IKO



統合報告書 2024

2023年4月1日–2024年3月31日

日本トムソン株式会社

価値観と目指す姿

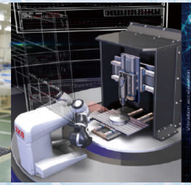
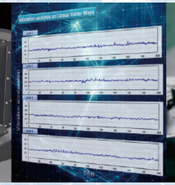
経営理念

社会に貢献する「技術開発型企業」

日本トムソンは、軸受および軸受関連機器などの
重要機械要素の製造販売を通じてお客様に信頼され、
必要とされる企業です。
さらに存在感のある
グローバルカンパニーとして成長するため、
技術と情熱のすべてを傾注して
お客様が抱える問題を解決していく
技術開発型企業を目指します。



日本トムソンのブランドIKOには、
革新的で(Innovation)、高度な技術に立脚し(Know-how)、
創造性に富む(Originality)という信念が込められています。





2030年度に目指す姿

お客様と一番につながり
価値を共に創りだす
「技術開発型企業」に
～サステナブルな未来を共創する～



IKO VISION 2030計数目標

売上高	1,000億円以上
営業利益	150億円以上
ROE	10%以上
時価総額	1,000億円以上



幅広いステークホルダー目線で考えて行動する

目次

INTRODUCTION

1 価値観と目指す姿
3 目次
4 2023年度の振り返り
5 主要製品と特長
6 IKOがお客様に提供する価値
7 事業概況
9 事業機会とリスク
10 トピックス 株価バリュエーションに対する当社見解と対応策
11 価値創造の軌跡
13 財務ハイライト
14 非財務ハイライト

STRATEGY

15 トップメッセージ
21 価値創造プロセス
23 価値創造ストーリーの実現に向けて
24 価値創造と関連する経営資本
25 マテリアリティ
27 中期経営計画
31 財務担当責任者メッセージ
35 技術担当責任者メッセージ
37 生産担当責任者メッセージ
39 営業担当責任者メッセージ
41 トピックス 部門横断プロジェクト座談会

SUSTAINABILITY

45 サステナブル経営の推進
47 環境への取り組み
48 循環型社会への貢献
49 カーボンニュートラル(TCFD提言)への対応
51 製品品質・安全性の追求
52 サプライチェーンマネジメント
53 人事総務部長メッセージ
54 人材戦略
56 人権の尊重
57 コーポレート・ガバナンス
61 役員一覧・スキルマトリックス
63 トピックス 社外取締役座談会
66 リスクマネジメント・コンプライアンス
69 ステークホルダーエンゲージメント

DATA&PROFILE

71 11年間の主要財務・非財務データ
73 グローバルネットワーク
74 会社概要・株式情報

編集方針

日本トムソンは、全てのステークホルダーの皆様に、当社グループの持続可能な社会価値の創造と中長期の企業価値向上に向けた取り組みをお伝えするため、統合報告書を発行しています。

財務・非財務の両面から、当社グループをより深くご理解いただくための一助となれば幸いです。

報告対象期間

2023年4月1日～ 2024年3月31日
※一部に対象期間以前・以後の活動内容を含みます。

報告対象範囲

日本トムソン株式会社および連結子会社
※一部日本トムソン単体の報告も含みます。

参考ガイドライン

- 国際会計基準（IFRS）財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- Global Reporting Initiative
  「GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード」

将来見通しに関する注意事項

本報告書における業績予測などの将来に関する記述は、制作時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内包されています。

したがって、様々な要因の変化により、実際の業績は、見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

2023年度の振り返り

2023年 4月

入社式

新卒採用者を対象とした入社式を行いました。高卒・大卒採用を合わせて31名、うち女性8名（25.8%）が入社しました。

岐阜製作所でオンサイト型PPAによる太陽光発電を導入

岐阜製作所（武芸川地区）の建屋屋根に、オンサイト型PPAモデルによる太陽光発電を導入しました。



CO_2排出量削減	CO_2排出量削減効果
約370 t-CO_2/年	約1.2%

※導入済みの岐阜製作所（極楽寺地区）との合計値です。

5月

国内ベアリング業界初となるバーチャルPPAサービス契約を締結

バーチャルPPAサービスの導入により、国内営業拠点で使用する電力の100%を再生可能エネルギーで賄うことを実現します。余剰分は国内生産拠点で使用する電力の再エネ化に活用しています。

CO_2排出量削減	CO_2排出量削減効果
約340 t-CO_2/年	約1.1%

6月

TCFD提言に基づく情報開示を実施

当社グループは「気候変動への対応」を重要な経営課題の一つとして認識しており、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同を表明し、「TCFD提言に基づく情報開示レポート」を当社ホームページ上で開示しました。

8月

国連グローバル・コンパクト（UNGC）に署名

国連が提唱する世界最大のサステナビリティ・イニシアティブであるUNGCに署名しました。「人権・労働・環境・腐敗防止」の4分野10原則への支持を表明することで、当社グループのサステナブルな取り組みを加速させていきます。

自己株式の取得を発表

機動的な資本政策の遂行と株主還元の充実および資本効率の向上を図るため、自己株式の取得を実施しました(取得期間2023年8月～2024年3月、取得株式総数217万株、総額13億円)。

10月

新製品「短軸カムフォロアCFC…B」を発売

六角穴付きボルトと専用フランジナットを用いた新たな取付け構造を採用した、「短軸カムフォロアCFC…B」を新たに開発しました。取付けスペースの大幅な削減によって設計自由度が広がり、生産効率の向上に貢献します。



メカトロ専用サイトをリニューアル

当社グループの重点品目の一つである「メカトロ製品」に特化した、メカトロ専用サイトをリニューアルしました。製品紹介動画や問い合わせ対応用チャットボットを設置し、お客様の利便性向上を図りました。



11月

中国の生産拠点において、太陽光発電システムを導入

中国の生産拠点である優必勝（蘇州）軸承有限公司の建屋屋根に太陽光発電システムを設置しました。



CO_2排出量削減	CO_2排出量削減効果
約283 t-CO_2/年	約0.9%

岐阜製作所、「ぎふSDGs推進パートナー登録制度」ゴールドパートナーに登録

SDGs達成に向け、岐阜県とともに取り組む「ぎふSDGs推進ゴールドパートナー」に登録されました。パートナー企業として自治体との連携を強化することで、サステナブル経営を加速させ、地域ネットワークを通じた社会全体の取り組み強化に貢献します。

2024年 1月

TNFD Adopterに登録

自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）が公表した提言に賛同し、早期採用者である「TNFD Adopter」に登録しました。気候変動と密接に関連する自然資本・生物多様性の課題解決に積極的に取り組むとともに、情報開示の充実に努めていきます。



能登半島地震の被害に対する支援を実施

被災者支援と被災地復興支援のため、日本赤十字社を通じて総額300万円を寄付しました。

2月

新たな温室効果ガス排出量削減目標を設定

対象範囲を「連結」に広げたことに加え、Scope3に対する削減目標を設定するなど、パリ協定に準拠した目標値への再設定を行いました。2022年度を基準に、2030年度にScope1,2を42%以上削減、2050年度にScope1,2,3の全てにおいてカーボンニュートラルを目指します。

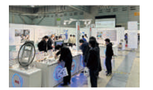
3月

ベトナムでの新工場建設を発表

当社グループにおける生産能力増強の一環として、ベトナム北部クアンニン省の工業団地で土地使用権に関するサブリース契約を締結しました。2025年1月着工、2026年からの生産開始を目指します。

プライベートショー「IKO Today in Kumamoto 2024 with MEKASYS」を開催

半導体関連企業が進出する熊本において、専門商社(株)伝様と共同で"地域密着型"プライベートショーを開催しました。お取引先による講演会や技術セミナーは好評を博し、約1,200名のお客様にご来場いただきました。

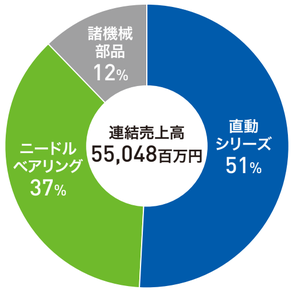


※CO_2排出量削減効果は、2022年度(連結)Scope1,2排出量を基準とした見込み数値を記載しています。

主要製品と特長

当社グループがIKOブランドで提供する高品質・高精度な製品は、半導体製造装置などのエレクトロニクス関連装置や工作機械、輸送機器など、様々な機械に組み込まれる重要な要素部品として使用されています。日本で初めてニードルベアリングの技術開発に着手した高い技術力と、独自の製品群で多様化するニーズに応え、テクノロジーの発展と豊かな社会の実現に貢献します。

■ 品目別売上高構成比(2024年3月期)



ニードルベアリング

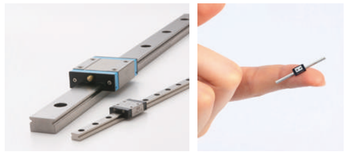
世界トップレベルの豊富なラインアップ



転動体にニードル(針)状の細いローラを組み込んだ回転運動用のベアリングです。ボールベアリングと比較して、断面高さが低く、負荷容量が大きいのが特長です。機械全体をコンパクト化し、省スペース化に貢献します。

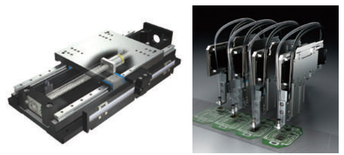
直動シリーズ

【直動案内機器】世界最小を実現



回転系のベアリングから派生した、直線運動の摩擦を低減させるための機械要素部品です。世界最小を実現した当社製品は、最先端の半導体製造装置や工作機械等をはじめとした様々な機械の高精度化に貢献しています。

【メカトロシリーズ】高精度、コンパクト



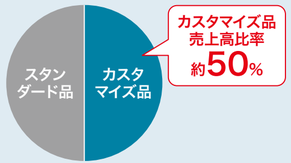
直動案内機器やボールねじ、モータなどを組み合わせた精密位置決めテーブルです。部品単体ではなく、装置として提供することで、お客様の設計・組立工数の削減、機械の高精度化の実現などに貢献します。

～日本トムソンの特長～

高品質×特殊対応力

当社グループの特長は、お客様に寄り添うきめ細やかな販売網や、高品質・高精度かつ、特殊仕様や小ロットにも柔軟に対応できる技術力と多品種生産体制です。

お客様のご要望や装置仕様に合わせて設計・製作するカスタマイズ品は、当社グループの売上高の約50%を占めており、付加価値の高いビジネスモデルを実現しています。



カスタマイズ品の事例



IKOがお客様に提供する価値

これまでに、当社グループがお客様の課題解決に真摯に寄り添うことで創造してきた価値をご紹介いたします。これからも、社会の軸となる技術を真っすぐな思いで届けます。

メンテナンス工数の削減、省資源化に貢献!

手術支援ロボット



お客様の定期給脂工数を削減できる「Cループメンテナンスフリーシリーズ」。お客様の負担軽減に繋がる同製品は、手術支援ロボットやCTスキャンなどの医療機器分野をはじめとした幅広い分野で活躍しています。



※Cループ:多量の潤滑油を含浸させたIKO独自の潤滑部品。長期にわたって最適量の潤滑油を供給できるため、省資源化に貢献します。

機械のコンパクト化・軽量化に貢献!

産業用ロボット(人型ロボット)



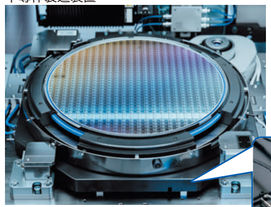
コンパクトで高い剛性と回転精度を両立する「クロスローラベアリング」。更なる市場拡大が期待される産業用ロボットの関節部に多く使われています。当社の強みである極小サイズの製造ノウハウで、装置のコンパクト化・軽量化に貢献します。



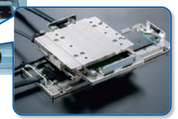
超薄形クロスローラベアリング

機械の生産性向上に貢献!

半導体製造装置



部品点数を削減し、コンパクト化を徹底的に追求したリニアモータ駆動式メカトロシリーズ「ナノリニアNT」。省スペースかつ高精度・高加減速・高応答な位置決めを実現し、半導体製造装置等の生産性向上に貢献します。



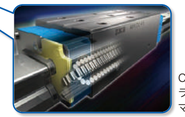
ナノリニアNT
(XYステージ仕様)

超高精度・超高剛性に貢献!

工作機械(マシニングセンタ)



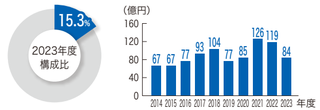
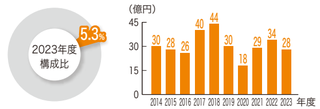
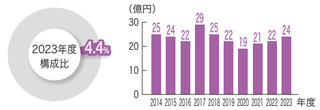
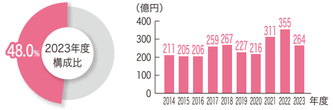
当社が世界で初めて開発した「ローラタイプ直動案内機器」。大幅な高精度化・高剛性化を実現した同製品は、工作機械の発展に貢献してきました。更なる精度・スピード・耐久性を追求するお客様のニーズに応えるために、究極の高性能への挑戦を続けています。



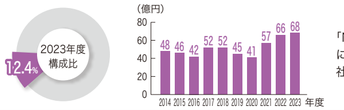
CループリニアローラウェイスーパーX
マスターグレード

事業概況

需要業界別の概況

		売上高	主な用途分野	市場環境
エレクトロニクス	 半導体製造装置		● 半導体製造装置 ● FPD 製造装置 ● 電子部品実装機 ● 電子部品検査装置	パソコン、スマートフォン、更には家電製品などのIoT化や自動運転などの技術革新が進み、エレクトロニクス関連産業を取り巻く市場は伸長し続けています。特に、生成AI関連需要の高まりを受け、半導体の更なる微細化・高集積化・省電力化が求められており、当社グループの収益拡大に繋がることが強く期待されます。
工作機械	 工作機械		● マシニングセンタ ● 複合加工機 ● 旋盤 ● 研削盤 ● 放電加工	高精度で効率的な加工を実現する工作機械の需要は、技術の進化とともに高まっています。特に、精密かつ複雑な加工が可能なマシニングセンタなどでは高速・高剛性・高精度に対応した直動案内機器やニードルベアリングが求められており、今後も当社製品の需要が高まっていくものと考えられます。
輸送機器	 オートバイ		● 自動車 ● オートバイ ● 鉄道車両 ● 航空機 ● ホームドア	輸送機器の開発には様々な性能が要求され、独創的な技術と革新的な製品を生み出す努力が重ねられています。特にカーボンニュートラル社会に向けたEV製造のための設備や鉄道のホームドアの普及など、直動案内機器を中心に採用機会の増加が見込まれます。
その他一般機械			● 産業用ロボット ● 印刷機械 ● 建設機械 ● 繊維機械 ● 計測機器 ● 医療機器	生産設備には高負荷容量や高剛性などの基本性能に加えて、新しい取り組みやシステム化に対応できる技術力と信頼性が重要になっています。また、医療機器分野は、近年大きな技術的進展を遂げ、市場も世界的に拡大しています。高速性・高精度・高剛性・低振動・メンテナンス性等の様々な特性が求められており、高品質・高付加価値製品の需要拡大が期待されます。
市販・海外代理店			● 全産業	国内外代理店向けや補修・メンテナンス用も含めたアフターマーケット分野がこのカテゴリに含まれます。現在ではオートバイメーカーや工作機械メーカーなども海外生産にシフトしており、海外生産拠点への納入も当カテゴリに含まれることなどから、当社売上高に占める割合は約50%と高い比率を占め、着実に成長・拡大しています。

地域別の概況

	売上高	市場環境
日本		国内市場は、当社グループ売上高の約半分を占める重要な市場です。半導体製造装置等のエレクトロニクス関連機器や精密機械を中心とした幅広い業種に採用されており、直動案内機器やニードルベアリングの部品販売に留まらない、お客様に寄り添った提案型営業を強化しています。中期経営計画2026の重点施策の一つである「IKOメカユニット」を通じて、高付加価値製品の提供による更なる成長を目指します。
米州		「IKO INTERNATIONAL, INC.」(米国) が中心となり、当社グループ製品を販売しています。医療機器分野に強みがあり、市場拡大が期待されます。また、更なる販売拡大とＩＫＯブランドの認知度向上を図るべく、航空宇宙・ロボット産業への参入やオンラインを活用した効率的な販売活動にも取り組んでいます。
欧州		「NIPPON THOMPSON EUROPE B.V」(オランダ) が中心となり、5か国6か所に販売拠点を構え、販売代理店との連携により欧州全域で販売活動を展開しています。2023年9月に「欧州半導体法」が施行され半導体市場の拡大が進む中、当社グループはこれを更なる成長のための機会と捉え、半導体製造装置等のエレクトロニクス分野に注力しています。
中国		「艾克欧東晟商貿（上海）有限公司」、「優必勝（上海）精密軸承製造有限公司」が中心となり、販売代理店を通じた販売活動を展開しています。半導体製造装置や医療機器分野の先進化を目指す中国市場へのマーケティングを強化し、生産子会社「優必勝（蘇州）軸承有限公司」を戦略的に活用した業容拡大に取り組んでいます。
その他		「IKO THOMPSON ASIA CO., LTD」(タイ) のほか、アセアン・インドや東アジア、アフリカ、オセアニア、中近東等の広範な地域で販売展開しています。特に、半導体製造装置等のエレクトロニクス関連機器に強みを持つ韓国やシンガポール、二輪車需要のほか医療機器等のハイテク分野に市場拡大が見込めるインドなどに焦点を当て、現地の販売代理店との連携を密にし、積極的に需要開拓を推し進めています。

