

今後の経営戦略について

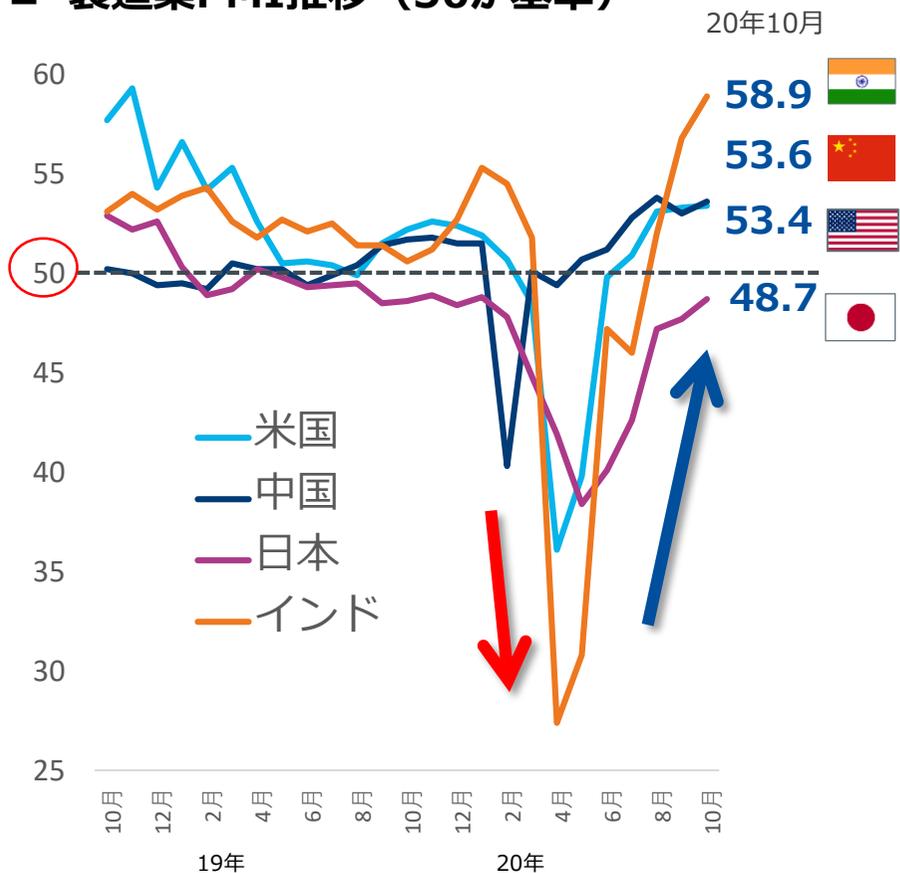
芝浦機械株式会社

2020/11/19

今後の経営戦略について

- 1) 取り巻く環境について
- 2) 「経営改革プラン」の進捗状況について
- 3) コロナ禍の影響と今後の動向について

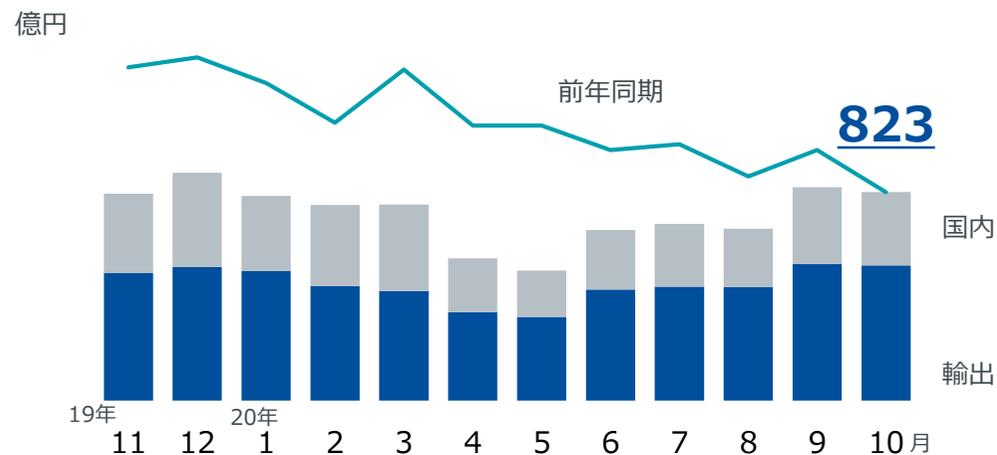
■ 製造業PMI推移 (50が基準)



