

Shibaura Machine
View the Future with You

統合報告書 2021

2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日）



Contents

1. 芝浦機械STORY

- 02 私たちの原点
- 04 芝浦機械の歩み
- 06 80余年をかけて磨き上げてきた強み
- 08 価値創造プロセス
- 10 社会への提供価値

2. トップメッセージ

- 12 会長メッセージ
- 14 社長メッセージ

3. 戦略

- 20 2020年度業績レビュー
- 22 2021年度業績予想
- 24 CFOメッセージ
- 26 新生「芝浦機械」長期ビジョン2030
- 30 中期経営計画「経営改革プラン」
- 34 財務・非財務ハイライト

4. 特集 基幹産業を支え続ける芝浦機械のチカラ

- 36 基幹産業に貢献する芝浦機械の技術
- 38 基幹産業に貢献し続けるための芝浦機械の変革
- 40 基幹産業を支える芝浦機械の製品

5. カンパニー別事業戦略

- 42 成形機カンパニー
- 44 工作機械カンパニー
- 46 制御機械カンパニー

6. 芝浦機械のサステナビリティ経営

- 48 芝浦機械のサステナビリティ経営
- 50 社会
- 56 環境
- 58 芝浦機械のサステナビリティ経営特集
- 60 事業活動の環境負荷・環境データ
- 62 芝浦機械のコーポレート・ガバナンス
- 68 役員一覧
- 70 社外取締役メッセージ

7. 会社情報

- 72 10年データ
- 74 会社概要

編集方針

当社の長期持続的な企業価値向上への取り組みを幅広いステークホルダーの皆様にご理解いただくため、本年度より「統合報告書2021」を発行しています。価値報告財団(VRF)の国際統合報告フレームワークおよび、経済産業省の価値協創ガイドライン等を参照し、経営戦略や環境・社会・ガバナンス(ESG)等、企業価値創造の面で特に重要な情報を中心に編集しています。





芝浦機械の

1953年に完成した「親歯車ホブ盤 HRS-500」

価値創造

「今はまだ世の中にないものをつくる」

国産化と世界一に向けた創業者 藤島亀太郎の熱い情熱は、
社会基盤を支えるために難題に進んで挑み続けるDNAとして、
今も芝浦機械の底流に脈々と流れ続けています。

Since 1938

私たちの原点

創業者である藤島亀太郎は、後に芝浦機械の企業文化と一筋につながる挑戦に乗り出しました。

創業に先立つ1913年、国産第1号タービン船が南米沖で立ち往生するという事故が発生しました。蒸気タービンの高速回転をスクリューの回転速度まで落とす際に、減速歯車の精度が悪く、一つの歯に荷重が集中して歯が折れたことが原因でした。歯車の品質が原因だと知った藤島は、「日本造船業界発展のためにも世界一の減速歯車加工用の工作機械をつくってやろう」と決心しました。海に囲まれた日本にとって、海運事業の発展は必要不可欠であるため、国産の工作機械で造船世界一に貢献しようと考えたのです。

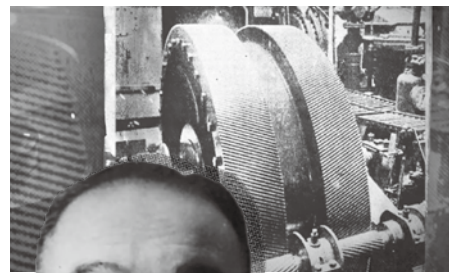
1938年、芝浦機械は欧米からの輸入に頼っていた工作機械の国産化を使命に創業しました。1951年、社長となった藤島の「世界最高精度の歯車をつくれ」という号令のもと全社一丸となった挑戦を開始し、1953年、船用減速歯車用ホブ盤の親歯車の歯切りを主目的とする「親歯車ホブ盤HRS-500」が完成しました。その後も飽くことなく高精度化を追求し、7代目のマスターウォームホイールでは、最大累積ピッチ誤差1,000分の4mmという世界一の高精度に到達。現在もこの精度を超えるものは世に生まれていません。このホブ盤によって加工された高精度のウォームホイールを装備した大型ホブ盤が、多くの船用タービンの大型減速歯車の歯切りに使用されました。2009年には、日本機械学会機械遺産に認定されるに至りました。飽くなき探求と努力によって「実現不可能」を可能にするパイオニア精神は、その後も社員一人ひとりが継承していき、「芝浦機械にしかできないこと」で様々な課題の解決に貢献する原動力となっていきました。



創業当時の鶴見工場



親歯車ホブ盤製作関係者



創業者

藤島 亀太郎

略歴

芝浦機械創業者。1886年生まれ。

株式会社芝浦製作所に入社後、芝浦機械の前身である芝浦工作機械株式会社の創設に参画し、当社社長に就任。

親歯車ホブ盤をはじめ、新鋭工作機械の数々を世に送り、芝浦機械の基礎を確立した。



基幹産業に貢献し続けてきた 芝浦機械

世の中の動き

1930年～1940年代
軍需から戦後復興へ

1950年～1960年代
高度経済成長(重厚長大)

1970年代～1980年代
不況を乗り越え海外進出へ

1938 工作機械製造事業法
1945 第二次世界大戦終戦
1947 民間輸出貿易再開

1950年代 石炭から石油へ
1957 カラーテレビ販売開始
1958 東京タワー完成

1973 第一次オイルショック
1979 第二次オイルショック

海外展開の歩み

1974 アメリカ現地法人設立
1977 ブラジル現地法人設立
1978 シンガポール現地法人設立

1930 1940 1950 1960 1970

工作機械

1938 工作機械製造開始



1953 5m親歯車ホブ盤完成

1970 ガントリー形NCプラノミラー MG-24/14A完成

金型事業

1946 金型製作開始

1956 プラスチック成形用金型完成

1968 ラジエータグリル金型、自動車金型に進出

超精密加工機

電子制御装置



1977 (株)東芝から数値制御装置 TOSNUCを移管

産業用ロボット

繊維機械

1945 人造絹糸製造装置

1955 繊維一次加工機

1960 繊維二次加工機

押出成形機

1952 プラスチック押出機 初号機完成



1979 磁気テープ製造装置 (コーター)完成



射出成形機

1956 射出成形機初号機 (プリブラ式)完成



1981 超大型射出成形機 IS5000DN完成

ダイカストマシン

1953 国産初の 油圧駆動ダイカストマシン完成



1982 ダイカストマシン マグネシウムホットチャンバ DHM-300完成

油圧機器

1963 油圧機器 技術提携

半導体製造装置



1977 電子ビーム描画装置 EBM-100/105H機開発

印刷機械

1945 枚葉オフセット印刷機械生産

1972 オフセット輪転機完成

食品機器

1966 生ビール自動定量注入機完成

芝浦機械は、お客様に常に寄り添いながら「芝浦機械にしかできないこと」でお客様の課題解決に貢献するという、創業者の想いを継承、実践し、様々な「社会基盤を支える製品を製造する機械」を世に送り出しながら、社会の発展と人々の豊かな暮らしの実現に貢献してきました。

1990年～2000年代
加工から成形へ、新規事業の創出

2010年～現在
先端技術がつながる社会 IoT+mへ

1989	ベルリンの壁崩壊	1993	バブル経済崩壊	2012	東京スカイツリー開業	2020	新型コロナウイルス感染症拡大
		1995	WTO(世界貿易機関)発足	2014	リニア中央新幹線着工		
		2008	リーマン・ショック	2015	COP21で「パリ協定」を採択		
1989	欧州現地法人設立	1998	中国(上海)現地法人設立	2011	ベトナム現地法人設立	2019	メキシコ現地法人設立
1989	タイ現地法人設立	2002	中国工場設立	2012	インド企業買収	2019	イタリア現地法人設立
1989	台湾現地法人設立	2008	中国(深圳)現地法人設立	2012	タイ工場設立		
				2012	インドネシア現地法人設立		

1980 1990 2000 2010 2020-FUTURE

1980 プログラマブルロジックコントローラ (PLC) PMC-5 完成

1981 コーヒーマスター SDM-10A 完成

1982 ポリゴンミラー加工機 UFG-200P 完成

1983 印刷速度世界最高のオフセット輪転機 OA-4B2T-800D 完成

1987 RIMバンパー金型 高精度光学ガラス素子成形装置 / 微細転写装置

1987 油圧コントロールバルブUシリーズ 完成

1989 ハイブリッドダイカストマシン DEC150MT 開発

1990 ビールサーバー用コントローラHBS 完成

1993 高精度光学ガラス素子成形装置 GMP-211 開発

1994 高速門形型彫盤 MPF-2140B 完成

1996 (株)東芝からスカロロボットを移管

1998 電動式射出成形機 ECシリーズ 完成

1998 完全セクショナルドライブ方式のグラビア転写機 GSNシリーズ 開発

2000 射出成形機用コントローラ INJECTVISOR-V21 完成

2001 超精密塗工ユニット (CR) 開発

2001 オフセット輪転機 事業譲渡

2001 リニアモータ直線軸駆動 完成

2001 ハイコストパフォーマンス二軸混練押出機 TEM-58SSG 完成

2003 超精密非球面加工機 ULC-100F(S) 完成 0.1nm制御

2007 旋回ハイブリッドシステム 開発着手

2005 微細転写装置 ST50 完成

2007 株式譲渡

2005 門形マシニングセンタ MPJ-2640M 完成

2011 直交ロボット BA-C小型軸 完成

2011 オフセット輪転機 事業譲渡

2012 移動金型式ガラス成形装置 (大口径) GMP-207-9S 完成

2014 全電動式射出成形機 EC280SX II ~ EC550SX II 完成

2014 ダイカストマシン DC350R-M / H / EM / EH 完成

2014 超高トルク式二軸混練押出機 TEX-37SX 完成

2015 超精密マシニングセンタ UVM-700E (5AD) 5軸機 完成

2016 全電動式射出成形機 EC-SXIIIシリーズ 完成

2016 電動型締式ダイカストマシン DC1300R-E 完成

2018 射出成形機用コントローラ INJECTVISOR-V70 完成

2018 超精密非球面加工機 ULC-100F(S) 完成 0.1nm制御

2018 全電動式射出成形機 EC-SXIIIシリーズ 完成

2018 スカロロボット THE 600 完成

2019 移動金型式ガラス成形装置 (大口径) GMP-207-9S 完成

2020 株式譲渡

2020 立旋盤 TMD-Cシリーズ 完成 摺動面仕様追加

創業者の理念からつながる 一貫した企業姿勢を通じ、 当社は独自の強みを蓄積してきました。

芝浦機械は今後も、強みの研鑽を続けながら、
「芝浦機械にしかできないこと」でお客様、そしてその先の社会の課題解決に貢献し、
持続的な企業価値向上を実現していきます。

課題解決力

お客様との強固な関係性と蓄積してきた技術力を活かし、「芝浦機械にしかできないこと」で様々な課題を解決してきました。今後、企業が社会的課題の解決に向けてビジネスモデルの変革を進めていく中で、技術的なニーズも高まっていくと予想されます。当社は課題解決力を駆使し、お客様とともに社会の課題解決に貢献し、社会になくしてはならない存在であり続けます。

技術力

芝浦機械は、技術力とその基盤となる技術者を何よりも大切にしてきました。そうした過程で磨き上げてきた「8つの技術プラットフォーム」(詳しくはP36をご覧ください)を基盤に、幅広い産業領域で先進の機械を開発・製造してきました。「モノ+コト」へとビジネスモデルを進化させていく上で、こうした技術力は大きな強みとなっていきます。

3つの 強み

お客様との 関係性

比較的ライフサイクルが長く、大型の製品が中心だったことに加え、お客様に寄り添いながら、お客様ごとに異なる課題を解決するという、価値創造の基本アプローチがもたらした様々な産業の幅広いお客様との長期的な信頼関係は、芝浦機械がビジネスモデルの変革を進める中でも、かけがえのない強みとなっていきます。

創業の精神とつながる経営理念

企業理念

わたしたちは、世界中でお客様の価値最大化に貢献していきます。

経営基本方針

時代への適応と革新

わたしたちは、最新テクノロジーを取り入れ、
変化を恐れず時代に適応し革新する企業であり続けます。

期待を越える顧客満足

わたしたちは、期待に応えるだけでなく、
期待を越えるお客様の満足を実現します。

基盤づくりで社会貢献

わたしたちは、産業基盤に関わり、
あらゆる場所で社会に役立っていることを誇りとしています。

人材を育成し次世代へ

わたしたちは、技術と技能を継承し、
仕事に対する誇りと責任を持つ人材をこれからも育てていきます。

感謝・感激・感動

わたしたちは、お客様・お取引先様・家族に感謝を忘れず、
感激・感動の共有を目指します。

基幹産業に 貢献し続けるために

INPUT

人的資本

知的資本

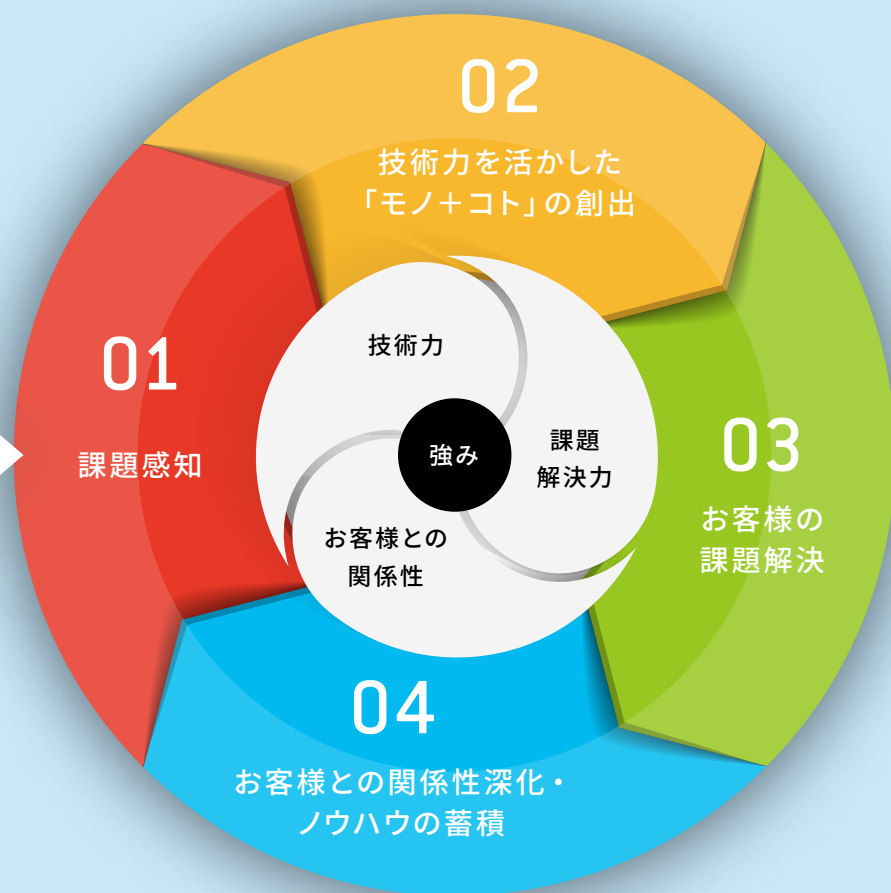
製造資本

社会関係資本

自然資本

財務資本

基幹産業の発展に貢献する
SHIBAURA MACHINE VALUE-UP CYCLE



■ 01 課題感知

お客様に先回りして潜在的課題を感知し、課題解決策をデザイン

■ 02 技術力を活かした「モノ+コト」の創出

自己変革、内外リソースの活用により、製品に「+α」の価値を付加

■ 03 お客様の課題解決

課題解決にあたっては、お客様の期待に応えるだけでなく期待を越える価値を提供

■ 04 お客様との関係性深化・ノウハウの蓄積

お客様満足度の向上を通じて、お客様との関係性を深化し、新たな価値創造につながるノウハウを蓄積

芝浦機械は経営理念を指針に、世界中のお客様に寄り添いながら、お客様が抱える課題を技術力を活かした「モノ+コト」の創出によって解決し、その先にあるグローバル社会が抱える課題の解決をお客様とともに実現していきます。付加価値の高いソリューションの提供によってお客様との関係性を深めることで、サイクルを力強く回し続け、持続的な企業価値向上を実現していきます。

OUTPUT

当社製品

射出成形機、ダイカストマシン、押出成形機、工作機械、
超精密加工機、産業用ロボット、電子制御装置

OUTCOME

基幹産業が抱える課題の解決

貢献産業例

自動車、二次電池、医療、再生可能エネルギー、
スマートフォン、食品包装材、高速鉄道、航空機

- 1 温室効果ガス削減ができる製品、技術、材料の実現
- 2 省資源・省エネ技術の実現
- 3 創エネの効率向上と普及
- 4 蓄エネデバイスの性能向上と普及

- 1 ひとと共生、共存できるロボットの実現
- 2 無人化された生産ラインの実現
- 3 浄水技術の高度化と普及
- 4 滅菌技術の高度化と普及

- 1 新しい機能を得られる新材料の実現
- 2 次世代通信(5G・6G)の普及
- 3 軽量化技術の高度化と進化
- 4 知能化デバイスの高度化と普及

OUTCOME

社会的課題の解決

SDGsへの貢献

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

🌡️ 気候変動と資源不足

🏙️ 急速な都市化の進行と人口構造の変化

🧠 テクノロジーの進歩

芝浦機械が実現する未来

私たちはお客様とともに、より良い社会の実現を目指す事業活動に取り組んでいます。環境負荷の低減を実現することはもちろん、人々の生活が、より安全に、より便利となるよう、芝浦機械の技術力と知見を活かし続けていきます。

キーワード 脱炭素／軽量化／新素材／EV

製品を通じた 環境負荷の低減

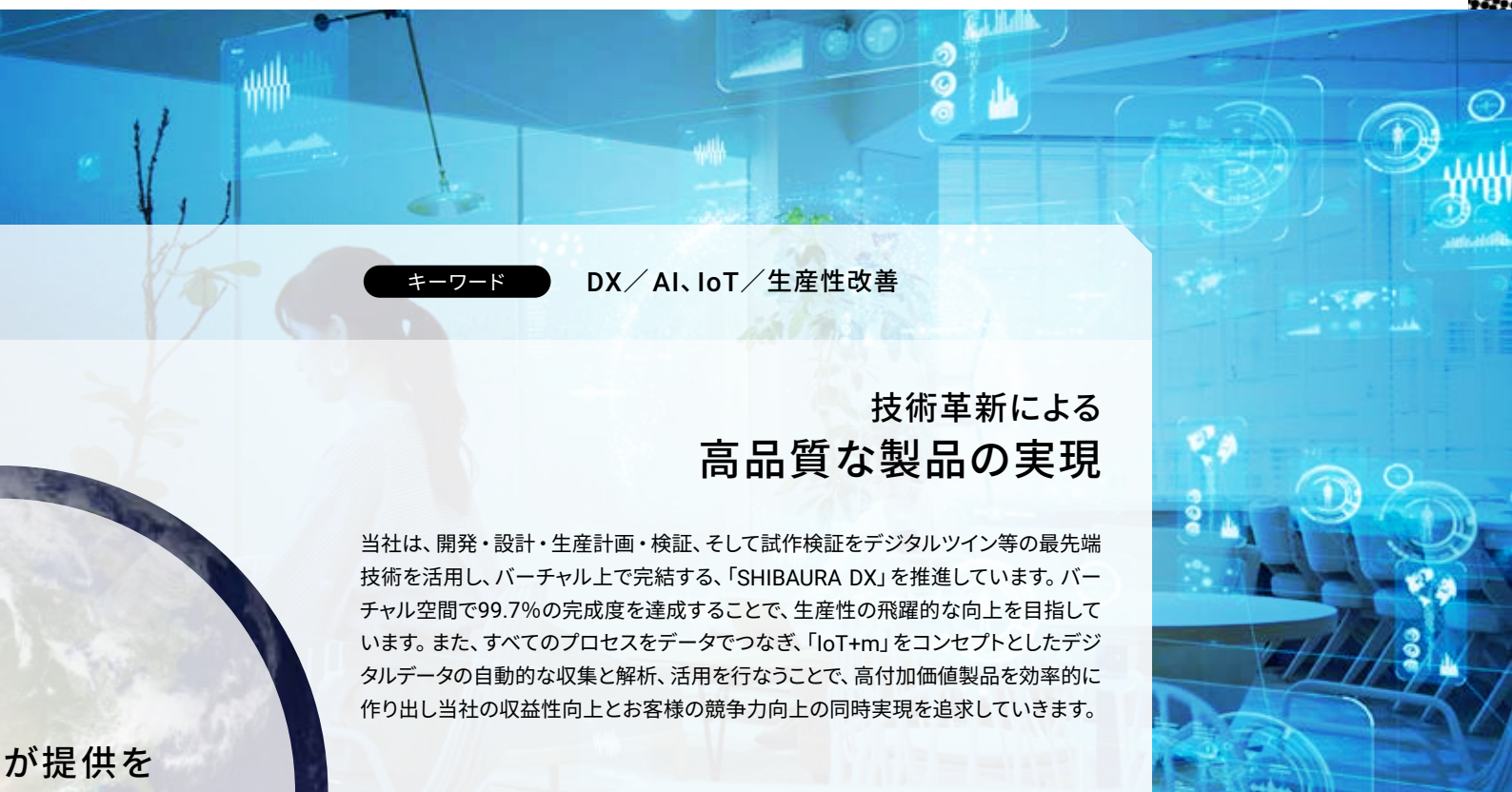
当社は、部品の軽量化や部品点数の削減等を通じて環境負荷を低減するエコプロダクツの開発と提供に取り組んできました。現在では、脱炭素・循環型社会の実現に向けた世界的な取り組みに貢献する製品開発に取り組んでいます。すでに紙やプラスチックの代替となる石灰石を用いた新素材（ストーンペーパー）やセルロースナノファイバー等の新素材の開発に貢献しているほか、EVの普及に欠かせないリチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置等で、環境負荷低減に貢献しています。

最適な 生産ラインの実現

製造業では生産人口の減少に伴う労働力不足が社会問題となっており、人とともに働く協働ロボットを含めた産業用ロボットへの期待が高まっています。私たちは高精度・高品質産業用ロボットやスカルロボット、システムエンジニアリングと、工場全体に対するトータルサポート等で工場自動化に貢献しています。今後は、制御・メカトロ・IoT技術に様々な技術を組み合わせ、人と共生、共存できるロボット並びに、無人化された生産ラインの実現を通じてお客様の生産ラインの革新と競争力強化に貢献していきます。

キーワード 労働生産性の向上／協働ロボット／システムエンジニアリング／工場自動化

芝浦機械
目指す社



キーワード

DX / AI、IoT / 生産性改善

技術革新による 高品質な製品の実現

当社は、開発・設計・生産計画・検証、そして試作検証をデジタルツイン等の最先端技術を活用し、バーチャル上で完結する、「SHIBAURA DX」を推進しています。バーチャル空間で99.7%の完成度を達成することで、生産性の飛躍的な向上を目指しています。また、すべてのプロセスをデータでつなぎ、「IoT+m」をコンセプトとしたデジタルデータの自動的な収集と解析、活用を行なうことで、高付加価値製品を効率的に作り出し当社の収益性向上とお客様の競争力向上の同時実現を追求していきます。

が提供を
会的価値

自然エネルギーの 普及

私たちは、化石燃料の代替エネルギー源として世界的に導入が広がる再生可能エネルギーの普及にも様々な製品で貢献しています。例えば、二次電池の部品の製造装置を通じた蓄電の性能向上、風力発電の旋回軸穴加工や太陽光フレネルレンズ等による発電効率向上など、創エネから送電、蓄電の幅広い製品の性能向上に当社の製品が貢献しています。今後も蓄積してきた技術を駆使し、再生可能エネルギーの普及を支える存在であり続けます。

キーワード

再生可能エネルギー / 風力発電 / 二次電池





代表取締役会長
飯村 幸生

基幹産業を支え続けるために、 「茨の道」を歩んでいきます。

創業の精神を取り戻すために

1940年、当社は日本で初となる大型ホブ盤の開発に着手しました。そして最終的には、「親歯車ホブ盤HRS-500」で加工されたマスターウォームホイールで、顧客の要求をはるかに越える最大累積ピッチ誤差1,000分の4mmという世界一の高精度を実現しました。当時の資本金の2倍の費用を投じた一方で、

販売はわずか23台に留まりました。そのため、短期的には経済的合理性があったとは言い難いと思います。しかし先人によるこの挑戦があったからこそ、当社には様々な技術が蓄積され、幅広い製品を生み出していくことができたのです。未来を信じて「茨の道」を突き進むというこうした創業者の精神が底流に流れ続けてきたからこそ、当社は国内外の基幹産業を支え続けることができたと考えています。現在当社は、これまで

の延長線上で耐久性や精度等の性能のみを差別化の軸として
いては、圧倒的なコスト競争力を誇る海外のメーカーとの競争
を勝ち抜いていくことができなくなっています。新生「芝浦機械」
が生き残っていくためには、従来の延長線ではない「お客様の
期待を越える」新しい付加価値を提供するために、「茨の道」に
踏み出していかねばならないのです。

「期待を越える価値」を提供するために

当社が、「お客様の期待を越える」新しい付加価値を提供してい
くためには、お客様の課題を先回りして感知し、それを課題解決
策、すなわち「コト」として製品に付加していかねばなりません。
そのためには、単品生産に最適化された縦割りの組織から、リ
ソースの柔軟な共有が可能なしなやかな組織に変え、ターゲッ
トとする成長領域にエネルギーを集中していく必要があります。
これが事業部制からカンパニー制へ移行した背景です。

この組織再編は、人財の柔軟な配置による製品ごとの繁閑
差の調整に留まらず、より抜本的な生産性向上を実現すること
を狙いとしています。お客様の課題を基点に、「芝浦機械にし
かできない」特殊で大型の機械を提供できることは、当社の強
みであると同時に、製造サイクルの長さや工程を遡った修正な
ど、経営効率性の面での弱みともなってきました。また、ポート
フォリオの中に大型・特殊機と、年間生産台数が数千台規模に
のぼる射出成形機等、製造サイクルとアセットの使い方が異な
る複数のビジネスモデルを抱えていることも経営上のロスをも
たらしてきました。そうした非効率性を根本から解消しようとし
ているのが、R&Dセンターが中心となって進めている「SHIBAURA
DX」です。

各組織が設計や製造、加工、保守等の一連の事業プロセス
のデータベース化と、アーキテクチャの共有化を進めています。
異なる製品のモノづくりを同じアーキテクチャの上で行な
うことができるようになれば、組織間の連携が促進されリ
ソースを重点領域に集中することが可能になります。さらに
「SHIBAURA DX」では、デジタルツインの活用も推進しており、
それはお客様の製造現場の検証ではなく、当社のモノづくり
そのものを仮想空間で行なうことで、コスト抑制とリードタイム
短縮、高品質を同時に実現することを狙いとしています。世界
中で「お客様の期待を越える」付加価値を提供する上でのカギ
を握る取り組みです。

