

# 今後の経営戦略について

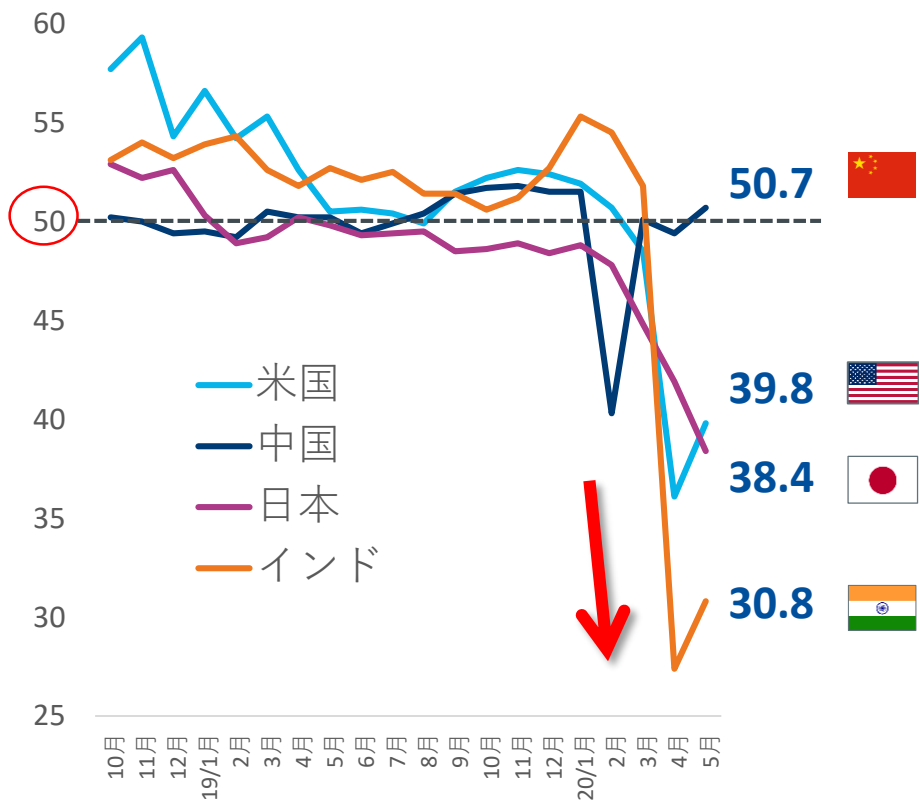
芝浦機械株式会社

2020/06/04

# 今後の経営戦略について

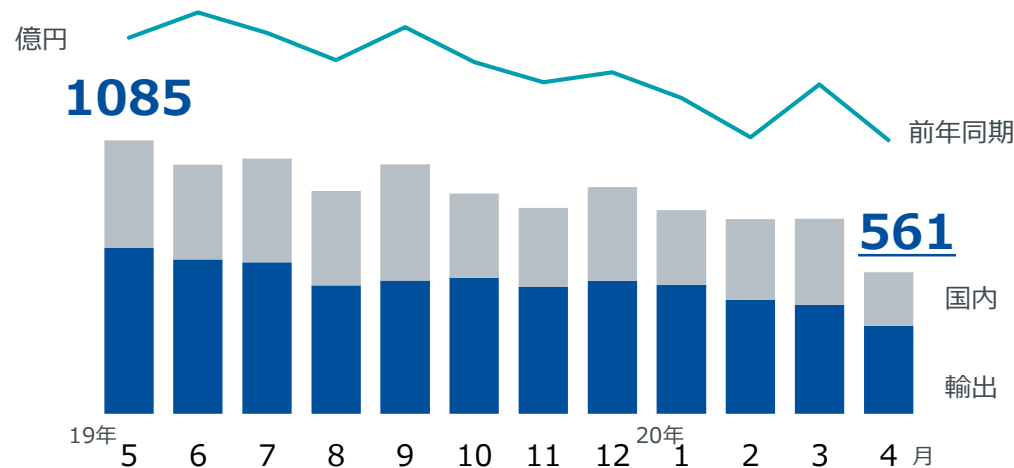
- 1) 取り巻く環境について
- 2) 「経営改革プラン」の進捗状況について
- 3) 新型コロナウイルス感染拡大による影響について

