

CEOメッセージ



次期中計でROE10%以上を達成すべく、
新たに導入したSBU制を
実効性のあるものへと進化させます。
住友重機械グループがすべての
ステークホルダーの皆様信頼され、
誇りに思っていただけ企業体へと
変革していくことに、
強い覚悟を持って臨んでいきます。

POINT

- ◆ SBU制の導入、資本市場の視点を取り入れた変革を実行する
- ◆ 「稼ぐ力」の再構築、「成長ストーリー」の解像度を高める
- ◆ 「成長を牽引する事業」へ経営資源を重点配分し、成長を加速させる
- ◆ 「成長の好循環」が生まれる会社を築き、企業価値向上へつなげる

代表取締役社長 CEO

渡部 敏朗

はじめに ～ CFO 出身社長としての強み

●現場と本社を往復し、変革の真髓に触れた40年

現場感覚と経営視点を往復し続けてきた経験こそが、現在の私の経営判断の揺るぎない礎です。入社以来40年、約20年の工場勤務と約20年の本社部門という、現場の最前線と経営の中枢を行き来してきました。

1986年に配属された岡山製造所（当時の玉島機械事業部）では、若手ながら円高不況に伴う主力事業の分離や提携先との別会社化、新規事業からの撤退など激動の事業再編を目の当たりにしました。経理や予算管理の実務を通じ、若手の立場から「経営の意思決定がいかん事業の輪郭を決定付けるか」に強い問題意識を抱いたことが私の原点です。

1999年に赴任した横須賀製造所（船舶部門）では、グループの財務危機の真っ只中で、艦艇建造の他社への生産統合や商船事業存続に向けた極めて困難な構造改革計画の策定を担いました。労働組合との交渉を含む「人に関わる課題」の最前線に立ったことは、若い頃の問いを確かな実践知へと変える機会となりました。難局での真摯な対応や人との向き合い方から得た深い学びは、今も私の中で大切な指針となっています。

2009年からのプラスチック機械事業部門では、リーマンショック後の立て直しを経験し、高い収益性とシェアを誇る事業の源泉を肌で感じました。マーケティング、商品開発、国内外の販売・サービス網、量産体制の構築まで、主力事業に必要な要素が凝縮された事業部門で、人材と技術こそが競争力の根幹であると再認識しました。こうした現場経験は、現在の私の中に「事業視点」という確固たる財産として刻まれています。

●CFOとしての決断

2020年以降、財務経理本部長およびCFOとして取り組んだのは、長年抱えていた当社の構造的課題に対する「決着」でした。特に、過去に議論されながらも長期低迷していた新造船事業（商船建造事業）からの撤退という決定には、多大なエネルギーを注ぎました。祖業の一つである重みを自覚し、地域社会、顧客、従業員への影響、そして投資家への説明責任を含め、時間をかけて一つひとつ丁寧に進めていきました。

2020年の方針決定から2024年の公表に至るまで、受注残の完遂や代替事業の確保など、軟着陸（ソフトランディング）を目指したプロセスは、外部からは「慎重すぎる」と映ったかもしれません。しかし、この一步を確実に形にすることが全社の変革に向けた不可欠な「突破口」になると信じ、粘り強く完遂しました。

また、CFO就任後に大規模な減損損失を計上し、過去の投資に対して厳しい評価を下したことも、経営層としての重要な経験となっています。過去の投資判断を聖域なく見直し、損失を確定させたことは不可避な決断でしたが、本来であればより早期に処理を行い、ROEの回復を早めるべきであったという反省も残っています。こうした投資の総括から得た学びを、いかに将来の成長へつなげるかという問いは、今後の経営判断に深く反映させていきます。

●資本市場との対話を通じた

企業価値向上へのコミットメント

現場の最前線と財務の厳しさを知る者として、私が現在最も注力しているのは「資本市場と誠実に向き合うこと」です。市場に対する説明責任（アカウンタビリティ）を果たし、有用な情報提供を通じて投資家との信頼関係を再構



資本市場と誠実に向き合います。

築していくことが、当社の企業価値向上には不可欠です。近年、株主の皆様の声を反映した開示の質的向上に継続的に取り組んできたことは、現在の対話を深める上での大切な基盤となっています。

経営を担うにあたっては、役員チームと徹底的に議論を尽くし、多角的な視点を取り入れた上で、最終的にCEOの責任で決断を下すスタイルを大切にしています。現在の体制下では、執行ラインの責任を担う立場として、迅速に変革を推進していく役割があると考えています。コングロマリットである当社の各事業を広く俯瞰し、資本市場の視点を取り入れた変革を柔軟に実行することで、持続的な成長と企業価値向上を実現していく決意です。

現状認識と課題の本質

●市場評価の直視と資本効率向上への責務

現在の当社の企業価値、とりわけPBR（株価純資産倍率）が1倍を割り込んでいる現状を、経営トップとして厳粛に受け止めています。この評価を好転させていくためには、二つの本質的な課題に向き合う必要があると考えています。

第一に、ROE（自己資本利益率）の改善、すなわち「稼ぐ力」の再構築です。これは資本構成の議論以前に、かつて高収益を支えた事業領域の収縮に対し、グループ全体の収益構造をいかに次世代型へ進化させるかという、私たちへの本質的な問いであると捉えています。

第二に、当社が描く「成長ストーリー」の解像度を高め



計画を完遂する組織を目指していきます。

ることです。自動化・ロボティクス、半導体製造装置、環境・エネルギーといった重点投資領域を掲げていますが、株主・投資家の皆様からは「具体的にどこで、いかに、どの程度伸びるのかが見えにくい」という貴重なご指摘をいただいています。コングロマリットゆえの複雑さを理由にするのではなく、マーケットアウトの視点でお客様の市場環境と真摯に向き合い、確信を持てる成長の軌跡を描き直していくことが私の役割です。

これらと合わせ、これまで不十分であった全社的な情報発信力を強化し、当社の真の姿を資本市場へ正しく、丁寧にお伝えしていく「対話の質の向上」にも注力していきます。

●「完遂する組織」への変革とグループガバナンスの徹底

経営課題の核心は、戦略の方向性ととも、その「遂行力」をいかに確かなものにするかにあると考えています。近年の業績予想と実績の乖離、および計画の未達が続いた事実、私たちの計画策定の精度や実行プロセスに課題があったことを示しています。この状況を真摯に受け止め、目標を明確に掲げて計画を完遂する組織を目指していきます。

それと同時に、私たちが向き合うべきなのがグループガバナンスの再構築です。法令遵守や品質管理に関する事案に対し、資本市場からは「グループ全体の本質的な問題」として、非常に重いご指摘をいただいています。親会社によるガバナンスがいかに実効的であるか、その真価が問われていると認識しています。

