

# 統合報告書 2025

2024年度(2024年4月1日から2025年3月31日)

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>



Printed in Japan  
SM25036-2000-ED



# まだこの世界にないモノを、 つくるマシーンを、つくる。

「今はまだ世の中にないモノをつくる」

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。



## CONTENTS

### INTRODUCTION

02 私たちの原点

### MANAGEMENT MESSAGE

04 社長メッセージ

### SHIBAURA MACHINE STORY

08 芝浦機械の歩み  
10 At a glance  
12 「つくる」を支える芝浦機械の製品  
14 80余年をかけて磨き上げてきた強み  
16 8つの技術プラットフォーム  
18 価値創造プロセス  
20 価値創造プロセスの具体的な取り組み



### 経営戦略

22 「長期ビジョン2030」  
26 中期経営計画「中計2026」  
28 SPECIAL FEATURE  
32 CFOメッセージ  
36 事業戦略

### 芝浦機械のサステナビリティ経営

42 芝浦機械のサステナビリティ経営  
43 人材戦略  
47 知的財産  
48 サプライチェーンマネジメント  
50 環境  
58 社長×社外取締役鼎談  
62 芝浦機械のコーポレート・ガバナンス  
68 役員一覧

### 会社情報

70 財務・非財務ハイライト  
72 10年データ(連結)  
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、「統合報告書2025」を発行しています。IFRS財団の国際統合報告フレームワーク及び、経済産業省の価値協創ガイダンス等を参照し、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。

#### 将来予想に関する注意

本統合報告書は、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではなく、また何らかの保証・約束をするものではありません。本統合報告書に記載されている意見や見通しは、作成時点における当社の見解であり、その情報の正確性及び完全性を保証または約束するものではなく、また今後、予告なしに変更されることがあります。

## 私たちの原点

# 「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

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1000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、その後も社員一人一人が継承していき、「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りました。

創業者

## 藤島 亀太郎

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。



1953年に完成した  
「親歯車ホブ盤HRS-500」



## 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。

## 社長メッセージ

Message  
from  
the CEO

代表取締役社長  
社長執行役員  
最高経営責任者  
最高執行責任者

坂元 繁友

先行き不透明な今だからこそ、  
当社の長期的な成長に向けた施策に  
注力していきます。

## 創業から培われてきた芝浦機械の強み

当社は、日本の国策企業として1938年に創業し、大型の工作機械を数多く生産、その後工作機械の基盤技術に応用し、戦後の経済復興の担い手となった繊維産業の発展に貢献しました。高度経済成長期に移ると、造船産業をはじめとした重厚長大産業からの様々な要求に応え、工作機械で培った技術力をもとに、各種産業機械を次々と開発してきました。

このように当社は、日本の産業構造の変化の中で、基幹産業を支え続けてきた歴史があり、その流れは今後も変わることはありません。新しいモノをつくる時には、必ず新しい製造装置が必要となり、「ないモノはつくる」という考えのもと、当社はその製造装置を提供し続けていきます。時代が変わっても、それをつくることができる技術力と現場力を持っていることが当社の強みです。

## 「中計2026」初年度における事業環境の変化

中期経営計画は、経営戦略の大きな方向性をステークホルダーの皆様と共有するものとしては有効ですが、策定時の前提は時間の経過とともに変わってしまう場合があります。前中期経営計画「経営改革プラン」も策定時と終了時では前提条件はかなり違うものになりました。コロナ禍での経済活動の停滞や部材需給の逼迫、部材・エネルギー価格の高騰という変化があったものの、EV関連の設備投資需要拡大の中で、リチウムイオン電池向けセパレータフィルム用の押出成形機(BSF)の特需が起こり、当社がそれを取り込むことができたことなど、出てきた結果は、良い意味で策定時の前提とは違ったものでした。

前中期経営計画の成果を基盤として更に伸ばしていく中期経営計画が「中計2026」です。しかし、いざ蓋を開けてみると、自動車産業におけるEV市場の急減速に加え、米国政権の関税政策による影響も重なり、自動車メーカーの設備投資が鈍化しました。自動車メーカー

の設備投資が鈍化することにより、当然関連企業も動かなくなったため、「中計2026」の数値計画も先行き不透明な状況になっています。

「中計2026」の初年度となる2024年度の売上高、利益は、中期経営計画の定量目標を達成した2023年度と同水準の成果が出ていますが、EV需要の鈍化や関税政策の影響により受注高を押上げるはずであったBSFの受注が伸びず、受注残高も減り、2026年度の売上高、利益は更に厳しくなることが予想されます。2025年度の下期以降、米国の関税問題が解決し、自動車メーカーの生産計画が確定すれば、設備投資が再開されますが、そこから受注しても売上高、利益は2026年度以降に計上されます。もちろん自動車の生産自体がなくなるということはなく、引き合い自体はあり、決定していないという状況のため、「中計2026」の定量目標は後ろ倒しになる可能性もあると考えています。

## 生産効率の向上と次世代に向けた研究開発の強化

この売上が伸びない現状においては、利益率を上げるための効率化を進めるしかありません。「中計2026」でコーポレート戦略として掲げたシステムエンジニアリングの強化はその施策の一つです。直近では、射出成形機等の周辺機器メーカーである(株)ファンクショナル・フルイッドを完全子会社化するなど、システム販売の強化は着実に進めています。システム販売は、機械だけを単体で販売するのではなく、お客様のアウトプットに必要な前後工程までをインテグレートし、提案型営業ができるようにシステム化していくことです。その実現のためには、当社の機械の前後工程にロボットや搬送装置、AIなどを組み入れて

自動化し、お客様のアウトプットに合わせてアレンジしていくシステムエンジニアリングの強化が必要になります。システム販売で生産効率を上げていくという意識は全社で高まっており、引き続き強化していきたいと考えています。

また、沼津工場の再編も進めていきます。老朽化が進み、生産効率が低下している沼津工場を、押出成形機のテクニカルセンターや新たな成形機工場の建設などにより、①生産の効率化・最適化、②人材育成と創造性の発揮、③持続的な発展、という3つのコンセプトで、モノづくりで価値を創造するValue Creation Factoryとして再生していく計画です。計画当初よりも建設費の高騰もあるため、

投資効果が回収できるかどうかをしっかりと検証しながら再編を進めていきます。

研究開発については、次世代電池関連を中心に進めています。液系リチウムイオン電池が全固体電池へと移行していくことは、すでに見えているトレンドです。それらに対応し、かつ、最大限の生産効率を求めるお客様に必要

多様な製品群と地域を持つ意味

前中期経営計画では、BSFが当社の売上高、利益に大きく貢献しました。その時に投資家の皆様からは、BSF一本に集中した方が投資効果は高いというご意見をいただくこともありました。しかし「中計2026」においては、EV化への設備投資が止まった瞬間にBSFは1台も売れなくなりました。過去にも似たような状況は何度もあり、それに備えて、当社は多様な製品群を持っているということをお話してきました。多様な製品群を持つことが、いつ生まれてくるか予測がつかない大きな需要を取り込めることにつながり、それに対する研究開発は常に行っ

な製造装置を作っていきます。今はそのための研究開発を進めています。新しい需要が生まれたら、新しい製造装置が必要になることは、当社にとってビジネスチャンスです。それに遅れないようにさえすれば、当社の製造装置の需要もまた増えていきます。

ていなければいけません。一方、仮に大きな需要を取り込めたとしても、それに頼った一本足打法にならないよう、ベースとしては射出成形機や工作機械のような大きいマーケットを確保していくことにも引き続き注力していく必要があります。

また、このような変化の激しい事業環境への対応として、海外各地域の市場環境を把握するための体制を整備し、状況に応じた適切な事業展開を行うことが非常に重要だと考えています。当社は、2025年5月にドイツに販売・サービスの現地法人を設立しましたが、欧州である程度のマーケットを攻略することができると、北米・中国・インド・欧州といった主要なマーケット全てをカバーすることになります。この大きなマーケットの中で、今後も市況が良い地域、悪い地域といった色分けが出てくると思いますので、市況が悪い地域は我慢をし、良い地域にスピード感を持ってリソースを切り替えていくことは重要になると考えています。社会情勢の急激な変化の中で、市況がどう動いていくかを注視していきたいと考えています。

持続的成長の基盤となるESG経営

当社の使命は、製造業が直面するメガトレンドにおける社会課題、その中でお客様が直面する課題の解決に貢献することです。環境においては、当然のことながら、自社の企業活動における環境負荷低減に取り組んでいきます。それと同時に、当社の製品がお客様に使われることによる環境負荷の低減効果は大きいため、再生可能エネルギーや二次電池（EV用、電力貯蓄用）、自動車の軽量化、リサイクルなど、それぞれの領域で高付加価値装置の提供に注力することが、当社ならではの貢献になると思っています。

ステークホルダーの皆様へ

「中計2026」の初年度となる2024年度は、事業環境の大きな変化により、先行きが不透明な状況となりました。しかし、先行きが不透明な今だからこそ、短期的な視点だけではなく長期的な経営判断が必要だと思っています。当社は、一発勝負のマーケットをつくるのではなく、お客様がつくったマーケットに付加価値の高い製造装置を提供し続けてきた会社です。その流れは今後も変わることはありません。そして、付加価値の高い製造装置を作ることができる技術力と現場力という強みを持ち、多様な製品群と多様な地域で事業を展開しています。この多様性を活かして、短期の売上高、利益の確保に走るの

また、ESG経営の中で人材戦略は最も重要だと考えており、事業戦略と一体で進めることを基本方針としています。人事部門の体制も見直し、戦略的な人材の採用・配置・育成・活用・評価を体系的に進めていきます。変化の激しい市場環境に対応するためには、人材の柔軟な再配置や流動化の仕組みの強化が急務だと考えており、特に当社は売上高の70%以上を海外が占めていることから、グローバルに活躍できる人材の確保と育成、そして最適な人材を最適なタイミングで最適な場所へ配置する体制の構築を進めていきます。

はなく、当社の長期的成長に向けた施策に注力することで、企業価値の向上に繋げていきたいと考えています。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には、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。

2025年7月  
代表取締役社長  
社長執行役員  
最高経営責任者  
最高執行責任者

坂元 繁友



## 基幹産業に貢献し続けてきた芝浦機械

芝浦機械は、お客様に常に寄り添いながら、時代の変化、産業構造の変化に合わせて多種多様な製品を開発し「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してきました。「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います。



## At a glance

## 会社概況

創業  
**1938年12月**

売上高 (2024年度(連結))  
**1,681億円**

営業利益 (2024年度(連結))  
**140億円**

従業員数 (2025年3月31日現在(連結))  
**2,982名**

## グローバル事業基盤

国内約30拠点・海外約40拠点の営業、サービス、生産拠点のネットワークでグローバルに展開し、あらゆる場所、あらゆる場面で基幹産業の発展に貢献しています。

## 国内製造拠点



## 沼津工場

- ・押出成形機
- ・超精密加工機
- ・電子制御装置



## 相模工場

- ・射出成形機
- ・ダイカストマシン
- ・産業用ロボット



## 御殿場工場

- ・工作機械
- ・超精密加工機

## 海外製造拠点



## 中国工場

- ・射出成形機
- ・ダイカストマシン



## タイ工場

- ・射出成形機



## インド工場

- ・射出成形機

## セグメント別製品紹介

## 成形機セグメント



## 射出成形機

- 小型から大型まで幅広い製品ラインアップ
- 全電動式、油圧式をラインアップ



## ダイカストマシン

- 小型から大型、ギガキャスト対応まで幅広い製品ラインアップ
- 日系トップシェア



## 押出成形機

- シート・フィルム製造装置のフルライン対応

## 工作機械セグメント



## 工作機械

- 超大型、専用機、特殊仕様に対応



## 超精密加工機

- 世界最高精度の0.1nm単位の制御

## 制御機械セグメント



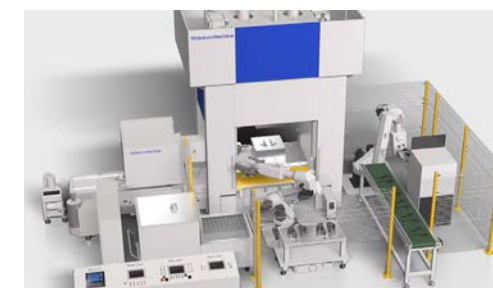
## 産業用ロボット

- 双腕協働・スカラ・直交・塗装・垂直多関節ロボットなどの多品種のロボットを提供



## 電子制御装置

- 自社向け・社外向けに提供



## システムエンジニアリング

- 産業用ロボットや制御技術を活かした生産ラインの自動化・省人化システムを提案

# 「つくる」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。

## 射出成形機

加熱溶融させたプラスチック素材を金型と呼ばれる金属製の型に射出注入し、冷やし固めて素材を成形する機械装置。



### 貢献産業例



#### 自動車

- バンパー
- ドアトリム



#### 容器・日用品

- 化粧品の容器
- 食器



#### 医療関連

- 注射器
- ダイアライザー



## ダイカストマシン

溶融させた金属（アルミニウム・マグネシウム）に高い圧力を加え、金型に注入することで製品を鋳造する機械装置。



### 貢献産業例



#### 自動車

- エンジンブロック
- xEV用バッテリーケース



#### 船舶

- 船外機



## 押出成形機

加熱溶融させたプラスチック素材を押出口から押し出し、空気や水の中で冷却して成形する。押出口の形状に従い、シート状やホース状に成形する機械装置。



### 貢献産業例



#### エネルギー関連・電池

- リチウムイオン電池用セパレータフィルム
- 太陽電池バックシート・封止剤



#### 光学

- 光学フィルム
- 液晶ディスプレイ用フィルム



#### 食品関連

- 食品の長期保存などを可能とする高機能容器



## 工作機械

主として金属の工作物を切削・研削などによって求められる形状につくり上げる機械装置。また、機械を製造するために欠かせない機械であることからマザーマシンとも呼ばれる。



### 貢献産業例



#### エネルギー関連

- 風力発電増速機
- タービン



#### 航空機・高速鉄道・船舶

- 航空機機体部品・ランディングギア
- 高速鉄道ボディ・台車枠
- 船舶部品 ■ターンミラー



#### 建設機械

- 建設機械部品



## 超精密加工機

工作機械の一種であり、当社の超精密加工機は光学系や医療系などナノメートルレベルの超高精度加工が必要な部品の切削・研削などの加工に適した機械装置。

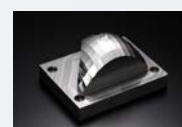


### 貢献産業例



#### 自動車

- 車載用カメラレンズ
- 自動車ヘッドライト



#### 医療関連

- 医療用カメラレンズ
- コンタクトレンズ



#### スマートフォン・光通信

- スマートフォン用カメラレンズ
- 光ファイバー



## 産業用ロボット、電子制御装置、システムエンジニアリング

産業用ロボット：水平多関節（スカラロボット）、直交、塗装、垂直多関節、双腕協働ロボットなど産業用で使用される。

電子制御装置：多種多様な装置に採用されるサーボシステム、FAコントローラ、リニアモータなど。

システムエンジニアリング：産業用ロボットやサーボシステムなどのコンポーネントと制御技術を活かし、生産ラインの自動化設計や省人化・高速化など。



### システムエンジニアリングの例

- 工場の自動化・省人化



詳しくはホームページをご覧ください。

身近な芝浦機械 <https://www.shibaura-machine.co.jp/jp/technology/familiar/>



製品情報 <https://www.shibaura-machine.co.jp/jp/product/>



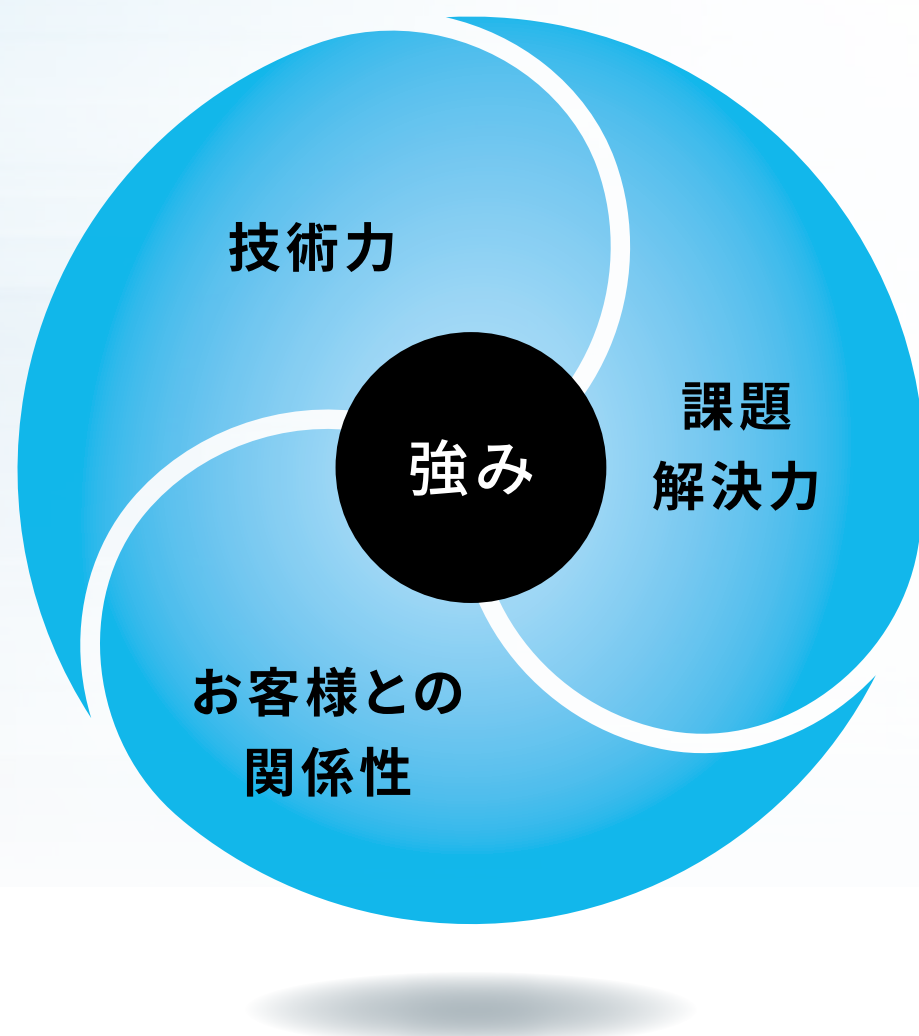
80余年をかけて磨き上げてきた強み

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

磨き上げてきたそれぞれの強みを掛け合わせ、相互に作用させることにより

「芝浦機械にしかできないこと」を実現してきました。

その強みの研鑽を続けるとともに、潜在力を解き放っていきます。



## 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。加えて、「ないモノはつくる」という考えのもと、お客様に合わせて多種多様な製品を生み出してきたことにより、様々な分野の技術力を蓄えてきました。こ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」  
P.16-17 を基盤に、幅広い産業領域で先進の機械を開発・製造しています。「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。世の中の潮流をより早く汲み取り、新たな課題を感知し、対応策を見つけ出し、各事業のこれまでの知見と技術力を活かすことにより、課題解決を実現していきます。当社は課題解決力を駆使し、お客様と共に社会の課題解決に貢献し、新しい社会をつくる存在であり続けます。



## お客様との関係性

当社がつくり出す機械は、最終消費者が直接手にする機会こそ少ないものの、私たちの機械を用いたお客様が抱える課題が解決されることで、社会的課題解決へつながっていると考えています。主に大型で比較的ライフサイクルが長い機械を提供する中で、お客様に寄り添い、カスタマイズ力を発揮した私たちの機械によって、お客様が抱える課題の解決が実現され、信頼関係を築き上げてきました。機械をつくり出す際も、その先も、お客様と寄り添って築き上げた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においても、かけがえのない強みとなっています。

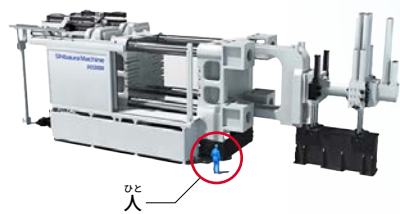


## 8つの技術プラットフォーム

様々な先進の産業機械を開発・製造する

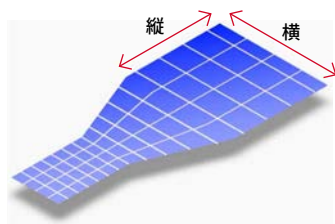
# 8つの技術プラットフォームの活用例

創業以来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。これらの技術を掛け合わせ、更なる先進的な産業機械の開発・製造に取り組んでいます。



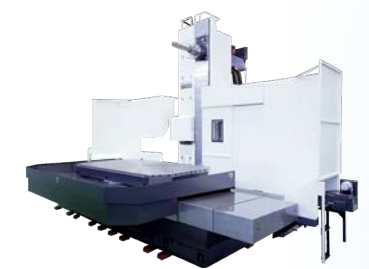
型締力12,000tの超大型ダイカストマシン

主に該当する8つの技術プラットフォーム



高剛性ツインシステム式リンクと計測・制御技術の組み合わせにより高い縦横配向精度で延伸

主に該当する8つの技術プラットフォーム



テーブル形横中ぐりフライス盤 BTH-150.R35

主に該当する8つの技術プラットフォーム



### 自動車のNEV化に貢献する成形機設計技術

自動車のNEV (New Energy Vehicle) 化の流れに伴い、車体の軽量化、生産性向上、意匠性向上ニーズの高まりによる部品の樹脂化、アルミ化、一体化が進展し、射出成形機やダイカストマシンの超大型機へのニーズが高まっています。

芝浦機械では、車体部品の一体化を実現するギガキャストに対応した、日本国内メーカー最大の型締力12,000tの超大型ダイカストマシンを2024年度に受注しました。また、現在開発中の6,000t及び9,000tのダイカストマシンも、順次ラインアップに加える予定です。超大型成形機の設計技術とダイカスト casting 品質において重要な射出制御技術により、高品質なギガキャストの実現に貢献します。同時に、設備のダウンサイジングを目指し、より低い圧力で casting を可能とする低圧 casting 技術も蓄積しています。

### 最新の機能性フィルム特性に応じた新しい同時二軸延伸技術

多様化する機能性フィルムの中でもFPD (フラットパネルディスプレイ) などの光学用途においてはフィルムの更なる性能向上が求められています。これらは要求する性能に応じたフィルム材料の選定から始まりますが、中でもフィルムを延伸する工程は性能を決定付ける重要な部分となります。

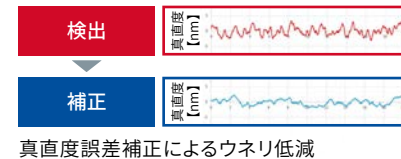
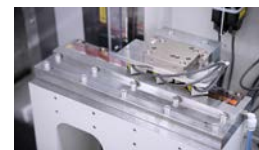
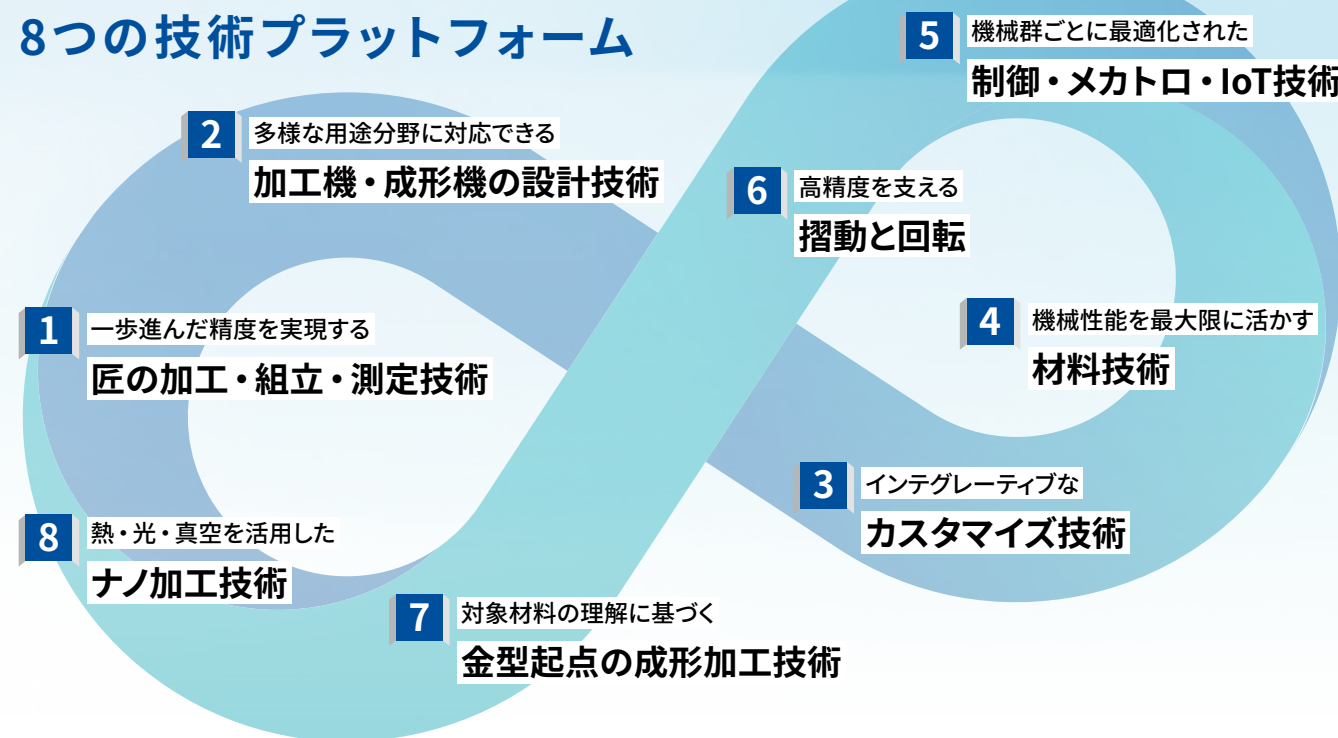
芝浦機械では様々な延伸装置とノウハウをこれまでに培ってきましたが、近年は多様な性能付与に貢献する同時二軸延伸技術が再び注目されています。例えばFPDの輝度向上に使われる超多層フィルムでは、延伸時の横配向精度が重要視されます。芝浦機械は新たなツインシステムリンクと位相制御技術を開発し、より高い横配向精度を実現する更に進化した同時二軸延伸技術を確立しています。

