

# 新生「芝浦機械」に向けた経営改革プラン

～高収益企業への変革に向けてのマニフェスト～

東芝機械株式会社

2020年2月4日

**TOSHIBA MACHINE**  
Shibaura Machine

# 経営改革プラン策定の背景と骨子

- 当社は、2019年5月15日に、**中期経営計画“RE10”**を策定しました。収益力向上・商品力強化・成長投資による企業価値向上を基本方針として現在実行中であります。
- しかしながら、米中貿易摩擦に加え地政学上のリスク継続による不透明感を背景とした急速な市況悪化・不確実性の高まりを受け、**厳しい経営環境**に直面しております。
- この度、このような経営環境に対応し、更に次の時代へ向かっていく新たな企業に生まれ変わるための**“経営改革プラン”**を策定致しました。
- 本「経営改革プラン」に基づき、新生「芝浦機械」として、**2023年度に営業利益率8%、ROE8.5%**を目指します。

\*当社は2020年4月1日に「芝浦機械株式会社」に社名を変更いたします

## 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

# 経営改革プランの効果概要

TOSHIBA MACHINE  
Shibaura Machine

総額300億円の投資により、2023年度に**ROE8.5%**、**配当性向40%**を実現

## 投資サマリー

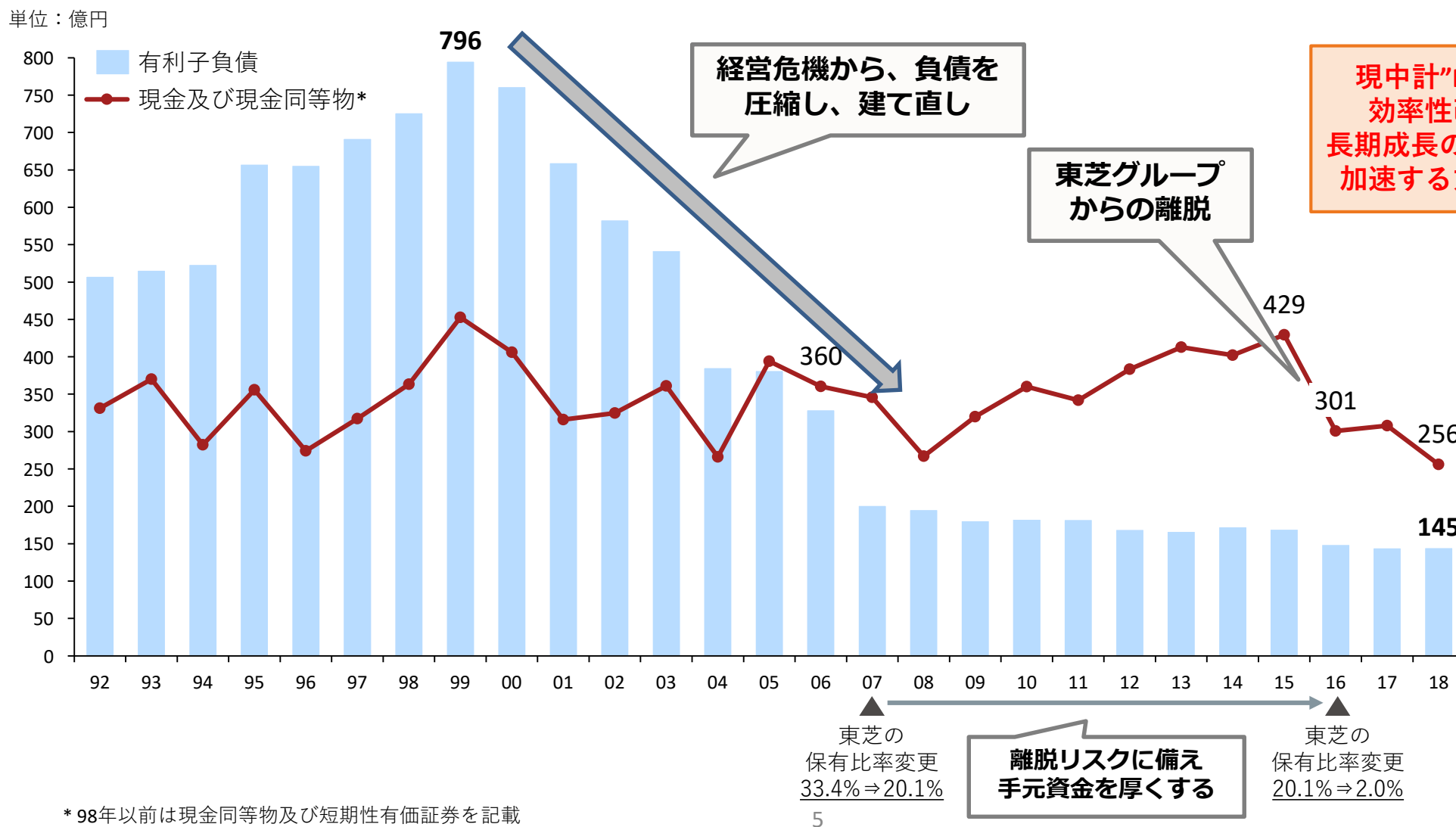
<b>投資総額</b> 2019年度から2023年度の累積額	300億円
<b>構造改革</b>	30億円
<b>設備投資</b>	250億円
<b>R&amp;D/ 人的投資</b>	20億円

## 2023年度の定量目標

<b>売上高</b>	1,350億円
<b>営業利益</b> (営業利益率)	108億円 (8.0%)
<b>ROE</b>	8.5%
<b>配当性向</b> (経営改革プラン期間中)	40%目途

