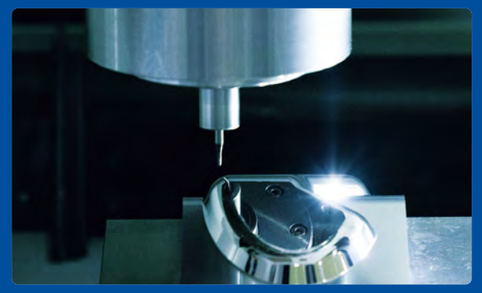
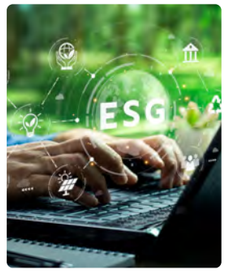
Shibaura Machine
View the Future with You

統合報告書 2023

2022年度（2022年4月1日から2023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
SM23033-3000-ED

Contents

SHIBAURA MACHINE STORY

02 私たちの原点
04 会長メッセージ
06 芝浦機械の歩み
08 80余年をかけて磨き上げてきた強み
10 8つの技術プラットフォーム
12 価値創造プロセス
14 「つくる」を支える芝浦機械の製品

MANAGEMENT MESSAGE

16 社長メッセージ

経営戦略

20 中期経営計画「経営改革プラン」
24 新生「芝浦機械」長期ビジョン2030
28 CFOメッセージ

特集 芝浦機械の価値創造

30 価値創造プロセスの具体的な取り組み

芝浦機械のサステナビリティ経営

36 芝浦機械のサステナビリティ経営
38 人財戦略
42 知的財産
43 サプライチェーンマネジメント
44 環境
48 会長×社外取締役鼎談
52 芝浦機械のコーポレート・ガバナンス
58 役員一覧

カンパニー別事業戦略

60 成形機カンパニー
62 工作機械カンパニー
64 制御機械カンパニー

会社情報

66 財務・非財務ハイライト
68 10年データ(連結)
70 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2023」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。

1953年に完成した「親歯車ホブ盤HRS-500」

未来を見据えて

「今はまだ世の中にないものをつくる」
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。

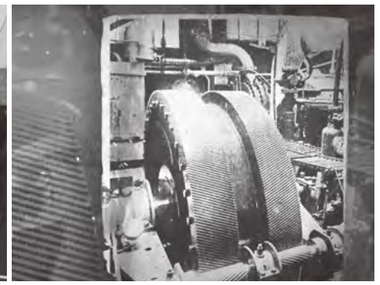
創業者である藤島亀太郎は、後に芝浦機械の企業文化と一筋につながる挑戦に乗り出しました。

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、舶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、多くの舶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きました。

私たちの原点

Since 1938



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。

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。

Message from the Chairman

蒔いた「種」を芽吹かせ、刈り取りながら、2030年に向けた歩みを進めていきます。

混迷の時代を乗り越えるために

様々な地政学リスクの高まりや、インフレ及び景気減速懸念など、世界情勢はますます混迷の度を増しています。企業には、経済と安全保障の一体化の流れの中での慎重な舵取りと、生成系AIに象徴される技術的特異点のとば口に立ったことを認識し、グローバルな視点で技術や産業構造の方向性を捉えていくことが求められています。

芝浦機械は、そうした先の予測が困難な時代を乗り越えていく企業への変革に向けた中期経営計画「経営改革プラン」（2020年2月公表、2023年度を最終事業年度とする）に取り組んでいます。その要諦は、変化を感知・捕捉し、限りある経営資源を流動的に活用することで組織を「変容」させ、アウトプットを最大化する「ダイナミックケイパビリティ」を高めていくことにあります。これまでの改革は、目に見える形で成果を生み出しつつあります。事業部制からカンパニー制への移行を通じて組織の壁を取り払い、需要拡大をした製品に対し、製造部門を手始めに人材の流動化で対応しているのは代表的な例です。製造における流動化の範囲の拡張に加え、設計と営業機能の流動化が今後の課題であり、その先に見据えるのは、「真の流動化」です。当社が目指す到達点は、将来からバックキャストしてシーズを探索し、「需要が発現する前に」設計から製造、営業に至る組織を流動的に変えて経営資源を集中し、成果を出すというものです。そしてその道筋を示したのが、「新生『芝浦機械』長期ビジョン2030」（長期ビジョン2030）です。

「種」の芽吹きに期待

既存の製品の性能や品質を「深化」しながら、新しい製品を「探索」し、既存の技術や製品を組み合わせて新たなイノベーションを生み出す「両利きの経営」が、当社の持続的発展の図式であり続けました。

「長期ビジョン2030」では、低収益事業からの撤退を断行した上で、高付加価値製品に経営資源を集中する事業ポートフォリオ戦略を掲げています。こうした既存事業の「深化」を進める一方、「エネルギー・環境」「労働生産性の向上」「AI・IoT」そして「新素材」といった4つのテーマに焦点を合わせ、全社の知的財産を集約したR&Dセンターが次の種の「探索」を進めています。特に「エネルギー・環境」は、全てのカンパニーに跨る重要なテーマと位置付け、「創エネ」「蓄エネ」「省エネ」の領域で、着々と仕込みを進めています。「AI・IoT」についても、デジタルツインを活用して全工程の99.7%を仮想空間で完結する「SHIBAURA DX」の基盤整備を進めています。私は監視・監督の際に、この「深化」と「探索」のバランスを特に注視しています。現在、執行側が策定を進めている次期中期経営計画では、「探索」によって蒔いた種を芽吹かせ、成果として刈り取っていくことを期待しています。将来の国内需要の縮減を見据え、より一層、グローバル化へのアクセルも踏んでいってほしいと考えています。

執行側に対して、常にプロセスの再点検を行うようにも求めています。外部環境が激しく変化する中では柔軟な意思決定が求められますが、そこで成功、失敗のいかんにかかわらずプロセス全体を常に記録し検証していけば、意思決定の妥当性の評価ができ、次の意思決定に活かすことで成功の確率を高めることができると考えるためです。

芝浦機械の不退転の決意

当社は株主構成が大きく変わりましたので、株主の皆様を代表する社外取締役のご意見を大切にしています。過半数を占める社外取締役からは、株主利益に関する提言や、他業界の見地から捉えた課題など、それぞれの専門分野からポイントを鋭く突くご指摘をいただいています。株主視点を徹底し、的確な指摘を行うために事業理解にも努められている社外取締役には大変感謝しています。

今後当社が、継続的に社会で存在価値を守り続けるためには、日本的経営を象徴する「三方よし」の経営が求められます。例えば環境負荷低減に資する製品で地球環境の保全に貢献し、お客様の満足度を高め、創出する利益を株主の皆様に還元することで、全てのステークホルダーと利益を分かち合っていってほしいと思います。一方、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が日の目を見るまでに20年以上の開発期間を要したように、そうした製品を生み出すには一定の時間が必要となります。時間軸の長い取り組みを株主の皆様に許容いただくには、丁寧な説明はもとより毎期の計画達成を追求することも欠かせません。

私は、2020年の「経営改革プラン」公表時に、「今回の経営改革プランはコミットメントという覚悟で成果を見せたい」と申し上げました。そうした意志を坂元社長以下、全役員・従業員が共有し、創業以来の「基幹産業の課題解決に貢献する」という社会的使命のもと、不退転の決意で前進する芝浦機械を、引き続きご支援いただければ幸いです。

代表取締役会長
飯村 幸生

2023年8月
代表取締役会長
飯村 幸生

基幹産業に貢献し続けてきた芝浦機械

芝浦機械は、お客様に常に寄り添いながら「芝浦機械にしかできないこと」でお客様の課題解決に貢献してきました。「社会基盤を支える製品を製造する機械」を世に送り出しながら、社会の発展と人々の豊かな暮らしの実現に貢献しています。

1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020–FUTURE

時代の変化と経営の動き

1930年～1940年代
軍需から戦後復興へ

大型の工作機械開発／繊維産業への傾注

門形平削盤

繊維機械

国策企業として、大型の工作機械を数多く生産しました。戦後経済復興の担い手となった繊維産業に向けて、工作機械の基盤技術を応用し、ナイロン原糸製造装置、紡糸機等の繊維機械に傾注しました。

1950年～1960年代
高度経済成長

重厚長大産業への傾注／成形機事業の開発

親歯車ホブ盤 HRS-500

押出成形機 65mm単軸機

重厚長大産業の開花から、大型の工作機械の需要が復興。国産初となる親歯車ホブ盤を完成させ、造船産業を支えました。また工作機械で培った技術力をもとに顧客からの要求に応え、当社の現在の基幹事業である各種成形機を次々と開発しました。

1970年～1980年代
オイルショック、グローバル化

積極的な海外進出

米国現地法人

シンガポール現地法人

オイルショックなどによる世界経済の混乱の時代、当社は主要な海外市場に現地法人を設立しました。徹底したマーケティング、販売・サービス体制の構築により海外売上が増加しました。

1990年～2000年代
バブル経済の崩壊、リーマンショック、低成長時代へ

加工から成形へ、新規事業の創出

電動式射出成形機

微細転写装置

中国工場

不況の中、事業領域の選択と集中を進め、食品機器とオフセット輪転機事業等を譲渡。一方、成形機事業の強化を進め中国に生産拠点を設立しました。また超精密な工作機械の技術と成形技術を融合させて新規事業を創出しました。

2010年～現在
デジタル化、持続可能な社会の実現へ

グローバルサプライチェーンの増強／「モノ＋コト」ビジネスへの転換

インド工場

タイ工場

DXの活用

インド工場、タイ工場の設立など、グローバルサプライチェーンの増強を図りました。当社の技術力、DX等を活用しながら高付加価値の「モノ＋コト」ビジネスへ転換し、基幹産業の課題の解決及び持続可能な社会の実現に貢献していきます。

産業構造の変化への対応

軍需 / 繊維 / エネルギー・造船・鉄鋼 / 自動車 / IT・エレクトロニクス / 光学・ナノテク / 自動車・航空機

工作機械

- 1938 工作機械製造 開始
- 1953 5m親歯車ホブ盤 完成
- 1970 ガントリー形NCプラノミラー MG–24／14A 完成
- 1994 高速門形型彫盤 MPF-2140B 完成
- 2014 門形マシニングセンタ MPJ-2640M 完成
- 2020 立旋盤TMD-Cシリーズ 完成 摺動面仕様追加
- 2022 門形マシニングセンタ MPC-H 完成

金型事業

- 1946 金型製作 開始
- 1956 プラスチック成形用金型 完成
- 1968 ラジエータグリル金型、自動車金型に進出
- 1987 RIMバンパー金型
- 高精度光学ガラス素子成形装置／微細転写装置
- 1993 高精度光学ガラス素子成形装置 GMP-211 開発
- 2005 微細転写装置 ST50 完成
- 2019 移動金型式ガラス成形装置（大口径） GMP-207-9S 完成

超精密加工機

- 1982 ポリゴンミラー加工機 UFG-200P 完成
- 2003 リニアモータ直線軸駆動 完成
- 2015 超精密非球面加工機 ULC-100F（S）完成 0.1nm制御
- 2016 超精密マシニングセンタ UVM-700E（5AD）5軸機 完成

電子制御装置

- 1977 （株）東芝から数値制御装置TOSNUCを移管
- 1980 プログラマブルロジックコントローラ（PLC）PMC-5 完成
- 2001 射出成形機用コントローラ INJECTVISOR-V21 完成
- 2018 射出成形機用コントローラ INJECTVISOR-V70 完成

産業用ロボット

- 1996 （株）東芝からスカラロボットを移管
- 2011 直交ロボット BA-C小型軸 完成
- 2022 スカラロボット THE 1000 完成

繊維機械

- 1945 人造絹糸製造装置
- 1955 繊維一次加工機
- 1960 繊維二次加工機

押出成形機

- 1952 プラスチック押出機 初号機 完成
- 1979 磁気テープ製造装置（コーター）完成
- 2001 超精密塗工ユニット（CR）開発
- 2014 ハイコストパフォーマンス二軸混練押出機 TEM-58SSG 完成
- 2018 超高トルク式二軸混練押出機 TEX-37SX 完成

射出成形機

- 1956 射出成形機初号機（プリプラ式）完成
- 1981 超大型射出成形機 IS5000DN 完成
- 1998 電動式射出成形機 ECシリーズ 完成
- 2016 全電動式射出成形機 EC280SXⅡ～EC550SXⅡ 完成
- 2018 全電動式射出成形機 EC-SXⅢシリーズ 完成

ダイカストマシン

- 1953 国産初の油圧駆動ダイカストマシン 完成
- 1982 ダイカストマシン マグネシウムホットチャンバ DHM-300 完成
- 2000 ハイブリッドダイカストマシン DEC150MT 開発
- 2014 ダイカストマシン DC350R-M／H／EM／EH 完成
- 2020 電動型締式ダイカストマシン DC1300R-E 完成

油圧機器

- 1963 油圧機器 技術提携
- 1987 油圧コントロールバルブ Uシリーズ 完成
- 2007 旋回ハイブリッドシステム開発着手
- 2015 株式譲渡

半導体製造装置

- 1977 電子ビーム描画装置 EBM-100／105H機 開発
- 2020 株式譲渡

印刷機械

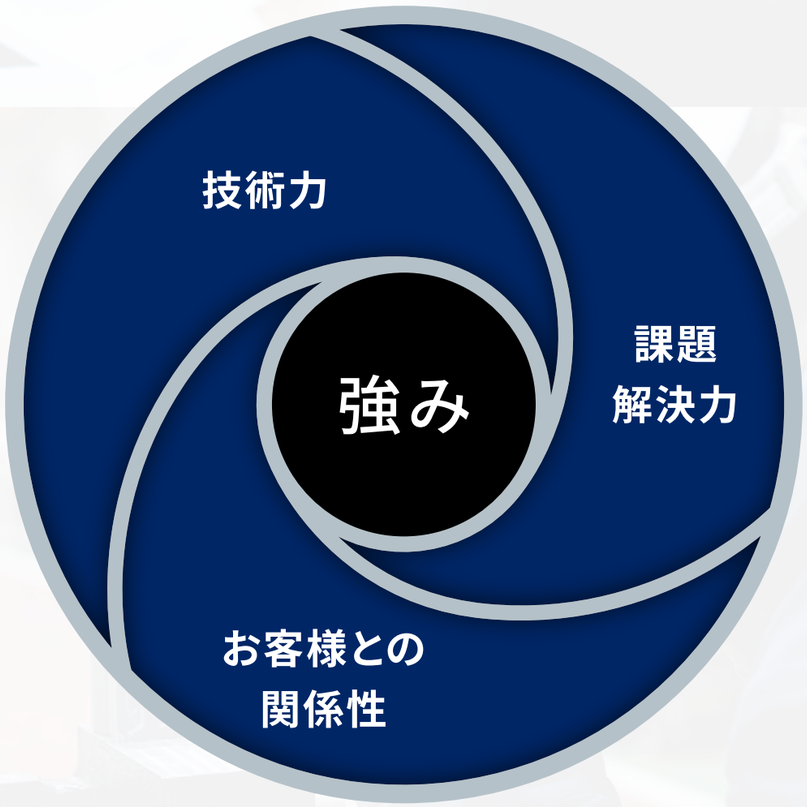
- 1945 枚葉オフセット印刷機械 生産
- 1972 オフセット輪転機 完成
- 1983 印刷速度世界最高のオフセット輪転機 OA-4B2T-800D 完成
- 1998 完全セクショナルドライブ方式のグラビア転写機GSNシリーズ 開発
- 2001 オフセット輪転機 事業譲渡

食品機器

- 1966 生ビール自動定量注入機 完成
- 1981 コーヒーマスター SDM-10A 完成
- 1990 ビールサーバー用コントローラHBS 完成
- 1999 事業譲渡

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、「ないものはつくる」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.10–11 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きます。

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、新しい社会をつくり続け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きます。

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

8つの技術プラットフォーム

1 一歩進んだ精度を実現する 匠の加工・組立・測定技術	2 多様な用途分野に対応できる 加工機・成形機の設計技術	3 インテグレーティブな カスタマイズ技術	4 機械性能を最大限に活かす 材料技術
5 機械群ごとに最適化された 制御・メカトロ・IoT技術	6 高精度を支える 摺動と回転	7 対象材料の理解に基づく 金型起点の成形加工技術	8 熱・光・真空を活用した ナノ加工技術

1 一歩進んだ精度を実現する 匠の加工・組立・測定技術

活用例 大型加工技術 大型かつ高精度な機械をつくる製造技術

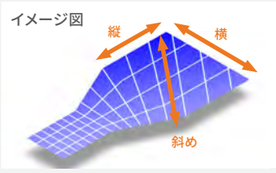
航空機や船舶、鉄道車両や自動車、発電機など世界の基幹産業に、数mから数十mの部品が使われています。これらの部品をつくるためには、その大きさと同じまたはそれ以上の大きな機械が必要とされます。芝浦機械には超大型かつ高精度な工作機械を設計する知見と、これを現実のものとする大型部品の製造と測定、高精度な機械の組立と測定を実現する匠の技が蓄積されています。

2 多様な用途分野に対応できる 加工機・成形機の設計技術

活用例 フィルム延伸 縦・横・斜めを自由に、かつ高精度な延伸が実現する高性能フィルム

デジタルデバイスなどの光学用や電池用フィルムには特殊なフィルムが使われています。この特殊なフィルムは、縦・横・斜め方向に高精度に伸び縮みさせなければ、高性能になりません。芝浦機械が持つフィルム搬送技術を基盤に、狙ったとおりの方向に伸び縮みさせる機構と高精度制御技術を組み合わせることで、特殊なフィルムの連続生産を実現しました。

ご参考 ▶特集 P.30–33



押出成形機（フィルム製造装置）を使ってフィルムを縦・横・斜め方向に高精度に延伸

3 インテグレーティブな カスタマイズ技術

活用例 積層造形 新しいモノづくりの実現、あらゆる製品技術の融合

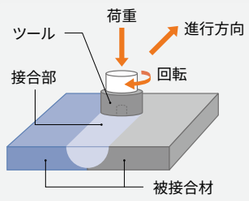
一般的に量産される部品は、金型を用いた樹脂成形やダイカストなどの成形加工で生産されています。これらの生産方法は量産用途での生産性に優れていますが、金型製作に時間とコストを要するため、多品種少量生産や試作に向かないという欠点があります。この点を解決するため、新しいモノづくりとして積層造形が注目されています。積層造形は材料を層の順番に重ねて、溶融・焼結などの化学反応によって立体的な造形を行う技術です。芝浦機械には大型金属積層造形機があり、大型かつ高精度な機械をつくる技術、レーザーや熱を操る技術、材料に関する知見を融合させています。金属積層造形機による新しいモノづくりを提案し、これまでの生産方法では実現できないマスカスタマイゼーションや複雑な立体構造による機能創出を実現しています。

