長メッセージ
- 33 DX戦略
- 35 製造資本
- 37 セグメントハイライト
- 39 メカトロニクスセグメント
- 41 インダストリアル マシナリーセグメント
- 43 ロジスティクス & コンストラクションセグメント
- 45 エネルギー & ライフラインセグメント

サステナビリティ Sustainability

- 47 環境への取り組み
- 48 気候変動リスクへの対応
- 50 TCFD提言に基づく情報開示
- 51 生物多様性保全／自然資本への取り組み
- 53 人事本部長インタビュー
- 55 人材戦略
- 58 人権
- 59 責任ある調達
- 60 ステークホルダーエンゲージメント／地域との共存・共栄

コーポレート・ガバナンス Corporate Governance

- 61 社外取締役インタビュー
- 65 コーポレート・ガバナンス体制
- 67 取締役会に必要な資質／取締役会に必要な資質の選定理由／執行役員の情報
- 69 取締役会議長メッセージ
- 70 役員報酬／サクセッションプラン
- 71 取締役会実効性評価／監査役会
- 72 サステナビリティ経営
- 73 リスク管理
- 74 コンプライアンス

コーポレートデータ Corporate Data

- 75 11年間の主要財務データ
- 77 主要非財務データ
- 81 会社概要／株式関連情報
- 82 社外からの評価

編集方針

住友重機械グループでは、1970年代より「アニュアルレポート」を発行してきましたが、中長期的な取り組みを理解していただくため、2017年度より「統合報告書」を発行しています。「統合報告書2025」では、財務および非財務情報のみならず、住友重機械グループ独自の強みや中長期的な成長の源泉などについて、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にご理解を深めていただくことを目指しています。財務情報（有価証券報告書など）や非財務情報（サステナビリティ関連データなど）の詳細な情報や数値は、当社ウェブサイトをご覧ください。

■対象範囲

住友重機械工業（株）および連結子会社141社（国内36社、海外105社）を対象としています。なお、対象が異なる場合は、その旨を記載しています。

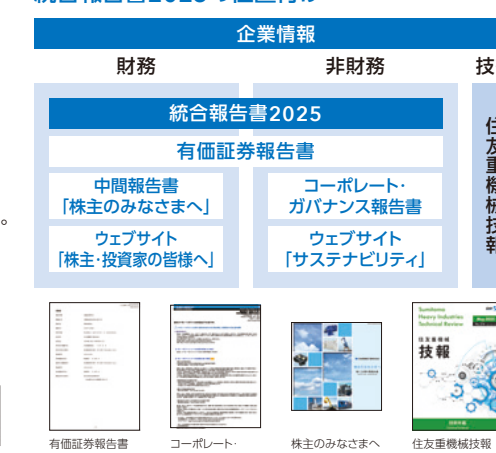
■対象期間

海外子会社1社を除き、2024年度（2024年1月1日～2024年12月31日）を対象期間としています。なお、一部対象期間外の内容も含まれています。

参考ガイドライン

- ・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- ・GRIスタンダード
- ・WICI「インタンジブルズ報告フレームワーク ver.1.0」
- ・経済産業省「価値協創ガイダンス」

統合報告書2025の位置付け



将来予測に関する注意事項

「本報告書」に記載されている将来の業績に関する予測や見通しなどは、現在入手可能な情報に基づき当社が合理的と判断したものです。従って実際の業績は、さまざまな要因の変化により、記載の予測・見通しとは異なる場合があります。

社会を支える住友重機械グループの製品群

住友重機械グループの製品群は、オフィスビルやマンション、商業施設、病院などの身近な生活シーンに加え、世界中の港湾、建設現場、工場、倉庫などの幅広い産業活動を支えるシーンにおいて活躍しています。



食品工場

減速機

モータの回転速度を最適な速さに減速し、回転力を高める減速機は、エレベータ、エスカレータ、産業ロボットや工場の生産ラインなど、あらゆるところで使用されています。



サイクロ®減速機

詳細は「メカトロニクスセグメント」(▶P39)へ

半導体工場

イオン注入装置

スマートフォン・生活家電など、身の回りにある電化製品に搭載されている半導体を製造するための重要な装置の一つです。半導体の微細化に伴う最先端の技術でモノづくりを支えています。



高エネルギーイオン注入装置

詳細は「インダストリアル マシナリーセグメント」(▶P41)へ

オフィス(パソコン)

プラスチック加工機械(射出成形機)

超精密で難易度の高い成形を得意とするプラスチック射出成形機は、CD・DVD、パソコンやスマートフォンなどの電子部品やレンズ、スイッチ類、医療系部品、ペットボトルなど生活に欠かせないプラスチック製品の成形に使用されています。



超高速・高応答全電動射出成形機

詳細は「インダストリアル マシナリーセグメント」(▶P41)へ

病院

医療用MRI向け 極低温冷凍機

ヘリウムガスの圧縮と膨張を利用し、-269℃の極低温まで冷却できる装置です。医療用MRI向けの極低温冷凍機は、世界で90%以上の圧倒的なシェアを持っています。



4KGM冷凍機

詳細は「メカトロニクスセグメント」(▶P39)へ

病院

陽子線がん治療装置

陽子線の特性を活かした陽子線がん治療装置は、がん病巣のみに十分な線量を投与することができます。さまざまな疾患の適用も進み、国内外で脚光を浴びています。



陽子線治療システム

詳細は「インダストリアル マシナリーセグメント」(▶P41)へ

洋上風力発電

洋上風力発電設備の基礎構造物など

近年、地球温暖化対策への意識が高まる中、当社は脱炭素エネルギー領域への事業拡大を積極的に進めており、大型ドックを活用した洋上風力発電設備の基礎構造物や関連船舶などの事業化を進めています。



海洋構造物イメージ

詳細は「エネルギー & ライフラインセグメント」(▶P45)へ

バイオマス発電所

循環流動層(CFB)ボイラ発電プラント

石炭以外に、利用されない樹木(間伐材)や椰子殻など植物由来の燃料であるバイオマス燃料を用い、高い効率で発電し、CO₂発生を削減しています。



循環流動層(CFB)ボイラ

詳細は「エネルギー & ライフラインセグメント」(▶P45)へ

倉庫

物流システム

タグやバーコードなどによる在庫管理や出荷まで一連の流れをシステムで管理することができ、省人化や作業の安全性・効率化に貢献しています。



自動倉庫

詳細は「ロジスティクス & コンストラクションセグメント」(▶P43)へ

建設現場

油圧ショベル

独自技術の安全性を備え高性能で高品質を実現したショベルは、暮らしに不可欠なライフラインの整備や、さらに交通網や通信網などのインフラ整備など幅広い分野で活躍しています。



油圧ショベル

詳細は「ロジスティクス & コンストラクションセグメント」(▶P43)へ

港湾

遠隔操作RTG*

港湾などで、コンテナの搬送に使用される自走式クレーンです。遠隔自動RTGシステムにより、コンテナヤードから離れた遠隔操作室でオペレーターが必要な操作・監視を行うことにより、遠隔自動での運転が可能です。

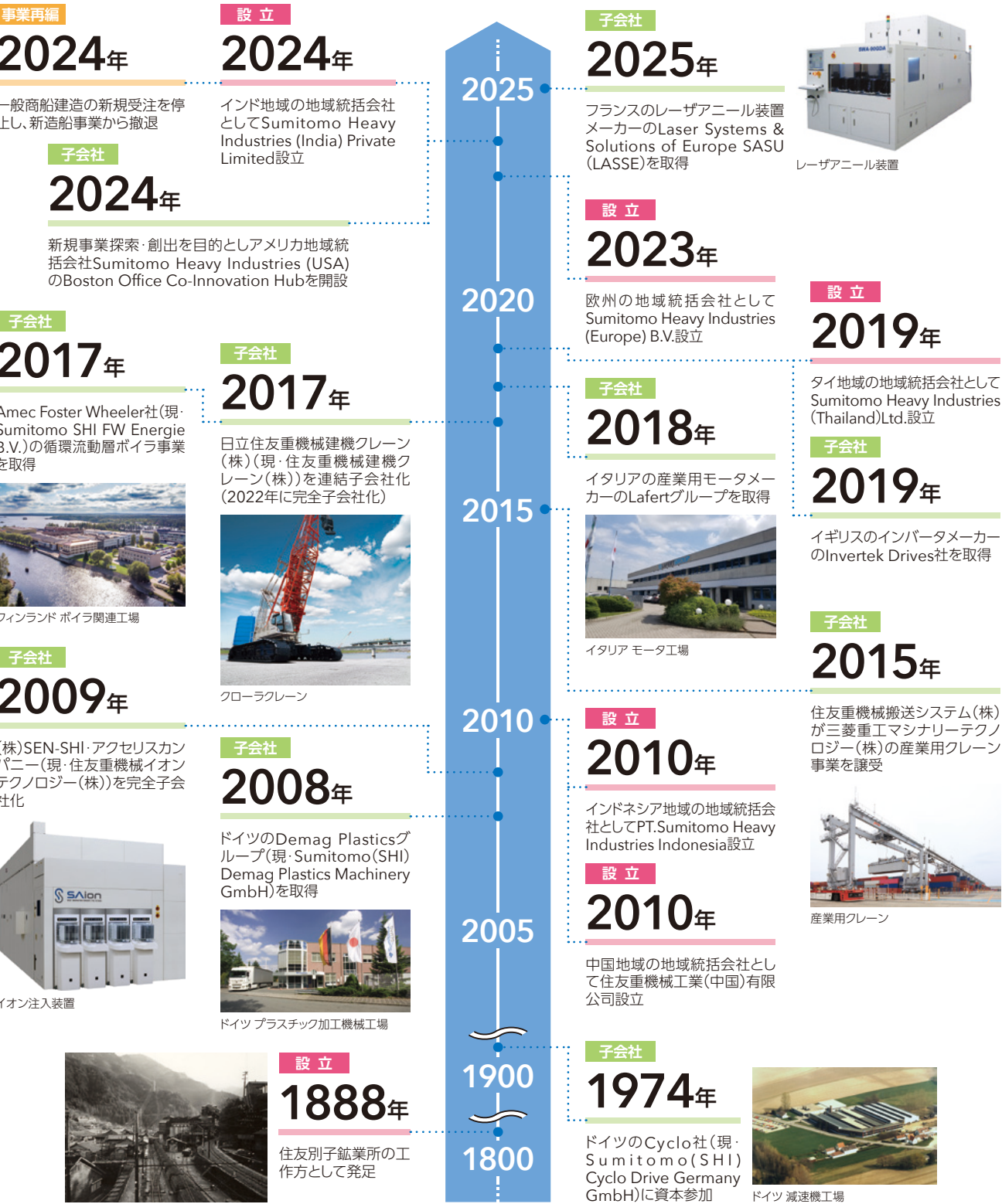


※Rubber Tired Gantry crane 遠隔操作RTG

詳細は「ロジスティクス & コンストラクションセグメント」(▶P43)へ

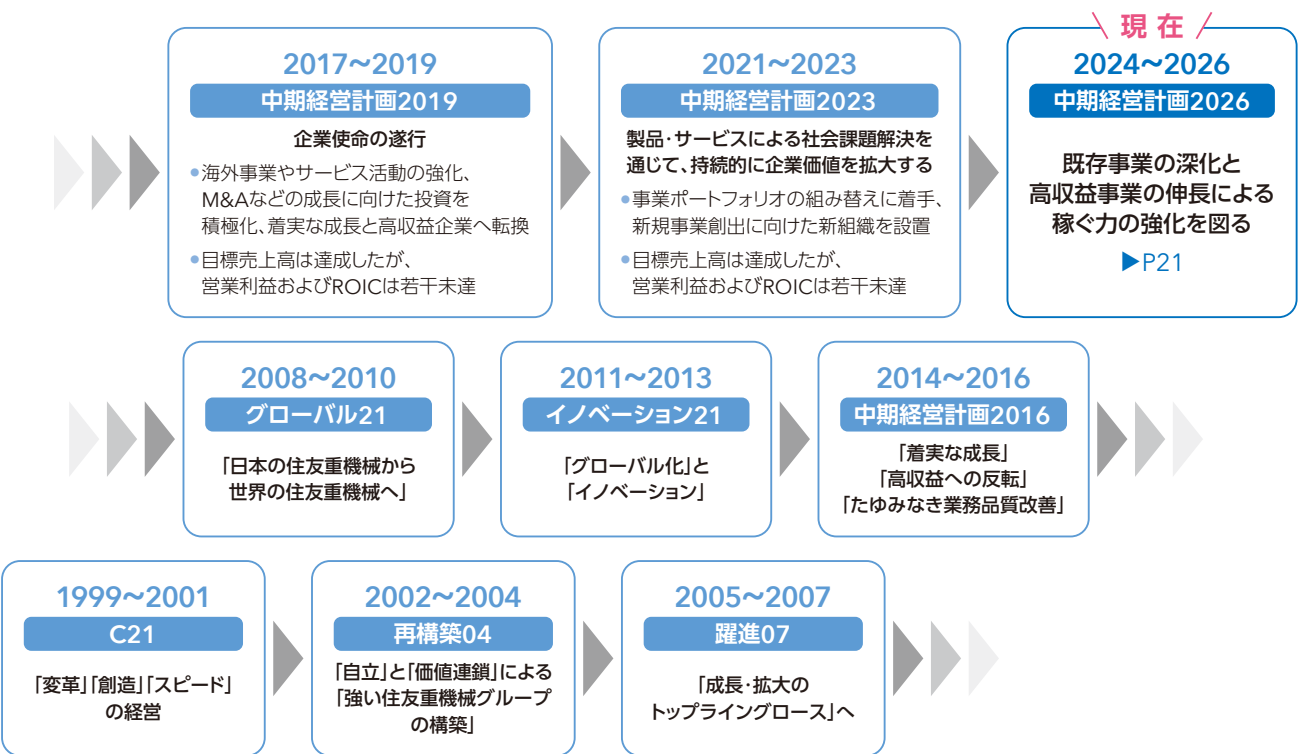
事業ポートフォリオの変遷

住友重機械グループは、住友グループの中核モノづくり企業としてのDNAを引き継ぎ、製品・サービスの提供を通じて、お客様や社会が抱える課題解決に取り組んでまいりました。2024年度にスタートした「中期経営計画2026」では、事業ポートフォリオ改革に着手し、4つの「重点投資領域」へ経営資源を集中することで事業拡大を図ります。一方、「収益低迷事業」では抜本的な収益力の改善施策を実施しつつ、「戦略を再構築する事業」では構造改革を実行します。

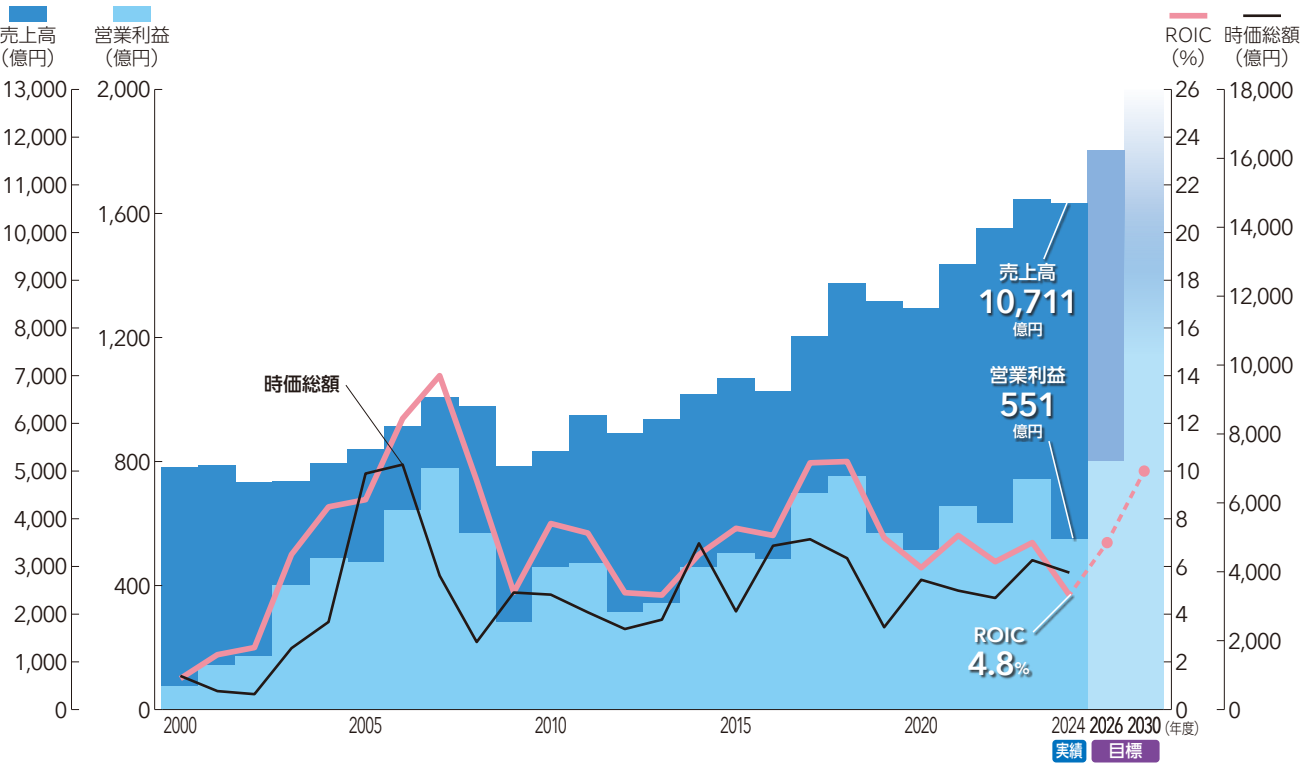


中期経営計画の歴史

住友重機械グループの連結売上高は、過去最高を更新しつつ成長基調にあります。営業利益およびROICに伸び悩みが見られます。現中計では、稼ぐ力を強化し、利益にこだわったROIC経営の実行と事業機会の探索を図ることで、2030年のあるべき姿の実現に向けて、次期中計につなげる方針です。



連結売上高、営業利益およびROICと時価総額の推移



社長メッセージ

企業文化を礎に、
こだわりの技術を磨いて
2030年のあるべき姿に
向けたビジネスモデルを
構築する。
その起点となるのが、
パーパスの実践と
「稼ぐ力」の再建です。

代表取締役社長 CEO

下村真司

現場で鍛えられた経営者としての原点

私は住友重機械工業に入社して以来40年以上にわたり、製造現場を中心にキャリアを積んできました。中でも西条工場（愛媛製造所）では26年間にわたり、生産技術から受注業務、工程管理、調達、品質保証に至るまで、製造に関わるあらゆる工程を経験しました。当時は業務が細分化されておらず、部門の垣根を越えて幅広い業務

に携わることができました。

入社2年目には、理化学研究所と「サイクロトロン」の開発に関わり、開発と現場が一体となったモノづくりの醍醐味を味わいました。そうした経験を積み重ねる中で、生産工程を熟知するようになり、円高進行の局面では適切なタイミングで海外調達を実現するなど、コスト

競争力の向上にも貢献しました。イタリアからの部材調達に奔走したこともあります。

こうした経験は、当社の原点である「現場力」の大切さを肌で学ぶ機会となりました。北米の石油会社向け圧力容器や宇宙分野のプロジェクトにも携わり、西条工場が担ったスケールの大きな取り組みを通じて、モノづくりに対する責任感と誇りを強く抱くようになりました。特に、NASAのプロジェクトで使用された赤外線望遠鏡に関わった経験は、技術者としても大きな自信となりました。

品質保証体制については、原子力関連機器の製造を見据えて取得していたASME規格に基づく品質スタンプの取得・更新の取り組みに関与し、国際基準の品質保証体制が現場でどのように機能するかを目の当たりにしました。これら一連の経験が、私にとっての経営判断の一助となっています。

2030年に向けたビジネスモデルを構築

当社グループのコアコンピタンスは、「こだわりの技術」にあります。これは単に技術的な先進性や性能の高さだけでなく、「他社には真似できない精緻さと実用性のバランスを追求する姿勢」が込められています。中計26において掲げた2030年のあるべき姿にも、この「こだわりの技術」が重要な礎となっており、技術力を通じて社会課題を解決し、共有価値（CSV）を創出していくという使命を私たちは明確に意識しています。

制御、極低温、加速器の技術および設計・製造の力は、当社を競争優位に導いています。また、加速器関連の技術は創業の地である新居浜工場を中心に開発が進められており、先端医療機器での取り組みが続けられています。こうした優位性のある技術をさらに進化させていくこそが、当社の存在意義をより明確にするものと私は考えています。

それと同時に、私たちは「技術の前に人ありき」とい

2008年には本社に異動し、社長直轄のミッションとしてインドにショベル工場を建設するプロジェクトに参画する予定でしたが、リーマンショックの影響で延期され、その後は中国工場の立ち上げに関わることとなりました。2009年に量産を開始した中国工場は、月産数台から32台体制へと急拡大しました。中国政府の景気刺激策による需要増が背景にありましたが、その後、反動で不景気が到来した際は、月産20台規模から4～6台へと急減しました。

こうした経験は、現地の事業環境がいかに不安定で、ボラティリティが高いかを痛感させられるものでした。競合他社も短期間で増産・減産を迫られ、部品メーカーや関連企業が一斉に事業の縮小・撤退を検討する状況を経験したことで、拡大のリスクと、慎重かつ柔軟な現地対応の重要性を学びました。私が現場で培った直感や判断力は、今の経営に活かされています。

う信念を持っています。当社の企業文化は、住友の事業精神に立脚し、顧客と従業員の双方に誠実に向き合うことを第一義としています。創業の原点である別子銅山の工作方から始まった歴史は、「現場を大切にし、人に優しくあること」の価値観を現在に至るまで連綿と受け継いできました。

この企業文化を今に伝えるため、働きがいのある職場づくりにも力を入れています。2025年には中堅社員との面談を私自身が行い、現場の声を直接聞くことで、組織全体のモチベーションや課題意識の把握に努めました。さらに、2024年に策定したパーパスの浸透を進めるにあたり、単なるスローガンではなく、行動と結び付けるための対話型アプローチを各事業ユニットにトップ主導で展開しています。

当社が持続的な競争力を維持するためには、こだわりの技術力に加えてこの企業文化の継承と強化が不可欠で



ROICが5%を下回ったのは初めてであり、危機意識を持っています。強いコア事業を育てて「稼ぐ力」の再建が急務です。

す。今後も、変わらぬ価値観と進化する技術の両立によって、「人と社会に必要とされる企業」であり続けたいと

考えています。

中計26の見直しと構造改革への決意

中計26の発表時には、当社としての成長の方向性を明確にし、安定的な収益基盤の上に重点投資領域を重ねることで、持続的な成長を実現する方針を掲げました。既存事業の収益性を維持・強化しながら、新たな分野にも挑戦するバランス型の戦略でした。

しかし、実際には想定外の外部環境の変化が立ちました。欧州自動車市場の急速な悪化、中国市場の減速感の継続、さらに半導体市場の伸び悩みなど、複数の変化が重なり、当社の事業計画に大きな影響をもたらしました。中でも、ドイツを中心とした欧州の構造的な需要減退は、当初の想定を大きく下回り、欧州戦略の再構築を迫るものとなりました。ROICが5%を下回ったのは2024年が初めてのことであり、スピード感の不足も含めて、危機意識を持っています。

当社が強みとしてきた半導体関連装置も、ロジック系に集中する生成AIとは連動性が薄かったことも影響し、期待していたほど市場が成長しませんでした。これによって、当初想定していた成長領域も一時的に停滞し、中計26の見直しが急務となりました。

今まで、当社グループは多様な事業を展開する中で、「どこかの事業が苦戦しても、別の事業でカバーできる」という関係がありました。しかし、今回の環境変化では

複数事業が同時に影響を受け、相互に補完し合う構造が必ずしも機能しないことが明らかになりました。この経験は、単なる分散ではなく、強いコア事業を育て、「稼ぐ力」をつけることの重要性を私たちに再認識させるものとなりました。

こうした背景を受けて、当社では事業ポートフォリオ改革の加速が急務であると認識し、中計26を見直し、欧州を皮切りに、各地域・事業ごとの構造改革を進めています。特に、ラファート社の構造改革は早急に進めるべきと判断しました。ラファート社は高効率なサーボモータに強みを持つものの、特定の業界への依存度が高く、市場変動の直撃を受けました。その反省を踏まえて、今後はラファート社の強みを活かしつつ、従来から保有している減速機事業とのシナジーを最大化する方向であり、製品構成や収益構造の見直しにスピード感を持って取り組んでいます。

この改革を単なる構造改革に留めず、価値を生む仕組みへと再構築していくことが重要です。例えば、当社の高効率サーボモータと減速機の組み合わせは、省エネ性能に優れたソリューションとして、省人化や脱炭素社会に貢献できると考えています。こうした中長期的な視点から、既存リソースをどのように活かして、未来の収益

源につなげるかという観点で構造改革を進めていきます。

一方で、中国への追加投資は慎重な姿勢を貫いています。現在の中国市場は不確実性が高く、現地メーカーの台頭も顕著です。自動車は電動化の進展により、エンジン車向け部品の需要が減少しており、欧州メーカーでも競争力の維持が難しい状況です。今後の成長市場の一つである東南アジア市場では、現地ニーズに応じた製品・サービス展開に注力していきます。一部製品は現地で好評を得ており、当社の強みが発揮できる領域があると確信しています。

今回実施した中計26の見直しでは、2030年に向けたROIC10%以上、営業利益1,300億円という目標を

「稼ぐ力」を立て直すための挑戦

当社の中核である既存事業（減速機、プラスチック加工機械、油圧ショベルなど）の収益性低下に対して、我々は大きな課題意識を持っています。かつては景気変動や市場の変化に応じて、複数の事業が相互に補完する構造が機能していましたが、近年は一部の主要事業の収益低迷が全体の業績を圧迫する傾向が見られています。特に、減速機やプラスチック加工機械事業などでは、機種数の増加による非効率が目立ち、価格転嫁の難しさも要因となっています。この状況を打破するため、我々は「選択と集中」を一段と加速させて、「稼ぐ力」の立て直しを図る必要があると考えました。

減速機とプラスチック加工機械事業では、利益が望め

継続し、探索による新事業創出と既存事業の収益性強化という両軸で改革を推進しています。事業規模の維持にこだわらず、採算が合わない領域は早急に見直します。その上で、売上規模が多少減少しても、確実に利益を生み出せる事業体制へと転換し、より強固な経営基盤を築きます。

私自身、今回の構造改革を一時的な対応で終わらせず、将来に向けた体質強化のための「変革の起点」と捉えています。この困難を乗り越えた先に、次の成長ステージがあると信じて、全社一丸となって改革を進めていきます。

ない機種は削減し、市場で安定的に利益をもたらす機種に絞るという実利的な取り組みを展開しています。また、顧客ニーズに応じて継続する機種は、付加価値を価格に反映させる方針です。

建設機械事業では、北米で油圧ショベルの市場変化に直面しました。2023年の需要急増を受け、2024年もその勢いが続くと見てディーラーが在庫を積み増しましたが、市場は頭打ちとなり、在庫調整を余儀なくされました。その結果、生産台数が減少し、操業損が生じる状況となりました。今後は、市場予測の精度向上とディーラーとの連携強化により、オペレーション全体の最適化を図っていきます。

今回の構造改革を「変革の起点」とし、次の成長ステージへとつなげていきます。



当社グループで、価格転嫁が難しい製品については、サービスの範囲を広げて、トータルソリューションとして提供することで、新たなビジネスモデルの確立を目指していきます。エネルギー価格や輸送費などの間接コストも付加価値としてご理解いただけるように、営業部門と連携して提案を進めています。製品単体で収益を確保

