

# 今後の経営戦略について

2022年6月3日

芝浦機械株式会社

# 今後の経営戦略について

- 1) 経営改革プランと取り巻く環境変化について
- 2) 経営改革プラン 前半の実績・効果
- 3) 経営改革プラン 2022年度にやるべきこと
- 4) 長期ビジョン

# 経営改革プランと 取り巻く環境変化について

## 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

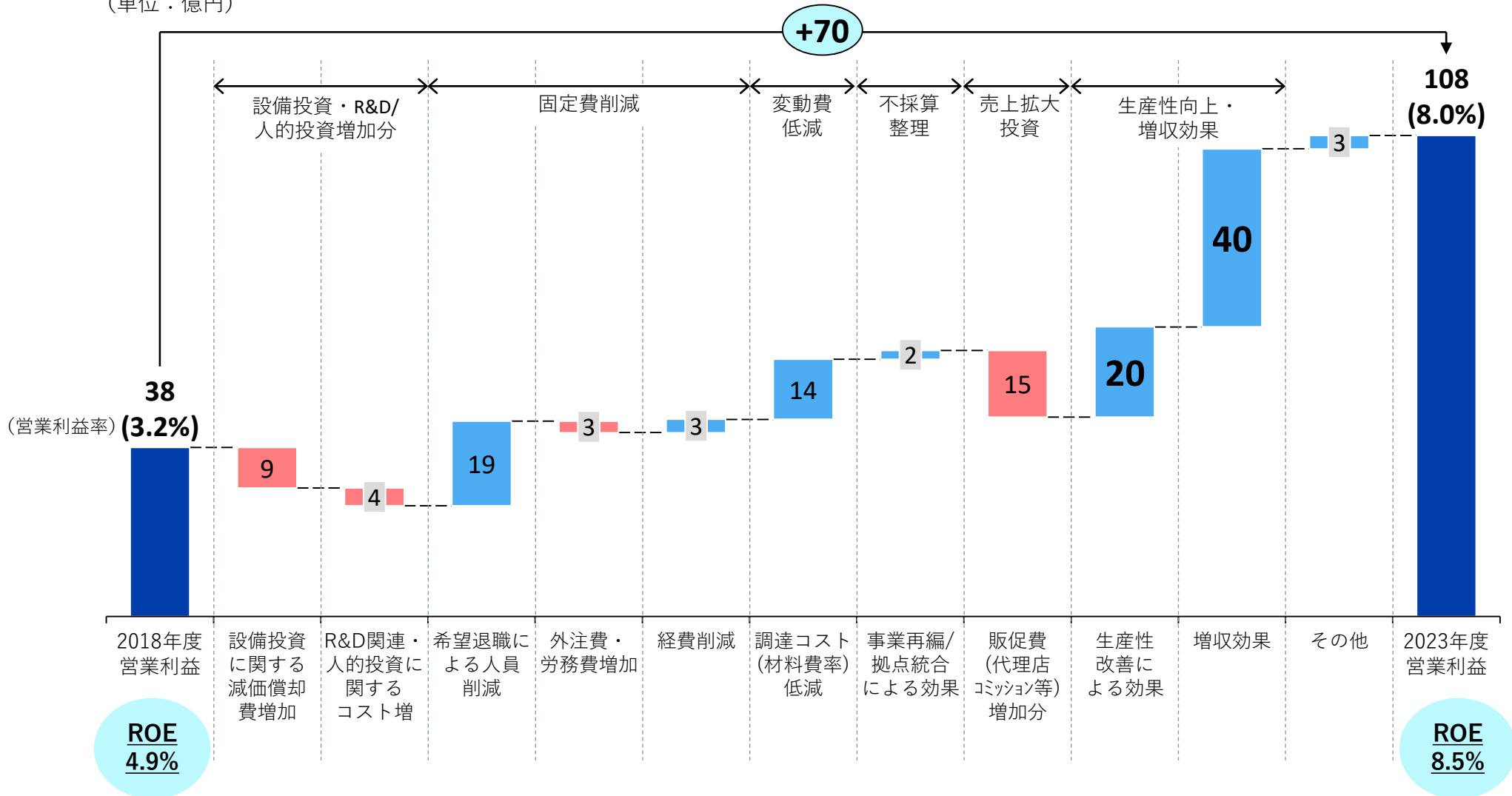
### 【資本効率（ROE）の向上を目指した財務戦略の実行】

- 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

# 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**

(単位：億円)