長期的に財務体質の改善に取り組んできており、  
近年は東芝グループからの離脱に備え、手元資金を厚めに保有してきた

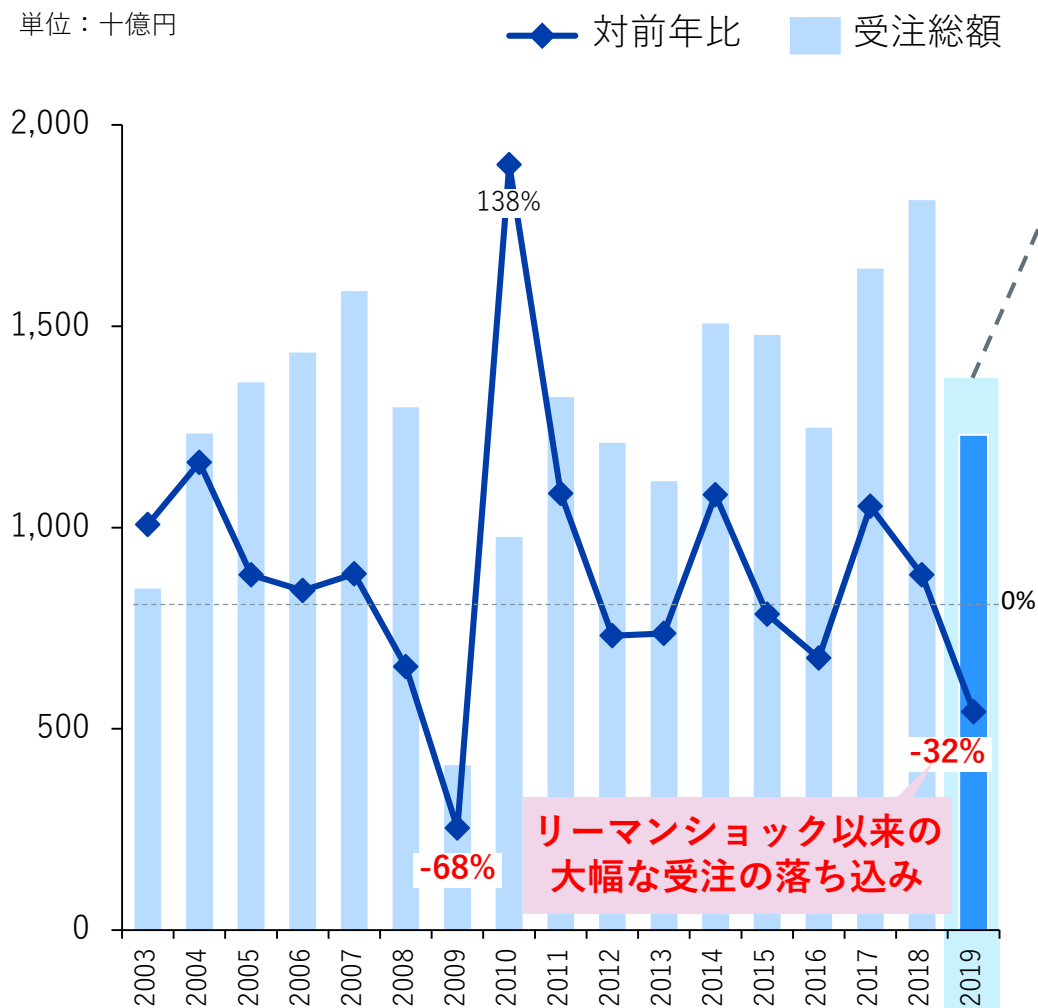
## 有利子負債と現預金及び同等物の推移



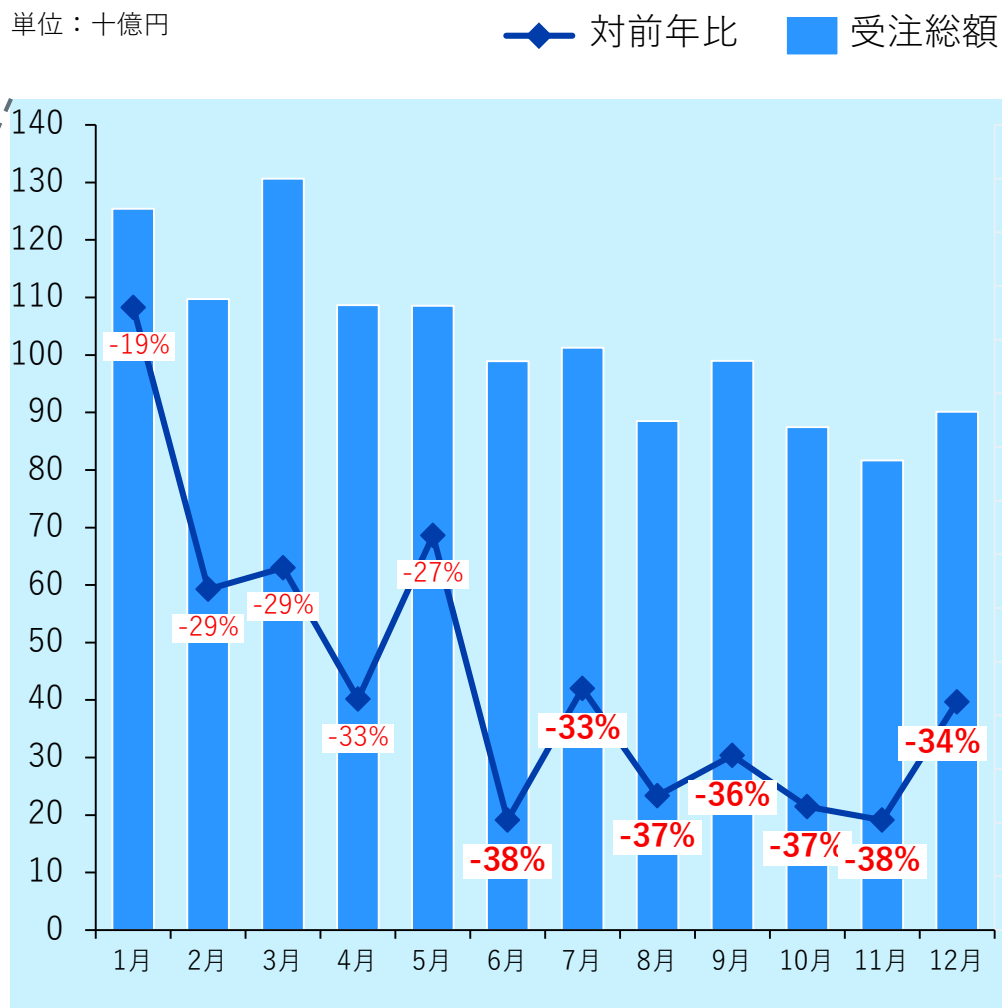
# 急速な機械業界の受注落ち込み

米中貿易摩擦の激化を受け、業界の先行指標となる工作機械の受注が急減速しており、**2019年はリーマンショック以来となる大幅な落ち込み。特に、6月以降が顕著**

工作機械業界の受注高推移（年次）



2019年における工作機械業界の受注高推移（月次）



## 機械業界の急速な落ち込み

- ✓ 米中貿易摩擦の激化により、**機械業界全体がリーマンショック以来の受注落ち込み**に直面
- ✓ 当社も足元で未曾有の受注減が生じており、**収益性の改善が急務**に

## ニューフレアテクノロジー（NFT）株式の売却に伴うキャッシュインと持分利益の逸失

- ✓ 中核事業の収益性改善が急務となる中、**一段踏み込んだ構造改革及びその財源確保が必要と判断**し、NFT株式の売却を決定
- ✓ 一方で、持分利益が失われるため、**収益性低下が加速**

