

# 今後の経営戦略について

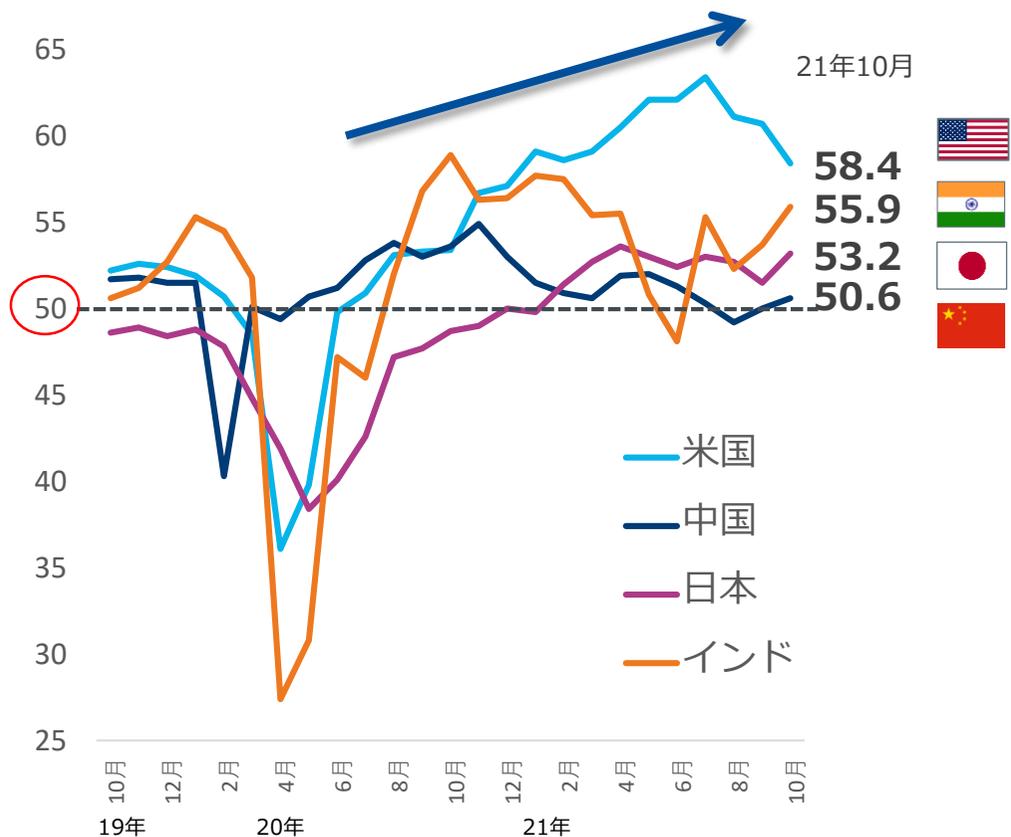
2021年11月16日

芝浦機械株式会社

# 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
- 3) ESGへの取り組み

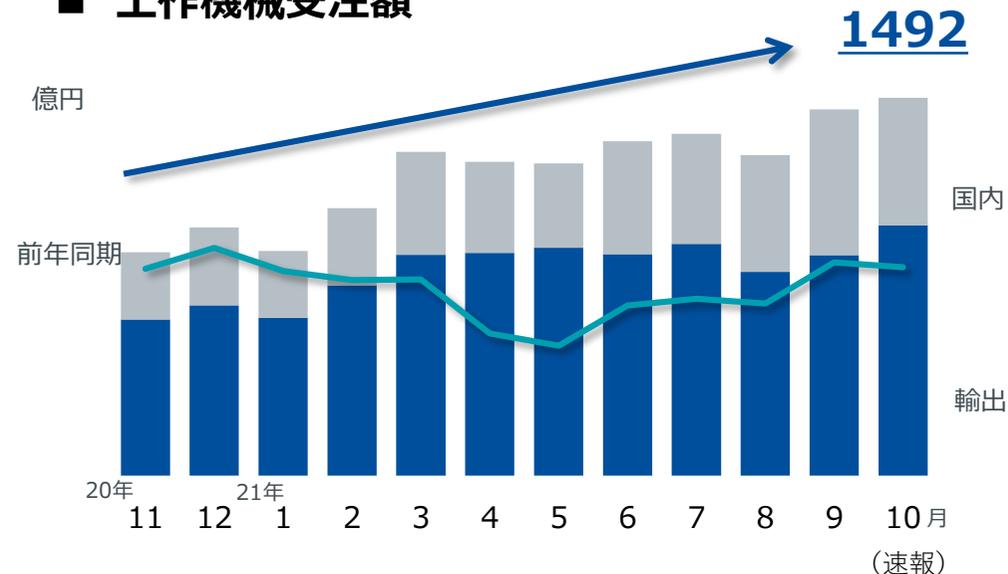
## ■ 製造業PMI推移 (50が基準)



