

今後の経営戦略について

2022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) 経営改革プランと進捗評価について
- 2) 経営改革プラン 2022年度にやるべきこと
- 3) 長期ビジョン

経営改革プランと 進捗評価について

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

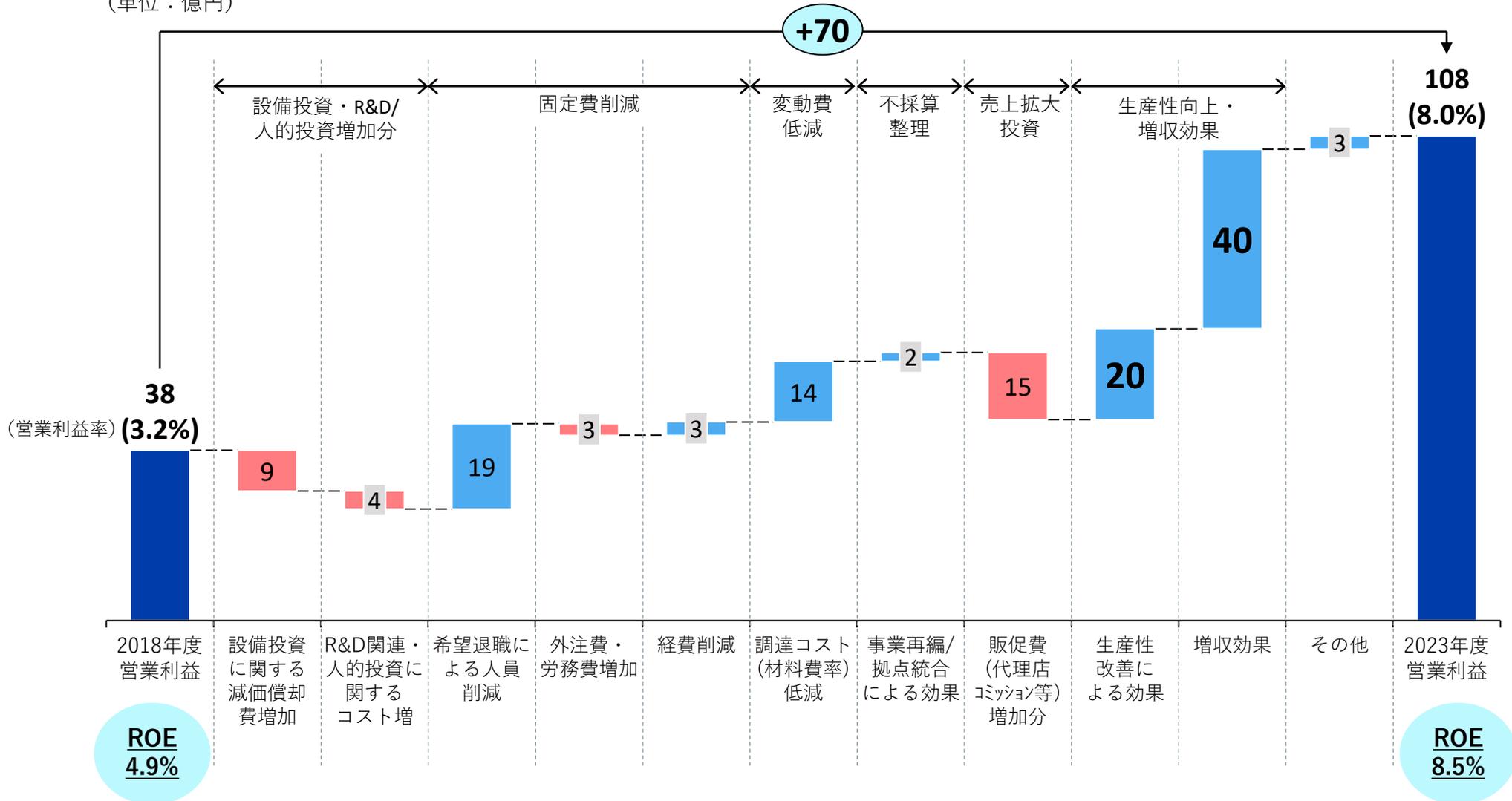
【資本効率（ROE）の向上を目指した財務戦略の実行】

- 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)