●構造的課題の克服：

量依存からの脱却と筋肉質な体質への転換

現行の中計26において、収益力改善が足踏みした要因を俯瞰すると、当社の収益構造が過度に「量（売上規模）」

の拡大に依存していたという課題が浮かび上がります。市場環境が良好な局面では、量の拡大が利益率の向上をもたらしますが、市場構造が変化した際、その仕組みが十分な柔軟性を備えていなかったことが明らかになりました。

象徴的な例として、一部の事業においては、海外市場での環境変化や競争激化により、当初見込んでいた売上規模を確保できず、収益性が想定を下回る結果となりました。こうした経験から、現在は「たとえ需要が想定より一段低い水準であっても、確実に利益を確保できる枠組み」への体質転換を急いでいます。

かつては成長スピードに追随すべく、性急に人員を拡充した時期もありましたが、それが固定費負担を重くしたという反省があります。今後は、今回実施した人員対策を含め、固定費構造の最適化を丁寧に進め、生産性の改善によって市場の変化をカバーできる筋肉質な体質を確立していきます。

事業戦略の転換と時間軸

●SBU制の導入による各事業の自律と全社連携の深化

当社グループは2026年1月の組織改定において、新たにSBU（戦略ビジネスユニット）制を導入しました。これは従来のセグメント体制において課題となっていた「事業部間の壁」を解消するための再設計です。これまでは旧来のビジネスユニット（BU）の枠組みが強く残っており、期待していたシナジー創出や人材流動性が十分に発揮できていない面がありました。

新体制では、各SBUが市場変化に即応し、日々のオペ

レーションに責任を持つ「現場の自律性」を尊重していきます。同時に全社横断的な重要テーマについては、コーポレートが主体的に関与し、戦略を横串で推進するガバナンス体制を整えました。また、現在の13のSBUは固定的なものではなく、戦略目的に応じて将来的に組み替えやリソース配分を柔軟に行う、動的なユニットとして機能させていきます。

●市場視点の導入：技術起点からの脱却

これまでの課題認識として、私たちの視点が「プロダクトアウト（技術・製品起点）」に偏り、やや内向きになっていた面があったと感じています。「どの技術を伸ばすか」という分野別の議論はあっても、それが「どの事業体（SBU）」として、具体的に「どのお客様の、どのような課題」を解決し、収益化につなげていくのかというストーリーが、必ずしも十分ではありませんでした。

これからは常にお客様の視点に立つことを徹底し、SBU制を通じて市場構造がより明確に見える事業運営へと舵を切ります。

次期中計の策定においては、どのSBUが当社の成長を牽引する事業なのかを明確にした上で、どのエリアやプロセスに注力するのかといった具体的な成長ストーリーを共有していくことが大切だと考えています。この意識の転換こそが、当社グループが飛躍するための基盤であり、次期中計でROE10%以上の達成に向けた確かな歩みへとつながっていきます。

●成長への重点投資と牽引事業への集中

持続的な企業価値向上のためには、限られた経営リソースの最適配分が不可欠です。私たちは今後、事業ポートフォ

リオ改革を一段と加速させていきます。「投下資本（分母）の最適化」を図りつつ、分子である「稼ぐ力」の最大化を並行して追求することで、資本効率を抜本的に改善していきます。

既に次期中計についての議論を社内ですべてスタートしています。次期中計の柱となる、当社が既に強みを持ち、各市場



次期中計では成長に向けた
重点投資を加速させていきます。

で一定のポジションを有する変減速機や極低温冷凍機などのコンポーネント事業、造船向けをはじめとする産業用クレーン事業を牽引事業として大きな柱とし、そして市場拡大が見込まれる半導体製造装置事業を次世代の柱とすべく、これらの事業に経営資源を重点配分することで成長を加速させていきます。これをポートフォリオの再構築と並行し

て進めることにより、グループ全体の資本効率を最適化していきます。

かつてのROIC経営は財務危機局面で一定の成果を上げましたが、近年では事業単位の管理が強まりすぎ、個別最適に陥っていた面があったと感じています。今後はコーポレートも深く関与し、全社最適の観点から事業ポートフォリオを再構築していきます。

営業キャッシュ・フロー（CF）については、現行の中計26前半において、サプライチェーンの混乱などの影響により、運転資本の効率が低下したことを重く受け止めています。これに対し、現在は各部門でROIC重視の姿勢をあらためて徹底しており、在庫削減や債権回収サイクルの精査を進めています。直近の決算では改善の兆しを確認できていますが、これを一過性に留めず、かつての健全な水準まで着実に戻していきます。

●新事業探索の見極めと

「量に依存しない」収益モデルの確立

中長期的な成長の種まきである新事業探索については、中計26の「増やす」フェーズから、今後は「見極める」フェーズへと移行させていきます。次期中計の期間内に着実な評価を行い、将来の成長性を見極めながら事業の「新陳代謝」を図る力を養っていきます。

あわせて、欧州事業においても、現地の統括会社を軸としたガバナンスを強化し、各事業の状況やコスト構造をより透明性高く可視化していきます。主要事業会社のトップマネジメント層が欧州全体の経営に深く関与する体制へと刷新し、たとえ需要の回復に時間を要したとしても、一定の利益を確保できる強靱な事業基盤を作り上げていくことに注力します。

●過去の教訓を糧とした投資規律の強化

今後の成長投資、とりわけM&Aについては、過去の減損損失の経験を大切な教訓とし、確かな「投資規律」へとつなげていきます。これまでの投資において、戦略的意義を重んじるあまり、収益性の評価や前提条件の確認に、より慎重を期すべき面があったと感じています。この経験に基づき、今後は個々の案件の評価をより丁寧に行い、IRR（内部収益率）などの指標も活用しながら、M&Aだけでなく設備投資も含めた多面的な評価の仕組みを運用していきます。

シナジーを過大に見積もることなく、堅実な計画に基づく判断を徹底します。また、投資実行後も、当初の狙いに対する成果を継続的に確認し、将来にわたり健全な経営を維持するためのガバナンスを大切にしていきます。

おわりに ～ 企業価値向上に向けた決意

●機械メーカーとして、こだわりの技術を次世代へ

私がCEOとして、そして住友重機械グループの一員として最も大切にしたいのは、「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」という、当社グループのパーパスです。私たちは常にお客様と密接につながりながら、その期待に応える「手作り感」のある緻密な技術にこだわり続けてきました。この機械メーカーとしてのこだわりは、時代が変わっても、決して変えてはならない私たちの価値観です。

