

2010年2月18日

スミダコーポレーション – 中期経営計画（2010年–2012年）

当社は、2008年初頭に、2010年末までを対象期間とする中期経営計画「Triple Ex」を公表しました。しかしながら、2008年後半に発生した世界経済危機の影響のため、この計画は中断せざるを得なくなりました。

まだ楽観はできないものの、世界経済はようやく危機から脱し、回復基調に入りました。そこで、もう一度危機の前に戻り、再び成長路線を歩むための指針となるべき新中期経営計画を策定しました。

長期的成長を目指す新しい取り組み

この度の世界経済危機は、当社が長期的に成長するための取り組み事項を見直すため、原点に立ち返ってみる良い機会となりました。下のピラミッド型の図は、当社の取り組み事項の優先順位を示したものです。



ピラミッドの頂点には、スミダの長期ビジョンである「One & Only」を据えました。これは、顧客に対して他社より優れた提案をし、業界をリードする革新的な企業となることを指します。エクセレントカンパニーになるための枠組み「Triple Ex」は、「One & Only」を達成するための基礎戦略事項と位置付けました。「Triple Ex」の枠組み、すなわち、Exceptional Execution（優れた顧客対応力）、Extraordinary Technology（革新的な技術力）、Exemplary Global management System（進化し続けるグローバルな経営力）は、中期経営計画の達成のためだけでなく、スミダが長期的に追求しなければならないものです。

エクセレンスとビジョンに到達するためには、まず年度事業計画の目標を達成しなければなりません。2010年度の事業計画と中期事業計画（2010-2012年）は、長期ビジョン達成に向けての中間ステップとなるものです。

新中期経営計画（2010-2012年）

新中期経営計画は、2010-2012年の3カ年を対象期間とし、最終年度において、2007年度の実績レベル（売上高702億円、営業利益47億円）に回復することを目標としています。

この数値目標は、厳しい経営環境の中ではありますが達成していかねばならないと考えています。将来の予測については、様々な見方がありますが、一つだけ共通点があります。ヨーロッパやNAFTAといった先進国市場の回復は遅れるものの、新興国市場の成長率ははるかに大きいと見込まれる点です。また、それらの予測は全て、世界経済の回復を頓挫させる多くの危険性が存在していると警告しています。

当社は、次のようなトレンドとリスクを予測しています。

(a) **当社が製造拠点を置く中国南部における賃金上昇と労働力不足**

沿岸部に比べて開発が遅れている内陸部の開発を促進したいという中国政府の方針のため、沿岸部でこのトレンドが続く可能性があります。

(b) **人民元の切上げの可能性**

2005年以来、人民元は米ドルに対して約21%上昇しました。このトレンドは今後とも継続することが予想され、中国での事業展開の比重が高い当社グループの業績に大きな影響を与える可能性があります。

(c) **原材料、特に銅の価格の先行き不透明**

銅の価格は、世界景気の回復と中国の需要の増大に伴い2009年に大きく上昇しましたが、2010年に入り、不透明感が増して来ました。銅の価格の動向は、当社グループの業績に大きな影響を与える可能性があります。

中期経営計画の数値目標

下表は、2007-2009年の実績と2010-2012年の目標を示したものです。

	単位:百万円				
	FY 2007	FY 2008	FY 2009	FY 2010	FY 2012
売上	70,210	55,734	43,653	50,000	70,200
売上原価	53,102	42,898	35,075	38,500	54,756
売上粗利益	17,108	12,836	8,578	11,500	15,444
売上粗利率	24.4%	23.0%	19.7%	23.0%	22.0%
販売費及び一般管理費	12,396	10,669	8,488	8,500	10,744
営業利益	4,712	2,167	-233	3,000	4,700
営業利益率	6.7%	3.9%	-0.5%	6.0%	6.7%
特別損益前利益	4,368	-146	-774	2,400	4,300
特別利益(損失)	-754	-4,084	-1,591	-100	-100
税金等調整前純利益(損失)	3,614	-4,230	-2,365	2,300	4,200
法人税等合計	706	1,497	-414	260	1,160
少数株主利益	53	16	58	40	40
純利益	2,855	-5,743	-2,009	2,000	3,000
発行済株式総数(百万株)	20	20	20	20	20
1株当たり当期純利益(円)	143	-288	-101	100	150
ROE				17.1%	18.0%

