

統合報告書 2026



住友の事業精神 >>> 【営業の要旨】

〈第一条〉 我住友の営業は信用を重んじ^{きよう こりゆうせい} 確実を旨とし以て其の鞏固隆盛を期すべし。

〈第二条〉 我住友の営業は時勢の変遷^{し ちようこうはい} 理財の得失を計り弛張興廃^{い えど} することあるべしと雖も
苟も浮利^{い やしく ふ り} に趨^{はし} り軽進すべからず。

【解 説】 1.わが営業は、信用を重んじ確実を根本理念とし、これにより住友が盤石に、ますます栄えるようにしたい。
2.わが営業は、時代の移り変わり、財貨運用の損得を考えて、拡張したり縮小したり、起業したり廃業したりするのであるが、いやくも目先の利益に走り、軽々しく進んではいけない。

経営理念 >>> 【企業使命】 一流の商品とサービスを世界に提供し続ける機械メーカーを目指します。
誠実を旨とし、あらゆるステークホルダーから高い評価と信頼を得て、社会に貢献します。

【私たちの価値観】 顧客第一 …………… 顧客価値を第一に考え優れた商品とサービスを提供します。
変化への挑戦 …… 現状に甘んずることなく変化に挑戦し続けます。
技術重視 …………… 独自の技術を磨き社会の発展に貢献します。
人間尊重 …………… 互いを尊重し学び合い成長する組織風土を育みます。

【PURPOSE —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年のあるべき姿

コア技術で豊かな社会を支え、 CSVを実現する企業

エネルギー・産業・社会インフラの進化を、確かな技術で支え続け、
2030年度にROIC 10%以上を目指します。

統合報告書2026の発行にあたって

住友重機械グループは、
こだわりの心と、共に先を見据える力で、
人と社会を優しさに満たします。



取締役 専務執行役員
グローバル戦略本部長

荒居 祐基

住友重機械グループは、ステークホルダーの皆様当社グループの取り組みをご理解いただき、建設的な対話を深めるための重要なコミュニケーションツールとして、統合報告書を発行しています。

本報告書では、当社グループが掲げるパーパスのもとで、社会にどのような価値を提供していくのか、その考え方と具体的な取り組みを一体的にお伝えすることを目指しました。長期的なありたい姿からのバックキャストによる経営の方向性と、足元の実行をつなぐストーリーとして、経営戦略やサステナビリティ施策との連動を意識しながら構成しています。

また、当社グループは、新たな経営体制のもと、財務戦略や事業ポートフォリオの見直しを含む変革を加速させています。本報告書では、こうした取り組みの方向性についても、その背景や考え方と共にお伝えしています。企業価値の持続的向上においては、財務価値の向上のみならず、社会価値の創出を重要な要素として捉えています。さらに、本報告書では、成果のみならず、課題や取り組みの進捗も含め、可能な限り透明性の高い開示に努めました。引き続き、ステークホルダーの皆様との対話を通じてご理解を深めていただくとともに、いただいたご意見を経営に反映し、さらなる価値創造につなげてまいります。

本報告書が、その一助となれば幸いです。

統合報告書2026 ハイライト

5つの視点で深く読み解く住友重機械グループの「現在地」と「未来」

1 経営の決意と責任

深掘りポイント

40年の現場・経営キャリアを持つ渡部社長が、資本市場の厳しい評価を直視し「稼ぐ力の再構築」へ舵を切る覚悟を示したCEOメッセージです。成長の循環を築くための事業ポートフォリオ変革の必要性が語られており、撤退・縮小を決断した事業と、リソースを集中させる領域の「選択と集中」の考え方が示されています。

注目ページ

CEOメッセージ
(P15-19)



2 戦略ビジネスユニット(SBU)制

深掘りポイント

2026年1月より導入したSBU制は、「マーケットアウト（顧客起点）」への転換を具現化する新体制です。ユニット間で技術や顧客基盤を共有して事業を創出する具体的な仕組みを解説しており、4つの新セグメントにおける「基盤事業」と「成長領域」の位置付けを明確に示しています。

注目ページ

SBU制の導入
(P10)
成長戦略
(P33-38)



3 資本効率の優先順位

深掘りポイント

財務経理本部長メッセージでは、ROICを共通言語とした経営管理を徹底し、PBR向上に向けた「分子（収益）の向上」と「分母（投下資本）の適正化」への具体的な道筋を説明しています。営業キャッシュ・フロー創出の優先順位やキャッシュアロケーションの変化を交え、総還元性向40%以上を維持する「安定的な株主還元」の方針にご注目ください。

注目ページ

財務経理本部長
メッセージ
(P20-22)



4 無形資産の最大化

深掘りポイント

技術本部による特許の質的転換やDXの収益源化といった「価値創出の仕組み」を責任者が説明しています。さらに事業改革を支える「人材ポートフォリオの転換」や「組織開発」の取り組みにも触れており、これら無形資産がいかに市場の優位性に変換されているか、具体的な事例を通して読み解くことができます。

注目ページ

技術・知的財産・DX戦略 (P27-28)
人事担当役員メッセージ (P55-56)
人的資本 (P54-58)



5 実効的なガバナンス

深掘りポイント

成長戦略と資源配分の司令塔として、取締役会が実効的に機能するプロセスを明示するとともに、社外取締役が「スピード感の欠如」というリスクを厳格に監督し、CEOの選任や報酬体系の決定を通じて、経営に緊張感をもたらしている実態を詳述しています。取締役会議長のメッセージや指名委員会および報酬委員会の委員長メッセージも併せてご覧ください。

注目ページ

社外取締役メッセージ (P23-26)
取締役会実効性評価 (P66)



編集方針と目次

目次

価値創造の全体像——Value Creation Story

- 1 パーパス
- 2 2030年のあるべき姿
- 3 統合報告書2026の発行にあたって
- 4 統合報告書2026 ハイライト
- 5 編集方針と目次
- 6 価値創造の歴史
- 7 社会を支える製品群
- 9 セグメントハイライト
- 10 新たに導入した市場戦略体制
- 11 価値創造プロセス
- 13 7つのサステナビリティ重要課題

経営からのメッセージ— Message from Management

- 15 CEOメッセージ
- 20 財務経理本部長メッセージ
- 23 社外取締役メッセージ
- 27 技術本部長メッセージ
- 28 CIO (DX) メッセージ

編集方針

本「統合報告書2026」では、住友重機械グループ独自の強みや中長期的な成長の源泉などについて、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様にご理解を深めていただくことを目指しています。当社グループパーパス「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」に基づき、事業を通じたお客様や社会への貢献と、企業価値の向上の両立を目指す取り組みを、財務・非財務の両面から示しています。

■対象範囲

住友重機械工業（株）および連結子会社を対象としています。なお、対象が異なる場合は、その旨を記載しています。

■対象期間

海外子会社1社を除き、2025年度（2025年1月1日～2025年12月31日）を対象期間としています。なお、一部対象期間外の内容も含まれています。

参考ガイドライン

・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」 ・GRIスタンダード ・WICI「インタングリブルズ報告フレームワーク ver.1.0」 ・経済産業省「価値協創ガイダンス」



将来予測に関する注意事項：「本報告書」に記載されている将来の業績に関する予測や見通しなどは、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。従って実際の業績は、さまざまな要因の変化により、記載の予測・見通しとは異なる場合があります。

29 | 海外主要拠点責任者メッセージ

成長戦略

Growth Strategy

- 31 中期経営計画の概要
- 39 メカトロニクスセグメント
- 41 インダストリアル マシナリーセグメント
- 43 ロジスティックス & コンストラクションセグメント
- 45 エネルギー & ライフラインセグメント

サステナビリティ

Sustainability

- 47 サステナビリティ経営
- 48 環境への取り組み
- 49 気候変動リスクへの対応
- 51 TCFD提言に基づく情報開示
- 53 生物多様性保全／自然資本への取り組み
- 54 人材戦略
- 55 人事担当役員メッセージ
- 57 具体的な取り組み

- 59 人権の尊重
- 60 責任ある調達
- 61 ステークホルダーエンゲージメント／地域との共存・共栄

コーポレート・ガバナンス— Corporate Governance

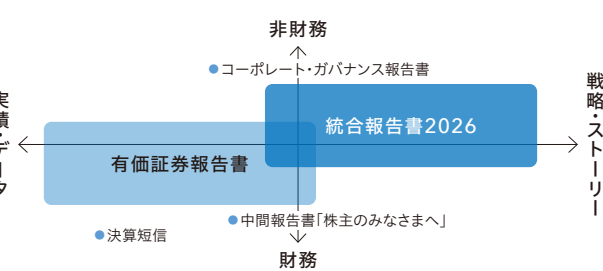
- 62 コーポレート・ガバナンス体制
- 63 役員およびスキルマトリックス
- 65 取締役会議長メッセージ
- 66 取締役会実効性評価
- 67 役員指名・役員報酬
- 68 監査役会／執行役員の情報
- 69 リスク管理／コンプライアンス
- 70 品質マネジメント

コーポレートデータ

Corporate Data

- 71 11年間の主要財務データ
- 72 主要非財務データ
- 76 会社概要／株式関連情報／外部からの評価

統合報告書2026の位置付け



価値創造の歴史

泉屋と称し、銅吹業、銅貿易、銅山業を営んでいた住友の事業は、元禄4年（1691年）四国別子銅山の開坑により発展しました。明治21年（1888年）、この別子銅山で使用する機械・器具の製作と修理のため「工作方」が設置されました。これが住友重機械グループの創業です。

1934年には住友機械製作株式会社を設立した後、

1952年に住友機械工業株式会社に社名改称。1969年に住友機械工業株式会社と浦賀重工業株式会社が合併し、現在の住友重機械工業株式会社が誕生しました。その後、機械および造船を起点とする産業インフラ企業としてのDNAを継承しつつ、プラスチック加工機械、減速機、医療用機器、半導体製造装置などの分野へ事業領域を拡大し

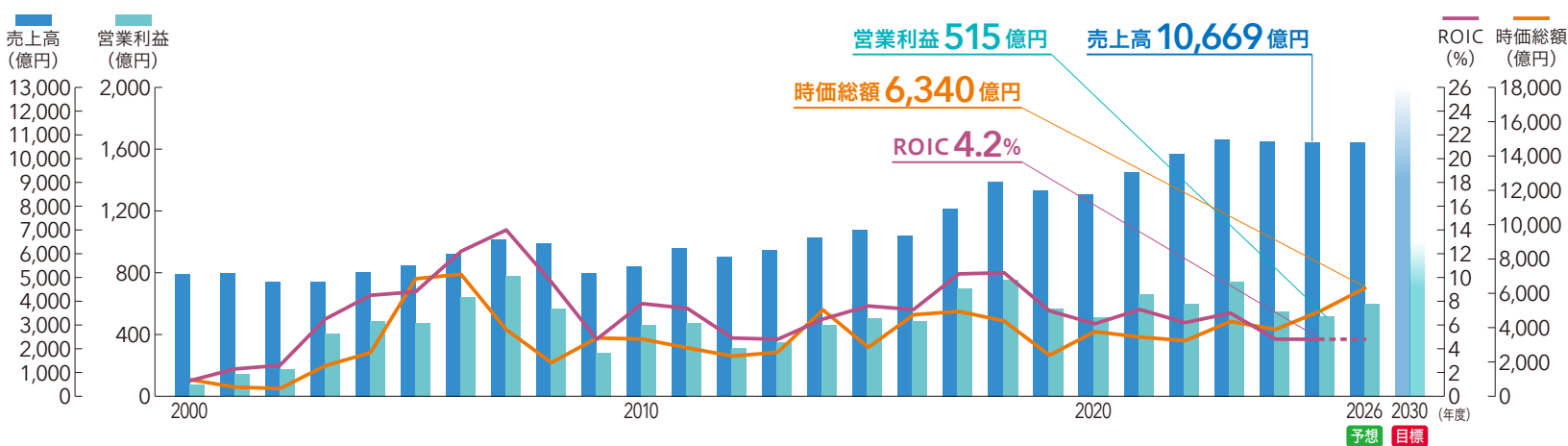
ながら成長を遂げてきました。

また2020年以降は、中期経営計画にバックキャストイング手法を導入、さらに2024年にはパーパスを制定。

社会課題解決を念頭に将来のありたい姿を定め、その実現に向け持続的な成長と企業価値向上を目指してまいります。

近年の経営戦略および主なESG施策					2027年 次期中期 経営計画を 発表	将来の ありたい姿
	～1999年	2000年～	2020年～	2024年～		
経営戦略	ROIC経営導入（1999年）	国内外で積極的な事業再編実施	事業ポートフォリオ改革へ着手、セグメント制を導入（2023年）	・パーパスの策定（2024年） ・事業ポートフォリオ改革を実施、セグメント傘下にSBU制を導入（2026年）		
ESG基盤			・サステナビリティ重要課題特定（2020年） ・サステナビリティ基本方針策定（2021年）	国連グローバルコンパクト署名（2025年）		
環境（E）	環境方針策定（1999年）	環境ISO取得拡大	・TCFD賛同（2021年） ・カーボンニュートラル目標設定（2022年）	SBT取得（2026年）		
社会（S）		CSR調達ガイドライン策定（2017年）	人権方針策定（2023年）	人材育成センター発足（2024年）		
ガバナンス（G）	執行役員制導入（1999年）	コーポレートガバナンス基本方針制定（2015年）	初の女性取締役選任（2023年）	社外監査役過半数化（2025年）		

■連結売上高、営業利益、ROICおよび時価総額の推移



社会を支える製品群

住友重機械グループの製品群は、オフィスビルやマンション、商業施設、病院などの身近な生活シーンに加え、世界中の港湾、建設現場、工場、倉庫などの幅広い産業活動を支えるシーンにおいて活躍しています。



A 各種工場

減速機

モータの回転速度を最適な速さに減速し、回転力を高める減速機は、工場の生産ライン、コンベア、クレーンなど、あらゆるところで使用されています。



サイクロ®減速機

詳細は「メカトロニクスセグメント」(→P39)へ

B 半導体工場

イオン注入装置

スマートフォン・生活家電など、身の回りにある電気製品に搭載されている半導体を製造するための重要な装置の一つです。半導体の微細化に伴う最先端の技術でモノづくりを支えています。



高エネルギーイオン注入装置

詳細は「インダストリアル マシナリーセグメント」(→P41)へ

C 倉庫

物流システム

タグやバーコードなどによる在庫管理や出荷まで一連の流れをシステムで管理することができ、省人化や作業の安全性・効率化に貢献しています。



自動倉庫

詳細は「ロジスティクス & コンストラクションセグメント」(→P43)へ

D 発電所

循環流動層(CFB)ボイラ

間伐材などの森林未利用材や農業残渣など、地域の非化石資源燃料も効率よく安定的に燃焼し、エネルギーの地産地消を実現するとともにCO₂排出量削減にも貢献します。



循環流動層(CFB)ボイラ

詳細は「エネルギー & ライフラインセグメント」(→P45)へ



E オフィス

プラスチック加工機械(射出成形機)

超精密で難易度の高い成形を得意とするプラスチック射出成形機は、CD・DVD、パソコンやスマートフォンなどの電子部品やレンズ、スイッチ類、医療系部品、ペットボトルなど生活に欠かせないプラスチック製品の成形に使用されています。



超高速・高応答全電動射出成形機

詳細は「インダストリアル マシナリーセグメント」(→P41)へ

F 病院

医療用MRI向け 極低温冷凍機

ヘリウムガスの圧縮と膨張を利用し、-269℃の極低温で冷却できる装置です。医療用MRI向けの極低温冷凍機は、世界で90%以上の圧倒的なシェアを持っています。



4KGM冷凍機

詳細は「メカトロニクスセグメント」(→P39)へ

G 病院

陽子線がん治療装置

陽子線の特性を活かした陽子線がん治療装置は、がん病巣のみに十分な線量を投与することができます。さまざまな疾患の適用も進み、国内外で脚光を浴びています。



陽子線治療システム

詳細は「インダストリアル マシナリーセグメント」(→P41)へ

H 建設現場

油圧ショベル

独自技術の安全性を備え、高性能で高品質を実現したショベルは、暮らしに不可欠なライフラインの整備や、交通網をはじめとするインフラ整備など幅広い分野で活躍しています。



油圧ショベル

詳細は「ロジスティクス & コンストラクションセグメント」(→P43)へ

I 港湾

門型クレーン

港湾などで、コンテナの搬送に使用される自走式クレーンです。遠隔自動RTG※システムにより、コンテナヤードから離れた遠隔操作室でオペレーターが必要な操作・監視を行うことにより、遠隔自動での運転が可能です。※Rubber Tired Gantry crane



遠隔操作RTG

詳細は「ロジスティクス & コンストラクションセグメント」(→P43)へ

J 洋上風力発電所

洋上風力発電設備の基礎構造物など

近年、地球温暖化対策への意識が高まる中、当社は脱炭素エネルギー領域への事業拡大を積極的に進めており、大型ドックを活用した洋上風力発電設備の基礎構造物や関連船舶などの事業化を進めています。

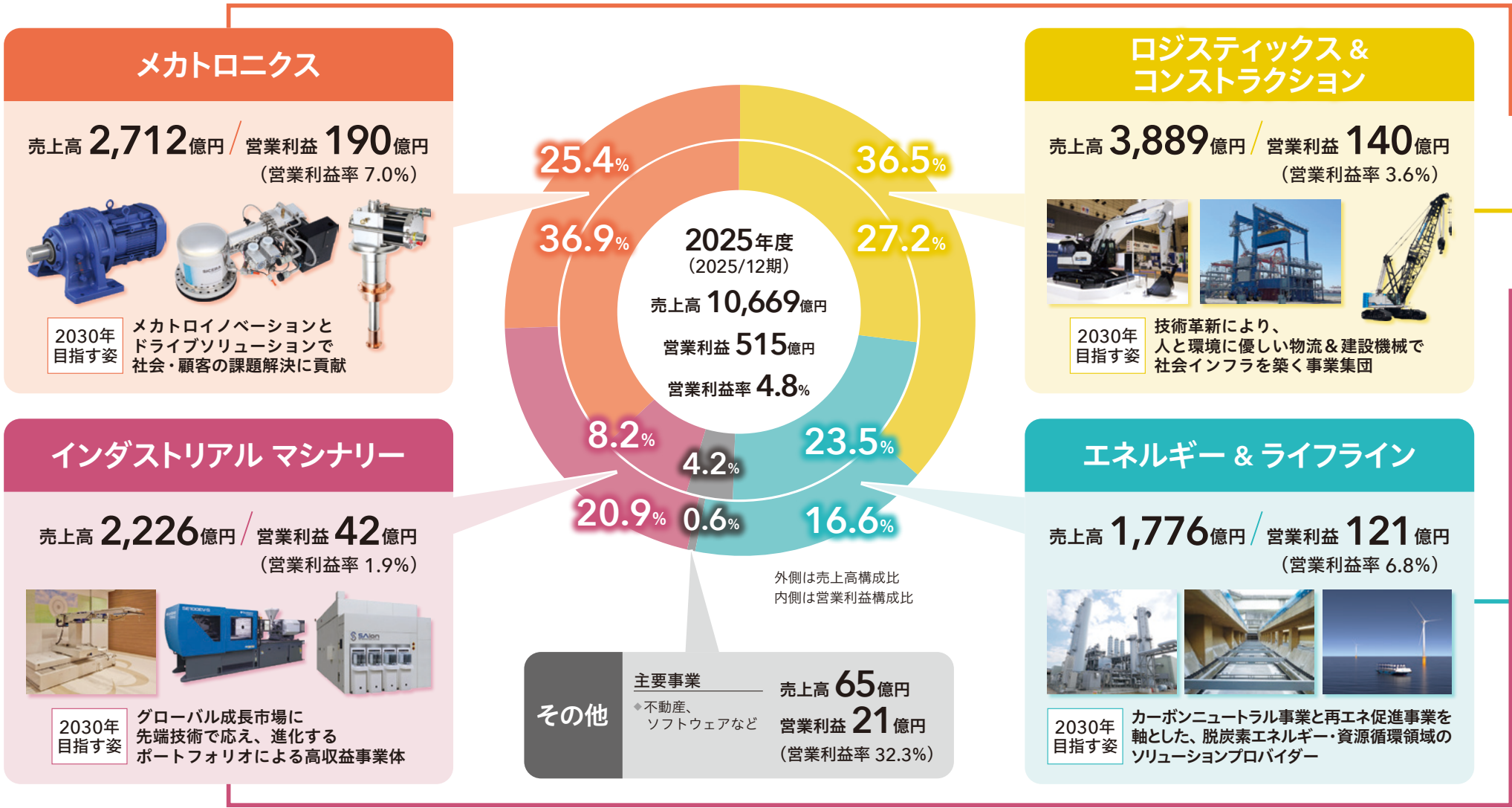


海洋構造物イメージ

詳細は「エネルギー & ライフラインセグメント」(→P45)へ

セグメントハイライト

住友重機械グループは、2030年のあるべき姿の実現に向け、4つの主力セグメントを中核とした事業ポートフォリオ改革により「稼ぐ力」を強化し、持続的な社会価値の提供を推進しています。



新たに導入した市場戦略体制 (2026年1月1日現在)

セグメントを構成していた事業部制を廃止し、市場起点で価値創出を担う組織として、2026年1月より戦略ビジネスユニット (SBU) 制を新たに導入しました。顧客基盤や技術の連携によるシナジーの強化と業務効率化を進めることで、将来に向けた新たな成長の柱となる事業を創出し、さらなる成長に向けて取り組んでまいります。



※SBUのみ記載。

価値創造プロセス

住友重機械グループは、長きにわたる歴史の中で蓄積してきた多様な経営資本を基盤に、変化の激しい事業環境の中で事業活動を展開しています。SBU制のもと、各セグメントにおいて基盤事業領域と重点投資領域を明確化し、重要課題（マテリアリティ）を踏まえた製品・サービスの提供を通じて、持続的な成長と企業価値の向上を図ります。



