

決算説明会

(2022年3月期)

2022年6月2日

株式会社 T B K

(証券コード：7277)

説明内容

I. 全体総括

II. 2022年3月期 実績

III. 2023年3月期 通期見通し

IV. 第15次中期経営計画について

【説明者】

代表取締役社長：尾方 馨

執行役員 経営企画部長：倉村 雅彦

I . 全体総括

1. 2022年3月期 実績

- 車両メーカーの部品調達遅れ・半導体不足
- 中国停滞による需要減少
- 売上全体としてはコロナウイルス感染拡大前の水準
- 原材料価格の高騰・物流費の高騰
- 北米事業の収益悪化

2. 2023年3月期 通期見通し

- 上海ロックダウンの影響により足元は不透明な状況は続く
- ロシア・ウクライナ戦争に起因したエネルギーコストの上昇、さらなる材料市況の悪化
- 北米事業の収益改善
- 国内事業の緊急収益対策、抜本改革の着手

Ⅱ. 2022年3月期 実績

(1) 連結損益計算書概況

単位：億円

(参考)

科目	2022年3月期		2021年3月期		増減	増減率	2020年3月期	
売上高	511.9		439.5		72.4	16.5%	513.4	
営業利益	5.9	1.2%	6.4	1.5%	▲0.5	▲7.1%	12.6	2.5%
経常利益	12.3	2.4%	13.0	3.0%	▲0.7	▲5.6%	9.4	1.8%
当期利益	7.8	1.5%	▲1.9	▲0.4%	9.7	—	▲31.1	▲6.1%

《為替レート》	2022年3月期		2021年3月期	変動率	2020年3月期	
タイバツ	3.44		3.42	0.6%	3.52	
人民元	17.04		15.48	10.1%	15.77	
USドル	109.91		106.77	2.9%	109.04	
香港ドル	14.14		13.77	2.7%	13.92	
インドルピー	1.51		1.43	5.6%	1.54	

(2) 地域別 売上高・営業利益

単位：億円

(参考)

	2022年3月期			2021年3月期			増減		2020年3月期		
	売上高	営業利益		売上高	営業利益		売上高	営業利益	売上高	営業利益	
日本	284.8	3.0	1.1%	261.7	2.6	1.0%	23.1	0.4	315.1	7.7	2.4%
アジア	193.9	9.3	4.8%	156.2	8.1	5.2%	37.7	1.2	169.6	8.5	5.0%
北米	33.1	▲6.0	▲18.1%	21.5	▲2.7	▲12.6%	11.6	▲3.3	28.6	▲2.5	▲8.7%
調整		▲0.2			▲1.5			1.3		▲1.0	
計	511.9	5.9	1.2%	439.5	6.4	1.5%	72.4	▲0.5	513.4	12.6	2.5%

- ・日本 : 普通トラック・建産機共に堅調な推移も下期以降、車両メーカーの部品不足により稼働停止が発生。
- ・アジア : タイでは部品不足の影響があるものの新規受注の拡大により増収。
中国では下期以降、インフラ投資や不動産投資の停滞等により需要減少。
- ・北米 : 需要は堅調であるものの、受注急回復に伴う生産コスト増加・物流コスト増加により大幅減益。

(3) 製品別 売上高

単位：億円

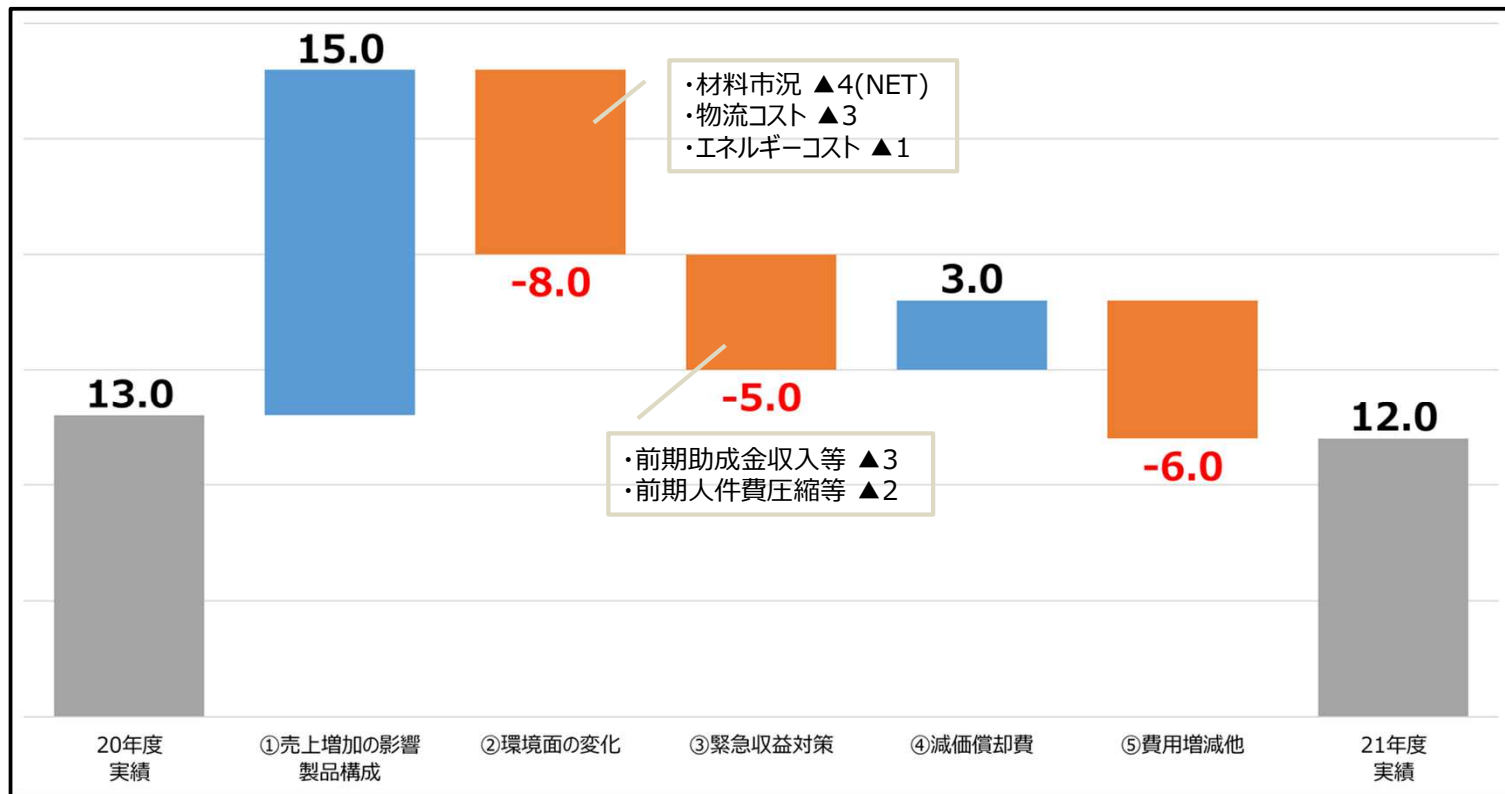
(参考)

