

統合報告書 2026

2025年度(2025年4月1日から2026年3月31日)



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
- 49 環境
- 52 社外取締役鼎談
- 56 芝浦機械のコーポレート・ガバナンス
- 62 役員一覧

会社情報

- 64 財務・非財務ハイライト
- 66 10年データ(連結)
- 68 会社情報／株式情報

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2026」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一に貢献しようと考えたのです。

1938年、芝浦機械は欧米からの輸入に頼っていた工作機械の国産化を使命に創業しました。1951年、社長となった藤島の「世界最高精度の歯車をつくれ」という号令のもと全社一丸となった挑戦を開始し、1953年、船用減速歯車

用ホブ盤の親歯車の歯切りを主目的とする「親歯車ホブ盤 HRS-500」が完成しました。その後も飽くことなく高精度化を追求し、7代目のマスターウォームホイールでは、最大累積ピッチ誤差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っていました。



1953年に完成した
「親歯車ホブ盤HRS-500」

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。



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

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

Message
from
the CEO

グローバルでの成長を見据え、
これまで取り組んできた変革を
着実に成果へと結実させていきます。

変化の激しい環境下で感じたこと

この1年間は想定外の出来事が相次ぎ、外部環境の変化に対して全社で危機感を持った対応が求められる1年だったと振り返ります。当社の事業は、景気やお客様の設備投資サイクルに連動するという特性を持ち、それは強みにも弱みにもなります。これまでも、逆風の局面では、足場を固めてやるべきことをやり抜き、市場が立ち上がる局面ではいち早く波を掴むことで価値を生み出してきました。

しかし、この1年でこうした従来の対応だけでは価値を生

み出し続けることが困難であると痛感しました。世界の産業構造の変化を的確に捉える必要があり、実際に、中国やインドなどでは巨額の設備投資によって技術力が急速に向上しています。また、地政学リスクを抑えるために自国での生産を意識する企業も増加しています。その中でただ日本製であることだけでは通用しにくくなっているのも事実です。当社はお客様にとって「芝浦機械の機械でしかできない」カスタマイズによって他社との差別化を図ってきました。これ

が時代を問わず変わらない当社の存在意義だと考えています。この部分を付加価値として「多少高くても良いものを」というようにお客様に納得感を持って発注していただけるよう進めていきたいと考えています。取り組みの方向性は

誤っていないものの、成果の刈り取りが遅れているのも事実です。今後はその実行を加速させることが重要だと認識しています。

2025年度を振り返って

2025年度は、売上高1,328億円、営業利益43億円、当期純利益は10億円で着地しました。なお、当期純利益には、特別退職金及び欧州子会社SHIBAURA MACHINE LWB GmbH (旧社名：LWB Steinkl GmbH) ののれん減損損失等の特別損失を計上しています。未達の背景は明確です。「中計2026」策定時には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)が伸長する前提で計画を立てていましたが、EVシフトの鈍化によりこの前提が剥落しました。そこで、既存事業での立て直しに向けて、利益率を高めるための効率化に注力し、各地域の市場環境に応じた適切な方針を掲げ利益を高められるよう取り組んできました。しかし、米国の関税政策をきっかけとしたサプライチェーンの再構築が進む中、引き合いはあっても受注に結び付かない状況が続くなど、対策を打った領域に更なるダメージが重なりました。打つべき手は打ってきたものの、その成果が外部環境の変化により後ろ倒しになったと認識しています。同時に、市場の変化を見極めて実行に移すスピードにおいて、私たち自身にも改善の余地があったと受け止めています。

一方で、この3年間、ポートフォリオ変革に基づく施策はほぼ全て実行しており、進捗も計画通りです。主な取り組みはM&Aやインド工場の拡大、中国のOEM生産への切り替えなどです。

M&Aについて、まずSHIBAURA MACHINE LWB GmbHの買収目的は、欧州マーケットの販路獲得にあります。当社はかつて欧州から撤退した経緯があり、再参入に苦戦してきました。米州・アジアはカバーできていても、欧州に参入しないままでは、三大市場を押さえる体制が完成しま

せん。今後、アフリカ市場を視野に入れる上でも欧州の販路獲得は不可欠です。またインド工場とのシナジーについては、欧州は調達コストが高く原価低減が難しいため、当社が強みとしているインド工場やその調達網を活用した原価低減、利益率向上を図る体制を構築します。

Moore Nanotechnology Systems, LLCの買収は、「中計2026」で計画していた超精密加工機分野の強化策です。超精密加工機は競争力・利益率ともに非常に高い一方、市場そのものがまだ小さく、お客様自体がその存在を認識していないという課題があります。そこで、マーケットを広げて新規参入を増やし、高収益なビジネスにすることが目的です。当社は日本・中国の光学系に強みを持つ一方、米州や欧州への展開は遅れています。同社はその逆で、米州や欧州には強い一方でアジアへの展開は遅れているため相互補完が効く上、加工方法やお客様へのアプローチの違いもシナジーの源泉となります。

また、それらと並行して価格是正についても取り組んできました。当社の価格是正にはいくつかのハードルがあります。1点目はインフレと人件費の上昇です。続いて2点目は構造上リードタイムが長く、受注時点で将来の原価上昇を見込んだ価格をお客様にご納得いただくことが難しい点です。3点目は「より安く」を求める設備産業の根強い風土の中で、より付加価値に見合った価格に転換することの難しさです。こうした背景はありますが、現在は多少のリスクを負ってでも売価を引き上げていくべきだと考え、その改革を進めている最中です。

認識しているリスク

足元の最大のリスクは、市況が好調な工作機械、とりわけ大型機械のボリュームアップやスケールアップが計画通りに進められるかどうかです。2026年度の生産量を2025年度比1.5倍に引き上げる計画ですが、早期に実行できなければ、今後見込まれる大型機械の受注を取りこぼしかねません。これは自社だけでなく外部の調達先も含めた課題であり、調達網

の拡大を計画通りに進められるかが、当社における一つの大きなリスクだと考えています。

この他にも、原油価格の上昇や米国関税政策の動向など予測困難な不確実性についても、リスクとして認識しています。

成果創出を目指す次期中期経営計画

次期中期経営計画について、前提として申し上げたいのは、受注残高は2025年を底にして増加に転じており、足元の受注も上振れしているため、今後は右肩上がりに上昇していくということです。実際に、2025年度の受注高は、1,191億円で前年度比118億円の増加となりました。この受注残高の積み上がりが、今後の売上へ転化していきます。

今期の「中計2026」でやるべきことはやりきったと考えており、次の3年間はその成果を出す期間になると捉えています。私が経営に携わってから、最初の中期経営計画「経営

改革プラン」では内部構造の改革、2回目となる現中期経営計画「中計2026」ではポートフォリオの変革を実行しました。次は、変革したものをアウトプットするステージです。大規模なM&Aや設備投資も進めてきましたので、これらの成果をどれだけ出せるかという局面だと考えています。ただし、沼津工場の再編が遅れているのも事実です。建築費の原価高騰で、計画の見直しを繰り返している状況ですが、この点は仕切り直して、確実に再編を進めていきます。

変革を支える人材とガバナンス

「中計2026」の戦略に連動した人材戦略を推進し、ポートフォリオ変革を進めています。グローバルで勝ち抜き、予測困難な環境に対応するためには、人材の流動化を高めることが不可欠です。

当社の事業は、セグメント間でポラティリティが大きいことが特徴です。人の役割を固定すると、活況であるセグメントへの迅速な人員異動が難しくなるため、スムーズに必要な領域に異動できる体制を目指していくべきだと考えています。また、海外拠点を数多く抱える中、1つの拠点しか知らない人材

ではマネジメントを担えません。営業・技術・製造といった部門やセグメントを越えたローテーションを通じて、会社全体を俯瞰できる人材を育てる必要があります。

具体的には、即戦力確保のための、中途採用や女性の活躍推進、グローバル人材の活用などに取り組みます。あわせて、1つのセグメントや職種しか担当できない人材を減らすための教育プログラムも進めます。エンゲージメント向上にも注力し、人材力の底上げを図ります。さらに、担当者の交代や長期の休暇取得時も組織として成果を出し続けられ

る、組織力の底上げにも今後注力していくべきだと考えています。

ガバナンス強化にあたっては、外部から求められる水準に対して「どこまでやるべきか」という基準を、取締役会で明確に定めることが必要だと考えています。その上で、法令遵守や内部統制に関する規程やルールを整備し、手続き面での統制はすでに確立できていると認識しています。一方で、こういった仕組みを個人レベルまで浸透させることは容易ではなく現在の課題であるため、この点には今後注力していくべきだと考えています。

また、評価制度を成果に応じたものに見直し、明確な基準に応じた評価制度を運用することで、より実効性の伴うガバナンスの定着を進めていきます。



ステークホルダーの皆様へ

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、当社の事業特性をご理解いただいた上で、企業価値の評価をいただきたいと考えています。当社はリードタイムが長く、受注が売上につながるまでに1~2年を要する業態です。したがって、着手した改善・成果が数字にあらわれるのも1~2年後となります。その一方で、業績が急激に悪化しにくいのも特徴であり、市場環境が落ち込む局面でも耐えられる構造を備えています。今後も財務の健全性を保ちながら、着実な株主還元を続けていきます。

当社が多様な事業を持ち続けることは、短期的には非効率に見えるかもしれませんが、しかし、市場環境が非常に不透明化している中で、これは強みにもなりえます。当社には、特定市場向け製品の需要が急拡大ののち急速に失速した経験があり、単一事業への集中には大きなリスクが伴うことを認識しています。重要なのは、ピーク時にその事業に投資を集中させるのではなく、次に伸びていく領域に適切に資

源を配分していくことです。このタイミングの見極めが当社の経営にとって重要なことだと認識しています。

こうした考えのもと、研究開発は、次のステージである全固体電池を見据えた領域へと進んでおり、こうした先行投資が、中長期の成長機会につながると考えています。財務基盤に支えられた着実な還元と、将来に向けた成長投資の両立によって、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様のご期待にお応えしていく所存です。

2026年8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

芝浦機械の歩み

基幹産業に貢献し続けてきた芝浦機械

1930

1940

1950

1960

1970

1980

時代の変化と経営の動き

1930年～1940年代
軍需から戦後復興へ1950年～1960年代
高度経済成長1970年～1980年代
オイルショック、グローバル化

大型の工作機械開発／繊維産業への傾注



門形平削盤



繊維機械

国策企業として、大型の工作機械を数多く生産しました。戦後経済復興の担い手となった繊維産業に向けて、工作機械の基盤技術を応用し、ナイロン原糸製造装置、紡糸機等の繊維機械に傾注しました。

重厚長大産業への傾注／成形機事業の開発

親歯車ホブ盤
HRS-500押出成形機
65mm単軸機

重厚長大産業の開花から、大型の工作機械の需要が復興。国産初となる親歯車ホブ盤を完成させ、造船産業を支えました。また工作機械で培った技術力をもとに顧客からの要求に応え、当社の現在の基幹事業である各種成形機を次々と開発しました。

積極的な海外進出



米国現地法人

シンガポール
現地法人

オイルショックなどによる世界経済の混乱の時代、当社は主要な海外市場に現地法人を設立しました。徹底したマーケティング、販売・サービス体制の構築により海外売上が増加しました。

産業構造の変化に対応した貢献製品の進化と拡大



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。

1990

2000

2010

2020-FUTURE

1990年～2000年代
バブル経済の崩壊、リーマンショック、低成長時代へ

2010年～現在
デジタル化、持続可能な社会の実現へ

加工から成形へ、新規事業の創出



電動式射出成形機



微細転写装置



中国工場（上海）

不況の中、事業領域の選択と集中を進め、食品機器とオフセット輪転機事業等を譲渡。一方、成形機事業の強化を進め中国（上海）に生産拠点を設立しました。また超精密な工作機械の技術と成形技術を融合させて新規事業を創出しました。

グローバルサプライチェーンの増強／
「モノ＋コト」ビジネスへの転換



インド工場



タイ工場



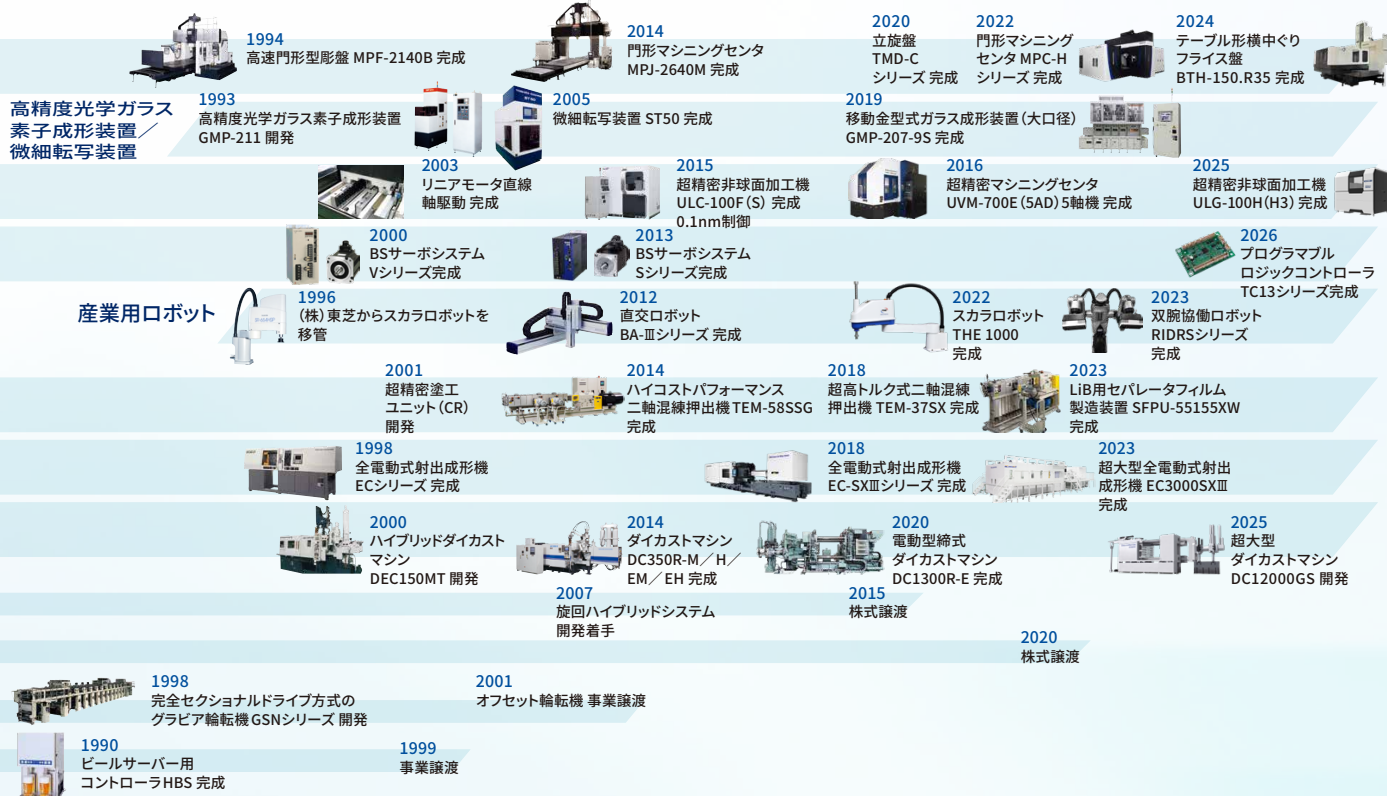
DXの活用

インド工場、タイ工場の設立など、グローバルサプライチェーンの増強を図りました。当社の技術力、DX等を活用しながら高付加価値の「モノ＋コト」ビジネスへ転換し、基幹産業の課題の解決及び持続可能な社会の実現に貢献していきます。

光学・ナノテクノロジー

IT・エレクトロニクス

自動車・航空機



At a glance

会社概況



創業

1938年12月

売上高
(2025年度(連結))

1,328億円

海外売上高／海外売上高比率
(2025年度(連結))

926億円／70%

従業員数
(2026年3月31日現在(連結))

3,175名

グローバル事業基盤

国内約30拠点・海外約50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



タイ工場

- ・射出成形機



インド工場

- ・射出成形機



ドイツ工場

- ・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



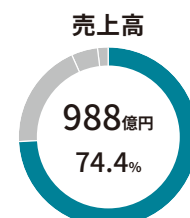
ダイカストマシン

- 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

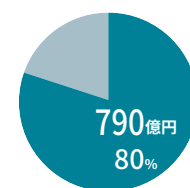


押出成形機

- シート・フィルム製造装置のフルライン対応



海外売上高比率



2025年度

工作機械セグメント



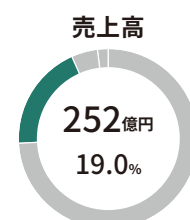
工作機械

- 超大型、専用機、特殊仕様に対応

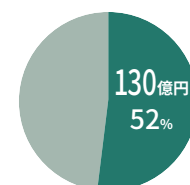


超精密加工機

- 世界最高精度の0.1nm単位の制御



海外売上高比率



2025年度

制御機械セグメント



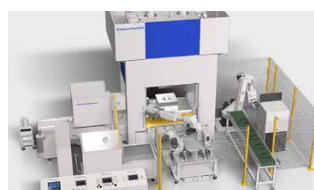
産業用ロボット

- 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



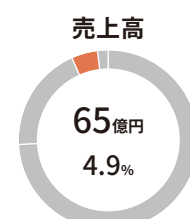
電子制御装置

- 自社・社外向けに提供

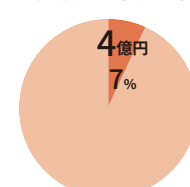


システムエンジニアリング

- 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



海外売上高比率



2025年度

「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

プラスチックやゴム素材を成形する機械装置。
プラスチック成形は、加熱溶融させた素材を金型に射出注入し冷やし固め、
ゴム成形は、加熱した素材を金型に射出注入し加硫させて成形する。