自分たちの仕事が社会にどう貢献しているかを自覚し、その実感を従業員のやりがいへとつなげ、緻密な技術への

誇りを持ち続けることが重要です。この企業文化こそが、私たちの競争力の源泉であり、次世代へ継承していくべき資産であると私は確信しています。

●「組織の壁」を越え、成長の好循環を実現する

その一方、私たちがさらなる成長を遂げるために「変わるべきこと」も明確です。それは、従来の組織の枠組みや目に見えない「壁」を自ら取り払っていく、意識の変革です。新たに導入したSBU制を実効性のあるものにするには、従業員一人ひとりが「自分たちはどうなりたいか」を主体的に考え、必要に応じて組織の枠組みを組み替えていくような、柔軟な発想が求められます。

こうした努力が実を結び、事業が伸長して利益が創出さ

れ、それが従業員の報酬や働きがいに還元される。私は、こうした「成長の好循環」が生まれる会社を築いていきたいと考えています。そのためには、現場のオペレーションを担うSBU側と、全社の経営方針を司るコーポレート側が、それぞれの責任を果たしつつ、企業価値の向上という一つの目的に向かって有機的に連携していく体制が欠かせません。これを私が先頭に立って形にします。

私には、これまでの40年で培った「現場」の感覚と、財務責任者としての「規律」が根付いています。このすべての経験を経営に注ぎ込み、住友重機械グループがすべてのステークホルダーの皆様信頼され、誇りに思っていたいただける企業体へと変革していくことに、強い覚悟を持って臨んでいきます。

住友重機械グループを、
「成長の好循環」が生まれる会社へと
変革していきます。



財務経理本部長メッセージ



営業CFの改善に向けて構造改革を優先し、 既存事業の収益性向上、そして運転資本の圧縮を進め、 長期視点での事業ポートフォリオ改革へつなげます。

執行役員 財務経理本部長

石丸 新

財務基本方針と 財務経理責任者としての役割

—— 企業価値向上に向けた財務経理責任者の役割

住友重機械グループの財務基本方針は、土台となる財務の健全性と収益性をしっかりと守りながら、企業価値を持続的に高めていくことにあります。私は財務責任者として、この方針を日々の具体的な歩みへとつなげていくために、社外と社内の双方で私たちがどのような存在であるべきか、その役割を大切にしています。

私たちの活動の根底にあるのは、関わるすべての方々に対する「誠実な向き合い」です。これはグループのパーパスに込められた想いを、財務経理の現場でどのように体现すべきか議論を重ねる中で見出した指針でもあります。

まず社外に向けては、株主や投資家、取引先の皆様に対し、正確で分かりやすい情報を丁寧にお届けし続けることが何より大切だと考えています。皆様の期待を真摯に受け止め、目指すべき財務の姿を共に描き、その実現に向けて組織を導いていくことが私たちの務めです。

同時に社内においては、各事業が向き合う現場への共感

を大切にしたいと考えています。従業員や事業部門、そして経営層に対し、時には健全な規律を保つための厳しい視点も持ち合わせながら、同時に成長を支える温かな支援を行う。そうした「信頼されるパートナー」でありたいと願っています。

こうした想いは、私一人の考えではなく、社長の渡部をはじめとする財務経理部門のリーダーたちが対話を積み重ねる中で、財務の役割として心に刻んできたものです。私たちはこの想いを共通の道標として大切に守りながら、一歩ずつ着実に、グループの未来を創り上げていきます。

—— 組織風土の変革とガバナンスの実効性

この想いを浸透させるため、私はメンバーへ毎月「マンスリーメッセージ」を届けています。業績などの真面目な話題に趣味の話も交え、心の通った対話を大切にしています。最近では、株主総会リハーサルでの鋭い質疑の様子を共有しました。外部のシビアな視点を伝えることで、メンバー一人ひとりが市場の期待を「自分ごと」として捉えられる環境づくりに努めています。

こうした対話を通じ、組織風土も変わりつつあります。

かつてROIC（投下資本利益率）を導入した際は展開が十分ではなかったという苦い反省がありますが、現在は資本市場の変化に応え、B/S（貸借対照表）やCF（キャッシュ・フロー）、資本効率を重視する経営へと実感を伴ってシフトしています。

私は就任時、「資本市場からの評価である株価を意識し、企業価値を高めていく」という想いを社内に向けて発信しました。当社の株価が上昇しない要因の一つは会社の持つ資産を十分に生かし切れていないということであり、従前の利益の絶対額だけではなく、利益率を重視したより効率的な資本活用が必要であると感じております。過去の反省を糧に、誠実な対話を通じてグループの変革を支えていく考えです。

資本効率の向上と 事業ポートフォリオ改革の断行

— ROE改善に向けた「稼ぐ力」と「資本」の誠実な管理

PBR（株価純資産倍率）が1倍を下回る現状は、ROE（自己資本利益率）が資本コストを安定的に上回れていないことが主因であると真摯に受け止めています。この解消に向け、「稼ぐ力の向上（分子）」と「資本の最適化（分母）」の両面から取り組みを進めています。

分母の管理では、自己資本比率50％程度、ネットD/Eレシオ0.4倍程度を目安としています。現状の利益水準や金利上昇リスクを考えれば、今のB/S規模はこれ以上膨らませるべきではないとの認識です。有利子負債を増やさず、資産処分を進めるとともに、特に棚卸資産はコロナ禍前の水準を目標に、回転率を細かく追うことで着実な圧縮に取

り組んでいます。

分子である「稼ぐ力」の回復については、変革への意識を企業文化として定着させていく考えです。中期的な目標としている利益率10％の達成には、現状から約5ポイント改善という大きな壁がありますが、諸経費の管理や機種の整理を地道に積み重ねることで、目標へと近づけていきたいと考えています。価格改定の浸透により変動費比率には改善の兆しが見えており、今後も高付加価値化を粘り強く実行し、収益力のあるしなやかな体質への転換を丁寧に進めていく方針です。

— SBU制への移行による今後の方向性

構造改革を実効性のあるものにするための基盤が、SBU（戦略的ビジネスユニット）制への移行です。これまでの小さな括りでは見えにくかった事業間の壁をなくし、市場や戦略の視点で事業を捉え直しました。各ユニットでROICツリーを展開していますが、大切なのは単に数字を管理することではありません。

もし資本コストを下回る状態が続く事業があれば、その現状をリアルタイムで共有し、改善に向けた議論の優先度を高めています。指標だけで機械的に判断するのではなく、現場との対話を重ねることで、納得感のある構造改革を丁寧に進めていく考えです。

また、成長に欠かせないM&Aについても、過去の苦い経験から得た教訓を大切にしています。投資の判断にあたっては、言葉上の戦略性に偏ることなく、定量的な指標に基づき、これまで以上に時間をかけて検証を行っています。期待されるシナジーを過大に見積もることなく、慎重に見極める姿勢を忘れないようにしています。