## ■ 製造業PMI推移 (50が基準)



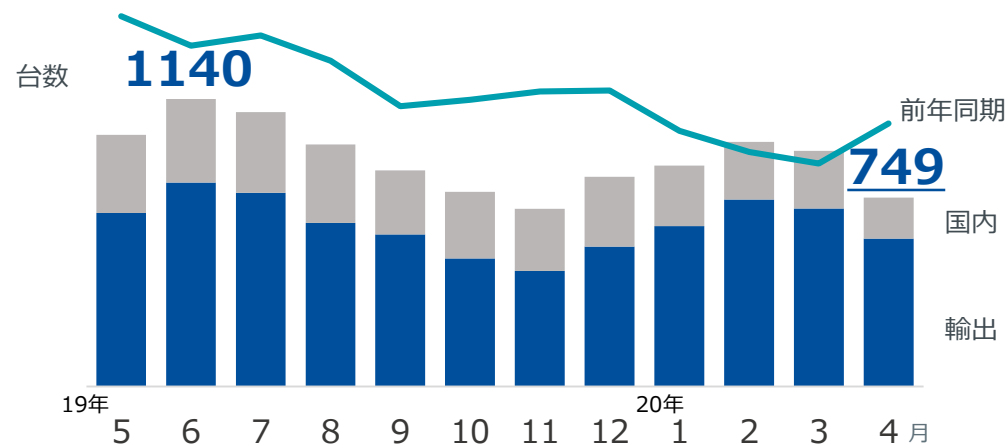
## ■ 工作機械受注額

日本工作機械工業会統計



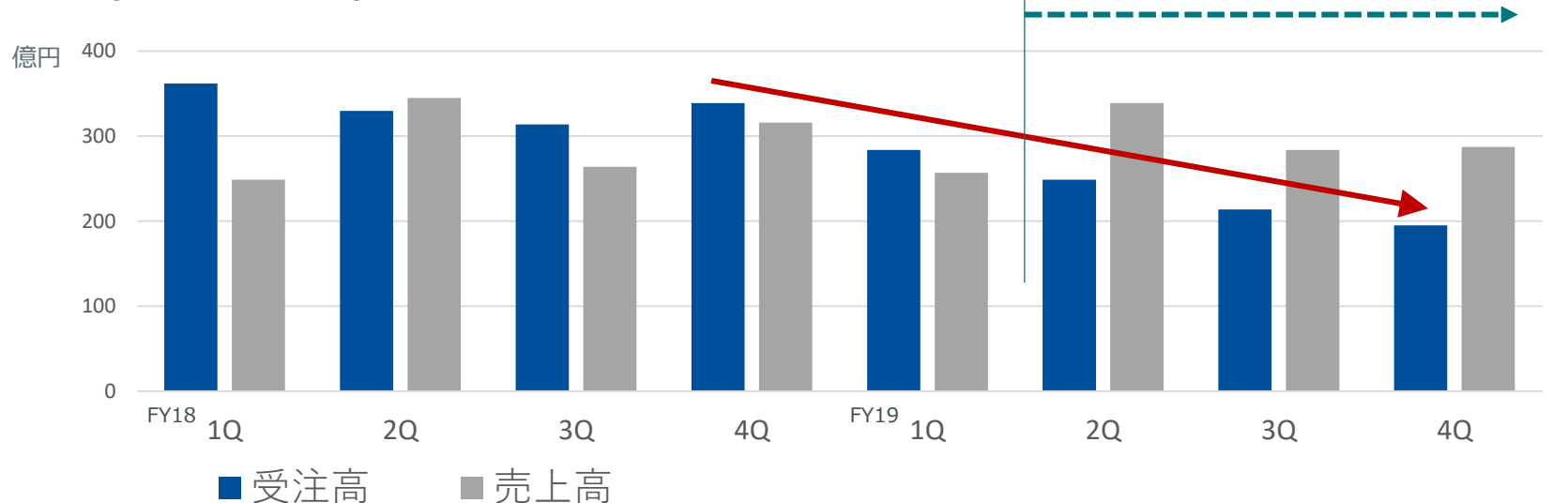
## ■ 射出成形機受注台数

日本産業機械工業会統計  
(全国ベース/14社)