しにくい中でも、アフターサポートを含む包括的な価値提供により、適正な利益の確保に努めています。当社グループは、営業利益率20～25%を誇るサービス事業の売上高を2026年に2,500億円規模へ拡大させる目標を掲げ、その実現に全力で取り組んでいます。

こだわりの技術は進化させ、企業文化は継承する

当社グループの製品は、社会や産業のニーズに応じて絶えず進化を遂げてきました。今後もAI、自動化やカーボンニュートラルへの対応など、さまざまな技術的トレンドに応じて、製品の在り方は大きく変わっていくでしょう。例えば、塑性加工におけるAI活用は、オペレーターの熟練度に左右されることなく、高品質な加工を可能にする画期的な技術であり、生産性と品質の両立という課題の解決に直結します。

一方で、変わってはいけないものも存在します。それは、私たちの企業文化です。住友の事業精神に根ざした「顧客に誠実であること」「品質に妥協しないこと」「人に優しいモノづくり」は、当社グループがどのような技術革新を遂げても、決して手放してはならない重要な価値観です。

例えば、脱炭素に貢献していく取り組みの一つが、当

社のバイオマス発電を含む、CO₂回収を視野に入れたガス化技術です。また、当社の極低温技術は、水素エネルギー社会における気化防止の技術として応用が期待されており、こうした地道な技術開発の積み重ねが、将来的な事業の柱を築く土壌になると私は考えています。

企業としての進化は、新たな「磨きをかける技術」の探索も不可欠です。極低温や医療用加速器に代表される優位性のある技術だけでなく、先端領域へのチャレンジも視野に入れる必要があります。そのためには、2025年に開設した研究開発拠点“Cs'-Lab+”（シーズラボ）が果たす役割が今後、ますます重要になります。「創発する空間」をコンセプトにした研究所の機能を強化しながら、将来の事業の芽となるシーズを発掘・育成していく体制を整備していきます。

パーパスの浸透とサステナビリティ経営への視座

当社グループは2024年にパーパスを策定し、その社内での浸透に力を注いでいます。パーパスは単なる理念ではなく、役員・従業員一人ひとりが自らの仕事と結び付け、日々の行動に落とし込んでこそ意味を持ちます。私たちは、パーパスの浸透度を五段階で測定し、各現場での取り組み状況や課題を把握しながら、浸透活動を進めています。2025年1月の調査では、回答者の約7割がパーパスを認知しているとの結果が得られました。一方で、パーパスを自分ごととして捉え、業務と結び付けて行動に移しているかという観点では、職種や部門で濃淡が見られました。私自身が対話の機会を設け、双方向のコミュニケーションを通じて浸透を促す取り組みを続けています。パーパスが全役員・従業員にとって「行動の軸」となり、企業文化として根付くことを目指していきます。

サステナビリティ経営に関しても、当社グループはグローバルな要請に応えるべく多面的な取り組みを進めています。EUを中心とした規制動向は長期的に加速が予想され、最近では人権デュー・ディリジェンスやTNFD（自然関連財務情報開示）など、新たな対応領域が次々に出現しています。これらに対応するには、社内体制の

強化と合わせて、優先順位をつけた全社の戦略的対応が不可欠です。

多様性の観点では、特に女性人材の採用・育成に課題があります。女性の採用数は依然として十分とは言えません。今後は女性技術者を含めた全従業員の活躍の場を広げて、職場環境や育成制度の充実を図っていきます。

株主や投資家との対話では、構造改革で成果を上げた企業と比較されることもあり、当社の事業構造の分かりにくさや選択と集中のスピード感に関する指摘が多く寄せられています。今後はスピード感を持って、事業ポートフォリオ改革を積み重ね、財務面でサービス収益の拡大やROIC向上といった定量的で説得力のある成果を情報発信していくとともに、非財務面でもCO₂排出量や女性管理職比率の目標進捗を可視化するなど、統合的な情報開示を強化していきます。

現在進めている変革と挑戦を推進力に、構造改革と成長投資を両輪にしながら、当社グループは2030年のあるべき姿に向けて、次のステージへ進化し続けます。私自身はPBR1倍を超える株価6,000円以上があるべき企業価値だと認識しており、全社一丸となってその実現に挑戦していく所存です。



欧州と中国における社長と従業員のパーパス浸透の対話



**2030年のあるべき姿に向けて
進化するべく、スピード感を持って、
事業ポートフォリオ改革を
積み重ねていきます。**



価値創造プロセス

住友重機械グループは、製品・サービスを通じ、お客様の価値創造や社会の持続的発展に貢献しています。これらを可能とするのは、長きにわたる歴史の中で蓄積した多様な経営資本と、それらを駆使して企業価値と社会価値の創出を実現する高い経営力です。当社グループはパーパスを経営上の目指すべき「道しるべ」として位置付け、持続可能な社会の実現に貢献します。

メガトレンド

- 気候変動
- 資源不足
- 人口構造変化
- 人手不足
- 急速な都市化
- 経済力シフト
- テクノロジー進化
- 情報ネットワーク革命

インプット (2024年12月期)

製造資本

多様なニーズに対応するグローバル生産体制と品質管理体制

- 設備投資 **468億円**
- 当社、国内**18社**と海外**27社**(主要製造子会社)

知的資本

持続的成長に向けた商品力強化
競争優位を生み出す知的財産の活用

- 研究開発費 **337億円**

財務資本

強靱な事業体の礎となる財務基盤

- 自己資本比率 **50.8%**
- ネット有利子負債比率 **10.1%**

人的資本

事業の持続的成長の源泉となる人材マネジメント

- 従業員数 **25,337名**
- 一人当たり年間研修費 **75,532円**(国内連結)
- 一人当たり年間研修時間 **28.6時間**(国内連結)

社会・関係資本

共に先を見据えるステークホルダー視点の経営

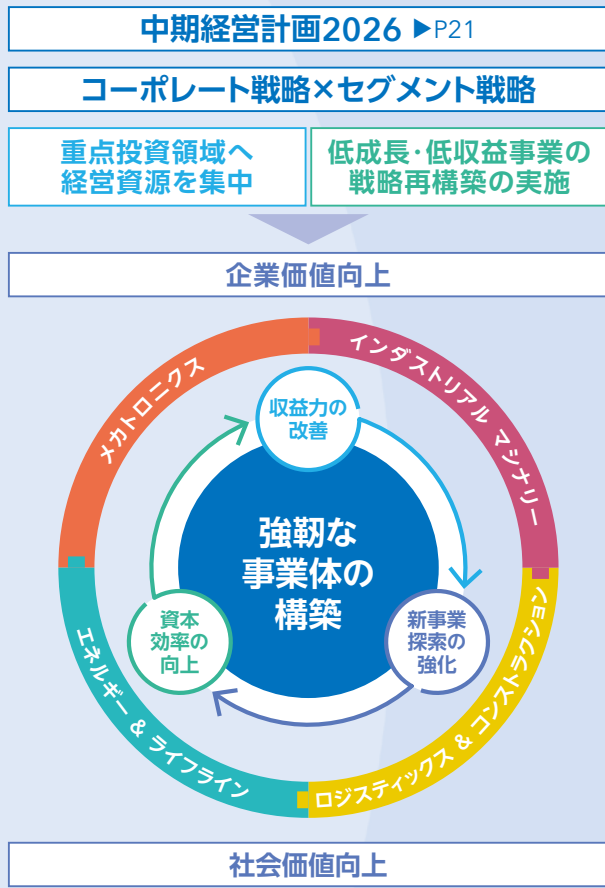
- サプライヤー社数 **5,825社**
- 調査対象サプライヤー(当社グループに占める購入額上位80%のTier1サプライヤー)社数 **702社**

自然資本

環境負荷低減への取り組み

- 電力使用量 **302,547MWh**
- 再生可能エネルギー使用量 **90,963MWh**
- 水使用量 **1,529千m³**

事業活動



サステナビリティ重要課題		
重要課題		2024年実績
価値創造	E 環境負荷の低減	CO ₂ 排出量削減(19年比) ・製品製造時 ▲30% ・製品使用時 ▲71%
	・よりよい暮らし・働き方の実現	—
経営基盤強化	S 従業員の安全・健康・育成	女性管理職比率 2.5%(国内連結)
	・地域との共存・共栄	社会貢献活動支出額 営業利益比 0.48%(2.7億円)
	・持続可能なサプライチェーンの構築	高リスクサプライヤー調査実施率 67%
G	ガバナンスの強化	女性取締役比率 18%(2名)
	・製品品質の確保	製品に関わる重大インシデント件数 1件

アウトプット

製品とサービス

基盤事業領域

+

重点投資領域

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

アウトカム (2024年12月期)

製造資本

- 主要製造事業部門のISO9001取得率 **96%**
- 製品安全に関する重大な法令違反件数 **0件**

知的資本

- 特許取得総数 **8,590件** (うち海外 **4,389件**)

財務資本

- 営業CF(研究開発費控除前) **465億円**
- ROIC **4.8%**

人的資本

- 女性管理職比率 **2.5%**(国内連結)
- キャリア採用管理職比率 **25.5%**(単体)

社会・関係資本

- 投資家・株主との対話 **211回**
- 社会貢献活動支出額の営業利益比 **0.48%(2.7億円)**
- 調査対象サプライヤーアンケート回答率 **81.6%**

自然資本

- 環境・省エネ関連設備投資額 **28億円**
- GHG排出量(Scope1、2) **132,604t**
- 再資源比率 **98.2%**

ステークホルダーとの価値協創

【株主・投資家】

資本コストを上回る収益力の確保による株主価値の向上

創出した利益の還元(配当金・自社株買い)

【従業員】

ウェルビーイングの実現と生活の質の向上

事業の持続的な成長に資する人材マネジメント

【お客様】

製品品質の確保と労働生産性向上

環境に配慮した製品群の供給

【取引先】

ESGに配慮した事業活動

人権の尊重とサステナブルで競争力の高いサプライチェーン

【地球環境・地域社会】

気候変動対策と循環型社会実現

地域社会への貢献

あるべき姿

コア技術で豊かな社会を支え、
CSVを実現する企業

2030年財務目標

営業利益 **1,300億円**

ROIC **10%以上**

社会価値最大化に必要な重要課題と2030年非財務目標

E	CO ₂ 排出量削減(19年比) ・製品製造時 Δ50% ・製品使用時 Δ30%
S	自動化技術のさらなる進化 ・女性管理職比率 8%超(国内連結) ・社会貢献活動支出額 営業利益比 1% ・高リスクサプライヤー調査実施率 100%
G	女性取締役比率 30% ・製品に関わる重大インシデント件数 0件

住友重機械グループの価値創造

住友重機械グループは、「2030年のあるべき姿」として「コア技術で豊かな社会を支え、CSVを実現する企業」を掲げています。その実現のため、ステークホルダーとの価値協創を重視したサステナビリティ経営を目指しています。

当社グループを取り巻く外部環境

我々を取り巻く事業環境は、急速に変化し不確実性を増しています。気候変動や資源不足が生活や経済に与える影響は、深刻化してきています。高齢化や労働力移動がもたらす人口構造の変化やそれがもたらす経済力シフト、またテクノロジー進化と情報ネットワーク革命は、社会の在り方を大きく変化させています。

当社グループはこれらの環境変化の中で、リスクと機会を見極め事業活動を展開することが求められています。

価値創造する事業活動

不確実な外部環境にも対応できる持続可能で強靱な事業体の構築のため、セグメント制の強化を進めています。（▶ P21「中期経営計画 2026」参照）

各セグメントにおいては、必要な3要素（①収益力の改善 ②資本効率の向上 ③新事業探索の強化）を強く意識した事業活動を行うことにより、競争力のある製品とサービスを提供していきます。（▶ P37以降「セグメントハイライト」および各セグメント説明参照）

ステークホルダーとの協働

それぞれのステークホルダーとのコミュニケーションの場を積極的に設定しています。（▶ P60「ステークホルダーエンゲージメント」参照）エンゲージメント活動を通じたフィードバックを活用し、各ステークホルダーとともにさらなる発展を目指します。

サステナビリティ重要課題における「価値創造」

当社グループのサステナビリティ重要課題は、環境・社会から受ける当社インパクトと、当社事業が環境・社会に与えるインパクトの両面で特定したマテリアリティです。7つのサステナビリティ重要課題のうち、「価値創造のための重要課題」として「環境負荷の低減」と「よりよい暮らし・働き方の実現」を掲げています。

「環境負荷の低減」の取り組み



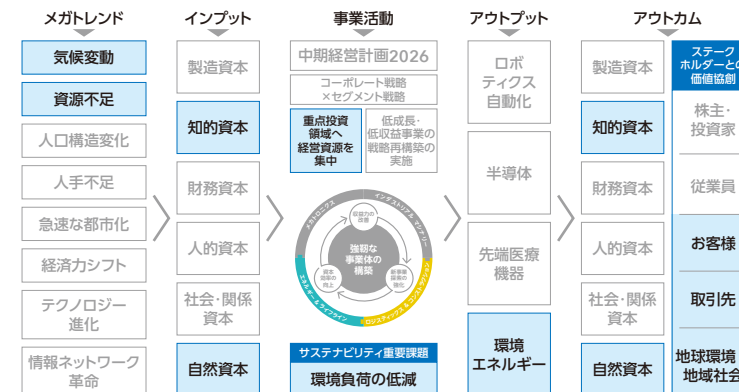
当社グループは「環境負荷の低減」に向けた取り組みとして、重点投資領域である環境・エネルギー分野に注力しています。具体的にはサステナビリティプラス製品の市場投入、FC（燃料電池）電源付き港湾クレーンの販売があげられ、これらの取り組みには知的資本の進化が不可欠です。

特許権取得件数については、2020年の7,010件から2024年は8,590件に増加しており、海外取得比率が高まっています。（▶ P32「知的資本」参照）また、2018年に立ち上げた開発プロジェクトでは、2030年に当社グループが製品化を目指す知財戦略を重視した「10年後商品」の売上高を2035年頃に3,500億円にすることを目指しています。これらの取

り組みを通じて、お客様の環境配慮に資する製品群の供給、ESGに配慮した取引先との事業活動、気候変動対策と循環型社会の実現に貢献します。



LAES(Liquid Air Energy Storage)



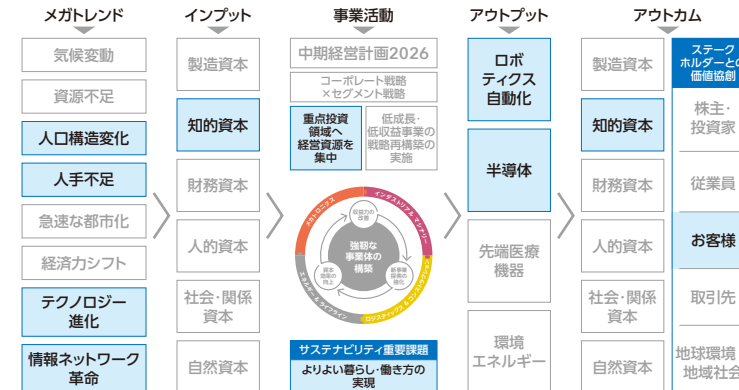
「よりよい暮らし・働き方の実現」の取り組み



当社グループは「よりよい暮らし・働き方の実現」の取り組みとして、重点投資領域であるロボティクス・自動化や先端医療機器に注力しています。具体的にはロボット技術、スマート物流による労働生産性向上、がん診断装置やがん治療装置の開発があげられます。メカトロニクスセグメントの中核製品である減速機を活用し、搬送物流市場の変化を踏まえた2030年までのロードマップを策定しています。また、先端医療機器は陽子線がん治療装置やBNCTがん治療装置の導入拡大に向けて、案件の獲得に努めています。これらの取り組みは、当社グループの知的資本の発展、お客様の現場の働き方改革、労働生産性の向上、治療を受けられる患者様のQOL（クオリティ・オブ・ライフ）向上になります。



遠隔操作RTG(Rubber Tired Gantry crane)



2030年のあるべき姿を実現するKPI

「2030年のあるべき姿」の実現に向けて、財務価値と社会価値の両面で指標を設定しています。財務面では営業利益1,300億円、ROIC10%以上を目標とし、社会価値の最大化に向けては7つのサステナビリティ重要課題に基づく非財務目標を掲げています。製品・サービスを通じた社会課題の解決により、企業価値・社会価値を持続的に拡大させていくことを長期的な方針とし、現在0.5～0.6倍に留まっているPBR（株価純資産倍率）を、2030年には1倍以上に引き上げることを目指しています。

7つのサステナビリティ重要課題

重要課題		事業との関係	機 会	リスク	主な取り組み	関連する主な指標・目標	2024年度実績	関連ページ
価値創造のための重要課題	環境負荷の低減	◆当社グループが将来に向けて目指すのは、「自社の事業活動における環境負荷低減」と「お客様による当社グループ製品使用時の環境負荷低減」です。 ◆当社グループの製品は長期にわたり使用されるため、長寿命であることに加え、温室効果ガスの削減、原料の使用量・廃棄物の削減などの製品ライフサイクル全体での環境負荷軽減は、生産コストの低減、当社グループ製品の高付加価値化につながります。	◆お客様の生産設備やコンポーネントの効率向上、省エネ型製品（高効率モータなど）の販売拡大 ◆環境・エネルギー分野であるバイオマスのガス化からの原料製造、SAFなどの燃料製造、CO₂回収・再利用などの燃料製造、CO₂回収・再利用	◆製品の高効率化、省エネルギー化が進まない場合の製品・事業の競争力の低下 ◆新燃料、新素材などへの対応が遅れた場合の製品の陳腐化 ◆環境汚染の発生による、多額のコストの発生	◆サステナビリティプラス製品の市場投入 ◆再エネ電力の活用、太陽光発電の導入 ◆リサイクル素材の製品への適用、製品含有有害物質の削減	[指標] ◆CO₂排出量 ◆水使用量 ◆廃棄物発生量 ◆環境事故発生件数 ◆VOC排出量 [目標] ◆2030年における当社製品製造時のCO₂排出量(Scope1、2)：50%削減(2019年度比) ◆2030年における当社製品使用時のCO₂排出量(Scope3Cat.11)：30%削減(2019年度比) ◆2050年のカーボンニュートラル達成を目指す	◆製品製造時のCO₂排出量(Scope1、2) 2019年比:30%削減 ➡ 達成 ◆製品使用時のCO₂排出量(Scope3 Cat.11) 2019年比:71%削減 ➡ 達成	◆知的資本 (▶P31) ◆自然資本 (▶P48) ◆SHIの4つのセグメント (▶P37-38)
	よりよい暮らし・働き方の実現	◆当社グループは、人力では不可能な作業(重量物の搬送、樹脂加工や半導体の製造など)を担ってきました。 ◆当社グループは、製品の自動化やデジタル化を通じて、お客様の労働負荷軽減、働き方改革、安全性の向上に貢献します。社会の高度化に対応し、さまざまな産業における働き方改革や、人々のよりよい暮らしを実現します。	◆ロボティクス・自動化に必要なインバータ、モータ、電動モジュール、モーションコンポーネントの販売拡大 ◆便利な生活に不可欠な半導体の製造に貢献する半導体製造装置の販売拡大	◆自動化やデジタル化の遅延による製品の陳腐化	◆ロボット技術、スマート物流による労働生産性向上 ◆がん診断装置、がん治療装置などの医療機器の開発	[考え方] ◆自動化、最適化を通したお客様の現場の労働負荷軽減 ◆先端技術を活用した医療高度化、デジタル社会推進	◆自動化技術の進化例 ※鉄鋼壁面走行ロボットの認証取得、実証実験実施 ※遠隔管理システムの適用拡大(例:SIRMS®大型クレーン統合型遠隔監視システム)	◆知的資本 (▶P31) ◆SHIの4つのセグメント (▶P37-38)
経営基盤強化のための重要課題	従業員の安全・健康・育成	◆人的資本マネジメントは、当社グループがグローバル化を加速させ、社会に求められる製品・サービスを提供していくためには重要な要素です。 ◆当社グループはコンプライアンス基本方針に「安全とコンプライアンスはすべてに優先する」を掲げ、すべての業務において安全最優先で取り組んでいます。 ◆健康経営や人材育成、ダイバーシティ推進などに取り組んでいます。	◆従業員の心身の健康状態の維持改善による労働生産性の向上 ◆社員エンゲージメントの向上による課題解決やイノベーションの創出(部門を超えた問題解決の活性化、事業アイデアの発案)	◆労働災害の発生や従業員の心身の健康問題による、円滑な事業活動や操業の阻害 ◆人材育成の遅れや、社員エンゲージメントの低下 ◆アイデアの枯渇や組織の硬直化	◆中央安全衛生協議会(労使一体)による定期的な協議 ◆人材育成基盤強化やダイバーシティ推進などの組織能力強化 ◆強化の土台となるワークライフバランスなどの働き方改革 ◆従業員の健康と安全の取り組み	[指標] ◆社員エンゲージメントの向上 ◆業務上死亡者数 ◆労働災害度数率 ◆1人当たりの年間研修時間、費用 [2027年1月1日までの目標] - 女性採用数の拡大 ・新規学卒者の採用における女性比率:毎年20%以上 - 女性の積極登用 ・女性取締役数:2名 ・女性管理職比率 国内連結:3.7%、単体:5.0%超 - 多様な人材の活用 ・管理職に占めるキャリア採用者比率:30%以上 ・管理職に占める外国籍社員比率:1.4% ・男性育児休業取得率(制度休暇含む) 国内連結:100%、単体:100% - 社員エンゲージメントの向上 ・日本製造業平均 [2030年までの目標] ◆女性管理職比率:単体 10%、国内連結 8%	◆新規学卒者採用における女性比率 国内連結:23% ➡ 達成 ◆女性取締役数:2名 ➡ 達成 ◆女性管理職比率 ・連結:6.3% ・国内連結:2.5% ・単体:3.3% ◆管理職に占めるキャリア採用者比率 国内連結:25.5% ◆管理職に占める外国籍社員比率 単体:0.3% ◆男性育児休業取得率 ・国内連結:88.8% ・単体:98.9% ◆エンゲージメントが高い社員の割合 SHIおよび関係会社計29社:48%	◆人的資本 (▶P53)
	地域との共存・共栄	◆グローバルに事業展開する当社グループにとって、地域との共存・共栄は事業継続において不可欠です。 ◆当社グループのリソースや、機械工学などのノウハウを活かした社会貢献活動に取り組み、地域社会とともに発展します。 ◆地域活動を通じて社員のエンゲージメント向上や社会問題、自然環境問題の理解向上を図ります。	◆製造拠点の地域サプライヤー、自治体、住民などとの関係強化による事業活動の安定 ◆地域人材の獲得、定着	◆地域社会との関係悪化がもたらす、円滑な操業の阻害 ◆地域からの採用が多い生産職の人材不足	◆「住友重機械グループ社会貢献活動方針」に基づいた地域清掃活動への参加や国際機関への寄付	[指標] ◆NGO／NPOとの連携 [2030年までの目標] ◆社会貢献活動支出額 営業利益比:1%(現金寄附、現物寄附、人件費など)	◆営業利益比:0.48%(2.7億円)	◆地域との共存・共栄 (▶P60)
	持続可能なサプライチェーンの構築	◆グローバルで、広範なサプライチェーンを有する当社グループにとって、人権や気候変動などのESGリスクへの対応は、企業の社会的責任および事業継続の観点から重要です。 ◆当社グループはCSR調達ガイドラインを定め、品質・コスト・納期に加え、環境・人権に配慮した事業活動をビジネスパートナーとともに進めます。	◆環境保全、人権尊重に配慮したサプライチェーンの構築による安定調達、品質維持向上 ◆国内外のサプライヤーに対する環境や人権問題への啓発活動を通じた、サプライヤーのコスト削減・人材確保	◆サプライチェーン上のESG課題への対応不足による、社会的信用の失墜、お客様との取引停止	◆CSR調達ガイドラインのサプライヤーへの遵守依頼 ◆サプライヤー調査の実施 ◆人権デュー・ディリジェンスの実施	[2030年までの目標] ◆潜在的※高リスクサプライヤーへの調査実施率:100% ※高リスクサプライヤー:外国人労働者数と当社向け売上高比率により判断、定期的に定義更新	◆67%(3年計画で2026年に完了予定)	◆人権 (▶P58) ◆責任ある調達 (▶P59)
	ガバナンスの強化	◆グローバル企業として成長するために、投資家をはじめとするステークホルダーの期待に応えることが重要です。 ◆コンプライアンスの徹底、リスク管理に一層努め、経営の透明性・健全性を向上します。	◆透明、公正、迅速、果断な意思決定に基づく事業経営 ◆多様性がもたらす取締役会の活性化	◆課徴金、営業停止などの行政処分、またはそれに伴う社会的信用の低下 ◆経営の意思決定の遅れ	◆コンプライアンスマニュアルの読み合わせや、eラーニングなどによるコンプライアンス徹底 ◆女性取締役、社外監査役の増員(各1名) ◆事業を継続するためのBCM／BCP策定	[指標] ◆コンプライアンス研修受講率 [2027年1月1日までの目標] ◆女性取締役数:2名 [2030年までの目標] ◆女性取締役比率:30%	◆コンプライアンス研修受講率 連結:52.5% ◆女性取締役数:2名(18%)	◆コーポレート・ガバナンス (▶P65) ◆リスク管理 (▶P73) ◆コンプライアンス (▶P74)
	製品品質の確保	◆お客様に高品質で安全、安心な製品・サービスを安定して提供し続けることが当社グループの責務です。 ◆製品品質とは、機能的な特性のみならず、操作の安全性、環境影響、サイバーセキュリティなども含みます。社会変化に応じた製品品質を追求します。	◆製品の競争力強化による売上高の拡大、当社グループ製品のブランド価値の向上 ◆お客様の生産性・品質の向上、当社製品が組み込まれたお客様の製品の品質向上による、社会全体としての効率向上	◆品質問題が発生した場合の補償工事、製造物賠償責任	◆ISO9001などの品質マネジメントシステム認証取得や内部監査による品質マネジメント強化 ◆製品安全の確保 ◆法規制の遵守	[指標] ◆主要製造事業部門のISO9001取得率 ◆製品安全に関する重大な法令違反件数 [2030年までの目標] ◆製品に関わる重大インシデント件数:0件	◆ISO9001取得率:96% ◆製品安全に関する重大な法令違反件数:0件 ◆製品に関わる重大インシデント件数:1件	◆製造資本 (▶P35)

■ 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。



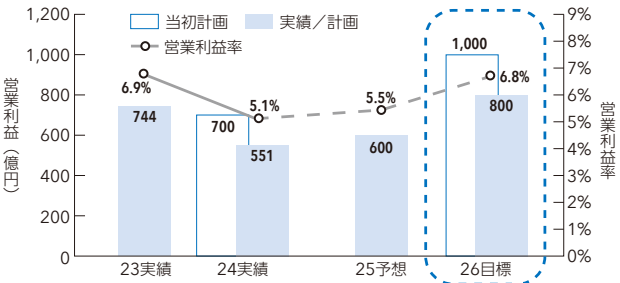
事業環境の変化

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、ショベル事業において、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	●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	●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
ショベル事業	●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。