	2022年3月期		2021年3月期		増減		2020年3月期	
	日本	アジア 北米	日本	アジア 北米	日本	アジア 北米	日本	アジア 北米
ブレーキ	128.0	62.4	135.1	53.4	▲7.1	9.0	167.0	54.4
ポンプ	116.1	92.8	89.0	68.0	27.1	24.8	104.6	93.3
エンジン部品	17.3	64.2	17.9	53.3	▲0.6	10.9	18.6	44.7
その他	23.4	7.6	19.7	3.0	3.7	4.6	24.9	5.8
小計	284.8	227.0	261.7	177.7	23.1	49.3	315.1	198.2
計	511.9		439.5		72.4		513.4	

- ・ブレーキ : 中国ブレーキ事業不振ではあるが、タイブレーキ事業は国内・輸出ともに需要回復。
- ・ポンプ : 日本ポンプ事業は建産機需要堅調、タイ・インド・北米ともに需要回復。
- ・エンジン部品 : タイエンジン事業の新規立ち上げによる増収。

(4) 連結経常利益変動要因

単位：億円



(5) 連結四半期別売上高・経常利益推移

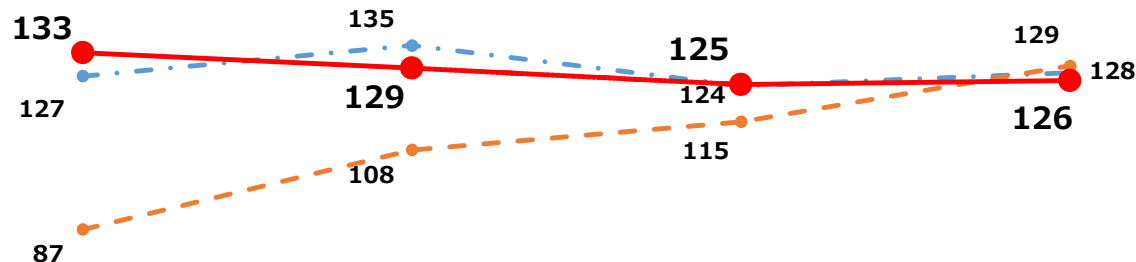
売上高

単位：億円

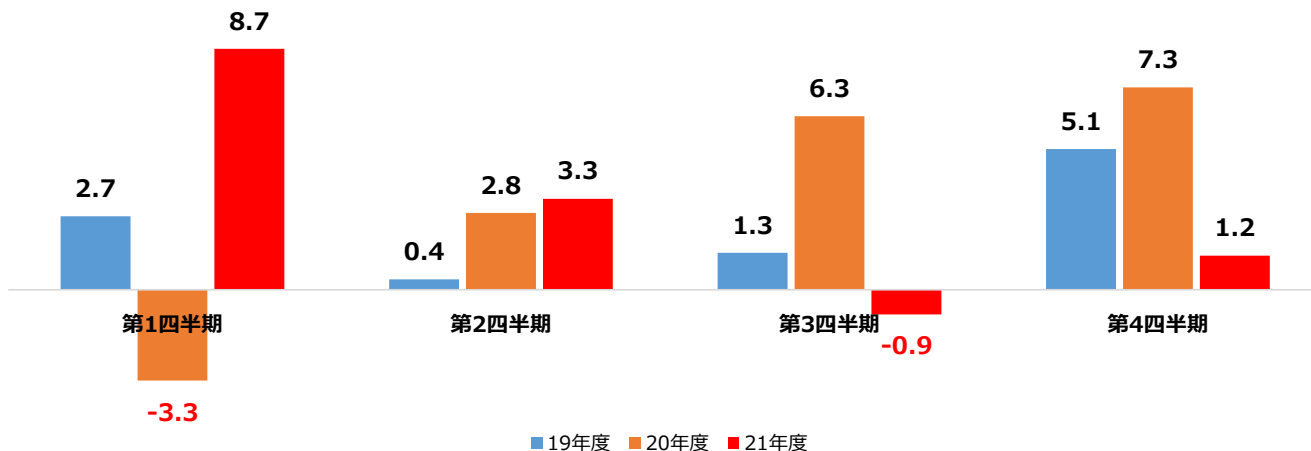
当期

前期

前々期

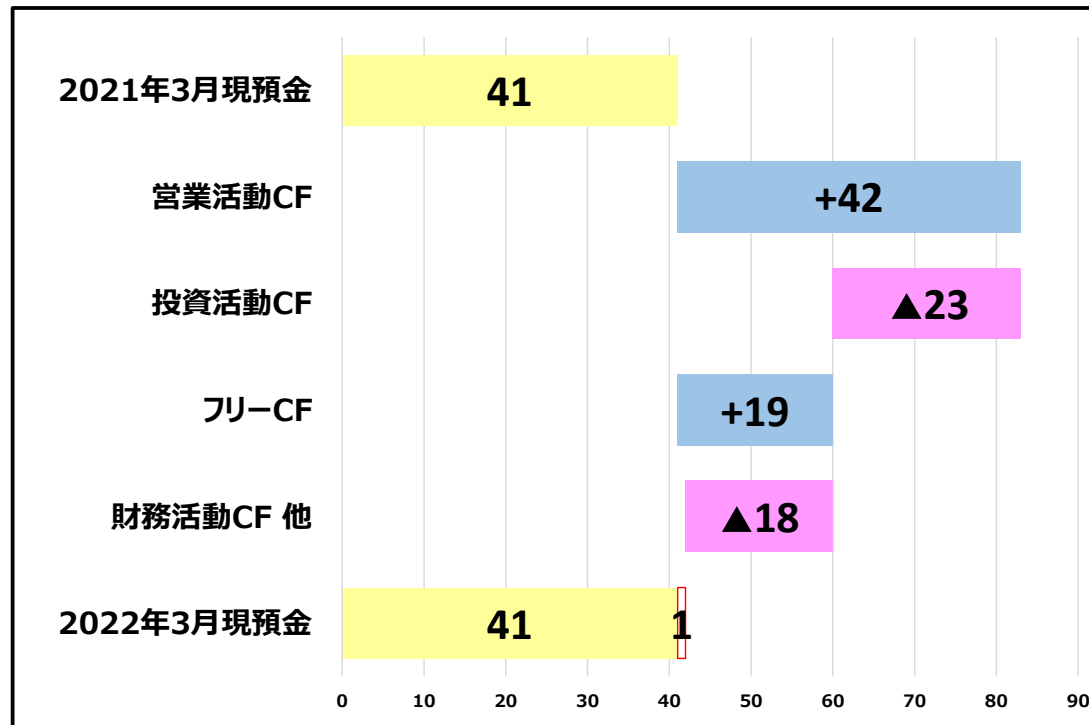


経常利益



(6) 連結キャッシュフロー計算書概況

単位：億円



営業活動CF

税引前利益 + 12

減価償却費 + 32

投資活動CF

設備他取得 ▲23

財務活動CF

有利子負債 ▲14

配当 ▲2

(7) 連結貸借対照表概況

単位：億円

	当会計年度 (2022年3月)	前連結会計年度 (2021年3月)	増減
流動資産	248.8	242.4	6.4
固定資産	255.8	249.5	6.3
資産合計	504.7	492.0	12.7
流動負債	159.6	157.6	2.0
固定負債	60.3	70.9	▲10.6
負債合計	219.9	228.5	▲8.6
株主資本	252.1	246.5	5.6
その他包括利益累計額	27.6	12.6	15.0
非支配株主分	4.9	4.2	0.7
純資産合計	284.7	263.4	21.3
負債・純資産合計	504.7	492.0	12.7

