

株式会社ソディック

統合レポート2023



お客様のものづくりへの貢献のために、 「世の中にないものは自分たちで創る」

私たちソディックは、数値制御 (NC) 放電加工機メーカーの先駆者であり、創業以来、放電加工制御の研究、NC 装置開発などにより加工精度を飛躍的に向上させ、世界中のものづくりに貢献している企業です。

ソディックは、社名の由来でもある「創造」「実行」「苦労・克服」を社是としています。そこには、『新しいことを「創造」し、それらを「実行」によって形にし、その過程の「苦労」を「克服」して、お客様の「ものづくり」に貢献する』という当社の強い理念が込められています。当社のお客様に喜んで使っていただける機械づくりを使命として、常に社是である「創造」「実行」「苦労・克服」を実践することで、自社技術をさらに向上させ、新たな製品群への応用開発を進め、ものづくりを通して社会に貢献してまいります。



価値創造ストーリー

- 03 価値創造の変遷/ソディックのあゆみ
- 05 ソディックの事業
- 07 ソディックの価値創造プロセス



戦略・ビジネスモデル

- 09 トップメッセージ
- 13 中期経営計画2024-2026
- 17 COOメッセージ
- 19 CFOメッセージ
- 23 セグメント概況
- 25 セグメント別戦略
- 25 工作機械事業
- 27 産業機械事業
- 29 食品機械事業
- 31 その他事業
- 32 ソディックエフ・ティ



ソディックグループの価値創造

- 33 技術戦略
- 35 知的財産戦略
- 37 マテリアリティ(重要課題)
- 39 サステナビリティ方針・体制・取り組み
- 41 価値創造事例
- 47 環境への取り組み
- 49 TCFD開示
- 51 社会への取り組み
- 55 サプライチェーンへの取り組み
- 57 マネジメント体制
- 59 社外取締役鼎談
- 62 コーポレート・ガバナンス
- 67 リスクマネジメント

10年サマリー

69

連結財務諸表

- 71 連結貸借対照表
- 73 連結損益計算書
- 74 連結包括利益計算書
- 75 連結株主資本等変動計算書
- 76 連結キャッシュ・フロー計算書

会社概要/株式情報

77

グループ・ネットワーク

78

発行責任

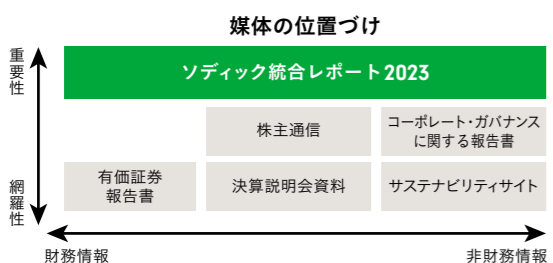
79



報告範囲
株式会社ソディック及び連結子会社

報告対象期間
2023年12月期の実績を主な報告対象としています。一部、当該期間以前もしくは以後直近の内容も含まれています。

情報開示体系
本レポートは、当社の企業価値向上のために重要性の高い情報を厳選して掲載しています。



参照ガイドライン
本レポートは、投資家との共通言語となる「価値協創ガイダンス」を参考に制作しました。
「価値協創ガイダンス」とは、企業と投資家をつなぐ「共通言語」であり、企業(企業経営者)にとっては、投資家に伝えるべき情報(経営理念やビジネスモデル、戦略、ガバナンス等)を体系的・統合的に整理し、情報開示や投資家との対話の質を高めるための手引です。



決算期の変更について
当社は、2017年度より決算日を3月31日から12月31日に変更いたしました。従いまして、2017年12月期は決算期変更の経過期間であったことから、当社ならびに3月決算であった連結子会社及び持分法適用関連会社は9カ月(2017年4月1日～2017年12月31日)、12月決算の連結子会社は12カ月(2017年1月1日～2017年12月31日)を連結対象期間とした変則的な決算となっております。12月決算の連結子会社は中国の連結子会社7社が該当します。

見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている、ソディック及びソディックグループの現在の計画、戦略などのうち、歴史的事実でないものは将来の見通しであり、リスクや不確定な要因を含んでいます。実際の業績などは、さまざまな要因により、これらの見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知ください。
実際の業績などに影響を与える重要な要因には、ソディック及びソディックグループの事業領域を取り巻く日本、北南米、欧州、中華圏及びアジアなどの経済情勢、ソディックの製品・サービスに対する需要動向や競争激化による価格下落圧力、激しい競争にさらされた市場の中でソディックが引き続きお客様に受け入れられる製品・サービスを提供できる能力、為替レート、世界的な感染症の拡大などがあります。なお、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。

これまでも、これからも未来を創る。

1976～

創成期

古川利彦がソディックを創業

1976 8月、横浜市緑区(現 青葉区)に「株式会社ソディック」を社員24人で設立
同12月にマイクロ・コンピュータ付きNC形彫り放電加工機1号機を納入

1977 NC形彫り放電加工機用電源「GPC」シリーズ完成

1978 本社を横浜市港北区新羽町に移転

技術練磨・躍進期

世界初のNC放電加工機の開発

1980 福井県坂井郡坂井町(現 坂井市)に主力生産拠点・福井事業所完成
米国にてNC形彫り放電加工機の営業活動開始

1981 5軸同時制御のNCワイヤ放電加工機「330W」販売開始

1982 本社(新横浜)新社屋完成

1986 東京証券取引所・二部上場

1987 二つ目の生産拠点、加賀事業所が完成(放電加工機の自動生産システム導入)

1988～

海外展開期

初の海外生産拠点 Sodick Thailand

1988 生産の海外進出
タイにSodick (Thailand) Co., Ltd.を設立

1989 射出成形機分野へ進出
当社独自のV-LINE®方式を採用した射出成形機を開発・販売

1989 横浜市・港北ニュータウンに「技術・研修センター」を竣工

成長加速期

中国に本格進出

1991 ジャパックス(株)に資本参加
中国・上海市にソフトウェア会社設立
NCワイヤ放電加工機Aシリーズ納入2,000台達成

1993 シンガポールにSodick Singapore Pte.,Ltd.を設立

1994 中国での生産・販売体制の確立に着手、蘇州市に蘇州沙迪克特種設備有限公司を設立

1997 本社を横浜市都筑区仲町台に移転
台湾にSodick (Taiwan) Co., Ltd.設立
中国・上海市に沙迪克機電(上海)有限公司を設立
マシニングセンタ「MC」シリーズ発表

1998～

技術革新期

世界初のリニアサーボモータ搭載

1998 ハイブリッド射出成形機「TR80EH」発表
世界初、リニアサーボモータ搭載高速NC形彫り放電加工機「AMシリーズ」発表

1999 3軸にリニアサーボモータ搭載高速NC形彫り放電加工機「AQシリーズ」発表

2000～

ナノへの挑戦

超精密リニアナノマシニングセンタ

2000 米・シリコンバレーにSodick America Corporation(開発拠点)を設立
英国に欧州初の販売拠点Sodick Europe Ltd.を設立

2001 (株)ソディックプラステック・ジャスダック市場上場
世界最高水準のナノ加工機「NANO-100」開発

2002 3次元ソリッドモデル融合型NC「LQシリーズ」電源、発表
超精密リニアナノマシニングセンタ「MC430L」発表

2003～

市場拡大期

ハイエンドの頂点へ

2003 世界最高速ワイヤ放電加工用電源「LQ33W」開発、発表

2005 世界最短 リニアモータ駆動機 累計10,000台出荷を達成

2005 (株)ソディックハイテック・大阪証券取引所へラクロス上場

2006 中国・廈門市に沙迪克(廈門)有限公司を設立

2007～

リニア技術の充実期

リニアモータ駆動による超精密化

2007 食品機械事業に進出、製麺機の開発・製造・販売を開始

2008 リニアモータ駆動機 累計20,000台出荷を達成
リニアモータ駆動高速彫り放電加工機「AG40L」「AG60L」発表
リニアモータ駆動高速・高性能ワイヤ放電加工機「AG400L」「AG600L」発表
ナノマシニングセンタ「AZ250」を発表

2009 (株)ソディックハイテックを吸収合併

2010 LED照明事業展開を発表
(株)ソディックLEDを設立

2012～

事業領域の拡大

食品機械事業、本格化

2012 (株)ソディックプラステックを吸収合併
ベトナムにSodick Vietnam Co.,Ltd.開設

2013 タイ第2工場竣工

2014 リニアモータ駆動 精密金属3Dプリンタ「OPM250L」発表
同機が「第57回十大新製品賞本賞」受賞

2015 東京証券取引所・一部上場

2016 加賀事業所内に食品機械工場が完成

2017 無菌包装米飯製造装置の開発・製造・販売を開始

2018 加賀事業所内にマルチファクトリー竣工

2018 米国Sodick, Inc. テクニカルセンターを新設
本社/技術・研修センター 2号棟完成

2019～

新時代へ

新たな飛躍をめざして企業変革

2019 シンガポールにSodick Singapore Techno Centre Pte., Ltd.を設立
世界初 金属3Dプリンタによる大型金型部品安定造形工法「SRT工法」開発
英国Sodick Europe Ltd. テクニカルセンターを新設

2020 経済産業省認定「2020年版グローバルニッチトップ企業100選」認定
生分解性プラスチック向け射出成形システム「INFILT-V®」発表

2021 リニアモータ駆動超高速細穴放電加工機「K4HL」が「第63回十大新製品賞本賞」受賞
不活性ガス溶解射出成形システム「INFILT-V®」が「第18回“超”モノづくり部品大賞 環境・資源・エネルギー関連部賞」受賞

2022 高速造形金属3Dプリンタ「LPM325S」が「第64回十大新製品賞本賞」受賞
東京証券取引所プライム市場へ移行
食品機械「粉粒体急速冷却装置」が「第1回FOOMAアワード2022審査委員会賞」受賞

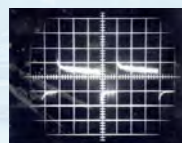
2023 生産体制強化を目的として食品機械新工場を増設(加賀事業所・中国廈門工場)
フェムト秒レーザ加工機「LSP5070」発売
構造改革開始

2024 新中期経営計画策定

1977 1980



1976年設立時の創業者 古川利彦



1963年頃古川利彦が発見した無消耗回路の放電波形(逆極性、ロングパルス)



Sodick (Thailand) Co., Ltd.



中国・蘇州工場



世界で初めて放電加工機にリニアモータを搭載「AM35L」

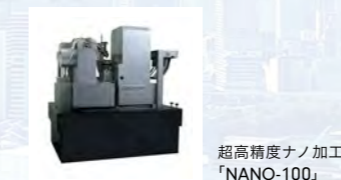


独自機構のV-LINE®方式を採用した射出成形機「TR50S2」

2000



中国・廈門工場



超高精度ナノ加工機「NANO-100」

2010



製麺機真空ミキサー



炊飯装置(無菌包装米飯製造装置 製造ラインの一部)

2020



リニアモータ駆動精密金属3Dプリンタ「OPM250L」



加賀マルチファクトリー

ソディックの事業

工作機械

放電加工機・マシニングセンタ・金属3Dプリンタ

超高精度の
金型・部品をつくる



ワイヤ放電加工機 AL600G iG+E
独自の「ワイヤ回転機構 (i Groove)」を搭載。ワイヤ消費量削減に加え、省エネポンプ採用で消費電力削減も実現

形彫り放電加工機 AL100G+

自社開発・製造の高出力リニアモータを搭載。各放電制御・放電回路を一新し、加工精度・加工速度・加工品質向上を実現



マシニングセンタ UX450L
リニアモータ搭載で高速・高精度な駆動を、超軽量ヘッド搭載で高速・高精度な加工を実現

金属3Dプリンタ LPM450
独自開発の粉末材料と新機構レーザーによって造形サイズの大型化と高速化を実現



ますます高度化するものづくりに応える
ソディックの製品。

ソディックは「お客様のものづくりのお役に立ちたい」の一心のもと、問題解決のために必要なものがこの世になれば、自ら開発してでも解決するという姿勢を貫いてきました。その結果生まれた独自技術を活かしながら新たな製品群への応用開発を進め、お客様の課題解決に最適なソリューションを提供しています

産業機械

横型・縦型射出成形機・軽金属合金対応・自動化システム

超安定と超生産性で
成形の課題を解決



縦型単動射出成形機 VT50
V-LINE®による成形安定性と、当社独自のハイブリッドトルク機構の採用によるサイクル短縮の両立を実現し、さらなる生産性向上に貢献



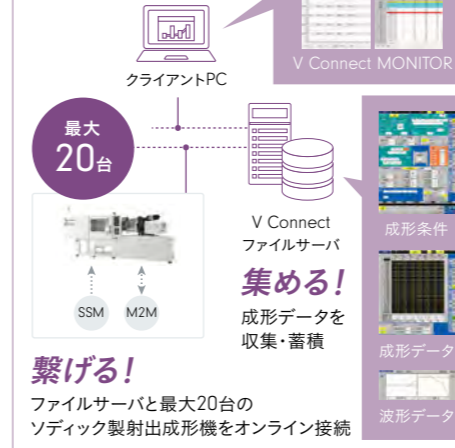
横型射出成形機 GL30G2
精密・電子・光学・医療機器など広い分野の高付加価値成形に貢献するV-LINE®のグローバルスタンダードモデル

OPM金型専用成形機 MR30
V-LINE®射出成形ユニットをベースに、射出成形に必要な周辺機器をオールインワン構造にしたことで、コンパクト設計、省エネを実現



見せる!

リアルな稼働状況・生産状況や稼働実績・成形結果をモニター表示



集める!

成形データを収集・蓄積

繋げる!

ファイルサーバと最大20台のソディック製射出成形機をオンライン接続

品質・生産管理システム、機械稼働管理モニター

Sodick IoT

ものづくりの現場を
見える化、高度に制御

機械状態モニター S-Viewer

一定間隔で各NC装置を巡回し、データを収集するソフトウェア。登録したNC装置の稼働状況を一元管理。遠隔地からでも一時停止などのトラブルをいち早く発見でき、機械稼働率向上を実現

品質 & 生産の総合管理システム V Connect

「V Connect」ファイルサーバと複数台の射出成形機をオンラインで接続して各種の成形データを収集。クライアントPC端末で成形現場の動きを一目瞭然と把握・確認でき、生産効率や品質向上に貢献



無菌包装米飯製造システム・製麺機・製菓・惣菜装置

食品機械

一段上の安全・安心・美味しいを創造

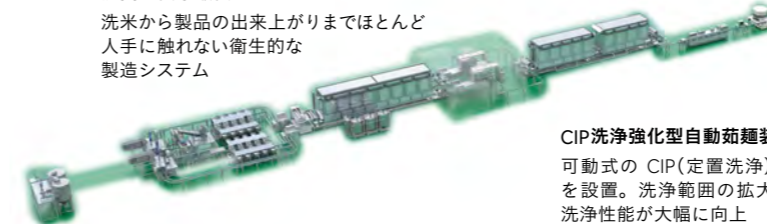
連続蒸気殺菌装置

ゴンドラ方式の省スペース設計。熱効率が高く均一な殺菌を実現。自動投入・排出装置を接続することで完全無人化が可能



無菌包装米飯製造システム

洗米から製品の出来上がりまでほとんど人手に触れない衛生的な製造システム



CIP洗浄強化型自動茹麺装置
可動式のCIP(位置洗浄)ノズルを設置。洗浄範囲の拡大により洗浄性能が大幅に向上



DDM麺帯連続圧延機
モータとロールが直接結合されたDDM(ダイレクトドライブモーター)を搭載。波形ロールの採用で手打ち風食感を実現

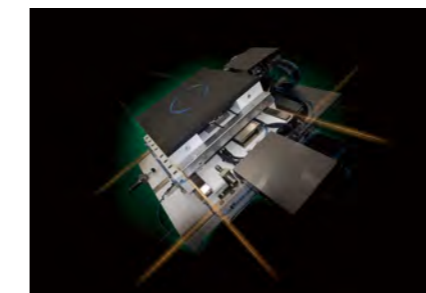
金型成形・セラミックス・リニアモータ・LED照明

その他

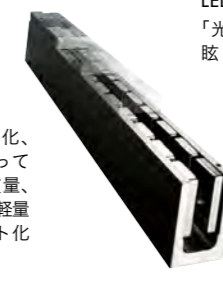
独自技術で優位性の高い製品

超精密セラミックス

XYθステージ
独自の機構による低重心構造と低熱膨張金属を採用



新型コアレスモータ CA_V3シリーズ
従来機種より小型化、かつ推力アップを図って登場。モータコイル質量、マグネット質量ともに軽量化を実現、コンパクト化に成功



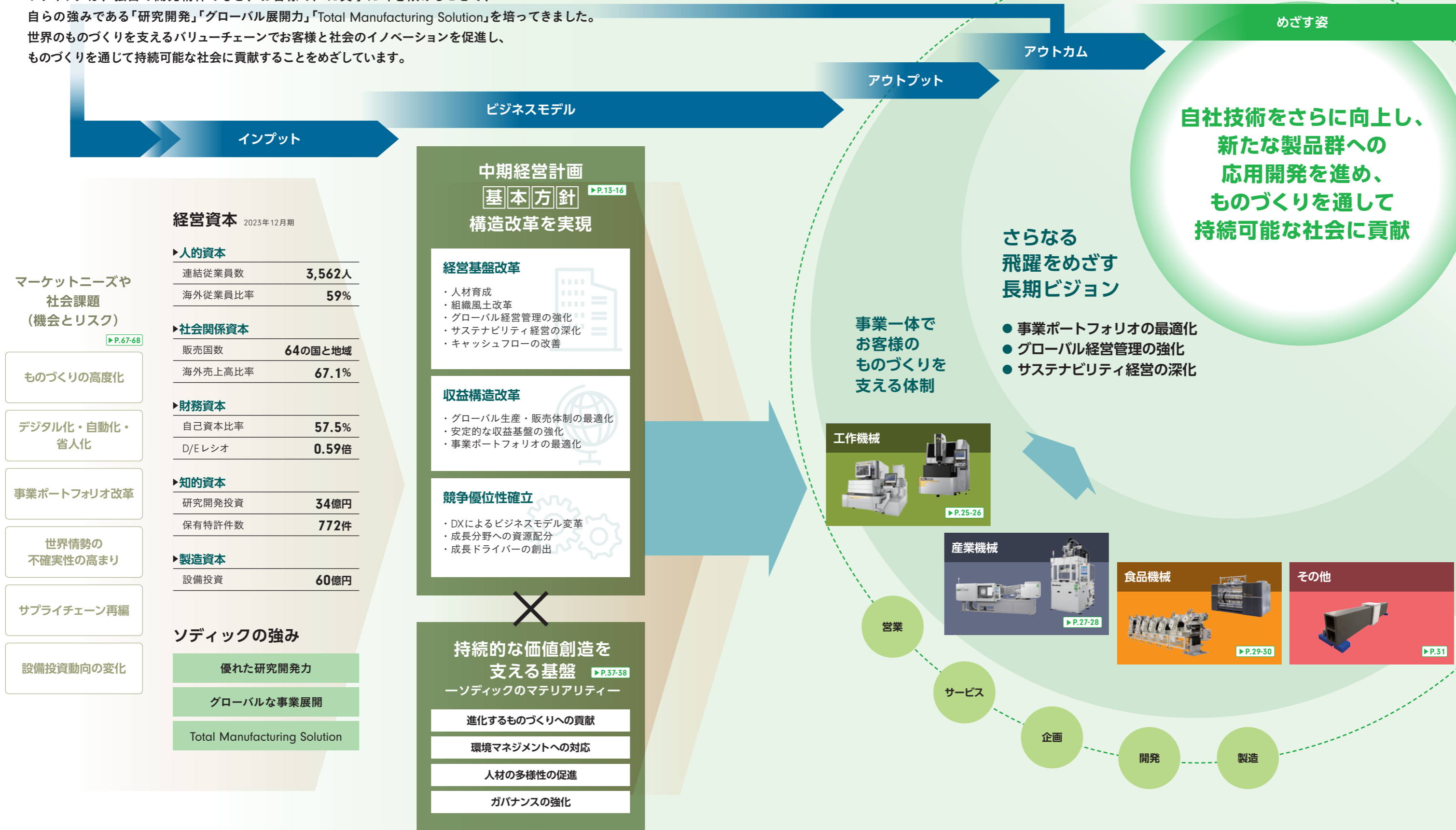
LED投光器 PIKAシリーズ
「光害」対策された、明るいのに眩しくないLED投光器

スポーツ用LED投光器 PIKA Series



ソディックの価値創造プロセス

ソディックは、独自の開発精神のもと、お客様の声に真摯に耳を傾けることで、自らの強みである「研究開発」「グローバル展開力」「Total Manufacturing Solution」を培ってきました。世界のものづくりを支えるバリューチェーンでお客様と社会のイノベーションを促進し、ものづくりを通じて持続可能な社会に貢献することをめざしています。



短期的な視点だけでなく、先の未来も見据えた中期経営計画。全社一丸となって、ソディックが再び成長軌道に乗るための基礎を作る3カ年としていきます。

代表取締役 兼 CEO 社長執行役員 古川 健一

2023年12月期を振り返って

2022年のゼロコロナ政策以降減速しはじめた中華圏の景気は、2023年に入っても回復の兆しがなく、加えて、原材料、エネルギー価格の高止まり、金融政策引き締めによる景気後退の懸念や円安の長期化、ウクライナ情勢等の地政学リスクの高まりなどさまざまな要因

が重なり、2023年12月期は当社グループにとって非常に厳しい事業環境となりました。そして、中華圏の工作機械の売上は3割程度減少、産業機械も2割程度減少したため生産調整を行ったことで、工場稼働率が低下し、収益性が悪化しました。加えて、サプライチェーンの混乱時に先行手配していた一部部材の積み増しによる、棚卸評価損等も発生しました。

第3四半期以降、収益性の改善に向けた構造改革に着手したものの、2023年12月期の業績は、売上高671億74百万円(前期比16.5%減)となりました。利益面におきましては、生産調整に伴う海外工場の収益性の低下に加え人件費や製造原価の増加などにより、営業損失28億19百万円(前期は営業利益58億13百万円)となりました。

自動車関連はいずれ間違いなく、金型の作り方から変わる時代に突入するとみていますが、EV、プラグインハイブリッド、水素燃料等の選択肢に対する議論にまだ時間を要します。また、電子デバイスや電子部品はコロナ禍の需要増加の反動減に転じ、半導体不足も一部用途を除いて解消し、調整局面に入りました。航空宇宙産業は活気を帯びているものの、金型需要の動きには至っておらず、これらを踏まえると、今後の見通しにおいても楽観はできず、当社の事業環境も厳しい状況が続くと予測しています。

そこで、今後の成長に向けて、体制の再構築を行い、今後の市場環境においても収益を獲得できるよう、構造改革を実施することを決断しました。



これまでの体制を一度、壊して作り直す構造改革

国内生産中心のメーカーは、円高によって利益が減少しやすいですが、当社の場合、海外生産が9割以上で、1ドル100円を切っても収益にほとんど影響しない体制を築いていました。当社が生産の海外進出を行ったのは1988年ごろで、この30年以上、為替が円高傾向で推移した局面では非常に強いビジネスモデルでした。しかしながら、2022年初頭から急激に円安が進行し、1ドル150円の水準まで下がると従前のメリットがデメリットとなり、海外生産というビジネスモデルで収益を確保することは難しくなりました。

長期経営計画「Next Stage 2026」は、当社の売上、利益がともに最高となった2018年に策定したのですが、2019年以降、米中貿易摩擦、新型コロナ、ロシアによるウクライナ侵攻などにより経済情勢が大きく変化し、数字的な乖離が広がっていました。2022年から企業変革を伴った新たな長期ビジョンが必要であると判断し、次世代のリーダー候補が中心となって検討を行ってきました。2030年以降の未来のソディックのあるべき姿を描き、そこから逆算した計画策定に取り組んできましたが、2022年の後半からの中国市場の低迷、急速な円安進行の中で、業績が著しく悪化し始めました。これまでの体制をリセットするつもりで再構築しなければ、足元の収益確保も難しく、実現性の高い成長戦略を示すことはできないと判断し、2023年11月に長期経営計画の取り下げと構造改革への着手を発表しました。

中国市場への依存はこれまでも重要課題として議論されてきました。当社主力の工作機械においては売上の4割、販売台数の6割近くを中華圏が占めていました。製品



の生産と販売において地産地消の体制を敷いていましたが、ピーク時は中国本土の生産能力を超え、中国で販売する機械をタイでも生産していました。この30年で中国の金型技術は右肩上がりでも進歩し、金型産業の最大市場にまで成長したので、当社製品の市場が中国に偏るのは当然の流れでした。しかし、その流れに変調が現れ、金型生産が中国以外の地域に移り始めました。

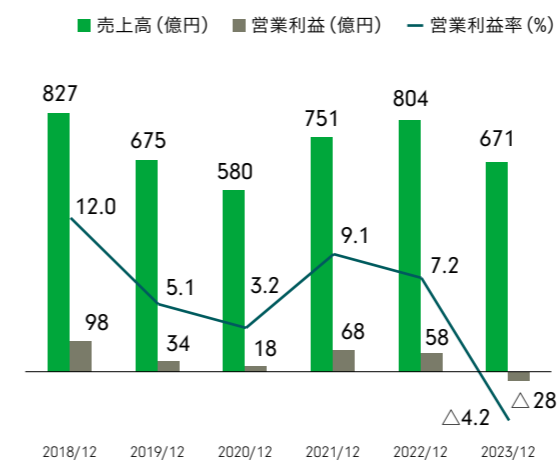
当社の中国での生産は廈門と蘇州の2拠点体制でしたが、これを廈門へ集約することで、生産性を高め、原価低減を図ります。一方で、蘇州周辺には現在も当社の機械がたくさん稼働しており、お客様が多数おられますので、新たにテクニカルセンター兼サービス拠点を設けてアフターサービス事業を強化していきます。

同時に、日本での生産を強化していきます。これまで、加賀事業所のマルチファクトリーで生産してきたのですが、生産台数が少なく稼働率が低くなっており収益性に課題がありました。2024年からは単純に加賀事業所の生産台数を増やすだけでなく、投資によって自動化やDXを進め、高い利益を出せる生産体制を確立していきます。これまでも何度も日本での生産の強化は議論が上がってきましたが、円高基調においてはメリットが出にくく、実現できませんでした。円安傾向が根強い今こそ、日本国内にも強い生産体制を作るべきであると判断し、今回の構造改革でタイ、中国、日本の3極体制をめざすこととしました。

産業機械事業の主力である射出成形機に関しては、当初中国向けの機械は廈門の新工場で製造する予定でしたが、需要が伸びず現地生産のメリットが出せないため、廈門での生産を取りやめ、日本国内生産へと回帰します。一部はタイでも作っていますので、日本、タイの2拠点体制で工場稼働率を高め、収益性を上げていきます。

開発においても大改革を進めています。これまでお客様の要求に応えるため新機種の開発に力を注いできましたが、今後は開発テーマを精査し、絞り込み、機種ラインアップに見直しをかけながら、より付加価値の高い製品で競争力の強化をめざします。低収益の機種はラインアップから外すなど、大きく絞り込みを行い、製品ポートフォリオ全体の収益性改善を図ります。

■直近6カ年の業績推移





改革の先に描く成長ストーリー

脱中国依存、製品の選択と集中によって収益基盤を再構築していくことが構造改革の重要戦略であり、新たに発表した中期経営計画では完遂が最大の目標です。しかしながら、これだけを行っていたのでは当社グループは縮小均衡となり、成長は望めません。では、どこで成長していくのかということですが、まず、工作機械事業に関しては、中国以外の地域、特にインドやメキシコなどの新興市場での販売を強化していきます。日本、欧州、米国のメーカーでは、高度な技術を要する金型に関しては自社に取り込んでいく動きが出ています。日本においても、自動車産業は足踏み状態ですが、航空宇宙、防衛関連では新たな予算が付き始めました。半導体に関しても大規模生産拠点が熊本や北海道に出来上がりますので、2024年後半以降、展開を強化していきます。そして、世界のものづくりを俯瞰すると、部材、精密部品等は中国生産が続くとみられますが、完成品は徐々にインド、ベトナム、メキシコといった地域に移っていくでしょう。そのような動きを受け、当社も2023年7月に、メキシコに現地法人「SODICK TECHNOLOGIA MEXICO」を設立し、本格的な展開をスタートしました。

産業機械事業に関しては当社が強みを持つ医療分野への販売を米国から欧州へ広げていきます。また、食品機械事業に関しても、勢いのあるアジア地域において製麺機・米飯製造装置を中心に海外営業体制を強化していきます。

そして、金型の作り方が変わる時代においても変わらず、当社はお客様のものづくりを支えるため、なくてはならない企業であり続けます。当社の理念である「自社技術をさらに向上し、新たな製品群への応用開発を進め、ものづくりを通して持続可能な社会に貢献」をめざしていきます。

次のものづくりのメインストリームの一つになり得るのが、金属3Dプリンタによるアディティブ・マニュファクチャリング(金属積層加工)です。3Dプリンタは従来、1台1材料に限定されていましたが、当社は複数材料を使用できる「LPM325S」を2021年秋に発売しています。

ESG経営の深化と経営基盤改革

中期経営計画では、これまでにないレベルで経営基盤改革にも取り組んでいきます。その要の一つがガバナンス改革です。2018年から社外取締役の4名への増員、会議体の見直しなどに取り組み、取締役会の改革を

現在の主戦場は欧州と米国ですので、資本業務提携したイタリアの企業との連携も活用しながら、本格的に海外展開を進めていきます。また、日本でも関心はかなり高まっていますので、自動車産業のギガキャストや金型の大型化に対応できるよう開発を進めています。

もう一つはレーザ加工機です。当社は、高速かつ高精度な移動を実現するリニアモータ制御技術を長年にわたって培っており、他社製品とは異なるレベルの性能を持ったレーザ加工機を作ることができます。新規参入になりますが、すでにお客様からご相談も受けておりますので、共同で開発を行い、早期に他社へ追い付き、最高性能をめざします。