事業機会とリスク

メガトレンド

〈産業・技術〉

製造業における自動化需要の拡大
AIの普及に伴う
新たな技術革新や需要創造
脱炭素社会の構築に向けた
設備投資や構造変化

〈経済・社会情勢〉

新興国の人口増加と
先進国の労働者人口の減少
地政学リスクの高まり
世界的な物価上昇

〈サステナビリティ〉

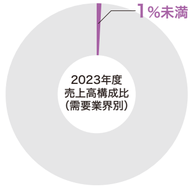
脱炭素社会の実現に向けた
取り組みの強化
持続可能な社会の実現に向けた
取り組みの加速

財務リスクと対応策

EV化に伴うニードルベアリングの需要減少リスク

自動車市場では、EV化や電動化が進んでいますが、当社グループの内燃機関向け売上高は全体の1%未満に過ぎず、業績への影響はほとんどありません。

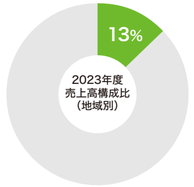
今後はEV関連メーカー（車体・バッテリー・モーター・車載用電子部品・充電システムなど）が新たな設備投資を行うことで、直動シリーズを中心とした需要拡大が見込まれ、大きな事業機会と捉えています。



中国市場の需要低迷リスク

中国市場では、経済成長の鈍化、米国による半導体分野での規制強化等に伴い、設備投資需要が減速するリスクがあります。しかし、当社グループの中国向け売上高は全体の13%であり、業績への影響は限定的と考えています。

一方、中国政府による半導体産業への支援をはじめ、製造業の高度化に伴う高機能設備への需要が高まっており、高品質・高精度な当社製品の引き合いが増えています。



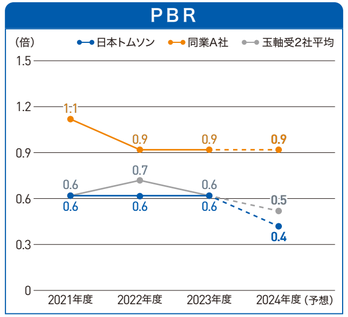
分類	影響度	2023年度実績	戦略・施策
EV化に伴うニードルベアリングの需要減少リスク	小	自動車（内燃機関）向けは連結売上高の1%未満	・EV関連メーカー（車体、バッテリー、モーター、車載用電子部品、充電システムなど）の新規設備投資への対応 ・直動シリーズの需要拡大に向けた生産能力の増強 ・EV化により需要増加が見込まれる関連メーカーへの提案型営業強化
中国市場の需要低迷リスク	中	中国向け売上高71億円（売上構成比13%）	・現地子会社の生産能力拡大による地産地消の推進 ・製造業の高度化に伴う重点分野向け高機能設備への販売拡大 ・競争優位性のある高品質・高精度製品の提供による他社との差別化 ・ハイエンド市場をターゲットとした販売戦略による収益確保
為替変動リスク	小	営業利益は前期比6億円のプラス効果	・営業利益の為替感応度（1円の変動による年間影響額）は軽微 ・米ドルは約4,500万円、ユーロは同約2,500万円、人民元は同約2億円（2023年度取引量ベース）
バランスシートの悪化リスク	中	棚卸資産は前期比36億円増加（うち円安による影響12億円）、棚卸資産回転月数は8.7か月に長期化	・在庫適正化による棚卸資産回転率の向上 ・戦略的な在庫の積み増しにより、2024年度以降の需要回復局面における収益最大化を図る
物価上昇、人件費高騰リスク	小	原材料、エネルギー価格は高騰も減産影響により限定的。人件費は賃上げ実施も業績連動賞与の減少により前期比2億円減少	・製品価格の改定による提供価値の適正化 ・採算性を考慮した選別受注による収益性の向上

株価バリュエーションに対する当社見解と対応策

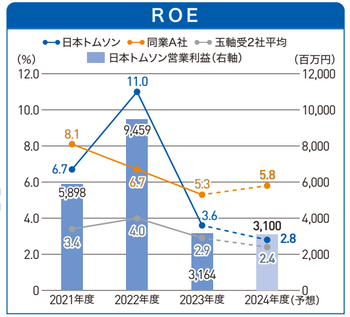
当社PBRは、同業他社と比較して、相対的に安定しているものの、PERが低位に留まっており、1倍割れの状況が継続しています。この要因としては、①自動車を中心とした電動化（EV）による売上高の減少リスク、②FA関連の主力市場である中国需要の低迷リスク、③成長ストーリーなどを含むIR情報が資本市場に十分に伝わっていないことなどが考えられます。

PBRを中心とした株価バリュエーションの向上に向けて、製品の価格戦略による収益性および資本効率の改善、業績の安定化を通じた資本コストの低減、中長期的な成長ポテンシャルが大きい分野（半導体製造装置、産業用ロボット（人型ロボット含む）、医療機器など）への拡販、IR活動や株主還元の強化等を通じて、早期にPBR1倍以上の達成と2030年には時価総額1,000億円以上の実現を目指します。

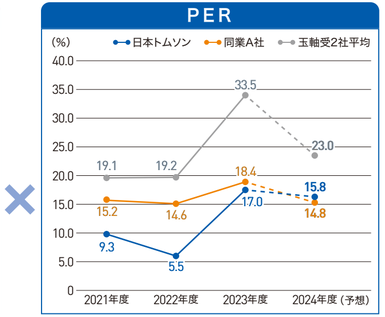
■ コロナパンデミック終息後の株価バリュエーション



=



×



目標と時間軸

- 早期にPBR1倍以上
- 2030年に時価総額1,000億円以上（2024年9月末のPBRは0.42倍※、時価総額は324億円※）

目標と施策

- 3か年平均ROE8%以上（～2026年度）
- 成長戦略や集中投資などを通じた利益成長
- 自社株取得を含む資本効率の改善

目標と施策

- 成長ストーリーなどの積極開示とIR活動の強化
- 企業価値向上に向けたサステナビリティ活動の強化
- 株主還元の強化（総還元性向50%以上）
- 機動的な自社株取得（2023年度は発行済株式総数の3.0%となる217万株＝13億円の自社株取得等を実施したため、総還元性向は110.4%）

※PBR算出のBPSは2023年度末基準。時価総額は自己株式を控除した発行済株式総数で算出。

※同業A社は12月決算、玉軸受2社はともに3月決算。

価値創造の軌跡

■ 沿革

1950～ 創業・黎明期

軸受等の販売を目的に、大一工業㈱を設立。国内で初めてニードルベアリングの自社開発に成功。

製品と創出価値 創出価値(◎)

1956 ニードルベアリングの研究開発に着手。



1960 「エンジン用ニードルケージ」の開発に成功。

◎採用車種のオートバイ世界選手権優勝に貢献



1970～ 拡大・成長期

省力化・合理化ニーズに応える製品を多数発表。海外に販売子会社を設立し、グローバル展開開始。

1978 「ボールタイプ直動案内機器」発表。

◎工作機械の性能向上に貢献



1982 複合製品「メカトロ製品」発表。

◎設計・組立工数削減、精度向上に貢献



1983 世界初「ローラタイプ直動案内機器」開保成功。

◎ボールタイプ直動案内機器よりも、大幅な高負荷容量・長寿命化を実現



1990～ 成熟・転換期

環境貢献型製品をはじめとした先進的な高付加価値製品を開発。海外に生産拠点を設け、グローバル生産開始。

1996 リニアモータ駆動メカトロを発表。

◎コンパクトかつ高精度な位置決めを実現



2002 メンテナンスフリーシリーズの直動案内機器を発表。

◎メンテナンス工数削減および環境負荷低減に貢献



2010～ 変革・躍動期

世界各地への販売拠点設置やM&A等により、グローバルカンパニーとしての存在感を強める。

2019 液晶潤滑剤を使った世界初の直動案内機器「液晶潤滑リニアウェイ」を発表。

◎グリース潤滑の弱点を克服



2020 NASA火星探査機のカメラ・フォーカス機構に、小形直動案内機器「リニアウェイL」が採用。

◎最先端の宇宙活動に貢献



売上高(国内と海外)

沿革

1950 大一工業株式会社を設立。
1959 姫路工場を開設。
1963 日本トムソン株式会社に社名変更。
IKOを当社ブランドとして商標登録。
1964 鎌倉工場を開設。
1968 東証一部および大証一部に株式上場。
1969 岐阜製作所を開設。

1971 米国に販売子会社を設立。
1972 技術研究所を開設。
1975 オランダに販売子会社を設立。
1982 ダルマ産業(現 日本ディック株式会社)に資本参加。
1985 テクニカルセンターを開設。
1990 株式会社武芸川製作所(現 武芸川工場)を設立。

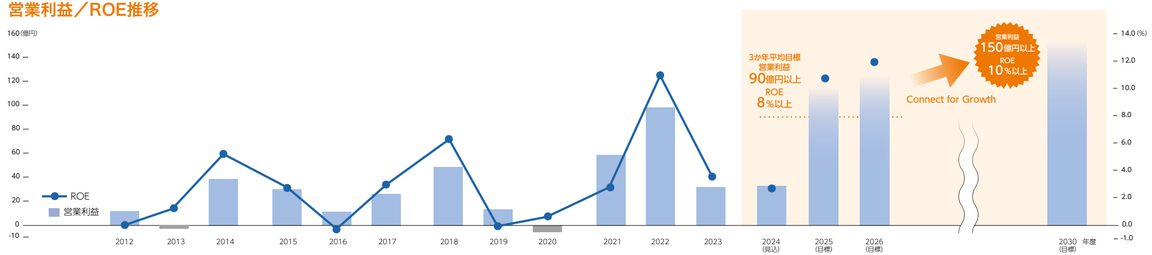
1997 岐阜製作所にて順次、品質マネジメントシステム「ISO9002」認証取得(のちにISO9001に移行)。
2001 岐阜地区にて、環境マネジメントシステム「ISO14001」認証取得(2003年、鎌倉地区も取得)。
2006 中国に販売子会社を設立。
ベトナムに生産子会社を設立。

2014 タイに販売子会社を設立。
2015 韓国、ブラジルに販売子会社を設立。
2016 カナダに販売子会社を設立。
2017 中国のベアリング製造・販売会社「優必勝(上海)精密軸承製造有限公司」「優必勝(蘇州)軸承有限公司」を子会社化。
2022 東証プライム市場に移行。

■ 中期経営計画の変遷

当社グループは、持続的な成長を追求するため、2030年度に目指す姿である長期ビジョン「IKO VISION 2030」を全役職員で共有しています。その実現のために、2012年より中期経営計画(以下、中計)を策定し、着実にステップを積み重ねてきました。2024年に新たに始動した「IKO中期経営計画2026 Connect for Growth ～ I・K・Oでつなぐ、革新の未来へ～」では、「強い領域」の集中強化と「グローバル」体制の再構築をキーワードに、他社との差別化を図りながら、更なる成長を目指しています。

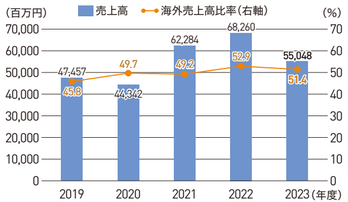
営業利益／ROE推移



	中計2014	中計2017	中計2020	中計2023	中計2026	IKO VISION 2030
	第1次(2012/4～2015/3)	第2次(2015/4～2018/3) Change & Challenge	第3次(2018/4～2021/3) Change & Challenge ～Next Stage－ACCOMPLISH－	第4次(2021/4～2024/3) ～深化・挑戦・変革～	第5次(2024/4～2027/3) Connect for Growth	
位置付け・テーマ	当社グループの目指す姿、方向性、長期ビジョンの策定	『攻めの経営』への転換	『高収益体質』の確立	『価値向上、価値共創』	『未来基盤への先行投資』	
基本方針	長期ビジョン実現へ「成長戦略3つの挑戦」	①グローバル体制の確立 ②コア技術を活かした新製品の開発 ③パートナー企業との連携強化				お客様と一番につながり価値を共に創りだす「技術開発型企業」に ～サステナブルな未来を共創する～
	・グローバル体制の強化(製造／販売拠点、グローバル調達) ・財務体質強化	・事業機会の最大化(稼働率向上／価格戦略高度化) ・組織能力の強化とシステムの高度化	・収益に対する意識改革 ・全体最適／部門間連携CFT ・集中／効率化×グローバル展開	・【深化】既存ビジネスの更なる深掘り ・【挑戦】新技術／新領域への挑戦 ・【変革】行動変革／組織能力変革／デジタル変革	・強い領域の集中強化 ・グローバル生産体制の再構築	

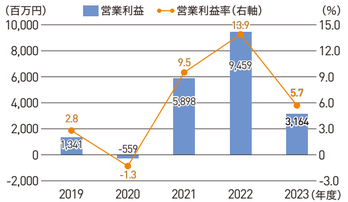
財務ハイライト

◆売上高／海外売上高比率



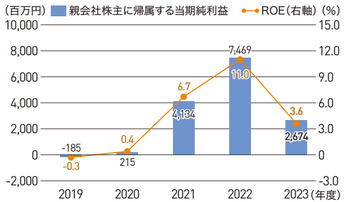
2023年度の売上高は、中国市況の低迷やエレクトロニクス関連向け等の需要調整局面が継続し、前期比 19.4%減収となりました。また、海外売上高比率は同1.5ポイント低下し、51.4%となりました。

◆営業利益／売上高営業利益率



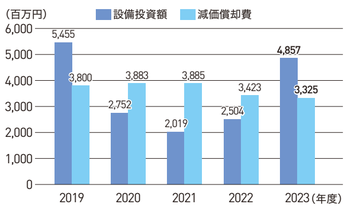
2023年度は、為替の円安効果があったものの、減収・減産の影響等により、営業利益は前期比 66.6%減の3,164百万円、営業利益率は同8.2ポイント悪化の5.7%となりました。

◆親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



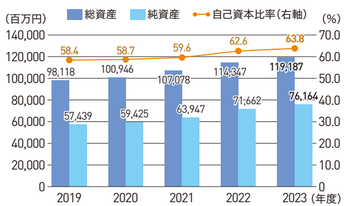
国内外における設備投資需要の減速が影響し、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比64.2%減少しました。ROEは前期比7.4ポイント悪化し、3.6%となりました。

◆設備投資額／減価償却費



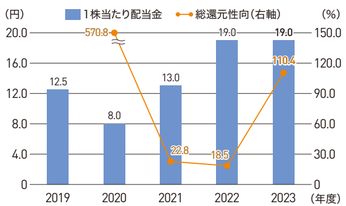
2023年度は、国内工場やベトナム・中国の海外生産子会社で将来の成長に向けた重点品目の能力増強投資を進め、4,857百万円の設備投資を実施しました。

◆総資産および純資産／自己資本比率



純資産は、円安による為替換算調整勘定の増加、保有株式の時価上昇に伴うその他有価証券評価差額金の増加等により、76,164百万円となりました。また、自己資本比率は前期末比1.2ポイント上昇し、63.8%となりました。

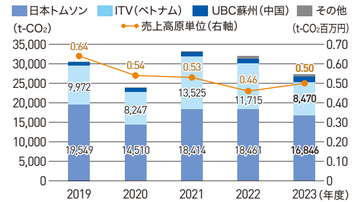
◆1株当たり配当金／総還元性向



安定的な配当を継続することを基本としており、2023年度は減益ながら、配当は前期と同額の19円を維持しました。また、自己株式の取得等も実施し、総還元性向は110.4%となりました。

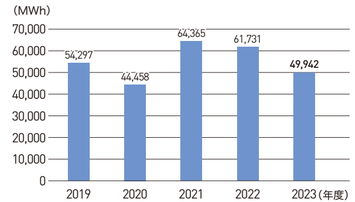
非財務ハイライト

◆温室効果ガス排出量(Scope1,2)



