



2009年度を振り返って

将来に繋がる施策

世界経済は、2008年秋のリーマン・ショック以降、大変厳しい局面を迎えました。そのときには、1929年の世界大恐慌のような状況が起きる可能性と、各国の経済対策により景気の回復が早まる可能性の二つがあると考えていました。結果としては、各国の速やかなる経済対策の効果が設備投資にも波及し、THK単独の受注は、2009年2月を底に、3月から前月比で増加に転じました。

リーマン・ショック前のピークの月に比べて、2009年2月のTHK単独の受注は1/4以下にまで減少していました。そのような非常に厳しい状況下でも、成長戦略を掲げる当社は、ムダ・ムラを無くす一層の費用節減に努める一方で、成長力の源泉となる労働力、資本力、技術力といった経営基盤を削ぐことなく、その維持、強化に努めてきました。

結果として、2009年度は連結売上高が1,153億円(前期比36%減)と大幅に減少する中で、95億円の営業損失を計上しました。しかし、2009年度後半から急激に受注が回復する中で、需要の

回復に対応できる力を温存した当期の施策は、2010年度以降において、当社の大きな強みになっていくものと考えています。

これらに加えて、外部環境の悪化を受け、統合時に想定したリズムの収益計画が大幅に変更になったことなどから、のれんの一括償却を実施した結果、当期純利益は143億円の損失となりました。しかしながら、リズムの業績は、外部環境の好転に加え、新規採用車種の増加に伴い改善しており、今期は黒字転換する計画です。リズムとは、管理、販売、生産、技術の各機能で様々な相乗効果が顕在化する中で今後に大きな期待を持てると考えています。

収益力のさらなる強化

当社は、中国市場が最も強く回復するという認識のもと、2009年度も引き続き販売網の拡充など中国における事業基盤の強化を推進しました。それが現在、大きな効果を発揮しており、中国では2010年度に2009年度の2倍の売上高が期待できる状況にあります。今回のリーマン・ショックを契機とし、中国をはじめとした新興市場が成長の牽引役になる構図が明確になりました。今後は私どもが直接関連する業界だけでなく、あらゆる市場でアジアメーカーとの競合が想定されます。私たちはより強い危機意識を持ち、今後の仕事の仕方を考えていかねばなりません。

そのような中、2009年度から経営基盤の強化に向けた「P25プロジェクト」をスタートしました。「P25プロジェクト」とは、開発、生産、販売といった部門の枠を超えたプロジェクトです。主管部門が持つ課題を、関連各部門にまたがり徹底的に調査し、改善策を講じることで、限界利益率の向上ならびに固定費の効率化を図り、損益分岐点売上高の引き下げを目指します。2009年度は、まず現状を改めて分析し、次に具体的な取り組み事項を策定、そして可能な取り組みから段階的に実行してきました。現状を分析する過程で「見える化」が進んだ結果、効果的な対策も明確になりましたので、今後大きな成果を出していけるものと考えています。

2010年度の経営環境認識と見通し

景気の二番底は無いという見方もありますが、私自身は、世界経済が大きなショックを受けた余波はまだ存在していると認識しています。欧州の財政問題に加え、上海万博終了後の中国経済の調整懸念などがあり、完全に再生・復興となる「リバイバルステージ」に入ったのか、あるいはまだ「サバイバルステージ」に留まっており二番底を迎えるのかという判断は、現時点ではできないと考えています。

従って、好調に受注が回復してきている現在、会社が持つ既存の経営資源を最大限に活用しこの好機に対応しながらも、ダウンサイドリスクにも備え、引き続き費用の節減を徹底していきます。

これらを踏まえ、5月に発表した2010年度計画は、売上高1,760億円(前期比53%増)、営業利益160億円としています。2期前の2008年度は、売上高が今期計画とほぼ同水準の1,792億円で、営業利益は85億円であったのに対し、今期の営業利益計画はその2倍弱の水準です。今期計画の達成は、当社が実施してきた、「P25プロジェクト」などの効果が着実に現れていることの証左となります。2010年度も、私たちの取り組みと成果にご期待ください。

中長期的な戦略: グローバル展開

各市場における対応

日本や米州、欧州といった先進国市場では、先端的な機械を開発する顧客層や、自動車や航空機など新規分野での取引拡大を図っていきます。これらの分野は育つまでに時間はかかりますが、将来の成長に向けた大きな期待感があります。

また、中国をはじめとしたアジア地域への対応は、THKに限



らず先進国メーカー共通の課題です。これまでの成長市場は賃金の高い先進国が主体で、供給側も先進国が主体でした。しかし今後は、相対的に賃金の低い新興国が成長市場となり、供給側も新興国となってくるでしょう。先進国のメーカーにとっては大変厳しい競争環境となります。