- ✓ 中米印で回復基調が鮮明に
- ✓ 国内は回復途上で設備投資は緩慢
- ✓ 投資意欲は業界によってまだら模様

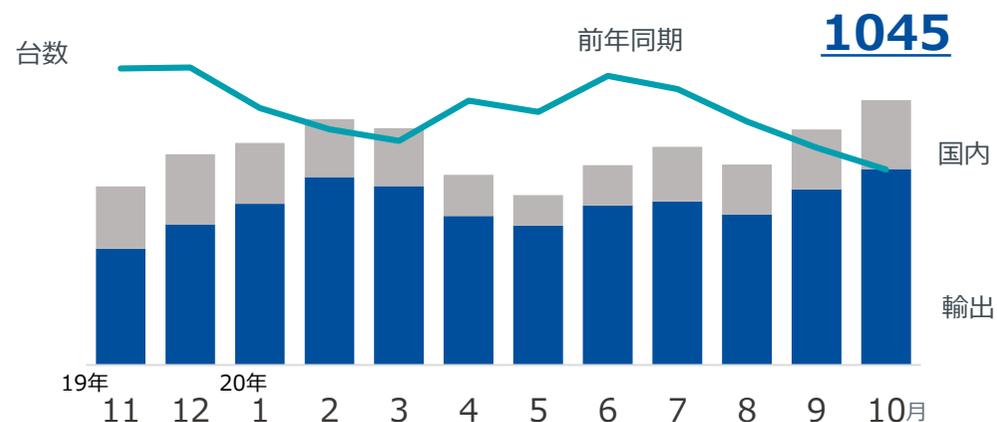
■ 工作機械受注額

日本工作機械工業会統計

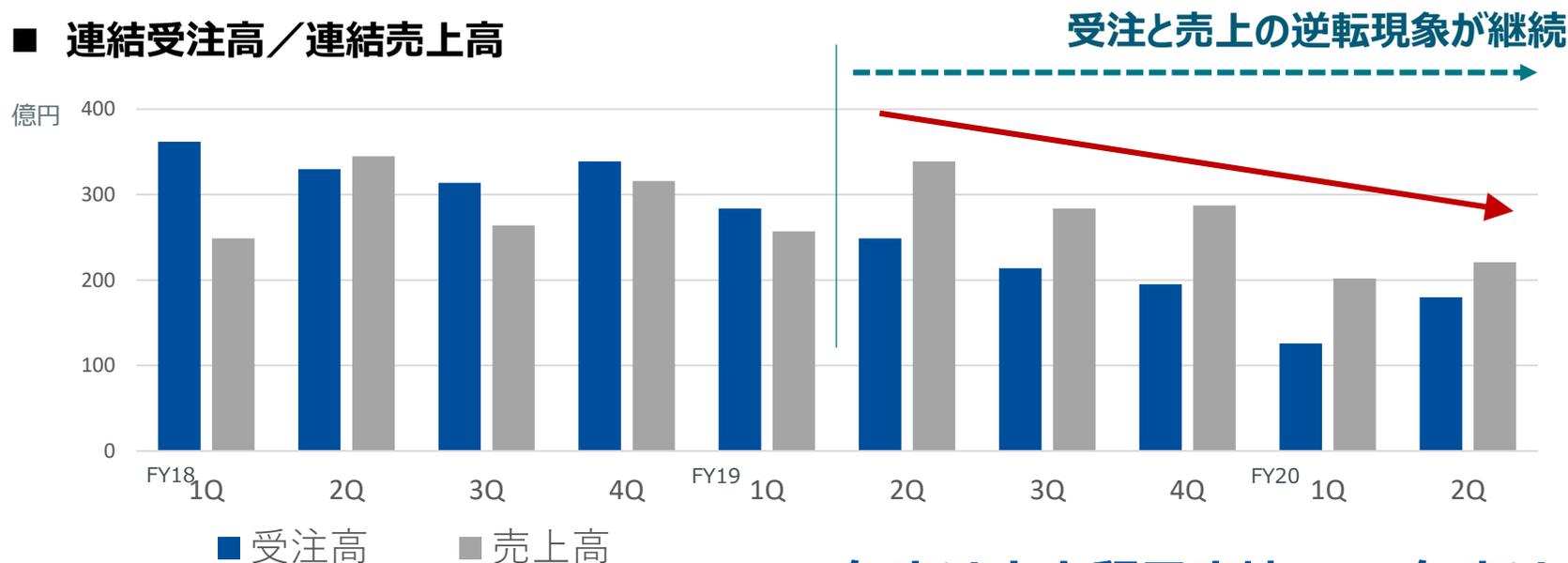


■ 射出成形機受注台数

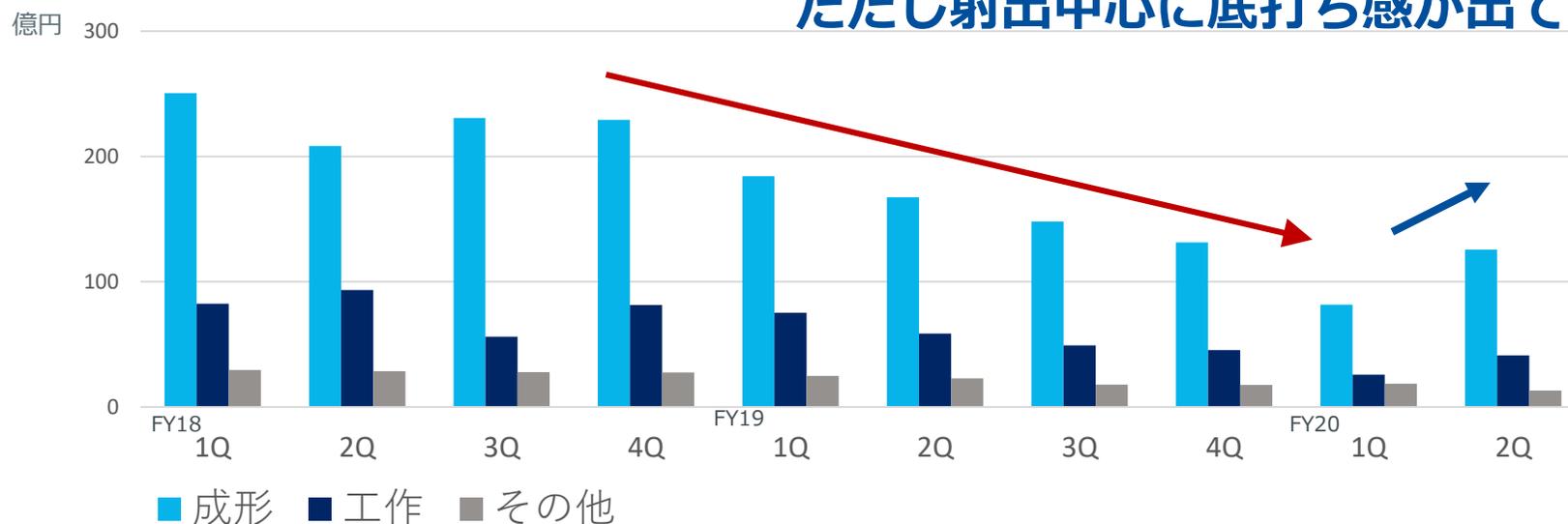
日本産業機械工業会統計
(全国ベース/13社)



