

2023年度決算概要
2024年度業績予想
および「中期経営計画2026」

2024/2/14



住友重機械工業株式会社

社長 下村 真司

INDEX

01

2023年度決算概要
2024年度業績予想

02

「中期経営計画2026」 (中計26)

01

2023年度決算概要

2024年度業績予想

01

2022年度決算期変更について

		2023年			
		1月~3月	4月~6月	7月~9月	10月~12月
国内		1Q	2Q	3Q	4Q
		2023年度上期		2023年度下期	
		2023年度 国内 12カ月			
海外		1Q	2Q	3Q	4Q
		2023年度上期		2023年度下期	
		2023年度 海外 12カ月			
【参考】		2022年(調整前)			
		1月~3月	4月~6月	7月~9月	10月~12月
国内			1Q(調整前)	2Q(調整前)	3Q(調整前)
			2022年度 国内 9カ月		
海外		1Q(調整前)		2Q(調整前)	3Q(調整前)
		2022年度 海外 12カ月			
		2022年(調整後)			

**2023年度
実績**
/前年同期(調整後)、
(増減)

受注高 : 10,087億円 / 11,648億円 (△1,562億円)

売上高 : 10,815億円 / 10,183億円 (633億円)

営業利益 : 744億円 / 600億円 (144億円)

前年同期比

- ・ **市場環境** : 国内は一部底堅い分野あるも全般に弱含み。北米は比較的堅調に推移する一方、欧州、中国の減退が継続。
- ・ **受注高** : 半導体関連の需要減やエネルギー関連の案件減により減少。
- ・ **売上高** : エネルギー&ライフラインの工事進捗差による減少があるも、他セグメントにて受注残を売上につなげ前年比増。
- ・ **営業利益** : メカトロニクス、ロジスティックス&コンストラクションの売上増と為替差により前年比増。

01

2023年度 決算概要

	2022年度 (12カ月) 実績	2023年度		増減	
		直近予想(23年8月)	実績	前期比	直近予想(23年8月)比
受注高	11,648	10,550	10,087	△1,562	△463
売上高	10,183	10,750	10,815	633	65
営業利益	600	640	744	144	104
営業利益率	5.9%	6.0%	6.9%	-	-
経常利益	588	600	702	114	102
経常利益率	5.8%	5.7%	6.5%	-	-
特別損益	△276	△20	△188	88	△168
親会社株主純利益	163	380	327	165	△53
親会社株主利益率	1.6%	3.6%	3.0%	-	-
1株当たり配当	* 90円	120円	120円	-	-
配当性向	* 190.8%	38.7%	44.9%	-	-
ROIC (税引後)	6.2%	6.0%	7.0%	-	-
【参考】ROE	3.0%	6.5%	5.5%	-	-
為替レート(ドル)	¥133	¥130	¥139	-	-

単位：億円

* 9カ月実績

01

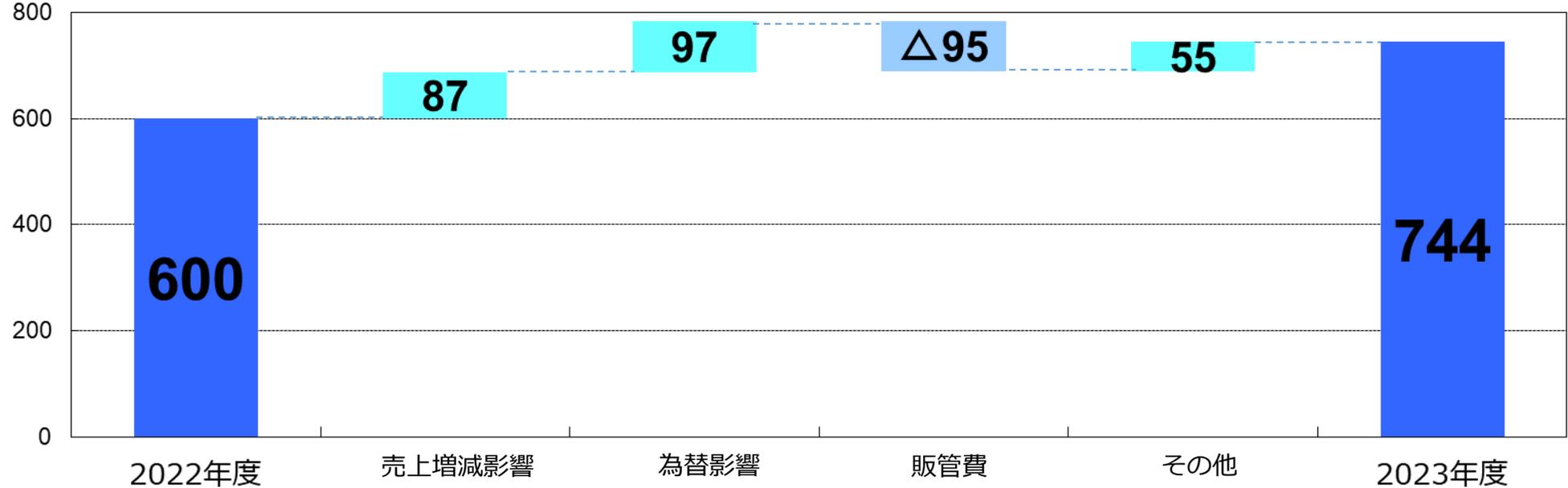
2023年度 セグメント別業績

	受注高			売上高			営業利益					
	2022年度 実績	2023年度 実績	増減	2022年度 実績	2023年度 実績	増減	2022年度 実績 /営業利益率(%)		2023年度 実績 /営業利益率(%)		増減	
単位：億円												
メカトロニクス	2,206	1,978	△228	1,979	2,200	221	92	4.6	124	5.6	32	
(プラスチック加工機械)	1,071	893	△177	1,065	971	△95						
(その他)	2,210	1,756	△454	1,578	1,828	250						
インダストリアル マシナリー	3,281	2,650	△631	2,643	2,798	156	265	10.0	256	9.1	△9	
(油圧ショベル)	2,558	2,125	△432	2,114	2,424	310						
(その他)	1,602	1,811	208	1,458	1,510	52						
ロジスティクス & コンストラクション	4,160	3,936	△224	3,572	3,934	363	166	4.6	281	7.1	116	
エネルギー&ライフライン	1,942	1,463	△479	1,934	1,822	△112	56	2.9	63	3.5	7	
その他	60	60	0	56	61	5	21	-	19	-	△2	
合計	11,648	10,087	△1,562	10,183	10,815	633	600	5.9	744	6.9	144	

01

2023年度 営業利益増減分析

単位：億円



<売上増減影響 セグメント別内訳>

単位：億円

メカトロニクス	31
インダストリアル マシナリー	21
ロジスティクス&コンストラクション	60
エネルギー&ライフライン	△25

<販管費>

- ・人件費および経済活動再開に伴う経費が増加

<その他>

- ・原材料、調達品価格上昇と価格転嫁による改善の差額 +60億円
- ・エネルギープラントの欧州での個別プロジェクト採算改善 +30億円
- ・そのほかの部門による悪化 △30億円 など

01

連結貸借対照表

■ 棚卸資産：売上規模の拡大に伴い増加。

■ 純資産：株主資本(利益剰余金)が200億円増加。
その他の包括利益累計額のうち、円安に伴い
為替換算調整勘定が216億円増加。

単位：億円	2022/12末	2023/12末	増減
流動資産	7,114	7,483	369
現預金	975	1,045	70
売上債権	3,003	2,899	△104
棚卸資産	2,755	3,211	456
その他	381	329	△52
固定資産	4,375	4,526	151
有形固定資産	3,201	3,300	99
無形固定資産	566	456	△110
投資その他の資産	608	770	162
資産合計	11,489	12,009	520

単位：億円	2022/12末	2023/12末	増減
負債	5,719	5,734	14
買掛債務	1,863	1,808	△55
有利子負債	1,608	1,622	15
その他	2,249	2,303	54
純資産	5,769	6,275	505
株主資本	4,685	4,885	200
その他の包括利益累計額	1,008	1,313	305
非支配株主持分	77	77	0
負債・純資産合計	11,489	12,009	520
ネット有利子負債比率	5.5%	4.8%	△0.7%
自己資本比率	49.5%	51.6%	2.1%

単位：億円

区 分	2023年度
営業活動	654
税金等調整前当期純利益	514
減価償却費	364
運転資本	△454
その他（税金等）	230
投資活動	△433
（フリーキャッシュ・フロー）	221
財務活動	△172
現金・現金同等物増減	65
現金・現金同等物期末残高	1,002

■ 営業キャッシュ・フロー

売上債権は減少したものの棚卸資産が増加。

■ 投資キャッシュ・フロー

高水準の投資を継続。

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
フリー キャッシュ・ フロー（億円）	2	△215	204	120	△159	221
債務償還年数 （年）*1	1.3	3.4	1.9	1.8	7.5	2.5
インタレスト・ カバレッジ・ レシオ（倍）*2	51.2	30.5	66.2	81.8	20.0	27.1

*1 有利子負債÷営業キャッシュ・フロー

*2 営業キャッシュフロー÷利払い

<p style="text-align: center;">2024年度 予想</p>	<p>受注高 : 11,200億円</p> <hr/> <p>売上高 : 11,100億円</p> <hr/> <p>営業利益 : 700億円 / 親会社株主純利益 : 410億円</p>
<p style="text-align: center;">前年同期比</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 受注高 : エネルギー関連案件の増加、客先での在庫調整の一巡や半導体関連が回復に向かうことから増加。 ・ 売上高 : ロジスティックス&コンストラクションを中心に高い水準の受注残を消化し増加。 ・ 営業利益 : 売上は増加するものの、大型の開発投資と為替の影響により減少。
<p style="text-align: center;">トピック・ 市況認識</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 市況は国内は緩やかに回復。北米が堅調な一方、中国、欧州は弱含み先行き不透明感あり。 ■ 調達価格上昇は一部にて継続する一方、価格転嫁が進み一定レベルの採算改善。 ■ サプライチェーンの混乱は収束に向かうも、一部の機種で引き続き影響が残る。 ■ 地政学リスク・各国インフレの動向と為替相場の変動等、リスク要因あり。

01

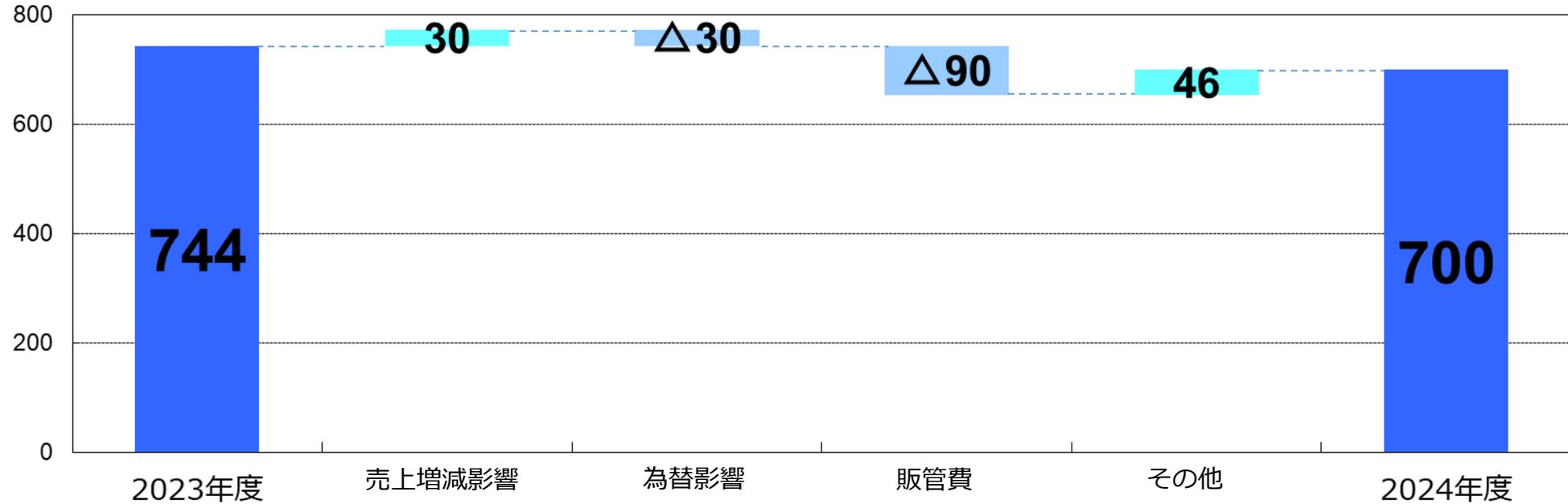
2024年度 業績予想

単位：億円	2023年度 実績 (2023.1-2023.12)	2024年度 予想 (2024.1-2024.12)	前期比増減
受注高	10,087	11,200	1,113
売上高	10,815	11,100	285
営業利益	744	700	△44
営業利益率	6.9%	6.3%	-
経常利益	702	660	△42
経常利益率	6.5%	5.9%	-
特別損益	△188	△50	138
親会社株主純利益	327	410	83
親会社株主利益率	3.0%	3.7%	-
1株当たり配当	120円	125円	-
総還元性向	44.9%	61.7%	-
ROIC(税引後)	7.0%	6.2%	-
【参考】ROE	5.5%	6.5%	-
為替レート(ドル)	¥139	¥135	-

01

2023/2024年度 営業利益増減分析

単位：億円



<増収効果 セグメント別内訳>

単位：億円

メカトロニクス	△10
インダストリアル マシナリー	10
ロジスティックス&コンストラクション	30
エネルギー&ライフライン	0

<販管費>

人件費と、液化空気エネルギー貯蔵システム (LAES) の事業化へ向けた大型投資により増加

01

2024年度 セグメント別業績予想

	受注高			売上高			営業利益					
	2023年度 実績	2024年度 予想	増減	2023年度 実績	2024年度 予想	増減	2023年度 実績 /営業利益率(%)		2024年度 予想 /営業利益率(%)		増減	
単位：億円												
メカトロニクス	1,978	2,210	232	2,200	2,130	△70	124	5.6	100	4.7	△24	
(プラスチック加工機械)	893	1,025	132	971	950	△20						
(その他)	1,756	1,845	89	1,828	1,900	72						
インダストリアル マシナリー	2,650	2,870	220	2,798	2,850	52	256	9.1	260	9.1	4	
(油圧ショベル)	2,125	2,600	475	2,424	2,710	286						
(その他)	1,811	1,590	△221	1,510	1,570	60						
ロジスティクス & コンストラクション	3,936	4,190	254	3,934	4,280	346	281	7.1	315	7.4	34	
エネルギー&ライフライン	1,463	1,890	426	1,822	1,810	△13	63	3.5	10	0.6	△53	
その他	60	40	△20	61	30	△30	19	-	15	-	△4	
合計	10,087	11,200	1,113	10,815	11,100	285	744	6.9	700	6.3	△44	