新しい時代の加工技術を当社の機械が実現可能にしていくことで、微細かつ精密技術が求められる領域に対して、さまざまな提案ができると思っております。そのための成長投資(設備投資、研究開発投資、M&A)については積極的に資本投下を実施していきます。一方で、当社のPBRは0.48倍(2023年12月末)と非常に低い水準であると認識しております。その対策としては、しっかりと本業で利益を出し、実績を出していくことと、株主、投資家の皆様に当社の収益性と成長性に対する期待を持っていただけるようにすることだと考えています。財務面についても、構造改革と成長戦略を同時に遂行するための必要な資金を確保し、バランスシートの圧縮も急務として取り組んでいます。

■中期経営計画定量目標

	2023年12月期 実績	2024年12月期 (計画)	2026年12月期 (計画)
売上高	671億円	722億円	907億円
営業利益	△28億円	11億円	73億円

※計画期間中想定為替レート USD/JPY140.0

進めてきたことによって当社の取締役会に外部の多様な視点が加わり、活発な意見交換の場になり、実効性の向上が図られていると認識しています。しかしながら、当社が今取り組む構造改革は、集中治療室と例えると

言い過ぎかもしれませんが、企業体質全体を大きく変えるものであり、途中の追加施策や新たな投資が急遽、必要になるケースも考えられます。そのような経営判断をより客観的かつ長期的な視点で即座に実行し、迅速な意思決定を促すため、取締役の任期を2年から1年に変更しました。さらに、経営の意思決定及び監督機能と業務執行機能の役割を分離し、より明確なモニタリングボード型に移行するため、役付き取締役を廃止し、社外取締役を過半数にしました。加えて、2024年2月からは人事諮問委員会と報酬委員会の議長を社長の私から社外取締役に變更し、より客観性と公平性を担保しています。役員報酬についても業績連動報酬などを見直すほか、従業員満足度スコアなど非財務の指標とも連動させるなど、報酬体系を新たにしていきます。また、2025年には監査等委員会設置会社への移行をめざし検討を進めていきます。

サステナビリティ経営の深化も重要課題に掲げています。当社はものづくり企業ですので、できるだけ高付加価値の製品、サービスを提供していかなければなりません。環境負荷が少なく、カーボンニュートラルに資するものづくりの方法をお客様に提供していくことも大きな使命の一つです。そのためにもまず、自社の温室効果ガスの削減が重要ですので、2022年に専任組織EFM室を設置し、2050年カーボンニュートラル目標を

ソディックの存在価値はお客様との信頼にある

今、取り組む構造改革は、当社が40年以上かけて築いてきた基盤、やってきたビジネスの大部分を、一度否定し、改めて作り直す取り組みであると認識しています。これまでのビジネスモデルと実績は評価に値するものですが、現在の事業環境においては通用しないという前提のもとに再構築していく必要があります。

では、当社としての存在価値をいったい、どこに見いだすのか、私は何度も自問しました。そしてそれは、当社を選んでくださる、お客様の信頼に応えることに尽きると考えています。お客様は当社がどんな技術を持っているかを一番よく知っています。当社がアセンブリメーカーではなく、機械の性能を決定づける主要部材から自社技術で内製していることをお客様は理解しているので、「ソディックだから相談できる」「ソディックだからこんなことを頼める」と言ってくれます。だからこそ、お客様の現場に入って一緒にものづくりを考えてきた当社は、受け身にならずに、「これが使えるかもしれないです」「あれならうまくいきますよ」と積極的にアプリケー

めざした活動を推進しています。2023年には仕入れ先企業から当社グループ、そしてお客様のところまでバリューチェーン全体の、スコープ3までを含めた取り組みに着手しました。

人財に関しては、中期経営計画でも引き続き、人材多様性の促進、従業員満足度調査によるエンゲージメント向上、健康経営の推進等に取り組んでいます。また、人との関係という点で社内コミュニケーションの向上が重要であるため、現在、会議や資料づくり、業務の在り方などの改善を図っています。加えて、人事制度も社員の成長を評価できる仕組みに見直しを行っています。

女性活躍については、そもそも女性の採用がかなり難しい業界ですが、採用も増やし、女性管理職比率5%(2026年)を目標に推進を行っており、海外拠点への派遣やステップアップするための支援など多面的に施策を打っています。現在、社長直轄部門の輸出管理室長は女性です。輸出管理業務は1つの間違いで会社の信用を著しく損ねるリスクのある業務ですので、正義感、使命感が強い人が良いと思い、適材適所ということで経験・スキル等も踏まえ、室長の任に就いてもらいました。彼女に続き、自信を持って管理職になれる人が増えるよう、ステップアップ研修やマネジメント研修などの機会を積極的に増やしていきます。

シジョンやソリューションの提案ができるかと自負しています。イノベーションを進め、優れた技術を持つ外部とも連携しながら、お客様に広い選択肢を提案できるよう、グループ全社が一丸となってレベルアップしていると考えています。今、若い人たちが中心となって取り組む組織風土改革の目的は、組織と人のレベルアップにあり、皆が密にコミュニケーションをとりながら高いモチベーションを持って成長していく風土づくりをめざしています。

2024年からの3カ年は、当社がまた再び成長軌道に乗る基礎をしっかりと作る期間です。足元の業績改善という短期的視点だけでなく、長期的に未来を見据えた上での計画となっており、この計画を達成すれば、当社に再び明るい未来が開けると信じています。

株主の皆様をはじめ、ステークホルダーの皆様においては、この計画の進捗にぜひ注目していただき、今後ともご指導とご支援をいただけますようお願いいたします。

中期経営計画2024-2026

中期経営計画(2024-2026年)基本方針

長期ビジョン2033

- ・事業ポートフォリオの最適化
- ・グローバル経営管理の強化
- ・サステナビリティ経営の深化

中期経営計画 基本方針

構造改革を実現

経営基盤改革

- 人材育成
- 組織風土改革
- グローバル経営管理の強化
- サステナビリティ経営の深化
- キャッシュフローの改善

収益構造改革

- グローバル生産・販売体制の最適化
- 安定的な収益基盤の強化
- 事業ポートフォリオの最適化

競争優位性確立

- DXによるビジネスモデル変革
- 成長分野への資源配分
- 成長ドライバーの創出

2022年以降の市況の急激な変化を受け、現在の経営基盤とビジネスモデルでは収益改善は困難であると判断し、ソディック全社グループの構造改革に着手しました。

2024年から3か年の中期経営計画では、長期ビジョン

2033の実現に向けた基盤づくりとして、経営基盤改革、収益構造改革、競争優位性確立という構造改革を推し進めることを基本方針としました。

構造改革の目的と4つの基本方針

目的	当社グループを取り巻く事業環境は著しく変化して収益力が大きく低下しており、 ビジネスモデルの変革により収益構造及び経営体制の抜本的改革を図る	
基本方針	1 中国依存脱却	▶ 中国の2工場の生産を1工場に集約した上で国内製造の組織再編及び生産品目の拡充
	2 選択と集中	▶ 市場動向、競合環境等を踏まえた事業・製品の再編成により収益性を改善
	3 生産・販売体制の再構築	▶ 円安や需要の変化に応じた生産、販売体制をグローバルで再構築
	4 バランスシート改善	▶ キャッシュコンバージョンサイクルの改善や長期滞在在庫の圧縮非効率な固定資産の圧縮等によるキャッシュフローの改善

収益力が著しく低下した既存事業全体の改革に取り組んでいます。1つ目は生産、販売両面における中国依存からの脱却、2つ目は市場動向や競合環境を踏まえた事業と製品の選択と集中、3つ目は為替や需要変化に

応じた生産・販売体制の再構築になります。これらによって収益力向上を図るとともに、4つ目として在庫や固定資産の圧縮によりバランスシートの改善を図っていきます。

セグメント別事業戦略

工作機械事業

放電加工機の競争力を強化しつつ、収益性の改善を図る

生産体制の最適化

- 蘇州工場の生産を厦門工場に集約し、中国の生産規模を適正化
- 国内生産を抜本的に増強し、為替環境に適合したグローバル3地域生産体制へ(タイ、中国、加賀)
- 人件費等の固定費を削減し、自動化設備の導入等で生産性を高めて収益力を回復

ストックビジネスの強化

- 安定的かつ収益性の高いアフター事業(消耗品販売、保守)を強化し、機械販売からアフターまで一気通貫で顧客のニーズに対応

脱中国依存

- 新興市場(インド、メキシコ等)での販売を強化
- 先端技術関連の国内及び欧米への生産回帰に柔軟に対応

産業機械事業

生産体制及び製品ラインアップ見直しによる収益構造の改善/販売台数・市場シェアを拡大

脱中国依存と生産体制の集約

- 厦門工場での生産を停止し、国内生産増によりコスト削減

収益性の高い機種へのシフト

- 市場ニーズを精査し付加価値のある機種ラインアップに見直し

自動化ソリューションの提供

- 子会社のソディックエフ・ティとの連携を通じ、金型から成形品まで一気通貫した製造自動化ラインを販売

欧州市場への参入

- 当社の競争力のある電子部品や医療機器向け産業機械において、米国から欧州市場へ販売地域を拡張

食品機械事業

東南アジアでの売上拡大と事業領域拡大/グローバルな総合食品機械メーカーへ

海外販売拡大

- 東南アジアにおいて製麺機や米飯製造装置の営業体制を強化することで海外売上を増加

既存製品の改良

- 省エネルギー化、生産性向上、小型化、多機能化の観点から既存製品の改良を図る

新規開発及び受託生産

- 食品機械の開発や受託生産等により規模拡大

ESG戦略

新中計のもとでは、サステナビリティ経営についても強化をしていきます。

当社では、サステナビリティ委員会にて議論を行い、2021年に4つのマテリアリティ(重要課題)を定めました。お客様のものづくりを支える企業として、進化するものづくりへの貢献のほか、環境、人材、ガバナンスについて各方面でKPIを設けて活動を行っています。

進化するものづくりへの貢献

- ものづくりの高度化による経済発展の基礎づくりへの貢献
- 放電加工機の高精度化、高機能化
 - 射出成形機の高精度化、成形素材の多品種化



E | 環境に関するKPIと情報開示(TCFD)

要求項目	開示内容
ガバナンス	サステナビリティ委員会・取締役会(年1回以上)にて報告・審議
戦略	シナリオ分析によるリスク・機会の抽出 → 4°C / 1.5°Cでの重要度評価一覧
リスク管理	リスク管理委員会にて他のリスクと同様に報告・審議(全社的管理の枠づけ)
指標と目標	温室効果ガス排出量の削減目標を設定(基準年2013年での対比) ● Scope 1, Scope 2を2030年に46%削減 ● Scope 3を含む全体の排出量削減を推し進め、2050年までのカーボンニュートラルをめざす

TCFD提言に沿って、シナリオ分析を行い、取り組みを進めています。

温室効果ガスの排出削減目標としては、自社内(スコープ1,2)では2030年に2013年比46%削減。スコープ3についても対応準備を進めております。

S | 人材に関するマテリアリティとKPI

マテリアリティ	KPI	実績	取組事項
人材の多様性の促進	女性管理職比率の増加 目標5% (2026年まで)	3.1% ※2023年12月末時点	階層別研修、テーマ別研修において女性リーダーシップ研修等を検討
	男性育休取得率の増加 目標100% (2027年)	60.9% ※2023年1-12月	・社内報を活用した周知、管理職研修 ・育休取得対象者との個人面談の実施

工作機械業界では、業界特性として女性の従業員が少なく、女性管理職比率も現状は低くとどまっていますが、階層別研修や女性リーダーシップ研修などを通じて女性活躍支援やキャリア形成支援を行っています。

男性育児休業については、対象者へのフォローや社内報での配信、取得部門内での理解促進などにより取得率の増加を図っています。

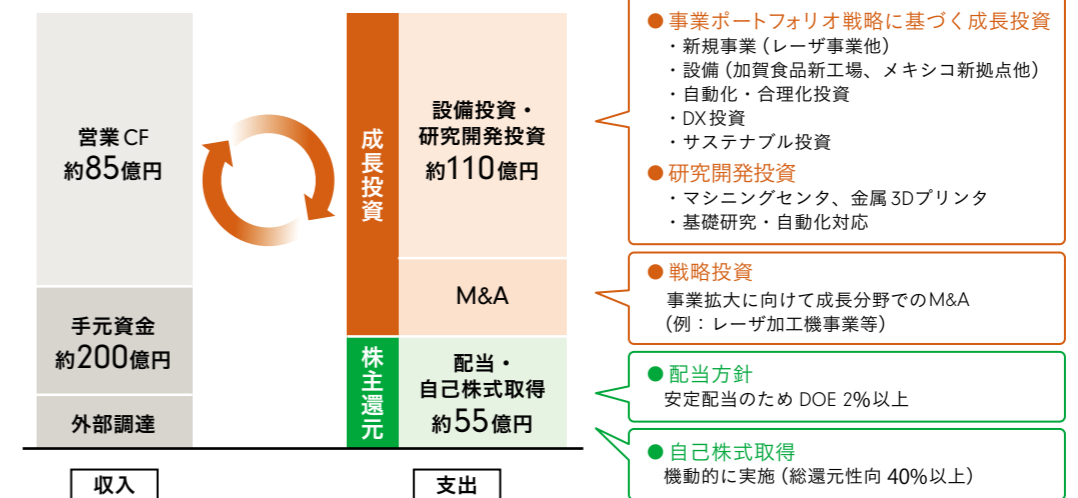
G | ガバナンスの強化

主な改善項目
■ 取締役の任期を2年から1年に変更
■ 役付き取締役を廃止し、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を分離して役割を明確化
■ 取締役会の体制を変更
・ 取締役会における社外取締役を過半数にする(独立社外取締役比率: 55%)
・ 人事諮問委員会及び報酬委員会の委員長(議長)を代表取締役社長から社外取締役に変更
■ 役員報酬と経営計画を関連付けるための見直しを検討
■ より強固なガバナンス体制の構築に向けて、監査等委員会設置会社への移行を検討

中期経営計画では、計画を着実に実行していくため、ガバナンスをより強固にした新経営体制を敷きました。主な改善箇所は左表の通りです。

キャッシュアロケーション

成長投資への積極的な資本配分を実施



中計3カ年間で営業キャッシュフロー約85億円と手元資金、一部の外部調達を含めて300億円程度生み出されるキャッシュについては成長分野へしっかりと配分をしていく予定です。

成長領域として金属3Dプリンタ、レーザ加工機等を

定めており、これらへの研究開発投資、あるいは事業拡大に向けたM&Aやアライアンス実施も検討しています。加えて、欧州、北南米のマーケット拡大に関しても戦略的に投資していきます。

財務目標(2026年12月期)

	2023年度(実績)	2024年度(計画)	2025年度(計画)	2026年度(計画)
売上高	671億円	722億円	825億円	907億円
営業利益	▲28億円	11億円	46億円	73億円

	指標	目標	2023年実績
資本効率	ROE(5年平均)	8%以上	3.5%
財務の健全性	自己資本比率	50%以上	57.5%
株主還元	DOE ^{※1}	2%以上*	2.2%
	総還元性向 ^{※2}	40%以上	— ^{※3}

* 1株当たり配当金27円以上(23/12期首・期末平均の株主資本×DOE2%から計算)
 ※1 DOE(株主資本配当率)
 = 配当金総額 ÷ 株主資本(期首・期末平均)
 ※2 当社における総還元性向の計算式:
 総還元性向 = $\frac{(n\text{年度の配当}) + (n+1\text{年度の自己株式取得額})}{n\text{年度の当期純利益}}$
 ※3 2023年度は純利益がマイナスであり、総還元性向がマイナスと計算されるためハイフンで表示

2023年12月期は5年平均のROEが3.5%にとどまりましたが、できるだけ早期に収益回復を図り、ROE5年平均8%以上をめざします。

また、自己資本比率は50%以上、株主還元としてDOE2%以上、総還元性向40%以上を目標としています。

COOメッセージ



取締役 兼
COO(最高執行責任者)
副社長執行役員
坏 祐次 あくつ ゆうじ

米国でのターンキー・ビジネスの成功事例を 日本、欧州、その他の地域で展開し、 新しいものづくりの時代を牽引していきます。

ターンキー・ビジネスへの転換が進む

2022年11月より当社グループのCOOに就任し、「ソリューション事業の創出」「アフターサービス事業の強化」「DXの推進」を主なテーマとする成長戦略の推進をミッションに取り組んできました。ソリューション事業とは、当社の高い技術優位性を持つ機械にソフトウェアやソリューション、リモートサービス、メンテナンスプログラムなどのさまざまな付加価値を付けて提供するビジネスです。2023年12月期は日本や米国の中堅、大手企業のお客様から「このような製品が作りたいのだが、ソディックでは工程に必要な機械とソリューションを提供できるか」といった相談が急増しました。これこそ、米国でいう「ターンキー・ソリューション」で、製品を製造するためのさまざまな設備、情報システム全体を当社が設計、開発

し、直ちに稼働できる状態で提供するものです。

このような需要が増加する背景には、ものづくり人材の不足があり、お客様は少ない人材で競争力の高いものづくりをしなければならないという課題があります。

昨年秋に当社加賀事業所及びグループ会社のソディックエフ・ティ宮崎事業所にて、全米で成形機事業を展開するお客様や成形技術の有識者で構成したグループをお招きし、ソディックエフ・ティが手掛ける精密金型づくりから成形までの自動化システムを見ていただいたところ、その場で金型から成形機設備、自動化システム全てを発注してくださった事例がありました。また、昨年から活気を取り戻している航空宇宙産業でもターンキー・ソリューションの案件が増えました。当社には、航空機エンジン部品の加工に欠かせない形彫り放電加工機、細穴加工機のラインアップが充実しており、ターンキー・ソリューションに必要な各オプション品を含めた引き合いが増加しています。すでに一部は受注となり、自動化、測定機器、付随するソフトウェア、付加軸や特殊設計の治具などさまざまな付加価値をつけて提供するのでビジネスの規模も拡大しています。今後ますますこのような案件が増えると見込んでおり、当社の人材強化を急ぎ、外部リソースも活用しながら、ターンキー・ビジネスの展開を加速させます。



イノベーションのキーワードは「つながる」

「ソリューション事業の創出」と並行して、「アフターサービス事業の強化」「DXの推進」も進めてきました。2023年は国内にCRM[※]を導入しました。米国ではすでに導入されており、顧客、販売に関する情報を一元管理していますが、さらにアフターサービス事業とのシステム連携を進めており、2024年春からアフタービジネスを管理するプラットフォームが立ち上がります。イノベーションのキーワードは「つながる」で、IoT技術を駆使し、お客様の現場の機械、生産ラインの遠隔モニタリングを行い、ソフトウェアのアップデートをはじめ、

さまざまなリモートサービスを実現します。人間が現場に足を運ぶことなく、お客様のものづくりを円滑に行うサポートが十分にできる時代がすでに到来しています。

DXの進展で世界各地のお客様や機械、そしてソディックが常時つながるようになると、移動の頻度が減り、CO₂削減にもつながります。同様に、社員全体の働き方が変わり、おのずと持続可能な社会へシフトしていくと考えています。

※ Customer Relationship Managementの略で、顧客関係管理とそれを実行するシステム、ツールを意味する

構造改革と海外戦略

2023年12月期の当社グループの業績は、残念ながら営業損失という結果になりました。過去10年の国別業績を見ると中華圏の変動が非常に大きく、それに伴って連結業績の浮沈も激しい。成長戦略を着実に展開し、成果を獲得していくためには、土台である業績の変動を小さくしていかなければなりません。そのために、現在取り組む構造改革では中国の生産体制の再構築、最適化を行っています。その一方で、北米、欧州での成長戦略ならびにアジア地域での事業展開を加速し、各地域でバランスの良い、安定した収益確保をめざしています。

米国での成功モデルは欧州にも広げていきます。当社の欧州事業は、英国とドイツに現地法人を持ち、放電加工機を中心に展開していますが、今後は産業機械事業を強化していきます。特にアイルランドは当社の射出成形機の優位性が発揮できる医薬・医療機器大手メーカーが多数、進出していますので、重点地域として拡販を考えています。

次に、近年、経済発展が目覚ましいインドでも基盤強化を図ります。先日、現地の当社のお客様を訪問し

ましたが、優秀なスタッフを数多く確保し、非常に精密な仕事をされていました。インドは大変ポテンシャルの高い市場と見込んでいて、需要が急増した場合、納期の長い製品は選べない可能性があるため、在庫販売による即納の体制を整えていきます。事業拠点は販売会社と事業所3拠点ですが、工業地帯で金型メーカーの多いマハラシュトラ州にテクニカルセンター建設を計画しています。テクニカルセンターには、最新モデルをラインアップしたショールームを設置する予定です。

また、メキシコはここ数年、自動車産業の不況により生産量が下がっていましたが、少しずつ回復してきました。ものづくり産業が根付いた国の中でも金型を作れるのは日本、中国、韓国、米国、欧州各国など限られています。米国の人件費が高騰を続ける中で、メキシコが次の候補の一つとして挙がっており、中国企業もメキシコへの進出に積極的です。労働人口も多く、人件費の水準も低いので、今後、金型製造技術で実力をつけていけば、工作機械の成長市場となり得ます。当社としては重点地域として取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆様への責任

グローバルに事業を行う当社グループにとって、ステークホルダーの皆様からのご期待は非常に大きいものです。それに応えることは、社会的責任であると認識していますが、2023年12月期はその期待に沿うことができず、現在は、将来のグローバル市場を見据え、しっかりとビジネスを展開していくための構造改革と成長戦略に一丸となって取り組んでいます。

事業で利益を生み出すこと、GX(グリーントランス

フォーメーション)に貢献するため部品リサイクルや省エネ技術を常にアップデートし続けていくこと、当社のお客様からの深い信頼に応えていくことは私たちにとても大切な責任です。加えて、収益性の高い事業を実現し、株主の皆様にご期待をさせていただくことも大変重要です。あらゆるステークホルダーの皆様への責任を果たすため進化していくソディックに、引き続きご期待いただきたいと思います。

CFOメッセージ



取締役 兼
CFO(最高財務責任者)
常務執行役員
前島 裕史 まえしま ひろふみ

ソディックにとって、大きな歴史の転換点。 構造改革の遂行と資本効率を意識した 経営の実践により、 持続的な企業価値向上をめざします。

2023年12月期の財務活動振り返り

2023年12月期は、当社を取り巻く事業環境が非常に大きく変化し、まさに時代が変わったという感を持っています。財務活動としては、2022年に決議した250万株の自己株式取得及び消却が2023年まで継続し、昨年5月に完了しました。そのほかにも、想定とは異なる事態に対応し、さまざまな財務活動を行ってきました。2023年12月期の業績は、当社の最大マーケットである中華圏の低迷により工作機械、産業機械の販売台数が大幅に減少したこと、さらに円安とインフレの進行、原材料・エネルギー価格、人件費などのコスト増が通年で継続したことなどから、大変厳しい結果となりました。当社はリーマンショック以降、需要変動に備えて十分な運転資金を確保するなど、財務体質の強化を図っており、2022年12月期末には自己資本比率58.5%と業界大手の平均55%を超え、順調に財務基盤の安定化が進んでいました。ところが2023年12月期は局面が一転し、工場稼働率が大きく下がる中で大幅なコスト増が生じ、営業キャッシュ・フローが大幅に減少しました。

外部調達による運転資金の確保が必要になり、バランスシートの膨らみを抑えるため、売掛債権の流動化や在庫の見直し等を並行して進めました。今後も資金化の遅れや大きすぎる運転資金によるキャッシュ不足というサイクルに陥る懸念もありますので、健全性を保ちながらも余裕を持った資金調達を行っていく方針です。

また、為替に関しても円安傾向が根強く、従来のように海外での有事等による円高影響も生じにくくなっています。2023年12月期は円安による差益が損失をカバーするまでに至らず、営業損失が28億円、経常損失が12億円という結果になりました。

営業、投資、財務活動によるキャッシュ・フローの増減により、2023年12月期末の現金及び現金同等物の残高は333億円となりましたが、これは主に資金調達と海外グループ会社での資金滞留によるものです。グループ内の余剰資金をタイムリーに活用するため、子親ローンによる資金の集約等を検討しています。

構造改革の目的と基本方針

2022年からの中国市場の動きについては、いつ戻るのか、どのくらい戻るのかといった見方に大きな幅があり、特に2023年以降は中国経済に関する情報が大幅に制限され、現地とのやり取りの中でも十分な情報を得にくい状況となりました。そのような中、中華圏の売上比率が大きい当社としては、中国ビジネスをいかに進めていくかをより慎重に、よりスピードを上げて考え始めました。また、当社は日本で作らずにおおむね海外で生産するビジネスモデルのため、円高局面でも利益を確保できる一方で、円安が続くと勝ち筋が見えなくなります。加えて、エネルギーや原材料価格の高騰も常態化し始め、これらの外部要因は当社の力ではコントロールできず、環境変化に対応する、そして、自らを変える、この2つの観点から、財務及び事業の在り方を再構築する構造改革に着手しました。

中国では地産地消を行ってきたので、まず、足元のマーケットサイズに合わせて生産能力を適正化することで、2つあった工場を1つに集約して生産効率を上げることで、原材料価格が上がる中でも収益性の改善をめざします。中国以外のマーケットに対しては、日本向けも含めてタイ工場を生産していましたが、円安が続く限り海外生産のメリットを得にくくなるので、主力の放電加工機、射出成形機の日本での生産を増強する体制を整備します。これまでの海外中心の生産体制から、タイ、中国、日本の3極でバランスをとって為替影響を有利に働かせる体制に大きく舵を切ります。

資本コストと株価を意識した経営の実現

2023年12月期は赤字決算となり、ROE(自己資本利益率)は株主資本コストを下回りマイナスとなりました。2023年12月末時点のPBR(株価純資産倍率)は0.48倍であり、当社のPBRは、2018年以降1倍割れが常態化しているのが現状です。直近10カ年のROEの推移を見ると、2018年までは平均8%を超えていたものの、2019年以降、平均3.5%と大きく下げられており、この主因として営業利益率の低下が挙げられます。外部環境に対する当社グループ全体の収益性が著しく低下している現状を分析しました。

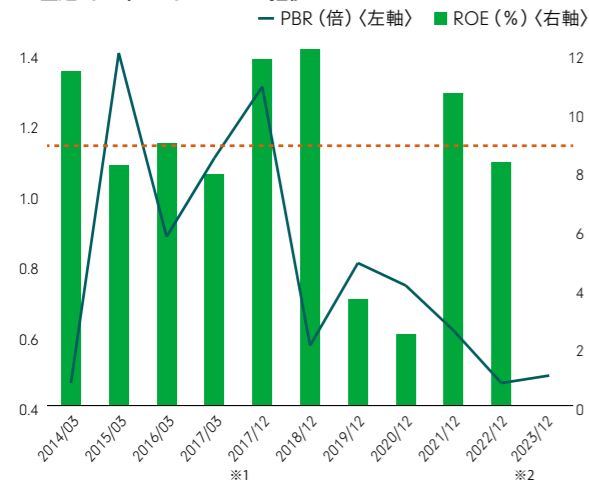
当社自らが変わるという観点では、製品ラインアップの絞り込みを行います。これまで放電加工機、射出成形機ともに、お客様の高い要求に応じていく過程で、年々機種が増えてきましたが、機種が多すぎることで、性能の安定化や向上に充てるリソースが不足するデメリットも生じています。今後はラインアップの取捨選択を行い、性能向上と利益確保をしっかりと行っていく方針を固めました。これに伴い、営業部門の意識改革にもメスを入れ、販売台数から利益率に着目した活動にシフトしていきます。併せて、先に述べた資金回収に関しても販売する国の事情を見ながら極力、短期間での回収に努めていきます。

また、当社では、2022年に機能別から事業別へ組織変更を行い、組織の立て付けは変わりましたが、意識改革という観点ではまだ不十分でした。各事業の企画、戦略に関してはいまだ取締役会に委ねる部分が多いので、執行側への委譲を進めていきます。今後は事業部幹部社員がROIC(投下資本利益率)等を活用しながら、コストとリターンの観点を持って議論ができるようにしたいと考えています。取締役会については、従来以上にモニタリング型を徹底し、経営と執行のあるべき姿に近づけていきます。

2023年の急激かつ大幅な外部環境の変化により、このたびの構造改革を決断しましたが、これは私たちソディックにとって大きな歴史の転換点であり、次の10年の成長基盤を確立するために必ず完遂すべきであると認識しています。



■直近10カ年のROEとPBRの推移

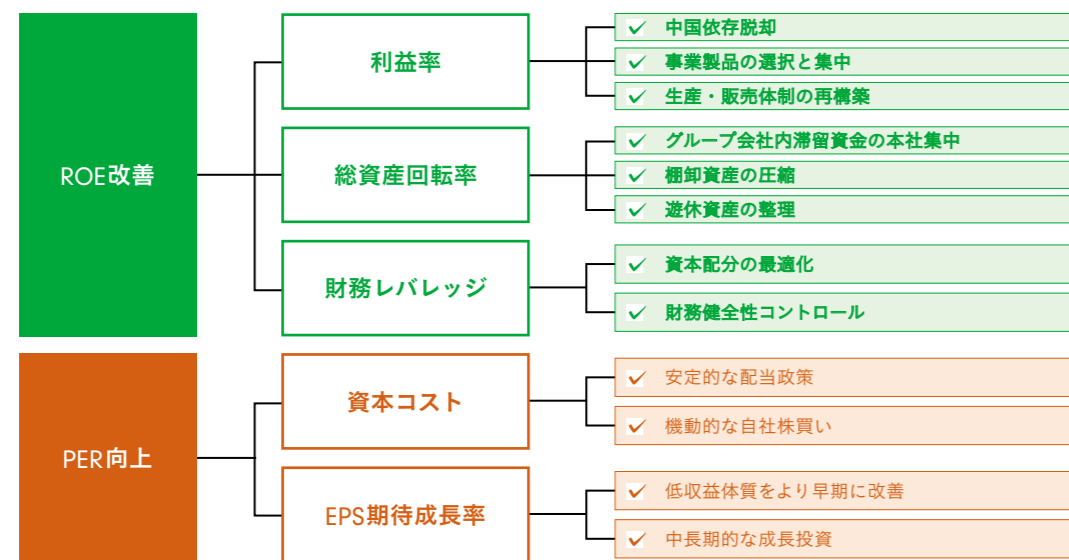


※1 2017年における決算期変更に伴い、2017/12期は9カ月決算
 ※2 2023/12月期のROEはマイナス

当社の主力である工作機械事業は、世界的な設備投資の需要変動サイクルによる影響が避けられないため、先端産業のような急成長、右肩上がりの軌道を描くことが難しく、業界平均のROEも比較的低水準にあります。したがって、投資家からの期待を多く集めることは容易ではなく、PBRの平均も同様に低くとどまっています。

