

2008年3月21日

各 位

会 社 名 スミダコーポレーション株式会社
代 表 者 名 代表執行役 CEO 八 幡 滋 行
(コード 6817 東証第一部)
問 合 せ 先 コーポレートオフィス 藤 縄 徹
オフィサー
(TEL. 03-3272-7801)

中期経営計画 “Triple Ex” 策定について

当社は今般、2008年度から2010年度までの新たな中期経営計画 “Triple Ex” を策定しましたのでお知らせいたします。

記

中期経営計画 2008-2010 “Triple Ex”

- I. これまでの歩み、現在、そして、新たなる未来へ “Where to go”
- II. 未来を掴み取る戦略 “How to achieve”
- III. “Triple Ex”の重点数値目標 “What to achieve”
- IV. “Triple Ex” とは
“*Excellence through Exceptional Execution, Extraordinary Technology, and an Exemplary Global Management System*” (Triple Ex)
- V. “Triple Ex” の重点テーマ

I. これまでの歩み、現在、そして新たなる未来へ “Where to go”

当社は設立から35年間、アンテナ、インダクタ、トランス、コイルなど主に家電向けの電子部品の量産化に取り組み、発展して参りましたが、この間、業界においてはテレビ、ラジオ向けのコイルを製造するメーカーの一つに過ぎませんでした。

その後1970年代に入り、テープレコーダ用バイアス発振コイル、コードレス電話やCBトランシーバー用RFコイルなどユニークな製品を開発し、コイル業界をリードする企業へと着実に成長を続けましたが、一方、1971年の台湾進出を皮切りに、韓国、香港、シンガポール、マレーシアに製造および販売拠点を設け、1980年代初頭にはいち早く中国にも進出し、東南アジア全体に事業活動を広げたことは、中国での競合他社に対する大きな優位性をもたらしました。

更に1990年代に入り、パソコン、デジタルカメラ、MP3プレーヤー、カーナビ、その他音響・映像機器等、現在の主要な電子機器に広く使用されているパワーインダクタを世界に先駆けて開発し、名実ともにコイル業界のリーダーとなりました。

21世紀に入ってから、それまでの家電業界での成功に弾みをつけ、更なる業容拡大を図るため、車載用電子部品事業分野に本格的に進出しました。コスト競争力の高い中国での生産能力や世界水準のレベルにあるサプライチェーンシステムを、自動車向けメカトロニクス製品の開発・製造・販売のために最大限活用した結果、現在ではABSコイル、インジェクターコイル、イモビライザーアンテナなどで世界市場の50%以上のシェアを持つまでに成長し、真のコイル業界のリーダーとしての地歩を固めました。

こうした土台の上に、車載用市場での一層のシェアアップを目指し、過去数年間にヨーロッパでSTELCO、VOGT、Pantaの買収を実行し、着実に事業の拡大を図ってきました。この中でも特にVOGTが持つ技術は、当社が車載用機器、産業機器及び医療機器など新しい分野で更に事業を伸ばしていくためのキーテクノロジーとなっています。

2007年までの中期経営戦略の実行を通じて、当社は継続的な成長を実現し、コンシューマーエレクトロニクス向け事業と車載用事業を二本の柱とした新たなグローバルな事業基盤を獲得しました。ヨーロッパの企業をグループ内に取り込んだことは新しい事業分野での成長機会を当社にもたらしました。2008年を初年度とする中期経営計画“*Triple Ex*”では、これまでの経営戦略の成果に基づきながら、更に大きな目標に向かってチャレンジしていきます。

この新たな計画の下で、当社は低コスト生産やグローバルな顧客ニーズへの対応力など既存のコアコンピタンスを更に磨き上げると同時に、グローバル市場をリードする革新的な製品群を生み出す研究開発にも更なる力を注いでいきます。

II. 未来を掴み取る戦略 “How to achieve”

こうした当社の歴史と将来への展望を踏まえた今回の三カ年経営計画では5つの重点戦略項目を設けています。

1. **製造の“シルクロード”構想**: アジアにおける低コスト量産体制を更に強化、拡充します。
2. **顧客ニーズへの対応力の活用**: 当社の顧客対応力を最大限に活用し、アジアでの低コスト量産能力をヨーロッパ、北米のお客様に提供、同地域の市場におけるプレゼンスをより強固なものとしします。
3. **先駆的技術と革新的な研究開発促進のための投資**: 業界をリードする先駆的技術と技術者の開発意欲を高める研究開発環境整備のための投資を増やします。日本とドイツのR&Dセンターでは市場とお客様に近い所で、お客様を主眼においた研究開発活動を行います。一方、中国の新しい研究開発センターC-Labには世界中のグループ各社から研究者を集め、新製品の開発・事業化を活発に行います。
4. **グローバルな開発・生産・販売体制の拡充**: 当社の事業基盤を一層強化、拡充するために、M&Aによる水平及び垂直統合を継続的に実行しつつ、研究開発、購買、製造、マーケティング、販売のグローバルなネットワークを更に効果的に展開します。水平統合では個々の製品技術を高次のモジュール技術に結びつけていく一方、垂直統合ではコスト競争力を強化していきます。

