

今後の経営戦略について

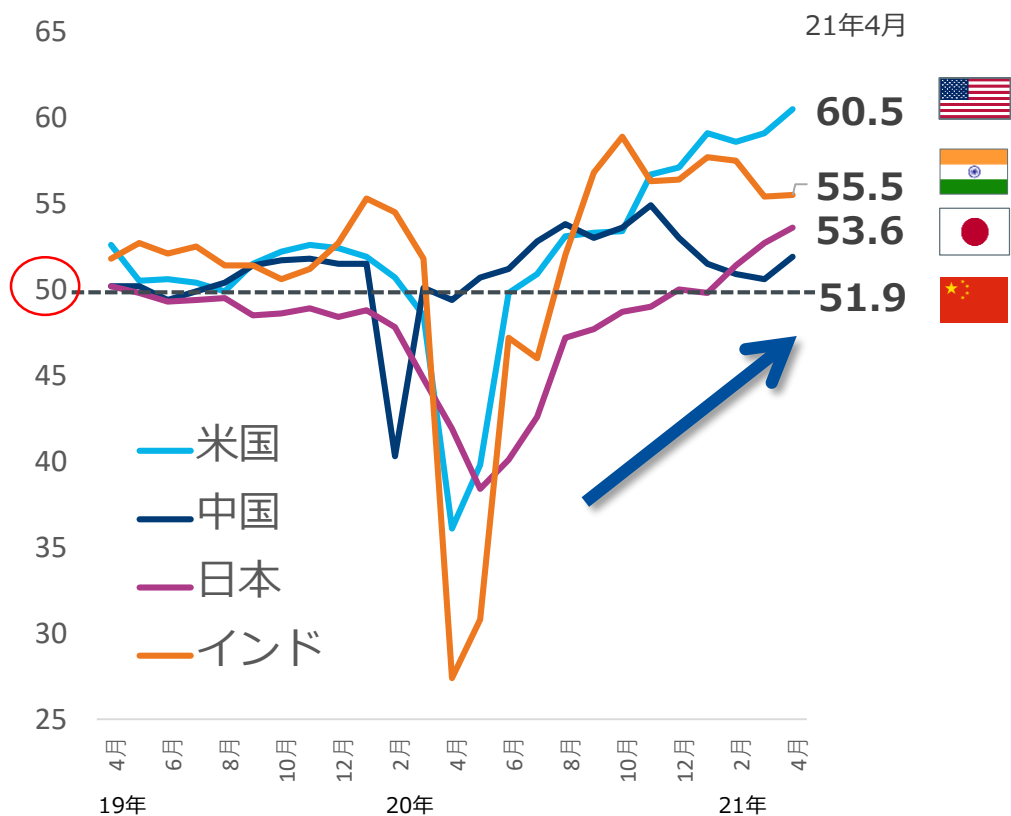
2021年5月19日

芝浦機械株式会社

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) 今後の動向について

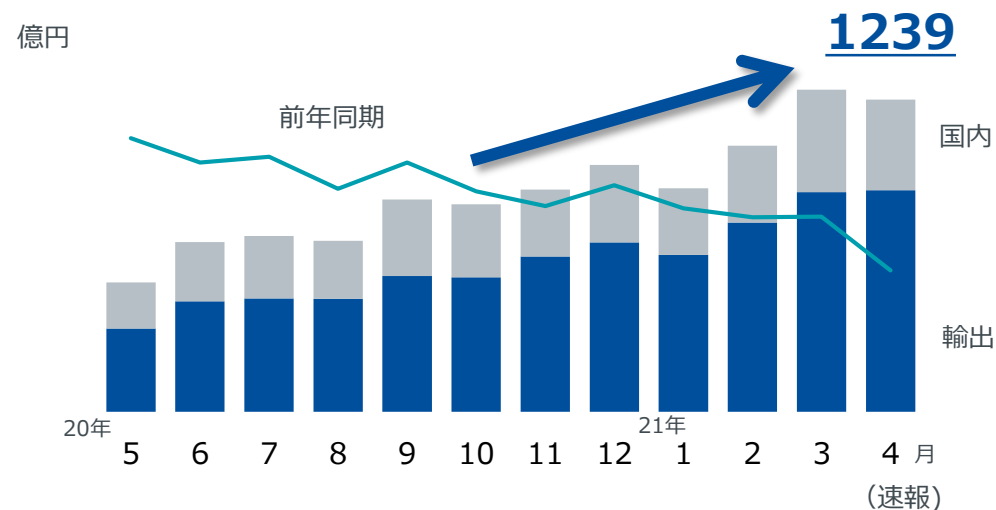
■ 製造業PMI推移 (50が基準)



