

# 2024年度決算概要 中期経営計画の見直し

---

2025/2/14



住友重機械工業株式会社

## I N D E X

01

**2024年度 決算概要**

02

**2025年度 業績予想**

03

**「中期経営計画2026」（中計26）の見直し**

04

**Appendix**

01

# 2024年度 決算概要

## 2024年度実績

/前年同期、(増減)

|   |      |   |            |          |          |
|---|------|---|------------|----------|----------|
| 1 | 受注高  | : | 9,361億円 /  | 10,087億円 | (▲725億円) |
| 2 | 売上高  | : | 10,711億円 / | 10,815億円 | (▲104億円) |
| 3 | 営業利益 | : | 551億円 /    | 744億円    | (▲193億円) |
| 4 | ROIC | : | 4.8% /     | 7.0%     | (▲2.2pt) |

## 前年同期比

## 市場環境

国内は半導体市況の持ち直しの動きに足踏み。  
北米は設備投資が底堅く推移するもシヨベル市場は停滞。  
欧州は金融引き締めによる景気低迷が続く、中国も需要の低迷が継続。

## 受注高

シヨベルや半導体関連の需要減の継続により減少。

## 売上高

受注の減少により、インダストリアル マシナリーセグメント以外で減少。

## 営業利益

売上の減少や開発投資の増加により全セグメントにて減少。

## 01

## 決算概要

特別損失275億円を計上し、親会社株主純利益は77億円となる。

| 単位：億円          | 2023年度<br>実績(通期) | 2024年度 |       |       |       |        | 前年同期比<br>増減(累計) |
|----------------|------------------|--------|-------|-------|-------|--------|-----------------|
|                |                  | 1Q     | 2Q    | 3Q    | 4Q    | 累計     |                 |
| 受注高            | 10,087           | 2,211  | 2,320 | 2,127 | 2,703 | 9,361  | ▲725            |
| 売上高            | 10,815           | 2,548  | 2,655 | 2,517 | 2,991 | 10,711 | ▲104            |
| 営業利益           | 744              | 184    | 149   | 77    | 141   | 551    | ▲193            |
| 営業利益率          | 6.9%             | 7.2%   | 5.6%  | 3.1%  | 4.7%  | 5.1%   | ▲1.7pt          |
| 経常利益           | 702              | 188    | 151   | 14    | 139   | 492    | ▲211            |
| 経常利益率          | 6.5%             | 7.4%   | 5.7%  | 0.6%  | 4.6%  | 4.6%   | ▲1.9pt          |
| 特別損益           | △188             | △2     | △2    | △4    | △267  | △275   | ▲87             |
| 親会社株主純利益       | 327              | 136    | 99    | 8     | △166  | 77     | ▲250            |
| 親会社株主純利益率      | 3.0%             | 5.3%   | 3.7%  | 0.3%  | △5.5% | 0.7%   | ▲2.3pt          |
| 為替レート(USD/JPY) | ¥139             | -      | -     | -     | -     | ¥147   | -               |

## 01

## 2024年度 特別損失の計上について

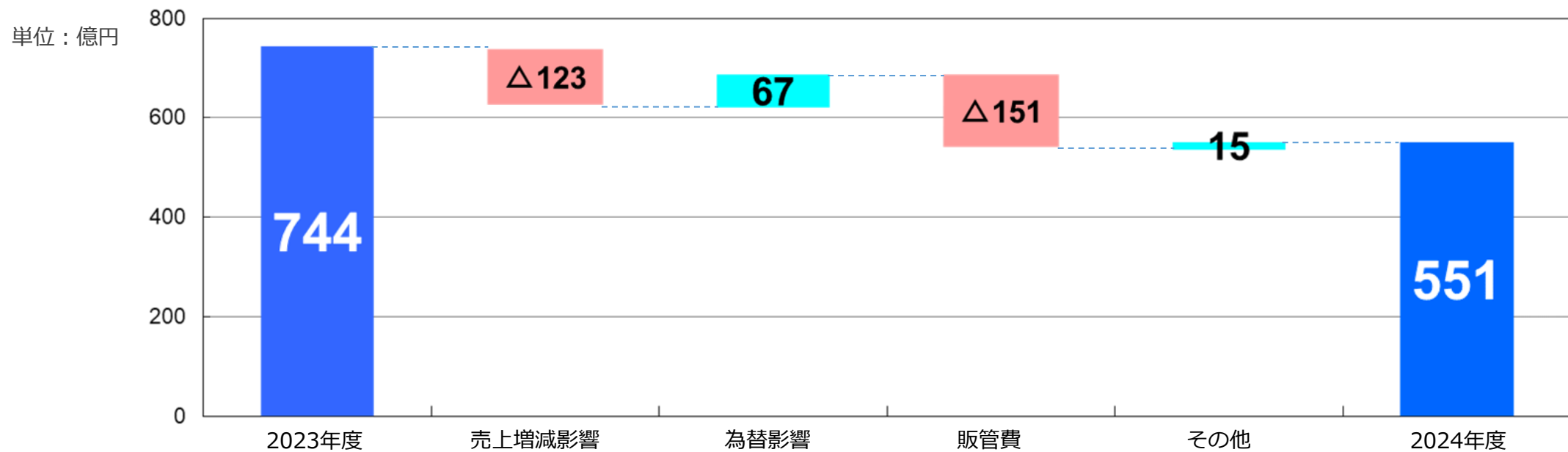
| 費目       | 損失の内容                      | 損失金額  | 買収/出資時期 | 買収/出資額 | 本社所在地 | セグメント   |
|----------|----------------------------|-------|---------|--------|-------|---------|
| 減損損失     | ① Lafert社に係る<br>のれんを含む固定資産 | 232億円 | 2018年6月 | 214億円  | イタリア  | メカトロニクス |
|          | ② 事業用資産等                   | 17億円  |         |        |       |         |
| 事業構造改革費用 | ③ 欧州事業関連                   | 26億円  |         |        |       |         |
| 合計       |                            | 275億円 |         |        |       |         |

## 【Lafert社の減損損失について】

| 要因                                                                                                               | 今後の方針                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 欧州市況低迷の長期化</li> <li>・ 買収時計画からの設備投資、人員増加</li> <li>・ シナジー実現の遅れ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生産設備統廃合、人員削減による構造改革実施</li> <li>・ 投融資の管理機能強化（投資判断、PMI）</li> <li>・ ロボティクス・自動化の中核事業として、高収益機種に絞った効率的事業展開による資本収益性改善（Invertek社とのクロスセル、米国市場向け製品展開）</li> </ul> |

## 01

## 2023年度/2024年度 営業利益増減分析



## 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            | ▲66 |
| ● インダストリアル マシナリー     | ▲0  |
| ● ロジスティックス&コンストラクション | ▲46 |
| ● エネルギー&ライフライン       | ▲11 |

## 01

## 決算概要 セグメント別

**受注高** : ショベルや半導体関連の需要減の継続により減少。

**売上高** : 受注の減少により、インダストリアル マシナリーセグメント以外で減少。

**営業利益** : 売上の減少や開発投資の増加により全セグメントにて減少。

|                        | 受注高          |              |      | 売上高          |               |      | 営業利益                   |                        |            |            |      |
|------------------------|--------------|--------------|------|--------------|---------------|------|------------------------|------------------------|------------|------------|------|
|                        | 2023年度<br>実績 | 2024年度<br>実績 | 増減   | 2023年度<br>実績 | 2024年度<br>実績  | 増減   | 2023年度 実績<br>/営業利益率(%) | 2024年度 実績<br>/営業利益率(%) | 増減         |            |      |
| 単位：億円                  |              |              |      |              |               |      |                        |                        |            |            |      |
| メカトロニクス                | 1,978        | <b>1,944</b> | ▲34  | 2,200        | <b>2,061</b>  | ▲139 | 124                    | 5.6                    | <b>38</b>  | <b>1.8</b> | ▲86  |
| (プラスチック加工機械)           | 893          | <b>898</b>   | 5    | 971          | <b>925</b>    | ▲45  |                        |                        |            |            |      |
| (その他)                  | 1,756        | <b>1,638</b> | ▲118 | 1,828        | <b>1,917</b>  | 90   |                        |                        |            |            |      |
| インダストリアル マシナリー         | 2,650        | <b>2,536</b> | ▲113 | 2,798        | <b>2,843</b>  | 44   | 256                    | 9.1                    | <b>203</b> | <b>7.1</b> | ▲53  |
| (油圧ショベル)               | 2,125        | <b>1,638</b> | ▲487 | 2,424        | <b>2,215</b>  | ▲209 |                        |                        |            |            |      |
| (その他)                  | 1,811        | <b>1,759</b> | ▲52  | 1,510        | <b>1,711</b>  | 200  |                        |                        |            |            |      |
| ロジスティクス<br>& コンストラクション | 3,936        | <b>3,397</b> | ▲538 | 3,934        | <b>3,925</b>  | ▲9   | 281                    | 7.1                    | <b>253</b> | <b>6.4</b> | ▲28  |
| エネルギー&ライフライン           | 1,463        | <b>1,418</b> | ▲45  | 1,822        | <b>1,820</b>  | ▲2   | 63                     | 3.5                    | <b>38</b>  | <b>2.1</b> | ▲26  |
| その他                    | 60           | <b>65</b>    | 5    | 61           | <b>62</b>     | 1    | 19                     | -                      | <b>20</b>  | -          | 1    |
| 合計                     | 10,087       | <b>9,361</b> | ▲725 | 10,815       | <b>10,711</b> | ▲104 | 744                    | 6.9                    | <b>551</b> | <b>5.1</b> | ▲193 |



## 01

## 連結貸借対照表

単位：億円

|             | 2023/12末      | 2024/12末      | 増減         |
|-------------|---------------|---------------|------------|
| <b>流動資産</b> | <b>7,483</b>  | <b>7,845</b>  | <b>362</b> |
| 現預金         | 1,045         | 1,111         | 67         |
| 売上債権        | 2,899         | 3,074         | 176        |
| 棚卸資産        | 3,211         | 3,339         | 128        |
| その他         | 329           | 321           | ▲8         |
| <b>固定資産</b> | <b>4,526</b>  | <b>4,757</b>  | <b>232</b> |
| 有形固定資産      | 3,300         | 3,480         | 180        |
| 無形固定資産      | 456           | 283           | ▲174       |
| 投資その他の資産    | 770           | 995           | 225        |
| <b>資産合計</b> | <b>12,009</b> | <b>12,602</b> | <b>594</b> |

|                   | 2023/12末      | 2024/12末      | 増減            |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>負債</b>         | <b>5,734</b>  | <b>6,138</b>  | <b>404</b>    |
| 買掛債務              | 1,808         | 1,532         | ▲277          |
| 有利子負債             | 1,622         | 2,386         | 764           |
| その他               | 2,303         | 2,220         | ▲83           |
| <b>純資産</b>        | <b>6,275</b>  | <b>6,464</b>  | <b>190</b>    |
| 株主資本              | 4,885         | 4,736         | ▲148          |
| その他の包括利益累計額       | 1,313         | 1,670         | 357           |
| 非支配株主持分           | 77            | 57            | ▲20           |
| <b>負債・純資産合計</b>   | <b>12,009</b> | <b>12,602</b> | <b>594</b>    |
| <b>ネット有利子負債比率</b> | <b>4.8%</b>   | <b>10.1%</b>  | <b>5.3pt</b>  |
| <b>自己資本比率</b>     | <b>51.6%</b>  | <b>50.8%</b>  | <b>▲0.8pt</b> |

## 01

## 連結キャッシュ・フロー計算書

単位：億円

| 区分             | 2023年度      | 2024年度      | 増減          |
|----------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>営業活動</b>    | <b>654</b>  | <b>128</b>  | <b>▲526</b> |
| 税金等調整前当期純利益    | 514         | 217         | ▲297        |
| 減価償却費          | 364         | 374         | 10          |
| 運転資本           | △454        | △537        | ▲83         |
| その他（税金等）       | 230         | 74          | ▲156        |
| <b>投資活動</b>    | <b>△433</b> | <b>△495</b> | <b>▲62</b>  |
| （フリーキャッシュ・フロー） | <b>221</b>  | <b>△367</b> | <b>▲588</b> |
| <b>財務活動</b>    | <b>△172</b> | <b>419</b>  | <b>591</b>  |
| 現金・現金同等物増減     | 65          | 73          | 8           |
| 現金・現金同等物期末残高   | 1,002       | 1,075       | 73          |

|                               | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| フリー<br>キャッシュ・<br>フロー（億円）      | 204    | 120    | △159   | 221    | △367   |
| 債務償還年数<br>（年）*1               | 1.9    | 1.8    | 7.5    | 2.5    | 18.7   |
| インタレスト・<br>カバレッジ・<br>レシオ（倍）*2 | 66.2   | 81.8   | 20.0   | 27.1   | 3.4    |

