

**決算説明会 質疑応答**  
**（2025 年 12 月期）**

**[登壇者]**

代表取締役社長 CEO 渡部 敏朗（以下、渡部）

専務執行役員 グローバル戦略本部長 荒居 祐基（以下、荒居）

執行役員 財務経理本部長 石丸 新（以下、石丸）

**質問者① [Q] :** 3つありまして、1 点目が着地の評価を事業別にいただきたい。一度期中に修正されたものの、メカトロニクスは、会社計画に対して、35 億円程度過達で終わり、インダストリアル マシナリーも 15 億円程度過達で終わっています。一方で、ロジスティックス&コンストラクションは、55 億円程度未達で終わっていますので、事業別にこの 3 カ月、なぜ上振れ、下振れがあったのかをあらためておさらいいただいてもよろしいですか。

**渡部 [A] :** 25 年度の実績について、セグメント別に申し上げますと、メカトロニクスセグメントは、ギヤビジネス関係が着実に収益性を改善していることが一つの成果であるということと、中間期以降の改善としては、精密コンポーネント、今回アドバンステクノロジーというセグメント、SBU に変わりましたけれども、極低温冷凍機ほかの事業での採算改善が大きかったということです。

インダストリアル マシナリーのセグメントは、引き続き半導体関連、イオン注入装置の受注がちょっと下振れしたという側面がございますが、売上、利益は、プラスチック機械での売上が少し上向いたこと、半導体イオン注入装置について効率の改善等もありまして、利益は改善したということで、こちらのセグメントは、プラスチック機械の国内、日本サイドの体制改善、再構築が進んできたというのが一つの成果と評価しています。

それから、ロジスティックス&コンストラクションのセグメントは、受注、売上について、油圧ショベルが大きく計画から下振れたことが、大きな反省点となっています。加えて、油圧ショベルは、今回海外の売上債権について貸倒引当金を積み増したこともあり、営業利益に大きな影響を与えました。油圧ショベルは、今後筋肉質な体質に向けて、構造改革を実行していくこととなります。

エネルギー&ライフラインは、受注がかなりエネルギープラント関係で上振れたこと、営業利益も、個別プロジェクトの採算改善で、一定の受注残を確保できれば、着実に利益が上げられるということで、今後は種まきの刈り取り、将来に向けた新しい事業の探索といったところが課題になると全体的な評価をしています。

**質問者① [Q] :** 2 点目がロジスティックス&コンストラクション事業の着地と見通しですが、第 4 クォーターだけ切り取ると、ロジコンの利益率が 1%で、すごく低く見えているのはなぜかというのと、それを踏まえた上で、新年度の営業利益が 50 億円増益で、4.8%の利益率ですが、需要前提が北米はどうでしょうか、5,000 台下がる前提で、かつ、関税影響も今期から本格化することを考えると、価格転嫁をした上で、利益率が改善するような前提になっているかと思いますので、あらためて、新年度の増益に向けて、確からしさをおさらいいただいてもよろしいでしょうか。

**石丸 [A] :** まず 4 クォーターの落ち込みですが、一番大きなところは、先ほど説明にありました債権問題です。それを引き当てましたので、大きく落ち込んでおります。一つ大きなポイントということになります。

26 年度ですが、確からしさについてまず、先ほど具体例に出ておりました北米は、確かに需要は若干厳しいと見ておりますけれども、一方で、当社の中ではシェアアップも含めまして、活動していくということが一つ大きなポイントになっております。そういった中で台数を増やしていくのだということを目指しており、結果としまして、そこが一つ大きく効くところです。

加えて、先ほどありましたけれども、構造改革です。これは人員の問題もございますし、それ以外に、特にショベルを中心にかなり手を入れていくことを考えております。またこのセグメントの建設用クレーンも若干足元厳しい状況でありまして、それも含めて、需要を圧縮する形で織り込み、それに見合った固定費構造を作っていく。そういった形で利益率を改善させていくことを目指して取り組んでおります。

