

新生「芝浦機械」長期ビジョン 2030

～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へ

東芝機械株式会社

2020年3月5日

TOSHIBA MACHINE
Shibaura Machine

新生「芝浦機械」長期ビジョン2030（概要）

TOSHIBA MACHINE
Shibaura Machine

新生「芝浦機械」に向けた
経営改革プラン

“長期ビジョン2030”（ありたい姿）

FY2019

FY2023

FY2030

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

メガトレンド



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

技術
革新

新生「芝浦機械」

従来・・・産業機械の単体販売

今後・・・「モノ+コト」の付加価値
（プロセス、ノウハウの収益化）
（自前主義の脱却、M&A強化）

長期ビジョン2030（新生「芝浦機械」のミッション）

TOSHIBA MACHINE
Shibaaura Machine

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

東芝機械の技術プラットフォーム

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| A) 一歩進んだ精度を実現する匠の加工・組立・測定技術 | E) 機械群ごとに最適化された制御・メカトロ・IoT技術 |
| B) 多様な用途分野に対応できる加工機・成形機的设计技術 | F) 高精度を支える摺動と回転 |
| C) インテグレイティブなカスタマイズ技術 | G) 対象材料の理解に基づく金型起点の成形加工技術 |
| D) 機械性能を最大限に活かす材料技術 | H) 熱・光・真空を活用したナノ加工技術 |

長期ビジョンへ向けた「経営改革プラン」の位置づけ

TOSHIBA MACHINE
Shibaura Machine

新生「芝浦機械」に向けた
経営改革プラン

“長期ビジョン2030”（ありたい姿）

FY2019

FY2023

FY2030

経営改革プラン

【目標値（～FY2023）】

- ・連結売上高：1,350億円
- ・営業利益率：8.0%
- ・ROE：8.5%
- ・成長投資：300億円
- ・配当総額：150億円
- ・配当性向：40%目途
（経営改革プラン期間中）

- ・高収益企業への再生（ROE10%超を確保）
- ・資本政策、財務戦略の見直し・強化
- ・経営資源の一元管理（人材面・技術面）
- ・脱自前主義（M&A、アライアンス、産学連携）

< 実行力担保のためのガバナンス施策 >

【指名諮問委員会への諮問事項】

- ・CEO後継者計画（経営幹部人材・次世代後継者の育成計画の策定）
- ・取締役会スキルセット・人材確保（特に、財務・M&A戦略の人材確保）
- ・委員長を独立社外取締役とする検討

【報酬諮問委員会への諮問事項】

- ・役員報酬における業績連動報酬の見直し（経営改革プランとの連動）
- ・役員報酬における株式報酬の導入検討
- ・委員長を独立社外取締役とする検討

【独立社外取締役のみを構成員とする会合の定例開催】

- ・経営改革プランの進捗確認
- ・経営リスクの管理強化（工作機械業界における市況リスク等の管理強化）

「長期ビジョン2030」 4つの方向性

TOSHIBA MACHINE
Shibaura Machine

✓ 事業ポートフォリオ戦略（注力領域、縮小・撤退領域の明確化）

✓ 新規「モノ+コト」ビジネスによる収益性向上、収益機会拡大

✓ 海外売上の拡大

✓ 技術プラットフォームを支える人財戦略

全体方針

モノ売り



モノ+コト売り

顧客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企業

カンパニー別方針

コモディティ機



高付加価値機

- ✓ 選択機種種のデジタルトランスフォーメーションによる高付加価値化
- ✓ 成長市場・高付加価値ドメインに積極投資

事業ポートフォリオ戦略(2)カンパニー別方針

基本方針	高付加価値・市場拡大領域		デジタルトランスフォーメーション	縮小・撤退
	新規	拡大・強化		
工作機械カンパニー 機種選択で 特定ドメインに集中 エネルギー 航空機 光学 デバイス	<ul style="list-style-type: none"> 複合機 セラミック切削機 	<ul style="list-style-type: none"> 大型機 特殊、専用機 超精密加工機 		<ul style="list-style-type: none"> 小型機と汎用機
成形機カンパニー 射出・ダイカスト →海外地産地消を拡大 自動車 省資源 押出成形機 →投資による事業拡大 エネルギー デバイス 新材料	<ul style="list-style-type: none"> システムエンジニアリング 異材接合機 高圧連続プレス(全固体電池など) 反応押出成形機(バイオマスなど) 	<ul style="list-style-type: none"> 射出成形機 ダイカストマシン 押出成形機 		<ul style="list-style-type: none"> 標準油圧機の国内生産 斜軸押出機
制御機械カンパニー 外販に特化。システム エンジニアリング強化 自動化 省力化	<ul style="list-style-type: none"> 協働ロボット AGV 	<ul style="list-style-type: none"> ロボット サーボモータ、コントローラ 		<ul style="list-style-type: none"> NC、コントローラ(外部アライアンス活用)
新規事業カンパニー 表面構造制御による 新たな機能付与の技術確立 自動化 デバイス	<ul style="list-style-type: none"> 成膜装置：電子回路市場(次世代通信) 塗工装置：高機能フィルム、デバイス市場(全固体電池、LiB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) 			

温室効果ガスの削減に貢献

発電・蓄電

高圧連続プレス機

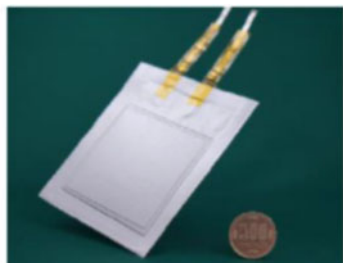
連続プロセスによる、
生産性向上



SE : Solid Electrolyte (固体電解質)

二次電池

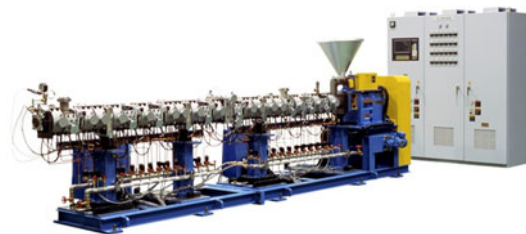
全固体電池



新材料

反応押出機

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

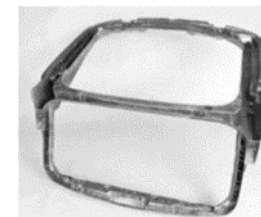


LFORMER (東芝機械)

