



平成21年6月4日

各 位

会 社 名 昭和ゴム株式会社  
代表者名 取締役社長 重田 衛  
(コード番号 5103 東証第二部)  
問合せ先 取締役総務部長 佐藤 一石  
(TEL. 04-7131-0181)

## 中期経営計画の策定についてのお知らせ

此の度、当社はグループ中期経営計画を策定致しましたのでお知らせ致します。

当社は、平成20年6月に明日香野ホールディングス株式会社を割当先として新株を発行し、アジアパートナーシップファンド(以下APFという)グループの傘下に入り、APFグループ全体の支援を受けながら昨年6月より新しい経営体制で経営再構築を推し進めて参りました。この11カ月で、当社の社員、取引先の皆様、株主の皆様のご意見を数多く頂きました事に、この場をお借りして深くお礼申し上げます。その様々なご意見にお応えすると共に、新しい取締役と、従来からの取締役の意思を込めて、この度の中期経営計画の策定に至った次第で有ります。

5年後の「株主と社員の幸福に貢献する200年企業」実現に向け、この3年間の計画を以下の通り発表致します。なお、この策定にあたっては、中期経営計画策定委員会を立ち上げました。この委員会の策定にあたっての基本姿勢は、以下の考えの元で策定しております。

- 1、昭和ゴムという企業の過去と現在を率直に検証し、ありのままに理解すること。
- 2、1での検証や、理解をありのままに表現すること。隠したりごまかしたりしないこと。
- 3、現状の分析の中で自分たちのできることを、はっきりと再確認し、できないことを課題として認識すること。
- 4、上記に基づいて できることにまず挑戦し、できないことを長期的に身につける計画を立てること。
- 5、本当に基本的な原則を常に確認し、それに自分たちの考え、理解、計画が沿っているかを確認すること。

この度の計画は当社の120年間継続して参りましたゴム製造業、スポーツ事業などの従来の伝統をさらに発展させるのと同時に、これまでにはできなかった新しいビジネスを立ち上げ、その相乗効果で更に飛躍していく内容となっております。定量的には現在の当社の売り上げ規模、利益水準を考えると大きな拡大を目指しておりますが、当社が株主の皆様からお預かりしております強靱で潤沢な資産、又、120年間で培ってきた高い技術力、優良なお客様と取引先様方、そして、東南アジアに確固たる基盤を持ち、企業再生の面でもプロフェッショナルであるAPFグループの力強い協力体制を考えますと、十分実現可能な目標であると考えております。

既に、今事業年度にはお客さまに耳を傾ける「傾聴力」を重点項目に社内体制強化を開始しており、新素材での商品の発売、新規ライニング素材での受注、海外への輸出直販、海外委託製造など、従来にないビジネス

も始まっております。

足元の経済情勢は非常に厳しく、今期は予断を許さない状況が続いておりますが、この計画を達成し、株主の皆様は早期に配当を還元できる体制に向かって、経営陣、社員一同、全力を尽くす所存でございますので、今後共、皆様のご指導ご鞭撻の程、何卒、宜敷くお願い申し上げます。

3年間の計画（連結）

決 算 期	平成22年3月期	平成23年3月期	平成24年3期
売上高（百万円）	4,430	5,850	7,000
営業利益（百万円）	△5	202	383
当期純利益（百万円）	0	200	380

以上

# 中期経営計画

(2009-2011年度)



昭和ゴム株式会社

## 昭和ゴム株式会社 中期経営計画

---

中期経営計画を作成するにあたって、経営計画作成メンバーの基本姿勢は以下の点に要約されます。

- 1、 昭和ゴムという企業の過去と現在を率直に検証し、ありのままに理解すること。
- 2、 1での検証や、理解をありのままに表現すること。隠したりごまかしたりしないこと。
- 3、 現状の分析の中で自分たちのできることを、はっきりと再確認し、できないことを課題として認識すること。
- 4、 上記に基づいてできることにまず挑戦し、できないことを長期的に身につける計画を立てること。
- 5、 本当に基本的な原則を常に確認し、それに自分たちの考え、理解、計画が沿っているかを確認すること。

以下の中期計画は上記の原則を元に検証し、考え、そして作成されたものです。

## 中期経営計画 (2009－2011年度)

本資料に記載されている業績予想及び将来の事象に関する記載は現時点での見通しであり、  
経済・事業環境の変化など様々な要因により変動することがございますのでご了承ください。

## はじめに

---

昭和ゴムは120年間、日本の産業を下から支えてきたゴム製造企業です。

昭和ゴムはゴムの配合技術の中核にライニング、型物成型を通じて、日本の多岐にわたる産業に製品を供給し、中空体成型技術の中核にソフトテニス関連製品を愛好家に供給している企業です。

昭和ゴムの戦略は、120年の伝統と技術を基盤にお客様の声に真摯に耳を傾けることで、「全アジアに広がる200年企業」になることです。

5年後の昭和ゴムは全アジアに積極的に独自商品を販売し、売上100億円を目指します。

## 5年後の姿

---

### 5年後『200年企業』になる

120年の歴史に基づく、技術と人、そしてお客様を大切に、独自の技術や、ノウハウをもって、たった一つしかない、全アジアに展開する企業に。そして、会社の本義である、株主と社員の幸せに貢献する企業になる。