**質問者① [Q] :** 関税も価格転嫁される、十分価格転嫁できるという理解で合っていますか。

**石丸 [A] :** 関税の価格転嫁はもちろん狙っております。今期は、最終的にかなり下振れの方で影響が出たというのは事実です。来期は価格転嫁を盛り込んで回復をさせるとしています。ただ価格転嫁は、競合他社の動向もございますので、いつまでに何をするというところまでは、なかなかできていないわけですが、かなりの部分価格転嫁で取り返すことを狙っております。

**質問者① [Q] :** 3 点目ですが、渡部社長、今回ご就任されて、あらためて今後、また新中計も今後発表されていくと思いますが、御社で一番やりたいこと、何か株式市場にメッセージがあれば教えていただきたいのですが、いかがでしょうか。

**渡部 [A] :** 私が社長に就任して以降、機会があるときに申し上げていきますのは、まずは足元の収益性をしっかりと回復させるということで、一つは今回お示しした新対策を含む構造改革をやり切るというの

が、肝心のポイントと思っています。

主力事業の収益性低下というのが、ここ数年足を引っ張っている状況ですので、それを確実にするという意味です。特にギヤビジネスは、かなり改善傾向もあり、さらに前向きな取組もできるようになっているのですが、油圧ショベルは、売上が落ちると、やはり利益が上がらない体質で、ここは一つ筋肉質な体制をしっかりと作りたいということです。

加えて、ポートフォリオ改革は、今回ほぼ同時期に 2 件の事業譲渡をアナウンスをしましたが、今後そのほかの懸案事業も、早く結論を出していくことはやっていきたいと思います。

ただ、そういったことだけでは将来のわれわれの成長性、もしくは企業価値がどう上がるのかというのが、なかなか伝わらないこともあり、来年度から新たな中期経営計画が始まりますけれども、私としては、より何にフォーカスするか、骨太な指標として何を挙げるかをより明確にしていきたい、そういう議論を社内でスタートしています。

骨太事業というのを 3 つプラスアルファぐらいで、より明確にした上で、成長性を示すことを、構造改革と合わせて、しかるべきタイミングではお示していきたいと考えています。

**質問者② [Q] :** まず資料に基づいて伺いたいのですが、インダストリアル マシナリー、イオン注入機の今期見通しです。結局、今年後半から回復してくるのか、そのあたりの見通しから伺います。

**石丸 [A] :** イオン注入装置は、ご指摘のとおり、後半から回復してくると見ております。現時点でも、昨年に比べ、マーケットは動き出していると見ておりますので、今後回復し、受注を確保していく形になるかと思えます。

**質問者② [Q] :** イオン注入機とレーザアニールの統合・連携というのは、具体的にどういうことをやっていくことなのでしょう。

**石丸 [A] :** もともとは違う事業体がやっていたものを、会社として一緒にしまして、一気通貫で流れる装置になりますので、セット売りでやっていくということです。

加えて、それぞれお付き合いしているお客様がありますので、それを相互に紹介する形も取りながら、拡販していくことを狙っております。

**質問者② [Q] :** プラスチック加工機の欧州での構造改革、具体的にどういうことをやるのでしょうか。

**石丸 [A] :** 既に欧州は、人員削減等々含めて、手を打っております。かなり需要が落ち込んでいること

で、そういった対策を打ったわけですがけれども、足元さらに厳しい状況になっていることで、今後さらに追加施策等々も考えていく状況になっています。

**質問者② [Q] :** 追加の人員削減ということですか。

**石丸 [A] :** 人員削減も含めて、これはまだ決定していないですが、考えていかなければいけない状況になっています。

**質問者② [Q] :** 油圧ショベルの構造改革、人員削減も含めて、あとそれに加えて手を入れていくっておっしゃったのですが、手を入れていくというのは、どういうことなのでしょう。

**渡部 [A] :** 油圧ショベルは、一つはここ数年見られているのが、需要予測と受注売上の計画の精度の悪さ、要は市場の動向、自分たちの代理店の情報の精度の悪さもあり、まずは人員対策等で固定費対策をして、BEP を下げていくという手を打つのですが、一方で、自分たちの需要の動向を正しく予測して、それに合った生産計画、生産体制を早く作っていくという、オペレーションの強化も不可欠と考えています。