### 業界最大サイズのテーブル形横中ぐりフライス盤

近年、クリーンエネルギーとして注目されている風力発電設備の加工部品は、発電効率向上のため大型化・高精度化が進んでいます。グローバル規格に基づく機械安全性や、加工精度・操作性向上のアプリケーションを備えた、業界最大サイズのテーブル形横中ぐりフライス盤は高い生産性でこれらの部品加工を可能にします。

芝浦機械はこれまでに培った大型工作機械の設計知見、大型部品の加工技術、高精度な機械の組立技術、さらにはその基本である測定技術など、多くのモノづくり技術を組み合わせ、世の中が必要としているものをつくるための機械を開発し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

## 8つの技術プラットフォーム



主に該当する8つの技術プラットフォーム



### 真直度サーボ補正機能を搭載した、母性原理を超える超精密非球面加工機

スマートフォンのカメラレンズやスマートグラスなど光学レンズを搭載する製品が増え、それに伴いレンズの高精度化へのニーズが高まっています。これを実現するためには、レンズをつくるための金型の高精度加工が必要であり、機械の誤差成分の影響によって加工面に生じる数ナノメートルの微小な凸凹を滑らかに低減させることができる、真直度サーボ補正機能を搭載した機械を開発しました。

「加工される部品の精度は、それを加工する機械の精度に依存する」という母性原理に対し、ハードウェアとソフトウェアの融合により、数ナノメートルの微小な凸凹を滑らかに低減させることで、機械の案内面精度に依らない、まさに“母性原理を超える”精度を実現する革新的な加工機となっています。



ヒト型双腕協働ロボット

主に該当する8つの技術プラットフォーム



### 双腕協働ロボットを適用した自動化システム

芝浦機械のヒト型双腕協働ロボットは、片腕6kg、両腕10kgの可搬質量を持つ高性能なロボットです。このロボットは、各7軸の両腕と腰軸(旋回軸とお辞儀軸の2軸)を備える計16軸構成で、広い動作範囲を特長としています。これにより、人と同じ作業領域での生産システムを構築することが可能です。

一例として、この双腕協働ロボットの各腕の先端にカメラを配置し、ワークの位置と方向を認識、位置修正して把持することで、治具レスで反対の腕にワークを持ち替えることができ、ワークの種類の変化にも柔軟に対応できる生産システムを構築できます。また、人の作業で使用している周辺機器を流用することで、初期費用を抑制することも可能です。様々な業態でお客様の要求される生産システムの具現化に貢献します。

## 価値創造プロセス

## 基幹産業に貢献し続けるために

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共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。

INPUT



人的資本



知的資本



製造資本



社会関係資本



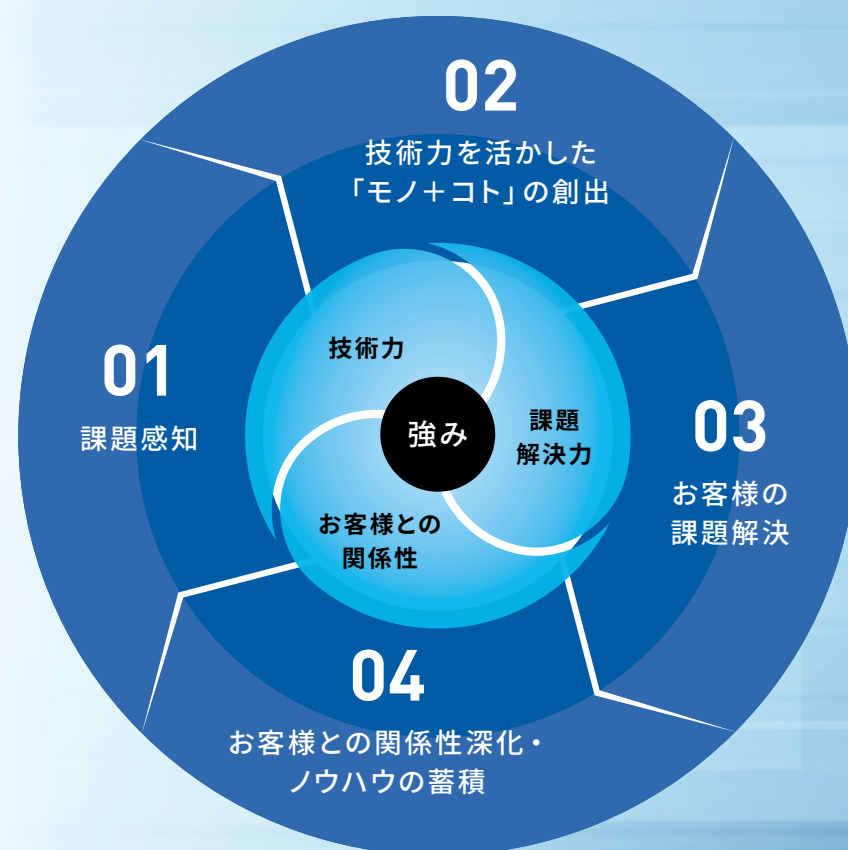
自然資本



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超える価値を提供

## 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

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



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

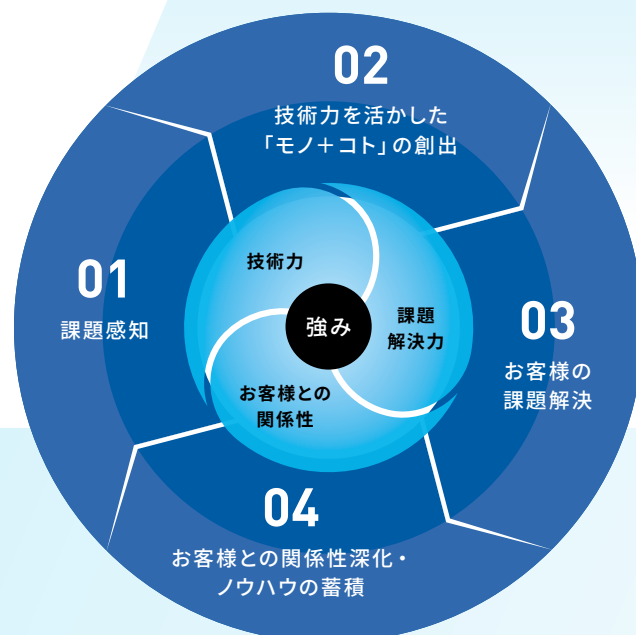
テクノロジーの進歩

## 価値創造プロセスの具体的な取り組み

基幹産業の発展を支え、その先にある社会に貢献していくことを自身の使命と捉え、芝浦機械は時代ごとに移り変わるニーズに対応する様々な製品を開発・製造してきました。

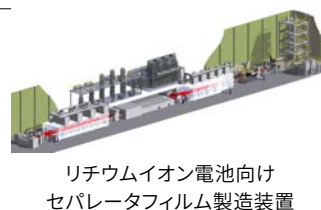
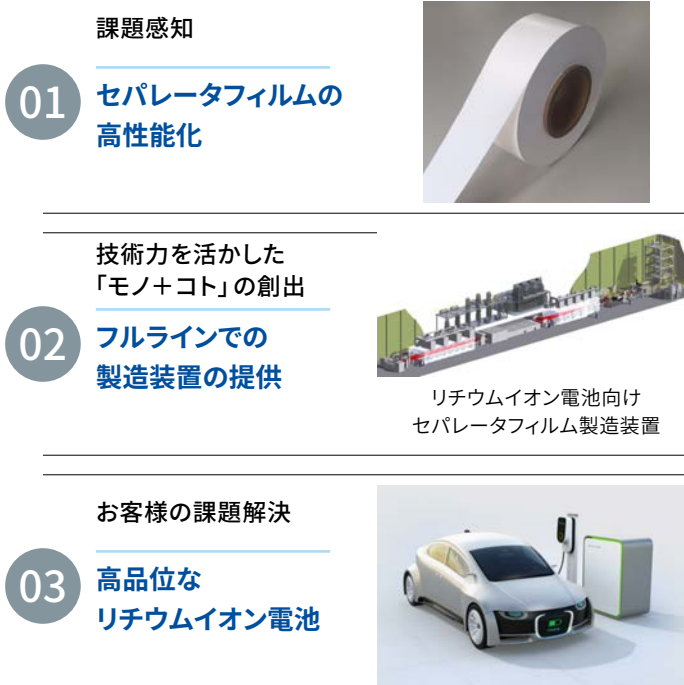
当社は、お客様に先回りして課題を感知し、技術力を活かした「モノ＋コト」の創出によってお客様の課題解決を実現していきます。これによる確かな信頼を更なる課題感知を起点とするサイクルにつなげ、社会課題の解決に貢献しています。

価値創造プロセスの具体的な取り組みについての事例をご紹介します。



### リチウムイオン電池の量産化によるCO<sub>2</sub>排出量削減への貢献

当社は、30年前からリチウムイオン電池の主要部材の一つであるセパレータフィルムの製造装置(BSF)の開発を進めてきました。リチウムイオン電池市場が拡大していくとともにターンキービジネスの需要が高まることを見込み、フルラインに関する技術を蓄積してきました。BSFは押出機から巻取機まで様々な機能を有した装置の集合体であり、各装置間の仕様や機能が重要です。当社は主要な装置メーカーの中ではBSFをフルラインで提供できる唯一のメーカーであり、早期立ち上げに貢献しています。EVの普及には、高品位なリチウムイオン電池が求められ、セパレータフィルムは極めて薄く、かつ大量に生産することが必要です。当社は早期立ち上げ可能なフルラインのBSFを提供することにより、お客様の課題解決に貢献しました。



### 超精密加工技術がつくる安全な社会

当社は工作機械の精度向上による差別化、付加価値の向上を目的に、1977年から超精密加工の研究・開発に取り組んできました。自動車の先進安全装置や自動運転に使用されるカメラは50年以上前には想像もできなかった製品ですが、お客様の課題を感知し、開発を進める中、未来を見据えるお客様の想いを取り入れるべく国内外の研究機関と連携した研究を進めた結果、超精密加工法による高精度・高効率な光学部品の生産を実現しました。

そして、自動車の高度な先進安全装置の普及により「人の命を守る」こと、自動車の自動運転により「暮らしやすい社会をつくる」ことに貢献しています。



### 人と共に働く協働ロボットが実現する安全で暮らしやすい社会

当社は、生産年齢人口の減少が進む社会における労働力の確保や、より豊かで創造的な働き方や暮らし方に貢献することを目的に、人に代わって働く産業用ロボットの研究に取り組んできました。「共に考え、働く」をコンセプトに知能的な協働ロボットを開発し、人を危険から遠ざけるための支援、人がより創造的な活動にシフトするための支援、また、お客様の製造工程や工場内物流などでロボットを使用したシステムエンジニアリングの提供により、新しい働き方や暮らし方の実現を目指しています。人とロボットが共生する技術の開発により、より安全に、暮らしやすい社会の実現に貢献します。



# 「長期ビジョン2030」

当社は、2020年3月5日に「長期ビジョン2030」を公表しました。本長期ビジョンは、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。

## ▶ 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」としており、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材戦略」の4つの方向性で歩みを進めています。



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

高圧連続プレス機

連続プロセスによる、生産性向上

SE: Solid Electrolyte (固体電解質)

二次電池

全固体電池

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

新材料

反応押出成形機

自然由来原料の連続反応による新材料の創出

バイオマス

ウッドプラスチック

省資源

射出成形機、ダイカストマシン

軽量・高強度部品の実現

軽量化・リサイクル

CFRP製部品

アルミニウム製自動車フレーム

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

成膜装置

表面に異材を付与することによる機能向上

次世代通信

積層配線板

出典: 新旭電子工業(株)HP

高機能フィルム・電子デバイス

塗工装置

表面に異材を塗布することによる機能向上

電池・セラミックコンデンサ・光学部品

高機能セパレータフィルム

セパレータ

負極材

正極材

ヘルスケア

インプリント装置

表面に微細形状を付与することによる機能向上

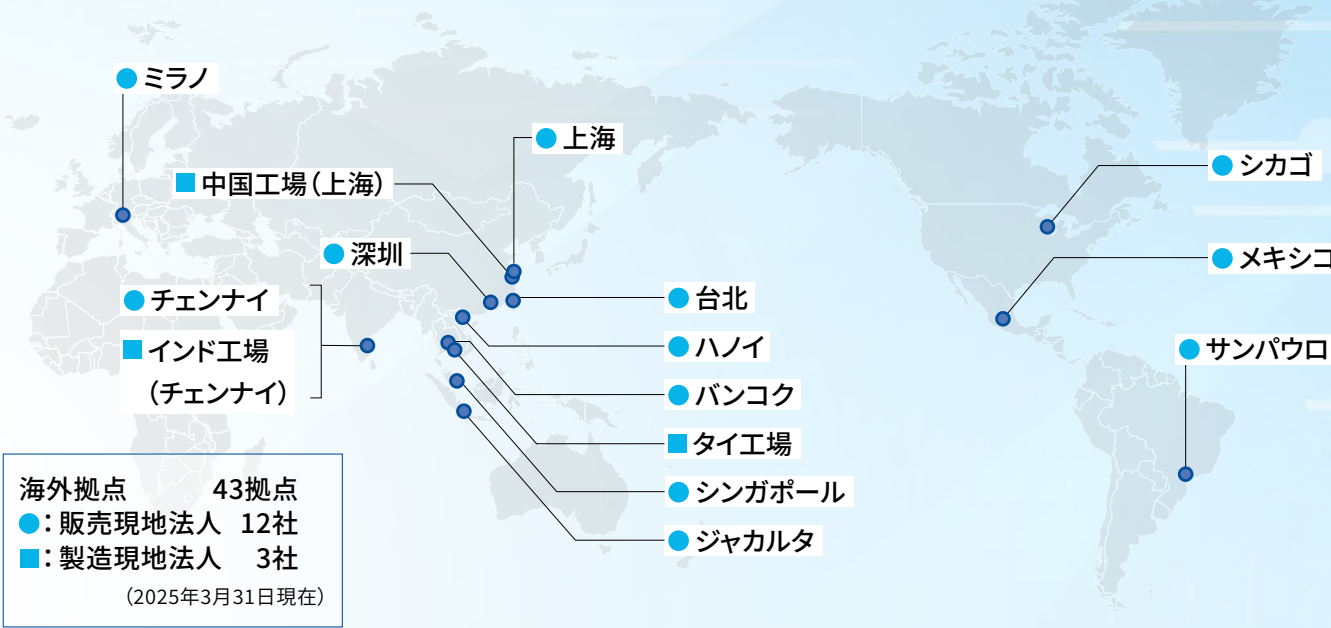
浄水・滅菌

深紫外LED

出典: JST 新技術説明会資料

海外売上拡大

「長期ビジョン2030」策定当初、当社グループの海外売上高比率は50%超である一方、工作機械の海外売上高比率は30%程度と、工作機械の同業他社の60%程度に比して低位にとどまっています。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。(2024年度の工作機械の海外売上高比率は50%)



技術プラットフォームを支える人材戦略

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材の採用など、外部リソースも活用していきます。



# 中期経営計画「中計2026」

「中計2026」は、気候変動と資源不足、人口構造の変化、テクノロジーの進歩といった製造業が直面するメガトレンドにおける社会課題の解決に対応する事業ポートフォリオの組み替えを進めます。攻めと守りのメリハリの効いた戦略推進による高収益企業へのステップアップを図り、2030年度に「売上高3,000億円企業」へ向けたマイルストーンとして、2026年度までに、「定常的に売上高2,000億円を出せる企業」を目指します。

定量目標  
2026年度目標値  
連結ベース

売上高  
2,000億円

営業利益率  
10.0%

ROE  
9.5%以上

(参考) ROIC9.0%以上

事業の方向性を示す方針

成長するマーケットを見定め、全体利益が最大化になるよう、事業ポートフォリオを組み替え

顧客の生産性向上に寄与するシステムエンジニアリング(ターンキー)装置販売・直販への軸足シフト

2030年度3,000億円企業へジャンプアップするための経営基盤の準備

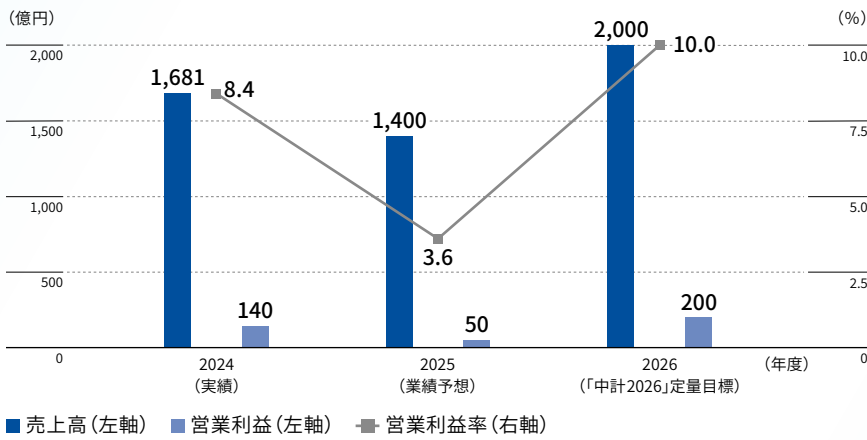
基盤となる方針

事業ポートフォリオ組み替えにリンクした人材戦略

ESG経営の推進

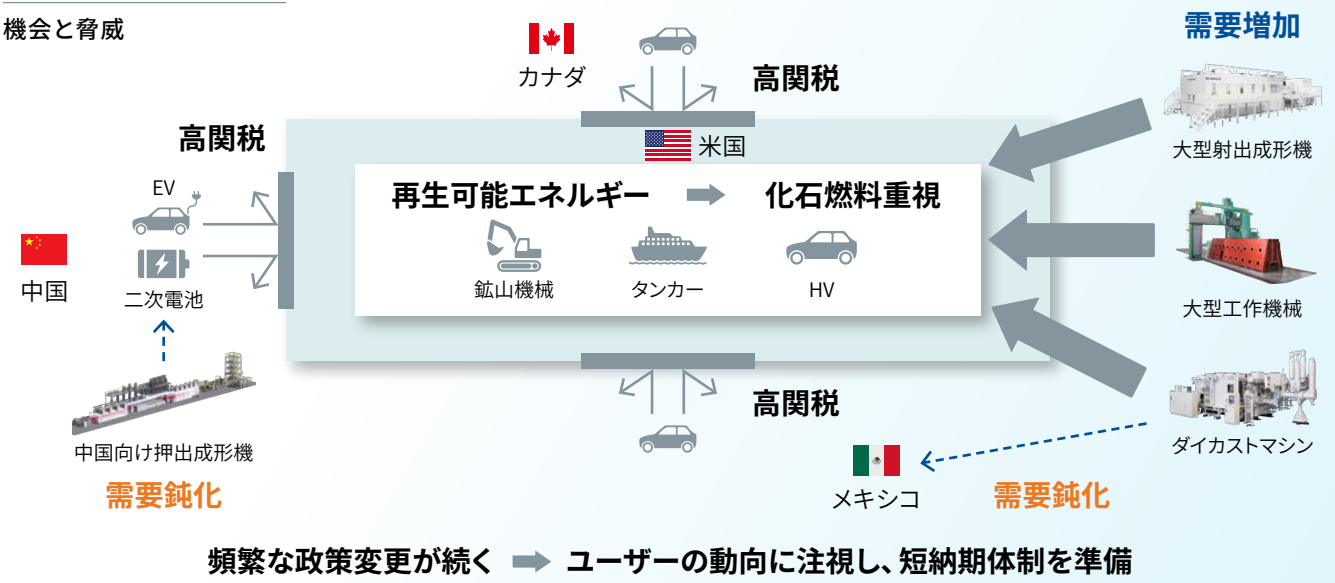
## 業績の推移

EV化への設備投資が「中計2026」策定当初の想定より停滞している影響等により、2025年度の売上高は減少する見込みです。「中計2026」の目標は2025年度上期での受注状況や米国関税問題の影響度合い等を見定めた上で見直す準備を行い、目標の変更も検討します。



## 取り巻く環境の変化

「中計2026」策定当初の計画で前提としていたEV化の設備投資が停滞していること、さらに米国政権の保護主義政策や関税政策の影響等、当社を取り巻く環境は大きく変化しています。中国向け押出成形機やメキシコ向けのダイカストマシンなどの需要の鈍化が想定されます。一方で米国政権の再生可能エネルギーから化石燃料への動きもみられ、大型の射出成形機や大型の工作機械、ダイカストマシンなどの需要の増加が想定されます。



## 事業環境の変化に応じた方針

変化の激しい事業環境下に耐える体制を構築するため、各地域の市場環境に応じた適切な方針を掲げています。今後も着実に取り組みを推進し、不透明な環境下でも体制を強化していきます。

|     | 市場環境                                                                                                                              | 会社方針                                                                                                                           |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| インド | <ul style="list-style-type: none"><li>2050年頃まで人口ボーナス継続</li><li>対中国高関税の回避のため、ユーザーがインド生産に注力しインドから輸出</li><li>生産量増加に伴い電力量逼迫</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>増設したインド新工場での増産体制をベースに販売を促進(容器、自動車、雑貨向け)</li><li>風力・水力発電向け工作機械、二次電池向け押出成形機の販売注力</li></ul> |
| 中国  | <ul style="list-style-type: none"><li>対米貿易戦争の激化</li><li>EV・PHVシフトを政治主導で継続</li></ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>地産地消に注力</li><li>小型射出成形機のOEM生産開始</li><li>リチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置 幅広高速機の受注活動を継続</li></ul> |
| 北米  | <ul style="list-style-type: none"><li>メキシコで設備投資様子見</li><li>米国製造業の回帰</li><li>化石燃料重視</li></ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>米国での工作機械、超精密加工機の受注活動注力</li></ul>                                                         |
| 日本  | <ul style="list-style-type: none"><li>米国の政策動向による設備投資の様子見</li><li>人材・労働力不足</li></ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>調達・製造体制を再編し、受注済案件の前倒し生産で、ユーザーからの変動する納期指定に応える</li><li>システムエンジニアリングに注力</li></ul>           |