## 経営改革プランの策定

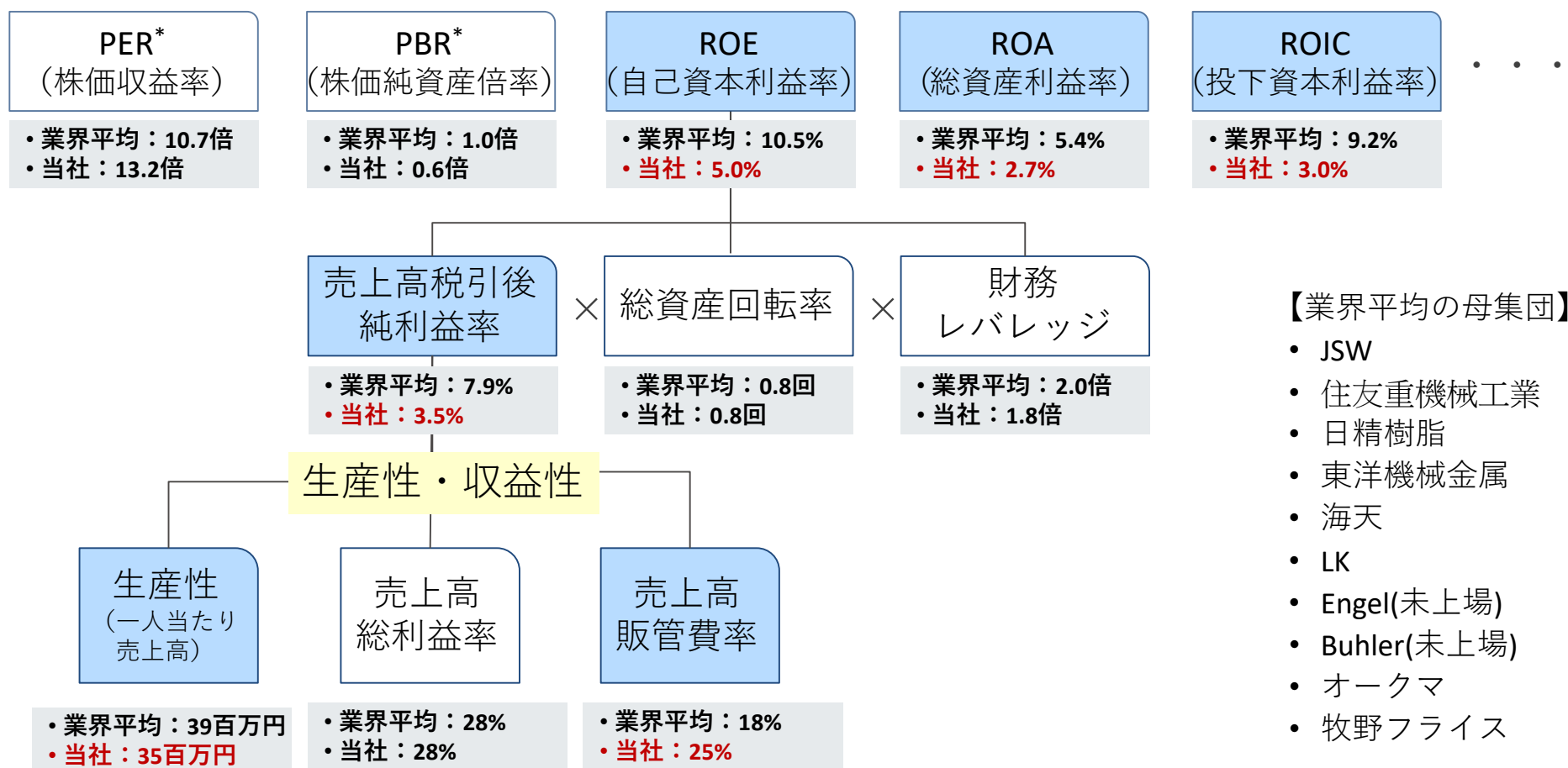
低収益体質から  
高収益企業への  
再生

資本政策の見直し



財務面に関して競合他社と比較すると、生産性と売上高販管費率が劣後

株主指標（2018年度数値） \*2019年3月29日時点の株価より算出

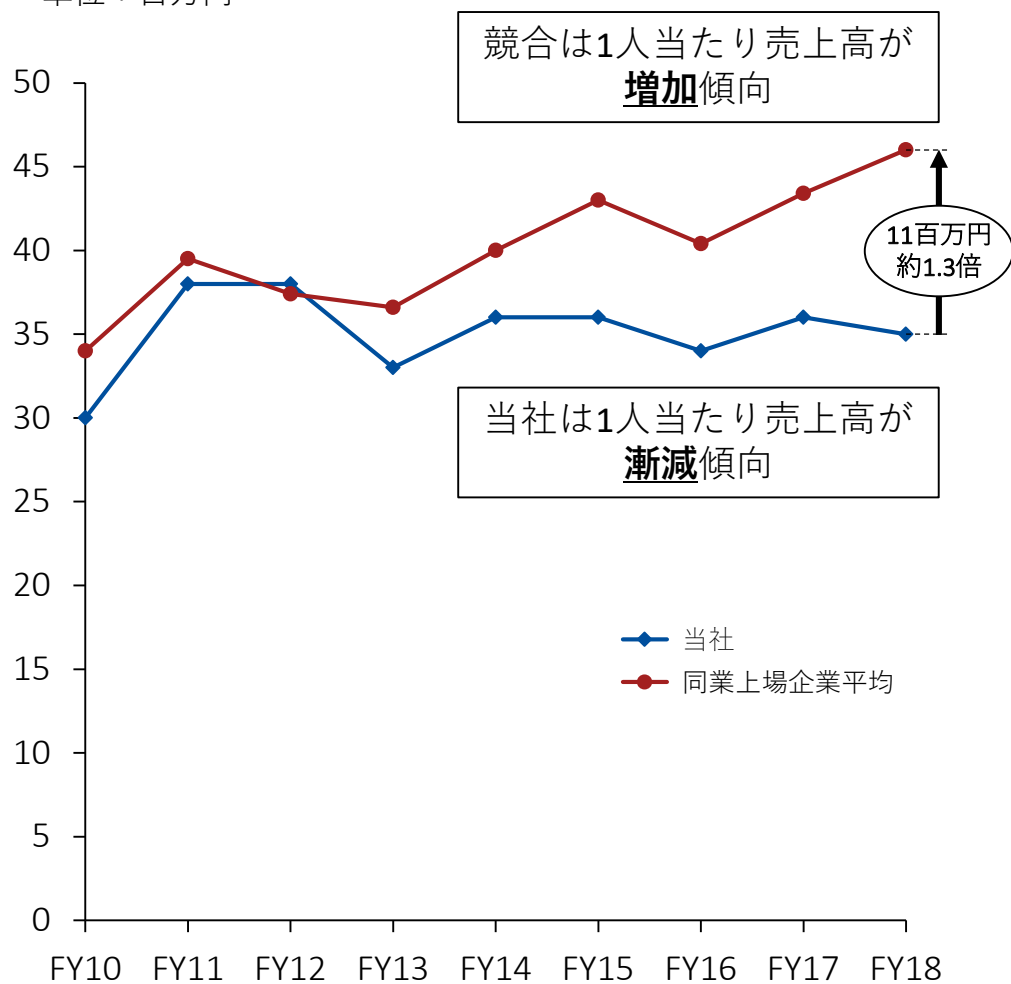


※ 上記から指標毎で情報が取れるもので平均値とした

対競合で、生産性が低く一般販管比率が高い