軽量化・リサイクル

アルミ製
自動車フレーム

CFRP製部品



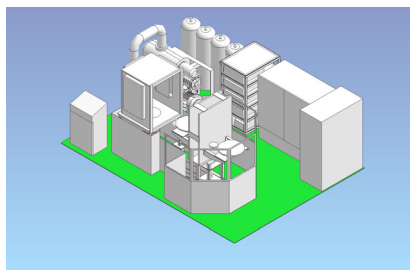
(イメージ)

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



LiB・全固体電池・セラコン

高機能セパレータフィルム

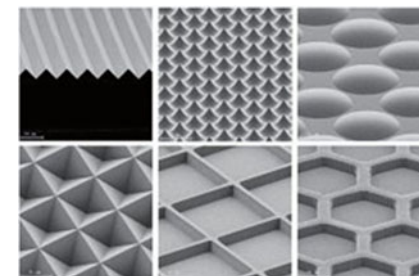


8

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



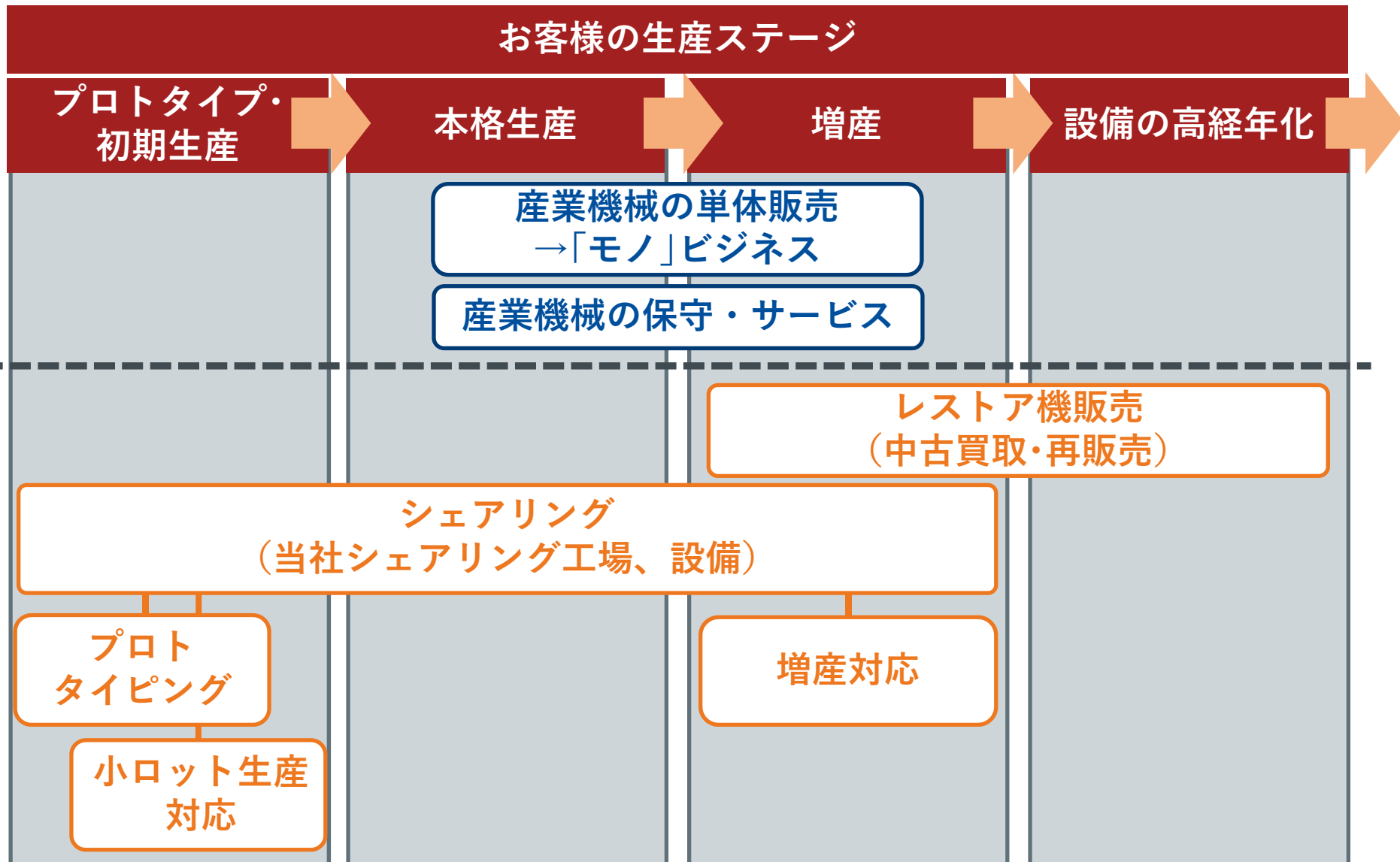
浄水・滅菌

深紫外LED



出典：JST 新技術説明会資料

新規「モノ+コト」ビジネスによる収益性向上、収益機会拡大

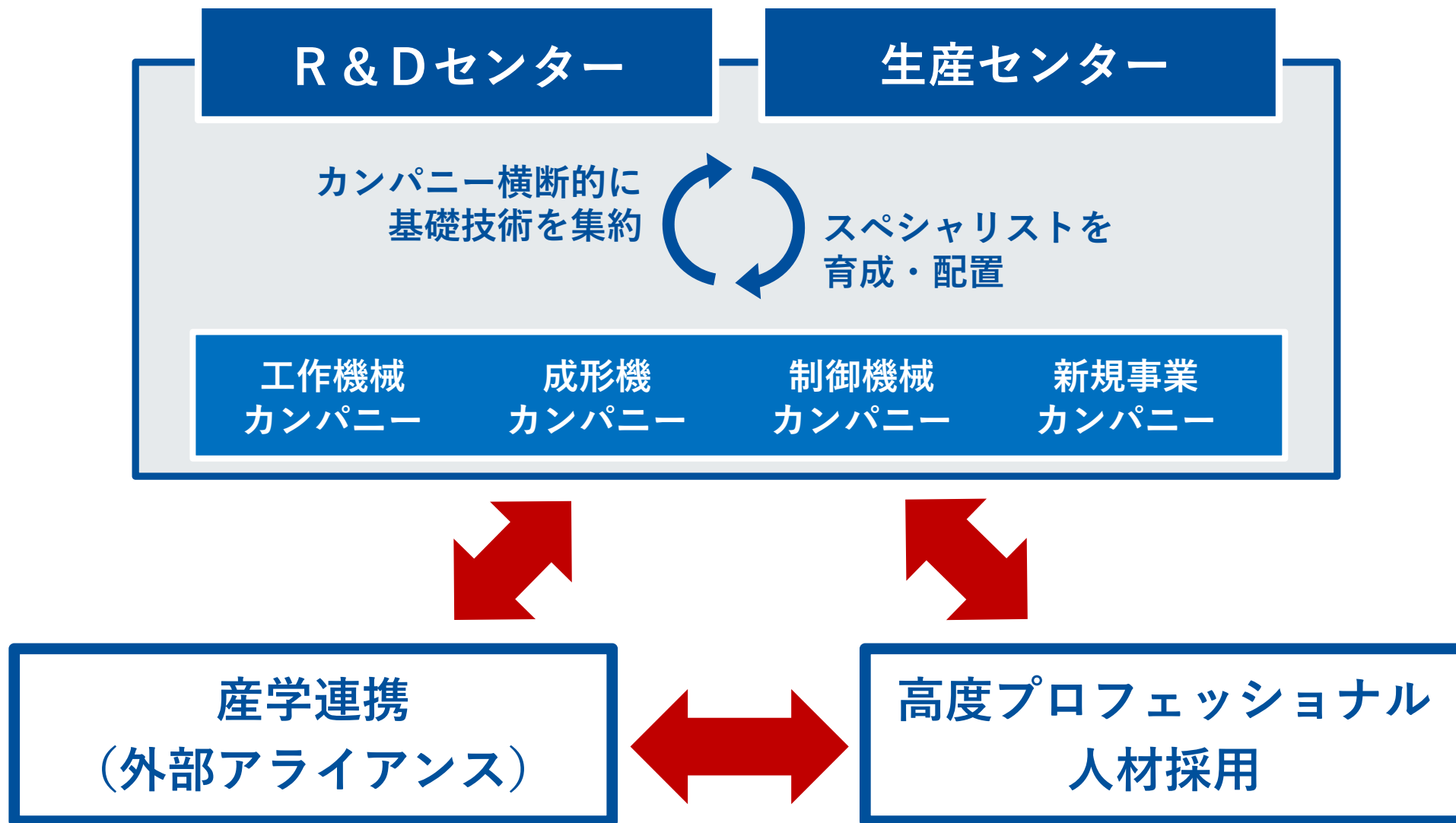


- ✓ お客様のすべての生産ステージでサービスを提供する。
- ✓ 生産ステージの初期段階から生産完了まで参画し収益機会拡大

海外売上の拡大

- ✓ 工作機械の海外売上比率は30%以下と、同業他社の60%程度に比して低位に留まる
- ✓ 「長期ビジョン」のもとで、海外売上比率の引き上げを狙う
 - 工作機械カンパニー（工作機械・超精密加工機）は、汎用機は回避し、大型機・超精密加工機などの当社の競争優位性を発揮できる分野に注力





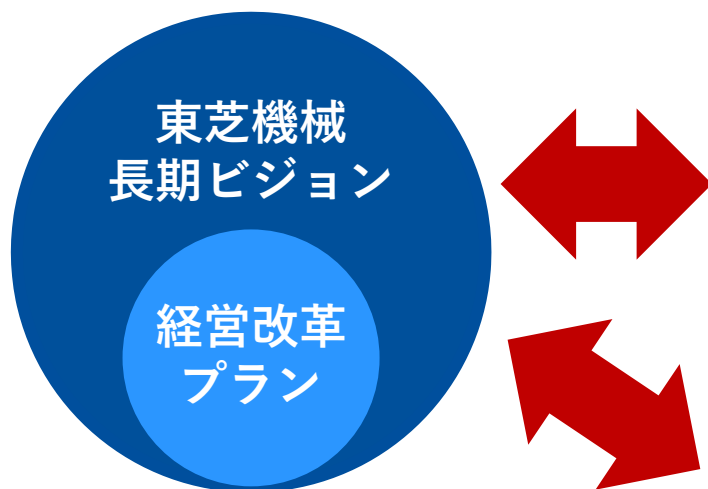
補足資料 1 :

機関投資家皆様との対話を踏まえたQA集

～「経営改革プラン」の取り組み状況等

機関投資家皆様とのエンゲージメント結果

ご質問	ご回答	資料
経営改革プランの実行性を、より具体的に説明して欲しい	<ul style="list-style-type: none"> 構造改革（人員削減・再配置）は順調に進捗しております 各カンパニー、R&Dセンター、生産本部などの基幹部門の長のもとで計画は始動しており、直近では、M&Aに知見ある人材を外部から招聘 経営改革プラン後（2023年以降）の長期ビジョンを公表しました 	補足資料 1