基幹産業を支え続けることが使命

「新生『芝浦機械』長期ビジョン2030」では、ありたい姿を「グ
ローバル製造業が直面するメガトレンドに卓越した技術革新で
応え、社会的課題の解決と企業価値向上を両立する」と定め
ています。磨き上げてきた8つの技術プラットフォームを基盤と
し、「エネルギー・環境」「労働生産性の向上」「AI・IoT」「新素
材」に焦点を当てていくこととしています。1938年の創業から
一貫してそうであったように、「新生『芝浦機械』長期ビジョン
2030」に沿って新たな時代の基幹産業の課題解決に貢献して
いくことが、当社の社会的使命であり、持続的企業価値向上の
唯一の道筋であると確信しています。そうした責務を果たして
いくためにも、新生「芝浦機械」としての「経営改革プラン」を
何としても完遂せねばなりません。確実な遂行に向け、当社は
これまで「経営改革プラン」のもとで独立社外取締役が過半数
を占める取締役会、社外人財の積極登用、役員報酬改革等、
様々なコーポレート・ガバナンスの強化を進めてきました。私
自身も、2021年6月に最高経営責任者の職を社長の坂元に譲
り、執行の監視監督に軸足を移して職務の遂行に努めていき
ます。

株主・投資家、並びにすべてのステークホルダーの皆様には、
原点である創業の精神を共有し、一丸となって「茨の道」を
歩んでいく芝浦機械を、引き続きご支援のほどよろしく願
い申し上げます。

2021年8月

代表取締役会長

飯村 幸生



「モノ+コト」による 高い付加価値の提供を追求し、 社会に必要とされる芝浦機械であり続けます。

■ 新生芝浦機械として ■ 基幹産業を支え続けるために

当社は2017年3月に東芝グループから離脱し、2020年4月には商号を「芝浦機械株式会社」に変更し、新生「芝浦機械」として新たな船出を行ないました。当社は1938年の創業以来、日本が産業構造を変化させながら発展する過程において、「マザーマシン」と呼ばれる「機械をつくるための機械」をはじめ、時代時代の基幹産業のモノづくりに貢献し続けてきました。今後も日本のモノづくりを支え続けるためには、競争力と収益性を高め、利益を創出して未来に向けて投資を行ない、企業価値を持続的に高めるサイクルを回していかなければなりません。そのためには、東芝グループから離脱した当社が単独でも生き抜いていくことができる確かな道筋を描く必要があります。そして株主構成の大きな変化を踏まえますと、その道筋は、幅広い株主の方々にご支持いただけるものでなければなりません。新生「芝浦機械」の始動に合わせて2020年2月に公表した2023年度を最終事業年度とする中期経営計画「経営改革プラン」並びに、2030年度までの長期的なロードマップとなる「新生『芝浦機械』長期ビジョン2030」には、当社のこうした強い決意を込めています。

■ 「経営改革プラン」に基づき ■ 収益構造の改革を断行

当社は、近年汎用機に近い製品を中心に物量や売上高の拡大に軸足を置いてきました。高い経済成長率を前提としたそうした薄利多売のアプローチは、国内経済の停滞やコスト競争力を有する中国・アジアのプレイヤーの台頭などによって、もは

代表取締役社長
最高経営責任者
最高執行責任者

坂元 繁友

や通用しない状況になっています。これが当社の低収益性が恒常化してきた背景です。そのため2020年2月に公表した「経営改革プラン」では、明確に利益に軸足を移し、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）、そしてROE8.5%を2023年度の定量目標とし、達成を目指すこととしました。そして、その達成のためにはまず、長い年月の中で組織に蓄積してきた非効率性を根本から解消し、高収益体質への変革を進めていく必要がありました。

当社は、約80年にわたり事業部制を採用し個別最適に陥ってきた結果、組織や仕事の進め方が硬直化し、様々な非効率性が生じていました。そのため事業部制からカンパニー制への移行を実施しました。7事業部を成形機、工作機械、制御機械の3カンパニーとすることで経営効率の向上、業績責任の明確化、経営資源に関する権限の委譲を図る一方、全体最適の観点で、機能の分散と重複という課題にもメスを入れました。生産・調達、鋳物・機械加工、海外の製造拠点等、モノづくりを統括する機能を集約した生産センターを創設し、研究開発機能の集約と優秀な人材確保、産学連携による技術開発スピードの向上等を目的として、R&Dセンターを首都圏の相模工場に創設しました。社外取締役とのコミュニケーションの頻度を高め、コーポレート・ガバナンスを強化することを目的として東京本社を新設しました。申し上げるまでもなく拠点の新設や移転に伴う経費の増加抑制のため、様々な固定費削減策に努めています。こうして組織の改編を図る一方で、最適資源配分と固定費削減に向け、希望退職と配置転換を実施しました。

2020年度、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、経営環境の悪化や、商談の停滞等の影響を受けて大幅な減収となる中、営業利益で黒字を確保することができたように、すでに改革の成果の一部をお示しすることができていると認識しています。

生産性の改善に軸足を移行

2021年度は、国内外で徐々に進む経済の正常化に伴い需要が回復傾向を示しています。特に自動車関連を中心に受注が積み上がっており、増収・増益で「経営改革プラン」の2021年度の計画数値に帰属するものと見込んでいます。2020年度までは、固定費の削減を中心とした収益構造の改善に重きを置いてきましたが、2021年度からは改革の成果の刈り取りを進

めながら、生産性の向上を通じた収益性の改善に軸足を移していきます。

まずカンパニー制への移行に伴い、2023年度に向けて工場再編を着々と進めていく計画です。国内では、それまで分散していた近似の機械の技術部門を集約する目的で、成形機は沼津工場、工作機械は御殿場工場、制御機械は相模工場への集約を進め、技術的なシナジーと設計の効率化を進めていきます。沼津工場は、スマートファクトリー化した機械加工工場の新設を通じ、全社共通のマザー工場としても機能していきます。

さらに、国内外の市場特性を踏まえた最適な生産ポートフォリオを構築していきます。当社の製品は、モノづくりを中心とする基幹産業が成長していくための装置となります。そのため、日本等の経済成長が成熟した国では、リピートオーダーが中心となる一方で、高い経済成長率が続く中国やインドでは大幅な量的拡大が見込まれます。従い、そうした市場では現地調達・地産地消を基本とし、射出成形機やダイカストマシンの中小型製品を中心に、少品種大量生産で効率を追求していきます。中国・東南アジアの5Gやスマートフォン部品工場の自動化ニーズに対応するために、2021年度下期より、例えば中小型の射出成形機やスカラロボット等、各拠点が得意とする製品を中国やタイ、インドに集約していく計画です。インドでもコロナ禍終息後をにらみ、新工場の新設計画を進めています。一方、日本では大型射出成形機・大型ダイカストマシン・押出成形機や、超精密加工機、IoTと直結するロボット技術など、高付加価値製品に焦点を当てていきます。こうしてまずは「経営改革プラン」を、ステップを踏みながら着実に完遂していくと同時に、今後の社会的要請や技術の飛躍的な進化の中で、高い付加価値を提供できる芝浦機械に変えていきたいと考えています。その方向性を描いたのが、「新生『芝浦機械』長期ビジョン2030」です。

「新生『芝浦機械』長期ビジョン2030」

「モノ+コト」で高い付加価値を提供する企業へ

当社は「経営改革プラン」の先に見据える「新生『芝浦機械』長期ビジョン2030」において、ROE10%超を継続的に確保する高収益企業への再生を目指しています。その到達に向けて、4つの方向性（→P26）で歩みを進めていくこととしています。そのうち全社戦略の軸となるのは、「新規『モノ+コト』ビジネスによる収益性向上、収益機会拡大」です。

当社は、お客様に寄り添いご要望を丁寧にお聞きしながら、カスタマイズされた機械をつくり、ローコストや高い生産性、高い性能、耐久性などの付加価値の提供に努めてきました。その間に培ってきたマーケットをリードするお客様との関係性は、当社が持続的に発展していく上でかけがえのない資産です。近年、気候変動をはじめとする人類共通の課題解決に向けた社会的要請が高まっており、SDGsを経営戦略に組み込み、環境課題や社会的課題の解決につながるイノベーションを通じた経済的発展を目指す動きが、多くの企業に見られます。最終製品で市場と接点を持ち、時代の潮流に合わせて新しい市場を切り拓いていくお客様の課題解決にこれまで同様にしっかりと貢献していけば、結果的に当社もありがたい姿である「社会的課題の解決と企業価値向上の両立」を実現し、事業活動を通じてSDGsに貢献していくことができます。お客様のご要望にお応えするだけでなく、シーズを掘り起こし、社会的課題の解決に貢献する付加価値(コト)を加えた製品(モノ)を当社から能動的に提案していきたいと考えています。

世界的な脱炭素の大きな潮流の中で進む、CASE(コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化)をキーワードとする自動車業界の大きな構造変化に、当社は様々な製品で貢献することができます。電池の容量拡大に伴い求められる車体の軽量化には、大型の射出成形機やダイカストマシン、機能性樹脂混練機などで貢献できますし、視覚センサーに搭載される車載カメラ用レンズには、当社が高い世界シェアを誇る超精密加工機や、ガラス成形機でお応えすることができます。リチウムイオン電池のセパレータフィルム用の押出成形機は、受注残高が積み上がっており、生産能力の増強を進めているところです。

このほか、生産性の向上によって生産工程の省エネに貢献する高圧連続プレス機や、軽量・高強度部品の生産を実現する射出成形機・ダイカストマシン、従来のプラスチックの代替となる新素材の創出を実現する押出成形機等による省資源化、ロボットによる省力化など、幅広い製品で付加価値を提供し社会的課題の解決に貢献していく考えです。

新規事業の創出にも取り組んでいく考えです。表面構造制御による新たな機能の付与は具現化した一例です。表面に異材を付与・塗布する成膜装置や塗工装置、表面に微細形状を付与するインプリント装置など、お客様の利益創出につながる新たな付加価値で差別化を図っていく方針です。

近年、汎用品では各社とも一定の品質が確保できているため、コスト競争に競争の軸が移っており、また、大型の特殊機械も



お客様の課題解決を通じて、
社会的課題の解決と
企業価値向上の両立を
実現していきます。





強い信念で
「経営改革プラン」を
確実に遂行し、
責務を果たしていきます。

製品単体の性能で差別化を図り収益性を高めていくことには限界が見えています。「新規『モノ+コト』ビジネスによる収益性向上、収益機会拡大」では、社会のメガトレンドに技術で応えていくだけではなく、プロセスの面でも新たな付加価値の提供を目指していきます。当社のDX戦略「SHIBAURA DX」はその中核となる取り組みです。

「SHIBAURA DX」を通じて効率性を追求

想定していた性能に達しない、あるいはお客様から追加要求等をいただいた際、当社は問題をモノづくりの現場の技能で解決してきました。これは当社の伝統であり、現在でも「匠の技」が芝浦機械の見えざる強みであることに変わりはありません。しかし、修正や手戻りを繰り返すというモノづくりの無駄や、大型機械の長い工期などビジネスモデルに内在する非効率性を解消していくことは、生産性・収益性の改善を実現する上での大きな課題となっています。

こうした後工程に依存するこれまでのビジネスモデルから、設計等の前工程で先端技術を駆使しながら、モノづくり全体の効率化を実現するよう変革することが、「SHIBAURA DX」の狙いの一つです。デジタルツインを活用し、これまで膨大な時間を要していた要件定義から開発、設計、生産計画の設定、試作品の製造と検証までをバーチャルで再現し、99.7%の完成度を達成することが、そのコンセプトです。リードタイムの短縮や性能・品質の更なる向上が実現でき、完成形の性能をお客様が事前に把握できることから手戻りも解消でき、当社とおお客様の双方にメリットがあります。とりわけ当社にとっては、抱えてきた非効率性を収益性改善の大きな「伸びしろ」という強みに転じることができると考えています。

「SHIBAURA DX」では、さらにその先の構想も描いています。当社では2019年より、IoTを活用したモノづくりのプラットフォーム「machiNet」を展開しています。リアルタイム稼働データを自動的に収集し、AIで分析・診断することで突発的な生産停止を回避するほか、共通のプロトコルでつなぎスマートファクトリー化に貢献していくことで、「プロダクトアウト」から脱却し、ストック型のビジネスモデルへの変革にも取り組んでいく方針です。



■ ビジネスモデル全体の付加価値を高めるために

こうした「モノ+コト」ビジネスへのビジネスモデルの転換をはじめ、ビジネスモデル全体の付加価値化を実現していくことを念頭に置き、各カンパニーでも高収益の製品ポートフォリオの構築を追求していく方針です。具体的には、工作機械の小型機など収益性が低い機種やコモディティ機の縮小・撤退を進める一方で、工作機械の大型機や超精密加工機、成形機の射出成形機など、強みを持つ高付加価値ドメインや成長市場に重点的な投資を実行していく考えです。

「海外売上拡大」も「新生『芝浦機械』長期ビジョン2030」の重要な柱の一つです。海外売上高比率が30%程度と、同業他社や当社の他の製品と比較しても低い工作機械の拡大がカギを握ります。ここでも競争が激しい汎用機は回避し、大型機・超精密加工機などの付加価値が高く、当社の強みを発揮できる分野に注力していくとともに、中長期的には「モノ+コト」による差別化を図っていく方針です。

かつてない大胆な変革を自社のリソースだけで実現することは現実的ではありません。中国において現地のエンジニアリング会社と協業し、引き合いが急増しているリチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置の据え付けなどの現地化を進めているように、自前主義から脱却し、社会的課題の解決につながる技術の獲得や国内外の販路拡大、生産効率化に資するパートナーとの協働をさらに強化していきます。また、強固な財務基盤を活かしたM&Aを通じて必要な技術の補強も検討していきます。投資先に関しては、厳格な基準を設けて厳選していく方針です。

先にご説明したR&Dセンター並びに生産センターは、新たな技術を生み出すプラットフォームとなります。そこでは、積極的な外部とのアライアンスを通じて外部リソースの活用を推進するとともに、スペシャリストの育成と配置にも取り組んでいきます。人事評価制度も年功序列型から成果に見合った評価体系への見直しを進めています。すでにJOB型人事制度の管理職への導入を完了し、2022年度より一般社員にも適用範囲を広げていく計画です。これによって、「SHIBAURA DX」を推進する上で求められる先端技術を身に付けた高度プロフェッショナル人財の採用にもつなげていく方針です。また、多様で優秀な人財が能力を最大限に発揮できるよう、ダイバーシティ(多様性)への対応や、心とからだの健康づくりも怠りなく進めていきます。

■ 長期持続的な企業価値向上に向けて

芝浦機械は、これまでの改革を通じて着実に筋肉質な収益構造を構築しつつあります。しかし、長い歴史の中で定着してきた企業文化や仕事の進め方は、容易に変わるものではないことも認識せねばなりません。経営幹部層はもとより社員一人ひとりと危機感を共有するべく、対話を重ねていく考えです。長期的な視座のもとで改革を進めていく上では、株主の皆様へ経営方針をしっかりとご理解いただく必要があります。株主の代表である独立社外取締役、そして株主・アナリストの皆様とのコミュニケーションを深め、貴重なご意見を真摯な姿勢でお聞きし、芝浦機械の経営判断に反映していきたいと考えています。

長期ビジョンを見据えながら、まずは「経営改革プラン」を強い信念を持って着実に遂行し、結果を出すことでステークホルダーの皆様に対する責務を果たしていく所存です。引き続きご支援・ご指導を賜りますようお願い申し上げます。

2021年8月

代表取締役社長
最高経営責任者
最高執行責任者

坂元繁友

2020年度業績レビュー

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により国内外ともに設備投資需要が低調に推移したことに伴い2019年度に比べ売上高は大きく減少しましたが、年度後半では中国や米国などを中心に回復が見られました。

売上規模減少、工場の操業度悪化により2019年度に比べ営業利益および経常利益は大きく減少しましたが、北米、インドの回復に加え、活動経費減少、その他固定費削減等により利益を確保しました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、繰延税金資産の一部取崩しを行なったことにより損失計上となりました。

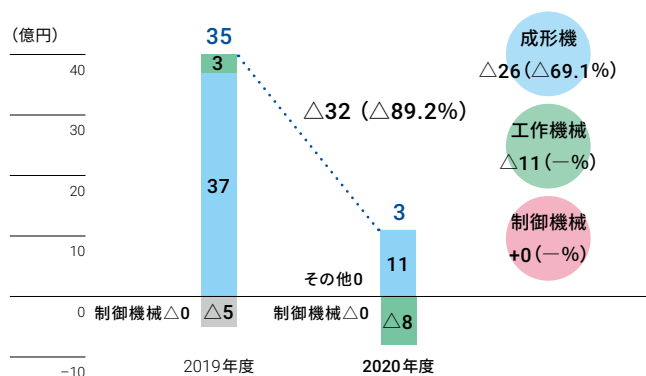
連結業績

業績サマリー

(単位：億円)

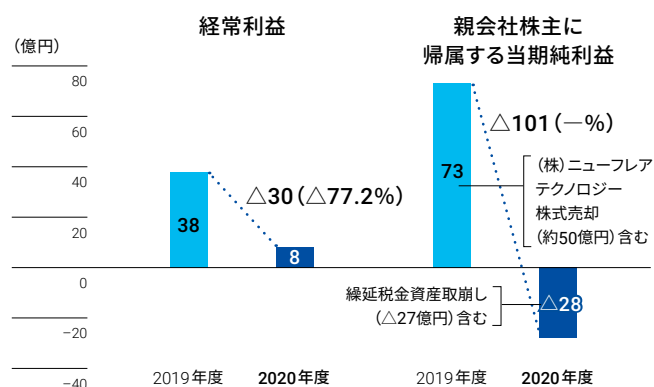
	2020年度	2019年度	増減
売上高	926	1,167	△241
営業利益／利益率	3	35	△32
	0.4%	3.0%	△2.6pt
経常利益／利益率	8	38	△30
	0.9%	3.3%	△2.4pt
親会社株主に帰属する当期純利益／利益率	△28	73	△101
	△3.1%	6.3%	△9.4pt
受注高	886	942	△56
為替レート(1USD)	111円	109円	

営業利益(セグメント別)



■ 成形機 ■ 工作機械 ■ 制御機械 ■ その他

経常利益／親会社株主に帰属する当期純利益



セグメント別業績

成形機セグメント

射出成形機においては、販売はコロナ禍からいち早く回復した北米、中国で増加したものの、国内、東南アジアの停滞が継続しました。受注は北米、中国、インドで顕著な回復が見られ増加しました。

ダイカストマシンにおいては、国内外とも設備投資需要が軟調に推移したため、販売と受注が減少しました。

押出成形機においては、販売は減少したものの、国内の環境に配慮した新素材用シート・フィルム製造装置が増加しました。受注は中国のリチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置および光学用シート・フィルム製造装置が増加しました。

(射出成形機・ダイカストマシン・押出成形機など)

(単位：億円)

	2020年度	2019年度	増減額	増減率
売上高	643	772	△129	△16.7%
営業利益	11	37	△26	△69.1%
営業利益率	1.8%	4.9%	—	△3.1pt
受注高	637	631	+6	+1.0%

工作機械セグメント

工作機械においては、販売は国内外で産業機械および建設機械向けが減少しました。受注は年度後半では、国内、中国、北米を中心に風力発電等のエネルギー関連、産業機械向けの設備投資に回復が見られました。

超精密加工機においては、販売は光学系金型向けで国内が増加したものの、中国、台湾が減少しました。受注は国内外で光学系金型向けが減少しました。

(工作機械(大型機、門形機、横中ぐり盤、立旋盤など)、超精密加工機など)

(単位：億円)

	2020年度	2019年度	増減額	増減率
売上高	208	296	△88	△29.7%
営業利益	△8	3	△11	—
営業利益率	△4.0%	1.0%	—	△5.0pt
受注高	174	228	△54	△23.6%

制御機械セグメント

制御機械事業においては、中国のスマートフォン、電子デバイス等の組立自動化設備向けスカルロボットおよび国内の半導体製造装置向けリニアモーターが堅調に推移したものの、国内の設備投資先送りなどを受け、サーボモーター等が減少したことにより、販売と受注が減少しました。

(産業用ロボット、電子制御装置など)

(単位：億円)

	2020年度	2019年度	増減額	増減率
売上高	73	91	△18	△19.3%
営業利益	△0	△0	+0	—
営業利益率	△0.5%	△0.4%	—	△0.1pt
受注高	61	64	△3	△5.0%

2021年度業績予想 (2021年11月9日公表時点)

2021年度の経済環境は、地政学的リスクや国内外における新型コロナウイルス感染症拡大の影響、世界的な半導体不足をはじめとしたサプライチェーンの混乱など、依然先行き不透明な状況が続くものと考えられますが、各国のコロナ禍からの景気回復に加え、EV、エネルギー需要の拡大を受けて、経済環境はおおむね回復しています。

このような足元の受注回復状況等から、2021年度は受注高、売上高ともに増加し、「経営改革プラン」の2021年度計画を上回る業績を見込んでいます。

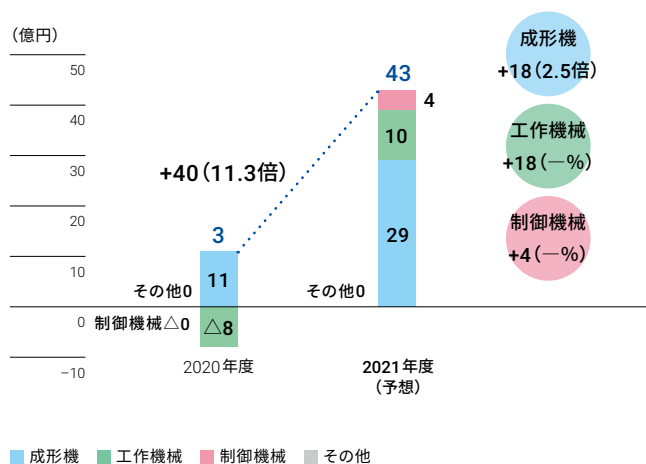
連結業績予想

2021年度 業績サマリー

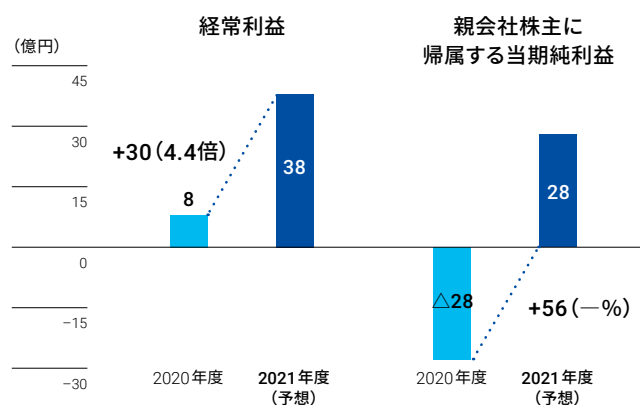
(単位：億円)

	2021年度 予想	2020年度 実績	増減
売上高	1,130	926	+204
営業利益／利益率	43	3	+40
	3.8%	0.4%	+3.4pt
経常利益／利益率	38	8	+30
	3.4%	0.9%	+2.5pt
親会社株主に帰属する当期純利益／ 利益率	28	△28	+56
	2.5%	△3.1%	+5.6pt
受注高	1,550	886	+664
為替レート(1USD)	107円	111円	

営業利益 (セグメント別)



経常利益／親会社株主に帰属する当期純利益



セグメント別業績予想

成形機セグメント

堅調な医療・容器関連向け需要に加えて、EV、二次電池を含む国内外自動車関連需要の増加が見込まれます。

(射出成形機・ダイカストマシン・押出成形機など)

(単位：億円)

	2021年度予想	2020年度実績	増減額	増減率
売上高	778	643	+135	+21.0%
営業利益	29	11	+18	+2.5倍
営業利益率	3.7%	1.8%	—	+1.9pt
受注高	1,138	637	+501	+78.6%

工作機械セグメント

工作機械は自動車、風力発電、産業機械、スマートフォン・車載用レンズ金型向け需要の増加が見込まれます。

(工作機械(大型機、門形機、横中ぐり盤、立旋盤など)、超精密加工機など)

(単位：億円)

	2021年度予想	2020年度実績	増減額	増減率
売上高	261	208	+53	+25.0%
営業利益	10	△8	+18	—
営業利益率	3.8%	△4.0%	—	+7.8pt
受注高	307	174	+133	+76.1%

制御機械セグメント

スマートフォン関連向けロボット、半導体製造装置向けリニアモータ、自動化・省人化システム関連の需要増加が見込まれます。

(産業用ロボット、電子制御装置など)

(単位：億円)

	2021年度予想	2020年度実績	増減額	増減率
売上高	96	73	+23	+29.8%
営業利益	4	△0	+4	—
営業利益率	4.2%	△0.5%	—	+4.7pt
受注高	94	61	+33	+52.8%

配当金の決定に関する方針

当社は、収益性の向上に向けて経営体質の強化を図りながら、安定配当を維持し、業績に応じた利益配分をしていくことを基本方針としています。利益剰余金につきましては、企業の継続的発展のため将来の事業展開等を戦略的に判断し、生産設備、技術開発、海外展開等に有効に投資していくとともに、継続して株主の皆様への適正な利益還元を実施していきます。

配当実績と予想

	第2四半期末	期末	年間	配当性向 (連結)
2019年度 実績	42.5円 ^{※1}	42.5円 ^{※1}	85.0円	28.0%
2020年度 実績	37.5円	37.5円	199.3円 ^{※2}	—
2021年度 予想	37.5円	37.5円	75.0円	181.1%

※1 2019年度の第2四半期末および期末配当には、それぞれ記念配当5.0円を含んでいます。

※2 2020年6月30日を基準日として総額約30億円(1株当たり124.3円)の特別配当を実施しており、2020年度の年間合計には特別配当124.3円を含んでいます。

「経営改革プラン」の 完遂という、 自らに課せられた責務を 果たしていきます。

取締役
最高財務責任者 専務執行役員
経営企画本部分担

大田 浩昭



生産性の徹底的な改善

2019年頃の当社は、米中貿易摩擦等を背景に、収益性の大幅な低下に直面していましたが、過去10年間を遡っても、売上高、営業利益、時価総額のいずれも横ばいで推移し、ROEも想定される株主資本コストを下回る状況が続いてきました。つまり芝浦機械は長きにわたり、企業価値を生み出してこなかったということです。すべてのステークホルダーのご期待に応え続けるためには、高収益企業への再生が急務という危機意識のもと、当社は「利益」に軸足を置いた「経営改革プラン」を推し進めています。

同業他社比較では、総資産回転率や財務レバレッジに大差はなく、低いROEの要因は当時の業界平均7.9%に対し、3.5%と劣後する売上高税引後純利益率でした。それをさらに分解した生産性と売上高販管費率に焦点を当て、KPIを「1人当たり売上高」に定めています。その上で2020年9月に希望退職を実施しましたが、これは単に固定費の削減を目的としたものではありません。従来のモノづくりを継続すれば、受注環境の回復に伴い固定費が再び増加し、損益分岐点の低下は一時的なものとなってしまいます。営業を基点として生産計画を精緻化し、調達から生産に至るまで無駄のない「本来あるべき」モノづくりを追求することで、少ない人員でもこれまで以上のモノづくりを実現することが本質的な目的です。生産効率の向上による在庫削減を、キャッシュフローの良化、資産回転率の改善へとつなげていく考えです。

事業部制からカンパニー制への移行と、それに伴う生産拠点の集約・スリム化、国内外の最適地生産は、そのための中核的な施策です。機械的に近似した製品を一つのカンパニーとして括ることで、事業部制のもとではできなかった製品の垣根を越えた人財の機動的配置を実現し、繁忙を平準化していくこととしたのです。このほか、製品の設計の共通化やユニット化による生産の設計と生産の効率化も進めています。

