

2011年度の経営環境と業績

■ 環境が激変する中でも増収を確保

2011年度の前半は、新興国の経済成長を背景として世界経済全体の回復が続く中、当社においては各地域で受注が非常に好調に推移しました。とりわけ中国では1-3月期、4-6月期と2四半期連続で受注が過去最高を更新しました。

一方、夏場以降、中国政府の金融引き締めなどの影響によりアジア地域の環境は激変しました。加えて、エレクトロニクス向けの需要が減少する中で日本、アジア地域を中心に当社の受注も減少したことなどから、昨年11月の中間決算発表時に業績予想を下方修正しました。しかしながら、その後、想定を上回る受注を獲得することができ、着実に売上高に繋げることが

できたことなどから、2011年度の連結売上高は前期比3.3%増の1,968億円と、修正計画を上回るとともに前期比で増収とすることができました。

利益面では、円高の進行や会計方針の変更、またBCP (Business Continuity Plan:事業継続計画)の強化を目的としたシステム構築費用などの減益要因がある中で、営業利益は前期比9.6%減の197億円、当期純利益は前期比9.4%減の126億円となりました。

しかしながら、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」をはじめとした各種改善活動の成果が現れる中で、減益幅を最小限に留め、修正計画を上回ることができたことは今後に向けた明るい材料として評価しています。

2011年度の方針と施策

■ 各種改善活動による収益基盤の向上

これらの背景には、当社が一貫して成長戦略を標榜し、実行してきたことがあると考えています。

当社は「グローバル展開」と「新規分野への展開」によるビジネス領域の拡大を成長戦略として掲げ、事業を展開しています。とりわけ、高い経済成長が続く中国においては、当社は競合他社に先駆けて積極的に販売網を拡充するとともに、生産能力を増強してきました。その結果、期の前半において、中国各地で拡大する需要を着実に取り込むことができたと考えています。加えて収益面でも、前期に引き続き、中国は最も収益性の高い地域となり、これまでの施策が着実に実を結んでいると考えています。

さらに、日本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により、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。2011年度は、P25プロジェクトをはじめとした各種改善活動などにより、着実に収益基盤を向上させることができました。

2012年度の見通し

■ 増収増益を目指す

外部環境としては、南欧問題や中国の景気減速懸念など不透明な要素があり、混沌とした状況が続いています。しかしながら、2012年はアメリカや中国をはじめとした主要国において国家のリーダーの選挙や交代が行われるため、景気浮揚策の実施が期待されることなどから、不透明な要素は残されているものの、経済は底堅く維持されるものと考えています。

そのような見通しの中、2011年10-12月期から2012年1-3月期にかけて増加した受注が、今後も緩やかな増加が続くとの前提から、今年5月に発表した2012年度の業績予想では、連結売上高は前期比1.6%増の2,000億円を計画しています。利益面では、P25プロジェクトなど収益基盤の強化に向けた活動をさらに積極化させることにより、営業利益は前期比13.9%増の225億円を計画しています。

2012年度の方針と施策

■ 2つの基本戦略をより加速する

短期的には外部環境に変動があるものの、中長期的には当社製品の需要が拡大していくとの見通しに全く変更はありません。その理由は、外部環境が大きく変化する中で、新たな成長ドライバーが生まれていることにあります。

まず、新興国の経済成長が鮮明となる中で資本財の新興国への生産シフトが進展しています。加えて、世界各地における自由貿易協定の締結が進む中で、最適な輸出拠点との観点から、今後はこれら地域での機械需要は拡大するものと考えられます。さらには、先進国における災害対策意識の高まりや電動化の進展などを背景として、消費財分野においても当社製品の需要の拡大が見込まれます。これらの変化に対応し新たな成長へと繋げるべく、2つの基本戦略である「グローバル展開」と「新規分野への展開」をより加速させ、ビジネス領域の拡大を図っていきます。