社長交代は敵対TOB対策か	<ul style="list-style-type: none"> 2020年2月21日付で代表取締役社長の交代（坂元繁友が就任）を発表しました 指名諮問委員会・取締役会の総意として、経営改革プランの実現性を最重視して行った判断です 	補足資料 1
ガバナンス面での改善余地は？	<ul style="list-style-type: none"> 経営改革プランの推進に相応しい取締役会構成、報酬体系について指名諮問委員会、報酬諮問委員会での検討を開始しました 独立社外取締役が定期的に会合を持ち、経営改革プランの進捗について確認する体制をとることを確認しました 	補足資料 1
経営改革プランの定量目標は妥当な水準か？	<ul style="list-style-type: none"> オーガニック成長の前提数値は、内部で精緻に検証しているほか、今後の成長分野の展望についても客観的な外部調査機関等の業界データ・市場成長見通しに基づいて検証しております 	補足資料 2～5
自己資本水準についての考え方を確認したい	<ul style="list-style-type: none"> 2月18日付の適時開示にて基本的な考え方を開示しております（要旨を本資料に抜粋いたしました） 	補足資料 6
オフィスサポートとの対話を拒否したというのは本当か？	<ul style="list-style-type: none"> そのような認識は持っておりません。当社は、ガバナンスコードにおける株主との建設的対話（中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的な範囲で前向きに対応）の趣旨も十分に踏まえて対応を行って参りました 	補足資料 7