4 機械性能を最大限に活かす 材料技術

活用例 接合技術 材料の知見と工作機械の制御技術が実現する異材をつなげる技術

異なる機能を有する金属等の材料を適材適所で使用して、製品の更なる多機能化、高機能化、高付加価値化を実現するために材料をしっかりとつなげる異材接合技術が期待されています。

この異材接合では、隣り合った材料を摩擦熱で軟化させながら混ぜ合わせて接合する技術で、芝浦機械が持つ剛性が高く力強い工作機械とその制御技術により、安定した接合を可能にしています 。



5 機械群ごとに最適化された 制御・メカトロ・IoT技術

活用例 協働ロボット 人と共存・協調する制御技術

先進国では高齢化に伴い生産年齢人口の減少が進んでおり、生産の自動化と人がより創造的な活動にあたるためにロボットの需要が増加しています。一方で、マスカスタマイゼーション・多品種混流生産が拡大しており、人の能力が必要な仕事がたくさんあります。

芝浦機械には人と共存・協調する協働ロボットがあります。人を傷つけないように力や動く速さを制御し、人や周りの様子を理解する知能を持たせることで、人と同じ場所で、人と隣り合って、人と連携して働くロボットです。

6 高精度を支える 摺動と回転

活用例 高精度位置決め ナノメートル単位の超高精度制御

高機能化・高解像度化が進むスマートフォンのカメラや安全性の向上・知能化が進む自動車のセンサーやヘッドライトには、様々な形状の高精度レンズが使用されています。これらの高精度レンズをつくるために高精度な機械が必要とされます。芝浦機械には世界最高精度を誇る超精密加工機があります。ナノメートル単位でモノを動かすための制御技術・製造技術が組み込まれており、「0.1ナノメートル（1mの100億分の1）を制御して動かす」ことができる機械です。例えるなら原子1粒分を動かすほど高精度です。

0.1ナノメートルを制御して動かす精度

原子1粒分を動かすほど高精度

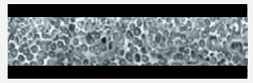
7 対象材料の理解に基づく 金型起点の成形加工技術

活用例 射出成形技術 品質向上、超微細な気泡で樹脂成形品を軽量化

現代社会に不可欠な自動車は、脱炭素社会の実現に向けた軽量化が進められ、軽くて強い樹脂成形品がたくさん使われています。芝浦機械の射出成形機は、微細な気泡をたくさん作る発泡成形技術により、樹脂成形品の樹脂の量を減らして軽量化、高強度化することで品質・性能を向上することができます。気泡の大きさは直径100マイクロメートル（0.1mm）以下ととても小さく、樹脂成形品の中にぎっしり詰まっていて、自動車部品を30%以上軽くすることができます。

ご参考 ▶特集 P.34

通常成形の樹脂断面

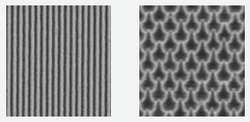


発泡成形の樹脂断面

8 熱・光・真空を活用した ナノ加工技術

活用例 ロールツウロール転写技術 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ことができるようになったことで可能になっています。このように、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、更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。



ナノメートルクラスの微細な機能性パターン

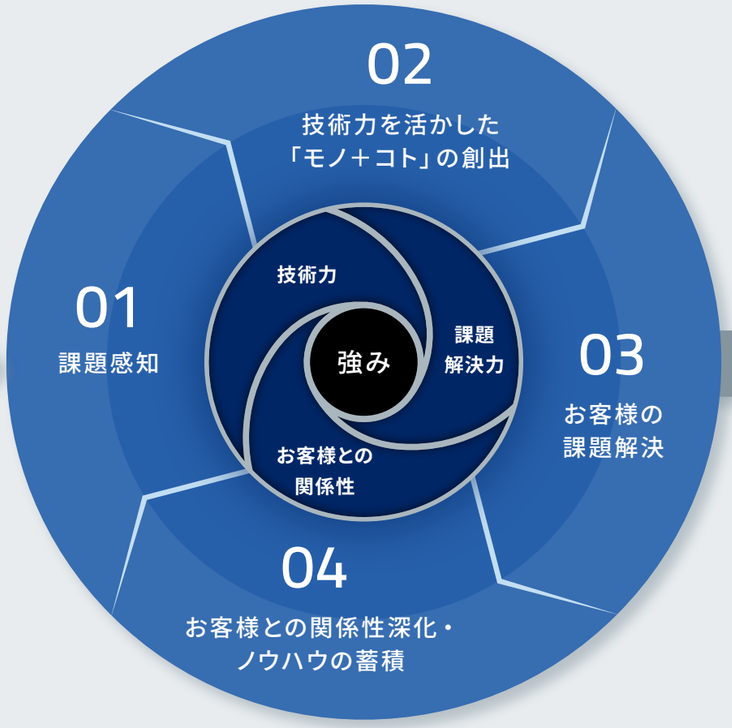
基幹産業に貢献し続けるために

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

- 人的資本
- 知的資本
- 製造資本
- 社会関係資本
- 自然資本
- 財務資本

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

→ 気候変動と資源不足

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

→ 急速な都市化の進行と人口構造の変化

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

→ テクノロジーの進歩

OUTCOME

社会的課題の解決

SDGsへの貢献

「つくる」を支える芝浦機械の製品

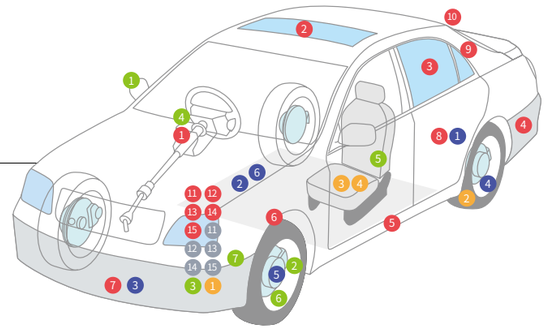
芝浦機械は、8つの技術プラットフォームを駆使し、お客様の高い要求水準に応えながら、幅広い産業に「芝浦機械ならでは」の価値を提供しています。

詳しくはホームページをご覧ください。

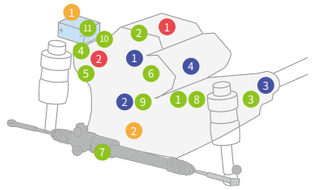
身近な芝浦機械
https://www.shibaura-machine.co.jp/jp/technology/familiar/

製品情報
https://www.shibaura-machine.co.jp/jp/product/

自動車



エンジン



1. エンジンヘッドカバー
2. インテークマニフォールド

1. オイルセパレータ
2. シリンダヘッドカバー
3. バルブボディ
4. ウォータポンププラケット
5. オイルポンププラケット
6. フロントケース
7. ラックハウジング
8. ミッションケース
9. オイルパン
10. エンジンブロック
11. バッテリーケース

1. バッテリー用セパレータフィルム
2. EV用燃料電池部材

1. ターボインペラ
2. クランクシャフト
3. クラッチハウジング
4. エンジンブロック金型

車体

1. カウルルーバー
2. サンルーフ
3. ドアガラス
4. リアフェンダー
5. ロッカーモール
6. オーバーフェンダー
7. バンパー
8. ドアトリム
9. ピラー
10. リアガーニッシュ

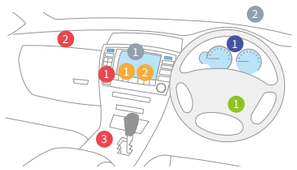
11. ランプカバー
12. LED拡散レンズ
13. ヘッドライトレンズ
14. ヘッドライトリフレクタ
15. クリアランスランプ

1. サイドミラーハウジング
2. ブレーキキャリパ
3. ヘッドライトケース
4. ステアリングボディ
5. シートフレーム
6. ホイール
7. サブフレーム

1. ランプカバーなど耐熱樹脂
2. タイヤ
3. 内装材用エラストマーシート
4. 発泡シート

1. ドアトリム用金型
2. フレーム用金型
3. バンパー用金型
4. ホイール
5. 等速ジョイント
6. 鋼板

車内



1. スイッチ
2. ダッシュボード
3. コンソールボックス

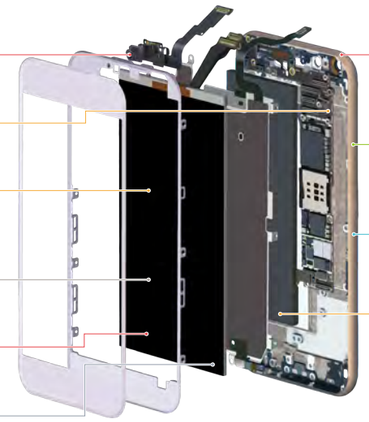
1. ステアリング

1. 液晶ディスプレイ用部材
2. プリント基板材

1. インパネ用金型

1. カーナビ
2. ヘッドアップディスプレイ

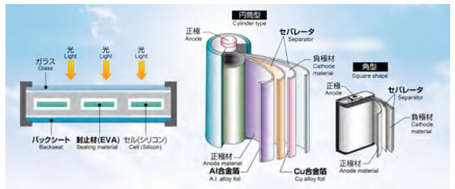
スマートフォン



- カメラモジュールレンズ
- コンデンサフィルム
- 液晶ディスプレイ用フィルム
  位相差フィルム・偏光フィルム等
- LED光源
- 液晶導光板、成形用金型
- 光学シート・フィルム用ロール金型
- プラスチック筐体、成形用金型
- マグネシウム筐体、成形用金型
- ネジ締め製造ライン
- リチウムイオン電池用セパレータフィルム

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
- 風力発電風車の旋回輪穴加工

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

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）に高い圧力を加え、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作り上げる機械装置。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。

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

Message from the CEO

将来の大きな飛躍に向け、残された課題の解決とこれまで以上に大胆な変革を強い意志を持って推し進めていきます。

「原理原則」を追求する「経営改革プラン」

私は、当社にエンジニアとして入社後、海外駐在や企画部門、営業部門、工場長など様々な経験を積んできました。その間、一貫して底流に流れ続けたのは、目指すアウトプットに向けて「原理原則」に基づいて設計図を描き、「原理原則」に従って淡々と物事を進めるエンジニアとしての考え方だったように思います。

芝浦機械は、真面目で与えられた仕事をコツコツ進める社員が多いのが特徴です。それは機械メーカーとして大切にすべき企業風土だと思います。一方、内向きで保守的な考え方や属人的な仕事の進め方が、何ら疑問を抱くことなく引き継がれ、それが競合他社と比較して低い効率性をもたらしていました。そうした当社は、2017年3月の東芝グループからの離脱を転換点とし、広く一般株主の当然の要求に応えていくことを念頭に、2020年2月に中期経営計画「経営改革プラン」(2023年度を最終事業年度とする)をスタートさせました。80年にわたり染みついてきたことを大きく変えていくわけですので、私をはじめ経営陣は意識的に私情を捨て、「原理原則」に従って組織の非効率性の解消に努めてきました。

改革の柱となったのは、事業部制からカンパニー制への移行です。事業部制のもとでは、収益責任が曖昧となり、縦割りで硬直的な組織にもなっていました。そのため7事業部を3つのカンパニーに再編し、損益に加え投資、キャッシュ・フロー、人員等を含めて全てカンパニーが責任を持つ独立採算制としました。各カンパニーの資産効率を高めるために、分散していた生産場所をカンパニーごとに集約し、重複していた調達とR&D機能の集約も進めました。グローバルでも国内では付加価値の高い製品に特化し、コスト競争が求められる中国・タイ・インドでは、標準品の少品種大量生産や部材の現地調達率の向上等を進めることで、為替変動の影響を抑制しつつ生産効率を高める適地生産体制を構築しました。さらに、相模工場の一部敷地の有効活用による三井不動産(株)との物流施設の共同事業化の推進や、投資効果の正確な把握をはじめとする経営管理の見える化を目的とした管理会計システムの構築、営業情報のカンパニーを越えた共有のための営業管理システムの導入も実施しました。これら多面的な効率性の向上施策は、2022年度に目に見える形で成果を生み出しています。

着実に変革が進展した2022年度

2021年度に引き続き、2022年度も前年度比増収増益となりました。2022年度の業績は、部材の調達難や調達コスト上昇の影響を受ける中、円安という追い風を考慮しても、「経営改革プラン」に基づく自助努力による結果と評価しています。当社は生産リードタイムが長い製品が多く、受注後の調達コスト上昇が利益率を圧迫するリスクを常に抱えています。そのため、全社の調達最適化を担う生産センターが、原価の変動を迅速に営業に伝え売価に反映するよう努めており、2021年度以降はこの仕組みが有効に機能しています。2022年6月には、御殿場工場の新組立ラインの稼働によって超精密加工機の増産体制が整い、維持コストが収益性の重しとなってきた制御機械の機種数の削減も順調に進みました。

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製造装置)の増産に際しては、カンパニー制への移行が極めて有効に機能しています。拡大する需要に応えるために、生産ラインをそれまでの月産2ラインから4ラインに増強し、カンパニー内で人員を同装置の生産ラインにシフトさせることで、成形機カンパニーの収益性が大きく向上しています。さらに、カンパニーを越えた人材のシフトも本社権限で実施しています。このような人材の流動化が、社員数を増員せずに需要拡大に対応できている大きな要因となっています。

こうした改革の成果を足場に、2023年度以降の更なる成長を実現していく考えです。

BSF製造装置を原動力として

2023年度は、「経営改革プラン」で当初定めた定量目標を超過達成する見通しを立てています。超過達成の主な根拠は、2023年3月末時点で1,500億円を超えて積み上がっている、BSF製造装置を中心とする押出成形機の受注残高です。2023年度以降、BSF製造装置の売上計上が本格化していくことになります。

欧米や中国を中心に新車販売の主流をEVにする政策のもと、車載用電池の需要が拡大しています。2030年までを3つのステージに分けて捉えると、第1ステージである量的拡大での需要はすでに取り込んでいます。現在は、より高い付加価値が求められる第2ステージに移行していると見ています。BSF製造装置は様々な機能を有した各装置間の複雑な連携や、フィルムそのものに高い精度が求められるため参入障壁が高く、このステージでは実質的に当社を含む3社程度による競争環境にあります。そうした中、当社は押出機から巻取機に至る製造ラインを全て自社設計し、フルラインで提供できる唯一のメーカーとして、お客様の求める製品品質が生産できる製造ラインの早期立ち上げによるターンキーソリューションで差別化を図っています。全固体電池が徐々に普及していくのが第3ステージと位置付けており、見通すことは困難ですが、2030年まではリチウムイオン電池が主流にとどまると予想しています。

現在、北米では厳しい「原産地規則」を義務付けており、多くの自動車部品の北米域内調達が求められているため、日本や韓国の自動車メーカーが米国でEV専用組立ラインを新設・

増設する動きが活発化しています。当社も、米国をはじめ欧州やインドにおけるBSF製造装置の販路開拓と地政学リスクの低減を図っていく方針です。

2024年度中までに現行の製造ラインを月産4ラインから6ラインに増強していくことで確実に需要に応えていき、2030年度までに、毎年継続的に1,000億円から1,500億円程度のBSF製造装置の売上高を積み上げていきたいと考えています。

BSF製造装置が製品面での成長ドライバーであるのに対し、地域面で当社の中長期的な成長のけん引役と位置付けているのがインド市場です。

インドへの布石

産業機械メーカーは、海外でも産業構造が大きく変わる段階で、真っ先にモノづくりの基盤を用意する役割を果たしてきました。当社も、現在著しい経済成長を遂げているインドにおいて、2012年に現地の射出成形機メーカーを買収し、現地生産を開始しました。同国は2023年には、中国を超えて人口が世界最多となる見通し※です。現在はすでに可処分所得が増加するステージに移行しており、今後は白物家電や建材、容器、自動車の市場拡大が見込まれ、日系自動車メーカーをはじめ様々なグローバルメーカーの進出が予想されます。当社は、現地でのマネジメントノウハウという蓄積してきた強みを発揮しながら、射出成形機の生産能力の増強を着実に進め事業基盤を強化していく方針です。

2023年度後半には、小型から中大型までの油圧式射出成形機の製造が可能な新工場が稼働を開始し、生産能力を従来の年間1,200台から3,200台に引き上げ、更なる需要拡大に備え、今後最大4,000台まで生産が可能な工場を目指しています。油圧式射出成形機より高い成形品質と少ない電力消費量を実現する電動式射出成形機への切替需要の拡大も見込まれるため、小型電動機の生産開始も検討しています。将来的には、当社の射出成形機としては最大の生産能力を備えるこの工場をハブとし、価格競争力も兼ね備えた付加価値の高い射出成形機を、インド発で中東やアフリカ、欧州等へと拡販する構想も描いています。

※ 国際連合「世界人口推計2022」

2030年を見据えたポートフォリオの組み替え

「経営改革プラン」は計画線上で進捗していますが、まだ数多くの解決すべき課題があります。BtoBのビジネスを生業とする当社は、お客様のご要望に応じて、求められるものを求められる形で提供していかねばなりません。しかしいまだプロダクトアウトの思想が根強く残っており、営業起点でのビジネスフローに変えていく取り組みは道半ばの状態です。これは企業文化の変革とも言えるため、時間をかけて根気強く取り組みを進めていく考えです。「お客様が求めるタイミングを逃さず提供する」ということも重要であり、事業ポートフォリオの観点から見ると、需要が拡大している事業に、経営資源をより一層重点配分していくことが求められます。2023年度は、収益性が低い大型の工作機械は高利益案件に焦点を合わせるなど、事業ごとに収益性改善施策を講じるとともに、人材を押出成形機などの高成長事業にこれまで以上に大胆にシフトし、成長が停滞している事業の固定費圧縮と成長事業の事業拡大を同時に実現するなど、事業ポートフォリオ全体の効率性を高めていく方針です。

2024年度から始まる次期中期経営計画は、当社が2006年度に記録した過去最高収益の更新を目指す、飛躍のステージにしていく考えです。その実現に向けて、より大胆なポートフォリオの組み替えを検討していきます。

メガトレンドを捉えるために

「新生『芝浦機械』長期ビジョン2030」の実現に向けて、当社が独自技術によって貢献できるメガトレンドの一つが脱炭素社会です。次期中期経営計画では、事業ドメインの中核に「環境」を据えて、様々な高付加価値商品の提供により脱炭素社会への貢献を図るお客様を支え、利益率の向上を追求していく方針です。

再生可能エネルギーの中でも、世界的に導入が加速すると見込まれている洋上風力発電では、旋回軸等の大型部品の加工において高い精度を実現する工作機械で発電効率の向上に貢献できます。EVにとどまらず、再生可能エネルギーのエネルギーマネジメント等、蓄電池の重要性はますます高まっていくものと思われ、BSF製造装置の活躍の場は広がっていくと期待しています。自動車の大きな潮流である「CASE※」では、航続距離向上のための軽量化に向けた、鉄からアルミや樹脂、炭素繊維といった素材へのシフトに各種成形機で貢献できます。このようにサプライチェーン全体で、脱炭素社会に貢献していきたいと考えています。