✓ コロナ／部材調達難／調達コスト増のリスクあるものの、景況は堅調な推移

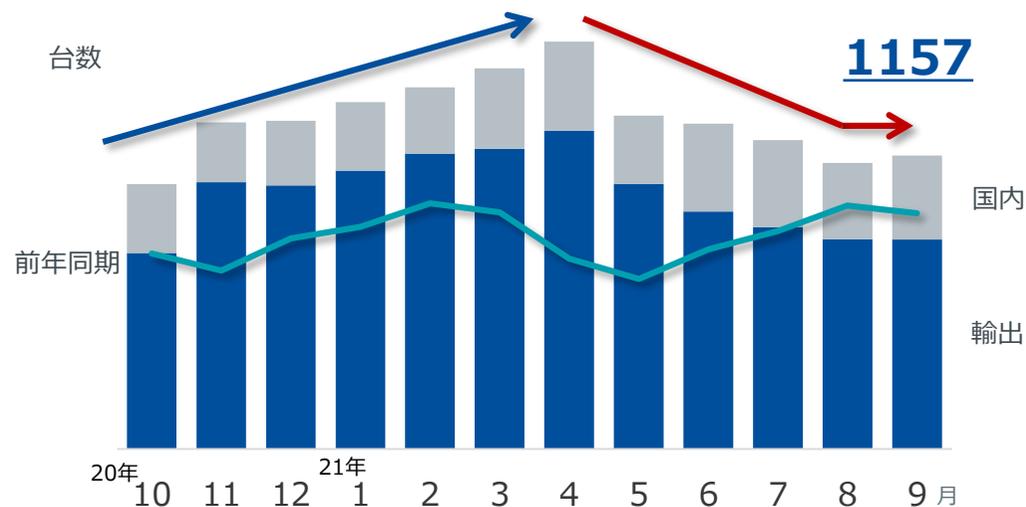
## ■ 工作機械受注額

日本工作機械工業会統計

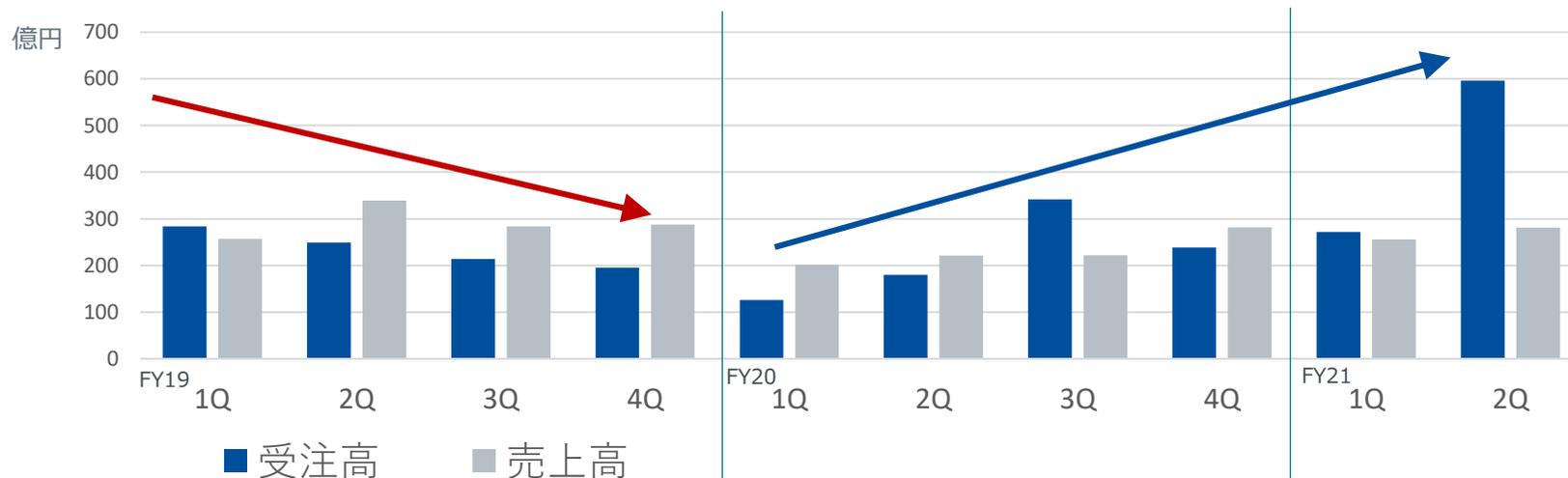


## ■ 射出成形機受注台数

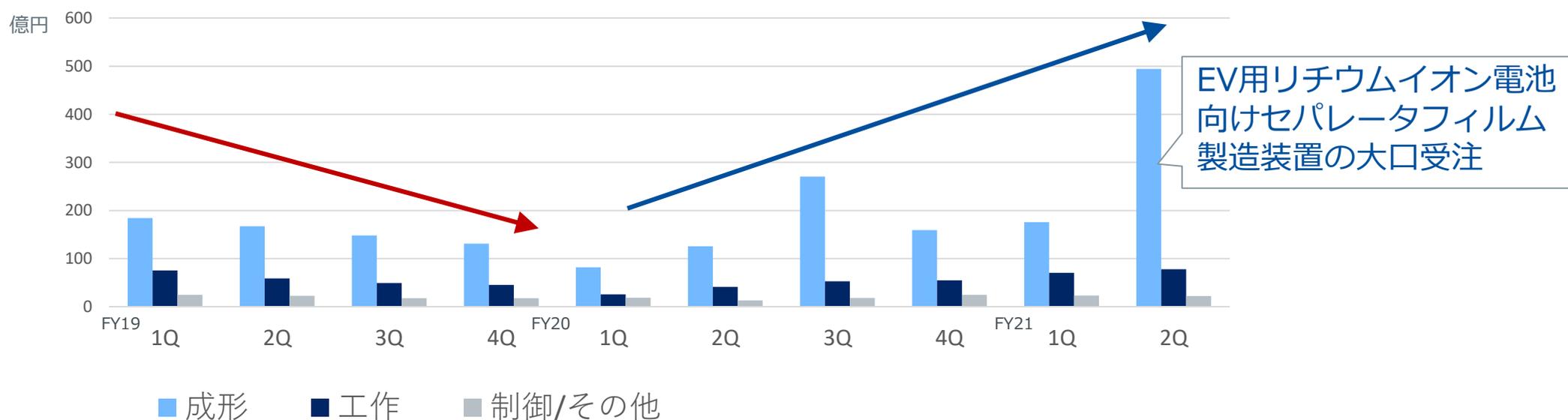
日本産業機械工業会統計 (全国ベース/13社)



## ■ 連結受注高／連結売上高



## ■ セグメント別受注額



# 経営改革プランの進捗

## 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 これまで以上に全体最適を図るため、「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」「生産センター」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

