

# 今後の経営方針について

2023年11月15日

芝浦機械株式会社

# 今後の経営方針について

- 1) 経営改革プランと進捗評価について
- 2) 次期中計に向けた足元の取り組み

※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

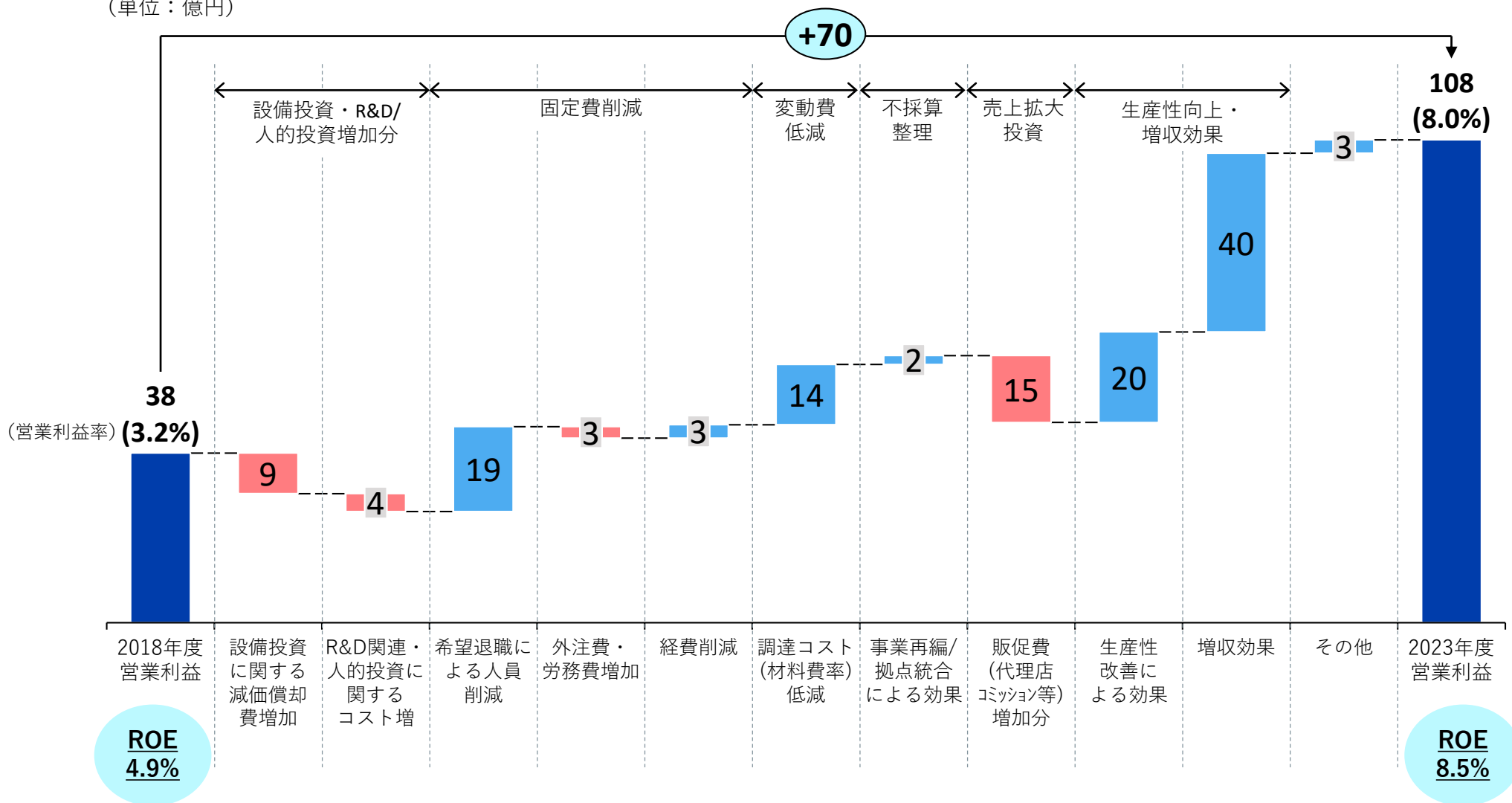
### 【資本効率（ROE）の向上を目指した財務戦略の実行】

- 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年度		2021年度		2022年度		2023年度		
	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、R&Dセンター、生産センターの設置）								
			●東京・沼津二本社体制			●国内関係会社吸収合併 （（株）不二精機製造所）			
			●海外関係会社閉鎖 （UK販売・サービス会社）						
経営管理			●管理会計システム構築・稼働（経営管理の見える化）						
技術(DX)					●新3D-CADシステム稼働				
人事関係		●早期希望退職	●新人事制度の導入（管理職）						
					●新人事制度の導入（組合員）				
営業改革				●営業活動管理システム					
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）							
				●スカロボット生産海外移管（日本 ⇒ 中国）					
							●MFLP座間 （物流施設事業）	●インド新工場	

