

Realizing Potential

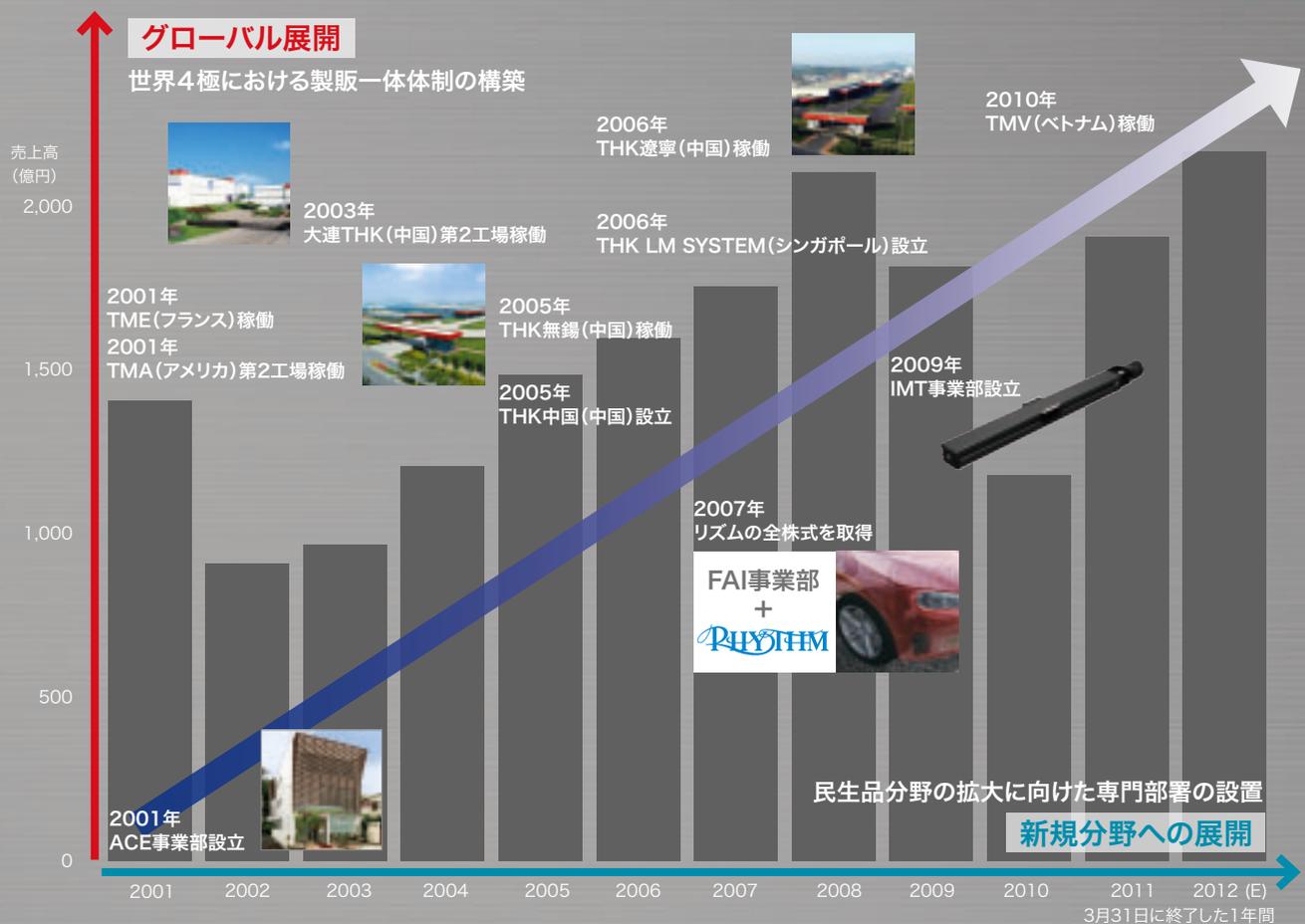
- ・ 新興国での機械需要の増加
- ・ 電動化の進展

2つの基本戦略

THKは、会社設立30周年を迎えた2001年度に、LMガイドをはじめとしたTHK製品の膨大なポテンシャルを顕在化すべく「グローバル展開」と「新規分野への展開」を成長戦略の柱に掲げ、当時の売上高の約2倍となる連結売上高3,000億円を数値目標として設定しました。目標の達成に向け、地域面と用途面で採用の拡大を図るべく、「グローバル展開」では、需要地生産こそが最適地生産との考えのもと、日本・米州・欧州・アジアの4極における製販一体体制の強化を積極的に推進してきました。「新規分野への展開」では、民生品に近い分野でのTHK製品の採用拡大を図るべく専門部署を設置して取り組んできました。

これまでの軌跡

THKは、成長戦略の2本の柱のもと、積極的な事業展開によって、目標の達成に向け順調に業績を拡大し続けてきました。しかし、2008年秋のリーマンショックの影響により事業環境が著しく悪化し需要も大きく減少する中で、当初設定した2010年度という目標達成時期は変更を余儀なくされました。しかしながら、成長戦略を標榜するTHKは、2008年秋以降の厳しい状況下において、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。そして、2009年度後半、新興国の経済成長が牽引役となり全世界的に需要が大幅に回復する中で、急増する需要を着実に取り込み、業績を大幅な拡大基調へと転じることができました。



成長可能性の拡大

リーマンショック以降、世界経済の構造は大きく変化しました。

中国を中心とした新興国の経済成長が世界経済を牽引していく構図が明確となり、今後これらの地域での機械需要は大幅に増加していくものと考えられます。また、地球環境保護の機運が高まりCO₂削減への取り組みが不可欠となっていることから、今後エネルギー効率を高めるべく様々な分野で電動化の進展が見込まれます。