02

「中期経営計画2026」

		「中期経営計画2023」 目標 (2022年5月見直)	2021年度 実績	2022年度 実績(12カ月)	2023年度 実績
業績	受注高	10,700億円	10,753億円	11,648億円	10,087億円
	売上高	10,500億円	9,440億円	10,183億円	10,815億円
	営業利益率	7.2% (760億円)	7.0% (657億円)	5.9% (600億円)	6.9% (744億円)
	ROIC	7.5%以上	7.3%	6.2%	7.0%
	(参考) ROE	8.0%	8.5%	3.0%	5.5%
投資	設備投資 (3カ年)	1,170億円	1,112億円		
	研究開発 (3カ年)	680億円	322億円	* 365億円	425億円
			640億円		
			218億円	* 174億円	248億円
	為替レート(ドル)	¥120	¥112	¥133	¥139

* 9カ月実績

「中期経営計画2023」総括

財務目標

- トップラインは目標達成、半導体関連拡大
- 営業利益は計画並もROICは目標に及ばず

投資関連

- 成長分野（半導体・電機制御関連）への投資が不足
- 過年度買収事業の利益貢献に遅れ

企業価値・
社会価値
の拡大

- 事業ポートフォリオの組み換え着手、新セグメント体制へ移行
- 新規事業創出に向けた新組織設置
- カーボンニュートラル目標・人権方針設定、人権DD開始、ダイバーシティ推進

人権DD：人権デュー・ディリジェンス

「中期経営計画2026」課題

- ✓ 既存事業の深化と高収益事業の伸長による稼ぐ力の強化
- ✓ 重点投資領域への投資集中(M&A含む)
- ✓ M&A評価プロセスの改善
- ✓ セグメント別ROIC目標設定と成長戦略遂行、事業ポートフォリオ改革の推進
- ✓ 事業化プロセス構築と社内企業家育成
- ✓ CO2削減目標達成に向けた施策実行と人的資本に基づく人材戦略遂行

- ・ 資材費高騰の長期化や固定費増を受けるも、価格転嫁等の施策を進めた結果、営業利益率はほぼ目標並に
- ・ サプライチェーン混乱に起因した部材入手難、生産効率低下による棚卸資産増加、増産投資等による固定資産増加でROICは目標に及ばず

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

2030年
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

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・自動化分野
- ・半導体分野
- ・先端医療機器分野
- ・環境・エネルギー分野

サステナビリティ
重要課題

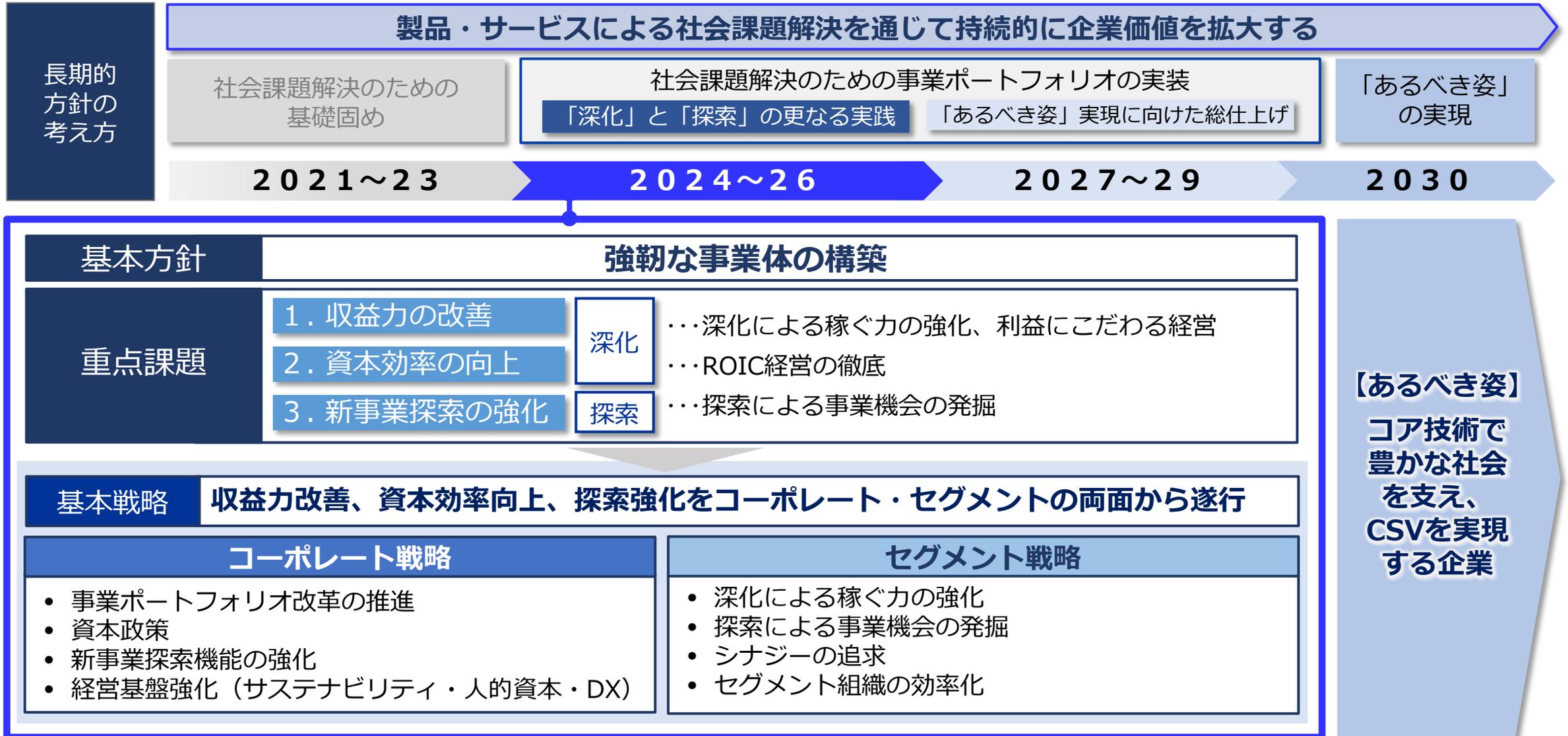
2030年 非財務目標

E	環境負荷の低減	CO2排出量削減（19年比） ・製品製造時：△50% ・製品使用時：△30%
S	よりよい暮らし・働き方の 実現 従業員の安全・健康・育成 地域との共存・共栄 持続可能なSC構築	（自動化技術の更なる進化） ・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 ：100%
G	ガバナンスの強化 製品品質の確保	・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

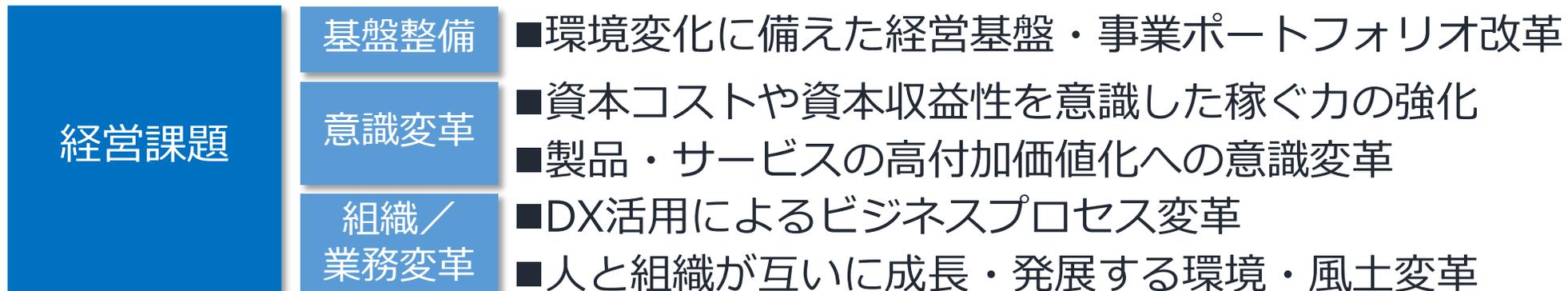
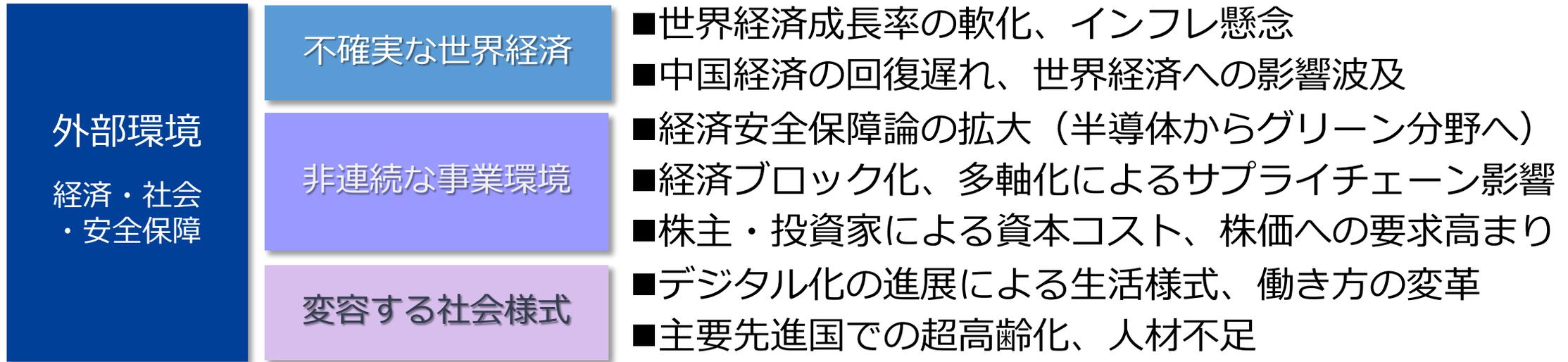
企業価値と社会価値の最大化を目指した財務・非財務目標を設定
財務目標では、継続的に資本コストを上回る収益力の達成を目指す

02

「中期経営計画2026」 基本方針および骨子



既存の成長戦略、事業の前提が通用しない非連続かつ不確実な時代



02

「中期経営計画2026」 業績・投資 予想と計画

		「中期経営計画2023」 実績	2024年度 予想	「中期経営計画2026」 計画値(2026年度目標)
業績	受注高	10,087億円	11,200億円	12,800億円
	売上高	10,815億円	11,100億円	12,500億円
	営業利益率	6.9% (744億円)	6.3% (700億円)	8.0% (1,000億円)
	ROIC	7.0%	6.2%	8%
	(参考) ROE	5.5%	6.5%	10%
投資	設備投資(3カ年)	1,112億円	1,900億円(うち重点投資領域 800億円)	
	研究開発(3カ年)	640億円	900億円(うち重点投資領域 540億円)	
為替レート(ドル)		139円	135円	

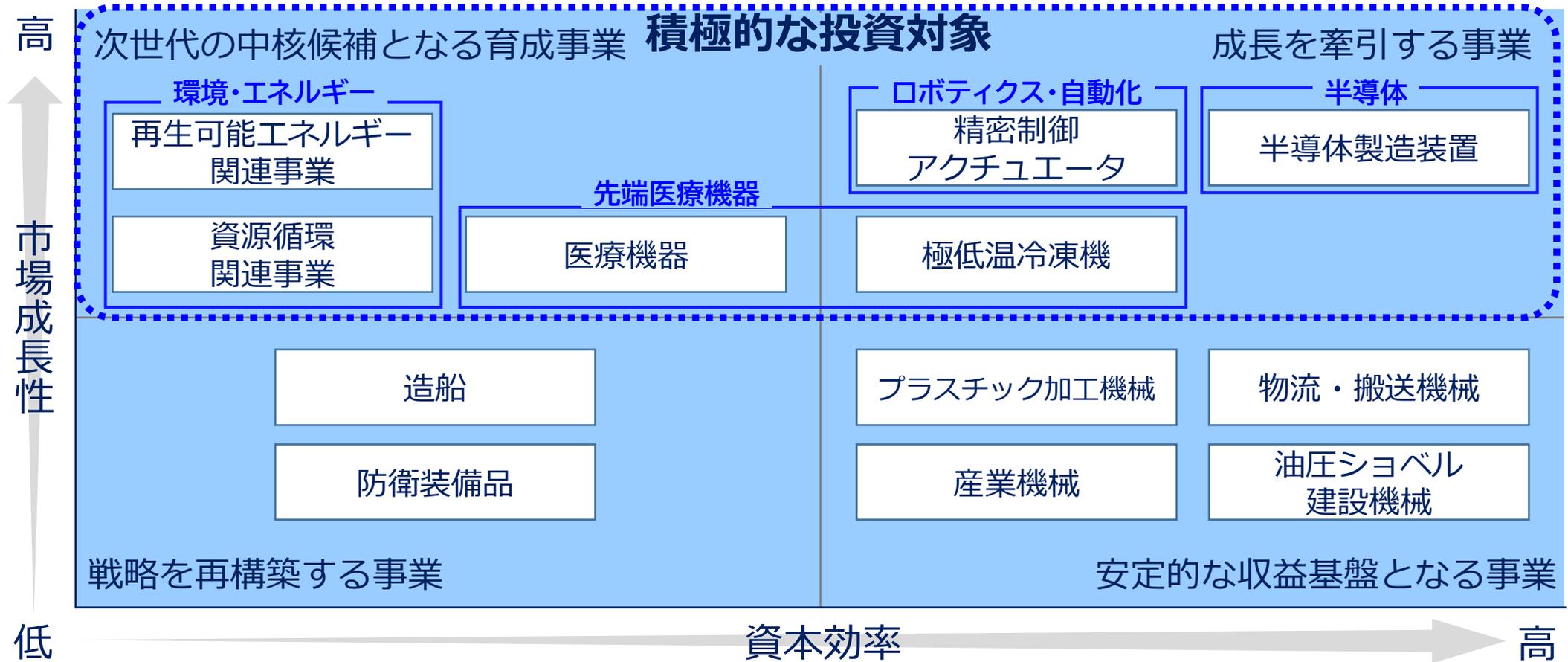
02

「中期経営計画2026」 セグメント別 業績予想・計画

(単位：億円)	2023年度 実績				2024年度 予想				「中期経営計画2026」 計画			
	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	ROIC
メカトロニクス	1,978	2,200	124	5.1%	2,210	2,130	100	4.2%	2,650	2,600	200	7.0%
うち プラスチック加工機械	893	971			1,025	950			1,100	1,100		
インダストリアル マシナリー	2,650	2,798	256	10.0%	2,870	2,850	260	9.6%	3,450	3,400	370	11.5%
うち油圧ショベル	2,125	2,424			2,600	2,710			2,900	2,900		
ロジスティクス& コンストラクション	3,936	3,934	281	8.7%	4,190	4,280	315	10.2%	4,600	4,600	330	10.0%
エネルギー& ライフライン	1,463	1,822	63	4.1%	1,890	1,810	10	0.7%	2,100	1,900	100	6.0%
合計	10,087	10,815	744	7.0%	11,200	11,100	700	6.2%	12,800	12,500	1,000	8.0%

02

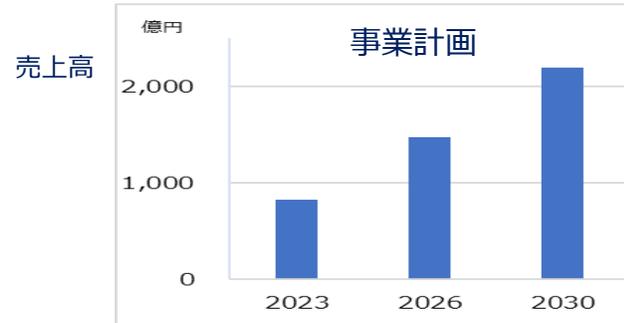
コーポレート戦略：事業ポートフォリオ改革の推進



- ・ 成長を見込む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
- ・ 低成長・低収益事業の戦略再構築を実施する