7つのサステナビリティ重要課題

価値創造のための重要課題			経営基盤強化のための重要課題						
重要課題	環境負荷の低減	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	持続可能なサプライチェーンの構築	ガバナンスの強化	製品品質の確保	重要課題	
事業との関係	◆生産活動および製品使用段階の双方における環境負荷低減を重要な課題として認識し、取り組みを推進しています。 ◆資源の有効活用や廃棄物削減、原材料の効率的な利用を通じて環境影響の最小化を図り、サーキュラーエコノミーの実現に貢献しています。	◆技術とソリューションの提供を通じて社会課題の解決に取り組み、暮らしと産業の持続的発展を支えています。 ◆製品の自動化・デジタル化により、生産性向上、労働負荷の軽減、安全性の向上を実現し、新たな価値創出につなげています。	◆人的資本を、事業成長を支える根幹と認識し、安全・健康の確保を最優先に取り組んでいます。 ◆人材育成やダイバーシティの推進により、多様な人材が能力を発揮できる環境を整備し、持続的成長を支える組織基盤の強化を図っています。	◆事業活動を支える地域との共存・共栄を重視しています。 ◆各拠点の特性を踏まえた社会貢献活動や地域との対話を通じて地域社会の発展に寄与するとともに、社員の社会・環境意識の向上につなげています。	◆グローバルに展開するサプライチェーンにおけるリスクと責任を認識し、持続可能な調達に取り組んでいます。 ◆人権・環境・倫理などのESG課題への対応を進め、取引先との協働により責任あるサプライチェーンを構築しています。	◆中長期的な企業価値向上に向けた基盤として、コーポレート・ガバナンスの強化を推進しています。 ◆コンプライアンスの徹底とリスク管理の高度化により、経営の透明性・健全性を確保し、信頼に応える体制の構築を図っています。	◆安全で高品質な製品・サービスの提供を社会的責任と位置付けています。 ◆機能性に加え使用時の安全性や信頼性を重視した品質管理を徹底し、顧客満足の向上とブランド価値の強化を実現しています。	事業との関係	
	◆お客様の生産設備やコンポーネントの効率向上、省エネ型製品（高効率モータなど）の販売拡大 ◆環境・エネルギー分野であるバイオマスのガス化からの原料製造、SAFなどの燃料製造、CO ₂ 回収・再利用	◆ロボティクス・自動化に必要なインバータ、モータ、電動モジュール、モーションコンポーネントの販売拡大 ◆便利な生活を支える半導体の製造に貢献する、半導体製造装置の販売拡大	◆従業員の心身の健康状態の維持改善による労働生産性の向上 ◆社員エンゲージメントの向上による課題解決やイノベーションの創出（部門を超えた問題解決の活性化、事業アイデアの発案）	◆製造拠点の地域サプライヤー、自治体、住民などとの関係強化による事業活動の安定 ◆地域人材の獲得、定着	◆環境保全、人権尊重に配慮したサプライチェーンの構築による安定調達、品質維持向上 ◆国内外のサプライヤーに対する環境や人権問題への啓発活動を通じた、サプライヤーのコスト削減・人材確保	◆透明性・公正性を確保し、迅速かつ的確な意思決定に基づく経営 ◆多様性がもたらす取締役会の活性化	◆製品の競争力強化による売上高の拡大、当社グループ製品のブランド価値の向上 ◆お客様の生産性・品質の向上に加え、当社製品が組み込まれたお客様製品の品質改善を通じて、社会全体の効率化に寄与		機会
	◆製品の高効率化、省エネルギー化が進まない場合の製品・事業の競争力の低下 ◆新燃料、新素材などへの対応が遅れた場合の製品の陳腐化 ◆環境汚染の発生による多額のコストの発生	◆自動化やデジタル化の遅延による製品の陳腐化	◆労働災害の発生や従業員の心身の健康問題による、円滑な事業活動や操業の阻害 ◆人材育成の遅れや、社員エンゲージメントの低下 ◆アイデアの枯渇や組織の硬直化	◆地域社会との関係悪化がもたらす、操業の阻害 ◆製造拠点がある地域からの採用が多い生産職の人材不足	◆サプライチェーン上のESG課題への対応不足による、社会的信用の失墜、お客様との取引停止	◆課徴金、営業停止などの行政処分、またはそれに伴う社会的信用の低下 ◆経営の意思決定の遅れ	◆品質問題が発生した場合の補償、製造物賠償責任		
主な取り組み	◆再生可能エネルギーの活用、太陽光発電設備の導入 ◆リサイクル素材の製品への適用、製品含有有害物質の削減 ◆SBT取得（2026年2月）	◆ロボット技術、スマート物流による労働生産性向上 ◆がん診断装置、がん治療装置などの医療機器の開発	◆中央安全衛生協議会（労使一体）による定期的な協議 ◆人材育成基盤強化やダイバーシティ推進などの組織能力強化 ◆ワーク・ライフバランスなどの働き方改革 ◆従業員の健康と安全の取り組み ◆社内公募制度導入	◆「住友重機械グループ社会貢献活動方針」に基づいた次世代教育への取り組みや地域諸活動への参加や国際機関への寄付	◆CSR調達ガイドラインのサプライヤーへの遵守依頼 ◆サプライヤー調査の実施 ◆人権デュー・ディリジェンスの実施	◆コンプライアンスマニュアルの読み合わせや、eラーニングなどによるコンプライアンスの徹底 ◆社外取締役比率向上 ◆事業を継続するためのBCM／BCP策定	◆ISO9001などの品質マネジメントシステム認証取得や内部監査による品質マネジメント強化 ◆製品安全の確保 ◆法規制の遵守	主な取り組み	
2025年度実績	◆製品製造時のCO ₂ 排出量（Scope1、2） 2019年比：34%削減 ➡ 達成 ◆製品使用時のCO ₂ 排出量（Scope3 Cat.11） 2019年比：50%削減 ➡ 達成	◆自動化技術の進化 ＊遠隔操作RTG（タイヤ式クレーン）の納入 ＊型内塗装成形システムの共同開発 ＊自動化装置「ASTRA1.0」搭載アスファルトフィニッシャー発売 ◆新たな事業機会の創出 ＊アルツハイマー病治療装置の事業化に向けた資本業務提携 ＊SIRMS®大型クレーン統合型遠隔監視システムの適用拡大	◆新規学卒者採用における女性比率 国内連結：23% ➡ 達成 ◆女性取締役数：2名 ➡ 達成 ◆女性管理職比率 ・連結：6.9% ・国内連結：2.6% ・単体：3.4% ◆管理職に占めるキャリア採用者比率 単体：26.5% ◆管理職に占める外国籍社員比率 単体：0.6% ◆男性育児休業取得率 ・国内連結：89% ・単体：94.5% ◆エンゲージメントが高い社員の割合 SHIおよび関係会社計29社：49%	◆社会貢献活動支出額 営業利益比：0.48%（2.7億円）（2030年目標：1%）	◆潜在的高リスクサプライヤーへの調査実施率：88%（3年計画で2026年に完了予定）	◆コンプライアンス研修受講率 連結：64.3% ◆女性取締役数：2名（18%）（2030年目標：30%）	◆ISO9001取得率：96%（国内主要事業所） ◆製品安全に関する重大な法令違反件数：0件 ◆製品に関わる重大インシデント件数：1件		2025年度実績
関連ページ	◆技術本部長メッセージ（➡P27） ◆環境への取り組み（➡P48） ◆セグメントハイライト（➡P9）	◆技術本部長メッセージ（➡P27） ◆セグメントハイライト（➡P9）	◆具体的な取り組み（➡P57）	◆地域との共存・共栄（➡P61）	◆人権の尊重（➡P59） ◆責任ある調達（➡P60）	◆コーポレート・ガバナンス体制（➡P62） ◆リスク管理（➡P69） ◆コンプライアンス（➡P69）	◆品質マネジメント（➡P70） ◆セグメントハイライト（➡P9）		

CEOメッセージ

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

POINT

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

代表取締役社長 CEO

渡部 敏朗

はじめに ～ CFO 出身社長としての強み

●現場と本社を往復し、変革の真髄に触れた40年

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

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

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

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

●CFOとしての決断

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

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

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

●資本市場との対話を通じた

企業価値向上へのコミットメント

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



資本市場と誠実に向き合います。

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

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

現状認識と課題の本質

●市場評価の直視と資本効率向上への責務

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

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

第二に、当社が描く「成長ストーリー」の解像度を高め

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

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

●「完遂する組織」への変革とグループガバナンスの徹底

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

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

●構造的課題の克服：

量依存からの脱却と筋肉質な体質への転換

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

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

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

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

事業戦略の転換と時間軸

●SBU制の導入による各事業の自律と全社連携の深化

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

新体制では、各SBUが市場変化に即応し、日々のオペ

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

●市場視点の導入：技術起点からの脱却

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

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

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

●成長への重点投資と牽引事業への集中

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

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

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



次期中計では成長に向けた重点投資を加速させていきます。

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

て進めることにより、グループ全体の資本効率を最適化していきます。

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

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

●新事業探索の見極めと

「量に依存しない」収益モデルの確立

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

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

●過去の教訓を糧とした投資規律の強化

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

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

おわりに ～ 企業価値向上に向けた決意

●機械メーカーとして、こだわりの技術を次世代へ

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

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

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

●「組織の壁」を越え、成長の好循環を実現する

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

こうした努力が実を結び、事業が伸長して利益が創出さ

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

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

財務経理本部長メッセージ



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

執行役員 財務経理本部長

石丸 新

財務基本方針と 財務経理責任者としての役割

— 企業価値向上に向けた財務経理責任者の役割

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

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

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

同時に社内においては、各事業が向き合う現場への共感

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

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

— 組織風土の変革とガバナンスの実効性

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

こうした対話を通じ、組織風土も変わりつつあります。



住友重機械グループを、「成長の好循環」が生まれる会社へと変革していきます。

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

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

資本効率の向上と 事業ポートフォリオ改革の断行

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

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

り組んでいます。

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

―― SBU制への移行による今後の方向性

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

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

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

さらに、買収後の統合プロセス（PMI）についても、社

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

中期的な財務・資本政策と キャッシュアロケーション

―― 信頼に応える、地道で確かなロードマップの構築

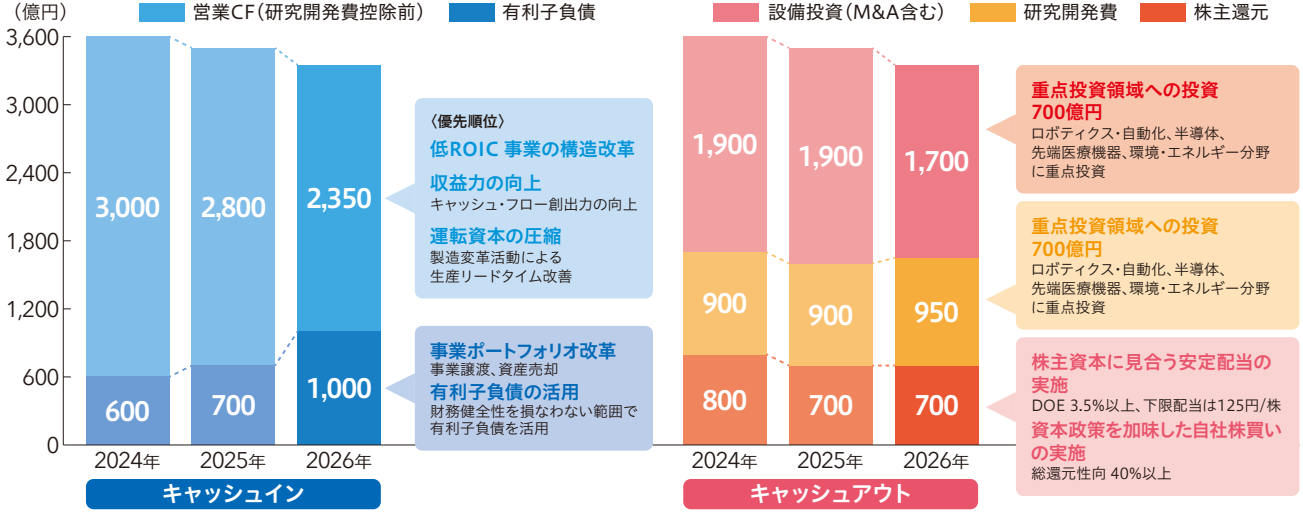
次期中期経営計画の策定にあたり、私たちは「ROE 10％以上の達成」を最優先事項に掲げています。現中計において利益目標の下方修正が相次ぎ、皆様の期待に十分にお応えできなかったことを非常に重く受け止めています。

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

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

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

■ 現中計のキャッシュアロケーション変化



一歩ずつ着実に取り組んでいきたいと考えています。

―― 営業CF創出力の改善に向けた優先順位

営業CFの改善に向けては、まず「構造改革」を最優先とし、次いで「既存事業の収益力向上」と「運転資本の圧縮」を進めるステップを基本としています。その先に見据える「事業ポートフォリオ改革」については、実現に時間を要する性質も意識しつつ、これらがうまく循環することで住友重機械の新しい形が築かれていく、そうした未来の一つひとつの積み重ねの先に描いています。

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

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

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

企業価値向上に向けた エンゲージメントと変革の意志

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

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

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

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



社外取締役メッセージ



独立社外取締役
指名委員会 報酬委員会 委員

高橋 進

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Q3 経営改革を加速させる上で、人材戦略についてどのように捉えていますか。

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

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



独立社外取締役
指名委員会 報酬委員会 委員長

濱地 昭男

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

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

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

最終的に渡部氏を選出した決め手は、彼が造船・船舶事

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

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

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

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

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

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

個別面談を行い、課題を共有しており、質の高い取締役会を追求していきます。

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

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

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

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



独立社外取締役
指名委員会 報酬委員会 委員

森田 純恵

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

新任社外取締役メッセージ



独立社外取締役
指名委員会 報酬委員会 委員

華房 実保

〈Profile〉

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

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

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

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

■技術と人材の力で、社会に新たな価値を創出する

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

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

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

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

■持続的成長を支える経営基盤の強化に向けて

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

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

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

技術本部長メッセージ



執行役員 技術本部長
山本 章

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

技術本部長としての役割

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

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

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

期待される新技術と新商品

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

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

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

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

POINT

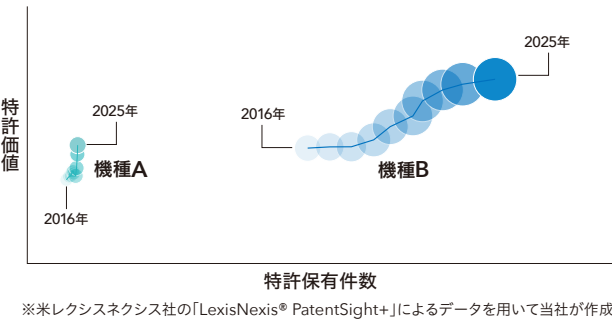
人型ロボットの腕や脚の関節部には必ず減速機とモータが使われます。2025 国際ロボット展で、当社の超小型サイクロ®減速機「SCY シリーズ」を搭載した二足歩行ロボットを展示しました。また、大阪・関西万博シグネチャーパビリオン「いのちの未来」に登場したアンドロイドアバター「Yui」の関節部分にも、SCY シリーズを搭載した業界最小クラスのドライバー一体型アクチュエータが使用されています。



無形資産・知的財産の価値向上への取り組み

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

■「特許価値」を可視化した事例



CIO(DX)メッセージ



執行役員 CIO ICT本部長
原田 和浩

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

実効性を伴う事業戦略起点でのDX戦略を策定

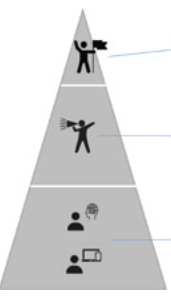
事業環境の不確実性が高まる中、DXはICT部門単独の取り組みではなく、経営・事業戦略そのものです。CIOとしての私の使命は、DXを「事業成長と企業価値向上を実現する経営基盤」と位置付け、4セグメントと本社が一体化したDXを推進し「企業価値向上」に貢献することです。ICT本部は、長年社内システム部門としてIT基盤の企画・開発・運用を行ってきました。しかし、今後は「経営と連携した実効的なIT戦略策定による企業価値の最大化」・「事業継続を脅かすITリスクの最小化」・「ITリソースのグループ全体最適化」を推進していきます。

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

今後はDXを価値創出の仕組みとして磨き上げる

当社が保有するDX資本は、複数の異なる事業に対応するデータ基盤、製品IoT、AI活用、そして人材・組織力で構成されています。開発DXでは、設計・開発プロセスの高度化、製造DXでは現場データの可視化と生産性向上、サービスDXでは製品IoTを核としたサービスビジネスの拡張に取り組んでいます。これらは収益機会の創出と競争力強化につながり始めています。今後は、製品IoTやAI活用を「戦略的重点技術領域」と位置付け、ICT本部のコアコンピテンシー強化を加速し、全社・4セグメント・SBUの事業戦略実現に貢献していきます。

DX人材像



役割	カチにする力	変える力
経営層	最新技術/トレンドに触れる	変革ビジョン提示、現場の支援
ミドル層	デジタル人材活用スキル	変革リーダーシップ、DXリテラシー
実行層	DX中/上級スキル DX入門スキル	変化の受容、DXリテラシー

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

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



海外主要拠点責任者メッセージ



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

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

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

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

効率性と機動力を高める地域統括プラットフォーム

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

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

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

ガバナンスと実行力による競争優位の創出

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

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

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

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

既に、安全、人材、コミュニケーション分野での連携強化にも着手しています。

構造的成長領域を取り込むポジショニング

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

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

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

ESG対応力を高める地域統括機能

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

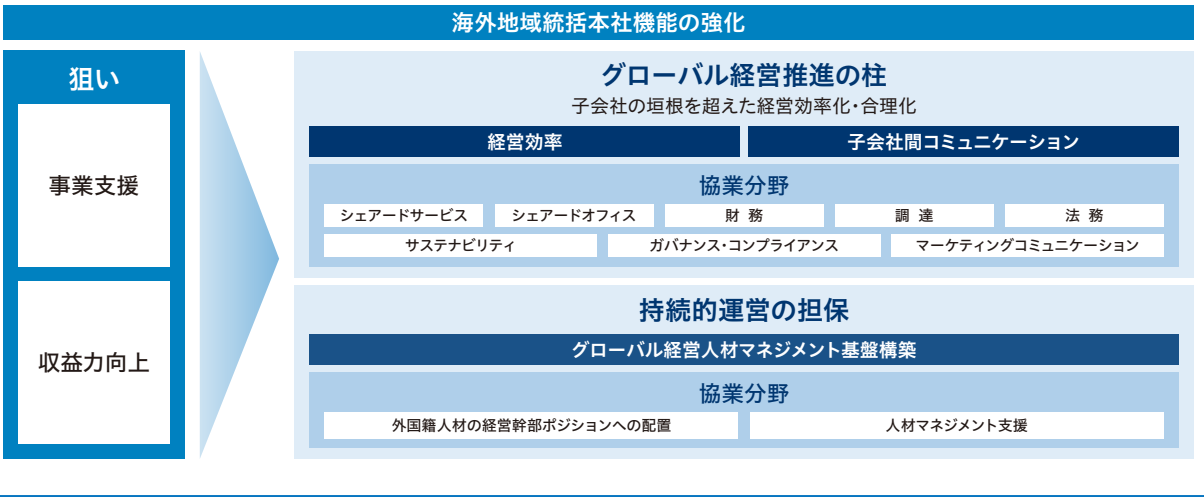
欧州では、規制改正の頻度や内容が国・分野ごとに異なるため、SHI Europeが最新情報を収集・共有することで、各グループ会社が迅速かつ適切に対応できる体制を支えています。

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

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

海外地域本社の展開と役割

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



中期経営計画の概要

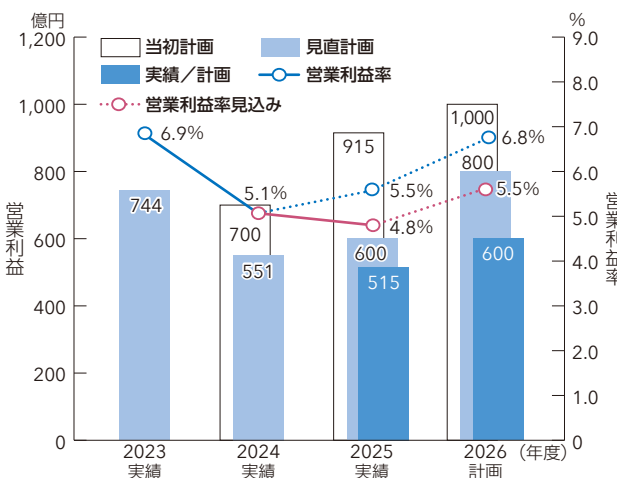
基本方針および骨子

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



●事業環境の変化と中計26の見直し

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



構造改革サマリ

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

収益力の向上と年齢構成の是正を通じた組織活性化を図る	
主力事業の構造改革 DT-SBU・PS-SBU・建機SBU・HSC-SBU・本社部門	●人員対策の実行 ・希望退職募集 ・65歳超の再雇用更新の見直し
事業ポートフォリオ改革	●需要想定見直しによる生産体制見直し ●国内／海外製造拠点再編など
資産売却	●資本効率と戦略適合性の観点から判断し実行 ●有価証券売却 ●遊休地処分

2025年度実績	
営業利益	515億円
ROIC	4.2%
ROE	4.7%

2026年度見直し	
営業利益	600億円
ROIC	4.8%
ROE	5.0%

戦略課題に対するKPI進捗

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

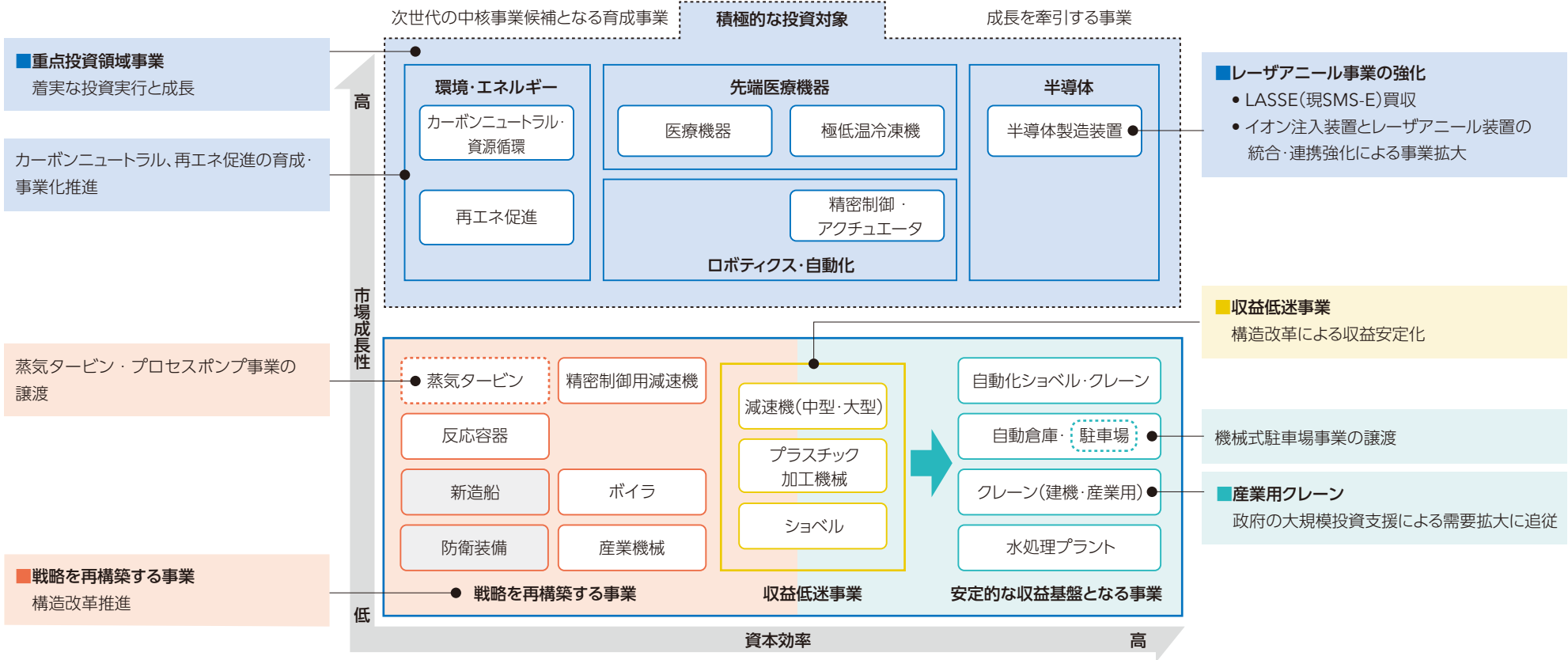
	戦略課題		KPI	メトリック	2026年計画 (2025年2月時点)	2026年見込 (2026年2月)	進捗
コーポレート	収益力の改善	深化による稼ぐ力の強化 利益にこだわる経営	営業利益率	営業利益率 営業利益	6.8% 800億円	5.5% 600億円	×
		戦略再構築事業の推進	改革案の策定と実行	進捗率	100%	100%	○
	資本効率の向上	ROIC経営の推進	ROIC	ROIC	7.0%	4.8%	×
重点投資領域事業の伸長			半導体事業の売上拡大	売上	1,172億円	863億円	×
メカトロニクス	収益低迷事業の収益力強化		ギャビジネスの 営業利益率改善	営業利益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