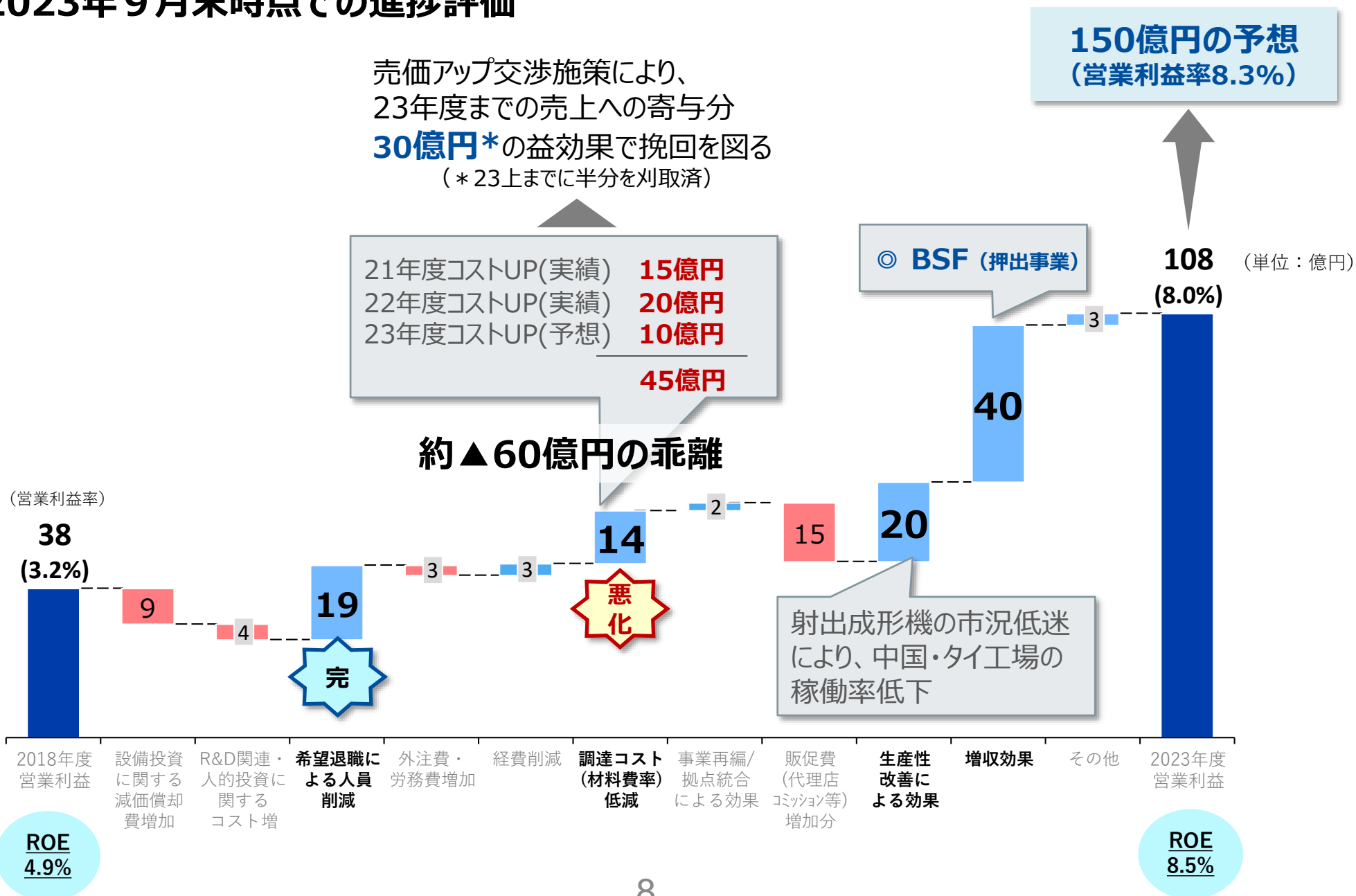
# 経営改革プランの評価（2023年9月末時点）

	経営改革施策	施策進捗評価	
		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、技術部門統合中)</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 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>• 電気品調達難、調達コスト高騰</li> </ul>