上記目標の達成は容易ではないものの、達成可能なものだと考えています。2010年度の既存事業の売上高は、対前年比15%増を見込んでいます。2009年度は売上が低調だったため、この目標は達成できると考えています。2010年度では、事業計画のスローガンとして「5-3-2-100」を掲げることとしました。これは、当社グループ社員の意識を集中しやすいように、2010年度の数値目標である売上高500億円、営業利益30億円、当期純利益20億円、EPS（1株当たり当期純利益）100円を要約したものです。

2011-2012 年度の 2 年間は、既存事業の売上高は毎年約 10%増を目指しており、これにより 2012 年度は、約 600 億円の売上高を見込んでいます。2012 年度の目標である売上高 702 億円（2007 年度の実績）を達成するために、M&A を積極的に推進していきたいと考えています。

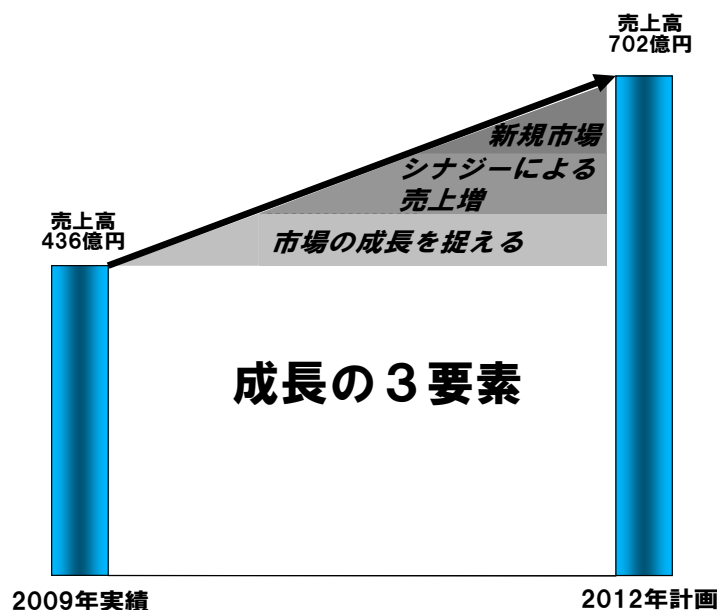
新中期経営計画の重点経営戦略

厳しく不安定な経営環境の中で新中期経営計画を達成するには、利益を伴った持続的な成長が必要です。

利益を伴った成長

低調だった 2009 年度の実績から、2012 年度の高い目標まで成長するシナリオを描くには、次の 3 つの要素が必要です。（下図参照。）

- (a) **市場と共に成長**—市場の回復を的確にとらえ、市場の成長と共に確実に売上を伸ばします。
- (b) **マーケットシェアの拡大**—市場のパイが大きくなるに連れて成長するだけでなく、次の施策を通してマーケットシェアの拡大を目指します。
 - ・ 「クロスセル」の促進 — 「Global One Sumida 組織体制」の戦略の下、アジア発の製品とヨーロッパ発の製品の「クロスセル」を促進します。
 - ・ 新製品の投入 — 内部留保からの研究開発投資を増やし、新製品を積極的に開発します。
 - ・ 顧客との関係強化 — グローバル・キーカスタマーに対してグローバル・キーアカウント制による対応と、製造とサプライチェーン・マネジメントの統合の実施により関係を強化します。これにより売上高の成長に加えて長期的な受注の安定化を図ります。
 - ・ 内製市場の取り込み — コイルのグローバル市場規模は約 2 兆円と予測されていますが、その半分は、顧客の内製によりまかなわれています。顧客は、戦略上の様々な理由から内製していますが、優れた顧客対応と魅力的な製品価格の提示により、当社からの調達に切り替える大きなビジネスチャンスを得る可能性があります。
- (c) **新規市場**—代替エネルギーや医療分野など今後成長が期待される新規市場に参入し、事業基盤を拡大します。また、スミダと補完し合う技術や、有望市場へ参入できる技術力を持った企業の買収を実施します。