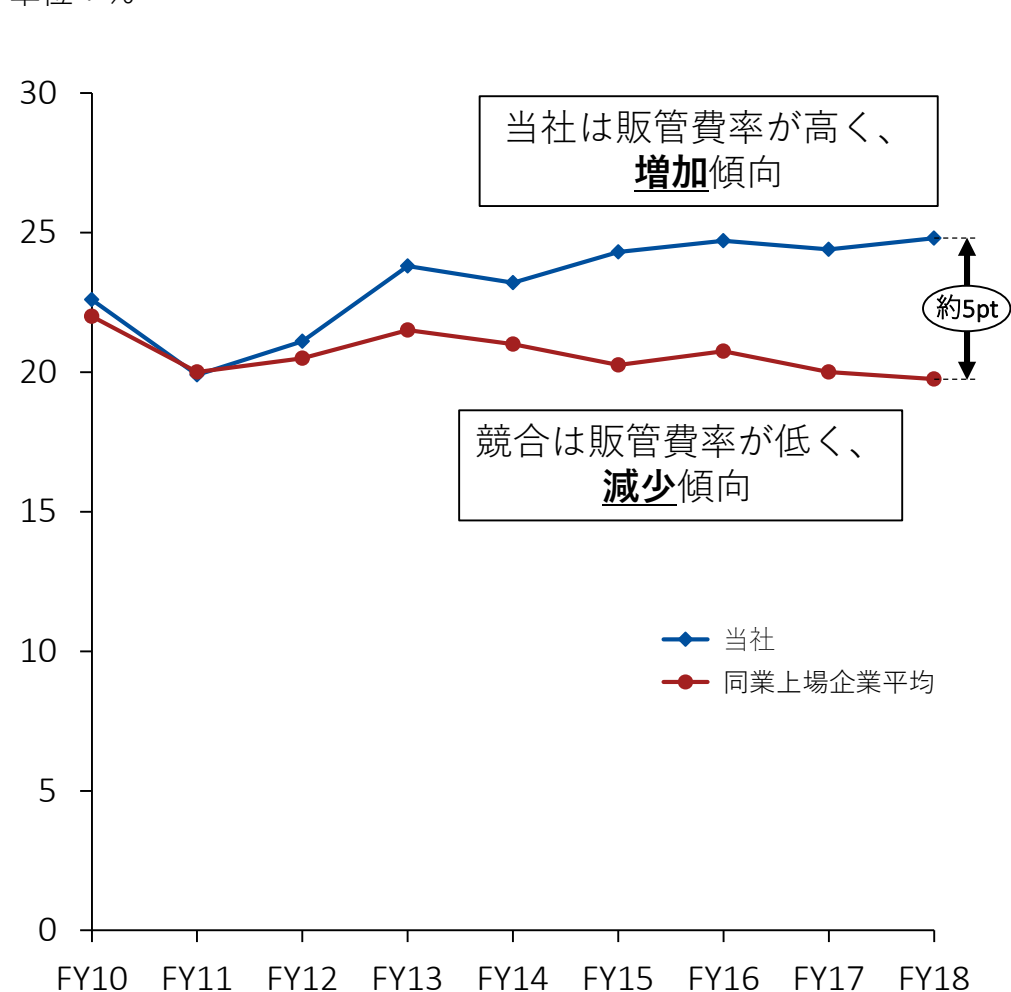
### 生産性（1人当たり売上高）の比較

単位：百万円



### 対売上高 販管費率の比較

単位：%



# 経営改革プランの概要

# ① カンパニー制の採用

## これまで

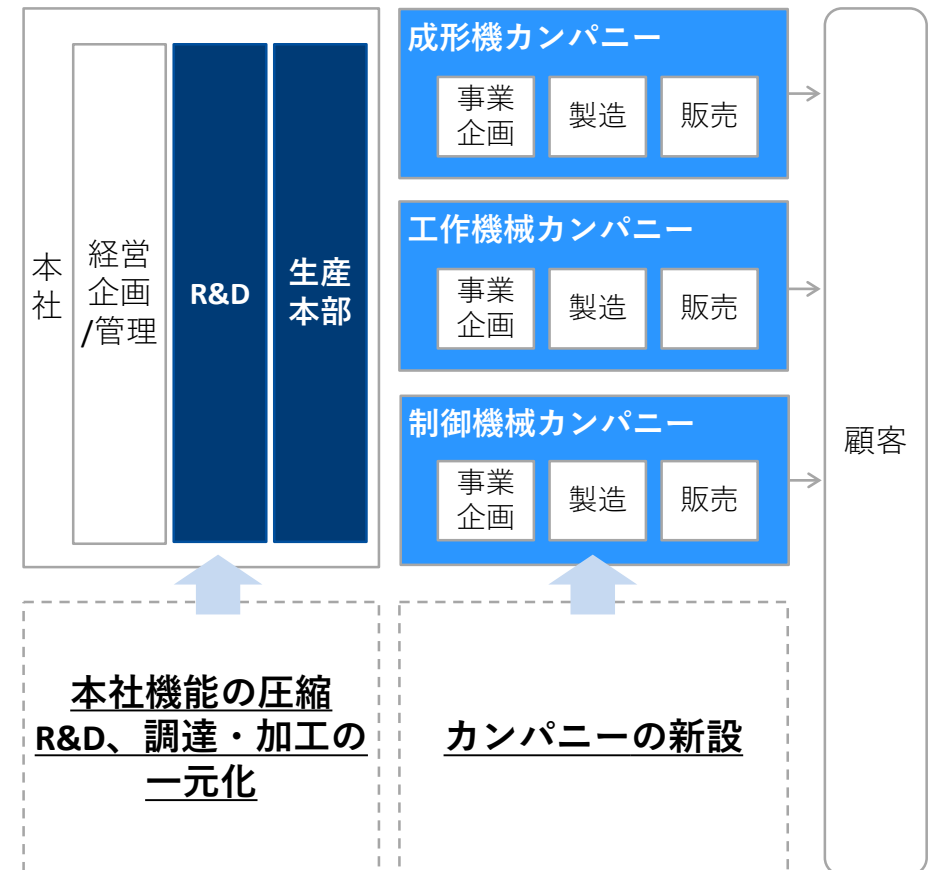
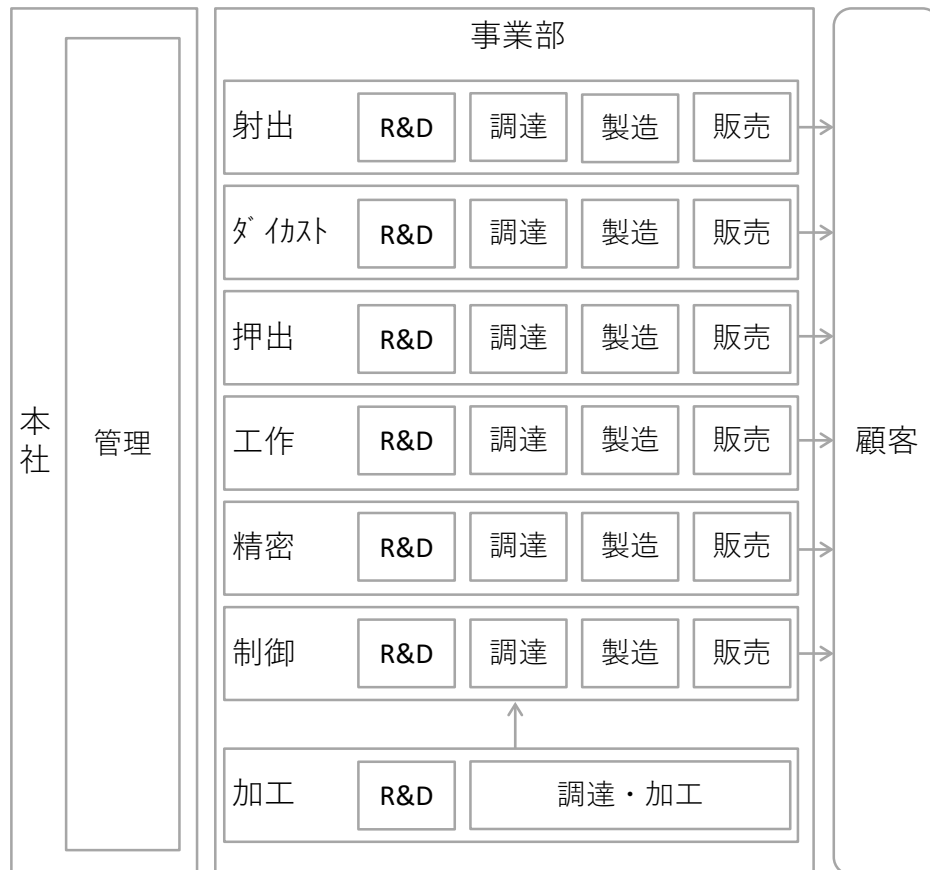
- **事業個別の市場が成長**する事業環境
- **顧客に近いところで**強固な関係を構築
- **事業個別の売上・利益を最大化する戦略が奏功**