※進捗の評価：○達成、△若干未達、×未達

事業ポートフォリオおよび対処すべき課題（進捗状況）

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

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



事業ポートフォリオおよび対処すべき課題（進捗状況）

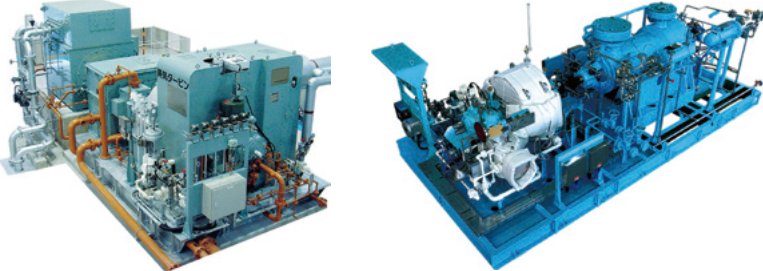
●低収益事業の構造改革を断行し、収益力を強化する

セグメント	メカトロニクス		インダストリアル マシナリー	ロジスティックス & コンストラクション																																															
SBU	ドライブテクノロジーSBU (DT-SBU)		プラスチックソリューションズSBU (PS-SBU)	建機SBU																																															
KPI	ギヤビジネスの営業利益率改善 電機制御事業の受注拡大		プラスチック加工機械の 営業利益率改善	ショベル事業の受注拡大																																															
2025年 進捗実績	● 機種統廃合および価格改定、不採算案件撤退により収益改善傾向 ● LSPA*とIDL*の協業により、販売シナジーの拡大や新しい市場への展開が可能になり、計画達成見込み		● 非効率機種種の廃止に加え、需要想定に基づき千葉工場体制を再編 ● PS-SBU全体では計画を達成、欧州は計画未達のため、SDG*で追加施策を検討	● 国内はレンタル需要減少の影響で計画未達 ● 北米は競争激化で代理店在庫が高止まり、計画大幅未達、販促施策不十分によりシェア下落																																															
計画 ・ 見込み	ギヤビジネス（営業利益率） <table border="1"><thead><tr><th>年度</th><th>計画 (%)</th><th>見込み (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2024</td><td>6.2</td><td>6.5</td></tr><tr><td>2025</td><td>6.5</td><td>6.8</td></tr><tr><td>2026 (年度計画)</td><td>9.8</td><td>9.2</td></tr></tbody></table> 電機制御（受注） <table border="1"><thead><tr><th>年度</th><th>計画 (億円)</th><th>見込み (億円)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2024</td><td>350</td><td>350</td></tr><tr><td>2025</td><td>400</td><td>430</td></tr><tr><td>2026 (年度計画)</td><td>450</td><td>460</td></tr></tbody></table>		年度	計画 (%)	見込み (%)	2024	6.2	6.5	2025	6.5	6.8	2026 (年度計画)	9.8	9.2	年度	計画 (億円)	見込み (億円)	2024	350	350	2025	400	430	2026 (年度計画)	450	460	プラスチック加工機械（営業利益率） <table border="1"><thead><tr><th>年度</th><th>計画 (%)</th><th>見込み (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2024</td><td>-3.5</td><td>-3.5</td></tr><tr><td>2025</td><td>1.0</td><td>1.0</td></tr><tr><td>2026 (年度計画)</td><td>7.0</td><td>6.8</td></tr></tbody></table> 油圧ショベル（受注） <table border="1"><thead><tr><th>年度</th><th>計画 (億円)</th><th>見込み (億円)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2024</td><td>1,600</td><td>1,550</td></tr><tr><td>2025</td><td>2,500</td><td>2,000</td></tr><tr><td>2026 (年度計画)</td><td>2,800</td><td>2,400</td></tr></tbody></table>	年度	計画 (%)	見込み (%)	2024	-3.5	-3.5	2025	1.0	1.0	2026 (年度計画)	7.0	6.8	年度	計画 (億円)	見込み (億円)	2024	1,600	1,550	2025	2,500	2,000	2026 (年度計画)	2,800	2,400
	年度	計画 (%)	見込み (%)																																																
2024	6.2	6.5																																																	
2025	6.5	6.8																																																	
2026 (年度計画)	9.8	9.2																																																	
年度	計画 (億円)	見込み (億円)																																																	
2024	350	350																																																	
2025	400	430																																																	
2026 (年度計画)	450	460																																																	
年度	計画 (%)	見込み (%)																																																	
2024	-3.5	-3.5																																																	
2025	1.0	1.0																																																	
2026 (年度計画)	7.0	6.8																																																	
年度	計画 (億円)	見込み (億円)																																																	
2024	1,600	1,550																																																	
2025	2,500	2,000																																																	
2026 (年度計画)	2,800	2,400																																																	

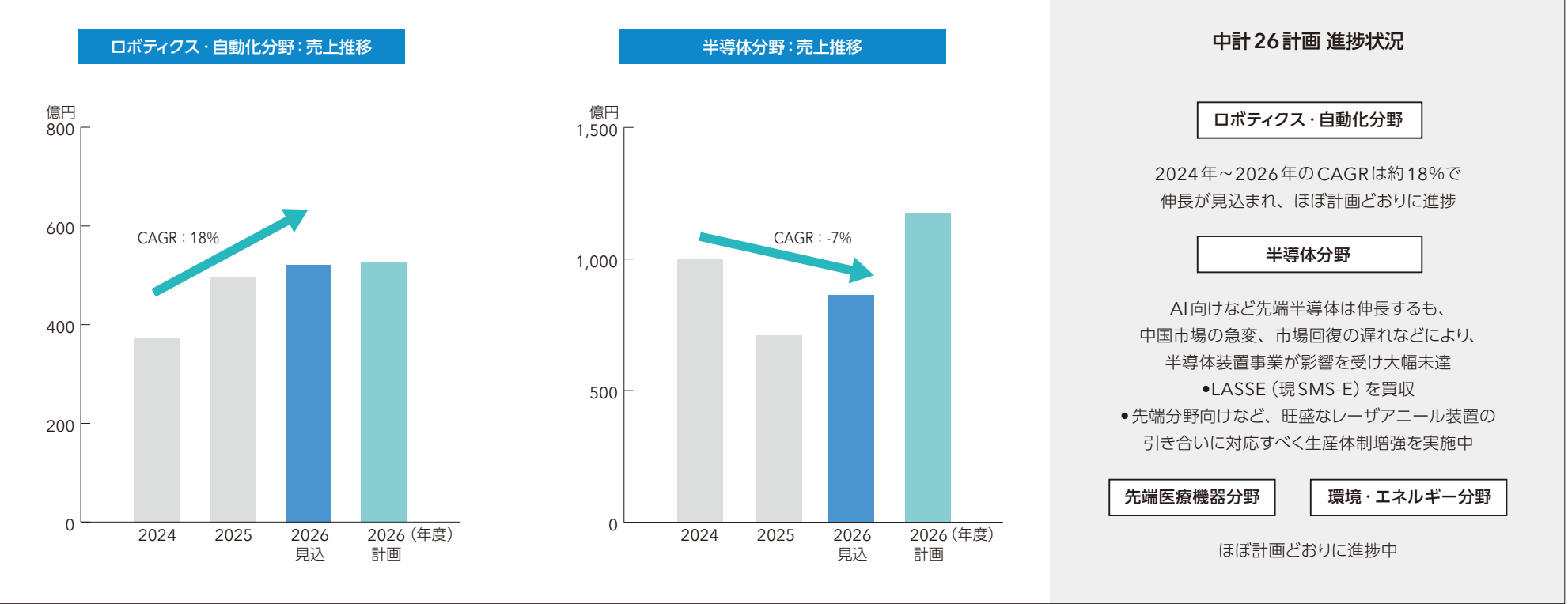
※ LSPA: Lafert S.p.A IDL: Invertek Drives Ltd. SDG: Sumitomo (SHI) Demag Plastics Machinery GmbH

戦略再構築事業の改革推進

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

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

重点投資領域の伸長 進捗状況



メカトロニクス セグメント重点施策実施状況

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

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

※進捗の評価：○達成、△若干未達、×未達

インダストリアル マシナリー セグメント重点施策実施状況

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

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

※進捗の評価：○達成、△若干未達、×未達

ロジスティックス&コンストラクション セグメント重点施策実施状況

セグメント利益	2026年12月期中計 270億円	2026年12月期予想 190億円	現状評価	●社会課題解決に向けた電動化、遠隔・自動化、DXなどの先進技術開発を推進中 ●建設用クレーンとショベルの国内需要減少とショベルの北米競争激化による量の減少で収益低下
---------	----------------------	----------------------	------	---

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

※進捗の評価：○達成、△若干未達、×未達

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

エネルギー&ライフライン セグメント重点施策実施状況

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

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

※進捗の評価：○達成、△若干未達、×未達

メカトロニクスセグメント

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



セグメント長メッセージ

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

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

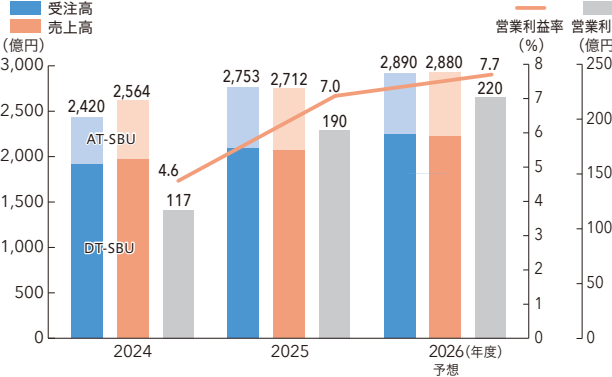
2025 年度業績

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

2026 年度業績予想

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

受注高、売上高および営業利益推移



2025 年度 SBU 別業績動向

DT-SBU 【変減速機、電機・制御】

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



サイクロ®減速機



ラファート製品

AT-SBU

【極低温冷凍機、クライオポンプ、ステージ、真空ロボット】

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

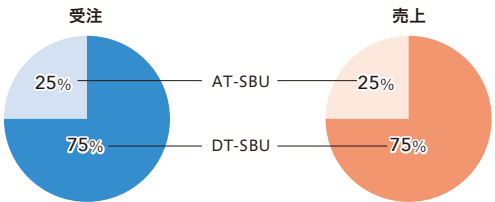


4KGM 冷凍機



クライオポンプ

SBU 別受注・売上構成比 (2025 年度)



事業戦略

「電機・制御／ロボティクス・自動化」は、高い需要が見込まれる搬送物流業界向けを中心に対応を強化します。「半導体・先端技術コンポーネント」分野では、セグメント内シナジーを発揮し、グローバル主要顧客への拡販を目指します。

●電機・制御／ロボティクス・自動化

変減速機事業の主要市場の一つである搬送物流分野では、求められる機能が高度化しています。当社は電機・制御／ロボティクス・自動化領域での強みを活かした対応を強化していきます。

●半導体・先端技術コンポーネント

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

重点投資領域と基盤事業領域における事業機会と強み

	重点投資領域		基盤事業領域
	電機・制御／ロボティクス・自動化	半導体・先端技術コンポーネント	ギヤビジネス
強み	- 幅広い製品ラインアップを活用したモジュール・システム提案 - グローバル販売ネットワーク	- 半導体グローバルトップからの強い信頼 - 先進的な高精度技術 - 顧客アプリケーションに対する深い知見	- 幅広い製品ラインアップと高品質 - 各種産業分野に広がる顧客基盤 - グローバル製造・販売ネットワーク
事業機会	- エネルギー価格と環境規制により省エネ化・高効率需要が増加 - 人手不足、人件費高騰で協働・サービスロボット、AMR需要の増加 - サーボ・高効率モータ対象のアプリケーション拡大 - 欧州以外の地域への販売展開	- 生成AIやパワー半導体など新しい需要拡大、それに伴う装置ごとの需要変化 - 省エネ化 - 半導体の微細化・三次元実装加速により精密位置決めステージ、真空ロボットの需要拡大 - 医療向けシステムにおける省エネ、省ヘリウム対応の需要の増加	- コンポーネント販売からシステム提供へ市場要求変化 - 老朽化設備の保全・改修需要堅調 - パッケージモジュール、保全ソリューション需要拡大 - 新興市場エンドユーザ拡大によるドロップイン需要増加

投資家からのFAQ

Q1 (DT・AT) 現在の事業ポートフォリオにおいて、今後の成長を担う製品をどのように捉えていますか。また、その理由をお聞かせください。

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

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

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

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

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

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

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

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

インダストリアル マシナリーセグメント

常務執行役員
インダストリアル マシナリー
セグメント長
富永 浩之



セグメント長メッセージ

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

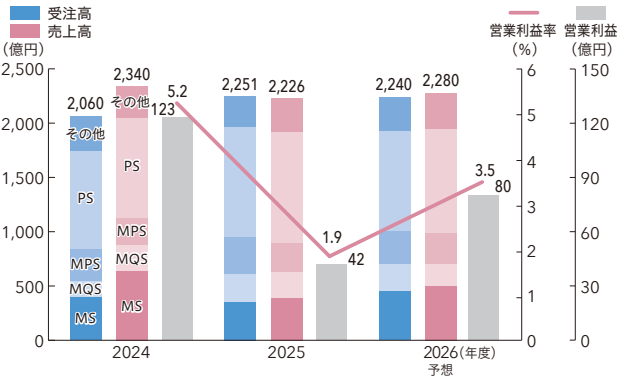
2025 年度業績

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

2026 年度業績予想

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

受注高、売上高および営業利益推移



2025 年度 SBU 別業績動向

MS-SBU【イオン注入装置、レーザアニール装置】

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



イオン注入装置

MQS-SBU【医療・先端機器】

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



BNCT

MPS-SBU【鍛造プレス、鍛造ブレード】

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



エンジンブレード

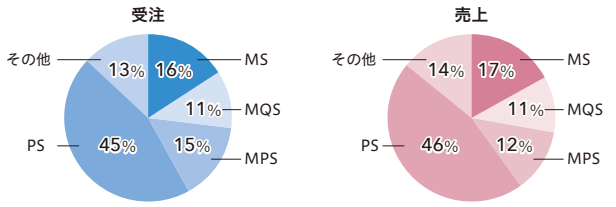
PS-SBU【プラスチック加工機械】

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



プラスチック加工機械

SBU 別受注・売上構成比（2025 年度）



事業戦略

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

●半導体製造装置

パワー半導体向けイオン注入装置（SMS[※]）

✓ 高温注入技術の完成

次世代イオン注入装置（SMS[※]）

✓ メモリ市場を対象とした装置開発の完遂と顧客評価の実施

レーザアニール装置（SMS-E[※]）

✓ 米州・欧州半導体大手顧客へのイオン注入装置と合わせ

た提案を推進中

※SMS: 住友重機械マテリアルソリューションズ（株）

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

●先端医療機器

陽子線治療システム

✓ 次世代陽子線治療装置CyBeamの確実な受注

BNCTシステム

✓ 次世代大電流型BNCTシステムによる深部がんへの適用拡大

●サービス

プラスチック加工機械

✓ 改造売上案件への注力

✓ ベトナム、インドネシア、中国への部品販売活動の推進

イオン注入装置（SMS）

✓ グローバルサービス体制の確立

先端医療機器

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

重点投資領域と基盤事業領域における事業機会と強み

	重点投資領域		基盤事業領域
	半導体関連	先端医療機器	プラスチック加工機械
強み	● 先端プロセスに対応できる応用技術力 ● 柔軟なカスタマーサポートサービス対応 ● イオン注入とレーザアニール相互に補強された顧客チャネル	● 次世代陽子線治療装置CyBeam導入によるプレゼンス向上 ● BNCTシステムの海外市場投入	● 成形不良率の低減や省エネを実現する高い技術力 ● 顧客の困りごとを解決する高い組織力
事業機会	● 新規素材・プロセス開発による適用機種の拡大 ● プロセス先端化によるレーザアニール需要増加 ● グローバルトップユーザーとのプロセス開発	● アジアを中心に案件計画活況 ● BNCTシステムは高い関心が維持され、国内／海外で規格、ガイドラインの制定が進行中	● 最終製品の軽量化やカーボンニュートラルに貢献する製品の需要増加 ● 電動化の進行による市場機会の拡大

投資家からのFAQ

Q1 (MS-SBU) 拡大・成長する上で重要なデバイスや半導体製造プロセスなど、戦略を教えてください。

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

Q2 (MQS-SBU) 重点投資領域の一つですが、成長を牽引する製品とその将来性についてお聞かせください。

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

Q3 (MPS-SBU) 主要製品の一つである鍛造ブレードの将来性はいかがでしょうか。

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

Q4 (PS-SBU) 日本、中国、アジア、欧州における戦略についてお示しください。

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

ロジスティックス & コンストラクションセグメント

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



セグメント長メッセージ

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

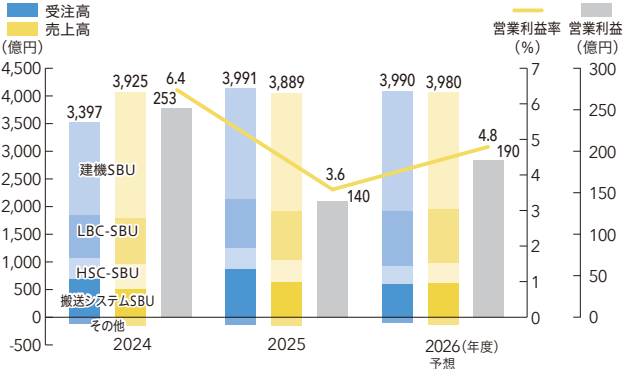
2025 年度業績

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

2026 年度業績予想

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

受注高、売上高および営業利益推移



2025 年度 SBU 別業績動向

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



遠隔操作 RTG (ARTG)

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



クローラークレーン

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



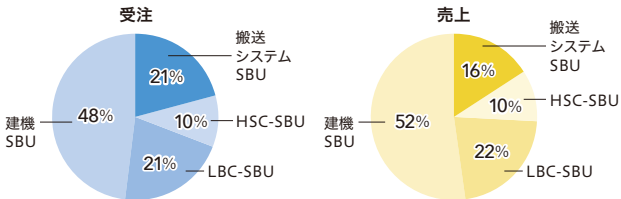
ATC

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



電動ショベル

SBU 別受注・売上構成比 (2025 年度)



事業戦略

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

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

サービス分野では、グループ専用クラウドを活用した大型クレーン生産性向上支援 DX ツールなど、高付加価値サービスの提供により、事業強化を図っています。

● ロボティクス・自動化

電動式ショベル

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

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

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

● サービス

大型クレーン

✓ 造船業界向けに提供している DX（住友重機械グループ専用クラウド：SHICuTe）を活用した大型クレーンの生産性向上支援ツール「SIRMS®」は、拡張した機能を使いやすいシステムとして展開しており、SIRMS® を搭載した大型クレーンも累計 56 台まで拡大し、日本の造船再生に向けた造船業の生産性向上に貢献しています。

重点投資領域と基盤事業領域における事業機会と強み

	重点投資領域	基盤事業領域	
	ロボティクス・自動化	建設機械(油圧ショベル、建設用クレーン)	物流機械(産業用クレーン、物流システム)
強み	●セグメント内で共通する要素技術を他機種で展開可能 ●グループ内バリューチェーンによる要素技術開発	●直接サービスによる手厚い対応に対する顧客評価 ●性能品質で差別化された高付加価値製品とブランド	●すり合わせによる高度なエンジニアリング能力 ●先進的かつ高度な遠隔、自動化技術 ●きめ細かい高付加価値サービスの提供
事業機会	●カーボンニュートラル対応への要求大 ●生産性向上、安全、省人化ニーズの増加 ●電動建機や ICT 建機の使用や購入に対する政府支援 ●バッテリー技術の進化	●国内需要は底堅い ●北米需要は堅調も、現政権の政策動向次第では弱含み ●工事安全性向上、コスト削減、人手不足・高齢化、工期短縮要請 ●ゼネコンのカーボンニュートラル取り組み加速	●「造船業再生ロードマップ」に基づく造船向けクレーン需要拡大 ●産業用クレーンの更新需要継続 ●物流効率化需要は堅調 ●カーボンニュートラル取り組み(電炉化／再エネ化)加速 ●労働人口減少による多様なニーズ(自動化、労働環境改善など)

投資家からの FAQ

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

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

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

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

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

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

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

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

エネルギー & ライフラインセグメント

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

セグメント長メッセージ

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

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

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

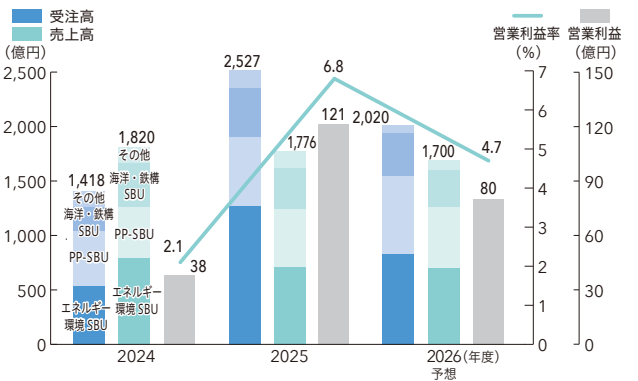
2025年度業績

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

2026年度業績予想

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

受注高、売上高および営業利益推移



2025年度SBU別業績動向

エネルギー環境SBU【ボイラ、再エネ、資源循環】

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



循環流動層（CFB）ボイラ

PP-SBU【水処理プラント、化学装置、食品機械】

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



汚泥かき寄せ機

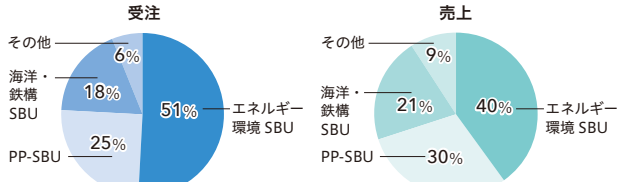
海洋・鉄構SBU【船舶関連エンジニアリング、大型鉄鋼構造物】

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



洋上風力発電

SBU別受注・売上構成比（2025年度）



事業戦略

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

再エネ促進事業では、LAESの商用実証運転の開始を契機に、事業化モデルの構築を進めます。また、洋上風力基礎構造物の量産化に向けて、生産体制の整備に取り組んでいきます。

●エネルギー・プラント（ボイラ）

✓ サービス

運転管理やメンテナンス事業、既納ボイラにおける補修提案の強化に加えて、他社製ボイラを含めた定期検査業務の範囲拡大を狙います。また、化石燃料ボイラを保有する顧客に対する燃料転換改造などの大型改修サービス需要の掘り起こしを目指します。

✓ ガス化技術

NEDO 事業として「持続可能な航空燃料（SAF）などの

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

●再エネ促進事業（LAES、洋上風力）

✓ LAES

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

✓ 洋上風力基礎構造物の量産化に向けた基盤整備

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

重点投資領域と基盤事業領域における事業機会と強み

	重点投資領域		基盤事業領域
	カーボンニュートラル事業	再エネ促進事業	発電ボイラ・水処理・化学機械・食品機械
強み	- 各要素技術に特化した高効率化技術 - 豊富なエンジニアリング経験に基づく EPC 能力 - 大型構造物製造で培ったモノづくり力と品質力 - 長年の維持管理運転業務で蓄積した O&M ノウハウ		
事業機会	- 気候変動リスクによる脱炭素政策強化の流れは顕著 - さらにエネルギー安全保障の観点からも再エネ促進、代替エネルギーの要求は高まる - CO₂分離回収およびその利用に関する技術開発と基盤整備が進む	- 再生可能エネルギーの活用と資源の循環利用促進に向け、政策および官民資金導入計画が促進 - それに伴う各種投資計画検討も加速の方向	- 化学、水処理に関しては、需給バランスの不安定さは残るものの市況は好転の兆し - 国内外ボイラ市況は依然厳しいものの、長期脱炭素電源オークションでの支援継続により国内バイオマスボイラ市場の回復が期待される

投資家からのFAQ

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

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

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

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

Q3 水処理プラント事業の成長機会とさらなる収益性向上施策は何でしょうか。

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

サステナビリティ経営

基本的な考え方

当社グループは、ステークホルダーを重視したサステナビリティ経営を推進しています。[サステナビリティ基本方針](#) [📄](#) および7つのサステナビリティ重要課題（以下、重要課題）は取締役会で決議しています。サステナビリティ推進に関する計画や課題については、サステナビリティ委員会で審議の上、取締役会へ報告しています。こうしたガバナンス体制のもと、重要課題に真摯に取り組むことで、持続可能な社会の構築に貢献するとともに、ステークホルダーからの信頼に応えることを目指しています。

2025年度の成果と課題／2026年度に向けた取り組み

2025年度は、ESG 評価機関への対応や法定開示準備に加え、生物多様性・気候変動対応、人権デュー・ディリジェンスなどの施策およびその進捗について、サステナビリティ委員会で継続的に報告・審議しました。今後は、取締役会・サステナビリティ委員会のもと、重要課題に関する目標設定と進捗管理の実効性向上を進めていきます。

