

中期経営計画の概要

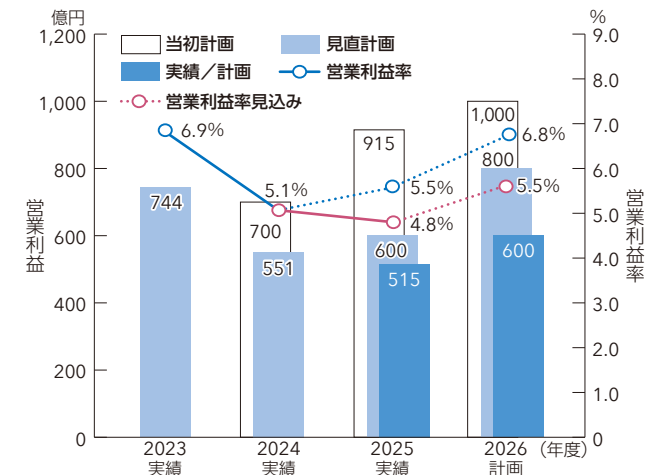
基本方針および骨子

- 中計26で設定した3つの重点課題の対応が遅れ、足元の業績が下振れしたため、2025年2月に計画値の見直しを実施
- 見直し後の中計の数値目標達成に向けた対応が求められる中、主力事業および半導体装置事業の収益性改善が喫緊の課題



●事業環境の変化と中計26の見直し

事業環境の当初想定からの変化	
欧州事業	●電機制御事業は米国関税影響による供給制約で生産減 ●EV回復基調も先行き不透明感による想定需要の下振れを受け、プラスチック加工機械事業への影響が継続
半導体事業	●AI向け以外の半導体、パワー半導体の投資需要低調によりイオン注入装置、MCZ用超電導マグネットの回復遅れが継続 ●中国市場は回復基調に入りつつあるが、国産化が進展 ●イメージセンサ市場は2026年後半以降の回復と予測
ショベル事業	●国内の機械稼働状況に変化は見られず、機械飽和状態が継続 ●2025年は米国の代理店在庫の高止まりで出荷減、2026年から関税影響が本格化し、購買マインド低下による需要減



構造改革サマリ

構造改革による収益性向上と投下資本圧縮を進めるとともに、成長領域への経営資源を集中し、ROICおよびROEの向上を目指す

収益力の向上と年齢構成の是正を通じた組織活性化を図る

主力事業の 構造改革 DT-SBU・PS-SBU・ 建機SBU・HSC-SBU・ 本社部門	・人員対策の実行 ・希望退職募集 ・65歳超の再雇用更新の見直し ・需要想定見直しによる生産体制見直し ・国内／海外製造拠点再編など
事業ポートフォリオ 改革	・資本効率と戦略適合性の観点から判断し実行
資産売却	・有価証券売却 ・遊休地処分

 成長領域への
経営資源集中

2025年度実績

営業利益	515億円
ROIC	4.2%
ROE	4.7%

2026年度見通し

営業利益	600億円
ROIC	4.8%
ROE	5.0%

戦略課題に対するKPI進捗

- 外部環境の変化を受け、収益力の改善、資本効率の向上の進捗に遅れ
- ギャビジネス、電機制御事業、プラスチック加工機械事業の収益力強化は概ね計画どおり進捗
- 特に、半導体装置事業、ショベル事業の収益力改善が急務であり、重点施策を加速するとともに人員対策も含めた構造改革を実施する

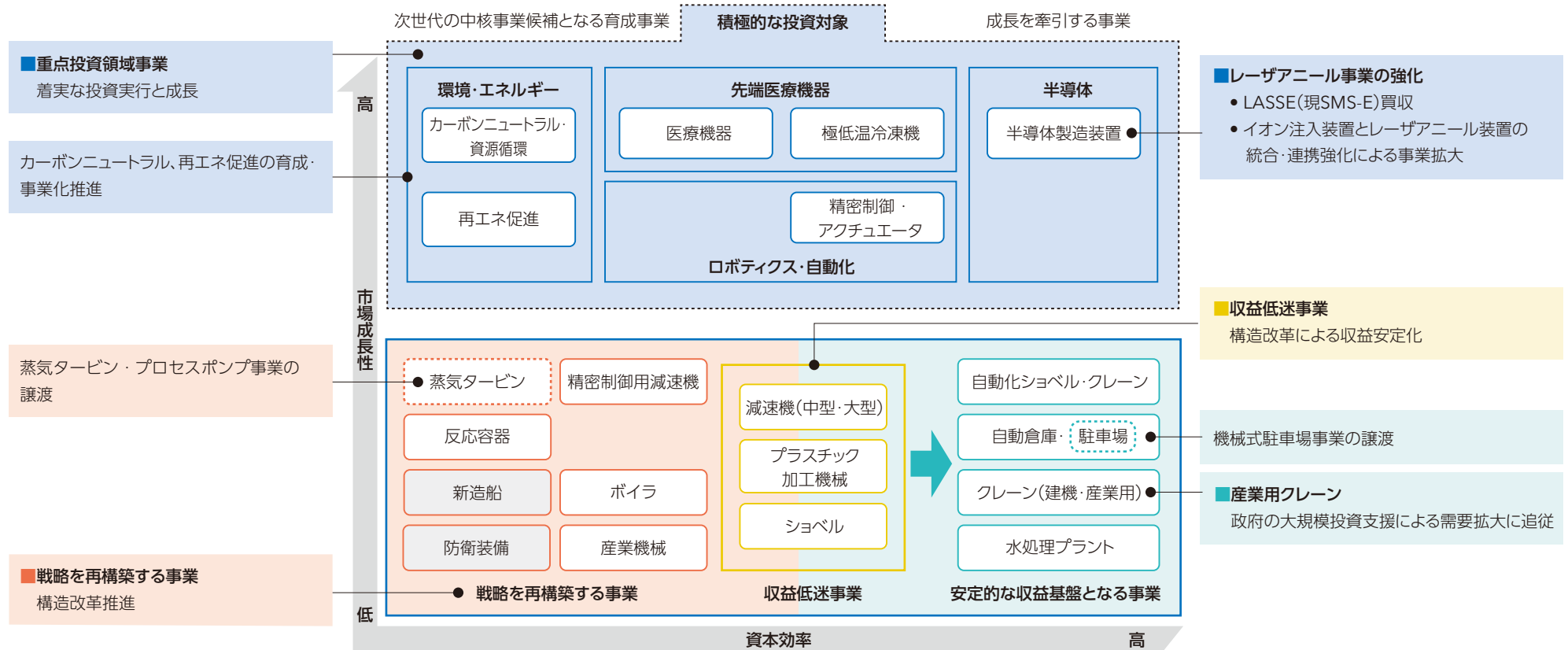
	戦略課題	KPI	メトリック	2026年計画 (2025年 2月時点)	2026年見込 (2026年 2月)	進捗
コーポレート	収益力の改善	深化による稼ぐ力の強化 利益にこだわる経営	営業利益率 営業利益	6.8% 800億円	5.5% 600億円	×
		戦略再構築事業の推進	改革案の策定と実行	進捗率	100%	○
	資本効率の向上	ROIC 経営の推進	ROIC	ROIC	7.0% 4.8%	×
	重点投資領域事業の伸長		半導体事業の売上拡大	売上	1,172億円 863億円	×
メカトロニクス	収益低迷事業の収益力強化	ギャビジネスの 営業利益率改善	営業利益率	9.7%	9.2%	△
		電機制御事業の 受注拡大	受注	456億円	468億円	○
インダストリアル マシナリー	収益低迷事業の収益力強化	プラスチック加工機械の 営業利益率改善	営業利益率	6.3%	6.0%	△
ロジスティクス & コンストラクション	基盤事業の収益力強化	ショベル事業の 受注拡大	受注	2,600億円	2,150億円	×