さらに、買収後の統合プロセス（PMI）についても、社

長が出席する会議で進捗を細かく確認し、計画との乖離があれば速やかに軌道を修正できる体制を整えました。一つひとつの投資が着実な成長につながるよう、過去を真摯に振り返りながら取り組んでいます。

中期的な財務・資本政策と キャッシュアロケーション

— 信頼に応える、地道で確かなロードマップの構築

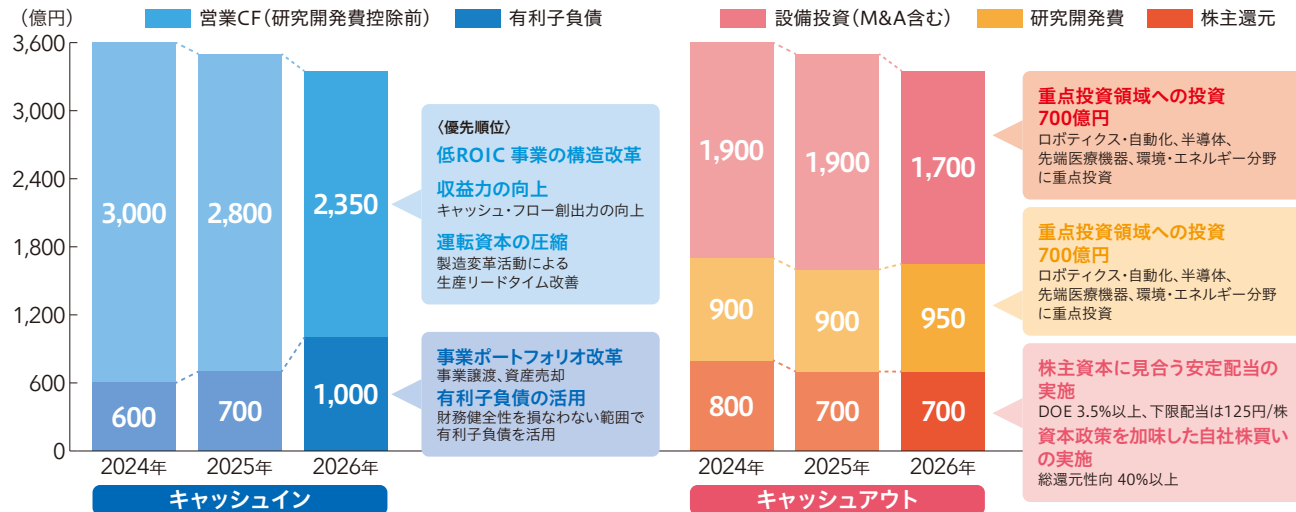
次期中期経営計画の策定にあたり、私たちは「ROE 10％以上の達成」を最優先事項に掲げています。現中計において利益目標の下方修正が相次ぎ、皆様の期待に十分にお応えできなかったことを非常に重く受け止めています。

この反省を糧に、次期中計では外部環境の影響と自らの努力で改善できる部分を明確に切り分けて議論を重ねています。目標達成への具体的な道筋を重視し、その蓋然性を丁寧に突き詰め、納得感のあるロードマップを示すことで、失われた信頼を一つひとつ取り戻していきたいと考えています。

キャッシュの使い道についても、取り組むべき課題を見つめ直しています。現在は、利益の伸び悩みや棚卸資産の増加が営業CFを圧迫し、株主還元の資金を借入金で補っている側面があります。財務を預かる立場として、より健全な姿へ戻していく必要性を強く認識しています。

今後は、構造改革による収益力の回復と資産の整理を丁寧に進め、自らキャッシュを生み出す力を高めていく方針です。増え続けてきた有利子負債を抑制していく方向へと切り替え、自立した財務基盤を整えることで、持続的な成長と株主還元を支えていけるよう、こうした想いを根底に

■ 現中計のキャッシュアロケーション変化



一歩ずつ着実に取り組んでいきたいと考えています。

— 営業CF創出力の改善に向けた優先順位

営業CFの改善に向けては、まず「構造改革」を最優先とし、次いで「既存事業の収益力向上」と「運転資本の圧縮」を進めるステップを基本としています。その先に見据える「事業ポートフォリオ改革」については、実現に時間を要する性質も意識しつつ、これらがうまく循環することで住友重機械の新しい形が築かれていく、そうした未来を一つの積み重ねの先に描いています。

株主還元については、配当性向ではなく、DOE（現中計：3.5%以上）や下限配当（同：125円）といった指標を用いて、安定的な配当を継続していく考えです。その上で、余力に応じた自社株買いを積極的に行い、資本効率の向上と自己資本の適正なコントロールを並行して進めていく予定です。

一方で、将来を支える研究開発投資は、メーカーにとってまさに生命線であり、短期的な利益に左右されるべきではありません。今後も適切な比率を維持し、着実な投資を継続していく一貫した姿勢を保ちます。

次期中計では、高い競争力を持つ事業へ経営資源を重点配分する「選択と集中」を一段と加速させていくこととしています。私たちがどのように変わっていくのか、その成長ストーリーの解像度を高めて丁寧にお伝えし、皆様に正しく評価していただけるよう努めていく所存です。

企業価値向上に向けた エンゲージメントと変革の意志

— 成長ストーリーの解像度向上とスピード感ある実行
 資本市場の皆様から「成長への道筋が見えにくい」、「他

社に比べて変革が緩やかである」といった厳しいご指摘をいただいていることを、真摯に受け止めています。正当な評価をいただけていない主因は、事業が多角化していることにより、私たちが「何の会社で、どこへ向かおうとしているのか」という姿を明確に示しきれていない点にあると考えています。

この状況を解消するために、今後は各事業の成長性や収益性向上について、具体的かつ定量的な根拠とともに丁寧に説明していく考えです。

私たちが変わっていく姿を、言葉だけでなく確かな数字や行動で示し、透明性の高い情報発信を積み重ねていきます。スピード感を持って変革を実行し、皆様との対話を通じて、住友重機械グループの新しい価値を共に築き上げていきたいと願っています。



社外取締役メッセージ



独立社外取締役
指名委員会 報酬委員会 委員

高橋 進

Q1 ROICやROEといった資本効率の改善を最優先課題に掲げています。社外取締役として、現在の課題と目標達成への道筋をどのように認識されていますか。

A 中期経営計画の下方修正に至った背景には、単なる外部環境の変化だけでなく、当社自身の事業構造における根深い課題がありました。2030年を見据えたバックキャスト型の成長戦略を描いていましたが、中国経済の停滞や米中対立の激化といった構造的な環境変化に対し、当社の事業ポートフォリオは十分なものではありませんでした。

これまでの当社は、どちらかといえばトップラインの成長を優先する傾向が強く、資本コストに対する意識が希薄であった面は否めません。しかし、現在の資本市場から厳しく求められているのは、リスクに見合った収益、すなわち資本コストを上回る収益率の実現です。

