

統合報告書 2024

2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日)

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
電話：03-3509-0200
<https://www.shibaura-machine.co.jp>



Printed in Japan
SM24029-2000-ED

まだこの世界にないモノを、 つくるマシーンを、つくる。

「今はまだ世の中にないモノをつくる」

国産化と世界一に向けた創業者 藤島亀太郎の熱い情熱は、
社会基盤を支えるために難題に進んで挑み続けるDNAとして、
今も芝浦機械の底流に脈々と流れ続けています。



CONTENTS

SHIBAURA MACHINE STORY

- 02 私たちの原点
- 04 芝浦機械の歩み
- 06 At a glance
- 08 「つくる」を支える芝浦機械の製品
- 10 80余年をかけて磨き上げてきた強み
- 12 8つの技術プラットフォーム
- 14 価値創造プロセス
- 16 価値創造プロセスの具体的な取り組み
- 20 目指す姿

MANAGEMENT MESSAGE

- 22 社長メッセージ

経営戦略

- 26 「長期ビジョン2030」
- 30 「経営改革プラン」の振り返り
- 31 新中期経営計画「中計2026」
- 38 CFOメッセージ
- 42 カンパニー別事業戦略

芝浦機械のサステナビリティ経営

- 52 芝浦機械のサステナビリティ経営
- 54 人材戦略
- 58 知的財産
- 59 サプライチェーンマネジメント
- 60 環境
- 68 社長×社外取締役鼎談
- 72 芝浦機械のコーポレート・ガバナンス
- 80 役員一覧

会社情報

- 82 財務・非財務ハイライト
- 84 10年データ(連結)
- 86 会社概要

編集方針

当社の長期持続的な企業価値向上への取り組みを幅広いステークホルダーの皆様にご理解いただくため、「統合報告書2024」を発行しています。IFRS財団の統合報告フレームワーク及び、経済産業省の価値協創ガイダンス等を参照し、経営戦略や環境・社会・ガバナンス(ESG)等、企業価値創造の面で特に重要な情報を中心に編集しています。

将来予想に関する注意

本統合レポートは、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではなく、また何らかの保証・約束をするものではありません。

本レポートに記載されている意見や見通しは、作成時点における当社の見解であり、その情報の正確性及び完全性を保証または約束するものではなく、また今後、予告なしに変更されることがあります。

私たちの原点

創業者である藤島亀太郎は、後に芝浦機械の企業文化と一筋につながる挑戦に乗り出しました。

創業に先立つ1913年、国産第1号タービン船が南米沖で立ち往生するという事故が発生しました。蒸気タービンの高速回転をスクリューの回転速度まで落とす際に、減速歯車の精度が悪く、一つの歯に荷重が集中して歯が折れたことが原因でした。歯車の品質が原因だと知った藤島は、「日本造船業界発展のためにも世界一の減速歯車加工用の工作機械をつくってやろう」と決心しました。海に囲まれた日本にとって、海運事業の発展は必要不可欠であるため、国産の工作機械で造船世界一に貢献しようと考えたのです。

1938年、芝浦機械は欧米からの輸入に頼っていた工作機械の国産化を使命に創業しました。1951年、社長となった藤島の「世界最高精度の歯車をつくれ」という号令のもと全社一丸となった挑戦を開始し、

1953年、船用減速歯車用ホブ盤の親歯車の歯切りを主目的とする「親歯車ホブ盤HRS-500」が完成しました。その後も飽くことなく高精度化を追求し、7代目のマスターウォームホイールでは、最大累積ピッチ誤差1000分の4mmという世界一の高精度に到達。現在もこの精度を超えるものは世に生まれていません。このホブ盤によって加工された高精度のウォームホイールを装備した大型ホブ盤が、多くの船用タービンの大型減速歯車の歯切りに使用されました。2009年には、日本機械学会機械遺産に認定されるに至りました。飽くなき探求と努力によって「実現不可能」を可能にするパイオニア精神は、その後も社員一人一人が継承していき、「芝浦機械にしかできないこと」で様々な課題の解決に貢献する原動力となっていました。

Since 1938

私たちの原点

創業者

藤島 亀太郎

芝浦機械創業者。1886年生まれ。株式会社芝浦製作所に入社後、芝浦機械の前身である芝浦工作機械株式会社の創設に参画し、当社社長に就任。親歯車ホブ盤をはじめ、新鋭工作機械の数々を世に送り、芝浦機械の基礎を確立した。

1953年に完成した
「親歯車ホブ盤HRS-500」



創業の精神とつながる経営理念

企業理念

わたしたちは、世界中でお客様の価値最大化に貢献していきます。

経営基本方針

時代への適応と革新

わたしたちは、最新テクノロジーを取り入れ、変化を恐れず時代に適応し革新する企業であり続けます。

期待を越える顧客満足

わたしたちは、期待に応えるだけでなく、期待を越えるお客様の満足を実現します。

基盤づくりで社会貢献

わたしたちは、産業基盤に関わり、あらゆる場所で社会に役立っていることを誇りとします。

人材を育成し次世代へ

わたしたちは、技術と技能を継承し、仕事に対する誇りと責任を持つ人材をこれからも育てていきます。

感謝・感激・感動

わたしたちは、お客様・お取引先様・家族に感謝を忘れず、感激・感動の共有を目指します。

At a glance

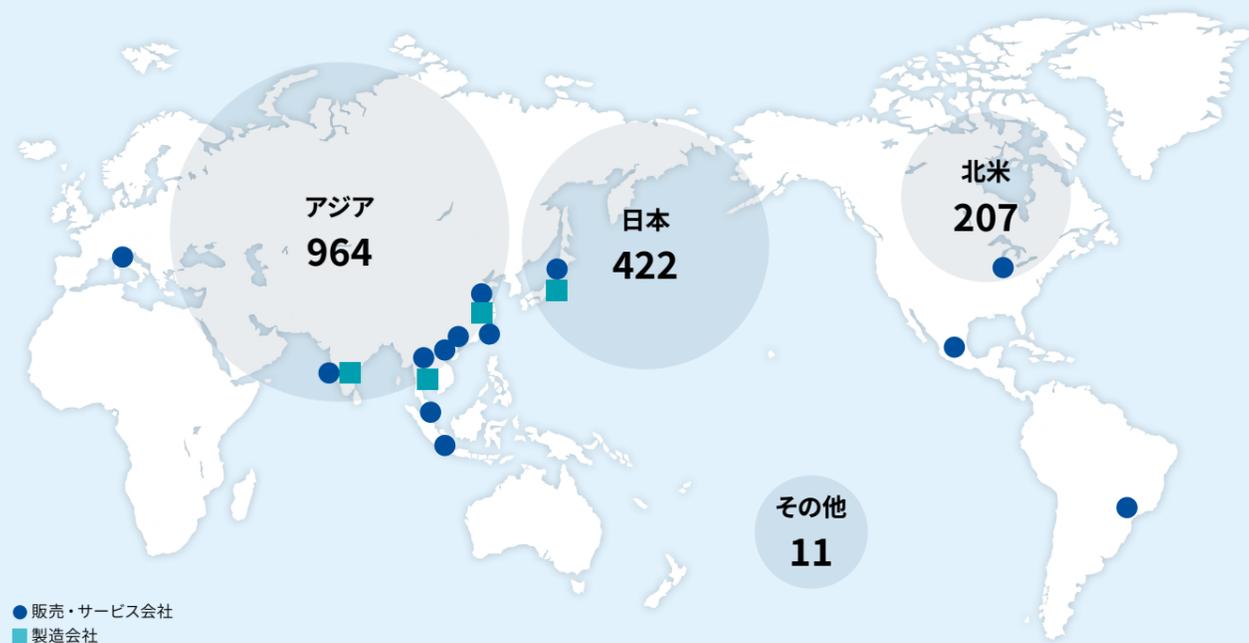
会社概況 2024年3月31日現在(連結)



グローバル事業基盤

国内約30拠点・海外約40拠点の営業、サービス、生産拠点のネットワークでグローバルに展開し、あらゆる場所、あらゆる場面で基幹産業の発展に貢献しています。

地域別売上高(億円)



製造拠点



沼津工場 相模工場 御殿場工場 中国工場 タイ工場 インド工場

主要事業紹介

成形機セグメント

プラスチック素材を成形加工する射出成形機・押出成形機、アルミニウムやマグネシウムなどを鋳造加工するダイカストマシンに関わる製造、販売、サービスを行っています。自動車関連を中心に、通信、光学、医療、食品関連など幅広い業種で当社製品が使用されています。

主要製品

- ・射出成形機
- ・ダイカストマシン
- ・二軸混練押出機
- ・シート・フィルム製造装置



売上高(売上高構成比)

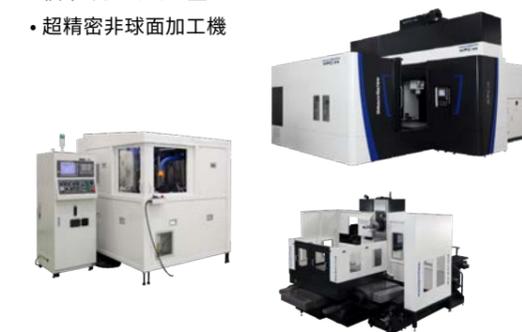
1,235億円(77%)

工作機械セグメント

エネルギー、社会インフラや、自動車、鉄道、船、航空機等の輸送機器、建設機械、産業機械向けの大物部品・金型・各種部品加工を行う工作機械、スマートフォン・車載カメラ・露光装置等のレンズ用超精密金型加工を行う超精密加工機やガラス成形機といった超大型から超精密まで幅広い分野で、高精度工作機械の製造、販売、サービス、レトロフィットを提供しています。

主要製品

- ・門形マシニングセンタ
- ・横中ぐりフライス盤
- ・超精密非球面加工機



売上高(売上高構成比)

259億円(16%)

制御機械セグメント

スマートフォンや電子デバイス、EV電池、自動車部品製造現場での搬送や組立、検査の用途に、スカラロボットをはじめ、直交・塗装・垂直多関節・双腕協働ロボットなどの多様な産業用ロボット、自社製品向けも含めた電子制御装置の製造、販売、サービス、お客様の生産ラインの自動化・省人化に貢献するシステムエンジニアリングを提供しています。

主要製品

- ・産業用ロボット
- ・サーボシステム・リニアモータ
- ・FAコントローラ
- ・システムエンジニアリング



売上高(売上高構成比)

99億円(6%)

※ セグメント別売上高は、セグメント間取引について相殺消去しております。

「つくる」を支える芝浦機械の製品

「つくる」を支える芝浦機械の製品

芝浦機械は、8つの技術プラットフォームを駆使し、お客様の高い要求水準に応えながら、幅広い産業に「芝浦機械ならではの」価値を提供しています。

詳しくはホームページをご覧ください。

身近な芝浦機械

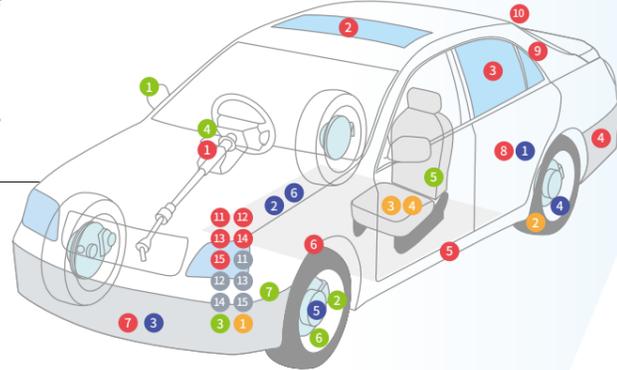
<https://www.shibaura-machine.co.jp/jp/technology/familiar/>

製品情報

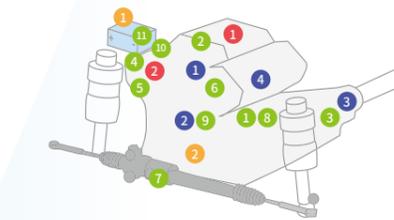
<https://www.shibaura-machine.co.jp/jp/product/>

※ 数字の色分けは、下記の当社製品を使用してつくられたことを表しています。

自動車



エンジン

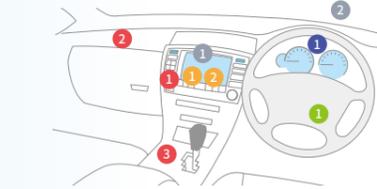


- | | |
|----------------|--------------------|
| 1 エンジンヘッドカバー | 9 オイルパン |
| 2 インテークマニフォールド | 10 エンジンブロック |
| 3 オイルセパレータ | 11 バッテリーケース |
| 4 シリンダヘッドカバー | 12 バッテリー用セパレータフィルム |
| 5 バルブボディ | 13 EV用燃料電池部材 |
| 6 ウォータポンプブラケット | 14 ターボインペラ |
| 7 オイルポンプブラケット | 15 クランクシャフト |
| 8 フロントケース | 16 クラッチハウジング |
| 9 ラックハウジング | 17 エンジンブロック金型 |
| 10 ミッションケース | |

車体

- | | | |
|-------------|----------------|-----------------|
| 1 カウルルーバー | 11 ランプカバー | 1 ランプカバーなど耐熱樹脂 |
| 2 サンプルフ | 12 LED拡散レンズ | 2 タイヤ |
| 3 ドアガラス | 13 ヘッドライトレンズ | 3 内装材用エラストマーシート |
| 4 リアフェンダー | 14 ヘッドライトリフレクタ | 4 発泡シート |
| 5 ロッカーモールド | 15 クリアランスランプ | 1 ドアトリム用金型 |
| 6 オーバーフェンダー | 16 サイドミラーハウジング | 2 フレーム用金型 |
| 7 パンパー | 17 プレーキキャリパ | 3 パンパー用金型 |
| 8 ドアトリム | 18 ヘッドライトケース | 4 ホイール |
| 9 ピラー | 19 ステアリングボディ | 5 等速ジョイント |
| 10 リアガーニッシュ | 20 シートフレーム | 6 鋼板 |
| | 1 ホイール | |
| | 2 サブフレーム | |

車内



- | | | |
|-------------|---------------|----------------|
| 1 スイッチ | 1 液晶ディスプレイ用部材 | 1 カーナビ |
| 2 ダッシュボード | 2 プリント基板材 | 2 ヘッドアップディスプレイ |
| 3 コンソールボックス | 1 インパネ用金型 | |
| 1 ステアリング | | |

当社製品

射出成形機



加熱溶融させたプラスチック素材を金型と呼ばれる金属製の型に射出注入し、冷やし固めて素材を成形する機械装置。

ダイカストマシン



溶融させた金属(アルミニウム・マグネシウム)に高い圧力に加え、金型に注入することで製品を鋳造する機械装置。

押出成形機



加熱溶融させたプラスチック素材を押出口から押し出し、空気や水の中で冷却して成形する。押出口の形状に従い、シート状やホース状に成形する機械装置。

工作機械



主として金属の工作物を切削・研削などによって求められる形状につくり上げる機械装置。また、機械を製造するために欠かせない機械であることからマザーマシンとも呼ばれる。

超精密加工機



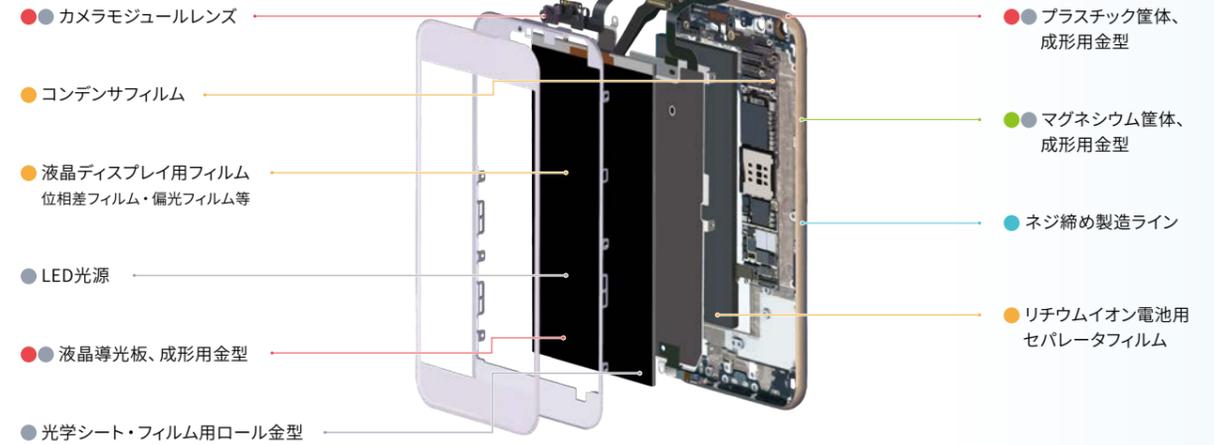
工作機械の一種であり、当社の超精密加工機は光学系や医療系などナノメートルレベルの超高精度加工が必要な部品の切削・研削などの加工に適した機械装置。

産業用ロボット、電子制御装置



産業用ロボット：水平多関節(スカラロボット)、直交、塗装、垂直多関節、双腕協働ロボットなど産業用で使用される。
電子制御装置：多種多様な装置に採用されるサーボシステム、FAコントローラ、リニアモータなど。

スマートフォン



エネルギー関連

- リチウムイオン電池用セパレータフィルム
- 太陽電池バックシート・封止材



- 熱交換機・ボイラーの管板穴加工
- 風力発電風車の巡回輪穴加工



食品関連

- 植物由来樹脂製耐熱食器



幼児向け食器

- 弁当蓋・米飯用パック・ゼリー用パック



食品の長期保存などを可能とする高機能容器

航空機・高速鉄道関連

- 航空機機体部品・ランディングギア
- 高速鉄道ボディ・台車枠



建設機械関連

- 建設機械部品



医療関連

- ダイアラライザー



- 医療機器システム (MRI、CT)



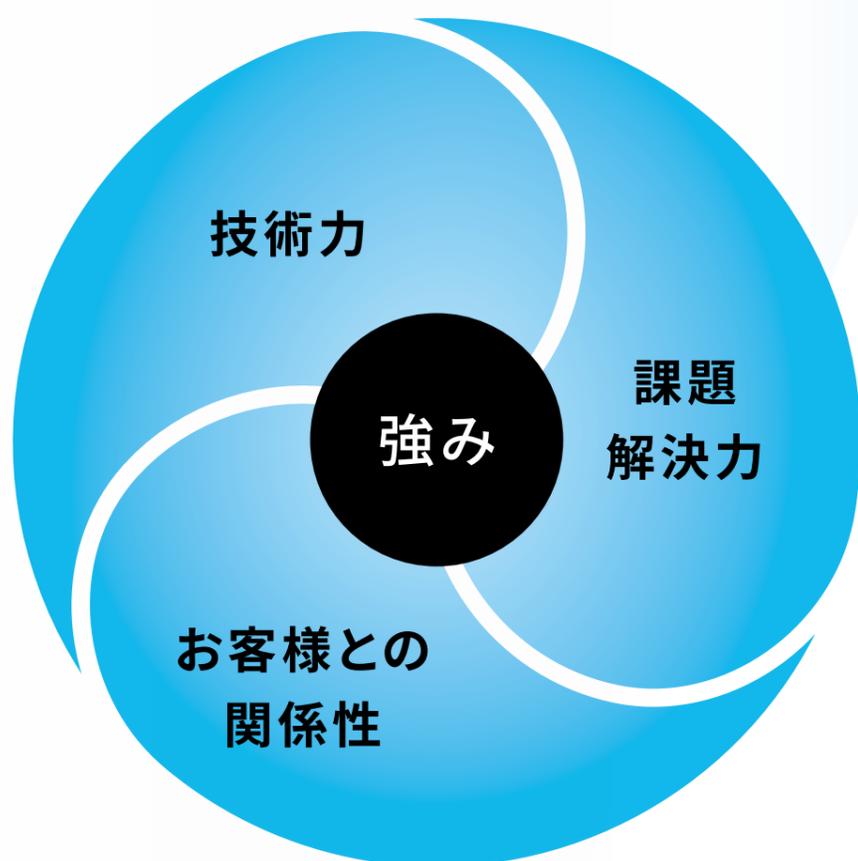
80余年をかけて磨き上げてきた強み

創業の理念からつながる 一貫した企業姿勢を通じ、 独自の強みを蓄積してきました。

磨き上げてきたそれぞれの強みを掛け合わせ、相互に作用させることにより

「芝浦機械にしかできないこと」を実現してきました。

その強みの研鑽を続けるとともに、潜在力を解き放っていきます。



技術力

芝浦機械は、技術力とその基盤となる技術者を何よりも大切にしてきました。加えて、「ないモノはつくる」という考えのもと、お客様に合わせて多種多様な製品を生み出してきたことにより、様々な分野の技術力を蓄えてきました。こうした過程で磨き上げてきた「8つの技術プラットフォーム」[P.12-13](#)を基盤に、幅広い産業領域で先進の機械を開発・製造しています。「モノ+コト」へとビジネスモデルを進化させていく上で、こうした技術力は大きな強みとなっています。



課題解決力

お客様との強固な関係性と蓄積してきた技術力を活かし、「芝浦機械にしかできないこと」で様々な課題を解決してきました。今後、企業が社会的課題の解決に向けてビジネスモデルの変革を進めていく中で、技術的なニーズも高まっていくと予想されます。世の中の潮流をより早く汲み取り、新たな課題を感知し、対応策を見つけ出し、各事業のこれまでの知見と技術力を活かすことにより、課題解決を実現していきます。当社は課題解決力を駆使し、お客様と共に社会の課題解決に貢献し、新しい社会をつくる存在であり続けます。



お客様との関係性

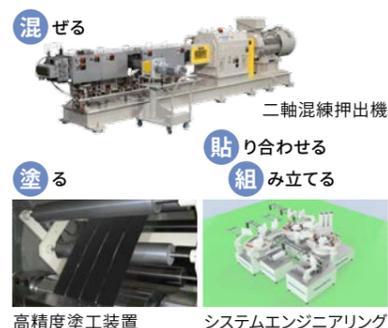
当社がつくり出す機械は、最終消費者が直接手にする機会こそ少ないものの、私たちの機械を用いたお客様が抱える課題が解決されることで、社会的課題解決へつながっていると考えています。主に大型で比較的ライフサイクルが長い機械を提供する中で、お客様に寄り添い、カスタマイズ力を発揮した私たちの機械によって、お客様が抱える課題の解決が実現され、信頼関係を築き上げてきました。機械をつくり出す際も、その先も、お客様と寄り添って築き上げた長期的な信頼関係は、芝浦機械がビジネスモデルの変革を進める中においても、かけがえのない強みとなっています。



8つの技術プラットフォーム

様々な先進の産業機械を開発・製造する

8つの技術プラットフォームの活用例



該当する8つの技術プラットフォーム

1 2 3 4 5 6 7 8

次世代電池に必要な不可欠である、
混ぜる・塗る・貼り合わせる・組み立てる技術の結集

BEV (Battery Electric Vehicle) やスマートフォンに使われる二次電池は、性能と安全性向上のため現在主流の液系リチウムイオン電池から、半固体電池や全固体電池、燃料電池へ進化しようとしています。これら次世代電池における共通の技術キーワードは、電極材の混練と塗工の技術、各機能膜の積層技術となります。芝浦機械はこれまでに培った高度な押出成形技術と制御技術を組み合わせ、より高性能な次世代電池を高い生産性で生み出すことに貢献します。

自動車のNEV化に貢献する成形機設計技術

自動車のNEV (New Energy Vehicle) 化の流れに伴い、車体軽量化、生産性向上、意匠性向上ニーズの高まりによる部品の樹脂化、アルミ化、一体化の流れから、射出成形機やダイカストマシンの超大型機へのニーズが高まっています。

芝浦機械ではこれら大物部品の成形に対応する超大型成形機的设计・制御技術を保有しており、全電動駆動による高精度、高生産性、省エネを可能としています。また、設備のダウンサイジングを目指し、より低い圧力で鋳造を可能とするダイカスト技術(低圧鋳造技術)も蓄積しています。



該当する8つの技術プラットフォーム

1 2 3 4 5 6 7 8

高付加価値部品の技能レス加工技術

近年、部品加工分野では、最終製品の高品質化・高性能化が進み、使用される部品の高精度かつ高効率な生産が望まれています。その一方で、実際の生産現場では作業員による熟練度のバラつき、高齢化による人手不足、ノウハウの伝承が十分にできていないといった課題を抱えています。

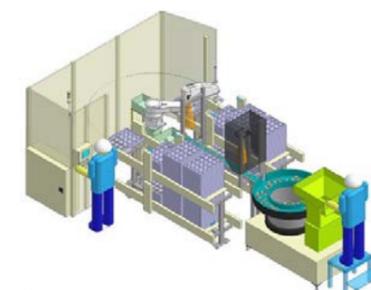
芝浦機械では、レンズ金型加工分野で培った超精密加工の技術を活かし、複数軸を高精度に同期制御することで多種多様な部品を安定的に加工する精密5軸加工機を開発しました。また、これと同時に「自動芯出し機能」「砥石アタリ検知」といった豊富な作業員支援用アプリケーションを開発し、経験の浅い作業員でも熟練作業員と同じ高いレベルで付加価値の高い部品加工ができるよう支援します。



該当する8つの技術プラットフォーム

1 2 3 4 5 6 7 8

8つの技術プラットフォーム



該当する8つの技術プラットフォーム

1 2 3 4 5 6 7 8

ロボットを適用したシステムエンジニアリング

芝浦機械はお客様が抱える工場の課題を、共に考え、共に解決します。「経験豊富な技術力」「幅広いネットワーク」「安心できる総合力」でお客様にご満足いただけるベストソリューションを提供、小規模システムから大規模な生産一貫ラインまでフレキシブルに対応します。

スカラロボット・多関節ロボット・単軸ロボット、そして新しい商品である双腕協働ロボットを開発しており、これら産業用ロボットやサーボシステムなどのコンポーネントと制御技術を活かし、生産ラインの自動化設計や省人化・高速化など、お客様が抱える様々な課題解決に最適な自動化システムを提案しています。

大型かつ高精度な機械をつくる製造技術

航空機や船舶、鉄道車両や自動車、発電機など世界の基幹産業に、数mから数十mの部品が使われています。これらの部品をつくるためには、その大きさと同じまたはそれ以上の大きな機械が必要とされます。芝浦機械には超大型かつ高精度な工作機械を設計する知見と、これを現実のものとする大型部品の製造技術や高精度な機械の組立技術、これらを支える測定技術など、多くの匠の技が蓄積されています。

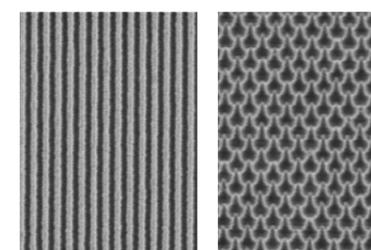


該当する8つの技術プラットフォーム

1 2 3 4 5 6 7 8

フィルム搬送と液体を制御した高精度な
パターン付きフィルム

テレビやスマートフォンなど様々なものが薄く軽くなってきました。これは、厚いプラスチック板やガラス板でつくられていた部品を、同じ機能を備えた薄いフィルムでつくる技術が可能にしています。薄く軽いフィルムに機能を持たせることで、液晶基板や太陽光発電パネル、二次電池をより高機能化・高性能化することが期待されています。芝浦機械が誇る高精度加工技術・制御技術により高精度なフィルム搬送とフィルムに塗る液体の制御、さらにはナノメートルクラスの微細な機能性パターンを付与する転写技術が、新しい機能を生み出しています。



該当する8つの技術プラットフォーム

1 2 3 4 5 6 7 8

価値創造プロセス

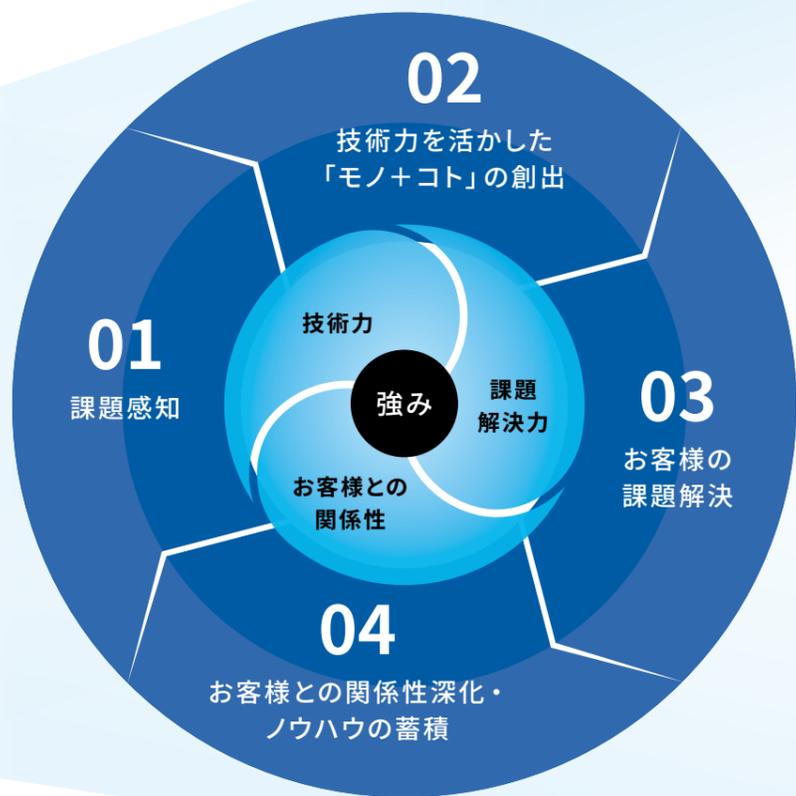
基幹産業に貢献し続けるために

芝浦機械は経営理念を指針に、世界中のお客様に寄り添いながら、お客様が抱える課題を技術力を活かした「モノ+コト」の創出によって解決し、その先にあるグローバル社会が抱える課題の解決をお客様と共に実現していきます。付加価値の高いソリューションの提供によってお客様との関係性を深めることで、サイクルを力強く回し続け、持続的な企業価値向上を実現していきます。

INPUT



基幹産業の発展に貢献する
SHIBAURA MACHINE VALUE-UP CYCLE



01 課題感知

お客様に先回りして潜在的課題を感知し、課題解決策をデザイン

02 技術力を活かした「モノ+コト」の創出

自己変革、内外リソースの活用により、製品に「+α」の価値を付加

03 お客様の課題解決

課題解決にあたっては、お客様の期待に応えるだけでなく期待を越える価値を提供

04 お客様との関係性深化・ノウハウの蓄積

お客様満足度の向上を通じて、お客様との関係性を深化し、新たな価値創造につながるノウハウを蓄積

OUTPUT

当社製品

射出成形機、ダイカストマシン、押出成形機、工作機械、超精密加工機、産業用ロボット、電子制御装置

OUTCOME

基幹産業が抱える課題の解決

貢献産業例

自動車、二次電池、医療、再生可能エネルギー、スマートフォン、食品包装材、高速鉄道、航空機

- 1 温室効果ガス削減ができる製品、技術、材料の実現
- 2 省資源・省エネ技術の実現
- 3 創エネの効率向上と普及
- 4 蓄エネデバイスの性能向上と普及

- 1 ひとと共生、共存できるロボットの実現
- 2 無人化された生産ラインの実現
- 3 浄水技術の高度化と普及
- 4 滅菌技術の高度化と普及

- 1 新しい機能を得られる新材料の実現
- 2 次世代通信 (5G・6G) の普及
- 3 軽量化技術の高度化と進化
- 4 知能化デバイスの高度化と普及

OUTCOME

社会的課題の解決

SDGsへの貢献



気候変動と資源不足

急速な都市化の進行と人口構造の変化

テクノロジーの進歩

価値創造プロセスの具体的な取り組み

芝浦機械の価値創造の実践の歴史と現在の取り組みから、未来に向けた取り組みまでをご紹介します。

価値創造プロセスの具体的な取り組み 1

基幹産業の発展を支え、その先にある社会に貢献していくことを自身の使命と捉え、芝浦機械は時代ごとに移り変わるニーズに対応する様々な製品を開発・製造してきました。

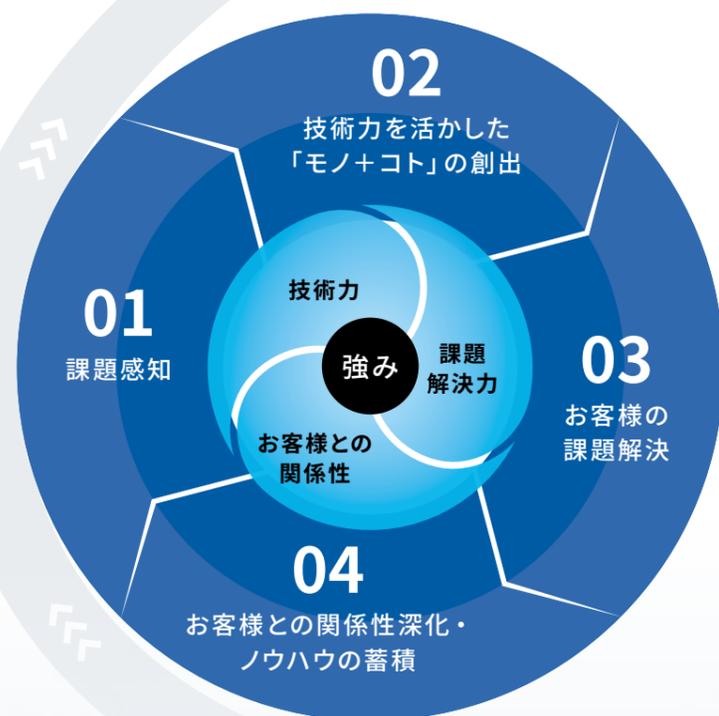
当社は、お客様に先回りして課題を感知し、技術力を活かした「モノ+コト」の創出によってお客様の課題解決を実現していきます。これによる確かな信頼を更なる課題感知を起点とするサイクルにつなげ、社会課題の解決に貢献しています。

