

「中期経営計画 2023」

2021/5/10

 住友重機械工業株式会社
社長 下村 真司

「中期経営計画2019」から「中期経営計画2023」へ

「中期経営計画 2019」

企業使命の遂行

- 質重視
- 役割に応じた運営
- CSR積極推進

＜外部環境の変化＞

- ✓ ESGの急速な進展
- ✓ 米中対立
- ✓ 対中国メーカー対応
- ✓ 情報価値の拡大
- ✓ Covid-19の長期化
- ✓ 他の外的リスク拡大
- ✓ Afterコロナ対応

「中期経営計画2023」

製品・サービスによる 社会課題解決を通じて、 持続的に企業価値を 拡大する

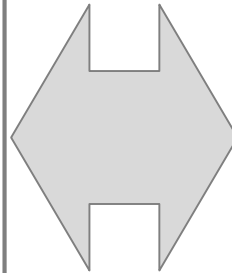
- 企業価値＋社会価値の拡大
 - ・CSVの推進
 - ・長期の方向性
- 持続的な成長
 - ・強靱な事業体
= 質と量のバランス
 - ・選択と集中

「中期経営計画2023」基本方針

2030年：解決すべき社会課題、住友重機械グループのあるべき姿

持続的な
住友重機械グループの実現
(企業価値の拡大)