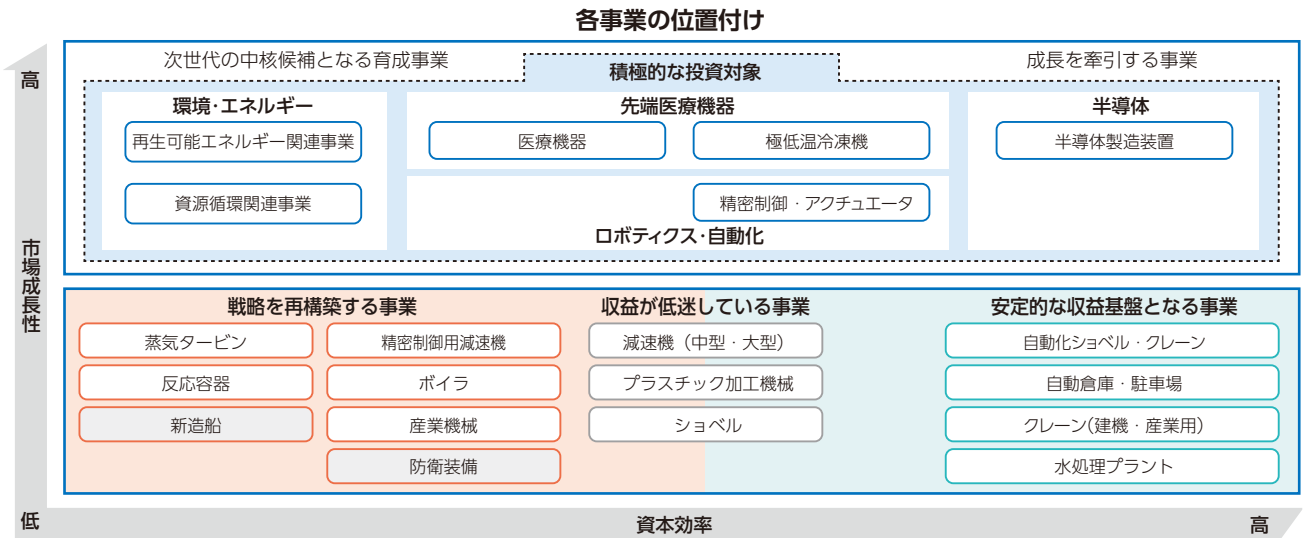
変更点	
営業利益目標	当初 1,000億円 → 見直後 800億円 現状の事業環境では2026 年度での目標達成は困難と判断

※ 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	
ロジスティックス & 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。

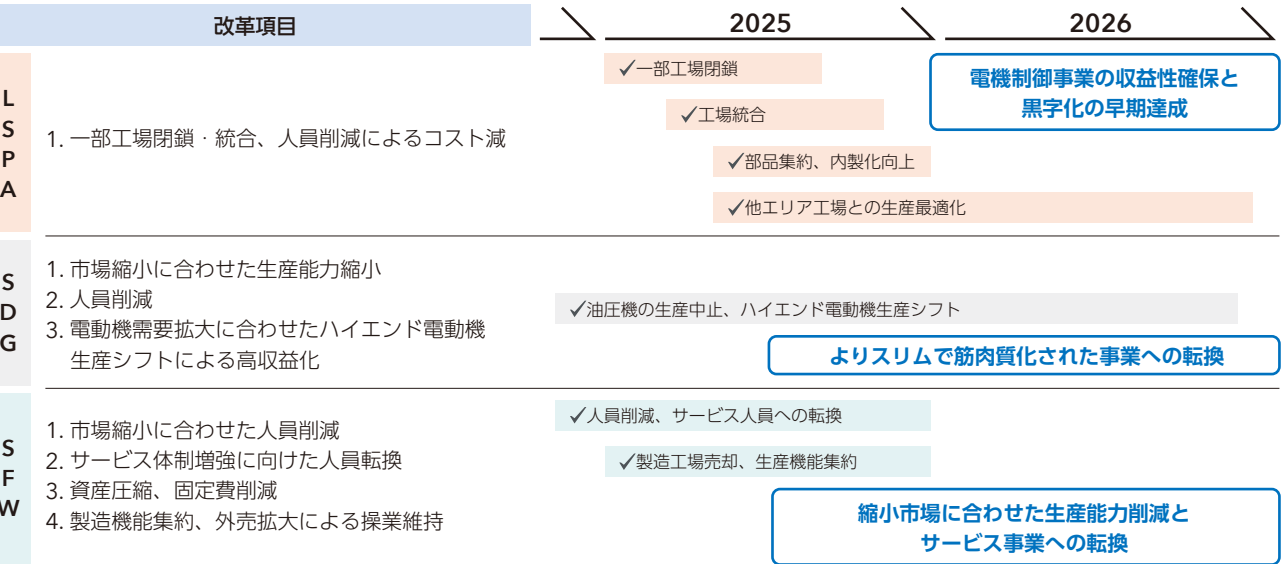
	対処すべき課題	今後の対応方針
1	●収益基盤事業での稼ぐ力の強化 ●市況変動対応力の強化 ●生産効率向上・収益性改善	●収益基盤事業の構造改革実施 ●生産能力削減・統廃合、不採算機種整理 (電機制御事業、プラスチック加工機械) ●需要予測精度向上および主力工場の分業体制強化による生産性向上 (ショベル)
2	●事業ポートフォリオ改革推進の加速 ●セグメント組織の効率化 ●ポートフォリオマネジメント加速 (選択と集中の実行)	●事業ポートフォリオ改革の実装 ●セグメント体制強化と本格的移行の推進 ●戦略再構築事業の構造改革プラン立案と推進
3	●ROIC 経営の徹底 ●固定費構造の見直し ●サービス事業拡大 ●買収事業の早期収益貢献	●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

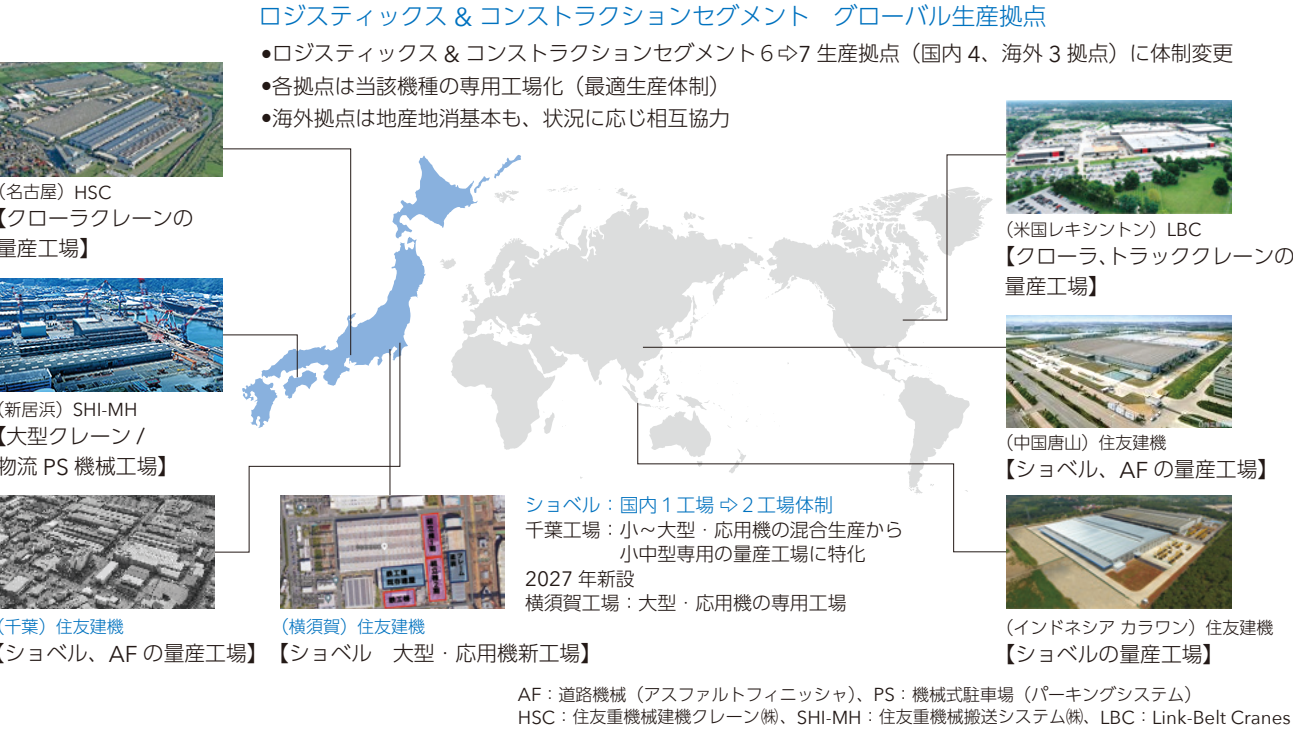


LSPA : Lafert S.p.A. SDG : Sumitomo (SHI) Demag Plastics Machinery GmbH SFW : Sumitomo SHI FW Energie B.V.

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



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	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
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	

戦略を再構築する事業
●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

- 〈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

取締役 専務執行役員
CFO

渡部 敏朗

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も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きましたが、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%	◆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	◆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%	◆プラスチック加工機械事業の収益改善 ◆生産効率向上 ◆半導体市況回復時に備えた商品ラインナップ強化	◆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
ロジスティックス & コンストラクション	7.6%	7.0%	8.0%	◆受注売上確保 ◆建機事業の収益改善 ◆在庫圧縮	◆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%	◆ボイラ事業の構造改革完遂 ◆受注確保と個別損益改善	◆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ため、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の両面から評価を行います。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。

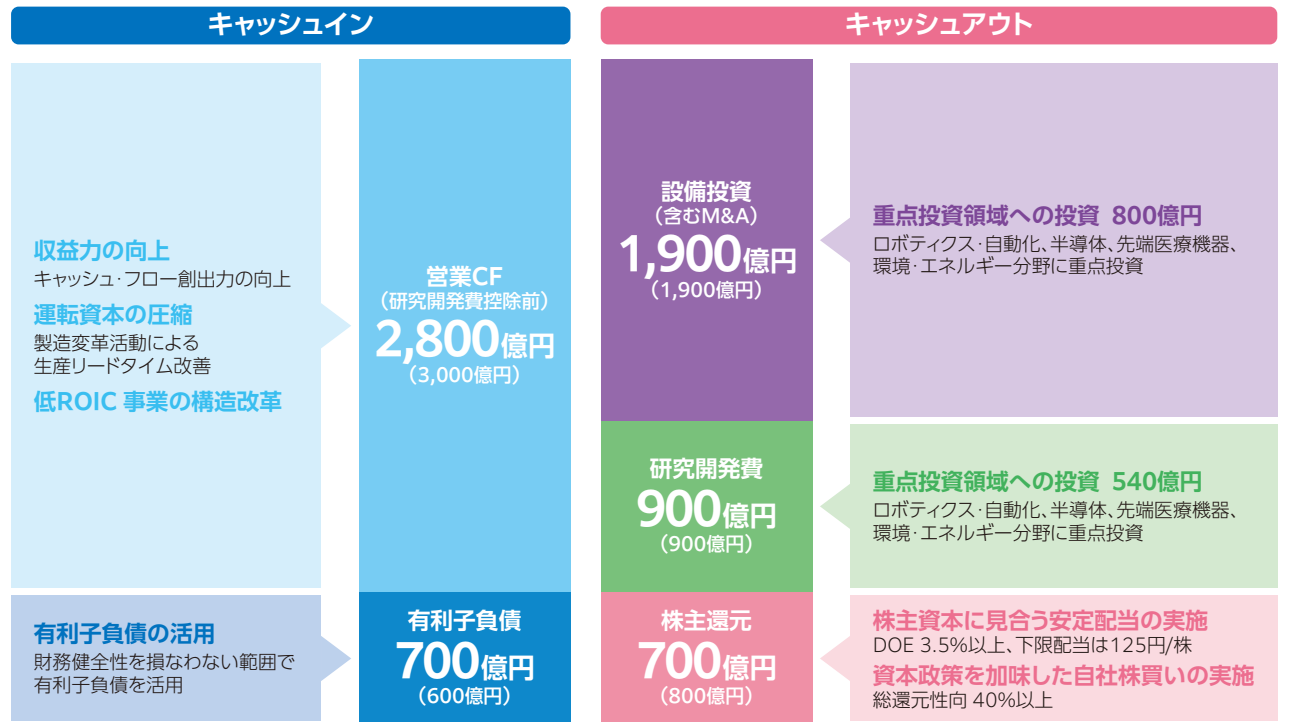
加えてPBRの分母にあたる純資産を意識するだけでなく、分子側の評価を引き上げる、すなわちPER(株価収益率)の改善も欠かせません。従来から成長投資を実行し成長シナリオを資本市場にしっかりと発信することで、PERの上昇を目指していましたが、足元では収益性の鈍化もありPER向上が難しい状況にあります。まずは足元の収益水準をしっかりと回復させた上で、中長期的な成長戦略を適切に伝えることでPERの引き上げを図り、PBR1倍の早期達成を目指していきます。とりわけROE(自己資本

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。

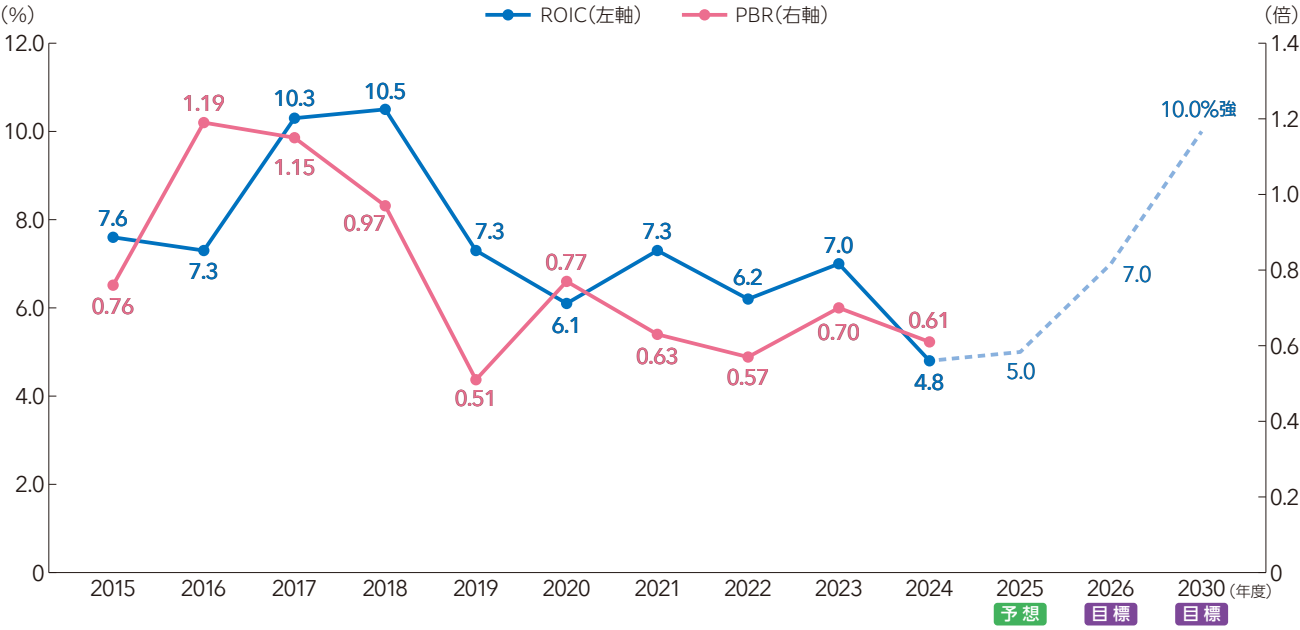
TSR(株主総利回り)は、株価と株主還元のリターンであり、重要な指標と認識しています。今後も、財務・非財務の両面から企業価値を高める取り組みを継続し、資本市場との対話を通じて、当社グループへの理解と評価を着実に高めたいと考えています。

■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なため、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、難治性の膀胱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

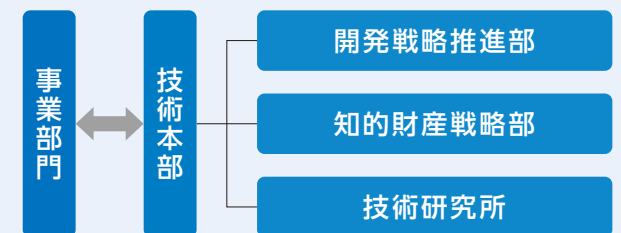
当社グループで掲げている7つのサステナビリティ重要課題のうち「環境負荷の低減」「よりよい暮らし・働き方の実現」が、重点投資領域の「環境・エネルギー」「ロボティクス・自動化」と結び付いています。製品・サービスやその生産活動を通じた環境に優しいモノづくりに加え、製品

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

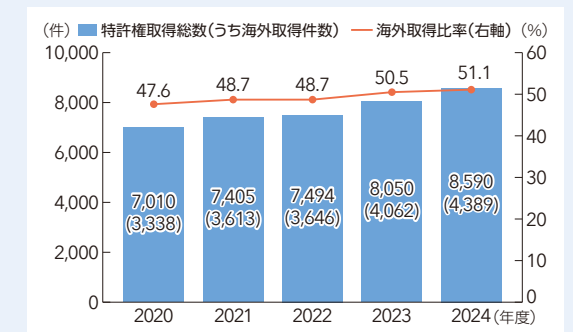


知財戦略と特許取得件数

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

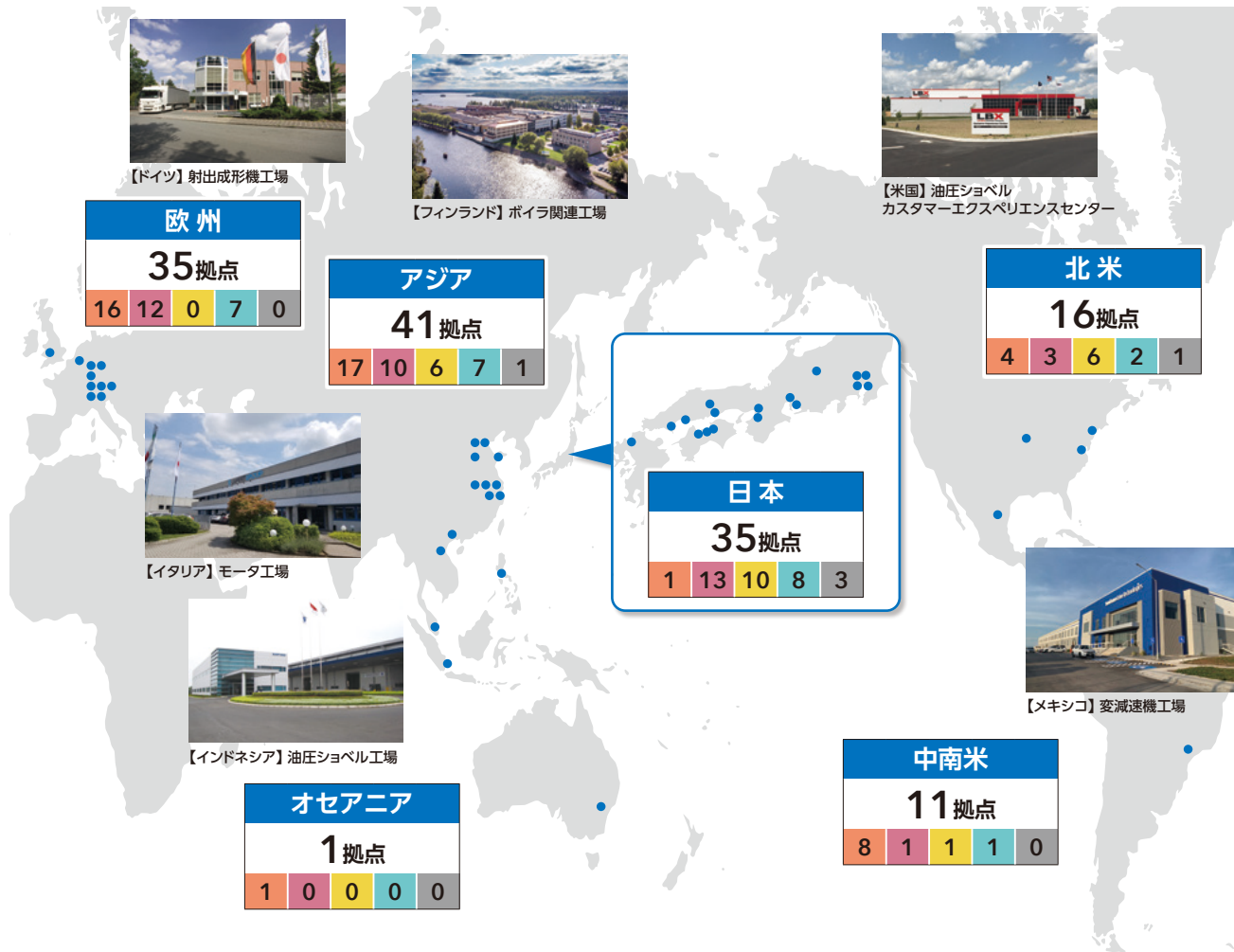


製造資本

全世界に一流の商品とサービスを供給する生産体制

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 ■ …ロジスティックス & 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カ年で、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・開発棟
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の対話を行い、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

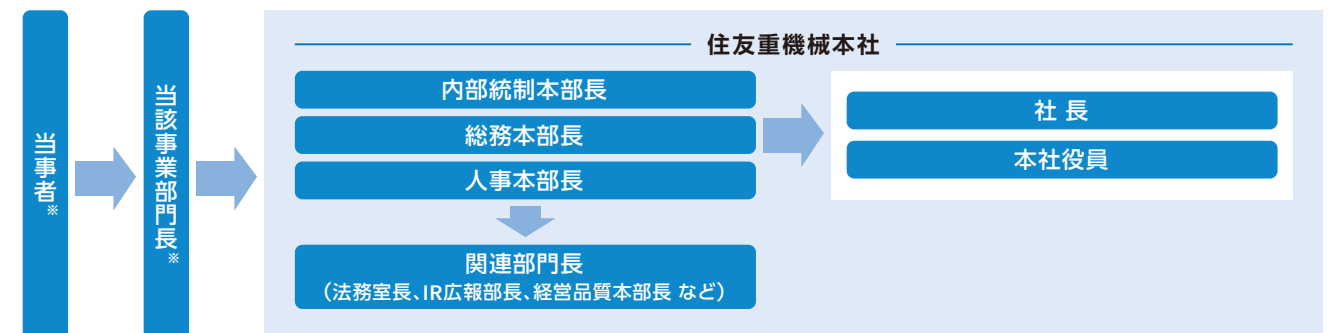
当社グループは、製品安全と品質の確保は全社員が高い意識を持つべき重要な課題と位置付け、原則、すべての新入社員（新卒採用、キャリア採用）に対し入社時に品質管理教育を実施しています。また、国際的に認知されたプロセス改善手法である「シックスシグマ」を当社グループ共通の品質変革フレームワークとして導入し、その考え方をグループ内に浸透させるため、実践的教育を毎年行っています。2024年度は79名がシックスシグマに関する教育を修了しました。

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%)

外側は売上高構成比
内側は営業利益構成比

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

主要事業

- ◆不動産、ソフトウェアなど

その他

ロジスティックス & 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

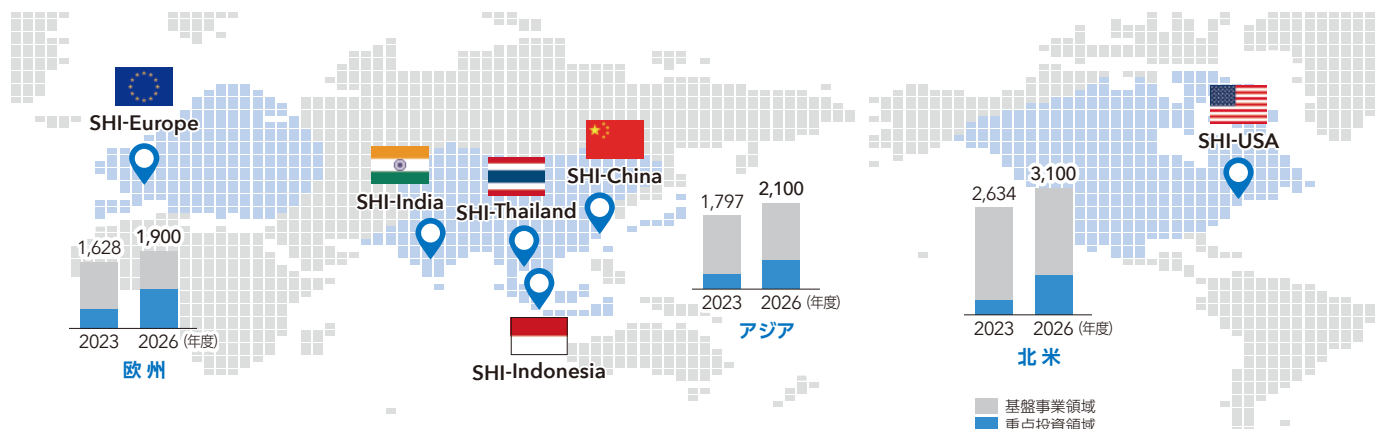
主な製品

- ◆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

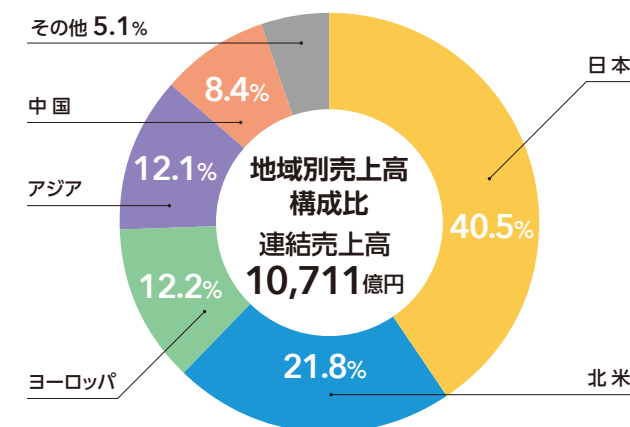


売上高 **1,820**億円 / 営業利益 **38**億円(営業利益率 2.1%)

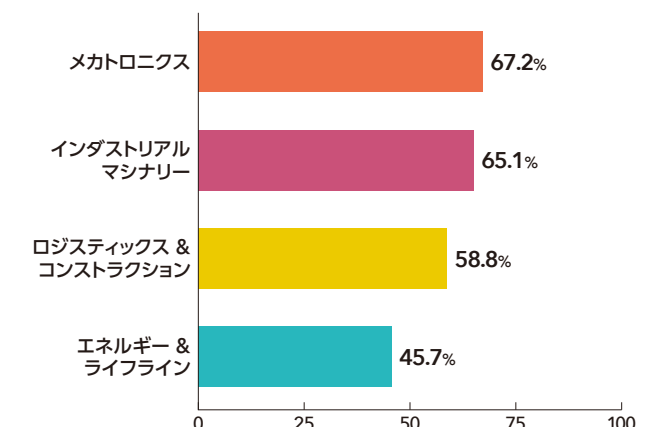
グローバル展開(地域統括会社と地域別売上高(単位:億円))



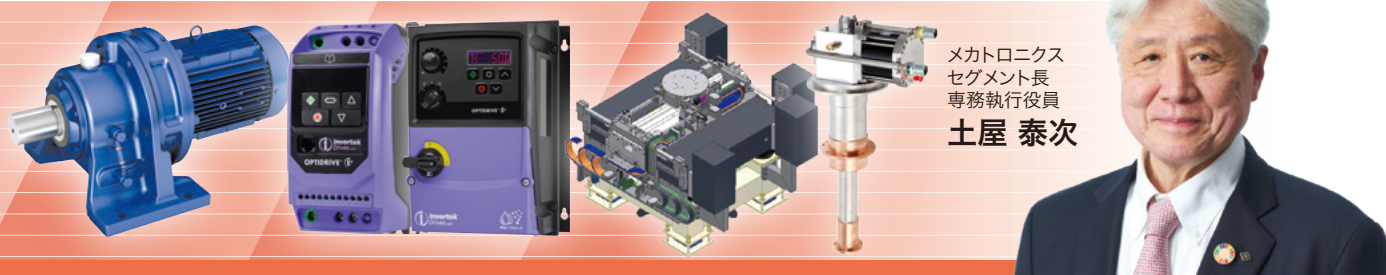
地域別売上高構成比率(2024年度)