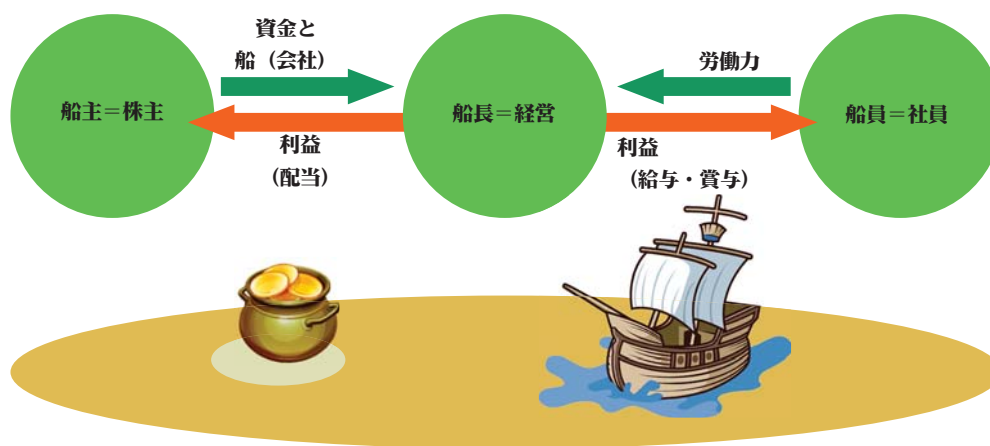
## 経営理念－中期経営計画 骨子

## 経営理念

### 経営理念：『株主と社員の幸せに貢献する』

企業の原型を中世の交易船に求めることができる。資本の出し手「船主＝株主」、舵取りを付託された「船長＝経営」、経営への協力を約した「船員＝社員」の3者の役割分担こそ会社経営です。

「利益」を出し、それぞれがその「利益」を享受する形は今も昔も変わらず、株主や社員に利益を分配し、全員の幸せに貢献することこそ会社の使命であり、理念と考えます。





**2013年度 たった一つしかない価値を  
世界で提供する企業となるために  
2009-2011年度までの3ヶ年を『新生昭和ゴム』への変  
革期と捉え、伝統を守りながら、  
経営基盤の強化と事業収益の拡大を図る。**

### 『新生昭和ゴム』の姿とは・・・（5年後）

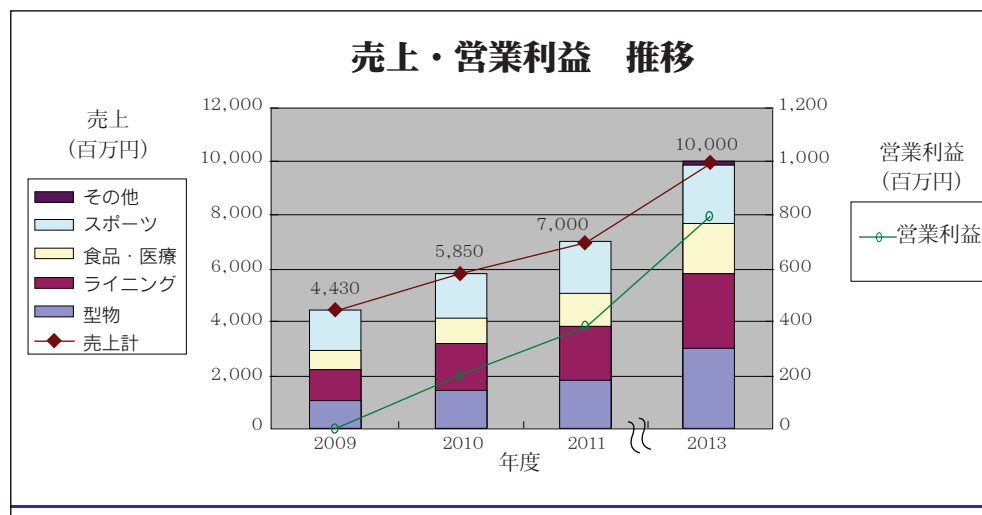
1. 120年の歴史を守り、そして、伝統を乗り越えて、新たな100年の歴史を創造し続ける企業。
2. 株主と社員の幸せに貢献する『200年企業』。

## 中期経営計画 ロードマップ

	2009年度	2010年度	2011年度	2013年度
テーマ	傾聴力・基礎作り	提案力・成長	独創力・進化	決定力・飛躍
売上	4,430	5,850	7,000	10,000
営業利益	△5	202	383	795
純利益	0	200	380	750
計画施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業強化</li> <li>・新製品投入</li> <li>・海外事業進出</li> <li>・生産性改善</li> <li>・品質向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・配当再開</li> <li>・海外展開強化 (M&amp;A、製販)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設備投資</li> <li>・体制強化/見直し</li> </ul>	
		あるべき姿	『普通の会社』	『200年企業』

(注) 図中の単位：百万円

## 中期経営計画 売上・営業利益推移



## 現状分析：一人あたり売上高

ゴム製造他社平均の一人あたり売上高と当社のそれを比較するといずれにおいても平均を極めて大幅に下回る。

業績回復においては、売上の拡大が不可欠で、平均に達するだけで大きな飛躍が期待される。

	資本金 10億以上のゴム会 社平均	従業員 100～200名 のゴム会社平均	業種 工業用品 のゴム会社平均	2008年度 当社実績
一人あたり 売上高	63,890	35,350	51,080	19,324
当社2008年度 実績の割合比	30.2%	54.7%	37.8%	-

単位：千円

出所：ゴム工業会資料（平成19年実績、平成20年1月調査）  
ゴム工業会80社対象調査結果（上場・非上場含む）  
同調査による計算根拠により当社算出

## 現状分析：付加価値率と労働分配率

ゴム製造他社との比較では、現状、当社の付加価値率は高い。逆に1人あたりの付加価値額では、他社に比べ低い。率は悪くないが、量が足りない状態である。労働分配率比較では、現状95.3%と付加価値のほとんどを賃金のみで消化してしまっており、将来への蓄積などは全くできていない。