電気や水素等の代替燃料のうち、なにが今後の主流の技術となるかを予想することは困難ですが、EVにはBSF製造装置で、エンジンを必要とするその他のNEVにはダイカストマシンで対応するなど総合力を発揮して柔軟に対応してきたいと考えています。少子化による生産年齢人口の減少が進む日本や中国では、組立工程の無人化等に貢献するロボットの提供で、自動省人化ニーズに応えていく考えです。

「新生『芝浦機械』長期ビジョン2030」では、お客様の課題を先回りして「感知」し、ソフトウェアを組み込んで生産管理や保守等を最適化することで製品に付加価値（コト）を加え、製品単体の販売から「モノ＋コト」のビジネスモデルへの変革を目指しています。こうした付加価値をデジタルの活用によって生み出すのが「SHIBAURA DX」です。R&Dセンターが中心となって着々と仕組みづくりを進めており、次期中期経営計画では具体的な方向性と成果をお示しできると考えています。

※「Connected」「Autonomous」「Shared & Services」「Electric」の頭文字を取った言葉

常に危機感を抱きながら

これまで収益構造の改革を優先し、ESGやSDGs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、次期中期経営計画以降は、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たいと考えています。2023年6月には、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明し、同提言が推奨する枠組みに沿った情報開示の準備を進めています。

着実に変革を遂げ、市場の追い風にも乗っている芝浦機械ではありますが、BSF製造装置も長期的に見れば、やがてその役割を失っていくことも認識せねばなりません。常に危機感を胸に「原理原則」に基づいて収益構造を変え、文化を変え、将来に向けた種まきを進めていく所存です。

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。

2023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

中期経営計画「経営改革プラン」

新型コロナウイルス感染症拡大、米中貿易摩擦、地政学上のリスク継続などにより、当社グループを取り巻く経営環境は不透明感、不確実性が増しています。当社グループは、このような経営環境に対応し、更に次の時代へ向かっていく新たな企業に生まれ変わるために、2020年2月4日に発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います。

「経営改革プラン」の骨子

具体的施策

組織再編を中核とした経営改革

①これまで以上に全体最適を図るため、「事業部制」を廃止し、「カンパニー制」を採用

②生産効率向上・QCD※強化を共通機能として担う「R&Dセンター」「生産センター」を創設

③最適資源配分と固定費削減に向けた配置転換と希望退職の実施

成長分野に対応した投資の推進

④今後成長が見込まれる分野への用途拡大を目指した成長投資の推進

※ QCD：Quality、Cost、Delivery

投資計画 財務戦略

資本効率（ROE）の向上を目指した財務戦略の実行

⑤手元資金を高収益企業への変革に向けた投資に充て、収益性と資本効率の向上を行う

「経営改革プラン」における定量目標に対する進捗

2023年度の業績予想では、「経営改革プラン」における定量目標である売上高、営業利益を超過達成する計画としており、達成に向けて引き続き各種施策を遂行します。

	売上高	営業利益	営業利益率
2023年度 業績予想	1,800億円	150億円	8.3%
「経営改革プラン」2023年度定量目標	1,350億円	108億円	8.0%

超過達成

「リチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置」の売上規模拡大

世界的な脱炭素化の動きを背景に自動車のEV化が進み、EVの動力源となるリチウムイオン電池の需要が急激に高まっています。その電池材料であるセパレータフィルムを製造する当社の「リチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置」の受注が大幅に拡大しています。

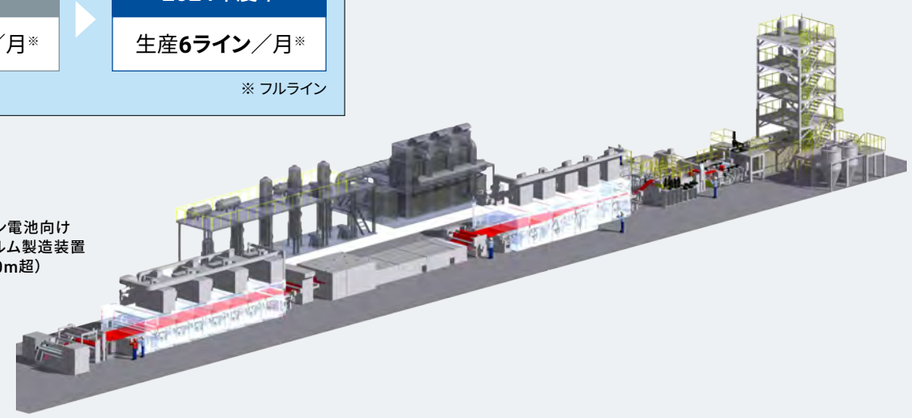
2023年度は「リチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置」の大幅な売上増加がけん引して、売上高1,800億円（2022年度比46%増）、営業利益150億円（同160%増）、営業利益率8.3%を予想しています。

当社は、今後も拡大を続ける「リチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置」の需要に対応するため、2024年度中を目標に現状の生産能力である月産4ラインから月産6ラインへと増強を計画しています。

目標　6ライン／月 生産

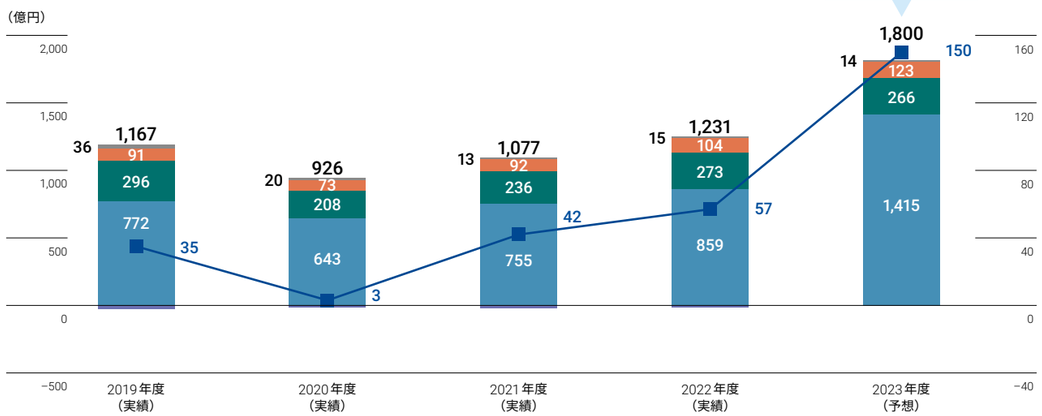
現状	2024年度中
生産4ライン／月※	生産6ライン／月※

※ フルライン



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）

業績推移



※ 各セグメントの売上高は、セグメント間取引を含んでいます。

経営改革プラン　各施策の進捗

高収益企業への変革に向けた組織再編や、それに伴う国内外生産拠点再編、希望退職を実施するとともに、多様な人財の処遇、キャリア形成、専門的人財の活躍が可能な新人事制度の導入、営業改革や経営管理の見える化等を実施しました。また、射出成形機増産のため、2023年度下期中の稼働に向けてインド新工場の増設を進めました。

インド工場の増設

急速に成長しているインド市場の今後の需要拡大に対応するため、当社インド工場に新工場を増設し、中大型油圧式射出成形機の増産と小型油圧式射出成形機の生産能力の拡大を進めます。また、脱炭素化ニーズの高まりによる油圧機から電動機への切替需要獲得のため、電動式射出成形機の生産も検討していきます。（2023年度下期中の稼働計画）

インド（増設）イメージパース

中大型機の拡大（特に自動車産業向け）

- 人口増加により、**自動車、白物家電、建材、容器**の市場伸長期待大
- 今後、**日系自動車業界**の**インド進出**見込む

油圧機から電動機への切替需要

- **医療・容器**業界、**日系自動車**関連がけん引
- 電動機比率予測：
  2021年度 11.5% ⇒ 10年後 20pts. UP（31.5%）

中大型油圧式射出成形機の増産

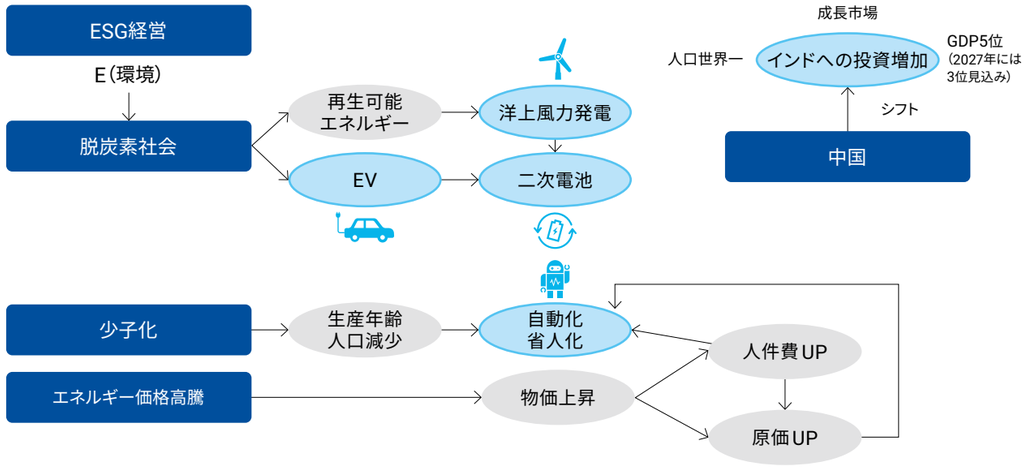
小型電動式射出成形機の生産開始の検討

現状生産能力年間**1,200台**⇒年間**3,200台**を目指す。
（生産能力最大年間**4,000台**）

次期中期経営計画に向けて

メガトレンド領域への貢献と事業拡大

今後更に事業を拡大していくために、メガトレンド（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）に技術革新で応えていきます。脱炭素社会を背景とした再生可能エネルギー分野では洋上風力発電に関する事業の拡大、EV分野では二次電池に関する事業の拡大に取り組みます。少子化を背景とした生産年齢人口の減少に伴い加速する自動化・省人化にはロボット等の事業拡大に取り組みます。また、世界の投資が中国からシフトするなど、成長市場であるインド市場へも注力していきます。



脱炭素社会への貢献

次期中期経営計画においても、E（環境）が事業ドメインの中軸となると考えています。例えば、再生可能エネルギー、二次電池、自動車の軽量化や自動運転、リサイクルなどの分野においても当社製品は貢献できます。脱炭素社会に貢献する高付加価値製品を提供し、事業の拡大を図っていきます。

事業ドメインはE（環境）を中軸

新生「芝浦機械」長期ビジョン2030

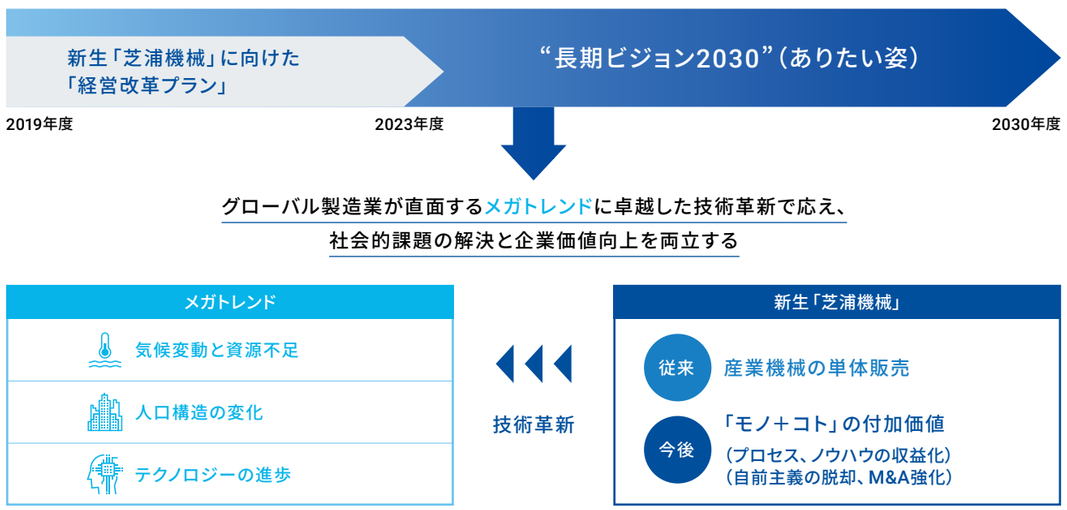
当社は、2020年3月5日に「新生『芝浦機械』長期ビジョン2030」を発表しました。本長期ビジョンは、「経営改革プラン」の最終年度である2023年度以降の当社の持続的成長を確かなものとするべく策定したものです。

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」と定めており、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」「海外売上の拡大」「技術プラットフォームを支える人財戦略」の4つの方向性で歩みを進めていきます。

新生「芝浦機械」長期ビジョン2030（概要）



「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
- 海外売上の拡大
- 技術プラットフォームを支える人財戦略

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 新規	高付加価値・市場拡大領域 拡大・強化		縮小・撤退
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	・大型機 ・特殊、専用機 ・超精密加工機	DX（デジタルトランスフォーメーション）	・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	・システムエンジニアリング ・異材接合機	・射出成形機 ・ダイカストマシン		・標準油圧機の国内生産
	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	・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）	・押出成形機		・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）

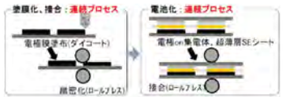
引き続き既存事業の拡大・強化により幅広い製品で付加価値を提供し、社会的課題の解決に貢献していきます。世界的な脱炭素の潮流の中、当社は様々な製品で貢献することが可能です。

温室効果ガスの削減に貢献

発電・蓄電

高圧連続プレス機

連続プロセスによる、生産性向上



SE：Solid Electrolyte（固体電解質）

二次電池

全固体電池

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

新材料

反応押出成形機

自然由来原料の連続反応による新材料の創出

バイオマス

ウッドプラスチック

省資源

射出成形機、ダイカストマシン

軽量・高強度部品の実現

軽量化・リサイクル

CFRP製部品

アルミニウム製自動車フレーム

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きます。

表面構造制御による新たな機能付与の実現

電子回路

成膜装置

表面に異材を付与することによる機能向上

次世代通信

積層配線板

出典：新旭電子工業（株）HP

高機能フィルム・電子デバイス

塗工装置

表面に異材を塗布することによる機能向上

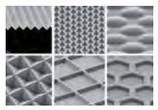
電池・セラミックコンデンサ・光学部品

高機能セパレータフィルム

ヘルスケア

インプリント装置

表面に微細形状を付与することによる機能向上



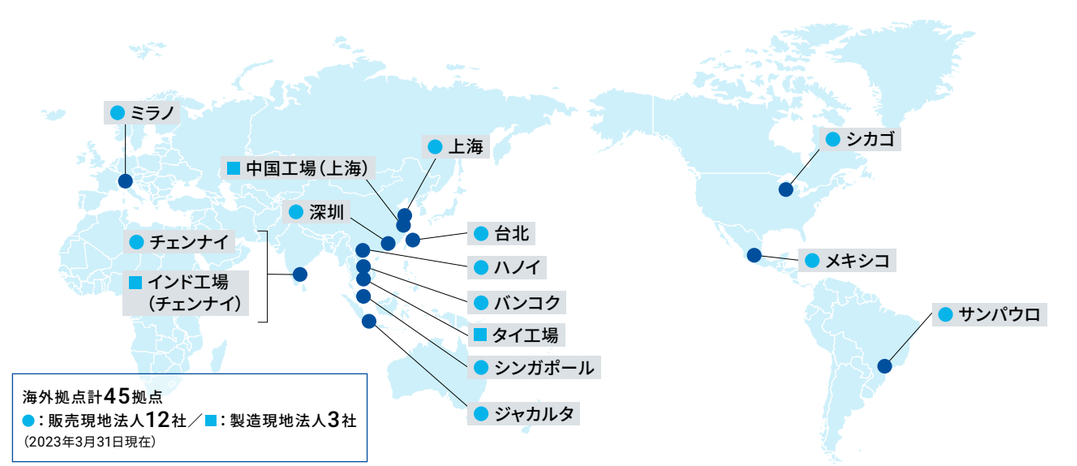
浄水・滅菌

深紫外LED

出典：JST 新技術説明会資料

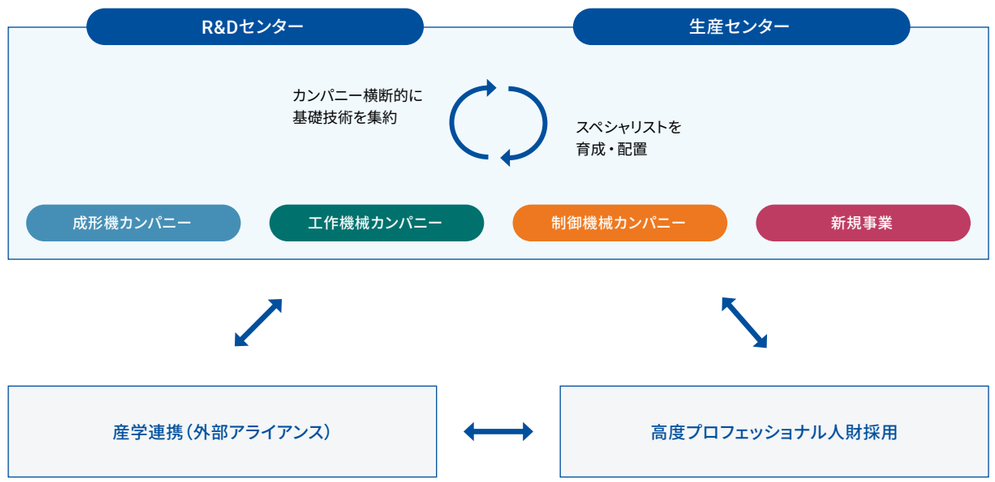
海外売上の拡大

「新生『芝浦機械』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います。



技術プラットフォームを支える人財戦略

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財の採用など、外部リソースも活用していきます。

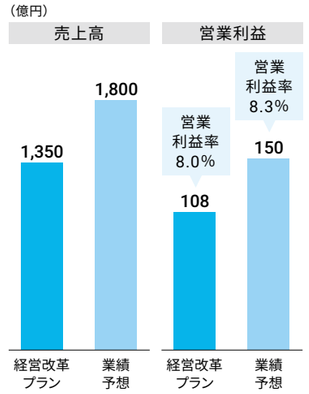


追い風に浮かれることなく、常に危機感を持って改革に取り組み、次のステップにつなげていきます。

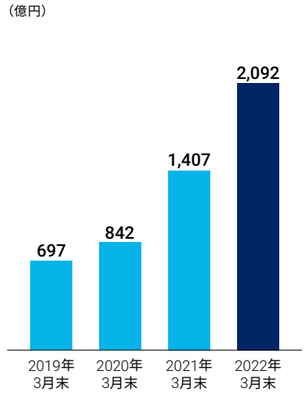
取締役
専務執行役員 最高財務責任者
経営企画本部分担、経営管理本部分担
大田 浩昭

