

# 東芝機械株式会社

## <今後の事業戦略について>

2019年5月15日

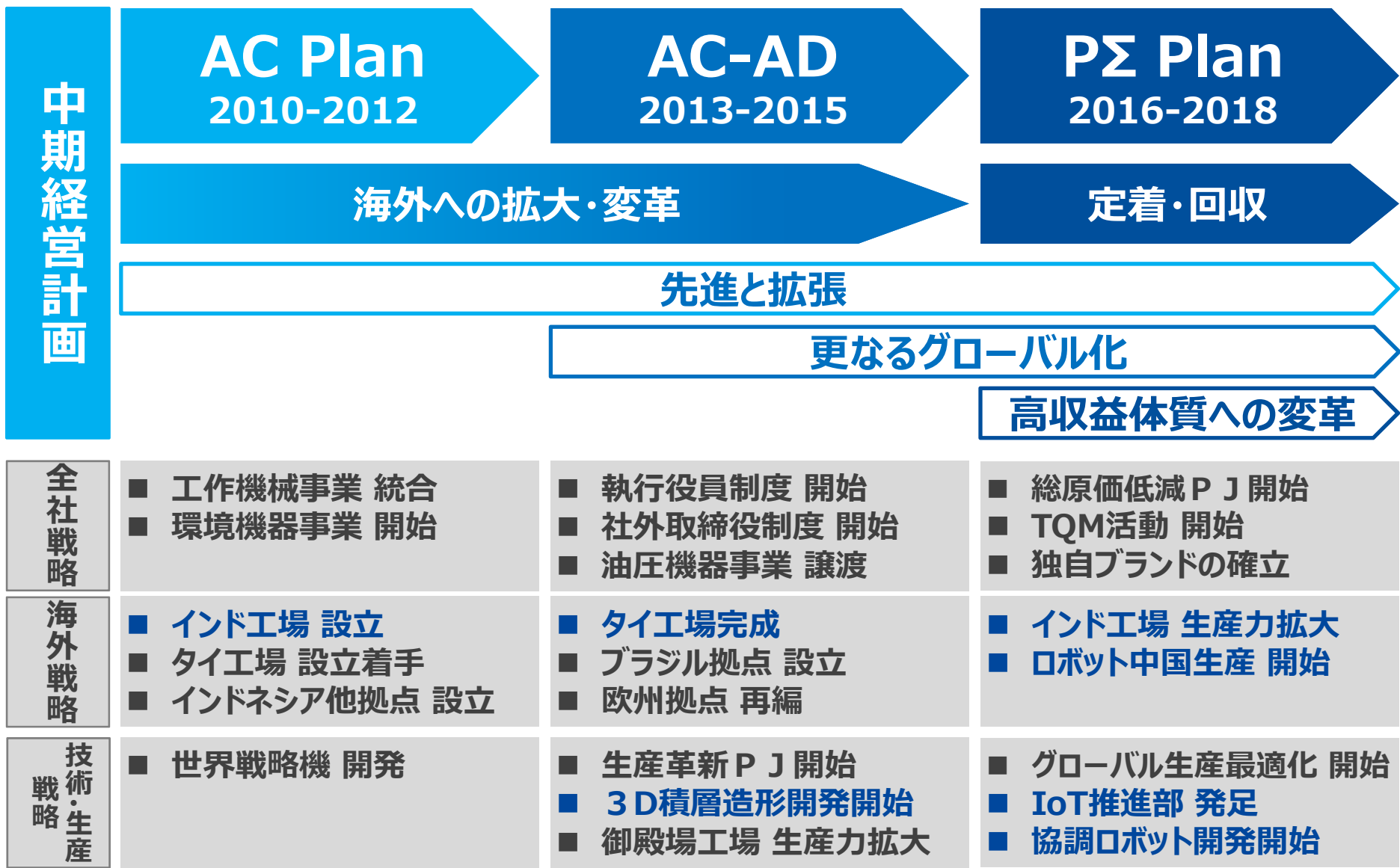
**東芝機械株式会社**  
Best Partner of Leading Industries