事業戦略については [P.36-41](#) をご覧ください。

# SPECIAL FEATURE

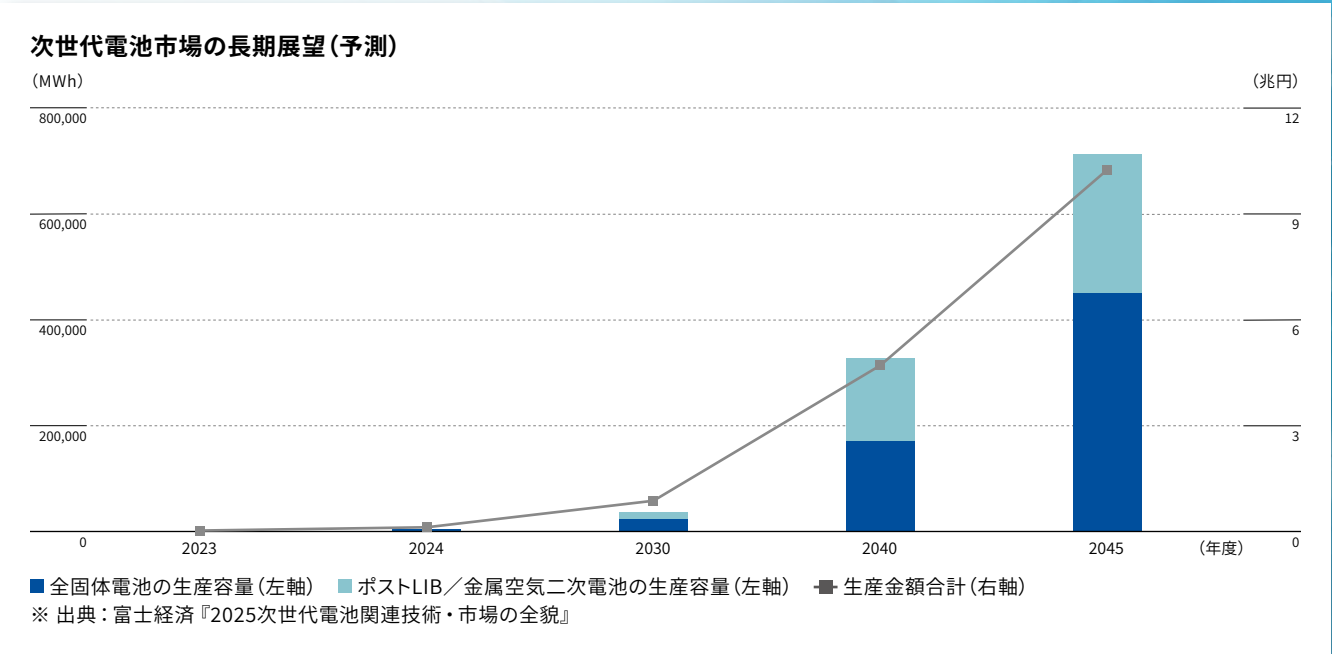
## 芝浦機械の継続的成長に向けた開発

当社は、現在提供している製品にとどまることなく、常に新たな価値を提供すべく研究開発を推進しています。その研究開発の中から、次世代電池に関する取り組みをクローズアップしてご紹介します。

### 次世代電池を取り巻く環境

パソコンや携帯電話の普及とともに市場が拡大した液系リチウムイオン電池（LiB）は、電気自動車（BEV）の登場により大きく伸長しました。ただし、ここにきてBEV市場は停滞しており、短期的には今後も各国の政策動向等の影響を受けることになると思われますが、中・長期的にはカーボンニュートラル実現に向けて更に拡大すると考えられます。また、液系LiBは市場拡大に伴い、その性能を大きく向上させてきましたが、高速充電、高出力、安全性、コストなどの面において、まだまだ課題があります。これらを解決するものとして期待されているのがドライ電極技術、全固体電池、半固体電池、燃料電池などの次世代電池となります。

それぞれで立ち上がりの時期は異なりますが、全般的に2030年代から市場が拡大すると予測されており、現在、電池メーカーや関連企業で開発が進められています。



### 次世代電池の普及に向けた取り組み

ドライ電極技術は、液系LiBのコスト削減、製造工程における環境負荷低減で期待されています。さらに、このドライ電極技術は現在の液系LiBの課題を解決するものとして最も期待されている全固体電池への応用も可能な技術です。しかし、現時点では多くの技術的課題があり、各電池メーカーや関連企業で課題解決へ向けた研究開発が進められています。当社においては、プラスチックコンパウンドや光学フィルム、装置に合わせた制御技術などの今まで培った技術や経験をもとに、ドライ電極技術や全固体電池に必要な連続混合や塗工、高速貼合などの様々な技術開発に力を注いでいます。これらの技術は、カーボンニュートラル実現に向けて大きな期待をされており、商用トラックや定置型電源を念頭に開発が進められている、水素を利用した燃料電池へも活用できます。

### 次世代電池に活かせる当社の技術と強み

次世代電池には様々な種類があり、現在はその開発競争の渦中と言えます。この全てに共通する目的として連続生産の確立が挙げられます。芝浦機械ではこれまでに培ったプラスチック成形・コンバーティング・ロボット制御などの技術を進化させ、各種電池の連続生産に向けて取り組んでいます。二軸混練押出機を用いた電極材の連続混合技術、高精度間欠塗工システムをはじめとする電極の塗工技術、ロボット制御を用いた高精度な高速貼合技術を活用した発展型システムエンジニアリングを実現し次世代電池の発展と普及に貢献します。当社は次世代電池の製造工程に必要な技術を全域にわたり保有していることが強みと考えています。

#### 次世代電池の製造工程に必要な保有技術

| 種別            | 工程      | 電極材連続混合      | 電極材塗工 (成膜) | 電極材圧延・トリム    | 電極材貼合・搬送          |
|---------------|---------|--------------|------------|--------------|-------------------|
| ドライ電極         | 現在      | バッチ式混合       | ■ 圧延膜形成技術  | ■ 高品質カレンダー技術 | 巻回方式の円筒型セル (既存技術) |
|               | 今後      | 連続混合技術 (TEM) | ■ 静電塗工技術   | ■ トリム技術      | ■ 高速貼合技術          |
| 全固体電池         | 01      | 連続混合技術       | 02         | 塗工技術         | 03                |
| 半固体電池         | 今後      | 連続式混合 (TEM)  | 高精度間欠塗工    | 高精度ストライプ塗工   | システムエンジニアリング      |
| 燃料電池 (FCスタック) | TEMシリーズ |              |            |              | TSAssist THE1000  |

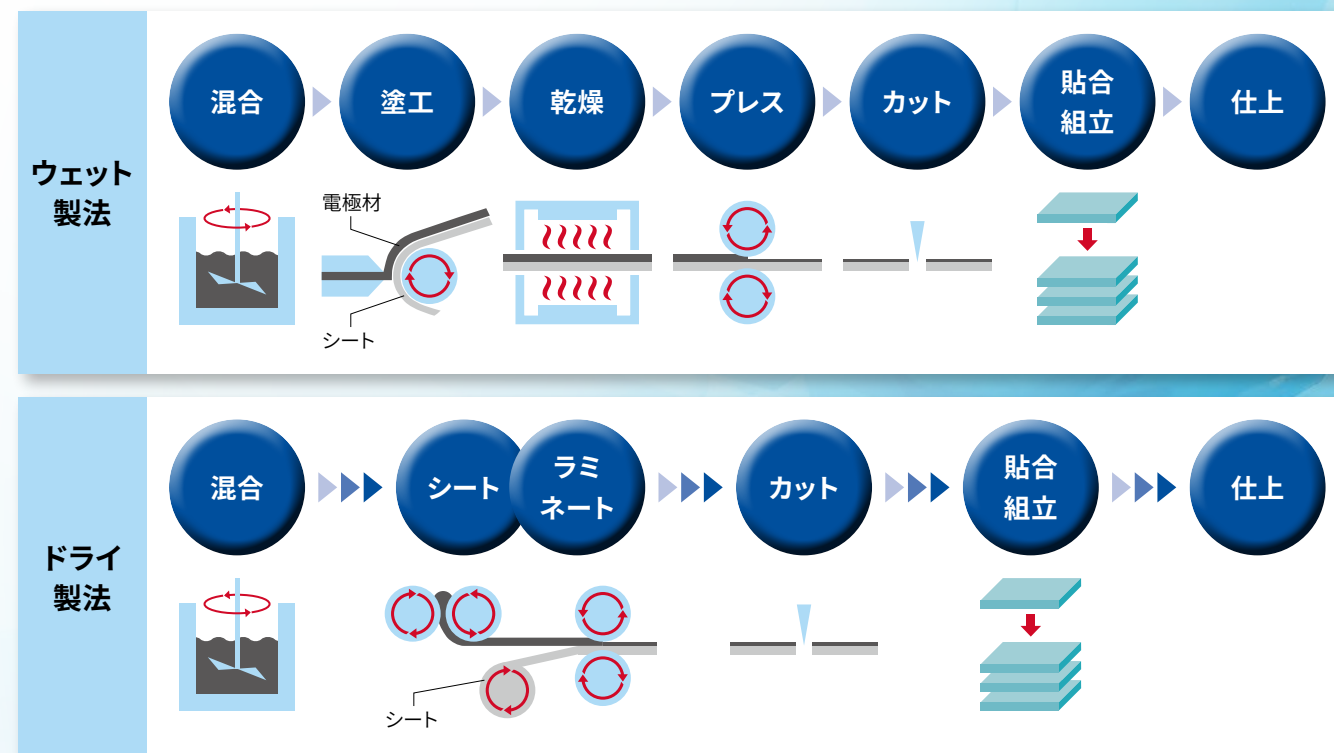
### 強みを活かした開発

|                                                                                                                                                                                                                       |        |                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                                                                                                                                                                                                                                   |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01                                                                                                                                                                                                                    | 連続混合技術 | 02                                                                                                                                                                                                                                                   | 塗工技術 | 03                                                                                                                                                                                                                                                | 高速貼合技術 |
| 次世代電池全てに共通する電極材の混合技術においては、非連続型の一定処理であるバッチ式混合での実現が現在は主流となっています。しかし、次世代電池の普及には、コストダウンが大きな課題であり、今後生産効率の向上を可能とする連続混合技術の確立が待ち望まれています。芝浦機械ではプラスチック成形業界において長い年月を経て技術に磨きかけた二軸混練押出機TEMシリーズをより進化させ、各種電極材に対応した連続混合技術の確立を目指しています。 |        | 次世代電池の種類により電極材の塗工方法は多様化しており、さらには電極材の物性も様々で、ドライ電極用ではフィブリル化形態や粉体形態、全固体電池や燃料電池ではスラリー形態などと、物性の多様化と塗工方法の技術については日々進化を続けています。芝浦機械ではコンバーティング業界において技術を育んできたコーターやロールツウロールなどを更に発展させ、全固体電池電極材用の高精度間欠塗工技術の開発や、ドライ電極材用の新しい静電塗工技術の開発など、電極材の進化に合わせた塗工技術の開発に力を注いでいます。 |      | 全固体・半固体・燃料電池などの次世代電池では、従来の液系LiBの主流である巻回方式から、電極材などの各種機能膜を重ねていく積層方式が主流となります。次世代電池普及への命題はコストダウンとなりますが、その核心は生産効率の向上となるため高速で高精度な貼合装置が要求されることになります。芝浦機械では産業用ロボット業界で培った高精度なロボット制御技術とナノ加工システム業界で培った緻密な位置制御技術を融合し、従来のFAシステムでは成し得なかった高精度の高速貼合技術を開発・提案しています。 |        |

## 次世代電池における電極材の製造プロセス

次世代電池の部材の一つである電極材の製造方法はウェット製法とドライ製法（ドライ電極）があります。

ウェット製法は最も一般的なプロセスであり、電極材料は有機溶剤を用い混合し塗工されるため乾燥工程が必要です。一方、ドライ製法（ドライ電極）は電極材料の混合に有機溶剤を使用しないため、乾燥プロセスが不要となり生産エネルギー・CO<sub>2</sub>排出量・設備コストの削減が期待できます。当社はドライ電極技術の研究開発に力を入れています。また、ウェット製法とドライ製法（ドライ電極）の製造プロセスとも混合や塗工、カレンダー技術、高速貼合技術が必要となりますが、当社はこれら技術を統合したシステムエンジニアリングを提供していきたいと考えています。



## システムエンジニアリングの技術力

各種次世代電池の製造工程は混合技術、塗工技術、カレンダー（プレス）技術、高速貼合技術等の分野的には異なった技術の連携となります。お客様がこれら全分野を統合し、システム全体の構想から、各種分野の技術開発や設計製造などにおける統括的な取りまとめをすることは、大きな負担でもあり課題となっています。芝浦機械では次世代電池の製造工程において必要とされる技術を全域にわたり保有していますので、これら技術を統合したシステムエンジニアリングにより、お客様のご要望を成功に導く次世代電池製造システムの提供を目指しています。更には近年の次世代電池生産に求められる電極材の連続混合技術などの新技術と、産学連携で育てている新センシング法やAIを使用した自律的制御、デジタルツインによる信頼性の高いトレーサビリティ性能などを融合し、高い品質と生産性を提供する画期的なシステムの実現を目指しています。次世代電池の開発競争がますます激化する近年においては、お客様は自らが注力すべき製品開発へ集中していただき、電池製造システム全体は芝浦機械へお任せいただくという、お客様にとって最も理想的となるスキームの創成に貢献することを目的としています。

## 未来に向けた取り組み

R&Dセンターでは、  
持続可能な社会の実現に向けて  
絶え間ない技術革新を追求していきます。

常務執行役員  
R&Dセンター長

小久保 光典



### R&Dセンターの方針

世界が持続可能な社会の実現を目指し、人口構造の変化、気候変動、資源不足などの社会課題の解決によるサーキュラーエコノミー（循環経済）への移行を進める中、産業界の責任は極めて大きなものとなっています。そして、その産業を支える機械装置メーカーの中でも、特に幅広い分野で重要な役割を果たしている芝浦機械に対する期待値は高く、この期待に応えるべく先進のテクノロジーを開発することが、R&Dセンターの責務であると考えています。

### R&Dセンターの具体的な取り組み

私たちは、環境問題やエネルギー課題の解決が急務となる現代社会において、持続可能な未来を実現するための重要な技術革新に取り組んでいます。その中で、次世代電池に関する研究開発は、エネルギーの効率的な蓄積・供給を可能にする中核技術として、最も注力している分野の一つです。

近年、再生可能エネルギーの普及や電気自動車をはじめとする電動車両の急速な進展に伴い、エネルギー貯蔵の需要は飛躍的に拡大しており、従来の電池技術を超える高性能で安全、かつ環境負荷を低減した新しい電池の開発が求められています。特に、エネルギー密度の向上、充放電サイクル寿命の延長、資源の効率的利用といった課題に対して、私たちはこのような社会的ニーズに応えるために、多角的なアプローチで解決策を追求しています。

私たちが目指すのは、より高性能で安全かつ環境負荷を低減した「未来の蓄電技術」の実現です。その中核をなす

技術として、ドライ電極の製造プロセスや、更にその先を見据えた全固体電池製造プロセスの開発に注力しています。これらの技術は、カーボンニュートラル社会の実現に向けた重要な鍵になると考えています。

### 今後の展望

これからの社会に必要とされるのは、「持続可能で信頼性の高いエネルギー技術」です。次世代電池の実用化は、カーボンニュートラル社会の実現に向けた重要なステップであり、芝浦機械は、技術革新を通じて社会に貢献することを使命と考えています。再生可能エネルギーの効率的な活用や電動車両の普及を支えるだけでなく、異業種との連携を通じた新たな市場創出にも取り組んでいきます。

また、私たちは地球規模の課題に対して、国内外のパートナーと連携し、次世代電池のグローバルな市場展開を見据えた研究開発を進めていきます。

研究開発を進めるにあたり、内部の研究人材の育成、国内外の企業や大学、研究機関との連携の強化、製造プロセスの効率化やコスト削減にも力を注ぎ、実用化に向けた課題解決を目指しています。

芝浦機械は、持続可能な未来を実現するための技術革新に挑み続け、「未来のエネルギー社会を支える新たな価値」を創造していきます。

ぜひ私たちの挑戦にご注目いただき、共に持続可能な未来を築いていきましょう。

CFOメッセージ

中長期的視点で経営資源を適切にコントロールし、企業価値向上の最大化を目指します。

代表取締役  
専務執行役員  
最高財務責任者

大田 浩昭

2024年度の振り返り

中期経営計画「中計2026」の初年度である2024年度は、売上高1,681億円、営業利益140億円、営業利益率8.4%と、業績予想に対して僅かに未達ではありましたが、おおむね想定どおりの成果を出すことができました。一方で、受注高は業績予想を大きく下回る1,073億円にとどまり、これは2025年度以降の業績の継続的な成長に対する重大な懸念材料として重く受け止めています。現在の業績はこれまでの受注高の蓄積により支えられており、今後の成長を確かなものにするためには、この受注高の回復が不可欠であると考えています。

現在、当社を取り巻く環境は非常に不透明です。過去数年間当社の売上高、利益をけん引してきた押出成形機、特にリチウムイオン電池向けセパレータフィルム用の押出成形機（BSF）は、EVの普及とともに売上を拡大してきましたが、直近ではEV市場の急減速の影響を受け、需要も一時的に落ち込んでいます。ただし、需要そのものが消失するわけではなく、現状も一定数の需要があることから、押出成形機のライフサイクル自体は長期化すると考えています。また、世界情勢の混乱を招いている米国政権の関税政策により、自動車産業のお客様を数多く持つ当社は非常に大きな影響を受けています。これにより、お客様の設備投資の意思決定が遅れていますが、関税問題が解決し、お客様の投資先や製造拠点が明らかになれば、一定の需要は回

復すると予測しています。今後は、計画全体が後ろ倒しになることを見据えながら、変化に柔軟に対応する体制づくりが必要だと考えています。

このような、外部環境の変化に伴うリスクへの対応として、当社では海外地域別戦略を非常に重要視しています。特に射出成形機においては、成長の著しいインド市場へ注力していく方針です。すでに第2工場の建設は終えており、追加投資も検討しています。また、長年の課題であった欧州市場の拡販に向けて再度取り組みを開始し、ドイツに新たな販売・サービス拠点を設立しました。今後は、世界に複数ある製造拠点の中でお客様の設備投資動向を見極めながら、最適な拠点での生産体制を構築する戦略が重要になると考えています。あわせて、海外各地域でのマネジメントの体制づくりも重要と考えており、そのために経営戦略をしっかりと立てることが求められます。戦略を各地域に落とし込んでいくことに加え、評価体系、報酬体系などを更に強化していくことで各地域の執行力も高めていく考えです。

また、射出成形機の伸長に加え、大型の工作機械の国内における産業機械・造船・北米におけるエネルギー関連向けの拡販、超精密加工機の拡販、システムエンジニアリング関連の増強など、継続して成長しているところを着実に伸ばすことで、確実な収益確保に努めていきます。

ROIC経営の浸透

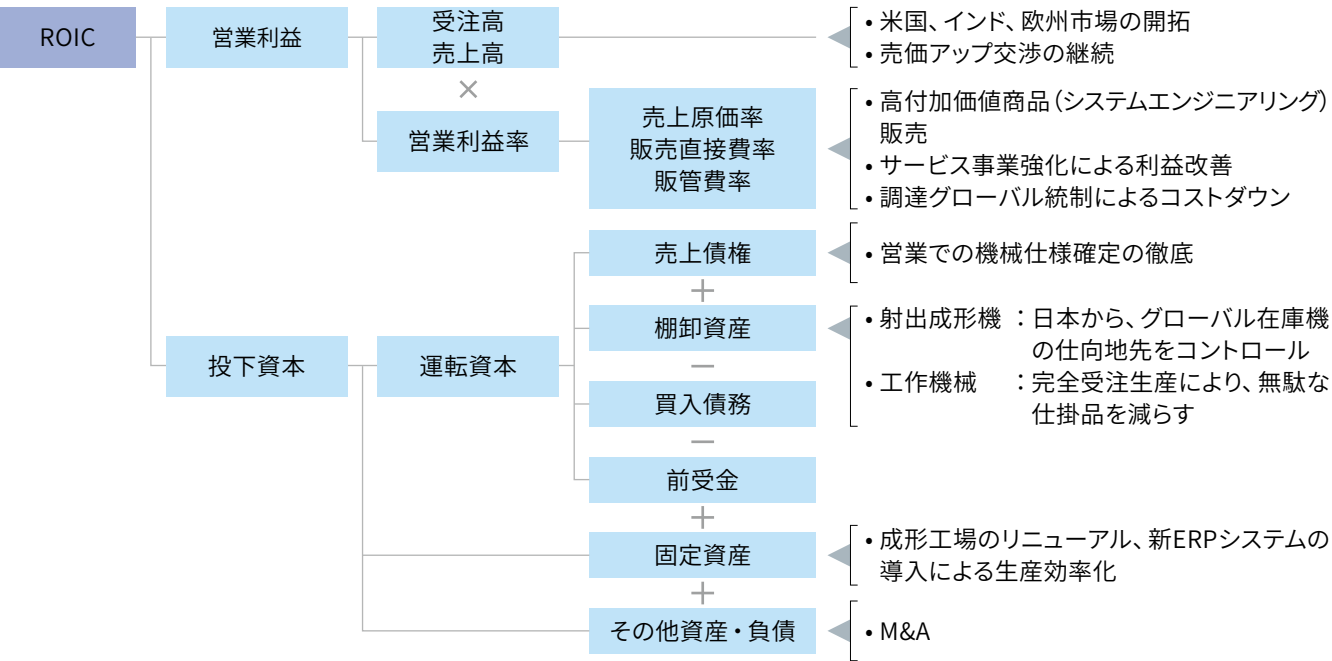
今後、成長投資と財務健全性、株主還元のバランスを維持していくためには、資本コストを上回る資本収益性を高めていく必要があります。

当社では、利益の最大化だけではなく、バランスシートの健全化を通じた資本効率の向上を重視していくために「中計2026」において、ROICの目標値を設定しています。各カンパニー・本部の様々な目標値を定める際にも、ROICツリーに基づき有効な指標として導入しています。導入にあたっては、部長職を対象とした社内勉強会や外部セミナーなどの受講により、ROIC経営の浸透を図っています。現在、目標となるROICは各カンパニー・本部ごとで設定しており、ROICを使用した指標に基づき部門評価が行われています。しかし、導入して1年が経過したものの、制度や考え方が現場レベルにまで十分に浸透していない点は課題として受け

止めており、依然として全社的な浸透には至っていないと認識しています。引き続き、経営陣としても更に強いイニシアティブを持って、現場までの浸透を促進していきたいと考えています。

加えて、前述のとおり、企業経営においては、資本コストの意識は欠かせません。当社が独自で計算しているWACCは7%程度であり、ROICがこれを上回ることが企業価値向上には不可欠だと考えています。WACCとROICの差が大きいほど企業価値は高まり、株価への好影響も期待できます。「中計2026」の基本方針である全体利益最大化に向けた事業ポートフォリオの組み替え、ROICツリー管理の浸透に取り組むなど、今後も資本コストを意識した経営を継続的に進めていきます。

ROICツリー管理の浸透



キャッシュフローの使途計画

持続的な成長を遂げるためには、財務規律の確保と成長投資の両立が不可欠です。外部環境の不確実性が高まる中で、米国政権の関税政策をはじめとする様々なリスクに備えるためにも健全な財務規律の確保に注力しています。その一環として、自己資本比率の維持にも意識を向け

ます。これまでBSFの売上拡大による在庫増加の影響で自己資本比率は40%ほどまでに低下していましたが、現在は60%程度に回復しており、今後もこの数値を継続できるように進めていく方針です。

また、外部環境の不透明さが増す中で、成長投資への

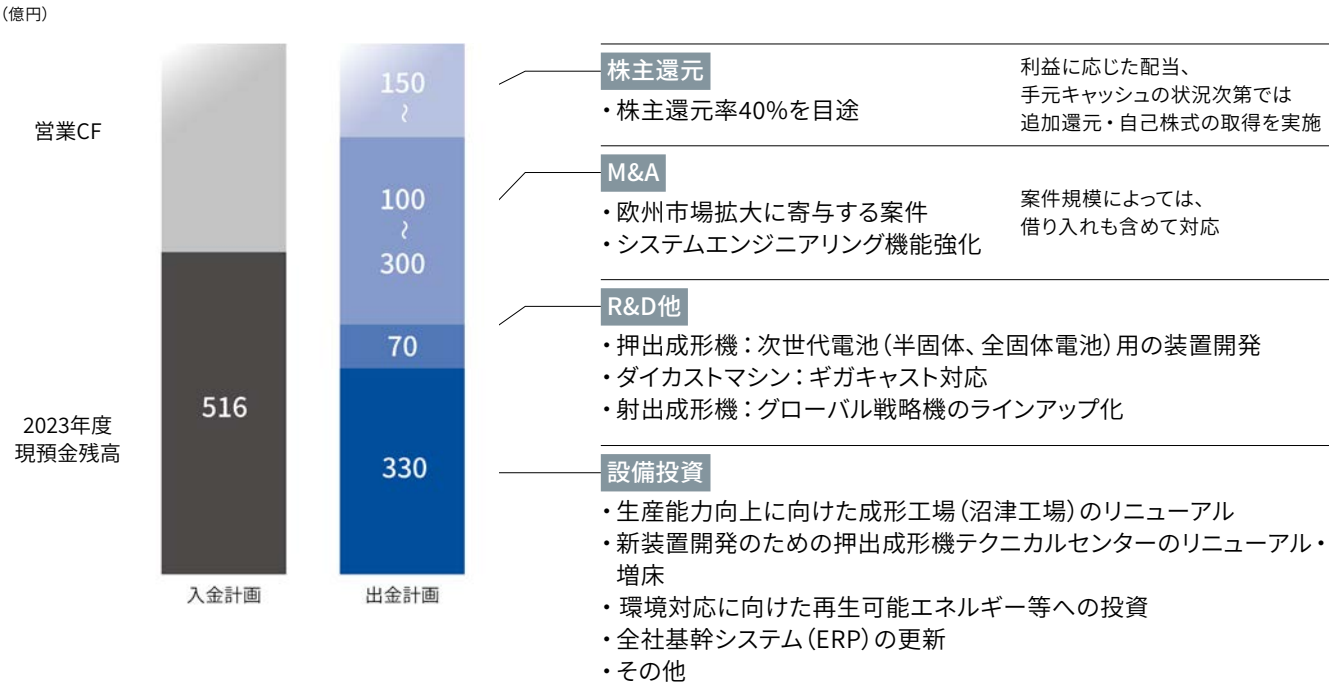
迅速な意思決定もますます必要になると考えています。有事の際にも柔軟に対応できるよう、資金枠の確保にも継続的に取り組みながら、資金ニーズへの対応力も高めています。これにより、リスクへの対応と成長投資を両立し強固な財務体制を構築していきたいと考えています。