環境変化により、経営改革プラン策定時（2020年2月）に織り込まれていない要素

## プラス

- ✓ **EV化への加速 → 押出の受注増加**  
（ +405億円、+172%増\* ）
- ✓ **日系自動車メーカーのインド生産工場の計画具体化**
- ✓ **WEBツール浸透による会議効率化、出張旅費抑制**

## マイナス

- ✓ **EV化への加速 → ダイカストマシンの受注減少**（▲81億円、▲34%減\*）
- ✓ **コロナ発生・長期化による販売・サービス活動・生産の制限**（▲48億円分の売上遅延）
- ✓ **半導体など電気部品の調達難**  
（平常時より平均+45日、最大+420日納品遅延）
- ✓ **鋼材価格・エネルギー・輸送費の高騰**  
（▲19億円の利益押下要因（うち調達コストは▲15億円））

\* 増減額・増減率は2021年度と2018年度との比較

# 経営改革プラン 前半の実績・効果

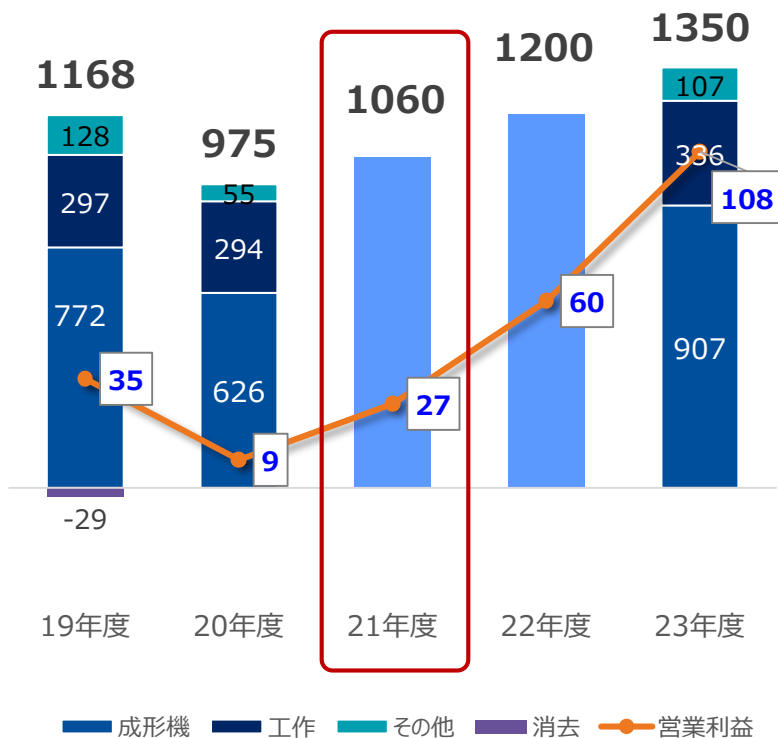
	方針	2020、21年度の進捗
生産改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内生産体制の再編 (カンパニー制移行に合わせた体制構築)</li> <li>汎用機の海外生産移管</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>射出成形機とダイカストマシンの製造部門統合</li> <li>海外工場に小型成形機、スカラロボット移管 ⇒海外生産工場の収益性改善</li> </ul>
営業改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業プロセスの再構築</li> <li>国内拠点・海外拠点の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業活動の見える化システムの運用開始・定着 (交渉金額、交渉ステージのモニタリング)</li> <li>UK販社の閉鎖</li> </ul>
人事制度改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>新人事制度の構築                             <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～開始)</li> <li>組合員の制度適用 ⇒対象者への丁寧な説明、浸透を図るため、22年4月～開始</li> </ul>
経営管理の見える化	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理会計システム構築                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 管理数値の自動集計</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～開始)</li> <li>➢ 予算・見込の計算 (21年10月～開始)</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 弱い地域の対策、強い地域の投資立案に活用</li> </ul> </li> </ul>