貢献産業例



自動車

- バンパー
- ドアトリム
- ウェザーストリップ



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。

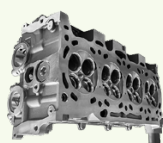


貢献産業例



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



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/>

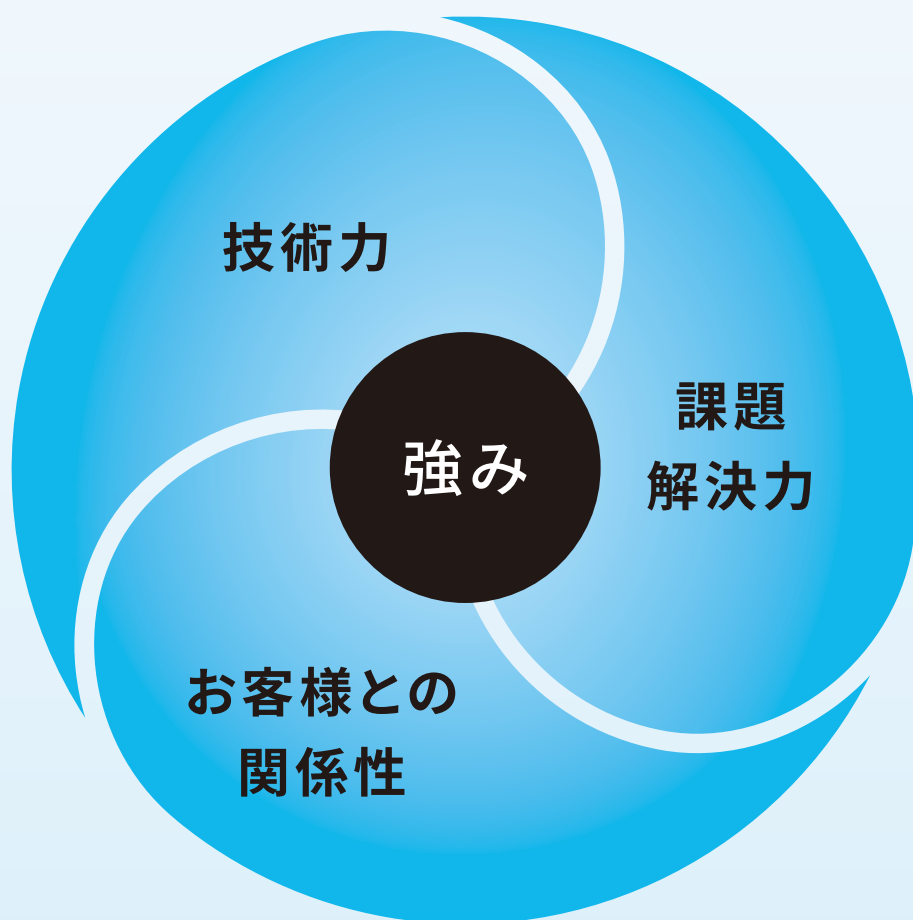


80余年をかけて磨き上げてきた強み

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

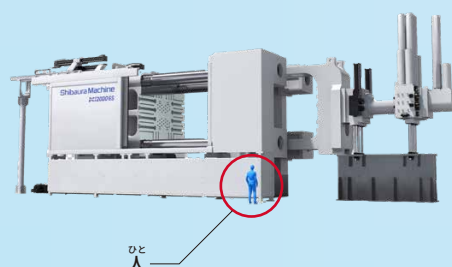
8つの技術プラットフォームの活用例

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。



射出成形機の知能化・自動化に向けた技術

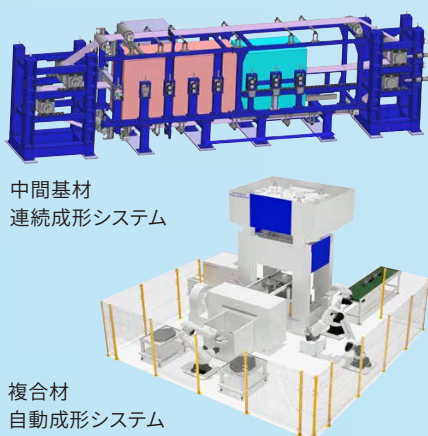
近年、労働力人口の減少や技能者不足の課題を解決するために、設備の知能化・自動化が求められています。射出成形は、樹脂のロットや乾燥状態、外気温等の外乱により、熔融樹脂の状態が変化し、成形品の不良につながる場合があります。そのため、従来はオペレーターが都度成形条件を微調整する必要がありました。芝浦機械では熔融樹脂の変化を監視し、成形品が不良に至る前に成形機が自動で成形条件を微調整する成形条件自動補正機能を開発しました。近年、脱炭素の流れからリサイクル樹脂のニーズが高まっていますが、リサイクル樹脂はロットごとの物性ばらつきが大きいいため、成形条件自動補正機能が生産性向上に貢献します。



型締力12,000tの
超大型ダイカストマシン

自動車のNEV化に貢献するダイカストマシン

自動車のNEV (New Energy Vehicle) 化の流れに伴い、車体のアルミ化、一体成形が進展し、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、車体部品の一体成形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受注し、生産を進めています。また、現在開発中の4,500t、7,000t及び9,200tのダイカストマシンも、順次ラインアップしていきます。超大型成形機の設計技術と当社ダイカストマシンの優位点となっている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、より低い圧力で鋳造を可能とする低圧鋳造技術も蓄積しています。



中間基材
連続成形システム

複合材
自動成形システム

CFRTTPの一気通貫成形技術

脱炭素社会の鍵を握る軽量・高強度素材「CFRTTP (炭素繊維強化熱可塑性プラスチック)」において、当社は連続生産を可能にする「中間基材連続成形」と、ロボットによる「複合材自動成形」の2ステップで構成された、独自の「一気通貫成形システム」を確立し、従来は「日単位」を要した成形時間を「分単位」へ劇的に短縮することに成功しました。圧倒的な量産性能に加え、熱可塑性樹脂の特性を活かした高いリサイクル性も実現しています。唯一無二の量産技術を武器に、航空機や自動車、さらには「空飛ぶクルマ」といった次世代モビリティ市場の発展に貢献します。

8つの技術プラットフォーム

1

一歩進んだ精度を実現する
匠の加工・組立・
測定技術

2

多様な用途分野に対応できる
加工機・成形機の
設計技術

3

インテグレイティブな
カスタマイズ技術

4

機械性能を最大限に活かす
材料技術

5

機械群ごとに最適化された
制御・メカトロ・
IoT技術

6

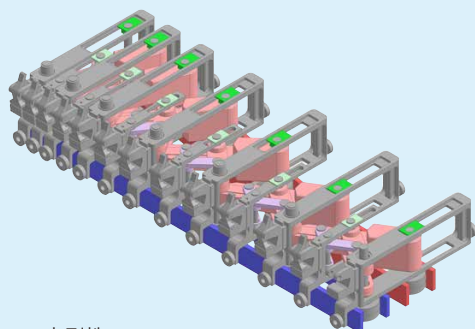
高精度を支える
摺動と回転

7

対象材料の理解に基づく
金型起点の
成形加工技術

8

熱・光・真空を活用した
ナノ加工技術



高剛性
クリップリンク・レール機構

高剛性同時2軸延伸・多軸制御を用いた 高品質フィルムの連続生産技術

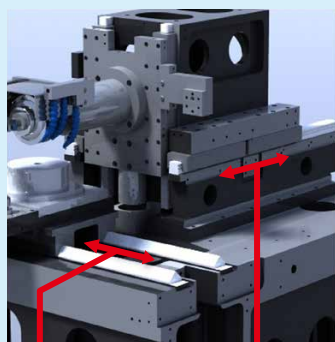
芝浦機械は、デジタルデバイスの進化に不可欠な高性能フィルムにおいて、圧倒的な生産精度を実現する独自技術を確認しました。核となるのは、高度な「同時多軸制御」による延伸パターン設定技術と、それを物理的に支える「高剛性クリップリンク・レール機構」の融合です。これにより、従来困難だった縦・横・斜め方向への複雑な延伸と緩和を高精度に制御し、特殊フィルムの安定的な連続生産を可能にしました。このハードウェアとソフトウェアが一体となった生産基盤は、高い歩留まりと品質再現性を実現します。これにより、コスト競争力と付加価値を最大化し、成長著しい光学フィルム市場や次世代通信分野の発展に貢献していきます。



床上形横フライス中ぐり盤「BSF-150C」
2台による対向システム

大型工作機械を活用した加工効率向上、自動化・省人化技術

建設機械業界をはじめとした様々な産業で、大型部品の加工効率の向上や、自動化、省人化に向けたシステム提案の需要が高まっています。芝浦機械では、床上形横フライス中ぐり盤「BSF-150C」を2台対向に配置し、対面する加工を同時に行うことで、通常4面加工（4工程の割出）を半分の2工程割出にすることができ、加工時間の大幅な短縮、加工の自動化、省人化、段取り時間の短縮に貢献する、クラス最大級の大型建設機械用旋回フレームの全加工に対応した生産システムを開発しました。大型の工作機械を2台同時に制御することが必要な本システムでは、専用システムの構築により、加工スケジュールごとに加工機2台及びAWC（オートワークチェンジャー）の制御を実現しています。今後も大型工作機械技術、制御システム技術等の知見を融合し自動化、省人化に貢献していきます。



位置決め軸（リニアモータ）
運動軸（V-V型油動圧案内）

AIデータセンター向け高精度V溝加工機

AIデータセンターの普及に伴い、光通信部品内で光ファイバーを高精度に位置決めするV溝基板の需要が急増しています。特に、低損失な光通信を実現するために、そのV溝のピッチ精度に対する要求は年々厳しくなっています。芝浦機械は、その要求に応えるため超精密加工機の技術を応用したV溝加工機を開発しました。高精度なV-V型油動圧案内軸や高い位置決め性能を有するリニアモータ駆動軸の採用により、ガラスや超硬材料におけるV溝のピッチ精度向上を実現しました。また、機上でブレードの刃先をV形状に成形する機能（機上ツルーイング）を搭載したことで、刃先角度の修正が容易になり、再現性の高いV溝加工が可能となりました。さらに、機上ツルーイングにより、ブレードの交換時間と交換回数を大幅に削減できるため、生産性向上にも貢献します。

価値創造プロセス

基幹産業に貢献し続けるために

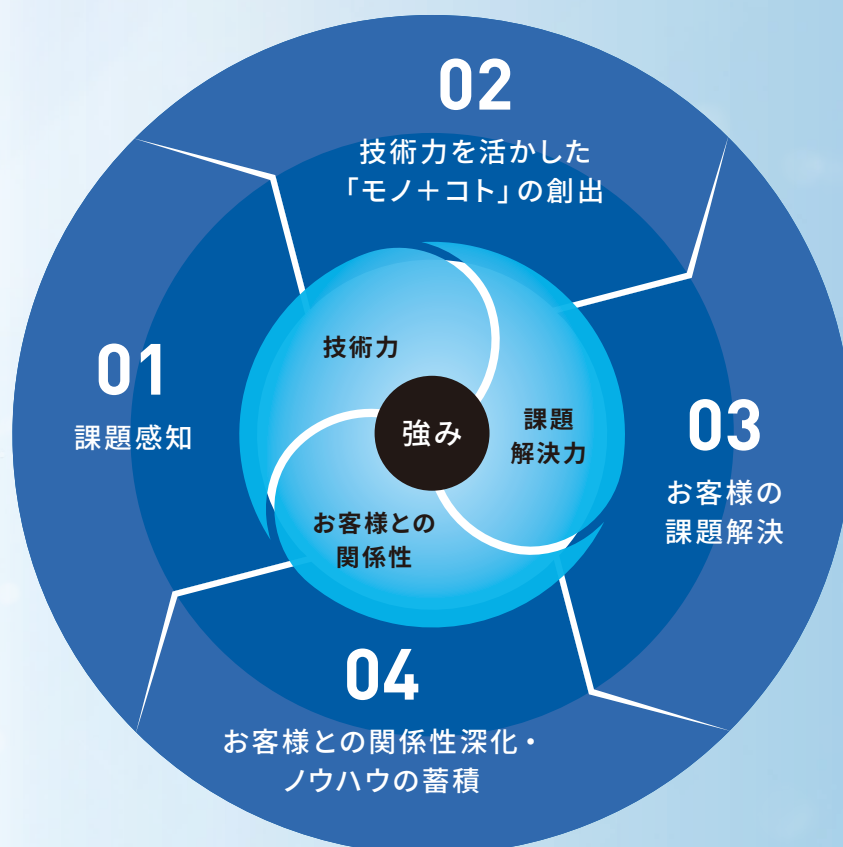
芝浦機械は経営理念を指針に、世界中のお客様に寄り添いながら、
 お客様が抱える課題を技術力を活かした「モノ+コト」の創出によって解決し、
 その先にあるグローバル社会が抱える課題の解決をお客様と共に実現していきます。
 付加価値の高いソリューションの提供によってお客様との関係性を深めることで、
 サイクルを力強く回し続け、持続的な企業価値向上を実現していきます。

INPUT



基幹産業の発展に貢献する

SHIBAURA MACHINE VALUE-UP CYCLE



01 課題感知

お客様に先回りして潜在的課題を感知し、課題解決策をデザイン

02 技術力を活かした「モノ+コト」の創出

自己変革、内外リソースの活用により、製品に「+α」の価値を付加

03 お客様の課題解決

課題解決にあたっては、お客様の期待に応えるだけでなく期待を越える価値を提供

04 お客様との関係性深化・ノウハウの蓄積

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

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、システムエンジニアリング

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、
光学、食品包装材、光通信、
船舶、航空宇宙、高速鉄道、防衛

- 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



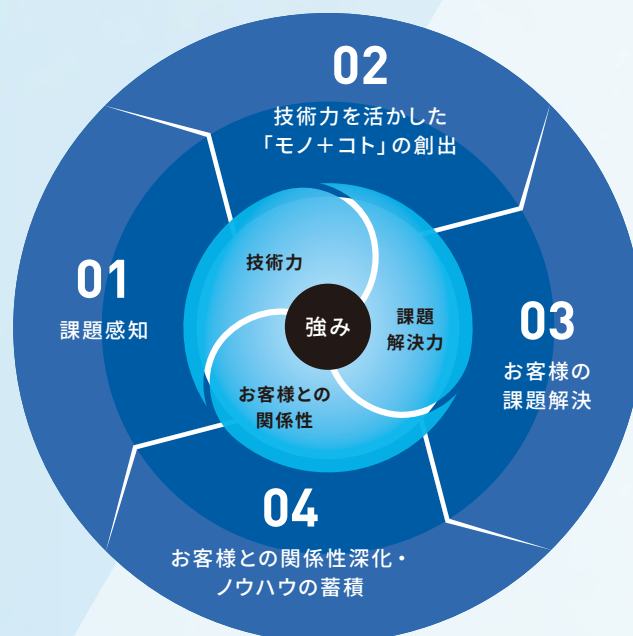
テクノロジーの進歩

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。



事例1

リチウムイオン電池の量産化によるCO₂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早期立ち上げが可能な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、延伸機、抽出・乾燥装置、巻取機など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に加え、個々の装置の高度な技術力が重要です。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、この強みが新規参入メーカー等のニーズと合致し、早期立ち上げに貢献しています。EVの普及には、航続距離の向上や安全性を実現する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。

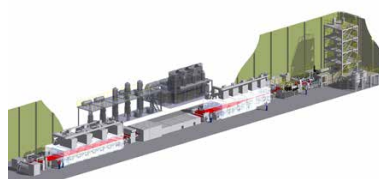
01 課題感知

セパレータフィルムの高性能化



02 技術力を活かした「モノ+コト」の創出

フルラインでの製造装置の提供



リチウムイオン電池向け
セパレータフィルム製造装置

03 お客様の課題解決

高品位なリチウムイオン電池



事例2 工作機械が実現する高効率発電・脱炭素社会の実現

当社は、風力、水力、火力、原子力、地熱、水素、アンモニア、合成燃料、バイオマスなど、あらゆる発電に用いられるタービンの高効率化を目的に、蓄積した設計・製造の技術や加工ノウハウ等を活かして工作機械の高精度化・高効率化に取り組み、新しい工法を創出することでお客様の期待に応えてきました。大型タービンの加工用に大型部品の段取り替えを最小限にする複合化した高精度な超大型工作機械を開発し、さらに、複雑な形状の加工をより簡単に実現するアタッチメントや加工方法などで高効率な部品加工とタービンの高精度化を実現しました。これにより発電時の効率を最大化し、CO₂排出量の削減に寄与しています。また、近年のエネルギー安全保障問題に応じた、小型原子力発電、水素発電、アンモニア発電などの新しい発電技術の普及と脱炭素社会の実現に貢献しています。

01 課題感知

より大きく複雑な形の発電用部品



02 技術力を活かした「モノ+コト」の創出

高精度・高効率・複雑な形状の大型部品加工



超大型工作機械



複合門形
マシニングセンタ

03 お客様の課題解決

新しい発電技術の普及による脱炭素社会の実現



事例3 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。1990年代、超精密非球面加工技術がまだ模索状態にあった時期も、お客様の要求や意見を謙虚に取り入れ、改良を重ねることで着実に納入実績を積み上げてきました。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。

01 課題感知

より精度の高い光学部品



02 技術力を活かした「モノ+コト」の創出

高精度・高効率な光学部品加工



超精密加工機

03 お客様の課題解決

人の命を守る
暮らしやすい社会をつくる



「長期ビジョン2030」

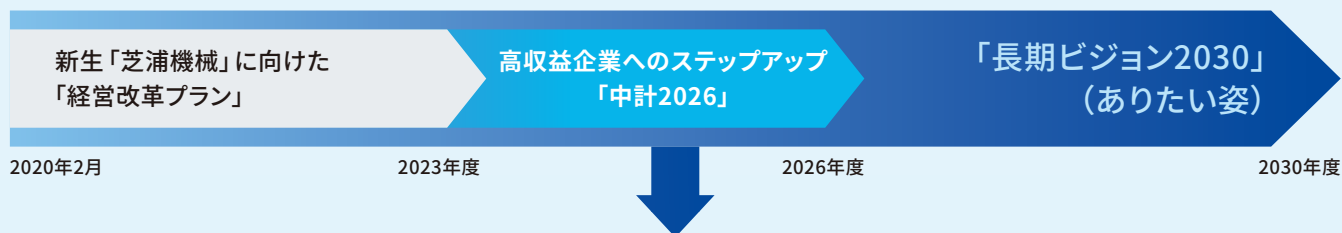
当社は、2020年3月5日に「長期ビジョン2030」を公表しました。本長期ビジョンは、当社の持続的成長を確かなものとするべく策定したものです。

「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。

「長期ビジョン2030」(概要)