# 前 中期経営計画の振り返り (TM-PΣ Plan)

**Toshiba Machine Profit Sigma Plan**  
2016 — 2018

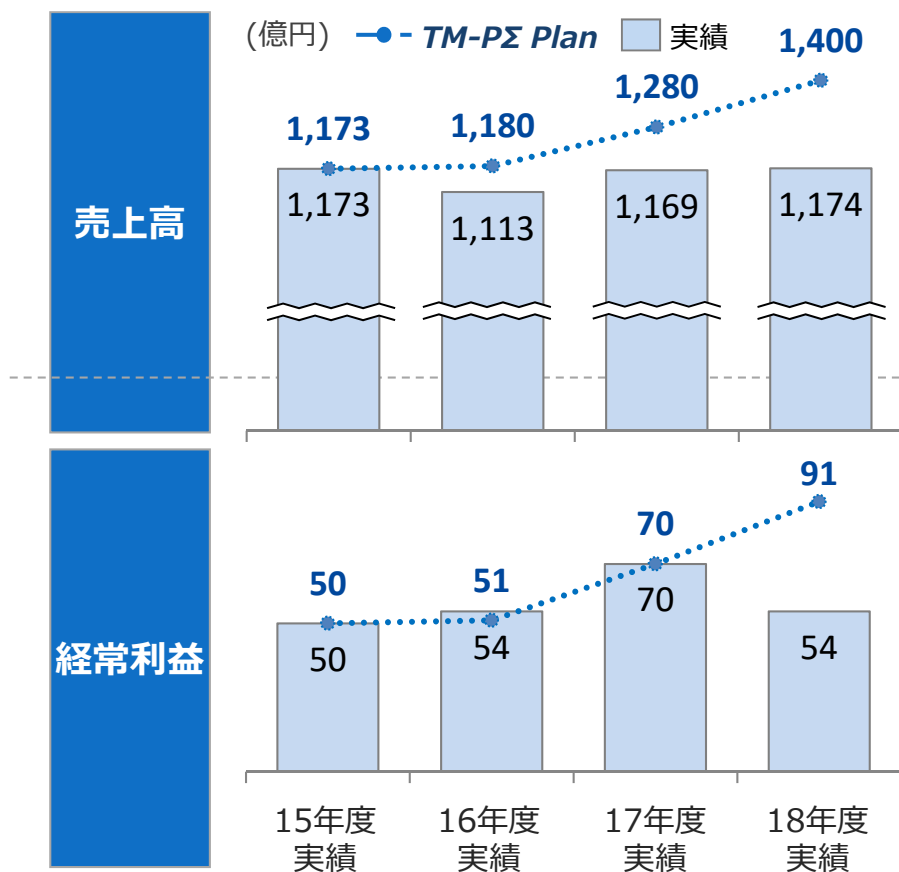
※東芝機械グループ全員の「力の総和」で  
「利益の総和の拡大」を実現する

過去の中期経営計画で、グローバルに戦える企業への大きな転換を図ってきました



## 前 中期経営計画 TM-PΣ Plan の目標数値に対して実績は未達

### 全社業績の比較



### 18年度の計画と実績の乖離理由

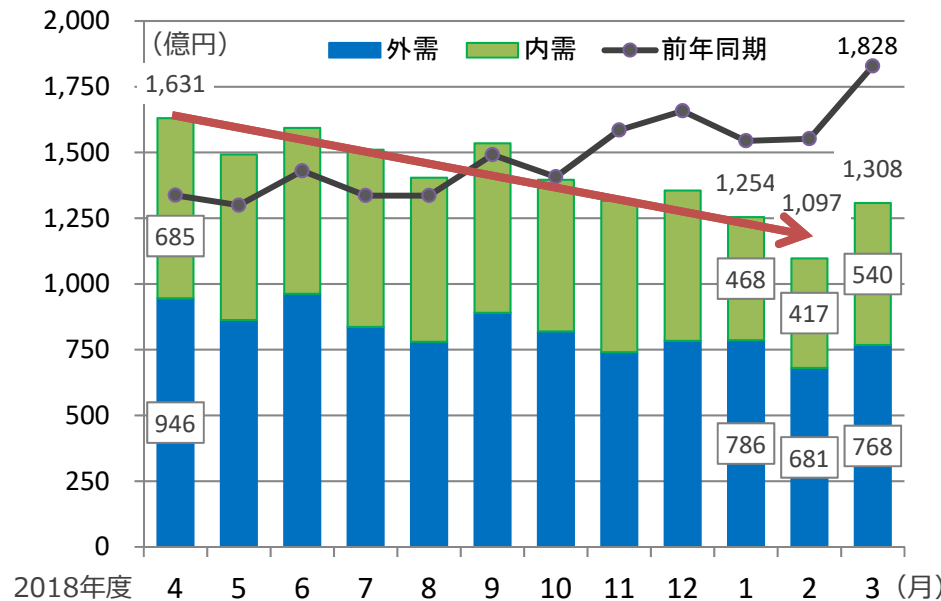
- 理由 ① **工作機械事業の業績下振れ**  
 テクニカルセンター活用による規模拡大を見込むも、部品調達難等により売上が遅延
- 理由 ② **押出成形機事業の下振れ**  
 中国の経済政策の影響により、景気が減速し、中国企業向けの出荷が一時的に停止
- 理由 ③ **費用等の増加による利益の圧迫**  
 米中貿易摩擦による主要な市場の景気減速とともに、部品調達コストや生産体制の変更に伴う費用が増加

