

トップメッセージ



代表取締役社長  
古川 健一

## 新体制への移行を機に、 私たちは3つの大きな組織変革を行い、 新しいソディックの創造を実現していきます。

### 2021年12月期を振り返って

#### DXによる営業体制拡充等でコロナ禍からの回復に備え、増収増益を達成

当社グループは、2019年より長期経営計画「Next Stage 2026 ~Toward Further Growth~」を掲げ、「創造」「実行」「苦労・克服」という創業精神を基盤に豊かな未来につながる技術を磨き、ものづくりを通して持続可能な社会の実現にチャレンジしてきました。2021年12月期は、前年に引き続き、新型コロナウイルス感染拡大防止策を施しつつ、デジタルトランスフォーメーション(DX)を駆使したお客様への営業体制の拡充と、社内業務のDXに注力し、市場の回復に備えてきたところ、第1四半期から、中華圏で自動車や電子部品、5G、半導体関連分野での需要の急回復が見られ、2021年3月には放電加工機の月次受注

台数が600台を超え、過去最高を記録しました。その後、欧米、アジア、そして日本においても需要の持ち直しが顕著となりました。これらによって、2021年

2021年12月期実績・2022年12月期通期業績予想 (百万円)

	2021年12月期 通期		2022年12月期 通期	
	実績	利益率	計画	利益率
売上高	75,174	—	77,900	—
営業利益	6,813	9.1%	7,200	9.2%
経常利益	8,588	11.4%	7,200	9.2%
当期純利益	6,591	8.8%	5,700	7.3%

12月期の売上は、第2四半期の8月6日に上方修正を行った通期業績予想をさらに上回り、売上高751億74百万円(前年同期比29.5%増)となりました。営業利益については、生産台数の増加に伴って収益性が向上した一方で、販売増加に伴う販売手数料や運搬費の増加、人件費および展示会開催等の販促・広告費の増加などがありましたが、結果として68億13百万円(前年同期比267.8%増)と大幅な増加となりました。

2022年12月期においては、さらなる経済の回復と正常化が予想される一方で、2021年から続く半導体をはじめとした部材不足、原油価格の高騰、また、ウク

ライナ情勢をはじめとする地政学的リスクの高まりなど、依然として先行き不透明な状況が見込まれます。特に、部材不足は深刻かつ長期化が予測されるため、国内外での市中在庫の先行購入、調達先の分散、新規調達先の開拓など、多面的な対策をとり、製品のリードタイム遅延を最小化していきたいと考えています。これらの予測のもと、2022年12月期の売上は工作機械事業において微減、産業機械、食品機械、その他事業においてはいずれも増加を見込んでいます。営業利益については人件費、展示会出展に係る費用は増加するものの、営業利益率は横ばいと計画しています。

## 企業変革①

### ソディックの原点に立ち戻り、今までの機能別組織の課題を抽出

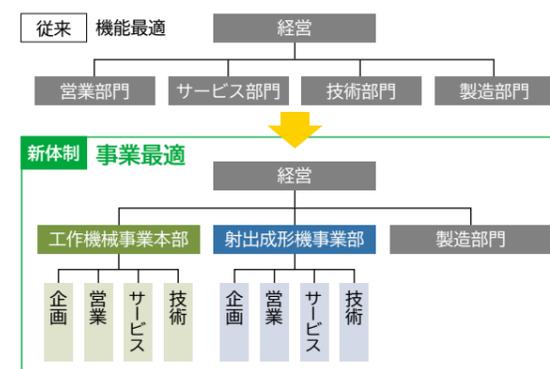
企業変革に取り組みなければならない、という考えが私の中で徐々に明確になってきました。当社グループの近年の歩みを遡ると、リーマンショックによる市況の大きな落ち込みから業績の立て直しを着実に進め、2015年に東証一部上場を果たし、その後も中国の景気減速などの需要の浮き沈みを乗り越えながら業容を拡大してきました。私は2018年の社長就任を機にグループのありたい姿を描き、長期経営計画「Next Stage 2026」の目標と戦略を掲げ、新たにスタートを切りました。しかしながら、その初年度である2019年12月期は米中貿易摩擦等による製造市場の混乱、翌2020年12月期は世界的な新型コロナウイルス感染拡大の影響を避けることができず、グループ経営成績は2年連続で非常に厳しい結果となりました。このままで2026年の目標は実現できるのか。そして、たとえ

それを達成した場合でも、未達となった場合でも、景気の浮き沈みを除外して、私は当社自身が成長したことをステークホルダーに示すことはできるのか、と考えるようになりました。

そこで思い返したのが、ソディックとはそもそもどのような企業なのか、ということです。創業者の古川利彦は、放電加工機の技術によって「お客様のものづくりの課題を解決する」ことを目的にソディックを設立し、世界初のマイクロ・コンピュータ付NC形彫り放電加工機を開発しました。ソディックの存在意義は「お客様のものづくりへの貢献」にあり、そのために優れた製品を開発し、サービスとサポートを提供し、お客様の現場の課題を解決してきたのです。開発精神である「世の中にないものは自分たちで創る」の前には、「お客様のものづくりの課題を解決するために」という言葉が必須であり、技術が先ではなく、お客様の課題が先に存在する企業です。その原点に立ち返った時、従来の企画・開発・製造・営業・サービスという機能別の組織体制が当社の本来の目的に合致しているのか、改めて疑問を感じました。

例えば、社員たちの仕事の成果を測るKPIは、現状では「機械を何台、売ったか」「保守を何件、行ったか」というものになります。しかし、これらの指標は、我々の本来の目的である「どれくらいお客様のものづくりの進化と成長に貢献したのか」を直接的に示すものではありません。従来の組織体制では、「お客様のものづくりへの貢献」を正確に測れず、その結果、ソディック自体の成長をも外部に示すことができないのです。

