

中期経営計画2023 (住友建機株式会社)

2021/12/15

 住友重機械工業株式会社

住友建機株式会社
社長 数見 保暢

INDEX

01 事業概要

02 「中期経営計画2023」

03 トピックス

01

事業概要

01 「事業概要」・・・製品ラインアップと生産体制

製品ラインアップ

20t標準機(LEGEST)は、フラッグシップモデルであり、業界初の省エネ大賞、Gデザイン賞ダブル受賞!



多様な顧客ニーズにお応えする多彩な製品群

標準機(小型～大型)



超小旋回機



応用機



道路機械



生産体制

全世界へ同一品質の製品を供給する生産体制



日本(千葉県千葉市)1975年～



中国(河北省唐山市)2009年～



インドネシア(西ジャワ州カラワン県)2011年～

01 「事業概要」・・・販売網

販売網

全世界のお客様に当社製製品をお届けする販売網



住重中駿廈門
(福建省廈門市)



住友建機タイランド
(バンコク市)



住友建機東南アジア
(ジャカルタ市)

住友建機販売
(東京都)



CNHi社販売網を通じ
全世界へ供給

LBX社(ケンタッキー州)



LBX DO BRASIL社(サンパウロ州)





02

「中期経営計画2023」

02 「中期経営計画2023」・・・メガトレンド／社会的・顧客課題

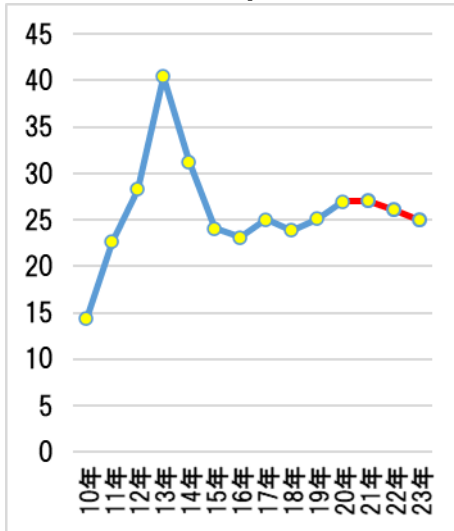
メガトレンドの動きが加速し変化が常態となっていく中、様々な社会的課題や顧客課題が山積 これら課題を事業活動を通じ解決していくことが企業としての責務

注視すべきメガトレンド	社会的課題	顧客(建設業)課題	当社製品群
都市化進行 ・都市への人口移動・流入 ・都市インフラの限界	インフラ整備・高度化	労働生産性向上 ・生産性は全産業の平均以下 (熟練作業が要求される)	油圧ショベル (掘る・積む・切る・砕く) 
人口構造変化 ・少子高齢化進行/労働力不足 ・先進/新興国経済カシフト	労働生産性向上	安全性向上 ・死傷事故の15%は建機起因 (墜・転落<25%>に次ぐ)	
気候変動・資源不足 ・気温上昇、水面上昇 ・水、鉱物・化石等資源不足	温暖化対策 省エネ・エネ効率向上	労働不足解消 ・若年就業者減少の一途 (55歳以上が30%以上)	道路機械 (敷く) 
テクノロジー進歩 ・IoT/デジタル技術の進展 ・ビジネスモデル/プロセス変革	ICT技術利活用		