これら「新興国での機械需要の増加」、「電動化の進展」は、THK製品の需要を大幅に拡大させる変化であり、THKの成長の可能性はさらに高まりました。

従って、THKは、この変化を着実に成長へと繋げるべく「グローバル展開」と「新規分野への展開」をさらに加速させ、マイルストーンである連結売上高3,000億円の達成に向けて取り組んでいます。

新興国での機械需要の増加



～中国市場における着実な躍進

大久保 孝

取締役
THK(中国)投資有限公司 総経理
THK(遼寧)精密工業有限公司 総経理

中国市場の拡大

中国経済は、2009年後半から再び成長の勢いを取り戻し、2011年に入って一段とその力強さを増しています。こうした中で、当社の製品においても非常に旺盛な需要が続いています。中国国内のインフラ整備に伴う風力発電事業や鉄道事業などに関連した大型機械から、スマートフォンなどのデジタル家電の市場拡大に伴う小型機械まで、幅広い向け先において需要が急増しています。このような中でTHK中国では、既存顧客に加え、引き続き新機種・新規顧客への採用が拡大しており、受注高は2011年度1-3月期、4-6月期と2四半期連続で過去最高を更新しています。

中国では、日本などの先進国と比べて、NC(数値制御)の付いた高度な工作機械の普及率が低く、今後の中国におけるNC工作機械の普及拡大が当社製品のさらなる需要の増加に繋がるものと考えています。かつて日本の工作機械は、手動式から、数値制御化されたNC工作機械へと進化しました。そのような中、金属などを加工する際に非常に大きな力がかかる工作機械において、コンピュータの指示通りに加工するためには、直線運動部分を「小さな力」で「正確」に動かすことを可能にするLMガイドが必要不可欠となったのです。現在、日本におけるNC工作機械の生産割合(NC比率)が約90%であるのに対し、中国はようやく