## ■ 経営改革プラン

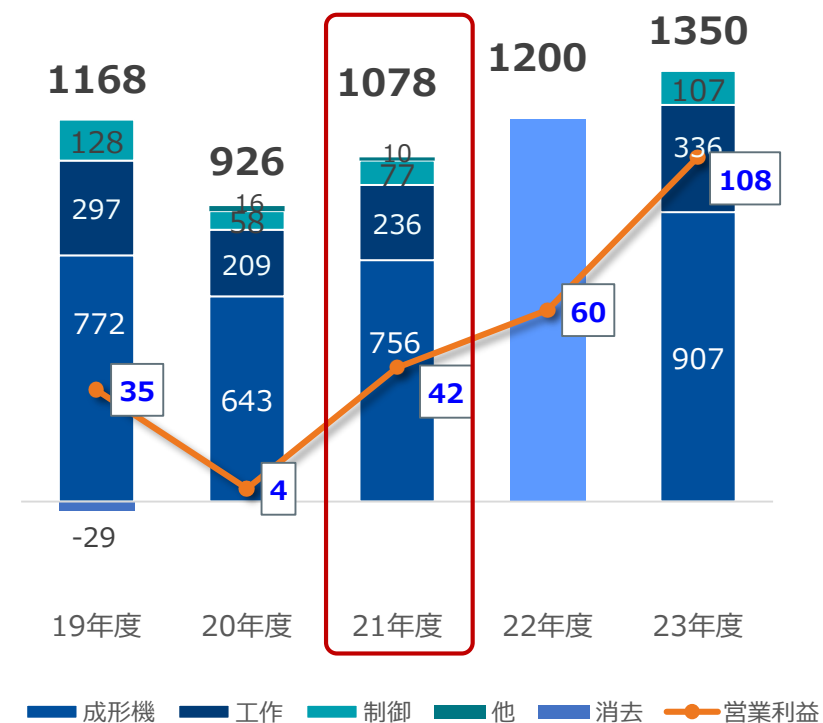
単位：億円

営業利益率8.0%  
ROE8.5%



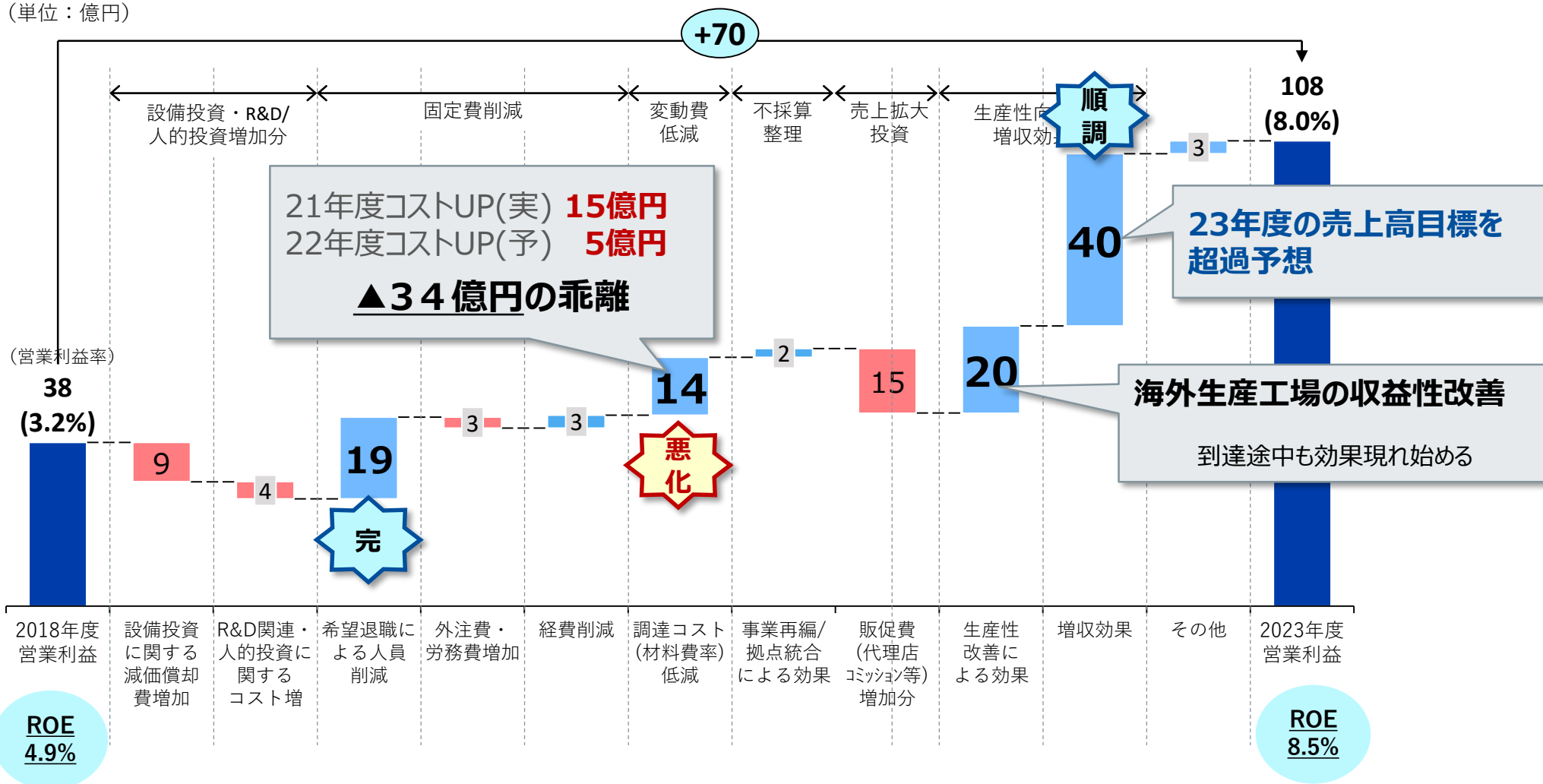