※進捗の評価：○達成、△若干未達、×未達

事業ポートフォリオおよび対処すべき課題(進捗状況)

●低成長・低収益事業の戦略再構築を実施し、成長を見込む4つの重点投資領域事業へ経営資源を集中し、事業の拡大を図る

重点投資領域事業	収益低迷事業	戦略を再構築する事業
事業規模 - ロボティクス・自動化分野の成長 - 半導体分野の成長 - 先端医療機器分野の成長 - 環境・エネルギー分野の成長 合計売上高 約3,400億円	事業規模 - ギヤビジネスの営業利益改善 - 電機制御事業の受注拡大 - プラスチック加工機械の営業利益改善 - ショベル事業の営業利益改善 - 欧州事業の構造改革 合計売上高 約4,500億円	事業規模 ポートフォリオマネジメント加速 (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) 合計売上高 約1,200億円



事業ポートフォリオおよび対処すべき課題(進捗状況)

●低収益事業の構造改革を断行し、収益力を強化する

セグメント	メカトロニクス		インダストリアル マシナリー	ロジスティックス & コンストラクション																																																	
SBU	ドライブテクノロジーズSBU (DT-SBU)		プラスチックソリューションズSBU (PS-SBU)	建機SBU																																																	
KPI	ギヤビジネスの営業利益率改善 電機制御事業の受注拡大		プラスチック加工機械の 営業利益率改善	ショベル事業の受注拡大																																																	
2025年 進捗実績	● 機種統廃合および価格改定、不採算案件撤退により収益改善傾向 ● LSPA*とIDL*の協業により、販売シナジーの拡大や新しい市場への展開が可能になり、計画達成見込み		● 非効率機種の廃止に加え、需要想定に基づき千葉工場体制を再編 ● PS-SBU全体では計画を達成、欧州は計画未達のため、SDG*で追加施策を検討	● 国内はレンタル需要減少の影響で計画未達 ● 北米は競争激化で代理店在庫が高止まり、計画大幅未達、販促施策不十分によりシェア下落																																																	
計画・ 見込み	ギヤビジネス（営業利益率） <table border="1"><thead><tr><th>年度</th><th>計画 (%)</th><th>見込み (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2024</td><td>6.5</td><td>6.8</td></tr><tr><td>2025</td><td>6.8</td><td>7.2</td></tr><tr><td>2026 (年度計画)</td><td>9.5</td><td>9.0</td></tr></tbody></table> 電機制御（受注） <table border="1"><thead><tr><th>年度</th><th>計画 (億円)</th><th>見込み (億円)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2024</td><td>350</td><td>350</td></tr><tr><td>2025</td><td>400</td><td>450</td></tr><tr><td>2026 (年度計画)</td><td>450</td><td>480</td></tr></tbody></table>		年度	計画 (%)	見込み (%)	2024	6.5	6.8	2025	6.8	7.2	2026 (年度計画)	9.5	9.0	年度	計画 (億円)	見込み (億円)	2024	350	350	2025	400	450	2026 (年度計画)	450	480	プラスチック加工機械（営業利益率） <table border="1"><thead><tr><th>年度</th><th>計画 (%)</th><th>見込み (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2024</td><td>-3.5</td><td>-3.5</td></tr><tr><td>2025</td><td>1.0</td><td>1.0</td></tr><tr><td>2026 (年度計画)</td><td>7.0</td><td>6.5</td></tr></tbody></table> 油圧ショベル（受注） <table border="1"><thead><tr><th>年度</th><th>計画 (億円)</th><th>見込み (億円)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2024</td><td>1,600</td><td>1,550</td></tr><tr><td>2025</td><td>2,200</td><td>1,800</td></tr><tr><td>2026 (年度計画)</td><td>2,500</td><td>2,000</td></tr></tbody></table>			年度	計画 (%)	見込み (%)	2024	-3.5	-3.5	2025	1.0	1.0	2026 (年度計画)	7.0	6.5	年度	計画 (億円)	見込み (億円)	2024	1,600	1,550	2025	2,200	1,800	2026 (年度計画)	2,500	2,000
年度	計画 (%)	見込み (%)																																																			
2024	6.5	6.8																																																			
2025	6.8	7.2																																																			
2026 (年度計画)	9.5	9.0																																																			
年度	計画 (億円)	見込み (億円)																																																			
2024	350	350																																																			
2025	400	450																																																			
2026 (年度計画)	450	480																																																			
年度	計画 (%)	見込み (%)																																																			
2024	-3.5	-3.5																																																			
2025	1.0	1.0																																																			
2026 (年度計画)	7.0	6.5																																																			
年度	計画 (億円)	見込み (億円)																																																			
2024	1,600	1,550																																																			
2025	2,200	1,800																																																			
2026 (年度計画)	2,500	2,000																																																			

※ LSPA: Lafert S.p.A IDL: Invertex Drives Ltd. SDG: Sumitomo (SHI) Demag Plastics Machinery GmbH