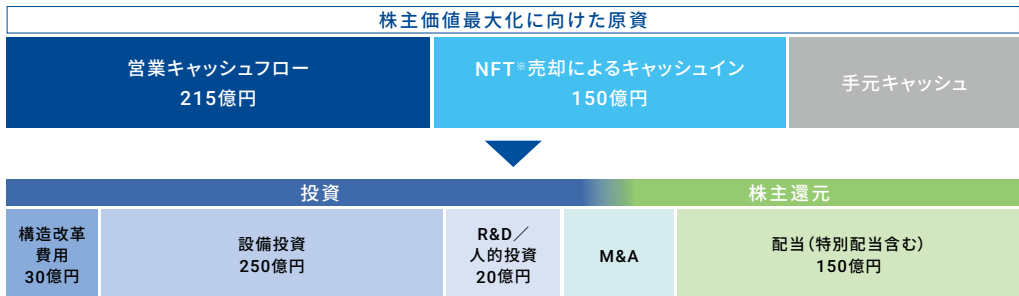
資本効率の向上に向けて

当社は近年、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ましたが、景気変動の影響を受ける業態特性のもとで、今後も景気動向に左右されることなく将来に向けた投資を着実に実行し、かつ長期的に株主の皆様への安定的な配当を実施していく上で、現在の自己資本比率は維持していく方針です。従い、「経営改革プラン」で目標として定めているROE8.5%の達成に向けては、利益成長に力点を置いていく考えです。先にお話した各種施策を通じ生産性の改善や、製造拠点再編に伴う相模工場の一部の物流センター事業化に代表される資産の有効活用を図る一方、強みを発揮できる成長領域への投資に充て、収益性の改善を図っていきます。

「経営改革プラン」期間中の営業キャッシュフローは、215億円を見込んでおり、保有株式の売却によるキャッシュインおよび手元キャッシュを、ROE8.5%の達成を念頭に置いて最適なバランスで配分していく考えです。そのうち投資には、2023年度までに構造改革費用、設備投資、R&D並びに人的投資に総

2019～2023年度キャッシュフロー使途

2023年度の売上高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)ニューフレアテクノロジー

額300億円を投じる計画です。新しい設備の導入や新機種の開発に関しては、ROE8.5%につながるハードルレートを設け、投資効率を厳格に管理しています。また長期的な展望に立ち、人的資源や知的資産など必要なリソースを獲得するためのM&Aにも資金を投じていく方針です。M&Aや提携を専門とする人員を結集した部門が、投資効果に関する財務的な検証を徹底的に行なった上で実施していきます。

配当金に関しては、約150億円を株主還元の原資とし配当性向40%程度を目途(「経営改革プラン」期間中)に、安定配当の維持を基本方針としていきます。2020年度は、特別配当として1株当たり124.3円を含む、199.3円を配当としてお支払いしました。2021年度は、配当性向181.1%に相当する1株当たり75円の配当を予定しています。

2020年度の振り返りと2021年度の見通し

2020年度は、コロナ禍による世界経済の減速によって約20%の減収となりました。そのうちコロナ禍のマイナス影響は約100億円と見積もっています。営業利益は工場の操業度悪化により大幅な減益となり、残念ながら当初の年度計画値は未達となりましたが、固定費削減による効果、変動費の抑制効果、活動経費の減少等などにより、期初の営業赤字予想に対し営業黒字を確保することができました。

2021年度は、新たな収益認識基準の適用により一部製品の売上計上のタイミングが2022年度にずれ込み、約130億円の売上高のマイナス影響となる見込みですが、これは計画に織

り込み済みです。一方、足元では受注動向が回復傾向にあり、特にリチウムイオンバッテリー向けのセパレータ製造用の押出成形機やスマートフォン等に使用される超小型レンズ向けの超精密加工機などをけん引役とし、売上高は14%の増収を見込んでいます。これまでの「経営改革プラン」の成果の回収と、生産性改善を通じ営業利益を27億円に拡大する計画です。

CFOとしての責務

2020年8月に芝浦機械にとって初めてとなる社外からの取締役執行役員として、新たに設立されたCFO職に就任した私は、常に客観的な視点を持ちながら職責を全うしていきたいと考えています。前職では27年間にわたりM&Aアドバイザーとして、経営戦略策定からM&Aの企画実行、成立後のPMIに至るまで関与し、企業価値向上に努めてきました。こうして得た企業経営全般に関する経験を活かし、最高財務責任者兼経営企画本部分担という立場から、「経営改革プラン」を完遂していくことが、自らに課せられた責務だと認識しています。また、国内外の株主・投資家の皆様とのコミュニケーションの質を高めて対話を強化していくと同時に、ESG情報を含む開示の強化にも取り組んでいく考えです。

株主・投資家並びにすべてのステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご指導・ご鞭撻のほどよろしく申し上げます。

新生「芝浦機械」長期ビジョン2030

当社は、2020年3月5日に「新生『芝浦機械』長期ビジョン2030」を発表しました。本長期ビジョンは、「経営改革プラン」の最終年度である2023年度以降の当社の持続的成長を確かなものとするべく策定したものです。

❶ 長期ビジョン2030「ありたい姿」と「4つの方向性」

「長期ビジョン2030」では、ありたい姿を「グローバル製造業が直面するメガトレンドに卓越した技術革新で応え、社会的課題の解決と企業価値向上を両立する」と定めており、長期ビジョンに沿って新たな時代の基幹産業の課題解決に貢献していくことが、当社の社会的使命であり、持続的価値向上の道筋であると考えています。

また、「長期ビジョン2030」において、ROE10%超を継続的に確保する高収益企業への変革を目指しており、その到達に向けて「事業ポートフォリオ戦略」「新規『モノ+コト』ビジネスによる収益性向上、収益機会拡大」「海外売上の拡大」「技術プラットフォームを支える人財戦略」の4つの方向性で歩みを進めていきます。

新生「芝浦機械」長期ビジョン2030 (概要)



グローバル製造業が直面するメガトレンドに卓越した技術革新で応え、
社会的課題の解決と企業価値向上を両立する

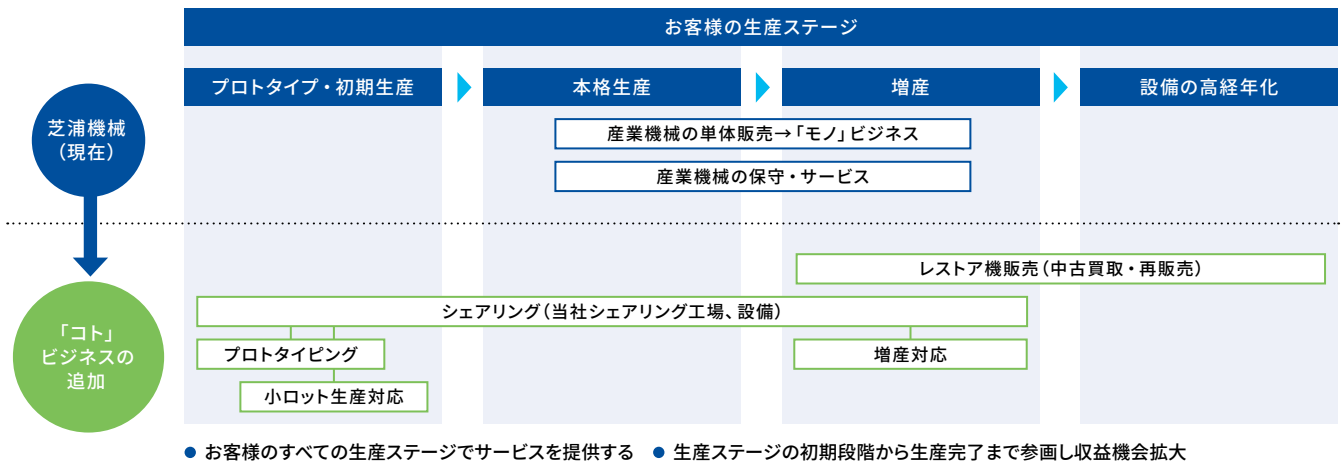


「長期ビジョン2030」の4つの方向性

- 事業ポートフォリオ戦略 (注力領域、縮小・撤退領域の明確化)
- 新規「モノ+コト」ビジネスによる収益性向上、収益機会拡大
- 海外売上の拡大
- 技術プラットフォームを支える人財戦略

② 新規「モノ+コト」ビジネスによる収益性向上、収益機会拡大

お客様の要望に応じた製品を販売する「モノ売り」だけでなく、お客様の生産計画や資産効率向上・環境対応などの課題に応える「モノ+コト」ビジネスによる収益性向上、収益機会の拡大を図っていきます。



③ 事業ポートフォリオ戦略(カンパニー別方針)

注力領域と縮小・撤退領域を明確化し、成長市場・高付加価値ドメインに積極投資をしていきます。

基本方針	高付加価値・市場拡大領域		DX	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	・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 射出成形機・ダイカストマシン → 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 ・押出成形機		・標準油圧機の国内生産 ・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	・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)	・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)			

事業ポートフォリオ戦略(既存事業の拡大)

引き続き既存事業の拡大・強化により幅広い製品で付加価値を提供し、社会的課題の解決に貢献していきます。世界的な脱炭素の潮流の中、当社は様々な製品で貢献することが可能です。

温室効果ガスの削減に貢献

発電・蓄電	新材料	省資源
<p>高圧連続プレス機</p> <p>連続プロセスによる、生産性向上</p>  <p>SE: Solid Electrolyte (固体電解質)</p>	<p>反応押出機</p> <p>自然由来原料の連続反応による新材料の創出</p> 	<p>射出成形機、ダイカストマシン</p> <p>軽量・高強度部品の実現</p>  <p>LFORMER</p>
<p>二次電池</p> <p>全固体電池</p>  <p>出典：平成30年度 NEDO次世代電池・水素部成果報告会 (B1-03) LIBTEC資料</p>	<p>バイオマス</p> <p>ウッドプラスチック</p> 	<p>軽量化・リサイクル</p> <p>アルミニウム製自動車フレーム</p> <p>CFRP製部品</p> 

事業ポートフォリオ戦略(新規事業の創出)

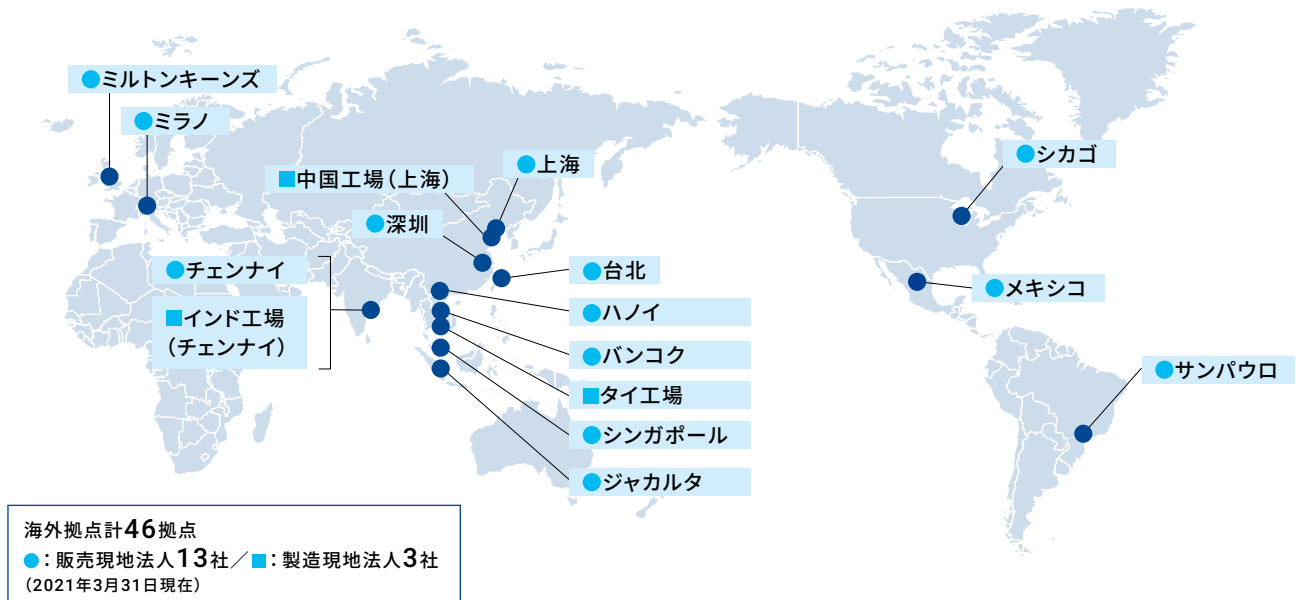
成膜装置や塗工装置、インプリント装置など、表面構造制御による新たな機能付与の実現により、お客様の利益創出に貢献します。新たな付加価値により差別化を図っていきます。

表面構造制御による新たな機能付与の実現

電子回路	高性能フィルム・電子デバイス	ヘルスケア
<p>成膜装置</p> <p>表面に異材を付与することによる機能向上</p> 	<p>塗工装置</p> <p>表面に異材を塗布することによる機能向上</p> 	<p>インプリント装置</p> <p>表面に微細形状を付与することによる機能向上</p> 
<p>次世代通信</p> <p>積層配線板</p>  <p>出典：新旭電子工業(株)HP</p>	<p>LiB・全固体電池・セラコン</p> <p>高性能セパレータフィルム</p>  <p>正極材</p>	<p>浄水・滅菌</p> <p>深紫外LED</p>  <p>出典：JST 新技術説明会資料</p>

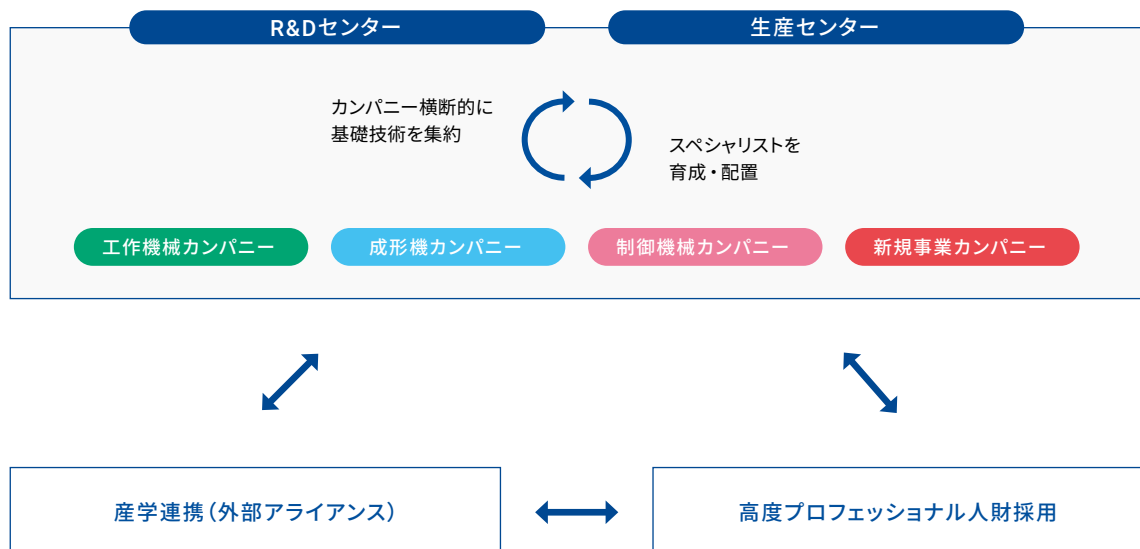
海外売上拡大

工作機械の海外売上高比率は30%程度と、同業他社の60%程度に比して低位に留まっています。同業他社に比して海外売上高比率の低い工作機械について、汎用機は縮小し、大型機・超精密加工機など当社の競争優位性を発揮できる分野に注力し、海外売上高比率の引き上げを狙います。



技術プラットフォームを支える人財戦略

2020年4月に新たに創設したR&Dセンターと生産センターでは、カンパニー横断的に基礎技術を集約し、当社の技術プラットフォームを支えるスペシャリストの育成・配置を行ないます。また、産学連携等の外部アライアンスや高度なプロフェッショナル人財の採用など、外部リソースも活用していきます。



経営改革プラン

新型コロナウイルス感染症拡大、米中貿易摩擦、地政学上のリスク継続などにより、当社グループを取り巻く経営環境は不透明感、不確実性が増しています。当社グループは、このような経営環境に対応し、さら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に、2020年2月4日に発表した中期経営計画「経営改革プラン」を引き続き遂行していきます。

「経営改革プラン」の骨子

当社グループは、高収益企業への変革に向けて、組織再編を中核とした経営改革、成長分野に対応した投資の推進、資本効率（ROE）の向上を目指した財務戦略の実行に取り組み、2023年度に売上高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）、ROE8.5%を目指します。

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			
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 の向上を行なう			

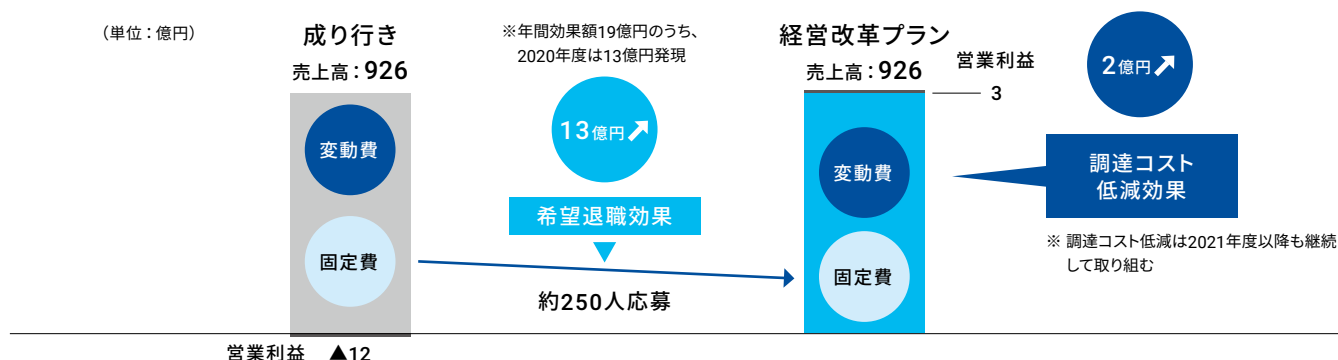


※ QCD : Quality, Cost, Delivery

「経営改革プラン」の進捗と2021年度の方針

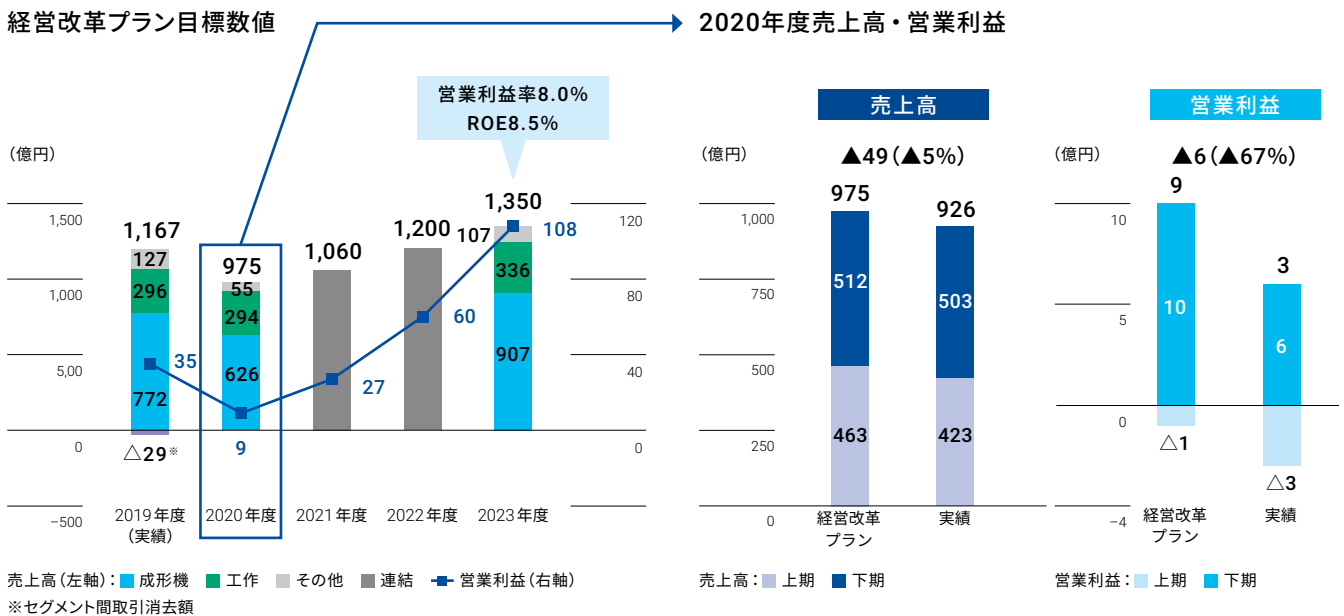
「経営改革プラン」（2020年度）の効果

2020年度の業績につきましては、コロナ禍により売上高が926億円まで減少しました（約100億円の売上高が消失したものと想定）。仮に「経営改革プラン」を実行していなければ、12億円の営業赤字となっていたことが、「経営改革プラン」の施策実行により、3億円の黒字を確保しました（+15億円の改善）。



② 「経営改革プラン」での目標数値と2020年度の業績結果

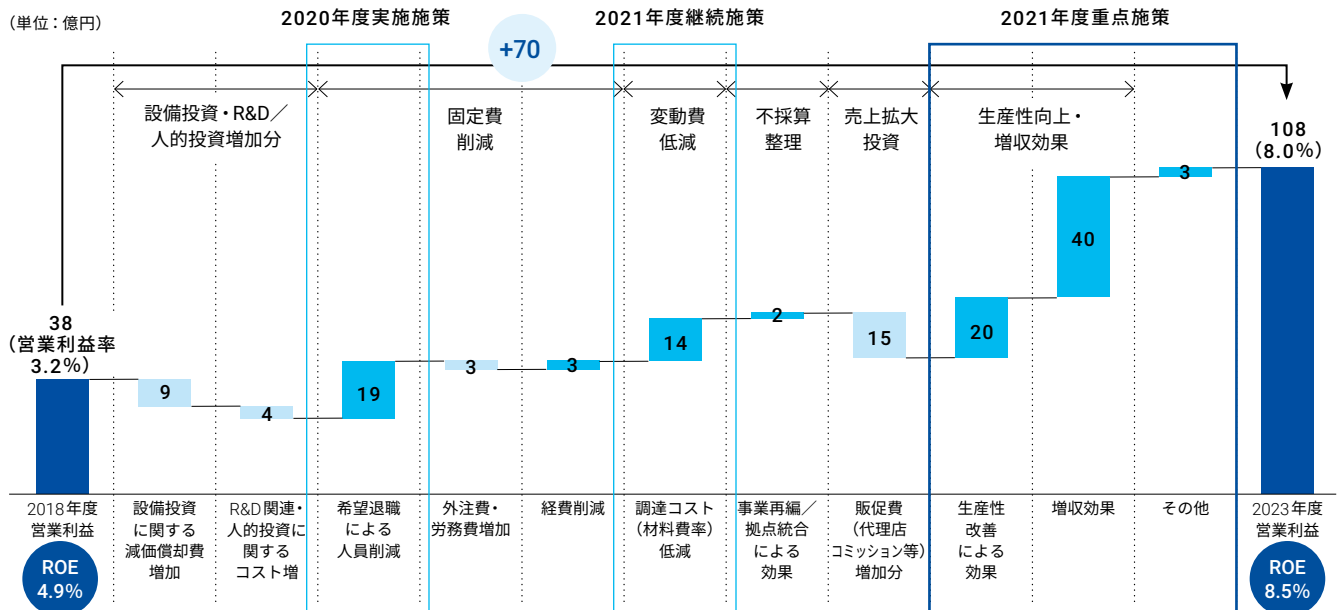
2020年度は、コロナ禍により売上高、営業利益ともに目標数値から大きく下振れる結果となりました。2021年度は足元の市況回復および「経営改革プラン」の諸施策の効果刈り取りにより利益率の改善を図り、「経営改革プラン」の目標数値に回帰させていきます。



③ 2021年度の取り組み

高収益企業への変革に向けて、調達コスト低減施策を継続するとともに、2021年度の重点施策として、①生産性改善、②増収効果、③その他を進めていきます。

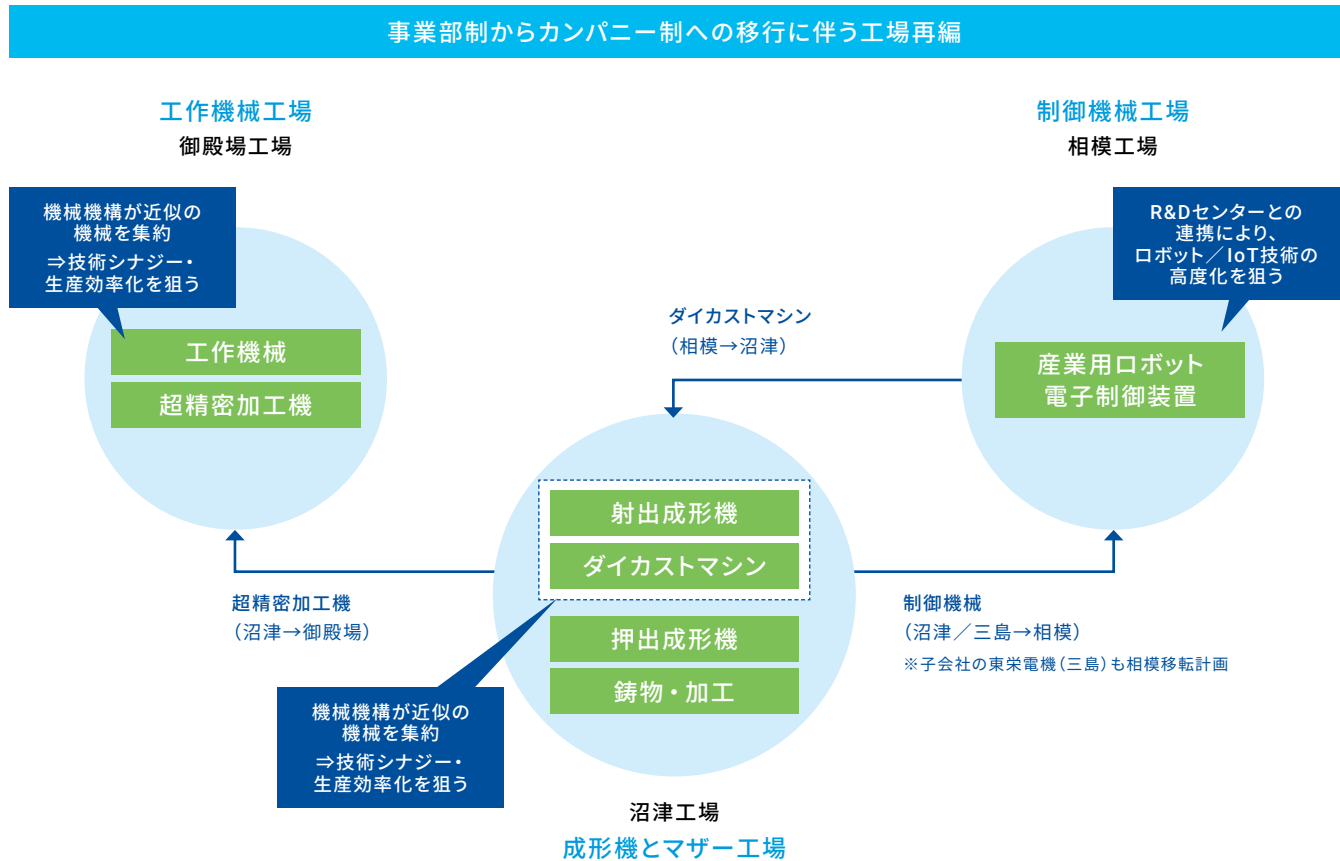
「経営改革プラン」の実行施策と効果想定(営業利益インパクト)