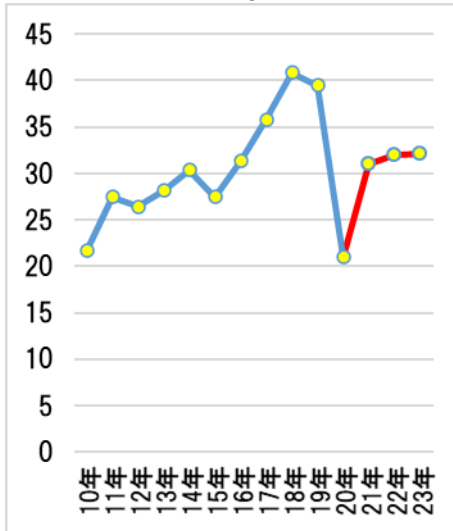
02

「中期経営計画2023」・・・市場環境の想定

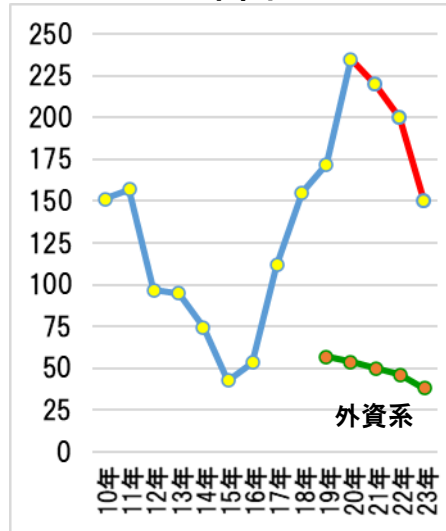
日本



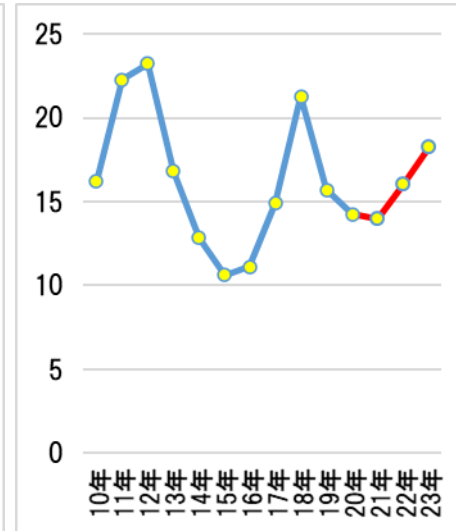
北米



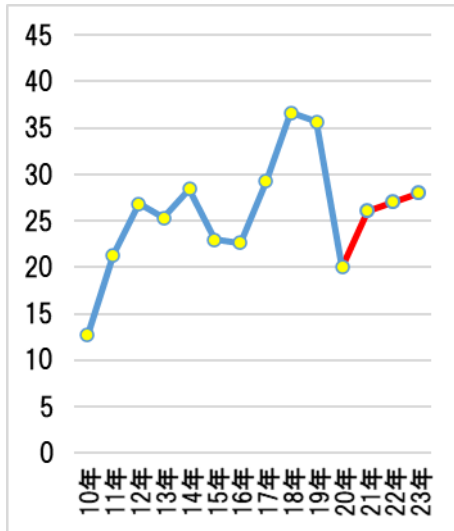
中国



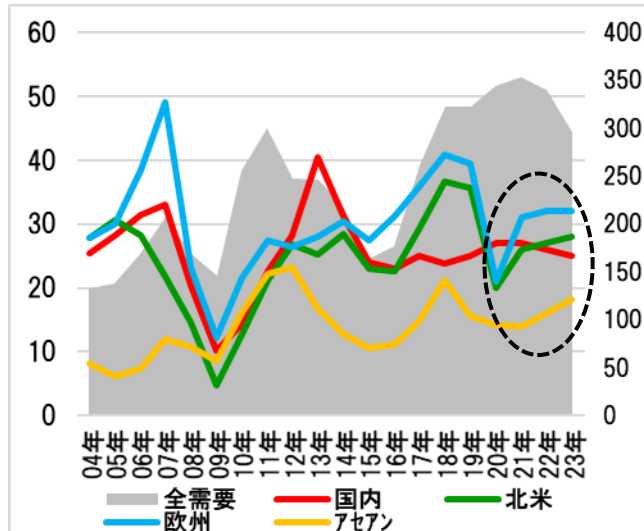
アセアン



欧州



全エリア(除く中国・一般)



国内	近年2万台半ばで推移しており、 中計23期間も同レベルで推移
北米	回復基調だが、新型コロナ発生前 レベルまでには戻らず
中国	新型コロナ禍収束感あり市場回復 は顕著だが、20年度がピーク
アセアン	新型コロナ禍影響は暫く続く想定。 20年度をボトムに回復基調

※グラフ中の数値単位は千台

社会的・顧客課題の解決にマッチした製品の市場投入→社会的・顧客課題の解決
→当社への期待・信頼度の向上→経営の持続的発展・安定の実現を目指す

【コンセプト】

次の成長に向けた種まきとしての3ヶ年と位置づけ、
「顧客期待・信頼度の向上と成長に向けた収益基盤の強化を図る」

【基本方針】

顧客課題解決=社会的課題解決との認識のもと、

- 顧客課題解決に貢献する製品・サービスの提供による期待・信頼度の向上
(技術力強化と開発推進体制の抜本的見直し)
- サービス事業の強化による顧客LTV最大化への貢献
- 構造改革の推進による収益基盤の強化
- カーボンニュートラルへの取り組み開始による脱炭素社会への貢献

