

# 今後の経営戦略について

2023年5月22日

芝浦機械株式会社

# 今後の経営戦略について

- 1) 経営改革プランと進捗評価について
- 2) 経営改革プラン 2023年度にやること
- 3) 次期中計について

※本編で使用されている“BSF”は、“リチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置”を示しています。

# 経営改革プランと 進捗評価について

## 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

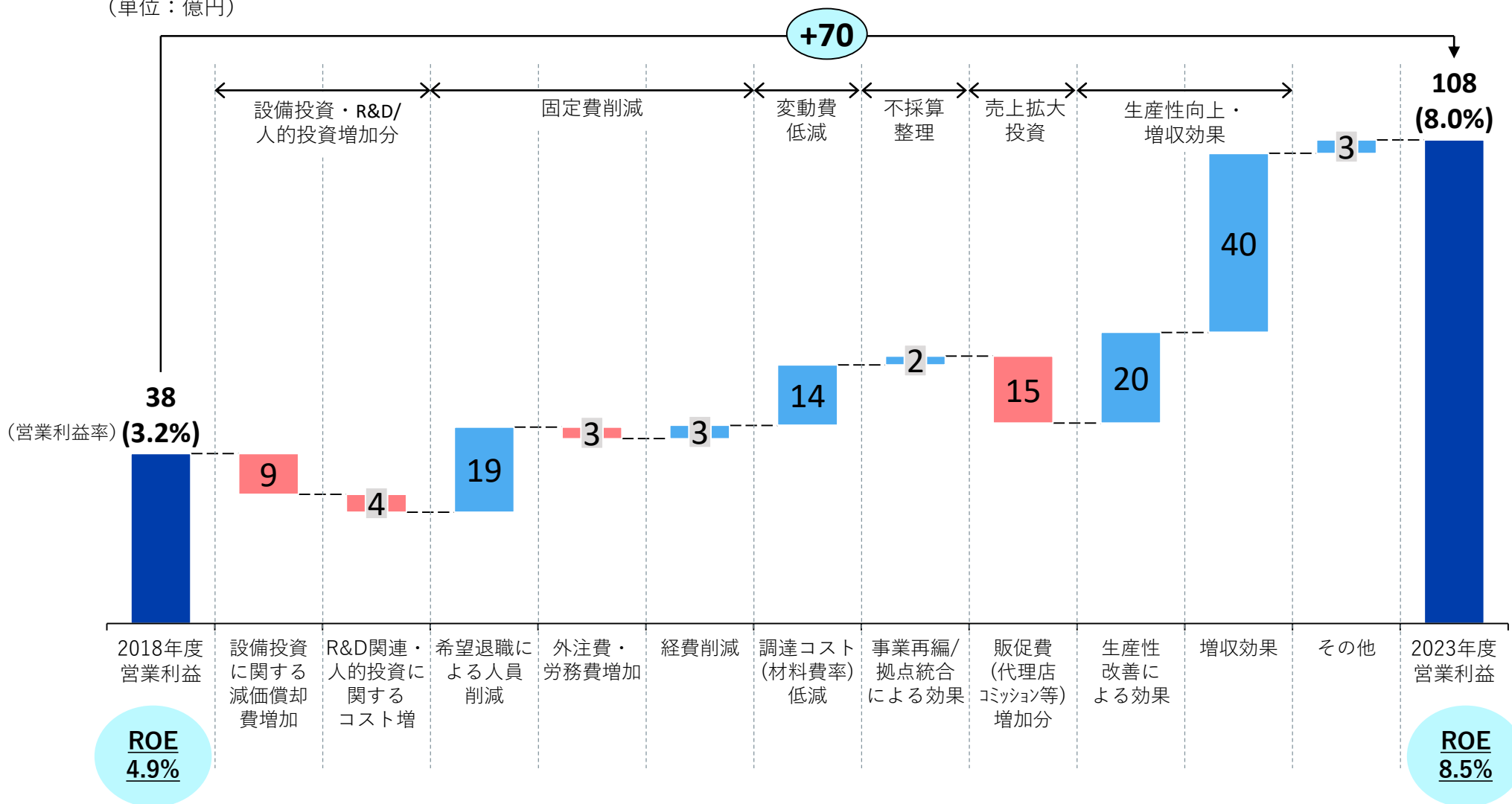
### 【資本効率（ROE）の向上を目指した財務戦略の実行】

- 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

# 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)



# 経営改革プラン 各施策と進捗

	2020		2021		2022		2023			
	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期		
事業再編	●組織再編（カンパニー制、RDC、生産センターの設置）									
	●RDC(相模集約)		●本社移転(沼津 ⇒ 東京)		●不二精機統合					
経営管理	●管理会計システム（経営の見える化）									
	●技術部門 新3D-CADシステム（DX）									
人事関係	●早期希望退職		●新人事制度（管理職）							
	●新人事制度（組合員）									
営業改革	●営業活動管理システム									
	●UK販社閉鎖				●サービス事業強化の取組					
工場再編	●小型射出成形機 生産海外移管（日本 ⇒ 中国・タイ）									
	●射出成形機・ダイカスト製造部門統合（沼津 ⇒ 相模）									
	●汎用ロボット生産海外移管（日本 ⇒ 中国）									
	準備／設計／建設						○インド新工場稼働			
							○物流施設事業開始			