日本国内拠点の再編（方針）

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として、成形機と鋳物・加工を沼津工場に、工作機械を御殿場工場に、制御機械とR&Dセンターを相模工場にそれぞれ集約し、生産性の改善を図ります。



生産拠点の再編進捗

① 生産性改善

中小型成形機、スカラロボットの生産を海外へ全面移管し、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を図ります。また、インド工場隣接地に新工場を建設し、生産量増加による規模の拡大を図ります。

カンパニー	方針
成形機	<ul style="list-style-type: none"> ● 電動式・中小型射出成形機を中国・タイに集約 ● 油圧式・射出成形機をインドに集約 ● 小型ダイカストマシンを中国・タイに集約 ● 日本では大型射出成形機・大型ダイカストマシン・押出成形機に特化
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
制御機械	<ul style="list-style-type: none"> ● スカラロボットを中国に集約 ● 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"> ● 機械加工工場(スマートファクトリー化)を沼津工場に新設

2023年度時点の
効果目標

+20億円

➤ 押出成形機の生産対応と新規事業(工場用地を活用)による増収効果

足元の引合・受注が活況なりチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置の生産能力を引き上げることで、増収につながります。また、新規事業として、相模工場南側の一部敷地を活用した物流施設の事業化により、増収を図ります。

押出成形機の新規事業(工場用地を活用)

BSF※引合・受注状況

- 2020年度下期に中国向けに約120億円受注
(ただし、新収益認識基準では2022年度以降の売上)
- 2021年度以降も世界的なEV化の流れを背景に、高い引合・受注が継続するものと予想される

▼

BSF 生産対応 2 増収効果

- 生産能力を年間48ライン体制とする
- 2021年度下期より中国現地のエンジニアリング会社を活用し、現地据付・現地調整を増強

※ リチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置

新規事業(工場用地を活用)

2 増収効果

- 相模工場の国道246号線隣接地を物流施設に(2023年秋より稼働予定)
- 三井不動産(株)との協業
- 今回の対象外敷地については、今後R&Dセンターと制御機械の拠点として活用し、首都圏人材の募集のしやすさという地の利を活かし、最先端技術を使った事業拠点とする



「(仮称)MFLP座間」完成イメージ

➤ 「経営改革プラン」業務改革

3 その他

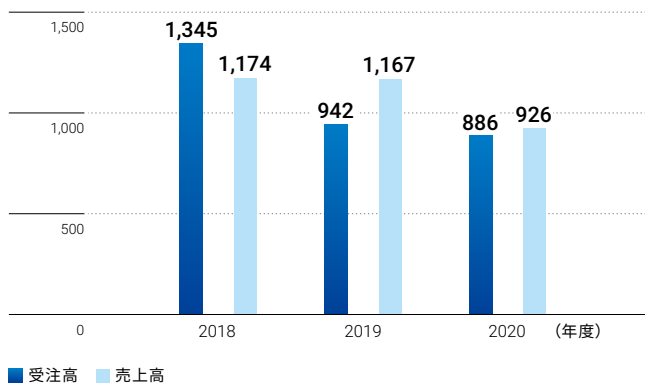
経営管理の見える化、新人事制度の構築、生産改革、営業改革といった業務改革・制度構築に取り組むことで、業務効率化・生産性向上を図り、利益改善につなげていきます。

	実施内容(2020年度)	2021年度の取り組み
経営管理の見える化	管理会計システム構築 <ul style="list-style-type: none"> ● 自動集計開始(2021年4月実績～) ● 多軸分析機能の実装 	<ul style="list-style-type: none"> ● 集計自動化に伴う、経理担当者の適正再配置 ● 多軸分析による経営ロスの早期発見・早期対応
人事制度	新人事制度の構築 <ul style="list-style-type: none"> ● JOB型人事制度の要素一部取り入れ ● 管理職の制度開始(2021年4月～) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 組合員の制度開始準備
生産改革	加工工場の生産性の再調査 <ul style="list-style-type: none"> ● 生産全体の問題点の把握完了 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産性向上に向けた施策の検討 ● 営業と工場とのシームレスな情報連携
営業改革	現状調査と問題点の抽出 <ul style="list-style-type: none"> ● 問題点の抽出完了 ● 営業プロセスの再構築開始 	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業から工場への営業情報の伝達早期化・情報精度の向上 ● 営業担当者のマインドチェンジのための教育

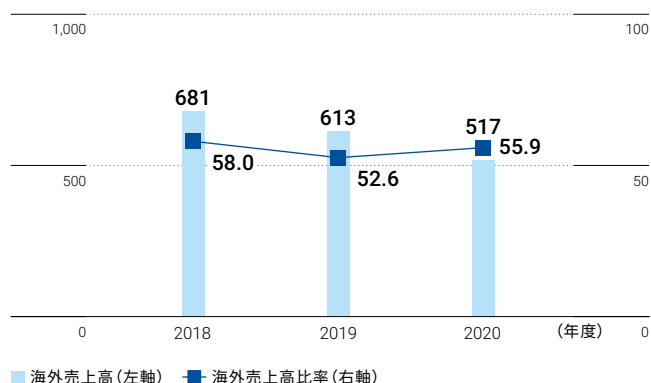
財務・非財務ハイライト

連結財務ハイライト

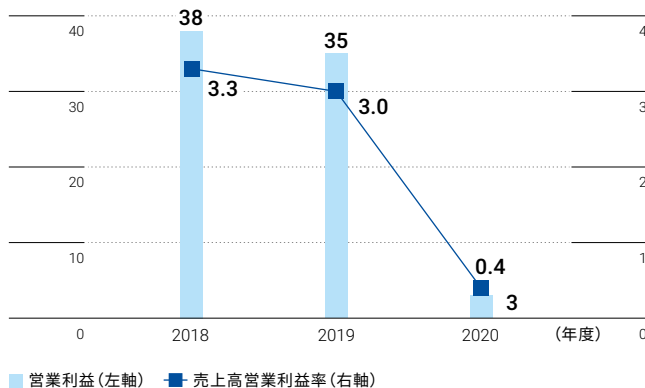
受注高／売上高
(億円)



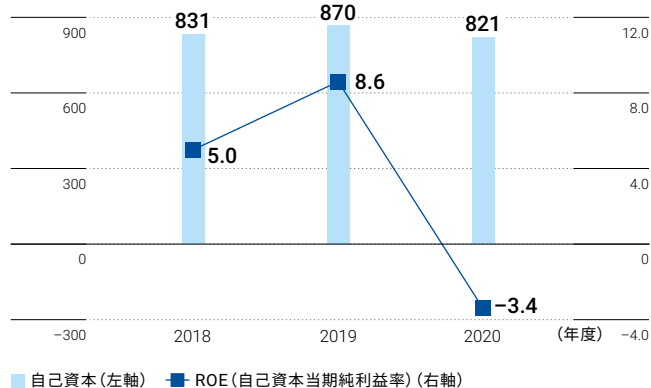
海外売上高／海外売上高比率
(億円) (%)



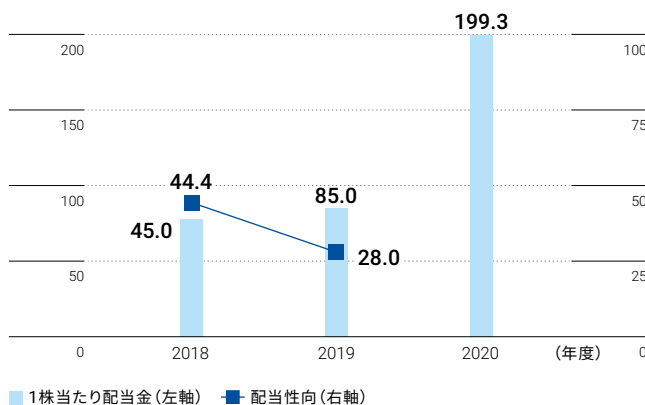
営業利益／売上高営業利益率
(億円) (%)



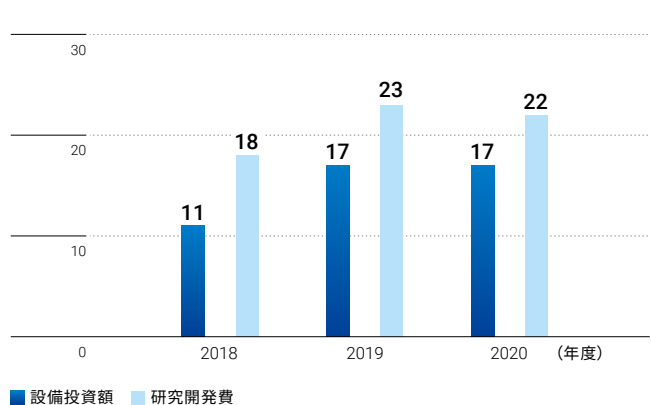
自己資本／ROE(自己資本当期純利益率)
(億円) (%)



1株当たり配当金／配当性向
(円) (%)



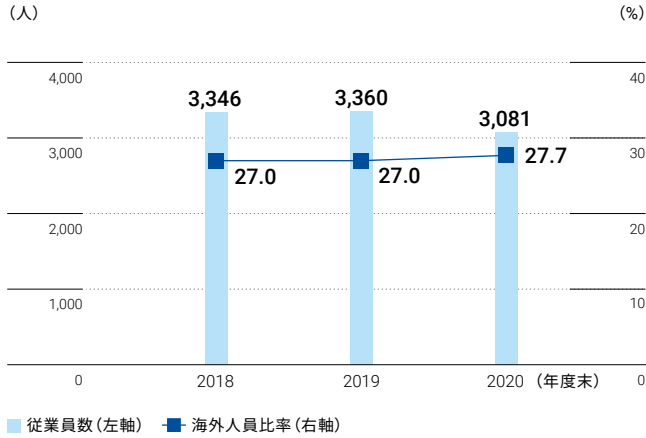
設備投資額／研究開発費
(億円)



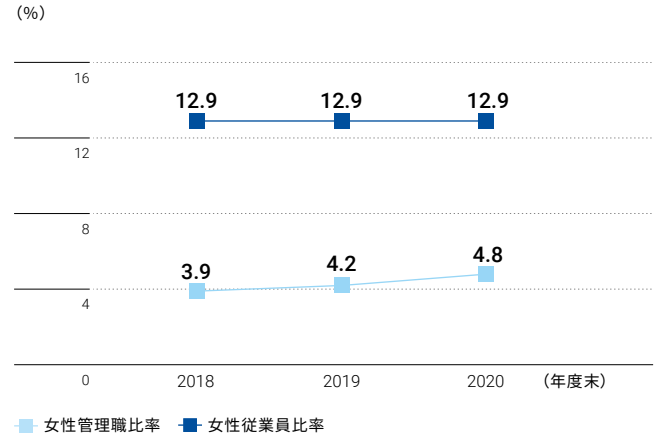
※ 2018年10月1日を効力発生日として普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施している

非財務ハイライト

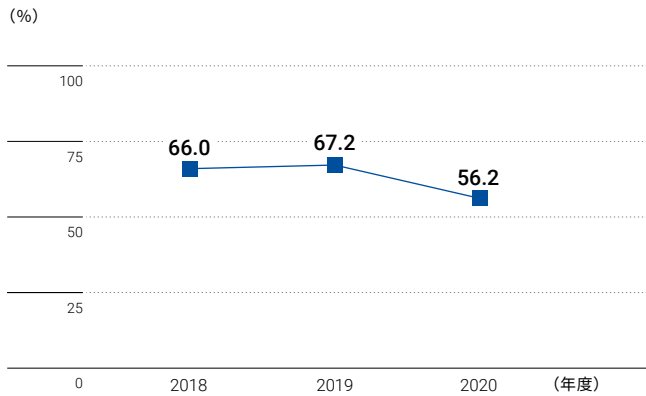
従業員数／海外人員比率(連結)



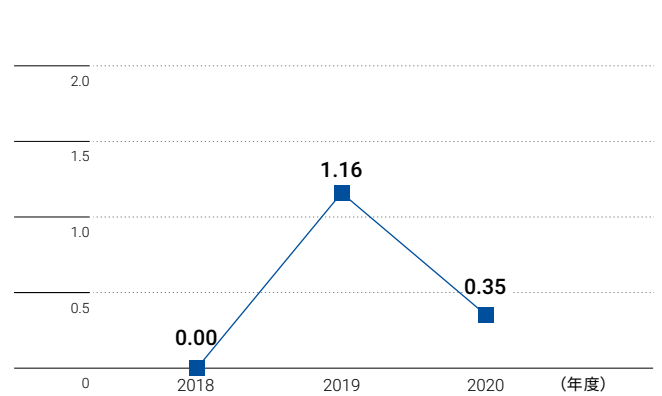
女性管理職比率／女性従業員比率(連結)



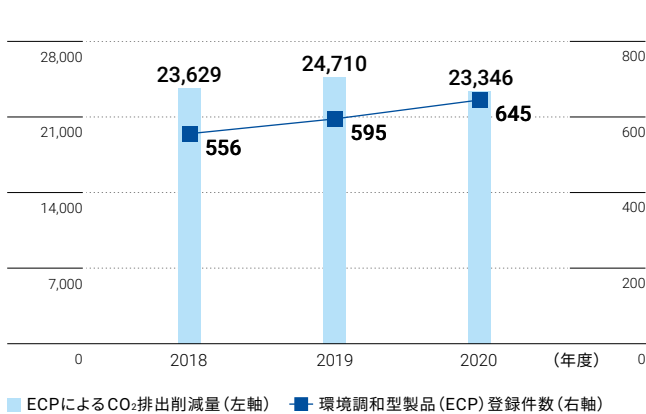
有給休暇取得率(単体)



休業災害度数率(単体)

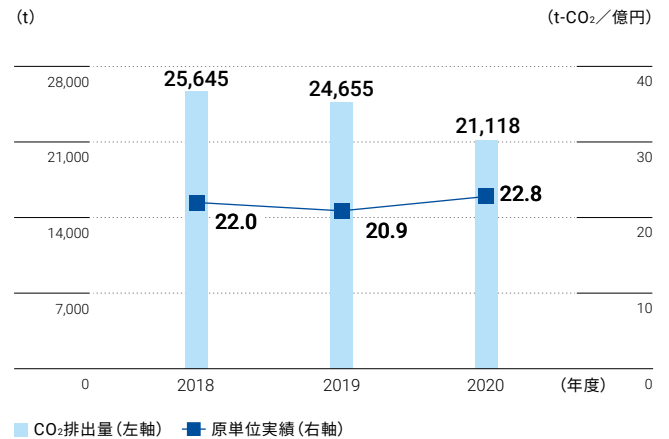


ECPによるCO₂排出削減量※／環境調和型製品(ECP)登録件数



※ 従来機種から省エネルギー性能の高い環境調和型製品への置き換えにより削減できた
とみなすCO₂排出量

CO₂排出量／原単位実績



基幹産業に貢献する芝浦機械の技術

CORE
TECHNOLOGIES

様々な先進の産業装置を開発・製造する 8つの技術プラットフォーム

1938年の創業以来、工作機械、繊維機械、印刷機械、金型製作、押出成形機、射出成形機、ダイカストマシン、電子制御装置、超精密加工機、産業用ロボットなど様々な産業機械を提供し、これらの技術を蓄積・発展させ、「8つの技術プラットフォーム」を構築しています。この技術プラットフォームを背景に、様々な先進の産業装置を開発・製造。長年培った最適ソリューションを提供します。

[8]

熱・光・真空を
活用した

ナノ
加工技術

[1]

一歩進んだ
精度を実現する

匠の加工・組立・
測定技術

[2]

多様な用途分野に
対応できる

加工機・成形機の
設計技術

[7]

対象材料の
理解に基づく

金型起点の
成形加工技術

無限に

広がるテクノロジー

[3]

インテグレイティブな

カスタマイズ
技術

[6]

高精度を支える

摺動と回転

[5]

機械群ごとに最適化された

制御・メカトロ・
IoT技術

[4]

機能性能を
最大限に活かす

材料技術

新技術・新事業の可能性を拓くR&Dセンター

2020年4月に創設されたR&Dセンターは芝浦機械の最先端を生み出す新しい拠点です。長期的な視点で社会と芝浦機械の未来を捉え、既存の事業領域に留まらない研究や新技術の開発により新事業・新産業を創出するとともに、10年後、20年後、さらにその先の未来に向けて、社会の持続的な発展に貢献します。

事業活動を通じて 取り組む社会的課題の 解決への貢献

8つの技術プラットフォームを背景に、新たな技術開発を行ないながら、産業を通じた社会的課題の解決に取り組んでいます。カーボンニュートラルへの取り組みが広がる中で、持続可能な社会の実現に芝浦機械が幅広く貢献している、幅広く貢献していくと自負しています。

メガトレンドに 技術開発で応える

R&Dセンターでは、気候変動、資源不足、人口構造の変化、テクノロジーの進歩など、製造業が直面するメガトレンドを起点として、未来に必要とされるテクノロジーを逆算し、新技術の研究開発に取り組んでいます。求められる機能や性能を実現するための技術は、芝浦機械のカンパニーを横断してあらゆる要素技術を集約し、知識、経験、情報を駆使することによって生み出されます。IoT、金属3D積層造形など、既存の技術開発をブラッシュアップするとともに、新しいコア技術の開発を加速させることで、自動車、二次電池、医療、再生可能エネルギー、次世代通信、食品、インフラなど、社会を支える様々な産業の課題解決への貢献を目指します。

メガトレンド(製造業が直面する課題)		課題に応える芝浦機械の技術プラットフォーム							
気候変動と 資源不足	温室効果ガス削減ができる製品、技術、材料の実現	1	2	3	4	5	6	7	8
	省資源・省エネ技術の実現	1	2	3	4	5	6	7	8
	創エネの効率向上と普及	1	2	3	4	5	6	7	8
	蓄エネデバイスの性能向上と普及	1	2	3	4	5	6	7	8
急速な 都市化の進行と 人口構造の変化	ひとと共生、共存できるロボットの実現	1	2	3	4	5	6	7	8
	無人化された生産ラインの実現	1	2	3	4	5	6	7	8
	浄水技術の高度化と普及	1	2	3	4	5	6	7	8
	滅菌技術の高度化と普及	1	2	3	4	5	6	7	8
テクノロジーの 進歩	新しい機能を得られる新材料の実現	1	2	3	4	5	6	7	8
	次世代通信(5G・6G)の普及	1	2	3	4	5	6	7	8
	軽量化技術の高度化と進化	1	2	3	4	5	6	7	8
	知能化デバイスの高度化と普及	1	2	3	4	5	6	7	8

基幹産業に貢献し続けるための 芝浦機械の变革

DIGITAL
TRANSFORMATION

SHIBAURA DXが描く未来図

芝浦機械はリアルとデジタルを融合させた「SHIBAURA DX」により、あらゆる社会的課題を解決する高付加価値商品の創出と、変化に柔軟に対応する組織を実現します。

芝浦機械のあらゆるデータをデータベースに蓄積し、分析、シミュレーション、AI、IoTなどを駆使したDXにより、芝浦機械の匠の技をバーチャル空間で再現します。「SHIBAURA DX」はモノづくりにコトづくりを追加し、お客様のすべての生産ステージに寄り添い、新しいサービスを提供します。

製造業において大きな問題となりつつある労働力不足や、より高い技術・新しい技術を生み育てる責任を背景に、人から人への伝承は喫緊の課題と考えられます。この「SHIBAURA DX」の取り組みは、製造業の課題である技能伝承を解決する一つ的手段と考えています。持続的な発展を目指す上で、「SHIBAURA DX」による革新技术の実現と業務革新は最優先事項と考えています。

INNOVATION

モノづくりの革新による企業価値の拡大

お客様ごとの課題に対応した単品生産が中心であることは、差別化要因である一方で、様々な非効率性を生み出してきました。「SHIBAURA DX」ではマーケティング、商品開発、設計、検証、生産、サービスまで、リアルとバーチャルを融合した空間を実現し、新しい価値を生み出します。同時に、新しい働き方や個人を尊重した暮らし方を実現した新しい社会を作り出します。

「SHIBAURA DX」におけるモノづくりでは、情報インフラを基盤にすべての工程をデジタルでつなぎ、バーチャル空間で99.7%の完成度を達成することを「モノづくりのDX」としています。開発、製造、営業、保守をバーチャル空間で再現し、開発だけでなく試作から据付の検証までを実現するものです。このように、リアルとバーチャルを融合したバーチャルラボの実現により開発を加速させ、ビジネスモデルに内在する課題を解消し生産性を高めつつ、高付加価値製品の創出に留まらずビジネスプロセス全体で顧客満足度を高めていくことで収益性の向上を目指します。

SMART FACTORY

スマートファクトリーによるモノづくりのさらなる進化

芝浦機械は「モノづくりのDX」を生産現場に適用し、インデント(単品生産)中心の製品の高効率な生産を追求します。工場内にある設備をIoTでセンシング、稼働の見える化、予知保全による機械故障削減、マテハン効率向上などの改善に活用するためのヒトも含めた生産に関する情報もデジタルデータで一元化し、管理システムに連動させて全工程をつなぎ進化させます。AI活用による分析も加え、スピードやコスト、柔軟性なども含む生産性の抜本的向上、品質の向上、人手不足の解消などを目指します。製造現場で蓄積された様々なデジタル情報は、バーチャル空間にフィードバックして解析し、最適な生産条件を現実世界に反映させるデジタルツインを実現して「モノづくりのDX」を進化させていきます。

SHIBAURA DX で目指す姿



芝浦機械のビジネスモデルの Pros and Cons

Pros 芝浦機械にしかできないモノづくり

- カスタマイズされた特殊製品でお客様ごとに異なる課題解決に貢献
- お客様の投資効果を高める高い精密性・耐久性を実現
- ライフサイクル全体でお客様の競争力強化に貢献

Cons 様々な経営ロスが内在

- 製造サイクルが長く、工程を遡った修正も多い
- 単品生産のため開発・設計工数が膨大になる
- 製造サイクルやアセットの活用方法が異なる複数のビジネスモデルを抱えている

SHIBAURA DXが目指す効果

ビジネスモデルに内在する非効率性を解消し、収益力向上につなげる

- ☑ 開発プロセスの効率化(リードタイム短縮等)
- ☑ より高い品質の実現
- ☑ 製造プロセスにおける手戻りの削減
- ☑ データ共有による事業間シナジーの創出
- ☑ より的確で迅速な保守サービスの提供
- ☑ 高付加価値商品の創出

基幹産業を支える芝浦機械の製品

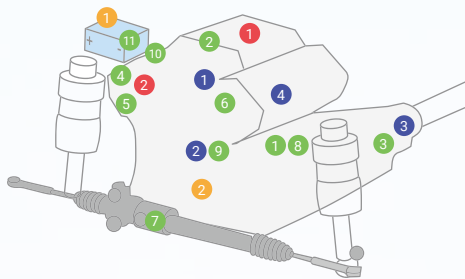
芝浦機械は、8つの技術プラットフォームを駆使し、お客様の高い要求水準に応えながら、幅広い産業に「芝浦機械ならではの」価値を提供しています。

詳しくはホームページの製品情報をご参照ください。

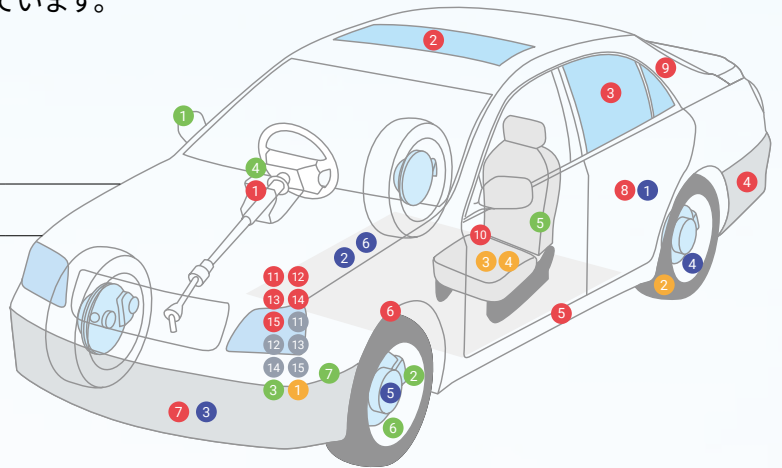
🌐 <https://www.shibaura-machine.co.jp/jp/product/>

自動車

エンジン



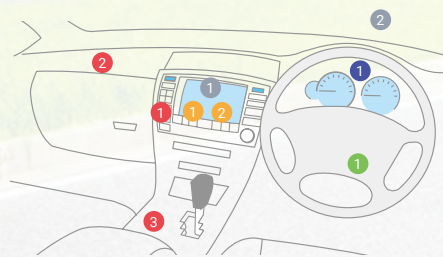
- | | |
|----------------|-------------------|
| ① エンジンヘッドカバー | ⑨ オイルパン |
| ② インテークマニフォールド | ⑩ エンジンブロック |
| ③ オイルセパレータ | ⑪ バッテリーケース |
| ④ シリンダヘッドカバー | ① バッテリー用セパレータフィルム |
| ⑤ パルプボディ | ② EV用燃料電池部材 |
| ⑥ ウォータポンプブラケット | ① ターボインペラ |
| ⑦ オイルポンプブラケット | ② クランクシャフト |
| ⑧ フロントケース | ③ クラッチハウジング |
| ⑨ ラックハウジング | ④ エンジンブロック金型 |
| ⑩ ミッションケース | |



車体

- | | | |
|-------------|----------------|-----------------|
| ① カウルルーバー | ⑪⑫ ランプカバー | ① ランプカバーなど耐熱樹脂 |
| ② サンプルーフ | ⑬⑭ LED拡散レンズ | ② タイヤ |
| ③ ドアガラス | ⑮⑯ ヘッドライトレンズ | ③ 内装材用エラストマーシート |
| ④ リアフェンダー | ⑰⑱ ヘッドライトリフレクタ | ④ 発泡シート |
| ⑤ ロッカーモール | ⑲⑳ クリアランスランプ | ① ドアトリム用金型 |
| ⑥ オーバーフェンダー | | ② フレーム用金型 |
| ⑦ バンパー | ① サイドミラーハウジング | ③ バンパー用金型 |
| ⑧ ドアトリム | ② ブレーキキャリパ | ④ ホイール |
| ⑨ ピラー | ③ ヘッドライトケース | ⑤ 等速ジョイント |
| ⑩ リアガーニッシュ | ④ ステアリングボディ | ⑥ 銅板 |
| | ⑤ シートフレーム | |
| | ⑥ ホイール | |
| | ⑦ サブフレーム | |

車内



- | | | |
|-------------|---------------|----------------|
| ① スイッチ | ① 液晶ディスプレイ用部材 | ① カーナビ |
| ② ダッシュボード | ② プリント基板材 | ② ヘッドアップディスプレイ |
| ③ コンソールボックス | ① インパネ用金型 | |
| ④ ステアリング | | |