THKが現在推進している「P25プロジェクト」は、新興国市場が成長の牽引役になる中で、厳しい競争を勝ち抜き、現在の競争優位性を将来にわたって維持するための取り組みと言っても過言ではありません。従って、短期的な利益だけではなく、絶えず利益をあげながら競争に打ち勝っていくための仕組み作りができるかが重要なポイントとなります。

新興国における需要が拡大する中で、需要を取り込むためには十分な生産体制が必要となりますが、THKは既に海外各地域に11の生産拠点を有し、特に今後の市場拡大が見込まれるアジア地域では、中国・東南アジア地域を中心に7拠点を構えており、これらを有効に活用していきます。

その他の地域では、インドやブラジルも視野に入れながら調査を進めています。既に販売拠点はありますが、現地供給というニーズも出てきており、今後も将来の市場を見据えながら積極的な事業展開を図っていきます。

戦略投資と回収

今後、中国市場の拡大が見込まれる中、需要地での生産が最適地生産との考えのもと、引き続き中国の生産体制を強化していきます。しかし、生産体制が強化されればすぐに売上高が増加するわけではなく、やはりお客様へ適切に製品や技術をご提案していく仕組みが必要です。そのために現在19の販売拠点がありますが、これを早期に30拠点、2014年までには60拠点と、急ピッチで販売網の拡充を進める計画です。

一方、間接販売を中心に拡充させるという選択肢もあります。しかし私たちTHKは、お客様が使用環境に応じて、どのような製品を、どのように使ったらいいのかというきめ細やかな提案をしていくことがトップメーカーとしての責務だと考えていま

す。従って、私たちがお客様の近くで直接、販売やサービスのできる拠点を増やし、中国のお客様によりご満足いただける体制を強化していきたいと考えています。また、私たちが直接お客様と接するという事は、回収リスクの低減にもつながります。

さらに中国では、この2010年4月に遼寧省大連市のTHK(中国)本社内に、海外初となる研究開発部門を立ち上げました。成果が見えてくるのは数年後になるかもしれませんが、現地のニーズを的確に捉え、大きな成果を出してくれるものと期待しています。

中長期的な戦略: 新規分野への展開

次代に向けた成長の柱の構築

グローバル展開とともに成長戦略の柱である新規分野への展開においても、今後様々な取り組みを加速させていきます。

1つ目は従来から進めている自動車関連分野です。この分野を担当するFAI事業部では、自動車の足回り機構の製品を中心とした事業を展開してきました。今後は、この製品を基軸に事業展開を図りつつ、自動車の各機構の電動化が見込まれる中、THKの直動システムをさまざまな機構でご採用いただけるよう、さらに活動を強化していきます。2009年度に開発体制を自動車の機構ごとに分けましたが、それぞれの専門部隊から様々なアイデアがあがってきており、今後積極的にアイデアを具現化していきたいと考えています。

2つ目は住宅分野を担当するACE事業部です。世の中の災害対策に対する意識が高まる中、免震装置の注目度が高まっています。このような環境下で今後はさらなる採用数の増加に向け、コスト面での検証も徹底していきます。また、ホームオートメーション関連機器への採用の増加にも取り組んでいきます。

3つ目は昨年スタートさせたIMT事業部です。設備関連の電動化が進む中で、THK製品の特長を活かした電動アクチュエータを開発・提案していきます。また、IMT事業部で取り扱う電動

化部品は、自動車や、生活空間の中で使用される家庭用機器向けでも需要が見込まれます。これらの民生品分野は産業用分野に比べ圧倒的にボリュームが多いため、これらの分野での事業展開も同時に進めていきます。

加えて、THKは現在、各種のロボットならびに関連部品の開発にも取り組んでいます。今後、私たちはロボットと共存する時代を迎えることになると考えており、産業用ロボットだけではなく、私たちの生活空間で活躍するロボットも見据えた開発に取り組んでいきます。

THKの可能性

THK製品が持つ膨大なポテンシャルを鑑みた場合、私たちTHKは、これからも「グローバルの展開」と「新規分野への展開」によってビジネス領域を拡大することで、連結売上高3,000億円の達成はもちろんのこと、さらに長期的な成長を遂げられると確信しています。従いまして、短期的には外部環境の変化に柔軟に対応しながらも、成長戦略を貫いてまいります。その結果、企業価値をさらに向上させ、株主様をはじめとしたステークホルダーの皆様のご期待にお応えすることができると考えています。今後とも引き続きご支援を賜りますよう、宜しく願い申し上げます。

2010年7月



THK株式会社
代表取締役社長
寺町 彰博