しかしながら、当社経営体質の課題が明らかになった今、構造改革を早期に実現し、「ソディックはこのくらいのROEが出せるのだ」と株主、投資家の皆様実績を示していかねばなりません。同時に、今後の成長に向けた投資を行い、自社の成長性を外に明示していかなければなりません。併せて、財務レバレッジの適正化や資本コストへの意識を高めることにより、ROE、PER(株価収益率)の向上を図り、PBRの改善へとつなげていこうと考えています。

■PBR改善に向けた施策



先に述べた余裕を持った資金調達、運転資金だけでなく、成長投資を実行するためであり、次世代のものづくりを担うであろう金属3Dプリンタやレーザ加工機事業、あるいは、安定した収益が期待できるアフターサービス事業、ソリューション事業の強化等、事業ポートフォリオ改革に積極的な投資を実施していきます。PBRの性質上、一足飛びの改善は難しいですが、1年ごとに実績を上げながら、成長戦略を皆様に開示していくことで、「リスクがありつつも、大きな可能性を秘めている」と株式市場の皆様にご期待いただける企業になりたいと思っています。

2024年2月発表の新中期経営計画では、3カ年の営業キャッシュ・フロー、手元資金、外部調達を合わせて300億円程度を成長投資と株主還元に分する計画です。設備投資、研究開発投資、株主の皆様への還元のほか、M&Aを含めた戦略的投資に向けた議論をスタートしました。当社は従来、自前、内製にこだわって技術力を蓄積してきましたが、今後のプレイクルーをめざした時に、他社とのアライアンスやM&Aが必要になるでしょう。また、改革を急務とする状況は他社も同様ですから、工作機械業界の再編も大いに可能性があるかとみており、人、技術、販路など多角的な切り口で検討を進めていく考えです。

サステナビリティ経営の推進

管理部門担当役員の任に就いて以降、2018年までと2019年以降ではまったく世界が違うという認識を持っています。2018年までは、おおむねセオリー通りの施策が通用する世界でしたが、2019年以降はそれまでのさまざまな秩序等が覆り、我々は予測不能の世界に生きています。

世界経済が混沌としていく一方で、温室効果ガスの増加による地球環境への影響も顕著になってきました。企業が事業活動を継続し、持続的成長をめざすには地球と社会のサステナビリティにも大きな関心を払わなければなりません。当社は、2022年12月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同を表明し、気候変動によるリスクと自社の環境活動の推進を評価、管理する指標として温室効果ガス排出量(Scope1,2)を設定し、2030年に2013年比46%削減の目標を掲げました。現在は、Scope3を含めた温室効果ガス排出削減を検討し、2050年までには全社グループでカーボンニュートラルの達成をめざしています。目標達成に向けては、海外工場や加賀事業所等の自社施設への太陽光発電設備の設置、拡張など再生可能エネルギー導入に加えて、社会全体の脱炭素化に向けて自社製品の環境性能向上を図る技術開発に取り組んでいます。

また、価値創造の源泉は人財であり、ソディックの変革の担い手は、一人ひとりの従業員です。多様な人財が心身ともに健康で高い生産性を発揮できるよう、働き

やすい環境と働き方の整備に努めています。一例としては、社内コミュニケーションやワークフローの改革に取り組んでいます。当社は従来、会議の数、参加人数が多く、主管部門社員が用意した数十ページの資料を一つひとつ時間をかけて説明し、その後に議論を行うといったような会議スタイルが定着しており、生産性を阻害する要因の一つとなっていました。ほかにも、複雑な業務フローにより間接業務が膨大になる課題があり、これらを全面的に見直し、会議の頻度、参加人数、時間の大幅削減、稟議フローの簡略化、メール文面の短縮などデジタル、アナログ両面で効率化に取り組んでいます。今の予測不能の時代において、事業を着実に前進させていくことは容易ではありません。長時間の会議、膨大な資料によって社員同士が時間をつぶし合っているカルチャーではこの難局は乗り切れないと考えます。

過去の考え方から出来上がっている社内の非効率な仕組みやプロセスを一掃するため、若い人財に権限と責任を付与することで、労働時間を短くして生産性を高めることをめざしています。作業的な業務は仕事ではなく、本来の仕事とは「考えること」だと私は思います。理想としては、一日に働く時間の半分でその日のタスクを完了し、後は考える時間に充てたいと思っています。そのようなゆとりが持てれば、より創造的な仕事の実現し、本質的な働き方改革につながるでしょう。

株主・投資家の皆様へのメッセージ


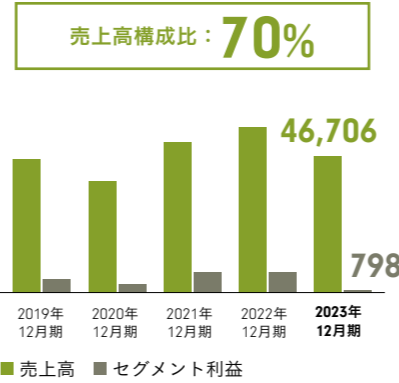
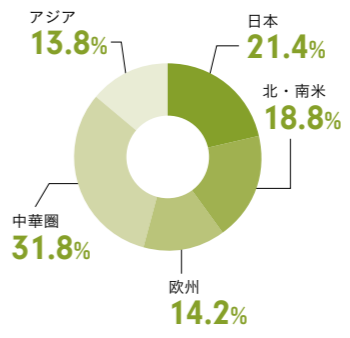

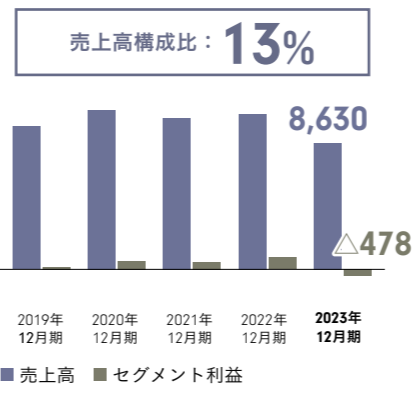
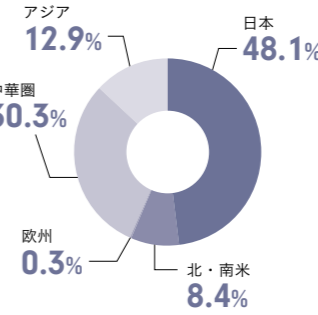
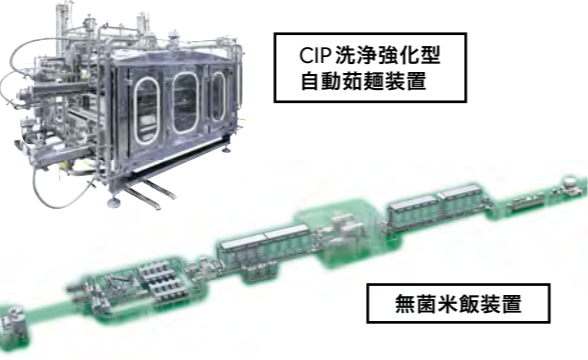
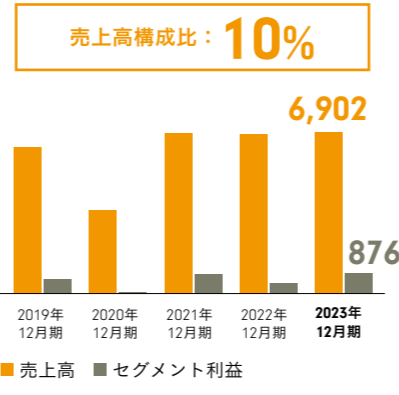
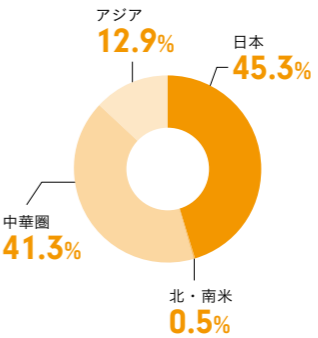
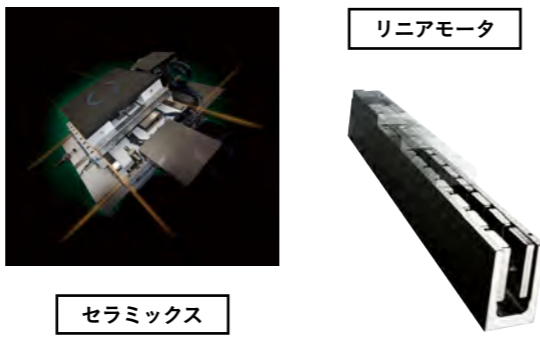
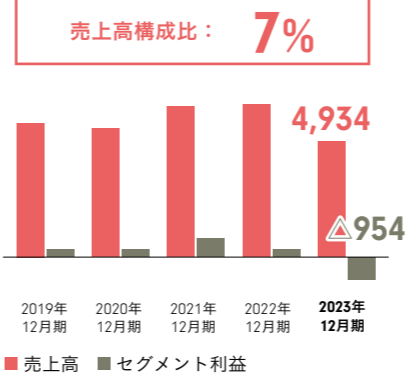
現行の中期経営計画における株主還元方針につきましては、必要な内部留保を確保しつつ、安定的かつ継続的な配当を実施するべく、DOE2%以上を基本方針としています。また、総還元性向40%以上を維持し、株主還元を一層強化することで、さらなる株式価値の向上に努めていく所存です。

当社は、今から50年近く前、創業者の古川利彦が社員24名のベンチャー企業として立ち上げた会社です。ベンチャー企業にとって重要なことは、さまざまなリスクや困難にチャレンジするため、自分で考えてやってみると

いう精神です。創業時の当社にベンチャー精神が備わっていたからこそ、業容を拡大し、東証2部上場から現在のプライム銘柄企業まで成長することができました。

現在の当社にも、ベンチャー精神を持った若手社員、中堅社員がたくさんいます。まだ改革半ばですが、私たち経営層は大きな方向性を明確に示した上で、執行に権限委譲を進めていくことで、早期に新しい力が発揮されていくものと確信しています。株主の皆様には、経営基盤、収益構造、組織構造の全ての改革に挑戦しているソディックにぜひご期待いただきたいと思っています。

セグメント概況

	対象業界	主力製品	売上高・セグメント利益(百万円)	地域別売上高構成比	2023年度概況				
工作機械事業	自動車業界 IT業界 スマートフォン業界 電気・電子部品業界 航空宇宙業界 医療機器業界 など	 <p>AL100G+ AL600G iG+E</p>	<p>売上高構成比: 70%</p>  <p>2019年12月期 2020年12月期 2021年12月期 2022年12月期 2023年12月期</p> <p>■売上高 ■セグメント利益</p>		<p>日本、欧米では航空宇宙関連向けの需要は回復基調であるものの、日本、中華圏、アジアでの自動車・半導体・電子部品向けの需要が低調で、売上高は前期比で減少となりました。また、円安やインフレに伴う海外工場での製造原価の高止まり等により、セグメント利益は前期比で大幅に減少しました。</p>				
		産業機械事業	自動車業界 IT業界 スマートフォン業界 電気・電子部品業界 医療機器業界 など	 <p>VR40G GL30G2</p>	<p>売上高構成比: 13%</p>  <p>2019年12月期 2020年12月期 2021年12月期 2022年12月期 2023年12月期</p> <p>■売上高 ■セグメント利益</p>		<p>半導体・電子部品向けの市況軟化に伴う顧客の在庫調整や投資先送りの影響を受け、産業機械業界全体として需要は減少しており、当社が事業展開する各地域・各業界においても全体として厳しい状況となり、売上高は前期比で減少しました。</p>		
				食品機械事業	食品業界 (製麺・パックご飯・製菓・製パン・惣菜) 外食業界 冷凍食品業界 など	 <p>CIP洗浄強化型自動茹麺装置 無菌米飯装置</p>	<p>売上高構成比: 10%</p>  <p>2019年12月期 2020年12月期 2021年12月期 2022年12月期 2023年12月期</p> <p>■売上高 ■セグメント利益</p>		<p>国内外における製麺機関連設備や海外向けの無菌包装米飯製造装置等の需要が堅調に推移しており、売上高は前期比で増加しました。</p>
						その他事業	自動車業界 半導体製造装置業界 など	 <p>セラミックス リニアモーター</p>	<p>売上高構成比: 7%</p>  <p>2019年12月期 2020年12月期 2021年12月期 2022年12月期 2023年12月期</p> <p>■売上高 ■セグメント利益</p>

セグメント別戦略

工作機械事業

世界首位級のシェアを持つ放電加工機をはじめ、精密マシニングセンタや金属3Dプリンタなど幅広いラインアップの製品を提供。自動車関連業界や、スマートフォンなどに代表されるエレクトロニクス関連業界など、幅広い分野で高い評価を獲得しています。

<p>主な用途</p> <p>金型製造、部品加工</p>	<p>主な顧客</p> <p>自動車、IT、スマートフォン、電気電子部品、航空宇宙、医療機器など</p>	<p>主な製品</p> <p>形彫り放電加工機、ワイヤ放電加工機、細穴加工機、金属3Dプリンタ、精密マシニングセンタ、CAD-CAM、電子ビーム</p>
<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 自動車産業の変革 (NEV・合成燃料・CASE・MaaS) 航空産業の復調 ものづくりの高度化に伴う高精度加工設備需要の拡大 省人化・自動化ニーズの高まり 省エネへの関心の高まり 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 金融引き締め政策と世界的なインフレ進行 急激な為替変動、リセッション・景気減速懸念 世界の金融機関の混乱 地政学的リスクの高まり 原材料高騰と部材供給不足、サプライチェーンの混乱 資源エネルギー、電力価格の高騰 	

2023年12月期の実績と課題認識

通年で需要が大きく低迷し、セグメント利益が大幅に減少

2022年下期から、半導体・電子部品向けの設備投資の停滞、自動車産業の投資も足踏みが続き、日本・中華圏・アジアで工作機械の需要が大きく減少しました。加えて、生産調整に伴う工場収益性の低下、世界的なインフレの進行により原材料・エネルギーコスト、人件費等も増加したため、セグメント利益が大幅に減少する結果となりました。当事業では、2022年末に生産調整を本格化する方針を出し、2023年初頭から海外工場の人員削減等に着手しました。需要に合わせた生産能力の適正化を行うため、中国での生産は廈門工場へ集約し、日本での増産対応のため、加賀事業所での生産体制強化を行いました。また、蘇州工場は一部生産機能を保持しつつ、テクニカルセンター・CSセンターを中心とした拠点への移行をめざします。

構造改革と製品ラインアップ見直しを実行

需要の落ち込みが当初の想定以上に長引いたため、構造改革と成長戦略を加速しています。現状、中国での設備投資を決断しにくい局面ですが、中国での需要が急速に回復することも考えられます。それに対応できるよう、海外工場、国内工場の生産体制の最適化、人材の再配置を行っています。

また、放電加工機は製品ラインアップを絞り込み、既存製品の性能改善、省エネ改善等を図っていきます。お客様の現場の人手不足は継続的な課題となっていますので、熟練技術者が不在でも比較的容易に高い品質で結果を出せるアプリケーションの開発も急いでいます。需要急増に備え、一部製品については納期短縮、在庫販売にも対応していきます。さらにアフタービジネスを強化し、手厚いサポートを通じてお客様接点を強化、維持していきます。

成長戦略

インド、メキシコを新たな重点エリアに販売強化策を展開

既存市場の回復を待つだけでなく、今後の成長が見込める新たな重点エリアへ販売を強化していきます。メキシコに現地法人「SODICK TECHNOLOGIA MEXICO」を設立し、2023年7月より本格的な事業展開を行っています。従来、メキシコは、米国Sodick, Inc.を通じて自動車、航空機や家電等の各業界に対して販売を行ってききましたが、今後は新拠点からメキシコ及び中南米各国で積極的な拡販とアフターサービス事業の提供をめざします。インドにテクニカルセンターの設置を検討しており、さらなる体制強化を図っていきます。

製品の面では、2023年10月にリニアモータ駆動フェムト秒レーザ加工機「LSP5070」を発表し、現在、お客様の声を聞きながらさまざまな用途への開発を進めています。レーザ発振器の性能向上により、精密加工を要する幅広い分野でレーザ加工機が求められており、ソディックではそれらの需要に高い品質で応えます。また、金属3Dプリンタは新エネルギー車 (NEV) 関連でのギガキャスト金型への対応力を強みに欧米市場での本格展開をめざしており、2024年4月にイタリアの金属3Dプリンタ製造企業と資本業務提携を締結しております。

生産の国内回帰で為替変動に強い体制、技術開発力強化を図る

2022年からの急激な円安進行は、生産の国内回帰にシフトする良いきっかけになったと認識しています。日本でしっかりと高い生産能力を保有することで、今後は為替変動の際に収益性に応じた生産地の調整が可能になるだけでなく、人材育成の観点からもより高い技術力を持った人を育成することができます。特に生産技術においては、実際に生産の負荷がかかる場面でアイデアや新しい発想が生まれてくるので、今後の成長に向けた技術競争力を養っていくという点でも加賀事業所の生産能力強化は効果があるとみています。

新製品のレーザ加工機がまもなく出荷となるため、加賀事業所のフロアに複数の機械が並び、従業員の表情にも活気が戻ってきました。当事業の未来を再び加賀から発信していきたいと思っています。



形彫り放電加工機「AL40G+」

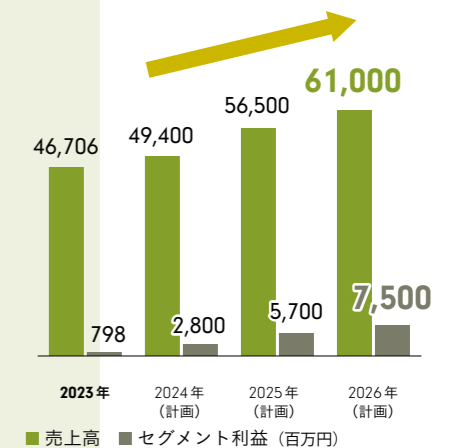


リニアモータ駆動フェムト秒レーザ加工機「LSP5070」



マルチファクトリー (加賀事業所)

2023年実績と中期経営計画3カ年目標



産業機械事業

産業機械事業では、プラスチックなどの資源の有効活用と環境に配慮した射出成形機の開発・製造・販売を手掛けています。プラスチック部品は、その軽量性や多機能性から、私たちの身近な一般消費財である家電、電気電子部品、自動車、医療機器などさまざまな製品に活用されています。

<p>主な用途</p> <p>プラスチック製品及びその他難材料、特殊材料、軽金属製品などの製造</p>	<p>主な顧客</p> <p>自動車、IT、スマートフォン、電気電子部品、医療機器など</p>	<p>主な製品</p> <p>横型射出成形機、縦型射出成形機、軽金属合金対応射出成形機、自動化対応射出成形生産システム、品質・生産管理ソフト</p>
<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 自動車産業・航空宇宙産業の変革（自動運転・EV・電装化、軽量化、新素材採用など） 通信ネットワークの拡大（5G、ビッグデータ、端末高機能化など） ものづくりの高度化に伴う高精度加工設備需要の拡大 省人化・自動化・環境配慮ニーズの高まり 高機能プラスチックやバイオプラスチック需要の高まり 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 紛争や輸出禁止措置による世界経済の停滞 射出成形機市場の価格競争の激化 景気変動による需要の増減 為替相場の大幅な変動 原材料高騰と部材供給不足 	

2023年12月期の実績と課題認識

中国をはじめ各地域、各業界で需要減。売上、収益ともに減少

2022年上期まで好調だった半導体・電子部品向けが在庫調整局面に入って投資先送りが生じたほか、自動車産業の投資も抑制状態となり、産業機械の需要は各地域、各業界で減少しました。また、同業他社の在庫機や海外の代理店等が所有する新古機が放出され、納期や価格面での競争が激化しました。受注が当初想定よりも大きく減少したことにより、2023年初頭に稼働を開始した中国・廈門の新工場の生産能力が過剰となり、製造コストの吸収ができず収益を圧迫し、セグメント損失となりました。

市況の悪化を受け、構造改革に早期に着手

成形機の生産は、タイ、中国・廈門、加賀の3拠点でしたが、全体の生産数が伸びない中、中国・廈門での生産を中止し、加賀工場へのシフトを進めました。国内生産の増強による生産効率向上、コスト削減に取り組んでいます。製品に関しては、全電動成形機MS機の販売拡大に加え、お客様からの購入要望が多い従来のハイブリッド成形機で新たにISO基準に準拠した機種の販売を再開しました。引き続き、収益性の高いモデルの販売へシフトするため、市場ニーズを精査し、付加価値のある機種ラインアップへの見直しを行ってまいります。



直圧式ハイブリッド成形機「GL60G2」

成長戦略

収益改善策と自動化ソリューション案件の獲得で黒字必達

2024年12月期は販売の機会、原価低減の芽を全て見逃さずに活かし、黒字化をめざします。最大の課題は材料費や人件費の高騰による原価高ですが、生産部門と連携した原価低減活動、生産効率の向上、機種を絞り込んだ販売活動に努め、収益改善を図ります。

今後、長期的には、アジア、欧州地域等において、当社が得意とする超高精度の射出成形機の需要は高まるとみています。そのニーズに応えるため、自動化ソリューションの開発を担うグループ会社のソディックエフ・ティと連携し、金型から成形品まで一気通貫した製造自動化ラインの提供を開始しました。事業の成功に向けて、営業、技術、サービスの統括部を新設し、現場で最適な判断ができる体制を整え、人材の育成も行っていきます。

海外展開に関しては、当社が競争力を持つ医療機器分野で米国から欧州市場へ対象地域を拡張していく方針であり、当社製品の欧州販売を可能とするためのCE認証^{*}取得を進めています。まず、4月に英国バーミンガムで開催された展示会(MACH2024)に成形機を展示したほか、欧州各国の代理店向けにも製品の講習を開始しました。

^{*} CE: Conformité Européenneの略。CE認証は、EUの製品試験に合格したことを示し、欧州経済地域内で販売できることを意味する

持てる強みと競争力をさらに強化し、高度精密部品の分野に注力

ソディックの射出成形機は、従来、熟練技術者の経験と勘に頼っていた成形条件を簡単に導けるという大きな強みを持っています。経験と勘ベースの成形は属人的になり、技術承継が困難です。付加価値の高い成形部品を作り続けるためには、高度な成形技術論に裏付けられたCAE解析^{*}等で設計検証を行う必要があります。当社は製造工程の自動化により、お客様のものづくり人材がより創造的な業務に注力でき、お客様の競争力を高めるソリューションを提案します。実際、当社の成形機ショールームでは、日々、新しい開発案件のテスト成形が活発に行われており、世の中を変える新しい製品づくりの一端を当社のV-LINE[®]が担っています。今後は、より高度な精密部品が求められる、AIデータセンター向けの光コネクタやAR/VR関係のレンズ、自動車産業のCASE関連部品等に注力していきます。世の中が便利になる、楽しくなる、効率が良くなるための新製品の開発に貢献するソディックの成形機に今後ご期待ください。

^{*} CAE解析: コンピューターを利用したシミュレーション及び解析



ソディックエフ・ティの超精密加工イノベーションファクトリー(宮崎事業所)

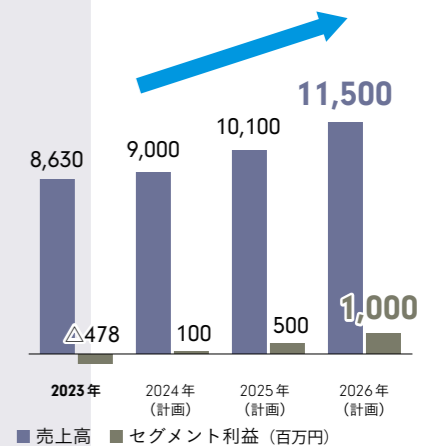


4月に英国で開催されたMACH展示会に出展



光コネクタ

2023年実績と中期経営計画3カ年目標



食品機械事業

食品機械事業は、製麺装置、茹麺装置、無菌包装米飯製造システムなどの食品機械ラインアップの中から、コンビニやスーパーなどで売られている麺、パックごはん、惣菜などの製造に最適な設備をお客様へご提案しています。また、安全・安心で健康なおいしい食文化を創造していくことにも貢献しています。

<p>主な用途</p> <p>生麺(うどん、そば、中華麺など)、冷凍麺、ロングライフ麺、無菌包装米飯、製菓、惣菜</p>	<p>主な顧客</p> <p>大手食品メーカー、外食チェーン、冷凍食品メーカーなど</p>	<p>主な製品</p> <p>製麺機、自動茹麺装置、蒸麺装置、殺菌装置、無菌包装米飯製造システム</p>
<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 中華圏・その他アジアの生活水準向上と低温物流インフラ、スーパー、コンビニ等の流通網拡大 無菌包装米飯の世界的な市場拡大(新規国・市場の増加) 労働者不足による生産現場の省人化・自動化ニーズの拡大 食品汚染対策の強化など食の衛生管理・安全性のさらなる向上 高品質な調理麺、惣菜の賞味期限延長ニーズの増加 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内食品市場、製麺、米飯分野への偏り インフレによる部材価格の大幅な上昇 	

2023年12月期の実績と課題認識

主力の製麺機関連、無菌包装米飯製造装置が堅調に推移し、増収増益

国内外における需要が引き続き堅調で、売上高は微増となりました。仕入材コスト上昇や外注依存、人員増加等により原価率は悪化しましたが、第4四半期で検収案件が増加したこと等により、セグメント利益が大きく改善しました。

中華圏・その他アジアを中心に食の高品質化やインフラの整備等で生麺やパックご飯の需要が高まりつつあるものの、商談の長期化が生じており、早期に受注を獲得するためには海外営業体制を強化していく必要があります。従来、分散していた営業関連部門を統合した海外営業部門を新設し、ベトナムの展示会に出展するなど新規顧客開拓に注力しました。

競争力強化と並行し、新たな地域、分野への進出をめざす

製麺機と米飯製造システムの生産体制強化に向け、2023年1月より中国・廈門工場内で新工場が稼働開始したほか、11月には加賀事業所に新工場が完成しており、新技術の開発や生産性向上等に取り組むなど、競争力をさらに強化しています。また、新設した海外営業部門において中華圏・その他アジア・米国を中心に事業展開を進めています。

すでに実績のある米飯・製麺設備はもとより、惣菜をはじめとした別分野への進出も視野に入れて営業活動を展開するほか、強みであるメンテナンスサービスをより一層強化していきます。



炊飯装置(無菌包装米飯製造装置 製造ラインの一部)

成長戦略

経営資源の最適配置により、収益力の高いグローバル総合食品メーカーへ

事業部のヒト、モノ、カネ、情報の最適配分により安定的な収益基盤を構築していきます。その一環として、マーケットに近い場所に拠点を置き、人員配置の最適化を進めています。

アジア地域を中心とした旺盛な設備投資意欲を的確に取り込むため、市場ニーズに合致した製品を投入していきます。2023年には、インドの即席麺市場で大きなシェアを有する企業からの受注を獲得しており、この実績を足掛かりにベトナム、タイ等の市場を積極的に開拓していきます。

生産面においては、2023年に中国・廈門に新工場を建設したほか、加賀事業所の食品機械工場も増設しました。

加賀と中国・廈門工場間で連携し、アジア地域の主要マーケットのニーズを取り込み、適地生産を行うことで運送・関税コストの低減を図っていきます。

安全で安心な食品を届けるソリューションで、食糧問題の解決と持続可能な社会に貢献

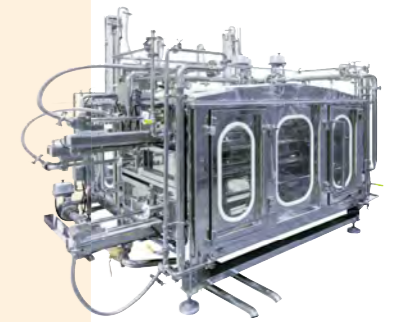
2023年は既存製品の洗浄性を向上した「CIP[※]洗浄強化型自動茹麺装置」の縮小・省スペース化と食材の昇温時間30%短縮を実現した従来機の改良型「短時間型連続蒸気殺菌装置」を開発しました。新製品では、消費期限の延長と食品ロスの削減に貢献する「連続式真空冷却装置」の開発に成功し、当社のプライベートショーにて公開しました。

開発部門では、省エネ性、高生産性、省スペース化、多機能化等の多様な観点から製品の開発、改良を行っています。安全で安心な食品を届けることで食糧問題の解決を図り、食品ロスを低減することで食品廃棄時に排出されるCO₂を抑制するなど、持続可能な社会に貢献してまいります。