02

コーポレート戦略：成長牽引事業（半導体分野の戦略）



主要課題

1. 市場拡大・変化（パワー半導体・SiC）に対応した次世代機種開発の促進
2. グローバル展開強化と既存顧客シェア拡大
3. 事業のシナジー追求（情報共有基盤整備、開発連携、生産協力、サービス連携）と組織能力強化促進

現行製品



イオン注入装置

パワー半導体
イメージセンサ
メモリ、ロジック

対象

基本戦略

- ・パワー半導体向け新機種開発等
- ・次世代装置開発

強み

- ・日本のトップメーカーとして、グローバルで高いシェア
- ・新工場建設にて生産能力増加(2倍)に対応



レーザーアニール装置

パワー半導体
SiCオーミック・コンタクト
IGBT裏面活性化

- ・パワー半導体向け国内外の新規顧客開拓
- ・次世代機開発

- ・パワー半導体用レーザーアニールでは世界トップクラスの販売実績



MCZ用超電導マグネット成膜装置等

パワー半導体
シリコンウェハ等

- ・パワー半導体向け新機種開発等
- ・次世代装置開発

- ・シリコンウェハ製造において高いシェア
- ・大手ウェハメーカー(2社)に納入実績多数
- ・素材メーカーとSC強化



クライオポンプ

パワー半導体
PVD装置
イオン注入装置

- ・新機種開発と新規顧客の開拓

- ・大手半導体製造装置メーカーに納入実績多数



精密位置決め装置

露光装置、マスク描画・マスク検査装置、ウェハ検査装置

- ・海外顧客開拓
- ・高精度、高性能次世代装置の開発

- ・次世代半導体向け製造装置に要求される高精度、高性能



真空ロボット

真空
プロセス装置

- ・顧客内シェア拡大
- ・生産力強化

- ・大手半導体製造装置メーカーでのシェア拡大中

SC：サプライチェーン 装置 コンポーネント

02

コーポレート戦略：戦略再構築事業（造船事業の再構築）

新造船事業からの撤退：

- 一般商船建造は2024年度以降の新規受注を停止し、受注残の引き渡しをもって終了
- エネルギー&ライフラインセグメントの戦略に基づいた事業構造改革を推進

E&Lセグメント戦略の柱

脱炭素エネルギー領域

資源循環領域

サービス領域

撤退後の事業構成

- ・洋上風力用構造物および関連船舶
- ・風力推進コンポーネント

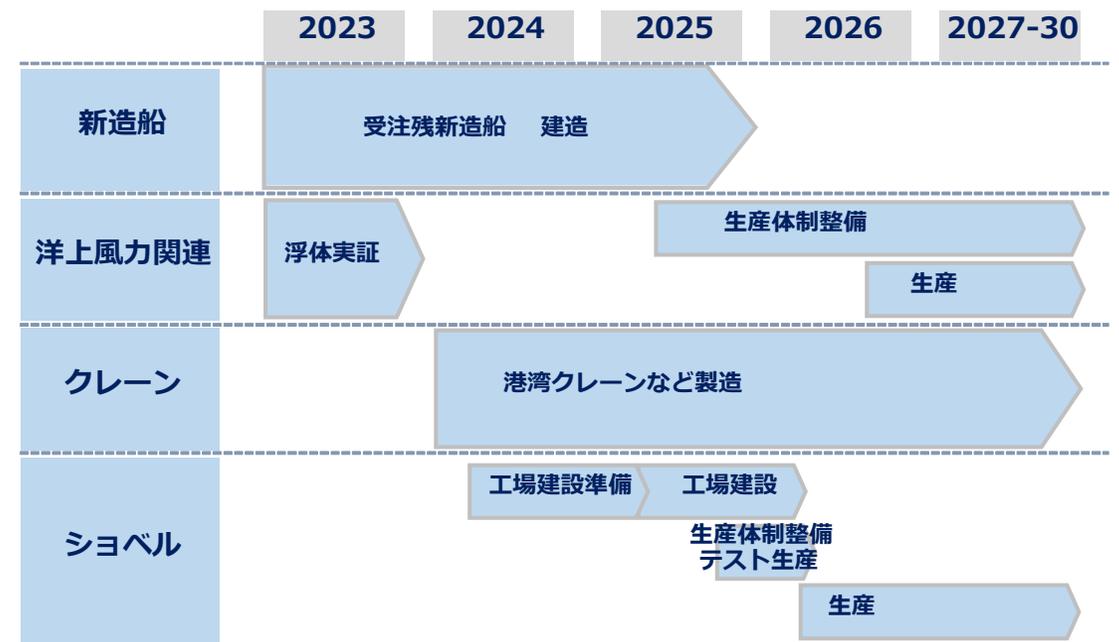
- ・修理船事業

- ・風力推進関連等のエンジニアリングおよびサービス

横須賀製造所 活用

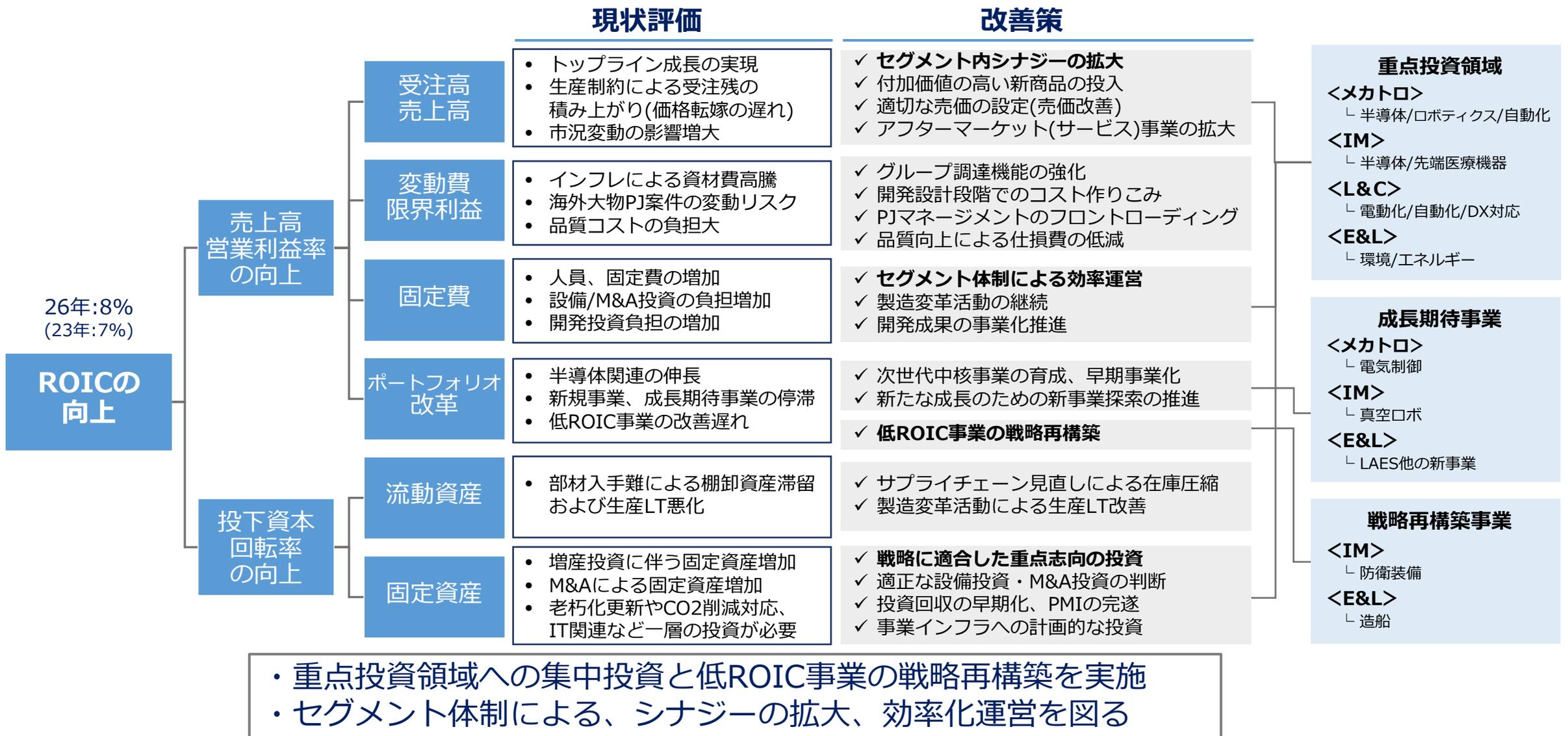
- ・大型クレーン等グループ内の生産協業
- ・資産を活用したショベル生産拠点化

事業再編スケジュール



02

コーポレート戦略：資本効率向上に向けた現状評価と改善策



02

コーポレート戦略：資本政策（キャッシュアロケーション）

- ・ ROIC向上施策の推進によりキャッシュ・フロー創出力を強化、有利子負債も活用し投資と株主還元へに配分。
- ・ 株主還元はDOE 3.5%以上、最低配当125円かつ総還元性向 40%以上を基本方針とし、安定配当と自社株買いの実施により中計26期間中に800億円規模の還元を行う。
- ・ 2024年度は1株当たり配当予想を5円増配の125円、自社株買い100億円の実施を決定した。
- ・ 中計26期間中はDOEを3.5%以上への向上と自社株買いの継続で、総還元性向は50%以上の水準を想定。

キャッシュ・イン

営業CF (研究開発費 控除前)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 収益力の向上 キャッシュフロー創出力の向上 ・ 運転資本の圧縮 製造変革活動による 生産リードタイム改善 ・ 低ROIC事業の構造改革
3,000億円	
有利子負債	<ul style="list-style-type: none"> ・ 有利子負債の活用 財務健全性を損なわない 範囲で有利子負債を活用
600億円	

キャッシュ・アウト

設備投資 (含むM&A)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 重点投資領域への投資 〔ロボティクス・自動化、半導体、先端医療機器、 環境・エネルギー分野に重点投資〕 	800億円
1,900億円		
研究開発費	<ul style="list-style-type: none"> ・ 重点投資領域への投資 〔ロボティクス・自動化、半導体、先端医療機器、 環境・エネルギー分野に重点投資〕 	540億円
900億円		
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> ・ 株主資本に見合う安定配当の実施 DOE 3.5%以上 下限配当は125円/株 ・ 資本政策を加味した自社株買いの実施 総還元性向 40%以上 	
800億円		

02

コーポレート戦略：経営基盤強化（サステナビリティ）

**「中期経営計画2026」
サステナビリティ
基本方針**

SDGs、当社Gの2050年カーボンニュートラル目標達成に向けた対応を強化し、社会環境変化のリスクをチャンスへ変えて企業価値向上を目指す

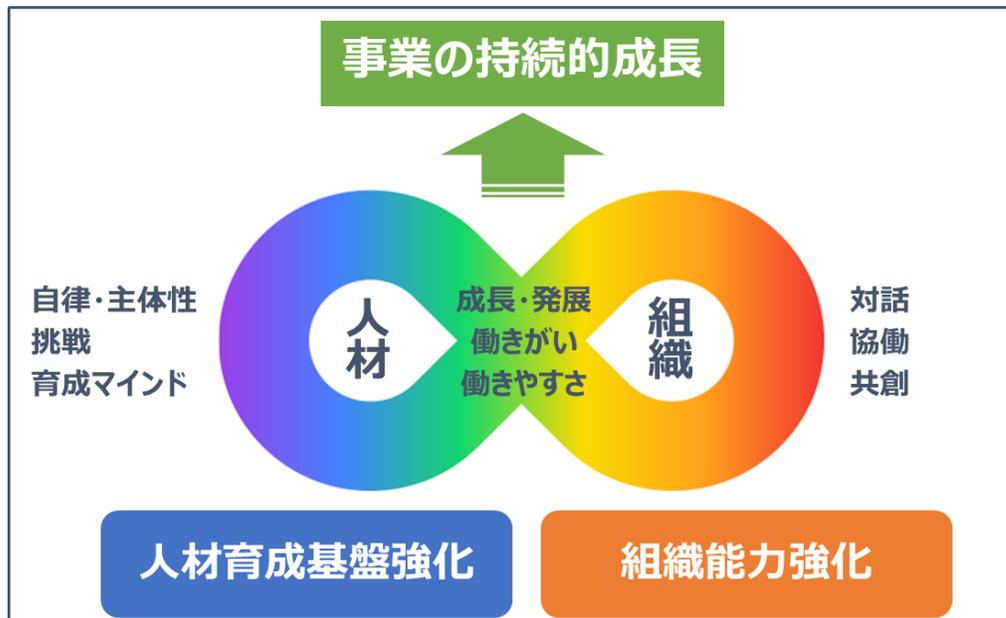
区分	重要課題	2023年 実績	2026年 目標	「中期経営計画2026」 施策内容
価値創造課題	E 環境負荷の低減	CO2排出量削減（19年比） ・製品製造時：+ 2% ・製品使用時：△65% ※22年実績	CO2排出量削減（19年比） ・製品製造時：△35% ・製品使用時：△50%	・削減目標・投資計画・施策の立案(セグメント/BU整合) ・第三者検証(全社Scope3 Cat.1CO ₂ データ取得FS開始) ・生物多様性等新たな課題の対応検討
	よりよい暮らし・働き方の実現	(自動化技術の更なる進化)	(自動化技術の更なる進化)	・製品による生産現場負荷軽減の価値測定試行継続
経営基盤強化課題	S 従業員の安全・健康・育成	・女性管理職比率：2.1% (国内連結)	・女性管理職比率：3.7% (国内連結)	・人的資本経営、ダイバーシティ(女性活躍推進)、健康経営(ホワイト500等)
	地域との共存・共栄	・社会貢献活動支出額：1.5億円	・社会貢献活動支出額：2.0億円	・方針に基づく活動促進、地域・多様なステークホルダーとの協働
	持続可能なサプライチェーンの構築	・試行開始	・高リスクサプライヤー調査：100%	・人権デュー・ディリジェンス(サプライチェーンの人権尊重拡大)
G	ガバナンスの強化	・女性取締役数：1名	・女性取締役数：2名	・取締役会の監督機能の強化・ダイバーシティ推進
	製品品質の確保	・製品に関わる最大インシデント件数：0件	・製品に関わる最大インシデント件数：0件	・ISO実効性評価への変革、製品安全の統治機能強化

02

コーポレート戦略：経営基盤強化（人的資本）

人的資本経営

「人材は最大の資本。人と組織の成長・発展こそが事業の持続的成長の源泉」と捉え、人材を経営・事業運営の中核に位置付ける。人的資本投資として特に人材育成基盤強化、組織能力強化に重点的・継続的に取り組み、「人と組織が互いに成長・発展する環境・風土」への変革を図っていく。



「中期経営計画2026」重点課題

人材確保	<ul style="list-style-type: none"> ▶人材採用・定着 [採用計画] (3年間) 重点投資領域人材 500人規模 DX人材 (ICT人材) 50人規模 ▶個人の志向と配置・活用の両立
人材育成基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> ▶事業戦略と連動した育成プログラム編成 人材育成センターの新設 アップスキリングとリスキリング ▶経営人材育成
グローバル人材マネジメント基盤整備	<ul style="list-style-type: none"> ▶グローバル人材育成 ▶海外人材の活用
組織能力強化	<ul style="list-style-type: none"> ▶組織開発活動
ダイバーシティ推進	<ul style="list-style-type: none"> ▶女性活躍の推進強化