	資本金 10億以上のゴム会 社平均	従業員 100～200名 のゴム会社平均	業種 工業用品 のゴム会社平均	2008年度 当社実績
付加価値率	28.3%	25.8%	25.1%	35.3%
付加価値額/人	18,080	9,130	14,760	6,830
労働分配率	48.9%	70.3%	59.6%	95.3%

単位：千円

出所：ゴム工業会資料（平成19年実績、平成20年1月調査）  
ゴム工業会80社対象調査結果（上場・非上場含む）  
同調査による計算根拠により当社算出

### 3年後 目標

---

#### 3年後 「普通の会社になる」

2011年度	目標数値
売上高	70億円
経常利益	3.8億円
経常利益率	5.4%
従業員数	206人
一人あたり売上高	34百万円
研究開発費 対売上高比率	2%
配当性向	40%

#### 5年後に向けての活動指針

---

1. お客様をお客様よりも知り、そして提案する
2. 独自の技術、ビジネスモデルに基づいた商品を持つ
3. 全アジアで展開できる国際競争力を蓄える
4. 会社が機動的に、適正に、国際標準で活動するための組織力を身につける

## 施策

## 施策1：国内市場

---

現状は国内に集中しているものの、そのシェアは極めて低い。これを高めるべく営業強化を行う。