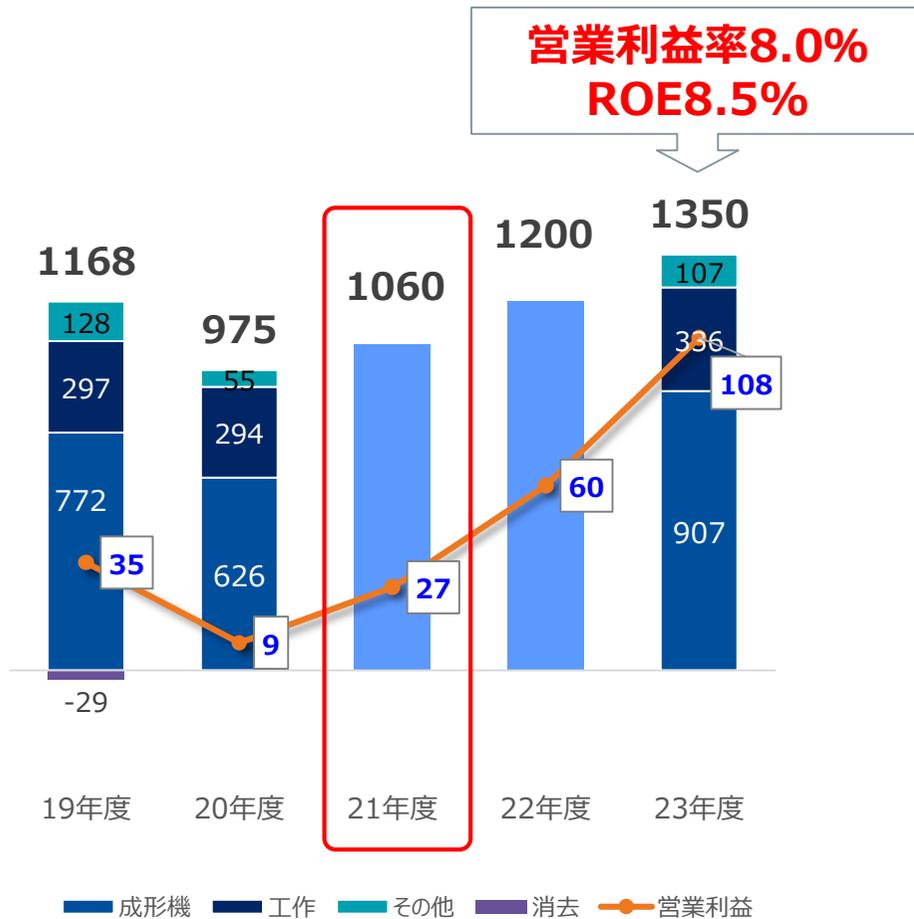
## 投資計画・ 財務戦略

### 【資本効率（ROE）の向上を目指した財務戦略の実行】

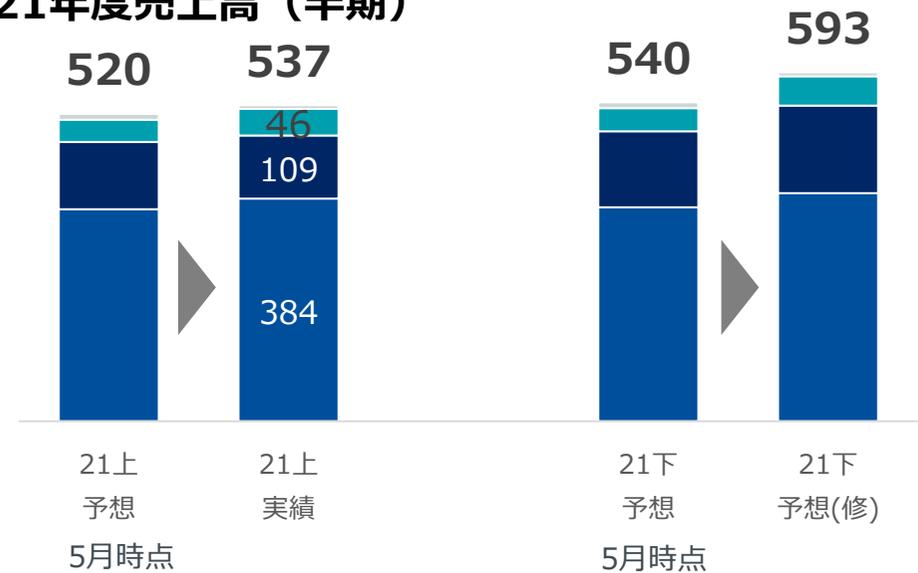
- ⑤ 手元資金を高収益企業への変革に向けた投資に充て、収益性と資本効率の向上を行う

