

6157 日進工具

～精密加工の超硬小径エンドミルで業界 No.1、アジアでの販売力を強化へ～

2013 年 2 月 13 日

ジャスダック

ポイント

・刃先径 6 mm以下の超硬エンドミルメーカーとして、業界トップ(シェア 32%)である。2014 年 3 月期は、経常利益で 1150 百万円(前年度比+17.3%)と増益が期待できよう。2013 年 3 月期の下期は、自動車関連やエレクトロニクス関連向けに需要が鈍り、先行投資も拡大した。これによって、当初の会社計画をやや下回る公算もあるが、2014 年 3 月期は再び上昇に転じよう。微細加工分野は着実に広がっている。新製品の開発も進んでおり、当社製品のビジネスチャンスは拡大しよう。

・リーマンショックを克服したところで大震災の影響を受けたが、リスク管理体制は強化した。在庫は従来の水準より 1 ヶ月多めの 3.5 カ月分を持つことで、不測の事態にも対応できるように準備した。この間、円高下にあっても当社の競争力は強く、主力商品のシェアは着実に上昇している。輸出は総て円建てなので、最近の円安が短期的業績には直接効かないが、いずれ現地での競争力にはプラスに働こう。

・中期的な経営方針は、超微細化、長寿命化を追求する中で、得意とするニッチ市場で超硬小径エンドミルのシェアを 32%から 40%へ上げていくことである。海外売上比率も 20%から 30%に高めていく。それを担う技術力の向上や製品開発にも力を入れており、CBN(立方晶窒化ホウ素)素材を利用した硬いものを切削するエンドミルでも、LED、燃料電池、医療用製品などの加工用などで市場を開拓中だ。CBN エンドミルは高付加価値商品として、既に収益化している。次のダイヤモンドエンドミルの開発も進んでいる。

・韓国、台湾、中国の企業との競争については、性能、品質面でのバラつきから見て、今のところ競争相手になるほどではない。当社はメイド・イン・ジャパンを基本とし、2 つの戦略を実行している。新製品の開発、生産性の向上である。生産性の向上では、自社開発機による無人化に力を入れており、設備投資を増やしている。

・売上高経常利益率を 20%に戻すことを目標にしているが、17%台までは見えている。ROE も 9%に乗せよう。収益力の向上を反映して、PBR もさらに見直されることになろう。徹底してマイクロ工具にこだわる当社のニッチ戦略(グローバル・マイクロ・カテゴリー戦略)に注目したい。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

目 次

1. 特色 超硬小径エンドミルで業界トップ
2. 強み 一貫した集中と差別化で攻める
3. 当面の業績 2014年3月期は再び上昇へ
4. 中期経営戦略 さらに小径化・長寿命化を進め、海外も拡大
5. 企業評価 競争力の強化で先行

企業レーティング B

株価 (13年2月13日) 1711円 時価総額 53億円 (3.126百万株)
PBR 0.76倍 ROE 8.1% PER 9.4倍 配当利回り 2.3%

(百万円、円)

決算期	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益	EPS	配当
2006.3	5137	1074	1087	638	197.0	21.0
2007.3	5579	1124	1155	659	210.8	32.0
2008.3	5892	1245	1271	727	233.3	38.5
2009.3	5251	1014	1052	598	194.4	35.0
2010.3	3857	261	361	242	78.8	15.0
2011.3	4977	794	834	426	138.7	25.0
2012.3	5781	962	1032	535	171.8	35.0
2013.3(予)	6050	950	980	570	182.3	39.0
2014.3(予)	6800	1130	1150	660	211.1	43.0

(12.12ベース)

総資産 8000百万円 純資産 7008百万円 自己資本比率 87.6%
BPS 2242.0円

(注) ROE、PER、配当利回りは今期予想ベース。

2012年10月1日に1:2の株式分割を実施。2012年3月期以前のEPS、配当は修正ベース。

担当アナリスト 鈴木行生

(日本ベル投資研究所 主席アナリスト)

企業レーティングの定義：当該企業の、①経営者の経営力、②事業の成長力・持続力、③業績下方修正の可能性、という点から定性評価している。A：良好である、B：一定の努力を要する、C：相当の改善を要する、D：極めて厳しい局面にある、という4段階で示す。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

1. 特色 超硬小径エンドミルで業界トップ

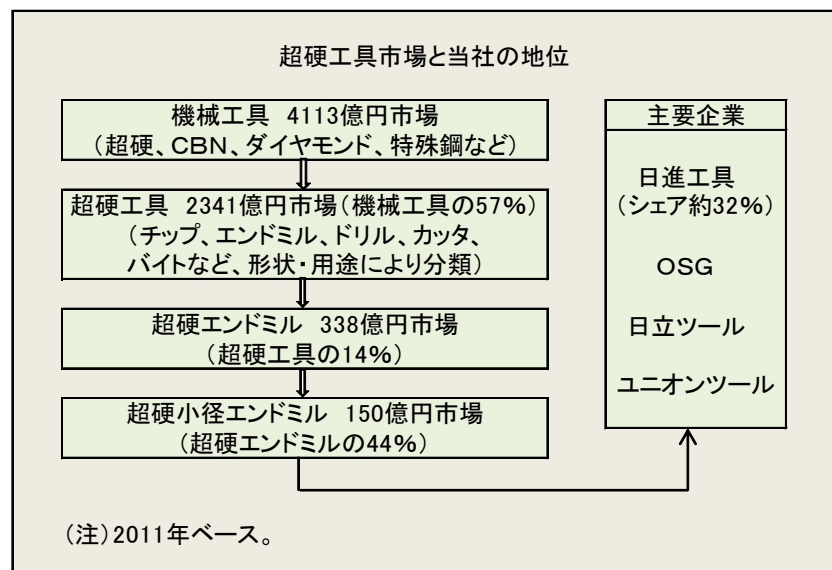
刃先径 6 mm以下でシェア 32%

国内シェアは 2011 年の暦年ベースで 31.9%（前年 30.1%）へ上昇している。着実に上がっているとみてよい。当社は 1954 年創業、切削工具の中の超硬小径エンドミルを主力とする。この分野では業界トップである。

工作機械は主として金属を対象に何らかの加工をする機械である。その中でフライス盤は工具を取りつけ、平面や溝、曲面などの切削加工を行う。この工具がミルで、その最先端部をエンドという。エンドミルとは切削工具のことで、この切削刃がある工具をとりつけて金型などを加工していく。

