

STRATEGIC DIRECTION

戰略展望



2010年度の連結売上高3,000億円、海外売上高比率50%の達成を、当社の長期経営目標としております。その目標を達成するために「グローバル展開」と「新規分野への展開」によるビジネス領域の拡大を目指します

海外市場は「グローバル展開」により年平均増収率20%を、国内市場は「新規分野の展開」により年平均増収率10%を目指します

「最適地生産」を確立し、大きな成長が望める海外での生産比率を2010年度に現在の10%から40%にまで高めることも長期経営目標の重要なテーマの1つです。特に欧州、アジア地区での生産拡大を重視しております

世界市場シェア60%の維持

LMガイドのパイオニアである当社は、1971年の創業以来、LMガイドの製造・販売を行ってまいりました。1970年代は、LMガイドを供給するメーカーは当社だけでした。1980年代に入るとアメリカの工作機械メーカーによるLMガイドの採用を契機として、国内外の工作機械メーカーが積極的にLMガイドの採用に踏み切り、市場が一気に拡大したことに伴い、日本のメーカーがLMガイドの市場に参入してきました。1990年代に入ると、半導体製造装置をはじめとするエレクトロニクス機器などでLMガイドが利用されるようになり、欧州のメーカーが市場に参入してきました。創業から今日に至るまでの30年あまり、こうした新規参入企業との激しい競争を繰り返してきましたが、現在でも世界シェア60%(当社推定)を有する世界のトップメーカーとしての地位を確保しています。21世紀に入り、韓国、台湾、中国などアジアメーカーが市場へ参入してきており、今後、競争はいつそう激しくなると考えております。しかし、いかに競争が激しくなるうとも、当社では現在の絶対過半数を超える世界市場シェアの60%を何としてでも維持しなければならないと考え、世界市場シェア60%の維持を長期経営目標における重要なテーマにしております。

当社の競争力の源泉は、まず専門メーカーとして最先端の製品開発を行う優れた技術力を集積しているところにあると考えております。また、当社は各業界のトップ企業を主要なユーザーとしており、そうした顧客との取引を通して有益な各種情報を入手できるなど、同業他社にはない強みも享受しています。こうした技術力と営業力に加え、独自の生産技術も確立しています。開発、生産、販売における総合力が、当社の競争上の優位性を維持するうえで重要な要素になっています。

売上高・営業利益率



長期経営目標の策定:「2010年度ビジョン」

当社の持つ競争力をフルに発揮し、世界トップメーカーの地位をより強固なものにするために、当社は2001年の創業30周年に際して長期経営目標「2010年度ビジョン」を策定しました。長期経営目標は「世にない新しいものを提案し、世に新しい風を吹き込み、豊かな社会作りに貢献する」という当社の経営理念を実践すべく、これからの10年間の当社の進むべき方向、あるべき姿を明確に提示するためのものです。

この長期経営目標の基本的な方針をベースに3年を期間とする中期経営計画が策定されています。当社の中期経営計画は“ローリング・プラン方式”で、毎年、経営環境の変化と経営計画の進捗状況を見ながら見直しが行われています。中期経営計画は、長期経営目標との整合性を図りながら、各部門の毎年度の事業戦略をつなぐスケジュール・プログラムと位置づけられています。当社の経営計画の最大の特徴は、トップダウンで決定された長期経営目標と、ボトムアップで作成された部門別の事業戦略との組み合わせによって構成されていることです。これによって、常に計画の整合性と実現可能性が維持されています。

長期経営目標は、「グローバル10-21」という経営スローガンに端的に表現されています。すなわち「21世紀の初頭に機械要素部品メーカーとして世界のトップ10社」にランクされることを目指した経営スローガンの実現にむけて長期経営目標が存在しています。その目標を達成するために、当社は「グローバル展開」と「新規分野への展開」によってビジネス領域を拡大することを目指しています。そのために、新しい“ビジネス・モデル”を確立し、