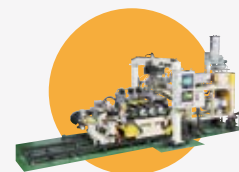
射出成形機



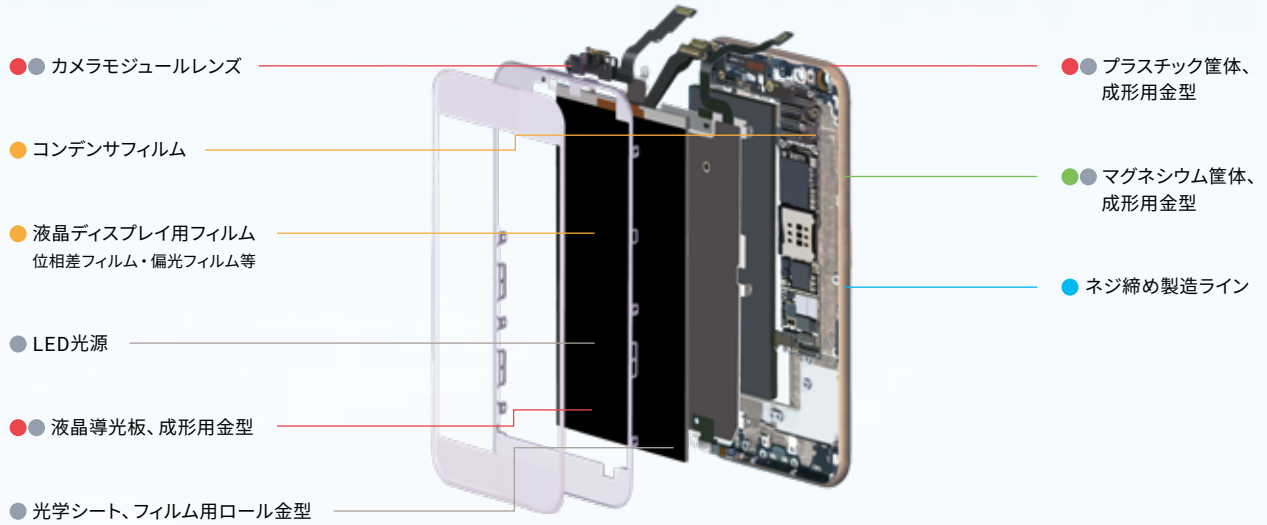
ダイカストマシン



押出成形機



スマートフォン



エネルギー関連

- リチウムイオンバッテリー用セパレータフィルム
- 太陽電池バックシート&封止材



- 熱交換機・ボイラーの管板穴加工
- 風力発電風車の巡回輪穴加工



食品関連

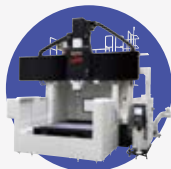
- 植物由来樹脂製耐熱食器



- 弁当蓋・米飯用パック・ゼリー用パック



工作機械



超精密加工機・ガラス成形機

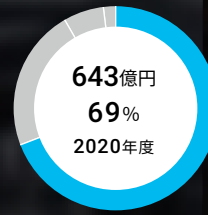


産業用ロボット、電子制御装置



成形機カンパニー

Metal & Plastics Industrial Machine Company



成形機カンパニー製品は「成形」をキーワードに、プラスチック樹脂を成形加工する射出成形機・押出成形機、アルミニウムやマグネシウムなどを鋳造加工するダイカストマシンに関わる事業を行なっています。自動車関連を中心に、通信、光学、医療、食品関連など幅広い業種で当社製品が使用されています。

➔ 主要製品

- 射出成形機
- ダイカストマシン
- 二軸混練押出機
- フィルム製造装置



射出成形機 (EC650SXIII)



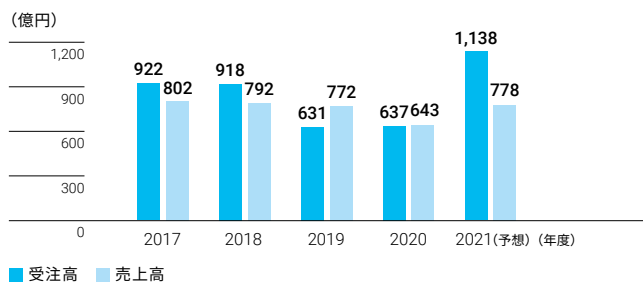
ダイカストマシン (DC800R)



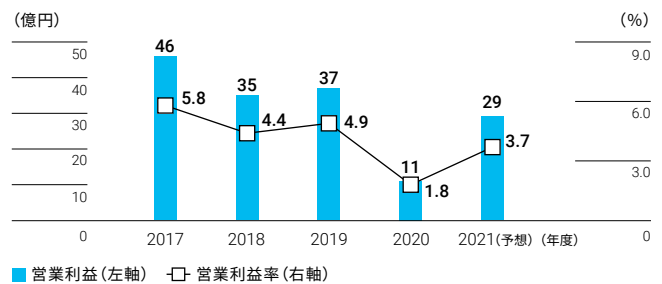
フィルム製造装置 (SFPU-30150W)

➔ 業績概要

受注高／売上高



営業利益／営業利益率



➔ 事業概要

射出成形機

国内外4カ所に生産工場を有しており、長年培った豊富なノウハウと最新のテクノロジーを活用し、自動車、医療、情報通信、半導体など時代の最先端をいく業界に役立つ製品やサービスを提供しています。今後は、IoT技術やDXを活用し、付加価値の高いサービスをご提供するとともに、当社のバリューチェーンによる積極的なサポートで、お客様のベスト・ソリューションを実現します。

ダイカストマシン

日系シェアNo.1の実績を基に自動車、通信業界を中心に時代に要求されるニーズに対し積極的に先端技術を提供しています。ダイカスト製品の特徴である軽量・高剛性・リサイクル性などの長所を製品特性に活か

し、成長が見込まれるEV市場を含めた自動車業界の更なる発展に寄与してまいります。

押出成形機

二軸混練押出機のパイオニア。プラスチック製品に関わる二軸混練押出機、シート製造装置、フィルム製造装置、コーティング装置、ロールツウロール装置など押出成形に関わる上流から下流までを一貫して製造しています。近年、急成長しているEV用リチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置、光学、食品包装、5G、医療業界などのフィルム製造装置、コーティングや転写などの先端技術開発を進め、高機能フィルム・シートの製造を通して次世代テクノロジー実現に寄与しています。

強み

- 国内外4工場を中心としたグローバルサプライチェーン
- 小型から大型までの多彩な製品ラインナップ
- ダイカストマシンの日系シェアNo.1
- フィルム製造装置のフルライン対応

弱み

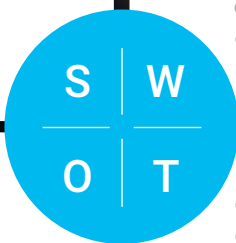
- 多岐にわたる製品ラインナップによるリソースの分散
- ダイカストマシンの特定市場への依存度の高さ
- 海外売上比率の高さによる為替変動リスク

機会

- 環境に配慮した新素材ニーズの高まり
- 自動車のEV化に向けた投資加速
- SDGsへの世界的取り組み

脅威

- プラスチック廃棄による海洋汚染等を背景とした脱プラスチックの動き拡大
- 低価格新興メーカーの台頭
- 自動車のEV化に伴う内燃機関向け用途の減少
- リチウムイオン電池に変わる全固体電池等二次電池に関する新技術の台頭



→ 事業戦略

日本・中国・タイ・インドに製造拠点を展開、世界の海外拠点を通じソリューション・ビジネスを展開することで地産地消に向けた取り組みを行なっています。国内外のお客様が当社製品を購入することで得られる体験や価値を最大化すべく、**鋳造・成形に関わる世界 No.1 の製品・サービスの提供を行なっていきます。**

成形機カンパニーの主要ドメインである自動車業界は脱炭素社会に向け、EV化への流れにより大きく変化しています。当社が得意とするリチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置や射出成形機・ダイカストマシンの軽量化・高強度化・多色多材成形に対応した生産技術がCASEに向かう将来の自動車産業の発展に寄与すると考えて

います。また、生分解性プラスチックや環境負荷低減新素材対応に向けた取り組みを通じ、SDGsに関連するお客様の課題に対するベスト・ソリューションを提案していきます。

→ 価値創造

2020年度施策の成果・トピックス

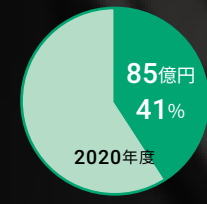
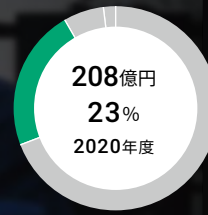
- 射出成形機：中国でのコロナウイルス禍からの立ち直り、各拠点での医療関係製品需要の高まりに対して、顧客仕様、納期に合わせ納入を実施しました。
- ダイカストマシン：省エネ、ハイサイクルを実現した業界初の大型電動ダイカストマシンをリリース。高生産・低環境負荷型ダイカストマシンDC1100/1300R-Eが「第51回機械工業デザイン賞IDEA」にて、「審査委員会特別賞」を受賞しました。
- 押出成形機：自動車業界の世界的EV化への変革に伴い、リチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置の需要が高まっています。当社は、抽出装置を含めたフルラインで対応出来る唯一のメーカーであり、世界的製造拠点である中国メーカーから大型受注・引合をいただきました。

2021年度以降の取り組み

- 射出成形機は回復基調にあるアメリカ、中国、インド市場を中心に最適な製品の提供ができるように国内生産拠点の整備、タイ工場、インド工場の拡充を図っていきます。海外を含めた生産拠点での繁忙感が高まってきていることから、生産効率の向上、QCDの強化を図っていきます。
- ダイカストマシンは市場の低迷からの回復が見られることから、受注確保を図るとともに、生産性向上・環境負荷低減に関わる技術開発など更なる新機種上市に向けた取り組みを図っていきます。
- 押出成形機は中国メーカーからのリチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置大型受注に対する顧客納期に対応するため、生産能力の拡充を図っていきます。

工作機械カンパニー

Machine Tools Company



工作機械カンパニーは、自然エネルギー、社会インフラをはじめ、自動車、鉄道、船、飛行機等の輸送機器、建設機械、産業機械向けの金型・部品加工から、スマートフォンカメラのレンズ用超精密金型加工、ガラスレンズ成形まで、広い分野に向け、高精度な工作機械の製造、販売、サービス、レトロフィットを行ない、世界中の産業発展に貢献しています。

→ 主要製品

- 門形マシニングセンタ
- 横中ぐりフライス盤
- 超精密非球面加工機



門形マシニングセンタ (MPC-E II)



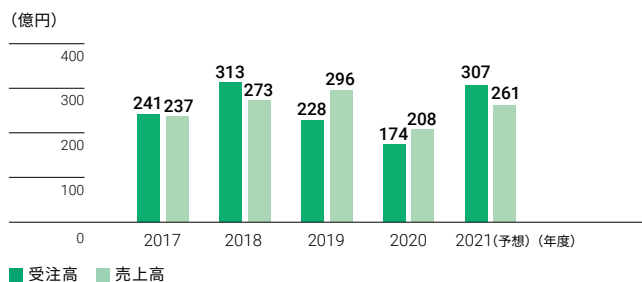
横中ぐりフライス盤 (BTD-110H.R16)



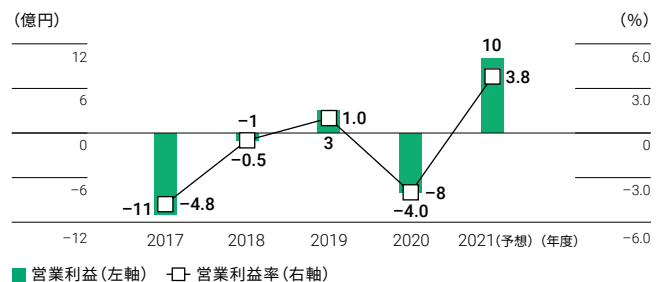
超精密非球面加工機 (ULC-100F (S))

→ 業績概要

受注高／売上高



営業利益／営業利益率



→ 事業概要

工作機械カンパニーは、工作機械メーカーが自社製品を生産するマザーマシンとなる大型工作機械から、世界の光学部品生産に必要な超精密加工機まで、幅広い産業分野に対応した工作機械の製造、販売、サービス、レトロフィットを事業化しお客様の価値最大化に貢献していきます。

工作機械

エネルギー、社会インフラ、産業機械、工作機械向けの超大型工作機械、自動車産業、輸送機器、建設機械向けには、門形マシニングセンタ、横中ぐりフライス盤、自然エネルギー発電や航空エンジン向けの大立旋盤、門型複合加工機、航空機部品加工に横形高速マシニング

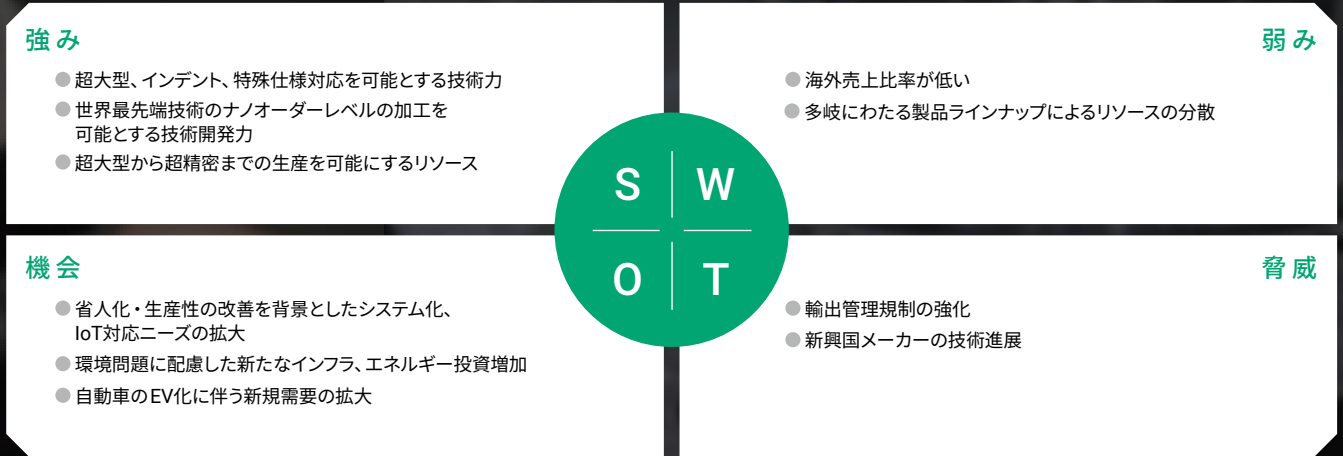
センタ、鉄鋼用圧延ロールの高精度研削にはロール研削盤でモノづくりの基盤を支えています。

超精密加工機

スマートフォン用カメラレンズ金型、内視鏡用レンズ金型加工用に超精密非球面加工機、車載・防犯カメラレンズ、ミラーレスカメラレンズ成形用に高精度ガラス素子成形装置、半導体ウェーハスライス用に高精度スライサを販売するなど、最先端市場の更なる発展に貢献しています。

レトロフィット事業

他社製装置にも対応、環境にやさしい、既存機のライフサイクルを伸ばす方法で生産効率と精度の向上を実現しています。



→ 事業戦略

無人化・省人化の推進、リモートメンテナンスなど、人の移動を最小にするニーズは生産効率アップの方向性とも合致し、このようなお客様のご要望に即応する体制を取り続けていくことは重要です。当社がお客様のお役に立つことができることは何かを把握し、最適なポートフォリオ実現を追求し続けていきます。また、営業発信情報およびベンチマークによるSDGs実現に向けた製品開発、市場投入を促進します。

大型工作機械は自動車、航空機、エネルギー、環境等、インフラ事業で伸びる分野への参入を進めます。地域では、現在の主力となっている北米、中国に加え、インド、欧州を強化し、輸出比率向上での規模拡大を図ります。また、マーケティング、設計等の前工程で先端技術を駆

使し、モノづくり全体の効率化を実現するよう変革する「SHIBAURA DX」により、当社の強みである特殊・大型機を汎用機並みに完成度の高い機械に進化させていきます。

世界最先端技術を誇る超精密加工においては、その研鑽を進め、スマートフォン、自動車光学、半導体等先進事業向けに開発・販売を強化し、現在の中国依存の海外市場に欧州の精密部品市場を加えるとともに、新規医療市場への参入を図り、規模を拡大していきます。

→ 価値創造

2020年度施策の成果・トピックス

- 従来の「ミーリング加工＋摩擦攪拌接合 (FSW)」技術を応用し、「ターニング加工＋FSW」技術を実現することでタンクや容器などの製造工程を改善しました。
- 切削＋αの付加価値追求に向け、3D造形の研究開発を進めました。
- 再生可能エネルギー需要を背景とした風力発電向け受注・売上が増加しました。
- 自動運転化の促進に伴う車載用カメラ向け受注・売上が増加しました。

2021年度以降の取り組み

- 工作機械は、自動車、航空機、エネルギー、環境等の伸長が見込まれる分野へ注力していきます。直近では、大型化する風力や水力発電の大物部品の生産性向上を狙いとした、大型高速複合加工機を開発し、お客様の生産効率向上に貢献します。
- 超精密加工機においては、超精密非球面加工機の精度向上継続、市場の求める精度に対応可能な装置の開発を進め、お客様の製品性能向上、新製品開発に貢献します。
- カンパニー制の導入に伴い、工作機械と超精密加工機のリソースの融合を加速するとともに製品ポートフォリオの見直しを図り、技術力、生産効率、品質を更なる高みへと押し上げていきます。

制御機械カンパニー

Control Systems Company



制御機械カンパニーは、常に進化を続け最適化を実現する独自の開発力とあらゆる製造現場を熟知した柔軟な対応力で、組立・検査・搬送等幅広い分野の製造現場における自動化、省人化、効率化に貢献し、グローバル市場で制御ソリューションビジネスを創出・拡大しています。

➔ 主要製品

- 産業用ロボット
- FAコントローラ・サーボシステム
リニアモータ
- システムエンジニアリング



産業用ロボット (THE400)



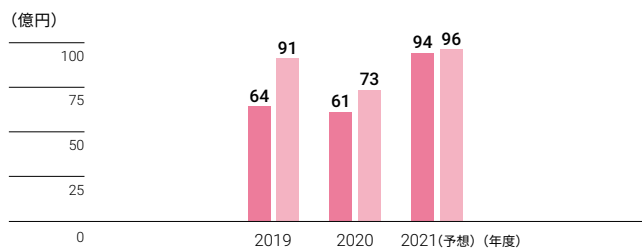
サーボアンプ (NCBOY-120)



コントローラ (V70)

➔ 業績概要

受注高／売上高

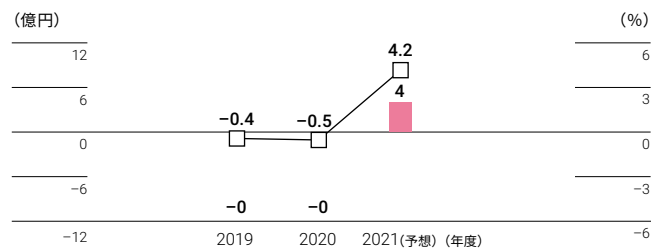


■ 受注高 ■ 売上高

※ 2020年度より、産業用ロボットおよび電子制御装置を従来の「その他」セグメントから「制御機械」セグメントに変更しています。

※ 上記グラフの売上高は、セグメント間の売上高を含んでいます。

営業利益／営業利益率



■ 営業利益 (左軸) □ 営業利益率 (右軸)

➔ 事業概要

産業用ロボットは、スカラロボットをはじめ直交・塗装・垂直多関節などの各種ロボットを開発し、スマートフォンや電子デバイス、EV電池、自動車部品製造現場で搬送や組立に多く採用されています。現在は作業の多様化・複雑化に伴い、協働ロボットや知能化、IoT化にも取り組んでいます。サーボシステムは、過酷な環境においても高精度と安定した性能を保持し、整定時間短縮によりサイクルタイムの向上を図り、広範囲の装置に採用されています。リニアモータは大型工作機械

の開発・製造で豊富な実績から得たノウハウで、超大型から半導体製造装置に採用される小型まで、お客様ニーズに合った高速高精度のステージの構築に対応しています。また、制御機械カンパニーは、生産ラインの自動化設計や省人化・高速化など、お客様が抱える様々な課題に最適な自動化システムを提案しています。

強み

- 自社の工作機械や成形機分野で培った制御技術とノウハウ
- 制御の基本となるサーボの技術確立
- スカラロボット創成期からの事業化で培ったロボット制御技術
- ロボットの地産地消を可能とする海外生産体制

弱み

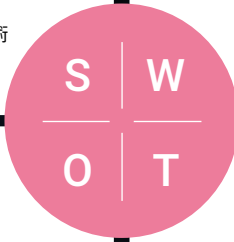
- 多品種小ロット対応によるリソースの分散
- 特定顧客への依存

機会

- 無人化・省人化ニーズの拡大
- 5G普及による半導体製造装置需要の拡大
- 自動車のEV化に伴う新規ロボット需要の拡大
- 各種産業における電動化の拡大によるサーボ需要の拡大

脅威

- 安価な中国ロボットメーカーの台頭
- 各国安全規格・規制の強化
- 半導体部品を含む部品・部材の長納期化やコストアップ



→ 事業戦略

産業用ロボットは、新型 THE600 および新コントローラ TS5000 で東アジア、東南アジアを中心に現地販売拠点やパートナーと連携し、自動車、スマートフォン、EV 関連の大手顧客を攻略しています。また、スカラロボットの更なる拡販に向け主要部品の中国調達を推進し中国生産で地産地消を図ります。国内市場においては成形機カンパニー、工作機械カンパニーと連携しロボットを使用した前後工程の自動化を提案し、システムのパッケージ化を進め、付加価値を高めて販売規模拡大と利益確保を図ります。また、マーケットインの視点で開発を進めている当社双腕協働ロボットを早期に市場に投入し商品価値を確立させます。

サーボシステムにおいては、今後トレンドとなる各種産業における電動化に対応し大口顧客を獲得して規模拡大につなげていきます。また、システムエンジニアリング事業を拡大させるため当社各カンパニーとの連携を強化して成形機・工作機械周辺の自動化案件を取り込みシナジー効果を創出し、さらに工場内物流で需要が高まる段ボールのパレタイズ、デパレタイズ、自動開梱装置を用いたシステム化で工場入口から出口まで一気通貫の物流搬送システムの構築と販売を目指していきます。

→ 価値創造

2020年度施策の成果・トピックス

- 中国スマートフォン製造設備での採用拡大と安定した生産に貢献するため、スカラロボットの速度と軌跡精度を向上させた「THEシリーズ」のラインナップにアーム長600mmのTHE600を加えました。
- スカラロボット新シリーズTHE400をお客様のネジ締め装置に組み込むことにより、スマートフォン、自動車電装部品製造における安定したネジ締め作業の効率化に貢献しました。
- 活況な半導体業界に対し、半導体製造装置向けリニアモータ供給によって半導体生産能力強化に貢献しました。
- 今後のロボット需要拡大を見据え、東南アジアへの現地販売サポート体制を強化しました。
- 物流業界向けパレタイズ装置投入による新規顧客を開拓しました。

2021年度以降の取り組み

- 重可搬対応スカラロボット開発により EV向け二次電池業界攻略に取り組みます。
- システムエンジニアリング事業を拡大させるため体制強化を図り、新規市場の開拓を強力に推し進めていきます。
- 工場内物流に対応可能な段ボールのパレタイズ、デパレタイズ、自動開梱装置を用いたシステム化で物流業界を攻略していきます。
- 各種産業における電動化に伴い、サーボシステムの大口顧客獲得に向けて製品開発を進めるとともに、量産化に向けた早期体制の構築を図ります。

芝浦機械のサステナビリティ経営

世界のモノづくりを支える企業として、当社は、「グローバル製造業が直面するメガトレンドに卓越した技術革新で応え、社会的課題の解決と企業価値向上の両立」を目指します。

芝浦機械グループは、世界中の国・地域で事業活動を展開しています。豊かな地球環境を未来に残し、社会の持続可能な発展に貢献するため、私たちを取り巻くお客様、株主・投資家、調達・取引先、従業員、地域社会の方々等、世界中のステークホルダーの皆様への関心と配慮を保ちながら、サステナビリティ経営を推進していきます。

① 新生「芝浦機械」長期ビジョン2030 (概要)

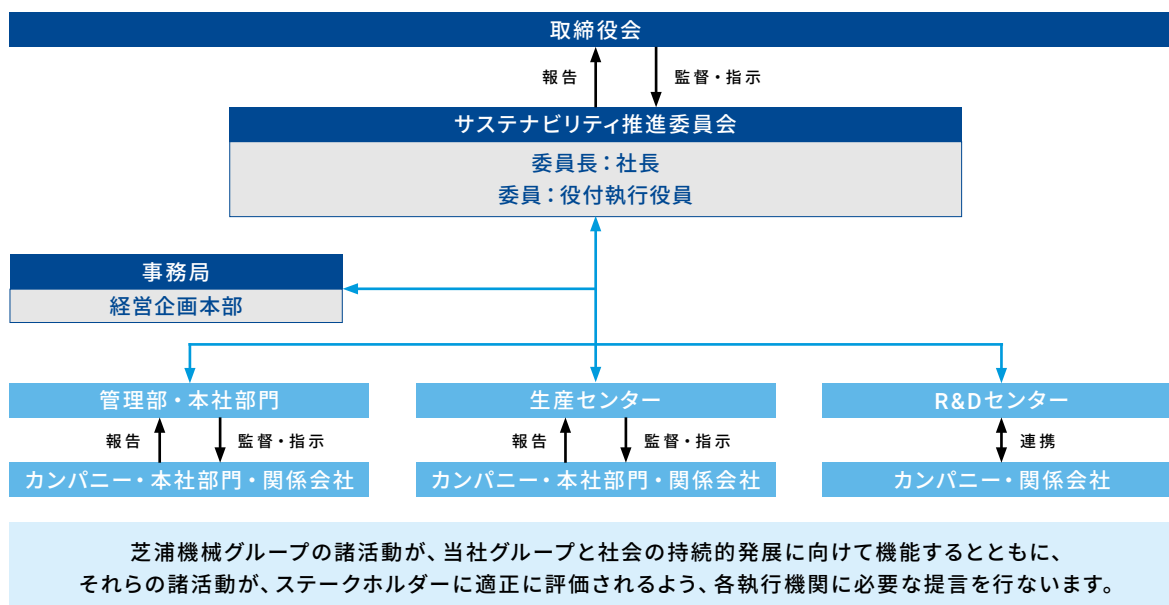
グローバル製造業が直面するメガトレンドに卓越した技術革新で応え、社会的課題の解決と企業価値向上を両立する



② ステークホルダーとのかかわり



① サステナビリティ推進体制



② サステナビリティ経営の取り組みテーマ

項目	取り組みテーマ	主要行動計画への取り組み(2020年度)
お客様とのかかわり	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術 ● 品質・安全 ● サービス 	次期machiNetプラットフォームの開発推進 (machiNet基本パッケージ拡充)
調達・取引先とのかかわり	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境保全を考慮した調達 ● 適法な調達 ● 反社会的勢力との取引防止 	事業別に分散していた調達部門を統合し、 生産センターとして全社集中購買を開始 グリーン調達定期調査を実施 定期環境調査を527社に対し実施(うち32社が前回評価からランクアップ) EDI(電子データ交換)システムを推進(新規取引先を含め19社を新規登録)
株主・投資家とのかかわり	<ul style="list-style-type: none"> ● IR活動の充実 ● コミュニケーションの向上 ● 情報開示の拡充 	情報開示の充実・拡大 証券アナリスト・機関投資家との対話を実施(116回) バーチャル株主総会を実施
従業員とのかかわり	<ul style="list-style-type: none"> ● 人財育成 ● ダイバーシティ ● 安全・健康管理 	オフ/オンライン研修で「自ら考え自ら行動」できる人財を育成 新入社員・若年層研修で「自ら考え自ら行動」をキーワードとした カリキュラムを企画・実施 多様な人財の活躍推進、働き方改革としてのリモートワーク実施、 育児・介護に関する制度の活用推進 労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)を展開し、 各種安全、健康に関する教育、安全衛生活動を推進
地域社会とのかかわり	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域社会貢献 ● 技術教育への支援 ● 地域との共存 	職業体験、工場見学等各種教育活動を実施 献血の実施、TABLE FOR TWO活動への参加 外部団体環境活動への参加(17団体)
環境への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境マネジメントの強化 ● 環境負荷低減 ● 地球温暖化防止 ● 汚染防止 	環境負荷の低減 SDGsの環境に関連したゴールへの取り組み 第2次環境アクションプラン策定、推進(2021年~2025年) 社有車のエコカー導入推進(43.2%)