1. 強靱な事業体の構築
2. 企業価値向上のための変革
3. 働きやすい会社への変革

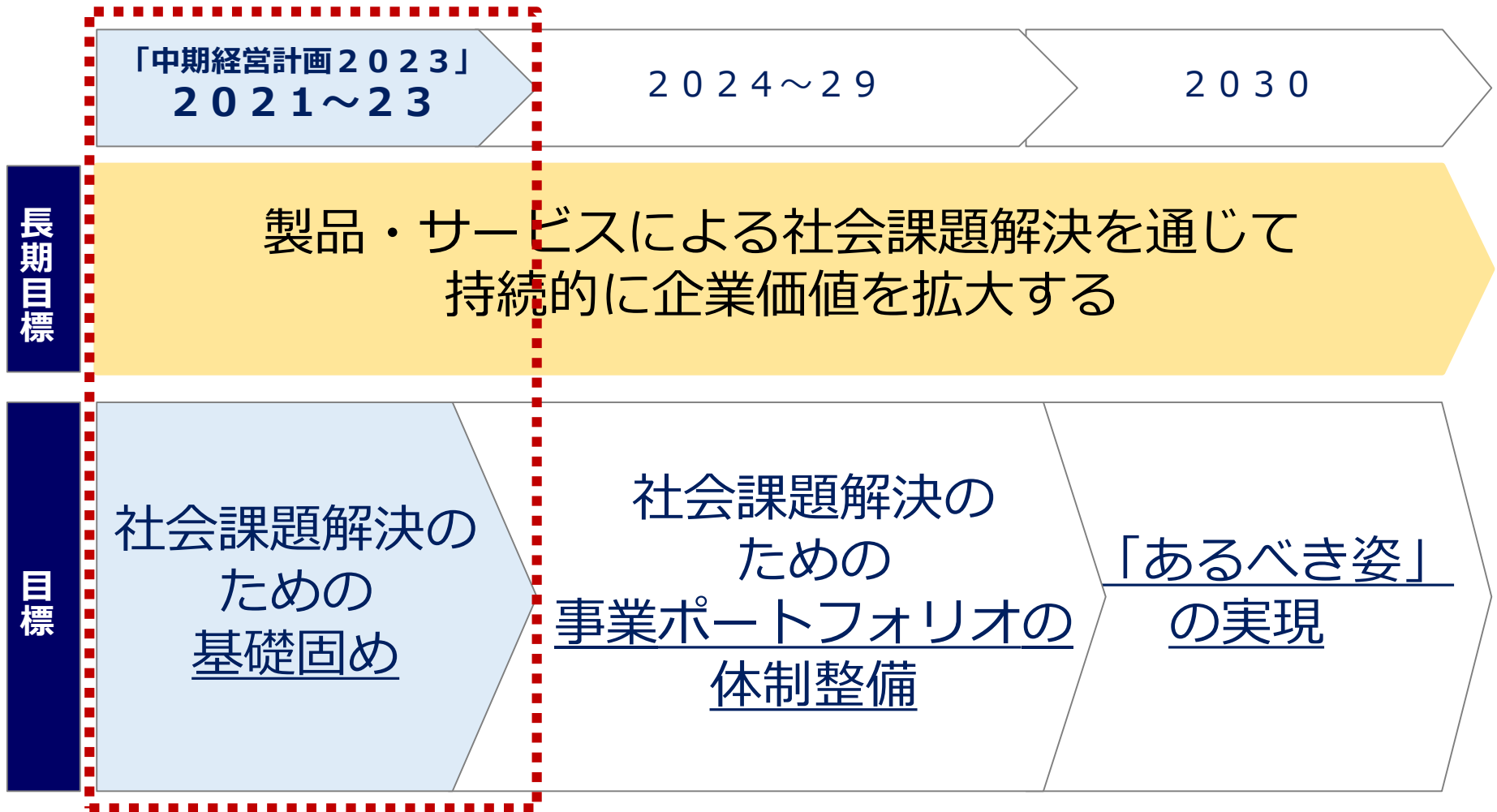


CSV推進による
社会への貢献
(社会価値の拡大)

4. 製品・サービスによるSDGsへの貢献
5. 事業を通じた環境負荷の低減

企業価値と社会価値のバランスを図る

「中期経営計画2023」の位置付け：変革へのスタート



「中期経営計画2023」ROIC経営継続

あらゆるステークホルダーの期待に応え、企業価値を持続的に高めるため、ROIC経営を継続する。

- ROIC経営を推進し財務パフォーマンスの向上を図る
 - ・ WACC（加重平均資本コスト）に対し十分なスプレッドを確保する
 - ・ 資本効率を向上させ、利益額を増加させる

- 成長投資
 - ・ 営業キャッシュ・フローの範囲内で高水準の投資を継続実施する

- 株主還元
 - ・ 配当性向30%以上
 - ・ 収益の改善とともに配当性向の段階的な向上を目指す

「中期経営計画2023」財務目標

■ 財務目標

	20年度実績	21年度予想	23年度目標
受注高	8,139億円	8,800億円	10,000億円
売上高	8,491億円	8,700億円	9,700億円
営業利益	513億円	500億円	700億円
営業利益率	6.0%	5.7%	7.2%
ROIC	6.1%	5.6%	7.5%
為替レート(ドル)	¥106 (実績)	¥105	¥100
【参考】ROE	5.6%	5.4%	8.0%

■ 投資計画

	設備投資	研究開発費	M&A・新規事業
ポイント	主力事業および 情報化投資に重点	成長に向けた 商品力強化	成長案件発掘
3カ年累計	1,000億円	740億円	400億円

02 「中期経営計画2023」策定のポイント

① 「企業価値と社会価値のバランス」を目指す

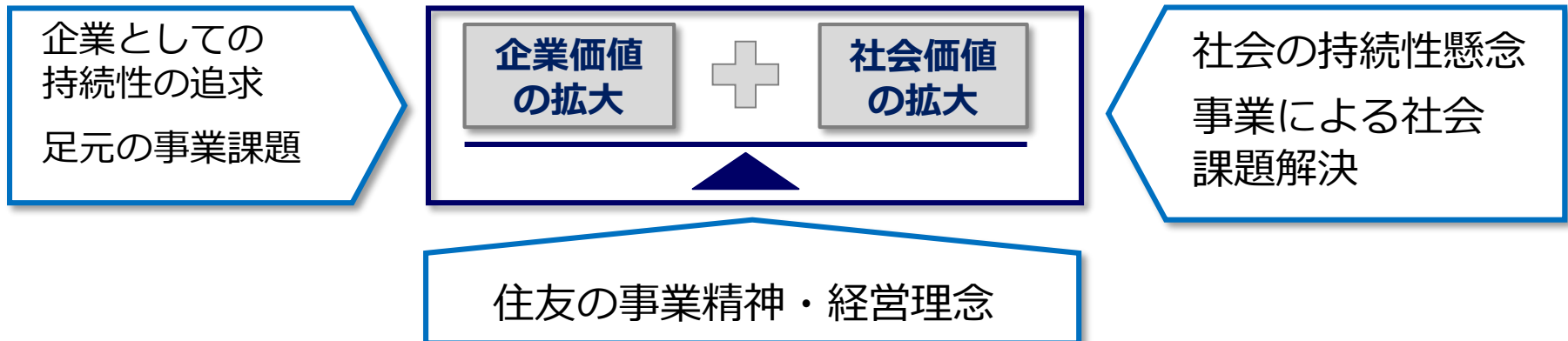
- ✓ 財務価値重視に加え、E S G視点の価値提供も重視する
- ✓ 企業活動による社会課題の解決という考え方（C S V）を採る