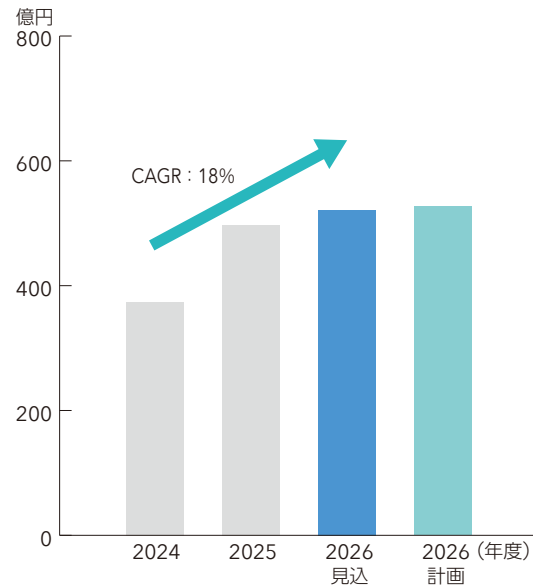
戦略再構築事業の改革推進

●ポートフォリオ改革の一環として、蒸気タービン・プロセスポンプおよび機械式駐車場事業の譲渡を決定

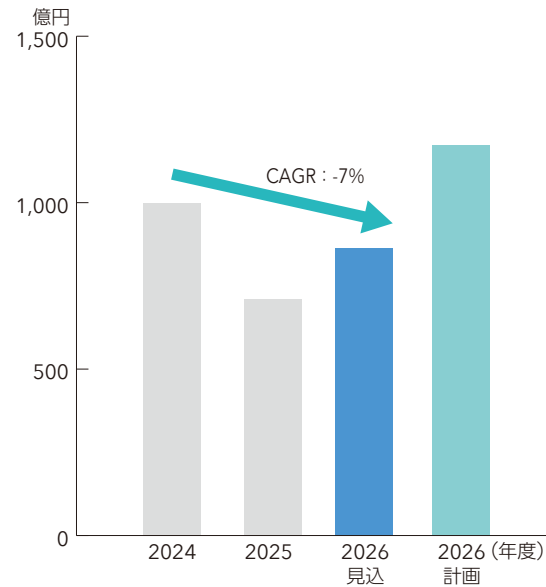
事業・機種	商品概要	対応状況
蒸気タービン ・ プロセスポンプ	蒸気タービン  プロセスポンプ 	蒸気タービンおよびプロセスポンプを製造・販売する新日本造機株式会社（以下SNM）の発行済み全株式を株式会社西島製作所へ譲渡する株式譲渡契約を締結 背景および期待される効果 ● SNMの事業譲渡によって得られた資金を、成長を牽引する事業および次世代の中核機種となる育成事業に投入する ● 株式会社西島製作所は水ポンプ事業で世界でも高いシェアを有する企業であり、ベストオーナーと判断 ● 譲渡対象の事業規模：売上高200億円（2025年度） ● 譲渡対象の従業員数：530名 ● 譲渡時期：2026年7月予定
機械式駐車場	機械式駐車場（スミパークエース） 	住友重機械搬送システム株式会社（以下MH）が製造・販売する機械式駐車場の事業をIHI運搬機械株式会社に承継させる吸収分割契約を締結 背景および期待される効果 ● IHI運搬機械株式会社は機械式駐車場事業においては国内トップ企業であり、事業基盤強化と業界発展に寄与、MHは経営資源をクレーンなどの他事業にシフトし、さらなる高収益事業体を目指す ● 譲渡対象の事業規模：売上高80億円（2025年度） ● 譲渡対象の従業員数：90名 ● 譲渡時期：2026年11月予定

重点投資領域の伸長 進捗状況

ロボティクス・自動化分野：売上推移



半導体分野：売上推移



中計 26 計画 進捗状況

ロボティクス・自動化分野

2024年～2026年のCAGRは約18%で伸長が見込まれ、ほぼ計画どおりに進捗

半導体分野

AI向けなど先端半導体は伸長するも、中国市場の急変、市場回復の遅れなどにより、半導体装置事業が影響を受け大幅未達

- LASSE (現 SMS-E) を買収
- 先端分野向けなど、旺盛なレーザアニール装置の引き合いに対応すべく生産体制増強を実施中

先端医療機器分野

環境・エネルギー分野

ほぼ計画どおりに進捗中



メカトロニクス セグメント重点施策実施状況

セグメント利益	2026年12月中計 240億円	2026年12月期予想 220億円	現状評価	- ギヤモータ事業の収益力強化も価格転嫁に一部遅れあり、サービス事業強化・拡大は継続中 - PC・スマホ用半導体案件の停滞により精密位置決め装置苦戦、狙いの米国大手顧客攻略を推進中
---------	---------------------	----------------------	------	---

	重点施策	進捗状況	進捗
重点投資領域			
電機制御、ロボティクス・自動化 (DT-SBU)	●搬送物流市場での省エネ・高効率化に注力したビジネス展開	●搬送物流市場向け分散制御インバータ搭載型ギヤモータの開発が遅れるも、グローバルで顧客開拓中	△
	●小型精密モジュール事業の拡大	●商品の開発およびライトハウスカスタマー開拓実施中	△
半導体（コンポーネント） (AT-SBU)	●精密位置決め装置の新市場拡大	●狙いの米国顧客での精密位置決め装置評価開始	○
	●米国に半導体サブシステム・コンポーネント開発センター設置、グローバルトップ顧客開拓の加速	●2025年11月に米国開発センター開設、評価用装置の設置完了し、グローバルトップ顧客へのアプローチ開始	△
基盤事業領域			
中型／大型減速機 (DT-SBU)	●更新需要へのサービス強化とドロップイン提案、高効率モータを組み合わせたギヤモータ商品力の強化	●国内サービス体制見直し、E/U活動強化、ドロップインのグローバル展開強化	○
	●機種集約	●機種統廃合および価格改定、不採算案件・顧客からの撤退	△

※進捗の評価：○達成、△若干未達、×未達

インダストリアル マシナリー セグメント重点施策実施状況

セグメント利益	2026年12月中計 220億円	2026年12月期予想 80億円	現状評価	- AI向け半導体以外の需要低調によりイオン注入装置、MCZ用超電導マグネットが苦戦 - プラスチック加工機械事業の構造改革を実行するも、欧州市場は想定需要回復に遅れ
---------	---------------------	---------------------	------	--

	重点施策	進捗状況	進捗
重点投資領域			
半導体 (MS-SBU)	●差別化商品の開発と、生産能力拡大によるイオン注入装置売上拡大	●イメージセンサ、パワー半導体の需要低下により2025年売上大幅減。2026年はロジックで需要が増加する見込み	×
	●メモリ、ロジックの新規分野展開と欧米顧客へのイオン注入装置販売展開、将来開発の推進	●2026年1月に半導体装置事業推進室を新設、レーザアニール装置増産に向けた活動を開始、新規顧客への対応および装置共同開発を推進（イオン注入装置、レーザアニール装置）	○
先端医療機器 (MQS-SBU)	●陽子線治療装置（超電導型）、BNCT（次世代大電流型）の拡大戦略、実行	●陽子線は工事進行遅れによる損益悪化、BNCTは受注遅れ（次世代陽子線治療装置CyBeam2号機受注、2026年度3号機受注予定）、BNCT4号機は2026年治療開始、2025年5号機受注、2026年に2台受注予定	△
基盤事業領域			
プラスチック加工機械 (PS-SBU)	●機種整理と業務プロセス変革	●2025年末までに22機種生産中止完了（1年前倒し）	○
	●追加再構築策の実施	●想定需要を引き下げ、工場体制・機能の再編と販売体制・配置の再編に着手	○
	●SDGの構造改革実施	●当初計画どおり遂行中も、想定以上の需要減を見込み追加施策検討中	△

※進捗の評価：○達成、△若干未達、×未達

ロジスティックス&コンストラクション セグメント重点施策実施状況

セグメント利益	2026年12月期中計 270億円	2026年12月期予想 190億円	現状評価	●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中 ●建設用クレーンとショベルの国内需要減少とショベルの北米競争激化による量の減少で収益低下
---------	----------------------	----------------------	------	---