5. **グローバルマネジメント体制の発展強化**：グローバルマネジメントシステムを一層整備、強化し、グループ内に存在する多様な文化、経験から最大限のシナジーを引出すように努めます。今後も更なる成長の中で、新たな M&A、アライアンスを通じてスミダグループの一員となる異文化企業との統合とシナジーの実現を、より効率的に素早く実施すべく経営力の強化を図ります。

Ⅲ. “Triple Ex”の重点数値目標

(Sumida Excellence Targets for “Triple Ex”) “What to achieve”

熾烈な競争を勝ち抜き、更に前進するために、当社はその持てる強みを増し、一層の磨きをかけていきます。そのために、以下の3つの重点目標を追求します。

1. 2010年に営業利益85億円を達成

2008年を初年度とする3カ年を通じた持続的な成長により、2010年に営業利益85億円の達成を目指します。

一方、安定的、持続的に確保できる営業利益の一部を3年間で累計30億円、叙上の重点戦略の一つである追加的研究開発投資に投入します。2010年には約15億円を予定しており、かかる部分を含んだ同年の営業利益は100億円を想定しています。

2. トップシェア製品の開発・投入

市場においてトップシェアを獲得する製品（部品及びモジュール、例えば、現在のパワーインダクタ、小型トランス、ABSコイル、インジェクターコイル、キーレスアンテナ、HIDイグナイターのような高付加価値製品）を新たに10“品目”開発します。

3. ROE12%以上

収益性を向上させかつ資産のより効率的な運用を図る目的で、ROE(株主資本利益率)12%を目標とします。

Ⅳ. “Triple Ex”とは

新たな中期経営計画の名称“Triple Ex”は、私たちのモットーである

Excellence through Exceptional Execution,

Extraordinary Technology and Exemplary Global Management System からきています。

目指すものは

Excellence

持続的な高収益力

卓越した市場リーダーシップ

高い企業価値

それを実現する

Exceptional Execution

“Global、Speed、Focus”

お客様の求める品質、ソリューションをいつでも、全世界のどんな場所でも、最適な価格で提供する

Extraordinary Technology

革新的かつエキサイティングで、誰も超えられない技術をもって創造した製品群を提供し続ける

そして

Exemplary Global Management System

継続的な発展・改善、そして順応性を追求する経営“Triple Ex”の実行を促し、また常にその改善を追求する経営体制。今後も更なる成長の中で、取込んでいく異なる企業文化・経験との統合とシナジーの実現を、より効率的に素早く実施すべく経営力の強化を図る

V. “Triple Ex”の重点テーマ

製造

“スミダシルクロード - コスト競争力を更に強化し、製造拠点の地域的な分散を図る戦略

低コスト生産は当社の非常に重要なコアコンピタンスの一つです。私たちは、これまで積極的に生産拠点の拡大を進めながら、低コスト生産体制を強化してきました。現在の生産の中心は中国南部に位置する番禺の工場群ですが、一方、中国における賃金及び人民元為替レートの上昇等の市場環境を踏まえながら、私たちは、コアコンピタンスをより強化すべく、製造戦略を着々と高度化しております。

今般、新しい製造戦略を“スミダシルクロード計画”と名付け、その実現に向け着手をしたところです。これは、当社の製造の中心であり、その競争力の源泉である番禺工場群との緊密な連携を図りながら、その蓄積されたノウハウを新たな低コストの拠点到展開するというものです。

第一段階では、華南に位置する番禺の西部及び北部に製造のサテライト拠点を構築する計画です。また第二段階では、インドシナ、タイを対象とした展開を図り、特にベトナムの既存拠点と連携した工場群の設置を検討しています。更に、将来的にはタイ、そして最終的にはインドへとつながる製造拠点の展開を想定しています。

私たちの目標は、番禺工場群を中心にこれらの新たな拠間で製造、物流、技術面における有機的な連携を創出し、相互の連携によるシナジー効果を活用した更なる低コスト生産体制を構築することであり、またそうした体制の拡充を通じて、成長著しい新興市場への適切な対応を図ることです。こうした計画の実行により、地域的には華南の番禺からインドへとつながる製造拠点の有機的な連合体“スミダシルクロード”を実現していきます。

“革新的生産性へのチャレンジ”