② 「バックカスティング」により長期の方向付けをする

- ✓ 10年後の社会課題解決という長期目標に対して課題設定する
- ✓ 足元の経営課題と合わせ、「中期経営計画2023」を位置付ける

③ 価値の最大化に向け「事業ポートフォリオ」を見直す

- ✓ 社会課題解決に向け、事業の共通性を軸にセグメントを見直す
- ✓ 新たなセグメント内でのシナジーにより新たな成長を企図する



メガトレンドから導かれる社会課題と当社グループの技術

メガトレンド

✓急速な都市化 ✓気候変動・資源不足 ✓人口構造変化 ✓経済カシフト
 ✓テクノロジー進化 ✓情報ネットワーク革命

出典：PwC Japan 社ウェブサイト
 「メガトレンド～5つのメガトレンドと潜在的影響」

解決すべき
社会課題

労働生産性の向上

エネルギー効率の向上

先端技術の応用による利便性向上

気候変動への対応

インフラ高度化への対応

サーキュラーエコノミーへの挑戦

ウェルビーイングの実現

住友重機械
グループの
開発の重点領域

環境・エネルギー

自動化・
デジタライゼーション

ドライブ
ソリューション

先端物理応用
アプリケーション

再生エネルギー
システム

電動・自律化
搭載機械

ロボティクス
アクチュエータ

高度素材加工
ソリューション

資源再生・新素材
ソリューション

先端物流
ソリューション

現状の製品群

動く・運ぶ

形を変える

生活を支える

「中期経営計画2023」における開発の重点領域

重点領域	開発のターゲット
環境	持続可能な産業に必要な環境保全技術開発 (排水・廃棄物処理技術)
エネルギー	脱炭素社会に向けた未来技術開発 (二酸化炭素・廃熱利用技術、 プラント故障診断／運転支援技術)
自動化	移動体やロボット商品の知能化・高度化、 生産技術革新に向けた開発推進
デジタルイ ゼーション	知能化技術・情報基盤技術を磨き上げ、 各種知能を製品・サービスに実装

サステナビリティ推進への取り組み

中期経営計画2019&2020年度
(2017~2020)

中期経営計画2023
(2021~2023)

2024~2030年

「企業価値と社会価値のバランス」を目指し、以下を推進する。

- ✓ 製品・サービスを通じた社会課題の解決
- ✓ 環境・気候変動対応機能の強化
- ✓ TCFDを活用した気候変動リスク・機会の整理と情報開示

社会要請の理解

- ・住友重機械グループのCSR全体像確定
- ・全社重要課題の特定
- ・環境開示範囲拡大

重要課題の浸透

- ・価値創造ストーリー策定
- ・課題の具体的展開
- ・環境対応機能強化

価値創造 ストーリーの発信

社会課題解決を通じた
住友重機械グループと社会全体の持続可能性の追求

事業ポートフォリオの見直し

従来の中期経営計画：質重視

<事業部制で一定の成果>

- ・ 収益責任の明確化
- ・ 既存事業の成長を優先
- ・ 事業部門のROI経営を徹底

<顕在化してきた問題点>

- ・ 経営資源のフラグメンテーション
- ・ 新規事業探索に限界
- ・ 大きな環境変化への対応遅れ

「中期経営計画2023」： 価値最大化へのチャレンジ

- ①探索力の強化・追及
 - ・ 社会価値を高める解決課題へのチャレンジ
 - ・ CSVを意識した新規事業の探索を展開
- ②新たな深化力の獲得
 - ・ コア・コンピタンスの結合
 - ・ 規模の効果と人材の融合

第一のステップ：

「公表セグメント」の見直し

- ・ 「選択と集中」への着手
- ・ セグメント内でのシナジーの実現による成長の実現

新セグメントと事業の探索の方向性



新セグメントの機種構成

【現状の公表セグメント】

セグメント名	製品
機械 コンポーネント	変減速機、モータ、 インバータ
精密機械	プラスチック加工機械、 極低温冷凍機、精密部品、 半導体製造装置、レーザ加工 システム、精密位置決め装置、 工作機械、防衛装備品
建設機械	油圧ショベル、道路機械、 建設用クレーン
産業機械	運搬機械、タービン・ポンプ、 量子機器・加速器、 プレス、産業機器、 フォークリフト
船舶	船舶
環境・ プラント	エネルギー環境装置、 水処理装置、反応容器・化学 装置、食品機械、 産業機器・環境機器
その他	不動産、ソフトウェア