■ 連結受注高/連結売上高



■ セグメント別受注額



19年度は米中貿易摩擦、20年度はコロナ禍による受注の不調から受注残が大きく減少。ただし射出中心に底打ち感が出てきている。

経営改革プランの進捗

- ① 構造改革（組織再編および国内拠点の再配置）
- ② 固定費・変動費削減の進捗状況

経営改革プランの骨子

定量目標

2023年度目標値
連結ベース

売上高
1,350億円

営業利益率
8.0%

配当性向
40% 目途
(経営改革プラン期間中)

ROE
8.5%

具体的施策

【組織再編を中核とした経営改革】

- ① これまで個別最適の問題を産み出してきた「事業部制」を廃止し、「カンパニー制」を採用
- ② 生産効率向上・QCD*強化を共通機能として担う「R&Dセンター」「生産本部」を創設
- ③ 最適資源配分と固定費削減に向けた配置転換と希望退職の実施

【成長分野に対応した投資の推進】

- ④ 今後成長が見込まれる分野への用途拡大を目指した成長投資の推進

*QCD : Quality · Cost · Delivery



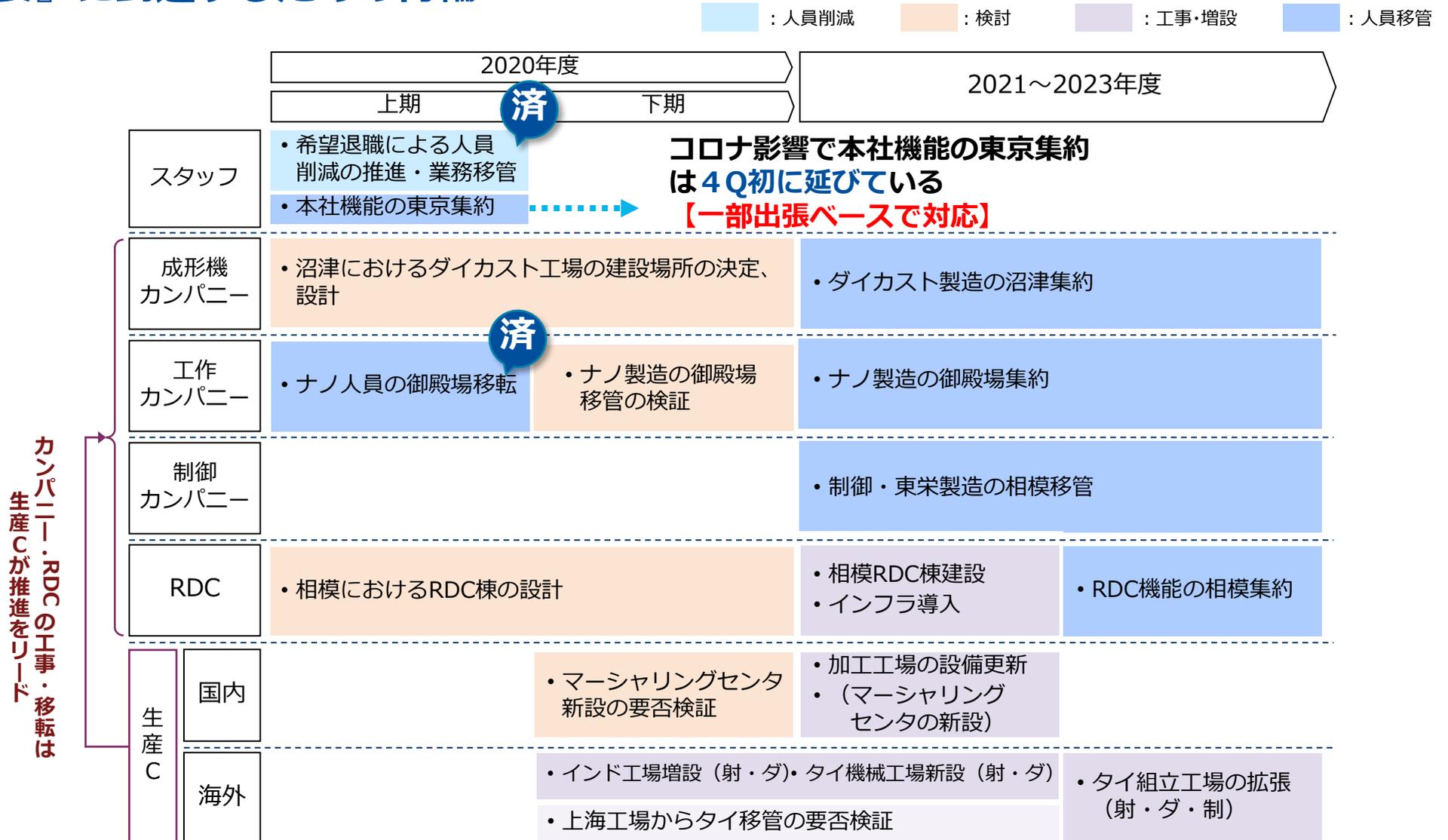
投資計画・ 財務戦略

【資本効率（ROE）の向上を目指した財務戦略の実行】

- ⑤ 手元資金を高収益企業への変革に向けた投資に充て、収益性と資本効率の向上を行う

重要課題の実行ステップ（計画と進捗）

最重要経営課題は、『国内外製造拠点再編における3年後（2023年4月）のありたい姿』に到達するための再編



日本国内拠点の再編

事業部制からカンパニー制への移行に伴う工場再編

工作機械工場

御殿場工場

機械機構が近似の機械の技術部門を集約

⇒技術シナジー・設計効率化を狙う

工作機械

精密加工機械

精密加工機 技術部門
(沼津→御殿場)