※ Cleaning in Placeの略で、分解することなく装置の内面を自動的に洗浄する定置洗浄を意味する



連続式真空冷却装置



CIP洗浄強化型自動茹麺装置
汚染度が高い茹槽の麺移動部に可動式ノズルを採用し、洗浄性を向上

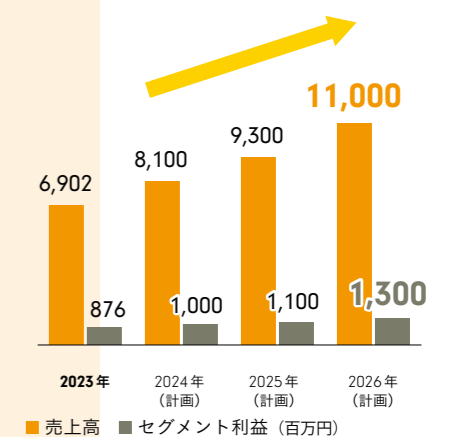


スパイラル式排熱回収装置
茹麺装置の排熱を回収し、重油の使用量を削減する装置。CO₂排出削減に貢献



短時間型連続蒸気殺菌装置
ジェットノズルを用いて食材に殺菌用蒸気を効率的に噴射する装置。省エネかつ省スペース、重油の使用量が削減

2023年実績と中期経営計画3カ年目標



その他事業

その他事業は、自動車向け精密コネクタなどの受託生産を行う金型成形事業、リニアモータやセラミックス部材など内製化プロセスから生まれた製品を販売する要素技術事業で構成されています。

主な用途 金型設計・製造、プラスチック成形品の生産、リニアモータ応用製品及びその制御機器・セラミックス製品・LED照明などの開発・製造・販売	主な製品 セラミックス、リニアモータ、LED照明
機会 <ul style="list-style-type: none"> 自動車産業の変革(部品軽量化・電装化など)と需要の継続 半導体関連、半導体製造装置メーカー向けの継続的な需要 	リスク <ul style="list-style-type: none"> 世界的な燃料高騰、原材料供給不足 半導体不足による生産調整 半導体製造装置の輸出規制

2023年12月期の実績と課題認識

市況悪化による工場の生産効率低下によりセグメント損失を計上

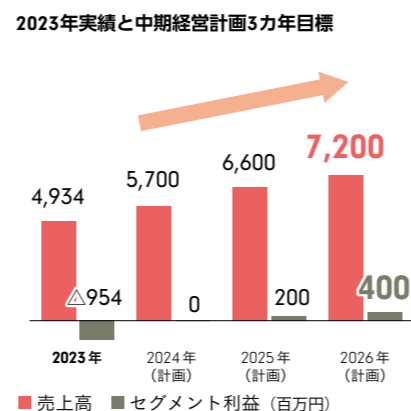
金型成形事業においては自動車関連向けが厳しい状況であったほか、セラミックスの外販についても、半導体製造装置市場の減速が継続するなど総じて需要が低調に推移した結果、売上高・セグメント利益ともに減収減益となりました。大きな市況の変化に対して柔軟に対応できる構造ではなく、非効率な体制となっていることを改めて課題として認識するとともに、市場調査や研究開発の視野を広げ、特定顧客への依存度を下げる取り組みを進めます。

成長戦略

経営安定化と成長に向け、事業領域と製品ポートフォリオを拡大

事業部や組織の枠にとらわれず、当社が培ってきた全ての知見や技術の組み合わせから新たなビジネスを創出し、その過程でさらに新たな技術を獲得していく組織に変貌していきます。金型成形事業では、産業機械事業と連携してソリューション販売を展開します。経営安定化に向けて、製品ポートフォリオも戦略的に拡大します。セラミックス事業は主に工作機械とフラットパネルディスプレイ向けでしたが、CIM[※]成形による民生品向けに対応します。金型成形事業は主に自動車関連向けでしたが、ソリューション販売、CIM成形品、LIM[※]成形品、精密プラスチックギア等を加えます。LED照明事業は照明器具販売だけでなく、照明柱や鉄塔、調光システム、人工芝等を商材に加え、スポーツ競技場関連への拡販を図ります。

ソディックのコア技術を幅広い分野のお客様に広げていくことが当事業の使命であり、それによって多くの産業へ貢献し、人々の生活の豊かさや地球環境保全の両立をめざします。



※CIM：セラミックス粉末
 ※LIM：液状シリコーンゴム

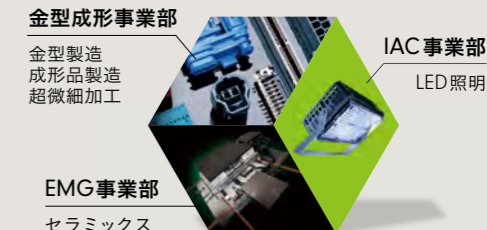
グループ成長戦略の遂行に大きな役割を担うソディックエフ・ティ

グループ成長戦略では、金型、成形機、自動化機器、システム、アプリケーション等を全て連携した自動化ソリューション提案を強化しています。その戦略の要を担うのが、ソディックの産業機械事業と、金型成形事業を持つグループ会社のソディックエフ・ティとの連携によるソリューション開発です。

技術の先端、超精密に挑戦する

ソディックエフ・ティの金型成形事業部は、宮崎事業所を本拠に精密金型・精密成形品の製造・開発・販売、切削加工によるマイクロナノ加工受託金型製品の製造・販売をしています。グループ会社であることから、ソディックの優れた工作機械、産業機械の性能を最大限に活かした超精密な製品をつくるのが可能となっています。さらに、2023年下期にカスタマーソリューション部を新設し、自動化ソリューションの強化に対応すべく業務を開始しました。

ソディックエフ・ティ



イノベーションファクトリーコンセプトは、「新しい工場のカタチをデザインする」

イノベーションファクトリーでは、ものづくりのバイオニアとしてソディックの最新機種を駆使し、新しいものづくりの可能性を探求し続けることで未来の工場のカタチをお客様にご提案しています。CAD・CAMによる設計から、ソディック製工作機械による金型の制作、射出成形機による部品製造、ロボットアームによる組立、検品、梱包、これらを一つのラインで構成したプロトモデルを実践しています。



宮崎事業所・イノベーションファクトリー。工場内では、150台近くのソディック製工作機械・射出成形機が稼働中

▶ 自動化ソリューションでものづくり現場の課題を解決

一般的な製造工程では、複数の成形機で部品を製造した後、人の手でそれらの部品を組み立てて完成品にしていますが、当ファクトリーのフル自動化生産ラインは、自動組立機を導入し、部品の成形から組み立てまで人の手をまったく介さずに完成品を製造できます。完全自動化、省人化、超精密の未来のものづくりを実際に見ていただき、お客様のイノベーションを支援しています。



ロボットアームによる自動組立ライン



金型成形事業部成形ライン

▶ 金属3Dプリンタを活用した金型製作への取り組み

また、ソディックエフ・ティでは、ソディック製の金属3Dプリンタを用いた金型製造にも対応し、金型製造のリードタイム短縮や成形品の精度及び生産性向上につながる提案を行っております。金型製造においては、金属3Dプリンタを活用することで従前の金型製造工程を約55%削減することにも成功しています。

また、プラスチック製品の射出成形においても、金属3Dプリンタを用いることで、樹脂冷却用の配管を3次元的に自由に設置できるため、冷却効率上がり、成形サイクルの短縮化や成形品の精度向上も実現できることを実証しています。

グループで連携を取り、お客様のものづくりの課題解決のためのソリューションを提供しています。



金属3Dプリンタを用いて製造した金型。内部には冷却配管が最適に設置されている



ソディックグループの価値創造 技術戦略



アドバンスド研究
センター長
豊永 竜生

ソディックが強みを持つ技術のさらなる競争力強化に取り組み、新しいものづくりの時代を切り拓きます。

「世の中にないものは自分たちで創る」 内製化で築いた技術と経験が強み

ソディックは工作機械から始まった会社であり、現在も売上の7割近くが放電加工機を中心とする工作機械です。多くの工作機械メーカーが主要な部品を外部から調達し、それらを組み上げて製品にしていますが、当社は非常に高い内製化率を特徴としています。これには、当社が担ってきた技術革新の歴史が関係しています。

当社の創業者古川利彦は1960年代に放電加工機の電極無消耗回路を発明し、これによって加工技術が大きく発展しました。その後、NC装置を放電加工機に搭載することで、加工から仕上げまでの自動運転を実現しました。それ以前の放電加工は、一つ目の電極で粗い加工を施し、その後、新しい電極に交換し加工エネルギーを徐々に下げながら細かい表面加工をするという、非常に工数が多く、手間のかかる技術でした。NC装置により大幅に生産性が上がり、放電加工機が爆発的に普及したのです。さらにその後も、当社はリニアモータ

を独自開発し、1998年に世界で初めて放電加工機に取り入れ、ここでも性能向上を実現しました。これには私自身も携わりましたが、発売当初はリニアモータを否定していた競合他社が、10年後には搭載していたことをよく覚えています。

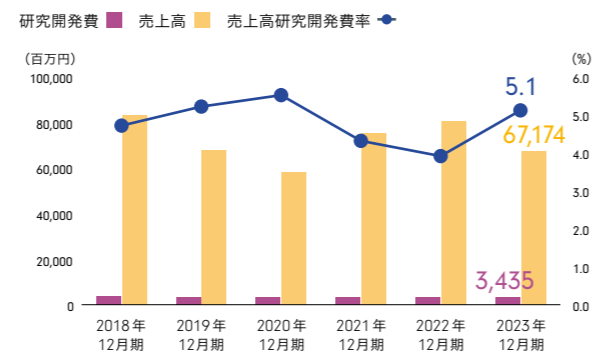
このように、放電加工機のパイオニアである当社は、現場のニーズに応える性能向上を実現しようとすると、外部調達した部品に限界があり、その性能が出せないという場面に何度も遭遇してきました。そこで、お客様の課題を解決するため「世の中にないものは自分たちで創る」という開発精神のもとで内製化を進めてきたのです。これによって蓄積した経験と幅広い技術は当社の大きな強みであり、いかに高い技術的なハードルがあっても「自分たちならできる」という自信となって今も開発者に根付いています。

3つの事業部で製品開発。日本、米国、中国の研究開発拠点で、 先進技術、次世代技術に挑戦

当社の研究開発体制は、工作機械、射出成形機、食品機械の各事業部に研究開発部を設け、それぞれ製品開発を行っています。さらに、本社、アメリカのシリコンバレー、中国の上海に研究開発機能を置き、先進のソフトウェア・ハードウェア、次世代技術等の中長期的な研究を進めており、そこで生まれた先進技術を競争力向上に活かしています。研究開発人材は現在、国内約200名、海外約50名体制です。中長期の事業ビジョン達成に向けて、IoTなどのシステム開発、ソフトウェア開発の体制強化を図るため、人材育成とともに新たな人材確保に取り組んでいます。

また、研究開発投資は売上高の4~5%程度を目安とし、安定的に配分しています。

研究開発費の推移



“世界一”をめざし、技術競争力を強化 ワイヤ放電加工機、レーザ加工機に資源を集中

2023年は研究開発部門においても構造改革に着手しました。これまでは、新規顧客獲得の柱となる製品の開発と急速な技術革新に後れをとらずにキャッチアップしていくことが戦略の中心でしたが、円安やインフレの進行等、急激な外部環境の変化に直面し、戦略転換を行う必要が生じました。今後の研究開発においては人的資源や投資を分散せず、重要な事業、製品に選択的に集中させ、最適配分によって競争力強化を図っていきます。

売上比率の最も高い放電加工機に関しては、特に主力のワイヤ放電加工機の基本性能を向上させることで競合他社に対して優位性を高めることに注力していきます。ただし、ここでいう基本性能の向上とは、カタログや仕様書などでアピールしやすいレベルを指すものでは

なく、実際にお客様が新しい製品を使用した際に、格段のメリットを実感できる性能向上を指します。

また、当社の新たな製品分野として参入を果たしたレーザ加工機にも注力していきます。2023年10月に発表したりニアモータ駆動フェムト秒レーザ加工機「LSP5070」は、主要ターゲットを大型FCV(燃料電池車)の燃料電池用金属セパレータ金型の加工と想定し、従来の加工方法にはない高い精度、速度を実現しました。今後、需要の伸びが期待できます。さらに、加工材質は金属、半導体、ガラス、セラミックスなど多岐にわたる素材を想定しており、各材質の加工技術の確立のためのノウハウ構築とシミュレーションなどのソフトウェアの開発が競争力の鍵を握ると考えています。

「進化するものづくりへの貢献」 お客様が求める未来を私たちが実現していく

当社のマテリアリティとして「進化するものづくりへの貢献」を掲げていますが、お客様のものづくりは今後もずっと私たちが支えていくものと考えています。2014年に金属3Dプリンタ市場に参入し、新しい金型の作り方を提案しましたが、ものづくりはさらに新しい時代に向かっており、私たちは常に次の時代を視野に研究開発を進めています。

食品機械ではバックご飯を製造する無菌包装米飯製造システムに強みを持っていますが、この殺菌技術を応用することで、コンビニエンスストアなどで販売するおにぎりの消費期限を従来の18時間から36時間に延長することが可能になり、フードロスを大きく削減する効果が

生まれています。また、ワイヤ放電加工機「AL600G i Groove+ Edition」は最先端機ながら、放電加工機の消費電力の約7割を占めるポンプの電力を約25%削減する高い環境性能を実現しました。

これからのものづくりに目を向けると、お客様の人材不足や技術継承の課題を解決するため、自動化、省人化のニーズがさらに加速するでしょう。ソディックでは現在、さまざまな機械と連携し、革新的なトータルソリューションを提供するためのIoTシステム、ソフトウェアの技術に力を注いでいます。お客様の夢を実現するため、「世の中にないものは自分たちで創る」精神でさまざまなデジタル技術の開発を進めています。

知的財産戦略



知的財産室室長
瀬良 徹生

知的財産権に対する基本方針

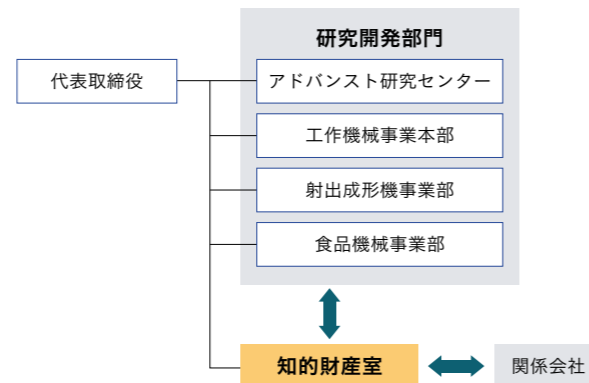
当社グループでは、商品・サービスを技術面で差別化する際の要素となる開発成果の権利化を重要視しており、知的財産権に対して次のような基本方針を定めています。

1. 当社は、知的財産を重要な経営資産と認識し、知的財産の保護と活用に努めます。
2. 当社は、知的財産に関する法令及び社内規定を遵守し、他社の知的財産を尊重します。
3. 当社は、特許情報等の分析に基づき、適切な知的財産戦略を策定し、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

知的財産の管理体制

当社では、社長直轄の知的財産室が、当社グループ全体の知的財産業務全般を行っています。各事業部の知的財産を横断的に管理することで、グループ全体のシナジーを意識した知財戦略の立案を可能としています。

知的財産室のスタッフは、本社/技術・研修センターと加賀事業所の2拠点にそれぞれ配置され、技術者と経営層との連携を取りやすくしています。



IPランドスケープ

当社では、IPランドスケープを重要な知的財産業務の1つと位置づけています。IPランドスケープとは、特許情報や非特許情報を総合的に分析し、現状把握と将来予測を行い、その結果を経営戦略の策定や企業の意思

決定に活用する手法です。IPランドスケープ業務を強化する一環として、専門資格である「AIPE認定知的財産アナリスト(特許)」を知的財産室の部員全員が取得することを目標としています。

攻めの知財

知的財産室では、無形資産への投資を将来の企業価値向上に確実に結びつけ、さらにこのサイクル短縮化をめざす「攻めの知財」として、2022年からIPランドスケープを推進してきました。“行動する知財”の精神のもと、各事業部の開発部門と企画部門にIPランドスケープのデモを実施してきました。

一例を挙げると、食品機械事業では、戦略策定会議の1つに知的財産戦略会議を組み込みました。同事業部では「安全で安心して健康な美味しい食文化の創造」を

ミッションに掲げ、この成長分野で「グローバルな総合食品機械メーカー」として当社の事業基盤を確立し、持続可能性向上につなげるという戦略目標を掲げています。CIP※や殺菌といった同事業部が差別化技術と捉える技術を中心に知的財産の観点から特許・非特許のビッグデータをもとに分析し、食品機械市場の成長性、当社の強み・弱み、潜在的な競合他社の技術の動向などを含めた市場分析レポートとしてまとめ、事業部での活動を支援しました。

※ Cleaning in Placeの略で、分解することなく装置の内面を自動的に洗浄する定置洗浄を意味する

具体的な取り組み

ブランド保護

企業ブランドは、当社グループが創業以来、築いてきた経営資産であり、利益の源泉です。特許権、意匠権、商標権等の知的財産権を組み合わせることで、この企業ブランドを保護し、さらなるブランド向上につなげていきます。

一方で、昨今、当社製品の模倣品と思われる商品が、ECサイトを中心に流通していることが確認されております。違法な模倣品販売業者に対しては、適切かつ正当に権利を行使し、ブランド保護に努めてまいります。

模倣品を購入されないことがないよう、お客様には当社営業所または正規代理店からご購入いただくことをお願いしています。

人材育成

研究開発人材を中心に従業員に対する知的財産教育を定期的に行い、知的財産に関する知識を深め、権利化の重要性や活用方法を認識してもらうとともに、他社の知的財産を尊重する組織風土を醸成しています。

報奨金制度

会社が特許を受ける権利を承継した職務発明に対し、発明者の功績をたたえ発明を奨励するとともに、特許出願時及び登録時に報奨金を支払うことで、従業員の研究開発のモチベーションアップにつなげています。

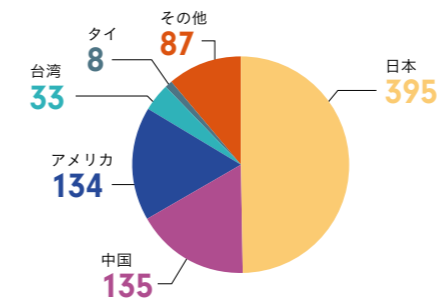
また、特に会社の利益に寄与した発明については、別途、実績報奨金を支給する規定を設けています。

知的財産に関する目標と進捗

2019年に設定した保有特許件数、外国特許比率の目標をおおむね達成したため、2023年度以降は、IPランドスケープによる事業戦略への貢献と模倣品対策に注力しています。2008年に中国で当社商標が不正使用され、訴訟を含めた模倣品対策を続けてきました。保有商標登録も、2008年末の総数133件(うち中国17件)

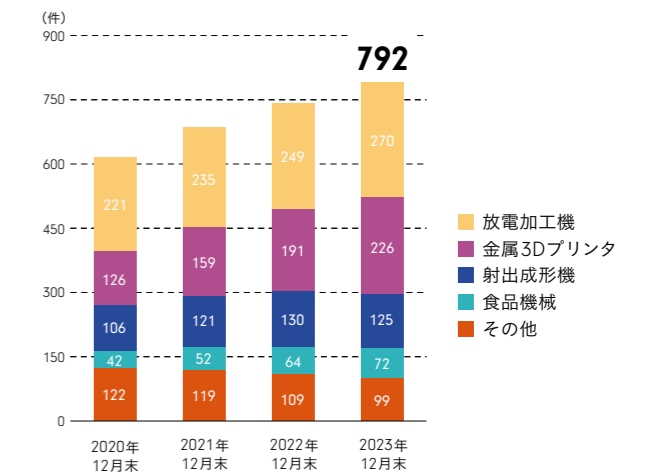
から2023年末に総数452件(うち中国96件)と増加しました。2022年には日本商標協会に入会し、円滑な商標登録をめざしてニース国際分類の改訂にも参加しました。今後も、商標権・意匠権の取得、訴訟、ECサイトのパトロールと削除申請、冒認商標出願の取消などを行っていきます。

国・地域別保有特許件数



日本、中国、アジア、米国、欧州の5大市場に販売体制を持つ当社は、競争優位性を維持するため、グローバルな特許ポートフォリオを構築。経営計画に応じて特許出願国の適正化を図る。

製品別保有特許件数の推移



マテリアリティ (重要課題)

マテリアリティの特定プロセス

当社グループの持続的成長とめざす姿の実現に向け、SDGsをはじめとするサステナビリティを巡る課題への対応は不可欠であり、重要な経営課題であると認識しています。これまで行ってきたサステナビリティ活動をさらに加速し、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを推進していくため、マテリアリティの特定を行いました。

マテリアリティ分析ではグローバルの社会課題とSDGsの17目標に対する当社の関与度、重要度を正の側面と負の側面から分析しました。さらに、分析した関与度・重要度を当社グループの企業理念に照らして社会課題を抽出し、それらを要約して4つのマテリアリティ(重要課題)を定めました。

1. SDGs 17目標に対する当社グループの関与度・重要度を分析



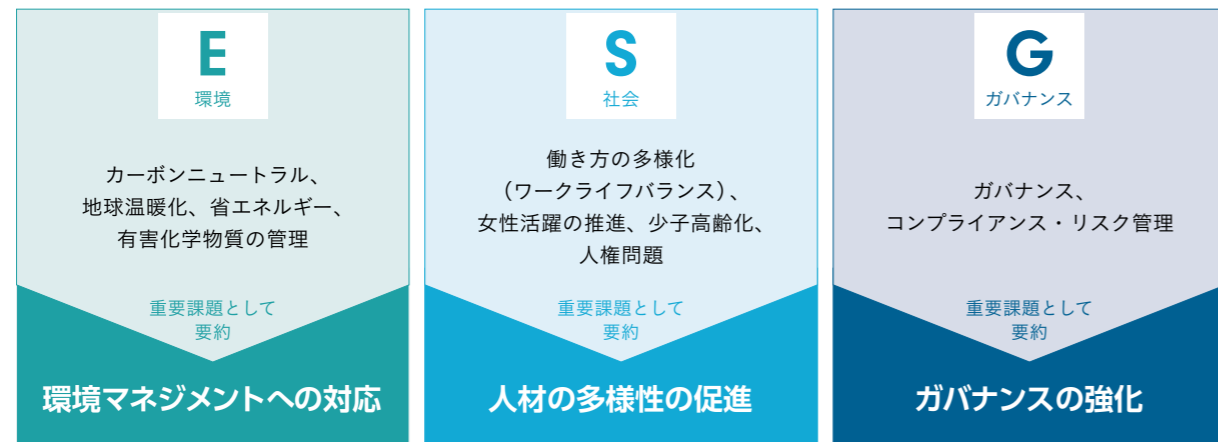
2. 基本理念に照らした重要課題の特定

基本理念 ソディックグループは「創造」「実行」「苦勞・克服」の精神に基づき、**最高の価値を提供し、お客様の「ものづくり」をサポートすることによって、社会の持続的な発展に貢献すること**を基本理念としています

社会課題を抽出

次世代自動車へのシフト、工場の自動化・省人化、IoTへの対応

進化するものづくりへの貢献



マテリアリティのKPIを設定

マテリアリティは単に特定するにとどまらず、「ビジネスモデルの持続性に関する重要課題」として、事業戦略との一体性を持たせる必要があります。当社グループでは

中期経営計画の経営基盤強化策にESG活動を含めており、これらの活動に対し、マテリアリティにおけるKPIの設定を行いました。

3. 4つのマテリアリティ (重要課題) と主要KPI

マテリアリティ (重要課題)	KPI	
	目標値	現状値
進化するものづくりへの貢献 ▼実現したいアウトカム ものづくりの高度化による経済発展の基礎づくりへの貢献 ● 放電加工機の高精度化、高機能化 ● 射出成形機の高精度化、成形素材の多品種化	環境配慮型製品の目標設定 工作機械製品ラインアップに占める環境配慮型製品の対応機種比率：2024年 50% 射出成形機事業売上高に占める環境配慮型製品の売上高比率：2024年 25% 食品機械事業売上高に占める環境配慮型製品の売上高比率：2024年 20%	遠隔サービスによるお客様の機械稼働率の向上 遠隔監視機能/システムの受注導入比率：2024年 20%
環境マネジメントへの対応 ▼実現したいアウトカム カーボンニュートラルに向けて再生可能エネルギーの利用やCO₂削減を推進 ● CO ₂ 削減目標 ● ワイヤ循環システムの促進 ● 太陽光発電の利用 ● 環境配慮型製品 (生分解性プラスチック成形機、CIP自動洗浄付茹上装置等) ● 社用車のエコカーへの転換 ● QVP+活動の実施	温室効果ガス排出量の削減 温室効果ガス (Scope 1,2) ①2030年までに46%削減(2013年対比) ②2050年までにカーボンニュートラル達成(Scope3含む)	エネルギー消費原単位指数の改善 エネルギー消費原単位指数：3年間(2024年~2026年)で3%以上改善
人材の多様性の促進 ▼実現したいアウトカム 多様な社員が働きがい、働きやすさを感じて活躍する企業風土のさらなる促進 ● 新人事制度(ライフステージに合わせた職群、実績への公平な評価) ● 外国人採用(ポストン・上海キャリアフォーラム) ● 女性活躍推進法への対応 ● 働き方改革の推進(時短、テレワーク、育児・介護休業等)	女性管理職比率の増加 2026年までに5%	男性育休取得率の増加 2027年までに100%
ガバナンスの強化 ▼実現したいアウトカム 会社が成長する一方で経営を後押しする攻めと守りのガバナンスの強化 ● ガバナンスの充実化 ● リスクマネジメント、コンプライアンスの強化 ● 輸出管理の徹底	数値目標は設定せず、取締役会実効性評価、内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンス等の観点からの課題解決を図る	

重要課題に対する取組を特定

サステナビリティ方針・体制・取り組み

サステナビリティの基本方針

ソディックグループは「創造」「実行」「苦勞・克服」の精神に基づき、最高の製品を提供し、お客様の「ものづくり」をサポートすることによって、社会の持続的な発展に貢献することを基本理念としています。

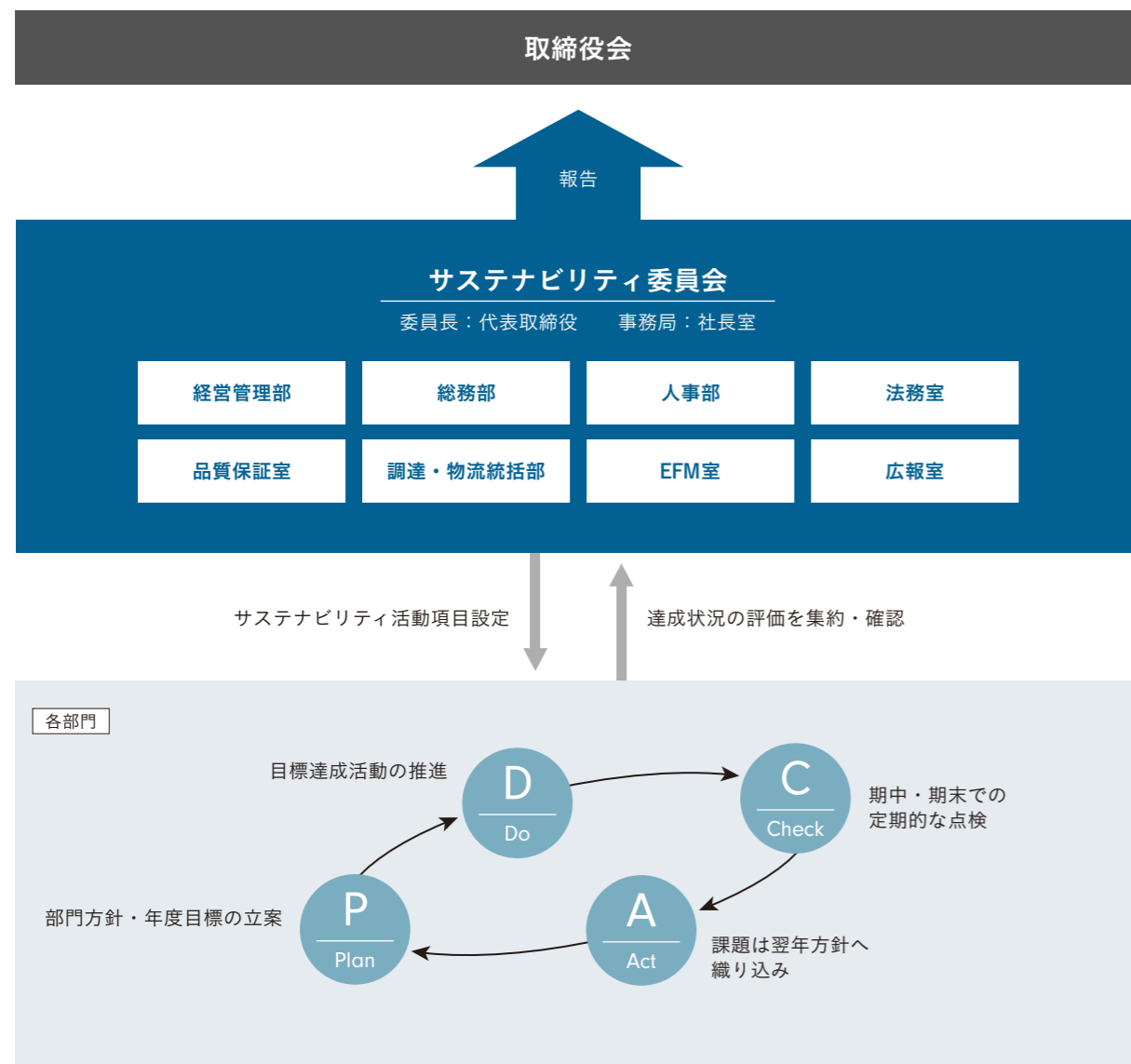
その実現に向けて「ソディック・グループ企業倫理憲章」・「企業行動基準(コンプライアンス指針)」に則り、誠実な事業活動の実践を基本に「進化するものづくりへの貢献」「環境マネジメントへの対応」「人材の多様性の促進」「ガバナンスの強化」のサステナビリティを巡る課題への対応を重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値向上の観点から積極的に取り組んでいます。