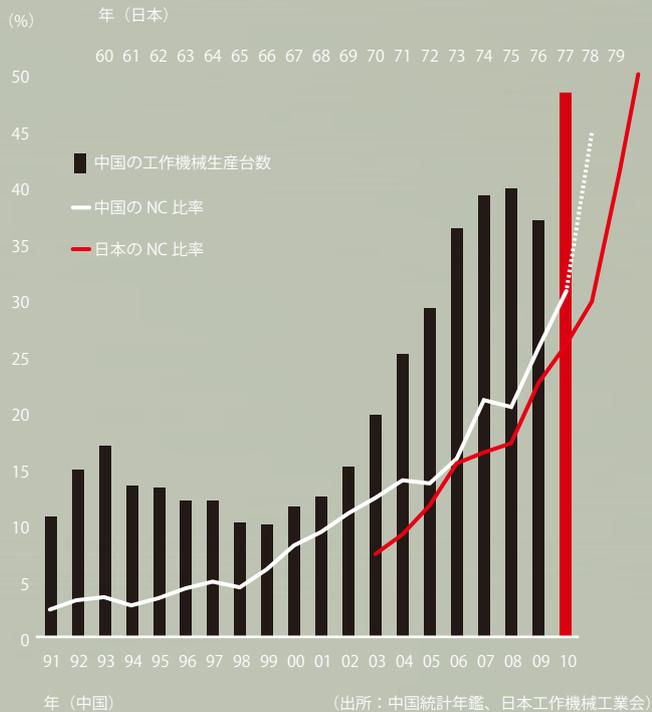
30%を超えたという状況です。今後中国では経済成長を背景に、人件費の上昇による生産現場の自動化や、産業用機械の高精度化が進み、NC比率は着実に高まっていくものと考えています。事実、大手の工作機械メーカーを中心にその動きは活発化しており、とりわけ自動車の生産ラインに適した高機種の機械においてNC比率が上昇しています。

事業基盤の確立

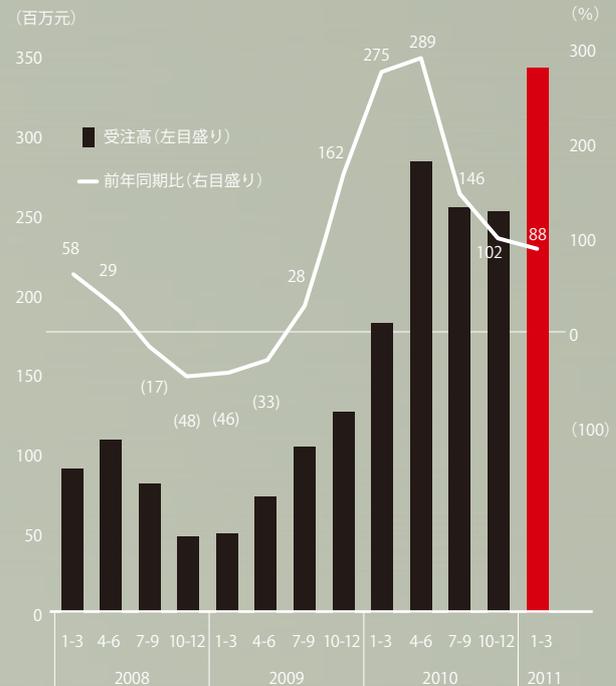
こうした急成長を遂げている中国において、当社は1990年代から事業展開をスタートし、中国国内で生産して販売するという「需要地における製販一体体制の構築」を積極的に推進してきました。

1996年に中国の大連市に大連THK瓦軸工業有限公司を設立し精密ボールねじ及びアクチュエータの製造・販売を開始するとともに、2003年には新規顧客の開拓を促進するためTHK(上海)国際貿易有限公司を設立しました。翌2004年には中国初のLMガイド生産拠点となるTHK(無錫)精密工業有限公司を設立しました。さらに、中国で工作機械の需要が増加する中、2005年に中国で3番目の生産拠点となるTHK(遼寧)精密工業有限公司を設立しました。そして同年、中国国内における販売力及びマネジメントの強化などを目的として、中国事業の統括会社である

中国工作機械生産台数とNC比率の推移



THK中国(販社)ベースの受注高



THK(中国)投資有限公司を設立しました。中国では、これらの現地法人の立ち上げと同時に、お客様に密着したサービスの提供を目指して販売網の拡大を進めてきました。

そして現在、当社は製販一体体制のメリットを最大限に活かしながら、お客様のニーズに応じた高品質な製品を安定的に供給し、中国市場においても圧倒的な信頼を得るとともに高い市場シェアを獲得しています。