推進体制

グローバル戦略本部長を責任者として、当社グループ全体でサステナビリティに関する取り組みを推進しています。サステナビリティ委員会は、中長期的視点で重要課題への取り組みを審議・モニタリングし、当社グループのサステナビリティ戦略を実行・牽引する役割を担っています。さらに、カーボンニュートラル実現については[カーボンニュートラルプロジェクト](#) [📄](#)、人権対応については人権リスクプロジェクト（▶ P59「人権の尊重」マネジメント体制 参照）を設置し、それぞれ取り組んでいます。



委員長	代表取締役社長
メンバー	11名（本社担当執行役員、セグメント長、グローバル戦略本部サステナビリティ推進部長）
オブザーバー	2名（常勤監査役）
回数	年2回
2025年度の主な審議内容	・サステナビリティ推進／法定開示対応（方針・体制、改善課題とその進捗） ・気候変動対応（CO ₂ 削減施策、その結果） ・ビジネスと人権対応（人権デュー・ディリジェンス計画、調査結果報告） ・生物多様性対応（リスクと機会の評価）

推進活動

サステナビリティ推進部が中心となり、重要課題（▶ P13）とサステナビリティ経営の浸透に向けた活動を進めています。

サステナビリティ定例会 サステナビリティ推進に関係する各部門が横断的に参加し、関連情報の共有や課題について議論を行っています。

部長会（本社部門主催） 開発部長会、設計部長会、製造部長会、品質保証部長会、環境マネジメント会議、調達責任者会議、安全担当課長会議、総務GL会などにおいて、重要課題の進捗を適宜報告しています。

広報・サステナビリティ委員会 戦略ビジネスユニット・関係会社・製造所の委員が、それぞれの組織において浸透・教宣活動を進めるとともに、横断的な情報交換を行っています。（推進活動や社内浸透活動の詳細は当社ウェブサイトをご参照ください：<https://www.shi.co.jp/csr/group/index.html>）

リスク管理

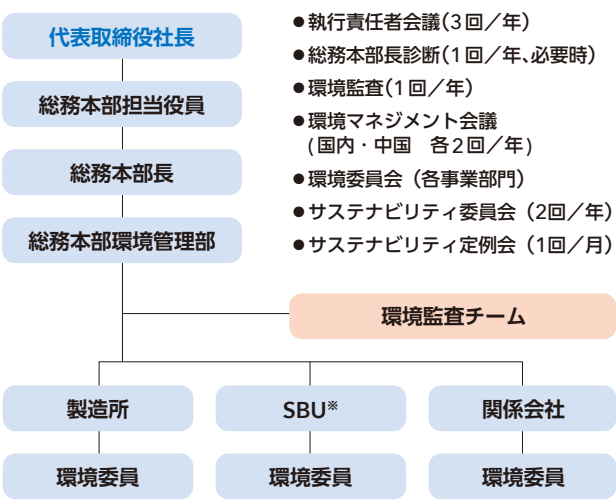
サステナビリティに関連するリスクは、当社グループのリスク管理体制（▶ P69「リスク管理」）のもとで管理しています。このうち、気候変動リスクおよび人権対応リスクについては、サステナビリティ委員会で審議し、取締役会に報告しています。

環境への取り組み

気候変動をはじめとする地球規模の環境問題に取り組むことは、グローバルに事業活動を展開する当社グループとしての責務です。また、お客様の生産活動を支える産業機械の提供を事業基盤としていることから、製品・サービスの環境性能の向上は脱炭素社会の実現に貢献するとともに、製品競争力の強化につながると考えています。このため、住友重機械グループ環境方針に則り、「事業活動における環境負荷の低減」と「製品の環境性能向上」の両側面から取り組んでいます。

体制

当社グループの環境活動マネジメントは、代表取締役社長からの任命を受けた総務担当役員のもと、総務本部長および環境管理部によって行われています。関係会社を含む各製造拠点での管理状況は、現地の状況確認と併せて環境監査を実施し、活動結果の報告や問題点などを共有しています。



※戦略ビジネスユニット

環境中期計画

環境経営の中期的な実施計画として、第7次環境中期計画（2024～2026年度）を策定し、3つの重点課題①CO₂排出量の削減、②環境マネジメントの強化、③事業活動に伴う環境負荷軽減、に取り組んでいます。これらの目標は、概ね達成しています。引き続き、当社グループとしての活動をより強化していきます。

重点課題	● CO ₂ 排出総量の削減 ● 環境マネジメントの強化 ● 事業活動に伴う環境負荷軽減
------	---

指標	項目	2025年度		
		目標	実績	結果
環境マネジメント	重大環境事故	ゼロ	0件	○
気候変動対応	CO ₂ 排出総量	2019年度1%相当量削減	1.3%削減(国内) 5.6%増加(海外)	○ ×
環境負荷軽減	水使用量の削減(国内)	2020～2023年度 平均以下	1.2%削減(国内)	○
	水使用量原単位削減(海外)		10.6%削減(海外)	○

環境負荷データ第三者保証取得

当社グループは環境負荷データの信頼性を高めるため、ビューローベリタスジャパン株式会社より、Scope1、2、3、水使用量・排水量を対象に、第三者保証を取得しています。

対象データ：2025年1月1日から2025年12月31日までの期間の以下の環境データ

- ・事業活動に伴うエネルギー使用量：当社グループ国内31拠点および海外47拠点
- ・事業活動に伴う水使用量：当社グループ国内14拠点および海外44拠点
- ・事業活動に伴う排水量：当社グループ国内14拠点
- ・温室効果ガス排出量 Scope1 および Scope2（エネルギー起源 CO₂）
- ・温室効果ガス排出量 Scope3（カテゴリ 1、2、3、4、5、6、7、11）※ ※当社ルールにより算定

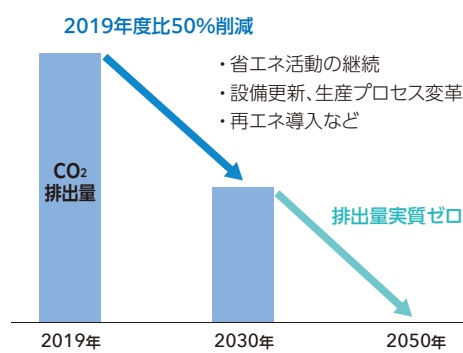


気候変動リスクへの対応

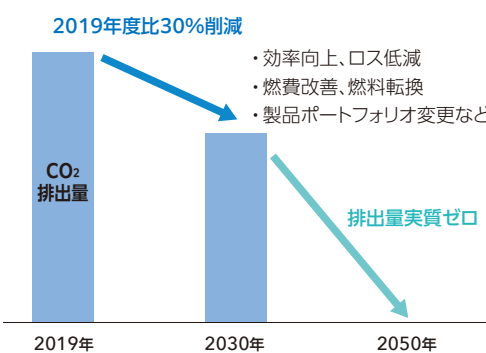
当社グループは2022年5月の取締役会で、2050年までに当社グループ全体でのCO₂排出量実質ゼロを目指すこと（カーボンニュートラル）を決議しました。併せて2030年の中間削減目標を設定し、具体的な取り組みを推進しています。

住友重機械グループのカーボンニュートラル目標
◆2050年までに当社グループ全体でカーボンニュートラルの実現を目指す ◆Scope1、2 製品製造時のCO₂排出量削減 ⇒ 2030年までに50%削減(2019年度比) ◆Scope3 カテゴリ11 製品使用時のCO₂排出量削減 ⇒ 2030年までに30%削減(2019年度比)

製品製造時のCO₂排出量削減目標



製品使用時のCO₂排出量削減目標



SBTi認証の取得

2030年までの削減目標について、2026年2月にSBTi認証を取得しました。認定された当社グループの短期目標は以下のとおりです。

（基準年はいずれも2019年度）

- Scope1、2 製品製造時のCO₂排出量削減：2030年までに50%削減
- Scope3 カテゴリ11 製品使用時のCO₂排出量削減：2030年までに30%削減

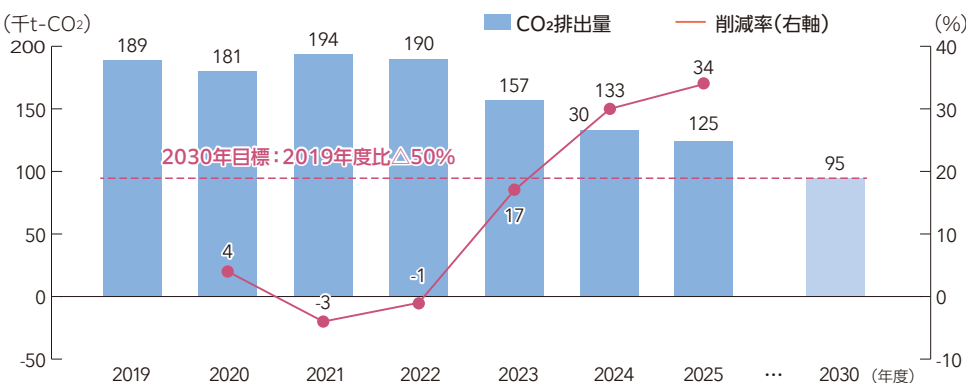


CO₂排出量の削減（Scope1、2）

2025年度の排出量は、既存の省エネ施策を継続的に実施することと併せて、太陽光発電設備の設置や再エネ電力購入を行ったことにより、125千t-CO₂（2019年度比▲34%）となりました。

指標	単位	基準年度(2019年)	2023年度	2024年度	2025年度
製造時のCO ₂ 排出量 (Scope1,2)	千t-CO ₂	189	157	133	125

CO₂排出量削減の推移



グループ横断的な取り組み

2025年1月に発足したカーボンニュートラルプロジェクトでは、カーボンニュートラル実現に向けた課題にグループ横断で取り組んでいます。

2025年度は主に以下について活動を推進しました。

- ・CO₂可視化：算定システムの導入と算定の精緻化の検討
- ・目標・開示：SBTi認証取得
- ・製品フォロー：環境配慮設計項目のQMS化、削減貢献量算定の拡大

今後も気候変動に対する各事業部門の意識を高め、より一層スピードを上げて目標達成を目指します。

排出量削減の取り組み

当社グループは削減目標達成のために、再生可能エネルギーの調達比率を高める計画です。

●太陽光発電設備の導入

2030年までに40GWh相当の太陽光発電設備の導入を目標に、中期経営計画2026では30億円の設備投資を計画しています。

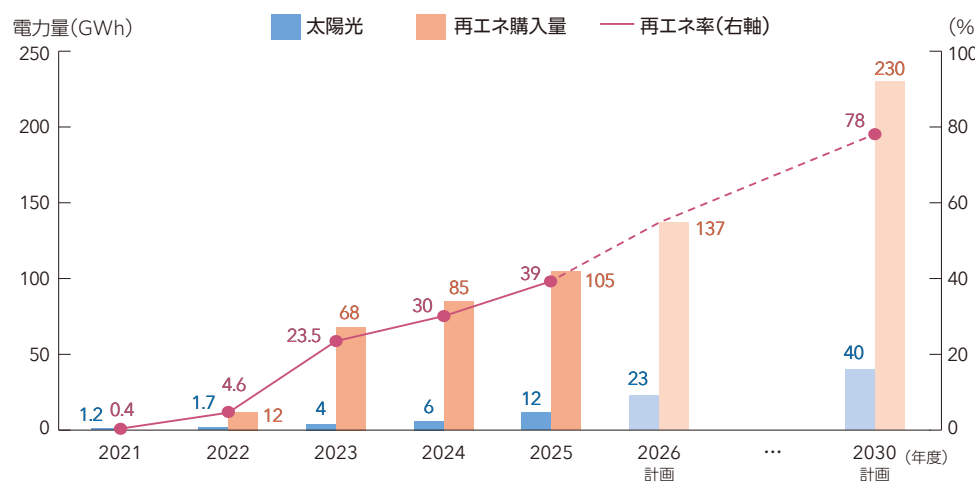
●再エネ電力の購入

削減目標達成のために、計画的な再エネ電力の購入をグローバルに展開しています。2025年度の購入量は105GWhで、太陽光発電を含めた再エネ率は39%となりました。

2026年4月、住友重機械モダン株式会社では、自家消費型太陽光発電設備の導入に加えて、再エネ由来電力の需給調整と併せて、余剰電力を当社グループ内で融通するスキームを構築しました。これにより、当社グループの製造拠点として初めて、電力使用に伴うCO₂排出量の実質ゼロを達成しました。

さらに同社は、持続可能な脱炭素社会の実現を目指す「日本気候リーダーズ・パートナーシップ（JCLP）」に、2026年4月1日付で賛助会員として加盟しています。

太陽光・再エネ電力の導入状況と計画



製品使用時のCO₂排出量削減（Scope3カテゴリ11）

2025年度のScope3カテゴリ11は113百万t-CO₂となりました。

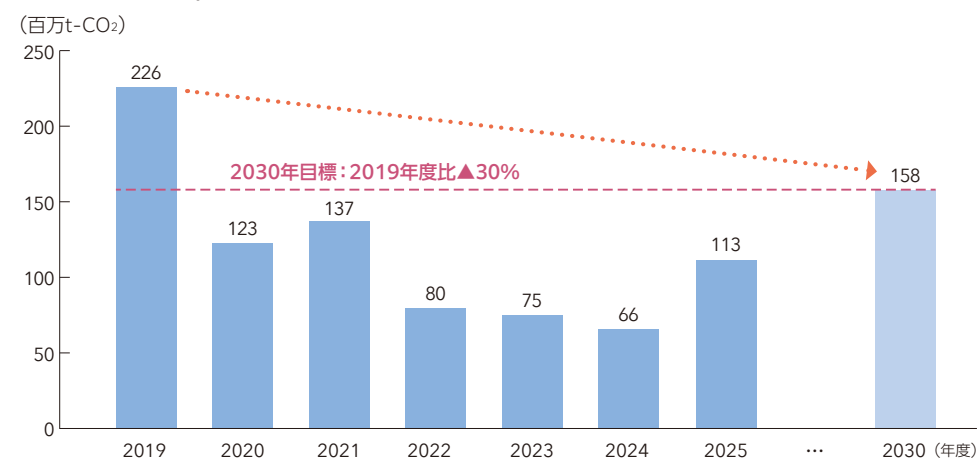
2020年以降は石炭専焼ボイラの引き渡し減少により大幅な削減を続けていましたが、2025年度はボイラ2缶の引き渡しがありました。

「エネルギー & ライフラインセグメントのコメント」

2025年度は、フィリピンにおいて石炭専焼ボイラの設計支援を受注しました。本案件を最後に、当社グループは石炭専焼ボイラに関する受注制限を決定しました。今後は、関係会社によるライセンシー受注案件への設計支援に加え、将来的な石炭使用ゼロ化や石炭混焼率の低減に向けた改造提案などへの対応を継続します。

その他、2030年に向けては事業伸長による排出量の増加が見込まれています。引き続き脱炭素社会に貢献する製品開発に努めます。

CO₂排出量（Scope3カテゴリ11）の削減状況



削減貢献量

当社グループは、2014年より製品使用時のCO₂排出量削減による低炭素社会実現を目指して取り組んできました。開発課題を審議する場での削減貢献量^{*}に関する議論を継続していることに加え、2026年度は社長賞の中に「CO₂削減賞」を新設し、製品による削減貢献や製造プロセスでの削減活動を、当社グループ内から広く募ることを開始しました。

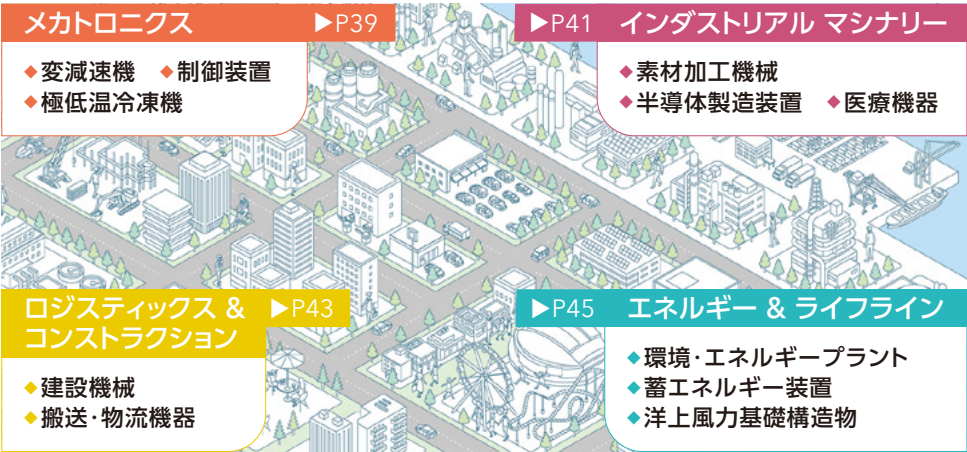
長年にわたり蓄積してきた技術を活かし、製品競争力の向上を図るとともに、Scope3目標の達成を目指します。

^{*}削減貢献量はフロー法により算定

SBU	内 容	2025年度	算定対象
ドライブテクノロジーズ	高効率モータなどへの移行	2,556千t-CO ₂	2025年度販売製品のうち、高効率モータ置換えによる使用時における貢献量
エネルギー環境	ボイラ大規模改造による燃料転換	2,532千t-CO ₂	2025年度売上の改造案件による削減貢献（削減効果）、ベースラインは石炭専焼の残りの製品寿命分の排出量
プロセスプラント	省エネ製品によるCO ₂ 削減貢献	84千t-CO ₂	2025年度販売製品のうち、ベースライン製品に対する対象製品の使用時における貢献量
合計		5,172千t-CO ₂	

事業を通じた環境貢献

当社グループは、製品・サービスの提供を通じてカーボンニュートラル社会の実現に貢献します。（▶P7「社会を支える製品群」参照）



TCFD提言に基づく情報開示



当社グループは2021年10月に「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に賛同し、以下のとおり推奨項目を開示しています。

ガバナンス（▶P47「サステナビリティ経営」参照）

代表取締役社長直下にサステナビリティ委員会を設置し、取締役会の監督のもとで取り組みを推進しています。

戦略

気候変動は当社グループの事業活動に大きな影響を与える可能性があります。想定される2つのシナリオで、リスクと機会の分析を行いました。

- ① 1.5℃（気候変動対策が実施され、気温上昇が抑えられる世界）
- ② 4.0℃（効果的な対策が実施されず、気温上昇が進行する世界）

定 義		期 間	
大	事業への影響が重大で、事業戦略の見直しが必要	短期	～2026年(中期経営計画最終年)
中	事業への影響は限定的で、将来的な対応が必要	中期	～2030年(カーボンニュートラル中間目標時点)
小	事業への影響は軽微	長期	～2050年(カーボンニュートラル最終目標時点)

リスク管理（▶P69「リスク管理」参照）

気候変動リスクは全社リスク管理プロセスの中で管理されています。

指標と目標（▶P49「気候変動リスクへの対応」参照）

3つの目標を遂行することにより、カーボンニュートラル実現に貢献します。

シナリオ (リスク・機会)	内 容	影響度	期 間			主な取り組み
			短	中	長	
1.5℃	リスク	【電力価格高騰・再エネ価格高騰】電力価格・再エネ価格が高騰し、製造コストが増加	大	●	●	●生産、輸送などの効率化 ●省エネ、省資源の推進
		【炭素税】日本国内・海外関係会社の炭素税が高騰し、税負担が増加	中	●	●	●生産、輸送などの効率化、省エネ、省資源の推進 ●インターナルカーボンプライシングの導入による省エネ設備投資の促進や脱炭素に向けた再エネの購入
		【開発コスト・技術開発遅延】技術開発スピードが追いつかず、売上・利益が減少	大	●	●	●グループ内協業の加速、開発センターの整備など構造改革の実施 ●技術の共通化による開発の促進
		【原材料費高騰】原材料調達や製造コストの増加による、価格競争力の低下	大	●	●	●省エネ、省資源の推進 ●機種統廃合と価格改定による収益力強化
	機 会	【メカトロ】顧客生産設備の電動化、省エネ・高効率製品の需要の増加、半導体の微細化・三次元実装の加速による精密位置決め装置、真空ロボットの需要拡大	小	●	●	●販売地域の拡大、市場ごとの生産・供給能力強化 ●特定アプリケーション向け拡販、競争優位の維持、収益力強化 ●インストールベースビジネスの強化
		【メカトロ】省エネ、省ヘリウム対応の極低温・超電導技術の需要の増加	小	●	●	●次世代機種開発の強化と米国評価・開発センターの活用 ●省エネ対応の冷凍機システム拡販、省ヘリウム対応の加速冷却ソリューションの拡大による競争優位の維持
		【IM】新規素材・プロセス開発による適用機種の拡大、グローバルトップユーザーとのプロセス開発やプロセス先端化による需要の増加	小	●	●	●差別化商品の開発による競争力強化 ●事業統合によるシナジー創出、グローバル展開の強化 ●機種整理と業務プロセス変革
		【IM】最終製品の軽量化やカーボンニュートラルに貢献する製品の需要増加、電動化の進行による市場の拡大	小	●	●	●次期主力機種の開発スケジュールの遵守 ●構造改革実施による収益性改善
		【L&C】建機・物流システムの電動化、電動建機やICT建機への政府支援、バッテリー技術の進化、カーボンニュートラル取り組み加速による需要増加、森林資源への投資	中	●	●	●新機種投入による差別化と収益性の改善 ●共通技術(電動化・遠隔、自動化・DX)の開発促進、開発センターの整備
		【L&C】生産性向上、安全、省人化ニーズ(自動化、労働環境改善など)の増加	中	●	●	●DX活用によるサービスの高付加価値化 ●生産能力の増強 ●共通技術(電動化・遠隔、自動化・DX)の開発促進、開発センターの整備
		【E&L】バイオマス発電・燃料転換・蓄電市場の拡大	大	●	●	●CO ₂ 分離回収、カーボンネガティブ技術の実証 ●LAESの事業モデル構築、既設ボイラの燃料転換・改造提案の推進 ●セグメント内連携とリソース拡充によるサービス事業の強化 ●CCU、ガス化技術の確立 ●地域連携カーボンマネジメント事業検討への参画
		【E&L】バイオマス燃料の開発				
	リスク	【製造拠点・サプライチェーンの被害・移転】災害甚大化による設備復旧コスト・海面上昇などによる設備移転	大	●	●	●製造拠点、サプライチェーンのBCP強化
		【原材料費高騰、調達困難】原材料調達や製造コストの増加による、価格競争力の低下				
4.0℃	機 会	【L&C】災害復興向け機械・設備	小	●	●	●性能品質で差別化された高付加価値製品とブランド ●きめ細かい高付加価値サービスの提供
		【E&L】災害に強い公共インフラ・施設	中	●	●	●蓄積したノウハウを活かした維持管理運転業務

生物多様性保全／自然資本への取り組み

当社グループは、「住友重機械グループ環境方針」に基づき、生物多様性を尊重した環境管理活動を行っています。TNFD^{*}提言に基づき、当社の生物多様性・自然資本への依存と影響について報告します。

^{*} TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures) 自然関連財務情報開示タスクフォースは、企業・団体が自身の経済活動による自然環境や生物多様性への影響を評価し情報開示するフレームワークです。

ENCOREを用いた自然との関わりの把握

4つの事業セグメントからそれぞれ主要な事業を選択し、調達（上流）ではメインとなる原材料に関連するプロセスを分析しました。加えて、製造（直接操業）では事業プロセスと製造工程の中で負荷が大きいと思われる複数のプロセスについて分析しました。

●自然への依存

分析の結果、当社グループの主要な事業は自然への依存は全体的に高くないことが分かりました。

●自然へのインパクト

当社グループの主要な事業での自然へのインパクトでは、「有毒な土壌および水質汚染物質の排出」でVery Highとなり、製造工程での化学物質や重金属などの排出が、土壌や水質に深刻な影響を与える可能性があると評価されました。また、「非GHG大気汚染物質の排出」でHighとなり、NOx、SOx、粉じんなどの大気汚染物質の排出により影響を与える可能性があると評価されました。この結果から、水リスクに対する個別分析を行うことにしました。

