平成 21 年 7 月 24 日

各　　位

社　　名：　株 式 会 社 ア ー ク
代 表 者 名：　代表取締役会長兼社長　荒木　壽一
（コード番号：　7873　東証第一部・JASDAQ）
問い合せ先：　常 務 取 締 役　土生田　充功
TEL：　06（6260）1801

中期経営計画について

当社は、この度、平成 24 年 3 月期を最終年度とする 3 ヵ年の中期経営計画「ＡＲＲＫ ２４」（ARRK Revival & Renaissance Keynote 24）を策定しましたので、下記のとおりお知らせ致します。

記

当社は、製造業の一翼を担う「新製品開発」支援のリーディングカンパニーとして、基幹産業向けに独自性や専門性のある製品及びサービスの提供に努めてまいりました。

また、お客さまの多様化するニーズにお応えすべく、フルライン及びグローバルを柱に、M&A による急速な事業拡大を図ってまいりましたが、その拡大速度に合わせた連結経営管理体制を構築できなかったために、業績不振子会社への対応が遅れ、結果的に減損損失や事業構造改善費用等の計上により、3 期連続大幅最終赤字となりました。

この事態に対処すべく、安定的な経営基盤の早期確立と財務基盤の早期回復を目指し、2 年前よりコア事業の見直しや不採算事業の整理を中心とした「事業再構築」を実施してまいりました。

その結果、平成 19 年 3 月期末に 180 社あった連結子会社数は、平成 21 年 3 月期末時点においては 124 社まで整理され、平成 20 年 3 月期末に 1,455 億円あった連結有利子負債も 1,051 億円まで減少しており、確実に事業再構築の効果は上がってきておりますが、目指すべき姿に至るには、もう一段の再構築が必要であると考えております。

そこで今般、これまでに着手・実施してきた「事業再構築」の完了と「新生アーク」としての再出発を目指し、今後 3 ヵ年を以下のように位置付けた「新中期経営計画」を策定しました。

ⅰ）平成 22 年 3 月期：事業再構築完了（子会社運営方針の刷新～連峰経営からの脱却）

ⅱ）平成 23 年 3 月期：新生アークの成長基盤確立と連結経営定着

ⅲ）平成 24 年 3 月期：新生アークの安定成長元年

今後も、新製品開発支援ニーズに適切かつ迅速にお応えすべく、技術開発やより良いサービスの提供に鋭意取り組み、新製品開発支援企業としての社会的使命を果たしていく所存でございます。

株主様、関係者各位のご期待に沿えるよう、経営目標達成のため全力をあげて取り組んでまいりますので、今後とも変わらぬご支援及びご鞭撻のほど宜しくお願い申し上げます。

１．新中期経営計画「ＡＲＲＫ　２４」の基本方針

（１）新製品開発を通して、お客様とともに生活を豊かにするモノづくりに貢献する。
（２）個社の自主性を重んじる連峰経営から脱却し、グループ総体としての企業価値向上を志向する連結経営への転換を図る。
（３）グループ一丸となって経営課題に取り組み、より収益力の高い企業グループとして再生する。

２．新中期経営計画における経営方針及び重点施策

（１）事業ドメインの再定義による経営資源の集中

①事業領域（コア事業）　「デザイン・設計」「モデル」「金型」と位置付け、経営資源を集中化。下流及び付随工程については撤退する方向で資本提携を見直す。但し、シナジーが見込める先についてのみ、業務提携は継続。