競争力を活かした事業展開

中国における当社の競争力は、長年にわたり築き上げてきた「製販一体体制」にあります。既に2011年6月末時点で26の販売拠点を展開し、きめ細やかなサービスをお客様に直接提供するとともに、産業用機器関連製品を中国国内の3工場、輸送用機器関連製品をTHKリズム広州で生産することで、幅広い製品群をタイムリーに供給できる体制が整っています。また、2010年4月には、今後の市場を見据えて、現地のニーズに対応した製品を開発するため研究開発部門をTHK中国の本社内に設置し、中国における事業基盤の強化を図りました。

当社は、他社に先行して中国で事業を進めてきましたが、その歴史を重ねる中で現地採用スタッフが着実に育っています。人材を育成するには長い時間が掛かるため、当社が早期に中国展開

をスタートさせたことは大きな利点となっています。現在、そうした人材が営業スタッフとして各拠点できめ細やかなサービスの提供に努めていることが、中国市場でも当社がお客様に選んで頂ける大きな要因となっています。「いいものを作りたい」というお客様の声が年々増えており、今後は提案力がさらに重要となってきます。従って、単なるモノ売りではない、THKらしい提案営業ができるよう、日々人材育成に励んでいます。

また生産面でも、中国でも他地域と同様の高性能な設備を導入して、「THK」という世界トップブランドに合う最高品質の製品を供給しています。

2010年度の成果

2010年度、THK中国の売上高は前期比2倍以上となり、過去最高を記録しました。2011年度も引き続き非常に好調な受注が見込まれることから、2010年度に対して約5割の増収を計画しています。

この背景には、2008年のリーマン・ショックにより低迷していた中国の需要が、2009年後半から急激に回復する中で、当社はその需要を中国市場で最も多く取り込むことができたことがあります。需要低迷期においても、中国で最大の生産能力を誇る当社が、中国の市場回復に対する確信を持って、その能力を維持した



THK無錫



大連THK



THK遼寧



THK中国



THKリズム広州



THKリズム常州

～中国市場におけるさらなる飛躍

ことに加え、生産性や品質の向上に努めるなど生産体制をさらに強化し、また販売面においても販売網の拡充を継続するなど積極的な取り組みを図ってきました。

また、2010年度においては、増大する受注に最大限対応すべく、大連THK、THK無錫、THK遼寧で4班3直のフル稼働体制を敷き、全従業員の総力を挙げて生産量の増加に邁進しました。

これらの取り組みは、2010年度の好業績を実現させただけでなく、市場シェアのさらなる拡大にも繋がりました。中国のマーケットリーダーとして膨大な需要に的確に応えてきたことで中国市場における当社への信頼はより一層高まっています。

中長期的な目標と施策

THKグループ全体では、連結売上高3,000億円の達成を経営目標に掲げています。その中で私たちは、今後も高い成長が期待されるアジア市場を舞台に着実に成果を積み上げ、経営目標の達成に向けて大きな役割を果たしていきます。そのために、引き続き製販一体体制の強化を図っていきます。

また、THKではFAI事業部を中心に輸送用機器向けの事業展開を推進していますが、アジア地域においても自動車業界へ積極的なアプローチを図っていきます。加えて、THKは2009年にIMT事業部を創設して電動アクチュエータ及びユニット製品の採用

