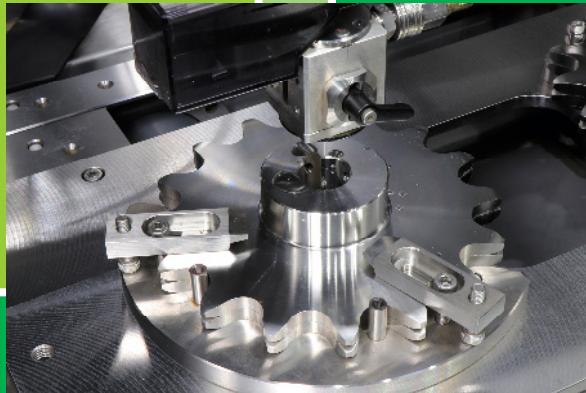


中期経営計画
(2024年12月期-2026年12月期)
株式会社ソディック

2024年2月14日



1. 旧中長期経営計画の取り下げと
ガバナンスの強化

当社の現状

- 2022年からの急激な円安進行等、急激かつ大幅な外部環境変化の中、中国市場の変調により、当社全体の収益性が低下
 - 工作機械・産業機械事業では大幅な減収減益により、23/12期は赤字転落という結果

考え方・認識の変化

- 旧中長期経営計画の施策を継続した場合、現状の根本的な解決に繋がらず、低収益性が継続
- 今後の成長に向けては、ビジネスモデルの変革を行い、経営体質にまで踏み込んだ抜本的な改革が必須

今後の方針

- 新中期経営計画のもとで低収益体質をより早期に改革
- 脱中国依存、選択と集中ならびに生産・販売体制の再構築を柱とする構造改革を断行し、今後の成長に向けた基盤を確立
- ガバナンスをより強固にした新経営体制のもとで計画を着実に実行

● 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、取締役の任期を現行の**2年から1年に変更**

● 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**

● 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およ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%)**
- ▶ 人事諮問委員会およ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**

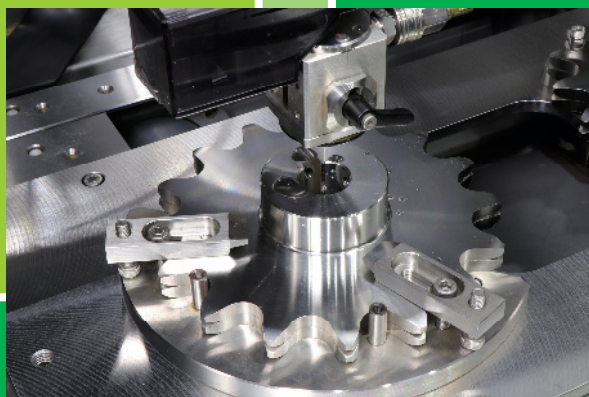
● 役員報酬の見直し

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

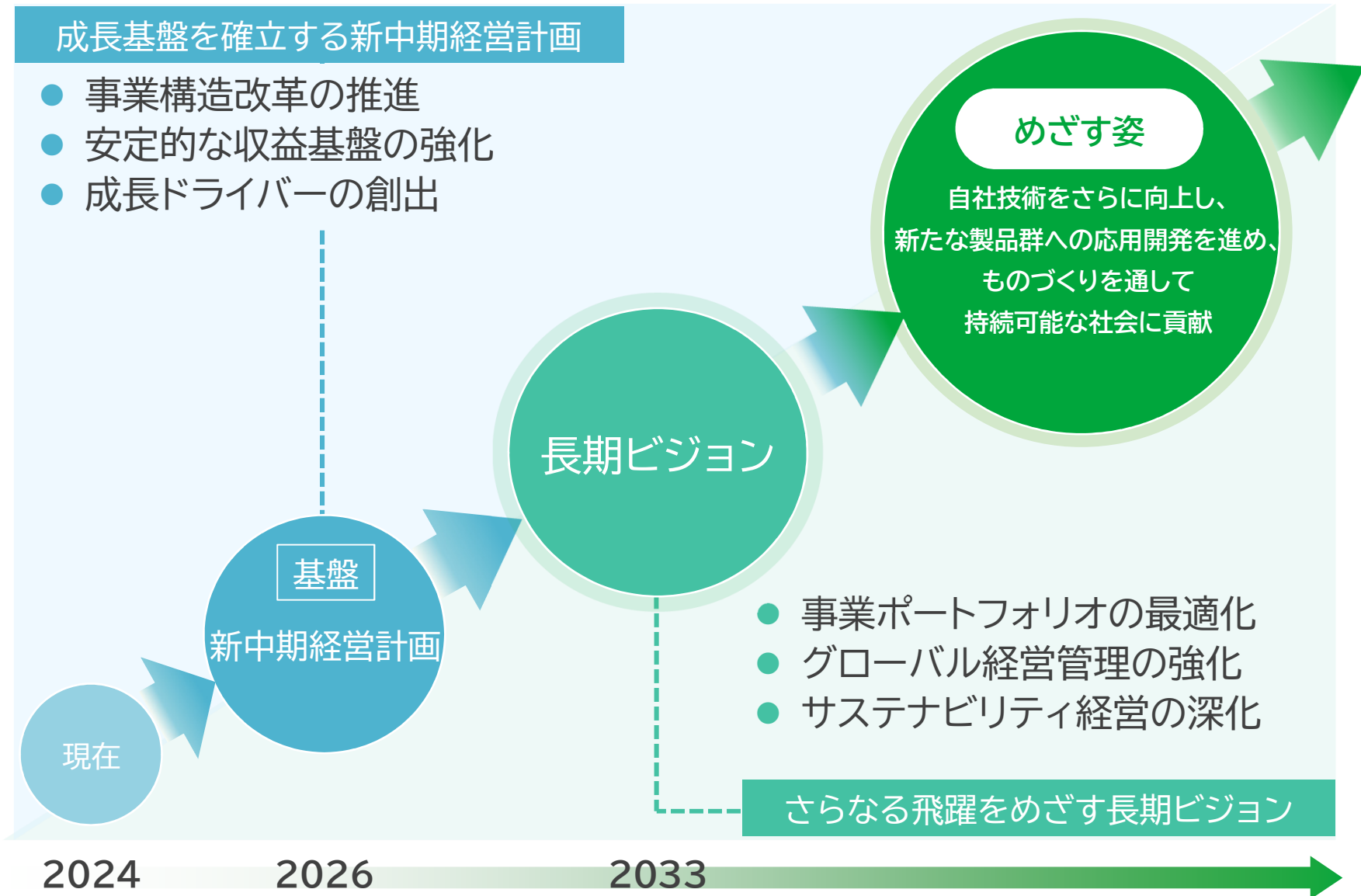
- ▶ 固定部分と変動部分の比率
- ▶ 業績連動報酬の見直し
- ▶ 中長期インセンティブ