## 2021年度の目標経営数値は達成した

単位：億円



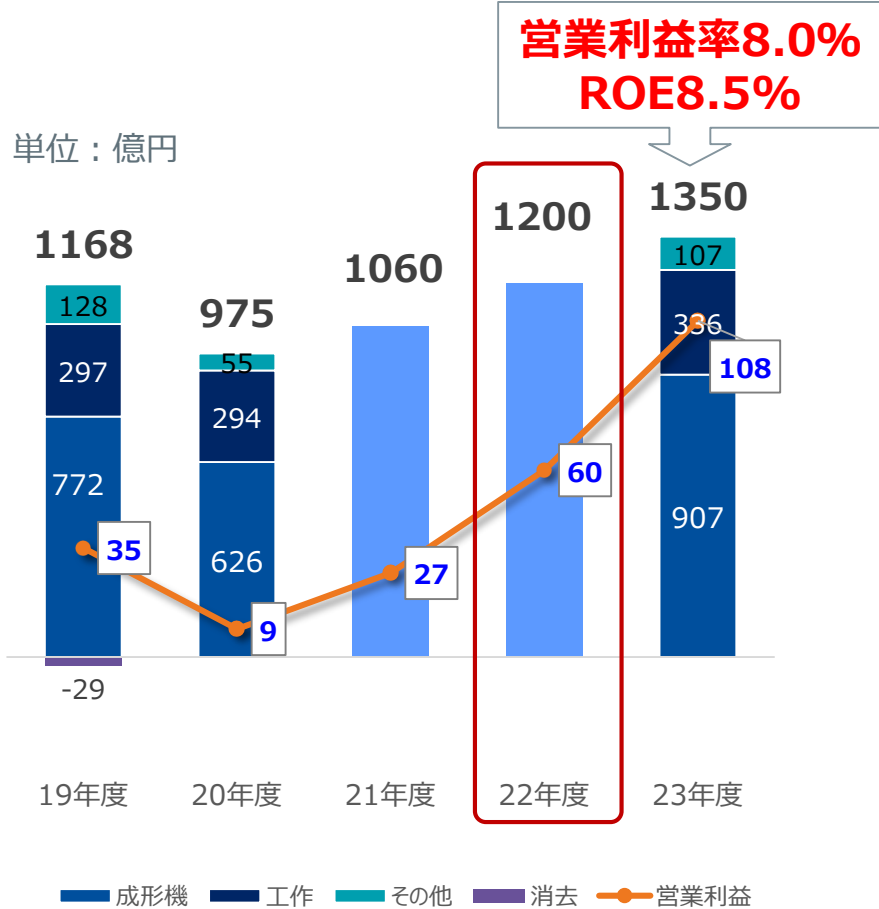
## 2021年度末 時点での進捗評価

(単位：億円)



