

A large, stylized THK logo is positioned in the center of the slide. It is a red circle with a white outline, containing the letters 'THK' in a white, blocky font. The logo is partially obscured by the three horizontal bars.

Toughness

High Quality

Know-how

新経営方針

～「ROE10%超の早期実現」に向けて～

2025年2月12日

THK株式会社

目次

● 社長メッセージ	P. 2
● 経営理念・ビジョン	P. 3
● 「2026年度（5年計画）経営目標」の振り返り	P. 4
● 基本方針における経営指標（営業利益 / 自己資本）	P. 5
● “ROE10%超”への道筋	P. 6
● 変えるべきところ	P. 7～8
● 強くすべきところ	P. 9～15

本資料に含まれている事業計画、業績予想、経営戦略など将来の見通しに関する事項は、本資料作成時点において入手可能な情報に基づき、THK株式会社の経営者が判断したものです。したがって、環境の変化により、業績や戦略の進捗状況が異なることがあり得ることをご承知ください。また、当資料には決算開示事項以外の参考情報が含まれることもご承知ください。

社長メッセージ



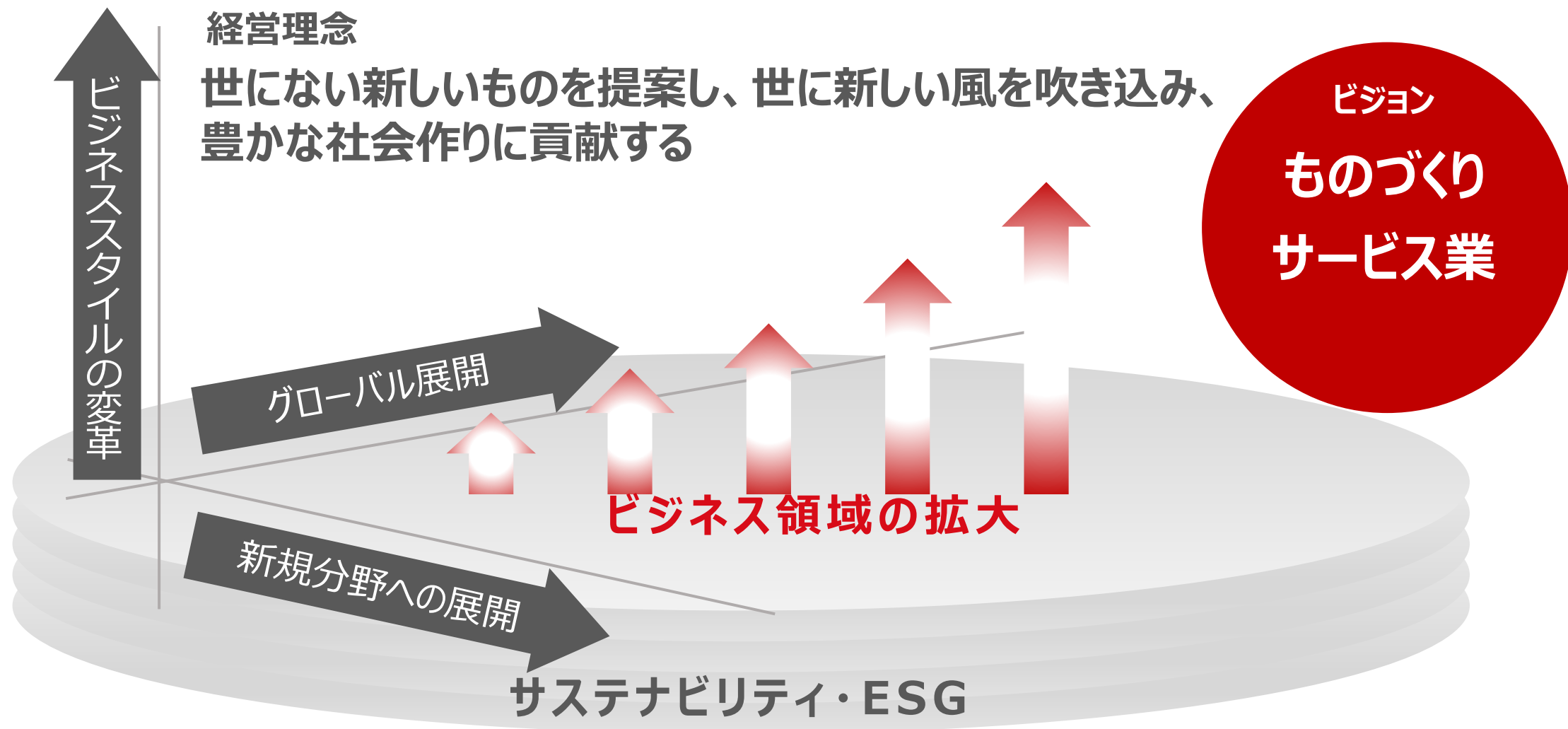
THK株式会社
代表取締役社長

寺町 崇史

強くすべきところは徹底的に強くし
変えるべきところは勇気をもって変えていく

新たな経営目標の基本方針：「ROE 10%超の早期実現」

経営理念・ビジョン



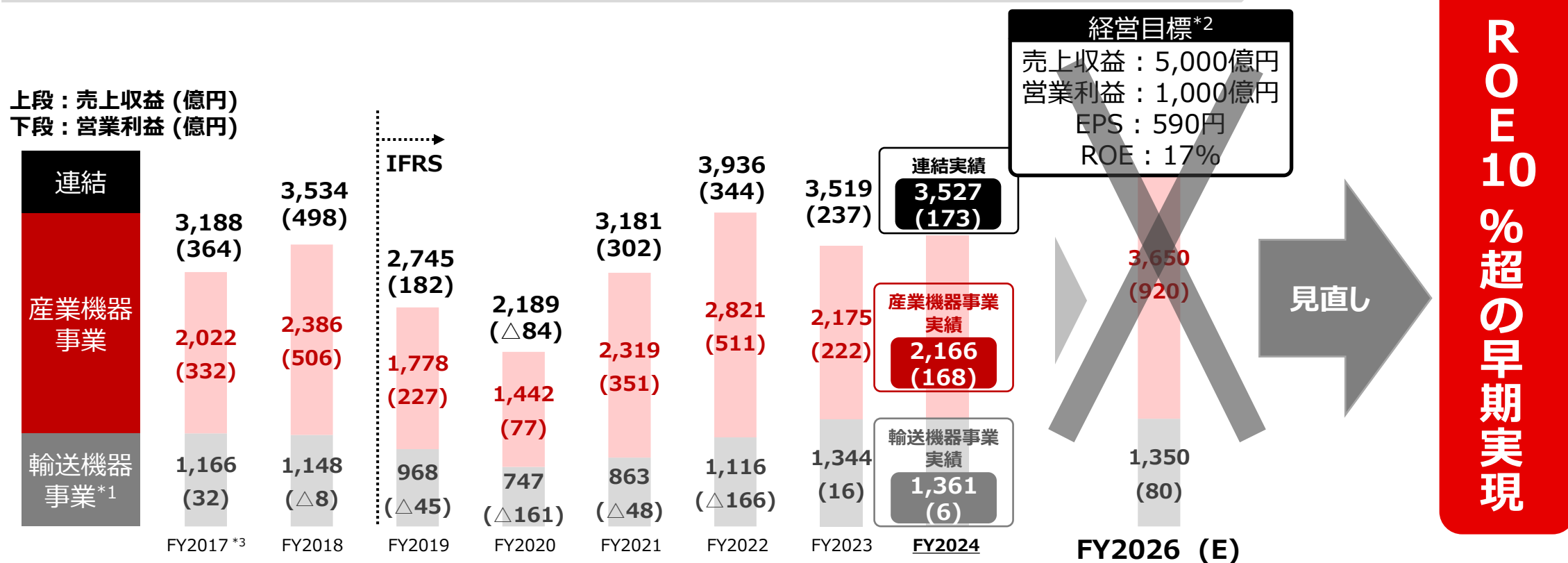
ものづくりサービス業：ものづくりだけの売り切りモデルではなく、ビフォーサービスからアフターサービスまでを含めた
トータルのビジネスとして展開

「2026年度（5年計画）経営目標」の振り返り

経営目標見直しの背景

【外部要因】地政学リスクの高まり、インフレ進行、中国経済の減速、自動車業界自体の大きな変革 等
 【個別要因】産業機器事業：市場平均年率成長率7%を前提にした先行投資による負担
 輸送機器事業：業界変革への対応および収益性改善に向けた抜本的対策の遅れ