拡大を進めており、今後はその分野でも中国市場の開拓に取り組んでいきます。

販売面における施策

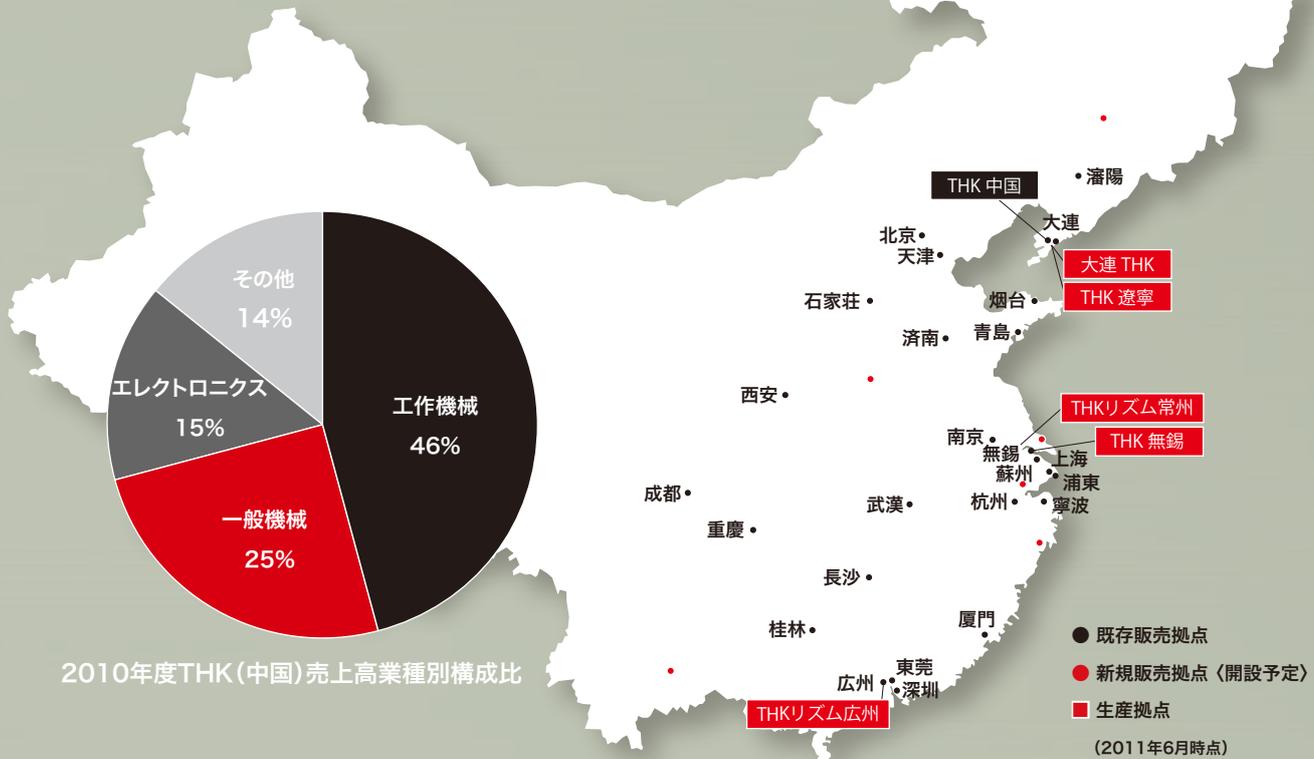
中国政府の経済対策を背景に、当社製品の需要は、従来の沿岸部だけでなく東北や内陸部を含めて全国的に広がっています。こうした中国の広大な事業エリアの中で、地域密着型の営業を展開するため、販売網の拡充を急ピッチで進めています。2011年は6月までに7拠点を新設し26拠点体制となっており、2011年末までには30拠点以上に拡大する計画です。

販売体制の強化においては、こうしたハード面の拡張とともにソフト面を充実させることも重要となります。このため、2010年度は現地スタッフの増員を図るべく約100名の新規採用を実施しました。今後は当社独自の徹底した人材教育を実施しながら、現地スタッフ一人ひとりのスキルアップを促進します。

さらに、大手の工作機械メーカーなどの既存顧客との取引拡大を進めるとともに、新規顧客の開拓にも積極的に取り組んでいきます。具体的には、各地域における展示会の開催や効果的なWebサイトの活用など、多面的なPR活動を展開していきます。

また、大連市と上海市に分散していた本社機能を大連市に集約し、研究開発部門、営業技術部門、営業部門における3部門間の連

中国における事業展開



2010年度THK(中国)売上高業種別構成比

● 既存販売拠点
● 新規販売拠点〈開設予定〉
■ 生産拠点
(2011年6月時点)