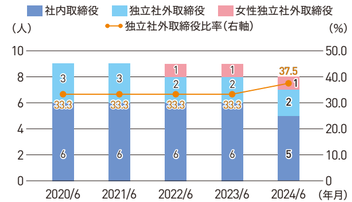
2023年度は需要減速に伴う減産および省エネや再エネ導入の取り組みを進め、温室効果ガス排出量は前期比14.6%減少し、27,277t-CO_2となりました。

◆電力使用料



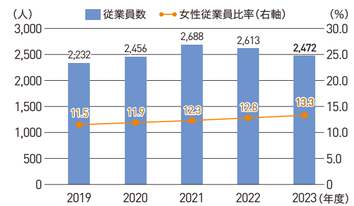
温室効果ガス排出量と同様、減産および省エネや再エネ導入の取り組みにより、電力使用量は前期比19.1%減少し、49,942MWhとなりました。

◆取締役および独立社外取締役人数と比率



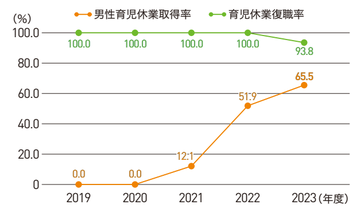
2022年に女性社外取締役が就任し、取締役会の多様性が進展しました。また、2024年6月より取締役8名（社外取締役3名）体制となり、社外取締役比率は37.5%に上昇しました。

◆従業員数・女性従業員比率



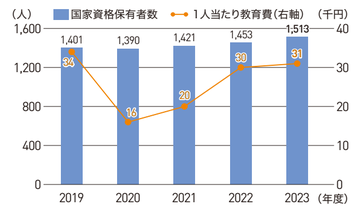
女性限定の会社説明会など工夫した採用活動を実施するなど、一定比率の女性採用を継続することで女性従業員比率は着実に上昇しており、13.3%となりました。

◆男性育児休業取得率と育児休暇復職率



2030年度までに「男性社員の育児休業取得率：85%」の目標を掲げて育児と仕事との両立を支援しており、2023年度は65.5%に上昇しました。

◆国家資格保有者数／1人当たり教育費



各種階層別教育や部門毎に実践的な研修活動を実施し、リーダー層の育成に努めています。また、外部資格取得奨励制度を設けて、社員の自己啓発を支援しています。

トップメッセージ

IKO VISION 2030 の実現に向けて
中期経営計画2026は「強み」を更に強化して、
成長ストーリーへの道筋をつけていく



代表取締役社長
宮地茂樹

経営理念とビジネスモデル

日本トムソンは1950年の創業以来、「社会に貢献する技術開発型企業」という経営理念のもと、高品質で高精度な製品をお客様に提供してきました。当社グループが製造・販売する直動案内機器およびニードルベアリングを中心としたベアリングは、様々な産業で重要な役割を果たしており、私たちはこの基幹部品を通じて、世界中の産業を支えています。ベアリングは「産業の米」と呼ばれるように、製品や機械の動作に不可欠な重要部品であり、その品質が全体の性能に大きく影響します。当社は、このような重要な製品を提供する責任を強く認識し、高度な技術力と確かな品質で市場をリードしてきました。

大手メーカーと異なるビジネスモデル

当社グループのビジネスモデルは、玉軸受を中心とした大手ベアリングメーカーとは異なる独自のものです。大手ベアリングメーカーは、玉軸受を中心に幅広い製品ラインアップを持ちつつも、大量生産に特化しており、特定製品の供給に時間がかかることが一般的です。それに対して、当社グループは産業機械向け用途を中心とした直動案内機器およびニードルベアリング等の「多品種生産品」に特化し、お客様の多様なニーズに柔軟かつ迅速に応えることを使命としています。また、当社グループの強みの一つである、カスタマイズ品の売上高比率は約半分を占めています。この戦略によって、世界中の多くのお客様から高く評価され、特に品質と信頼性が重視される市場で独自の地位を確立しています。

当社グループの技術力は、長年にわたる研究開発と現場の経験によって培われたものです。日本で初めてニードルベアリングを開発し、更にローラ循環式の直動案内機器でも世界初の製品化を実現しました。これらの技術革新は、社員一人ひとりの努力と創意工夫の成果です。また、技術の継承も当社の重要な課題の一つであり、先輩社員から若手社員へと知識や技能が脈々と受け継がれています。若手技術者も、新たな挑戦に積極的に取り組んでおり、当社グループの未来を切り拓く力となることが期待されます。当社グループの企業文化には、「真面目さ」と「誠実さ」が根付いており、社員は常に一生懸命仕事に取り組み、誠実な姿勢で業務を遂行しています。この姿勢がお客様や社会からの高い信頼を築き、長年にわたって当社グループの製品やサービスがお客様から高く評価されている理由の一つであり、コアコンピタンスの源泉でもあります。

当社グループは、大手メーカーとは異なる立ち位置で、お客様の多様なニーズに応え続けています。特に、南米、中近東、南アジアなどの市場では、少量で高品質な製品が求められており、そのようなニーズに対応できる独自の存在です。お客様が必要とする製品を必要な時に、確実に、適正な価格で提供することが当社グループの使命であり、これが競争優位性を支える原動力となっています。

今後の課題と経営者の役割・責任

一方、当社グループの課題として、棚卸資産が多いこと、大口案件への対応強化、需要動向を予測した効率的な生産体制の確立などが挙げられます。今後は強みを更に伸ばすことはもちろん、これらの課題についても積極的に取り組み、改善を図ることが「収益力」「効率性」「成長力」を高めるために必要です。私の役割はリーダーシップを発揮して、これらの改善を企業価値の向上に繋げることだと考えています。

中期経営計画2026と IKO VISION 2030実現に向けて

2024年度から、新たに「中期経営計画（以下、中計）2026」がスタートしました。当社グループは、「IKO VISION 2030」（以下、IKOビジョン）として「お客様と一番につながり価値を共に創りだす「技術開発企業」に～サステナブルな未来を共創する～」をテーマに、2030年度に売上高1,000億円以上、営業利益150億円以上、ROE10%以上、時価総額1,000億円以上を達成することを目標としています。このビジョンを実現するための「中計2026」では強みを持つ市場、地域、製品に積極的に投資し、効率的で収益性の高いビジネスモデルの構築を目指します。また、将来の基盤となる事業に先行して資本を投入し、持続可能な成長への道を拓くことも重要です。

具体的な目標として、2024～2026年度の3か年平均で営業利益90億円以上、ROE8%以上を掲げています。更に、財務・資本政策では、キャッシュを成長領域に投資しながら、株主還元も強化し、総還元性向を50%以上に引き上げる計画です。

事業環境認識と中計2026で目指す姿

現在、社会はAIの応用拡大、半導体業界の躍進、人手不足による自動化・ロボット化の進展、そして環境意識の高まりという多岐にわたる変化に直面しています。これらの変化は、当社グループにとって成長のチャンスを広げるものであり、この機会を捉えて、「社会に貢献する技術開発型企業」として、お客様に新たな価値を提供し続けることが求められます。一方で、地政学リスクの高まりによるグローバル市場の分断や、上場基準の厳格化、そして人的資本を含めたサステナ

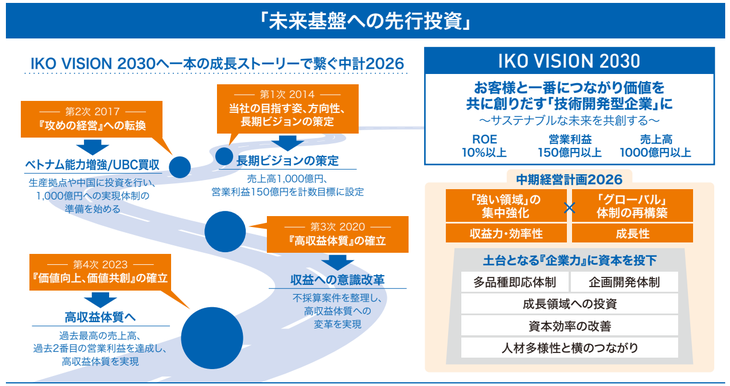
ビリティ意識の高まりなどのリスクも存在します。これらのリスクに対応するには、過去の成功にとらわれず、常に挑戦し続け、未来に向けた大胆な変革を進めることが必要です。「中計2026」を通じて、当社グループはお客様と社会から選ばれ、魅力ある企業へと進化を遂げることが求められています。「Connect for Growth ～I・K・Oでつなぐ、革新の未来～」というビジョンを役職員全員が共有し、ステークホルダーとともに課題解決に取り組むことで、新たな時代を創造するだけでなく、その成果として、企業価値、すなわち株価の向上を実現していく必要があります。

ステークホルダー視点からの“あるべき姿”

中計策定の歴史を振り返ると、13年前に私が当時の山下社長にお願いして、第１次中計を始めたのがきっかけでした。当時、社内には反対意見もありましたが、私は長期的に目指す姿や目標（KPI）、長期ビジョンなどを示す必要があることを強く訴えて、第１次中計を策定しました。この計画では、当社グループが目指す姿を５つのステークホルダー視点から考えました。

１つ目はお客様から信頼され、期待され、真っ先に相談される会社になることです。２つ目は株主様に対して、企業価値を持続的に向上できる会社になることです。３つ目はお取引先と永続的に共存共栄できる会社になることです。４つ目は社員が仕事を通じて自己実現でき、夢を持ち続けられる会社であること、そして５つ目は競合先から特定分野で認められ、競争力No.1と評価される会社になることです。これらを実現するためには、ステークホルダーの皆様と深く繋がり、ともに価値を創りだすことが不可欠です。「中計2026」では、この原点に立ち返り、経営理念のもとで“幅広いステークホルダー目線で考えて行動する”ことが、当社グループに求められていると考えています。

■ 中期経営計画2026「位置付け」



第4次中計の成果と課題

前中計では、「深化」「挑戦」「変革」の３つの基本方針を掲げて、既存事業の更なる深掘り、新たな事業領域や新技術への挑戦、そしてそれを支えるデジタル変革と組織変革に注力し、将来の成長基盤を強化することに取り組んできました。当初、３か年の平均目標として、営業利益45億円以上、ROE5%以上を掲げましたが、2021年度に良好なスタートを切ったことを受け、2022年５月に営業利益70億円以上、ROE7%以上へ目標を引き上げました。2023年度には需要環境の悪化などの影響もあり、３か年平均の営業利益は61億円と目標に届きませんでしたが、ROEは7.1%と達成することができました。これは過去３回の中計と比較して、目標達成に向けて大きな進展があったと私は考えており、目標に対して全社員が部門や組織を越えた連携強化を図って取り組んできた成果です。

前中計はこれまでと異なり、各部門から選出された若手メンバーを中心に策定され、将来の当社グループの姿を描いて、具体的な施策を立案しました。個の取り組みでは社員一人ひとりが会社の未来を見据えて、自らその実現に向けて積極的に取り組む姿勢を重視しました。このようなプロセスは、社員の成長と自己実現を促進し、会社全体のパフォーマンス向上に繋がります。社員のモチベーションを高めて、全社一丸となって目標達成に向けて取り組むには、このようなコミュニケーションが不可欠です。私はこのプロセスの中で、全世界の拠点を訪問し、現地の社員一人ひとりに計画の意義や目標を丁寧に説明することに力を注ぎました。

前中計の成果としては、①海外売上高比率の向上、②高収益体質への移行（価格改定活動等）、③国内/海外生産拠点の能力強化、④生産部門の組織改革などが挙げられます。一方で、課題は①長期的な視点での持続的成長、②地域特性に合わせたビジネスモデル、③資本効率の向上などが残されています。これらの課題については、ステークホルダー視点や収益性・効率性を踏まえて客観的に分析し、「中計2026」に反映させていきます。

中計2026の実効策と取り組み

「中計2026」では「強い領域」に集中し、収益力・効率性を高めること、そしてグローバルな体制を再構築して、成長性を追求することを目指しています。当社グループは業界のニッチトップ、カスタマイズニッチトップ、多品種ニッチトップを結び付け、「ニッチトップグローバル」の実現を図ります。世界の設備投資動向に業績が影響される体質は変わらないものの、以下の２つが重要です。①成長業種（半導体製造装置、産業用ロボット、医療機器など）で業界ポジションを強化すること、②世界中で新しい市場に挑戦することです。生産面では、過去の急激な需要増加時の経験を踏まえ、需要動向を先取りした平準化生産が求められます。

成長分野である半導体製造装置、産業用ロボット、医療機器、太陽光発電、自動車用バッテリー製造設備などへの取り組みを強化し、持続可能な成長を目指していきます。特に、半導体製造装置や医療機器分野では、コロナ禍を経て需要が急増しており、これらの分野でのシェア拡大を図ります。また、安定した成長を実現するために、サステナビリティの観点からも持続可能な成長分野への投資を積極的に進めていきます。

更に、新興市場への進出にも力を入れています。アフリカ市場では、南アフリカで現地の上場企業とのパートナーシップを築き、新たな市場開拓を進めています。インドやバングラデシュでも新たな代理店と連携し、これらの新興市場へのアクセスを強化しています。これにより、当社グループとして更なる成長の機会を追求し、「ニッチトップグローバル」のプレゼンスを一層高めていく考えです。

この実行体制では、以下の５つの重点課題を設定しています。①地域別の営業モデルの確立、②グローバル生産モデルの確立、③技術サポートの強化/海外R&Dの構想と実現、④需給バランス/適正在庫の体制づくり、⑤迅速・柔軟な意思決定/グローバルサポート体制の構築です。これらの課題に対応するため、営業部門、生産部門、技術部門、管理部門を横断するプ



ロジェクトを立ち上げました。このプロジェクトには各部門から選出されたメンバーだけでなく、責任と権限を持つ執行責任者が参加し、全社的な視点で課題解決に取り組みます。過去の部門横断プロジェクトでは、支社長や工場長、優秀な若手の技術者や営業担当者を配置換えすることで組織の活性化を図り、成果を上げてきました（参照　P.41「部門横断プロジェクト座談会」）。

IKO VISION 2030へ向けた取り組み

IKOビジョンでは、特にグローバル展開と技術開発の強化に重点を置いています。これまで当社は、ベトナムや中国での生産拠点を拡充し、グローバル生産体制を整備してきました。主力製品である小形直動案内機器は、現在、海外生産比率が約5割に達しており、更なる成長を目指しています。また、中国でのニードルベアリングの生産は激しい価格競争がある中でも、高い利益率を確保しており、これらの成果は、当社の戦略が正しい方向に進んでいることを示しています。今後もこの方向性を維持し、更なる成長を目指していきます。

また、IKOビジョンに向けた取り組みの一環として、ベトナムのクアンニン省に新たな生産拠点を設立し、主力製品の生産を強化する予定です。この新工場では、最先端の生産設備を導入し、更なる生産効率の向上と高品質の確保を図ります。その他、産業用ロボットや減速機等で使用されるクロスローラベアリングの生産能力も増強し、日本国内と海外の生産分担を明確にすることで、グローバル市場での競争力を一層高めていきます。これにより、お客様の多様なニーズに応えつつ、持続的な成長を実現することができると考えています。

更に営業面でも、積極的に海外市場の開拓を進めています。前中計では、海外販売比率を50％まで引き上げることに成功しましたが、「中計2026」では55％以上、更にIKOビジョンでは60％を目標としています。この目標を達成するため、当社グループでは海外拠点の拡充や現地法人の設立を積極的に進めています。米国、欧州、中国、タイをはじめ世界各国に販売拠点を設立しており、各地域の市場に密着したサービスを提供する体制を整えています。また、各国のパートナー企業との連携を強化し、Win-Winの関係を築くことで、長期的な成長を実現します。販売活動においては世界中の代理店との関係が重要であり、全世界の拠点を毎年１回は訪問し、代理店やお客様の声に耳を傾けることを心がけています。

サステナビリティ活動と企業価値の向上

当社グループのサステナビリティへの取り組みは、環境保護や社会的責任を果たすだけでなく、企業価値の向上にも大きく貢献すると考えています。私たちは事業活動を通じて、社会に貢献しながら持続可能な成長を追求しています。具体的には、環境に配慮した製品の開発、持続可能なサプライチェーンの構築、地域社会との共生など、様々な取り組みを進めています。これらの活動を通じて、社会からの信頼を更に高めて、持続可能な未来を実現していくことができると考えています。サステナビリティは当社グループの経営戦略においても極めて重要な要素であり、全役職員がその意義を理解して、日々の業務に反映させています。