脱炭素化の動きを背景とするEVの需要拡大に伴い、販売が拡大している当社成形機カンパニーの押出成形機の主要製品である「リチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置」に焦点を当て、価値創造プロセスの具体的な取り組みをご紹介します。

04 お客様との関係性深化・ノウハウの蓄積

当社は、押出成形機事業分野において、1952年にナイロン電線被覆用としてプラスチック押出機の初号機を完成させました。その後、時代と外部環境の変化に合わせ、変わりゆくお客様の要望に対応した装置を開発・提供してきました。以下のグラフが示すように、様々な業界との長い取引の中で、お客様との関係性を深化させ、新たな価値創造につながるノウハウを蓄積してきました。

お客様との取引期間の長さ (押出成形機事業分野)



01 課題感知

当社は、光学用途などの高精度フィルムの成形で蓄積した技術を基に、お客様の課題を感知し、お客様のニーズに応え30年前からリチウムイオン電池の主要部材の一つであるセパレータフィルムの製造装置の開発を進めてきました。このリチウムイオン電池市場が拡大していくとともにターンキービジネスの需要が高まることを見込み、フルラインに関する技術を蓄積してきました。実際にこのビジネスが新規参入を含むフィルムメーカーのニーズと合致し、販売拡大につながっています。

02 技術力を活かした「モノ+コト」の創出

「セパレータフィルム」は、電池性能そのものに大きく影響を与えるため、セパレータフィルム自体に均一・均質等の高い性能が求められ、セパレータフィルムの製造のための製造装置にも高い技術が必要になります。リチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置は押出機から巻取機まで様々な機能を有した装置の集合体であるため、セパレータフィルム製造装置の各工程で使用される装置それぞれにおいても高度な技術力が必要とされています。

特に以下の強みを活かしながら独自の価値を提供しています。

強み ①	フルラインでの供給を実現	セパレータフィルム製造装置は高度な技術力を要し、各装置間の仕様や機能が重要で、一番重要な抽出・乾燥工程を含めた全装置を独自で設計・製造し、各装置相互間の仕様、機能の最適化を図り、早期立ち上げに貢献しています。主要な装置メーカーの中ではセパレータフィルム製造装置をフルラインで提供できる唯一のメーカーです。
強み ②	高品質なフィルム延伸を実現する「シュリンクテンター (縦緩和横延伸機)」	「横延伸機」を、フィルムを横延伸する際に縦方向にも緩和できる「シュリンクテンター」に置き換えることにより、ポーピング現象*の抑制や縦横熱収縮を抑えられ、多様なバッテリー構造に適用できる高品質なフィルムを生産することが可能です。

* フィルムを横方向に延伸する場合、縦方向に弓なりになる現象

03 お客様の課題解決

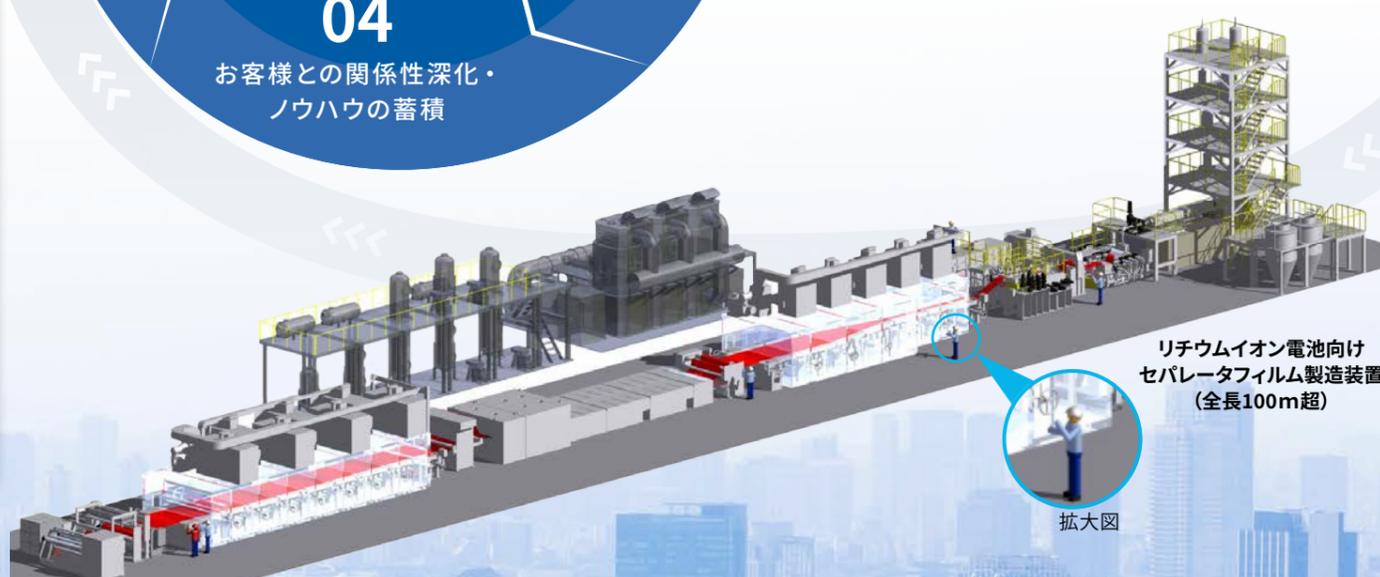
当社のあらゆる技術力を掛け合わせることで、お客様の課題、そして社会課題の解決を実現しています。

お客様の課題解決

EVの普及には、航続距離の向上や安全性の確保を実現する高品位なリチウムイオン電池が求められ、電池部材であるセパレータフィルムは極めて薄く、かつ大量に生産する必要があります。当社はあらゆる分野で研鑽してきた技術を駆使し、早期立ち上げ可能なフルラインの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提供することにより、お客様の課題解決に貢献しました。

社会課題の解決

リチウムイオン電池の量産化により、EV、スマートフォン・ノートパソコンなどの電子機器、充電式家電製品の普及や、再生可能エネルギーの蓄電による電力の安定供給に貢献しています。人々の暮らしを豊かにするとともに、CO₂排出量の削減という社会課題の解決に貢献しています。



リチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置 (全長100m超)

拡大図

価値創造プロセスの具体的な取り組み 2

価値創造プロセスの具体的な取り組みについて、その他の事例を紹介します。

成形技術・リサイクルが実現する脱炭素社会

当社は、脱炭素社会の実現が注目される以前から、省資源や省エネルギーを目的に、お客様や国内外の研究機関と連携した研究に取り組んできました。

その結果、射出成形機の発泡成形技術により、プラスチックの成形品の内部に微細な気泡をつくることでドアトリムなどの自動車部品の軽量化・高強度化と資源使用量の削減を実現し、ダイカストマシンの超高速射出成形技術により、サブフレームなどの自動車部品の薄く・強くすることで軽量化と資源使用量の削減を実現しています。また、リサイクル技術を開発することで自動車の製造、使用、廃棄のサイクルにおけるCO₂排出量の削減に貢献しています。

- 課題感知**
より軽くて強い自動車部品

- 技術力を活かした「モノ+コト」の創出**
自動車内外装部品の軽量化・高強度化と資源使用量の削減


射出成形機 (発泡成形技術)
ダイカストマシン (超高速射出)
- お客様の課題解決**
CO₂排出量の削減


超精密加工技術がつくる安全な社会

当社は工作機械の精度向上による差別化、付加価値の向上を目的に、1977年から超精密加工の研究・開発に取り組んできました。自動車の先進安全装置や自動運転に使用されるカメラは50年以上前には想像もできなかった製品ですが、お客様の課題を感知し、開発を進める中、未来を見据えるお客様の想いを取り入れるべく国内外の研究機関と連携した研究を進めた結果、超精密加工法による高精度・高効率な光学部品の生産を実現しました。

そして、自動車の高度な先進安全装置の普及により「人の命を守る」こと、自動車の自動運転により「暮らしやすい社会をつくる」ことに貢献しています。

- 課題感知**
より精度の高い光学部品

- 技術力を活かした「モノ+コト」の創出**
高精度・高効率な光学部品加工


超精密加工機
- お客様の課題解決**
人の命を守る暮らしやすい社会をつくる


未来に向けた取り組み

R&Dセンターでは、更なる企業価値向上と社会課題の解決に向けた研究開発を推進します。

常務執行役員
R&Dセンター長

小久保 光典



R&Dセンターの取り組み方針

世界が持続可能な社会の実現に向かい、人口構造の変化、気候変動、資源不足などの社会課題の解決によるサーキュラーエコノミー（循環経済）への移行を進める中、産業における責任は極めて大きなものとなっています。そして、その産業を支える機械、装置メーカーの中でも、特に幅広い分野で重要な役割を果たしている芝浦機械への期待値は高く、この世界中の期待に応える先進テクノロジーを開発することが、R&Dセンターの責務であると考えています。

R&Dセンターの具体的施策

社会課題を解決することを前提に、新中期経営計画「中計2026」で新たに示したドメイン「エネルギー、自動車、社会様式」と「環境（脱炭素社会）、インド（成長市場）、自動化（労働力不足）」を鑑みて、そのニーズに応じた研究開発を推進しています。

エネルギーにおいては、電力需要の増加に伴う発電所の増設や、環境負荷の小さい発電方法への移行に応じた工作機械の開発を進めています。

自動車においては、2024年に入りEVシフトが踊り場ともみられていますが、中長期的には必ずEVシフトが進行すると考えています。EVシフトの中で、軽量化・樹脂部品の一体化・大型化に応じた射出成形機の開発、金属部品の一体化・大型化に応じたダイカストマシンの低圧鋳造技術・ギガキャストの開発を進めていきます。

また、エネルギーと自動車に共通するものとして、電力需給の安定化とEV搭載で増大する二次電池の需要に応じたリチウムイオン二次電池の高性能化・生産性向上に向けた押出成形機の開発を進める他、全固体電池に代表される次世代二次電池の量産化に向けた研究開発を進めていきます。

これらの研究・開発には、環境（脱炭素社会）だけでなく、人口構造の変化、資源不足にも貢献するなど、多くの研究・開発が含まれています。芝浦機械は、開発力の源泉である技術プラットフォームと先端研究・技術を掛け合わせることで次世代の技術を創出します。また、目まぐるしく変化する社会へ柔軟に対応する開発力が必要であり、価値創造プロセスを効率良く回さなければなりません。そのためには、芝浦機械全社で1. 課題感知、2. 技術力を活かした「モノ+コト」の創出、3. お客様の課題解決、4. お客様との関係性深化・ノウハウの蓄積、これら全ての能力を進化し続けなければなりません。R&Dセンターに必要なリソースを最適化しながら、様々な社会課題を解決していきます。

更なる企業価値向上に向けて

芝浦機械の戦略、R&Dセンターの戦略と連動した人材開発を進めていきます。課題や先進技術を感じし未来洞察につなげるリサーチスキルの強化、課題を解決するデータサイエンスやデータエンジニアリング、解析、AIなどの技術力の強化、価値創出のためのビジネス力の強化により、創造性を高めていきます。また、開発力と課題解決力の向上を加速するために、技術導入や産学官連携を積極的に進めていきます。

目指す姿

当社は、2020年3月5日に「長期ビジョン2030」を公表しました。

本長期ビジョンは、当社の持続的成長を確かなものとするべく策定したものです。

2023年度を最終年度とする前中期経営計画「経営改革プラン」では利益を安定的に創出し、

研究開発や人に投資する好循環を生み出すための構造改革を行いました。

この構造改革を基に高収益企業へのステップアップを目指し、

2024年5月13日に新中期経営計画「中計2026」を公表しました。

長期ビジョンのありたい姿に向けて各戦略を推進していきます。

「長期ビジョン2030」

グローバル製造業が直面する
メガトレンドに卓越した技術革新で応え、
社会的課題の解決と
企業価値向上を両立する

📖 P.26へ

2024年度～
2026年度

新中期経営計画 「中計2026」

攻めと守りのメリハリの
効いた戦略推進による
高収益企業への
ステップアップ

📖 P.31へ

2020年2月～
2023年度

前中期経営計画 「経営改革プラン」

高収益企業への変革に向けて
組織再編を中核とした経営改革等を
推進し、構造改革を実行

📖 P.30へ

未来

2020

2021

2022

2023

2024

2025

2026

2027

2028

2029

2030

「長期ビジョン2030」の4つの方向性

▶ 事業ポートフォリオ戦略(注力領域、縮小・撤退領域の明確化)

▶ 新規「モノ+コト」ビジネスによる収益性向上、収益機会拡大

▶ 海外売上拡大

▶ 技術プラットフォームを支える人材戦略

社長メッセージ

Message
from the
CEO

代表取締役社長
社長執行役員
最高経営責任者
最高執行責任者

坂元 繁友



長期ビジョン実現に向けて、 更なる高収益企業への成長を加速させます。

歴史に培われてきた当社の強み

当社は、消費者が直接使用する商品をつくっているのではなく、その商品を生産する装置をつくっている会社です。お客様が競合他社よりも付加価値の高いものをつくれる装置を提供するためには、お客様とのすり合わせが非常に重要になります。当社は、創業からこれまで、お客様に寄り添い、お客様が抱える様々な要望を具現化することを営みとしてきました。

「ないモノはつくる」という考えのもと、お客様に合わせて多種多様な製品を生み出してきたことで蓄えてきた技術力、その

技術力を組み合わせることで様々な課題を解決してきた課題解決力、そしてライフサイクルが長い機械を提供する中で、お客様に寄り添うことで得たお客様との関係性は、歴史の中で培ってきた当社の強みです。そしてそのお客様の多くは、日本経済、世界経済をけん引してきた会社であり、そういったお客様に対して「芝浦機械にしかできないこと」を提供し続けてきました。

「経営改革プラン」の振り返り

当社は、東芝グループからの離脱を転換点とし、広く一般株主の要求に応えていくことを念頭に、2020年に前中期経営計画「経営改革プラン」をスタートさせました。「経営改革プラン」では、全体最適を図る「カンパニー制」の導入や、生産効率向上・QCD(Quality, Cost, Delivery)強化を共通機能として担う「R&Dセンター」「生産センター」の創設、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、そして成長分野に対応した投資と資本効率(ROE)の向上を目指した財務戦略の実行など、策定当初に掲げた主要な戦略・施策をおおむね計画どおり進めることができました。

「経営改革プラン」の間中はコロナ禍での経済活動の停滞や部材需給逼迫、部材・エネルギー価格の高騰があったものの、EV関連の設備投資需要拡大の中で、リチウムイオン電池向けセパレータフィルム用の押出成形機(BSF)が大きく貢献し、「経営改革プラン」最終年度(2023年度)の売上高、営業利益、営業利益率の目標値を超過達成しました。

BSFについては、当社の力を発揮できる分野での特需と言って良いと思いますが、特需を取り込める能力があるか否かも

非常に重要です。例えば、射出成形機の専門メーカーがBSFをつくることはできませんし、工作機械専門メーカーがつくることもできません。専門メーカーとして特化すると効率は良くなりますが、外部環境の変化に対しては非常に脆くなります。当社は、成形機や工作機械など様々な事業を有するメーカーで、コングロマリットディスカウントという観点で「事業整理を行い、単独事業で生産効率を上げて投資効果を高めてほしい」とよく言われますが、そうした場合、時代の変化の中で生まれる特需を取り込むことが簡単にはできなくなります。専門メーカーにはできないことが様々な事業を持っている当社だからこそ可能となります。今回のBSFに関しても、射出成形機や工作機械を担当している部門が現場の技術を持ってすぐに異動し、設計・製造することができました。様々な事業を持っている当社だからこそ、人を柔軟にシフトすることができたと考えています。「経営改革プラン」では希望退職を実施しましたが、その後、人はほとんど増やしていません。人は増やさずに売上高を大幅に増やすことができました。このフレキシブルさも当社の強みです。

新たな中期経営計画「中計2026」

当社は「経営改革プラン」で進めた内部構造改革の成果をもとに、2026年度を最終年度とする新中期経営計画「中計2026」を策定しました。「中計2026」は、2030年度に売上高3,000億円規模の会社になることを目指し、そこにたどり着くために今何をすべきか、というバックキャスト型の計画になっています。なぜ売上高3,000億円かという、当社の属する業界で安定的に事業を行うには、売上高3,000億円規模で利益を出し続けないと

生産設備の継続的な開発や人材への安定投資が難しいからです。数十億円程度の利益では投資効果が限られてしまうため、売上高3,000億円規模を目指すこととしました。とはいえ一気に拡大することは難しいため、マイルストーンとして2026年度までの3年間で、まずは売上高2,000億円規模を安定的に出せる会社になるという計画を策定しました。これが「中計2026」の位置付けです。

製造業が直面するメガトレンドの解決に貢献していく

当社は、2020年に「長期ビジョン2030」を公表しました。これは、当社の持続的成長を確かなものとするべく策定したものです。「中計2026」では、この「長期ビジョン2030」で掲げたありたい姿の実現に向け、気候変動と資源不足、人口構造の変化、テクノロジーの進歩といった製造業が直面するメガトレンドにおける社会課題の解決に対応する事業ポートフォリオの

変革を進めていきます。お客様はメガトレンドに対応した高付加価値の商品を製造し続けないと生き残ることはできません。つまり当社もそれに対応していけないと生き残っていけないのです。逆にそれに対応できれば、お客様は当社の装置を使わざるを得なくなり、当社の競争優位性につながります。そこは今後も事業の根幹としてぶれることはありません。

「攻め」と「守り」を明確に分けた事業ポートフォリオの組替

会社の中で、儲かる・儲からない、資産効率が良い・悪いセグメントは存在します。これまでは、良くも悪くも全てのセグメントを同じように伸ばそうとしていたため、投資効果が悪い状態でした。全てのセグメントを伸ばそうとすると、良いセグメントは少ない資産・古い資産で利益だけを出そうとし、悪いセグメントは固定費と経費を削減し、出金を減らして利益を上げていこうとすると負のサイクルに入ってしまいます。そうではなく、BSFのような特需があれば、ポートフォリオを柔軟に変え、固定費や資本、投資もシフトさせることで、儲かるものは更に伸びるようになり、儲からなかったものも必然的に固定費が下がり、利益率は上がります。まずはそのようにするべきだと考えています。儲からない事業は売却した方が良いという意見もありますが、そう単純な話ではありません。「中計2026」では製品セグメントごとにROICの目標を設定し、社内での考えをしっかりと浸透させていく必要があります。

一方で、将来性が見込めず、構造改革や投資をしてもこれ以上成長しないと判断した事業は売却も検討していきます。伸ばしたい部分はM&Aなども行い伸ばしていく、このメリハリが重要で、それを進めていくのが「中計2026」の柱である事業ポートフォリオの変革です。

そして成長するマーケットを見極めて、各セグメントでも「攻

め」と「守り」の事業を明確に分けて経営リソースを投入して、効率良く全体利益の拡大を図ります。

射出成形機、押出成形機、超精密加工機を「攻めの事業」として位置付けます。射出成形機は、世界各工場同一機種を生産による規模の経済効果等で原価低減し、また成長市場であるインド新工場の増産軌道化を進めます。押出成形機は、BSFを主力に、今後の地政学リスクを鑑みながら、北米、欧州市場を中心に開拓するとともに、次世代電池の対応製品の開発に注力します。超精密加工機は、射出成形機の海外リソースを最大活用し、中国以外の市場(北米、欧州、インド)の開拓により規模拡大を図ります。

一方、ダイカストマシン、工作機械、制御機械を「守りの事業」と位置付けます。「守りの事業」は、規模は追わずに収益性の改善を中心に取り組みます。ダイカストマシンは、低圧鋳造技術の確立に向けたギガキャストへの対応技術の開発を優先に進め、工作機械は、完全受注生産による無駄の排除など、収益性の改善を進めます。制御機械は、中国市場の汎用ロボットの落ち込みや新興国の台頭により収益性が悪化しているため、システムエンジニアリング販売の増強や双腕協働ロボットの販売促進、事業化にリソースをシフトして競争力を高めていきます。

よる業務効率追求、全グループのサービス損益管理などの機能を持たせ、全体利益の最大化を目指します。

2つ目は、「システムエンジニアリングの強化」です。現在当社のビジネスは、単に機械を売る単体商売になっています。お客様の要求に合わせた機械を提供すれば、その前後工程は全てお客様がやっている状態です。今までは機械単体の付加価値としてお金を出してくれていましたが、今後競争が厳しくなると価格も下がることになります。さらに中国や新興国との過当競争になるともう勝てなくなります。その中でも付加価値を上げるためには、機械を単体で売るだけではなく、その前後工程まで当社の技術で対応することが必要になります。M&Aや外部とのアライアンスも強化し、システムエンジニアリングの付加価値をより高め、製品の前後工程を含むシステムを提案する販売方法への転換を全社レベルで展開していきます。

3つ目は、「押出成形機事業の継続的成長に向けた開発」です。

「中計2026」では、車載用二次電池の次世代電池となる半固体電池、全固体電池の生産に貢献する装置の開発を加速していきます。

現状の液系リチウムイオン電池向けのBSFの特需を取り込むことができましたが、当社はその専門メーカーではありません。半固体電池なら半固体電池、全固体電池なら全固体電池と、お客様がそれをつくる必要があれば、早く安く良いもの

ESG経営の強化

「経営改革プラン」では、収益構造の改革を優先し、ESGに関する開示要請に対して、形式面で体裁を整えるような対応は避けてきましたが、収益構造の改革に一定のめどが立ったこともあり、「中計2026」では、ESGを経営に明確に組み込み、透明性ある開示にも注力していきます。

製造業が直面するメガトレンドにおける社会課題、その中でお客様が直面する課題の解決に貢献していくことが当社の使命と考えます。再生可能エネルギーや二次電池(EV用、電力貯蔵用)、自動車の軽量化、自動運転、リサイクルなど、それぞれの領域で高付加価値の装置を提供していきたいと考えています。

ESGに関する自社の取り組みの中で、早急に進めなければいけないのが人材戦略です。「経営改革プラン」において、他の戦略同様に人材戦略も急務であることは認識していましたが、先に人を動かしてしまうと混乱が生じ、うまく進まないだろうと考えました。まず、どういう人材が必要なのかを整理してからでないと動くのが難しく、構造とルール、組織をつくり、そこに必要なのはどういう人材かを明確にしてから人材戦略に移ろうと考えました。



を生産できるための設備をつくっていきます。今はそのための研究開発を進めています。液系リチウムイオン電池から固体電池へ移行していくことはすでに見えているトレンドです。そのトレンドに追従して、当社が新たな設備を提供していただけです。新しい需要が生まれたら、新しい設備が必要になることは、当社にとってはビジネスチャンスです。そこに遅れないようにさえすれば、当社装置の需要もまた増えていくと考えます。

「中計2026」では、教育だけでなく制度面を整備することで、優秀な人材の確保と従業員のスキルアップを図ります。そしてマーケットの変動に応じたタイムリーな事業ポートフォリオの組み替えが可能となるよう、人材が流動化しやすい基盤整備を進めていきます。少子化が更に進むことを考えますと、女性にもっと活躍する場を提供しないとけませんし、優秀な人材の確保は今後ますます重要となるため、危機感を持って進めたいと考えています。

最後に、社会にとって必要な良い会社でありたいという想いは変わりませんが、その捉えられ方が変わってきています。良い会社とはどういう会社かという、持続的に利益を出せる会社です。以前は利益が少なくとも社会に貢献している会社も良い会社と言われていましたが、今は違います。さらに、その利益をどう有効活用し、次の更なる利益を創出するための効率の良い投資が求められています。ROEやROICなど、投資に対してどれだけの効果を出すかということが良い会社に求められています。当社が「経営改革プラン」での成果をもとに、より「利益」にフォーカスして策定したものが「中計2026」です。

高収益企業へのステップアップのため、各種施策を遂行していきますので、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には、引き続きご支援・ご指導を賜りますようお願い申し上げます。

2024年8月
代表取締役社長
社長執行役員
最高経営責任者
最高執行責任者

坂元繁友

「長期ビジョン2030」

当社は、2020年3月5日に「長期ビジョン2030」を公表しました。本長期ビジョンは、当社の持続的成長を確かなものとするべく策定したものです。

長期ビジョン2030「ありたい姿」と「4つの方向性」

「長期ビジョン2030」では、ありたい姿を「グローバル製造業が直面するメガトレンドに卓越した技術革新で応え、社会的課題の解決と企業価値向上を両立する」としており、長期ビジョンに沿って新たな時代の基幹産業の課題解決に貢献していくことが、当社の社会的使命であり、持続的価値向上の道筋であると考えています。

また、「長期ビジョン2030」において、ROE10%超を継続的に確保する高収益企業への変革を目指しており、その到達に向けて「事業ポートフォリオ戦略」「新規『モノ+コト』ビジネスによる収益性向上、収益機会拡大」「海外売上拡大」「技術プラットフォームを支える人材戦略」の4つの方向性で歩みを進めています。

「長期ビジョン2030」(概要)



グローバル製造業が直面するメガトレンドに卓越した技術革新で応え、社会的課題の解決と企業価値向上を両立する

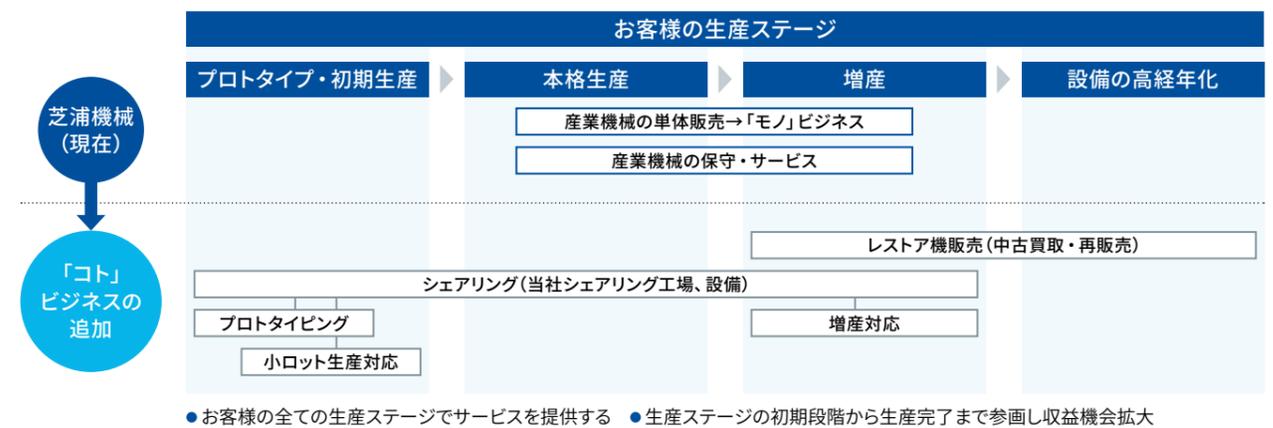
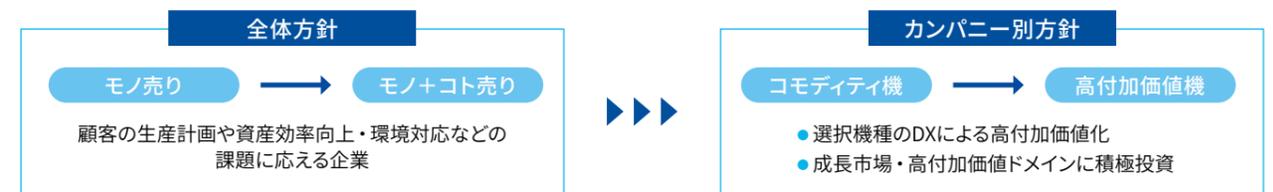


「長期ビジョン2030」の4つの方向性

- ▶ 事業ポートフォリオ戦略(注力領域、縮小・撤退領域の明確化)
- ▶ 新規「モノ+コト」ビジネスによる収益性向上、収益機会拡大
- ▶ 海外売上拡大
- ▶ 技術プラットフォームを支える人材戦略

新規「モノ+コト」ビジネスによる収益性向上、収益機会拡大

お客様の要望に応じた製品を販売する「モノ売り」だけでなく、お客様の生産計画や資産効率向上・環境対応などの課題に応える「モノ+コト」ビジネスによる収益性向上、収益機会の拡大を図っていきます。



事業ポートフォリオ戦略(カンパニー別方針)

注力領域と縮小・撤退領域を明確化し、成長市場・高付加価値ドメインに積極投資をしていきます。

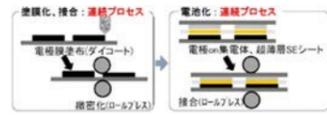
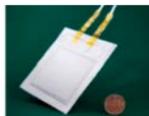
基本方針	高付加価値・市場拡大領域		縮小・撤退
	新規	拡大・強化	
工作機械カンパニー 機種選択で特定ドメインに集中 エネルギー 航空機 光学 デバイス	・複合機 ・セラミック切削機 ・異材接合機	・大型機 ・特殊、専用機 ・超精密加工機	・小型機と汎用機
成形機カンパニー 射出成形機・ダイカストマシン → 海外地産地消を拡大 自動車 省資源 押出成形機 → 投資による事業拡大 エネルギー デバイス 新材料	・システムエンジニアリング ・高圧連続プレス(電池など) ・反応押出成形機(バイオマスなど)	・射出成形機 ・ダイカストマシン ・押出成形機	・標準油圧機の国内生産 ・斜軸押出機
制御機械カンパニー 外販に特化 システムエンジニアリング強化 自動化 省力化	・協働ロボット ・AMR※	・ロボット ・サーボモータ、コントローラ	・NC、コントローラ(外部アライアンス活用)
新規事業 表面構造制御による新たな機能付与の技術確立 自動化 デバイス	・成膜装置：電子回路市場(次世代通信) ・塗工装置：高機能フィルム、デバイス市場(電池、セラミックコンデンサ、光学部品など) ・インプリント装置：浄水・滅菌市場(深紫外LED)		

※ Autonomous Mobile Robot

事業ポートフォリオ戦略(既存事業の拡大)

引き続き既存事業の拡大・強化により幅広い製品で付加価値を提供し、社会的課題の解決に貢献していきます。世界的な脱炭素の潮流の中、当社は様々な製品で貢献することが可能です。

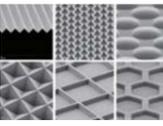
温室効果ガスの削減に貢献

<p>発電・蓄電</p> <p>高圧連続プレス機</p> <p>連続プロセスによる、生産性向上</p>  <p>SE: Solid Electrolyte (固体電解質)</p> <p>二次電池</p> <p>全固体電池</p>  <p>出典:平成30年度 NEDO次世代電池・水素部成果報告会 (B1-03) LIBTEC資料</p>	<p>新材料</p> <p>反応押出成形機</p> <p>自然由来原料の連続反応による新材料の創出</p>  <p>バイオマス</p> <p>ウッドプラスチック</p> 	<p>省資源</p> <p>射出成形機、ダイカストマシン</p> <p>軽量・高強度部品の実現</p>  <p>軽量化・リサイクル</p> <p>CFRP製部品 アルミニウム製自動車フレーム</p>  
---	--	---

事業ポートフォリオ戦略(新規事業の創出)

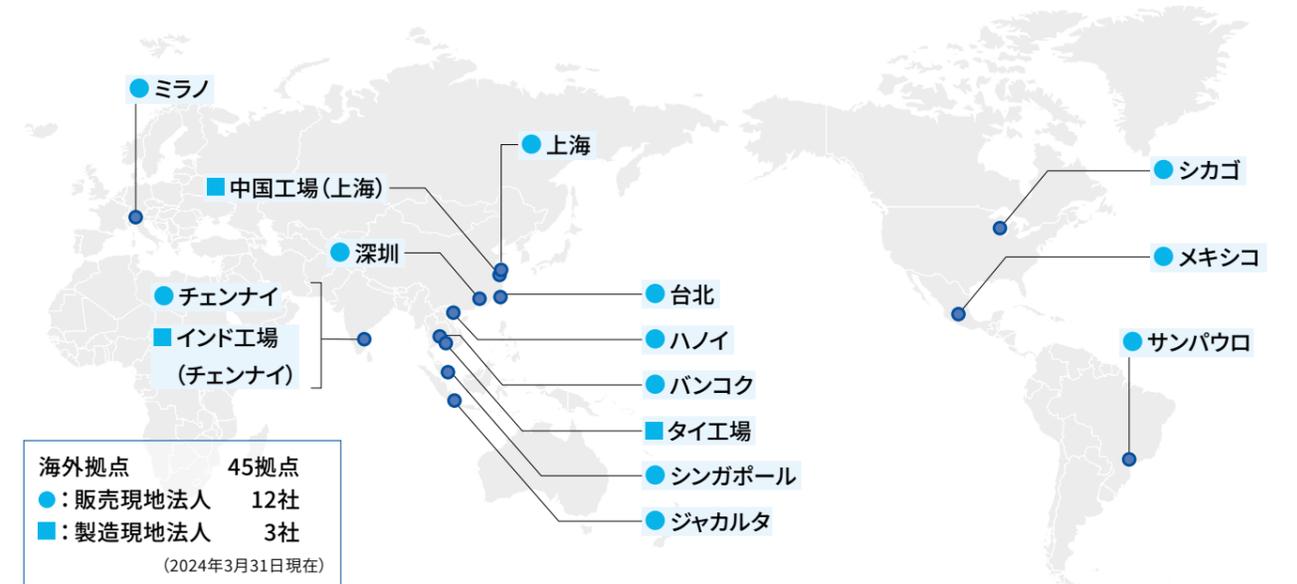
成膜装置や塗工装置、インプリント装置など、表面構造制御による新たな機能付与の実現により、お客様の利益創出に貢献します。新たな付加価値により差別化を図っています。

