



長期経営目標として、  
本格的グローバル展開と  
新規事業分野への展開による  
ビジネス領域の拡大を掲げています。

この一年を振り返り、THKグループを取り巻く  
経営環境はどのようなものでしたか。

昨年は、これまで世界経済の牽引役となっていた米国経済の低迷が、欧州各国をはじめ経済先進国に波及し、世界的に不安定な経済情勢となりました。また、中国や東欧を中心とする新経済圏に対する先進諸国からの直接投資が急増し、「モノづくり」における世界的な情勢図が大きく書き換えられるなど激動の年となりました。

とりわけ日本経済は、世界的なデフレ傾向やイラク情勢の悪化などを背景に、株式市場の低迷、個人消費の伸び悩み、さらには設備投資の抑制が続き、総じて厳しい状況で終始いたしました。

そして、デフレ経済は、今や日本のみならず世界へと波及しつつあり、そのことがより一層、中国・東欧の新経済圏への「モノづくり」シフトに拍車をかけています。この潮流は、THKグループの主要取引先である半導体製造装置メーカーや工作機械メーカーにも大きな影響を与えています。

こうした厳しい経営環境ではありましたが、2002年度の連結売上高は、前期比5.9%増の945億円となりました。国内売上高は、産業用ロボットやエレクトロニクス関連機器など、当社の主力需要先において在庫調整が進み、当用買いを主体に当社製品の需要が増加したことなどから増収となりました。一方、アジア向けは、液晶をはじめとするフラット・パネル・ディスプレイ関連製造装置が牽引役となり増収となりましたが、米州向け、欧州向けが共に減収となったため、海外売上高は減収となりました。

連結営業利益は前期比124.8%増の48億円となりました。海外生産能力の拡充や海外販売体制の強化のための先行費用が発生いたしました。国内売上高の増加による操業度の上昇や、生産性の向上によるコストダウン等に努め、増益を確保いたしました。営業外損益では、為替差益の減少により営業外収支が前期の利益から損失に転じましたが、連結経常利益は前期比88.8%増の48億円、連結当期純利益は前期比130.5%増の18億円となりました。

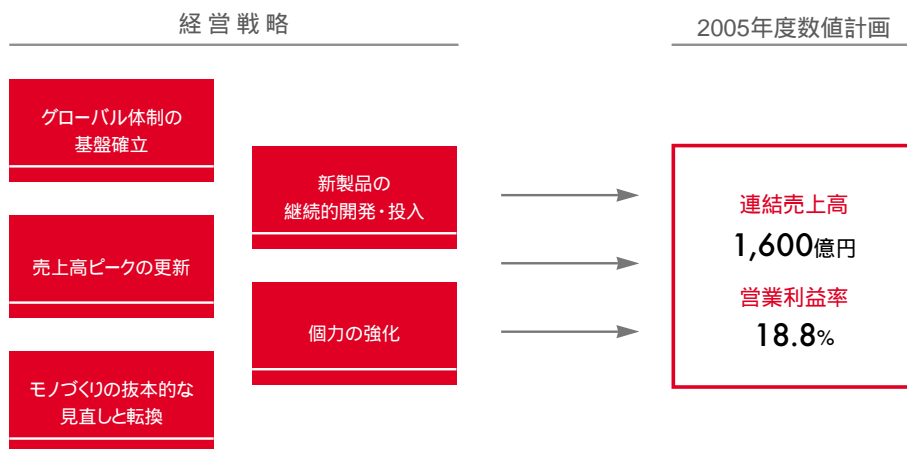
## 中期経営計画の成果と今後に向けての課題と見通しについてお聞かせください。

THKグループは長期経営目標(2010年度ビジョン)として、本格的グローバル展開と新規事業分野への展開によるビジネス領域の拡大を掲げ、数値目標として、2010年度連結売上高3,000億円、海外売上高比率50%の達成と、世界シェア60%の維持を目指しています。そして、2010年度ビジョンと年度業務計画をつなぐスケジュールプログラムである中期経営計画(2002年度 - 2004年度)を策定し、昨年5月に発表いたしました。

中期経営計画の初年度となった当期は、1.海外売上高の拡大 2.受注急増への体制整備 3.トップメーカーとしてのスタンダード構築の3点を重点施策として取り組んでまいり

ました。しかしながら、海外売上高は減収となってしまい、国内の需要も期の最後にかけての増加にとどまったため、受注急増に向けた体制整備の成果も完全には確認できていないのが実情です。したがって、今年の5月に修正発表した中期経営計画(2003年度 - 2005年度)におけます2003年度の重点施策は、1の「海外売上高の拡大」は継続とし、2として「顧客に密着した生産体制の構築」、3として「需要変動に即応できる体制の整備」といたしました。また、経営戦略として、「グローバル体制の基盤確立」、「売上高ピークの更新」、「モノづくりの抜本的な見直しと転換」、「新製品の継続的開発・投入」、「個力の強化」を掲げ、中期経営計画の最終年度となる2005年度の数値計画として、連結売上高1,600億円、営業利益率18.8%を設定いたしました。