【新セグメント】

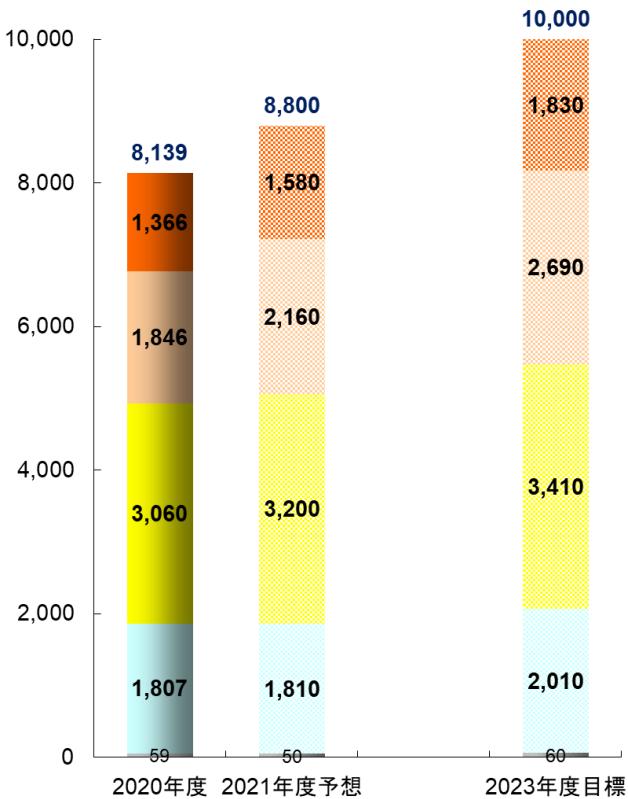
セグメント名	製品
メカトロニクス	変減速機、モータ、 インバータ、 精密位置決め装置
インダストリアル マシナリー	プラスチック加工機械、 極低温冷凍機、精密部品、 半導体製造装置、 量子機器・加速器、プレス、 産業機器・環境機器、 工作機械、防衛装備品
ロジスティクス & コンストラクション	油圧ショベル、道路機械、 建設用クレーン、運搬機械、 フォークリフト
エネルギー & ライフライン	エネルギー環境装置、 水処理装置、タービン・ポンプ 反応容器・化学装置、 食品機械、船舶
その他	不動産、ソフトウェア