### 営業強化

第一ステップは、傾聴力、  
第二ステップは、提案力、独自商品、独自ノウハウ

## 施策2：アジア進出

---

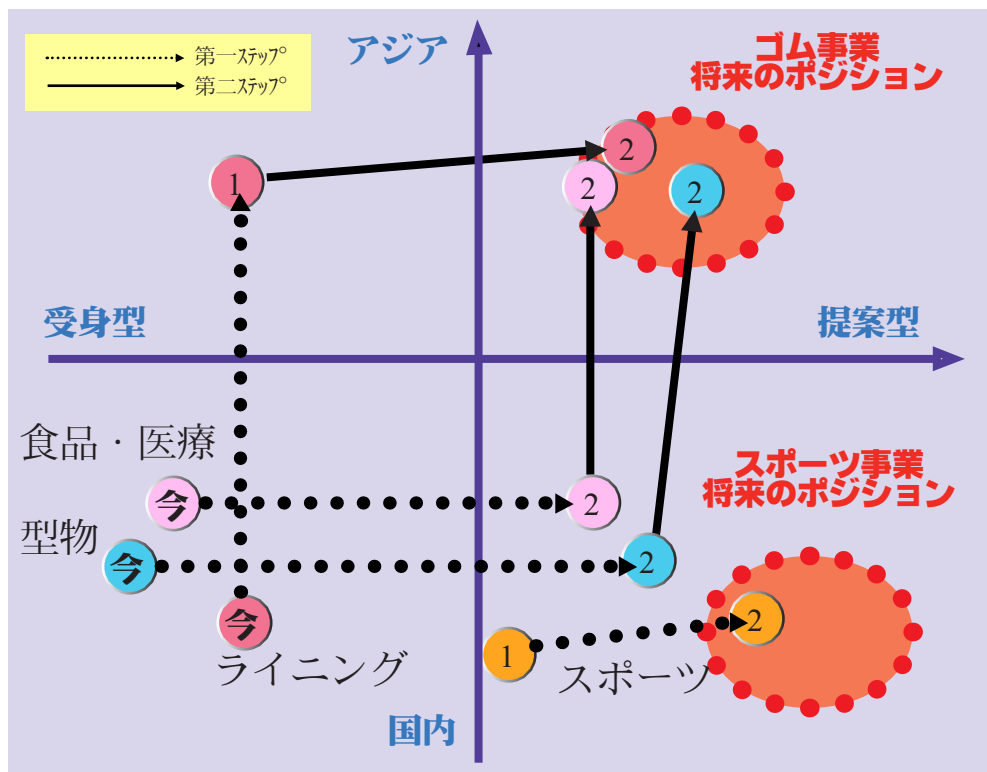
世界の成長市場であるアジア市場を取り込むことで成長企業になる。

アジアの交差点である  
東南アジアに拠点を築く。

APFとの協力関係で可能となる。

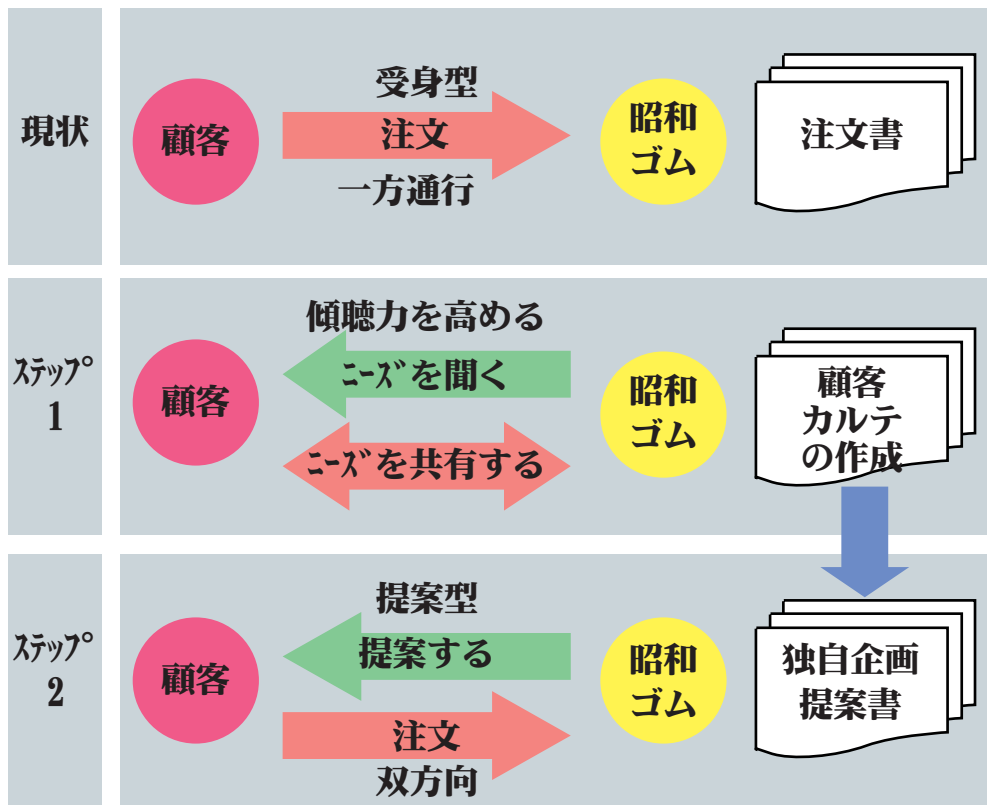
### 施策3：市場深耕と市場拡大

アジア市場への進出し、売上拡大を図る。



#### 施策4：お客様目線の提案型企业へ

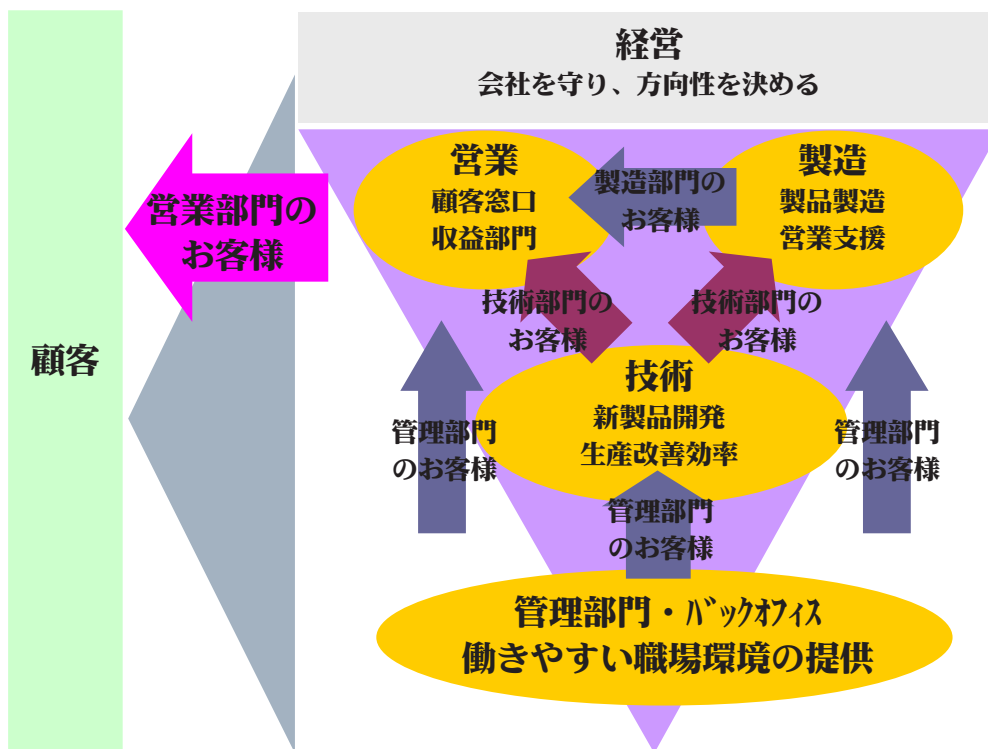
---





## 施策5：全社がお客様を再認識する

---

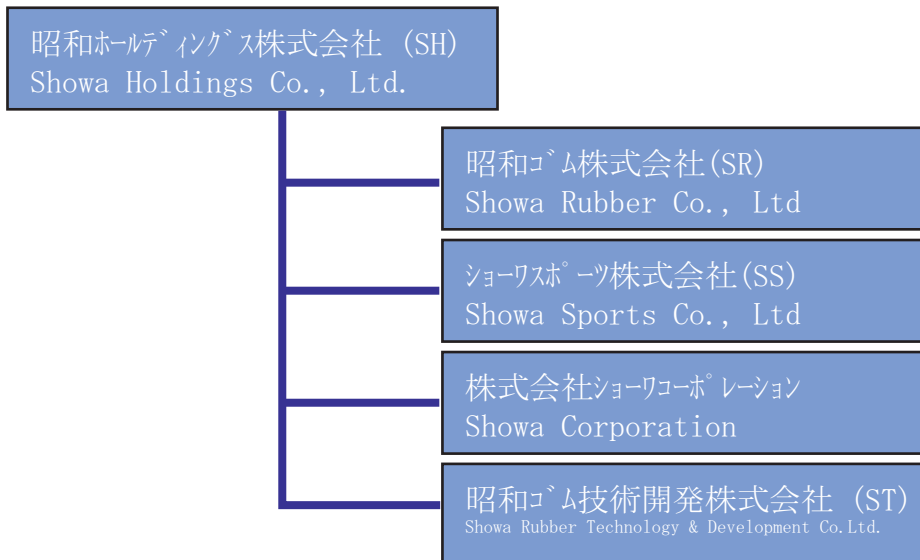


## 施策6：分社化 それぞれのお客様をはっきりさせる

昭和ホールディングス(株) (経営)	グループ内経営サービス提供
昭和ゴム(株) (事業部)	ゴム製造・販売
ショーワスポーツ(株) (ボールG)	アカエムボール製造
(株)ショーワコーポレーション	スポーツ販売
昭和ゴム技術開発(株) (技術・管理)	技術・開発・管理サービス提供