※LTV Life Time Value

02

「中期経営計画2023」・・・数値目標

先進国・新興国バランスのとれたポートフォリオを構築、2,000億円以上を目指す

■エリア別売上高

欧州

2020年度 99億円
2023年度 111億円

日本

2020年度 711億円
2023年度 720億円

北米

2020年度 338億円
2023年度 448億円

中国

2020年度 376億円
2023年度 409億円

アセアン

2020年度 92億円
2023年度 121億円

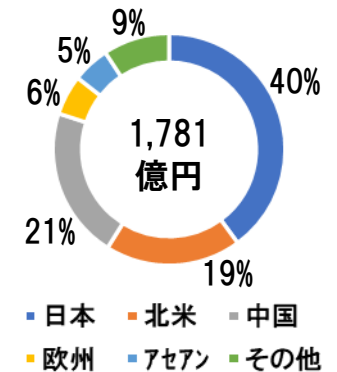
その他

2020年度 165億円
2023年度 207億円

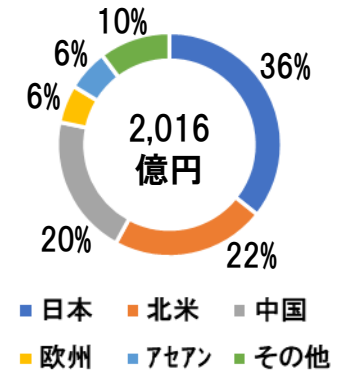
合計

2020年度 1,781億円
2023年度 2,016億円

売上高構成(20年度)



売上高構成(23年度)



02

「中期経営計画2023」・・・基本戦略

事業の安定的成長と収益性確保(成長とコストのバランス)及びこれらを達成するための、戦略・課題の遂行力(OC)の強化を図る



※SP Strategic Positioning/OC Organizational Capability

02 「中期経営計画2023」・・・エリア・製品・サービス戦略

日本

■販売量の拡大

- ・セグメント戦略の展開
 - ：中型機<20tクラス>、ICT機の拡販
 - ：応用機<林業/金属リサイクル/産廃>拡販

■サービス事業の強化・拡大

- ・部品供給力の向上(センター機能強化、LT短縮)
- ・整備対応力の強化(リソース増強、スキル強化)



北米

■販売量の拡大

- ・セグメント戦略の展開
 - ：民間住宅・宅地造成向け拡販<東部&南部>
 - ：森林向け拡販<西部<小型樹木>/北西部<大型樹木>
- ・販売支援プログラムの拡充

■カスタマーサポート力の強化

■代理店とのパートナーシップ強化&代理店網拡充



02 「中期経営計画2023」… エリア・製品・サービス戦略

中国

■販売量の維持

- ・重点エリア(長江/黄河流域+華南)9省における販売台数の確保(中大型機注力)
- ・排ガス4次規制機の市場投入(2023年)