これまで取り組んできました「流れ生産方式(New Sumida Production System “NSPS”）」を一層強化すると共に、部分自動化の適切な導入を通じ更なる生産効率と柔軟性の向上に努めます。こうした取り組みにより、生産体制の柔軟性を高めつつ、効率的で安価な労働力にのみに頼らない、当社のコアコンピタンスに基づく競争力のあるコスト構造の維持を図ります。中国のC-Labがこの製造戦略の中心的役割を担います。

このように“スミダシルクロード”計画と共に生産性向上への継続的なチャレンジを通じて、私たちは競争力のある量産体制の維持を図ることができるだけでなく、将来に向けての製造戦略を更に高度化していくことが可能となります。

“原材料調達管理の最適化”

原材料コストは、スミダの製造コストの中で高い比率（製造原価の約 40%）を占めています。今後、材料調達及び製造外注先のローカル企業とのアライアンス、M&A の実行を通じ、更なる原材料のローカル調達と内製化を進め、原材料価格の変動に素早く対応していきます。

研究開発

“研究開発投資の拡大”

本中期計画では、市場でのより優位なポジショニングを可能とする革新的な技術・製品を開発・市場投入するための研究開発投資を増やしていきます。3 年間で累計 30 億円の追加投資を計画しています。

“日本と VOGT を中心としたドイツで蓄積された技術知見・経験を中国の豊富なエンジニアに確実に伝承することによるシナジーの創造”

新しい C-Lab は卓越した技術を創造する場となります。日本と VOGT を中核としたドイツから選抜された技術者が C-Lab に駐在し、トップレベルの知見を中国のエンジニアに伝承し、研究開発の質の向上と更なるスピードアップを進めていきます。先進研究と、応用アプリケーション開発研究の役割分担を日本/ドイツおよび中国で行い、それぞれが最大限の創造性を発揮すると同時に、有機的に刺激し合い、切磋琢磨する環境を整えていきます。

マーケティングとセールス

“コンシューマーエレクトロニクス市場での安定的成長の追求”

コンシューマーエレクトロニクスの市場は、安定した成長を見込まれています。そして、当社のこれまでの成功と現状は、この分野の強さで成り立っています。私たちは高付加価値の製品、ソリューションを必要な時に必要な所で提供できる業界のリーダーとなっています。こうした環境の中で、当社は、強い分野を一層伸ばし、“One and Only”を目指すと共に、新たに生まれ成長する分野でも、圧倒的な強みを発揮すべく、確実にシェアの拡大を目指します。

現状の優勢分野：PC, DSC, MP3 プレーヤー、コンピュータ周辺機器、HDD、エアコン
今後の成長分野：エンターテイメント、スマートフォン、ファクトリーオートメーション
自動販売機、IC タグ (RFID)

“車載用電子部品市場への更なるチャレンジ”

自動車への電気・電子部品モジュールの搭載は、急速に増加しています。当社は、以下の 3 つの戦略を組み合わせることで、この分野で大きな成長を実現していきます。

1. 顧客が内製化している製品を競争力のある当社製品で代替（例：ABS、インジェクタコイル）。当社の持つ低コスト生産能力と、お客様の求める品質、ソリューションを全世界のいつでも、どこでも、最適な価格で提供する対応力を最大限に発揮することで、充分に対応可能です。
2. 世の中の新しい用途に適用するユニークな製品の提供（例：イモビライザー、キーレスアンテナ、HID）。

VOGT の技術力、顧客対応力を最大限に活用しながら、新しい研究開発体制下での新技術の開発促進を通じ、お客様の求める技術革新ニーズへ適切なソリューションを提供して

いきます。

3. 新興市場での新たなビジネスの獲得

グローバル Tier1 と自動車メーカーに対し製品を提供してきた経験を活かし、自動車生産が増加している新興市場での新しいビジネスの獲得を目指していきます。

“将来有望な市場の開拓”

当社の技術と製品は、アナログとデジタルの融合が必要なところでは、どこでも使われる可能性があり、コンシューマーエレクトロニクス、車載以外の事業分野でも私たちは大きなチャンスを持っています。

VOGT、Panta、Stelco の買収によって獲得したヨーロッパ市場での知名度を活かしながら、特に現状、私たちが有望視している二つの市場は、産業機器分野と医療機器分野です。これらの分野では、高いマージンが確保されながら、市場の拡大が進んでいます。当社のセンサーとアクチュエーター技術により、これらの市場を牽引していくことが可能と考えています。

3 つ目の有望市場としては、環境関連分野が挙げられます。環境にやさしいエネルギー源を求める波は、当社がその卓越したトランスとインバーター/コンバータ技術を発揮する機会を着実に増やしていくことと確信しています。