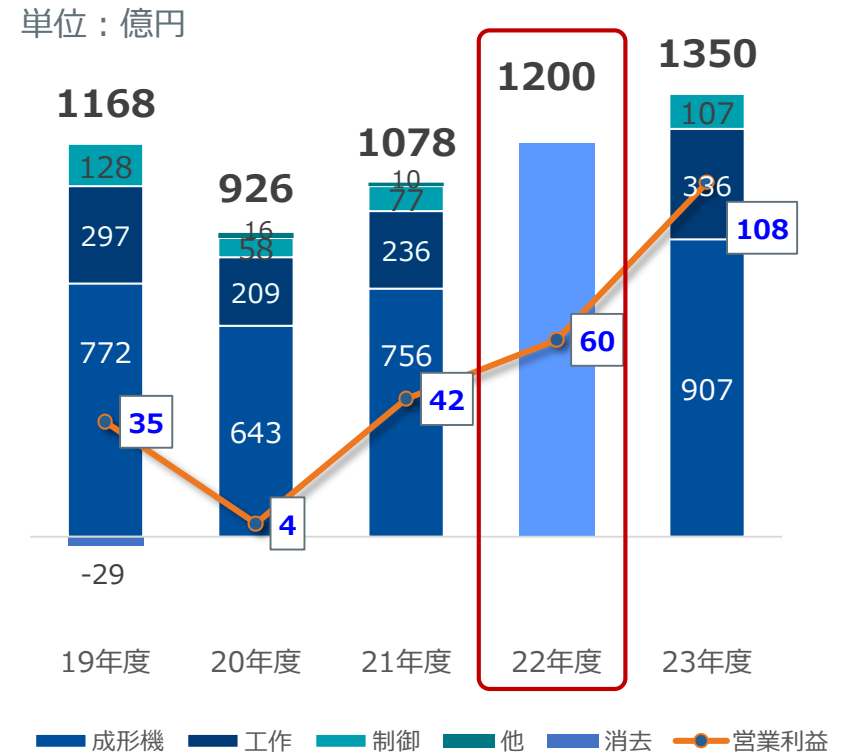
# 経営改革プラン 2022年度にやるべきこと

## ■ 経営改革プラン



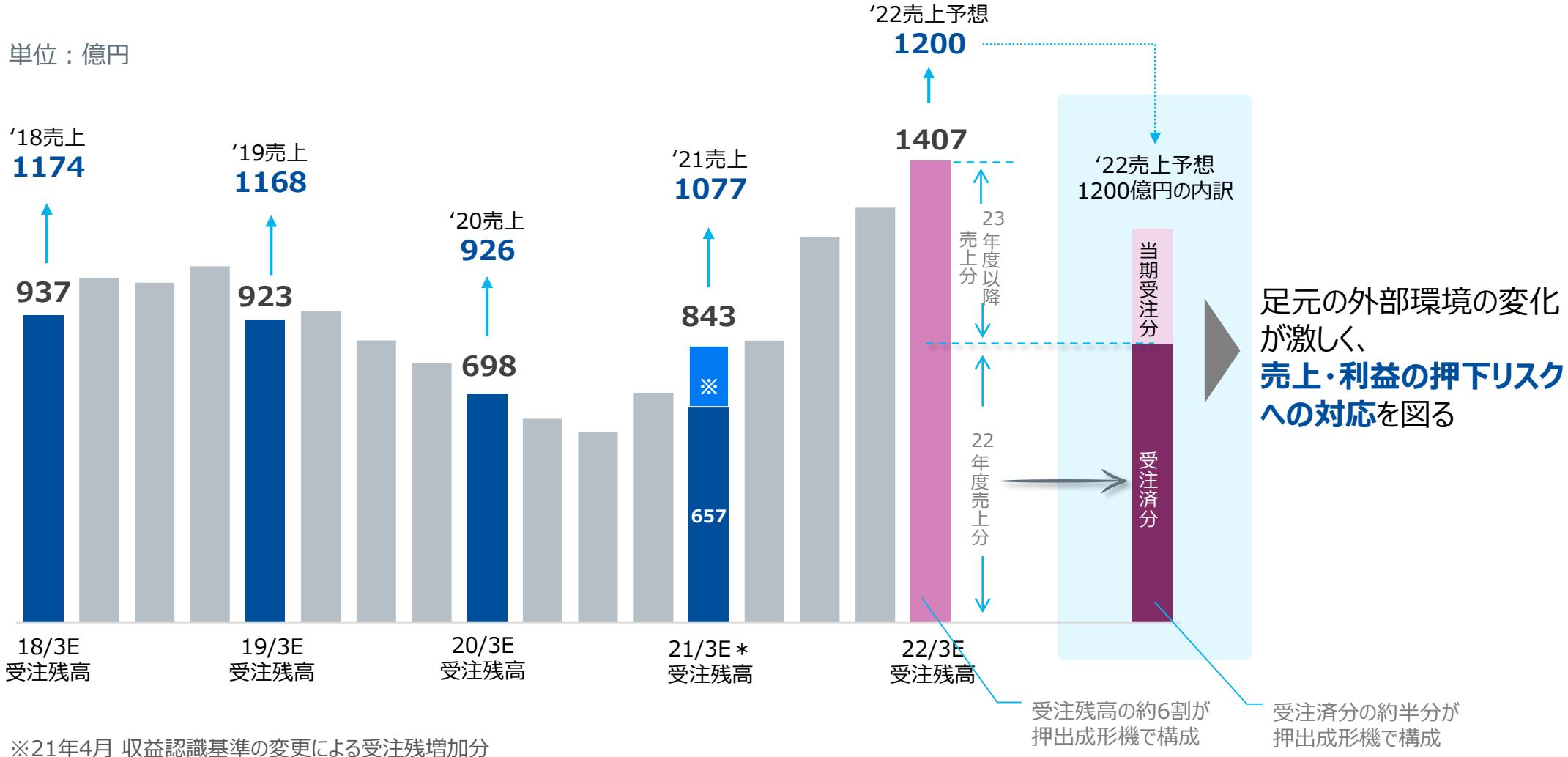
## 2022年度の予想

売上 1200億円  
営業利益 60億円



# 2022年度 売上高達成に向けた確度







## ■ 受注残高の推移



顕在事象	足元の経営リスク	対応方針
コロナ	<ul style="list-style-type: none"> <li>上海市のロックダウン長期化による上海工場操業低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安徽省所在の協力会社の活用</li> <li>タイ工場の操業アップ</li> </ul>
部材高騰 調達難	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料費アップによる利益率悪化</li> <li>調達品入荷待ちによる操業不足、売上遅延</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売価アップ交渉（'20年度比 <sup>'21年度</sup> 3%UP ⇒ <sup>'22年度</sup> <b>8%UP</b>）</li> <li>操業不足職場から<b>押出</b>への<b>人員シフト</b></li> <li><b>サービス事業</b>へ傾注</li> </ul>
エネルギー 高騰	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造コストのアップ</li> <li>物流費の値上げ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>DX活用</b>推進による生産性向上</li> <li>物流費値上げ分の負担交渉</li> </ul>
インフレ	<ul style="list-style-type: none"> <li>物価上昇に伴う人件費アップ圧力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事のやり方見直しによる効率アップ</li> </ul>
