

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。

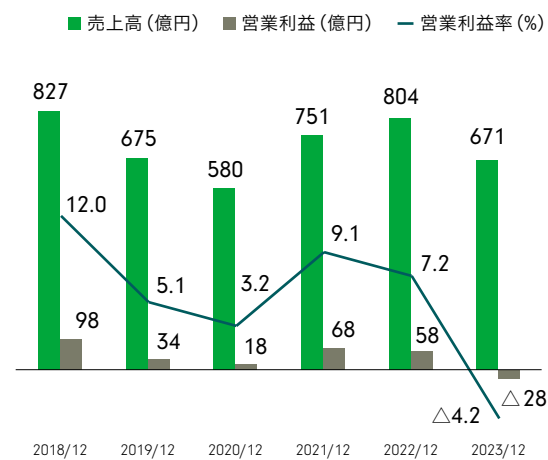
当社の中国での生産は廈門と蘇州の2拠点体制でしたが、これを廈門へ集約することで、生産性を高め、原価低減を図ります。一方で、蘇州周辺には現在も当社の機械がたくさん稼働しており、お客様が多数おられますので、新たにテクニカルセンター兼サービス拠点を設けてアフターサービス事業を強化していきます。

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に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。役員報酬に関し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。

ションやソリューションの提案ができると自負しています。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こうと考えています。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カ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

- 蘇州工場の生産を廈門工場に集約し、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

- 廈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

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℃ / 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) ● 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。

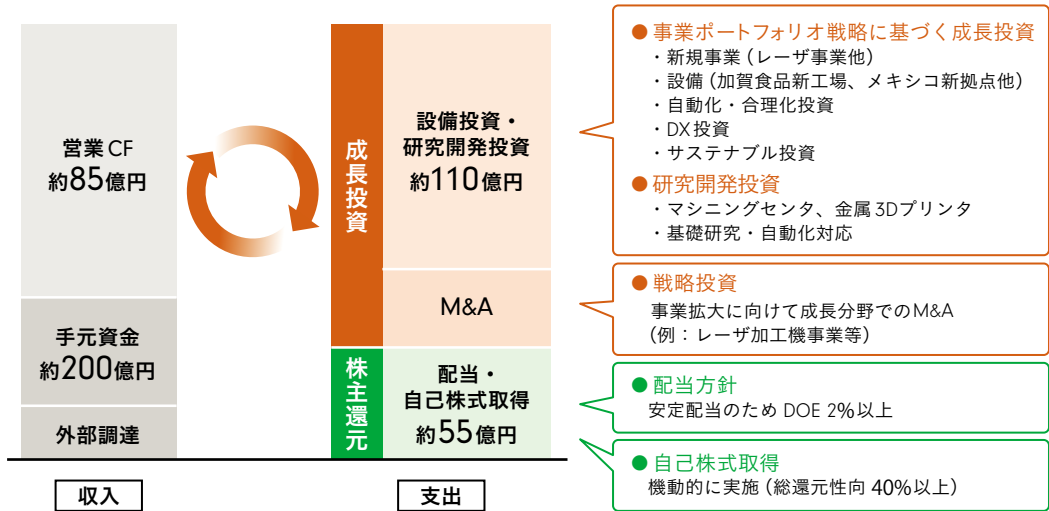
G | ガバナンスの強化

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



- **事業ポートフォリオ戦略に基づく成長投資**
 - ・新規事業（レーザ事業他）
 - ・設備（加賀食品新工場、メキシコ新拠点他）
 - ・自動化・合理化投資
 - ・DX投資
 - ・サステナブル投資
- **研究開発投資**
 - ・マシンングセンタ、金属3Dプリンタ
 - ・基礎研究・自動化対応

- **戦略投資**
事業拡大に向けて成長分野でのM&A
(例：レーザ加工機事業等)

- **配当方針**
安定配当のためDOE 2%以上

- **自己株式取得**
機動的に実施(総還元性向 40%以上)