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



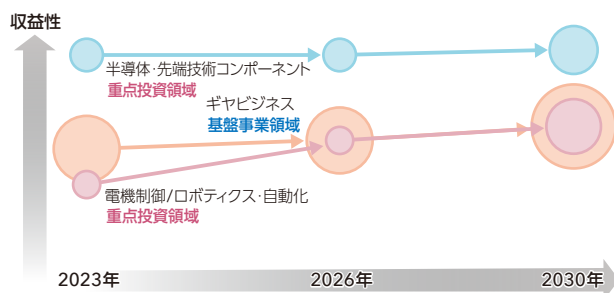
メカトロニクス
セグメント長
専務執行役員
土屋 泰次

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

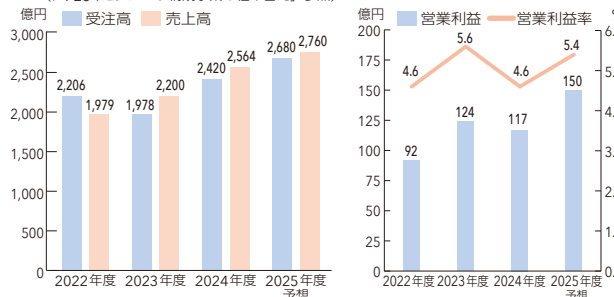
2024年度業績と2025年度見通し

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

※2022年度、2023年度はセグメント構成事業の組み替え前の数値
 (▶P25「セグメント構成事業の組み替え」参照)



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

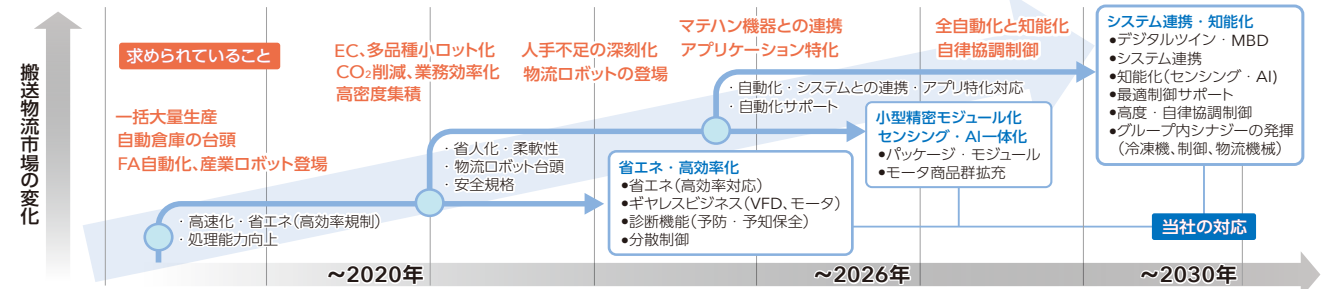
	2024年度	2025年度予想	2026年度目標
受注高(億円)	2,420	2,680	2,950
売上高(億円)	2,564	2,760	2,950
営業利益(億円)	117	150	240
営業利益率(%)	4.6	5.4	8.1
ROIC(%)	4.5	5.2	8.0

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

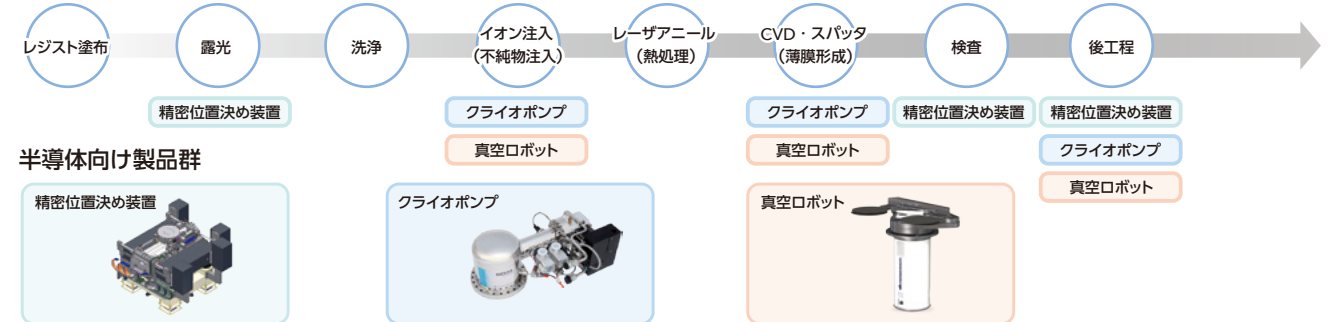
減速機事業の主要市場の一つである搬送物流市場では、求められる機能が時代とともに高度化しています。それらの変化に、当社は電機制御/ロボティクス・自動化領域での強みを活かし以下の対応をしていきます。



●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



半導体向け製品群



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	- 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	- 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	- 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	- 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	- 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	- 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
	- 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	- 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	- パッケージモジュール、保全ソリューション需要拡大 - 新興国市場エンドユーザ拡大によるドロップイン需要増加
リスク/課題	開発遅延による市場参入機会損失	- 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	- 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
重点課題対応策	- グループ内協業の加速 - 販売地域の拡大 - 特定アプリケーション向け拡販	- 次世代機開発の強化と米国評価・開発センター活用 - 省エネ対応の冷凍機システム拡販、省ヘリウム対応の加速冷却ソリューションの拡大による競争優位維持	- 機種統廃合と価格改定による収益力強化 - 市場ごとの生産、供給能力強化 - インストールベースビジネス強化

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

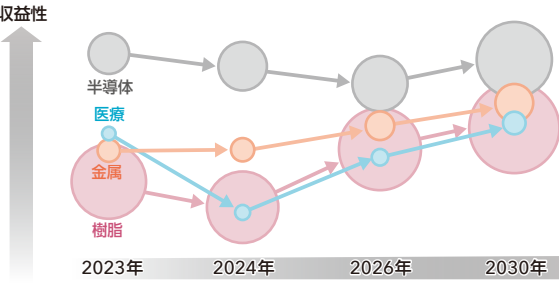


2030年目指す姿

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

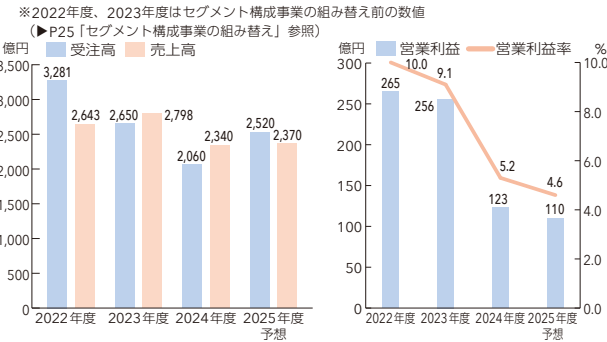
- ✓半導体関連
 - 顧客需要の回復に対応する生産能力の増強、新規装置上市により事業拡大
- ✓先端医療機器
 - 陽子線治療システム、BNCT（ホウ素中性子捕捉療法）システムの安定的な案件獲得と保守サービス事業の強化により緩やかに成長
- 基盤事業領域
 - ✓樹脂(プラスチック加工機械)
 - 事業構造改革の実行による収益基盤の強化
 - ✓金属分野
 - 事業の統合・効率化、STAF(Steel Tube Air Forming：新塑性加工)量産化により収益拡大

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
●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。

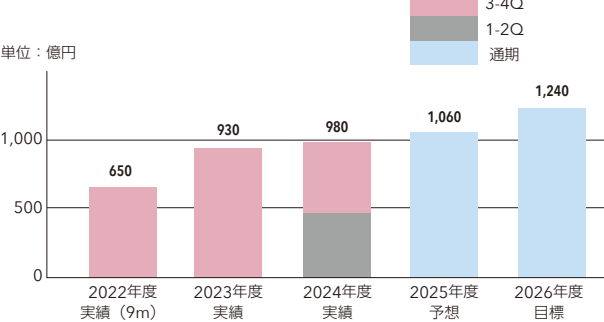
先端医療機器は、陽子線治療システム、BNCTシステムの案件獲得を進めるとともに、適用部位の拡大などを通じ、さらなる競争力向上を図ります。また各事業におけるサービス事業を強化し、収益改善を図ります。

●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	●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	●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	●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	●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	●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	●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
	●新規素材・プロセス開発による適用機種の拡大 ●プロセス先端化によるレーザアニール需要増加 ●グローバルトップユーザーとのプロセス開発	●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	●最終製品の軽量化やカーボンニュートラルに貢献する製品の需要増加 ●電動化の進行による市場機会の拡大
リスク/ 課題	●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	●建築コスト高騰による案件の延期、消滅 ●固定式ガントリーを用いた競合製品の台頭 ●適用範囲の早期拡大 (脳腫瘍・髄膜腫など)	●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	●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	●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	●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

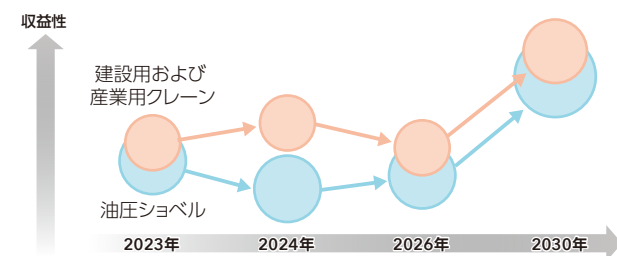
ロジスティクス &
コンストラクション
セグメント長
常務執行役員
続木 治彦

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

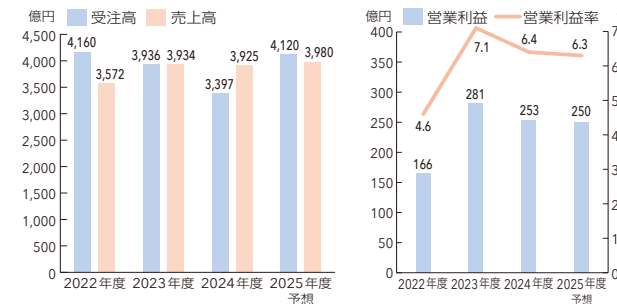
- ✓ 共通
 - 先進国での収益拡大
 - 最適なグローバル生産体制の構築
- ✓ 建設機械(油圧ショベル、建設用クレーン)
 - 新機種投入による差別化と収益性改善
- ✓ 物流機械(産業用クレーン、物流システム)
 - DX活用によるサービス高付加価値化

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

●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



13.5トン電動ショベル



遠隔操作RTG



■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	- 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	- 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	- 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	- 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	- 国内需要は底堅い - 北米需要は2025年下期以降に回復見込	- 産業用クレーンの更新需要継続 - 物流効率化需要は堅調
	- 電動建機やICT建機の使用や購入に対する政府支援 - AI技術の進展 - バッテリー技術の進化	- 工事の安全性向上、コスト削減、工期短縮の要請 - 建設現場での慢性的な労働力不足・労働者の高齢化 - ゼネコンのカーボンニュートラル取り組み加速	- カーボンニュートラル取り組み（電炉化/再エネ化）加速 - 労働人口減少による多様なニーズ（自動化、労働環境改善など） - 物流搬送における効率化（省人・省スペース）
リスク/課題	- 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	- 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	- 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	- 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	- 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	- 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

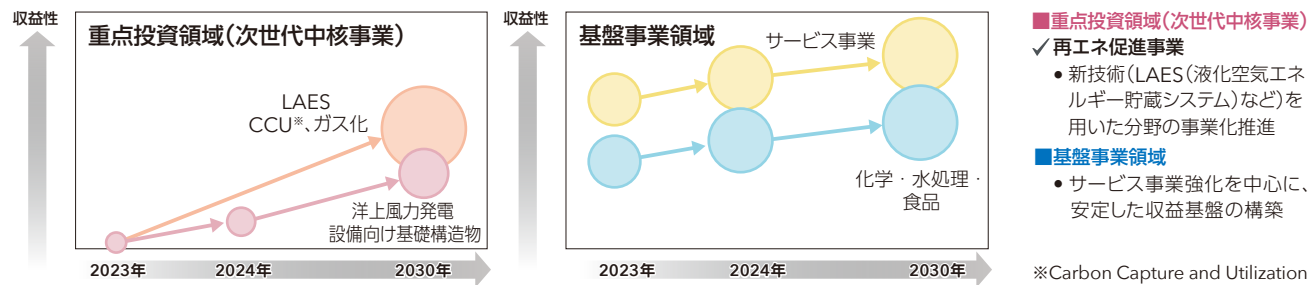
2030年目指す姿

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

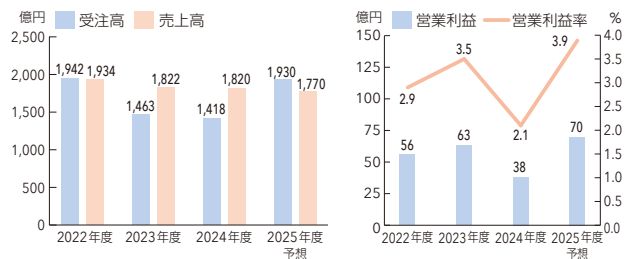


2024年度業績と2025年度見通し

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。

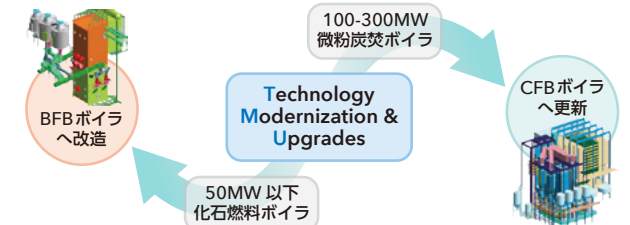
また洋上風力基礎構造物の量産化に向け、生産体制の整備強化に取り組んでいきます。

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へ向けた基盤整備

- ✓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

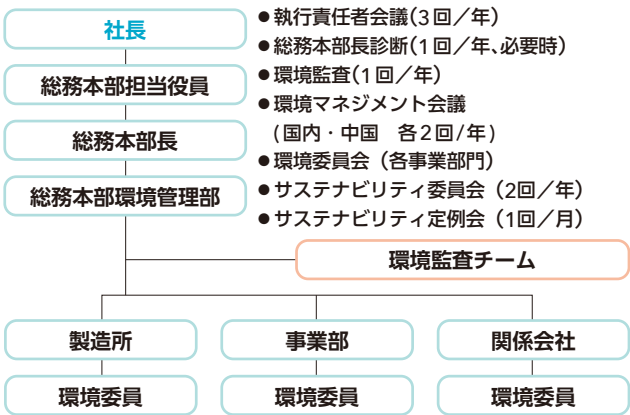
	重点投資領域		基盤事業領域
	カーボンニュートラル事業	再エネ促進事業	化学機械・水処理・食品機械 発電ボイラ
強み	●各要素技術に特化した高効率化技術 ●豊富なエンジニアリング経験に基づくEPC能力 ●大型構造物製造で培ったモノづくり力と品質力 ●長年の維持管理運転業務で蓄積したO&Mノウハウ		
外部環境/ 事業機会	●気候変動リスクによる脱炭素政策強化の流れは顕著 ●CO ₂ 分離回収およびその利用に関する技術開発と基盤整備が進む	●再生可能エネルギーの活用と資源の循環利用促進に向け、政策および官民資金動員計画は促進 ●それに伴う各種投資計画検討も加速の方向	●化学、水処理に関しては、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	●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		
重点課題 対応策	●CO ₂ 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	●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	●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

環境への取り組み

気候変動をはじめとする地球規模の環境問題に取り組むことは、グローバルに事業活動を展開する当社グループとしての責務です。また、お客様の生産活動を支える産業機械の提供を事業基盤としていることから、製品・サービスの環境性能の向上は脱炭素社会の実現に貢献するとともに、製品競争力の強化につながると考えています。このため、住友重機械グループ環境方針に則り、「事業活動における環境負荷の低減」と「製品の環境性能向上」の両側面から取り組んでいます。

体制

当社グループ全体の環境活動マネジメントは、社長からの任命を受けた総務担当役員のもと、総務本部長および環境管理部によって行われています。関係会社を含む各製造拠点での管理状況は、現地の状況確認と併せて環境監査を実施し、活動結果の報告や問題点などを共有しています。



環境中期計画

環境経営の中期的な実施計画として、第7次環境中期計画（2024～2026年度）を策定し、3つの重点課題①CO₂排出総量の削減、②環境マネジメントの強化、③事業活動に伴う環境負荷軽減、に取り組んでいます。これらの目標は、概ね達成しています。引き続き、住友重機械グループとしての活動をより強化していきます。

重点課題	● CO ₂ 排出総量の削減 ● 環境マネジメントの強化 ● 事業活動に伴う環境負荷軽減
------	---

指標	項目	2024年度		
		目標	実績	結果
環境マネジメント	重大環境事故	ゼロ	0件	○
気候変動対応	CO ₂ 排出総量	2023年度比2019年度1%相当量削減	2.1%削減(国内) 4.2%削減(海外)	○ ○
省資源 リサイクルの推進	水使用量の削減(国内)	2020～2023年度 平均以下	0.4%削減(国内)	○
	水使用量原単位削減(海外)		8.1%削減(海外)	○

環境負荷データ第三者保証取得

当社グループは環境負荷データの信頼性を高めるため、ビューローベリタスジャパンより第三者保証を取得しています。2024年度からは、Scope1、2、3に加え、水使用量・排水量についても保証の対象に加えています。

対象データ：2024年1月1日から2024年12月31日までの期間の以下の環境データ

- 事業活動に伴うエネルギー使用量：当社グループ国内31拠点および海外41拠点
- 事業活動に伴う水使用量：当社グループ国内14拠点および海外38拠点
- 事業活動に伴う排水量：当社グループ国内14拠点
- 温室効果ガス排出量Scope1およびScope2（エネルギー起源CO₂）
- 温室効果ガス排出量Scope3（カテゴリ1、2、3、4、5、6、7、11）※ ※当社ルールにより算定



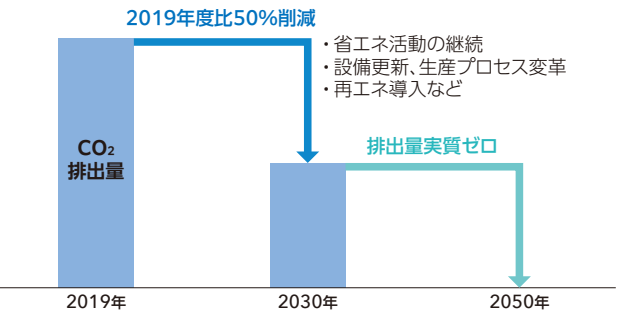
気候変動リスクへの対応

当社グループは2022年5月の取締役会で、2050年までに当社グループ全体でのCO₂排出量実質ゼロを目指すこと（カーボンニュートラル）を決議しました。併せて2030年の中間削減目標を設定し、具体的な取り組みを推進しています。

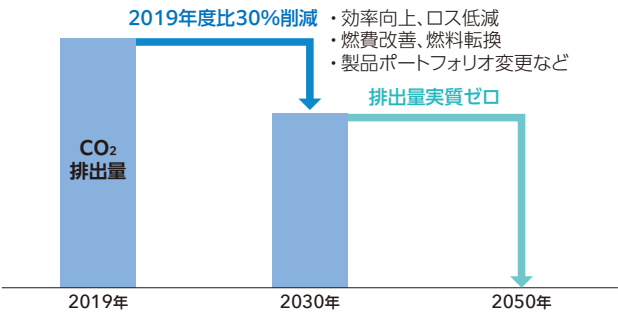
住友重機械グループのカーボンニュートラル目標

- ◆ 2050年までに当社グループ全体でカーボンニュートラルの実現を目指す
- ◆ Scope1、2 製品製造時のCO₂排出量削減 ⇒ 2030年までに50%削減（2019年度比）
- ◆ Scope3（カテゴリ11）製品使用時のCO₂排出量削減 ⇒ 2030年までに30%削減（2019年度比）

製品製造時のCO₂排出量削減目標



製品使用時のCO₂排出量削減目標

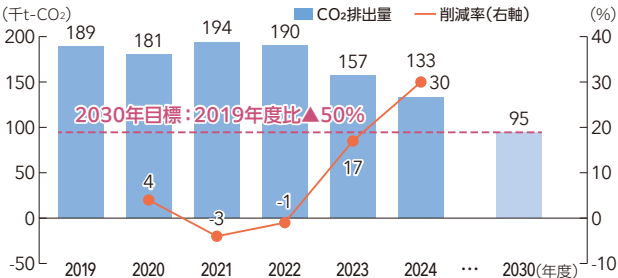


CO₂排出量の削減(Scope1、2)

2024年度の排出量は、既存の省エネ施策を継続的に実施することと併せ、太陽光発電設備設置や省エネ電力購入を行ったことにより133千t-CO₂（2019年度比▲30%）となりました。

指標	単位	基準年度 (2019年)	2023年度	2024年度
製造時のCO ₂ 排出量 (Scope1,2)	千t-CO ₂	189	157	133

CO₂排出量削減目標



排出量削減の取り組み

当社グループは、削減目標達成のために、再生エネルギーによる調達比率を高める計画です。

【太陽光発電設備の導入】

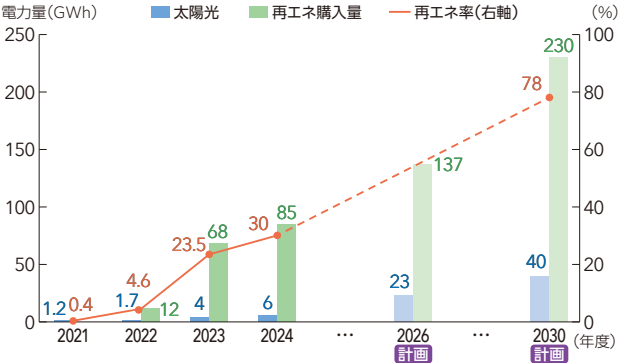
2030年までに40GWhの太陽光発電設備の導入を目標に、中期経営計画2026では30億円の設備投資を計画しています。

また2025年4月に完成した技術研究・創発棟 Cs'-Lab+では、ZEB Ready 認証取得を目指しています。

【再生電力の購入】

削減目標達成のために、計画的な再生電力の購入をグローバルに展開しています。2024年度の購入量は85GWhで、太陽光発電を含めた再生エネルギー率は30%となりました。

太陽光・再生電力の導入状況と計画



製品使用時のCO₂排出量削減(Scope3カテゴリ11)

2024年度のScope3カテゴリ11は66百万t-CO₂となりました。

石炭専焼ボイラの引き渡し減少により大幅な削減を継続していますが、2030年に向けて事業伸長による排出量の増加が見込まれています。引き続き脱炭素社会に貢献する製品開発に努めます。

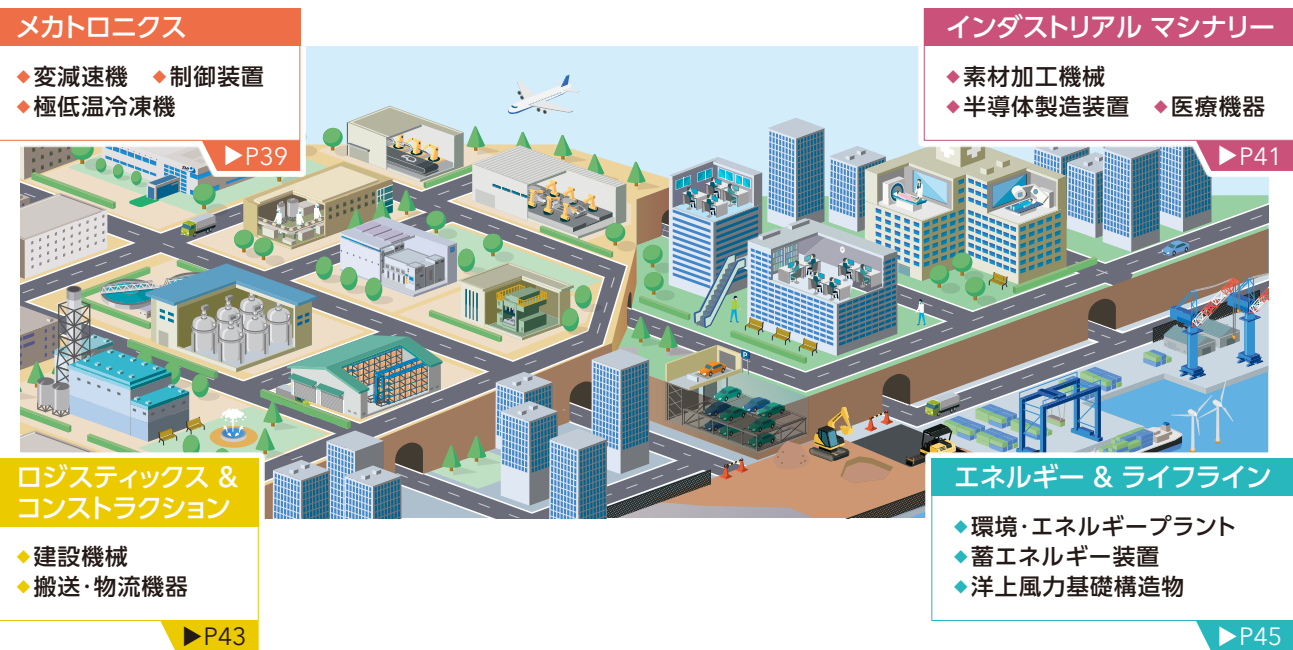
グループ横断的な取り組み

2025年1月にカーボンニュートラルプロジェクトを発足しました。気候変動に対する各事業部門の意識を高め、より一層スピードを上げて目標達成を目指します。

事業を通じた環境貢献

当社グループは、製品・サービスの提供を通じてカーボンニュートラル社会の実現に貢献します。（▶P5「社会を支える住友重機械グループの製品群」参照）

主な活動領域と製品

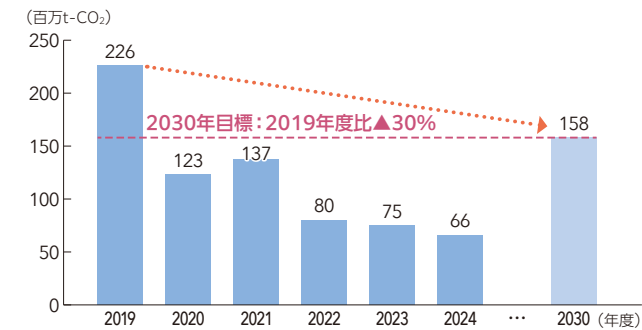


削減貢献量

当社グループは、2014年より製品使用時のCO₂排出量削減による低炭素社会実現を目指し活動してきました。今年度から、メカトロニクスセグメントとロジスティックス & コンストラクションセグメントでの開発課題を審議する場で、削減貢献量*の議論も始めました。長年蓄積した技術を活かし製品競争力を高め、Scope3の目標達成を目指します。

※削減貢献量はフロー法による算定

CO₂排出量(Scope3カテゴリ11)の削減状況



プロジェクトでの検討課題

- Scope3 Cat.11削減施策の具体化
- Scope3 Cat.11のセグメント別削減目標の設定
- 投資計画

TCFD提言に基づく情報開示

当社グループは2021年10月に「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」の提言に賛同し、以下のとおり推奨項目を開示しています。



ガバナンス (▶P72「サステナビリティ経営」参照)

社長直下にサステナビリティ委員会を設置し、取締役会の監督のもとで取り組みを推進しています。

戦略

気候変動は当社グループの事業活動に大きな影響を与える可能性があります。想定される2つのシナリオで、リスクと機会の分析を行いました。

- ① 1.5℃ (気候変動対策が実施され、気温上昇が抑えられる世界)
- ② 4.0℃ (効果的な対策が実施されず、気温上昇が進行する世界)

定 義		期 間	
大	事業への影響が重大で、事業戦略の見直しが必要	短期	～2026年(中期経営計画最終年)
中	事業への影響は限定的で、将来的な対応が必要	中期	～2030年(カーボンニュートラル中間目標時点)
小	事業への影響は軽微	長期	～2050年(カーボンニュートラル最終目標時点)