当社グループでは、2021年に温室効果ガス（GHG）排出量の削減やマテリアリティに関する具体的な目標を掲げました。現在は、2030年度までにGHG排出量を2022年度比42％以上削減し、2050年度までにカーボンニュートラルを達成することを目指しています（2024年２月に目標改定）。この目標を達成するためには、技術開発だけでなく、組織全体の意識改革や業務プロセスの見直しも必要です。最終的には、これらの取り組みを通じて、社会的責任を果たすとともに、企業価値の向上を目指しています。

また当社グループでは、社員一人ひとりの成長が企業の成長に直結するとの信念のもと、社員の成長を支援する仕組みを整えています。柔軟な働き方の導入やキャリアパスの明確化を通じて、社員が自己実現を追求できる職場環境を提供しています。特に、変革を担う人材の育成に注力し、若手社員が積極的にアイデアを出し、自らの手でその実現に取り組む姿勢を重視しています。こうした取り組みを通じて、社員の自己実現と企業の持続的な成長を両立させることを目指します。３年前に人事制度を見直し、年功序列を廃止して、能力や実績、責任に応じた昇給制度を導入しました。これにより、社員が成長に応じて報酬を得られる仕組みが整いました。当社の離職率は低く、働きやすい環境だと評価されていますが、現状に甘んじていてはいけません。自己成長を促進するための費用負担や学びの機会の提供にも力を入れています。今後は公募制度の導入等も検討し、チャレンジする文化を醸成していく予定です。また、ダイバーシティの推進も組織全体の活力を高め、革新性を促進するためには非常に重要なテーマです。当社グループでは、多様なバックグラウンドを持つ人材の活躍を奨励しており、特に、女性の活躍を推進するための環境整備に取り組んでいます。女性管理職の数は着実に増加していますが、依然として少ない状況です。また、外国人役員がいない状況も変えていく必要性を感じています。なお、海外では中国、ベトナム、欧米拠点の各部門で女性が実質No.2ポジションに就き、営業活動で成果を上げています。

ガバナンスにおいては取締役会の運営が改善され、以前は社長と発表者以外の発言が少なかったものの、現在は社外取締役も含めて活発な議論が行われるようになりました。社外取締役の皆様は重要会議にも出席し、スキルマトリックスを活かして、様々な視点から自由に活発な議論ができるようになっています。「中計2026」の策定にあたり、３名の社外取締役の皆様から人的資本の強化に関するアドバイスもいただいており、これを活かしていきたいと思います（参照　P.63「社外取締役座談会」）。

株主価値の向上に向けて

当社グループでは、株主価値の向上を目指し、収益力の強化、株主還元の充実、そして資本コストの意識を高める取り組みを進めています。「中計2026」では総還元性向を50％以上に設定しており、利益が出た際は配当増や自社株買いを行う方針も打ち出しています。現在、当社のPBR（株価純資産倍率）は低水準に留まっていますが、これは自動車向けを中心とした玉軸受を主に扱うベアリング業界のイメージに影響されている部分があると感じています。現在、売上高の約４割を占める主力製品のニードルベアリングは自動車向けがほとんどなく、将来のEV化によるリスクは軽微です。むしろ、売上高の約半分を占める直動案内機器を中心に半導体製造装置等のエレクトロニクス関連機器向けの製品が最も多く、ここは今後も継続して成長が期待できる分野です。当社グループの事業内容や成長ストーリーを資本市場にしっかりと理解していただくためにも、情報開示の工夫やIR活動により一層注力していきます。

当社グループは「中計2026」を通じて、お客様と社会から選ばれる、魅力的な企業へ進化することを目指しています。「Connect for Growth～I･K･Oでつなぐ、革新の未来～」を胸に、ステークホルダーの皆様とともに課題解決に取り組み、社会に貢献する「技術開発型企業」として、持続的に成長していきます。これからもより一層のご理解とご支援を賜りますよう、宜しくお願い申し上げます。



価値創造プロセス

日本トムソンはこれまでに培ってきた独自の強みをベースに、バリューチェーン全体で社会の発展に貢献していきます。

経営理念

社会に貢献する「技術開発型企業」

メガトレンド TREND

〈産業・技術〉
製造業における
自動化需要の拡大
AIの普及に伴う
新たな技術革新や需要創造
脱炭素社会の構築に向けた
設備投資や構造変化

〈経済・社会情勢〉
新興国の人口増加と
先進国の労働者人口の減少
地政学リスクの高まり
世界的な物価上昇

〈サステナビリティ〉
脱炭素社会の実現に向けた
取り組みの強化
持続可能な社会の実現に
向けた取り組みの加速

インプット INPUT

財務資本
- 自己資本 76,049百万円　●有利子負債 31,220百万円
- 成長投資 1,554百万円（2023年度 R&D投資額）

製造資本
- 最適地生産を可能にするグローバルな生産・物流拠点（岐阜・鎌倉、ベトナム、中国）
- 設備投資額 4,857百万円（2023年度）

知的資本
- 特許権 国内 192件、海外 161件
- 長年蓄積してきた加工技術（熱処理技術、研削技術、品質管理）
- イノベーションを促進するR&D拠点：技術センター・製品開発センター
- 最適生産を可能にする工程設計・管理ノウハウ

人的資本
- 多様なスキル・経験を有するグローバル従業員 2,472名
- 国家資格等取得者 延べ 1,513名　●R&D人材 94名

社会・関係資本
- IKO／UBCブランドが培ってきた信頼と実績
- お客様、ビジネスパートナー各社との協働関係
- 地域社会との良好な信頼関係

自然資本
- エネルギー（燃料・電気）、水の使用　●鉱物資源

事業活動 BUSINESS ACTIVITIES

中期経営計画2026
◆「強い領域」の集中投資　◆「グローバル」体制の再構築　P.27



Innovation 革新的な思考と行動
Know-how 技術と情報の蓄積・活用
Originality 創造性の高い製品開発

アウトプット OUTPUT

世界最小を実現



直動案内機器

高精度・コンパクト



メカトロシリーズ

世界トップレベルのラインアップ



ニードルベアリング

アウトカム OUTCOME

お客様
- 技術課題の解決　●お客様製品の価値向上
- お客様の環境負荷軽減

お取引先
- Win-Winの関係構築　●品質向上の支援
- 持続可能なサプライチェーンの実現

株主・投資家
- 企業価値向上　●株主還元
- 適時適切な情報開示　●対話の量と質の向上

従業員
- 自己実現・能力発揮機会の提供
- 多様な人材が働きやすい環境（DE&I）
- 個々の貢献や成果を適正に評価し、やりがいを向上

地域社会
- 共存共栄　●雇用機会の創出
- 製品を通じた社会インフラの充実と安全性や性能の向上

自然資本
- CO_2排出量の削減　●省エネ社会の実現
- 循環型社会の実現（再資源化・廃棄物削減）

IKO VISION 2030

お客様と一番につながり価値を
共に創りだす「技術開発企業」に
〜サステナブルな未来を共創する〜

売上高
1,000億円以上

営業利益
150億円以上

ROE
10%以上

時価総額
1,000億円以上

マテリアリティ P.25

- 豊かな地球環境の実現に向けた企業活動の推進
- コア技術を活かした技術革新への貢献
- 社会が求める商品提供による社会発展への貢献
- 人々の健やか・安全・安心なくらしの実現
- 多様な人材が活躍でき、働きがいのある社会の実現
- コンプライアンス・ガバナンスの継続的向上

価値創造ストーリーの実現に向けて

当社グループの価値創造は、社員一人ひとりがお客様と同じ目線に立つことから始まります。
パートナー企業を含むグループ全体の「価値機能」がスピーディーかつタイムリーに繋がることで、持続的な価値創造を実現しています。

「お客様の問題解決」を軸に協働するバリューチェーン「4つの力」

価値を理解する
お客様の問題やニーズを的確に把握するとともに、市場や技術動向も捉え、
将来お客様の価値となる技術やサービスのアイデア創出に取り組んでいます。

強み／差別化要素
- 営業・営業技術・開発が一体となった技術課題解決
- カスタマイズ対応による最適な製品・サービスの提供

価値を実現する
お客様独自の特殊なニーズを最適な機能とコストで実現する、理にかなった
研究開発・製品設計力と、柔軟な試作対応・工程設計能力を備えています。

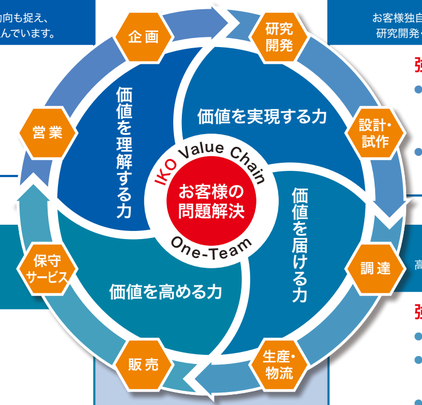
強み／差別化要素
- お客様のニーズを的確に捉えた高品質・高精度製品を実現する研究開発・製品設計・精密加工技術
- ニッチな特殊・小ロットニーズにも小回りが利き、柔軟に付加価値を提供できる生産技術

価値を高める
お客様へのアフターフォローによる製品課題のフィードバックを
徹底することで、製品価値を高めるとともに、
将来の新製品・サービス開発に繋げています。

強み／差別化要素
- 充実した直販拠点網および業界に特化した商社様との連携によるきめ細かい対応
- 課題解決に向け、お客様に寄り添った迅速かつ最適な製品・サービスの提供

価値を届ける
高品質で信頼性が高い製品の生産と、需要動向の変動に柔軟に対応する
グローバルな供給体制をパートナー企業との連携で実現しています。

強み／差別化要素
- サプライチェーン全体での品質管理体制
- ニードル：臨機応変な生産体制と豊富な在庫ラインアップ
- 直動・メカトロ：ニーズに基づくカスタマイズと短納期対応



価値機能を支える組織文化・行動規範

- **I**nnovation 革新的な思考と行動
- **K**now-how 技術と情報の蓄積・活用
- **O**riginality 創造性の高い製品開発

IKOブランドに込められた信念が成長への原動力

価値創造と関連する経営資本

	財務資本	製造資本	知的資本	人的資本	社会関係資本	自然資本
2030年に目指す姿	◆売上高営業利益率 15%以上 ◆ROE 10%以上 ◆時価総額 1,000億円以上	◆高品質な製品を創り込むグローバル生産体制の再構築（生産能力の向上）	◆社会やお客様の課題解決に応える新製品開発による「新たな価値」の創造	◆女性管理職5倍以上（2022年度比） ◆男性社員の育児休業取得率85%以上	◆お客様やお取引先と永続的に共存共栄するとともに、地域社会に必要とされ、信頼される企業	◆温室効果ガス排出量削減 Scope1,2 目標値42%以上、Scope3カテゴリ1 目標値25%以上（いずれも2022年度比）
当社グループの強み	◆強固な財務基盤	◆最適地生産を可能にする国内外の生産・物流拠点（岐阜・鎌倉、ベトナム、中国） ◆設備投資額 48億円（2023年度）	◆長年蓄積してきた加工技術（熱処理技術、研削技術、品質管理） ◆イノベーションを促進するR&D拠点：技術センター・製品開発センター ◆最適生産を可能にする工程設計・管理ノウハウ ◆特許保有件数：国内192件 海外161件	◆多様なスキル・経験を有するグローバル従業員 2,472名 ◆国家資格等取得者：延べ1,513名	◆IKO/UBCブランドが培ってきた信頼と実績 ◆お客様、ビジネスパートナー各社との協働関係 ◆地域社会との良好な信頼関係	◆再生可能エネルギーを活用した生産体制、省エネルギーに資する生産技術 ◆環境負荷低減製品「エコプロダクツ」 ◆環境マネジメントシステム「ISO 14001」認証に基づく管理体制
今後の取り組み、強化策	◆営業CFの創出力強化 ◆政策保有株式の縮減 ◆投資家基盤の拡充	◆ベトナムでの新工場建設を含めた成長投資（150億円、2024-2026年度） ◆既存設備の更新投資（70億円、2024-2026年度）	◆研究開発（R&D）への投資（50億円、2024-2026年度） ◆オープンイノベーションの積極的な活用 ◆グローバル拠点を活用した技術サポート体制の構築	◆タレントマネジメントの導入 ◆自己啓発支援制度の充実、各種福利厚生制度の整備 ◆育児支援の充実など多様な人材の活躍支援	◆オープンイノベーションを強く意識した外部との積極的な連携 ◆パートナー企業とのアライアンス強化 ◆ステークホルダーエンゲージメントの実施	◆TNFD提言への対応と開示 ◆追加性のある再生可能エネルギーの導入、省エネルギー設備の導入
関係の深いマテリアリティ	技術革新 社会発展 ガバナンス	地球環境 社会発展	技術革新 社会発展	働きがい	技術革新 健やか・安全・安心	地球環境
関連ページ	◆財務担当責任者メッセージ ▶P31～34	◆生産担当責任者メッセージ ▶P37～38	◆技術担当責任者メッセージ ▶P35～36 ◆生産担当責任者メッセージ ▶P37～38	◆人事総務部長メッセージ、人材戦略 ▶P53～56	◆サプライチェーンマネジメント ▶P52 ◆ステークホルダーエンゲージメント ▶P69～70	◆環境への取り組み、循環型社会への貢献、カーボンニュートラルへの対応 ▶P47～50

マテリアリティ

IKOグループマテリアリティ 6テーマ	16項目の取組課題	2050年度長期目標（目指す姿）	2030年度中期目標	アクションプラン	貢献するSDGs
豊かな地球環境の実現に向けた企業活動の推進	事業活動における環境への配慮	●当社グループ全体でのカーボンニュートラル	●温室効果ガス（Scope1,2）排出量を基準年度より42%以上削減	●省エネ活動の継続と強化　●中期目標達成への具体的な実行計画の立案 ●グループ子会社の温室効果ガス排出量の算定精度向上	
	サプライチェーンマネジメント推進	●サプライチェーン全体でのカーボンニュートラル	●温室効果ガス（Scope3 カテゴリ１）排出量を基準年度より25%以上削減 ●グローバルでのCSR調達の取り組み強化と更なる深掘り	●サプライチェーン温室効果ガス排出量の算定精度向上 ●サプライヤーと連携した温室効果ガス排出量削減の取り組み ●CSR調達ガイドラインの策定　●協力企業へのCSR調達方針の連携	
	気候変動・生物多様性への対応	●気候変動・生物多様性保全対応と連動したより高度なサステナブル経営	●サステナビリティ課題を軸とした企業価値向上の実現	●TCFD提言への対応と開示　●TNFD提言への対応と開示	
コア技術を活かした技術革新への貢献	産学官連携など、オープンイノベーションの推進	●機械要素に関わるあらゆる技術を徹底的に磨き上げ、世界中から技術連携を依頼される企業	●産学官との技術連携体制の継続・強化	●オープンイノベーションを強く意識した外部との積極的な連携 ●パートナー企業とのアライアンス強化	
	新技術・新領域への挑戦	●グローバルでの新市場・新領域の開拓や新ビジネスへの展開による技術革新への貢献加速	●地域特性を考慮した商品開発とグローバルでの拡販（売上高海外比率60%以上） ●カーボンニュートラルなど社会課題解決の価値を持った新商品開発	●市場動向を的確に捉えるマーケティング力の強化 ●海外市場での販売拡大　●お客様との接点強化による商品開発	
社会が求める商品提供による社会発展への貢献	商品品質・安全性の追求	●業界NO.1の製品品質	●グローバル品質管理体制 ●製品品質の維持向上	●品質マネジメントシステムの維持・強化　●従業員への品質教育の強化 ●協力企業への定期調査フィードバックの実施継続	
	柔軟で安定した商品提供の実現	●お客様の納期満足度100%	●生産リードタイムの短縮による柔軟な納期対応力 ●自動化の推進　●DX、IoTの活用による生産性向上	●安定生産に向けた仕組みの見直し ●ターゲット形番の生産リードタイム削減　●在庫戦略の深化	
人々の健やか・安全・安心なくらしの実現	地域社会との共生	●地域・社会に貢献することで必要とされ、信頼される企業	●地域社会との良好な関係の維持と地域活性化	●周辺地域や河川の清掃活動　●近隣学校との協業による次世代育成支援 ●地域の各種活動への参加・支援	
	健やか・安全・安心なくらしの実現に繋がる商品の提供	●健やか・安全・安心なくらしの実現に繋がるあらゆる産業の未来を創造する重要要素部品メーカー	●健やか・安全・安心なくらしの実現に繋がる高付加価値商品の創出と提供 ●既成概念にとらわれない、お客様と一体となった商品の開発	●パートナー企業との協業等による高付加価値商品の提供強化 ●お客様課題に対するソリューション提供	
	人権尊重	●グローバルサプライチェーンにおいて社会的な安全が完全に確保された企業活動および共存共栄の実現	●グローバルサプライチェーンにおいての人権方針の浸透と人権デューデリジェンス実施体制の確立	●人権方針の策定　●サプライチェーンへの人権方針の浸透化 ●人権デューデリジェンスの実施	
多様な人材が活躍でき、働きがいのある社会の実現	人材の採用・育成強化	●チャレンジングに高付加価値を創造する人材集団	●当社グループの将来を担う優秀な人材の獲得 ●人事ローテーションや教育活動等を通じた人材育成および個々の適性・キャリアに合わせた教育機会の充実	●当社グループが求める人材要件の明確化 ●タレントマネジメントの導入 ●自己啓発支援制度の充実	
	働きがいのある職場環境の構築	●ワークライフバランスの最適化が実現できる職場環境	●各種制度の充実等による高い従業員エンゲージメントの実現	●多様化する働き方に関する制度の整備 ●従業員エンゲージメントの向上施策実施	
	ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）の推進	●性別・国籍・職歴等にとらわれない人材の多様性の確保を通じた持続可能な社会発展への寄与	●女性管理職・監督職比率の引き上げなど、多様性の拡大	●育児支援の充実など多様な人材の活躍支援 ●外国籍社員・中途採用社員の中核人材への積極登用	
コンプライアンス・ガバナンスの継続的向上	内部統制の機能強化とコンプライアンスの徹底	●全従業員がリスクマネジメント、コンプライアンス、情報セキュリティなど、その趣旨を深く理解し、確実に実践できる体制	●全従業員がリスクマネジメント、コンプライアンス、情報セキュリティなど、その趣旨を理解し、実践できる体制	●各委員会の討議内容の充実　●社員への啓蒙・周知と自己点検の強化 ●サイバーセキュリティ強化	
	コーポレート・ガバナンスの継続的向上	●当社グループの強固なガバナンス体制による公平で透明性の高い経営	●当社グループでの強固なガバナンス体制	●取締役会の多様性確保など実効性の向上 ●取締役会審議の質的向上などグループガバナンスの強化	
	ステークホルダーへの情報開示およびコミュニケーションの充実	●透明性のある情報開示を確実に行い、ステークホルダーとの良好な関係を維持	●透明性のある情報開示を確実に行い、ステークホルダーと良好な関係構築	●自主的かつ適時適切な情報開示の充実 ●投資家との対話の充実などIR活動の強化 ●ステークホルダーエンゲージメント（ダイアログ）の実施	