表面構造制御による新たな機能付与の実現

<p>電子回路</p> <p>成膜装置</p> <p>表面に異材を付与することによる機能向上</p>  <p>次世代通信</p> <p>積層配線板</p>  <p>出典:新旭電子工業(株)HP</p>	<p>高機能フィルム・電子デバイス</p> <p>塗工装置</p> <p>表面に異材を塗布することによる機能向上</p>  <p>電池・セラミックコンデンサ・光学部品</p> <p>高機能セパレータフィルム</p>  <p>セパレータ 負極材 正極材</p>	<p>ヘルスケア</p> <p>インプリント装置</p> <p>表面に微細形状を付与することによる機能向上</p>  <p>浄水・滅菌</p> <p>深紫外LED</p>  <p>出典:JST 新技術説明会資料</p>
---	--	--

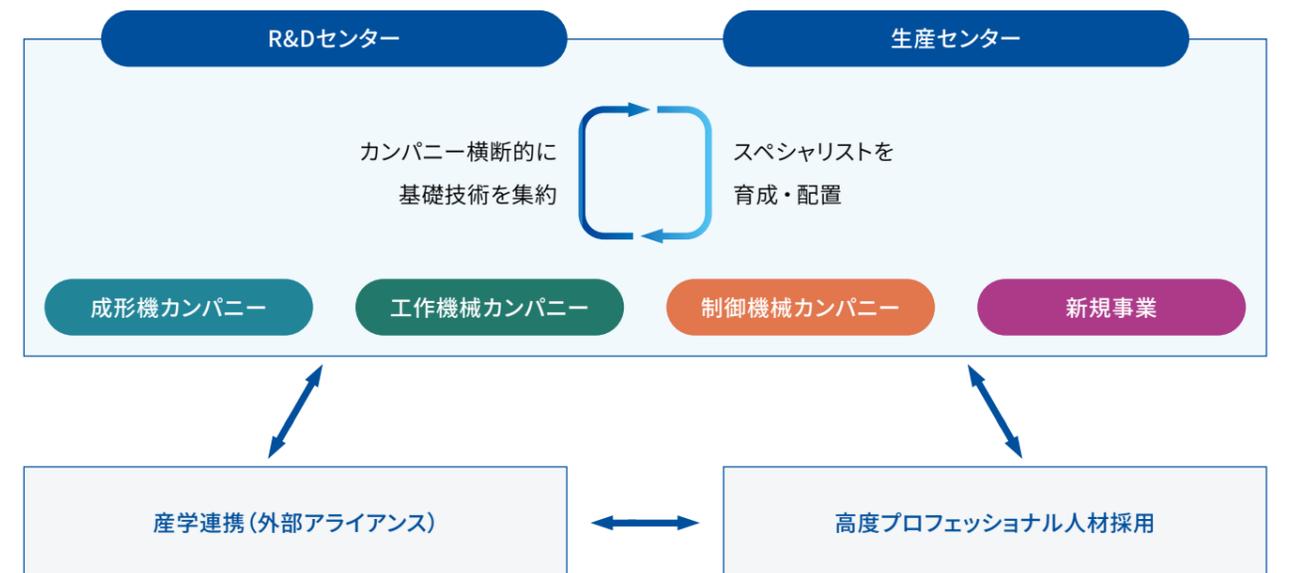
海外売上の拡大

「長期ビジョン2030」策定当初、当社グループの海外売上高比率は50%超である一方、工作機械の海外売上高比率は30%程度と、工作機械の同業他社の60%程度に比して低位にとどまっています。同業他社に比して海外売上高比率の低い工作機械について、汎用機は縮小し、大型機・超精密加工機など当社の競争優位性を発揮できる分野に注力し、海外売上高比率の引き上げを狙っています。



技術プラットフォームを支える人材戦略

2020年4月に新たに創設したR&Dセンターと生産センターでは、カンパニー横断的に基礎技術を集約し、当社の技術プラットフォームを支えるスペシャリストの育成・配置を行います。また、産学連携等の外部アライアンスや高度なプロフェッショナル人材の採用など、外部リソースも活用していきます。



「経営改革プラン」の振り返り

当社グループは、2020年2月4日に公表した中期経営計画「経営改革プラン」(2023年度を最終事業年度とする)に基づき、高収益企業への変革に向けて、組織再編を中核とした経営改革、成長分野に対応した投資の推進、資本効率(ROE)の向上を目指した財務戦略の実行を推進してきました。

高収益企業への変革に向けて、これまで以上に全体最適を進めるため「事業部制」を廃止し、「カンパニー制」を採用、全社における研究開発の推進と調達を含めた生産効率向上・QCD(Quality, Cost, Delivery)強化を共通機能として担う「R&Dセンター」及び「生産センター」を創設しました。また、最適資源配分と固定費削減に向けた早期希望退職と配置転換の実施や、多様な人材の処遇、キャリア形成、専門的人材の活躍が可能な新人事制度を導入しました。

国内外生産拠点の役割を見直した再編を進め、世界的なEV化の流れを背景にEVの動力源となるリチウムイオン電池への高い需要から、その部材であるセパレータフィルムの製造装置の増産体制を構築しました。また、今後持続的な経済成長が期待できるインドにおいては、射出成形機の生産能力増強のため、新工場の建設を進め、新工場では油圧式中大型機の増産及び電動式機種を生産を計画しています。さらに、国内外の生産拠点再編に伴い、相模工場一部敷地の有効活用のため、物流施設の事業化も進めました。

「経営改革プラン」期間中にはコロナ禍での経済活動の停滞や、部材需給逼迫、部材・エネルギー価格の高騰などがあったものの、EV関連の設備投資需要の拡大に対応する中で、押出成形機事業が大きく貢献し、「経営改革プラン」最終年度(2023年度)の目標値を超過達成することができました。

「経営改革プラン」中にリチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置(BSF)の増産体制構築を最優先したため延期した沼津工場再編の設備投資計画などについては、今後取り組んでいきます。

	2019年度実績	2023年度目標	2023年度実績
売上高	1,167億円	1,350億円	1,606億円
営業利益	35億円	108億円	136億円
営業利益率	3.0%	8.0%	8.5%
ROE	8.6%	8.5%	17.8%
配当性向	28.0%	40%目途	52.1%*

※「MFLP座間(相模物流施設)事業化に係る特別利益(土地売却益)は、等価交換方式のため建物の持分取得に充てられたことから、当期純利益から除いています。また、2024年5月13日に公表した自己株式取得を含めた総還元性向として算出しています。

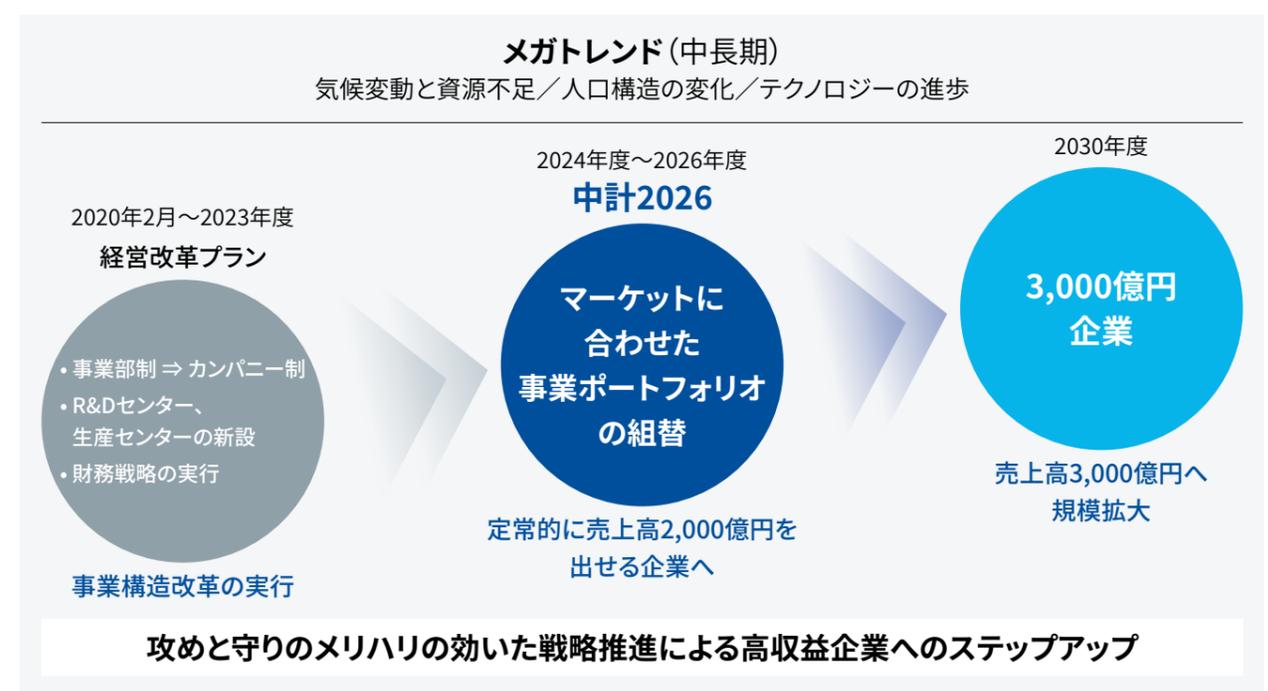
戦略・施策		成果	課題
事業再編 M&A	M&Aによる機能強化	ポッカマシン(株)(現テクノリンク(株))買収によりシステムエンジニアリング強化	EV販売増・BSF需要拡大に対し、売上規模拡大のための増産体制構築を最優先したため、沼津工場再編・投資計画関係は延期
	事業再編	カンパニー別に機能・拠点統合により作業効率UP	
工場再編 生産性向上	沼津工場再編	—	インド新工場増設(2024年7月開設)による増産体制構築
	国内工場と海外工場での生産機種の棲み分け	汎用機種の海外生産シフトにより生産性向上	
人事改革	早期希望退職	固定費の圧縮	1人当たりの売上高の更なる向上
	新人事制度の導入	高度専門職人材の獲得・定着	ブランディングによる採用強化

新中期経営計画「中計2026」

「中計2026」の基本方針

「中計2026」の位置付け

「中計2026」は、気候変動と資源不足、人口構造の変化、テクノロジーの進歩といった製造業が直面するメガトレンドにおける社会課題の解決に対応する事業ポートフォリオの組み替えを進めます。攻めと守りのメリハリの効いた戦略推進による高収益企業へのステップアップを図り、2030年度に「売上高3,000億円企業」へ向けたマイルストーンとして、2026年度までに、「定期的に売上高2,000億円を出せる企業」を目指します。



定量目標 2026年度目標値 連結ベース	売上高 2,000億円	営業利益率 10.0%	ROE 9.5%以上
----------------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------

(参考) ROIC9.0%以上

- 事業の方向性を示す方針**
 - 成長するマーケットを見定め、全体利益が最大化になるよう、事業ポートフォリオを組み替え
 - 顧客の生産性向上に寄与するシステムエンジニアリング(ターンキー)装置販売・直販への軸足シフト
 - 2030年度3,000億円企業へジャンプアップするための経営基盤の準備
- 基盤となる方針**
 - 事業ポートフォリオ組み替えにリンクした人材戦略
 - ESG経営の推進

「中計2026」カンパニー戦略

「中計2026」の事業ドメイン

「中計2026」では、製造業が直面する中長期的なメガトレンドに対応したそれぞれのマーケットにおいて各事業を強化していきます。

	環境(脱炭素社会)	インド(成長市場)	自動化(労働力不足)
エネルギー	風力発電  工作機械	発電(主に火力) 	-
	二次電池・蓄電池  押出成形機		
自動車	xEV  射出成形機 ダイカストマシン	自動車  射出成形機 ダイカストマシン	自動運転(センサー)  超精密加工機
社会様式	リサイクル  押出成形機	生活用品  射出成形機	システムエンジニアリング  制御システム 射出成形機

「攻めの事業」と「守りの事業」に分ける

「攻めの事業」「守りの事業」を明確にし、経営リソースの配分を行うことで利益拡大を図ります。



攻めの事業

「攻めの事業」として射出成形機、押出成形機、超精密加工機を位置付けます。成長市場を見極め、経営リソースを投入し、売上規模の拡大による利益額の最大化を図ります。

	経営改革プラン	中計2026
射出成形機  射	<ul style="list-style-type: none"> 中国市場の落ち込み 米国市場の投資意欲一服感 インド市場が好調、新工場の増設 	<ul style="list-style-type: none"> 世界各工場同一機種の生産による規模の経済効果等で原価低減 インド新工場の増産軌道化 米国市場の回復期を捉える 自動車の大型樹脂部品対応
押出成形機  押	<ul style="list-style-type: none"> EV販売の増加 中国製電池需要の好調により、BSF売上が急増 当社グループの屋台骨に 	<ul style="list-style-type: none"> 今後の中国政治経済リスクを鑑み、北米、欧州市場を中心に開拓 次世代電池の対応製品の開発注力 売上高1,000億円を目指す
超精密加工機  精	<ul style="list-style-type: none"> 中国でのスマートフォンレンズ(金型)の落ち込み 	<ul style="list-style-type: none"> 射出成形機の海外リソースを最大活用し、中国以外の市場(北米、欧州、インド)開拓 スマートフォンレンズ以外のマーケット開拓 売上高100億円を目指す

守りの事業

「守りの事業」としてダイカストマシン、大型の工作機械、制御機械を位置付けます。2023年度比で売上規模は伸ばさず、付加価値の高い商品販売に徹し利益率を高めることに注力します。

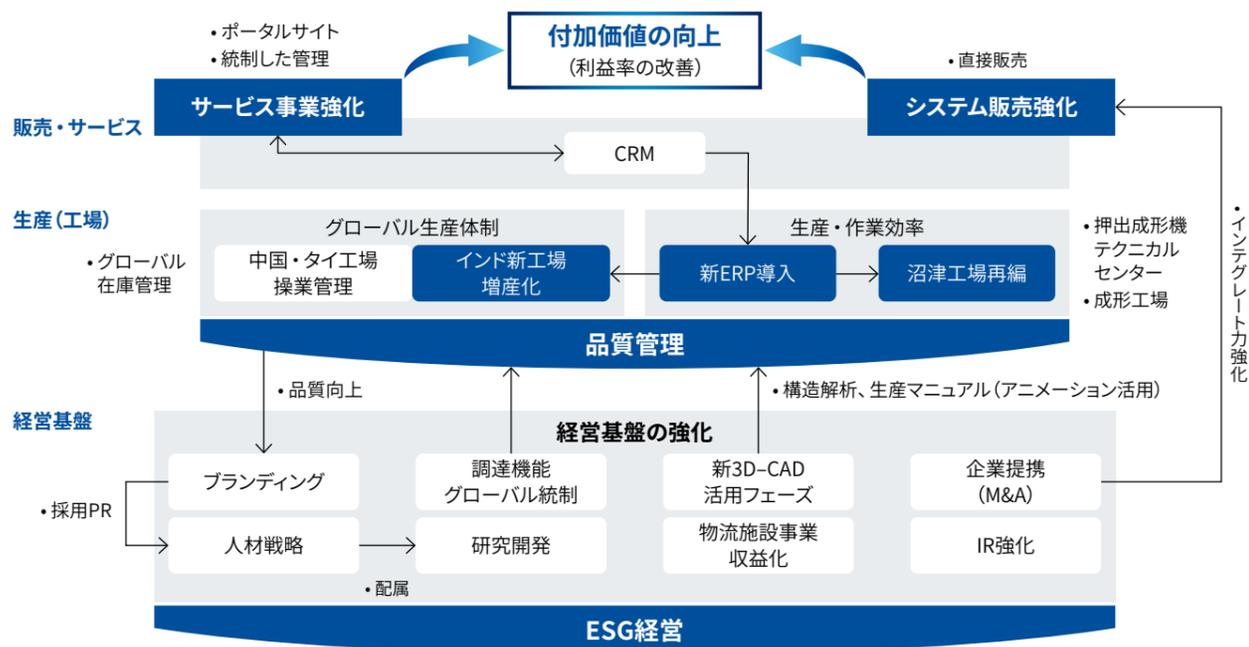
	経営改革プラン	中計2026
ダイカストマシン  ダ	<ul style="list-style-type: none"> EV販売の増加により、エンジンブロック需要が減少 	<ul style="list-style-type: none"> 射出成形機と機構統合によるコストダウン効果 ギガキャストへの対応技術の開発(低圧鑄造技術*の確立)
工作機械  作	<ul style="list-style-type: none"> 前半、受注環境活況 後半、設備投資一服感から受注環境低調 	<ul style="list-style-type: none"> 完全受注生産による無駄排除 風力発電増加、ギガキャスト用の金型大型化に対して大型工作機械の需要機会を捕捉
制御機械  制	<ul style="list-style-type: none"> 中国市場の落ち込み(汎用ロボット) 	<ul style="list-style-type: none"> M&A・アライアンスにより、システムエンジニアリング販売の増強 双腕協働ロボットの販促、事業化

* 低圧鑄造技術：例えば型締力3500tで、6000tクラスがつくるダイカスト成形品を実現する技術

「中計2026」コーポレート戦略

経営基盤強化の全体像

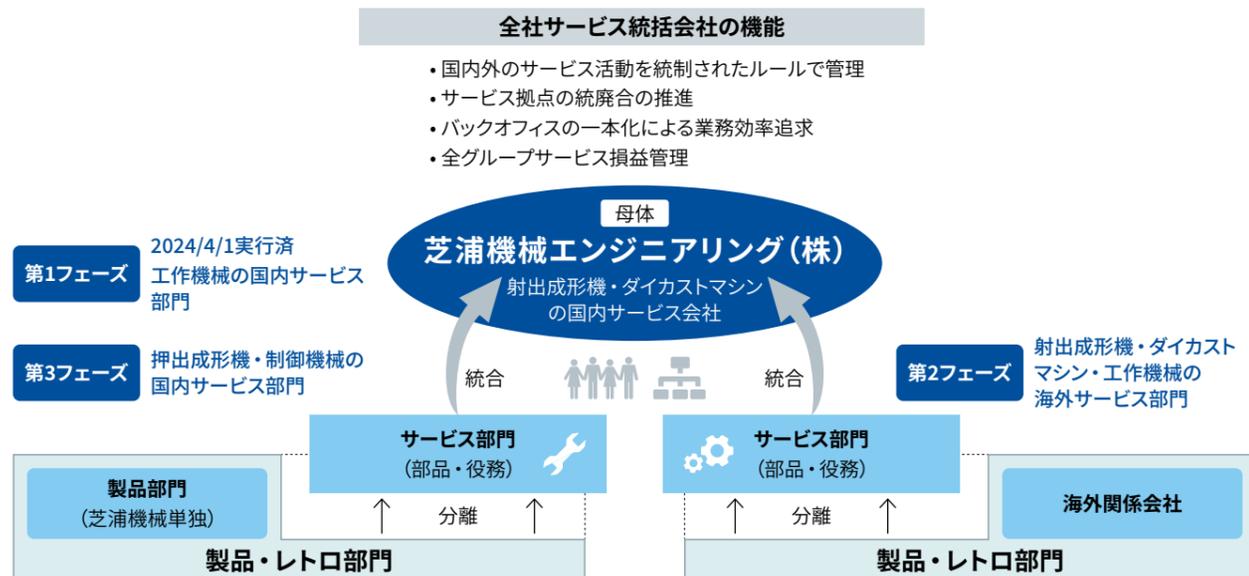
カンパニー戦略の利益率向上を支えるサービス事業・システム販売の強化、インド工場での増産化を中心としたグローバル生産体制の強化や新ERPの導入による生産・作業効率の向上、さらに人材戦略やブランディング、ESG経営の推進によって、更なる経営基盤の強化を進めていきます。



全社サービス事業の強化

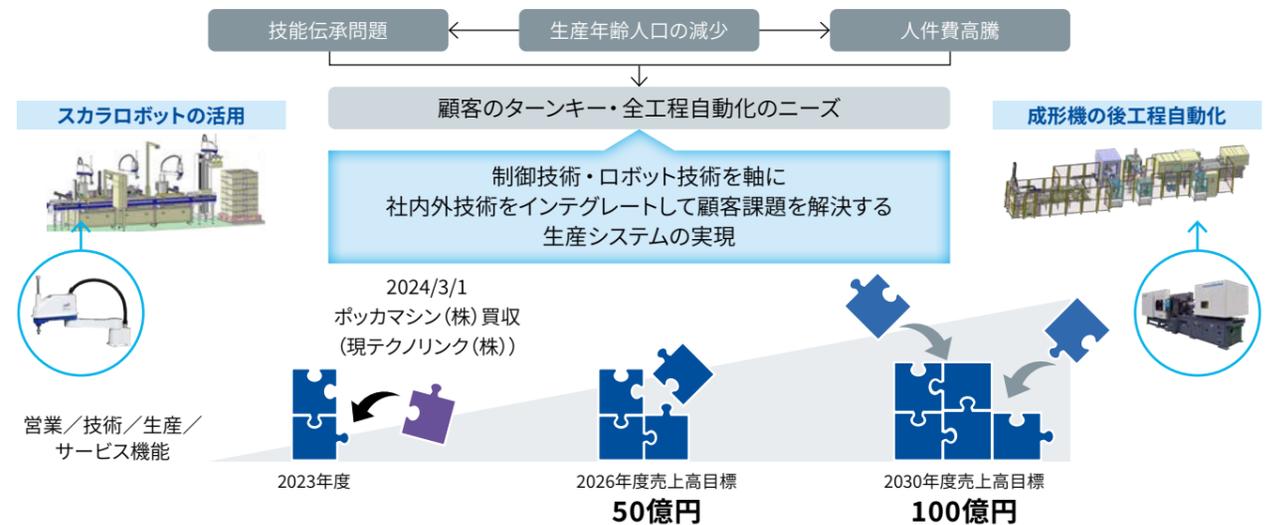
分散しているサービス部門を統合し、ストックビジネスとしての収益を向上させるとともに、サービス部門と製品部門の損益を明確化し、全体利益を最大化していきます。

サービス部門と製品部門の損益を明確化し、全体利益を最大化する



システムエンジニアリングの強化 (単体売りからシステム販売へ)

製品の単体売りからシステム販売への転換を進めるため、M&A及びアライアンス等でシステムエンジニアリング機能を継続強化し、売上規模・利益を拡大していきます。また、営業のマインド変革も全社レベルで展開していきます。

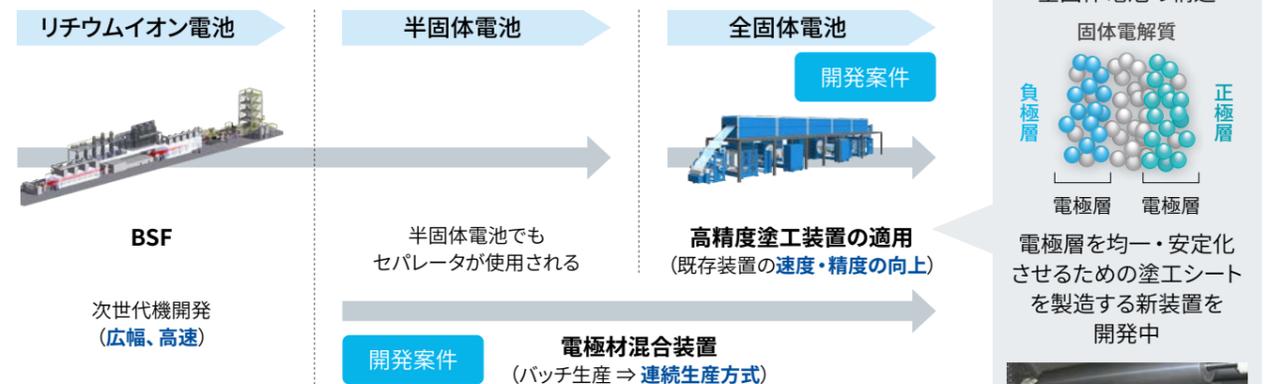


押出成形機事業の継続的成長に向けた開発

「EV用電池向けセパレータフィルム製造装置(BSF)」は現行主流の液系リチウムイオン電池向けの次世代機(広幅化、高速化)及び、今後増加が見込まれる半固体電池向けの対応をしていきます。

半固体電池やEV用次世代電池である全固体電池の生産に貢献する「電極材混合装置」や「高精度塗工装置」等、押出成形機事業の継続的成長に向けた開発を加速していきます。

車載用全固体電池への対応



押出成形機事業の装置構成イメージ(将来)



ESG経営の推進

 E 環境	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量削減 2030年度目標▲50% (2013年度比) TCFD提言に基づく開示 (2024年6月) P.63-66 SSBJ対応 ⇒ 2026年6月開示 CDPスコア改善 (2026年: 評価B以上) カーボンニュートラル関連商品の創出
 S 社会	<ul style="list-style-type: none"> 外国人の執行役員への登用拡大 グローバル女性管理職比率の向上 障害者雇用の法定雇用率を継続達成 国連ビジネスと人権に関する指導原則に沿った人権デューデリジェンスの実施と人権救済メカニズムを構築
 G ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会女性比率 (2024年6月: 17% (2名/12名) ⇒ 2030年度: 30%以上) 役員報酬制度の改定 (2024年6月)

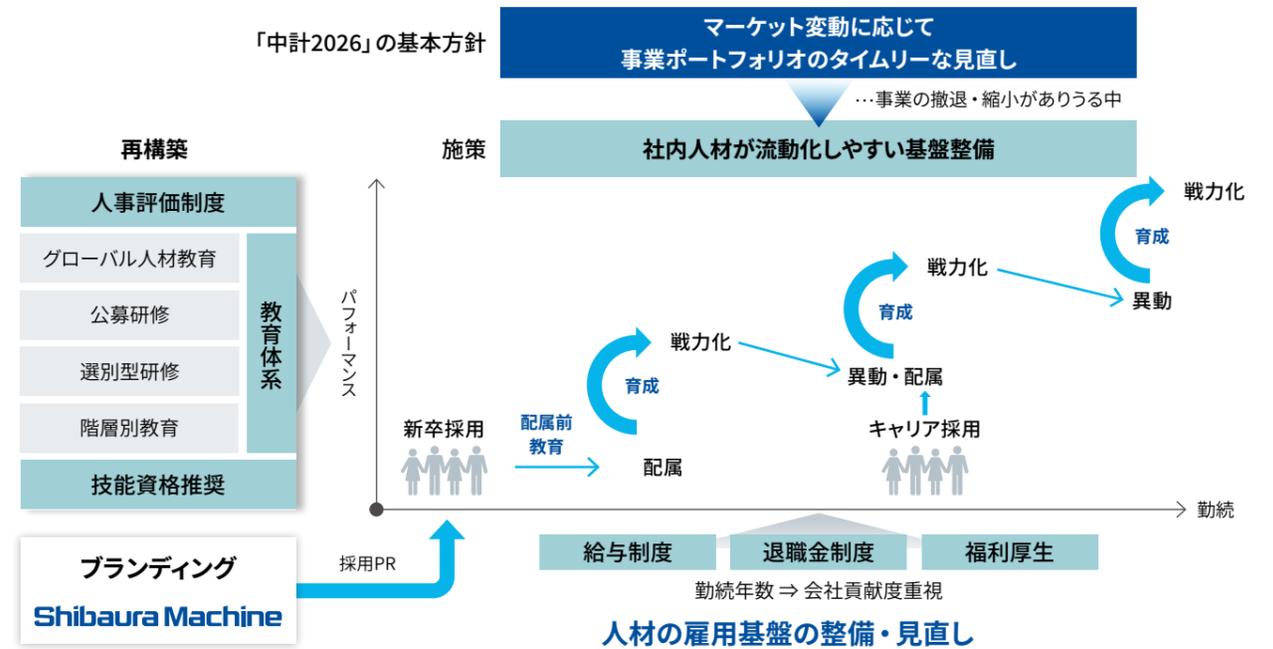
地球環境(脱炭素社会)への貢献

地球環境に寄与する高付加価値商品を提供し、事業規模拡大及び利益率向上を図ります。



人材戦略

マーケットの変動に応じたタイムリーな事業ポートフォリオの組み替えにリンクした人材戦略として、人事制度・教育体系の見直し・再構築による従業員の戦力化を図るとともに、ブランディングによる優秀な人材の確保を行い社内人材が流動化しやすい基盤を整備します。



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスについては、これまでも継続的に様々な改革を進めてきました。「中計2026」においても、取締役会における女性比率の向上や、役員報酬制度の改定など、引き続き企業価値向上につながる改革を推進していきます。

	2013年	2018年	2019年	2020年	中計2026
経営と執行の分離	執行役員制度導入		監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行		
	社外取締役就任	社外取締役3分の1以上	社外取締役過半数	女性社外取締役就任	取締役会女性比率向上 (30%以上)
委員会 (取締役会の諮問機関)	指名諮問委員会設置		指名諮問委員会の委員長に社外取締役就任		
	報酬諮問委員会設置		報酬諮問委員会の委員長に社外取締役就任		
役員報酬			株式報酬制度導入		役員報酬制度改定

CFOメッセージ

規模拡大と経営資源の
効率化を両立させ、
更なる飛躍を実現します。

代表取締役
専務執行役員
最高財務責任者

大田 浩昭



「経営改革プラン」の成果と課題

前中期経営計画「経営改革プラン」では、最終年度である2023年度の定量目標として、売上高1,350億円、営業利益率8.0%、ROE8.5%、配当性向40%目途を設定し、高収益企業への変革に向けた組織再編を中核とした経営改革、成長分野に対応した投資の推進、資本効率(ROE)の向上を目指した財務戦略に取り組みました。

高収益企業への変革に向けた組織再編として、全体最適を進めるために「事業部制」を廃止し「カンパニー制」を採用、全社における研究開発の推進と調達を含めた生産効率向上・QCD強化を共通機能として担う「R&Dセンター」と「生産センター」を創設し、また、最適資源配分と固定費削減に向けた希望退職と配置転換を実施しました。

生産性改善に向けては、国内外生産拠点の役割を見直した再編を進め、世界的なEV化を背景にEV用リチウムイオン電池向けセパレータフィルムを製造する押出成形機(BSF)の増産体制を構築しました。また今後持続的な経済成長が期待できるインドにおいては、射出成形機の生産能力増強のための新工場の建設を進めました。さらに、国内外の生産拠点再編に伴い、相模工場一部敷地の有効活用として、物流施設の事業化も進めました。

これらの様々な取り組みにより、「経営改革プラン」最終年度(2023年度)の定量目標である売上高、営業利益率、ROE、配当性向全ての目標値を超過達成することができました。

当社にとって一番の追い風となったのは自動車産業のEV化で、この4年間で一気に加速しました。EV化によるリチウムイオン電池向けセパレータフィルムの需要が拡大し、それを製造するBSFで大きな需要を取り込むことができ、これが「経営改革プラン」の結果において、大きな役割を果たしてくれました。この需要に対応する生産計画を策定し、人員を一気に流動化させたのは大きな経営判断でした。これまでは、事業部ごとの縦割りの弊害もあり、なかなかこういった対応はできませんでした。事業部の壁を断ち切るという経営判断を下したことが功を奏しました。希望退職という痛みもありましたが、従業員の数を増やさずに、BSFの需要拡大に対応できたことは大きな成果だと思っています。

「経営改革プラン」では、策定当初に掲げた主要な戦略・施策はおおむね計画どおり進めることができましたが、課題も残っています。生産性向上に向けて、大きな施策の一つとしていた沼津工場再編・投資計画関係は、BSFの増産体制構築を最優先としたため、一時延期とし今後対応していくこととなります。

M&Aは、結果的にはポッカマシン(株)(現テクノリンク(株))1社にとどまりましたが、取り組みが不十分だったとは思っていません。M&Aを推進する企業提携本部という新たな組織をつくり、積極的な情報収集や各カンパニーに対する啓蒙、カンパニーからの様々な相談への対応などを進め、これは十分に

機能したと思います。M&Aはそれ自体が目的ではなく、事業拡大・持続的成長のためのツールです。何が何でも実行するとい

うことではなく、事業戦略に沿ったものを正しい価格で、目的に沿った最適な形で進めていきます。

「中計2026」の財務戦略

「中計2026」は、まず2030年度における目標値を定め、その通過点である2026年度の目標値として、売上高2,000億円、営業利益率10.0%、ROE9.5%以上を掲げました。チャレンジングな目標値であり、達成するのは簡単ではありませんが、マーケットに合わせた事業ポートフォリオの組み替え、各カンパニーの中の製品群も「攻め」と「守り」の事業に明確に分けて、規模の拡大と経営資源の効率化という両輪により目標を達成したいと考えています。