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

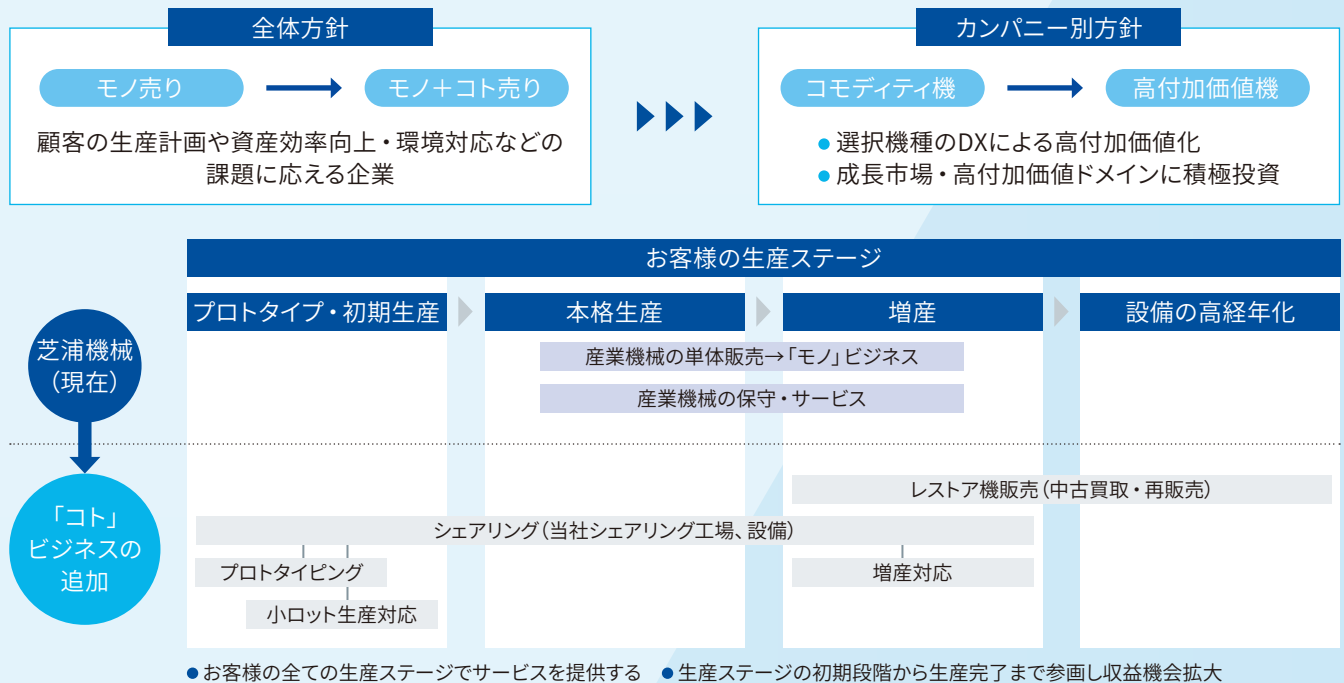


「長期ビジョン2030」の4つの方向性

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

新規「モノ+コト」ビジネスによる収益性向上、収益機会拡大

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



事業ポートフォリオ戦略(カンパニー別方針)

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

基本方針		高付加価値・市場拡大領域		DX(デジタルトランスフォーメーション)	縮小・撤退
		新規	拡大・強化		
工作機械カンパニー	機種選択で特定ドメインに集中 エネルギー 航空機 光学 デバイス	・複合機 ・セラミック切削機 ・異材接合機	・大型機 ・特殊、専用機 ・超精密加工機		・小型機と汎用機
成形機カンパニー	射出成形機・ダイカストマシン → 海外地産地消を拡大 自動車 省資源 押出成形機 → 投資による事業拡大 エネルギー デバイス 新材料	・システムエンジニアリング ・高圧連続プレス(電池など) ・反応押出成形機(バイオマスなど)	・射出成形機 ・ダイカストマシン ・押出成形機		・標準油圧機の国内生産 ・斜軸押出機
制御機械カンパニー※1	外販に特化 システムエンジニアリング強化 自動化 省力化	・協働ロボット ・AMR※2	・ロボット ・サーボモータ、コントローラ		・NC、コントローラ(外部アライアンス活用)
新規事業	表面構造制御による新たな機能付与の技術確立 自動化 デバイス	・成膜装置：電子回路市場(次世代通信) ・塗工装置：高機能フィルム、デバイス市場(電池、セラミックコンデンサ、光学部品など) ・インプリント装置：浄水・滅菌市場(深紫外LED)			

※1 2025年6月23日より制御機械本部へ名称変更

※2 Autonomous Mobile Robot

事業ポートフォリオ戦略(既存事業の拡大)

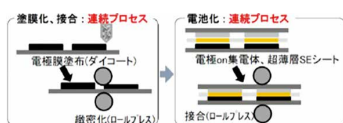
引き続き既存事業の拡大・強化により幅広い製品で付加価値を提供し、社会的課題の解決に貢献していきます。世界的な脱炭素の潮流の中、当社は様々な製品で貢献することが可能です。

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

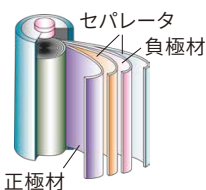
塗工装置

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

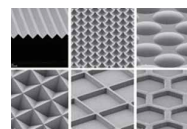
高機能セパレータフィルム



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

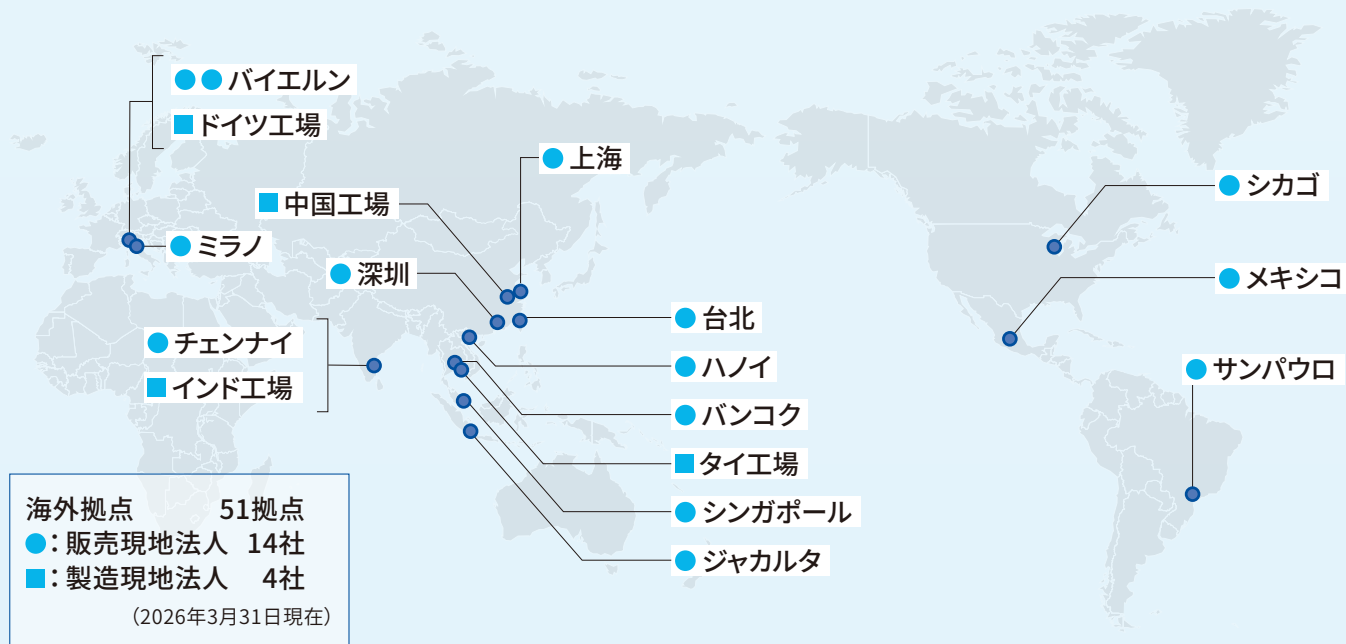
深紫外LED



出典: JST 新技術説明会資料

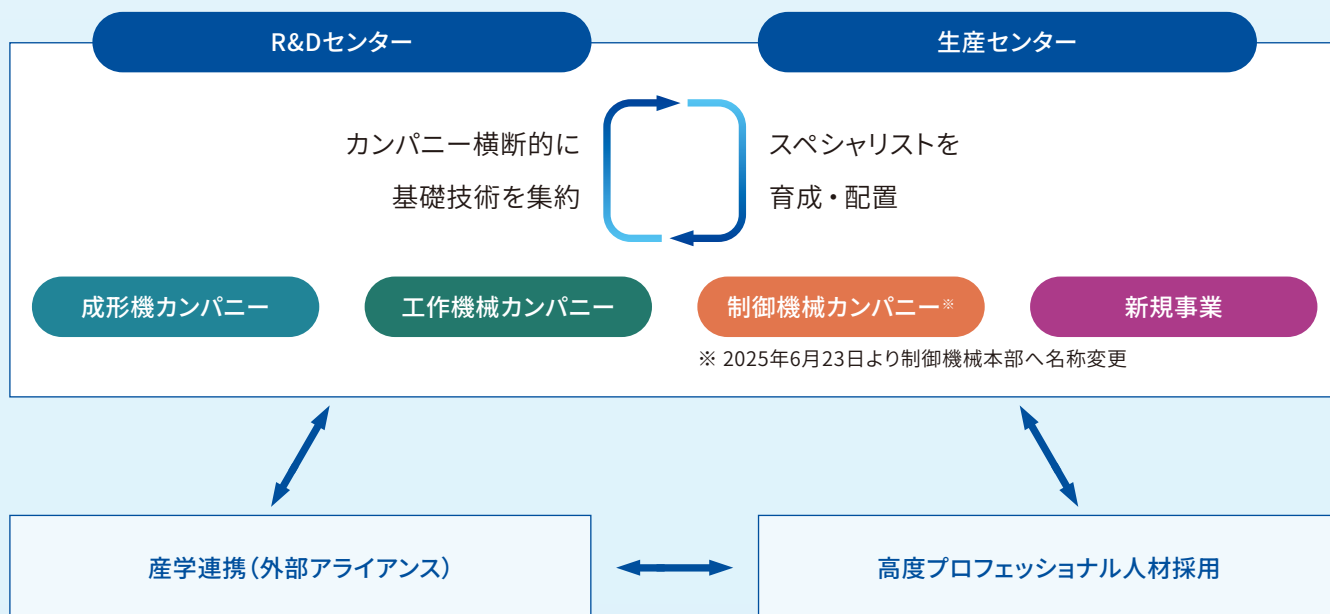
海外売上拡大

「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。（2025年度の工作機械の海外売上高比率は52%）



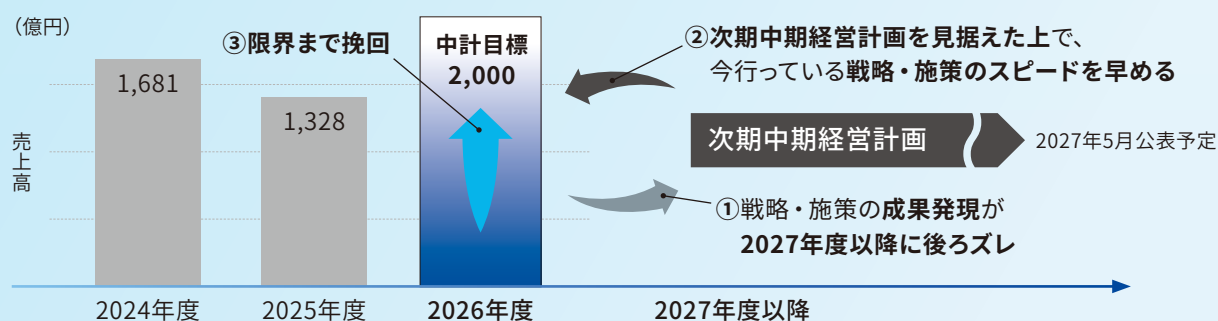
技術プラットフォームを支える人材戦略

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」

EVシフトの鈍化や米国関税政策の影響により受注が低迷し、「中計2026」の最終年度(2026年度)の定量目標が未達の見込みとなりました。その対応として2025年11月に『「中計2026」26年度緊急対応について』を策定し施策を推進しています。



2026年度緊急対応の戦略・施策

次期中計に向けた2026年度緊急対応は、「中計2026」で推進している戦略・施策をベースに、2026年度業績にも寄与させるべく、実行スピード・刈り取り時期を早めます。

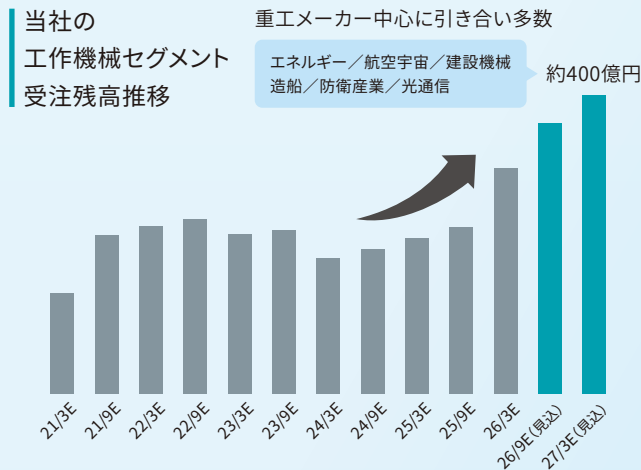
- ▶ 徹底的な経費節減・効率化による利益創出 A
- ▶ 期内受注売上の獲得 B
- ▶ 次期中計の布石として進める施策のうち、2026年度に効果刈り取りの前倒し C

+ M&A

	2026年度緊急対応の戦略・施策	2026年度に寄与する規模感(億円)	取り組み・進捗
B	米国関税の収束(全体)	+100~150	—
B	欧州市場開拓(射出成形機)	+80~100	ドイツの堅型射出成形機メーカーをM&Aにて取得(2025年)
B	インド市場 シェア拡大(射出成形機・工作機械)	+30~50	射出成形機：増設した第2工場での生産拡大 工作機械：インド工場のテクニカルセンターの活用
B	北米市場開拓(超精密加工機)	~+5	ターゲット市場の特定(自動車光学・医療部品) 北米市場の販売・サービス体制整備 テクニカルセンターの整備
B	大型特殊機の受注・生産(工作機械)	+30~50	高需要に対応し、前倒し生産、生産能力拡大(2025年度比1.5倍)
C	次世代BSFの受注(押出成形機)	+100~150	高速・広幅化、薄膜・高強度化への対応 ESS(エネルギー貯蔵システム) 需要への対応
A C	東アジア・東南アジアのグローバル体制再編(射出成形機)	効率化	生産体制の見直しを検討

工作機械の生産拡大

大型の工作機械は、重工業メーカーを中心にエネルギー、航空宇宙、造船、防衛産業などからの引き合いが多数あり、需要が高まっています。超精密加工機は、世界的なAIデータセンターの増設により、光ファイバー用コネクタの需要が高まっています。これらに対応するため、大型の工作機械、超精密加工機ともに生産能力の拡大を進めています。



大型の工作機械の生産拡大

生産量2025年度比
1.5倍を目指す

- ・社内人員の流動化
- ・新規外注先の開拓
- ・設計変更による主軸頭の仕様統一化



コネクタ金型用の超精密加工機の新規生産拡大

増産分のスピンドル加工の外注展開
スピンドル加工の内製化
(約1.2億円の設備投資)



従来・拡張

3~5台/月
現有設備で対応

生産強化①

6~9台/月
工程・体制見直し

生産強化②

12~15台/月
生産バッファの確保

2026Q1

2026Q2~Q4

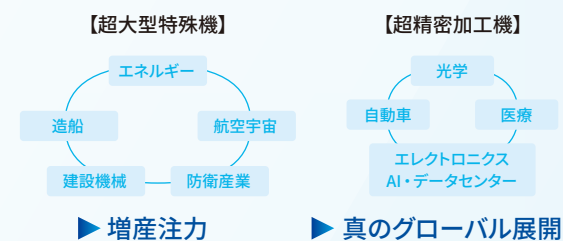
2027Q1~

次期中期経営計画に向けて

工作機械の事業拡大、海外市場強化、押出成形機の開発と沼津工場再編、システムエンジニアリングの4つを主要施策となりうるアイテムとして、計画を策定中です。

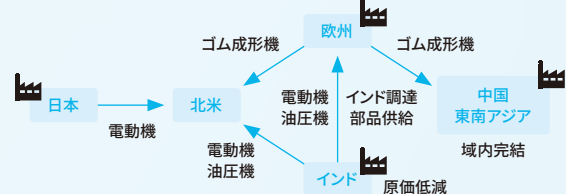
工作機械の事業拡大(ドメインの再定義)

対象ドメインを見直し、大型の工作機械に「防衛産業」、超精密加工機に「AI・データセンター」「医療」を追加。



海外市場強化(射出成形機)

都度変化する、マーケットの動き・地政学リスクに合わせ、出荷元工場をフレキシブルに対応。



▶ 投資案件(インド工場増設、ドイツ企業買収)の利益増大

押出成形機の開発+沼津工場再編

押出成形機のテクニカルセンターを開設し、用途が拡大するアプリケーションに向け、押出成形機の研究開発を加速。

- ・自動車用全固体電池
- ・次世代BSF[®](ESS用)
- ・光学フィルム用
- ・航空宇宙(CFRTP素材)

※ 高速・広幅化、薄膜・高強度化に対応したりチタウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置



沼津工場再編(イメージ図)

システムエンジニアリング

(株)ファンクショナル・フルイッドの二次冷却システム(金型寿命の延命効果、省エネ効果)をインド工場で生産展開。



▶ 気候の暑いインドで、当装置を機械に搭載し、付加価値を高めて拡販

SPECIAL FEATURE

芝浦機械の海外戦略

主な海外展開の変遷



主要トピックス

輸出比率49%へ増加

1970年代はオイルショックにより世界経済は混乱しましたが、1960年代から進めてきた徹底したマーケティングとサービス体制構築による海外戦略を続けた結果、1978年には輸出比率が49%へと増加しました。

初の海外製造拠点の設立

日本がバブル崩壊後の低迷期にあった中、経済成長が続く中国への進出を進めました。1990年代には、中国が市場経済の導入を通じて経済発展を推進し、外資企業の進出が進み、当社も香港及び上海に販売サービス子会社を設立しました。さらに2002年には、当社初となる海外の製造現地法人を上海に設立しました。

創業以来、当社は国内外の基幹産業を支えてきましたが、その歩みは生産や販売体制を一步步海外へと広げてきた歴史でもあります。現在、海外約50拠点が販売、サービス、製造の各機能を担い、世界各地のモノづくりを支えています。