中計3カ年期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%	* 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)
財務の健全性	自己資本比率	50%以上	57.5%	※1 DOE(株主資本配当率) = 配当金総額÷株主資本(期首・期末平均)
株主還元	DOE ^{※1}	2%以上*	2.2%	※2 当社における総還元性向の計算式： 総還元性向 = $\frac{(n\text{年度の配当}) + (n+1\text{年度の自己株式取得額})}{n\text{年度の当期純利益}}$
	総還元性向 ^{※2}	40%以上	— ^{※3}	※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

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が、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、株主の皆様にご配当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



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わ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で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。

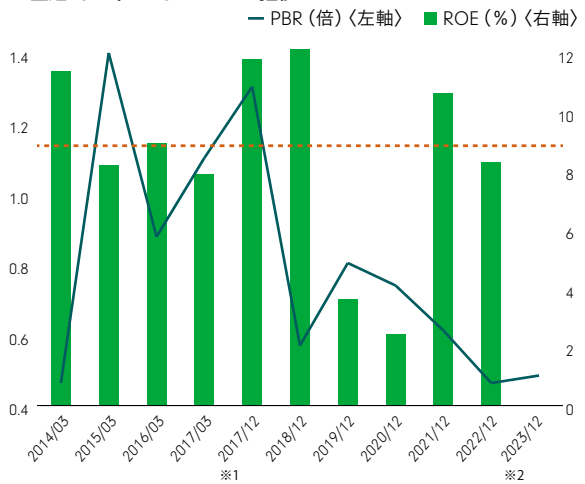
当社自らが変わるという観点では、製品ラインアップの絞り込みを行います。これまで放電加工機、射出成形機ともに、お客様の高い要求に応えていく過程で、年々機種が増えてきましたが、機種が多すぎることで、性能の安定化や向上に充てるリソースが不足するデメリットも生じています。今後はラインアップの取捨選択を行い、性能向上と利益確保をしっかりと行っていく方針を固めました。これに伴い、営業部門の意識改革にもメスを入れ、販売台数から利益率に着目した活動にシフトしていきます。併せて、先に述べた資金回収に関しても販売する国の事情を見ながら極力、短期間での回収に努めていきます。

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大きいため、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、コストとリターンを軸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



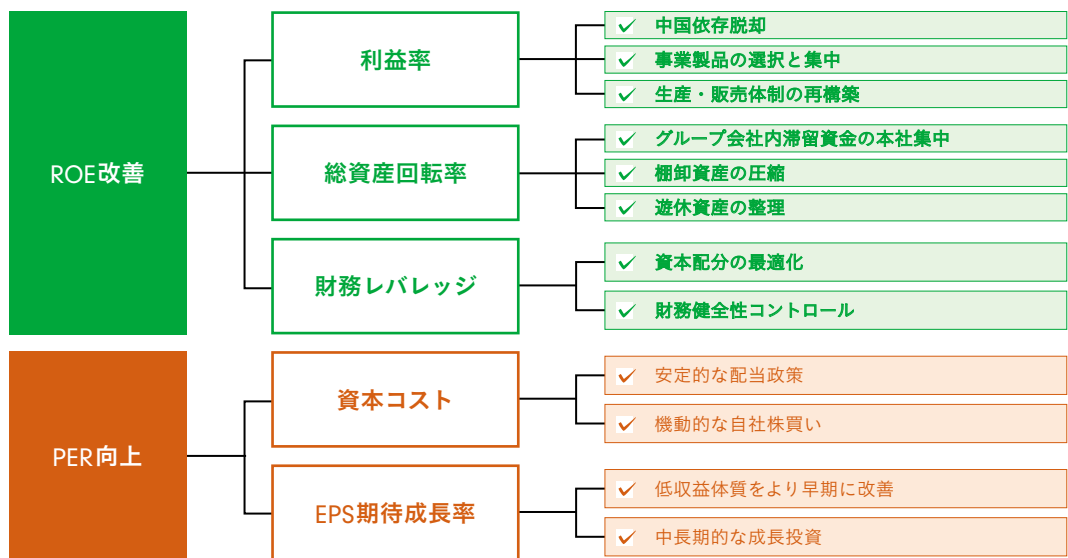
※1 2017年における決算期変更に伴い、2017/12期は9カ月決算

※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ROEが出せるのだ」と株主、投資家の皆様に実績を示していかなければなりません。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ける計画です。設備投資、研究開発投資、株主の皆様への還元のほかに、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、今後のブレイクス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と考えており、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、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