< 執行体制の構築 >

- 希望退職の実施（固定費減、適正配置の実施）・・・【実施中】
- 代表取締役社長交代（指名諮問委員会・取締役会決議）・・・【実施済み】
- M&A知見ある人材（海外M&A）の外部からの登用・・・【実施済み】
- カンパニーの長、R&Dセンター、生産本部のトップ選定・・・【実施済み】
- 財務知見ある幹部人材（CFO候補）の起用・外部からの招聘・・・【検討開始】

< 実行力担保のためのガバナンス施策 >

【指名諮問委員会への諮問事項】

- CEO後継者計画（経営幹部人材・次世代後継者の育成計画の策定）
- 取締役会スキルセット・人材確保（特に、財務・M&A戦略の人材確保）
- 委員長を独立社外取締役とする検討

【報酬諮問委員会への諮問事項】

- 役員報酬における業績連動報酬の見直し（経営改革プランと連携）
- 役員報酬における株式報酬の導入検討
- 委員長を独立社外取締役とする検討

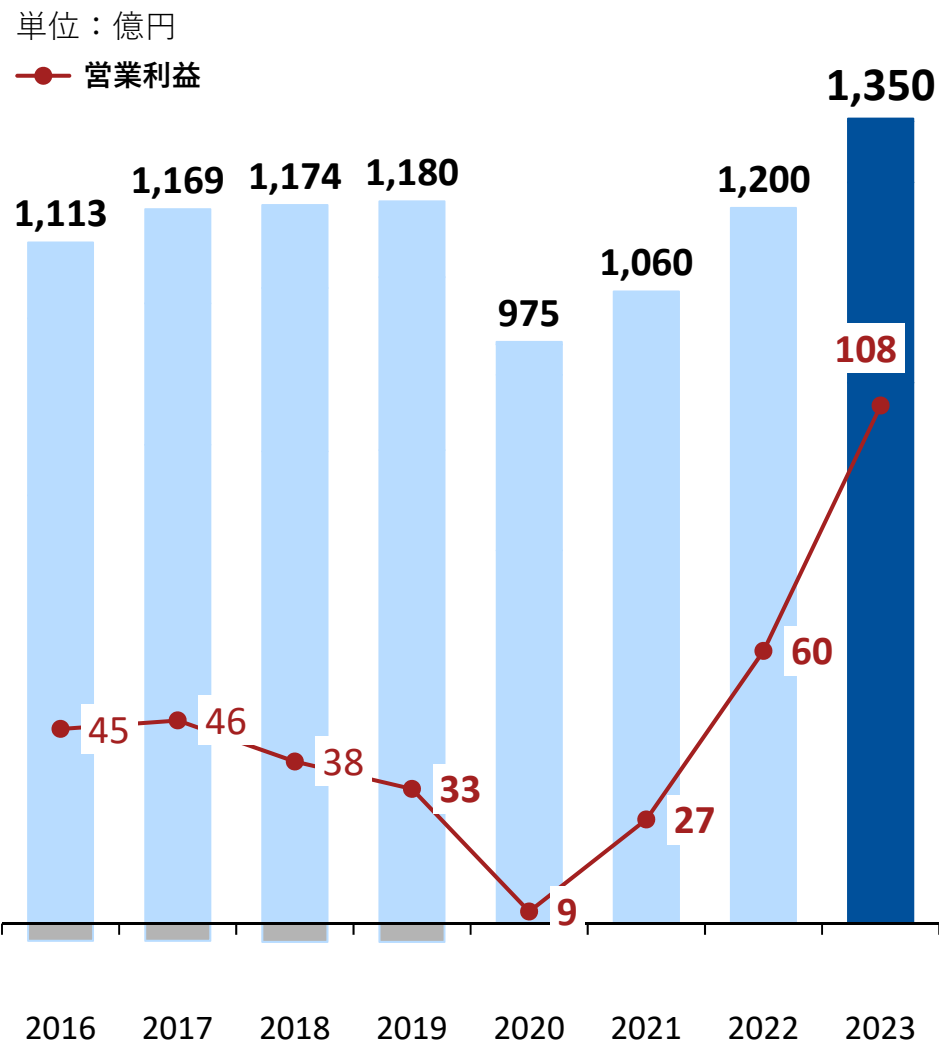
【独立社外取締役のみを構成員とする会合の定例開催】

- 経営改革プランの進捗確認
- 経営リスクの管理強化（工作機械業界における市況リスク等の管理強化）

補足資料 2：成長分野への製品投入（事業機会）

成長分野の需要に対応した製品を投入することにより、
経営改革プランの目標である**売上高1,350億円、営業利益108億円**を目指す

経営改革プランの目標