# 経営改革プラン 改革効果の進捗

Shibaura Machine

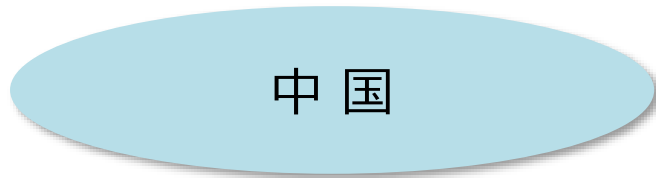
## 2023年9月末時点での進捗評価





# 次期中計(2024~2026年度) に向けた足元の取り組み

- 事業構造改革
- 開発・設備投資

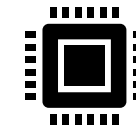


## 経済安全保障問題



### 中国の政治経済リスク

- 不動産市場の低迷
- 少子高齢化
- 若年層失業率悪化
- 台湾問題



对中国、半導体関連製品  
輸出禁止



自国産業保護・育成を  
企図した地産地消

### 外国企業の生産拠点の移管



インド

東南アジア

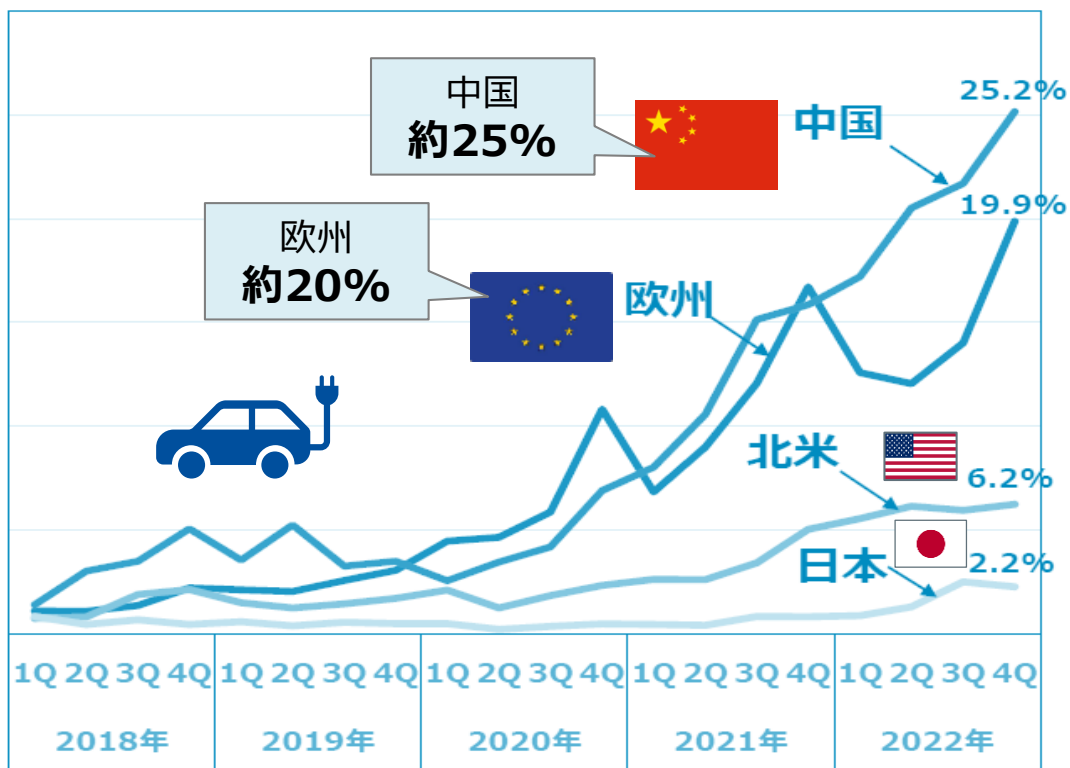


- 物価上昇を抑える  
金融引き締めで**投資減速**  
⇒23Q4からの回復を期待

- EVのブロック経済化で  
**EV関連投資は旺盛**

## ■ 地域別・EVの販売比率推移

経産省資料



### ガソリン車

エンジン需要 ↓

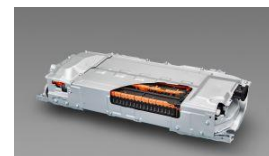


ダイカストマシンの減少 ↓

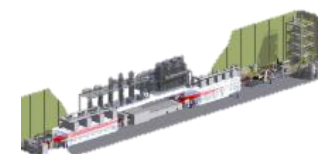


### EV

電池需要 ↑



BSFの拡大 ↑



アルミ一体成形 ↑  
(ギガキャスト)

ダイカストマシンの増加 ↑



## EV対応のソリューション提案

顧客が抱える課題に、EVに対応できる商品で解決策を提案



二次電池

軽量化

セパレータ  
フィルム

押出成形機



BSF

組立工程  
(自動化)

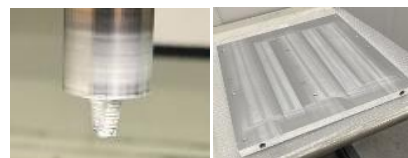
制御機械

スカラ型  
双腕協働ロボットアルミ一体成形  
(ギガキャスト)

ダイカストマシン



アルミ接合



FSW (摩擦攪拌接合)

大型樹脂部品成形  
(ボンネット等)