基本方針



*1：輸送機器事業はTHKリズムとTRAの合計値

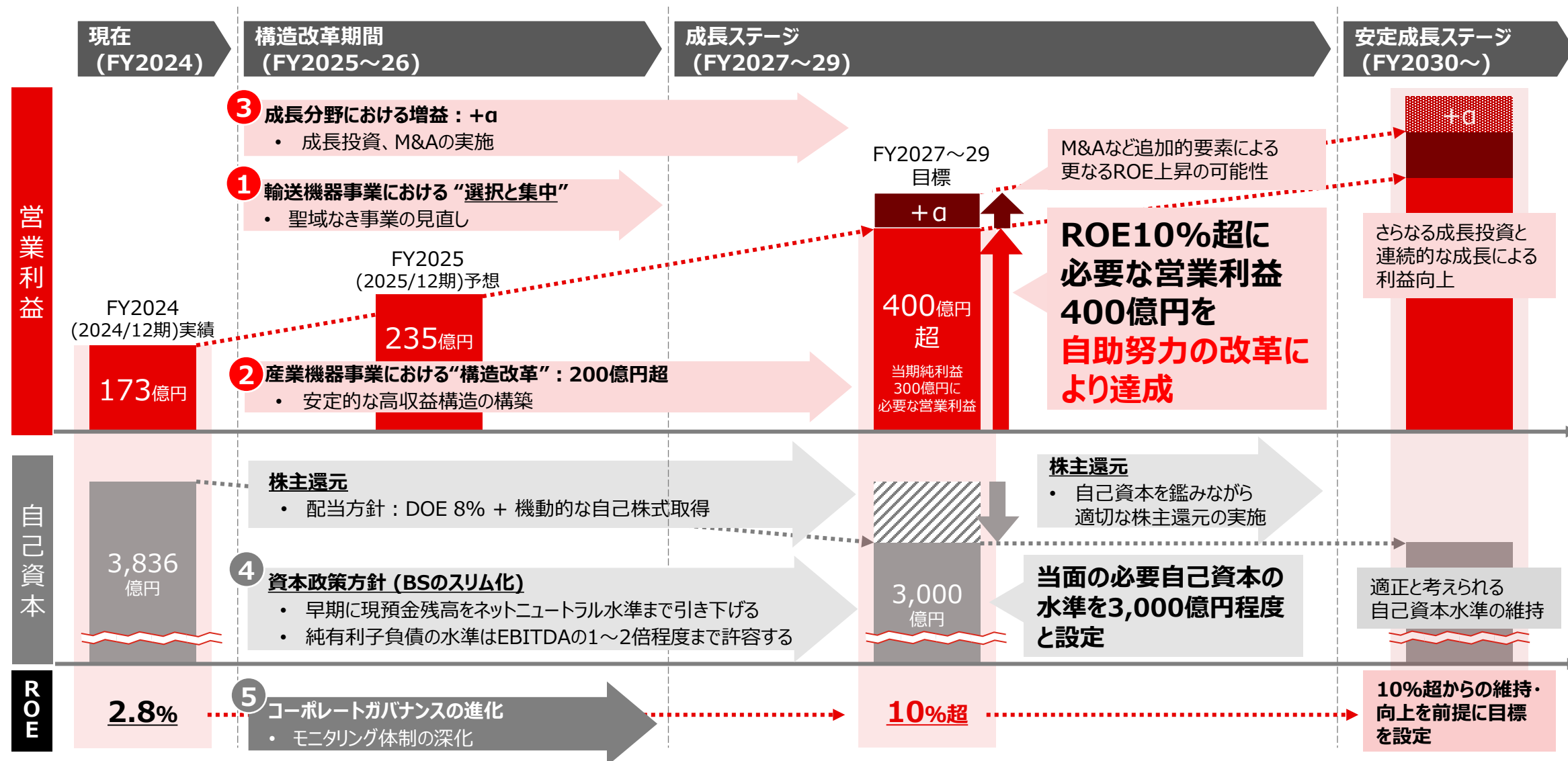
*2：2022年2月に設定

*3：FY2017は変則決算のため1-12月に揃えた参考値

基本方針における経営指標（営業利益 / 自己資本）



“ROE10%超”への道筋



変えるべきところ：輸送機器事業における“選択と集中”