	重点施策	進捗状況	進捗
重点投資領域			
ロボティクス・自動化 (セグメント)	●セグメントに開発センター整備	●開発センターの人員を増強。DXなどの開発部門を新設	○
	●共通の電動化／遠隔・自動化／DXなど開発促進（13.5トン電動ショベルなど）	●13.5トンの電動ショベルをCSPI-EXPO2025（国際 建設・測量展）に出展、道路機械の自動化機能「ASTRA1.0」を発売	○
基盤事業領域			
建設機械（建機SBU） （HSCクレーンSBU）	●新機種投入による差別化と収益性改善	●日米主要市場で油圧ショベル新型モデルを順次投入し、需要掘り起こし	×
	●横須賀製造所活用による最適生産体制の構築	●2027年度より生産開始、本格生産開始は2028年度へ遅れ	△
物流機械 （搬送システムSBU）	●自動化とカーボンニュートラルによる商品差別化開発（ARTG）	●FC燃料置換タイプのARTG [※] を東京港へ納入	○
	●DX活用（SIRMS [®] ）によるサービス高付加価値化の展開	●SIRMS搭載機は累計56台へ拡大	○
	●造船需要取り切りと新市場の開拓	●標準提案で設計負荷を軽減するとともにリソースを優先投入、造船需要増加を受け生産能力増強計画中	○

※進捗の評価：○達成、△若干未達、×未達

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

エネルギー&ライフライン セグメント重点施策実施状況

セグメント利益	2026年12月期中計 70億円	2026年12月期予想 80億円	現状評価	●カーボンニュートラル事業、再エネ促進事業の育成・事業化は計画どおり推進中 ●ボイラ事業の構造改革はほぼ計画どおり、機能強化・提案メニューの拡充など、サービス事業も伸長
---------	---------------------	---------------------	------	---

	重点施策	進捗状況	進捗
重点投資領域			
カーボンニュートラル・資源循環 (セグメント) (エネルギー環境SBU)	●カーボンキャプチャー技術実証および評価	●EUでのCO ₂ 分離回収試験完了、実機計画FEED検討中	○
	●バイオマスガス化～SAF製造実証	●ガス化～SAF製造のNEDO実証事業へ参画、酒田地区カーボンリサイクル事業のNEDO調査事業に採択	○
	●未利用バイオマスからの炭素固定化事業実証	●各種燃料でのバイオ炭製造の実証完了	○
再エネ促進（エネルギー環境SBU） （海洋・鉄構SBU）	●LAES実証設備の2025年度中の商用運転開始	●2025年12月より実証運転開始（広島ガス機との共同実施）	○
	●洋上風力基礎構造物事業化に向け営業力強化	●第1ラウンドは再公募へ、第2ラウンド受注に向け見積対応中	△
基盤事業領域			
エネルギープラント (エネルギー環境SBU) プロセス機械／プラント (PP-SBU) サービス（セグメント）	●ボイラ事業の構造改革実施	●操業量に応じたさらなる固定費対策を実施	△
	●ボイラ燃料転換改造（TMU）の推進	●TMU案件の受注に遅れ、専任組織体制を整備し対応強化	△
	●化工機・水処理・食品機械事業の拡大	●受注拡大により売上計画過達	○
	●サービス事業拡大とセグメント内の連携強化	●各事業部門間の連携によりサービス売上拡大	○

※進捗の評価：○達成、△若干未達、×未達

メカトロニクスセグメント

常務執行役員
メカトロニクスセグメント長
メカトロニクスセグメント
アドバンステクノロジーズSBU長

岡本 知恵



セグメント長メッセージ

メカトロニクスセグメントの特徴は、「コンポーネントを軸とした圧倒的なグローバル展開力」にあります。長年にわたり培ってきた海外ネットワークと現地人材の力を最大限に活かし、グローバル市場におけるシェア拡大にこだわりながら、持続的な成長を追求していきます。

「動かす・冷やす・制御する」を切り口とした各種コンポーネントは、多様なアプリケーションやお客様の装置を通じて、社会課題の解決に貢献していきます。また、当社グループを代表する量産型事業として、モノづくり力のさらなる進化を図るとともに、需要変動に強い組織体制を構築していきます。さらに、グローバルでの豊富なインсталベースを活かし、顧客価値に立脚したサービス事業の拡大に注力することで、収益性を磨き上げ、世界で存在感を発揮できる事業を目指します。

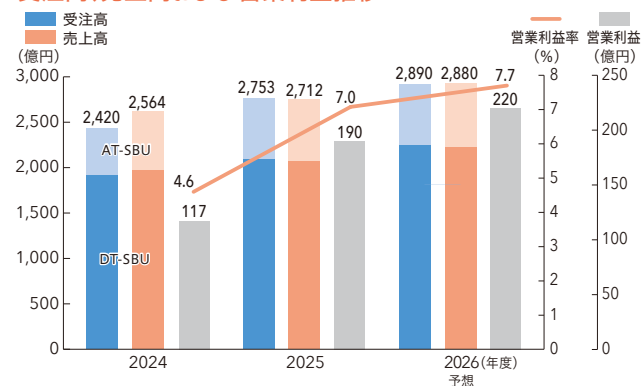
2025年度業績

2025年度の受注高は、国内、海外共に変減速機の需要が回復するとともに、モータ・インバータにおいては欧州顧客の在庫調整が一巡しました。また、半導体関連向けに極低温冷凍機の需要が増加することで、前年度比13.8%増の2,753億円となりました。売上高は、受注の増加に伴い、各事業共に増収を確保することで、同5.8%増の2,712億円となりました。営業利益は、増収効果を主因に、同62.4%増の190億円、営業利益率は同2.4pt上昇の7.0%となりました。

2026年度業績予想

2026年度の受注高は、変減速機および電機・制御における堅調な欧米需要に加え、国内市況の回復、さらにAI半導体関連の需要拡大を背景に、前年度比5.0%増の2,890億円を見込んでいます。売上高は、受注増加の背景に加え、価格改定の効果も寄与し、同6.2%増の2,880億円を見込んでいます。営業利益は、増収効果および構造改革の成果により、同15.8%増の220億円、また、営業利益率は同0.7ポイント改善し、7.7%となる見通しです。

受注高、売上高および営業利益推移



2025年度SBU別業績動向

DT-SBU [変減速機、電機・制御]

変減速機分野は、機種ラインアップの統廃合による生産性改善、在庫圧縮、資材費高騰分の価格是正を徹底しました。電機・制御分野では生産拠点の集約による採算性の改善、ギヤモーター一体型制御製品は、早期の市場投入を図り、開発を進めました。サービス分野では、自社、他社製品の置き換え需要に柔軟に対応し、事業の拡大を図りました。



サイクロ®減速機



ラファート製品

AT-SBU

【極低温冷凍機、クライオポンプ、ステージ、真空ロボット】

MRI・医療分野は、装置が普及していなかった地域において、省ヘリウムMRIの展開が進むことで、新たな需要拡大が続いています。理化学分野は米国の研究予算抑制により発注見合わせや後倒しが懸念されましたが、量子・代替エネルギー分野を中心とした公的投資により冷凍機需要は下支えされています。半導体分野はAI需要を背景に前工程投資が拡大し、クライオポンプ、真空ロボット、精密位置決めステージでの需要増加が見られました。