また「中計2026」では、経営効率をより高めるための指標として新たにROICを導入しました。「経営改革プラン」では、

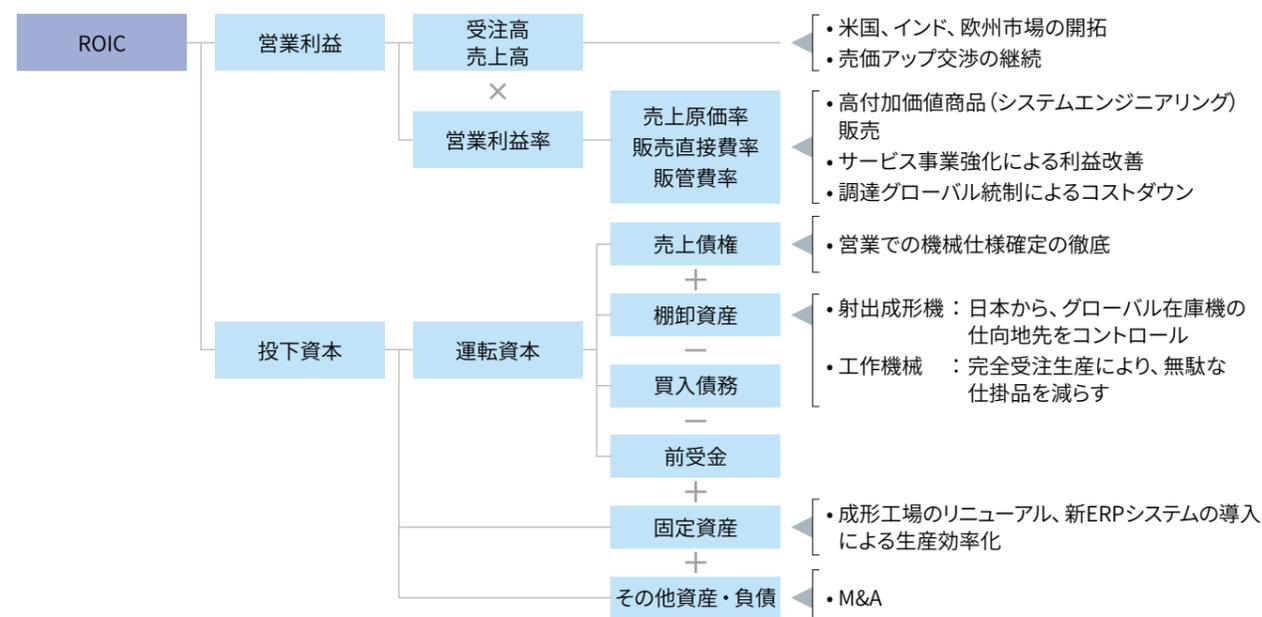
様々な経営指標がある中で、利益に重きを置いて事業を進めていましたが、「中計2026」では、損益だけではなくバランスシートも重視していくことが必要だと考え、その手法としてROICを導入しました。「経営改革プラン」においても、ROAによる業務管理は各カンパニーでも行っていましたので、社内においてROICが全く新しい概念ということではありません。ROICが、カンパニーごとの様々な目標値を定めるにあたって有効な指標と判断し導入することを決めました。

ROIC経営の確立に向けて

ROICを導入するには、資本効率の意識を従業員にしっかり浸透させることが重要です。ROICは、現場で様々な業務を行っている従業員にとっては理解が難しい部分もありますが、ROICツリーがどういう意味を持つのかについて、しっかりと理解してもらわないといけません。まずは、部長職レベルには、社内説明会

や外部セミナーなどに参加してもらうなどの取り組みを進めているところです。セグメントごとにROICの目標値を設定し、今後は管理職以上の賞与にROICの目標達成度が連動する形で進めていきます。

ROICツリー管理の浸透



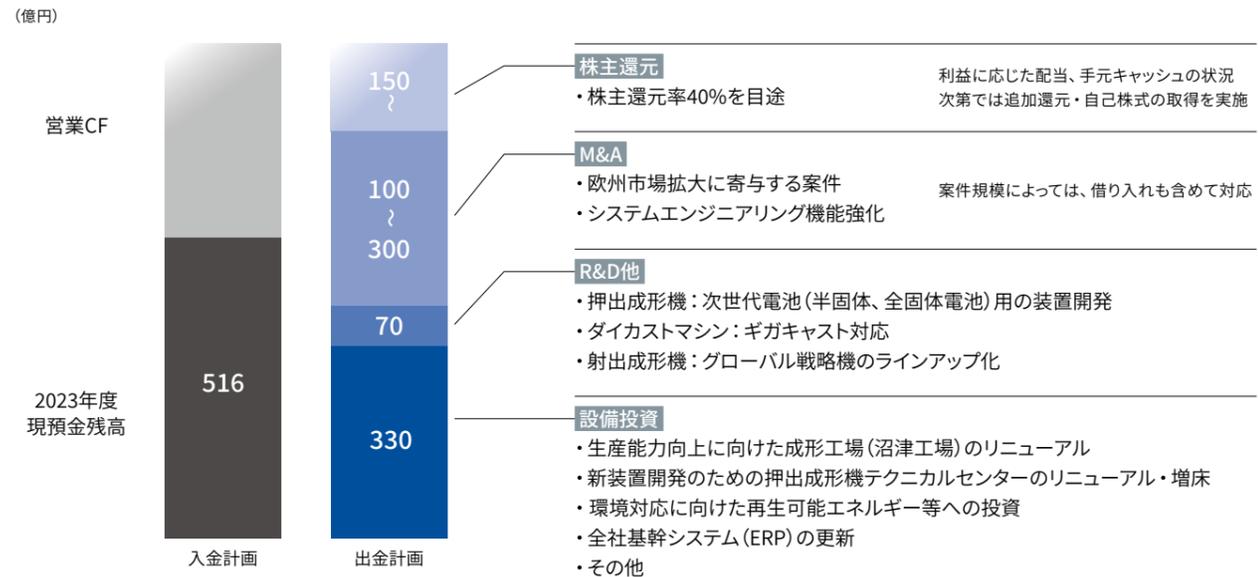
キャッシュ・フローの使途計画

設備投資としては、生産効率と能力向上に向けた成形工場（沼津工場）のリニューアルや、新装置開発と販売推進に対応する押出成形機テクニカルセンターの改築、また環境対応に向けた再生可能エネルギーなどへの投資に加え、全社基幹システム（ERP）の更新など、330億円の投資を計画しています。

R&Dは、押出成形機の次世代電池（半固体・全固体電池）用の開発や、ダイカストマシンの低圧鋳造技術を含めたギガキャスト対応、射出成形機のグローバル戦略機のラインアップ化など、70億円の投資を計画しています。産業構造が変化していくことは、ポジティブに捉えており、お客様に新しい設備投資が必要になれば、当社はそこに対してしっかりと対応できる技術開発を

行う必要があります。例えば二次電池であれば、現状の液系リチウムイオン電池からの移行があります。半固体電池では、まだセパレータフィルムが必要ですが、全固体電池になればセパレータフィルムは必要なくなります。当社は生産設備メーカーとして、そこに必ず必要とされるポジションをつくっておかなければなりません。ここに対する研究開発はしっかりと進めていきます。

M&Aは、100億～300億円を想定していますが、これは状況によって変わるので、幅を持たせた数値にしています。価格については一定の規律を持って進めますが、必要に応じて借り入れも含めやるべきものはやっていく考えです。

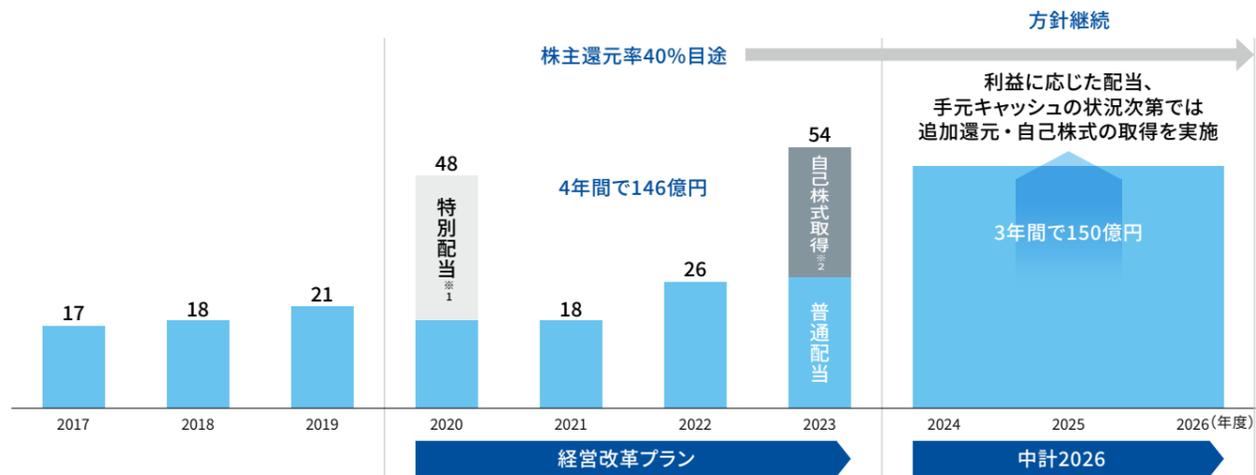


株主還元方針

株主還元は、3年間で150億円を計画しています。収益性の向上に向けて経営体質の強化を図りながら、安定配当を維持し、業績に応じた利益配分をしていくことを基本方針としています。利益剰余金については、企業の継続的發展のため将来の事業展開などを戦略的に判断し、人的資本の強化や生産設備、技術開発、海外展開などに有効に投資していくとともに、継続して株主に適正な利益還元を実施していきます。

当社の業界は、お客様の事業環境と設備投資意欲の変化に大きな影響を受けるため、ボラティリティが高いです。その特性を考慮すると、配当も変動するのは仕方がないという考えもありますが、当社としては、やはり配当は安定的に行うことが重要だと考えています。手元キャッシュの状況次第では、追加還元・自己株式の取得を実施しながら、最終的には3年間で150億円を達成したいと考えています。

(億円)



※1 (株)ニューフレアテクノロジー株式会社売却を原資
※2 2024年5月13日公表の自己株式取得

PBRの向上に向けて

PBR（株価純資産倍率）は、株価が割高か割安かを判断する、投資家の皆様にとって重要な指標の一つです。当社のPBRは現状1倍を下回っており、株価向上に向けて、資本効率を考慮した利益の最大化を目指さなければいけません。そのための指標として「中計2026」ではROICを導入し、資本効率の意識を全社だけではなく各カンパニーの中にも浸透させていきたいと考えています。

当社は、業態的・業種的に超高収益の会社ではありませんが、今までとは違う事業戦略を立て、資本効率を高めていかなければなりません。規模だけを追っていけば良いとは思いませんが、グローバルで戦っていくためには、ある程度の規模も必要です。射出成形機は、すでにそういう事業になっています。押出成形機は、産業構造の変革にしっかりと対応して新しいものを更につくっていかなければいけません。一方、工作機械のように、様々な手を打ったものの、利益が上がってこない事業については、より厳しい管理を行う必要があります。「これをやったら株価が上がる」という決定的なものがない中では、中長期的な視点を持って、R&D、工場再編やM&Aなどを地道に進めていくことが重要だと考えています。

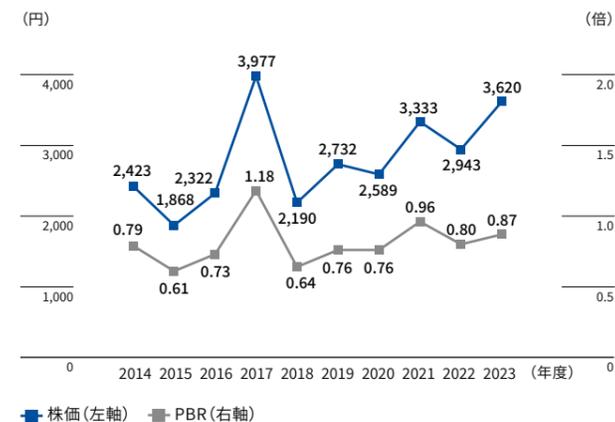
人的資本の強化ということがよく言われていますが、当社においても優秀な従業員の確保・育成は極めて重要です。そしてお客様あつての商売ですから、もちろんお客様も重要なステークホルダーです。そして株主に対してもしっかりと利益を

還元していくのは当然です。さらにもう一つが社会です。事業を通じて、製造業が直面するメガトレンドや社会課題の解決に貢献していくことは、当社の使命です。これらステークホルダーにバランス良く高い価値を提供し、選ばれ続ける企業にならなければいけません。その実現に向けた変革を進めていくことが、経営陣に課せられた使命だと思っています。

株主・投資家並びに全てのステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご指導・ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。

PBRと株価の推移

・各年度の株価は、3月末時点の6か月移動平均株価
・下記グラフ期間中の最高値は2023年7月3日5,020円（PBR1.14倍）

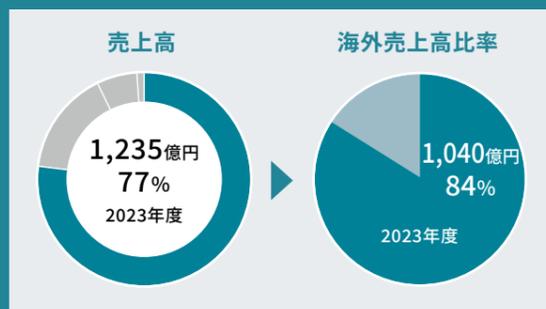


カンパニー別事業戦略

成形機カンパニー

Metal & Plastics Industrial Machine Company

成形機カンパニーは、「成形」をキーワードに、プラスチック樹脂を成形加工する射出成形機・押出成形機、アルミニウムやマグネシウムなどを鋳造加工するダイカストマシンに関わる事業を行っています。自動車関連を中心に、通信、光学、医療、食品関連など幅広い業種で当社製品が使用されています。



業績概要

受注高／売上高



営業利益／営業利益率



主要製品

- ▶ 射出成形機
- ▶ ダイカストマシン
- ▶ 二軸混練押出機
- ▶ シート・フィルム製造装置



射出成形機
(EC3000SXIII)



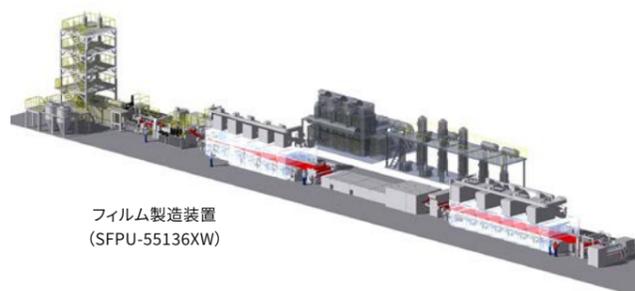
射出成形機
(EC230SXIII)



ダイカストマシン
(DC400R2-EM)



ダイカストマシン
(DC1300R-E)



フィルム製造装置
(SFPU-55136XW)

事業概要

射出成形機

1956年以来、射出成形の豊富なノウハウと最新テクノロジーを駆使し、自動車、医療、情報通信など多岐にわたる業界のニーズに応える製品とサービスを提供しています。

脱炭素社会の実現に貢献できる技術、自動化・省人化に貢献するシステムエンジニアリングの対応拡大を進めることで、顧客価値を創造し持続可能な未来の実現に向けたソリューションを提供していきます。

ダイカストマシン

1953年から培ってきた経験と技術力でダイカストマシン業界において国内シェアNo.1を確立しています。

アルミダイカスト製品は軽量かつ高強度を実現でき、形状自由度の高さから自動車の構造部材やEV用部品として採用が進んでいます。

また、リサイクルにより2次合金としての製品適用が進むことで自動車のライフサイクルにおけるCO₂排出量の抑制も期待されています。

持続可能な未来の実現に向けた取り組みを推進していきます。

押出成形機

プラスチック業界の川上から川下までをカバーする設備として、二軸混練押出機、シート・フィルム製造装置、塗工装置、ロールツウロール式UV転写装置などを製造しています。

電気自動車の普及により市場が拡大するリチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置 (BSF)、食品包装や医療、5G、光学用途などの各種製造装置に加え、将来の全固体電池などを念頭に、コーティングや転写などの先端技術開発を進め、次世代テクノロジー実現に寄与していきます。

- 強み**
- ▶ 国内外4カ所の生産拠点を中心としたグローバルサプライチェーン
 - ▶ グローバル販売・サービス拠点を通じたソリューションビジネス体制
 - ▶ 自社製品の大型鋳物部品や制御装置の自社生産技術
 - ▶ シート・フィルム製造装置のフルライン対応

- 弱み**
- ▶ 多岐にわたる製品ラインアップによるリソースの分散
 - ▶ ダイカストマシンの特定市場への依存度の高さ
 - ▶ 海外売上高比率の高さによる為替変動リスク



- 機会**
- ▶ カーボンニュートラルに向けた環境配慮材料やリサイクル需要の高まり
 - ▶ 自動車のxEV化に向けた投資加速
 - ▶ リチウムイオン電池に代わる次世代電池等に関する新技術・量産技術の確立
 - ▶ 少子高齢化や人員不足による自動化システム需要の高まり

- 脅威**
- ▶ プラスチック廃棄による海洋汚染等を背景とした脱プラスチックの動き拡大
 - ▶ エネルギー価格の高騰による素材価格への影響
 - ▶ 自動車のEV化に伴う内燃機関向け用途の減少

成長分野への注力により 脱炭素社会への貢献と 利益率の最大化を目指す

取締役 専務執行役員
成形機カンパニー長

小池 純



経営改革プラン期間における成果と積み残した課題

前中期経営計画「経営改革プラン」の4年間において、コロナウイルス感染症の拡大、ロシアによるウクライナ侵攻、地球温暖化問題など世界情勢の大きな変化や部材・エネルギー価格の高騰などが当初計画に大きく影響しました。

当初の方針として、①ターゲット地域でのシェア拡大、②グローバル戦略機・環境調和型製品の創出、③原価低減、④射出成形機・ダイカストマシン事業の統合、⑤沼津工場を成形機事業の工場として再編、⑥DXによる業務効率化、⑦固定費削減を打ち出し実行してきました。その過程で、押出成形機事業のBSFの需要が計画以上に拡大し、増産のための人的資源や生産場所の確保に注力しました。「経営改革プラン」では、成長するインド市場に対応するためインドの新工場建設の推進や射出成形機・ダイカストマシンの生産場所を集約し、小型射出成形機の生産を海外工場に集約するなどの効率化策を実行しました。その結果、「経営改革プラン」の目標値を達成しました。

しかし、部材・エネルギー価格の高騰の影響を特に射出成形機・ダイカストマシン事業において受け、市場競争が激しい中で売価への転嫁が不十分なため利益率が低下し、その改善が最重要課題です。また、商品力という面では価格競争力・環境性能に優れた次世代製品の投入、生産面ではBSFの増産対応のために延期した沼津工場の再編が課題として残っています。

成形機カンパニー戦略の概要

射出成形機・ダイカストマシン事業においては、収益性を向上させることが最重要課題です。そのためには、価格競争に巻き込まれないようお客様利益につながる提案力を高めていくべきです。そこで、生産性向上や環境負荷を低減するための商品開発や提案、原価低減の面では、グローバル調達ネットワークを見直し、海外製品を含めて価格を下げ、競争力の向上に努めます。日本では沼津工場の再編を再スタートし、DXを取り入れながら射出成形機・ダイカストマシンの生産効率を高め、収益性を改善していきます。

射出成形機においては、成長市場での規模拡大が重要で、インドの新工場を活かし、中東・アフリカへの輸出拠点としても成長させていきます。

押出成形機事業においては、電気自動車 (BEV) 需要は、長期的な成長、中国以外の国での設備投資の拡大が予想されます。生産性を更に上げるBSFを市場投入しながら、継続して事業拡大を計画しています。一方で、各種次世代電池の開発が進められており、次世代電池のための量産設備開発を進め電池業界に貢献していきます。また、環境面では、プラスチック材料におけるマテリアルリサイクルやケミカルリサイクル需要は増加します。軽量化のための新素材も自動車・航空機業界で需要が高まります。そのような、脱炭素に向けた取り組みを強化していきます。

目標達成に向けた想い

新中期経営計画「中計2026」では、事業ポートフォリオの組み替えに対する取り組みを、カンパニー全体で共有し、ベクトルを合わせて取り組んでいくために、方針をシンプルに共感できる形で全員に伝えるように努力しています。成形機カンパニーの商品は海外向けが多くを占め、グローバルな戦略と海外拠点で働く従業員が非常に重要です。各拠点の個別最適ではなく、全体最適の視点で方針を打ち出し、各事業間や拠点間の重複をなくすよう分担しながら効率やスピードを上げ、責任体系を明確にしながら取り組んでいきます。

また、生産センターやR&Dセンターとの連携も重要になります。生産センターとの連携では、インド新工場だけでなく日本においても工場の再編を進めるとともに、AIやDXの活用を組み込んでいきます。調達に関しては、競争力を維持するためにもグローバル調達を最適化していきます。R&Dセンターとの連携では、将来に向けた次世代技術開発を計画的に進め、産業機械メーカーの根幹となる技術を進化させていきます。

成長分野・地域に資源を注力し、顧客の生産性を上げる商品や環境に配慮した商品の開発により成長を図るとともに、生産性を上げ利益率を高めるようにリードし、「中計2026」を達成するようにします。

攻めの事業 射出成形機

海外メーカーを含めた市場競争が一段と激しくなっています。世界各工場でも同一機種を展開、生産や調達を集中コントロールすることにより生産効率を高め、品質・価格・納期対応で競争力を高めた商品を投入・展開し、商品力の強化に努めます。基本性能として安定可塑性、ハイサイクル、省エネ性を高める他、各種用途に向けたパッケージ仕様を充実させ、生産性を高めるシステムエンジニアリングを展開、DXを活用したプリメンテナンスや成形条件補正など、「機械を止めない」、「不良ゼロ」に向けた機械の知能化技術を付加していきます。

そして、当社は、2024年7月よりインド新工場での生産を開始、生産能力を拡大しました。従来の生産機種である油圧式

射出成形機を大型機にまで機種を拡大し、環境負荷低減に寄与する全電動式射出成形機も2024年度中に生産開始する予定です。また、材料供給ラインや温調器、チラーなどの自社製合理化機器とのシステム供給が可能です。成長するインド市場の需要に応え、中東やアフリカ諸国への輸出を拡大します。

また、対環境意識や生産性ニーズの高まりにより、世界的に省エネ性や生産性が優れている全電動式射出成形機のニーズが拡大しています。特に自動車業界では部品の複合化・大型化のニーズがあり超大型全電動式射出成形機の需要が増加しています。日本・北米を中心にこのニーズを掴み、さらには、IoT技術により生産効率を高めるような商品提案を行っていきます。

攻めの事業 押出成形機

BSF需要の急拡大に対応してきましたが、2023年後半より、中国におけるBEVの生産過多もあり、現在は踊り場的な状況にあります。しかし、CO₂排出量削減は世界的な最優先課題であり、CO₂を排出せず、自動運転やMaaSとも相性の良いBEV需要は将来に向けて拡大が続くと予想します。また、各国が成長分野として自国生産を優遇している中で、今後のBSF需要は北米や欧州、インドなどで拡大していきます。製品面では、競争の激しい電池業界で量産コスト低減が求められ、より生産性の高い生産設備が求められています。その需要に応えるた

めに、BSFも更に広幅・高速化し生産性を上げた商品を中国だけでなく、拡大する世界市場に拡販していきます。

一方で、全固体電池などの、より性能の高い次世代電池の開発も進められています。将来は、リチウムイオン電池だけでなく、用途に応じた電池需要が伸びてくると予想されます。機械メーカーとして、次世代電池の開発メーカーと協働しながら量産技術を確認し、全方位で電池業界を支えるよう取り組んでいきます。

守りの事業 ダイカストマシン

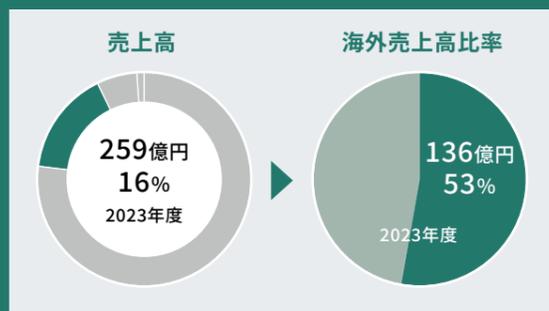
100年に一度と言われる自動車業界の変革の中で、自動車は内燃機関 (ICE) からBEVへ変わる過程にあります。それにより、ダイカスト製品もエンジンやトランスミッションケースから、モーターやバッテリーケースへ変わります。また、ギガキャストと呼ばれる製法で一体化した車体フレーム構造が生産効率の面でも注目されています。日本の自動車メーカーは、BEVだけでなくFCVやHVを含めた全方位に技術開発を進めてきましたが、今後はBEVのコスト競争力を高めるために、ギガキャストの採用も表明しています。これからは、車体フレームや大型化するバッテリーケースでのギガキャスト需要が伸びていくと考えられます。ギガキャストは海外のダイカストメーカーが先行して

いましたが、日本の自動車メーカーの採用に伴い当社もこの分野への取り組みを強めています。そこで、大物鋳造において、よりユーザーメリットを高める低圧鋳造技術の確立を目指します。低圧鋳造では、機械のサイズダウンが可能となり、設備コストを抑制するメリットがある他、金型剛性も低くすむことで金型のイニシャルコスト低減や長寿命化が可能です。また、鋳造生産におけるダイプレートや金型などの移動部品の軽量化により鋳造サイクルも早めることができ、生産性向上にも寄与すると考えています。このように、顧客価値を高めるためのプロセス技術や、納入後のサービス体制を充実させることにより、差別化を図っていきます。

工作機械カンパニー

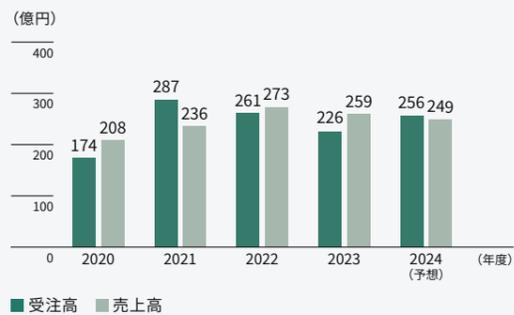
Machine Tools Company

工作機械カンパニーは、エネルギー、社会インフラや、自動車、鉄道、船、航空機等の輸送機器、建設機械、産業機械向けの大物部品・金型・各種部品加工から、スマートフォン・車載カメラ・露光装置等のレンズ用超精密金型加工、ガラス成形等の幅広い分野で、高精度工作機械の製造、販売、サービス、レトロフィットを提供して産業発展に貢献しています。

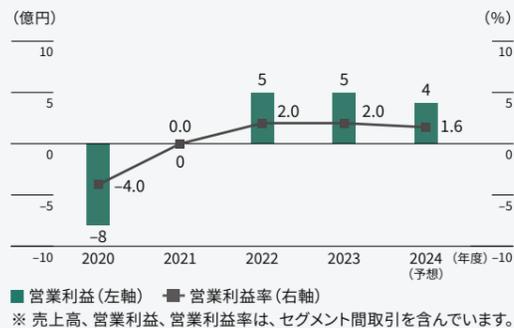


業績概要

受注高／売上高



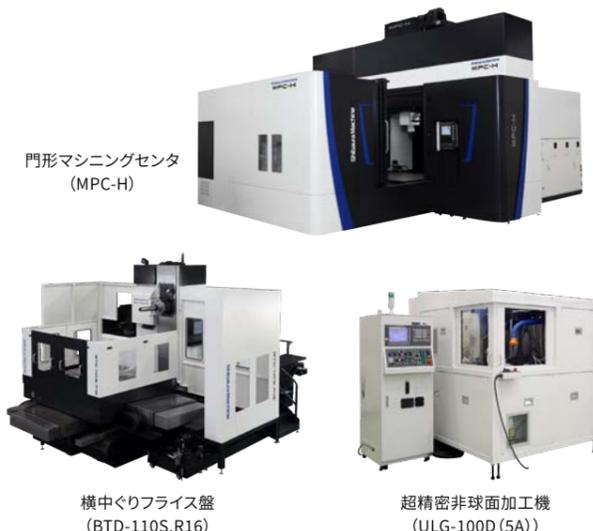
営業利益／営業利益率



※ 売上高、営業利益、営業利益率は、セグメント間取引を含んでいます。

主要製品

- ▶ 門形マシニングセンタ
- ▶ 超精密非球面加工機
- ▶ 横中ぐりフライス盤



事業概要

工作機械カンパニーは、工作機械メーカーが自社製品を生産するマザーマシンとなる大型の工作機械から、世界の光学部品生産に必要な超精密加工機まで、幅広い産業分野に対応した工作機械の製造、販売、サービス、レトロフィットを行い、お客様の価値最大化に貢献していきます。

工作機械

エネルギー・社会インフラ・産業機械・工作機械向けに特殊工作機械・超大型工作機械、自動車産業・輸送機器・建設機械向けに門形マシニングセンタや横中ぐりフライス盤、発電・航空エンジン・宇宙向けに大型立旋盤や複合加工機、航空機部品加工向けにスキミラー・横形高速マシニングセンタ、鉄鋼用圧延ロールや各種フィルム製造用ロールなどの高精度研削向けにロール研削盤等でモノづくりの基盤を支えています。

超精密加工機

スマートフォン・車載カメラ・内視鏡レンズ・露光装置等の金型加工用に超精密非球面加工機、車載・防犯・ミラーレスカメラレンズ成形用に高精度光学ガラス素子成形装置、半導体ウェーハスライス用・光通信部品加工用に高精度スライサを製造、販売するなど、最先端市場の更なる発展に貢献しています。

レトロフィット

他社製機械にも対応、環境にやさしい、既存機のライフサイクルを伸ばす方法で生産効率と精度の向上を実現しています。

攻めの超精密加工機と 守りの工作機械の両輪で 収益性を向上させる

経営改革プラン期間における成果と積み残した課題 —— 前中期経営計画「経営改革プラン」スタート時は、工作機械と超精密加工機を共通のプラットフォーム化するために、まずは事業拠点、組織体制の融合に取り組みました。1980年代前半に工作機械の新規事業として独立した超精密加工機事業でしたが、製造・販売・技術の根幹にある芝浦機械創業時の工作機械のDNAは生きており、事業間の融合に時間は必要ありませんでした。その中で工作機械においては、国内は補助金効果の需要、海外は再生可能エネルギーに向けた風力発電需要、また、超精密加工機においては安全運転支援システムや自動運転などの拡大により車載カメラ用精密金型加工需要を取り込みました。一方、問題はコロナウイルス感染症拡大の影響により人との密着度が低下し、リアルな面談に制限が課せられたことで、私たちが得意とするお客様との交流がWebとなり新芝浦機械工作機械カンパニーの想いをお客様へ直接届けることが遅れたことでした。それ以上に影響があったのは、予想を上回る部材価格の高騰、長納期化が継続し、市場への付加価値提供との高収益体質構築に課題を残しました。

工作機械カンパニー戦略の概要

地政学リスクの継続、米中貿易摩擦、為替リスクなど、市況を取り巻く環境変化が今後も継続する中、世界中でGX・カー

常務執行役員
工作機械カンパニー長

富田 佳一



ボンニュートラルの実現、自動化、省力化が求められており、私たちのつくり上げてきた工作機械、超精密加工機の技術が活躍する場として、エネルギー、自動車、半導体、航空機、メディカル市場が大きな変化点を迎えようとしています。工作機械カンパニーは、攻めの事業として超精密加工機、守りの事業として大型の工作機械を設定しました。他社にない両輪を効果的に回し、伸びる市場へ集中、無駄を排除、事業の質を改善して、収益性を向上させていきます。

目標達成に向けた想い

工作機械カンパニーは新中期経営計画「中計2026」スタートに際し、「攻めの超精密加工機」「守りの工作機械」を明確にして、事業運営を速やかに実行していきます。お客様へ寄り添い、市場の課題、要求を真摯に受け止め、解決することで新たな付加価値を創出し、世界中のお客様の成功を支援し続けた結果として高利益を確保できる事業へ変革していきます。ただし、今までと同じ行動、時間軸では結果の発現が遅れますので、体制・人員配置の最適化を速やかに行い、成果を獲得していきます。

工作機械は芝浦機械創業の魂であり、全ての技術、製造の原点であることを胸に秘め、マザーマシンをつくるのは私たちであることを誇りに、利益を追求していきます。



攻めの事業 超精密加工機

ナノメートルオーダーの加工精度が要求される光学レンズ用金型市場では、日本国内、東アジアの大手ユーザーから、他社と差別化した機械的な強み、市場ニーズを先読みし開発した加工ソフト、長年の加工実績をノウハウとして支援し続けたことで、開発から大量生産ステージまでの成果を高くご評価いただきました。近年ではスマートフォンのカメラを代表とする小型高精度レンズ市場の発展に貢献してきました。今後更に高いCAGR(年平均成長率)が期待されるドメインとして、自動運転(ADAS)、車載カメラ、半導体、光通信、ヘルスケア市場等での金型、部品加工需要の高まりから、超精密加工機を攻めの事業としました。技術面においてはバックキャストの視点で、AR/VRや撮像系レンズの大型化と、更なる高精度、高効率化に対する市場要求を想定し、大学・研究所等との産学連携強