工作機械と射出成形機に関連する組織



このような気づきをもとに、2020年10月、変革準備室を設立しました。従来からの機能別の組織体制の弊害や弱点、事業戦略遂行上の矛盾点を洗い出し、どのような体制であればめざす事業を実現できるのか、社内の改革の必要性を認識したメンバーが中心となって変革の方向性を模索しました。その結果、企画・開発・製造・営業・サービスのバリューチェーンに携わる社員が一体となって、お客様の課題解決を基点に価値創造を行う、新たな事業別組織体制に挑戦していこうという方針を打ち立てるに至りました。2021年に、変革準備室は新体制に移行する事業企画プロジェクトに変わり、2022年1月、工作機械事業本部の発足とともに本格的に新体制をスタートしました。

2年にわたって取り組んできた企業変革の検討は、私が予想した以上に険しい道のりになりました。開発は開発、サービスはサービスと完全に縦割りで分断されていた組織のメンバーを横串でつなぎ、一つのチームに編成していくことに混乱をきたす社員、抵抗を示す社員も少なくありませんでしたが、未来に対して前向

きに取り組むプロジェクトメンバーの尽力によって、ソディックという質のある組織が動き出したことを私自身、実感しています。



## 企業変革②

### 新しいソディックに向けた3つの変革とガバナンス体制の改革

新体制への移行を機に私たちは3つの大きな変革を行い、新しいソディックの創造を行っていきます。まず1つ目は、事業戦略の在り方つまり「頭脳」の部分の見直しです。当社は、速くて精密な放電加工機に特化してきましたが、今後は、DXを活用した利便性やサービスの向上、環境配慮など多角的な観点からお客様のニーズを捉えた価値創造へとシフトしていきます。また、これまでの“いかにして優れた製品をつかって売るか”という「プロダクトアウト」の発想から、お客様接点から収集したデータの活用により、多様化する売り手や買い手、世間のニーズを捉えた「マーケットイン」の発想での製品・サービスの開発を行っていきます。これこそが真にめざす価値創造であり、企業力強化につながっていくと考えています。

2つ目は、事業内横断の施策やプロジェクトの推進と部署間の密な調整を実現していきます。これまで組織最適で培ってきた意識を捨て、事業最適の観点から各部をつなぐ「神経」の部分をつくっていくことを意味します。

そして、3つ目は評価の見直しです。めざすべきは事業をどう成長させていくのかであり、今までのように生産台数、販売台数、保守件数を個別に評価するのではなく、PL、BS、資本効率の観点から非財務の情報までを含めた目標設定と進捗管理をめざします。これは簡単なことではないと認識していますが、自社の成長の目的にあったKPIを設定し、視覚化していく仕組みは今後のソディックの成長に不可欠であると認識しています。

また、これらの執行体制の大きな変革を確実にしていくため、ガバナンス体制の改革に並行して取り組んでいきます。2022年4月より、代表取締役であった金子・高木をエグゼクティブ・フェローとし、経営の監督と後進の指導・育成に注力してもらいます。これにより経営の執行と監督機能の分離を明確にし、取締役会の機能の強化を図っていきます。また、従来、執行側の報告に多くの時間を割いていた取締役会の進行についても見直し、今後は中長期的な企業価値向上に資する執行の監督や企業戦略に関する議論を充実させていきます。

## 人を大切にする経営へ

### 「ソディック 健康経営宣言」を制定し、経営層が前面に立って取り組む所存

2017年4月、当社の元社員が過重労働によってうつ病を発症し、自死される事件が発生しました。この件は労災に認定され、ご遺族と当社で話し合いをさせていただいた末、2021年7月に和解に至ってはおりますが、亡くなられたご本人とご家族には大変、申し訳なく、改めて深くお詫びを申し上げる次第です。加えて、この経緯が2021年11月に新聞各紙に報道され、ステークホルダーの皆様にも多大なご心配をおかけすることになりました。

このような事件が発生したことは私としても非常に悲しく、無念であり、2018年の社長就任以来、このような出来事が二度と起きないように再発防止策を検討

し、働き方改革に積極的に取り組んできました。そしてこの取り組みをさらに加速させるべく、このたび、「ソディック 健康経営宣言」を制定しました。これは、社員一人ひとりが心身ともに健康であることが企業にとって最も大切であると考え、社員全員が健康に、笑顔で活躍できる職場づくりに経営層が前面に立って取り組む決意を表明したものです。しかし、健康経営は決して容易に実現するものではなく、長期的なPDCAにより継続していくべきものです。人財の持つ多様な個性と価値観を成長につなげていける企業になり、目の前にある一つひとつの職場や人財の課題に取り組んでまいり所存です。

## 先行きの見えない市場のなかで

### お客様と社会の持続可能性のためにソディックグループは進む

新型コロナウイルス感染症に関しては、今後、ワクチンや医薬品等の対策が進むとともに、経済活動への影響は弱まり、安定化が進むと思われます。しかしながら、今後、起こりうる地政学的問題や自然災害等のリスクは予測困難であり、「新常态」の経営環境を正確に見通すことは極めて難しいと考えています。このような環境下では、社会の変化や小さなトレンドを見逃さず常に注視しつつ、客観的かつリスクと機会を考えたバランスのとれた経営戦略を推進することが重要となるでしょう。ソディックは、自社の行うべきことをしっかりと見定めて前進するため、2021年に経営の重要課題としてマテリアリティの検討と分析に着手し、「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4つを抽出し、取締役会にて承認を得ました。今後は、

財務的指標だけでなく、これらのマテリアリティに対するサステナビリティのKPIの設定を検討し、社会に対する価値創造に資する企業としての取り組みを深化、加速させていきます。

ソディックグループがこれからも持続的に「お客様のものづくりを支えていく」ためには、当社自身が「持続可能」であることは不可欠であり、それを具体的に実践し、現実のものにしていくことが私たちの役割です。いかなる局面においても、自社の存在価値を見失うことなく、社である「創造」「実行」「苦勞・克服」を基盤に愚直に進化を続け、先代から脈々と受け継がれてきたものを未来へつなげていきたいと思いを。

