

新たな成長戦略のもと、 さらなる成長を目指す



THK 株式会社
代表取締役社長

寺町 彰博

2016年3月期を振り返って

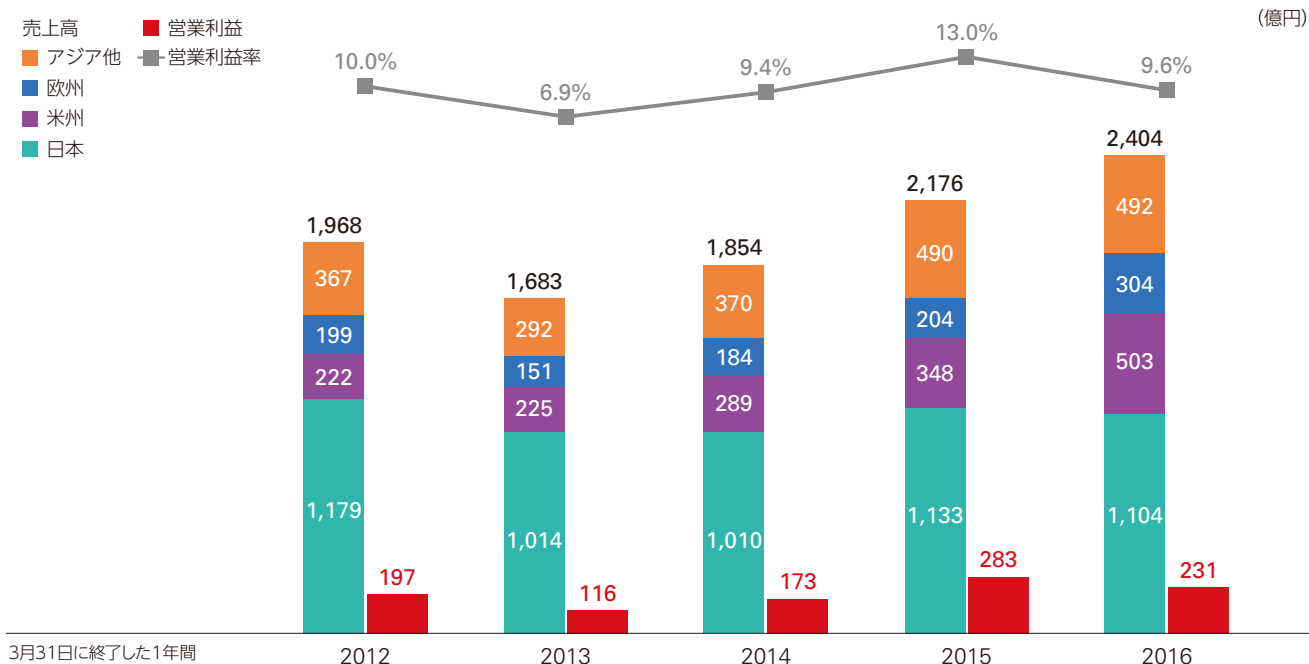
国内では経済は緩やかな回復基調が続きましたが、スマートフォンなどに関わる投資にけん引されていた小型工作機械向けやエレクトロニクス関連の需要が減少しました。海外では中国をはじめとする新興国で需要が減少した一方、欧米を中心とした先進国では需要は堅調に推移しました。そのような中、これまで強化してきた事業体制を活かして積極的な拡販に努めました。また、輸送機器事業のさらなる拡大を目的として、当社グループは2015年8月31日にTRW Automotive Inc.から欧州及び北米の自動車の足回り部品事業であるL&S(リンケージ アンド サスペンション)事業を譲り受け、THK RHYTHM AUTOMOTIVE(TRA)として4社を連結対象としました。これらに加え、為替が前期に比べて円安で推移したことなどから、連結売上高は前期比10.5%増の2,404億円となりました。利益面では、売上高が増加する中でもコストコントロールを実施し、各種費用の抑制や業務の効率化に努めましたが、将来の成長に向けた投資に伴う固定費の増加に加え、事業譲受に伴う取得関連費用が発生したことなどにより、営業利益は前期比18.4%減の231億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比