シナリオ (リスク・機会)	内 容	影響度	期 間		
			短	中	長
1.5℃	リスク	【電力価格高騰・再エネ価格高騰】電力価格・再エネ価格が高騰し、製造コストが増加	大	●	●
		【炭素税】日本国内・海外関係会社の炭素税が高騰し、税負担が増加	中	●	●
		【開発コスト・技術開発遅延】技術開発スピードが追いつかず、売上・利益が減少	大	●	●
	機 会	【メカトロ】顧客生産設備の電動化、省エネ製品、電機・制御・減速一体型製品、極低温・超電動(▶P39参照)	小	●	●
		【IM】顧客生産設備の電動化、省エネ製品、パワー半導体設備(▶P41参照)	小	●	●
		【L&C】建機・物流システムの電動化、森林資源への投資(▶P43参照)	中	●	●
4.0℃	リスク	【E&L】バイオマス発電、燃料転換、蓄電市場拡大、バイオマス燃料(▶P45参照)	大	●	●
		【製造拠点被害・移転】災害甚大化による設備復旧コスト・海面上昇などによる設備移転	大	●	●
	機 会	【L&C】災害復興向け機械・設備	小	●	●
		【E&L】災害に強い公共インフラ・施設	中	●	●

リスク管理 (▶P73「リスク管理」参照)

気候変動リスクは全社リスクマネジメントプロセスの中で管理されています。

指標と目標 (▶P48「気候変動リスクへの対応」参照)

3つの目標を遂行することにより、カーボンニュートラル実現に貢献します。

生物多様性保全 / 自然資本への取り組み

当社グループは、「住友重機械グループ環境方針」に基づき、生物多様性を尊重した環境管理活動を行っています。TNFD[※]提言に基づき、当社の生物多様性・自然資本への依存と影響について報告します。

※ TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures) 自然関連財務情報開示タスクフォースは、企業・団体が自身の経済活動による自然環境や生物多様性への影響を評価し情報開示するフレームワークです。

ENCOREを用いた自然との関わりの把握

4つの事業セグメントからそれぞれ主要な事業を選択し、調達（上流）ではメインとなる原材料に関連するプロセスを、製造（直接操業）では事業プロセスと、製造工程の中で負荷が大きいと思われる複数のプロセスについて分析しました。

●自然への依存

分析の結果、当社グループの主要な事業は自然への依存は全体的に高くないことが分かりました。

●自然へのインパクト

当社グループの主要な事業での自然へのインパクトでは、「有毒な土壌および水質汚染物質の排出」で Very High となり、製造工程での化学物質や重金属などの排出が、土壌や水質に深刻な影響を与える可能性があると評価されました。また、「非GHG 大気汚染物質の排出」で High となり、NOx、SOx、粉じんなどの大気汚染物質の排出により影響を与える可能性があるとして評価されました。この結果から、水リスクに対する個別分析を行うことにしました。

当社主要事業の自然への依存とインパクト

セグメント	主要事業	サプライチェーンの段階	自然への依存							自然へのインパクト					
			固形廃棄物の修復	土壌と堆積物の保持	浄水	治水	地球規模の気候制御	給水	暴風雨の緩和	外乱（騒音、光など）	GHG 排出量	非GHG大気汚染物質の排出	有毒な土壌および水質汚染物質の排出	固形廃棄物の発生と放出	水使用量
メカトロ	ギヤモータ・減速機、精密制御アクチュエータ	調達	M	L	M	M	VL	M	M	M	L	L	VH	L	M
		製造	M	L	M	M	VL	M	M	M	M	H	VH	L	M
IM	成形機・医療機器、半導体装置	調達	M	L	M	M	VL	M	M	M	L	L	VH	L	M
		製造	M	L	M	M	VL	M	M	M	M	H	VH	L	M
L&C	建設機械	調達	M	L	M	M	VL	M	M	M	L	L	VH	L	M
		製造	M	L	M	M	VL	M	M	M	L	L	VH	L	M
E&L	ボイラ	調達	L	L	M	M	VL	M	M	M	L	L	M	L	M
		製造	L	L	M	M	VL	M	M	M	L	L	M	L	M

凡例 VL: Very Low, L: Low, M: Medium, H: High, VH: Very High

Aqueductを用いたリスク分析

国内外の製造拠点57カ所について、「WORLD RESOURCES INSTITUTE」より提供されている「Aqueduct」を用いて水リスク評価を行いました。

凡例
●：住友重機械グループの製造拠点
○：特に水リスクが高い国・地域



●水リスク

「Overall water risk」で「Extremely High」となった製造拠点は5カ所でした。この5拠点到水使用量の多い国内2拠点を加えた7拠点について、個別調査を行いました。対象の7拠点の2024年度の水使用量は、当社グループ全体の18%でした。

水リスクの個別調査の結果と今後の取り組み

各水リスクの項目について個別調査を行った結果、当該7拠点はいずれのリスクも小さいか、あるいはリスクへの対処が準備されていることがわかりました。以下に各項目の個別調査結果と主な所見を示します。

国	拠点名称	物理的リスク(量)			物理的リスク(品質)		規制上のリスク・評判リスク	
		水ストレス(総水需要)	洪水リスク(河川)	洪水リスク(沿岸部)	未処理排水	富栄養化	飲料水	衛生状態(トイレ)
インドネシア	A	△	×→○				△	△→○
イタリア	B	×				×→○		
	C	×				×→○		
日本	D	△		△→○		×→○		
	E	△		△		×		
中国	F	×	△→○	△→○	△→○			×→○
	G	×	△→○	△→○	△→○			×→○

凡例 ○: Low, △: Medium~High, ×: Extremely High

●物理的リスク(量): 洪水リスク(河川)

インドネシアの拠点Aは、Aqueductのリスク流域であるシタムル川から直線距離で約9kmに位置していますが、川との高低差は80～100mありました。また洪水対策の一つとして、排水システムと大雨時の雨水を收容するための人工湖の建設が行われている工業地域に位置することから、同拠点の洪水リスクは小さいと言えます。

●物理的リスク(量): 洪水リスク(沿岸部)

日本の拠点Dは海岸から直線距離で8.5km、海拔26mに所在しています。千葉市の風水害ハザードマップにおいても浸水想定区域ではないため、同拠点の洪水リスクは小さいと言えます。

日本の拠点Eは沿岸部の海拔2.3～2.6mに位置しており、神奈川県の高潮浸水想定区域で0.3～3mとされています。敷地南北の沿岸には防波堤が、一部の建屋入口には止水板の設置がありました。津波を想定した防災訓練を定期的を実施しており、リスクへの対処が準備されていました。

●富栄養化

イタリアの拠点B、拠点C、日本の拠点Dでは、いずれの拠点も水処理施設の設置はありませんが、下水に放流しているため、富栄養化のリスクは小さいと言えます。

日本の拠点Eでは水処理施設を経由して海洋に放流していますが、放流先の東京湾は総量規制対象のため、自動計測で排水基準^{※※}準拠した監視がされていました。これらのことから富栄養化リスクへの対処が準備されていると言えます。

※※: 水質汚濁防止法、神奈川県生活環境の保全などに関する条例に基づく排水基準

●衛生状態(トイレ)

中国の拠点F、拠点Gでは上水を使用し、トイレの形式は水洗でした。排水は浄化槽を経由して下水に放流されているため、衛生状態は良好と言えます。

●今後の取り組み

「Overall water risk」で「High」以下の拠点についても個別調査を継続して、全製造拠点の水リスク把握を進めます。

人事本部長インタビュー

一人ひとり丁寧に向き合うこと。
それがエンゲージメントを生み、
企業価値を高める力にもなります。



常務執行役員 人事本部長

白石 和利

【経営戦略と人材戦略の連動】

Q1 2030年の「あるべき姿」、事業ポートフォリオ改革を実現するための人的資本投資、特に成長領域の人材確保をどのように進めていますか？

当社グループは、2024年1月に策定したパーパスのもと、2030年のあるべき姿を「コア技術で豊かな社会を支え、CSVを実現する企業」と設定しました。その実現を目指し、現在の中期経営計画2026では、4つのセグメントをベースとした「強靱な事業体の構築」を基本方針として掲げています。この中で人事が果たす役割は、収益力改善、資本効率向上、探索強化をコーポレート戦略とセグメント戦略の両面から遂行する人材の確保・育成と、組織の変革です。

強靱な事業体の構築にあたり、「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」の4つを重点投資領域と定めたことに伴い、この領域における人材強化施策を進めています。重点投資領域を牽引するコア技術を担う人材を充足させるため、新卒、キャリア共にコア技術の専門性を持つ人材の採用、配置を強化しています。そして、個人の成長につながる教育機会や自律的キャリア形成支援の充実はもちろんのこと、ハード面での環境整備にも取り組んでおり、横須賀製造所内に技術研究・創発のための新棟「Cs'-Lab+」を新設しました。（<https://www.shi.co.jp/info/2025/6kgpsq000000nv2h.html>）加えて、当社グループに多い機械設計人材をマルチスキル化することにより、当社グループ内のリソース最適配置、活用も図っていく考えです。そのために、専門技術教育で特にコア技術分野の講座を充実させており、従業員自らが自律的に学ぶことも含め、リスキリング、マルチスキル化を促しています。

【タレントマネジメント】

Q2 事業を牽引するリーダー層に求める資質・要件は何でしょうか？適任者の人材プール拡充や評価・選抜プロセスを含めたSHIグループにおけるタレントマネジメントの考え方を教えてください。

当社グループの事業を率いるリーダーに求められる主な要件は、住友の事業精神の深い理解と体現をベースに、「洞察力」、「変革力」、「統率力」の3つの力であると考えています。洞察力とは、事業全体を俯瞰して時勢を見極め、戦略の立案やリスク分析などにおいて本質を把握する力のことです。変革力とは、経営資源を最大限に活用し、事業環境の変化に柔軟に対応しながら、現状に満足することなく事業や組織を積極的に変えていく力のことです。統率力とは、目標に向かって関係者を巻き込み、牽引していく力のことです。また、これらの前提として、優れた人格や幅広い経営知識などが求められることは言うまでもありません。

このような経営人材を育成するため、当社グループでは27年間にわたって選抜型の育成プログラムを継続しています。具体的には、課長層向けの「住友重機械グループ・ビジネス・スクール」(SBS、2年間)と、部長層向けの「経営塾(1年間)」の2つのプログラムにより、各部門から選抜した事業リーダー候補者に対して課題実践型の育成を行っています。2024年度からは、課長層・係長層向けに基本的な経営リテラシーを習得する「経営スクール」を新設し、事業リーダー候補の拡充にも取り組んでいます。また、研修プログラムによる人材開発だけでなく、人材の資質を測定するアセスメントを実施し、自己理解と内省によるリーダーシップ開発も行っており、アセスメントを活用した候補人材の発掘も進めています。

これらに加え、各セグメント長、事業部門長、本社部門

長と人事本部で主要なポジションの後継候補者の育成状況や今後の配置・活用を含めたサクセッションプランをすり合わせる場を持ち、人材が着実に育成されているかを毎年確認しています。さらに、当社社長と人事本部でグループ全体の重要ポジションについても同様の場を設けています。

【キャリア自律】

Q3 世間では「キャリア自律」の重要性が言われていますが、SHIグループでは従業員に自律的なキャリアの構築を促す制度や支援策はどのように整備されていますか？

当社グループでも「キャリア自律」の重要性は強く認識しています。当社では、2004年に事業部門別・職種別の新卒採用を導入し、以降一貫して継続しています。自律的な行動は、キャリアのスタートを自分で決めるという形で入社時から既に始まっていると言えます。また、近年はキャリア採用を積極的に進めており、当社グループの新規入社者のうち約6割がキャリア入社者となっています。自身が培ってきた経験や専門性を活かしながら、当社グループでさらにキャリアを築き上げていくこともキャリア自律の一環であると捉えています。

これまでは新卒・キャリア入社者ともに、事業部門・職種でそれぞれの専門性を高めるような配置・育成を行ってきましたが、2025年度より、新たにキャリア自律を軸とした人材マネジメントを推進する施策を国内グループ全社に導入することとしました。これには理由が2つあります。1つ目は、2023年に当社グループの多様な事業部門を4つのセグメントに再編したことをきっかけに、グループ全体での適材適所の配置がより重要になってきたこと、2つ目は、入社時だけではなく入社以降のキャリア志向を配置・育成に反映させてほしいという従業員のニーズも高まっているということです。キャリア自律を軸とした人材マネジメントを推進することにより、従業員一人ひとりのキャリア自律への思いを満ちし、エンゲージメントの向上にもつながっていきたいと考えています。

具体的な施策としては、一人ひとりのキャリア自律に資する研修プログラムの充実やキャリア相談室の設置、人材公募制など個人のキャリア志向を人事異動に反映させる仕組みを導入します。また、キャリア自律度の高い従業員を増やすには、マネジメント層がキャリア自律の必要性を認識した上で職場をマネジメントしていくことが重要なため、マネジメント層の意識改革にも力を入れて取り組んでいきます。

事業を取り巻く環境が目まぐるしく変化する中で、従業員が自らの希望や強みを活かせる環境を整備することが、

従業員自身の成長、組織の活性化、そして事業競争力向上にもつながると考えています。

【社員エンゲージメント】

Q4 エンゲージメントサーベイで特に注視されている項目は何でしょうか？また、ポストサーベイアクションはどのように実施されていますか？

当社グループでは、業績との相関性が高いとされる「社員エンゲージメント」と「社員を活かす環境」の2つの結果指標に注目しています。特に「社員エンゲージメント」は企業価値にも直結する、人材と組織に関する最重要指標であると捉えています。2016年度から意識調査を開始し、国内34事業部門と本社部門の組織状態を定期的に可視化しています。

エンゲージメント向上のためには、意識調査結果や対話を通じて組織のありたい姿と現状のギャップを認識し、従業員を巻き込んで改善と改革に取り組み、その成果を従業員一人ひとりが実感することが重要です。このため、2020年度からは、組織内の当事者が組織の成長・改善のために自ら考え、主体的に行動する風土の醸成を図るべく、組織開発活動「PRIDE PJ」を展開することとしました。各部門の意識調査結果に基づく改善と改革を着実に進めるため、各部門長と部門内事務局、人事が連携して活動を推進しています。この活動自体は浸透してきており、前回の調査後にアクションが取られたと感じた従業員が増え、該当設問の肯定回答率は7ポイント上昇しました。また、ダイバーシティ推進や人材育成などについても一定の改善が見られました。

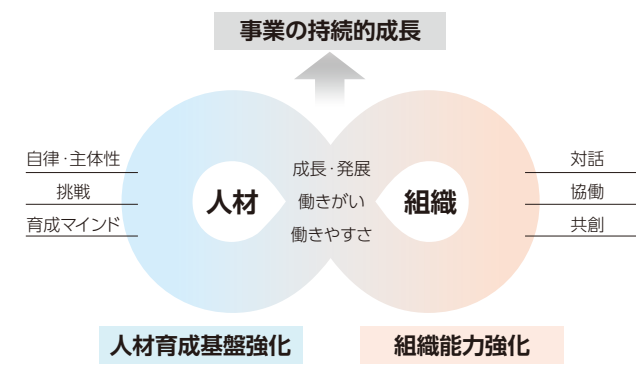
一方で、「社員エンゲージメント」と「社員を活かす環境」の肯定回答率は依然として伸び悩んでおり、自社への帰属意識や自発性の向上に結び付けられるよう、取り組みの質と量の一層の強化が必要だと認識しています。こうした状況を踏まえ、今年度からは当社社長以下本社幹部と各事業部門の責任者などが集まって自部門のさまざまな課題について討議する「プロセスレビュー」の場を活用し、組織開発活動に関する取り組みの共有と意見交換を進めています。

今後も、意識調査を起点とした具体的なアクションを積極的に重ね、エンゲージメントを着実に高めることで、2030年のあるべき姿の実現と企業価値の持続的向上を目指していきます。

人材戦略

人材育成基盤強化

当社グループが一流の商品・サービスを提供し成長を続けるには、人材と組織の好循環が重要です。その実現に向け、「人と組織が互いに成長・発展する環境・風土」への変革を図るべく活動しています。右図に示すとおり、「人材育成基盤強化」と「組織能力強化」がその土台であり、また、「働き方改革」と「従業員の健康と安全」への取り組みも不可欠です。これらが有機的に機能してこそ、事業の持続的な成長に結び付きます。人材に自律と挑戦を促し、対話と協働を通じて共創する組織づくりを進めています。



●人材育成センター設立

人材の持てる力を最大限に引き出すため、人材育成に注力しています。2024年1月に「人材育成センター」を設立し、人材育成に関する事業部門への支援や、事業戦略に必要なスキル向上のための育成プログラムの開設、運営を担っています。技術者育成を最優先課題とし、OJTによる実効性の高い技術伝承を実現するための指導者育成や、各従業員が必要な専門技術を習得するためのOFF-JT講座の提供に取り組んでおり、今後は技術者以外の職種にも順次展開していく計画です。

●グローバル人材育成

事業のグローバル化進展に伴い、世界で活躍できる人材の育成が重要な経営課題となっています。そのため、当社グループでは2024年度からグローバル人材育成のための研修プログラム（グローバルタレントプログラム）を導入し、各部門から選出された人材に対し、グローバルマインドの醸成、ビジネス知識・スキルの習得、語学力向上に向けた取り組みを加速しています。また2025年度からは、若手人材を対象に海外での業務経験・生活を通じてグローバルタレントプログラムで学んだことを実践・経験する海外トレーニー制度も開始しました。一連のプログラムを通じてグローバルに活躍できる人材の拡充を図ります。

●経営人材の育成

経営人材の育成も最重要課題の一つであり、その取り組みを強化しています。各部門から事業リーダー候補を選抜し、課題実践型育成プログラムとして課長層向けには「住友重機械グループ・ビジネス・スクール（SBS）」を、部長層向けには「経営塾」を開講しています。また、2024年度からは、SBS選抜前に「経営スクール」を新設し、より多くの従業員に基礎的な経営リテラシーの習得機会を提供しています。それにより事業リーダー候補の拡充を図るとともに、候補人材のアセスメントを通じて資質を見える化し、自己理解と内省によるリーダーシップ開発や、データを活用した適材の発掘にも取り組んでいます。

●チャレンジ制度

当社グループでは、従業員のチャレンジ精神の醸成および未来商品・技術への投資を目的として、全社に「チャレンジ制度」を展開しています。本制度は、従業員に「自分の夢を実現する場」を提供するものです。将来の当社グループを担う技術やアイデア、商品構想に熱い思いを持つ従業員がテーマを選んで応募し、選定されると一定期間研究所に在籍しながらそのテーマに取り組むという制度で、従業員の働きがいにつながっています。

嫌気処理排水からの電力回収に世界で初めて成功した事例 (<https://www.shi.co.jp/info/2021/6kgpsq000000hmk0.html>) や、鉄鋼曲面を吸着走行する新型ロボット機構の開発 (<https://www.shi.co.jp/info/2022/6kgpsq000000lox9.html>) などは、チャレンジ制度を通じた取り組みの成果です。

組織能力強化

当社グループが持続的に成長するためには、事業戦略を着実に遂行していくための組織能力の強化が不可欠です。自律した個人と挑戦する組織を醸成する組織開発活動や、多様性を尊重する取り組みなどを進めています。

●PRIDE PJ（プライドプロジェクト）

2020年度に開始した全社横断的な組織開発活動である当プロジェクトは、当社グループが持続的に成長していくために不可欠な「自ら考え、主体的に行動する風土」の醸成を目的としています。その実現に向けて、各組織に推進事務局を設置し、「対話」と「協働」をキーワードに活動を継続しています。

●ダイバーシティ推進

当社グループでは「住友重機械グループ ダイバーシティ推進宣言」を掲げ、「意識啓発」、「制度改定」、「環境改善」の3つを施策の柱として取り組みを進めています。一人ひとりの個性や属性（年齢、国籍、出身、性別、性自認や性的指向、性表現、障がいの有無など）の違いを尊重し、誰もがその人らしさを失わず、個人の能力を最大限に発揮していきいきと活躍できる職場環境整備に努めています。

●女性活躍推進

女性活躍推進を当社グループ成長の鍵と位置付け、女性のキャリア形成に資する施策を展開しています。具体的には、管理職向けのダイバーシティ研修、女性本人および女性を部下にもつ上司双方との面談によるキャリア形成支援、また外部研修への派遣などを通して女性管理職の育成を強化しています。

●LGBTQ+ 関連の取り組み

性自認・性的指向・性表現の違いを尊重し、セクシュアルマイノリティを含む多様な人材が活躍できる職場づくりを進めることは、当社グループにおける多様性、包摂性を確保する上で重要な取り組みだと考えています。LGBTQ+当事者が働きやすい環境の実現に向けて、理解促進のための小冊子配付、社内報での情報発信、講演会などを通じた教育・啓発に加え、社内の各種制度の適用対象を同性パートナーにも拡大しました。さらに、トランスジェンダーなどに配慮し、多目的トイレを「だれでもトイレ」に名称変更して着替え用フィッシングボードを設置するなど、ジェンダーインクルーシブな設備整備にも取り組んでいます。その結果、2023年より2年連続で「PRIDE指標」最高位のゴールドを受賞しました。

●障がい者雇用

障がいの有無に関わらず、一人ひとりが自分のWILL（思い、意思）を持ち、仲間と大きな目標を達成する喜びを分かち合い、お客様や社会への貢献を実感できる会社にすることを目指して、特例子会社の住重ウィル（株）を設立しました。障がい者の安定した職場環境の確保を図り、より多様な人材が能力を発揮できる職場づくりを進めています。

●指標・目標

当社グループでは、組織の多様性を高めるための指標・目標を設定しています。

新卒採用では2017年以降、新規学卒者の採用における女性比率の目標を20%以上と掲げ、2025年度入社予定者においても達成しました。積極的な女性の採用は、当社グループのジェンダーダイバーシティに着実に寄与しています。また、管理職に占める女性やキャリア採用者、外国籍従業員の比率はいずれも改善傾向にあり、多様性に富んだ組織づくりに引き続き努めていきます。

指標	目標	実績 (2024年度)
女性採用比率	新規学卒者の採用における女性比率 単体：20%以上	単体：24.1%
女性取締役数	2名	2名
女性管理職比率	2027年1月 国内連結：3.7% 単体：5.0%超	2025年1月 国内連結：2.5% 単体：3.3%
管理職に占める キャリア採用者比率	2027年1月 単体：30%以上	単体：25.5%
管理職に占める 外国籍従業員比率	2027年1月 1.4%	単体：0.3%
男性育児休業取得率	国内連結：100% 単体：100%	国内連結：88.8% 単体：98.9%

●人事諸制度の改定

「従業員の主体的な行動を後押しする」、「多様な人材の活躍を推進する」、「役割・職務と成果に報いる」の3点を基本方針とし、人と組織が互いに成長・発展する環境・風土づくりの一環として人事諸制度の改定を進めています。具体的には、人事・賃金・退職金制度改定のほか、従業員の自己実現や自律的なキャリア形成、本業への還元・イノベーションを目的とした副業を認める「プラスキャリア制度」、LGBTQ+当事者向けとして社内制度の適用拡大などを実施済みです。今後も従業員の働きがいに資する制度の充実に向けて取り組んでいきます。

働き方改革

従業員一人ひとりが個性や能力を最大限に発揮し活躍するためには、働きやすさと働きがいの両方を満たすことが重要だと考えています。効率的な働き方や、育児・介護・主体的な活動などを支援する各種制度の整備、導入を進めています。

●フレックス制度・テレワーク制度

時間と場所にとらわれない柔軟で自律した働き方により、ワーク・ライフバランスの実現と生産性向上を図っています。

●年次有給休暇・積立休暇の利用促進

年次有給休暇は法定以上の日数を付与し、使用期限までに使い切れなかった場合には積立休暇として不妊治療や育児、介護、ボランティア活動などに利用できます。

●男性育児休業取得の推進

2024年度の実績では、当社グループ14社で男性育児休業取得率100%を達成しました。社長による「男性育児休業100%宣言」や、本人・上司への取得促進の呼びかけ、取得促進イベント、取得者の体験談や参考情報の発信などを通じて、気兼ねなく育児休業を取得できる職場風土の醸成を継続します。

従業員の健康と安全

当社グループが持続的に成長し続けるためには、従業員一人ひとりが心身の健康を維持して働き続けられるよう、健康管理体制の整備や職場環境の改善が不可欠だと考えています。当社グループでは「住友重機械グループ健康宣言」を定め、社長を健康経営責任者として、データコラベルスへの取り組みやメンタルヘルス対策の推進、ウィメンズ対策やがん対策などのさまざまな健康支援施策を進めています。また、当社グループの企業活動に関わるすべての人の安全、安心を守るため「住友重機械グループ安全衛生基本理念」を定め、一人ひとりがいきいきと働ける職場づくりを進めています。当社は従業員の健康増進を目的とし、経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人」(大規模法人部門)に2021年以来、連続して認定されています。なお、「住友重機械グループ健康宣言」の詳細に関してはHP (<https://www.shi.co.jp/csr/employee/health/index.html>) をご参照ください。

●データコラベルスの取り組み

健康保険組合と協働して、定期健康診断の結果や治療状況などのデータをもとに健康な職場づくり計画を策定し、計画に沿って従業員の健康支援施策を進めています。

●メンタルヘルスの推進

定期的なストレスチェックテストを実施し、その結果に基づいた面談を行っています。また事業拠点ごとに社内の産業保健スタッフおよび社外の支援プログラムによるメンタルヘルスの個別フォローや研修などを実施しています。

●有害環境による健康障害の防止

労働安全衛生法改正に伴う化学物質の自律的管理を行い、有害な作業環境における健康障害を防止する取り組みを進めています。また、特殊健康診断を確実に行うことで対象従業員の健康状態の詳細な把握に努めています。

●安全安心な職場づくり「安全はすべてに優先」

当社グループは労働安全衛生の方針として「住友重機械グループ安全衛生基本理念」を掲げ、構内外協力員を含むすべての関係者の安全衛生の確保に努めています。安全衛生は従業員と会社双方にとって重要な課題であり、人事担当役員を座長とする中央安全衛生協議会を設け、基本方針や施策などを定期的に協議しています。2024年には第5次中期実行計画を策定し、その内容に沿った取り組みを進めています。基本理念に関してはHP (<https://www.shi.co.jp/csr/employee/safety/index.html>) をご参照ください。

人権

当社グループは、事業のグローバル化に伴い、バリューチェーン全体での人権への配慮が重要であるとの認識を強め、グループ一体となった人権尊重の取り組みを強化しています。

人権方針・マネジメント体制

2023年2月に「住友重機械グループ人権方針」を、取締役会の決議を経て策定しました。

<https://www.shi.co.jp/csr/social/humanrights/index.html>

人権尊重の取り組みは、取締役会の監督のもと、常務執行役員企画本部長が責任者となり推進しています。これらの取り組み状況については、サステナビリティ委員会で議論し、その審議内容を取締役会に定期報告(2回/年)しています。また、全社横断の人権リスクプロジェクトを立ち上げ、同プロジェクトで決定した取り組み計画に基づき、人権尊重の各種取り組みを進めています。

人権デュー・ディリジェンス

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権への影響を特定、予防、軽減するための一連の取り組みとして、リスクが高い領域を中心に、優先順位をつけて対応を実施しています。

〈リスク特定プロセス〉

当社グループは、グローバルサプライチェーンを構築するとともに、世界各地に製造拠点を有しています。グローバル視点での労働者の人権確保の観点から、人権リスクを整理し、特定しました。