※●は完了したアクションプランを示します。

中期経営計画

「中期経営計画2023～深化・挑戦・変革～」の振り返り

前回の中期経営計画（以下、中計）期間中は、コロナ禍による民間設備投資の抑制、地政学リスクの増大等に伴いサプライチェーンにも悪影響が見られました。そのような環境の中、当社グループでは筋肉質で変動に強い企業体質を目指し、「深化」「挑戦」「変革」の基本方針のもと諸施策を推進しました。中計期間の3か年平均で「営業利益70億円以上」「ROE7%以上」の計数目標に対し、営業利益は「61億円」、ROEは「7.1%」の結果となりました。

	中計2017 第2次(2015/4～2018/3) Change & Challenge	中計2020 第3次(2018/4～2021/3) Change & Challenge~Next Stage－ACCOMPLISH－	中計2023 第4次(2021/4～2024/3) ～深化・挑戦・変革～	中計2026 第5次(2024/4～2027/3) Connect for Growth	IKO VISION 2030
位置付け・テーマ	『攻めの経営』への転換	『高収益体質』の確立	『価値向上、価値共創』	『未来基盤への先行投資』	お客様と 一番につながり 価値を共に創りだす 「技術開発型企業」に ～サステナブルな 未来を共創する～
基本方針	長期ビジョン実現へ「成長戦略3つの挑戦」	❶グローバル体制の確立 ❷コア技術を活かした新製品の開発 ❸パートナー企業との連携強化			
	●事業機会の最大化 （稼働率向上／価格戦略高度化） ●組織能力の強化とシステムの高度化	●収益に対する意識改革 ●全体最適／部門間連携CFT ●集中／効率化×グローバル展開	●【深化】既存ビジネスの更なる深掘り ●【挑戦】新技術／新領域への挑戦 ●【変革】行動変革／組織能力変革／デジタル変革	●強い領域の集中強化 ●グローバル体制の再構築	

計数目標

（億円）	2015	2016	2017	最終年度目標	2018	2019	2020	最終年度目標	2021	2022	2023	3か年平均目標
売上高	436	441	552	600	575	474	443	700	622	682	550	設定なし
（3か年平均）			477				498				618	
営業利益	30	11	26	70	48	13	-5	80	58	94	31	70以上
（3か年平均）			23				19				61	
ROE	2.6%	-0.5%	2.9%	7%以上	6.2%	-0.3%	0.4%	8%以上	6.7%	11.0%	3.6%	7%以上
（3か年平均）			1.7%				2.1%				7.1%	

●IKO VISION 2030へつなぐ「高い成長」
過去最高売上時(2022年度)の営業利益・ROEを超える
●「安定的な収益」の実現を目指し、3か年平均の目標を設定

営業利益	90億円以上
ROE	8%以上

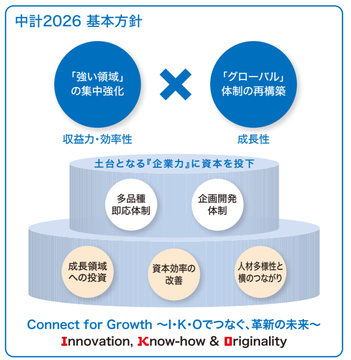
IKO VISION 2030
売上高 1,000億円以上
営業利益 150億円以上
ROE 10%以上
時価総額 1,000億円以上

成果と課題			
	【成果】 ●海外生産拠点（ベトナム）の能力増強 ●M&A実行（中国UBC上海・蘇州の買収） ●統合基幹システム（SAP）の導入 【課題】 ●収益管理（優先順位／資産効率） ●施策の推進力（部門間連携）	【成果】 ●統合基幹システム(SAP)活用による収益改革 ●人事制度改革 ●国内／海外生産拠点の能力増強 ●クロス・ファンクショナル・チームによる部門間連携強化 【課題】 ●安定的な利益確保（市況変動への耐性） ●長期視点での持続的成長（社会変化への先行投資） ●個人レベルでの意識改革／行動変革	【成果】 ●長期需要予測「IKO Compass」の策定 ●オープンイノベーションの積極的な活用 ●生産部門のシリーズ別組織改編の実施 【課題】 ●地域・市場特化型モデルへの進化 ●グローバル生産体制の強化 ●成長への積極投資

「中計2026」では、「IKO VISION 2030」の実現を確実なものとするべく、強い企業体質を維持しながら、グローバルカンパニーとして大きく「成長」を遂げることを目指しております。その達成に向け、グローバル体制を再構築することは最重要テーマと捉えております。
「中計2026」のスローガンとして掲げております「Connect」には、部門間はもとより、IKOグループやアライアンスパートナーを含め、その“つながり”をより強固なものに、ともに成長していくという想いを込めたものです。その連携（つながり）体制をグローバルで構築していくことで、変化スピードの速い世界経済の中で成長を遂げていきます。

中期経営計画2026 成長戦略の基本方針

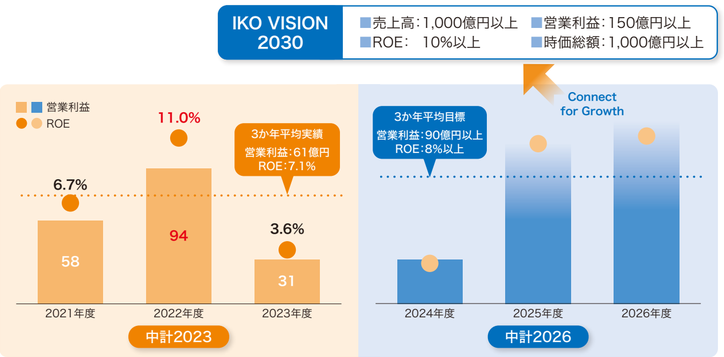
2024年度から始動しました「中計2026」では、「収益力」と「効率性」を更に高め、「IKO VISION 2030」（以下、IKOビジョン）の実現に向けた持続的成長を加速させます。当社の強みには、長年培ってきた幅広い製品ラインアップに迅速に対応できる「多品種即応力」と市場のニーズに基づいた「企画開発力」があります。これらの強みは、当社の競争優位性を支える基盤であり、グローバル市場での競争力を強化し、他社との差別化を図るために不可欠な要素です。また、製造・販売・技術の各部門において、地域毎に最適化された事業運営を実現するための体制を整備し、安定した収益を持続的に確保するための高収益モデルを構築します。変化の激しい事業環境の中で、成長性の高い事業領域を的確に見極め、集中的に投資を行い、グローバル市場での競争力を更に強化していきます。



中期経営計画2026 収益目標

当社を取り巻く事業環境は、今後も激しい変動が予測されております。このような不確実性の高い状況下でも、安定的な収益と持続的な成長を目指すために、「中計2026」においても3か年平均の計数目標を掲げました。具体的には、2026年度までの3か年平均で「営業利益90億円以上」「ROE8%以上」とし、更には、2026年度までに過去最高売上高を記録した2022年度の営業利益とROEを超えることを目指しています。この目標を実現するべく、全社一丸となって、効率的な資本の配分と事業戦略の適切な遂行に取り組みます。

	中計2023 3か年平均実績	中計2026 3か年平均目標
売上高	618億円	—
営業利益	61億円	90億円以上
ROE	7.1%	8.0%以上



中期経営計画2026 重点市場への成長戦略

【重点市場】

当社は、「半導体製造装置」「産業用ロボット」「医療機器」を重点市場とし、特に注力しています。これらの市場では、脱炭素社会の実現や自動化の進展に伴い、「小型化」「高度化」へのニーズが急速に高まっています。当社製品の特長である「高品質」「高精度」はこのニーズにマッチしており、IKOビジョンの実現に向けた成長への大きなチャンスと捉えております。

【取り組み重点施策】

■生産能力の向上（グローバル生産）

ベトナム北部クアンニン省の「アマタシティ・ハロン工業団地」に、当社が強みを持つ製品の更なる強化を目的とした工場を新設します。グローバル市場での需要増加に対応するための重要な生産拠点として位置付けています。

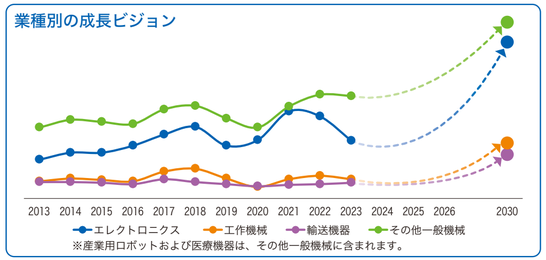
■IKOメカユニットソリューション

人手不足によるメカユニット（装置物）の需要増加に応えるため、本年４月に「メカユニット販売推進室」を新設するなど、高付加価値製品の提供、販売体制の強化を図ります。

また、地域や業種に特化した製品開発を進めるとともに、産学官連携で新領域や新ビジネスにも挑戦します。

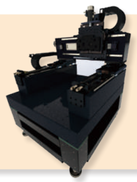
社会課題
- 脱炭素社会の実現
- AI活用による技術革新
- 人手不足による自動化
- 人件費の高騰







多品種即応体制をグローバルに構築することで、高い収益モデルを目指す。



IKOメカユニットによる、高付加価値製品の提案を加速。



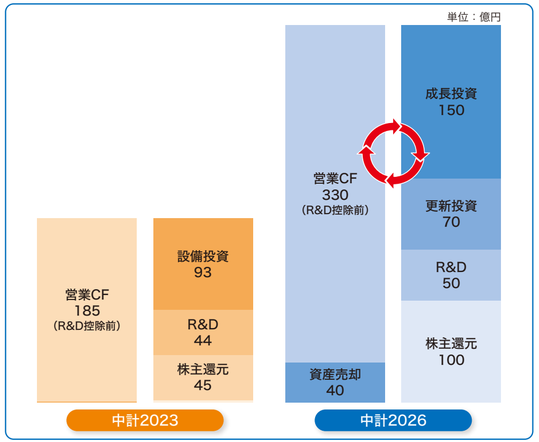
オープンイノベーションや、アライアンスを積極的に活用し、新しいビジネスの可能性を探る。

持続的成長に向けた資本戦略（キャピタルアロケーション）

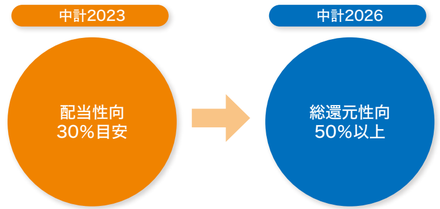
当社は、持続的な成長を実現するため、資本の効率的な配分を重視しています。堅実なキャッシュ・フロー創出力をベースとし、財務の健全性を維持しながら、成長分野への投資や研究開発（R&D）、既存設備の更新に資金を投入します。また、政策保有株式の売却や必要に応じた外部資金の調達を通じて、流動性を確保します。これにより、企業価値の最大化と株主還元の強化を図り、長期的な成長を支える基盤を築きます。

更に、この資本戦略を通じて、当社は市場環境の変化に柔軟に対応し、持続的な競争力の維持を目指します。

３年間の配分計画としては、営業キャッシュ・フロー330億円に政策保有株式の一部売却による40億円を合わせた370億円の資金を、成長投資に約150億円、既存設備の更新投資に約70億円、研究開発（R&D）に約50億円、と戦略的な配分を行う予定としております。具体的な取り組みとしては、収益力・資本効率を追求することで、営業キャッシュ・フローの最大化を図るとともに、政策保有株式の売却等を実施して、資金の調達を図ります。この資金を活用し、ベトナム新工場などへの成長投資、積極的なR&Dへの推進、株主還元の強化（総還元性向50%以上）などを推進します。このサイクルを維持することで、企業価値の向上に繋げていきます。



科目	主な取り組み
営業CF	● 収益力・資本効率の向上
資産売却	● 政策保有株式の売却（純資産の10%未満）
成長投資	● ベトナム新工場等への成長投資
R&D	● 中長期の成長へ継続的に投資（売上高比率２～３%）
株主還元	● 総還元性向50%以上 ● 総合的に勘案し、機動的に自社株買いを実施



財務担当責任者メッセージ

中計2026の実現に向けた施策の実行とPBR1倍以上を目指したIR活動の強化を通じ、企業価値と株主価値の向上を目指します



取締役
経営企画部・人事総務部
経理部・秘書室担当
細野幹人

財務・資本政策の基本方針について

当社グループのビジネス特性を踏まえ、財務体質の強化を図りながら、「中期経営計画（以下、中計）2026」で掲げた3か年平均で営業利益90億円以上、ROE8%以上および、2026年度までに過去最高の売上高を計上した2022年度の営業利益94億円・ROE11%超の実現に向け、収益力の強化と資本効率の向上を基本方針としています。また、「中計2026」では成長を実現するための資金配分（キャピタルアロケーション）を開示しました。政策保有株式の売却を含むキャッシュイン370億円に対して、成長投資150億円、更新投資70億円、人的投資を含むR&D50億円、株主還元100億円（総還元性向50%以上）のキャッシュアウトを計画しています。資本コストを考慮しつつ、当社の「強い領域」へ積極的に集中投資することで、収益性の向上とキャッシュ創出力の更なる強化を図ります。「中計2026」では、早期にPBR1倍以上を目指すとともに、「IKO VISION 2030」（以下、IKOビジョン）で掲げる2030年の目標売上高1,000億円以上、営業利益150億円以上、ROE10%以上、時価総額1,000億円以上の達成に向けた、成長戦略を具現化する重要な3か年と考えています。

課題と財務担当役員としての責任について

当社グループの課題は、半導体製造装置を中心としたエレクトロニクス産業や工作機械などのシクリカルグロースの市場への依存度が高いため、業績のボラティリティが高い点が挙げられます。なお、今後高成長が見込まれる産業用ロボットや医療機器等での需要も着実に増えていますが、まだ全体の業績を大きく引き上げる需要規模には至っていません。また、過去10年間のTSR（株主総利回り：配当込みの株価リターン）は、TOPIXおよび機械指数をアンダーパフォームしています。今後は、事業戦略や成長ストーリーを積極的かつ戦略的に開示し、当社グループの成長ポテンシャルを投資家の皆様にご理解いただきたいと考えています。また、ROEを向上させるために機動的な自己株式の取得も検討していきます。より株価を意識した財務資本政策を実行し、株主価値の向上とPBR1倍以上の早期実現が私に課された責務だと認識しています。

