

新中期経営計画

中計2026

2024年度 – 2026年度

2024年5月13日

芝浦機械株式会社

1

前中期経営計画 「経営改革プラン」の振り返り 2020年度～2023年度

2

新中期経営計画「中計2026」 2024年度～2026年度

- ◆ 基本方針
- ◆ カンパニー戦略
- ◆ コーポレート戦略

※本資料に記載されている業績見通しなど将来に関する記述は、現在入手している情報、および合理的と判断する前提条件に基づいており、実際の業績は様々な外部環境変化・要因により異なる可能性があります。

※本編で使用されている“BSF”は、“リチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置”を示しています。

1

前中期経営計画

「経営改革プラン」の振り返り

2020年度～2023年度

経営改革プラン目標と実績

	2019年度 実績	2023年度 目標	2023年度 実績
売上高	1,167億円	1,350億円	1,606億円
営業利益	35億円	108億円	136億円
営業利益率	3.0%	8.0%	8.5%
ROE	8.6%	8.5%	17.8%
配当性向	28.0%	40% 目途	52.1% <small>*注1</small>

*注1) 2023年度実績の配当性向：当社相模工場の南側一部敷地の売却益は、等価交換方式のため、譲渡先が譲渡資産土地の上に建設した建物の持分取得に充てられることから、当期純利益から除いています。また、2024年5月13日に公表した自己株式取得を含めた総還元性向として算出しています