# 中期経営計画について

## Revolution E10 Plan

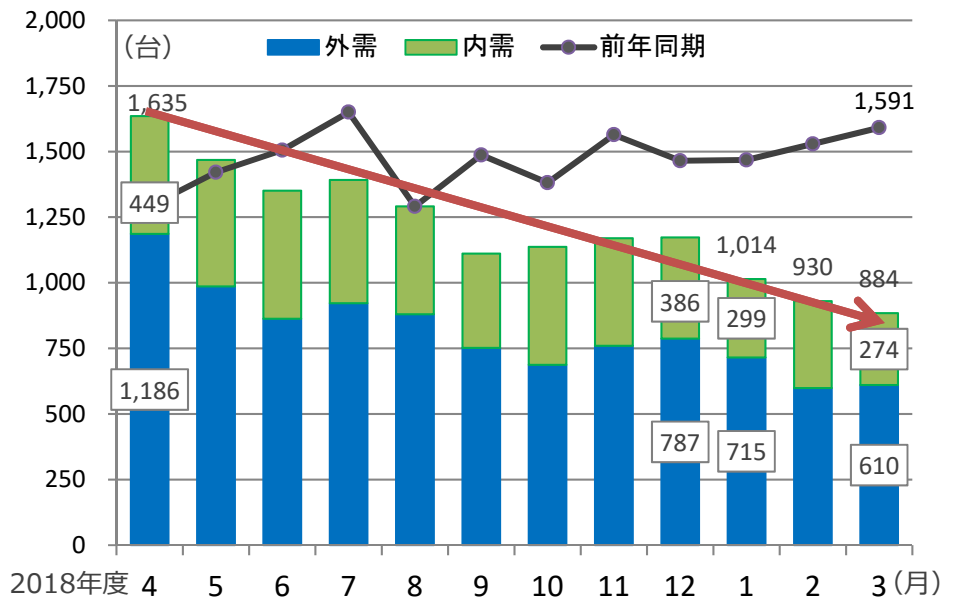
2019 – 2021

## 工作機械 受注金額推移



※出典：日本工作機械工業会統計

## 射出成形機 受注台数推移



※出典：日本産業機械工業会統計

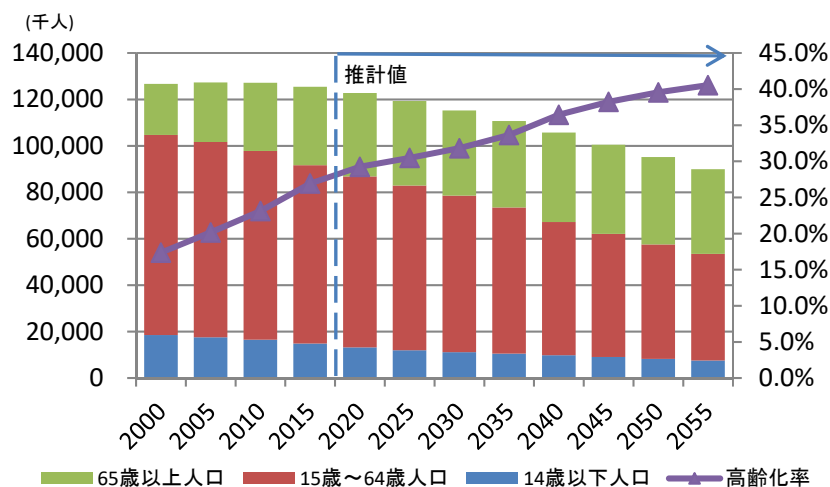
- 工作機械、射出成形機ともに通年で減少傾向、前年割れが続いている
- 工作機械：19年2月に内需・外需が急減し、好不調の閾値である1,000億円に肉薄も3月に回復した
- 射出成形機：19年1月以降、内需・外需の急減が続き、好不調の閾値である1,000台を下回った

公的機関の公表する景況感が「若干下り坂」の表現に変わり始めているなか、  
当社の日常の肌感（受注状況）も「悪化」してきている。

受注の遅延や引取の延期などの売上に影響する問題が発生しやすい状況にあり、  
不確実な環境であると考えています。

## 労働力の不足

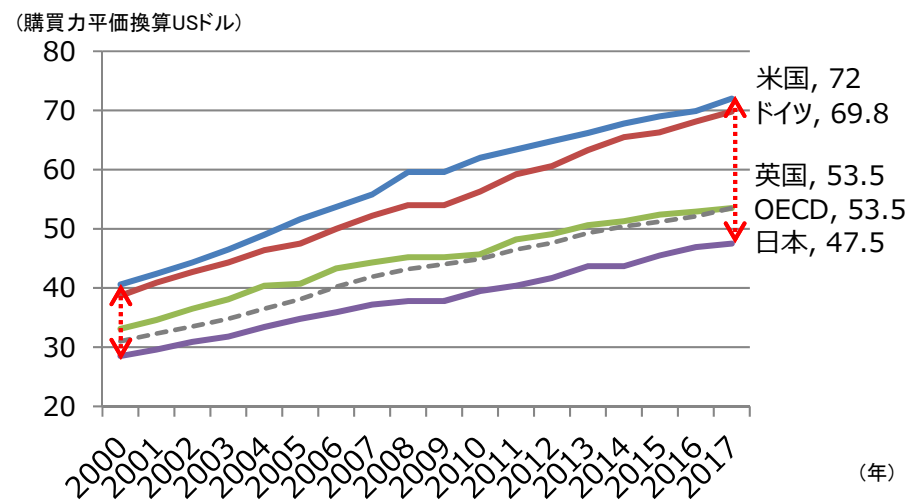
わが国の人口推移



※出典：総務省 情報通信白書

## 収益性の低さ

時間当たり労働生産性



※出典：公益財団法人 日本生産性本部



## 新生・東芝機械として労働生産性の向上を推進します

I o T・A I 等を活用したシステム化・自動化・省人化・効率化により、  
当社の労働生産性を向上する取組みと、お客様の労働生産性を向上する  
商品を提供します。