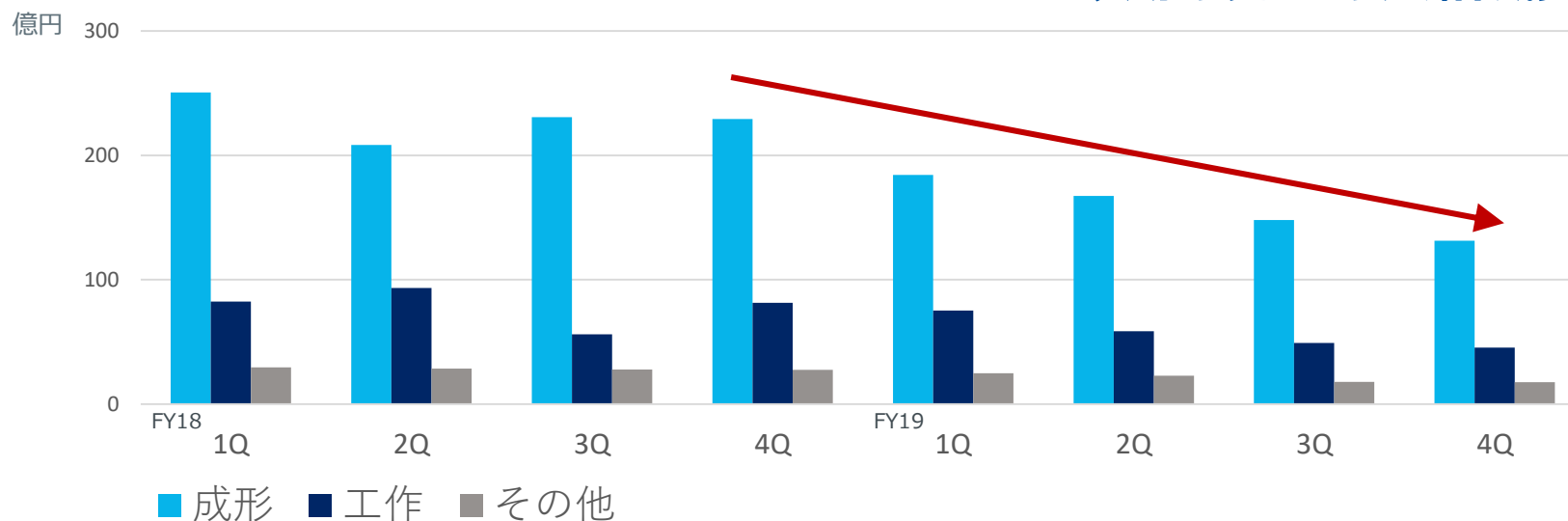


- ✓ コロナ禍の影響で顧客工場減産
- ✓ 外出規制により商談の制限
- ✓ 世界レベルで設備投資意欲の減退長期化
- ✓ 中国で一部回復の兆し

## ■ 連結受注高/連結売上高



## ■ セグメント別受注額



# 経営改革プランの進捗

- ① 組織再編および国内拠点の再配置
- ② コーポレートガバナンスの強化
- ③ 希望退職優遇制度の状況

# 経営改革プランの骨子

## 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

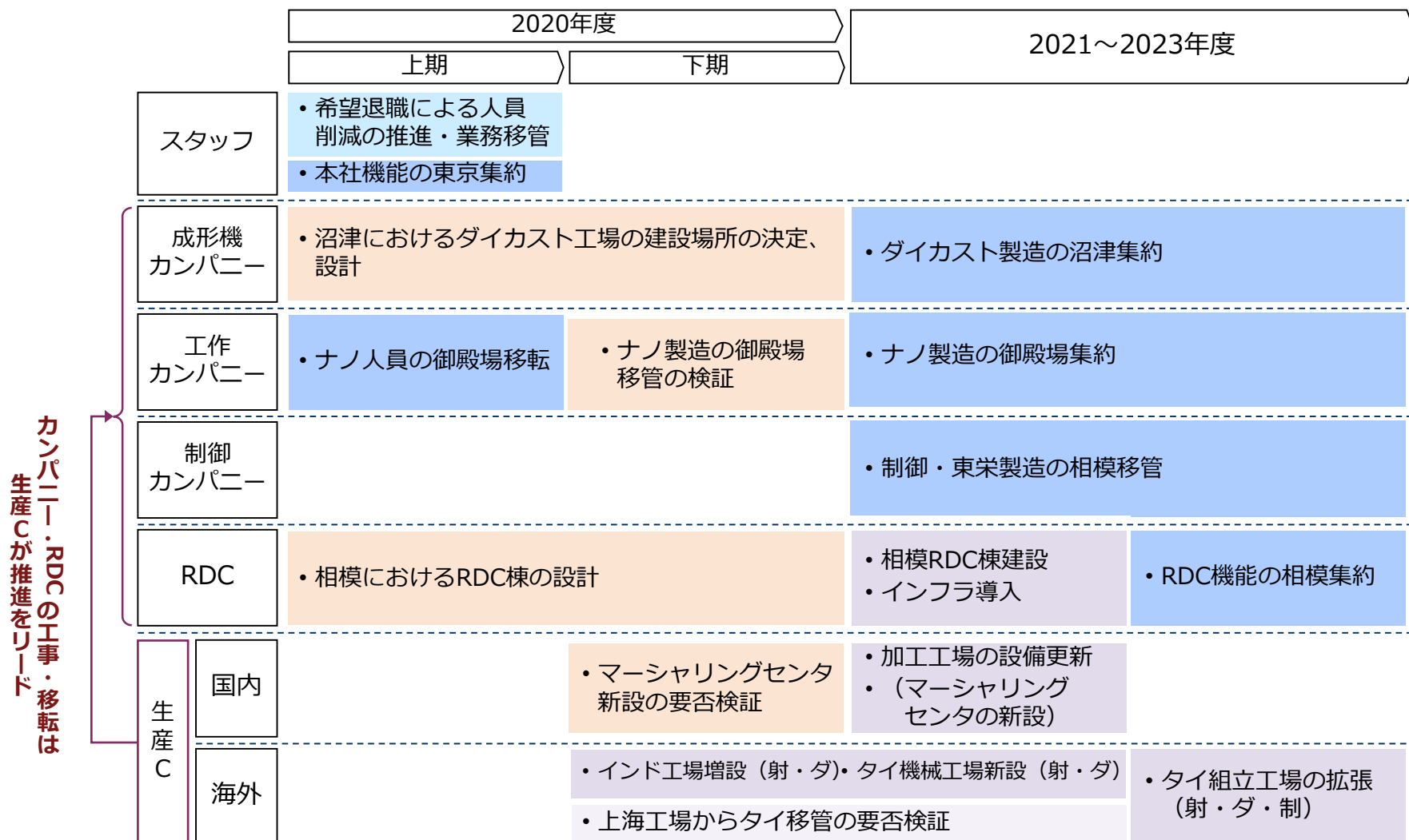
### 【資本効率（ROE）の向上を目指した財務戦略の実行】

- 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

# 重要課題の実行ステップ（計画）

最重要経営課題は、『国内外製造拠点再編における3年後（2023年4月）のありたい姿』に到達するための再編

■ : 人員削減   ■ : 検討   ■ : 工事・増設   ■ : 人員移管



上記、スケジュールに沿った検討を開始

## 本社機能

輸出管理

法務

経営企画

M & A 推進

営業戦略

東京

R & Dセンター

相模

生産センター

沼津

販売現法

生技・調達

鋳物・機械加工

製造現法(中・タイ・印)

**1 1 部門⇒7 部門**

## カンパニー

成形機カンパニー

沼津

工作機械カンパニー

御殿場

制御機械カンパニー

東栄電機

相模  
(3年後)