エンドミルの中で、素材にタングステンやコバルトなどの粉末を焼結した超硬合金を用いるのが、超硬エンドミルである。当社は刃先径が 6 mm以下の超硬小径エンドミルを主力とし、エンドミル取扱高の約 7 割が超硬小径エンドミルである。

同業には、OSG(コード 6136)、日立ツール（日立金属の 100%子会社）、ユニオンツール（コード 6278）などの会社があり、超硬工具全体では、彼らのほうがはるかに大手である。しかし、6 mm以下の小径エンドミルにおいては、当社のシェアが約 32%と、トップに立っている。



電子部品、自動車部品の精密加工に必須

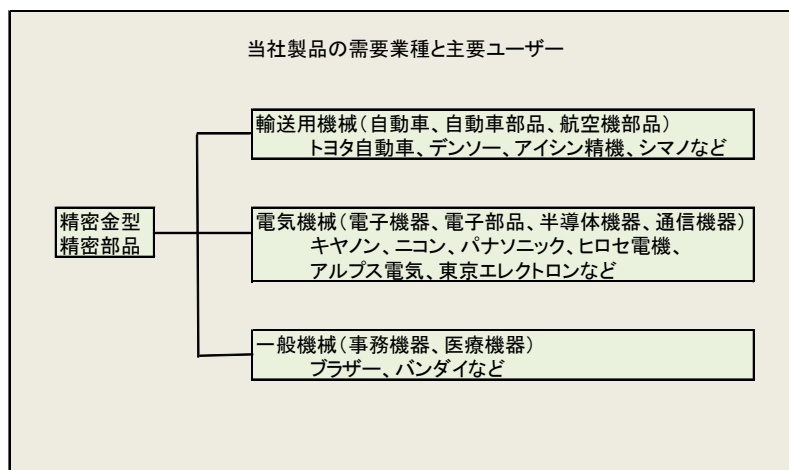
当社の超硬工具は、超硬合金（タングステン、コバルトの焼結金属）を三菱マテリアルなどの素材メーカーから購入し、これを削って刃付けをしてエンドミルを作る。この加工をする時に、工具研削盤を使う。当社はこの機械も自社開発しており、1 回セットすると、

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

同じ品種のものを自動生産する。

エンドミルを使うユーザーは、金型メーカーや部品加工メーカーである。エンドミルは消耗品である。切削していくと刃も磨り減ってくるから、新しいものが必要になる。そこで、ユーザーの生産量に従って、当社のエンドミルの需要も上下することになる。ポイントは、品質の安定、特に径の安定や寿命（使用耐久時間）が問われる。径の大きい太いものは再研磨して使うが、小径のものは再利用ができないので、長持ちすることが重要である。

当社は、小径エンドミルをいろいろ作っているが、本数でみれば年間数百万本、販売価格は1本1000円～1万円超まで多様であり、平均は2000～3000円くらいである。用途は、電子部品関連が40%、自動車関係が40%、一般機械関係が20%程度という割合である。



仙台工場で量産

当社はエンドミルの品種を7000アイテムほど揃えており、そのうち2000アイテムで約9割の売上を占めている。NC装置にオリジナルのプログラムが入っており、とりわけ温度管理が重要である。素材も機械も熱で伸縮する。いつ生産したどんなロットでも品質が安定していることが最も重要である。

従業員数はグループ全体で270人である。生産は仙台から北へ20kmの宮城県黒川郡に工場があり、そこで一手に生産している。2011年3月の大震災で工場は一時ストップしたが、いち早く復旧して素早い対応を見せた。グループには、コーティングを担当する日進エンジニアリング、小径でない普通のエンドミルを生産する新潟日進、直販を担当するジーテックがある。営業は国内6カ所から全国をカバーしている。

新潟日進は、サトウツールを子会社化したもので、主に刃先径6mm以上の生産を行っている。ジーテックは当社の製品を直販するための販売会社で、ユーザーのニーズを直接知り、既存のチャンネルと住み分けながら、営業を展開している。国内販売の2割を取り扱っ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

ている。

2011 年 4 月に牧野工業を子会社化した。牧野工業はプラスチックの工具ケースのトップメーカーである。当社の商品でいえば、エンドミルを 1 本ずつケースに入れて大切に保管できるプラスチックのケースで、中が透けて見えるものである。この会社を 1.7 億円で買収した。社員は 18 人程度と小さいが、この分野では業界トップである。

超硬工具関連の上場企業比較(関連3社)

社名	日進工具	OSG	ユニオンツール
コード	6157	6136	6278
市場	JQ	東1	東1
売上高(1年度)(億円)	58	810	176
経常利益 (億円)	10	114	25
売上高経常利益率(%)	17.9	14.0	14.1
株価 (2/8)(円)	1710	1248	1877
時価総額 (億円)	53	1235	433
PBR (倍)	0.76	1.83	0.86
ROE (%)	8.1	9.4	2.5
PER (倍)	9.4	17.7	34.8
配当利回り (%)	2.3	1.8	1.6
(直近予想ベース)			

(注)売上高、経常利益は各社の会社全体の数字

OSGとユニオンツールは2012年11月期ベース

日立ツールは日立金属の100%子会社となり、2012年10月上場廃止

マネジメント体制は強固

当社は、エンドミルについて必ずしも先発ではなく、むしろ後発であった。しかし、小径市場が拡大する中で、この分野に特化し、シェアを上げてきた。それを率いてきた後藤勇社長（65 歳、持株比率 13.5%、4 月より会長）は実質 2 代目の社長である。創業者の長男が後を継いだが、若くして亡くなったため、弟であった後藤社長が引き継いだ。その後 20 年余り社長を務めている。その間、小径エンドミルに特化する中で、ニッチな市場を着実なものにして会社を成長軌道にのせた。

営業・海外担当の後藤弘治副社長（51 歳、持株比率 17.2%、4 月より社長）は社長の兄の長男、生産・開発担当の後藤隆司専務（49 歳、同 7.6%）は社長の兄の次男である。社長の長男後藤勇二執行役員（38 歳）は営業担当である。

当社は 2012 年度より執行役員制度を導入した。6 名の執行役員など、次のマネジメントを担う人材をここに上げている。なお、社外取締役はまだいない。今後の制度の行方を見ながら検討することになるだろう。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

2. 強み 一貫した集中と差別化で攻める

徹底した特化戦略が奏功

日進工具は会社創業から59年目、後藤社長は入社以来47年ここで働き、この21年ほど社長を務めている。1991年9月に社長に就任したが、その頃の数年間が当社にとっては、基盤を固める最も重要な時期であった。90年代初めの45歳頃が最も苦しかった。会社が潰れることも考えた。そこで不要な資産は処分し、設備に集中的に投資した。