上記のシナリオに加えて、新興国市場へ重点を移して行きますが、引き続き日本、ヨーロッパ、NAFTA といった先進国市場で築いた地位も強化し、当社の基盤を強固なものにして行きます。昨年、「Global One Sumida」組織体制の導入により、グローバル事業展開のメリットが見えてきました。また、統合されたグローバルカンパニーとしてのスミダのプレゼンスを高めることにより、先進国市場で更に飛躍できる可能性がある」と明確に認識することができました。

それと同時に、既にスミダが事業展開している中国を筆頭とした新興国市場は、今後急成長する可能性を秘めているため、中国及びインドに対する取り込みを強化していきます。

ビジネス・ユニット戦略

「利益を伴った成長」を実現するための基盤として、昨年、ビジネス・ユニットをベースにした組織体制に移行しました。当社グループを9つのビジネス・ユニットに分け、それぞれのビジネス・ユニットは世界中のターゲット市場と顧客のニーズに的確に対応するために個々の事業戦略とロードマップを策定し、それをCOOがグループの全体目標との調和を図って統合します。

それぞれのビジネス・ユニットは、総合的な戦略はもちろん、今後3年間の財務目標、市場と製品の分析、開発計画も立案します。

「スミダ・シルクロード構想」－製造とサプライチェーン・マネジメント

当社グループは、長年にわたり、製造に関する専門的な技術とノウハウを競争力の中核としてきました。本分野のリーダーとしての地位を確固たるものとするため、前回の中期経営計画において「スミダ・シルクロード構想」を打ち出し、当社グループの製造拠点である番禺工場をハブとして、更に低賃金・低コスト生産が可能なサテライト工場の建設に着手しました。

引き続きこの構想を推進し、最適な製造ネットワークを構築し、最大限に生かすと共に、サプライチェーン・マネジメントの統合化と効率化を図ります。

製造に関しては、今後3年間で、この「シルクロード構想」を拡大し、特定の顧客向けや製品だけを製造する専用工場の建設や、低価格製品向けに、賃金が最も低いエリアで低コスト生産工場を建設する計画を立てています。更に中国の法制度の改正に対応して、番禺工場を「委託加工生産方式」をから「独資（100%外資の企業）」へ転換し、人民元の切上げリスクの軽減を図ります。

サプライチェーン・マネジメントに関しては、現在はアジアとヨーロッパでは物流システムが異なりますが、方針や手続を共通化し、今後3年間で全ての製造と営業拠点をERP-SCMシステムのネットワークで結び、統合する計画です。

持続的な成長とエクセレンスのための基盤作り

数値目標の達成だけに専心しては、持続的な成長のための確固とした基盤を築きあげることはできません。

そこで、今後3年間で、次のような取り組みを行います。

- (a) **スミダバリュー** スミダがこれまで築き上げて来た価値観に基づく「スミダ・スピリッツ」の従業員間での共有を、スミダアカデミーと呼ばれる部署で、一貫したプログラムを使って定期的に推進します。既に第一回目のグローバルおよび地域毎のセッションは終了