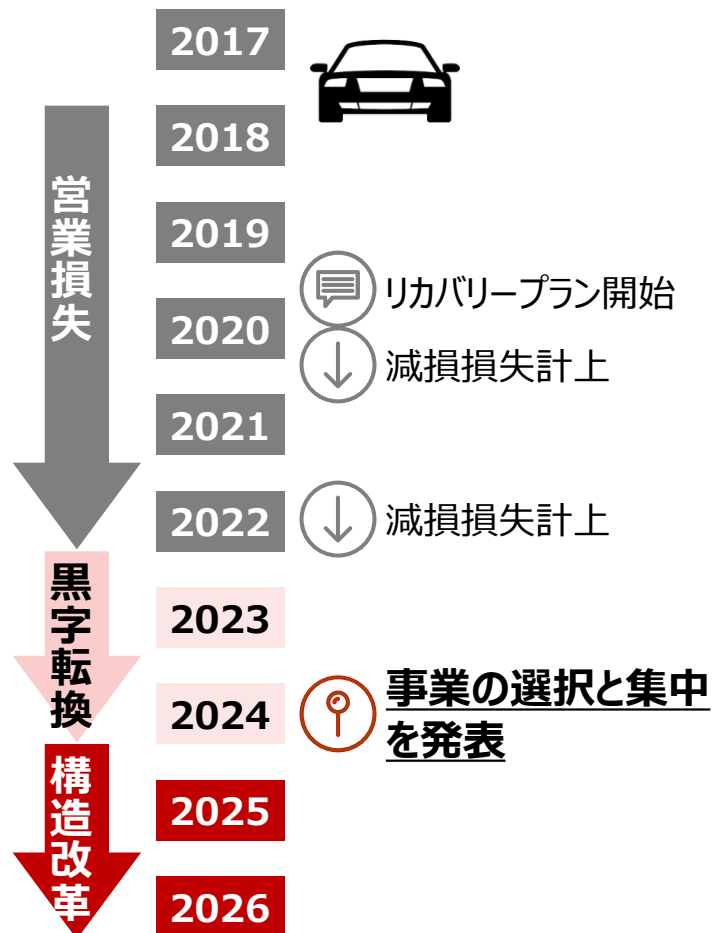
これまでの経緯



実施済・対応中事項



聖域なき構造改革のポイント



実施済

THKリズム マレーシア
生産終了へ

対応中

カナダ生産拠点の
一部閉鎖

対応中

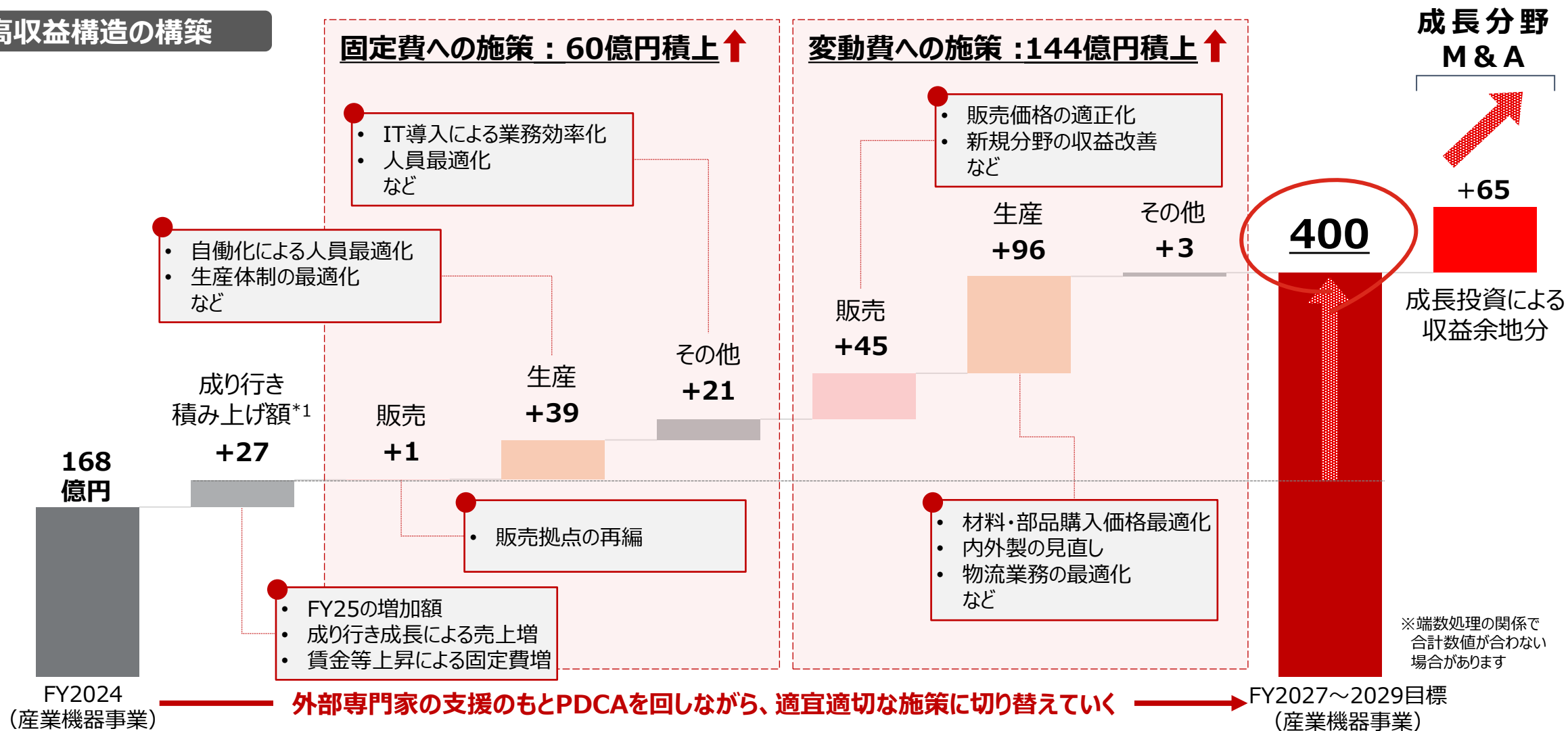
中国の生産拠点での
製品集約

資本コスト (WACC) と、
現在と将来の投下資本利益率 (ROIC)
を厳しく精査し、

構造改革期間内にあらゆる
選択肢・可能性を排除せず、
“選択と集中”を完遂

