



従業員の誰もが力を発揮でき、
新しい価値をつくるために変わり続け、
社会に必要とされる会社になります。

代表取締役社長

小川哲史

1 社長を引き継ぎ、駆け抜けた1年

大切なのは、 早く正しい情報把握と横展開

2023年4月に社長を引き継ぎましたが、走り続けていたらある時役職が変わったという感覚で、社長になったからと言って、気負って何かを無理に変えるということはありませんでした。かねてから、ステークホルダーや会社全体のことを考えながら、現場に出向き、改善すべきことを改善し続けてきました。ただ、周囲の見方は変わるので、自覚をもって経営を進めていますし、時間の使い方にもより気を遣っています。

情報は集まりやすくなりましたが、特に気をつけているのは、誰でも意見を言いやすいフラットな関係性を築くことです。

スピードが命運を決める変化の激しい市場環境ですので、正しい情報を早く把握することが非常に重要です。また、情報を待つだけではなく、積極的に工場を回り、直接当事者と話すことを続けています。話してみると本音が分かったり、知りたい情報を詳しく知ることができます。早く意思決定して、早く取り組みを開始することで、経営判断の質も着実に高まります。

もう一つ重要なのは横展開です。よい改善は多くありますが、類似した設備は多くあるので、1つの改善でも20~30の設備に横展開すれば、成果も20~30倍になります。例えば、タイPITでは、横の連携がしやすいように、中堅クラスが部門横断的にサポートチームをつくって、事例を共有することで、改善が加速しています。これを他拠点にも広げていくことで、一つの改善、一人の改善が、組織の改善として広がっていきます。



東大垣工場 厚生棟 ラウンジ

こうした取り組みは、社長になることで全社最適の観点で伝えやすくなりました。多くの現場でいろいろな人の話を聞いていると、それらがつながってやるべきことが見えてきます。中期経営計画の「NEXUS」には「つなげる」という意味がありますが、あらゆる働く場をつなげ、それが社会や顧客価値とつながることが大切です。

2023年度の業績の振り返りと、次期予想について

2023年度は半導体不足の解消による顧客の生産回復や為替の影響、継続的な原価改善の取り組みなどもあり、業績としては過去最高の収益でした。一方で、原材料の高騰や人手不

足、地政学的リスクの高まりなどもあり、かじ取りは難しいものとなりました。新工場の立ち上げが続いたり、新事業にも積極的に取り組むなど、将来に向けた投資も活発に行い、非常に忙しい年でしたが、そうした中でも従業員や取引先の皆様に協力いただき、やるべきことができた年だと考えています。特に、2021年度から取り組んでいるトヨタ生産方式自主研究会における樹脂製品の改善活動では、成形工程や塗装工程を中心に多くの改善を実施し、競争力No.1に向けた原価低減が順調に進捗しています。

2024年度は、主要顧客の生産調整や、モデルチェンジが少ないことによる金型売上の減少、為替の乱高下など全体的に厳しい環境ですが、長期投資案件は着実に進んでいます。東大垣の新工場もお陰様でスムーズに立ち上がり、2025年度には黒字化が達成できるものと考えています。ただし、新しい設備やDX導入など環境は整えましたが、大切なのは魂を入れることです。従業員が「思い」をもってポジティブに働けるように、従業員エンゲージメントを高める施策を進めるとともに、会社としてももっと発信したいと思います。仕事は大変なものですが、がんばって働くからには、社会も働く人も幸せになる、そんな会社になるようにみんなで変えていきます。

「変わり続ける会社」になるための心理的安全性

市場環境や業界構造はめまぐるしく変化しています。そういった何が起こるかわからない環境下では、トライアンドエラーをくり返し、まずはやってみながら変え続けることで、変化への適応力が高まります。そのためには、過去の経験に頼りすぎず、将来を見据えて長期目線で新しいことに挑戦できる人財を増やすことが重要です。

