長期ビジョンのもとで攻勢

マーケット重視のモノづくり

ＴＨＫの2014年３月期連結決算は売上高が前期比10.2％増の1854億円、営業利益が同48.6％増の173億円と３期ぶりの増収増益となった。主力の直動案内機器「ＬＭガイド」や「ボールねじ」などにおいて、半導体製造装置関連の需要が回復。工作機械向けなども回復していることから、15年３月期は２期連続の増収増益を見込む。５月には新たな中期経営計画を発表。17年３月期を最終年度とし、過去最高となる連結売上高2500億円、営業利益400億円、そして株主資本利益率（ＲＯＥ）10％以上を目指す方針だ。寺町彰博社長に井水治博日刊工業新聞社社長が戦略を聞いた。

ＴＨＫ

寺町　彰博 社長

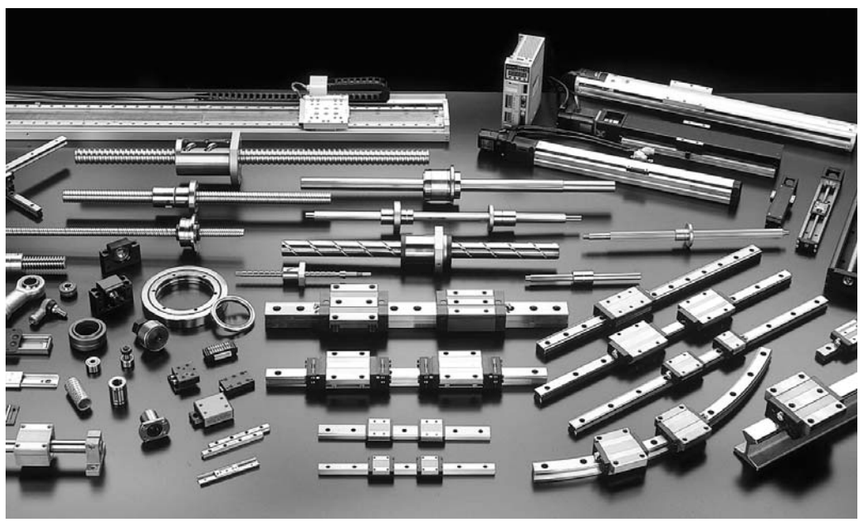
海外売上高50％に収益力も重視

井水　2013年度は安倍晋三政権の経済政策「アベノミクス」への期待感が高まった1年でした。どう評価していますか。

寺町　主要顧客である工作機械メーカーについては、業界団体の数字によると昨秋以降に受注が前年同期比でプラスに転じ、今年に入ってようやく活発化してきました。実際にアベノミクス効果が出るのはこれからだと思います。海外をみると、北米では医療機器関連、航空機関連などの新規分野が好調だったほか、３Ｄプリンターなどの新しいモノづくりも生まれ、回復が目立ちました。欧州は予想以上に持ちこたえ、回復の兆しもみられました。

中国は新体制の下で経済成長が期待されましたが、なかなか伸びていないのが実状です。また東南アジア諸国連合（ＡＳＥＡＮ）地域は欧州経済悪化の影響で前半低調だった半面、後半は持ち直しました。

当社では第３四半期まで厳しい状況が続きましたが、第４四半期で動きが強くなり、14年度はさらなる増収を見込んでいます。



「ボールリテーナ入りＬＭガイド」他、高精度・高剛性に優れたＴＨＫ製品群

井水　14年度の戦略をお聞かせください。

寺町　欧米を中心に当社製品の良さに対する理解が深まってきており、工作機械向けなどでもシェアを拡大するチャンスと捉えています。航空機関連など新規分野の成長のタネもまいており、今後に期待できます。また、中国では人件費の高騰や高所得化による高品質な最終製品へのニーズの高まりなどを背景とした自動化、ロボット化、システム化の進展により受注は好調です。先行きに注視は必要ですが、当面はこの状態が続くとみています。

免震・制震装置の成長加速が目標

井水　国内製造業の課題は何でしょう。

寺町　日本のメーカーにとって国内生産拠点は〝マザー工場〟として重要です。しかしながら海外工場に比べると設備は古く、両者にはギャップがあります。このために政府は設備投資減税などの施策に力を入れており、今が設備更新の絶好のチャンスです。このチャンスを生かさないと、日本のモノづくりは競争力で後れをとってしまうでしょう。