■代理店販売・サービス力の強化

- ・上記重点エリア9省代理店の営業・サービス活動支援強化と代理店の骨太化

アセアン

■インドネシア、タイでの販売量の拡大

- ・セグメント戦略の展開(資源系<ニッケル>、農林業<ログ/パーム>、土木・灌漑)
→ 鉱山、砕石、開墾向け強化仕様機を投入

■サービス事業の強化

- ・インドネシア : 部品供給力(特にスマトラ)強化<現地調達拡大/ロジ改善>
- ・タイ : 部品ラインアップ拡充



欧州・OEM戦略

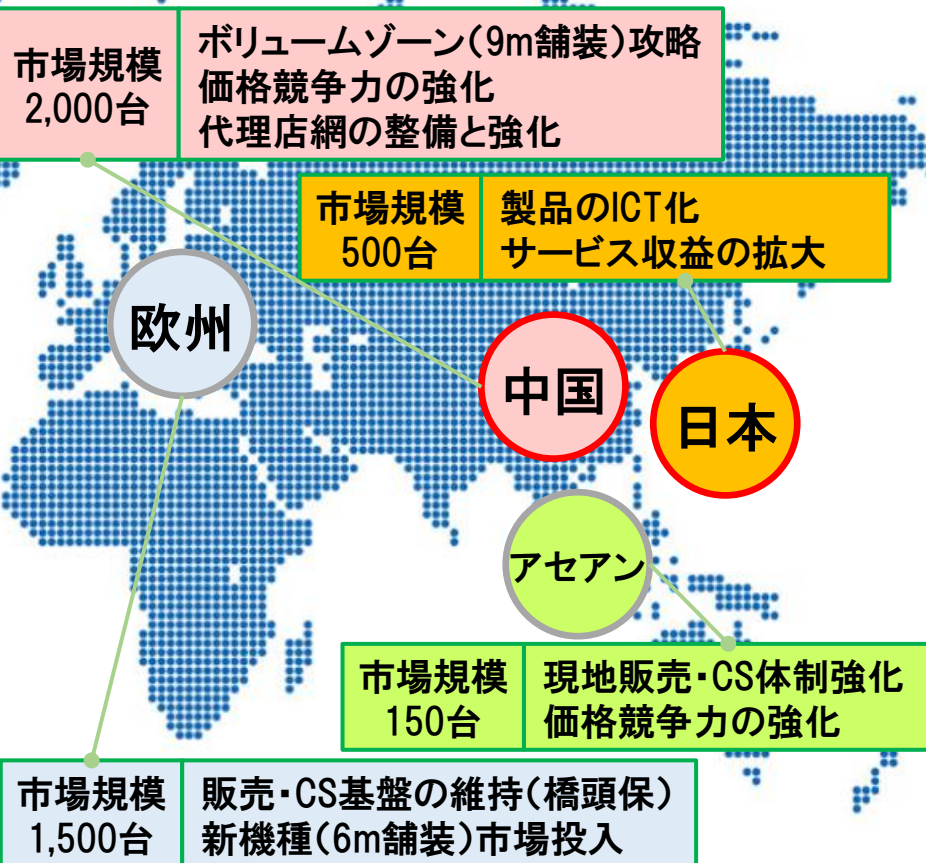
■CNHi社とのグローバルパートナーシップの更なる強化

- ・販売提携 : 排ガス5次規制機の欧州市場への供給
- ・技術供与 : CNHi社内製エンジンのOEM供給機及びCNHi社インド工場生産機への搭載

02 「中期経営計画2023」・・・道路機械事業戦略・課題

日本及び中国を主戦場としたエリア戦略を展開、この市場で利益の最大化を図る
製品競争力(価格・性能・品質)強化に向けバリューチェーン課題を推進

エリア戦略・課題



バリューチェーン課題

開発

量産機VE推進
新機種開発思想統一
・プラットフォーム化
・モジュール化
・部品共通化
リソース確保・配分

調達

サプライチェーン改革
・新規開拓(国内外)
・BCP対応
開発購買推進

生産

Gr内付加価値拡大
・海外工場活用推進
生産性向上
・自動化/ライン改善
開発との連携力強化
・生産準備

原価企画

開発段階でのコスト
作り込み力強化
・製品企画
・原価企画 >コンカレント

フロント
ローディング

※フロントローディングはショベルとの共通課題

3工場生産最適化により出荷対応力、コスト競争力を高めると共に、デジタル技術（IoT）の活用による効率化を推進し、環境変化に柔軟に対応できる生産体制構築

■ 役割・機能

千葉工場(10,000台)

- ・マザー工場として世界全域へ出荷（ショベル/アスファルトフィニッシャ）
- ・応用機の供給拠点
- ・海外工場へのK/D部品供給拠点

唐山工場(3,500台)

- ・中国国内へ出荷（一部海外）（ショベル/アスファルトフィニッシャ）
- ・製缶品の供給拠点

カラワン工場(2,000台)

- ・ASEAN全域/MEAFへの出荷
- ・北米、豪州への出荷（新規）
- ・ショベル製缶品の千葉工場への出荷

※()内は生産能力台数を表す

■ 生産戦略

- ・生産革新活動の展開
 - ：生産ライン清流化（ボトルネック工程改善）
 - ：デジタル技術活用（見える化）
- ・最適生産ライン構築
 - ：F/S/Tライン
- ・海外工場への部品・製品の生産移管
 - ：アスファルトフィニッシャ<唐山>/森林機<カラワン>