02

セグメント戦略：各セグメントの役割と方向性

セグメント	役割・位置付け	目指す方向性	重点投資領域
メカトロニクス	高収益で 成長牽引 セグメント	<ul style="list-style-type: none"> 電機制御分野事業への積極投資 半導体関連事業の伸長 ロボティクス電機駆動モジュールの展開強化 	<ul style="list-style-type: none"> ロボティクス・自動化分野 半導体分野
インダストリアル マシナリー		<ul style="list-style-type: none"> 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 半導体関連、医療機器等の重点投資領域の伸長 	<ul style="list-style-type: none"> 半導体分野 先端医療機器分野
ロジスティクス& コンストラクション	安定収益を 確保する 基盤セグメント	<ul style="list-style-type: none"> 物流・建設機械の自動化、省力／省人化による社会価値と企業価値の同時実現 事業間連携による新市場展開と新製品開発 電動や新コンポーネント等の新技術の製品化 	<ul style="list-style-type: none"> ロボティクス・自動化分野
エネルギー& ライフライン	将来成長 のための 育成セグメント	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素エネルギー、資源循環領域の新事業化 セグメント内コンピタンスの結合、シナジー 	<ul style="list-style-type: none"> 環境・エネルギー分野

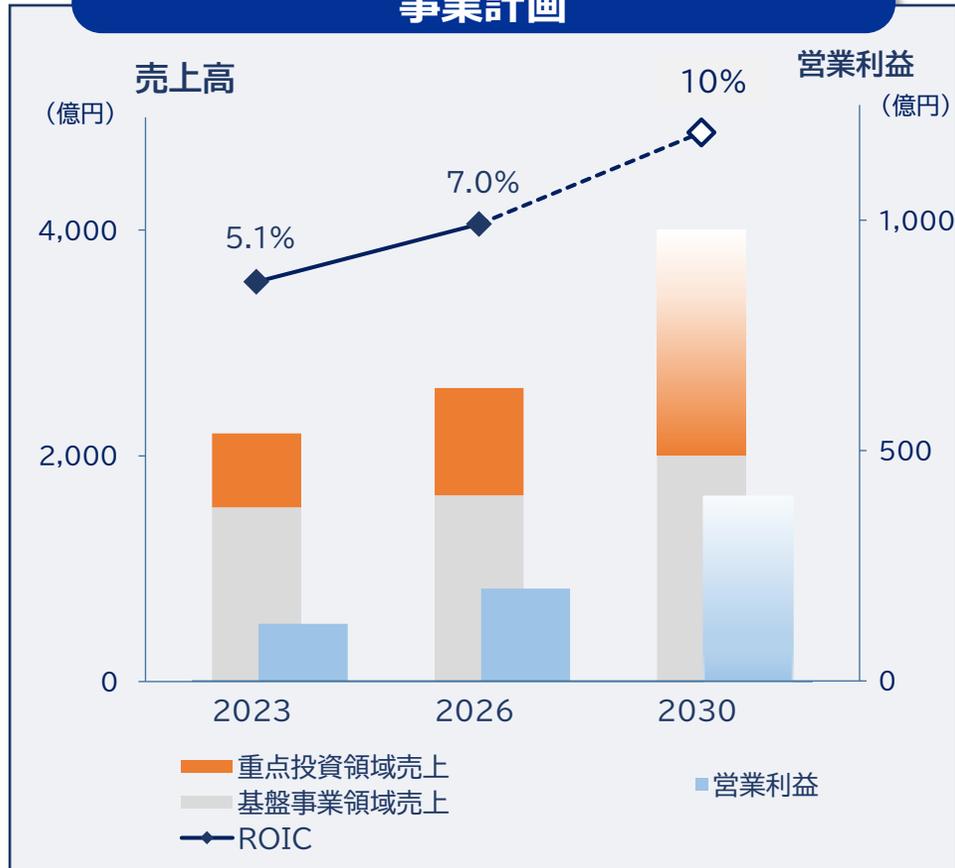
02

セグメント戦略：メカトロニクス セグメント

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する

事業計画



戦略の方向性

①重点投資領域の伸長

「ロボティクス・自動化」分野

- ・AGV/AMR需要増、ロボット向け電動モジュール開発・拡販
- ・HVAC分野向け省エネ、高効率インバータ搭載モジュール拡販

「半導体」分野

■レーザアニール装置

- ・グローバル販路拡大、製造能力・サプライチェーンの増強

■精密位置決め装置

- ・グローバル展開加速、海外評価拠点設置、次世代機開発

②基盤となる事業領域の収益強化

- ・ギヤ・モータ仕様集約による収益力強化、安定収益基盤の確保
- ・インストールベースビジネス拡大によるリプレース・アップグレード展開

ROIC改善ポイント：◇省エネ・環境規制関連需要の取込み

◇半導体関連事業の成長

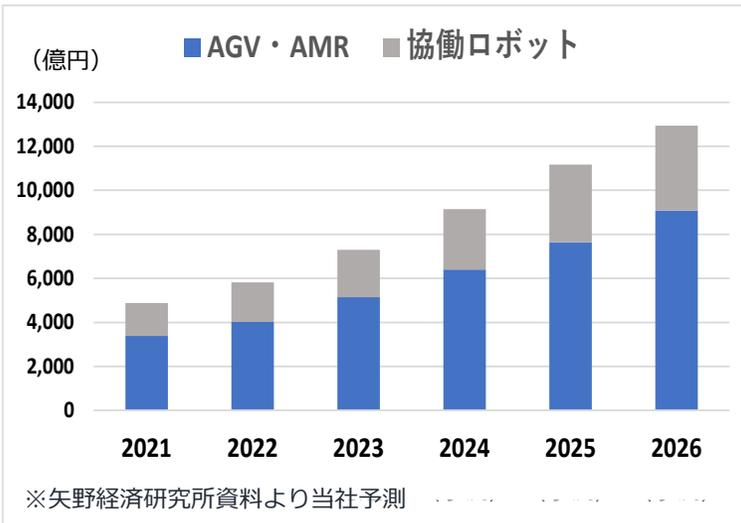
◇ギヤ・モータの仕様集約による生産効率化

◇精密制御用減速機の収益力改善

02

セグメント戦略：メカトロニクス セグメント（ロボティクス・自動化）

市場の成長予測



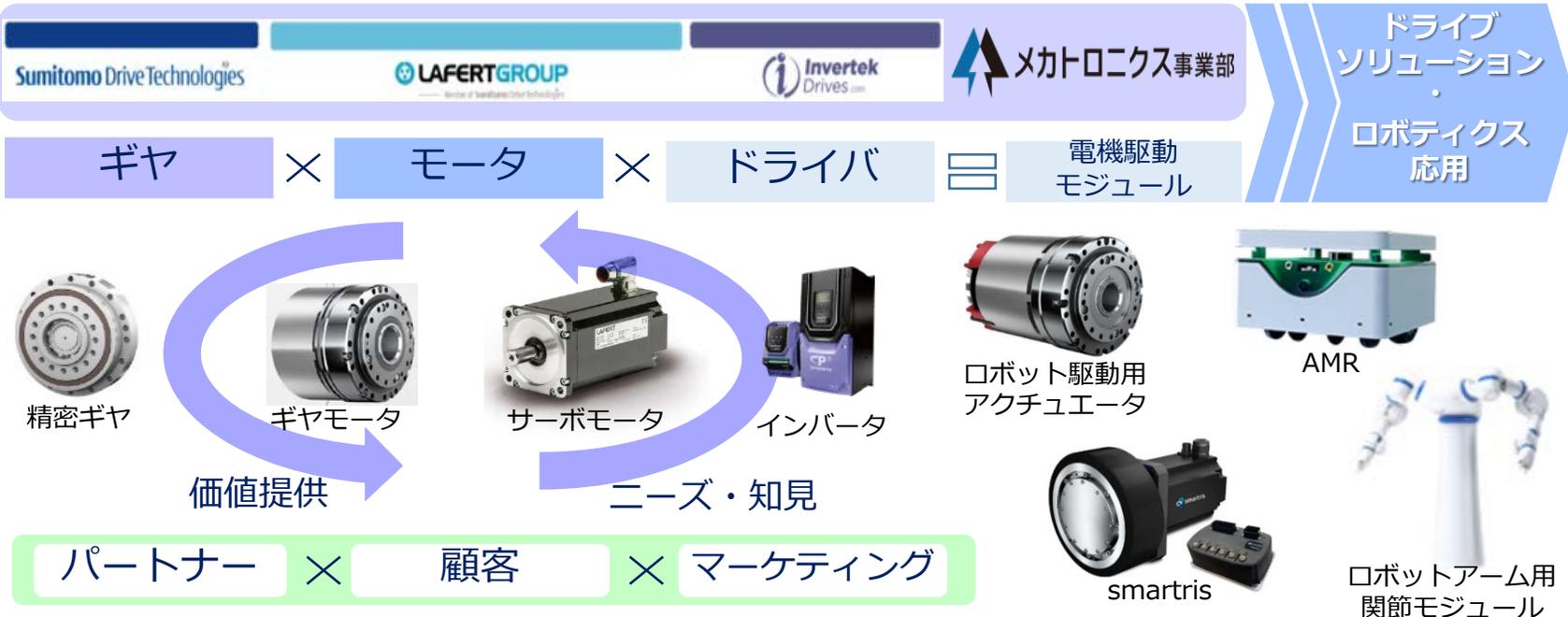
市場ニーズ

- 人手が不足しがちな物流・搬送業務の自動化・電動化
- 人に近い場所で協働するための安全性
- 専門スキルを持つ人材がいなくても簡単に使用できるユーザビリティ

電機制御・ロボティクス分野の成長に向けた主な投資

- 英Invertek社の生産能力増強 – 省エネ・環境規制関連投資で売上規模拡大
- 英Invertek社内に開発拠点新設 一次世代機、電動化技術開発促進
- 伊Lafert社の生産能力改善 – 効率改善で収益率改善、ROIC改善

PTC・Lafert・Invertek・メカトロのソリューション協業で先端電動モジュールを開発・提供



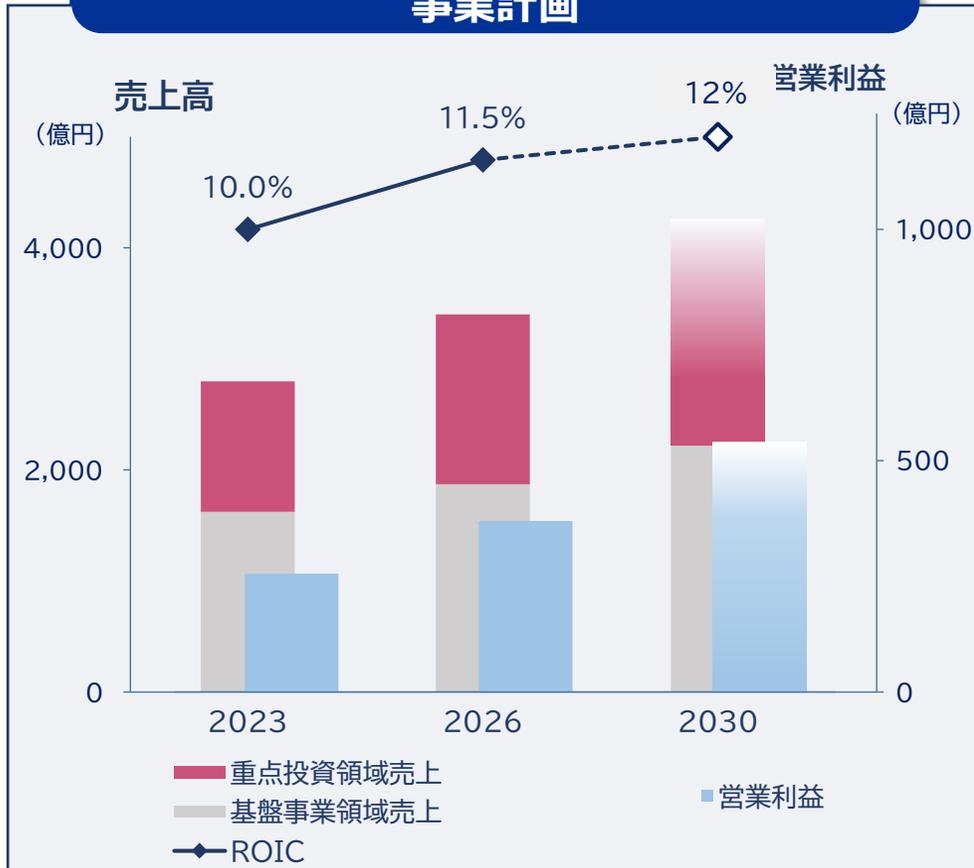
02

セグメント戦略：インダストリアル マシナリー セグメント

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

事業計画



戦略の方向性

①重点投資領域の伸長

「半導体」分野

- ・新商品開発による競争力強化
- ・グローバル展開強化、生産能力・サプライチェーン強化

「先端医療機器」分野

- ・開発機種市場導入と、適応疾患拡大による競争力強化
- ・核医学治療分野での開発（内用療法等）取り組み

②基盤となる事業領域の収益強化

- ・機種ポートフォリオの整理による収益力強化
- ・経営資源（開発、調達、拠点）の有効活用

ROIC改善ポイント：◇重点投資領域である「半導体、先端医療機器」分野へ経営資源の集中による競争力強化

◇半導体関連事業の成長

◇成長に向けた生産能力の増強

02 セグメント戦略：インダストリアル マシナリー セグメント（先端医療機器）

市場の成長予測

- 中長期的には高齢化の進展、新興国の医療インフラ整備、先進国での高度医療化が進む
- 2022年から世界の医療機器需要は約6%の成長予測

市場ニーズ

- 患者の負担を少なくした、QOL(Quality of life：生活の質)の維持
- 放射線治療における適応疾患部位の拡大

先端医療機器の成長に向けた主な投資

- 医療/半導体 新クリーンショップ
- 工場拡張による生産能力強化、開発・O&M人材の確保

次世代先端治療装置、核医学関連機種およびMRI用冷凍機の開発

● 陽子線/BNCT治療装置

がん適用部位拡大による市場拡大

- ・ 次世代新製品開発
- 次世代陽子線システム
- 世界唯一の承認医療機器 (BNCT)