## 中期経営計画 (2003年度 - 2005年度)



## >>> 社長インタビュー

定期的に海外を訪問する  
主たる目的についてお聞かせ下さい。

第一の目的は、新規顧客の開拓と既存顧客との関係強化です。率直に言うと、海外訪問を始めた当初は、国や地域によって、習慣、文化、宗教、言語、規則等がそれぞれ違うために、海外では日本流は通じないということ良く聞かされ、私自身もそのように感じていました。しかし、数を重ねるにつれ、日本でも海外でも「顧客の心」は万国共通であることがわかりました。つまり、どの国の顧客でも、より良い製品を、より安く、必要な時に届けてほしい、そしてより多くのサービスの提供を受けたいと考えているのです。したがって私は、THKを、これまで以上に顧客の立場で考え、「顧客の心」を忘れない、世界ナンバーワン企業にしたいと考えています。

二つ目の目的は、トップである私が直接現地社員と話す時間を持つことです。それぞれの国や地域における考え方や方針は尊重します。しかしながら、THKグループとしての考え方、方針、戦略などについては、海外のグループ会社の全役職員にも正しく理解してもらわなければなりません。私の役割は、私の考えやTHKグループの経営方針、戦略等を、グループ会社の役職員に直接伝えることであり、そこにトップ自らが行く意味があります。近い将来に海外事業は間違いなく拡大します。したがって、「顧客の心」を持ち、THKグループの方針、戦略等を正しく理解し、グローバルで活動できる人材を育成することが急務であると考えています。

ここしばらくはトップセールスと社員のレベルアップを軸に、海外市場におけるTHKブランドの浸透を図っていくつもりです。

諸外国の市場動向を  
どのように見込んでいますか。

世界経済においてはグローバル化がさらに進展し、国や地域の壁が取り払われつつあります。しかし、イラク情勢を含めた中東問題など、いまだ解決されない問題も多く、THKグループとしても慎重に情勢を見極めながら、海外での事業展開を図っているところです。

米国では、IT関連投資は未だ回復基調が鈍いものの、自動車関連は、大手メーカーによる次世代車開発の投資等が牽引役となり、緩やかな景気の回復を見込んでいます。欧州は、ドイツにおいては、日本同様にデフレ傾向が強いうえに政府の増税政策もあり、投資マインド、消費マインドともに沈滞し、厳しい状況が続くのではないのでしょうか。その一方で、東欧諸国では工業化を背景に、企業の進出ラッシュが続いています。またロシアやウクライナなども景気が上向ってきています。総じて欧州経済は低調に推移していると思いますが、主力ユーザーである工作機械関連や木工機械関連からの需要は前年並で推移すると見込んでいます。アジアでは、韓国や台湾などの主力ユーザーであるエレクトロニクス関連に一部回復の兆しがみられますが、総じて緩やかな回復になると見込んでいます。しかし長期的には、中国を中心としたさらなる市場の拡大を期待しています。

THKグループでは、日本も含めた以上の4極を重点市場として捉えています。THKを中心に、米州はTHKアメリカ、欧州はTHKヨーロッパとグローバルネットワークを構築・強化しています。

コーポレートガバナンスに関しては、状況をじっくりと見極めた上で、  
THKグループに最良の方法を見つけたいと思っています。

## 今後のLMガイドの用途開発について お聞かせください。

今思い浮かぶだけでもLMガイドの新規用途には様々な可能性が考えられます。例えば医療関連では、手術用ロボットが開発されています。遠隔操作で精度の高い正確な手術を実現するためには、THKのLMガイドが必要不可欠です。エレクトロニクス関連では、半導体テクノロジーはナノの世界に突入り、THKグループでも10ナノレベルでの開発がすでに進んでいます。また、これまでは生産財向けが中心でしたが、自動車や住宅関連など、消費財に関連した用途の拡充に向けて、開発はもとより生産、営業の強化を図っています。

さらに、マーケットインに加えて、積極的な用途開発提案によるプロダクトアウトにも注力し、マーケットリーダーとしてのプレゼンスを高めていくつもりです。

## 昨今コーポレートガバナンスがトピックスになっていますが、THKの基本的な考え方についてお聞かせください。

昨今、コーポレートガバナンス論議がファッションのように話されています。しかし、米国型か日本型かといった議論は時期尚早であると思っています。米国型は一見すると優れているように見えますが、社外取締役の人材不足やCEOの権限不足など、必ずしも現在の日本企業に合致しているとは言えません。とはいえ、日本のこれまでの監査役を中心とした方法が、グローバルスタンダードに対応しているとも思っていません。

そのような中、THKでは状況をじっくりと見極めた上で、THKに最良の方法を見つけたいと思っています。現状においては、取締役会の機能を有効に発揮させるため、その改革に積極的に取り組み、役付取締役を中心とした、経営の最高意思決定機関である経営会議の機能充実と意思決定の迅速化を進め、同時に監査役会の機能強化による監督機能の充実を努めています。また、経営の透明性を明確にするため、コンプライアンスの徹底や、IR活動を通じたアカウンタビリティの充実、タイムリーなディスクロージャーを積極的に実施していくつもりです。



## THKグループの将来像をどのように描いていますか。

THKグループの海外売上高比率は、近い将来には50%、あるいはそれ以上になると考えています。つまり、海外でのオペレーションが拡大し、THKグループにおける社員の外国人比率も増加することが予想されます。今後も日本が事業展開の中心となるとは思いますが、日本と海外グループ会社との人材の交流は今よりも確実に増えると思います。現在すでに教育プログラムの中で英語教育を重視していますが、語学力だけでなく、本当の意味で国際的に通用する人材を国内外で数多く育成し、真のグローバル企業になりたいと思っています。