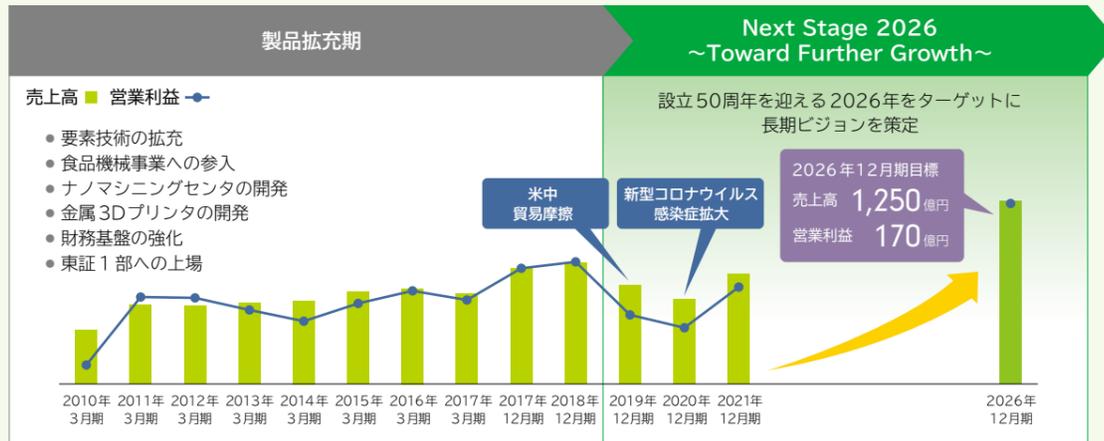
ステークホルダーの皆様、どうぞ当社グループの未来にご期待いただき、引き続きご支援いただきますようお願いいたします。

長期経営計画・中期経営計画

長期経営計画

Next Stage 2026 ~Toward Further Growth~

ソディックグループは、設立50周年を迎える2026年に向けて、長期経営計画「Next Stage 2026 ~Toward Further Growth~」を掲げ、「創造」「実行」「苦勞・克服」という創業精神を基盤に豊かな未来につながる技術を磨き、ものづくりを通して持続可能な社会の実現にチャレンジしています。



中長期的な事業環境

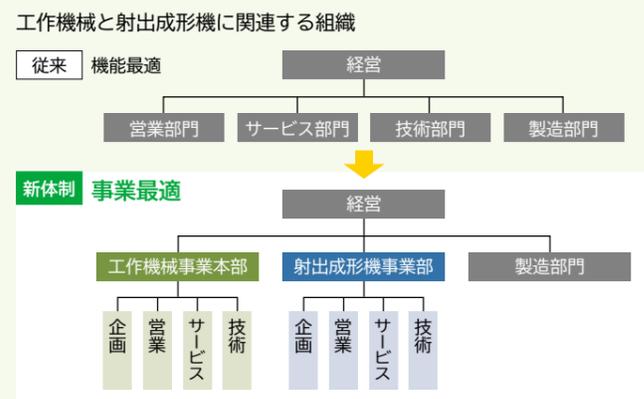
グローバルにもものづくりが発展していきなで、設備投資需要は継続的に拡大していくものと見ています。そのなかでも、当社の主要な仕向け先である自動車産業においては、「CASE (Connected, Autonomous, Shared/Service, Electric)」や「MaaS (Mobility as a Service)」の対応に伴い自動車の軽量化・電装化ニーズや脱ガソリン車の動きが一層高まっております。加えて、AIやIoTの進展と5Gの普及に向けたシス

テム高度化に伴う設備投資の動きも継続し、高精度機の設備投資需要はさらに高まっていくことが予想されます。

一方で、新型コロナウイルス感染症の再拡大や半導体をはじめとした世界的な部材不足の影響、原油価格の高騰、ウクライナ情勢をはじめとする地政学的リスク等、依然として先行き不透明な状況は続くと思われ

長期計画達成のための企業変革

2022年1月より、新組織体制を構築しています。バリューチェーンが一体となってお客様のものづくりを支えるため、各事業部が事業全体の権限・責任を持つことによる事業最適かつ迅速な業務執行を実現すべく、機能別組織から事業別組織へと移行しました。各事業部において、企画・開発・製造・営業・サービスまで一貫して担い、事業のサービス化、デジタル化等DXを活用しつつ、トータルソリューションの提供をめざします。



中期経営計画

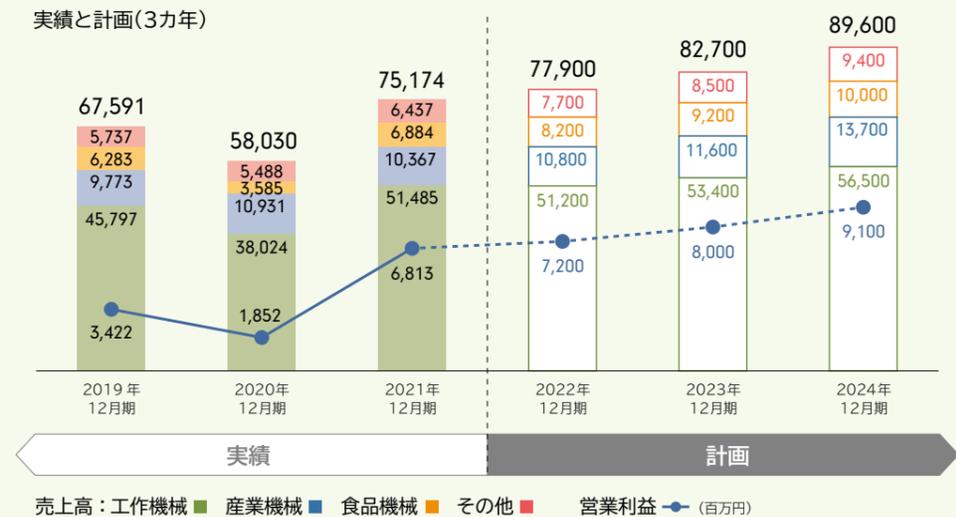
中期経営計画(2022~2024年・3カ年)