超大型射出成形機



大型金型

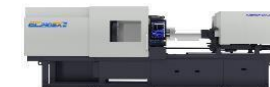
工作機械



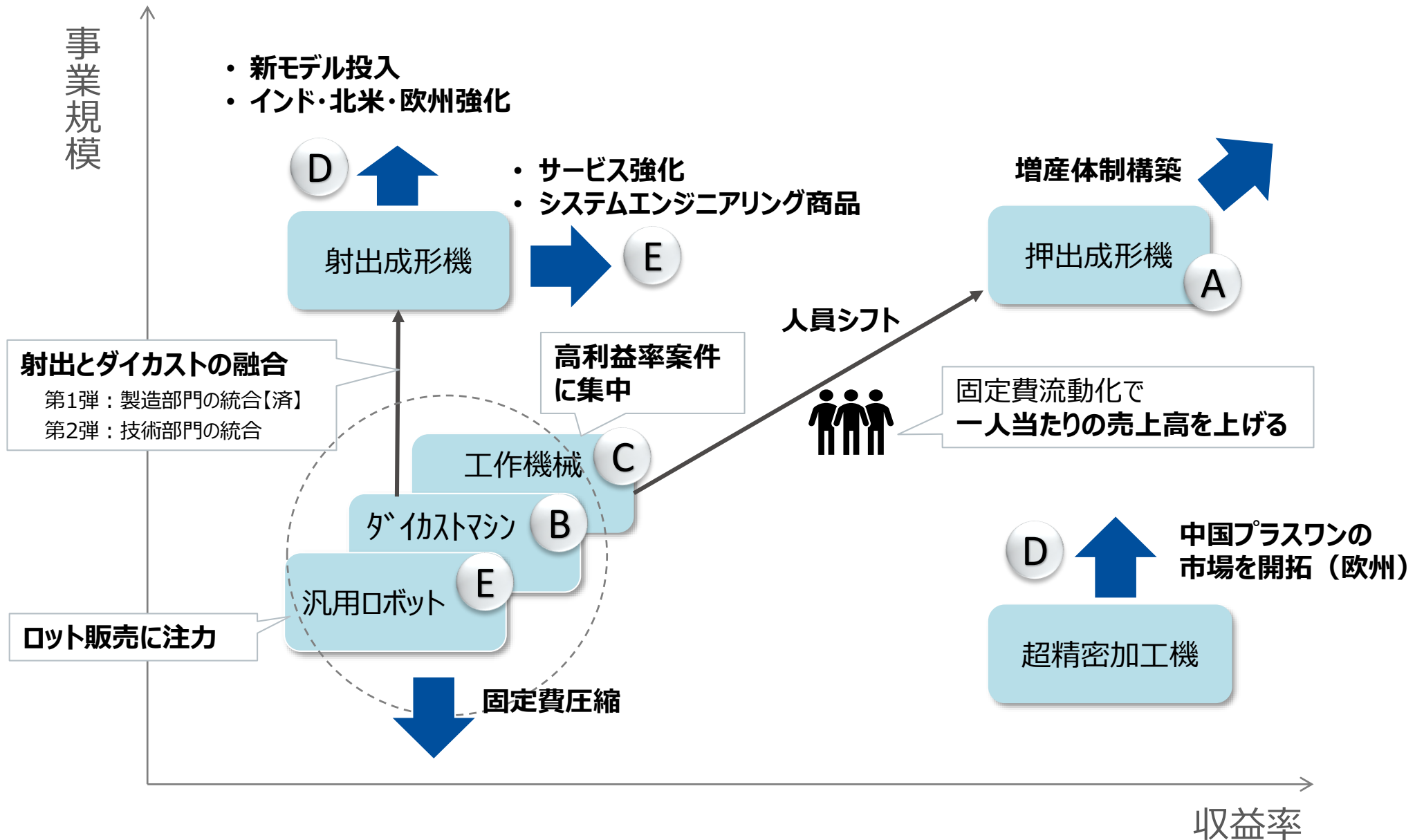
大型門形マシニングセンタ

発泡成形

射出成形機

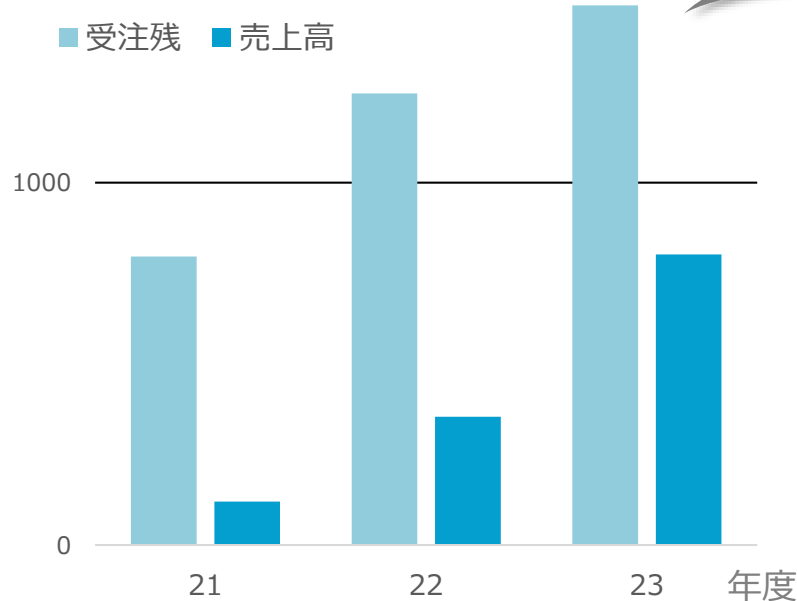


# 構造改革（全体像）



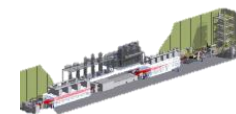
# A 押出事業の拡大（BSFの増産体制構築）

## ■ BSFの販売計画（億円）



受注残：Ex. 23年度の値は23年3月末の残高  
売上高：23年度は見込

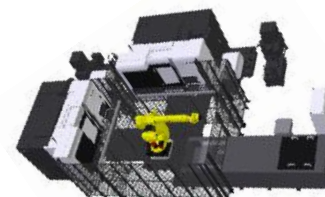
高く積み上がった  
受注残の生産対応



月産4台 ⇒ 月産6台

### 規模拡大に向け、経営リソースを投入

#### ● BSF部材加工装置の導入



スクリュエメント加工



バレル加工

#### ● 他事業からの人員シフト

（主に工作事業から）

+30名

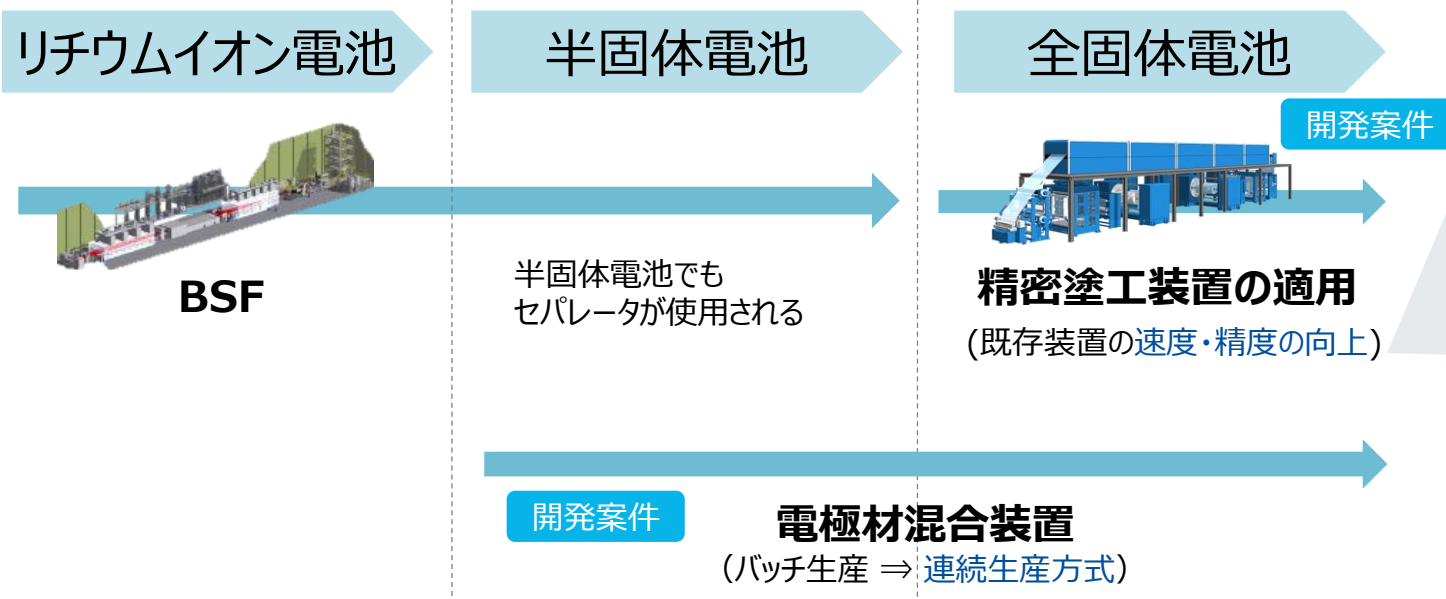


※2023年4月～10月

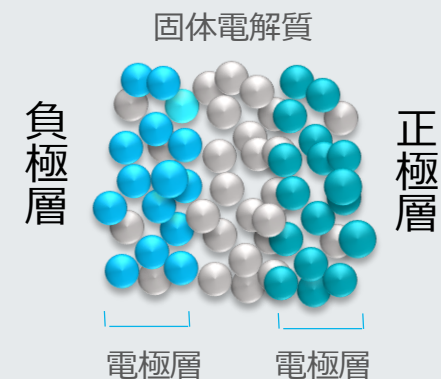
- 米IRA法強化を見越して、**インド／米国／欧州**への販路拡大
