



2011年3月11日に発生した東日本大震災におきまして被害にあわれた皆様に心よりお見舞い申し上げますとともに、犠牲になられた方々のご遺族の皆様に対し、深くお悔やみを申し上げます。1日も早い被災地の復興を祈念しております。

また、かかる状況下ではございますが、当社は4月10日に創立40周年を迎えることができましたことをご報告させていただきます。これもひとえに、株主様をはじめとしました、ステークホルダーの皆様方のご支援の賜物であり、深く感謝申し上げます。

2010年度レビュー：経営環境と業績

需要回復を背景に、大幅な増収増益を達成

2008年秋のリーマンショック以降、世界経済は大変厳しい局面を迎え、当社を取り巻く事業環境も急激に悪化しました。しかしながら、各国の速やかなる経済対策の効果が設備投資にも波及し、2009年度後半から当社の受注の回復感も鮮明になりました。

そして、2010年度に入り、世界経済が巡航速度に戻りつつある状況のもとで、当社の事業環境も全般的に堅調な回復を辿るものと想定していました。しかし実際には、中国をはじめとする新興国の経済成長が急激に勢いを取り戻すとともに、各先進国の景気回復を牽引し、当社製品の需要も全世界的に見通しを大きく上回る回復となりました。

そのような中、需要の増加を着実に売上高の増加に結び、2010年度の連結売上高は前期比65.3%増の1,906億円と

いう大幅増収を達成することができました。利益面においても、営業利益が前期比313億円増の218億円、当期純利益が前期比282億円増の139億円となり、大幅に業績を改善させることができました。

2010年度レビュー：方針と施策

業績拡大を実現した、各種の施策

こうした好業績を実現できた背景には、成長戦略を標榜する当社の方針と、それを踏まえてリーマンショック後に当社がとった各種の施策があると考えています。

当社は、リーマンショック以降の非常に厳しい局面の中でも、ムダ・ムラを無くす一層の費用節減に努める一方で、成長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。その結果、競合他社に比べて大きなアドバンテージを得ることができ、2010年度は需要が急速に回復する中で、各生産拠点における生産能力をフルに活用し、需要を着実に取り込むことができたと考えています。

とりわけ、最も早く需要が回復するであろうと考えていた中国においては、引き続き生産性や品質の向上に努めるなど生産体制を強化するとともに、販売網の拡充を積極的に進めてきました。このことが中国における大幅な受注増に繋がり、売上高も前期に比べて2倍以上に増加させることができました。加えて、地域別の利益率でも中国は日本を抜き、最も収益性の高い地域となりました。

さらには、日本国内においては経営基盤の強化に向けた部門横断プロジェクト「P25プロジェクト」を継続的に推進し、確実に収益性を高めることができました。P25プロジェクトは、主管部門が持つ課題を、関連各部門にまたがり徹底的に調査し、改善策を講じることで、限界利益率の向上並びに固定費の効率化を図り、損益分岐点売上高の引き下げを目指すものです。2009年度の厳しい事業環境の中でスタートしましたが、皆が堅実に取り組んできたことにより、着実にその成果が現れています。

これらにより、2010年度は需要の増加を着実に売上高の増加に繋げるとともに、利益率を改善させることができました。この業績はリーマンショック以降の施策が結実したものであり、今後の成長に向けて確かな手ごたえを得られたと考えています。

なお、2010年度の終盤に東日本大震災が発生し、その直後には、一部の国内工場でインフラに支障があったものの、速やかに業務の復旧に努めました。従業員も、通勤に支障があったり、計画停電の影響により勤務シフトを急遽変更しなければならなかったりする中でも、非常に実直に対応してくれました。加えて、被災地以外の拠点の積極的なバックアップもあり、THK単独の2011年3月の生産金額は、震災があったにもかかわらず、過去2番目となる水準を記録しました。なお今後も供給電力の制限が続くことが想定されますが、代替電源の確保などにより、生産に関しては特段の問題はない状況となっています。

2011年度の見通し

過去最高の売上高達成を目指す

世界経済は急速に回復しましたが、大きなショックを受けた余波はまだ存在していると認識しています。欧州における財政問題、新興国における景気過熱の兆候などが見られる中で、世界経済が完全に再生・復興したという判断は、現時点ではできないと考えています。

従って、2011年度については、好調な受注が続く中で、会社が持つ既存の経営資源を最大限に活用しこの好機に対応しながらも、ダウンサイドリスクにも備え、各種コストコントロールを引き続き徹底していきます。

世界経済に懸念は残りますが、足元の好調な受注を踏まえ5月に発表した2011年度の業績見通しでは、売上高は過去最高となる2,150億円(前期比12.8%増)を計画しています。利益面では、売上高の増加に加えて、P25プロジェクトなどの経営基盤の強化に向けた活動を積極化させることなどにより、営業利益は290億円(前期比32.8%増)を計画しています。

中長期的な経営戦略:経営環境の変化

2つの新たな成長機会を捉える

今後の当社を取り巻く環境として、マクロ経済動向による短期的な変動は予想されるものの、当社製品に対する需要は中長期的に拡大し続けていくものと考えています。その大きな理由は、リーマンショックを契機とした外部環境の変化により2つの新たな成長機会が顕在化してきたことにあります。