人権デュー・ディリジェンス実施状況

実施項目	結果・課題
労働環境調査 NGO「一般社団法人ザ・グローバル・アライアンス・フォー・サステイナブル・サプライチェーン(以下ASSC)」と共同で当社グループのサプライチェーン上の労働者の労働環境調査を実施。	 2024年は、国内サプライヤー(8社)、海外拠点(インドネシア1拠点、ベトナム2拠点)、海外サプライヤー(10社)を対象に労働環境調査を実施。直ちに保護が必要など人命に関わる深刻な問題はなし。ただし、雇用契約における帰国後の就労継続条項が確認され、当社グループ関連工場においては条項の削除、および是正に向けた見直しを実施。
構内協力会社・派遣労働者の人権尊重 構内協力会社から人権尊重の「誓約書」の受領、派遣会社との人権尊重の「覚書」の締結の取り組みを、優先順位をつけて順次実施。	2024年は、主要製造所である千葉製造所、愛媛製造所にて実施。派遣会社との覚書締結率(100%) ^{*1} 、協力会社からの誓約書受領率(93%) ^{*2} 。当社グループ売上高によるカバレッジ向上を優先し、今後は既存の監査システムに織り込むなどの対応を検討中。 ※1 2024年12月末までの累計 ※2 売上高による目標実施率80%(2024年12月末までの累計56.3%)。

過去の取り組み:<https://www.shi.co.jp/csr/social/humanrights/index.html>

国連グローバルコンパクトへの参画

2025年1月に当社グループとして支持を表明しました。これを機に、グローバルスタンダードに準拠した対応をステークホルダーの皆様とともに一層強化し、グローバル社会の一員としての役割を果たしていきます。



人権に関する相談窓口(グリーンバンスメカニズム)

サプライチェーン上の関係者向けに、「サプライヤー専用のお問い合わせ窓口」を当社HPに開設しました。適切なプロセスおよび情報管理下での相談者・通報者の保護を最優先として救済に取り組む準備を進めています。

従業員教育

階層別教育、eラーニング、社長メッセージの配信、社内報など、人権に関する教育、啓発を継続的に実施し、グローバルな人権課題の理解に基づく人権意識向上を図っています。

責任ある調達

当社グループは、グローバルビジネスの拡大に伴い、従来のコスト、品質、納期に加え、サプライチェーン全体でのESG リスクの低減に取り組むとともに、サプライヤーとの相互発展的で健全な関係構築に努めています。

公正・公平かつ透明性を確保した取引を自ら行うことはもちろんのこと、人権尊重、コンプライアンス重視、環境保全などの精神で、サプライヤーとともにサステナビリティ課題の解決に向けて取り組むことで、サプライチェーン全体での責任ある調達活動を推進しています。

(住友重機械グループ「CSR調達ガイドライン」：https://www.shi.co.jp/csr/social/supplychain/pdf/CSR_Guidelines.pdf)

国内潜在的高リスクサプライヤーの調査

サステナビリティ重要課題の一つである「持続可能なサプライチェーンの構築」の重点施策として、人権侵害を受けるリスクが高いとされる外国人労働者の人権尊重を掲げています。外国人労働者の雇用者数と当社グループへの売上高比率によって重点フォロー対象とするサプライヤー 24 社を特定の上、「潜在的高リスクサプライヤー」と定義し、2026 年までにすべての対象サプライヤーに実地監査を行い、必要に応じ是正処置を促すことを目標としています。

2024 年度は 8 社に対して監査を実施し、直ちに保護が必要ななど人命に関わる深刻な問題はありませんでした。なお、個人保護具の着用、避難経路図の設置など労働安全衛生面の改善点については、働きかけを実施しました。

調査実績／社数	
2023年度	7社
2024年度	8社
2025年度(予定)	5社
2026年度(予定)	4社

海外サプライヤーの調査

海外の取り組みとしては、人権リスクPJで実施しているグローバルサプライチェーンのリスク分析に基づき、当社グループの工場・拠点がある地域を中心にサプライヤーの調査を行っています。これまでの調査の結果、直ちに保護が必要ななど人命に関わる深刻な問題はありませんでした。労働安全衛生面で注意すべき点などをサプライヤーに改善の働きかけをしています。なお、海外のサプライヤー調査には NGO による実施を含みます。

これまでの活動実績		
2023年度	フィリピン	1社
	インドネシア	2社
2024年度	ベトナム	3社
	韓国	4社
	フィンランド	1社



Tier2 サプライヤーへの働きかけ

当社グループは、サプライヤーで人権侵害が発生した事案に対して、人権方針に則り Tier1 経由で Tier2 へ働きかけを行い、改善に向けて定期的な対話を実施しています。

責任ある鉱物調達

当社グループは、2024 年 9 月に責任ある鉱物調達方針を改定しました。本方針に基づき、経済協力開発機構（OECD）の「紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンス・ガイダンス」に準拠したリスクの特定と評価を行い、サプライチェーン全体で責任ある鉱物調達活動に取り組めます。

(責任ある鉱物調達方針：https://www.shi.co.jp/csr/dialogue/pdf/Responsible_Minerals_Procurement_Policy_JP.pdf)

外部団体との連携

当社は 2024 年 11 月に責任ある鉱物調達の取り組みを主導する国際的なイニシアチブ「RMI (Responsible Minerals Initiative)」に加盟しました。当社は外部団体と連携し、サプライチェーン全体で透明性を持った責任ある調達プロセスの実現を目指します。



ステークホルダーエンゲージメント

当社グループのパーパスにおいて、「人と社会を優しさで満たします」と掲げているとおり、関係するすべてのステークホルダーとの協働やコミュニケーションは重要であると認識しています。ステークホルダーとの継続的な協働と対話を通じ、経営に社会的な視点を取り入れるとともに、適切な情報開示を通じて当社グループに対する理解・信頼の醸成に努めています。

エンゲージメント実施状況

※数値は2024年度

お客様	日々の営業活動を通じ、お客様のニーズ把握に努めています。 お客様の困りごとや要望にお応えすることにより長期的な信頼関係の構築に努めています。
株主・投資家	株主総会や IR 活動、適時開示などを通じ、市場からの信頼の維持向上に努めています。 ESG ミーティング：11 回、IR ミーティング：200 回（うち CEO・CFO 対応 国内 13 回、海外 33 回）
サプライヤー	日々の業務上のコミュニケーションに加え、説明会や CSR 調査を通じ、健全な関係の構築に努めています。 CSR 調達説明会：5 回（本社資材室より説明）
従業員	社内報（4 回）やイントラネット、社員意識調査（1 回）、労働組合との労使協議（102 回）、倫理ホットライン（通報件数 253 件）などを通じ、双方向のコミュニケーションを促進しています。
地域社会・NGO / NPO	「住友重機械グループ社会貢献活動方針」に基づき、社会貢献活動への参加や協働を行い、社会課題の把握や解決に努めています。また、広告宣伝活動や情報発信を通じ、当社への理解促進を図り、良好な関係の構築に努めています。

地域との共存・共栄

グローバルに事業拠点を有する当社グループは、地域社会との信頼関係構築は重要であると認識し、「地域との共存・共栄」をサステナビリティ重要課題の一つに掲げています。

次世代教育、地域との交流と相互理解、事業を通じた社会貢献などを通じて、持続可能な社会を目指します。

TOPICS ワークショップ「やさしいミライの学校」を通じた STEAM 教育の浸透

実施日：2024 年 9 月 21、22 日

場 所：愛媛県総合科学博物館（愛媛県新居浜市）

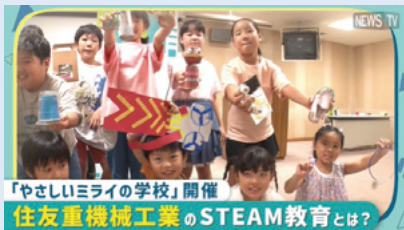
参加者：愛媛県内の小学 1～6 年生 約 80 名

概 要：小中学校ではプログラミング教育が必修化されるなど「考えて、つくること」への注目度が高まっています。サステナビリティ重要課題に「地域との共存・共栄」を掲げる当社グループは、自社のリソースを活かした次世代教育を通じ地域・社会に貢献したいとの思いから、STEAM 教育のワークショップ「やさしいミライの学校」を 2023 年から開催しています。材料を選び自由に創作を行う実践型のワークショップは、STEAM 教育の考え方に触れるきっかけとなり、参加者からたくさんのアイデアとカタチが生まれています。加えて、施策認知を通じて当社への好意的なレピュテーション形成にもつながっています。地域・社会への STEAM 教育のさらなる浸透に貢献[※]するため、2025 年も継続して実施予定です。

※現状、STEAM 教育の浸透率は 20% 未満であることが当社調査（2024 年）により明らかになり、地域・社会への浸透は課題と認識しています。



「やさしいミライの学校」ロゴ



メディア展開の模様 (News TV)

社外取締役インタビュー

「社外取締役を納得させられなければ、投資家を説得することはできない」その意識が根付き、取締役会では定量的な情報に基づく報告と建設的な議論が定着しつつあります。

独立社外取締役 指名報酬委員会 委員

高橋 進



Q1 長期ビジョン実現に向けての取り組みとその進捗をどのように評価されていますか？

A 長期ビジョンの実現に向けて、当社ではサステナビリティ重要課題を特定し、それらの解決に取り組んでいます。例えば、気候変動への対応として、当社の製品やサービスを通じてカーボンニュートラルの実現に貢献することが、新たな事業機会の獲得につながると考えています。一方で、こうした取り組みを社外に十分に伝えきれていない部分もあると感じています。資本市場から正しく評価してもらうためには、サステナビリティ情報の開示をより丁寧に行う必要があると認識しています。

取締役会の議論の中で、特にDX戦略の重要性を強調してきました。製品やサービスで差別化を図るにはイノベーションが不可欠であり、その基盤となるDX人材の育成は長期ビジョンの実現にとって非常に重要です。そのため、取締役会では中期経営計画に基づく人材戦略の進捗について、DX人材の育成、女性の活躍推進を含むダイバーシティ、従業員のエンゲージメント向上といった重要テーマに絞って継続的に検証しています。また、報酬委員会では、こうしたサステナビリティ重要課題に対する取り組みの目標や成果を役員報酬の業績連動部分に反映させることも検討しています。

Q2 中期経営計画2026が実施初年度で見直されましたが、取締役会ではどのような議論が行われたのでしょうか？

A 中期経営計画を見直した理由は、収益力低下が半導体市況の回復遅れといった循環的要因だけではなく、

より深い構造的な課題に起因しているとの結論に至ったからです。こうした構造的な要因に対処するためには、中期的な視点から抜本的な改革に踏み切る必要があると考え、その意思を明確にするため中計を見直しました。経営陣と社外取締役の間では、当初の計画策定時と比べて危機感がより強く共有されるようになっていきます。取締役会では執行側に対して改革の進捗について、定性的な説明だけでなく、定量的なデータに基づいた報告を求めるようにしています。私は常々、「社外取締役を納得させられなければ、投資家を説得することはできない」と申し上げてきました。その意識が根付き、取締役会での定量的な報告と建設的な議論が定着しつつあります。

Q3 経営陣の選任や評価に関して、指名委員会での議論やご自身のお考えをお聞かせください。

A 指名委員会は社長の後継者について議論するだけでなく、取締役や執行役員の育成計画にも積極的に関与すべきだと考えています。現在、セグメント制を導入し、セグメント長への権限委譲を進めていますが、セグメント長には将来的に当社グループ全体の経営を担うことも視野に入れて、部分最適に留まらず大局観を持って行動するよう求めています。社長や取締役の在任期間については、在任中の業績評価や後継者育成の状況を踏まえて、慎重に判断する必要があります。また、社外取締役の後継候補者の選定についても社外に説明できる透明性の高いプロセスとするため、さらに議論を深めたいと考えています。個人的な見解ですが、指名委員会の機能をより充実させるためには、将来的に機関設計の見直しを検討することも必要ではないかと思っています。



社外取締役インタビュー

PBRが1倍を下回っている現状に対して経営陣とも強い危機感を共有しており、事業構造の見直しによるROEの向上と成長期待を高める取り組みが急務です。

独立社外取締役 指名報酬委員会 委員長

濱地 昭男

Q1 事業ポートフォリオの改革について、取締役会ではどのような議論や検証がなされているのかお聞かせください。

A 市場の成長が見込めず、資本効率の低い事業分野については、戦略の再構築と構造改革が不可欠です。執行側には、長期的な展望が描けないのであれば、他社とのアライアンスや事業の縮小・撤退も含めて議論すべきだと助言しています。ROEを向上させるためには、投下資本が大きい一方で収益力が低迷している減速機事業、プラスチック加工機械事業、ショベル事業の立て直しが必要です。こうした事業では、ROICの目指すべき水準を明確にし、資本に対する収益性を継続的に確認しています。収益力が低下している減速機事業やプラスチック加工機械事業では、国内において不採算機種の製造を停止し、生産機種の大幅な削減に着手しています。取締役会ではこうした構造改革の進捗を確認、検証していきたいと考えています。低収益事業の戦略再構築と成長分野と考える4つの重点投資領域事業へのリソースシフトを加速させることが重要です。

Q2 株価はPBR1倍を下回る評価となっていますが、それに対して取締役会ではどのような議論が行われていますか？

A PBRが1倍を下回る現状に対しては、経営陣と強い危機感を共有しており、事業構造の見直しによるROEの向上と成長期待を高める取り組みが急務です。また、情報開示の観点からも、半導体製造装置事業など成長事業と位置付けている事業の将来性について、より説得力

のある発信をしていくべきと考えています。

これまでの成長投資が十分な成果を上げられていないことも課題です。例えば、ラファート社の買収では、同社のモータ技術と当社の減速機とのシナジーを期待していましたが、規格の違いなどにより短期的には成果が出せませんでした。海外の買収案件では、現地の経営に任せきりにすると本社の方針が浸透せず、構造改革が遅れるという反省もあります。今後は、事業部主導で改革を進め、製品・サービス領域でのシナジー創出をしっかりと図っていく必要があります。

合わせて、資本構成の見直しや、財務レバレッジの活用など、財務戦略の観点からもROE向上につながる手段を検討する必要を感じています。

Q3 経営陣の選任や評価に関して、指名委員会での議論やご自身のお考えをお聞かせください。

A 指名委員会では、最高経営責任者（CEO）、取締役、監査役の選任プロセスについて継続的に議論を行っています。2024年には、CEOに求められる資質について、社外役員の意見を集約しました。その結果、改革を実行する力、リーダーシップ、先見性に加えて、社内外のステークホルダーに対して優れたコミュニケーション能力を備えている人物がふさわしいという認識が指名委員会で共有されています。次期CEOの選任においても、こうした資質に基づいて判断されます。

現経営陣に求める重要な責務は、主力事業において資本コストを上回る収益性を早急に回復、確保することだと考えています。

社外取締役インタビュー

DX時代を生き抜いていくためには、共通基盤プラットフォーム「SHICuTe」に住友重機械グループの「知識」をさらに結集し、知財マネジメントと技術力という両輪によって現代のニーズに応えるデータ基盤へと進化させていくことが重要です。

独立社外取締役 指名報酬委員会 委員

森田 純恵



Q1 経営戦略と人材戦略を連動させ、グローバルに展開することが求められています。2030年の目指す姿の実現に向けて、成果と課題を教えてください。

A 当社グループは、2030年の目指す姿として「コア技術で豊かな社会を支え、CSVを実現する企業」を掲げ、その達成に向けて、長期戦略会議を通じて議論を重ね、具体的な取り組みを推進しています。例えば、4つのセグメント制の導入によるガバナンス体制の強化をはじめ、重点投資領域の明確化、全社的なポートフォリオ戦略の策定、「選択と集中」の実行、そして組織体制に関する施策の立案とレビューなど、議論から実行までを段階的に進めています。

経営戦略を可視化し、人材戦略としっかり連動させることで、グローバルに迅速な展開を図る必要があります。個人的には、特にデジタル人材の育成や海外経験豊富な人材の活用が急務であり、そうした人材を「センター化」して戦略的に配置していくことが有効だと考えています。また、CSVの実現に向けては、エンドユーザーとのタッチポイントの強化や製品ライフサイクル全体を通じた社内外のソリューション提供が重要です。そのためには、データ活用のための基盤整備が不可欠だと考えています。

Q2 住友重機械グループの知財戦略と、DXによるビジネスモデル変革について、どのように評価されていますか？

A DXの進展に伴い、知財戦略は従来の「守り」から「攻め」へと変化しています。特に、データやアルゴリズム、サービスモデルといった無形資産の保護・活用が不可欠となっており、知財を「動的なビジネスモデルの一部」として組み込むことが必要とされています。当社では、比

較的早期に共通基盤プラットフォーム「SHICuTe（シキュート）」に着手し、現在では遠隔監視機能を通じて、お客様に高付加価値のソリューションを提供する仕組みが確立されています。今後さらにDX時代を生き抜いていくためには、この「SHICuTe」に、当社グループの「知識」を結集し、知財マネジメントと技術力という両輪によって、時代のニーズに即したデータ基盤へと進化させることが重要です。収集したデータを分析し、そこから新しい価値を創出するサイクルを生み出すことで、「SHICuTe」がビジネスモデルの変革の中核として機能することを期待しています。

Q3 次世代経営層の選抜と育成について、指名委員会での議論の内容やご自身のお考えをお聞かせください。

A 2024年度の指名委員会では、開催頻度を高め、選任プロセスを議論するだけでなく、次世代経営層の候補者や育成対象者について、具体的な名前をあげながら活発な議論を行ってきました。また、経営層に求められる資質についても、委員全員が共通認識を持つよう努めています。その上で、私自身はセグメント内に留まらず、グループ全体を横断的に見渡し、長期的な視点で明確なVisionを打ち出せるリーダーこそが、先行きの見えにくいこの時代を牽引できる人材だと考えています。昇格・昇任に関する年齢制限の撤廃や、国籍や性別にとらわれず、幅広いバックグラウンドを持つ若手人材の積極的な登用を通じて、マネジメント層の多様性をさらに高めていくことが不可欠です。そのためには、社内ルールや制度の見直しに加え、育成機会の充実や多様性を尊重する文化の醸成が重要だと考えています。こうした観点から指名委員会でもその具体的なアプローチを議論し、着実に実行に移したいと考えています。



社外取締役インタビュー

モニタリングボードへの移行にあたってはそれを支えるだけの綿密な事業計画やKPIの整備が不可欠であり、その点を含めて取締役会の機能そのものを改めて議論する必要があります。

独立社外取締役 指名報酬委員会 委員

穂高 弥生子

Q1 住友重機械グループにおける取締役会の目指すべき姿と社外取締役としての役割をどのようにお考えでしょうか？

A ここ数年間に実施した取締役会実効性評価で明らかになった課題に、「取締役会の議題が細かすぎる」「議題数が多すぎる」といった点がありました。事業ポートフォリオの選択と集中といった中長期的な重要議題により多くの時間を割くべきだという意見が大半です。一方で、「モニタリングボードとは何か」という定義については各役員の間で見解に相違があることも明らかになってきました。モニタリングボードへの移行にあたっては、それを支えるだけの綿密な事業計画やKPIの整備が不可欠であり、その点を含めて取締役会の機能そのものを改めて議論する必要があります。

社外取締役に期待されているのは、専門的な助言ではなく、それぞれが異なる視点から問題提起を行うことによって、議論の質を高めることです。私自身も、そうした役割を果たすことで取締役会の実効性向上に貢献したいと考えています。

Q2 取締役会が果たすべきリスクオーバーサイト（リスク監視）機能について、グループ全体のリスク管理体制や内部統制の観点から課題やご意見があればお聞かせください。

A 2024年度に、子会社において独占禁止法違反および下請法違反が発覚し、大変遺憾な事態となりました。当社のリスク管理上の課題としては、事業領域が非常に多岐にわたるため、ある事業で問題となった事案への対

応策をそのままグループ全体に横展開することが難しい点があります。同じセグメント内であっても製品ごとにビジネスモデルが異なり、独禁法上の留意点にも違いが生じるからです。こうした背景を踏まえ、本年度より各事業部門のリスクの種類を把握した上で、リスクの高低を評価し、特にハイリスクとされる部門に対しては、通常の独禁法教育に加えて、その部門特有のリスクに対応した専門的な研修を行うこととしています。この取り組みにより、当社の多様な事業特性に即した、より実効性のあるリスク管理体制の構築と定着が図られると期待しています。

Q3 CEOや執行役員の業績評価、および企業価値向上につながる役員報酬のインセンティブ設計について、報酬委員会での議論やご自身のお考えをお聞かせください。

A これまでの報酬体系には4つの設計上の課題がありました。①報酬構成において、基本報酬比率が非常に高く、業績連動報酬や株式報酬の比率が低い、②年次賞与に関して、目標値と連動した客観的な評価が行われていない、③株式報酬の付与が業績と連動していない、④業績評価の目標に非財務指標が組み込まれていない、の4点です。

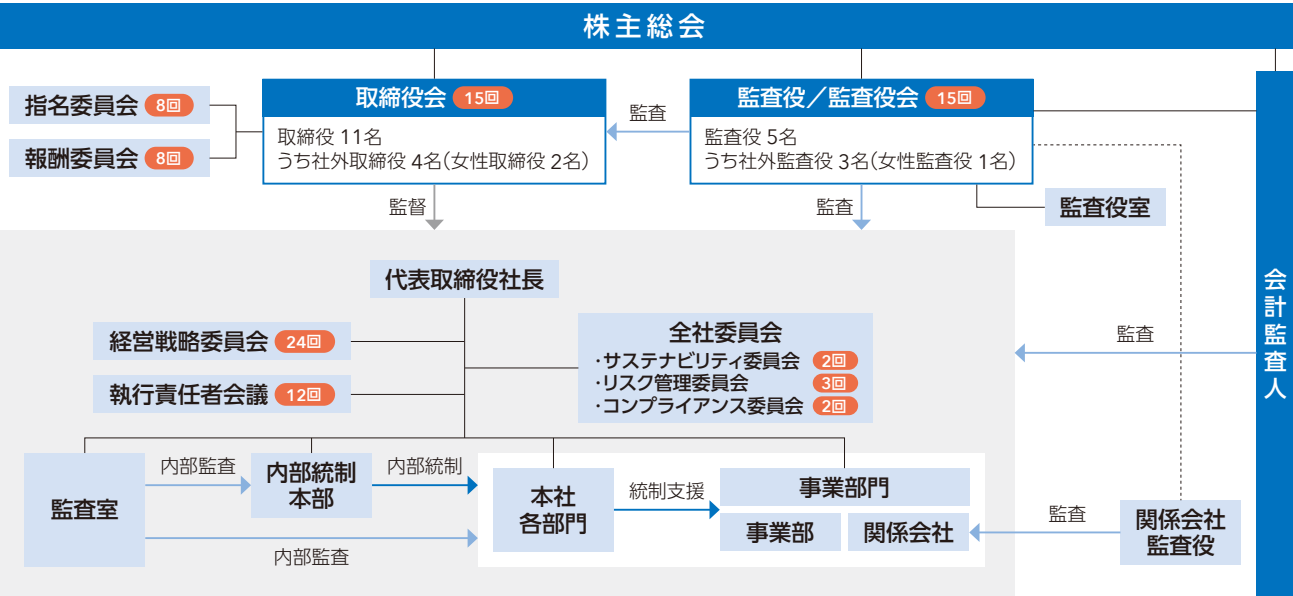
これらの課題を解消するため、2024年度には、報酬委員会の開催頻度を高め、外部専門家の助言も取り入れながら、報酬体系の再設計を進めました。今年度から新制度への移行を予定していましたが、報酬水準が前年より大きく増額となることから、業績が低迷している現状を踏まえ、移行は見送りとなりました。新制度への移行が延期されたことは、個人的にはとても残念に感じています。企業価値を持続的に高めるためには、経営陣の成果に報いるインセンティブ報酬の導入が必須だと考えています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は監査役会設置会社を採用しています。その中で経営の透明性・公正性の向上を図るため、取締役会のメンバーのうち3分の1以上を社外取締役とし、また社外取締役を過半数とする指名委員会・報酬委員会を設置するなど監督機能を強化しています。この枠組みの中で執行役員制度を導入し、経営における業務執行機能と監督機能を分離しています。

コーポレート・ガバナンス体制図

(注)数字は2024年度における開催回数



役員紹介

取締役

(2025年3月28日現在)



代表取締役会長
岡村 哲也
1980年 当社入社
2022年 代表取締役会長



代表取締役社長 CEO
下村 真司
1982年 当社入社
2019年 代表取締役社長CEO



代表取締役 専務執行役員
小島 英嗣
1984年 当社入社
2022年 代表取締役、専務執行役員



取締役 専務執行役員
平岡 和夫
1985年 当社入社
2020年 取締役、専務執行役員



取締役 専務執行役員
千々岩 敏彦
1984年 当社入社
2022年 取締役、専務執行役員



取締役 専務執行役員 CFO
渡部 敏朗
1986年 当社入社
2024年 取締役、専務執行役員CFO



取締役 専務執行役員
荒木 達朗
1986年 当社入社
2024年 取締役、専務執行役員

各機関概要

社内役員 社外役員

機 関	取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会
構 成	 社内7 + 社外4	 社内2 + 社外3	 社内2 + 社外4	 社内2 + 社外4
社外役員比率	36%	60%	67%	67%
議長/委員長	会長	常勤監査役	社外取締役	社外取締役
事務局	法務室	監査役室	人事本部	人事本部

- ◆**経営戦略委員会** 【委員長】社長 【メンバー】9名(社長が指名する取締役など)
- ◆**執行責任者会議** 【議 長】社長 【メンバー】39名(取締役、監査役、執行役員、当社グループの各事業部門の執行責任者など)
- ◆**サステナビリティ委員会** 【委員長】社長 【メンバー】12名(本社担当執行役員、セグメント長、企画本部サステナビリティ推進部長) 【オブザーバー】2名(常勤監査役)
- ◆**リスク管理委員会** 【委員長】社長 【メンバー】16名(本社担当執行役員、本社本部長・室長) 【オブザーバー】3名(常勤監査役、監査室長)
- ◆**コンプライアンス委員会** 【委員長】社長 【メンバー】16名(本社担当執行役員、本社本部長・室長) 【オブザーバー】3名(常勤監査役、監査室長)



社外取締役
高橋 進
2014年 当社社外取締役



社外取締役
濱地 昭男
2020年 当社社外取締役



社外取締役
森田 純恵
2023年 当社社外取締役



社外取締役
穂高 弥生子
2024年 当社社外取締役

監査役

(2025年3月28日現在)