機械機構が近似の機械の技術部門を集約
⇒技術シナジー・設計効率化を狙う

ダイカストマシン 技術部門
(相模→沼津)

ダイカストマシン

射出成形機

押出成形機

鋳物・加工

沼津工場

成形機とマザー工場

ロボット・制御工場

相模工場

R&Dセンターとの連携により、ロボット/IoT技術の高度化を狙う

制御機械

ロボット・制御技術部門
(沼津/三島→相模)

※子会社の東栄電機(三島)も相模移転計画

工場再編PJT活動の実行（5～7月）

- 海外工場と国内工場の機能を再定義
- 機種ごとに生産展開工場を再設定



カンパニー	方針
成形機	<ul style="list-style-type: none"> • 電動式・中小型射出機を中国・タイに集約 • 油圧式・射出機をインドに集約 • 小型DC機を中国・タイに集約 • 日本では大型射出機・大型DC機・押出機に特化
工作機械	<ul style="list-style-type: none"> • 汎用機の生産体制の見直し • 大型・特殊機、超精密加工機に特化 • 生産拠点を御殿場工場に集約
制御機械	<ul style="list-style-type: none"> • スカラロボットの中国生産移管 • システムエンジニアリングの事業拡大
共通	<ul style="list-style-type: none"> • 沼津に機械加工工場（スマートファクトリー化）の新設

23年度時点の
効果目標

+20億円



日本工場での作る機種種の最適化と高付加価値商品の生産に特化することで、少ない人数でも同じ売上高を維持できる体制を構築する

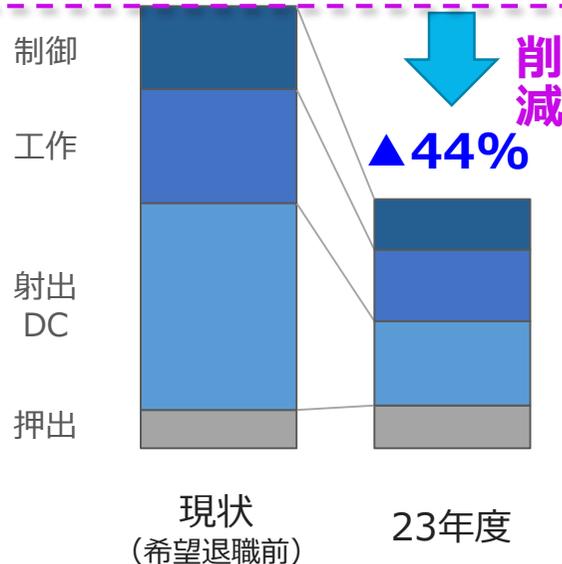
日本工場の生産従事者一人当たりの売上高を約2倍に

■ 日本工場の生産従事者(直接工) 【非正規社員含む】

■ 日本工場の生産量(売上高)