しており、今後は継続プログラムとして実施します。

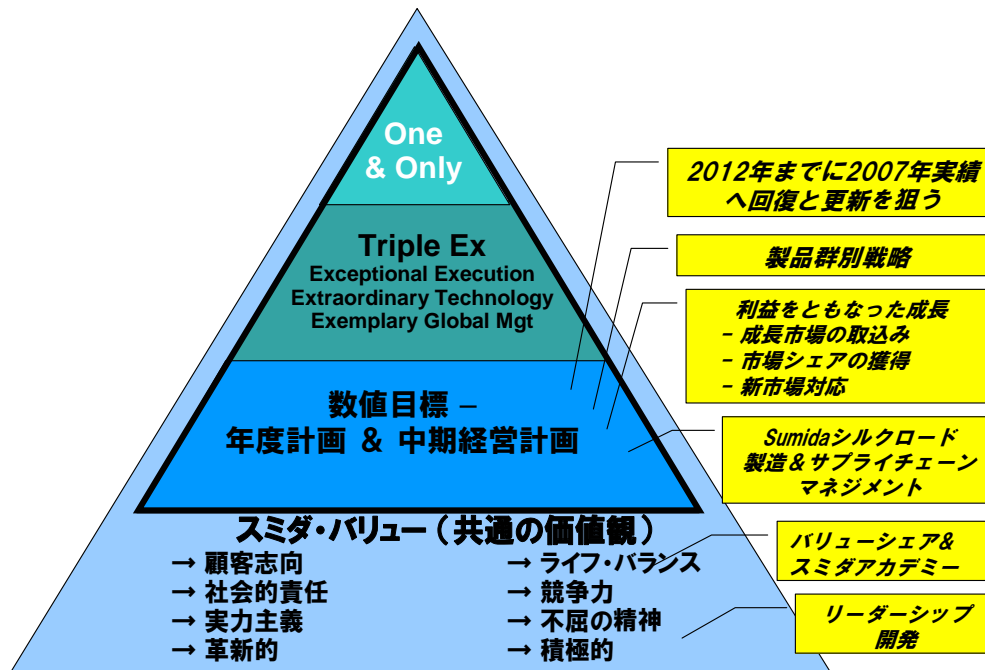
- (b) **リーダーシップ開発** スミダが真のエクセレントカンパニーとなり、新中期経営計画（2010－2012年）とその先の「One & Only」の目標達成へ向けて利益を伴った持続的な成長を続けるために、優秀なリーダーやマネージャーを育成します。組織のキーポジションにいる従業員を、共通の尺度で評価し、能力を見極め、有能な人材を見出すことにより、キーポジションを担える人材のプールを作ります。

当社は、上記重点経営戦略の下、次の市場に注力していきます。

- ① **コンシューマーエレクトロニクス分野**
今後数年間の成長性が高い製品に重点的に注力するとともに、顧客からのより短いリードタイムとコスト要求に応えられるサプライチェーンを確立する
- ② **自動車関連分野**
現在世界で高い市場シェアを持つ製品（ABS コイル、Xenon イグナイター、キーレスアンテナ）について、そのシェアの維持・向上を図ると同時に、次世代モデル開発にも積極的に取り組む
- ③ **その他産業分野**
代替エネルギーや医療分野など、今後成長が期待される分野について、技術力と新しい製品群を強化・補完できる会社を取り込み、当該分野でのプレゼンスを高める

まとめ

下のピラミッド型の図は、重点実施事項とそれらの相互関係を示したものです。



この新中期経営計画（2010－2012年）をもって、スミダはビジネスを回復軌道にのせるとともに、マーケットリーダーとしての地位を再確立します。それはスミダが真のエクセレントカンパニーとなり、最終的に「One & Only」になるための大きな一歩になるでしょう。

これら一連の目標を真剣に追求することにより、結果として、全てのステークホルダーが多くの利益を得ることができます。従業員は、エクセレントで常に前向きな会社で働くことへのプライドとコミットメントを持つようになり、顧客やビジネスパートナーは、評判が良く信頼できる会社との取引に安心感を持つようになります。また株主は、市場がスミダの業績と功績を認めることにより、スミダの企業価値が向上するメリットを享受することができます。

* * * * *