陽子線治療システム

● 核医学機種

新薬開発によるPET需要拡大

- ・ 内用療法 (RI) 適用拡大へ向けた開発



BNCT治療システム

● MRI用極低温冷凍機

省ヘリウム(He) (Heの価格高騰/供給難による顧客需要変化) 省エネニーズ

- ・ 省He MRI向け開発など



PET用サイクロトロンシステム



内用療法用サイクロトロン



極低温冷凍機

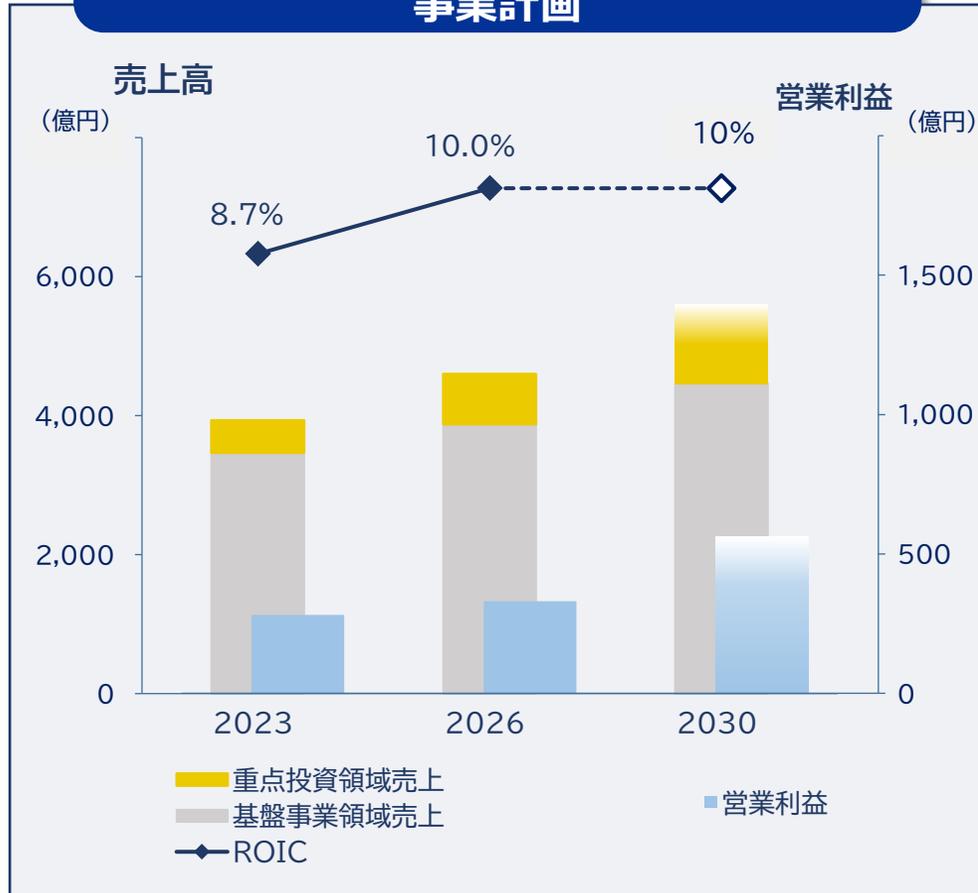
02

セグメント戦略：ロジスティクス&コンストラクション セグメント

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

事業計画



戦略の方向性

①重点投資領域の伸長

「ロボティクス・自動化」分野

■開発戦略

- ・セグメントの開発体制を整備し、「ロボティクス・自動化」に向け共通の電動化/自動化/DXなど、先進の要素技術開発に集中
- ・開発協業によって新機種の探索推進

②基盤となる事業領域の収益強化

■販売戦略

- ・日米欧先進国市場での収益確保
- ・米国：LBC起点としたHSC、SHI-MHの販売協業
- ・欧州：クレーン事業連携の販売拠点設立により橋頭堡を築く

■生産戦略

- ・新たに横須賀を加えた国内4か所、海外3か所の生産拠点活用によるグローバル市場変動へフレキシブルに対応可能な最適生産体制構築
- ・品質に対する取り組みを強化、高信頼の当社ブランドを堅持

ROIC改善ポイント： ◆先進国での収益拡大
◆最適なグローバル生産体制の構築

02

セグメント戦略：ロジスティクス&コンストラクション セグメント（自動化）

主要開発課題

機種

開発の背景・方向性

① 電動化	<ul style="list-style-type: none"> ■建設機械 (ショベル、建機クレーン) 	<ul style="list-style-type: none"> ■建設機械事業ではカーボンニュートラル、省エネなど社会課題解決への要請が高まる。 ■グループにおける油圧機械制御での知見、技術を活かし、ショベル、クレーンなどの電動化開発を推進中。住友建機では、電動化推進室を新設し、開発体制を強化。 ⇒単にカーボンニュートラルのみならず、電動化によって可能となる広範な電気/油圧制御に目を向け、定評のある操作性、高生産効率を追求し、差別化を図る。
② 遠隔・自動化	<ul style="list-style-type: none"> ■物流機械 (物流倉庫、搬送クレーン) ■建設機械 (ショベル、建機クレーン) 	<ul style="list-style-type: none"> ■物流倉庫、搬送クレーン事業で先行する遠隔・自動化は、『働き方改革』や『オペレータ不足』など社会課題解決のため、建設機械事業へも広がる。 ⇒物流機械は『モーション制御』、『周辺環境認識』、『物流/生産効率最適化』などに強み。『モーション制御』、『周辺環境認識』は建設機械でも展開。

高密度自動倉庫（商品）
&AGF（商品）

AGF = Automated Guided Forklift
(無人搬送フォークリフト)

マジックラック=高密度自動倉庫の登録商標

遠隔自動RTG（商品）
&ハイブリッドRTG（商品）

RTG = Rubber Tired Gantry crane
(タイヤ式門型クレーン)

電動ショベル試作機



電動建機クレーン試作機



遠隔・自律ショベル試作機



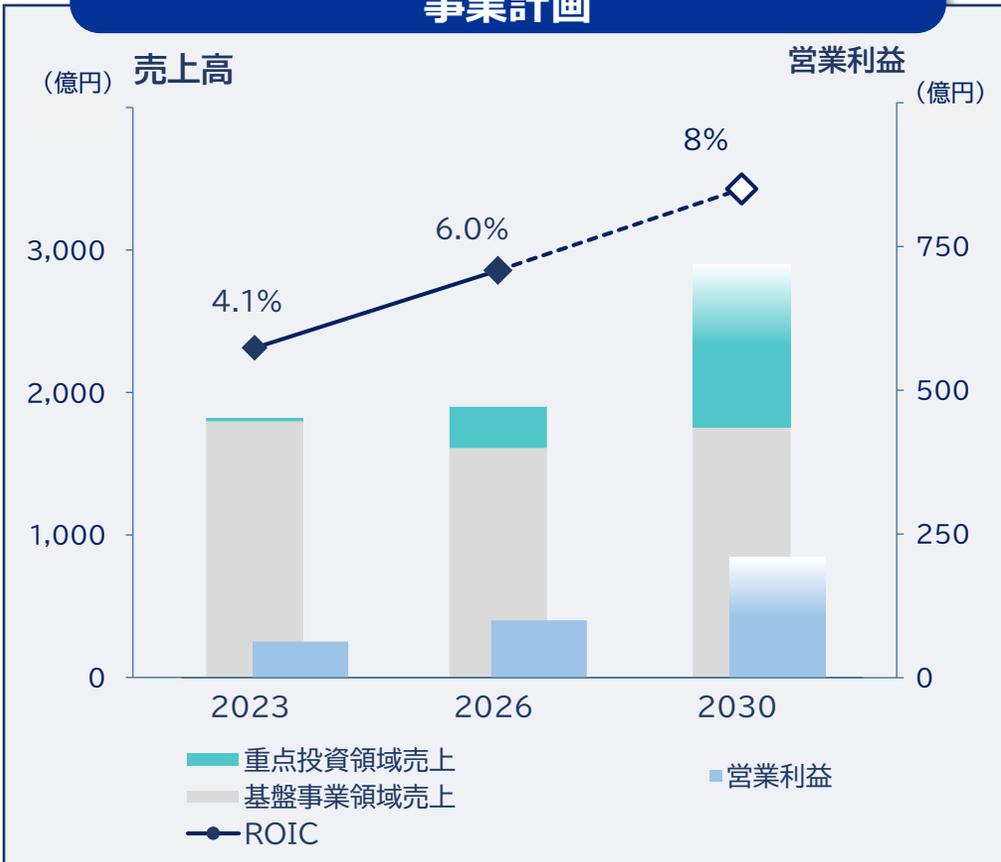
The machine will automatically determine the loaded amount on the dump truck and level it.

02

セグメント戦略：エネルギー&ライフライン セグメント

2030年
目指す姿(1)カーボンニュートラル事業 (2)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

事業計画



戦略の方向性

①重点投資領域の伸長【新規事業】

「環境・エネルギー」分野

(1)カーボンニュートラル事業

- ・バイオマス発電、バイオマスを原料とした持続可能な燃料(SAF等)製造
- ・CO2回収・再利用等カーボンネガティブ技術の開発

(2)再エネ促進事業

- ・液化空気エネルギー貯蔵設備による系統安定化
- ・洋上風力向け基礎構造物事業化～量産

②基盤となる事業領域の収益強化【既存事業】

■ サービス連携強化

- ・機能強化・提案メニューの拡充、セグメント内の連携推進

■ プロジェクト採算管理の徹底

ROIC改善ポイント：◇ サービス事業強化による利益拡大
◇ 脱炭素エネルギー・資源循環領域での
次世代中核事業の育成・事業化加速

02 セグメント戦略：エネルギー&ライフライン セグメント（環境・エネルギー）

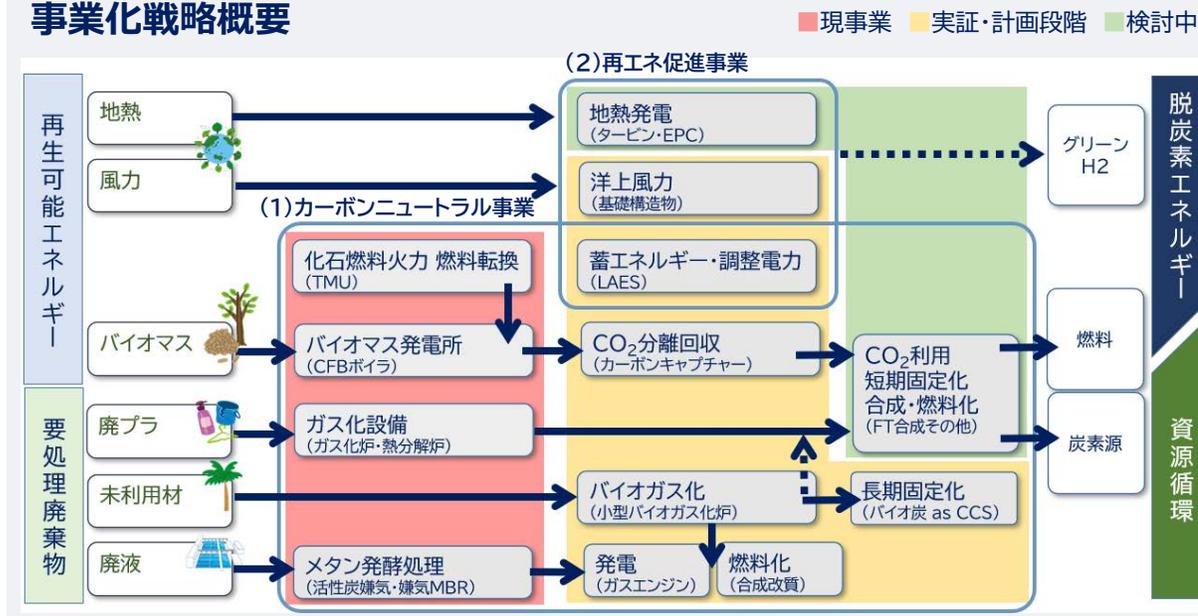
主要戦略課題

事業開発の方向性

投資項目

(1) カーボンニュートラル事業	CCU	<ul style="list-style-type: none"> バイオマス発電設備からのグリーンCO2回収技術の実証とCO2利用技術の開発 	各種パイロット設備・実証機、製造設備等
	ガス化	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な燃料(SAF等)のサプライチェーンへの参画と協業体制の確立 	
(2) 再エネ促進事業	LAES	<ul style="list-style-type: none"> 商用実証によるアグリゲーション運用の最適化 系統用大容量蓄電設備としてのビジネス展開 	
	洋上風力 (基礎構造物)	<ul style="list-style-type: none"> 横須賀製造所および愛媛製造所（西条工場）の連携を含めた生産体制の強化 	

事業化戦略概要



FT合成
(技術研究所とエネルギー環境事業部の共同開発)



再生可能エネルギー主電源化を支える Highview Power 液化空気エネルギー貯蔵システム (LAES)

広島ガス株式会社殿とパートナーを組み実証プラント建設中

CO₂を含む合成ガス(COとH₂)を触媒に接触させることで、高セタン価の液体燃料を硫黄分ゼロで生成するFT合成プロセス(Fischer-Tropsch Process)開発

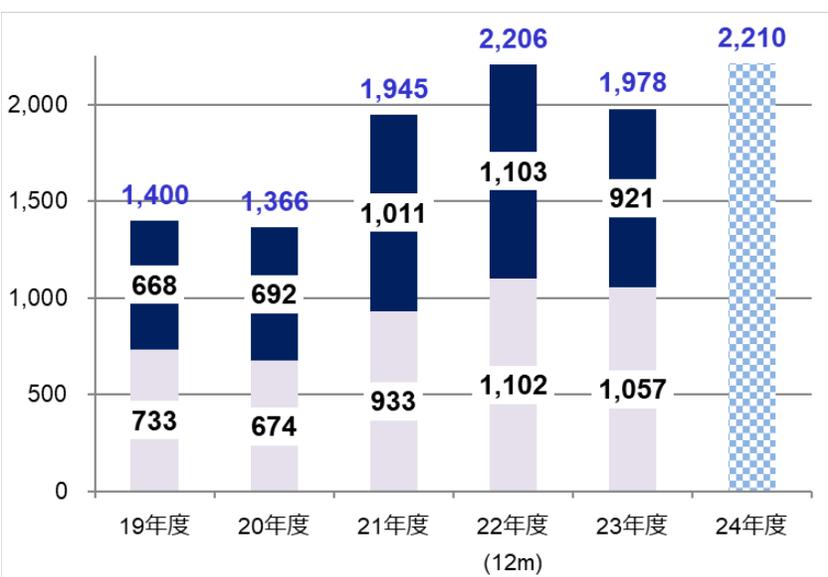
群馬県立産業技術センターの協力を得て開発中

参考資料

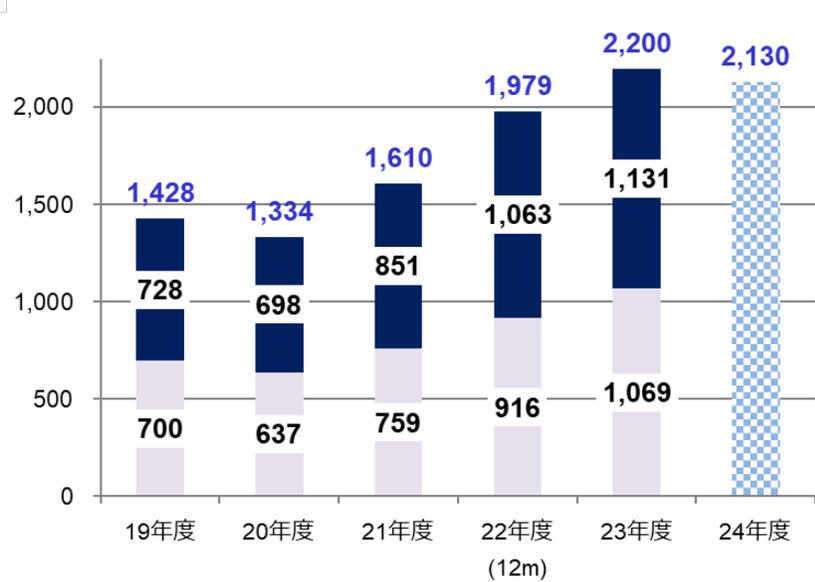
- 23年度**：受注は、中小型の変減速機やモータ需要が、欧米での顧客の在庫調整の影響や、中国市況の低迷により減少。売上、営業利益は受注残があったことから増加。
- 24年度**：受注は、欧州での在庫調整が一巡、中国の下期からの回復を見込み増加。売上は前年の受注減を受け減少。営業利益は、売上減により減少。