40.2%減の135億円となりました。

当社グループでは、LMガイドをはじめとする当社製品の市場を拡大すべく「グローバル展開」と「新規分野への展開」を成長戦略の柱として掲げ、事業を展開してきました。グローバル展開においては、新興国ではFA(Factory Automation)の進展などを背景としてマーケットは成長し、先進国でもユーザーの裾野が広がる中、これらの需要を取り込むべくグローバルで販売・生産体制の拡充に努めました。新規分野への展開においては、自動車部品や免震・制震装置、医療機器、航空機、ロボット、再生可能エネルギーなど新たな分野で当社製品の採用が広がる中、従来品のみならず新規開発品の売上高の拡大を図りました。これらビジネス領域の拡大に向けた取り組みに加え、固定費の効率化や変動費比率の改善など各種改善活動を積極的に推進し収益性の向上に努めました。

これらの結果、2016年3月期は売上面ではTRAのグループ化などにより前期に比べて増収となりましたが、利益面では将来の成長に向けた投資による固定費の増加やTRAの取得関連費用などにより減益となりました。しかしながら、期初の想

経営状況



社長メッセージ

定に対して需要が下回る中、短期的にはコストコントロールを実施したことにより、11月に発表した修正計画に対する売上高の増加分を営業利益の増加へと繋げることができました。

2017年3月期については、外部環境の見通しや足元の受注状況に加え、前期は4ヵ月分の連結だったTRAの業績が12ヵ月分連結されることなどを踏まえ、売上高は前期比

8.9%増の2,620億円を計画しています。一方、利益面では、主に産業機器向けの減収に加え、為替が前期に比べて円高になると見込むことなどから、営業利益は前期比9.4%減の210億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比3.1%増の140億円を計画しています。

中期経営計画について

当社は、2015年3月期に2017年3月期を最終年度とする3か年の中期経営計画を発表し、連結売上高2,500億円、営業利益400億円、ROE10%以上という目標の達成に向けて各種施策を実行してきました。これまでの取り組みにより成長の基盤を着実に構築してきましたが、2015年3月期の発表時に想定していた外部環境並びに内部要因に乖離が生じています。TRAのグループ化といったプラスの内部要因があった一方で、3.8%を想定していたIMF(国際通貨基金)発表の世界経済成長率は平均3.2%に止まり、2016年も7月時点で3.1%の見通しとなっています。これらの状況を踏まえ、社内的に中期経営計画の見直しを実施していますが、外部環境が不透明であることから、対外的には今後の取り組み内容のみを開示しています。