重要な意思決定の1つは、仙台工場への投資である。町工場の色彩が強かった当社は、4つの工場をもっていたが、それを1つに集約するために、91年2月に仙台に土地を購入した。現在の仙台工場である。

2つ目は、小径エンドミルへの特化である。それまではさまざまなサイズのエンドミルを生産、販売していた。大手のやっていない分野で勝負すると決めた。将来、さまざまな商品は小型化していくので、小径の需要は増えるはずであり、ここに特化すればトップになれるかもしれないと考えた。

仙台に移るとともに、大きなサイズを徐々に減らして小径へシフトしていった。経営資源が十分でなかったのも、今でいう「選択と集中」を決断した。この戦略が功を奏したのである。

3つ目は、93年、94年と赤字になり、この局面では銀行からも相当厳しい目でみられた。この時に、銀行に頼らず経営のできる会社になりたいと思い、無借金を目指した。以来、基本に忠実に経営に当たってきた。

ユーザー開拓に当っては、1件1件新しい小径エンドミルを実演して、そのよさをアピールしていった。それまでは放電加工機で加工していた領域をエンドミルで加工するようにもっていった。携帯電話(スマホ)にみられるように、加工部分は細く深くなる。そこに使えるということを実証して、市場を開拓し、シェアを上げていった。

2000年頃に上場すると決めて、当社50周年の04年に上場を実現した。その時は無借金となっていた。そして、現在の自己資本比率は87.6%と、極めて高い。

これまで海外販売は総て日本から、今後は香港拠点も活用

海外販売はすべて日本から対応している。しかも、アジアと欧州に絞り、米国は積極的には参入していない。測定単位がインチの国は、品種が増えて対応しにくいと考え、攻めて行かなかった。当社の海外売上高は、海外営業部の売上をベースにしている。ここからは直接輸出もあれば、商社経由の間接輸出もあるが、実際海外現地で使われるので、海外売上高とみている。海外向けの直接輸出、間接輸出については、基本的には円建て取引ではあるが、円高への対応として、相対の値引きは受けており、影響は出ている。

2012年3月期に海外売上比率が19.2%に下がっているのは、牧野工業の売上高4.4億円

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

が全体に加わったことに加え、タイの洪水の影響でタイ向け輸出が減少したことも影響している。現在、海外売上比率は 20.6%である。

2013 年始めに香港に販売・物流拠点を設立した。4 月頃から活動を開始しよう。中国本土、アジアを攻める拠点として活用していく。

製品別・市場別売上高

	(百万円、%)						
	2007.3	2008.3	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3(3Q)
小径エンドミル (売上高構成比)	3853 69.1	4019 68.2	3769 71.8	2854 74.0	3498 70.3	3679 63.7	2881 62.8
(超硬小径エンドミルシェア)	24.7	25.6	26.5	29.6	30.1	31.9	—
エンドミル(6mm超)	972	1020	751	489	711	750	561
その他エンドミル(特殊品等)	753	852	732	512	767	910	819
その他製品	—	—	—	—	—	440	322
売上高合計	5579	5892	5251	3857	4977	5781	4585
海外売上高 (海外売上高構成比)	726 13.0	901 15.3	881 16.8	811 21.0	1031 20.7	1108 19.2	946 20.6

(注) 特殊品にはCBNエンドミルなどを含む。その他製品は工具ケースなど。3Qは累計ベース。

大震災の経験を活かした生産体制作りと無人化の推進

仙台工場は、1991 年に土地を購入したところからスタートした。全く知らない土地であったが、新天地のほうが新しい挑戦が出来ると考え、工場の移設を決断した。

エンドミルの生産は量産型ではあると同時に、多品種でもある。生産プロセスのうち、一人で一定の工程を担当できる。そこで働く社員をプレイングマネージャーのように機能させるように努力をした。

20 年を経て、現在工場では 100 人程度が働いている。決して大規模ではない。工場を見学すると、小径に特化しているという特性が出ている。ここで働く人の 8 割は 20 代と若く、女性が 3 割を占めており、テキパキと働いている。30 代後半から 40 代のリーダーがそれを率いている。隣に R&D の開発センターがあり、その人員も入れると、この地域での日進工具の陣容は 130 人ほどである。

中小企業が大きくなる過程での課題は、身内や従来からの社員が事業の中心にいと、新しい社員が増えてもなかなか育たないということがある。当工場の小野取締役仙台工場長は、東芝、ソニーで長く経験を有しており、当社に入って 11 年になる。工場マネジメントのレベルをあげ、人材育成でもそのスキルを上げてきた。上場していい人材も入ってくるようになった。東北地域の高専から 20 名が入っている。

超硬小径エンドミルはニッチな商品で、当社はそこに特化しているので、工場での生産

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

効率が高く、大手といえどもなかなかついて来ることができない。無人化にも力を入れている。市場は、スマホ（スマートフォン）の金型、LEDの金型、電気自動車用部品の金型など、精密加工が一段と求められている。その金型加工では従来の超硬から CBN（立方晶窒化ホウ素）やダイヤモンドへ、より長寿命で複雑な加工ができるエンドミルが必要となる。こうした R&D や生産プロセス作りでも、仙台工場は一步抜き出ている。

R & D センターで応用研究

6 ミリ以下を小径というが、1mm（100 ミクロン）以下のものも多い。先端の直径が 0.1mm（10 ミクロン）というものもある。超硬合金の原材料は三菱マテリアルなどから購入している。これを NC 研削盤で加工を加えて、仕上げていく。自社製の加工機もいろいろあり、全自動無人のプロセスもある。これだと夜間に人がつかなくても加工してくれる。

R&D センターでは 15 人ほどが直接研究開発に当たっている。ガラスやセラミックスの切削など、新しい分野で必要となるエンドミルについてさまざまな応用研究を行っている。年間の R&D 費は 2 億円ほどである。

耐摩耗性を高めるためのコーティングについては、全体の半分程度を社内に取り込んでいる。製品の 9 割はコーティングを行うので、その工程のウエイトも高めてきている。

仙台工場で集中生産

仙台工場で一極集中生産しているが、大震災を経た後でも、今のところ工場の分散や海外での現地生産は考えていない。集中生産することで、ニッチ分野における効率と低コスト化、高品質化を実現している。NC 自動機を海外にもっていけば、現地生産はできるが効率は落ちる。円高対策として役立つという見方もあるが、円高を克服するほどのコスト効果が出るとは見込めない。