成果と課題

戦略・施策

成果

課題

事業再編
M&A

M&Aによる
機能強化

事業再編

ポッカマシン買収により
システムエンジニアリング強化

カンパニー別に機能・拠点統
合により作業効率UP

EV販売増・BSF需要拡大に
対し、

売上規模拡大のための増産
体制構築を最優先したため、

沼津工場再編・投資計画関
係は延期

工場再編
生産性向上

沼津工場再編

国内工場と海外工場
で生産機種の違い分け

—

汎用機種の海外生産
シフトにより生産性向上

インド新工場増設
による増産体制構築

人事改革

早期希望退職

新人事制度の導入

固定費の圧縮

高度専門職
人材の獲得・定着

一人当たりの売上高
の更なる向上

ブランディングによる
採用強化

2

新中期経営計画 「中計2026」

2024年度～2026年度

基本方針

中計2026 の位置づけ

メガトレンド（中長期）

気候変動と資源不足 / 人口構造の変化 / テクノロジーの進歩

2024年度～2026年度

2030年度

2020年度～2023年度

経営改革プラン

- 事業部制 ⇒ カンパニー制
- RDC、生産センターの新設
- 財務戦略の実行

事業構造改革
の実行

中計2026

マーケットに合わせた
事業ポートフォリオの組替

定常的に売上2000億円
を出せる企業へ

攻めと守りのメリハリの効いた
戦略推進による
高収益企業へのステップアップ

3000億円企業

売上3000億円へ
規模拡大

中計2026 の基本方針

定量目標

2026年度目標値
連結ベース

売上高
2,000億円

営業利益率
10.0%

ROE
9.5% 以上

(参考) ROIC 9.0% 以上

事業の方向性を示す方針



成長するマーケットを見定め、全体利益が最大化になるよう、事業ポートフォリオを組み替え



顧客の生産性向上に寄与するシステムエンジニアリング（ターンキー）装置販売・直販への軸足シフト



2030年度 3000億円企業へ
ジャンプアップするための経営基盤の準備

基盤となる方針



事業ポートフォリオ組み替えにリンクした人材戦略

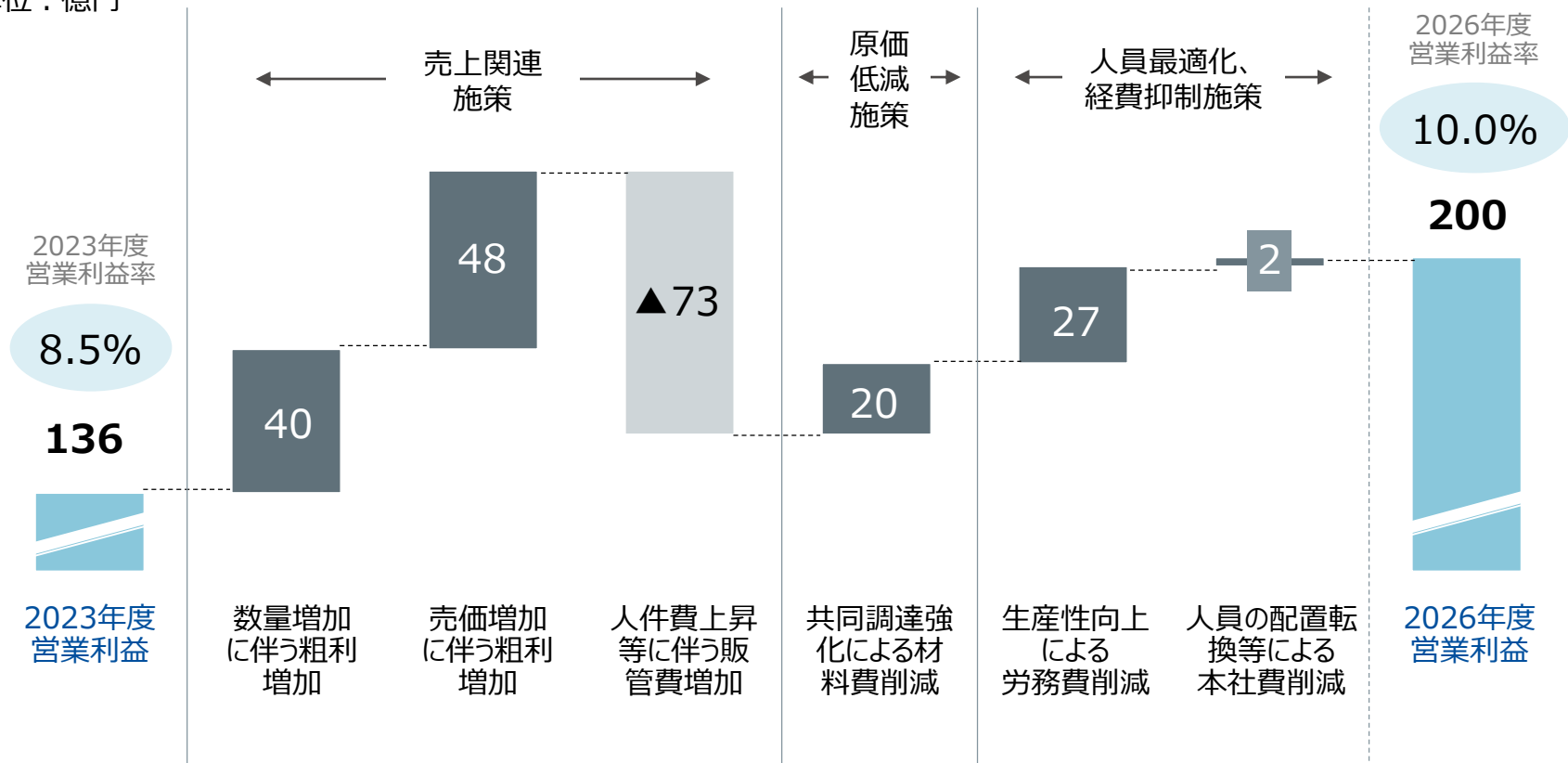


ESG経営の推進

損益改善ウォーターフォール (2023年度 ⇒ 2026年度 営業利益)

施策面では**販売数量増加**に加え、**単価上昇**及び**共同調達**や**人員最適化**（人員増抑制・配置転換）によるコスト削減施策等の実施により、23年度比で**約64億円**の利益改善を想定

単位：億円



2










新中期経営計画 「中計2026」

2024年度～2026年度

カンパニー戦略

(製品セグメント別戦略)

中計2026でのドメイン

	環境 (脱炭素社会)	インド (成長市場)	自動化 (労働不足)
エネルギー	風力発電  市場規模 22年：902GW 30年：2420GW 40年：4337GW 工作機械	発電(主に火力)  人口・産業の成長により、 20年：378GW 24年：492GW 29年：753GW CGAR 8.8%(先5年) 工作機械	—
	二次電池・蓄電池  市場規模 19年：878億\$ 27年：2200億\$ 押出成形機		
自動車	xEV  xEV販売台数 22年：1690万台 25年：2424万台 30年：3450万台 射出成形機 ダイカストマシン	自動車  自動車販売市場 20年：294万台 22年：472万台 30年：600万台 射出成形機 ダイカストマシン	自動運転 (センサー)  市場規模 21年：17億\$ 28年：63億\$ 超精密加工機
	リサイクル  押出成形機	生活用品  都市人口率の増加により、 01年：28% 20年：35% 30年：40% 消費者の所得水準と購買力が高まり、耐久消費財、パーソナルケア伸張 射出成形機	システムエンジニアリング  制御システム 射出成形機



「攻めの事業」と「守りの事業」に分ける

攻
め
の
事
業



守
り
の
事
業



対2023年度で売上規模は伸ばさず、
付加価値の高い商品販売に徹し、
利益率を高めることに注力



攻めの事業



射出成形機

射

経営改革プラン

- **中国市場の落ち込み**
- 米国市場の投資意欲一服感
- インド市場が好調、**新工場の増設**

中計2026

- 世界各工場同一機種種の生産による規模の経済効果等で**原価低減**
- **インド新工場の増産軌道化**
- 米国市場の回復期を捉える
- 自動車の大型樹脂部品対応