化及び自社の開発投資を継続していきます。また機械単体販売の「モノ売り」にとどまることなく、加工材料・素材、工具、CAD/CAM、測定機器メーカーとの協業体制を構築し、当社がシステム及びプロセス一貫提案を主導して、「モノ+コト」のソリューション提案で付加価値の高い事業へ展開していきます。また、更なる規模拡大に向け、超精密のニッチトップ戦略と並行し、汎用機の大規模市場へ技術展開を推進し、超硬プレス金型、メディカル分野などの新規市場を開拓していきます。地域戦略においては、商品ライフサイクルの短い中国金型市場一本足の戦略だけではなく、伸びが期待される北米、欧州、インドのグローバル市場を次のターゲットとして、既存の自社海外関係会社と現地商社の販売ネットワークを最大限活用して、規模拡大と利益の最大化を実現します。

守りの事業 工作機械

工作機械市場において、自動車、航空機、半導体、産業機械関連が主要ドメインとされる中、脱炭素社会への対応としてエネルギー市場への取り組みが注目されています。自然エネルギー関連ではギガワット級の洋上風力発電向け大型部品需要、また従来の各種発電の新設、メンテナンスに必須な大型ガスタービン部品加工、輸送機関連では、自動車生産の改革で世界中の自動車メーカーが注目している車体部品などをアルミニウム合金で一体成形するギガキャスト製法に必須な大型ダイキャスト用金型、航空・宇宙向けで大型部品加工の増加、造船市場においては原油タンカーからLNG輸送船への移行、さらに船舶エンジンが化石燃料に依存しない再生可能エネルギーの活用で水素・アンモニア燃料エンジンへの変革と、材料変化や大型部品のモノづくりが、私たちが得意とする大型、特殊加工機のドメインに集中しています。

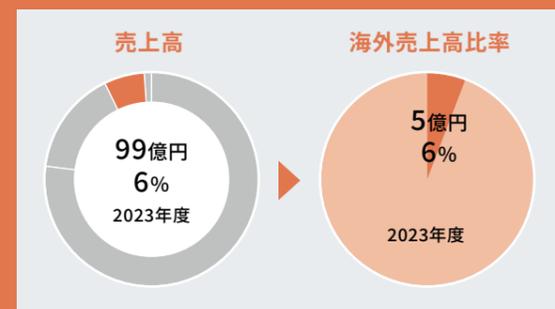
また、大型機械を保有されている企業の共通課題である、機械更新かレトロフィットを選択するかの投資効果検討時にどちらも提案できるのが強みです。一方、海外においてはアメリカ、カナダ、メキシコの鉱山掘削、航空機市場では多くのお客様に横中ぐり盤、立旋盤をご活用いただいておりますが、人材不足から自動化、省力化のご要望もあり、複合加工機開発に着手しています。

このような背景から、工作機械は守りの事業としてお客様が求める装置、プロセスを正しいモノづくりでお応えするために、マーケットインの思想で受注生産方式を採用し付加価値をご提供するとともに、無駄な生産を避け在庫量を最小限に抑え、質の高い事業運営と収益性の回復に取り組んでいきます。

制御機械カンパニー

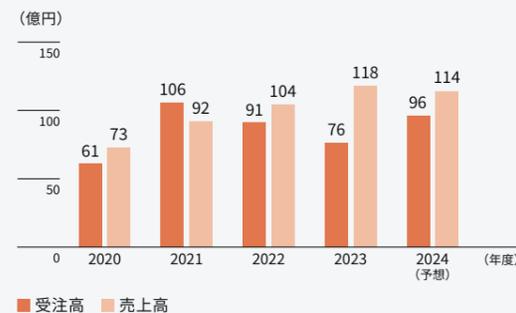
Control Systems Company

制御機械カンパニーは、常に進化を続け最適化を実現する独自の開発力とあらゆる製造現場を熟知した柔軟な対応力で、製造現場の自動化、省人化、効率化に貢献し、サステナブルな社会を実現するため、制御技術を活かしたコンポーネントとシステムエンジニアリングの提供でソリューションビジネスを創出・拡大しています。

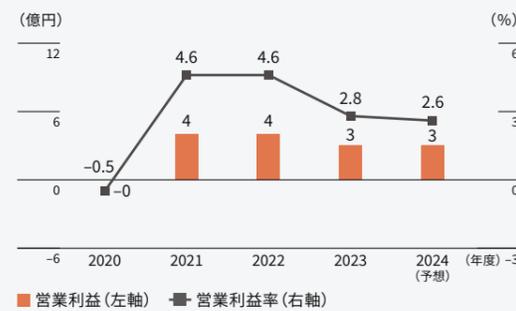


業績概要

受注高/売上高



営業利益/営業利益率



※ 売上高、営業利益、営業利益率は、セグメント間取引を含んでいます。

主要製品

- ▶ 産業用ロボット
- ▶ サーボシステム・リニアモータ
- ▶ FAコントローラ
- ▶ システムエンジニアリング



事業概要

産業用ロボットは、スカラロボットをはじめ直交・塗装・垂直多関節ロボットなどを開発し、スマートフォンや電子デバイス、EV電池、自動車部品等の製造現場で搬送や組立に多く採用され、現在は作業の多様化・複雑化に伴い双腕協働ロボットや知能化、IoT化にも取り組んでいます。サーボシステムは、過酷な環境下においても高精度と安定した性能を保持し、整定時間短縮によりサイクルタイムの向上を図り、広範囲の装置に採用されています。システムエンジニアリングでは、これら産業用ロボットやサーボシステムなどのコンポーネントと制御技術を活かし、生産ラインの自動化設計や省人化・高速化など、お客様が抱える様々な課題に最適な自動化システムを提案しています。事業ポートフォリオの組み替えにより、このシステムエンジニアリングを軸として、システムソリューションを提供するカンパニーにシフトし、お客様と共に成長を目指します。

システムエンジニアリング事業を 拡大し、お客様の多様なニーズに 応える生産システムを実現

常務執行役員
制御機械カンパニー長

伊藤 雅文



経営改革プラン期間における成果と積み残した課題

前中期経営計画において、国内関係会社のシステムエンジニアリング事業を制御機械カンパニー内に吸収統合、体質改善のための費用構成の見直し、汎用スカラロボットの競争力強化を目的とした中国での現地生産体制の整備に取り組みました。また、2023年10月に双腕協働ロボットを上市し、システム販売の体制強化のための組織再編を実施することで、外部向け販売中心への変革を推進してきました。

しかし、コロナ禍による電子部材の調達難と価格高騰の問題を対処するため、先行発注や市場流通品の調達を行った結果、棚卸資産が膨張しCCC、ROAが悪化しました。また、コンポーネント商材の新規顧客創出が不十分であったこと等により営業利益率が計画を大きく下回る結果となりました。今後の最大の課題は利益率改善だと考えています。

制御機械カンパニー戦略の概要

汎用スカラロボットの拡販や相模工場への拠点集約等によりリソースの適正化と効率化を図ること、相模工場をシステムエンジニアリング事業のセンターとし高効率、高収益につなげること、サーボ・PLCの次の柱を育てることを活動の中心に置きます。

具体的には、守りの事業の施策として「M&A・アライアンス等によるシステムエンジニアリング事業の拡大」と「双腕協働ロボッ

トの販売促進及び事業軌道化」を最優先事項として取り組みます。特に前者については、全社レベルで展開していく重要施策です。「顧客のターンキー・全工程自動化のニーズに応えるため、制御技術・ロボット技術を活用し、社内外の技術を統合した生産システムを実現する」方針を制御機械カンパニーが主導することが求められています。

目標達成に向けた想い

少子高齢化による人手不足や生産年齢人口の減少が世界共通課題となる中で、労働生産性向上、品質向上、コスト削減、安全性向上などを実現するための自動化、省力化、省人化、人と機械の共存などのニーズが更に高まると推測しています。当社がこれまで提供してきた機械・装置・システム等が稼働する生産の現場において労働生産性の向上は避けては通れません。これまで培ってきた制御技術やロボット技術をベースに、社内外の様々なハードやソフトをインテグレートする能力で、お客様の多様なニーズに応える生産システムを実現するべく、今後もお客様に寄り添い、新たなテーマに挑戦し続けていく所存です。

各施策を進め、2026年度の営業利益率の目標達成を目指します。

守りの事業 制御機械

重点施策 M&A・アライアンス等によるシステムエンジニアリング事業の拡大

ロボットや電子制御装置等のコンポーネント単体販売から事業ポートフォリオの組み替えを進め収益性向上を図るべく、制御技術、ロボット、コンポーネント、成形機・工作機械などの産業機械、当社グローバルネットワーク等を主要素としてシステムエンジニアリング事業の拡大に取り組んでいます。2024年度からシステム事業推進プロジェクトチームを立ち上げるとともに、これまで縦割りであったロボット開発・製造設計チームとシステムエンジニアリング技術・製造チームを統合し「システムエンジニアリング部」を発足させ柔軟かつ迅速な対応が取れる組織体に変更しました。汎用ロボットの競争がますます激化する中、当社オリジナルに拘らずこれまで培ったロボット制御技術とシステム案件の経験と実績を更に活かし拡大することが狙いです。

また、システム事業強化の一環として、自動機・システム設計に強みを有するポッカマシン(株)を2024年3月に子会社化し、4月にテクノリンク(株)への商号変更を終え、事業拡大及びシナジー創出に取り組んでいます。テクノリンク(株)は各社

ロボットの取り扱い経験も豊富であり、かつ当社がこれまで触れる機会の少なかった「食品・飲料業界」における営業チャネルを有しているため、ロボットを用いたシステム案件に限らず多面的な提案につなげる機会となることから高いシナジーを発揮するものと考えています。足元では、成形機、工作機械の各カンパニーと連携し、各単体機械を取り巻く上流下流工程の自動化案件の取り込みを戦略として掲げています。テクノリンク(株)の経験を織り込みつつ対応範囲を広げることでより規模拡大と付加価値化による利益率向上を目指します。

各カンパニーにおいてもシステム販売部門の創設を検討中であり、「中計2026」の早い段階でテクノリンク(株)との組織統合も行う方針です。まずは、文化の異なる組織同士の統制を図っていきます。ただし、本事業における長期目標値に対しては現在の組織・機能では不十分であり、特にターンキーのシステム構築にはソフト面での機能強化を要するため、今後もM&A・アライアンス等の提案をしていく必要があると考えています。

重点施策 双腕協働ロボットの販売促進及び事業軌道化

2023年度下期から双腕協働ロボット「RIDRSシリーズ」の上市に合わせ双腕営業推進プロジェクトチームを立ち上げ活動を行っています。プロジェクトチームは、システム営業、ロボット開発、システムエンジニアリング技術メンバーで構成され、本ロボットの認知度アップと販売促進を製造・販売・技術一体となって推進しています。ヒト型の「RIDRS-H」(片腕7軸、腰2軸の計16軸)と、スカラ型の「RIDRS-S」(片腕4軸、腰1軸の計9軸)を展開しており、特に「RIDRS-H」は、重可搬であることに加え腰軸に2軸(回転と屈曲)を備え人間の動作を再現できます。現在まで

唯一無二の特徴を武器に各種システム案件に組み込んで提案する営業活動を展開しています。自動車・工場内物流・エレクトロニクス関連を中心に引き合いも増える中、EMS事業を手掛ける国内関係会社である東栄電機(株)において、基板実装の検査工程に「RIDRS-H」を導入し、省人化に寄与しています。販売促進活動の一環として当該生産現場をショールーム化し、客先への「体験」も実現中です。また、相模工場内にテクニカルセンターを設置し、国内市場から拡販を進め、その後早期に海外市場需要の取り込みを図ります。



芝浦機械のサステナビリティ経営

世界のモノづくりを支える企業として、当社は、「グローバル製造業が直面するメガトレンドに卓越した技術革新で応え、社会的課題の解決と企業価値向上を両立する」ことを目指します。

芝浦機械グループは、世界中の国・地域で事業活動を展開しています。豊かな地球環境を未来に残し、社会の持続可能な発展に貢献するため、お客様、株主・投資家、調達・取引先、従業員、地域社会の方々等、世界中のステークホルダーの皆様への関心と配慮を保ちながら、サステナビリティ経営を推進していきます。

④ サステナビリティ基本方針

わたしたちは、経営理念に基づき、技術力を活かして世界中のお客様が抱える課題を解決し、基幹産業の発展に貢献することにより、持続可能な社会の実現と企業価値向上を目指していきます。

- グローバルな社会的課題に対して、当社が保有する卓越した技術で応え、課題の解決と企業価値向上を両立させます。
- 環境・人権に配慮し、持続可能な資源利用に繋がるサプライチェーンを強化します。
- 公正かつ透明性の高い経営を実現します。

⑤ サステナビリティ推進体制



芝浦機械グループの諸活動が、当社グループと社会の持続的発展に向けて機能するとともに、それらの諸活動が、ステークホルダーに適正に評価されるよう、各執行機関に必要な提言を行います。

⑥ サステナビリティ経営の取り組みテーマ

項目	取り組みテーマ	2023年度主要行動計画への取り組み	2024年度主要行動計画	
S	お客様	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術 ● 品質・安全 ● サービス 	労働生産性向上を特集とした芝浦機械技報(vol.30)を発行 バーチャルデザインレビューの他、現時点で実証可能なシミュレーションに応じた環境の構築を推進 射出成形機サブスクサービスの開始(米国)	お客様へ技術や新製品の情報提供として技報を発行 バーチャルデザインレビューの他、現時点で実証可能なシミュレーションに応じた環境を構築する 射出成形機サブスクサービス拡販(米国)
	調達・取引先	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境保全を考慮した調達 ● 適法な調達 	調達先巡回集荷3ルート(計31社)を継続 EDI(電子データ交換)システム登録を推進(31社を新規登録) 契約時に反社会的勢力との取引を防止する契約書の締結(35社)	物品輸送効率化の推進 EDIシステム活用の推進 取引先環境調査による適正取引の推進
	株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> ● IR・SRの充実 ● コミュニケーションの向上 	証券アナリスト・国内外の機関投資家との個別ミーティング(240回)の実施 IRカンファレンスへの参加 英文開示資料の拡充 統合報告書2023の発行	株主・機関投資家との対話の充実 情報開示の充実 株主・機関投資家の意見を集約し、企業活動に活用
	従業員	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材育成 ● ダイバーシティ ● 安全・健康管理 	「自ら考え自ら行動」する人材を育成 若年層階層別教育に新たに入社10年目研修を導入 エンゲージメントサーベイを実施し、管理職向けに研修会を開催 在宅勤務制度の活用 育児・介護休業取得の促進 労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)を展開し、個人や組織ごとに健康教育、衛生活動を実施	管理職層の階層別教育を強化 即戦力育成のためグローバル人材教育をブラッシュアップ 多様な働き方への対応 女性活躍の推進 ウェルビーイングの視点で「心とからだの健康づくり」を行い、安全で健康な組織風土づくりを継続して実行
	地域社会	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術教育への支援 ● 地域社会貢献 ● 地域との共存 	近隣中学校の職場体験を実施(2校計5名) 近隣高校、高専の工場見学受入(3校計64名) ぬまづ未来博2023に出展 企業の魅力発見ツアーを受入 環境美化ボランティア、工場周辺の美化活動 献血の実施 TABLE FOR TWO活動への参加 外部環境団体活動への参加(17団体)	未来のモノづくりの担い手の育成の場を提供 近隣学校の職場体験、工場見学の実施 地域社会や環境への貢献、美化意識の向上 TABLE FOR TWO活動への参加 外部環境団体活動への参加(17団体)
E	環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境マネジメントの強化 ● 環境負荷低減 ● 地球温暖化防止 ● 汚染防止 	環境負荷の低減 SDGsの環境に関連したゴールへの取り組み 第2次環境アクションプラン推進(2021~2025) 社有車のエコカー導入推進 エコドライブ推進の教育実施 社有車運行状況の見える化による指導開始	環境負荷の低減 SDGsの環境に関連したゴールへの取り組み 第2次環境アクションプラン推進(2021~2025) 社有車のエコカー導入推進 エコドライブ推進の教育 社有車運行状況の見える化による指導強化
G	ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● グループガバナンスの更なる強化 ● リスク・コンプライアンス管理の徹底 	取締役会実効性評価の実施 「芝浦機械グループ行動基準」の浸透策実施 内部通報制度の多言語化対応 全従業員を対象とした調達法違反・贈収賄防止・公益通報者保護制度教育等の実施	取締役会実効性評価の実施 「芝浦機械グループ行動基準」の浸透策実施 全従業員を対象とした各種教育を実施

人材戦略

当社は、「長期ビジョン2030」で目指す「革新的な技術力で世界の製造業のメガトレンドに応える企業集団」を見据えた人的資本の強化に取り組んでおり、特に変わりゆく外部環境へ対応するため、研究開発・DX戦略、製造技術、営業、コーポレート（経営企画・人事・財務等）等において、新規分野に関する知見を有する人材の増強に努めています。同時に、人材の定着と生産性の向上、イノベーションの創出を通じた持続的な企業価値向上に向けて、働き方改革や多様性の向上等に取り組んでいます。

中期経営計画「中計2026」（2026年度を最終事業年度とする）では、成長するマーケットを見定め、事業ポートフォリオのタイムリーな組み替えが可能となるよう、人材が流動化しやすい基盤整備を進めています。

グローバル人事ポリシー

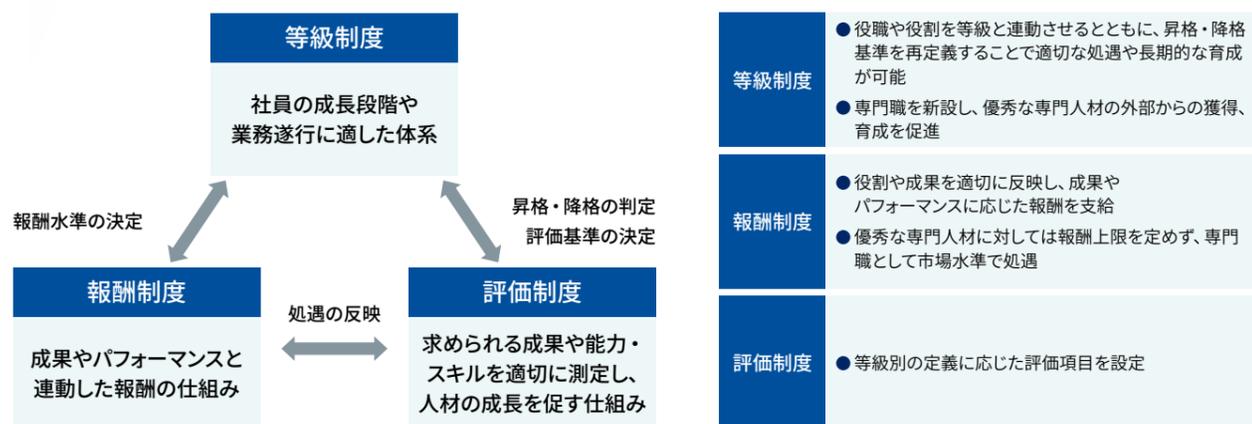
グローバルに拠点を擁する当社グループでは、グローバル人事ポリシーを定めており、グローバル戦略の推進に向けた全社共通の人事戦略を推進しつつ、拠点を有する国と地域の制度や商慣習等に合わせたローカライズした地域ごとの人事制度を運用しています。

人事制度はそれぞれの地域の歴史、文化及び法令を反映したものであり、その制度の違いを正しく理解し、認識しなければならない。芝浦機械グループは、以下の基本方針に基づき、各地域の事情を反映した、その地域にふさわしい人事制度を構築する。

1. 個人の多様な価値観を認め、人格とプライバシーを尊重する。
2. 一人一人を公正に評価し、公平に取り扱う。人種、宗教、ジェンダー、国籍、心身障害、年齢、性的指向等に関する差別的言動、暴力行為、セクシャル・パワーハラスメントは行わない。
3. 安全・健康で快適な職場環境づくりに努める。
4. 諸制度の設計及び運用は、従業員に納得性のあるものとする。

人事制度

当社は「長期ビジョン2030」の実現に向けて、多様な人材の処遇、キャリア形成、専門職人材の活躍が可能な人事制度を導入しています。

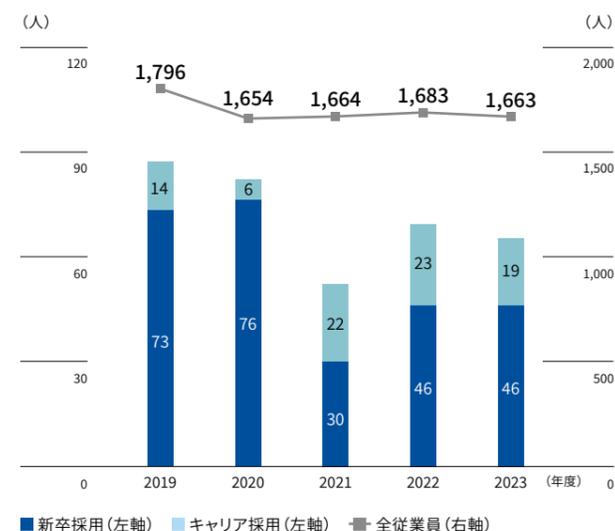


採用

従来の新卒一括採用（メンバーシップ型雇用の継続）と、経営・事業戦略実現のために必要なスキルを持った人材のキャリア採用を両輪として、人材の採用を行っています。新卒一括採用では、入社後の育成やローテーションを通して、5年、10年先の芝浦機械グループを担う従業員として、リーダーシップ、海外志向性を持った学生を中心にジェンダーや国籍を問わず人物本位で採用を実施しています。

キャリア採用では、ジョブ型雇用を基本とし、変わりゆく外部環境へ対応するため、特に新規分野（IT・エネルギー）などにおいて、従来の機械工学にとどまらず、物理や化学、情報工学他、幅広い学術分野における知見を有する人材を採用する方針を掲げています。特に高いスキルを有する高度プロフェッショナル人材に関しては、専門職として総合職とは異なる柔軟な給与体系を設けています。

採用人数／従業員数（単体）



人材育成

今後の社会的課題解決と企業価値向上を両立させるため、「自ら考え自ら行動」し、キャリア自律により「変革」と「革新」を成し遂げる人材の育成を基本方針としています。

技術者育成

芝浦機械グループは、将来を担う中堅や若手技術者を対象とした技術者教育を実施しています。基礎技術の習得、CAD教育や、博士号や技術士など技術者として高度な資格を有する人材から資格取得のアドバイスなどを行っています。このように幅広い内容を学ぶことにより業務に直結したスキルの向上につなげています。また、設計や製図の知識以外にも、技術者として必要な製造技術、生産管理、原価管理等、モノづくりの基礎知識を得るための研修を展開し、多分野で活躍できる人材の育成を行っています。

リスクリリング

働き方の多様化や技術の進展などによる産業構造の根本的な変化によって、今後新たに必要となる知識やスキルを習得することを目的に、人材の再教育や再開発をするリスクリリングにも着手しています。

グローバル人材教育

グローバル市場で活躍できる人材の育成を目指したプログラム「グローバル人材育成教育」があります。さらに、受講者相互で同じ時間を共有し、組織を越えた横のつながりをつくることも、教育目的の一つです。

エンゲージメント向上に向けた取り組み

従業員のエンゲージメント状態を把握・分析することによって、従業員が熱意を持ち、いきいきとした状態で働くための個人支援・職場環境改善を目的としたエンゲージメントサーベイを、ストレスチェックと同時に実施しています（2023年度受検率100%）。高エンゲージメント者・準高エンゲージメント者の割合は21.0%、高ストレス者の割合は11.3%でした。さらに、管理職向け研修会も実施し、更なるエンゲージメントの向上・高ストレス者の低減へ取り組んでいます。

人間尊重の基本方針

▶ 人間尊重の基本方針

芝浦機械は、「芝浦機械グループ行動基準」を定め、そのもとで基本的人権及び個人の多様性を受容し、ワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調和)の実現を支援することを方針としています。

- 各国・各地域の法令等を踏まえ、人権に関する様々な国際規範を理解し、基本的人権を尊重します。
また、児童労働、強制労働を認めません。
- 芝浦機械グループにおいて、基本的人権を侵害する行為があった場合には、適切な措置を講じます。
また、調達取引先においても、基本的人権を侵害する行為が認められる場合は、改善を求めていきます。
- 人権尊重のため、関連するステークホルダーと対話を進めます。
- 創造的、効率的に業務を遂行できる環境を整え、ワーク・ライフ・バランスの実現を支援します。
- 安全で快適な職場環境を実現するよう努めます。

ダイバーシティとインクルージョンの取り組み

芝浦機械グループは、多様な個性を持つ従業員がそれぞれの力を十分発揮できるようダイバーシティ(多様性)の推進に取り組んでいます。

▶ 多様な人材の活躍推進

ジェンダー、国籍、年齢等にとらわれない人物本位の採用、各人の適性に応じた適材適所の職場配置を推進しています。

▶ 育児・介護に関する制度と活用状況

過去5年間に於いて、女性従業員の育児休業取得率、復職率は100%です。当社では、短時間勤務制度や本人からの申し出によって残業を免除する制度の他、積立保存休暇の利用目的に2019年度より「看護」を追加するなど、ワーク・ライフ・バランスを支える制度を整えています。

年度	2019	2020	2021	2022	2023
育児休業取得者 ()内は男性	9 (5)	10 (7)	18 (14)	25 (21)	31 (28)
育児休業復職率	100%	100%	100%	100%	100%
介護休業取得者	1	0	0	0	1
短時間勤務制度 利用者(育児)	9	3	6	10	11
短時間勤務制度 利用者(介護)	0	0	0	0	0

(人) 国内関係会社を含む。

▶ 育児と両立しやすく長期継続しやすい仕事環境

2023年度の平均勤続年数は19.3年(男性:19.2年、女性:20.5年)*であり、長期にわたって腰を落ち着けて働く従業員が多いことが当社の特徴となっています。

年度	2019	2020	2021	2022	2023
自己都合退職者 ()内は女性	30 (6)	19 (1)	54 (8)	54 (9)	56 (5)

(人) 国内関係会社を含む。

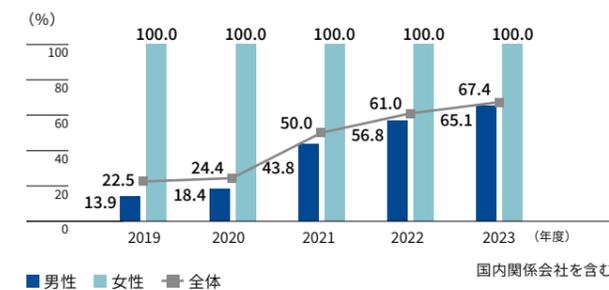
* 芝浦機械単体

ワーク・ライフ・バランス

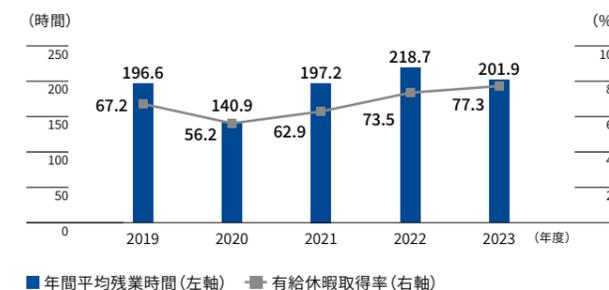
芝浦機械グループでは男女共に働きがいのある職場環境の確立を目的として様々な取り組みを実施しています。

	取り組みの内容
育児・介護休業制度	従業員が安心して育児・介護を行えるよう様々なサポートを行っています。 【当社の具体的な実施内容】 出産休暇、育児休業、看護休暇、介護休業、介護休業、短時間勤務
年次有給休暇の計画的な取得促進	半日単位や、本人の希望による任意の時期に3日連続(または2日連続を2回)で休暇を取得できる制度の他、メモリアル(誕生日)に休暇を取得できる制度を導入するなど、年次有給休暇の計画的な取得促進に努めています。
積立保存休暇	長期療養や親族の介護・看護、自己啓発・ボランティア活動に利用できる制度です。
ハラスメント相談窓口の設置	ハラスメント行為(セクハラ・パワハラ等)のない職場づくりのため、相談窓口の設置やハラスメント予防教育を行っています。
男女共同参画に関する公共団体の登録	沼津工場所在地である、静岡県・沼津市において、男女共同参画社会づくり宣言事業所(静岡県)、男女共同参画推進事業所(沼津市)に登録しています。

育児休業取得率



年間平均残業時間/有給休暇取得率(単体)



安全と健康

安全と健康は経営の基盤であり、当社グループに関わる全ての従事者が安心して働ける職場を構築するため、グループ全体が一丸となって活動の活性化を図ります。

▶ 安全衛生活動の展開

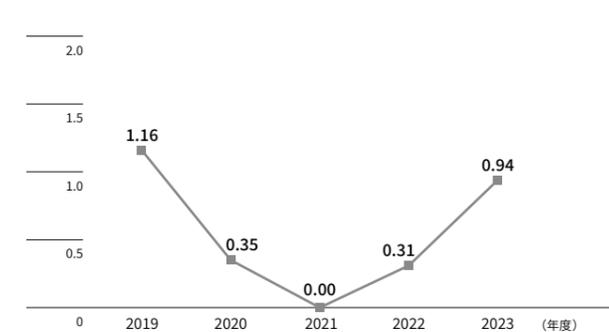
安全な職場を目指し、交通事故や火災等も含めたゼロ災害に向け、芝浦機械グループで安全衛生活動に積極的に取り組み、安全・安心な職場環境づくりを推進します。

▶ 労働安全衛生マネジメントシステムの推進

「安全と健康の確保は企業活動と不可分の関係にあることを認識し、労働災害と交通事故の防止、感染症予防と健康づくりに努める」との理念により、当社では中央労働災害防止協会の「JISHA方式適格OSHMS*」の認証を取得しています。グループ各社でも「OSHMS」を水平展開し、安全衛生管理水準のレベルアップを図っています。

* JISHA方式適格OSHMS: JISHA方式適格労働安全衛生マネジメントシステム

休業災害数率(単体)



知的財産

基本的な考え方

芝浦機械グループは、「わたしたちは、世界中でお客様の価値最大化に貢献していきます。」を経営理念としています。この経営理念のもとに、お客様の課題解決を通じて、「社会的課題の解決と持続的な企業価値向上の両立」を実現します。その基盤として、知的財産戦略は非常に重要な役割を担っており、知的財産戦略の策定と推進をするR&Dセンターは、その技術企画部門及び各カンパニーと密接に連携を行いながら知的財産の創造と保護、更に戦略的な活用を実現していきます。

知的財産の管理体制

当社では、技術企画部の知的財産部門が芝浦機械グループの知的財産を横断的に管理しています。

知的財産部門の担当者は各製品開発部門を専属で担い、知的財産権の調査、創出、取得、権利化及び権利維持について支援を行っています。

さらに、知的財産部門の担当者は、各製品開発部門の重要会議に参画し、技術戦略に基づく知的財産戦略の立案及び支援を行っています。

知的財産の管理体制図

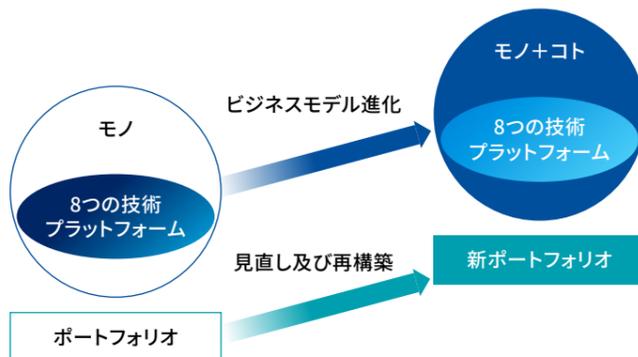


知財力の強化

当社は、「8つの技術プラットフォーム」[P.12-13](#)を基盤に、幅広い産業領域で先進の産業装置の開発・製造を行ってきましたが、「モノ+コト」へとビジネスモデルを進化させることで、当社の強みの研鑽を持続させています。

そこから生み出された成果を独自技術の知的財産権として保護し、強固なポートフォリオを構築しています。また、これらの知的財産権の適切な管理を行い、技術の進歩に応じて適宜ポートフォリオの見直し及び再構築を実施することで知財力の強化を持続的に実現しています。

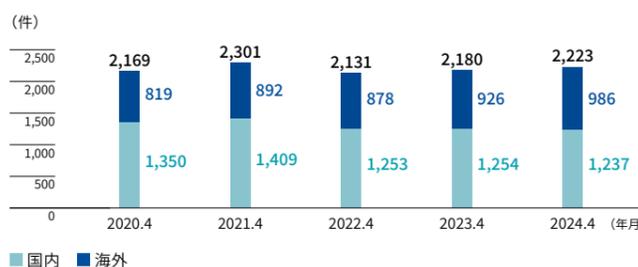
知財力の強化



知的財産の保護と活用

製品開発時には、他社の特許等の知的財産権を確認し、社外講演や業界誌への投稿時には、第三者の著作権等の使用確認を行っています。また、研究開発等で創出された知的財産の特許権等で保護し自社製品への活用を積極的に進めています。

知的財産権保有件数



サプライチェーンマネジメント

芝浦機械グループの調達部門は、CSR調達を推進するために、環境保全、調達基準、遵法を3大要素として取り組んでいます。

芝浦機械グループにおける資材調達方針

芝浦機械グループの基本方針

1. 法令・社会規範等を遵守します。
2. 調達取引先(候補を含み、以下同じとします。)に対して公正な取引の機会を提供します。
3. 調達取引先とともに企業の社会的責任を果たす調達活動に取り組みます。
4. 調達取引先と、相互理解と信頼関係に基づく調達活動を実施します。