棚卸資産 +15
売掛金 ▲8

有価証券他 +5

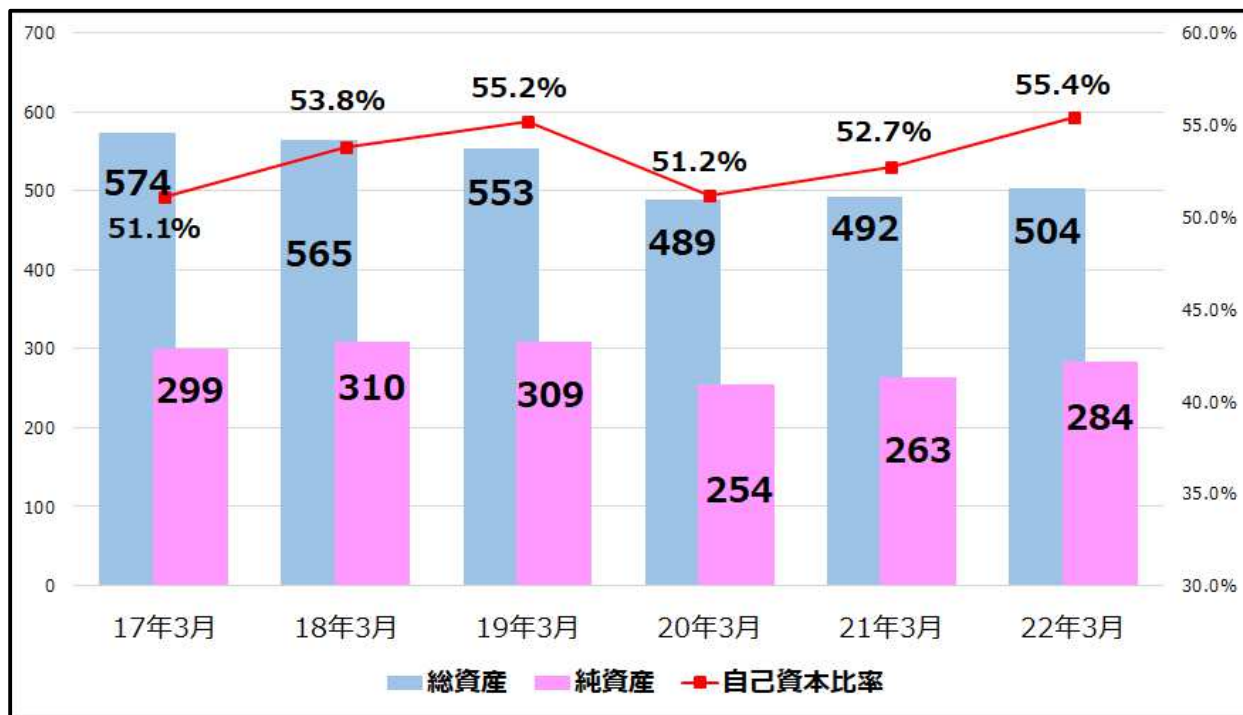
長期借入金 ▲9
退職給付債務 ▲1

利益剰余金 +5

有価証券評価差額金 +3
為替換算調整 +9

(8) 総資産/純資産/自己資本比率推移

単位：億円



Ⅲ. 2023年3月期 通期見通し

(1) 2022年3月期 連結業績予想

単位：億円

(参考)

科目	2023年3月期 (業績予想)		2022年3月期		増減	増減率	2021年3月期	
売上高	520.0		511.9		8.1	1.6%	439.5	
営業利益	9.0	1.7%	5.9	1.2%	3.1	52.5%	6.4	1.5%
経常利益	7.0	1.3%	12.3	2.4%	▲5.3	▲43.1%	13.0	3.0%
当期利益	5.0	1.0%	7.8	1.5%	▲2.8	▲35.9%	▲1.9	▲0.4%

《為替レート》	2023年3月期 (業績予想)	2022年3月期	変動率	2021年3月期
タイバツ	3.60	3.44	4.7%	3.42
人民元	18.00	17.04	5.6%	15.48
USドル	120.00	109.91	9.2%	106.77
香港ドル	15.00	14.14	6.1%	13.77
インドルピー	1.60	1.51	6.0%	1.43

(2) 地域別 売上高・営業利益 業績予想

単位：億円

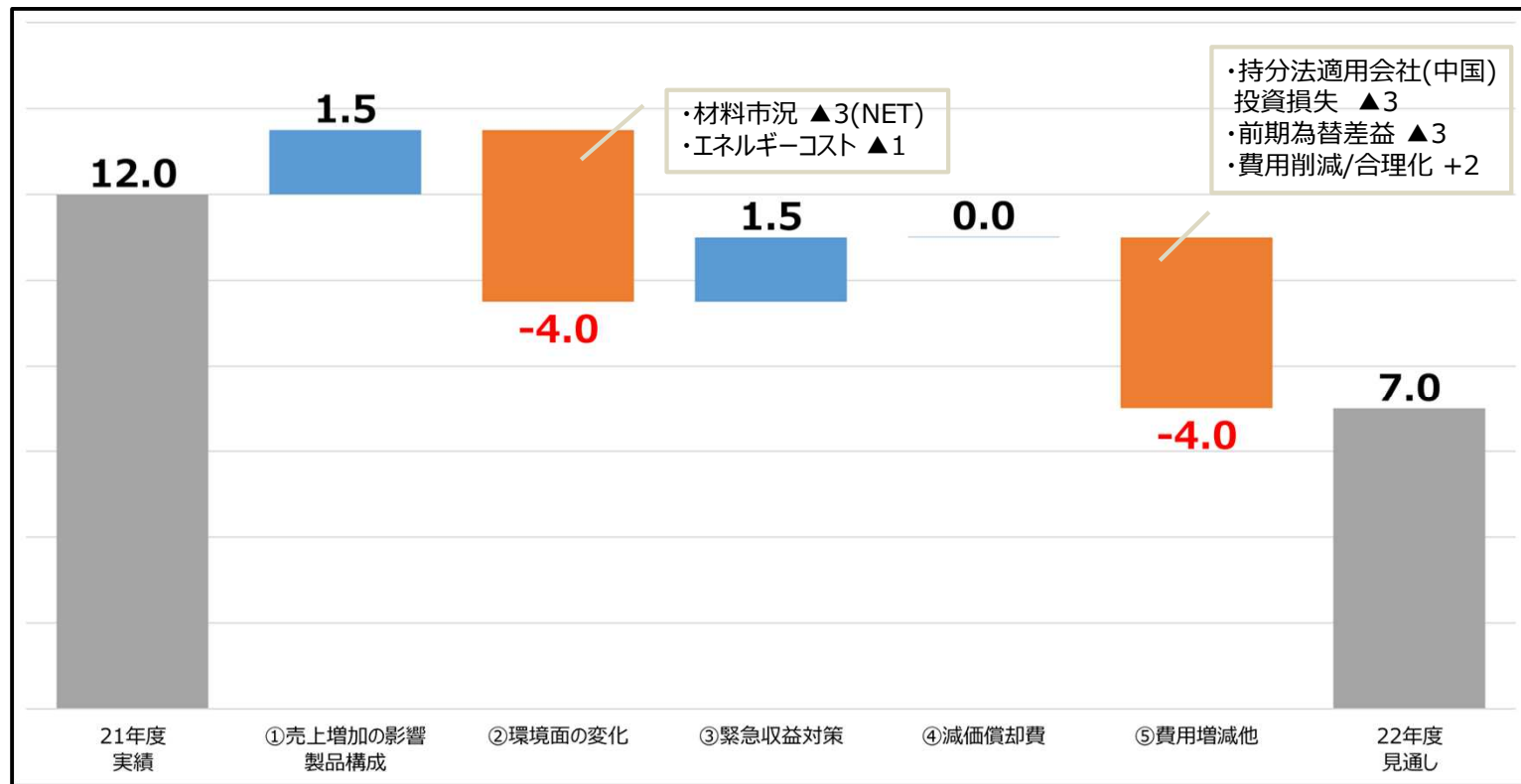
(参考)