押出成形機

押

- EV販売の増加
- 中国製電池需要の好調により、**BSF売上が急増**
- 当社グループの屋台骨に

- 今後の中国政治経済リスクを鑑み、**北米、欧州市場**を中心に開拓
- **次世代電池**の対応製品の**開発**注力
- 売上高1000億円を目指す



超精密加工機

精

- 中国でのスマホレンズ（金型）の落ち込み

- 射出の海外リソースを最大活用し、**中国以外の市場（北米、欧州、インド）開拓**
- スマホレンズ以外の市場開拓
- 売上高100億円を目指す



守りの事業

経営改革プラン

中計2026



ダイカストマシン

ダ

- EV販売の増加により、**エンジンブロック需要が減少**

- 射出成形機との機構統合によるCD効果
- ギガキャストへの対応技術の開発（**低圧化技術※**の確立）



工作機械

作

- 前半、受注環境活況
- 後半、設備投資一服感から受注環境低調

- 完全受注生産**による無駄排除
- 風力発電増加、ギガキャスト用の金型大型化に対して**大型工作機械の需要機会を捕捉**



制御機械

制

- 中国市場の落ち込み（汎用ロボット）

- M&A・アライアンスにより、**システムエンジニアリング販売**の増強
- 双腕協働ロボット**の販促、事業化

※低圧化技術：例えば型締力3500tで、6000tクラスが作るダイカスト成形品を実現する技術



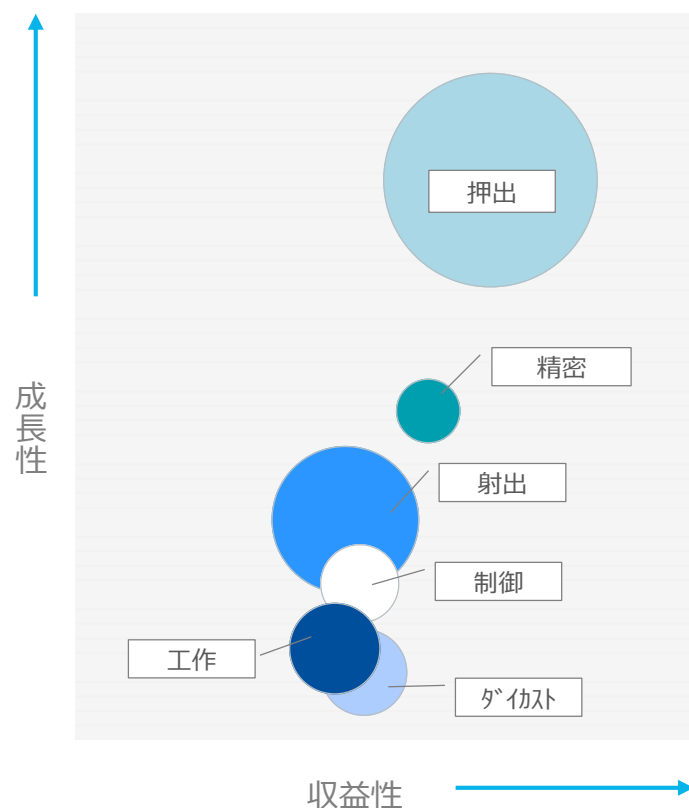
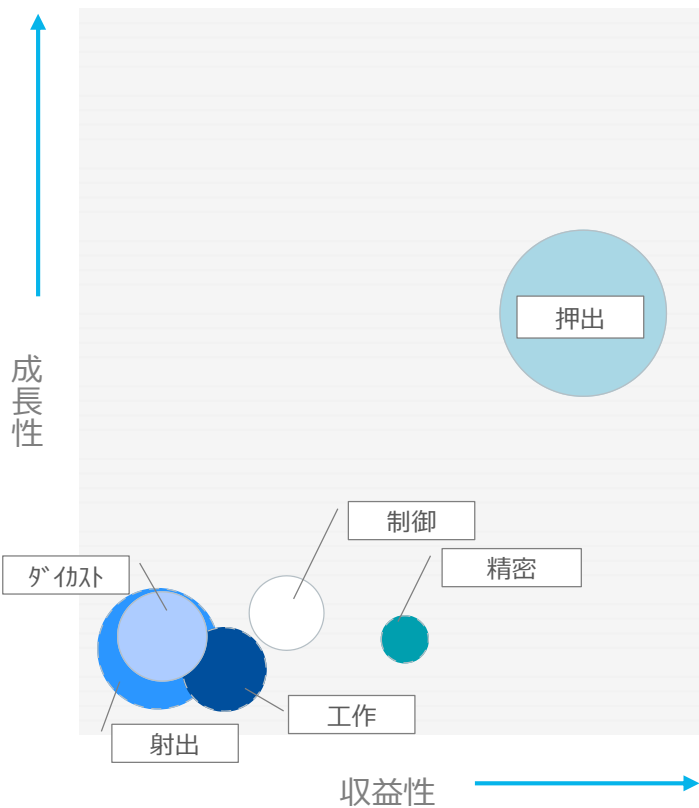
事業ポートフォリオの変革

2023年度「経営改革プラン」

⇒

2026年度「中計2026」

※バルーンの大きさは事業規模



※成長性の起点は2018年度

2

新中期経営計画 「中計2026」

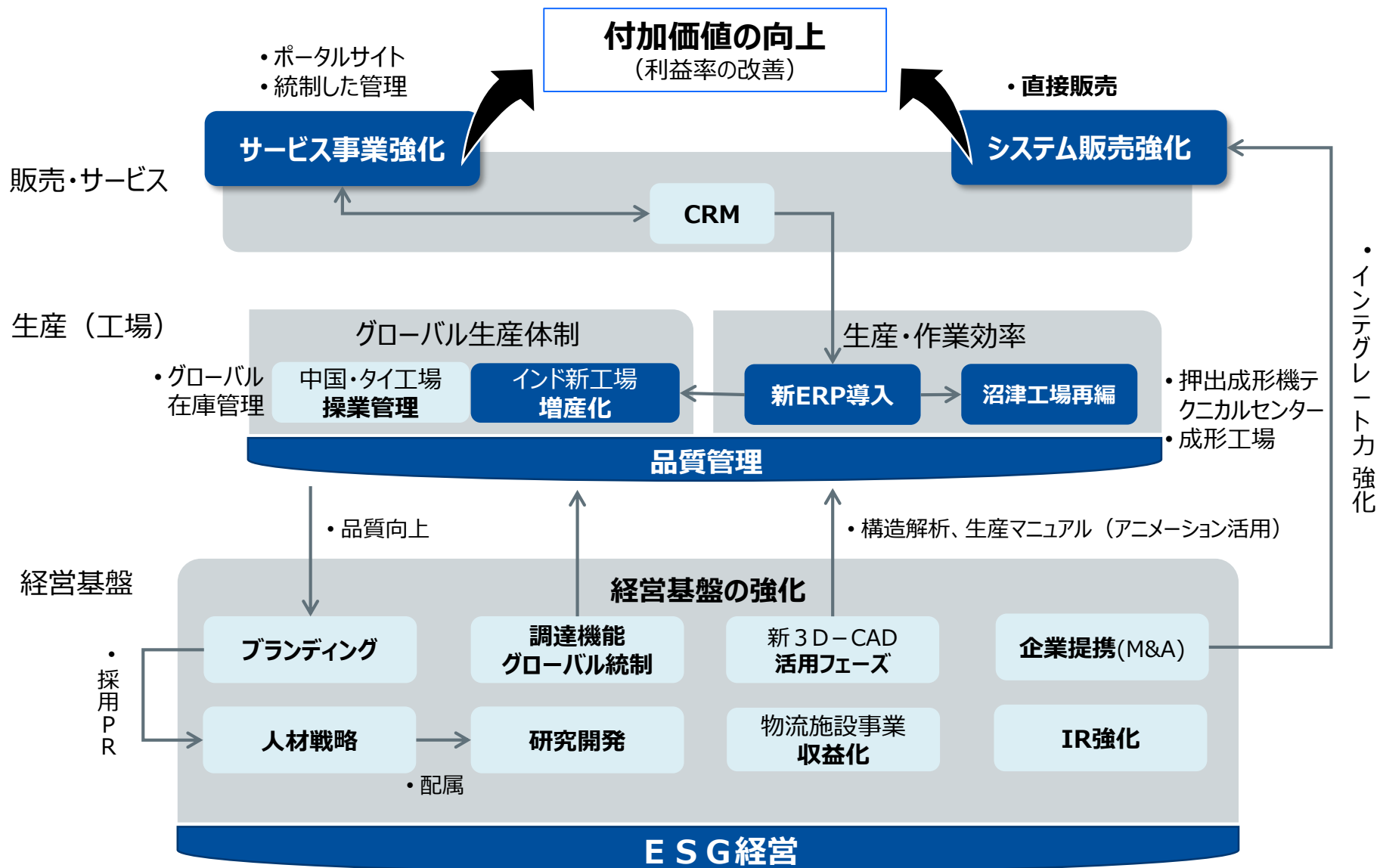
2024年度～2026年度

コーポレート戦略

(経営基盤の強化)