- ✓ 主要市場の全てで回復
- ✓ 投資意欲は業界によってまだら模様

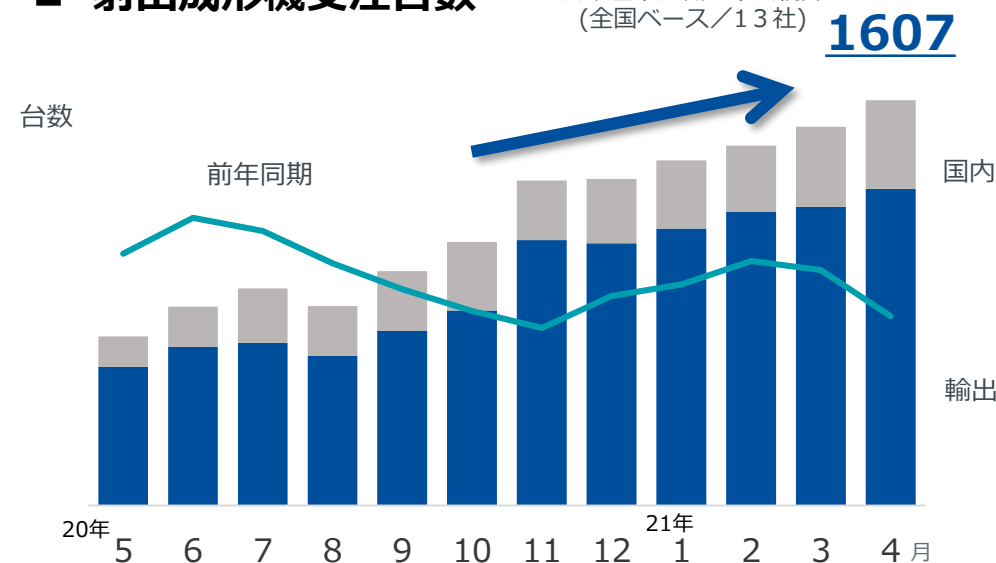
■ 工作機械受注額

日本工作機械工業会統計

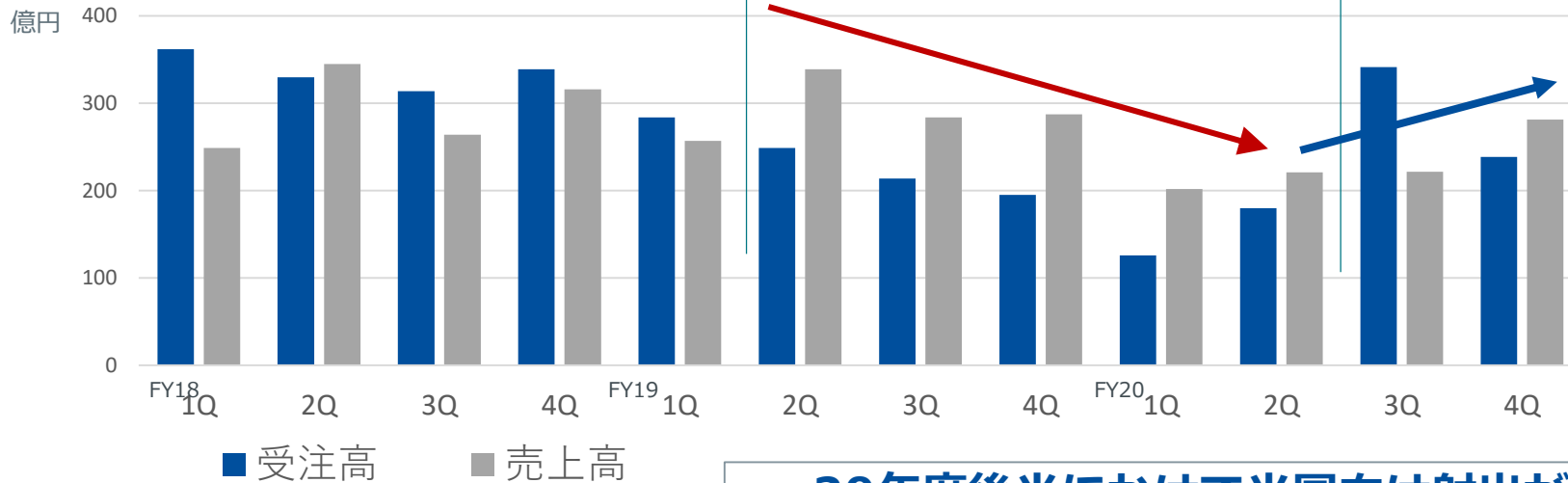


■ 射出成形機受注台数

日本産業機械工業会統計
(全国ベース/13社)

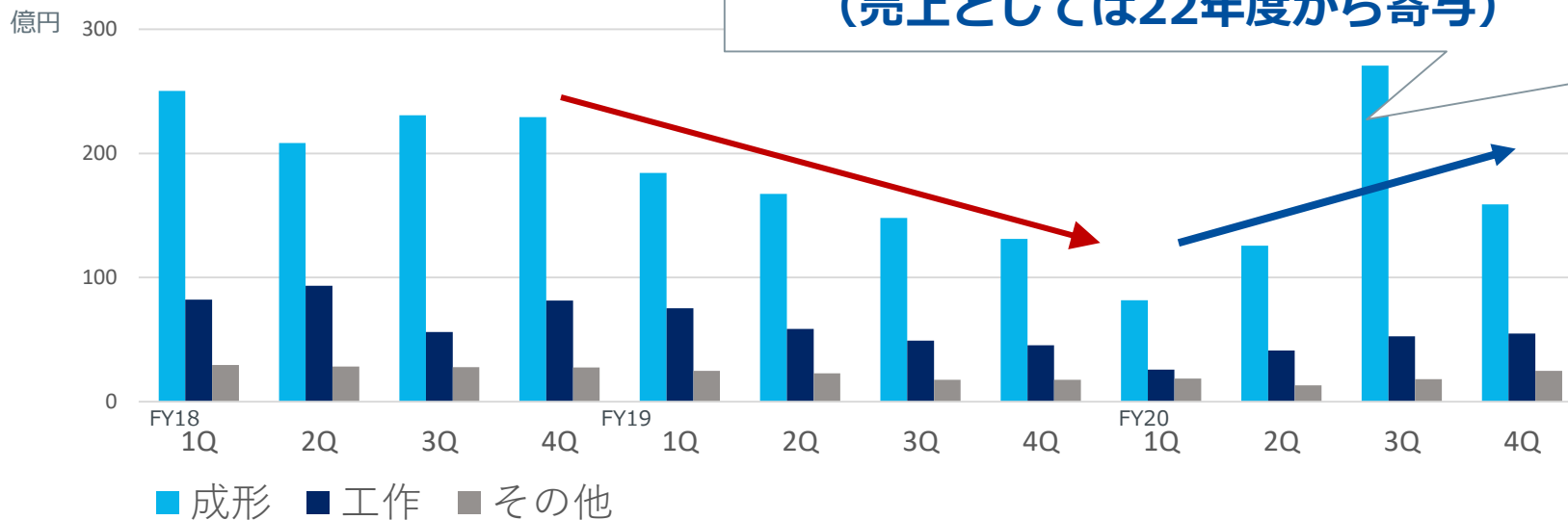


■ 連結受注高／連結売上高



- 20年度後半にかけて米国向け射出が好転
- 押出の中国向けLiBセパレータ製造装置の大口受注（売上としては22年度から寄与）

■ セグメント別受注額



経営改革プランの進捗

- ① 構造改革の進捗
（組織再編および国内拠点の再配置 他）
- ② 21年度に取り組むこと

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 これまで以上に全体最適を図るため、「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」「生産センター」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