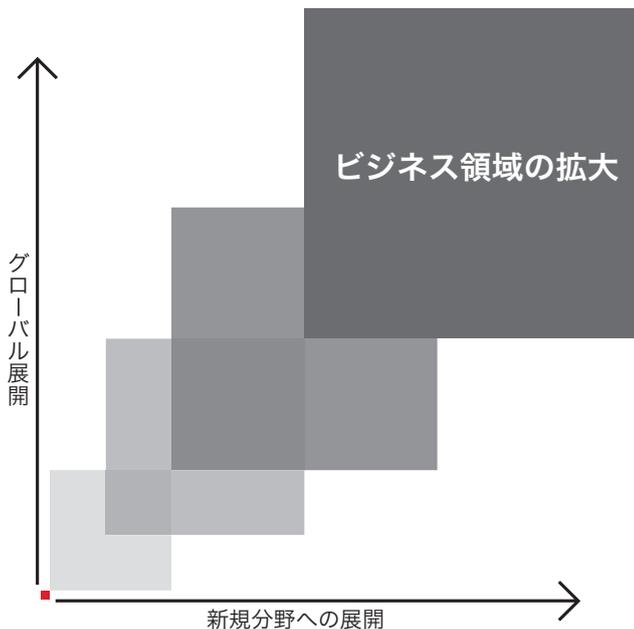
成長戦略: グローバル展開

■ 新興国への展開を加速

グローバル展開におきましては、新興国へ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。

中国においては、当社製品の主要な向け先である工作機械の生産金額が急速に増加しており、2009年に世界1位の生産国となった後も、2010年、2011年とその成長がさらに加速しています。一方で、今後の中国経済並びに機械産業の成長性を懸念する声も聞かれます。確かに中国経済の成長率はここところ緩やかになっており、さらに政府が成長率の見通しを引き下げると考えられます。しかし日本においては、この安定成長期にこそGDPが大きく拡大し、さらにはFA(Factory Automation)化に伴い高度な工作機械の需要が増加したのです。

日本では1973年12月からの安定成長期において、FA化の波とともに急激にNC(数値制御)が付いた高度な工作機械の比率、すなわちNC比率が上昇し、それとともに工作機械における当社製品の採用率も急激に上昇しました。日本のNC比率は現在では90%を超えていますが、一方で中国のNC比率はまだ30%程度です。経済が内需主導型へと移行する中で、所得の増加に伴う高品質な最終製品へのニーズの高まり、さらに



は労働力人口の減少などを背景として、日本の安定成長期と同様、NC装置の付い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。従いまして、中国市場の成長ポテンシャルは疑いの余地がないと考えています。

そのような中国市場において、当社は需要を着実に取り込むべく販売網を積極的に拡充しており、2012年7月時点で販売拠点は30拠点となっています。しかし、中国市場の成長ポテンシャルを考えると、これではまだまだ足りません。2014年には現在の倍となる60拠点到まで拡大し、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。

生産拠点につきましても、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。大連THKでは、機械設備を導入するとともに、昨年8月に増築工事が完了しました。THK無錫では、昨年からの建設を進めていた第3工場が完成し、今年5月に稼動しました。それらに加え昨年4月には、中国5番目の工場であり、自動車部品を生産するTHKリズム常州を設立し、今年7月に客先への納入を開始しました。さらに、中国6番目の工場であり、直動関連の材料及びユニット品を生産するTHK常州を今年4月に設立し、10月に着工を予定しています。

開発面では、2010年4月に海外初となる研究開発部門をTHK中国に設立しており、今年4月にその専用棟であるR&Dセンターが稼動しました。中国における研究開発を本格化し、