本特集では、当社の海外展開の変遷と「中計2026」における海外戦略についてご紹介します。

※ 折れ線グラフ：輸出比率

2010年代

2020年代



インド事業の強化に向けた現地企業の買収

当社はインド市場における事業基盤強化の一環として、2012年9月にインドのプラスチック加工機械メーカーであるL&T Plastics Machinery Limitedを子会社化しました。

ASEAN市場への製造拠点展開

中国の製造子会社における生産能力が限界に近づいたこと、東南アジア市場においては急速な成長が見込まれることから、同域内における地産地消体制を構築し、同域内の顧客に対しそのニーズに適合した製品を短納期で供給することにより、当社事業の拡大を図ることを目的として、タイに製造現地法人を設立しました。

ドイツの欧州市場開拓

欧州市場の参入の強力な足掛かりとして、ドイツのゴム・樹脂向け型射出成形機メーカーであるSHIBAURA MACHINE LWB GmbH (旧社名：LWB Steintl GmbH)を買収し、子会社化しました。

芝浦機械の海外戦略

～「中計2026」における海外戦略～

「中計2026」の進捗

当社グループは中期経営計画「中計2026」では、マーケットに合わせた事業ポートフォリオの組み替え等を基本方針として、各事業について「攻めの事業」「守りの事業」を明確にし、経営リソースの配分を行いメリハリの効いた戦略・施策を推進しています。その中で海外においては、射出成形機の世界各工場同一機種の生産による規模の経済効果等で原価低減、成長市場であるインド新工場の増産軌道化、超精密加工機の北米・欧州・インド市場の開拓等を主要な施策として掲げています。



中国	中国市場においては、原価低減と競争力強化、及び収益性の向上を図るため、中国製造子会社で生産していた射出成形機を、中国国内のパートナー企業へOEM委託する体制への移行を進め、一定の効果を上げてきました。さらにその効果を獲得するため、経営効率の向上を目的にパートナー会社の近郊である中国安徽省に製造現地法人を新たに設立し、機能と組織を絞り込んだコンパクトな体制で2026年5月から操業を開始しました。
インド	射出成形機は、成長著しいインド市場においてシェアを伸ばすため、インド工場に新工場を増設し、油圧式射出成形機の増産と電動式射出成形機の生産を開始しました。さらに販売拡大につなげるためテクニカルセンターを開設し、増産によるインド国内の需要の取り込みと、原価低減による利益改善を図るとともに、中東・アフリカ・欧米・東南アジア等への輸出に注力しています。
北米	北米市場において自動車光学・医療部品市場をターゲットドメインとして特定し、米国の販売・サービス子会社にテクニカルセンターと販売・サービス体制を整備するとともに、北米対応機種の商品化を進め、受注獲得に注力しています。また、欧米市場での拡販、新市場の開拓、リソースの共有による製品開発の効率化や原価低減など、シナジー効果の創出を図るため、米国の超精密工作機械メーカーMoore Nanotechnology Systems, LLCを子会社化することとしました。持分取得は2026年後半を予定しています。
欧州	2025年11月にドイツの堅型射出成形機メーカー「SHIBAURA MACHINE LWB GmbH」を子会社化しました。

SHIBAURA MACHINE LWB GmbHを買収

ドイツに本社を置くSHIBAURA MACHINE LWB GmbH (旧社名：LWB Steint GmbH) は、1962年の創業以来、ゴムやエラストマー※用の縦型射出成形機を中心に、欧州・北米・中国など世界各地で60年以上にわたる実績を積み重ねてきた欧州の主要メーカーです。主にゴム加工用の効率的かつ精密なモジュラー式射出成形機に強みを持ち、欧州を中心に「LWB」ブランドは高い知名度を有しています。

同社を芝浦機械グループに取り込むことで、欧州における当社の射出成形機事業の製造拠点と販売・サービス力を強化するとともに、同社のブランド力を活かしながら、欧州市場参入の強力な足掛かりとしていきます。

※ エラストマー：ゴムとプラスチック両方のメリットを持つ素材



各地域の強化に加え、各地域間のシナジーを創出することで、グローバル戦略の更なる進化を図ります。

取締役 専務執行役員
成形機カンパニー長

小池 純



欧州戦略の概要

「中計2026」で進めている欧州戦略の先鋒として、射出成形機事業の参入を図ります。欧州の射出成形機市場規模は年間約9,000台、直近は欧州市況により低下していますが、2025年も6,400台と北米よりも大きな市場です。当社は過去より欧州市場参入を目指し、事業を展開してきましたが本格参入には至りませんでした。その間に競合の日系メーカーは欧州メーカーとの資本関係を含む協業を始め販売を伸ばしている状況でした。当社も自力での市場参入には限界を感じ、ブランド知名度のある企業と提携し、販売・サービス・生産の体制を充実させることが必要でした。そこで、欧州の自動車業界にも浸透している縦型射出成形機メーカーであるSHIBAURA MACHINE LWB GmbH (以下、「LWB社」) を2025年11月に子会社化しました。LWB社は、ゴム成形機を中心とするメーカーであり、当社商品と競合することはなく協力し合うことで、どちらの商品も拡販できると考えます。当社の熱可塑性樹脂用横型射出成形機の拡販には、LWB社の拠点を活かし、販売・サービスネットワークを拡大しながら欧州市場に浸透していきます。まずはLWB社の既存顧客へのアプローチ、将来は当社顧客の縦型需要にも応えら

れる体制としていきます。そこで、欧州において環境性や安定性に優れる当社の電動式の熱可塑性樹脂用横型射出成形機を、自動車産業だけでなく医療業界や容器業界の企業へ拡販していきたいと考えています。また、LWB社の既存商品も当社のインドでの調達網を活用することで原価を低減し、アジア市場への進出を目指していきます。

今後の展望

現在、LWB社の他にもイタリア代理店E.P.F. Elettrotecnica S.r.l.との合併会社化も進めています。それにより、欧州の中でも市場の大きいイタリアの販売・サービス体制を強化します。そして、欧州市場をLWB社と合併会社で管轄し、販売とサービス、機械供給体制を強固にし、需要の高まる欧州電動式射出成形機市場での存在感を高め、欧州市場への本格参入を目指します。

芝浦機械にとっては、射出成形機を先鋒として欧州進出への体制を固めていき、将来は欧州自動車産業に関わるダイカストマシン、さらにはエネルギーや航空宇宙産業等を見据えた大型の工作機械や超精密加工機の拡販にもつなげていきます。

CFOメッセージ

Message from the CFO



代表取締役
専務執行役員
最高財務責任者

大田 浩昭

**財務の安定性を土台に、
成長投資と株主還元を両立させ、
企業価値の持続的な向上を目指します。**

■ 2025年度の振り返り

「中計2026」の2年目を振り返ると、外部環境の変化に伴い中期経営計画策定時の前提が大きく変化したことで、それにどう対応するか集中した1年でしたが、結果的に2025年度は売上高1,328億円、営業利益43億円、営業利益率3.3%、当期純利益は10億円となり、当初の目標から大きく乖離しました。

大きな取り組みとして2025年11月にSHIBAURA MACHINE LWB GmbH (旧社名：LWB Steinkl GmbH)の買収を実行しました。射出成形機のグローバル戦略に基づく決断であり、買収監査や相手方との交渉も含めて、そのプロセス自体は着実に進められたと考えています。一方で、足元の業績が想定以上に悪化した結果として、買収時点で認識した同社の「のれん」を第3四半期にさかのぼって全額減損の決算修正をすることとなりました。欧州市場の将来性を踏まえれば、中長期の事業戦略として買収そのものに誤りはないと

確信しています。この投資が正しかったということを財務上も結果で示し、ステークホルダーの皆様にお伝えしていくことが私の責務だと考えています。

また、昨今の外部環境を踏まえ、『中計2026』26年度緊急対応について」を策定し、取り組んできました。「中計2026」が残り1年ほどとなる中、コスト削減と短期で売上を伸ばせるビジネスであるサービス事業とリードタイムの短い機種の販売に注力してきました。あわせて原材料価格の上昇分について価格転嫁の指示を出し、営業部門が対応を進めています。ただし、長納期製品の受注では価格転嫁が数値として表れるまでにタイムラグがあり、成果が出るのはもう少し先となります。価格交渉は容易ではなく、商品力を認めていただければお客様に選んでいただけないので、当社の製品でしか実現できない付加価値にこだわり、その価値を磨き続けなければならないと考えています。

2025年度の受注高は1,191億円と前年度から118億円増加しました。受注残高も2025年度上期を底に回復に転じています。将来の売上を支える受注残高については、

■ 外部環境認識とリスクへの備え

務の安定性と安全性を最重視します。その上で、環境変化に対応できるような施策、事業計画、あるいは経営計画に基づいた投資を実行できるだけの体力を、常に備えておくべきだと考えています。

当社は引き続き、ROIC指標をKPIとして重要視しています。企業価値の向上には、資本コストを上回る資本収益性が不可欠です。当社が独自に算定するWACCは8%程度であり、ROICがこれを上回る状態を維持することが重要です。ROICを上げるためには、リターンを高めるか投下資本を圧縮することが必要であり、在庫圧縮を中心に運転資本を抑

ROICツリー管理の浸透（「中計2026」）

■ キャッシュ・フロー使途計画

過去数年、当社の営業キャッシュ・フローは大きくプラスに働いてきました。最大の背景にあったのは、押出成形機です。ここは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)を中心に大きく伸び、前受金を伴う受注を多く獲得してきました。単年度で800億～900億円規模の受注や売上になっても、運転資金は逆にほとんどかからず、現金が増加していました。

足元では金利が上昇していますが、その金利リターンレベルでは目標とするROICには及びません。この現金を株主還元、M&Aや設備投資などの事業投資、そして従業員への

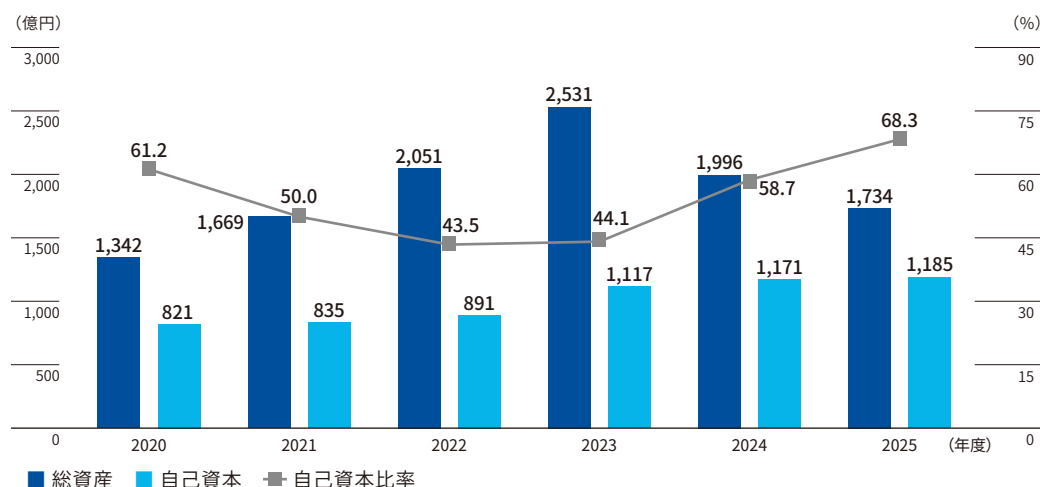
還元へバランス良く行うことが必須となります。外部環境の変化に対応して事業ポートフォリオも変わり、それに伴いキャッシュ・フローも変動します。キャッシュが減ることを理由に投資を止めるのではなく、メリハリをつけて、やるべき投資は実行します。今期は大型の買収案件(米国超精密工作機械メーカーMoore Nanotechnology Systems, LLC)をすでに契約締結しており下半期中に持分取得完了を予定しています。その資金調達も含めたキャッシュ・フローを見据え、投資の選択と集中を進めていきます。

■ 財務基盤について

当社の製品である産業機械は生産設備に用いられるため、景気変動やお客様の業種による設備投資サイクルに影響を受けます。そのため、単一事業ではなく複数事業を抱えるマルチプルビジネスを展開することで、事業や製品群ごとに異なるサイクルを組み合わせ、全体としてリスクヘッジして利益を平準化させています。また、自己資本を厚くしておくことも重視しています。当社の2025年度末の自己資本比率は68.3%でした。過去に押出成形機事業が急拡大した

際、棚卸資産と前受金が両建てで膨らみ総資産が増加した結果、一時は4割程度まで低下しましたが、バランスシートが正常化した現在は再び6割程度の従来と同水準に戻っています。当社の製品は長期にわたり使用され、それに対応する長期的なサービスを求められるため、お客様も当社の財務の安定性を重視されており、この水準を基本的に維持していきます。

総資産／自己資本／自己資本比率

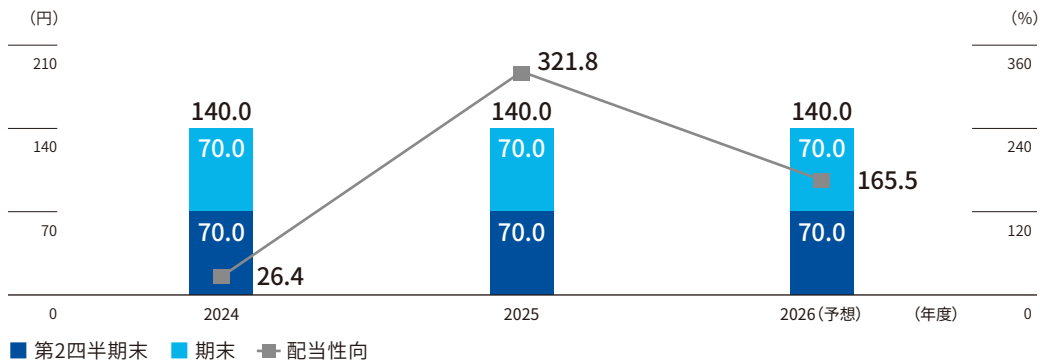


■ 株主還元

株主還元については、2025年度は、1株当たり年間配当140.0円を維持しました。中期経営計画に掲げた40%目処

とする総還元性向とキャッシュ・アロケーション計画に基づいたものです。

1株当たり配当金／配当性向



■ 企業価値の持続的な向上に向けて

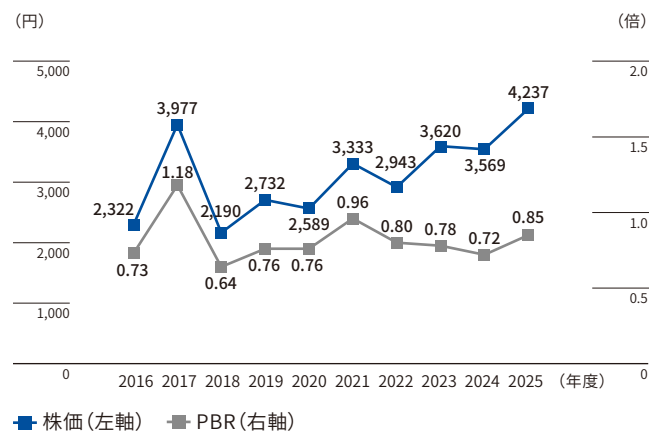
当社は過去二十数年にわたり借入金を圧縮し純預金体質となった結果、エクイティコストがほぼそのまま資本コストとなる状態が続いていました。2026年度以降は、前述の買収資金手当てを念頭に自己資本と借入金のバランスをとり、資金繰りやキャッシュ・フローに支障が生じないようにしながら、資本コストの低減にも取り組んでいきます。

PBRについては、2025年度に1.0倍を超えた時期もありましたが、現状は1.0倍割れしています。算式だけで考えれば、PBRはPERとROEの掛け合わせです。近年を振り返りますと、当社のROEが10%以上になったときもありましたが、PBRは1.0倍に届かず、0.8倍台にとどまっていた。その時はPERが低かったためです。

一方、足元ではROEの悪化が見込まれていたにもかかわらずPBRが大きく下がらなかったのはPERが上昇したためです。PERは、日本の株式市場全体の動きに影響を受ける面も大きいですが、個社に対する将来への期待を映すものでもあります。その期待値を高めるのは事業戦略そのものであり、それを市場やステークホルダーの皆様へ正しく説明し、理解していただくことが重要です。この観点からIRを更に強化していきます。設備投資、企業買収、資産の入れ替えを行いつつ、描いた戦略と施策を着実に実行し、結果を

PBRと株価の推移

- ・各年度の株価は、3月末時点の6か月移動平均株価
- ・下記グラフ期間中の最高値は2023年7月3日5,020円 (PBR1.14倍)



発現させて利益成長につなげることが、CFOとしての最重要課題です。それが実現できれば株主の皆様への適切な還元にもつながります。投資の成果は中長期的にあらわれるものが多いですが、結果に真摯に向き合い、一つひとつを着実に積み上げることが、企業価値の持続的な向上につながると考えています。CFOとしてその責務を果たしていきます。

成形機カンパニー

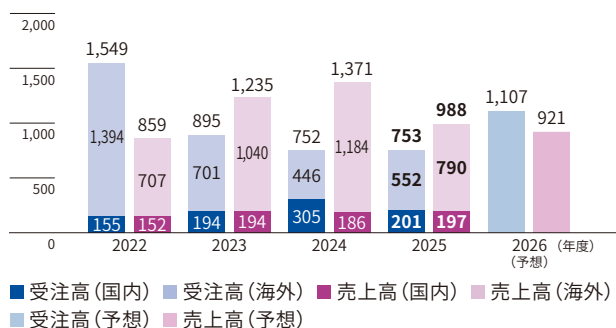
Metal & Plastics Industrial Machine Company

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

(億円)

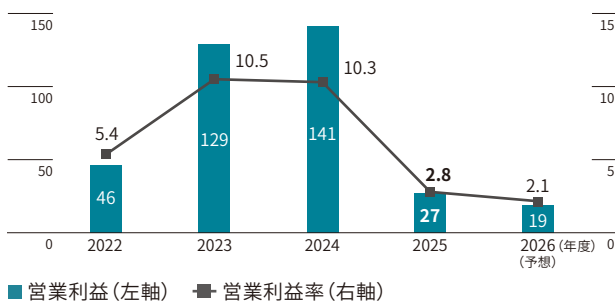


※ 受注高及び売上高はセグメント間取引を相殺消去しています。

営業利益／営業利益率

(億円)

(%)



SWOT

強み

- グローバル生産拠点・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
- 新興国メーカーの欧米市場でのシェア拡大
- 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