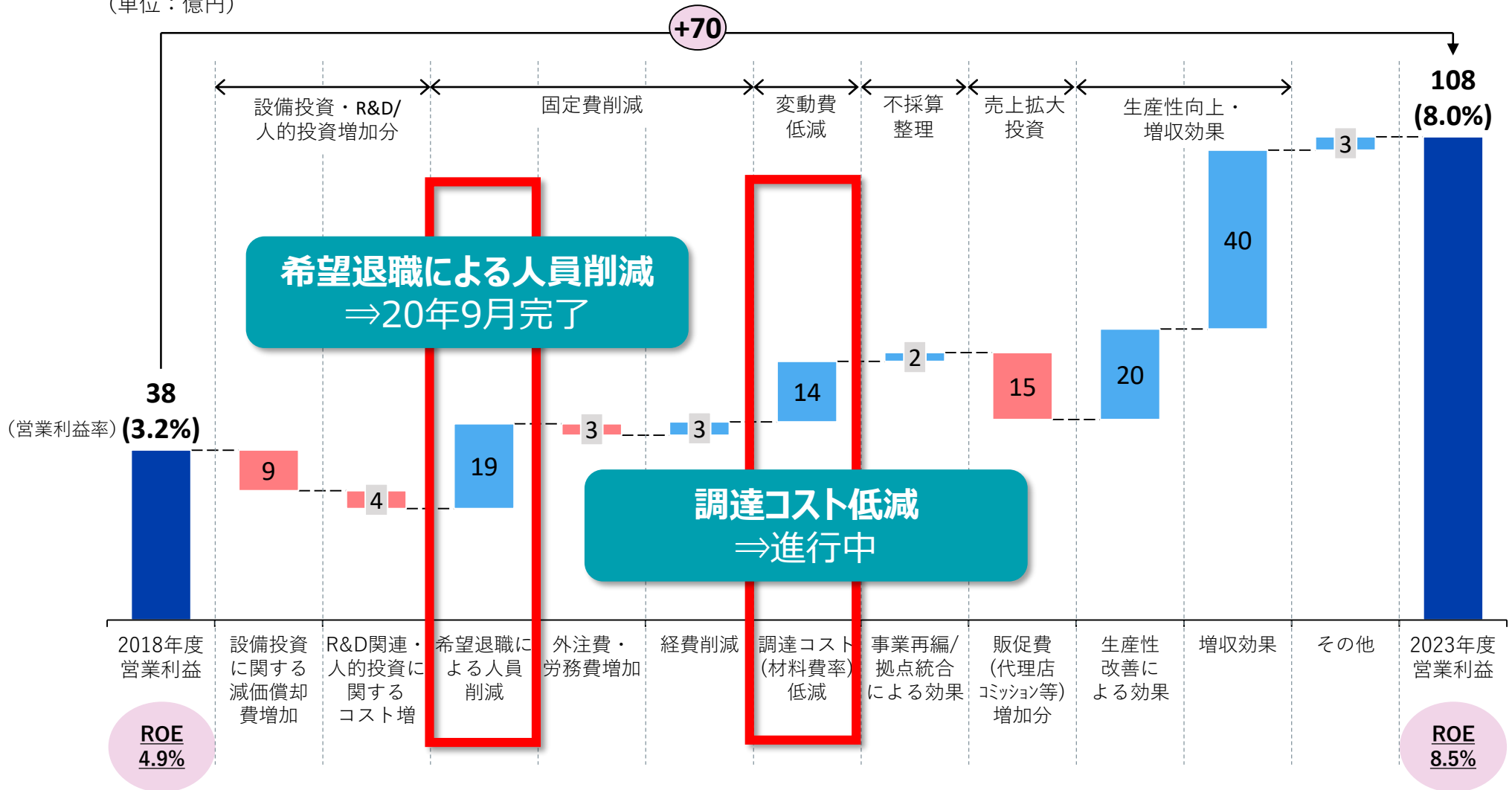
投資計画・ 財務戦略

【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

20年度に取り組んだこと

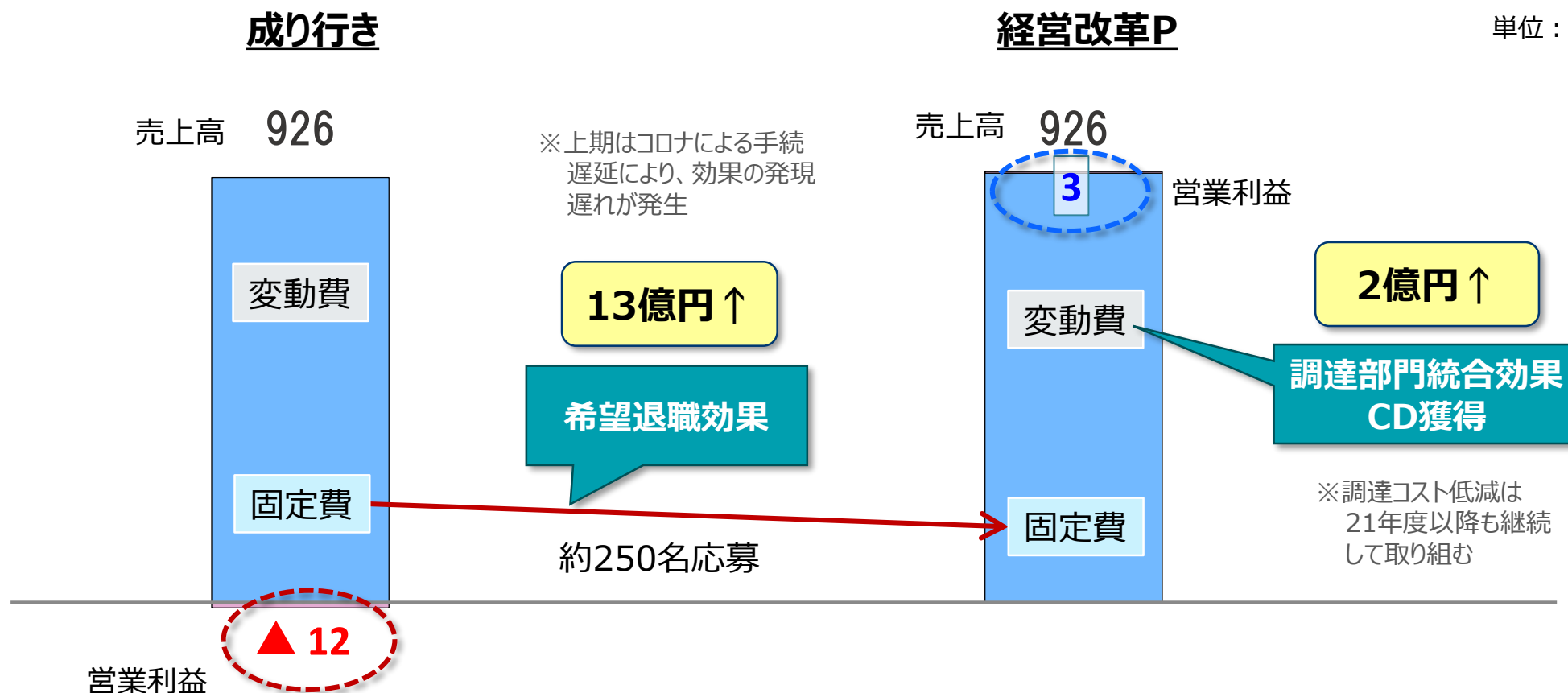