常勤監査役
鈴木 英夫
1982年 当社入社
2022年 常勤監査役



常勤監査役
内田 昭二
1981年 当社入社
2023年 常勤監査役



社外監査役
中村 雅一
2017年 当社社外監査役



社外監査役
南木 みお
2024年 当社社外監査役



社外監査役
渡辺 肇
2025年 当社社外監査役

取締役会に必要な資質／2025年度 各委員会等構成

	氏 名	役 職	性 別	主たる経験分野・専門性						指名委員会	報酬委員会	経営戦略委員会	執行責任者会議	サステナビリティ委員会	リスク管理委員会	コンプライアンス委員会	取締役会・監査役会への出席状況 (2024年度実績)	取締役在任年数*	氏 名	
				企業経営	法務/コンプライアンス/リスクマネジメント	ESG/サステナビリティ	事業戦略/マーケティング	グローバル	技術/IT/生産											
取締役	岡村 哲也	代表取締役会長	男性		○		○	○	○	○	○	○	○				取締役会: 15回中15回(100%)	6年9カ月	岡村 哲也	取締役
	下村 真司	代表取締役社長	男性	○	○	○		○	○		○	◎	◎	◎	◎	◎	取締役会: 15回中15回(100%)	8年9カ月	下村 真司	
	小島 英嗣	代表取締役	男性			○	○	○	○			○	○	○	○	○	取締役会: 15回中15回(100%)	7年9カ月	小島 英嗣	
	平岡 和夫	取締役	男性				○	○	○			○	○				取締役会: 15回中15回(100%)	4年9カ月	平岡 和夫	
	千々岩 敏彦	取締役	男性			○			○			○	○	○	○	○	取締役会: 15回中15回(100%)	2年9カ月	千々岩 敏彦	
	渡部 敏朗	取締役	男性			○				○		○	○	○	○	○	取締役会: 15回中15回(100%)	2年9カ月	渡部 敏朗	
	荒木 達朗	取締役	男性		○		○		○			○					取締役会: 15回中15回(100%)	2年	荒木 達朗	
	高橋 進	社外取締役	男性	○	○	○		○		○	○		○				取締役会: 15回中15回(100%)	10年9カ月	高橋 進	
	濱地 昭男	社外取締役	男性	○	○	○		○	○	○			○				取締役会: 15回中15回(100%)	4年9カ月	濱地 昭男	
	森田 純恵	社外取締役	女性			○		○	○			○					取締役会: 15回中15回(100%)	2年	森田 純恵	
監査役	穂高 弥生子	社外取締役	女性		○	○		○				○					取締役会: 15回中14回(93%)	1年	穂高 弥生子	監査役
	鈴木 英夫	常勤監査役	男性		○	○				○			○				取締役会: 15回中15回(100%) 監査役会: 15回中15回(100%)	—	鈴木 英夫	
	内田 昭二	常勤監査役	男性		○		○	○					○				取締役会: 15回中15回(100%) 監査役会: 15回中15回(100%)	—	内田 昭二	
	中村 雅一	社外監査役	男性		○	○				○			○				取締役会: 15回中15回(100%) 監査役会: 15回中15回(100%)	—	中村 雅一	
	南木 みお	社外監査役	女性		○	○							○				取締役会: 11回中11回(100%) 監査役会: 11回中11回(100%) 2024年3月 監査役就任	—	南木 みお	
	渡辺 肇	社外監査役	男性		○			○		○			○				2025年3月 監査役就任	—	渡辺 肇	

男性 女性 ◎:委員長／議長 ○:委員 (注)本表は、取締役および監査役の有するすべての知見や専門性を表すものではありません。 ※2025年3月の株主総会終了時点

取締役会に必要な資質の選定理由

項 目	必要性・選定理由
企業経営	事業を取り巻く環境が大きく変化し続ける中、変化に即応し、持続的に発展し企業価値を向上させていくためには、経営理念に基づき、当社の向かう方向性(企業戦略)を示し、迅速な経営判断を行うことが必要となるため
法務／コンプライアンス／リスクマネジメント	住友の事業精神のもと、経営理念、倫理規程および各種法律に基づくコンプライアンスを踏まえたリスクマネジメントを推進していくことは、当社グループが持続的な発展と企業価値の向上を続けていく上で必要となるため
ESG／サステナビリティ	持続可能な社会の実現に向けて企業に求められる役割が重要視されている中、当社グループが持続的に発展し、企業価値を向上させていくためには、社会課題の解決を図りながら企業としての社会価値を高めていくことが必要となるため
事業戦略／マーケティング	企業戦略を実現し、コミットメントした中期経営計画などを達成するためには、現実的かつ具体的な事業戦略、マーケティング戦略を策定し、実行することが必要となるため
グローバル	世界に一流の商品とサービスを提供し続けるためには、グローバルでの事業経験、海外の文化、環境などの理解に豊富な経験が必要となるため
技術／IT／生産	世界に一流の商品とサービスを提供し続ける機械メーカーであり続けるためには、確かな技術に支えられた高い品質の製品とソリューションを世界に提供し続けることを要し、そのために技術／IT／生産に関する知見と経験が必要となるため
財務／会計	正確な財務報告、強靱な企業体の構築、持続的な発展と企業価値の向上に資する成長投資を実現させるためには、財務・会計分野での知見と経験が必要となるため

執行役員の情報

職 名	取締役	氏 名	担当業務
社長	○	下村 真司	CEO
専務執行役員		田中 利治	経済安全保障統括室長、グローバル推進室長
専務執行役員	○	平岡 和夫	インダストリアル マシナリーセグメント長
専務執行役員		土屋 泰次	メカトロニクスセグメント長
専務執行役員	○	小島 英嗣	貿易管理室長、エネルギー & ライフラインセグメント長
専務執行役員	○	千々岩 敏彦	技術本部長
専務執行役員	○	荒木 達朗	パワートランスミッション・コントロール事業部長
専務執行役員	○	渡部 敏朗	CFO
専務執行役員		Shaun Dean	Sumitomo Heavy Industries (Europe) B.V. Managing Director
常務執行役員		近藤 守弘	関西支社長、住友重機械工業(中国)有限公司 董事長
常務執行役員		田島 茂	化工機事業センター長、住友重機械プロセス機器(株)代表取締役社長
常務執行役員		白石 和利	人事本部長
常務執行役員		月原 光国	住友重機械イオンテクノロジー(株)代表取締役社長
常務執行役員		続木 治彦	愛媛製造所長、ロジスティックス & コンストラクションセグメント長
常務執行役員		荒居 祐基	企画本部長
執行役員		永井 貴徳	住友重機械エンパイロメント(株)代表取締役社長
執行役員		Melvin Porter	LBCE Holdings, Inc. Chairman, Director, President CEO
執行役員		加藤 洋一	エネルギー環境事業部長
執行役員		三觜 勇	住友建機(株)代表取締役社長、住友建機販売(株)代表取締役社長
執行役員		富永 浩之	新事業探索室長
執行役員		岡本 知恵	精密機器事業部長

取締役会議長メッセージ

2024年度業績は、売上、利益ともに前期を下回り、またPBRは1倍を割り込む結果となりました。市場の期待に応えられず、取締役会として大きな責任を感じているとともに、このような厳しい状況下において、取締役会改革の必要性を改めて痛感しています。

これまでの当社取締役会は、監督機能重視にシフトすべきとの認識では一致するも、その具体的在り方のイメージは必ずしもメンバー間で共有できていない状況でありました。審議する議案の数が多く、中長期的経営方針や事業ポートフォリオなどの重要なテーマの審議に十分な時間をかけられなかったとも感じています。

これらの点を、2023年度の実効性評価においては「取締役会の在り方についての議論の深化」という課題として据え、グループディスカッションを実施しました。さらに取締役会でも審議し、議論を重ねてきました。その結果、最も優先して取り組むべき事項として一致したのが、取締役会として真に議論すべき事項を改めて考え、監督機能重視の取締役会の姿を実現するため付議基準を大幅に見直すということでした。

取締役会の監督機能強化、執行への権限委譲という大きな流れの中で、議長である私としては、①社内取締役と社外取締役の関係性、②取締役会と執行の関係性が大事であると感じています。

①は二者間の情報格差を減らし、それぞれが当社の経営課題を十分に理解した上で、大局的な視点で執行を監督すること

代表取締役会長 兼
取締役会議長

岡村 哲也



が理想です。そのために、社外役員への取締役会事前説明を含む情報提供の充実はもちろん、社内の議論の状況を社外取締役と共有する観点からも社内取締役が取締役会で積極的に発言し、双方が対等な立場で意見を交わすことができるよう、議長としてファシリテートしていくことを心掛けています。

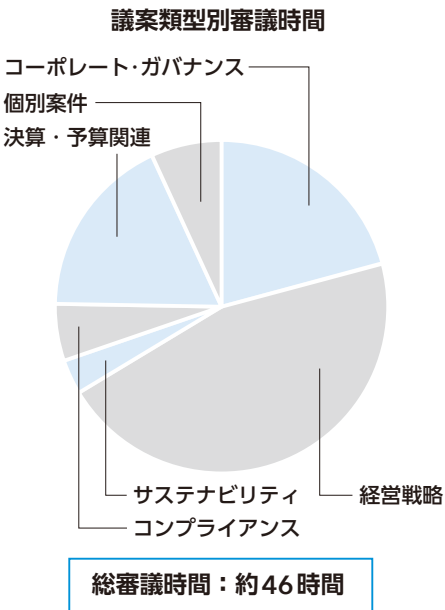
②は二者間の役割分担が進む中で、認識の相違が発生することのないよう、取締役会での議論の内容が執行にしっかりと伝わる仕組みづくりのほか、取締役会に対する執行の意思決定プロセスの透明性確保が必要であると考えています。

取締役会の在り方という重要テーマについて、取締役会メンバー全員が同じベクトルで大きな一歩を踏み出したことに、議長として手応えを感じるとともに、今後も取締役会の多様性、指名・報酬委員会の役割などを含め、取締役会のあるべき姿について議論を続けていくことが必要であると思っています。そして、これらの取り組みについて、株主や投資家の皆様に十分にその内容を説明し、理解いただくことが重要であります。

今後も引き続き、より良いコーポレート・ガバナンスの在り方を模索し、持続的な企業価値の拡大を目指します。

取締役会の主な審議内容（2024年度）

コーポレート・ガバナンス	取締役会のあるべき姿の議論
	取締役会付議基準改正
	取締役会実効性評価
	サクセッションプラン
	役員報酬
	株主との対話
	法令・定款要請事項
経営戦略	中期経営計画の策定および進捗状況
	人材戦略
	財務戦略
	開発戦略
サステナビリティ	サステナビリティ重要課題の変更
	サステナビリティ推進状況
コンプライアンス	リスク管理委員会およびコンプライアンス委員会の活動状況
	独占禁止法遵守基本方針の制定
決算・予算関連	予算および決算
	減損損失
個別案件	企業買収
	グループ内組織再編
	事業の撤退



役員報酬

報酬の構成

当社の取締役および執行役員の報酬は、基本報酬、業績連動報酬および株式報酬で構成されています。なお、社外取締役の報酬は、基本報酬（固定額）のみで構成しています。

報酬の種類		報酬割合	概要
基本報酬		約60%	役位に応じた固定報酬として支給
業績連動報酬	配当基準報酬 (0 ~ 130%)	約15%	当社の年間配当金に応じて支給
	業績基準報酬 (0 ~ 200%)	約15%	財務指標 (営業利益額、営業利益率、ROIC) の他、安全成績などの状況を加味して支給
株式報酬		約10%	原則として役員退任時に当社株式を交付

（注）取締役には取締役加算を設けており、その85%は定額による固定報酬、15%は当社の年間配当金に応じて変動する報酬としています。

報酬委員会

取締役および執行役員の報酬制度、報酬水準などについて、取締役会の諮問を受け審議し、取締役会に答申または助言をしています。

2024年度は8回開催しました。

【2024年度の主な審議内容】

- 2024年度役員報酬
- 業績連動報酬（部門業績基準報酬）評価指数改定
- 今後の役員報酬制度の在り方

サクセッションプラン（取締役の選定基準、選定プロセス）

当社では、最高経営責任者の後継者育成を経営上の最重要課題の一つとして位置付け、指名委員会において、毎年定期的に育成計画の進捗を確認し、議論、審議を行っています。また、最高経営責任者以外のポジションについても同様に、進捗状況を指名委員会にて確認、議論し、計画的な育成を図っています。

当社取締役の選定基準は、①優れた人格・見識・能力を有していることに加えて、高い倫理観を有していること、②経営全体の俯瞰力、本質的なリスク把握力、幅広い経営知識を有していること、③住友の事業精神および当社グループの経営理念などを理解し体現していけること、を重視しています。また、取締役候補の指名にあたって指名委員会では、取締役会が実効的なコーポレート・ガバナンスを実現できるよう各取締役候補の専門性、経験（経営や事業の経験、グローバル事業展開の経験を含む）のバランスおよび多様性なども考慮した議論を行っており、取締役会はその答申をもとに候補者について審議し、決定します。

（監査役の選定基準についてはHPをご参照ください：<https://www.shi.co.jp/ir/policy/governance/index.html>）

指名委員会

取締役・監査役候補の指名、取締役・監査役の解任、代表取締役・役付取締役の選定・解職および最高経営責任者などの後継計画の進捗について取締役会の諮問を受け審議し、取締役会に答申または助言をしています。

2024年度は8回開催しました。

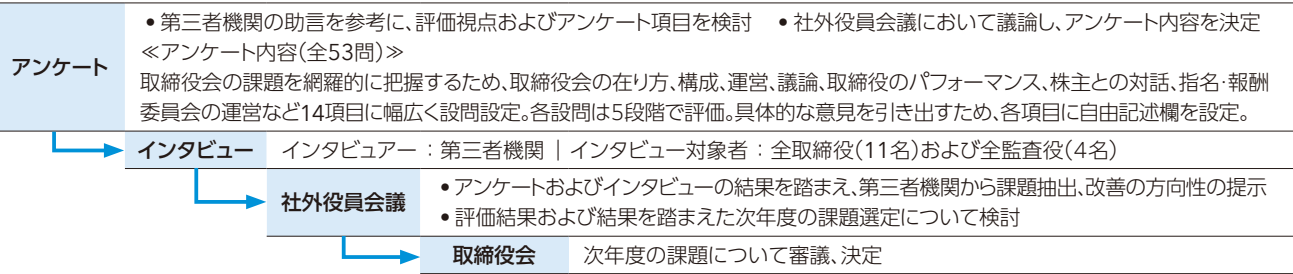
【2024年度の主な審議内容】

- 2025年度役員体制
- 最高経営責任者などの後継計画
- 指名委員会委員構成

取締役会実効性評価

当社は、毎年、取締役会の実効性に関する評価を行い、抽出された課題の改善に取り組む継続的プロセスにより取締役会の機能向上を図っています。2024年度は、自己評価だけでは気付くことのできない客観的な課題抽出を目的とし、第三者機関による評価を導入しました。

2024年度の実効性評価の概要



2024年度の実効性評価で特定された課題とその対応

2024年度の実効性評価では、当社取締役会が「監督機能重視の取締役会」を目指すべきとの認識が確認されましたが、その意味や内容についてはさらに認識を共有し、具体化する必要がある旨の意見が多くあげられました。2023年度の評価では「取締役会の在り方の議論」を課題に掲げ、取締役会メンバーによる小グループディスカッションなどを通じた議論の結果、付議内容の実質の見直しが優先事項であるとして付議基準を見直しました。しかしながら、監督機能の意味合いや内容について、取締役会としての共通認識の醸成には至りませんでした。

今回の評価結果および前年度の経緯を踏まえ、特に、①機関設計や社内／社外取締役の役割を含む取締役会の在り方、②中期経営計画、事業ポートフォリオ、株主（投資家）との対話といった内容についての取締役会での議論の在り方、進め方という2つのテーマを中心に、引き続き「監督機能を重視した取締役会の運営・議論」について議論を深めていくこととなりました。

（2024年度の実効性評価についてはHPをご参照ください：<https://www.shi.co.jp/info/2025/6kgpsq000000ntg9-att/6kgpsq000000ntgw.pdf>）

監査役会

当社は、取締役会による業務執行の決定を通じた経営の監督と監査役の監査による二重のチェック機能を持つ監査役会設置会社を採用しています。監査役・監査役会、内部監査部門および会計監査人は相互に連携を密にし、監査結果についても情報共有し、効率的な監査体制を構築・推進しています。

なお、社長直属の内部監査部門として監査室（室長のほか人員14名）を設置し、当社グループの業務執行に対する監査を定期的に実施しており、その結果について取締役会および監査役会に報告を行っています。

◆主な活動

2024年度の監査役会は15回開催され、決議11件、審議・協議11件、報告40件が行われました。

テーマ	内容・活動
リスク対応とガバナンス状況	●各事業部門・関係会社のリスク認識およびガバナンス状況確認 ●代表取締役との意見交換・リスク管理委員会出席
コンプライアンスへの対応	●本社部門による再発防止のモニタリング状況確認
経営戦略上の重要課題への対応	●長期戦略会議への出席 ●企業価値向上、サステナビリティ推進の観点からの提言

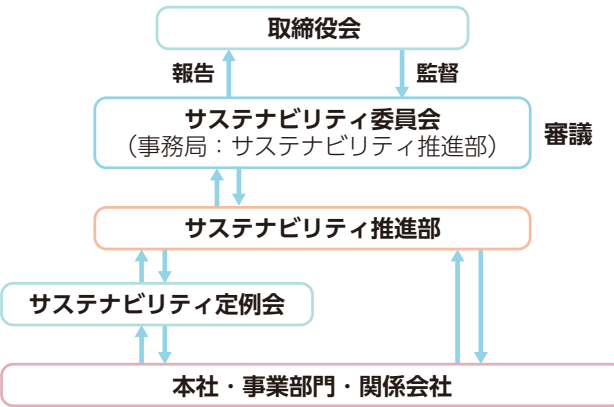
サステナビリティ経営

当社グループはステークホルダーを重視したサステナビリティ経営を推進しています。サステナビリティ基本方針や7つの重要課題は取締役会で決定し、サステナビリティ推進の計画や課題などについては、サステナビリティ委員会での審議および取締役会への報告を行っています。この基本方針のもと、重要課題に真摯に取り組むことで、持続可能な社会構築に貢献しステークホルダーの信頼に応えるよう努めています。

（サステナビリティ基本方針についてはHPをご参照ください：<https://www.shi.co.jp/csr/group/index.html>）

体制

サステナビリティ委員会では、サステナビリティ推進の計画や課題などについて審議しています。



委員長	社長
メンバー	12名（本社担当執行役員、セグメント長、企画本部サステナビリティ推進部長）
オブザーバー	2名（常勤監査役）
回数	年2回（2024年度）
サステナビリティ委員会における主な審議内容（2024年度）	● 情報開示対応状況（対応方針・取り組みギャップ） ● 気候変動対応（削減対応状況・施策） ● 事業実装推進（パーパスの全社展開） ● 人権（デュー・ディリジェンス計画、調査結果報告）

推進活動

サステナビリティ推進部が中心となり、7つのサステナビリティ重要課題（▶P19）とサステナビリティ経営の浸透を目指した活動を行っています。

●サステナビリティ定例会

サステナビリティ推進関係部門（内部統制、経営企画、IR広報、コーポレート・アイデンティティ、総務、環境、人事、技術、資材、法務）が、当社グループのサステナビリティ関連情報の共有と議論を行っています。

●部長会（本社部門主催）

開発部長会、設計部長会、製造部長会、環境マネジメント会議、調達責任者会議、安全担当課長会議、総務GL会などにおいて、重要課題の進捗などについて適宜報告しています。

●広報・サステナビリティ委員会（IR広報部・サステナビリティ推進部主催）

サステナビリティ活動の担当窓口として、広報・サステナビリティ委員（事業部8名、関係会社19名、製造所9名）を任命しています。各委員はそれぞれの組織において、当社グループのサステナビリティ活動についての浸透および教宣活動を進めるとともに、年に2回開催される広報・サステナビリティ委員会で、各委員が組織を横断した情報交換を行っています。

サステナビリティ関連のリスクマネジメント

サステナビリティ関連リスクは、当社グループのリスクマネジメント体制の中で管理されています。そのうち気候変動リスクおよび人権リスクについては、サステナビリティ委員会の審議および取締役会報告を行っています。その他のリスクについては、当該リスクを主管する本社部門が管理しています。（▶P73「リスク管理」参照）

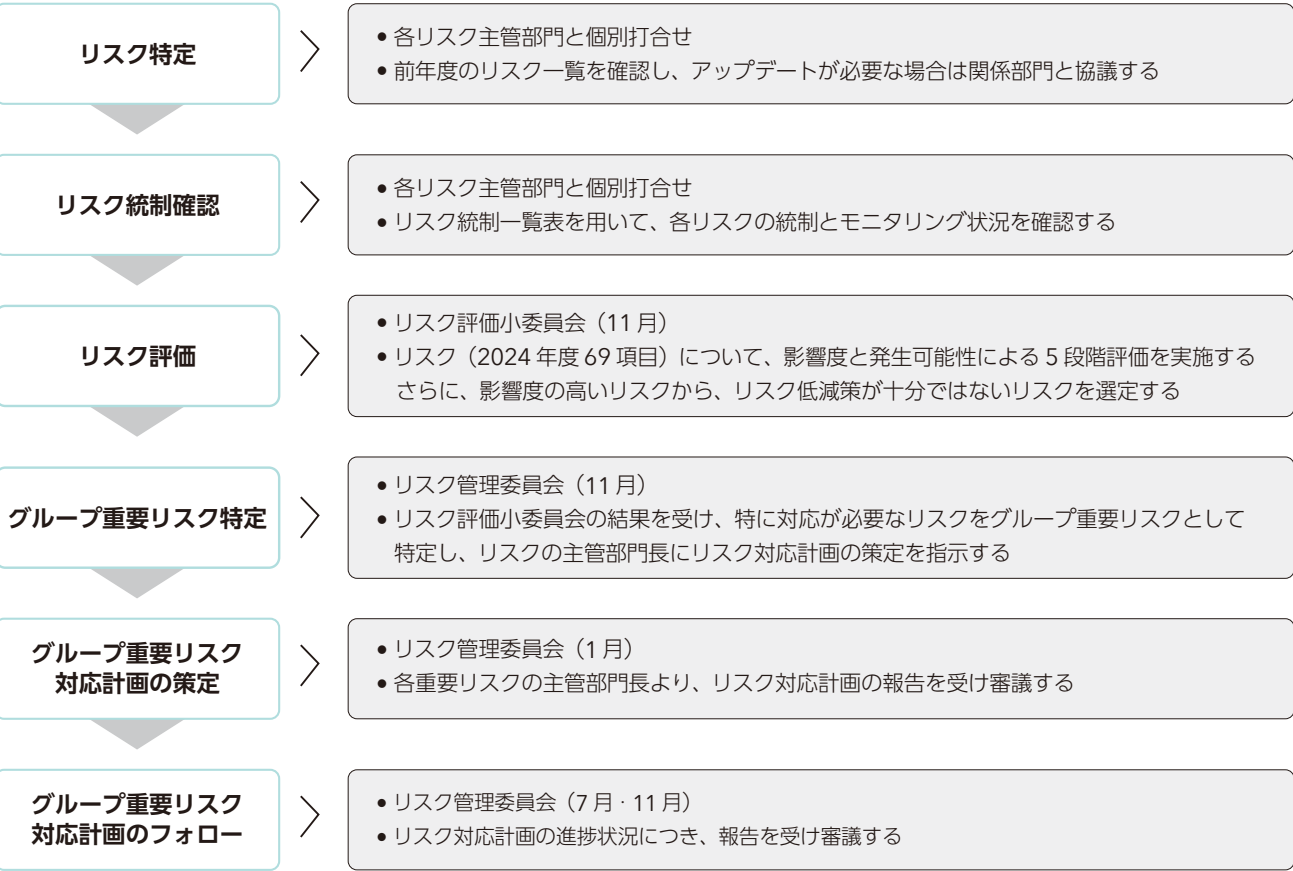
リスク管理

当社グループでは、「内部統制システム構築の基本方針」に従いリスク管理を行っています。事業を取り巻く個々のリスクは、各リスクを主管する本社部門が管理していますが、全社で取り組む必要があるリスクについては、内部統制本部が統括し下図の流れのとおり管理しています。グループ重要リスクの特定や対応計画については、リスク管理委員会での審議・承認を経て取締役会に報告されます。

(リスク管理体制についてはHPをご参照ください：<https://www.shi.co.jp/csr/governance/control/index.html>)

リスク管理プロセス

リスク管理委員会では、以下のリスク管理プロセスを経て、経営に重大な影響を及ぼすグループ重要リスクを特定し、その対応状況のフォローを行います。



グループ重要リスク

当年度のリスク管理委員会において、経営に対する影響度および発生可能性の高いリスク項目の中から、その管理やリスク抑止機能が十分ではないと判断されるものを次年度におけるグループ重要リスクとして選定しています。その上でそれらリスクへの対応計画を策定し、リスク管理の強化に取り組みます。

2025年度のグループ重要リスクとして選定したリスク項目は右表に記載のとおりです。

2025年度グループ重要リスク
経済安全保障リスク
品質不正 / 法令・規制違反リスク
情報セキュリティリスク
独占禁止法違反リスク
気候変動リスク (脱炭素経済への移行リスク)
人権対応リスク

コンプライアンス

当社グループのコンプライアンスとは、社会の一員として「法令や社内規程・ルールを遵守する」とともに、良識ある企業人として「住友の事業精神」や「パーパス」、「経営理念」に基づく企業倫理を実践し、誠実でフェアな業務を遂行することを意味しています。

(コンプライアンス推進体制についてはHPをご参照ください：<https://www.shi.co.jp/csr/governance/control/index.html>)

コンプライアンス強化の取り組み

当社グループの役員・従業員が守るべきルールや、求められる具体的な行動指針を取りまとめた「コンプライアンスマニュアル」を作成し、全従業員に配付しています。各職場でコンプライアンスマニュアルの読み合わせを行うことによりコンプライアンスの徹底を図っています。また、コンプライアンスに対する従業員の理解度や意識の確認並びに職場における潜在的なコンプライアンスリスクの特定を行うため、コンプライアンス浸透度調査を毎年実施しています。さらに、コンプライアンスの徹底を促進するための施策として、当社グループの役員および管理職から、年1回「コンプライアンス誓約書」の提出を求めています。

(コンプライアンス教育についてはHPをご参照ください：<https://www.shi.co.jp/csr/governance/control/index.html>)

独占禁止法遵守

当社グループは、コンプライアンスの中でも独占禁止法の遵守を特に重要視しています。「住友重機械グループ独占禁止法遵守基本方針」を制定し、当社グループ全体で独占禁止法遵守の徹底を図り、公正な競争および取引を追求しています。また、当社グループの役員・従業員に独占禁止法違反防止に向けて、本基本方針の浸透に向けた取り組みとして、社内規程の整備と運用、役員・従業員への教育などを行っています。

贈賄防止

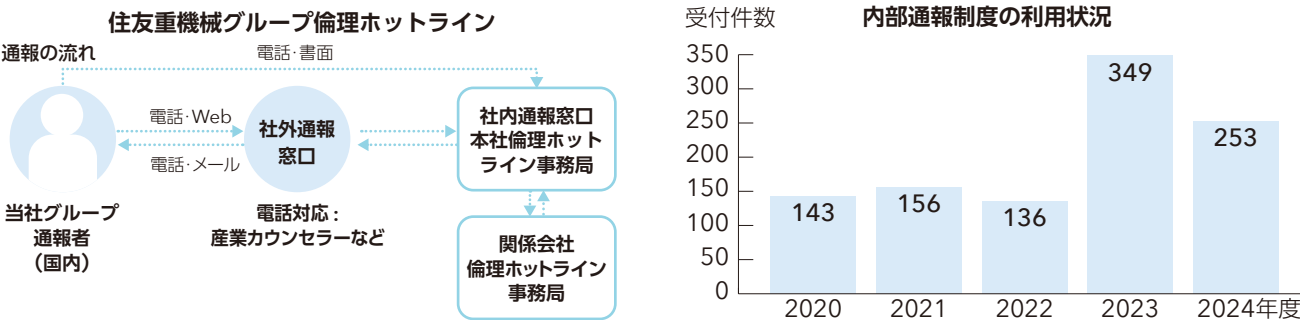
当社グループの役員・従業員が遵守すべき贈賄防止に関するルールを明確にし、贈賄を未然に防止することを目的に「住友重機械グループ贈賄防止基本方針」を制定しています。本基本方針には、ファシリテーション・ペイメントを含む贈賄の禁止や、コンサルタントや代理店などの第三者を通じた贈賄の禁止、過度な接待・贈答の禁止などが織り込まれています。国内外の公務員などへの接待・贈答などの接触の機会において、贈賄を未然に防ぐことを目的として当社グループ全体で事前審査制度を設け運用しています。

住友重機械グループ倫理ホットライン(内部通報制度)