新セグメントによる受注・売上・営業利益推移

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

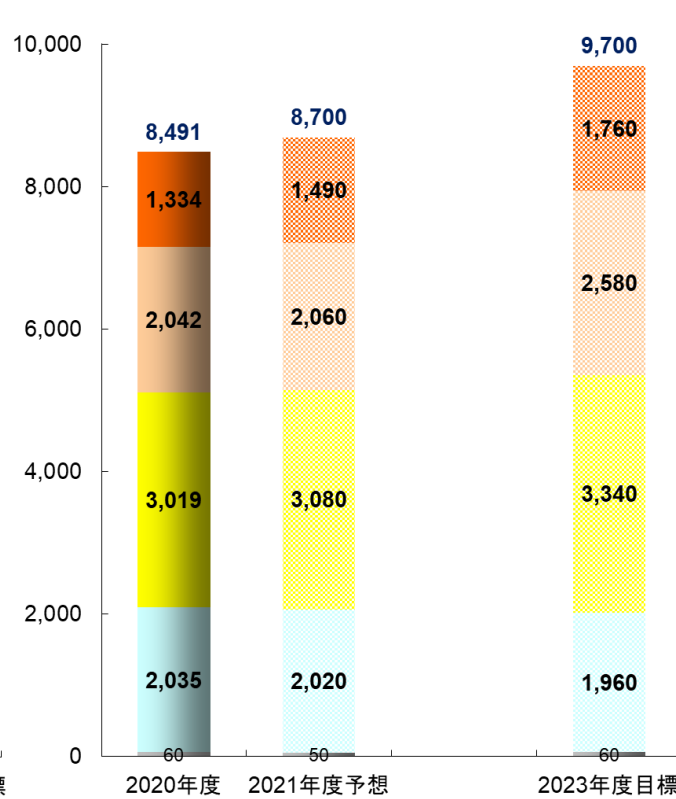
受注高

億円



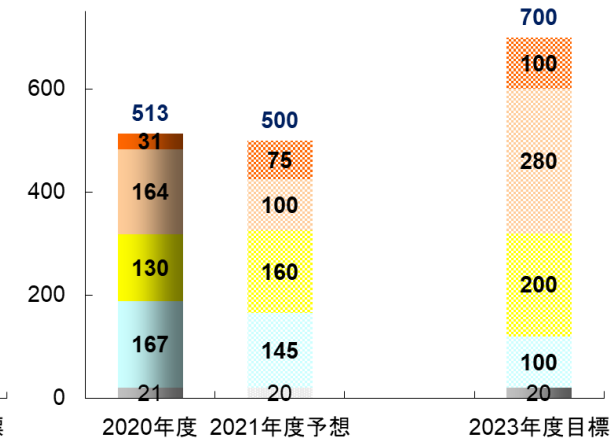
売上高

億円



営業利益

億円



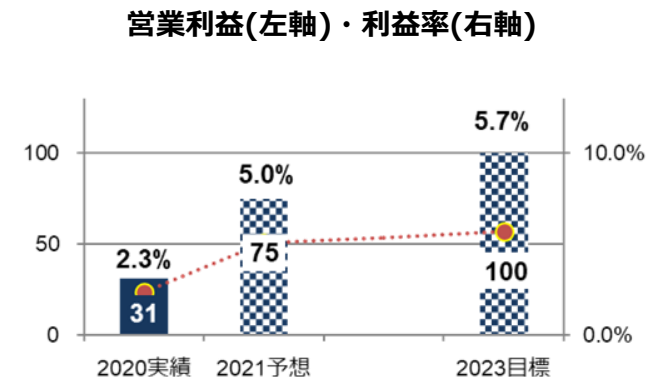
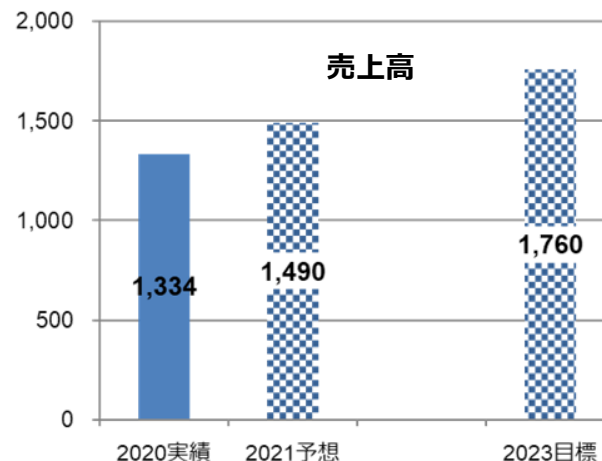
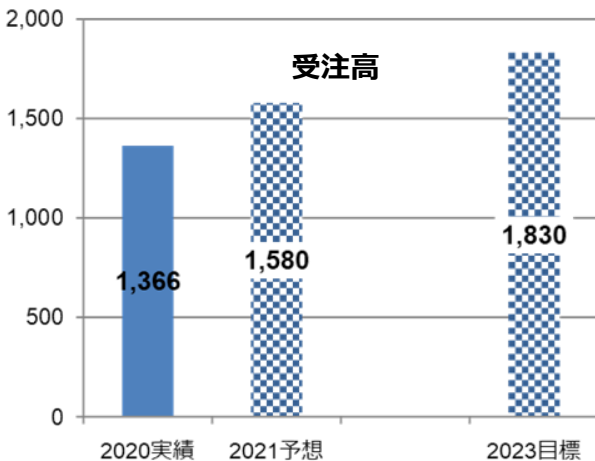
メカトロニクス セグメント

21年度の動向

コロナ禍からの回復により全世界的に市況好転。
主力の変減速機の需要増加により、受注、売上ともに前年比増加の見通し。

23年度までの方向性

- ✓ モーションコントロールデバイス事業の成長促進
- ✓ ロボティクス要素を入れたドライブソリューション事業の立ち上げ
- ✓ 状態監視システムによる「サービス変革」



インダストリアル マシナリー セグメント

21年度の動向

<プラスチック加工機械>

中国の電気電子関連や欧米の需要が引き続き堅調に推移することに加え、国内の需要も回復を見込み、受注、売上ともに前年比増加の見通し。

<その他>

全般的に市況は回復基調で、受注は前年比増加するものの、前年の受注が低調であった半導体関連を中心に売上は前年減少の見通し。

23年度までの方向性

<プラスチック加工機械>

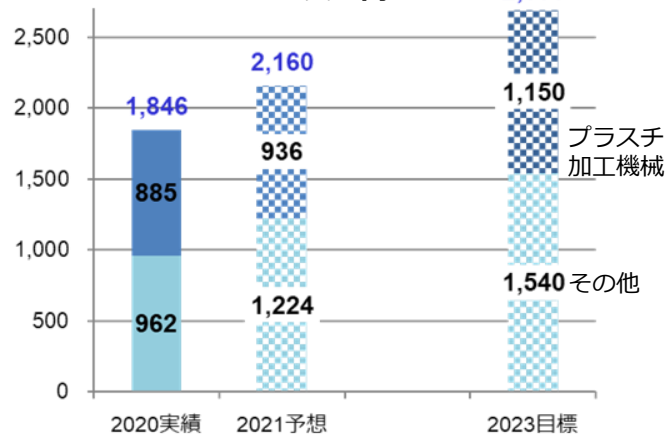
- ✓ 環境対応樹脂、リサイクル樹脂対応等の環境対応技術開発推進
- ✓ グローバル連携と地域別戦略の強化推進