- **次世代機（高速・広幅）**の開発 ⇒23下に本格受注開始、25年度以降売上に貢献

# A 押出事業の将来

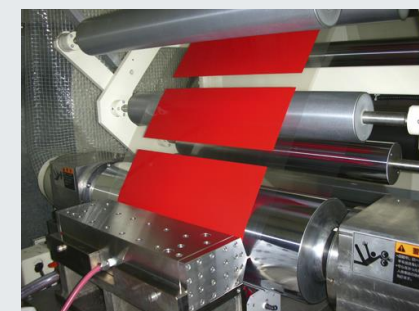
## ■ 車載用 全固体電池への対応



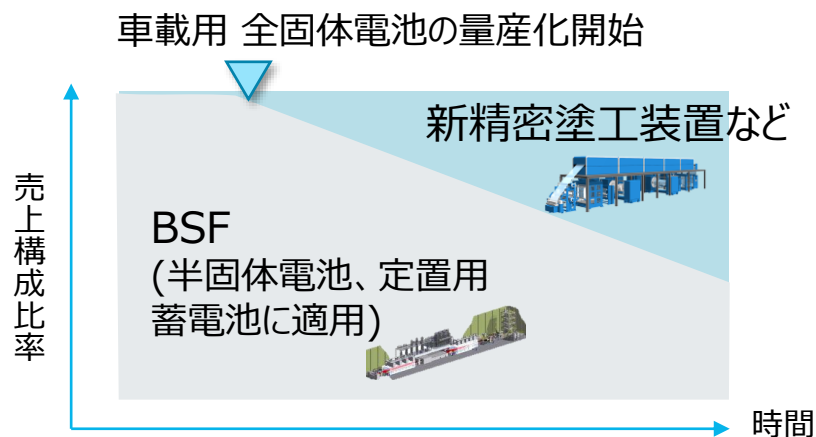
全固体電池の構造



電極層を均一・安定化させるための塗工シートを製造する新装置を開発中（2024年度中）



## ■ 押出事業の装置構成イメージ（将来）



## B ダイカストマシンのギガキャスト対応

### 顧客側のギガキャスト導入課題



- 莫大な設備投資（30～40億円/台、溶解炉、大型クレーン）
- 日本国内での設備輸送問題
- 一体成形の**品質問題**（**鑄巣**に加え、応力による**歪**）
- 将来の**更なる製品大型化**に備えた**接合技術**の課題

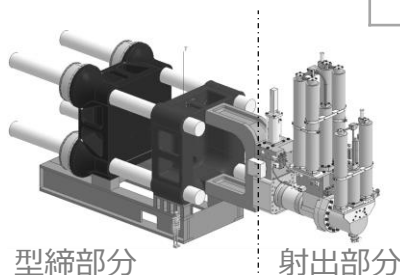
以上の課題から新生産方式に**やや慎重姿勢**の傾向

#### ■現時点での当社方針

ギガキャストの型締力	対象製品	鑄込重量
6000～9000t	フロントアンダーパネル、リアアンダーパネル	70～80kg
9000～12000t	バッテリーケース、フロアパネル	100kg
12000～24000t	フロント、リア、フロアパネルを一体化	200kg

ボリュームゾーン  
(ターゲット)