推進体制

代表取締役を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、気候変動、カーボンニュートラル、人権、健康経営等の中長期的なテーマに対する対応方針や目標の決定に加え、全社一丸となり取り組むサステナビリティ活動の管理を行っております。

サステナビリティ委員会が中心となり、PDCAサイクルを回すことで、長期的かつ計画的にサステナビリティ活動を推進します。

サステナビリティ推進体制図



2023年の主な活動

ステークホルダー	取り組みテーマ	活動	関連するSDGs
環境	事業活動における環境負荷の低減	<ul style="list-style-type: none"> 省資源・リサイクル対策(紙ごみ・プラごみ削減、梱包資材の繰り返し利用等) 太陽光発電設備の導入(国内・海外事業所)及び最大需要電力の見える化による使用電力の削減 有害化学物質管理の強化・改善 	7, 13, 14, 15
	グリーン調達	<ul style="list-style-type: none"> グリーン調達基準情報の一元化 印刷物の不良削減活動 	15
お客様	製品を通じた環境への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型製品の開発推進 リサイクル・エコ製品の開発推進 生分解性プラスチック成形技術の開発 	8, 9, 12, 13, 15
	品質向上	<ul style="list-style-type: none"> 設計原因の不具合削減活動 機種ごとのリスクアセスメント強化 工作機械の溶接基準書策定 	9, 12
	BCP	<ul style="list-style-type: none"> BCP調達・物流(調査・改善) 	11
社会	社会文化活動への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 「FACTORY'S GOODS」への協賛 「エコフェスタinかが'23」に参加 相撲部による大会への参加 	9, 14
社員	ダイバーシティの推進	<ul style="list-style-type: none"> 外国籍人材の採用 外国人技能実習生の受け入れ 障がい者人材の採用 女性の登用と活躍推進 	5, 10
	働きやすい職場環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> 健康経営の推進 在宅勤務の併用 従業員満足度調査実施及びスコアの取締役報酬指標への採用 ハラスメント撲滅活動 DXを活用した業務効率改善 労災ゼロに向けた安全講習の実施 社用車交通事故防止のための交通安全講習会の実施と社員への情報発信 	8
	人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 階層別研修及び各種スキル向上研修の拡充 ITセキュリティセミナーの開催 スキル・資格情報の見える化(タレントマネジメントシステム) 	4
株主・投資家	コーポレート・ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス体制の整備(経営会議の設定) 内部管理・リスク管理の強化 経営監督機能の強化 経営の透明性の向上 ステークホルダーとの対話の強化 	
	ESG情報開示	<ul style="list-style-type: none"> 統合報告書の発行 TCFD提言に対応した情報開示 ESG情報開示の拡充 	

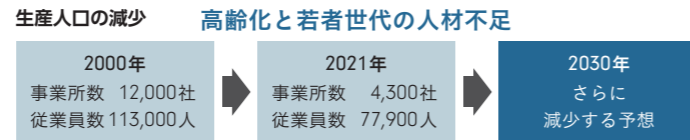
価値創造事例

スマートソリューションによるお客様課題の解決

今、ものづくり産業では人材不足、製造コスト高騰、多品種少量生産へのシフトといった課題が急速に深刻化しています。ソディックでは、お客様の経営と現場の課題を同時に解決するため、「創造」「実行」「苦労・克服」を実践し、新しいものづくりの提案に全力を注ぎ、お客様と産業界に貢献することをめざしています。

金型加工を持続可能な産業にするために

当社の主力事業、放電加工機の主要顧客である金型産業は時代の変化とともに収益力が伸び悩み、さまざまな課題を抱えています。特に生産人口の減少は深刻で、一般社団法人日本金型工業会の統計によると、日本の金型産業は、2021年には事業所数が64%減、従業員数が31%減（ともに2000年比）となっており、2030年にはさらに減少すると予測されています。

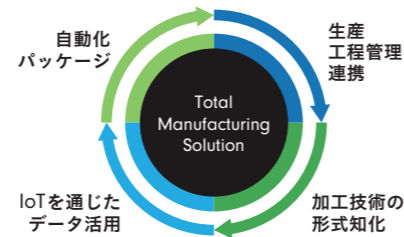


最近では、多品種少量化とともに製造コストの上昇も急激に進み、大幅な省人化と高効率化を図らなければ、産業の持続可能性が危ぶまれると言われてしています。

金型加工スマート化プロジェクトが始動

当社はこのようなお客様の存続に関わる課題を見過ごすことはできません。金型製造工程の自動化、DX化、省エネ化等、課題解決のスピードを上げるための技術開発を進めるスマートファクトリー化プロジェクトを2022年3月に立ち上げました。

テーマは「自動化パッケージ」「生産工程管理連携」「加工技術の形式知化」「IoTを通じたデータ活用」の4つ。お客様のニーズや投資額に応じたシステム設計や周辺機械との連携も考慮した工程全体のパッケージ提案に加え、現場の段取りや加工の最適解をCAMによってデジタル化し、シミュレーションします。さらに、IoTを活用し工作機械から得られる情報をリアルタイムで収集し、予防保全に役立てていきます。蓄積した技術と新たな技術を組み合わせ、金型製造の革命を起こす、それはコア技術の内製化を強みとしてきたソディックにしかできないことです。



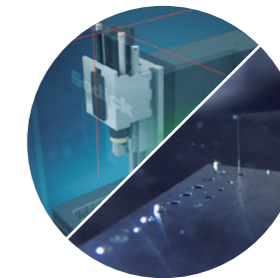
IoT
見える化



AI
知能化



Dynamics
柔軟化



Society 5.0
高効率化

これからの工作機械は機械のセンサ化、多種多様なデータ収集と転送、センサ情報をフル活用した制御が標準的に装備される

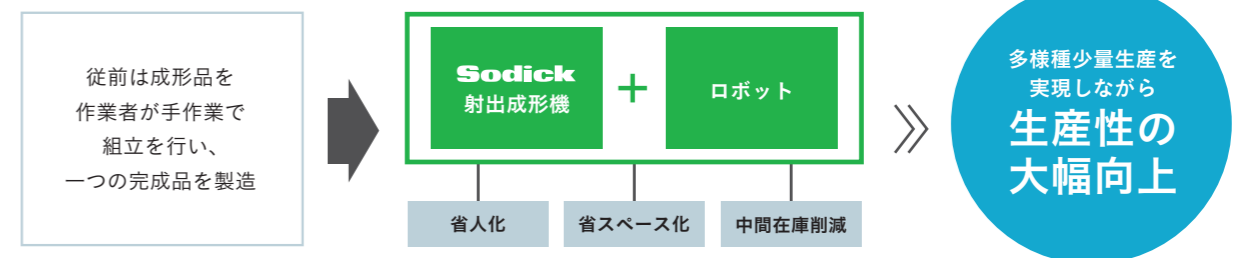
「高精度のプラスチック製品をつくるならソディックに全て任せてください」

産業機械事業のお客様においても、生産工程の自動化、デジタル (DX) 化は避けられない課題となっています。当社では成形機だけではなく金型と自動機もあわせ、システム、ソフトウェアも含めた生産ラインの自動化ソリューションをお客様に提案しています。グループ会社のソディックエフ・ティの宮崎事業所ではソディックの工作機械と射出成形機を150台近く所有し、金型と自動化設備の設計・製作・販売を行っています。ソディックの射出成形機事業部と連携して、自動化ソリューションの販売を強化するため、カスタマーソリューション部を新設しました。固定概念にとらわれず、未来の技術に目を向けている従業員の育成が進んでおり、「高精度のプラスチック製品をつくるならソディックに全て任せてください」をスローガンに営業活動を強化しています。



完全自動化されたラインにより、省人化・生産効率向上を実現

ソディックエフ・ティ宮崎事業所 自動化ソリューション



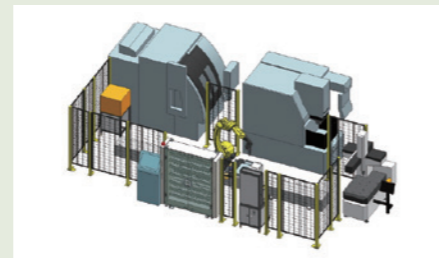
ターンキー・ソリューションは世界の幅広い分野で求められている

自動車、半導体、IT、航空宇宙、医療機器等、あらゆる産業のものづくりの現場において生産工程の自動化のニーズが高まっています。既存のお客様だけでなく、ものづくり産業全体のお客様の課題解決にソディックが貢献できるチャンスがあります。先端テクノロジーの領域を常にキャッチアップし、開発力、開発スピードを強化するため、人材の確保・育成を最重要課題の一つとして今後も事業成長をめざした取り組みを進めていきます。

セミオート、フルオートとお客様の求める自動化を検証するSodick SMART SITE

加賀事業所内に新設したSodick SMART SITEでは、小規模から大規模までのフレキシブル生産システム型の自動化システムを設置し、お客様の要望に応じた検証が行えます。電極や加工物の自動交換ロボットや測定器などを工作機械の周辺に設置し、今まで人手で行ってきた作業の自動化が可能です。人による作業頻度の低減や、就労時間外の機械稼働ができて生産性向上につながるほか、ヒューマンエラーの低減も期待できます。

自動化システムというと、莫大な初期費用をかけてハードウェアを揃えると思われがちですが、単体として設備された加工機と測定機などの一部の周辺機器のみを一元管理するセミオートで自動化のスタートを切ることが可能です。その後、必要に応じてロボットなども追加するシステムのバージョンアップができ、ニーズに合った自動化ソリューションを提案しています。



加工から搬送、測定を自動化

Sodick SMART SITE (ソディック加賀 第3工場内)

価値創造事例

健康経営の推進

企業が持続的に成長していくためには、従業員が心身ともに健康でモチベーション高く働くことができる環境が不可欠です。2022年に健康経営宣言を行ったソディックでは、産業保健師の社員と人事部社員、総務部社員の3名が中心となって事業所の職場改善プロジェクトを始動しました。

プロジェクトの立ち上げから現状、そして今後について、労働衛生、健康経営を担う専門職として2023年6月に入社した産業保健師の黒本知佳に聞きました。

一人ひとりが自分からコミュニケーションを変え、職場を変える

入社後、従業員の健康診断、ストレスチェック等の結果の分析や従業員との面談を行ってきた中で、従業員間のコミュニケーションに大きな課題があることに気づきました。特にメンタル不調に陥った人の多くが、職場のコミュニケーションに悩みや課題を抱えていることがわかってきました。そして、多くの社員がもっとコミュニケーションの良い職場、お互いが助け合い前向きに仕事に取り組める職場を求めているながら、自分から進んでコミュニケーションの仕方を変えていく行動はできないと感じていることもわかってきました。このままではいけないという危機感を強く感じ、加賀事業所内の身近な社員に自分の思いを共有してもらうことを皮切りに職場改善プロジェクトの活動をスタートさせました。



黒本(中央)と人事部・総務部の推進メンバー



加賀事業所 職場改善プロジェクトメンバー

合言葉は「Be the Player」。加賀市の教育プロジェクトに学ぶ

当社の加賀事業所がある石川県加賀市では、全小・中学校の学校教育ビジョンとして「Be the Player(未来は自分で創る)」を掲げ、児童と生徒が「自分で考え、行動し、課題の解決をめざす」、自律的な学びを実践しています。加賀市の教育プロジェクトを主導する担当者との出会いをきっかけに、学校の授業を見学させてもらう機会を得ることができたのですが、文章生成AIやアプリ、デジタルユニットなどをすんなりと受け入れ、即座に調べて自分のものとし、仲間と助け合いながらどんどんミッションを進めていく生徒たちの姿がとても頼もしく、大いに刺激を受けました。ソディックは彼らのような人たちが入社したいと思えるような会社にならなければいけないと感じました。

加賀事業所職場改善プロジェクトでも自らが動いて職場環境の課題を解決し変えていく姿勢が必要だと感じ、市の教育ビジョンである「Be the Player」をスローガンとして使わせていただくとともに、担当者にワークショップ運営などのサポートを依頼しました。



加賀事業所近くの中学校での課題解決型授業のグループワークの様子

職場改善プロジェクトワークショップを開催

2023年12月に加賀事業所内でプロジェクト参加者を募集すると、たくさんの応募がありました。2024年1月に開催した第1回ワークショップには各職場から14名のメンバーが集まり、まずはお互いを知るための顔合わせやプロジェクトの主旨共有等のプログラムを行いました。さらに2月の第2回ワークショップでは、メンバーがそれぞれの職場で漠然と感じていた課題を他のメンバーにプレゼンし、課題解決のために活動していくチームの結成までを進めました。

ワークショップの日程・内容

日程	研修テーマ
1月下旬	第1回：顔合わせ 「人と出逢い、テーマと出逢う」
2月中旬	第2回：こうなりたい、こうしたい 「アイデアを見つけ、仲間を作る」
3月中旬	第3回：小さなアクションを考える 「アイデアを形にする」
6月上旬(予定)	第4回：やってみた、行ってきた 「実践から学ぶ」
7月中旬(予定)	第5回：半年間の集大成発表会 「うねりをつくる」
8月上旬(予定)	第6回：振り返り 「振り返りで経験を学びに変える」



2024年2月の第2回ワークショップの様子



専用サイトも開設し、全事業所の活動への展開をめざす

第3回以降は各チームが考えたアイデアや施策を形にし、各職場に提案していくフェーズに入りました。ワークショップの様子を広く発信するために社内イントラネットにプロジェクト専用サイトを立ち上げたところ、さまざまな拠点から活動に賛同するメッセージが届いています。

今回の加賀事業所での活動をスタートに、他の拠点でも職場のコミュニケーション、風土改善を実現していく活動を展開する予定です。ソディックでは、今後も一人ひとりの従業員が働きやすさと前向きなモチベーションを感じられる職場づくりを全社でめざしていきます。



社内イントラネットの専用サイトトップページ

ガバナンス改革

ソディックでは、コーポレート・ガバナンスの強化を経営上のマテリアリティの1つと位置づけています。コーポレートガバナンス・コード改訂への対応はもちろんのこと、コーポレート・ガバナンスをより一層強化することで、経営の透明性・公正性・迅速性の向上をめざしています。

持続的成長の実現に欠かせない、ガバナンスの強化、改善を継続的に実行

現在の急激に変化する経営環境においては、実効性のあるガバナンス体制が欠かせない要素となっており、当社では経営を後押しする攻めと守りのガバナンスの強化を図っています。2018年からは、取締役会の多様性確保や実効性向上、経営意思決定のスピードアップ、サステナビリティを巡る課題等に取り組むなど、ガバナンス体制の強化及び改革を加速してきました。取締役会の職務執行がガイドラインに沿って運用されているかについて、毎期、各取締役が自己の職務遂行及び運営について評価を行い、さらに、監査役が各取締役の自己評価を踏まえ、取締役会全体の実効性について分析・評価を実施し、そこから抽出された課題に対する改善策を展開してきました。また、多様性確保の観点においては、業界特性として女性管理職数が少ない状況の中、取締役会の多様性向上のために積極的に女性取締役や監査役の選任を進めてきました。人事諮問委員会及び報酬委員会の委員数においても、客観性と公平性を担保するために随時見直し、改善を図っています。

コーポレート・ガバナンス強化施策のあゆみ

2012年	● 執行役員制度導入
2014年	● 社外取締役の選任(1名)
2015年	● コーポレートガバナンス・コードへの対応 ● 社外取締役1名増員(計2名) ● 人事諮問委員会・報酬委員会の設置
2016年	● 取締役会の実効性評価を実施 ● 社外取締役1名増員(計3名)
2018年	● コーポレートガバナンス・コード改訂への対応 ● 社外取締役1名増員(計4名)
2019年	● 女性取締役の選任(1名)
2020年	● 人事諮問委員・報酬委員数の見直し(社内取締役2名、社外取締役3名)
2021年	● 女性監査役の選任(1名)
2022年	● 会議体の見直し(全社経営会議、事業経営会議の設置)
2024年	● 人事諮問委員会・報酬委員会の議長を代表取締役社長から社外取締役に変更 ● 社外取締役1名増員(計5名) ● 女性監査役1名増員(計2名)

さらなる大改革へ。コーポレート・ガバナンス体制の完成形をめざす

2023年度は期中に中期経営計画及び長期経営計画を取り下げ、新中期経営計画を立案、発表することとしたため、新中計の進捗を監督する体制の強化を図るべきと考え、社外取締役を過半とする「モニタリング型」に移行した上で、構造改革と成長戦略の遂行を着実に進められるよう取り組んでいます。新体制では役付き取締役を廃止し、取締役9名のうち、独立社外取締役を過半数の5名(社外役員比率55.5%)としました。また、人事諮問委員会及び報酬委員会の委員長(議長)を社長から社外取締役に変更し、一層のガバナンスの強化を実施しました。

当社のガバナンスのありたい姿として、「決議事項のスリム化」「中長期的な議論の充実」「経営判断のスピードアップ」を掲げており、そのためには、国際的スタンダードになりつつある「モニタリング型」に移行することで、取締役会の経営監督機能を強化し、より議論を深めていくことをめざしています。

ガバナンス体制のありたい姿

- ありたい姿 ——
- ① 決議・報告事項のスリム化 ② 中長期的議論の充実 ③ 経営意思決定のスピードアップ

監査等委員会設置会社への移行を通して、
当社課題の解決、市場要求へ対応し、ありたい姿を実現

当社の課題

- ①取締役会で議論する時間が不足
- ②中長期的目線の議論が少ない
- ③決議事項の範囲が広く、都度取締役会の承認がないと進められない

市場の要求

- 【コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針】
- 取締役会による監督機能の強化
- 【コーポレートガバナンス・コード】
※以下の議論・開示
- 事業ポートフォリオの見直し
 - 設備、研究開発、人的資本投資等の経営資源の配分

2024年度から取り組むガバナンス改革

取締役の任期を変更

取締役の経営責任を明確にし、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を構築するため、取締役の任期を2年から1年に変更

取締役会の体制を変更

新中期経営計画の推進を監督するに相応しい取締役会の体制へ転換し、実質的な「モニタリングボード型」とすることで構造改革及び新計画を着実に遂行する

- ▶取締役会における社外取締役を過半数化(独立社外取締役比率：55%)
- ▶人事諮問委員会及び報酬委員会における委員長(議長)を、代表取締役社長から社外取締役に変更

監査等委員会設置会社へ移行を検討

より強固なガバナンス体制に向けて、2025年度から監査等委員会設置会社へ移行することも検討を進める

役付き取締役を廃止

役付き取締役を廃止し、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を分離して役割を明確化

役員報酬の見直し

役員報酬をより新中期経営計画に関連付けるべく、新体制のもとで見直しを検討

- ▶固定部分と変動部分の比率
- ▶業績連動報酬の見直し
- ▶中長期インセンティブ

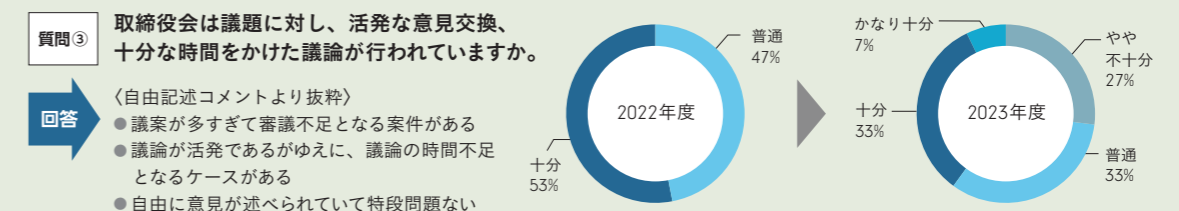
2025年度には監査等委員会設置会社へ移行を計画

さらに、2024年度の実効性評価の下で、役員報酬の見直し等も行い、2025年度をめどに監査等委員会設置会社への移行の準備を進めます。2024年中に定款、各種規程、体制等の整備を行い、2025年3月の株主総会にて最終決議を諮る計画を立てています。監査等委員会設置会社への正式な移行によって、企業価値向上に資するさらなる経営監督機能の強化を実現していきたいと考えています。

取締役・監査役による実効性評価においても「要改善」の指摘が増加

2023年度も取締役会の実効性・自己評価アンケートを実施しました。

「取締役会のスキル・多様性」「取締役会での議論」「経営の監督機関としての役割」等、主要となる複数の項目において、2022年度よりも「不十分」「やや不十分」が増加し、全体に厳しい評価となりました。今後は課題改善に向けた施策を一つずつ実行していきます。



環境マネジメントへの対応

環境保全活動の加速

当社は、ソディックグループの最重要経営課題に特定した4つのマテリアリティの一つとして、「環境マネジメントへの対応」を掲げ、サステナビリティ活動の推進と中長期的な企業価値向上の観点から、カーボンニュートラル、地球温暖化、省エネルギー、有害化学物質管理等の各テーマに取り組んでいます。

環境マネジメント認証の取得

国内全ての事業拠点において、環境マネジメントの国際規格ISO14001:2015を認証取得。継続的に見直し・改善を図り、有効性を確認しながら運用しています。

環境影響化学物質の管理

グリーン調達基準書、有害化学物質一覧表のリリースに加え、当社独自のERP連動の有害化学物質管理システム(SHCSCS)の構築へ向け、システム開発に取り組みました。

環境方針 — 2024年度方針 —

- ソディック製品のライフサイクル全ての段階で環境に配慮するため、温室効果ガスの排出低減と3R+1R(Refuse)など循環型社会に貢献できる製品開発に努めます。
- 有害化学物質の管理システムの一元化を図り、有害化学物質の削減、全廃をめざし、国内外のお客様からの要求事項、規制・法令の理解と遵守に努めます。

長期環境目標

温室効果ガスの排出量削減目標



■温室効果ガス ^{※1} の排出量データ(該当年の1月～12月までの算定値)					■原油換算値						
	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年		2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
排出量 (t-CO ₂)	21,855	19,932	23,304	21,920	18,635	排出量 (kℓ)	9,382	9,043	10,692	11,212	9,390

※1 Scope1,2
 ※2 国内事業所：マーケット基準による/タイ工場：ロケーション基準による

環境に関するマテリアリティとKPI

マテリアリティ	KPI	取組事項	
環境マネジメントへの対応	温室効果ガス排出量の削減	温室効果ガス排出量： ①2030年までに46%削減(2013年対比) ②2050年までにカーボンニュートラル達成	省エネ施策：太陽光発電設備の拡張設置、照明のLED化、省エネ機械設備の更新、空調システムの更新、コンプレッサーの最適化運転
	エネルギー消費原単位指数の改善	エネルギー消費原単位指数：3年間(2024年～2026年)で3%以上改善	省エネ法における努力目標1%削減の継続
進化するものづくりへの貢献	環境配慮型製品の目標設定	工作機械製品ラインアップに占める環境配慮型製品の対応機種比率：2024年 50%	AL i Groove+ Edition による電力消費量の削減
		射出成形機事業売上高に占める環境配慮型製品の売上高比率：2024年 25%	・AI-VENT器の販売(乾燥機使用レス)
		食品機械事業売上高に占める環境配慮型製品の売上高比率：2024年 20%	廃棄ロス削減、鮮度延長装置開発

取り組み事例

太陽光発電設備の拡充

当社は、国内外の事業所で太陽光発電設備を拡充しています。加賀事業所では2021年から設置を順次進め、すでに食品機械工場、マルチファクトリー、第8工場で稼働しており、2024年5月には食品機械新工場にも導入しました。これにより加賀事業所全体での太陽光発電による年間発電量は約2,500MWh(約700世帯分の年間消費電力量^{※1})を達成し、年間の温室効果ガス削減量は約1,096トン^{※2}となっています。



太陽光発電設備を拡充した加賀事業所の全景

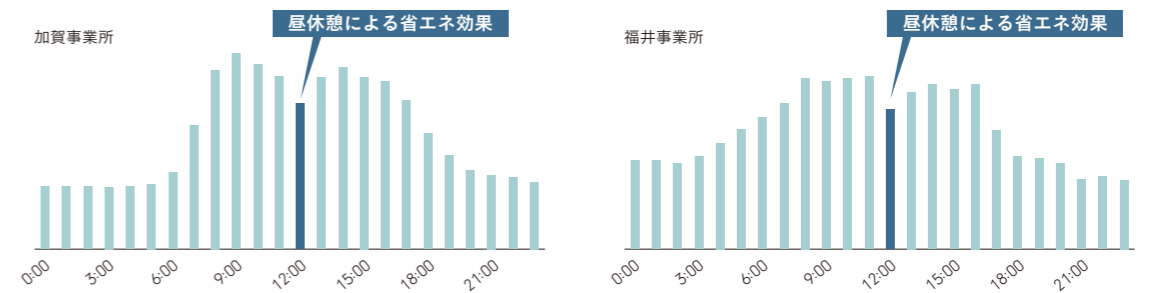
※1 一般家庭換算は1世帯当たり300kWh/月として算出
 ※2 環境省が公表しているロケーション排出係数を元に算出

昼休憩時間の照明・PCモニターOFF活動

当社では、2015年より昼休憩1時間の工場及び事務所の照明OFF、PCモニターOFFを実施しています。全ての照明を消せない場合もあるため、照明スイッチの細分化を行い、必要な箇所のみ点灯できるようにして無駄な電力使用の削減を徹底しました。また、電力消費量が一目でわかるシステムを活用し、リアルタイムの電力消費量が見える化したことで取り組みの効果が確認できるようになり、節電活動が活発化しています。加賀事業所、福井事業所における電力削減効果は次の通りです。

年間のエネルギー削減効果 116,670kWh/年

昼休憩による電力削減効果



CDPの評価について

ソディックグループは、CDP*による「気候変動」への取り組みや情報開示の評価において、「B-」評価と認定されました。当社グループは気候変動への対応を重要な経営課題と認識し、引き続き取り組みを加速してまいります。



*CDP:2000年に英国で設立された国際非営利団体(NGO)。環境問題に高い関心を持つ世界の機関投資家や主要購買組織の要請に基づき、企業や自治体に、気候変動対策、水資源保護、森林保全などの環境問題対策に関する情報開示を求め、また、それを通じてその対策を促すことを主たる活動としている非営利団体。

TCFD開示

TCFD提言に準拠した気候関連財務情報開示

ソディックグループ(以下、当社)は、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づき、気候変動課題に関する重要情報を開示いたします。

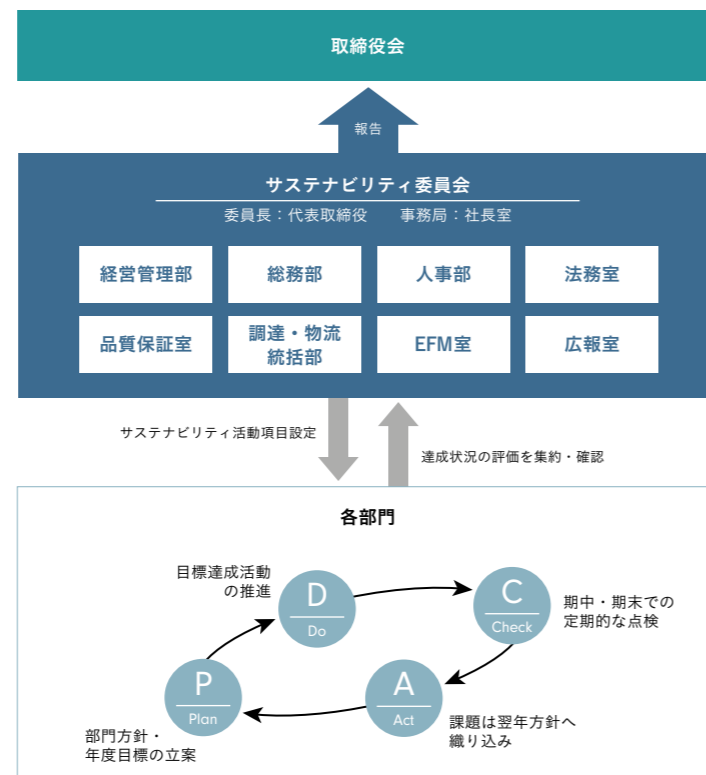


ガバナンス

当社は、「創造」「実行」「苦勞・克服」の精神をもとに、お客様へ最高の価値を提供し、「未来を創る」企業として社会の持続的な発展に貢献することを基本理念としています。「進化するものづくりへの貢献」「環境マネジメントへの対応」「人材の多様性の促進」「ガバナンスの強化」などのサステナビリティの観点を踏まえた経営を推進するため、代表取締役を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しております。

本委員会は、年4回の頻度で開催され、重要議題の一つとして気候変動対応について議論し、本委員会と各部署が連携し、PDCAサイクルを回すことで、長期的かつ計画的にサステナビリティ活動を推進しております。決定した内容は年1回以上取締役会に報告され、必要に応じてその内容について審議され、グループ全体の経営に反映されております。

サステナビリティ推進体制図



リスク管理

当社事業に関するリスクを管理するため、リスク管理委員会を設置しております。気候変動に関連するリスクについても、リスク管理委員会が統括する全社的なリスク管理に統合されており、四半期に1回子会社及び各部門からリスク情報が報告され、特定されたリスクは発生可能性と影響度の2軸で評価されております。特に重要なリスクについては、対応方針や施策を検討し、取締役会へ報告・審議された後に、事業戦略へ反映されております。

指標と目標

当社は、気候変動によるリスクと自社の環境経営推進を評価・管理する指標に、温室効果ガス排出量(Scope1,2)を設定しており、2030年に2013年比46%削減を目標として掲げています。また、今後は、Scope3を含めた全体での温室効果ガス排出量削減への取り組みを推し進め、2050年までのカーボンニュートラルをめざしてまいります。今後、目標達成のため、自社施設への太陽光発電設備の設置・拡張など積極的な再生可能エネルギーの導入の推進に加えて、社会全体の脱炭素化に向けた、自社製品の環境負荷低減の性能向上への技術開発に取り組んでまいります。