社外取締役として強く意識しているのは「変革のスピード」です。「スピード感の欠如」が最大の経営リスクであるという認識を、取締役会で共有しています。

2030年度目標で掲げた「ROIC10%以上」という目標は、決して容易な数字ではありませんが、経営陣に対し、単なる努力目標ではなく「強いコミットメント」としてこれを捉えるよう求めています。現在は主力事業の収益性再構築を進めると同時に、リソースを成長分野へ大胆にシフトさせる「選択と集中」のプロセスにあります。ROICの改善やPBRの向上は、こうした事業構造の抜本的な見直しを断行した結果として、後からついてくると考えています。

Q2 重要な経営課題の解決に向けて、社外取締役としてどのように関与し、モニタリングを行っていますか。

A コロナ禍以前は業績が堅調で、ROICの水準も表面上は問題がありませんでした。しかし今振り返れば、当時はROICを経営の意思決定に直結する「実効的なツール」として使いこなせていなかったと感じています。

現在はその反省に立ち、ROICを共通言語とした議論が取締役会でも定着しつつあります。特にセグメント制の導入により、どの事業が価値を創造し、どの事業が資本を毀損しているのが明確に可視化されるようになりました。これにより、低収益事業に対する再建プランや、基準に達しない場合の撤退判断についても、より具体的かつ厳しい視点で議論できる体制が整ってきました。

一方で、社外取締役として強く意識しているのは「変革のスピード」です。コロナ禍以降の環境変化に対し、当社の構造改革が遅れたことは否定できない事実です。この「ス

ピード感の欠如」が最大の経営リスクであるという認識を、取締役会で共有しています。

2030年度数値目標は、あくまで「出発点」です。構造改革の手を緩めることなく、主力事業の収益基盤を盤石にすることで、さらに高い目標水準へと引き上げていくことが、取締役会の責務であると考えています。

Q3 経営改革を加速させる上で、人材戦略についてどのように捉えていますか。

A 経営改革のスピードを決定付けるのは、組織の多様性と次世代リーダーの層の厚みです。特にダイバーシティの推進は、成長戦略そのものです。例えば女性人材の登用については、特定のスタープレイヤーを育てるのではなく、若手から経営層に至るまで、継続的にリーダーが輩出されるパイプラインを構築することが不可欠です。採用段階から理工系女性人材を意識的に増やすとともに、キャリア採用者が即戦力として能力を発揮できる環境整備を加速させています。実際、社内の重要な意思決定会議に次世代リーダー層の女性が参加し、発言する場面は確実に増えており、組織の硬直化を防ぐ良い刺激となっています。

また、グローバルガバナンスの観点からは、外国人材の育成と登用も急務です。現地のマーケットを熟知した人材に責任あるポジションを任せ、本社との緊密な連携を保ちながら、自律的な成長を促す体制を強化しています。



独立社外取締役
指名委員会 報酬委員会 委員長

濱地 昭男

Q1 CEO交代における後継者選定のプロセスと、渡部社長に託したミッションを教えてください。

A 今回のCEO選任は、約2年間にわたる厳格かつ透明性の高いプロセスを経て決定しました。2023年9月の開始当初、指名委員会が最優先したのは「次期CEOに求められる資質」の再定義です。全社外役員へのヒアリングを通じて集約されたのは、過去の成功体験に縛られず「構造改革を不退転の決意で実行できるリーダー」、そしてその戦略的妥当性を「資本市場に対して論理的に説明し、信頼を獲得できる人物」という明確な要件でした。

昨年3月に定款を変更し、社長を取締役だけでなく、執行役員からも選べるようにしました。複数回の面談やプレゼンテーションを通じ、各候補者の経験や経営ビジョンを多角的に検証しています。

最終的に渡部氏を選出した決め手は、彼が造船・船舶事

事業ポートフォリオの再編や

「ベストオーナーシップ」の観点に基づく事業売却など、資本効率を軸とした抜本的な議論を加速させています。

業の撤退を指揮した際に見せた、ステークホルダーとの丁寧な対話と、技術・資産活用まで踏み込んだ緻密な全体設計能力です。現在の当社には、事業ポートフォリオの抜本の見直しの「実行力」と、そのプロセスを資本市場に説く「説明力」の双方が不可欠であり、渡部氏こそが適任者であると確信しています。

Q2 取締役会全体のサクセッションプランと、ガバナンス体制の進化についてどのようにお考えですか。

A 取締役会の実効性を維持するためには、個人の資質だけでなく、組織全体の構成を時代に合わせて最適化し続ける必要があります。今回、社内取締役を7名から5名に減員したことは、その象徴的な施策です。これは「社内役員の発言が少なく、議論が深まりにくい」という実効性評価での指摘を真摯に受け止めた結果です。人数を絞り込み、経営企画や人事を担当することで、全社横断的な視点で議論を活性化させています。

社内取締役候補者については、外部コンサルタントによる客観的評価を指名委員会で毎年精査し、継続的にモニタリングを行っています。社外取締役についても、経営経験者や女性役員の登用により多様性を確保し、現在は社内・社外がほぼ同数という、相互監視と建設的な対話が可能なバランスを実現しました。

今後の課題は、この監督機能を形骸化させず、円滑な世代交代を進めることです。私自身が監査役を含む全役員と

個別面談を行い、課題を共有しており、質の高い取締役会を追求していきます。

Q3 資本効率を重視した経営への転換と、それに対するインセンティブ設計の考え方を聞かせてください。

A これまでの当社は、売上規模の拡大を優先するあまり、「資本効率」への意識が希薄であったという強い反省があります。現在、取締役会では、事業ポートフォリオの再編や「ベストオーナーシップ」の観点に基づく事業売却など、資本効率を軸とした抜本的な議論を加速させています。

この改革を加速させるため、役員報酬制度の抜本的な見直しも進めてきました。具体的には、現状約60%を占める固定報酬の比率を下げ、営業利益率やROICに連動する変動報酬の割合を高める設計です。また、CO₂排出量やエンゲージメントなどのESG指標も組み込み、中長期的な企業価値向上へのコミットメントを強化する方針です。

ただし、現在は構造改革の途上にあり、希望退職者募集や65歳超社員との再雇用契約の見直しといった痛みを伴う改革にも着手した局面であることから、報酬制度改定の実施は一旦見送りました。まずは諸改革を遅滞なく実施し、持続的な高収益体質実現に道筋をつけることが先決だと判断したためです。今後は改革の進捗状況を厳密に監督しながら、資本効率を重視する経営を当社の企業文化として定着させるべくインセンティブプランの導入を図っていきます。