## ■ 経営改革プラン

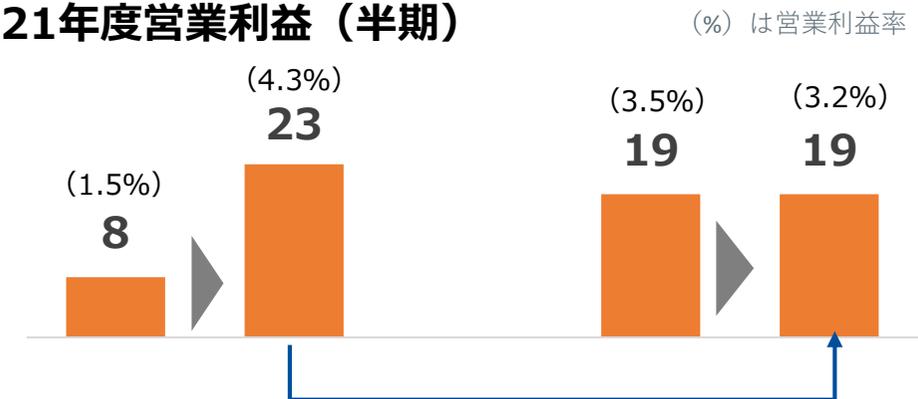
単位：億円



## ■ 21年度売上高（半期）



## ■ 21年度営業利益（半期）



《21下の利益率悪化要因》

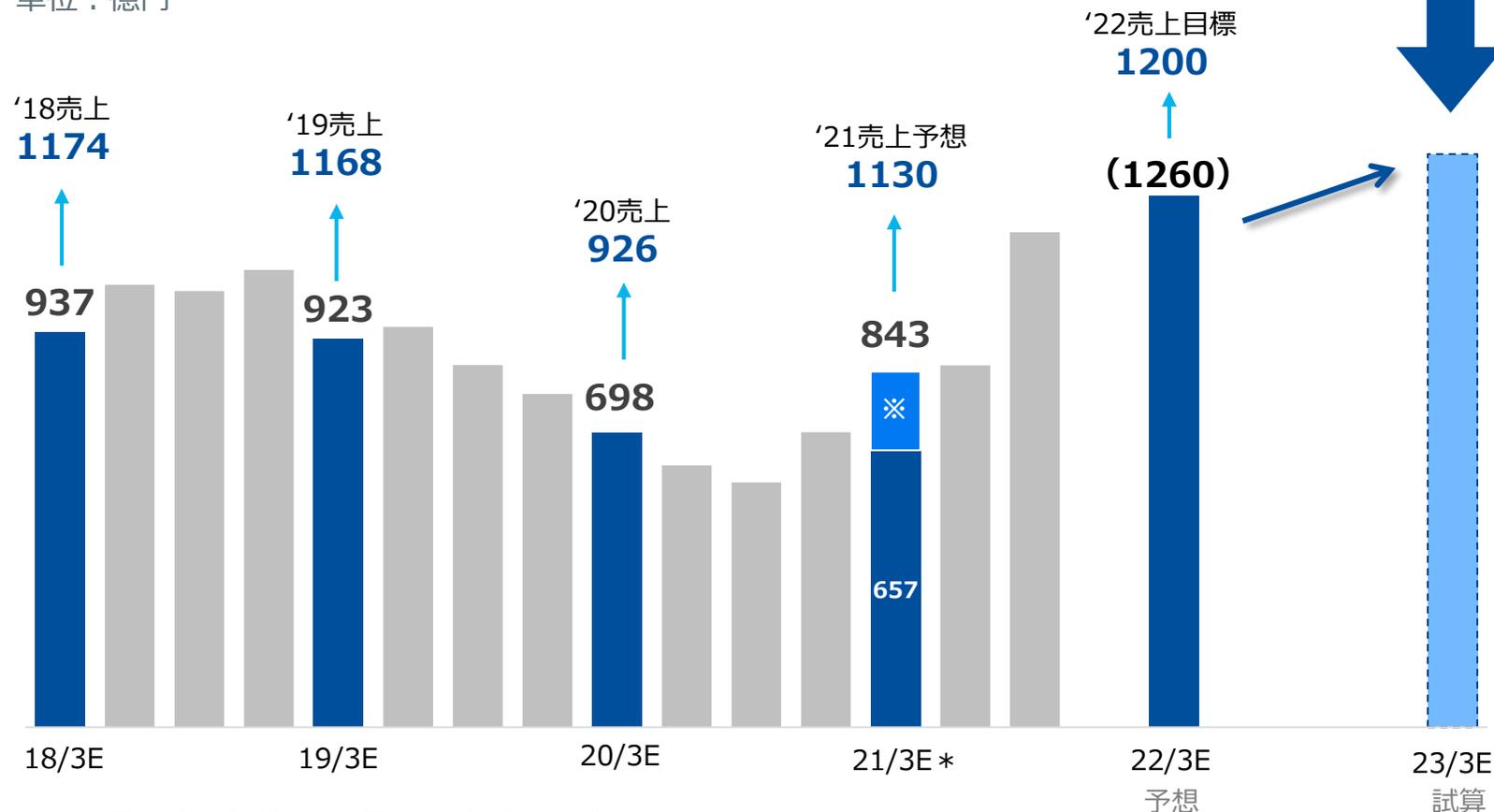
汎用機（射出・ダイカスト・工作）の売上増加により、調達品高騰のインパクトを受けるため

# 2023年度 売上高目標達成に向けた確度

Shibaura Machine

## ■ 受注残高の推移

単位：億円



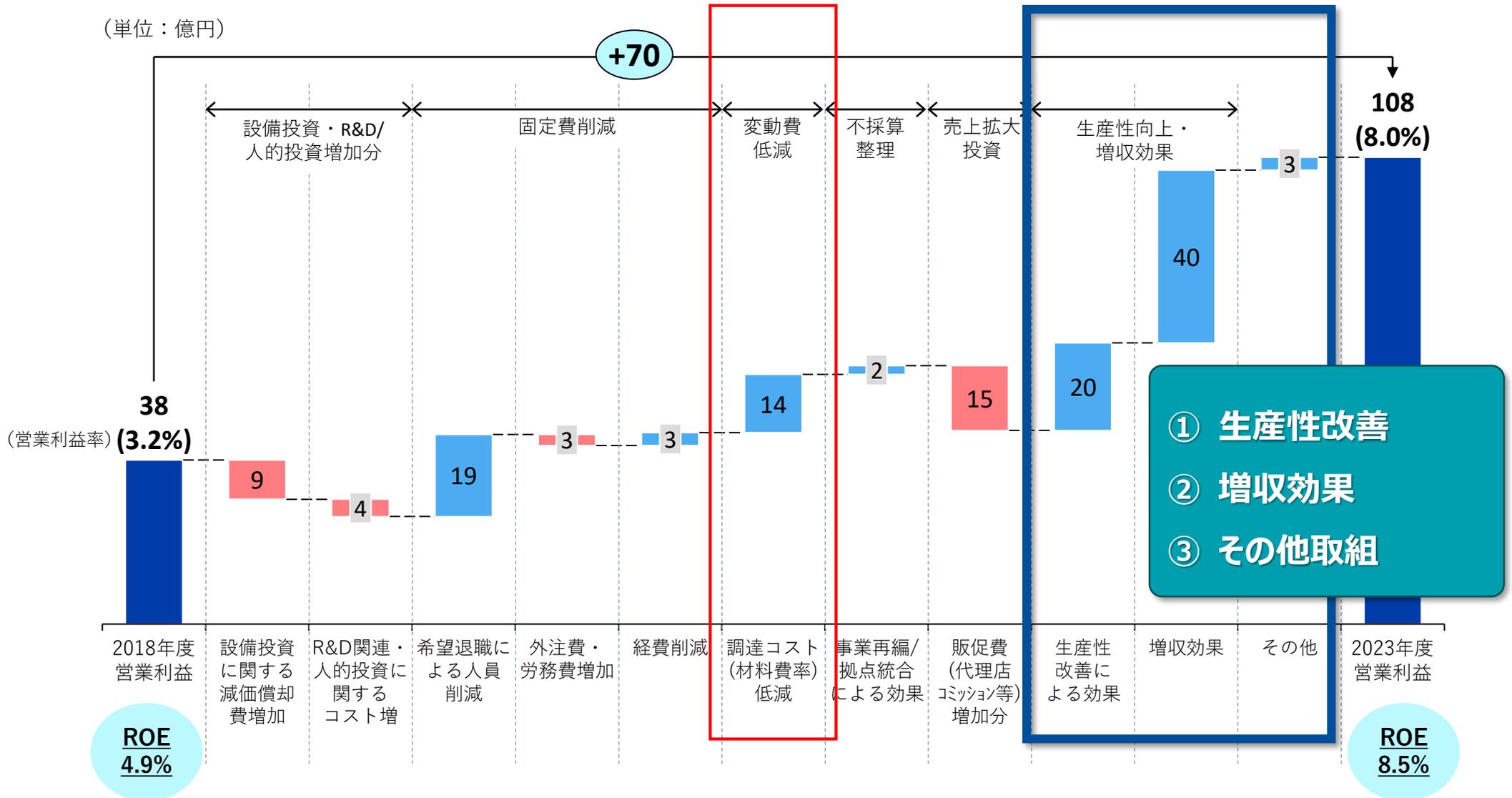
2023年度売上高1350億円に向け、受注残高形成は堅調

# 2021年度に取り組むこと

## 2021年度継続施策

## 2021年度重点施策

(単位：億円)