● 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



2. 長期ビジョンと成長ストーリー



01

既存事業全体について収益性の改革

第一に、構造改革期間においては主軸である放電加工機の競争力を強化しつつ、①脱中国依存、②選択と集中、③生産・販売体制の再構築により、既存事業全体について収益性の改革を図る

02

中長期的な成長戦略としては、次の施策を推進し業績を拡大する

金属3Dプリンタ

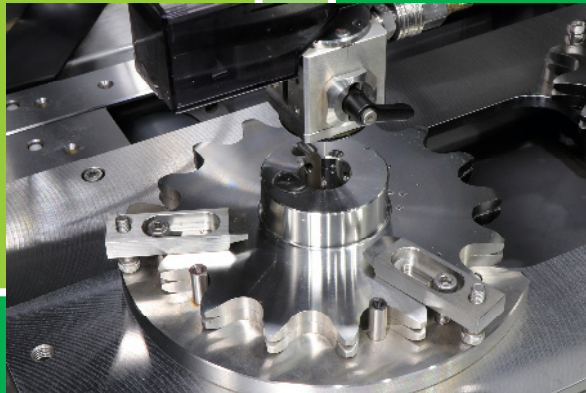
- 製品の展開加速(当社の強みを活かして他社とのアライアンスも視野)
- 主戦場である欧州・米国への本格展開
- 新エネルギー車(NEV)関連でギガキャスト金型への対応力で差別化

レーザ加工機

- 新規参入のレーザ加工機事業の拡大 (他社とのアライアンスも視野)
- 従来にない加工性能の提供
- 将来的に半導体製造のニッチプロセスで競争力ある製品・事業展開

食品機械

- 海外販売の拡大
- 既存製品の高付加価値化と新製品開発



3. 中期経営計画
(2024年12月期-2026年12月期)