独立社外取締役
指名委員会 報酬委員会 委員

森田 純恵

Q1 グローバルで事業を展開する企業として、経営人材の育成について、取締役会および指名報酬委員会はどのような役割を果たすべきだと思いますか。

A 当社グループは、多様な事業をグローバルに展開しており、海外事業は各セグメントや現地拠点が主体的にマネジメントを担っています。そのため、本社が現場の詳細をすべて把握することには限界があります。一方で、経営人材には、現場経験に裏打ちされた実践力に加え、グローバルな視座と、多様な価値観を持つ人材と対等に議論できる能力が不可欠です。

取締役会の役割は、個別案件の審議に留まらず、「将来のグローバル経営を誰が担うのか」という視点を持ちながら、中長期的な人材育成と登用を監督することが重要です。

また、指名報酬委員会では、人事部門と連携しながら、将来グローバルで活躍し得る人材を早期に可視化し、継続

サステナビリティへの取り組みについて、 取締役会は主に経営戦略との整合性に加えて、 KPIに基づく進捗の検証という二つの視点から監督を行っています。

的に育成する仕組みの強化を進めています。多様な専門性や経験、価値観を持つ人材が経営に参画することで、多角的な視点に基づく意思決定の質向上につながると考えています。

Q2 デジタル技術の進展は製造業のビジネスモデルを大きく変えつつあります。住友重機械グループにおいて、IT・デジタルの活用はどのような価値を生み出すとお考えでしょうか。

A 生成AIをはじめとするデジタル技術の進展によって、製造業における価値創出の在り方は大きく変わりつつあります。今後は製品単体の性能だけではなく、システム全体としてどのような価値を提供できるかが、競争力の源泉になると考えています。

当社グループの製品は、お客様のシステムや社会インフラを構成する一要素として活用されるケースが多くあります。そのため、個別製品の高度化だけでなく、データを起点にシステム全体を俯瞰し、運用最適化や新たなサービス価値につなげていく視点が不可欠です。IT・デジタル活用は、「人と社会を優しさで満たします」という当社のパーパスを具体化する重要な基盤になると考えています。

一方で、データ活用を拡大するためには、ガバナンスの整備が前提になります。「誰が、どのデータを、どの範囲で活用するのか」を明確にするデータ主権の考え方を踏まえ、具体的な製品・サービスを対象とした実証を積み重ね

て、DXを通じて継続的に事業価値を高める仕組みを定着させていくことが重要です。

Q3 住友重機械グループではサステナビリティを経営戦略と一体で推進していますが、取締役会はどのような視点から監督されているのでしょうか。

A 取締役会は、主に二つの視点からサステナビリティを監督しています。第一は、経営戦略との整合性です。カーボンニュートラル、社会課題解決型製品の提供、サプライチェーン強化といった重点テーマが、中長期の成長戦略や事業ポートフォリオ改革と一体になっているかを重視しています。資本市場では、サステナビリティを将来の収益力や競争優位性と結び付けて説明することが強く求められています。

第二は、KPIの実効性と進捗管理です。取締役会では、サステナビリティ委員会からの報告を受け、「なぜ目標に届いていないのか」「KPIは十分に挑戦的か」「達成に向けた打手は具体化されているか」といった観点から議論を行います。単なる数値確認ではなく、その背景や前提条件まで掘り下げること、KPIの質と実行力の向上につなげています。

また、外部評価機関の指標や国際的な開示動向も参照しながら、客観性の確保にも努めています。サステナビリティは単なるCSR活動ではなく、企業価値向上そのものに直結する経営課題であり、取締役会としても長期視点で実効性ある監督を継続していきます。

新任社外取締役メッセージ



独立社外取締役
指名委員会 報酬委員会 委員

華房 実保

〈Profile〉

1989年に三菱化成株式会社（現 三菱ケミカル株式会社）へ入社後、研究開発、研究企画、事業開発、経営戦略など幅広い領域を経験。

2018年に三菱ケミカル株式会社執行役員、2019年には同社執行役員 開発本部長（兼）研究推進部長を歴任し、事業企画や技術戦略、研究開発マネジメントを推進しました。

2021年から2025年3月まで株式会社三菱ケミカルリサーチ代表取締役社長を務めたほか、内閣府・内閣官房などでの行政経験も有し、技術、サステナビリティ、人材・組織運営に関する豊富な知見を有しています。

研究開発、サステナビリティ、経営の知見を活かし、持続的な価値創造に貢献していきます。

■技術と人材の力で、社会に新たな価値を創出する

このたび社外取締役に就任するにあたり、大きな責任と使命を感じています。総合機械メーカーである当社は、私が長年携わってきた総合化学の分野とは一見異なるように見えるかもしれませんが、技術や製品・サービスが社会インフラや産業基盤を支え、幅広い領域で価値を創出しているという点で、本質的な共通性があると感じています。当社の企業理念にも深く共感しており、これまで培ってきた経験と知見を活かし、企業価値向上に貢献してまいります。

私はこれまで、研究開発、事業企画、事業化推進、人材戦略、サステナビリティ戦略、企業経営など、多様な領域に携わってきました。また、政府機関や国際機関の日本ネットワークでは実際に所属し、学会・業界団体・政府関連機関では委員や理事などとして関わってきました。現在、企業を取り巻く環境は、地政学リスクの高まりや技術革新の加速などにより、不確実性が一段と増しています。そのような時代において重要なのは、「どのような価値を社会に提供し、どのようなポジションを築いていくのか」を明確にすることです。特にAI技術が急速に進展する中で、競争力の源泉となるのは、人材や組織の力であると考えています。

当社には、高度な技術力や現場力に加え、長年蓄積されたデータ、お客様との信頼関係、サプライチェーン、人的ネットワーク、暗黙知など、有形無形の強みがあります。これらを最新技術と融合し、組織横断的につなぎ合わせ、

企業間連携・産学官連携も組み合わせることで、新たなイノベーションや社会課題解決につながる価値創造が可能になると考えています。

■持続的成長を支える経営基盤の強化に向けて

その実現には、一人ひとりが、主体性を持っていきいきと力を発揮し、挑戦できる組織風土が不可欠です。自由闊達なコミュニケーションのもと、多様な知見や機能を結び付けることで、お客様価値の創出、事業成長、収益性向上、さらには成長投資やステークホルダーへの還元という好循環につながると考えています。

社外取締役として、人的資本経営、事業ポートフォリオ改革、研究開発マネジメント、DX、サステナビリティ経営、ガバナンス強化などの取り組みが有機的に連動し、持続的成長へ結びつくよう後押ししてまいります。特に研究開発領域では、競争力あるビジネスモデルや知的財産戦略の構築に加え、DX・AI・ロボティクス・データ活用、オープンイノベーションなどを通じて、研究開発の質とスピードの向上を支援していきたいと考えています。