成長投資については、現在沼津工場の再編を進めています。前中期経営計画ではBSFの生産を優先したことにより、再編計画を一時的に制限していましたが、現在は再開し、遅れは生じているものの着実に進行しています。工場再編では、まず押出成形機のテクニカルセンターの建設を計画しており、お客様のニーズを捉えた新製品開発等に取り組みます。また、老朽化対応も重要課題として認識してお

り、生産ラインの効率化による生産性の向上や従業員のモチベーション向上につながる空間の最適化に取り組んでいます。さらに、ERPシステムの刷新についても重要な設備投資と位置付けています。こうした投資を通じて、事業全体の効率化と基盤強化を進めていきます。

M&Aについては、現在システムエンジニアリングの強化に取り組んでおり、機械だけを単体で販売するのではなく、お客様のアウトプットに必要な前後工程までをインテグレートし、システム販売の提案型営業に向け取り組んでいます。そのためには周辺機器メーカーとの協業や子会社化が非常に重要になります。また、地域的な課題として欧州強化も念頭に積極的に取り組んでいます。

「中計2026」キャッシュフロー使途計画

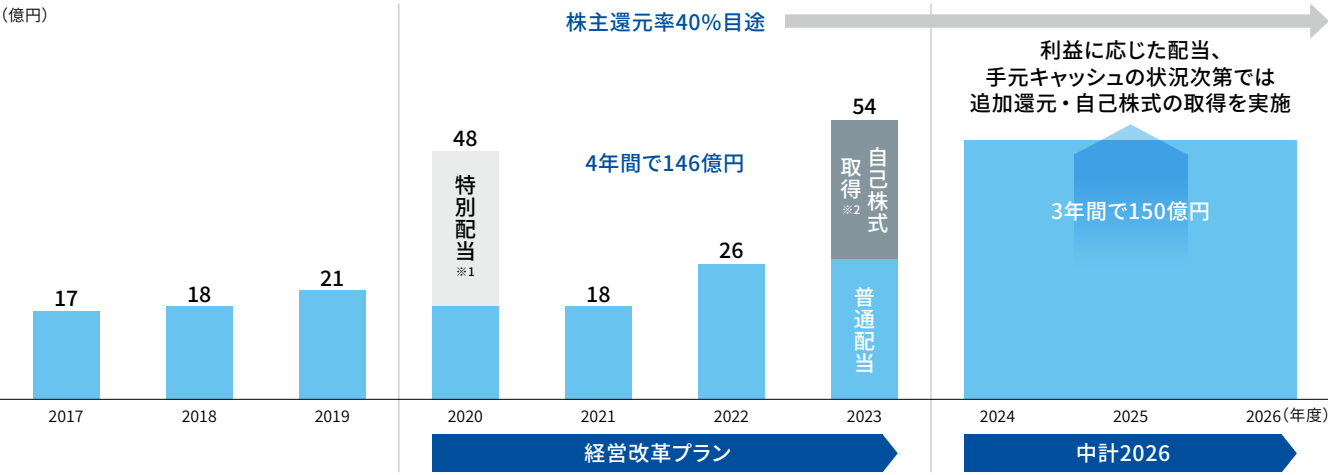


株主還元方針

株主還元としては、「中計2026」の3年間で総額150億円を計画しています。2024年度の配当については、2023年度と同様に年間140.0円としました。この配当性向は26.4%と低めの数値であるため、株主の皆様からご質問やご意見をいただくこともあります。当社として最も重視していることは、安定的かつ持続的な株主還元の実施です。過去の業績から当社は、外部環境や市場変動の影響を受けやすく、

年度によって変動する傾向があります。そのため、還元率を固定するだけでは、金額が大きく振れる可能性があります。2025年度の年間配当予想140.0円（配当性向100%相当）と合わせて、2期平均では還元率40%を目指し、中長期的な観点から、安定した株主還元を通じて、株主の皆様の信頼に応えていきます。

「中計2026」株主還元方針



※1 (株)ニューフレアテクノロジー株式売却を原資  
※2 2024年5月13日公表の自己株式取得

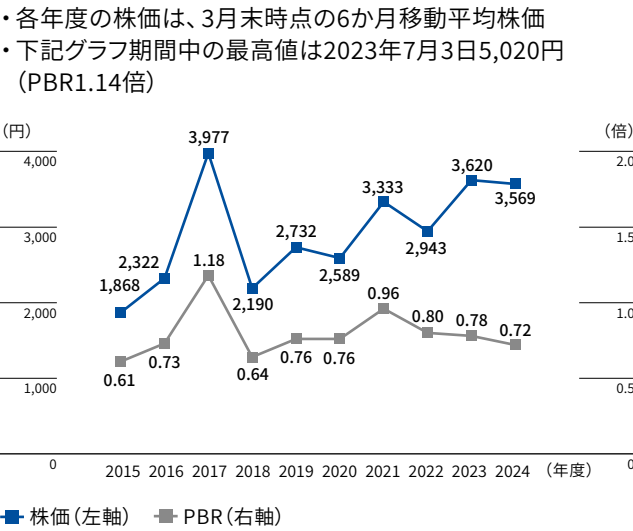
PBRの向上に向けて

現在、当社のPBRが1.0倍割れであることは、株価が割高か割安かを判断する投資家の皆様にとって非常に大きな関心事であると強く認識しています。PBRは、ROEとPERの掛け算で構成されますが、当社のROEは10%を超えた一方で、PERが非常に低水準であることが数値に表れています。現状、株主・投資家の皆様の当社に対する将来への期待が十分に高まっていないことの表れであると受け止めています。これを中長期的な課題として受け止め、成長ドライバーを明確にして企業価値の向上に繋げていけるよう進めていきます。

CFOとして

CFOの役割は、財務的な考え方を根底に持ちながら、企業価値の向上のために自社のリソースをどう最適に分配し、外部リソースをいかに取り込んでいくかを考えて実行していくことだと考えています。リスクを適切にコントロールしながらも、柔軟かつ迅速に対応し、守りの姿勢になり縮小均衡になることなく、成長に向けた攻めの姿勢を維持し続けることが重要です。今後はそれを確実に実行し、計画倒れにならないようにしていきます。一方で、2025年度は、過去2年間と比較して、売上高、営業利益ともに大幅な減少を

PBRと株価の推移



見込んでおり、その点が大変心苦しく感じています。ですが、業績を短期的に見るのではなく、中長期的に必ず企業価値を向上させていくことにコミットし、その考え方に沿った施策を具体的に検討し実行していきます。今後も、ぜひ中長期的な視点で当社を継続的にご支援いただけますと幸いです。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には、引き続きご指導・ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。

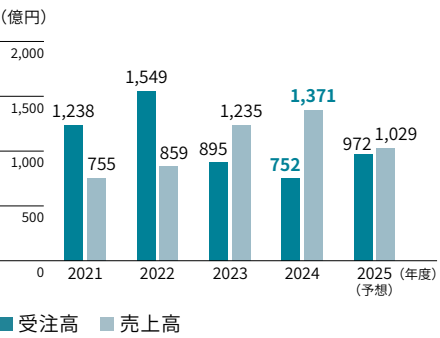
# 成形機カンパニー

Metal & Plastics Industrial Machine Company

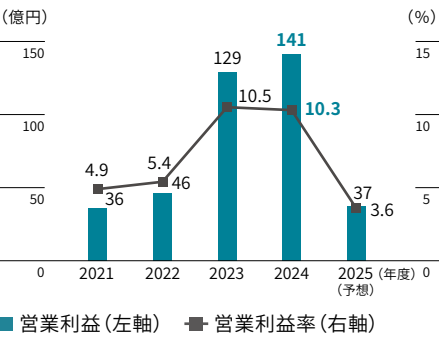
成形機カンパニーは、プラスチック素材を成形加工する射出成形機・押出成形機、アルミニウムやマグネシウムなどを鋳造加工するダイカストマシンに関わる製造、販売、サービスを行っています。自動車関連を中心に、通信、光学、医療、食品関連など幅広い業種で当社製品が使用されています。

## 業績概要

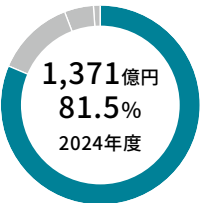
### 受注高／売上高



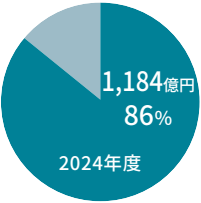
### 営業利益／営業利益率



### 売上高



### 海外売上高比率



## SWOT

### 強み

- アジアを中心としたグローバル生産拠点とサプライチェーン
- 小型から超大型まで対応する幅広い製品ラインアップ
- 高速・高精度な自社開発サーボ制御技術
- シート・フィルム製造装置のフルライン対応

### 弱み

- 特定業界への事業依存度が高く、景気変動の影響を受けやすい
- 海外売上高比率の高さによる為替変動リスク

### 機会

- 環境対応としてのバイオ・リサイクル樹脂需要の高まり
- 自動車のxEV化に向けた新技術・新規部品需要の増加
- リチウムイオン電池に代わる次世代電池等に関する新技術・量産技術の確立
- 少子高齢化や人員不足による自動化システム需要の高まり

### 脅威

- 製品のコモディティ化による価格競争の激化
- 自動車産業構造の変化に伴うサプライチェーンの変化
- 世界的な通商環境の不安定化

## 中期経営計画の進捗

### 進捗と課題

成形機カンパニーの中期経営計画の柱は「規模の拡大と収益性改善」です。射出成形機は成長ドライバーとしてインド市場をターゲットとし、全電動式射出成形機と高性能油圧式射出成形機の新シリーズを開発しました。また、北米市場とアジア地域での拡販を目的とした新機種の上市をしました。この新機種は「モジュール生産方式」による生産リードタイム短縮と総原価低減にも寄与します。ダイカストマシンは自動車の生産効率を大幅に改善できるギガキャストに対応可能な世界最大級の型締力12,000tクラスの機種開発を展開しています。押出成形機は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高性能化を進めるとともに、次世代電池に対応する新技術の開発に取り組んでいます。

### 今後の戦略

成形機カンパニーは規模拡大戦略としてインド市場と欧州市場を重点地域とし、販売拡大を進めていく計画です。欧州市場では新たにドイツ現地法人を立ち上げ、

電動式と油圧式の射出成形機新機種を投入するとともに販売網の拡大とサービス体制の強化を図っていきます。この新機種は最新設備による高い生産性を誇るインド第2工場で生産し、高品質・高性能でありながら価格競争力の向上を図ります。インド工場の拡大に加え、グローバル生産拠点の再編を進め更なる生産効率の向上を図ります。また、成形機の「金型二次冷却システム」等の付帯機器や自動化システムなど、お客様の生産効率を向上させるシステムエンジニアリング事業の拡大により収益性の向上を図っていきます。



## TOPIC

### インド工場増産と販売の拡大

2024年7月に稼働を開始したインド第2工場は射出成形機と周辺機器を生産しており、2024年度は生産能力を年間1,200台から1,800台まで1.5倍に拡大しました。2032年度には年間4,000台の生産能力とする計画です。

好調なインド市場の設備需要に応えるとともに、成長を見込む中東・アフリカ市場への販売拡大と欧米市場へも輸出拡大を図っていきます。インド工場の主力製品である油圧式射出成形機は小型の新シリーズを展開し、自動車業界をはじめIT・医療・家電・建材等の幅広い業種より堅牢性と安定性で

好評を得ています。また、日本の高度な技術を背景に環境に配慮した全電動式射出成形機の実験も開始しました。今後も機種拡大を進めていく予定です。



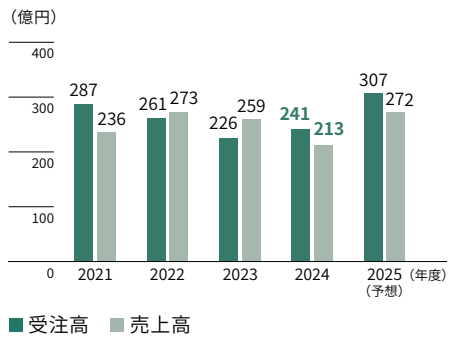
# 工作機械カンパニー

Machine Tools Company

工作機械カンパニーは、エネルギー、社会インフラや、自動車、鉄道、船、航空機等の輸送機器、建設機械、産業機械向けの大物部品・金型・各種部品加工を行う工作機械、スマートフォン・車載カメラ・露光装置等のレンズ用超精密金型加工を行う超精密加工機やガラス成形機といった超大型から超精密まで幅広い分野で、高精度工作機械の製造、販売、サービス、レトロフィットを提供しています。

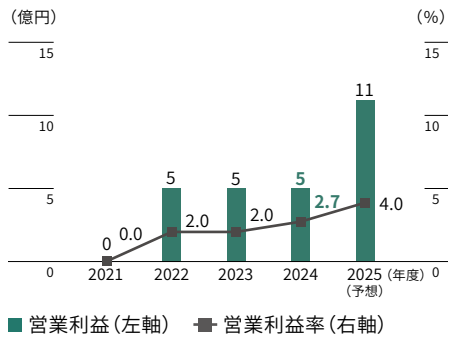
## 業績概要

### 受注高／売上高



※ 棒グラフ・折れ線グラフの売上高、営業利益、営業利益率は、セグメント間取引を含んでいます。

### 営業利益／営業利益率



### 売上高

213億円  
12.7%  
2024年度

### 海外売上高比率

106億円  
50%  
2024年度

## SWOT

### 強み

- 超大型、専用機、特殊仕様対応を可能とする技術力
- 世界最先端技術のナノオーダーレベルの加工を可能とする技術開発力
- 超大型から超精密までの生産を可能にするリソース

### 弱み

- 海外売上高比率が低い
- 少量・多機種の特注対応による長納期化

### 機会

- 省人化・生産性の改善を背景とした自動化システム、IoT・AI対応ニーズの拡大
- 環境問題に配慮した新たなインフラ、エネルギー投資増加
- 自動車のxEV化に伴う新規需要の拡大

### 脅威

- 輸出管理規制の強化
- 新興国メーカーの技術進展
- 世界的な通商環境の不安定化

## 中期経営計画の進捗

### 進捗と課題

「中計2026」では、大型の工作機械と超精密加工機の2つのセグメント別で施策を展開しています。

大型の工作機械は「守りの事業」として、規模拡大は求めず、収益力改善施策を推進しています。改善施策の一つとして、生産リードタイムの短縮を図るため、部材の手配、調達の仕組みの見直しや、人材の流動化による固定費の最適化等を実施しました。これらの施策により収益性の改善効果も一部表れ始めています。

超精密加工機は「攻めの事業」として、売上規模拡大に向けた施策を実行しています。規模拡大戦略の一つとして、主要市場の中国に加え、これまで入り込んでいなかった北米の市場分析を行い、自動車光学、医療、光通信、プレス金型をターゲットドメインとして設定し、販売体制の構築を推進しました。2025年度から受注活動を本格化し、2026年度の売上規模拡大を図ります。

### 今後の戦略

大型の工作機械では「中計2026」で掲げている収益力改善施策を継続するとともに、地域戦略を推進します。北米市場においてシェールガス等の化石燃料の再燃機

会を捉え、エネルギー関連(発電・建設機械・鉱山機械等)のドメイン及び市場が活発化してきている航空宇宙関連に注力し、「中計2026」期間中に受注高は2024年度比1.5倍を目指します。また、海外市場の事業戦略の見直しを図り、インド市場における風力・水力発電向けや欧州での販売に注力します。

超精密加工機は、規模拡大施策を継続します。日本国内と東アジアではUVMシリーズの拡販に向け、放電加工機ユーザーの大幅な生産性改善が期待できる直彫りニーズを取り込み、また、光通信やプレス金型、自動車光学向けに注力します。国内、東アジアの自動車光学向けを足掛かりに欧米の自動車サプライチェーンの攻略を推進します。さらにボリュウムゾーン用の新機種を開発し、光通信、プレス金型、医療向けにも販売拡大していきます。



## TOPIC

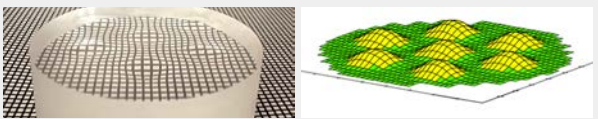
### 産学連携と次世代精密機器用光学系への適用

超精密加工機事業は、常に加工技術の世界最先端を視野に入れ開発を行います。

自社開発リソースの拡充は当然ですが、学会、大学、研究機関等との間で密な連携を図っており、市場動向にアンテナを張りながら要素開発を行い、様々な研究・開発成果を上げてきました。

一例として、当社の超精密非球面加工機(ULG/Cシリーズ)はレンズの金型を加工する用途として用いられることが多いですが、より高精度なガラスレン

ズに対しては直接研削のニーズがあります。このニーズに対しても産学連携による技術開発により成果を上げています。将来この技術を応用して次世代精密機器に用いられる光学素子製造等にも応用していくため、引き続き連携を図っていきます。



当社の超精密非球面加工機を用いたガラスレンズの直接研削では、突起形状などの特殊形状も高精度に加工できる。

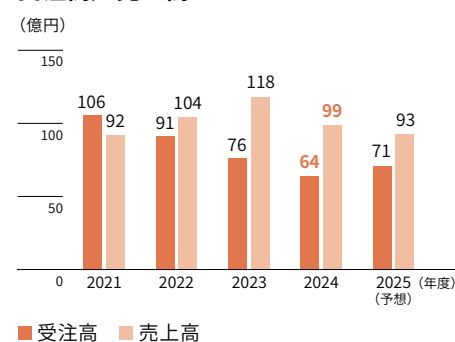
# 制御機械本部

Control Systems Division

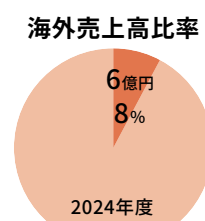
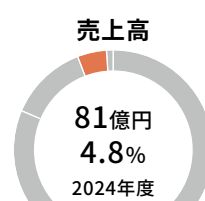
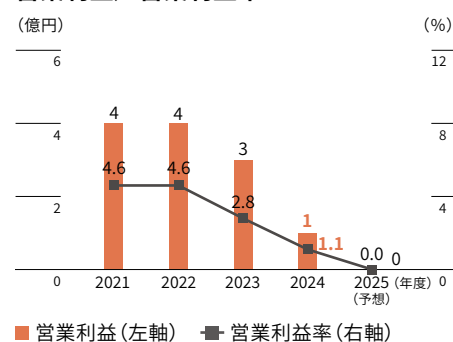
制御機械本部は、各種製造現場の搬送や組立・検査などに使用される双腕協働・塗装・スカラ・垂直多関節などの多様な産業用ロボットや自社製品向けも含めたコントローラ、サーボなどの電子制御装置をお客様に提供するとともに、お客様が抱える様々な問題に対して最適な自動化システム提案により解決を図り、課題達成に貢献していきます。

## 業績概要

### 受注高／売上高



### 営業利益／営業利益率



※ 棒グラフ・折れ線グラフの売上高、営業利益、営業利益率は、セグメント間取引を含んでいます。

## SWOT

### 強み

- 社内外の多種多様な分野で培った制御技術とノウハウ
- ナノオーダーにも対応できるサーボ技術
- 自社製コンポーネント製品を選定でき、それを搭載したシステム構成による優位性
- 飲料・食品向けなどの自動化システムの実績とノウハウ

### 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

- 少子高齢化、生産年齢人口減少による無人化・省人化ニーズの拡大
- 自動車・飲料・食品・医療関連製品の製造現場や製造物流における自動化ニーズの拡大
- 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

- 各国安全規格・セキュリティ規制の強化によるコスト増加
- 世界的な通商環境の不安定化

S  
W  
O  
T

## 中期経営計画の進捗

### 進捗と課題

「中計2026」における制御機械は「守りの事業」に位置付けられ、既存コンポーネント商材の単体販売の伸びが鈍る中、ポートフォリオの転換を図るべく、制御技術・ロボット技術を軸に双腕協働ロボットを含むシステムエンジニアリング販売の増強により、利益率を高めることに注力しています。労働人口の減少・技能伝承問題・人件費高騰などへの対応として自動化の推進に根強いニーズはあり、2024年にテクノリンク(株)を子会社化し、システムエンジニアリング販売の増強に取り組んでいますが、成果は不十分であり、今後更なる取り組みが必要です。

### 今後の戦略

システムエンジニアリング事業への注力を継続し柱に育てます。他の事業と連携し当社グループが得意とする「自動車関連」を中心とした自動化案件への対応を図る方針を掲げています。また、テクノリンク(株)が強みと

する「食品・飲料関係」の自動化への対応も強化していきます。テクノリンク(株)の経験と実績並びにコスト対応力等を活かし、当社製品が得意とするドメインとをつなぎ合わせ、シナジー効果で販売活動の領域を広げることを戦略の核とする方針です。また、展示会等でのプロモーション活動で認知度を向上させ販売領域を拡大して事業拡大を目指します。さらに将来有望な次世代電池用製造設備や新素材(CFRTPなど)用成形装置などの要素開発を行い、システム全体のターンキー提案による付加価値の最大化と囲い込みで規模拡大と収益向上を実現していきます。



## TOPIC

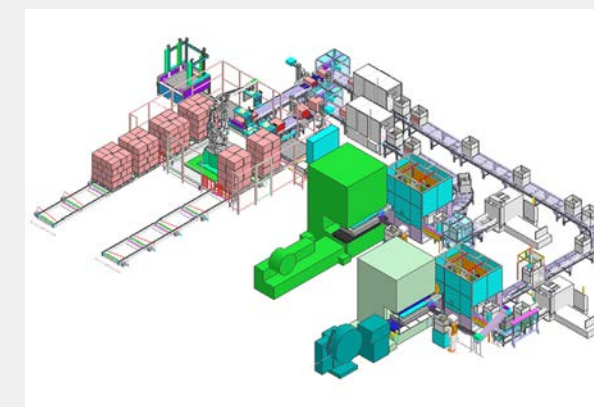
### システムエンジニアリングの強化

システムエンジニアリング事業強化の一環として2024年3月にポッカマシン(株)(現、テクノリンク(株))を子会社化しました。

テクノリンク(株)が長年培った飲料・食品分野を中心とする高速かつ連続したワーク搬送、集積、箱詰、パレタイズなどの実績やノウハウを当社のお客様が要望する自動化システムの実現に活かしていきます。

また、当社の開発力やマーケティング力を活かしてパッケージシステムを企画し、テクノリンク(株)のスピードとコスト対応力で新しいシステム商品として拡販を目指します。

当社の総合力とテクノリンク(株)の蓄積した実績によるシナジーの最大化で、システムエンジニアリング事業の拡大を図っていきます。



# 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を両立する」ことを目指します。

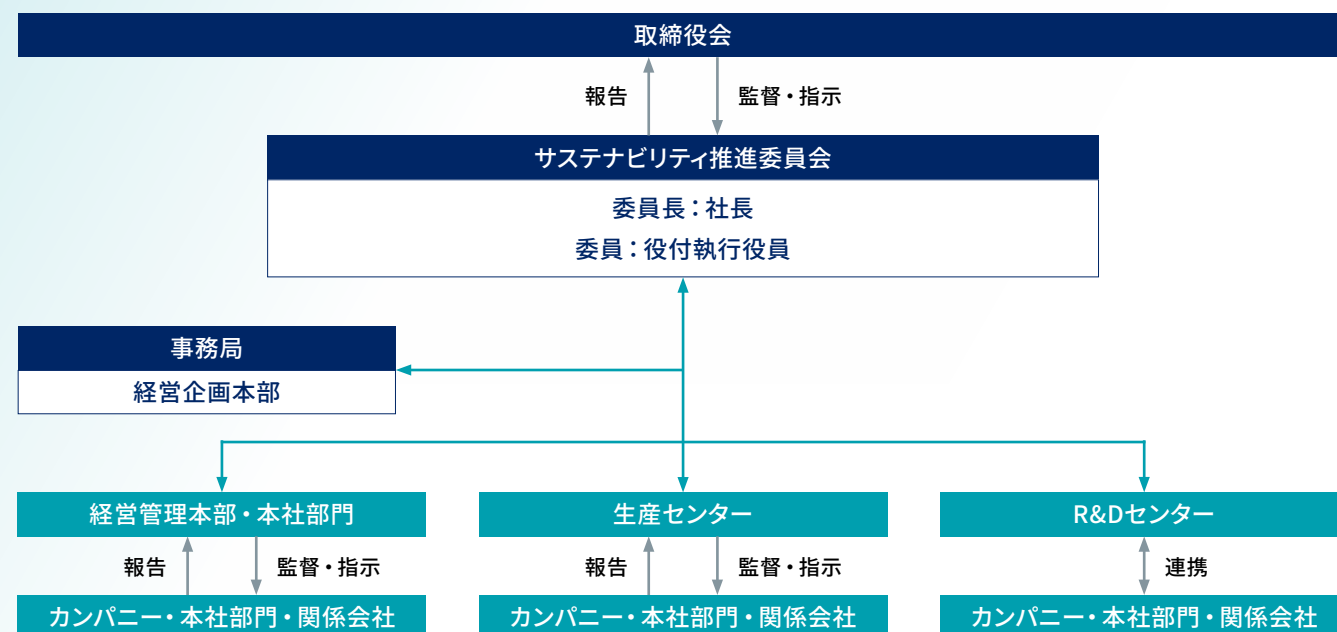
芝浦機械グループは、世界中の国・地域で事業活動を展開しています。豊かな地球環境を未来に残し、社会の持続可能な発展に貢献するため、お客様、株主・投資家、調達・取引先、従業員、地域社会の方々等、世界中のステークホルダーの皆様への関心と配慮を保ちながら、サステナビリティ経営を推進していきます。