単位：億円	2022年度 実績	2023年度				2024年度	
		23年8月 予想	実績	前期比 増減	23年8月 予想比増減	予想	前期比
受注高	2,206	2,180	1,978	△228	△202	2,210	232
売上高	1,979	2,190	2,200	221	10	2,130	△70
営業利益	92	105	124	32	20	100	△24
営業利益率 (%)	4.6	4.8	5.6	1.0	0.9	4.7	△1.0
受注残高	1,126		904	△223			

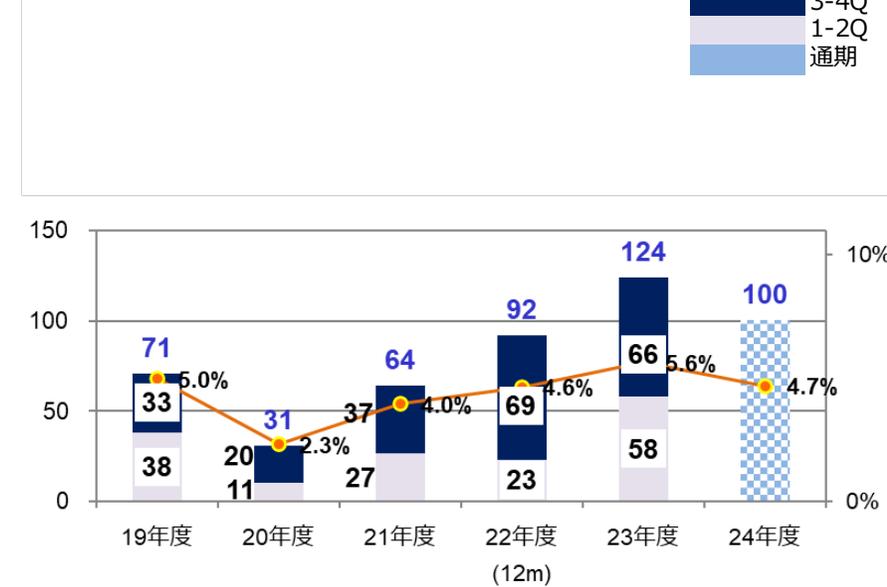
受注高



売上高



営業利益(左軸)・利益率(右軸)



<参考>

・変減速機事業 機種別売上構成 (概数)

	ギヤモータ (中型)	ギヤボックス (大型)	精密用途 (MCD)	サービス	電機制御	合計
2023年度	40%	20%	10%	10%	20%	100%
2022年度	40%	20%	10%	10%	20%	100%

参考

インダストリアル マシナリー

＜プラスチック加工機械＞

23年度：中国の電気電子関連需要の停滞や、国内・欧州における投資の冷え込みにより受注、売上、営業利益とも減少。

24年度：受注は、中国及び自動車関連を中心に緩やかに回復し増加。売上は微減となるが、売値改定が進み営業利益は増加。

＜その他＞

23年度：受注は、半導体市況軟化に伴う顧客の在庫調整や投資先送りの影響などを受け減少。

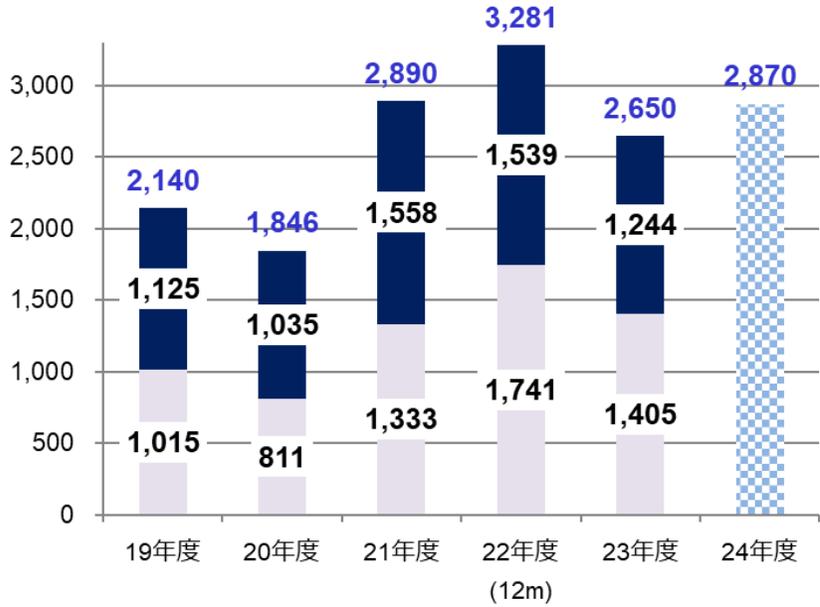
売上、営業利益は、受注残が高い水準であったこともあり増加。

24年度：受注は、半導体関連が底入れ、下期からの回復を見込む。売上は、受注残があり増加。営業利益は前年並み。

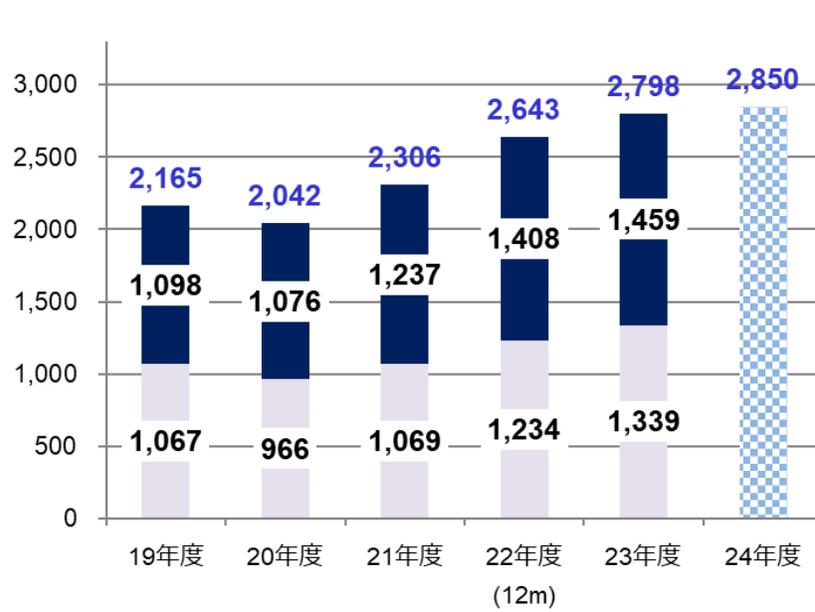
単位：億円	2022年度	2023年度				2024年度	
		23年8月 予想	実績	前期比 増減	23年8月 予想比増減	予想	前期比
プラスチック加工機械	1,071	960	893	△177	△67	1,025	132
その他	2,210	1,840	1,756	△454	△84	1,845	89
受注高	3,281	2,800	2,650	△631	△150	2,870	220
プラスチック加工機械	1,065	1,000	971	△95	△29	950	△20
その他	1,578	1,810	1,828	250	18	1,900	72
売上高	2,643	2,810	2,798	156	△12	2,850	52
営業利益	265	255	256	△9	1	260	4
営業利益率 (%)	10.0	9.1	9.1	△0.9	0.1	9.1	0.0
受注残高	1,945		1,797	△149			

インダストリアル マシナリー

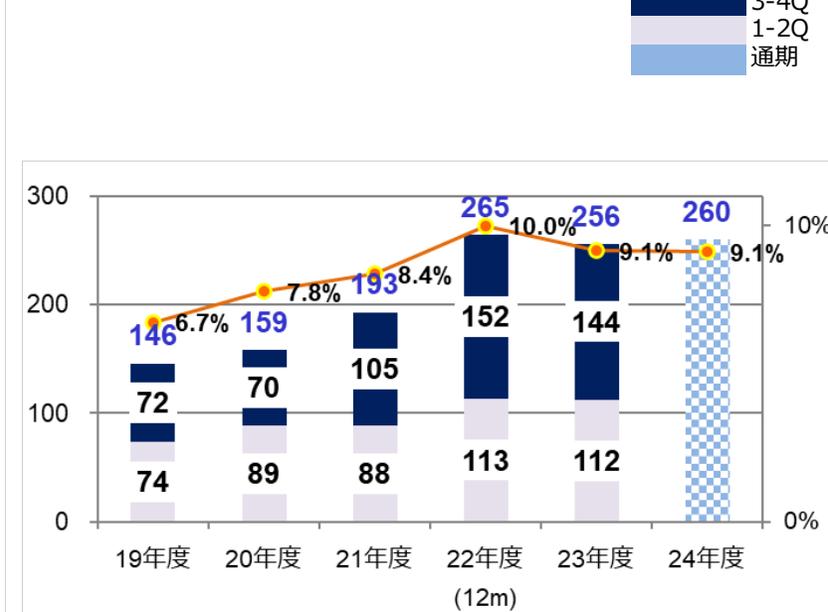
受注高



売上高



営業利益(左軸)・利益率(右軸)



単位：億円

■ 3-4Q
■ 1-2Q
■ 通期

<参考>

・射出成形機 売上業種別構成 (概数)

	電気・電子 関連	自動車	医療・食品 容器・雑貨	その他	合計
2023年度	15%	20%	55%	10%	100%
2022年度	20%	15%	50%	15%	100%

・半導体製造装置 (イオン注入装置) 事業業績 (概数)

	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 予想
受注	660	550	500
売上	500	510	540

参考

ロジスティックス&コンストラクション

<油圧ショベル>

23年度：受注は、米国での前期の先行発注の反動減などにより減少。売上は、国内での供給制約が解消し増加。それに伴い営業利益も増加。

24年度：受注は、北米を中心に在庫調整が一巡し増加。売上、営業利益は、高い水準の受注残を消化し増加。

<その他>

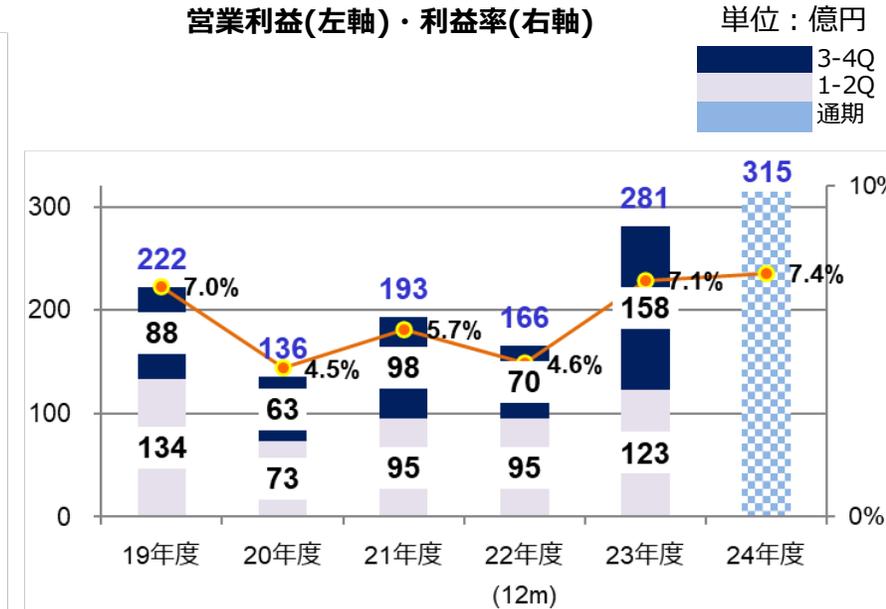
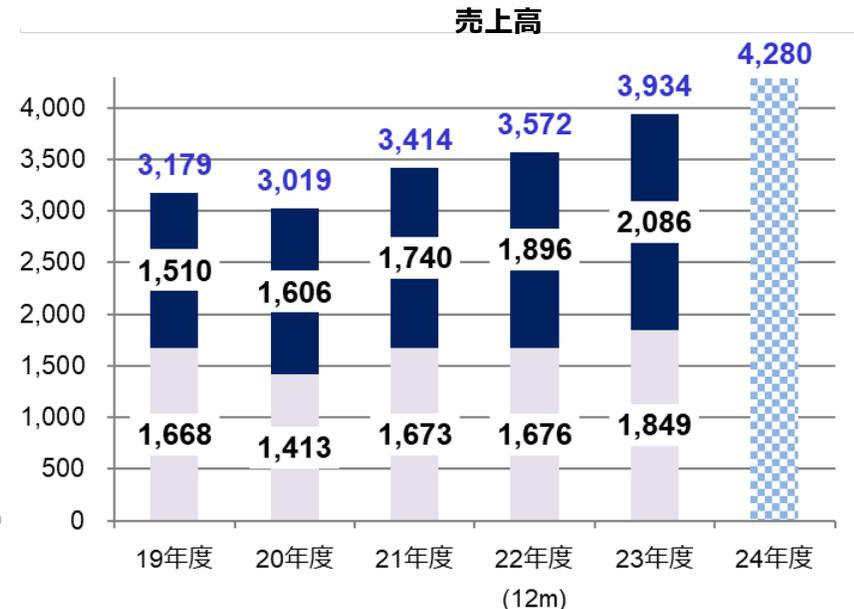
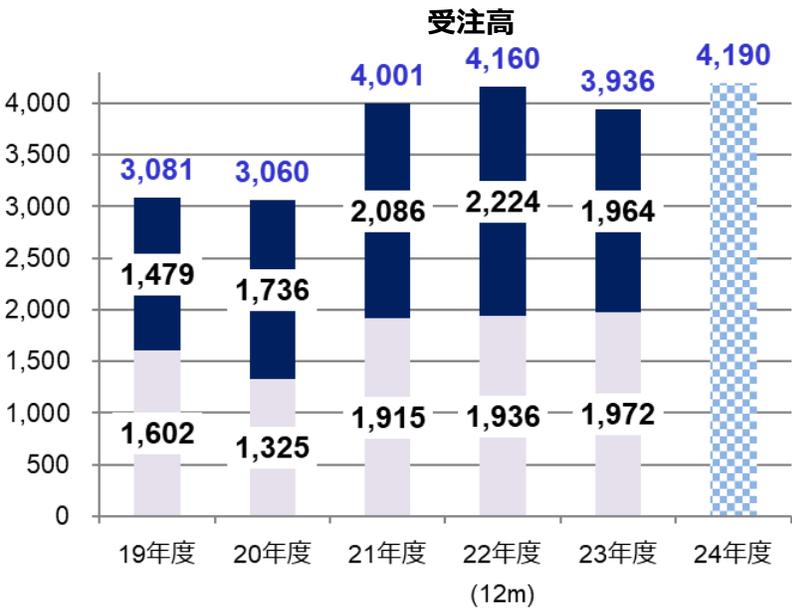
23年度：建設用クレーンの受注は、北米の需要が底堅く推移したことから増加。売上は、生産制約の影響受けるも増加。営業利益は、売値転嫁の遅れがあり前年並み。産業用クレーンの受注は、港湾向け的大型案件があったことから増加。今期売上対象となる案件が減少したことから、売上、営業利益とも減少。