2023年度業績予想は、「経営改革プラン」の定量目標である売上高、営業利益、営業利益率を超過達成する見込みです。

売上高／営業利益（2023年度）



受注残高の推移



目標達成を徹底的に追求

中期経営計画「経営改革プラン」の3年目となった2022年度は、EV関連設備投資需要の増大に伴う、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製造装置）の受注が中国において伸長し、一部は売上への計上も進みました。射出成形機では、北米における脱炭素化を背景に中大型電動式射出成形機が増加し、消費需要拡大に伴いインドにおける油圧式射出成形機も伸びました。工作機械では、北米におけるエネルギー関連向けの大型の工作機械が伸長しました。これらの結果、売上高は前年度比約14%の増収となり、部材価格高騰等の影響を受けたものの、売上規模増加及び円安により営業利益は同約36%の増益となりました。

景気変動の影響を大きく受ける業態特性を有している当社ではありますが、外部環境を言い訳にせず、設定した目標は達成するということを、「経営改革プラン」のスタート時から経営陣・従業員と共有しています。言うまでもなく、それがご支援いただいている株主・投資家の皆様に対する責務であるためです。そうした観点では、2022年度は、増収増益とはなったものの、上方修正した業績予想に対して未達となった点を、厳しく自己評価しています。中国におけるゼロコロナ政策の解除後の感染拡大及び渡航制限に伴い、押出成形機の売上遅延があったことが主な要因です。見通しの甘さを反省しています。

収益性・資本効率改善の進捗

「経営改革プラン」では、組織再編を中心とする収益構造の改革をテーマとし、2023年度までに営業利益率8.0%、ROE8.5%を達成することとしています。

当初は希望退職による固定費19億円の削減に加え、14億円の調達コスト削減を計画していました。しかし、2021年度以降の部材の調達難等による35億円のコストアップに加え、2023年度の想定である10億円と合わせて約45億円の増加を見込んでいます。当初計画に対して約60億円の乖離が生じる見込みであるため、更なる生産性改善や売価アップ等の交渉を進め挽回を図ります。生産リードタイムが長い製品では、受注後に調達コストアップ分を売価へ反映させることをお客様にお願いするのは困難です。大型の工作機械やBSF製造装置はその代表的な製品ですが、有効に機能しているカンパニー制への移行など、これまでの組織改革の真価を発揮しながら、収益性を高めていきたいと考えています。当社では、各カンパニーの収益性を営業利益と営業利益率で管理し、加えてROAをカンパニーごとの独立採算の観点で重視しています。その一環としてバランスシートには載らない人的資本の効率性も追求しています。例えば、BSF製造装置を擁する押出成形機に人材をシフトさせることで、社員数を増員せずとも拡大する需要に対応する一方で、収益性が低水準にとどまっている工作機械の固定費削減による収益構造の改善にもつなげています。

この他、CCC※の改善や、土地などの資産の有効活用、収益性の高い事業への投資等も進めることで資産全体の効率性を高め、ROEの目標達成を目指す考えです。

※「Cash Conversion Cycle」

2023年度業績予想、株主還元

2023年3月末時点の全社の受注残高は、2,092億円となっています。このうち、BSF製造装置を中心とする押出成形機の受注残高は1,544億円にまで積み上がっています。これに伴い2023年度の売上高は、前年度比46%増の1,800億円、営業利益は同160%増の150億円、営業利益率は同3.6pts.改善となる8.3%を計画しており、「経営改革プラン」の定量目標である売上高、営業利益、営業利益率を超過達成する見込みです。

当期純利益は、前年度比116億円増の180億円、配当予想は2022年度の1株当たり107.5円から140.0円への増配を計画しています。当期純利益の180億円に基づいた配当性向は「経営改革プラン」中の目途とする40%を下回る18.8%の見込みとなりますが、この当期純利益には相模物流施設の事業化に係る土地の等価交換に伴う売却益等が含まれており、この売却益は相模物流施設の建物の持分取得に全額充当されます。従って2023年度の年間配当額は、当該売却益控除後の100億円を基準に利益配分を実施させていただくこととしました。また、総還元性向を意識して、必要に応じ自己株式の取得を機動的に実施することも検討していく考えです。

当社は、手元資金を戦略投資や生産設備、技術開発、人的資本等に投じており、2023年度もインド新工場等への投資を含む64億円（前述の相模物流施設持分取得は含まず）の設備投資を実行する計画です。一方でM&Aについてはいまだ実行には至っていません。戦略目的に合致し、ハードルレートから見て妥当なバリュエーションであるという最低条件に加え、PMIを含む買収後の確かな事業成長の道筋を描けた場合のみ実施する方針を徹底していきます。

常に危機感を持って

足元の景気は不透明感を増しており、海外売上高比率が高まっている中では地政学リスクに対する警戒も、これまで以上に強めていく必要があります。一方で、中長期的な視座で見ると産業構造の大きな変化の中で、様々な機会が見込まれます。自動車産業を代表例として、EV化の潮流の中で、電池の生産や車体の軽量化等、様々なニーズに当社の技術で貢献していくことができます。

そうした潮流の中で原動力となっていくBSF製造装置は、「経営改革プラン」策定時の想定を超えて拡大しているというのが正直な評価です。そうした追い風によって結果が出ているから良しとするのではなく、できていないことを確実にやり切っていかねばなりません。収益性が十分に改善していない事業がありますし、意識改革を伴う営業を起点としたビジネスフロー全体の改革も道半ばです。常に危機感を失うことなく課題に取り組んでいき、次期中期経営計画につなげていきたいと考えています。

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。

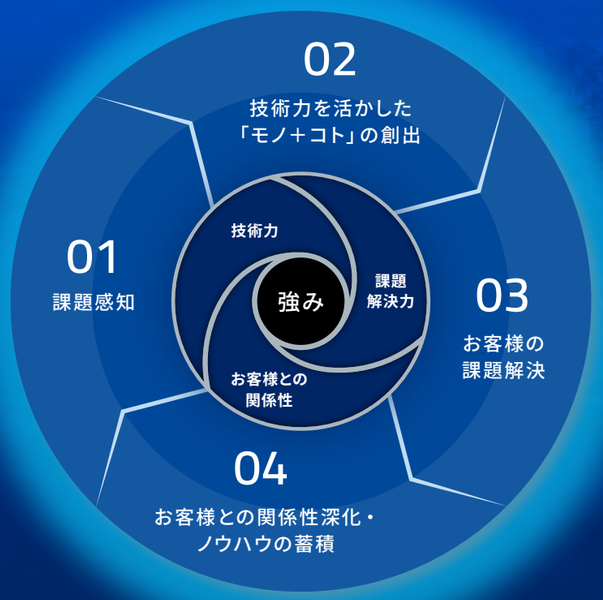
芝浦機械の価値創造

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、受注が大幅に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。



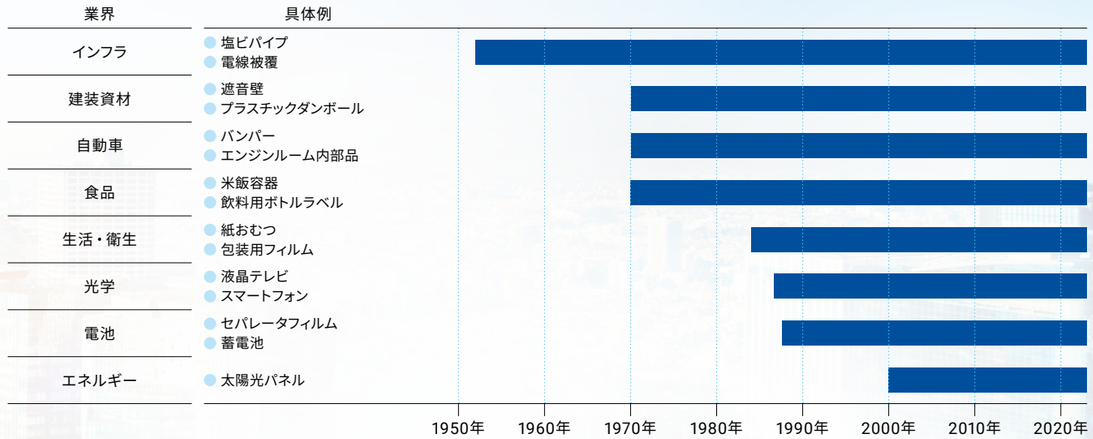
基幹産業の発展に貢献する
SHIBAURA MACHINE VALUE-UP CYCLE

「価値創造プロセス」の詳細は ▶P.12–13 をご覧ください。

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。その後高度経済成長に伴うインフラ整備が進むにつれて水道管用の塩ビパイプを成形する装置、そして生活環境の向上に伴って、プラスチック食品包装容器や建装資材の市場が拡大し、これに対応するプラスチックシート及びフィルムを成形する装置を開発・提供してきました。1990年代に入ると液晶テレビやモバイル機器の普及が始まり、これらに必要不可欠な高精度を要求される光学用プラスチック部材、また、近年では環境問題への意識の高まりから需要が拡大している太陽光電池やリチウムイオン電池の重要な構成部材である特殊プラスチックシート及びフィルムを成形する装置を開発・提供しています。このように、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）



課題感知

EVに必要不可欠なリチウムイオン電池が実用化された当初は、日本がリチウムイオン電池のモノづくりの中心でした。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。当時はセパレータフィルム製造装置（複数の装置から構成される）に対するお客様のニーズに、各工程に関するそれぞれの装置について個別に対応してきました。そして、リチウムイオン電池のモノづくりが世界に拡大していく中で、早期立ち上げが可能なフルライン（全ての装置）のセパレータフィルム製造装置によるターンキービジネスの需要も必要とされると考え、フルラインに関する技術を蓄積させてきました。このフルラインのターンキー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、年間1,000億円に迫る受注獲得につながっています。

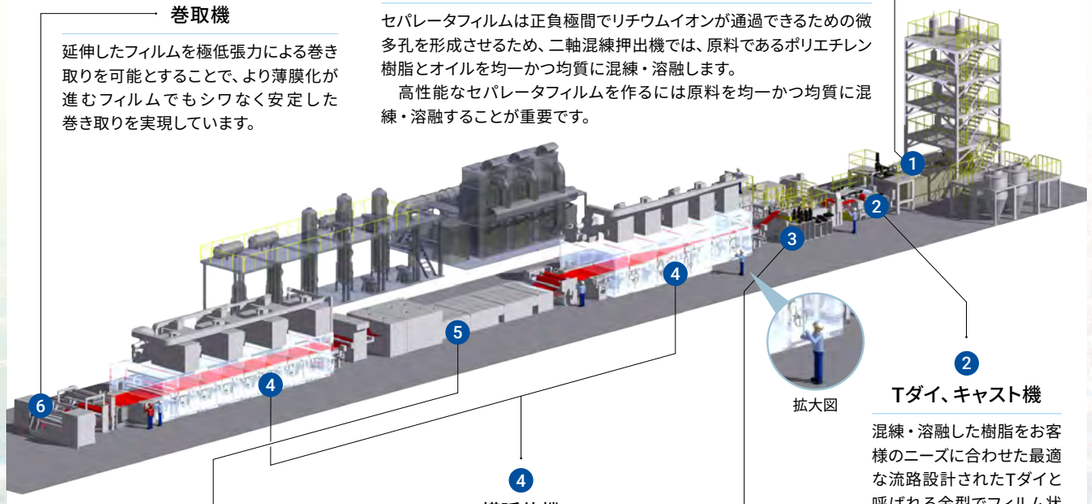
技術力を活かした「モノ＋コト」の創出

セパレータフィルムとはリチウムイオン電池の主要部材であり、正極（＋）と負極（－）を絶縁し、イオンの透過性を確保する機能に加えて、電池の安全性を確保するため電池内に異常が発生した場合、セパレータの穴（微多孔）が塞がり、電極間のイオンの流れを停止して安全に電池の機能を止めるシャットダウン機能があります。また、耐久性を確保するため、セパレータフィルムには高い強度（突き刺し強度等）が求められます。

このように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。

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）



6 巻取機

延伸したフィルムを極低張力による巻き取りを可能とすることで、より薄膜化が進むフィルムでもシワなく安定した巻き取りを実現しています。

1 二軸混練押出機

セパレータフィルムは正負極間でリチウムイオンが通過できるための微多孔を形成させるため、二軸混練押出機では、原料であるポリエチレン樹脂とオイルを均一かつ均質に混練・溶融します。

高性能なセパレータフィルムを作るには原料を均一かつ均質に混練・溶融することが重要です。

2 Tダイ、キャスト機

混練・溶融した樹脂をお客様のニーズに合わせた最適な流路設計されたTダイと呼ばれる金型でフィルム状にします。このTダイは光学フィルム成形で培ったモノづくり技術を応用し、厚みムラの無いフィルムを形成するための高精度な金型です。Tダイから押出されたフィルムはキャスト機で冷却され、厚み精度の高いフィルムを成形します。キャスト機はシミュレーションにより最適なロール径、配置での設計と高精度なモノづくりにより、精度の高いフィルムの成形を実現しています。

3 縦延伸機

フィルムを薄く、強くするための延伸工程である縦延伸機ではロールの周速差により縦方向に延伸します。シミュレーションにより最適な加熱・冷却温度やロール径、配置などを設計し、高精度なモノづくりにより高倍率の延伸を実現しています。

4 横延伸機

フィルムを薄く、強くするための延伸工程である横延伸機では、フィルムにとって十分な熱量を有した加熱炉による均一な温度分布でフィルムを加熱し、クリップにより横方向に延伸します。

セパレータフィルムに特化した装置構成による高延伸を実現し、高い突き刺し強度を確保した高品質で高機能な製品の生産を可能にしています。

5 抽出・乾燥装置

リチウムイオン電池の性能や安全機能を実現するのに肝となる工程が、フィルムにリチウムイオンが通過するための微多孔を形成する抽出・乾燥装置です。

装置を構成する部材をお客様のニーズに合わせたレイアウトにするため、当社独自の設計・製造で、樹脂に混練したオイルを揮発性溶剤により高効率に抽出し、ムラなく均一に乾燥させることで高品質の微多孔を作ります。

芝浦機械の強み①

フルラインでの供給を実現

様々な機能を有した装置で構成されるセパレータフィルム製造装置は、各装置自体に高度な技術力が求められることに加え、各装置相互間で関係する仕様、機能も大変重要です。当社はセパレータフィルムの製造工程において、一番重要な工程である抽出・乾燥工程を含めた全ての装置を独自で設計・製造することにより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。

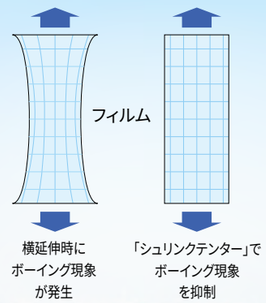
芝浦機械の強み②

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）」

横延伸の工程において更なる独自の強みとして、当社には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」があります。

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ボーイング現象が発生します。横延伸機を「シュリンクテンター」に置き換えることにより、ボーイング現象の抑制や縦横熱収縮を抑えられ、需要が拡大している車載バッテリー用のラミネート型電池など多彩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。

イメージ図



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により、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ことが必要です。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お客様に提供することにより、この課題の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・タブレットなどの家電製品の普及や、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、CO_2排出量の削減という社会課題の解決に貢献しています。

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。

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。

01 課題感知

より精度の高い
光学部品

02 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

03 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

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作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を薄く・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、リサイクル技術をも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CO_2排出量の削減に貢献しています。

01 課題感知

より軽くて強い
自動車部品

02 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）

03 お客様の課題解決

CO_2排出量の削減

人と共に働く協働ロボットが実現する安全で暮らしやすい社会

当社は、生産年齢人口の減少が進む社会における労働力の確保やより豊かで創造的な働き方や暮らし方に貢献することを目的に、人に代わって働く産業用ロボットの研究に取り組んできました。「共に考え、働く」をコンセプトに知能的な協働ロボットを開発し、人を危険から遠ざけるための支援、人がより創造的な活動にシフトするための支援、また、お客様の製造工程や工場内物流などでロボットを使用したシステムエンジニアリングの提供により、新しい働き方や暮らし方の実現を目指しています。人とロボットが共生する技術の開発により、より安全に、暮らしやすい社会の実現に貢献します。

01 課題感知

人に代わる労働力

02 技術力を活かした「モノ＋コト」の創出

人に代わるだけでなく、
「共に考え、働く」ロボット

双腕協働ロボット

03 お客様の課題解決

新しい働き方
暮らしやすい社会の実現

工作機械が実現する高効率発電・脱炭素社会の実現

当社は、あらゆる発電に用いられるタービンの高効率化を目的に、工作機械の高精度化・高効率化に取り組み、新しい工法を創出しお客様の期待に応えてきました。

大型タービンの加工用に大型部品の段取り替えを最小限にする複合化した高精度な超大型工作機械を開発し、さらに、複雑な形状の加工をより簡単に実現するアタッチメントや加工方法などで高効率な部品加工とタービンの高精度化を実現しました。これにより発電時の効率を最大化し、CO_2排出量の削減に寄与しています。また、近年のエネルギー安全保障問題に応じた、小型原子力発電、水素発電、アンモニア発電などの新しい発電技術の普及と脱炭素社会の実現に貢献しています。