## サステナビリティ基本方針

わたしたちは、経営理念に基づき、技術力を活かして世界中のお客様が抱える課題を解決し、基幹産業の発展に貢献することにより、持続可能な社会の実現と企業価値向上を目指していきます。

- グローバルな社会的課題に対して、当社が保有する卓越した技術で応え、課題の解決と企業価値向上を両立させます。
- 環境・人権に配慮し、持続可能な資源利用に繋がるサプライチェーンを強化します。
- 公正かつ透明性の高い経営を実現します。

## サステナビリティ推進体制



芝浦機械グループの諸活動が、当社グループと社会の持続的発展に向けて機能するとともに、それらの諸活動が、ステークホルダーに適正に評価されるよう、各執行機関に必要な提言を行います。

## 人材戦略



人材を企業価値の源泉＝人的資本と捉え、人が事業と一体で成長する仕組みの確立を目指します。

執行役員  
経営管理本部長 兼 経営管理本部秘書室長 兼 人事総務部長

岩松 健

### 人材の特徴と強み

社会を豊かにし、課題を解決するために「世の中にないモノをつくる機械」を長年にわたりつくってきたことから、フロンティアスピリッツを持ち、世界で伍していける人材が当社を支えていると考えています。その前提として、まっすぐに物事に取り組む真面目さと高い専門性、技術力を持ち合わせた人材が多く、また、他者と協力して成果を生み出す協調性を持ち合わせています。そして何より、「モノづくりを通じて社会に貢献する」という誇りと責任感、そして探求心をもった人材が多く存在します。

### 人材育成や人事制度の課題

売上高の70%以上を海外が占めている中で、グローバル人材の育成カリキュラムの充実度とスピード感が不足していると考えています。ビジネスモデルが多様化する中ではキャリア支援制度の充実や、キャリア指針となるキャリアプランのモデル構築とロールモデルの可視化等を全世界レベルでスピード感をもって行っていく必要があると考えています。

### 「中計2026」における人材戦略の位置付け

人材を企業価値の源泉＝人的資本と捉え、より戦略的な配置・育成・活用を進めていくことを目指しています。特に注力するのは、国内外を問わず、急速に変化する市場・顧客ニーズ・事業環境へ機動的に対応するため、最適な人材を、最適なタイミングで、最適な場所へ、グローバル規模で柔軟に配置できる体制を構築することです。人と事業が一体で成長する仕組みの確立を目指していきます。

### 人材戦略の概要と具体的な取り組み

人材戦略と事業戦略を一体で捉え、連動させることを基本方針としています。重点テーマの事業戦略と紐づいた人材の流動化においては、マーケットや事業の変化に応じて、最適な人材を柔軟に再配置する仕組みの高度化が必要だと考えています。そのためには、海外拠点を含む統一的な人事ガバナンスと人材データベースの整備、従業員一人一人の経験・志向・能力を正確に把握するタレントマネジメントの深化、ロールモデルの明確化と社内共有によるキャリア意識の醸成も必要だと考えています。

人材戦略の基本方針

当社は、「長期ビジョン2030」で目指す「革新的な技術力で世界の製造業のメガトレンドに応える企業集団」を見据えた人的資本の強化に取り組んでおり、特に変わりゆく外部環境へ対応するため、研究開発・DX戦略、製造技術、営業、コーポレート（経営企画・人事・財務等）等において、新規分野に関する知見を有する人材の増強に努めています。同時に、人材の定着と生産性の向上、イノベーションの創出を通じた持続的な企業価値向上に向けて、働き方改革や多様性の向上等に取り組んでいます。

中期経営計画「中計2026」（2026年度を最終事業年度とする）では、成長するマーケットを見定め、事業ポートフォリオのタイムリーな組み替えが可能となるよう、人材が流動化しやすい基盤整備を進めています。人材を「企業価値の源泉＝人的資本」と捉え、より戦略的な配置・育成・活用を進め、事業戦略と一体となった人材戦略を推進していきます。

経営環境やマーケットの変化に迅速かつ柔軟に対応し、事業の成長を支えるため、基本方針に基づき、以下の人材戦略を実行していきます。

- 1. 事業戦略と連動した人材ポートフォリオの構築
- 2. 統一的な人事ガバナンスの確立と基盤整備
- 3. タレントマネジメントの深化
- 4. キャリア意識の醸成と自律的成長の支援

グローバル人事ポリシー

グローバルに拠点を擁する当社グループでは、グローバル人事ポリシーを定めており、グローバル戦略の推進に向けた統一的な人事ガバナンスの基盤整備と全社共通の人事戦略を推進しつつ、拠点を有する国と地域の制度や商慣習等に合わせてローカライズした地域ごとの人事制度を運用しています。

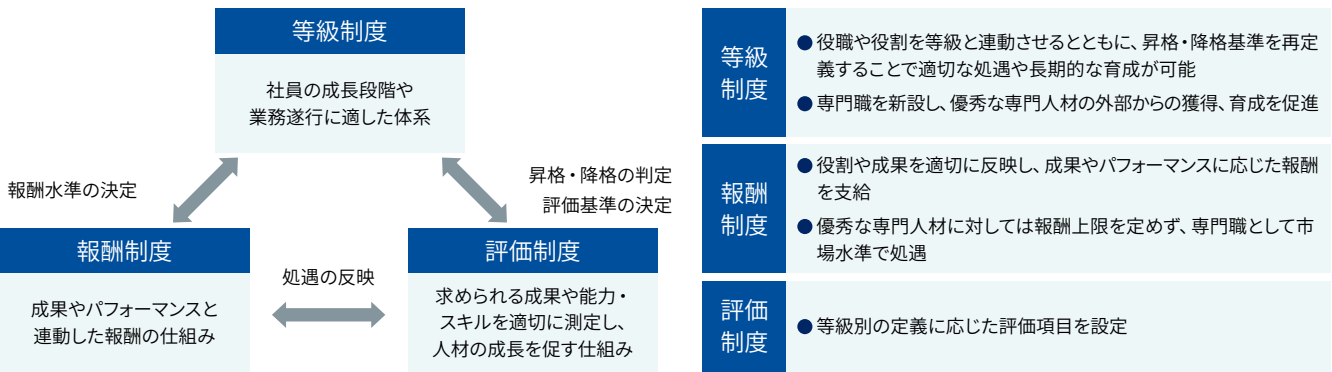
人事制度はそれぞれの地域の歴史、文化及び法令を反映したものであり、その制度の違いを正しく理解し、認識しなければならない。

芝浦機械グループは、以下の基本方針に基づき、各地域の事情を反映した、その地域にふさわしい人事制度を構築する。

- 1. 個人の多様な価値観を認め、人格とプライバシーを尊重する。
- 2. 一人一人を公正に評価し、公平に取り扱う。人種、宗教、ジェンダー、国籍、心身障害、年齢、性的指向等に関する差別的言動、暴力行為、セクシャル・パワーハラスメントは行わない。
- 3. 安全・健康で快適な職場環境づくりに努める。
- 4. 諸制度の設計及び運用は、従業員に納得性のあるものとする。

人事制度

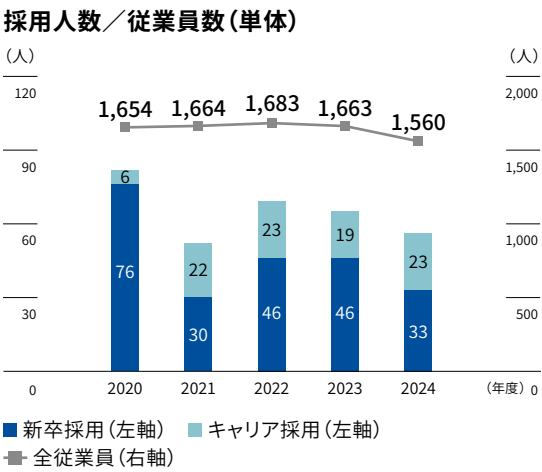
当社は「長期ビジョン2030」の実現に向けて、多様な人材の処遇、キャリア形成、専門職人材の活躍が可能な人事制度を導入しています。



採用

従来の新卒一括採用（メンバーシップ型雇用の継続）と、経営・事業戦略実現のために必要なスキルを持った人材のキャリア採用を両輪として、人材の採用を行っています。新卒一括採用では、入社後の育成やローテーションを通して、5年、10年先の芝浦機械グループを担う従業員として、リーダーシップ、海外志向性を持った学生を中心にジェンダーや国籍を問わず人物本位で採用を実施しています。

キャリア採用では、ジョブ型雇用を基本とし、変わりゆく外部環境へ対応するため、特に新規分野（IT・エネルギー）などにおいて、従来の機械工学にとどまらず、物理や化学、情報工学他、幅広い学術分野における知見を有する人材を採用する方針を掲げています。特に高いスキルを有する高度プロフェッショナル人材に関しては、専門職として総合職とは異なる柔軟な給与体系を設けています。



TOPIC

採用活動の取り組み

学生との早期接点を図るため、インターンシップとして仕事体験セミナー、若手社員や女性社員との交流会を実施し、企業理解の促進とキャリア形成支援に努めています。

「仕事体験セミナー」では射出成形機の設計・開発業務を体験し、学生に当社の事業や働く環境をリアルに感じていただくことで、相互理解の深化と採用ミスマッチの防止を図っています。学生にとっても、将来のキャリアビジョンや働くことの意味を具体的に考えるきっかけとなる内容にしています。

また、ダイバーシティとインクルージョンの観点から、女性活躍推進の取り組みも強化しています。「女性社員との交流会」を通じて、実際のキャリア形成やワーク・ライフ・バランスなどについて率直な対話を行い、働くイメージの明確化を支援しています。このような取り組みを通じて、ジェンダーを問わず誰もが安心して働ける職場づくりを目指し、採用活動につなげています。



人材育成

今後の社会課題解決と企業価値向上を両立させるため、「自ら考え自ら行動」し、キャリア自律により「変革」と「革新」を成し遂げる人材の育成を基本方針としています。

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教育や、博士号や技術士など技術者として高度な資格を有する人材から資格取得のアドバイスなどを行っています。このように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製造技術、生産管理、原価管理等、モノづくりの基礎知識を得るための研修を展開し、多分野で活躍できる人材の育成を行っています。

リスキリング

働き方の多様化や技術の進展などによる産業構造の根本的な変化によって、今後新たに必要となる知識やスキルを習得することを目的に、人材の再教育や再開発をするリスキリングにも着手しています。

グローバル人材教育

グローバル市場で活躍できる人材の育成を目指したプログラム「グローバル人材育成教育」があります。さらに、受講者相互で同じ時間を共有し、組織を越えた横のつながりをつくることも、教育目的の一つです。

エンゲージメント向上に向けた取り組み

従業員が熱意を持ち、いきいきとした状態で働くための個人支援・職場環境改善を目的とした従業員エンゲージメントサーベイを、ストレスチェックと同時に実施しています(2024年度実施率100%)。高エンゲージメント者・準高エンゲージメント者の割合は21.3%、高ストレス者の割合は11.4%となり、更なる改善が必要と捉えています。2024年度の取り組みとして、管理職向け研修会の実施や人事部門にて従業員一人一人のコンディション及び職場環境等を詳細に把握することを目的とした職務状況の調査を実施しました。引き続き、職務状況の調査分析結果等を活用するなど、エンゲージメントの向上・高ストレス者の低減へ取り組んでいきます。

人間尊重の基本方針

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及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。

ダイバーシティとインクルージョンの取り組み

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。

多様な人材の活躍推進

ジェンダー、国籍、年齢等にとらわれない人物本位の採用、各人の適性に応じた適材適所の職場配置を推進しています。

ダイバーシティとインクルージョンの取り組み、ワーク・ライフ・バランス、安全と健康などは以下ホームページをご覧ください。

サステナビリティ(社会)  <https://www.shibaura-machine.co.jp/jp/sustainability/shakai/>



知的財産

価値創造の基盤としての知的財産戦略

芝浦機械グループは、「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。」という経営理念のもと、社会課題の解決と持続的な企業価値向上を目指しています。

知的財産戦略は、この経営理念を実現するための重要な基盤です。私たちは、持続的な成長と社会貢献を実現するため、知的財産戦略を事業戦略・技術戦略と三位一体で推進していきます。

事業戦略を加速する知的財産活動

技術企画部の知的財産部門が、グループ全体の知的財産を横断的に管理し、各製品開発部門を専属でサポートしています。知的財産権の調査・創出・取得・権利化・維持だけでなく、事業戦略に基づく知的財産戦略の立案・推進支援も行っています。

各部門の重要会議にも参加することで、事業戦略と知的財産戦略の連携を強化し、相乗効果を高めています。

特許創出においては、技術者への教育等による支援及び定着を行い、全社的な知的財産意識の向上を図っています。

技術企画部の知的財産部門が各製品開発部門をサポート



攻めの知的財産戦略による市場創造

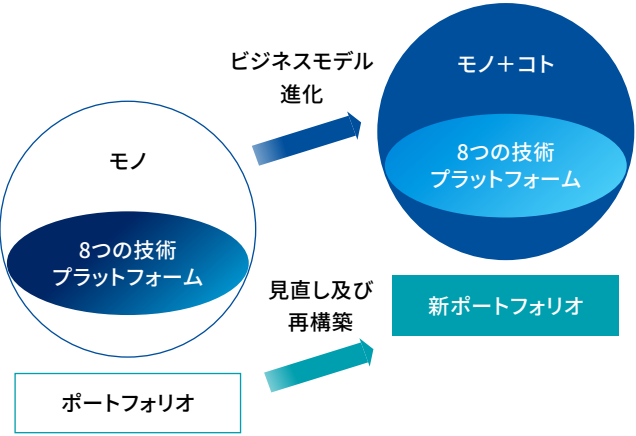
「8つの技術プラットフォーム」[P.16-17](#)を基盤に、「モノ+コト」によるビジネスモデルを進化させ、常に新たな価値を創造しています。

これらの成果を独自技術の知的財産権として保護し、強固な知的財産ポートフォリオを構築しています。

構築にあたっては、最重要課題について、知的財産部門全体で業界情報・自他社特許情報など様々な情報の分析を行い需要課題に即した特許創出を行う、「戦略特許創出活動」を進めています。

このように、戦略的に構築した知的財産ポートフォリオを活用することで、市場競争力の強化だけでなく、新たな市場の創造にも挑戦していきます。

攻めの知的財産戦略による市場創造

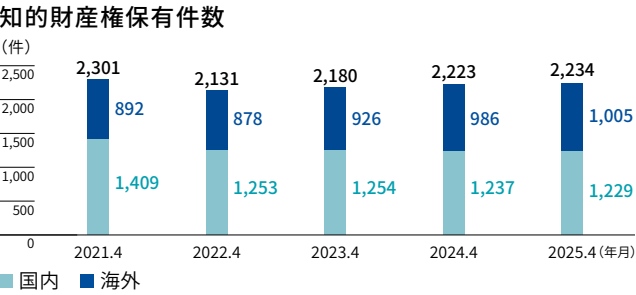


未来への投資：知的財産人材の育成と知的財産の活用

将来を見据え、知的財産専門人材の育成にも力を入れています。専門知識・スキルを備えた人材を育成することで、より高度な知的財産戦略を展開し、持続的な成長を続けていきます。

私たちは、知的財産戦略を攻めの経営ツールとして活用し、お客様への価値提供を最大化し、社会の発展に貢献していきます。

また、研究開発等で創出された知的財産を特許権等で保護し自社製品への活用を積極的に進めています。



サプライチェーンマネジメント

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。

芝浦機械グループにおける資材調達方針

芝浦機械グループの基本方針

1. 法令・社会規範等を遵守します。
2. 調達取引先(候補を含み、以下同じとします。)に対して公正な取引の機会を提供します。
3. 調達取引先とともに企業の社会的責任を果たす調達活動に取り組みます。
4. 調達取引先と、相互理解と信頼関係に基づく調達活動を実施します。

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のもと、環境負荷の少ない製品・部品・材料・原料の調達(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2023年12月の改訂で環境関連物質リストの見直しと追加を行い、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。

遵法

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教育しています。主な取り組みとしては、以下のとおりです。

- 社内遵法教育の実施(2024年5回実施)
- 調達内部監査の実施(2024年9回実施)
- 社外講習会(Web講習会含む) などへの参加

調達関係担当者を中心に必要不可欠な下請法の教育の実施や不正のない社会ルールに従った「CSR調達」を目指し、改善や対策を指導しました。また、全社リスク管理の中で、リスクマネジメントを実施し対応しています。

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。

人権リスク低減に向けた取り組み

「責任ある鉱物調達方針」として、芝浦機械グループは、企業の社会的責任を果たすため、コンゴ民主共和国やその周辺国で採掘された鉱物(錫、タンタル、タングステン、金)において、人身売買、強制労働、児童労働などの人権侵害や環境破壊等を起こしている武装勢力の資金源となっている紛争鉱物について、不使用に向けた取り組みを推進します。

紛争鉱物使用の可能性を確認した場合は、調達取引先に情報の開示をお願いするとともに、不使用化に向けた取り組みを行っていただくようお願いしています。

環境

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。

芝浦機械グループ環境方針

基本方針

- 1. 豊かな地球環境・社会の持続を目ざし、芝浦機械グループとしての役割を果たします。
- 2. 環境に関する国際規格、法令、協定、指針、自主基準等を順守します。
- 3. 事業活動を通じて社会的課題の解決に貢献します。
- 4. 環境負荷の低減、資源の有効活用、生物多様性の保全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。

環境アクションプラン

国連気候変動枠組条約第21回締約国会議（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年度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は、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2次環境アクションプラン」の2024年度の取り組み結果は、以下のとおりです。

| （）内は基準年である2013年度比増減率 |                                   |                   |                    |                                    |
|----------------------|-----------------------------------|-------------------|--------------------|------------------------------------|
| 取り組み項目（指標）           |                                   | 2024年度実績          | 2025年度目標           | 長期目標2030年度                         |
| 地球温暖化の防止             | CO2排出量の削減（t／億円）                   | 12.2（▲56%）        | 16.4（▲41%）         | 13.8（▲50%）                         |
| 資源の有効活用              | 排出物排出量削減（t／億円）                    | 1.67（▲52%）        | 2.00（▲42%）         | 1.20（▲65%）                         |
| 化学物質の管理              | 化学物質排出量削減（kg／億円）                  | 25.7（▲67%）        | 42.5（▲45%）         | 40.0（▲48%）                         |
| グリーンマネジメント           | 生物多様性保全<br>（生態系ネットワーク）            | 地域環境美化活動<br>への参加  | 富士山環境保全<br>活動への参画  | 富士山環境保全活動への参画                      |
|                      | 再生可能エネルギー<br>（太陽光発電利用・未利用エネルギー使用） | 電気使用量の<br>0.1%を発電 | 電気使用量の<br>7.5%超を発電 | 電気使用量の20%超を発電                      |
|                      | Scope3の取り組み<br>（上流・下流負荷の把握）       | 下流の負荷把握           | 下流の負荷把握            | 環境負荷低減活動の強化                        |
|                      | グローバルなEMS*構築<br>（海外現地法人との連携強化）    | 1回／月定例報告          | 1回／月定例報告           | 外部インフラ調査、海外環境内部<br>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<br>（管理レベル向上）          | 環境負荷把握            | 環境負荷把握             | 管理強化と環境負荷低減推進                      |

※ Environmental Management System  
※ 目標の対象範囲は国内連結会社（目標数値については海外連結会社を含め見直し予定）  
※ CO<sub>2</sub>排出量の削減目標は総量目標であり、純排出量目標ではありません。

水資源への取り組み

当社は、「芝浦機械グループ環境方針」において、「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、法令順守、環境調和型の製品の開発・提供、事業活動に関わる環境負荷低減、生態系の保護、資源やエネルギーの有効活用の促進等を掲げ、環境保全活動に積極的に取り組んでいます。

水は、人々の生活や事業活動において欠くことのできない貴重な資源です。当社は、水は限りある重要な資源と認識し、「芝浦機械グループ環境方針」に基づき、水の有効活用、適正な排水管理、水質汚染の防止等の環境保全活動に取り組み、持続可能な水資源の確保に貢献していきます。

製品の環境配慮

当社では、「製品使用段階のCO<sub>2</sub>排出量」がライフサイクル全体のCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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。

環境配慮商品の事例

**全電動式射出成形機 EC230SXIII S-Concept**

全電動式射出成形機「EC230SXIII S-Concept」はヒーターカバーの形状を見直すことで保温性能の向上により従来機種に対しヒーターの消費電力を24％削減しました。その結果、排出されるCO<sub>2</sub>排出量が年間1.4t削減されます。



**門形マシニングセンタ MPC-Hシリーズ**

高速回転主軸には通常ミスト潤滑が採用されますが、主軸部にベアリンググリース潤滑を採用することにより、ミスト潤滑で使用するエアーが不要になるためエアー供給元のコンプレッサーの稼働時間を削減し、消費電力を削減しています。



環境調和型製品（ECP※1）の開発と環境負荷低減

環境調和型製品は、設計指針と3R※2を考慮した「環境調和型製品設計ガイド」に基づき、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。完成後に環境調和型製品認定申請書により評価を行い、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。

また環境調和型製品として登録された全ての製品に対し、原材料から、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）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い「CO<sub>2</sub>排出削減量※3」を算出しています。

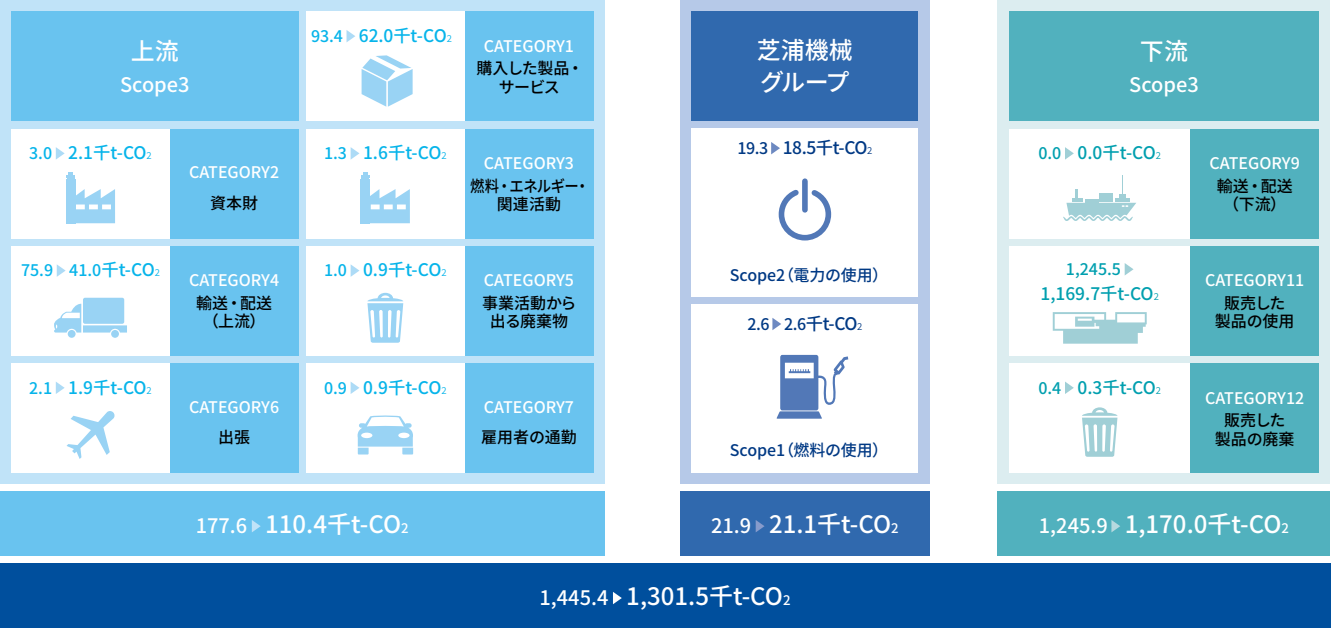
※1 Environmentally Conscious Products  
※2 Reduce Reuse Recycle  
※3 従来機種から省エネルギー性能の高い環境調和型製品への置き換えにより削減できたとみなすCO<sub>2</sub>排出量