	2023年3月期 (業績予想)			2022年3月期			増減		2021年3月期		
	売上高	営業利益		売上高	営業利益		売上高	営業利益	売上高	営業利益	
日本	304.0	5.0	1.6%	284.8	3.0	1.1%	19.2	2.0	261.7	2.6	1.0%
アジア	180.0	8.5	4.7%	193.9	9.3	4.8%	▲13.9	▲0.8	156.2	8.1	5.2%
北米	36.0	▲4.0	▲11.1%	33.1	▲6.0	▲18.1%	2.9	2.0	21.5	▲2.7	▲12.6%
調整		▲0.5			▲0.2			▲0.3		▲1.5	
計	520.0	9.0	1.7%	511.9	5.9	1.2%	8.1	3.1	439.5	6.4	1.5%

- ・日本 : 半導体不足・上海ロックダウンの影響があるものの、下期以降の挽回する前提での計画。
- ・アジア : 中国需要減少は今期中には解消しない前提での計画。タイ・インド需要は高水準前提での計画。
- ・北米 : 前期同等の需要を前提とした計画。得意先との交渉による収益改善を計画。

(3) 連結経常利益見通し変動要因

単位：億円



株主の皆様に対する利益還元を経営の最重要課題のひとつと位置付け、長期的に安定した収益基盤・健全で効率的な財務基盤を確立した上で、安定配当の継続と収益状況に応じた利益還元をすることを基本方針としておりますが、2023年3月期の配当予想については、業績予想を勘案し下記のとおりいたしました。

第15次中期経営計画期間内においては、配当性向の従来目標を10%引き上げて積極的な株主還元に努める方針であることから、配当性向40%を目指してまいります。

	23年度3月 配当予想	22年3月期 配当実績	20年3月期 配当実績
中間	4円	5円	0円
期末	4円	7円	3円
年間	8円	12円	3円

第15次中期経営計画 FY2022～2024

活動スローガン

Challenge to the future ～未来への挑戦～

2022年3月25日

株式会社TBK

(証券コード：7277)



目次

- 1 2030年度に目指す当社グループの姿について
- 2 前中期経営計画の振り返り
- 3 第15次中期経営計画について
- 4 重点方針①企業価値向上の取組み
- 5 重点方針②新領域への挑戦
- 6 重点方針③ESG経営の取組み

1

2030年度に目指す当社グループの姿について

100年に一度の変革期と言われる時代において**持続的な成長を通して社会へ貢献する。**

経営理念

TBKの使命

「お客様に喜んで頂く商品をつくり、社会に貢献する。」

※1

経営Vision

TBKの目指す姿

「TBKグループは、社会にとって必要とされる企業であり続け、顧客満足と価値創造でアジアのリーディングカンパニーを目指す。」

※2

VISION 2030

VISION2030

2030年に目指す姿

「**新たな時代の変化に合った創造する企業（自分）に生まれ変わる**」

2030年に向けた行動原則

1. Do now 2. Do new 3. Run fast

2030年に向けた考動原則

- 1. Never say No, How to achieve.** （決して出来ないとは言わない、どうしたら出来るか考える）
- 2. Holistic Thinking, Overall optimization.** （部分最適ではなく全体最適）
- 3. Fixing problem immediately.** （悪い事は直ちに修正）

第15次中期経営計画
FY2022～2024

第16次中期経営計画
FY2025～2027

第17次中期経営計画
FY2028～2030

※1：現在の中長期経営ビジョンを経営ビジョンに昇華 ※2：開示しておりますVISION2030に文言追加

2

前中期経営計画の振り返り

第14次中期経営計画 FY2019～2021

世界的な材料費高騰と北米業績回復の遅れから、当初目標に未達

	2018年度 13次中計最終年度実績	2021年度 実績	2021年度 14次中計当初目標	当初目標未達の要因分析
売上高	536億	511億	600～650億円	市場激変要因以外でも拡販未達
営業利益率	2.8%	1.2%	5～7%	北米赤字・中国減速・原材料高騰
ROE	3.3%	2.9%	7～9%	財務体質改善のため、減損実施

セグメント別営業利益推移

	2019年度	2020年度	2021年度	
日本	7.7億	2.6億	3.0億	<u>固定費圧縮するも材料費高騰を補えず</u> 中国市場の急減速による <u>コロナ影響を契機とする生産混乱</u>
アジア	8.5億	8.1億	9.3億	
北米	▲2.5億	▲2.7億	▲6.0億	
調整	▲1.0億	▲1.5億	▲0.2億	

北米事業の黒字化、国内事業の抜本改革と新たな収益源の確保が継続的な課題

重点方針	成果	反省・残課題
収益力の強化	新規事業・アフターセールスなど取組みを開始	北米事業の立て直し 国内事業の収益低下に対する 抜本的な対策
先端技術への対応並びに 開発力の強化	ADB開発完了、アシストシステム開発完了	市場投入
収益ソースの拡大	銅川工場の稼働による中国ライニング事業の業容拡大 連結子会社化した「木村可鍛」「サンテック」とのシナジー 効果発揮	国内外での新規事業創出するも 今後の刈り取りに課題
経営インフラの整備	指名・報酬委員会の設置 働き方改革・女性登用に着手	グローバルマネジメント体制構築