**7 事業部⇒3 カンパニー**



- 本社機能の、沼津 ⇒ 東京移転
- R&D機能の相模集結

首都圏のコロナ禍終息後、  
部門毎に順次異動

## 首都圏移転の目的

### ✓ 次期成長のため

- M&A情報の即時入手／即時検討の体制構築
- 首都圏の優秀な人材確保
- 産学連携の技術開発スピードの向上
- 東京開催セミナー参加増（経営・技術情報収集、人材教育）

### ✓ ガバナンスの継続的強化のため

- 社外取締役との情報交換の頻度向上
- 専門家（官公庁・弁護士・会計士・税理士）とのコミュニケーション



増加する経費は固定費節減で抑制

- スタッフ部門の定例業務のアウトソース化・RPA化
- 営業担当者のリモートワーク・フリーアドレス化でフロア面積抑制

## 事業部制からカンパニー制への移行に伴う工場再編

### 工作機械工場

#### 御殿場工場

機械機構が近似の機械の技術部門を集約

⇒技術シナジー・設計効率化を狙う

工作機械

精密加工機械

精密加工機 技術部門  
(沼津→御殿場)

機械機構が近似の機械の技術部門を集約

⇒技術シナジー・設計効率化を狙う

ダイカストマシン 技術部門  
(相模→沼津)

ダイカストマシン

射出成形機

押出成形機

鋳物・加工

沼津工場

成形機とマザー工場

### ロボット・制御工場

#### 相模工場

R&Dセンターとの連携により、ロボット/IoT技術の高度化を狙う

制御機械

ロボット・制御技術部門  
(沼津/三島→相模)

※子会社の東栄電機(三島)も相模移転計画

直近数か月の機関投資家とのエンゲージメント結果を踏まえて、株主総会終了後の体制を以下の通りに変更する予定。

## ✓ 独立社外取締役が過半数を占める取締役会

- 社外取締役 7 名（監査等委員 2 名を含む）
- 社内取締役 5 名（監査等委員 1 名を含む）

## ✓ 社外人材の活用推進

- 社外取締役へ招聘  
（カルビー株式会社 執行役員 早川知佐 氏）
- CFOへ招聘  
（GCAパートナーズ株式会社 専務執行役員 大田浩昭 氏）

## ✓ 役員報酬改革

- 株式報酬制度の導入

## ✓ 役員人事における社外目線の強化

- 指名諮問員会委員長を社外取締役に変更
- 報酬諮問員会委員長を社外取締役に変更

## 1. 希望退職優遇制度実施の理由

- 新生「芝浦機械」に生まれ変わるため、組織を再編
- 重複業務を集約化。組織のハコは減少
- 各組織の役割、期待成果、そこで求められる人材要件が変化

## 2. 希望退職施策実施の概要

- (1)対象者 : 芝浦機械(株)及び関連子会社の全社員
- (2)募集人数 : 200～300名程度
- (3)募集期間 : 2020年3月下旬～2020年6月末(予定)
- (4)退職日 : 2020年4月1日～9月30日(予定)
- (5)支援内容 : 通常退職金に「特別加算金」を上乗せすることに加え、本施策適用者のうち希望者については再就職支援を実施