グリーン調達

芝浦機械グループは、「かけがえない地球」環境を、健全な状態で次世代に引き継いでいくという考えのもと、環境負荷の少ない製品・部品・材料・原料の調達(グリーン調達)を推進しています。

環境に関しては「グリーン調達ガイドライン」を制定し、芝浦機械グループの方針と調達に関わる評価・判定基準を定めています。「グリーン調達ガイドライン」は2023年12月の改訂で環境関連物質リストの見直しと追加を行い、最新の環境に配慮した調達活動をサプライチェーン全体で実施しています。

遵法

遵法対応は「購買管理規程」に購買活動の基本を定め、全グループ会社従業員に遵守徹底を教育しています。主な取り組みとしては、以下のとおりです。

- 社内遵法教育の実施(2023年6回実施)
- 調達内部監査の実施(2023年10回実施)
- 社外講習会(Web講習会含む)などへの参加

調達関係担当者を中心に必要不可欠な下請法の教育の実施や不正のない社会ルールに従った「CSR調達」を目指し、改善や対策を指導しました。また、全社リスク管理の中で、リスクマネジメントを実施し対応しています。

グローバル調達

海外生産拠点が保有する調達情報を一元化し、納期・品質・価格において、最も適した調達品を特定するための仕組み「グローバル調達ネットワーク」を構築しています。東アジア、

東南アジア市場において「地産地消体制」を確立し、「最適調達網」を活用することで、原価低減を図ります。

人権リスク低減に向けた取り組み

「責任ある鉱物調達方針」として、芝浦機械グループは、企業の社会的責任を果たすため、コンゴ民主共和国やその周辺国で採掘された鉱物(錫、タンタル、タングステン、金)において、人身売買、強制労働、児童労働などの人権侵害や環境破壊等を起こしている武装勢力の資金源となっている紛争鉱物について、不使用に向けた取り組みを推進します。

紛争鉱物使用の可能性を確認した場合は、調達取引先に情報の開示をお願いするとともに、不使用化に向けた取り組みを行っていただくようお願いしています。

環境

芝浦機械グループは、経営理念・行動基準に基づき、企業の社会的責任(CSR)として、法令遵守・環境調和型製品の提供・事業活動に関わる環境負荷低減に取り組み、持続可能な環境づくりに積極的に貢献します。

芝浦機械グループ環境方針

基本方針

1. 企業の社会的責任(CSR)として「かけがえのない地球」を健全な状態で次世代に引き継いでいくための環境づくりに積極的に貢献します。
2. 環境に関する国際規格、法令、協定、指針、自主基準等を順守します。
3. 優れた環境調和型の製品の開発・提供を通じて社会に貢献します。
4. 事業活動に関わる環境への負荷の低減、生物多様性・生態系の保護等に積極的に取り組みます。

環境マネジメントシステムの強化

グループ一体となった取り組みを実施するため、国内では1996年に沼津工場でISO14001の認証を取得して以来、生産拠点、営業拠点、グループ会社について認証範囲の統合と拡大を進め、環境マネジメント体制の強化を図っています。海外では2004年に中国工場、2012年にインド工場、2015年にタイ工場が認証を取得しました。

また、ISO14001 2015年度版の移行にも取り組み、2017年度に完了しました。

環境アクションプラン

国連気候変動枠組条約第21回締約国会議(COP21)の国際協定締結結果と国内外の動向を参考に、海外生産拠点を含め、2021年度から2025年度までの5年間の中期目標「第2次環境アクションプラン」と2030年を最終年度とする長期目標を設定しました。中期目標の重点テーマは、製品の環境貢献の明確化、グローバル対応の強化としました。「第2次環境アクションプラン」の2023年度の取り組み結果は、以下のとおりです。

取り組み項目(指標)		2023年度実績	2024年度目標	長期目標2030年度
地球温暖化の防止	CO ₂ 排出量の削減(t/億円)	13.5 (▲51%)	17.2 (▲38%)	13.8 (▲50%)
資源の有効活用	排出物排出量削減(t/億円)	1.68 (▲51%)	2.14 (▲38%)	1.20 (▲65%)
化学物質の管理	化学物質排出量削減(kg/億円)	32.4 (▲58%)	43.0 (▲44%)	40.0 (▲48%)
グリーンマネジメント	生物多様性保全(生態系ネットワーク)	富士山環境保全活動への参画	富士山環境保全活動への参画	富士山環境保全活動への参画
	再生可能エネルギー(太陽光発電利用・未利用エネルギー使用)	電気使用量の0.1%を発電	電気使用量の0.1%を発電	電気使用量の20%超を発電
	Scope3の取り組み(上流・下流負荷の把握)	下流の負荷把握	下流の負荷把握	環境負荷低減活動の強化
	グローバルなEMS*構築(海外現地法人との連携強化)	1回/月定例報告	1回/月定例報告	外部インフラ調査、海外環境内部調査、海外工場環境リーダー育成
海外	管理強化と環境負荷低減(管理レベル向上)	環境負荷把握	環境負荷把握	管理強化と環境負荷低減推進

* Environmental Management System

※ 目標の対象範囲は国内連結会社(目標数値については海外連結会社を含め見直し予定)

※ CO₂排出量の削減目標は総量目標であり、純排出量目標ではありません。

環境アクションプラン達成への取り組み

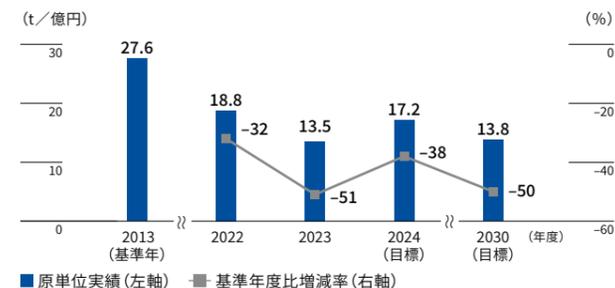
地球温暖化の防止

2023年度のCO₂排出量の原単位実績は、13.5(t/億円)となり、2013年度比51%の削減となりました。

2023年度は沼津工場天井灯の更なるLED化を実施しました。

2030年度の長期目標に向けては、「中計2026」に伴う工場再編計画に基づいた太陽光発電パネルの設置計画を進め、太陽光発電やその他の再生可能エネルギーを活用していくことで、CO₂排出量の削減を図っていきます。

CO₂排出量原単位削減



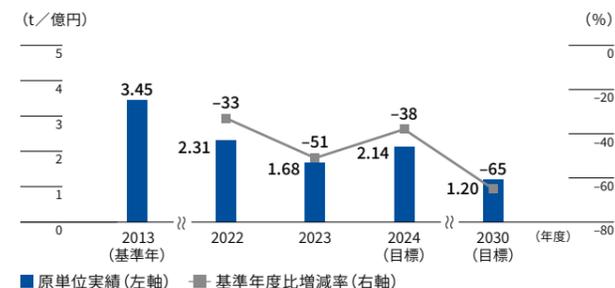
資源の有効活用

2023年度の排出物排出量の原単位実績は、1.68(t/億円)となり、2013年度比51%の削減となりました。

2023年度の排出物排出量削減の取り組みとしては、押出成形機の生産テスト時の廃プラスチックの削減、文書の電子作成・電子保存を推進しました。

2030年度の長期目標に向けては、製品開発段階では排出物の量を設計視点で配慮し、製造段階では部品の共通化・極小化により梱包材の削減や部品の搬出入時の通い箱化等によって排出物排出量の削減を図っていきます。

排出物排出量原単位削減



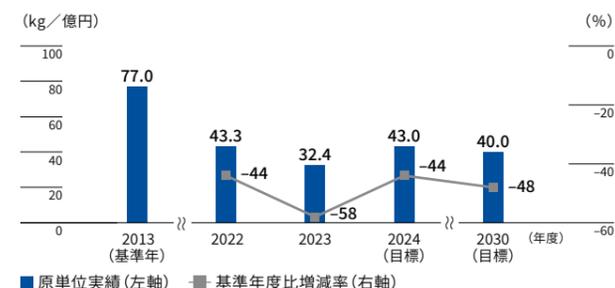
化学物質の管理

2023年度の化学物質排出量の原単位実績は、32.4(kg/億円)となり、2013年度比58%の削減となりました。

2023年度の化学物質排出量削減の取り組みとしては、塗料変更による希釈溶剤そのものの削減を図りました。

2030年度の長期目標に向けては、最新エコ塗料の採用、塗料の使用量の最適化を推進し、また設計段階での塗装レス化を図ることで化学物質排出量の削減を図っていきます。

化学物質排出量原単位削減



水資源への取り組み

当社は、「芝浦機械グループ環境方針」において、「かけがえのない地球」を健全な状態で次世代に引き継いでいくための環境づくり、法令順守、環境調和型の製品の開発・提供、事業活動に関わる環境負荷低減、生態系の保護、資源やエネルギーの有効活用の促進等を掲げ、環境保全活動に積極的に取り組んでいます。

水は、人々の生活や事業活動において欠くことのできない貴重な資源です。当社は、水は限りある重要な資源と認識し、「芝浦機械グループ環境方針」に基づき、水の有効活用、適正な排水管理、水質汚染の防止等の環境保全活動に取り組み、持続可能な水資源の確保に貢献していきます。

環境

製品の環境配慮

当社では、「製品使用段階のCO₂排出量」がライフサイクル全体のCO₂排出量の大部分を占めています。そのため、製品の省エネルギー性能を高めて製品使用段階のCO₂排出量を削減することが、製品の環境負荷低減に効果的です。

環境配慮商品の事例

ダイカストマシン DC400R2-EM

型締機構を電動駆動にすることで油圧ポンプの負荷を油圧型締機より低減しており、また、高応答サーボモーター駆動による高速型開閉や型締中間停止によるサイクルタイム短縮により消費電力を削減しています。



門形マシニングセンタ MPC-H

高速回転主軸には通常ミスト潤滑が採用されますが、主軸部にベアリンググリース潤滑を採用することにより、ミスト潤滑で使用するエアが不要になるためエア供給元のコンプレッサの稼働時間を削減し、消費電力を削減しています。



環境調和型製品 (ECP^{※1}) の開発と環境負荷低減

環境調和型製品は、設計指針と3R^{※2}を考慮した「環境調和型製品設計ガイド」に基づき、新製品の開発段階から、環境への影響を事前に評価する「製品アセスメント」を実施し、環境負荷の低減を図っています。完成後に環境調和型製品認定申請書により評価を行い、認定を受けた製品が環境調和型製品として登録されます。

また環境調和型製品として登録された全ての製品に対し、原材料から、製造、輸送、使用、リサイクル、廃棄までの芝浦機械グループ基準によるライフサイクルアセスメント (LCA) を行っています。さらに、一部製品では従来機種との比較を行い「CO₂排出削減量^{※3}」を算出しています。

※1 Environmentally Conscious Products

※2 Reduce Reuse Recycle

※3 従来機種から省エネルギー性能の高い環境調和型製品への置き換えにより削減できたとみなすCO₂排出量

サプライチェーン全体の環境負荷

2015年度より、環境省のガイドライン^{※1}に基づく算定手法で、サプライチェーン全体のCO₂排出量の把握、算定をしています^{※2}。

※1 環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」をもとに算定

※2 Scope3の15カテゴリーのうちCATEGORY8、10、13、14、15は業種として該当しません。

2022年度実績 ▶ 2023年度実績



気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言に基づく開示

当社グループは2023年6月に、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD[※]) 提言への賛同を表明し、TCFD提言の枠組みに基づき「ガバナンス」「戦略」「リスクマネジメント」「指標と目標」の4項目について、適切な情報開示に努めています。今後も様々な取り組みを通じ、気候変動への対応を進めていきます。



※ TCFDとは気候関連の情報開示及び金融機関の対応をどのように行うかを検討するために設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース」を指します。TCFDは企業等に対し、気候変動リスク・機会に関する項目について開示することを推奨しています。

ガバナンス

当社は、サステナビリティ推進委員会を中心とする「サステナビリティ推進体制」[P.52](#)にて気候変動分野を含めたサステナビリティの推進をしています。サステナビリティ推進委員会は、委員長は社長、委員は役付執行役員で構成され、当社グループの諸活動がステークホルダーに適正に評価されるよう、各執行機関に必要な提言を行っています。各執行機関よりサステナビリティに関わる事項について、原則四半期に一度提案・報告され、気候変動に関わる方針や活動を含めサステナビリティ推進委員会で審議・決定されています。取締役会は、サステナビリティ推進委員会の活動に関する報告を受けるなど、適切に監督を行っています。

戦略

当社に影響を与える気候関連のリスクと機会を識別し、その財務的影響を把握するため、シナリオ分析を実施しました。分析対象は成形機・工作機械・制御機械の3カンパニーのバリューチェーン全体で、当社の全ての既存事業をカバーしています。

2030年と2050年を時間軸として設定し、各年度時点における財務影響を評価しました。

シナリオ分析の前提

項目	シナリオ分析における前提
対象範囲	3カンパニー (成形機・工作機械・制御機械) のバリューチェーン全体 ※ 全既存事業をカバー
分析時間軸	2030年、2050年
時間的範囲の定義	短期：2025年 中期：2030年 長期：2050年
対象温度シナリオ	4°Cシナリオ、1.5°Cシナリオ

対象温度シナリオの詳細

シナリオ	想定内容	参照シナリオ
4°Cシナリオ	産業革命前から2100年までの世界平均気温が最大4°C上昇し、台風や洪水などの物理的被害が激甚化し、技術発展・社会変容が十分進まないことを想定したシナリオ	移行リスク：IEA STEPS, APS 物理リスク：IPCC SSP5-8.5,3-7.0
1.5°Cシナリオ	産業革命前から2100年までの世界平均気温上昇を1.5°C未満に抑え、技術発展・社会変容が進むことを想定したシナリオ	移行リスク：IEA NZE 物理リスク：IPCC SSP1-1.9,1-2.6

環境

シナリオ分析の評価プロセス

分析プロセスとして、まず初めに対象事業のバリューチェーン全体において想定されるリスクと機会を洗い出し、その中から特に自社に対する影響が重大と考えられる項目を抽出しました。

次に、抽出した各項目について、4°C・1.5°Cシナリオで想定される外部環境や自社事業の状況を整理した後、各項目が自社に影響を与えるロジックを検討しました。

その後、各項目のロジックに沿った外部データ等を参照し、財務影響を試算しました。最後に、財務影響評価の結果を受けて、各項目に対する取り組みの方針を検討し、必要に応じて取り組みの進捗を管理する指標や目標を設定しました。

上記の前提で分析を行い識別したカンパニーごとのリスクと機会のうち、重要度・優先度の高い項目とその財務影響は次のとおりです。

成形機カンパニー

種別	カテゴリ	サブカテゴリ	想定される影響	時間軸	バリューチェーンの箇所	財務影響*				対応策
						4°C		1.5°C		
						2030年	2050年	2030年	2050年	
物理リスク	急性リスク	気象災害の増加	台風や豪雨の激甚化・頻発化により、工場・倉庫の施設・設備が浸水被害に遭い、操業が停止することにより販売機会損失が生じる。	長期	製造	小	小	小	小	自社工場に関するBCPを策定し、生産効率を考慮した上で生産拠点の分散化を図る。
物理リスク	急性リスク	気象災害の増加	気象災害の激甚化によりサプライヤーが被災し、製品に使用する部品の転注を余儀なくされ、生産が遅延する。	長期	調達 製造 販売	中	中	中	中	生産拠点を中国、タイ、インドを含めて分散化することで現地調達網を拡充する。
機会	製品及びサービス	EV用バッテリー需要への対応	EV需要が伸びることで、リチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置(BSF)の販売機会が拡大する。	中期	製造 販売	中	大	大	大	北米、欧州、インド等新規市場を開拓する。BSFの広幅、高速への要求に対応することで、生産効率の良い次世代機を開発する。
機会	製品及びサービス	成形工場の脱炭素化への対応	成形工場の脱炭素化への移行に伴いエネルギー消費を削減するため、従来の油圧式射出成形機から、電動式射出成形機への置き換え需要が増加し(特に超大型機分野)、電動式射出成形機の販売機会が拡大する。	中期	製造 販売	小	大	中	大	油圧式射出成形機から電動式射出成形機への置き換え需要を取り込む体制を構築する。

※ 営業利益への影響額：「小」1億円未満、「中」1億円以上20億円未満、「大」20億円以上

工作機械カンパニー

種別	カテゴリ	サブカテゴリ	想定される影響	時間軸	バリューチェーンの箇所	財務影響*				対応策
						4°C		1.5°C		
						2030年	2050年	2030年	2050年	
移行リスク	法制度・政策リスク	火力発電の抑制政策の推進	CO ₂ 排出量の多い石炭火力発電などの火力発電プラントの新規建設の抑制により、従来型の火力発電設備向けの製品の販売機会が減少する。	長期	販売	小	小	小	小	CO ₂ 排出量の少ない再生可能エネルギー分野(具体的には風力発電)向けに販売をシフトする。
機会	製品及びサービス	再生可能エネルギープラント関連部品の需要増加	各国で再生可能エネルギー導入促進政策が推進され、風力発電設備の需要の高まりに伴う大型工作機械の販売機会が拡大する。	中期	製造 販売	中	中	中	中	洋上風力発電装置の部品加工向けに、製品開発を進める。

※ 営業利益への影響額：「小」1億円未満、「中」1億円以上20億円未満、「大」20億円以上

制御機械カンパニー

種別	カテゴリ	サブカテゴリ	想定される影響	時間軸	バリューチェーンの箇所	財務影響*				対応策
						4°C		1.5°C		
						2030年	2050年	2030年	2050年	
移行リスク	市場リスク	部品調達コストの増加	脱炭素化への移行計画やGHG排出量削減目標などの気候関連情報開示の制度化が進み、Scope3排出量を削減するため、環境負荷の小さい原材料・部品の調達が必要となり、調達コストが増加するとともに調達難による在庫増加により、キャッシュ・フローが減少する。	中期	調達	中	中	中	中	環境負荷の小さい部品(カーボンフットプリントの小さい部品)への置き換えの際に、コスト上昇を抑えるため、より低コストの部品を使用するように設計変更を進める。
機会	製品及びサービス	省エネ製品の開発	顧客のカーボンニュートラルに向けた取り組みが進むことで、製造プロセスのエネルギー消費削減に貢献する省エネ性能の高い製品の販売機会が拡大する。	長期	製造 販売	小	小	小	中	製品開発段階において省エネ性能の高い部品や製造システムを検討する。

※ 営業利益への影響額：「小」1億円未満、「中」1億円以上20億円未満、「大」20億円以上

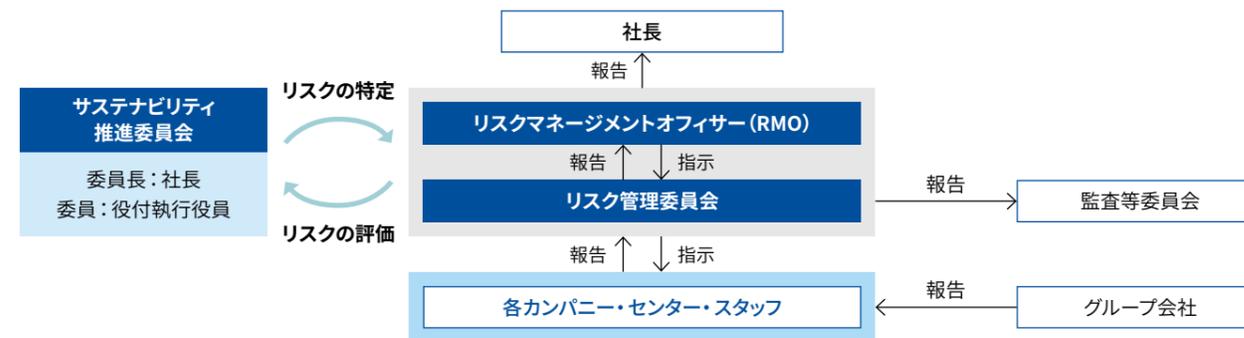
リスク管理

リスクマネジメント体制

当社グループのリスクマネジメント体制としては、リスク管理委員会を設置しており、各カンパニー・センター・スタッフ部門では、日常の管理活動の中でリスク予知、予防活動及び自己点検等のモニタリングを行っています。

当社グループの経営上の気候関連リスクの特定、評価、管理体制としては、リスク・コンプライアンスマネージメント規程に基づき、社長が任命したリスクマネジメントオフィサー(RMO)を最高責任者とし、RMOを委員長として管理部門・本部長・カンパニー長で構成されているリスク管理委員会が実施しています。

気候関連のリスクマネジメント体制



指標と目標

当社グループは、国連気候変動枠組条約第21回締約国会議(COP21)で採択された国際的な枠組みである「パリ協定」と国内外の動向を参考に、海外生産拠点を含め、2021年度から2025年度までの5年間の中期目標「第2次環境アクションプラン」と2030年度を最終年度とする長期目標を設定しています。

気候変動に関しては、Scope1,2のCO₂排出量を2030年度までに2013年度比で50%削減(13.8t-CO₂/億円)する原単位目標、再生可能エネルギーの使用量を2025年度に電気使用量の7.5%超、2030年度に20%超とする目標を設定しています。この目標は、気候変動の緩和を目的としており、「パリ協定」の国際目標に貢献することを目指しています。

環境

気候関連の目標及び実績

	2013年度 (基準年)	2023年度 実績	2025年度 目標	2030年度 目標
CO ₂ 排出量の削減 (t-CO ₂ /億円)	27.6	13.5 (▲ 51%)	16.4 (▲ 41%)	13.8 (▲ 50%)
再生可能エネルギー (太陽光発電利用・ 未利用エネルギー使用)	—	電気使用量の0.1%を 太陽光発電	電気使用量の7.5%超を 太陽光発電	電気使用量の20%超を 再生可能エネルギー発電

※ 目標の対象範囲は国内連結会社(目標数値については海外連結会社を含め見直し予定)
 ※ ()内の数値は基準年である2013年度比増減率
 ※ CO₂排出量の削減目標は総量目標であり、純排出量目標ではありません。

Scope1,2,3排出量の目標及び実績

(単位:千t-CO₂)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2030年度 (目標)
Scope1	3.0	2.8	2.7	2.7	2.6	1.7
Scope2 (ロケーション基準)	22.5	18.6	18.8	21.0	19.3	11.1
Scope1,2 合計	25.5	21.4	21.5	23.7	21.9	12.8
Scope3	951.2	881.8	820.3	842.1	1,423.5	510.0
合計	976.7	903.2	841.8	865.8	1,445.4	522.8
【参考】原単位 (t-CO ₂ /億円)	20.9	22.5	20.5	18.8	13.5	13.8

※ 目標の対象範囲は国内連結会社(目標数値については海外連結会社を含め見直し予定)
 ※ 環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」をもとに算定
 ※ Scope3の15カテゴリーのうちCATEGORY8、10、13、14、15は業種として該当しません。

脱炭素に向けた移行計画

当社のオペレーションによるCO₂排出量の削減

CO₂排出量の2030年度の削減目標の達成に向けて、中期経営計画「中計2026」に伴う工場再編計画に基づいた太陽光発電パネルの設置計画を進め、太陽光発電やその他の再生可能エネルギーを活用していくことで、Scope2排出量の削減を図っていきます。

当社のサプライチェーンでのCO₂排出量の削減

Scope3排出量に関しては、これまで自動車の軽量化を通じた環境負荷低減への貢献、ストーンペーパーやセルロースナノファイバー等の環境負荷が低い新素材開発への貢献、EVの普及や蓄エネに欠かせないリチウムイオン電池向けセパレーターフィルム量産への貢献などを通じて、削減に貢献してきました。

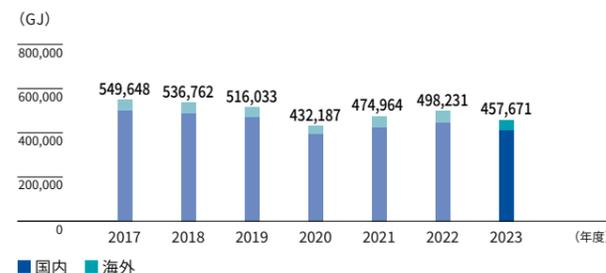
今後は、製品の徹底したダウンサイジングにより材料の使用量を削減し、材料の生産に必要なエネルギー使用量を削減するなど製品を起点としたCO₂排出量の削減に取り組む他、電動化技術や制御技術、摺動と回転の技術を活かした省エネ技術を組み込み、製品のエネルギー使用量や油の使用量を削減するなど製品の使用におけるCO₂排出量の削減に取り組めます。さらには、創エネ技術の開発によるCO₂排出量の削減にも取り組めます。

また、当社のデジタルトランスフォーメーション「SHIBAURA DX」による「技術とモノづくりの革新」が生み出す「完成度99.7%を実現するリアルとデジタルを融合した空間、Virtual Lab.」は、開発時の試作レス・検証レスを実現し、サプライチェーン全体のCO₂排出量を削減します。さらには、Virtual Lab.を産学連携の拠点として提供し、CO₂排出量削減など社会的課題の解決に貢献する技術を創出していきます。

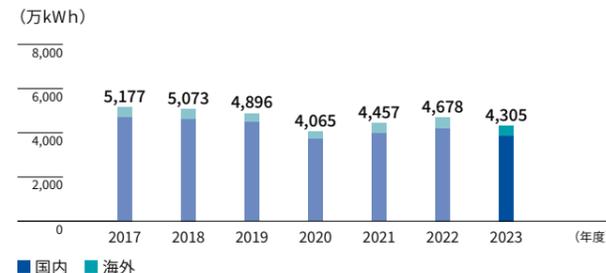
環境データ

INPUT OUTPUT グラフ

エネルギー使用量推移



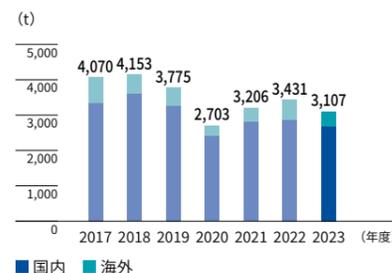
電力使用量推移



用水使用量推移



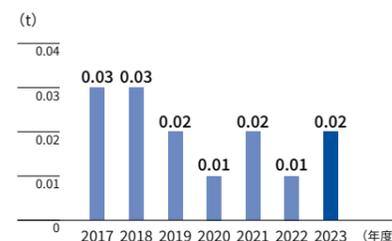
排出物排出量推移



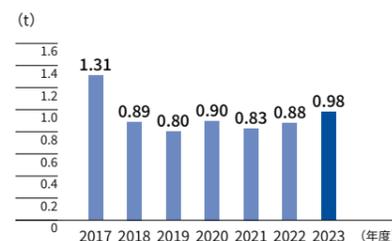
化学物質排出量推移



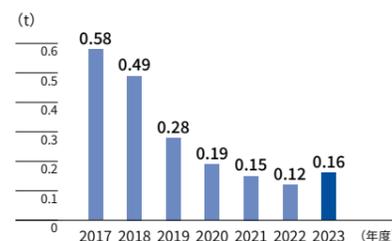
ばいじん排出量推移 (国内のみ)



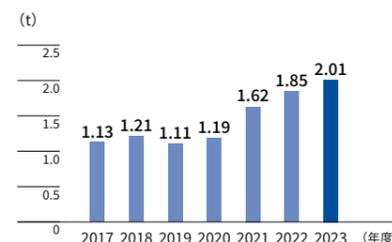
窒素酸化物排出量推移 (国内のみ)



硫黄酸化物排出量推移 (国内のみ)

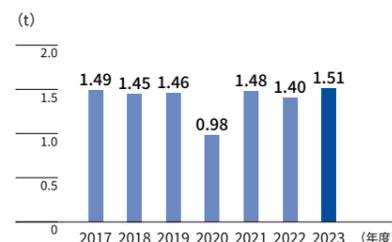


BOD排出量推移 (国内のみ)



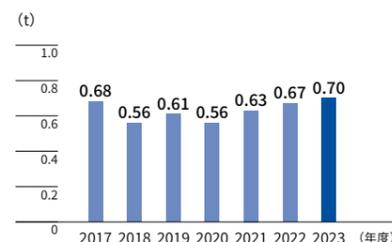
※ BOD (生物化学的酸素要求量):
 水中の微生物によって有機物が分解されるときに消費される酸素量を表した値

SS排出量推移 (国内のみ)



※ SS (浮遊物質):
 水中に浮遊している直径2mm以下の粒子状物質の量を示したもの

n-hex排出量推移 (国内のみ)



※ n-hex (ノルマルヘキサン抽出物質含有量):
 水に含まれる揮発しにくい油や洗剤などを、ノルマルヘキサンという薬品で抽出した物質

社長×社外取締役鼎談



社外取締役

岩崎 清悟

静岡ガス(株)代表取締役社長、代表取締役会長を歴任。2018年6月より当社社外取締役。当社報酬諮問委員会委員長及び指名諮問委員会委員。

代表取締役社長

坂元 繁友

1983年に当社入社。技術部門を経て企画本部長、グローバル戦略室長、コンプライアンス本部長、輸出管理部長、工作機械ユニット長を歴任。2020年2月より当社代表取締役社長。

社外取締役

板垣 絵里

住友商事(株)、アンダーセングループ(現、有限責任あずさ監査法人)、公認会計士・税理士板垣総合事務所副所長を歴任。2024年6月より当社社外取締役。

芝浦機械の企業文化と強み、新中期経営計画「中計2026」、ガバナンスの強化、ESG経営などについて

坂元社長と岩崎社外取締役、板垣社外取締役が率直な意見交換を行いました。

芝浦機械の企業文化と強み

岩崎 当社は「モノづくりの基盤を支える製品を提供する」という精神を軸に、お客様に寄り添った真面目な社風の会社だと感じています。顧客企業との信頼関係がベースにあり、継続的な取引を実現しているということは当社の大きな強みであると思っています。反面、顧客重視が過ぎて利益に対する貪欲さが足りなくなってしまう点は注意が必要です。加えて少し控えめな社風が、M&Aを通じた事業の拡大や有為な人材の確保において、弱みとならないように心掛ける必要があると感じています。

板垣 確かに真面目な社風や、坂元社長が日ごろから謳っている「原理原則」に基づいた組織風土を随所に感じます。加えて従業員の方には突破力や実行力などがある上、問題点や課題を解決して結果を出していく力も非常に評価できます。顧客重視の姿勢を活かし、お客様のニーズを的確に把握して、当社らしいサービスを提供していただきたいと思っています。

坂元 お二人からお褒めの言葉をいただきましたが、確かにお客様との関係性を深化させてきた歴史は当社の強みであると感じています。更に企業価値を向上させるためには、利益を



向上させ、その得た利益を人材や研究開発などに再投資するサイクルを継続することが重要だと認識しています。ご指摘のようにM&Aも含めてしっかりと取り組んでいきたいと考えています。社外取締役の皆様からは引き続き、忌憚のないご指摘・ご指導いただけますと幸いです。

「経営改革プラン」の成果と課題

岩崎 当社は、事業部制で経営していたことによる非効率さにより総合力が十分に発揮されないという状況にありました。そのため前中期経営計画「経営改革プラン」では全体最適を進めるためにカンパニー制を採用し、各部門の利益意識を高めるとともに、カンパニーに横串を通す技術開発や調達機能の整備を推進しました。これによりリチウムイオン電池向けセパレータフィルム用の押出成形機(BSF)の需要拡大という好機に対し、人員確保も含めた増産体制の構築が素早くでき、「経営改革プラン」で掲げた定量目標を全て超過達成するという成果につなげることができました。一方で射出成形機や工作機械などシクリカルな分野では改善の余地があると認識しており、これらの分野での拡販体制の構築や収益体質の改善は急務だと思っています。



坂元 「経営改革プラン」は東芝グループから離脱しスタンドアロンで事業を進める中で、危機感を持ってスタートしました。スタート直後に新型コロナウイルス感染症拡大や調達コストの上昇といった様々な問題もあり、逆風が吹いていたというのがこの期間の状況です。愚直に施策を進めることでBSFの需要拡大には対応できました。一方で射出成形機、工作機械はご指摘のとおり非常に厳しい状況にあり、BSFの一本足打

法である現状は積み残した課題です。新中期経営計画「中計2026」では、この課題を解決すべく、安定した事業基盤をつくり、更に良い成果を出せるよう取り組んでいきます。

新中期経営計画「中計2026」

岩崎 「経営改革プラン」での4年間を通じて明らかとなった諸課題を再認識し、更なる飛躍を目指す次期中期経営計画とできるかが最大のポイントでした。世界的なマーケットの動向や自社の強み、弱みを共通の認識とし、2030年度に売上高3,000億円企業を目指す通過期間としての「中計2026」を取締役会で承認しました。激化の一途をたどる競争環境にあって更に規模拡大の計画を打ち出されたことに対し、積極的であることは評価できる一方で目標値が高すぎるのではないかと感じました。それでも私たち社外取締役がこの計画を承認した理由は、内容の濃い非常に意欲的な実現方策について納得したためです。例えば、事業ポートフォリオでは、攻めと守りの事業戦略を明確に定義づけました。世界市場を視野に最適生産体制を目指す工場再編の計画、さらに製品の付加価値向上に向けたサービス事業やシステム販売の強化などが具体的に示されました。一方で、人件費や原材料費の高騰は懸念点であり、それらコストアップの要因に対する調達の戦略や売価アップなどの戦略は不可欠です。場合によっては、マーケットの拡大を図っていくためのM&Aも積極展開が求められるでしょう。短い期間でマーケットを拡大して売上を伸ばすというのは大変なテーマですので、しっかりと注視していきたいと思っています。