「変わり続ける会社」と言い続けているのはそういうことで、そのために心理的安全性を高めて、誰でも建設的な提案が言いやすくなる土壌をつくっているところです。パーパスにあるように「思いをこめる」ためには、思いをもつあらゆる人の存在や価値を認めて、耳を傾けることが必要であり、これは変わり続けるための基盤でもあります。そのパーパスやマテリアリティを踏まえた人財戦略を昨年策定し、後述のように従業員エンゲージメントを経営目標としたほか、ビジョンの共有や職場環境の改善を進めていますが、これらの取り組みは当社が生き抜くために欠かせません。

2 「NEXUS-26」達成に向けての各事業の課題と打ち手 電動車向け売上比率の向上のために

当社は電動車向け売上比率を高めることを経営目標に掲げており、これはHEVからBEVまでを含む電動車全体の売上を増やす戦略です。顧客の販売でHEVが増えると当社の電動車向け売上も増えますが、BEV向けにもコア技術を活かした当社らしい製品開発ができつつあると感じています。

例えば、すでに生産を開始している後述の熱マネジメント向けの電子膨張弁は、バルブやTPMSで培った電子技術やシール技術が活かされています。またバッテリー向け製品にも挑戦しており、これは当社の冷間プレス技術を活用しています。

プレス事業では、ギガキャストによりプレス製品が鉄からアルミに置き換わっていく影響は、アンダーボディ中心と想定しており、

デザイン・設計から、生産までの一貫した体制を強みとして顧客開拓を進めており、販売は順調に伸びています。特に、タイPITをベースにASEAN周辺地域への拡大に力を入れているほか、電費向上効果にも注目が集まっている空力性能向上に寄与するホイールキャップの引き合いも強く、拡販に注力していきます。

バルブ事業の注力課題と新事業拡大

バルブ事業は、TPMSが競争激化により低価格モデルへの切り替えが進むため、収益性に課題を抱えていますが、コスト競争力のある次期タイプの開発を進めており、2025年度以降新製品を投入して収益性回復に努めていきます。

また、BEV向けの熱マネジメントシステムに用いられる電子膨張弁の生産を開始し、新工場も2025年3月に稼働予定です。この製品は小型・軽量といった強みがあるほか、複数の部品を組み合わせたモジュール開発も進めており、関連製品の開発・受注活動にも積極的に取り組み、主力分野のひとつに育てていきたいと思っています。

新事業は、2023年度は7件の上市ができたほか、新事業創出プロジェクトの「 Ω プロジェクト」では今年度も74名が応募しスタートしましたが、取り組みを通して会社の中の人財の新しい魅力や、受け継がれてきた技術の可能性に気づききっかけにもなっています。新製品は、腰を据えて取り組みつつ、少しでも早く成果が出せるよう部門横断的な連携を深めながら、地道に開発や開拓を行っています。また、2024年

8月にはオープンイノベーション推進室を立ち上げ、スタートアップなどと連携・協業していく取り組みも開始しました。これらの多面的な取り組みを推進することで、これまでにない新しい価値づくりの可能性を広げていきたいと思っています。

中期的な業績の考え方

こうした取り組みにより、2024年度は踊り場となりそうですが、2025年度以降は徐々に収益が回復するものと見込んでいます。特にプレス・樹脂事業では、顧客の生産計画もハイレベルなものになると考えているほか、新規受注量も順調に伸びて



当社の主力製品群への直接的な影響は限定的という認識です。当社は、アッパーボディも含め激化する競争に備え、リーン*な生産体制を構築しつつ、構造解析や冷間プレス技術をさらにブラッシュアップし、保有の大型プレス設備を活かした付加価値の高い提案をしていくことで、顧客ニーズにお応えできる競争力を磨きながら、この分野での収益力を高めていきたいと思っています。

樹脂事業は、比較的設備投資を抑えながら拡販が可能な投資効率のよい成長事業であり、防音技術や加飾技術を活かし、デ

*製造工程のムダを徹底的に省き、スリムにすることで、これを取り入れた生産システムをリーン生産方式と言う。20世紀後半、アメリカでトヨタ生産方式を研究して考えられた。

います。バルブ事業の熱マネジメントシステム向けのバルブ新工場については、売上が2026年から2027年頃に伸びていくように想定しています。これにTPMSの新型への置き換わりや、新事業の収益が加わることで、それぞれタイミングは異なるものの、総じて中期的な業績回復を予想しており、「NEXUS-26」の目標は達成できるものと考えております。

