

「人が手掛けないことこそやる」
2030年、さらにその先を見据え
“オンリーワン”の創造をめざしていきます。

代表取締役社長
社長執行役員

二之夕裕美

“オンリーワン”を生み出す 次なるステージへ

当社では経営理念として3つのことを掲げています。1つ目は、お客様に喜んでいただける商品を創造すること。2つ目は、個性とチャレンジ精神の尊重。そして3つ目が、社会の一員として自然・地域と共生していくことです。これらの理念を実現していくためにも、特に私が大切にしているのが、「人が手掛けないことこそやる」という当社の創業精神。このことは社長就任当初から社内外に常々発信してきました。この精神があって初めて“オンリーワン”の製品が生み出せると考えているからです。

現在、当社は自動車会社と取引して部品を納品させていただくことで5,000億円を超える売上高を築いていますが、既存製品のほとんどに、ほぼ対等なライバルがいます。東海理化でしか作れないものが本当にあるのか。そこが当社の一番の課題だと感じています。

オンリーワンは外から見えるものとは限りません。日本のメーカーは材料系に強みを持っている企業が多くあります。例えばiPhoneの中に使われている日本製の部品はとても多い。ボーイング787でも日本製の材料が多く使われています。いろいろなものの中に日本のオンリーワンが入っているのです。

当社では「Bamboo+（バンブープラス）」という新材料を開発し、昨年秋に発表しました。これは竹と熱可塑性プラスチックを混ぜたものですが、竹の混合比率55%という高さは他にはないもの。オンリーワンの製品です。このような例を増やし、いろいろな部門から全く新しいものが次々と生まれてくる、という状態になってほしい。そうなれば、会社の中で競争が活性化し、さらにオンリーワンが生まれてくるでしょう。

私は、人間のポテンシャルというのはどの企業の従業員でもあまり変わらないと思っています。会社がどのように機会を与え動機づけをするかで、どれだけポテンシャルが発揮されるかが変わってくるのです。だから、「人が手掛けないことこそやる」と言い続けることで、私たちのめざすべき方向をガイドしていきたい。もちろん既存のビジネスを着実に伸ばしていくことも重要ですが、これから当社がさらに成長していくためには、オンリーワンをどんどんと生み出していき、そんなステージに移行しなければならないと考えています。

2022年度を振り返って

2022年度の自動車業界を振り返ると、まず大きかったのは生産台数の回復です。2020年度、2021年度には、新型コロナウイルスの影響で自動車会社の工場の稼働が突然止まったり、半導体不足で急に減産になったりして、当社の収益にも大きな影響がありましたが、2022年度は比較的安定して生産を行うことができました。また、140円台という大幅な円安の進行も当社にとっては追い風になりました。

事業環境の変化としてもう一つ大きかったのは、バッテリーEVの拡大です。アメリカの電気自動車メーカー大手のテスラから始まって中国勢が動き出したことで、これまでのようなスイッチのない自動車がトレンドになりつつあります。スイッチを主力製品としてきた当社にとっては大きな変化です。

2022年度の収益という点では生産台数と円安が大きなファクターでしたが、中長期的に見ると、自動車のインテリアの変化に対応した製品力を発揮できるかどうかが問われていると言えます。

そんな中、2022年度には当社としても今後の成長につながるさまざまな動きがありました。大きなところとしては、インドにTRMN北部新工場を建設しました。これはインド北西部でのお客さまの生産増に対応するためのものです。もう一つは、TMEJ（トヨタ自動車東日本株式会社）とのビジネスを統括するために、秋田県横手市に東海理化トウホクという新会社を設立。お客さまの近隣での生産による競争力の強化をめざします。

新規事業としては、デジタルキーサービスに関連して、社用車管理をサポートする「Bqey」の本格的な販売開始や、レンタカーマッチングアプリ「Uqey」のテスト運用の開始などが挙げられます。また、大きな社会問題にもなった通園バスの車内幼児置き去り事故を防止するための「車内置き去り防止支援システム」を開発。これは技術部門がとてもスピーディーに対応し、他社に先駆けて採用に至ることができました。