板垣 策定には関与していませんが、客観的な視点で当社の企業価値をしっかりと見た上で策定できている計画だと感じています。未来志向を踏まえよく吟味された計画であり、これを全て実現できれば、企業として次の新しい景色が見えてくるものと期待しています。従前から大切にしている顧客重視の姿勢



社長×社外取締役鼎談

と、今後目指す利益体質を掛け合わせ、カンパニーとコーポレートが両輪となって推進していく体制を構築していただきたいです。

坂元 「経営改革プラン」で計画していたものは、基本的に進めることができましたが、まだまだ取り組みが不十分で、周りの環境に追いついていないというのが実感としてありますが、「中計2026」では、その成果をしっかりと出していかなければいけないと思います。効率良く利益に結び付けられる研究開発、人材等に投資するとともに、株主還元も重視しなければなりません。ご指摘のとおり、それを短期間でやらなくてはならないとなると、大きくマーケットを広げ、スピード感を持って進める必要があります。そのためにはM&Aやアライアンスなどで外部の力の確保や、外部と協業するための社内の人材強化も必要となるため、投資配分もしっかりと検討していきたいと思っています。

M&Aにおいては、良い案件をしっかりと吟味して獲得できるよう、取締役会でも社外取締役の皆様からご意見を頂戴しながら、スピード感を持って規模拡大と利益率の向上を目指していきたいと思っています。

更なるガバナンスの強化を目指して

板垣 ガバナンス強化の目的は、持続的に企業価値を向上させていくことであり、それに必要な企業統治に取締役は責任を取るものだと思っています。そのために有効な内部統制や決めごとをもって企業をあるべき姿にしていかなければなりません。コーポレートガバナンス・コードなどと照らし合わせて実現できているか検証することはもちろん大事ですが、あくまで形式的なもので、それだけでは付加価値を創造することはできないと考えています。100社あれば100通りのあるべき姿、それを追求したガバナンスの形が存在するのだと思います。



岩崎 社外取締役の役割を考えたときに、多様性の確保は大変重要だと認識しています。なぜなら、執行側の盲点になっている部分や、社外の物差しで見ると違和感を覚える点を、我々は見つけて指摘する立場であるためです。当社は様々なご経歴を持つ方々が社外取締役としてそれぞれの見識を活かしながら発言されており、大変良い体制だと感じています。今後、更に強化すべきことはグローバル人材の確保です。特に当社は、海外の売上が圧倒的に多くなってきている上に更なる拡大を図る方針です。今後、海外での戦略がより重要になるため、グローバルに精通した見識を持つ社外の方からのご意見により議論を深めることも必要だと思っています。これらを実現することで、更に充実したガバナンス体制が実現できると思います。



坂元 ガバナンスというのはとても広いもので、求められる機能やミッションは様々ですので、その中でバランスを取って、流動的に進めていかなくてはなりません。コミュニケーションとエンゲージメントを大切に、一方通行にならないように、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様と双方向でしっかりと議論をしていくことが重要です。

グローバル化における戦略もご経験のある社外取締役からのご意見が非常に有効となります。板垣取締役は、総合商社のご出身で、現在は税理士、会計士をはじめ、グローバル企業との付き合いも広く経験されていて実務に強いと伺っていますので、ぜひともお力をお借りできると幸いです。また、昨今重要視されている女性が活躍できる環境についてもぜひ早川取締役と共にご指導いただければと期待しています。

ESG経営について

坂元 環境対応や持続可能な社会への貢献、特に脱炭素や省エネルギーは当社の製品に求められていることそのものです。お客様が環境配慮製品をつくろうとされた場合、当社も当

然それに対応した機械をつくっていきます。機械を開発し、製品にして商売するという意味では避けては通れないことであろうかと思えます。これをもってブランド化するというよりは、マーケット全体の動きをつくっていくイメージだと思っています。今後は、当社のアウトプットをESGに貢献できるものにしていかなければ商売になりません。「中計2026」では、ESG経営の強化を進め、「長期ビジョン2030」で掲げているとおり、グローバル製造業が直面するメガトレンドに卓越した技術革新で応え、社会的課題の解決と企業価値向上を両立させていきたいと思っています。

岩崎 坂元社長がおっしゃったように、「モノづくりを通じて社会課題の解決に貢献する」という経営姿勢が当社はしっかり貫かれています。当社の基盤となる事業を推進すれば、自然とESG経営につながっていく、そういう特徴のある会社だと思っています。ただし、今後はそれを超えたものが求められてきます。例えば、地球温暖化への対応では想像以上のレベルのものを求められているので、それに対するアプローチをどうしていくかは新たな課題になってくると思います。そしてもう一つ重要なのは、「パーパス」です。従業員全員が同じ方向を向くこの考え方こそがESG経営の根底にあると思います。ぜひこの考え方を策定・浸透させ、文化にしていきたいことを期待しています。

板垣 岩崎取締役がおっしゃっていることに賛同します。従業員には、お客様だけではなく社会も自分たちが変えているのだという積極的な気持ちを持っていただきたいです。そういったものが次の世代につないでいく企業のエンジンになると感じています。さらに、業界のリーディングカンパニーを目指すためには、先陣を切るリーダーを育成していくことも重要です。例えば、開発し世に広めていく技術者の理想郷づくりを進め、先ほど社長がおっしゃった女性活躍もますます推進しながら、広い世代が共感できる企業基盤を取締役会が導いていけるよう私自身も尽力していきたいと思っています。

坂元 「経営改革プラン」ではあまり注力できなかった人材への取り組みですが、「中計2026」では、人材戦略を掲げ、しっかり投資し、なおかつエンゲージメントも更に強化していきます。人材育成のプログラムをつくり始めており、力を入れていこうと動き始めています。やりがいも大事ですが、報酬も伴わないとなかなか浸透していかないので、成果報酬についても制度



の検討をしっかりと進めています。当社の従業員には、様々な施策を通して、それぞれのミッションをしっかりと理解し、利益を出し続けられる人材になってもらいたいと思っています。

ステークホルダーの皆様へ

板垣 ステークホルダーの皆様には、当社の素顔を見ていただきたいと思っています。また、坂元社長のお人柄が見える投資家向け説明会などにぜひご参加いただきたいです。加えて当社のマネジメントだけではなく、従業員や製品の良さを知っていただきたいです。当社は形式的な開示情報以上の魅力が内在している企業だと思います。これから更なる発展をできるように私どもも時代の潮流と要請に沿うよう尽力いたしますので、応援していただけると嬉しいです。

岩崎 当社は成形機、工作機械、制御機械の3つの産業機械セグメントを持っている数少ない企業です。心配の声をいただくこともありますが、逆にそこに当社の良さがあると私は考えます。投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様には、複数ある産業機械部門がそれぞれの技術や人材の相互関連を図りシナジーを発揮していく、当社のこの総合力にぜひ期待していただきたいです。

坂元 当社はこれまでどの事業も平均して伸ばす方針を掲げてきました。この非効率さから投資家の皆様からもなかなかご理解を得ることは難しかったです。しかし、「中計2026」では、攻めの事業と守りの事業を明確化するなど、メリハリのある戦略に切り替えています。これらをしっかりと見せることができれば投資効果は明確に出てくると考えます。その辺りを、社外取締役を含めた取締役会がどうアピールできるかが重要だと思っています。投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様へもオープンな会社であることをご理解いただけるよう努めたいと思います。社外取締役の皆様も今後ともご指導お願いいたします。

芝浦機械のコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス改革

当社は、2017年3月に東芝グループを離脱しました。その後、監査等委員会設置会社への移行、社外取締役の増員等、コーポレート・ガバナンスの更なる強化を継続しています。

取締役構成比



2013年	2024年
経営と執行の分離 2013年 執行役員制度導入	2019年 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行
社外取締役 2013年 社外取締役就任	2018年 社外取締役3分の1以上 2019年 社外取締役過半数 2020年 女性社外取締役就任 女性取締役比率:8% 2024年 女性取締役比率:17%
委員会 (取締役会の諮問機関)	2015年 指名諮問委員会設置 2020年 指名諮問委員会の委員長に社外取締役就任 2015年 報酬諮問委員会設置 2020年 報酬諮問委員会の委員長に社外取締役就任
役員報酬	2020年 株式報酬制度導入 2024年 役員報酬制度改定

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方は「コーポレートガバナンス報告書」をご覧ください。
<https://www.shibaura-machine.co.jp/jp/ir/library/cg/>

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、コーポレート・ガバナンスの実効性の確保に有効であるとの判断から監査等委員会設置会社の体制を採用しており、監査等委員3名(うち社外監査等委員2名)のうち1名が常勤監査等委員として、社内業務監査を日常的に実施する内部監査部門と連携し、経営戦略会議、経営会議等の重要会議に出席し、適宜意見を述べています。また、取締役会においては、

構成員の過半数である社外取締役7名がその専門性や事業経験を活かし、当社の意思決定の合理性確保や取締役の職務執行に対する監督機能向上に貢献しています。さらに、執行役員制度により、経営の監督機能と業務執行機能を明確に区分することで、意思決定の迅速化、効率化を行っています。

1 取締役会

当社は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)9名(うち社外取締役5名)、及び監査等委員である取締役3名(うち社外取締役2名)にて取締役会を構成しており、月1回の定時取締役会の他、必要に応じ臨時取締役会を機動的に開催しています。取締役会では、法令や当社定款に定められた事項及び重要な業務に関する事項について審議・決定・報告を行う他、内部統制システムの整備と実効性の確保に努めています。なお、当社は社外取締役7名を、独立役員として指定しています。

また、取締役会の諮問機関として、指名諮問委員会と報酬諮問委員会を設置し、指名諮問委員会は当社の取締役の人事その他の当社の重要な人事等に関する事項を、報酬諮問委員会は当社の取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬に関する事項をそれぞれ審議し、取締役会に答申を行っています。なお、両委員会の委員長には社外役員等が就任しています。

2 経営戦略会議・経営会議

毎月経営戦略会議及び経営会議をそれぞれ開催し、経営方針や戦略に関する討議・報告・方向付け並びに業務執行に関する重要事項を審議・決定・報告しています。

3 監査等委員会(監査機能強化に向けた取り組み状況)

当社監査等委員会は、監査等委員3名のうち2名は社外取締役で構成され、常勤監査等委員を1名選任しています。また、議決権を有する監査等委員が取締役会等の重要な会議に出席することにより、取締役の業務執行を監査・監督できる体制となっています。さらに、会計監査人及び内部監査部門と緊密に連携して、経営を監査する機能も整備しています。

4 内部監査部門

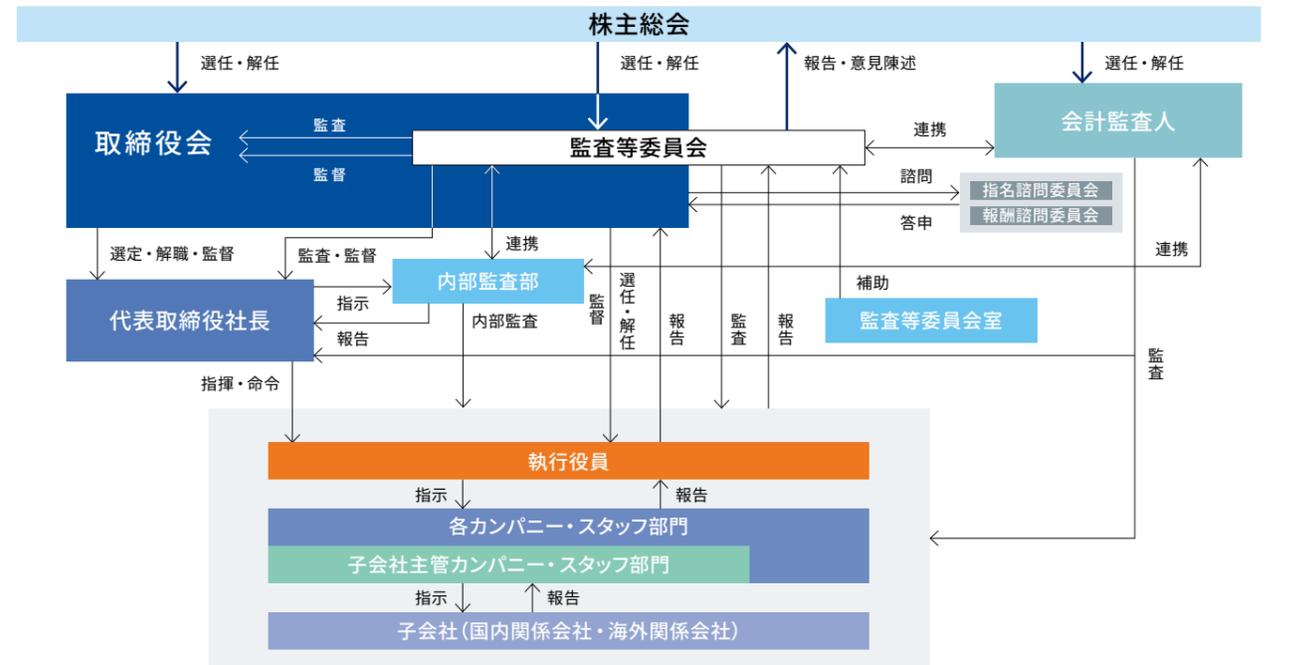
内部監査部門は、事業活動の適法性、適正性を検証し、監査結果を代表取締役へ報告し、改善すべき事項がある場合にはその指導も実施しています。なお、内部監査部門は13名で構成されており、代表取締役直轄として機能しています。

内部監査部門は、監査等委員会及び会計監査人と適宜情報交換を実施しており、必要に応じて監査等委員会に報告を行い相互の連携が図られています。

5 会計監査人・弁護士

会計監査については、EY新日本有限責任監査法人に依頼し、公正かつ適正な監査が実施されています。また、法律上の判断を必要とする場合には顧問弁護士から、適時アドバイスを受けています。

コーポレート・ガバナンス体制



取締役の選任方針

当社の取締役会は現在、取締役(監査等委員である取締役を除く。)は9名(上限10名)、監査等委員である取締役は3名(上限4名)で構成されています。うち、社外取締役は7名(監査等委員である社外取締役は2名)です。

また、現中期経営計画の達成にあたり特に必要なスキルとして従来の経営的、営業的、技術的専門能力に加え、より高度なファイナンスの知識、株式市場との対話能力等を重視しており、社外取締役にはマネジメントに精通した企業経営経験

者及びコンプライアンス、企業法務に精通した弁護士、財務会計に精通した公認会計士、IRの専門家などの専門性の高い人材を選任して、事業の競争力を伸ばしながら、健全で持続可能な成長が図れるよう取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスを取っています。

なお、委員長及び委員の過半数が社外役員等である指名諮問委員会を設置し、取締役の選任に関し審議の上取締役会に答申しています。

社外取締役の選任理由

氏名	在任年数	取締役会出席状況	選任理由
佐藤 潔	7年	17回中17回(100%)	佐藤氏は、人格、見識共に優れており、海外事業を含め他社役員として得られた豊富な経験と見識を活かして、業務執行の妥当性・適正性確保のための助言・提言等いただくことを期待し、社外取締役及び独立役員に選任しました。
岩崎 清悟	6年	17回中17回(100%)	岩崎氏は、人格、見識共に優れており、他社役員として得られた豊富な経験と見識を活かして、業務執行の妥当性・適正性確保のための助言・提言等いただくことを期待し、社外取締役及び独立役員に選任しました。
寺脇 一峰	5年	17回中17回(100%)	寺脇氏は、人格、見識共に優れており、検察官及び弁護士や他社社外役員として得られた豊富な経験と見識を活かして、業務執行の妥当性・適正性確保のための助言・提言等いただくことを期待し、社外取締役及び独立役員に選任しました。
早川 知佐	4年	17回中16回(94%)	早川氏は、人格、見識共に優れており、税理士、証券アナリストとしての専門的な知識及び幅広い業務執行を通じて得られた豊富な経験と見識を活かして、業務執行の妥当性・適正性確保のための助言・提言等いただくことを期待し、社外取締役及び独立役員に選任しました。
板垣 絵里	新任	—	板垣氏は、人格、見識共に優れており、大手監査法人及び公認会計士事務所に長年従事し得られた会計分野における専門的知見及び他社社外役員として得られた豊富な経験と見識を活かして、業務執行の妥当性・適正性確保のための助言・提言等いただくことを期待し、社外取締役及び独立役員に選任しました。
今村 昭文 (監査等委員)	3年	17回中17回(100%)	今村氏は、人格、見識共に優れており、弁護士や他社社外役員として得られた豊富な経験と見識を監査における幅広い意見に反映していただくことを期待し、監査等委員である社外取締役及び独立役員に選任しました。
荻 茂生 (監査等委員)	1年	13回中13回(100%)	荻氏は、人格、見識共に優れており、公認会計士や他社社外役員として得られた豊富な経験と見識を監査における幅広い意見に反映していただくことを期待し、監査等委員である社外取締役及び独立役員に選任しました。

※ 荻茂生氏の取締役会出席状況は、2023年6月26日の就任後に開催された取締役会のみを対象としています。

取締役の構成、指名・報酬諮問委員会の構成及び開催・出席状況

◎委員長 ○委員

氏名	役職	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
坂元 繁友	代表取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者 最高執行責任者	○	○
大田 浩昭	代表取締役 専務執行役員 最高財務責任者	—	—
小池 純	取締役 専務執行役員	—	—
甲斐 義章	取締役 常務執行役員	—	—
佐藤 潔	社外取締役	◎100% (2/2回)	○100% (3/3回)
岩崎 清悟	社外取締役	○100% (2/2回)	◎100% (3/3回)
寺脇 一峰	社外取締役	—	○100% (3/3回)
早川 知佐	社外取締役	○100% (2/2回)	—
板垣 絵里	社外取締役	—	—
高橋 宏	取締役(常勤監査等委員)	—	—
今村 昭文	社外取締役(監査等委員)	○100% (2/2回)	—
荻 茂生	社外取締役(監査等委員)	—	○100% (1/1回)

※ 取締役、報酬・指名諮問委員会の構成は2024年9月30日現在

※ 2023年度の指名諮問委員会は2回、報酬諮問委員会は3回開催されました。

※ 指名・報酬諮問委員会の開催・出席状況(出席回数/在任中の開催回数)は2023年度の実績であり、開催回数の違いは就任・退任時期が異なることによるものです。

審議事項

指名諮問委員会

1. 当社の取締役の人事
2. 当社の代表取締役及び役付取締役の人事
3. 将来の取締役候補者の育成計画
4. 当社の役付執行役員の人事
5. 最高経営責任者(CEO)、最高執行責任者(COO)及び最高財務責任者(CFO)の人事
6. 前各号に関する重要な規程の制定、改廃
7. その他重要な人事等に関する取締役会からの諮問事項

報酬諮問委員会

1. 当社の取締役等の報酬制度
2. 当社の取締役等(監査等委員である取締役を除く。)の個別の具体的な報酬額
3. 前各号に関する重要な規程の制定、改廃
4. その他当社の取締役等の報酬等に関する取締役会からの諮問事項

取締役のスキル・マトリックス

氏名	役職	性別	専門性を発揮できる分野と経験										
			企業経営	内部統制・ガバナンス	法務・コンプライアンス	財務・会計	M&A・提携	IR・SR	製造・開発	マーケティング	国際経験		
坂元 繁友	代表取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者 最高執行責任者	男性	●	●			●	●	●	●	●		
大田 浩昭	代表取締役 専務執行役員 最高財務責任者	男性	●	●		●	●	●					●
小池 純	取締役 専務執行役員	男性	●	●							●		●
甲斐 義章	取締役 常務執行役員	男性	●	●				●			●		
佐藤 潔	社外取締役	男性	●	●				●				●	●
岩崎 清悟	社外取締役	男性	●	●								●	
寺脇 一峰	社外取締役	男性		●	●								
早川 知佐	社外取締役	女性		●		●			●				
板垣 絵里	社外取締役	女性		●		●		●					
高橋 宏	取締役(常勤監査等委員)	男性		●		●							●
今村 昭文	社外取締役(監査等委員)	男性		●	●								
荻 茂生	社外取締役(監査等委員)	男性		●		●							●

※ 上記一覧表は、取締役の有する全ての知識・経験・能力を表すものではありません。

取締役のトレーニング方針

当社は、その役割及び機能を果たすために必要な知識・能力の向上に向け、以下のとおり取締役にトレーニングを実施しています。新任の取締役に對して、新任取締役向けの外部講習を実施しています。社長交代時には新任社長向けの外部講習

を実施しています。また、社外取締役には、会社の事業、財務、組織等に関して理解を深める機会を設けています。その他、取締役向けの研修を必要に応じて随時実施しています。

政策保有株式

当社は、事業の拡大、持続的発展のためには、様々な企業との協力関係が不可欠であると考えています。企業価値を向上させるための中長期的な視点に立ち、事業戦略上の重要性、取引先との事業上の関係などを総合的に勘案し、政策的に必要とする株式については、保有していく方針です。当社は、毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、保有目的、保有に

伴う便益、リスク、資本コスト等を総合的に勘案の上、保有の適否を検証しています。検証の結果、2023年度は上場株式2銘柄の全株式を売却しました。また、当社は、中長期的視点での企業価値向上や株主還元姿勢、コーポレート・ガバナンス及び社会的責任の観点から議案ごとに確認し、議決権を行使します。

役員報酬

▶ 株式報酬制度の基本方針

当社の取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除きます。以下「対象取締役」といいます。）の報酬と当社の中長期の企業価値との連動性を一層高め、対象取締役と株主との価値共有を進めることにより、当社の中長期経営計画に掲げた業績目標の達成と企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えることを目的として、対象取締役に對し株式報酬を付与する制度であり、以下の基本方針に従い導入したものです。

- ① 当社の中長期的な企業価値向上を目的に、高収益企業への変革と持続的な成長を成し遂げるべく、固定報酬としての基本報酬と変動報酬として (i) 継続的な勤務を条件とした株式報酬 (ii) 短期的な業績に連動した現金賞与 (iii) 中長期的な業績に連動した株式報酬を適切な割合で組み合わせることにより、健全なインセンティブとして機能させること
- ② 当社の中長期経営計画と株式報酬を連動させることにより、業績目標の達成を強く動機づけること
- ③ 株式による報酬の比率を高め、取締役の株式保有を進めることにより、株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有すること

社外取締役：独立性の観点から業績連動性のある報酬とはせず、「基本報酬」に一本化しています。

監査等委員である取締役：主として遵法監査を担うという監査等委員である取締役の役割に照らし、「基本報酬」に一本化しています。

▶ 株式報酬制度の内容

(1) 勤務継続型譲渡制限付株式報酬制度

本制度は、対象取締役に對し、譲渡制限付株式を割り当てるために金銭報酬債権を付与し、当該金銭報酬債権の全部を現物出資財産として当社に現物出資させることで、対象取締役に当社の普通株式を発行しまたは処分し、これを保有させるものです。本制度は、一定期間継続して当社の取締役を務めることを譲渡制限解除の条件とする「勤務継続型譲渡制限付株式報酬」であり、譲渡制限の解除日は原則として取締役の退任日です。

本制度に基づき当社が発行しまたは処分する普通株式の総数は年19,000株以内といたします。ただし、当社の普通株式の株式分割（当社普通株式の株式無償割当を含みます。）または株式併合が行われた場合、その他これらの場合に準じて割り当てる総数の上限の調整を必要とする場合には、この総数の上限を合理的に調整できるものとします。

1株当たりの払込金額は、株式の発行または処分に係る各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として、対象取締役に特に有利とならない範囲において取締役会にて決定します。

本制度による当社の普通株式の発行または処分は原則として毎年行い、対象取締役の役位に基づいて取締役会があらかじめ定めた株式数を譲渡制限付株式として交付します。対象取締役に付与する金銭報酬債権の額は、当該株式報酬の1株当たりの払込金額に、交付株式数を乗じた額とします。当社の普通株式の発行または処分に当たっては、当社と対象取締役との間で、以下の内容を含む譲渡制限付株式割当契約（以下「本割当契約Ⅰ」といいます。）を締結するものとします。

- ① 対象取締役は、本割当契約Ⅰにより割当を受けた当社の普通株式（以下「本割当株式Ⅰ」といいます。）の払込期日から当社の取締役会があらかじめ定める地位を退任するまでの期間（以下「譲渡制限期間」といいます。）、本割当株式Ⅰについて、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない（以下「譲渡制限」といいます。）。
 - ② 当該取締役が、譲渡制限期間の中で当社の取締役会が定める役務提供予定期間（以下「役務提供予定期間」といいます。）が満了する前に上記①に定める地位を退任した場合には、当社の取締役会が正当と認める理由がある場合を除き、当社は、本割当株式Ⅰを当然に無償で取得する。その他、本割当株式Ⅰの全部または一部を当社が無償で取得することが相当であると当社の取締役会が決定した場合も、当社は、本割当株式Ⅰを無償で取得する。
 - ③ 当社は、当該取締役が、役務提供予定期間中、継続して、上記①に定める地位にあったことを条件として、本割当株式Ⅰの全部について、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。ただし、当該取締役が、上記②に定める当社の取締役会が正当と認める理由により、役務提供予定期間が満了する前に上記①に定める地位を退任した場合には、譲渡制限を解除する本割当株式Ⅰの数及び譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整するものとする。
 - ④ 当社は、譲渡制限期間が満了した時点において上記③の定めに基づき譲渡制限が解除されていない本割当株式Ⅰを当然に無償で取得する。
 - ⑤ 上記①の定めにかかわらず、当社は、譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約若しくは株式移転計画その他の組織再編等（以下、総称して「組織再編等」といいます。）に関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会）で承認された場合には、当社の取締役会の決議により、役務提供予定期間の開始日から当該組織再編等の承認の日までの期間を踏まえて合理的に定める数の本割当株式Ⅰについて、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。
 - ⑥ 上記⑤に規定する場合においては、当社は、上記⑤の定めに基づき譲渡制限が解除された直後の時点においてなお譲渡制限が解除されていない本割当株式Ⅰを当然に無償で取得する。
 - ⑦ 本割当契約Ⅰに関するその他の事項は、当社の取締役会において定めるものとする。

(2) 業績連動型譲渡制限付株式報酬制度

本制度は、対象取締役に對し、譲渡制限付株式を割り当てるために金銭報酬債権を付与し、当該金銭報酬債権の全部を現物出資財産として当社に現物出資させることで、対象取締役に当社の普通株式を発行しまたは処分し、これを保有させるものです。本制度は、当社取締役会があらかじめ定めた業績目標の達成度により交付する譲渡制限付株式数が変動する「業績連動型譲渡制限付株式報酬」であり、譲渡制限の解除日は原則として取締役の退任日です。

本制度に基づき当社が発行しまたは処分する普通株式の総数は年22,000株以内といたします。ただし、当社の普通株式の株式分割（当社普通株式の株式無償割当を含みます。）または株式併合が行われた場合、その他これらの場合に準じて割り当てる総数の上限の調整を必要とする場合には、この総数の上限を合理的に調整できるものとします。

1株当たりの払込金額は、株式の発行または処分に係る各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として、対象取締役に特に有利とならない範囲において取締役会にて決定します。

本制度による当社の普通株式の発行または処分は、原則として業績評価対象期間である各事業年度の終了後に行い、対象取締役の役位に基づいて取締役会があらかじめ定めた株式数に取締役会があらかじめ定めた業績指標の事業年度終了時における達成度（以下「業績支給率」といいます。）*を乗じた株式数を譲渡制限付株式として交付します。対象取締役に付与する金銭報酬債権の額は、当該株式報酬の1株当たりの払込金額に、交付株式数を乗じた額とします。

なお、当該事業年度における対象取締役の在任期間によって、交付株式数を合理的に調整することがあります。

※ 業績支給率は取締役会において定めるものとしますが、当初の事業年度（2024年4月1日～2025年3月31日）については下記の計算式により算出することを予定しております。

$$\text{業績支給率} = \text{連結営業利益率} \times 60\% + \text{連結ROE（自己資本利益率）} \times 20\% + \text{連結ROIC（投下資本利益率）} \times 20\%$$

- 各事業年度における連結営業利益率、連結ROE及び連結ROICの実績に応じて0%～200%の範囲で変動します。
- 業績支給率は新たな中期経営計画策定の都度見直す予定です。

当社の普通株式の発行または処分に当たっては、当社と対象取締役との間で業績連動型譲渡制限付株式割当契約（以下「本割当契約Ⅱ」といいます。）を締結するものとし、その内容として、次の事項が含まれることといたします。

- ① 対象取締役は、本割当契約Ⅱにより割当を受けた当社の普通株式（以下「本割当株式Ⅱ」といいます。）の払込期日から当社の取締役会があらかじめ定める地位を退任するまでの期間（以下「譲渡制限期間」といいます。）、本割当株式Ⅱについて譲渡制限に服する。
- ② 本割当株式Ⅱの全部または一部を当社が無償で取得することが相当であると当社の取締役会が決定した場合、当社は、本割当株式Ⅱを無償で取得する。
- ③ 当該取締役が任期満了、死亡その他当社の取締役会が正当と認める理由により上記①に定める地位から退任した場合に限り、本割当株式Ⅱの全部について譲渡制限を解除する。
- ④ 当社は、譲渡制限期間が満了した時点において上記③の定めに基づき譲渡制限が解除されていない本割当株式Ⅱを当然に無償で取得する。
- ⑤ 上記①の定めにかかわらず、当社は、譲渡制限期間中に、組織再編等に関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会）で承認された場合には、当社の取締役会の決議により、本割当株式Ⅱについて、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。
- ⑥ 本割当契約Ⅱに関するその他の事項は、当社の取締役会において定めるものとする。

ただし、各事業年度の終了後、最初に開催される定時株主総会の日までに任期満了その他正当な理由により対象取締役が上記①に定める地位を退任した場合は、上記と同様の算定式を用いて算出された数の譲渡制限が付されていない普通株式を交付します。また、各事業年度の終了後、最初に開催される定時株主総会の日までに、死亡により対象取締役が退任する場合には、当該対象取締役の相続人に対し、譲渡制限付株式の付与のために支給する予定であった金銭報酬債権相当額の金銭を支払うことといたします。

各事業年度終了前に上記①に定める地位を退任した場合または一定の非違行為があった場合には株式を交付しないこととします。また、各事業年度終了前に、組織再編等に関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会）で承認された場合には（ただし、当該組織再編等の効力発生日が本制度に基づく株式交付の日より前に到来することが予定されているときに限ります。）、株式を交付しないこととします。

2023年度の役員報酬等

	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				員数 (名)
		基本報酬	賞与	業績連動型 株式報酬	勤務継続型 株式報酬	
取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)	302 (50)	140 (50)	97 (-)	41 (-)	22 (-)	9 (5)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	37 (19)	37 (19)	- (-)	- (-)	- (-)	4 (3)
合計 (うち社外取締役)	340 (69)	178 (69)	97 (-)	41 (-)	22 (-)	13 (8)

内部統制

内部統制システム

芝浦機械グループは、当社グループ経営理念のもと、適正な業務執行のための体制を整備し、運用していくことが重要な経営の責務であると考え、「内部統制基本方針」を定め、当社グループの業務の適正を確保するための体制を構築・運用しています。

また、内部監査部やスタッフ部門が独自に実施する内部監査機能により、内部統制の適正な運用をモニタリングし、内部統制システムの強化及び改善に取り組んでいます。

グループガバナンス

芝浦機械グループは、適切なグループ内部統制システムを構築し、芝浦機械グループの経営効率を高め、グループ経営力を強化するとともに、リスク管理、法令遵守等のリスク・コンプライアンスマネジメントを推進することにより、グループの企業価値の最大化を図ることを目的に「芝浦機械グループガバナンス基本方針」を定め、グループガバナンスの強化及び改善に取り組んでいます。

リスク・コンプライアンス管理

芝浦機械グループは、その事業活動を行うにあたり、生命・安全と法令・社会規範・倫理の遵守（コンプライアンス）を最優先と

することを基本に、「芝浦機械グループ経営理念」及び「芝浦機械グループ行動基準」を定め、日常の事業活動の行動規範としています。また、事業活動を行うに際しての不確定要因（リスク）を積極的にコントロールし、透明性の高い経営体制を確保するための体制（リスク・コンプライアンスマネジメント体制）を構築、推進及び維持することを目的に、「リスク・コンプライアンスマネジメント規程」を定めています。

また、グループ会社従業員、派遣社員等も対象とした「内部通報制度」や、取引先を対象とした「取引先通報制度」を設置し、通常のルートでは報告されにくい機微なリスク情報についても収集を行える体制を導入・運用しています。

リスク・コンプライアンスマネジメント体制

芝浦機械グループは、リスク・コンプライアンスマネジメント体制の具体的な構成要素として、リスク・コンプライアンスマネジメントを司るリスクマネジメントオフィサー（RMO）を任命するとともに、「リスク管理委員会」を設置し、定期的に開催しています。

各カンパニー・センター・スタッフ部門では、日常の管理活動の中でリスク予知、予防活動及び自己点検等のモニタリングを行っています。

実効性評価

当社では、取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性評価を実施しています。

実効性評価については、外部機関の助言を得ながら以下の方法で行いました。

2024年4月に取締役会の構成員である全ての取締役（当時）を対象にアンケートを実施しました。回答方法は外部機関に直接回答することで匿名性を確保しました。外部機関からの集計結果の報告を踏まえた上で、2024年5月の取締役会において、分析・議論・評価を行いました。その結果の概要は以下のとおりです。

