



代表取締役社長  
社長執行役員

二之夕裕美

## TOP MESSAGE

100年に一度の大変革期を次世代の成長機会と捉え、スピーディかつ柔軟な対応で中期経営計画の達成をめざします。

### 社会における東海理化の存在意義

2021年度は、先年来の新型コロナウイルス感染症のパンデミックが未だ収束の兆しを見せない中、米中貿易摩擦やロシアによるウクライナ侵攻によって国際的な緊張が高まるなど、グローバル企業にとってさまざまなリスクが顕在化した年となりました。その中で商品を安定的に供給し続けることは、お客さまのみならず、当社が次なる成長を遂げるためにも重要です。今一度、グローバルな供給体制の強化と生産体制の効率化を進め、引き続きステークホルダーの皆さまからの信頼と期待にお応えできるよう尽力してまいります。

最近、企業の社会における存在意義が問われていますが、今に始まったことではありません。昔から「企業市民」という言葉があるように、企業も地域社会における良き市民として存在し、社会に貢献すべきという考え方が重視されてきました。利益を追求して事業規模の拡大や事業存続を図るだけでなく、地域社会へ恩返しすることが大切だと考えています。私が社長に就任して2年が経過しました。就任当初から「オンリーワンであり続け、お客さまが本当に心から喜んでくれる“製品”ではなく“商品”をつくろう。そして、事業活動を続けさせてくれた地域社会へ貢献し、従業員の家族へ利益を還元しよう」と言い続けてきました。それらのことを踏まえて、カーボンニュートラルや地方創生にも力を入れています。

地球温暖化防止は地球に住む私たちの喫緊の課題です。今まで法令に対応する形で環境保全に取り組んできましたが、今後は温室効果ガスの排出量と吸収量を均衡させ、2050年までに全体としてゼロにするカーボンニュートラルの実現に向けて取り組んでいきます。また、本社のある大口町や工場のある豊川市と連携した地方創生活動も進めています。持続可能な経済社会をつくっていく責務を果たし、地域社会とともに成長していく姿勢は、当社の存在意義をさらに高めてくれると信じています。

### 100年に一度の大変革期を迎えて

創業者 加藤由雄の「人が手掛けないことこそやる」というチャレンジ精神は、100年に一度の大変革期に突入した自動車業界にある当社にとって非常に大切なものです。お客さまである自動車会社が拡大していく中で、当社も大きくなってきました。お客さまの仕事のやり方に合わせた仕事のしくみができあがり、いつの間にかお客さまから言われたことに忠実に応えることが仕事になってしまっていました。しかし、新しい存在価値をつくっていく必要があると考えた当社は、従来の事業展開とは視点の異なるデジタルキー事業をスタートさせました。自動車部品の製造を主軸としてきた当社がデジタルキーをつくり始めたことは、企業イメージを変える大きな一歩になったと思います。

これまで当社がEV化や自動運転に関して対応に遅れをとっていた一番の理由は、電気自動車主流になっても私たちが製造する部品は無くならないという考えが残っていたためです。そのため、早期から危機感を持って取り組んできた会社とは明らかに温度差がありました。そして、EV化や自動運転以上に注視しておかなければならなかったのは、アメリカの電気自動車メーカー大手のテスラです。彼らは他社と協力しながら自社製品や互換性のある他社製品を事実上の標準としているため、車両に搭載する部品を徹底的に簡素化しています。それにより、法律で決められているスイッチ以外は全てディスプレイ化しました。そして、その規格が中国で最初に業界標準として認められたことで、世界中で追随する動きが始まったのです。その影響は大きく、スイッチを主力商品とする当社は、今まで営業活動を行っていなかった自動車会社へ新たにアプローチしたり、他にも複数台の自動運転車両の遠隔監視を可能にするカメラ映像表示システムを搭載した遠隔監視装置の導入に向けた提案をしています。このように、私たちが持っている技術とこれから必要と