投資分野とキーワード

事業機会

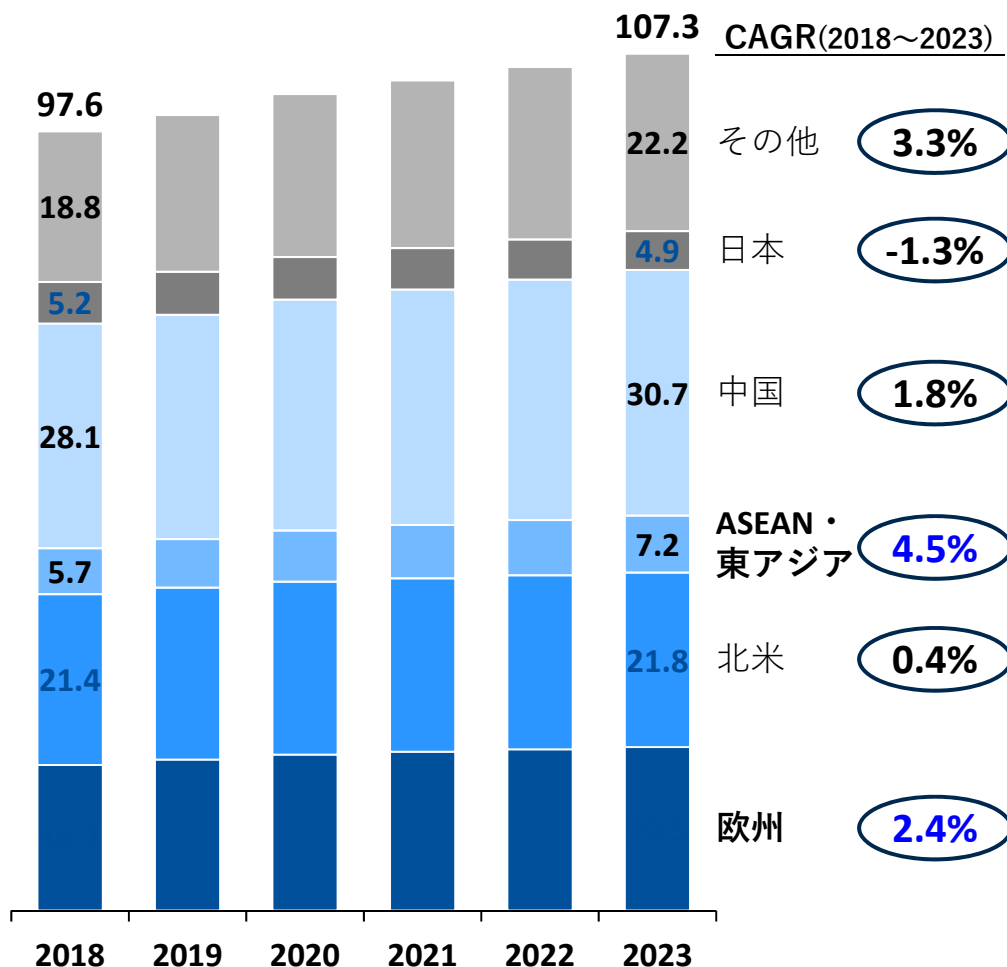
エネルギー 領域	環境SDGs 	成形機 カンパニー	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 再生可能エネルギー向けのフィルムや従来プラスチックに代替する新素材 ✓ 自動車のEV化/軽量化に必要な大型薄肉部品 ✓ 5G普及に係る基地局のアルミ筐体や機器基盤向けベースフィルム
	CASE 	工作機械 カンパニー	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 自動車の知能化・高度化に対応した高精度金型 ✓ 5Gに対応した電子デバイスの刷新に伴う金型需要
	自動化・省力化 		
生産性 向上 領域	IoT・AI 	制御機械 カンパニー	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 生産性の向上や人手不足の解消を目的とした垂直・多関節ロボットや、ヒト協働ロボット ✓ IoT・AIに対応した制御装置

補足資料 3 : 自動車関連市場の展望

アジア・欧州を中心とした市場全体の成長と電動車*市場の急速な拡大により、自動車関連企業各社の設備投資も牽引される

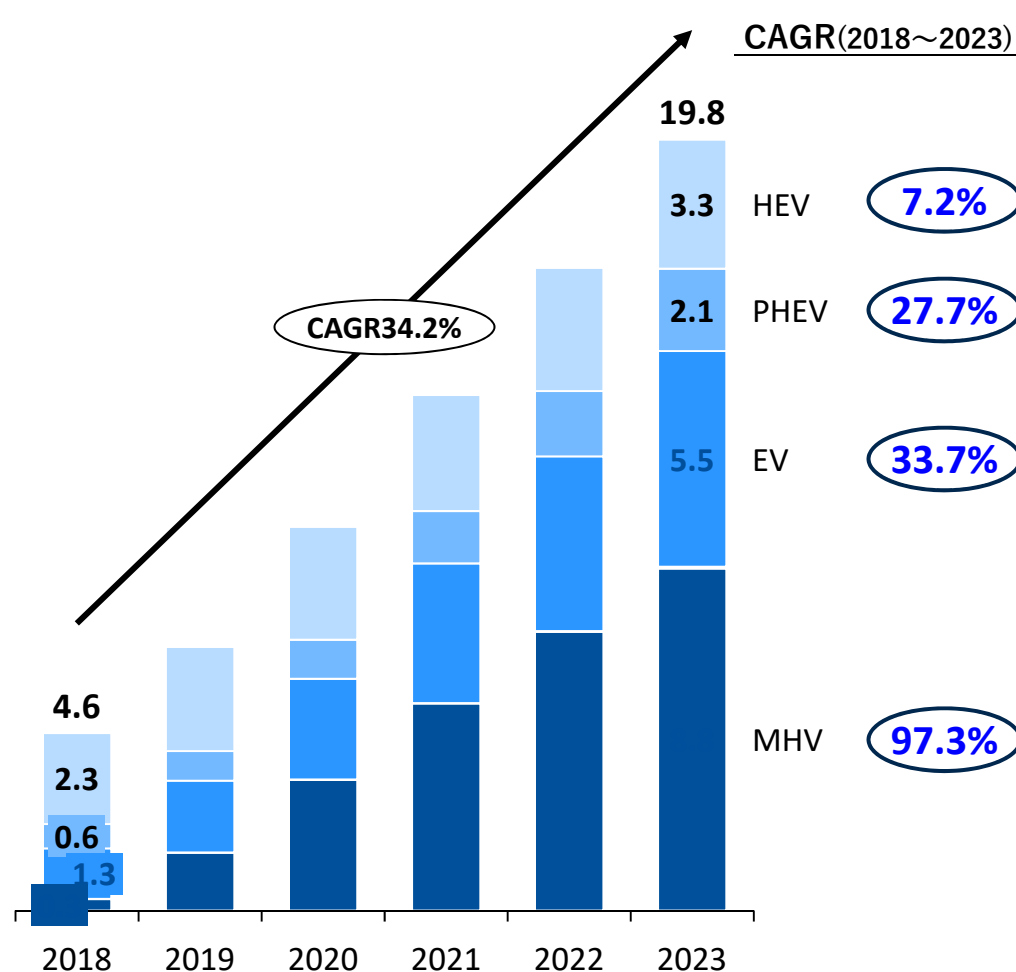
地域別 自動車販売台数の推移予想(電動車*含む)