当社グループでは、役員・従業員が法令や社内ルール違反の行為、またはそのおそれのある事実を通報・相談できる内部通報制度を運用しています。

また、本制度とは別に、職場のハラスメント問題を専用に扱う相談窓口を設置し運用しています。

これらの窓口に通報・相談することに対する理解不足や不安を軽減するために、各種教育をはじめポスターの掲示、社内報やホームページなどのさまざまな機会を通じて、窓口を利用する際の流れ、通報者保護、不利益取扱いの禁止などについて、紹介しています。



11年間の主要財務データ

住友重機械工業(株)および連結子会社

項 目 (単位)		2014 年度	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度 ^{※8}	2022年度 (1月~12月) 参考値 ^{※9}	2023 年度	2024 年度
損益状況 (会計年度)	(百万円) 売上高	667,099	700,838	674,328	791,025	903,051	864,490	849,065	943,979	854,093	1,018,261	1,081,533	1,071,126
	研究開発費	11,415	12,299	11,276	14,805	16,836	18,753	19,434	20,181	17,431	—	24,800	33,682
	営業利益	45,998	50,568	48,431	69,921	75,244	56,806	51,342	65,678	44,803	59,950	74,367	55,103
	EBITDA ^{※1}	62,279	70,289	68,742	92,925	101,219	84,758	81,089	96,609	74,437	—	110,741	92,480
	経常利益	45,113	49,131	48,274	67,466	72,623	52,642	49,544	64,847	43,253	58,837	70,250	49,184
	親会社株主に帰属する当期純利益	24,348	33,133	33,613	34,660	45,650	32,807	26,764	44,053	5,782	16,259	32,742	7,721
キャッシュ・フロー (会計年度)	(百万円) 営業活動によるキャッシュ・フロー	62,170	18,315	38,158	71,111	55,173	36,263	64,131	61,679	21,366	—	65,370	12,763
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 14,112	△ 15,350	△ 25,852	△ 37,810	△ 54,973	△ 57,752	△ 43,729	△ 49,678	△ 37,279	—	△ 43,271	△ 49,482
	フリー・キャッシュ・フロー ^{※2}	48,058	2,965	12,306	33,301	199	△ 21,489	20,402	12,000	△ 15,913	—	22,099	△ 36,719
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 36,889	△ 23,789	△ 17,809	△ 10,146	△ 13,314	35,964	△ 7,959	△ 28,106	21,677	—	△ 17,207	41,908
	現金および現金同等物の期末残高	90,324	68,625	61,017	85,503	69,776	83,630	96,242	84,992	93,727	—	100,235	107,542
財政状態 (会計年度末)	(百万円) 総資産	786,027	782,859	796,484	894,835	954,051	996,111	1,030,684	1,094,930	1,148,870	—	1,200,857	1,260,242
	有利子負債	83,644	68,232	60,460	64,181	73,311	124,669	124,439	111,251	160,765	—	162,230	238,621
	ネット有利子負債 ^{※3}	△ 8,779	△ 2,572	△ 3,360	△ 24,052	△ 278	37,602	24,921	22,468	63,289	—	57,772	127,488
	純資産	365,101	382,817	409,171	444,964	465,001	477,648	504,928	566,843	576,922	—	627,464	646,418
1株当たり情報 ^{※4}	(円) 当期純利益 ^{※5}	39.71	54.06	54.85	282.83	372.56	267.77	218.46	359.61	47.20	—	267.30	63.86
	純資産	587.37	614.51	650.47	3,517.33	3,701.01	3,790.99	4,005.43	4,501.11	4,647.20	—	5,059.88	5,331.01
	現金配当金	12.00	16.00	16.00	85.00	112.00	91.00	65.00	115.00	90.00	—	120.00	125.00
財務指標	(%) 売上高営業利益率	6.9	7.2	7.2	8.8	8.3	6.6	6.0	7.0	5.2	5.9	6.9	5.1
	EBITDAマージン	9.3	10.0	10.2	11.7	11.2	9.8	9.6	10.2	8.7	—	10.2	8.6
	売上高研究開発費比率	1.7	1.8	1.7	1.9	1.9	2.2	2.3	2.1	2.0	—	2.3	3.1
	総資産当期純利益率(ROA)	3.1	4.2	4.2	3.9	4.8	3.3	2.6	4.0	0.5	1.4	2.7	0.6
	自己資本当期純利益率(ROE)	7.1	9.0	8.7	8.4	10.3	7.1	5.6	8.5	1.0	3.0	5.5	1.2
	自己資本比率	45.8	48.1	50.0	48.2	47.5	46.6	47.6	50.4	49.5	—	51.6	50.8
	有利子負債比率	10.6	8.7	7.6	7.2	7.7	12.5	12.1	10.2	14.0	—	13.5	18.9
	D/Eレシオ(倍)	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.3	0.3	0.2	0.3	—	0.3	0.4
	ROIC ^{※6}	6.5	7.6	7.3	10.3	10.5	7.3	6.1	7.3	4.6	6.2	7.0	4.8
設備投資状況	(百万円) 設備投資額 ^{※7}	20,670	23,721	27,539	30,432	33,713	39,435	39,885	46,729	44,629	—	42,502	46,784
	減価償却費	16,281	19,720	20,311	23,003	25,975	27,953	29,746	30,930	29,634	—	36,374	37,377

※1. EBITDA(利払い前、税引前、償却前利益)=営業利益+減価償却費

※2. フリー・キャッシュ・フロー=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

※3. ネット有利子負債=有利子負債-(現金及び預金+有価証券)

※4. 2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行ったため、「1株当たり情報」は2017年度期首に当該株式併合が行われたと仮定し、算出しています。

※5. 1株当たり当期純利益は各年度における加重平均発行済株式数により算出しています。

※6. ROIC(Return on Invested Capital: 投下資本利益率) =
$$\frac{(\text{営業利益} + \text{受取利息} + \text{配当金}) \times (1 - \text{実効税率}^*)}{\text{期首・期末平均株主資本} + \text{期首・期末平均有利子負債}}$$

※7. 設備投資額は、資産への編入ベースで表示しています。

※8. 決算期の変更に伴い、2022年度は2022年4月~2022年12月までの9カ月決算です。

※9. 2022年度の業績をこれまでの同一期間と比較するために、2022年度(9カ月決算)の実績を1月から12月に組み替えた数値です。

※実効税率: 2013年度まで45%、
2014年度は40%、
2015年度と2016年度は35%、
2017年度から31%

主要非財務データ

〈対象期間に関する補足説明〉

2022年度は会計期間が4月から12月までの9カ月間ですが、比較可能性確保の観点から1月から12月までの12カ月間を対象期間としています。

〈対象範囲に関する補足説明〉

社会データで「単体」と記載された箇所の連結カバー率は約15.8%、「国内連結」は約50.9%（いずれも2024年度実績、人員数ベースで算出）

環境

【気候変動への対応】

項 目		単位	2020	2021	2022	2023	2024
GHG排出量(Scope1)	合計	t-CO ₂	36,572	37,418	38,419	36,272	31,601
	連結カバー率	%	85.9	92.6	91.1	92.3	99.9
GHG排出量(Scope2)	合計 ^{※1}	t-CO ₂	144,092	156,518	151,681	120,631	101,003
	連結カバー率	%	85.9	92.6	91.1	92.3	99.9
GHG排出量 (Scope1、2合計)	合計 ^{※1}	t-CO ₂	180,664	193,936	190,100	156,903	132,604
	連結カバー率	%	85.9	92.6	91.1	92.3	99.9
GHG排出量(Scope3)	Cat-01原材料 ^{※2}	t-CO ₂	356,805	351,365	406,638	1,095,515	1,295,085
	Cat-02資本財	t-CO ₂	128,805	154,343	147,464	140,793	151,381
	Cat-03エネルギー使用	t-CO ₂	20,280	21,349	26,955	26,712	26,158
	Cat-04物流(上流)	t-CO ₂	11,046	11,082	11,045	10,160	8,899
	Cat-05廃棄物処理	t-CO ₂	5,767	5,578	5,355	5,405	5,030
	Cat-06出張	t-CO ₂	2,171	3,761	3,277	3,289	3,294
	Cat-07通勤	t-CO ₂	6,179	11,138	11,322	12,264	10,210
	Cat-08リース資産(上流)	t-CO ₂	0	0	0	0	0
	Cat-09物流(下流)	t-CO ₂	0	0	—	—	—
	Cat-10販売製品の加工	t-CO ₂	0	0	—	—	—
	Cat-11販売製品の使用	t-CO ₂	123,029,056	136,614,107	79,946,933	75,463,187	65,887,134
	Cat-12販売製品の廃棄	t-CO ₂	0	0	—	—	—
	Cat-13リース資産(下流)	t-CO ₂	0	0	—	—	—
	Cat-14フランチャイズ	t-CO ₂	—	—	—	—	—
	Cat-15投資	t-CO ₂	2,060	2,422	2,873	3,780	3,048
	合計	t-CO ₂	123,562,169	137,175,145	80,561,862	76,761,104	67,390,239
	Cat-11連結カバー率	%	96.8	96.5	94.6	94.6	91.8
CO ₂ 排出原単位	実績	t-CO ₂ /百万円	0.21	0.21	0.22	0.15	0.12
	連結カバー率	%	85.9	92.6	91.1	92.3	99.9
エネルギー消費量	燃料消費量	MWh	187,335	192,766	196,579	174,657	160,538
	電力消費量	MWh	286,913	303,676	307,192	309,077	302,547
	冷温水	MWh	9,307	10,249	9,306	10,686	11,407
	合計	MWh	483,555	506,691	513,077	494,421	474,493
	連結カバー率	%	85.9	92.6	91.1	92.3	99.9
	合計	MWh	1,230	1,298	14,203	72,617	90,963
再生可能エネルギー 使用量	連結カバー率	%	85.9	92.6	91.1	92.3	99.9

※1. Scope2に含まれる排出量データはマーケットベースで算出 ※2. 2023年度より、算定範囲を拡大

【環境マネジメント】

項 目		単位	2020	2021	2022	2023	2024
ISO14001認証取得状況	取得件数	件	58	58	57	61	62
	取得比率	%	80.6	79.4	75.2	79.8	86.1
重大な環境法令違反の 発生件数 ^{※3}	件数	件	0	0	0	0	0
	うち、排水に関する違反件数	件	0	0	0	0	0
	連結カバー率	%	80.6	79.4	75.2	79.8	86.1

※3. 10,000USD以上の罰金、科料を支払った案件

【水資源保全】

項 目		単位	2020	2021	2022	2023	2024
水使用量	地方自治体 上水	千m ³	725	737	736	698	718
	などの供給水 工業用水	千m ³	610	618	613	604	615
	地表水	千m ³	0	0	0	0	0
	地下水	千m ³	163	185	161	135	195
	合計	千m ³	1,498	1,541	1,510	1,436	1,529
	連結カバー率	%	77.1	76.5	80.2	82.0	78.3
排水量	合計	千m ³	478	460	434	934	970
	連結カバー率	%	51.6	47.5	43.6	49.3	78.3
	地表水	千m ³	—	—	—	—	112.0
	地下水	千m ³	—	—	—	—	0.0
	海水	千m ³	—	—	—	—	690.0
	その他の組織に送られた水	千m ³	—	—	—	—	168.0
	対象範囲		—	—	—	—	国内製造拠点

【汚染防止・廃棄物管理】

項 目		単位	2020	2021	2022	2023	2024
廃棄物排出量	発生量	t	60,866	62,591	58,403	56,615	47,812
	最終処分量	t	1,235	1,294	1,004	1,106	881
	連結カバー率	%	85.5	84.2	84.5	85.9	82.1
	国内における内訳						
	リサイクル量 (回収再利用廃棄物総重量等) エネルギー回収を伴う廃棄物焼却量 エネルギー回収を伴わない 廃棄物焼却量	t	10,191	10,694	9,667	9,977	9,097
処分されなかった 廃棄物	リサイクル量	t	18,777	15,272	14,809	16,354	12,978
	データカバー率	%	85.5	84.2	84.5	85.9	82.1
有害廃棄物排出量	発生量	t	818	708	693	650	737
	エネルギー回収を伴う廃棄物焼却量	t	235	222	209	145	163
	エネルギー回収を伴わない廃棄物焼却量	t	168	118	46	30	98
	対象範囲		国内SHIグループ				国内製造拠点
揮発性有機化合物 (VOC)排出量	合計	t	640	623	636	544	703
	連結カバー率	%	88.6	86.0	87.2	86.6	84.3
	国内における内訳						
	トルエン	t	99	100	91	69	63
	キシレン	t	262	258	280	211	251
NOx排出量	エチルベンゼン	t	158	149	154	163	247
	合計	t	4.1	3.3	3.9	2.5	15.9
SOx排出量	連結カバー率	%	46.9	45.3	43.8	49.3	47.4
	合計	t	0.50	0.18	0.15	0.15	1.49
水域への排出	連結カバー率	%	46.9	45.3	43.8	49.3	47.4
	COD	t	1.6	1.5	1.5	1.4	4.8
	T-N	t	6.6	6.2	5.6	4.9	4.6
	T-P	t	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4
	合計	t	8.7	8.1	7.6	6.6	9.8
	連結カバー率	%	51.6	47.5	43.6	49.3	47.4

社会

【従業員関連データ】

項 目		単位	2020	2021	2022	2023	2024
従業員数(連結)	男性数	名	—	—	20,138	21,256	21,152
	女性数	名	—	—	4,120	4,228	4,185
	女性比率	%	—	—	17.0	16.6	16.5
	合計	名	24,050	24,584	24,258	25,484	25,337
	男性比率	%	2,960	2,965	3,350	3,497	3,774
従業員数(単体)	女性数	名	396	405	499	536	636
	女性比率	%	11.8	12.0	13.0	13.3	14.4
	合計	名	3,356	3,370	3,849	4,033	4,410
管理職社員	男性数	名	904	916	3,290	3,355	3,504
	女性数	名	17	22	220	247	251
	女性比率	%	1.8	2.3	6.3	6.9	6.7
	合計	名	921	938	3,510	3,602	3,755
	対象範囲		単体		連結		連結
係長級社員	男性数	名	—	—	1,786	1,850	2,075
	女性数	名	—	—	174	183	218
	女性比率	%	—	—	8.9	9.0	9.5
	合計	名	—	—	1,960	2,033	2,293
	対象範囲		単体		連結		連結
年齢別従業員数	30歳未満	名	551	529	4,452	4,622	4,349
	30～39歳	名	889	869	6,868	7,136	6,989
	40～49歳	名	831	839	5,835	6,144	6,239
	50～59歳	名	852	872	5,049	5,414	5,542
	60歳以上	名	233	261	2,054	2,168	2,218
	合計	名	3,356	3,370	24,258	25,484	25,337
	対象範囲		単体		連結		連結
平均勤続年数	男性	年	16.6	16.6	14.4	14.5	14.6
	女性	年	11.9	12.1	10.5	11.2	10.6
	全体	年	16.1	16.1	14.2	14.1	14.1
	対象範囲		単体		国内連結		国内連結
障がい者雇用率	合計	%	2.32	2.36	2.39	2.52	3.04
	対象範囲		単体		単体		単体
労働協約の対象となっている社員の割合	合計	%	64.2	60.4	63.4	63.9	63.6
	対象範囲		単体		単体		単体
労働組合との団体交渉(労使協議)の回数	合計	回	—	106	74	103	102
	対象範囲		単体		単体		単体

【従業員関連データ】

項 目		単位	2020	2021	2022	2023	2024
新卒採用者数	男性数	名	139	119	236	262	258
	女性数	名	22	31	35	46	46
	女性比率	%	13.7	20.7	12.9	14.9	15.1
	合計	名	161	150	271	308	304
	対象範囲		単体		国内連結		国内連結
キャリア採用者数	男性数	名	59	90	299	386	413
	女性数	名	7	8	40	52	45
	女性比率	%	10.6	8.2	11.8	11.9	9.8
	合計	名	66	98	339	438	458
	正規雇用労働者の 中途採用比率	%	29.1	39.5	55.6	58.7	60.1
	対象範囲		単体		国内連結		国内連結
男女の賃金の差異※4	正規社員	%	—	—	70.6	72.8	71.5
	非正規社員	%	—	—	66.3	69.8	66.7
	全労働者	%	—	—	68.6	70.2	69.6
	対象範囲		—		単体		単体
総離職率	男性	%	—	2.4	2.7	3.7	3.3
	女性	%	—	4.2	3.1	3.3	4.3
	合計	%	2.4	2.6	2.7	3.7	3.4
	対象範囲		単体		国内連結		国内連結
自己都合退職率	男性	%	—	2.1	2.0	3.0	2.7
	女性	%	—	3.0	2.3	2.7	3.6
	合計	%	1.6	2.2	2.0	3.0	2.8
	対象範囲		単体		国内連結		国内連結
総労働時間	合計	時間	1,975	1,987	1,972	1,972	1,930
	対象範囲		単体（一般社員）		国内連結（一般社員）		国内連結（一般社員）
社員意識調査結果	エンゲージメントが 高い社員の割合	%	49	—	48	—	48
	対象範囲		SHIおよび関係 会社計30社	—	SHIおよび関係 会社計30社	—	SHIおよび関係 会社計29社※5
有給休暇取得率	合計	%	73.6	68.6	75.3	79.0	80.2
	対象範囲		単体（一般社員）		国内連結（一般社員）		国内連結（一般社員）
育児休業取得率	男性	%	71.4	68.9	69.2	85.5	88.8
	女性	%	100	100	100	97.7	97.7
	合計	%	75.4	72.0	71.9	87.1	90.0
	対象範囲		単体		国内連結		国内連結
男性の育児休業平均取得日数	合計	日数	11.0	33.3	23.1	30.8	35.6
	対象範囲		単体		国内連結		国内連結
育児短時間勤務制度利用者数	男性	名	—	—	7	7	10
	女性	名	—	—	82	89	83
	合計	名	—	—	89	96	93
	対象範囲		—		国内連結		国内連結
1人当たりの年間研修時間※6	合計	時間	—	4.2	11.1	10.9	28.6
	対象範囲		—		国内連結		国内連結
1人当たりの年間研修費用	合計	円	49,230	79,228	53,222	69,305	75,532
	対象範囲		単体		国内連結		国内連結

※4. 男性の賃金に対する女性の賃金の割合 ※5. 人員数ベースでのカバー率54.7% ※6. 2023年度は本社主催研修のみ。2024年度より事業部門主催研修を追加

【労働安全衛生・健康経営】

項 目		単位	2020	2021	2022	2023	2024
業務上死亡者数	合計	名	0	0	0	0	0
	対象範囲		単体		連結		連結
労働災害度数率（従業員）	度数率	%	0.0	0.3	0.4	0.7	0.9
	対象範囲		単体		単体		単体
労働災害度数率（従業員および請負社員）	度数率	%	0.2	0.6	0.5	0.7	0.8
	対象範囲		単体		単体		単体
ISO45001認証取得比率	合計	%	33.3	50.0	66.6	66.6	83.3
	対象範囲		国内主要事業所		国内主要事業所		国内主要事業所
喫煙率	合計	%	27.7	26.6	23.1	23.4	25.0
	対象範囲		単体		単体		単体

【社会貢献活動】

項 目		単位	2020	2021	2022	2023	2024
社会貢献支出額	合計	百万円	301	33	26	156	267
	対象範囲		単体		国内連結および 海外8社		

【サプライチェーンマネジメント】

項 目		単位	2020	2021	2022	2023	2024
地域別サプライヤー状況 （調達額比率）	日本	%	72.7	68.9	62.2	67.3	64.7
	中国	%	10.9	12.1	12.0	9.3	10.6
	韓国	%	2.5	2.4	2.4	2.7	2.7
	台湾	%	0.2	0.3	0.3	0.4	0.2
	アジア他	%	4.7	6.3	8.3	7.1	8.1
	北中南米	%	3.5	3.4	6.9	5.4	6.9
	欧州	%	5.5	6.6	7.7	7.7	6.6
	その他	%	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1
サプライヤー数	Tier1 サプライヤー数	社	7,537	7,481	6,230	5,658	5,825
サプライヤー調査	調査対象社数※7	社	—	—	—	—	702
	アンケート回答社数※8	社	288	409	—	—	573
	回収率	%	—	—	—	—	81.6
持続可能な資材調達に関する研修を受けた調達部門従業員の割合		%	—	—	9.5	89.8	85.0
	対象範囲		—	—	SHIおよび 連結子会社9社	SHIおよび 関係会社16社	SHIおよび 関係会社16社

※7. SHIグループに占める購入額上位80%のTier1 サプライヤー数 ※8. 2019年、2021年は代替不可のサプライヤーに対して実施

【製品安全と製品品質】

項 目		単位	2020	2021	2022	2023	2024
主要製造事業部門のISO9001認証取得比率		%	—	—	93	94	96
製品安全に関する重大な法令違反件数		件	0	0	0	0	0

ガバナンス

【コーポレート・ガバナンス】

項 目		単位	2020	2021	2022	2023	2024	2025
取締役の構成※9	総数	名	10	9	9	11	11	11
	業務執行の取締役	名	7	6	6	7	7	7
	業務非執行の取締役	名	3	3	3	4	4	4
	社外取締役	名	3	3	3	4	4	4
	女性取締役	名	0	0	0	1	2	2
	外国人取締役	名	0	0	0	0	0	0
取締役会平均出席率	平均	%	99.2	98.5	96.6	100	99.4	—
取締役の平均在任期間※9	平均	年	4.0	4.7	3.8	3.7	3.9	4.9
監査役の構成※9	総数	名	4	4	4	4	4	5
	社外監査役	名	2	2	2	2	2	3
	女性監査役	名	0	1	1	1	1	1
	外国人監査役	名	0	0	0	0	0	0
監査役会平均出席率	平均	%	—	100	100	100	100	—

※9. 各年の株主総会終了時点の情報を掲載

【ビジネス倫理】

項 目		単位	2020	2021	2022	2023	2024
eラーニングによる コンプライアンス教育受講者数※10	合計	名	14,599	14,489	—	12,503	13,310
	実施率（全従業員に占める 修了者の割合）	%	60.7	58.9	—	49.1	52.5
コンプライアンス誓約書提出者※11	合計	名	2,852	3,217	3,217	3,392	3,460
	取得率（全従業員に占める 提出者の割合）	%	11.9	13.1	13.3	13.3	13.7
倫理ホットライン通報件数	合計	件	143	156	136	349	253
	ハラスメント	件	50	71	61	151	116
	内訳						
	人事・労務関係	件	50	38	41	131	48
	社内規程・ルール違反	件	17	13	14	16	15
	その他	件	26	34	20	51	74
	内、是正済件数	件	59	71	41	114	95
重大なコンプライアンス違反件数	合計	件	—	—	—	—	1※12
政治寄附額	合計	百万円	1.5	1.5	1.5	1.5	1.7
	対象範囲		単体		単体		単体

※10. 受講対象者は国内社員 ※11. 提出対象者は国内の管理職社員 ※12. 関係会社における下請代金支払遅延等防止法違反

■ 会社概要 (2024年12月31日現在)

会社概要

社 名	住友重機械工業株式会社
本 社	〒141-6025 東京都品川区大崎2丁目1番1号
TEL	03-6737-2000
URL	https://www.shi.co.jp
創 業	1888(明治21)年
設 立	1934(昭和9)年11月1日
資本金	30,871,651,300円

国内支社・工場

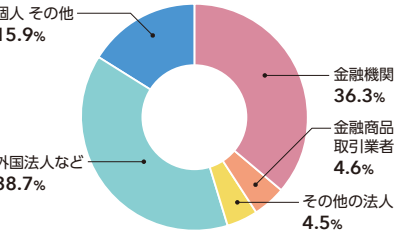
中部支社	〒461-0005 愛知県名古屋市中区東桜1丁目10番24号	TEL：052-971-3063
関西支社	〒530-0005 大阪府大阪市北区中之島2丁目3番33号	TEL：06-7635-3610
九州支社	〒812-0025 福岡県福岡市博多区店屋町8番30号	TEL：092-283-1670
田無製造所	〒188-8585 東京都西東京市谷戸町2丁目1番1号	TEL：042-468-4104
千葉製造所	〒263-0001 千葉県千葉市稲毛区長沼原町731番1号	TEL：043-420-1351
横須賀製造所	〒237-8555 神奈川県横須賀市夏島町19番地	TEL：046-869-1842
名古屋製造所	〒474-8501 愛知県大府市朝日町6丁目1番地	TEL：0562-48-5111
岡山製造所	〒713-8501 岡山県倉敷市玉島乙島8230番地	TEL：086-525-6101
愛媛製造所 新居浜工場	〒792-8588 愛媛県新居浜市惣開町5番2号	TEL：0897-32-6211
愛媛製造所 西条工場	〒799-1393 愛媛県西条市今在家1501番地	TEL：0898-64-4811
技術研究所	〒237-8555 神奈川県横須賀市夏島町19番地	TEL：046-869-2300

■ 株式関連情報 (2024年12月31日現在)

株式の状況

発行可能株式総数	360,000,000株
発行済株式の総数	122,905,481株
株主数	35,340名

所有者別株式分布状況



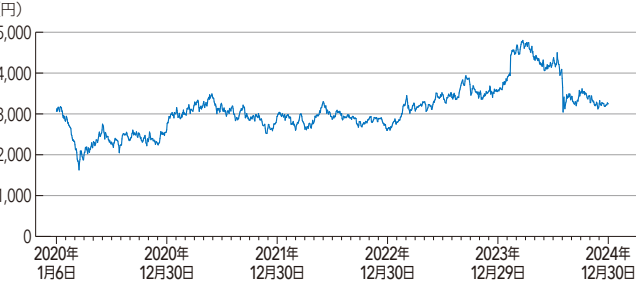
※記載株式数および持株比率は、表示単位未満を四捨五入して表示しています。

株主名

株主名	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)	21,071	17.5
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9,322	7.8
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	7,478	6.2
住友生命保険相互会社	4,333	3.6
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	3,883	3.2
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	3,769	3.1
住友重機械工業共栄会	3,362	2.8
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	2,943	2.4
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,401	2.0
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	2,134	1.8

(注) 持株比率は自己株式(2,659,762株)を控除して計算しております。なお、自己株式には、株主名簿上は当社名義となっておりますが、実質的には当社が所有していない株式200株が含まれております。

日足株価チャート



株主総利回り(TSR)

投資期間	1年間 2023年12月末 ~2024年12月末	3年間 2022年3月末 ~2024年12月末	5年間 2020年3月末 ~2024年12月末	10年間 2015年3月末 ~2024年12月末
住友重機械	-5.2%	27.0%	92.7%	6.9%
TOPIX	20.5%	52.5%	121.0%	125.1%
機械指数	22.8%	57.4%	142.3%	135.1%

(注) 当社は第127期(2022年12月期)から決算期を3月末から12月末に変更しています。2022年3月期以前は3月末の株価を採用しています。

株価バリュエーション

	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
期末株価	(円)	3,075	2,818	2,644	3,555	3,245
PBR	(倍)	0.8	0.6	0.6	0.7	0.6
ROE	(%)	5.6	8.5	1.0	5.5	1.3
PER	(倍)	14.1	7.8	56.0	13.3	50.8
配当利回り	(%)	2.1	4.1	3.4	3.4	3.9
時価総額	(億円)	3,767	3,452	3,241	4,357	3,902

(注) 時価総額は自己株式を控除した発行済株式総数で算出。2021年度以前は決算期が3月末。

■ 社外からの評価 (2025年6月末時点)



FTSE Blossom
Japan Index

FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

FTSE Blossom Japan
Sector Relative Index

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数



S&P/JPX
カーボン・エフィシエント指数



Sompo Sustainability Index

MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数



EcoVadis



CDP



厚生労働省次世代認定マーク
「プラチナくるみん」



健康経営優良法人2025



「PRIDE指標」
ゴールド受賞



経済産業省が定めるDX認定制度
「DX認定」



日経サステナブル総合調査
SDGs経営編



日経サステナブル総合調査
スマートワーク経営編