当社主要事業の自然への依存とインパクト

		自然への依存								自然へのインパクト							
セグメント	主要事業	サプライチェーンの段階	固形廃棄物の修復	土壌と堆積物の保持	浄水	治水	地球規模の気候制御	給水	暴風雨の緩和	外乱（騒音、光など）	GHG排出量	非GHG大気汚染物質の排出	有毒な土壌および水質汚染物質の排出	固形廃棄物の発生と放出	水使用量		
メカトロ	ギヤモータ・減速機・精密制御・アクチュエータ	調達	M	L	M	M	VL	M	M	M	L	L	VH	L	M		
		製造	M	L	M	M	VL	M	M	M	M	H	VH	L	M		
IM	成形機・医療機器・半導体装置	調達	M	L	M	M	VL	M	M	M	L	L	VH	L	M		
		製造	M	L	M	M	VL	M	M	M	M	H	VH	L	M		
L&C	建設機械	調達	M	L	M	M	VL	M	M	M	L	L	VH	L	M		
		製造	M	L	M	M	VL	M	M	M	M	L	VH	L	M		
E&L	ボイラ	調達	L	L	M	M	VL	M	M	M	L	L	M	L	M		
		製造	L	L	M	M	VL	M	M	M	L	L	M	L	M		

凡例 VL:Very Low、L:Low、M:Medium、H:High、VH:Very High

水リスクの個別調査の結果と今後の取り組み

国内外の製造拠点57カ所について、「WORLD RESOURCES INSTITUTE」より提供されている「Aqueduct」を用いて水リスク評価を行いました。

「Overall water risk」で「Extremely High」となった製造拠点は5カ所でした。この5拠点到水使用量の多い国内2拠点を加えた7拠点について、個別調査を行いました。

（各項目の個別調査結果の詳細は当社ウェブサイトをご参照ください：<https://www.shi.co.jp/csr/environment/biodiversity/index.html>）

●今後の取り組み

「Overall water risk」で「High」以下の拠点については、2026年度の環境監査にて調査票による全製造拠点の水リスク把握を進めます。

また、2026年のサプライチェーンエンゲージメントでは、生物多様性に関する項目を追加し、現地確認によるヒアリングを計画しています。

個別調査後のAqueductの結果

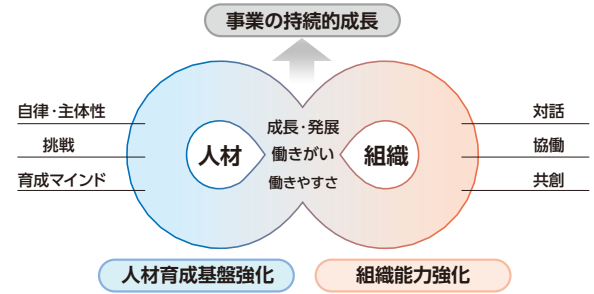
国	拠点名称	物理的リスク(量)			物理的リスク(品質)		規制上のリスク・評判リスク	
		水ストレス（総水需要）	洪水リスク（河川）	洪水リスク（沿岸部）	未処理排水	富栄養化	飲料水	衛生状態（トイレ）
インドネシア	A	△	×→○				△	△→○
	B	×				×→○		
イタリア	C	×				×→○		
	D	△		△→○		×→○		
日本	E	△		△		×		
	F	×	△→○	△→○	△→○			×→○
中国	G	×	△→○	△→○	△→○			×→○

凡例 ○:Low、△:Medium～High、×:Extremely High

人材戦略

当社グループでは、経営戦略と人材戦略を連動させることの重要性を強く認識し、「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ています。右の図に示すとおり、特に人材育成基盤強化と組織能力強化が人材戦略の主軸であることから引き続き重点的に取り組んでおり、「人と組織が互いに成長・発展する環境・風土」への変革を目指して活動しています。

これらの考え方のもと、社員個人の個性と能力を伸長する教育機会の提供、さまざまな経験や価値観を有する多様な人材が活躍できる組織づくり、これらを実現する基盤となる環境整備を図っています。



指標・目標

●人材確保（目標は2026年度）

指標	目標	実績（2025年度）
重点投資領域人材増員	国内連結：累計500名規模	国内連結：累計305名
DX人材増員	単体：累計50名規模	単体：累計38名
新規学卒採用における女性比率	単体：20%以上	単体：23.9%

●人材育成基盤強化（目標は2026年度）

指標		目標	実績（2025年度）
社員教育の充実	一人当たりの研修時間	国内連結 2024年度比+20%	国内連結：+18.4% (33.8時間)
	一人当たりの研修費用		国内連結：+4.3% (78,785円)
グローバル人材育成	グローバルタレントプログラム受講者数	国内連結：累計360名	国内連結：累計358名
DX人材育成	DXリテラシー教育受講率	国内連結：毎年100%	国内連結：96.4%

●組織能力強化（目標は2027年1月1日）

指標	目標	実績（2025年度）
女性取締役数	2名	2名
女性管理職比率	国内連結：3.7% 単体：5.0%超	国内連結：2.6% 単体：3.4%
管理職に占めるキャリア採用者比率	単体：30%以上	単体：26.5%
管理職に占める外国籍社員比率	単体：1.4%	単体：0.6%
男性育休取得率	国内連結：100% 単体：100%	国内連結：89.0% 単体：94.5%

●環境整備

指標	目標	実績（2025年度）
社員エンゲージメントの向上	日本製造業平均 ^(注1)	49%
業務上死亡者数	0件	0件 ^(注2)
喫煙率	25%以下を維持	23.3% ^(注3)
循環器疾患入院率	0.7%以下を維持	0.8% ^(注4)

(注1) 直近調査である2025年度の日本製造業平均は55%（コーン・フェリー・ジャパン株式会社エンゲージメント調査ベンチマークデータより）

(注2) 住友重機械単体および国内関係会社従業員（注3）住友重機械単体かつ対象年齢40歳以上

(注4) 住友重機械単体および国内関係会社従業員

人事担当役員メッセージ



取締役 専務執行役員
グローバル戦略本部長

荒居 祐基

人的資本投資

Q1 「収益力の改善」「資本効率の向上」を掲げ、主力事業の構造改革と事業ポートフォリオ改革を進めており、その一環として人員対策も講じています。人的資本投資の考え方を聞かせください。

A 事業ポートフォリオ改革を推進するため、「選択と集中」の方針のもと、経営資源を成長性の高い事業領域へ重点的に投入しています。希望退職者の募集および65歳超の社員との再雇用契約の見直しにより、国内グループ全体で500名規模の削減という人員対策を実施することは極めて重たい決断でしたが、事業ポートフォリオ

事業ニーズに適した人材の確保、特に重点投資領域事業の採用やグループ内からの人材シフトを継続的にを行っています。人材育成基盤および組織能力の強化が人材戦略の主軸であり、引き続き重点的に推進します。

改革実現を果たすには人材ポートフォリオも転換しなければなりません。当社グループの将来のために、このタイミングで対策を講じることが不可欠であると判断し、労働組合とも協議を重ね、理解を得て、実施に至りました。

今回の人員対策は人材ポートフォリオの見直しに加え、人員構成の適正化と間接コストの削減を図るためのものもありますが、決して人的資本投資を抑えるということではありません。当社グループが持続的な成長を実現するには、単なる人員・固定費削減に終始させることなく、将来に向けた必要な投資を継続しながら組織活性化も図り、事業・人材のポートフォリオ変革を進めていくことが重要だと認識しています。

具体的には、事業ニーズに適した人材の確保、特に重点投資領域事業における採用やグループ内からの人材シフトを継続的に行っていく考えです。例えば、半導体装置事業は市場回復遅れなどにより足元は厳しい状況にあるものの、積極的な採用活動を展開しています。また、人材育成基盤および組織能力の強化が人材戦略の主軸であり、引き続き重点的に推進していきます。

これら一連の活動を通じて「人と組織が互いに成長・発展する環境・風土」への変革を図るとともに、社員エンゲージメントの向上、そして当社グループの持続的成長に結び付けていくために、人的資本投資の重要性を社内関係者一

人ひとりが強く認識し、将来を見据えて必要な投資を継続していきます。

グローバル人材育成・登用

Q2 住友重機械グループの持続的成長のカギの一つは、海外をどう伸ばしていけるかだと思います。そのためにはそれを実現できる人材が不可欠ですが、グローバル人材の育成と登用をどのように進めていますか。

A おっしゃるとおり、当社グループの各事業において、日本国内の市場が今後大きく成長していくということはまずありません。従って、海外でどれだけ拡大していけるかが持続的成長の命運を握っていると言っても過言ではありません。そして、それを実現できる人材が不可欠ということもまさにそのとおりです。

このため、人事本部の中期計画の重点課題の一つとして「グローバル人材マネジメント基盤整備」を掲げており、2024年度に国内人材のグローバル対応力強化の具体的施策であるグローバルタレントプログラムを導入しました。当プログラムでは、各部門から選出された人材がグローバルマインドの獲得、ビジネス知識・スキルの習得や語学力向上などに取り組んでおり、2025年度末までの2年間の受講者数は延べ358名となっています。また、2025年度からは若手人材を対象に海外での業務経験や現地生活を通

じて、グローバルタレントプログラムで学んだ内容を実践・深化させることを目的とした海外トレーニング制度も開始し、まず2名の社員をアメリカに派遣しました。

さらに、各セグメント長と人事本部で、海外も含むセグメント内の主要なポジションのサクセッションプランをすり合わせる場を設定し、後継候補者の準備状況を毎年確認しています。グループ全体の主要なポジションについては、当社社長と人事本部で同様の場を設けています。今後はこれをさらに発展させる形で、当社グループおよびセグメント内の主要ポジションのサクセッションプランの確認に加え、後継候補者の育成・配置についての議論も行っていく考えです。

国内外問わず可能性ある人材を適正に配置し、タフアサインメントを付与することで、グローバル人材の育成と登用を図っていきます。

組織開発活動

Q3 「人と組織が互いに成長・発展する環境・風土」への変革を目指して活動をしているということですが、2020年度の開始から5年が経過した組織開発活動PRIDE PJ（プライドプロジェクト）ではどのような効果が出ていますか。

A 当社グループでは、目指すビジネスモデルや経営戦略の実現に向けて、組織内の当事者が自ら組織の成長・改善に向けた取り組みを考え、行動できる組織づくりを進めるため、組織開発活動を継続的に推進しています。直近の活動状況は事業部門によって異なりますが、5年が経過した現在では、過半の事業部門において自律的に活動が継続される状態となってきました。準備期、展開期を経て、定着期に移行する事業部門も着実に増加してお

り、一部では組織開発を担う専門部署の設置など、推進体制の強化も進んでいます。

こうした中で、主体性と自律性を育む活動や、戦略の見直しと実行力を高める活動を通じて、成果が現れ始めている事業部門もあります。こうした事業部門では、活動を行った部門や階層において社員意識調査の結果が有意に改善しています。これは社員一人ひとりが組織の一員として「自ら変える、変わる」ことを通じて、組織の変化への実感を持ち始めていることの表れであると考えています。

こうした変化はエンゲージメントと一定の相関があり、各企業において、組織風土改善の基盤となる重要な指標とされている社員意識調査の「前回調査後の取り組み」に関する設問の結果にも表れています。当社グループでは、当該設問の肯定回答率が改善傾向にあり、日本平均および日本製造業平均を上回る水準となっています。これは、組織開発活動の浸透が進んでいることを示すものと考えています。

組織開発活動は単なる風土改善に留まらず、戦略の実行力を高め、持続的な成長を支える基盤として機能し始めています。一方で、事業部門ごとの取り組みにはばらつきも見られます。今後は、それぞれの事業環境や課題を踏まえつつ、組織開発を経営戦略とより強く結び付けることで、グループ全体での定着を図っていきます。

社員意識調査

Q4 社員意識調査についても2016年度から継続的に実施しています。調査結果を踏まえてどのような施策を実行し、どういった成果につながっているでしょうか。

A 社員意識調査は、「組織の健康診断」と言われるように、調査時点での組織の状態や問題点を浮かび出してくれます。当社グループでは、従来は2年に1回とし

ていた調査を、2025年度から毎年1回実施することとしました。これにより、PDCAサイクルの循環を短期化し、組織状態の把握や問題点の抽出、改善の早期化に結び付けています。

社員意識調査結果については、①グループ全体、②事業部門全体、③各職場といった階層ごとにオーナーシップを持ち、重層的にアクションを実施していく必要があり、それらトータルの結果としてエンゲージメントが向上していくものであると考えています。

①については、パーパスの浸透とも関わってきますし、グループ共通の人事施策なども影響します。パーパスの浸透については、各セグメント、事業部門、本社部門にパーパス推進責任者を配置し、それぞれで浸透活動を展開するとともに、推進責任者同士の対話や事例共有を行っています。グループ共通の人事施策については、教育・研修の充実や、ダイバーシティ関連の取り組み、人事諸制度改定などを順次展開しています。

②については、事業部門ごとにそれぞれの結果を踏まえて、自事業部門が扱う製品・サービスの顧客への貢献価値や、意味の浸透、部門間の縦横の連携・協力関係強化などを行っています。③については、コミュニケーション機会の増加や職場のファシリティの改善、ツールの積極導入などを行っています。

これら一連の取り組みの結果がエンゲージメント向上に十分現れているとまでは残念ながらまだ言えないものの、ベンチマークとしている日本製造業平均との差は少し縮まっています。エンゲージメントは一気に、また劇的に向上するものではないからこそ取り組みの継続が重要であり、当社グループを挙げて引き続き取り組んでいきます。

具体的な取り組み

人材確保

中計26期間中に重点投資領域で500名規模、DX人材50名規模の増員を掲げ、事業環境の変化を踏まえてペー
スは見直しているものの、人材確保に注力しています。
2025年度末までの2年間での増員は重点投資領域で305
名、DX人材で38名となりました。また、組織の多様性
を高めるため、2017年以降新規学卒採用における女性比
率の目標を20%としており、2026年度入社者におい
ても達成しました。女性の積極的な採用は、当社グループの
ジェンダーダイバーシティに着実に寄与しています。さら
に、入社後のスムーズな職場への適応、定着を図るため、
キャリア入社者を対象にオンボーディング施策としてフォ
ロ一面談や心理状態に関するサーベイを実施し、働きやす
い環境や組織体制の整備に取り組んでいます。

人材育成基盤強化

当社グループは、社員の自律的な成長やキャリア形成を
支援する機会提供に努めると同時に、経営・事業戦略遂行
に際して実践に活かせるプログラムの充実などにより人材
育成基盤強化を図っていくことが重要であると考えていま
す。加えて、当社グループが持続的に成長していくために、
将来にわたり必要な人材を育成していくことが重要である
と認識しており、以下の取り組みを推進しています。

●キャリア自律の推進

社員一人ひとりのキャリア自律・成長が事業の持続的成
長につながるという考えのもと、社員のキャリア自律を促
し、支援するとともに、事業ニーズに基づく動機付け、配

置、育成するキャリア自律施策を2025年度から展開して
います。全社員を対象としたキャリア自律に関するeラー
ニング、役員・事業責任者向け講演会、キャリア相談室の
開設、キャリアマネジメント研修や上司向け面談ガイドの
展開、人材公募制度と自己推薦制度のトライアル実施など
を順次行っています。

●社員教育の充実

事業環境の変化に応じたりスキリング、専門性深化のた
めのアップスキリングがますます求められることから、組
織の成長と社員自らの意思の尊重を両立する社員教育の充
実に取り組んでおり、事業戦略に基づくスキル獲得の機会、
自ら選択して受講できる研修機会を共に充実させながら、
スキルの獲得と実践、そして定着の仕組みを整備するなど、
人材への投資を増やしています。階層別研修を一層充実さ
せたほか、公募式の「SHIオープンカレッジ」の講座数拡大、
座学だけでなく実践的な実習を組み込んだ専門技術教育の
講座数拡大にも取り組んでおり、2025年度末のSHIオー
プンカレッジの講座数は32講座、専門技術教育の講座数
は103講座となっています。

●グローバル人材育成

事業のグローバル化が進展する中、世界で活躍できる人
材の輩出は重要な経営課題の一つであることから、2024
年度にグローバルタレントプログラムを導入しました。本
プログラムでは、各部門から選出された人材がグローバ
ルマインドの獲得、ビジネス知識・スキルの習得や語学力
向上などに取り組むことで、グローバル対応力の強化を
図っています。中計26期間中の受講者数目標（延べ360名）
に対し、2025年度末までの2年間で延べ358名が受講しま
した。

また、2025年度からは、若手人材を対象に海外での業
務経験・生活を通じてグローバルタレントプログラムで学
んだ内容を実践・深化させることを目的とした海外トレー
ニー制度を開始し、2名の社員をアメリカに派遣しました。

●DX人材育成

当社グループの製品・サービスを通じて社会や顧客に価
値を提供し続けるためには、あらゆる事業領域でDXに取り
組むことが重要であると考え、「デジタルの力で、世界中の
現場を快適に、携わる人々を幸せに」というDXビジョンを
設定しています。また、ビジョン実現に向けた取り組みと
して、経済産業省のDXリテラシー標準に基づいてDXリテ
ラシー保有レベルを設定し、2022年度より国内全社員への
教育を継続して実施しています。これらの活動を推進する
「DXリテラシー教育およびマインド醸成プロジェクト」が
一般社団法人PMI日本支部主催の「PM Award 2025」にお
いて、Large部門で優秀プロジェクト賞および特別賞（PMI
Asia Pacific賞）を受賞しました。

●経営人材育成

当社グループは各部門から事業リーダー候補を選抜し、
課題実践型の経営人材育成プログラムを20年以上にわた
り継続し、多くの経営人材を輩出してきました。課長層向
けには「住友重機械グループ・ビジネス・スクール（SBS）」
を開講し、毎年10数名が受講、部長層向けには「経営塾」
を開講し、毎年7名程度が参加しています。経営塾は次世
代経営人材育成を目的として、経営観と志の醸成に重点を
置き、中長期の戦略構想と実行を軸とするプログラムです。
経営トップからの直接指導や対話、住友グループゆかりの
地である新居浜での住友の事業精神への理解深化、他流試
合形式のビジネススクール参加により経営人材育成に努め

ています。SBSは経営人材候補者を早期発掘し、中長期的
に育成することを目的として、事業成長に資するテーマを
主体的に設定し、事業戦略シナリオの立案から仮説検証ま
での一連のプロセスを2年かけて完結させていくプログラ
ムです。さらに、2024年度からはSBS選抜前に基礎的な
経営リテラシーを習得する「経営スクール」を新設し、事
業リーダー候補の増強に取り組んでいます。また、人材の
資質を測定するアセスメントを実施し、自己理解と自省に
よるリーダーシップ能力の開発や、定量データを活用した
適材発掘に取り組んでいます。

組織能力強化

当社グループが持続的に成長していくためには、事業戦
略を達成するための組織能力の強化・向上が必要不可欠で
あると考えており、以下の取り組みを推進しています。

●組織開発活動

2020年度より、組織内の当事者が、組織の成長・改善
のために自ら考え、主体的に行動する風土を醸成するため、
「PRIDE PJ（プライドプロジェクト）」と名付けた組織開発
活動を全社横断的に行っています。事業部門・本社部門・
関係会社それぞれに推進事務局を設置し、「対話」と「協働」
をキーワードに活動を継続しています。

●多様な人材が活躍できる組織づくり

ダイバーシティは当社グループの成長に不可欠な土台
と捉え、一人ひとりの個性や属性（年齢、国籍、出身、性
別、性自認や性的指向、性表現、障がいの有無など）の
違いを尊重し、多様な社員が個人の能力を最大限に発揮
し、いきいきと活躍できる組織風土の醸成・職場環境整備
に努めています。当社グループは「住友重機械グループダ
イバーシティ推進宣言」を策定し、「意識啓発」、「制度改定」、

「環境改善」の3つを施策の柱として、以下の取り組みを
推進しています。これらの継続的な取り組みが評価され、
LGBTQ+に関するダイバーシティマネジメントの促進と
定着を支援する団体である「work with Pride」から2023
年より3年連続でLGBTQ+に関する取り組みを評価する
「PRIDE指標」最高位のゴールドを受賞しています。

女性活躍	女性社員本人やその上司との面談を通じた キャリア形成支援 管理職向けダイバーシティマネジメント研修など
男性社員の育休取得 促進	株式会社ワーク・ライフバランスが推進する 「男性育休100%宣言」賛同 本人・上司への取得促進の呼びかけ 取得促進イベント、取得者の体験談や 参考情報の発信など
障がい者雇用	特例子会社（住重ウィル株式会社）設立など
LGBTQ+当事者の 働きやすさのための 取り組み	理解促進のための社員向け小冊子配布 講演会実施 同性パートナーへの社内制度適用拡大 多目的トイレ（だれでもトイレ）内への着替え 用フィッシングボード設置など

環境整備

不連続かつ不確実な時代において当社グループが持続的
に成長していくには、人の成長と組織の発展を育む基盤と
なる環境整備が重要であると捉えており、以下の取り組み
を推進しています。

●人事諸制度改定の推進

①社員の主体的な行動を後押しすること、②多様な人材
の活躍を推進すること、③役割・職務と成果に報いること
の3点を基本方針とし、人事諸制度の改定を推進していま
す。具体的には、人事・賃金・退職金制度改定のほか、社

員の自己実現や自律的なキャリア形成並びに本業への還
元・イノベーションへの寄与を期待して一定の要件を満
たした場合に副業を認める「プラスキャリア制度」の導入、
LGBTQ+当事者が働きやすい環境づくりの一環として同
性パートナーへの社内制度適用拡大などを行ってきました。

●チャレンジ制度

当社グループは、「社員のチャレンジ精神の育成」およ
び「未来商品・技術への投資」を目的として、「チャレンジ
制度」を全社に展開しています。会社が課題を与えるので
はなく、社員自らが実現したいテーマを応募することで、
未来を担う技術やアイデア、商品の構想を持つ社員に対し
「夢を実現する場」を提供し、社員のチャレンジ精神を育
成するとともに、未来商品・技術の創出に挑戦しています。

嫌気処理排水からの電力回収に世界で初めて成功した事
例や鉄構造物の曲面を吸着走行する新型ロボット機構の
開発などは、チャレンジ制度を通じた取り組みの成果です。

●社員の健康と安全に関する取り組み

当社グループが持続的に成長し続けるためには、社員一
人ひとりが心身の健康を維持して働き続けられるよう、健
康管理体制の整備や職場環境の準備が不可欠だと考えてい
ます。当社グループでは「住友重機械グループ健康宣言」
を定め、社長を健康経営責任者として、事業者、健康保険
組合および労働組合が健康づくり協議会やコラボヘルスで
一体となり、データヘルスへの取り組みやメンタルヘルス
対策の推進、ウィメンズ対策やがん対策などのさまざまな
健康支援施策を推進しています。また、当社グループの企
業活動に関わるすべての人の安全、安心を守るため「住友
重機械グループ安全衛生基本理念」を定め、体感訓練を取
り入れた各種教育やリスクアセスメントを通じ本質的工学
的対策を実施するなど、一人ひとりがいきいきと働ける職
場づくりを推進しています。

人権の尊重

基本的な考え方

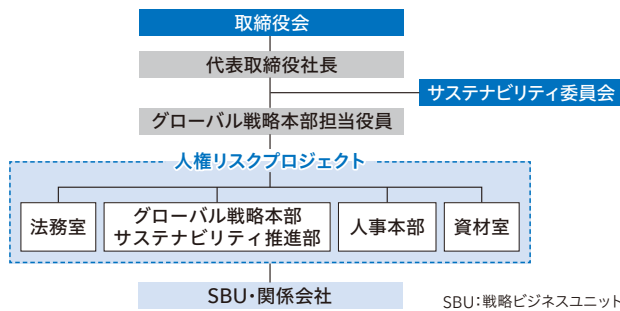
当社グループは、「人間尊重」を重視する経営理念のもと、「[住友重機械グループ人権方針](#)」に基づき人権尊重に取り組んでいます。