- ・生産革新活動の展開
 - ：生産ライン清流化
 - ：デジタル技術活用（見える化）
- ・K/D比率の低減によるコスト競争力強化
 - ：内製取り込みの拡大（道路機械他）
 - ：現地調達率Up（ロジスティック・関税等コスト）

- ・1期工場：小型～中型生産（マsproダクション）
- ・2期工場：大型、森林機生産（カスタマイズ）
- ・生産革新活動の展開
 - ：生産ライン清流化
 - ：デジタル技術活用は今後の課題



02 「中期経営計画2023」・・・ICT戦略

社会的・顧客課題の解決(安全性/生産性)に向け、更に進化した新型ICT機(8型)を2023年に発売予定

安全性の更なる向上

人のお知らせ機能衝突軽減システム

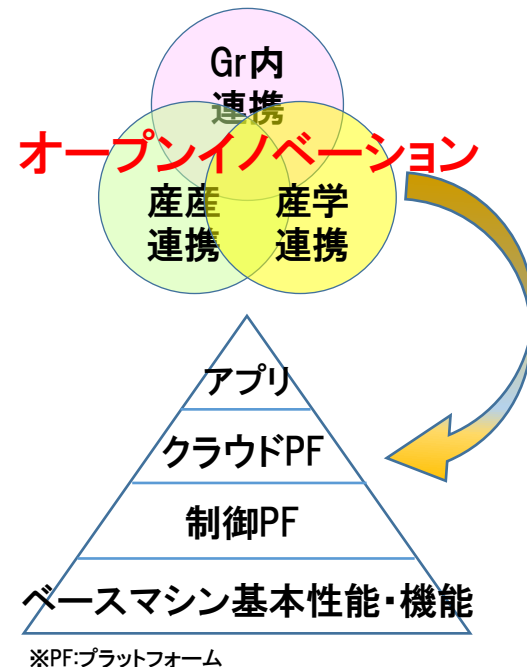


施工効率の更なる向上

ICT建機(マシンコントロール機)

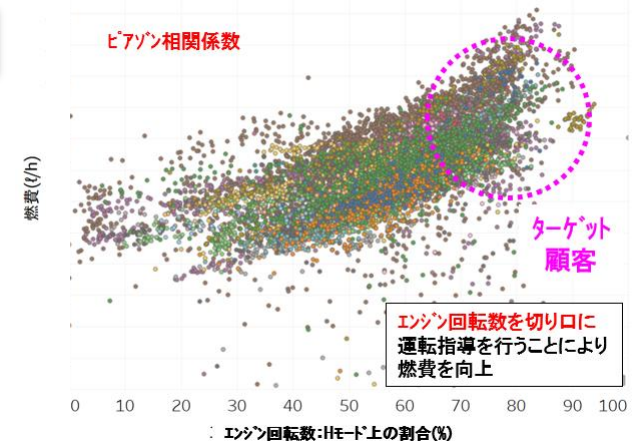
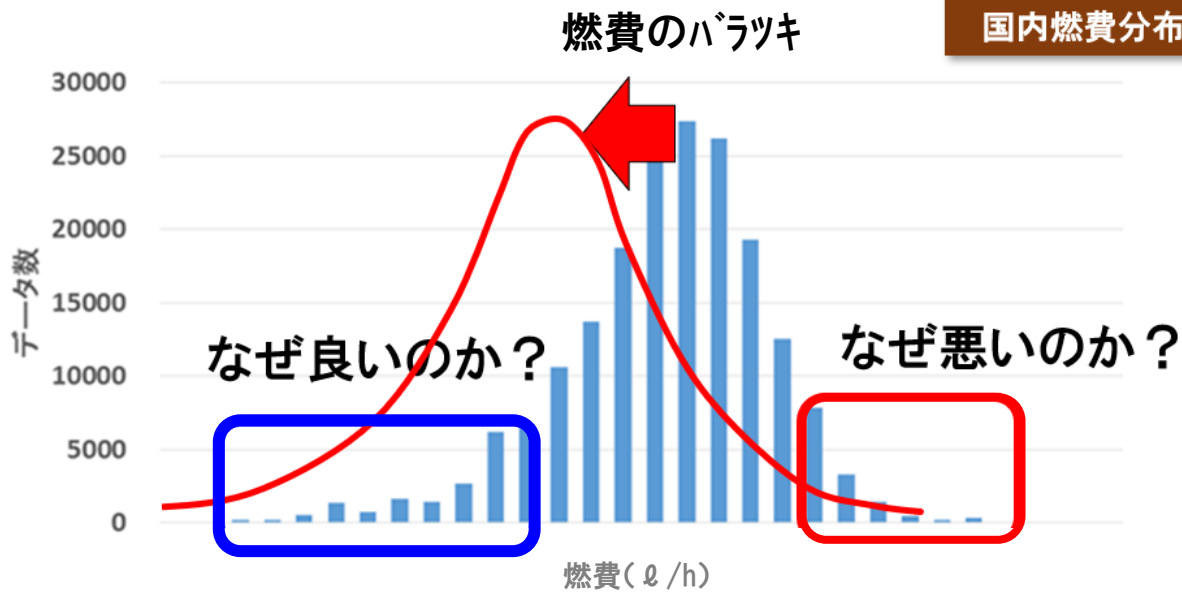