\*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

# 02

## 2025年度 業績予想

## 02

## 2025年度予想 サマリー

2025年度  
予想

|        |   |          |                    |
|--------|---|----------|--------------------|
| ① 受注高  | : | 11,300億円 |                    |
| ② 売上高  | : | 10,900億円 |                    |
| ③ 営業利益 | : | 600億円    | / 親会社株主純利益 : 280億円 |
| ④ ROIC | : | 5.0%     |                    |

## 前年同期比

受注高

ショベルや半導体関連の市況回復、エネルギープラントの受注により全セグメントで増加。

売上高

エネルギー＆ライフラインセグメントを除き、受注の増加に伴い増加。

営業利益

売上の増加と大型の開発投資の減少に伴い増加。

トピック  
市況認識

- 国内市況は底堅く推移。
- 北米はショベル需要の回復が見込まれる一方、新政権の政策による不安定化への懸念あり。
- 欧州は底入れからの緩やかな回復を見込む。
- 中国は全般に低迷が継続。米国の対中政策を巡る不確実性残る。

## 02

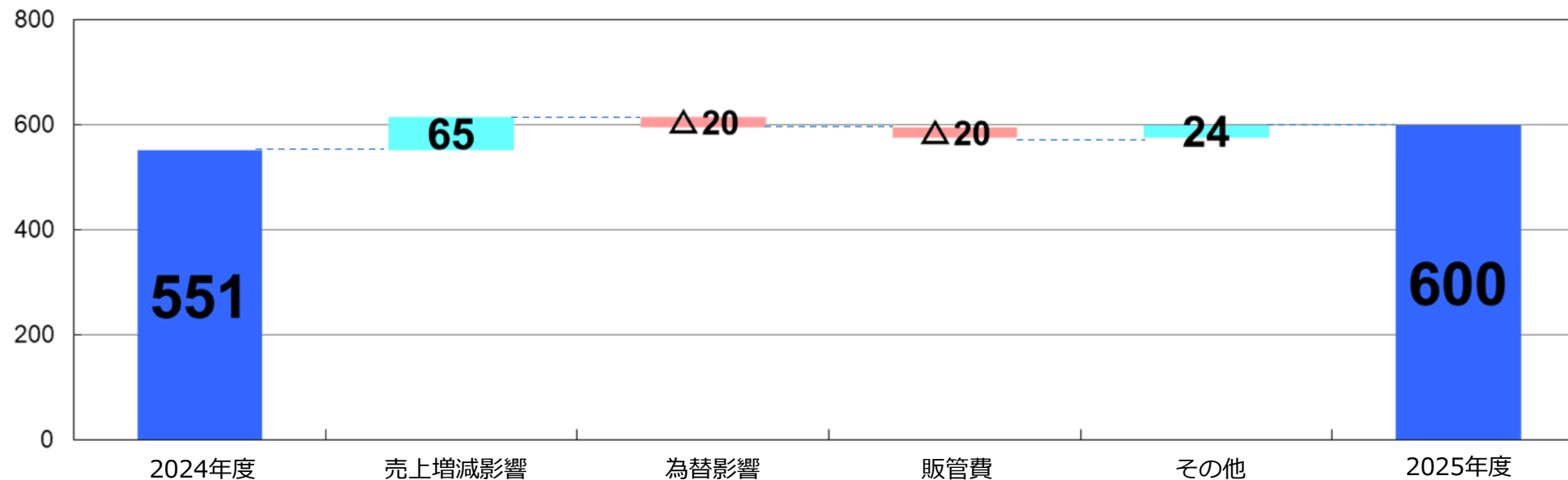
## 2025年度 業績予想

|                 | 2024年度 実績<br>(2024.1-2024.12) | 2025年度 予想<br>(2025.1-2025.12) | 前期比増減      |
|-----------------|-------------------------------|-------------------------------|------------|
| 単位：億円           |                               |                               |            |
| 受注高             | 9,391                         | 11,300                        | 1,939      |
| 売上高             | 10,711                        | 10,900                        | 189        |
| <b>営業利益</b>     | <b>551</b>                    | <b>600</b>                    | <b>49</b>  |
| 営業利益率           | 5.1%                          | 5.5%                          | 0.4pt      |
| <b>経常利益</b>     | <b>492</b>                    | <b>530</b>                    | <b>38</b>  |
| 経常利益率           | 4.6%                          | 4.9%                          | 0.3pt      |
| 特別損益            | △275                          | △30                           | 245        |
| <b>親会社株主純利益</b> | <b>77</b>                     | <b>280</b>                    | <b>203</b> |
| 親会社株主利益率        | 0.7%                          | 2.6%                          | 1.9pt      |
| 1株当たり配当         | 125円                          | 125円                          | -          |
| 総還元性向           | 324.2%                        | 53.7%                         | -          |
| ROIC(税引後)       | 4.8%                          | 5.0%                          | -          |
| 【参考】ROE         | 1.3%                          | 4.4%                          | -          |
| 為替レート(ドル)       | ¥147                          | ¥145                          | -          |

## 02

## 2024年度/2025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            | 40 |
| ● インダストリアル マシナリー     | 0  |
| ● ロジスティックス&コンストラクション | 20 |
| ● エネルギー&ライフライン       | 5  |

## 02

## 2025年度 セグメント別業績予想

単位：億円

## 受注高

## 売上高

## 営業利益

|                        | 2024年度<br>実績 | 2024年度<br>実績<br>(組替後) | 2025年度<br>予想 | 増減    |
|------------------------|--------------|-----------------------|--------------|-------|
| メカトロニクス                | 1,944        | 2,420                 | 2,680        | 260   |
| (プラスチック加工機械)           | 898          | 898                   | 990          | 92    |
| (その他)                  | 1,638        | 1,162                 | 1,530        | 368   |
| インダストリアル マシナリー         | 2,536        | 2,060                 | 2,520        | 460   |
| (油圧ショベル)               | 1,638        | 1,638                 | 2,320        | 682   |
| (その他)                  | 1,759        | 1,759                 | 1,800        | 41    |
| ロジスティクス<br>& コンストラクション | 3,397        | 3,397                 | 4,120        | 723   |
| エネルギー&ライフライン           | 1,418        | 1,418                 | 1,930        | 512   |
| その他                    | 65           | 65                    | 50           | ▲15   |
| 合計                     | 9,361        | 9,361                 | 11,300       | 1,939 |

|                        | 2024年度<br>実績 | 2024年度<br>実績<br>(組替後) | 2025年度<br>予想 | 増減  |
|------------------------|--------------|-----------------------|--------------|-----|
| メカトロニクス                | 2,061        | 2,564                 | 2,760        | 196 |
| (プラスチック加工機械)           | 925          | 925                   | 950          | 25  |
| (その他)                  | 1,917        | 1,414                 | 1,420        | 5   |
| インダストリアル マシナリー         | 2,843        | 2,340                 | 2,370        | 30  |
| (油圧ショベル)               | 2,215        | 2,215                 | 2,230        | 15  |
| (その他)                  | 1,711        | 1,711                 | 1,750        | 39  |
| ロジスティクス<br>& コンストラクション | 3,925        | 3,925                 | 3,980        | 55  |
| エネルギー&ライフライン           | 1,820        | 1,820                 | 1,770        | ▲50 |
| その他                    | 62           | 62                    | 20           | ▲43 |
| 合計                     | 10,711       | 10,711                | 10,900       | 189 |

|                        | 2024年度<br>実績<br>/営業利益率<br>(%) | 2024年度<br>実績<br>/営業利益率<br>(%)<br>(組替後) | 2025年度<br>予想<br>/営業利益率<br>(%) | 増減  |
|------------------------|-------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------|-----|
| メカトロニクス                | 38 1.8                        | 117 4.6                                | 150 5.4                       | 33  |
| (プラスチック加工機械)           |                               |                                        |                               |     |
| (その他)                  |                               |                                        |                               |     |
| インダストリアル マシナリー         | 203 7.1                       | 123 5.2                                | 110 4.6                       | ▲13 |
| (油圧ショベル)               |                               |                                        |                               |     |
| (その他)                  |                               |                                        |                               |     |
| ロジスティクス<br>& コンストラクション | 253 6.4                       | 253 6.4                                | 250 6.3                       | ▲3  |
| エネルギー&ライフライン           | 38 2.1                        | 38 2.1                                 | 70 3.9                        | 32  |
| その他                    | 20 -                          | 20 -                                   | 20 -                          | 1   |
| 合計                     | 551 5.1                       | 551 5.1                                | 600 5.5                       | 49  |

## 02

## メカトロニクス セグメント

## ■ 2024年度実績（組替前）（前年同期増減）

## 受注高

**1,944億円( ▲34億円)**

中小型の変減速機が国内で堅調に推移したが、半導体関連の需要が減少

## 売上高

**2,061億円(▲139億円)**

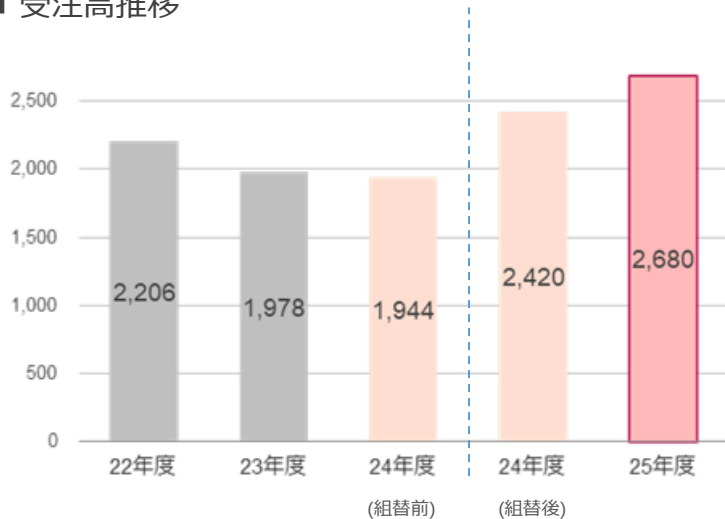
変減速機やモータで欧州および中国での需要が回復せず減少

## 営業利益

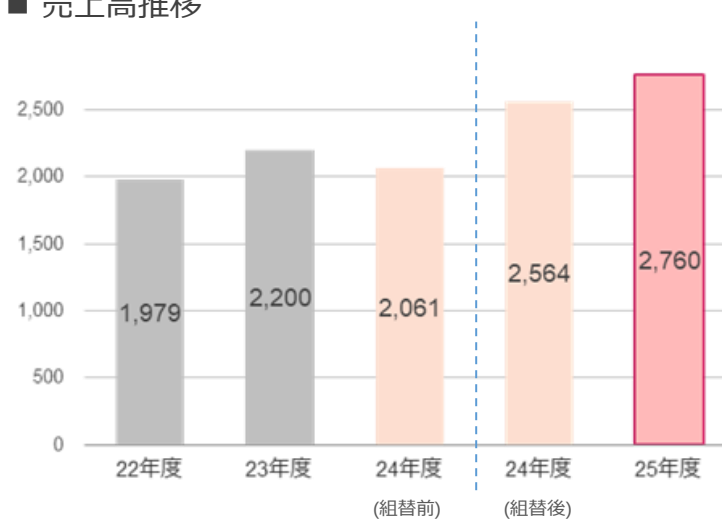
**38億円( ▲86億円)**

売上減を受けて減少

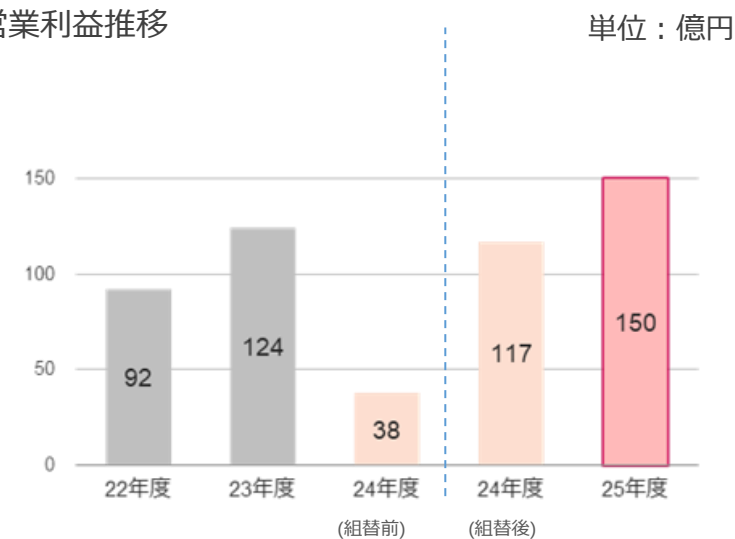
## ■ 受注高推移



## ■ 売上高推移



## ■ 営業利益推移



## ■ 2025年度予想（組替後）（前年同期増減）

## 受注高

**2,680億円(+260億円)**

国内、欧州での市況回復、半導体関連の市況回復により増加

## 売上高

**2,760億円(+196億円)**

受注増に伴い増加

## 営業利益

**150億円( +33億円)**

売上増に伴い増加



## 02

## インダストリアル マシナリー

## ■ 2024年度実績（組替前）（前年同期増減）

## 受注高

2,536億円(▲113億円)