井水　政府の施策はかなり力が入っていますね。

寺町　効果は出ると思います。当社でも設備投資減税の活用を検討しています。

井水　チャイナリスクについてはどうお考えですか。

寺町　当社も中国に多くの投資をしてきましたが、これは需要地である中国現地向けに生産することが目的であり、中国の工場をグローバルの輸出基地として大々的に活用するためではありません。万が一リスクが生じたとしても他の地域の拠点が代わりを務める体制になっていますので、グローバルで供給が止まるようなことはありません。

ＴＨＫ免震システム（直道転がり支承＋粘性減衰装置）

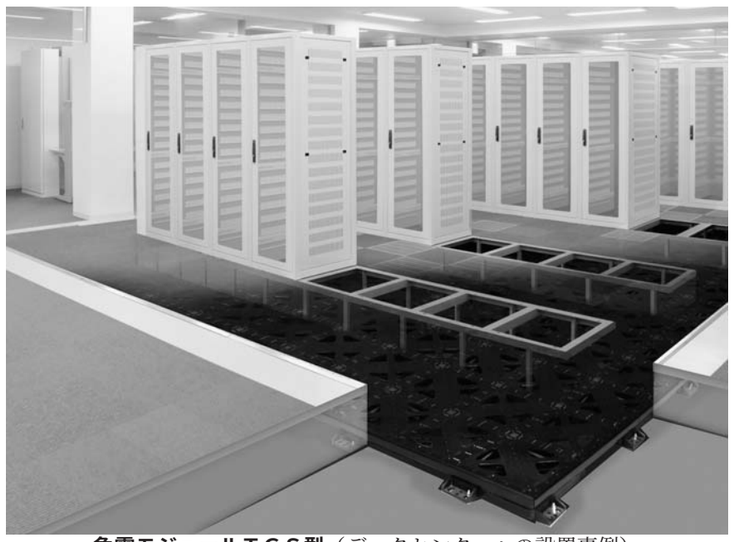
井水　16年度を最終年度とする中期経営計画（中計）を発表されましたが。

寺町　中期経営計画の発表はリーマンショックを契機として一時的に中断しましたが、どうしても単年度志向が強くなりがちでした。いうまでもなく、会社にとって経営の方向性を示す羅針盤は不可欠です。そこで、新中計は従来発表していた以上に具体的で実現性の高いものにしました。当社にとっては売上高の拡大こそが大きな増益要因であるため、最重要テーマはとにかく売上高の拡大であり、とりわけ海外市場や新規分野に注力し経営基盤をより強固なものにしていきます。その際、具体的な目標を設定し、行動結果を検証しながらダイナミックに成果を出していきたいと思っています。そして16年度に中計を達成した後、次なる目標である連結売上高３０００億円、営業利益率20％の達成が視野に入ると考えています。

井水　モノづくり企業は特に、四半期ごとの売上に振り回されない長期的視点が大事です。米国の工作機械産業が90年代に衰退したのも、そこに理由がある気がします。御社は従来、研究開発に力を入れるなど長期ビジョンのもとで経営を進化させている印象を持っています。それがさらに明確になるということで、一層今後に期待が持てそうですね。

ところで、新規分野として取り組む免震・制震装置が好調だと聞きます。詳しくお聞かせください。

寺町　免震・制震装置事業は一貫して年20―30％の伸び率を維持し、順調に成長しています。この成長をさらに加速させることが目標です。今年度は大型案件も期待できるので、免震・制震のモデル事例として楽しみにしています。基本的には利用者に喜ばれる形で装置をご提供することにより、この事業をより一層大きく成長させたいと思っています。



免震モジュールＴＧＳ型（データセンターへの設置事例）

グローバル戦略は狙いを明確に

ＡＳＥＡＮは予想以上に日系企業の現地化が進んでいるため、機械設備、部品、材料はもとより、補修関連のビジネスも現地で拡大しています。こうした動きにしっかり対応することが必要です。当社はアフターサービスなどソフト面にも強みを持っています。前期から販売・サービス網の拡充に力を入れており、その成果の一部が今期に出てくると考えています。