「使える」「安全」「儲かる」マシンコントロール機をコンセプトに、当社の強みであるマシン本体の基本性能・機能+オープンイノベーションにより安全性、施工効率を更に向上(ブーム自動制御、バケット角度制御、掘削力制御等を強化)

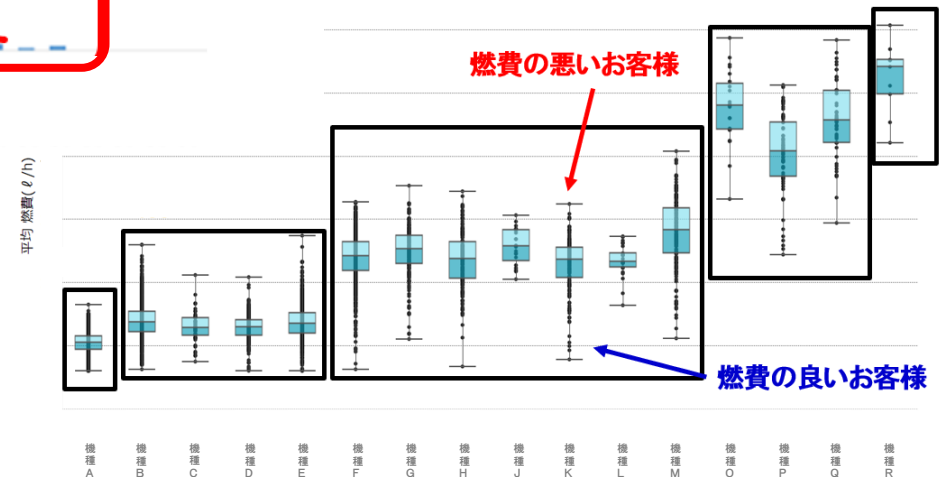


ICT機を導入予定のお客様に対し、ご要望により導入前に講習をICT教習センターにて実施
お客様毎に使用現場や使用環境が異なる為
ご要望に合わせて講習内容をカスタマイズして
実施。きめ細かいサービスを提供

機械稼働データの活用によるお客様のライフサイクルコスト低減活動の推進



機械稼働データをベースに様々な観点から機械の使い方を分析
お客様に適切な運転指導を行っていく
ことでライフサイクルの中で多くを占める
燃料コストの低減を進めていく



SHIグループの一員として、「本業における社会的課題および顧客課題の解決」により、持続可能な社会の実現に貢献



資源循環<森林等>や水害・灌漑等工事で社会的課題の解決に貢献

CSR注力分野とSDGsとの関係

- ・社会/都市等インフラ整備への貢献
- ・地域社会への貢献
- ・自然環境維持/改善への貢献

- ・ICT建機の高度化および導入拡大
- ・製品の安全性の追求
- ・製品の高品質、高効率化

12 つくる責任
つかう責任

社会的課題
を解決する

顧客課題
を解決する

12 つくる責任
つかう責任

7 エネルギーをみんなに
そしてクリーンに

13 気候変動に
具体的な対策を

環境負荷
を軽減する

企業風土
を作る

8 働きがいも
経済成長も

- ・製品の省エネ等環境性能の更なる向上
- ・サービスにおける環境負荷低減
- ・生産過程におけるCO2排出量低減
- ・再生可能エネルギーの利用

- ・多様な人材の登用と育成
- ・新常態下における働き方改革の推進
- ・人財の流動化
- ・組織横断活動力の向上

共通価値の創造(CSV)