されるニーズをいかにマッチさせていくのが重要で、現在、商品企画部が取り組んでいる課題でもあります。

商品や技術をどのようにビジネスにつなげるかが本来、営業の機能です。しかし、今まで取り引きのあった自動車会社に商品を売るだけでは不十分です。そこで意識改革も含め、市場開拓者となって初見のお客さまのもとへ飛び込んで商品や技術をアピールしていく、ニュービジネスマーケティング部を新設しました。年間売上100億円をめざして、従業員は意欲的に取り組んでいます。この地道なマーケティングが波及していき、主力の自動車部品の製造・販売にも良い影響がもたらされることを期待しています。

## サプライチェーンの全体最適化

これまで自動車産業は地産地消を原則に、お客さまに近いところで商品をつくって納めてきましたが、加速する米中貿易摩擦により、グローバルサプライチェーンが地域別に分断されました。その一番の原因は、新型コロナウイルス感染症の影響で中国の生産ラインが停止し、世界的な半導体不足に陥ったことにあります。当社は部品の半分以上を地域化しているので全体最適を踏まえた再配分をすることができましたが、地産地消のモノづくりやマーケティングを強化していく必要が生じました。海外で生産している商品に使われる部品については、ロシアのウクライナ侵攻による原材料費や物流費の高騰を受け、具体的なサプライチェーンが明らかになりました。今後は部品の調達先の再検討や生産地域の集約化、物流費の低減など、地域ごとの生産戦略を考えていくことが求められます。マーケティングを強化する部分では、お客さま目線での発想力を重視して潜在的な顧客ニーズを商品に紐付けられるようにしていきます。

## 2021年度を振り返って

半導体不足、新型コロナウイルス感染症の感染拡大、サイバー攻撃などを背景に、お客さまである企業の大幅な減産が私たちの生産にも直結して非常に厳しい業績となりました。足元のオペレーションが大きく影響を受けたに加え、原材料費や物流費の高騰により、250億円ある営業利益のほぼ半分にあたる100億円近くを失う大打撃を受けました。

売上高は円安の影響を受けアメリカでは増えた一方、原材料費や人件費が高騰しました。当社では製造関係の労務費に関して、人件費の上昇分を必ず原価低減で取り戻して相殺しています。そのため、本来であれば、お客さまの売値が下がったり、原材料費や物流費が上がったりした分については、工場では原材料の使用量を減らし、歩留まりを上げるなどして対処するところですが、今回はそのスピードをはるかに超えました。生産台数が減り、売上高4,800億円程度に減少しただけで収益が悪化したことには変動費が要因としてあげられますが、それ以上に研究開発費や減価償却費、間接費などの固定費が大幅に増加したことが影響しています。固定費の適正な絞り込みが必要なのは日本とアメリカで、今後それぞれの国の状況を踏まえながら固定費を最適化していきます。

## 中期経営計画の達成に向けて

2030年に売上高6,000億円をめざす中、どのように営業利益を確保していくかが課題となります。活動の大きな柱が固定費低減です。中期経営計画の中期資本戦略として発表した通り、2023年3月期予想の損益分岐点売上高4,860億円を2026年3月期で4,350億円に改善することにより、強い収益体制をつくることができます。経営基盤を強化する観点で言えば、2025年が一つのゴールとなります。なぜなら、今から3～4年経過してからの方が2030年の具体的な姿が見え、よりコミットメントした数値目標が立てられるからです。地域別の戦略しかり、売上高6,000億に対する利益とROE(自己資本利益率)の数値目標については、適切な時期を見極めたうえで策定する計画です。