Sodick 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2026

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

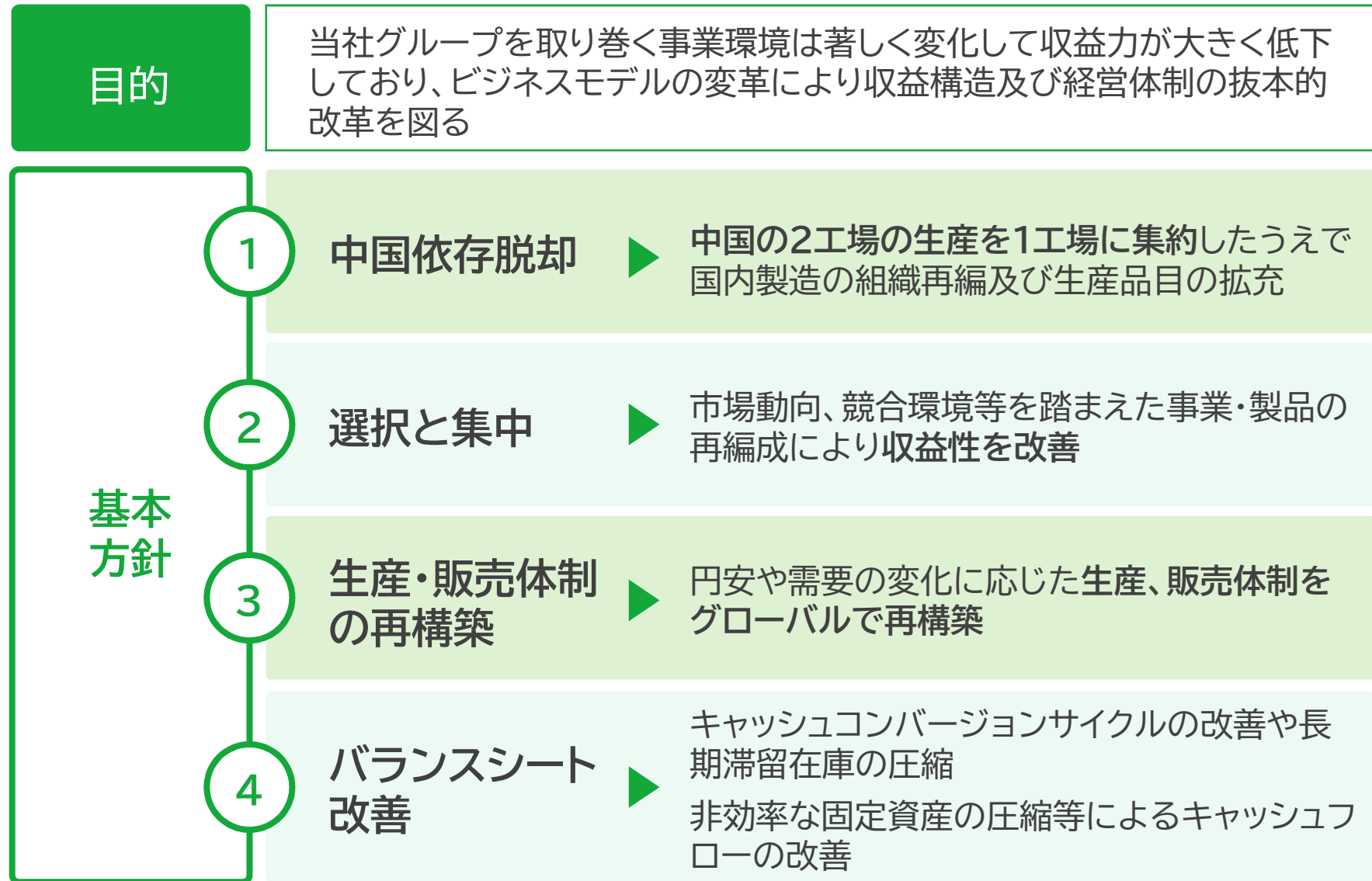


- グローバル生産・販売体制の最適化
- 安定的な収益基盤の強化
- 事業ポートフォリオの最適化

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

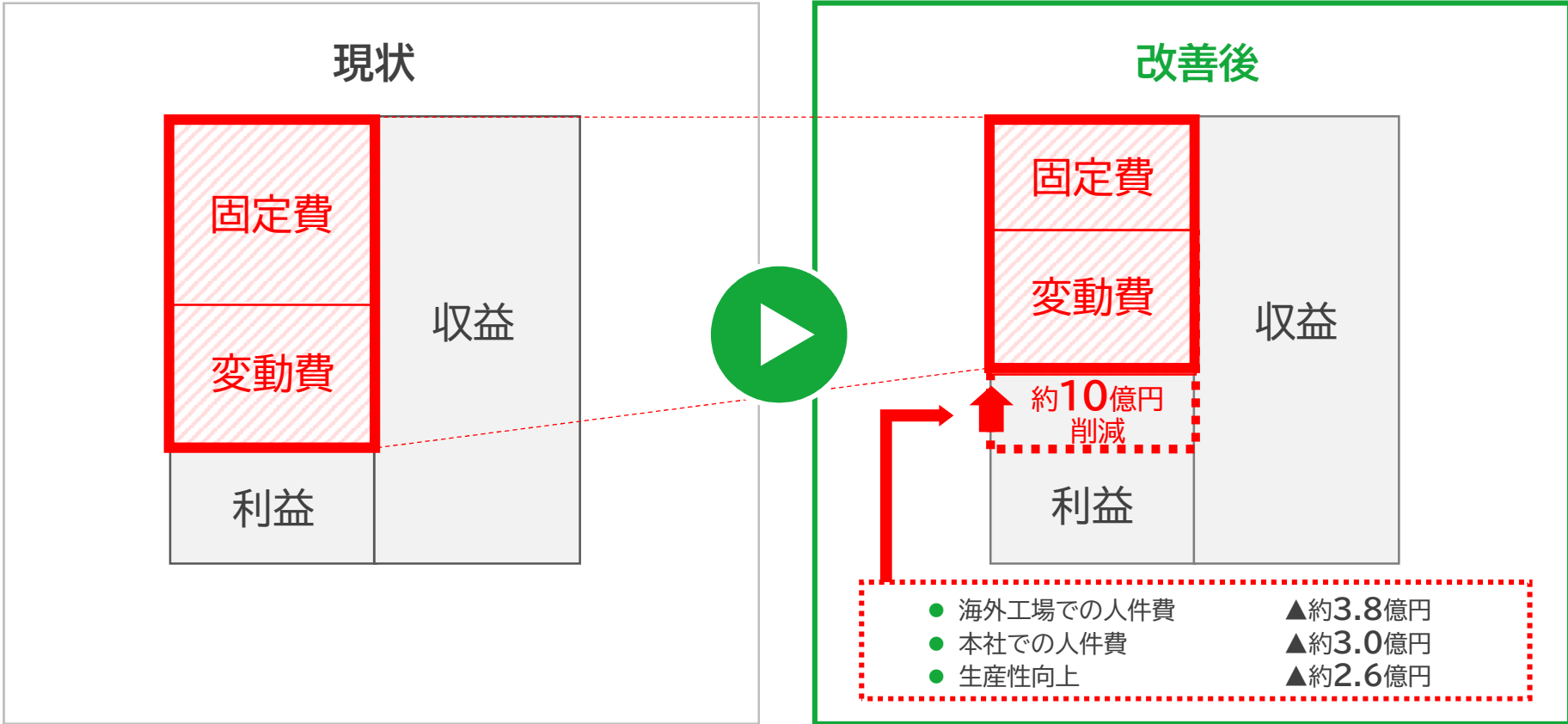


構造改革による収益構造の改善

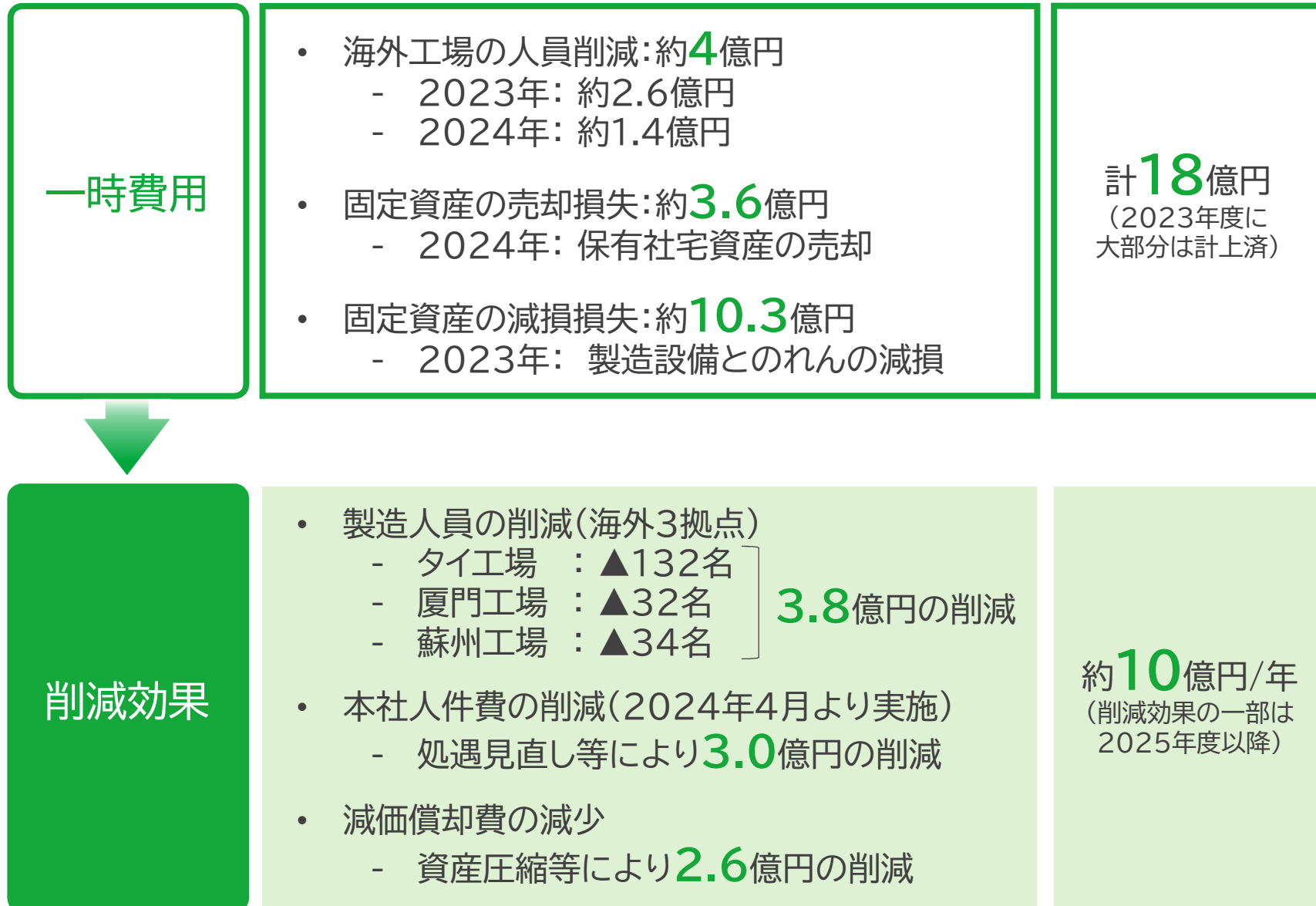
海外工場(蘇州、厦門、タイ)における必要人員の適正化、自動化設備の導入による収益性の改善、本社機能における間接費の抑制等により営業利益率を過去の水準に引き上げる

収益構造

2010年台前半の営業利益率12~15%に改善



構造改革による影響サマリー



中期経営計画の定量数値

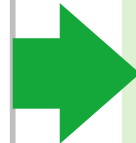
(単位:億円)		2023年度 (実績)	2024年度 (計画)	2025年度 (計画)	2026年度 (計画)
売上高	工作機械事業	467	494	565	610
	産業機械事業	86	90	101	115
	食品機械事業	69	81	93	110
	その他事業	49	57	66	72
		671	722	825	907
セグメント 利益	工作機械事業	7	28	57	75
	産業機械事業	▲ 4	1	5	10
	食品機械事業	8	10	11	13
	その他事業	▲ 9	0	2	4
		2	39	75	102
全社共通調整額		▲ 30	▲ 28	▲ 29	▲ 29
営業利益 合計		▲ 28	11	46	73
経常利益		▲ 12	11	46	73
純利益		▲ 46	7	35	55