また、地域社会との関わりという点で、愛知県大口町にいちご農園「おおぐちSAKURA農園」を設立。耕作放棄地の活用と障がい者雇用を目的とするもので、2022年秋に完成し、今年2月には初収穫がありました。これは、地域共創を通じた経営基盤強化への取り組みとして行っているものです。

業績面で言えば、2022年度は、前々年度・前年度と比べて増収増益に転じることで、株主・投資家の皆さまにも安心していただけたのではないのでしょうか。ただ、利益率があまり高くなかったため、今後ROEも含めて改善していきたいと考えています。

中期経営計画

2025年度の目標達成に向けた取り組み

2022年度は、中期経営計画の2年度目に当たります。その中で、2025年度の目標達成に向け、大きく3つのことに取り組んできました。

まずは「収益改革本部」。従来、原価改善の取り組みが思うように運ばず、収益改革のアクションにつながっていなかったことから、事業企画部と経理部を再編して同本部を設立しました。原価の見える化を図るとともに、同本部の中に原価改革推進部を立ち上げ、既存製品も新製品も原価を徹底的に抑えていくよう、設計・調達・生産など各部門に働きかけを行っています。それを受けて各部門でも動きが出てきたので、年度後半に向けてさらに押し進めていく考えです。

グローバルレベルの生産最適化については、市場が拡大していきところがある一方で、ヨーロッパの市場は縮小してきています。北米での生産も大変厳しい。今のところ堅調なアジアでもこれから中国車がどんどん出てきたら安心はしてられません。市場動向を見据えながら、生産拠点の拡大・集約について検討を進めているところです。インドの新工場もその一環です。

新規事業の収益化については、顧客の拡大を最優先として懸命に売り込みをかけています。なかなかすぐに利益が出るものではありませんから、今は我慢の時期だと思っています。「2030年度6,000億円超」の目標に向けて取り組みを続けていきます。

中期経営計画

「2030年度6,000億円超」へのチャレンジ

「2030年度6,000億円超」という目標は決して簡単に達成できるものではありませんが、実現のために、既存事業・新規事業に加えて、新領域/新技術での拡販という3つの柱を掲げています。

既存事業の拡販においては、スイッチ系の市場が縮小していく中で、今後は「シフトバイワイヤシフター」が戦略商品となっていきます。世界シェアNo1に向けたラインアップ拡充を図っており、アメリカやインドでも新たな受注がありました。新規事業では、先ほどもお話ししたデジタルキーサービスの売上が立ってきたのが大きい。この2つの柱については目標達成への道筋が見えてきています。



新領域/新技術の拡販については、次世代HMI コックピットや半導体の外販、モビリティの高機能化に貢献するECU関連製品とソフトウェアなどが中心になります。新しいチャレンジの中からオンリーワンも出てくるはずなので、積極的に投資も行いながら、成長に向けた種まきを続けていきます。社内の意識も変わりつつあり、具体的な動きも出てきて、手応えを感じています。

課題は営業力です。大きな市場があり、当社に優れた製品があっても、顧客を探しきれない分野もあります。当社では以前、お客さまの自動車のモデルチェンジのサイクルに合わせた「待ち」の営業が強く、お客さまもそれを望んでいた。しかし、社会や市場の動きが速まるにつれて、お客さまの姿勢も変わってきました。こちらから先んじて技術と営業が提案することが歓迎されるようになってきています。少しでも早くお客さまの懐に入り込み、場合によっては人を送り込んで一緒に取り組むなど、営業の方法も変革を進めています。

経営基盤強化・企業価値向上をめざして

経営基盤を強化し、企業価値の向上をめざす。それが、現在の中期経営計画を策定した大きな理由でもあります。当社は従来、事業計画を立てて収益を上げることには注力しても、どうしたら企業価値が上がるかについての取り組みに弱い部分がありました。