②経営資源の効率的な活用　複数のグループ会社で重複する品目を集約。

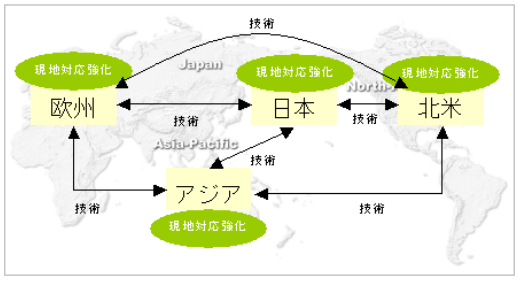
（２）グローバルネットワークの見直しによる経営資源の集中

①不採算な海外事業からの撤退　欧州、北米、アジア地域の不採算海外子会社が対象。

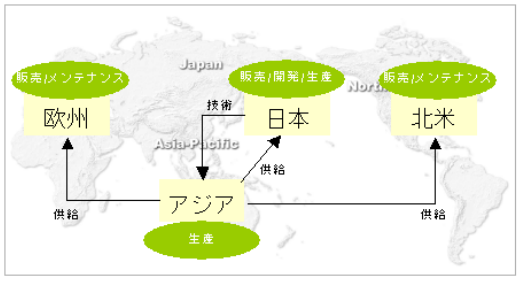
②欧州、北米地域の体制　「金型」については販売／メンテナンス機能のみを残す。「デザイン・設計」「モデル」については、従来どおり現地で一貫してサービスを提供できる体制を残す。

③アジア地域の位置付け　タイアークをアークグループにおける「世界の工場」と位置付け、先進国の技術力と、途上国のコスト競争力を併せ持った価値を提供。これに中国・台湾の拠点を加えて全世界に安価、良質の製品を供給する。

◆デザイン・設計、モデル



◆金型



（３）経営資源の集中による業務効率化と市場開拓

①コア事業領域（デザイン・設計、モデル）における新分野での需要開拓

用途別売上において主力である自動車関連及び家電・情報通信機器関連に加え、医療機器、航空機等の成長を見込める分野の需要開拓に注力（平成 21 年 3 月期の新分野「医療機器、航空機等」での売上高比率約 4%を平成 24 年 3 月期では 10%以上を目指す）。

②非コア事業領域における多様なニーズへの対応力の保持

事業再構築によりグループ規模を縮小する一方、連結対象外となった会社の内、シナジー効果が見込める先については業務提携を維持し、それらの会社と共にお客様の多様なニーズに対応。

③コア事業領域（デザイン・設計、モデル）における高度技術者の確保及び育成

お客様の設計品質改善による開発コスト削減及び期間短縮化ニーズに対応するため、開発工程の上流を担う高度技術者の確保及び育成。例えば、グループ内で保有する匠の技や解析シミュレーション技術の育成を図り、それらの技術・ノウハウを活かした提案機能を強化する。

④コア事業領域（金型）における業務の標準化

先進及び熟練技術を持つ日本国内のグループ金型会社における、金型製作に関わる業務の標準化の推進。

⑤コア事業領域（金型）におけるアジア地域における生産力強化

アジア地域の生産効率の向上を図るため、日本国内からタイアークへ金型技術や生産管理ノウハウの移転・改善を実施。

⑥コア事業領域（モデル）における海外拠点の強化

日本国内をはじめとするグループ内で保有するノウハウを駆使し、他の海外グループ会社の改善を推進。

（４）管理体制の強化

①内部統制の向上	グループ会社数を管理統制できる数に大幅に削減のうえ、グループ会社の経営層には親会社の役職員が出向し、経営状況及び業績の変化にいち早く対応できる体制を確立。
②権限・責任体系	管理レベル別の経営責任を明確にし、権限と責任をリンクさせた体系を策定。
③業績管理	業績管理の KPI（※）設定。業績モニタリング体制の構築及び PDCA 管理の徹底。 （※）KPI…Key Performance Indicator（業績評価指標）

（５）財務基盤の強化

①事業利益向上	事業収益にこだわり、半期毎にグループ体制の見直しを実施。
②内部留保充実	収益性向上及びキャッシュフローを重視した経営。
③有利子負債の削減	事業収益性とバランスの取れた水準まで有利子負債を削減。
④資本増強	中期経営計画の蓋然性を高めるためにも、様々な選択肢の中から検討予定。

なお、本中期経営計画「ＡＲＲＫ ２４」につきましては、モニタリング及び検証が大事な要素であると考えております。大手アドバイザリー会社の有益な助言や指導を受け入れ、その進捗管理を行ってまいります。