長期経営計画の達成に向け、2022年12月期から3カ年の中期経営計画を策定し、各事業セグメントで施策を展開していきます。

中期経営計画目標値・2024年

売上高 896億円 営業利益 91億円

※セグメント別の経営戦略については、P20~P26をご覧ください。



経営基盤の強化

Environment 環境

- 環境配慮製品の推進
- 温室効果ガスや廃棄物を低減する製品開発
- 事業活動で生じる環境負荷の低減
- 環境汚染化学物質の削減
  - 環境負荷低減や省エネに向けた取り組みの見える化推進と情報発信
  - カーボンニュートラルに向けた対応強化
  - TCFD提言への対応

Social 社会

- 健康経営
- 健康経営推進体制の構築
  - 従業員の健康保持・増進に向けた取り組み強化
- 多様性の推進
- 多様な人材の採用、確保
  - 多様な働き方での働きやすい環境づくり
- 中核人材の育成
- 人材育成制度、研修の強化、次世代リーダー育成

Governance ガバナンス

- 企業変革
- 機能別組織から事業別組織への移行
  - 事業のソリューション化に向けた基盤整備
- 取締役会の監督機能強化
- 会議体再編による取締役会の監督機能の強化

DX デジタルトランスフォーメーション

- サービス拡充
- CRMシステムを活用した顧客とのコミュニケーションの充実化やサービスの拡充
- 業務効率化
- 基幹、業務システムの高速度と高度化
  - 生産管理システム活用による生産効率化・高度化・データ見える化促進
  - RPAの活用拡大

## 財務担当役員メッセージ



常務取締役  
コーポレート部門統括担当  
**前島 裕史**

### Q1 - 2021年12月期の投資・財務活動の振り返りをお願いします

2020年は業績低迷を受け、優先度の高い投資のみに絞りましたが、2021年はタイの第2工場拡張や中国・廈門新工場建設のほか、金型成形事業の生産ライン自動化・省人化対応投資を行い、計画値を上回る34.5億円の設備投資を行いました。研究開発投資額は前期と同水準でした。

また、財務活動においては、2021年2月の自己株式200万株消却に続いて、2021年11月から自己株式の取得を開始し、12月に取得した50万株全ての消却を実施しました。今後も株式価値向上に向けた機動的な資本政策を講じていきます。

**資本効率を意識した経営と持続的な成長投資を実施。財務の健全性を維持するとともに、安定的かつ機動的な株主還元をめざします。**

### Q2 - 長期経営計画における資本政策についてご説明ください

工作機械、産業機械事業は設備投資の需要動向に大きく左右されやすいというリスクを抱えていることから、リーマンショック以降、景気変動に備え十分な運転資金を確保するなど、財務体質の強化に取り組んできました。2021年4月に転換社債型新株予約権付社債が償還を迎え、9割超が株式に転換されたことにより、ネットキャッシュプラス、D/Eレシオ0.5倍以下、自己資本比率は業界大手の平均である55%を超過し、当社グループの財務体質は大幅に改善されました。今後は、財務基盤の安定化に伴い、ネットキャッシュプラスおよび自己資本比率50%以上を維持していくことをめざします。

その上で資本効率を意識した事業運営に取り組むと同時に、持続的な成長に向けた投資を実施していく予定であり、指標としては、ROE 8%以上(5年平均)をめざします。

当社グループは研究開発型企業として、研究開発予算は売上連動としておらず、必要な研究は継続してきました。今後も10年先20年先を見据えた技術開発のために積極的な投資を行っていく方針であり、金属3Dプリンタ、マシニングセンタ、射出成形機、食品機械(製麺機・米飯装置以外の新製品群)などの成長が見込める分野、そして、温室効果ガスや廃棄物を低減する環境配慮型製品の開発をさらに強化していきます。

増産・合理化投資については、各工場でのDX推進や2022年竣工予定の中国・廈門新工場への投資を行っており、射出成形機の製造、食品機械の生産能力増強を計画しています。いずれも中華圏一帯での需要が増加している分野のため広域での地産地消をめざします。また、加賀事業所においても今後、食品機械事業の生産能力増強を進めてまいります。

長期財務目標(2026年)		
<b>資本効率</b>	<b>財務の健全性</b>	<b>株主還元</b>
ROE 8%以上 (5年平均)	ネットキャッシュプラス 自己資本比率50%以上	DOE 2%以上かつ 総還元性向30%以上

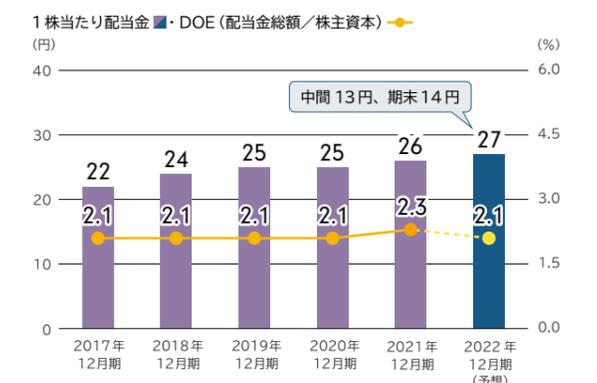
### Q3 - 株主還元の方針について聞かせてください

将来の事業展開と経営体質の強化のために必要な内部留保を確保しつつ、安定かつ継続的な配当を実施することを基本方針としており、株主資本配当率DOE 2%以上を目標にしています。また、株主還元と株式価値の向上を図るため、新たに総還元性向<sup>※</sup>の指標を採用し、業績連動も加味した、より機動的な還元政策を実施すべく、2022年より総還元性向30%以上の目標値を設けました。