単位：百万台



車種別 電動車*販売台数の推移予想

単位：百万台



*HEV,PHEV,EV,MHV.FCVの総称。FCVは僅少のため、グラフ上から省略

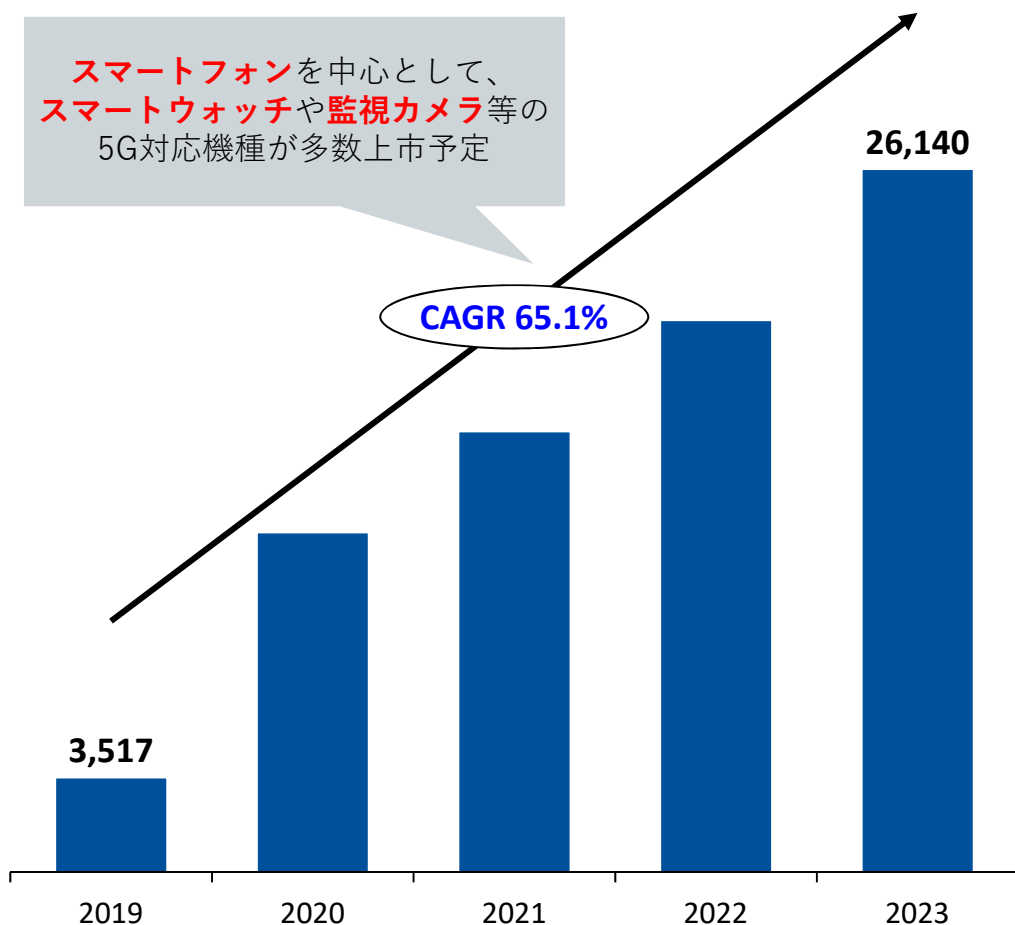
出所：富士経済「2019年版 HEV、EV関連市場徹底分析調査」

補足資料4：次世代通信（5G関連市場）の展望

5Gに対応した基地局・デバイス市場が急速に立ち上がるため、
基地局・機器の刷新に必要となるベースフィルムや金型需要が増大する

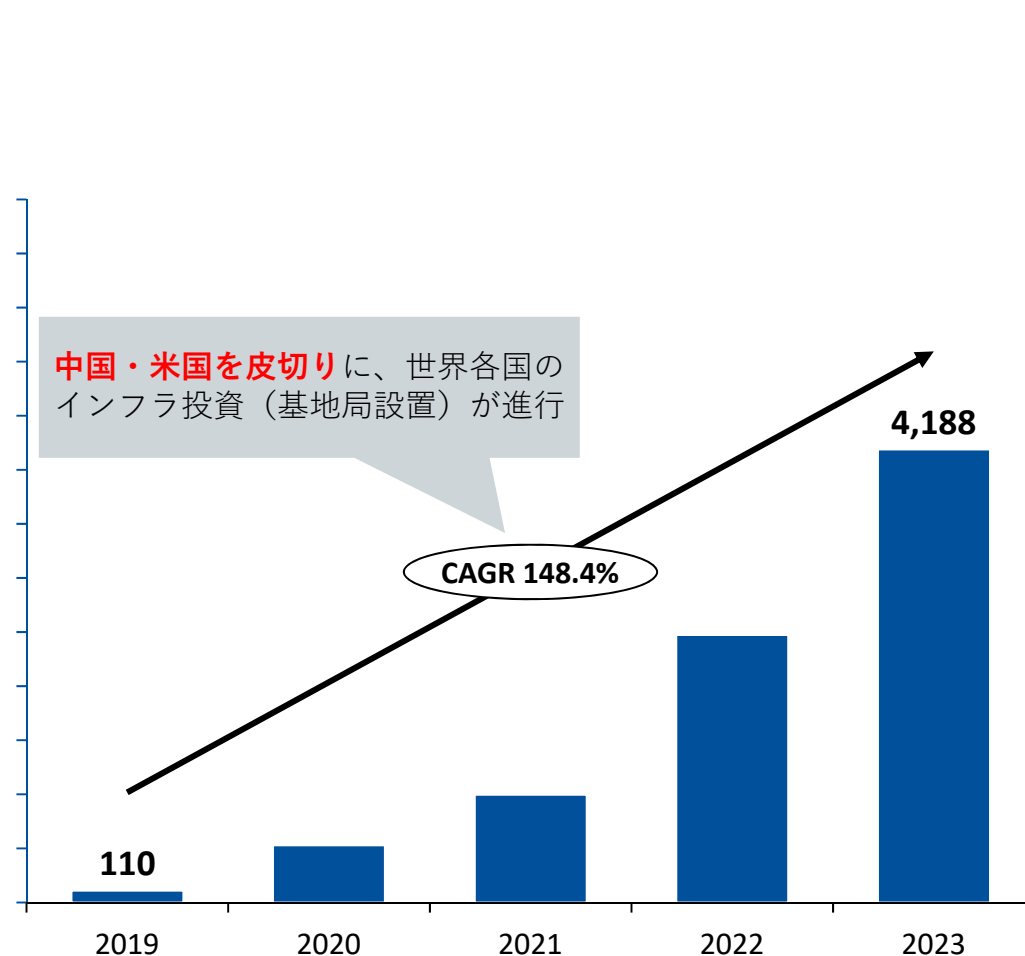
5G対応 エッジ機器市場規模の推移予測

単位：十億円



5G対応 基地局市場規模の推移予測

単位：十億円

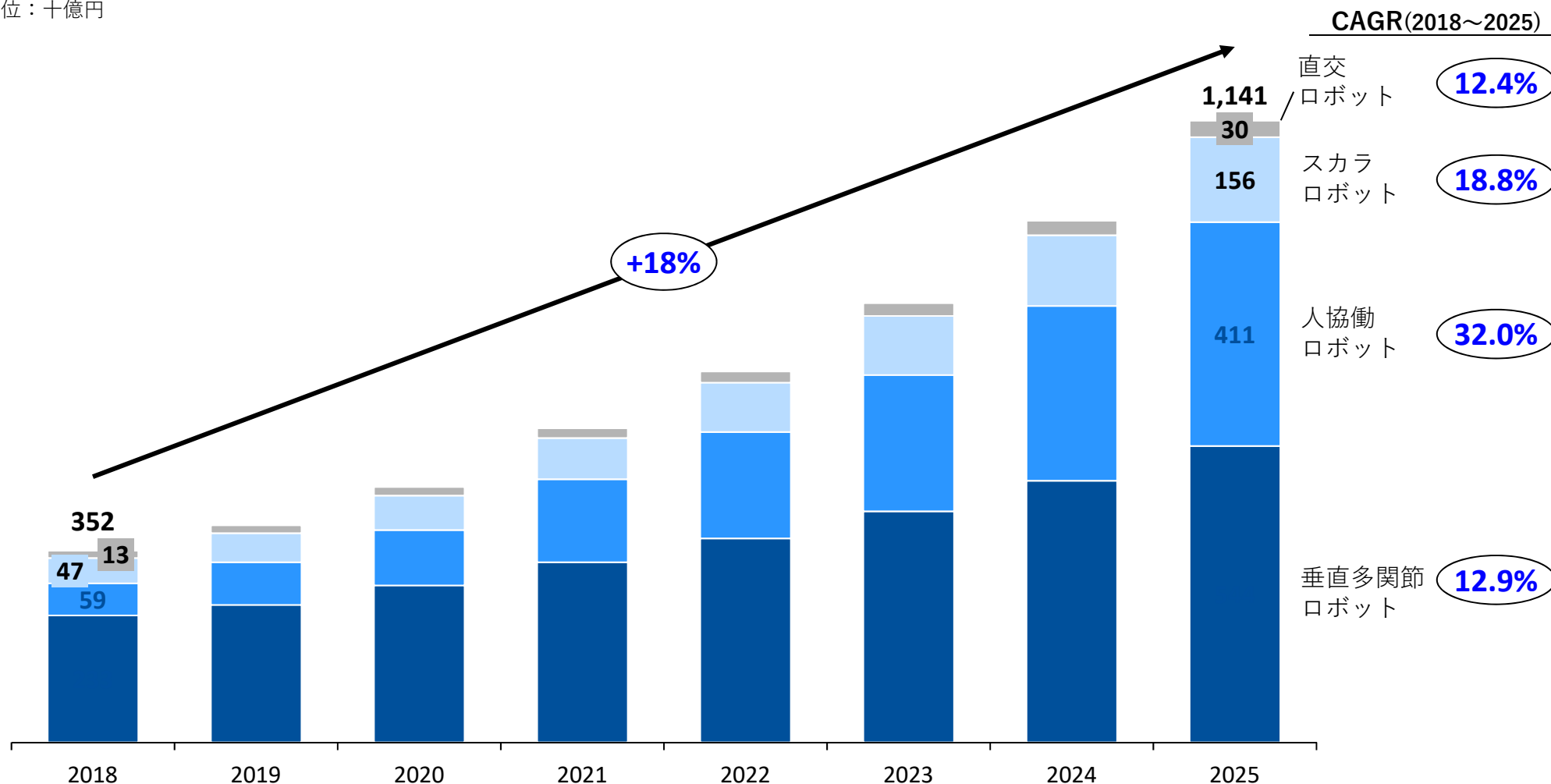


補足資料 5 : 産業用ロボット市場の展望

産業用ロボットは全体として高い成長が期待されるため、マーケットの需要に対応した製品開発/販路の獲得を進めることで着実な成長を図る

機種別 産業用ロボット販売台数の推移予想

単位：十億円



補足資料 6：自己資本水準に関する当社の考え方

当社適時開示より要旨抜粋（2020年2月18日付：オフィスサポートから2月16日付けで送付された当社独立委員会に対する質問への回答に関するお知らせ）

前提

- 東芝資本の傘下にあった時代とは、借入に大きな差異
- 成形機・工作機械業界は、景気失速等により供給先の設備投資需要が落ち込んだ場合には、製品単価、販売数ともに急速かつ大幅に下落する特性
- リーマンショック時には、同業を営む多くの企業において前年比で売上高が半減し、当社も赤字を計上
- 当社と同程度の売上規模の同業企業の中には、営業損失と構造改革の特別損失等で200億円から300億円の損失に加え、増資を強いられた企業も存在
- 今後の外部環境次第で、同様の対応に迫られる可能性を完全に排除することはできず、南海トラフ地震といった緊急事態・BCP（事業継続計画）への対応コストも考慮する必要あり