S
W
O
T

中期経営計画の進捗

▶ 進捗と課題

射出成形機は、2025年11月にドイツの縦型射出成形機メーカーであるLWB Steinkl GmbH (現:SHIBAURA MACHINE LWB GmbH) (以下、LWB社)を買収、欧州市場の開拓を加速し売上規模拡大を目指します。また、中国において、中国国内のパートナー企業へ小型射出成形機のOEM委託を進め、最適な生産体制への移行を完了しました。今後更なる原価低減と競争力強化を図っていきます。ダイカストマシンは、ギガキャストに対応し世界最大級の型締力12,000tクラスの超大型ダイカストマシンを2025年3月に受注するとともにラインアップの拡充を進めています。押出成形機は、成長市場であるESS向けの需要を確実に取り込むべく提案力を強化し、受注獲得に取り組んでいます。

▶ 今後の戦略

射出成形機は、買収したLWB社の販売・サービス網を基盤として当社プラスチック用の射出成形機の欧州市場への本格参入を進めます。技術・調達連携を図り、LWB社製のゴム

用の縦型射出成形機の競争力向上とアジア市場への参入を目指します。また、2025年12月には中国安徽省に新会社を設立しました。これにより、OEM先を活用して原価低減と柔軟な供給体制を構築します。ダイカストマシンは、日本国内におけるギガキャスト需要に対応し、型締力4,500tクラスのダイカストマシンの開発を進めます。押出成形機は、全固体電池やESS向けなどの次世代BSF、航空宇宙向け素材などの用途拡大を見据え、沼津工場にテスト開発用のテクニカルセンターを新設します。生産性向上と技術者不足の対応としてAIを活用した最適成形制御や部品の寿命予測など予知保全による機械のダウンタイム短縮に向けた開発を加速させます。



TOPIC

「インド工場の増設と販売計画」について

射出成形機は2025年度に完成した第2工場で増産を開始、油圧式射出成形機は小型から超大型までのフルライン戦略を推進、電動式射出成形機は小型機の生産を開始しました。2025年末に開設したテクニカルセンターを活用し、お客様の生産性向上と省エネを訴求し、高成長が続くインド市場でのシェア拡大、欧米や今後の市場拡大が期待される中近東・アフリカへ油圧式射出成形機の輸出拡大により、販売台数を2024年度の1,100台から2028年度には2,800台へと大幅に引き上げる計画です。また、買収したLWB社との連携を通じ、インド拠点をLWB社製の機械の調達網としても活用します。

2025年5月に買収した(株)ファンクショナル・フル

イドの二次冷却システムをインドで生産し、金型の長寿命化や品質の安定、サイクルタイム短縮などの生産性向上及び省エネを訴求し、付加価値を高めて射出成形機やダイカストマシンの販売拡大を図ります。



テクニカルセンター

工作機械カンパニー

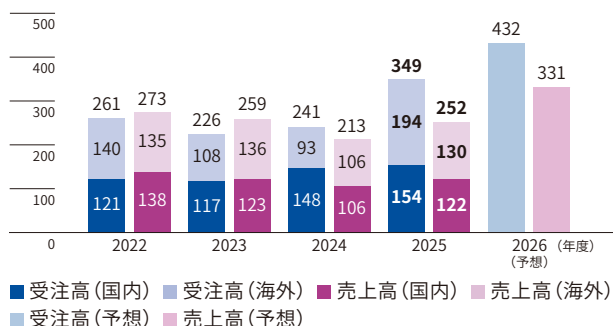
Machine Tools Company

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、船舶、航空機等の輸送機器、建設機械、産業機械、防衛産業向けの大物部品・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・光通信等のレンズ用超精密金型加工等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

(億円)

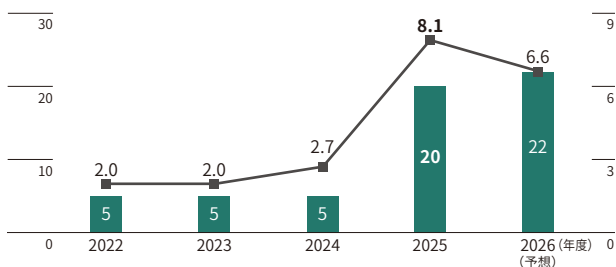


※ 受注高及び売上高はセグメント間取引を相殺消去しています。

営業利益／営業利益率

(億円)

(%)



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

- 大型の工作機械の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システム化、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
- 政府の戦略17分野と当社商品群とのマッチング

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

S
W
O
T

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つのサブ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、収益力改善に注力。具体的には、生産リードタイム短縮、原価管理による販売利益改善、高利益率のサービス事業拡大等を推進し、収益力は改善されつつあります。一方外部環境は、政府指定の戦略17分野に当社商品群が合致して好調を呈しており、特に大型・特殊工作機械の需要が増加しているため、この旺盛な需要に対して対応可能な生産能力向上を図ります。

超精密加工機は「攻めの事業」として、高い競争力を維持したまま売上規模拡大を推進。具体的には、主要市場である国内・東アジアに加えて、新たに北米市場の開拓を推進しています。北米市場の販売・サービス体制を整え、精力的に受注活動に取り組んでいます。外部環境の変化としては「AIデータセンター」の新規増設に伴い、光通信コネクタ製造用の超精密スライサ機の需要が急拡大しており、こちらも生産能力の拡大を図ります。

▶ 今後の戦略

工作機械市場の需要拡大に対応するため、大型の工作機械と超精密加工機の当社生産能力を2025年度比較で

2027年度に向けて1.5倍に拡大を図ります。そのためのリソース（人員、場所、設備）を計画的に拡充します。特に人員については、特殊技能・技術の伝承を図り持続的な市場ニーズに対応できる体制を整えます。

当社大型の工作機械が得意とする、造船、航空宇宙、資源、エネルギー関連分野は、防衛産業との親和性が高く、日本国内においては機密性の関係で海外製ではなく国内で大型の工作機械が対応可能な当社に対する需要が増加しています。防衛分野は、大型の工作機械、超精密加工機ともに、国内及び米国市場を当面のターゲットとして販売戦略を展開します。

地域市場としては、国内、北米、中国以外の次の柱として大型の工作機械と超精密加工機ともにインド市場を焦点化します。インド市場における注力市場の分析を行い、テクニカルセンターやサービス体制構築の集中投資を計画して、第4の成長地域市場として育成を図ります。



TOPIC

超精密加工機の北米戦略

「中計2026」で推進している超精密加工機における市場開拓の施策として、北米市場の自動車光学、医療部品をターゲット市場と設定し、現地法人に販売・サービス体制を構築の上、販売促進活動を展開中です。

それに加え、超精密工作機械メーカーの一社であり、光学や航空宇宙、医療、防衛など様々な分野で優れた実績と高いブランド力を持つ米国のMoore Nanotechnology Systems, LLC（以下、Nanotech社）を子会社

化し、北米における精密加工機分野の事業の拡大・強化を図ります。当社は、2026年5月にNanotech社の持分所有者と持分譲渡契約を締結しており、持分取得の完了は2026年度後半を予定しています。切削に強みを有するNanotech社と研削に強みを有する当社との補完関係を踏まえ、顧客の幅広いニーズに対応していくとともに、新市場を開拓していくなど、精密加工機事業の更なる発展を目指します。

制御機械本部

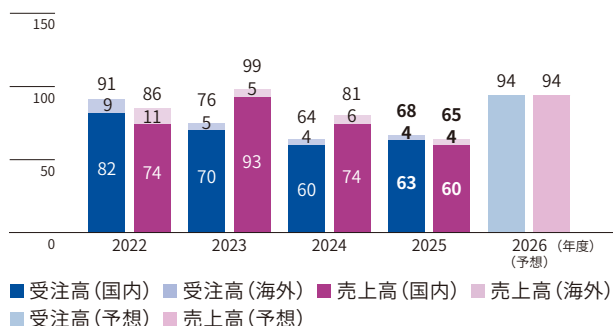
Control Systems Division

制御機械本部は、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や、各種製造現場の搬送・組立・検査などに使用される、スカラ・垂直多関節などの多様な産業用ロボットをお客様に提供するとともに、お客様が抱える様々な課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、課題達成に貢献するシステムエンジニアリング事業を強化しています。

業績概要

受注高／売上高

(億円)

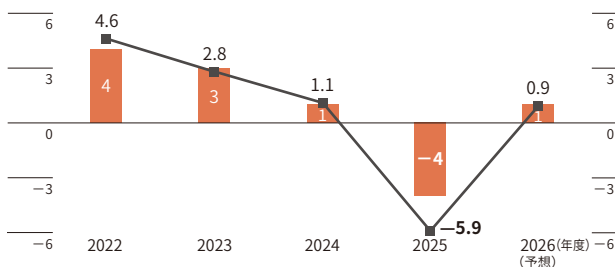


※ 受注高及び売上高はセグメント間取引を相殺消去しています。

営業利益／営業利益率

(億円)

(%)



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
- 半導体需要増による製造ラインの拡大
- 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、調達環境の悪化

S
W
O
T

中期経営計画の進捗

▶ 進捗と課題

制御機械本部は、当社が進めている「機械単体売り」から「システム販売」へ向けたシステムエンジニアリング事業への転換を、中心となって進めています。2024年には、食品・飲料業界をはじめとする幅広い業界で自動化・省力化装置に関するノウハウを持つテクノリンク(株)を買収・子会社化し、一体化した事業運営を進めてきました。「中計2026」においては、収益性改善に向け、システムエンジニアリングを中心とする事業ポートフォリオへの見直しを進めています。

また、2026年6月に当社初出展となる食品製造総合展「FOOMA JAPAN 2026」において、テクノリンク(株)の食品市場向けで培ったノウハウと当社の制御技術の知見等を統合し企画・設計・制作した、汎用自動化パッケージ商品の第一弾となる「製品番重移載システム」を展示しました。今後更にシステムエンジニアリング事業を拡大し、様々な産業分野へ貢献していきます。

▶ 今後の戦略

制御機械本部は、足もとで取り組んでいる食品市場向けの「製品番重移載システム」などの汎用自動化パッケージ商品を波状的に創出するとともに、自動車、航空機、エネルギー分野をターゲットとし、当社の商品群(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)の前後工程の自動化システムの提案など、システムエンジニアリング事業に注力し事業規模拡大を図ります。

お客様が抱える様々な課題に対して、当社の独自技術や最新のフィジカルAIなどを応用し、求められるプロセス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

成長を続ける中食市場において、慢性的な人手不足が課題となる一方、限られた作業スペース、多品種対応、厳しい投資回収基準などが自動化を阻む要因となっています。このような顧客要求やニーズに対して、低価格帯のパッケージ商品として、「製品番重移載システム」を開発しました。本システムは、既存ラインに収まる幅1.7m×奥行2.4mの省スペース設計で、多様な製品や入れ子式(ネスティング)番重に対応し、毎分25~30個の搬送能力により、早期の投資回収が可能な価格帯を実現しました。食品・飲料分野で豊富な実績を持つテクノリンク(株)と、最適なシステム構築から一元的なサポートまで、グループ一体となって提供していきます。



製品番重移載システム

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。

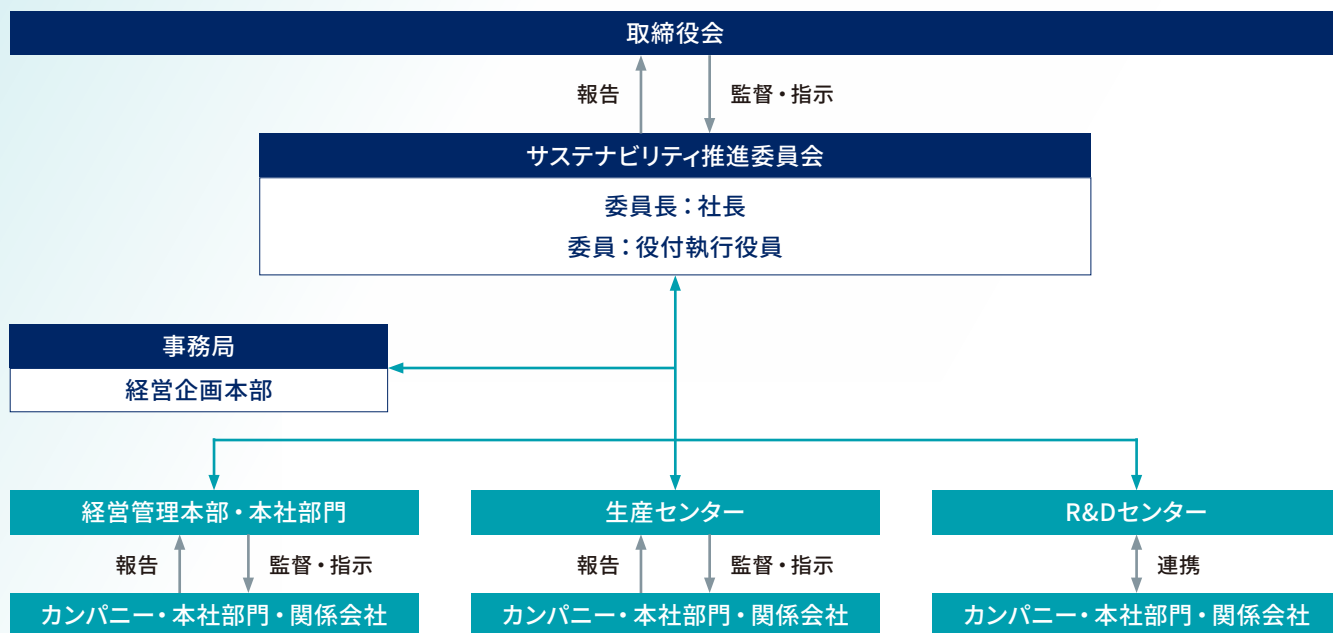
芝浦機械グループは、世界中の国・地域で事業活動を展開しています。豊かな地球環境を未来に残し、社会の持続可能な発展に貢献するため、お客様、株主・投資家、調達・取引先、従業員、地域社会の方々等、世界中のステークホルダーの皆様への関心と配慮を保ちながら、サステナビリティ経営を推進していきます。

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



「世界のモノづくり」に貢献し続けるべく、
事業戦略と連動する
人材マネジメントの確立を目指します。

執行役員
経営管理本部長 兼 経営管理本部人事総務部長

岩松 健

人材戦略の特徴・強み

当社の成長を支えているのは、長年にわたり「世の中にな
いモノをつくる機械」の開発を通じて培われたフロンティア
スピリッツと、世界で伍していける高い志を持った人材です。
その根底には、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、そして他者と協力して成果を生み出す優れた
協調性があります。これらにより、全ての産業の基盤とな
る「マザーマシン」をはじめとした産業機械を世に送り出し、
世界中のあらゆる現場で当社の機械が活躍しているという
誇りと責任感、飽くなき探求心を持った従業員が多く集まっ
ていること、これこそが当社の最大の強みであり、激変する
グローバル市場における競争優位性の源泉となっています。

経営戦略と人材戦略のつながり

中期経営計画「中計2026」において、当社は人材を企業価値
の源泉である「人的資本」と捉え、人と事業が一体となって成
長する仕組みの確立を目指しています。現在、事業ポートフォ
リオの変革とともに、インドを中心とするアジアや欧米市場へ
の進出など、急速なグローバル化が進んでいます。国内での
急激な人口減少を背景とした技術・技能の承継という課題に
対し、新規採用のみに頼るのではなく、一人一人が複数のス
キルを担う「多能工化」を推進します。人事部門と経営層が一
体となり、全社最適な配置と計画的な育成体制を強化するこ
とで、事業や地域の繁栄に応じた機動的で柔軟な組織への変
革を進めます。さらに、生成AI等の活用により既存領域の生産
性を徹底的に高め、そこで生み出された人的リソースを、より
付加価値の高い成長領域へと戦略的にシフトさせていきます。

人材戦略の具体的な取り組み

事業戦略の変化と連動し、国内外で具体的な人事施策を
展開しています。国籍を問わない優秀な人材の積極採用を
進めると同時に、グローバルなM&Aの加速に伴い、海外現
地法人のナショナルスタッフの能力や志向を正確に把握する
「グローバル人材データベース」の整備と、人事ガバナンス
の強化に着手しています。これにより、欧米やインドなど、地
域の枠を超えた適所適材のグローバルな登用・異動を促し、
グループ横断での強固なシナジーを創出します。また、自身
の仕事が「世界のモノづくり」のインフラを支え、貢献してい
るという存在意義を体感できる機会を創出し、従業員エン
ゲージメントの向上をグローバル規模で推進していきます。

今後の展望

私たちは、激変する経営環境や深刻な労働人口不足の中
でも、従業員一人一人が「マザーマシンをはじめとした産業機
械を営々と世に送り出し続けてきた誇り」を胸に、その能力
を遺憾なく発揮できる環境を整えていきます。事業のグロー
バルな拡大に伴い、組織の壁を撤廃し、国境を越えて多様
な人材が流動し、互いに切磋琢磨する仕組みを構築するこ
とは、個人の成長のみならず、組織全体の変革力とレジリ
エンスを強固にするものと確信しています。今後も卓越した
技術革新をもって社会的課題の解決と持続可能な社会の
実現に貢献し、芝浦機械グループの持続的な企業価値向上
を牽引していきます。

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。

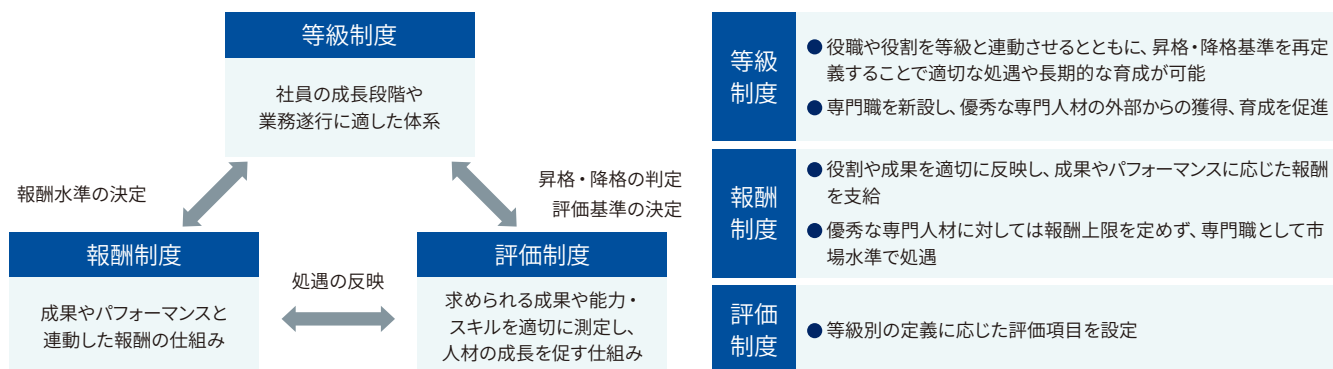
人事制度はそれぞれの地域の歴史、文化及び法令を反映したものであり、その制度の違いを正しく理解し、認識しなければならない。