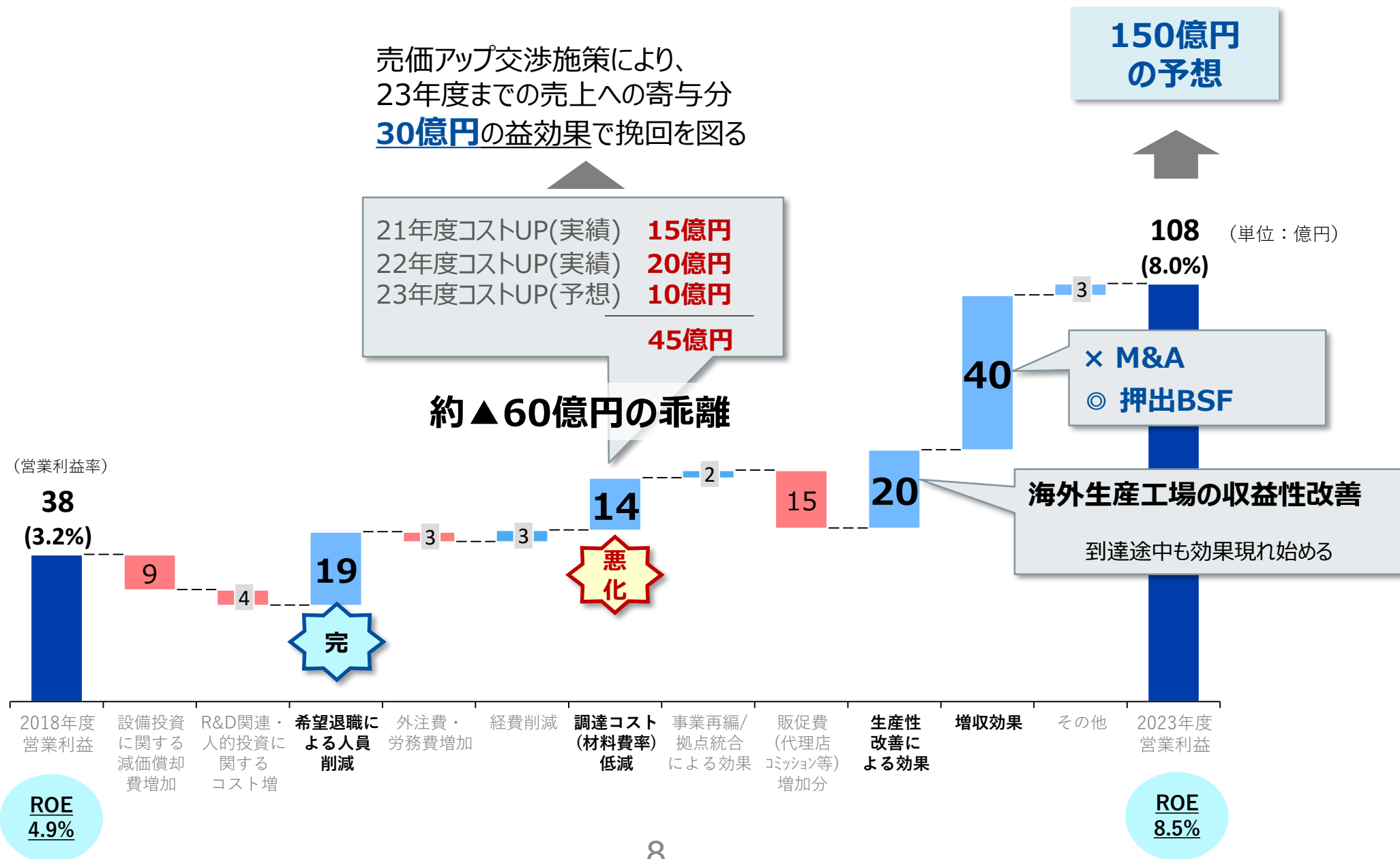
# 経営改革プランの評価（3年経過時点）

	経営改革施策	施策進捗評価（3年経過時点）	
		計画通り進捗	計画より遅延
①	カンパニー制 （組織再編）	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 連結意識醸成、重複業務の削減</li> <li>• 子会社の再編</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 射出とダイカストの事業完全融合 （製造部門のみ）</li> </ul>
②	生産効率・QCD 強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 機種ごとに海外・国内工場の棲み分け</li> </ul>	—
③	最適資源配分 固定費削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 希望退職の実施</li> <li>• 押出事業への人員シフト</li> </ul>	—
④	成長投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>• インド新工場建設（23下期稼働）</li> <li>• DX投資 ⇒ <u>効果刈取はこれから</u></li> <li>• 押出機増産のための設備投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M&amp;A 複数案件について交渉したが、 実現に至らず ⇒ <u>継続して取り組む</u></li> <li>• 沼津工場再編 ⇒ 押出機増産優先のため遅れ</li> </ul>
⑤	財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 物流施設事業（工場敷地活用）</li> <li>• 遊休 福利厚生施設の売却</li> </ul>	—
⑥	その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 押出事業（BSF）の成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コロナによる販売・生産遅延</li> <li>• 調達コスト高騰 ⇒ <b>次ページに影響記載</b></li> </ul>