考慮要素（4点）

- 事業継続上・信用リスク上の問題を生じさせないためのリスク対応バッファとして、現状の事業規模を前提とし、現時点において400億円程度の自己資本は必要であり、安定調達のために取引先の財務体質を重要視する自動車業界との取引が多い当社の取引特性から見ても合理的
- 成形機・工作機械業界は、納期の長い大型機等を扱う事業特性から運転資本の金額が大きく、当社においても450億円～500億円が通常必要なところ、景気悪化時には、有利子借入の調達が通常以上に難しくなると経験則的に理解しており、運転資金の一定割合は自己資本で対応する必要がある（そのための金額を200億円程度と見込む）
- 成長戦略に関して、M&A等リスクを伴う成長投資に対しては原則として自己資本で対応すべきであると考えており、中期経営計画説明会のQ&Aで回答させていただいた通り、大規模なもので150～200億円規模を視野にいれていることから、この金額を自己資本として確保する（もっとも、M&A対象企業の規模やキャッシュフロー安定性などを総合的に考慮したうえで、借入を積極活用する可能性もあり、この点はM&A案件の特性やリスク程度を踏まえて判断を行うことを想定している）
- 上記のリスク対応の自己資本額に加え、来期予定されている構造改革費用30億円、特別配当30億円を考慮

小括（現状の自己資本水準について）

- 上記の考慮要素（1～4）を踏まえれば、今期末時点での見込みである840億円は自己資本として適正な水準と認識
- なお、成形機・工作機械業界は、その設備投資のサイクルの長さから事業リスクが高く、資本構成を考えた際に、有利子負債による過度なレバレッジは、逆に事業リスクと資本構成のミスマッチによる財務リスクの高まりにより、株価のボラティリティにつながるため、好ましくないと考え
- 同業の工作機械メーカー等の平均的な有利子負債比率は20%強であり、当社はこの水準を若干下回るものの、有利子負債比率は同業他社並の20%程度でとどめたい（現在、保有現預金はニューフレアテクノロジー社の株式売却益を含め350億円程度となりますが、運転資金として必要な現預金を控除すると、財務レバレッジの余力は限定的であり、有利子負債の余剰借入率は多くないと認識）
- 以上は現時点における当社の自己資本に関する考え方であり、必要に応じて見直しを行っていく

補足資料7：オフィスサポートとの対話履歴

TOSHIBA MACHINE

Shibaura Machine

コーポレートガバナンス・コード 原則5-1【株主との建設的な対話に関する方針】
に沿って「**中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的な範囲で前向きに対応**」

日付	手段	オフィスサポート 出席者	当社出席者
2018年11月22日	面談	福島啓修氏 野村幸弘氏	小川（常務執行役員）
2018年12月10日	面談	福島啓修氏	坂元（代表取締役専務（当時）） 小川（常務執行役員）
2019年2月12日	電話会議	野村絢氏	
2019年4月15日	面談	村上世彰氏 福島啓修氏	三上（代表取締役社長） 坂元（代表取締役専務（当時）） 小川（常務執行役員）
2019年7月12日	面談	福島啓修氏 野村絢氏	坂元（代表取締役副社長） 小川（常務執行役員）
2019年8月8日	電話会議	福島啓修氏	
2019年11月22日	面談	村上世彰氏、野村絢氏 村上玲氏、福島啓修氏 中島章智氏	坂元（代表取締役副社長） 小川（常務執行役員）
2019年11月26日	電話会議	野村絢氏	

補足資料 2 :

「経営改革プラン」骨子・定量目標

(2020年2月4日公表資料)

経営改革プランの骨子

TOSHIBA MACHINE
Shibaura Machine

定量目標

2023年度目標値
連結ベース

売上高
1,350億円

営業利益率
8.0%

配当性向
40% 目途
(経営改革プラン期間中)

ROE
8.5%

具体的施策

【組織再編を中核とした経営改革】

- ① これまで個別最適の問題を産み出してきた「事業部制」を廃止し、「カンパニー制」を採用
- ② 生産効率向上・QCD*強化を共通機能として担う「R&Dセンター」「生産本部」を創設
- ③ 最適資源配分と固定費削減に向けた配置転換と希望退職の実施

【成長分野に対応した投資の推進】

- ④ 今後成長が見込まれる分野への用途拡大を目指した成長投資の推進

*QCD : Quality ・ Cost ・ Delivery



投資計画・ 財務戦略

【資本効率（ROE）の向上を目指した財務戦略の実行】

- ⑤ 手元資金を高収益企業への変革に向けた投資に充て、収益性と資本効率の向上を行う

経営改革プランの効果概要

TOSHIBA MACHINE
Shibaura Machine

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

投資サマリー

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

2023年度の定量目標

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

2019年度－2023年度キャッシュフロー使途

TOSHIBA MACHINE
Shibaura Machine

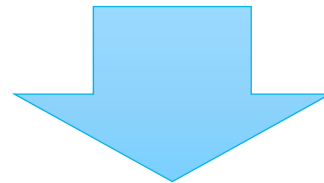
2023年度で売上高1,350億円・ROE8.5%の達成に向けて、合計300億円の設備・人的投資や適切なM&Aを実行することで、**合計150億円を株主に還元**していく方針

株主価値最大化に向けた原資

営業キャッシュフロー
215億円

NFT売却によるキャッシュイン
150億円

手元キャッシュ



投資

株主還元

構造改革
費用

設備投資

R&D/
人的
投資

M&A

配当（特別配当含む）

30億円

250億円

20億円

150億円

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

I R に対するお問い合わせ先

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

TOSHIBA MACHINE



芝浦。それは私たちの原点。

Shibaura Machine

お客様を通じて日本を、そして世界を支えていくこと。
それが「芝浦」のモノづくりの精神です。

東芝機械株式会社

〒410-8510 静岡県沼津市大岡2068-3

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