変えるべきところ： 営業利益400億円超にむけた取り組み

高収益構造の構築



*1：成り行き積み上げ額：FY2025の増減額 + FY2026～FY2029は売上高成長率 年2%平均、労務費・人件費 年4%強平均で増加する前提で試算

強くすべきところ：産業機器事業の進化に向けた組織改革

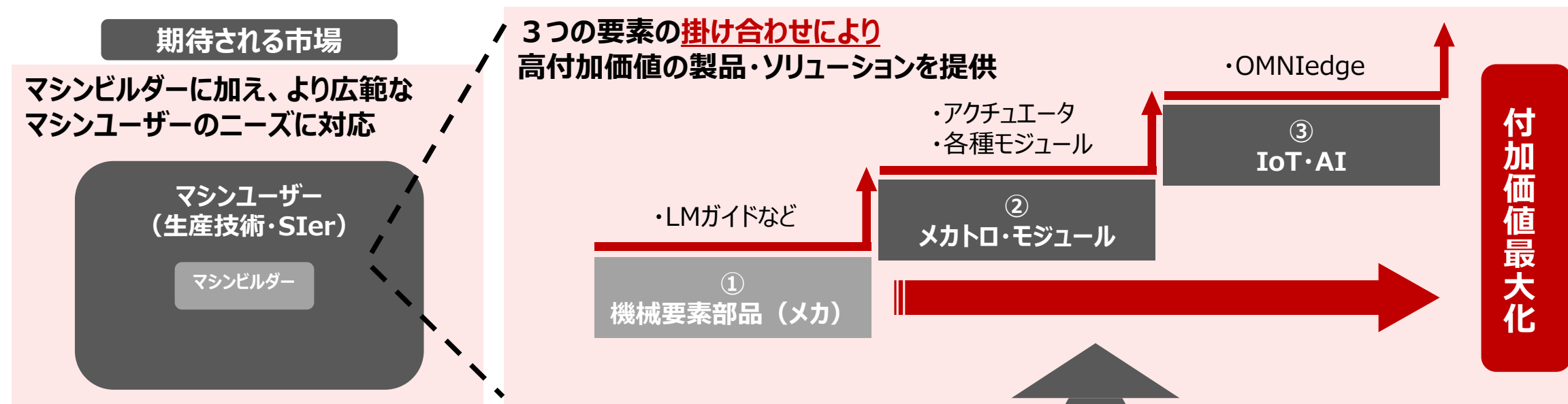
マシンユーザーとの接点を増やす事による「顧客の複層化」によって集めた様々な情報を開発・生産などあらゆる面へ還元し、成長分野への開発強化や事業基盤の強化へと繋げる