# 経営改革プラン 改革効果の進捗

Shibaura Machine

## ■ 2023年3月時点での進捗評価





# 経営改革プラン 2023年度にやること

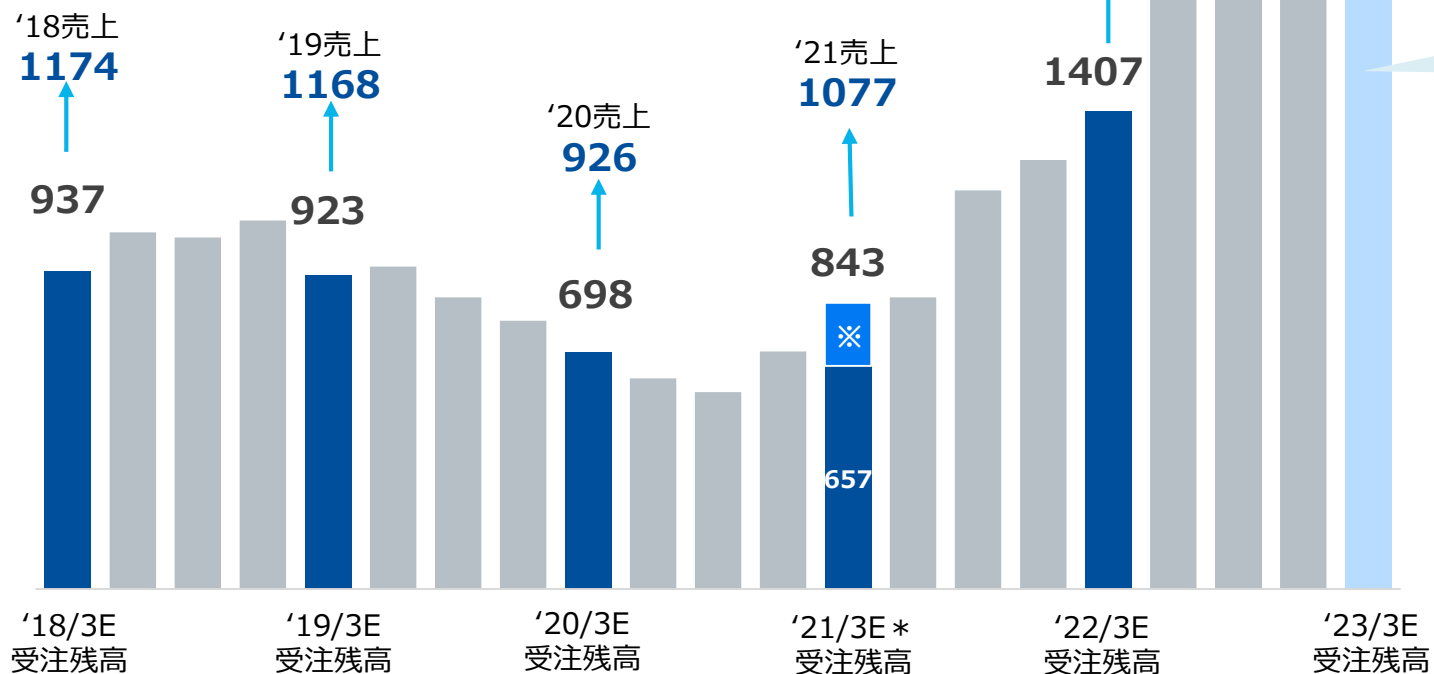
# 2023年度 売上高達成に向けた確度

Shibaura Machine

押出事業の伸張により  
目標1350億円クリア見込

## ■ 受注残高の推移

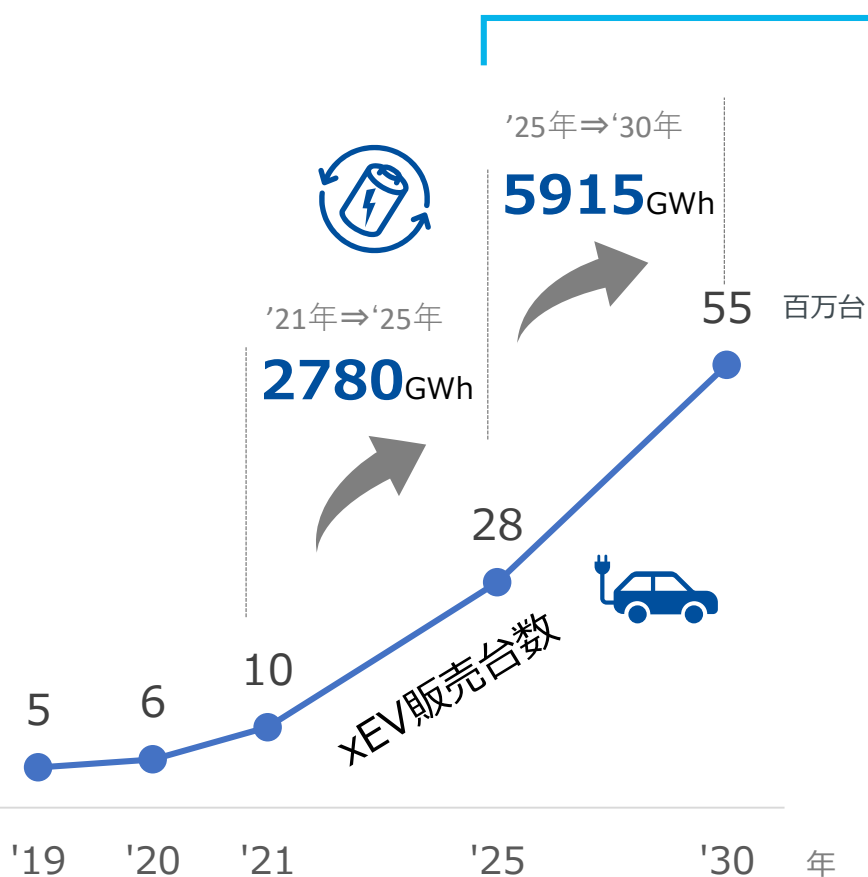
単位：億円



うち、1544億円が  
押出成形機

※21年4月 収益認識基準の変更による受注残増加分

## ■ 車載用LiBの電池容量予測



xEV販売予測は(株)富士経済 (2022.8) より引用

## ■ BSFの売上規模予測

'23~'30年累計の車載用電池容量を**7300**GWhと想定

BSF1ライン当たり能力

1億m<sup>2</sup>/年 = **8** GWh/年 (能力・歩留まり考慮)