### 分社化のメリット

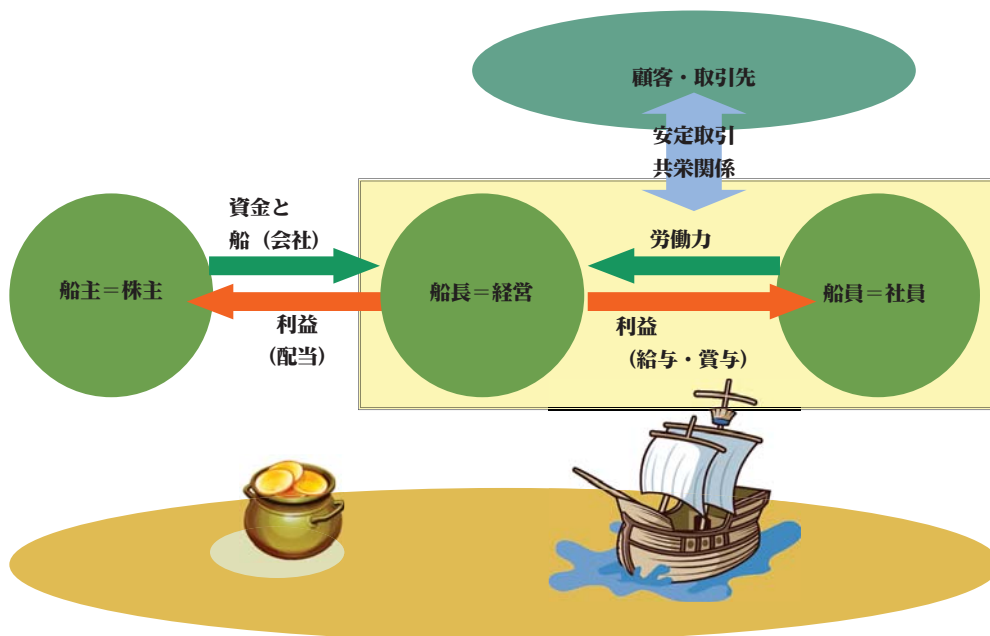
1. 各部門が自分自身のお客様を明確に意識できる
2. 小単位になることで小回りの利く意思決定ができる
3. M&Aで買収したい対象会社との交渉が容易になる



## 5年後の姿・目標

## 5年後の姿「200年企業」

120年の歴史に基づく、技術と人、そしてお客様を大切にし、独自の技術や、ノウハウをもって、たった一つしかない、全アジアに展開する企業に。そして、会社の本義である、株主と社員の幸せに貢献する企業になる。



## 5年後 目標

---

### 5年後 「200年企業」

2013年度	目標数値
売上高	100億円
営業利益	7.95億円
営業利益率	7.9%
研究開発費 対売上高比率	2%
配当性向	40%

- 1、 昭和ゴムの理念
- 2、 昭和ゴムの3年後
- 3、 昭和ゴムの5年後
- 4、 新しい市場へ
- 5、 新しい文化
- 6、 新しい取り組み

## 1、 昭和ゴムの理念

---

### 「200年企業」

中長期の昭和ゴムの姿を考えるに当たり、まず、これからの昭和ゴムを支える基本的な原則、価値観を明らかにしたいと考えます。ある会社の価値観、ミッションなどを考える時、それはしばしばその企業の実態に合わない、言葉だけの空虚になりがちです。空っぽの言葉は1つの企業を支え、発展させ、関係する皆様を幸せにし、社会に貢献できるでしょうか？空っぽの風船が軽いと同じように、空っぽの言葉に重みはなく、人を動かす力とはなり得ません。

では力のある、中身の詰まった言葉は何から生まれるでしょうか？それは一番大切な基本の原則と、その企業の生きてきた歴史に求められます。このような基本や歴史に基づく言葉には実体があり、強い力を持つことができるのです。

では企業にとって、一番大切な基本原則とは何でしょうか？

企業はその原型を中世の交易船に求めることができます。資産を持ち、船と商品、資金を提供する船主（株主）と、この運営を任されて、船の安全と利益を生み出すことを約束した船長と幹部（社長と経営陣）、そして船長に協力し、その命令のもと船の運営に協力する船員（社員）が企業の原型です。まさに資本の出し手である株主、経営の付託を受けた経営、経営への協力を約した社員の三者が共同で、役割分担を行うことが会社の経営そのものです。この700年前の交易船の頃から現代の企業に至るまで、長い年月がたっても変わらず利益を出すことは会社にとって最大の課題です。

しかし、利益そのものは会社の目的、原則とはなり得ません。なぜなら、株主、経営、社員と一緒に会社を設立した時から「利益を出して、それぞれがその利益を享受しよう」ということが目的だからです。言い換えれば、会社とは「株主の皆様

に配当を、経営と社員にボーナスを出す」ために成立したと言えます。株主や社員に利益を分配し、全員の幸せに貢献することこそが会社の使命なのです。したがって、会社にとって最も大切な原則とは「株主と社員の幸せに貢献する」ことです。

それでは昭和ゴムの歴史とは何でしょうか？

昭和ゴム株式会社は明治19年（1886年）創業の三田土ゴムからの流れを受け、昭和12年（1927年）に設立されました。その当時は国内でのゴム製品製造だけでなく、インドネシア、マレーシアにおいてゴムを栽培する企業として発足しました。日本の国策とともに発展しました。第二次世界大戦の敗戦を経験した後も日本有数のゴム製造業として営みを続け、昭和27年（1952年）東京証券取引所に上場を果たし、現在に至っております。すでに創業120年を数え、上場以来57年を迎えようとしております。