事業のグローバル化に伴い、バリューチェーン全体での人権への配慮の重要性が高まる中、2025年7月には同方針を改定し、国連グローバル・コンパクトの10原則の実践を明記することで、人権尊重へのコミットメントをより明確化しました。

マネジメント体制

人権尊重の取り組みは、取締役会の監督のもと、グローバル戦略本部担当役員を責任者として推進しています。取り組み状況はサステナビリティ委員会で議論し、その内容を取締役に定期的に報告（年2回）しています。

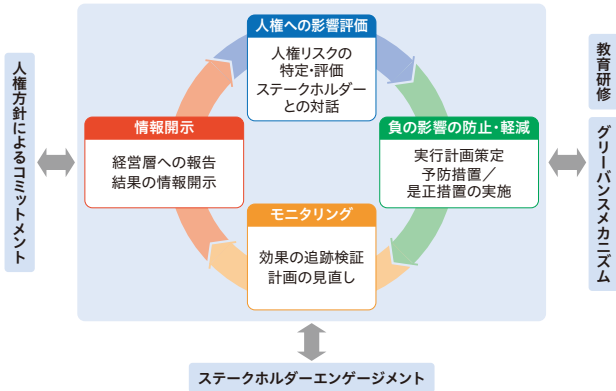
また、本取り組みは全社横断の人権リスクプロジェクトを中心に進めており、同プロジェクトで決定した計画に基づき、人権尊重に関する各種施策を推進しています。



人権デュー・ディリジェンス

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権への負の影響を特定し、予防・軽減するための一連の取り組みとして、リスクが高い領域を中心に、優先順位をつけて対応しています。

■人権デュー・ディリジェンスのプロセス



■人権デュー・ディリジェンス実施状況（2025年度）

実施項目	結果・課題
労働環境調査 国際的な人権・労働分野の知見を有するNGOであるASSC※1の専門的な見解を参考に、当社グループのサプライチェーン上の労働者の労働環境に関する実態把握を実施  インドのサプライヤー調査の様子 ※1 一般社団法人ザ・グローバル・アライアンス・フォー・サステナブル・サプライチェーン	●直ちに保護が必要となるなど、人命に関わる深刻な問題は確認されていない。一方で、労務管理や安全衛生面において改善の余地が確認された事項があり、是正対応を推進※2 ●インドのサプライヤー2社の調査では、従業員インタビューは未実施。従業員インタビューの確実な実施が今後の調査における課題 ※2 調査結果の詳細および是正対応については、「責任ある調達」ページ(➡P60)をご参照ください
構内協力会社・派遣労働者の人権尊重 構内協力会社および派遣会社に対し、人権尊重の考え方の明確化と浸透を目的として、協力会社からの誓約書の受領および派遣会社との覚書締結を、優先順位を付けて段階的に実施	●主要製造所である横須賀・田無・岡山製造所を対象に実施 ●派遣会社との覚書締結率（100%）※3、協力会社からの誓約書受領率（98.6%）※3 ●目標実施率80%（売上高比）を達成（2026年6月末までの累計82.4%）。次のステップとして、関係会社への同様の取り組みを検討中 ※3 2026年6月末までの累計

人権リスク特定のプロセスなど人権デュー・ディリジェンスの詳細は当社ウェブサイトをご参照ください：<https://www.shi.co.jp/csr/social/humanrights/index.html>

グリーバンスメカニズム(人権に関する相談窓口)

サプライチェーン上の関係者からの相談・通報に対応するため、当社ウェブサイト「[サプライヤー専用のお問い合わせ窓口](#)」を開設しました。適切なプロセスおよび情報管理のもと、相談者・通報者の保護を最優先とし、救済に向けた対応を行う体制の整備を進めています。

教育・啓発

従業員に対しては、階層別教育やeラーニング、社長メッセージの配信、社内報などを通じて、人権に関する教育・啓発を継続的に実施しています。グローバルな人権課題への理解を深め、人権意識の向上を図っています。



責任ある調達

基本的な考え方

当社グループは、以下の「資材調達の基本方針」のもと、「CSR調達ガイドライン」を制定し、持続可能な社会の実現に向けて、サプライチェーン全体での責任ある調達活動を推進しています。

資材調達の基本方針
公平・公正な競争 遵法・倫理 社会的責任

CSR調達ガイドライン	2026年4月改定
1. 公平・公正な競争と取引、コンプライアンスの徹底 2. 人権・労働・安全衛生 3. 環境への配慮 4. 情報開示によるステークホルダーとのコミュニケーション促進 5. 社会貢献、地域との共存・共栄 6. サプライチェーン全体への浸透	

サプライヤー調査

確認ポイント
調査では、国内外共に、雇用契約・賃金・労働時間などの労務管理、人権尊重（強制労働、児童労働・差別の有無、外国人労働者への配慮など）、保護具・避難経路・救急箱・非常口などの安全衛生面を中心に確認し、深刻な人権侵害や重大なコンプライアンス違反は認められませんでした。

2025年度の国内調査実績／社数	
潜在的な高リスクサプライヤー	5社
アンケート結果に基づく調査対象サプライヤー	5社
環境面のエンゲージメント実施サプライヤー	3社
合計	13社

年度別海外調査実績／実施国（社数）	
2023年度	フィリピン（1社）
2024年度	韓国（4社） ベトナム（3社） インドネシア（2社） フィンランド（1社）
2025年度	インドネシア（2社） インド（2社）

●国内

外国人労働者の雇用者数と当社グループへの売上高比率に基づき、重点フォロー対象とするサプライヤー24社を「潜在的高リスクサプライヤー」と特定し、2026年度までの調査完了を目標に実地調査を進めています。

2025年度は、この24社のうち5社を訪問したほか（累計21社訪問）、アンケート結果に基づく調査対象5社および環境面のエンゲージメント実施3社も訪問しました。改善事項としては、避難経路図の未整備、定期的な避難訓練の未実施、日本語理解が十分でない労働者への配慮不足などが挙げられ、それぞれ是正を依頼しました。

●海外

人権リスクプロジェクトで実施しているグローバルサプライチェーンのリスク分析に基づき、当社グループの工場・拠点が存在する地域を中心にサプライヤー調査を実施しています。

2025年度はインドネシア2社、インド2社の計4社を訪問し、国際的な人権・労働分野の知見を有するNGOであるASSC※の専門的な見解を参考に、現地調査およびエンゲージメントを通じて労働環境の確認を行いました。改善事項としては、非常口の不足、施錠された非常口、鉄格子付きの窓により避難が難しい構造、保護具の未着用、救急箱や衛生管理の改善余地などが挙げられ、それぞれ是正を依頼しました。

※一般社団法人ザ・グローバル・アライアンス・フォー・サステナブル・サプライチェーン

訪問先における主な確認結果

良好事例	改善を依頼した事項
日本語勉強会の開催	非常口前の障害物の撤去
多言語による資料整備	保護具の着用徹底
部活動などを通じた社内交流の促進	適正な労働時間管理の徹底

責任ある鉱物調達

2024年9月に改定した方針のもと、OECDガイダンスに準拠し、コンゴ民主共和国周辺国および高リスク地域（CAHRAs）における鉱物リスクの特定・評価を進めています。

2024年11月には、責任ある鉱物調達を推進する国際的イニシアチブであるRMIに加盟し、調査票や製錬所監査プログラムなどの国際的枠組みを活用する基盤を整備しました。

2025年度は、お客様の要望に基づき、精密機器事業および半導体製造装置事業の製品について、3TG（スズ、タンタル、タングステン、金）に加え、コバルト・マイカのリスク特定を実施しました。また、社内調達関係者向けのCSR調達教育において責任ある鉱物調達への対応を取り上げるとともに、サプライチェーン上の調査・確認を進めています（詳細は当社ウェブサイトをご参照ください：<https://www.shi.co.jp/csr/social/supplychain/index.html>）。

●当社グループが取り組む5つのステップ

STEP1	方針策定
STEP2	対象選定・調査
STEP3	是正要請
STEP4	RMAP監査支持
STEP5	情報開示

ステークホルダーエンゲージメント

当社グループは、パーパスに掲げる「人と社会を豊かで満たします」の実現に向け、関係するすべてのステークホルダーとの協働やコミュニケーションを重要な経営基盤と捉えています。継続的な対話を通じて、経営に社会的な視点を取り入れるとともに、適切な情報開示により当社グループへの理解・信頼の醸成に努めています。

地域との共存・共栄

グローバルに事業拠点を有する当社グループは、地域社会との信頼関係の構築が重要であると認識し、「地域との共存・共栄」をサステナビリティ重要課題の一つに掲げています。社会貢献の基本方針として、①次世代教育の支援②地域社会との関わり、③より良い社会づくりの3つを柱に、各地域の特性に寄り添った活動を推進します。

次世代を担う人材の育成や地域との交流・相互理解の促進、事業を通じた価値提供を通して、持続可能な社会の実現に貢献していきます（社内貢献活動の詳細は当社ウェブサイトをご参照ください：<https://www.shi.co.jp/csr/social/community/index.html>）。



横須賀製造所周辺における
清掃活動の様子

■エンゲージメント実施状況

数値は2025年度実績

お客様	日々の営業活動を通じてお客様のニーズ把握に取り組むとともに、お客様の困りごとや要望にお応えし、長期的な信頼関係の構築に努めています。
株主・投資家	株主総会やIR活動、適時開示などを通じて、市場からの信頼の維持・向上を図り、継続的な対話に努めています。 ・個別面談（国内）：87件（うち役員対応：19件） ・個別面談（海外）：128件（うち役員対応：45件） ・社外取締役参加のsmallミーティング：国内11社、海外3社（参加社数）
サプライヤー	日々の業務上のコミュニケーションに加え、CSR調達ガイドラインの周知やCSR調達アンケートなどを通じて、健全で相互発展的な関係構築を進め、理解促進に努めています。
従業員	社内報（年4回）、イントラネット、社員意識調査（年1回）、労協協議（累計500回）、倫理ホットライン（通報件数274件）などを通じて、双方向のコミュニケーションの促進に努めています。
地域社会・NGO／NPO	「 住友重機械グループ社会貢献活動方針 」に基づき、地域社会やNGO／NPOとの対話・協働を通じて、地域の課題やニーズの把握を図っています。ボランティアや寄付、イベント協賛などの社会貢献活動への参加を継続するとともに、関係団体との連携を深め、課題解決に向けた取り組みに努めています。

TOPICS ワークショップ「やさしいミライの学校」を通じたSTEAM教育の浸透

【愛媛会場】
実施日：2025年9月20日(土)、21日(日)
場 所：愛媛製造所 新居浜工場本館(愛媛県新居浜市)
参加者：愛媛県内の小学4～6年生 約70名
特 徴：愛媛製造所主導による新プロジェクトとして実施

【愛知会場】
実施日：2025年10月12日(日)、13日(月・祝)
場 所：おおぶ文化交流の杜 allobu(愛知県大府市)
参加者：愛知県内の小学1～6年生 約100名
特 徴：従来からの取り組みを継続して開催(3回目)

2025年度は、STEAM教育の考え方を取り入れたワークショップを2会場で実施しました。子どもたちは「未来の暮らし」をテーマに、身近な困りごとや社会課題に目を向けながら、「あったらいいな」という発想を形にする体験に取り組みました。対話やモノづくりを通じて、科学・技術・工学・数学・創造性を横断的に学び、自ら考え、試行錯誤する力を育む機会となっています。



やさしいミライの学校(集合写真)



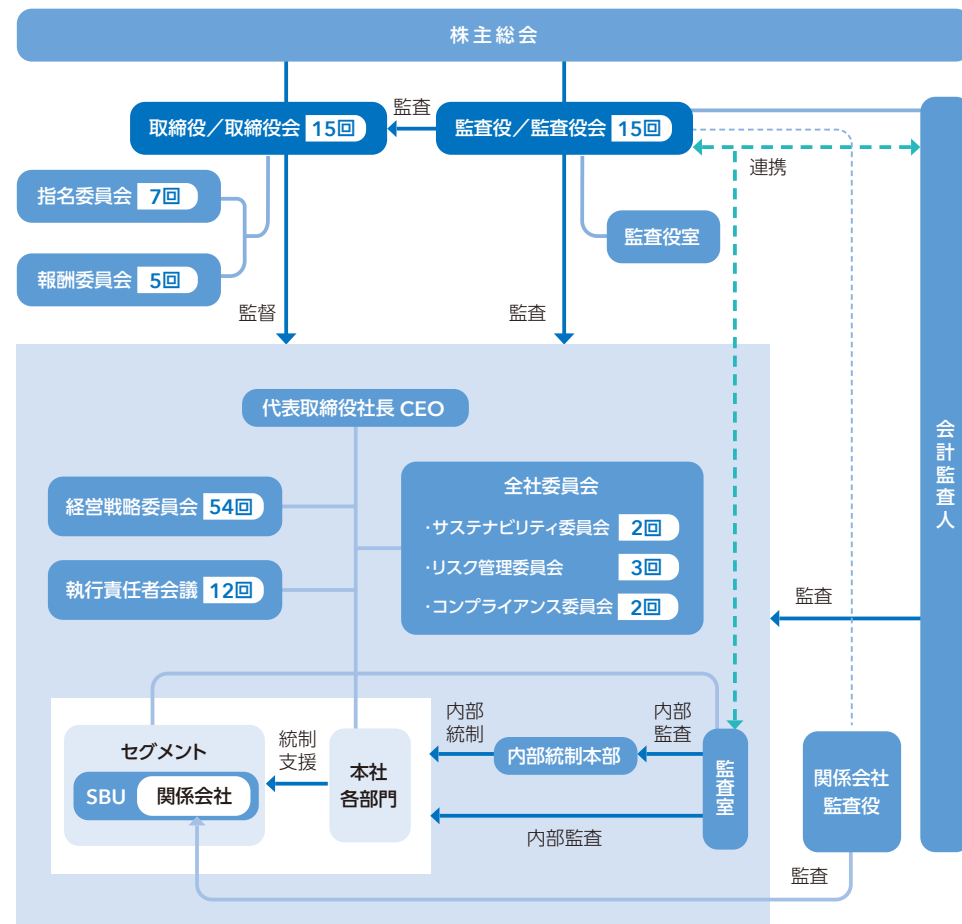
作品アイデア検討の様子(テクノディアカード/
ワークシート)

コーポレート・ガバナンス体制

当社は監査役会設置会社を採用しています。その中で経営の透明性・公正性の向上を図るため、取締役の3分の1以上を社外取締役とし、また社外取締役を過半数とする指名委員会・報酬委員会を設置するなど監督機能を強化しています。この枠組みの中で執行役員制度を導入し、経営における業務執行機能と監督機能を分離しています。

コーポレート・ガバナンス体制図

(注)数字は2025年度における開催回数



各機関概要

機関	取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会
構成	  社内取締役 5 + 社外取締役 4	  常勤監査役 2 + 社外監査役 3	  社内取締役 2 + 社外取締役 4	  社内取締役 2 + 社外取締役 4
社外役員比率	44%	60%	67%	67%
議長／委員長	代表取締役会長	常勤監査役	社外取締役	社外取締役
事務局	法務室	監査役室	人事本部	人事本部

- 経営戦略委員会・・・・・・・【委員長】代表取締役社長
【メンバー】9名（社長が指名する執行役員など）

- 執行責任者会議・・・・・・・【議長】代表取締役社長
【メンバー】20名（社内取締役、常勤監査役、執行役員）

- サステナビリティ委員会・・・【議長】代表取締役社長
【メンバー】11名（本社担当執行役員、セグメント長、
グローバル戦略本部サステナビリティ推進部長）
【オブザーバー】2名（常勤監査役）

- リスク管理委員会・・・・・・・【委員長】代表取締役社長
【メンバー】14名（本社担当執行役員、本社本部長・室長）
【オブザーバー】3名（常勤監査役、監査室長）

- コンプライアンス委員会・・・【委員長】代表取締役社長
【メンバー】14名（本社担当執行役員、本社本部長・室長）
【オブザーバー】3名（常勤監査役、監査室長）

役員およびスキルマトリックス

取締役										監査役							
氏 名		 しもむら しん じ 下村 真司	 わたなべ としろう 渡部 敏朗	 あら き たつろう 荒木 達朗	 つづ き はるひこ 続木 治彦	 あら い まさ き 荒居 祐基	 たかはし すずむ 高橋 進	 はま じ あき お 濱地 昭男	 もり た すみ え 森田 純恵	 はなふさ み ほ 華房 実保	 すず き ひで お 鈴木 英夫	 じきはら かずのり 直原 和哲	 なかむら まさいち 中村 雅一	 みな き 南木 みお	 わたなべ はじめ 渡辺 肇	氏 名	
性 別																性 別	
地 位		代表取締役会長 取締役会議長	代表取締役社長 CEO	代表取締役 執行役員副社長 貿易管理室長 エネルギー & ライフライン セグメント長	取締役 愛媛製造所長 ロジスティックス & コンストラクション セグメント長	取締役 グローバル戦略本部長	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	常勤監査役	常勤監査役	社外監査役	社外監査役	社外監査役	地 位	
属 性		 	 				   	       	   	   			 	 	 	属 性	
在任期間 (2026年3月株主総会終了時点)		9年9カ月	3年9カ月	3年	(2026年3月就任)	(2026年3月就任)	11年9カ月	5年9カ月	3年	(2026年3月就任)	3年9カ月	(2026年3月就任)	8年9カ月	2年	1年	在任期間 (2026年3月株主総会終了時点)	
取締役会出席率 (2025年度実績)		15／15回(100%)	15／15回(100%)	15／15回(100%)	—	—	14／15回(93%)	15／15回(100%)	15／15回(100%)	—	15／15回(100%)	—	15／15回(100%)	15／15回(100%)	11／11回(100%) 2025年3月 監査役就任	取締役会出席率 (2025年度実績)	
監査役会出席率 (2025年度実績)		—	—	—	—	—	—	—	—	—	15／15回(100%)	—	15／15回(100%)	15／15回(100%)	11／11回(100%) 2025年3月 監査役就任	監査役会出席率 (2025年度実績)	
取締役会に必要な資質 (主たる経験分野・専門性)	企業経営															企業経営	取締役会に必要な資質 (主たる経験分野・専門性)
	法務／コンプライアンス／ リスクマネジメント															法務／コンプライアンス／ リスクマネジメント	
	ESG／サステナビリティ															ESG／サステナビリティ	
	事業戦略／マーケティング															事業戦略／マーケティング	
	グローバル															グローバル	
	技術／IT／生産															技術／IT／生産	
	財務／会計															財務／会計	
		 :男性  :女性								(注)本表は、取締役および監査役の有するすべての知見や専門性を表すものではありません。取締役会に必要な資質の選定理由を含む、役員指名に関する情報については、当社ウェブサイトをご参照ください: https://www.shi.co.jp/csr/governance/corporate/nomination.html							

取締役会議長メッセージ

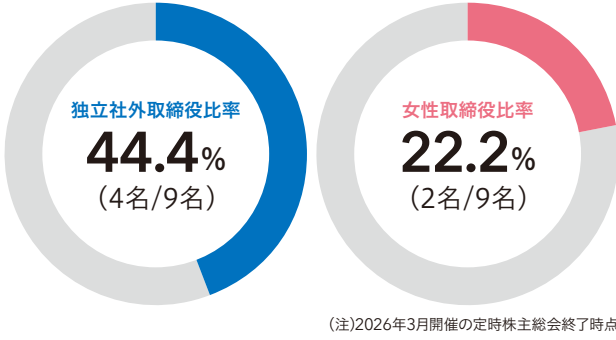


代表取締役会長
取締役会議長
下村 真司

昨今、企業の「稼ぐ力」の強化が一層求められる中で、コーポレート・ガバナンスの中核である取締役会の実効性向上は喫緊の課題です。2026年1月に取締役会議長に就任した後、3月には社内取締役の員数を減らすなど取締役会の構成にも変化がありました。このような状況を踏まえ、改めて新たな立場から、当社取締役会の実効性向上に向け、現状の課題と今後のあるべき姿について考えています。

最近の当社取締役会は、付議基準を見直すことで執行側に大幅に権限を委譲し、グループディスカッションなどを通じて取締役会の在り方について取締役会メンバー間の認識共有を図るなど、監督機能重視の取締役会としてのあるべき姿の実現に向けた取り組みを進めてきました。その結果、中長期の経営戦略などに関する議論が今まで以上に充実するとともに、社外取締役の市場目線での厳しい指摘や意見によって執行側の意識にも変化が見られるなど、取締役会の実効性は以前に比べて向上してきました。一方で、事業環境や経営課題が一層複雑化する中、取締役に求められる役割は急速に高度化しており、当社取締役会として

■取締役会の各種構成比率



(注)2026年3月開催の定時株主総会終了時点

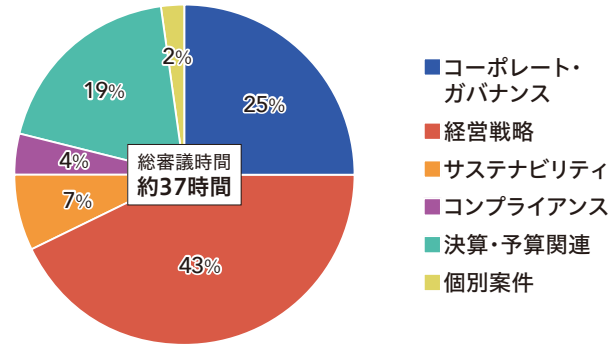
その変化にスピード感を持って適切に対応しなければならないと考えています。

今後、取締役会の実効性を一段と向上させるためには、新たなSBU^{*}体制により実体化が進むセグメントの適切なリスクテイクを後押しするとともに、中長期的な経営戦略や事業ポートフォリオ、投資配分、資本効率の向上といった大きな方向性について、より本質的な議論を行う場へと取締役会を変革していく必要があります。取締役会の方針や問題意識を執行側と十分に共有し、「稼ぐ力」を強化するための監督と執行のあるべき関係性の実現に努めてまいります。

また、取締役会の実効性は、その構成や多様性、そして個々の取締役の役割認識にも大きく左右されます。社内外取締役それぞれの強みを活かし、コーポレートとセグメント双方の視点をバランスよく取り入れるとともに、多様性の観点も含め、当社取締役会が求める取締役の資質について継続的に検討していきます。

今後も、取締役会自らが不断の取り組みにより実効性を高め、会社の進むべき方向性を明確に示しながら、持続的

■取締役会の主な審議内容（2025年度）



な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた自らの役割・責務を果たしていきたいと思います。

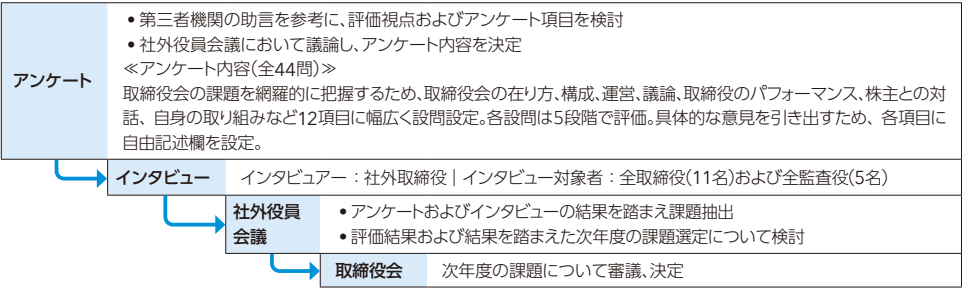
コーポレート・ガバナンス	取締役会実効性評価
	サクセッションプラン
	役員報酬
	株主との対話
経営戦略	法令・定款要請事項
	中期経営計画の見直し
	中期経営計画の進捗状況
	事業ポートフォリオ改革
	セグメント組織能力強化
	人材戦略
サステナビリティ	財務戦略
	開発戦略
	知財戦略
	サステナビリティ推進状況
コンプライアンス	人権方針改正
	リスク管理委員会 およびコンプライアンス委員会の活動状況
決算・予算関連	予算および決算
個別案件	業績予想修正
	グループ内組織再編