サブ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、サブライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量の把握、算定をしています※2。

※1 環境省「サブ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」をもとに算定  
※2 Scope3の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。

2023年度実績 ▶ 2024年度実績



気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言に基づく開示

当社グループは2023年6月に、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD※) 提言への賛同を表明し、TCFD提言の枠組みに基づき「ガバナンス」「戦略」「リスクマネジメント」「指標と目標」の4項目について、適切な情報開示に努めています。今後も様々な取り組みを通じ、気候変動への対応を進めていきます。

※ TCFDとは気候関連の情報開示及び金融機関の対応をどのように行うかを検討するために設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース」を指します。TCFDは企業等に対し、気候変動リスク・機会に関する項目について開示することを推奨しています。

ガバナンス

当社は、サステナビリティ推進委員会を中心とする「サステナビリティ推進体制」[P.42](#)にて気候変動分野を含めたサステナビリティの推進をしています。サステナビリティ推進委員会は、委員長は社長、委員は役付執行役員で構成され、当社グループの諸活動がステークホルダーに適正に評価されるよう、各執行機関に必要な提言を行っています。各執行機関よりサステナビリティに関わる事項について、原則四半期に一度提案・報告され、気候変動に関わる

方針や活動を含めサステナビリティ推進委員会で審議・決定されています。取締役会は、サステナビリティ推進委員会の活動に関する報告を受けるなど、適切に監督を行っています。

戦略

当社に影響を与える気候関連のリスクと機会を識別し、その財務的影響を把握するため、シナリオ分析を実施しました。分析対象は成形機・工作機械・制御機械の3セグメントのバリューチェーン全体で、当社の全ての既存事業をカバーしています。  
2030年と2050年を時間軸として設定し、各年度時点における財務影響を評価しました。

シナリオ分析の前提

| 項目       | シナリオ分析における前提                                      |
|----------|---------------------------------------------------|
| 対象範囲     | 3セグメント (成形機・工作機械・制御機械) のバリューチェーン全体<br>※ 全既存事業をカバー |
| 分析時間軸    | 2030年、2050年                                       |
| 時間的範囲の定義 | 短期：2025年<br>中期：2030年<br>長期：2050年                  |
| 対象温度シナリオ | 4℃シナリオ、1.5℃シナリオ                                   |

対象温度シナリオの詳細

| シナリオ     | 想定内容                                                                         | 参照シナリオ                                            |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 4℃シナリオ   | 産業革命前から2100年までの世界平均気温が最大4℃上昇し、台風や洪水などの物理的被害が激甚化し、技術発展・社会変容が十分進まないことを想定したシナリオ | 移行リスク：IEA STEPS, APS<br>物理リスク：IPCC SSP5-8.5,3-7.0 |
| 1.5℃シナリオ | 産業革命前から2100年までの世界平均気温上昇を1.5℃未満に抑えるために、技術発展・社会変容が進むことを想定したシナリオ                | 移行リスク：IEA NZE<br>物理リスク：IPCC SSP1-1.9,1-2.6        |

シナリオ分析の評価プロセス

分析プロセスとして、まず初めに対象事業のバリューチェーン全体において想定されるリスクと機会を洗い出し、その中から特に自社に対する影響が重大と考えられる項目を抽出しました。  
次に、抽出した各項目について、4℃・1.5℃シナリオで想定される外部環境や自社事業の状況を整理した後、各項目が自社に影響を与えるロジックを検討しました。  
その後、各項目のロジックに沿った外部データ等を参照し、財務影響を試算しました。最後に、財務影響評価の結果を受けて、各項目に対する取り組みの方針を検討し、必要に応じて取り組みの進捗を管理する指標や目標を設定しました。  
上記の前提で分析を行い識別したセグメントごとのリスクと機会のうち、重要度・優先度の高い項目とその財務影響は次のとおりです。

## 成形機セグメント

| 種別    | カテゴリ     | サブカテゴリ         | 想定される影響                                                                                         | 時間軸 | バリューチェーンの箇所    | 財務影響※ |       |       |       | 対応策                                                             |
|-------|----------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----------------|-------|-------|-------|-------|-----------------------------------------------------------------|
|       |          |                |                                                                                                 |     |                | 4℃    |       | 1.5℃  |       |                                                                 |
|       |          |                |                                                                                                 |     |                | 2030年 | 2050年 | 2030年 | 2050年 |                                                                 |
| 物理リスク | 急性リスク    | 気象災害の増加        | 台風や豪雨の激甚化・頻発化により、工場・倉庫の施設・設備が浸水被害に遭い、操業が停止することにより販売機会損失が生じる。                                    | 長期  | 製造             | 小     | 小     | 小     | 小     | 自社工場に関するBCPを策定し、生産効率を考慮した上で生産拠点の分散化を図る。                         |
| 物理リスク | 急性リスク    | 気象災害の増加        | 気象災害の激甚化によりサプライヤーが被災し、製品に使用する部品の転注を余儀なくされ、生産が遅延する。                                              | 長期  | 調達<br>製造<br>販売 | 中     | 中     | 中     | 中     | 生産拠点を中国、タイ、インドを含めて分散化することで現地調達網を拡充する。                           |
| 機会    | 製品及びサービス | EV用バッテリー需要への対応 | EV需要が伸びることで、リチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置（BSF）の販売機会が拡大する。                                            | 中期  | 製造<br>販売       | 中     | 大     | 大     | 大     | 北米、欧州、インド等新規市場を開拓する。<br>BSFの広幅、高速への要求に対応することで、生産効率の良い次世代機を開発する。 |
| 機会    | 製品及びサービス | 成形工場の脱炭素化への対応  | 成形工場の脱炭素化への移行に伴いエネルギー消費を削減するため、従来の油圧式射出成形機から、電動式射出成形機への置き換え需要が増加し（特に超大型機分野）、電動式射出成形機の販売機会が拡大する。 | 中期  | 製造<br>販売       | 小     | 大     | 中     | 大     | 油圧式射出成形機から電動式射出成形機への置き換え需要を取り込む体制を構築する。                         |

※ 営業利益への影響額:「小」1億円未満、「中」1億円以上20億円未満、「大」20億円以上

## 工作機械セグメント

| 種別    | カテゴリ      | サブカテゴリ                 | 想定される影響                                                                       | 時間軸 | バリューチェーンの箇所 | 財務影響* |       |       |       | 対応策                                                       |
|-------|-----------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----|-------------|-------|-------|-------|-------|-----------------------------------------------------------|
|       |           |                        |                                                                               |     |             | 4℃    |       | 1.5℃  |       |                                                           |
|       |           |                        |                                                                               |     |             | 2030年 | 2050年 | 2030年 | 2050年 |                                                           |
| 移行リスク | 法制度・政策リスク | 火力発電の抑制政策の推進           | CO <sub>2</sub> 排出量の多い石炭火力発電などの火力発電プラントの新規建設の抑制により、従来型の火力発電設備向けの製品の販売機会が減少する。 | 長期  | 販売          | 小     | 小     | 小     | 小     | CO <sub>2</sub> 排出量の少ない再生可能エネルギー分野（具体的には風力発電）向けに販売をシフトする。 |
| 機会    | 製品及びサービス  | 再生可能エネルギープラント関連部品の需要増加 | 各国で再生可能エネルギー導入促進政策が推進され、風力発電設備の需要の高まりに伴う大型工作機械の販売機会が拡大する。                     | 中期  | 製造販売        | 中     | 中     | 中     | 中     | 洋上風力発電装置の部品加工向けに、製品開発を進める。                                |

※ 営業利益への影響額：「小」1億円未満、「中」1億円以上20億円未満、「大」20億円以上

## 制御機械セグメント

| 種別    | カテゴリ     | サブカテゴリ     | 想定される影響                                                                                                                      | 時間軸 | バリューチェーンの箇所 | 財務影響※ |       |       |       | 対応策                                                                           |
|-------|----------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------------|-------|-------|-------|-------|-------------------------------------------------------------------------------|
|       |          |            |                                                                                                                              |     |             | 4℃    |       | 1.5℃  |       |                                                                               |
|       |          |            |                                                                                                                              |     |             | 2030年 | 2050年 | 2030年 | 2050年 |                                                                               |
| 移行リスク | 市場リスク    | 部品調達コストの増加 | 脱炭素化への移行計画やGHG排出量削減目標などの気候関連情報開示の制度化が進み、Scope3排出量を削減するため、環境負荷の小さい原材料・部品の調達が必要となり、調達コストが増加するとともに調達難による在庫増加により、キャッシュ・フローが減少する。 | 中期  | 調達          | 中     | 中     | 中     | 中     | 環境負荷の小さい部品（カーボンフットプリントの小さい部品）への置き換えの際に、コスト上昇を抑えるため、より低コストの部品を使用するように設計変更を進める。 |
| 機会    | 製品及びサービス | 省エネ製品の開発   | 顧客のカーボンニュートラルに向けた取り組みが進むことで、製造プロセスのエネルギー消費削減に貢献する省エネ性能の高い製品の販売機会が拡大する。                                                       | 長期  | 製造販売        | 小     | 小     | 小     | 中     | 製品開発段階において省エネ性能の高い部品や製造システムを検討する。                                             |

※ 営業利益への影響額:「小」1億円未満、「中」1億円以上20億円未満、「大」20億円以上

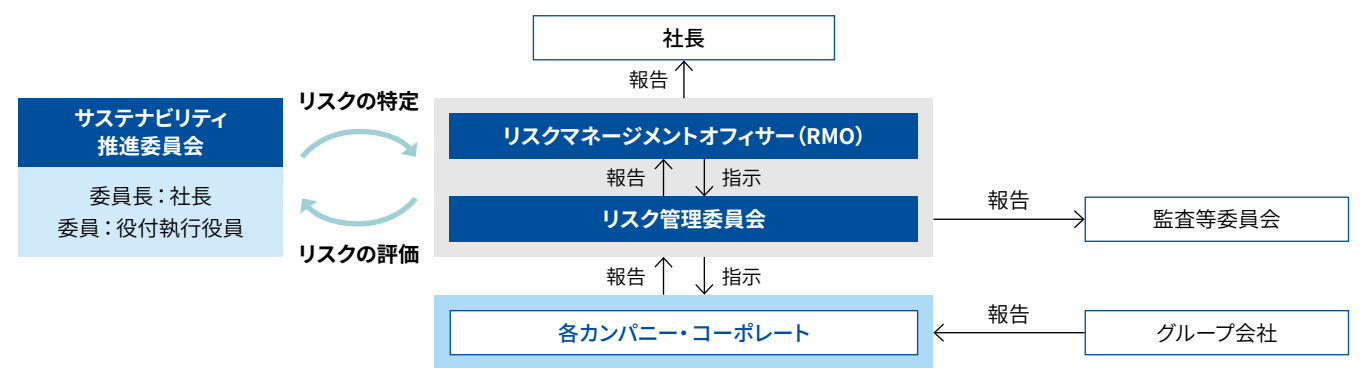
➤ リスク管理

## リスクマネジメント体制

当社グループのリスクマネジメント体制としては、リスク管理委員会を設置しており、各カンパニー・コーポレートでは、日常の管理活動の中でリスク予知、予防活動及び自己点検等のモニタリングを行っています。

当社グループの経営上の気候関連リスクの特定、評価、管理体制としては、リスク・コンプライアンスマネージメント規程に基づき、社長が任命したリスクマネージメントオフィサー（RMO）を最高責任者とし、RMOを委員長として管理部門・本部長・カンパニー長で構成されているリスク管理委員会が実施しています。

## 気候関連のリスクマネジメント体制



指標と目標

当社グループは、国連気候変動枠組条約第21回締約国会議（COP21）で採択された国際的な枠組みである「パリ協定」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年度を最終年度とする長期目標を設定しています。

気候変動に関しては、Scope1、2のCO<sub>2</sub>排出量を2030年度までに2013年度比で50%削減（13.8t-CO<sub>2</sub>／億円）する原単位目標、再生可能エネルギーの使用量を2025年度に電気使用量の7.5%超、2030年度に20%超とする目標を設定しています。この目標は、気候変動の緩和を目的としており、「パリ協定」の国際目標に貢献することを目指しています。

気候関連の目標及び実績

|                                                   | 2013年度<br>(基準年) | 2024年度<br>実績         | 2025年度<br>目標          | 2030年度<br>目標               |
|---------------------------------------------------|-----------------|----------------------|-----------------------|----------------------------|
| CO <sub>2</sub> 排出量の削減<br>(t-CO <sub>2</sub> ／億円) | 27.6            | 12.2 (▲56%)          | 16.4 (▲ 41%)          | 13.8 (▲ 50%)               |
| 再生可能エネルギー<br>(太陽光発電利用・<br>未利用エネルギー使用)             | —               | 電気使用量の0.1%を<br>太陽光発電 | 電気使用量の7.5%超を<br>太陽光発電 | 電気使用量の20%超を<br>再生可能エネルギー発電 |

※ 目標の対象範囲は国内連結会社（目標数値については海外連結会社を含め見直し予定）  
※ ( ) 内の数値は基準年である2013年度比増減率  
※ CO<sub>2</sub>排出量の削減目標は総量目標であり、純排出量目標ではありません。

Scope1、2、3排出量の目標及び実績

(単位：千t-CO<sub>2</sub>)

|                                    | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度  | 2024年度  | 2030年度<br>(目標) |
|------------------------------------|--------|--------|--------|---------|---------|----------------|
| Scope1                             | 2.8    | 2.7    | 2.7    | 2.6     | 2.6     | 1.7            |
| Scope2<br>(ロケーション基準)               | 18.6   | 18.8   | 21.0   | 19.3    | 18.5    | 11.1           |
| Scope1、2 合計                        | 21.4   | 21.5   | 23.7   | 21.9    | 21.1    | 12.8           |
| Scope3                             | 881.8  | 820.3  | 842.1  | 1,423.5 | 1,280.4 | 510.0          |
| 合計                                 | 903.2  | 841.8  | 865.8  | 1,445.4 | 1,301.5 | 522.8          |
| 【参考】原単位<br>(t-CO <sub>2</sub> ／億円) | 22.5   | 20.5   | 18.8   | 13.5    | 12.2    | 13.8           |

※ 目標の対象範囲は国内連結会社（目標数値については海外連結会社を含め見直し予定）  
※ 環境省「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」をもとに算定  
※ Scope3の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。

脱炭素に向けた移行計画

当社のオペレーションによるCO<sub>2</sub>排出量の削減

CO<sub>2</sub>排出量の2030年度の削減目標の達成に向けて、中期経営計画「中計2026」に伴う工場再編計画に基づいた太陽光発電パネルの設置計画を進め、太陽光発電やその他の再生可能エネルギーを活用していくことで、Scope2排出量の削減を図っていきます。

当社のサプライチェーンでのCO<sub>2</sub>排出量の削減

Scope3排出量に関しては、これまで自動車の軽量化を通じた環境負荷低減への貢献、ストーンペーパーやセルロースナノファイバー等の環境負荷が低い新素材開発への貢献、EVの普及や蓄エネ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量産への貢献などを通じて、削減に貢献してきました。

今後は、製品の徹底したダウンサイジングにより材料の使用量を削減し、材料の生産に必要なエネルギー使用量を削減するなど製品を起点としたCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組む他、電動化技術や制御技術、摺動と回転の技術を活かした省エネ技術を組み込み、製品のエネルギー使用量や油の使用量を削減するなど製品の使用におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組めます。さらには、創エネ技術の開発によるCO<sub>2</sub>排出量の削減にも取り組めます。

また、当社のデジタルトランスフォーメーション「SHIBAURA DX」による「技術とモノづくりの革新」が生み出す「完成度99.7%を実現するリアルとデジタルを融合した空間、Virtual Lab.」は、開発時の試作レス・検証レスを実現し、サプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量を削減します。さらには、Virtual Lab.を産学連携の拠点として提供し、CO<sub>2</sub>排出量削減など社会的課題の解決に貢献する技術を創出していきます。

環境会計、地球温暖化防止、環境データなどは以下ホームページをご覧ください。

サステナビリティ(環境)  <https://www.shibaura-machine.co.jp/jp/sustainability/kankyo/>



## 社長×社外取締役鼎談



芝浦機械の企業文化と強み、中期経営計画「中計2026」、ガバナンスの強化、ESG経営などについて  
坂元社長と今村社外取締役、早川社外取締役が率直な意見交換を行いました。

社外取締役

## 今村 昭文

弁護士。複数社で社外役員を歴任。2021年6月より当社社外取締役（監査等委員）。当社指名諮問委員会委員。

代表取締役社長

## 坂元 繁友

1983年に当社入社。技術部門を経て企画本部長、グローバル戦略室長、コンプライアンス本部長、輸出管理部長、工作機械ユニット長を歴任。2020年2月より当社代表取締役社長。

社外取締役

## 早川 知佐

カルビー（株）IR本部長、財務経理本部長を歴任、2023年より同社執行役員カルビーアジア・オセアニアリージョンCFO。税理士、CMA（証券アナリスト）。2020年6月より当社社外取締役。当社指名諮問委員会委員。

## 外部から見た企業文化と強み

**今村** 当社の強みは、卓越した技術力と生産力で大型から超精密まで幅広い機械をつくることができることです。また従業員が実直・真面目で、会社の技術や製品に自信と誇りを持っているところも強みだと思います。一方、少し控えめな印象があり、自社の強みをもっと積極的にアピールしても良いのではないかと思います。その意味では、当社として初めて制作したテレ



ビCMはブランディングの面でも画期的な試みだったと感じています。

**早川** テレビCMのキャッチコピー「まだこの世界にないモノを、つくるマシーンを、つくる。」で表現されているように、当社にしかできないモノづくりで社会に貢献する、という誇りを持っていることは素晴らしい企業文化です。また、序列を尊重し、上下関係がしっかりしていることは良いことですが、少し保守的な印象を持っています。

**坂元** 真面目さや技術への誇りは、当社が大事にしていることなので、そこを評価いただけるのはありがたいです。一方、確かに少し保守的で、変わることに對して

少しネガティブな面もあり、そこを何とか変えたいと思い中期経営計画「中計2026」に取り組んでいます。産業構造が変わっていく中で、当社も変わらなければ生き残れませんので、そのあたりをぜひご指導いただければと思います。

## 「中計2026」の初年度を終えて

**今村** 「中計2026」では、米国政権の保護主義政策によって自動車産業の不透明感が高まり、多くの企業が設備投資を躊躇している中、この状況をどう乗り超えていくかが課題となります。売上を伸ばすことが難しい現状では、生産の効率化で収益を上げる方法を考え、これまでのやり方を変えていく必要があります。先ほど保守的という話があったように、これまでのやり方を変えることに少し抵抗感がある社風と感じていますが、そこはトップダウンだけではなく、従業員一人一人が考えて変えていく新たな文化が生まれてくることを期待しています。

**早川** 2024年度は、売上高、利益を大きく伸ばした2023年度とほぼ同水準の売上高、利益を上げることができ、中期経営計画の初年度として好調なスタートを切ったように見えますが、外部環境の変化により受注高が伸び悩み、見た目に反し厳しい1年だったと感じています。実際、取締役会でも当該年度の着地についてよりも、先の受注をいかに増やしていけるかについて議論されていました。

**坂元** ご指摘のように「中計2026」策定時の前提条件が変わり、特に米国政権の保護主義政策の影響を大きく受けており、「中計2026」の目標値も含め見直しを検討する必要があると考えています。当社の事業は、自らマーケットをつくるというよりも、お客様がマーケットをつくり、そこに必要な生産設備を提供していくものです。現状は多くの企業が設備投資を様子見している状況で、今は当社にとって我慢の時と考えています。

前中期経営計画中に取り込むことができたリチウムイオン電池向けセパレータフィルム用の押出成形機（BSF）のような特需は、設備産業の生産工程が変わる中で設



備が更新される時に発生します。ただ特需は数年に1回しかないため、それだけを追いかけ続け

るのは非常に難しいです。そのため、基幹産業などマーケットが大きくボリュームを確保できる領域で利益を上げていく構図もつくっておかなければなりません。今はヒット商品を狙うのではなく、射出成形機や工作機械などの基幹事業を愚直に伸ばしていくことに注力していくことが重要だと考えています。

**今村** 利率率が上がらない原因がどこにあるのかをもう一度皆で考えて、売上を追うよりも利率率を上げることをこの我慢の時に進めるべきだと思います。今はサービス事業やシステムエンジニアリングの強化、沼津工場の再編など、効率化による利益の最大化を進めるとともに、次世代電池向けの研究開発も加速していくことが重要だと思います。

**早川** ここまで外部環境が変わってしまうと「中計2026」における数値目標達成はかなり難しいと思いますが、当社は幅広い分野に対応できる技術力と製品群を持ってお



り、地域としても北米と中国の他にも、インド、欧州、中東、アフリカなどはまだ伸ばせる余地はあると思います。また、安定収益が見込めるサービス事業などを増やしていくことは引き続き進めるべきだと思います。

**坂元** このような状況が続くと「中計2026」策定時に掲げた数字は、見直さざるを得ないと考えていますが、これはお客様の設備投資が中止となったのではなく延期している状態なので、単に「下げる」ということではなく、「後ろ倒しになる」という意味になります。いずれにしても今の状況では売上が上がりませんので、利率率を上げるために効率化を進めるしかありません。そのために

は固定費が偏らず操業していける体制を構築することが必要で、人の流動化やマルチ化を早急に進めていきたいと考えています。

### 更なるガバナンスの強化に向けた課題

**今村** 当社は、法令や社内規程の遵守などについては本当にしっかりしており、これは非常に良い点です。一方、改善を要する点としては、社内通報制度の周知や利用促進のアプローチが少ない点です。従業員が相談しやすい環境をつくり、相談について丁寧に対応することは、従業員の安心感につながり、そして職場環境が改善していく効果もありますので、当社ももっと活用するべきだと思います。

今後は、人事戦略や資本政策などがますます重要になってきますので、バックオフィスを更に充実させることが必要だと思います。外部で様々な経験をしたプロフェッショナル人材を採用することで、新たな発想も生まれてくるはずです。  
**坂元** 社内通報制度については、ご指摘のとおりもっと意見を言える雰囲気をつくらなければならないと思っており、更なる周知や利用促進に向けた改善を進めています。バックオフィスのプロフェッショナル人材については人事総務部長も外部から採用し、外部で様々な経験をした人材を増やしているところです。

**早川** 今のような先行き不透明な時こそ、短期ではなく長期の視点を持って経営判断していくべきだと思っています。例えば、現場を短期の売上確保に走らせてしまうと不正も起こりやすくなり、また利益率の低い案件を多く受注してしまうかもしれません。

そういう動きにならないように長期的な視点を持った経営判断が必要です。

また、当社の取締役会は、豊富な経験や専門性の高い方が集まった多様性のある構成になっており、忌憚のない

意見や活発な意見交換が行われています。ただ、取締役会の議題として、月次報告や受注状況などの細かい報告が多く、サステナビリティや人材戦略、DXなど、全社にまたがる重要な課題についてもう少し議論する時間を増やしていくことが必要だと思います。

**坂元** ご指摘のように、先行きが不透明な今こそ短期的な視点ではなく長期的な経営判断が必要というのは同感です。短期の売上確保に走らせるのではなく、当社の長期的成長に向けた施策に注力していきます。取締役会の議題についても、月次報告や受注状況などの報告は極力縮小して、本来議論すべき重要テーマを抽出し、議論を深めていきたいと思います。

### ESG経営についての評価

**早川** 当社の場合、環境であれば、環境対応した当社の製品を使ってもらうこと自体で社会の環境負荷を低減できるところが特徴です。自社の製造工程における環境負荷低減にもしっかり取り組みながら、一番はモノづくりで貢献できるところが当社ならではの取り組みになると思います。また人材についての課題は、重要な役職に就く女性がまだ少ない点です。これについては、私も女性の立場として、改善に向けた意見を積極的に出していきたいと思います。

**今村** おっしゃるとおり当社は、製品をお客様に使ってもらうこと自体で、社会の環境負荷低減に貢献しています。そういう意味で、新たな技術開発を進めることによって更にその貢献度を高めていくことを期待しています。

また、今、企業にとって最も重要なことは人材の確保です。当社においても様々な施策を行っていますが、社会の流れはもう少し先を行っていると感じます。採用と育成、職場環境の整備などあらゆる角度からの施策を進めて、従業員が働きやすく、誇りとやりがいを感じながら成長していける会社にしていくことが重要です。