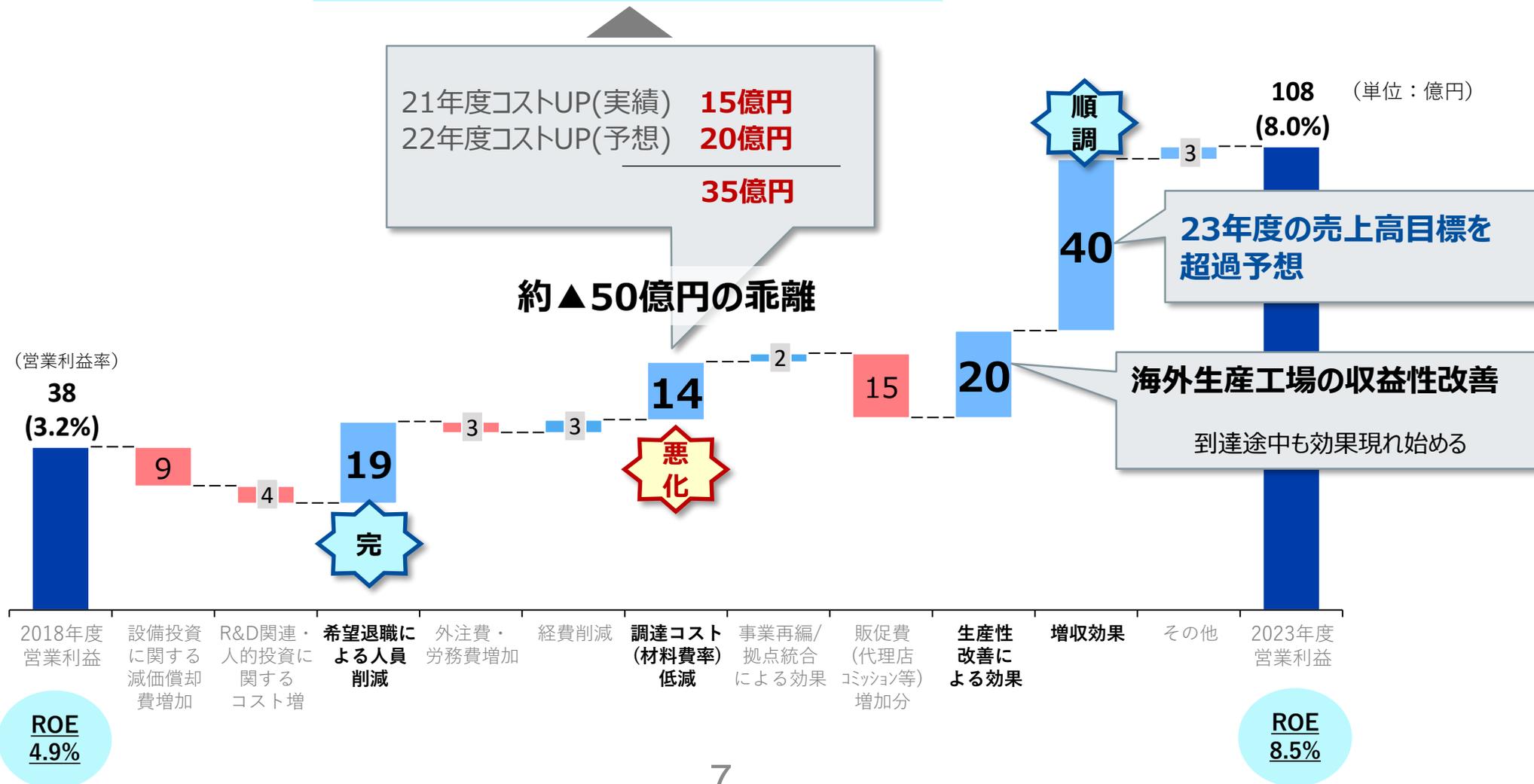
経営改革プラン 各施策と進捗

	2020		2021		2022		2023			
	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期		
事業再編	●組織再編（カンパニー制、RDC、生産センターの設置）									
	●RDC(相模集約)		●本社移転(沼津 ⇒ 東京)		●不二精機統合					
経営管理	●管理会計システム（経営の見える化）									
	●技術部門 新3D-CADシステム（DX）									
人事関係	●早期希望退職		●新人事制度（管理職）							
	●新人事制度（組合員）									
営業改革	●営業活動管理システム									
			●UK販社閉鎖		サービス事業強化の取組					
工場再編	●小型射出成形機 生産海外移管（日本 ⇒ 中国・タイ）									
	●射出成形機・ダイカスト製造部門移転（沼津 ⇒ 相模）									
	●汎用ロボット生産海外移管（日本 ⇒ 中国）									
	準備／設計／建設									
	○インド新工場稼働 ○マーシャリングセンタ稼働 ○物流センタ事業開始									