3

第15次中期経営計画について

FY2022～2024

プライム市場上場維持を目指すための各戦略の加速

15次中計における重要テーマ

プライム市場
上場維持基準適合

重点方針

企業価値向上の取組み

新領域への挑戦

ESG経営の取組み

国内地域戦略

海外地域戦略

財務・資本戦略

EVシフト戦略

新規事業戦略

ESG戦略

財務指標

評価指標	2024年度目標
売上高	600億円
営業利益	30億円
営業利益率	5%
ROE	8%

上場維持基準適合に向け

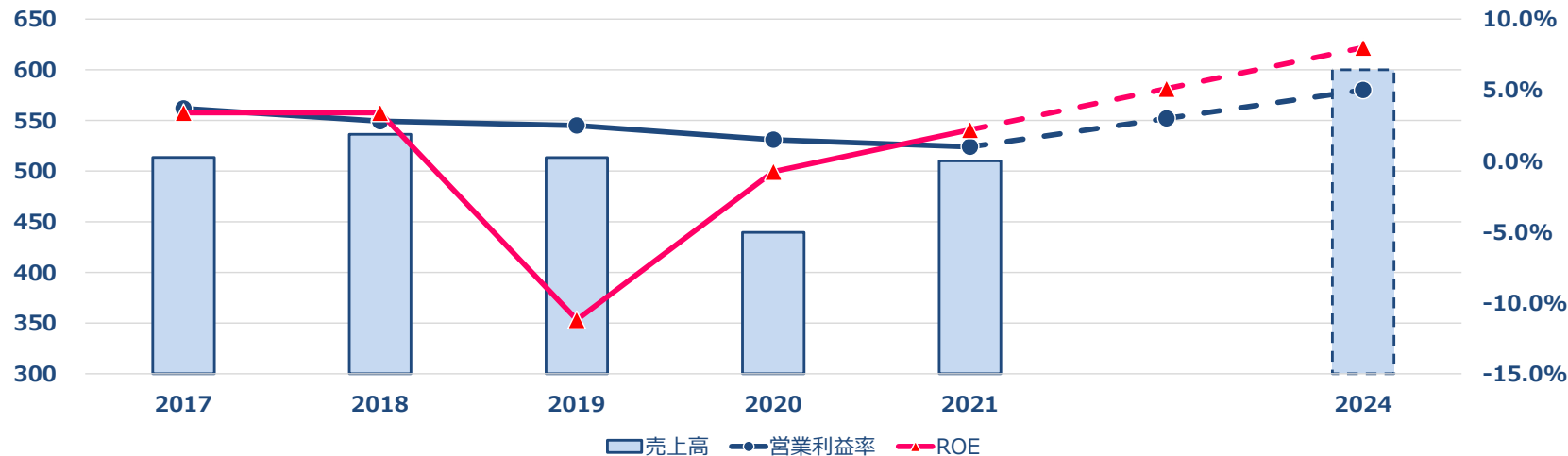
流通株式比率	65%
流通時価総額	100億円以上

非財務指標

ESG経営	マテリアリティ	評価指標	2024年度目標
環境 E	事業を通じた社会と環境への貢献	・CO ₂ 排出総量	▲15% (2013年度比)
		・環境製品開発 (軽量化・電動化)	軽量化ブレーキ質量 ▲15%
社会 S	製品品質・労働安全の 維持・向上	・重大品質不具合件数 ・重篤災害発生件数	共にゼロ目標
	多様性のある人材の 確保・活用	・管理職に占める女性 ・人材育成	女性管理職15%
	働きがいのある職場づくり	・健康経営推進	健康経営優良法人 取得
ガバナンス G	コーポレートガバナンスの 持続的強化	取締役会実効性評価	取締役会実効性 評価点 1 割アップ
		国内・海外のガバナンス 強化	地域統括制度の導入 機能統括制度の導入

第15次中期経営計画の目標値②

単位：億円



セグメント別
営業利益

	2021年度	2024年度目標	差異	到達手法
日本	3.0億	12.0億	+8.5億	国内工場再編等による合理化、アフターセールスの強化
アジア	9.3億	17.5億	+9.0億	前中計期間中に獲得した新規商権・新規事業の収益化
北米	▲6.0億	1.5億	+7.5億	主要顧客との関係強化による黒字化
調整	▲0.2億	▲1.0億		国内外協業の促進

2030年度における社会

デジタル化の進行

モビリティの進化
CASE

労働人口の減少

自然災害リスク

足元における社会変化

世界規模の
脱炭素政策

EVシフトの
加速

働き方の多様化

サプライチェーン
の混乱

資本市場を取り巻く環境変化

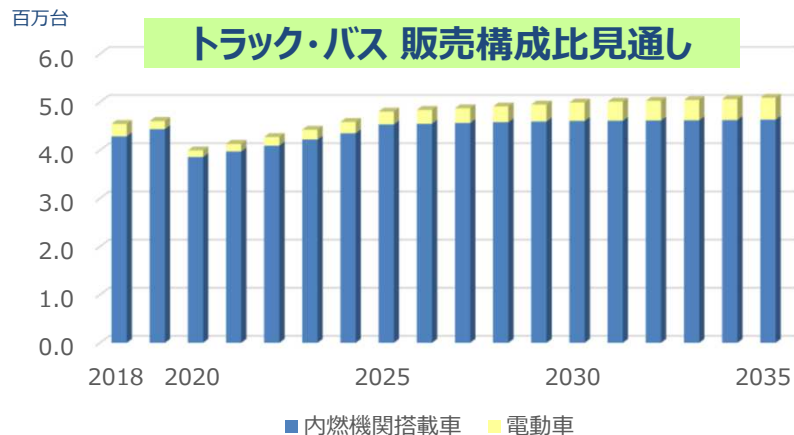
東証新市場区分
スタート

改訂CGコードの
実践

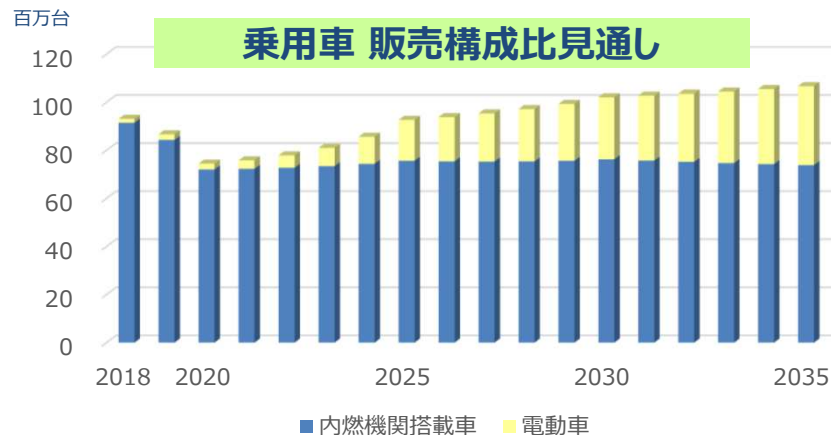
事業環境の変化に対する基本方針

持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指し、全ての変化に対して柔軟に対応していく。

商用車業界の変化に対する対応



※1 内燃機関搭載車：軽油、ガス、CN燃料を使用する内燃機関搭載車、ハイブリッド車（HEV）



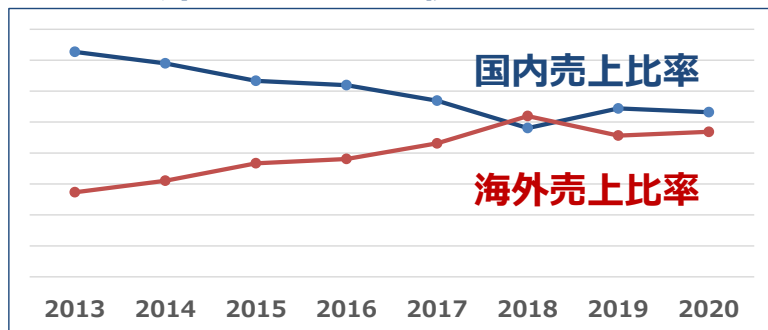
※2 電動車：バッテリーEV（BEV）、燃料電池車（FCV）等

- ✓ 内燃機関の商用車は2030年央までは高い水準を維持すると見込み、環境対応商品を投入する。
- ✓ 乗用車に比べ、商用車の電動化は遅れるものの、電動化に向けた先行投資は積極的に行う。