まず、新興国が世界経済の牽引役となる構図が鮮明になる中、今後、これら地域での機械需要は大幅に増加すると考えられます。さらに、地球環境保護の気運が高まる中、エネルギー効率を高めるべく、様々な分野において電動化の進展が見込まれます。従って当社は、この変化を成長に繋げるべく、これまでも増して、「グローバル展開」と「新規分野への展開」を加速させビジネス領域を拡大していきます。

中長期的な経営戦略:グローバル展開

新興国市場への展開を加速する

グローバル展開においては、新興国での展開を積極化させており、とりわけ中国を最重要マーケットとして位置付けています。

当社製品の中国における主要な向け先である工作機械は、生産金額が急速に増加しています。膨大な人口を抱え、今後も高い経済成長が見込まれる中で、工作機械の生産台数・金額は引き続き増加していくことが想定されます。さらに、中国の工作機械については、台数の増加とともに、NC(数値制御)工作機械の普及拡大といった、当社製品の需要を大きく牽引する要素があります。今後、中国でも品質に対する要求が高まる中でNCを搭載した高度な工作機械の需要はさらに増加するものと考えられます。

この非常に旺盛な中国の需要を取り込むべく、販売拠点を2011年末までに少なくとも30拠点まで拡大したいと考えています。しかし広大な中国市場を攻略するには、これではまだまだ足りません。よって、中期的には販売体制を一層拡充し、中国に

おける当社の地位を、より磐石なものとしていきます。生産体制についても、需要の増加を着実に取り込むべく、各工場で生産能力の拡充を図っています。まず、THK無錫では、今年、機械設備の導入に加え、第3工場を建設します。THK遼寧では、機械設備の大増強を実施しています。さらに、旺盛な需要にお応えすべく、第3工場の建設も検討しています。また、大連THKでは、機械設備を導入するとともに、増築工事を行っています。これらに加え、今年4月には中国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。

中国以外でも生産体制の拡充を図っています。韓国では、グループ会社である三益THKの新工場を竣工しました。ベトナムでは、THKベトナムにおいて今年1月から出荷を開始しました。スライドパックという簡易的な直動製品を生産していますが、将来的にはLMガイドの生産も視野に入れていきます。タイでは、現在、THKリズムタイランドの第2工場を建設しており、まもなく完成し生産を開始する予定です。

さらに、中国での展開の成果から、その他新興国での足がかりとなる拠点を作ることが必要と考えており、タイミングを見定めながらその他の新興国へも積極的な展開を図っていきます。

また、日本や米州、欧州といった先進国市場では、先端的な機械を開発する顧客層や、自動車や航空機など新規分野での取引拡大を図っていきます。これらの分野は育つまでに時間はかかりますが、将来の成長に向けた大きな期待感があります。

中長期的な経営戦略:新規分野への展開

当社製品の可能性を追求した取り組み

成長戦略のもう一つの柱である新規分野への展開では、当社製品の持つ可能性と独自の技術を活かして、積極的な事業展開を図っていきます。

輸送用機器分野の開拓に向けて、専門部署としてFAI事業部を設置しています。ここでは、ボールジョイント部品を中心とした従来のビジネスを拡大していくと同時に、自動車のハイブリッド化、EV化の進展により従来の機構が変化していく中で、駆動まわり、足まわり、室内などの幅広い機構で、当社ならではの製品の提案を図ります。そのため製品開発のスピードを加速させると同時にお客様へのアプローチを強化していきます。

住宅分野を担当するACE事業部に関しては、この度の震災で当社の免震・制震装置に対する関心が一層高まっており、日本国内のみならず、海外からも相次いで引き合いが寄せられています。今後も拡販に向けてWebサイト等を活用しながら地震対策への啓蒙活動を実施していきます。加えて、家庭生活の省エネに対するニーズが高まる中で、住宅施設のオートメーション化に関連した製品開発も進めていきたいと考えています。

2009年に設立したIMT事業部では、産業用機器分野の電動化ニーズに即した製品群の開発と市場投入を順次進めてきましたが、それをさらに拡大していきます。今後は産業用機器分野のみならず、FAI事業部やACE事業部とも連携しながら幅広い分野での電動化ニーズに応じた製品開発と事業展開を推進します。加えて、当社は現在、これまで培ってきた高い製品技術を活かし、人型ロボットなどの次世代ロボットを支える部品を提供すべく研究開発を進めています。引き続きロボット関連部品の開発を進めながら、当社製品の可能性を一層拡げていきたいと考えています。

中長期的な経営戦略:企業価値の増大

さらなる成長を目指して

これまで述べましたように、当社には今後も成長に向けた投資機会が数多く存在し、「グローバル展開」と「新規分野への展開」によりビジネス領域をさらに拡大していくことが可能です。従って、利益を積極的に再投資するとともに、その利益の源泉となる経営基盤をさらに強化すべく、P25プロジェクトをはじめとした各種活動を強力に推し進めていきます。その結果、マイルストーンで



ある連結売上高3,000億円、営業利益率20%、ROA15%を達成し、企業価値を増大させ、株主様をはじめとしたステークホルダーの皆様のご期待にお応えしていきます。

皆様方におかれましては、今後とも引き続きご支援を賜りますよう、宜しく願い申し上げます。

2011年7月

寺町 彰博

THK株式会社
代表取締役社長
寺町 彰博