今回、コロナ  
ウィルスの  
影響により

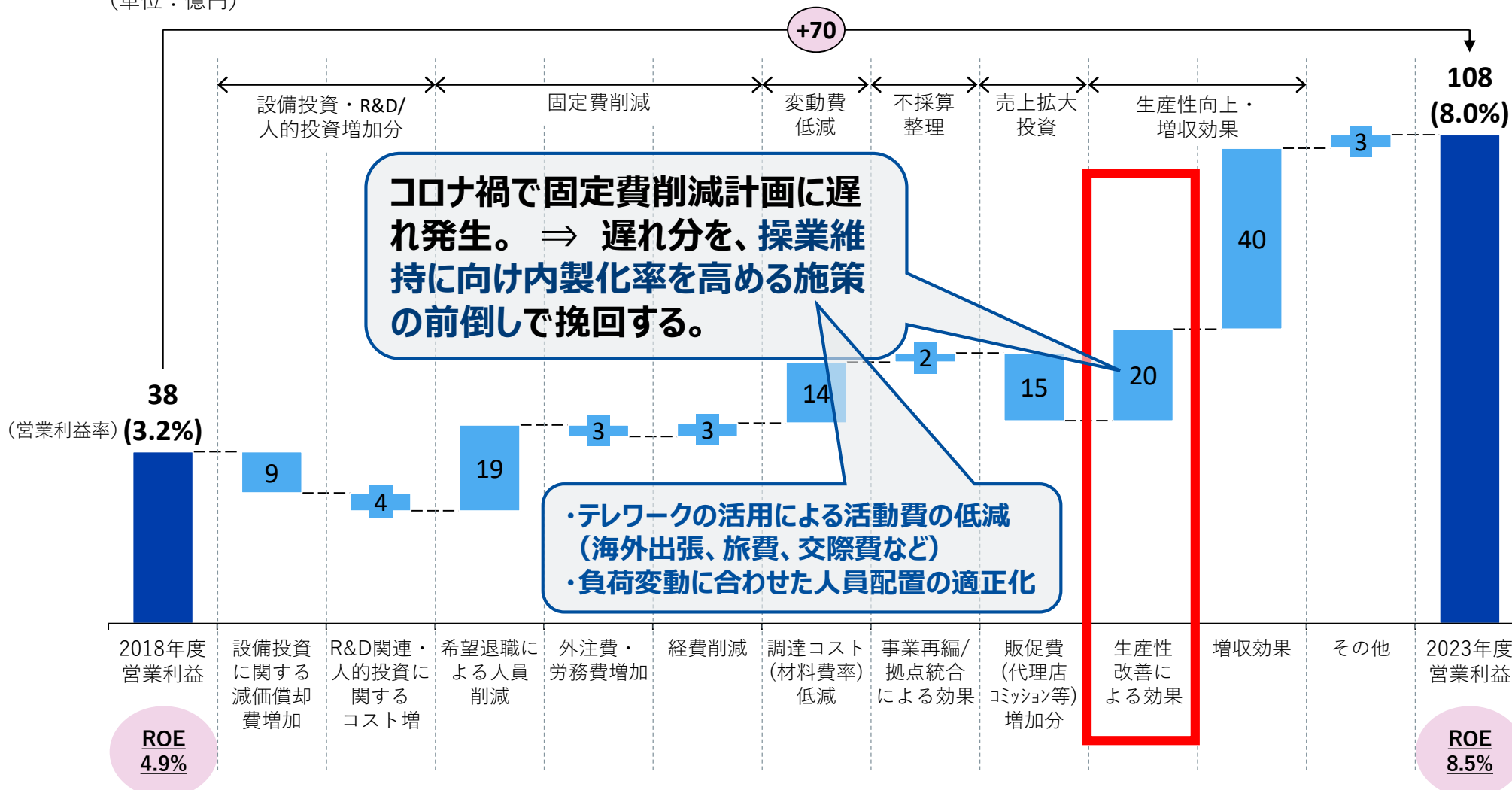
希望退職優遇制度は、コミュニケーションが不十分なため募集期間を延長中。

- 1) 一旦応募された方は、随時退職予定。
- 2) 最長で9月末退職を検討。

# 実行施策と効果想定（営業利益インパクト）

組織再編を中心とした経営改革に伴う、**固定費削減**および**調達コスト低減**を中心とした施策を着実に実行することで、**2023年度に営業利益108億円を達成**

(単位：億円)



# 新型コロナウイルス感染拡大による影響

- ① 現在までの影響と対応
- ② 今後の経営への影響と対策

	事業環境	当社状況
成形機	<ul style="list-style-type: none"> <li>全世界の自動車産業で需要ストップ</li> <li>インドはロックダウンで経済ストップ</li> <li>米国でコロナ禍に医療・容器需要高まる</li> <li>中国で自動車・医療・容器回復</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重点産業の自動車の需要大幅減少 ⇒医療・容器向けに注力</li> <li>押出は受注残の生産に注力 ⇒射出・DCの人員シフトで対応</li> <li>世界各国で外出制限により、客先訪問できず、サービス売上大幅減少</li> </ul>
工作機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車向け中心に大きく悪化・停滞継続。</li> <li>欧州・北米が大きく減少</li> <li>中国は回復の兆し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>受注残案件の生産・出荷に注力</li> <li>テレワーク周辺機器（WEBカメラ、モニター）金型切削用に注力</li> </ul>
制御	<ul style="list-style-type: none"> <li>5か月振りに4月から中国ロボット需要増（5G対応端末販売拡大）</li> <li>コロナ禍でヒトからロボットへ切替需要増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国向け水平多関節ロボット出荷堅調</li> <li>大手スマホメーカーより当社ロボットを推奨 ⇒当サプライヤより引合・受注増</li> </ul>