▼計画期間中における想定為替レート

通貨	USD/JPY	EUR/JPY	CNH/JPY	THB/JPY
為替レート	140.0	157.0	20.0	4.1

現状認識

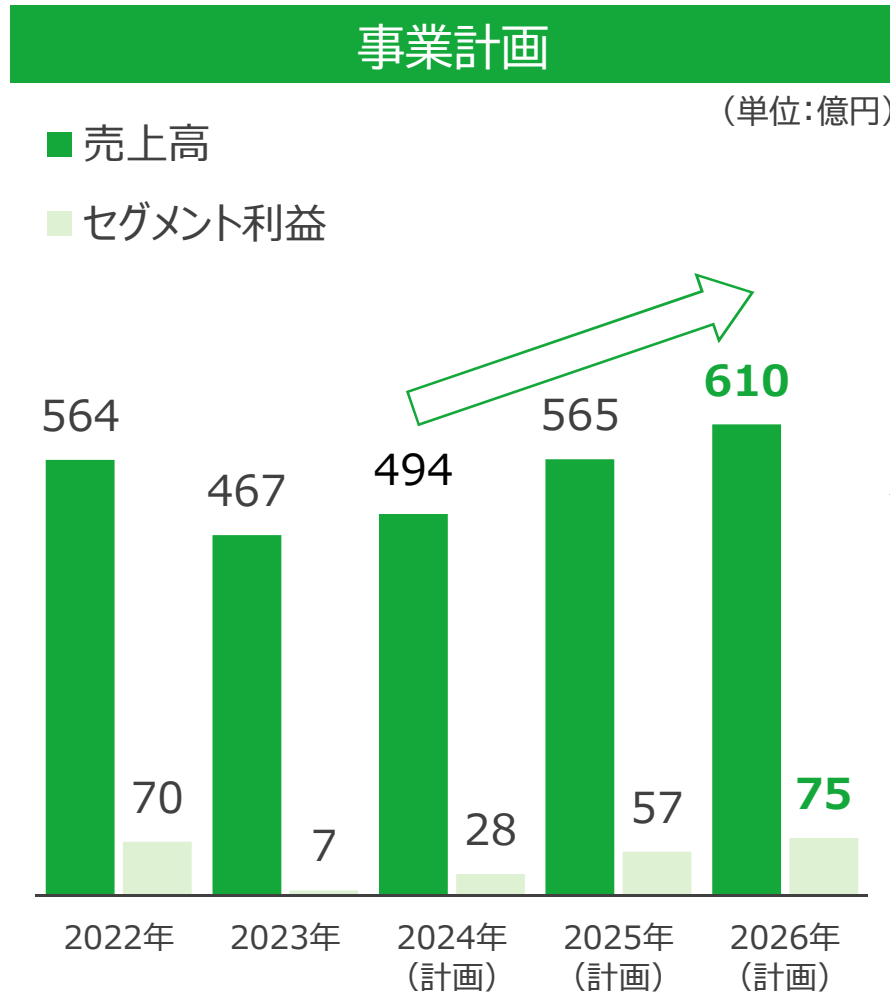
- 中国市場の低迷や円安メリットを活かした国内競合他社による中国での海外販売拡大の影響等により、中国市場における売上高は減少
- 中国工場における生産キャパシティが過剰な状態であり収益性悪化
- 生産及び販売の両面において中国への依存度が高く、中国市場動向の影響を大きく受ける収益構造



構造改革の要点

- 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**
(加賀、タイ、中国)
- **人件費を中心に固定費を削減し、自動化設備の導入等で生産性を高めて収益力を回復**

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
- ・ 人件費を中心に固定費を削減し、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

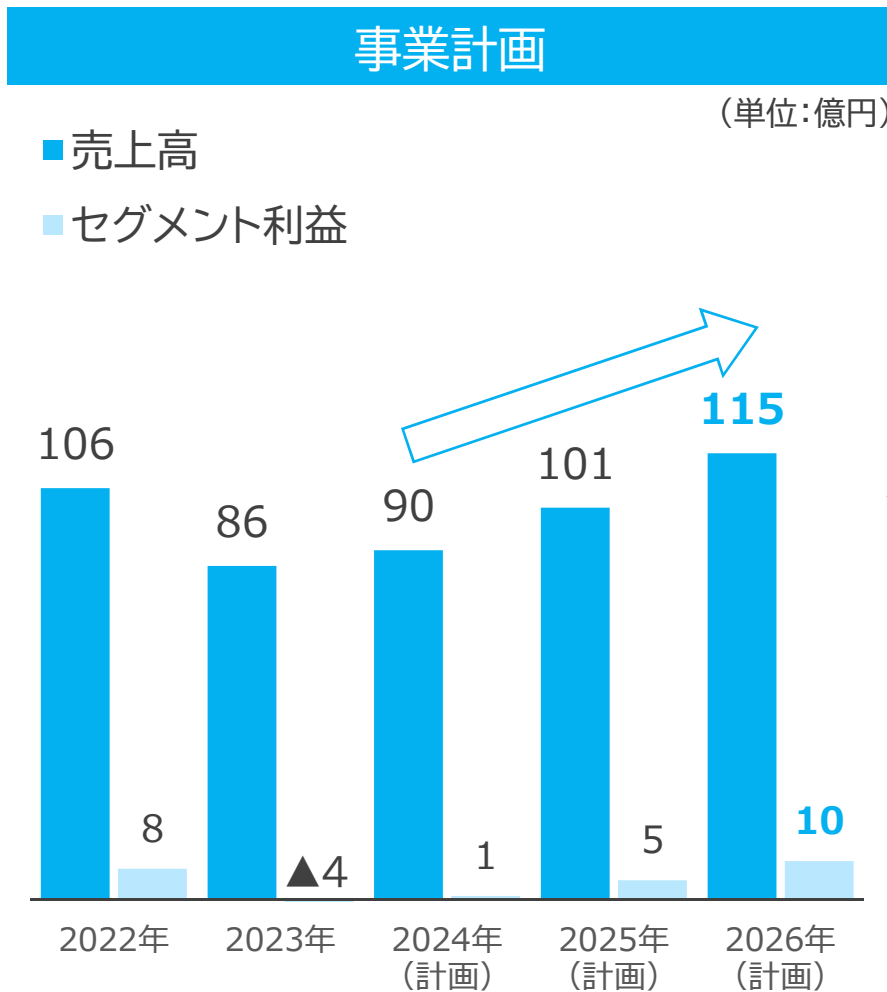
現状認識

- 中国市場での受注が当初想定よりも伸長せず、2023年初に稼働開始した廈門工場の生産キャパシティが過剰な状態であり収益性が悪化
- 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・価格競争力が低下

