



## TOP MESSAGE



### 成長戦略の2つの柱、「グローバル展開」と「新規分野への展開」の追求

THK株式会社  
代表取締役社長  
寺町 彰博

#### 2014年度を振り返って

国内では設備投資が盛り上がる中で一般的に需要は増加し、海外では米州、欧州、中国の各地域において需要はおおむね堅調に推移しました。さらに、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17.4%増の2,176億円となりました。利益面では、売上高の増加や為替の変動の影響などにより、営業利益は前期比63.4%増の283億円、当期純利益は前期比45.6%増の227億円となりました。

当社グループでは、LMガイドをはじめとした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ています。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

網の拡充に努めています。新規分野への展開においては、医療機器や航空機、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っています。これらビジネス領域の拡大に向けた活動に加え、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、2014年度は前期に比べて増収増益とすることができました。2014年11月に修正した計画に対しては、各地域で概ね需要が堅調に推移したことから、売上高、営業利益ともに計画を上回りました。さらに、売上高、当期純利益は過去最高を更新し、中期経営計画の達成に向けて好調な滑り出しとなっています。

2015年度についても、南欧問題など外部環境には不透明な要素がありますが、全体としては引き続き良い状態が続くものと考えています。そのような見通しと受注状況を踏ま

**中期経営計画**

**【2016年度 数値目標】**

連結売上高 **2,500億円**  
 営業利益 **400億円**  
 ROE **10%以上**

【前提条件】  
 為替1ドル=100円 IMF世界経済成長率3.8%平均  
 生産財分野市場平均成長率5%程度を想定

**【中期経営計画のポイント】**

- 2016年度を最終年度とする  
フィックスプラン
- 過去最高売上高 過去最高益の更新
- 基本戦略の継続とその更なる強化
- 長期経営目標 売上高 3,000億円、  
営業利益率20%への経営基盤  
の確立



え、本年5月に発表した2015年度の計画は、売上高は前期比10.3%増の2,400億円、営業利益は12.7%増の320億円、当期純利益は1.7%増の231億円としており、営業利益でも過去最高の更新を目指しています。

## 中期経営計画

当社は長期経営目標である連結売上高3,000億円、営業利益率20%の実現に向けた強固な経営基盤を構築すべく、昨年5月に中期経営計画を発表しました。この中期経営計画は2016年度を最終年度とする3カ年のフィックスプランであり、数値目標としては連結売上高2,500億円、営業利益400億円、ROE10%以上の達成を目指しています。計画の達成に向けた基本戦略としては、これまでと全く変わることなく、「グローバル展開」と「新規分野への展開」をさらに積極化させています。グローバルで販売網を拡充させる中、お客様の声が

THKに届くように、THKの声があらゆるお客様に届くようにすべく、様々な施策を展開しており、その一端が新たな需要を着実に開きつつあります。加えて、ボリュームゾーン対応の強化、マーケティング・戦略機能の強化を進め、トップライン、すなわち売上高の拡大に努めています。

## グローバル展開

グローバル展開では、先進国はもとより、とりわけ中国を中心とした新興国において販売網の拡充を強力に進めています。

中国では、支店の数は2015年3月末時点で36拠点となり、これまで順調に拡大させてきました。今後FA化がさらに進展しユーザーの裾野が広がる中、現在、強力な間接販売網を構築するとともに着実に需要を取り込んでいます。

ASEANでは、現地に進出している日系企業を日本語

でサポートできる体制を構築すべく開設した「ASEAN Customer Support」において、対応エリアを6カ国まで拡げています。今後、他のASEAN諸国へも展開し、この地域における需要を着実に取り込んでいきます。

そして、中国に引き続いて市場の拡大が期待されるインドにおいては、2012年にバンガロールに販売会社並びに販売拠点を開設し、その後はプネ、チェンナイ、アーメダバードと拠点は着実に増えています。既にデリーにも営業マンを配置済みであり、近く販売拠点を開設する予定です。今後増加する需要を着実に取り込んでいきます。

これら販売網の拡充に加え、カタログや展示会、メディア、インターネットなど各種ツールも効果的に駆使し、販売拡大に繋げるべく取り組んでいます。展示会では、欧米などの先進国では工作機械や半導体、ロボットなど特定の分野の展示会への参加が中心となっていました。医療機器や航空機など新たな分野の展示会への参加を増やしています。アジアでは、それぞれの地域・国で展示会が開催されるため、そのサポートを強化しています。ホームページに関しては、