<その他>

- ✓ 特定半導体製造装置領域の競争優位確立
- ✓ 電動化に伴う自動車関連事業の拡大
- ✓ 先進医療分野での事業成長

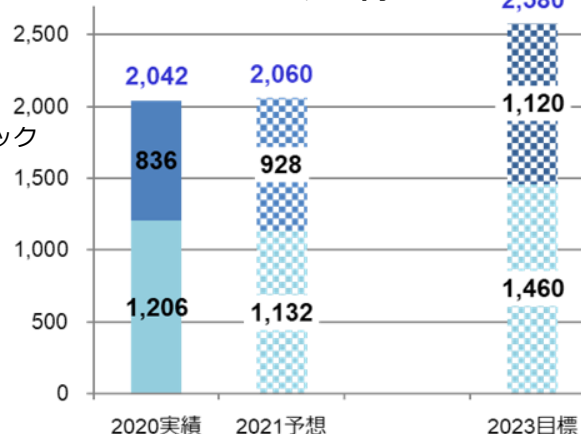
受注高

2,690

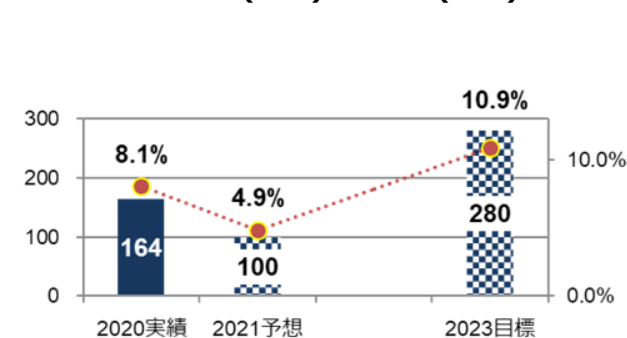


売上高

2,580



営業利益(左軸)・利益率(右軸)