事業活動(G)

- 一流の「商品」「サービス」の提供
- 「たゆみなき業務品質」の改善

環境活動(E) 社会活動(S)

- 環境リスクマネジメントの推進
- 低炭素社会に貢献
- 資源循環型社会を実現
- 地域社会に貢献
- 生物多様性への取り組み
- 災害復興等への支援

責任(Responsibility)

貢献(Contribution)

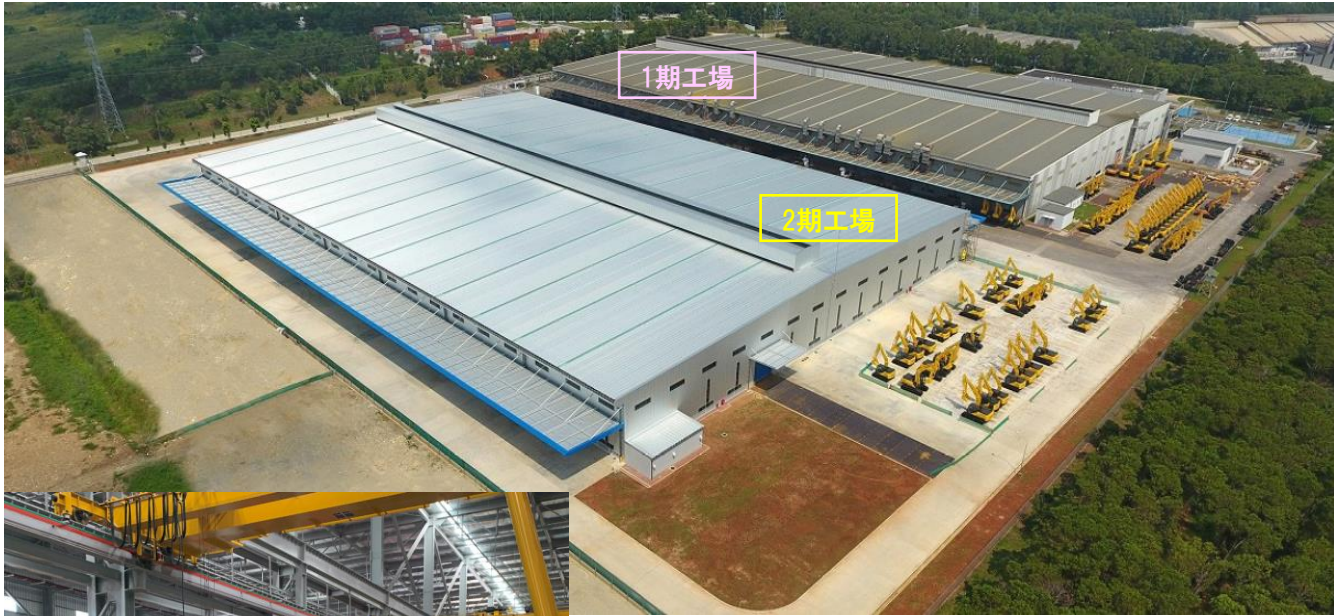
当社は本業を通して、社会的/顧客課題の解決に取り組みます。また、上記課題解決の遂行に必要な組織・個人の力を高めていく為にグローバルベースでの多様な人財の登用と育成、社員が意欲をもって働ける場づくり、特にこれら課題を遂行する為には組織横断的活動は不可欠であり、この活動力を向上させていきます。

03

トピックス

03 「トピックス」・・・カラワン工場2期投資状況（インドネシア）

総額33百万米ドルを投資し、2期工場を建設（北米・豪州向け出荷対応）
来春本格操業を開始予定（一部テスト操業は開始済み）



グローバル生産戦略に基づく戦略投資により、森林機及び一部標準機を千葉工場からカラワン工場へ生産移管を行い、千葉工場の生産性・収益性の向上を図ると共に、同工場の量産規模の拡大によりコストを低減



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。