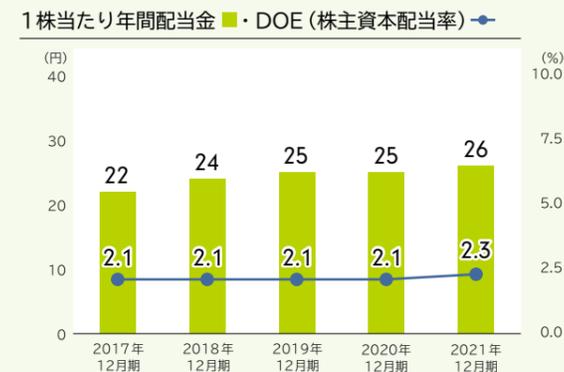
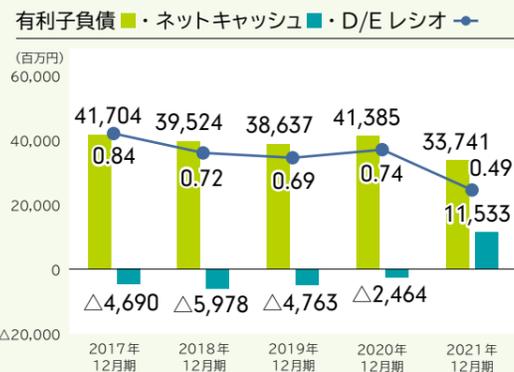
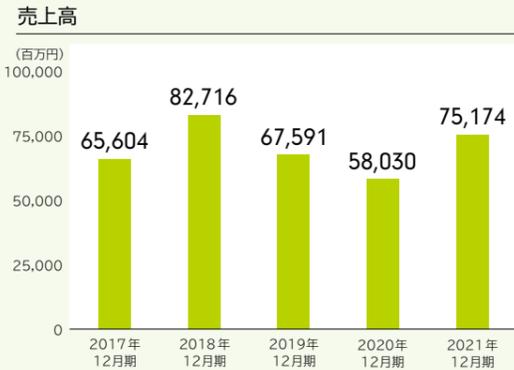
先行きの見えにくい事業環境においても、これらの長期財務目標をしっかりと達成して企業価値の向上を実現し、ステークホルダーの皆様へ還元してまいりたいと思います。

<sup>※</sup> 総還元性向とは、親会社株主に帰属する当期純利益に対する配当額と自己株式取得の合計額の比率を表します。

株主還元・配当予想



## 財務ハイライト

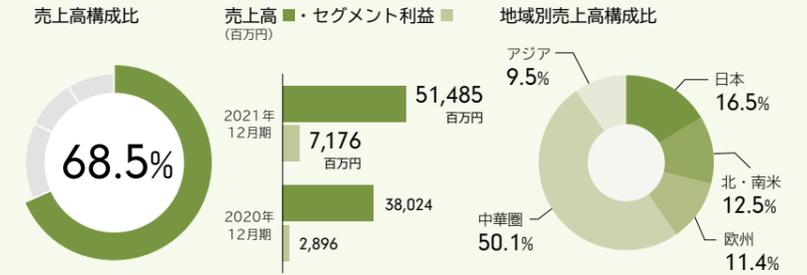


※ 決算期変更に伴い、2017年12月期は当社および3月決算会社は4～12月の9カ月間、12月決算会社は1月～12月の12カ月間を連結対象期間とした変則的な決算となっております。

## At a glance

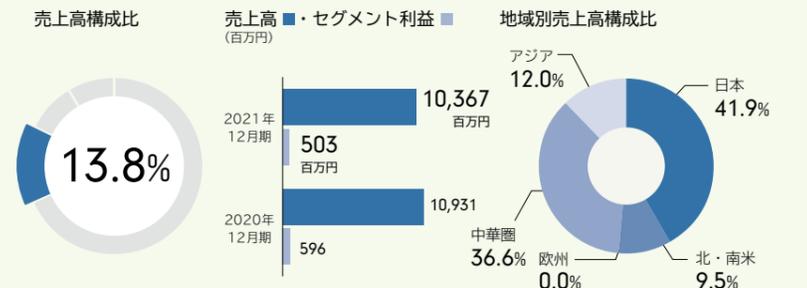
### 工作機械事業

中華圏における自動車や電子部品、5G関連、半導体関連分野での需要拡大のほか、日本および欧米、アジアにおける需要の持ち直しの動きが継続した結果、売上高は前期比で増加しました。セグメント利益も販売台数の増加に伴う工場稼働率の向上等により前期比で増加しました。



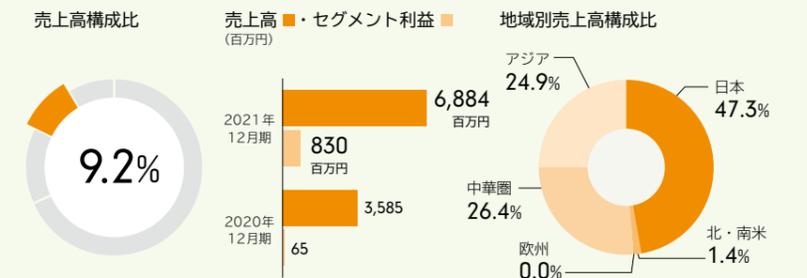
### 産業機械事業

北米の医療関係は好調が継続したほか、日本でも自動車・電子部品向けの販売が増加しました。一方で、前期に好調であった中華圏におけるレンズ向けの販売に一段落が見られ、売上高は前期比で減少しました。



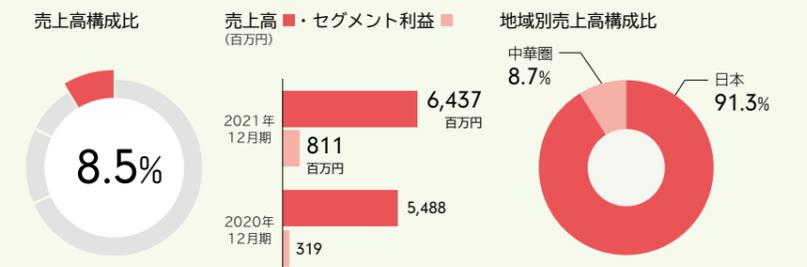
### 食品機械事業

衛生面および省人化対応設備や外出自粛に伴う巣ごもり需要に関連した案件が継続したほか、海外においても製麺機や米飯製造装置の販売があった結果、売上高は前期比で増加しました。