## 今までに成長の種は蒔かれている。さらに成長させるために変革

前中期計画までに行ってきた施策

### 海外生産・調達の拡大

- 中国生産・調達拡大
- インド工場の設立
- タイ工場の設立

### 業務・生産改革

- TQM活動の導入
- 生産革新PJの開始

### 工場再編・設備投資

- 日本工場の役割再検討
- 御殿場工場の再構築
- 加工設備の更新

生産性・収益性・効率性を構造的に改革

ヒト・モノ・コトへの投資を更に促進

## Revolution E10 Plan

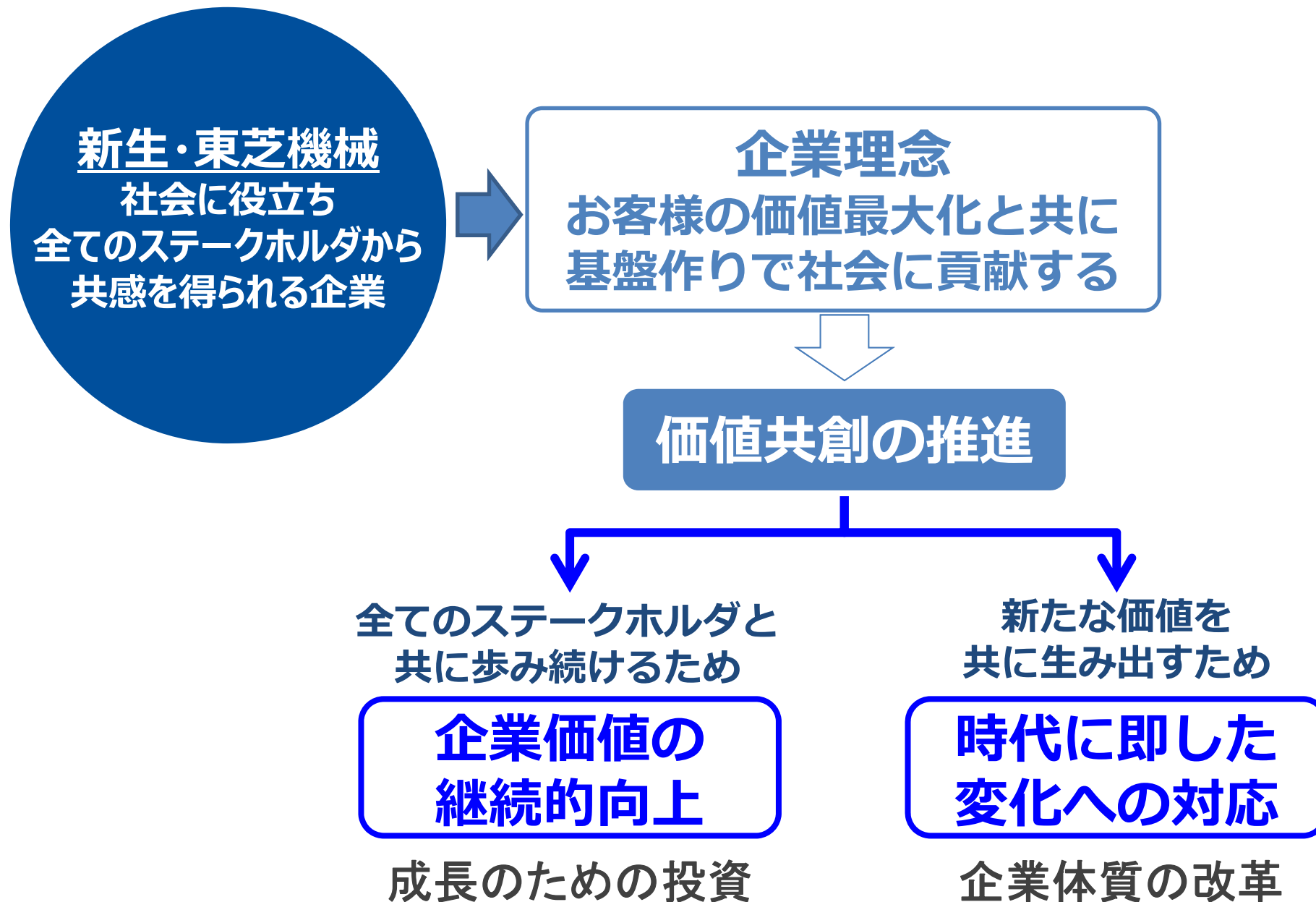
### Revolution : 変革

- Reborn : 生まれ変わる
- Regeneration:再生
- Rebuilding:再構築
- Reform : 構造改革
- Remind : 気づく