4

重点方針① 企業価値向上の取組み

国内・海外売上比率の推移



- ✓ 国内市場縮小に伴い国内売上比率は減少。
今後更に海外比率が拡大していく。

このような国内市場において、「収益力の強化」を実現する為に既存事業の抜本改革を実行する。

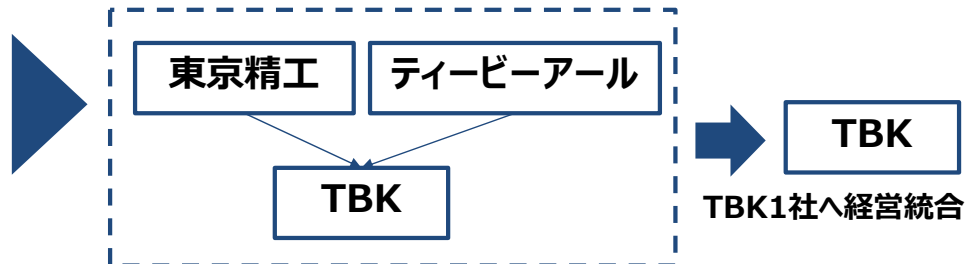
スマートファクトリー化

TBK factory DX 始動
～持続可能な「モノづくり」へ～

- ・システムの可視化
- ・各データのデジタル化
- ・トレサビリティ再構築

国内工場再編

- ・国内会社の経営統合
→重複コストの解消/リソース活用
- ・機能集約による間接人員の削減
- ・間接部門の生産性向上（ムダの廃止）



※15次中計期間中の経営統合を目指す。
具体的な時期は別途開示。

業務のDX化

- ・DX化の推進により一層の効率化を目指す。

生産の最適化

- ・最適地での調達と生産により、収益力の向上を行う(含む海外)

- ✓ 北米事業の黒字化必達。
- ✓ 「販売・生産・調達のグローバル化」を浸透させ、今後の更なる海外比率伸長に備える為に、「人・組織のグローバル化」※に挑戦。

機能統括制度の導入

モノづくり機能

管理機能

- ✓ 各本社機能のグローバル展開によりグローバルガバナンスの強化。

地域統括制度の導入

- ✓ 地域統括設置による意思決定の迅速化。
- ✓ 地域統括内での連携強化。

日本
地域統括

- ✓ 日本国内の工場機能を統括

アジア・北米
地域統括

- ✓ タイ・インド・北米を含めた海外ポンプ事業等の統括

中国
地域統括

- ✓ 中国国内のブレーキ・ライニング事業等の統括



・各拠点の位置づけの明確化

北米拠点	主要市場である米国の生産拠点
タイ拠点	最大の海外生産拠点として海外工場の中心に据え置く
インド拠点	ローコスト生産拠点として貢献
中国拠点	世界最大の商用車市場としてブレーキ・ライニング事業等を展開

※前中計にて課題のグローバルマネジメント体制

- ✓ 財務健全性を維持しつつ、既存事業等で創出したキャッシュを成長投資・新規投資へ振り向ける。

キャッシュの調達と配分のイメージ

キャッシュイン	
調達	40億～70億
事業利益	50億～60億
減価償却	100億～120億

キャッシュアウト	
配当	20億～30億
成長投資	40億～60億
新規投資	30億～40億
既存投資	100億～120億

【投資の基本方針】 資本効率の重視

✓ M&Aを含めた戦略的投資

✓ 新規事業を含む新規投資

資本コストを上回る
収益の確保を目指す

※3ヶ年累計

配当性向40%を目標

配当方針

- ・配当性向の従来目標を10%引き上げて積極的な株主還元努める
- ROE6%以上の場合、配当性向40%の還元
- ROE6%未満の場合、配当性向40%～80%の還元