実効性評価の結果

取締役会の員数、社内取締役と社外取締役の人数比、取締役会の予定や審議事項の事前周知、取締役会の審議に必要な時間の確保、政策保有株式の検証、事前における審議事項の理解等につき、おおむね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性については確保されていると認識しています。

継続課題

ESG及びサステナビリティに関する議論の活性化、報告する議題のあり方及び提供する資料の内容、並びに株主（投資家）との対話を踏まえた議論の深耕が課題として認識されています。

ステークホルダーとのコミュニケーション

情報開示の基本方針

芝浦機械グループは、株主・投資家や取引先、地域社会などの様々なステークホルダーの皆様当社グループの現状を正しくご理解いただくために、経営理念、行動基準、決算情報、財務情報など企業情報の適時・適切な開示に努めています。また、重要な会社情報が生じた際に、迅速・正確・公正な情報開示を行っています。

当社は、株主の皆様との建設的な対話が当社の持続的な成長と中長期的な企業価値創出に資するよう、「株主との対話を促進するための体制整備・取り組みに関する方針」を定めています。また、投資家へ等しく情報開示を行うため、株主・投資家の皆様に対する情報開示の指針として「芝浦機械 ディスクロージャーポリシー」を定めています。

株主との対話状況	
項目	実施内容
対話の主な対応者	取締役社長、CFO、その他取締役、広報・IR部
対話の相手先の概要	国内及びアジア、北米、欧州等国外のグロース、バリュー等様々な投資スタイルの機関投資家、アナリストや責任投資担当者等
対話の主なテーマや株主・投資家の関心事項	<ul style="list-style-type: none"> 各事業の市況、事業環境、業績見通し 製品納入先業種・地域の市場動向 中期経営計画の進捗 設備投資計画 財務戦略、株主還元方針 ESG等の非財務活動への取り組み状況 等
株主・投資家の意見・懸念の経営陣や取締役会に対するフィードバックの実施状況	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会に対して年4回（四半期に1回）報告を実施 いただいた意見等を集約し、企業活動に活用

IR活動の実施状況（2023年度）

活動	内容	実績	社長の参加	CFO他取締役の参加
決算説明会 （アナリスト・機関投資家向け）	期末と第2四半期末の年2回、経営陣による決算説明会を開催しています。取締役社長から中期経営計画の進捗状況や今後の経営方針について、CFOから業績についての説明を実施しています。	2回（半期ごと） 社数：128社 人数：158名	○	○
個別IRミーティング （アナリスト・機関投資家向け）	国内及び海外のアナリスト、機関投資家と個別にIRミーティングを実施しています。	240件 役員参加率：23.8%	○	○
IRカンファレンス （アナリスト・機関投資家向け）	国内外で証券会社が主催するアナリスト、機関投資家向けカンファレンスに参加し、IRミーティングを実施しています。	2回 野村證券 【Nomura Japan Corporate Day 2024 春】 大和証券 【Daiwa Investment Conference Tokyo 2024】	○	○
開示資料	全てのステークホルダーの皆様公平かつ公正な情報提供を行うため、当社の業績、中期経営計画に関する説明資料、統合報告書等の各種資料を開示しています。また、英訳資料も開示しています。	<ul style="list-style-type: none"> 決算説明資料（四半期ごと） 経営戦略資料（半期ごと） 統合報告書 公表資料 等 	—	—

役員一覧 (2024年6月24日現在)



代表取締役社長
社長執行役員
最高経営責任者
最高執行責任者

坂元 繁友

1983年 4月 当社入社
2006年 6月 当社企画部長
2009年 6月 当社取締役
2010年 6月 当社東京本店長
10月 当社グローバル戦略室長
2013年 6月 当社取締役常務執行役員、
コンポーネントユニット長兼企画本部長
2016年 6月 当社代表取締役専務執行役員、
コンプライアンス本部長兼輸出管理部長兼
経営企画本部長兼相模工場長、RMO
2017年 4月 当社工作機械ユニット長兼御殿工場長
6月 当社経営企画本部分担、
TQM推進室分担

2019年 6月 当社代表取締役副社長執行役員
2020年 2月 当社代表取締役社長 最高執行責任者
社長執行役員(現任)
4月 当社輸出管理本部長
2021年 6月 当社最高経営責任者(現任)



社外取締役

寺脇 一峰

1980年 4月 東京地方検察庁検事任官
2014年 1月 公安調査庁長官
2015年 1月 仙台高等検察庁検事長
2016年 9月 大阪高等検察庁検事長
2017年 4月 大阪高等検察庁検事長退官
6月 弁護士登録(東京弁護士会)、
鈴木諭法律事務所(現、シン・ベル法律事務所)(現任)
2018年 2月 キュービー(株) 社外監査役(現任)
6月(株) 商工組合中央金庫社外監査役
2019年 6月 当社社外取締役(現任)
鹿島建設(株) 社外監査役
2023年 6月 鹿島建設(株) 社外取締役(現任)



代表取締役 専務執行役員
最高財務責任者
社長補佐
輸出管理本部長 兼 財務・IR
本部長、企業提携本部分担

大田 浩昭

1984年 4月(株)三井銀行(現、(株)三井住友銀行) 入行
2001年 4月 大和証券SMBC(株)(現、大和証券(株)) 入社
2009年 2月 GCAサヴィアン(株)
(現、フーリハン・ローキー(株)) 入社
2014年 3月(株)メザニン 監査役
8月 GCA FAS(株)(現、G-FAS(株)) 監査役
2015年 2月 GCAサヴィアン(株)
(現、フーリハン・ローキー(株)) CFO、
マネージングディレクター
GCA Savvian Singapore Private Ltd.
(現、Houlihan Lokey Advisers Singapore
Private Ltd.) 取締役

2015年 3月 GCAサヴィアン(株)(現、フーリハン・ローキー
(株)) 取締役CFO、マネージングディレクター
2017年 4月 GCA(株)(現、フーリハン・ローキー(株))
マネージングディレクター
2020年 4月 GCAパートナーズ(株)
(現、フーリハン・ローキー(株)) 専務執行役員
6月 当社取締役
8月 当社取締役 最高財務責任者
専務執行役員(現任)、経営企画本部分担
2022年 6月 当社経営管理本部分担
2024年 6月 当社代表取締役 社長補佐
輸出管理本部長 兼 財務・IR本部長、
企業提携本部分担(現任)



社外取締役

早川 知佐

1991年 4月(株)三洋証券入社
1998年 3月(株)ファンゲル入社
2009年 7月 カルビー(株) 入社
2011年 4月 同社IR部長
2013年 4月 同社執行役員、IR本部長
2014年 4月 同社経営企画・IR本部長
2016年 4月 同社東日本事業本部副本部長
2017年 4月 同社東日本事業本部長
2019年 4月 同社財務経理本部長
2020年 6月 当社社外取締役(現任)

2021年 4月 カルビー(株)財務経理・IR本部長
2022年 3月(株)ミルボン社外取締役(現任)
4月 カルビー(株)常務執行役員CFO
2023年 4月 カルビー(株)執行役員 カルビー
アジア・オセアニアリージョンCFO(現任)



取締役 専務執行役員
成形機カンパニー長
SHANGHAI SHIBAURA
MACHINE CO., LTD. 董事長

小池 純

1985年 4月 当社入社
2014年 6月 当社射出成形機事業部長
2016年 6月 当社執行役員
2017年 6月 当社取締役執行役員、成形機ユニット長、東京本店長
2018年 6月 当社取締役常務執行役員、産業機械ユニット長、相模工場長
2019年 6月 当社上席常務執行役員、産業機械ユニット長、グローバル推進本部長、東京本店長
2020年 4月 当社成形機カンパニー長、SHANGHAI TOSHIBA MACHINE CO., LTD.(現、SHANGHAI SHIBAURA
MACHINE CO., LTD.) 董事長(現任)、グローバル推進本部長、東京本店長
2023年 6月 当社専務執行役員(現任)
2024年 6月 当社取締役(現任)



社外取締役

板垣 絵里

1983年 4月 住友商事(株) 入社
1988年 2月 アンダーセングループ(現、有限責任あずさ監査法人) 入社
1995年 1月 公認会計士・税理士板垣総合事務所入所
1996年 4月 同事務所副所長
2020年 6月 全国保証(株) 社外監査役
2021年 9月(株)ニイタカ社外取締役(監査等委員)
2024年 6月 当社社外取締役(現任)



取締役 常務執行役員
経営企画本部長 兼
経営管理本部長

甲斐 義章

1997年 4月 当社入社
2018年 4月 当社経営企画本部経営企画部長
2019年 6月 当社経営企画本部経営戦略室長
2020年 6月 当社執行役員
当社経営企画本部長(現任)
2022年 6月 当社経営管理本部長(現任)
2023年 6月 当社常務執行役員(現任)
2024年 6月 当社取締役(現任)



取締役
(常勤監査等委員)

高橋 宏

1985年 4月 当社入社
2010年 6月 当社経理部長
2013年 6月 当社執行役員、企画本部副本部長
2016年 6月 当社経営企画本部副本部長兼経営企画部長
2017年 6月 当社経営企画本部長
2018年 6月 当社常勤監査役
2019年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)



社外取締役

佐藤 潔

1979年 4月 東京エレクトロン(株) 入社
2003年 4月 同社社長付執行役員
6月 同社代表取締役社長
2009年 4月 同社取締役副会長
2011年 6月 同社取締役
Tokyo Electron America, Inc.取締役会長
Tokyo Electron Europe Ltd.取締役会長
2013年 11月 TEL Solar AG取締役社長
2016年 6月 東京エレクトロン山梨(株) 監査役
2017年 6月 当社社外取締役(現任)
2019年 6月 マツダ(株) 社外取締役(現任)
稲畑産業(株) 社外取締役



社外取締役
(監査等委員)

今村 昭文

1982年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)
1989年 4月 あたご法律事務所パートナー弁護士
2003年 5月 グリーンヒル法律特許事務所(現、ひびき法律事務所) パートナー弁護士(現任)
2005年 4月 第一東京弁護士会副会長
6月 JBCCホールディングス(株) 社外監査役
2011年 6月 伊藤ハム(株) 社外監査役
2016年 4月 伊藤ハム米久ホールディングス(株) 社外監査役
6月 JBCCホールディングス(株) 社外取締役(監査等委員)(現任)
2020年 3月 大友ロジスティクスサービス(株) 社外監査役(現任)
2021年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2023年 3月(株)協和精工社外監査役(現任)



社外取締役

岩崎 清悟

1969年 3月 静岡ガス(株) 入社
1988年 7月 同社総合企画グループリーダー
1996年 3月 同社取締役
2000年 3月 同社常務取締役
2001年 3月 同社専務取締役
2006年 3月 同社代表取締役 取締役社長
2011年 1月 同社代表取締役 取締役会長
2014年 5月 スター精密(株) 社外取締役(現任)
2015年 6月(株)村上開明堂社外取締役(現任)
2018年 1月 静岡ガス(株) 取締役特別顧問
6月 当社社外取締役(現任)
2020年 3月 静岡ガス(株) 特別顧問



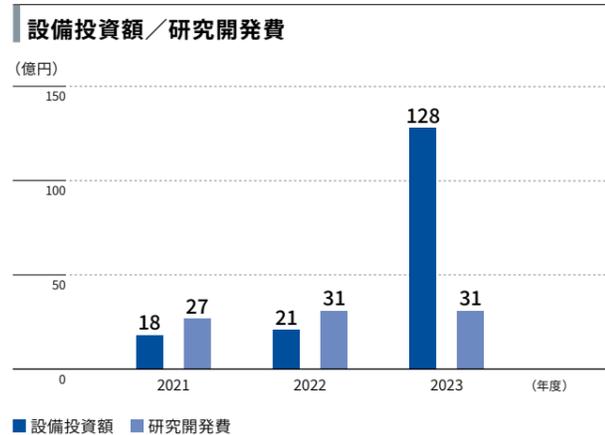
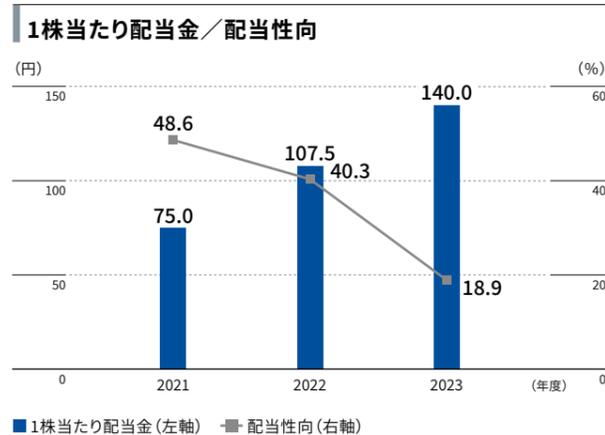
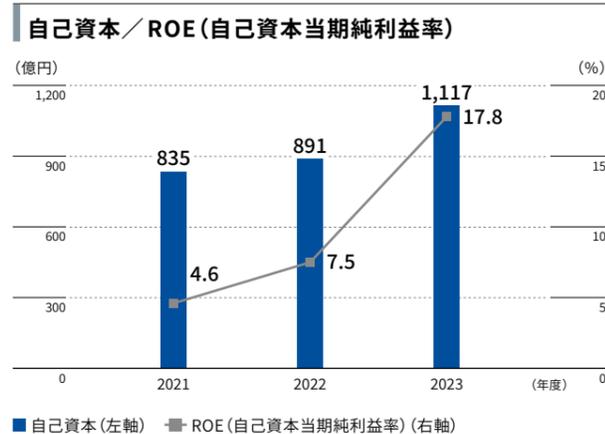
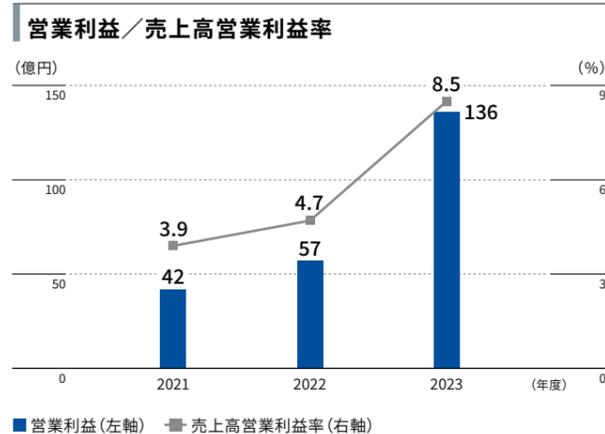
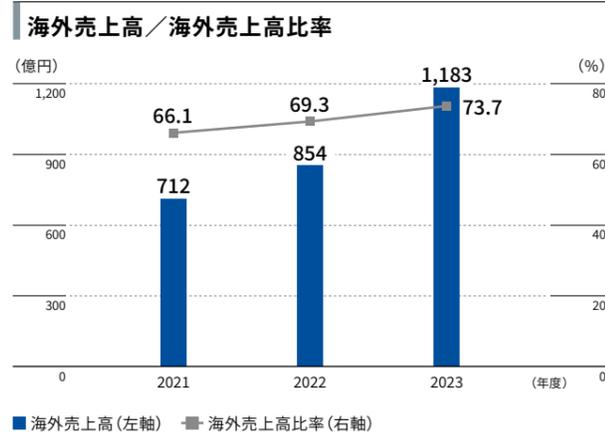
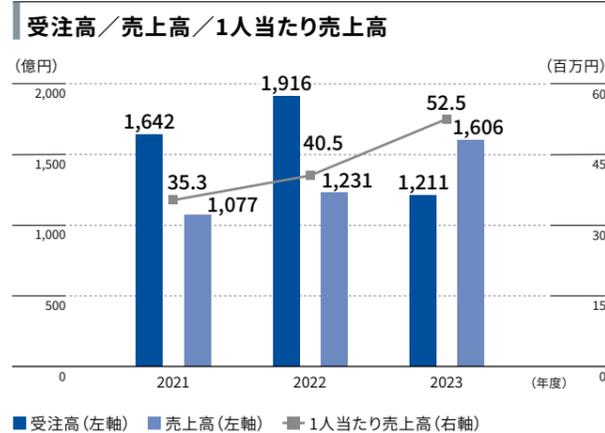
社外取締役
(監査等委員)

荻 茂生

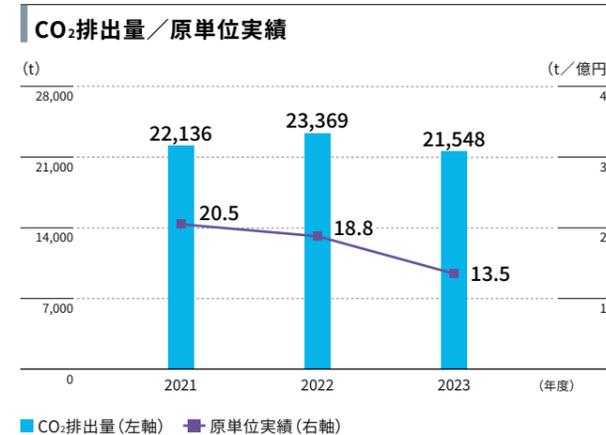
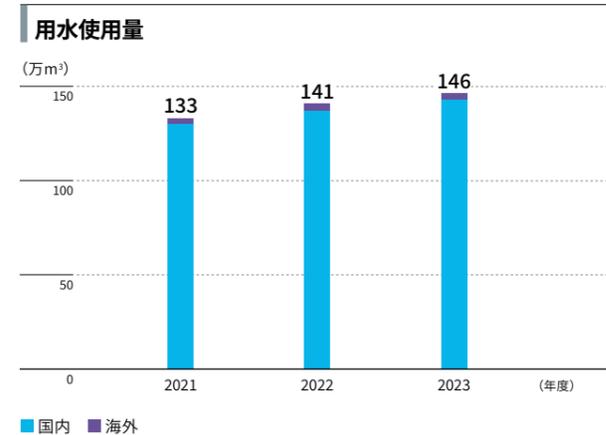
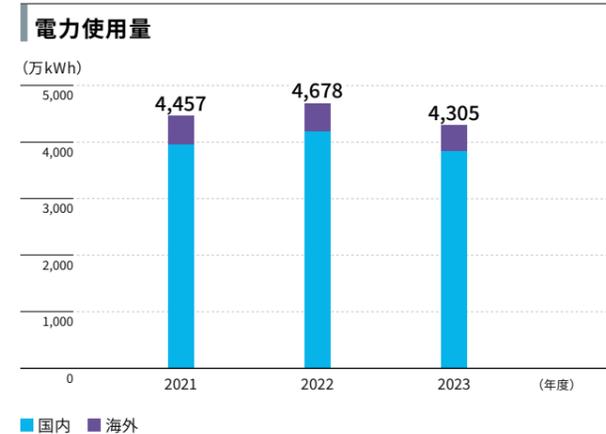
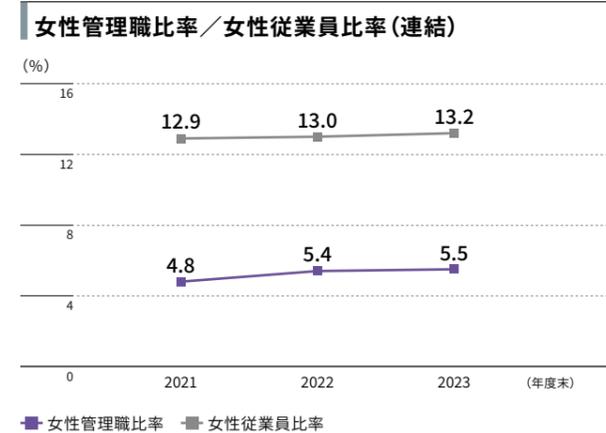
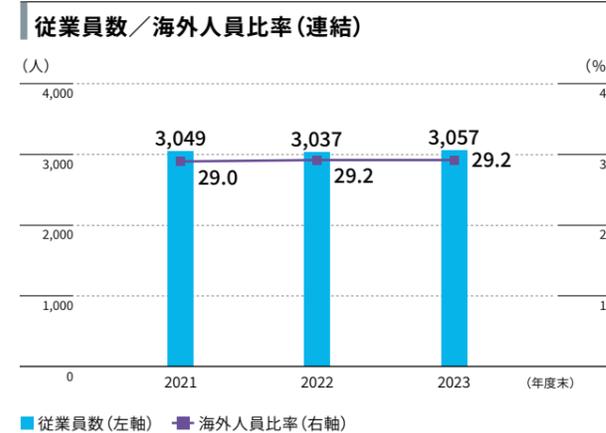
1974年 11月 デロイト ハスキングス アンド セルズ公認会計士事務所(現、有限責任監査法人トーマツ) 入所
1979年 8月 公認会計士登録
1990年 7月 監査法人トーマツ(現、有限責任監査法人トーマツ) 社員
1997年 7月 監査法人トーマツ(現、有限責任監査法人トーマツ) 代表社員
2015年 12月 荻公認会計士事務所設立(現任)
2016年 6月 日本曹達(株) 社外監査役
2020年 6月 日本曹達(株) 社外取締役(監査等委員)
アルコニックス(株) 社外監査役(現任)
2023年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

財務・非財務ハイライト

連結財務ハイライト



非財務ハイライト



10年データ(連結)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
単位：百万円										
経営成績										
売上高	124,373	117,259	111,327	116,862	117,405	116,761	92,635	107,777	123,197	160,653
売上総利益	33,639	32,254	31,977	33,150	32,912	33,459	24,904	32,515	38,809	50,628
売上総利益率(%)	27.0	27.5	28.7	28.4	28.0	28.7	26.9	30.2	31.5	31.5
営業利益	4,788	3,806	4,473	4,640	3,834	3,529	381	4,236	5,765	13,614
営業利益率(%)	3.8	3.2	4.0	4.0	3.3	3.0	0.4	3.9	4.7	8.5
経常利益	6,542	4,966	5,406	6,982	5,573	3,825	872	4,544	5,279	14,604
経常利益率(%)	5.3	4.2	4.9	6.0	4.7	3.3	0.9	4.2	4.3	9.1
親会社株主に帰属する当期純利益	4,312	4,806	1,776	5,016	4,079	7,338	▲2,898	3,725	6,441	17,920
親会社株主に帰属する当期純利益率(%)	3.5	4.1	1.6	4.3	3.5	6.3	▲3.1	3.5	5.2	11.2
受注高	124,754	120,021	117,021	128,139	134,501	94,224	88,619	164,277	191,653	121,155
財政状態										
総資産	159,549	156,346	138,373	148,763	150,724	154,283	134,296	166,989	205,100	253,172
自己資本	93,669	93,345	77,120	81,334	83,197	87,018	82,152	83,515	89,118	111,705
自己資本比率(%)	58.7	59.7	55.7	54.7	55.2	56.4	61.2	50.0	43.5	44.1
有利子負債	17,213	16,909	14,890	14,390	14,390	14,390	14,390	14,217	14,011	11,030
主要財務指標										
総資産回転率(回)	0.81	0.74	0.76	0.81	0.78	0.77	0.64	0.69	0.66	0.70
総資産当期純利益率(ROA)	2.8	3.0	1.2	3.5	2.7	4.8	▲2.0	2.4	3.5	7.8
自己資本当期純利益率(ROE)	4.8	5.1	2.1	6.3	5.0	8.6	▲3.4	4.6	7.5	17.8
キャッシュ・フロー										
営業活動によるキャッシュ・フロー	▲457	2,781	9,948	6,813	▲2,176	5,312	192	11,299	934	9,307
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲1,281	2,252	▲2,983	▲3,921	▲1,493	19,772	▲1,537	▲1,264	▲563	▲3,805
フリー・キャッシュ・フロー	▲1,739	5,034	6,965	2,892	▲3,669	25,085	▲1,344	10,035	371	5,501
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲774	▲1,761	▲19,089	▲2,102	▲1,785	▲1,964	▲4,956	▲2,108	▲2,277	▲6,703
現金及び現金同等物の期末残高	40,208	42,932	30,060	30,798	25,592	48,011	42,417	51,710	50,855	51,588
地域別売上高情報										
日本	51,891	53,078	47,811	46,356	49,298	55,393	40,850	36,490	37,769	42,265
北米	22,778	20,754	19,993	18,490	18,998	14,913	14,841	17,066	22,586	20,776
アジア	47,084	41,090	41,539	50,496	46,142	45,043	36,070	53,214	61,903	96,420
その他	2,618	2,336	1,983	1,518	2,964	1,410	872	1,006	938	1,189
計	124,373	117,259	111,327	116,862	117,405	116,761	92,635	107,777	123,197	160,653
海外売上高比率(%)	58.3	54.7	57.1	60.3	58.0	52.6	55.9	66.1	69.3	73.7
設備投資額・減価償却費・研究開発費										
設備投資額	2,193	1,547	1,335	4,687	1,195	1,741	1,799	1,810	2,160	12,847
設備投資比率(%)	1.8	1.3	1.2	4.0	1.0	1.5	1.9	1.7	1.8	8.0
減価償却費	1,965	1,756	1,730	2,049	1,868	1,781	1,755	1,952	2,167	2,443
減価償却費比率(%)	1.6	1.5	1.6	1.8	1.6	1.5	1.9	1.8	1.8	1.5
研究開発費	1,663	1,668	1,648	1,899	1,835	2,378	2,218	2,771	3,127	3,162
研究開発費比率(%)	1.3	1.4	1.5	1.6	1.6	2.0	2.4	2.6	2.5	2.0
株主還元										
配当総額	1,216	1,824	1,636	1,689	1,810	2,051	4,810	1,811	2,597	3,383
配当性向(%)	28.2	38.0	101.1	33.7	44.4	28.0	-	48.6	40.3	18.9
1株当たり情報										
期末発行済株式数(千株) ※自己株式除く	152,025	152,021	120,690	120,682	24,136	24,135	24,146	24,154	24,162	24,167
1株当たり当期純利益	28.36	31.61	11.87	41.57	169.03	304.06	▲120.05	154.27	266.63	741.57
1株当たり配当金	8.0	12.0	12.0	14.0	45.0	85.0	199.3	75.0	107.5	140.0

※ 2018年10月1日を効力発生日として普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施

会社概要

(2024年3月31日現在)

商号	芝浦機械株式会社 (SHIBAURA MACHINE CO., LTD.)
本社所在地	東京本社 〒100-8503 東京都千代田区内幸町2-2-2 富国生命ビル TEL: 03-3509-0200 FAX: 03-3509-0333 沼津本社 〒410-8510 静岡県沼津市大岡2068-3 TEL: 055-926-5141 FAX: 055-925-6501
会社設立年月	創業1938年(昭和13年) 12月 設立1949年(昭和24年) 3月
資本金	124億8千4百万円
従業員数	連結 3,057名、単体 1,663名

株式関連情報

証券コード	6104
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
単元株式数	100株
発行可能株式総数	72,000,000株
発行済株式の総数 (2024年3月31日現在)	26,977,106株 (自己株式 2,809,953株を含む)
株主数 (2024年3月31日現在)	21,223名 (前期末比 10,094名増)

所有者別株式分布状況 (持株比率)



所有者別	株数
個人・その他	10,388,061株
外国人	7,340,966株
金融機関	6,435,577株
証券会社	1,523,392株
その他国内法人	1,289,110株

※ 自己株式を含みます。

大株主 (2024年3月31日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,269	13.53
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	976	4.04
野村證券株式会社自己振替口	700	2.90
株式会社静岡銀行	596	2.47
芝浦機械従業員持株会	544	2.25
BNP PARIBAS LONDON BRANCH FOR PRIME BROKERAGE SEGREGATION ACC FOR THIRD PARTY	514	2.13
JP JPMSE LUX RE CITIGROUP GLOBAL MARKETS L EQ CO	491	2.04
芝浦機械取引先持株会	471	1.95
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY FOR STATE STREET BANK INTERNATIONAL GMBH, LUXEMBOURG BRANCH ON BEHALF OF ITS CLIENTS : CLIENT OMNI OM25	349	1.45
BBH FOR GLOBAL X ROBOTICS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE ETF	337	1.40

※ 当社は、自己株式を2,809,953株保有していますが、上記大株主からは除外しています。
※ 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

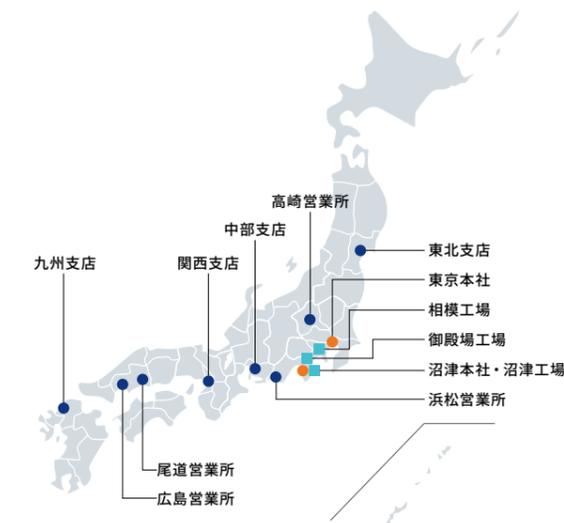
国内事業所

(●本社 ●支店・営業所 ■工場)

- 東京本社 〒100-8503 東京都千代田区内幸町2-2-2 富国生命ビル
- 沼津本社 〒410-8510 静岡県沼津市大岡2068-3
- 東北支店 〒981-3112 宮城県仙台市泉区八乙女2-11-2
- 中部支店 〒465-0025 愛知県名古屋市中区上社5-307
- 関西支店 〒578-0984 大阪府東大阪市菱江3-14-8
- 九州支店 〒812-0004 福岡県福岡市博多区榎田2-3-23 FMT榎田ビル
- 高崎営業所 〒370-0016 群馬県高崎市矢島町739-6
- 浜松営業所 〒433-8117 静岡県浜松市中区高丘東5-6-25
- 広島営業所 〒731-0103 広島県広島市安佐南区緑井5-17-5
- 尾道営業所 〒729-0141 広島県尾道市高須町4778-1
- 沼津工場 〒410-8510 静岡県沼津市大岡2068-3
- 相模工場 〒252-0003 神奈川県座間市ひばりが丘4-29-1
- 御殿場工場 〒412-0038 静岡県御殿場市駒門1-120

国内関係会社

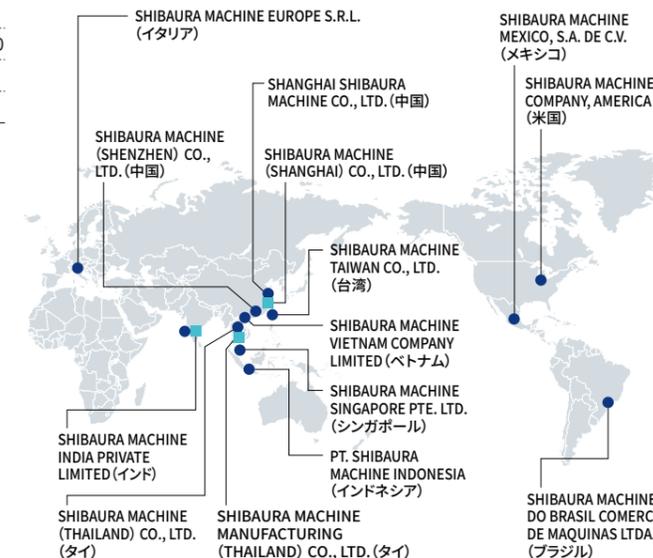
- 芝浦機械エンジニアリング株式会社 〒410-0007 静岡県沼津市西沢田267-2
- 東栄電機株式会社 〒411-8510 静岡県三島市松本131
- テクノリンク株式会社 〒482-0015 愛知県岩倉市川井町浮田30
- 芝浦セムテック株式会社 〒410-8510 静岡県沼津市大岡2068-3
- 芝浦産業株式会社 〒410-8510 静岡県沼津市大岡2068-3



海外関係会社

(●販売・サービス拠点 ■製造拠点)

- 東アジア
 - SHANGHAI SHIBAURA MACHINE CO., LTD. (中国)
 - SHIBAURA MACHINE (SHENZHEN) CO., LTD. (中国)
 - SHIBAURA MACHINE TAIWAN CO., LTD. (台湾)
 - SHIBAURA MACHINE (SHANGHAI) CO., LTD. (中国)
- 東南アジア
 - SHIBAURA MACHINE (THAILAND) CO., LTD. (タイ)
 - SHIBAURA MACHINE SINGAPORE PTE. LTD. (シンガポール)
 - PT. SHIBAURA MACHINE INDONESIA (インドネシア)
 - SHIBAURA MACHINE VIETNAM COMPANY LIMITED (ベトナム)
 - ■ SHIBAURA MACHINE INDIA PRIVATE LIMITED (インド)
 - SHIBAURA MACHINE MANUFACTURING (THAILAND) CO., LTD. (タイ)
- 欧米
 - SHIBAURA MACHINE COMPANY, AMERICA (米国)
 - SHIBAURA MACHINE MEXICO, S.A. DE C.V. (メキシコ)
 - SHIBAURA MACHINE DO BRASIL COMERCIO DE MAQUINAS LTDA. (ブラジル)
 - SHIBAURA MACHINE EUROPE S.R.L. (イタリア)



当社ホームページのご案内

トップページ <https://www.shibaura-machine.co.jp>

投資家情報 <https://www.shibaura-machine.co.jp/jp/ir/>

サステナビリティ <https://www.shibaura-machine.co.jp/jp/sustainability/>