### Efficiency : 効率

- 業務効率10%以上改善
- 棚の削減10%以上削減
- 売債回転10%以上短縮
- 営業利益率10%以上



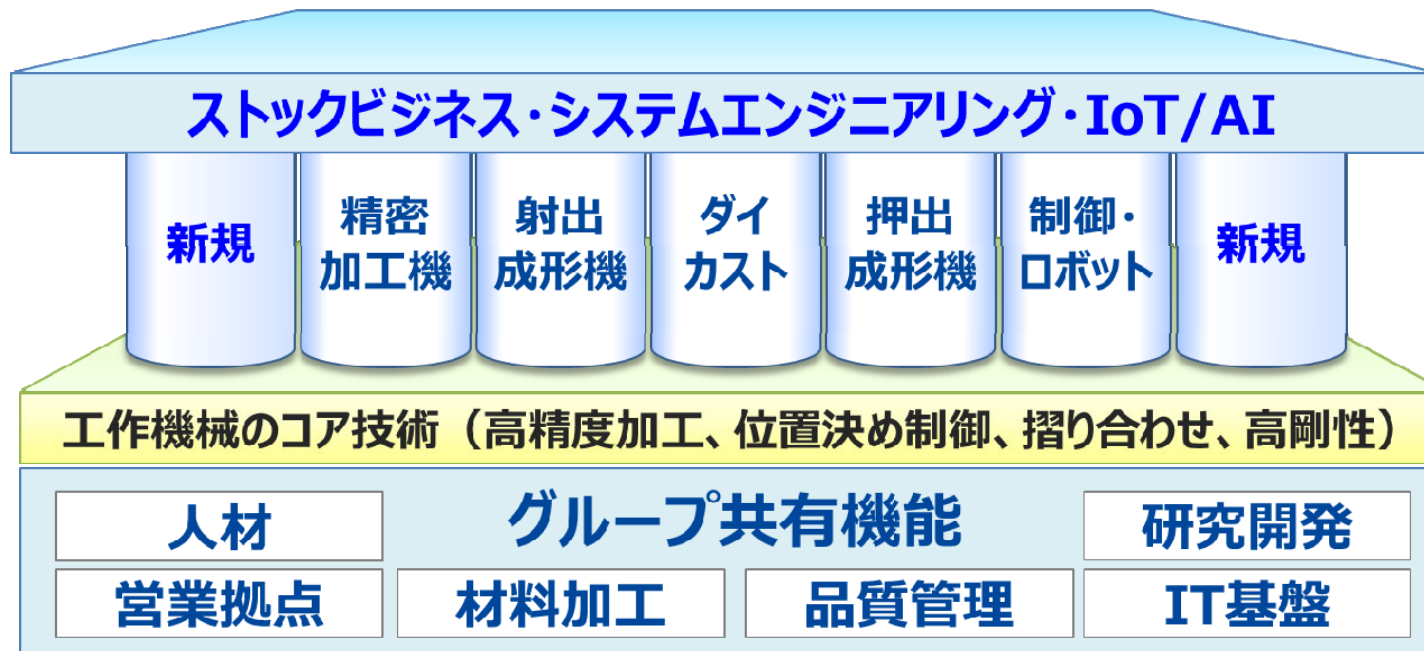


## 基本指針

「機械メーカーの総合力」を最大限活かして成長し続ける

### 「機械メーカーの総合力」

当社の起点である工作機械の技術をベースに、すべてのリソース・技術・設備を自由に、横断的に活用し、既存事業でのシナジーを生み出し、新規事業を育てていく力。



「新たな産業を創造する力」でお客様と共に価値を創る  
「価値共創メーカー」へ進化します

## 「機械メーカー」の「総合力」を最大限活かして成長し続ける

早く、激しく変化する時代において勝ち残り、成長するためには従来の考え方や仕事の進め方を大きく変える ⇔【**"Focusing"し収益性重視へ変革**】

収益性・効率性の改善

個別最適から全体最適へ

ヒト・モノ・コトへの  
投資

### 基本3方針

#### 収益力向上に向けた 体質改善

- 前中計の主要施策である総原価低減の継続
- 資産効率を意識した運営
- ITの活用、仕組みの改善による業務効率の改善

#### 商品力の共有と強化

- 技術開発力、営業力、QCD、サービス力を商品力と定義
- 新規事業への参画に向けた組織再編
- 海外拠点の強化・グローバル化の推進

#### 成長投資による 企業価値の向上

- 持続的に成長するための「ヒト・モノ・コト」への投資
- ブランディングの強化
- M&A、アライアンスの推進

「機械メーカー」の「総合力」を最大限活かして 成長し続けること

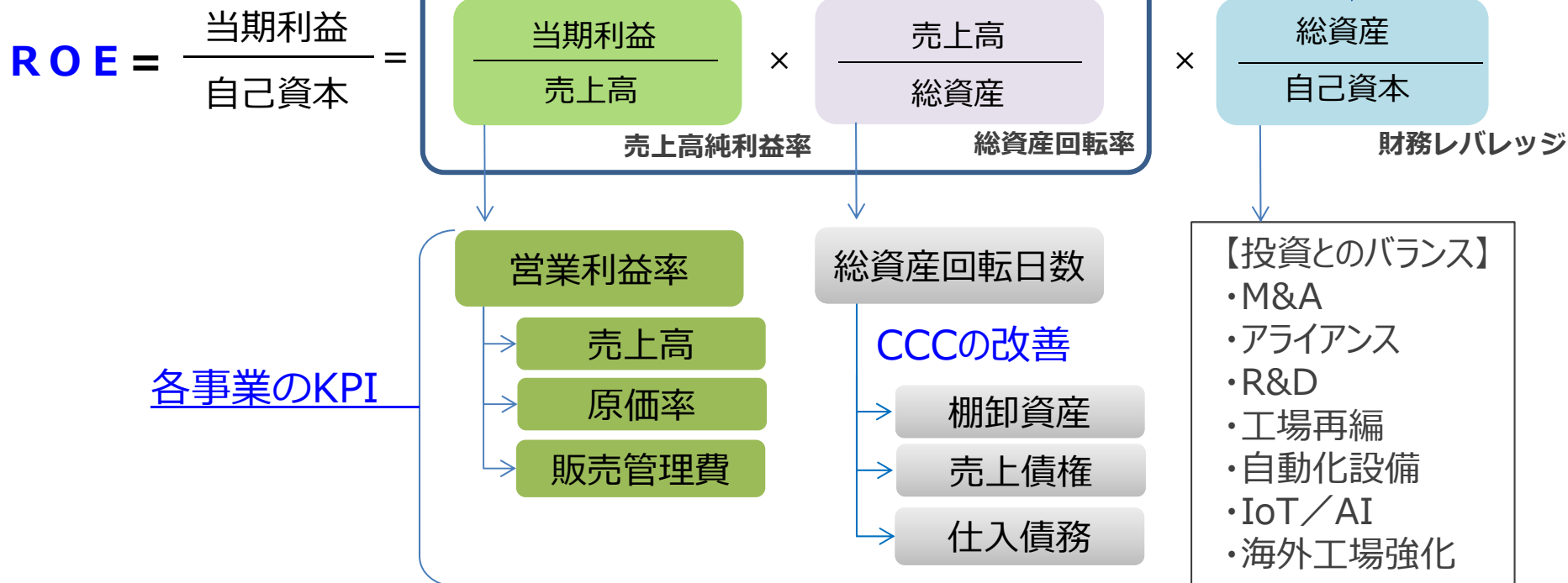
基本3方針

収益力向上に向けた  
体質改善

商品力の共有と強化

成長投資による  
企業価値の向上

KPIを分解



## 各事業を4つのポートフォリオに分類し、戦略方向性を設定

	汎用機事業	特注・特殊機事業	
非連続な伸長	A) <b>制御装置</b> <b>ロボット</b>	B) <b>押出成形機</b> <b>精密加工機</b>	積極投資
	<p style="text-align: center;"><b>集中戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 大口顧客への供給力強化</li> <li>● 競争が少ないカテゴリの開拓</li> <li>● ニッチ領域から規模を拡大</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>新しい用途で先駆者利益を得る</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 販路とエリアのFocusing</li> <li>● M&amp;Aやアライアンスの活用</li> <li>● システム化による付加価値の創出</li> </ul>	
<b>システムエンジニアリング</b>			
規模の拡大と利益の創出	C) <b>射出成形機</b> <b>ダイカストマシン</b>	D) <b>工作機械</b>	従来戦略の延長と拡大
	<p style="text-align: center;"><b>標準化と地産地消を推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 標準化を推進しコスト競争力を強化</li> <li>● 国内生産を維持しつつ、海外の地産地消体制を推進し規模を拡大</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>グローバル化の強化を推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 販売およびサービスネットワークの強化とローカル化の推進</li> </ul>	