経営基盤強化の戦略・施策 俯瞰図



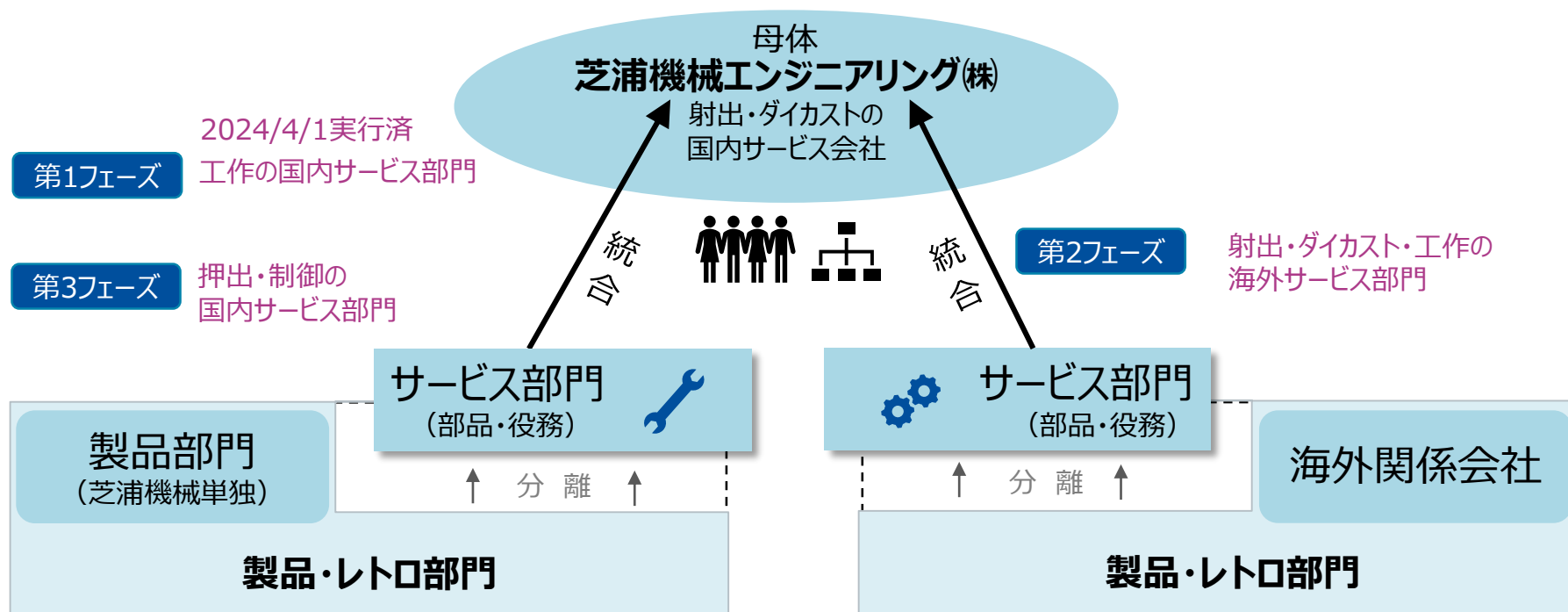


全社サービス事業の強化

サービス損益と製品部門の損益を明確化し、全体利益を最大化する

《 全社サービス統括会社の機能 》

- 国内外のサービス活動を統制されたルールで管理
- サービス拠点の統廃合の推進
- バックオフィスの一本化による業務効率追求
- 全グループ サービス損益管理

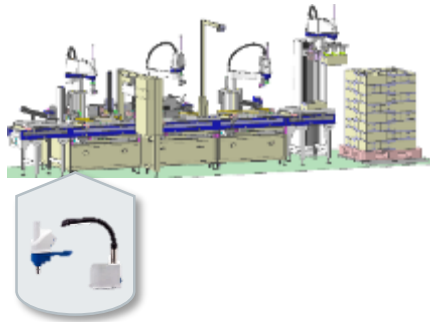




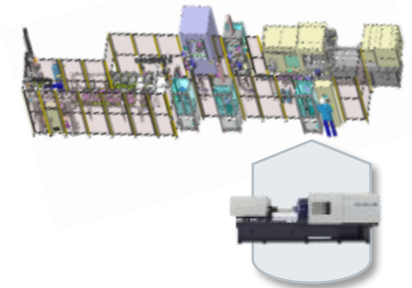
システムエンジニアリングの強化(単体売りからシステム販売へ)