品質保証

お客様との
かかわり



お客様に満足していただける製品やサービスを提供するため、「製品の安全・品質」だけでなく、「アフターサービス」や「企業イメージ」など全般にわたりグループ全体による標準化・改善を積極的に進めています。

品質方針の設定

2020年度 芝浦機械グループ品質方針

芝浦機械グループは、世界中のお客様に満足いただける製品、システムおよびサービスを提供するとともに、それら製品等に関する品質保証責任を果たし、製品安全を確保することにより人々の生活・文化の発展向上に貢献し、自らの企業価値を高めます。よって芝浦機械グループ品質方針を定め、効果的な品質管理活動を推進します。

- 顧客満足最優先の活動

お客様の潜在的・顕在的要求を的確にとらえ分析し、お客様の満足を最優先とした継続的な改善活動に努めます。

- 営業・技術・製造・サービス品質の向上

「後工程はお客様」の考えに基づき、全ての人、全ての部門で、自らの全ての工程を管理し、その仕組みとやり方の改善にITを取入れ、仕事品質の向上を図ります。

- 品質マネジメントシステムの推進

品質マネジメントシステムを効果的・効率的に運用して、改善を含む品質管理活動を推進します。

- 法令・規則の遵守

製品品質および製品安全に関する法令および規則などの要求事項を常に把握し、遵守します。

製品安全への取り組み

お客様の安全を確保するために、関連法規制の遵守や、お客様への積極的で誠実な情報開示に取り組んでいます。

品質向上に向けた取り組み

品質向上に向けた品質機能展開の活動推進

TQM活動(Total Quality Management)により、お客様の多様化するニーズを尊重したより良い製品・サービスを提供できるよう、品質や付加価値の追究、継続的な改善に取り組んでいます。

万が一、提供した製品やサービスにおいて品質クレームが発生した場合、品質保証管理責任者のもと、原因究明と対策を講じ、お客様が安心して機械をご使用いただけるような体制づくりに取り組んでいます。

安全・品質向上のための勉強会

安全・品質問題の発生防止や解決のため、様々な手法を活用しています。

製品の安全・品質は設計段階で9割が決まります。技術部門では、故障や事故を引き起こす可能性のある潜在的な故障要因を設計段階で摘出・改善するため、図面勉強会を定期的を開催しています。

技術・製造・サービス部門や関係会社から受講生を募り、当社ベテラン技術者による研修を行なっています。

サプライチェーンマネジメント

調達・取引先との かかわり



芝浦機械グループの調達部門は、CSR調達を推進するために、環境保全、調達基準、遵法を3大要素として取り組んでいます。

▶ 芝浦機械グループの調達方針

芝浦機械グループは、調達関連法令や社会規範などを遵守した公正な取引を通じて、調達お取引先様と信頼関係に基づく調達活動を行なっています。

さらに、新規のお取引にあたっては、「CSR調達」へ同意したお取引先様を優先し、取引を実施しています。

▶ 調達基準

人権に関する国際規範を理解し、基本的人権を尊重することをはじめ、調達活動の基本方針などを定めた「芝浦機械グループ行動基準」に則り活動しています。調達活動に関する手続きは、「購買管理規程」に定めて所定の調達部門が実施しています。「芝浦機械グループにおける資材調達方針」は、当社ホームページをご参照ください。

<https://www.shibaura-machine.co.jp/jp/company/shizai/index.html>

▶ 調達遵法への取り組み

遵法対応は「購買管理規程」に購買活動の基本を定め、全グループ会社従業員に遵守徹底をしています。

不正のない社会ルールに従った「CSR調達」を目指し、特に生産活動の源流となる設計担当者に必要不可欠な下請法等について、改善や対策を指導しました。

▶ 下請法への対応

下請取引の適正化を推進するため、下請法内部監査と教育を国内グループ(6部門)に実施しています。

また、eラーニングを用いて、国内グループ会社含め教育を行ないました。

▶ 教育と監査

- 社内遵法教育の実施(年3回実施、2020年度は98人参加)
- 購買内部監査の実施(年6回)
- 社外講習会(Web講習会含む)などへの参加(都度)

▶ グリーン調達

芝浦機械グループは、「“かけがえのない地球”環境を、健全な状態で次世代に引き継いでいく」という考えに立ち、環境負荷の少ない製品・部品・材料・原料の調達(以下、グリーン調達)を推進しています。

環境に関しては「グリーン調達ガイドライン」を制定し、芝浦機械グループの方針と調達に関わる評価・判定基準を定めています。「グリーン調達ガイドライン」は2020年4月の改訂で環境関連物質リストの見直しと追加を行ない、最新の環境に配慮した調達活動をサプライチェーン全体で実施しています。

▶ 集中購買への移行

2020年度に組織再編を行ない、集中購買を実施しています。バイヤーやサプライヤーの管理を一元化することで、業務効率向上とコンプライアンス強化に努めています。

環境保全活動を推進しているお取引先様からの調達

環境保全に対する活動は、お取引先様の自主的活動を基本としますが、必要に応じ改善活動の支援をしています。2020年度は定期環境調査を527社に実施しました。

リスク管理

全社リスク管理の中で、リスクマネージメントを実施し対応しています。

取引先通報制度

「取引先通報制度」を当社ホームページに設けています。

<https://www.shibaura-machine.co.jp/jp/company/shizai/partnerline.html>

グローバル調達

海外生産拠点が保有する調達情報を一元化し、納期・品質・価格において、最も適した調達品を特定するための仕組み「グローバル調達ネットワーク」を構築しています。東アジア、東南アジア市場において「地産地消体制」を確立し、「最適調達網」を活用することで、原価低減を図ります。

EDIシステムによる環境活動推進

EDI(電子データ交換:Electronic Data Interchange)による取引を推進することにより、ペーパーレス化、郵送量の削減、調達業務のスピードアップを実現しています。

IR・SR活動

株主・投資家との
かかわり



様々な情報発信・相互交流を通じて、株主・投資家の皆様に芝浦機械グループをご理解いただくよう努めています。

▶ 情報開示の基本方針

芝浦機械は、株主・投資家や取引先、地域社会などの様々なステークホルダーの皆様に芝浦機械グループの現状を正しくご理解いただくために、経営理念、行動基準、決算情報、財務情報など企業情報の適時・適切な開示に努めています。また、重要な会社情報が生じた際に、迅速・正確・公正な情報開示を行なっています。

当社は、株主との建設的な対話が当社の持続的な成長と中長期的な企業価値に資するよう、「株主との対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針」を定めています。また、投資家へ等しく情報開示を行なうため、株主・投資家の皆様に対する情報開示の指針として「芝浦機械 ディスクロージャーポリシー」を定めており、それぞれ当社ホームページに掲載しています。

「株主との対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針」

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

「芝浦機械 ディスクロージャーポリシー」

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

なお、インサイダー取引防止のためにも厳格な情報管理を行ない、開示前の情報漏えい防止に努めています。

▶ IR活動

証券アナリスト・機関投資家の皆様を対象に、芝浦機械グループの持続的企業価値向上を目的とした各種IR活動を実施しています。

2020年度の主な取り組みとしては、期末と第2四半期末の年2回決算説明会を開催し、社長から中期経営計画の内容や進捗状況について説明しています。海外の機関投資家の皆様に対しても、社長より当社への理解深耕に向けた対話を実施しました。また、広報・IR部門による個別のIRミーティングを116回実施し、対話の拡充を図りました。

建設的な対話を通して得られたご意見やご助言は、定期的な取締役会での報告を通じて、経営陣にフィードバックし、経営に積極的に役立てるようになっています。

▶ 投資家とのコミュニケーションと株主総会

芝浦機械は、株主の皆様と直接コミュニケーションを図る場として、株主総会の重要性を認識しています。

株主総会の活性化および議決権行使の円滑化に向けた取り組みとして、株主の皆様が株主総会議案を十分検証できるよう招集通知の早期発送・発送前web開示や、より多くの株主の皆様が株主総会にご出席いただけるよう集中日を避けた開催日の設定に努めています。議決権行使については、インターネットやスマートフォンによる電子行使を採用しています。また、外国人株主の増加に伴い、2016年度定時株主総会より、招集通知の一部英訳および議決権電子行使プラットフォームを採用しています。

株主総会では、事業概況や事業計画、各種戦略を図示化し、株主の皆様へ分かりやすく芝浦機械の状況をお伝えしています。

2020年度の第98回定時株主総会においては、デジタル化ニーズを背景とした株主総会の多様化、株主の参加機会の拡充並びにコロナ禍での株主総会開催ということを踏まえ、ハイブリッド参加型のバーチャル株主総会を実施しました。



第98回定時株主総会におけるバーチャル株主総会

▶ 情報開示の充実・拡大

2020年度の情報開示の充実・拡大への取り組みとして、決算補足説明資料について、開示範囲の拡大および掲載内容の充実化を行なうとともに、自社ホームページへの開示頻度を半期ごとから四半期ごとへ拡大しました。

また、海外投資家に対する取り組みとして、中期経営計画等の英訳版を自社ホームページに掲載しました。

人財育成

従業員との
かかわり

技術の継承と新たな技術の習得、グローバル人財の育成等に主眼を置き、新生「芝浦機械」としての発展の基礎となる人財の育成と獲得に努めています。

教育体系

芝浦機械グループは日常業務を通じたOJTのほか、全社共通に、または職種に応じた専門分野ごとに、幅広い教育・研修を実施し、各自が能力を最大限に発揮し、成果につなげることを目指しています。

また、新入社員から役職者・ベテラン社員まで対象に、グローバル人財育成、コンプライアンス教育、技術・技能の向上と伝承、自己啓発などの人財育成を行なっています。

	階層別			職種別			グローバル人財育成	自己啓発
	キャリア開発	マネジメント	ビジネススキル	営業	技術	技能		
幹部	ライフプラン研修	経営セミナー 部長研修 マネジメント研修 新任課長研修 評価者研修		戦略教育	技術者教育(マネジメント・マーケティング等)	ワークショップ(新技術紹介・技術関連講演)		
中堅		主任級マネジメント研修 新任主任・係長研修	OJTスキル研修	応用教育	CAD・CAE・基礎技術教育 設計協議会	グローバル生産技術者教育 モノづくり教育	輸出管理教育 グローバル人財教育 海外赴任前教育 ローカルスタッフ教育	資格取得(技能検定・情報処理技術・ビジネスキャリア他) 通信教育
若手	実務職スキル研修 3年目研修 新入社員教育	リーダー研修	顧客対応力向上研修 メンター研修	基礎教育 営業力向上研修	社内留学キーマン教育			

技術者育成

芝浦機械グループは、将来を担う中堅や若手技術者を対象とした技術者教育を実施しています。基礎技術の習得、CAD教育などから技術士などの資格取得まで、幅広い内容を学ぶことにより、業務に直結したスキルの向上につなげています。また、設計や製図の知識以外にも、技術者として必要なマーケティング戦略、語学教育、モノづくりの基礎知識を得るための研修を展開することで、多分野で活躍できる人財の育成を行なっています。

グローバル人財育成

グローバル市場で活躍できる人財の育成を目指した2つのプログラム「グローバル生産技術者教育」、「グローバル人財育成教育」があります。さらに受講者相互で同じ時間を共有し、組織を超えた横のつながりをつくることも、教育目的の一つです。

(人)

年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
グローバル生産技術者教育受講者数	8	7	9	7	
グローバル人財育成教育受講者数	8	6	8	7	

※ 新型コロナウイルス感染症の影響により、2019年度は途中で中断し、2020年度から再開

ダイバーシティとインクルージョンの取り組み

従業員との
かかわり



人権尊重の方針

芝浦機械は、「芝浦機械グループ行動基準」を定め、そのもとで基本的人権および個人の多様性を受容し、ワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調和)の実現を支援することを方針としています。

- 各国・各地域の法令等を踏まえ、人権に関する様々な国際規範を理解し、基本的人権を尊重します。
また、児童労働、強制労働を認めません。
- 芝浦機械グループにおいて、基本的人権を侵害する行為があった場合には、適切な措置を講じます。
また、調達取引先においても、基本的人権を侵害する行為が認められる場合は、改善を求めています。
- 人権尊重のため、関連するステークホルダーと対話を進めます。
- 創造的、効率的に業務を遂行できる環境を整え、ワーク・ライフ・バランスの実現を支援します。
- 安全で快適な職場環境を実現するよう努めます。

ダイバーシティへの対応

従業員との
かかわり



芝浦機械グループは、多様な個性を持つ従業員がそれぞれの力を十分発揮できるようダイバーシティ(多様性)の推進に取り組んでいます。

育児・介護に関する制度と活用状況

過去5年間に於いて、女性従業員の育児休業取得率は100%、復職率は90%を超えています。当社では、短時間勤務制度や本人からの申し出によって残業を免除する制度のほか、積立保存休暇の利用目的に「看護」を追加し、ワーク・ライフ・バランスを支える制度を整えています。

(人)

年度	2016	2017	2018	2019	2020
育児休業取得者 ()内は男性	7(1)	5(1)	9(2)	12(6)	11(8)
育児休業復職率	100%	100%	100%	100%	91.6%
介護休業取得者	0	0	0	1	0
短時間勤務制度 利用者(育児)	5	9	10	9	3
短時間勤務制度 利用者(介護)	0	0	0	0	0

2016年度より、国内関係会社5社を含むデータです。

育児と両立しやすく長期継続しやすい仕事環境

2020年度の平均勤続年数は18.2年(男性:18.1年、女性:19.1年)^{*}であり、長期にわたり腰を落ち着けて働く従業員が多いことが当社の特徴となっています。退職については、過去5年間の主な要因として若年層の離職が挙げられ、近年増加の傾向にあります。防止策として、キャリア教育の強化等を実施しています。

(人)

年度	2016	2017	2018	2019	2020
自己都合退職者 ()内は女性	35(6)	32(2)	43(7)	30(6)	19(1)
うち、出産・育児を 理由とした退職者	1	0	0	0	0

2016年度より、国内関係会社5社を含むデータです。

^{*} 芝浦機械(株)のみ

多様な人財の活躍推進

性別、国籍、年齢等にとらわれない人物本位の採用、各人の適性に於いた適材適所の職場配置を推進しています。

(人)

年度	2016	2017	2018	2019	2020
外国人社員	11	12	13	15	15

2016年度より、国内関係会社5社を含むデータです。

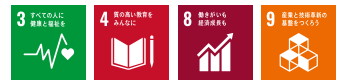
ワーク・ライフ・バランス

従業員との
かかわり

芝浦機械グループでは男女ともに働きがいのある職場環境の確立を目的として様々な取り組みを実施しています。

取り組みの内容	
育児・介護休業制度	従業員が安心して育児・介護を行なえるよう様々なサポートを行なっています。 【当社の具体的な実施内容】 出産休暇、育児休業、看護休暇、介護休業、介護休暇、短時間勤務
年次有給休暇の計画的な取得促進	半日単位や、本人の希望による任意の時期に3日連続(または2日連続を2回)で休暇を取得できる制度のほか、メモリアル(誕生日)に休暇を取得できる制度を導入するなど、年次有給休暇の計画的な取得促進に努めています。
積立保存休暇	長期療養やボランティア活動の際、積立有給休暇を利用できる制度です。
ハラスメント相談窓口の設置	ハラスメント行為(セクハラ・パワハラ等)のない職場づくりのため、相談窓口の設置やハラスメント予防教育を行なっています。
男女共同参画に関する公共団体の登録	沼津本社所在地である、静岡県・沼津市において、男女共同参画社会づくり宣言事業所(静岡県)、男女共同参画推進事業所(沼津市)に登録しています。

安全と健康

従業員との
かかわり

安全・健康は経営の基盤であり、当社グループに関わるすべての従事者が安心して働ける職場を構築するため、全グループが一丸となって活動の活性化を図ります。

安全衛生活動の展開

安全な職場を目指し、交通事故や火災等も含めゼロ災害に向け、芝浦機械グループで安全衛生活動に積極的に取り組み、安全・安心な職場環境づくりを推進します。

労働安全衛生マネジメントシステムの推進

「安全と健康の確保は企業活動と不可分の関係にあることを認識し、労働災害と交通事故の防止、感染症予防と健康づくりに努める」との理念により、当社では中央労働災害防止協会のJISHA方式適格「OSHMS※」の認証を取得し、グループ各社でも「OSHMS」を水平展開し、安全衛生管理水準のレベルアップを図っています。

※ OSHMS：JISHA方式適格労働安全衛生マネジメントシステム

心とからだの健康づくり

芝浦機械グループでは、すべての従業員が自らの心身の健康を維持しながらその能力を十分に発揮できるよう「心とからだの健康づくり」に取り組んでいます。健康診断の有所見者やメンタルヘルス不調者には、産業医・看護師による個別保健指導や個別面談を行なうとともに、全従業員の「心とからだの健康」意識向上のため、健康イベントや各種健康教育を実施しています。

新型コロナウイルス感染症対策として、従業員の健康管理の強化を行なうとともに、手洗い・マスク着用の徹底、対人距離の保持、不要不急の出張禁止、社内イベント等の中止、テレワーク・web会議の実施、オフピーク通勤の推進等を行なっています。

従業員への安全指導・支援

安全に関わるスタッフは、RST※等の資格を取得し、当社グループに関わる従事者に各種教育を実施し、安全意識の向上を図っています。

また、安全ルールの遵守の大切さを理解したり、安全に関する知識を身に付けて職場の安全管理に活かしてもらう目的で、月1回、部門より人選を行ない、少人数の対話型安全教育を実施しています。

※ RST：労働省(現厚生労働省)方式現場監督者安全衛生教育トレーナー

環境アクションプラン

環境への取り組み



COP21の国際協定締結結果と国内外の動向を参考に、海外生産拠点を含め、2021年度から2025年度までの5年間の中期目標「第2次環境アクションプラン」と2030年を最終年度とする長期目標を設定しました。中期目標の重点テーマとして、製品の環境貢献の明確化、グローバル対応の強化としました。「第1次環境アクションプラン」の2020年度の取り組み結果は、以下のとおりです。

基準年：2013年度

取り組み項目 (指標)	第1次環境 アクションプラン 2020年度実績	第2次環境 アクションプラン 2021年度目標	長期目標2030年度	
				2020年度実績
環境調和型製品の提供	環境調和型製品による環境貢献 (CO ₂ 削減貢献量) (t)	23,346 (181%)	26,500 (205%)	34,410 (267%)
地球温暖化の防止	CO ₂ 排出量の削減 (t/億円)	22.5 (▲18%)	19.8 (▲28%)	14.0 (▲50%)
資源の有効活用	廃棄物総排出量削減 (t/億円)	2.59 (▲25%)	2.54 (▲26%)	1.2 (▲65%)
化学物質の管理	化学物質排出量削減 (kg/億円)	44.9 (▲42%)	44.0 (▲43%)	40.0 (▲48%)
グリーンマネジメント	生物多様性保全 (生態系ネットワーク)	—	富士山環境保全活動への参画	
	再生可能エネルギー (太陽光発電利用・未利用エネルギー使用)	太陽光発電で使用量の0.1%を発電	電気使用量の0.1%を発電	電気使用量の20%超を発電
	スコープ3の取り組み (上流・下流負荷の把握)	取り組み継続	環境負荷把握 下流の負荷削減	環境負荷削減活動の強化
	グローバルなEMS構築 (海外現地法人との連携強化)	エネルギー・廃棄物 化学物質使用量把握	管理体制構築 コミュニケーションの強化	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
海外	管理強化と環境負荷低減 (管理レベル向上)	3生産拠点で 進捗管理	環境負荷把握	管理強化と削減推進

環境マネジメント

環境への取り組み



芝浦機械グループは、経営理念・行動基準に基づき、企業の社会的責任 (CSR) として、法令遵守・環境調和型製品の提供・事業活動に関わる環境負荷低減に取り組み、持続可能な環境づくりに積極的に貢献します。

環境活動基本方針

基本方針

- 企業の社会的責任 (CSR) として「かけがえのない地球」を健全な状態で次世代に引き継いでいくための環境づくりに積極的に貢献します。
- 環境に関する国際規格、法令、協定、指針、自主基準等を遵守します。
- 優れた環境調和型の製品の開発・提供を通じて社会に貢献します。
- 事業活動に関わる環境への負荷の低減、生物多様性・生態系の保護等に積極的に取り組みます。

環境マネジメントシステムの強化

グループ一体となった取り組みを実施するため、国内では1996年に沼津工場でISO14001の認証を取得して以来、生産拠点、営業拠点、グループ会社について認証範囲の統合と拡大を進め、環境マネジメント体制の強化を図っています。海外では2004年に中国工場、2012年にインド工場、2015年にタイ工場が認証を取得しました。

またISO14001 2015年度版の移行にも取り組み、2017年度に完了しました。

製品の環境配慮

環境への取り組み

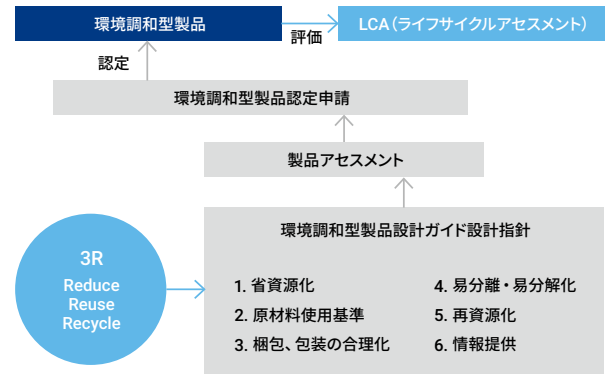


芝浦機械グループは、より環境負荷の少ない製品をお客様にご提供するために、環境調和型製品の開発を積極的に進めています。

▶ 環境調和型製品 (ECP) の開発

新製品の開発段階から、環境への影響を事前に評価する「製品アセスメント」を実施し、環境負荷の低減を図っています。技術部門では、設計指針と3Rを考慮した「環境調和型製品設計ガイド」に基づき、開発を進めています。完成後に環境調和型製品認定申請書により評価を行ない、認定を受けた製品が環境調和型製品として登録されます。

2020年度は、50機種が新規登録され、累計登録件数は645機種となりました。



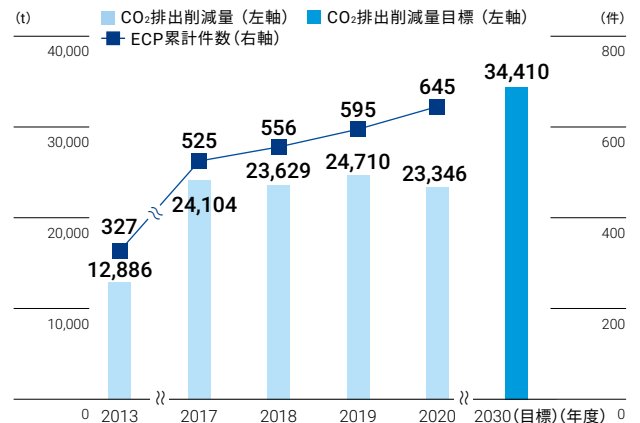
▶ 製品の環境負荷低減

環境調和型製品として登録されたすべての製品に対し、原材料、製造、輸送、使用、リサイクル、廃棄までの芝浦機械グループ基準によるライフサイクルアセスメント (LCA) 評価を行っています。さらに、一部製品では従来機種との比較を行ない「CO₂排出削減量^{*}」を算出しています。

製品の環境負荷低減への取り組みでは、2030年度の長期目標を「CO₂排出削減量34,410t」として活動を行なっています。2020年度は環境調和型製品の売上減少などにより、CO₂排出削減量は23,346tとなりました。今後は製品の更なる省エネルギー化に取り組み、長期目標達成を目指します。

^{*} 従来機種から省エネルギー性能の高い環境調和型製品への置き換えにより削減できたみならずCO₂排出量

環境調和型製品 (ECP) 登録件数と CO₂ 排出削減量の推移



▶ 製品使用段階のCO₂排出削減量への取り組み

芝浦機械グループ製品は、長年使用していただける製品が多く、「製品使用段階のCO₂排出量」がライフサイクル全体のCO₂排出量の大部分を占めています。そのため、製品の省エネルギー性能を高めて製品使用段階のCO₂排出量を削減することが、製品の環境負荷低減に効果的です。

環境調和型製品の紹介

電動式射出成形機 EC450SXIII

構造機構の変更で大型鋳物の部品点数削減により、従来機種に対し製品重量を3.3tの削減に成功しました。その結果、製品製造段階で排出されるCO₂排出量が5.48t削減されます。



EC-SXIIIシリーズ

01

環境にやさしい プラスチックの開発を支える技術

～持続可能な社会に向けた成形機カンパニーの挑戦～

プラスチック製品は、私たちの暮らしに密接に関わる不可欠な存在です。一方で、廃棄処分をめぐり、地球環境への影響も懸念されています。長年、プラスチック製品の開発を支えてきた芝浦機械。成形機カンパニーの環境にやさしいプラスチックの製品化への最新の取り組みをご紹介します。

リサイクルから新素材の考案へ、新素材の最前線

世界中で生分解性を持つプラスチックやプラスチックに代わる新素材の開発が注目されています。当社は、素材メーカーと共同で開発を進め、製品の実用化に向けた製造装置を提供しています。

注目されている新素材の一つは、炭酸カルシウムなどの無機物を50%以上含む複合材料です。一般的にはストーンペーパーと呼ばれ、紙やプラスチックの代替用品となります。

原料は石灰石で地球上のいたるところにある自然素材です。もう一つの注目素材は、植物由来の素材、セルロースナノファイバー(CNF)です。木材の主成分セルロースから抽出した繊維状の材料で、鋼鉄の5分の1の軽さで5倍以上の強度があります。

環境にやさしい原料を使用することに加え、付加価値を高めた新素材の実用化を加速する取り組みを下支えしています。



CNF複合樹脂サンプルと当社二軸押出機

新技術の実現・社会での活用に向けて、工場全体を進化させる

自然素材を用いた新素材を使用する場合、多くの処理工程が必要なため、高コストであることが難点です。しかし、世の中に広く普及させるためには、低コストで量産化できる製造プロセスを実現することが必要不可欠だと考えています。

そのために当社が取り組んでいるのが、一台一台の機械の効率化だけでなく、工場全体の効率化です。IoTプラットフォーム「machiNet」では、デジタル化した機械情報を一元管理し、設備機械の状態や作業者の情報の見える化を進め、生産性を向上させます。また、当社の組織体制を製品ごとに分かれていた事業部制からカンパニー制へと変更したことで、製造プロセスの上流から下流まで携わり、シナジー効果を一層高めました。

環境にやさしい原料を使用することに加え、付加価値を高めた新素材の考案への取り組みを下支えし、お客様とともに、新技術を社会で活用できるよう挑戦を続けています。

当社IoTプラットフォーム「machiNet」の目的



レトロフィットで 産業の礎を未来へつなぐ

～長寿命化を目指す工作機械カンパニーの使命～

自動車、航空機、造船など、世界の基幹産業を支える工作機械。持続可能な社会に向けて、長寿命化に貢献するレトロフィットが注目されています。工作機械メーカーとして実績を積み上げてきた芝浦機械は、この分野でも先駆的な取り組みを行なっています。