(単位：億円)



経営改革プラン（20年度）の効果

Shibaura Machine

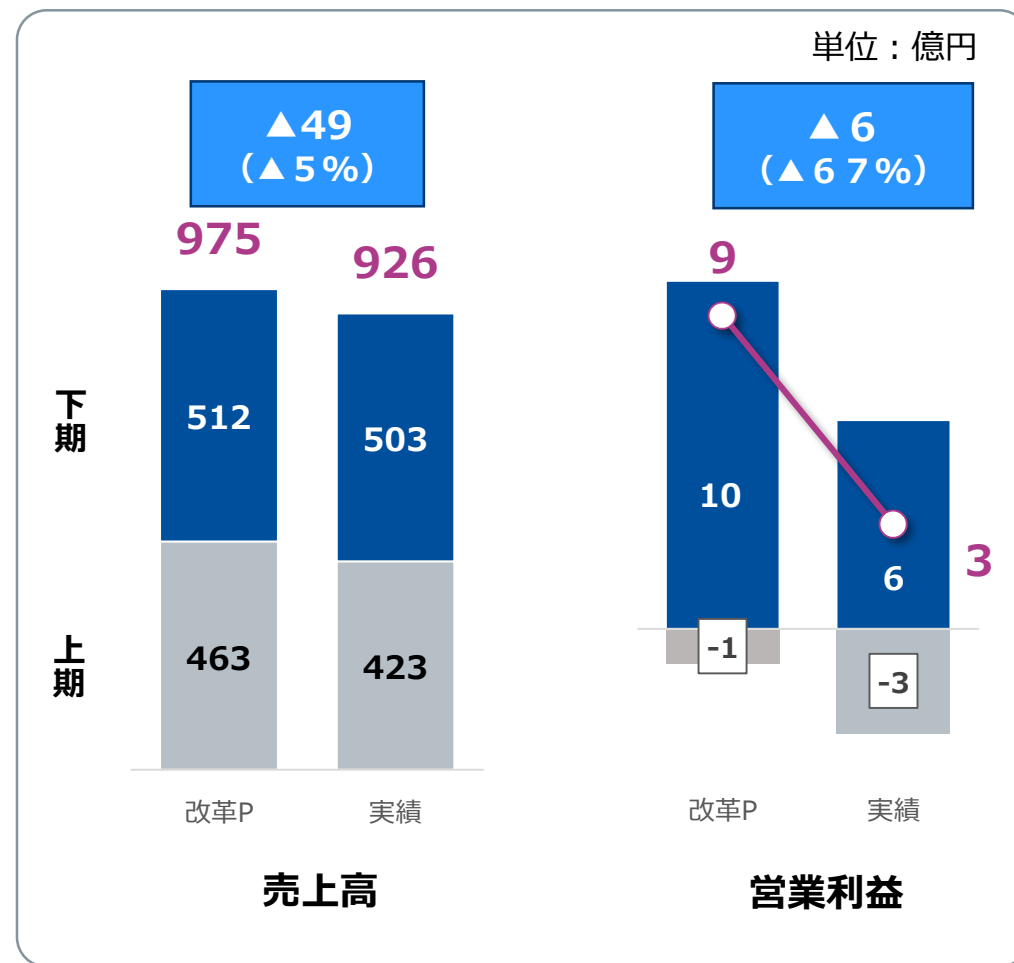
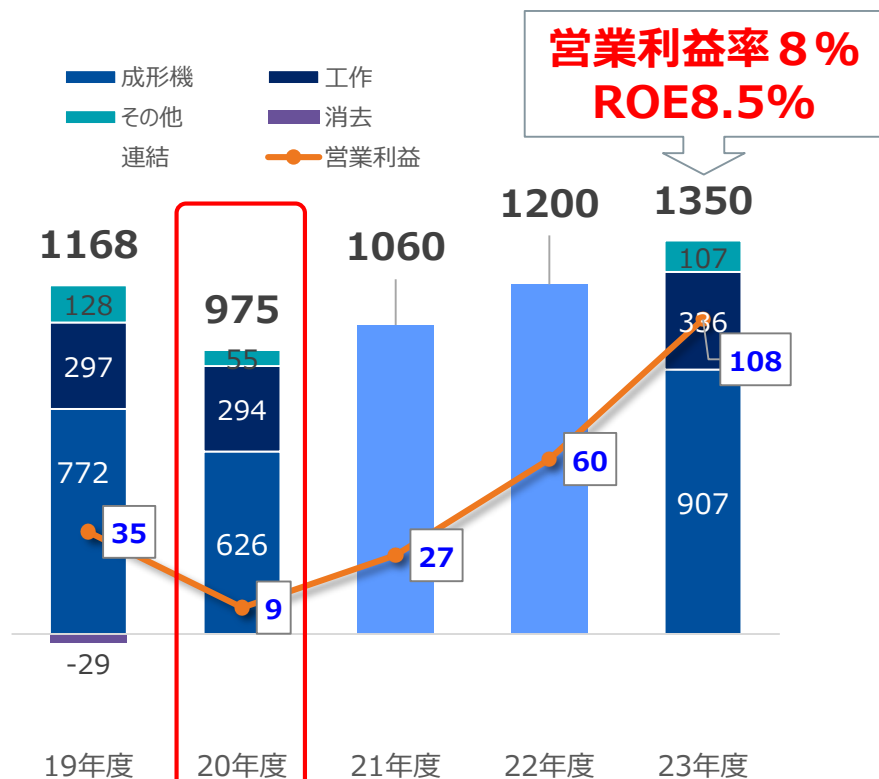
単位：億円