それよりも技術・ノウハウをここに蓄積して、流出を防いだほうがよいと考えている。また、物流についても、小径なので、つまり製品が極めて小さいので、宅急便（航空便）で送っても何ら不都合はない。多品種への対応も重要である。カタログで 7000 種、特注も入れれば、1 万種類もあり、その生産がここでは迅速にできる。

このように、ユーザー、生産コスト、材料調達、品種という点において、国内生産でノウハウをキープしたほうがよい。また、海外進出はいつでもできるが、今のところそのような方針はない。もし進出する場合は、いかにコンパクトに進出するかがポイントとなる。

大震災への対応

仙台工場は 2011 年 3 月 11 日の大地震で建物、従業員に影響はなかった。機械は横ずれして、再配置が必要となったが、これも 2 週間で復旧できた。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

当日、当社の仙台工場は震度 6 の揺れが 3 分間続いた。電気が 5 日間止まって、機械の配置がずれた。機械を直し調整し、2 週間後に工場は復旧した。4 月 7 日には震度 6 弱の余震が 1 分間続いた。この時も電気が止まったが、1 日で復旧し、工場は約 1 週間で稼働した。現在では、機械がずれないように、対策は万全である。

今後は震度 6 までの地震がきても 1 ヶ月で復旧できるという体制が整い、自信を持つことができた。工場を分散することは生産効率の低下を招く。新潟に 6 mm 以上の大きいサイズの品種を生産する工場（子会社）をもっているのも、そこで分業することも考えられるが、在庫を増やすことで対応していけると判断した。

大震災で、工場の 1 階と 2 階では大きな差が出た。2 階の被害の方が横揺れの影響で、大きかった。当社では、1 階に主力工程が設置してあったので、素早く復旧できた。後藤専務、小野工場長が陣頭指揮をとり、いち早く生産できる体制に戻した。工場の配置でいえば、機械装置は 1 階に置くべきで、2 階に置くと地震の影響が大きくなる。機械の形も倒れないように縦長ではなく、横長に構築する必要がある、と改めて学んだ。今回のことで、大地震へのノウハウもかなり蓄積しており、工場としての安定度を高めている。2012 年 4 月には 2 階にある社長室や食堂を含め、仙台工場の完全修復が完了した。

リスク管理の観点から在庫水準を 3.5 カ月へ

震災を通して、当社の工具でないと困るというユーザーがいるということがはっきりとわかった。この認識を新たに、いい製品作りに取り組んでいくという方針である。後藤社長は、社長になった頃の苦しい経験があったので、リーマンショックの時も今回の大地震の時も、とにかく早めに手を打った。

リーマンショックの時は需要減で 5 カ月営業赤字が続いた。しかし、その局面でも人のリストラはやらなかった。人をきると士気に影響し、その後の経営に響くからである。

今回の地震では、2~3 週間ほど影響を受けた。しかし、在庫が 2.5 カ月分あったので、これに対応することができた。在庫水準は 1 ヶ月ほど増やして、3.5 カ月分を持つと方針を定め、実行している。同じ生産品目を 2 工場に分けることは考えてない。

3. 当面の業績 2014 年 3 月期は再び上昇へ

2011 年 3 月期はリーマンショックを乗り切る

2009 年 3 月期はリーマンショックの金融危機で年度後半に業績が落ち込み、2010 年 3 月期の 1Q がボトムであった。そして、2011 年 3 月期は本格的回復を見せた。

2011 年 3 月期は売上高 4977 百万円（前年度比+29.0%）、営業利益 794 百万円（同+203.4%）、経常利益 834 百万円（同 131.1%）、当期純利益 426 百万円（+76.1%）となっ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

た。この期の大震災による特別損失は82百万円であった。

2012年3月期は大幅増益を達成

2012年3月期は、売上高5781百万円（前年度比+16.1%）、営業利益962百万円（同+21.1%）、経常利益1032百万円（同+23.7%）、当期純利益535百万円（同+25.4%）と好調であった。

大震災後の1年間であったが、自動車の需要が後半戻ってきたことやユーザーがリスク管理の面から在庫積み増しに動いたことがプラスに働いた。

CBNや特殊品など高付加価値品が伸びたことも貢献している。高付加価値のCBNは、小径エンドミルに対して5~7%の金額ウエイトを有するまでに育っている。より硬いものを高精度に削る時に利用される。LEDのバックライトや燃料電池用にその用途を広げている。

また、2012年3月に製品価格を一部値下げした。これは市場価格に合わせたもので、当社の製品価格は5%程度下がっている。この影響は2013年3月期に出てくるが、数量効果でカバーしようとしている。タイ向けの需要は大幅に落ち込んだが、欧州向けはさほど下がらなかった。在庫の積み増しについても、プラスに働いた。

なお、セグメント別売上高のエンドミルその他には、CBNが入っている。CBNは高付加価値なので、まだ小規模ながら収益性は高い。また、その他には合併した牧野工業の4.4億円が入っている。今のところ収支トントンのレベルにあるが、2013年3月期は新工場を作って、次の展開を目指す。

バランスシート

(百万円)

	2010.3	2011.3	2012.3	2012.12
現預金	1951	2958	2231	1671
受取手形売掛金	619	739	794	851
商品製品	459	409	685	836
原材料・貯蔵品	131	156	435	483
有形固定資産	2639	2422	3165	3580
その他	564	459	596	579
資産合計	6363	7143	7906	8000
買掛金	95	104	176	191
有利子負債	0	0	0	0
その他	484	874	1052	801
純資産	5784	6165	6678	7008
自己資本比率	90.9	86.3	84.5	87.6

(注) 2012.3期には、牧野工業の連結子会社化による
有形固定資産増を含む。

業績好調の要因は、需要の回復に加えて、リスク管理の観点から在庫の積み上げを行ったことに伴う生産効率のアップが寄与したことにある。従来当社は製品在庫を平均で2.5カ月分持つことを基準としてきた。しかし、今回の大震災で工場が停止、サプライチェーンにも影響が出た。工場は1ヶ月で復旧したが、今後の対応として、在庫水準をもう少し

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

上げておくことに決めた。

在庫は2.5カ月が震災の影響で1.5カ月まで低下した。これを回復させ、昨年7～12月には3.5カ月分までアップさせた。これに伴い工場の稼働率が上がり、単位当たりのコストが下がった。これが利益面では大きくプラスに働いた。バランスシートにも、商品製品の増加として表れている。

レアメタル(タングステン、コバルト)のコストアップについては、本格的には2013年3月期からになる。原材料については従来よりも大目に手当してあるので、コストアップがすぐには効いてこない。