今後のいろいろな機種開発においても、従来は比較的拡散気味で、多くの機種をラインナップしているのですが、共通化とか、モジュール化的な発想で考えていくとか、そういったこともしっかり取り入れていかないといけないということで、油圧ショベルは、まずは規模を追わなくても利益が出る体質に変えるということを、考えていきます。

**質問者② [Q] :** 貸倒引当金、債権の引き当ては何でしょうか。

**石丸 [A] :** 具体的に申し上げますと、タイで、代理店で債権を持っているわけですが、回収可能性が危ぶまれるというところで、引き当て処理したのがあります。

**質問者② [Q] :** 最後にクレーンについて、クレーンの生産能力増強検討ということですが、造船強化ということも言われているのですが、特にゴライアスクレーンですね。どういうふうに生産能力増強を検討されているのでしょうか。

**渡部 [A] :** 造船向けのクレーンは、過去にもグループ内では実績があるのですが、産業クレーンの拠点は、新居浜にあります。そこのキャパがオーバーしたとき、近隣の西条工場で分担・分業を執行していま

す。近年では少し種類が違いますけれども、横須賀の造船所でも港湾クレーンを製作することをやっています、こういった製缶、溶接の能力の部分については、社内にある能力をどう結びつけるかということとを計画しようということです。

**質問者② [Q] :** 人の持ち方をより密度高くやるということですかね。

**渡部 [A] :** 人というよりも、持っている生産設備を有効に活用して、そこで持っている人の能力も活用したいということになります。

**質問者② [Q] :** なるほど。大型の投資を何かやるというわけではないわけですね。

**渡部 [A] :** どこまでやるかによるとは思いますけれども、現在、納期問題等もかなりありそうなので、それに合わせて、何が必要かも含めて、今後検討していきたいと思います。

**質問者③ [Q] :** 27 年以降の ROE6%以上という目標を掲げていますけれども、いろいろ変化があることはわかるし、構造改革とかいろいろやっているとわかるのですが、ちょっと物足りないじゃないかなと思います。

この 6%以上の ROIC でも、ROE でもいいのですけれども、ちょっとこの目標数字が低いのではないかなと思うんですけれども、もうちょっとやっぱ高く目指さないと、なかなかマーケットが評価しないんじゃないかなと思うのですけれども、いかがですか。

**渡部 [A] :** そうですね、もちろん次の中期経営計画で、やはり ROIC10%以上をぜひ早く実現するということを目指しているのですけれども、ここで言っている ROIC、ROE は、26 年計画をベースに、今の事業の予想範囲内で積み上げた営業利益を起点にするということで、見通しの精度をより上げていけば、もっと高く目標設定も可能とは思っています。

まずここで言いたいのは、現状レベルの利益水準、もしくは若干のプラスアルファの水準であっても、ポートフォリオ改革によって、事業の組換えによって投下資本を圧縮したり、不要な資産を処分したりすることで、トータルで ROE を自力で、自分たちでコントロールできる範囲で引き上げる部分を計画していこうということで、現時点では 6%以上としています。

今後骨太な事業を明確にした中で、利益目標もそれぞれに作っていきますし、骨太にならない事業についてはより厳しい利益の達成力、利益体質の構築も今後やっていきますので、われわれとしては、この 6%以上というところを明確に、次の中計でお示ししていきたいと考えています。