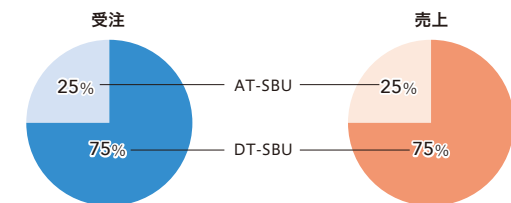


4KGM冷凍機



クライオポンプ

SBU別受注・売上構成比 (2025年度)



事業戦略

「電機・制御／ロボティクス・自動化」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強化します。「半導体・先端技術コンポーネント」分野では、セグメント内シナジーを発揮し、グローバル主要顧客への拡販を目指します。

●電機・制御／ロボティクス・自動化

変減速機事業の主要市場の一つである搬送物流分野では、求められる機能が高度化しています。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た対応を強化していきます。

●半導体・先端技術コンポーネント

精密位置決めステージ、クライオポンプ、真空ロボットは、営業・サービスのシナジーをグローバルで追求します。顧客との密接な関係を築くとともに、さまざまなソリューションの提案や、生成AI・パワー半導体などの最先端分野のニーズに応えることで、グローバル競争力の向上と、事業拡大を目指します。

重点投資領域と基盤事業領域における事業機会と強み

	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	●幅広い製品ラインア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	●幅広い製品ラインアップと高品質 ●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
事業機会	●エネルギー価格と環境規制により省エネ化・高効率需要が増加 ●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 ●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	●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 ●半導体の微細化・三次元実装加速により精密位置決めステージ、真空ロボットの需要拡大 ●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	●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 ●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

投資家からのFAQ

Q1 (DT・AT) 現在の事業ポートフォリオにおいて、今後の成長を担う製品をどのように捉えていますか。

また、その理由をお聞かせください。

A ギヤおよびモータによる安定した収益基盤を基に、インバータを核としたドライブシステムの高度化を通じて、持続的な価値創造を目指しています。脱炭素・省エネルギーの潮流の中で、制御技術は社会課題解決と顧客価値向上の双方に貢献する中核要素です。当社は製品のシステム化とサービス展開を進め、成長市場への対応力と中長期的な企業価値の向上を図っていきます。

Q2 (DT) 海外メーカーとの競争の中で、当社はどのような強みを発揮できており、またどのような課題があると考えていますか。

A ギヤ、モータ、インバータを自社で有する総合ドライブ技術と、高信頼・高耐久の製品力を強みとして、

産業分野における安定したインストールベースを構築してきました。一方で、脱炭素化や自動化の進展により、制御・ソフトを含むシステム価値の重要性が高まっています。当社はインバータを核としたドライブシステムへの進化とグローバル展開力の強化により、社会課題の解決と中長期的な企業価値向上を目指します。

Q3 (DT) 変減速機事業の収益性は改善傾向にありますが、この状況をどのように評価していますか。今後も維持・向上させていくためのポイントは何かですか。

A 変減速機事業の収益性改善は、一時的な市況や数量増によるものではなく、事業構造そのものの質が向上してきた結果と評価しています。価格は正や機種ラインアップの統廃合、固定費の抑制、原価低減活動が複合的に効いており、一定の持続性を伴う改善局面に入ったと認識しています。

Q4 (AT) クライオ事業において、MRI向け、半導体向けそれぞれの今後の中長期的な需要動向について、どのように見通していますか。

A クライオ事業は、中長期的な需要拡大を見込んでいます。MRI向け冷凍機は、更新需要中心の先進国では需要が横ばいとなる一方、MRI不足地域や省ヘリウム化ニーズを背景に新規市場での成長が期待されます。半導体分野ではAI需要を背景に前工程投資が継続し、クライオポンプや真空ロボットの需要拡大を見込んでいます。加えて、量子技術や水素など代替エネルギー分野の拡大により、高温領域を含む冷凍機についても中長期的な成長機会として期待しています。

インダストリアル マシナリーセグメント

常務執行役員
インダストリアル マシナリー
セグメント長

富永 浩之

セグメント長メッセージ

インダストリアル マシナリー（以下、IM）セグメントは、先端技術を活かした戦略事業と安定収益を支えるコア事業の両輪で、住友重機械グループの企業価値向上に貢献します。半導体製造装置や医療機器といった成長領域では、一品受注品で培った高い技術対応力やサービス提案力と、量産機種で磨いた品質・コスト・アフターサービスの仕組みを相互に活用し、製品・サービス一体での価値最大化を図ります。SBU制への移行は、事業の壁を越えた資源配分や投資判断、サービス事業の強化を加速させる好機と捉えています。コア事業では機種の絞り込みと損益管理を徹底するとともに、ライフサイクルを通じて安定収益を創出する強靱な事業基盤を構築します。また、多様な人材の挑戦を後押しすることで、持続的な成長と競争力強化を実現し、より魅力あるIMセグメントへ進化していきます。

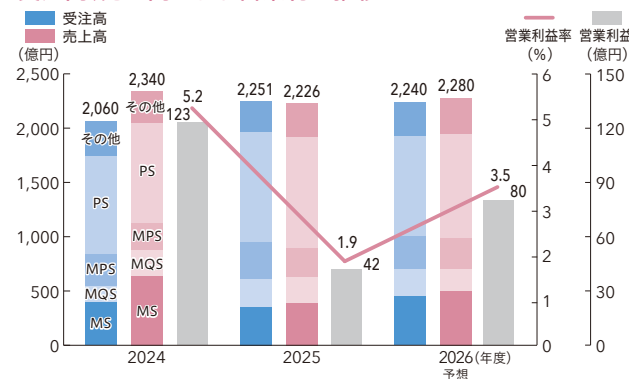
2025年度業績

2025年度の受注高は、プラスチック加工機械や先端医療機器が増加し、前年度比9.3%増の2,251億円となりました。一方、売上高は、プラスチック加工機械の受注が増加したものの、半導体製造装置の受注残が減少したことから、同4.9%減の2,226億円となりました。営業利益は、主に半導体製造装置の売上減少を受けて、同65.9%減の42億円、営業利益率は同3.3pt低下の1.9%となりました。

2026年度業績予想

2026年度の受注高は、顧客における設備投資の一部再開に伴い、半導体製造装置の受注増加（前年度比27.8%増）が見込まれるものの、プラスチック加工機械の受注反動減を想定し、前年度比微減の2,240億円を予想しています。一方、売上高は、半導体製造装置の受注増加を主因に同2.4%増の2,280億円、営業利益は増収効果に加え、欧州におけるプラスチック加工機械の構造改革効果などが奏功し、同90.5%増の80億円、営業利益率は同1.6pt改善の3.5%を予想しています。