また、サステナビリティ経営においては、環境・社会課題への対応と事業成長を両立させる視点が重要です。製品・サービスを通じて社会課題やお客様課題の解決に貢献し、それを持続的な成長へつなげていくことが求められています。多様なステークホルダーの声に真摯に耳を傾けながら、企業価値向上につながる助言・発信・モニタリングに努め、持続的成長を支える好循環の実現に貢献してまいります。

技術本部長メッセージ



全社視点で多様性と独自性のある技術を統合し、
事業部門横断の連携と知財戦略の高度化を通じて、
持続的な収益成長と社会課題の解決を実現する
取り組みを加速します。

執行役員 技術本部長
山本 章

技術本部長としての役割

当社グループは多種多様な事業・製品をグローバルな市場や用途向けに提供しており、その多くが独自のユニークな技術に支えられています。しかし、その多様性・独自性ゆえに、各技術分野の開発が個別最適で推進されやすく、グループ全体としての価値向上や目指す姿との関係性が見えにくい側面もあると認識しています。

こうした課題を踏まえ、当社では事業部門を4つのセグメントに再編し、異なる事業部門間の協力体制の構築や、共通課題の抽出・解決力の強化を進めています。

この変革を加速させるため、技術本部は、より広く柔軟に複数の事業・技術領域へアクセスし、全社視点での新技術の獲得・集約とその効果的な展開を担っていきます。加えて私自身は、各部門の業務プロセスの見直しに加え、社内外における固定化された静的な関係性を、柔軟で動的なものへと転換することを最優先課題として取り組む考えです。これらの変革を通じて、収益貢献と企業価値の向上を図ることで、ありたい姿の実現につなげていく所存です。

期待される新技術と新商品

2025年度はコア技術を生かした社会課題の解決に向けて、以下のとおり着実な進展がありました。

環境・エネルギー分野では、広島ガスとのパートナーシップで進めてきたLAES（液化空気エネルギー貯蔵）が商用運転を開始しました。また、有機排水を資源へと転換してバイオガスを製造する嫌気性消化システムBIOIMPACT-ACを上市しました。

ロボティクス・自動化分野では、関西万博のパビリオン「いのちの未来」のアバターロボットにも搭載された超小型サイクロ®減速機を市場投入したほか、AIやモーションコントロール技術を組み込んだアクチュエータの実用化に向けた開発を進めています。

先端医療分野では、PET検査やBNCTがん治療システムにおいて保険適用の拡大や希少疾病用医療機器（オーファンデバイス）の指定を受けるなど、社会実装を一層加速しています。

POINT

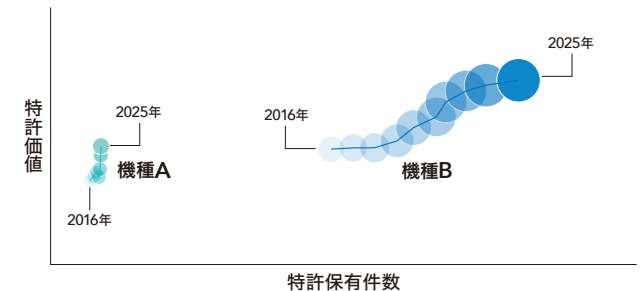
人型ロボットの腕や脚の関節部には必ず減速機とモータが使われます。2025国際ロボット展で、当社の超小型サイクロ®減速機「SCYシリーズ」を搭載した二足歩行ロボットを展示しました。また、大阪・関西万博シグネチャーパビリオン「いのちの未来」に登場したアンドロイドアバター「Yui」の関節部分にも、SCYシリーズを搭載した業界最小クラスのドライバ一体型アクチュエータが使用されています。



無形資産・知的財産の価値向上への取り組み

当社グループでは、知的財産の「量から質への転換」を目指し、開発着手と知財戦略の策定を同期させる取り組みを進めています。技術本部では、知財戦略策定を支援する仕組みを整備するとともに、年度ごとの活動目標を出願件数から独自の価値指標へ見直し、その運用を開始しました。さらに、特許価値分析ツールを活用して、現状の特許価値を可視化しつつ、競争環境において他社へのけん制効果が発揮されるかを確認・監視する仕組みを構築しています。

■「特許価値」を可視化した事例



※米レクシスネクシス社の「LexisNexis® PatentSight+」によるデータを用いて当社が作成

CIO(DX)メッセージ



執行役員 CIO ICT本部長

原田 和浩

当社はDXを「企業価値向上」に
貢献する仕組みとして再定義し、
全社・4セグメント・SBU戦略と連携し、
実効性を伴うDX戦略を策定します。

実効性を伴う事業戦略起点でのDX戦略を策定

事業環境の不確実性が高まる中、DXはICT部門単独の取り組みではなく、経営・事業戦略そのものです。CIOとしての私の使命は、DXを「事業成長と企業価値向上を実現する経営基盤」と位置付け、4セグメントと本社が一体化したDXを推進し「企業価値向上」に貢献することです。ICT本部は、長年社内システム部門としてIT基盤の企画・開発・運用を行ってきました。しかし、今後は「経営と連携した実効的なIT戦略策定による企業価値の最大化」・「事業継続を脅かすITリスクの最小化」・「ITリソースのグループ全体最適化」を推進していきます。

2025年度は、現中期計画に基づき、インフラ高度化、セキュリティ強化、DX人材育成、基幹システムEOL対応などの基盤整備を着実に進めました。全社員のDXリテラシーが大きく向上し、SBUとの共創を通じたDX企画も着実に進んでいます。2026年度は、次期中期経営計画策定プロセスと連動し、事業戦略起点での選択と集中を一層進め、実効性を伴う「DX戦略」を策定していきます。

今後はDXを価値創出の仕組みとして磨き上げる

当社が保有するDX資本は、複数の異なる事業に対応するデータ基盤、製品IoT、AI活用、そして人材・組織力で構成されています。開発DXでは、設計・開発プロセスの高度化、製造DXでは現場データの可視化と生産性向上、サービスDXでは製品IoTを核としたサービスビジネスの拡張に取り組んでいます。これらは収益機会の創出と競争力強化につながり始めています。今後は、製品IoTやAI

活用を「戦略的重点技術領域」と位置付け、ICT本部のコアコンピテンシー強化を加速し、全社・4セグメント・SBUの事業戦略実現に貢献していきます。

また、DXは労働力不足や安全・環境対応といった社会課題、並びに

当社マテリアリティの解決に貢献すると確信しています。ICT関連投資の効果は、KPI・KGIを通じて可視化し、適正なITガバナンスのもとで継続的に改善を図る仕組みづくりにも挑戦します。