**質問者③ [Q] :** 24 ページ、戦略課題に対する KPI の進捗、進捗に丸が 2 つあるんですけども、上の丸をつけたところ、戦略再構築事業の推進、改革案の策定と実行の自己評価 100%、これは何が自己評価 100%なのですか。

**荒居 [A] :** どういう評価かということだと思うのですが、ここで言っているのは、現中計をつくったときにポートフォリオ図を示していきまして、戦略再構築事業について、戦略再構築のシナリオを作っております。この事業については、このぐらいのタイミングで、こういうふうにしていこうと。そのシナリオに沿って、現時点でどうか、あと 1 年でどうかということで、おおむね当初立てたシナリオは今中計中に、もちろん今中計にできないこともありますけれども、そういう意味で進捗が 100%と評価しております。

**質問者③ [Q] :** 作ったシナリオ通り、一応やっている。2 つ目の丸、電機制御事業の受注拡大、これはラファートとインバーテックですね。

**荒居 [A] :** おおむねそのように理解していただいてよろしいと思います。

**質問者③ [Q] :** 円安の効果を除くと、どうですか。

**荒居 [A] :** そうですね。もちろん為替の効果もありますので、そこは評価しなきゃいけないと思います。ただ、インバーテックは、かなり受注もいろんなところからいただいきまして、一時の欧州の落ち込みからは回復基調にあるということで、そこも含めて評価しております。

**質問者③ [Q] :** 2 つ目ですけども、今日希望退職の話があって、500 人ぐらいですか、500 名規模の人員を削減するところですけど、一時的コストどのぐらいかかりますか。特別損失になると思うのですが、これは資産売却で今期に全部オフセットしますか。

**石丸 [A] :** 一時費用として、加算金が出ると想定しておりますので、織り込みとしては、現時点で 25 億円から 30 億円ぐらいを特別損失で出ると想定しております。それは 26 年度の予想の中に入っております。

**質問者③ [Q] :** これは資産売却で相殺するのですか。



**石丸 [A] :** 一対一の関係でということにはなるものではないのですが、資産売却は同時に進めておりますので、かなりの部分が埋められるというふうに見ていただいていいと思います。

**質問者④ [Q] :** 23 ページの右下ですけれども、営業利益 700 億円以上だと、26 年 12 月期のもとの目標 800 億円よりも水準が低いので、そういう意味では、利益水準自体低くないかという気がするのですけれども、ワンオフ費用を見込んでいらっしゃるのでしょうか、ということと、さっき渡部さんが骨太の事業、3 つぐらいに絞って、物語が語れるようにしていきたいとおっしゃっていたと思うのですが、その 3 つ、どういう基準でおっしゃっているのか教えていただけますか。27 ページでマトリックスがありますけれども、この中からどれが 3 つに選ばれるのか、そうじゃなくて、もうちょっと大きな括りで 3 つとおっしゃっているのか教えてください。

**渡部 [A] :** 27 年度の営業利益 700 億円は低くないかということについて、26 年度減少プラスアルファ前提の計画を基に作っていますということと、加えて、ポートフォリオの組換え変更において、譲渡等をする事業なんかも考慮して、少し抑制した織り込みとしているというのがあります。

骨太事業のイメージですけれども、このポートフォリオの図は、事業整理もイメージしながら作っているものなので、ここまで細くなるかは、微妙なところですが、例えば今現在メカトロニクスセグメントという一つの大きな塊がありますけれども、そのセグメント自体は、非常に収益性も高く、今後の成長分野も含んでいることで、少なくともそういうセグメントは骨太事業の一つになると思っています。

そういった塊がほかに作れるかというところが、これから議論、整理が必要なところでして、今後、例えば半導体関連というものを打ち出していくのか、重機械系で何をしっかりとやるのか、今後中期経営計画策定の中で決めていきたいと考えています。

**質問者⑤ [Q] :** 油圧ショベルで、代理店の今後の需要予測精度に課題があるというお話だったので、海外のことなのかと推察したのですけれども、販売代理店がどういう立てつけで、現地で機能しているのかということと、どうしてその需要動向予測が難しくなっているのかというあたりの現状を教えてください。