安定した事業基盤を築くとともに、積極投資する事業と  
システムエンジニアリング、新規事業、M&Aで成長



あらゆる業務の効率を上げる改革を進め、収益性を改善

## 業務効率の向上に向けた4つの改善策

組織構造の簡素化

経営情報の一元化

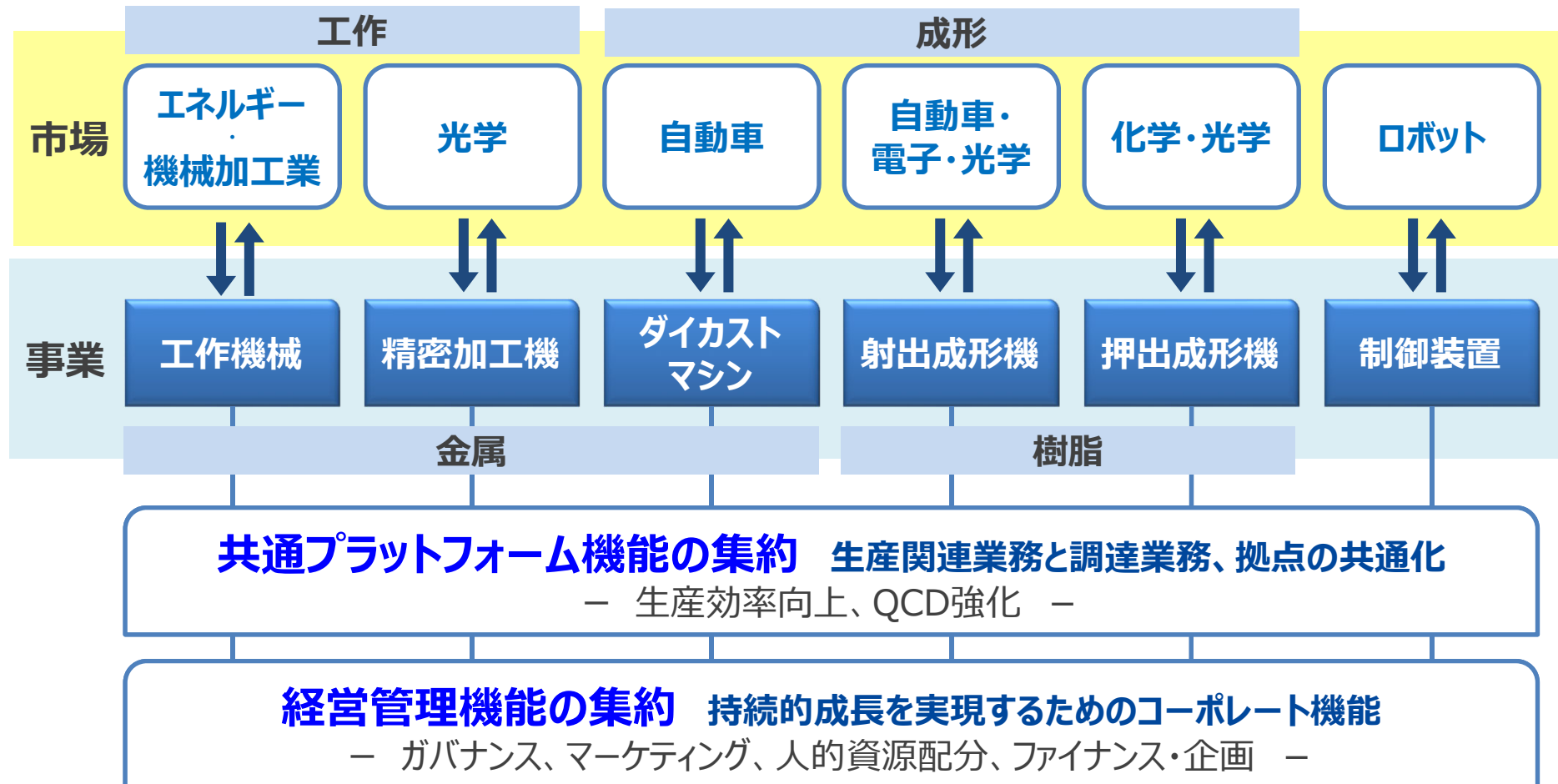
IT活用

業務プロセスの見直し

制度・ルールの見直し

## 事業を成長させるために、事業構造の再構築を中長期的に実施

経営管理機能と共通プラットフォーム機能の集約により、QCDを強固にする事業構造を構築し、**商品・サービス力を向上させ、ROEの改善につなげる。**さらに、個別事業での競争優位を構築・持続しつつ、**新規事業を創出する一貫した経営システム**として運営する。





# 設備投資計画

## 新中期計画期間中に、国内・海外工場を中心に300～400億円規模の投資計画を検討

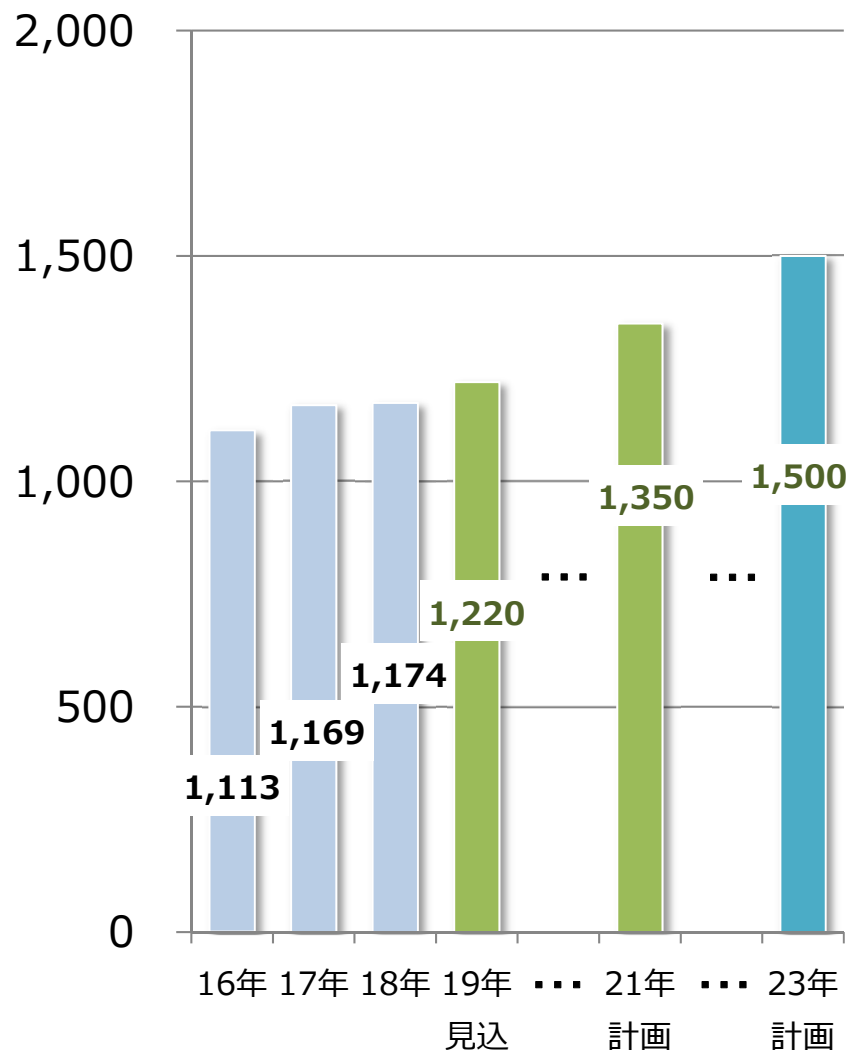
対象事業	拠点	目的	投資内容/用途	着工時期
加工	日本工場	生産効率向上	材料加工事業部の加工設備更新	19年度～
射出、DC	インド工場	生産能力向上	工場の拡張・増設およびテクニカルセンターの新設	19年度～
全社	—	業務効率化	本社と海外現地法人の情報システムの統合・RPA	19年度～
射出、DC	タイ工場	生産能力向上	工場の増設	20年度～
精密加工機	日本工場	生産能力向上	精密加工機の工場とテクニカルセンターの新設	20年度～
押出	日本工場	QC向上	押出成形機の工場とテクニカルセンターの新設	20年度～