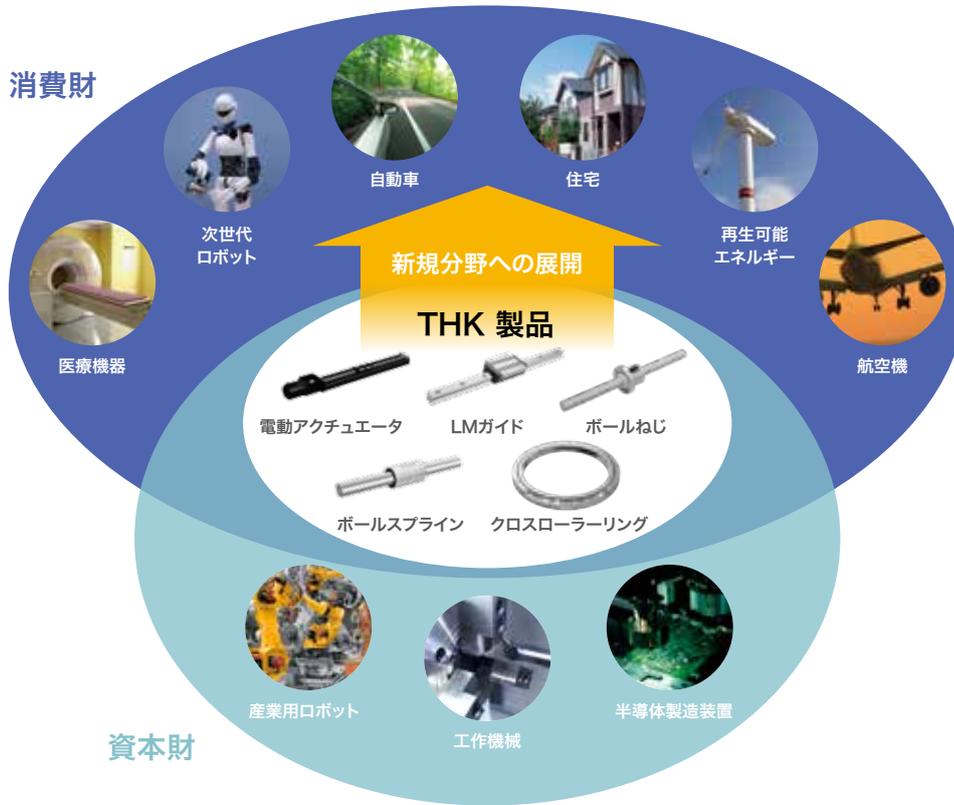
35カ国と非常に多くの国に対応しており、今後も必要な国・地域に逐次増やしていきます。単に数を増やすだけではなく、お客様がインターネットで検索する際、いかに簡単に当社のホームページにアクセスできるようにするか、といった仕組みづくりも強化しています。

これらトップラインの拡大を支えるべく、引き続きグローバルでの生産体制の拡充を図っています。昨年1月には、南北アメリカ大陸への自動車部品の供給体制の強化を目的としてTHK RHYTHM MEXICANAを稼働させました。中国では、大連THKにおいて供給体制の強化を目的として、従来の工場の4倍の敷地面積、3倍の生産面積を持つ新工場に移転し、2015年2月より生産を開始しています。そして、中国で6番目の工場となるTHK常州精工の建設を開始しました。中国においても、より高品質な製品が求められるとともに、賃金の上昇や人手不足などを背景としてロボット化、自動化のニーズが高まる中、単品ではなくユニット品のビジネスを新規に設計からできるようにし、このようなニーズにお応えしていきます。

## トップラインの拡大: グローバル展開



トップラインの拡大:新規分野への展開



新規分野への展開

成長戦略のもう一つの柱である「新規分野への展開」では、輸送用機器関連での採用拡大を目的とするFAI事業部、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、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目的とするIMT事業部の3つの専門部署を設置し、従来製品のみならず新規開発品の売上高の拡大を進めています。

まず、FAI事業部においては、グローバルで順調に採用が拡大しています。ここではスタビライザリンクボールなど従来のビジネス以外にも、次世代のステアリングやブレーキ、サスペンションに加えてインテリアなど、自動車の様々な機構において直動関連製品の採用拡大に努めていきます。