■ スカラロボットの活用

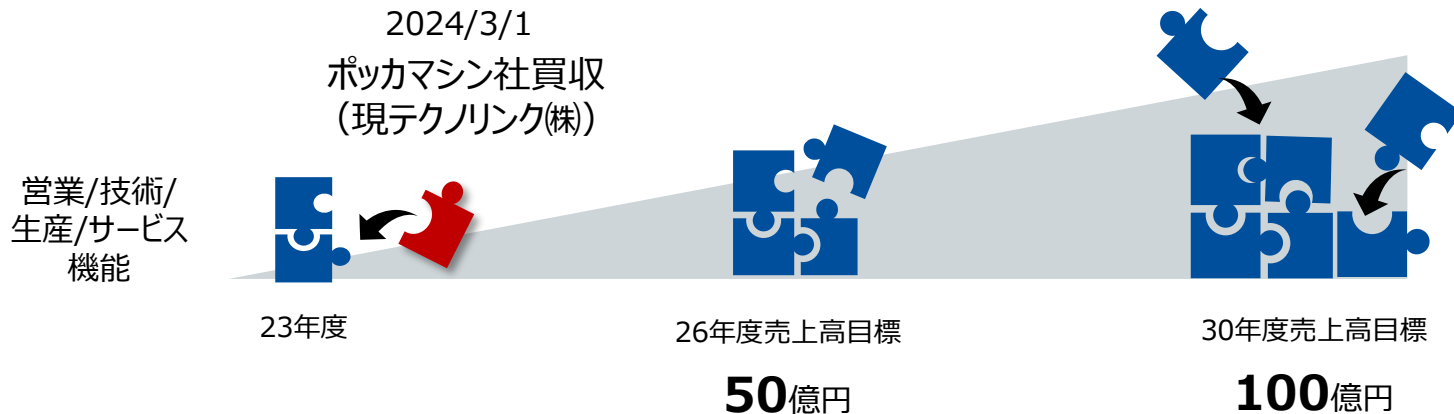


■ 成形機の後工程自動化



顧客のターンキー・全工程自動化のニーズ

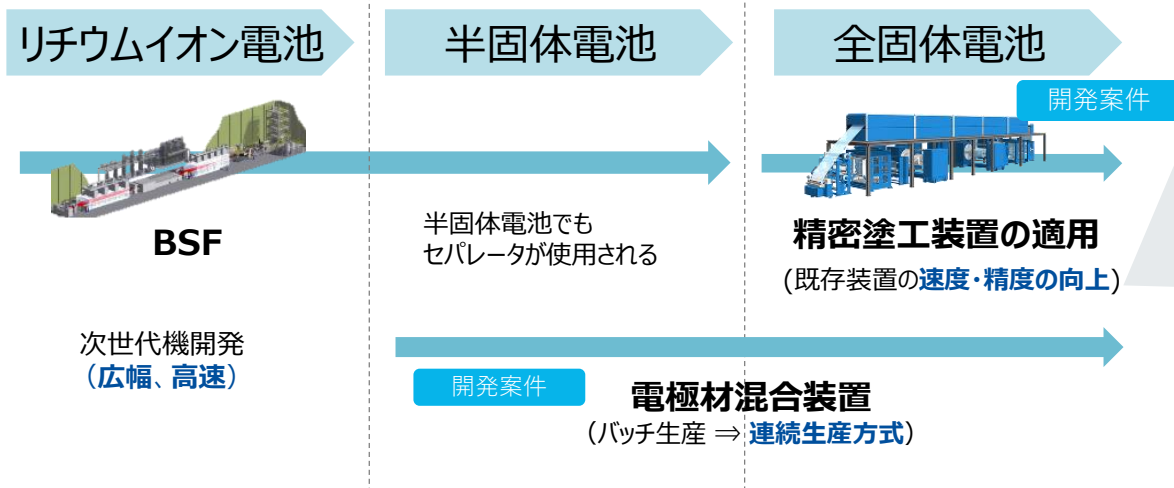
制御技術・ロボット技術を軸に社内・外技術を
インテグレートして
顧客課題を解決する生産システムの実現



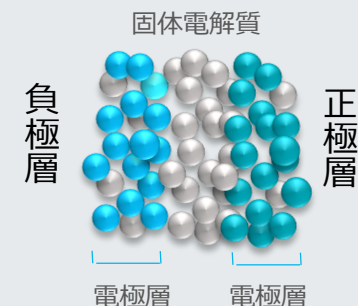
- M&Aおよびアライアンス等で機能を継続強化し、規模・利益を拡大する
- 全社レベルで展開していく（営業のマインド変革）

押出成形機事業の継続的成長に向けた開発

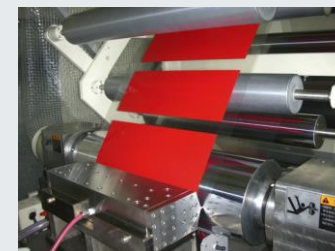
■ 車載用 全固体電池への対応



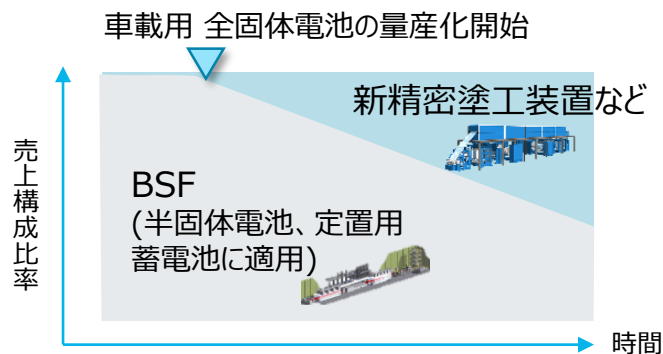
全固体電池の構造



電極層を均一・安定化させるための塗工シートを製造する新装置を開発中 (2024年度中)



■ 押出成形機事業の装置構成イメージ (将来)