## これから

- 中国をはじめ **市場成長が停滞**、トップラインの伸長が従来ほどは見込まれない事業も出始める等
- **より不確実な事業環境に突入**
- **優先事業の明確化、人員再配置、体質引締めが必須**

事業環境

組織イメージ



## ② R&Dセンターの創設

TOSHIBA MACHINE  
Shibaura Machine

新生「芝浦機械」の技術開発のコアとなるセンターを創設  
ソフト/ハードの両面で当社の技術開発を牽引

### R&Dセンターの ミッション

#### 【新棟建設によるR&D機能一元化／機動性向上】

個別最適から脱却し、カンパニー横断的に基礎技術を集約  
マーケット/技術動向を踏まえた将来コア技術選定（知的財産、IoT導入、技術M&A）

#### 【スペシャリストの育成/配置、高度プロフェッショナル人材採用との連携】

#### 【デジタル化、標準化の加速】

製品・要素開発、IT制御開発、システム開発、CAE技術開発



## ② 生産本部の創設

TOSHIBA MACHINE  
Shibaura Machine

新生「芝浦機械」の生産・製造に関するコスト・プロフィットセンター  
グローバル生産拠点を統括し、最適な生産性を実現

生産本部の  
ミッション

【最適なグローバル生産体制の構築】

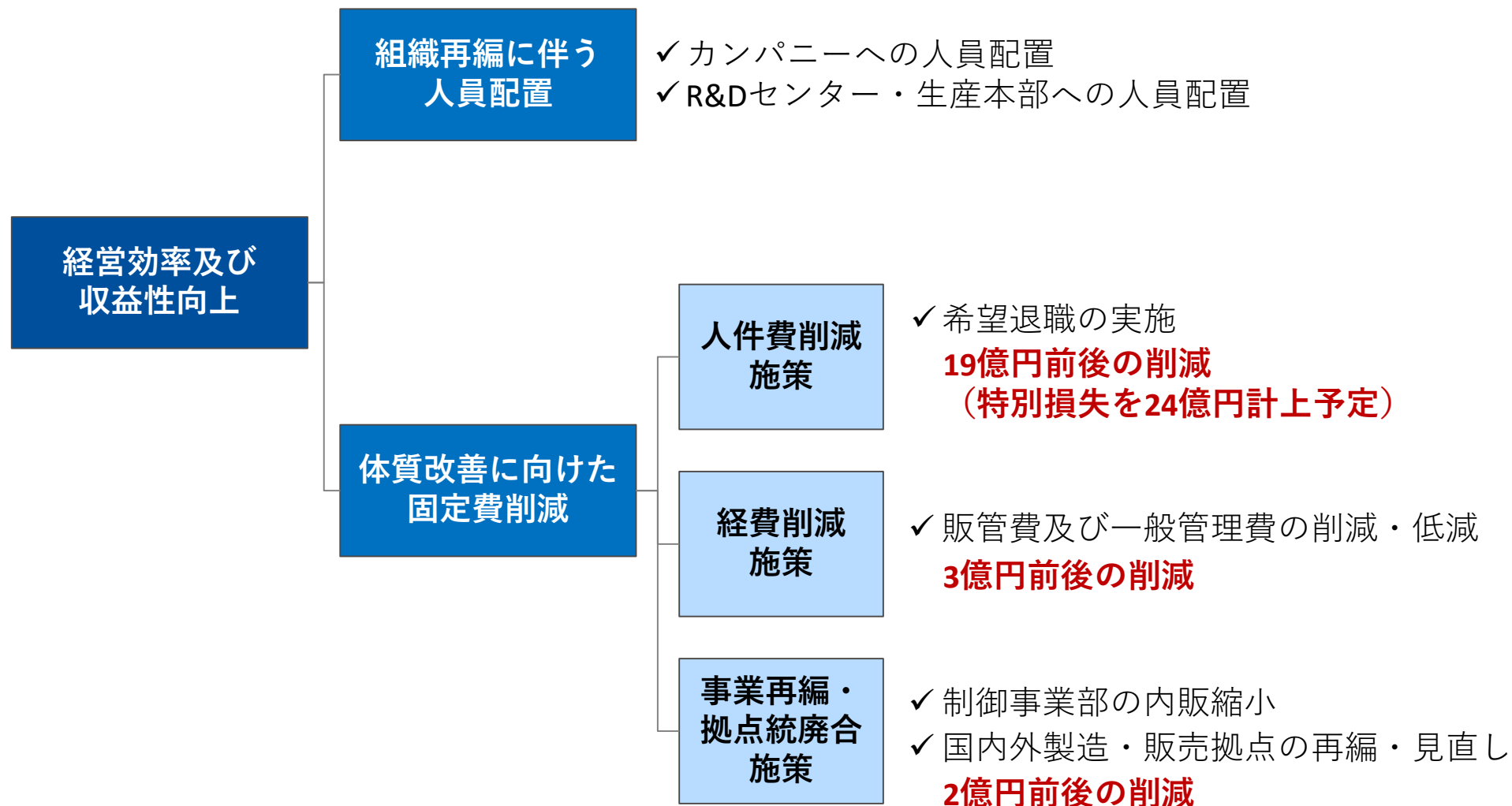
【集中購買による調達コスト削減、最適スペック部材調達】

【R&Dセンターと連携】生産技術力向上・スマートファクトリー化を推進



### ③ 最適資源配分・固定費削減に向けた施策

#### 新生「芝浦機械」の経営効率及び収益性向上を目的とした資源配分



## ③ 希望退職施策の概要

### 1. 希望退職施策実施の理由

- 新生「芝浦機械」に生まれ変わるため、組織再編を実施する過程で、希望退職施策を実施

### 2. 希望退職施策実施の概要

- (1)対象者 : 東芝機械(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月中旬～2020年4月初旬 (予定)
- (4)退職日 : 2020年4月1日～9月30日(予定)
- (5)支援内容 : 通常退職金に「特別加算金」を上乗せすることに加え、本施策適用者のうち希望者については再就職支援を実施

### 3. 業績への影響

- 今回の希望退職施策実施に伴い発生する特別加算金等の費用は、2020年3月期決算及び2021年3月期決算において費用（特別損失）計上する予定です。  
通期連結業績予想への影響については、確定次第速やかに公表します。



## ④ 成長投資の推進

今後は**エネルギー関連事業**と**生産性の向上**を成長の軸としてポートフォリオを設定

### 投資分野とキーワード



### 事業機会

#### 成形機 カンパニー

- ✓ 再生可能エネルギー向けのフィルムや従来プラスチックに代替する**新素材**
- ✓ 自動車の**EV化/軽量化**に必要な大型薄肉部品
- ✓ **5G**普及に係る基地局のアルミ筐体や機器基盤向けベースフィルム

#### 工作機械 カンパニー

- ✓ 自動車の**知能化・高度化**に対応した高精度金型
- ✓ **5G**に対応した電子デバイスの刷新に伴う金型需要

#### 制御機械 カンパニー

- ✓ **生産性の向上**や**人手不足**の解消を目的とした垂直・多関節ロボットや、ヒト協働ロボット
- ✓ **IoT・AI**に対応した制御装置

# ④ 目指すポートフォリオへの技術開発

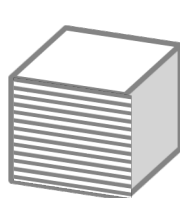
TOSHIBA MACHINE  
Shibaura Machine

常に顧客に寄り添いニーズに合った商品を創出し、提供し続ける

## 開発キーワード

エネルギー  
領域

環境SDGs



ストーンペーパー



シートフィルム製造押出成形機

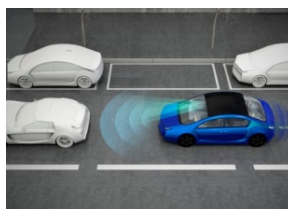


ガラス代替プラ



高せん断装置

CASE



自動運転用カメラレンズ



レンズ金型



高性能レンズ用超精密工作機械