経営改革プラン 改革効果の進捗

2022年度上期 時点での進捗評価

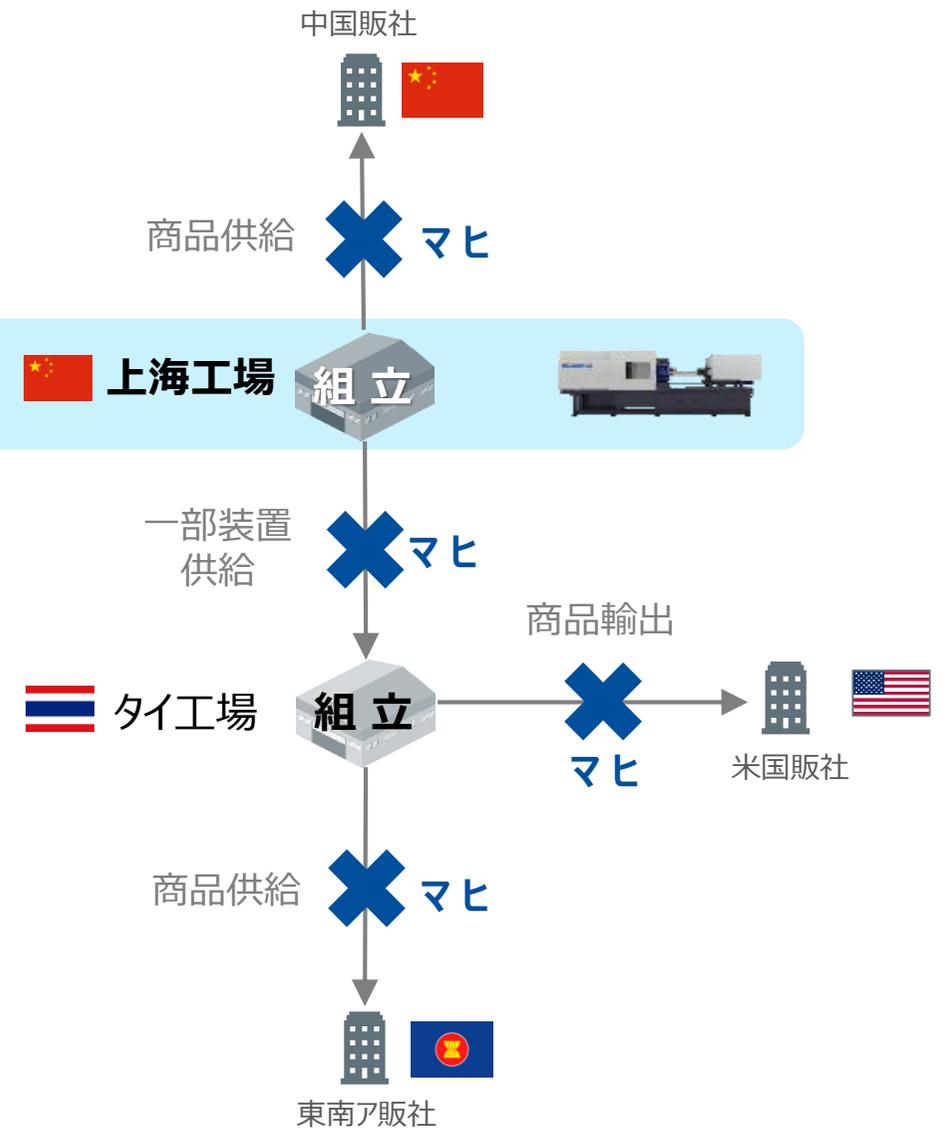
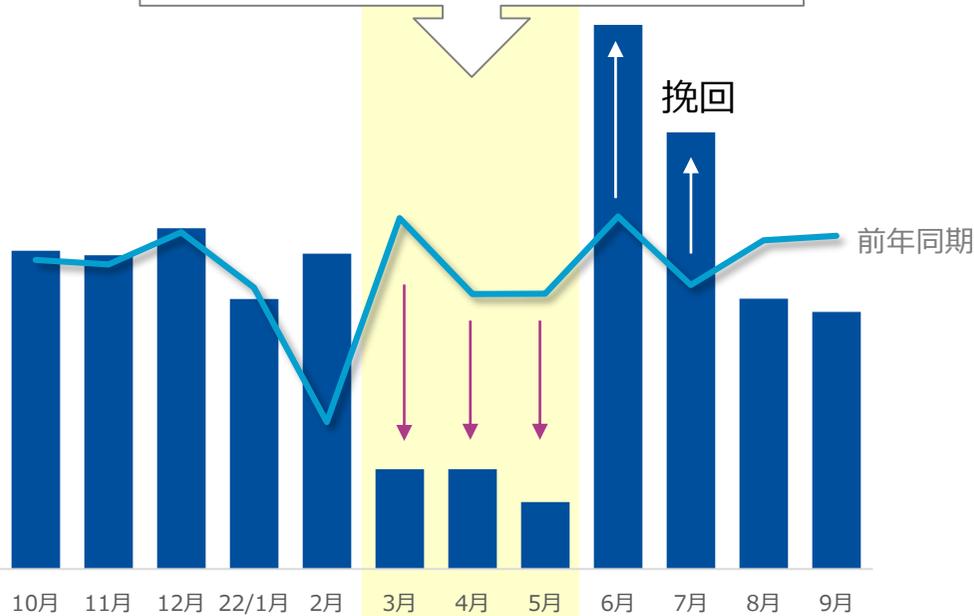
売価アップ交渉施策により、
23年度までの売上への寄与分 **25億円**の益効果
(22年9月末時点) で挽回を図る