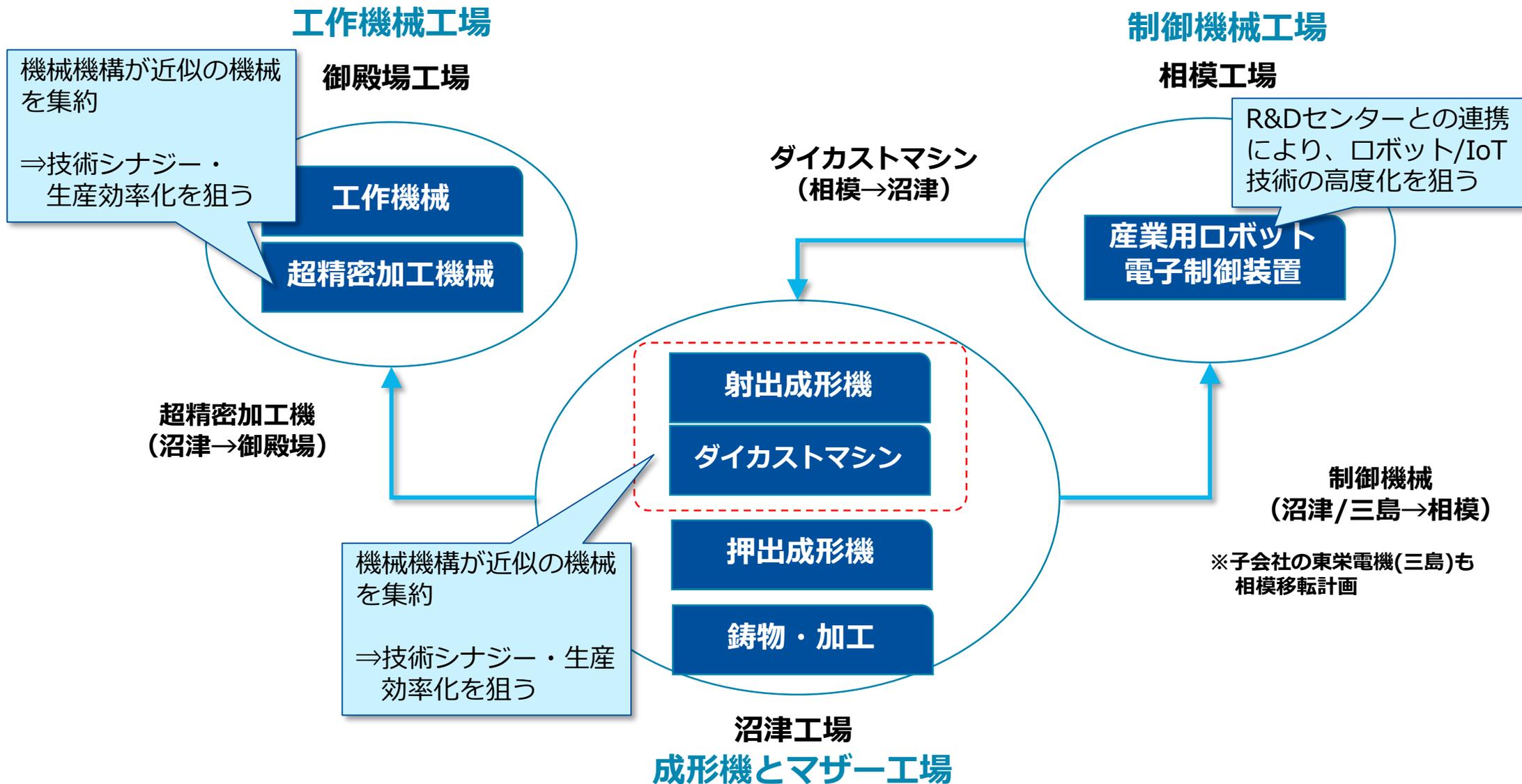


# 日本国内拠点の再編（方針）

Shibaura Machine

① 生産性改善

事業部制からカンパニー制への移行に伴う工場再編



① 生産性改善

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

23年度時点の  
効果目標

**+20億円**

## 【進捗状況】

- 小型成形機、スカラロボットの海外への生産全面移管**
  - ⇒国内の外注費用の削減、海外工場での少品種大量生産による原価低減効果
  - ⇒半導体調達遅れにより、スカラロボットの22年1月から中国生産(現調率75%)開始
- インド工場隣接地に新工場建設の進行中**
  - ⇒コロナが収束すれば、生産量増加に転じ規模拡大

# 海外生産拠点の再編進捗

Shibaura Machine

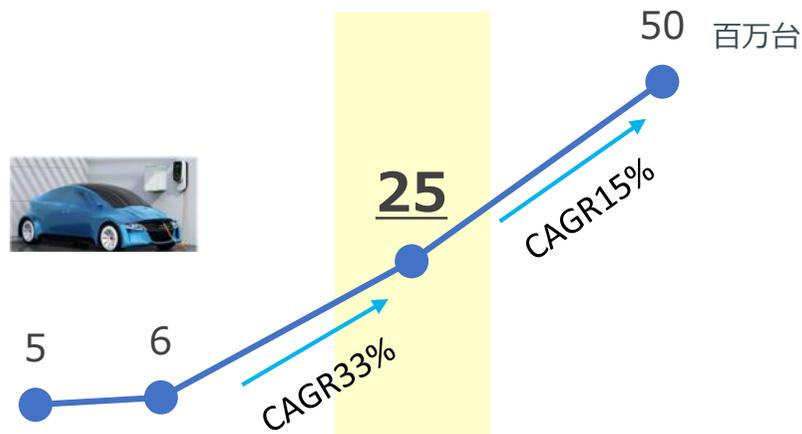
## ① 生産性改善

|       |             | 20下            | 21上  | 21下     | 22年度             |
|-------|-------------|----------------|--|---------|------------------|
| 中国工場  | スカロボットの生産移管 |                |  | 22年1月～  | 小型スカロロボット        |
|       | 現調率向上       |                |  |         | 22Q2～ 中大型スカロロボット |
| タイ工場  | 増産効果        | 射出180tクラスの生産移管 | 射出50～350tクラスの生産移管  |         |                  |
|       |             | 生産19台/月        | 生産29台/月  | 生産50台/月 | 生産60台/月          |
| インド工場 | 油圧式射出成形機の集約 |                | 油圧機集約<br> | 工場投資計画  | 工場建設             |
|       |             |                | 隣接土地の取得  |         |                  |