ロジスティクス&コンストラクション セグメント

21年度の動向

<油圧ショベル>

国内、中国の市況が引き続き堅調に推移することに加え、北米の回復も見込み、受注、売上ともに前年比増加の見通し。

<その他>

建設用クレーンは、市況回復傾向も時間がかかり、受注、売上ともに前年比微増。

運搬機械事業も、受注減に加え前年の受注減の影響により売上も減少の見通し。

23年度までの方向性

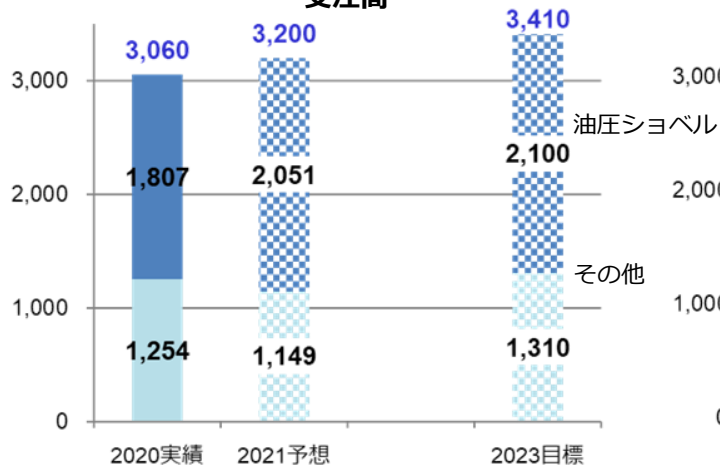
<油圧ショベル>

- ✓ 電動ショベル開発
- ✓ ICT建機の高度化、導入拡大
- ✓ 高次排ガス対応
- ✓ サービス、部品事業の拡大

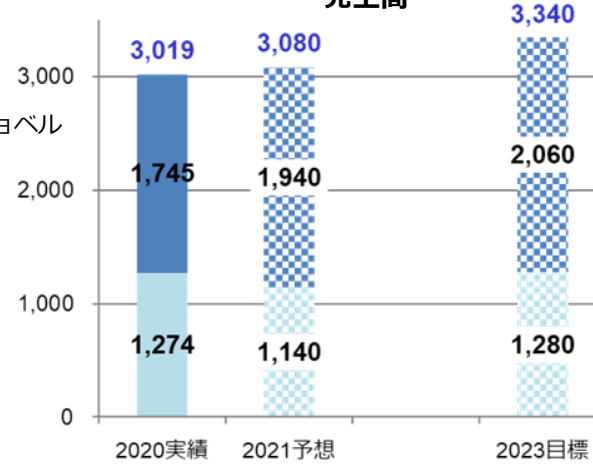
<その他>

- ✓ 港湾クレーンの自動化、遠隔操作
- ✓ 建設用クレーンの電動化、高次排ガス対応
- ✓ グローバル対応

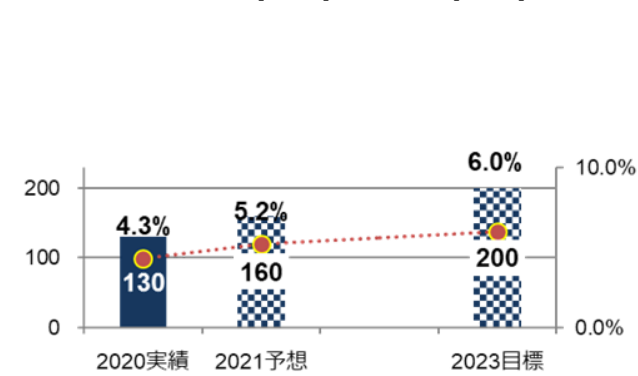
受注高



売上高



営業利益(左軸)・利益率(右軸)



エネルギー&ライフライン セグメント

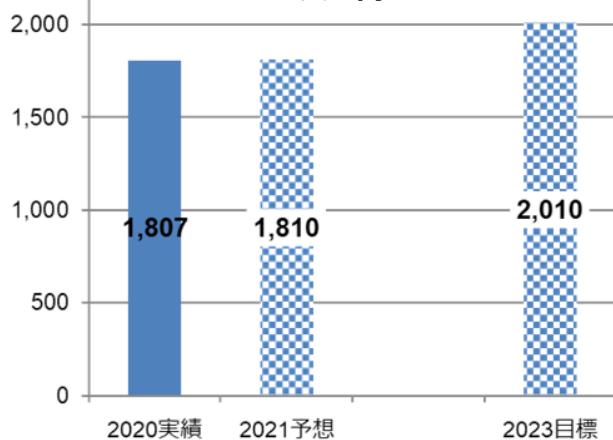
2021年度の動向

エネルギープラント事業は、主に国内でバイオマス発電設備の大型案件が前年比減少することから受注は減少し、受注残があることから売上は増加する見通し。
 その他事業は概ね市況回復へ向かい受注増加の見通しも、国内ごみ焼却事業の事業譲渡もあり、売上は減少する見通し。

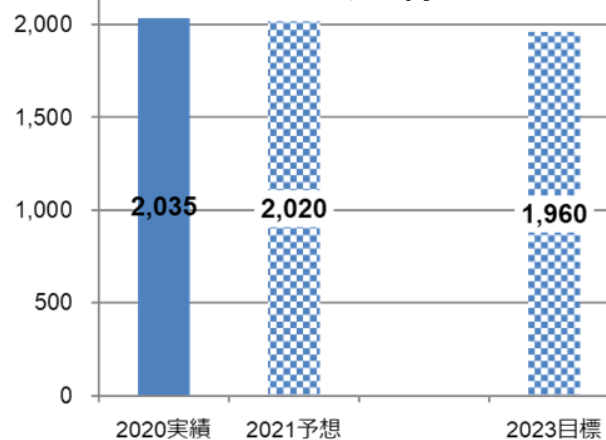
2023年度までの方向性

- ✓ 液化空気エネルギー貯蔵（L A E S）等の再生エネルギー市場での事業化推進
- ✓ バイオマスなどによる地域別事業展開
- ✓ 排水廃液の再資源化ビジネスの展開
- ✓ I o T、I C T要素の実装による運転管理の省人化
- ✓ 脱炭素を見据えバイオリクター展開
- ✓ グローバルでのサービス事業強化