＜プラスチック加工機械＞中国にて電気電子関連の需要底入れも、欧州の投資冷え込みが継続し横ばい  
 ＜その他＞半導体市況停滞に伴う顧客の在庫調整や投資先送りの影響が継続し減少

## 売上高

2,843億円( +44億円)

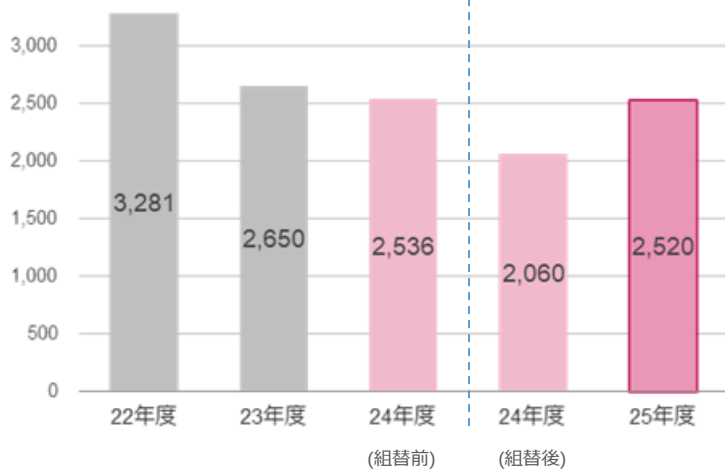
＜プラスチック加工機械＞欧州中心に受注残が減少したことから減少  
 ＜その他＞受注残があったことから増加

## 営業利益

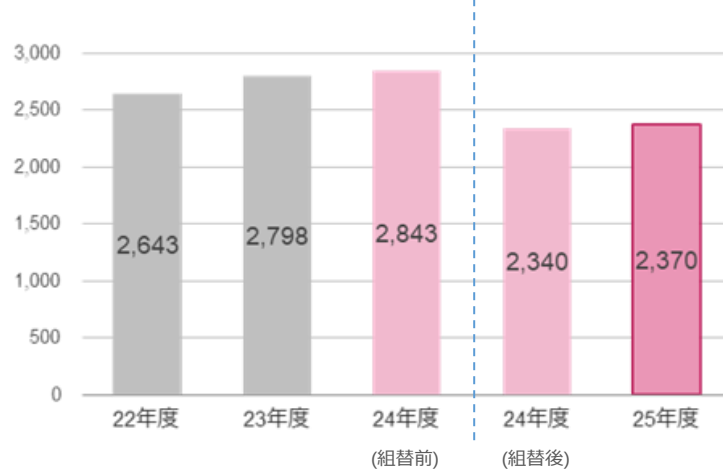
203億円( ▲53億円)

主にプラスチック加工機械の売上減を受けて減少

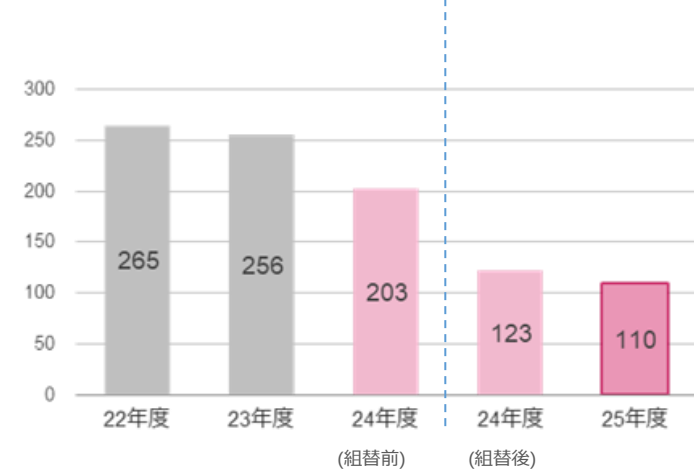
## ■ 受注高推移



## ■ 売上高推移



## ■ 営業利益推移



単位：億円

## 02

## ロジスティックス&amp;コンストラクション

## ■ 2024年度実績（前年同期増減）

## 受注高

3,397億円(▲538億円)

＜油圧ショベル＞米国および国内においてレンタルを中心とした需要が減少

＜その他＞建設用クレーンは、国内での需要が弱含み減少、産業用クレーンは、製鉄や造船向での大型案件があり増加

## 売上高

3,925億円( ▲9億円)

＜油圧ショベル＞受注減を受けて減少

＜その他＞建設用クレーン、産業用クレーンともに受注残があり増加

## 営業利益

253億円( ▲28億円)

主に油圧ショベルの売上減を受けて減少

## ■ 2025年度予想（前年同期増減）

## 受注高

4,120億円(+723億円)

＜油圧ショベル＞米国市況の回復により増加

＜その他＞建設用クレーン、産業用クレーンともに需要が堅調に推移し増加

## 売上高

3,980億円( +55億円)

＜油圧ショベル＞受注増に伴い増加

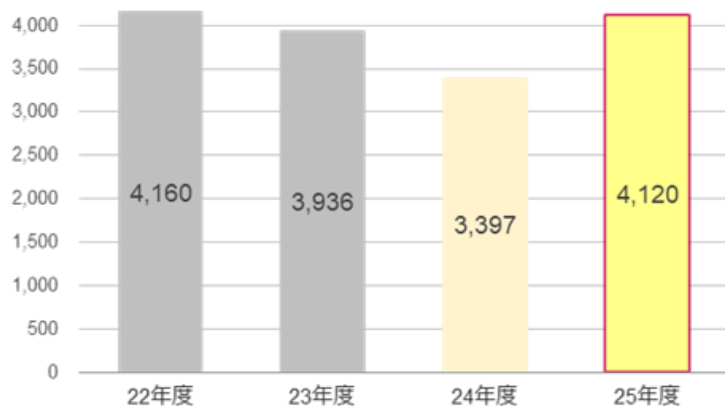
＜その他＞建設用クレーン、産業用クレーンともに期初受注残があることから増加

## 営業利益

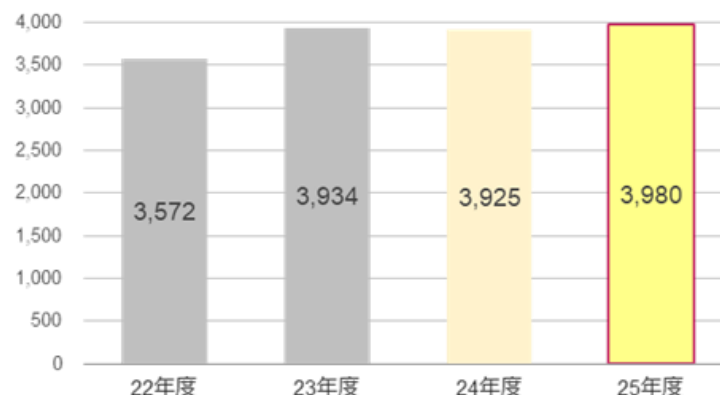
250億円( ▲3億円)

売上の機種構成差により横ばい

## ■ 受注高推移

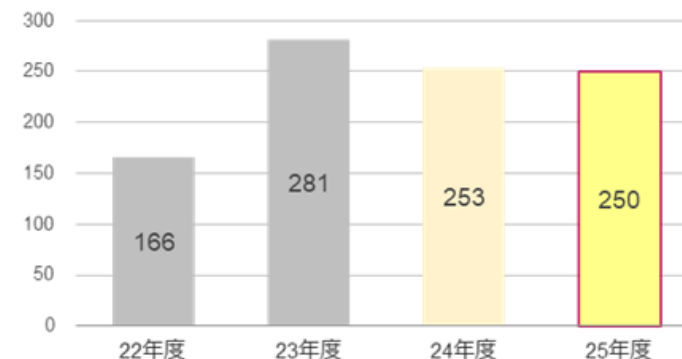


## ■ 売上高推移



## ■ 営業利益推移

単位：億円



## 02

## エネルギー＆ライフライン

## ■ 2024年度実績（前年同期増減）

## 受注高

**1,418億円(▲45億円)**

エネルギープラントは、国内バイオマス発電設備の案件増加により増加。その他は、新造船事業の撤退などにより減少。

## 売上高

**1,820億円( ▲2億円)**

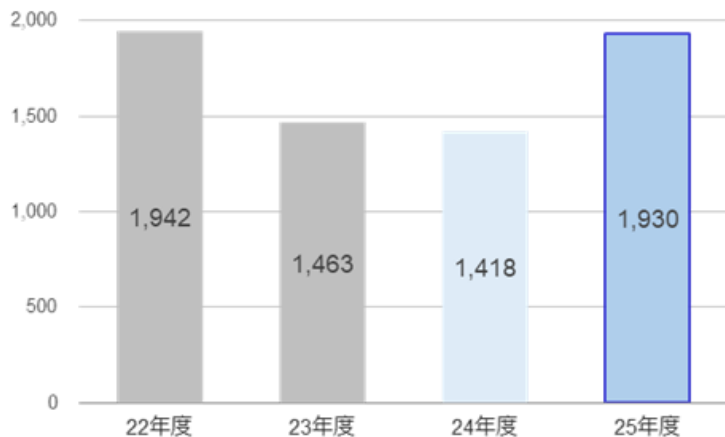
エネルギープラントは、受注残が少なかったことから減少。その他は、当期売上対象となる案件の増加により増加。

## 営業利益

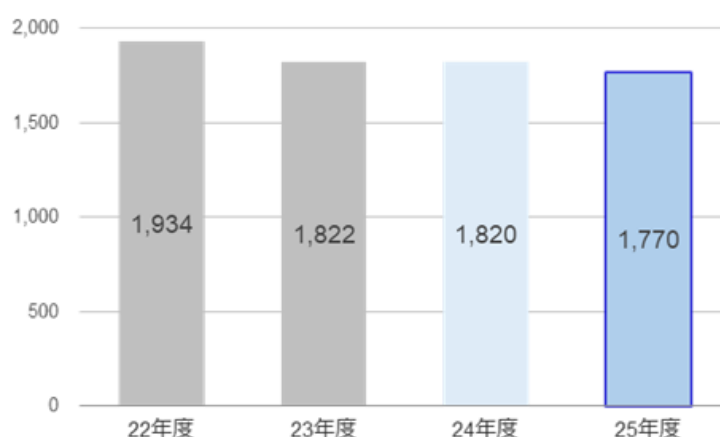
**38億円(▲26億円)**

売上が横ばいだった一方、液化空気エネルギー貯蔵システム（LAES）事業化に向けた開発費増加などにより減少。

## ■ 受注高推移

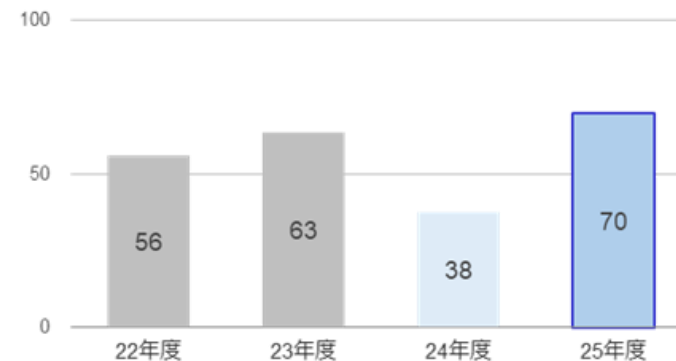


## ■ 売上高推移



## ■ 営業利益推移

単位：億円



## ■ 2025年度予想（前年同期増減）

## 受注高

**1,930億円(+512億円)**

エネルギープラントは、国内・海外ともバイオマス発電設備の案件の増加。その他は、大型構造物等を見込む。

## 売上高

**1,770億円( ▲50億円)**

エネルギープラントは、当期売上対象が少ないことから減少。その他は、受注残があることから増加。

## 営業利益

**70億円( +32億円)**

売上が減少する一方、開発費が減少することにより増加。

## 03

## 「中期経営計画2026」（中計26）の見直し

## 03

## 「中期経営計画2026」 基本方針および骨子

長期的  
方針の  
考え方

製品・サービスによる社会課題解決を通じて持続的に企業価値を拡大する

2021～23

社会課題解決のための  
基礎固め

2024～26

社会課題解決のための事業ポートフォリオの実装

「深化」と「探索」の更なる実践

「あるべき姿」実現に向けた総仕上げ

2027～29

2030

「あるべき姿」  
の実現

基本方針

強靱な事業体の構築

重点課題

- |    |          |                        |    |
|----|----------|------------------------|----|
| 01 | 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 | 深化 |
| 02 | 資本効率の向上  | …ROIC経営の徹底             |    |
| 03 | 新事業探索の強化 | …探索による事業機会の発掘          | 探索 |