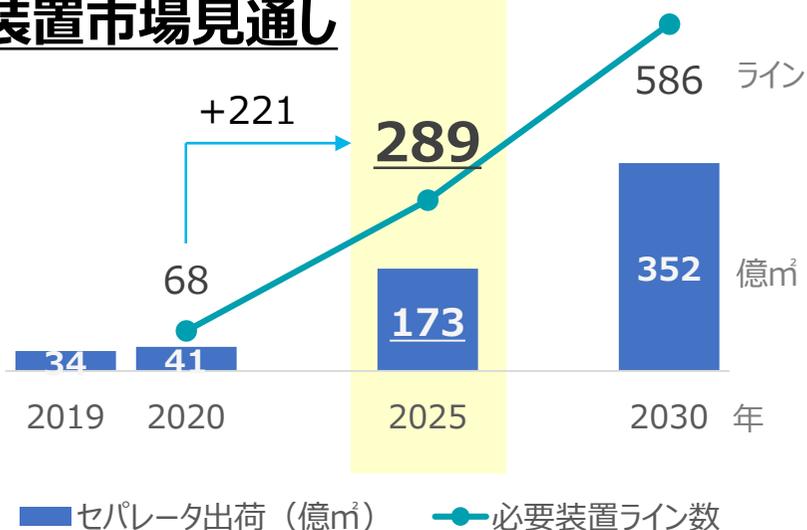
# 押出成形機事業の拡大

## ② 増収効果

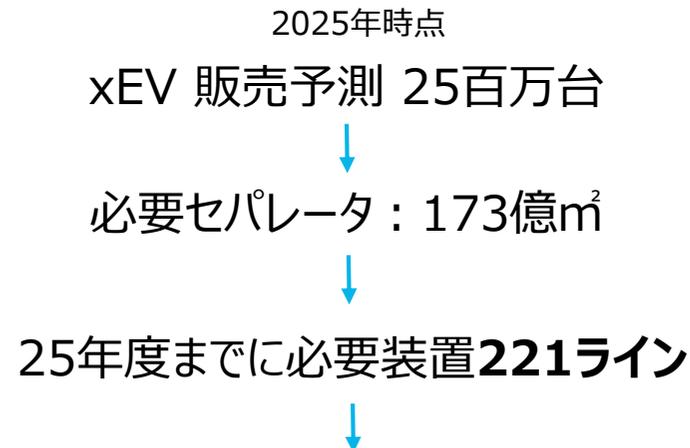
### ■ xEV販売 (EV + PHEV + HEV)



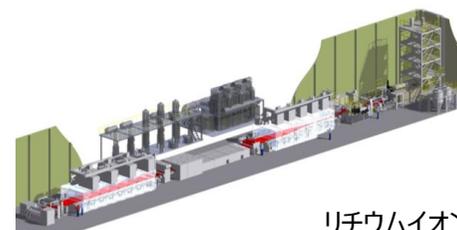
### ■ 装置市場見通し



xEV販売予測は(株)矢野経済研究所 (2021.9) より引用  
 xEV1台当たりセパレータ使用量を700m<sup>2</sup>と仮定、  
 リチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置1ライン生産能力60百万m<sup>2</sup>と  
 仮定し、必要装置ライン数を試算



- 当社の強みは高精度（薄く、均一）のフルライン・エンジニアリングを提供できること  
 ⇒ 現時点で**100ラインの新規引合**
- 現行生産能力を2倍にUP（24ライン⇒48ライン）
- 24年以降、**800～1000億円の売上規模継続**