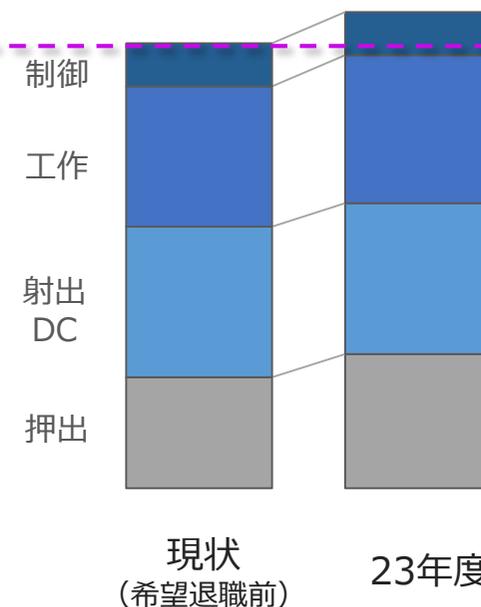
現状を100にした時

人員数



ほぼ横這い

→ +7%

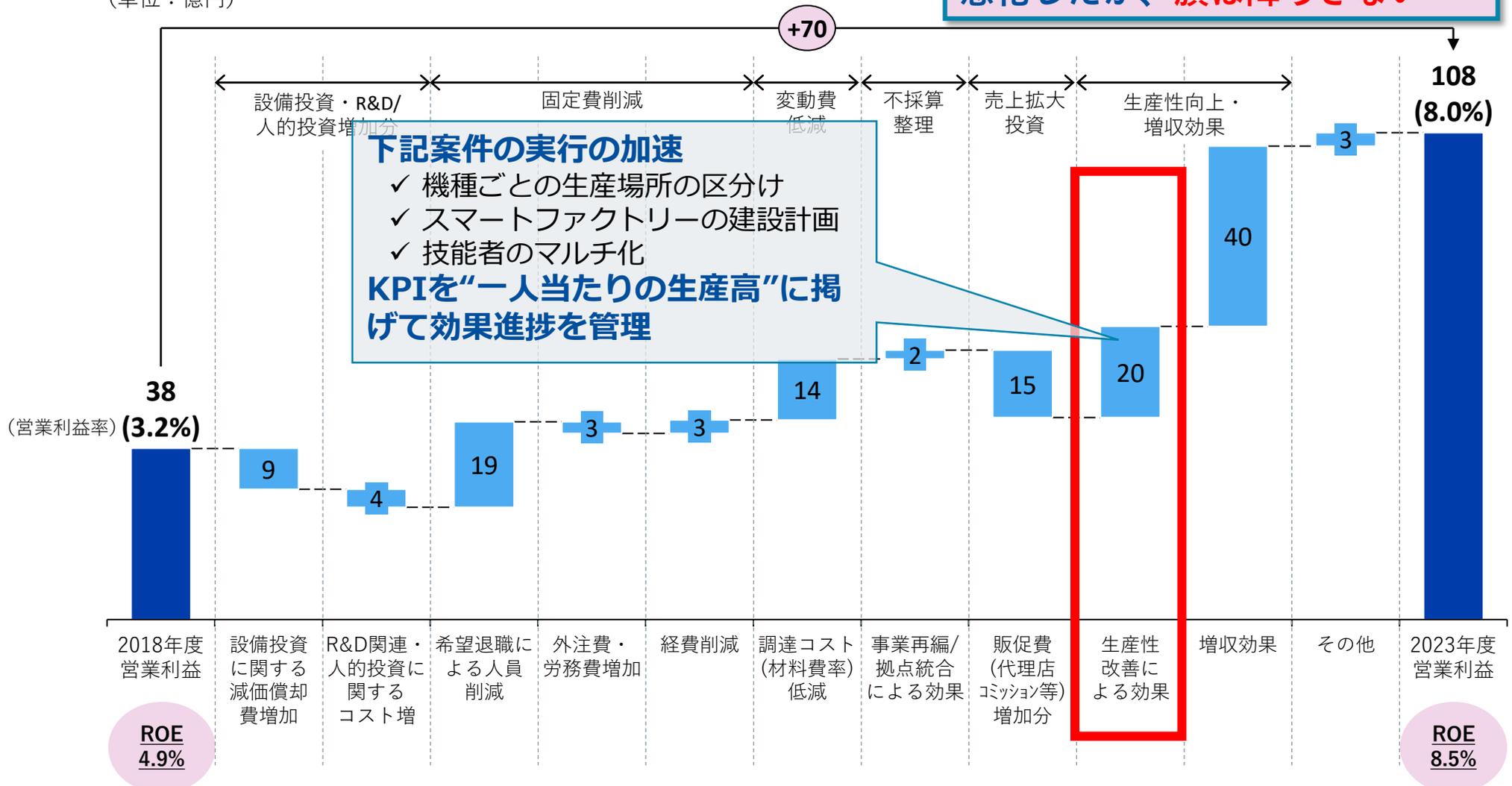


実行施策と効果想定（営業利益インパクト）

組織再編を中心とした経営改革に伴う、**固定費削減**および**調達コスト低減**を中心とした施策を着実に実行することで、**2023年度に営業利益108億円を達成**

コロナ禍で足元の状況は大きく悪化したが、**旗は降ろさない**

(単位：億円)



1. 希望退職優遇制度実施の理由

- 新生「芝浦機械」に生まれ変わるため、組織を再編
- 重複業務を集約化。組織のハコは減少
- 各組織の役割、期待成果、そこで求められる人材要件が変化

2. 希望退職施策実施の概要

- (1)対象者 : 芝浦機械(株)及び関連子会社の全社員
- (2)募集人数 : 200~300名程度
- (3)募集期間 : 2020年3月下旬~2020年7月末
- (4)退職日 : 2020年4月1日~9月30日
- (5)支援内容 : 通常の退職金に「特別加算金」上乗せ、再就職支援を実施