これまで：サプライチェーン

これから：エコシステム ※自動化 / 労働力不足 / サステナビリティ など



強くすべきところ：FAソリューションビジネスの成長

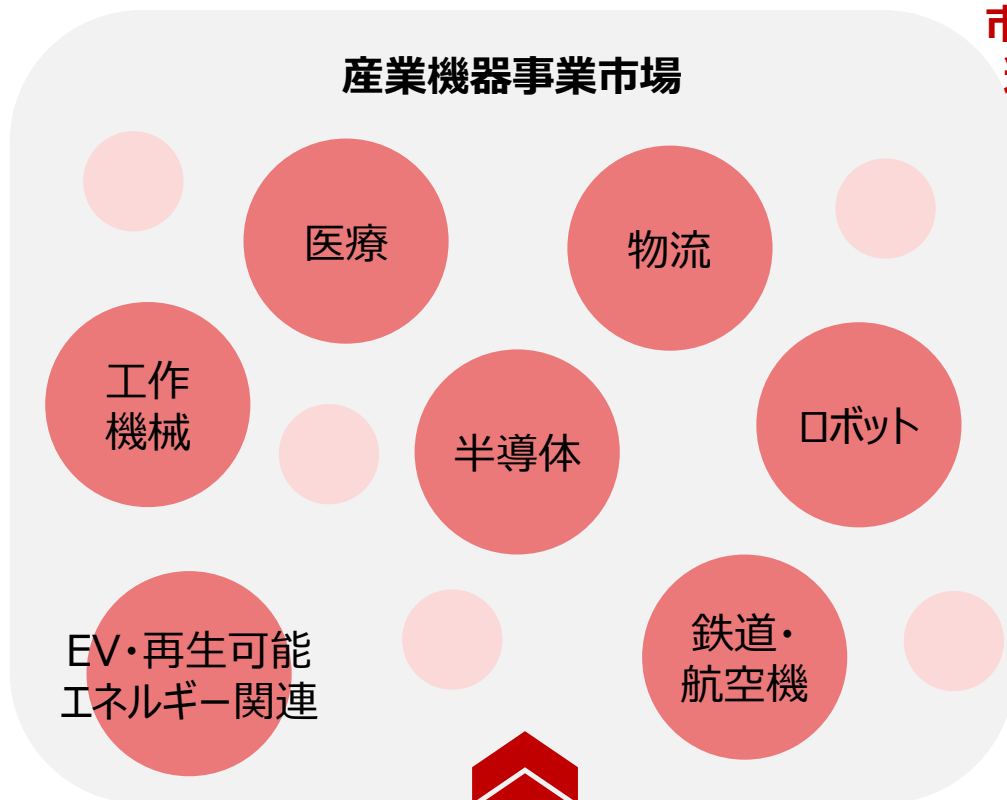


各FA製品の開発部門を統合・再編し、売上・利益への寄与度の高い製品に人財を集中。開発スピードと品質アップ



強くすべきところ：機械要素部品ビジネス

高成長分野への販売強化



高成長が見込まれる重点7分野に対してタスクフォースを組成し、市場の解像度を高める