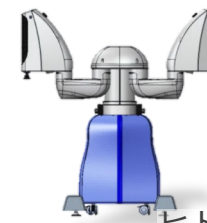
自動化・省力化



ロボットによる無人化



多関節ロボット



ヒト協働ロボット



生産性  
向上  
領域

IoT・AI



機械制御用コントローラ

# － 投資計画・財務戦略

## Return

- ✓ 生産効率向上に向けた投資実行と、人員削減・拠点再編等の固定費削減を通じて「**利益の出る体質**」を構築
- ✓ 経営改革プランの後半期における収益改善と、成形機等のトップライン上昇効果により「**営業利益率**」を改善
- ✓ 新規事業、M&A実行等により**更なる収益拡大**を指向

## Equity 資金使途

- ✓ 構造改革・設備投資・R&D/人的投資に**300億円**を投入
- ✓ 連結**配当性向40%を目途**として、2023年度までのキャッシュフロー原資から**約150億円**を配当に振り向け
- ✓ 東芝グループからの離脱影響（資金調達力低下）や、災害対応力（緊急時運転資金確保）の観点から**財務健全性**を維持確保
- ✓ 上記を所与としたうえで、M&Aに関しては**案件規模に応じて借入**も検討

## ⑤ 構造改革・設備投資計画

### 構造改革、生産性向上、生産能力増強に向けた投資を推進

	目的	投資内容	支出区分	概算金額
構造改革	1 固定費削減	希望退職実施	一時費用	30億円～
	2 業務効率化	スタッフ業務自動化のRPA導入	一時費用	
	3 業務効率化	本社と海外現地法人の情報システムの統合（ERP入れ替え）	資本的支出	
設備投資 （全社・カンパニー）	4 生産能力向上、 QC向上（射出・DC）	射出成形機・ダイカストマシン：インド工場の増設・拡張（建屋）	資本的支出	120億円程度
	5 生産能力・生産性向上 （射出・DC）	タイ工場の機械工場棟の新設（建屋建設，生産設備）	資本的支出	
	6 生産性向上	沼津工場建替え・設備更新（現：押出成形機棟）	資本的支出	
	7 生産性向上	沼津工場建替え・設備更新（現：精密加工機棟）	資本的支出	
	8 海外生産拠点再編	上海工場・タイ工場の見直し、タイ組立て工場の拡張	資本的支出	
	9 国内生産拠点再編	沼津・相模・御殿場工場の国内拠点再編（各カンパニーの移転）	一時費用	
設備投資（生産本部）	10 生産効率向上	加工設備の新設・更新、レイアウト変更、IoT導入	資本的支出	100億円程度
	11 生産効率向上	加工工場の新設	資本的支出	
	12 生産効率向上	マーシャリングセンターの新設	資本的支出	
	13 生産効率向上	生産管理プロセス統合化、情報（生産・調達）システム導入	資本的支出	

## ⑤ R&D関連・人的投資計画

### R&D活動の高度化に向けた施設構築・導入、新規技術獲得、人材への投資を計画

	目的	投資内容	支出区分	概算金額
設備投資 (R&Dセンター)	14 施設構築	R&Dセンター研究棟の建設（相模工場内）	資本的支出	30億円程度
	15 施設移管	各事業部開発拠点からの設備移行	一時費用	
	16 施設構築	OA機器、各種什器の導入	一時費用	
	17 設備構築	ITインフラ整備	資本的支出	
	18 デジタル基盤構築	デジタルツール（3D-CAD, CAE等）導入	資本的支出	
	19 研究開発環境整備	R&D用実験機（内製含む）の導入	資本的支出	
	20 研究開発環境整備	各種検査・評価装置 （マイクロスコープ、ガス分析計、レーザースキャナ等）導入	資本的支出	
	21 研究開発環境整備	環境試験/加速試験用施設（クリーンルーム、恒温恒湿室等） の設置	資本的支出	
R&D費用追加	22 新規技術開発	旧技術開発本部のR&D活動の引継ぎ （IoT・エッジコンピュータ、3D金属積層、新素材対応等）	定常費用 (年間予算)	2.5億円程度
	23 新規技術開発	全社戦略に則ったコア技術開発の加速		
人的投資	24 基盤技術強化	制御ソフトウェアエンジニアの獲得	定常費用 (年間予算)	2.5億円程度
	25 新技術獲得	スマートファクトリー化推進に向けたIT・IoT人材の獲得		
	26 営業資源強化	海外営業員の増員		
	27 採用強化	高度プロフェッショナル人材などに対応した採用計画		