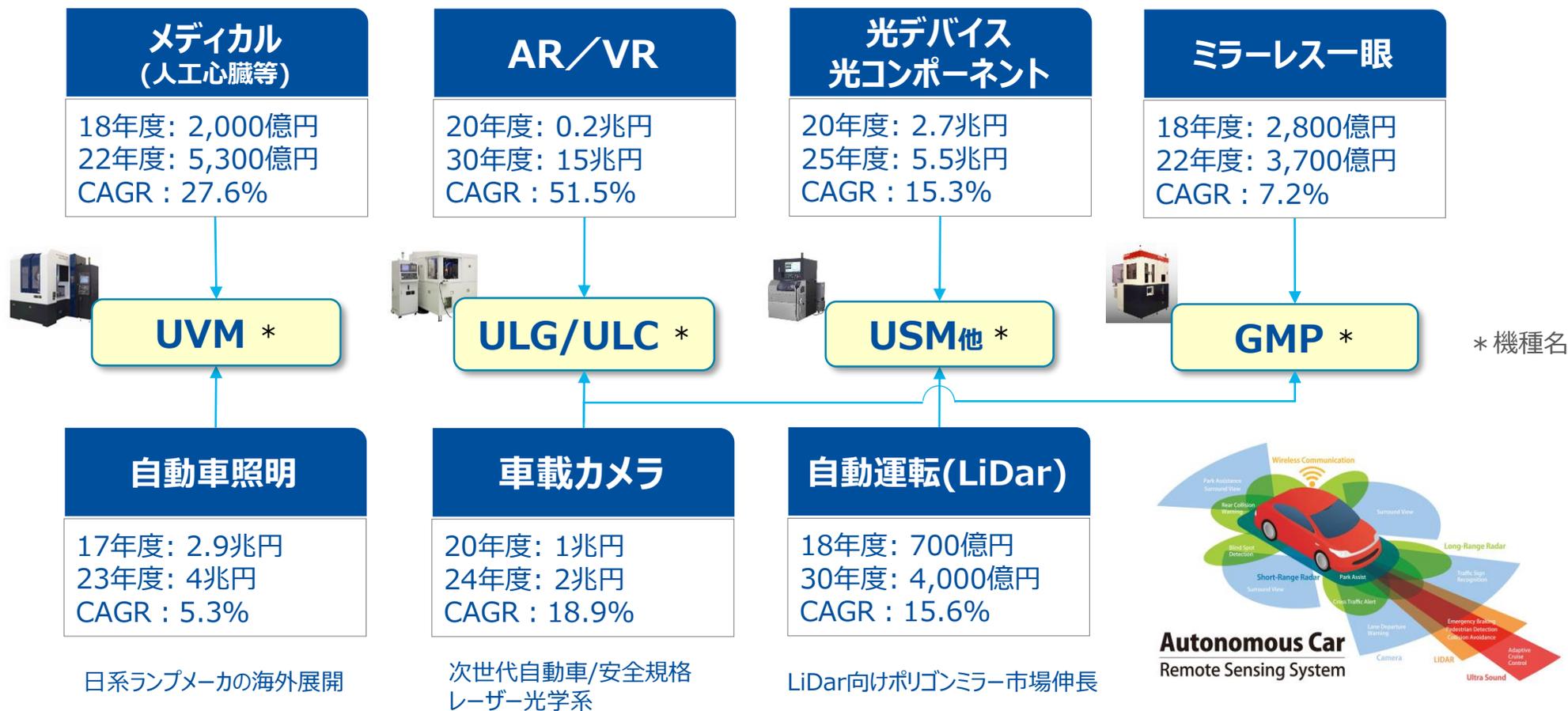


リチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置

# 超精密加工機事業の拡大

Shibaura Machine

## ② 増収効果



受注残高： 21年3月末 **42億円** ⇒ 21年9月末 **67億円** 【+25億円】

2023年度売上高100億円（2020年度売上約50億円）に向け、御殿場第一工場に**組立専用恒温室**を設置し、**2022年6月からの増産・拡販**を図る

|           | 方針  | 21年度の進捗   |
|-----------|---|---|
| 生産改革      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>加工工場の生産性の再調査</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 生産全体の問題点の把握完了</li> </ul> </li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 海外生産に向けた移管</li> <li>・ 成形機カンパニーの生産改革<br/>(射出成形機とダイカストマシンの融合)</li> </ul>   |
| 営業改革      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>現状調査と問題点の抽出</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 問題点の抽出完了</li> <li>➢ 営業プロセスの再構築開始</li> </ul> </li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>営業活動の見える化システムの運用開始</b><br/>(交渉金額、交渉ステージのモニタリング)</li> </ul>  |
| 人事制度      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>新人事制度の構築</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ JOB型人事制度の要素一部取り入れ</li> <li>➢ 管理職の制度開始 (21年4月～)</li> <li>➢ 組合員の制度開始 (21年10月～)</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 管理職の制度適用 (21年4月～)</li> <li>・ 組合員の制度適用<br/>⇒対象者への丁寧な説明、浸透を図るため、<b>22年4月～開始に変更</b></li> </ul>  |
| 経営管理の見える化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>管理会計システム構築</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 自動集計開始</li> <li>➢ 多軸分析機能の実装</li> </ul> </li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自動集計 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 実績集計 (21年4月～)</li> <li>➢ 予算・見込の計算 (21年10月～)</li> </ul> </li> <li>・ 多軸分析 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 本体販売～サービス販売までの数値捕捉可能<br/><b>弱い地域の対策、強い地域を伸ばす</b></li> </ul> </li> </ul> |

| 項目             | 値上げ理由  | 当社影響先   |
|----------------|--|---|
| 鋼材、銅材などの原材料費高騰 | <ul style="list-style-type: none"> <li>鉄鉱石などの原料高騰</li> <li>中国市場や自動車の復調</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>機械構造物鋳物</li> <li>板金・フレーム</li> <li>油圧機器・モータ、配管部品</li> <li>ボルトなどの締結部品</li> </ul> |
| 鋳物原材料高騰        | <ul style="list-style-type: none"> <li>原材料や鉄スクラップ価格の高騰</li> <li>原油価格高騰</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>機械構造物鋳物</li> </ul>   |
| 半導体、電気部品価格高騰   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ディスプレイ機器の需要増加</li> <li>自動車の復調</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>制御盤、中組(配線キット)の部材</li> </ul>  |
| 海上運賃高騰         | <ul style="list-style-type: none"> <li>世界的なコンテナ不足</li> <li>港湾作業不足</li> <li>原油価格高騰</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>製品・部品の輸出入</li> </ul>   |

2021年度に約▲10億円超のインパクト（営業利益ベース）



**全地域・全機種に対し、販売価格3%UP**

## 成形機

(射出成形機・ダイカストマシン)

### 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

(押出成形機)

### 数値形成のアドイショナルな位置づけ

- 事業規模が拡大しており、  
リソースの再配置など体制の構築を進める

## 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

### 数値形成のすそ野を広げる

- スカラロボットの中国生産を進め、中国・東南アジア  
の5Gスマートフォン部品工場の自動化ニーズに集中

# 事業ポートフォリオ戦略（長期ビジョン2030）

Shibaura Machine

## 基本方針

## 高付加価値・市場拡大領域

## 縮小・撤退

### 新規

### 拡大・強化

デジタルトランスフォーメーション

### 工作機械 カンパニー

機種選択で  
特定ドメインに集中

エネルギー

航空機

光学

デバイス

- ・複合機
- ・セラミック切削機

- ・大型機
- ・特殊、専用機
- ・超精密加工機

- ・小型機と汎用機

### 成形機 カンパニー

射出・ダイカスト  
→海外地産地消を拡大

自動車

省資源

押出成形機  
→投資による事業拡大

エネルギー

デバイス

新材料

- ・システム  
エンジニアリング

- ・異材接合機

- ・射出成形機
- ・ダイカスト  
マシン

- ・標準油圧機の国内生産

- ・高圧連続プレス  
(全固体電池など)
- ・反応押出成形機  
(バイオマスなど)

- ・押出成形機

- ・斜軸押出機

### 制御機械 カンパニー

外販に特化。システム  
エンジニアリング強化

自動化

省力化

- ・協働ロボット
- ・AGV

- ・ロボット
- ・サーボモータ、  
コントローラ

- ・NC、コントローラ  
(外部アライアンス活用)