- コロナ禍によって売上高が926億円まで減少（約▲100億円の売上が消失したものと想定）
- 経営改革プランを実行していなかったら、▲12億円の営業赤字が発生
- 経営改革プランの実行により、3億円の黒字に（+15億円の改善）

経営改革プランでの20年度進捗

経営改革プラン



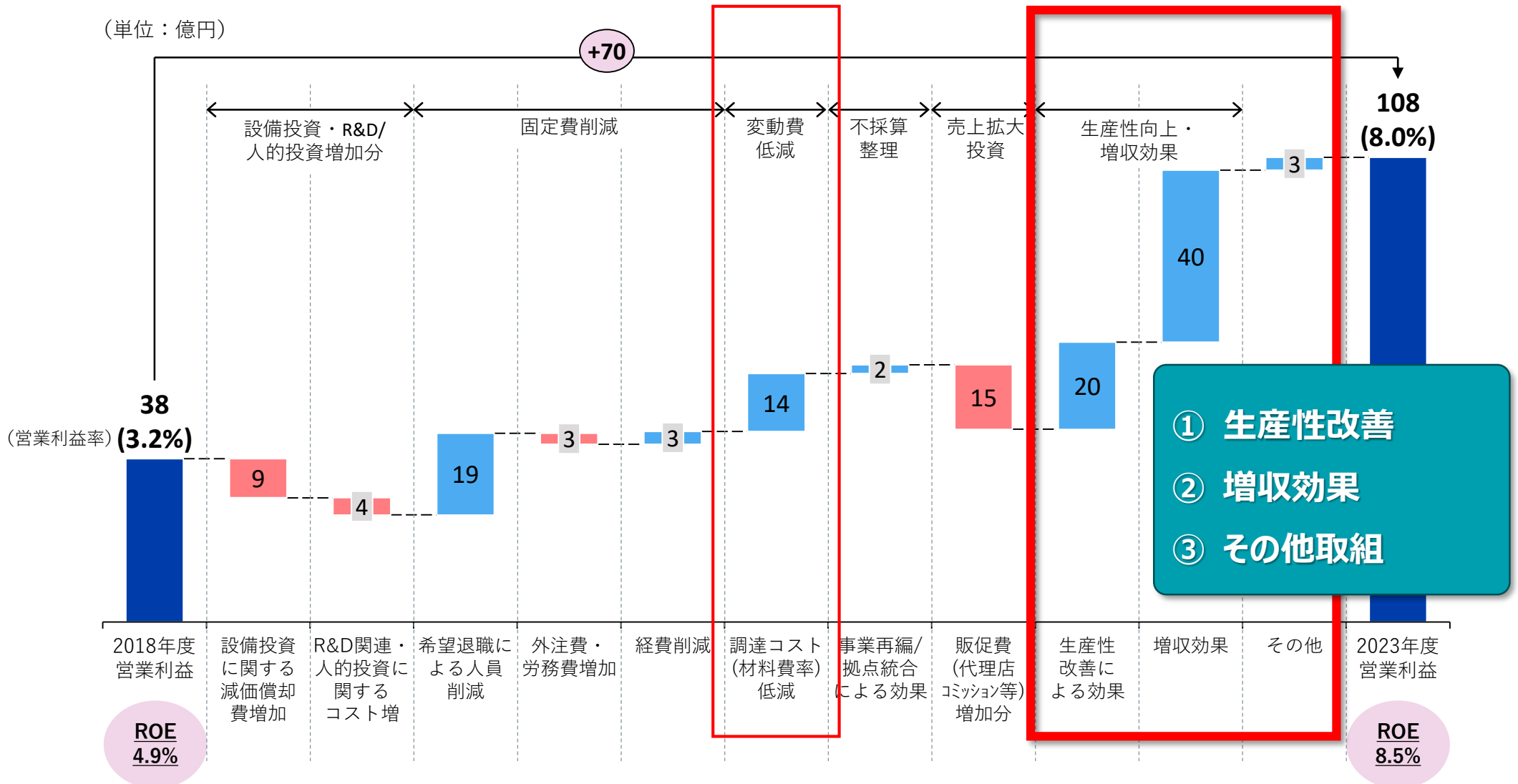
- 20上はコロナ禍により規模が大きく減少し赤字
- 20下に規模を回復するも、営業利益は未達成