戦略

当社では、気候変動によって生じるリスクと機会の影響を把握するために、シナリオ分析を実施いたしました。

シナリオ分析方法

当社は、2030年において気候変動による事業環境への影響を把握するため、1.5°Cシナリオと4°Cシナリオの2つのシナリオで分析し、抽出されたリスクと機会は、発生可能性と影響度から定性的に大・中・小の3段階で評価いたしました。

シナリオ分析結果<脱炭素社会への移行に伴う影響>

区分	重要度評価		当社の取り組み		
	4°Cシナリオ	1.5°Cシナリオ			
リスク	政策規制	炭素税や排出権取引の導入	小	中	<ul style="list-style-type: none"> 再エネの導入(太陽光発電設備の設置・拡張) ISO14001運用による、CO₂排出量低減及び環境型社会に貢献できる製品の開発/販売
	政策規制	省エネ政策	小	中	<ul style="list-style-type: none"> ISO14001運用による、CO₂排出量低減及び環境型社会に貢献できる製品の開発/販売
	情報開示義務		小	中	<ul style="list-style-type: none"> 製品の化学物質の含有量を把握・開示 有害化学物質管理システムの構築
	技術	再エネ・省エネ技術の普及	小	中	<ul style="list-style-type: none"> リニアモータ駆動による工作機械のレジリエンスな性能の信頼性継続 ISO14001運用による省エネに優れた製品の開発/販売
	市場	エネルギーコストの変化	小	小	<ul style="list-style-type: none"> 太陽光発電設備の設置・拡張
	市場	原材料コストの変化	小	中	<ul style="list-style-type: none"> 消耗品削減につながる特殊ワイヤ技術の開発
機会	政策規制	省エネ政策	小	中	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素・省エネ製品の開発 軽量部材を製造する射出成形機 製造工程の省略につながる金属3Dプリンタ 効率的に温度を管理する粉粒体急速冷却装置
	技術	再エネ・省エネ技術の普及	小	大	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素・省エネ製品の開発 軽量部材を製造する射出成形機 製造工程の省略につながる金属3Dプリンタ
物理的リスク	急性	異常気象の激甚化	小	小	<ul style="list-style-type: none"> 事業継続計画(BCP)の策定 サプライヤー様に対するBCP調査

※総合的リスク管理により影響度の見直しを実施(2023年12月)

社会への取り組み

人的資本戦略

人的資本・多様性

当社グループは、人財こそが中長期的に企業価値を向上する重要な資本と考え、従業員が会社とともに成長し、性別や国籍、キャリア等の多様性を認め合い、全従業員が活躍できる職場環境・企業文化づくりをめざしています。

グローバルな事業展開や多様な市場ニーズに対応した新規ビジネスの開発、付加価値の創造等の事業環境の変化へ対応するためには、多様な視点や価値観を尊重

することが重要です。「一体感のある人財マネジメントの推進」「人財の多様性を重視した採用と登用の継続」「働きやすい社内環境整備、キャリア支援」の方針のもと、それぞれの従業員が専門性を高め、国内外の多様な人材との交流により人脈とキャリアを形成すること、さらに採用においても、経験・技能・キャリアが異なる人材を積極的に採用し、これらの人財の融合が新たな価値創造の源泉となると考えています。

人的資本・多様性に関するKPIと実績

指標	目標	実績(2023年度)
従業員満足度スコア	2026年までに偏差値55以上	40
管理職に占める女性労働者の割合	2026年までに5%	3.1%
管理職志望の女性労働者の割合	2026年までに20%	10%
男性労働者の育児休業取得率	2027年までに100%	60.9%

従業員エンゲージメントの向上

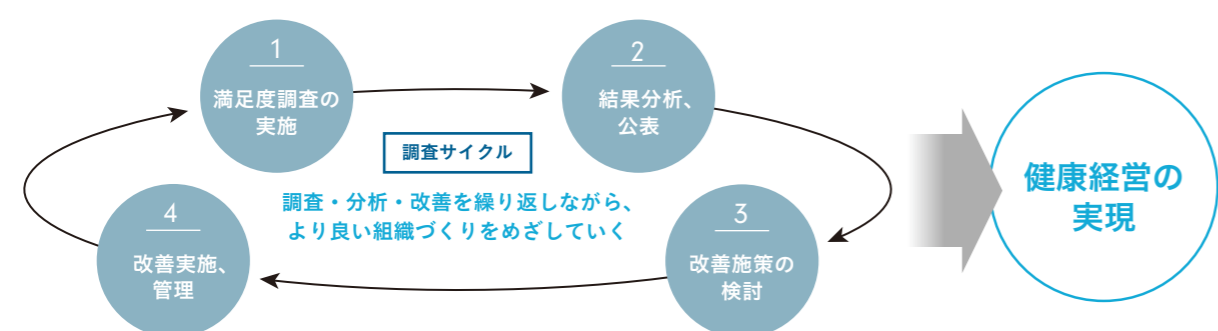
従業員一人ひとりが心身ともに健康で、さらなる成長へチャレンジが続けられるよう、職場環境の改善と健康づくりを積極的に推進しています。

会社と従業員の健全な成長の維持がモチベーションアップにつながり、会社全体の生産性向上や企業業績の向上につながると考えております。これらを実現するために、現状の課題を把握する必要があり、2022年より従業員満足度調査を実施し、会社の現在の状態や、従業員が「期待していること」「求めていること」等を確認しました。調査結果から課題を抽出し、改善施策の検討及び実施を行い、さらに翌年度の満足度調査で効果を評価するサイクルを導入しました。これらを通じて、従業員一人ひとりも当事者として組織に向き合ってもらい、より良い組織づくりと健康経営を実現させていきます。

エンゲージメント向上により期待できる効果

労働生産性の向上	「エンゲージメントスコア」と「労働生産性」には正の相関が見られ、スコアの上昇に伴い労働生産性も上昇すると考えている。
営業利益率の向上	「エンゲージメントスコア」と「当期の営業利益率」にも正の相関が見られ、スコアの上昇に伴い営業利益率も上昇すると考えている。
退職率の低下	「エンゲージメントスコア」が高い組織ほど、「退職率」は下がる傾向が見られ、また、特にミドル層の退職率低下にも寄与すると考えている。
顧客満足度の向上	「エンゲージメントスコア」が高いと、遅刻や早退の減少、事故の減少、商品欠品の減少、顧客満足度の上昇などに効果があると考えている。
株価の向上	「エンゲージメントスコア」の向上に伴い、営業利益やROE(自己資本利益率)も向上すると考えている。

従業員満足度調査の活用サイクル

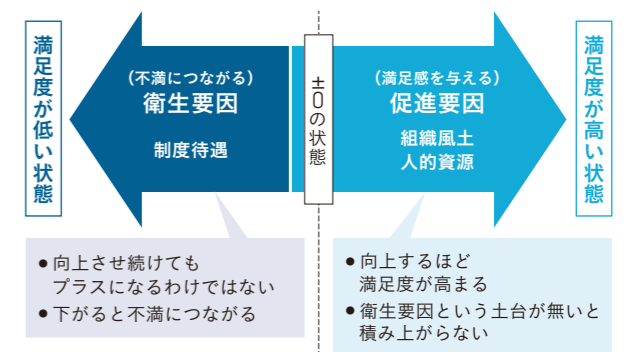


従業員満足度調査の活用方法

全社でエンゲージメントスコアを上げるためには、不満につながる「衛生要因(制度待遇等)」と満足感を与える「促進要因(組織風土等)」の両方に対してアプローチする必要がありますと考え、まず、2022年下期に賞与の見直しと大幅なベースアップを実施しました。「衛生要因」は継続実施がなければ効果が消えてしまうため、今後も収益を改善しながらベースアップを継続的に行っていく方針であり、2034年には総合職の平均年収1.5倍(2022年比)を目標に掲げました。「促進要因」へのアプローチは、組織風土を変えていく仕掛けづくりに重点を置き、2024年から実施していきます。

また、持続的にイノベーションを起こして継続的に業績を上げるためには従業員のやりがいが高めることが大事であり、当社の最重要課題の一つと認識しております。そのため、2024年度の役員報酬改定で、従業員満足度スコアが役員報酬に連動する仕組みを導入しました。

2つの要因から向上を図る



2つの要因の向上を、並行して進めていく必要があります。
参考：ハーズバーグの二要因理論

めざすエンゲージメントスコア(レーティング)

エンゲージメントスコア									
33	39	42	45	48	52	55	58	61	67
DD	DDD	C	CC	CCC	B	BB	BBB	A	AA
レーティング									

従業員満足度調査は株式会社リンクアンドモチベーションのモチベーションクラウド(組織のエンゲージメント状態を可視化できるサーベイ)を利用しております。同社のコンサルティングを活用しながら業界水準を超えるスコアをめざしております。

「経営層リレーインタビュー」の配信をスタート

全社の従業員満足度調査の結果、「階層間の意思疎通」「経営陣の信頼」のスコアに課題があることがわかりました。これを受けて人事部では、従業員と経営層のコミュニケーションの機会を増やす目的で、独自施策「経営層インタビューリレー動画配信」を開始しました。「部門管理」「現場課題」「組織改革」等をテーマとする意見交換や、「属人化の防止」「フィードバック文化」等の職場改善ポイントの議論の模様を計3回配信。今後も従業員満足度スコアを分析し、相対的に弱みと出ている項目について重点的にアプローチを図り、経営層や管理職層の考えや会社への思いを多くの従業員に伝えることで、エンゲージメント向上、会社全体のベクトル共有に活用していきます。



人材育成

当社の基本理念である、お客様へ最高の価値を提供し「未来を創る」企業として社会の持続的な発展に貢献するためには、人が成長できる企業となり、従業員一人ひとりの成長機会を創出しなければなりません。「全員挑戦者」を掲げ、全社一丸となって未来を先取りし、果敢に挑戦していく人材を育成することを教育理念としながら取り組んでいます。

階層別研修

環境変化が激しく、先行きが不透明で将来の予測が難しい時代の中では、管理職層が昔ながらのマネジメントスタイルではなく、メンバーに寄り添って傾聴するスタイルも必要と考え、通常の階層別研修に加えてサーバントリーダーシップ研修^{*1}や、非管理職層には、自ら積極的に動くことでキャリアアップにつながるというマインドを醸成するため、自律型人材の育成研修を盛り込み、変化に対応できる人材教育をめざします。

階層別研修受講実績と今期目標

研修	狙い	ポイント	受講率	
管理職層	各等級レベルに応じて経営戦略を理解した上で、中規模～大規模組織をマネジメント可能な人材に育成	より経営目線で部門運営する際に必要となるコンテンツに重点化	2024年目標	100%
			2023年	93%
			2022年	87%
非管理職層	各等級レベルに応じて業務に必要なスキルを設定し、上位等級は次世代管理職としてマネジメントの初歩を理解した人材に育成	課題解決手法を中心に実践に注力できる内容とし、上位等級はインバスケッ ^{*2} やポスマネジ ^{*3} 、後進指導を充実化	2024年目標	100%
			2023年	89%
			2022年	98%
			2021年	98%

^{*1}サーバントリーダーシップ：部下の能力を認め引き出せるよう部下に奉仕・支援することで、お互いの利益になる信頼関係を築くといったスタイルのリーダーシップ
^{*2}インバスケッ思考：タスクを与えられた時間内に的確に、かつ、高い精度でこなすための思考法。この思考を磨くことで、優先順位を付けて課題等の情報を整理し、問題を分析しながら戦略を立てて成果を出す能力が鍛えられる
^{*3}ポスマネジメント：仕事の目的を達成するために、上司を動かしたり、相手から積極的な支援を引き出すためのコミュニケーション手法の一つ

人材多様性の促進<ダイバーシティ&インクルージョン>

女性の登用と活躍推進

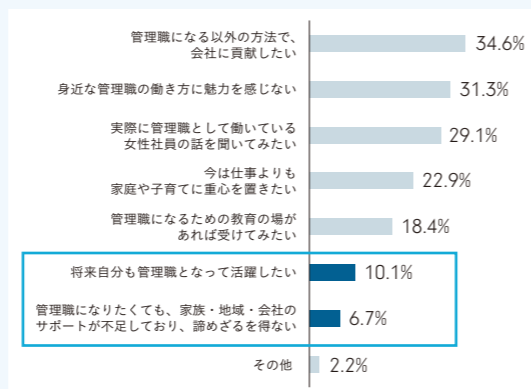
当社では、多様な視点や価値観を尊重する上で女性の活躍も重要であると考え、女性の採用拡大、女性管理職比率の向上等に取り組んでおります。女性活躍に向けて有効な施策を展開できるよう全女性従業員を対象とした職場環境や今後のキャリアイメージに関するアンケートを2023年に実施しました。そのうち、「将来管理職となって活躍したい」と回答した人が回答者全体の10%と、かなり低い結果となりました。当社の管理職への魅力不足を課題と捉えると同時に、女性従業員が「管理職になりたい」と思える環境づくりが重要であると認識しました。

女性活躍関連データ

指標	目標	2022年度実績	2023年度実績
女性管理職比率	5%以上 (2026年)	2.9%	3.1%
採用における女性比率	25%以上 (2027年度)	20%	28%
女性社員離職率	3%以内 (2027年)	6.9%	3.0%

管理職をめざす女性従業員を増やす

「女性活躍を会社から期待されていることに対してどう考えるか」の設問に対し、「将来自分も管理職となって活躍したい」と回答した人はわずか10%。また、「管理職になりたくても家族や会社のサポートがなく、あきらめざるを得ない」と答えた人も数%いました。これらの結果を受け、働きやすい職場環境の整備、管理職をめざす人への教育研修拡充等の施策をより強化していくほか、2024年から女性ワーキンググループと人材育成チームで連携し、女性従業員全体の底上げ、キャリアアップを想起しやすい環境づくりに取り組んでいきます。



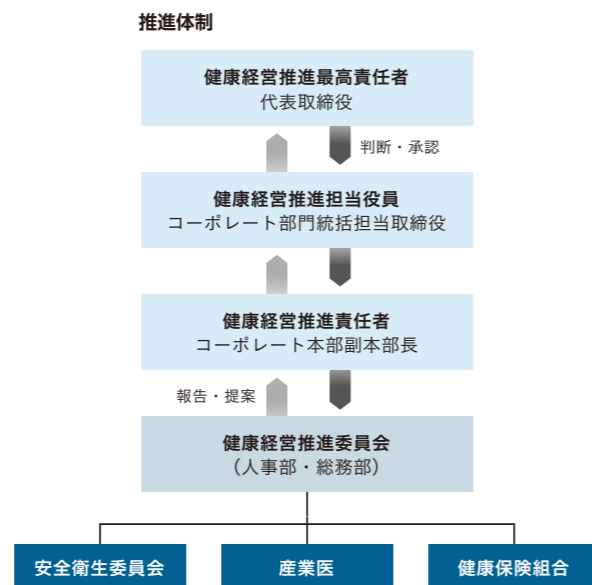
2023年9月～10月実施。女性従業員全213名(役員・派遣社員除く)対象アンケート調査より(回答率81.8%・回答者数179・複数回答)

健康経営・労働安全衛生

健康経営の推進

当社では、「ソディック 健康経営宣言」のもと、経営理念に掲げる「創造」「実行」「苦労・克服」の基本精神でお客様のものづくりを支え、さらなる成長へのチャレンジが続けられるよう、全社一丸となって従業員の健康保持・増進に向けて取り組んでいます。

2022年4月より、代表取締役を最高責任者とする推進体制を発足しました。健康経営推進委員会では、委員会(年2回)、進捗会議(年2回)、分科会(随時)を開催するとともに、安全衛生委員会、産業医、健康保険組合と連携した活動を行っています。



2023年12月期の主な取り組み

- 健康情報の配信(社内報・ポータルサイト)
- 特定保健指導・健康セミナーの実施
- 健康づくりキャンペーン・イベントの実施(ウォーキングイベント)
- がん検診等の受診率向上
(40歳以上を対象とした人間ドック・PETがん検診の実施)

- 長時間労働者に対する面談・時間マネジメント教育の実施
- ワークライフバランスに関する制度の拡充(男性育休の取得推進等)
- ※グローバル人材の活躍、労働安全衛生、労働災害防止、EAP(従業員支援プログラム)、メンタルヘルスなどの取り組みについてはソディックWebサイトもご覧ください。
<https://www.sodick.co.jp/sustainability/society/index.html>

働きやすい職場づくり

働き方改革の進捗

健康経営推進の一環として、しっかり休んでリフレッシュし、また意欲をもって仕事に取り組むという好循環を生むため、有給休暇取得推進日を定め有給休暇の取得を推進するほか、時間外労働の削減徹底のため、業務効率化やシステムを利用した労働時間管理の厳格化、管理職研修などを実施しています。

また、仕事と子育てを両立できる環境づくりにも取り組み、時短制度の利用対象の拡大や男性の育児休業取得促進等の働きやすさ改革を実施しています。特に男性育休取得促進においては、人事部と取得対象者との

面談の実施や社内報による情報発信などにより取得しやすい環境整備を推進しており、取得者数は増加しています。

働き方関連データ

	2019年 12月期	2020年 12月期	2021年 12月期	2022年 12月期	2023年 12月期
平均有給休暇取得日数(日)	12.0	11.5	11.6	14.1	13.3
年平均時間外労働時間(時間)	252	250	296	299	253
育児休業取得者数(名)	女性 8	9	3	8	10
男性	2	3	11	13	14
時短勤務者数(名)	8	7	8	11	13

人権・コンプライアンス

ソディック・グループ企業倫理憲章及び企業行動基準(コンプライアンス指針)

全ての役員及び従業員が、当社グループを取り巻く環境と社会的責任を自覚し、人権の尊重や関係法令及び規則の遵守、社会倫理に即した行動をとることは、当社グループの健全な発展に不可欠です。今後も社会からの期待に応えていくために、当社グループの行動規範として、「ソディック・グループ企業倫理憲章」・「企業行動基準(コンプライアンス指針)」を定め、実践しています。

人権・コンプライアンスに関する通報規定

コンプライアンス規程により、業務・組織においてコンプライアンス違反行為、もしくはその疑いがあるときは直ちに上司・責任者に相談をするか、相談できない場合は通報しなければいけません(第4条 相談の義務、第7条 通報の義務)。

なお、同規程により通報者に対しては、解雇、減給その他いかなる不利益も生じさせないことが保証されています(第8条 通報者の保護)。

人権・コンプライアンス研修

2023年は、全新入社員を対象にハラスメント研修及び人権・コンプライアンス研修を行いました。そのほか、社内周知を徹底し、ハラスメントのない働きやすい環境づくりに取り組んでいます。

第3章 会社と社員の関係

19.人権の尊重とあらゆる差別的取り扱いの禁止

ソディック・グループは人種、信条、肌の色、性、宗教、国籍、言語、身体的特徴、財産、出身地等の理由で嫌がらせや差別を受けない健全な職場環境を確保する。

ソディック・グループは、強制労働、奴隷労働、拘束労働または人身売買による労働力を用いない。特に、社会問題化しているセクシュアル・ハラスメント、パワー・ハラスメント、アルコール・ハラスメント等のハラスメントについては、企業グループとして容認しない。問題発生時には迅速に調査し、被害者の救済と再発防止に向けた断固たる措置をとる。

■人権・コンプライアンス通報窓口

1. コンプライアンスホットライン事務局
原則として「コンプライアンスホットライン事務局」が通報先となります。コンプライアンス関連のみならず、ハラスメントに関する相談も受け付けております。

2. 社外通報先
コンプライアンスホットライン事務局に通報できない事情がある場合は、社外弁護士が通報先となります。

サプライチェーンへの取り組み

調達方針・ガイドライン

ソディックグループのサプライヤー

生産工場が立地する日本・タイ・中国での「地産地消」を基本原則としつつも、調達品の特性に応じてグローバルに調達活動を行い、部材調達の安定化を図っています。当社グループでは調達基本方針を定めており、サプライヤー様との相互理解と信頼関係を構築した上で、最適な部品を調達しています。

サプライヤー選定基準

当社グループでは、調達品の品質・価格・安定性等に加えて、サプライヤー様の技術水準、生産能力、品質管理の状況、環境改善への対応状況を調査しています。また、サプライヤー様の経営状況、BCP(事業継続計画)、法令遵守及び社会的課題への対応状況等を調査してサプライヤー様を選定しています。

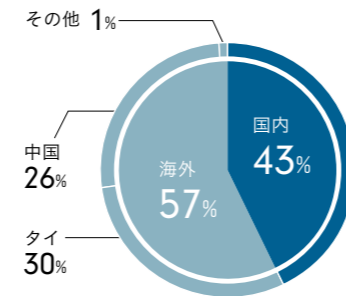
サプライヤー調査・監査の実施

サプライヤー様には当社グループの調達方針を理解いただき、取引開始時の各種調査に加え、取引開始後には環境にやさしい製品づくりを実現するための調査文書等に回答いただいています。各社に対して書面での評価を実施し、重点サプライヤー様には現地監査にご協力いただいています。

サステナブル調達ガイドライン

当社グループでは、社会の持続的な発展に貢献することを目的に、サプライチェーンにおけるサステナビリティをサプライヤー様とともに推進しています。「人権・労働」「コンプライアンス」「環境」「品質・安全性」の4項目を柱とした「ソディック サステナブル調達ガイドライン」を策定し、サプライヤー様に対してサステナビリティの浸透に取り組んでいただくようご協力を依頼しています。国内の主要なサプライヤー様にガイドラインを配付し、当社の国内調達額の9割を超えるサプライヤー様から「サプライヤー合意確認書」をご提出いただきました。今後、サプライヤー様のサステナビリティに関する取り組み状況を継続的にモニタリングするため、サプライヤー様へのアンケートの実施を検討しています。

サプライヤー数
(2023年12月期)



調達基本方針

- 1. 誠実・オープン・公正・フェアな取引**
自由競争の原則のもと、最適な部品をグローバルに調達していきます。
- 2. サプライヤー様との共存共栄**
サプライヤー様との相互理解と信頼関係を大切に、共に繁栄できる関係の構築を目指します。
- 3. 人権の尊重**
人権尊重社会の実現と、持続可能なサプライチェーンの構築を目指します。
- 4. 法令遵守と環境保全**
各国・地域の法令を遵守し、また環境保全・保護に配慮した調達活動を推進します。
- 5. 品質、経済合理性、安定供給**
適正な品質、信頼性・納期・価格・技術開発力・提案力、並びにサプライヤー様の経営安定性等を十分に評価し、適正な基準に基づいた調達活動を行います。

項目	内容
人権・労働	<ul style="list-style-type: none"> ● 差別・人権侵害の禁止 ● 強制労働の禁止 ● 賃金の適正な支払い ● 結社の自由 ● 紛争鉱物等への対応 ● ハラスメント等の禁止 ● 児童労働の禁止 ● 労働時間の管理 ● 労働安全衛生の確保
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 法令等の遵守 ● 機密情報の管理 ● 知的財産の保護 ● 通告者の保護 ● 腐敗の防止 ● 競争法の遵守 ● 輸出取引管理 ● 情報の開示
環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 温室効果ガスの排出削減 ● 循環型社会への寄与 ● 化学物質の管理 ● 大気・水・土壌等の汚染防止
品質・安全性	<ul style="list-style-type: none"> ● 品質の確保 ● 安全性の確保

サプライヤー様とともに

調達取引におけるDXの推進

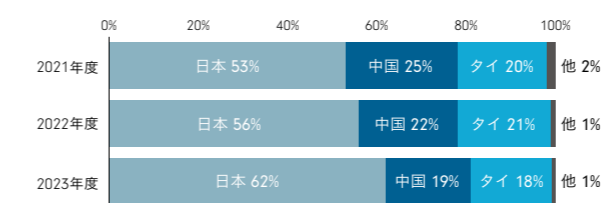
サプライヤー様とのやりとりにはWeb-EDI(オンライン上で電子データを交換するシステム)を活用し、受発注・請求業務のデジタル化を進めています。2022年度には新しいWeb-EDIシステム「Sodick-EDI」を導入し、サプライヤー様とソディックグループ間での見積依頼・受発注・納期調整・請求業務などを「Sodick-EDI」上に集約しました。取引状況をより簡単に管理できるようになり、サプライヤー様、ソディックグループの双方で業務の効率化・高度化が可能となっています。

サプライチェーンの強靱化

調達ルートの複線化・見直し

当社グループでは、安定した部材調達をめざすべく、国内外に複数の調達ルートを確認することでリスクの分散を図っています。部材の供給不足が発生した際には、流通在庫や代替品の調達などの対応を取っています。また、円安の進行といった為替変動や、各工場の生産台数の変動に応じた調達ルートの見直しを継続的に実施しています。

サプライヤー様の所在国の推移(調達金額基準)



BCP(事業継続計画)

BCPの取り組み

地震等の大規模な自然災害や感染症、国際紛争等により、サプライチェーンに問題が生じた際にサプライヤー様と協働して現状把握を行い、事業継続への影響を最小限に抑える体制を構築しています。BCPに関するサプライヤー様の対応状況を点数化し、改善点が見つかった場合にはサポートを実施しています。

カテゴリーマネジメントの推進

当社グループでは調達品をカテゴリごとに分類して調達品の管理を行っています。特に事業に大きな影響を与える調達品は、電気部品、機能部品、機械加工品、そして鋳物に代表される原材料となっています。カテゴリをもとにした調達状況の分析を毎年実施し、最適なサプライヤー様をグローバルに選定しています。

2次メーカー様への調査の実施

世界の各地域における災害リスクや地政学リスクを踏まえ、サプライチェーンのレジリエンスの強化に取り組んでいます。2023年度には「ソディック サプライチェーン 調査シート」を策定し、調達額の大きい品目の中から選定した重要部品についてサプライヤー様への現状調査を実施しました。1次メーカー様に関する調査に加え、1次メーカー様の部材の調達元である2次メーカー様に関する調査も実施し、サプライチェーン全体の把握に取り組んでいます。今後、調査結果をもとに調達ルートの複線化等の施策を進め、国際情勢の変化に迅速に対応できる、強靱なサプライチェーンの構築を進めてまいります。

BCP調査の実施

2016年度に初回調査を実施して以降、2020年度・2022年度にBCP調査を実施しました。2022年度の調査では回答率76.5%と一定以上の回答を得られましたが、次回調査ではさらなる向上をめざします。今後も隔年での国内・海外のサプライヤー様に対する調査を継続し、BCP対策の意識向上のための活動を推進してまいります。

マネジメント体制

取締役



代表取締役
CEO(最高経営責任者)
社長執行役員

古川 健一 ふるかわ けんいち



取締役
COO(最高執行責任者)
副社長執行役員

坏 祐次 あくつ ゆうじ



取締役
CTO(最高技術責任者) /
CPMO(最高生産統括責任者)
専務執行役員

塚本 英樹 つかもと ひでき



取締役
CFO(最高財務責任者)
常務執行役員

前島 裕史 まえじま ひろふみ

■ 社外取締役



工藤 和直 こうどう かずなお



野波 健蔵 のなみ けんぞう



後藤 芳一 ごとう よしかず



郷原 玄哉 こうはら げんちか



佐野 綾子 さの あやこ

監査役

■ 常勤監査役



河本 朋英 かわもと ともひで



河原 哲郎 かわはら てつろう

■ 社外監査役



大滝 真理 おおたき まり



大村 由紀子 おおむら ゆきこ

取締役会・監査役会の構成

当社は、基本理念である「創造」「実行」「苦勞・克服」を基盤にお客様へ最高の価値を提供し、「未来を創る」企業として社会の持続的な発展に貢献するために、中長期的な企業価値向上に取り組んでおり、取締役会全体として必要

な専門知識・経験・能力のバランスを考慮し、それらを備えた多様性のある取締役及び監査役を選任しています。これらの考え方に基づく、2024年3月末現在の取締役・監査役については一覧表の通りです。

役員の概要 (2024年3月末現在)

取締役	属性・就任委員	出席状況(2023年12月期)		取締役・監査役に特に期待する分野*					
		取締役会	監査役会	企業経営	財務・会計	法務・リスクマネジメント	R&D・技術開発・製造	グローバル	マーケティング
古川 健一	▲人事諮問委員会 ★報酬委員会	13回/13回		●	●	●		●	●
坏 祐次	▲人事諮問委員会 ★報酬委員会	(注1)		●	●			●	●
塚本 英樹		13回/13回		●			●	●	
前島 裕史		13回/13回			●	●		●	
工藤 和直	■社外 ◆独立 ▲人事諮問委員会 ★報酬委員会	13回/13回		●			●	●	
野波 健蔵	■社外 ◆独立 ▲人事諮問委員会 ★報酬委員会	13回/13回		●			●	●	
後藤 芳一	■社外 ◆独立 ▲人事諮問委員会 ★報酬委員会	13回/13回		●			●		
郷原 玄哉	■社外 ◆独立	10回/10回 (注2)	11回/11回 (注2)		●	●			
佐野 綾子	■社外 ◆独立	(注1)		●	●	●			

監査役	属性・就任委員	出席状況(2023年12月期)		取締役・監査役に特に期待する分野*					
		取締役会	監査役会	企業経営	財務・会計	法務・リスクマネジメント	R&D・技術開発・製造	グローバル	マーケティング
河本 朋英		10回/10回 (注3)	11回/11回 (注3)		●	●		●	
河原 哲郎		(注1)	(注1)	●	●				
大滝 真理	■社外 ◆独立	12回/13回	14回/14回		●	●			
大村 由紀子	■社外 ◆独立	(注1)	(注1)	●		●		●	

* 社外役員の独立性に関する基準に関しては当社Webサイトに掲載しています。 <https://www.sodick.co.jp/sustainability/governance.html>