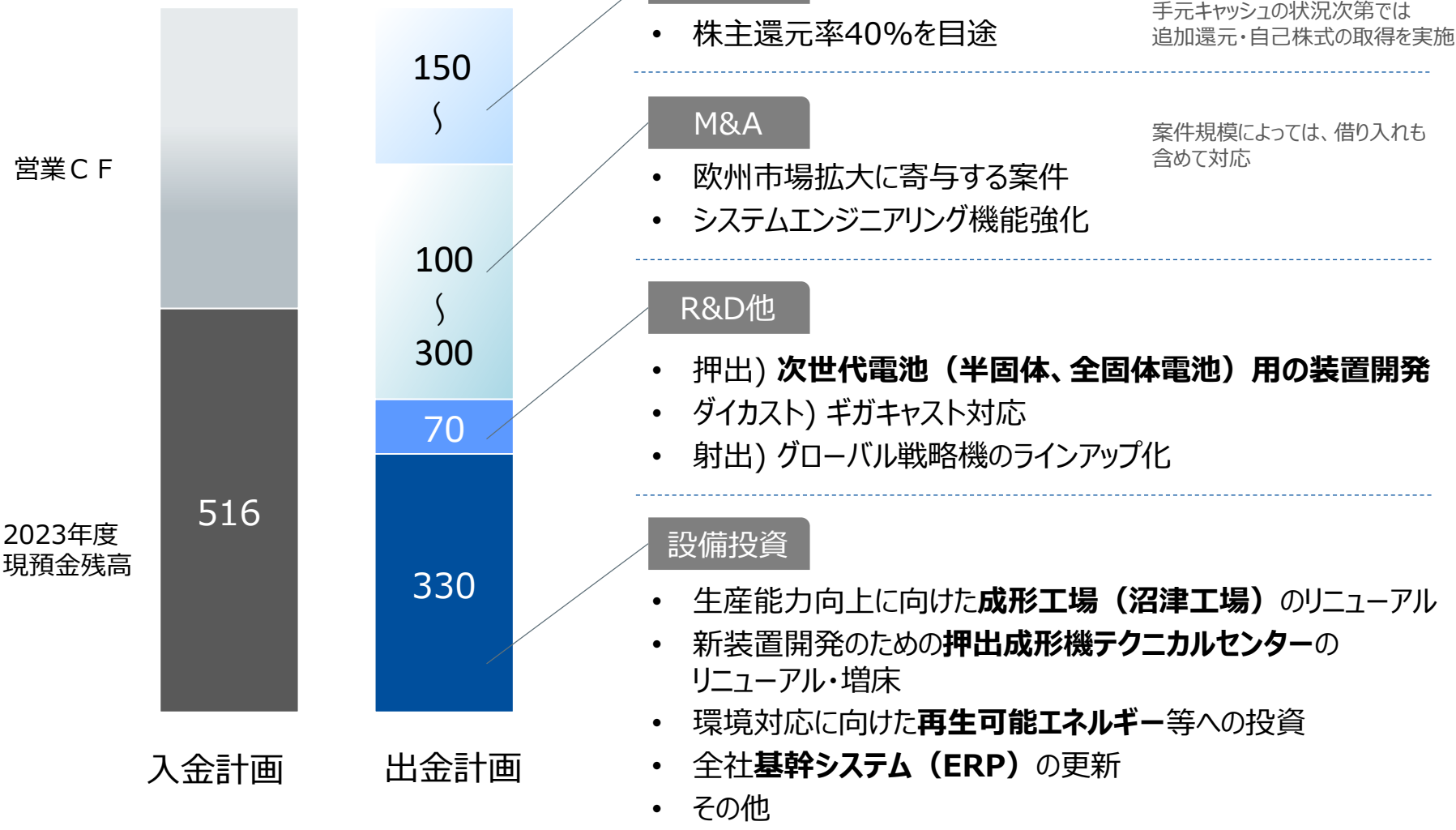


- 押出成形機テクニカルセンターの更新 (増床)
- R&Dセンターとの協働で開発加速



キャッシュフロー使用計画

単位：億円



株主還元

- 株主還元率40%を目標

利益に応じた配当、
手元キャッシュの状況次第では
追加還元・自己株式の取得を実施

M&A

- 欧州市場拡大に寄与する案件
- システムエンジニアリング機能強化

案件規模によっては、借入れも
含めて対応

R&D他

- 押出) 次世代電池 (半固体、全固体電池) 用の装置開発
- ダイカスト) ギガキャスト対応
- 射出) グローバル戦略機のラインアップ化

設備投資

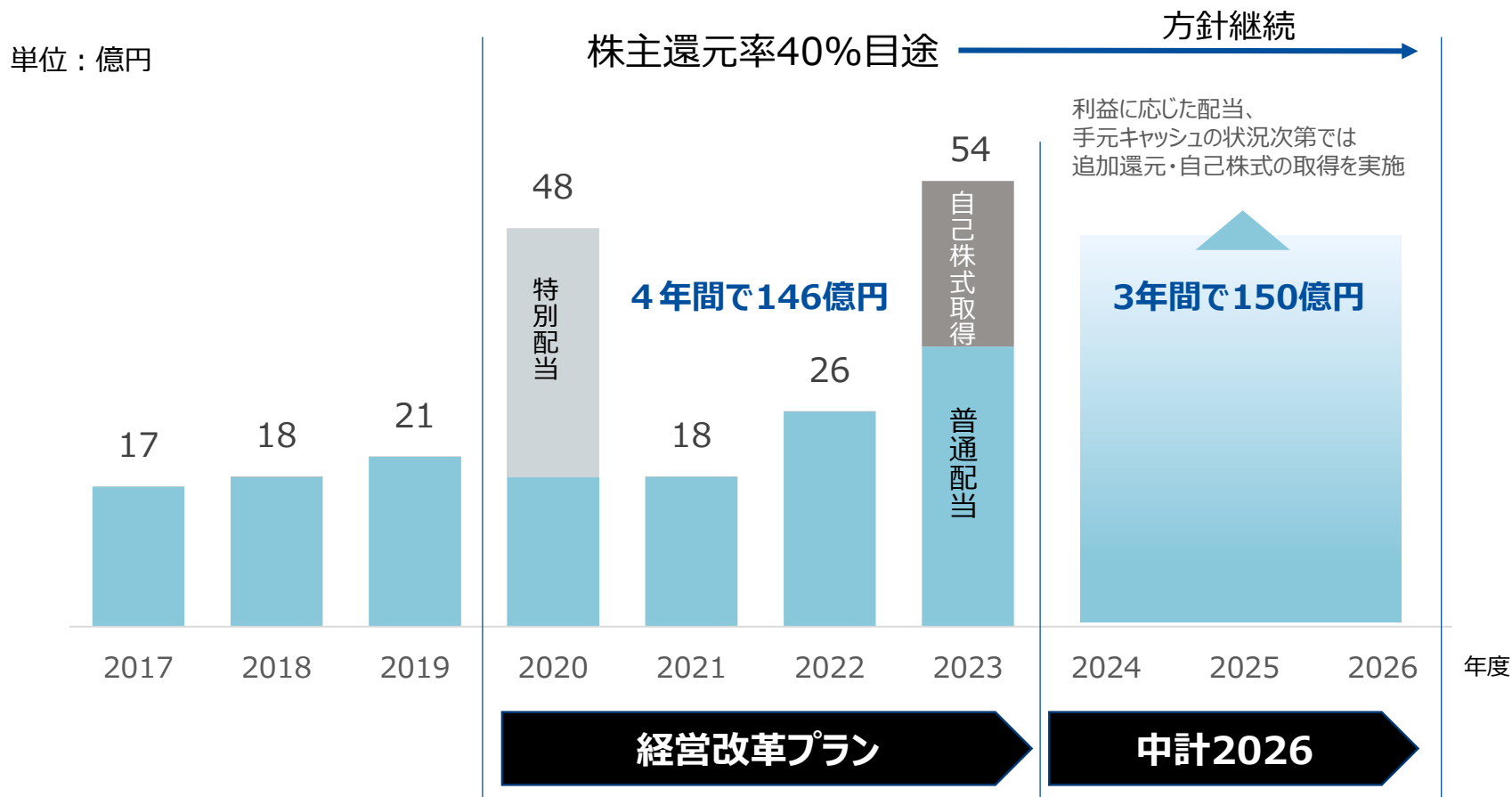
- 生産能力向上に向けた**成形工場 (沼津工場)** のリニューアル
- 新装置開発のための**押出成形機テクニカルセンター** のリニューアル・増床
- 環境対応に向けた**再生可能エネルギー** 等への投資
- 全社**基幹システム (ERP)** の更新
- その他