ロックダウン当初は各販社が持つ在庫機で対応したが、その後は商品供給ルートが一時マヒ状態に
 ⇒中国パートナー企業からの直接供給へ切替 / 上海工場での6, 7月から挽回

■ 上海工場 生産高推移

上海ロックダウン (3月~5月)
 上海工場操業停止



足元のビジネスリスクへの対応

顕在事象	足元の経営リスク	対応方針
部材高騰 調達難	<ul style="list-style-type: none"> 原材料費アップによる利益率悪化 調達品入荷待ちによる操業不足、売上遅延 	<ul style="list-style-type: none"> 売価アップ交渉（'20年度比 8%UPの交渉継続） 操業不足職場から押出成形機への人員シフト サービス事業強化
エネルギー 高騰	<ul style="list-style-type: none"> 製造コストのアップ 物流費の値上げ 	<ul style="list-style-type: none"> DX活用推進による生産性向上 物流費値上げ分の負担交渉
インフレ	<ul style="list-style-type: none"> 物価上昇に伴う人件費アップ圧力 	<ul style="list-style-type: none"> 仕事のやり方見直しによる効率アップ （営業情報～生産・出荷までの情報統制）
円安	<ul style="list-style-type: none"> 競合機(日本製)に対する海外生産機の価格優位性の低下 	<ul style="list-style-type: none"> OUT-OUT比重を高め、地産地消をさらに促進 高付加価値機種^①の日本生産一時回帰 日本生産機（大型工作機械・超精密加工機）の輸出販売強化
地政学 リスク	<ul style="list-style-type: none"> チャイナリスク（米中貿易摩擦、台中問題、ゼロコロナ政策） 	<ul style="list-style-type: none"> 中国工場 → タイ工場への生産シフト・タイ現地調達化