※戦略ビジネスユニット

取締役会実効性評価

当社では、毎年、取締役会の実効性に関する評価を行い、抽出された課題の改善に取り組む継続的プロセスにより取締役会の機能向上を図っています。

2025年度の分析・評価のプロセス



- 【客観性の担保】 ————
- 社外役員がアンケート内容の策定に関与
 - 社外取締役がインタビューとして取締役会メンバー全員にインタビュー
 - 社外役員会議の議論を踏まえ結果を確定
- 【多様かつ多数の意見】 ————
- インタビューでは、各自の専門性を踏まえた、250を超える多様な意見が寄せられた

前年度の結果を踏まえた2025年度の取り組み

2025年度は、前年度に引き続き、当社取締役会における「監督機能の在り方」および「監督機能発揮のための運営・議論」について議論を深めていくことを課題とし、主に以下に掲げる事項に取り組みました。

グループディスカッションの実施	2回のグループディスカッションを実施し、「当社取締役会における社内／社外取締役に期待される役割」や「当社における監督機能強化に向けた取締役会の在り方」について認識共有
重要テーマの審議	議論を深化させるべきテーマとの意見が多かった中期経営計画のフォローおよび事業ポートフォリオ改革並びにその他重要度の高いテーマについての審議を充実化
執行への権限委譲拡大	取締役会が監督機能にシフトするため、付議基準を大幅に見直し、執行への権限委譲範囲を拡大。併せて執行の意思決定プロセスの合理性、透明性確保のため、社内の重要会議の資料および議事録を取締役に開示
機関設計に関する研修会実施	外部の専門家を招き研修会を開催。各機関設計の特長、最近の世の中のトレンドなどそれぞれの機関設計について理解を醸成
社外取締役と機関投資家の対話実施、取締役会へのフィードバック	社外取締役と機関投資家との対話を実施し、その内容を取締役にフィードバックすることで、機関投資家の声を取締役に反映

2025年度の評価結果の概要と今後の取り組み

評価結果の概要

- アンケート、インタビュー、社外役員会議での議論および取締役会での審議の結果、2025年度の実効性が確保され、有効に機能していると確認された
- 結果を踏まえ、当社取締役会における論点を7つに整理。各論点について改善、検討すべき事項として挙げられた意見は下図のとおり

取締役会の在り方 - 取締役会が監督する範囲の共通理解醸成 - 取締役会が監督に特化できる執行側の体制の整備	取締役会の議論 監督機能発揮のため、戦略と結びついたKPI、プロセスKPIの充実
取締役会の構成 - 人事に関するスキルの不足 - 社内取締役の構成見直し、社外取締役増員の検討	取締役会の運営 - 審議項目が数多く、十分な議論を行えない 「監督」の視点に立った資料作り、プレゼン、アジェンダセッティング
内部統制・リスク管理 - グローバル・ガバナンスの全体最適像明確化に課題 - 中国リスクのモニタリング、経営戦略に紐づくリスクの議論が必要	取締役・監査役への支援体制 機関設計、IR・SR、IT、人事、地政学リスクなどに関するさらなるトレーニングの必要性
	株主(投資家)との対話 - 投資家の指摘事項を踏まえた価値創造ストーリーの磨き上げ、外部への発信 - 事業担当取締役の投資家対話への参加を含む、投資家対話の内容の執行側への浸透

- ➡
- 当社取締役会の目指すべき方向性は「監督機能重視の取締役会」であることが改めて確認された
 - 一方で、執行側の体制も含め、監督機能を発揮するための前提となる取締役会の体制・基盤が十分でない

今年度の取り組み

- 前年度に引き続き、取締役会の監督機能強化に向けた活動を継続
- 監督機能発揮の前提となる運営の改善、投資家の声および取締役会の求める方向性について、執行側と認識の共有を深める

(2025年度実効性評価結果については当社ウェブサイトもご参照ください：https://www.shi.co.jp/csr/governance/corporate/pdf/structure_02.pdf)

役員指名・役員報酬

報酬の構成

当社の取締役および執行役員の報酬は、基本報酬、業績連動報酬および株式報酬で構成されています。なお、社外取締役の報酬は、基本報酬（固定額）のみで構成しています。

報酬の種類		報酬割合	概要
基本報酬		約60%	役位に応じた固定報酬として支給
業績連動報酬	配当基準報酬 (0 ～ 130%)	約15%	当社の年間配当金に応じて支給
	業績基準報酬 (0 ～ 200%)	約15%	財務指標（営業利益額、営業利益率、ROIC）のほか、安全成績などの状況を加味して支給
株式報酬		約10%	原則として役員退任時に当社株式を交付

（注）取締役には取締役加算を設けており、その85%は定額による固定報酬、15%は当社の年間配当金に応じて変動する報酬としています。

指名委員会／報酬委員会の活動状況

指名委員会および報酬委員会は、取締役会の諮問を受け、選解任、後継計画および報酬制度などを審議しています。

◆2025年度指名委員会の主な審議内容（7回開催）

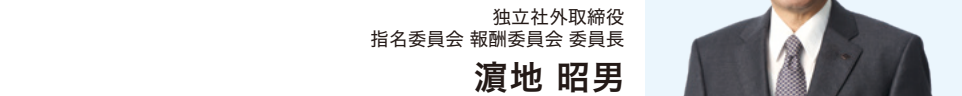
・最高経営責任者などの後継計画
・取締役および監査役候補の指名
・代表取締役および役付取締役の選定
・取締役および監査役のスキルマトリックス
・指名委員会規程の改定

◆2025年度報酬委員会の主な審議内容（5回開催）

・2025年度役員報酬改定
・株式報酬制度の延長
・業績連動報酬（部門業績基準報酬）制度の改定
・役員報酬の最新動向と現行役員報酬制度の課題および今後の役員報酬制度の在り方

委員長メッセージ

形式的なガバナンスから「価値創造のエンジン」へ。



2025年度、両委員会において私が一貫して問い続けてきたのは、「現在のガバナンス体制が、当社グループの企業価値向上に向けた経営の行動変容を真に引き起こし、結果に結び付けているか」という点です。指名と報酬は単なる管理の枠組みではなく、経営の意思決定の質を高め、戦略実行を加速させるための重要なドライバーであるべきだと考えています。

指名委員会では、次期経営人材の選定だけでなく、「当社が将来目指す姿から逆算し、どのようなリーダーシップが必要か」を明確化しています。事業ポートフォリオの変革やサステナビリティ経営の深化を担う資質を重視し、外部視点を取り入れた客観的な評価を通じて、執行の質を厳格にモニタリングしています。

ボードサクセッションにおいては、個別のポストに留まらず、取締役会全体の構成最適化を重視しています。多様な専門性を持つ人材の確保と適切な世代交代を通じて、監督機能の実効性を持続的に高めていきます。

報酬制度については、結果の配分に加え、変革を促す仕組みとしての機能を重視しています。短期的な業績だけでなく、中長期的な株主価値や非財務KPIと連動させることで、経営陣が構造改革に踏み込む意思決定を後押ししていきます。特に、資本コストを意識した経営への転換を促す観点から、資本効率の向上と連動したインセンティブ設計を強化していきます。

ガバナンスの実効性は、言葉ではなく結果で示されるべきものです。当社の改革は道半ばであり、事業ポートフォリオの変革と資本効率の向上の加速が重要課題です。私は委員長として、指名と報酬の両面から経営に規律とダイナミズムを与え、企業価値の持続的向上に貢献していきます。

監査役会

当社は、取締役会による業務執行の決定を通じた経営の監督と監査役の監査による二重のチェック機能を持つ監査役会設置会社を採用しています。監査役・監査役会、内部監査部門および会計監査人は相互に連携を密にし、監査結果についても情報共有し、効率的な監査体制を構築・推進しています。

なお、社長直属の内部監査部門として監査室（室長のほか人員16名）を設置し、当社グループの業務執行に対する監査を定期的実施しており、その結果について取締役会および監査役会に報告を行っています。

●主な活動

2025年度の監査役会は15回開催され、決議10件、審議・協議11件、報告35件が行われました。

テーマ	内容・活動
リスク対応とガバナンス状況	●各事業部門・関係会社のリスク認識およびガバナンス状況確認 ●代表取締役と意見交換 ●リスク管理委員会出席（常勤監査役）
コンプライアンスへの対応	●本社部門による再発防止のモニタリング状況確認 ●コンプライアンス委員会出席（常勤監査役）
経営戦略上の重要課題への対応	●長期戦略会議への出席 ●企業価値向上、サステナビリティ推進の観点からの提言

執行役員の情報

当社では、経営環境の急激な変化に迅速かつ的確に対応するため、執行役員制度を導入しています。

👤:男性 👤:女性

地位	取締役	氏名	性別	担当業務
社長／CEO	○	渡部 敏朗	👤	
執行役員副社長	○	荒木 達朗	👤	貿易管理室長、エネルギー & ライフラインセグメント長
専務執行役員		土屋 泰次	👤	半導体装置事業推進室長
専務執行役員		Shaun Dean	👤	Sumitomo Heavy Industries (Europe) B.V. Managing Director
専務執行役員	○	続木 治彦	👤	愛媛製造所長、ロジスティックス & コンストラクションセグメント長 生産技術室担当
専務執行役員	○	荒居 祐基	👤	グローバル戦略本部長 人事本部、資材室担当
常務執行役員		近藤 守弘	👤	関西支社長、住友重機械工業（中国）有限公司董事長 内部統制本部、法務室、監査室、経済安全保障統括室、総務本部担当
常務執行役員		月原 光国	👤	マテリアルソリューションズSBU長 住友重機械マテリアルソリューションズ（株）代表取締役社長
常務執行役員		Melvin Porter	👤	リンクベルトクレーンSBU長 LBCE Holdings, Inc. Chairman, Director, President CEO
常務執行役員		富永 浩之	👤	インダストリアル マシナリーセグメント長
常務執行役員		岡本 知恵	👤	メカトロニクスセグメント長、アドバンステクノロジーズSBU長
執行役員		永井 貴徳	👤	プロセスプラントSBU長、住友重機械エンバイロメント（株）代表取締役社長
執行役員		加藤 洋一	👤	エネルギー環境SBU長
執行役員		三觜 勇	👤	建機SBU長 住友建機（株）代表取締役社長、住友建機販売（株）代表取締役社長
執行役員／CIO		原田 和浩	👤	ICT本部長
執行役員		三輪 晃久	👤	ドライブテクノロジーズSBU長
執行役員		山本 章	👤	技術本部長 経営品質本部担当
執行役員		石丸 新	👤	財務経理本部長

（注）2026年3月開催の定時株主総会終了時点

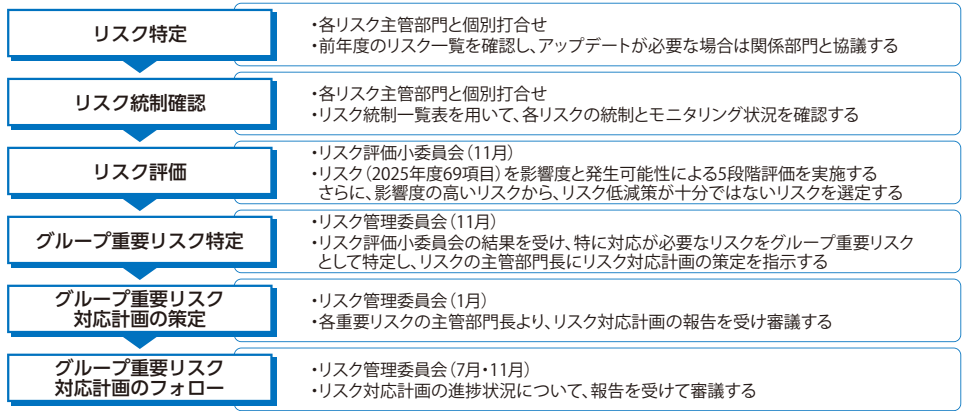
リスク管理

当社グループでは、「内部統制システム構築の基本方針」に従いリスク管理を行っています。事業を取り巻く個々のリスクは、各リスクを主管する本社部門が管理していますが、全社で取り組む必要があるリスクについては、内部統制本部が統括し下図の流れのとおり管理しています。グループ重要リスクの特定や対応計画については、リスク管理委員会での審議・承認を経て取締役会に報告されます。

(リスク管理体制は当社ウェブサイトをご参照ください：<https://www.shi.co.jp/csr/governance/control/index.html>)

リスク管理プロセス

リスク管理委員会では、以下のリスク管理プロセスを経て、経営に重大な影響を及ぼすグループ重要リスクを特定し、その対応状況のフォローを行います。



グループ重要リスク

当年度のリスク管理委員会において、経営に対する影響度および発生可能性の高いリスク項目の中から、その管理やリスク抑止機能が十分ではないと判断されるものを次年度におけるグループ重要リスクとして選定しています。その上でそれらリスクへの対応計画を策定し、リスク管理の強化に取り組めます。

2026年度グループ重要リスク
経済安全保障リスク
品質不正／法令・規制等違反
独占禁止法違反リスク
情報セキュリティリスク
脱炭素経済への移行リスク
人権対応リスク

コンプライアンス

当社グループのコンプライアンスとは、社会の一員として「法令や社内規程・ルールを遵守する」とともに、良識ある企業人として「住友の事業精神」や「パーパス」、「経営理念」に基づく企業倫理を実践し、誠実でフェアな業務を遂行することを意味しています。

コンプライアンス強化の取り組みとして、当社グループの役員・従業員が守るべきルールや、求められる具体的な行動指針を取りまとめた「コンプライアンスマニュアル」を全従業員に配付し、コンプライアンスの徹底を図っています。また、従業員のコンプライアンス意識の確認のために、コンプライアンス浸透度調査を毎年実施しています。

(コンプライアンスの取り組みに関する詳細は当社ウェブサイトをご参照ください：<https://www.shi.co.jp/csr/governance/control/index.html>)

独占禁止法遵守

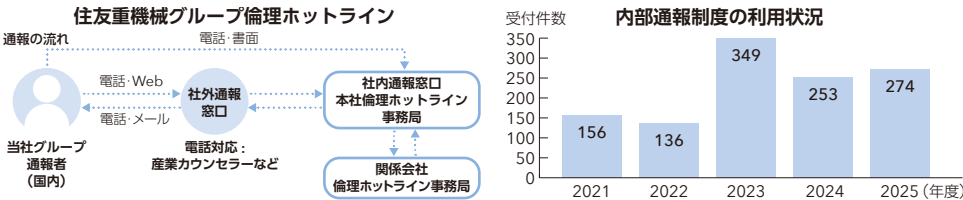
当社グループは、独占禁止法の遵守を特に重要視し、「住友重機械グループ独占禁止法遵守基本方針」を制定し、当社グループ全体でその徹底を図り、公正な競争および取引を追求し、社内規程の整備および役員・従業員への教育を行っています。

贈賄防止

当社グループは、贈賄の防止を目的として「住友重機械グループ贈賄防止基本方針」を制定するとともに、国内外の公務員などに対する接待や贈答について、グループ全体で事前審査制度を運用しています。

住友重機械グループ倫理ホットライン(内部通報制度)

当社グループでは、役員・従業員が法令や社内ルール違反の行為、またはそのおそれのある事実を通報・相談できる内部通報制および職場のハラスメント問題を専用に扱う相談窓口を運用し、利用について各種教育をはじめ、さまざまな機会を通じて、通報者保護、不利益取扱いの禁止などを周知しています。



品質マネジメント

基本的な考え方

当社グループの企業使命は、一流製品とサービスの提供を通して社会の発展に貢献することです。世界中のお客様から長期的な信頼を得ることが、当社グループの持続的な発展と企業価値の向上につながり、あらゆるステークホルダーの期待に応えることになると考えています。

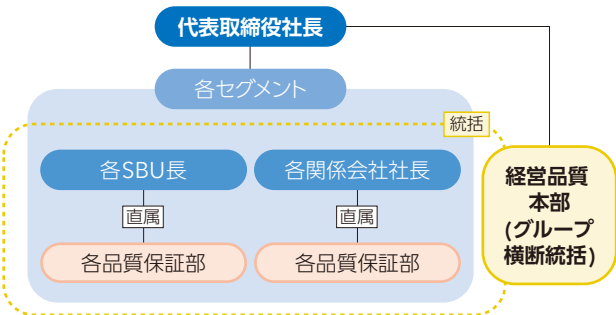
さまざまな業界のお客様に、満足かつ安心して使用いただける品質の製品・サービスを提供し続けるため、それぞれの製品に適合した品質保証体系を構築し、これに則ったプロセスを遵守するとともに、さらなる品質改善に努めています。

品質理念・品質方針：

<https://www.shi.co.jp/csr/social/customer/index.html>

品質保証体制および品質・安全に関するガバナンス

当社グループでは、品質・安全に関する重大な不適合や重要な顧客クレーム、並びに法令・規制違反に係るリスクについて、内容の重要性に応じて適切な会議体に報告し、経営として監督する体制を構築しています。



品質保証機能の独立性を確保するため、品質保証部は各戦略ビジネスユニット(SBU)長および関係会社社長の直属組織として位置付けています。また、これらの品質保証活動については、経営品質本部が経営品質および製品・サービス品質の観点からグループ全体を統括しています。

法令・規制等違反リスクやコンプライアンス上の重要事項については、コンプライアンス委員会を通じて状況を把握するとともに、取締役会に対して定期的(少なくとも年2回)に報告しています。また、品質・安全に関する重大な事案については、主管SBU・関係会社から経営層へ速やかに報告し、必要に応じて取締役会において情報共有および監督を行っています。

品質向上に向けた取り組み

当社グループでは、QMS(品質マネジメントシステム)監査を年1回実施し、品質改善活動の展開プロセスを確認することで、品質保証体系の実効性を評価しています。主要製造事業部門の96%がISO9001を取得しており、国際規格に基づく品質マネジメントの定着を図っています。

品質管理における不適切行為の禁止を明確化し、プロセスや監査体制の強化、教育を通じて品質コンプライアンスの徹底に取り組んでいます。また、品質保証部長会を通じて、SBUおよび関係会社間で品質向上の考え方や方針を共有し、継続的かつ多角的な議論を行っています。加えて、製品・サービスのセキュリティ確保を重要な経営課題と位置付け、設計・開発段階からライフサイクル全体にわたる製品セキュリティ対策を推進しています。

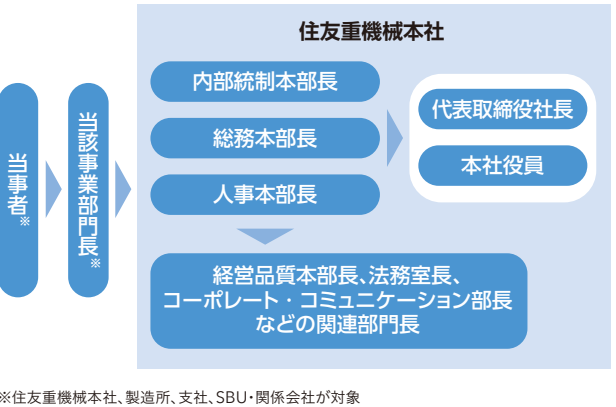
現場起点では、品質向上を重視し、セグメント長が製造

現場を巡回して業務プロセスを診断するプロセスレビューを毎年実施しています。品質や製造に関する課題を主なテーマとして、事業責任者と共にプロセスの問題点や改善点について議論を深め、継続的な改善につなげています。

人材育成の面では、新入社員全員に品質基本概念に関する教育を実施しています。また、1999年度よりシックスシグマを導入し、認定人材の育成を通じてプロセス改善と組織能力の底上げを進めています。2025年度末までに、グリーンベルトは2,630名、ブラックベルトは211名が認定されています。

製品事故など発生時の報告フロー

万一、当社グループの納入製品に起因する人身・火災事故などの重大な事故が発生した場合には、経営トップへの速やかな連絡、正確な情報の把握、迅速かつ的確な対応を行うため、「住友重機械グループ緊急事態連絡要領」に基づき、報告しています。



※住友重機械本社、製造所・支社、SBU・関係会社が対象

11年間の主要財務データ 住友重機械工業(株)および連結子会社

項 目	(単位)	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度 ^{※8}	2022年度 (1月～12月) 参考値 ^{※9}	2023 年度	2024 年度	2025 年度
損益状況 (会計年度)	売上高	700,838	674,328	791,025	903,051	864,490	849,065	943,979	854,093	1,018,261	1,081,533	1,071,126	1,066,881
	研究開発費	12,299	11,276	14,805	16,836	18,753	19,434	20,181	17,431	—	24,800	33,682	31,147
	営業利益	50,568	48,431	69,921	75,244	56,806	51,342	65,678	44,803	59,950	74,367	55,103	51,482
	EBITDA ^{※1}	70,289	68,742	92,925	101,219	84,758	81,089	96,609	74,437	—	110,741	92,480	90,078
	経常利益	49,131	48,274	67,466	72,623	52,642	49,544	64,847	43,253	58,837	70,250	49,184	47,311
	親会社株主に帰属する当期純利益	33,133	33,613	34,660	45,650	32,807	26,764	44,053	5,782	16,259	32,742	7,721	30,937
キャッシュ・フロー (会計年度)	営業活動によるキャッシュ・フロー	18,315	38,158	71,111	55,173	36,263	64,131	61,679	21,366	—	65,370	12,763	63,666
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 15,350	△ 25,852	△ 37,810	△ 54,973	△ 57,752	△ 43,729	△ 49,678	△ 37,279	—	△ 43,271	△ 49,482	△ 59,357
	フリー・キャッシュ・フロー ^{※2}	2,965	12,306	33,301	199	△ 21,489	20,402	12,000	△ 15,913	—	22,099	△ 36,719	4,309
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 23,789	△ 17,809	△ 10,146	△ 13,314	35,964	△ 7,959	△ 28,106	21,677	—	△ 17,207	41,908	△ 7,145
	現金および現金同等物の期末残高	68,625	61,017	85,503	69,776	83,630	96,242	84,992	93,727	—	100,235	107,542	107,622
財政状態 (会計年度末)	総資産	782,859	796,484	894,835	954,051	996,111	1,030,684	1,094,930	1,148,870	—	1,200,857	1,260,242	1,320,527
	有利子負債	68,232	60,460	64,181	73,311	124,669	124,439	111,251	160,765	—	162,230	238,620	252,703
	ネット有利子負債 ^{※3}	△ 2,572	△ 3,360	△ 24,052	△ 278	37,602	24,921	22,468	63,289	—	57,772	127,488	141,632
	純資産	382,817	409,171	444,964	465,001	477,648	504,928	566,843	576,922	—	627,464	646,418	686,223
1株当たり情報 ^{※4}	当期純利益 ^{※5}	54.06	54.85	282.83	372.56	267.77	218.46	359.61	47.20	—	267.30	63.86	257.42
	純資産	614.51	650.47	3,517.33	3,701.01	3,790.99	4,005.43	4,501.11	4,647.20	—	5,059.88	5,331.01	5,671.98
	現金配当金	16.00	16.00	85.00	112.00	91.00	65.00	115.00	90.00	—	120.00	125.00	125.00
財務指標	売上高営業利益率	7.2	7.2	8.8	8.3	6.6	6.0	7.0	5.2	5.9	6.9	5.1	4.8
	EBITDAマージン	10.0	10.2	11.7	11.2	9.8	9.6	10.2	8.7	—	10.2	8.6	8.4
	売上高研究開発費比率	1.8	1.7	1.9	1.9	2.2	2.3	2.1	2.0	—	2.3	3.1	2.9
	総資産当期純利益率 (ROA)	4.2	4.2	3.9	4.8	3.3	2.6	4.0	0.5	1.4	2.7	0.6	2.3
	自己資本当期純利益率 (ROE)	9.0	8.7	8.4	10.3	7.1	5.6	8.5	1.0	3.0	5.5	1.2	4.7
	自己資本比率	48.1	50.0	48.2	47.5	46.6	47.6	50.4	49.5	—	51.6	50.8	51.6
	有利子負債比率	8.7	7.6	7.2	7.7	12.5	12.1	10.2	14.0	—	13.5	18.9	19.1
	D/Eレシオ (倍)	0.2	0.2	0.1	0.2	0.3	0.3	0.2	0.3	—	0.3	0.4	0.4
	ROIC ^{※6}	7.6	7.3	10.3	10.5	7.3	6.1	7.3	4.6	6.2	7.0	4.8	4.2
設備投資状況	設備投資額 ^{※7}	23,721	27,539	30,432	33,713	39,435	39,885	46,729	44,629	—	42,502	46,784	58,053
	減価償却費	19,720	20,311	23,003	25,975	27,953	29,746	30,930	29,634	—	36,374	37,377	38,596