この120年の歴史は昭和ゴムに無数の技術、そして社員の中に人材を伝えております。そして、そのなかで培った多くのお客様やお取引先様は極めて優良だと自負するところです。そして、株主の皆様からは分厚い財務基盤を預けていただいております。これらが昭和ゴムの本当に大切な財産だと言えます。

私たちの使命はこの120年の伝統に裏打ちされた技術、人材、そしてお客様、取引先様、そして株主様からお預かりした資産を守り、そしてさらに成長させていくことにあります。それは昭和ゴムを守り育て、次の節目である200年目に引き継いでいくことです。会社の歴史から考えた昭和ゴムの使命なのです。

会社の原則、そして昭和ゴムの歴史を考え、私たち昭和ゴムの最も大切な価値観は、株主と社員の幸せに貢献する「200年企業」なのです。

「200年企業」昭和ゴムを達成することには大きな社会的な意味があります。

私たちが安定して成長する企業であれば、それは私たちが受け継いだお客様や取引先様に安心してお仕事をさせていただき、皆様の成長の一助となることができます。

また、私たちが安定して成長していれば、私たちに資産をお預けいただいた株主の皆様安心して見守っていただけるようになり、皆様に利益をお返しすることができます。

そして、私たちが安定して成長していれば伝統に裏づけされた技術を守り発展させることができます。それを伝えている社員に安心して、将来に希望を持って仕事に打ち込んでもらえるようになります。



それではそれを達成するためには何をすればよいのでしょうか？

それは私たちが受け継いだお客様や取引先様と安定した取引を続け、真摯に耳を傾けること、株主の皆様へ配当をお返しし、ご期待に沿えるよう実績をお見せすること、社員に安心して仕事をできる環境を整えること、そして、結果を出せば、報われると信じていることができるようにすることです。

つまり、お客様、取引先様、株主の皆様、社員を大切にすることが、同時に私たち昭和ゴムが「200年企業」になることにつながり、私たちが「200年企業」となることで、関係する皆様を幸せにし、大切にすることになる。そしてそれがまた私たちをより強い企業に育てる。このような良い循環が出来上がること、それが大切です。

そして私たちが「200年企業」になった時には、株主資本に対して5%を超える配当を目指し、また、同時に社員の年収を20%上げることが、目標となります。

#### 社会に貢献する

そして社会に貢献し、社会を支える仕事ができなければ、昭和ゴムを200年企業にすることはできません。企業は経営や社員が育てるだけでなく、お客様、取引先様をはじめ、社会に育てられるものだからです。社会に求められない仕事に成長はないのです。そして、社会に求められる仕事は成長します。私たちは社会に貢献し、社会の基盤を支える技術を継承し、発展させる仕事をしていきます。

社会に育てていただける企業でなければ「200年企業」になることはできないと信じ、私たちは昭和ゴムを「200年企業」に育てていきます。

## 2、昭和ゴムの3年後

### 3年後「普通の会社」になる。

昭和ゴムはすでに30年に渡って配当を出しておりません。そのため、これまでは経営や社員の賞与も決して、多額であったとは言えないものがあります。会社の本来の「株主の皆様へ配当を、経営と社員にボーナスを」という目的を達成できない状態が長らく続いていることとなります。

利益から考えても、多くの資金調達にも関わらず、10年間で合計約16億円の経常損失を出してきました。また、経営指標として、同じくゴム業界に属する他社と比較すると、例えば従業員一人当たり売上高、売上高経常利益率などにおいて劣っています。

単位：千円

	資本金 10億以上 のゴム会社平均	従業員 100~200名 のゴム会社平均	業種 工業用品 のゴム会社平均	2008年度 実績
一人あたり売上高	63,890	35,350	51,080	19,324
経常利益率	7.8%	3.0%	5.8%	△6.3%
付加価値率	28.3%	25.8%	25.1%	35.3%
労働分配率	48.9%	70.3%	59.6%	95.3%

出所：ゴム工業会資料（平成19年実績、平成20年1月調査）ゴム工業会80社対象調査結果（上場・非上場含む）  
同調査による計算根拠により当社算出

この結果が昭和ゴムの長年の業績低迷です。

昭和ゴムの従業員は今、180名程度であり、これがもし、単純に同規模の他社平均と同じ成績を上げるならば、約70億円の売上高と約1億6千万円の経常利益が出ていくことになります。平均と現在の昭和ゴムの現実は大きく離れています。しかしながら、多くの株主様からの付託を受け、上場企業として活動し、多くのお客様にご指示をいただいている身として、今後3年間に、この業界平均を超えることは決して、無理な大きすぎる目標ではありません。したがって、この平均に達することを目標としていきたいと考えます。

今後3年間の昭和ゴムの目標は業界の平均に到達すること、すなわち「普通の会社になる」ことです。

「普通の会社になる」ということは数字だけではなく、経営、営業、生産、品質保証、管理部門すべてが当たり前のことを当たり前に、しかも高いレベルで遂行できている体制が必要です。当たり前のことを当たり前にこなすことは、非常に難しいことであると同時に、できない目標ではありません。弊社の場合、長い間の業績低迷、そして、さまざまな古い体質などがあり、広範囲に渡って「普通の会社」のレベルに達さない業務があります。つまり、ただ、普通の会社になるだけで、大きな成長が期待できます。現在の売上高や利益と業界平均から推測できる売上高、利益を比較するだけでそれがはっきりと見えるのです。