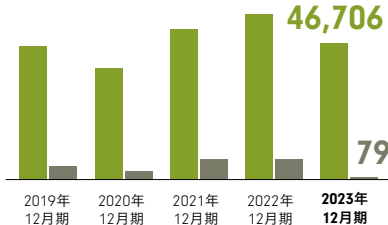
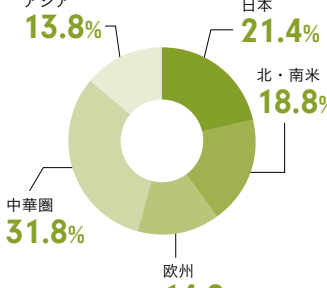
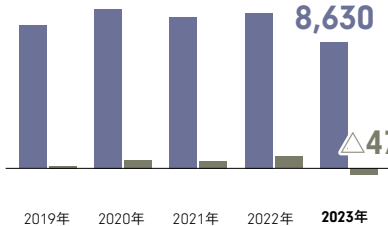
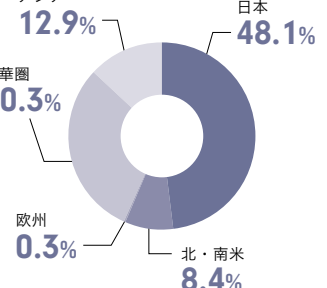
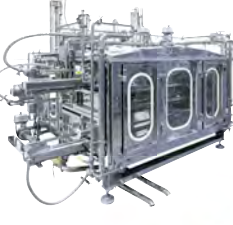
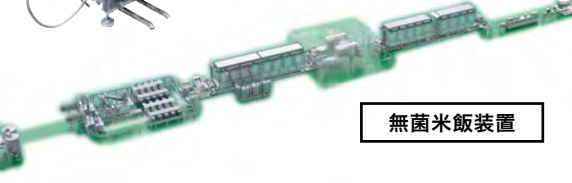
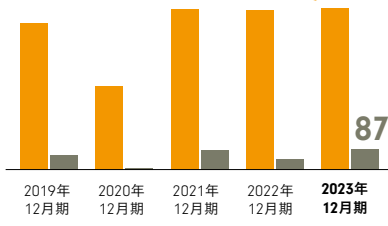
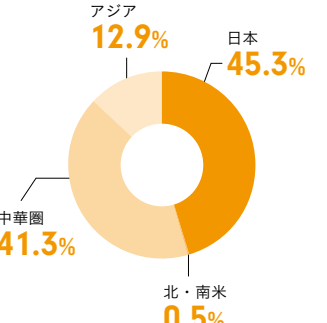
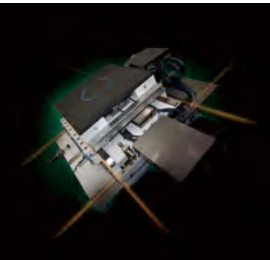
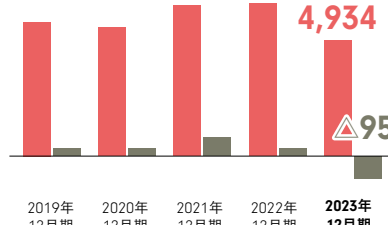
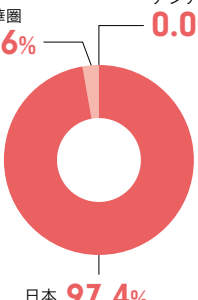
現行の中期経営計画における株主還元方針につきましては、必要な内部留保を確保しつつ、安定的かつ継続的な配当を実施するべく、DOE2%以上を基本方針としています。また、総還元性向40%以上を維持し、株主還元を一層強化することで、さらなる株式価値の向上に努めていく所存です。