## ⑤ 新規事業・M&Aへの投資

新規事業については「R&Dセンター」、M&A/アライアンスについては「M&A推進室」を創設し、**各カンパニーの事業価値向上に向けた投資を推進**

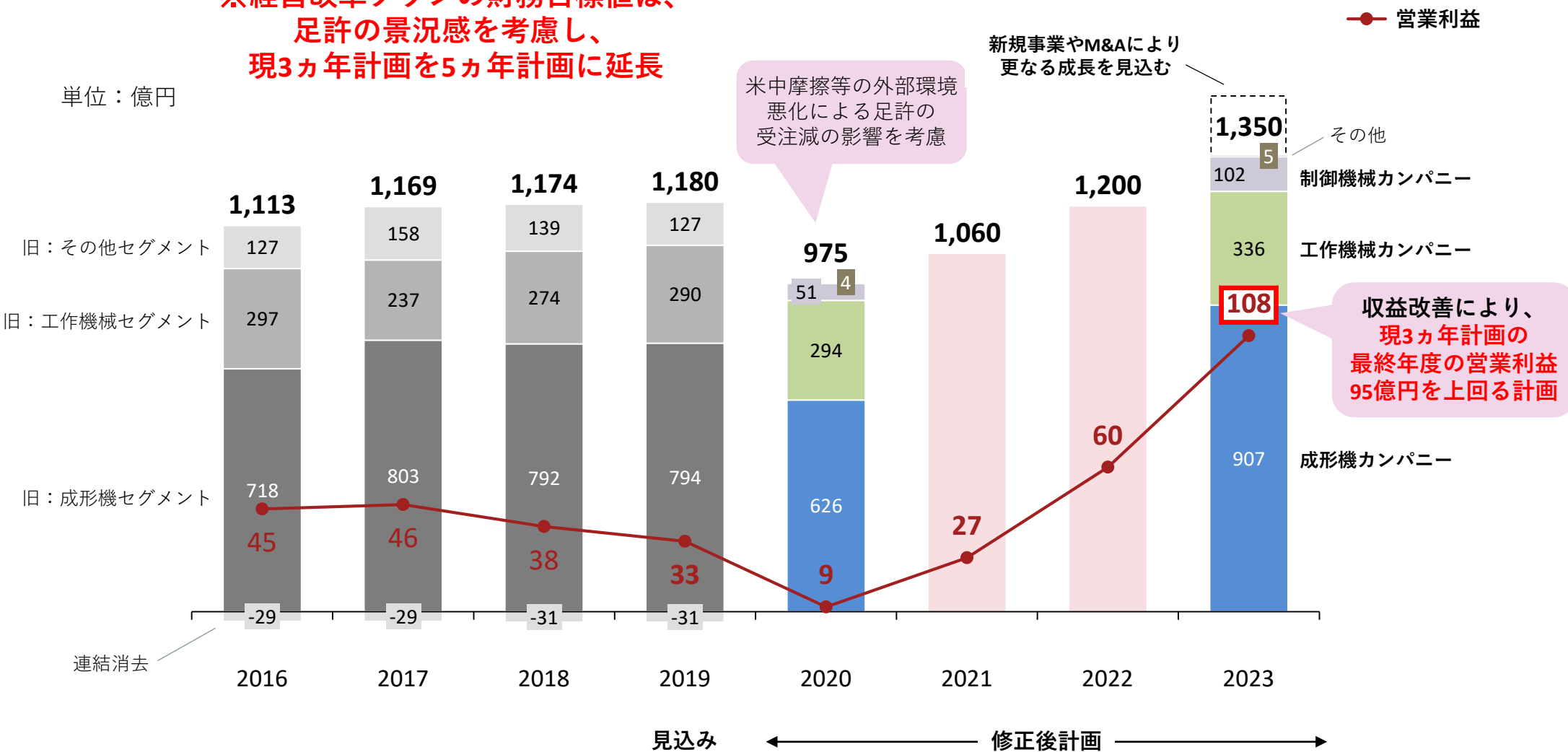
成形機 カンパニー	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 射出成形機</li><li>・ ダイカストマシン</li><li>・ 押出成形機</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 欧州や中国における販路拡大に向けたローカル企業への出資/アライアンス</li><li>・ 押出成形機やフィルム製造装置、塗工装置等の既存製品群のコンポーネント内製化に向けた専門メーカーとのM&amp;A/アライアンス</li><li>・ 当社未参入領域であるラミネートフィルムや塩ビ分野におけるM&amp;A/アライアンスの模索</li><li>・ 最先端の素材技術へのキャッチアップと製品開発のための素材・化学メーカーとのアライアンス</li></ul>
工作機械 カンパニー	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 汎用工作機械</li><li>・ 超精密加工機</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 汎用機専門メーカーとの統合による生産効率化・事業移管の推進</li><li>・ 精密加工機分野における精密穴あけ技術や横型MC技術の獲得のためのM&amp;A</li><li>・ 欧州地域における販路獲得のための出資/アライアンス</li></ul>
制御機械 カンパニー	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 制御機械</li><li>・ ロボット</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 垂直多関節ロボットやヒト協働型ロボット等、ロボットにおける成長分野で必要とされる技術獲得のためのSier・ロボット開発企業とのアライアンス</li><li>・ 当社の総合力を生かしたシステムエンジニアリング領域等の新規事業の創出・拡大</li></ul>