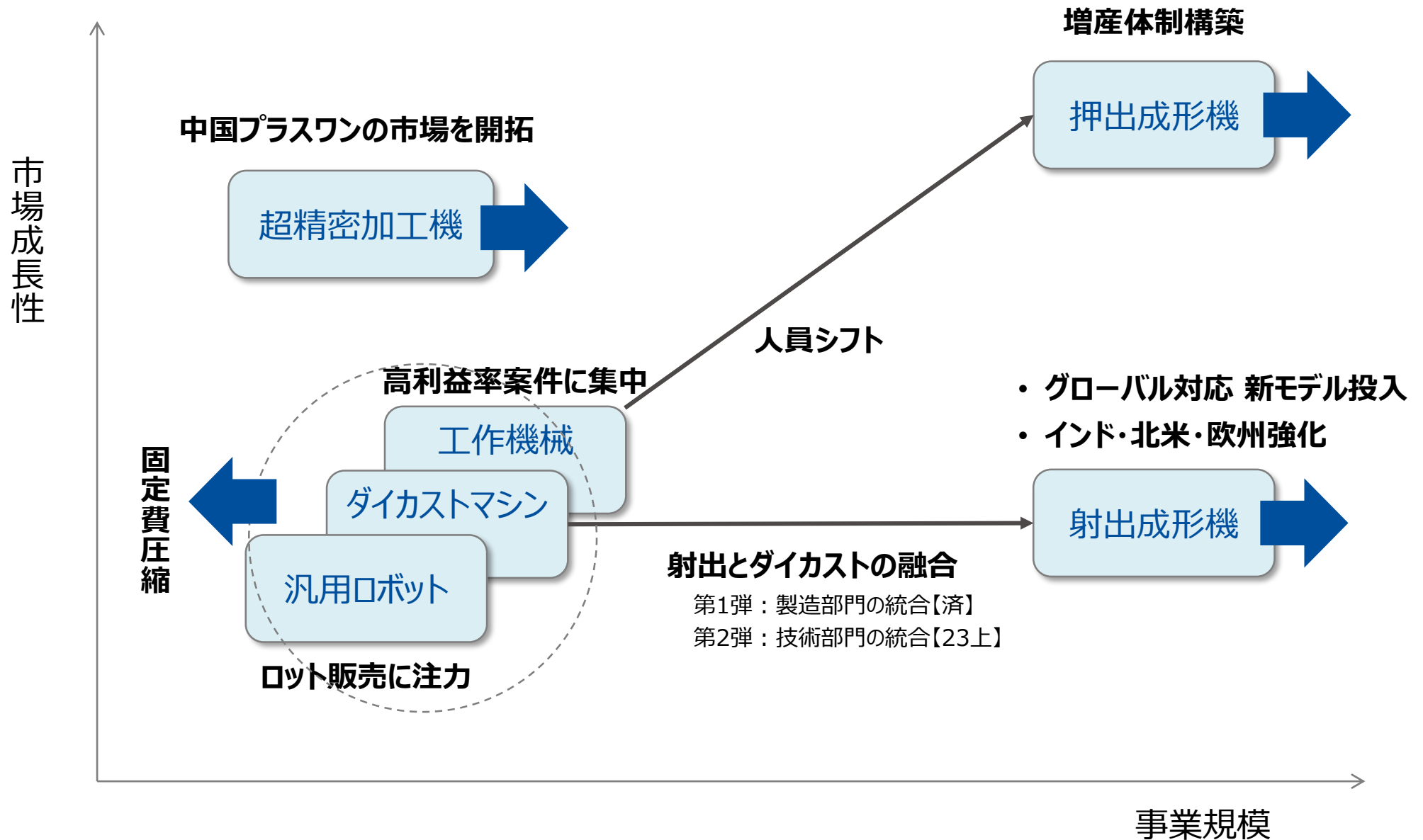
'23~'30年度までに必要装置 約**912**ライン  
(約**115**ライン/年)

現行生産能力を**4**ラインから**6**ラインにUP  
(48ライン ⇒ **72**ライン)

'24年度中までにアライアンス含め、体制形成

'30年まで毎年**1000~1500**億円の売上規模継続

'30年以降も、脱炭素社会を背景に**EV、電力貯蔵**等の増加により**需要拡大**見込





## 経済成長著しいインド市場への射出成形機の拡販

### 中大型機の拡大（特に自動車産業向け）

- 人口ボーナスにより、**白物家電、建材、容器、自動車**の市場伸長期待大
- 数年後、**日系自動車業界**のインド進出見込む



### 油圧式 中大型機の増産

### 油圧機から電動機への切替需要

- **医療・容器業界、日系自動車関連**が牽引
- **電動化比率**  
'21年度 **11.5%** ⇒ 10年後 **31.5%**予測



### 電動式 小型機の生産開始の検討

2023年4月中旬時点  
（建設開始）



2023年度下期稼働

現状**1200台/年** ⇒ 能力的には現工場と合わせて**Max4000台/年**まで生産可能な工場を建設計画  
稼働当初は**3200台/年**を目指す

## ■ インド工場（新工場）



23年度下期 稼働

## ■ MFLP座間（物流施設事業）



23年9月 竣工予定

## ■ インド工場（射出成形機 部材加工設備）



BM-1000Q

23年度上期 4台稼働  
(内、2台は稼働済み)