2022年度の予想

■ 経営改革プラン

2022年度の計画

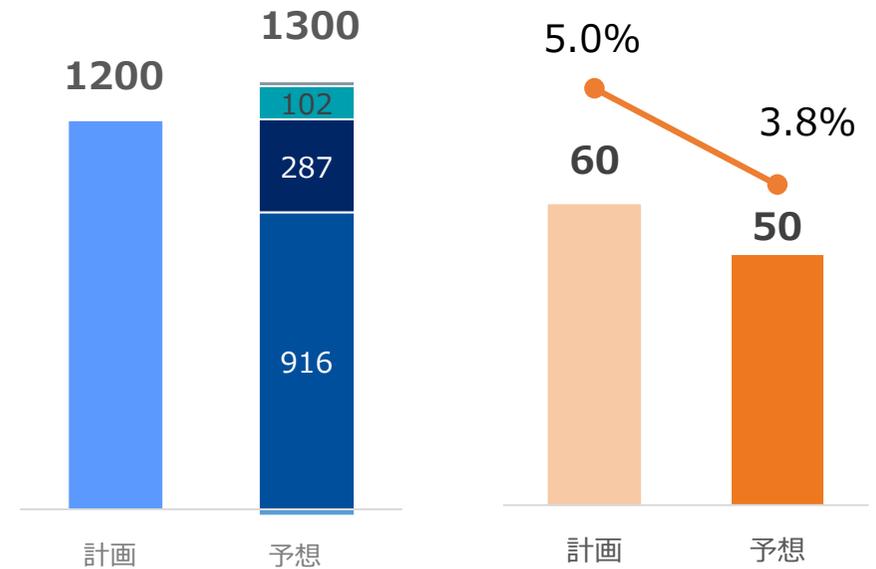
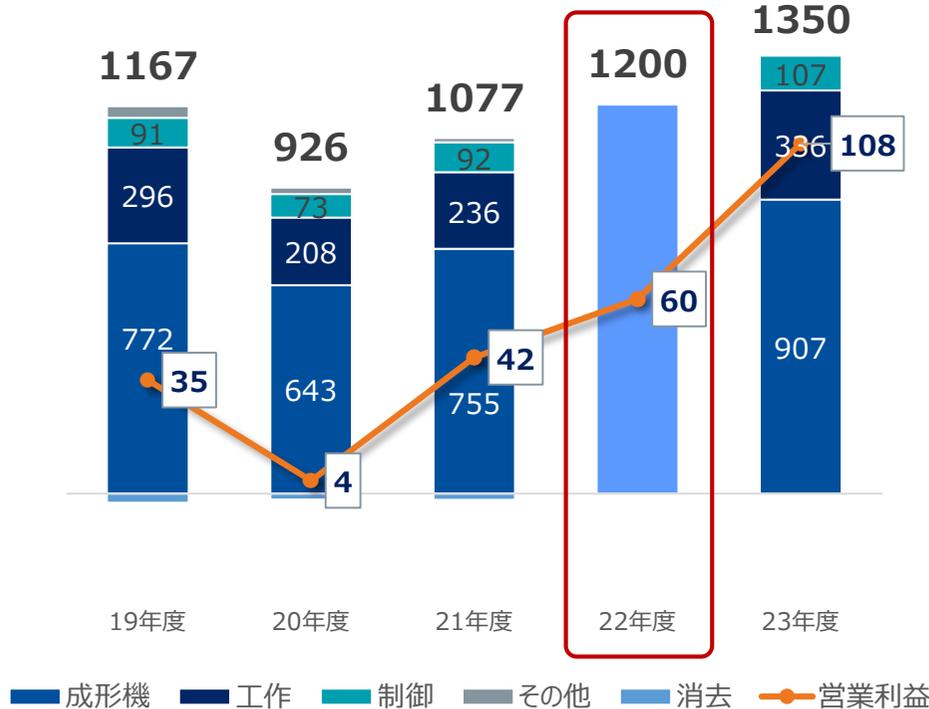
売上 1200億円
営業利益 60億円