深化

探索

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

基本戦略

コーポレート戦略

- 事業ポートフォリオ改革の推進
- 資本政策
- 新事業探索機能の強化
- 経営基盤強化（サステナビリティ・人的資本・DX）

セグメント戦略

- 深化による稼ぐ力の強化
- 探索による事業機会の発掘
- シナジーの追求
- セグメント組織の効率化

コア技術で

豊かな社会を支え、

CSVを実現する企業

共有価値の創造  
Creating Shared Value

## 03

## 「中期経営計画2026」 目標見直しについて①（事業環境の変化）

中計26は2030年のあるべき姿と目標からバックキャストして策定しているが、事業環境の変化や主力事業の収益性改善遅れなどにより足元の業績が下振れている。

中計26では一定の量を確保しながら変革による収益性向上を目指していたが、  
中計初年度の受注低迷で売上拡大の前提が崩れたため、2026年度の目標について見直しを行う。

## 事業環境の当初想定からの変化

## 欧州事業

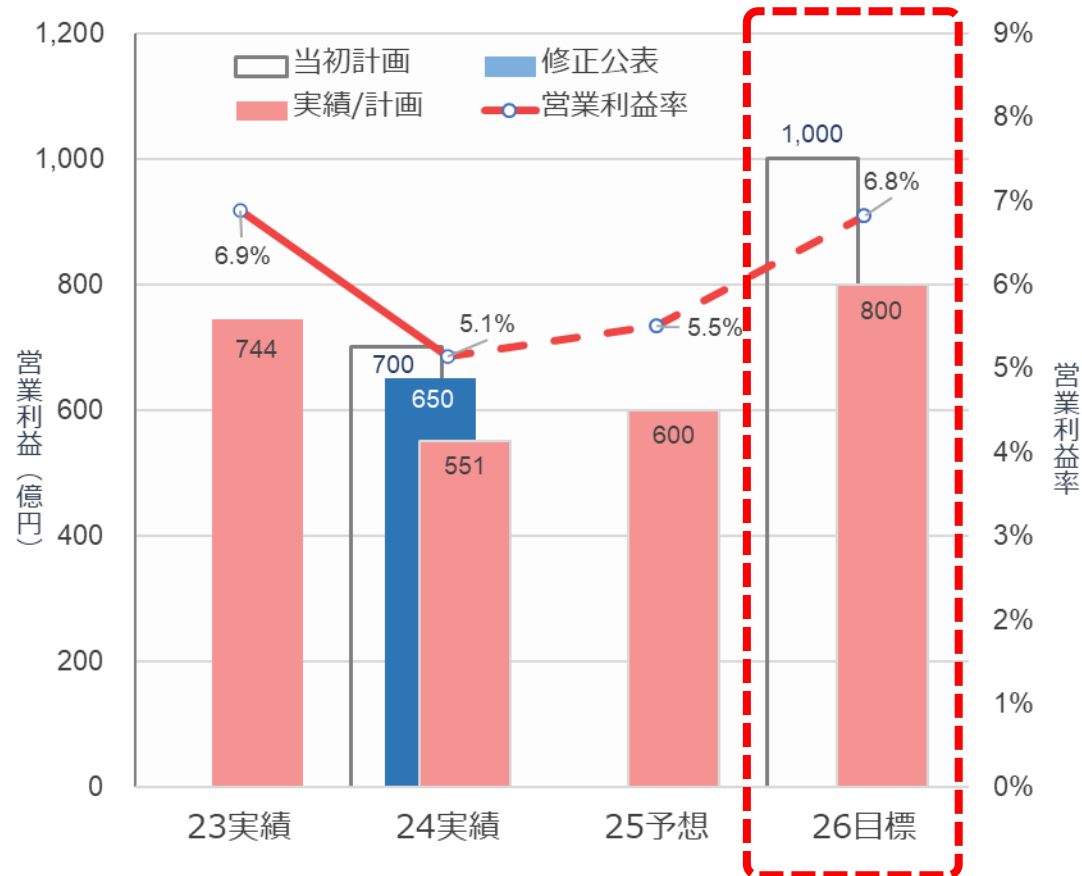
- ・ EV需要の鈍化による自動車産業の不振、エネルギーコスト上昇等に起因した欧州全域での市況悪化
- ・ 電機制御・プラスチック加工機械事業の顧客設備投資遅れ、脱炭素化および環境規制強化によるボイラ事業の需要減少

## 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



## 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

その実現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

## 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

## 03

## 「中期経営計画2026」目標の見直し

事業環境の変化による受注低迷と既存事業での稼ぐ力が低下。

→現状の事業環境および財務状況を考慮し「中期経営計画2026」の目標について以下のとおり見直す。

|                    | 2024年度<br>実績 | 2026年度 目標<br>前回発表<br>(2024年2月時点) | 2026年度 目標<br>見直後<br>(2025年2月時点) | 前回公表目標値<br>からの増減 |
|--------------------|--------------|----------------------------------|---------------------------------|------------------|
| 受注高                | 9,361億円      | 12,800億円                         | <b>12,000億円</b>                 | ▲800億円           |
| 売上高                | 10,711億円     | 12,500億円                         | <b>11,730億円</b>                 | ▲770億円           |
| 営業利益               | 551億円        | 1,000億円                          | <b>800億円</b>                    | ▲200億円           |
| 営業利益率              | 5.1%         | 8.0%                             | <b>6.8%</b>                     | ▲1.2pt           |
| ROIC               | 4.8%         | 8.0%                             | <b>7.0%</b>                     | ▲1.0pt           |
| (参考)ROE            | 1.3%         | 10.0%                            | <b>7.8%</b>                     | ▲2.2pt           |
| 設備投資<br>(目標は3カ年累計) | 480億円        | 1,900億円                          | <b>1,900億円</b>                  | -                |
| 研究開発<br>(目標は3カ年累計) | 337億円        | 900億円                            | <b>900億円</b>                    | -                |
| 為替レート(USD/JPY)     | ¥147         | ¥135                             | <b>¥135</b>                     | -                |



## 03

## 「中期経営計画2026」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的としてセグメント間の事業の組み替えを実施

- コンポーネント事業をメカトロニクスに、また半導体装置事業をインダストリアル マシナリーに集約
- メカトロニクスはコンポーネント事業の成長と事業間シナジーを推進する
- インダストリアル マシナリーにレーザ関連装置事業を集約し、海外企業（LASSE）の買収も合わせて半導体製造装置事業の強化を図る

## 組替前

| 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、 <b>レーザ関連装置</b> 、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、 <b>極低温冷凍機</b> 、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 |



## 組替後

| 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、 <b>極低温冷凍機</b> 、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、精密部品、半導体製造装置、 <b>レーザ関連装置</b> 、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 |

LASSE : Laser Systems &amp; Solutions of Europe SASU（フランス）

## 03

## 「中期経営計画2026」目標の見直し セグメント別

|                       | 2026年度 目標<br>前回発表（組替後）<br>(2024年2月時点) |        |       |       | 2026年度 目標<br>見直後<br>(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<br>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 |      |
| ロジスティクス&<br>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&<br>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 |

# 03 「中期経営計画2026」1年目の振り返りと今後の対応方針

- ・中期経営計画1年目である24年度業績は当初計画を大きく下回り、「稼ぐ力」が低迷。
- ・2030年のあるべき姿と現状とのギャップを埋めるべく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」の立て直しを行い、資本コストを上回る収益力の早期達成を目指す。

|   | 対処すべき課題                                                                                                                                                                                  | 今後の対応方針                                                                                                                                                                                                                             |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 収益基盤事業での稼ぐ力の強化               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市況変動対応力の強化</li> <li>・ 生産効率向上・収益性改善</li> </ul> </li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 収益基盤事業の構造改革実施               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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）</li> <li>・ 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（シヨベル）</li> </ul> </li> </ul>          |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業ポートフォリオ改革推進の加速               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ セグメント組織の効率化</li> <li>・ ポートフォリオマネジメント加速（選択と集中の実行）</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業ポートフォリオ改革の実装               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ セグメント体制強化と本格的移行の推進</li> <li>・ 戦略再構築事業の構造改革プラン立案と推進</li> </ul> </li> </ul>                                            |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ROIC経営の徹底               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 固定費構造の見直し</li> <li>・ サービス事業拡大</li> <li>・ 買収事業の早期収益貢献</li> </ul> </li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資リターン管理の強化・資本収益性の改善               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 間接業務効率化、不要資産整理</li> <li>・ DXを活用した高付加価値サービス事業の拡大</li> <li>・ 投融資関連に関する管理機能強化（投資判断、PMIの強化）</li> </ul> </li> </ul> |

# 03 「中期経営計画2026」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 GmbH

## 03

## 「中期経営計画2026」半導体関連事業の強化

■ 欧州、北米、日本・アジアを中心に施策を具体化し実行を加速

## 欧州

LASSEとの協業  
(レーザアニール装置)

★フランス・ジュヌヴィリエ  
(LASSE)



レーザアニール装置



## 日本・アジア

イオン注入とレーザアニールの  
事業統合

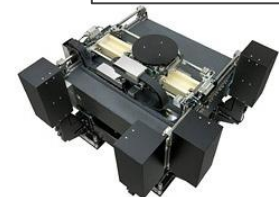
## 北米

米国評価・開発センター  
(精密位置決め装置)  
真空ロボット事業の拡大

★サンタクララ

★ボストン  
(SHI-USA/PERSIMMON)

精密位置決め装置



|    |                               |                                                                                                                                                              |
|----|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 欧州 | LASSEとの協業推進                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 欧州パワー半導体大手顧客へのチャネル獲得</li> <li>● 高生産性レーザアニール装置の獲得による競合への対抗と市場確保</li> <li>● レーザアニール装置・イオン注入装置での次世代プロセス開発協業</li> </ul> |
| 北米 | 評価・開発センター設置<br>(サンタクララ 2025年) | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 評価・開発を通じた北米顧客との関係強化</li> <li>● 精密位置決め装置北米顧客の開拓拠点</li> </ul>                                                         |
| 日本 | イオン注入とレーザアニールの<br>事業統合        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● イオン注入とレーザアニールの事業統合によるシナジー</li> <li>● 高温イオン注入プロセスの確立によるパワー半導体分野の強化</li> </ul>                                        |

## 03

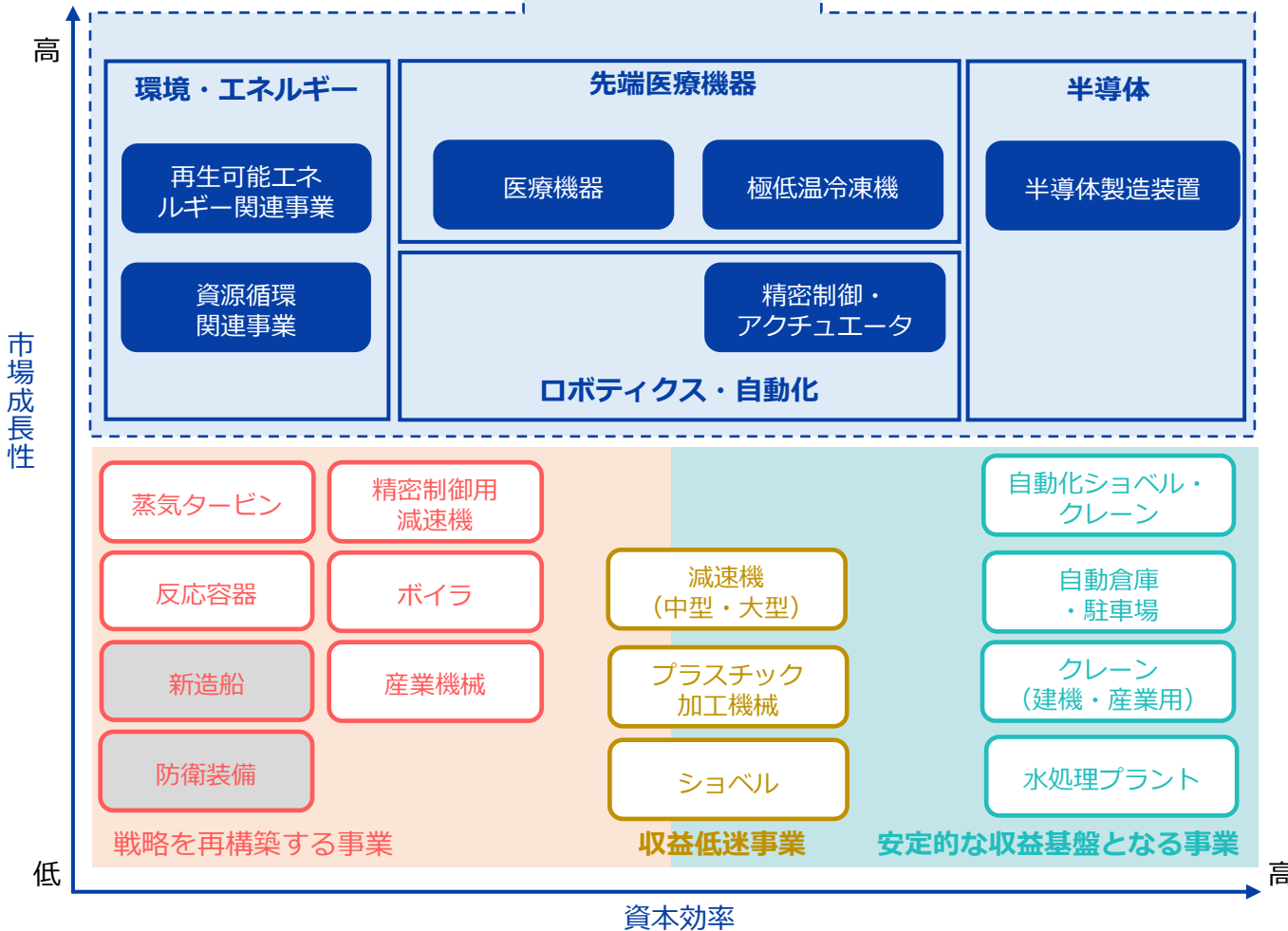
## 「中期経営計画2026」事業ポートフォリオ改革の進捗

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

次世代の中核候補となる育成事業

積極的な投資対象

成長を牽引する事業



### 重点投資領域への投資状況

|            |                                          |
|------------|------------------------------------------|
| 半導体        | LASSE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 |
| 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                        |
| 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                                |