21年度に取り組むこと

21年度継続施策

21年度重点施策

(単位：億円)



日本国内拠点の再編（方針）

Shibaura Machine

① 生産性改善

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

① 生産性改善

カンパニー	方針
成形機	<ul style="list-style-type: none"> 電動式・中小型射出機を中国・タイに集約 油圧式・射出機をインドに集約 小型DC機を中国・タイに集約 日本では大型射出機・大型DC機・押出機に特化
工作機械	<ul style="list-style-type: none"> 汎用機の生産体制の見直し 大型・特殊機、超精密加工機に特化 生産拠点を御殿場工場に集約
制御機械	<ul style="list-style-type: none"> スカラロボットの中国生産移管 システムエンジニアリングの事業拡大
共通	<ul style="list-style-type: none"> 沼津に機械加工工場（スマートファクトリー化）の新設

23年度時点の
効果目標

+20億円

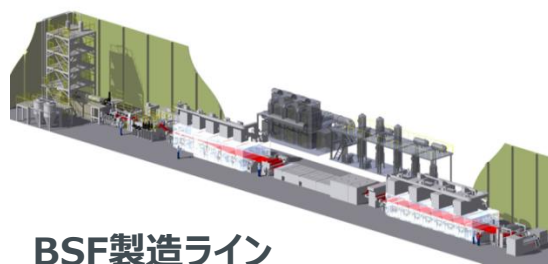
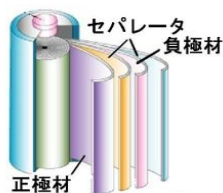
【進捗状況】

- 小型成形機、スカラロボットの海外への生産全面移管（21年2Qより随時）**
 ⇒国内の外注費用の削減、海外工場での少品種大量生産による原価低減効果
- インド工場隣接地に新工場建設の準備進行中**
 ⇒コロナが収束すれば、生産量増加に転じ規模が拡大可能

BSF: バッテリー セパレータ フィルム

自動車の電動化が更に加速

■ リチウム イオン電池



BSF製造ライン

電池用セパレータフィルム 押出成形機

BSF 引合・受注状況

- 20下に中国電池向けに**約120億円受注**
(ただし、新収益認識基準では22年度以降の売上)
- 21上も引き続き引合件数が多く、**100億円を超える規模の受注**を目指す

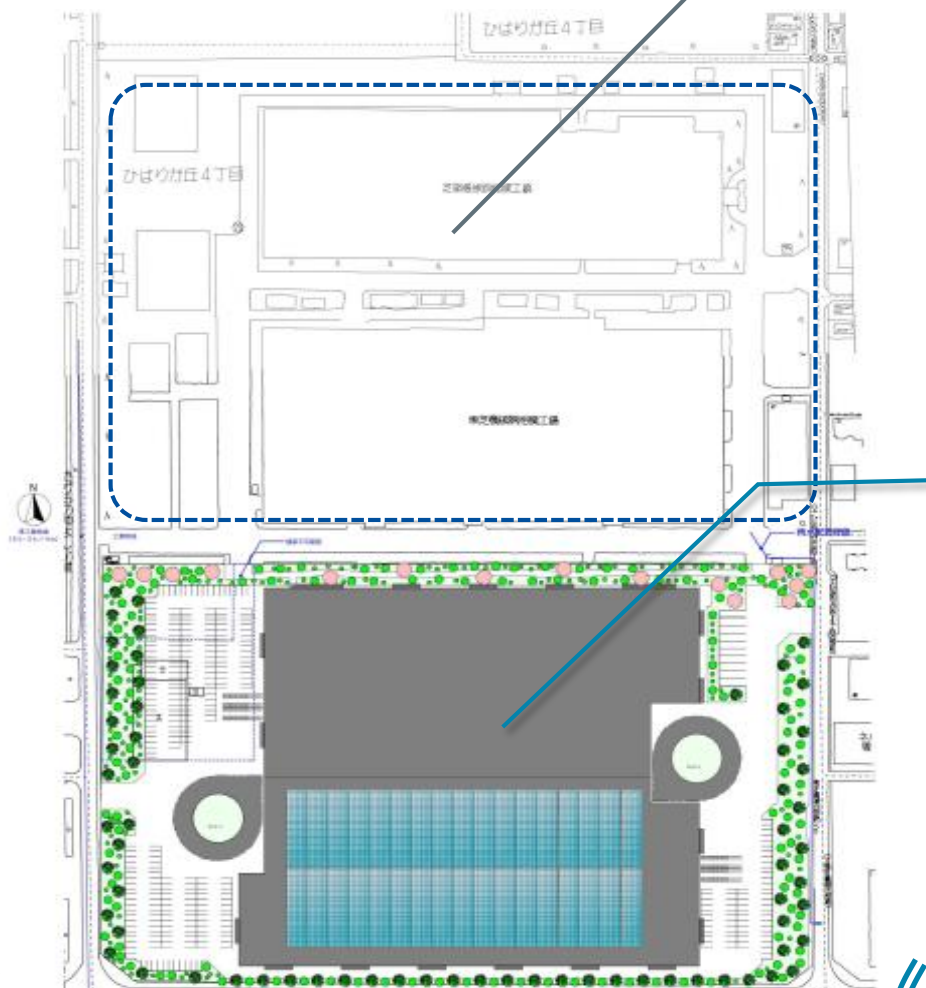


② 増収効果

BSF 生産対応

- 下記施策で**生産能力を年間24ライン体制**とする
 - 21上の仕事量が少ない工作機械の人員をシフト
 - 21下より中国現地のエンジニアリング会社を活用し、**現地据付・現地調整を増強**