現地のニーズに即した製品開発を行っていきます。

また、中国以外でも供給網の拡充を図っており、海外では中国を含め既に15の生産拠点が稼動しています。今後も拡大する需要を取り込むべく、新興国を中心として引き続き積極的に供給体制の強化を図っていきます。メキシコでは、メキシコのほか、南北アメリカ大陸への製品供給も見据え、THK RHYTHM MEXICANAを今年2月に設立し、5月より着工しています。自動車部品の生産からスタートしますが、直動関連製品の生産も視野に入れています。インドにつきましても、今期、直販を強化するとともに現地法人の設立を予定しており、さらには自動車部品、資本財関連の需要動向を踏まえ、生産工場の設立のタイミングを見定めていきます。ASEAN地域でも、各国に販売拠点を設けるなど、現地において当社の存在感を積極的にアピールし、需要を取り込んでいきます。

また、グローバル展開にあたっては、代理店を活用するのも一つの手となります。しかし、当社は単に製品を売るのではなく、お客様にソリューションをご提供することが使命であると考えています。お客様が気付いていない改善点を提案型の営業により掘り起こし、当社の持つ技術力で解決策を提供しお客様との信頼関係を築いていく。そのようなことを大事にしながら、代理店も活用しつつ、さらにグローバルでの需要を開拓していきたいと考えています。

成長戦略: 新規分野への展開

■ 消費財分野での当社製品の採用増加を目指す

これまで述べましたように、新興国での中長期的な需要に関しては確かな見通しを持っています。一方、将来の先進国での需要に関しては、今後環境が大きく変わってくるものと考えており、現在のビジネスが順調だからといって満足しているわけにはいきません。従いまして、成長戦略のもう一つの柱である新規分野への展開をいかに加速していくかが、将来に向けて大変重要になってきます。

まず、輸送用機器関連での当社製品の採用拡大を目的とするFAI事業部では、着実に採用数が増加しています。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、駆動回り、足回り、室内などの幅広い分野へ、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ともに、お客様へのアプ

ローチを強化していきます。

地震の脅威から人々の生命や財産を守る免震・制震装置を扱うACE事業部に関しては、震災を契機として災害に対する危機意識が高まる中で需要が拡大しています。とりわけ、BCPの意識が高まる中、企業の重要な資産を地震から守る部分免震装置の需要が拡大しています。特に2011年度に開発した「免震モジュール TGS型」は、日刊工業新聞社主催の第54回「十大新製品賞」において「本賞」を受賞するとともに、性能をご評価頂き非常に多くの受注を頂いています。さらに制震関連の製品として、「減衰装置 iRDT」を開発しました。超高層建物の長周期地震動による揺れ幅を抑えるとともに、高い減衰効果により設置数を減らしてコストダウンを可能とした製品です。新築建物に加え、既存建物にも利用可能になっています。

今後、首都直下型地震及び東海・東南海・南海の三連動地震の発生が懸念され、既存建物への地震対策が国家的な取り組みとして検討されている中、まさに、当社製品は重要な役割を果たせるものと考えています。従いまして、当社製品の採用の増加に向けて引き続き積極的な営業活動を展開するとともに、当社が開発した免震体験車をご体験頂き、地震対策の重要性をより認知頂くことにより、社会貢献に努めていきます。

IMT事業部では、ユニット製品・装置事業と、電動アクチュエータ事業の拡大を図っています。今後、資本財から消費財まで、様々な分野で電動化の進展が見込まれる中、当社の電動アクチュエータの需要の拡大が期待できます。当期は引き続き製品ラインナップの拡充を図り、新たに4つのシリーズで新製品を投入しました。また現在、これまで培ってきた高い技術力を活かし、人型ロボットなどの次世代ロボットを支える部品も提供すべく研究開発を進めています。今後も新製品の開発を進め、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。

これら3事業部が取り組む分野に加え、風力や水力、太陽光といった再生エネルギー関連、地下鉄のホームドアなど、当社製品の用途はさらに広がっています。今後も様々な分野で活躍できる製品を開発し、豊かな社会づくりに貢献することにより、事業を拡大していきたいと考えています。

企業価値増大に向けて

■ 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させることができるものと考えています。今後もこの2つの成長戦略を着実に実行し、中期の目標である連結売上高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、宜しくお願い申し上げます。

2012年7月

THK株式会社
代表取締役社長
寺町 彰博