### 収益低迷事業

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

### 戦略を再構築する事業

- 新造船事業は受注を停止し撤退（24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。洋上風力基礎構造物等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式会社を併合（25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



## 03

## 「中期経営計画2026」資本政策

株主還元方針は、以下の方針を堅持。

- ①中計26期間中の最低配当125円を維持し、最終年度にDOE3.5%達成を目指す。
- ②自社株買いについては、株価や財務バランスの状況をふまえ、今後も機動的な実施を検討する。

運転資本圧縮に注力し、設備投資と開発投資の計画を維持。

| キャッシュ・イン                                                                                                    |                                                   | キャッシュ・アウト                                      |                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>収益力の向上</b><br>キャッシュフロー創出力の向上<br><br><b>運転資本の圧縮</b><br>製造変革活動による<br>生産リードタイム改善<br><br><b>低ROIC事業の構造改革</b> | 営業CF<br>(研究開発費控除前)<br><b>2,800億円</b><br>(3,000億円) | 設備投資<br>(含むM&A)<br><b>1,900億円</b><br>(1,900億円) | <b>重点投資領域への投資</b><br>ロボティクス・自動化、半導体、先端医療機器、<br>環境・エネルギー分野に重点投資<br><b>800億円</b>                 |
|                                                                                                             |                                                   | 研究開発費<br><b>900億円</b><br>(900億円)               | <b>重点投資領域への投資</b><br>ロボティクス・自動化、半導体、先端医療機器、<br>環境・エネルギー分野に重点投資<br><b>540億円</b>                 |
| <b>有利子負債の活用</b><br>財務健全性を損なわない<br>範囲で有利子負債を活用                                                               | 有利子負債<br><b>700億円</b><br>(600億円)                  | 株主還元<br><b>700億円</b><br>(800億円)                | <b>株主資本に見合う安定配当の実施</b><br>DOE 3.5%以上<br>下限配当は125円/株<br><b>資本政策を加味した自社株買いの実施</b><br>総還元性向 40%以上 |

※ ( ) は当初(24年2月)計画時

# 03 「中期経営計画2026」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             | 2024年 実施内容                                                                                                                                  | 2024年 実績                                                                                                                              | 2026年 目標                                                                                        |
|----------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 価値創造課題   | E 環境負荷の低減        | <ul style="list-style-type: none"> <li>製品製造時のCO2排出量(Scope1,2)は計画通り推進</li> <li>Scope3 Cat.1(調達)の算定範囲の拡大(国内)</li> <li>主要製品のCFP算定対応</li> </ul> | CO2排出量削減（19年比） <ul style="list-style-type: none"> <li>製品製造時：△24%</li> <li>製品使用時：△65%</li> </ul> <small>※23年実績(24年実績は統合報告書で開示)</small> | CO2排出量削減（19年比） <ul style="list-style-type: none"> <li>製品製造時：△35%</li> <li>製品使用時：△50%</li> </ul> |
|          | よりよい暮らし・働き方の実現   | <ul style="list-style-type: none"> <li>鉄鋼壁面走行ロボットの認証取得、実証実験実施</li> <li>遠隔管理システムの適用拡大<br/>(SIRMS®大型クレーン統合型遠隔監視システム)</li> </ul>               | (左欄参照)                                                                                                                                | (自動化技術の更なる進化)                                                                                   |
| 経営基盤強化課題 | S 従業員の安全・健康・育成   | <ul style="list-style-type: none"> <li>役員各自によるダイバーシティ推進行動宣言</li> <li>健康経営優良法人2024認定（4年連続）</li> <li>PRIDE指標2024ゴールド受賞（2年連続）</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率：2.5%<br/>(国内連結)</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率：3.7%<br/>(国内連結)</li> </ul>                       |
|          | 地域との共存・共栄        | <ul style="list-style-type: none"> <li>新居浜市で「やさしいミライの学校」(STEAM教育ワークショップ)開催</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>社会貢献活動支出額：2.6億円</li> </ul>                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>社会貢献活動支出額：2億円</li> </ul>                                 |
|          | 持続可能なサプライチェーンの構築 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ベトナム、インドネシアの自社製造拠点とサプライヤーの労働環境調査実施(人権デュー・ディリジェンス)</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>高リスクサプライヤー調査:67%</li> </ul>                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>高リスクサプライヤー調査:100%</li> </ul>                             |
|          | G ガバナンスの強化       | <ul style="list-style-type: none"> <li>女性取締役2名への増員</li> <li>取締役会のあり方につき議論、取締役会付議事項の改定</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>女性取締役数：2名(18%)</li> </ul>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>女性取締役数：2名</li> </ul>                                     |
|          | 製品品質の確保          | <ul style="list-style-type: none"> <li>製品のソフトウェア品質向上の取組強化</li> </ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>製品に関わる重大インシデント件数：0件</li> </ul>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>製品に関わる重大インシデント件数：0件</li> </ul>                           |

SIRMS®：SHI-MH Integrated Remote Monitoring System



## 03

## 「中期経営計画2026」メカトロニクス 2025、2026年度施策①

## 2026年度利益目標

**240億円**  
(+123億円)

## 「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

## 外部環境

## 重点施策

## 重点投資領域

ロボティクス・自動化  
(Lafert社、Invertek社)

- エネルギー高騰と環境規制で省エネ需要拡大
- 人手不足、人件費高騰で協働サービス  
ロボット、AMR需要拡大

- 高効率モータ、インバータを使った最適化  
モジュールによる搬送物流向け協働ロボット、  
AMR拡販強化  
(smartris、KeiganALI、TUAKA、SCY)

半導体（コンポーネント）

- AI関連好調で精密位置決め装置需要が急拡大
- 2025年後半から車載、産業用途向け回帰予測

- 精密位置決め装置の新市場拡大
- 米国に精密ステージ評価センタ設置、グローバル  
トップ顧客開拓の加速

## 基盤事業領域

中型/大型減速機

- タイヤ・鋳山・化学等の老朽化設備の大型減  
速機の更新需要が堅調

- 更新需要へのサービス強化とアップグレード提案
- 高効率モータを組合わせたギヤモータ商品力強化
- 機種集約

※ ( ) は2024年度→2026年度の改善額

## 03

## 「中期経営計画2026」メカトロニクス 2025、2026年度施策②

## ロボティクス・自動化

## ● smartris/KeiganALI/TUAKA/SCY

ギヤ+モータ+ドライバをパッケージ化  
オートメーション&ロボティクス・搬送  
市場向け品揃え拡大

smartris  
(駆動モジュール)



KeiganALI



・ TUAKA  
・ SCY  
(ロボット駆動用  
電動モジュール)



## サービス

## ● インストールベースビジネス

様々な顧客使用時の要求に応え、自社・他社製品の点検や  
メンテナンスで顧客からの交換・置換受注を進める

## 【重点施策】トータル保全ソリューション

- ・ 変減速機導入支援
- ・ 保守点検
- ・ 状態監視システム（CMS）を活用した診断
- ・ 分解整備・リプレース・レガシー・レトロフィット  
ドロップインの提案

## インストールベースビジネス



## 03

## 「中期経営計画2026」インダストリアル マシナリー 2025、2026年度施策①

| 2026年度利益目標              | 「中期経営計画2026」 基本戦略                                                                                                         |                                                                                            |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>220億円</b><br>(+97億円) | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 重点投資領域：競争優位性のある領域で勝ち切る</li> <li>● 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</li> </ul>         |                                                                                            |
|                         | 外部環境                                                                                                                      | 重点施策                                                                                       |
| 重点投資領域                  |                                                                                                                           |                                                                                            |
| 半導体                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● AI関連が好調も、当社グループの対象市場の需要回復遅れにより顧客設備投資に遅れ</li> <li>● 2025年後半からプラス成長回復予測</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 差別化商品（高温イオン注入装置）の開発によりパワー半導体領域の売上拡大</li> </ul>    |
| 先端医療機器                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 陽子線：コスト高騰による案件延期傾向</li> <li>● BNCT：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</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>    |
| 基盤事業領域                  |                                                                                                                           |                                                                                            |
| プラスチック加工機械              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国市場は回復の兆し</li> <li>● 欧州市況低迷継続・自動車市場縮小の影響継続、アジア製電動機進出で競争激化</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 機種整理と業務プロセス変革</li> <li>● Demag社の構造改革実施</li> </ul> |

※（）は2024年度→2026年度の改善額

BNCT：ホウ素中性子捕捉療法

## 03

## 「中期経営計画2026」インダストリアル マシナリー 2025、2026年度施策②

## 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

## 先端医療機器

- **陽子線がん治療装置**  
新型陽子線システムの確実な受注  
（高速スキャンニング照射の優位性アピール）
- **BNCTがん治療装置**  
深部がん適用拡大  
SHI-USAとの連携による米国展開



LASSE レーザアニール装置

## 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



BNCTセンター建屋外観（イメージ図）

SMIT：住友重機械イオンテクノロジー株式会社

## 03

## 「中期経営計画2026」ロジスティックス&amp;コンストラクション 2025、2026年度施策①

| 2026年度利益目標              | 「中期経営計画2026」 基本戦略                                                                                                                            |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>270億円</b><br>(+17億円) | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul> |

|                          | 外部環境                                                                                                | 重点施策                                                                                                                                  |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 重点投資領域                   |                                                                                                     |                                                                                                                                       |
| ロボティクス・自動化               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● カーボンニュートラル対応への要求大</li> <li>● 生産性向上、安全、省人化ニーズの増加</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● セグメントに開発センター整備</li> <li>● 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）</li> </ul>                  |
| 基盤事業領域                   |                                                                                                     |                                                                                                                                       |
| 建設機械<br>(油圧ショベル、建設用クレーン) | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内需要は底堅い</li> <li>● 北米需要は25年下期以降に回復見込</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新機種投入による差別化と収益性改善</li> <li>● 横須賀製造所活用による最適生産体制の構築</li> </ul>                                 |
| 物流機械<br>(産業用クレーン、物流倉庫)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 産業用クレーンの更新需要継続</li> <li>● 自動化ニーズ拡大</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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）</li> <li>● DX活用（SIRMS<sup>®</sup>）によるサービス高付加価値化の展開</li> </ul> |

※（）は2024年度→2026年度の改善額

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



## 03

## 「中期経営計画2026」ロジスティクス&amp;コンストラクション 2025、2026年度施策②

## 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（6月幕張メッセ）にデモ機を出展予定）  
 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  
 有人トラック移載も含めた自動製品として開発中



