

2. 企業集団の状況

最近の有価証券報告書(平成18年6月23日提出)における「事業系統図(事業の内容)」および「関係会社の状況」から重要な変更がないため開示を省略します。

3. 経営方針

(1) 会社の経営の基本方針

当社は、2001年度より2010年度までの10年間を対象としたグループ経営施策の基本方針「グランドデザイン2010」(以下、GD2010)に基づき、「企業は社会の公器である」という当社の基本理念のもと、「企業価値の長期的最大化」を通じた21世紀企業の創造を目指しております。企業のありたい姿として「Small but Global」を掲げ、「企業価値の最大化と収益を伴った成長企業」を経営目標としております。

(2) 目標とする経営指標

GD2010第2ステージ(2004年度から2007年度まで)において、成長と収益の両面を捉えた「事業価値の総和を2003年度比倍増」を中期経営目標とするとともに、収益性目標としてROIC(投下資本利益率)10%以上を目標として設定しております。第2ステージのゴールである2007年度の達成シナリオとして、連結売上高7,500億円、連結営業利益750億円の目標を掲げ、その実現へ向けて2006年度は、連結売上高7,000億円、連結営業利益630億円をマイルストーン(昨年4月26日発表時点の業績予想)といたしました。これに対する2006年度の実績は、コア技術を基軸とした新規事業の開拓やM&Aによる事業量拡大施策の貢献により、連結売上高は7,367億円と当初の予想を上回り、連結営業利益も640億円と概ね計画通りに推移することができました。

(3) 中長期的な会社の経営戦略

当社はGD2010において、当初2001年度から2004年度までを第1ステージと設定しROE10%を目標としておりましたが、2003年度において1年前倒しで達成することができました。そこで当社は2004年度から2007年度までの4年間を新たな第2ステージと設定し、企業価値の向上へ向けて、収益体質づくりにウエイトを置いた第1ステージから、第2ステージでは成長へとギアチェンジすることとし「収益と成長のバランス」を掲げて事業経営を行っております。具体的には、成長の面では、狙いとする成長市場と技術を定め、事業領域を組替えていくための「事業ドメイン改革」として、中国での売上成長による事業価値の拡大およびコア技術を基軸とした新規領域での事業価値創造を目指してきました。また収益の面では、「運営構造改革」として各事業のあるべき収益構造を設定し、より強靱な収益構造の実現に取り組んでおります。

(4) 会社の対処すべき課題

当社は、GD2010第2ステージにおいて2007年度で目指す収益構造、成長構造を目標に定め、2005年度、2006年度の各中間年度それぞれを、2007年度目標実現へ向けて到達すべきマイルストーンと位置づけ、不断の構造改革を推進してきました。その結果、2005年度および2006年度ともに増収増益を達成し2007年度の目標達成に向けてのマイルストーンをクリアし、GD2010第2ステージの成長目標の達成が視野に入りました。このため、2007年度は、年度方針を「GD2ndステージゴールへ収益最注力」としました。さらに、その実現のための「基本スタンス」を「営業利益750億円の達成を確実にすべく収益に重点を置いた打ち手を確実に落とし込む」、加えて「07年度以降に向け収益を伴った成長構造を実現するための基盤を整える」と設定しました。

まず、収益を「確かなものにする」収益構造の見直しについては、売価ダウンや原材料価格の高騰などの影響はあるものの、販管費構造改革と生産構造改革の取り組みによる成果を発揮し、2007年度で目指すべき収益構造実現に向けて取り組みます。2006年度には「ものづくり革新本部」と「グローバル調達・購買センタ」を新規に設置しました。「ものづくり革新本部」は、グループの品質力と収益力の向上をグローバルに加速するため、品質の改善・統括、各事業の生産技術・管理技術の支援を推進しています。一方、「グローバル調達・購買センタ」は、グループの購入部材やサプライヤーに関する情報を集中管理し、最適な調達・購買システムの共有化をグローバル規模で推進し、グループにおける調達・購買機能の強化に取り組んでいます。

全社重点戦略の一つと捉えております中国での成長については、中国が世界で最も成長している市場であり、また世界中の企業の参入に加え、中国ローカル企業との生き残り競争も激しさを増しており、まさにグローバル競争の縮図となっています。このような状況認識のもと、中国を重点エリアと捉え、2007年度には2003年度比売上高1,000億円増を目標に掲げ、積極的な先行投資を進めてきました。現時点においては、一部投資効果の顕在化に時間を要したことから2007年度目標の達成は1年遅れとなる見込みではありますが、2006年度までの先行投資を基盤として引き続き成長に注力してまいります。

技術を基軸とした成長については、これまで全社レベルで強化するコアの技術領域と成長領域を定め、技術を着実に展開するプロセスとして技術とアプリケーションのマップを精緻化し、成長構造の確立を進めてきました。また2006年度からは新たにエネルギー、環境、セキュリティおよびセーフティを取り組み領域として加えました。2007年度においては、2006年度に行った買収効果を織り込み、当初の目標である「2003年度比売上高500億円増の680億円」から「2003年度比売上高820億円増の1,000億円」に目標を増額修正し、さらに成長を加速してまいります。

またこれらに並行して、2008年度からスタートするGD2010第3ステージに向けて収益を伴った成長構造を実現するための基盤を整え、第3ステージの経営戦略を策定する所存です。