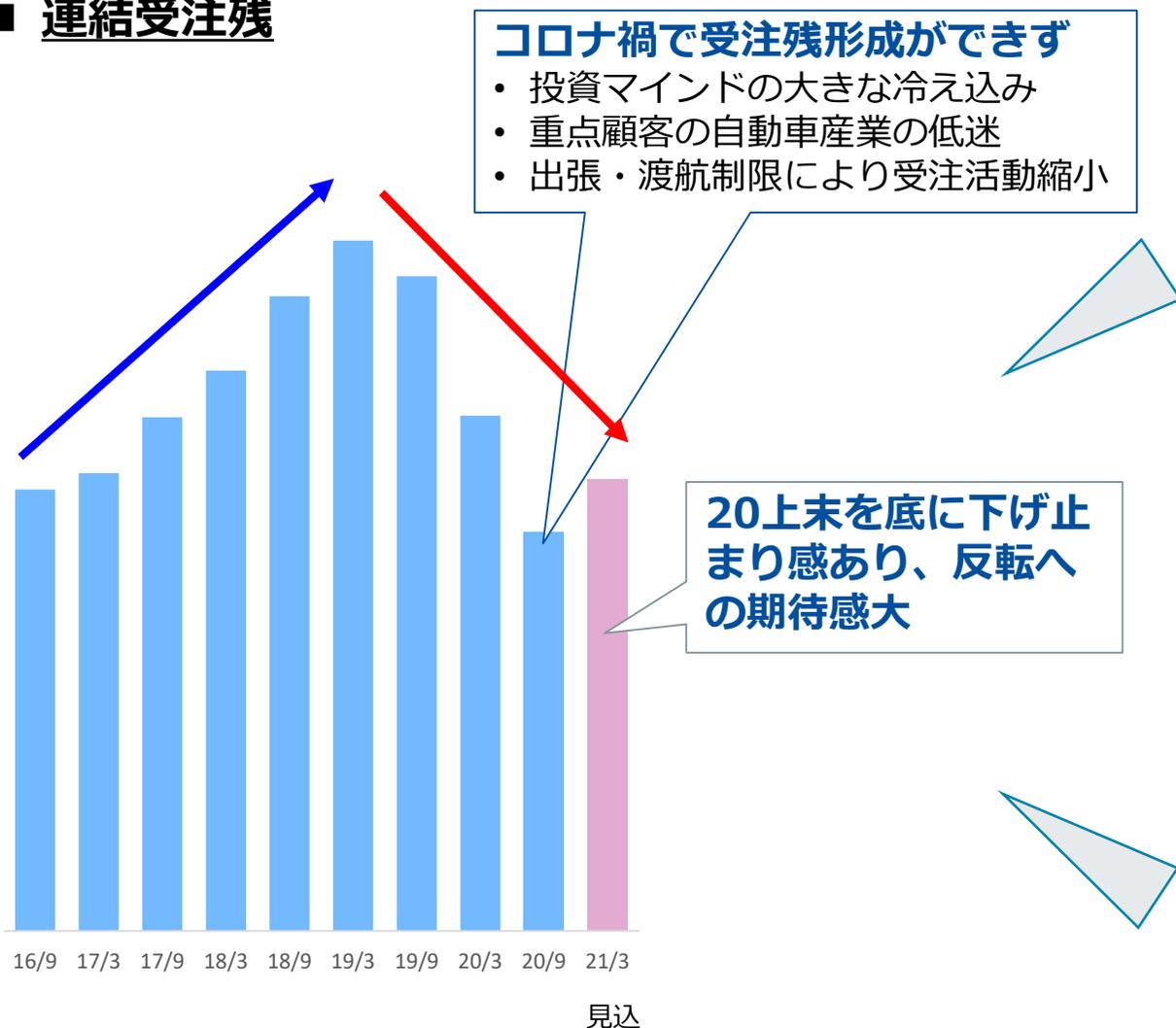


- **252人応募 年額換算人件費効果▲19億円**
- 同時に**非正規社員▲21%削減** ⇒今期末までに更に▲5%減計画

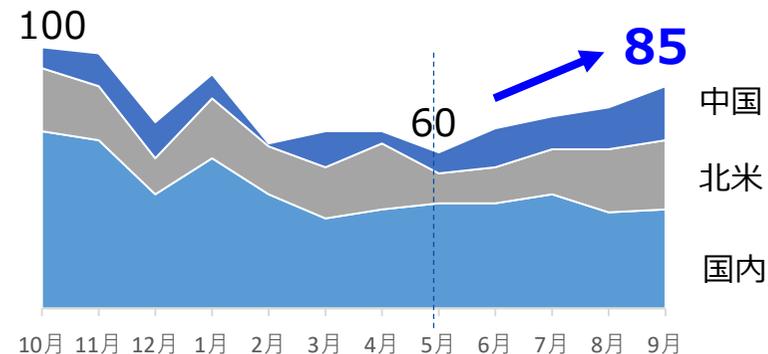
コロナ禍影響と今後の動向

- ① 現在までの影響
- ② 足元の動向と今後の経営対策

■ 連結受注残

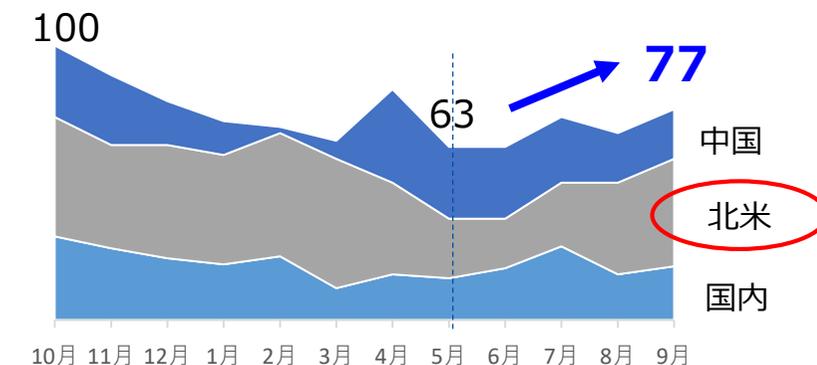


■ 工作機械引合件数 (19年10月を100にした時)



5月を底に中国・北米で回復傾向

■ 射出成形引合件数 (19年10月を100にした時)

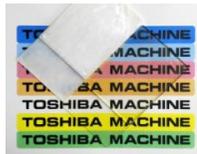


5月を底に北米で急回復

仕事がTier 2 以下に流れ、
カスタムモールドの引合増加

	事業環境	当社の対応
全般	<ul style="list-style-type: none"> 世界レベルで蓄電池、自然エネルギー需要高まり ⇒ガソリン車からEV車への転換急加速 	<ul style="list-style-type: none"> LiBセパレータ製造ラインの需要増 ⇒射出・DCの人員シフトで対応 ⇒更にカンパニー間を超えた人員での対応
成形機	<ul style="list-style-type: none"> 全世界の自動車産業で生産回復基調 米国でコロナ禍により家電・医療・容器需要高まる 中国で医療・容器活況 	<ul style="list-style-type: none"> 重点産業の自動車の投資意欲はまだ低調 ⇒米国での医療・容器向けに注力 客先訪問がようやく解禁されつつある ⇒初動はリモートサービスの試行
工作機械	<ul style="list-style-type: none"> スマホ用、車載用レンズ型用途の堅調さ変わらず（5Gスマホ、センシング用光学系） 中国政府の再生エネルギー比率を上げる計画により今後洋上風力発電が増大（高速歯車の需要増） 	<ul style="list-style-type: none"> スマホ・車載用レンズ金型切削用に注力 カンパニー内の人員流動化、国内関係会社との再編で作業効率向上
制御	<ul style="list-style-type: none"> 中国ロボット需要増（5G対応端末販売拡大） 半導体業界の回復基調 コロナ禍でヒトからロボットへ切替需要増 	<ul style="list-style-type: none"> 中国向け水平多関節ロボット出荷堅調 大手スマホメーカーより当社ロボットを推奨 ⇒当サプライヤより引合・受注増 ⇒中国生産展開の準備