そして同時に、当たり前のことができていないという、この事実が昭和ゴムの120年間培ってきた技術、人材、ブランド力などを活かしきれない阻害要因となっています。今の昭和ゴムにはたくさんの長所や強みがあります。しかしそれが、様々な欠点のために見えなかったり、あるいは使い切れていなかったりしているのです。「普通の会社」になれたと感じることができる時がくれば、これらの長所や強みが表に現れ、昭和ゴムのさらなる成長をはっきり支えるものになることでしょう。昭和ゴムは長年の培ってきた伝統、技術、人材を株主様に付託していただいた豊富な資産に乗せて行かしていける土台を作りなおすことが必要なのです。

そのため昭和ゴムはこれからの3年間で「普通の会社」になることを目標として掲げるのです。このことはまさに会社の「地力」を養い、会社を成長させることであり、さらにその次の成長のための土台を作ることになるのです。積極的な営業、効率の良い生産、新規の商材、これらは地道で、そんな事で本当に業績が伸びるのか？と考えられる基本的すぎることもかもしれません。しかし、基本こそが常に王道であることを忘れず、地に足のついた成長をこの3年間に達成していきたいと考えています。

「普通の会社になること」は、経営者からの株主の皆様、投資家の皆様、顧客の皆様、取引先の皆様に対する約束です。また上場企業としての社会的責任を果たす覚悟の表明でもあります。同時に、この3年間に業績を回復させ、成長するための重要な指針であり、原則でもあります。

3年後、昭和ゴムは「普通の会社」になります。

---

### 3、 昭和ゴムの5年後

---

#### 5年後「200年企業」になります。

昭和ゴムのこれまでの体質として、「受け身」という言うことがあります。これは全社すべてに共通する悪い社内文化でした。これまでは、お客様との関係でいえば、お客様が具体的に欲しいものがあり、それを求めて私たちに注文を下さり、それに応えて物を作り、お納めするのがいつもの形でした。これは、ある意味でお客様から昭和ゴムへの一方通行のコミュニケーションでした。これは当然あるべき形の一つです。その意味ではこれを第一のコミュニケーションと考えてもいいと考えます。しかし同時に、それだけでは「普通の会社」には達しません。

これからは営業、生産、開発、技術、そして管理部門までが全員で、お客様を理解しようと、力と心を尽くします。そのためにはまず、お客様の声をもう一度聞きに行くことから始めたいと考えています。お客様の欲しいものが、私たちの商品のすべての始まりだからです。お客様の「困っていること」や「こうだといいな」をお聞きし、需要を理解して、それに私たちの120年の伝統が培ってきた技術と、今、働く私たちのアイデアを加えて提案をする。私たちから始まる双方向のコミュニケーションを始めたいと思います。これが3年後までに身につける第2のコミュニケーション、傾聴力です。

それでは5年後に向け、3年後の第1と第2のコミュニケーションを備えた昭和ゴムから、さらに成長する昭和ゴムの課題は何でしょうか。それは伝統の技術と人材を全て使って「昭和ゴムの独自の商品、ビジネス」を作ることです。そして、それをお客様にご理解いただくことで、お客様自身が実は「あきらめていた」「困った」、「気付いていなかった」「こうだといいな」に目を向けていただき、それを元にビジネスにすることです。5年後には昭和ゴムは伝統と、人材に裏打ちされた独自の技術を元に、我々にしかない多くの商品を手に行っていることが目標となります。お客様に必要な時に、気付いていなかった何かをお届けする会社になります。

昭和ゴムは3年後に「普通の会社」になっています。色々な意味での障害がなくなり、自らの持つ人材、大きい工場や機械、資金、技術を十分に生かし切れる会社になっています。だからこそ、その次のステージである、伝統と人材に基づく、独自の商品、技術を手に入れることができるのです。

5年後の昭和ゴムはまさに「200年企業」になります。

---

## 4、新しい市場へ

---

昭和ゴムは2008年6月よりAPFグループと資本関係を構築し、東南アジア市場への門が開けております。また、この市場に対応できる人材の獲得を果たしております。これを活かし、今後、日本に続く第二の市場としての海外市場を開拓いたします。現在では海外進出自体はごくごく「普通」のことです。3年後の「普通の会社」の時点では、昭和ゴムは現在の国内市場、国内調達がともにほぼ100パーセントの状態から、海外市場15%程度、海外調達30%程度にいたします。

この東南アジア地域には多くの日本企業が進出しており、当社の顧客企業も少なくありません。また、東南アジア地域ではAPFの現地の企業や、華人企業、欧米系企業とのネットワークも期待されます。この地域でもお客様が「欲しい」と思ったその時、当社の独自技術を提供できる「200年企業」として存在したいと考えています。

東南アジアは中国、インドを結ぶ中間点として、今後のアジア経済発展の中心として期待されており、特にアジアハイウェイの開通が続く「陸のアセアン」は「アジアの交差点」として経済的に重要な地位を占めることが期待される地域です。南北経済回廊、東西経済回廊、そして世界の海運の6割を占めるといわれるマラッカ海峡の物流が交差し始めています。この中・印・海陸アセアンの30億人市場に対して進出するために、東南アジアに拠点を築くことは重要な一歩となります。3年後には東南アジアに拠点をもち、これを活かして5年後にはアジア全域を商圏とする始まりとします。アジア全域で通用する「200年企業」になることが目標となります。

5年後、昭和ゴムは200年企業への扉を開きます。

今後、数年の間には昭和ゴムは売上比2%以上の研究開発費を投入し、効率化を中心に新規の設備投資を行う予定です。この比率はゴム製造会社の平均（約1.5%）と比較しても劣らぬものと考えております。これにより独自の商品技術を開発すると同時に、これを効率よく生産できる体制を整えます。