### その他事業

情報通信設備等の需要増によるセラミックスの需要増のほか、金型成形事業においては半導体不足により自動車産業全体の需要は減速しているものの、生産品目の拡大等もあり、売上高は前期比で増加しました。



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ナップの製品を提供。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。

● <b>主な用途</b>	金型製造、部品加工
● <b>主な顧客</b>	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
● <b>主な製品</b>	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

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車産業・航空宇宙産業の変革（自動運転・EV・電装化、部品軽量化、新素材採用など）</li> <li>通信ネットワークの拡大（5G、ビッグデータ、スマートフォンの高機能化など）</li> <li>ものづくりの高度化に伴う高精度加工設備需要の拡大</li> <li>省人化・自動化・環境配慮ニーズの高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>放電加工機市場の成熟化</li> <li>景気変動による需要の増減</li> <li>為替相場の大幅な変動</li> <li>原材料高騰と部材供給不足</li> <li>コロナ禍の長期化</li> <li>地政学的リスク</li> </ul>

事業体制

バリューチェーンが一体となってお客様のものづくりを支える新事業体制に移行

NC放電加工機世界シェアトップメーカーとして、タイ、中国2拠点の海外工場、北米、欧州、中国、アジアの13カ国に販売サポートネットワークを敷いています。長期ビジョンの実現に向け、インド、メキシコ、欧州等への販売を強化していきます。2022年からは、お客様目線での開発力強化を目的に、企画・開発・製造・営業・サービスが一体となってもものづくり、ことづくりを行う新事業体制に移行しました。グローバルでの連携深化による品質管理体制強化、DX推進、人材教育等に力を注ぎます。

事業戦略

コア事業の成長と新たな成長の柱を創出、お客様にとって価値あるリモートメンテナンスの実現をめざす

工作機械事業は当社の主力であり、長期経営計画での重要な位置づけを担っています。成熟化が進む放電加工機市場においては主力の形彫り・ワイヤ放電加工機のさらなる性能向上が重要であり、自動搬送、機内測定など自動化ニーズに応える開発も引き続き進めます。また、成長が期待できる分野、中でも航空宇宙産業を中心に需要がある細穴加工機の開発に力を注いでいきます。さらに、大きな成長が期待できる金属3Dプリンタの性能・操作性の向上、精密マシニングセンタの拡販、環境配慮型製品の開発を技術戦略の中心に据えています。

販売においては、事業の総合的なサービス化、デジタル化、ソリューション化を推進していきます。海外ではオンサイトサービスが困難な地域も多いため、今後は、IoT技術等を活用したリモートメンテナンスを導入するなど、国内外でアフターサービス事業の強化を図っていきます。すでにリモートメンテナンスの実用化は可能な域にあるので、予防保全、ダウンタイム最小化などお客様のメリットをわかりやすく見える化し、提案活動を進めています。さらに将来的には、世界のお客様から得られた情報を分析し、個々のお客様に価値のある情報やサービスを提供するデジタルマーケティングの展開も視野に入れていきます。

2021年度実績と中期経営計画3カ年目標



高速造形金属3Dプリンタ「LPM325S」  
第64回2021年「十大新製品賞」の本賞を受賞

2021年12月期の実績と今後の施策

中華圏での自動車、電子部品、5G、半導体分野が堅調、日本、欧米、アジアでも回復基調となり、増収増益を達成

中華圏における自動車や電子部品、5G関連、半導体関連分野での需要拡大のほか、日本、欧米、アジアでの需要の持ち直しもあり、売上高は前期比で増加。セグメント利益においても販売台数の増加に伴う工場稼働率の向上等により前期比で大幅に増加しました。しかしながら、半導体をはじめとする部材調達がひっ迫している状況であり、2021年年初から前倒しで部材発注を進めてきましたが、供給不足はまだまだ続いており、これによるリードタイムの長期化が懸念されます。

製品としては、粉末交換作業やメンテナンスなどの時間を大幅に削減し、稼働率アップに貢献する金属3Dプリンタ「LPM325S」を発売しました。

リモート、対面問わず、お客様との接点を拡充し、新たなニーズの開拓によって、お客様のものづくりに貢献

2022年2月、ソディックの工作機械をお使いのお客様と私たちをつなぐWebチャネル「Sodick Connect」を開設しました。今後はリモート、対面問わず、お客様との接点をさらに増やし、より深いニーズを把握し、それに対して素早いレスポンスで開発を行うことをめざしています。ソディックの工作機械は、リニアモータを使った高速・高精度の加工が特徴ですが、必ずしも加工スピードだけでなく、その特徴をいかせる分野をさらに広げていくことが重要だと考えています。お客様の声にいままで以上に耳を傾け、新たなニーズを次々と開拓し、お客様のものづくりに貢献していきます。



2022年2月に開設した顧客Webチャネル「Sodick Connect」

## 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への思いやり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材である電気電子部品、自動車、医療などさまざまな製品に採用されています。

- **主な用途** プラスチック製品およびその他難材料、特殊材料、軽金属製品などの製造
- **主な顧客** 自動車、IT、スマートフォン、電気電子部品、医療機器など
- **主な製品** 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

### 機会

- 自動車産業・航空宇宙産業の変革（自動運転・EV・電装化、部品軽量化、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、スマートフォンの高機能化など）
- 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

### リスク

- 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
- 為替相場的大幅な変動
- 原材料高騰と部材供給不足
- コロナ禍の長期化

### 事業体制

#### 中華圏での5G、EV需要に対応した中国・廈門新工場、2022年度中に稼働予定

中華圏での5G・EV等をはじめとするものづくりの高精度化・高精密化の進展により当社の射出成形機の需要が高まりつつあります。これに対応し、中国・廈門に新工場を建設し、世界最大である中華圏市場に向けた、横型電動成形機の生産、販売を加速させます。稼働は2022年度中を予定しており、この生産能力増強により、世界市場での競争力強化を狙います。