※ 上記一覧表は、取締役及び監査役の有する全ての知見を表すものではありません。

(注1) 取締役 坏祐次氏、社外取締役 佐野綾子氏、監査役 河原哲郎氏及び社外監査役 大村由紀子氏は2024年3月28日の定時株主総会にて選任されており、2023年12月期の活動実績は該当ありません。

(注2) 郷原玄哉氏は2023年3月30日の定時株主総会にて社外監査役に選任されており、就任以降に開催した取締役会は10回、監査役会は11回です。なお、同氏は2024年3月28日の定時株主総会にて社外取締役に選任されています。

(注3) 監査役 河本朋英氏は2023年3月30日の定時株主総会にて選任されており、就任以降に開催した取締役会は10回、監査役会は11回です。

各スキルの選定理由と詳細

項目	選定理由
企業経営	事業を取り巻く環境の変化に即座に対応し、持続的に発展し企業価値を向上させていくためには、迅速な経営判断を行うことが必要となるため
財務・会計	正確な財務報告、強靱な企業体質の構築、持続的な発展と企業価値の向上に資する成長投資を実現させるためには、財務・会計分野での知見と経験が必要となるため
法務・リスクマネジメント	法務・リスクマネジメントは、適切な法令遵守と企業体制の基礎となる部分であり、その経験と知識は必要であるため
R&D・技術開発・製造	世界に一流の製品とサービスを提供し続けるためには、当社事業に関わる最先端技術(DX含む)に関する知見と経験が必要となるため
グローバル	世界トップシェアをめざす当社において、グローバル事業の成長戦略の策定及び経営監督が重要なことから、海外事業マネジメントに関する知見と経験が必要であるため
マーケティング	企業戦略を実現し、コミットした経営計画等を達成するためには、現実的かつ具体的な事業戦略及びマーケティング戦略を策定し、実行することが必要となるため

社外取締役鼎談

「伝統」と「変化を恐れない革新」とのバランスがとれている、ソディックは、100年続く企業となる可能性を備えています。

着々と進んできたコーポレート・ガバナンス改革

工藤 2018年から社外取締役を務めています。着任当時、ソディックはコーポレート・ガバナンス改革を始めたところで、その第一歩が「取締役会のあるべき姿とは何か」の追求でした。そもそも取締役会の役割とは、「組織の進むべき方向、めざすところを定めること」であり、そのためには「まず、現在の経営課題を明らかにすること」が大切なプロセスです。いきなり目標、計画を立てるのではなく、じっくりと現状をチェックすることを重視して議論を行ってきました。

近年は、人的資本経営という新しい概念が入ってきており、人的資本投資、女性管理職比率などの非財務情報とPBR(株価純資産倍率)との関係を重回帰分析すると相関関係があるそうです。昨年からソディックにおいても、人的資本への投資を戦略的に行い、収益力と企業価値を高めていくことを重視しています。

野波 私は2020年から見てきましたが、ガバナンスが徐々に改善されていることは間違いありません。2021年には実質的なCEO、COO、CTOを置いて各責任を明確に分離する体制となり、コーポレート・ガバナンスの観点では、ほぼ完成期に入っていると思います。また、2022年に全社経営会議、事業経営会議が設置され、

2024年には経営会議となりましたが、私たち社外役員にも全社の活動が極めてよく見えるようになり、取締役会で議案の説明等に費やす時間が大幅に短縮できました。それによってより深い議論に時間を充てることができています。

後藤 2024年からは独立社外取締役が半数を超え、女性比率も上がり、多様性に富む構成となりました。責任と権限を明らかにするため、執行役員数を大幅に抑え、ガバナンスの体制として先進のレベルに達したといえます。

体制が整ったところで先を考えるとすれば、議論の中心です。「こうした」の前の、「なぜこうした」という判断のプロセスを明らかにして共有したいです。それをすることで、結果に改善の余地が生じた際に、さかのぼって検証できます。日本の組織文化かと思いますが、「皆で決めた」「結果は出た」になりがちで、経営判断の根拠や責任の所在がはっきりしません。経営会議では執行側の取り組みや背景がオープンに説明され、とても明快になりました。取締役会についても「なぜこう判断するのか」「なぜこの数値(目標)なのか」を互いに問い合うような議論をこれまで以上に活発化できればと思います。

将来の経営人材創出も最重要課題

工藤 私たち3名は人事諮問委員会のメンバーですが、工作機械業界に限らず、世の中の環境変化が著しく、企業経営がますます難しくなっていく中で、未来の経営幹部育成が非常に重要な課題となっています。ソディックにおいても、ものづくりに情熱と熱い思いを持ち、従業員からリスペクトされる力強い次のリーダーたちを育成していかなければなりません。そのために、今、人事制度の見える化、部内の人材の見える化に取り組んでいます。

野波 ガバナンスは機構もちろん大事ですが、やっぱり人です。特に今の時代、登用の物差しとして年功を重視している企業では未来は見えません。もし、

内部で十分に人材を育成できなければ、世界の人材市場に目を向け、スター人材を連れてきてても良いでしょう。ソディックは、人材創出に関しても大改革すべき時がきています。

後藤 マネジメントの方法はずっと以前から、またガバナンスの方法は近年、外来の手法が多く入ってきています。市場の要請もあって急ぎの対応を迫られてきたわけですが、大筋の対応が進みつつある今後は、少し俯瞰した視点からも考えておきたいところです。

要請が来た背景には欧米が大きい課題を抱え、その分彼らが敏感だったためだと思います。ガバナンスについ



社外取締役

後藤 芳一

社外取締役

工藤 和直

社外取締役

野波 健蔵

ては、資本主義は失敗・暴走する、経営の監督は性悪説がなじむ、不祥事もあった、破綻しても再生を容易にして効率を求める文化です。持続性では、社会課題の多くは近代科学を追究した結果でもあります。

それら全てが日本に当てはまるのか。長期・俯瞰の視点、破綻は抑え、雇用は安定。自然と調和して生きる感覚は我々が進んでいます。今後はそれを経営の指標で表現して独自の価値を発信していきたいところです。

ソディックの大部分を再構築する構造改革

工藤 2024年2月に発表した新中期経営計画の主な内容は、ソディックの大幅な構造改革です。現在、ソディックでは業績低迷、株価低迷、PBR1倍割れなど、足元の課題が噴出しています。業績低迷に手を打つには、製造原価に対する大幅な意識改革が不可欠です。加えて、自社のレベルをもう一度チェックし、製品、販売戦略ともに競合との差別化を図るべきでしょう。

私たちは社外取締役として、構造改革の各施策が一つひとつ確実に実行され、業績回復に向かっていくかを厳しくモニタリングしていきたいですね。

野波 そうですね。2023年11月に取り下げた前の経営計画は、中国市場の成長を前提としていましたが、それを期待できなくなった現在は、リーマンショック以上の大きな危機が降りかかっていると認識すべきです。経営も執行もその点をよく理解していますが、全ての従業員が危機感を共有しなければ、今の局面を乗り越えられないでしょう。今こそ、従業員とステークホルダーに

向けて、経営者が熱いメッセージを届けるべきです。**後藤** 環境変化に対応して、速やかに戦略を立て直し、従来の計画は撤回して改革策を再構築して発表したことは大いに結構でした。

新たな経営計画を立案するというのは本来、チャンスです。しかも、危機が大きければ大きいほど、不連続に自社の体質を変えることができます。改革案を作る方法はPDCA、バックキャスト、SWOTなどをよく見ますが、PDCAもバックキャストも本来は、経営と現場の身分が全く分かれている国で、上意下達で目標管理する際の方法です。戦略立案には分析や考察が必要であり、現場に知恵がある日本では状況が異なります。バックキャストで枠をはめてしまうのはもったいなく、SWOTも2×2ではなく、流れ図の方式が有効です。ここでも外来の手法をそのまま用いるのは注意したいです。結果から適切に学ばば経験とともに熟度を上げられます。それには、適切な枠組でマネジメントを行うことが肝心だと思います。

社外取締役鼎談
コーポレート・ガバナンス

世界のものづくりの未来を創るソディック

工藤 たしかに、これまでの考え方では通用しないでしょう。私は、新中計について考える前にソディックの強みとは何ぞやと改めて問いましたが、やはり「ハイエンドの放電加工機」です。その市場に勢いがなく、小さくなりつつある今、さらなる先端、ハイエンドをソディックがつくっていくべきなのです。アドバンスト研究センターでは、センシング技術とAIを導入した無人化生産ラインの研究開発がかなりのレベルまでできています。ソディックの設備を導入したお客様は日常点検、定期点検が不要になり、機械が勝手に高品質の生産をするようになる、そんな時代がもうそこまで来ています。

野波 私もやはり世界のものづくりと世界戦略が最重要だと考えます。世界にはまだまだ成長市場があり、常に良いものを作って、効果的に発信していけば、必ず売れます。つまり、創業の精神として行ってきたことに全ての根幹があり、それができるのはソディックだけだと思います。

工藤 私は最近、江戸時代まで遡って会社の歴史を調べてみましたが、400年以上も続いて世界的な企業となった会社の特徴として、①伝統と変化を恐れない革新とのバランスがとれている、②堅実な経営を続けている、③創業からの企業文化を継承している、④従業員を大切にしている、といったポイントが挙げられていました。

ソディックに照らしてみると、創業者の起業理念、開発意欲など、十分に資質を持っていますから、やはり「人」です。冒頭にも言いましたが、人を大事に育てることでソディックは100年を超える企業をめざせると思います。

後藤 米国のSodick, Inc.によるマーケティングやアフタービジネスが成功しています。これはある意味、タイムマシンで未来を見ている値打ちがあります。当社にとってだけでなく、日本のものづくり企業がめざすべき姿があるためです。では、なぜ米国でこのやり方がうまくいくのか。エンジニアリングやソフトといった知の価値へのリスペクトがあるためです。日本はどうしても、もの自体に価値を置きがちです。30余年も前に世界をリードしたあと、川下・組立の側は海外企業が強くなり、日本企業は需給を国際化させて対応してきました。今また足元で国内回帰が言われますが、戻るときは1周前とは違って、進んだ価値の置き方にならねばなりません。そうなると、いま米国でしていることが活きてきます。

ソディックには理念を社名にして伝統の軸を押さえ、かつ変化を恐れず革新するというバランスがあります。米国で新しいビジネスを展開し、素早い判断で構造改革に取り組んでいます。こうした柔軟さは、経営環境の変化が予測しにくい時代には特に重要です。当社の取り組みには、これからも大いに期待しています。



社外取締役 後藤 芳一

2003年 経済産業省 産業技術環境局標準課長
2004年 同省中小企業庁技術課長
2008年 同省製造産業局次長
2010年 同省大臣官房審議官(製造産業局担当)
2012年 東京大学大学院 工学系研究科 マテリアル工学専攻 特任教授
2015年 パラマウントベッドホールディングス 株式会社社外取締役
2017年 一般財団法人機械振興協会副会長 技術研究所長(現)
2018年 パラマウントベッドホールディングス 株式会社社外取締役(監査等委員)(現)
2022年 当社社外取締役(現)



社外取締役 工藤 和直

1977年 住友電気工業株式会社入社
2001年 同社電子材料事業部製造部長
2007年 蘇州住電装有限公司董事総経理
2008年 住友電装株式会社執行役員
2015年 蘇州住電装有限公司最高顧問
2018年 当社社外取締役(現)、株式会社芝浦電子社外取締役(現)



社外取締役 野波 健蔵

1985年 米航空宇宙局(NASA) 研究員
2008年 千葉大学理事・副学長(研究担当)
2012年 ミニサーベイヤーコンソーシアム(現 一般社団法人日本ドローンコンソーシアム)会長(現)
2013年 株式会社自律制御システム研究所 代表取締役最高経営責任者(CEO)
2019年 一般財団法人先端ロボティクス財団 理事長(現)
2020年 当社社外取締役(現)
2022年 株式会社Autonomy 代表取締役(現)
2023年 福島国際研究教育機構(F-REI) ロボット分野長(現)

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの体制と特長

当社は、コーポレート・ガバナンスの実効性向上には、社外監査役を含めた監査体制が経営監視に有効と判断し、監査役会設置会社を選択しています。取締役会については、社内取締役4名に加え独立性の高い5名の社外取締役により、経営の透明性の確保と公正な意思決定の強化を図っており、業務執行に対する監督の実効と多様な視点からの助言を確保しています。

経営監督機能の強化

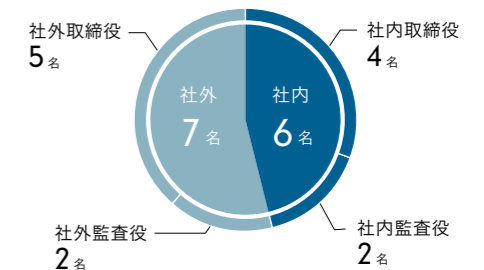
当社は、取締役9名のうち5名を社外取締役としており、客観的な視点と豊富な経験や知識を経営に反映し、コーポレート・ガバナンス体制を強化しています。さらに、監査役4名のうち2名を社外監査役とし、経営監督の客観性と公正性を高めています。

取締役会資料の事前配布により検討時間を確保し、決議事項のうち特に重要な案件については、経営会議で事前に討議を行っています。

社外取締役及び社外監査役に対しては、取締役会の議案について、社内情報の不足を補い、経営監督機能をより十分に発揮するため、必要に応じて取締役会事務局より事前説明を実施しています。

迅速で効率性の高い企業経営の実現に向けて、執行役員制度を導入し、取締役会は、経営組織及び職務分掌に基づき、執行役員に業務執行を委託しています。取締役会の機能を補完するため、任意に、社外取締役を含む委員で構成される人事諮問委員会、報酬委員会を設置し、意思決定の透明性と役員報酬の妥当性を確保しています。

また、社外監査役は、経営監督の質の向上のため、毎月、全監査役が出席し定例の監査役会を実施し、幅広く情報・意見交換を行っています。



コーポレート・ガバナンス強化施策のあゆみ

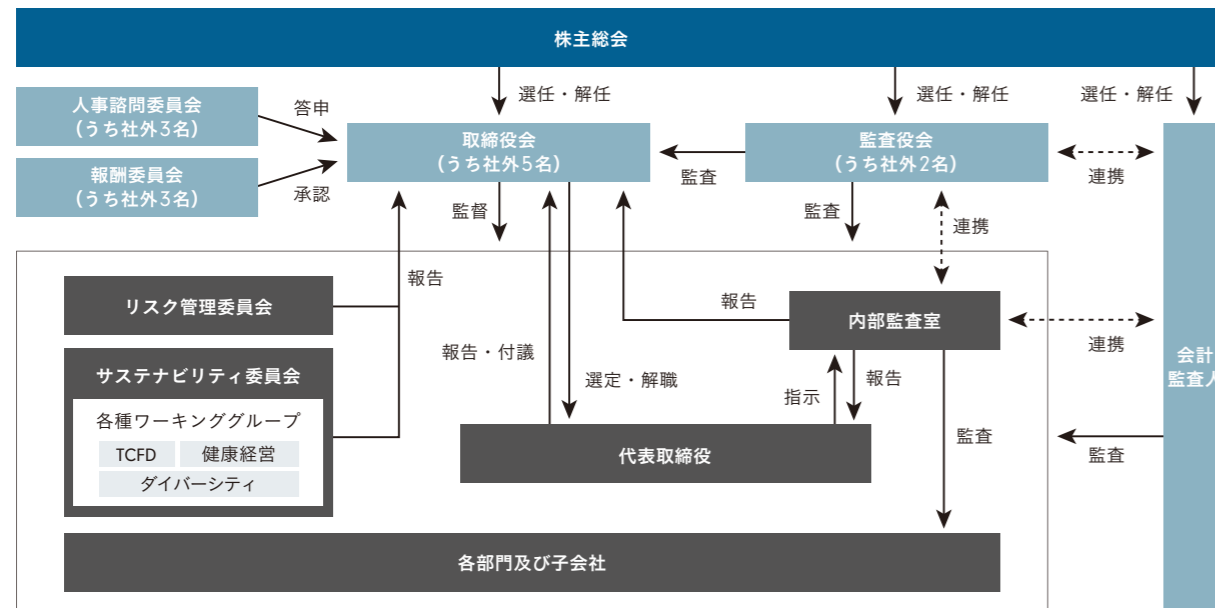
2012年	● 執行役員制度導入
2014年	● 社外取締役の選任(1名)
2015年	● コーポレートガバナンス・コードへの対応 ● 社外取締役1名増員(計2名) ● 人事諮問委員会・報酬委員会の設置
2016年	● 取締役会の実効性評価を実施 ● 社外取締役1名増員(計3名)
2018年	● コーポレートガバナンス・コード改訂への対応 ● 社外取締役1名増員(計4名)
2019年	● 女性取締役の選任(1名)
2020年	● 人事諮問委員・報酬委員数の見直し(社内取締役2名、社外取締役3名)
2021年	● 女性監査役の選任(1名)
2022年	● 会議体の見直し(全社経営会議、事業経営会議の設置)
2024年	● 人事諮問委員会・報酬委員会の議長を代表取締役社長から社外取締役に変更 ● 社外取締役1名増員(計5名) ● 女性監査役1名増員(計2名)

コーポレート・ガバナンス体制早見表 (2024年3月末現在)

機関設計	監査役会設置会社
取締役	9名 ^{※1} (うち社外取締役5名) 取締役会議長：代表取締役
監査役	4名 ^{※2} (うち社外監査役2名)
取締役・監査役の任期	取締役：1年 監査役：4年
執行役員制度採用	有
取締役会の任意諮問委員会	人事諮問委員会 報酬委員会
会計監査人	太陽有限責任監査法人
コーポレート・ガバナンス報告書 ^{※3}	https://www.sodick.co.jp/sustainability/governance.html

※1 定款上の取締役の員数は15名以内となっています。
※2 定款上の監査役の員数は5名以内となっています。
※3 コーポレート・ガバナンスに関するコーポレートガバナンス・コードへの対応状況については、当社Webサイト及び「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご覧ください。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2024年3月末現在)



取締役会

- 経営の基本方針、執行役員の選任など、取締役会規程で定められた重要事項の意思決定及び経営全般に対する監督機能を担っています。
- 毎月1回、定時取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。
- 経営の監督及び重要な経営の意思決定を行う当社の取締役としては、社内取締役(4名)及び社外取締役(5名)の合計9名で構成しています。
- 社外取締役からの意見、アドバイス、チェックなどにより、取締役会の透明性・信頼性を向上かつ活性化させながら、経営監督機能の強化を図っています。
- 当社について広く深く理解を深め、実効性のある経営を行うため、営業会議、合同技術会議、品質保証会議、経営会議等を開催し、これに取締役が参加することにより業務執行に関する基本事項及び重要事項に係る意思決定を機動的に行っています。

監査役会

- 監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めるなど、外部的視点からの経営の監督機能を果たしています。
- 4名の監査役で構成され、うち2名を社外監査役としています。

人事諮問委員会

取締役・監査役・執行役員の人事に関する選任基準・方針の策定と、候補者の選定及び現職の評価を行っています。取締役5名で構成され、うち3名を社外取締役としており、議長は社外取締役が務めています。

構成員	代表取締役 CEO 社長執行役員	古川 健一
	取締役 COO 副社長執行役員	坪 祐次
	社外取締役	工藤 和直(議長)
	社外取締役	野波 健蔵
	社外取締役	後藤 芳一

報酬委員会

取締役・執行役員の報酬に関する方針の策定と、報酬水準及び査定、報酬額を審議・決定しています。取締役5名で構成され、うち3名を社外取締役としており、議長は社外取締役が務めています。

構成員	代表取締役 CEO 社長執行役員	古川 健一
	取締役 COO 副社長執行役員	坪 祐次
	社外取締役	工藤 和直(議長)
	社外取締役	野波 健蔵
	社外取締役	後藤 芳一

新任社外取締役のご紹介



社外取締役
佐野 綾子

現職

あや総合法律事務所代表、株式会社すかいらーくホールディングス 社外取締役

選任理由及び期待される役割

弁護士としての高度の専門知識と幅広い見識を持ち、当社以外の社外取締役や監査等委員、MBO・非公開化提案検討のための特別委員会委員長の経験等を有しております。コンプライアンスやリスクマネジメントに関する専門的な知見を当社の経営に活かしていただくとともに、当社のコーポレート・ガバナンス体制のさらなる強化を図るため、社外取締役に選任いたしました。

取締役会の実効性評価

コーポレート・ガバナンスの実効性を高めるために、当社取締役会の職務の執行がガイドラインに沿って運用されているかについて、毎期、各取締役が自己の職務遂行状況について自己評価を行っています。

また、監査役が、各取締役の自己評価等を踏まえ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果を開示しています。

分析・評価方法

自己評価 集計・評価 実効性向上への議論	全取締役による自己評価アンケートを実施
	<p>主なアンケート内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会の構成・多様性・スキルバランス ・取締役会の決議事項・報告事項の内容・頻度 ・議題に対する活発な意見交換、十分な時間 ・経営の監督機関としての機能、質の高い議論 ・中長期的な課題に対する十分な議論 ・社外取締役への十分な情報提供
	<ul style="list-style-type: none"> ・社外取締役の事業理解の程度、工場視察の実施 ・社外取締役は、監査役会と当社の経営について意見交換 ・新会議体(全社経営会議+事業経営会議)の運営評価 ・人事諮問委員会・報酬委員会の評価 ・社外取締役の役割・責務 など
監査役会において、各取締役の自己評価等をもとに取締役会の実効性を分析、審議	
	<p>2023年12月期の評価結果</p> <p>当社取締役会の運営状況、審議状況、管理監督機能等、取締役会の実効性について前期より改善されており十分に機能しているとの評価でありました。</p>
	さらなる審議の充実及び監督機能の向上のための取り組み
	<p>2024年12月期の運営方針</p> <p>取締役会での中核人材の多様性の確保や育成、長期的な経営戦略等に関する議論の充実、社外取締役と社外監査役でのコミュニケーション強化など、中長期の実効性向上の課題に一つずつ取り組んでいきます。</p>

	2023年12月期の成果	今後の課題
全体の 実効性	<ul style="list-style-type: none"> ● 新会議体による事業環境の共有 ● 集中審議事項の充実 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会での議論のさらなる充実 ● 取締役会改善による経営意思決定のスピードアップ ● 定期的な集中テーマの審議 ● 新会議体に関する運営のさらなる改善
社外役員	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役の外部研修機関での研修 ● 社外取締役+社外監査役での議論の場の設置 ● 社外取締役+社外監査役の工場視察 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役と監査役のコミュニケーション充実 ● 取締役・監査役の多様性、スキルバランスの向上

取締役会の集中審議事項

取締役・監査役トレーニングの実施のほかに、直近で実行する施策や検討課題について以下を集中審議事項(トピックス)として取り上げ、取締役・監査役の当社に

2022年 2月	事業等リスクと対処すべき課題
2022年 3月	第46期有価証券報告書のポイント
2022年 4月	環境対応の現状と施策
2022年 6月	サイバー攻撃の現状と当社の取り組み
2022年 7月	ソディックグループ内の配当方針
2022年 8月	実質株主の状況
2022年 9月	資本効率(各事業のROICの分析)
2022年 10月	CEOサクセッションプラン

取締役・監査役トレーニング

当社は、取締役や監査役がその機能や役割を適切に果たせるよう、以下を実施しています。

- (1) 取締役と監査役については一般社団法人日本取締役協会や公益社団法人日本監査役協会等の研修に参加しています。
- (2) 社外取締役及び社外監査役については経営会議への参加機会の提供や主要拠点である加賀事業所等の工場視察を行い、当社の業務への理解を深めています。

サクセッションプラン

次世代経営人材の育成

人事諮問委員会では、2021年よりサクセッションプランの策定を行い、継続的に議論しています。

次世代経営人材の育成方針は、「過去評価結果等を参考に、各部門から候補者を選定、専門分野以外のマネジメント経験や経営の要素を加味する上で海外子会社のマネジメント経験及び適宜研修で知識やスキルを補いながら経営幹部を育成し、それぞれの役職の選任基準を満たす人材を育成していく」としています。

次世代経営人材の要件は、

- 企業価値増大に貢献する資質、判断力
- グローバルの視野、倫理観
- 経営管理者としての幅広い実務経験、知識
- 公明正大さ、コミュニケーション力、リーダーシップ
- リスクへの感度、理解力

と定めています。

これらのプランに従って多様なスキル、能力を持つ人材が当社グループの未来を担っていけるよう、候補者の選定、育成を実践していきます。

ついで理解度を高め、より深い議論をするための施策を行っております。

2022年 11月	株主還元の現状と課題
2022年 12月	中期経営計画
2023年 1月	資本政策の現状と課題
2023年 2月	事業等リスクと対処すべき課題
2023年 3月	コーポレートガバナンス体制の動向
2023年 4月	取締役会実効性の向上に向けた取り組み
2023年 8月	実質株主の状況
2023年 12月	中期経営計画

ます。

- (3) 他の取締役、監査役、及び執行役員については東京証券取引所のeラーニング等を通し、企業価値向上に必要な知識・考え方を習得しています。執行役員等については、後継者育成の観点から、経営会議等の出席による経営の参画の機会を設けています。また、経営幹部研修を行い、長期的な経営戦略の策定を行うなど、経営幹部人材の育成に取り組んでいます。

CEOの要件

CEOの選任要件は、左記の次世代経営人材の要件に加え、以下を定義しています。

1. 経営トップとしての品位・品格ある存在感・力強いリーダーシップ
2. 困難な課題に果敢に取り組む強い姿勢と決断力
3. 成長戦略の実行力と過去の常識・慣行に縛られない視座をもち「あるべき像」に近づいていける組織変革力
4. 経営環境の変化への対応力、中長期のグローバル成長戦略の構想力
5. ものづくりへの熱い思いと情熱及び使命
6. 社は(創造、実行、苦勞・克服)のSodick文化への醸成と浸透への取り組み
7. リスクや批判を乗り越え、果敢に合理的意思決定ができ、決断に責任が持てる
8. 人材育成・登用についての積極的な取り組み
9. 経営における豊富な経験・実績、経営手腕(外部適任者群から選出の場合)
10. 社会貢献を通じた企業価値向上の取り組み

取締役報酬等の決定方針等

基本的な考え方

当社の取締役の報酬は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を経営上の課題として、株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては会社業績及び各職責を踏まえた適正な成果を反映した報酬体系とします。

報酬制度の在り方、見直しの必要性については、過半数の社外取締役で構成される報酬委員会において、客観的な視点を取り入れて審議し、その答申を得て取締役会において決定します。

報酬体系

- 1) 当社の業務執行取締役の報酬は、役位・職責に応じた報酬ランクに基づく基本報酬(固定給)と、単年度の業績反映分によって構成される短期業績連動報酬、ならびに企業価値向上に対する利害を株主の皆様と共有することを目的とする株式報酬を基礎とした中長期インセンティブ報酬で構成します。なお、非業務執行取締役の報酬は、基本報酬と短期業績連動報酬で構成し、社外取締役及び監査役は、基本報酬のみを原則とします。
- 2) 業務執行取締役の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ、上位の役位ほど業績連動報酬の金額が多い構成としています。
- 3) 取締役の報酬は報酬委員会で、監査役の報酬は監査役会において検討を行い、内容決定します。

短期業績連動報酬の仕組み

- 1) 短期業績連動報酬は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため、当年度の連結損益計画の親会社株主に帰属する当期純利益が一定額を上回る場合、当期純利益に係数を乗じて業績連動報酬総額を算定し、役位に応じて各取締役に配分することとしております。
- 2) 当該業績連動報酬は基本報酬と合算して毎月金銭で支給しております。
- 3) 業績指標として親会社株主に帰属する当期純利益を選定した理由は、親会社株主に帰属する当期純利益の増加が株主資本の増加となり将来の配当原資として株主の意向に沿うものと認識するためであります。
- 4) 当社グループは中期経営計画の目標を設定し、達成することにより親会社株主に帰属する当期純利益を増加するようにいたします。
- 5) 当事業年度を含む親会社株主に帰属する当期純利益の推移は、本誌P69-70に記載の通りであります。

中長期インセンティブ報酬の仕組み

- 1) 取締役が中長期の企業価値向上に貢献するインセンティブとして、業務執行取締役に、役位に応じて金銭報酬債権を支給し、同債権額に応じた自己株式を割り当てる譲渡制限付株式報酬を支給しております。
- 2) 金銭報酬債権の総額は当期を含む過去3年間のEBITDAの平均額が一定額を上回る場合、平均額に係数を乗じて算定しております。
- 3) 金銭報酬債権の総額指標としてEBITDAを選定した理由は、設備投資等に伴う減価償却費や金利等の増加による利益の減少に左右されず、中長期的な視野で株主価値の増大に寄与する経営をおこなうためであります。
- 4) 譲渡制限付株式報酬は、報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会で各取締役の割当株式数を決議しております。

役員報酬内容 (2023年12月期)

役員区分	報酬総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の人数(名)
		基本報酬	短期業績連動報酬	中長期 インセンティブ	
取締役(社外取締役を除く)	230	186	18	25	6
監査役(社外監査役を除く)	33	33	—	—	3
社外役員	48	48	—	—	8
計	311	267	18	25	17