受注高、売上高および営業利益推移



2025年度SBU別業績動向

MS-SBU【イオン注入装置、レーザアニール装置】

半導体製造装置（イオン注入装置・レーザアニール装置）は、AI向け以外の半導体分野における顧客の設備投資遅れ、特にパワー半導体の需要低迷継続により受注・売上は国内・海外共に低調となりました。



イオン注入装置

MQS-SBU【医療・先端機器】

先端医療機器は、次世代陽子線治療装置CyBeam2号機およびBNCT5号機をそれぞれ受注しました。MCZ用超電導マグネットは、ウエハメーカーの回復遅れにより受注・売上共に減少しました。



BNCT

MPS-SBU【鍛造プレス、鍛造ブレード】

航空機ジェットエンジン用ブレードは、航空機市場の好調な需要に支えられ受注・売上共に好調に推移しました。一方、鍛造プレスは、EV市場で減速感が見られ、受注・売上共に低位に推移しました。



エンジンブレード

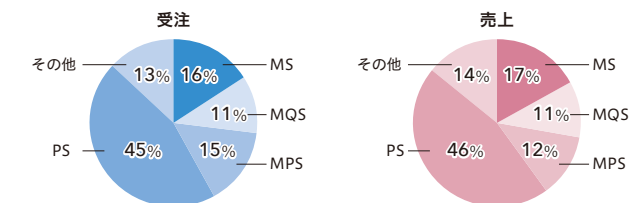
PS-SBU【プラスチック加工機械】

プラスチック加工機械は、堅調な中国の電気・電子市場を中心に、アジア市場が受注・売上高共に回復した一方、欧州市場はマクロ経済の先行き不透明感を背景に需要低迷が継続しました。



プラスチック加工機械

SBU別受注・売上構成比（2025年度）



事業戦略

半導体製造装置事業では、2026年1月に「半導体装置事業推進室」を新設し、レーザアニール装置の増産対応に加え、メモリ分野に加えてロジック分野など新規領域への展開を進めることで、事業拡大を図ります。先端医療機器事業では、陽子線治療システムおよびBNCTシステムの案件獲得を推進するとともに、適用部位の拡大などを通じて、さらなる競争力向上を目指します。また、各事業におけるサービス事業の強化を進めることで、安定収益基盤の拡充と収益性の改善を図っていきます。

●半導体製造装置

パワー半導体向けイオン注入装置 (SMS※)

✓ 高温注入技術の完成

次世代イオン注入装置 (SMS※)

✓ メモリ市場を対象とした装置開発の完遂と顧客評価の実施

レーザアニール装置 (SMS-E※)

✓ 米州・欧州半導体大手顧客へのイオン注入装置と合わせ

た提案を推進中

※SMS: 住友重機械マテリアルソリューションズ (株)

※SMS-E: Sumitomo (SHI) Material Solutions Europe SASU (IB LASSE)

●先端医療機器

陽子線治療システム

✓ 次世代陽子線治療装置 CyBeam の確実な受注

BNCT システム

✓ 次世代大電流型 BNCT システムによる深部がんへの適用拡大

●サービス

プラスチック加工機械

✓ 改造売上案件への注力

✓ 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 (SMS)

✓ グローバルサービス体制の確立

先端医療機器

✓ 新規納入案件に対するサービス事業強化、大型更新、グレードアップ案件受注拡大

重点投資領域と基盤事業領域における事業機会と強み

	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	● 次世代陽子線治療装置 CyBeam 導入によるプレゼンス向上 ● BNCT システムの海外市場投入	● 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
事業機会	● 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	● アジアを中心に案件計画活況 ● 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	● 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

投資家からの FAQ

Q1

(MS-SBU) 拡大・成長する上で重要なデバイスや半導体製造プロセスなど、戦略を教えてください。

A

従来からシェアの高い CIS に加えて、各デバイスで市場開拓を進めるため、地域に適應した開発製品を投入しています。また、イオン注入装置とレーザアニール装置のクロスセルによる販売地域拡大、各デバイスでの深耕を図っています。

Q2

(MQS-SBU) 重点投資領域の一つですが、成長を牽引する製品とその将来性についてお聞かせください。

A

当社がユニークな技術で展開している BNCT (Boron Neutron Capture Therapy) システムおよびペロブスカイト太陽電池 (PSC) 用成膜装置を成長ドライバーと位置付け、強化しています。

Q3

(MPS-SBU) 主要製品の一つである鍛造ブレードの将来性はいかがでしょうか。

A

航空機ジェットエンジン用ブレードは、航空機納入機数の増加、エンジンの高性能化、材料技術革新などにより、今後も年率5%以上の安定成長が期待されます。

Q4

(PS-SBU) 日本、中国、アジア、欧州における戦略についてお示しください。

A

日本はシステム提案力による成形ソリューションの拡充を図ります。中国は電気・電子分野において、成形品への精度要求が高まる中、高収益市場向けに集中展開します。アジアでは、電気・電子業界における中国からのトランスプラント需要への対応強化を図ります。欧州は容器・医療市場向けにハイエンド電動機の需要喚起を目指します。

ロジスティクス & コンストラクションセグメント

取締役
専務執行役員
愛媛製造所長
ロジスティクス &
コンストラクションセグメント長
続木 治彦

セグメント長メッセージ

当社が強みを持つモーションコントロール技術を製品群に搭載し、高い操作性や燃費性能に加え、安全性・快適性を提供するのみならず、納入後のサービスにおいても継続的な進化を実現し、お客様に新たな価値を提供し続けることを使命としています。次期中期経営計画では、ターゲット市場を明確化した上で、「機械を売る」のではなく、「機械を通じて得られる価値や体験を提供する」ビジネスへの転換を進めます。また、住友／SUMITOMOおよびHSC、Link-Beltブランドのファンを拡大できる領域を重点市場と位置付け、LTV (Life Time Value) の最大化を追求していきます。その実現に向けては、SDV (Software Defined Vehicle) 的な発想を取り入れた仕組みづくりを推進し、お客様の優先課題に応じて提供価値を変革することで、営業利益率10%以上を安定的に確保できる事業体質を目指します。

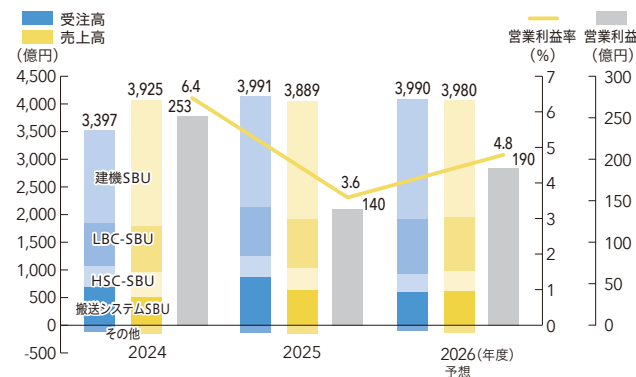
2025年度業績

2025年度の受注高は、国内における価格改定に伴う油圧ショベルの駆け込み需要や造船・鉄鋼向けを中心とする産業用クレーンの受注増などにより前年度比17.5%増の3,991億円となりました。一方、売上高は、受注残の消化から産業用クレーンが増収となったものの、油圧ショベルの受注残が少なく、同微減の3,889億円となりました。営業利益は減収影響に加え、製品ミックスの悪化などから同44.7%減の140億円、営業利益率は2.8pt低下の3.6%となりました。