課題解決



当社の対応の一つとして、**低圧化技術※**を確立し、**小さな型締力で超大型製品**を成形できる商品開発を目指す

※Ex. 型締力3500tで、6000tクラスが作る成形品を実現する技術



環境意識の高まりをトリガーに高付加価値機種に注力

大型門形マシニングセンタ

大型複合機



ギガキャスト

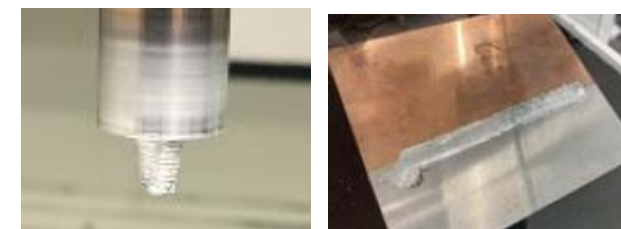
ギガキャストで大型・重量化する金型  
に対し、大型工作機械の機会拡大

EV対応

2050年カーボンニュートラル実現に向け、風力発電の他、**水力発電**も見直され**機会拡大**



FSW



小型ダイカストマシンでのアルミ成形品を**FSW**（摩擦攪拌接合）により接合し、**ギガキャスト相当品を製造提案**

# D 成長市場等への対応

## ■ 欧州市場

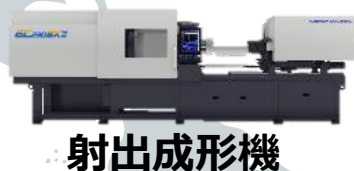
当社グループの販売空白地帯  
(22年度売上比率1%)  
を攻め、再進出を図る

超精密加工機

精密金型

(車載レンズ、メディカル、その他光学)

中国プラスワンの市場として  
欧州での販売を拡大



射出成形機

## ■ 中東、アフリカ市場

インド工場から出荷  
中東・アフリカへ射出成形機販売拡大  
23年度見込90台 ⇒ 32年度目標300台

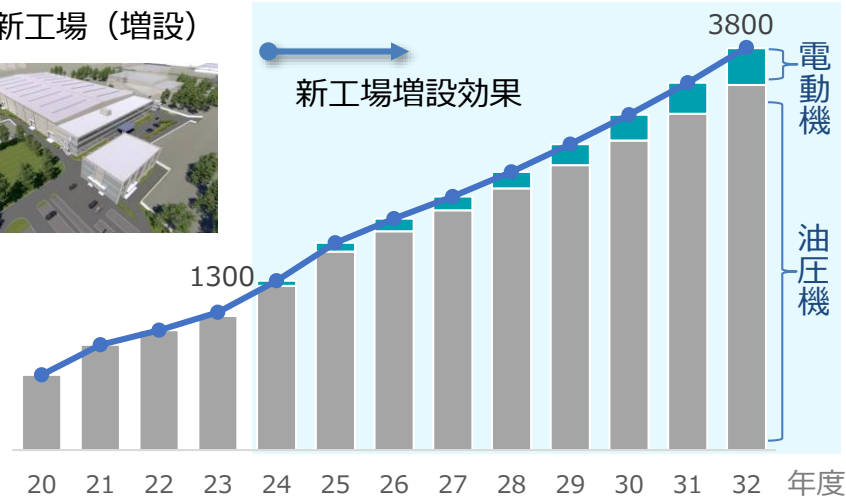
## ■ インド市場

### ◆ 射出成形機 インド生産台数計画 (台数)

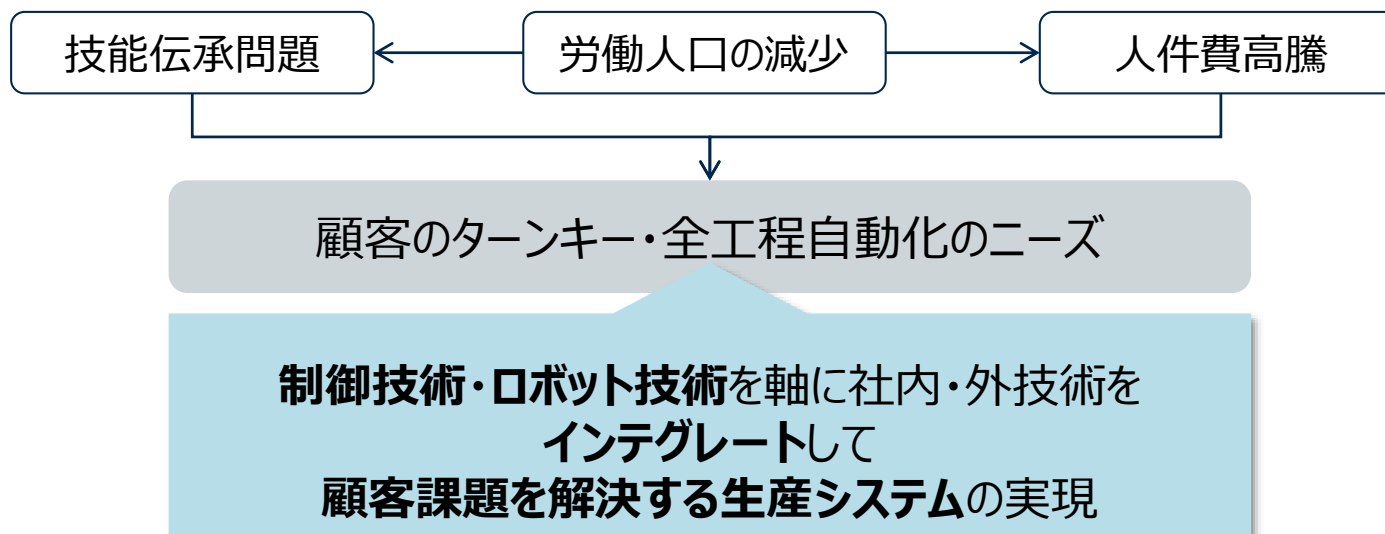
インド新工場 (増設)