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。

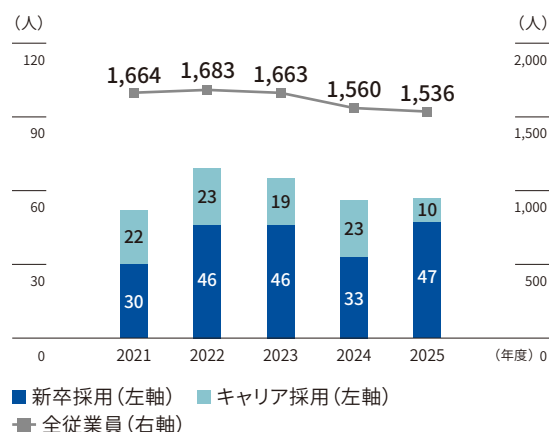


採用

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。

採用人数／従業員数（単体）



TOPIC

テレビCMを通じた 芝浦機械グループ認知度の向上

当社は中期経営計画「中計2026」のブランディングの一環として、2024年度より当社初のTVCM・WebCMの放映を開始しました。「モノづくりを通じて社会に貢献する」使命を持った企業であることを広く発信し、人材確保や従業員のモチベーション向上につなげていきます。



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(2025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21.7%、高ストレス者の割合は11.2%となり、更なる改善が必要と捉えています。2025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、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。

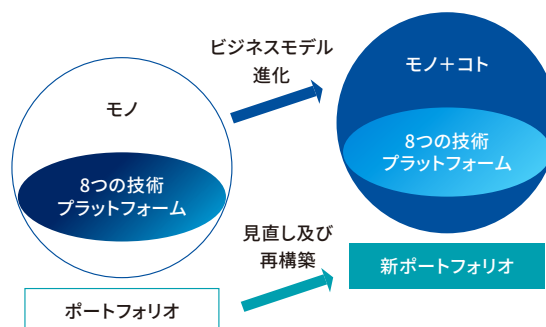
技術企画部の知的財産部門が各製品開発部門をサポート



攻めの知的財産戦略による市場創造

様々な分野で技術力を蓄えてきた「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

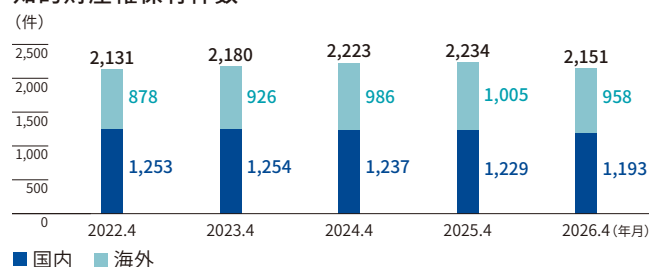


未来への投資：知的財産人材の育成と知的財産の活用

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。

知的財産権保有件数



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（2025年2回実施）
- 調達内部監査の実施（2025年11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旧下請法から移行した「製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律（取適法）」について遵守に向けた実務研修を実施、また不正のない社会ルールに従った「CSR調達」を目指し、価格交渉の仕組みづくりや適切な対価の支払いを指導しました。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、調達取引先様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（上海）、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。

環境アクションプラン

SSBJ等の外部基準と整合した活動計画として、2026年度から2030年度までの5年間の「第3次環境アクションプラン」と2030年を最終年度とする中期目標を設定しました。主な変更点としては、最新の情報を採用するために基準年度の設定変更をしたほかSSBJにおいて、総排出量の推移は開示義務となることから環境活動指標を総量に変更しました。2025年度の取り組み結果と、2026年度以後の目標設定は以下のとおりです。

第3次環境アクションプラン

基準年：2024年度
()内は基準年2024年度に対する増減(%)

取り組み項目		指標	第3次環境アクションプラン		
			2026年度 目標 ^{※1}	2030年度 中期目標 ^{※1}	2050年度 長期目標 ^{※1}
環境調和型製品の提供	ECP ^{※2} 認定製品開発 及び販売によるCO ₂ 削減製品開発の促進	CO ₂ 削減貢献量 (t-CO ₂)	33,154 (2%)	35,887 (10%)	53,300 (64%)
地球温暖化の防止	全エネルギーCO ₂ 排出量の削減 (再生可能エネルギーの利用)	CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	17,453 (▲1%)	13,529 (▲23%)	0 (▲100%)
資源の有効活用	排出物排出量の削減	排出量 (t)	2,220 (▲1%)	2,133 (▲5%)	1,745 (▲22%)
化学物質の管理	大気・水域への化学物質の排出量削減	PRTR排出量 (kg)	6,999 (▲1%)	6,724 (▲5%)	5,499 (▲22%)

※1 目標値には、海外関係会社を含みません。

※2 Environmentally Conscious Products (環境調和型製品)

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。

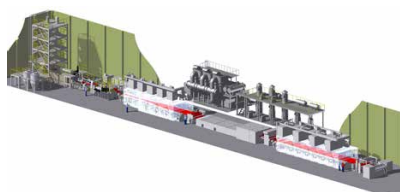
製品の環境配慮

当社では、「製品使用段階のCO₂排出量」がライフサイクル全体のCO₂排出量の大部分を占めています。そのため、製品の省エネルギー性能を高めて製品使用段階のCO₂排出量を削減することが、製品の環境負荷低減に効果的です。

▶ 環境配慮商品の事例

二次電池向けバッテリーセパレータフィルム製造装置 SFPU-XWシリーズ

世界的な脱炭素化の動きを背景に自動車のEV化が進み、また、AI需要に伴いデータセンター向けでその動力源となるリチウムイオン電池の需要が高まっています。電池材料であるセパレータフィルムを製造する当社の二次電池向けバッテリーセパレータフィルム製造装置「SFPU-XWシリーズ」は、より広幅かつ高速のフィルム製造が可能で、セパレータフィルムの更なる増産に対応することで脱炭素社会に貢献しています。



超精密マシニングセンタ UVM-450D(5AH)

UVM-450D(5AH)は、超精密加工が可能な5軸マシニングセンタです。高精度な軸送りと主軸回転により、超硬合金の直彫り加工を可能としています。このため一般的に用いられる放電加工に比べ工程短縮が可能であり、CO₂排出量を50%以上削減した事例もあります。また電極材料や放電加工油の削減が可能となり環境負荷低減に貢献しています。



▶ 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「CO₂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CO₂排出量

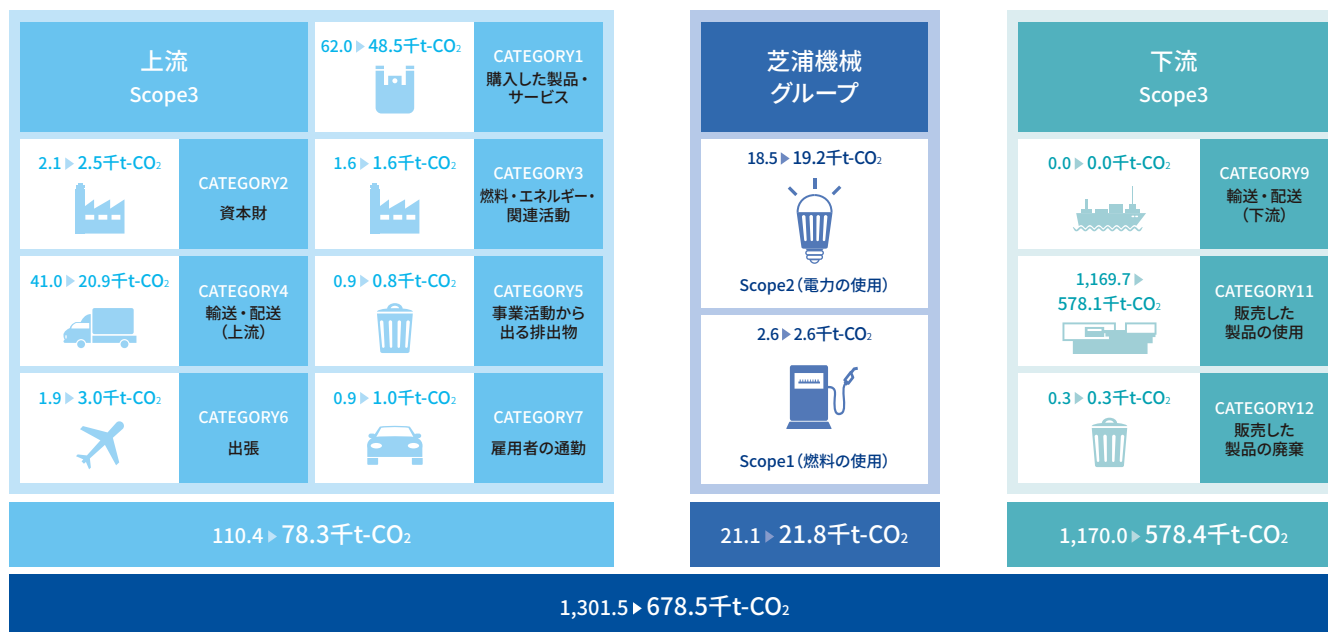
▶ サプライチェーン全体の環境負荷

2015年度より、環境省のガイドライン※¹に基づく算定手法で、サプライチェーン全体のCO₂排出量の把握、算定をしています※²。

※¹ 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

※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。

2024年度実績 ▶ 2025年度実績



GX フューチャー・コンソーシアム (GXFC) へ参画

当社は2023年6月に「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」の提言に賛同しました。2026年4月1日でTCFDコンソーシアムから改組された「GX フューチャー・コンソーシアム (GXFC)」へ継続参画し、温室効果ガス (GHG) 排出削減に努めます。



TCFD、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>



社外取締役鼎談

変化の激しい経営環境下で、
3名の社外取締役が最終年度を
迎えた「中計2026」の成果と課題、
そしてガバナンスについて
語り合いました。



社外取締役

佐藤 潔

東京エレクトロン(株)代表取締役社長、
取締役副会長を歴任。2017年6月より
当社社外取締役。当社指名諮問委員
会委員長及び報酬諮問委員会委員。

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、
常務執行役員CFOを歴任、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。

社外取締役

荻 茂生

公認会計士。有限責任監査法人トーマツ
代表社員を経て、2015年に荻公認会計士
事務所を設立。2023年6月より当
社社外取締役(監査等委員)。当社報
酬諮問委員会委員。

芝浦機械の企業文化と強み

佐藤 当社は非常に真面目な企業文化を持つ会社だと思います。真面目には二つの意味があり、一つは、お客様への対応が懇切丁寧であることです。一品一品お客様ごとに異なる仕様へ非常に丁寧に対応し、従業員の皆さんが一生懸命要望に応えようとする姿勢がうかがえます。もう一つは、非常に高いコンプライアンス意識を持ち、しっかりとした企業活動を行っている点です。

早川 佐藤取締役がおっしゃるとおり、企業文化としては非常に真面目で、実質を重んじるというより、やや形式や手続きを重視する傾向があると思います。ただし、これは決して悪いことではありません。一方、強みは、幅広い分野や製品に対応できる技術力



で、当社でつくりえないものはないのではないかと思います。どの力を持っています。

荻 高い技術力だと思います。モノづくりの原点のエピソードとして、創業間もない頃に「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て取り組んだことがホームページに掲載されていますが、この企業文化が今も引き継がれているのではないのでしょうか。テレビCMからもモノづくりに対する企業としての誇りが伝わっていると思います。

佐藤 また、企業文化で言えば、当社には「良質廉価」という考え方が今も残っているのではないかと思います。創業当時、日本は工作機械を海外から高い価格で輸入していました。当社では国産で良い機械を安く提供しようと大変な努力を重ねた記録が残っています。その中で生まれた「良質廉価」という考え方は当時には合っていましたが、現在はそれ以上に、「良質正価」という考え方が重要になっています。これは企業価値そのものにつながる考え方であり、

坂元社長はじめ経営陣も強く意識して取り組んでいるところだと思います。

早川 お客様に価格も含めて喜んでもらおうとするあまり、廉価という考え方が根付き、当社自身が当社の価値を過小評価してしまってい

るのかもしれません。もっと自分たちの技術・製品に自信を持ち、適正な価格をつけるべきだと思います。

荻 今後は利益率の改善が重要な課題だと思います。価格面ととも

に、生産効率を高めて固定費削減をはじめとした原価低減を図る取り組みも必要だと思います。



最終年度を迎えた「中計2026」の成果と課題

佐藤 計画策定当初からの環境変化で、特に大きかったのは、自動車産業におけるEVの停滞や米国の関税政策です。当社は自動車産業関連の売上が非常に多いため、大きな影響を受けました。

計画初期の課題としては、マーケットの変化をどのように見極め、その上でポートフォリオをどう活かしていくかという点でした。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)の受注減少に対して、それを射出成形機や工作機械事業などを伸ばし補う計画でしたが、残念ながら結果にはつながりませんでした。

ただし、今その議論に時間をかけるよりも、うまくいかなかったことをどう素早く修正し、対応するかに注目すべきだと思います。ズルズルと引きずることなく、昨年緊急対応として方針の変更を迅速に行ったことは高く評価しています。

またM&Aについては、何を取得するのかという目的が重要です。取締役会で提案された欧州の射出成形機メーカーのM&Aは、「マーケット」と「販売ネットワーク」を買うという目的が明確でしたので、うまく進んでいると思っています。

早川 「中計2026」の定量目標に対しては、厳しい数字で

終わる見込みです。ただ、進めるべきことは着実に進められたと思います。先ほどお話が出たM&Aや中国の生産体制の再編によるコスト削減など、将来の成長につながる基盤づくりは進めることができました。

また、やや硬直的に見えた部門間の異動や人材交流の面でも、つくらなければならない製品が変わっていく中で、人材の流動化も着実に進められたと思います。

ただし、少しでも株主の皆様の期待に応えるためには、更なる固定費削減や、景況に左右されない安定収益の確保などを進めていくことが今後の課題だと感じています。

荻 3カ年の中期経営計画というものの自体が、今回のように予測できない変化が起こる時代には業績の予想が難しいと感じる一方で、「攻め」と「守り」を明確にし、M&Aや利益率の改善など、掲げていた戦略や施策自体は間違っていないと思います。また、想定外の事態が起こり、中期経営計画自体を作り直すことも現実的ではない中で、緊急対応方針として策定した施策は妥当なものだったと思います。

変化の激しい経営環境下における ガバナンスのポイント

佐藤 ガバナンス強化のポイントは、大きく分けて二つあると思います。一つは、経営陣がいかに効率性を高めながら企業運営していくかです。私は元経営者として、特に効率性の追求や変革のスピード感に注目しています。もう一つは、コンプライアンスで、法律や定款に従って会社を運営していくことです。昨今不祥事が発覚する企業もありますが、重要なのは、会社が不正を起こさないための仕組みを持ち、その仕組みに魂を入れて動かしているかです。そして、不正が起こりやすいのは、人が滞留する場所です。他部署に異動せず、何年も同じ部署にいる状態では停滞が生じやすくなります。こうした人事循環が少なく、組織が固定化している状態は、意識の低下や不正の温床になりやすいため、注視しなければなりません。



社外取締役鼎談

早川 ガバナンスには「守り」と「攻め」があり、コーポレートガバナンス・コードの改定でも、「守り」だけでなく、取締役会が企業価値の向上につながる「攻め」の機能をしっかりと果たすことが求められています。当社はこれまでも企業経営経験者の社外取締役を中心に「攻め」の機能を果たしてきました。

「守り」については、社内通報制度の周知と利用促進が進み、自浄作用がしっかりと機能してきています。一方で、現状に満足することなく、更に仕組みを点検・見直し、守りの体制を引き続き強化していく必要があります。

荻 コーポレートガバナンス・コードの改定では、取締役会の実効性向上に向けた活発な議論が求められており、当社でも活発に議論されていますが、少し保守的な印象もあります。決められた手続きどおりにしっかりと進められて

いますが、自由で闊達な議論という点では、まだ物足りない場面もあります。今後は人的資本を含めた長期的な投資に関する議論などを更に深めていただければと思います。

また、不正防止に関して最も重要なのは、経営トップの誠実性や倫理性といった姿勢です。その点、当社経営陣の姿勢は非常に

誠実で倫理観も高く、素晴らしいと思っていますが、それを全ての従業員にまで浸透させることが今後の課題です。特に海外投資が増える中で、海外の拠点にまで誠実性や倫理性を伝えていく必要があります。また、早川取締役もおっしゃっており、不正発見の手段として内部通報は極めて重要ですので、その周知も図っていく必要があると思います。

社外取締役としての役割を十分に果たすために

佐藤 もっと現場の色々なことを見聞したいと思いますが、あまり深入りしすぎると、社外取締役としての客観性を失ってしまう可能性もあります。その線引きを考えながらも、要望としては、同業他社と比較した市場における当社のポジショニングの状況などはもっと知りたいと思います。

各事業が世界の市場でどのポジションにあるかがわかることでより有効な助言を行うことができと思っています。

早川 取締役会の事前説明には坂元社長も出席され、非常に丁寧に説明していただいています。M&Aや大きな設備投資の案件については、決議の数力月前から取締役会や事前説明の場で情報を共有いただいているので、非常に議論・決議しやすい環境が整っていると思います。今後もこのような丁寧な事前説明を継続していただきたいと思っています。

荻 社外取締役が活躍するためには「情報量」が鍵になります。毎月の業績や受注などの実績については丁寧に説明していただいているのですが、今後は、佐藤取締役のお話のように市場の状況や将来の動向などの情報も提供していただけると、より活発な議論ができるのではないかと思います。

専門分野を活かした社外取締役としての役割

佐藤 私の役割の一つは当社の利益率向上への貢献です。「良質廉価」ではなく「良質正価」で企業価値を高め、株主・従業員にも価値を還元できるようになればよいと思っています。

もう一つは、改革・変革のスピードアップへの貢献です。非常に良いプランが出てくるのですが、それをやるのに少し時間がかかりすぎている印象もあり、そのスピードを上げていかないと、今後海外との競争に勝てませんので、そこは注視していききたいと思っています。

早川 大型M&A案件が続きましたので、今後はその効果測定をしっかりとモニタリングしていききたいと思っています。IRについても、投資家との対話がより深まっていくアドバイスをしていきたいと思っています。また、D&Iについても、女性幹部候補の方々との1on1ミーティングなど具体的なプランもありますので、多様性の推進に向けた貢献をしていきたいと思っています。