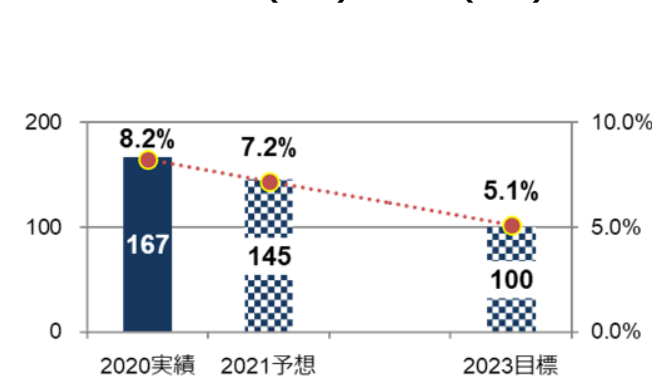
受注高



売上高



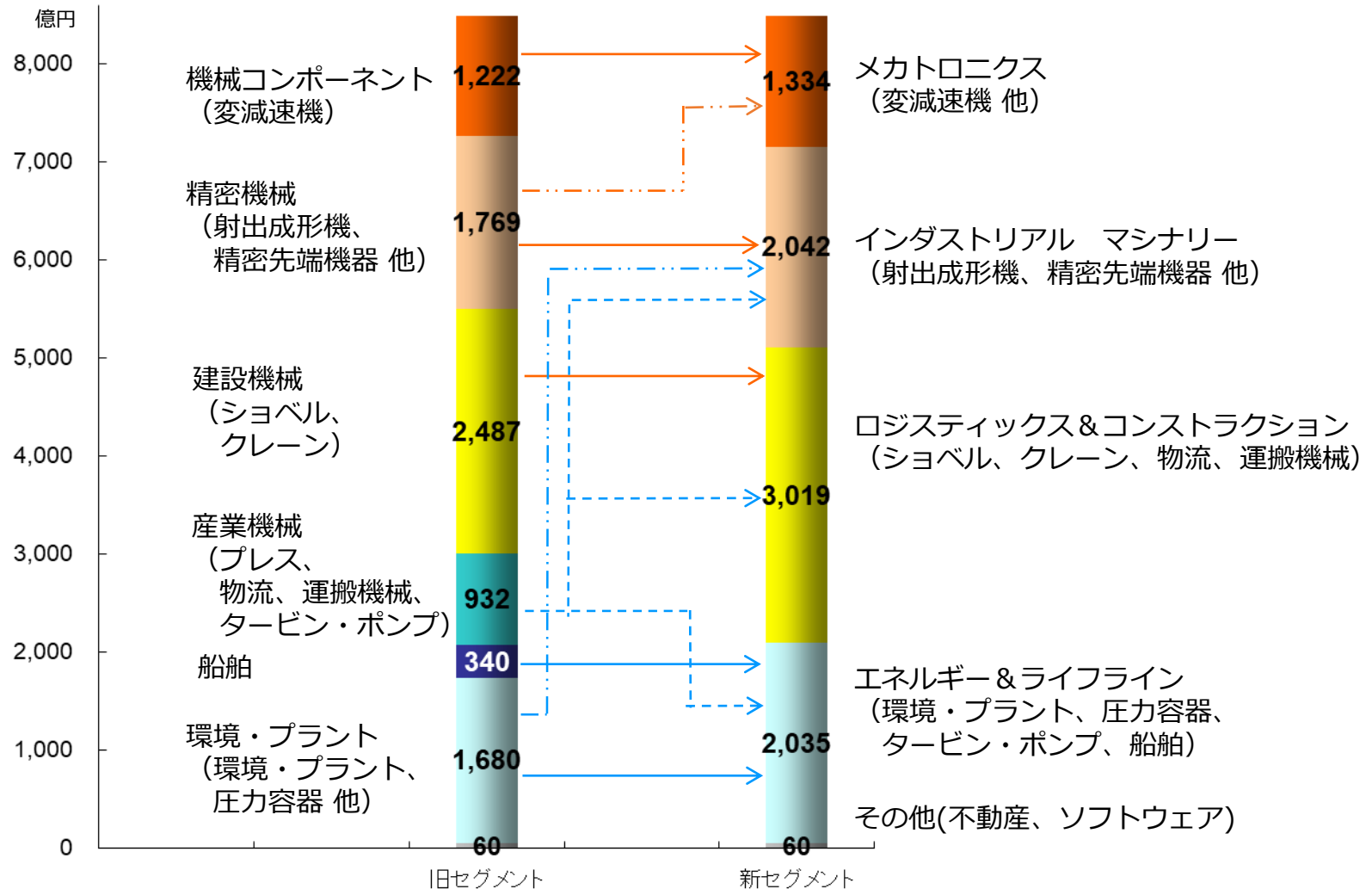
営業利益(左軸)・利益率(右軸)





セグメント組み換えについて

2020年度売上高（8,491億円）





住友重機械工業株式会社

将来の業績に関する予想、見通しなどは、現在入手可能な情報に基づき当社が合理的と判断したものです。したがって実際の業績は様々な要因の変化により、記載の予想、見通しとは異なる場合があります。