**坂元** 製造業が直面するメガトレンドにおける社会課題、その中でお客様が直面する課題の解決に貢献することが当社の使命であると考えており、お二人がおっしゃ

るとおり、環境については、当社の製品がお客様に使われることによる環境負荷低減は大きく、そこに注力していくことが当社ならではの貢献になると思っています。

人材戦略は「中計2026」でも最重要テーマの一つと捉えています。「企業価値の源泉=人的資本」という考えのもと、戦略的な人材の採用・配置・育成・活用・評価を体系的に進めるとともに、従業員一人一人の経験・志向・能力を正確に把握し、最適に活かしていくタレントマネジメントを深化させていきたいと考えています。

### 社外取締役としての役割

**坂元** 当社の取締役会は、スキルのバランスは取れていて、専門的かつ多角的なご指摘をいただける構成であると認識しています。当社は株主・投資家目線を持つという点においてまだ不十分な面があると考えていますので、特に社外取締役の皆様には、株主の代表でもあるという立場から、株主・投資家目線でのご意見をぜひともいただきたいと思っています。

**今村** 私は弁護士の立場で、特にコンプライアンスについて注視していきたいと思っています。また、各カンパニーからの事業報告や「中計2026」の進捗についての報告がなされる中で、コンプライアンスを含むサステナビリティに関する理解が進んでいないと感じる場面もあります。それについては、改めて勉強する機会を設けるなどして全社で共通認識を持つ必要があり、そのような活動を進めて行く中で私も貢献できればと思っています。

**早川** 私は、IRや財務の経験を活かし、M&Aのような大きな案件について、的確に成長機会を捉えているか、リスクの見積りに甘さがないかといった部分を引き続き注視していきたいと思っています。

投資家視点で言えば、特に短期志向の投資家は、その時々で要求することが変化します。その要求に適宜対応することも大切ですが、本当の企業価値を見て長期で



投資してくれる投資家に対して、しっかりと対話を重ねていくことが最も重要だと思っています。そういった面でも私の知見を活かして、的確にアドバイスしていきたいと思っています。

### ステークホルダーへのメッセージ

**今村** 投資家の皆様には、芝浦機械が自分たちにしか作れない付加価値の高い製品を提供し、グローバルで競争力を持っている会社であることと、当社の事業が、環境問題をはじめとした社会課題の解決に大きく貢献していることをもっと知っていただきたいと思っています。そして当社としても、それをもっと社会にアピールすることで、新たな投資を呼び込めるのではないかと思います。

**早川** 当社にしか作れないものであれば、もう少し利益率を高くすることができるのではないかと考えています。もしかすると当社の技術力がお客様に正しく認識されていないのかもしれませんが、当社としても自己評価が低いのかもしれません。ぜひ、当社従業員の一人一人が芝浦機械の価値の高さに自信を持つだけでなく、それをもっとアピールし、お客様や社会に認識してもらえたら良いと思います。

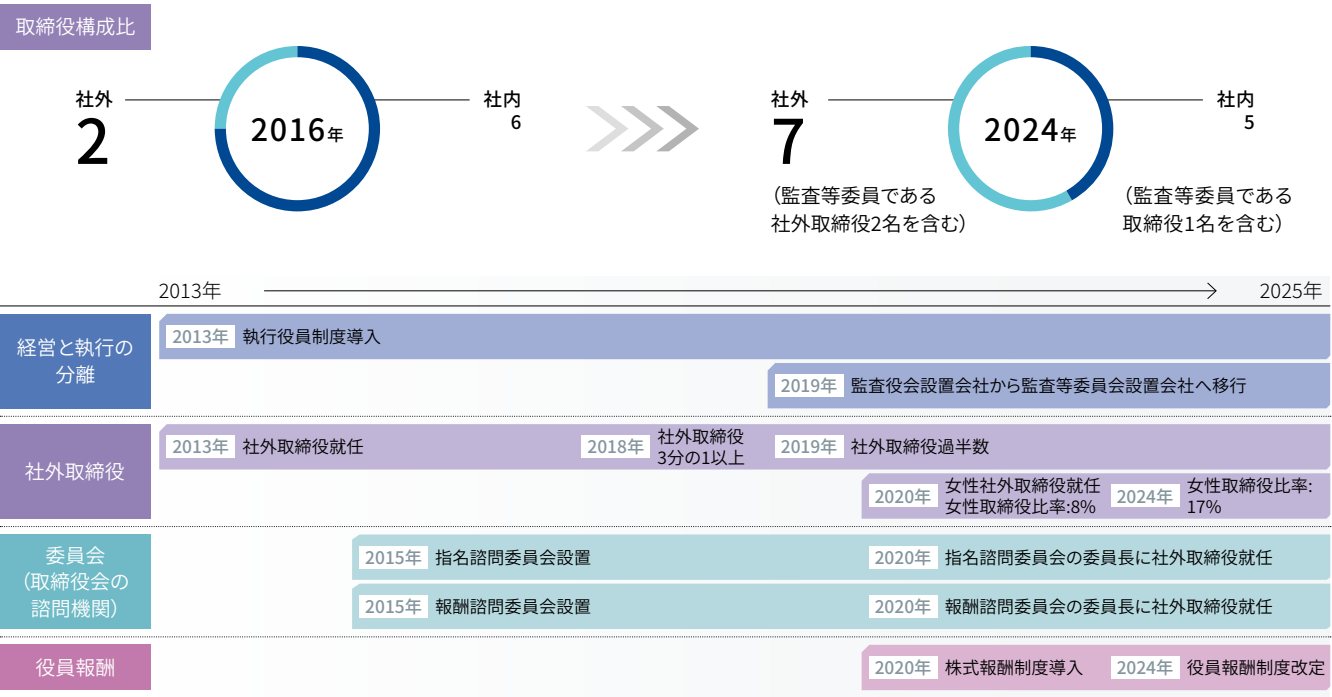
**坂元** 技術力がお客様に正しく認識されていないかもしれない、また当社としても自己評価が低いかもしれない、というご指摘は一理あると思っています。そこは、当社の企業価値をもっとアピールし、理解してもらわなければいけないと思っています。そして、しっかりと利益を上げていかなければいけません。危機感も含め、会社全体で当社の企業価値についての意識改革を行わないといけないと思っています。社外取締役の皆様には、引き続き批評も含めた客観的なご意見をいただきたいと思っています。本日はありがとうございました。



芝浦機械のコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス改革

当社は、2017年3月に東芝グループを離脱しました。その後、監査等委員会設置会社への移行、社外取締役の増員等、コーポレート・ガバナンスの更なる強化を継続しています。



芝浦機械のコーポレート・ガバナンスの詳細は以下をご覧ください。

コーポレート  
ガバナンス報告書

<https://www.shibaura-machine.co.jp/documents/jp/ir/library/cg/cg20250623.pdf>

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）、及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他、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及び重要な

業務に関する事項について審議・決定・報告を行う他、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っています。なお、両委員会の委員長には社外役員等が就任しています。

2 経営戦略会議・経営会議

毎月経営戦略会議及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・方向付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。また、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。さらに、会計監査人及び内部監査部門と緊密に連携して、経営を監査する機能も整備しています。

4 内部監査部門

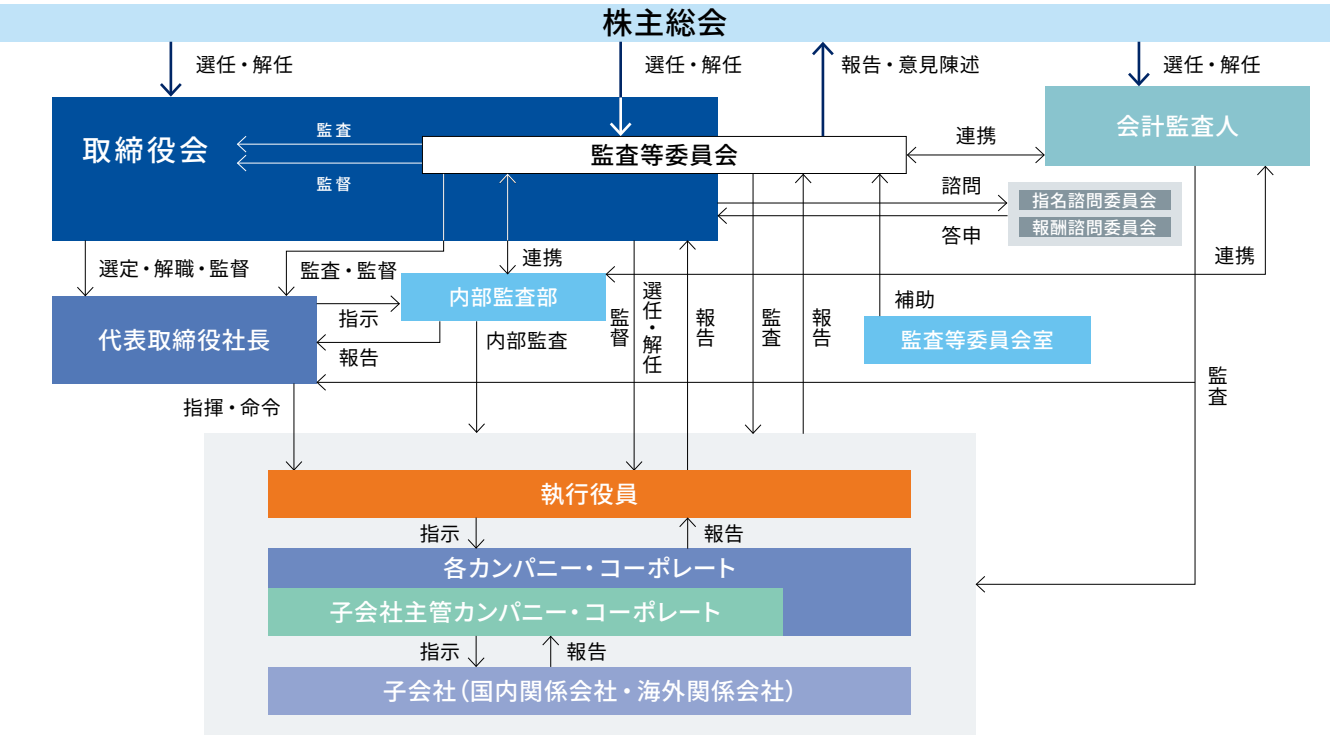
内部監査部門は、事業活動の適法性、適正性を検証し、監査結果を代表取締役に報告し、改善すべき事項がある場合にはその指導も実施しています。なお、内部監査部門は13名で構成されており、代表取締役直轄として機能しています。

内部監査部門は、監査等委員会及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



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10名）、監査等委員である取締役は3名（上限4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、現中期経営計画の達成にあたり特に必要なスキルとして従来の経営的、営業的、技術的専門能力に加え、より高度なファイナンスの知識、株式市場との対話能力等を重視しており、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及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材を選任して、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、委員長及び委員の過半数が社外役員等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。

取締役のスキル・マトリックス／指名・報酬諮問委員会の構成及び開催・出席状況

| 氏名    | 役職                                | 性別 | 専門性を発揮できる分野と経験 |                    |                     |           |            |       |           |              |          | 指名諮問<br>委員会     | 報酬諮問<br>委員会     |
|-------|-----------------------------------|----|----------------|--------------------|---------------------|-----------|------------|-------|-----------|--------------|----------|-----------------|-----------------|
|       |                                   |    | 企業<br>経営       | 内部<br>統制・<br>ガバナンス | 法務・<br>コンプライ<br>アンス | 財務・<br>会計 | M&A・<br>提携 | IR・SR | 製造・<br>開発 | マーケ<br>ーティング | 国際<br>経験 |                 |                 |
| 坂元 繁友 | 代表取締役社長 社長執行役員<br>最高経営責任者 最高執行責任者 | 男性 | ●              | ●                  |                     |           | ●          | ●     | ●         | ●            | ●        | ○100%<br>(2/2回) | ○100%<br>(2/2回) |
| 大田 浩昭 | 代表取締役 専務執行役員<br>最高財務責任者           | 男性 | ●              | ●                  |                     | ●         | ●          | ●     |           |              | ●        | —               | —               |
| 小池 純  | 取締役 専務執行役員                        | 男性 | ●              | ●                  |                     |           |            |       | ●         |              | ●        | —               | —               |
| 甲斐 義章 | 取締役 常務執行役員                        | 男性 | ●              | ●                  |                     |           | ●          |       | ●         |              |          | —               | —               |
| 佐藤 潔  | 社外取締役                             | 男性 | ●              | ●                  |                     |           | ●          |       |           | ●            | ●        | ◎100%<br>(3/3回) | ○100%<br>(5/5回) |
| 岩崎 清悟 | 社外取締役                             | 男性 | ●              | ●                  |                     |           |            |       |           | ●            |          | ○100%<br>(3/3回) | ◎100%<br>(5/5回) |
| 寺脇 一峰 | 社外取締役                             | 男性 |                | ●                  | ●                   |           |            |       |           |              |          | —               | ○100%<br>(5/5回) |
| 早川 知佐 | 社外取締役                             | 女性 |                | ●                  |                     | ●         |            | ●     |           |              |          | ○100%<br>(3/3回) | —               |
| 板垣 絵里 | 社外取締役                             | 女性 |                | ●                  |                     | ●         | ●          |       |           |              |          | —               | —               |
| 高橋 宏  | 取締役(常勤監査等委員)                      | 男性 |                | ●                  |                     | ●         |            |       |           |              | ●        | —               | —               |
| 今村 昭文 | 社外取締役(監査等委員)                      | 男性 |                | ●                  | ●                   |           |            |       |           |              |          | ○100%<br>(3/3回) | —               |
| 荻 茂生  | 社外取締役(監査等委員)                      | 男性 |                | ●                  |                     | ●         |            |       |           |              | ●        | —               | ○100%<br>(5/5回) |

※ 上記一覧表は、取締役の有する全ての知識・経験・能力を表すものではありません。

※ 取締役、報酬・指名諮問委員会の構成は2025年9月30日現在

※ 2024年度の指名諮問委員会は3回、報酬諮問委員会は5回開催されました。

※ 指名・報酬諮問委員会の開催・出席状況（出席回数／在任中の開催回数）は2024年度の実績であり、開催回数の違いは就任・退任時期が異なることによるものです。

審議事項

指名諮問委員会

- 1. 当社の取締役の人事
- 2. 当社の代表取締役及び役付取締役の人事
- 3. 将来の取締役等候補者の育成計画
- 4. 当社の役付執行役員の人事

報酬諮問委員会

- 1. 当社の取締役等の報酬制度
- 2. 当社の取締役等（監査等委員である取締役を除く。）の個別の具体的報酬額

- 5. 最高経営責任者（CEO）、最高執行責任者（COO）及び最高財務責任者（CFO）の人事
- 6. 前各号に関する重要な規程の制定、改廃
- 7. その他重要な人事等に関する取締役会からの諮問事項

- 3. 前各号に関する重要な規程の制定、改廃
- 4. その他当社の取締役等の報酬等に関する取締役会からの諮問事項

取締役のトレーニング方針

当社は、その役割及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、新任取締役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、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。その他、取締役向けの研修を必要に応じて随時実施しています。

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、2024年度は継続保有としました。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・ガバナンス及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。

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及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企業価値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、当社の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あり、以下の基本方針に従い導入したものです。

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付けること

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。

2024年度の役員報酬等

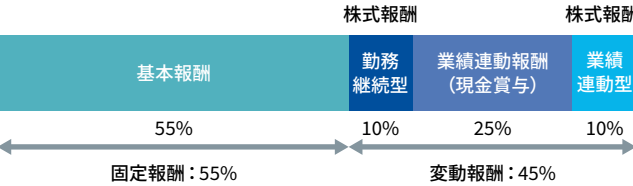
|                            | 報酬等の総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) |           |               |               | 員数<br>(名) |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------|---------------|---------------|-----------|
|                            |                 | 基本報酬            | 賞与        | 業績連動型<br>株式報酬 | 勤務継続型<br>株式報酬 |           |
| 取締役(監査等委員を除く)<br>(うち社外取締役) | 245<br>(50)     | 162<br>(50)     | 49<br>(―) | 16<br>(―)     | 18<br>(―)     | 12<br>(6) |
| 取締役(監査等委員)<br>(うち社外取締役)    | 40<br>(19)      | 40<br>(19)      | ―<br>(―)  | ―<br>(―)      | ―<br>(―)      | 3<br>(2)  |
| 合計<br>(うち社外取締役)            | 285<br>(69)     | 202<br>(69)     | 49<br>(―) | 16<br>(―)     | 18<br>(―)     | 15<br>(8) |

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、取締役会の実効性評価を実施しています。

実効性評価については、外部機関の助言を得ながら以下の方法で行いました。

取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)報酬構成比のイメージ



※ 役付執行役員に対しても、対象取締役に對するものと同様の譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。

2025年4月に取締役会の構成員である全ての取締役(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、2025年5月の取締役会において、分析・議論・評価を行いました。

その結果の概要は以下のとおりです。

実効性評価の結果

社内取締役と社外取締役の人数比、取締役会の審議に必要な時間の確保、自由闊達で建設的な議論、事前における審議事項の理解等につき、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

ESG及びサステナビリティに関する議論の活性化が課題として認識されています。

ステークホルダーとのコミュニケーション

情報開示の基本方針

芝浦機械グループは、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応社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っています。

当社は、株主の皆様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創出に資するよう、「株主との対話を促進するための体制整備・取り組みに関する方針」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」を定めています。

株主との対話状況

| 項目                                    | 実施内容                                                                                                     |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 対話の主な対応者                              | 取締役社長、CFO、その他取締役、広報・IR部                                                                                  |
| 対話の相手先の概要                             | 国内及びアジア、北米、欧州等国外のグロース、バリュー等様々な投資スタイルの機関投資家、アナリストや責任投資担当者等                                                |
| 対話の主なテーマや株主・投資家の関心事項                  | ・各事業の市況、事業環境、業績見通し<br>・中期経営計画の進捗<br>・財務戦略、株主還元方針<br>・製品納入先業種・地域の市場動向<br>・設備投資計画<br>・ESG等の非財務活動への取り組み状況 等 |
| 株主・投資家の意見・懸念の経営陣や取締役会に対するフィードバックの実施状況 | ・取締役会に対して年4回(四半期に1回)報告を実施<br>・いただいた意見等を集約し、企業活動に活用                                                       |

IR活動の実施状況(2024年度)

| 活動                           | 内容                                                                                         | 実績                                                   | 社長の参加 | CFO他取締役の参加 |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------|------------|
| 決算説明会<br>(アナリスト・機関投資家向け)     | 期末と第2四半期末の年2回、経営陣による決算説明会を開催しています。取締役社長から中期経営計画の進捗状況や今後の経営方針について、CFOから業績についての説明を実施しています。   | 2回(半期ごと)<br>社数：108社<br>人数：126名                       | ○     | ○          |
| 個別IR<br>(アナリスト・機関投資家向け)      | 国内及び海外のアナリスト、機関投資家と個別IRを実施しています。                                                           | 158件<br>役員参加率：22.8%                                  | ○     | ○          |
| IRカンファレンス<br>(アナリスト・機関投資家向け) | 国内外で証券会社が主催するアナリスト、機関投資家向けカンファレンスに参加し、IRミーティングを実施しています。                                    | 1回<br>野村證券<br>【Nomura Japan Corporate Week 2025 春】   | ―     | ○          |
| 個別SR                         | 当社株式を保有している機関投資家に対して個別SRを実施しています。                                                          | 7件<br>役員参加率：100.0%                                   | ○     | ○          |
| 開示資料                         | 全てのステークホルダーの皆様に応公平かつ公正な情報提供を行うため、当社の業績、中期経営計画に関する説明資料、統合報告書等の各種資料を開示しています。また、英訳資料も開示しています。 | ・決算説明資料(四半期ごと)<br>・経営戦略資料(半期ごと)<br>・統合報告書<br>・公表資料 等 | ―     | ―          |

ガバナンスは以下ホームページをご覧ください。

サステナビリティ(企業統治) <https://www.shibaura-machine.co.jp/jp/sustainability/kigyo/>



役員一覧（2025年6月23日現在）

坂元 繁友

代表取締役社長  
社長執行役員  
最高経営責任者  
最高執行責任者  
工作機械カンパニー長



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  
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 社長執行役員 最高執行責任者（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）  
2024年10月 当社工作機械カンパニー長（現任）  
2025年 5月 （一社）日本工作機械工業会会長（現任）

小池 純

取締役 専務執行役員  
成形機カンパニー長  
SHANGHAI SHIBAURA  
MACHINE CO., LTD. 董事長



1985年 4月 当社入社  
2014年 6月 当社射出成形機事業部長  
2016年 6月 当社執行役員  
2017年 4月 SHANGHAI TOSHIBA MACHINE CO., LTD.  
（現、SHANGHAI SHIBAURA MACHINE CO., LTD.）董事長  
6月 当社取締役執行役員、成形機ユニット長 兼 東京本店長、営業推進部分担  
2018年 6月 当社取締役常務執行役員、産業機械ユニット長 兼 相模工場長  
2019年 6月 当社上席常務執行役員、産業機械ユニット長 兼 グローバル推進本部長 兼 東京本店長、SHANGHAI TOSHIBA MACHINE CO., LTD.（現、SHANGHAI SHIBAURA MACHINE CO., LTD.）董事長（現任）  
2020年 4月 当社成形機カンパニー長（現任）  
2023年 6月 当社専務執行役員（現任）  
2024年 6月 当社取締役（現任）

佐藤 潔

社外取締役



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

大田 浩昭

代表取締役 専務執行役員 最高財務責任者  
輸出管理本部長 兼 経営企画本部長 兼  
財務・IR本部長、経営管理本部分担、  
事業開発本部分担  
SHIBAURA MACHINE INDIA PRIVATE  
LIMITED Chairman



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SMB(株)(現、大和証券(株))入社  
2009年 2月 GCAサヴィアン(株)(現、フーリハン・ローキー(株))入社  
2014年 3月 (株)メザニン監査役  
8月 GCA FAS(株)(現、G-FAS(株))監査役  
2015年 2月 GCAサヴィアン(株)CFO、マネージングディレクター  
GCA Savvian Singapore Private Ltd.  
(現、Houlihan Lokey Advisers Singapore Private Ltd.)取締役  
3月 GCAサヴィアン(株)取締役CFO、マネージングディレクター  
2017年 4月 GCA(株)(現、フーリハン・ローキー(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)(現、フーリハン・ローキー(株))専務執行役員  
6月 当社取締役  
8月 当社取締役 専務執行役員 最高財務責任者（現任）、経営企画本部分担  
2022年 6月 当社経営管理本部分担  
2024年 6月 当社代表取締役 輸出管理本部長 兼 財務・IR本部長（現任）、  
社長補佐、企業提携本部分担  
10月 当社事業開発本部分担、SHIBAURA MACHINE INDIA PRIVATE LIMITED  
Chairman（現任）  
2025年 6月 当社経営企画本部長、経営管理本部分担（現任）

甲斐 義章

取締役 常務執行役員  
SHIBAURA MACHINE COMPANY,  
AMERICA President



1997年 4月 当社入社  
2018年 4月 当社経営企画本部経営企画部長  
2019年 6月 当社経営企画本部経営戦略室長  
2020年 6月 当社執行役員、経営企画本部長  
2022年 6月 当社経営管理本部長  
2023年 6月 当社常務執行役員（現任）  
2024年 6月 当社取締役（現任）  
2025年 6月 SHIBAURA MACHINE COMPANY, AMERICA President（現任）

岩崎 清悟

社外取締役



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  
2015年 6月 (株)村上開明堂社外取締役  
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

寺脇 一峰

社外取締役



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、シン・ベル法律事務所）（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  
2019年 6月 当社社外取締役（現任）  
鹿島建設(株)社外監査役  
2023年 6月 鹿島建設(株)社外取締役（現任）

板垣 絵里

社外取締役



1983年 4月 住友商事(株)入社  
1988年 2月 アンダーセングループ(現、有限責任あずさ監査法人)入社  
1995年 1月 公認会計士・税理士板垣総合事務所入所  
1996年 4月 同事務所副所長  
2020年 6月 全国保証(株)社外監査役  
2021年 9月 (株)ニイタカ社外取締役（監査等委員）  
2024年 6月 当社社外取締役（現任）

今村 昭文

社外取締役  
（監査等委員）



1982年 4月 弁護士登録（第一東京弁護士会）  
1989年 4月 あたご法律事務所弁護士  
2003年 5月 グリーンヒル法律特許事務所（現、ひびき法律事務所）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）  
2023年 3月 (株)協和精工社外監査役（現任）

早川 知佐

社外取締役



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、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長  
2019年 4月 同社財務経理本部長  
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  
2022年 3月 (株)ミルボン社外取締役（現任）  
4月 カルビー(株)常務執行役員CFO  
2023年 4月 カルビー(株)執行役員 カルビーアジア・オセアニアリージョンCFO（現任）