リスクマネジメント

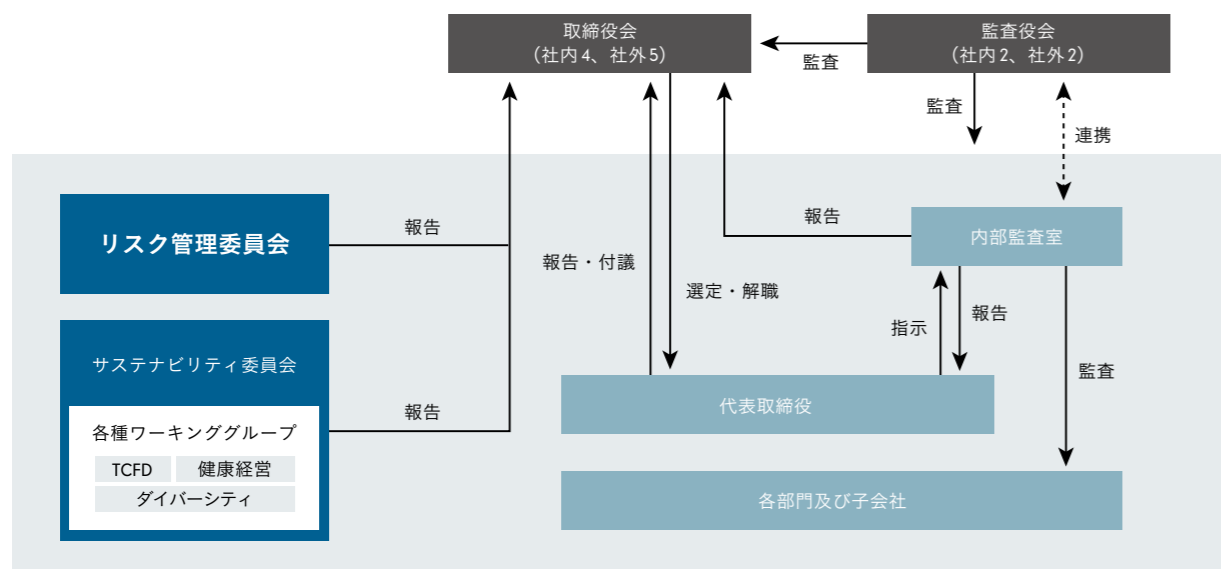
基本的な考え方

当社グループは、リスク管理基本規程を定め、各部門において有するリスクの把握、分析、評価及びその回避等適切な対策を実施するとともに、経営に重大な影響を及ぼす不測の事態が発生し、または発生する恐れが生じた場合に備え、リスク管理委員会を組織して予め

必要な対応方針を整備し、万が一不測の事態が発生した場合には、必要かつ適切な対応を行っております。当社の業績・財務状況に重要な影響を与える可能性があるとして認識している主要なリスクは、以下の通りです。

- 景気変動に関するリスク
- 新規事業に関するリスク
- 人材の確保及び育成に関するリスク
- 為替相場の大幅な変動によるリスク
- 海外事業におけるリスク
- 法的規制のリスク
- 企業の社会的責任に関するリスク
- 競争環境に関するリスク
- 原材料・部品の調達に関するリスク
- 有利子負債のリスク
- 固定資産に関する減損リスク
- 工事原価見積りのリスク
- 情報セキュリティのリスク
- 災害等に関するリスク

リスクマネジメント体制 (2024年3月末現在)



リスク評価・分析

リスク管理委員会では、四半期に1回、本社各部門及び子会社よりリスク調査シート(影響度、発生可能性を2軸、3段階で評価)を回収し、特に重要と判定したリスクについては詳細な評価・分析を行っています。その上で、リスクへの対応方針や施策を検討し、取締役

会へ報告・審議された後に、事業戦略へ反映しています。2023年は中国の反スパイ法への対応、内部通報実績件数の報告、生成AIの利用方針等について検討しました。さらに取締役会への報告も行いました。

サイバーセキュリティ

適切なIT技術対策や社内体制の整備、従業員への教育などにより、営業上・技術上の機密情報の厳格な管理に努めています。2022年は、セキュリティ対策の強化

に向け、第三者機関による脆弱性診断を実施。2023年は、不正ソフトの利用防止の徹底などに関する教育を実施しました。

景気変動に関するリスク

発生可能性/高 影響度/大

景気変動による影響が比較的少ない食品機械事業を拡充するほか、新たな顧客獲得を推進しています。また、新規事業の創出、定期保守サービスや消耗品・サプライ品の販売などアフターサービス事業の拡大、製品自動化や省人化に貢献するソリューション提案の推進などを通して、製品販売の増減に影響されにくく、安定した収益が獲得できる事業ポートフォリオを構築していきます。

さらに、継続的な原価低減活動と調達先の見直し、最先端の生産技術を取り入れた自動化・省人化を展開し、市場の変化により柔軟かつ効率的に対応できる生産体制の構築をめざしています。

為替相場の大幅な変動によるリスク

発生可能性/高 影響度/大

当社グループでは、従来より主要製品の海外生産を進め、為替変動による利益面への影響は、収益と費用の相殺効果により限定的となる生産・販売体制を取っておりますが、昨今の急激な円安局面における厳しい経営環境を踏まえ、蘇州工場の移転縮小、厦門工場への集約等、中長期的な為替変動への対応のため生産体制の見直しに取り組んでいます。

また、米ドル、ユーロなどの主要通貨に対しては為替予約による為替ヘッジを行うなど、為替レート変動の影響低減に向けた取り組みを推進しております。また、当社における外貨建ての商流等を精査した上で、必要に応じて為替予約の適用範囲を拡大していきます。

海外事業におけるリスク

発生可能性/中 影響度/大

国際情勢や各国の法規制改正等の動向を注視し、状況の変化に迅速に対応できる社内体制を構築しています。特に中国市場に対しては、中国での販売分は中国国内生産にて賄う体制を整備し、中国ならびに他国の通商政策等による影響低減を行っています。また、厦門工場への生産の集約化等、体制見直しを図っています。

今後シェア拡大が見込める欧米地域では、テクニカルセンターを活用した販売体制及び顧客サポートの強化を進めます。また、成長が期待できる東南アジア地域、インド、メキシコなどの販売を強化し、中国市場への依存度の低減をめざしています。

企業の社会的責任に関するリスク

発生可能性/中 影響度/中

代表取締役を長とするサステナビリティ委員会を設置し、コンプライアンス、社会貢献、人材、品質管理、環境などの取り組みを推進しています。働き方改革の推進とともに、有給休暇促進日の設定、時間外労働削減など働きやすい職場づくりを進めています。「ソディック・グループ企業倫理憲章」「企業行動基準(コンプライアンス指針)」の運用、人権・コンプライアンス通報窓口、社外通報窓口の設置、ハラスメント研修等も実施しています。

環境に関しては、EVや車両軽量化、脱プラ、フードロス削減など環境負荷を抑えたものづくりに貢献する技術に積極的に関与しています。事業においても専門部署を設け、カーボンニュートラル、CO₂排出削減等の取り組みを推進しています。

原材料・部品の調達に関するリスク

発生可能性/高 影響度/大

調達基本方針の下、サプライヤー様との相互理解と信頼関係を構築した上で、品質・価格・安定性などの基準において最適な部品をグローバルに調達しています。安定した部品調達のため、国内外に複数の調達ルート、サプライヤー様を確保し、調達先を分散し、部材不足や材料費・物流費高騰のリスクに対応しています。また、在庫については定期的なチェックによる簿価切り下げを行い、不良棚卸資産発生と長期在庫化のリスク回避に努めています。

サプライヤー様の事業継続計画(BCP)策定状況の調査を実施し、その結果を踏まえた当社のBCPの診断・維持・更新を行っています。

災害等に関するリスク

発生可能性/中 影響度/大

当社グループでは、被害を最小限に抑え、事業継続を確実にするため、事業継続計画(BCP)を策定し運用しています。生産拠点の分散化による災害に強い生産体制の構築、災害後の復旧活動早期化に寄与する安否確認システムの導入のほか、自然災害による経済的な損失に対しては各種保険に加入しています。

情報セキュリティのリスク

発生可能性/中 影響度/大

当社グループでは、適切なIT技術対策や社内体制の整備、従業員への教育などにより、営業上・技術上の機密情報の厳格な管理に努めています。社内標準端末としてシンクライアント利用の徹底に加え、IT資産管理・内部情報漏えい・サイバー攻撃等への対策として、総合型のセキュリティ管理ツールを導入するなどの対策を講じております。さらなるセキュリティ体制強化に向け、定期的な第三者機関による脆弱性診断等も実施してまいります。

人材の確保及び育成に関するリスク

発生可能性/中 影響度/大

高度な専門技術を持ったエンジニアや、経営戦略やグローバルな組織運営等のマネジメント能力に優れた人材の確保・育成においては、積極的な採用活動を行い優秀な人材の獲得に努めるほか、入社後の体系的な人材育成や幹部研修、階層別研修等を通じた人材育成にも注力しています。また、当社はマテリアリティの一つとして「人材の多様性」を掲げており、多様な社員が働きがい・働きやすさを感じ活躍できる企業風土の促進を図っています。さらに、会社の持続的成長のためには従業員一人ひとりの心身の健康が重要という考えのもと2022年1月に「ソディック 健康経営宣言」を制定し、職場環境の改善と健康づくりを積極的に推進し、優秀な人材の確保及び定着を図ってまいります。

10年サマリー

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2023年12月期
										単位：百万円	単位：千米ドル ^{※1}
経営成績											
売上高	63,090	65,146	61,812	65,604	82,716	67,591	58,030	75,174	80,495	67,174	473,626
売上原価	42,215	41,369	39,318	42,445	52,488	45,421	39,779	49,461	53,670	47,892	337,677
売上総利益	20,874	23,777	22,494	23,159	30,227	22,169	18,250	25,713	26,825	19,281	135,949
販売費及び一般管理費	15,984	17,424	17,257	15,669	20,338	18,747	16,397	18,899	21,011	22,100	155,826
営業利益又は営業損失(△)	4,891	6,353	5,236	7,490	9,888	3,422	1,852	6,813	5,813	△ 2,819	△ 19,877
経常利益又は経常損失(△)	5,647	5,719	4,620	7,910	9,619	3,558	2,046	8,588	8,275	△ 1,257	△ 8,869
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	5,129	5,748	4,193	7,772	8,929	3,369	2,078	8,538	8,085	△ 2,433	△ 17,155
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	3,550	4,167	3,644	5,736	6,462	2,002	1,346	6,591	6,021	△ 4,604	△ 32,465
研究開発費	2,494	3,408	3,518	3,344	3,902	3,483	3,220	3,216	3,168	3,435	24,223
設備投資額	2,232	2,887	2,594	4,588	8,576	6,561	2,448	3,451	4,681	6,009	42,368
減価償却費	2,659	2,765	2,697	2,360	3,085	3,664	3,399	3,452	3,602	3,792	26,738
財務状態											
総資産	104,167	99,722	109,271	121,815	119,082	114,647	116,117	134,866	138,433	134,066	945,260
純資産	49,453	49,758	48,710	55,166	58,129	58,745	57,976	74,438	80,993	77,129	543,815
有利子負債	35,758	33,826	40,953	41,704	39,524	38,637	41,385	33,741	32,666	37,328	263,192
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,298	6,579	8,373	4,522	9,275	8,336	5,270	7,642	3,543	△ 14	△ 104
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 144	△ 2,773	△ 2,132	△ 4,715	△ 8,188	△ 5,609	△ 1,410	△ 2,203	△ 10,957	△ 2,492	△ 17,574
フリーキャッシュ・フロー	8,153	3,806	6,240	△ 193	1,087	2,727	3,860	5,439	△ 7,413	△ 2,507	△ 17,678
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,243	△ 2,854	3,134	△ 439	△ 3,485	△ 2,228	1,665	△ 1,932	△ 6,012	1,421	10,021
1株当たり指標											
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失(△)(EPS)(円/米ドル ^{※1})	70.55	82.82	76.91	122.15	137.58	42.58	28.63	125.67	112.67	△ 90.29	△ 0.64
1株当たり純資産(BPS)(円/米ドル ^{※1})	981.47	987.01	1,035.19	1,172.12	1,235.46	1,247.06	1,230.53	1,376.33	1,548.28	1,519.02	10.71
1株当たり配当金(円/米ドル ^{※1})	20.00	18.00	19.00	22.00	24.00	25.00	25.00	26.00	27.00	29.00	0.20
主な財務指標											
売上高総利益率	33.1%	36.5%	36.4%	35.3%	36.5%	32.8%	31.4%	34.2%	33.3%	28.7%	
売上高営業利益率	7.8%	9.8%	8.5%	11.4%	12.0%	5.1%	3.2%	9.1%	7.2%	△ 4.2%	
売上高経常利益率	9.0%	8.8%	7.5%	12.1%	11.6%	5.3%	3.5%	11.4%	10.3%	△ 1.9%	
自己資本利益率(ROE) ^{※2}	7.7%	8.4%	7.4%	11.1%	11.4%	3.4%	2.3%	10.0%	7.8%	△ 5.8%	
総資産経常利益率(ROA) ^{※3}	5.6%	5.6%	4.4%	6.8%	8.0%	3.0%	1.8%	6.8%	6.1%	△ 0.9%	
負債資本倍率(D/Eレシオ) ^{※4} (倍)	0.86	0.75	0.92	0.84	0.72	0.69	0.74	0.49	0.46	0.59	
自己資本比率 ^{※5}	47.4%	49.8%	44.5%	45.2%	48.7%	51.2%	49.9%	55.2%	58.5%	57.5%	
株主資本配当率(DOE) ^{※6}	2.4%	2.0%	2.0%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.3%	2.1%	2.2%	
海外売上高比率	64.1%	63.8%	62.7%	69.6%	65.8%	62.0%	66.0%	70.8%	69.4%	67.1%	
平均為替レート 円/米ドル	109.76	120.15	108.34	111.69	110.44	109.03	106.76	109.90	131.62	140.67	
円/ユーロ	138.69	132.60	118.74	128.55	130.35	122.03	121.88	129.91	138.14	152.11	
円/人民元	17.14	19.21	16.32	16.62	16.71	15.77	15.48	17.01	19.45	19.81	
円/パーツ	3.38	3.44	3.08	3.33	3.42	3.52	3.42	3.44	3.75	4.04	
その他											
従業員数(連結)(名)	3,183	3,216	3,415	3,651	3,676	3,579	3,633	3,683	3,746	3,562	

※1 米ドル金額は、2023年12月31日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル＝141.83

円で換算しています。

※2 自己資本利益率(ROE)＝当期純利益／(純資産－新株予約権－非支配株主持分)

※3 総資産経常利益率(ROA)＝経常利益／総資産(期中平均)

※4 負債資本倍率(D/Eレシオ)＝有利子負債／株主資本

※5 自己資本比率＝(純資産－新株予約権－非支配株主持分)／総資産

※6 株主資本配当率(DOE)＝配当金総額／株主資本

※ 決算期変更に伴い、2017年12月期は当社及び3月決算会社は4～12月の9カ月間、12月決算会社は1月～12月の12カ月間を連結対象期間とした変則的な決算となっております。

連結財務諸表

連結貸借対照表

	単位：百万円		単位：千米ドル [※]
	2022年12月期	2023年12月期	2023年12月期
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	¥ 36,047	¥ 34,621	\$ 244,102
受取手形、売掛金及び契約資産	15,698	14,692	103,595
電子記録債権	2,792	1,312	9,257
商品及び製品	11,856	11,529	81,291
仕掛品	10,068	9,444	66,587
原材料及び貯蔵品	12,390	11,423	80,542
その他	3,850	3,632	25,610
貸倒引当金	△ 347	△ 485	△ 3,423
流動資産合計	92,356	86,170	607,561
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	31,075	35,111	247,559
機械装置及び運搬具	23,949	24,840	175,142
工具、器具及び備品	4,639	4,807	33,894
土地	7,888	8,622	60,798
リース資産	2,918	3,235	22,815
建設仮勘定	1,721	266	1,880
減価償却累計額	△ 40,629	△ 43,939	△ 309,805
有形固定資産合計	31,562	32,944	232,283
無形固定資産			
のれん	1,150	799	5,634
その他	1,471	1,855	13,080
無形固定資産合計	2,622	2,654	18,715
投資その他の資産			
投資有価証券	4,597	5,480	38,639
長期貸付金	39	28	204
繰延税金資産	1,353	783	5,528
長期預金	4,562	4,583	32,320
その他	1,386	1,463	10,316
貸倒引当金	△ 48	△ 43	△ 306
投資その他の資産合計	11,891	12,296	86,701
固定資産合計	46,076	47,895	337,699
資産合計	¥ 138,433	¥ 134,066	\$ 945,260

※ 米ドル金額は、2023年12月31日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル＝141.83円で換算しています。

	単位：百万円		単位：千米ドル [※]
	2022年12月期	2023年12月期	2023年12月期
負債の部			
流動負債			
支払手形及び買掛金	¥ 5,312	¥ 4,185	\$ 29,512
電子記録債務	6,734	4,964	35,005
短期借入金	1,840	3,045	21,472
1年内償還予定の社債	140	140	987
1年内返済予定の長期借入金	8,157	8,649	60,982
未払金	1,878	1,306	9,211
未払法人税等	1,025	364	2,568
契約負債	4,448	3,296	23,242
製品保証引当金	427	331	2,339
品質保証引当金	4	3	27
賞与引当金	1,211	1,051	7,414
その他	3,498	3,469	24,462
流動負債合計	34,679	30,808	217,220
固定負債			
社債	440	300	2,115
長期借入金	20,761	23,829	168,012
役員退職慰労引当金	11	11	81
製品保証引当金	67	73	521
退職給付に係る負債	673	613	4,322
資産除去債務	66	67	479
その他	739	1,233	8,694
固定負債合計	22,760	26,128	184,225
負債合計	57,439	56,936	401,445
純資産の部			
株主資本			
資本金	24,618	24,618	173,579
資本剰余金	9,717	9,717	68,518
利益剰余金	40,312	32,257	227,438
自己株式	△ 3,739	△ 3,010	△ 21,224
株主資本合計	70,909	63,583	448,311
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	1,030	1,397	9,852
為替換算調整勘定	9,114	12,125	85,492
退職給付に係る調整累計額	△ 120	△ 30	△ 218
その他の包括利益累計額合計	10,024	13,491	95,125
非支配株主持分	59	53	378
純資産合計	80,993	77,129	543,815
負債純資産合計	¥ 138,433	¥ 134,066	\$ 945,260

連結損益計算書

	単位：百万円		単位：千米ドル [※]
	2022年12月期	2023年12月期	2023年12月期
売上高	¥ 80,495	¥ 67,174	\$ 473,626
売上原価	53,670	47,892	337,677
売上総利益	26,825	19,281	135,949
販売費及び一般管理費			
人件費	9,674	9,874	69,622
貸倒引当金繰入額	△ 95	118	839
のれん償却額	144	152	1,078
研究開発費	2,065	2,158	15,222
その他	9,223	9,795	69,064
販売費及び一般管理費合計	21,011	22,100	155,826
営業利益又は営業損失(△)	5,813	△ 2,819	△ 19,877
営業外収益			
受取利息	392	479	3,379
受取配当金	287	147	1,043
為替差益	1,681	729	5,143
持分法による投資利益	86	178	1,262
助成金収入	256	190	1,341
スクラップ売却益	41	32	232
その他	154	248	1,755
営業外収益合計	2,900	2,007	14,154
営業外費用			
支払利息	301	317	2,238
貸倒引当金繰入額	—	1	9
固定資産賃貸費用	42	48	341
その他	93	79	558
営業外費用合計	437	446	3,147
経常利益又は経常損失(△)	8,275	△ 1,257	△ 8,869
特別利益			
固定資産売却益	49	33	239
移転補償金	—	7	54
特別利益合計	49	41	293
特別損失			
固定資産売却損	2	45	323
固定資産除却損	39	99	703
減損損失	—	1,035	7,304
特別退職金	184	—	—
その他	12	35	249
特別損失合計	239	1,216	8,579
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	8,085	△ 2,433	△ 17,155
法人税、住民税及び事業税	2,010	1,343	9,470
法人税等調整額	49	836	5,901
法人税等合計	2,059	2,179	15,370
当期純利益又は当期純損失(△)	6,026	△ 4,613	△ 32,525
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	4	△ 8	△ 60
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	¥ 6,021	¥ △ 4,604	\$ △ 32,465

※ 米ドル金額は、2023年12月31日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル＝141.83円で換算しています。

連結包括利益計算書

	単位：百万円		単位：千米ドル [※]
	2022年12月期	2023年12月期	2023年12月期
当期純利益又は当期純損失(△)	¥ 6,026	¥ △ 4,613	\$ △ 32,525
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	298	366	2,587
為替換算調整勘定	3,622	2,956	20,847
退職給付に係る調整額	99	89	633
持分法適用会社に対する持分相当額	91	56	398
その他の包括利益合計	4,112	3,469	24,464
包括利益	10,138	△ 1,143	△ 8,061
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	10,131	△ 1,137	△ 8,019
非支配株主に係る包括利益	¥ 6	¥ △ 5	\$ △ 42

※ 米ドル金額は、2023年12月31日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル＝141.83円で換算しています。

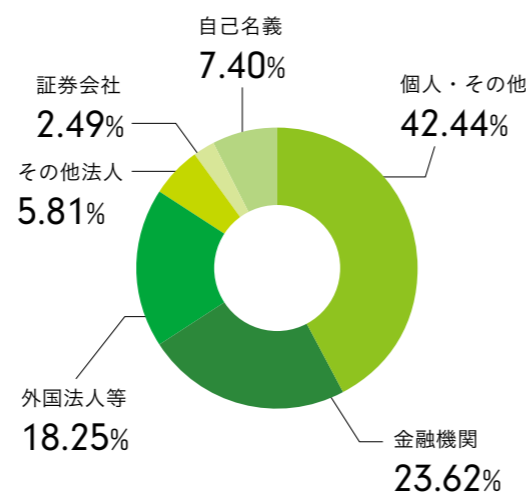
会社概要／株式情報 (2023年12月31日現在)

本社所在地	〒224-8522 横浜市都筑区仲町台三丁目12番1号 TEL：045-942-3111(代表)	事業年度	1月1日～12月31日
設立	1976年8月3日	定時株主総会	毎年3月
資本金	246億18百万円	株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 TEL 0120-782-031(通話料無料)
発行可能株式総数	150,000,000株		
発行済株式総数	54,792,239株		
株主数	16,873名		
従業員数	1,183人(連結3,562人)		

大株主

	名寄株式数(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)	6,393,200	11.67
株式会社ソディック	4,051,960	7.40
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,549,700	4.65
森田 清	1,190,070	2.17
ソディック共栄持株会	957,900	1.75
有限会社ティ・エフ	895,000	1.63
株式会社三井住友銀行	850,000	1.55
ソディック従業員持株会	834,432	1.52
古川 健一	832,001	1.52
古川 宏子	800,000	1.46

所有者別株式分布状況



IRサイトのご案内



IRサイトを是非ご活用ください。

<https://www.sodick.co.jp/ir/>



● **「個人投資家の皆様へ」**
当社の事業内容、強み、成長戦略をわかりやすく掲載しています。

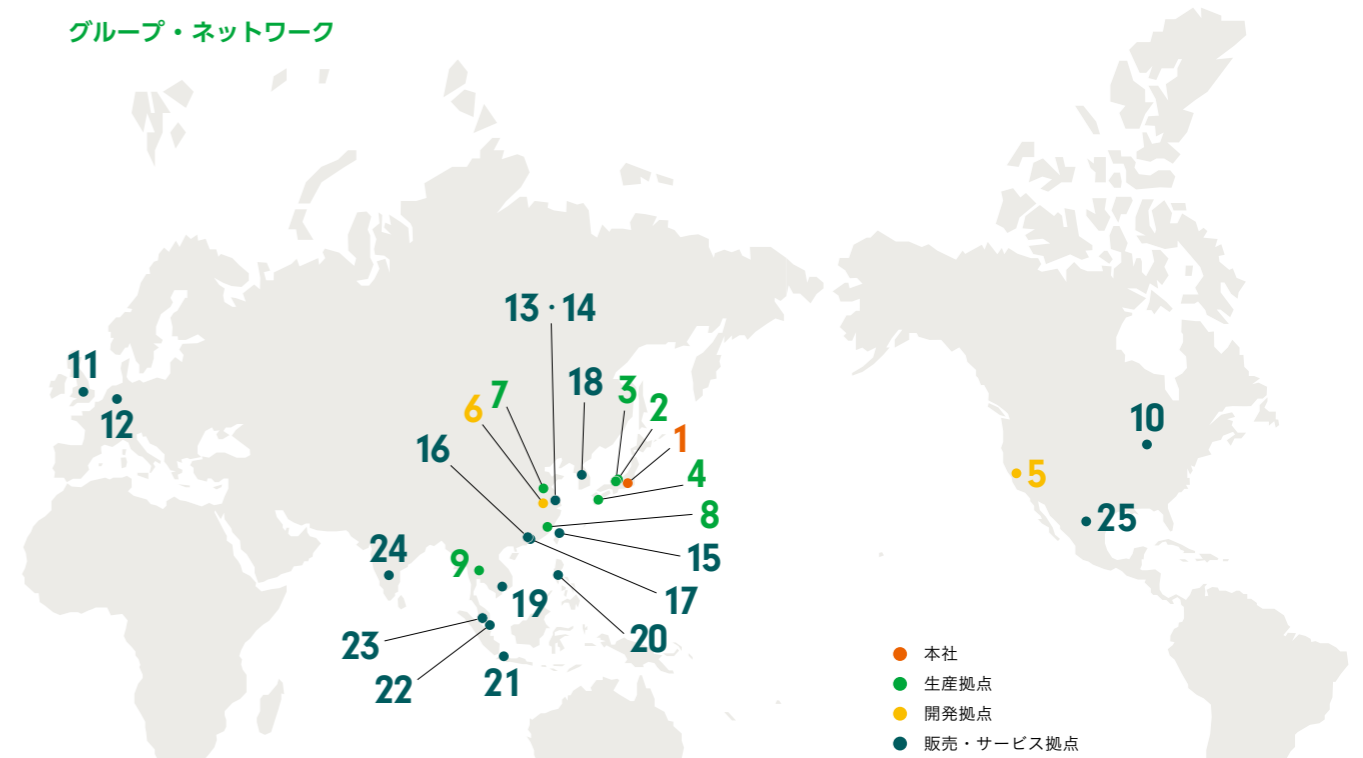
● **「よくあるご質問」**
お問い合わせの多いご質問について、詳しく回答させていただいております。

☒ **ご質問を受け付けております。**
「よくあるご質問」にないご質問は、お問い合わせフォームより送信ください。



当社の広報キャラクター「TF-1」(ティーエフ・ワン)が「ソディックの素」となっている「技術、人、出来事」などをあらゆる角度から取材してお届けしています。

グループ・ネットワーク



- | | | | |
|--|--|---|--|
| 1 ソディック 本社/
技術・研修センター | 2 ソディック
加賀事業所 | 3 ソディック
福井事業所 | 4 ソディックエフ・ティ
宮崎事業所 |
| 5 Sodick America
Corporation (San Jose) | 6 Shanghai Sodick
Software Co., Ltd. | 7 Suzhou Sodick Special
Equipment Co., Ltd. | 8 Sodick Amoy
Co., Ltd. |
| 9 Sodick (Thailand)
Co., Ltd. | 10 Sodick, Inc. (Chicago) | 11 Sodick Europe Ltd. (U.K.) | 12 Sodick Deutschland GmbH
(Germany) |
| 13 Sodick Electromechanical
(Shanghai) Co., Ltd. | 14 Sodick Tom (Shanghai) Co., Ltd. | 15 Sodick (Taiwan) Co., Ltd. | 16 Sodick International Trading
(Shenzhen) Co., Ltd. |
| 17 Sodick (H.K.) Co., Ltd. | 18 Sodick Korea Co.,Ltd. | 19 Sodick Vietnam Co., Ltd. | 20 Sodick Philippines Inc. |
| 21 PT Sodick Technology Indonesia | 22 Sodick Singapore Pte., Ltd. | 23 Sodick Technology (M) Sdn Bhd. | 24 Sodick Technologies India Pte., Ltd. |
| 25 SODICK TECHNOLOGIA MEXICO,
S.A. DE C.V. | | | |

「ソディック統合レポート2023」の発行にあたって

本レポートにてお伝えしているように、ソディックは現在、中期経営計画達成に向けて、経営基盤、収益構造、競争優位性の3つに焦点を当てた構造改革を推し進めています。グループ全社でビジネスモデル、組織、政策の変革に力を注ぎ、サステナビリティ経営へのシフトに取り組んでいますが、このような時にこそ、株主や投資家の皆様をはじめとした幅広いステークホルダーの皆様との建設的な対話を通じて、企業力を磨き、企業価値の向上に努めるべきであると認識しています。

本レポートは、ソディックが中長期視点でめざす姿「ものづくりを通じた持続可能な社会への貢献」の実現に向けた価値創造ストーリーをより深く理解していただくことを作成目的としています。特に「価値創造事例」「戦略・ビジネスモデル」のページでは、現在力を注いでいる経営基盤と収益構造の改革や競争優位性の向上を果たすための施策や私たちの考えを明示しております。

制作にあたっては、主要ガイドラインに基づき、基礎情報、財務データ、環境・社会・ガバナンス (ESG) 情報などのページを設けました。株式会社ソディック コーポレート本部社長室を責任部門として事務局体制を整え、工作機械、産業機械、食品機械の各事業部、生産統括本部、人事部、総務部、EFM室、ソディックエフ・ティ等、グループの多くの部門が企画・制作に協力しました。また、企業活動の実際を正確に開示するため、事業環境におけるリスクと機会の認識、組織の戦略、ガバナンス、業績及び業績の見通し、マテリアリティやサステナビリティ方針等のコンテンツに関しては経営層が直接、関与して制作を行いました。本レポートの制作プロセス及び掲載内容が正当なものであることをここに表明いたします。

また、ソディックでは本レポート以外にも、ソディックのWebサイト (<https://www.sodick.co.jp/>) にて詳細を掲載している項目がございますので、合わせてご参照ください。

本レポート及びWebサイトをご覧いただき、当社の経営及び企業活動の現状をご理解いただくとともに、ステークホルダーの皆様のご意見をお寄せくださいますようお願い申し上げます。



取締役 兼
CFO (最高財務責任者)
常務執行役員

前島 裕史



株式会社 ソディック

〒224-8522 横浜市都筑区仲町台 3-12-1

TEL : (045) 942-3111 (大代)

<https://www.sodick.co.jp/>