荻 私は監査等委員なので、取締役の業務執行を監査する立場です。監査等委員として、不正などにより企業価値が毀損されないよう、体制の整備や、監視する仕組みづくりなどについてモニタリングを進め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

佐藤 当社は、お客様の技術進化に伴い、より高性能な機械を供給していくという点で、技術力が勝敗を決めるポイントになります。その意味で、当社が持っている技術の豊富さ、それらを組み合わせた総合的な技術力に注目していただきたいと思っています。

もう一つは、同じ型の大量生産を得意とする自動化が進む中で、逆に当社の強みが発揮されると思っています。当社は、お客様の特殊な要求に対応し、一品一品、設計をゼロから起こしてつくれることを強みとしています。これはおそらく最後までAIやロボットに代替されず人間が担っていく領域なのではないかと思っており、このあたりも投資家の皆様には注目してほしいと思っています。

早川 当社の成長についてはぜひ長期的な視点で見ていただきたいと思います。短期的には厳しい状況ですが、2024年から戦略的にM&Aを行っています。その効果はすぐに出るものではありませんが、特に直近で公表した2件（SHIBAURA MACHINE LWB GmbH (旧社名：LWB Steinkl GmbH)とMoore Nanotechnology Systems, LLC)のM&Aは、将来の成長、利益率の向上に大きく貢献するものだと思いますので、ここはぜひ長期的な視点で注目・評価していただきたいと思います。

荻 早川取締役同様、更なる海外展開に向けた投資やM&Aを進め、これらの施策による成果が出てくることに大きな期待をしています。

またステークホルダーとして今後重要になるのは人材です。現在進めている人材の流動化やエンゲージメント強化などの人的資本の強化によって、当社で働く人材が成長し、それが当社の持続的企業価値の向上につながっていくことに大きな期待をしています。



社外取締役鼎談を踏まえて坂元社長より

代表取締役社長

坂元 繁友



「中計2026」は株主の皆様へのコミットメントであり、約束を果たせなかったことは大変申し訳なく思っており、経営者としての責任を感じています。今回のような環境変化は今後も起こり得ることであり、その時にどう迅速かつ適切に対処するかの重要性を痛感する期間でした。今回の鼎談でいただいた貴重なご意見は真摯に受け止め、今後の経営に活かしていきたいと思っています。

当社には、「安くて良いものを国内でつくる」という原点があり、個々人の技能と工夫で「良質廉価」を実現してきた歴史があります。一方で、国内ではオペレーターが個人のスキルを向上させながら古い設備を長く大切

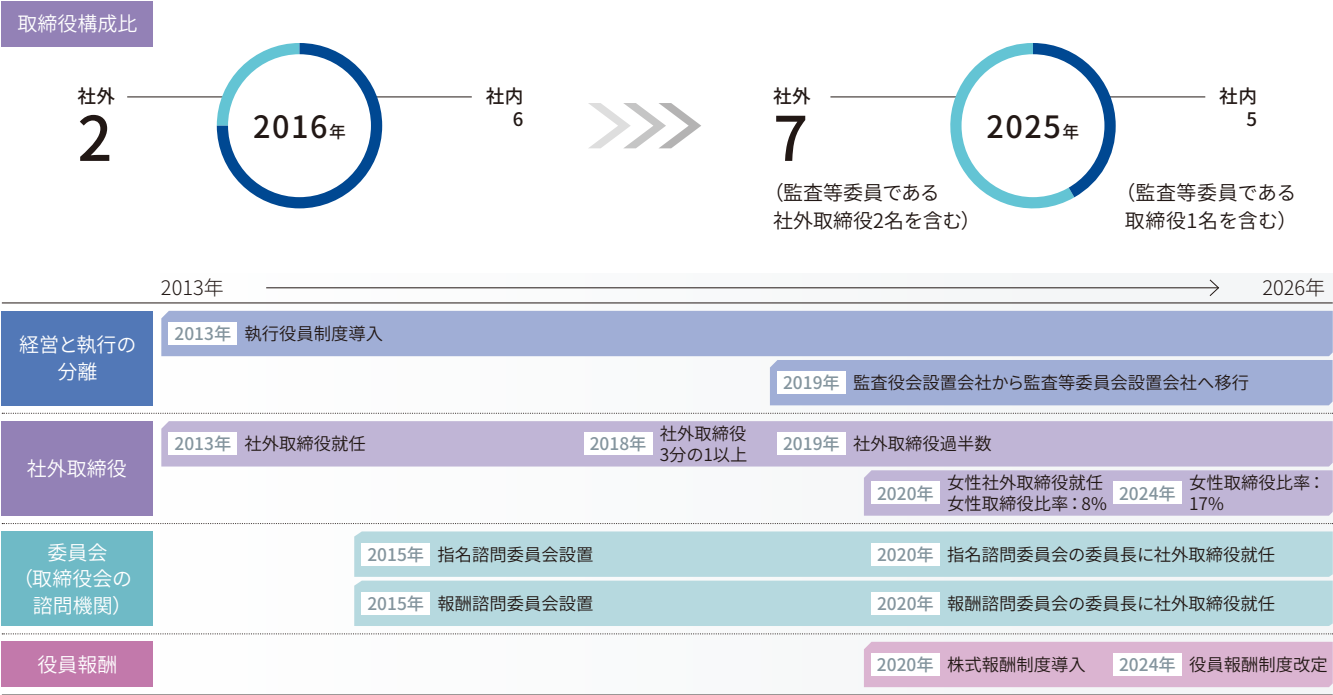
に使い続ける傾向が強く、更新が進みにくいことが国力の足かせにもなっています。国内の経済成長期はそれでよかったのですが、今は良いものを適正な価格で提供する姿勢が重要であり、薄利多売では国際競争を勝ち抜けません。

当社の強みは、一品一品に丁寧に対応できる技術力と対応力です。これを更に伸ばすとともに、人口減少で海外市場の比重が高まる中、ガバナンスにおいても日本企業としてではなくグローバル企業として捉え直す必要があります。今回いただいた助言を肝に銘じ、引き続き企業価値向上に努めていきたいと思っています。

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/cg20260630.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

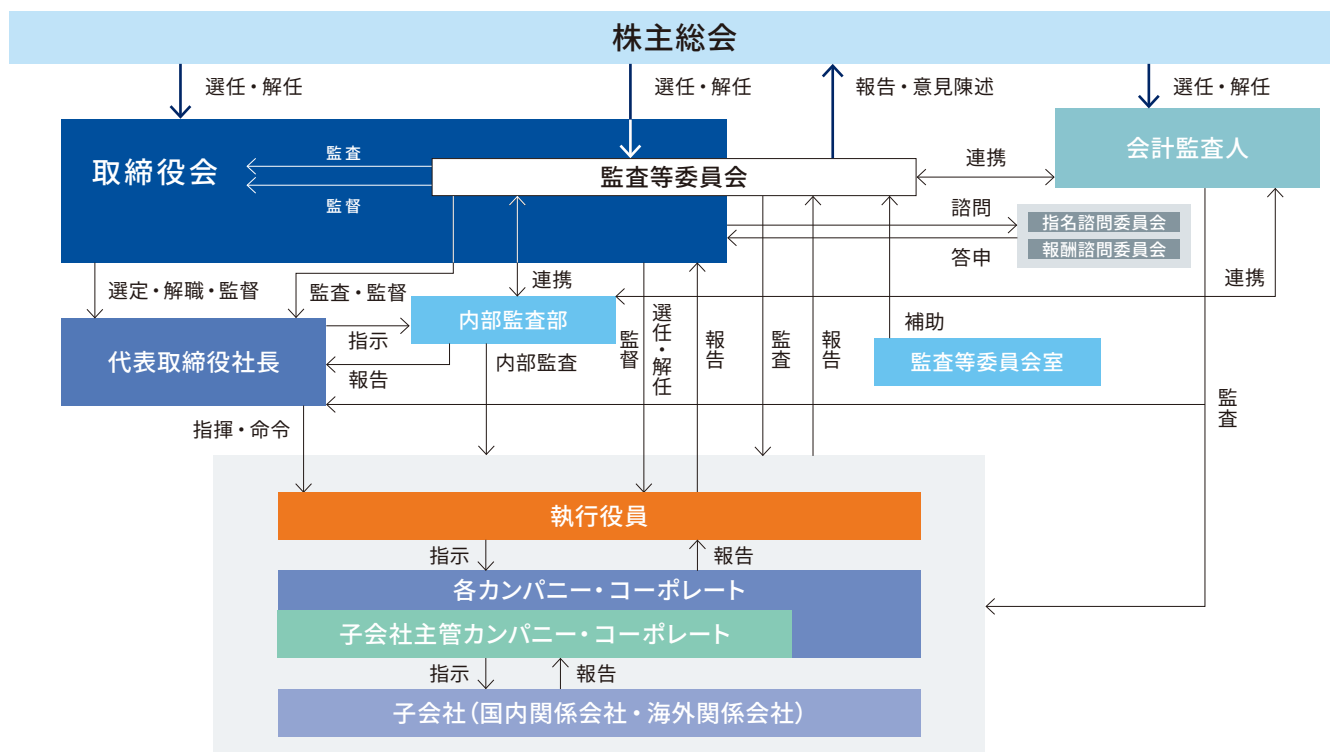
内部監査部門は、事業活動の適法性、適正性を検証し、監査結果を代表取締役役に報告し、改善すべき事項がある場合にはその指導も実施しています。なお、内部監査部門は15名で構成されており、代表取締役直轄として機能しています。

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。

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすため、経営戦略に照らし、特に必要なスキルとして経営的、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 委員会	報酬諮問 委員会
			企業 経営	内部 統制・ ガバナンス	法務・ コンプライ アンス	財務・ 会計	M&A・ 提携	IR・SR	製造・ 開発	マーケ ーティング	国際 経験		
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	男性	●	●			●	●	●	●	●	○100% (3／3回)	○100% (4／4回)
大田 浩昭	代表取締役 専務執行役員 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 最高技術責任者	男性	●	●			●		●		●	—	—
佐藤 潔	社外取締役	男性	●	●			●			●	●	◎100% (3／3回)	○100% (4／4回)
岩崎 清悟	社外取締役	男性	●	●						●		○100% (3／3回)	◎100% (4／4回)
寺脇 一峰	社外取締役	男性		●	●							—	○100% (4／4回)
早川 知佐	社外取締役	女性		●		●		●				○100% (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% (3／3回)	—
荻 茂生	社外取締役(監査等委員)	男性		●		●					●	—	○100% (4／4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2026年9月30日現在

※ 2025年度の指名諮問委員会は3回、報酬諮問委員会は4回開催されました。

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
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

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。）の個別の具体的な報酬額
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。新任の取締役に對して、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、2025年度は1銘柄の株式を一部売却しました。また、当社は、中長期的視点での企業価値向上や株主還元姿勢、コーポレート・ガバナンス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、対象取締役に對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

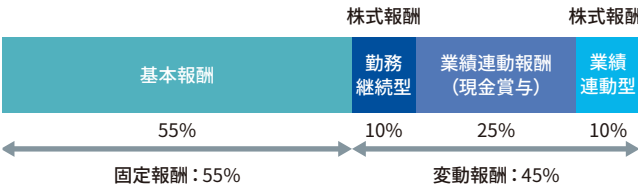
しての基本報酬と変動報酬として (i) 継続的な勤務を条件とした株式報酬 (ii) 短期的な業績に連動した現金賞与 (iii) 中長期的な業績に連動した株式報酬を適切な割合で組み合わせることにより、健全なインセンティブとして機能させること

- 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はせず、「基本報酬」に一本化しています。

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

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年度の役員報酬等

	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				員数 (名)
		基本報酬	賞与	業績連動型 株式報酬	勤務継続型 株式報酬	
取締役（監査等委員を除く） （うち社外取締役）	204 (50)	171 (50)	14 (—)	4 (—)	15 (—)	9 (5)
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	42 (19)	42 (19)	— (—)	— (—)	— (—)	3 (2)
合計 （うち社外取締役）	246 (69)	213 (69)	14 (—)	4 (—)	15 (—)	12 (7)

実効性評価

当社では、取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性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。

2026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、2026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、取締役会の開催頻度、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当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 - 中期経営計画の進捗 - 財務戦略、株主還元方針 - 製品納入先業種・地域の市場動向 - 設備投資計画 - 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 - 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(2025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 (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) 社数：93社 人数：111名	○	○
個別IR・海外ロードショー (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・海外ロードショーを実施しています。	137件 役員参加率：28.4%	○	○
IRカンファレンス (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 野村證券 【Nomura Japan Corporate Week 2025 春】	—	○
開示資料	全てのステークホルダーの皆様に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) - 経営戦略資料(半期ごと) - 統合報告書 - 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 (2026年6月30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



1983年 4月 当社入社
当社工作機械第一技術部
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
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
芝浦機械エンジニアリング株式会社
取締役社長
SHANGHAI SHIBAURA MACHINE
CO., LTD. 董事長



1985年 4月 当社入社
2009年 4月 当社射出成形機技術部長
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 SHANGHAI TOSHIBA MACHINE CO., LTD. 董事長 (現任)、
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
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)
2026年 6月 芝浦機械エンジニアリング株式会社 取締役社長 (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 Director



1984年 4月 (株)三井銀行(現、(株)三井住友銀行)入行
2001年 4月 大和証券SMBC(株)(現、大和証券(株))入社
2009年 2月 GCAサヴィアン(株)(現、フォーリハン・ローキー(株))入社
2015年 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、フォーリハン・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、フォーリハン・ローキー(株))専務執行役員
6月 当社取締役 (現任)
8月 当社専務執行役員 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 (現任)、SHIBAURA MACHINE INDIA PRIVATE
LIMITED Chairman
2025年 6月 当社経営企画本部長、経営管理本部分担 (現任)
2026年 1月 SHIBAURA MACHINE INDIA PRIVATE LIMITED Director (現任)

甲斐 義章 博士(工学)

取締役 常務執行役員 最高技術責任者
R&Dセンター分担
SHIBAURA MACHINE COMPANY,
AMERICA President



1997年 4月 当社入社
8月 当社第二研究部
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)
2026年 1月 当社R&Dセンター分担 (現任)
6月 当社最高技術責任者 (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
 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)

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

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)

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)

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)

荻 茂生

社外取締役
 (監査等委員)

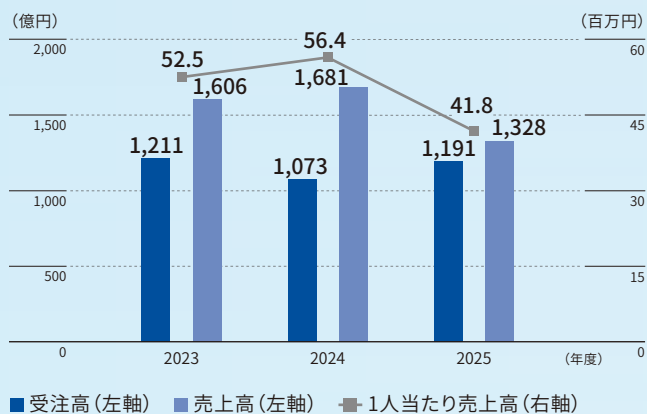


1974年11月 デロイト ハスキングズ アンド セルズ 公認会計士事務所
 (現、有限責任監査法人トーマツ) 入所
 1979年 8月 公認会計士登録
 1990年 7月 監査法人トーマツ(現、有限責任監査法人トーマツ) 社員
 1997年 7月 監査法人トーマツ 代表社員
 2015年12月 荻公認会計士事務所 設立(現任)
 2016年 6月 日本曹達(株) 社外監査役
 2020年 6月 日本曹達(株) 社外取締役(監査等委員)
 アルコニックス(株) 社外監査役(現任)
 2023年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

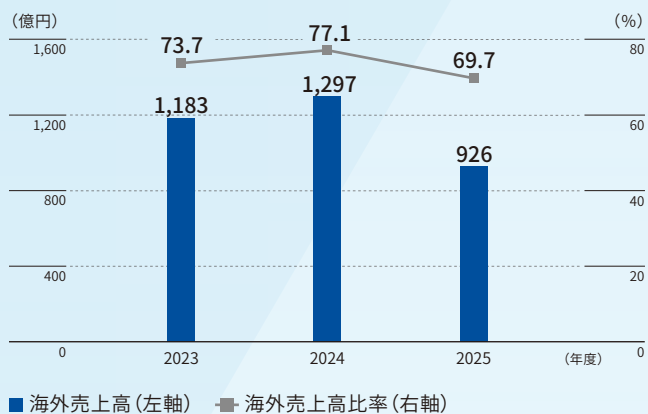
財務・非財務ハイライト

連結財務ハイライト

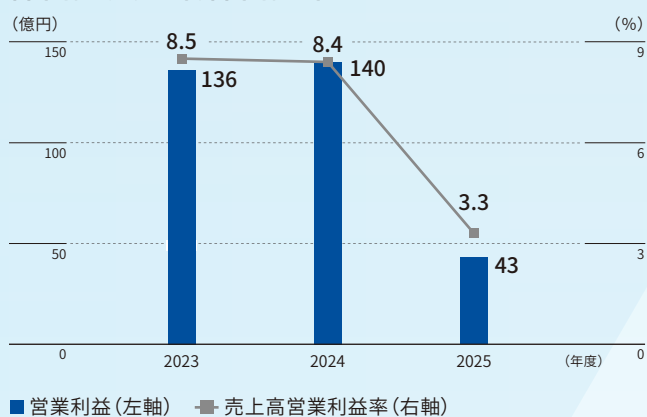
受注高／売上高／1人当たり売上高



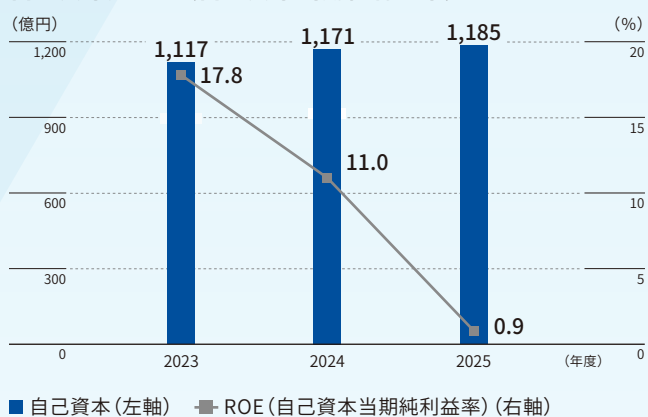
海外売上高／海外売上高比率



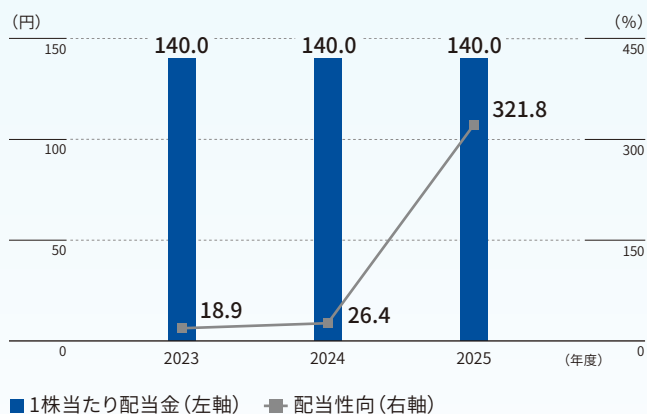
営業利益／売上高営業利益率



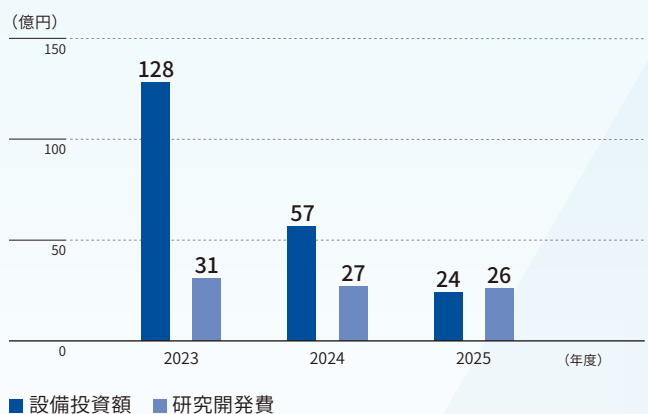
自己資本／ROE(自己資本当期純利益率)