01 課題感知

より大きく複雑な形の
発電用部品

02 技術力を活かした「モノ＋コト」の創出

高精度・高効率・複雑な形状の
大型部品加工

超大型工作機械

複合門形
マシニングセンタ

03 お客様の課題解決

新しい発電技術の普及
脱炭素社会の実現

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。

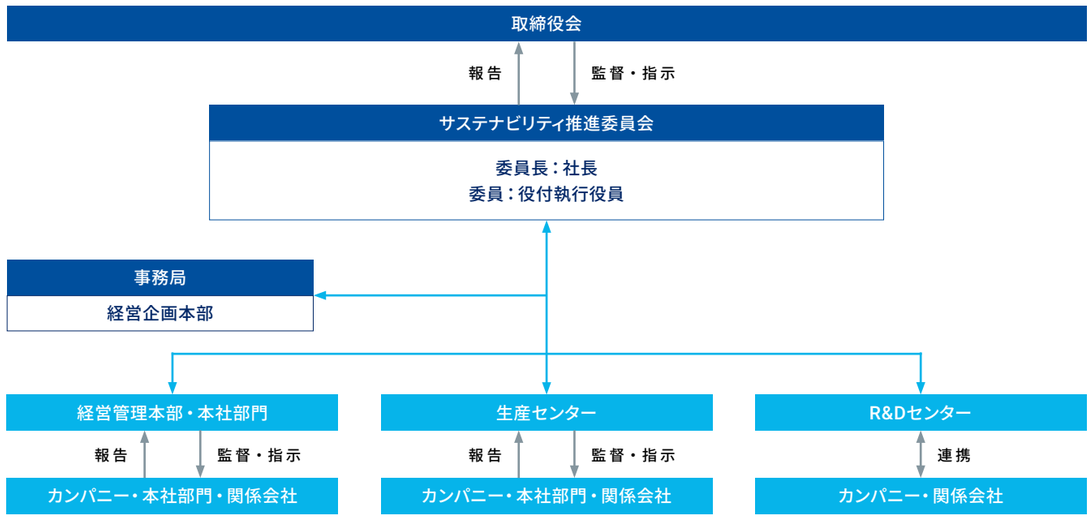
芝浦機械グループは、世界中の国・地域で事業活動を展開しています。豊かな地球環境を未来に残し、社会の持続可能な発展に貢献するため、お客様、株主・投資家、調達・取引先、従業員、地域社会の方々等、世界中のステークホルダーの皆様への関心と配慮を保ちながら、サステナビリティ経営を推進していきます。

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。**

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。

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	2022年度主要行動計画への取り組み	2023年度主要行動計画
S	お客様	● 技術 ● 品質・安全 ● サービス	エネルギー・環境を特集とした芝浦機械技報（vol.29）を1月に発行	お客様へ技術や新製品の情報提供として技報を発行
			VRルームの設置、バーチャルデザインレビューの検証を実施	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
				射出成形機サブスクサービスの開始（米国）
	調達・取引先	● 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	取引先巡回集荷及び工場間輸送効率化の推進
			EDI（電子データ交換）システム登録を推進（44社を新規登録）	EDIシステムの推進
			契約時に反社会的勢力との取引を防止する覚書の締結（20社）	定期取引先環境調査による環境負荷低減の推進
	株主・投資家	● 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（191回）の実施 IRカンファレンスへの参加	株主・機関投資家との対話の充実
			「リチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置」の工場見学会、スモールミーティングの実施	情報開示の充実・拡大
			統合報告書2022の発行	株主・機関投資家の意見を集約し、企業活動に活用
	従業員	● 人財育成 ● ダイバーシティ ● 安全・健康管理	「自ら考え自ら行動」できる人材を育成 若年層研修、フォロー研修を実施 リスキリングとしての外部e-ラーニング導入	「自ら考え自ら行動」できる人材を育成（全階層） 従業員エンゲージメントの向上 リスキリング（キャリア自律）の推進
			在宅勤務制度、リモートワークの活用 育児・介護休業取得の促進	多様な働き方への対応
			労働安全衛生マネジメントシステム（OSHMS）を展開し、職場安全人財育成教育などの各種安全、健康に関する教育、安全衛生活動を推進	「労働安全の確保」「心と体の健康づくり」のため、安全人財の育成、安全健康な組織風土づくりを継続して実行
	地域社会	● 地域社会貢献 ● 技術教育への支援 ● 地域との共存	先端モノづくり工学実施（15回）	未来の「モノづくりの担い手」となる子どもたちの望ましい勤労観、職業観を育む体験活動の場を提供
			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活動へ参加	地域社会や環境への貢献、美化意識の向上
			外部環境団体活動への参加（17団体）	外部環境団体活動への参加（17団体）
E	環境	● 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	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）	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 エコドライブ教育の実施 社有車運行状況の見える化の継続	社有車のエコカー導入推進 エコドライブ教育の推進 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	● 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 全従業員を対象とした「芝浦機械グループ行動基準」教育の実施	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
			内部通報制度において独立した第三者である弁護士事務所内に外部窓口を設置 全従業員を対象とした調達遵法・贈収賄防止・公益通報者保護制度教育等の実施	全従業員を対象とした各種教育を実施

人財戦略

技術の継承と新たな技術の習得、グローバル人財の育成等に主眼を置き、芝浦機械グループ発展の基礎となる人財の育成と獲得に努めています。

人財戦略の基本方針

当社は、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)において、「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、カンパニー制の導入やR&Dセンター、生産センターの設置など組織の改編を実施しました。こうした戦略遂行のための組織を基礎とし、長期ビジョンを見据えた人的資本の強化を進めています。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財の増強に努めています。同時に、人財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。

さらに、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て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。

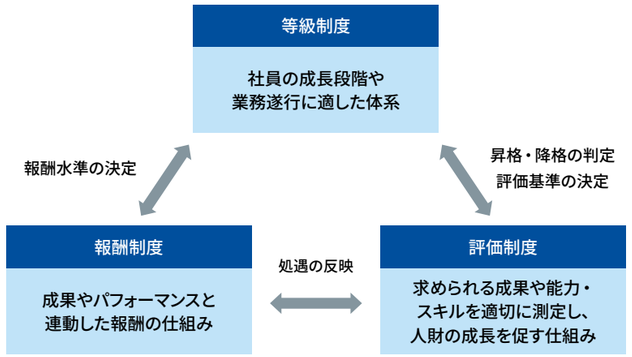
グローバル人事ポリシー

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、多様な人財の処遇、キャリア形成、専門職人財の活躍が可能な人事制度を導入しています。



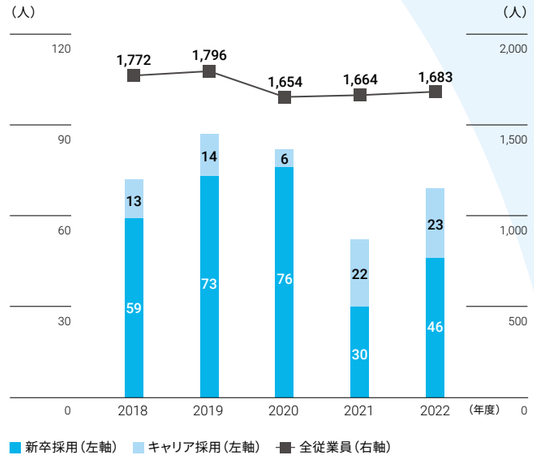
等級制度	● 役職や役割を等級と連動させるとともに、昇格・降格基準を再定義することで適切な処遇や長期的な育成が可能 ● 専門職を新設し、優秀な専門人財の外部からの獲得、育成を促進
報酬制度	● 役割や成果を適切に反映し、成果やパフォーマンスに応じた報酬を支給 ● 優秀な専門人財に対しては報酬上限を定めず、専門職として市場水準で処遇
評価制度	● 等級別の定義に応じた評価項目を設定

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財のキャリア採用を両輪として、人財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財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財に関しては、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)



「経営改革プラン」において、増強を進める人的投資

基盤技術強化	制御ソフトウェアエンジニアの獲得
新技術獲得	スマートファクトリー化推進に向けたIT・IoT人財の獲得
営業資源強化	海外営業員の増員
採用強化	高度プロフェッショナル人財などに対応した採用計画

人財育成

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」を成し遂げる人財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財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マーケティング戦略、語学教育、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財の育成を行っています。

リスキリング

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、人財の再教育や再開発をするリスキリングにも着手しています。

グローバル人財教育

グローバル市場で活躍できる人財の育成を目指した2つのプログラム「グローバル生産技術者教育」「グローバル人財育成教育」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。

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。

多様な人財の活躍推進

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年間において、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。

（人）

年度	2018	2019	2020	2021	2022
育児休業取得者 （　）内は男性	9（2）	9（5）	10（7）	18（14）	25（21）
育児休業復職率	100%	100%	100%	100%	100%
介護休業取得者	0	1	0	0	0
短時間勤務制度 利用者（育児）	10	9	3	6	10
短時間勤務制度 利用者（介護）	0	0	0	0	0

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

2022年度の平均勤続年数は19.4年（男性：19.3年、女性：20.6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。

※ 芝浦機械単体

（人）

年度	2018	2019	2020	2021	2022
自己都合退職者 （　）内は女性	43（7）	30（6）	19（1）	54（8）	54（9）

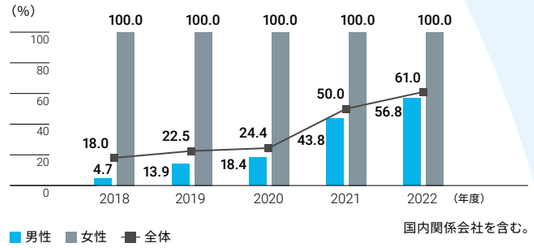
国内関係会社を含む。

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。

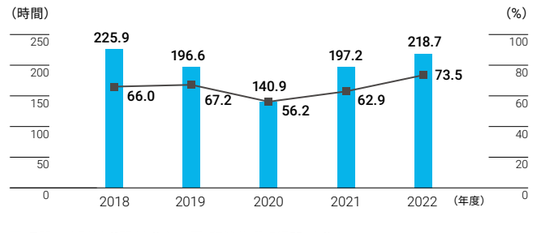
取り組みの内容	
育児・介護休業制度	従業員が安心して育児・介護を行えるよう様々なサポートを行っています。 【当社の具体的な実施内容】 出産休暇、育児休業、看護休暇、介護休業、介護休暇、短時間勤務
年次有給休暇の計画的な取得促進	半日単位や、本人の希望による任意の時期に3日連続（または2日連続を2回）で休暇を取得できる制度の他、メモリアル（誕生日）に休暇を取得できる制度を導入するなど、年次有給休暇の計画的な取得促進に努めています。
積立保存休暇	長期療養や親族の介護・看護、自己啓発・ボランティア活動に利用できる制度です。
ハラスメント相談窓口の設置	ハラスメント行為（セクハラ・パワハラ等）のな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



国内関係会社を含む。

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

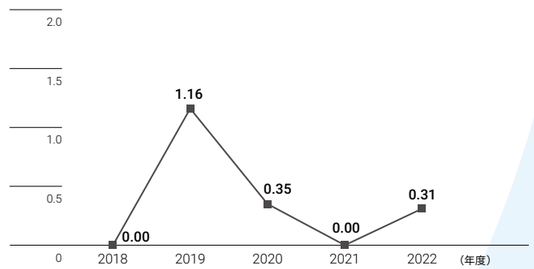
安全な職場を目指し、交通事故や火災等も含めたゼロ災害に向け、芝浦機械グループで安全衛生活動に積極的に取り組み、安全・安心な職場環境づくりを推進します。

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

休業災害度数率（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、知的財産戦略を担うR&Dセンターは、その研究開発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、研究開発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。

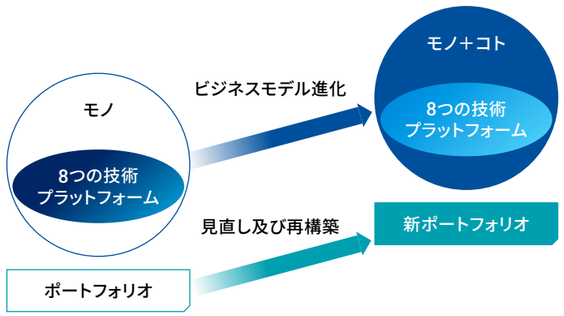
知的財産の管理体制図

知財力の強化

当社は、「8つの技術プラットフォーム」▶P.10–11 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。

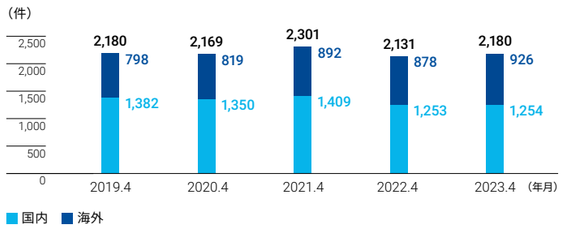
知財力の強化



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を特許権等で保護し自社製品への活用を積極的に進めており、2023年4月1日現在、国内外で2,180件の特許権・商標権等を保有しています。

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、「かけがえのない地球」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2020年4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（2022年度5回実施）
■ 調達内部監査の実施（2022年度8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

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2022年度の取り組み結果は、以下のとおりです。

（ ）内は基準年である2013年度比増減率

取り組み項目（指標）		2022年度実績	2023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）	18.8 （▲32%）	18.2 （▲34%）	13.8（▲50%）
資源の有効活用	排出物排出量削減（t／億円）	2.31 （▲33%）	2.29 （▲33%）	1.20（▲65%）
化学物質の管理	化学物質排出量削減（kg／億円）	43.3 （▲44%）	43.5 （▲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

環境アクションプラン達成への取り組み

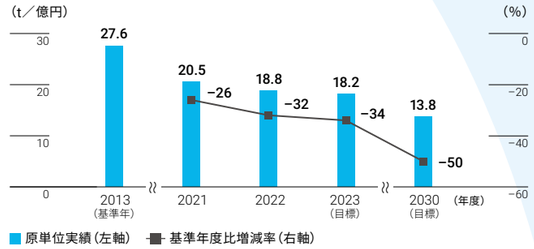
地球温暖化の防止

2022年度のCO_2排出量の原単位実績は、18.8（t／億円）となり、2013年度比32%の削減となりました。

2022年度は大型工場の空調設備ターボ冷凍機の温度設定変更による運転時間の削減及び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、「経営改革プラン」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、CO_2排出量の削減を図っていきます。

CO_2排出量原単位削減



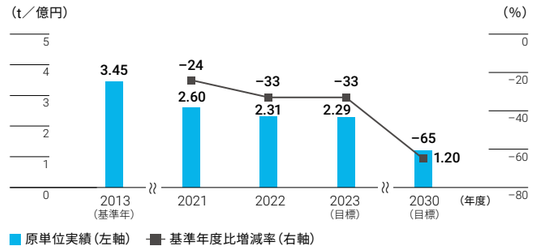
資源の有効活用

2022年度の排出物排出量の原単位実績は、2.31（t／億円）となり、2013年度比33%の削減となりました。

2022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



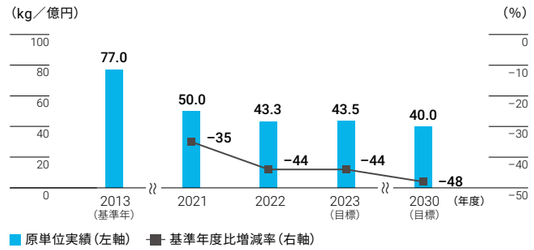
化学物質の管理

2022年度の化学物質排出量の原単位実績は、43.3（kg／億円）となり、2013年度比44%の削減となりました。

2022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、AIロボットを利用した塗装工程の効率化、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。

製品の環境配慮

当社では、「製品使用段階のCO_2排出量」がライフサイクル全体のCO_2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CO_2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、ミスト潤滑で使用され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「CO_2排出削減量※3」を算出しています。

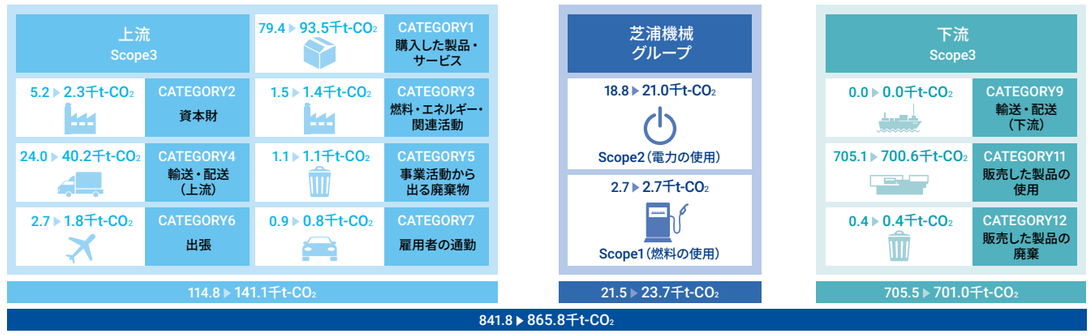
※1 Environmentally Conscious Products
※2 Reduce Reuse Recycle
※3 従来機種から省エネルギー性能の高い環境調和型製品への置き換えにより削減できたとみなすCO_2排出量

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CO_2排出量の把握、算定をしています※2。

※1 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
※2 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。

2021年度実績 ▶ 2022年度実績



TCFD提言への賛同

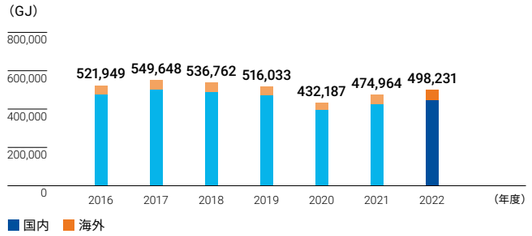
当社は、TCFD※提言への賛同を表明しました。今後はTCFD提言が推奨する枠組みに沿って適切に情報開示を行っていきます。

※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、気候変動関連リスク・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。

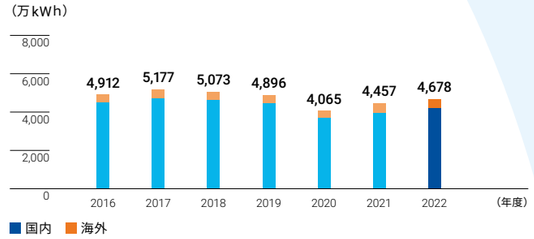
環境データ

INPUT OUTPUT グラフ

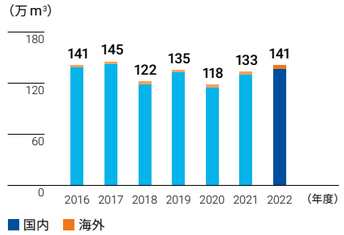
エネルギー使用量推移



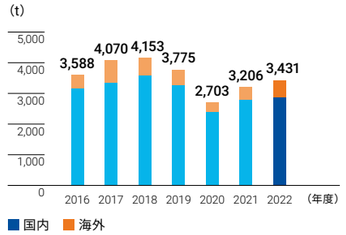
電力使用量推移



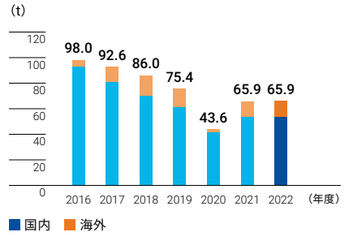
用水使用量推移



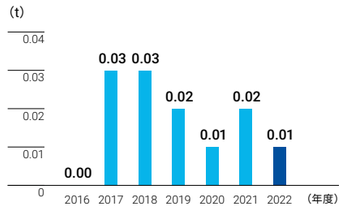
排出物排出量推移



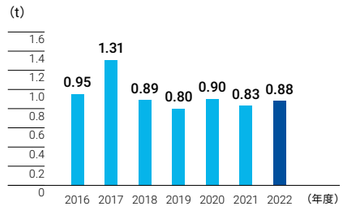
化学物質排出量推移



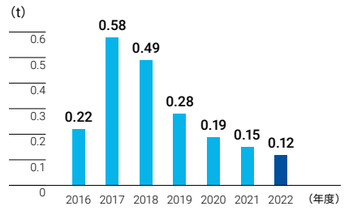
ばいじん排出量推移（国内のみ）



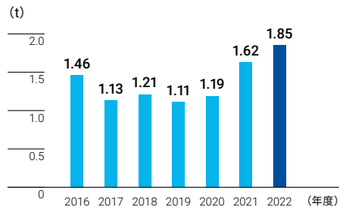
窒素酸化物排出量推移（国内のみ）



硫黄酸化物排出量推移（国内のみ）

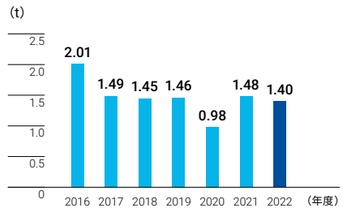


BOD排出量推移（国内のみ）



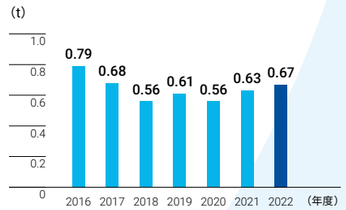
• BOD（生物化学的酸素要求量）：
水中の微生物によって有機物が分解されるときに消費される酸素量を表した値