レストアからレトロフィットへ、時代の大きな潮流

建築業界や情報産業など、多くの分野で耳にするようになったレトロフィット。劣化した機械や装置を再生することを意味します。精度や機能を新品同様に復元させるレストアとは異なり、レトロフィットでは、躯体など今ある設備をできるだけ使い続けながら、先端技術や最新設備を導入します。新旧設備のマッチングを図り、最新鋭機としてバージョンアップすることで長寿命化し、廃棄物を抑えることができます。環境面はもちろん、技術

革新の面からも貢献度の高い取り組みです。

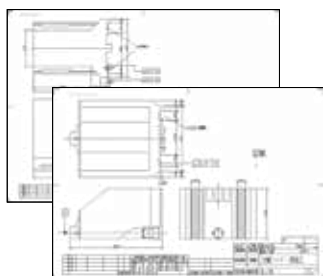
当社は、1970年代からレトロフィット事業をスタートし、1990年代には大型工作機械を手がけ、2000年代から海外展開も積極的に行なっています。大きな節目は、1980年代にマニュアル機に代わって普及したNC(数値制御)装置です。NC装置の更新を契機に、レトロフィットへの期待がますます高まり、その需要に対応するべく日々研究を続けています。



レトロフィット前



レトロフィット後



5つ同時に加工できるスイス製の機械。製造元では生産中止になり、レトロフィットで再生された。

オールメーカーに対応し、きめ細かくヒアリング

当社では自社製品だけではなく、国内・海外問わず、すべてのメーカーのレトロフィットに対応しています。他社メーカーの工作機械では、機械内部の図面を描き起こすところから始めます。製造中止になった機械も自社製品で補完し、オペレーターの使いやすさに配慮した改良も行ないます。

当社がオールメーカーに対応していることには、歴史的な経緯があります。1970年代まで、大型の工作機械といえばドイツやスイスなど外国メーカーが主流でした。しかし

外国製を使用している場合は、部品の一部が故障しただけで海外から装置を取り寄せなければならず、その間、日本国内の工場の稼働停止を余儀なくされます。この問題に対応するために、工作機械のパイオニアとして信頼を得てきた当社が立ち上がりました。

この活動は、大型機特有のコア技術、鋳物工場での主要部分の鋳込み、製缶溶接技術など製造過程に必要なすべての技術を揃え、オーダーメイド製品の経験を持つ当社だからこそできる対応と評価されています。

事業活動の環境負荷 (INPUTとOUTPUT)

環境への
取り組み

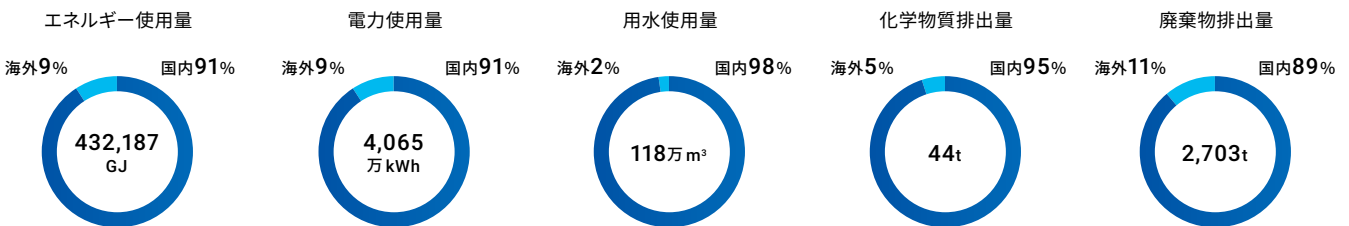


事業活動に伴う環境負荷

製品開発、製造、サービス活動など事業活動に伴う環境負荷について、継続的にデータを収集・分析し、環境負荷を低減する取り組みを積極的に行なっています。



国内工場と海外工場の環境負荷割合

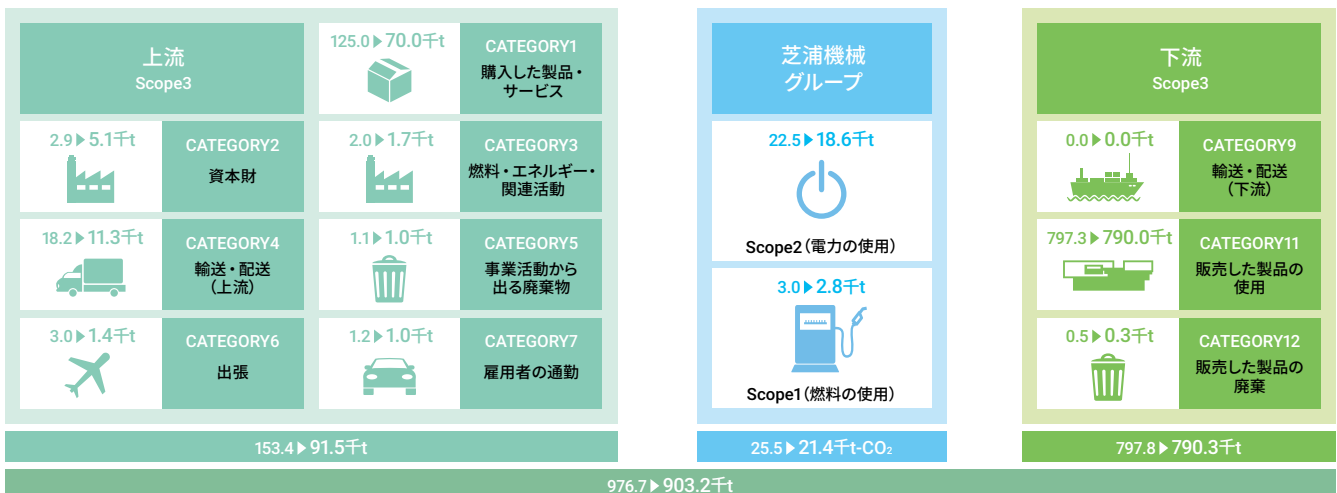


サプライチェーン全体の環境負荷

2015年度より、環境省のガイドライン※1に基づく算定手法で、サプライチェーン全体のCO₂排出量の把握、算定をしています。

※1 サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン
 ※2 15カテゴリーのうちCATEGORY8、10、13、14、15は業種として該当しません

2019年度実績 ▶ 2020年度実績



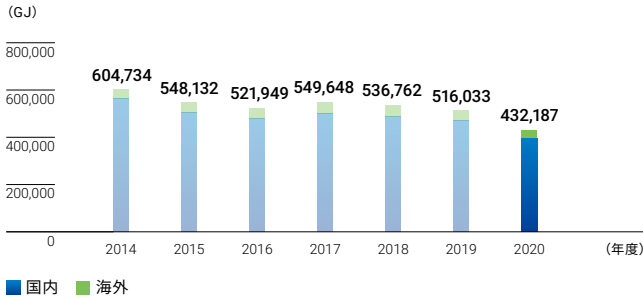
環境データ

環境への
取り組み

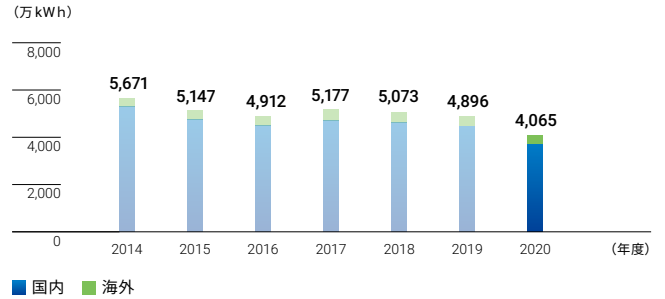
INPUT OUTPUT グラフ

※ 国内のみのデータ

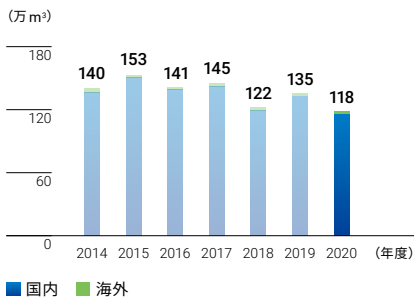
エネルギー使用量推移



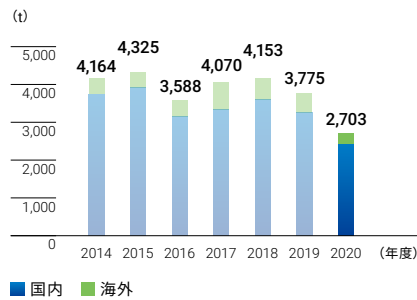
電力使用量推移



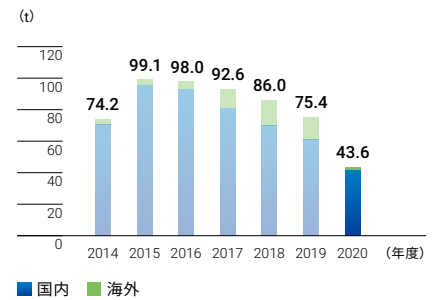
用水使用量推移



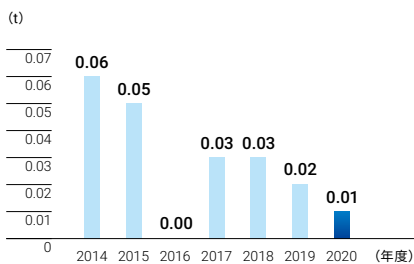
廃棄物排出量推移



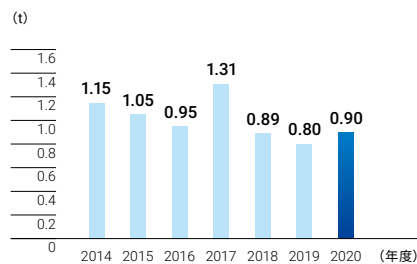
化学物質排出量推移



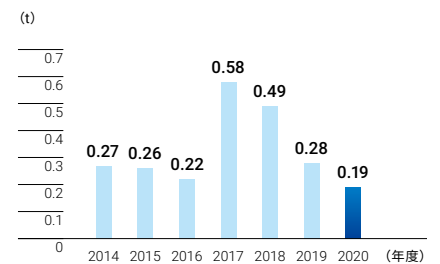
ばいじん排出量推移*



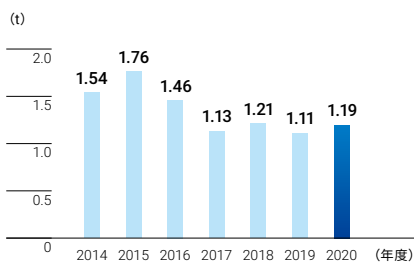
窒素酸化物排出量推移*



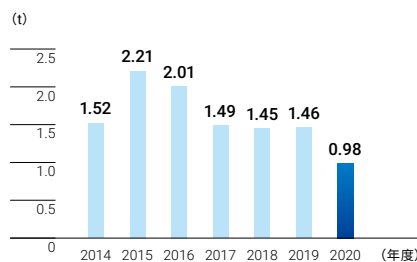
硫黄酸化物排出量推移*



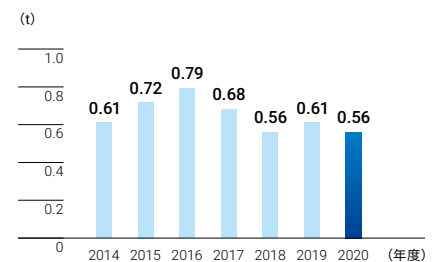
BOD排出量推移*



SS排出量推移*



n-hex排出量推移*



芝浦機械のコーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、世界中でお客様の価値最大化に貢献していくことをグループ経営理念としています。そのもとに、当社グループが実際に事業活動を展開していくにあたって、法令を遵守し社会規範・企業倫理に従って行動するという観点から、経営理念を補完する企業の具体的「行動基準」を定め、当社グループ共通の尺度として周知徹底を図っています。このような経営理念・行動基準のもと、当社は「内部統制基本方針」に基づき適切な内部統制システムを整備し、取締役の指名や監査

等委員ではない取締役の報酬に関する透明性・公正性を高めるべく、「指名諮問委員会」および「報酬諮問委員会」を設置し、執行役員制度の運用により経営と執行の分離、経営責任の明確化、経営意思決定および業務執行の効率化・迅速化を実現することで、透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。また、当社は、監査等委員である取締役が会計監査人および内部監査部門と連携して、経営を監視する機能を整えています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、コーポレート・ガバナンスの実効性の確保に有効であるとの判断から監査等委員会設置会社の体制を採用しており、監査等委員3名（うち社外監査等委員2名）のうち1名が常勤監査等委員として、社内業務監査を日常的に実施する内部監査部門と連携し、経営戦略会議、経営会議等の重要会議に出席し、適宜意見を述べています。また、取締役会においては、構

成員の過半数である社外取締役7名がその専門性や事業経験を活かし、当社の意思決定の合理性確保や取締役の職務執行に対する監督機能向上に貢献しています。さらに、執行役員制度により、経営の監督機能と業務執行機能を明確に区分することで、意思決定の迅速化、効率化を行なっています。

① 取締役会

当社は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）9名（うち社外取締役5名）、および監査等委員である取締役3名（うち社外取締役2名）にて取締役会を構成しており、月1回の定時取締役会のほか、必要に応じ臨時取締役会を機動的に開催しています。取締役会では、法令や当社定款に定められた事項および重要な業務に関する事項について審議・決定・報告を行なうほか、内部統制システムの整備と実効性の確保に努めています。なお、当社は社外取締役7名を、独立役員として指定しています。

また、取締役会の諮問機関として、指名諮問委員会と報酬諮問委員会を設置し、指名諮問委員会は当社の取締役の人事その他の当社の重要な人事等に関する事項を、報酬諮問委員会は当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬に関する事項をそれぞれ審議し、取締役会に答申を行なっています。なお、両委員会の委員長には社外取締役が就任することとしています。

② 経営戦略会議・経営会議

毎月経営戦略会議および経営会議をそれぞれ開催し、経営方針や戦略に関する討議・報告・方向づけ並びに業務執行に関する重要事項を審議・決定・報告しています。

③ 監査等委員会（監査機能強化に向けた取り組み状況）

当社監査等委員会は、監査等委員3名のうち2名は社外取締役で構成され、常勤監査等委員を1名選任しています。議決権を有する監査等委員が取締役会等の重要な会議に出席することにより、取締役の業務執行を監査・監督できる体制となっています。また、監査等委員会が会計監査人および内部監査部門と連携して経営を監査する機能を整えています。

④ 内部監査部門

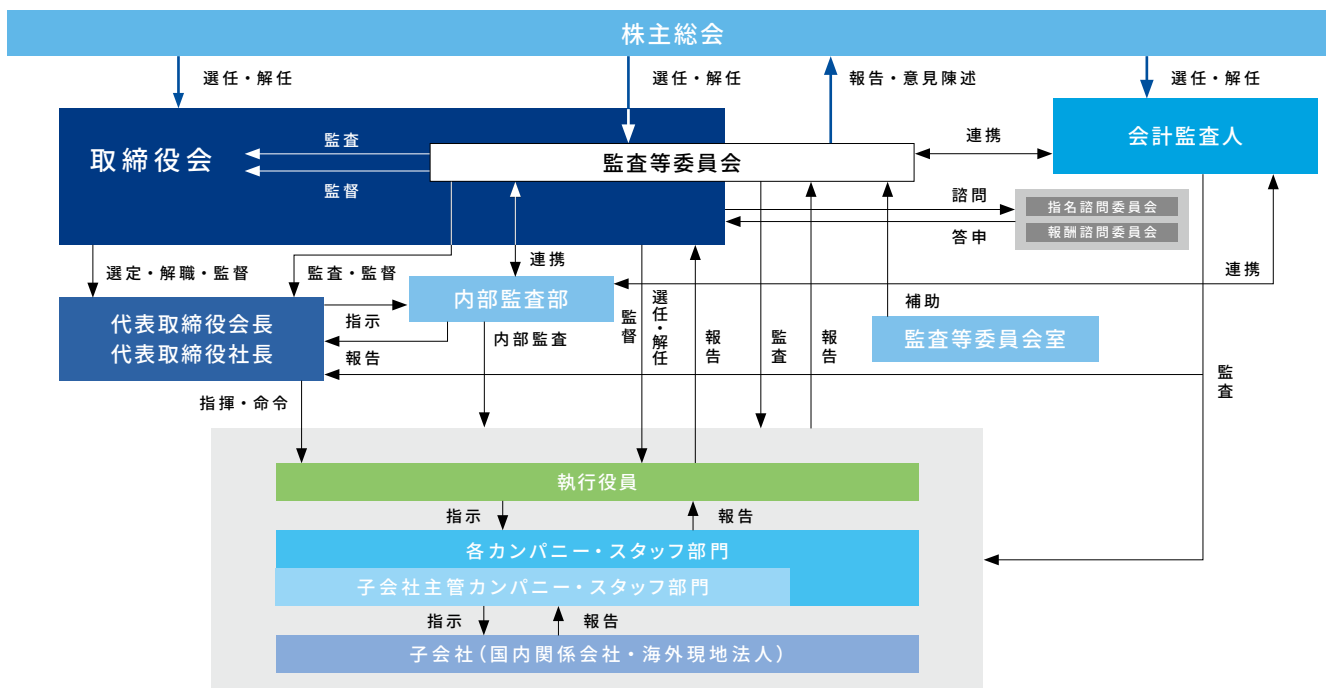
内部監査部門は、事業活動の適法性、適正性を検証し、監査結果を代表取締役へ報告し、改善すべき事項がある場合にはその指導も実施しています。なお、内部監査部門は12名で構成されており、代表取締役直轄として機能しています。

内部監査部門は、監査等委員会および会計監査人と適宜情報交換を実施しており、必要に応じて監査等委員会に報告を行ない相互の連携が図られています。

⑤ 会計監査人・弁護士

会計監査については、EY新日本有限責任監査法人に依頼し、公正かつ適正な監査が実施されています。また、法律上の判断を必要とする場合には顧問弁護士から、適時アドバイスを受けています。

コーポレート・ガバナンス体制



社外取締役構成比



指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成

名称	役位	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
飯村 幸生	代表取締役会長	○	○
坂元 繁友	代表取締役社長 最高経営責任者 最高執行責任者 社長執行役員		
小林 昭美	取締役専務執行役員		
大田 浩昭	取締役 最高財務責任者 専務執行役員		
佐藤 潔	社外取締役	◎(委員長)	○
岩崎 清悟	社外取締役	○	◎(委員長)
井上 弘	社外取締役	○	
寺脇 一峰	社外取締役		○
早川 知佐	社外取締役		
高橋 宏	取締役(常勤監査等委員)		
宇佐美 豊	社外取締役(監査等委員)		○
今村 昭文	社外取締役(監査等委員)	○	

取締役の選任方針

当社の取締役会は現在、取締役（監査等委員である取締役を除く。）は9名（上限12名）、監査等委員である取締役は3名（上限5名）で構成されています。うち、社外取締役は7名（監査等委員である社外取締役は2名）です。

また、社外取締役にはマネジメントに精通した企業経営経験者およびコンプライアンス、企業法務に精通した弁護士、財務会計に精通した公認会計士、IRの専門家などの専門性の高い

人財を選任して、事業の競争力を伸ばしながら、健全で持続可能な成長が図れるよう取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスを取っています。

なお、委員長を原則社外取締役とし委員の過半数が社外取締役である指名諮問委員会を設置し、取締役の選任に関し審議の上取締役会に答申しています。

社外取締役の選任理由

氏名	在籍年数	取締役会／出席状況	選任理由
佐藤 潔 社外 独立	4年	16回中15回（94%）	佐藤潔氏は、人格、見識ともに優れており、海外事業を含め他社役員として得られた豊富な経験と見識を活かして、業務執行の妥当性・適正性確保のための役割を期待し、社外取締役および独立役員に選任しています。
岩崎 清悟 社外 独立	3年	16回中16回（100%）	岩崎清悟氏は、人格、見識ともに優れており、他社役員として得られた豊富な経験と見識を活かして、業務執行の妥当性・適正性確保のための役割を期待し、社外取締役および独立役員に選任しています。
井上 弘 社外 独立	2年	16回中16回（100%）	井上弘氏は、人格、見識ともに優れており、他社役員として得られた豊富な経験と見識を活かして、業務執行の妥当性・適正性確保のための役割を期待し、社外取締役および独立役員に選任しています。
寺脇 一峰 社外 独立	2年	16回中16回（100%）	寺脇一峰氏は、人格、見識ともに優れており、弁護士や他社社外役員として得られた豊富な経験と見識を活かして、業務執行の妥当性・適正性確保のための役割を期待し、社外取締役および独立役員に選任しています。
早川 知佐 社外 独立	1年	13回中13回（100%）	早川知佐氏は、人格、見識ともに優れており、税理士、証券アナリストとしての専門的な知識および幅広い業務執行を通じて得られた豊富な経験と見識を活かして、業務執行の妥当性・適正性確保のための役割を期待し、社外取締役および独立役員に選任しています。
宇佐美 豊 （監査等委員） 社外 独立	2年	16回中16回（100%）	宇佐美豊氏は、人格、見識ともに優れており、公認会計士、税理士や他社社外役員として得られた豊富な経験と見識を監査における幅広い意見に反映する等の役割を期待し、監査等委員である社外取締役および独立役員に選任しています。
今村 昭文 （監査等委員） 社外 独立	新任	—	今村昭文氏は、人格、見識ともに優れており、弁護士や他社社外役員として得られた豊富な経験と見識を監査における幅広い意見に反映する等の役割を期待し、監査等委員である社外取締役および独立役員に選任しています。

役員報酬

▶ 株式報酬制度の基本方針

当社の取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除きます。以下「対象取締役」といいます。）の報酬と当社の中長期の業績との連動性を一層高め、対象取締役と株主との価値共有を進めることにより、「中期経営計画」に掲げた業績目標の達成と企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えることを目的として、対象取締役にに対し株式報酬を付与する制度です。基本方針は以下のとおりです。

- ① 当社の中長期的な企業価値向上を目的に、高収益企業への変革と持続的な成長を成し遂げるべく、固定報酬としての基本報酬と変動報酬として (i) 継続的な勤務を条件とした株式報酬 (ii) 短期的な業績に連動した現金賞与 (iii) 中長期的な業績に連動した株式報酬を適切な割合で組み合わせることにより、健全なインセンティブとして機能させること
- ② 当社の中期経営計画と株式報酬を連動させることにより、業績目標の達成を強く動機づけること
- ③ 株式による報酬の比率を高め、取締役の株式保有を進めることにより、株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有すること

社外取締役：独立性の観点から業績連動性のある報酬とはせず、「基本報酬」に一本化しています。

監査等委員である取締役：主として遵法監査を担うという監査等委員である取締役の役割に照らし、「基本報酬」に一本化しています。

▶ 株式報酬制度の内容

① 勤務継続型譲渡制限付株式報酬

勤務継続型譲渡制限付株式報酬による当社の普通株式の発行または処分は原則として毎年行ない、対象取締役にに対し、当社の取締役会決議に基づき金銭報酬債権を付与し、当該金銭報酬

債権の全部を現物出資財産として会社に現物出資させることで、当該金銭報酬債権を各取締役会決議の日の前営業日の東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として対象取締役に特に有利とされない範囲において取締役会にて決定する価格で除した値に相当する数の株式数を譲渡制限付株式として交付します。当社の普通株式の発行または処分に当たっては、当社と対象取締役との間で勤務継続型譲渡制限付株式割当契約を締結するものとします。

② 業績連動型譲渡制限付株式報酬

業績連動型譲渡制限付株式報酬については、当社の取締役会で定める中期経営計画の対象期間を評価対象期間（以下「業績評価対象期間」といいます。）とし、対象取締役の役位に基づいて定めた報酬額に取締役会が予め定めた業績指標の業績評価対象期間終了時における達成度を乗じた金額を金銭報酬債権として付与し、当該金銭報酬債権の全部を現物出資財産として会社に現物出資させることで、当該金銭報酬債権を各取締役会決議の日の前営業日の東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として、対象取締役に特に有利とされない範囲において取締役会にて決定する価格で除した値に相当する数の株式数を譲渡制限付株式として交付します。当社の普通株式の発行または処分は原則として業績評価対象期間の最終事業年度終了後に行ない、発行または処分に当たっては、当社と対象取締役との間で業績連動型譲渡制限付株式割当契約を締結するものとします。

2020年度の役員報酬等

	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				員数 (名)
		基本報酬	賞与	業績連動型 株式報酬	勤務継続型 株式報酬	
取締役(監査等委員を除く)	165	143	—	—	22	10
(うち社外取締役)	(48)	(48)	(—)	(—)	(—)	(5)
取締役(監査等委員)	37	37	—	—	—	3
(うち社外取締役)	(19)	(19)	(—)	(—)	(—)	(2)
合計	203	180	—	—	22	13
(うち社外取締役)	(67)	(67)	(—)	(—)	(—)	(7)

実効性評価

当社では、取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性につき、自己評価・分析を実施しています。

自己評価・分析につきましては、外部機関の助言を得ながら右の方法で行ないました。

2021年4月に取締役会の構成員であるすべての取締役(当時)を対象にアンケートを実施しました。回答方法は外部機関に直接回答することで匿名性を確保しました。外部機関からの集計結果の報告を踏まえた上で、2021年5月取締役会において、分析・議論・評価を行ないました。

その結果の概要は以下のとおりです。

実効性評価の結果

取締役会の員数、社内取締役と社外取締役の人数比、取締役会の予定や審議事項の事前周知、社内役員と社外役員の意思疎通、事前における審議事項の理解、取締役・監査等委員と内部監査部門の連携、社外取締役の監督機能等につき、おおむね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性については確保されていると認識しています。

継続課題

中長期的な戦略、施策についての議論をより進めること、株主(投資家)との対話状況のフィードバックについて、適宜のIR情報の共有化をより進めること、取締役会の議論の充実に資するような措置をより講じていくことなどの意見が出され、取締役会の機能の更なる向上、議論の活性化に向けた課題についても共有しました。

今後、当社の取締役会では本実効性評価を踏まえ、課題について十分な検討を行なった上で迅速に対応し、取締役会の機能を高める取り組みを継続的に進めていきます。

取締役のトレーニング方針

当社は、その役割および機能を果たすために必要な知識・能力の向上に向け、以下のとおり取締役にトレーニングを実施しています。新任の取締役に対して、新任役員向けの外部講習を実施しています。社長交代時には新任社長向けの外部講習を実施し

ています。また、社外取締役には、会社の事業、財務、組織等に関して理解を深める機会を設けています。そのほか、随時取締役向けの研修を必要に応じて実施しています。

政策保有株式

当社は、事業の拡大、持続的発展のためには、様々な企業との協力関係が不可欠であると考えています。企業価値を向上させるための中長期的な視点に立ち、事業戦略上の重要性、取引先との事業上の関係などを総合的に勘案し、政策的に必要とする株式については、保有していく方針です。当社は、毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、保有目的、保有に

伴う便益、リスク、資本コスト等を総合的に勘案の上、保有の適否を検証しています。検証の結果、2020年度は1銘柄の全株式を売却しました。また、当社は、中長期的視点での企業価値向上や株主還元姿勢、コーポレート・ガバナンスおよび社会的責任の観点から議案ごとに確認し、議決権を行使します。