## 新型コロナウイルス感染拡大による非常事態宣言を受けて生産及び販売体制の緊急施策を実施

- 生産
  - ✓国内：国内3工場の出社制限を実施
  - ✓中国：上海工場の一時的操業停止
  - ✓インド：チェンナイ工場の一時的操業停止
- 販売
  - ✓国内：販売拠点の出社制限を実施
  - ✓海外：各国の状況により制限を実施  
駐在員の帰国も状況により実施

### 現在の状況

- ✓国内：国内3工場は通常勤務
- ✓中国：上海工場の通常操業
- ✓インド：チェンナイ工場の一部操業開始
  
- ✓国内：緊急事態宣言解除に伴い通常営業
- ✓海外：各国の状況を見ながら順次再開

### 緊急施策の実施

- 販売及び技術部門での在宅勤務の拡大、テレワークの推進
- 工場生産工程における感染拡大回避のための生産体制（交代制）の実施
- 意思決定の迅速化のため、重要会議におけるリモート会議の推進 など

経営改革プラン公表時より更に事業環境が悪化したため、上記緊急施策での経費削減効果を今後も半分維持することで17億円を追加創出する。



# コロナ禍に対するキャッシュの増強

## 現金等

**479億円**  
(20年3月末)



## 20年度CFの主な事項

- 営業CF 黒字計画だが、コロナ禍で売上減少・納品検収遅れによる入金遅れリスクあり
- 投資CF インド工場土地購入  
機械工場レイアウト変更、IoT化
- 財務CF 特別配当他