ビジネス領域の拡大

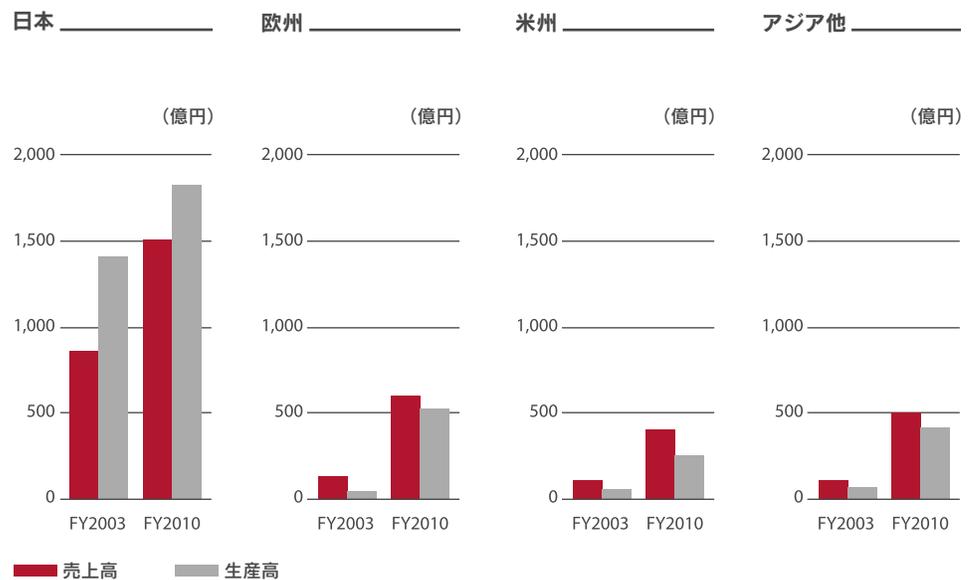


それに基づいて製品開発力をさらに強化し、常に生産技術の革新を図り、販売体制の抜本的な見直しを行っています。

長期経営目標の最初の柱:グローバル展開

長期経営目標では、計画最終年度である2010年度の連結売上高3,000億円の達成が最重要課題となっています。この目標を達成するために、本格的にグローバル展開を進め海外市場で年平均20%の増収率を達成する一方で、国内市場においても民生品分野への展開によって新規需要を開拓し、年平均10%の増収を達成することが計画の大前提となっています。売上高3,000億円の内訳は海外売上高が1,500億円、国内売上高が1,500億円となっています。長期計画が実現した暁には、海外売上高比率は50%にまで高まることになります。海外の地域別売上構成は、欧州地域で600億円、米州地域で400億円、アジア他地域で500億円を想定しています。

当社は、グローバル体制を確立するために地域別の営業体制の明確化と各地域の特性に応じた技術サービスの提供を強化しています。さらに日本、欧州、米州、アジア他の4極体制をベースに物流体制の整備も進め、国際輸送に弾力的に対応できる梱包規格やバーコードの導入にも取り組んでいます。さらにグローバル展開を支援するために「ブランド力の強化」も重要な課題として掲げられています。グローバルな管理体制やグローバルな人材の育成にも積極的に取り組んでまいります。



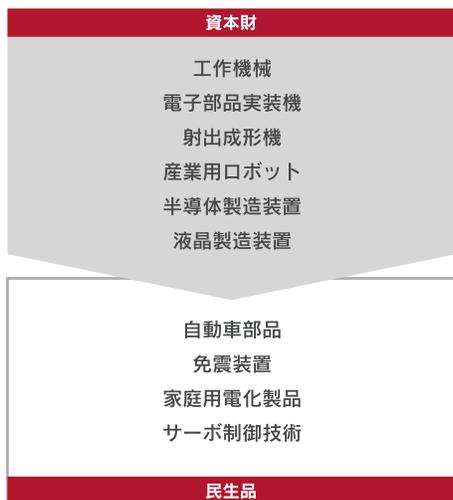
一方、生産に関して言えば、現在、海外生産比率は10%程度ですが、「最適地生産」の考え方をベースに2010年度には、海外生産比率40%を目指しています。海外生産比率を引き上げるのは、まだLMガイドの普及率が低い海外での需要が今後増大すると予想されるからです。できるだけ最終需要の市場に近い場所で生産する最適地生産が、グローバル展開の重要な柱となっています。今後は、成長が期待できる中国を中心とするアジア地域での生産の現地化を促進する必要があると考えております。