# 経営改革プランの目標（売上高・営業利益）

経営改革プランの最終年度では、売上高1,350億円、営業利益108億円を計画

※経営改革プランの財務目標値は、  
足許の景況感を考慮し、  
現3カ年計画を5カ年計画に延長

単位：億円

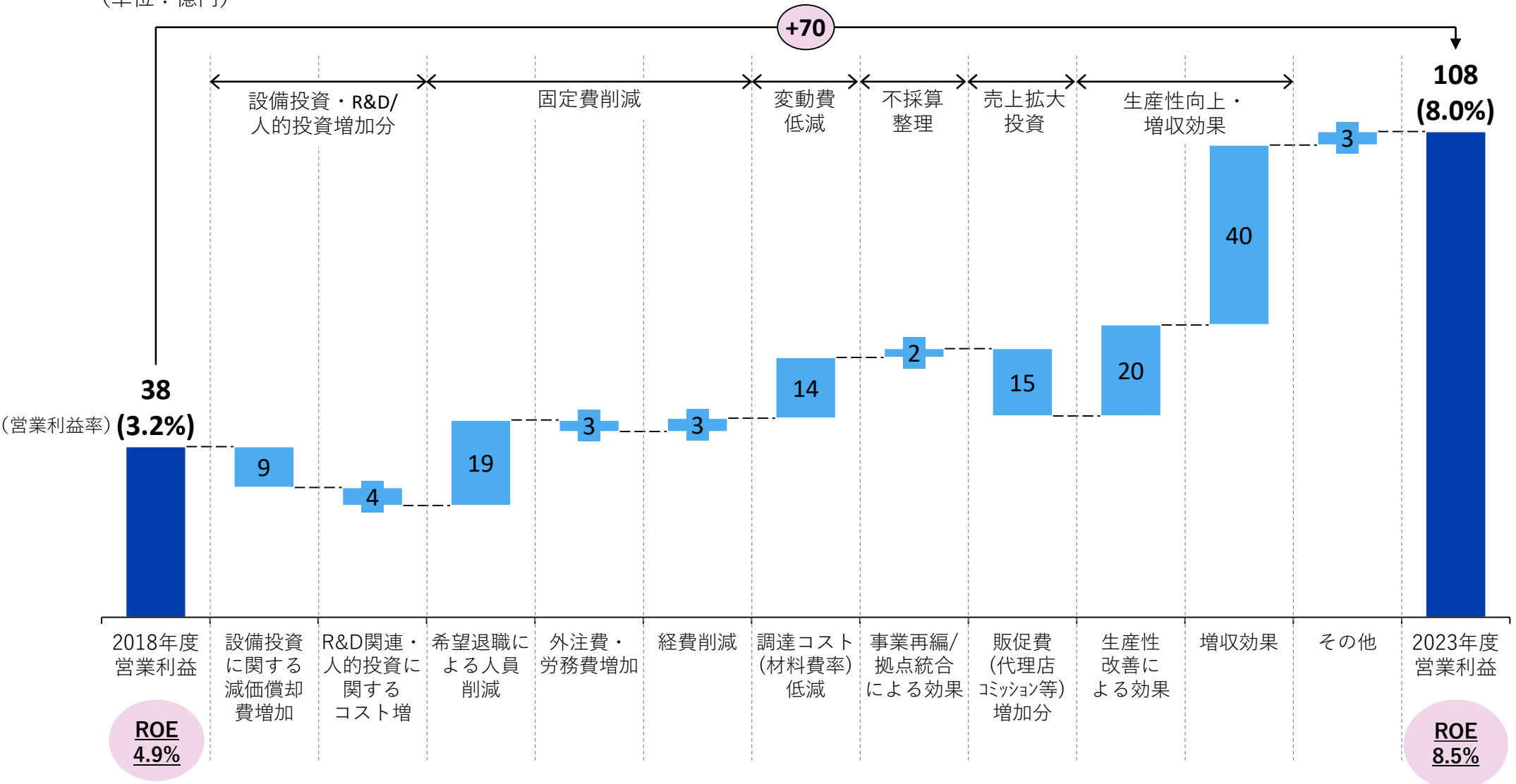




# 実行施策と効果想定（営業利益インパクト）

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)

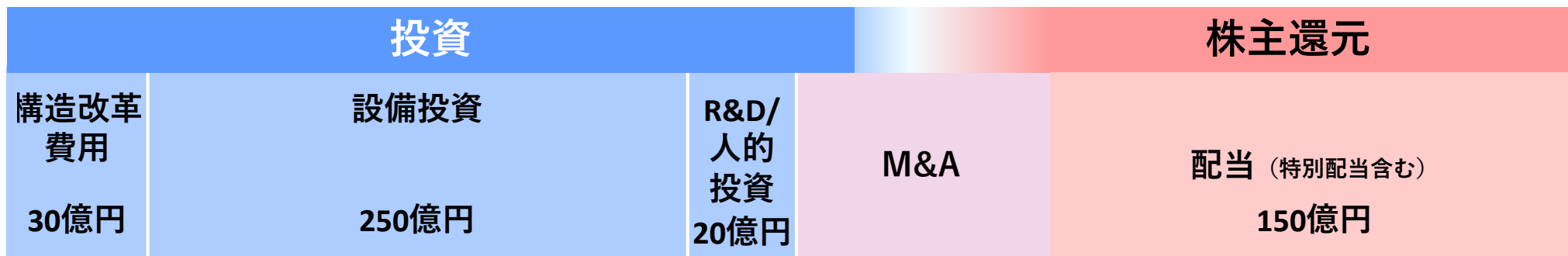
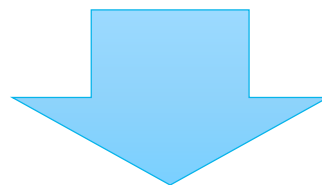
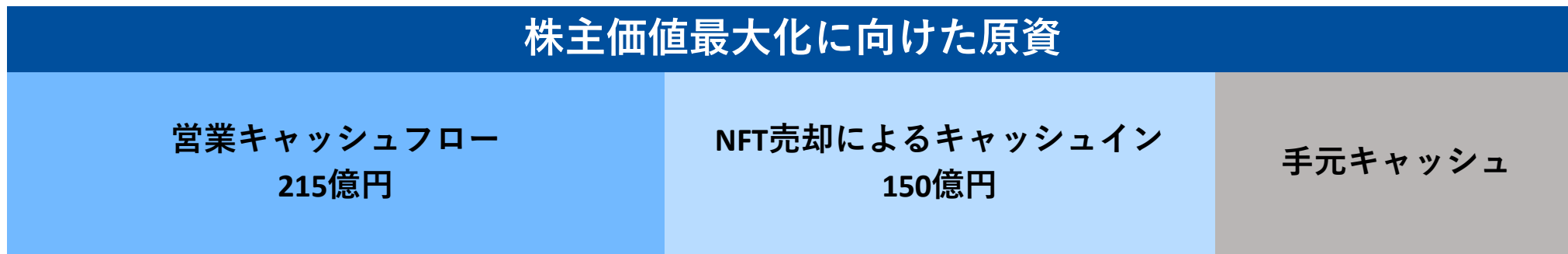


# 2019年度－2023年度キャッシュフロー使途

TOSHIBA MACHINE  
Shibaura Machine

2023年度で売上高1,350億円・ROE8.5%の達成に向けて、合計300億円の設備・人的投資や適切なM&Aを実行することで、**合計150億円を株主に還元**していく方針

## 株主価値最大化に向けた原資



来年度は今年度並みの通常配当の他、TOBへの影響を排除した中間配当までの期間に30億円規模の特別配当を計画しております。

## I R に対するお問い合わせ先

- 東芝機械株式会社 経営戦略室
- E-mail : [keieikikaku@toshiba-machine.co.jp](mailto:keieikikaku@toshiba-machine.co.jp)

# TOSHIBA MACHINE



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。

### 東芝機械株式会社

〒410-8510 静岡県沼津市大岡2068-3

TEL (055)926-5006 FAX (055)925-6560 URL : <http://www.shibaura-machine.co.jp/>