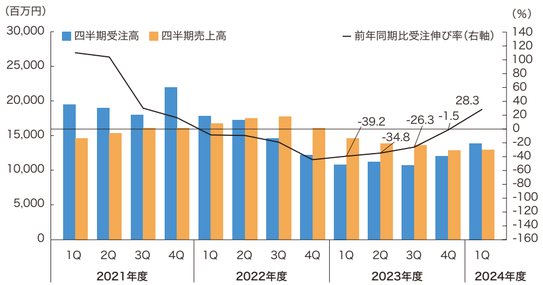
2023年度業績概況

2023年度の売上高は、前期比19.4%減の550億円、営業利益は同66.6%減の31億円（営業利益率5.7%）となりました。業種別では、半導体製造装置を中心としたエレクトロニクス向け売上高が同29.6%減、工作機械向けも同16.3%減、市販・海外代理店向けも同25.6%減と低調に推移しました。地域別では、売上高構成比で13%を占める中国向けが同39.9%減、日本向けも同16.9%減となりましたが、欧州向けは一般産業機械向けの底堅い需要などに支えられて同2.6%増と増収を確保しました。営業利益は、減収の影響で、大幅な減益ではありますが、原価低減や価格改定の効果でベースとなる収益力の強化が図られました。一方、四半期毎の受注高は、前年同期比で減少が続き、2023年10～12月期は同26.3%減の107億円となりました。しかし、2024年1～3月期の受注高は、同1.5%減の120億円、2024年4～6月期は同28.3%増の139億円（BBレシオは8四半期ぶりに1倍を回復）となり、四半期受注高の回復局面が到来しています。

収益力の改善施策について

2017年にSAP社のERPを導入し、当社独自のデータ管理に基づいた課題の認識が進み、生産から販売に至る管理体制が向上しました。その結果、お客様や製品別に収益性がより明確になりました。更に不採算案件の削減と製品価格の改定を継続的に実施しています。当社の強みは、多品種にわたる製品を短納期で供給し、好況期により大きく収益を上げるビジネスモデルです。適正在庫水準は6か月程度ですが、2024年3月末時点では約9か月と若干多めとなっています。これを適正な水準に調整し、最適な在庫形番を見極める戦略的な在庫管理を強化することで次の需要回復期に利益の最大化を目指します。一方、半導体や航空機業界では一般的には装置・部品メーカーの収益性が高い傾向が見られます。当社グループは、お客様に対して機会損失なく安定的な供給を実施するとともに、差別化された製品や技術開発を強化することで、収益性の向上を図ります。

四半期ベースの受注高・売上高および前年同期比受注伸び率



2024年度業績見通し

半導体製造装置向けを含むエレクトロニクス業界向けを中心に受注や引き合いが回復傾向にあります。半導体設備投資の先行指標とされるWSTS（世界半導体市場統計）のグローバル半導体売上高は、2024年7月時点で前年同月比伸び率が11か月連続でプラスを維持しています。また、日本工作機械工業会発表の月次受注高も2024年5月に前年比プラスに転じ、回復基調にあります。このように当社グループを取り巻く受注環境は改善傾向にあり、四半期受注高も前年同期比伸び率がプラスに転じております。しかし、受注残高の減少等の影響から、2024年度上半期の売上高は同5.9%減の268億円、営業利益は同51.0%減の10

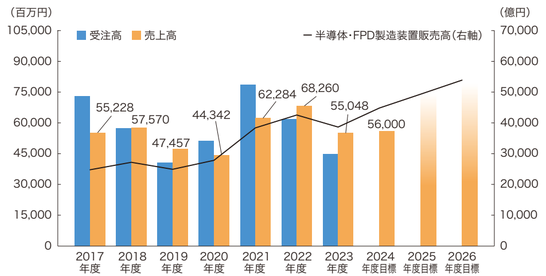
億円（営業利益率3.7%）を見込んでいます。ただし、2024年度下半期以降は、受注環境の好転を背景に業績が回復すると予想しており、2024年度通期の売上高は同1.7%増の560億円、営業利益は同2.0%減の31億円（同5.5%）を予想しています。

中期経営計画2026について

「中計2026」は、前中計での課題と対策を踏まえ、執行役員をはじめ各部課長が参加する成長戦略プロジェクトを発足させ策定しました。本プロジェクトでは、「中計2026」だけでなくIKOビジョンとその先の成長を見据えた目標と戦略を徹底的に議論し、全役職員が理解し納得できる内容に仕上げました。冒頭の基本方針でも記載させていただきましたが、収益性と資本効率の向上を最優先に考え、具体的な目標売上高は設定せず、3か年平均営業利益90億円以上、同ROE8%以上とする数値目標を掲げました。その他にも、「中計2026」の具体的な数値目標としては掲げていませんが、WACC（加重平均資本コスト）5%前後をハードルレートとし、ROEを軸にした戦略を各部門に浸透させることで実効性を高めていきます。

一方、今後の需要見通しとしては、SEAJ（一般社団法人日本半導体製造装置協会）が2024年7月に発表した半導体・FPD製造装置需要予測（日本製装置販売高予測）によると、2024年度の成長率は前年度比16.0%増、2025年度は同10.0%増、2026年度は同9.3%増が見込まれています。当社グループでは、需要環境の好転に加え、供給体制の拡充や各種原価低減、製品価格の改定等の効果により、「中計2026」期間中に過去最高の売上高を計上した2022年度の営業利益94億円・ROE11%超の実現を目指します。

当社グループの受注高・売上高および業績先行指標の動向

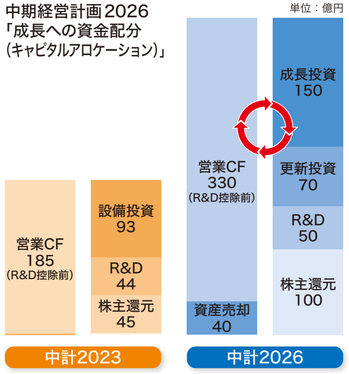


出所：一般社団法人日本半導体製造装置協会

キャピタルアロケーションについて

「中計2026」で示した成長投資150億円は、ベトナムを中心に中国を含むグローバルな生産能力の強化を目的としています。現在当社の生産能力は、売上高換算で800億円程度を確保しており、この成長投資は2030年度に売上高1,000億円以上を達成するための投資の一部であり、生産効率を更に向上させ、“稼ぐ力”を強化することを重視しています。また、R&Dへの投資として50億円を計画しており、その中でも特に人的投資に注力しています。製品開発や機械設計などの優秀な技術者を積極的にキャリア採用しており、新製品や新技術の開発を強化する方針です。なお、国内では数年前に年功的な賃金体系からの大幅な見直しを実施したほか、グローバルでも米国などインセンティブを反映した評価体系の導入を進めてきました。今後も生産設備への投資だけでなく、社員一人ひとりが働きがいを感じ、挑戦意欲を持てる組織運営を構築するための戦略的な人的投資も実行していく方針です。

中期経営計画2026
「成長への資金配分（キャピタルアロケーション）」



目指すバランスシートについて

財務体質の健全性を維持しつつ、キャッシュとデットのバランスを重要視しています。資本効率を改善するために、適度なレバレッジをかけることも有効だと考えていますが、当社グループの強みである在庫を有効活用した短納期販売モデルを維持するためには財務規律は大切です。健全性の指標としては、D/Eレシオを0.5倍以内に保つことを目安としており、B/S上のキャッシュについては、在庫戦略や業績変動リスクなどを考慮して3～4か月程度を目安としています。また、現在の格付けは、日本格付研究所（JCR）からBBB+の評価を得ています。なお、格付けの改善には、在庫回転月数を圧縮する必要がありますが、在庫販売は当社の強みでもあるため、財務の健全性を維持しつつ、最適な在庫戦略を検討しています。

株価バリュエーションについて

現在のPBRは0.4～0.6倍程度で推移しており、2024年度予想PER15倍程度から算出される期待ROEは3%程度です。当社グループの売上高を業種別に分けますと、今後も高い成長が継続的に期待できる半導体製造装置などを含むエレクトロニクス業界向けのほか、一般機械業界向けの比重が高くなっています。なお、プライム市場における電気機器業界の加重平均PERは25倍、機械業界の同PERは19倍であり、当社の予想PERはそれらを下回っています。これは、当社グループの成長戦略や中長期的な成長ストーリーが投資家の皆様に十分ご理解いただけていないことが主な要因であると考えております。加えて、売上高の約50%を直動シリーズが占めており、輸送機器向け売上高構成比は4%に過ぎません。また、内燃機関への売上依存度は連結ベースで1%程度に過ぎず、将来のEV（電気自動車）の普及に伴う業績への負の影響は極めて限定的です。今後は収益性の改善を通じたROE8%以上の早期回復に加え、情報開示のあり方を含めたIR活動の強化を進めることで、株価バリュエーションの向上を図ります。

株主還元方針について

2024年度から株主還元方針を変更し、従来の配当性向30%を目安とする方針から総還元性向50%以上へと引き上げました。安定的な配当を継続することを基本方針としつつ、必要に応じて機動的に自己株式の取得を検討します。

2023年度は1株当たり19円の配当を実施し、配当性向は50.2%でした。しかし、2023年8月に発表した自己株式取得（13億円、約217万株、発行済株式総数の3.0%、取得期間2023年8月10日～2024年3月22日）等を加味した総還元性向は110.4%となり、それを考慮した総還元利回りは5.8%（2024年3月28日基準）となりました。今後はEPS（1株当たり利益）の成長を通じてキャピタルゲインとインカムゲインのバランスを考慮しつつ、株主価値の最大化を目指します。



技術担当責任者メッセージ

IKOブランドを支える
独自の高い技術力が価値創造の源泉
社会やお客様の課題を的確に捉え
「新たな価値」を創造していきたい



常務取締役
技術部門担当
笠原信

環境認識と課題

直動案内機器や軸受は、正確で滑らかな運動を行うための機械要素部品であり、摩擦による発熱やエネルギーの損失を低減させることで、あらゆる機械・装置の性能向上に貢献しています。

世界全体でデジタルシフトが加速する中、IoTやAI、スマートファクトリー等、次世代技術の発展は著しく、当社製品への需要は更に拡大することが見込まれます。特に半導体の高度化、医療産業の先進化等により、軸受機構に対する小型、高機能、高精度化など、ハイスペックへのニーズが高まるとともに、用途別のニーズは細分化しており、技術課題も多様で複雑なものとなっています。

当社が得意とするローラ案内とスモールサイジングの技術をベースにしながら、高負荷容量、高剛性、長寿命、低摩擦、低振動、低発じん、耐温度環境、耐真空など、幅広い要求に対応すべく、研究開発を継続、深化していきたいと考えています。

特徴・強み

技術開発部門では常にお客様の声に耳を傾け、一つひとつの課題解決に誠実に向き合う姿勢を最も大切にしています。

高品質・高精度なIKOブランドとしてその発展を支えた高い技術力は、お客様の「こうしたい」という声に対して、生産部門と一体になって確実に具現化し、一つひとつの課題を乗り越え積み重ねてきた長年の経験とノウハウの蓄積にほかなりません。

これらの経験とノウハウにより生まれたのが、世界最極小となる直動案内機器「マイクロリニアウェイL LWL1」です。この製品は、トラックレール幅1mmと極小ながらも高精度と安定した走行を実現し、その技術力はNASAからの信頼も得ております。このマイクロリニアウェイシリーズは火星探査機に採用され、火星という過酷な環境下で1年以上にわたり安定した走行を実現し、信頼性と耐久性に優れる製品であることを証明しました。

技術開発部門は、これらからも信頼される製品を作り上げていくため、お客様の課題について徹底的に検討を行い対応策を提案することに挑戦していきます。

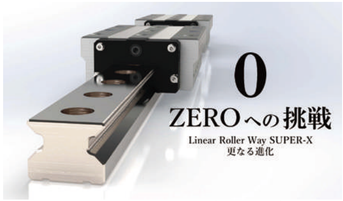
IKO VISION 2030の達成に向けた施策と今後の取り組み

■グローバル体制構築に向けた技術サービスの強化

技術開発部門では、「既存市場ニーズをより深く満たす新製品開発」「ブランド力の向上」「新たな価値の創造」を重点ミッションとして各施策に取り組んでいます。

新製品開発においては、長年ローラタイプ直動案内機器をご使用いただいている工作機械メーカーを中心とするお客様からのご要望にお応えすべく、超高精度な案内を実現した「LRX ZERO」を開発、発表いたしました。メカトロシリーズにおいては、当社の得意とする小形直動案内機器とリニアモータを組み合わせた製品を拡充するとともに、お客様毎のカスタム製品や複合ユニット製品の開発にも注力しています。

「IKO VISION 2030」の実現に向けては、当社が重点業種として展開する「半導体製造装置」「産業用ロボット」「医療機器」において、市場成長性の高い地域をしっかり見極めリソースを集中していく必要があります。これまで培ってきた、お客様の潜在的な課題を捉え最適解を提案するという強みに、グローバルの地域特性も追加し、付加価値性の高い製品を市場に投入していきます。また、更なるお客様サービスの強化を図っていくため、グローバル拠点を活用した技術サポート体制の構築を推進していきます。



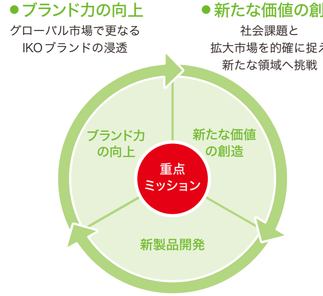
リニアローラウェイスーパー X ZERO（LRX ZERO）



リニアモータテーブル LT



リニアモータユニット製品



■オープンイノベーションによる技術の深化に向けて

技術開発部門では長期ビジョンの達成に向け、新技術・新領域への挑戦を続けています。また社内技術に頼るばかりでなく、大学や研究機関、企業との連携を強化しながら、新たな応用製品の開発を目指しています。その代表例が山梨大学と共同開発を進めてきた液晶潤滑剤です。この潤滑剤は「蒸発」「アウトガス・発じん」といった特殊用途で求められる特性に優れており、電子部品や半導体製造装置などでの軸受機構の適応拡大が期待されています。このようにオープンイノベーションを積極的に活用することで技術を深化させ、新技術・新領域への挑戦を続けていきます。



液晶潤滑剤を封入した直動案内機器



生産担当責任者メッセージ

～岐阜から世界へ～
お客様の抱える問題解決が、価値創造の源泉
“地域密着型モノ創り”をグローバルに進化させ
IKOブランドを支えていきたい



専務取締役
生産部門担当
秀島信也

環境認識と課題

従来ベアリング業界は、主に自動車関連向け製品の大量生産スタイルが中心の産業構造でしたが、昨今のEV化の流れを受け、これが変わりつつあります。こうした変化の中でも、当社グループが注力してきた領域におけるニードルベアリングは安定的な需要が見込まれており、これまで確立してきた「多品種生産」体制を更に高度化していくことが競争力強化への課題となります。直動シリーズにおいては、半導体産業を中心とする著しい市場成長に応える供給能力の強化と併せ、変動の激しいビジネスサイクルへの「即応力」の強化も課題となっています。更には、環境や人権に配慮した調達・生産活動、健康で安全な働きがいある労働環境の実現は、今まで以上に取り組むべき大きな課題です。

これらの課題の解決に向けて、IKOの強みである“地域密着型のモノ創り”をグローバルに展開し、お取引先と一体となって持続可能なグローバルサプライチェーンを強化していくことをミッションとして取り組んでいます。

特徴・強み

当社グループのモノ創りにおける最大の強みは、何と言っても「品質」です。お客様からの信頼を築いているのは、高品質への徹底的なこだわりです。また、その高品質を多品種に対応できる力が当社グループの価値源泉であり、お客様の多様なニーズに迅速かつ的確に対応するために生産部門は、日々柔軟な生産システムの高度化に磨きをかけています。

ニードルベアリングでは、小ロット生産方式と在庫最適化による幅広い製品ラインアップを実現し、それをお客様のご要望に合わせてタイムリーに提供しています。また、直動シリーズでは、1mm単位でのレール長さ指定をはじめ、カスタマイズ製品を1本から受注するなど、きめ細やかな対応が可能です。

高品質へのこだわりと「多品種」や「カスタマイズ」へのニーズに最適な形で対応できる設備開発、工程設計、生産・在庫計画、お取引先との連携に至るまで、IKO独自のモノ創りノウハウが当社グループの強みとなりIKOブランドを支えています。

IKO VISION 2030の達成に向けた施策と今後の取り組み

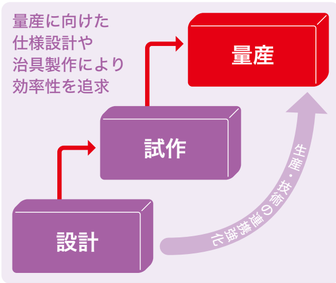
■生産戦略の高度化を図るための企画機能の強化

生産部門では、「IKO VISION 2030」（以下、IKOビジョン）の実現に向け、強固な生産現場の体制づくりを加速させています。昨年に取り組みました、製品シリーズ別に改編した組織をより機動的にすることに加え、グローバル生産体制による生産戦略を高度化していくための企画機能の強化を進めております。