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	 AL100G+  AL600G iG+E	売上高構成比：70% <table><caption>売上高・セグメント利益 (百万円)</caption><tr><th>年次</th><th>売上高</th><th>セグメント利益</th></tr><tr><td>2019年12月期</td><td>40,000</td><td>1,000</td></tr><tr><td>2020年12月期</td><td>38,000</td><td>800</td></tr><tr><td>2021年12月期</td><td>42,000</td><td>1,200</td></tr><tr><td>2022年12月期</td><td>45,000</td><td>1,500</td></tr><tr><td>2023年12月期</td><td>46,706</td><td>798</td></tr></table>	年次	売上高	セグメント利益	2019年12月期	40,000	1,000	2020年12月期	38,000	800	2021年12月期	42,000	1,200	2022年12月期	45,000	1,500	2023年12月期	46,706	798	<table><caption>地域別売上高構成比 (%)</caption><tr><th>地域</th><th>構成比</th></tr><tr><td>日本</td><td>21.4%</td></tr><tr><td>アジア</td><td>13.8%</td></tr><tr><td>北・南米</td><td>18.8%</td></tr><tr><td>欧州</td><td>14.2%</td></tr><tr><td>中華圏</td><td>31.8%</td></tr></table>	地域	構成比	日本	21.4%	アジア	13.8%	北・南米	18.8%	欧州	14.2%	中華圏	31.8%	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。
年次	売上高	セグメント利益																																	
2019年12月期	40,000	1,000																																	
2020年12月期	38,000	800																																	
2021年12月期	42,000	1,200																																	
2022年12月期	45,000	1,500																																	
2023年12月期	46,706	798																																	
地域	構成比																																		
日本	21.4%																																		
アジア	13.8%																																		
北・南米	18.8%																																		
欧州	14.2%																																		
中華圏	31.8%																																		
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	 VR40G  GL30G2	売上高構成比：13% <table><caption>売上高・セグメント利益 (百万円)</caption><tr><th>年次</th><th>売上高</th><th>セグメント利益</th></tr><tr><td>2019年12月期</td><td>7,500</td><td>100</td></tr><tr><td>2020年12月期</td><td>8,000</td><td>150</td></tr><tr><td>2021年12月期</td><td>7,800</td><td>120</td></tr><tr><td>2022年12月期</td><td>8,200</td><td>180</td></tr><tr><td>2023年12月期</td><td>8,630</td><td>478</td></tr></table>	年次	売上高	セグメント利益	2019年12月期	7,500	100	2020年12月期	8,000	150	2021年12月期	7,800	120	2022年12月期	8,200	180	2023年12月期	8,630	478	<table><caption>地域別売上高構成比 (%)</caption><tr><th>地域</th><th>構成比</th></tr><tr><td>日本</td><td>48.1%</td></tr><tr><td>アジア</td><td>12.9%</td></tr><tr><td>北・南米</td><td>8.4%</td></tr><tr><td>欧州</td><td>0.3%</td></tr><tr><td>中華圏</td><td>30.3%</td></tr></table>	地域	構成比	日本	48.1%	アジア	12.9%	北・南米	8.4%	欧州	0.3%	中華圏	30.3%	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等を受け、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。
年次	売上高	セグメント利益																																	
2019年12月期	7,500	100																																	
2020年12月期	8,000	150																																	
2021年12月期	7,800	120																																	
2022年12月期	8,200	180																																	
2023年12月期	8,630	478																																	
地域	構成比																																		
日本	48.1%																																		
アジア	12.9%																																		
北・南米	8.4%																																		
欧州	0.3%																																		