現在、中国では大連でボールねじを生産しております。さらに無錫に日本を除くアジア地区では初となるLMガイドの新工場を建設することを決めました。現在、中国メーカーの需要が少ないため、中国工場で生産された製品は、当面は海外市場への輸出が大半を占めることとなります。しかし、将来、中国メーカーの生産量が増加したときには、現地供給の重要な拠点になると考えております。

長期経営目標の2番目の柱:新規分野への展開

「グローバル展開」と並ぶ長期経営目標のもう1つの柱は、「新規分野への展開」です。当社の製品の主要なユーザーは工作機械や半導体製造装置、産業用ロボットなどの設備投資関連の産業が主体となっています。しかし、設備投資関連産業は景気変動の影響を受けやすく、こうした企業に過度に依存することは当社の事業リスクを高めることとなります。こうした状況に対応するために、当社では景気変動の影響が比較的小さい耐久消費財などの民生品分野への展開を重要な課題と考えています。すなわち、新規分野への展開は安定した経営

新分野への展開



資本財から民生品分野への展開

当社は資本財から安定した需要が見込める民生品分野に向けた市場開拓を図っています。その中心的な役割を担っているのが自動車の安全向上に役立つ自動車部品を開発する「FAI事業部」と、住宅の安全性を確保する免震装置を開発する「ACE事業部」です。さらにサーボ制御技術とソフトウェアを開発する「MRCセンター」や「CAPプロジェクト」、「NEXTプロジェクト」なども大きな役割を担っています。

基盤の構築にとって不可欠なのです。具体的な新規分野としては、自動車部品や医療機器向け、建築物の免震装置などがあります。現在、自動車部品を手がけるFAI事業部、免震装置を手がけるACE事業部など新規分野への展開を図るプロジェクトが次々と誕生しています。こうした努力の積み重ねで、今後、新規分野への展開が具体的な成果を挙げ、事業リスクの緩和に寄与するものと考えております。

2004年度の「中期経営計画」の目標

当社は、2004年5月に「長期経営目標」を基本に最近の経営環境の変化を考慮に入れて「中期経営計画」(2004年度から2006年度の3年間を対象)の見直しを行いました。1年前に中期経営計画を見直した時と比べ、THKを取り巻く経済環境は大きく変化しています。低迷していた日本経済と世界経済に再び成長の勢いが戻ってきました。特に中国の力強い成長は、対中輸出の増加を通して設備機械産業にも大きな影響を与えています。一方、顧客のニーズにも大きな変化が見え始めています。注文は以前にもまして納期が短くなっているうえ、小ロット化・多品種化が急速に進んでいます。

そうした状況に対応するために、当社は製品開発力の強化、新しいビジネス・モデルの確立などを柱に「中期経営計画」を見直しました。5つの経営戦略を定め、その具体的取り組みとして、(1) 4極体制での営業戦略の推進、最適地生産の推進などを柱にグローバル体制の確立を進める、(2) 重点製品であるリテーナ入りLMガイドシリーズの拡販や新規分野、新規顧客開拓を通して2000年度に達成した過去最高の売上高の更新を目指す、(3) 生産性向上とコストダウン、グローバルな調達力の推進などを柱とする生産体制の抜本的な見直しを行う一方、“グリーン調達”も推進する、(4) 開発力を高め、開発のスピードを速めることで新製品の継続的な開発と投入を行う、(5) グローバルな人材の育成と強化を進め、引き続きTAP (THK Advantage Program) 活動を推進することなどを通して従業員の能力の向上を図る、を掲げています。

中期経営計画 (2004年度から2006年度)