機能性樹脂混練機



■ ガラス代替樹脂部品

大物樹脂部品 大型射出成形機



■ 発砲性ドアトリム

ダイカストマシン

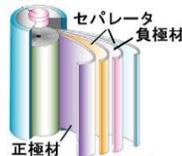


■ 足回り部品（アルミ製）

車体軽量化

電池

■ リチウム
イオン電池



BSF製造ライン
電池用セパレータフィルム
押出成形機

電池搭載量増加の中で航続距離
延伸のために、軽量化が不可欠

Electric
電動化

Autonomous
自動運転

CASE

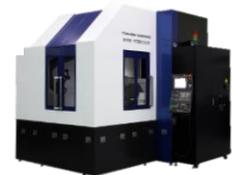
Connected
接続性

Shared
共有

視覚センサー



■ レンズ金型



車載カメラ用レンズ
超精密加工機やガラス成形機

押出成形機のビジネスチャンス拡大

Shibaura Machine

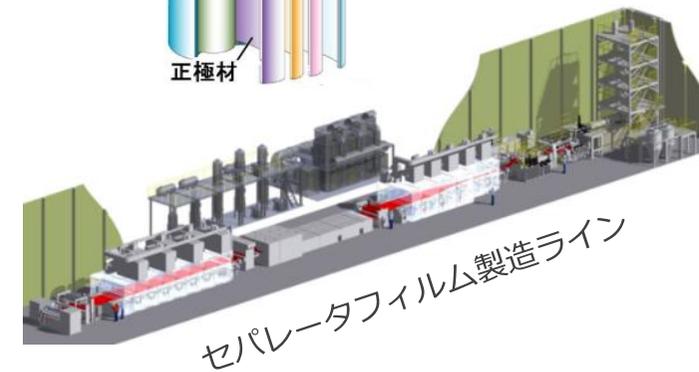


中国から電池供給



中国での電池増産の拡大
引合増

数十ライン／数百億円レベルの引合
(22年度までの納期要求)



当社が克服しなければならない直近の課題

- 装置を供給できる製販技の体制再設定
- 生産展開場所の確保 ⇒中国現地エンジニアリング会社の活用検討
- IE等の技術・技能者の人当て ⇒全社で流動的な人材活用

* NEV : New Energy Vehicle = 新エネルギー車

大きく二つのターゲットに向け、検討・リストアップを継続的に実施中

✓ それぞれのカンパニーごとの事業拡大に向けた提携

- 新製品の開発に繋がる技術の獲得
- 国内外における販路の拡大
- ESG、自動化など新需要に応えるためのノウハウ
- 生産体制の効率化に資する拠点・パートナーの獲得

✓ メガトレンドに対応する提携

- 新型コロナや米国新政権等、社会構造に大きな変化
- 大きな社会の潮流にも対応していく

成形機 (射出・DC)

数値形成のコアとしてすそ野を広げる

- 機種ごとに海外生産工場を活用した再配置
- 地産地消を更に推し進める

成形機 (押出)

数値形成のアドイショナルな位置づけ

- 規模が大きくなることは明確であるので、
リソースの再配置など体制の構築が急務

工作機械

利益の源泉に

- 付加価値の高い領域（超精密加工機／大型・特殊機）
にリソース集中

制御機械 (ロボット)