新工場増設効果

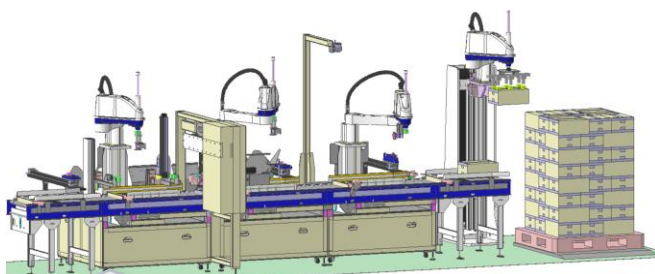


※アフリカへの直近5年間の累計販売台数は290台



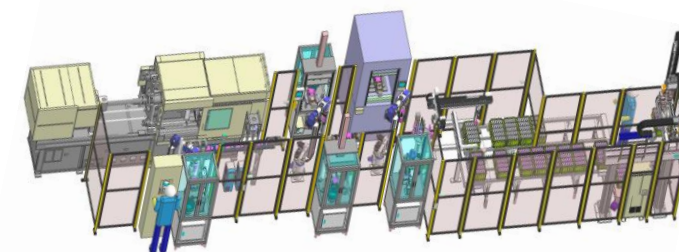
## ■ スカラロボットの活用例

Ex. 食品工場への適用  
(冷蔵職場で人の代替作業)