### 事業戦略

#### 「深耕拡大」、「新規開拓」を大方針にソディックの2つ目の大きな柱として地位確立へ

成形市場におけるチャレンジャーとして、独自技術V-LINE®をベースとして差別化できる市場へ「深耕拡大」と「新規開拓」を大きな方針に両利きの経営を行います。具体的にはEV関連や5Gなどの好調な分野をさらに深掘りしつつ、容器、医療、雑貨などの分野への新たな訴求を図ります。また、プラスチック成形だけでなく、軽金属成形機やシステム販売などへの展開も強化します。これらによって、ソディックの事業の2つ目の大きな柱としての地位確立をめざします。

これまで評価をいただいているハイエンド市場での高精度・高精密な成形分野に加え、市場の大きな成形業界への拡販も行います。また、地球温暖化やコロナ禍の影響でお客様のニーズが変化し、生分解性プラスチックやより成形が難しいプラスチック樹脂への置き換えが求められており、バイオマス由来プラスチック成形の独自技術をすでに開発しています。今後は培ってきたエンジニアプラスチックの成形技術をさらに幅広い樹脂へと展開していきます。そして、2021年は中国での電力不足問題が表面化しましたが、省エネは世界的に大きな課題となっており、全電動の射出成形機など環境配慮型製品のニーズにも応えていきます。

2021年度実績と中期経営計画3カ年目標



実績 計画

売上高 ■ セグメント利益 ■ (百万円)



不活性ガス溶解射出成形システム「INFILT-V®」  
第18回2021年「超モノづくり部品大賞  
環境・資源・エネルギー関連部品賞」受賞

#### 2021年12月期の実績と今後の施策

#### 北米医療分野は好調、国内自動車・電子部品向け販売が増加。中華圏向けのレンズ関連が減少し、売上高は前期比減少

国内においてはEV、CASE関連が牽引した自動車関連の復調と、電子部品や精密機器向けのデバイスが伸びました。海外においては、北米の医療関係は好調が継続しましたが、世界的な半導体不足、東南アジアでのコロナ禍の影響があったほか、中華圏でのレンズ関連向けの売上が減少した結果、前期比減収となりました。

製品としては、「脱気機能付き 熱硬化性ゴム射出成形機 GL-LSRシリーズ」「バントアップ自動抑制機能付きバント可塑化装置「AI-VENT」」「縦型ロータリー式射出成形機 TR40VRE2」「新型マグネシウム合金射出成形機 LMI450M」などの拡販に注力しました。



縦型ロータリー式射出成形機「TR40VRE2」  
大型金型への対応、ハイサイクル化を実現

#### ハイエンドのお客様中心からボリュームゾーンへも注力し、事業部一体となって最適な機械づくり、ことづくりを

2022年12月期は、電動成形機(MSシリーズ)の販売に力を入れていきます。従来は、油圧と電動のハイブリッド成形機による車載関係、電子部品業界などのハイエンドのお客様が中心でしたが、今後は容器や医療、雑貨などボリュームゾーンへの業界開拓もめざします。世界的に省エネは重要課題であり、電動成形機の省エネ、生産性の向上などを切り口に訴求を行っています。EV関連、5Gに対応した社会環境インフラ関連、スマートフォンをはじめとする端末についても引き続き販売強化を行います。

組織改編によりスピーディーかつ効率的な業務ができる体制が整備され、マーケットの要求、お客様からの要望、技術開発情報などのインプットの精査を今まで以上に早く正確に行い、最適な機械づくり、ことづくりへ展開していきます。

## 食品機械事業

食品機械事業は、製麺機、茹麺プラント、米飯装置など600機種以上の食品機械ラインナップのなかから、コンビニやスーパーなどで売られている麺、惣菜、お弁当などを製造するのに最適な1台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。

- **主な用途** 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
- **主な顧客** 大手食品メーカー、外食チェーン、冷凍食品メーカーなど
- **主な製品** 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

### 機会

- 中華圏・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
- コロナ禍による国内中食市場の拡大、高品質な調理麺、惣菜ニーズの増加

### リスク

- 国内食品市場、製麺、米飯分野への偏り
- 新型コロナウイルス感染症の蔓延による営業活動の遅延、設備投資の延期
- 生産能力不足による機会損失

### 事業体制

#### 中国・廈門工場の生産開始により、中華圏・アジア向けの盤石な供給体制を構築

従来、生産は加賀工場がメインで、廈門工場での生産は一部の製品に限られ、生産能力不足が課題となっていました。今後の市場環境は堅調に推移すると見られ、麺、米飯以外の他分野への展開も踏まえ、廈門新工場の食品機械生産ラインの能力増強を図りました。新生産ラインの本格稼働は2022年度中をめざしており、並行して生産およびアフターサービス人員等の拡充も図っています。これらにより、海外での事業展開をより一層加速できると見えています。

### 事業戦略

#### 海外の生産・販売体制を強化し、グローバルな総合食品機械メーカーへ

「Next Stage 2026」に向け、総合食品機械メーカーとして食品業界全体をターゲットにした装置を市場に投入して販売を拡大していきます。食品機械事業の拡大は、グループ事業の多角化によって、景気変動に強い事業基盤を獲得するうえで非常に重要です。中華圏・アジアで増加するスーパー、コンビニ等の需要取り込みを狙い、上海に設立した販売会社を基点に市場開拓を進めています。また、製麺機、米飯装置以外の製菓、惣菜、加工野菜、パン業界など幅広い分野への進出を視野に中食市場向けの製品開発を加速しています。