## ■ BSF用 部材加工設備

スクリエlement加工機



23年度下期 稼働

設備投資案件の垂直立上で、23年度の利益に貢献

芝浦機械ソリューションフェア開催 10月31日（火）～11月2日（木）

～ 先進技術で繋ぐ循環型社会の実現を目指して～  
『サステナビリティ（持続可能性）、サーキュラーエコノミー（循環経済）、デジタル化』

## 1) GXの一役を担うEV（CASE）を中心とした事業への取組

	カテゴリー	摘要分野	射	ダ	押	作	精	制
1	二次電池	電池ケース、セパレータ、電池組立工程		●	●			●
2	車体、内外装	バイオマスプラ、複合材料、アルミ接合等	●	●	●	●		
3	駆動系	モータケース等		●				
4	自動運転	各種センサー(レンズ)、電気制御(ケース)					●	●
5	電力	蓄電、風力発電、スマートグリッド			●	●		●
6	FCV	セパレータ、電極、水素インフラ設備関連			●	●	●	●

射：射出成形機 / ダ：ダイカストマシン / 押：押出成形機 / 作：工作機械 / 精：超精密加工機 / 制：制御システム・ロボット

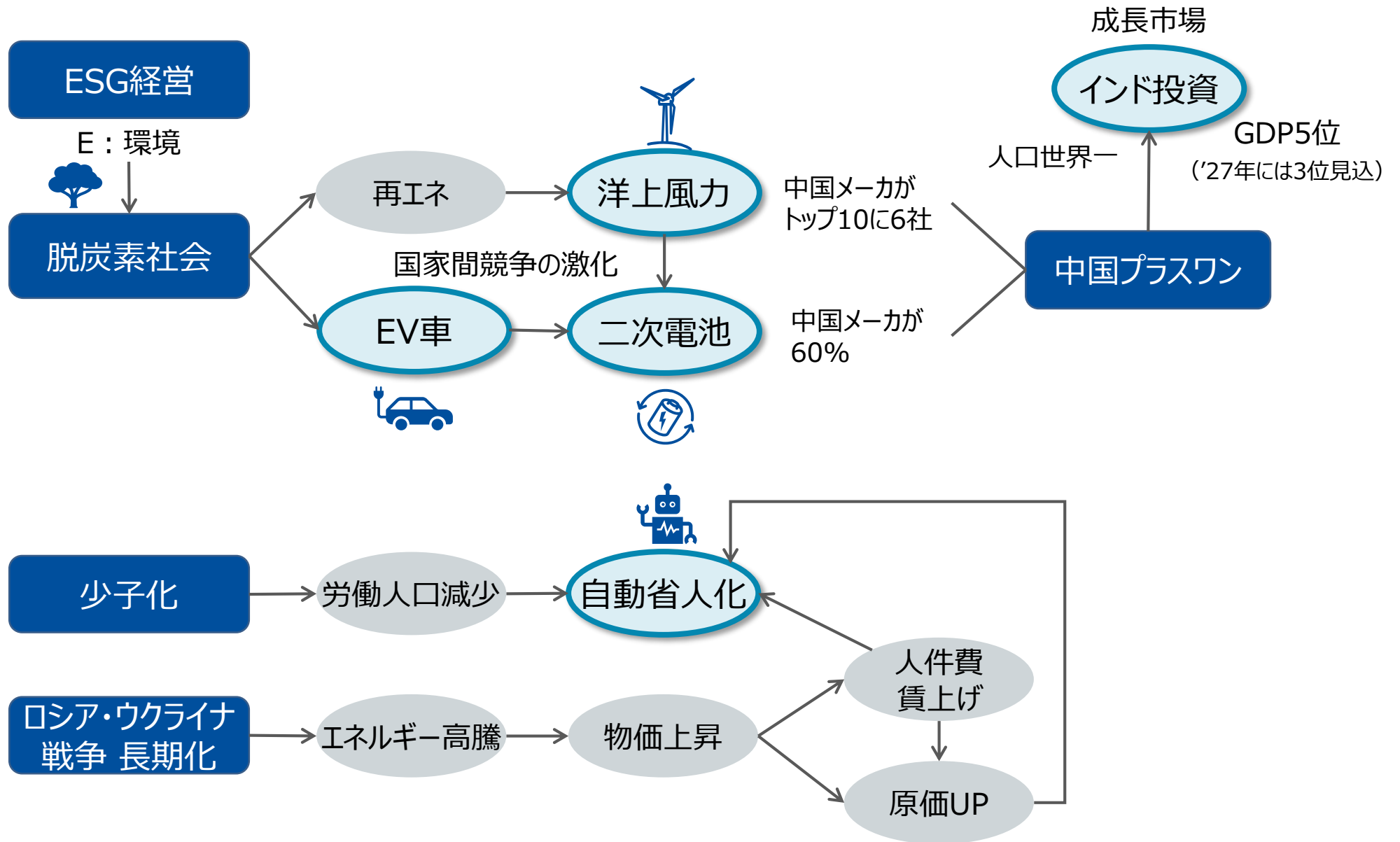
## 2) DX活用によるサステナビリティの追求

出展機システム化 & IoT連携による、顧客への高付加価値提案

# 次期中計について (2024年度～)

※次期中計については現在策定中であり、確定情報ではございません





※太枠水色部分が当社グループの規模・利益の拡大機会となりうる領域

事業ドメインは E（environment）が中軸に



再生可能  
エネルギー

送電・充電



二次電池  
蓄電池

搭載



CASE  
（軽量化／自動運転）

廃棄



リサイクル

- タービン
- 旋回軸



大型工作機械



- セパレータフィルム
- 電池組立ライン



BSF、ロボット



- 発泡・炭素繊維成形
- 車体構造物 軽量化
- 自動運転センサーレンズ



大型射出成形機、ダイカストマシン  
超精密加工機



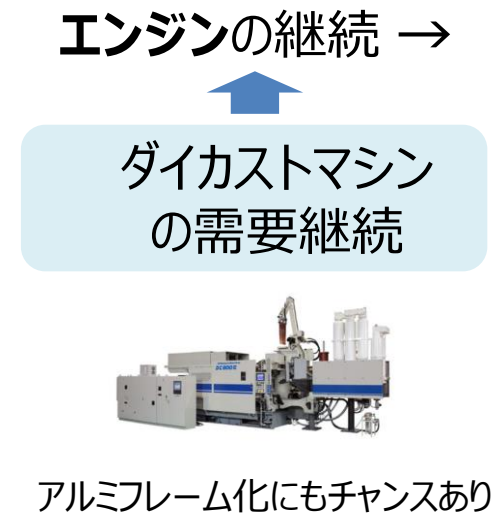
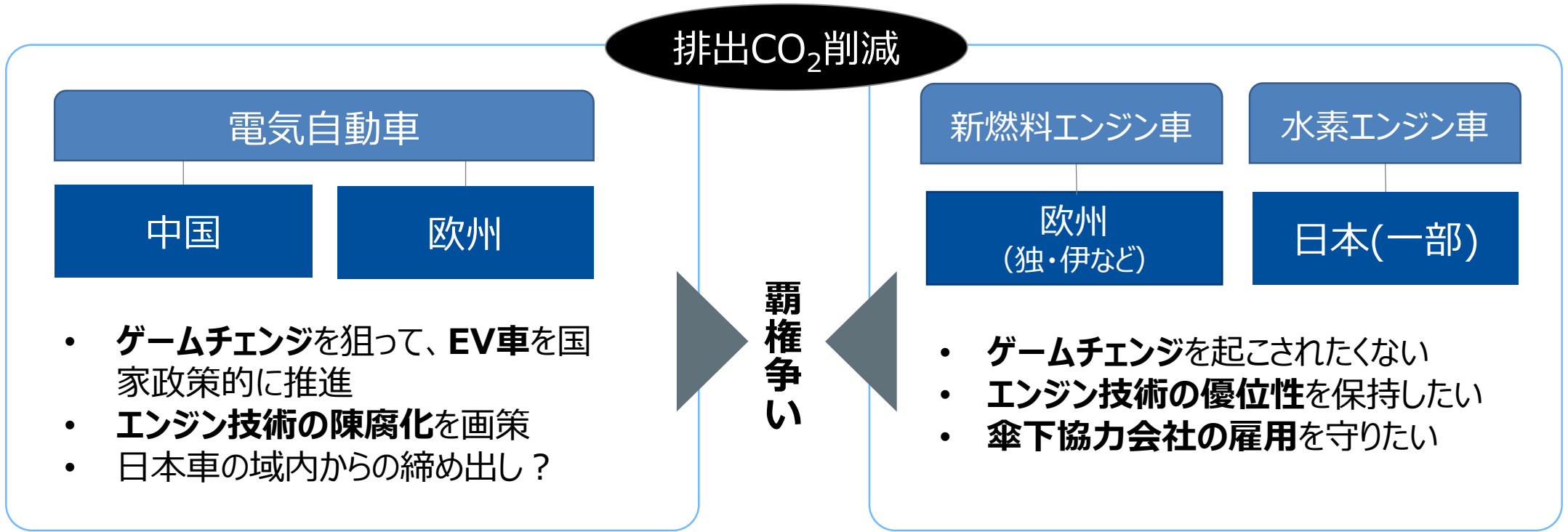
- ケミカルリサイクル