1株当たり配当金／配当性向

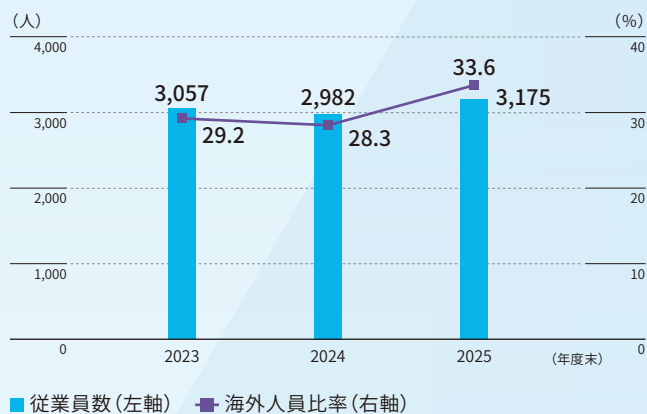


設備投資額／研究開発費

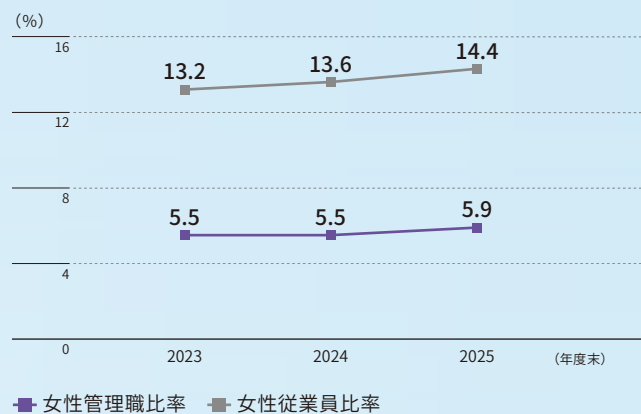


非財務ハイライト

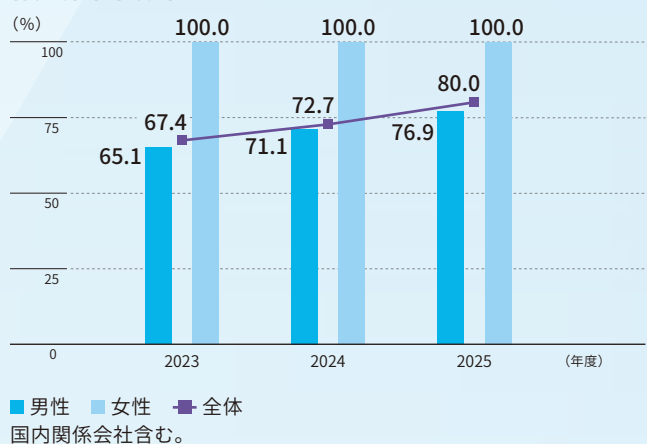
従業員数／海外人員比率(連結)



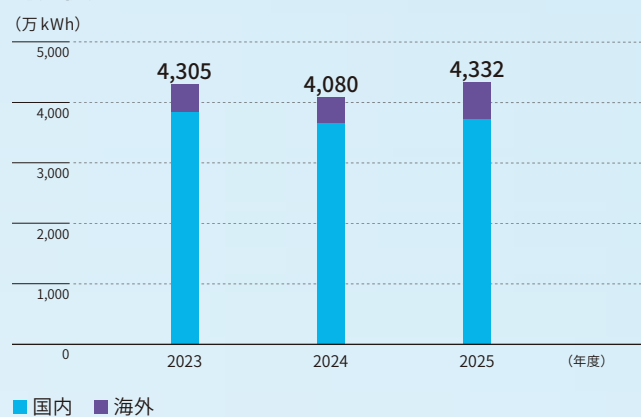
女性管理職比率／女性従業員比率(連結)



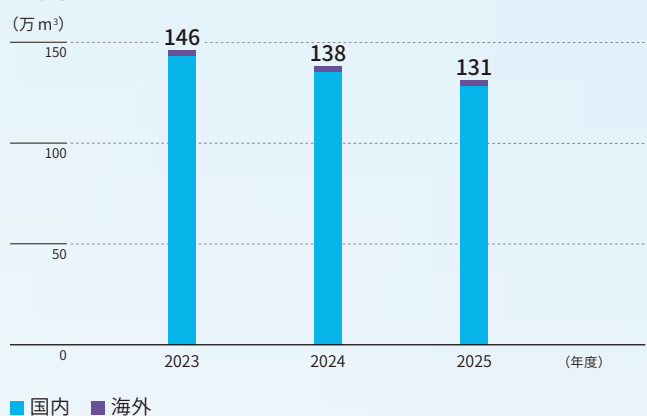
育児休業取得率



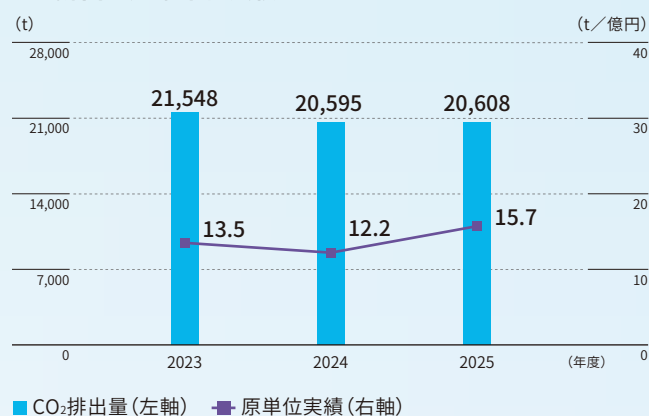
電力使用量



用水使用量



CO₂排出量／原単位実績



10年データ(連結)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
経営成績				
売上高	111,327	116,862	117,405	116,761
売上総利益	31,977	33,150	32,912	33,459
売上総利益率(%)	28.7	28.4	28.0	28.7
営業利益	4,473	4,640	3,834	3,529
営業利益率(%)	4.0	4.0	3.3	3.0
経常利益	5,406	6,982	5,573	3,825
経常利益率(%)	4.9	6.0	4.7	3.3
親会社株主に帰属する当期純利益	1,776	5,016	4,079	7,338
親会社株主に帰属する当期純利益率(%)	1.6	4.3	3.5	6.3
受注高	117,021	128,139	134,501	94,224
財政状態				
総資産	138,373	148,763	150,724	154,283
自己資本	77,120	81,334	83,197	87,018
自己資本比率(%)	55.7	54.7	55.2	56.4
有利子負債	14,890	14,390	14,390	14,390
主要財務指標				
総資産回転率(回)	0.76	0.81	0.78	0.77
総資産当期純利益率(ROA)	1.2	3.5	2.7	4.8
自己資本当期純利益率(ROE)	2.1	6.3	5.0	8.6
キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,948	6,813	▲2,176	5,312
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲2,983	▲3,921	▲1,493	19,772
フリー・キャッシュ・フロー	6,965	2,892	▲3,669	25,085
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲19,089	▲2,102	▲1,785	▲1,964
現金及び現金同等物の期末残高	30,060	30,798	25,592	48,011
地域別売上高情報				
日本	47,811	46,356	49,298	55,393
北米	19,993	18,490	18,998	14,913
アジア	41,539	50,496	46,142	45,043
その他	1,983	1,518	2,964	1,410
計	111,327	116,862	117,405	116,761
海外売上高比率(%)	57.1	60.3	58.0	52.6
設備投資額・減価償却費・研究開発費				
設備投資額	1,335	4,687	1,195	1,741
設備投資比率(%)	1.2	4.0	1.0	1.5
減価償却費	1,730	2,049	1,868	1,781
減価償却費比率(%)	1.6	1.8	1.6	1.5
研究開発費	1,648	1,899	1,835	2,378
研究開発費比率(%)	1.5	1.6	1.6	2.0
株主還元				
配当総額	1,636	1,689	1,810	2,051
配当性向(%)	101.1	33.7	44.4	28.0
1株当たり情報				
期末発行済株式数(千株) ※自己株式除く	120,690	120,682	24,136	24,135
1株当たり当期純利益	11.87	41.57	169.03	304.06
1株当たり配当金	12.0	14.0	45.0	85.0

※ 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

単位：百万円

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
92,635	107,777	123,197	160,653	168,191	132,815
24,904	32,515	38,809	50,628	53,547	41,354
26.9	30.2	31.5	31.5	31.8	31.1
381	4,236	5,765	13,614	14,095	4,367
0.4	3.9	4.7	8.5	8.4	3.3
872	4,544	5,279	14,604	14,085	5,002
0.9	4.2	4.3	9.1	8.4	3.8
▲2,898	3,725	6,441	17,920	12,597	1,028
▲3.1	3.5	5.2	11.2	7.5	0.8
88,619	164,277	191,653	121,155	107,346	119,156
134,296	166,989	205,100	253,172	199,607	173,476
82,152	83,515	89,118	111,705	117,171	118,541
61.2	50.0	43.5	44.1	58.7	68.3
14,390	14,217	14,011	11,030	10,135	10,792
0.64	0.69	0.66	0.70	0.74	0.71
▲2.0	2.4	3.5	7.8	5.6	0.6
▲3.4	4.6	7.5	17.8	11.0	0.9
192	11,299	934	9,307	8,331	▲8,461
▲1,537	▲1,264	▲563	▲3,805	910	▲1,818
▲1,344	10,035	371	5,501	9,242	▲10,279
▲4,956	▲2,108	▲2,277	▲6,703	▲6,532	▲3,508
42,417	51,710	50,855	51,588	54,341	42,720
40,850	36,490	37,769	42,265	38,467	40,189
14,841	17,066	22,586	20,776	17,175	19,622
36,070	53,214	61,903	96,420	111,411	70,728
872	1,006	938	1,189	1,136	2,274
92,635	107,777	123,197	160,653	168,191	132,815
55.9	66.1	69.3	73.7	77.1	69.7
1,799	1,810	2,160	12,847	5,794	2,415
1.9	1.7	1.8	8.0	3.4	1.8
1,755	1,952	2,167	2,443	2,728	3,239
1.9	1.8	1.8	1.5	1.6	2.4
2,218	2,771	3,127	3,162	2,775	2,684
2.4	2.6	2.5	2.0	1.7	2.0
4,810	1,811	2,597	3,383	3,308	3,310
—	48.6	40.3	18.9	26.4	321.8
単位：円					
24,146	24,154	24,162	24,167	23,631	23,647
▲120.05	154.27	266.63	741.57	529.56	43.51
199.3	75.0	107.5	140.0	140.0	140.0

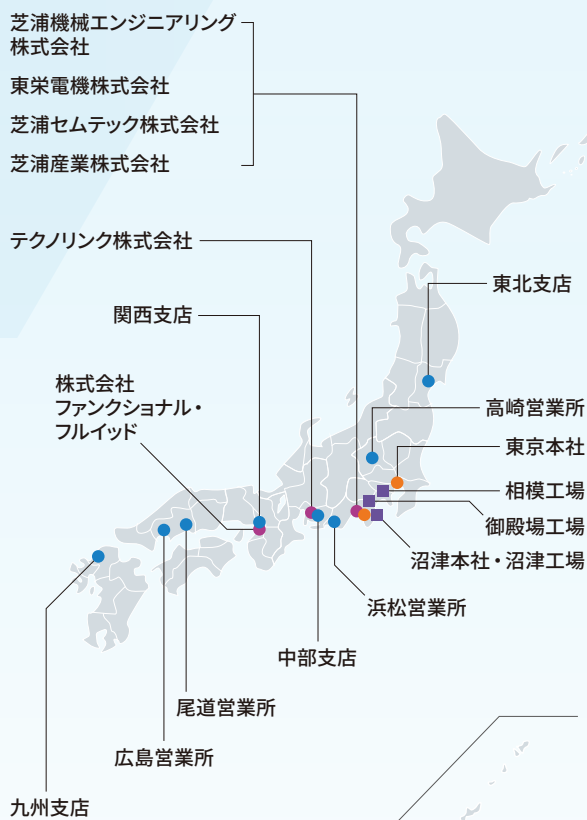
会社情報／株式情報

(2026年3月31日現在)

商号	芝浦機械株式会社 (SHIBAURA MACHINE CO., LTD.)
本社所在地	東京本社 〒100-8503 東京都千代田区内幸町2-2-2 富国生命ビル TEL : 03-3509-0200 FAX : 03-3509-0333 沼津本社 〒410-8510 静岡県沼津市大岡2068-3 TEL : 055-926-5141 FAX : 055-925-6501
会社設立年月	創業1938年(昭和13年) 12月 設立1949年(昭和24年) 3月
資本金	124億8千4百万円
従業員数	連結 3,175名、単体 1,536名

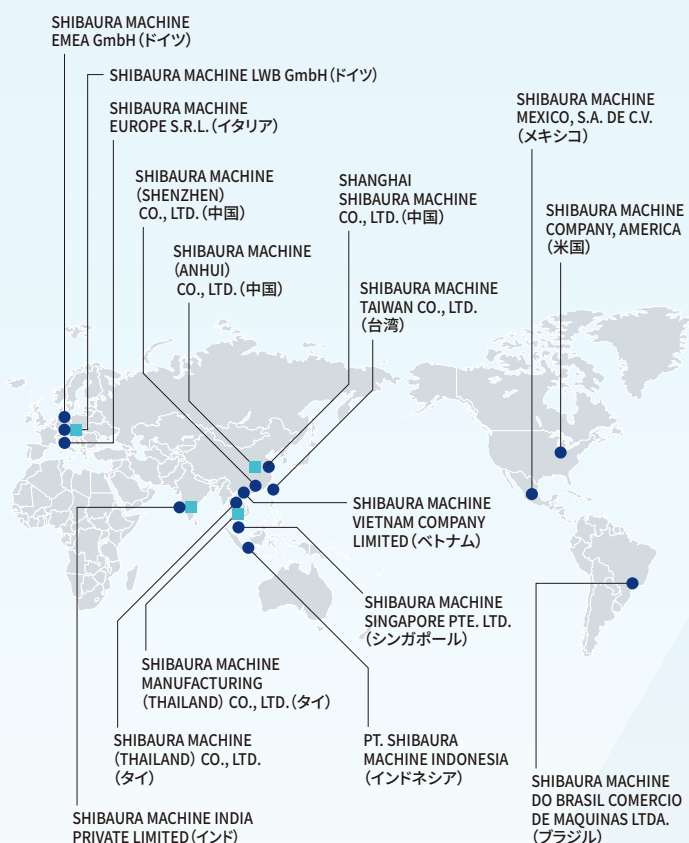
国内事業所・関係会社 (2026年9月30日現在)

(● 本社 ● 支店・営業所 ■ 工場 ● 国内関連会社)



海外関係会社 (2026年9月30日現在)

(● 販売・サービス拠点 ■ 製造拠点)



拠点一覧

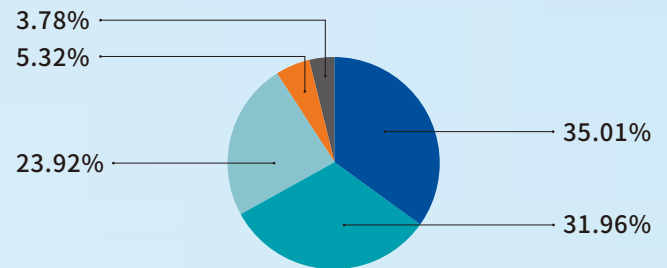
<https://www.shiba-machine.co.jp/jp/company/kyoten>


株式関連情報 (2026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 (自己株式 1,173,394株を含む)
株主数	11,929名 (前期末比 2,999名減)

所有者別株式分布状況 (持株比率)

(2026年3月31日現在)



外国人	8,690,671株
金融機関	7,933,577株
個人・その他	5,937,321株
証券会社	1,320,893株
その他国内法人	937,944株

※ 自己株式を含みます。

大株主 (2026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)	3,919	16.58
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,114	8.94
野村證券株式会社	1,026	4.34
株式会社静岡銀行	596	2.52
芝浦機械従業員持株会	544	2.30
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	535	2.27
芝浦機械取引先持株会	487	2.06
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	442	1.87
BNP PARIBAS LONDON BRANCH FOR PRIME BROKERAGE SEGREGATION ACC FOR THIRD PARTY	424	1.80
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	369	1.56

※ 当社は、自己株式を1,173,394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。

当社ホームページのご案内

トップページ <https://www.shibaura-machine.co.jp>



投資家情報 <https://www.shibaura-machine.co.jp/jp/ir/>



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



芝浦機械株式会社

〒100-8503

東京都千代田区内幸町2-2-2 富国生命ビル

電話：03-3509-0200

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



Printed in Japan

SM26032-1500-ED