※1. EBITDA (利払い前、税引前、償却前利益) = 営業利益 + 減価償却費
※2. フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー
※3. ネット有利子負債 = 有利子負債 - (現金及び預金 + 有価証券)
※4. 2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行ったため、「1株当たり情報」は2017年度期首に当該株式併合が行われたと仮定し、算出しています。
※5. 1株当たり当期純利益は各年度における加重平均発行済株式数により算出しています。
※6. ROIC (Return on Invested Capital: 投下資本利益率) = $\frac{(\text{営業利益} + \text{受取利息} + \text{配当金}) \times (1 - \text{実効税率}^*)}{\text{期首} \cdot \text{期末平均株主資本} + \text{期首} \cdot \text{期末平均有利子負債}}$
※7. 設備投資額は、資産への編入ベースで表示しています。
※8. 決算期の変更に伴い、2022年度は2022年4月～2022年12月までの9カ月決算です。
※9. 2022年度の業績をこれまでの同一期間と比較するために、2022年度 (9カ月決算) の実績を1月から12月に組み替えた数値です。
※実効税率: 2015年度と2016年度は35%、2017年度から31%

主要非財務データ

〈対象期間に関する補足説明〉 2022年度は会計期間が4月から12月までの9カ月間ですが、比較可能性確保の観点から1月から12月までの12カ月間を対象期間としています。
〈対象範囲に関する補足説明〉 環境データで「連結カバー率」と記載された箇所は、連結の総売り上げ高に対する算定対象範囲の売り上げ高の比率。
〈対象範囲に関する補足説明〉 社会データで「単体」と記載された箇所の連結カバー率は約17.5%、「国内連結」とは連結全体約52.5% (いずれも2025年度実績、人員数ベースで算出)。

環 境

【気候変動への対応】

項 目	単位	2021	2022	2023	2024	2025
GHG排出量 (Scope1)	合計	t-CO ₂	★ 37,418	★ 38,419	★ 36,272	★ 31,601
	連結カバー率	%	92.6	91.1	92.3	99.9
GHG排出量 (Scope2)	合計 ^{※1}	t-CO ₂	★ 156,518	★ 151,681	★ 120,631	★ 101,003
	連結カバー率	%	92.6	91.1	92.3	99.9
GHG排出量 (Scope1、2合計)	合計 ^{※1}	t-CO ₂	★ 193,936	★ 190,100	★ 156,903	★ 132,604
	連結カバー率	%	92.6	91.1	92.3	99.9
GHG排出量 (Scope3)	Cat-01原材料 ^{※2}	t-CO ₂	★ 351,365	★ 406,638	★ 1,095,515	★ 1,295,085
	Cat-02資本財	t-CO ₂	★ 154,343	★ 147,464	★ 140,793	★ 151,381
	Cat-03エネルギー使用	t-CO ₂	★ 21,349	★ 26,955	★ 26,712	★ 26,158
	Cat-04物流 (上流)	t-CO ₂	★ 11,082	★ 11,045	★ 10,160	★ 8,899
	Cat-05廃棄物処理	t-CO ₂	★ 5,578	★ 5,355	★ 5,405	★ 5,030
	Cat-06出張	t-CO ₂	★ 3,761	★ 3,277	★ 3,289	★ 3,294
	Cat-07通勤	t-CO ₂	★ 11,138	★ 11,322	★ 12,264	★ 10,210
	Cat-08リース資産 (上流)	t-CO ₂	0	0	0	0
	Cat-09物流 (下流)	t-CO ₂	0	—	—	—
	Cat-10販売製品の加工	t-CO ₂	0	—	—	—
	Cat-11販売製品の使用	t-CO ₂	★ 136,614,107	★ 79,946,933	★ 75,463,187	★ 65,887,134
	Cat-12販売製品の廃棄	t-CO ₂	0	—	—	—
	Cat-13リース資産 (下流)	t-CO ₂	0	—	—	—
	Cat-14フランチャイズ	t-CO ₂	—	—	—	—
	Cat-15投資	t-CO ₂	2,422	2,873	3,780	3,048
	合計	t-CO ₂	137,175,145	80,561,862	76,761,104	67,390,239
	Cat-11連結カバー率	%	96.5	94.6	94.6	91.8
CO ₂ 排出原単位	実績	t-CO ₂ /百万円	0.21	0.22	0.15	0.12
	連結カバー率	%	92.6	91.1	92.3	99.9
エネルギー消費量	燃料消費量	MWh	192,766	196,579	174,657	★ 160,538
	電力消費量	MWh	303,676	307,192	309,077	★ 302,547
	冷温水	MWh	10,249	9,306	10,686	★ 11,407
	合計	MWh	506,691	513,077	494,421	★ 474,493
	連結カバー率	%	92.6	91.1	92.3	99.9
再生可能エネルギー使用量	合計	MWh	1,298	14,203	72,617	★ 90,963
	連結カバー率	%	92.6	91.1	92.3	99.9

※1. Scope2に含まれる排出量データはマーケットベースで算出 ※2. 2023年度より対象範囲拡大、2025年度より原単位割り当て導入により精度向上 ★. 第三者検証

【環境マネジメント】

項 目		単位	2021	2022	2023	2024	2025
ISO14001認証 取得状況	取得件数	件	58	57	61	62	57
	取得比率	%	79.4	75.2	79.8	86.1	80.3
重大な環境法令違反の発生件数※3	件数	件	0	0	0	0	0
	うち、排水に関する違反件数	件	0	0	0	0	0
	連結カバー率	%	79.4	75.2	79.8	86.1	82.7

※3. 10,000USD以上の罰金、科料を支払った案件

【廃棄物管理】

項 目		単位	2021	2022	2023	2024	2025
廃棄物総量 =㉔+㉕+㉖	①発生量	t	44,390	40,386	38,741	35,666	31,423
	②最終処分量	t	1,273	960	731	881	633
	③リサイクル総量（国内のみ）	t	7,925	7,131	7,567	6,905	6,217
	連結カバー率	%	80.3	82.2	83.9	82.1	83.5
㉔産業廃棄物 排出量（除く㉕）	①発生量	t	10,381	9,439	9,827	8,750	8,004
	②最終処分量	t	28	32	7	4	7
	③リサイクル量 （回収再利用廃棄物総重量など）	t	7,556	6,693	7,092	6,437	5,823
	エネルギー回収を伴う廃棄物焼却量	t	2,573	2,327	2,265	1,969	1,859
	エネルギー回収を伴わない 廃棄物焼却量	t	224	386	463	339	316
㉕有害廃棄物 排出量	①発生量	t	708	692	650	737	638
	②最終処分量	t	0.1	0.2	0.2	14.5	0.2
	③リサイクル量 （回収再利用廃棄物総重量など）	t	369	438	475	468	395
	エネルギー回収を伴う廃棄物焼却量	t	222	208	145	157	150
	エネルギー回収を伴わない 廃棄物焼却量	t	118	46	30	98	93
㉖共通	データカバー率	%	47.7	44.4	50.9	49.2	48.6
	対象範囲		国内製造拠点				国内製造 拠点
㉗海外廃棄物 排出量	①発生量	t	33,301	30,255	28,264	26,179	22,781
	②最終処分量	t	1,245	927	724	862	626
	データカバー率	%	32.6	37.8	33.0	32.9	34.9
処分されなかった 廃棄物（有価）	リサイクル量	t	15,380	14,809	16,354	12,978	14,233
	データカバー率	%	47.7	44.4	50.9	49.2	48.6
	対象範囲		国内製造拠点				国内製造 拠点

【水資源保全】

項 目			単位	2021	2022	2023	2024	2025
水使用量	地方自治体などの供給水	上水	千m ³	737	736	698	★ 718	★ 710
		工業用水	千m ³	618	613	604	★ 615	★ 618
	地表水	千m ³	0	0	0	★ 0	★ 0	
	地下水	千m ³	185	161	135	★ 195	★ 189	
	合計	千m ³	1,541	1,510	1,436	★ 1,529	★ 1,517	
	連結カバー率	%	76.5	80.2	82.0	78.3	81.3	
排水量	合計	千m ³	460	434	934	★ 970	★ 902	
	連結カバー率	%	47.5	43.6	49.3	49.2	48.6	
	地表水	千m ³	—	—	—	112.0	101.0	
	地下水	千m ³	—	—	—	0.0	0.0	
	海水	千m ³	—	—	—	690.0	626.0	
	その他の組織に送られた水	千m ³	—	—	—	168.0	175.0	
	対象範囲		—	—	—	国内製造拠点	国内製造拠点	

★. 第三者検証

【汚染防止】

項 目			単位	2021	2022	2023	2024	2025
揮発性有機化合物 (VOC)排出量	合計		t	623	636	544	703	670
	連結カバー率		%	86.0	87.2	86.6	84.3	85.3
	国内における 内訳	トルエン	t	100	91	69	63	70
		キシレン	t	258	280	211	251	252
		エチルベンゼン	t	149	154	163	247	229
NOx排出量	合計		t	3.3	3.9	2.5	15.9	10.9
	連結カバー率		%	45.3	43.8	49.3	47.4	46.6
SOx排出量	合計		t	0.18	0.15	0.15	1.49	1.21
	連結カバー率		%	45.3	43.8	49.3	47.4	46.6
水域への排出	COD		t	1.5	1.5	1.4	1.6	1.3
	T-N		t	6.2	5.6	4.9	4.6	6.3
	T-P		t	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4
	合計		t	8.1	7.6	6.6	6.6	8.0
	連結カバー率		%	47.5	43.6	49.3	47.4	46.6

社 会

【従業員関連データ】

項 目		単位	2021	2022	2023	2024	2025
従業員数（連結）	男性数	名	—	20,138	21,256	21,152	20,874
	女性数	名	—	4,120	4,228	4,185	4,249
	女性比率	%	—	17.0	16.6	16.5	16.9
	合計	名	24,584	24,258	25,484	25,337	25,123
従業員数（単体）	男性数	名	2,965	3,350	3,497	3,774	3,749
	女性数	名	405	499	536	636	651
	女性比率	%	12.0	13.0	13.3	14.4	14.8
	合計	名	3,370	3,849	4,033	4,410	4,400
管理職社員	男性数	名	916	3,290	3,355	3,504	3,648
	女性数	名	22	220	247	251	270
	女性比率	%	2.3	6.3	6.9	6.7	6.9
	合計	名	938	3,510	3,602	3,755	3,918
係長級社員	対象範囲		単体	連結			連結
	男性数	名	—	1,786	1,850	2,075	2,019
	女性数	名	—	174	183	218	226
	女性比率	%	—	8.9	9.0	9.5	10.1
年齢別従業員数	合計	名	—	1,960	2,033	2,293	2,245
	対象範囲		—	連結			連結
	30歳未満	名	529	4,452	4,622	4,349	4,131
	30～39歳	名	869	6,868	7,136	6,989	6,901
平均勤続年数	40～49歳	名	839	5,835	6,144	6,239	6,183
	50～59歳	名	872	5,049	5,414	5,542	5,607
	60歳以上	名	261	2,054	2,168	2,218	2,301
	合計	名	3,370	24,258	25,484	25,337	25,123
障がい者雇用率	対象範囲		単体	連結			連結
	男性	年	16.6	14.4	14.5	14.6	14.6
	女性	年	12.1	10.5	11.2	10.6	10.7
	全体	年	16.1	14.2	14.1	14.1	14.1
労働協約の対象と なっている社員の割合	対象範囲	%	2.36	2.39	2.52	3.04	3.06
	対象範囲		単体	単体 (特例子会社含む)			単体 (特例子会社含む)
	合計	%	60.4	63.4	63.9	63.6	64.7
	対象範囲		単体				国内連結
労働組合との団体交渉 (労使協議)の回数	合計	回	106	74	103	102	500
	対象範囲		単体				国内連結
	男性数	名	119	236	262	258	238
	女性数	名	31	35	46	46	66
新卒採用者数	女性比率	%	20.7	12.9	14.9	15.1	21.7
	合計	名	150	271	308	304	304
	対象範囲		単体	国内連結			国内連結
	合計	名	—	連結			連結

項 目		単位	2021	2022	2023	2024	2025
キャリア採用者数	男性数	名	90	299	386	413	241
	女性数	名	8	40	52	45	43
	女性比率	%	8.2	11.8	11.9	9.8	15.1
	合計	名	98	339	438	458	284
	正規雇用労働者 の中途採用比率	%	39.5	55.6	58.7	60.1	48.3
	対象範囲	単体	国内連結			国内連結	
男女の賃金の差異※4	正規社員	%	—	70.6	72.8	71.5	72.0
	非正規社員	%	—	66.3	69.8	66.7	75.9
	全労働者	%	—	68.6	70.2	69.6	70.8
	対象範囲	—	単体			単体	
総離職率	男性	%	2.4	2.7	3.7	3.3	3.5
	女性	%	4.2	3.1	3.3	4.3	3.4
	合計	%	2.6	2.7	3.7	3.4	3.4
	対象範囲	単体	国内連結			国内連結	
自己都合退職率	男性	%	2.1	2.0	3.0	2.7	2.6
	女性	%	3.0	2.3	2.7	3.6	2.9
	合計	%	2.2	2.0	3.0	2.8	2.7
	対象範囲	単体	国内連結			国内連結	
総労働時間	合計	時間	1,987	1,972	1,972	1,930	1,924
	対象範囲	単体 (一般社員)	国内連結（一般社員）			国内連結 (一般社員)	
社員意識調査結果	エンゲージメントが 高い社員の割合	%	—	48	—	48	49
	対象範囲	—	SHIおよび関係 会社計30社	SHIおよび関係 会社計29社	SHIおよび関係 会社計29社 ^{※5}	SHIおよび関係 会社計28社 ^{※5}	
有給休暇取得率	合計	%	68.6	75.3	79.0	80.2	81.7
	対象範囲	単体 (一般社員)	国内連結（一般社員）			国内連結 (一般社員)	
育児休業取得率	男性	%	68.9	69.2	85.5	88.8	89.0
	女性	%	100	100	97.7	97.7	100.0
	合計	%	72.0	71.9	87.1	90.0	90.2
	対象範囲	単体	国内連結			国内連結	
男性の育児休業 平均取得日数	合計	日数	33.3	23.1	30.8	35.6	45.8
	対象範囲	単体	国内連結			国内連結	
育児短時間勤務制度 利用者数	男性	名	—	7	7	10	22
	女性	名	—	82	89	83	106
	合計	名	—	89	96	93	128
	対象範囲	—	国内連結			国内連結	
1人当たりの 年間研修時間※6	合計	時間	4.2	11.1	10.9	28.6	33.8
	対象範囲		国内連結			国内連結	
1人当たりの 年間研修費用	合計	円	79,228	53,222	69,305	75,532	78,785
	対象範囲	単体	国内連結			国内連結	

※4. 男性の賃金に対する女性の賃金の割合 ※5. 人員数ベースでのカバー率54.7%

※6. 2023年度は本社主催研修のみ。2024年度より事業部門主催研修を追加

【労働安全衛生・健康経営】

項 目		単位	2021	2022	2023	2024	2025
業務上死亡者数	合計	名	0	0	0	0	0
	対象範囲		単体	連結			連結
労働災害度数率（従業員）	度数率	%	0.3	0.4	0.7	0.9	0.1
	対象範囲		単体			単体	単体
労働災害度数率（従業員および請負社員）	度数率	%	0.6	0.5	0.7	0.8	
	対象範囲		単体			単体	単体
ISO45001認証取得比率	合計	%	50.0	66.6	66.6	83.3	83.3
	対象範囲		国内主要事業所			国内主要事業所	国内主要事業所
喫煙率	合計	%	26.6	23.1	23.4	25.0	23.3
	対象範囲		単体			単体	単体

【社会貢献活動】

項 目		単位	2021	2022	2023	2024	2025
社会貢献支出額	合計	百万円	33	26	156	267	270
	対象範囲		単体			国内連結および海外8社	国内連結および海外8社

【サプライチェーンマネジメント】

項 目		単位	2021	2022	2023	2024	2025
地域別 サプライヤー状況 （調達額比率）	日本	%	68.9	62.2	67.3	64.7	63.6
	中国	%	12.1	12.0	9.3	10.6	10.7
	韓国	%	2.4	2.4	2.7	2.7	2.6
	台湾	%	0.3	0.3	0.4	0.2	0.2
	アジア他	%	6.3	8.3	7.1	8.1	8.2
	北中南米	%	3.4	6.9	5.4	6.9	8.0
	欧州	%	6.6	7.7	7.7	6.6	6.7
	その他	%	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1
サプライヤー数	Tier1サプライヤー数	社	7,481	6,230	5,658	5,825	5,773
	調査対象社数 ^{※7}	社	—	—	—	702	—
サプライヤー調査	アンケート回答社数 ^{※8}	社	409	—	—	573	—
	回収率	%	—	—	—	81.6	—
	実地調査社数(国内) ^{※9}	社	—	—	7	8	5
	実地調査社数(海外) ^{※10}	社	—	—	1	10	4
持続可能な資材調達に関する研修を受けた調達部門従業員の割合		%	—	9.5	89.8	85.0	100.0
	対象範囲		—	SHIおよび連結子会社9社	SHIおよび関係会社16社	SHIおよび関係会社16社	SHIおよび関係会社16社

※7. 住友重機械グループに占める購入額上位80%のTier1サプライヤー数 ※8. 2019年、2021年は代替不可のサプライヤーに対して実施

※9. 外国人労働者の雇用状況などを踏まえ、重点フォロー対象として特定したサプライヤー24社を対象に実施（2026年まで）

※10. 人権リスクPJにおけるグローバルサプライチェーンのリスク分析結果に基づく対象選定による実施

【製品安全と製品品質】

項 目		単位	2021	2022	2023	2024	2025
主要製造事業部門のISO9001認証取得比率		%	—	93	94	96	96
製品安全に関する重大な法令違反件数		件	0	0	0	0	0

ガバナンス

【コーポレート・ガバナンス】

項 目		単位	2021	2022	2023	2024	2025	2026
取締役の構成 ^{※11}	総数	名	9	9	11	11	11	9
	業務執行の取締役	名	6	6	7	7	7	5
	業務非執行の取締役	名	3	3	4	4	4	4
	社外取締役	名	3	3	4	4	4	4
	女性取締役	名	0	0	1	2	2	2
	外国人取締役	名	0	0	0	0	0	0
取締役会平均出席率		%	98.5	96.6	100	99.4	98.7	—
取締役の平均在任期間 ^{※11}	平均	年	4.7	3.8	3.7	3.9	4.9	4.1
	総数	名	4	4	4	4	5	5
監査役の構成 ^{※11}	社外監査役	名	2	2	2	2	3	3
	女性監査役	名	1	1	1	1	1	1
	外国人監査役	名	0	0	0	0	0	0
監査役会平均出席率		%	100	100	100	100	100	—

※11. 各年の株主総会終了時点の情報を掲載

【ビジネス倫理】

項 目		単位	2021	2022	2023	2024	2025
eラーニングによる コンプライアンス 教育受講者数 ^{※12}	合計	名	14,489	—	15,997	15,885	16,162
	実施率（対象者に占める修了者の割合）	%	97.3	—	99.1	99.5	99.5
	対象範囲		国内連結	—	国内連結		国内連結
	実施率（全従業員に占める修了者の割合）	%	58.9	—	62.8	62.7	64.3
	対象範囲		連結	—	連結		連結
コンプライアンス 誓約書提出者 ^{※13}	合計	名	3,213	3,211	3,392	3,460	3,533
	取得率（全従業員に占める提出者の割合）	%	13.1	13.2	13.3	13.7	14.1
			3,217	3,218	3,397	3,472	3,547
倫理ホットライン 通報件数	合計	件	156	136	349	253	274
	ハラスメント	件	71	61	151	116	120
	人事・労務関係	件	38	41	131	48	76
	社内規程・ルール違反	件	13	14	16	15	39
	その他	件	34	20	51	74	39
	内、是正済件数	件	71	41	114	95	104
重大なコンプライアンス違反件数		件	—	—	—	1 ^{※14}	1 ^{※15}
政治寄附額	合計	百万円	1.5	1.5	1.5	1.7	1.7
	対象範囲		単体			単体	

※12. 受講対象者は国内および中国とアセアン地域社員 ※13. 提出対象者は国内の管理職社員

※14. 関係会社における下請代金支払遅延等防止法違反 ※15. 関係会社における独占禁止法違反（排除措置命令および課徴金納付命令の受領）

会社概要

（2026年3月31日現在）

会社概要

社 名	住友重機械工業株式会社
本 社	〒141-6025 東京都品川区大崎2丁目1番1号
TEL	03-6737-2000
URL	https://www.shi.co.jp
上場金融商品取引所名	東京証券取引所プライム市場
創 業	1888(明治21)年
設 立	1934(昭和9)年11月1日
資本金	30,871,651,300円

国内支社・工場

<https://www.shi.co.jp/company/base/domestic/index.html>

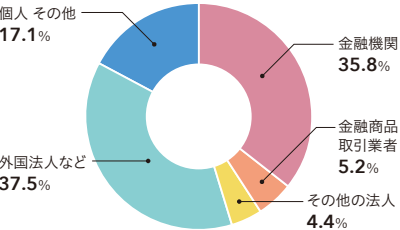
株式関連情報

（2025年12月31日現在）

株式の状況

発行可能株式総数	360,000,000株
期末発行済株式総数	122,905,481株
期末株主数	42,747名

所有者別株式分布状況



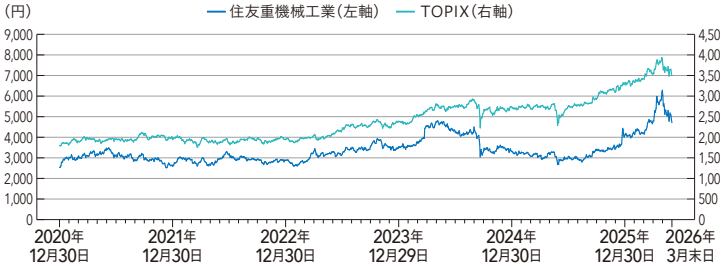
（注）自己株式は2,588,382株であり、「個人その他」の欄に含まれています。

大株主の状況

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	20,011,800	16.6
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	10,923,500	9.1
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	6,775,801	5.6
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	5,272,000	4.4
住友生命保険相互会社	4,333,128	3.6
住友重機械工業共栄会	3,454,900	2.9
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	3,062,290	2.5
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	2,129,905	1.8
住友重機械社員持株会	1,997,349	1.7
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	1,868,016	1.6
合計	59,828,689	49.8

（注）上記のほか当社保有の自己株式2,588,382株があります。

日足株価チャート



株主総利回り(TSR)

投資期間	1年間	2年間	3年間
	2024年12月末 ～2025年12月末	2023年12月末 ～2025年12月末	2022年12月末 ～2025年12月末
住友重機械	31.7%	23.7%	70.9%
TOPIX	25.5%	51.5%	93.8%
機械株指数	31.0%	60.9%	118.2%
対TOPIX相対	6.2%	－27.8%	－22.9%
対機械株指数	0.7%	－37.2%	－47.3%

（注）当社は第127期（2022年12月期）から決算期を3月末から12月末に変更しています。2022年3月期以前は3月末の株価を採用しています。

社外からの
評価

（2026年6月末時点）

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 Sompo Sustainability Index

SOMPO サステナビリティ・インデックス

2026 EcoVadis

EcoVadis

2026 CDP

CDP

2026 DX認定

経済産業省が定めるDX認定制度「DX認定」

2026 NIKKEI Smart Work

日経サステナブル総合調査 スマートワーク経営編

2026 NIKKEI SDGs

日経サステナブル総合調査 SDGs 経営編

75 住友重機械工業株式会社 統合報告書 2026

住友重機械工業株式会社 統合報告書 2026 76