そのような中でDXの推進は、固定費をコントロールするための土台となる部分です。システムが関係すること

とはいえ、根本的な仕事の進め方や判断基準を全て変えていくためにも、自分たちのモノづくりの現場を知っておかなければなりません。生産技術力の強化と生産体制再編にあたっては、従来の仕事の進め方を徹底的に見直しています。その中で取り組んでいるのが、モノの流れと効率化の追求による生産性向上をめざした「Production under A roof (工程の近接化&連結)」です。コンパクトな設備と生産ラインをつくるためには、生産現場の人たちだけではなく、生産技術部門の力が必要です。生産現場と生産技術部門の力を協同したこの取り組みが適切に機能すれば、工場内にスペースが生まれ、内製化によってトラックでの運搬が減ったり、視覚的にも変化が捉えられ、より大きな成果が期待できます。

2021年に将来ビジョンを発表しましたが、将来の成長に向けて目標をもう少し明確にするため、2022年に中期経営計画を発表しました。具体的な内容としては、既存ビジネスと新規ビジネスの考え方や、企業体質を強くするための生産体制再編、生産技術の強化、固定費の低減についてです。中期経営計画の細部については各事業領域のトップ自ら直接それぞれの従業員に伝えることで、より社内に浸透し、着実に動き始めたという実感があります。めざしているのは、物事を段階的に進めるのではなく、同時進行的に進めていく組織です。スタート時点から各部門が連携して、しがらみの無いワンチームで取り組むことで市場のスピードに対応していきます。

さらに、人材育成にも力を入れています。今後は新規事業分野の開発設計要員の確保が急務です。新卒・キャリア採用を強化するのに加え、生産技術部門の従業員にソフト技術を習得してもらい、注力分野に配置していく予定です。私はかつてトヨタ自動車時代の恩師から、「部下を2階に上げて、はしごを外して下から火をつける！焦げる前には見に行けよ」と教わりました。今の時代にそぐわない強烈な表現ではありますが、愛を持って部下を鍛え上げていく大切さを説いた言葉です。具体的に言い換えるなら、「部下を一人で逃げ場のない苦境・変化点・問題の渦中に飛び込ませると困り、悩みながら考え抜き、現状を変える解決策をスピーディーに導き出して成果をあげる。ただし、取り返しがつかなくなる前に、しっかり上司としてフォローしなさい」ということになります。人は数多くの困難を乗り越え、人として大きく成長し、強くなるものです。それゆえ、従業員に成長と活躍する機会を与え、従業員の新しい能力や技術を向上させることで、会社としても成長する原動力になると思います。

## ステークホルダーの皆さまへ

中期経営計画で策定した経営目標、2030年度の連結売上高6,000億円超の達成に向け、当社は苦しい坂道を登っている最中です。株主の皆さまには、単年の収益や株価の動向だけでなく、長い目で見守っていただくと幸いです。長年にわたって応援して下さる株主の皆さまには、安定的に配当を出して還元していく予定です。また、地域社会にも還元したり、面白い商品やサービスを世の中に提供したりするなど、魅力的な話題にあふれた会社にしていきたいと思っております。そういった意味で、今後は既存事業の競争力を高めながら、新規事業・新領域の売上を拡大していく予定です。

新規事業を含めたモノづくりにおいて大事なものは、つくりたい商品をイメージする力です。商品をイメージする力を養うためには、つくろうとしているものがどんな商品となり、どうしたらお客さまが喜ぶのかを常に自分に問いかけられる感性を、全ての従業員が磨いておく必要があります。さらに、マーケット全体を俯瞰して見る力や、本当に売べき商品なのかを見極める力も大切です。それらの力が身に付き、明確な商品イメージを共有できるようになれば、商品化に必要な技術を持つ企業とのM&Aについても検討する余地があると考えています。今後も「お客さまが本当に心から喜んでくれる“製品”ではなく“商品”をつくる」ことを追求し、ステークホルダーの皆さま、そして社会から今以上に必要とされる企業へと進化していきます。そのためにも、中期経営計画の達成に全社をあげて尽力してまいりますので、株主の皆さまには引き続き応援をいただけますと幸いです。