24年度：産業用クレーンの大型案件の減少により受注減。売上は、建設用クレーンの北米での生産制約が解消し増加するも、営業利益は減少。

単位：億円	2022年度	2023年度				2024年度	
		23年8月 予想	実績	前期比 増減	23年8月 予想比増減	予想	前期比
油圧ショベル	2,558	2,260	2,125	△432	△135	2,600	475
その他	1,602	1,520	1,811	208	291	1,590	△221
受注高	4,160	3,780	3,936	△224	156	4,190	254
油圧ショベル	2,114	2,490	2,424	310	△66	2,710	286
その他	1,458	1,440	1,510	52	70	1,570	60
売上高	3,572	3,930	3,934	363	4	4,280	346
営業利益	166	205	281	116	76	315	34
営業利益率 (%)	4.6	5.2	7.1	2.5	1.9	7.4	0.2
受注残高	2,531		2,532	2			

参考

ロジスティクス&コンストラクション



<参考>

・油圧ショベル 地域別需要/売上高推移 (概数)

*外資のみ

単位：万台(上段)/億円(下段)		北米	欧州	アジア (除く中国)	中国*	日本	その他	合計
2024年度	需要(予想)	4.4	3.8	2.3	1.3	2.7	-	
2023年度	需要	4.3	4.0	2.3	1.0	2.5	-	
	売上高	808	242	283	61	860	169	2,424
2022年度	需要	4.2	4.3	2.6	2.2	2.6	-	
	売上高	584	166	331	134	737	161	2,114

・産業用クレーン 業種別受注構成 (概数)

	電力	鉄鋼	造船	港湾	その他	合計
2023年度	0%	20%	10%	60%	10%	100%
2022年度	20%	30%	30%	10%	10%	100%

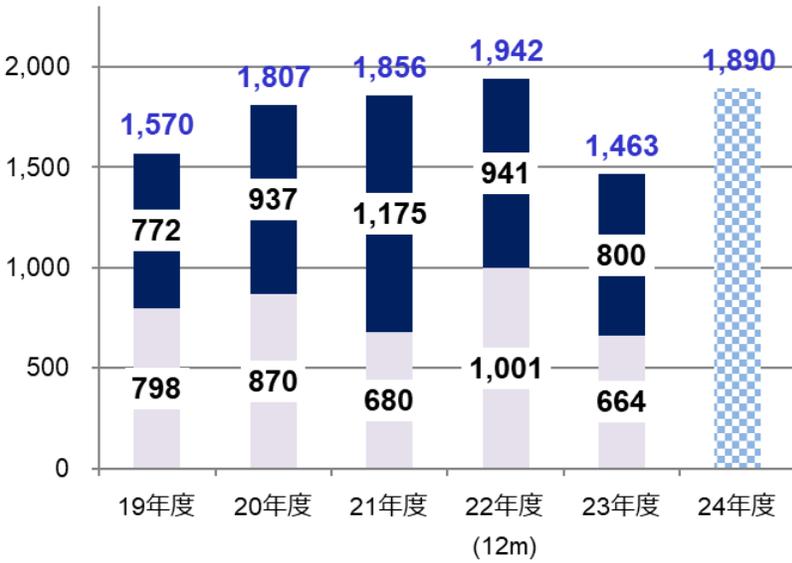
・建設用クレーン事業 (国内) 業績 (概数)

単位：億円	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 予想
受注	450	450	400
売上	410	430	450

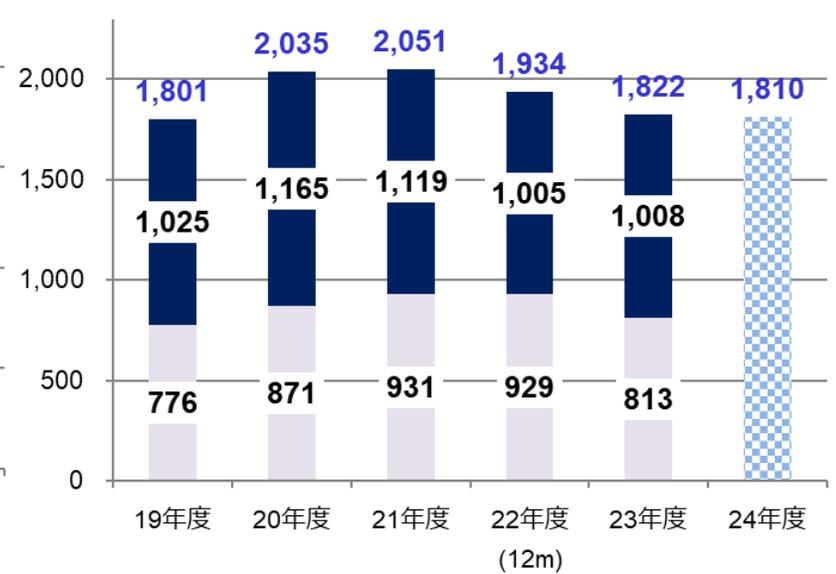
- 23年度**：エネルギープラントは、国内のバイオマス発電設備の大型案件の延期等により受注、売上は減少。営業利益は、売上減による影響があるも、欧州での大型プロジェクトの採算悪化に歯止めがかかり増加。その他の事業は、前期に実施した一般廃棄物処理事業の譲渡の影響等により受注、売上、営業利益とも減少。
- 24年度**：エネルギープラント事業は、バイオマス発電設備の繰り越し案件により受注は増加。売上は微減も液化空気エネルギー貯蔵システム（LAES）の事業化へ向けた大型投資により営業利益は減少。その他の事業は、受注、売上は横ばいも営業利益は改善。

単位：億円	2022年度 実績	2023年度				2024年度	
		23年8月 予想	実績	前期比 増減	23年8月 予想比増減	予想	前期比
受注高	1,942	1,690	1,463	△479	△227	1,890	426
売上高	1,934	1,780	1,822	△112	42	1,810	△13
営業利益	56	65	63	7	△2	10	△53
営業利益率 (%)	2.9	3.6	3.5	0.6	△0.2	0.6	△2.9
受注残高	2,623		2,265	△358			

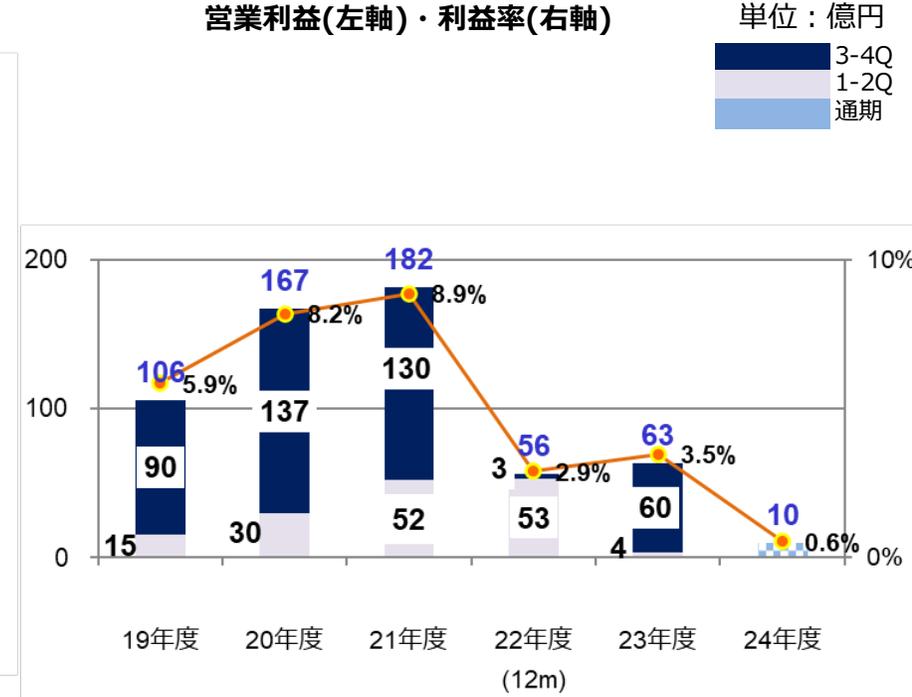
受注高



売上高



営業利益(左軸)・利益率(右軸)

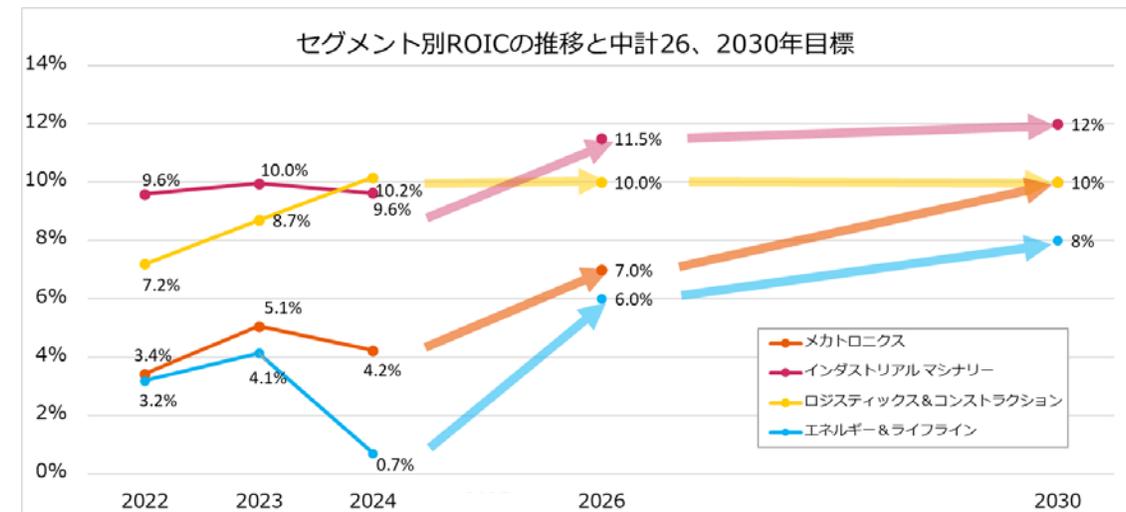
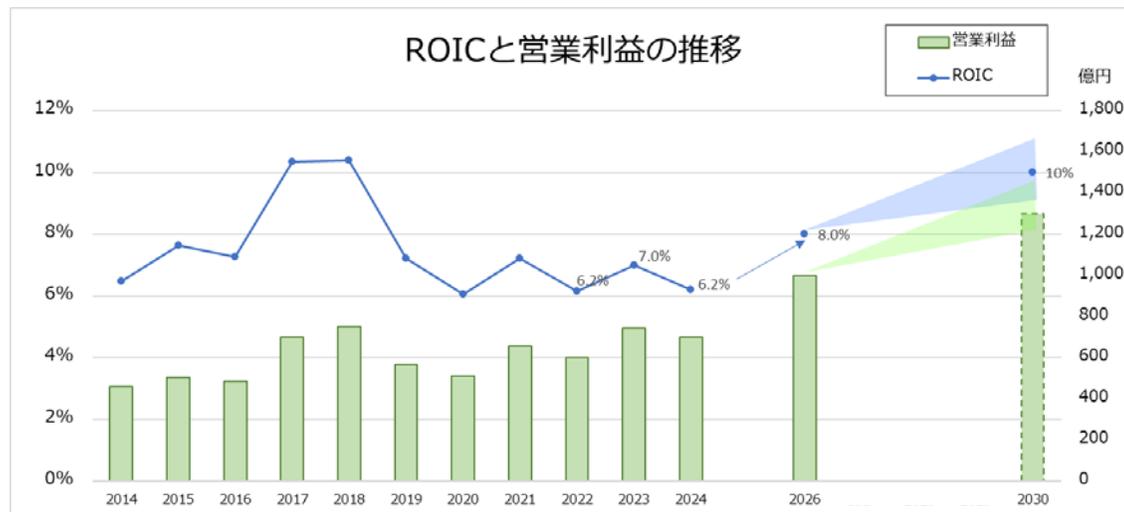


単位：億円

■ 3-4Q
■ 1-2Q
■ 通期

- ・当社は1999年に経営指標として「投下資本利益率 ROIC」を導入。
- ・当社のポートフォリオ経営の根幹は「継続的に資本コストを上回る収益力の達成」による企業価値の向上にある。
- ・近年の積極的な投資によりトップライン成長は実現したものの、収益力の伸びが投下資本の増加に対して追いつかず、現時点のROICはWACCを十分に上回れていない。
- ・2030年度までに全社ROICが市場の求めるWACCの水準を上回り、さらには十分なスプレッドを確保すること、全てのセグメントのROICがWACCを上回ることを目標に置き、企業価値の向上に注力する。
- ・「中期経営計画2026」から、セグメント別ROIC目標を設定、それぞれの状況に応じた経営資源の配分を行い、成長領域には集中投資を、戦略の再構築を要する事業領域には構造改革を実施し、ROICを改善していく。

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



財務数値推移(連結)