構造改革の要点

- 廈門工場での生産を停止し、国内生産へ回帰することにより**中国依存から脱却**
- 製品機種を収益性等を軸に仕分け絞り込み、**収益性の高いモデルの販売へシフト**
- 人手不足の対応ニーズを踏まえた自動化ソリューションの提供
- 欧州市場において販売活動を本格化

生産体制及び製品ラインナ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

●収益性の高いモデルの販売へシフト

- 市場ニーズを精査し付加価値のある機種ラインナップに見直し

●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

- 競争力のある電子部品や医療分野について、米国から欧州市場へ対象地域を拡張

現状認識

- 海外において商談の長期化が発生し減収
- 仕入材コストアップや外注依存、人員増加等により原価率が悪化

構造改革の要点

- 海外営業体制強化による販売拡大
- 既存製品の改良により省エネルギー化、生産性向上、小型化、多機能化を図る
- **新規食品機械の開発**や受託生産等による事業規模拡大

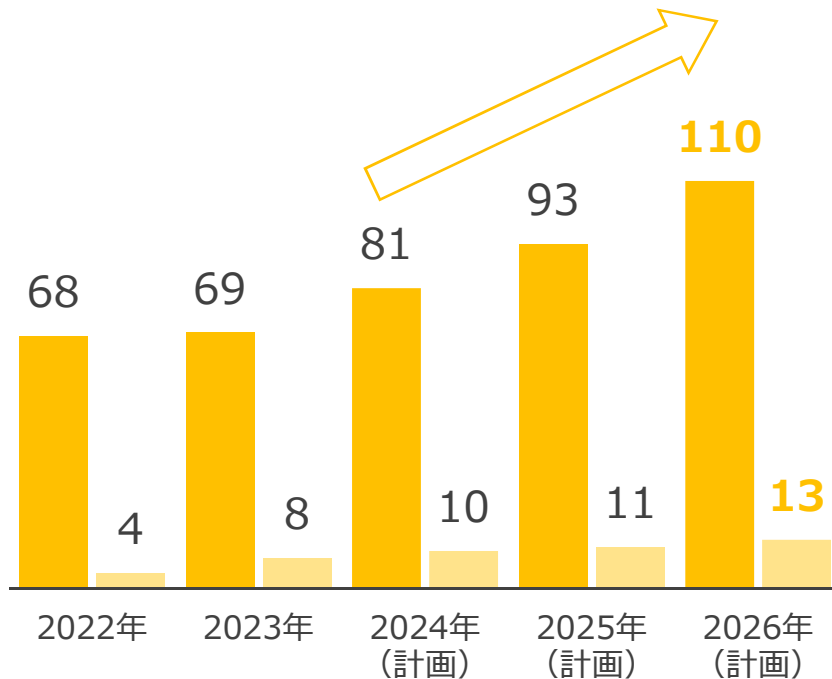
ASEAN市場での売上拡大と事業領域拡大 グローバルな総合食品機械メーカーへ

事業計画

(単位:億円)

■ 売上高

■ セグメント利益



● 海外販売拡大

- ASEAN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

	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

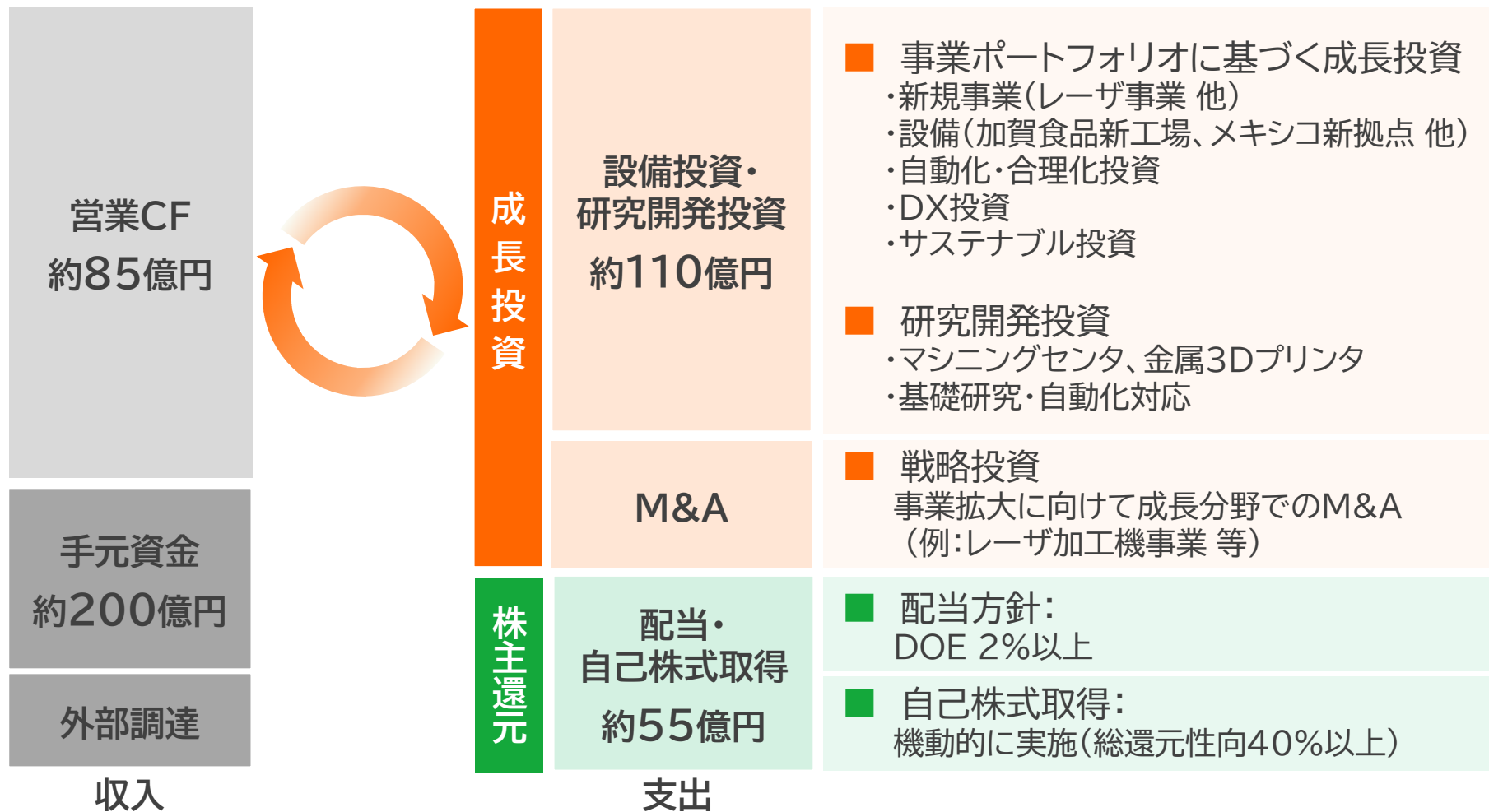
* 1株当たり配当金**27**円以上(23/12期首・期末平均の株主資本×DOE2%から計算)