携体制を強化しました。これにより高度な専門性を有した提案営業を展開し、中国における当社の販売力を一段と高めていきます。

生産面における施策

当社は、増大する需要を着実に取り込むべく、中国国内の3つの工場において生産能力の増強を進めていきます。まずTHK無錫では、2011年8月に第3工場の建設に着工しました。THK遼寧については、工場内のスペースのさらなる有効利用を図りながら生産設備を増設していきます。大連THKでは、2011年8月に増築が完了し同年9月より稼働します。さらに大連THKの今後の計画として、現在の約3倍の面積を持つ敷地へ移転する予定です。これらに加え、2011年4月に中国5番目の工場となるTHKリズム常州を設立しました。まずは自動車部品の生産からスタートしますが、将来的には、LMガイドをはじめとした直動製品の生産も視野に入れていきます。

また、生産量の増大とともに生産効率を一層高めるべく、生産工程や個人能力などの生産現場の見える化を進め、その改善活動やスキルアップ・トレーニングを遂行していきます。さらに、原価率の低減を図るため、製品の品質確保を前提とした材料調達先の多様化を推進しコスト競争力を一段と高めていきます。

開発面における施策

2010年4月に海外初の研究開発部門となる技術統括部をTHK中国の本社内に立ち上げました。現在、中国市場の拡大とともにお客様のニーズも多様化しており、今後はそうした現地ニーズに応じた高付加価値な製品提供が重要となってきます。当社はこの技術統括部を主体に応用開発的な製品を創出していきます。

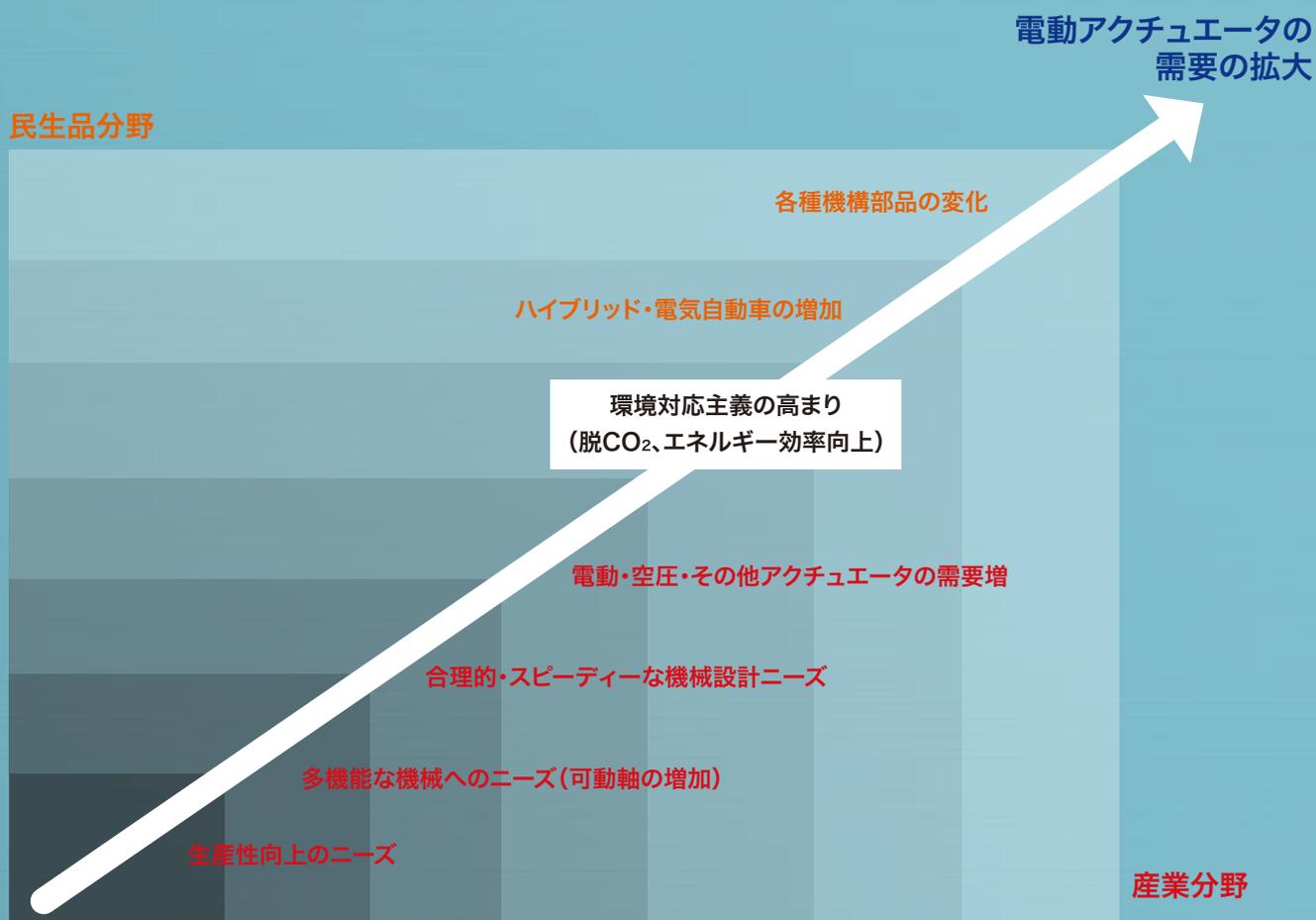
当初は約20名の体制ですが、将来的には150名体制まで拡充していく予定です。また2011年内には、技術統括部の建屋を完成させ、様々な研究開発活動が中国国内でできるよう整備していきます。