自動皮むき機「VP-150」

2021年度実績と中期経営計画3カ年目標



調理麺製造ライン用自動麺ほくし・調味機「ネオマザール」

### 2021年12月期の実績と今後の施策

#### 製麺ラインや米飯製造装置の拡販により、売上高・セグメント利益ともに過去最高を記録

これまでは製麺機が当事業の主力でしたが、近年の単身世帯の増加、女性の社会進出などにより無菌包装米飯の需要が好調に推移しており、売上に大きく貢献しました。また、コロナ禍の影響で、食品工場における衛生面・省人化対応設備、外出自粛に伴う巣ごもり需要に関連した需要が伸びました。海外においても製麺機や米飯製造装置の販売があり、売上高は前期比で増加しました。セグメント利益も製麺ラインや米飯製造装置の売上増加に伴い、前期比大幅増となりました。

製品としては、食品機械としての性能のみならず、環境負荷の低減や社会課題の解決にも貢献する新製品「加圧加熱殺菌装置」や「粉体冷却装置」「出汁抽出機」などを販売しました。

#### 次なるターゲットは惣菜市场。若手への設計ノウハウの伝承により設計開発力をさらに強化

今後さらなる事業拡大をめざすには、新たな市場の開拓が必要です。次のターゲットを惣菜市场に定め、2022年12月期はソディックが得意とする殺菌装置に改良を加えた新たな装置の商品化をめざします。

人材への取り組みでは、設計開発力のさらなる強化を図るため、お客様の工場に積極的に訪問し若手の人材育成に努め、業務関連の資格取得のサポートも行っていきます。また、IoTの活用により、お客様に納めた装置の予防保全の強化を図っています。これによって装置のトラブル対応の社員の休日・夜間出勤を削減していきます。



加圧加熱殺菌装置



連続圧延機

## その他事業

その他事業は、自動車部品メーカーに対して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およびその制御機器・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

- 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

- 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

### 事業体制

#### 工作機械の内製化、独自技術により、他社にない開発の優位性を持つ

工作機械・産業機械との連携による上流から下流までの生産システムの自動化を実現。当社が内製化している独自技術を活用したセラミックス、リニアモータ、LED照明など幅広く展開しています。

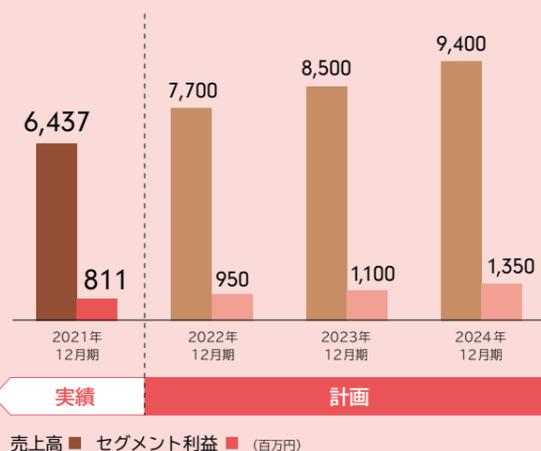
### 事業戦略

#### グループの要素技術を活用し、収益力向上。金型成形は車載向け以外にも開拓

金型成形事業では、これまでの車載製品向け以外への販路拡大をめざします。セル生産システムによる安定生産・省力化・原価低減を図るとともに、精密加工や金属3Dプリンタ加工技術の拡販も行っています。

セラミックス事業では、半導体製造装置向けセラミック部品、高付加価値製品の拡販を行っていきます。また、新材料・新製法の開発強化を図ります。

2021年度実績と中期経営計画3カ年目標



### 2021年12月期の実績と今後の施策

#### 各事業ともに売上増加。自動化対応による生産効率向上で収益も改善

情報通信設備等の需要増によるセラミックスの需要増のほか、金型成形事業においては世界的な半導体不足により自動車産業全体の需要は減速しているものの、生産品目の拡大等もあり、売上高は前期比で増加しました。セグメント利益は、金型成形事業において自動化対応等による生産効率向上により、収益性が改善し、前期比で大幅に増加しました。

2022年12月期もセラミックスの需要は引き続き堅調に推移すると見えています。金型成形事業においても成形アイテムの拡充を見込んでおり、販売が拡大する見通しです。

## デジタルトランスフォーメーション(DX)の取り組み

### 事業横断の経営基盤強化

#### ソディックのDX

長期経営計画では経営基盤の強化策の一つとして、DXを進めています。当社のDXは、お客様とのコミュニケーション・サービスの拡充と、自社内の生産効率・業務効率改善の2つの目的で推進しています。

DX(Digital Transformation)とは、デジタル技術を浸透させ、人々の生活をより良いものへ変革すること。既存の価値観や枠組みを覆す革新的なイノベーションをもたらすものです。



### お客様に向けたDX

#### リモートによる製品講習会、納入前立ち会い

IoTやAIなどのデジタル技術を活用した製品やサービスの付加価値向上に積極的に取り組んでいます。対面の展示会やイベントの開催が困難になった2020年から、Web展示会や、動画を駆使した製品プロモーションを開始するなど、さまざまなシーンでDXが広まっています。

従来、お客様を招いて行っていた製品講習会をWebで行うサービスも2020年7月にスタートしました。お客様は、出張をせずに社内にながら、遠隔操作で実践的に機器の操作方法を習得できます。受講後のアンケートでは、「ビデオを使用した説明内容もあり、わかりやすかった」「実際の成形条件設定をPCからWeb上で遠隔操作できる点は大変に良い」などの声が寄せられました。

製品講習会で得たノウハウを活用し、お客様に納品する前にマシンの性能をご確認いただく納入前立ち会いもWebで実施しています。

#### お客様向けWebチャネル「Sodick Connect」

2022年2月、ソディックの工作機械製品を保有するお客様を対象とした顧客Webチャネル「Sodick Connect」を開設しました。Sodick Connectでは、機械の操作・機能説明、各種カタログ、イベントやスクールの案内など、製造現場で役立つさまざまな情報を配信。修理・点検サービスやスクールの申し込み、各種問い合わせも行うことができます。

今後は、このチャネルを通じて顧客サービスの強化を図るとともに、そこから取得・蓄積したデータをトータルソリューションの提案に活かしていきます。



ウェアラブルカメラで機械全体、周辺、オペレータの目線、手元映像などを撮影し、複数の映像を画面表示



「Sodick Connect」