相模工場



沼津 ← R246 → 渋谷

【北敷地】

- 現状、成形機(主にダイカスト)の工場であるが、沼津工場の建て替え完了次第、沼津へ移管(23Q1)
- その後、R&D機能と共に**制御機械の拠点**として活用
- 首都圏人材の募集のしやすさという地の利を活かし、最先端技術を使った事業拠点の位置づけへ

【南敷地】

② 増収効果



- 相模工場のR246隣接敷地を物流センターに(23秋より稼働予定)
- 三井不動産殿との協業
- 21年6月の株主総会にて不動産業を事業目的に追加すべく、定款変更を議案に

	実施内容（20年度）	21年度の取組
経営管理の 見える化	<ul style="list-style-type: none"> • <u>管理会計システム構築</u> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 自動集計開始(21年4月実績～) ➢ 多軸分析機能の実装 	<ul style="list-style-type: none"> • 集計自動化に伴う、経理担当者の適正再配置 • 多軸分析による経営ロスの早期発見・早期対応
人事制度	<ul style="list-style-type: none"> • <u>新人事制度の構築</u> <ul style="list-style-type: none"> ➢ JOB型人事制度の要素一部取り入れ ➢ 管理職の制度開始(21年4月～) 	<ul style="list-style-type: none"> • 組合員の制度開始（21下～）準備
生産改革	<ul style="list-style-type: none"> • <u>加工工場の生産性の再調査</u> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 生産全体の問題点の把握完了 	<ul style="list-style-type: none"> • 生産性向上に向けた施策の検討 • 営業と加工現場とのシームレスな情報連携
営業改革	<ul style="list-style-type: none"> • <u>現状調査と問題点の抽出</u> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 問題点の抽出完了 ➢ 営業プロセスの再構築開始 	<ul style="list-style-type: none"> • 営業から工場への営業情報の伝達早期化・情報精度の向上 • 営業担当者のマインドチェンジのための教育

SDGsに向けた当社の取り組み

Shibaura Machine

③ その他取組

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



◎ 当社の取り組み

- ✓ 生分解性プラスチックの活用
- ✓ 食品ロスを防ぐ包装への対応
- ✓ ウィルス・細菌の不活性化に深紫外線LEDの製造対応
- ✓ 自動車の軽量化への対応
- ✓ 自動車のxEV化への対応
- ✓ 自然エネルギーへの対応
- ✓ 海外生産の拡充
- ✓ 環境負荷低減新素材対応
- ✓ 太陽光発電によるエネルギー創出
- ✓ 工場の電力自給率の向上など

- ✓ SDGsの達成に技術とノウハウ等で貢献

環境問題に対する課題解決に貢献

Shibaura Machine

③ その他取組



- ・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。

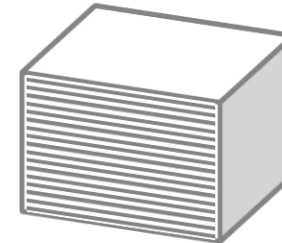


自然界に循環するグリーンプラスチックの生産への貢献を通じて、海の豊かさを守っています。

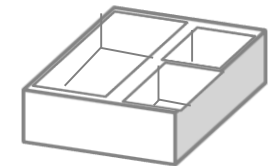
トピックス

革新的新素材の生産に貢献

株式会社T B Mより薄物用延伸フィルム製造装置を受注いたしました。T B M社は、石灰石から紙やプラスチックの代替となる新素材L I M E X（ライメックス）の開発、製造、販売を行っており、注目を集めています。



紙の代替え
(印刷物・袋)



従来プラスチックの代替え
(食品容器・紙袋・レジ袋)

炭素循環社会の実現に貢献

大王製紙株式会社と共同でN E D O助成事業「炭素循環社会に貢献するセルロースナノファイバー関連技術開発」の助成先に採択



CNFペレット



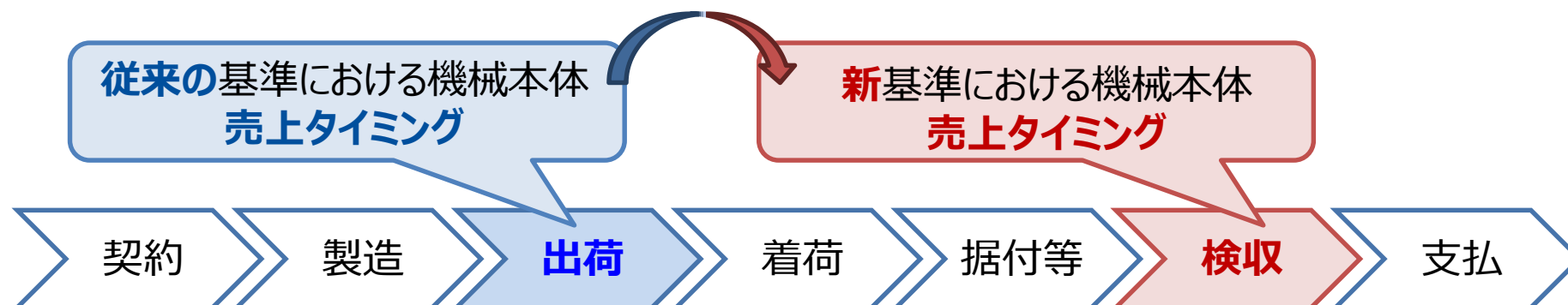
二軸押出混練機

経営改革プラン (21年度計数計画)