その他新興国における市場開拓

これまで述べました通り、当社は他社に先行して中国での事業展開をスタートし、中国における製販一体体制の構築・拡大を積極的に進めてきました。その結果、多くの先行者メリットを享受しながら着実な成長を果たしています。

こうした中国における事業展開の成果を踏まえ、当社は、その他の新興国においてもタイミングを見定めながらも、積極的な展開を図っていく考えです。

電動化の進展



電動化ニーズの高まり

産業機械装置の分野では、機械装置ユーザーにおける生産性向上へのニーズが高まり、各種産業機械の高性能化・多機能化が進んでいます。そうした中で現在、より合理的な機械設計が求められており、そのソリューションとして、単品の製品ではなくアクチュエータなどのモジュール製品の需要が増加しています。

さらに今後の世界経済を見た場合、新興国が成長の牽引役となっていくと考えられますが、一方で地球環境保全の重要性がますます高まる中、経済を成長させつつもエネルギー消費量を抑制していくことが人類に課せられた大きなテーマです。そのような中でビジネスの世界においても、脱CO₂が非常に重要なキーワードとなり、クリーンエネルギーへの転換やエネルギー効率改善への取り組みが急速に進む中、ハイブリッドカーや電気自動車の割合が増加していくものと考えられます。これらに伴い、自動車の駆動部以外でも、よりエネルギー効率の高い電動アクチュエータ

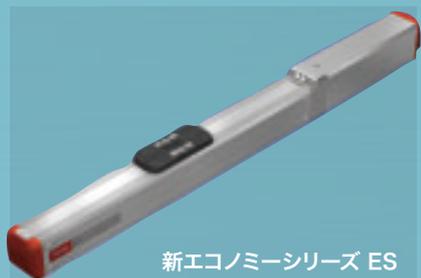
などの機構部品が求められています。さらにそれらを製造する産業用機械においても同様に、アクチュエータの中でもエネルギー効率に優れた電動アクチュエータの需要が増加していくものと考えられます。

そのような中、機械の高機能化に加え省エネ化を可能にするTHK製品は、人類が地球と共生していく上で、これまで以上にお役に立てるものと考えています。

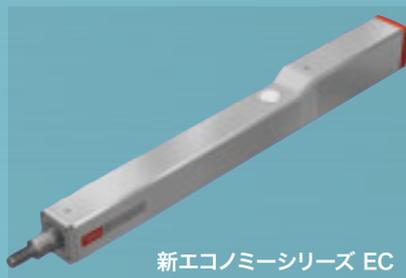
競争力を活かしたビジネスの拡大

電動アクチュエータの基幹部品はLMガイドやボールねじであり、これらはTHKのコア製品です。LMガイドのパイオニアであるTHKは、これらの製品に関して、世界で最もノウハウを蓄積しているメーカーであり、長年にわたり最高品質の製品をグローバル市場で提供し続けてきました。THKの電動アクチュエータは、その高品質なLMガイドやボールねじなどによって構成されているため、市場において大きな優位性を持っています。