7.5トン電動ショベル  
 「建設・測量生産性向上展」（CSPI-EXPO2023）

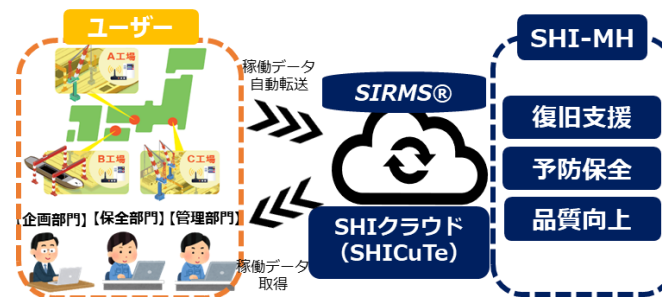


ARTG：遠隔自動化RTG

## 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（ESG提案など）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



## 03

## 「中期経営計画2026」エネルギー&amp;ライフライン 2025、2026年度施策①

| 2026年度利益目標             | 「中期経営計画2026」 基本戦略                                                                                                                                          |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>70億円</b><br>(+32億円) | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul> |

|                     | 外部環境                                                                                                        | 重点施策                                                                                                                          |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>重点投資領域</b>       |                                                                                                             |                                                                                                                               |
| カーボンニュートラル事業        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 脱炭素要求の高まりを受け、CCUS領域において官民での技術開発と基盤整備が進む</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● カーボンキャプチャー設備、バイオマスガス化設備の実証試験実施と評価</li> <li>● 未利用バイオマスからの炭素固定化技術実証</li> </ul>         |
| 再エネ促進事業             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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、官民連携で基盤整備が進むとともに、投資が加速</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● LAES実証設備の25年度中の商用運転開始</li> <li>● 洋上風力基礎構造物事業化に向け営業力強化</li> </ul>                     |
| <b>基盤事業領域</b>       |                                                                                                             |                                                                                                                               |
| エネルギープラント<br>(ボイラ他) | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 脱炭素化による長期的な漸減を見込むも、EUインフレ長期化、燃料費等の影響を受け、国内外ともにボイラ市況が急減速</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ボイラ事業の構造改革実施</li> <li>● サービス事業拡大とセグメント内の連携強化</li> <li>● ボイラ燃料転換改造（TMU）の推進</li> </ul> |

※（）は2024年度→2026年度の改善額

CCUS : Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage TMU : Technology Modernization &amp; Upgrades

## 03

## 「中期経営計画2026」エネルギー&amp;ライフライン 2025、2026年度施策②

## エネルギー・プラント（ボイラ）

## ● サービス（燃料転換改造提案（TMU）、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等の大型改修サービス需要を掘り起こす

## 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

- ・ 広島ガス内に建設中の実証設備は主要設備の納入を完了し25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



## 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）



## ● 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

大型压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



愛媛製造所（西条工場）



横須賀製造所



## 04

## Appendix

## 04

## コーポレート戦略：経営基盤強化（サステナビリティ）

## 国連グローバルコンパクト\*の署名

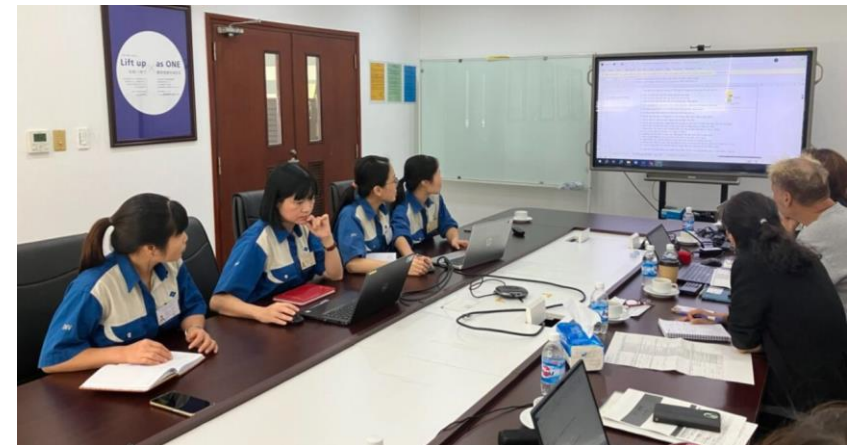
- サステナビリティ経営のコミットメント明示のため署名実施
- 人権デュー・ディリジェンス、人権・環境に与える自社の影響評価、負の影響低減に努める



\*国連提唱の持続可能なビジネス慣行を促進するための国際的なイニシアチブ

## 人権デュー・ディリジェンス

- アジア地域（インドネシア、ベトナム）の当社グループ製造拠点（計3社）、サプライヤー（計4社）の従業員の労働環境調査実施（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・サプライチェーンと共同実施）
- 従業員インタビュー実施（自社グループ 計14名、サプライヤー 計14名）
- 人権侵害等、人権問題として特定される事項なし



ベトナム工場での調査の様子

## 04

## コーポレート戦略：カーボンニュートラルへの取組み

カーボンニュートラル達成に向けエネルギー使用を見直す他、使用時のCO2を削減する製品を開発・検討中

## Scope1・2



- 既存省エネ施策の継続実施
- 太陽光発電設備の設置

- 再生可能エネルギーの購入

## Scope3

(Cat11 :  
製品使用時)



## 消費電力・エネルギー削減

- モーター等効率向上
- エネルギー消費最適化



メカトロ

IM

L&amp;C

E&amp;L

## 電動化・燃料転換

- 電動化
- 水素・バイオ燃料使用



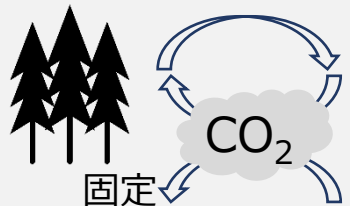
IM

L&amp;C

E&amp;L

## バイオマスの活用・CO2利用

- 廃棄物利用
- CO2回収・利用・固定



E&amp;L



## 再生可能エネルギー促進

- 洋上風力
- エネルギー貯蔵 (LAES)



E&amp;L



メカトロ : メカトロニクス

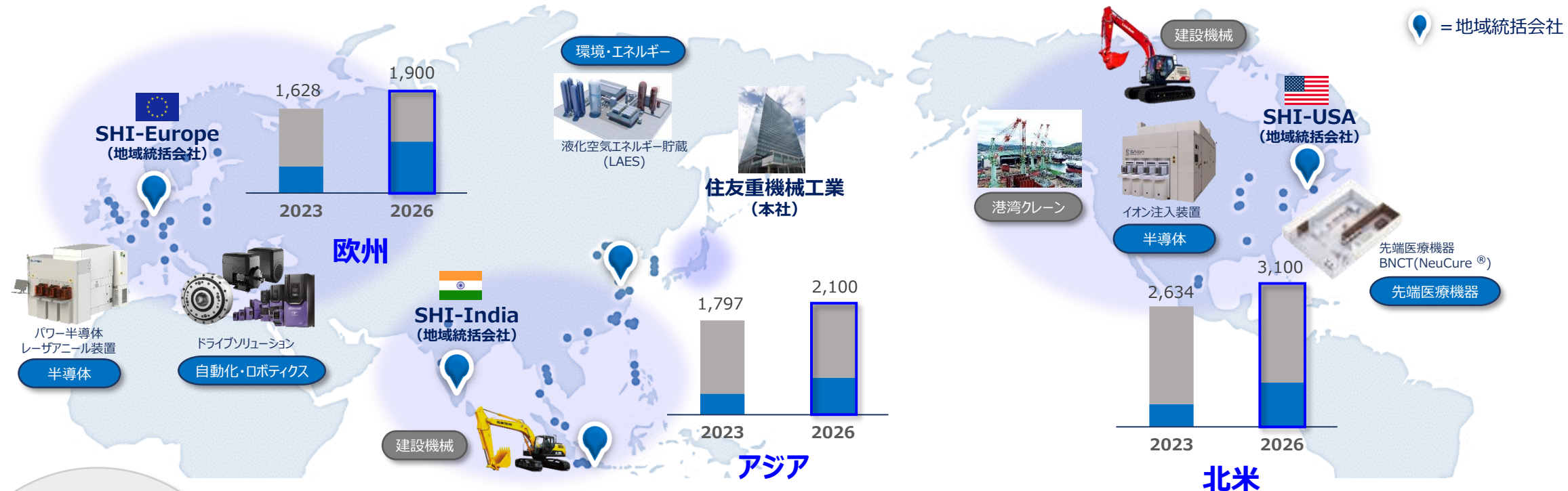
IM : インダストリアルマシナリー

L&amp;C : ロジスティクス &amp; コンストラクション

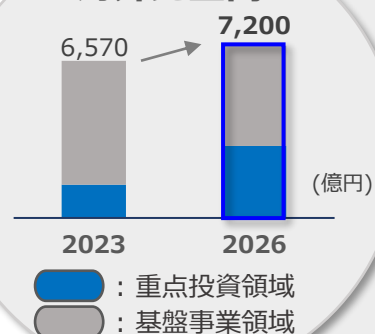
E&amp;L : エネルギー &amp; ライフライン

## 04

## コーポレート戦略：グローバル戦略



## 海外売上高



## 重点エリア

- 北米、欧州、グローバルサウス (インド等) に注力
- 東アジア(日本・中国・韓国)は内需対応でシェア維持

## リージョン統括強化

- 地域統括会社 (USA・Europe・India) の機能強化および役割再定義、グローバル・ガバナンス強化

## 海外市場への事業拡大

- 重点投資領域 (半導体、先端医療機器、自動化・ロボティクス、環境・エネルギー) への積極投資
- 基盤事業 (建設機械、港湾クレーン) の展開強化

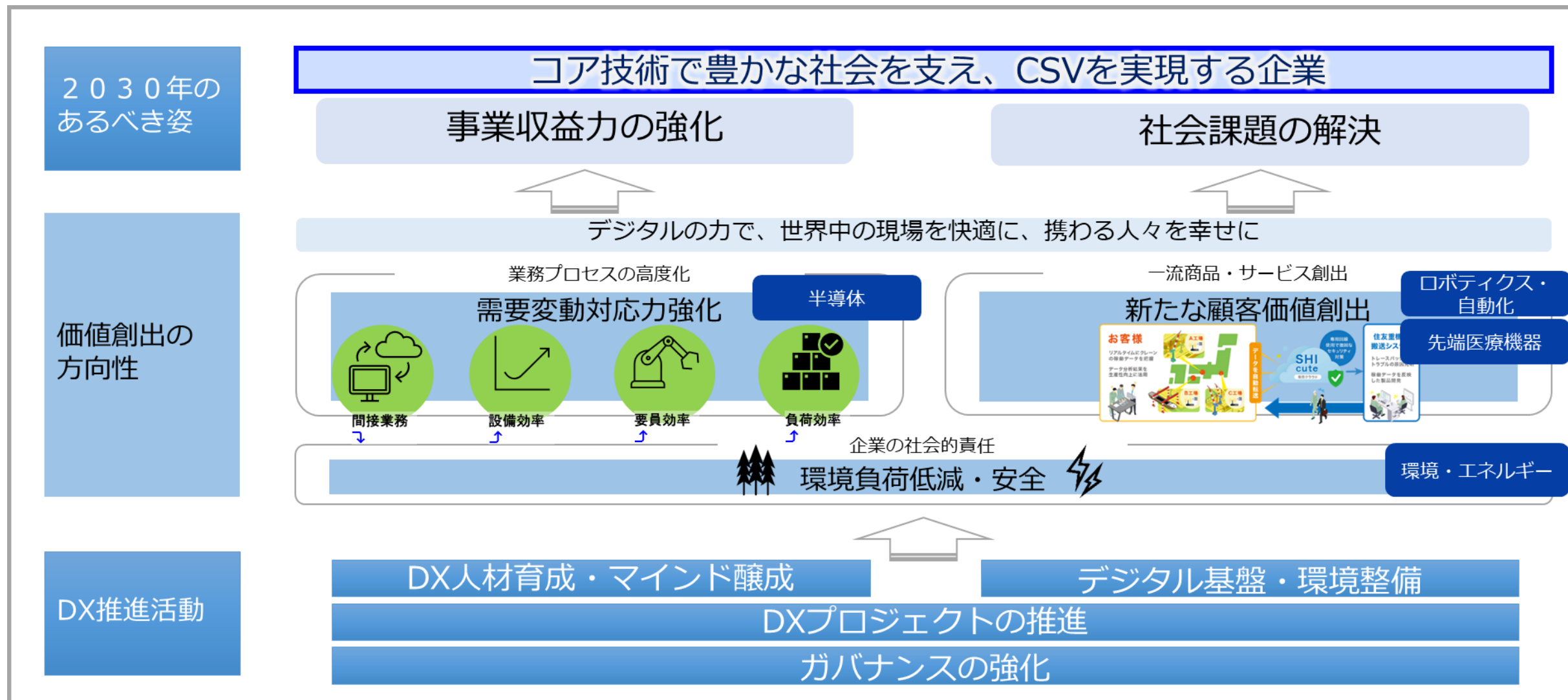
## サプライチェーン戦略

- BCMおよび責任ある調達の実現
- 各エリアでのサプライチェーン確保 (ニアショア戦略)