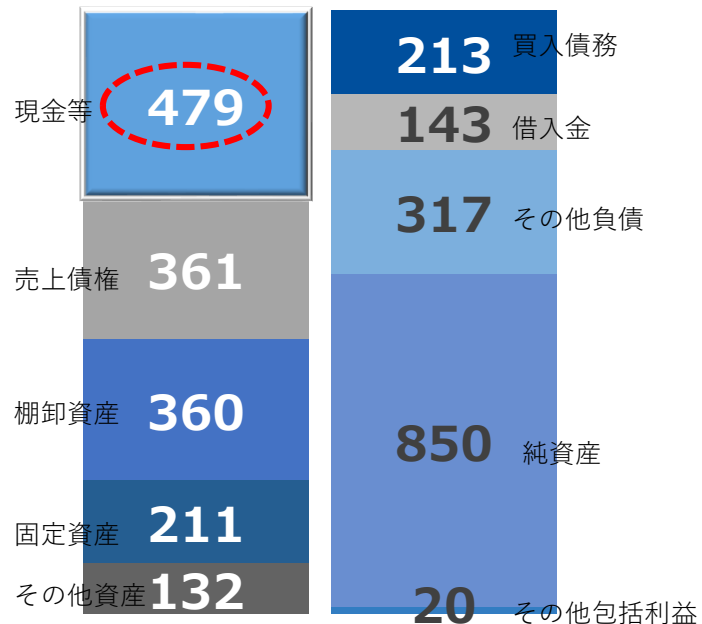


## キャッシュの増強

現行コミットメントライン  
融資枠**100億円**を、  
更に**+100億円加算**

これにより、売上規模が半分になっても1年間耐える資金力の維持が可能となる

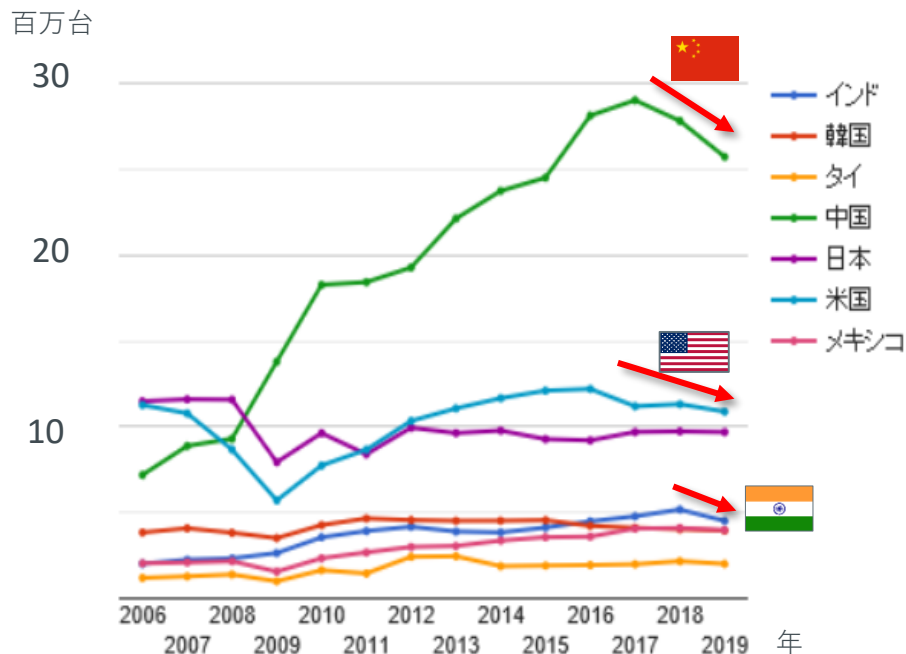
19年度BS  
(20年3月末)



1543億円

## ■ 主要国別 自動車生産台数

(出典：GLOBAL NOTE)



✓ 自動車生産量の大幅減少  
(特に中、印、米)

✓ 20年は対19年比で▲20%減予測  
(Bosch調べ 4月29日)

## 足元ドメインの変更

### 公共投資の取り込み

- インフラ (建機など)
- エネルギー (発電関連)
- 新素材 (金属・プラ代替材料)

### 非自動車産業への攻めを展開

- 容器 (テイクアウト)
- 医療機器
- 5G
- 視覚センサ (安全)
- 環境 (省エネ)
- 自動化 (協調ロボット)

対自動車は、出口戦略として技術キャッチアップを図る

射出： CF RTP成形、多色成形  
 ダイカスト： EV用バッテリー・インバータケース成形  
 工作： 自動車アルミフレーム用金型切削

当社製品はコロナ禍後の世界に向けて、顧客のニーズをとらえ対応していきます

## ✓ 省人化への対応

自動化の推進  
ロボットの人との協働推進



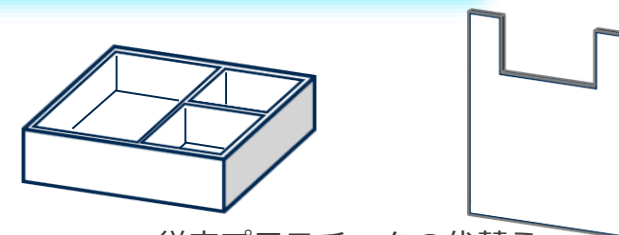
## ✓ ビックデータの活用

5Gへの対応  
IoTの更なる対応



## ✓ 省エネルギー

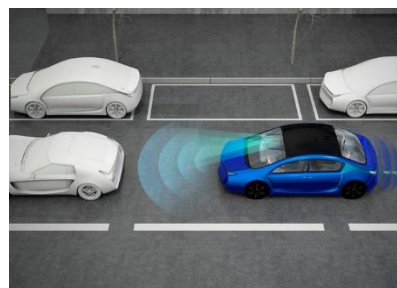
自然エネルギーへの対応  
新素材の活用



従来プラスチックの代替え  
(食品容器・レジ袋)

## ✓ 移動方法の変化

大規模輸送の縮小  
個人移動の拡大





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。

芝浦機械株式会社

〒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/>