ACE事業部では、2011年の震災を契機として地震災害対策への意識が高まる中、当社製品の採用数が拡大しています。とりわけBCP(Business Continuity Plan:事業継続計画)への意識が高まっており、サーバーや製造装置といった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。これらの需要を着実に取り込むべく、当社製品の優位性をアピールしながら積極的な営業活動を展開するとともに、市場のニーズを捉える新製品の開発に努めています。そのような中、2014年度はマスタグンパーを新たに市場に投入しました。自動倉庫や精密機器向けなどにおいて引き合いは増えており、積極的な拡販に努めています。

IMT事業部では、既存分野においては製品ラインナップの拡充を図っています。加えて、日本の事業体制の強化はもちろんのこと、米州、欧州、アジアへのグローバル展開を図る中で、とりわけ市場拡大が見込まれるアジアにおいて、現地での生産販売体制の基盤作りに積極的に取り組んでいきます。さらに、ロボット関連では名古屋市内に次世代産業用ロボットのショールームを開設し、多くのお客様にお越し頂く中で多数の引き合いを頂戴しています。

これら3事業部が取り組む分野の他にも様々な分野でLMガイドやボールねじをはじめとした当社製品の採用は広がっています。医療機器関連では、手術支援ロボットや歩行アシストロボットなど様々な機器での採用が拡大しています。航空機関連では、テーブル引き出し機構やコックピットドア、リ

クライニングシート、操縦かんなど新たなアプリケーションとしての採用が増加しています。再生可能エネルギー関連では、機構部品としての採用が始まってきており、縦型の風力発電機においては、複数社に当社のシャフトユニットが採用されました。こちらは非常に発電効率が高く、今後の展開が期待されます。

このように、直線に動くあらゆる部分に当社製品の需要は潜在しています。これらの膨大な可能性を顕在化すべく、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て、新規分野への展開を加速させていきます。

## TRW Automotive Inc.からのL&S事業の譲受

当社は本年4月22日、アメリカの自動車部品メーカーであるTRW Automotive Inc. (以下、TRW社)から欧州と北米のL&S(リンケージ アンド サスペンション)事業を譲り受けることを発表しました。この度の事業譲受は基本戦略である「グローバル展開」と「新規分野への展開」をさらに強化するものと位置付けています。これにより、当社はさらなる成長に向けて力強く前進するものと確信するとともに、ボールジョイントの分野でも世界No.1のメーカーとなることを目指していきます。

この度の事業譲受の目的は、大きく分けて5つあります。まず1つ目は、欧州と北米の事業基盤を取り込むことにより、L&S事業の世界ネットワークが完成することとなります。2つ目は、TRW社のドイツの開発拠点を取り込むことにより、TRW社の自動車関連技術が従来のTHKの直動コア技術、THKリズムの自動車関連技術と合わせ、直動製品の自動車での新しい機構での採用拡大に向けた体制が構築できるものと考えています。3つ目は、グローバルな供給体制が整うことにより、欧米における売上高の増大はもとより、中国やインドなどの新興国市場の開拓が大きく前進するものと考えています。4つ目は、従来当社では対応していなかった商用車事業の拡大であり、欧米の商用車部門が傘下に入ることにより、小型から大型まであらゆる自動車に対応できるようになります。5つ目は、生産技術基盤の強化であり、当社の持つ生産技術とTRW社が持つ生産技術を組み合わせ、より収益力の高い業態にしていきます。

このように、グローバルレベルでの自動車足回り部品の開発、生産、販売などの全ての競争力を強化することにより、グ



ループとしてさらなる事業機会を獲得できるものと考えています。さらに、THKが持つ直動コア技術、THKリズムが持つ自動車部品製造技術、そしてTRW社が持つ自動車部品の製造技術や開発力などを加えて、自動車の重要保安部品として、LMガイドをはじめとした直動製品の採用を拡大させるべく、研究開発をさらに積極化させていきます。なお、この度の事業譲受により、長期経営目標及び中期経営計画については改めて見直していきたいと考えています。

## さらなる成長に向けて

これまで述べましたように、「グローバル展開」と「新規分野への展開」をさらに加速させトップラインの拡大に努めるとともに、固定費の効率化並びに変動費比率の改善に引き続き取り組むことによりボトムラインを強化していきます。

株主還元については、従来、中期経営計画の最終年度である2016年度には配当性向を30%とすべく、段階的に引き上げることとしていました。しかしながら、成長に向けた投資をしつつも、株主様への還元を強化することをメッセージとして発信すべく、計画を一年前倒し、2015年度に配当性向30.7%を予定しています。

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

2015年7月

THK株式会社  
代表取締役社長 寺町 彰博