具体的には、昨年新設しました「生産革新統括部」の企画機能の充実化を図り、QDC（品質・納期・コスト）競争力とお客様のニーズを俯瞰的に見て、日本・ベトナム・中国の生産3拠点を活用した最適な生産戦略を構築していきます。QDC競争力の視点では、グローバル市場での部材調達を推し進めていくとともに、お取引先との戦略的な連携を強固にしていきます。お取引先には、当社の要求する仕様を依頼するだけでなく、



お取引先との連携を強固にして、
原価低減、納期短縮の最大化を実現



お互いに抱える課題を共有し、その課題解決策をともに導き出し、IKOの高品質とともに納期短縮、原価低減の最大化を図っていきます。生産計画では、半導体市場などの急激な立ち上がりに対応していくため、営業部門との情報交換をより密にするだけでなく、試作機能の強化に努めていきます。試作品を量産化するための工場移管スピードを上げるため、量産を意識した仕様の設計や治具の製作など、技術部門と連動して生産3拠点それぞれで効率化を追求していきます。

これらの活動を推進し、お客様から真っ先に相談されることはもちろんのこと、お客様に喜んでもらうことを最優先に考え、その多種多様な要望に対し、試作から量産まで「迅速」「的確」「柔軟」に対応する「即応力」のある生産体制を、お取引先を含むサプライチェーンマネジメント全体で発展させていきます。

■ベトナム新工場の稼働に向けた展開の加速

次世代IKOモノ創りの先駆けとするべく、生産部門ではベトナム新工場を活用した新たな「IKO生産システム」の構想を進めております。

IKOビジョンの実現に向けた成長戦略の大きな柱であるベトナム新工場は、グローバル化を加速させていく中で重要な役割を果たします。地域別の営業モデルを確立していく上では、地域に特化したコンセプトモデルを開発し、お客様の求めるスピードで供給していくことが最重要テーマであり、日本で開発したコンセプトモデルを効率的に生産していくため、自動化の推進やフレキシブル生産を実現する生産体制の構築など、2026年の稼働に向け、様々な部署と連携しながら、これらの課題に取り組んでおります。また、既存ベトナム工場との交流を活発に進め、グローバルな人材開発も進めながら新工場の垂直立ち上げにも備えていきます。

このようにグループ全体で成長戦略を推し進めることでより強固な企業基盤を構築し、グループの「モノ創り人材」の成長を通じてIKOビジョンの実現を目指していきます。



ベトナム新工場の完成予定図

営業担当責任者メッセージ

お客様の声を形にできる
ソリューション提案力が価値創造の源泉
課題を抱える全てのお客様から真っ先に相談される
「First Call Company」を目指します



常務取締役
営業部門担当
木村利直

環境認識と課題

創業以来、当社グループの収益基盤として成長の原動力となってきたIKOの「レガシー」ともいえるニードルベアリング。最先端の半導体製造装置やロボット、また先進医療機器など、技術革新のもと今後も大きな成長が期待される直動案内機器やメカトロシリーズ。持続的な成長へ、バランスの取れた幅広い商品ラインアップは、時代の流れとともに変化するお客様の生の声を営業部門が敏感にキャッチし、未来のマーケットも見越しながら製品開発へと繋げてきた成果でもあります。

2050年のカーボンニュートラル実現に向け、温室効果ガス排出量の削減に向けた機械・装置の「ダウンサイジング」への要望は急速に増え、CO_2排出量削減を提案する製品「エコプロダクツ」へのお客様からの期待は、ますます高くなるものと想定しております。そのような中、お客様のサステナブル経営に寄り添い、お客様目線に立ったソリューション提案をグローバルに展開していくことが、IKOの使命と認識しています。

特徴・強み

当社グループは、国内外に48の販売拠点（国内22、海外26）を構えており、製品の販売を通じてお客様に密着し、地域別・業種別・お客様別のニーズを的確に捉え、グローバル視点での「ニッチトップ」を狙う戦略商品の投入や重点地域へのリソース集中と体制強化を進めています。また、特定のお客様や業界に特化した専門性の高い商社様とのパートナー連携を強化しており、より広範囲にきめの細かいサポートが可能な体制を構築しています。

当社は1950年に軸受商社として創業した背景もあり、そのDNAが現在の営業部門にもしっかりと引き継がれています。お客様の目線に立った提案型営業を信条に、自社製品の販売のみならず、アライアンスパートナー様との連携によるIKOメカユニットの販売・サービスのご提供など、常にお客様への付加価値向上を追求することで高い信頼を得ています。

IKO VISION 2030の達成に向けた施策と今後の取り組み

■グローバル成長の加速と持続可能な競争優位の確立

「IKO VISION 2030」の実現に向け、重要な位置付けとなる「中期経営計画（以下、中計）2026」を始動させています。「中計2026」では、グローバル市場で大きな成長を遂げるべく、市場・地域を見極め戦略を展開していきます。特に、「半導体製造装置」「産業用ロボット」「医療機器」は、今後も高い成長が見込まれており、特に半導体製造装置では生成AIの拡大による半導体の高度化が進み、高い成長が継続していくものと想定しています。この潮流を迅速に捉え、先手を打つことで、持続的な成長を目指します。



Cループ
リニアローラウェイ
スーパーX



IKOメカユニット

地政学的リスクの高まりが続く中、中国は半導体製造装置の国産化が加速しています。この市場環境において、当社では、差別化された製品ラインアップと高いソリューション提案力を武器に、他社には真似できない付加価値の高いビジネスモデルを構築していきます。具体的には、ローラタイプ直動案内機器のリニアローラウェイスーパーXや山梨大学と共同で開発した液晶潤滑剤といったフラッグシップ製品の集中強化を進めるほか、現地パートナーとのアライアンスを強化し、IKOメカユニットの提案にも注力することで、新たな市場開拓を進めていきます。海外マーケットで更に成長していくため、キャッチした情報をグローバル視点で分析し適切な戦略を打ち出していきます。

■ニードルベアリングのトップメーカーとしての提案力

創業よりIKOブランドの礎を築いてきたニードルベアリングは、当社の重要な収益源です。転動体に針状ころを使用したこの製品は、一般的なボールベアリングとは違い、低い断面高さと高い負荷容量を誇り、自動車やオートバイなどの輸送機器をはじめ、印刷機械や建設機械などの幅広い産業で、製品の品揃えの豊富さや高品質などにより高い評価を受けています。多彩なバリエーションと豊富なサイズ展開により、お客様の多様なニーズに応える提案力が、当社の市場優位性を支えています。

更に、アフターマーケット向けのニードルベアリングは、企業価値を高める安定した収益基盤の強化に貢献しています。半導体業界のボラティリティが高まる中にあっても、ニードルベアリングはその安定性と高い利益率により、当社の持続的成長をしっかりと支えています。ニードルベアリングのトップメーカーとして、お客様の課題に対し最適な提案を続けていくことで、より強固な収益基盤の構築を図っていきます。



様々な用途で評価の高い
ニードルベアリング



部門横断プロジェクト座談会

中計2026の達成に向けて、「強み」と「事業機会・課題・脅威」を結び付けた5つの重点課題を抽出し、各テーマに応じた部門横断プロジェクトがスタートしています。各プロジェクトのリーダー5名が集まり、実行施策や現場への浸透などを話し合いました。



司会：皆さんの自己紹介をお願いします。

横山：2000年に入社し、生産技術に配属となりました。2015年にベトナム工場の立ち上げと工場管理を任され5年半の駐在を経て帰国し、現在は生産企画課に在籍しています。各工場の将来に向けた施策や生産体制の姿などを企画し、実現に向けて他部署と一緒に活動しています。重点課題の1つ**「グローバル生産モデルの確立」**を担当しています。

西村：1991年に入社し、九州支社で営業や営業管理などの業務を経験し、2年前に本社勤務となりました。現在は、グローバルベースでの需要・供給の把握や対策を検討するとともに、在庫戦略の構築などに携わっています。また、営業現場からの様々な相談に応じると同時に、納期や価格に関する相談を生産部門と連携して調整する役割も担っています。重点課題で掲げた**「需給バランス／適正在庫の体制づくり」**を任されています。

小林：1986年に入社し、東部、中部、西部などの支社で営業業務を経験してきました。5年前に営業総括部に配属され、主に長期グローバル需要予測モデル「IKO Compass」を活用した営業戦略を企画・立案し、生産、技術、営業、管理など各部門へ展開しています。**「地域別の営業モデルの確立」**の実現を目指しています。

高嶋：1998年に入社し、生産技術、本社営業技術部をはじめ営業技術を任されてきました。中国上海の販売子会社で営業技術責任者としての駐在経験もあります。2023年7月にメカトロ技術部の部長となりました。主な業務はメカトロシリーズの開発や設計対応などです。**「技術サポートの強化／海外R&Dの構想と実現」**を担当しています。

井上：2001年の入社後、初期配属での生産技術を経て、生産部門で工場現場のスタッフとして各種改善作業等に従事した後、技術部でニードルベアリングの設計を担当してきました。2019年に人事総務部へ異動となり、「人事制度改革」など各種人事制度の設計、運営を担当した後、2024年7月からは採用や教育などの人材マネジメント業務を行っています。重点課題の1つ**「迅速・適切な意思決定／グローバルサポート体制の構築」**を担当しています。

司会：日本トムソンの「強み」を教えてください。

高嶋：強みは個々のお客様に合わせた柔軟な対応力です。少量生産でありながら形状が異なる高性能な製品をお客様の要望に応じて供給できる生産体制を整えています。他社とは異なり、当社は多品種少量生産に対応した生産ラインを可能としています。またマーケットの情報を素早くキャッチし、お客様のニーズに応じた製品を開発する高い技術力と営業力が当社の強みの源泉です。

小林：お客様に密着した提案型営業も強みの1つです。お客様の意見を正確に理解し、それを技術開発に展開して製品化することを得意としています。健全で効率的な営業活動を心がける一方で、お客様との深い信頼関係を築くための粘り強い営業スタイルも当社のDNAの一部です。また、お客様の要求に応じたカスタマイズにも強みがあり、それが量産化に繋がるケースもあります。例えば、小形直動案内機器は、半導体製造装置メーカー様向けにカスタマイズを重ねた製品ですが、量産展開することで、当社のヒット製品に育ちました。

井上：当社の強みは、既に話がでました通り、お客様との強い信頼関係を築く営業力と多品種少量生産ですが、それらの土台となるのは、お客様から信頼される「誠実・真面目な社風」とそれを支える人材であり、それが当社の強みの源泉です。そして、それを実現できている要因は高いリテンションだと捉えており、長期的に腰を据えた育成や風土醸成が当社の人材面での強みだと認識します。こうした当社のDNAを継承しつつ、時代の変化に応じて人材の強みを再定義し、10年先を見据えた統合的な人材マネジメントを進めています。

西村：当社の営業担当者は営業技術と協力して、お客様と密なコミュニケーションを取っています。そのため、お客様から「これができないか？」といった技術的な相談を受けることが非常に多く、お客様も当社の対応力を理解して、信頼を寄せてくださっていると感じています。そういう背景から、多品種少量生産はIKOブランドの強みの中心となっています。ただ一方で、生産効率の低下や在庫増加のリスクなど、管理の難しさもあり、強みを最大限活かしつつ、リスクを最小限に抑える管理が重要になると思っています。

横山：お客様の課題やニーズに対して、高い品質を保ちながら、最後まで実現しようと挑戦する姿勢が強みです。しかし、全ての無理難題に対応してしまうと、コストや納期に問題が生じることがあります。近年は、以前よりも挑戦的な案件が増えていますが、収益性や効率化を考慮し、一部の案件はお断りすることもあります。案件の選択と集中も大切です。

中期経営計画（以下、中計）2026の実現に向けた重点課題

No	重点課題	あるべき姿
1	地域別の営業モデルの確立	地域別のニーズを踏まえた「価格設定」「サポート体制」を構築し、利益を保ちつつ売上を拡大する。
2	グローバル生産モデルの確立	国内外3拠点の地域性を活かし、最適なグローバルQDC生産モデルを構築することで高収益体制を維持する。
3	技術サポートの強化／海外R&Dの構想と実現	技術サポートとR&Dのグローバル展開により、お客様に高品質なサポートを提供し収益性の向上を図る。
4	需給バランス／適正在庫の体制づくり	お客様の求める納期に即応する高度な需給調整と、在庫活用による効率的な供給・販売体制を構築する。
5	迅速・適切な意思決定／グローバルサポート体制の構築	グローバル体制強化に必要な資源（人・物・資金・情報）を迅速・適切に配分していく基準を確立する。

司会：重点課題の解決と中計2026はどのように結びついていますか。

横山：現在、岐阜製作所を主力の生産拠点としていますが、短納期化という課題を解決するために、ベトナムおよび中国工場の役割を明確化し、生産体制の最適化を進めています。各工場がどの地域に、どの製品をいつまでに出荷するかなどを定義することで生産効率の向上と納期の短縮化を目指します。例えば、当社のニードルベアリングは、多品種少量生産が強みですが、リードタイムの長さが原因で失注することもあります。ニードルベアリングの在庫を一元管理し、海外向け主要製品の納品リードタイムを1カ月に短縮する戦略を実行しています。これにより、お客様への即納体制が整い、競争力の向上が期待されます。更に試作案件を含め、生産のスピードを向上させ、供給量を増やすことで、これまでお断りしていた海外案件の獲得を目指しています。



西村：当社の主なお客様である半導体製造装置を中心としたエレクトロニクス業界や産業用ロボット業界は、中長期的には大きな成長性が期待される一方、需要の変動が激しいという特徴があります。需要回復初期には需要が急増するため、当社は意図的に在庫を増やして対応してきましたが、収益性や資本効率を考慮した在庫管理が後手に回ることがありました。以前はアップグレードサイクルに基づく予測が可能でしたが、現在では、需要の急激な変動により、予測が難しくなっています。そのため、当社は需要予測に基づく在庫管理の強化やデータの一貫性と分析力を向上させ、戦略的で効率的な供給・販売体制の構築を目指しています。

小林：2030年を最終年度とした当社の長期ビジョンでは、売上高1,000億円を目標としています。これは大きな挑戦であり、営業部門では1,000億円を実現するための独自の売上高目標を設定しています。この目標には、1,000億円という高い目標に対し、「中計2026」で、このくらいの売上金額を達成したら、「売上高1,000億円の達成に向けて、社員が自信を持てる」といった観点を重視して設定したものです。当社の業績は、市況環境に大きく左右されますが、この目標達成に向けた課題を抽出し、全社一丸となった活動を強化しています。需要の多様化とグローバル化が進む中で、日本でプロダクトアウトの思考で開発した製品を海外で販売することは容易ではありません。どの製品が、どの地域で、なぜ売れているのかなどを分析し、各国の事業機会に適応した製品供給が不可欠です。そのために、各地域のニーズに応じたマーケットイン型の開発を進め、最適な営業モデルを構築することで数値目標の実現を目指します。

高嶋：2030年の売上高1,000億円を達成するための体制を見据えた施策を中心に展開しています。具体的には、今まで培ってきた、当社の強みでもある技術サポート力の強化を図っていきます。営業部門では、各地域のニーズに応じた販売計画を立て、それを実現するための最適な営業モデルを構築しています。その営業活動を技術面からサポートすることが技術部門の使命です。日本では営業担当者と営業技術および技術が一体となって営業を展開していますが、海外ではこの体制が十分に機能しておらず、売上高が伸び悩んでいます。他社との差別化には、営業と技術が連携し、各地域のニーズを把握して、その地域に特化した新製品の供給体制を構築することが求められます。実際、海外の手術ロボットや半導体製造装置の案件では、技術部隊が営業をサポートすることで新規案件の獲得や量産化に成功するなどの成功事例が着実に増えています。

西村：在庫を活用した販売戦略は当社のビジネスモデルの特徴の1つです。営業部門では短納期・多品種対応のために多めの在庫を求めますが、戦略のない在庫は減損するリスクが高まります。そのため、需要予測に基づいた最適な在庫水準を維持し、在庫形番の可視化を図ることで、運転資本の圧縮や棚卸資産回転日数の改善を目指しています。これにより、キャッシュ創出力の強化とROEの改善を現場へ浸透させ、「中計2026」で掲げた数値目標の達成を目指します。また最近では複数の海外のお客様から人型ロボットの試作案件の依頼が増加しています。これらは当社が得意とする特殊案件が中心ですが、新規のお客様も多いため、開発、生産、営業との情報共有を強化し、「IKO Compass」の需要予測と連動させることで、案件獲得の精度を高める考えです。