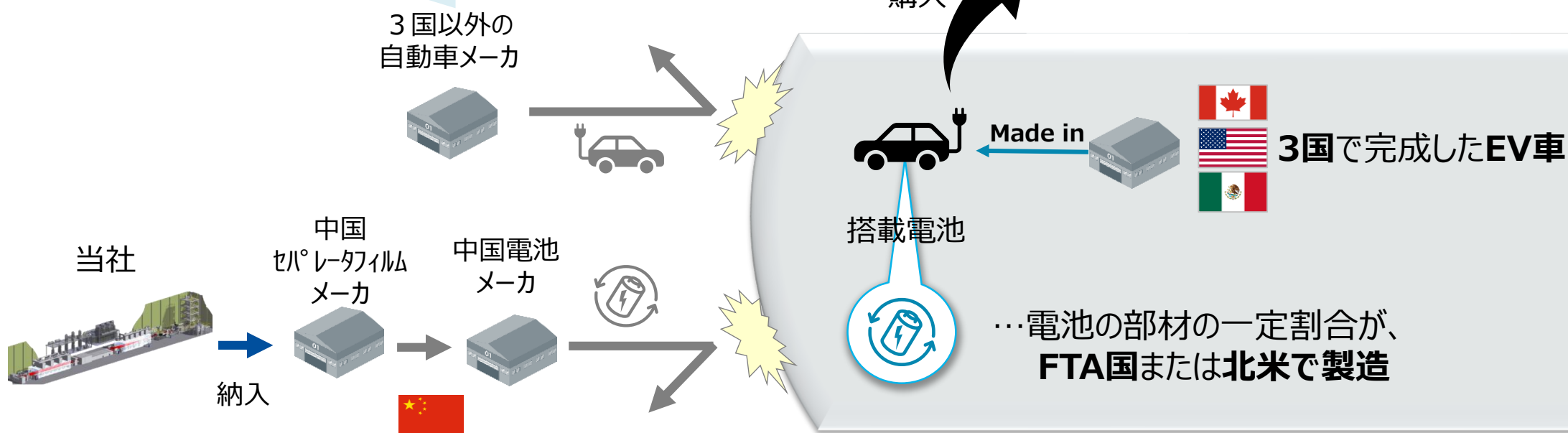
押出機



地球環境に寄与する高付加価値商品を提供し、事業規模拡大および利益率向上を図る



- 日・韓の自動車メーカーが米国で**EV専用組立ライン**を新設・増設の動き
- 日系自動車メーカーが**電池工場**を合併で米国に建設の動き

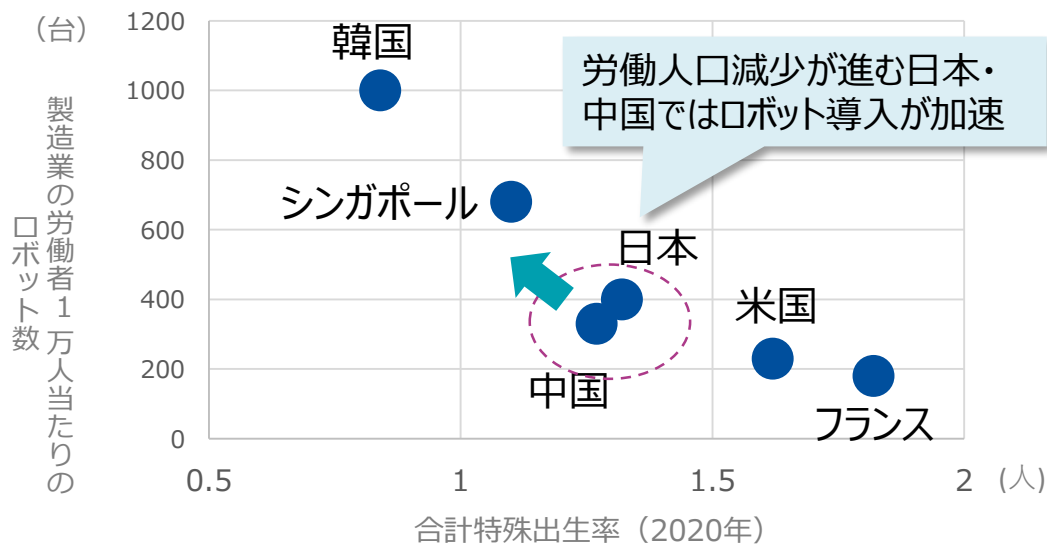


上記の動きに対し、

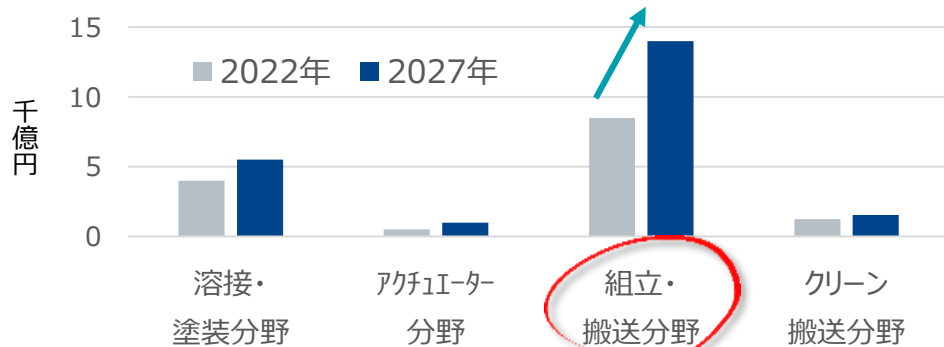
- 北米でのEV車設備投資に対し、**電動式射出成形機**で需要の取込
- 地政学リスク回避の手段として、**BSFの米国・欧州・インドへの販路**を開拓