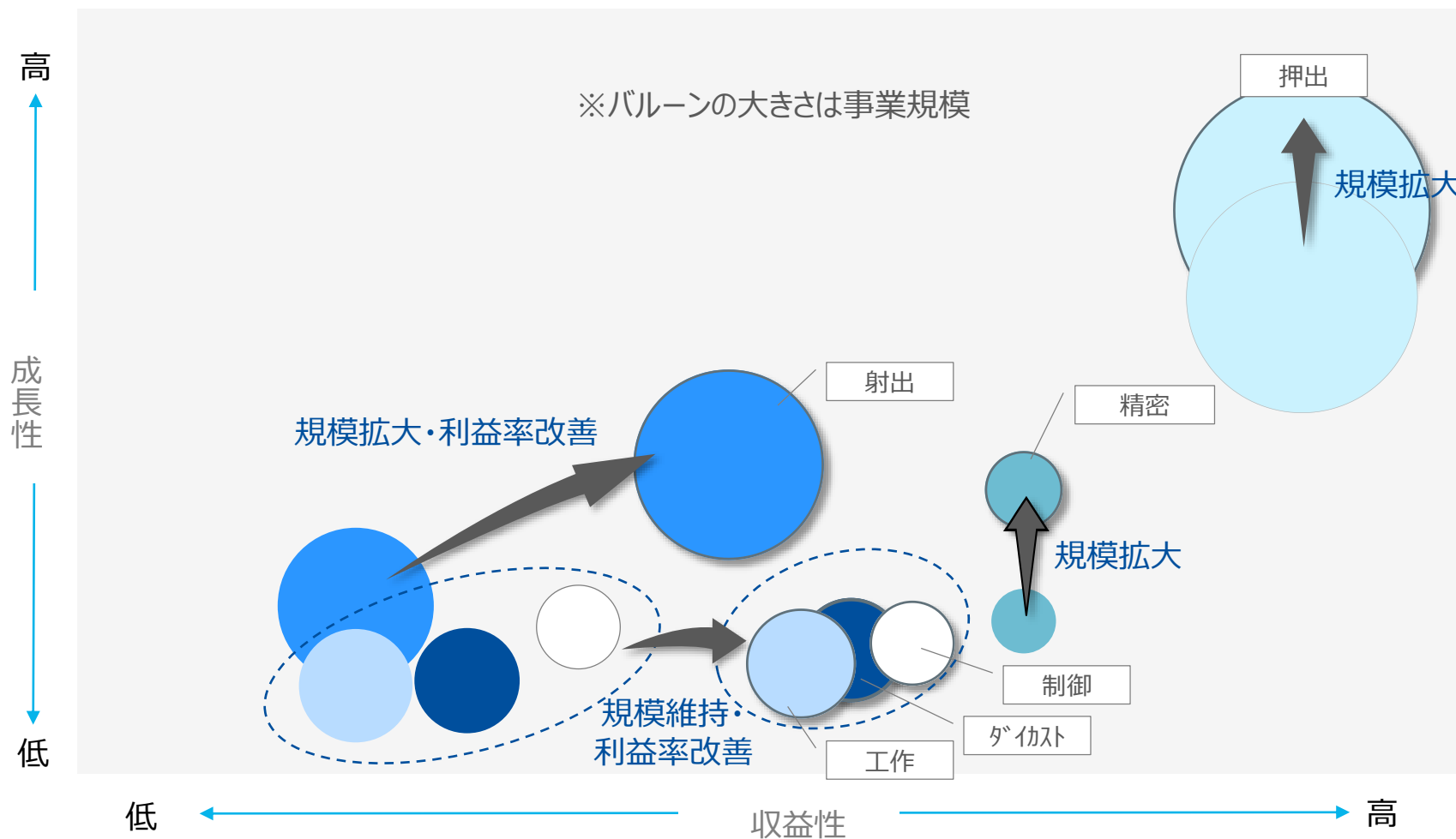


## ■ 成形機の後工程自動化

射出成形機による成形品を  
検品・箱詰め・搬送



2023年度（経営改革プラン） ⇒ 2026年度（次期中計）



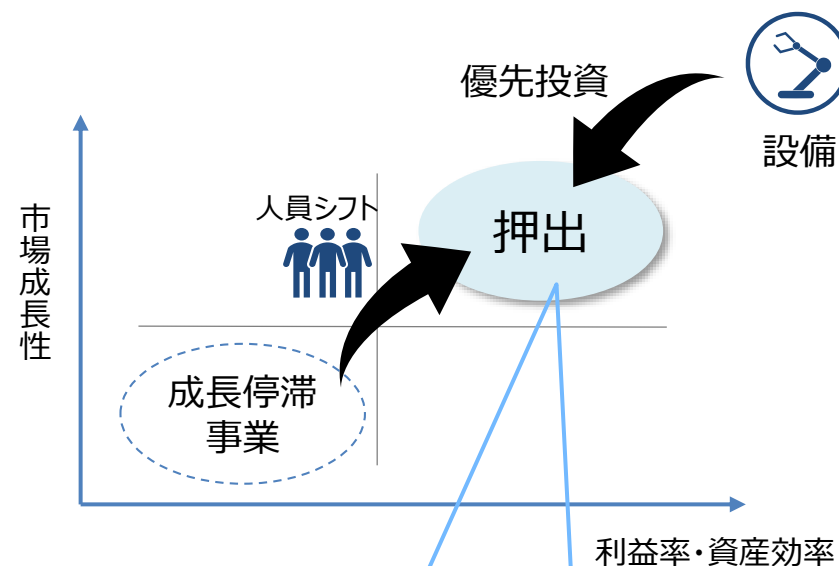
- 大規模な構造改革は2023年度で一旦完了
- 次期中計では製品事業ごとに**収益上のミッションを明確**にし、**ポートフォリオを組み替える**

\*当社グループ過去最高収益  
2006年度  
売上：1643 億円  
当利：205 億円

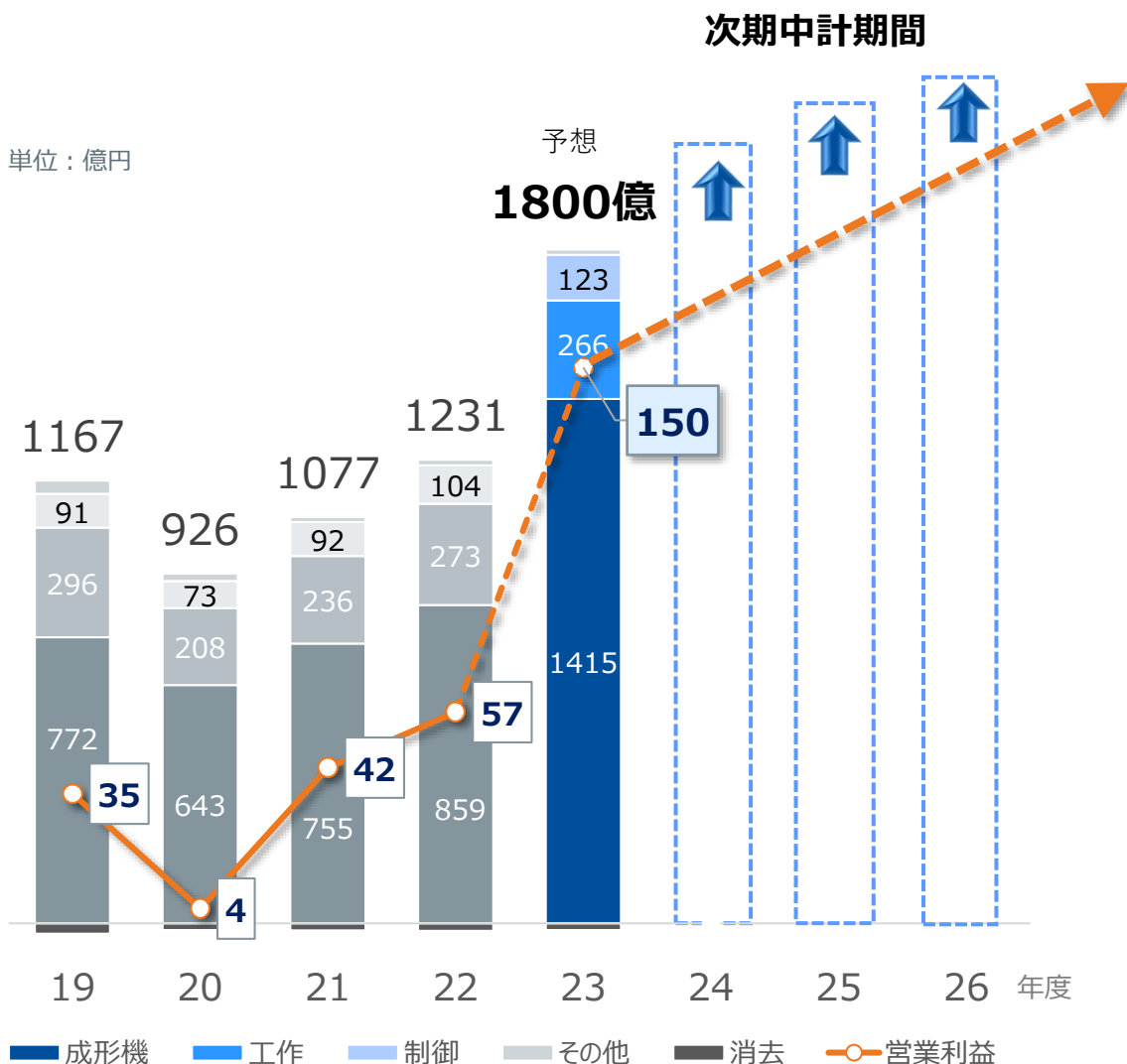
# 過去最高収益を目指し、ポートフォリオ組替え

## 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  
他事業を上乗せした形で  
**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)3509-0336 URL : <https://www.shibaura-machine.co.jp>