市場動向等を鑑み
適宜アップデート

狙うべき利益構成に応じたリソースの再配置

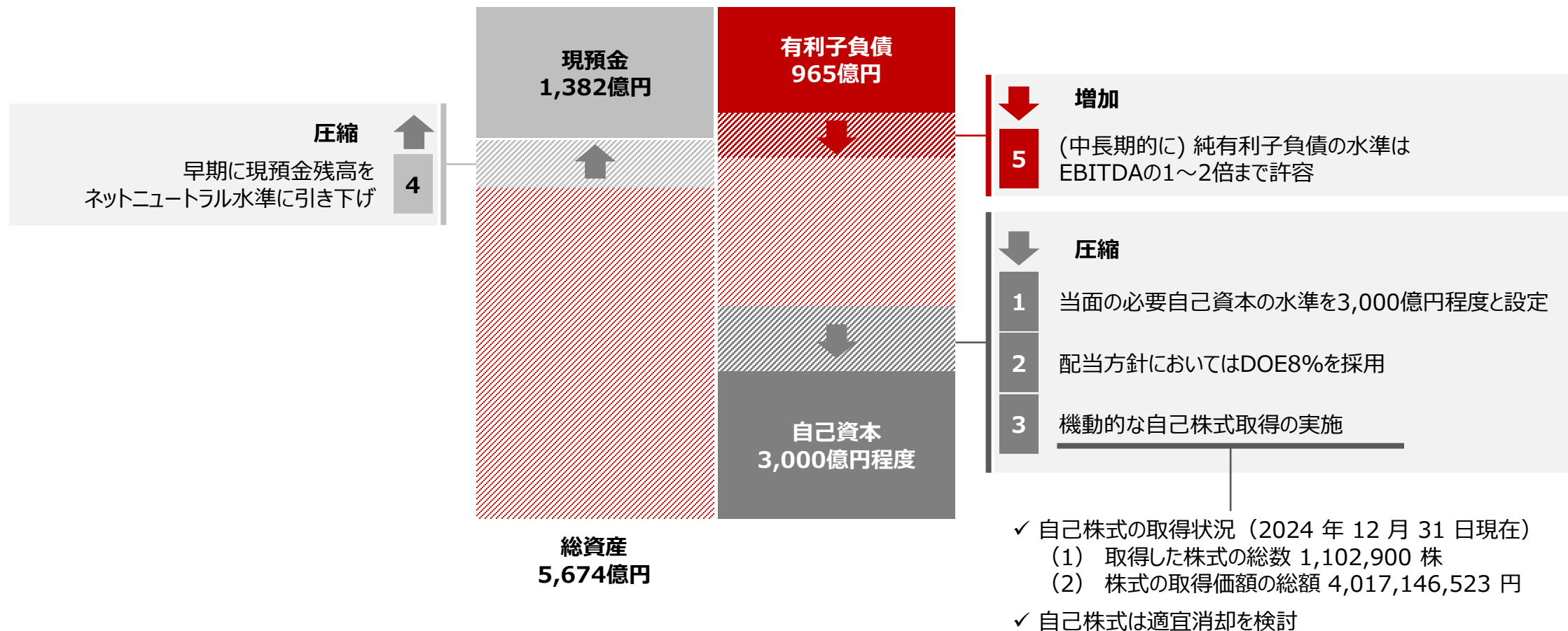
現在		構造改革期間 (FY2025～FY2026)	成長ステージ (FY2027～FY2029)
リソース	利益構成	リソース (配分変更)	利益構成
A業界	A業界 B業界 C業界 D業界	A業界	A業界
B業界		B業界	B業界
C業界		C業界	C業界
D業界		D業界	D業界