そのような中、中期経営計画において実現できたこと、いまだ実現できておらず、より努力が必要であったことを点検

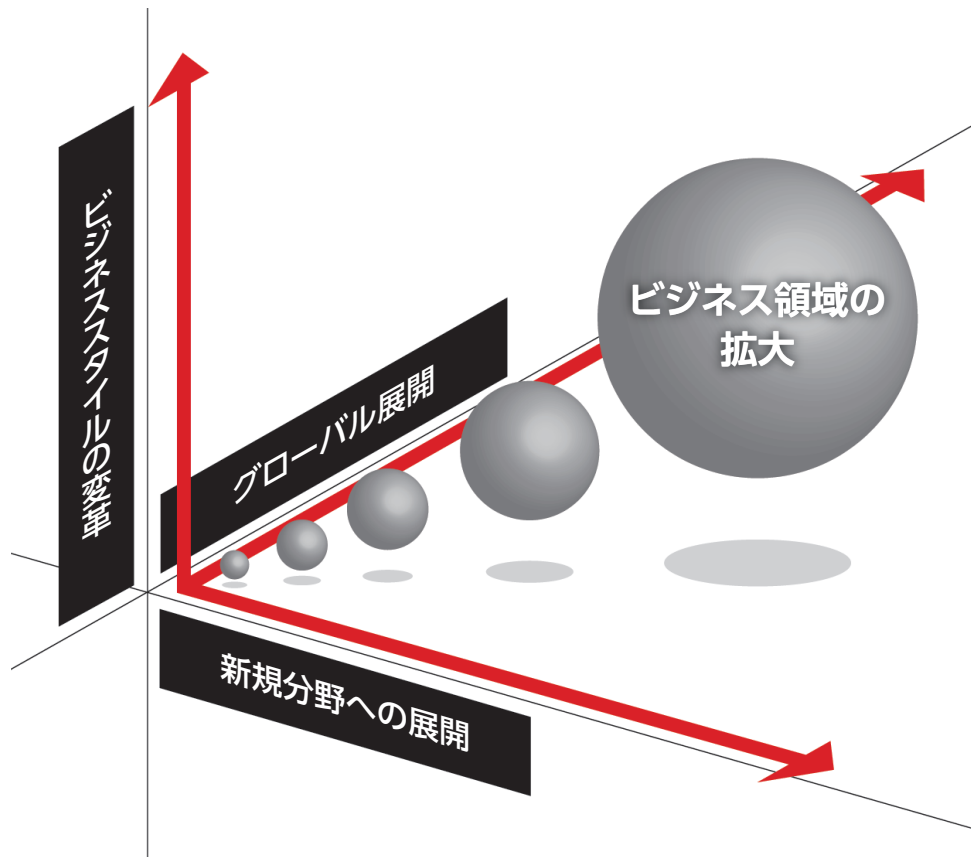
しています。営業戦略の再構築については、取り組み自体は概ね順調に進捗しています。販売網の拡充では、中国における当社製品の取扱店数は中期経営計画の開始前となる2014年3月期と比較して約3.5倍に増加しました。中国におけるポリウムゾーン対応製品の売上高も、2016年3月期は経済成長の減速を受けて減少したものの、2014年3月期比では増加しています。さらにマーケティング機能の強化では、今後の売上高拡大に向けて新システムの導入や組織の変更など様々な取り組みを進めています。新規分野への展開については、医療機器、免震・制震装置分野の売上高は2014年3月期比で増加しており、今後は航空機、再生可能エネルギー分野もさらに強化していきます。輸送機器分野については、TRAのグループ化によりL&S事業をさらに拡大させるとともに、LMガイドやボールねじといった直動製品の自動車における重要な機構での採用拡大を図っています。

新成長戦略

当社はこれまで「グローバル展開」と「新規分野への展開」という2つの戦略軸で事業を展開してきました。しかしながら、IoT(Internet of Things)をはじめとする技術の発展などに伴い、それらに即応した「ビジネススタイルの変革」が必要と考え、新たな戦略軸として追加しました。IoT、クラウド、AI、ロボットを徹底的に活用することにより、「誰に」「何を」「どこで」「どのように」販売するのか、生産するのかといっ

た、ビジネスの進め方や仕組みを変革させ、ビジネス領域のさらなる拡大を図っていきます。なお、新たな成長戦略のもと、トップライン拡大とボトムライン強化を図っていきますが、この度のTRAのグループ化による輸送機器事業の拡大に伴い、今後は産業機器と輸送機器という2つの分野で事業を展開していきます。

新成長戦略



産業機器分野における取り組み

まず、産業機器分野においては、トップライン拡大に向けて「アクティブ且つ効率的な営業活動」、「幅広い顧客向けの戦略的販売」、「継続的新製品開発」に引き続き取り組んでいきます。具体的な取り組みとしては、販売面では、2016年3月に豊田支店内にTHK中部テクニカルサポートを開設し、技術支援・テスト・販売をワンストップでご提供できる体制を整備しています。さらに、マーケティングツールの導入・活用により、潜在顧客・市場の見える化を図っています。それにより装置メーカーのお客様が生産する量産機の他に、オーダーメイドの専用機や実際に機械を使用されるお客様の内製設備や自動化・補修品といった幅広い市場が見えてきました。これらの市場は量産機と比較して利益率も高く、今後はこうした幅広い市場の刈り取りを着実に進めるべく戦略的販売を強化していきます。生産面では、2016年7月に中国にお