《利益率悪化要因》

- ・ 調達品・輸送コストの更なる高騰
- ・ 売上構成による利益減少

単位：億円

営業利益率8.0%
ROE8.5%



売上高

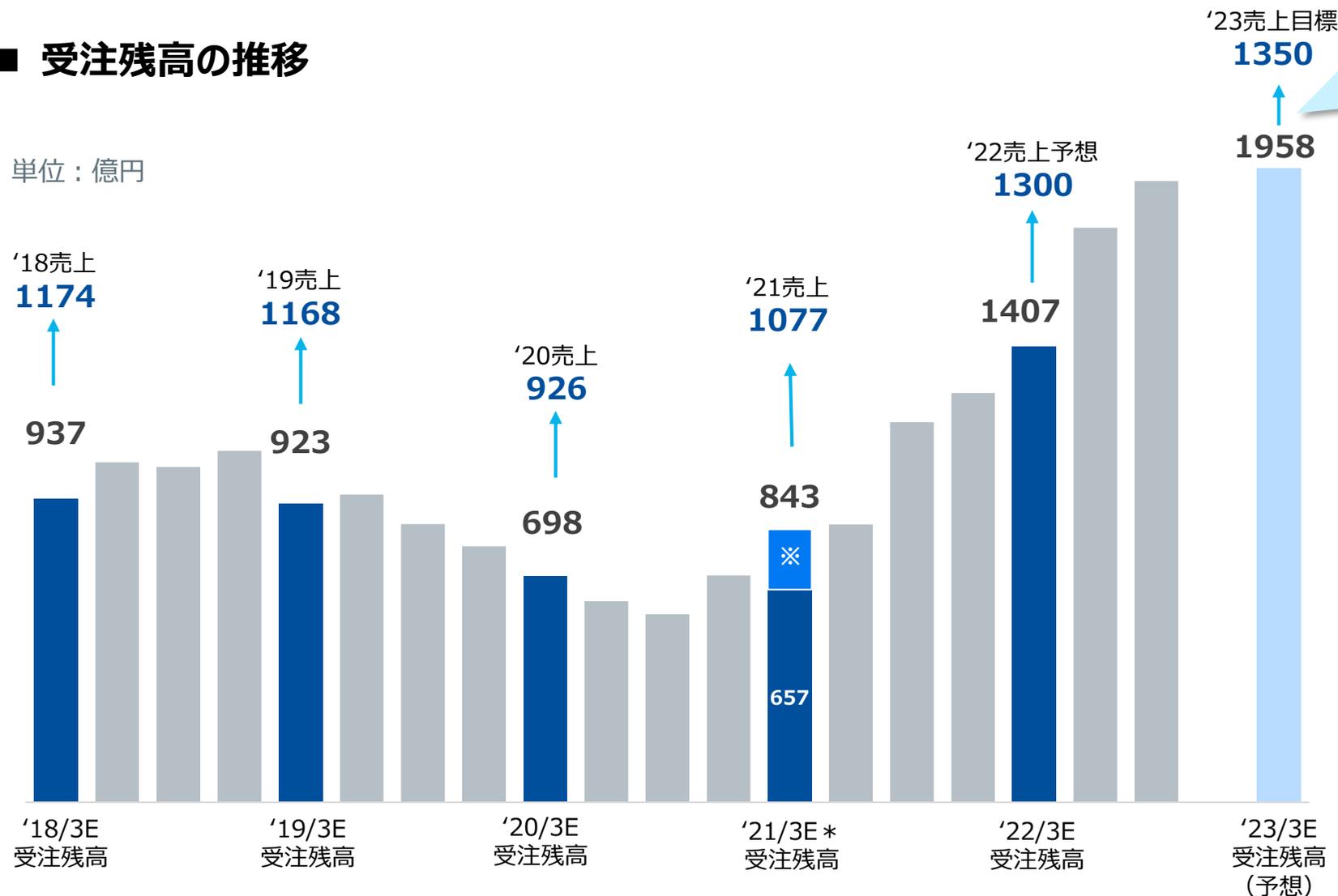
営業利益
(営業利益率)

経営改革プラン 2022年度にやるべきこと

2023年度 売上高達成に向けた確度

■ 受注残高の推移

単位：億円



受注残高から売上目標の達成は見えているものの、

部材高騰の中で利益目標をクリアするには、生産量を更に上積みする必要がある

※21年4月 収益認識基準の変更による受注残増加分

高原状態にある受注残を消化するため、あらゆる手を尽くして生産量上げる

- **客先納期日に合わせた生産から、前倒し生産への方針転換**
⇒生産エリアの生産回転数アップ
- **汎用射出成形機に関して、グローバルレベルでの販売情報と生産情報を 日本で一元管理**
⇒完成機が生産エリアに滞留しないよう、海外販売現法からの指定納品日に応じて、完成機の仕向先を日本本社から随時指図
- **押出BSFの4ライン／月の出荷（生産体制完了）**
⇒他部門から人的リソースの異動を継続
⇒中国現地での機械調整を、現地エンジニアリング会社との協業で対応
- **インドの新工場の稼働開始（2023年度下期）**