今109期もすでいくつかの新素材への取り組み、新製品などを投入することを予定しておりますが、今後もこれを続けて行くため、人材を確保し、十分に予算を振り向けて、結果を出していきたいと考えております。そして、3年をめどに、私たち独自の技術による商品ができる限り多く投入することを目指して力を尽くします。

また、今の私たちには昭和ゴムの伝統に加え、APFによって新しい経営ノウハウがもたらされました。この両方を十分に生かし、伝統を大切にし、しかし、それだけにこだわらず、新しいビジネスや技術に挑戦します。あらゆる経営環境の変化に対応できるよう、伝統を守り、同時にそれだけにこだわらない柔軟さが経営に求められます。会社のすべての人、物、そして資金が最大の成績を生み出せる経営を目指します。

それが成功して私たちが「200年企業」を達成したとき、必ずや、株主の皆様や社員の皆様の幸福に貢献できる企業となっていると信じ、力を尽くして参ります。

やみくもに新しい市場、新しいビジネスに挑戦するわけではありません。新しい何かに取り組む時には冷静に自分たちを見つめ、自分たちが十分に理解して、やり切れると判断してこそ、挑戦できます。常に安全性を重視し、無理な取り組みではなく、私たち自身の力を十分に発揮してできることを全力で実行して参ります。

## 5、新しい文化

### お客様をしっかりと見つめる

---

別の方角から考えれば、これまでの昭和ゴムの反省すべき点は、伝統にのりかかり、過去の技術、以前からの素晴らしいお客様に寄りかかって来たと言えます。社内にも新しい取り組みよりも、今までと同じが良いという風潮、どうせだめだという言い訳、実行を伴わない「べき」論、自分でやらないで他人の愚痴だけを言う習慣が根付いてしまっています。

今後、これを打破し、お客様、取引先様、株主様、経営者、社員の様々な要望や、意見に感動し、行動する気風を磨く必要があります。この敏感な感覚こそが、まだ気づかれてもいない、しかし確かに必要な新商品を作り出す契機になると考えています。

そして、私たち一人一人が自分のお客様をはっきりと意識し、お客様のための力と知恵を十二分に果たす文化を作り上げます。

会社にとって一番大切なお客様に直に接しているのは営業部門です。だから、私たちの中での最も大切な部門は営業部門です。営業部門がお客様に満足頂いて、お客様からその対価をいただいた時に、会社は収入や、利益も得るのです。他に方法はないのです。お客様を満足させることが会社の使命、「株主と社員の幸福に貢献する」原資を生み出すのです。

生産部門のお客様は誰でしょうか？会社のお客様が満足するより良いものをより安く作り出せることができれば、私たちの営業が働きやすくなります。営業部門が働きやすく、一人一人の営業がお客様と話しやすくするのが生産部門の仕事です。生産部門のお客様は営業部門なのです。

技術部門のお客様は誰でしょうか？技術部門が新しい製品を開発できれば営業がお客様に提案させていただけます。技術部門が効率良い生産方法を作り上げれば、生産部門はより良いものをより安く提供できるようになります。そうすれば、会社のお客様の満足が上がるようになります。技術部門のお客様は営業部門と、生産部門です。

管理部門のお客様は誰でしょうか？管理部門が、全社員が仕事をしやすいようにできるとき、それぞれの部門の力が100パーセント発揮され、それによって会社のお客様に満足していただけるようになります。管理部門のお客様はまずは営業、そして、生産、技術の各部門なのです。

経営者のお客様は誰でしょうか？経営者の仕事は会社を守り、正しい方向に導き、それぞれの部門が仕事に安心して集中できる環境を作り出すことにあります。つまり、経営者のお客様は営業であり、生産であり、技術であり、管理なのです。経営者は会社の中で一番のサービス提供者でなければならないのです。

このはっきりとお客様を意識し、お客様のために働く社内文化を作ることは今の昭和ゴムにとって最も大切なことです。今回、経営としては昭和ゴムを持ち株会社化し、経営をつかさどり、経営というサービスを提供する昭和ホールディングス株式会社、スポーツ用品の生産を行うショーワスポーツ株式会社、スポーツ用品販売事業を行う株式会社ショーワコーポレーション、工業用ゴム製品の生産と販売を行う昭和ゴム株式会社、開発、技術、品質保証、管理、総務、経理などのサービスを提供する昭和ゴム技術開発株式会社に分割いたします。これにより、各社が各社のお客様を明確にし、そのお客様に奉仕することでグループとして事業を発展させる体制になるものと期待しています。

## 6. 新しい取り組み

---

### 有言実行、責任体制の構築

このことにより、全部門の責任が明らかになり、各個人に任された権限や、役割が明らかにできる体制が整います。大人数で、何でも会議するが、はっきり決まらない、そして実行が遅い文化が今の昭和ゴムにはあります。私たちは小人数単位で、明確に個人が責任を持ち、はっきりと決定して約束し、そして、素早く実行される文化への脱却を目指します。

それぞれの部署の責任、権限、お客様がはっきりいたします。

また経営もホールディング会社に集中することで明確に役割分担をし、今回、委員会設置会社化することで、外部取締役の厳しい批判を自ら受けながら、責任を持って経営する体制に移行します。委員会設置会社のメリットを十全に生かし、経営をしっかり監視する体制を整えます。これを始まりとして、取締役、執行役、子会社取締役、各部門管理職、各社員が明確に権限を分け、各々が責任を明確に、信賞必罰を旨として機能的に会社が運営されるようにいたします。

会社を5つに分割し、それぞれを会社とすることで、小単位に権限委譲された組織を作り上げることで、経営意思をはっきり伝達し、小回りの利く組織運営が可能になると考えております。そして各個人がはっきりと約束し、それを実行する文化を育てます。有言実行が一番大切にされる会社になります。