いて6番目の工場となるTHK常州精工が本格的に稼働しました。中国国内における当社の生産拠点の設備の製造やメンテナンスに加え、お客様向けに部品だけでなく周辺機器も含めた一つの仕組みとして設計・製造を提案できる拠点となっています。確かに中国の経済成長は足元では減速していますが、今後は景気回復に伴う人件費の上昇などを背景に製造業の高度化が見込まれます。当拠点はそのような高度化により拡大が見込まれる需要の取り込みを目的としています。

これらトップライン拡大に向けた取り組みに加え、ボトムライン強化では、ロボット化、自動化の推進やIoT技術の活用によるグローバル生産の見える化などにより、生産性の向上に努めていきます。

産業機器(その他)分野における取り組み

新規分野への展開として、産業機器の中でもより消費財に近い分野の開拓も進めています。免震・制震装置分野では、2011年の東日本大震災以降、BCP(Business Continuity Plan:事業継続計画)への意識が高まる中、建物免震装置はもちろんのこと、サーバーや美術品などの資産を地震の揺れから守る機器免震装置の採用が拡大しています。医療機器分野では、手術支援ロボットや歩行支援ロボットなど次世代の医療機器でも採用が拡大しています。航空機分野では、リクライニングシートやテーブル引き出し機構といったインテリアを中心に採用が拡大しています。再生可能エネルギー分野では、機構部品としての開発と拡販を進めており、風力発電機においては複数社に低トルクシャフトユニットを採用いただき、量産販売を推進しています。ロボット分野では、次世代ロボット向けの

製品開発を進めており、ロボットテクノロジーシステムの要素部品群「SEED Solutions」のラインナップの拡充を図っています。その中でも、昨年から広がりを見せているのがキットで簡単に仕組みを構築することができるスマートアクチュエータであり、そのような技術を応用したロボットハンドの販売もすでに開始しています。これらの取り組みに加え、国内外の様々な地域において新規分野の展示会への出展を増加させており、将来の成長に向けた種まきを着実に実施しています。