株主還元方針

収益性の向上に向けて経営体質の強化を図りながら、安定配当を維持し、業績に応じた利益配分をしていくことを基本方針とする

利益剰余金については、企業の継続的発展のため将来の事業展開等を戦略的に判断し、生産設備、技術開発、海外展開等に有効に投資していくとともに、継続して株主に適正な利益還元を実施



2020年度の特別配当はNFT（株ニューフレアテクノロジー）株式売却を原資

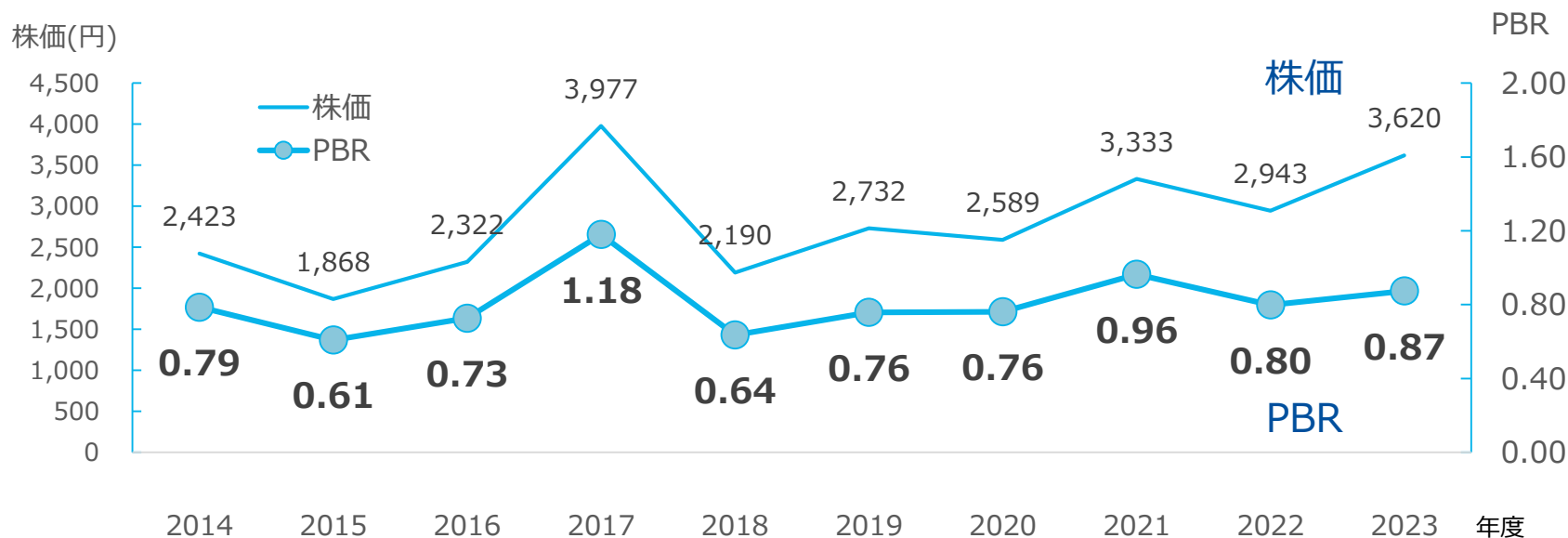
2023年度の自己株式取得は、株主還元率を考慮して2024年Q1に実行



PBRの向上に向けて

■ PBRと株価の推移

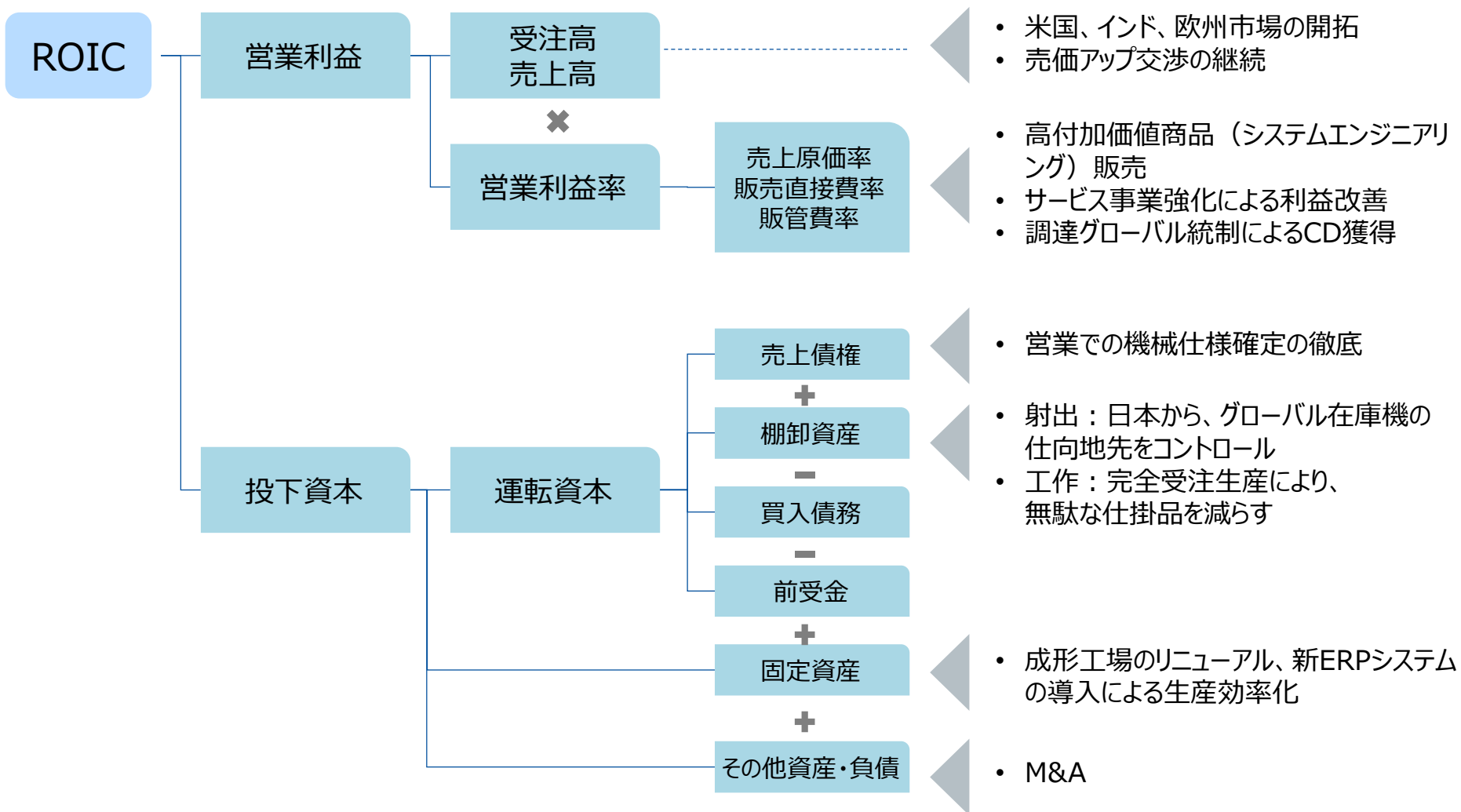
- 各年度の株価は、3月末時点の6か月移動平均株価
- 下記グラフ期間中の最高値は2023年7月3日 5,020円（PBR1.14）



- “攻める事業”と“守る事業”の徹底、方針管理による統制で**全社利益最大化**
- ROICツリー管理**の浸透（次ページ参照）による利益改善・資本効率向上
- 2020年：役員報酬 株式報酬制度の導入 ⇒ より**株価連動指向**に（改定に向け検討中）






ROICツリー管理の浸透



製品セグメント毎に目標ROICを設定し、管理職以上の賞与に業績連動させる



 E	<ul style="list-style-type: none">• CO2排出量削減 目標▲50%（2030年度／対2013年度）• TCFD賛同(2023年5月) ⇒2024年6月開示予定• SSBJ対応 ⇒2026年6月開示• CDPスコア改善（2026年 評価B以上）• カーボンニュートラル関連商品の創出
 S	<ul style="list-style-type: none">• 外国人の執行役員への登用拡大• グローバル女性管理職比率の向上• 障害者雇用の法定雇用率を継続達成• 国連ビジネスと人権に関する指導原則に沿った人権デューデリジエンスの実施と人権救済メカニズムを構築
 G	<ul style="list-style-type: none">• 取締役会 女性比率（現在 8%* ⇒ 2030年度 30%以上） *1名／12名• 役員報酬制度の改定（2024年6月）



地球環境(脱炭素社会)への貢献



地球環境に寄与する高付加価値商品を提供し、事業規模拡大および利益率向上を図る



再生可能
エネルギー

送電・充電