私たちにはさまざまなステークホルダーがいます。お客さま、株主・投資家、従業員やその家族、地域など、当社に望むものは各々異なります。例えば海外投資家であればROEや女性取締役の数、東証ならPBR改善、一般投資家であれば株価の安定的な向上。お金を借りてでも将来に投資することが会社の評価につながる半面、従業員や家族にとっては、会社

の収益が安定していて安心して暮らせることが重要だったりします。日ごろから事業活動を支えてくださっている地域のためには、耕作放棄地の活用やお祭りへの参加なども積極的にを行っています。

それぞれのステークホルダーに当社を認めていただき、応援していただけるよう、経営戦略に基づいた施策に取り組む。それによって当社の経営基盤の強化、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

サステナビリティ経営と人的資本強化

ビジネス・実業の面からサステナビリティを考えるとしたら、「次の手をいかに早く打つか」がいちばんのサステナビリティだと思います。商売がへこんでから「困ったな」と考え始めるのでは遅い。常に先を読んで研究開発や顧客拡大を図っていくことが大切です。とはいえ、今は自社だけがもうかればよいという時代ではありません。例えばカーボンニュートラルに向けた取り組みにしても、自分たちで汚した地球を自分たちの責任できれいにすべき、という考えからくるものと私は捉えています。得た利益を基にして地球、社会に恩返しすることを忘れては事業を続けることはできません。

ROEやPBRといった指標をあまり前面に出すのもよくないと感じています。将来の成長のための投資に加え、社会、地域、従業員のためにお金を使う、恩返しをすることが大切です。要はバランスの問題です。

サステナビリティ経営の点でもう1つ重視しているのが、人的資本の強化です。人的資本の強化といってもさまざまな側面がありますが、現在注力しているのはソフト人財の問題です。当社でも今後、事業環境の変化に対応すべくソフトウェアの開発が重要になりますが、そのための人財は各企業で奪い合いになっており、外部からの確保が難しい。そこで、社内でこれまで機械設計をしていた従業員から募って、ソフト設計を行えるようリスキリングを行っています。他にも、現場の監督を担う女性を登用したり、ベテラン従業員がより高いモチベーションを持って業務にあたるようキャリアの選択肢を増やしたりと、企業のサステナビリティの基盤である人的資本の強化には特に注力しているところです。よりオープンな環境の中で従業員同士の交流を促進してイノベーションのきっかけとするために開設した本社内のオフィススペース「クロスbase」もその一環です。

また、経済産業省が主催する「健康経営優良法人ホワイト

500」にも4年連続で選定されており、引き続き健康経営に取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆さまへ

2030年にとどまらず、さらに先を見据えた方向性として、1つには、最初に申し上げたような“オンリーワン”をたくさん持った会社になりたい。そしてもう1つ、自動車にこだわる必要はないと考えています。

確かに、当社の売上の大きな部分を占める自動車という存在はとても重要です。年間1,000万台製造される自動車に1つ10,000円の部品を納入すれば、単純計算で1,000億円の売上になります。その一方で、例えばデジタルキーのビジネスでは、毎月新しいお客さまを作っていかなければなりません。苦勞の質は全く違います。それでもB to Cのビジネスに取り組んでいきたいし、また、B to Bの分野であっても、自動車だけでなく広くさまざまな業界のお客さまに使っていただける、喜んでいただける商品を創造していきたい。そうした新たなチャレンジを積み重ねた結果、オンリーワンが生まれてくるはずですよ。オンリーワンは、作れと言っても作れるものではありません。幅広く数多くの機会が必要です。オンリーワンを生み出し、他社に追随されたらまた次を作る。そのようなエネルギーに満ち、競争力を備えた会社をめざして、着実に歩を進めていきます。

今後も全社を挙げて中期経営計画の達成に取り組むとともに、「お客様に喜ばれる商品を創造し、豊かな社会づくりに貢献する」ことを通じて、全てのステークホルダーの皆さまに求められる企業となるため、力を尽くしていきます。