高橋 宏

取締役  
（常勤監査等委員）



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）

荻 茂生

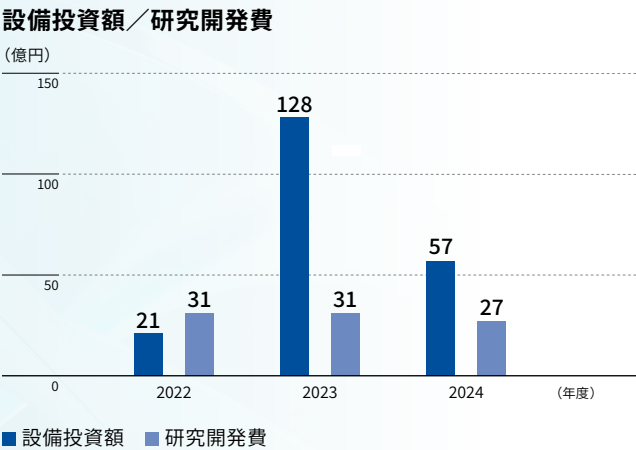
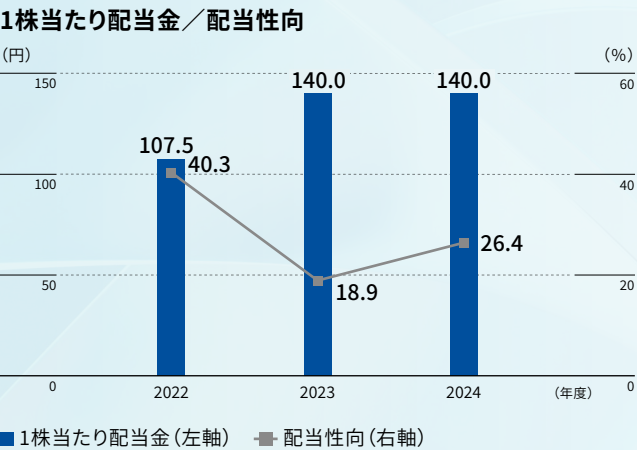
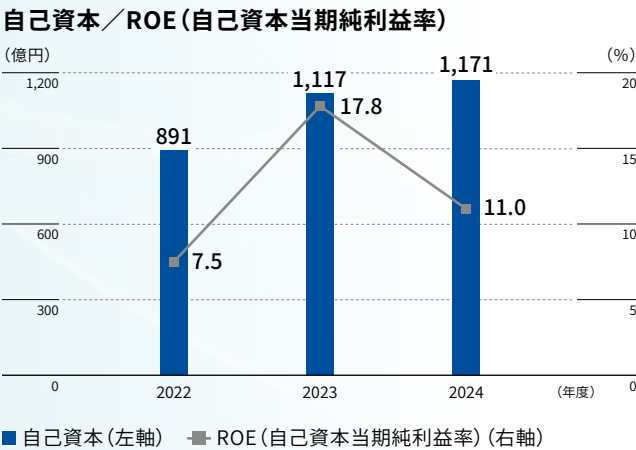
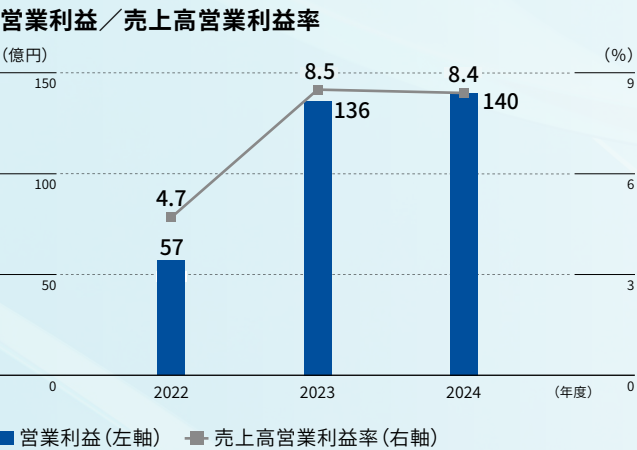
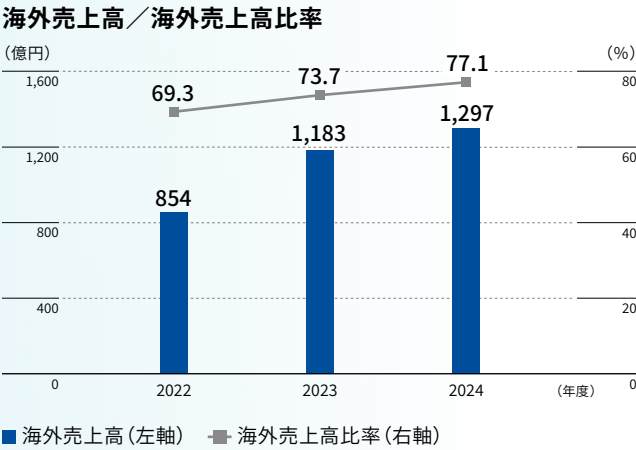
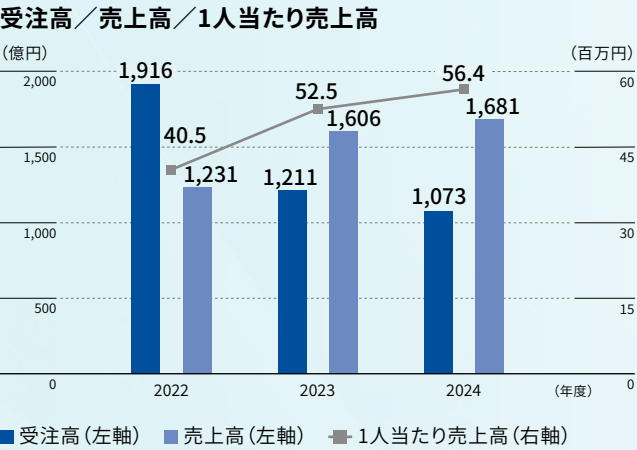
社外取締役  
（監査等委員）



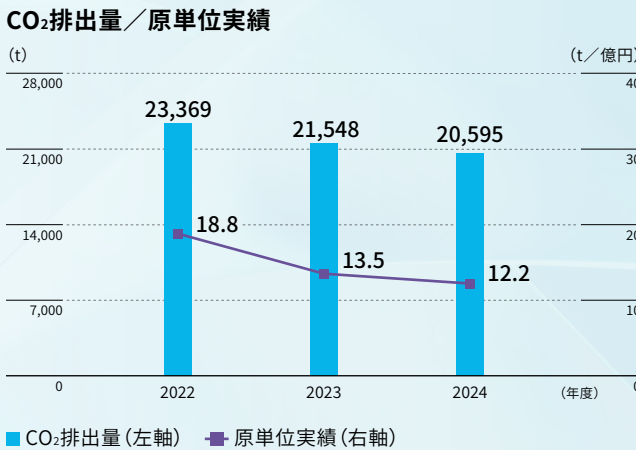
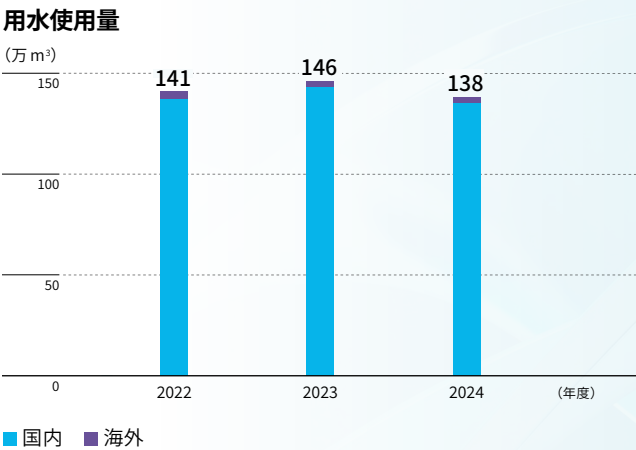
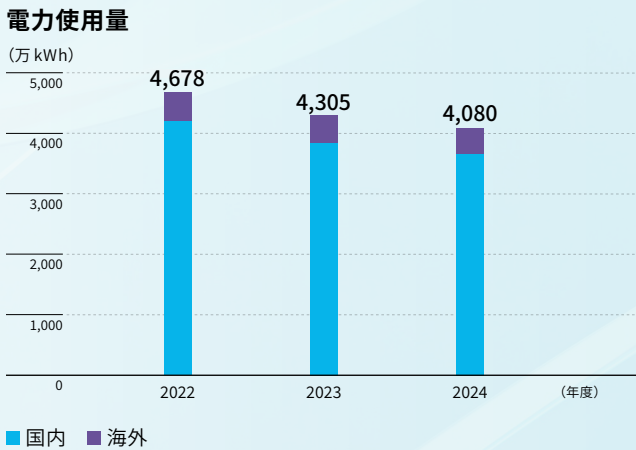
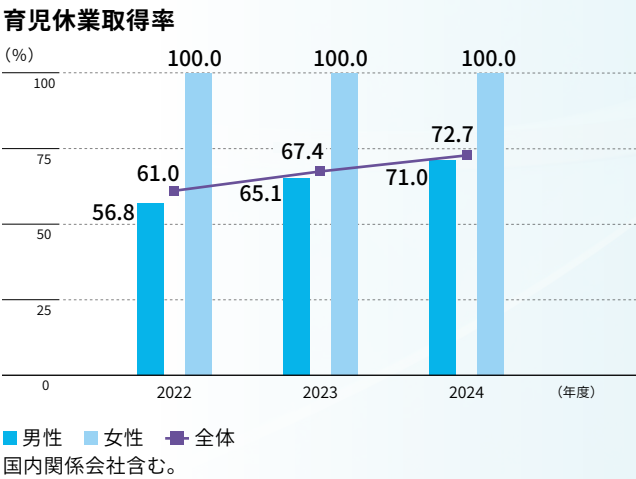
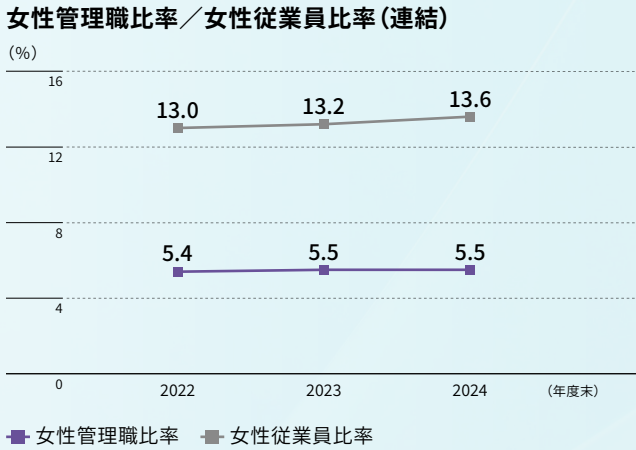
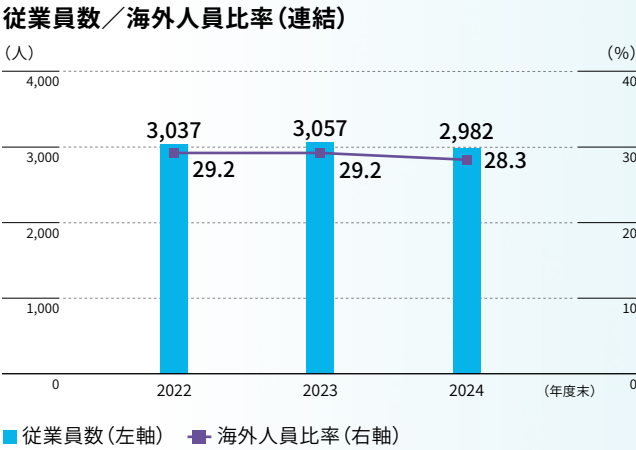
1974年11月 デロイト ハスキングズ アンド セルズ公認会計士事務所  
（現、有限責任監査法人トーマツ）入所  
1979年 8月 公認会計士登録  
1990年 7月 監査法人トーマツ（現、有限責任監査法人トーマツ）社員  
1997年 7月 監査法人トーマツ代表社員  
2015年12月 荻公認会計士事務所設立（現任）  
2016年 6月 日本曹達(株)社外監査役  
2020年 6月 日本曹達(株)社外取締役（監査等委員）  
アルコニックス(株)社外監査役（現任）  
2023年 6月 当社社外取締役（監査等委員）（現任）

財務・非財務ハイライト

連結財務ハイライト



非財務ハイライト



10年データ(連結)

|                      | 2015年度  | 2016年度  | 2017年度  | 2018年度  | 2019年度  | 2020年度  | 2021年度  | 2022年度  | 2023年度  | 2024年度  |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 単位：百万円               |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 経営成績                 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 売上高                  | 117,259 | 111,327 | 116,862 | 117,405 | 116,761 | 92,635  | 107,777 | 123,197 | 160,653 | 168,191 |
| 売上総利益                | 32,254  | 31,977  | 33,150  | 32,912  | 33,459  | 24,904  | 32,515  | 38,809  | 50,628  | 53,547  |
| 売上総利益率(%)            | 27.5    | 28.7    | 28.4    | 28.0    | 28.7    | 26.9    | 30.2    | 31.5    | 31.5    | 31.8    |
| 営業利益                 | 3,806   | 4,473   | 4,640   | 3,834   | 3,529   | 381     | 4,236   | 5,765   | 13,614  | 14,095  |
| 営業利益率(%)             | 3.2     | 4.0     | 4.0     | 3.3     | 3.0     | 0.4     | 3.9     | 4.7     | 8.5     | 8.4     |
| 経常利益                 | 4,966   | 5,406   | 6,982   | 5,573   | 3,825   | 872     | 4,544   | 5,279   | 14,604  | 14,085  |
| 経常利益率(%)             | 4.2     | 4.9     | 6.0     | 4.7     | 3.3     | 0.9     | 4.2     | 4.3     | 9.1     | 8.4     |
| 親会社株主に帰属する当期純利益      | 4,806   | 1,776   | 5,016   | 4,079   | 7,338   | ▲2,898  | 3,725   | 6,441   | 17,920  | 12,597  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益率(%)  | 4.1     | 1.6     | 4.3     | 3.5     | 6.3     | ▲3.1    | 3.5     | 5.2     | 11.2    | 7.5     |
| 受注高                  | 120,021 | 117,021 | 128,139 | 134,501 | 94,224  | 88,619  | 164,277 | 191,653 | 121,155 | 107,346 |
| 財政状態                 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 総資産                  | 156,346 | 138,373 | 148,763 | 150,724 | 154,283 | 134,296 | 166,989 | 205,100 | 253,172 | 199,607 |
| 自己資本                 | 93,345  | 77,120  | 81,334  | 83,197  | 87,018  | 82,152  | 83,515  | 89,118  | 111,705 | 117,171 |
| 自己資本比率(%)            | 59.7    | 55.7    | 54.7    | 55.2    | 56.4    | 61.2    | 50.0    | 43.5    | 44.1    | 58.7    |
| 有利子負債                | 16,909  | 14,890  | 14,390  | 14,390  | 14,390  | 14,390  | 14,217  | 14,011  | 11,030  | 10,135  |
| 主要財務指標               |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 総資産回転率(回)            | 0.74    | 0.76    | 0.81    | 0.78    | 0.77    | 0.64    | 0.69    | 0.66    | 0.70    | 0.74    |
| 総資産当期純利益率(ROA)       | 3.0     | 1.2     | 3.5     | 2.7     | 4.8     | ▲2.0    | 2.4     | 3.5     | 7.8     | 5.6     |
| 自己資本当期純利益率(ROE)      | 5.1     | 2.1     | 6.3     | 5.0     | 8.6     | ▲3.4    | 4.6     | 7.5     | 17.8    | 11.0    |
| キャッシュ・フロー            |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー     | 2,781   | 9,948   | 6,813   | ▲2,176  | 5,312   | 192     | 11,299  | 934     | 9,307   | 8,331   |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー     | 2,252   | ▲2,983  | ▲3,921  | ▲1,493  | 19,772  | ▲1,537  | ▲1,264  | ▲563    | ▲3,805  | 910     |
| フリー・キャッシュ・フロー        | 5,034   | 6,965   | 2,892   | ▲3,669  | 25,085  | ▲1,344  | 10,035  | 371     | 5,501   | 9,242   |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー     | ▲1,761  | ▲19,089 | ▲2,102  | ▲1,785  | ▲1,964  | ▲4,956  | ▲2,108  | ▲2,277  | ▲6,703  | ▲6,532  |
| 現金及び現金同等物の期末残高       | 42,932  | 30,060  | 30,798  | 25,592  | 48,011  | 42,417  | 51,710  | 50,855  | 51,588  | 54,341  |
| 地域別売上高情報             |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 日本                   | 53,078  | 47,811  | 46,356  | 49,298  | 55,393  | 40,850  | 36,490  | 37,769  | 42,265  | 38,467  |
| 北米                   | 20,754  | 19,993  | 18,490  | 18,998  | 14,913  | 14,841  | 17,066  | 22,586  | 20,776  | 17,175  |
| アジア                  | 41,090  | 41,539  | 50,496  | 46,142  | 45,043  | 36,070  | 53,214  | 61,903  | 96,420  | 111,411 |
| その他                  | 2,336   | 1,983   | 1,518   | 2,964   | 1,410   | 872     | 1,006   | 938     | 1,189   | 1,136   |
| 計                    | 117,259 | 111,327 | 116,862 | 117,405 | 116,761 | 92,635  | 107,777 | 123,197 | 160,653 | 168,191 |
| 海外売上高比率(%)           | 54.7    | 57.1    | 60.3    | 58.0    | 52.6    | 55.9    | 66.1    | 69.3    | 73.7    | 77.1    |
| 設備投資額・減価償却費・研究開発費    |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 設備投資額                | 1,547   | 1,335   | 4,687   | 1,195   | 1,741   | 1,799   | 1,810   | 2,160   | 12,847  | 5,794   |
| 設備投資比率(%)            | 1.3     | 1.2     | 4.0     | 1.0     | 1.5     | 1.9     | 1.7     | 1.8     | 8.0     | 3.4     |
| 減価償却費                | 1,756   | 1,730   | 2,049   | 1,868   | 1,781   | 1,755   | 1,952   | 2,167   | 2,443   | 2,728   |
| 減価償却費比率(%)           | 1.5     | 1.6     | 1.8     | 1.6     | 1.5     | 1.9     | 1.8     | 1.8     | 1.5     | 1.6     |
| 研究開発費                | 1,668   | 1,648   | 1,899   | 1,835   | 2,378   | 2,218   | 2,771   | 3,127   | 3,162   | 2,775   |
| 研究開発費比率(%)           | 1.4     | 1.5     | 1.6     | 1.6     | 2.0     | 2.4     | 2.6     | 2.5     | 2.0     | 1.7     |
| 株主還元                 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 配当総額                 | 1,824   | 1,636   | 1,689   | 1,810   | 2,051   | 4,810   | 1,811   | 2,597   | 3,383   | 3,308   |
| 配当性向(%)              | 38.0    | 101.1   | 33.7    | 44.4    | 28.0    | －       | 48.6    | 40.3    | 18.9    | 26.4    |
| 単位：円                 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 1株当たり情報              |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 期末発行済株式数(千株) ※自己株式除く | 152,021 | 120,690 | 120,682 | 24,136  | 24,135  | 24,146  | 24,154  | 24,162  | 24,167  | 23,631  |
| 1株当たり当期純利益           | 31.61   | 11.87   | 41.57   | 169.03  | 304.06  | ▲120.05 | 154.27  | 266.63  | 741.57  | 529.56  |
| 1株当たり配当金             | 12.0    | 12.0    | 14.0    | 45.0    | 85.0    | 199.3   | 75.0    | 107.5   | 140.0   | 140.0   |

※ 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

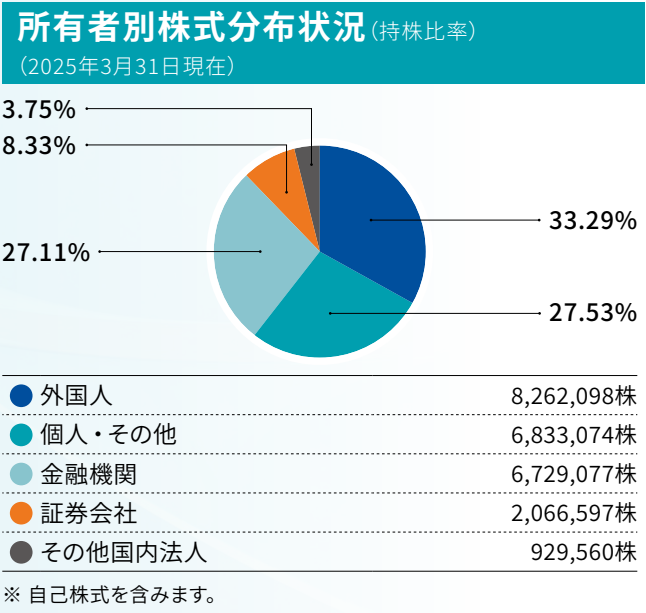
会社概要

(2025年3月31日現在)

|        |                                                                              |
|--------|------------------------------------------------------------------------------|
| 商号     | 芝浦機械株式会社<br>(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<br>TEL: 03-3509-0200 FAX: 03-3509-0333 |
|        | 沼津本社 〒410-8510 静岡県沼津市大岡2068-3<br>TEL: 055-926-5141 FAX: 055-925-6501         |
| 会社設立年月 | 創業1938年(昭和13年) 12月<br>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 2,982名、単体 1,560名                                                          |

株式関連情報 (2025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 プライム市場                      |
| 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 | 24,820,406株<br>(自己株式 1,189,353株を含む) |
| 株主数      | 14,928名<br>(前期末比 6,295名減)           |



大株主 (2025年3月31日現在)

| 株主名                                                                                                                              | 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)                                                                                                          | 3,813   | 16.14   |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                                                                                                               | 911     | 3.86    |
| 野村證券株式会社自己振替口                                                                                                                    | 703     | 2.97    |
| 株式会社静岡銀行                                                                                                                         | 596     | 2.52    |
| MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB                                                                         | 557     | 2.36    |
| 芝浦機械従業員持株会                                                                                                                       | 546     | 2.31    |
| 芝浦機械取引先持株会                                                                                                                       | 472     | 2.00    |
| THE NOMURA TRUST AND BANKING CO., LTD.<br>AS THE TRUSTEE OF REPURCHASE AG FUND 2024 - 09<br>(LIMITED OT FINANC IN RESALE RSTRCT) | 470     | 1.99    |
| JPモルガン証券株式会社                                                                                                                     | 454     | 1.92    |
| BNP PARIBAS LONDON BRANCH FOR PRIME BROKERAGE<br>CLEARANCE ACC FOR THIRD PARTY                                                   | 424     | 1.80    |

※ 当社は、自己株式を1,189,353株保有していますが、上記大株主からは除外しています。  
※ 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

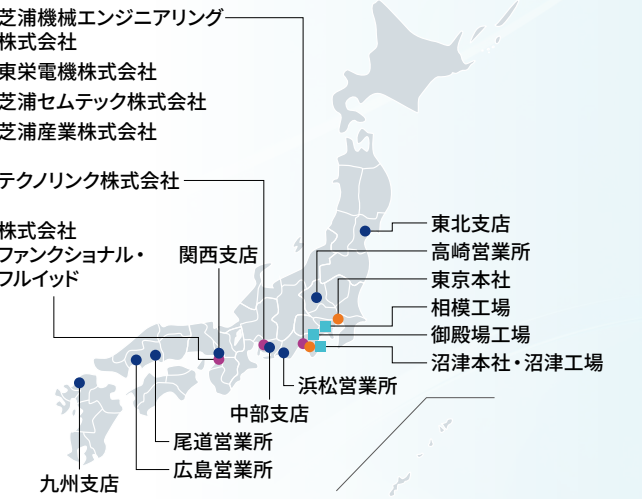
国内事業所 (2025年9月30日現在)

(● 本社 ● 支店・営業所 ■ 工場)

|         |                                     |
|---------|-------------------------------------|
| ● 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    |
| ● 沼津本社  | 〒410-8510 静岡県沼津市大岡2068-3            |
| ● 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 愛知県名古屋市中東区上社5-307         |
| ● 関西支店  | 〒578-0984 大阪府東大阪市菱江3-14-8           |
| ● 九州支店  | 〒812-0004 福岡県福岡市博多区榎田2-3-23 FMT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 静岡県浜松市中央区高丘東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            |

国内関係会社 (2025年9月30日現在)

|                      |                                       |
|----------------------|---------------------------------------|
| ● 芝浦機械エンジニアリング株式会社   | 〒410-0007 静岡県沼津市西沢田267-2              |
| ● 株式会社ファンクショナル・フルイッド | 〒550-0004 大阪府大阪市西区靱本町1-4-5 千代田ビルアネックス |
| ● 東栄電機株式会社           | 〒411-8510 静岡県三島市松本131                 |
| ● テクノリンク株式会社         | 〒482-0015 愛知県岩倉市川井町浮田30               |
| ● 芝浦セムテック株式会社        | 〒410-8510 静岡県沼津市大岡2068-3              |
| ● 芝浦産業株式会社           | 〒410-8510 静岡県沼津市大岡2068-3              |



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/>



海外関係会社 (2025年9月30日現在)

(● 販売・サービス拠点 ■ 製造拠点)

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