数値形成のすそ野を広げる

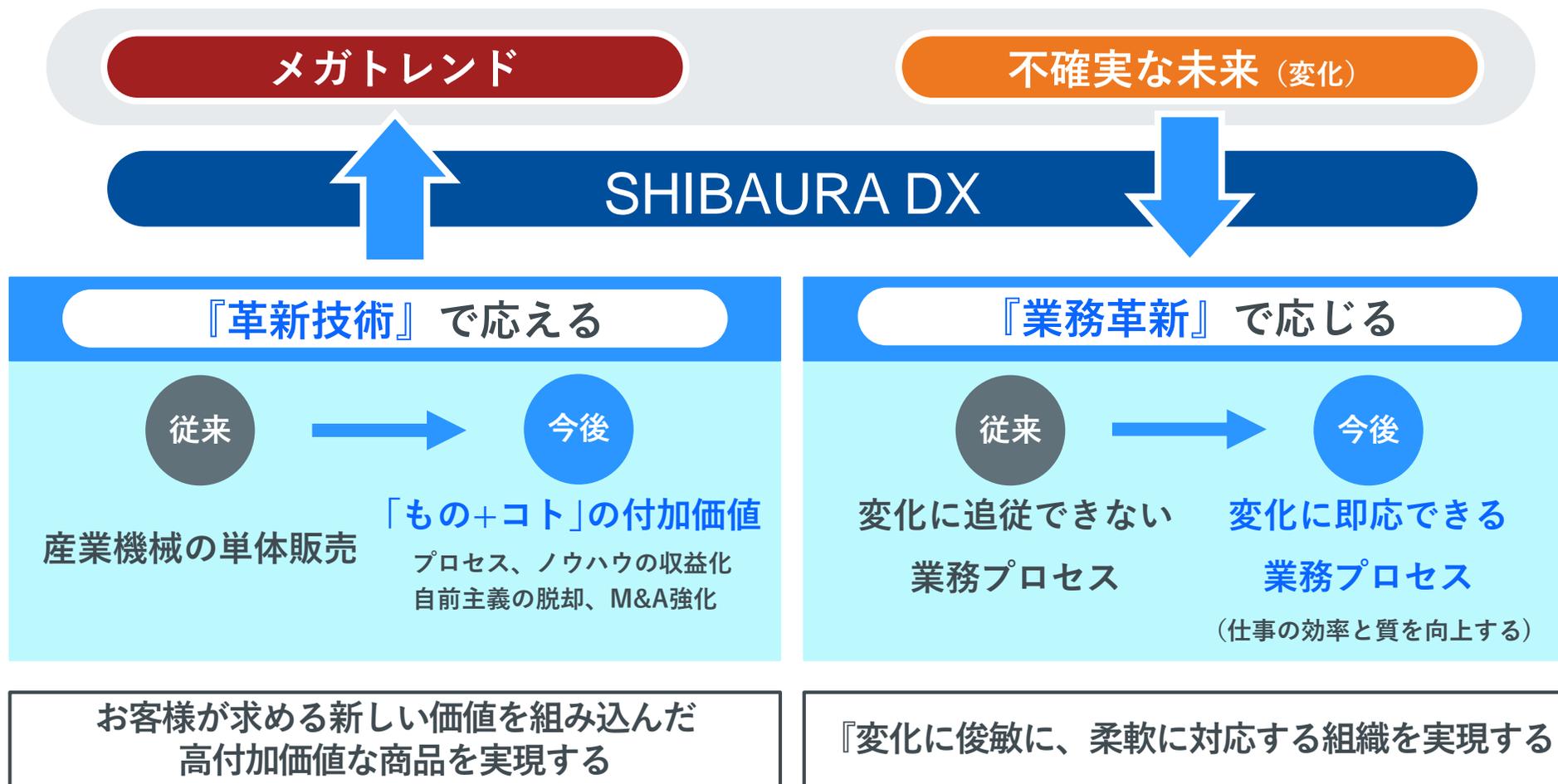
- 中国生産を進め、中国・東南アジアの5Gスマホ部
品工場の自動化ニーズに集中

M&A

6カ月間の活動の中で、対象が数件に絞り込めた

ものづくりのDX戦略

DX=デジタルトランスフォーメーションで切り拓く未来、
SHIBAURA DX

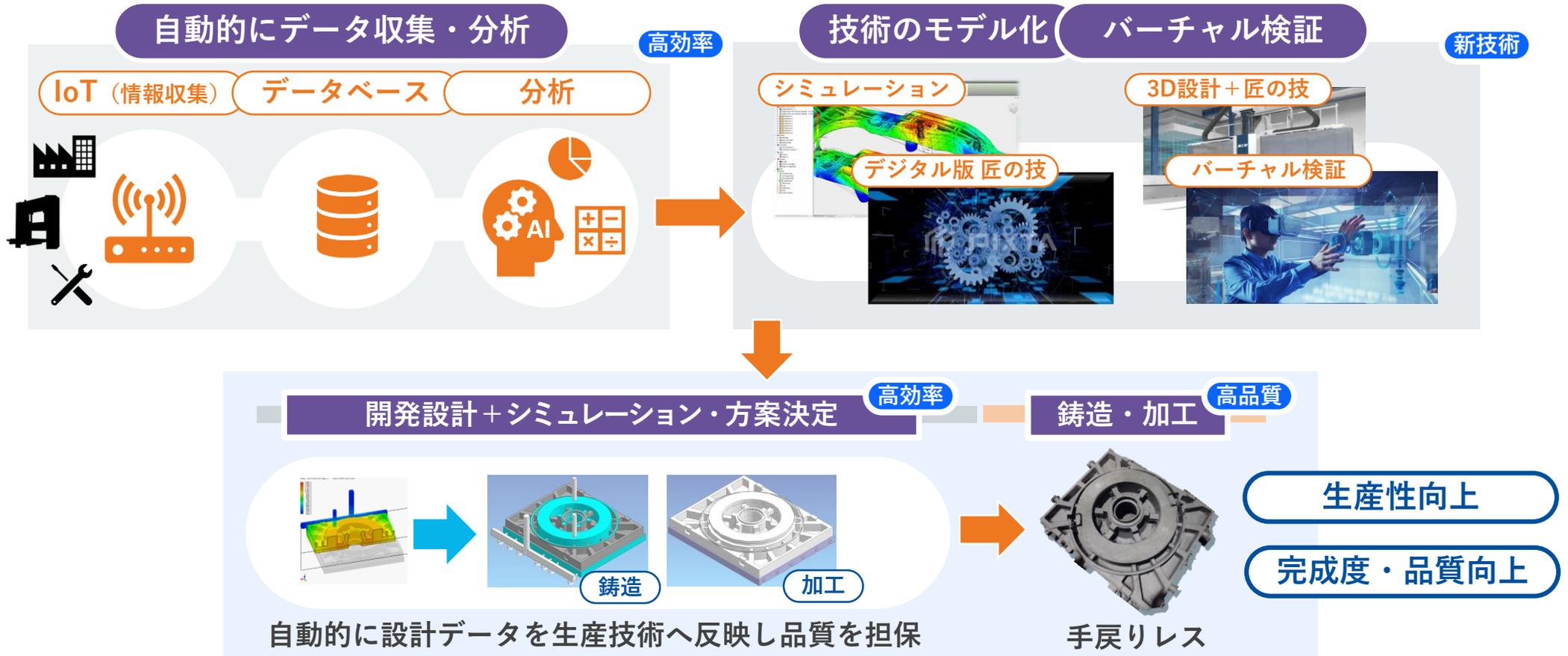


ものづくりの『SHIBAURA DX』（構想）

Shibaura Machine



SHIBAURA DXを実現する Virtual Lab を拠点に高付加価値な商品を効率よく創り出し、高い利益を生み出す



デジタルデータの「自動的な収集と活用」により、高効率・高品質なものづくりを実現できる

■DIGITAL TWIN FACTORY(デジタル・ツイン・ファクトリー)を開設

当社は、このたび新たなサービス向上の取り組みとして、当社のホームページ上に「デジタル・ツイン・ファクトリー」を開設しました。

本サイトは、先端技術のインタラクティブムービーを導入し、各カンパニーおよびその連携システムの製品や工場ラインを展示。仮想空間内にファクトリー・ショールームを設営しています。目の前に実物があるかのようなCG動画を始め、製品の特長や加工事例などをご覧いただけます。

デジタル・ツイン・ファクトリーは、当社ホームページ

(<https://www.shibaura-machine-dtf.com/>)よりご覧いただけます。

門形マシニングセンタ



スカラロボット





芝浦。それは私たちの原点。

Shibaura Machine

お客様を通じて日本を、そして世界を支えていくこと
それが「芝浦」のモノづくりの精神です。

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)3509-0333 URL : <http://www.shibaura-machine.co.jp/>