中華圏	30.3%																																		
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	 CIP洗浄強化型自動茹麺装置  無菌米飯装置	売上高構成比：10% <table><caption>売上高・セグメント利益 (百万円)</caption><tr><th>年次</th><th>売上高</th><th>セグメント利益</th></tr><tr><td>2019年12月期</td><td>5,500</td><td>200</td></tr><tr><td>2020年12月期</td><td>4,500</td><td>150</td></tr><tr><td>2021年12月期</td><td>5,800</td><td>250</td></tr><tr><td>2022年12月期</td><td>6,200</td><td>300</td></tr><tr><td>2023年12月期</td><td>6,902</td><td>876</td></tr></table>	年次	売上高	セグメント利益	2019年12月期	5,500	200	2020年12月期	4,500	150	2021年12月期	5,800	250	2022年12月期	6,200	300	2023年12月期	6,902	876	<table><caption>地域別売上高構成比 (%)</caption><tr><th>地域</th><th>構成比</th></tr><tr><td>日本</td><td>45.3%</td></tr><tr><td>アジア</td><td>12.9%</td></tr><tr><td>北・南米</td><td>0.5%</td></tr><tr><td>欧州</td><td>0.3%</td></tr><tr><td>中華圏</td><td>41.3%</td></tr></table>	地域	構成比	日本	45.3%	アジア	12.9%	北・南米	0.5%	欧州	0.3%	中華圏	41.3%	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。
年次	売上高	セグメント利益																																	
2019年12月期	5,500	200																																	
2020年12月期	4,500	150																																	
2021年12月期	5,800	250																																	
2022年12月期	6,200	300																																	
2023年12月期	6,902	876																																	
地域	構成比																																		
日本	45.3%																																		
アジア	12.9%																																		
北・南米	0.5%																																		
欧州	0.3%																																		
中華圏	41.3%																																		
その他事業	自動車業界 半導体製造装置業界 など	 セラミックス  リニアモータ	売上高構成比：7% <table><caption>売上高・セグメント利益 (百万円)</caption><tr><th>年次</th><th>売上高</th><th>セグメント利益</th></tr><tr><td>2019年12月期</td><td>4,000</td><td>100</td></tr><tr><td>2020年12月期</td><td>3,800</td><td>80</td></tr><tr><td>2021年12月期</td><td>4,200</td><td>120</td></tr><tr><td>2022年12月期</td><td>4,500</td><td>150</td></tr><tr><td>2023年12月期</td><td>4,934</td><td>954</td></tr></table>	年次	売上高	セグメント利益	2019年12月期	4,000	100	2020年12月期	3,800	80	2021年12月期	4,200	120	2022年12月期	4,500	150	2023年12月期	4,934	954	<table><caption>地域別売上高構成比 (%)</caption><tr><th>地域</th><th>構成比</th></tr><tr><td>日本</td><td>97.4%</td></tr><tr><td>アジア</td><td>0.0%</td></tr><tr><td>北・南米</td><td>0.0%</td></tr><tr><td>欧州</td><td>0.0%</td></tr><tr><td>中華圏</td><td>2.6%</td></tr></table>	地域	構成比	日本	97.4%	アジア	0.0%	北・南米	0.0%	欧州	0.0%	中華圏	2.6%	金型成形事業においては自動車関連向けの需要が低調であることに加えて、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需要が弱含んでおり、売上高は前期比で減少しました。
年次	売上高	セグメント利益																																	
2019年12月期	4,000	100																																	
2020年12月期	3,800	80																																	
2021年12月期	4,200	120																																	
2022年12月期	4,500	150																																	
2023年12月期	4,934	954																																	
地域	構成比																																		
日本	97.4%																																		
アジア	0.0%																																		
北・南米	0.0%																																		
欧州	0.0%																																		
中華圏	2.6%																																		