内部統制

内部統制システム

芝浦機械グループは、当社グループ経営理念のもと、適正な業務執行のための体制を整備し、運用していくことが重要な経営の責務であると考え、「内部統制基本方針」を定め、当社グループの業務の適正を確保するための体制を構築・運用しています。

また、内部監査部やスタッフ部門が独自に実施する内部監査機能により、内部統制の適正な運用をモニタリングし、内部統制システムの強化および改善に取り組んでいます。

グループガバナンス

芝浦機械グループは、適切なグループ内部統制システムを構築し、芝浦機械グループの経営効率を高め、グループ経営力を強化するとともに、リスク管理、法令遵守等のリスク・コンプライアスマネージメントを推進することにより、グループの企業価値の最大化を図ることを目的に「芝浦機械グループガバナンス基本方針」を定め、グループガバナンスの強化および改善に取り組んでいます。

リスク・コンプライアンス管理

芝浦機械グループは、その事業活動を行なうにあたり、生命・安全と法令・社会規範・倫理の遵守（コンプライアンス）を最優先とすることを基本に、「芝浦機械グループ経営理念」および「芝浦機械グループ行動基準」を定め、日常の事業活動の行動規範としています。また、事業活動を行なうに際しての不確定要因（リスク）を積極的にコントロールし、透明性の高い経営体質を確保するための体制（リスク・コンプライアスマネージメント体制）を構築、推進および維持することを目的に、「リスク・コンプライアスマネージメント規程」を定めています。

また、グループ会社従業員、派遣社員等も対象とした「内部通報制度」や、取引先を対象とした「取引先通報制度」を設置し、通常のルートでは報告されにくい機微なリスク情報についても収集を行なえる体制を導入・運用しています。

リスク・コンプライアスマネージメント体制

芝浦機械グループは、リスク・コンプライアスマネージメント体制の具体的な構成要素として、リスク・コンプライアスマネージメントを司るリスクマネージメントオフィサー（RMO）を任命するとともに、「リスク管理委員会」を設置し、定期的を開催しています。

各カンパニー・センター・スタッフ部門では、日常の管理活動の中でリスク予知、予防活動および自己点検等のモニタリングを行なっています。

買収防衛策

なし（2019年6月21日開催の第96回定時株主総会終結をもって廃止）。

役員一覧 (2021年6月21日現在)



代表取締役会長
飯村 幸生

1980年 4月 当社入社
2000年 10月 当社射出成形機技術部長
2004年 10月 当社微細転写事業部長
2006年 6月 当社取締役
2008年 6月 当社技術統括部長
2009年 6月 当社代表取締役社長
2013年 6月 当社代表取締役社長 社長執行役員
2017年 4月 当社代表取締役会長(現任) 最高経営責任者



代表取締役社長 最高経営責任者
最高執行責任者 社長執行役員
坂元 繁友

1983年 4月 当社入社
2006年 6月 当社企画部長
2009年 6月 当社取締役
2010年 6月 当社東京本店長
10月 当社グローバル戦略室長
2013年 6月 当社取締役常務執行役員、
コンポーネントユニット長兼企画本部長
2016年 6月 当社代表取締役専務執行役員、
コンプライアンス本部長兼輸出管理部長兼
経営企画本部長兼相模工場長、RMO
2017年 4月 当社工作機械ユニット長兼御殿場工場長
6月 当社経営企画本部分担、TQM推進室分担
2019年 6月 当社代表取締役副社長執行役員
2020年 2月 当社代表取締役社長 最高執行責任者
社長執行役員(現任)
4月 当社輸出管理本部長
2021年 6月 当社最高経営責任者(現任)



取締役 専務執行役員
R&Dセンター長兼輸出管理本部長兼相模工場長、管
理部分担、システム戦略部分担、品質保証統括責任者
小林 昭美

1985年 4月 当社入社
2004年 10月 当社押出成形機技術部長
2013年 6月 当社押出成形機事業部長
2014年 6月 当社執行役員、
先進機械ユニット副ユニット長
2015年 6月 当社取締役執行役員、先進機械ユニット長
2016年 6月 当社制御システム事業部分担
2017年 4月 当社成形機ユニット長兼管理本部長兼相
模工場長
2018年 6月 当社取締役上席常務執行役員、経営企画
本部長兼技術・品質本部長
2019年 6月 当社取締役専務執行役員(現任)、
制御システム事業部分担
2020年 2月 当社コンプライアンス本部長
4月 当社R&Dセンター長兼相模工場長、
管理部分担、システム戦略部分担(現任)
2021年 6月 当社輸出管理本部長(現任)



取締役 最高財務責任者 専務執行役員
経営企画本部分担
大田 浩昭

1984年 4月 (株)三井銀行(現、(株)三井住友銀行)入行
2001年 4月 大和証券SMBC(株)(現、大和証券(株))
入社
2009年 2月 GCAサヴィアン(株)(現、GCA(株))入社
2014年 3月 (株)メザニン監査役
8月 GCA FAS(株)監査役
2015年 2月 GCAサヴィアン(株)(現、GCA(株))CFO、
マネージングディレクター
GCA Savvian Singapore Private Ltd.
取締役
3月 GCAサヴィアン(株)(現、GCA(株))
取締役CFO、マネージングディレクター
2017年 4月 GCA(株)マネージングディレクター
2020年 4月 GCAパートナーズ(株)専務執行役員
6月 当社取締役
8月 当社取締役 最高財務責任者 専務執行役
員、経営企画本部分担(現任)



社外取締役
佐藤 潔

1979年 4月 東京エレクトロン(株)入社
2003年 4月 同社社長付執行役員
6月 同社代表取締役社長
2009年 4月 同社取締役副会長
2011年 6月 同社取締役
Tokyo Electron America, Inc.取締役会長
Tokyo Electron Europe Ltd.取締役会長
2013年 11月 TEL Solar AG取締役社長
2016年 6月 東京エレクトロン山梨(株)監査役
2017年 6月 当社社外取締役(現任)
2019年 6月 マツダ(株)社外取締役(現任)
稲畑産業(株)社外取締役(現任)



社外取締役
岩崎 清悟

1969年 3月 静岡ガス(株)入社
1988年 7月 同社総合企画グループリーダー
1996年 3月 同社取締役
2000年 3月 同社常務取締役
2001年 3月 同社専務取締役
2006年 3月 同社代表取締役 取締役社長
2011年 1月 同社代表取締役 取締役会長
2014年 5月 スター精密(株)社外取締役(現任)
2015年 6月 (株)村上開明堂社外取締役(現任)
2018年 1月 静岡ガス(株)取締役特別顧問
6月 当社社外取締役(現任)
2020年 3月 静岡ガス(株)特別顧問(現任)



社外取締役
井上 弘

- 1963年 4月 (株)東京放送入社
- 1993年 6月 同社取締役
- 1996年 6月 同社常務取締役
- 1997年 6月 同社専務取締役
- 2001年 6月 同社代表取締役副社長
- 2002年 6月 同社代表取締役社長
- 2004年 10月 (株)TBSテレビ代表取締役社長
- 2006年 6月 東京エレクトロン(株)社外取締役
- 2009年 4月 (株)東京放送ホールディングス(現、(株)TBSホールディングス)代表取締役会長(株)TBSテレビ代表取締役会長
- 2012年 4月 (一社)日本民間放送連盟会長
- 2016年 4月 (株)東京放送ホールディングス(現、(株)TBSホールディングス)取締役名誉会長(株)TBSテレビ取締役名誉会長
- 2018年 6月 (株)TBSテレビ相談役
- 2019年 6月 当社社外取締役(現任)



社外取締役
寺脇 一峰

- 1980年 4月 東京地方検察庁検事任官
- 2014年 1月 公安調査庁長官
- 2015年 1月 仙台高等検察庁検事長
- 2016年 9月 大阪高等検察庁検事長
- 2017年 4月 大阪高等検察庁検事長退官
- 6月 弁護士登録(東京弁護士会)、鈴木論法律事務所(現任)
- 2018年 2月 キュービー(株)社外監査役(現任)
- 6月 (株)商工組合中央金庫社外監査役(現任)
- 2019年 6月 当社社外取締役(現任)
- 6月 鹿島建設(株)社外監査役(現任)



社外取締役
早川 知佐

- 1991年 4月 (株)三洋証券入社
- 1998年 3月 (株)ファンケル入社
- 2009年 7月 カルビー(株)入社
- 2011年 4月 同社IR部長
- 2013年 4月 同社執行役員(現任)、IR本部長
- 2014年 4月 同社経営企画・IR本部長
- 2016年 4月 同社東日本事業本部副本部長
- 2017年 4月 同社東日本事業本部本部長
- 2019年 4月 同社財務経理本部本部長
- 2020年 6月 当社社外取締役(現任)
- 2021年 4月 カルビー(株)財務経理・IR本部長(現任)



取締役(常勤監査等委員)
高橋 宏

- 1985年 4月 当社入社
- 2010年 6月 当社経理部長
- 2013年 6月 当社執行役員、企画本部副本部長
- 2016年 6月 当社経営企画本部副本部長兼経営企画部長
- 2017年 6月 当社経営企画本部長
- 2018年 6月 当社常勤監査役
- 2019年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)



社外取締役(監査等委員)
宇佐美 豊

- 1984年 10月 監査法人太田哲三事務所(現、EY新日本有限責任監査法人)入所
- 1988年 8月 公認会計士登録
- 2006年 10月 新日本監査法人(現、EY新日本有限責任監査法人)代表社員辞任
- 11月 マネジメント・パワー・エクスチェンジ(株)設立 代表取締役(現任)
- 2007年 1月 宇佐美公認会計士事務所設立(現任)
- 2010年 6月 宇佐美税理士事務所設立(現任)
- 2011年 9月 西川計測(株)社外監査役
- 2012年 4月 国立大学法人政策研究大学院大学監事
- 7月 (株)パデコ社外監査役
- 2014年 6月 東京海上プライベートルート投資法人監督役員(現任)
- 2015年 6月 当社社外監査役
- 9月 西川計測(株)社外取締役(監査等委員)
- 2019年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
- 2020年 5月 (株)チヨダ社外監査役(現任)
- 9月 産業ファンド投資法人監督役員(現任)



社外取締役(監査等委員)
今村 昭文

- 1982年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)
- 1989年 4月 あたご法律事務所パートナー弁護士
- 2003年 5月 グリーンヒル法律特許事務所パートナー弁護士(現任)
- 2005年 4月 第一東京弁護士会副会長
- 6月 JBCCホールディングス(株)社外監査役
- 2011年 6月 伊藤ハム(株)社外監査役
- 2016年 4月 伊藤ハム米久ホールディングス(株)社外監査役
- 6月 JBCCホールディングス(株)社外取締役(監査等委員)(現任)
- 2020年 3月 大友ロジスティクスサービス(株)社外監査役(現任)
- 2021年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

社外取締役メッセージ



社外取締役 佐藤 潔

東芝グループから離れて早くも4年が過ぎました。独立した上場企業としての役割を果たすためにガバナンスの構築は重要です。全社一丸となって体制の改革にまい進しています。コロナ禍の厳しい状況ではありますが株主様にお約束した中期経営計画は毎月の取締役会でその進捗がモニターされています。指名諮問委員会もリモートで

すが適宜に有用な意見交換をしています。世の中ではESGに関する新たな指標や規制が次々と発出されています。これらをチャンスと捉えてより良い企業を構築していくことに貢献したいと思っています。

当社は大きな変革期にあります。グループ傘下の企業としてのガバナンスから独立企業としてのガバナンスへの脱皮をし、製品ごとの事業部制もマーケット環境の変化に適応した体制への変革が必須の状況の中、本質的な企業価値向上を目指した「経営改革プラン」を策定いたしました。組織改編や利益目標達成への進捗状況は毎次取締役会に報告され、社外取締役によるモニタリングに供されています。

自社で進めた経営改革の経験をプラン進捗に役立てるとともに、エネルギー業界出身として脱炭素社会への対応も支援していきます。

委員長を務める報酬諮問委員会では、経営改革の進捗を適切に反映した役員報酬を検討していきます。



社外取締役 岩崎 清悟



社外取締役 井上 弘

私は、放送業に従事していましたので、機械装置の製造についての知識は持ち合わせませんが、企業が持つ、能力、特色を広く社会に評価されることがビジネスに良いと存じます。当社が技術的に優れていることは確かですが、それがそのままビジネスの成果に直結するかという疑問が残ります。

日本は、幾多の産業で高い技術力を有していますが、新興国の台頭により、世界経済を取り巻く環境は大きく変化をしています。企業が脱炭素に向けて設備投資が必要なとき、当社のビジネスチャンスは広がります。当社の技術力がビジネスの成果とつながる世の中の評価を得たいと考えます。

芝浦機械は、世界屈指の卓越した技術力を有しており、SDGsに関する様々な課題を解決する力量を持っています。それ故に、経済安全保障の観点から見ると留意すべき事項が多いという特色があります。私は、法律専門家としての経験を踏まえ、取締役会では、コンプライアンスだけではなく、幅広い内容の発言をしています。経験豊富

な外部人財が出席する当社の取締役会は、自由闊達な議論の場であり、特に、最近では、当社が更なる飛躍を遂げるための方策についても熱い議論が交わされていますので、私も、その一翼を担っていることをうれしく思っています。



社外取締役 寺脇 一峰



社外取締役 早川 知佐

芝浦機械は、確かな技術力を持ち、顧客の求めるものを形にし、時代時代に合ったモノづくりを推進する会社です。IR活動に対しても非常に真摯に取り組む、株式市場の期待に応えようとしています。トップマネジメントのIR活動への関与度は高く、投資家との対話に積極的に取り組む姿勢は評価に値するものだと思います。対話の内容は取締役会

において定期的に報告が行なわれています。

今後、財務情報、非財務情報の更なる充実を図り、芝浦機械の経営戦略が市場から正しく評価され、投資家との質の高い対話を通じて企業価値をさらに向上させていくことを期待しています。

見たことのない大きな機械を、一から組み立てている製造現場を見学したことから始まった社外取締役の仕事。当社は真面目な会社です。しかし、上場会社として十分な利益を出していかななくてはなりません。公認会計士という専門家の立場から、売上や利益を適正に報告することのみならず、その前提となる受注の精度、契約管理、棚卸管理、回収管理等をも注視していきたいと

思っています。また、品質・コスト・時間というQCDが議論されますが、財務数値に反映されにくい「時間」について、先行指標の観点から意思決定の迅速化、短納期、棚卸資産の回転期間等にも目を光らせていきます。



社外取締役(監査等委員)
宇佐美 豊



社外取締役(監査等委員)
今村 昭文

2021年6月に新たに社外取締役(監査等委員)に就任しました。補欠監査等委員のときに工場見学をさせていただき、当社の優れた技術や素晴らしい製品に触れることができました。現在社会において、会社は、利益の確保など本来の目的を果たすことはもちろんですが、SDGsへの取

り組みなど社会の公器としての役割が問われるようになってきました。当社がこの役割を発揮できるよう、これまでの弁護士として、また他社での監査役や社外通報窓口としての経験を活かして、さらにコンプライアンスを重視しガバナンスの充実した会社となるよう微力を尽くしていきます。

10年データ(連結)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
経営成績				
売上高	119,550	120,899	113,062	124,373
売上総利益	31,239	33,605	31,581	33,639
売上総利益率(%)	26.1	27.8	27.9	27.0
営業利益	7,442	8,078	4,625	4,788
営業利益率(%)	6.2	6.7	4.1	3.8
経常利益	8,948	9,823	6,501	6,542
経常利益率(%)	7.5	8.1	5.7	5.3
親会社株主に帰属する当期純利益	6,721	7,891	4,444	4,312
親会社株主に帰属する当期純利益比率(%)	5.6	6.5	3.9	3.5
受注高	123,075	112,081	120,221	124,754
財政状態				
総資産	142,297	142,239	148,680	159,549
自己資本	71,101	79,399	84,217	93,669
自己資本比率(%)	50.0	55.8	56.6	58.7
有利子負債	18,210	16,859	16,596	17,213
主要財務指標				
総資産回転率(回)	0.87	0.85	0.78	0.81
総資本当期純利益率(ROA)	4.9	5.5	3.1	2.8
自己資本当期純利益率(ROE)	9.9	10.5	5.4	4.8
キャッシュフロー				
営業活動によるキャッシュフロー	368	7,435	3,024	▲457
投資活動によるキャッシュフロー	▲947	▲2,195	▲1,509	▲1,281
フリー・キャッシュフロー	▲578	5,239	1,515	▲1,739
財務活動によるキャッシュフロー	▲1,094	▲3,003	▲1,684	▲774
現金及び現金同等物の期末残高	34,189	38,327	41,279	40,208
地域別売上高情報				
日本	52,653	46,304	46,870	51,891
北米	10,925	17,456	19,255	22,778
アジア	52,707	54,476	44,335	47,084
その他	3,264	2,661	2,600	2,618
計	119,550	120,899	113,062	124,373
海外売上高比率(%)	56.0	61.7	58.5	58.3
設備投資額・減価償却費・研究開発費				
設備投資額	1,052	769	1,766	2,193
設備投資比率(%)	0.9	0.6	1.6	1.8
減価償却費	2,275	2,065	1,840	1,965
減価償却費比率(%)	1.9	1.7	1.6	1.6
研究開発費	1,581	1,566	1,551	1,663
研究開発費比率(%)	1.3	1.3	1.4	1.3
株主還元				
配当総額	1,368	1,368	1,140	1,216
配当性向	20.4%	17.3%	25.7%	28.2%
1株当たり情報				
期末発行済株式数(千株) ※自己株式除く	152,033	152,032	152,029	152,025
1株当たり当期純利益	44.21	51.91	29.23	28.36
1株当たり配当金	9.0	9.0	7.5	8.0

※2013年度より、ロイヤリティ収入の計上を営業外収益から売上高に変更したことに伴い、2011年度、2012年度については、遡及処理後の数値を記載している

※2018年10月1日を効力発生日として普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施している

単位：百万円

2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
117,259	111,327	116,862	117,405	116,761	92,635
32,254	31,977	33,150	32,912	33,459	24,904
27.5	28.7	28.4	28.0	28.7	26.9
3,806	4,473	4,640	3,834	3,529	381
3.2	4.0	4.0	3.3	3.0	0.4
4,966	5,406	6,982	5,573	3,825	872
4.2	4.9	6.0	4.7	3.3	0.9
4,806	1,776	5,016	4,079	7,338	▲2,898
4.1	1.6	4.3	3.5	6.3	▲3.1
120,021	117,021	128,139	134,501	94,224	88,619
156,346	138,373	148,763	150,724	154,283	134,296
93,345	77,120	81,334	83,197	87,018	82,152
59.7	55.7	54.7	55.2	56.4	61.2
16,909	14,890	14,390	14,390	14,390	14,390
0.74	0.76	0.81	0.78	0.77	0.64
3.0	1.2	3.5	2.7	4.8	▲2.0
5.1	2.1	6.3	5.0	8.6	▲3.4
2,781	9,948	6,813	▲2,176	5,312	192
2,252	▲2,983	▲3,921	▲1,493	19,772	▲1,537
5,034	6,965	2,892	▲3,669	25,085	▲1,344
▲1,761	▲19,089	▲2,102	▲1,785	▲1,964	▲4,956
42,932	30,060	30,798	25,592	48,011	42,417
53,078	47,811	46,356	49,298	55,393	40,850
20,754	19,993	18,490	18,998	14,913	14,841
41,090	41,539	50,496	46,142	45,043	36,070
2,336	1,983	1,518	2,964	1,410	872
117,259	111,327	116,862	117,405	116,761	92,635
54.7	57.1	60.3	58.0	52.6	55.9
1,547	1,335	4,687	1,195	1,741	1,799
1.3	1.2	4.0	1.0	1.5	1.9
1,756	1,730	2,049	1,868	1,781	1,755
1.5	1.6	1.8	1.6	1.5	1.9
1,668	1,648	1,899	1,835	2,378	2,218
1.4	1.5	1.6	1.6	2.0	2.4
1,824	1,636	1,689	1,810	2,051	4,810
38.0%	101.1%	33.7%	44.4%	28.0%	—

単位：円

152,021	120,690	120,682	24,136	24,135	24,146
31.61	11.87	41.57	169.03	304.06	▲120.05
12.0	12.0	14.0	45.0	85.0	199.3

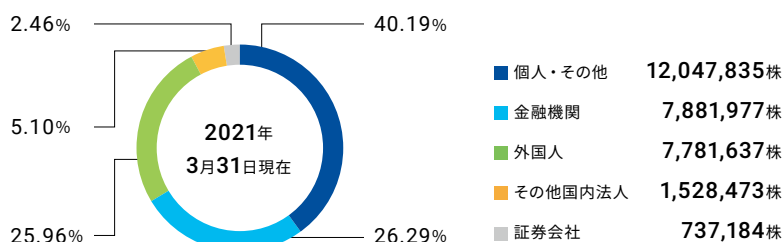
会社概要 (2021年3月31日現在)

商号	芝浦機械株式会社 (SHIBAURA MACHINE CO., LTD.)		
本社所在地	東京本社	〒100-8503	東京都千代田区内幸町2-2-2 富国生命ビル4F TEL:03-3509-0200 FAX:03-3509-0333
	沼津本社	〒410-8510	静岡県沼津市大岡2068-3 TEL:055-926-5141 FAX:055-925-6501
会社設立年月日	創業1938年(昭和13年)12月 設立1949年(昭和24年)3月		
資本金	124億8千4百万円		
従業員数	連結 3,081名、単体 1,654名		

株式関連情報 (2021年3月31日現在)

証券コード	6104
上場証券取引所	東京証券取引所
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
単元株式数	100株
発行可能株式総数	72,000,000株
発行済株式の総数	29,977,106株 (自己株式 5,831,373株を含む)
株主数	13,710名 (前期末比 4,638名増)

所有者別株式分布状況 (持株比率)



(注) 自己株式を含みます。

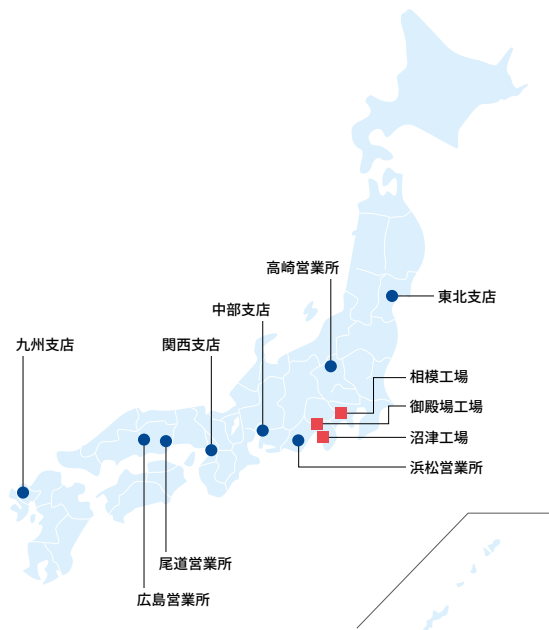
大株主 (2021年3月31日現在)

大株主	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,237	9.27
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,697	7.03
BBH FOR GLOBAL X ROBOTICS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE ETF	677	2.81
株式会社東芝	667	2.77
株式会社静岡銀行	596	2.47
芝浦機械従業員持株会	549	2.28
芝浦機械取引先持株会	539	2.23
株式会社三井住友銀行	536	2.22
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	505	2.09
JPMBL RE UBS AG LONDON BRANCH COLL EQUITY	475	1.97

(注) 1. 当社は、自己株式を5,831,373株保有していますが、上記大株主からは除外しています。
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

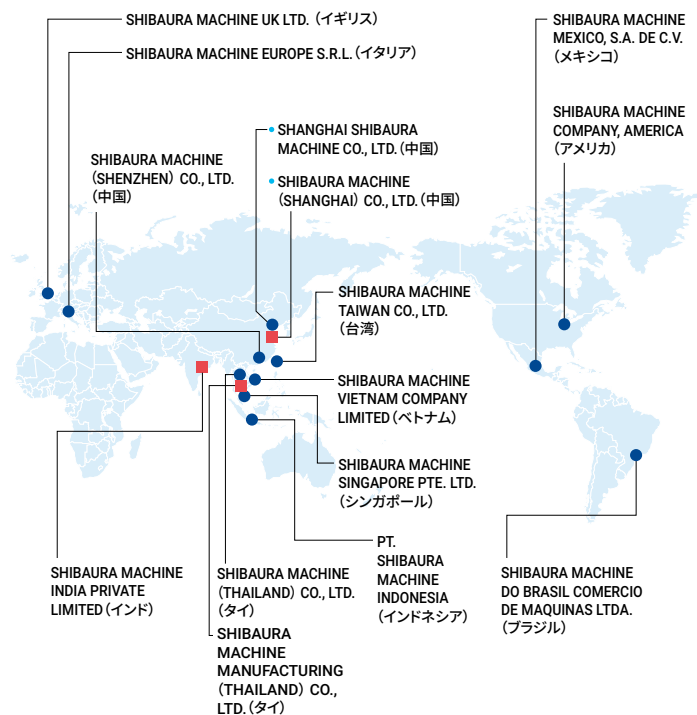
国内拠点 (●支店 ●営業所 ■工場)

● 東北支店	〒981-3112	宮城県仙台市泉区八乙女2-11-2
● 中部支店	〒465-0025	愛知県名古屋市中区上社5-307
● 関西支店	〒530-0001	大阪府大阪市北区梅田3-4-5 毎日インテシオ11階
● 九州支店	〒812-0004	福岡県福岡市博多区榎田2-3-23FMT榎田ビル
● 高崎営業所	〒370-0016	群馬県高崎市矢島町739-6
● 浜松営業所	〒433-8117	静岡県浜松市中区高丘東5-6-25
● 広島営業所	〒731-0103	広島県広島市安佐南区緑井5-17-5
● 尾道営業所	〒729-0141	広島県尾道市高須町4778-1
■ 沼津工場	〒410-8510	静岡県沼津市大岡2068-3
■ 相模工場	〒252-0003	神奈川県座間市ひばりが丘4-29-1
■ 御殿場工場	〒412-0038	静岡県御殿場市駒門1-120



海外拠点 (●販売拠点 ■製造拠点)

東アジア	● SHANGHAI SHIBAURA MACHINE CO., LTD. (中国)
	● SHIBAURA MACHINE (SHENZHEN) CO., LTD. (中国)
	● SHIBAURA MACHINE TAIWAN CO., LTD. (台湾)
	■ SHIBAURA MACHINE (SHANGHAI) CO., LTD. (中国)
東南アジア	● SHIBAURA MACHINE (THAILAND) CO., LTD. (タイ)
	● SHIBAURA MACHINE SINGAPORE PTE. LTD. (シンガポール)
	● PT. SHIBAURA MACHINE INDONESIA (インドネシア)
	● SHIBAURA MACHINE VIETNAM COMPANY LIMITED (ベトナム)
	● ■ SHIBAURA MACHINE INDIA PRIVATE LIMITED (インド)
	■ SHIBAURA MACHINE MANUFACTURING (THAILAND) CO., LTD. (タイ)
欧米	● SHIBAURA MACHINE COMPANY, AMERICA (アメリカ)
	● SHIBAURA MACHINE MEXICO, S.A. DE C.V. (メキシコ)
	● SHIBAURA MACHINE DO BRASIL COMERCIO DE MAQUINAS LTDA. (ブラジル)
	● SHIBAURA MACHINE EUROPE S.R.L. (イタリア)
	● SHIBAURA MACHINE UK LTD. (イギリス)



当社ホームページのご案内



トップページ

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

投資家情報

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

サステナビリティ

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

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

電話：03-3509-0200

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

SM21048-1000-ED