※各地域の数字は連結グループ向け取引控除前

## 04

## コーポレート戦略：DX戦略





## 04

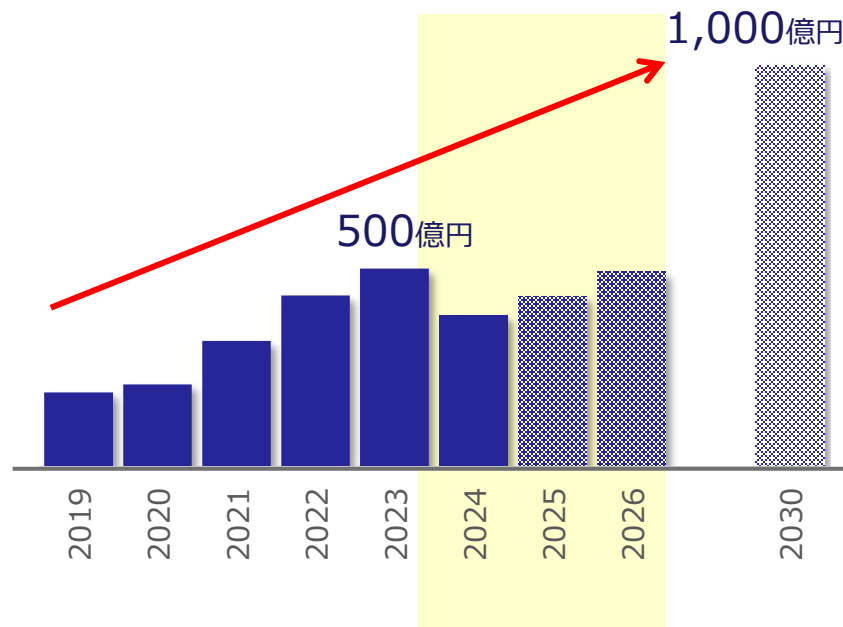
## セグメント別ROIC推移

|                            | 2024年度<br>実績 | 2025年度<br>予想 | 2026年度<br>目標 | 対処すべき課題                                                                                                                | 今後の対応方針                                                                                                                                  |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| メカトロニクス<br>(組替後)           | 4.5%         | 5.2%         | 8.0%         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・電機制御事業（欧州）収益改善</li> <li>・ギヤモータ機種の収益改善</li> <li>・棚卸資産・固定資産の圧縮</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・新商品量産、適正な価格転嫁、内製化率向上</li> <li>・機種集約、不採算機種整理</li> <li>・サプライチェーン見直、生産設備統廃合</li> </ul>              |
| インダストリアル<br>マシナリー<br>(組替後) | 5.2%         | 4.4%         | 8.5%         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・プラスチック加工機械事業の収益改善</li> <li>・生産効率向上</li> <li>・半導体市況回復時に備えた商品ラインナップ強化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・高収益機種（電動機等）への集約</li> <li>・余剰生産能力削減、グローバル需給変動対応強化</li> <li>・差別化商品開発（高温イオン注入装置等）による売上拡大</li> </ul> |
| ロジスティクス&<br>コンストラクション      | 7.6%         | 7.0%         | 8.0%         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・受注売上確保</li> <li>・建機事業の収益改善</li> <li>・在庫圧縮</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・商品／サービスの高付加価値化</li> <li>・建機の北米におけるシェアアップ</li> <li>・最適生産体制の構築</li> </ul>                          |
| エネルギー &<br>ライフライン          | 2.6%         | 3.4%         | 4.0%         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ボイラ事業の構造改革完遂</li> <li>・受注確保と個別損益改善</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・財務規律管理の徹底</li> <li>・サービス事業強化</li> <li>・新規事業領域への成長投資</li> </ul>                                   |

## 04

## セグメント戦略：主要KPI（電機制御事業）

## Inverterek社、Lafert社売上高推移



## Inverterek社（インバータ）

- … 省エネ・環境規制など対応への幅広いソリューション提供
- アプリケーションセンター、工場拡張、今後は開発センター新設  
→HVAC分野を中心に拡販
- メカトロニクス事業部・技術研究所からエンジニアを派遣、新規開発協業



## Lafert社（モータ）

- … 特定顧客へのモジュール含めたソリューション提供で関係性を強化
- 高効率モータ専用工場建設、軸加工設備増強、増産拡張  
→インバータ搭載ギヤモータやsmartrisなど電動モジュールの開発・拡販

## 電動モジュールの成長拡大

～環境規制、省エネを背景とする電動化需要に向けて～

「欧州開発拠点」の設置予定 ～“電動化”技術調査・開発を加速～



HVAC : Heating, Ventilation and Air Conditioning

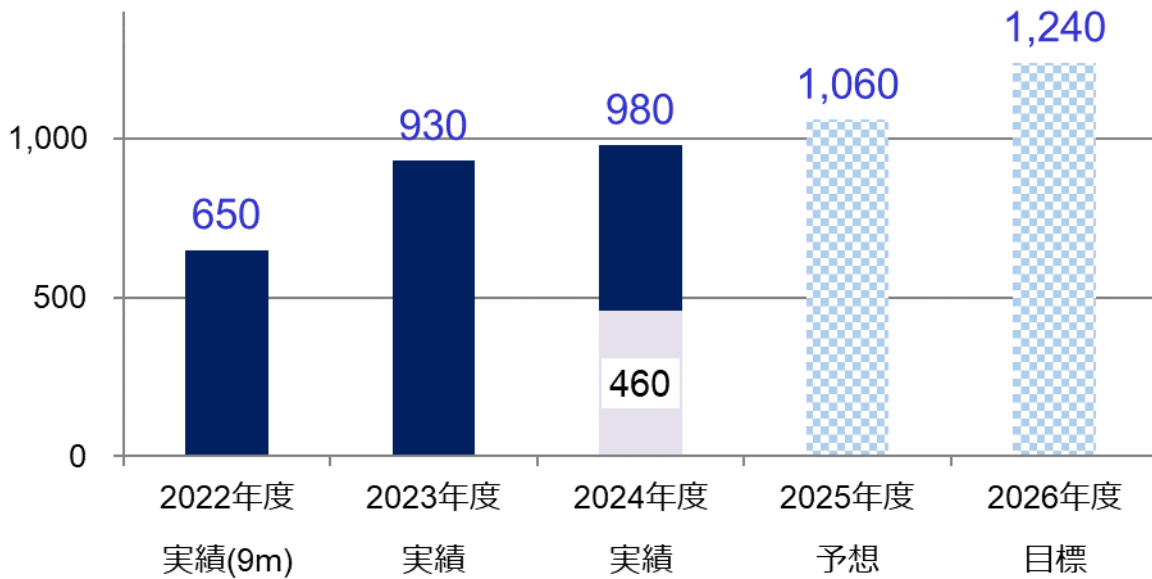


## 04

## セグメント戦略：主要KPI（半導体事業）

## 半導体関連事業 売上額合計（概数）

単位：億円



## 当社が保有する半導体分野向けコンポーネント、装置とキーテクノロジー

|         | 製品                  | セグメント             | キーテクノロジー |     |    |
|---------|---------------------|-------------------|----------|-----|----|
|         |                     |                   | ビーム制御    | 極低温 | 真空 |
| コンポーネント | 4KGM冷凍機<br>/クライオポンプ | メカトロニクス           |          | ◎   | ◎  |
|         | 真空ロボット              |                   |          |     | ◎  |
| 装置      | レーザ<br>アニール装置       | インダストリアル<br>マシナリー | ◎        |     |    |
|         | イオン注入装置             |                   | ◎        |     | ○  |
|         | イオン照射事業             |                   | ◎        |     | ○  |
|         | MCZ用超電導<br>マグネット    |                   |          | ◎   | ○  |

キーテクノロジーとの関係性（◎：大 ○：中）

## 売上拡大に向けた主要施策

- ・レーザアニール装置：欧州半導体大手顧客へのチャネル獲得
- ・パワー半導体向けイオン注入装置：高温注入技術の完成
- ・次世代イオン注入装置：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

## 04

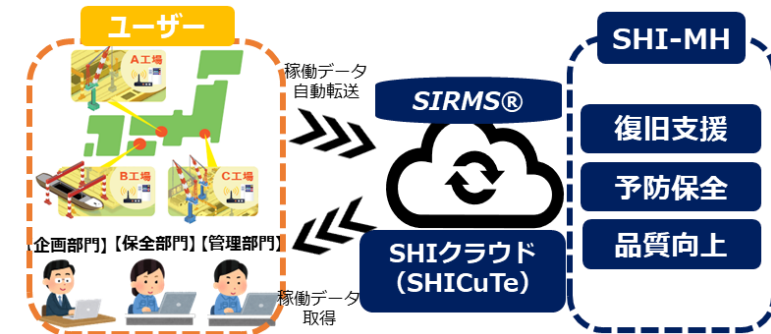
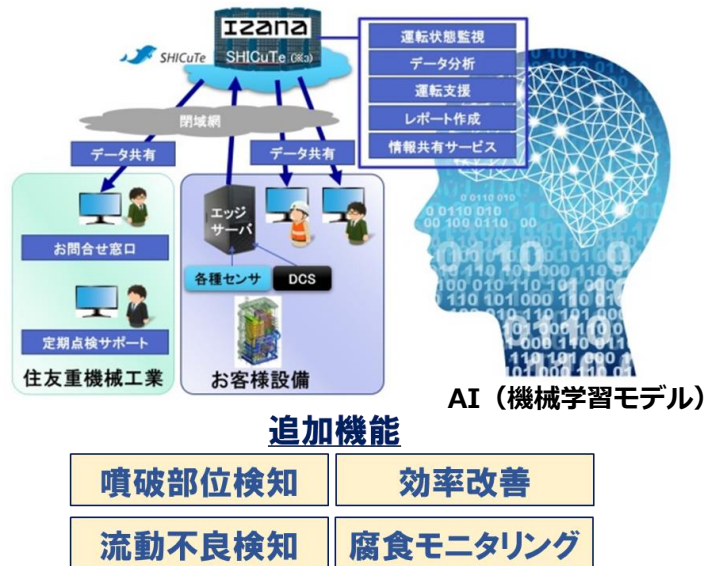
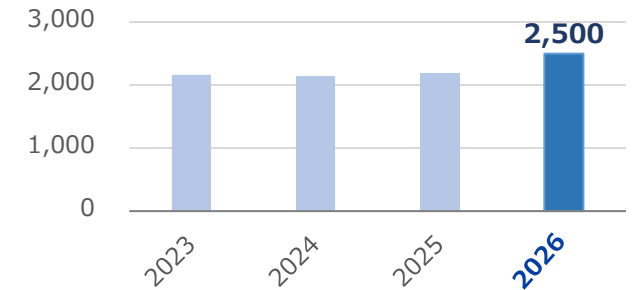
## セグメント戦略：主要KPI（サービス事業）

【2026年におけるサービス事業の目標】売上額：2,500億円

【現状と課題】

- 改造サービス事業については、エンジニアリングおよび製造体制を強化
- 事後保全、予防保全サービス事業については、カバー率向上およびグローバルサービス体制（部品供給、点検体制）を強化するとともに、DXを活用した高付加価値サービス（IZANA、SIRMS®等）の推進を行う

SHI全社サービス売上（億円）



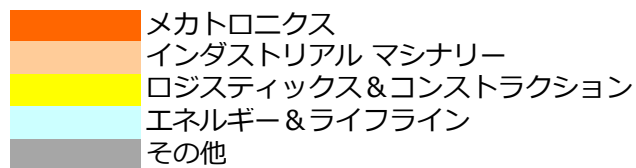
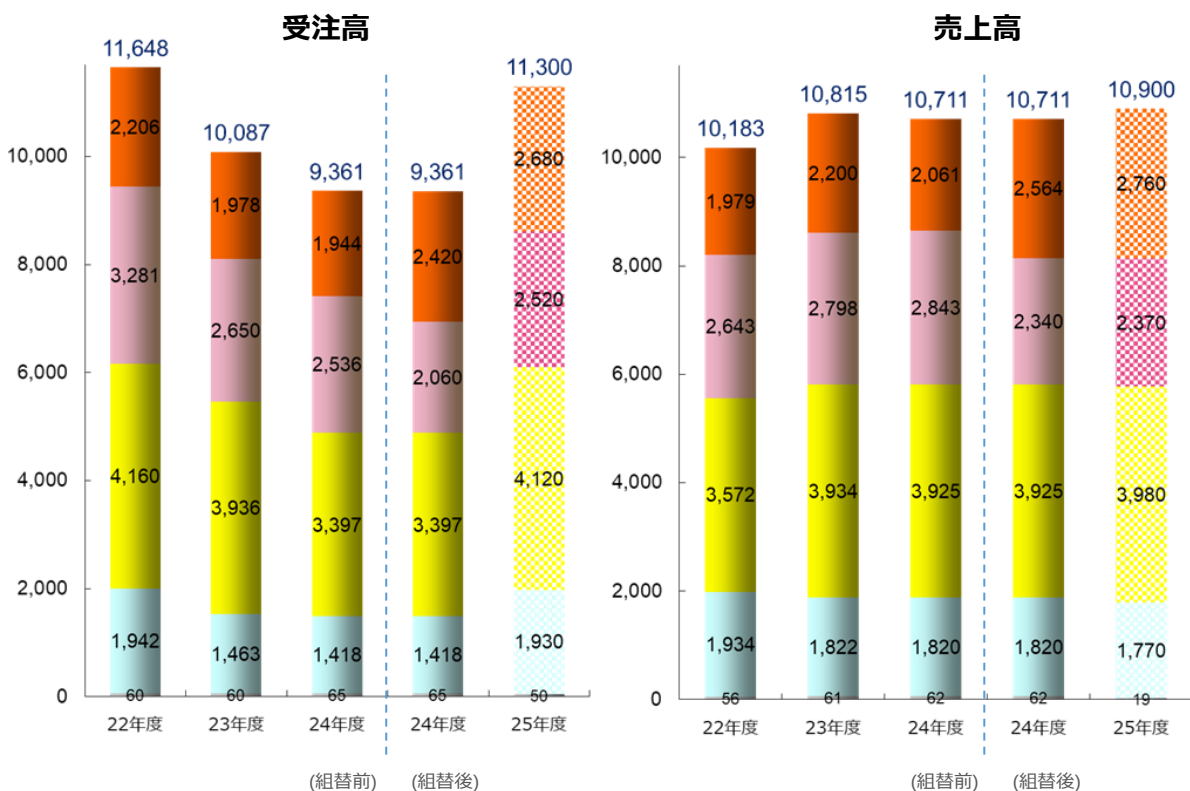
CFBボイラ運用支援システムIZANAに、  
4つのサービス機能を追加しサービスビジネス強化