2026年度業績予想

2026年度の受注高は、油圧ショベルや建設用クレーンが増加するものの、産業用クレーンにおいて前年度に一定の受注を確保した反動もあり、前年度並みの3,990億円を予想していますが、今後の造船クレーンへの投資動向次第では上振れが期待できそうです。売上高は、油圧ショベルや建設用クレーンの受注増加に伴い、同2.3%増の3,980億円の見通しです。営業利益は増収効果に加え、貸倒引当金の計上が消滅することで、同35.7%増の190億円、営業利益率は1.2pt改善の4.8%を予想しています。

受注高、売上高および営業利益推移



2025年度SBU別業績動向

搬送システムSBU【産業用クレーン、物流システム】

産業用クレーンは、日本政府が目指す「造船業における建造量倍増」に向けた需要増に対応すべく、クレーンの生産能力を最大化する活動を推進しています。物流システムでは、自動倉庫（マジックラック）の受注が順調です。



遠隔操作RTG (ARTG)

HSC-SBU【建設用クレーン：HSCブランド製品】

クローラークレーン、アースドリル機を主力とする建設用クレーンは、顧客の建設工期遅延や長期化が見られる中、DXやサービスを強化し、顧客評価の高い高付加価値機種を中心に差別化と収益性改善を進めています。



クローラークレーン

LBC-SBU【建設用クレーン：Link-Beltブランド製品】

伸縮式ブームを搭載したトラッククレーン、トラス構造のブームを搭載したクローラークレーンは、北米の堅調な需要に支えられ、25年度は受注・売上高共に伸長しました。新機種、モデルチェンジ機を積極投入し、差別化と収益力の強化を進めています。



ATC

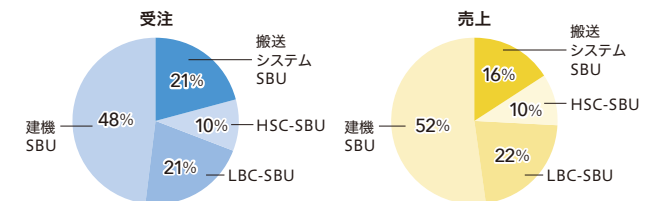
建機SBU【油圧ショベル、道路機械】

主要市場である日本での需要減や北米での競争激化が継続しており、収益改善に向けた価格改定、欧州戦略の強化などから受注・販売増と固定費の抑制施策を実行しています。



電動ショベル

SBU別受注・売上構成比（2025年度）



事業戦略

社会課題の解決に向けた電動化、遠隔・自動化、DXなど先進技術の開発と製品化に取り組んでいます。

ロボティクス・自動化分野では、カーボンニュートラルに向けた電動式ショベルや、遠隔・自動化に向けたARTGなどの差別化開発を実施しております。

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の提供により、事業強化を図っています。

●ロボティクス・自動化

電動式ショベル

✓ 13.5トン電動式ショベル135eを開発し、国際建設・測量展（2025年6月幕張メッセ）にデモ機を出展しました。

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

✓ 有人トラック移載も含めた自動化製品によるFC燃料置換タイプのARTGを東京港へ納入し、現在稼働中です。

●サービス

大型クレーン

✓ 造船業界向けに提供している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の生産性向上支援ツール「SIRMS®」は、拡張した機能を使いやすいシステムとして展開しており、SIRMS®を搭載した大型クレーンも累計56台まで拡大し、日本の造船再生に向けた造船業の生産性向上に貢献しています。

重点投資領域と基盤事業領域における事業機会と強み

	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
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 ●電動建機やICT建機の使用や購入に対する政府支援 ●バッテリー技術の進化	●国内需要は底堅い ●北米需要は堅調も、現政権の政策動向次第では弱含み ●工事安全性向上、コスト削減、人手不足・高齢化、工期短縮要請 ●ゼネコンのカーボンニュートラル取り組み加速	●「造船業再生ロードマップ」に基づく造船向けクレーン需要拡大 ●産業用クレーンの更新需要継続 ●物流効率化需要は堅調 ●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）

投資家からのFAQ

Q1 日本の造船事業強化に伴う旺盛なクレーン需要に、どのように対応していく考えでしょうか。

A 愛媛県新居浜市の製造拠点に隣接する西条工場など、住友重機械グループの持つ大型鉄構造物の開発生産機能／拠点を最大活用して対応することで、日本政府が進める造船業再生への期待に応えるべく、さまざまなケーススタディを実施しています。

Q2 油圧ショベルおよび建設用クレーンについて、北米市場の今後の見通しをどのように捉えていますか。

A 北米市場は関税や金利高の問題がありますが、中長期的な成長余地は大きく、公共・社会インフラの整備、オイル＆ガス市場でのクレーン需要の増加も見込まれます。今後の需要拡大に向けて現地子会社との販売協業や製品の安定供給体制の整備を進めています。

Q3 設備投資やR&D投資は、現在どの分野に重点的に配分していますか。また、ICT建機の開発状況について教えてください。

A 設備投資および開発投資は、電動化、遠隔化、自動化などの課題解決を中心とした内容に重点投資しています。ICT建機は、技術研究所と共同で遠隔操作・自律運転ショベルの研究開発を実施しつつ、施工効率と安全性を向上させた新型ICT機の国内市場導入が完了しました。

Q4 競合に比べて事業規模が小さい中で、当社の油圧ショベルにはどのような強みや特長があると考えていますか。

A 油圧ショベル事業はボリュームゾーンの20トンクラスに集中することで、製造・販売の効率化を進めるとともに、安全性能、省エネルギー性能が高く評価されています。

エネルギー & ライフラインセグメント

代表取締役
執行役員副社長
貿易管理室長
エネルギー &
ライフラインセグメント長

荒木 達朗



セグメント長メッセージ

E&Lセグメントは、高効率なエネルギープラントをはじめ、水処理施設、化学装置、食品機械など、社会と産業インフラプラントを支える多様な事業を展開しています。

現在、世界的な気候変動リスクや経済安全保障への対応として、脱炭素化や資源循環、代替エネルギーへのニーズが急速に高度化しています。この変化を成長機会と捉え、「脱炭素エネルギー」と「資源循環」を中核テーマに、各SBUの成長戦略を推進しています。具体的には、電力エネルギー貯蔵やSAF（持続可能な航空燃料）製造に対応した新技術の社会実装に加え、先進的な水処理・プロセス技術を融合することで、環境負荷低減とクリーンな産業基盤の構築に貢献していきます。