SS排出量推移（国内のみ）



• SS（浮遊物質量）：
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

社外取締役
佐藤 潔
東京エレクトロン（株）代表取締役社長、取締役副会長を歴任。2017年6月より当社社外取締役。当社指名諮問委員会委員長及び報酬諮問委員会委員。

代表取締役会長
飯村 幸生
当社技術統括部長、代表取締役社長を歴任。2017年より当社代表取締役会長。（一社）日本工作機械工業会会長を務め、2021年より同工業会相談役。当社指名・報酬諮問委員会委員。

社外取締役
早川 知佐
カルビー（株）IR本部長、財務経理本部長を歴任、2023年より同社執行役員兼アジア・オセアニアリージョンCFO。税理士、CMA（証券アナリスト）。2020年6月より当社社外取締役。当社指名諮問委員会委員。

会長×社外取締役鼎談

芝浦機械の企業文化や経営計画、解決すべき課題、株式市場との対話などについて
飯村会長と佐藤社外取締役、早川社外取締役が
率直な意見交換を行いました。

芝浦機械の企業文化

佐藤　2017年6月に社外取締役に就任した際に社史を読みました。そこで創業者の藤島亀太郎氏が、工作機械の国産化に向けて懸命な努力を重ねていき、やがて世界トップクラスの製品を世に送り出すに至ったことを知りました。半導体製造装置という異なる製品ではありますが、同じ日本のモノづくりで世界に挑戦してきた身として、その物語に大変感銘を受けたのを覚えています。そうしたモノづくりへの情熱や基幹産業の発展に貢献する使命感が、長い歴史の中で、芝浦機械の底流に流れ続けている企業文化になっているように思います。

早川　確かに、蓄積してきた技術力やモノづくりにプライドを持ち、どのような難しい機械でも作ってやろうという意気込みが強いですね。環境問題をはじめとする今後の社会課題の解決に貢献する製品を生み出していく大きな可能性を感じています。

佐藤　長い歴史は独自の強みだけではなく、様々な課題の蓄積ももたらします。環境が変化したにもかかわらず、従来の仕事の進め方を当たり前のように続け非効率となってしまい、それを変えようにも組織に深く根付いているため、相当な時間を要してしまいます。まさに芝浦機械も、そうした課題を抱えてきた企業の一つですね。

早川　社員の方々とお話しすると、職人気質でありながらも真面目で穏やかな方が多いのも文化の一側面かもしれません。「良い製品を作りたい」という強い想いの裏返しとして、利益に対する貪欲さが少し足りないような気もします。

飯村　お二人のご指摘のとおりです。かつては難度が高い特殊機を受注すると、大喜びして情熱を燃やすわけですが、蓋を開けてみると利益が出ないことが多々ありました。「基幹産業に貢献する」という大義名分のためなら、利益を意識せずに何でも作ってしまう甘いところが今もあり、意識を変えようとしていますが、特定の大株主のもとで80年以上にわたり染みついたものはなかなか変わらないのが正直なところです。

中期経営計画「経営改革プラン」

佐藤　その大株主の東芝グループから2017年に離脱した際は、大株主による株式の市場での売却ではなく、自社で株式を買い戻しましたよね。

飯村　はい。2017年に買い戻しを行い、独立系機械メーカーとして再スタートした当社は、歩んでいく道筋を株式市場に明確に示す必要があったことから、2019年度から新中期経営計画をスタートさせました。しかし、佐藤さんをはじめとする社外取締役から「もっと実効性を高めて株主の皆様が分かりやすいKPIも設定すべき」というご意見をいただいたため、再度練り上げていったのが、現在取り組んでいる中期経営計画「経営改革プラン」（2023年度を最終事業年度とする）でした。

佐藤　社外取締役が、厳しく指摘したのを覚えています。それまでも中期経営計画の数値目標の未達が続いていましたが、離脱後初めての計画も目標に対してはるか及ばない状態で、とても株式市場が納得する実効性があるとは思えなかったためです。

早川　コロナ禍の長期化はもとより、国際情勢の劇的な変化や円安、原材料価格の高騰など、策定時には想定していなかった様々な経営環境の変化に直面しながらも、「経営改革プラン」の最終事業年度の目標を達成するめどが立っています。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製造装置）の需要の拡大という追い風が吹いたのは確かですが、目まぐるしく変化する経営環境に臨機応変に対応する経営を見ていますと、変化への耐性が高く強い会社に変わりつつあるように感じます。

佐藤　そうですね。「経営改革プラン」は営業利益率8.0%、ROE8.5%という定量目標を設定してスタートしましたが、スタート直後から、次から次に想定を超える変化に直面しながらも、何とか乗り切ったオペレーションは高く評価できますね。計画をご支持いただいた株主の皆様のご期待にお応えできそうなことを大変嬉しく思います。

飯村　お話いただいたとおり、以前は経営環境の変化に合わせて計画の見直しを行う「ローリング型」の計画でしたが、「経営改革プラン」では、当初設定した目標をコミットメントと位置付け、最終事業年度である2023年度の目標値も執行側にコミットしてもらっています。

早川　BSF製造装置の伸長が脚光を集めている一方で、本当に芝浦機械全体の体質改善が進展しているかどうかを、毎月の取締役会で執行側からKPIの進捗報告を受けて確認していますし、報酬体系も「経営改革プラン」の目標値と強く連動する仕組みとするなど、目標達成に向けた執念のようなものを感じます。

業績連動性を高めた株式報酬制度の導入

飯村　かつては、親会社の方針に基づいた業績連動性が低い報酬体系でした。「経営改革プラン」を公表した2020年に導入した報酬体系では、基本報酬、現金賞与である業績連動報酬、株式報酬に区分し、現金賞与である業績連動報酬は営業利益率とROEという「経営改革プラン」の業績目標に算定基準を整合させました。また、株式報酬のうち、勤務継続型（RS）は継続的な勤務を条件として報酬を株式で支給し、株主と

目線を合わせた経営を動機付けるものです。もう一つの株式報酬である業績連動型（PSU）は、「経営改革プラン」の最終事業年度における業績目標を達成することを条件に支給する報酬であり、0.1%の未達でも支給されないルールになっています。報酬体系の変更には、佐藤さんにも委員を務めていただいている報酬諮問委員会の承認が必要ですので、「まだ甘い」というご指摘を受け何度も差し戻しと再提示を繰り返しながら固めていったのを思い出します。

佐藤　早川さんが挙げられた「利益に対する貪欲さの不足」という課題を解決する上でも、株主との利益を一致させる上でも、成果主義寄りの仕組みを役員の報酬体系に導入するのは間違いなく良いことだと思います。「経営改革プラン」の目標達成が鮮明に視野に入ってきたことにも、この仕組みが寄与していることは疑いないと思います。業績の伸長と報酬の増加という好循環を力強く回していってほしいと思います。

飛躍に向けて解決すべき課題

飯村　お二人にはお褒めのお言葉をいただきましたが、まだ解決すべき課題が山積していると認識しています。BSF製造装置に経営資源を集中し成果が出ていますが、例えば工作機械は2022年度は黒字であったものの、極めて低い収益性が続いています。ダイカストマシンも内燃機関からEVに市場構造が本格的に変わろうとしている中で、新たなビジネスチャンスを探していく必要があるなど、他のカンパニーや製品ではまだ課題の根本的な解決には至っていません。社外取締役の皆様から頻繁にご指摘をいただく、BSF製造装置の次の柱の絞り込みも重要課題です。

早川　常々飯村会長がお話になっている、蒔いた種が20年以上かけて実を結んだものがBSF製造装置であり、決して単なるフロックではないことは確かだと思いますが、BSF製造装置の需要のこれほどまでの拡大は計画の前提にはなかったものです。「経営改革プラン」で掲げた構造改革が想定どおりに進展していれば、最終事業年度の営業利益率は、8%台よりもはるかに上振れていたかもしれませんね。

佐藤　私が社長を務めていた半導体製造装置の会社は、実質的に単一製品のため「シリコンサイクル」と呼ばれる需給の波に常に翻弄されていました。一方で、芝浦機械が有している幅広い製品ポートフォリオは、経営環境に伴う業績のボラティリティを抑制し、長期的な視点で見ても企業の永続性の基盤になります。過度に選択と集中を行っていたら、BSF製造装置の量産体制を今回のように迅速には構築できなかったでしょう。しかしそれが、半年以上市場が冷え込んでいる射出成形機を、その状態のまま放置してよいという理屈にはなりませんので、そうした事業には常に厳しく目を光らせていきたいと思います。

飯村　「経営改革プラン」のねらいでもありますが、同じ「機械」を扱う産業機械メーカーですので、機種間の壁を取り払って経営資源の流動性を高めていけば、機種の多様性による非効率性を最小化でき、逆にメリットを最大化していくことができると思います。

株式市場との対話で力を注ぐべきこと

早川　長年携わっていたIRの視点で見ると、そうした多様な事業ポートフォリオが持続的な企業価値向上にいかに有効かの説明が少し足りない気がします。例えば長い歴史の中で、各事業で蓄積してきた人財や技術などの強みと、それらの将来の可能性を分かりやすく説明すれば、投資家の皆様に長期的な成長ストーリーをもっとご支持いただけるのではないかと思います。

佐藤　自社の強みに焦点を当てた投資を通じ、強みを中長期的に更に強化していくシナリオを示せば、収益性の更なる改善や安定的なキャッシュ・フローの創出に対する株式市場の期待値や安心感が上がっていきますね。安心感を高めていく上では、ガバナンスの継続的な強化も欠かせません。ガバナンスのテーマの一つである経営の効率性をいかに高めていくかということについては、私は半導体製造装置の会社での経験を活かして意見を申し上げています。もう一つは、地球温暖化対策への貢献をはじめとした、企業と環境・社会の持続性を両立していくための取り組みです。これは日本企業の得意分野でもあり、良識ある経営を行っていけば十分に両立できるのですが、年々ESG開示など形式面でも企業が取り組むべきことが増えている印象です。

早川　確かに満遍なく外部の形式的な要請に対応すれば、市場の評価も高まりますが、それは実効性を伴っていることが大前提だと思います。私は、企業価値を高めていく上で本当に重要なことに力点を置くべきだと思っています。

飯村　当社は「環境アクションプラン」のもとで、CO_2排出量の削減をはじめ2030年度までの長期目標を設定し、取り組みを進めていますが、経費を使って外部評価の獲得を目的化することで収益性が低下すれば、これは本末転倒ではないかと思います。社外取締役の皆様からも、対応すべき要請にはきちんと対応するべきとご指摘をいただきますが、形式面を追求すべきという意見はいただかないですね。

次期中期経営計画に向けて

佐藤　そうですね。身の丈以上のことをグローバルで行おうとすれば、どうしても経営効率の低下につながります。本業の製品を通じてGHG排出量をいかに削減していくかにそのリソースを割くほうが、優先度が高いと思います。そうした「脱炭素社会への貢献」が次期中期経営計画の大きなテーマになると聞いています。グローバルに競争の舞台が広がっていくことになりますので、これまで以上に機敏性を高め、経営もモノづくりもスピードアップしていってほしいと思います。そうすれば、営業利益率が10%の大台に乗り、日本の優良企業の一社に数えられる企業になっていくことも可能だと思います。

早川　次期中期経営計画では、より一層高い目標を掲げることになると思いますが、効率性の面でも成長性の面でも、芝浦機械にはステージアップのポテンシャルが十分にあると思っています。時価総額が大きくなってきたことで、新しい投資家層に関心を持っていただく可能性がありますので、そうした投資家との対話と企業価値向上の循環をつくっていってほしいと考えています。

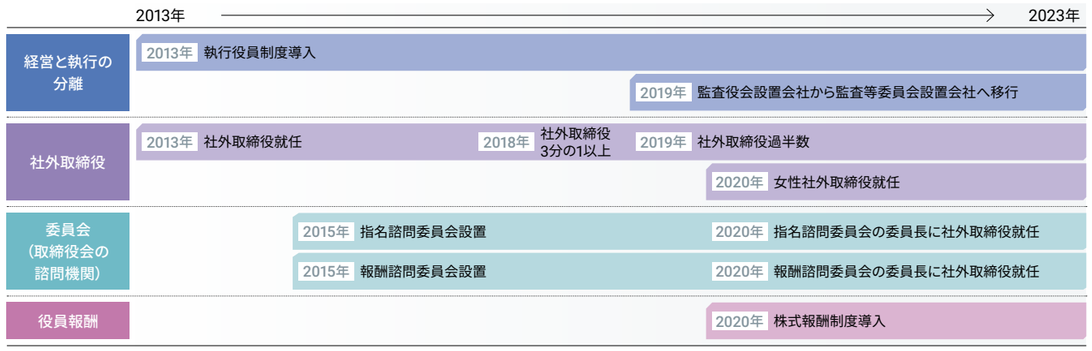
飯村　日頃から早川取締役にはIRのプロとして、投資家とのコミュニケーションについての実例を交えた的確なアドバイスをいただき、佐藤取締役には、変化が激しい半導体製造装置の世界で利益を最大化してきたご経験を活かした、示唆に富むご意見をいただいています。取締役会ではお二人にとどまらず、全ての社外取締役からそれぞれのバックグラウンドをベースに核心をついたご意見をいただいており、心から感謝申し上げたいと思います。ご指摘を受ける中で、当社にはまだ甘いところが残っているということ、特に利益への執着が弱いことを痛感しています。今後も社外取締役のご意見を真摯な姿勢でお聞きしながら、真に強い芝浦機械への変革を実現していきますので、引き続きご指導いただければ幸いです。本日は有難うございました。

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



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・方向づ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。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。また、監査等委員会が会計監査人及び内部監査部門と連携して経営を監査する機能を整えています。

④ 内部監査部門

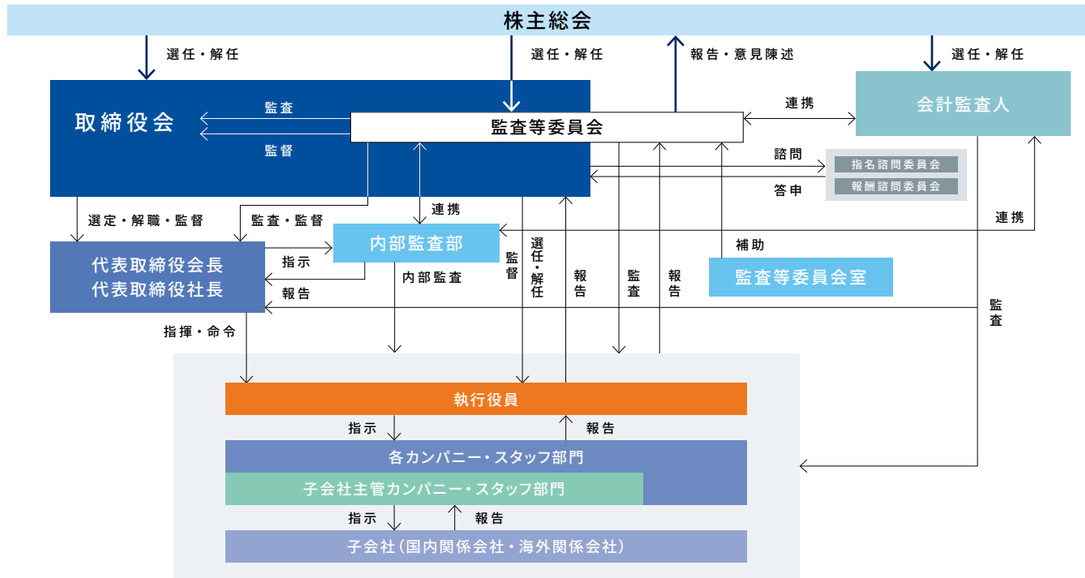
内部監査部門は、事業活動の適法性、適正性を検証し、監査結果を代表取締役に報告し、改善すべき事項がある場合にはその指導も実施しています。なお、内部監査部門は12名で構成されており、代表取締役直轄として機能しています。

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12名）、監査等委員である取締役は3名（上限5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財を選任して、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	独立	6年	15回中15回（100%）	佐藤潔氏は、人格、見識ともに優れており、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	独立	5年	15回中15回（100%）	岩崎清悟氏は、人格、見識ともに優れており、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。
井上 弘	独立	4年	15回中15回（100%）	井上弘氏は、人格、見識ともに優れており、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	独立	4年	15回中15回（100%）	寺脇一峰氏は、人格、見識ともに優れており、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	独立	3年	15回中15回（100%）	早川知佐氏は、人格、見識ともに優れており、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。
今村 昭文 （監査等委員）	独立	2年	15回中15回（100%）	今村昭文氏は、人格、見識ともに優れており、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）	独立	新任	―	荻茂生氏は、人格、見識ともに優れており、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。

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

氏名	役職	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
飯村 幸生	代表取締役会長	100%（2／2回）	100%（3／3回）
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	―	―
小林 昭美	取締役 専務執行役員	―	―
大田 浩昭	取締役 専務執行役員 最高財務責任者	―	―
佐藤 潔	社外取締役	委員長 100%（2／2回）	100%（3／3回）
岩崎 清悟	社外取締役	100%（2／2回）	委員長 100%（3／3回）
井上 弘	社外取締役	100%（1／1回）	―
寺脇 一峰	社外取締役	―	100%（3／3回）
早川 知佐	社外取締役	100%（1／1回）	―
髙橋 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）	―	―