大型クレーン生産性向上支援DXツール SIRMS®  
(SHI-MH Integrated Remote Monitoring System)

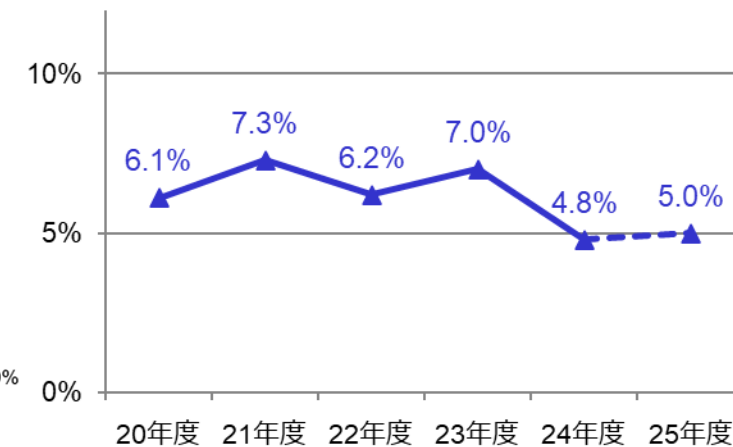
## 04

## 財務数値推移(連結)

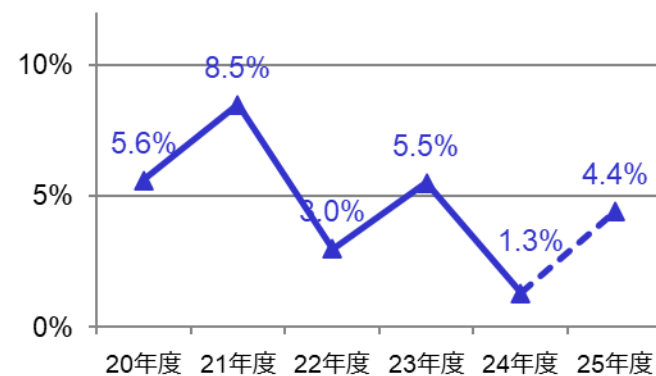
## ■ 受注／売上／営業利益 推移 単位：億円



## ■ ROIC 推移



## (参考) ROE 推移



## 04

## 各セグメント参考情報①

## &lt;メカトロニクス&gt;

## ・変減速機事業 機種別売上構成（概数）

|        | ギヤモータ<br>(中型) | ギヤボックス<br>(大型) | 精密用途<br>(MCD) | サービス | 電機制御 | 合計   |
|--------|---------------|----------------|---------------|------|------|------|
| 2024年度 | 40%           | 20%            | 10%           | 10%  | 20%  | 100% |
| 2023年度 | 40%           | 20%            | 10%           | 10%  | 20%  | 100% |

## &lt;インダストリアル マシナリー&gt;

## ・射出成形機 売上業種別構成（概数）

|        | 電気・電子<br>関連 | 自動車 | 医療・食品<br>容器・雑貨 | その他 | 合計   |
|--------|-------------|-----|----------------|-----|------|
| 2024年度 | 15%         | 20% | 50%            | 15% | 100% |
| 2023年度 | 15%         | 20% | 55%            | 10% | 100% |

## 04

## 各セグメント参考情報②

## &lt;ロジスティックス&amp;コンストラクション&gt;

## ・油圧ショベル 地域別需要/売上高推移（概数）

| 単位：万台(上段)/億円(下段) |        | 北米  | 欧州  | ※外資のみ<br>アジア<br>(除く中国) | 中国 * | 日本  | その他 | 合計    |
|------------------|--------|-----|-----|------------------------|------|-----|-----|-------|
| 2025年度           | 需要(予想) | 3.8 | 4.0 | 2.3                    | 1.3  | 2.2 | -   |       |
| 2024年度           | 需要     | 3.9 | 3.5 | 2.3                    | 1.1  | 2.3 | -   |       |
|                  | 売上高    | 636 | 122 | 370                    | 54   | 912 | 122 | 2,215 |
| 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 |

## ・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   |
|--------|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| 2024年度 | 25% | 35% | 35% | 0%  | 5%  | 100% |
| 2023年度 | 0%  | 20% | 10% | 60% | 10% | 100% |

## ・建設用クレーン事業（国内）業績（概数）

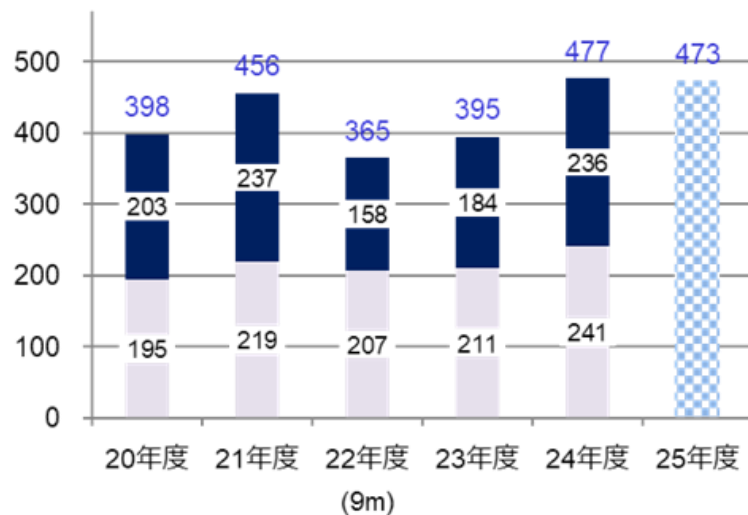
| 単位：億円 | 2023年度<br>実績 | 2024年度<br>実績 | 2025年度<br>予想 |
|-------|--------------|--------------|--------------|
| 受注    | 450          | 390          | 380          |
| 売上    | 430          | 440          | 430          |

## 04

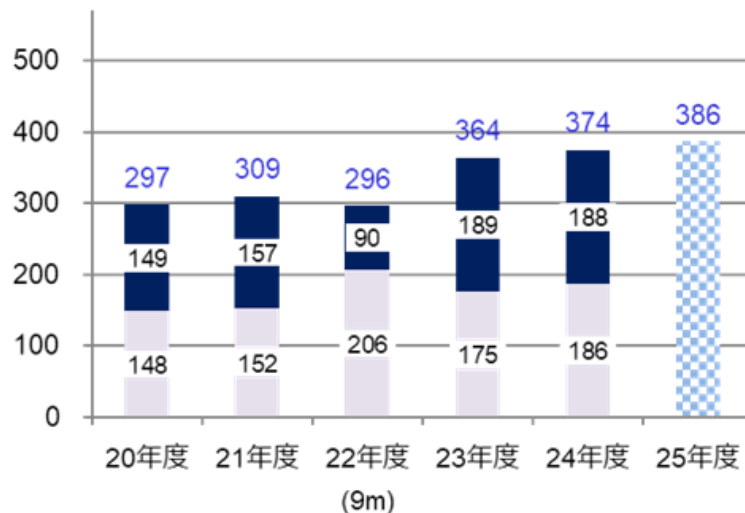
## 設備投資・減価償却費・研究開発費・人員・為替感応度

## 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

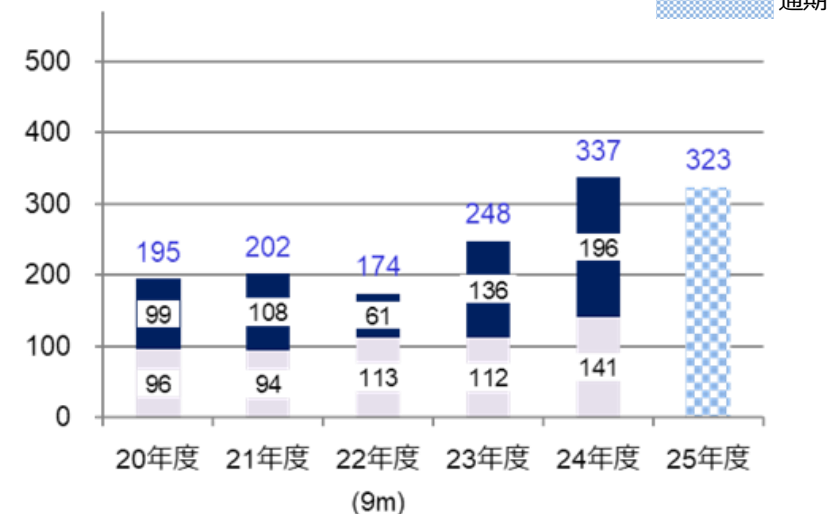


## 減価償却費



## 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 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 |
|------|--------|--------|--------|--------|
| 全社計  | 24,584 | 25,211 | 25,303 | 25,337 |

## 為替感応度（2025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* | 3.5 | 0.5 | 3.9 |

\*2025年度想定レートは¥145（ドル）、¥155（ユーロ）



## 04

## 地域別売上高

| <為替レート(ドル)¥147>      単位：億円 |              | 2024年度   実績（2024.1-2024.12） |  |       |  |           |  |     |  |       |  |        |  |       |  |       |  |     |  |   |  |       |  |    |  |       |  |    |  |        |
|----------------------------|--------------|-----------------------------|--|-------|--|-----------|--|-----|--|-------|--|--------|--|-------|--|-------|--|-----|--|---|--|-------|--|----|--|-------|--|----|--|--------|
|                            |              | 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                    |              | 438                         |  | 422   |  | 207       |  | 144 |  | 175   |  | 1,386  |  | 675   |  | 2,061 |  |     |  |   |  |       |  |    |  |       |  |    |  |        |
|                            | （プラスチック加工機械） | 103                         |  | 219   |  | 123       |  | 240 |  | 69    |  | 754    |  | 171   |  | 925   |  |     |  |   |  |       |  |    |  |       |  |    |  |        |
| インダストリアル   マシナリー           |              | 299                         |  | 378   |  | 410       |  | 684 |  | 79    |  | 1,850  |  | 993   |  | 2,843 |  |     |  |   |  |       |  |    |  |       |  |    |  |        |
|                            | （油圧ショベル）     | 636                         |  | 122   |  | 370       |  | 54  |  | 122   |  | 1,303  |  | 912   |  | 2,215 |  |     |  |   |  |       |  |    |  |       |  |    |  |        |
| ロジスティックス&コンストラクション         |              | 1,457                       |  | 150   |  | 498       |  | 55  |  | 149   |  | 2,309  |  | 1,616 |  | 3,925 |  |     |  |   |  |       |  |    |  |       |  |    |  |        |
| エネルギー＆ライフライン               |              | 139                         |  | 355   |  | 184       |  | 15  |  | 140   |  | 832    |  | 988   |  | 1,820 |  |     |  |   |  |       |  |    |  |       |  |    |  |        |
| その他                        |              | -                           |  | -     |  | -         |  | 0   |  | -     |  | 0      |  | 62    |  | 62    |  |     |  |   |  |       |  |    |  |       |  |    |  |        |
| 合計 / 売上高比率(%)              |              | 2,332                       |  | 22    |  | 1,305     |  | 12  |  | 1,299 |  | 12     |  | 898   |  | 8     |  | 543 |  | 5 |  | 6,377 |  | 60 |  | 4,334 |  | 40 |  | 10,711 |

| <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 |  |     |  |   |  |       |  |    |  |       |  |    |  |        |
|                            | （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 |  |     |  |   |  |       |  |    |  |       |  |    |  |        |
|                            | （油圧ショベル）     | 808                         |  | 242   |  | 283       |  | 61  |  | 169   |  | 1,564  |  | 860   |  | 2,424 |  |     |  |   |  |       |  |    |  |       |  |    |  |        |
| ロジスティックス&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 |





# 住友重機械工業株式会社

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。