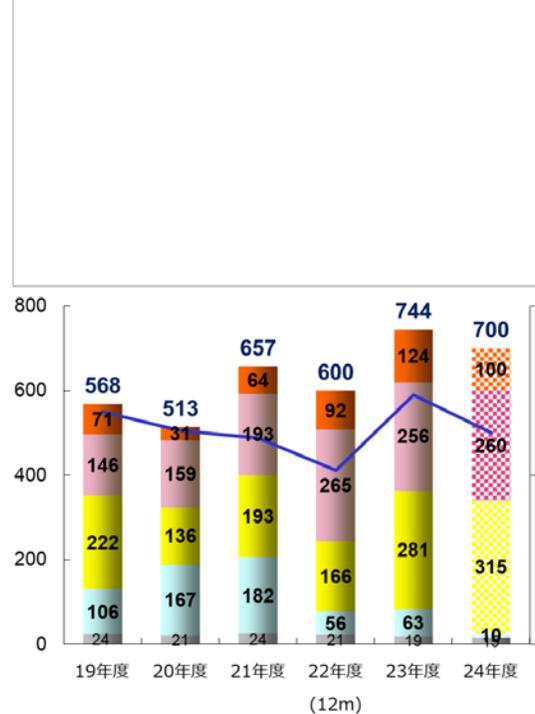
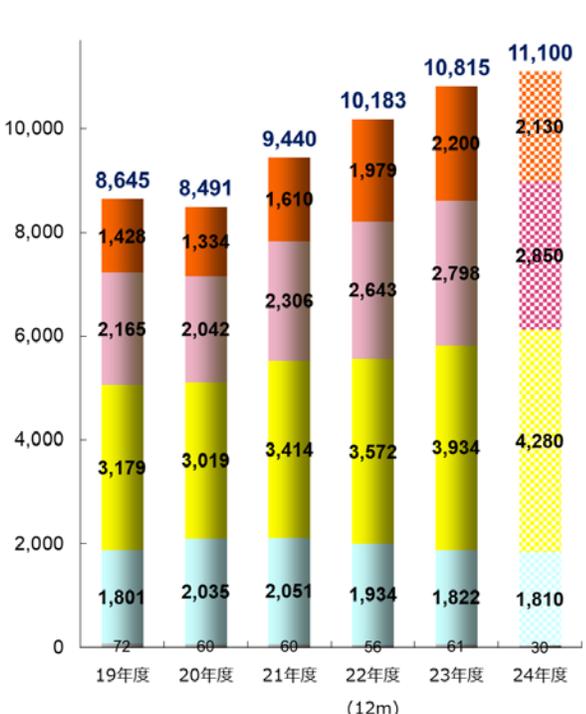
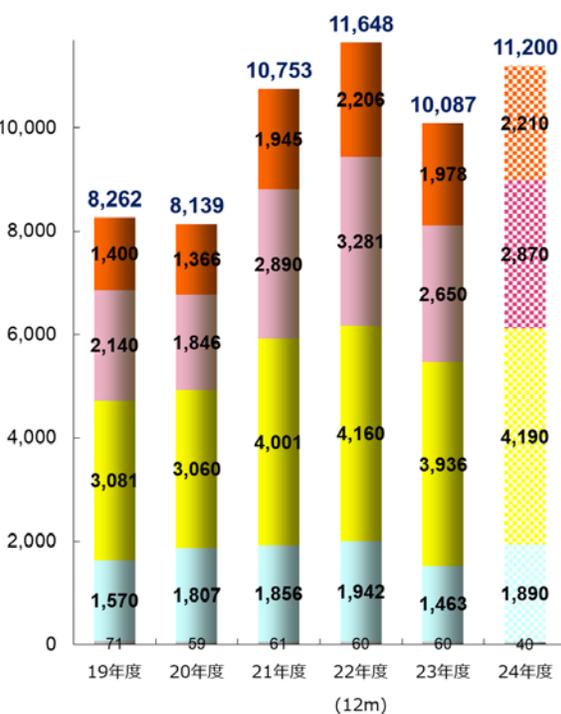
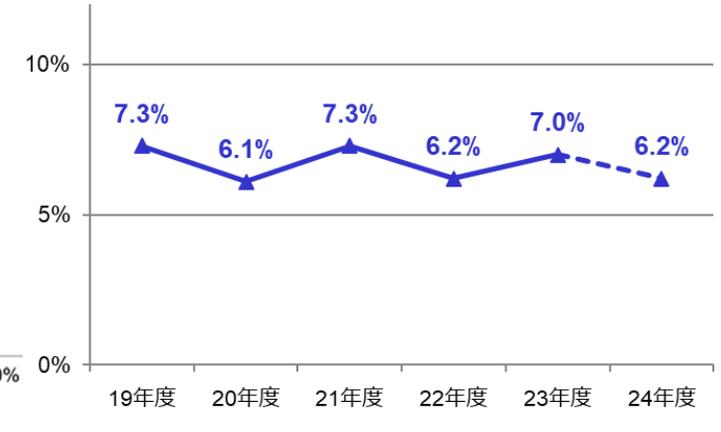
■ 受注／売上／営業利益 推移 単位：億円

■ ROIC 推移

受注高

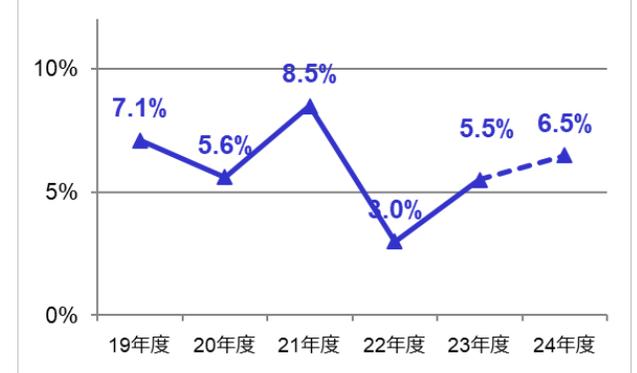
売上高

営業利益



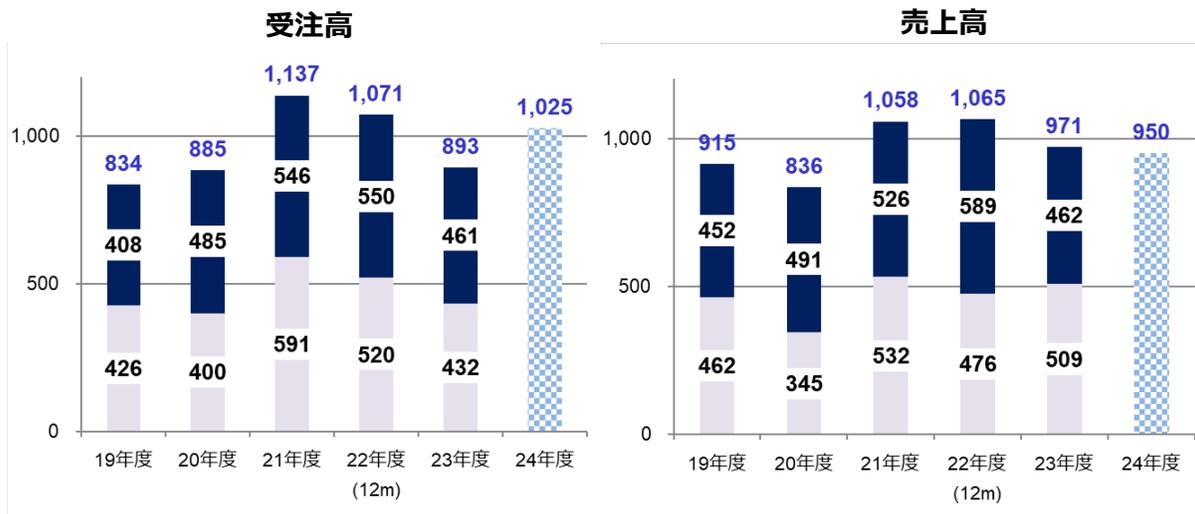
- メカトロニクス
- インダストリアル マシナリー
- ロジスティクス&コンストラクション
- エネルギー&ライフライン
- その他

(参考) ROE 推移

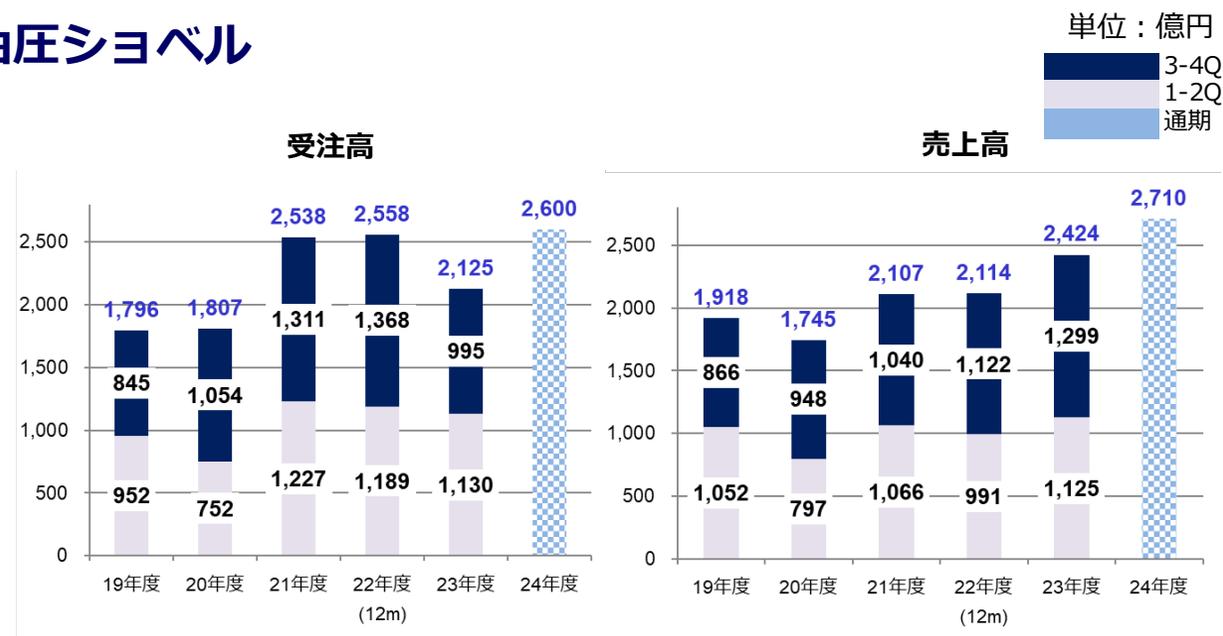


半導体関連事業売上

プラスチック加工機械



油圧ショベル



半導体関連事業 売上額合計（概数）

単位：億円

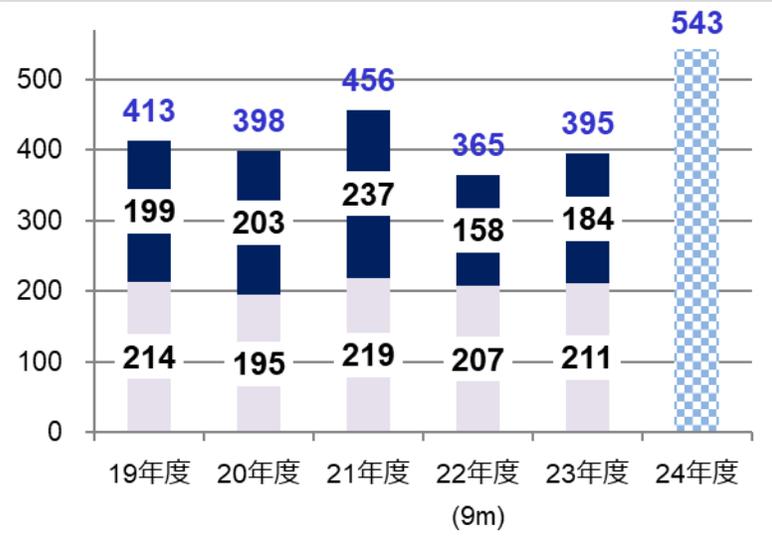


参考

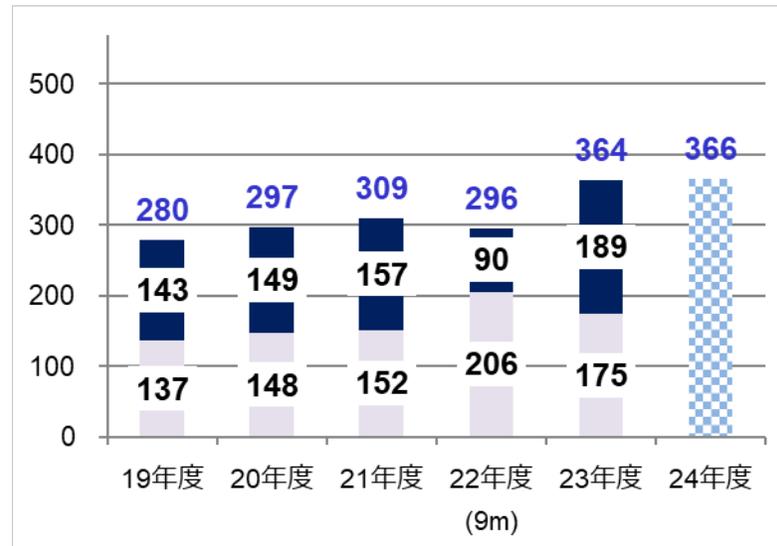
設備投資・減価償却費・研究開発費・人員・為替感応度

設備投資*

*実績はキャッシュアウトベース、
予想は決定ベース

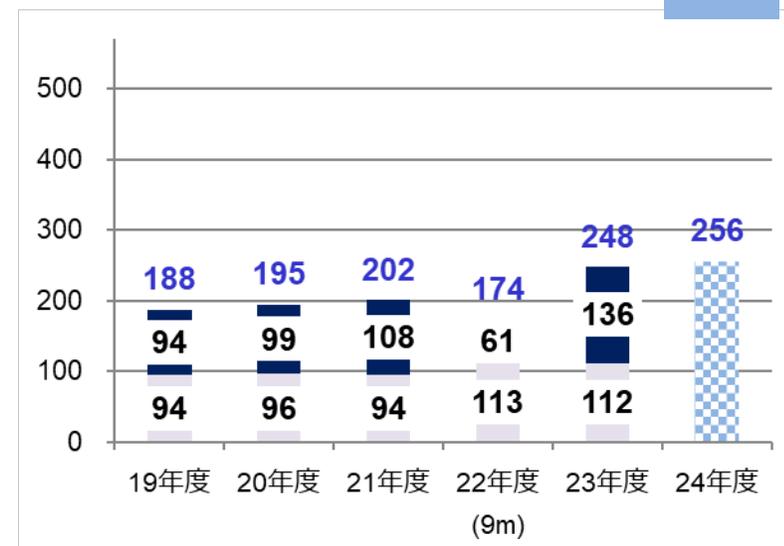


減価償却費



研究開発費*

*実績はPLベース、
予想は決定ベース



単位：億円

3-4Q
1-2Q
通期

人員（各年度終了時点）

単位：人	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
全社計	24,050	24,584	25,211	25,303

為替感応度（2024年度予想）

単位：億円	ドル	ユーロ	合計
1円の変動による営業利益への影響額*	5.6	2.3	7.9

*2024年度想定レートは¥135（ドル）、¥148（ユーロ）



地域別売上高

<為替レート(ドル)¥139> 単位：億円	2023年度 実績 (2023.1-2023.12)							
	北米	ヨーロッパ	アジア(除く中国)	中国	その他	海外 計	日本	総売上高
メカトロニクス	442	521	213	158	184	1,518	683	2,200
(うち プラスチック加工機械)	112	276	137	229	61	815	156	971
インダストリアル マシナリー	279	437	437	623	65	1,842	957	2,798
(うち 油圧ショベル)	808	242	283	61	169	1,564	860	2,424
ロジスティクス&コンストラクション	1,519	262	361	64	187	2,393	1,541	3,934
エネルギー&ライフライン	159	359	197	18	85	817	1,004	1,822
その他	-	-	-	0	-	0	61	61
合計 / 売上高比率(%)	2,399 22	1,579 15	1,208 11	863 8	521 5	6,570 61	4,246 39	10,815
<為替レート(ドル)¥133> 単位：億円	2022年度 実績 (2022.1-2022.12)							
	北米	ヨーロッパ	アジア(除く中国)	中国	その他	海外 計	日本	総売上高
メカトロニクス	433	435	182	180	136	1,366	613	1,979
(うち プラスチック加工機械)	127	281	161	284	52	905	160	1,065
インダストリアル マシナリー	259	403	383	596	60	1,701	942	2,643
(うち 油圧ショベル)	584	166	331	134	161	1,376	737	2,114
ロジスティクス&コンストラクション	1,216	187	388	136	179	2,106	1,466	3,572
エネルギー&ライフライン	142	195	226	16	220	799	1,135	1,934
その他	-	-	-	0	-	0	55	56
合計 / 売上高比率(%)	2,050 20	1,221 12	1,179 12	927 9	594 6	5,971 59	4,211 41	10,183



将来の業績に関する予想、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。
したがって実際の業績は様々な要因の変化により、記載の予想、見通しとは異なる場合があります。