※ 2022年度中に指名諮問委員会の委員が井上弘氏から早川知佐氏へ交代しています。

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. 将来の取締役等候補者の育成計画
4. 当社の役付執行委員の人事
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
飯村 幸生	代表取締役会長	男性	●	●					●	●	●
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	●	●			●	●	●	●	●
小林 昭美	取締役 専務執行役員	男性	●	●					●		
大田 浩昭	取締役 専務執行役員 最高財務責任者	男性	●	●		●	●	●			●
佐藤 潔	社外取締役	男性	●	●			●			●	●
岩崎 清悟	社外取締役	男性	●	●						●	
井上 弘	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		●		●		●			
髙橋 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。新任の取締役に対して、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、2022年度は1銘柄の全株式及び1銘柄の一部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く。以下「対象取締役」という。）の報酬と当社の中長期の業績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、「中期経営計画」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、対象取締役に対し株式報酬を付与する制度です。基本方針は以下のとおりです。

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

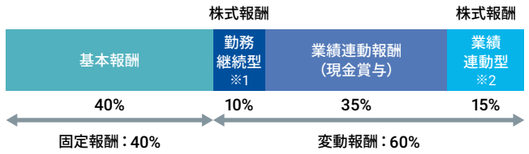
勤務継続型譲渡制限付株式報酬による当社の普通株式の発行または処分は原則として毎年行い、対象取締役に対し、当社の取締役会決議に基づき金銭報酬債権を付与し、当該金銭報酬債権の全部を現物出資財産として会社に現物出資させることで、当該金銭報酬債権を各取締役会決議の日の前営業日の東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として対象取締役に特に有利とならない範囲において取締役会にて決定する価格で除した値に相当する数の株式数を譲渡制限付株式として交付します。当社の普通株式の発行または処分にあたっては、当社と対象取締役との間で勤務継続型譲渡制限付株式割当契約を締結するものとします。

② 業績連動型譲渡制限付株式報酬

業績連動型譲渡制限付株式報酬については、当社の取締役会で定める中期経営計画の対象期間を評価対象期間（以下「業績評価対象期間」という。）とし、対象取締役の役位に基づいて定めた報酬額に取締役会があらかじめ定めた業績指標の業績評価対象期間終了時における達成度を乗じた金額を金銭報酬債権として付与し、当該金銭報酬債権の全部を現物出資財産として会社に現物出資させることで、当該金銭報酬債権を各取締役会決議の日の前営業日の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する価格で除した値に相当する数の株式数を譲渡制限付株式として交付します。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の最終事業年度終了後に行い、発行または処分にあたっては、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を締結するものとします。

取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）報酬構成比のイメージ

（当社の中期経営計画を達成した場合の対象期間終了直後の事業年度）



※1「勤務継続型譲渡制限付株式報酬」
※2「業績連動型譲渡制限付株式報酬」

2022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）	221	140	58	—	22	9
（うち社外取締役）	(50)	(50)	(—)	(—)	(—)	(5)
取締役（監査等委員）	37	37	—	—	—	3
（うち社外取締役）	(19)	(19)	(—)	(—)	(—)	(2)
合計	259	178	58	—	22	12
（うち社外取締役）	(69)	(69)	(—)	(—)	(—)	(7)

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質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。

2023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、2023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、社内取締役と社外取締役の意思疎通、事前における審議事項の理解、取締役・監査等委員と内部監査部門の連携、社外取締役の監督機能等につき、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

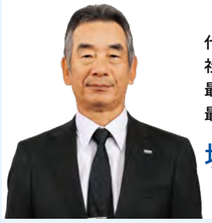
株主（投資家）との対話状況のフィードバックについては肯定的な評価がある一方で、今後はESG及びサステナビリティに関する議論の活性化並びに経営計画のフォローアップ及び課題解決に向けた議論の更なる深耕が課題として認識されています。

役員一覧（2023年6月26日現在）

代表取締役会長

飯村 幸生

1980年 4月 当社入社
2000年10月 当社射出成形機技術部長
2004年10月 当社微細転写事業部長
2006年 6月 当社取締役
2008年 6月 当社技術統括部長
2009年 6月 当社代表取締役社長
2013年 6月 当社代表取締役社長 社長執行役員
2017年 4月 当社代表取締役会長（現任）最高経営責任者
5月（一社）日本工作機械工業会会長
2021年 5月（一社）日本工作機械工業会相談役（現任）



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場工場長
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）

取締役 専務執行役員
輸出管理本部長兼
相模工場長、
R&Dセンター分担、
品質保証統括責任者

小林 昭美

1985年 4月 当社入社
2004年10月 当社押出成形機技術部長
2013年 6月 当社押出成形機事業部長
2014年 6月 当社執行役員、
先進機械ユニット副ユニット長
2015年 6月 当社取締役執行役員、先進機械ユニット長
2016年 6月 当社制御システム事業部分担
2017年 4月 当社成形機ユニット長兼管理本部長兼
相模工場長
2018年 6月 当社取締役上席常務執行役員、
経営企画本部長兼技術・品質本部長
2019年 6月 当社取締役専務執行役員（現任）、
制御システム事業部分担
2020年 2月 当社コンプライアンス本部長
4月 当社相模工場長（現任）、R&Dセンター長、
管理部分担、システム戦略部分担
2021年 6月 当社輸出管理本部長（現任）
2023年 6月 当社R&Dセンター分担（現任）

取締役 専務執行役員
最高財務責任者
経営企画本部分担、
経営管理本部分担

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、経営企画本部分担（現任）
2022年 6月 当社経営管理本部分担（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

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（現任）

社外取締役

井上 弘

1963年 4月（株）東京放送入社
1993年 6月 同社取締役
1996年 6月 同社常務取締役
1997年 6月 同社専務取締役
2001年 6月 同社代表取締役副社長
2002年 6月 同社代表取締役社長
2004年10月（株）TBSテレビ代表取締役社長
2006年 6月 東京エレクトロン（株）社外取締役
2009年 4月（株）東京放送ホールディングス
（現、（株）TBSホールディングス）
代表取締役会長
（株）TBSテレビ代表取締役会長
2012年 4月（一社）日本民間放送連盟会長
2016年 4月（株）東京放送ホールディングス
（現、（株）TBSホールディングス）
取締役名誉会長
（株）TBSテレビ取締役名誉会長
2018年 6月（株）TBSテレビ相談役
2019年 6月 当社社外取締役（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 キユーピー（株）社外監査役（現任）
6月（株）商工組合中央金庫社外監査役（現任）
2019年 6月 当社社外取締役（現任）
鹿島建設（株）社外監査役（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）ファンケル入社
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）執行役員兼
アジア・オセアニアリージョンCFO（現任）

取締役
（常勤監査等委員）

髙橋 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
（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
（監査等委員）

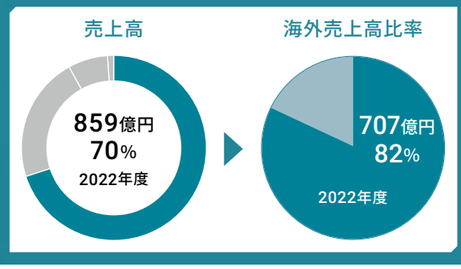
荻 茂生

1974年 11月 デロイト ハスキンズ 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）

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。



SWOT

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

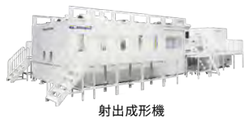
弱み
- 多岐にわたる製品ラインアップによるリソースの分散
- ダイカストマシンの特定市場への依存度の高さ
- 海外売上高比率の高さによる為替変動リスク

機会
- カーボンニュートラルに向けた環境配慮材料需要の高まり
- 自動車のxEV化に向けた投資加速
- 省エネルギー、再生可能エネルギー需要の高まり
- 経済環境が好調なインド拠点の活用

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
- リチウムイオン電池に代わる全固体電池等二次電池に関する新技術の台頭

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

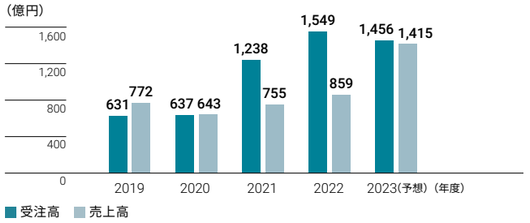

射出成形機
（EC3000SXⅢ）

ダイカストマシン
（DC400R2-EM）

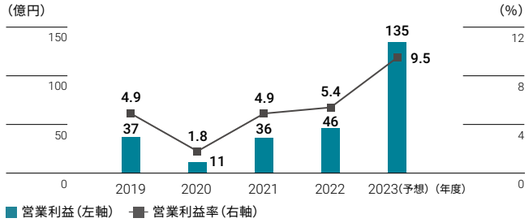
フィルム製造装置
（SFPU-55136XW）

業績概要

受注高／売上高



営業利益／営業利益率



事業概要

射出成形機

1956年に射出成形機の初号機完成以来、培ってきた豊富なノウハウと最新のテクノロジーを活用し、自動車から医療、情報通信などの様々な業界と幅広いニーズに応える製品とサービスを提供しています。脱炭素社会実現に向けた取り組みとともに、自動化・省人化に貢献する高付加価値製品・システム開発により、お客様にとっての価値創造に貢献していきます。国内外4カ所の生産拠点を展開、グローバルにお客様と社会に信頼されるブランドを追求します。

ダイカストマシン

1953年に国産初のダイカストマシンを世に送り出して以来、培ってきた経験と技術力でダイカストマシン業界国内シェアNo.1を確立。最新の射出・制御技術を活かしたダイカスト技術と設備を提供しています。アルミダイカスト製品の軽量・高剛性・リサイクル性を最大限活用し、急速に成長するxEV（電動車）の技術開発に貢献するとともに、自動車市場の更なる発展に寄与していきます。

押出成形機

二軸混練押出機のパイオニアとして、プラスチック製品に関わる二軸混練押出機、シート製造装置、フィルム製造装置、塗工（コーティング）装置、ロールツウロール式UV転写装置など、押出成形製品の上流から下流までの生産設備を一貫して製造しています。急成長してい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、光学、食品包装、5G、医療業界などのフィルム製造装置、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。

事業戦略

日本・中国・タイ・インドに生産拠点を展開し、世界各地の販売・サービス拠点を通じて脱炭素社会の実現に向けたソリューションビジネスを展開しています。成形機カンパニーの主要ドメインである自動車産業は「CASE」と呼ばれる価値構造変化や「カーボンニュートラル」を目指す動きが加速しています。その中の一つとしてxEVが拡大しており、当社が得意と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による蓄電池の高性能化を実現します。また、バイオプラスチック等の環境負荷低減素材の活用や、部品のプラスチック化・アルミ化に欠かせない射出成形機・ダイカストマシン等の生産設備を、自動化・省人化に貢献するターンキーシステムで提案していきます。お客様が当社製品を活用することで得られる体験や価値を最大化できる「成形・鋳造に関わる世界No.1の製品・サービス」を目指します。

価値創造

2022年度の施策と成果

- 急速に成長しているインド市場の今後の需要拡大に対応するため、油圧式射出成形機の生産能力拡大、電動式射出成形機のインド生産を見据え、インド新工場の増設を進めました。
- リチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置の受注が拡大し、2022年9月末に生産体制を月産4ライン体制に増強しました。

2023年度以降の取り組み

- 脱炭素に向けた省エネ技術の活用と、自動化・省人化に貢献する商品開発とシステムエンジニアリング対応を進めていきます。
- リチウムイオン電池向けセパレータフィルム製造装置の旺盛な需要に応えるため、更なる生産能力の拡充を図っていきます。

Topics

射出成形機（EC3000SXⅢ）

脱炭素社会実現に寄与する超大型全電動式射出成形機の開発

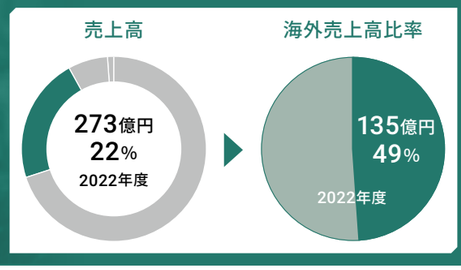
EVの電池搭載量が増加しており、航続距離向上のため自動車の軽量化がますます求められています。自動車のバックドアやバンパー等の大型樹脂部品生産のための大型生産設備需要が拡大しており、当社は、この需要に応えるため、新たに型締力3000tの超大型全電動式射出成形機を開発しました。

油圧式よりも省エネ性能に優れた電動式の超大型射出成形機をラインアップに加えることで、お客様のニーズにお応えするとともに、脱炭素社会の実現にも貢献します。

工作機械カンパニー

Machine Tools Company

工作機械カンパニーは、自然エネルギー、社会インフラをはじめ、自動車、鉄道、船、航空機等の輸送機器、建設機械、産業機械向けの金型・部品加工から、スマートフォン・車載カメラ等のレンズ用超精密金型加工、ガラスレンズ成形まで、広い分野に向け、高精度な工作機械の製造、販売、サービス、レトロフィットを行い、世界中の産業発展に貢献しています。



SWOT

強み
- 超大型、専用機、特殊仕様対応を可能とする技術力
- 世界最先端技術のナノオーダーレベルの加工を可能とする技術開発力
- 超大型から超精密までの生産を可能にするリソース

弱み
- 海外売上高比率が低い
- 多岐にわたる製品ラインアップによるリソースの分散

機会
- 省人化・生産性の改善を背景としたシステム化、IoT対応ニーズの拡大
- 環境問題に配慮した新たなインフラ、エネルギー投資増加
- 自動車のEV化に伴う新規需要の拡大

脅威
- 輸出管理規制の強化
- 新興国メーカーの技術進展

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

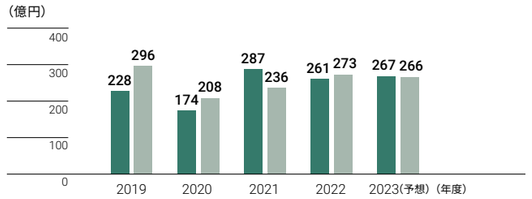
門形マシニングセンタ
（MPC-H）

横中ぐりフライス盤
（BTD-110S.R16）

超精密非球面加工機
（ULG-100D（5A））

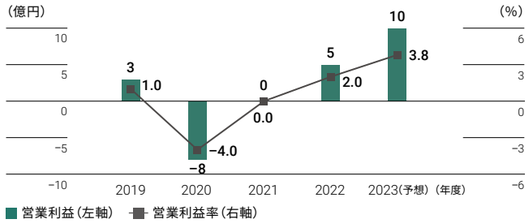
業績概要

受注高／売上高



※ 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。

営業利益／営業利益率



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、自然エネルギー発電・航空エンジン向けに大型立旋盤や門形複合加工機、航空機部品加工向けに横形高速マシニングセンタ、鉄鋼用圧延ロールの高精度研削向けにロール研削盤など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に高精度スライサを販売するなど、最先端市場の更なる発展に貢献しています。

レトロフィット事業

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。

事業戦略

無人化・省人化の推進、リモートメンテナンスなど、人の移動を最小にするニーズは生産効率アップの方向性とも合致し、このようなお客様のご要望に即応する体制を取り続けていくことは重要です。お客様のニーズを把握し、最適なポートフォリオ実現を追求し続けていきます。また、営業発信情報及びベンチマークによるSDGs実現に向けた製品開発、市場投入を促進します。

大型の工作機械は自動車、航空機、エネルギー、環境等、インフラ事業で伸びる分野への参入を進めます。地域では、現在の主力となっている北米、中国に加え、インド、欧州を強化し、輸出比率向上での規模拡大を図ります。また、マーケティング、設計等の前工程で先端技術を駆使し、モノづくり全体の効率化を実現するよう変革する「SHIBAURA DX」により、当社の強みである特殊・大型機を汎用機並みに完成度の高い機械に進化させていきます。

世界最先端技術を誇る超精密加工においては、その研鑽を進め、スマートフォン、自動車光学部品、半導体等先進事業向けに開発・販売を強化し、現在の中国依存の海外市場に欧州の精密部品市場を加えるとともに、新規医療市場への参入を図り、規模を拡大していきます。

価値創造

2022年度の施策と成果

- 風力・水力発電や航空・宇宙分野向けに大型5軸複合加工機の開発、商品化を進めました。
- 熟練の技能やノウハウが必要な超精密加工において、技能レス化を目的とした自動化を実現かつ多軸同期加工による高付加価値部品加工を実現した超精密加工機を開発しました。

2023年度以降の取り組み

- 今後更に大型化が見込まれる洋上風力発電装置の部品加工向けに、横中ぐり盤の優位性を活かしたワイドストローク型横中ぐりフライス盤の開発を進め、SDGsの実現に貢献します。
- 「CASE」をキーワードに新しい領域で技術革新が進む自動車業界に対し、超精密、微細加工で培った技術とノウハウで次世代自動車の開発に貢献します。

Topics

門形マシニングセンタ（MPC-H）

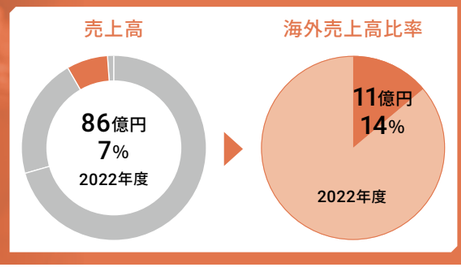
脱炭素社会実現に寄与する高速門形5軸マシニングセンタの開発

高速門形5軸マシニングセンタは、自動車のEV化が進む中で、大型化するダイカスト金型やプラスチック金型を主なターゲットとし開発しました。同製品は、荒加工から仕上げ加工までをコンセプトとし、多種多様なアタッチメント交換により加工工程を集約することが可能です。加工誤差が極めて小さく高精度な加工と加工時間の短縮を実現しています。また、仕上げ加工時の加工段差を抑制することにより、後工程の磨き時間短縮に貢献します。EVの普及に寄与し、脱炭素社会の実現にも貢献します。

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、組立・検査・搬送等幅広い分野の製造現場における自動化、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、グローバル市場で制御ソリューションビジネスを創出・拡大しています。



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

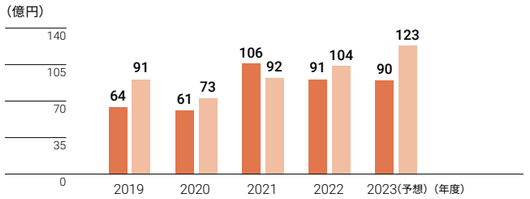
産業用ロボット
(THE1000)

サーボシステム
(NCBOY-120)

コントローラ
(V70)

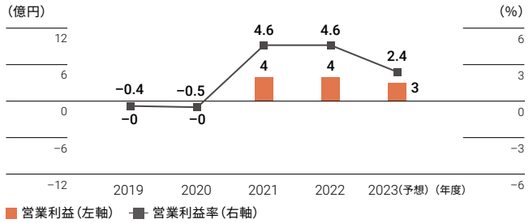
業績概要

受注高／売上高



※ 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。

営業利益／営業利益率



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・垂直多関節などの産業用ロボットを開発し、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。また、システムエンジニアリングでは、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。さらに、長年にわたり自社製品向けの高性能コントローラも開発製造しており、工作機械や各種成形機の性能、機能向上に貢献しています。