経営戦略

グローバル体制の確立
売上高ピークの更新
モノづくりの抜本的な見直しの更なる推進
新製品の継続的な開発・投入
個力の強化

2006年度数値計画

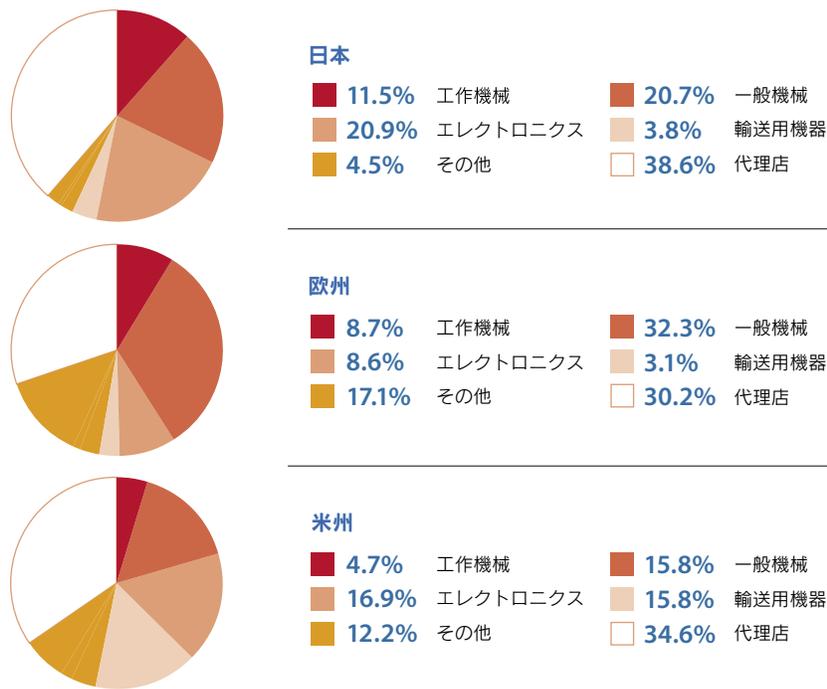
連結売上高 1,650億円
営業利益率 18.8%

「中期経営計画」の最終年度である2006年度に、連結売上高1,650億円、営業利益310億円、営業利益率18.8%の達成を目指しています。また、その地域的な売上の内訳は、日本が1,200億円、アジア他が150億円、欧州が165億円、米州が135億円となっています。2003年度の売上高と比べると、日本とアジア他地域がそれぞれ約40%、欧州と米州も約30%の増収を予想しています。

こうした国際的な売上構造の変化に伴い、従業員はアジア他で大きな伸びを計画しています。2003年度のアジア他の従業員数は554名でしたが、2006年度には1,100名と倍増を見込んでいます。また、欧州、米州の従業員数も微増を予想しています。一方、日本の従業員数は2003年度の3,114名に対して2006年度は3,200名と横ばいに留まるとの見込みです。

「中期経営計画」では売上増が大きな目標となっていますが、同時に経営効率を示す指標であるROEを高めていくことも重要な目標としています。ROEは2000年度に14%を上回る水準にまで上昇しましたが、その後、一転して2%を割り込むなど急激に悪化しました。この数期、ROEは改善に向かっていますが、まだ十分な水準に達しているわけではありません。「中期経営計画」では10%を安定的に実現することを目標としています。また売上高営業利益率は20%を目標としています。

産業別売上高



2004年度の経営計画

当社は「中期経営計画」を具体的に実行に移すために、毎年、1年間の重点施策を設定しています。当年度の重点施策は3つあります。最初は「グローバル戦略の構築・推進」で、ボールリテーナ入りLMガイドなど主力製品の拡販を通して地域別営業戦略を徹底させる一方、4極での相互連携の体制を確立することです。次に「新規開拓市場を継続的に拡大」することです。すなわち、既存製品の改良を進め、既獲得市場の市場シェアを高める一方、自動車用部品、免震装置などの新市場での販売を促進することです。また消費者向け製品の開発の推進も、大きな目的となっています。最後に「需要変動に即応する体制を整備」することです。具体的には、需要動向の変化に対応して在庫計画、調達計画と、生産計画の変更を迅速に行うことができる体制の確立を目指しています。

2004年度の売上高は前期比19%増の1,420億円を予想しています。また営業利益は47%増の240億円、経常利益は51%増の240億円、当期純利益は58%増の136億円を見込んでいます。2004年度の経営計画の最大の目標は、売上高の過去最高の更新と欧州と米州の子会社を黒字化することです。

また、2004年度の設備投資は前年度比で約18%増の130億円を見込んでいます（注：非連結子会社である大連THK、THK無錫、THK上海および持分法適用会社である三益LMS（韓国）への投資計画を含んでおります）。特に中国での新工場建設に伴う設備投資があるため、アジア他地域の設備投資の伸び率は約4倍増の40億円になります。日本でも設備投資額は1.8倍の75億円を見込んでいますが、これは岐阜工場に免震装置生産のための工場を新設することによるものです。