３．年度計画

（金額単位：億円）

	平成19年3月期 実績	平成20年3月期 実績	平成21年3月期 実績	新中期経営計画「ＡＲＲＫ ２４」目標		
				初年度	次年度	最終年度
				平成22年3月期 目標(※1)	平成23年3月期 目標	平成24年3月期 目標
連結子会社数	180 社	175 社	124 社	80 社	50 社	50 社
売上高	3,185	3,833	2,974	1,250	800	850
営業利益	111	67	43	0	25	45
経常利益	101	26	▲14	▲20	15	35
当期純利益	▲116	▲260	▲170	▲100	5	20
特別損失(※2)	128	251	169	80	0	0
営業利益率	3.5%	1.8%	1.5%	―	3.1%	5.3%
経常利益率	3.2%	0.7%	▲0.5%	▲1.6%	1.9%	4.1%
連結有利子負債	1,386	1,455	1,051	744	649	548
ネットDER（ネット有利子負債対資本倍率）			2.26 倍	1.37 倍（平成24年3月期 目標）		

（※1）平成21年5月20日の「平成21年3月期決算短信」にて公表済みです。

（※2）特別損失項目のうち、減損損失および事業構造改善費用の合計金額を表示しています。

（１）初年度：事業再構築の完了と連結経営への転換の年

①重点施策（管理面）

・非コア事業領域を中心に連結子会社数を削減

～非コア事業領域及び営業赤字のコア事業領域の子会社株式を大胆に売却。

＜連結子会社数推移：平成21年3月末　124社　→　平成21年6月末　106社（見込）＞

・連結経営体制と管理体制の強化

～グループ本社・事業・関係会社各社等の権限・責任体系を整備し、グループ団結力・結束力強化及び管理強化に伴う収益力改善を徹底。

・人事の刷新

～グループ会社への親会社役員出向により、経営管理体制を強化。

・予算／実績管理の徹底

～グループ全体計画と整合の取れた精度の高い予算計画を作成し、財務項目を中心に多面的かつ厳密に業績モニタリングを月次レベルで行い、適宜各社の経営を支援。

・コスト削減施策の実行とPDCAサイクルの構築

②重点施策（事業面）

・金型事業推進センターの立ち上げ

～日本国内とアジアの金型事業における販売・生産改善プロジェクトの企画・推進。

・デザイン・設計、モデルを中心とする開発支援事業における拠点再編と新分野への需要開拓

～経営効率を高めるための生産拠点の集約化と、新分野を開拓するための専門チームの設立。

（２）次年度：成長基盤確立と連結経営定着の年

①重点施策（管理面）

・上記の「連結経営体制と管理体制の強化」、「人事の刷新」、「予算／実績管理の徹底」の各施策に対し、実行初年度として運営し、問題点の抽出と解決を図ることによる定着化

・グループ経営戦略を踏まえた営業・生産・管理業務における体系的な人材教育の推進

・業務プロセス標準化を推進するためのグループインフラ整備プロジェクトの立ち上げ

②重点施策（事業面）

・金型事業の最終黒字転換を図るため、日本国内における技術革新とアジア地域における生産改善の推進

・デザイン・設計、モデルを中心とする開発支援事業における新たな新製品開発需要を取り込むための、お客様の新規開発品目及び基幹産業の技術革新への対応

（３）最終年度：安定成長元年

①重点施策（管理面）

・経営管理面におけるエキスパートの積極的養成とグループ内ローテーション制度の確立

・スケールメリットを活かした間接部門のシェアードサービス化

②重点施策（事業面）

・事業面におけるエキスパートの積極的養成とグループ内ローテーション制度の確立

・金型事業における黒字恒常化のための、収益構造の改善及びマーケットの回復をグリップ

・デザイン・設計、モデルを中心とする開発支援事業における収益増大のため、世界 4 拠点における販売生産体制のもと、グローバルメーカーにおける開発拠点の移転動向に確実に対応

以　上

業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項

当発表資料中、当社の現在の計画、概算、戦略、判断などの記述、また、その他既に確定した事実以外の記述は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した見通しであり、多分に不確定な要素を含んでおります。実際の業績等は、当社に影響を与え得るリスクや不確定要素により、当該資料と異なる場合があります。なお、当社に影響を与え得るリスクや不確定要素には、⑴当社が関わる市場の一般的な経済情勢、⑵お客様における開発予算の圧縮やモデルチェンジサイクルの変化等の影響、⑶機密保持における管理徹底能力、⑷業務・資本提携活動の成功、⑸資金調達の成功、⑹米ドル、ユーロ、その他の通貨と円との為替レートなどが含まれますが、これらに限られるものではありません。