強み

- 社内外の多種多様な分野で培った制御技術とノウハウ
- ナノオーダーにも対応できるサーボ技術
- スカラロボット創成期からの事業化で培ったロボット制御技術
- ロボットの地産地消を可能とする海外生産体制

弱み

- 多品種小ロット対応によるリソースの分散
- 特定顧客への依存

S W O T

機会

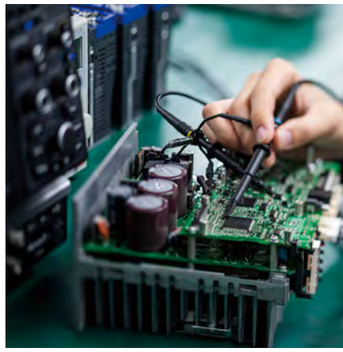
- 無人化・省人化ニーズの拡大
- 次世代通信(5G・6G)普及による半導体製造装置需要の拡大
- 自動車のEV化に伴う新規ロボット需要の拡大
- 各種産業における電動化の拡大によるサーボ需要の拡大

脅威

- 各国安全規格・情報セキュリティ規制の強化による制限
- 半導体部品を含む部品・部材の長納期化やコストアップ

事業戦略

産業用ロボットは、当社中国工場でスカラロボット生産を本格化させ、中国市場でのシェア拡大を図ります。特に新型THE800、THE1000及び新コントローラTS5000でEV関連の大手顧客からの受注を獲得していきます。国内市場においては成形機、工作機械カンパニーと連携し、前後工程の自動化要求に応えるためロボットを使用したシステムパッケージ化を進めていきます。また、マーケットインの視点で開発を進めている当社双腕協働ロボットを市場に投入し商品価値を確立させます。サーボシステムにおいては、今後トレンドとなる各種産業におけるEV化に対応し更なる売上規模拡大につなげていきます。また、システムエンジニアリング事業を拡大させるため工場内物流で需要が高まるパレタイズやデパレタイズ、段ボール開梱装置で物流搬送システムの構築と販売を目指していきます。



価値創造

2022年度の施策と成果

- EV向け二次電池製造設備のニーズに応える大型・高可搬スカラロボットTHE800、THE1000について国内生産から当社中国工場生産へ移管が完了しました。
- 工場内物流に対応したパレタイズ装置、段ボール開梱装置の投入による新規顧客の開拓と複合成形システムの拡販で、システムエンジニアリング事業を拡大しました。

2023年度以降の取り組み

- 双腕協働ロボットRIDRSシリーズ(ヒト型、スカラ型)を2023年10月より販売開始します。
- 車載部品の軽量化ニーズに応え、CFRP(炭素繊維強化プラスチック)に対応した複合成形システムの提案などにおいて、工程自動化要求に応えるシステムパッケージを拡販します。

Topics

双腕協働ロボット

「人と同じ作業空間で働く」ことを実現する双腕協働ロボットの開発

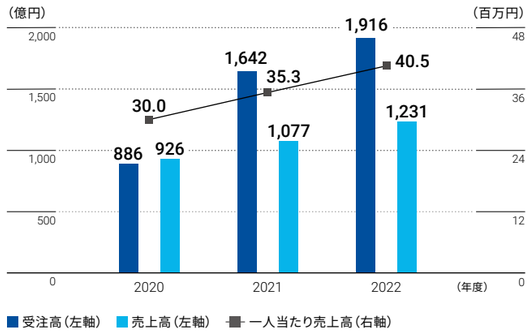
工場自動化設備の省スペース化の実現、省人化・省力化・人との協働作業を可能とする双腕協働ロボットを開発し、2023年10月より販売開始します。

バッテリーなどの小型部品から自動車のバンパーなどの大型部品について省スペースながら、搬送・組立・検査などの様々な用途に適用可能です。

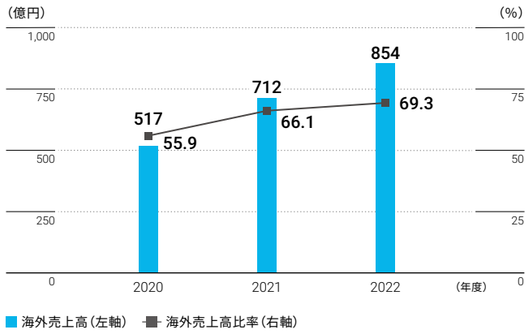
従来の産業用ロボットでは実現できなかった「人と同じ作業空間で働く」ことを実現し、治具の数を極小化することで、今まで自動化できなかった作業へロボットの適用が期待できます。

連結財務ハイライト

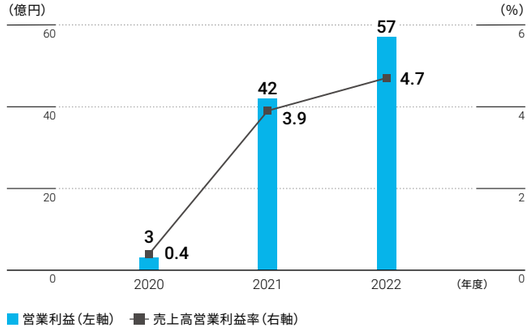
受注高／売上高／1人当たり売上高



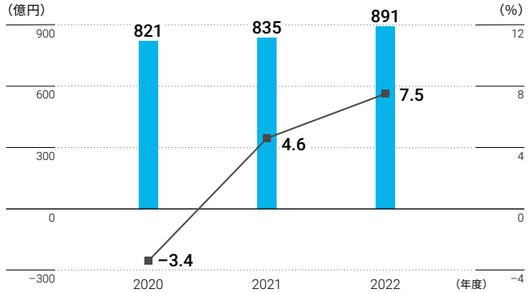
海外売上高／海外売上高比率



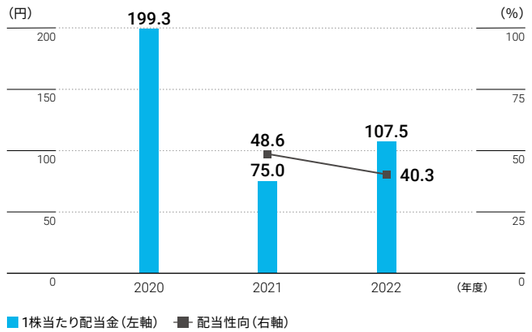
営業利益／売上高営業利益率



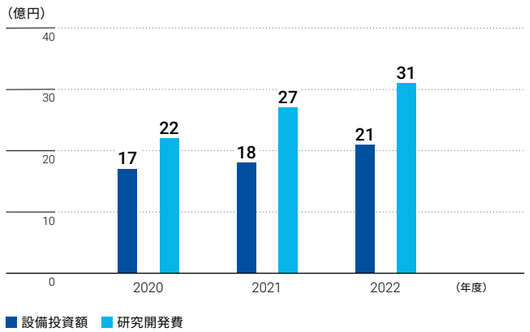
自己資本／ROE(自己資本当期純利益率)



1株当たり配当金／配当性向

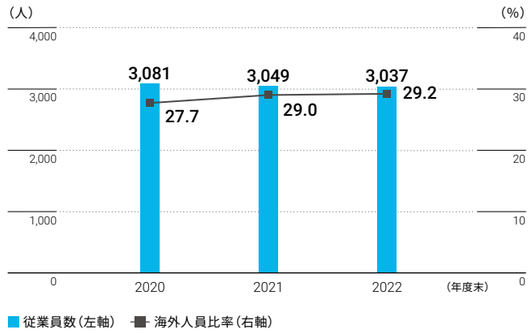


設備投資額／研究開発費

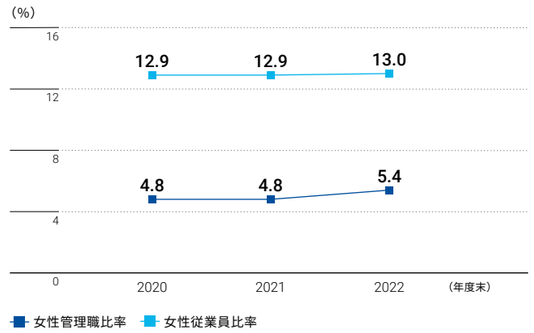


非財務ハイライト

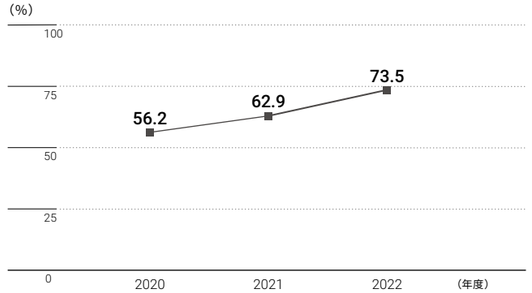
従業員数／海外人員比率(連結)



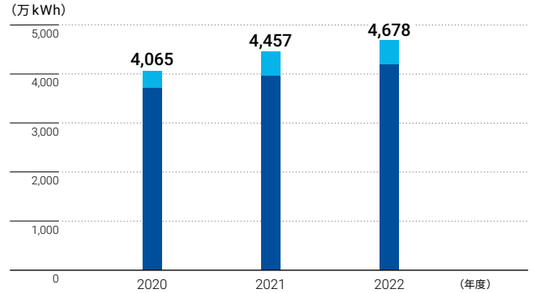
女性管理職比率／女性従業員比率(連結)



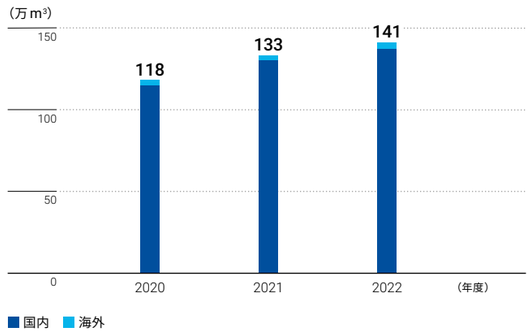
有給休暇取得率(単体)



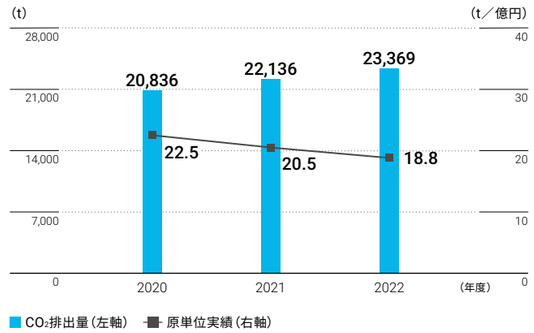
電力使用量



用水使用量



CO_2排出量／原単位実績



単位：百万円

	2013年度	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
経営成績										
売上高	113,062	124,373	117,259	111,327	116,862	117,405	116,761	92,635	107,777	123,197
売上総利益	31,581	33,639	32,254	31,977	33,150	32,912	33,459	24,904	32,515	38,809
売上総利益率（%）	27.9	27.0	27.5	28.7	28.4	28.0	28.7	26.9	30.2	31.5
営業利益	4,625	4,788	3,806	4,473	4,640	3,834	3,529	381	4,236	5,765
営業利益率（%）	4.1	3.8	3.2	4.0	4.0	3.3	3.0	0.4	3.9	4.7
経常利益	6,501	6,542	4,966	5,406	6,982	5,573	3,825	872	4,544	5,279
経常利益率（%）	5.7	5.3	4.2	4.9	6.0	4.7	3.3	0.9	4.2	4.3
親会社株主に帰属する当期純利益	4,444	4,312	4,806	1,776	5,016	4,079	7,338	▲2,898	3,725	6,441
親会社株主に帰属する当期純利益率（%）	3.9	3.5	4.1	1.6	4.3	3.5	6.3	▲3.1	3.5	5.2
受注高	120,221	124,754	120,021	117,021	128,139	134,501	94,224	88,619	164,277	191,653
財政状態										
総資産	148,680	159,549	156,346	138,373	148,763	150,724	154,283	134,296	166,989	205,100
自己資本	84,217	93,669	93,345	77,120	81,334	83,197	87,018	82,152	83,515	89,118
自己資本比率（%）	56.6	58.7	59.7	55.7	54.7	55.2	56.4	61.2	50.0	43.5
有利子負債	16,596	17,213	16,909	14,890	14,390	14,390	14,390	14,390	14,217	14,011
主要財務指標										
総資産回転率（回）	0.78	0.81	0.74	0.76	0.81	0.78	0.77	0.64	0.69	0.66
総資産当期純利益率（ROA）	3.1	2.8	3.0	1.2	3.5	2.7	4.8	▲2.0	2.4	3.5
自己資本当期純利益率（ROE）	5.4	4.8	5.1	2.1	6.3	5.0	8.6	▲3.4	4.6	7.5
キャッシュ・フロー										
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,024	▲457	2,781	9,948	6,813	▲2,176	5,312	192	11,299	934
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲1,509	▲1,281	2,252	▲2,983	▲3,921	▲1,493	19,772	▲1,537	▲1,264	▲563
フリー・キャッシュ・フロー	1,515	▲1,739	5,034	6,965	2,892	▲3,669	25,085	▲1,344	10,035	371
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲1,684	▲774	▲1,761	▲19,089	▲2,102	▲1,785	▲1,964	▲4,956	▲2,108	▲2,277
現金及び現金同等物の期末残高	41,279	40,208	42,932	30,060	30,798	25,592	48,011	42,417	51,710	50,855
地域別売上高情報										
日本	46,870	51,891	53,078	47,811	46,356	49,298	55,393	40,850	36,490	37,769
北米	19,255	22,778	20,754	19,993	18,490	18,998	14,913	14,841	17,066	22,586
アジア	44,335	47,084	41,090	41,539	50,496	46,142	45,043	36,070	53,214	61,903
その他	2,600	2,618	2,336	1,983	1,518	2,964	1,410	872	1,006	938
計	113,062	124,373	117,259	111,327	116,862	117,405	116,761	92,635	107,777	123,197
海外売上高比率（%）	58.5	58.3	54.7	57.1	60.3	58.0	52.6	55.9	66.1	69.3
設備投資額・減価償却費・研究開発費										
設備投資額	1,766	2,193	1,547	1,335	4,687	1,195	1,741	1,799	1,810	2,160
設備投資比率（%）	1.6	1.8	1.3	1.2	4.0	1.0	1.5	1.9	1.7	1.8
減価償却費	1,840	1,965	1,756	1,730	2,049	1,868	1,781	1,755	1,952	2,167
減価償却費比率（%）	1.6	1.6	1.5	1.6	1.8	1.6	1.5	1.9	1.8	1.8
研究開発費	1,551	1,663	1,668	1,648	1,899	1,835	2,378	2,218	2,771	3,127
研究開発費比率（%）	1.4	1.3	1.4	1.5	1.6	1.6	2.0	2.4	2.6	2.5
株主還元										
配当総額	1,140	1,216	1,824	1,636	1,689	1,810	2,051	4,810	1,811	2,597
配当性向（%）	25.7	28.2	38.0	101.1	33.7	44.4	28.0	–	48.6	40.3

単位：円

1株当たり情報										
期末発行済株式数（千株）　※自己株式除く	152,029	152,025	152,021	120,690	120,682	24,136	24,135	24,146	24,154	24,162
1株当たり当期純利益	29.23	28.36	31.61	11.87	41.57	169.03	304.06	▲120.05	154.27	266.63
1株当たり配当金	7.5	8.0	12.0	12.0	14.0	45.0	85.0	199.3	75.0	107.5

※ 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

（2023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 3,037名、単体 1,683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 （2023年3月31日現在）	26,977,106株 （自己株式　2,814,565株を含む）
株主数 （2023年3月31日現在）	11,129名 （前期末比　432名増）

所有者別株式分布状況（持株比率）

外国人	9,335,988株
金融機関	8,085,077株
個人・その他	7,861,489株
その他国内法人	864,021株
証券会社	830,531株

※ 自己株式を含みます。

大株主（2023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）	3,753	15.53
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	1,939	8.03
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	1,496	6.19
株式会社静岡銀行	596	2.47
芝浦機械従業員持株会	580	2.40
BNYM AS AGT／CLTS NON TREATY JASDEC	552	2.28
株式会社三井住友銀行	536	2.22
芝浦機械取引先持株会	504	2.09
MSIP CLIENT SECURITIES	481	1.99
モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社	435	1.80

※ 当社は、自己株式を2,814,565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。

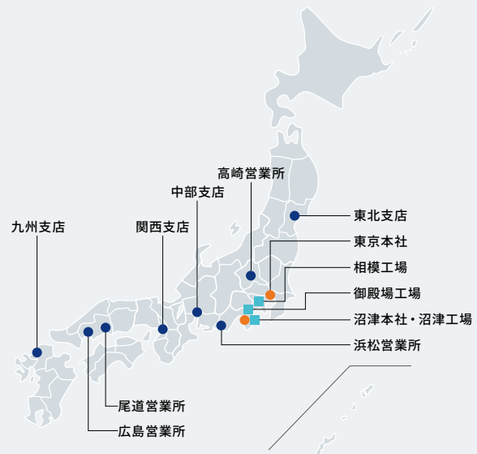
国内事業所

（● 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	愛知県名古屋市名東区上社5-307
● 関西支店	〒530-0001	大阪府大阪市北区梅田3-4-5 毎日インテシオ
● 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

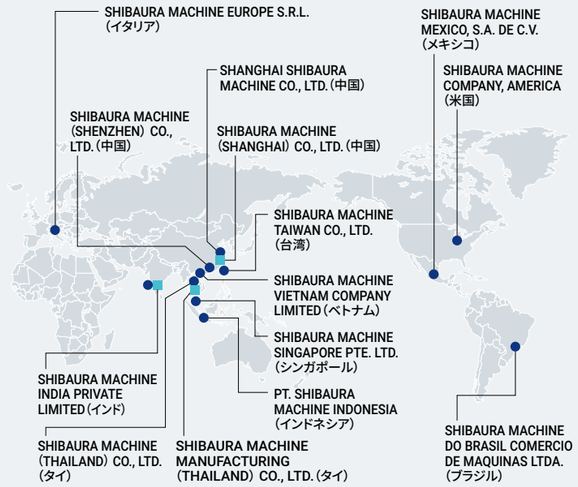
芝浦機械エンジニアリング株式会社	〒410-0007	静岡県沼津市西沢田267-2
東栄電機株式会社	〒411-8510	静岡県三島市松本131
芝浦セムテック株式会社	〒410-8510	静岡県沼津市大岡2068-3
芝浦産業株式会社	〒410-8510	静岡県沼津市大岡2068-3



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/