投資分類	目的	投資内容/用途	実施時期
M & A 等	新技術の獲得および市場の拡大		随時
R&D投資	新技術獲得	IoTの技術獲得とエッジコンピューター開発	継続
		3D金属積層造形の開発	継続
		新素材市場への切り込み	計画中
人的投資	基盤技術強化	制御ソフトウェアエンジニアの獲得	随時
	新技術獲得	スマートファクトリー化推進に向けたIT/IoT人材の獲得	随時
	営業資源強化	海外営業員の増員	計画中
	採用強化	高度プロフェッショナル人材などに対応した採用計画	計画中

# 計数計画

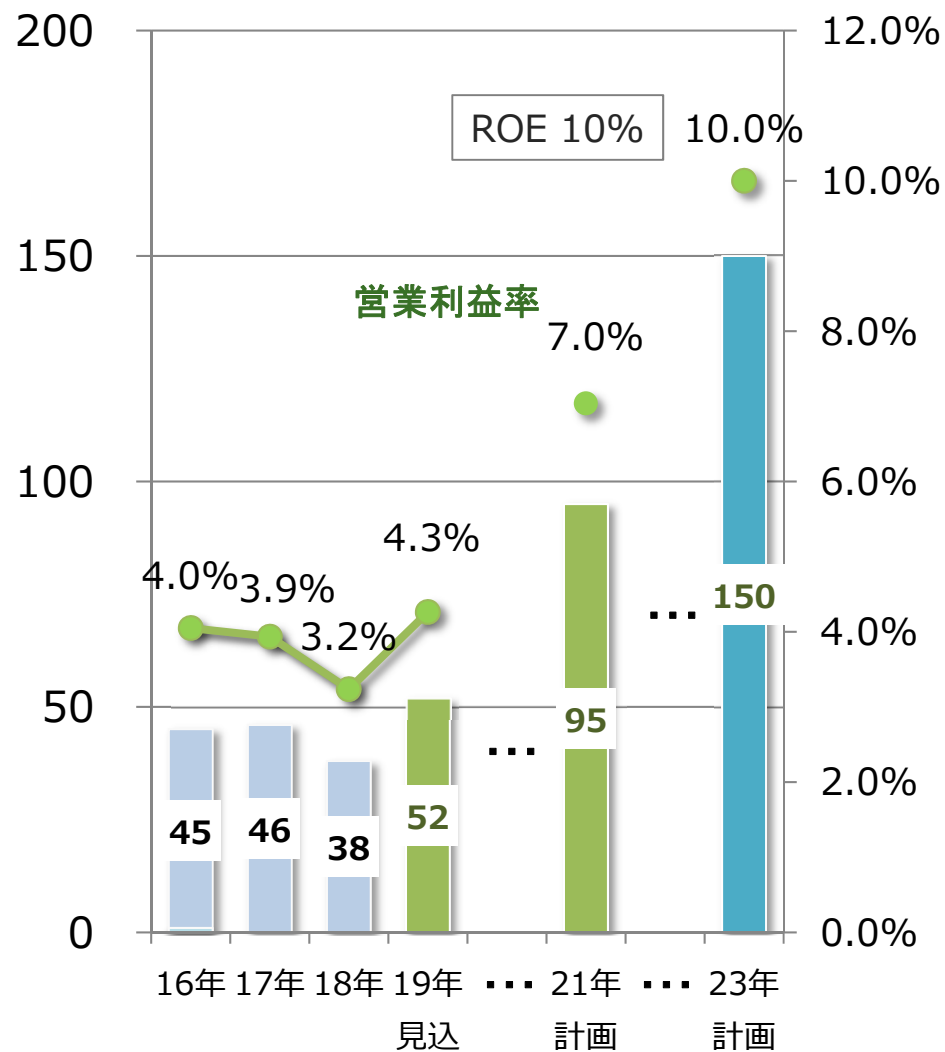
## 売上高

単位：億円



## 営業利益

単位：億円



# 環境への取り組み

## 持続可能な開発目標（SDGs）の達成に向けて

東芝機械グループは豊かな地球環境・社会の持続を目ざし、グローバル企業としての役割を果たしてまいります。国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」で示された社会が抱える問題に、事業を通じて貢献できるよう努めます。

### SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



13 気候変動に具体的な対策を



- ・環境マネジメント
- ・環境負荷を低減した製品提供

地球温暖化防止に向けて、再生可能エネルギーの活用に取り組んでいます。



14 海の豊かさを守ろう



自然界に循環するグリーンプラスチックの生産への貢献を通じて、海の豊かさを守っています。



1 貧困をなくそう



2 飢餓をゼロに

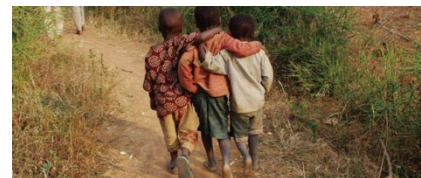


3 すべての人に健康と福祉を



4 質の高い教育をみんなに

TABLE FOR TWO



THINK ABOUT

食の不均衡を考える

世界の約70億人の人口のうち、10億人が飢餓や栄養不足で、10億人が肥満などの食に起因する生活習慣病に苦しんでいます。

©TABLE FOR TWO

写真提供：TABLE FOR TWO

先進国では健康に配慮した食事を推進し、開発途上国では子どもたちに学校給食を届けることを通じて、7つのゴール達成に貢献する、『TABLE FOR TWO』に参加しています。

以 上

**東芝機械株式会社**  
Best Partner of Leading Industries