13年度は海外の売上高比率が46％でしたが早期に50％にしたいと思っています。合わせて単に売上を伸ばすだけでなく、収益力を高めることも重視していきます。

井水　中小企業にとっても海外展開の必要性が高まっています。中小企業が海外に進出するにあたり、何かアドバイスはありますか。

寺町　大事なのはマーケットをよく見て狙いを明確にすることです。先進国向けと新興国向けではビジネスの進め方が異なります。例えば当社のグローバル戦略では先に欧米でモノづくりを開始し、その後同じやり方でアジア進出を図りましたが、うまくいかない面もありました。先進国で行った生産方式が必ずしも新興国にマッチしなかったことが理由です。確かに特定分野では成功しましたが、マスマーケットでは苦戦しました。こうした状況に直面しても、状況を良く見て軌道修正しながら事業展開することが大切だと思います。

日本のモノづくりの歴史を振り返ると、60年―70年代は少品種大量生産で黄金の成長を遂げました。その後90年代初頭にかけては多品種少量生産が求められ、ジャストインタイム生産方式がマッチしました。そして90年代以降は変種変量生産の時代です。究極のモノづくりとしてリーン生産が提唱されました。しかし新興国は、まだ変種変量時代に突入していません。まだ生活が充足しきっていないところにマーケットがあるわけです。例えばＡＳＥＡＮでは自動車生産が旺盛ですが、先進国ほど求められる品種は多くなく、必ずしもジャストインタイムでなくても対応可能な状況です。

日刊工業新聞社社長　井水　治博

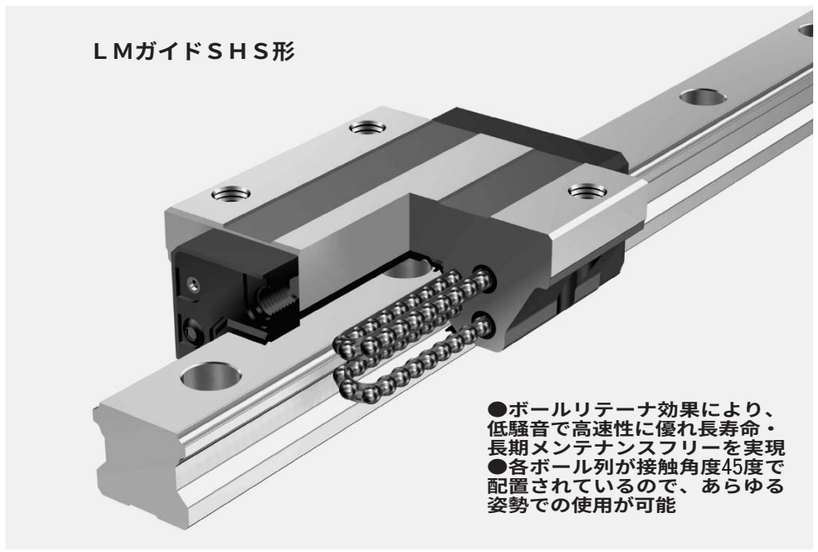
井水　強みを明確にすることも重要ですね。

寺町　日本の強みはなんといってもハイクオリティです。市場が違うからといって品質が劣るモノであって良いわけがありません。日本製を買ってもらえているのは、ハイクオリティが評価されているからです。そのハイクオリティを維持しつつ、リーズナブルな価格をいかに実現していくかが最も重要です。新興国もいつまでも新興国であるはずはなく、いずれレベルが上がりニーズも変わります。こうした成長プロセスにおいて、企業の存在意義が確立されていなければ、新興国の企業に淘汰されてしまうでしょう。

井水　おっしゃる通りです。あくまでクオリティは維持したままで、機能や価格を柔軟に対応させていくことが大事ですね。さて、今年は9月に米国で国際製造技術展（ＩＭＴＳ２０１４―シカゴショー）、そして10月末―11月には日本国際工作機械見本市（ＪＩＭＴＯＦ２０１４）が開催されます。展望をお聞かせください。

寺町　高級品と低価格品の二極化がますます進むと思います。当社の製品がいろいろなメーカーの製品に搭載されて市場に出て行くのは楽しみなことです。グローバル時代にさらにジャストフィットさせるべく宣伝活動には引き続き力を入れます。その際、ＰＲの強化という観点から、製品群を先進国向けと新興国向けに再整備することを考えています。

井水　マーケットを小分けにして対応するわけですね。今後さらなる市場開拓が期待されます。本日はありがとうございました。



ＴＨＫ株式会社
本社
〒141-8503　東京都品川区西五反田3-11-6
TEL.03-5434-0300　FAX.03-5434-0305
http://www.thk.com/

出展します
JIMTOF2014
2014年10月30日(木)▶11月4日(火)
IMTS 2014
2014年 9月8日▶13日 シカゴ