3 社会に必要とされる企業であり続けたい

サステナビリティの基盤は信頼関係

サステナビリティに関しては、顧客や規制当局などからの要請も日増しに強まっており、マテリアリティの改訂や、サステナビリティ・デューデリジェンスの取り組みなどを部門横断的に進めています。大事なことはステークホルダーの立場に立って、気持ちを理解し、謙虚に影響を把握しようと努めることです。独りよがりにならないように、世間の動向や要求の意味を把握し、対話を重ねながら信頼関係を深める必要があります。

サステナビリティ価値目標であるCO₂排出量削減については、高効率な空調の導入や、電動化の推進、自動化設備の導入、国内外での太陽光発電の新設・増設を進めています。

もうひとつの目標である従業員エンゲージメントは、パーパスを踏まえた人財戦略の要であり、2023年度の一回目の調査と社内での議論を踏まえ、4月に肯定回答率の目標を設定しました。初回は48.2%でしたが、2026年度に60%に、2030年度に70%にするという目標とし、経営ビジョンへの共感、上司・同僚との関係性、成長・学びの実感、仕事のやりがいの4テーマで取り組みを進めています。マイパーパスも徐々に従業員に浸透しつつあるように感じっていますが、従業員がそれぞれの思いを大切に働くことが「従業員エンゲージメント」につながり、誰もが自分の力を発揮し活躍できる会社の実現につながるものと考えています。

品質管理に重要な「Bad News First」

近年自動車業界で品質問題が相次いでおり、当社でも危機感をもって品質管理体制の強化を図っています。具体的には全部門で、業務手順まで落とし込んだ標準類を徹底しているほか、品質向上一体活動や認定制の検査員の育成、品質未然防止活動などを進めています。ここでも心理的安全性の確保は重要であり、「Bad News First」の啓発活動を強化しています。日々の業務の中で予兆を見つけた段階で、問題が大き

くなる前に報告することで早く解決することができます。これは業務品質にも関係しますし、相談しやすい職場環境を整え、課題を抱え込まないよう前向きに取り組める風土醸成に取り組んでいます。

ガバナンスは、率直な対話が重要

当社は2024年6月の定時株主総会の承認をもって、監査等委員会設置会社に移行しました。これは、監査役にはなかった取締役会の議決権を持つ監査等委員が経営監督の役割も担うなど、コーポレート・ガバナンスの強化を図るものですが、重要なのは独立した立場の意見も踏まえながら、多様な観点からの確かな課題認識に基づく議論がなされるかどうかだと考えています。そのためには、お互いが腹を割って意見交換することが重要であり、私自身丁寧にご意見に耳を傾けるとともに、率直に意見をお伝えしています。当社の社外取締役からは、伝えるべきことを率直にお伝えいただいているという認識であり、新たな気づきを多くいただいています。

「社会に必要とされる会社」をめざして

社会に必要とされる会社とは、第一に従業員が働きたいと思える会社であることです。従業員も成長でき会社も成長できる会社、そして社会課題を解決できる会社になっているか。収益を上げることは勿論大切ですが、それだけではなく、徳のある会社であり続けたいと思います。創業以来本日まで当社が生き残ってこれたのは、ステークホルダーとの信頼を地道に培ってきたからだと思います。それはいつの時代も変わらないので、奇抜なことをするのではなく、誰もが「思いをこめて、あしたをつくる」ことができる会社になることがゴールです。

私たちの製品は、長期にわたって供給責任がありますし、会社は継続してこそ社会に貢献できます。私たちは、お客様に必要とされる価値あるものをつくり続けたいと思います。その前提として社会や環境の持続可能性も考慮し、次の世代にバトンをつないでいければと思います。

投資家の皆様にも、当社をより一層ご理解いただき、当社も投資家の皆様のご意見に真摯に耳を傾け、長期にわたって応援いただけるように取り組んでいきたいと思っております。そのため、情報発信や対話を積極的に実施していきます。

今後ともご指導ご鞭撻のほど、よろしくお願い申し上げます。