確かなエンジニアリング力と絶え間ないイノベーションを通じて、中長期的な企業価値の向上と、持続可能な地球環境との共生を実現してまいります。

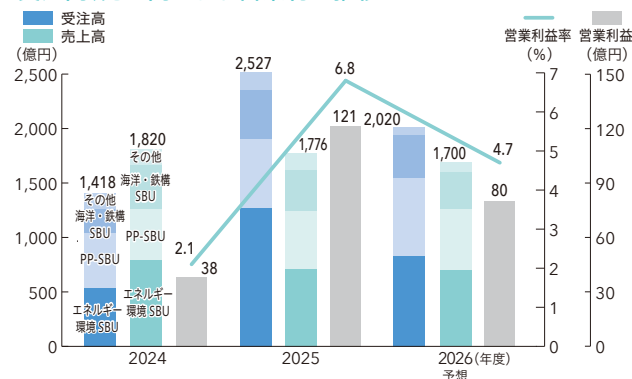
2025年度業績

2025年度の受注高は、国内大型バイオマス発電設備案件の受注獲得、および水処理事業の増加により、前年度比78.2%増の2,527億円と、前年度を大幅に上回りました。一方、売上高は、主にバイオマス発電設備の受注残が少なかったことから同2.4%減の1,776億円となりました。営業利益は、減収にもかかわらず、プロジェクトの採算改善、液化空気エネルギー貯蔵システム（LAES）の開発費減少、サービス事業の強化などが奏功し、同約3.2倍の121億円、営業利益率は同4.7pt改善の6.8%となりました。

2026年度業績予想

2026年度の受注高は、プロセスプラントは増加しますが、前年度に獲得した大型案件の反動から同20.1%減の2,020億円を予想しています。売上高は、蒸気タービン・プロセスポンプ事業の譲渡などから同4.3%減の1,700億円、営業利益は事業譲渡や減収影響などが響き、同33.9%減の80億円、営業利益率は同2.1pt低下の4.7%を予想しています。

受注高、売上高および営業利益推移



2025年度SBU別業績動向

エネルギー環境SBU【ボイラ、再エネ、資源循環】

受注高は海外案件の遅れを国内大型案件の獲得で挽回し、前年度比733億円増の1,276億円となりました。売上高は概ね計画どおり、営業利益はサービス事業の採算改善や固定費圧縮により計画を上回って着地しました。また、初のTMU（大規模改造）案件を完遂するなど、収益基盤の強化も進展しました。



循環流動層（CFB）ボイラ

PP-SBU【水処理プラント、化学装置、食品機械】

受注高は水処理事業が官需・産業排水共に大幅な受注増となったほか、化工機や食品機械も堅調に推移し、前年度比131億円増の637億円となりました。売上高も増収を確保し、営業利益は製品およびサービス両事業での採算改善も加わり、増益となりました。



汚泥かき寄せ機

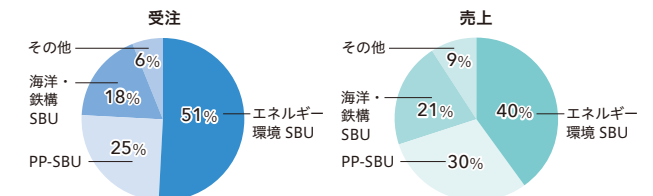
海洋・鉄構SBU【船舶関連エンジニアリング、大型鉄鋼構造物】

受注高は堅調な修理船に加え、メガブロックや練習船などの受注獲得により、前年度比237億円増加の400億円となりました。一方、売上高および営業利益面では、製品採算に改善がみられたものの、連結子会社における大型案件の成約遅延が響き、前年度を下回る結果となりました。



洋上風力発電

SBU別受注・売上構成比（2025年度）



事業戦略

サービス事業の強化策として、ベーシックメンテナンスや運転管理などの従来サービスに加えて、ボイラの燃料転換に伴う改造などの脱炭素化提案の強化を図ります。

再エネ促進事業では、LAESの商用実証運転の開始を契機に、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て、生産体制の整備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

運転管理やメンテナンス事業、既納ボイラにおける補修提案の強化に加えて、他社製ボイラを含めた定期検査業務の範囲拡大を狙います。また、化石燃料ボイラを保有する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の掘り起こしを目指します。

✓ ガス化技術

NEDO事業として「持続可能な航空燃料（SAF）などの

安定的・効率的な生産技術開発事業」にユナイテッド計画（株）および（財）カーボンフロンティア機構とともに参画することが決まりました。ガス化に加え、FT（水素と一酸化炭素から液化燃料を合成する技術）合成技術による分散型地産地消SAF製造技術のプロセスを現在構築中です。

●再エネ促進事業（LAES、洋上風力）

✓ LAES

広島ガス（株）内に実証プラントが完成し、竣工・試運転が完了しました。2027年度からの商用実証運転を目指し、実証運転を継続しています。なお、長期脱炭素オークション獲得に向けて、複数ユーザーとの事業化調査（FS）が検討されています。

✓ 洋上風力基礎構造物の量産化に向けた基盤整備

セグメント内コンピタンスの結合を通じたシナジー効果の創出を進めつつ、基礎構造物の量産化に向けて、生産体制の強化、整備を推進しています。

重点投資領域と基盤事業領域における事業機会と強み

	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	発電ボイラ・水処理・化学機械・食品機械
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		
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 ●さらにエネルギー安全保障の観点からも再エネ促進、代替エネルギーの要求は高まる ●CO₂分離回収およびその利用に関する技術開発と基盤整備が進む	●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導入計画が促進 ●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依然厳しいものの、長期脱炭素電源オークションでの支援継続により国内バイオマスボイラ市場の回復が期待される

投資家からのFAQ

Q1 LAESについて、事業モデル構築の進捗と今後の収益化の見通しをどのように考えていますか。

A 2025年12月に実証プラントが完成し、現在は実証段階にあります。短期的な収益貢献を見込む段階にはないですが、複数ユーザーと事業化に向けた調査（FS）が検討されており、次期中計から営業活動を本格化させ、2030年を目標に段階的な収益化を目指していきます。

Q2 洋上風力向け基礎構造物事業について、市場動向をどのように捉え、事業拡大を進めていく方針でしょうか。

A 洋上風力市場は中長期的な成長が期待される一方で、足元では立ち上がりには時間を要していると認識しています。市場動向を慎重に見極めながら、技術開発や生産体制の検討を進める段階にあると認識した上で、洋上風力発電設備の基礎構造物の事業化に向けた専任組織を発足しました。営業力強化によりサプライチェーン各社との連携を深めるとともに、2030年以降の量産化を見据えた生産体制の整備に向けた検討を進めます。

Q3 水処理プラント事業の成長機会とさらなる収益性向上施策は何でしょうか。

A 水処理プラント事業は、官需・民需の双方において社会インフラとしての需要が継続的に見込まれる分野であり、当社にとって安定的な事業基盤の一つと認識しています。2025年8月に販売を開始した「BIOIMPACT-AC」のような新技術を採用した新製品を投入する一方、保守・運転支援などのサービス要素を組み合わせることで、成長と収益性向上の両立を目指します。また、半導体製造工程向けなどの新しい需要の獲得にも積極的に取り組む方針です。