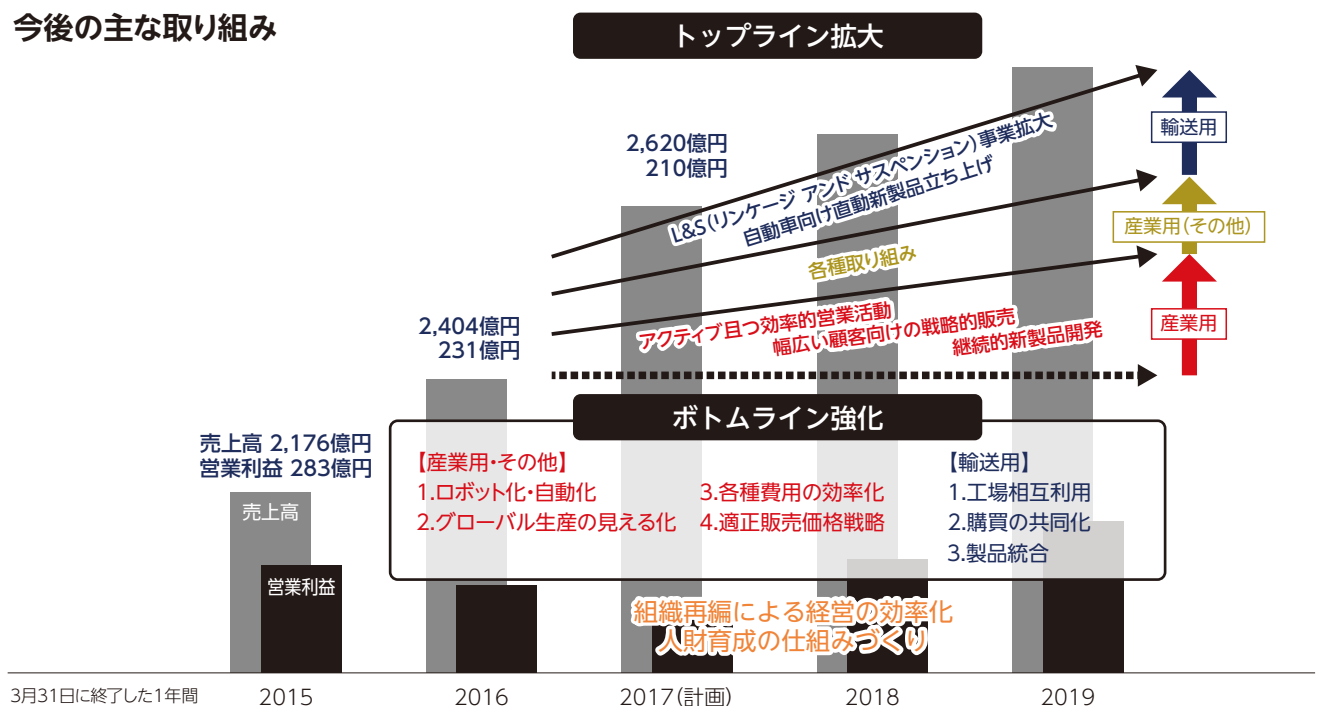
直線に動くあらゆる部分に当社製品の需要は潜在しており、それらの膨大な可能性を顕在化させるべく、これまで培ってきた直動システムのコア技術と蓄積されたノウハウに磨きをかけるとともに、PR活動を積極化させることにより、新規分野への展開をさらに加速させていきます。

輸送機器分野における取り組み

輸送機器分野では、TRAのグループ化により、欧米における生産拠点や開発拠点、欧米の主要な自動車メーカーを顧

客に持つTRAの販路を取得し、グローバルの事業基盤を確立することができました。L&S事業のさらなる拡大を図る中、

今後の主な取り組み



多くの引き合いを頂戴しており、新興国を中心に大きく拡大させることができる目処が立っています。加えて、環境保全の観点から自動車の電動化が進む中、高いエネルギー効率を誇る当社の直動製品を数多く自動車の中で採用いただきたいと考えています。この方面において開発は着実に進んでおり、一部採用が決まっています。今年度からそれに向けた設備投資を実施し、2018年からは本格的に自動車

向けの直動新製品の供給を開始する予定です。

これらの取り組みに加え、今後はTHK、THKリズム、TRAにおいてトップライン拡大及びボトムライン強化の両面でシナジーの具現化を図っていきます。さらに、開発面においてもTRAのドイツの開発拠点が加わったことにより、輸送機器のみならずグループ全体で相互に強化していきます。

今後の成長に向けて

これまで述べてきましたように、当社には今後も成長の機会は数多く存在し、「グローバル展開」と「新規分野への展開」、「ビジネススタイルの変革」によりビジネス領域を拡大させることができるものと考えています。そのような中、産業機器事業におけるグローバル化が進むとともに、TRAのグループ化により従業員の約60%が海外人員となることから、さらなる成長へと繋げるべくグローバルでの組織再編による経営の効率化や人材育成の仕組みづくりをダイナミックに実施していきます。これらの取り組みにより、着実に売上・利益ともに伸ばして企業価値の増大に繋げ、株主様をはじめとする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。

なお、株主還元につきましては、将来の成長に向けた投資機会が数多くあることに加え、当社のビジネスは需要変動が大きいことなどから、従来は4か年の平均で配当性向20%を掲げていました。しかしなが

ら中期経営計画において、それを30%に引き上げることとし、2017年3月期も30%を予定しています。従って当面は4か年の平均で配当性向30%をベースとして継続していきたいと考えています。

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

2016年7月

THK株式会社
代表取締役社長

寺竹彰博