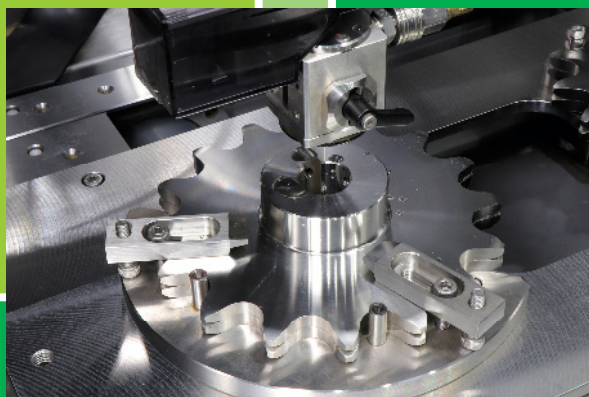
※1 DOE(株主資本配当率) = 配当金総額 ÷ 株主資本(期首・期末平均)

※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にて表示

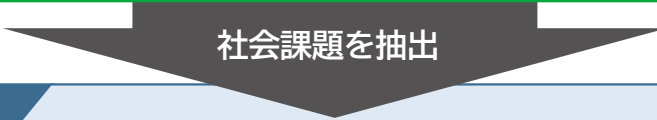
成長投資への積極的な資本配分を実施





4. ESG

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



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

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

- CO2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
- 社用車のエコカーへの転換
- QVP+活動の実施

環境マネジメントへの対応

S 社会

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
- 外国人採用の強化
- 女性活躍推進法への対応
- 働き方改革の推進

人材の多様性の促進

G ガバナンス

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

ガバナンスの強化

E(環境) | TCFD 主要な4つの要求項目と開示内容

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℃/1.5℃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格に報告・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) <ul style="list-style-type: none"> ● Scope1,Scope2を2030年に46%削減 ● Scope3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目指す



出典:環境省ホームページ (https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/estimate.html)

人材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
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)	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80% (2025年)	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

目標達成に向けた施策

① 女性管理職

積極的な女性社員採用を継続し、育児休業や復帰後の時短勤務など、多様化するライフイベントにも配慮したキャリア形成の支援

② 外国籍管理職

新卒採用ではボストンや上海でのキャリアフォーラム等へも参加し、日本人留学生だけでなく現地学生含めグローバルに対応できる人材の確保

③ 中途採用者管理職

多様な経歴・経験を持つ中途採用社員を積極的に採用

G(ガバナンス) | 新体制、スキルマトリクス、委員会構成



取締役 (独立社外取締役比率:55%、女性比率:11%)

	氏名	役位	社内/ 社外	企業経営	財務・ 会計	法務・ リスク 管理	製造・ 技術・ R&D	グロー バル	マーケ ティング	人事諮問 委員会	報酬 委員会
1	古川 健一 ^{※1}	社長執行役員	社内	●	●	●		●	●	●	●
2	坏 祐次 ^{※2}	副社長執行役員	社内	●	●			●	●	●	●
3	塚本 英樹	専務執行役員	社内	●			●	●			
4	前島 裕史	常務執行役員	社内		●	●		●			
5	工藤 和直	—	社外	●			●	●		●	●
6	野波 健蔵	—	社外	●			●	●		●	●
7	後藤 芳一	—	社外	●			●			●	●
8	郷原 玄哉 ^{※2}	—	社外		●	●					
9	佐野 綾子 ^{※2}	—	社外	●	●	●					

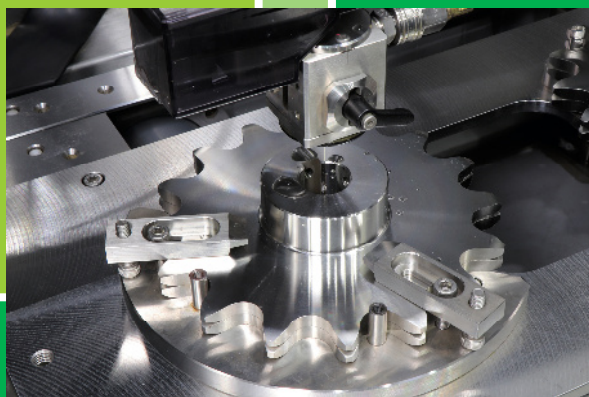
監査役 (女性比率:25%)