M&A

“水平統合”を通じた幅広い高付加価値製品の提供

より高付加価値な製品を生み出すために、当社は既存技術を補完する技術を確保する必要があります。VOGT 他ヨーロッパ子会社の買収によって、モジュール化等における新たな技術を獲得しましたが、今後もヨーロッパでの市場プレゼンスと高い技術知見・経験を持つ VOGT を核として、ヨーロッパで更にその事業範囲を拡大すべく、積極的に当社の製品の高付加価値化に寄与する技術をもつ企業との提携、またその買収を検討していきます。

“垂直統合”を通じたコストの最適化の追求

材料と生産コストの最小化を進めるために、当社は最適なサプライヤーや外注先と提携し、あるいは買収することを検討していきます。特に当社が従来そしてまた今後も活発に事業を展開している中国、東南アジア地域の地元企業で優れたサプライヤーを確保し、一体化したコスト削減を推進します。

人材開発

“Triple Ex”への新たなチャレンジへ向けた従業員のモチベーション向上

当社はそのグローバルに分散する従業員の業務状況をより良く理解するために、定期的に従業員意識調査を行っています。益々グローバル化し、競争の激化する世界のビジネス環境の下で競合していくために、更なるトレーニングを通じて地理的に分散している役員・従業員間の円滑な意思疎通を図り、また如何に従業員のモチベーションを高め、スキルを向上していくかを精力的に検討し、必要な施策を実施していきます。新たな目標の達成には、モチベーションの高い精力的な従業員が不可欠です。

ステークホルダーの皆様へ

企業価値を維持し、安定した企業経営を持続するためには、個人一般投資家の皆様と同様、機関投資家の方々の存在が非常に重要です。

2008年も3ヵ月が経過した現在、日本の株式市場では海外投資家の市場離れが顕著に進み、その結果、日本の企業の実力を下回るレベルで株式市場は低迷しています。こうした低迷の原因の一つとして考えられることは、投資家の日本企業のコーポレートガバナンスへの不信感の存在です。

これに対し、当社は創業一族の高い株式保有比率を積極的に活かし、その企業経営への自信から、世界の優良企業をモデルに、監督と執行を明確化した最先端のコーポレートガバナンスを日本で他社に先駆けて実行し、日本のコーポレートガバナンスインデックスでは常に上位にランクインしており、それを誇りとしております。今後も、持続的、安定的な成長に基づいた更なる企業価値向上を追求し、あらゆる投資家の皆様の投資を引きつけて行きたいと考えております。

こうした点に鑑み、当社は株主の皆様のご信頼に適切にお応えすべく、過去数年に亘り25-30%の配当性向を確実に維持してきました。中期経営計画の下で、今後、研究開発、M&Aに積極的に投資を行う予定ですが、配当につきましては従来同様の方針を堅持し、常にバランスの取れた分配を考えてまいります。

一方、従業員に対しては、今後のグループの成功の果実をより享受してもらうように、業績連動賞与の供与等の仕組みをより積極的に導入してまいります。

また、今後の地域的な展開の拓がりを踏まえ、各地域のコミュニティーを含む、その他ステークホルダーの皆様との連携に適切に配慮しつつ、企業の社会的な責任を果たすべく、Corporate Social Responsibilityを常に念頭においた事業の遂行に努めてまいります。

以上

免責事項

要約された記述、引用、データ及びその他の情報を含む当資料の内容は、情報提供を目的としたものであり、スミダコーポレーション株式会社についての投資勧誘、あるいは売買の推奨を目的とするものではありません。当資料に記載されていることは、事前の予告なしに変更もしくは存続しなくなることがあることをご承知下さい。当資料は、現時点で入手可能な情報及びリソースをかんがみた現時点の予測及び所信に基づく、将来予想に関する記述及び将来の成果の見込みを含んでいます。リスクと不確実性は、知られている場合及び知られていない場合の両方を含み、経済状況、金利の変動、競合のシナリオ及び規制、税制、会計原則の変更などに関連するところを含み、スミダコーポレーション及びグループ会社の実績、パフォーマンス、達成状況及び財務パフォーマンスについて、当資料で明示的に又は黙示的にあらわされたことと著しく異なるようなことを生じさせることがあります。当資料に関するすべてのことについて、限りなく、提供する情報について正確を期すようにしております。しかしながら、その正確性と完全性に関して、完全な保証または誓約は全く与えられておりません。スミダコーポレーションあるいはそのグループ会社は、いかなる誤り、不正確、もしくはそのことに付随して発生したいかなる損失、損害にも責任を負いません。また、当資料の日付以降、当資料に含まれる情報を公にアップデートする義務も負いません。