二次電池
(EV用、電力貯蔵用)

搭載



CASE
(軽量化/自動運転)

廃棄



リサイクル

- タービン
- 旋回軸



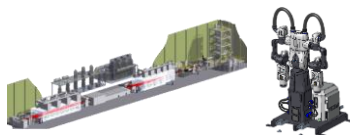
工作機械



- セパレータフィルム
- 電池組立ライン



BSF、産業用ロボット



- 発泡・炭素繊維成形
- 車体構造物 軽量化
- 自動運転センサーレンズ



射出成形機、ダイカストマシン
超精密加工機

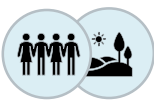


- ケミカルリサイクル



押出機





人材戦略



中計2026
の基本方針

マーケット変動に応じて
事業ポートフォリオのタイムリーな見直し

…事業の撤退・縮小がありうる中

施策

社内人材が流動化しやすい基盤整備

再構築

人事評価制度

グローバル人材教育

公募研修

選別型研修

階層別教育

教育体系

技能資格推奨

パフォーマンス



新卒採用

配属前教育



配属

戦力化

育成

異動・配属

キャリア採用



戦力化

育成

異動

戦力化

- 女性の管理職登用強化
- 障害者雇用

勤続

採用PR

ブランディング

給与制度

退職金制度

福利厚生

勤続年数 ⇒ 会社貢献度重視

人材の雇用基盤の整備・見直し



コーポレートガバナンス改革の変遷



中計2026

経営と執行 の 分離

2013年 執行役員制度導入

2019年 監査役会設置会社から
監査等委員会設置会社へ移行

社外取締役

2013年 社外取締役
就任

2018年 社外取締役
3分の1以上

2019年 社外取締役過半数
(現在：社外7、社内5)

2020年 女性社外取締役就任

取締役会女性比率向上
(30%以上)

委員会 (取締役会の 諮問機関)

2015年 指名諮問委員会設置

2020年 指名諮問委員会の委員長
に社外取締役就任

2015年 報酬諮問委員会設置

2020年 報酬諮問委員会の委員長
に社外取締役就任

役員報酬

2020年 株式報酬制度導入

役員報酬制度の改定

Shibaura Machine

芝浦機械株式会社

〒100-8503 東京都千代田区内幸町2-2-2 富国生命ビル

TEL (03)3509-0444 FAX (03)3509-0336 URL : <http://www.shibaura-machine.co.jp>