円安	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国生産の射出・型締ユニット装置の調達コストアップ</li> <li>中国・台湾メーカ部品原価アップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OUT-OUT比重を高め、<b>地産地消</b>をさらに促進</li> <li>日本国内メーカ部品の一時的活用</li> </ul>
地政学 リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>英EU離脱</li> <li>米中貿易摩擦の長期化</li> <li>露・ウクライナ問題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>UK販社 <b>閉鎖</b> → イタリア販社にテリトリー移管</li> <li>中国工場 → <b>タイ工場への生産シフト</b></li> <li>対ロシア輸出は僅か（影響は軽微）</li> </ul>

# 2022年度やるべきこと① 生産性改善（海外）

## 少品種大量生産による生産効率向上で利益額創出

		'20	'21	'22	'23年度
 <b>中国工場</b>	スカロボットの生産移管  現調率向上 <b>75%以上</b>		 850台/年	ただし、上海市ロックダウンにより日本生産に一部切替のため2300台に <b>3400台/年</b>	4800台/年
	 <b>タイ工場</b>	増産効果  現調率向上	射出180tクラスの生産移管  生産19台/月	射出50～350tクラスの生産移管  生産29台/月 ⇒50台月	<b>生産 50～60台/月</b>
 <b>インド工場</b>	油圧式射出成形機の集約  中大型機の増産		油圧機集約 	 射出の大物構造物の加工内製化 自社製工作機械を4台導入	
			隣接土地の取得	工場投資計画	新工場建設

## 経済成長著しいインド市場への射出成形機の拡販

■ アライアンス (スキーム協議中)