**渡部 [A] :** あまり詳細な説明というわけにもいきませんが、例えば北米の代理店ですと、代理店が自分たちでレンタルフリートを持って、それをレンタルしたり売ったりした後、それを補充するという流れがあります。最近の傾向として、北米でそういったレンタルフリートをどれだけその代理店が保有するかというところが、近年であれば、高金利の影響で抑制されていたとか、油圧ショベルのリテー

ルの販売台数自体、需要自体 25 年は伸びたところもあるのですけれども、実際のリテール販売台数とわれわれが主としてレンタルフリートなんかをやっている代理店に納める台数、そのあたりの予測、経済環境の動向にもかなり影響を受けますけれども、そこの把握の仕方に難しいところがあるという理解です。

これは、どちらかという日本サイドが生産計画の主体で、プロダクトアウト的な発想で計画を作っていたというようなきらいもありますので、そこの連携含めて、より精度を高めていきたいと考えています。

**質問者⑥ [Q] :** レアアースについて、レアアースの輸出規制に関連して、事業への影響、その対策について伺いできればと思います。

価格上昇などの収益影響の懸念、今後の調達戦略などについて、どうしていくかお聞かせいただけないでしょうか。

**石丸 [A] :** レアアースにつきましては、現時点では目に見えて何かが起きているということはございません。当社としまして、今取り組んでいますのは、まずどういった影響があるか、弊社がいろいろな事業やっていますので、それを調査しているというのが実際にございます。

特にモーターとか、その関係で影響があることは間違いないと。ただ、それがどの時点でどれぐらいの影響が今後出てくるかというのは、現状精査中です。

取組ですけれども、全社にわたって見ている資材室がございまして、そこで全社の状況をコントロールしながら、どういうふうな対策を取っていくかということを、部門別に考えていたのでは間に合いませんので、そういったことを取組として考えている状況です

**質問者⑥ [Q] :** レアアースで特にその影響があるとしたら、どこの事業が一番影響を受けやすいかも教えていただけないでしょうか。

**石丸 [A] :** 現時点で入ってきている情報としましては、特に IM セグメントですね、このあたりが動かすものを使っているところが多いので、影響が出てくると思っております。イオン注入装置、射出成形機、このあたりが結構影響が出てくるようになります。

またメカセグメントでも、やっぱり動かすという意味合いでは、特にモーター使っているところですか、あと精密機械です。その辺も影響が出てくる見立てをしています。

**質問者⑦ [Q] :** 今回新日本造機さんの売却を同じ時間にリリースされているのですが、売却金額が 149 億円なので、安くないのかという懸念と、そこそこ利益率も出しているし、ROE は低いですが、



プレミアムも全くない状態で売っている価格のような気がするので、その価格の妥当性が一つと、あと売り先、西島製作所さんなので、ポンプは同じなんですけれども、客先はオイルアンドガスじゃないので、あまりシナジーはないような気はするのですけれども、売り先と価格について、コメントをいただきたい。

**渡部 [A] :** 新日本造機は、近年は蒸気タービンが主とする発電関連のビジネスよりも、オイルアンドガスのビジネスの方が比較的安定していたということもあり、ポンプ、回転機として西島さんとかなりシナジーがあるというのは、先方の評価もそういうところではないかと思います。

価格は、われわれも外部、第三者を交えて評価した交渉の結果です。一つは新日本造機自体、近年かなり新しい本体受注が、少しずつ減ってきています。どちらかという、サービス主体で支えてきたということで、将来の評価をしていくと、本体事業の先細りが、一つ評価のポイントと考えております。妥当な範囲だと理解しています。

**質問者⑦ [Q] :** 今回の事業化構造改革に合わせて、何か無理して売ったということはないですね。

**渡部 [A] :** それはございません。先ほど申し上げたとおり、一つのシナリオの実現ということで進めています。

以上