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
 <p>中国工場</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スカロボットの生産移管 ・部材の現地調達割合向上 		 <p>850台/年</p>	<p>1Qの上海ロックダウン、円安継続により日本生産に一部切替 ⇒現調率75%達成も、2000台を下回る予想</p> <p>3400台/年</p>	4800台/年	
 <p>タイ工場</p> <ul style="list-style-type: none"> ・電動式射出成形機の増産効果 ・部材の現地調達割合向上 	<p>射出180tクラスの生産移管</p> <p>生産19台/月</p>	<p>射出50～350tクラスの生産移管</p> <p>生産50台/月</p>	<p>現地サプライヤー複数社に対し日本から指導者を派遣し、加工・鋳物の技術指導を実行 ⇒月60台生産体制完了</p> <p>生産50～60台/月</p>	生産60台/月	
 <p>インド工場</p> <ul style="list-style-type: none"> ・油圧式射出成形機の集約 ・中大型油圧式射出成形機の増産 ・電動式射出成形機の生産検討 		<p>油圧機集約</p> 	<p>印・官公庁にて建設許認可審査中／建設委託先ゼネコン決定済／資金調達方針決定済</p>		
		<p>隣接土地の取得</p>	<p>工場投資計画</p>	<p>新工場建設</p> <p>射出の大物構造物の加工内製化</p>	<p>新工場稼働</p>



経済成長著しいインド市場への射出成形機の拡販

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

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

油圧式 中大型機の増産



電動式 小型機の生産開始の検討



新工場外観予想図 ⇒



現工場は月産100台がMax

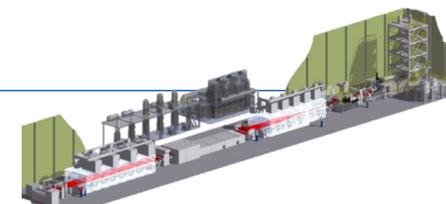


現状**1200台/年** ⇒ 能力的には現工場と合わせて**Max4000台/年**まで生産可能な工場を建設計画
稼働当初は**3200台/年**を目指す

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 フィルム製造装置

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*

⇒9月に生産体制完了

*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)