	氏名	役位	社内/ 社外	企業経営	財務・ 会計	法務・ リスク 管理	製造・ 技術・ R&D	グロー バル	マーケ ティング	人事諮問 委員会	報酬 委員会
1	河本 朋英	—	社内		●	●		●			
2	河原 哲郎	—	社内	●	●						
3	下條 正浩	—	社外		●	●		●			
4	大滝 真理	—	社外		●	●					
補欠	大村 由紀子 ^{※2}	—	社外	●		●		●			

※1 代表取締役

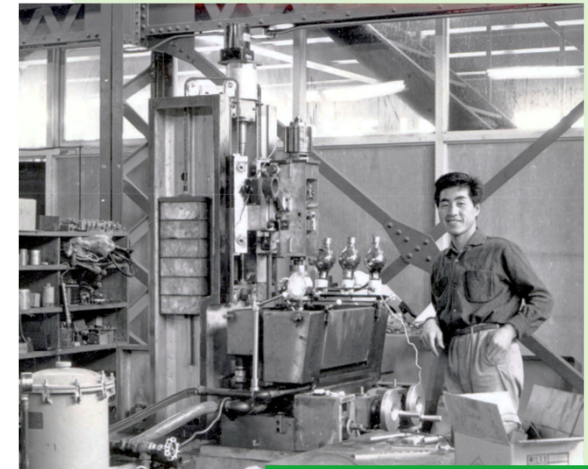
※2 2024年3月の定時株主総会の決議を以って選任予定

Appendix



創業の精神

創業者 古川利彦は「創造」「実行」「苦勞・克服」の精神で事業を拡大
「お客様のものづくりのお役に立ちたい」の一心のもと、お客様のどんな
ささいな要求にも耳を傾け、どんなに困難な技術課題にも挑戦して克服
し、お客様とともに問題解決してまいりました



創業者 古川利彦



基本理念

「創造」「実行」「苦勞・克服」の精神をもとに、
お客さま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します



創業以来、「創造」「実行」「苦勞・克服」の精神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



工作機械事業

1976 NC形彫り放電加工機



1981 NCワイヤ放電加工機



1997 マシニングセンタ



1998 リニアモータ搭載放電加工機



2014 金属3Dプリンタ



2024 レーザ加工機



産業機械事業

1989 V-LINE®方式射出成形機



1998 TR80EH

2014 TR20EH3



2017 ALM450

2020 不活性ガス溶解射出成形システム INFILT-V®



食品機械事業

2007 製麺機



2017 包装米飯製造装置



▼ 価値創造の基盤

1980 福井事業所



1987 加賀事業所



1988 タイ工場

1994 蘇州工場



2006 廈門工場



2023 廈門新工場



2018 マルチファクトリー(加賀)

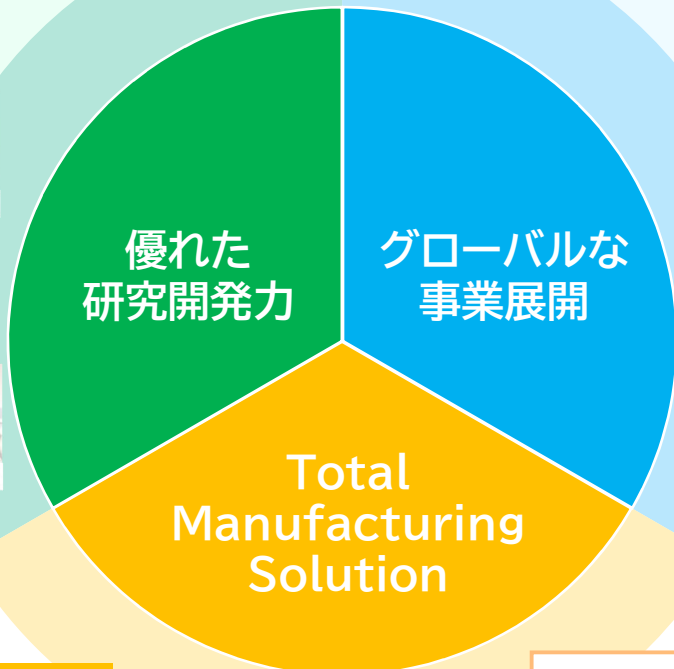
競争力の源泉となるコアテクノロジーを内製化
日本、米国、中国の3極体制で開発を推進

グローバルな開発・生産・販売体制
海外売上高比率は約7割

日本において放電加工機、マシニングセンタ、射出成形機といった製品の性能、品質に関わる研究開発活動を行いながら、早くからグローバルな視点に立って各エリアの特性を見据えた研究開発を推進しています。

エリアごとの市場動向を見据えた生産・販売体制を構築。各エリアの特性を見据えた拠点戦略を促進するとともに、市場ごとの変化を素早く捉えるマーケティング網の整備にも注力しています。

8つのコアテクノロジー



製品の設計から金型加工・成形品製造
までものづくりの全工程をトータルサポート

製品の設計から金型や部品の加工、加工面の仕上げ、成形まで、「ものづくり」のあらゆる工程をトータルでサポート。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。

設計
CAD/CAMにより
3次元で設計データを作成

加工
放電加工機により
サブミクロン単位での
超高精度加工を実現

成形
独創的な構造を持つ
射出成形機により
様々なニーズに対応

ものづくりのプロセス