リソースの配分と利益構成がアンバランスな状態

狙うべき利益構成に応じて
開発・生産・販売リソースを最適化し利益を最大化

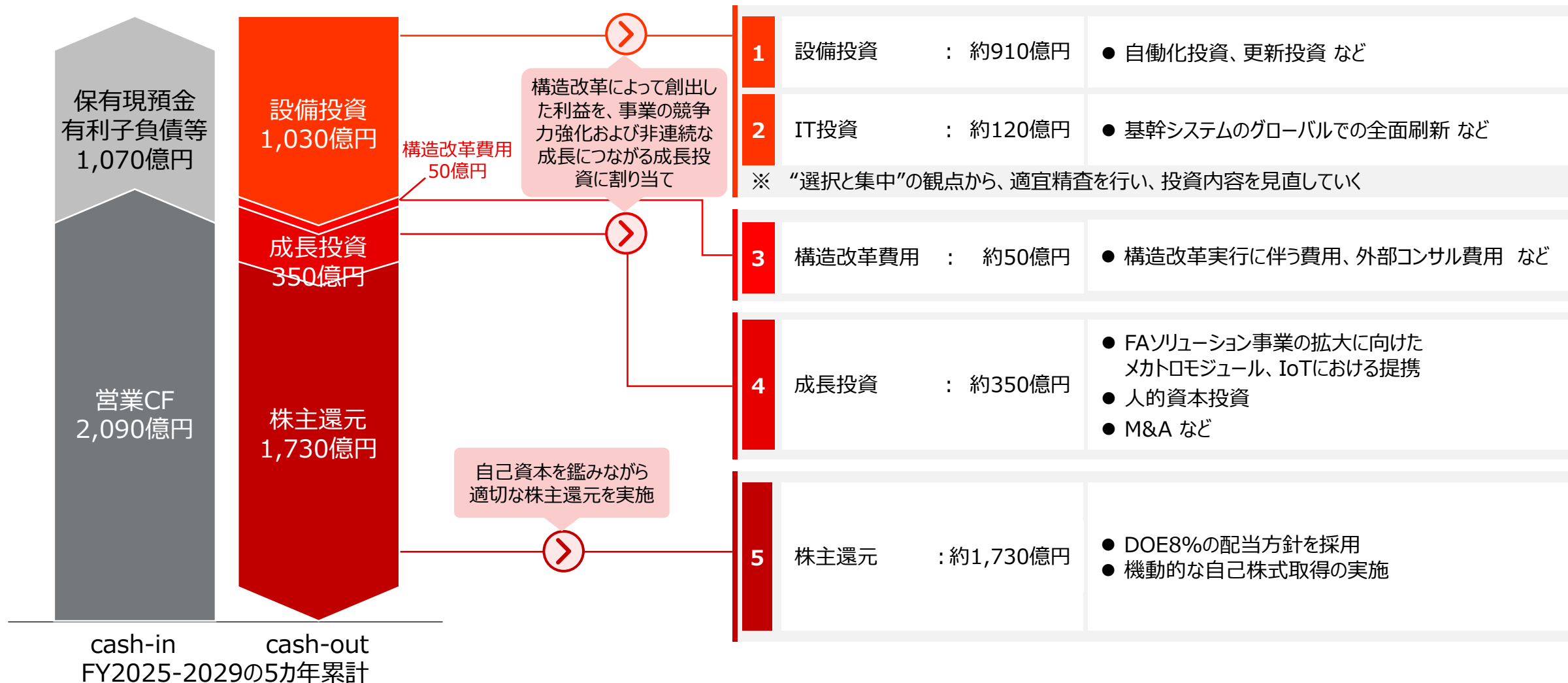
強くすべきところ： 資本効率を重視したBSマネジメント

「ROE10%超の早期実現」を達成するまで下記1～5の資本政策を継続



強くすべきところ： キャピタルアロケーション

「ROE10%超の早期実現」を達成するまで

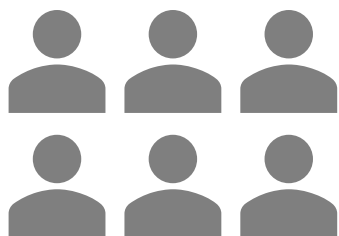


強くすべきところ：コーポレートガバナンス体制

取締役会構成

(2025年3月総会において各取締役が選任された場合)

社内取締役



社外取締役



※ 女性社外取締役
18%(2名)

■ 取締役会データ

独立社外取締役構成比： **45%**女性取締役構成比： **18%**

各種委員会構成

現在の委員長 委員 出席回数/開催回数*1 【凡例】社外：

氏名	監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	
寺町 彰博		1/1	1/1	2024/11/12迄
寺町 崇史		2/2	2/2	
甲斐荘 正晃		2/2	2/2	
日置 政克	13/13	2/2		
大村 富俊	13/13			
上田 良樹	13/13		2/2	
社外取締役比率	100%	66.7%	66.7%	

*1：出席回数/開催回数は2024年1月1日から12月31日まで

強くすべきところ： サステナブルな企業価値創造に向けた取り組み事項



コーポレート ガバナンスの 進化

- ・ 株主と視点をあわせた役員報酬制度の改善（インセンティブ報酬比率の大幅な引き上げ）
- ・ 経営理念や戦略、市場環境等を踏まえた最適な取締役会のあり方の追求と強化
- ・ 構造改革を含む、ROE10%超の実現に向けた進捗のモニタリング体制の深化



土台の強化

- ・ “ものづくりサービス業”を担う次世代人財の育成、サクセッションプランの再考
- ・ 人事評価制度の見直し、働き方改革、等



未来への投資 (仕込み)

- ・ 取引機会創出とリスク回避に向けた重要課題（マテリアリティ）への取り組みの加速
- ・ ビジネス・イノベーションを加速・推進するIT環境の強化 等