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。

主な用途	主な顧客	主な製品
金型製造、部品加工	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	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 - 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		リスク - 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+」

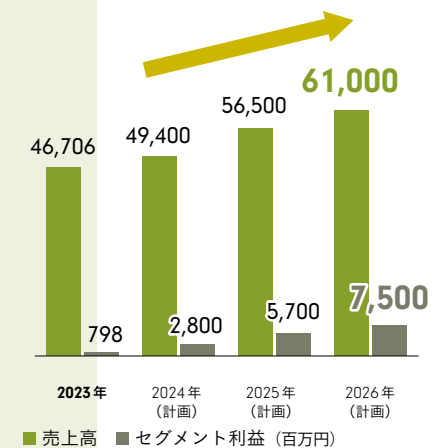


リニアモータ駆動フェムト秒レーザ加工機「LSP5070」



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。

主な用途

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

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、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

リスク

- 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いきます。



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もご期待ください。

※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)

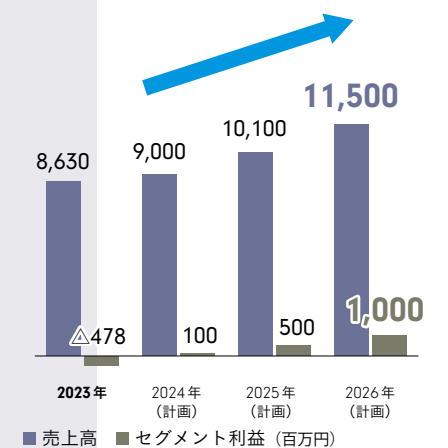


4月に英国で開催されたMACH展示会に出展



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。

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

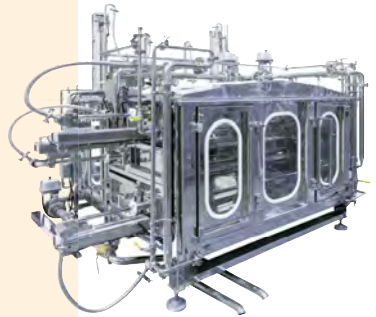
2023年は既存製品の洗浄性を向上した「CIP※洗浄強化型自動茹麺装置」の縮小・省スペース化と食材の昇温時間30%短縮を実現した従来機の改良型「短時間型連続蒸気殺菌装置」を開発しました。新製品では、消費期限の延長と食品ロスの削減に貢献する「連続式真空冷却装置」の開発に成功し、当社のプライベートショーにて公開しました。

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栽部に可動式ノズルを採用し、洗浄性を向上

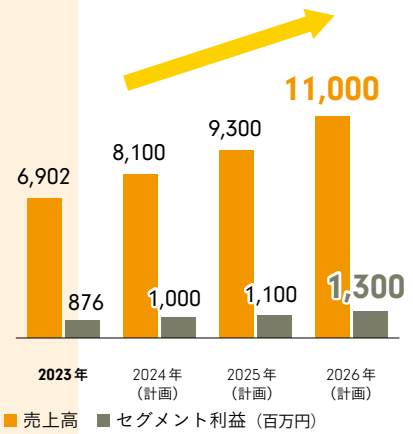


スパイラル式排熱回収装置
茹麺装置の排熱を回収し、重油の使用量を削減する装置。CO₂排出削減に貢献



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、重油の使用量も削減

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	主な製品
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	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 - 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。

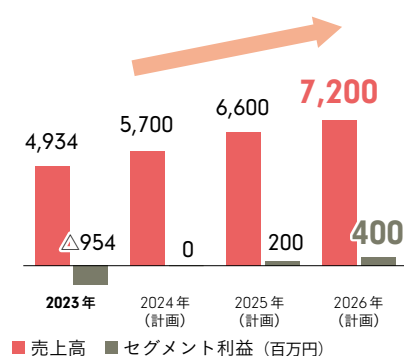
成長戦略

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と地球環境保全の両立をめざします。

2023年実績と中期経営計画3カ年目標



※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こと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。

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。

▶ 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。

▶ 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、冷却効率が上がり、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。

ソディックエフ・ティ

金型成形事業部

金型製造
成形品製造
超微細加工

IAC事業部

LED照明

EMG事業部

セラミックス



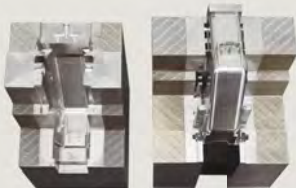
宮崎事業所・イノベーションファクトリー。工場内では、150台近くのソディック製工作機械・射出成形機が稼働中



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