円高については、当社は欧州への輸出があるので、ユーロ安も響く。基本は円建て取引しているが、円高(ドル安、ユーロ安)になると、いずれ値引きという形で影響してくる。ただ、当社の得意な商品、他社が手掛けていない商品で勝負していくので、必ずしも大きな負担にはならない。

セグメント別売上高

(百万円、%)

	2011.3	2012.3			2012.9(3Q累計)		
	売上高	売上高	構成比	伸び率	売上高	構成比	伸び率
エンドミル関連							
エンドミル(6mm以下)	3497	3679	63.6	5.2	2881	62.8	3.0
エンドミル(6mm超)	712	750	13.0	5.4	561	12.2	-3.7
エンドミル(その他)	767	910	15.7	18.7	819	17.9	18.2
その他	0	440	7.6	(na)	322	7.0	-2.8
合 計	4977	5781	100.0	16.1	4585	100.0	4.1

(注) 売上構成比、前年同期比伸び率。エンドミル(その他)にCBN製品を含む。

その他は工具ケースなどプラスチック成型品等(牧野工業の合併に伴うもの)。

2012年3月期の3Q累計は減益へ

2012年3月期3Q累計は、前年同期比で売上高+4.1%、経常利益-18.7%となり、よくなかった。工具に対する需要が弱含みとなったのに加え、マーケティングに資金を投じたので、この分が負担となった。

上期前半は、自動車の生産が順調で、スマホも大きく伸びていた。スマホは従来のケータイよりも部品点数が多いので、加工度も上がる。金型、精密部品の加工に使われる当社の工具の市場はよかった。

しかし、状況は変化した。中国の自動車の動き、大手家電メーカーの大リストラなど、売上げに影響が出てきた。自動車関連は中国向けが伸び悩み、問屋、ディーラー段階での動きが鈍った。エレクトロニクス関連についても需要は鈍化した。

また、マーケティング関連では、2年に1回のカタログの改訂に加え、展示会への集客にも従来以上に資金を投じた。1年前にはストップしていた当社のマーケティングの柱である展示会にも積極的に参加して、顧客開拓に努めている。そのための費用も通常ペースより増やした。海外のユーザーや代理店も呼び込んで市場拡大に結びつけようという作戦であ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

る。これは先行投資である。好評だったので、いずれ転販に結び付いてこよう。

円安はいずれ効いてくる

最近の円安について、短期的、直接的プラス効果は少ない。海外売上高比率は20%強であるが、総てが円建てであり、円安メリットは直接的には出ない。円高の時にやや値引きをしたが、円安になったからといってすぐに値上げは出来ない。しかし、現地販売価格ベースでは競争力は戻してくるので、いずれ数量増となって跳ね返ってこよう。

2013年3月期は小幅減益へ

4Q（1～3月）についても需要の顕著な回復は期待しにくい、マーケティングの一時的費用がなくなる分、利益は積み増されてこよう。それでも、2013年3月期の会社計画（経常利益で1050百万円）は多少未達となる公算が高い。

なお、2013年3月期より日進エンジニアリングが連結対象となり、ここの社員が20人ほど加わっている。営業外収益については、日進エンジニアリングを連結対象にするので、同社からの家賃など営業外収益がなくなるので、経常利益の伸び率に多少影響が出る。

2012年10月に1:2の株式分割を実施した。流動性の向上が目的である。配当については、2011年3月期50円（修正ベースで25円、配当性向18.0%）、2012年3月期70円（同35円、同20.4%）に対して、今期の会社計画は修正ベースで39円（同21.4%）である。配当性向20%を目途として安定配当に努めている。

2014年3月期の業績は向上へ

2014年3月期については、海外市場開拓の進展、生産性の向上、高付加価値品の伸びなどによって、前年度比17%程度の経常増益は見込めよう。

需要の回復という点では、今年春以降になろう。自動車もエレクトロニクス製品も6月から3カ月先を見て生産計画が立てるので、流通在庫を経て、当社に寄与してくるにはタイムラグがある。

海外売上は好調である。3Q累計で前年同期比+12.2%であった。欧州向けが3割で、これは減少しているが、7割を占めるアジアが増えている。中国は横這い圏だが、タイやインドネシア、台湾向けなどが増加した。

超精密加工への新製品開発も着々と進んでいる。新製品のDCMS（ダイヤモンド・コーティング・マルチスクエア、商品名）が、2012年の“超”モノづくり部品大賞において、「機械部品賞」を受賞した。

直径0.3mmのエンドミルに、6枚刃が切っており、セラミックスやガラスなど硬くてもろい材料（硬脆材^{こうぜい}）を加工する。6枚刃にしたのは初めてであり、刃の枚数を増やすと、1枚への抵抗が減るので正確な切削と耐久性の確保が可能となる。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

製品別の売上では、エンドミル（その他）が 3Q 累計で前年同期比+18.2%と伸びが高い。これは、特注品と CBN が伸びていることによる。

2014 年 3 月期の業績は回復に向かおう。需要は次第に上向いてこよう。設備投資は、2013 年 3 月期の 1500 百万円をピークに、800 百万円まで平準化しよう。白河新工場は、工具ケースや多目的トレイの生産が内製化の拡大も含めて、次第に高まっていく。

2012 年 9 月末の株主数は 1000 人弱である。業績は向上するので、配当性向 20%を目途に、2014 年 3 月期も増配が期待できよう。

業績の推移

	(百万円、%、人)						
	2008.3	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3(予)	2014.3(予)
売上高	5892	5251	3857	4977	5781	6050	6800
粗利益 (同率)	2926 49.7	2606 49.6	1663 43.1	2352 47.3	2740 47.4	2880 47.6	3240 47.6
販売管理費 (同率)	1680 28.5	1592 30.3	1401 36.3	1557 31.3	1777 30.7	1930 31.9	2110 31.0
営業利益 (同率)	1245 21.1	1014 19.3	261 6.8	794 16.0	962 16.6	950 15.7	1130 16.6
経常利益 (同率)	1271 21.6	1052 20.0	361 9.4	834 16.8	1032 17.8	980 16.2	1150 16.9
従業員	206	205	205	228	232	270	285

(注) 同率は対売上比の利益率

香港に販売拠点を設置

アジアでの販売力を強化するために、香港に販売子会社を設置する。2013 年 4 月から活動を開始する。中国本土やアセアンへの販売拠点、物流拠点となる。これまでは、日本から直接営業していたが、アジアの伸びが高く、現地ニーズに機動的に対応するには拠点があつた方がよいと判断した。適切な人材も確保できたので具体化した。