電動アクチュエータシリーズ



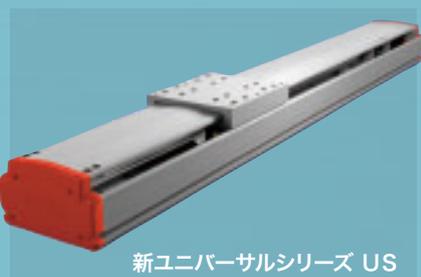
新エコノミーシリーズ ES



新エコノミーシリーズ EC



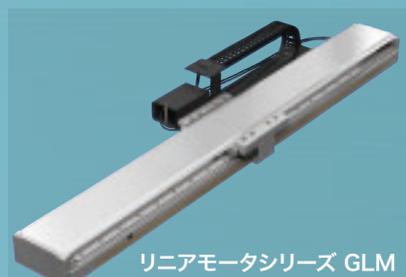
新ドライバコントローラ TSC



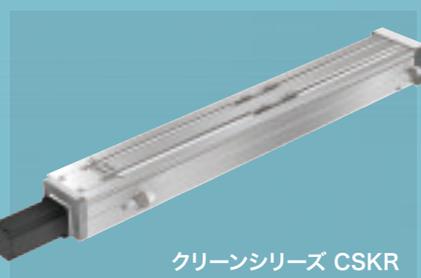
新ユニバーサルシリーズ US



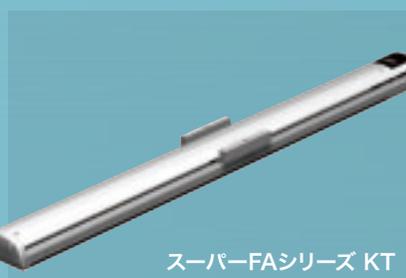
コンパクトシリーズ SKR



リニアモータシリーズ GLM



クリーンシリーズ CSKR



スーパーFAシリーズ KT



ロッドアクチュエータ CRES

とりわけ、THKの「コンパクトシリーズ」は、小型ながらも高剛性・高精度を有する製品として、競争が激しい市場の中で高い評価を得ています。こうした優れた製品のラインナップをさらに充実させ、半導体製造装置や薄型パネル製造装置、産業用ロボットなどの産業用機械における一層の採用拡大を進めていきます。同時に、電動アクチュエータの制御機器であるドライバコントローラの製品開発を強化し、モジュールとしての拡販を推進していきます。

また、電動アクチュエータの事業展開においては、産業用機械などの資本財向けだけでなく、消費財に近い分野への応用も進めています。既に「CRESシリーズ」が、自動車搭載用のルーフボックス、有料駐車場のゲート、家庭用のユニットキッチンなど様々な用途で活躍しています。今後もTHKは、独自の製品技術を活かした製品開発を進めながら、電動アクチュエータの可能性を上げていきます。

無限の可能性を持つ製品技術

10年先の将来を見据えると様々な機械が人間の生活エリアで共存することが予測されます。人間と共存する機械には安全性や推力など様々なスペックが求められ、それらを実現する要素部品も必要不可欠となってきます。

とりわけ機械の中でも人型ロボットなどの人間の生活環境エリアに適合した次世代ロボットの普及が見込まれる中、THKは産業用機器分野で培った要素部品の技術を応用し、次世代アクチュエータなど次世代ロボットを支える要素部品を提供していきます。

実際に、国内で開催されたロボット展などにおいて、次世代ロボット向けの超小型・高推力アクチュエータ等を発表し、高い評価を頂いています。

今後も機械要素部品メーカーとして、産業用機器分野での旺盛な電動化ニーズに着実にお応えするとともに、次世代を見据えながら、人々の生活環境に潜在する電動化ニーズを開拓し、ビジネス領域を拡大させていきます。