資本市場との対話の拡充

IR活動の強化

- ・機関投資家・個人投資家向け対話の拡充
- ・英文開示やサステナビリティを巡る課題の取組みなどの開示を促進

5

重点方針② 新領域への挑戦

事業戦略について

■ 事業戦略方針

- ✓ 70年以上培ってきた技術を更に深化させつつ、進化する新技術を組み合わせることによって、付加価値の高い商品を創出していく。

■ 重点戦略

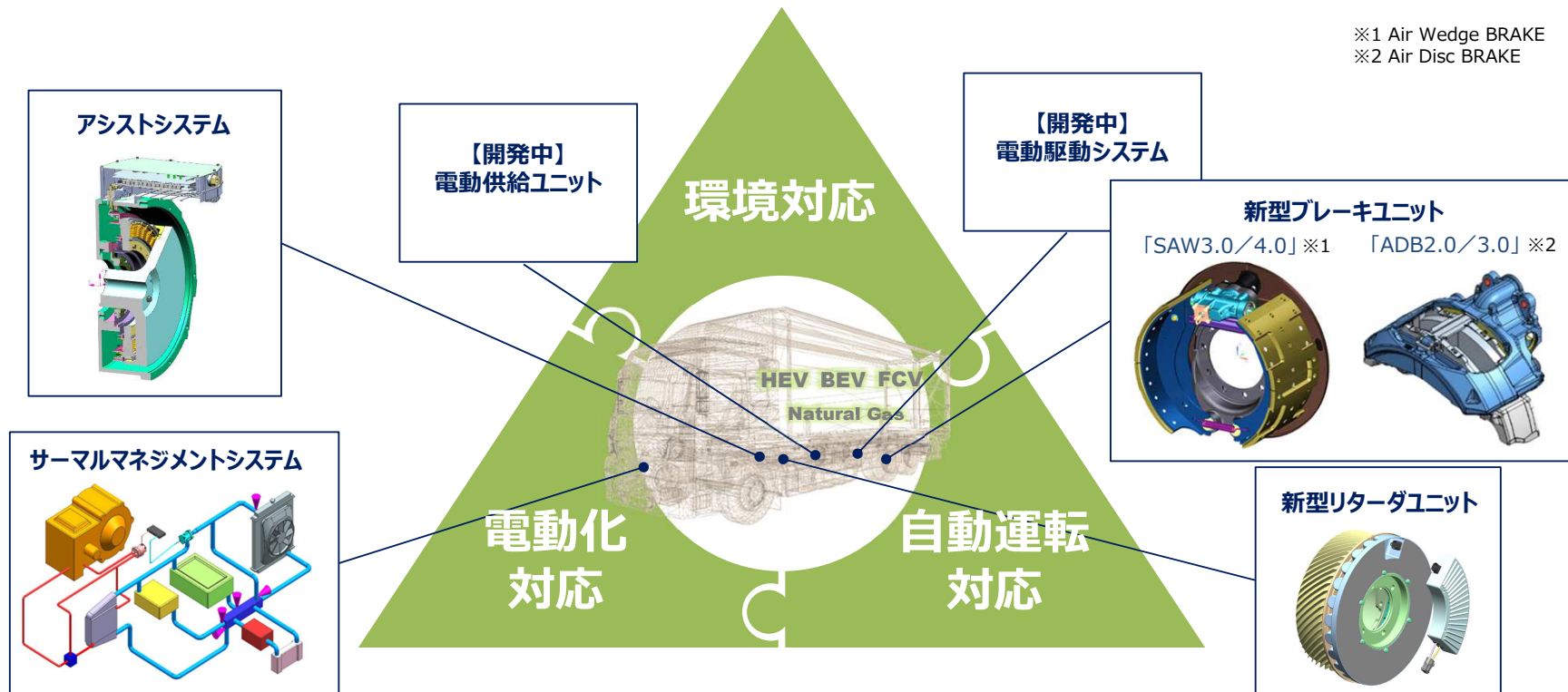
1. EVシフト戦略

- ✓ 主力製品の電動化・自動運転無人化への対応
- ✓ 既存技術 x 新規技術を取り入れた電動化新規商品の開発

2. 新規事業戦略

- ✓ 自動車産業で培った技術ノウハウを活かし、ロボット部品や、ソリューション事業（ロボットSIer）等、更なる挑戦を行う

EVシフトに向けた次世代開発の取組み

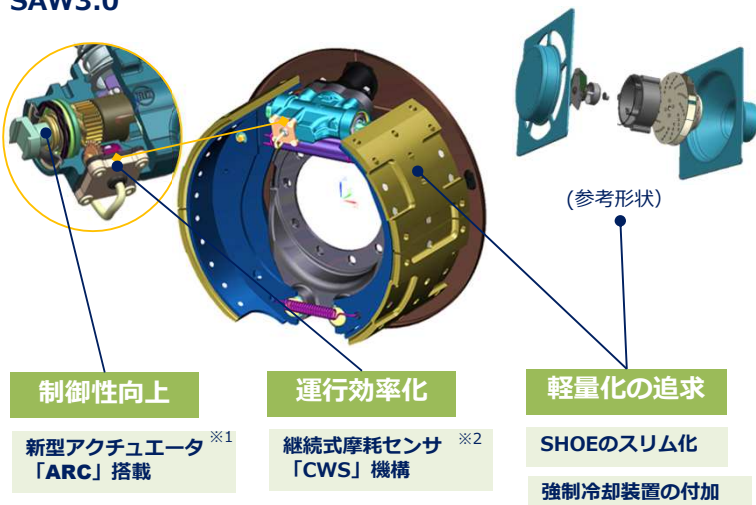


既存製品の進化によるEVシフト対応 「新型ブレーキユニット」

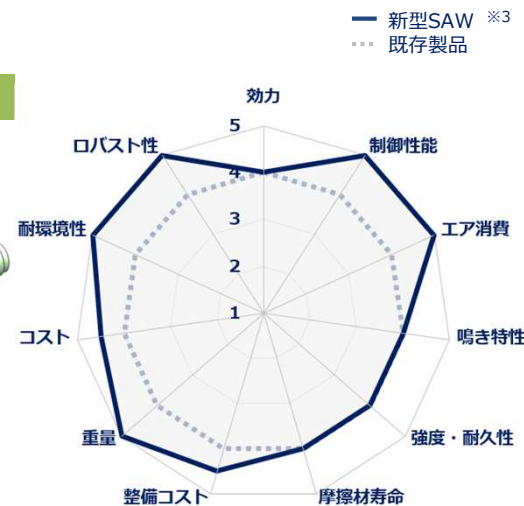
2023年前半開発完了
対象：大型商用車

- ・ドラムブレーキの大幅軽量化によりCO₂削減へ貢献
- ・ブレーキの摩耗・温度異常・振動異常等の未然検知により自動運転無人化実現へ貢献

SAW3.0



SAW4.0



※1 : Auto adjust Rigidity Cancelling actuatorの略称 ※2 : Continuous Wear Sensorの略称 ※3 グラフはTBC当社比較 (高数値=優良)

既存製品の進化によるEVシフト対応 「サーマルマネジメントシステム」

2023年前半開発完了
対象：小型商用車

- 車両の様々な温度管理要求に最適適合する制御システムの提案
- 電動ポンプを基幹とし、次世代パワートレインへ貢献
- 機械損失・排熱損失低減により燃料・バッテリー消費へ貢献