新収益認識基準による21年度売上の影響

取引形態	従来			新基準	
	売上単位	売上基準		売上単位	売上基準
機械本体	—	出荷	→	機械本体・据付は 一体	検収
据付	機械本体と一体 または 別個	機械本体出荷 または 検収			
工事役務	—	検収		—	検収
部品販売	—	出荷		—	出荷

<機械本体製造フローと売上タイミング>

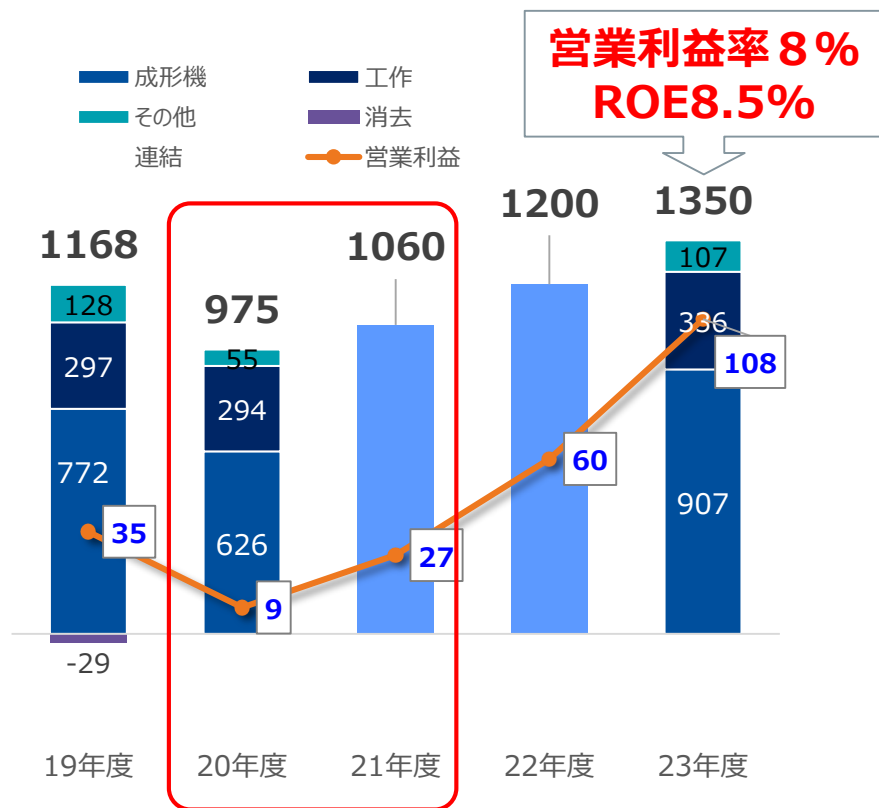


- 押出の中国向フィルム・シート機で、**売上時期が+10ヶ月の後ろ倒し**になる
- 移行時は**修正遡及アプローチ**を採択 ⇒21年度の売上には約▲130億円の影響（予想には反映済）

21年度計画

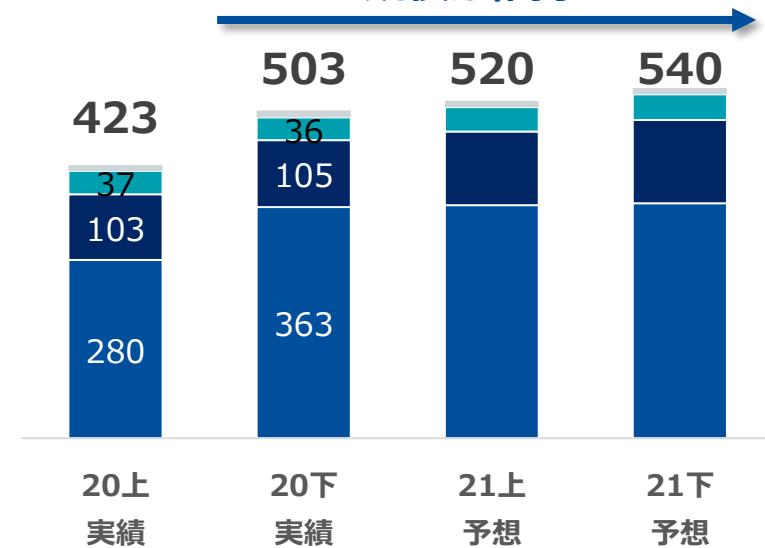
単位：億円

経営改革プラン

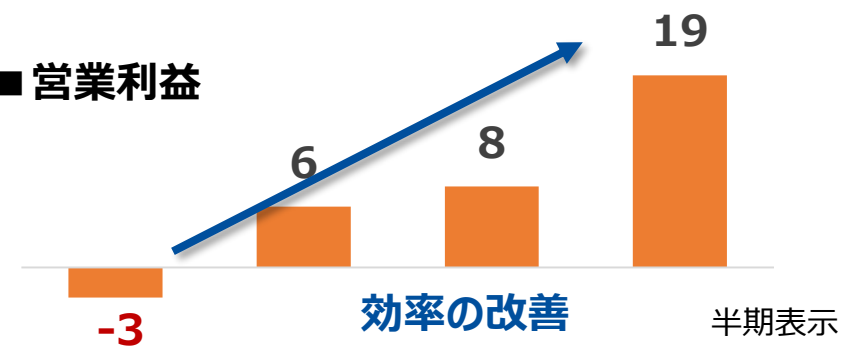


■ 売上高

規模は維持



■ 営業利益



- 20上はコロナ禍により、目標数値から大きく下振れ
- 20下より規模を経営改革プランの線以上に回帰
- 21年度は規模を維持しつつ、諸施策の効果刈取で利益率改善を図る

Shibaura Machine

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

TEL (03)3509-0444 FAX (03)3509-0333 URL : <http://www.shibaura-machine.co.jp/>