### 新規事業 カンパニー

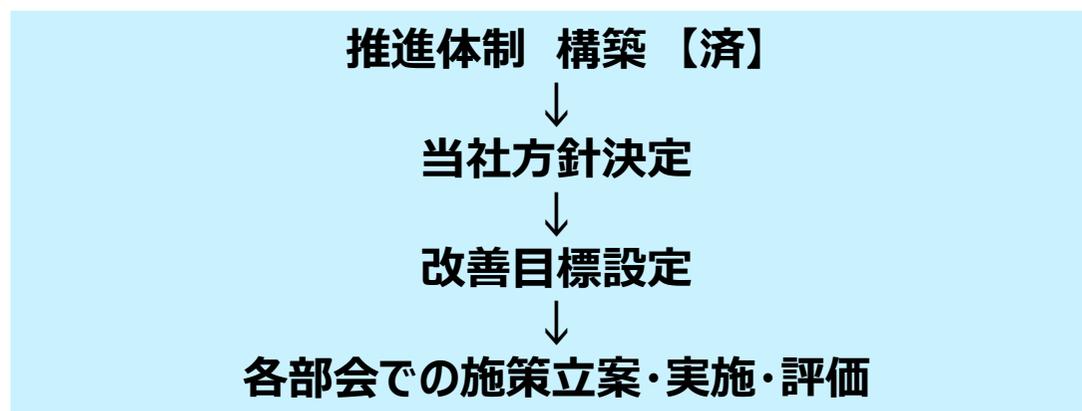
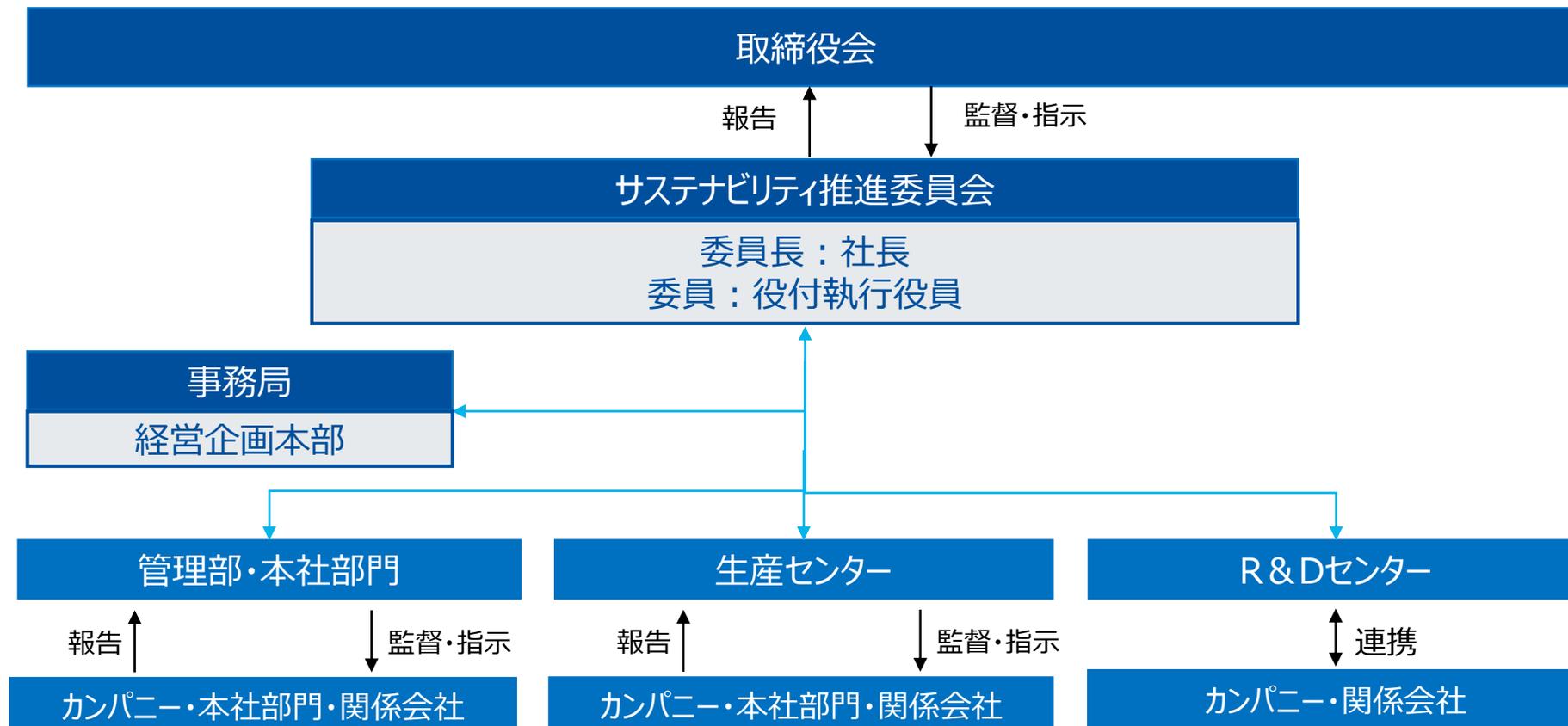
表面構造制御による  
新たな機能付与の技術確立

自動化

デバイス

- ・成膜装置：電子回路市場（次世代通信）
- ・塗工装置：高機能フィルム、デバイス市場  
(全固体電池、セラミックコンデンサ、光学部品など)
- ・インプリント装置：浄水・滅菌市場（深紫外LED）

# ESGへの取り組み



# 環境アクションプラン

Shibaura Machine

「芝浦機械のCO2削減目標」 2030年に2013年比で50%以上の削減

基準年度：2013年度

| 取り組み項目                     |  | 第2次環境アクションプラン<br>2025年度        | 長期目標<br>2030年度         |
|----------------------------|--|--------------------------------|------------------------|
| 地球温暖化の防止<br><br>CO2削減      | 環境調和型製品（ECP）※の提供<br><br>※3Rを考慮した「環境調和型製品設計ガイド」に基づいて設計された製品 |                                |                        |
|                            | 工場の省エネ化  |                                |                        |
|                            | スコープ3の取り組み<br>再生可能エネルギーの使用                                 | 環境負荷把握（含海外）<br>使用量の7.5%超を太陽光発電 | 削減活動<br>使用量の20%超を再エネ発電 |
| LCA<br>(ライフサイクル<br>アセスメント) | 生物多様性保全  | ビオトープ、国内各工場・植林                 |                        |
|                            | 資源の有効活用<br>廃棄物排出原単位削減（t/億円）                                | 2.0 （▲58%）                     | 1.2 （▲65%）             |
|                            | 化学物質の管理<br>化学物質排出原単位削減（t/億円）                               | 42.5 （▲45%）                    | 40 （▲52%）              |
|                            | グローバルなEMS※構築   | 外部インフラ調査、海外環境内部調査、海外工場環境リーダー育成 |                        |

※EMS：環境マネジメントシステム



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