海外売上比率が上昇へ

当社の顧客は日系企業中心であるが、アジアのローカル企業への市場開拓を進めており、自動車系、電子系で仕事をとれてきている。市場が広がるとともに、現地企業の製品のグレードが上がってくると、日本の機械を使いたくなり、そうすると精密加工には日本の超硬工具を使うというような展開になってくる。

タイについて、2011 年秋の洪水の影響で主力ユーザーは新しい工作機械を入れて対応を進めた。それが動き出して、エンドミルの需要も戻っている。新しい機械で、生産性、精度を高めようとすると、工具も新しくする。当社の工具が使われる可能性は高まる。ローカル企業も新しい工具を買うようになるので、ここへのマーケティングがポイントである。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

キャッシュフローの推移

(百万円)

	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3(予)	2014.3(予)
営業キャッシュフロー	839	1225	505	1150	1360
税引後利益	131	731	522	570	660
減価償却費	491	440	471	675	700
棚卸資産増減	262	38	-542	-100	0
投資キャッシュフロー	-414	-181	-1207	-1600	-900
有形固定資産	-385	-270	-1047	-1560	-800
フリー・キャッシュ・フロー	425	1044	-702	-450	560
財務キャッシュフロー	-107	-46	-22	-50	-50
現預金期末残高	1404	2401	1677	1177	1587

設備投資の拡大は一巡

設備投資はかなり増えた。2012 年 3 月期は 10.5 億円の投資を行った。3.3 億円は仙台工場の隣接地（倉庫付き）を将来に備えて購入したことによる。

2013 年 3 月期の設備投資は当初計画の 16.5 億円よりやや減って、15 億円程度となろう。この期がピークである。牧野工業の白河新工場に 6 億円ほど投資することによる。2012 年 8 月に建屋はできており、2013 年 4 月から本格稼働となろう。このほかでは、仙台工場の 24 時間無人化への投資や通常の更新投資がある。来年度の設備投資は 7～8 億円に戻るの、通常の内部留保で十分カバーできるようになる。

工具のプラスチックケースを作っている牧野工業は従業員 18 人の小さな会社であるが、ここの活用を考えて大型投資を行う。プラスチックのケースの多様化に加え、工場で利用する多目的トレイなどにも幅を広げていく。もともと千葉県松戸に本社工場があるが、将来に備えて福島県の白河に土地を購入してあった。ここに工場建屋を新設し、射出成形機を導入する。

福島県は大震災の復興に向けて、産業振興に力を入れており、この工場も「ふくしま産業復興企業立地補助金」の対象に指定された。

資金的には、減価償却と内部留保を合わせたキャッシュフローが 12～13 億円ほどあるので、通常の生産性アップや能力増強はこの資金で十分賄える。大型投資は一巡し、2014 年 3 月期の投資はこの範囲に収まってこよう。

4. 中期経営戦略 さらに小径化・長寿命化を進め、海外も拡大

超硬小径エンドミルで圧倒的なNo.1を目指す

今後の経営の目標は 3 つある。1 つは超硬小径エンドミルで圧倒的なNo.1を目指すことで

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

ある。現在の国内シェア 32%を 40%に上げる方針である。5 年前のシェアは 23%であったが、それを 2011 年には 32%まで上げてきた。この勢いをさらにつけていこうという作戦である。

工具市場は現在、4113 億円、そのうち超硬工具は 2341 億円である。この超硬工具のなかでエンドミルの市場は 338 億円、そのエンドミルの中で小径といわれる直径 6 mm以下は 150 億円である。この 150 億円の市場でシェア 40%をとろうという計画である。

当社に開発力、技術力はあるので、それを活かして、4~5 年でシェアを 40%に高めることを目標にしている。40%のシェアをとると、小径エンドミルで年商 60 億円は確保できる。

新潟日進では、中径サイズを手掛けており、6~12 mmが多い。しかし、この市場は競争が激しいので、本格的に入っていくつもりはない。ビジネス上、品揃えが必要な場合があるので、それに対応している。

6 mm以下のエンドミルは市場が小さい。小さいということは大手はやらない。ここでシェアを上げていく作戦である。32%シェアを 40%に上げ、将来はその先も狙っていく。つまり 2 位以下に差をつけていく作戦をとる。

そのためには、精密微細加工で、他社がやっていない商品（エンドミル）を出していく。ユーザーにはいろいろ提案して、当社のファンを作っていく。例えばコーティングで寿命を長くするとか、加工時間が圧倒的に早くなるものとかニーズに合ったものを開発していく。

当社は顧客である取引先 1500 社に顧客満足度調査をかけている。5 段階評価で、精度や納期については 4.0 と高い評価を受けている。価格については 3.2 で平均的である。つまり、品質・サービスはよいが、価格は必ずしも安くないということである。価格は市場に合わせつつも、それを下げてシェアをとるという考えではない。

途上国の追い上げへ対抗する戦略

韓国、台湾、中国の企業との競争についてはどのように考えるか。今のところ、超硬小径エンドミルについては、競争相手になるほどではない。性能、品質面でのバラつきから見て、その差は大きい。価格は日本の 2 分の 1、3 分の 1 ながら、肝心の性能が出ない。しかし、レベルは上がってきているので、次の手を打っていく必要がある。

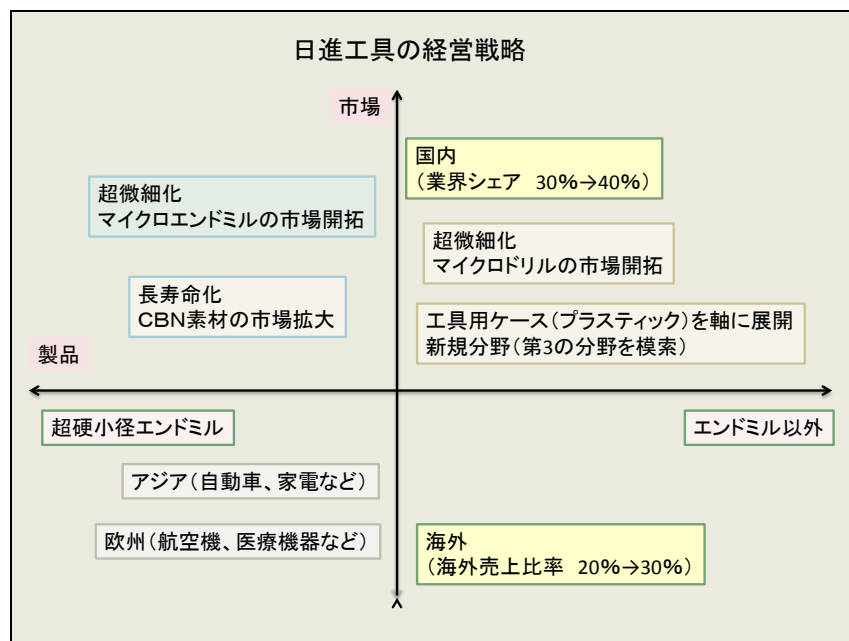
日系企業の海外進出、海外企業の成長に伴い、当社の製品を必要とする需要は海外を中心に伸びていく。現在の海外売上高比率を地域別にみると、主要 20 カ国のうち欧州 30%、東南アジア(アセアン)30%、台湾・中国 30%、その他 10%という構成である。欧州は大半が日系企業でなく、現地企業向けである。中国、東南アジアは日系企業向けが多いが、現地企業向けも増えつつある。全体でみれば日系企業が 50~60%、ローカル企業が 40~50%という比率に対して、今後はローカルの比率が上がっていく。