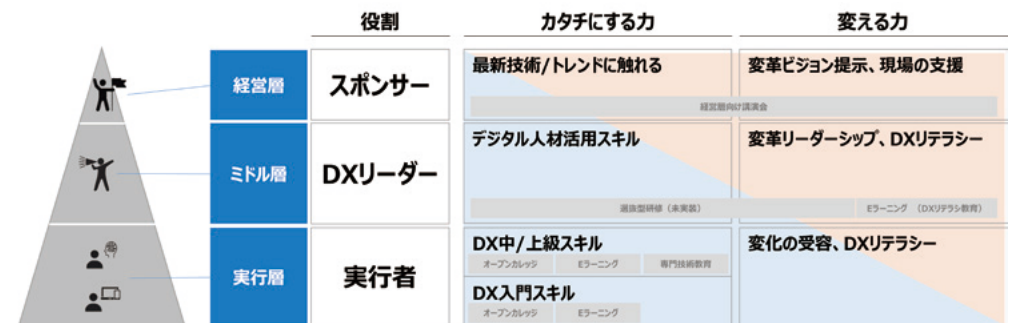
今後は、DXを単なる「手段」ではなく「価値創出の仕組み」として磨き上げ、「原理・原則・基礎・基本」を徹底し、強靱なデジタル・IT基盤で未来を切り拓くべく、社員一人ひとりの変革力を引き出しながら、持続的な企業価値向上に貢献していきます。

POINT

- ◆ DXを「経営価値創造の仕組み」へ
- ◆ 事業戦略と一体となったICT変革の推進
- ◆ 「強靱な」デジタル・IT基盤で未来を切り拓く
- ◆ 社内DXリテラシーは着実に向上し、経済産業省が定めるDX認定制度「DX認定」を取得。さらなるレベル向上を目指します。



DX人材像



海外主要拠点責任者メッセージ



SHI Europe — 中核戦略地域における 競争力・ガバナンス・価値創造の強化

欧州は、成熟した市場、厳格な規制環境、そして品質・信頼性・長期的パートナーシップを重視する顧客層を有しており、住友重機械グループにとって戦略的に極めて重要な地域です。

SHI Europeは地域本社として、欧州事業に対する戦略的リーダーシップ、ガバナンス、シェアードサービスを提供するとともに、グループ全体の戦略との整合性を確保しています。欧州には、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&ライフラインの4セグメントに属する9つの中核事業会社と約40の子会社が存在し、4,500名以上の人材が事業を支えています。

私は、SHI Europeのマネージング・ディレクターであり、SHIの専務執行役員も兼務しています。SHIにおいて30年以上にわたるワールドワイドな経営経験を活かして、

**SHI Europeは、ガバナンス強化と地域連携を通じ、
事業の競争力強化を促進するとともに収益性と資本効率、
さらにはESG対応力の向上に取り組んでいます。**

Managing Director, Sumitomo Heavy Industries (Europe) B.V.

Shaun Dean

グローバル視点でのオペレーション改革、ポートフォリオ最適化、事業変革を推進しています。

SHI Europeの使命は、ガバナンス強化、業績の透明性向上、地域内連携の推進を通じて、グループ戦略との緊密な連動を図りながら、欧州事業の競争力と収益力を中長期的に高め、事業ポートフォリオのレジリエンスと持続可能性を強化することにあります。

効率性と機動力を高める地域統括プラットフォーム

当社は過去10年間、欧州においてM&Aおよび現地事業の拡充を通じてプレゼンスを大きく高めてきました。一方で、事業規模と複雑性の拡大に伴い、より強い地域横断のマネジメントと、変化に即応できる機動的な意思決定体制の必要性が高まっていました。

2024年に設立されたSHI Europeは、こうした課題に対応するため、地域全体の経営効率向上、グループ会社間の連携強化、外部環境変化への迅速な対応力の強化を担っています。また、各事業会社の自律性を尊重しつつ、地域としての統制と実行規律を高めることで、スケールメリットと

俊敏性の両立を実現しています。この仕組みにより、欧州事業全体としての持続的な価値創造基盤を構築しています。

ガバナンスと実行力による競争優位の創出

欧州における住友重機械グループ各社は、専門性の高い製造技術、アプリケーション知見、信頼性・安全性への評価を背景に、特定分野で強固な競争ポジションを確立しています。

一方で、市場環境や収益構造は国やセグメントによって大きく異なります。SHI Europeは競争力を直接管理する立場にはありませんが、共通ガバナンス基盤の整備、業績管理の高度化、シェアードサービスの活用を通じて、コスト規律の徹底、能力の横展開、意思決定の迅速化を実現し、競争優位性の発揮を支えています。

このアプローチは、資本効率の改善およびマージン向上に寄与するとともに、欧州事業全体のパフォーマンスの継続的な底上げを可能にします。

今後もSHI Europeは、グループ全体のグローバル化戦略を支えつつ、組織のさらなる進化を検討し、レジリエンスと企業価値向上につながる体制強化を進めていきます。

既に、安全、人材、コミュニケーション分野での連携強化にも着手しています。

構造的成長領域を取り込むポジショニング

2026年から2027年にかけて、欧州の事業環境は地域・産業ごとの差異が続く見通しです。マクロ経済や地政学リスクの影響により、一部市場では不確実性が継続しています。

一方で、エネルギー効率化、電動化、自動化、インフラ更新といった長期的構造トレンドに支えられる分野では、持続的な成長機会が見込まれます。

こうした環境下においては、ポートフォリオ管理の精度と実行力が競争力を左右します。SHI Europeは、地域横断での最適化を通じて、成長機会の確実な取り込みと収益性の向上を両立していきます。

ESG対応力を高める地域統括機能

サステナビリティおよびESGの観点から、SHI Europeは欧州各国における規制動向や政策枠組みを注視し、地域全体の調整役を担っています。

欧州では、規制改正の頻度や内容が国・分野ごとに異なるため、SHI Europeが最新情報を収集・共有することで、各グループ会社が迅速かつ適切に対応できる体制を支えています。

地域本社としての連携機能を通じ、欧州全体でのESGに関する共通認識を高めながら、各社がそれぞれの地域・事業特性に応じて責任を果たせるよう支援していきます。

この取り組みは、欧州における当社のESG対応力の底上げと長期的な事業持続性の確保に直結しています。

海外地域本社の展開と役割

当社グループの連結売上高の約60%（2025年度）は海外市場で創出されており、グローバルでの事業成長を支える海外地域本社の役割は、年々重要性を増しています。近年では、2024年にオランダ、2025年にはインドにそれぞれ地域本社を設立し、世界6極体制の地域本社ネットワークを構築しました。今後は、各地域の文化や法制度に適応した形で、事業部門への支援機能を強化するとともに、ESG対応や資本効率向上への取り組みを推進し、グローバルベースでの持続的な成長と企業価値向上を実現していきます。



海外地域統括本社機能の強化