## ■ 製造業ロボット密度（国別） 出所：日経新聞（2023年4月4日）

人口減の危機感が強い国は、ロボット密度が高い

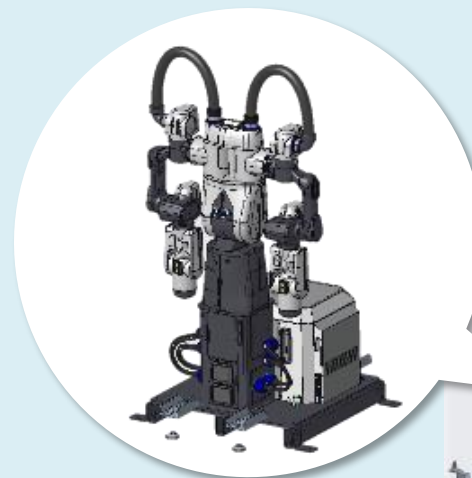


## ■ 製造業向けロボット市場（世界）

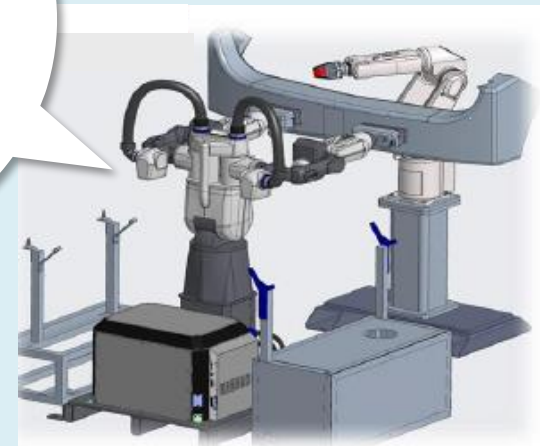


出所：富士経済（2023年4月25日）

## 自動車組立工程の無人化



協働双腕ロボット



### 《顧客メリット》

- 既存生産ラインのレイアウト変更不要
- 安全柵不要
- 2人作業 ⇒ 作業員1人+ロボ1台

# 過去最高収益を目指し、ポートフォリオ組替え

Shibaura Machine

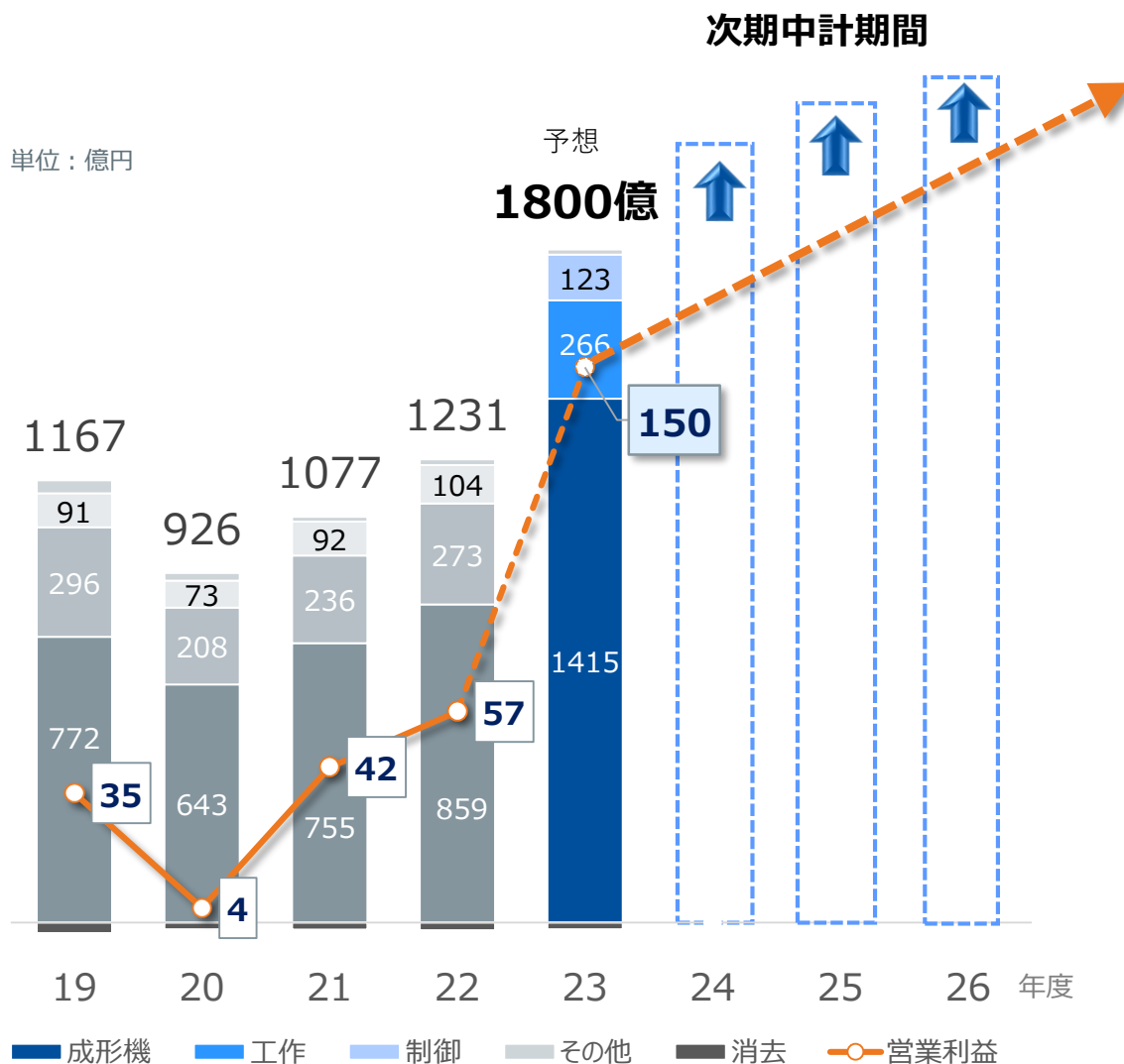
\* 当社グループ過去最高収益

2006年度

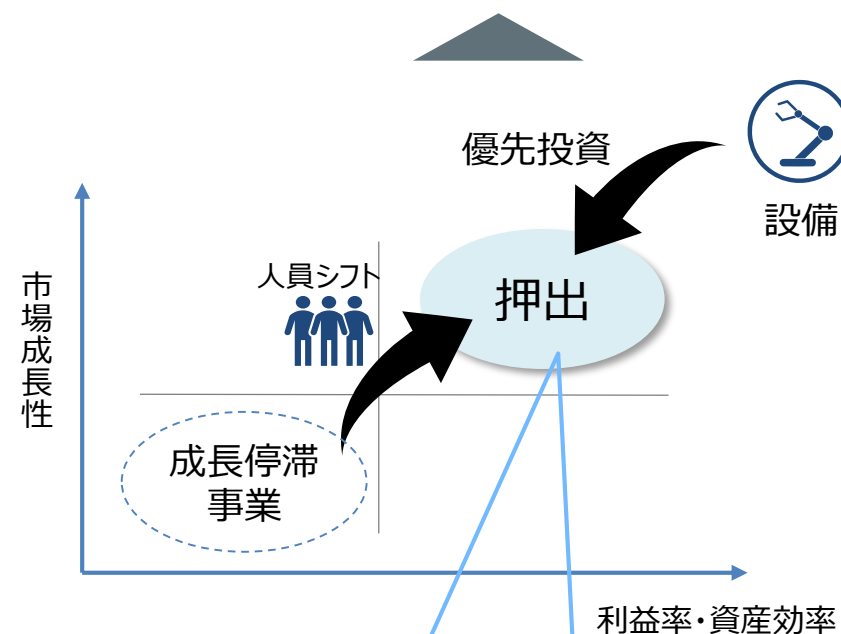
売上：1643 億円

営利：205 億円

過去最高収益\*へ



今後数年間の売上高は  
好調な**押出事業**を数値構成のベースに  
他事業を上乘せした形で  
**2000億円規模**の数値形成が**継続見込**



押出事業を中核に添え  
事業ポートフォリオを組み替える

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