■ オーガニック

### 油圧機から電動機への切替需要

- ・ 医療・容器業界、日系自動車関連が牽引
- ・ 電動化比率  
'21年度 **11.5%** ⇒ 10年後 **31.5%**予測

### 中大型機の拡大 (特に自動車産業向け)

- ・ 人口ボーナスにより、**白物家電、建材、容器、自動車**の市場伸長期待大
- ・ 5年後、**日系自動車業界のインド進出**見込む

### 電動式 小型機の生産開始

当社モデル機



日精ASB殿 インド工場生産

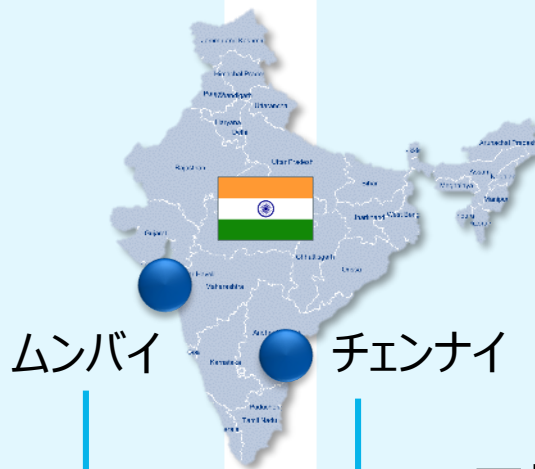
### 油圧式 中大型機の増産



2023年度中の稼働計画

工場生産エリア拡張 + 加工設備更新

1200台/年 ⇒ 2500台/年 (新工場稼働時)



ムンバイ

チェンナイ



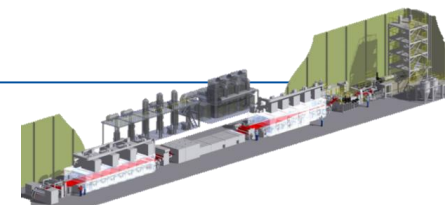
# 2022年度やるべきこと③ 押出BSF生産拡大

Shibaura Machine

## 押出BSF 売上1000億円（次期中計期間）を目指して

BSF: バッテリー セパレータ フィルム

### 目標 4ライン/月 生産



'21年10月～

生産 2ライン/月\*



'22年下期

生産 4ライン/月\*

\*フルライン

### 生産体制の構築

同時に 1 2ラインを組む必要  
(生産LT 3カ月を前提条件)



沼津第9工場

6ライン\*



沼津第15工場

2ライン\*



御殿場第1工場

4ライン\*

• 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







御殿場工場は工作機械の生産工場であるが、テンポラリーで活用

BSF専任組織体制を設置

（22年4月）

# 2022年度やるべきこと④ 設備投資

## 主な設備投資計画・稼働時期（2022+23年度）

区分	投資目的	2022年度		2023年度	
		上期	下期	上期	下期
経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社資産の有効活用による利益創出</li> </ul>			 <b>相模物流センター事業開始</b>	
販売サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX活用によるサービス事業の拡大</li> </ul>			<b>DX</b>	他地域への横展開
技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX活用による開発・設計 後戻り作業撲滅（生産性改善）</li> </ul>		<b>新3D-CAD稼働</b>	<b>DX</b>	
生産（国内）	<ul style="list-style-type: none"> <li>超精密加工機の売上高<b>100億円規模</b>を実現</li> <li>沼津工場の再編</li> </ul>		<b>御殿場・精密組立工場稼働</b>		<b>御殿場マーシャリングセンター稼働</b> 
生産（海外）	<ul style="list-style-type: none"> <li>インド市場の拡大</li> </ul>		<b>インド工場 工作機械導入・稼働</b> 23年6月までに順次4台稼働		<b>インド新工場稼働</b> 

上記の全体投資額 約230億円

# 長期ビジョン

# 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  
(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
- ・AMR

- ・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  
(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）

## 製品を通じた 環境負荷の低減

部品軽量化、部品点数の削減を通じ、  
環境負荷を低減するエコプロダクツの開発

## 技術革新による 高品質な製品の実現

SHIBAURA DXの推進  
バーチャル空間で99.7%の完成度の達成

芝浦機械が提供を  
目指す社会的価値

工場全体に対するトータルサポートで  
工場自動化に貢献

## 最適な 生産ラインの実現

再生エネルギーの普及に対して  
様々な製品で貢献

## 自然エネルギー の普及

# 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/>