海外工具メーカーの追い上げに対してはどのように戦うのか、当社はメイド・イン・ジ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

ヤパンを基本としつつ、2つの戦略を実行している。1つは、新製品の開発であり、もう1つは生産性の向上である。

生産性の向上では、生産効率のアップに向けて、自社開発機械による無人化を図っている。これによって20～30%の生産性アップは十分できる。新製品の開発と相まって、現地ローカル企業にネットワークを広げ、販路を確保しておくことが重要である。販路がしっかりできていれば、いざとなって無人化機械で現地生産に入ることは十分可能である。今のところその計画はないが、十分な競争力を確保するために手を打っている。



CBN製品で高付加価値化を推進

新しい分野にも入っていく。自動車、エレクトロニクス、医療などの領域では新しい商品がいろいろ生まれてくる。例えば、スマートフォンは従来のフューチャーフォンに比べて、部品点数が5割増えた。この生産プロセスにおいて切削工具もより小径化が必要になってくる。日本に残る電子部品も多い。こうした製造プロセスで微細化は一段と進む。とすると精度を出すための超硬小径エンドミルが必要になる。

6mm以下は、微細化、長寿命化、多様化がますます求められる。微細加工のマイクロエンドミルについては、近年100分の1mm(10ミクロン)まで来ている。まだ、これを必要とする市場はないが、このレベルで当社は世界一の水準にある。長寿命化ではコーティングが大事である。素材の変化もありうる。

LED用では、エンドミルにCBNという素材を使うようになりつつある。CBN(立方晶窒化ホウ素、キュービック・ボロン・ナイトライド)は、ダイヤモンドに次ぐ硬さを有する。ダイ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

ヤモンドに比べ熱に強く、鉄との反応性が低いため、硬質材料の切削に優れている。

CBNはLEDのバックライト用金型を削る時に力を発揮する。削る材料もどんどん変わってくる。シリコンを削る、ガラスを削るなど、多様な素材への適応が求められている。仙台工場には、開発センターを置いており、大学等と組んでR&D（研究開発）にあたっている。R&Dにも力を入れている。後藤社長自身CBNの研究でドクター（博士号）を取得した。自ら率先垂範しているのである。

当社はこの分野の応用で先行している。7年前に製品化して、徐々に使われるようになってきた。LEDの金型は、精度を出す都合上かなり硬いものでつくるので、この加工にはCBNが合っている。価格は通常のものより高いが、その分長持ちすれば生産性は上がるので使われるようになる。

また、ダイヤモンド工具はあるが、その中のマイクロ分野は未開拓である。当社の方針は「マイクロ工具」の開発、市場開拓である。このニッチ分野を徹底的に追求していく。こうしたマイクロ工具のニッチ分野は海外にはあまりない。電子部品分野を初め、精度の良い工具は必要である。日本でその性能を追求していけばグローバルに通用するはずである。例えば、マイクロドリルはPCB（プリント配線基板）用ドリルとは異なる。PCB用ドリルはユニオンツールが強いが、そこをやるわけでない。他社がやってないところを狙う。

CBN製品は、売上内訳では「その他エンドミル」に入っている。まだ量は少ないが、高付加価値、商品であり、利益は出ている。LEDや燃料電池、医療機器などで、特殊加工が必要などところでその品質が注目されている。

当社はCBNの小径エンドミルで、すでに業界をリードしている。さらにその先であるダイヤモンドエンドミルについてもR&Dを進めており、ここでも業界をリードすべく手を打っている。ダイヤモンドはCBNよりさらに硬いので、その用途開発も求められている。

新製品開発で用途拡大を目指す

新製品開発では、試作がポイントである。顧客が試作に入る時、新しい材料に代わると、工具も変化してくる。6mm以下の小径といっても、一段と精密な部品をつくるための金型が必要であり、その加工を担う工具が求められる。

例えば、電池は重いのでいかに軽くするかがポイントで、小型軽量に向けて材料や形も変わってくる。新素材の採用も増えてくる。当社では既にCBNのエンドミルが伸びている。開発には、10年を要したが、小径分野では圧倒的トップにつけている。

その次を考えると、いずれダイヤモンドも利用されるようになる。より硬いものの加工には必要となる。当社は既存分野で大手と戦うつもりはない。小径のニーズがあり、しかも量が少ないところを狙う。量が少ない、ニッチなところに大手は入ってこない。ここで、先行的に開発を進め、ユーザーニーズに合致した製品で市場を作っていこうとしている。

特殊品はオーダーメイドが多い。標準品では対応できないものを作ってほしいと依頼さ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

れる。加工プロセスが効率化するのであれば、工具の単価は高くてもよい。2回のプロセスを1つへ、2つの工具を1つにすれば加工のスピードは上がるからである。

R&Dを活かした新製品では、超耐熱合金の加工に適した新製品「パワーラジラスエンドミル」(ビビリを抑制し切れ味がよい不等リードエンドミル)を発表した。また、極微細ねじ加工用エンドミル「マイクロねじ切り工具」は、2011年の“超”モノづくり部品大賞(モノづくり日本&日刊工業新聞社)で、「日本力(にっぽんぶらんど)賞」を受けた。この世界最小ねじ切り工具は、0.1mmのねじ(呼び径ベース)を加工できる。精密加工を要するところに、接着でなくねじを切ることができれば、精度と強度が大幅に向上するので、今後の用途拡大が注目できる。