工作機械の生産展開場所



・ 9月 大型クレーン設置
BSF生産体制の準備完了

沼津第9工場

6ライン*



沼津第15工場

2ライン*

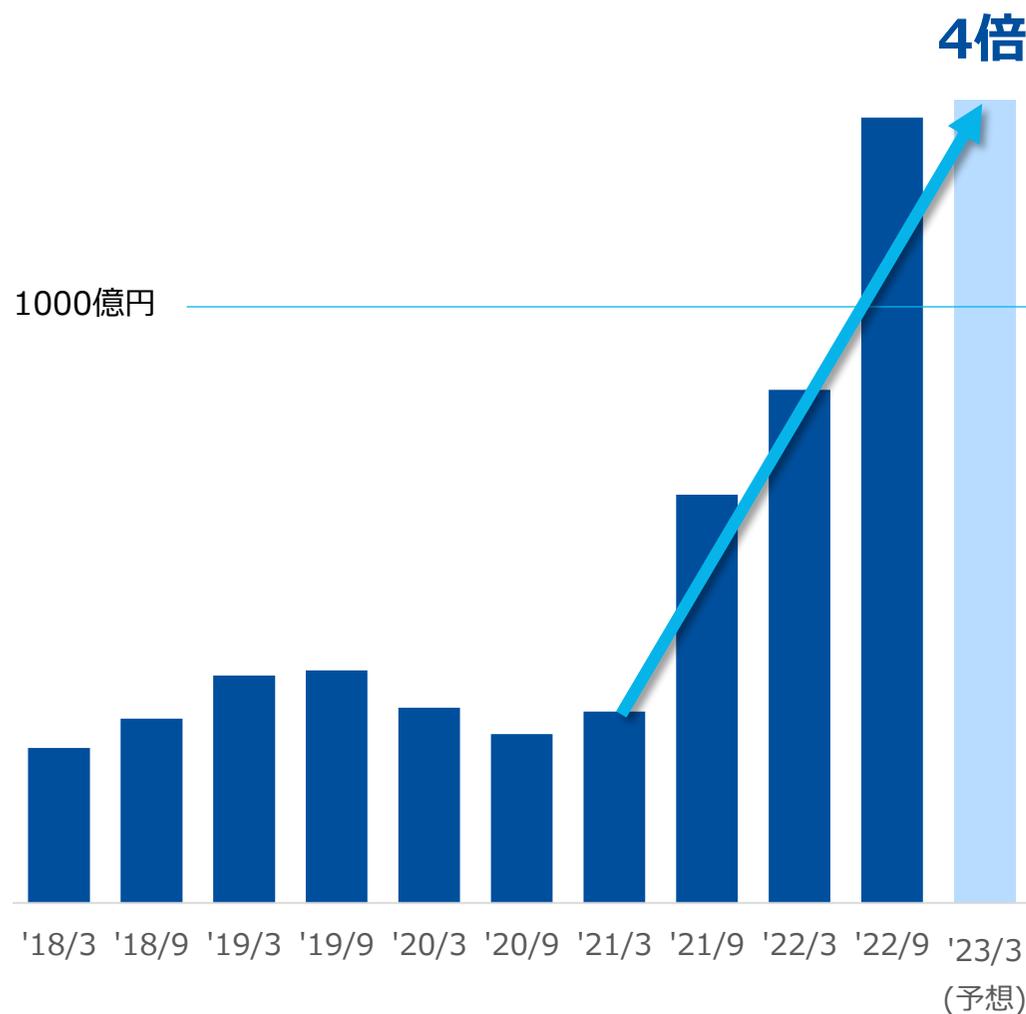


御殿場第1工場

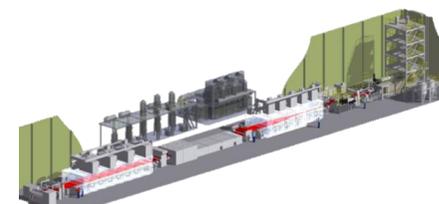
4ライン*

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

■ 押出の受注残高推移 (BSF以外の装置も含む)



BSF: バッテリー セパレータ フィルム製造装置



現行 4ライン/月



6ライン/月 生産体制*の実現を図る
(2024年度以降)

* 6ラインの実現は自力でやることに限定せず、協力会社の活用等あらゆる手段を駆使して早期実現を目指す

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"> 会社資産の有効活用による利益創出 				 相模物流センター共同事業開始
販売サービス	<ul style="list-style-type: none"> DX活用によるサービス事業の拡大 		 射出サブスクサービスの開始 (in USA)		他地域への横展開
技術	<ul style="list-style-type: none"> DX活用による開発・設計 後戻り作業撲滅（生産性改善） 		 新3D-CAD稼働		
生産(国内)	<ul style="list-style-type: none"> 超精密加工機の売上高100億円規模を実現 沼津工場の再編 		 御殿場・精密組立工場稼働	 御殿場マーシャリングセンター稼働	 新沼津工場設計開始
生産(海外)	<ul style="list-style-type: none"> 拡大するインド市場における需要取り込み 		 インド工場 工作機械導入・稼働 23年6月までに順次4台稼働	 インド新工場稼働	

上記の全体投資額 約230億円

長期ビジョン

基本方針	高付加価値・市場拡大領域		デジタルトランスフォーメーション	縮小・撤退	
	新規	拡大・強化			
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	<ul style="list-style-type: none"> 複合機 セラミック切削機 	デジタルトランスフォーメーション	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> システム エンジニアリング 異材接合機 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) 		<ul style="list-style-type: none"> 大型機 特殊、専用機 超精密加工機 	<ul style="list-style-type: none"> 標準油圧機の国内生産
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	<ul style="list-style-type: none"> 協働ロボット AMR 		<ul style="list-style-type: none"> 射出成形機 ダイカストマシン 	<ul style="list-style-type: none"> 斜軸押出機
新規事業	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	<ul style="list-style-type: none"> 協働ロボット AMR 		<ul style="list-style-type: none"> 押出成形機 	<ul style="list-style-type: none"> NC、コントローラ (外部アライアンス活用)
		<ul style="list-style-type: none"> 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） 			

研究開発の方向性



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

■ 新・射出成形機(開発中)

省エネ商品

■ 高せん断加工機

材料のリサイクル化



JIMTOF2022出展機

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

■ 金属3D積層造形装置

航空機部品/産業機械部品の補修用途への技術力キャッチアップ



JIMTOF2022出展機

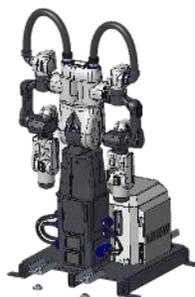
最適な 生産ラインの実現

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

■ システムエンジニアリング

■ AMR(自律走行ロボット)

■ 協働ロボット



ロボットテクノロジー ジャパン出展機

エネルギー多様化 への対応

再生エネルギーの普及に対して様々な製品で貢献

■ 新・門形工作機械

洋上風力、水素ガスタービンへの対応



JIMTOF2022出展機

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 :<https://www.shibaura-machine.co.jp/>