電動ウォータポンプ



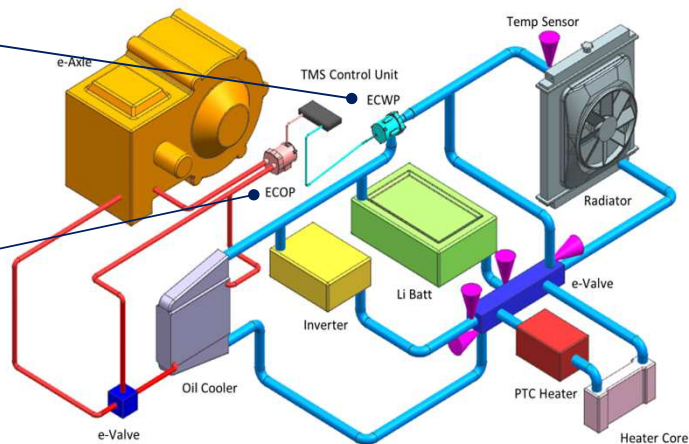
電動オイルポンプ



高流量・高圧カタイプ

250-500W・48V対応

TMS ※1



冷却最適化

車両状態監視

TMS Control Unitによる高流量・高圧力制御

冷間始動のバッテリー昇温対策

PTC HEATER連携 ※2

急速充電のバッテリー過熱対策

バッテリー温度均一化

機能安全性

ISO26262対応

※1 サーマルマネジメントシステムの構成はTBK/パートナー製品を含みます ※2 半導体ヒーター

自動車産業に应运てきた技術でロボット産業ニーズに貢献「国内」



マニファクチャリング技術で
ロボット部品に挑戦



ソリューション事業で
クライアントの生産性向上に貢献

“現場を自動化”で問題解決を目指す

アルミ鋳物事業への参入「海外」

- タイ拠点においては乗用車向け取引も多く、EV化への早期対応が必要である。
- アルミ鋳物事業への参入により、EV向け製品の受注獲得を目指す。



TBKの「新たな取り組み」についてHP内でご紹介しております⇒



6

重点方針③

ESG経営の取組み

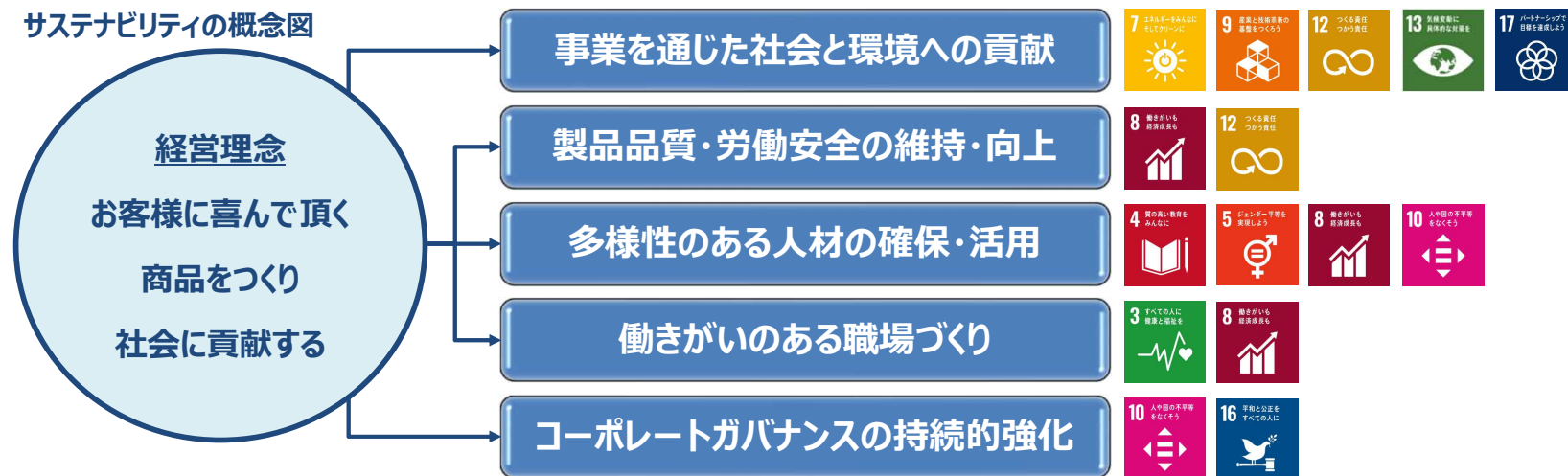
ESG視点への経営を推進

サステナビリティへの全社的な取り組みや推進戦略に関する立案および推進体制を強化するため、サステナビリティ推進室を2021年12月1日付にて新設。

サステナビリティ基本方針

TBKグループは、経営理念に基づいて、すべての社員が事業活動を通じてサステナビリティに関するマテリアリティ（重要課題）に取り組むことで、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

サステナビリティの概念図



バリューチェーン全体でのCO₂排出量削減を目指す。

上流

Scope3



カテゴリ 1

購入した製品・サービス

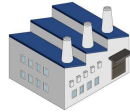
製品設計での
CO₂削減（軽量化）

タイ 太陽光パネル導入
※2022年3月より本格稼働



自社

Scope1



直接排出

Scope2



間接排出

生産工程での
CO₂削減

CO₂フリー電力
の購入による削減

Scope3

カテゴリ 4/9

物流

カテゴリ 5

廃棄物

カテゴリ 6

出張

カテゴリ 7

通勤

下流

Scope3



カテゴリ 11

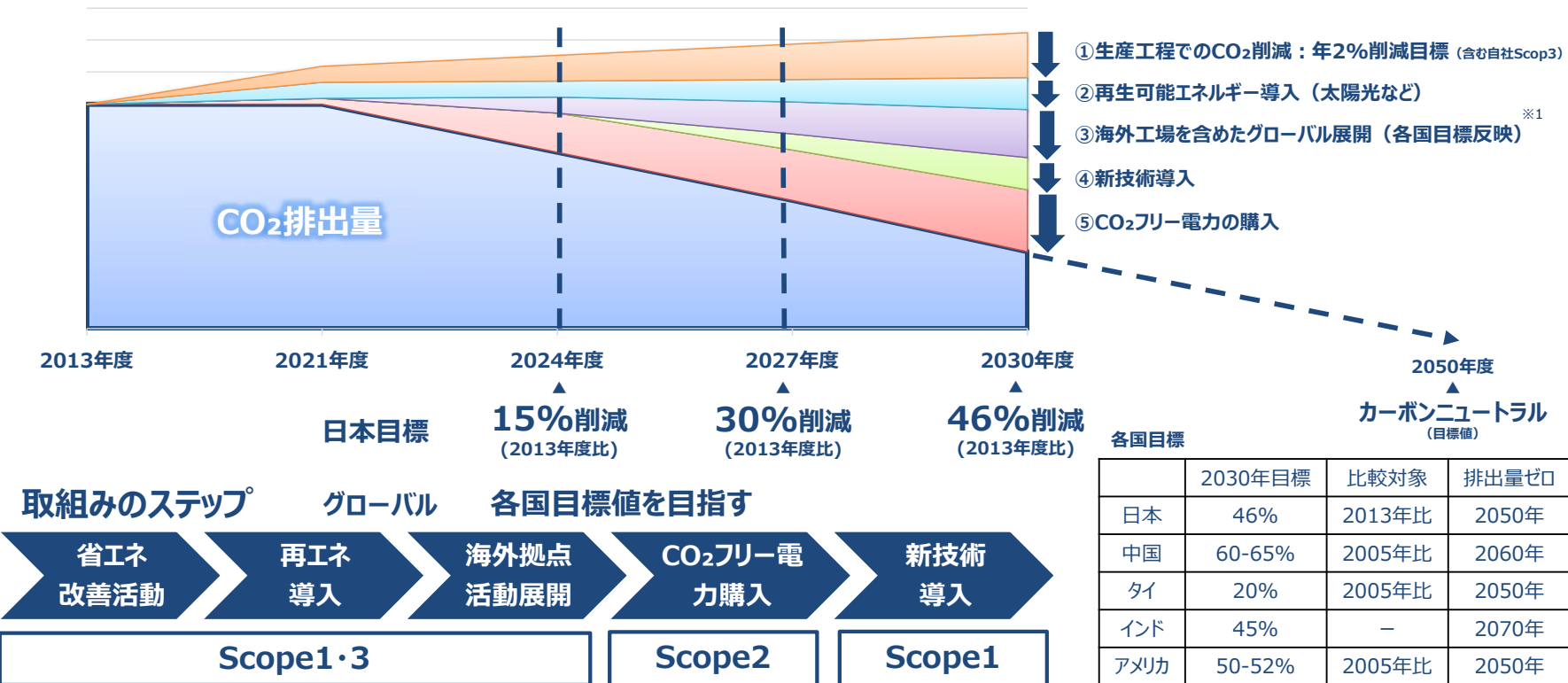
販売した製品の使用

環境対応・燃料規制
対応製品の使用

成瀬本社 再エネ導入(100%)

※2021年8月より導入開始
※CO₂削減量 118t/年

CO₂排出削減について：2030年度までに46%削減を日本目標とする。



※1 各国削減目標 当社調べ

働きがいのある職場づくりを目指す

製品品質・労働安全の維持・向上に向けて

重大品質不具合を発生させない活動。

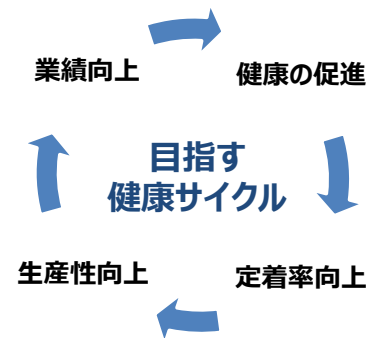
多様性のある人材の確保・活用に向けて

社員の「個」・多様性を尊重し、その人生を豊かにする育成。

働きがいのある職場づくり

健康経営により、社員が仕事に誇りとやりがいを持てる環境づくりを推進。

①ヘルスリテラシーの向上②ワークライフバランスの推進③職場の活性化
健康経営に向けた土台づくり



コーポレートガバナンスの持続的強化

政策保有株式の縮減、後継者育成計画の策定、
取締役会実効性の向上によるガバナンスの確保・高度化

本資料ご説明にあたっての注意事項

- 本資料に記載されている、将来の業績に関する計画、見通し、戦略などは現在入手可能な情報に基づき判断したものであり、リスクや不確実性を含んでおります。
- 実際の業績は、様々な重要な要素により、大きく異なる結果となりうることをご承知おき下さい。