また、これまで切削加工が困難とされていた超硬やセラミックスなどの^{こうぜい}硬脆材の加工が可能になるエンドミル(硬脆材加工用スクエアエンドミル)を開発し、販売を始めた。硬くてもろい材料の加工のために、超硬をベースにダイヤモンドコーティングをしたエンドミルである。価格はCBNと同じように1本数万円と高い。まだ限られた市場ではあるが、高付加価値品の投入に力を入れている。

この新製品のDCMS(ダイヤモンド・コーティング・マルチスクエア、商品名)も、2012年の“超”モノづくり部品大賞において、「機械部品賞」を受賞した。

当社は超硬小径切削工具を生産・販売するだけでなく、それが使われる場面を考慮した研究開発を行っており、今回、C&Gシステムズと共同開発した3次元CAMソフトもその一環である。コーティングや再研磨を担当する日進エンジニアリングが、販売の担当となる。

3次元CAMソフトの共同開発

- ・日進工具とC&Gシステムズ(CGS、コード6633、時価総額18億円)が精密微細加工向けCAMソフトを共同開発
- ・CAM(コンピュータ支援製造)とは、製品の製造を行うための加工プログラムなどを作成するシステム
- ・C&Gシステムズは、金型業界向けCAD/CAMシステムで業界トップクラスの実績を有する
- ・今回共同開発した「NS-MiroCAM」は、精密微細加工向けで、高硬度の材料加工を小径工具で切削加工する時に特化した高精度3次元CAMソフトである
- ・当社は、超硬小径切削工具を生産・販売するだけでなく、それが使われる場面を考慮した研究開発を行っており、今回の共同開発もその一環である

無人化を含め生産能力アップに投資

設備投資はほぼ予定通り進行している。小径の増産体制のための投資が中心となる。シェア40%をとるには加工機を増設する必要がある。増産体制作りという点では、24時間無人化工場を考えている。

また、被削材料が変化していくので、それへの対応も必要である。新しいエンドミルを使ってもらうには、ユーザーに説明し、勉強してもらうことが大事である。そのために、

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

実際に加工しているところをみせることも必要である。

これによって数年は規模拡大に対応していける。人材に関してはあまり増やさず、年 10～15 人程度は入れていく。

次の事業領域も開拓

牧野工業は工具ケースのトップ企業である。この技術を活かしながら、次の新しい分野を作っていきたいと狙っている。牧野工業の牧野社長と、当社の後藤社長は 25 年来の付き合いがあり、先方に十分な後継者がいないこと、当社としてはプラスチック分野を新しい柱にできることで、昨年子会社化した。

当社はニッチしか狙わない。それを前提に商品分野を広げていく方針である。小径エンドミルに加え、牧野工業でプラスチック分野を手に入れた。さらに、もう 1 つの新しい分野を作りたいと、後藤社長は考えている。

メイド・イン・ジャパンで世界を目指す

日本の電子部品は世界トップクラスである。海外に出ていくにしても、コアは日本に残す。その日本市場において、小径エンドミルでトップになれば、世界でもトップになることができるという考えである。

当社は、当面輸出中心で、海外生産は考えていない。メイド・イン・ジャパンでいいものを作り、国内を固めれば、小さい商品なので世界に輸出するにも物流コストは高くない。コストダウンも進めるので、輸出で十分戦えるといえよう。

輸出の仕向地をみると、欧州の輸出先は、独、仏、伊、スイスで、自動車、航空機、医療機器の部材加工分野に強い。これに関連した機器メーカーにエンドミルを納入している。アセアンでは自動車、家電向けが多い。

輸出では刃先径 12 mm などの市場はかなりある。生産すれば売れることは分かっているが、当社では積極的にはやらない。あくまで小径で差別化していく方針である。海外販売比率も今の 20% がいずれ 30% に上がっていくとみてよい。

海外に対しては、メイド・イン・ジャパンにこだわって、マーケティングしていく。欧州とアジアは攻めているが、米国には積極的には参入していない。欧亜は日本と同じ cm、mm でいけるが、米国はインチである。メートル法でない国の商品は別に作る必要があり、それは効率的でない。

アジア市場もニッチ戦略でいく。市場が伸びているので参入しやすいが量を追いかけるといずれ価格競争になる。これを避けるために当初から差別化していくことを考えている。

5. 企業評価 競争力の強化で先行

利益率を重視

2012年3月期の売上高経常利益は17.9%まで高まった。しかし、経常利益12.7億円というピークの業績を上げた2008年3月期の売上高経常利益率は21.6%であった。牧野工業の売上なども入ってきているので、ここまで戻すのは難しいが、会社の目標としては、同利益率20%を掲げている。

過去のピーク利益である経常利益12.7億円を更新するには、今後3カ年をみると、売上高で70億円、経常利益14億円、売上高経常利益率20%が1つのターゲットとなろう。

当社は差別化戦略に主軸をおいているので、規模は追求していない。量産品を志向すれば、売上高100億円が達成できなくもないが、そうした方向は狙っていない。他社のやらない差別化された高付加価値品を中心に、高収益を実現し、じわりと業績を伸ばしていく戦略をとっている。

グローバル・マイクロ・カテゴリー戦略に勝機あり

中期的には、超硬小径エンドミルのシェアを40%に高めることは可能であろう。また、海外売上げが現在20%であるが、これを30%に上げていけば、その分成長余地は高まる。海外の採算は今のところ国内よりやや低いが儲かっている。海外も国内と同じように小径で攻めていく、このニッチ戦略は十分通用するものとして注目出来る。

ニッチ市場でのシェア拡大戦略、マイクロ分野での新市場開拓(マイクロ・カテゴリー戦略)を進めるには一定の努力を要するので、企業評価はBとする。(企業評価の定義については表紙を参照)

経常利益としては14億円程度が当面の目標となる。そうするとROEで10%に十分乗せてくるので、PBRも一段と見直されてこよう。その局面では、配当性向の目途を現在の20%からもう少し上げて、配当利回りの向上を考えることも必要になろう。

2月13日時点の株価でみると、PBR0.76倍、ROE8.1%、PER9.4倍、配当利回り2.3%である。株価が上昇し、PBRも大分改善されてきたが、まだ1.0倍を下回っている。その理由は、①当社のマイクロ・カテゴリー戦略が十分評価されていないこと、②同業他社との比較で流動性が低いこと、などにあろう。流動性の向上策として、2012年10月に1:2の株式分割が実施された。これは一定の効果をもたらしめている。当社の成長戦略が効果をあげ、収益力がもう一段向上してくれば、株式市場でもかなり見直されてくることになるだろう。