井上：私が担当する重点課題の1つ「迅速・適切な意思決定／グローバルサポート体制の構築」は、「IKO VIISION 2030」（以下、IKOビジョン）を実現するために、他の4つの課題を統括する役割を担っており、4つの重点課題の解決に必要な資源（人、物、資金、情報）を迅速かつ最適に配分する仕組みを構築します。過去の中計でも部門間連携プロジェクトを通じた課題解決の仕組みを構築しましたが、実行力に課題がありました。「中計2026」ではその反省を踏まえて、4つの重点課題の状況を常にモニタリングし、実行に向けた障壁があればそれを取り除けるようサポートしていきます。そして、4つの重点課題が解決できれば、自ずとIKOビジョン達成が見えてくる。そのような将来像を思い描いています。



司会：課題解決に向けた施策や現場浸透についてお話しください。

横山：お客様からの信頼を高めるには、Q（品質）D（納期）C（コスト）を徹底する必要があります。そのためには、グローバルの需要動向や最適地生産を考慮し、生産現場にその意識を浸透させ、対応することが求められます。各工場ではKPIとして、全社目標であるROEに連動する形で、製造原価率、不良率、リードタイムなどを改善させる活動を強化しています。データに基づいて生産の仕組みを見直しするなど、具体的な施策を実施しながら、中長期のロードマップに沿って改革を進めます。

西村：いつ売れるか分からない在庫を抱えることで、どれだけキャッシュ創出が妨げられているか、社員一人ひとりが十分理解していないことが課題です。各拠点で、どの製品が、どれだけ在庫としてあるのか、可視化するとともに、社内教育も必要です。また、無駄な在庫を作らないことも大切です。そのために、正確な需要予測に基づいた生産・在庫管理を強化し、機会損失を防ぎながら、資産効率を改善したいと考えています。

小林：需要予測などの数値は、月次ベースで管理していますが、「IKO Compass」の需要予測情報が営業現場でどのように活用されているかについては、まだ浸透に不安があります。現状では、こちらから一方的に情報を提供するだけで、現場からの意見はほとんど伝わってきていません。今後は定期的なフィードバックを取り入れ、双方向のコミュニケーションを図ることで信頼性を高め、現場への浸透を促進したいと考えています。



高嶋：技術部門では3つのカテゴリを通じて現場への浸透を図っています。1つ目は受注前サービス、2つ目は受注後サービス、3つ目は地域や業界向けの特殊製品の開発強化です。受注前サービスでは、技術支援を通じて、どの地域で、どのようなニーズがあるかを把握し、フィードバックする体制づくりを検討しています。受注後サービスでは、実績データを有効に活用し、お客様の期待を超えるサービスを提供することを目指しています。特殊品の開発については、現地に技術担当を配置することで、お客様のニーズに迅速に対応し、現地での開発と生産が可能な体制を構築します。また部門横断プロジェクトを通じて、月に1度、進捗を管理し、細かな施策を作成することで実行性を高めています。



井上：4つの重点課題を解決するためには、経営陣との適切なコミュニケーションが必要ですが、これに関しては全体会議等を通じて実施していきたいと考えています。一方で、現場への浸透は課題感を持っていますので、情報共有を含め、現場への浸透を徹底する仕組みを構築したいと思います。また、4つの重点課題全てから人材に対する要求が挙げられている点は大きな特徴と捉えています。IKOビジョン達成に向けて人事部門が果たす役割は大きく、とてもやりがいを感じます。これらの要求に対応するため、「人材開発」「適材配置」「多様性」の3つを基軸にした人材戦略を策定し、10年先を見据えたグローバルな視点での人的資本の向上に取り組んでいます。

司会：皆さん、本日は有り難う御座いました。お話を伺って、風通しが良く、組織としての連携がしっかりできている印象を受けました。また、「中計2026」の施策に関しても、課題をしっかり把握し、全社一丸となって施策を着実に実行することで、数値目標の達成を目指す熱意を感じることができました。

サステナブル経営の推進

サステナビリティ基本方針

当社グループは、「社会に貢献する技術開発型企業」という経営理念の下、当社ブランドであるIKOの理念に込められた革新的で（Innovation）、高度な技術に立脚し（Know-how）、創造性に富む（Originality）企業活動の推進により、当社グループの持続的成長と社会の持続可能性の両立を図ります。また、会社と当社グループの全役職員が価値観を共有し、行動するための指針である「行動憲章」や「IKOグループマテリアリティ」の実践を通じ、ステークホルダーの皆様との信頼関係の構築に努め、企業価値の向上と豊かな地球環境の実現、社会が求める商品提供による持続可能な社会の発展に努めていきます。

サステナビリティ推進体制

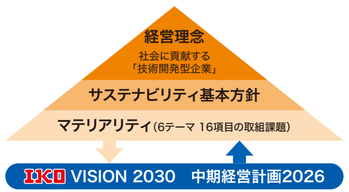
当社グループは、2022年1月より代表取締役社長を委員長とした社内取締役から構成される「サステナビリティ委員会」を設置しています。 当委員会は、経営企画部、人事総務部を事務局として半期に1回以上開催され、気候関連課題を含むサステナビリティにおける基本方針の策定と推進体制の整備、中長期的なリスク・機会の特定とマテリアリティおよび取り組み課題の策定・見直し、実施状況の定期的なレビュー等を行っています。また、その内容を半期に1回以上取締役会に報告しており、取締役会はグループ全体のサステナブル課題におけるリスク・機会および中長期目標に関する取り組みの進捗状況の監督・助言を行う仕組みとしています。当社グループは、気候変動対策など環境への取り組みをサステナブル経営における重要課題と位置付け、本推進体制のもと、各部門での取り組みの強化を図っております。

■ サステナビリティ課題に対するガバナンス体制図



マテリアリティの位置付け

当社グループでは、企業活動を通じて、持続的な成長と社会の持続可能性の両立を実現するために、サステナブル経営を推進しています。その推進にあたっては、経営理念である「社会に貢献する技術開発型企業」を基本とし、サステナビリティ基本方針に沿って、様々な社会課題よりマテリアリティ（重要課題）を特定し、各種取り組みを進めています。 マテリアリティ P.25



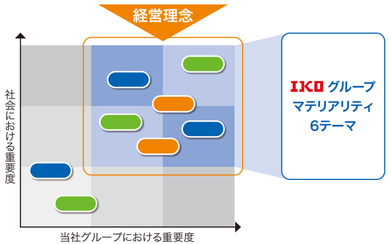
マテリアリティ特定プロセス

STEP.1 様々な社会課題の中から、当社グループに関係性のある課題をリストアップ
（参考）SDGs・グローバル同業他社のESG重要課題・社内外関係者の意見

STEP.2 「社会における重要度」と「当社グループにおける重要度」の2軸にて、リストアップした課題をマッピングし、重要度の高い課題を抽出

STEP.3 抽出した重要度の高い課題群について、経営理念において目指す姿との関係性をもとにグルーピングし、マテリアリティの6テーマとして整理

STEP.4 取締役会にて、特定されたマテリアリティおよび特定プロセスについて審議、承認



特定したマテリアリティについて

特定したマテリアリティについては、外部コンサルタントの意見も参考にし、投資家目線や当社グループの中長期での経営戦略の視点を踏まえた16項目の取組課題に落とし込み、課題解決に向けた具体的な取り組みを進めています。また、特定したマテリアリティや取組課題については、社会情勢や経営環境の変化を踏まえ、継続的に見直しを図っていきます。 マテリアリティ P.25

IKO グループマテリアリティ

①豊かな地球環境の実現に向けた企業活動の推進
②コア技術を活かした技術革新への貢献
③社会が求める商品提供による社会発展への貢献
④人々の健やか・安全・安心なくらしの実現
⑤多様な人材が活躍でき、働きがいのある社会の実現
⑥コンプライアンス・ガバナンスの継続的向上

16項目の取組課題

SDGsの達成

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

環境への取り組み

2023年度の環境計画と進捗

当社グループにおける2023年度の環境負荷低減の取り組みは、2023年4月に再整理しました新たな環境方針のもと、特定したマテリアリティに沿った活動を進めました。

省エネルギー活動や再生可能エネルギーの調達、廃棄物の削減等の取り組みを進め、ほとんどの項目で年度目標を達成する結果となりました。また、「TCFD提言への対応と開示」では、2024年6月に2023年度版のTCFDレポートを開示しました。昨年初開示しました2022年度版のレポートに対する各評価機関からのフィードバックを参考に、分析やロードマップに関する内容を充実させ情報開示レベルの向上にも注力しました。

一方、エネルギー効率の面では減産等の影響が大きく、前年度比で悪化し課題が残る結果となりました。温室効果ガス排出量の面では大きく減少したものの、将来的なカーボンニュートラル実現に向けてはエネルギー効率の向上も重要な指標と考えています。今後も、取り組みの継続と強化に努めるとともに、中長期的な事業環境変化も見据えた取り組みを推進し、カーボンニュートラルの実現や生物多様性保全に向けた展開を加速していきます。

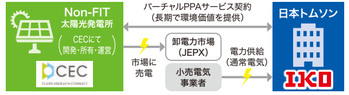
取組課題	2023年度目標	2023年度実績	達成度
事業環境における環境への配慮	エネルギー使用量を原単位で毎年1.0%以上削減（単独）	前年度比6.6%増加	×
	2030年度の再資源化率96%以上	再資源化率 96.6%	◎
	2025年度の最終処分量を2000年度比92%削減	最終処分量 99.0%削減	◎
気候変動への対応	省エネルギー対策の実施【28件/年以上】	52件の実施 当社グループScope2に対し約1.1%の削減効果	◎
	TCFD提言への対応と開示	2023年度版のTCFDレポート開示済み	◎

※評価：◎達成　○達成率80%以上　△達成率80%未満　×前年度比悪化

具体的な取り組み

当社グループは、社会全体の環境負荷低減に向けて様々な取り組みを行っています。具体的には、当社主力製品において環境負荷低減に貢献できる製品群を「エコプロダクツ」と定義し、お客様への提案を強化しています。また、国内ベアリング業界では初となるバーチャルPPAサービスや自社の屋根に設置するオンサイト型PPA、電力プランの変更等による再生可能エネルギーの調達、岐阜県が推進する「ぎふSDGs推進パートナー登録制度」への参加などを進めました。更に、2023年度にはCDPの質問書について初回答を行い「気候変動」「水セキュリティ」ともにBスコアを獲得、2年連続で「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に組み入れられるなど、自社の環境負荷低減の取り組みだけでなく、バリューチェーン全体への寄与や情報開示の充実に至る幅広い活動を展開いたしました。

バーチャルPPAスキーム図





「エコプロダクツ」リーフレット

ぎふSDGsゴールドパートナーロゴ

循環型社会への貢献

廃棄物排出削減のための取り組み

当社グループでは、循環型社会を構築するため、廃棄物の排出量削減や再資源化率の向上に取り組んでいます。当社は、廃棄物排出削減の中長期目標として「2030年度の再資源化率を96%以上、2025年度の最終処分量を92%削減」を掲げています。主な取り組みとしては、産業廃棄物である金属屑（研削スラッジ）を圧縮し再資源化を進めていることや、専用箱運送により梱包資材の再利用などを行っています。また、工場食堂内でのプラスチック容器の削減やプラスチック容器の飲料の提供廃止、梱包資材の見直しによる緩衝材の使用量削減の検討、デジタル化によるペーパレスの推進など、廃棄物削減に向けた取り組みを積極的に推進しています。

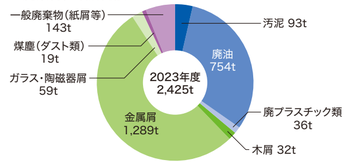
水資源保全のための取り組み

当社グループの国内主要生産拠点である岐阜製作所は、日本三大清流である長良川に隣接していることにより、水資源の管理は環境保全上重要課題と考えています。当社グループの事業活動における主な取水源は、市水と井戸水です。主な使用用途としては生産工程における研削液や冷却水が挙げられます。しかしながら、当該用途においては基本的に循環型の機構を採用しており、自然蒸発による減少分のみ追加補充する最小限の水利用を意識した設備となっています。また、温水ボイラーや水冷式のクーリングタワーを空冷式の設備に切り替えるなど、水使用量の削減に向けて計画を立てて取り組みを進めています。

環境負荷物質の低減

当社グループでは、2003年より「グリーン調達基準書」を制定し、お取引先のご理解とご協力を得てグリーン調達を推進しています。欧州・米州の有害物質規制法であるRoHS Ⅱ 指令およびTSCA規制等による禁止物質は意図的な使用を禁じ、規制値がある場合は含有濃度が規制値未満であることの保証を必要としています。また、管理物質については「使用の有無」「含有濃度」を把握すべきと考えており、これらの情報はお客様の要請により必要な情報を提供しています。有害物質管理の具体例としては、PRTR法届出対象物質の管理を厳格に行っており、各自治体に毎年報告しています。

■ 廃棄物種類別内訳

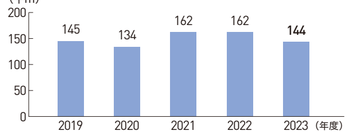


■ 廃棄量推移と再資源化率



※上記廃棄物は、国内の生産拠点（岐阜地区、鎌倉地区）における集計です。

■ 水使用量（5か年分）



※上記水使用量は、国内の生産拠点（岐阜地区、鎌倉地区）とIKO THOMPSON VIETNAM CO., LTD.の合計です。

■ PRTR法届出の推移（大気への排出量・移動量）　(kg)

物質名称	主な用途	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
メチルナフタレン	燃料	18	12	27	27	15
メチレンビス（4,1−フェニレン）=ジイソシアネート	梱包緩衝材	0	0	5	6	6
トリメチルベンゼン	燃料	0	0	0	0	5
無機シアン化合物	熱処理剤	188	0	0	0	0

※国内の生産拠点（岐阜地区、鎌倉地区）における集計です。

カーボンニュートラル(TCFD提言)への対応

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

ガバナンス

当社グループは、気候変動対策など環境への取り組みをサステナブル経営における重要課題と位置付け、サステナビリティ推進体制のもと、各部門での取り組みの強化を図っております。

サステナブル経営の推進 体制図 P.45

「TCFD提言に基づく情報開示」の詳細は下記の当社ホームページをご参照ください。

https://www.ikont.co.jp/pdf/tcfdreport20240625.pdf

戦略

TCFD提言で示された各リスク・機会の項目を参考に、気候変動問題が当社グループの事業に及ぼすリスク・機会に関して、右図のステップで検討しました。また、1.5℃～2℃シナリオと4℃シナリオを用いて、政策や市場動向の移行（移行リスク・機会）に関する分析と、災害などによる物理的変化（物理リスク・機会）に関する分析を実施しました。

分析のプロセス

Step 1 リスク・機会の特定と評価
Step 2 シナリオ群の定義
Step 3 財務インパクト評価
Step 4 対応策の検討

リスク/機会		要　因	事業への影響	時間軸	財務インパクト	対応策
移行リスク	政策・規制	炭素税の導入・炭素税率の上昇	・炭素税の負担費用の増加	中期～長期	中	・再生可能エネルギーの導入　・省エネルギー設備の導入 ・カーボンフットプリント算定による低炭素製品開発
			・炭素税導入に伴う原材料価格の高騰	中期～長期	大	・低炭素材料／部品の購入 ・サプライヤーとの協業による新たな低炭素材料の開発
物理リスク	慢性	海面の上昇	・自社製造拠点の被災による生産能力の低下（ベトナム・中国の生産拠点）	中期～長期	大	・各工場におけるBCP策定／継続的な見直し
			・主要サプライヤー被災による操業度低下	中期～長期	大	・サプライヤーの拡充 ・各サプライヤーにおけるBCP策定／継続的な見直し
機会	製品とサービス	脱炭素社会への移行貢献	・低摩擦で壊れにくいベアリングの需要増加 ・「オイル・ミニマム」製品の需要増加 ・お客様に合わせたカスタマイズ需要増加	中期	大	・効率生産に向けた需要予測精度の向上と、生産リードタイム改善による納期短縮 ・「オイル・ミニマム」機能を徹底的に追求した製品開発
	市場	EV、蓄電池市場の拡大	・直動案内機器、液晶潤滑剤の需要増加	短期～中期	大	・将来の需要拡大に向けた生産能力の増強 ・新工場建設も含めたグローバル生産体制の強化

リスク管理

気候関連リスクを識別・評価するプロセス

サステナビリティ委員会では、特定した「IKOグループマテリアリティ」に含まれる気候変動に関して、当社グループの持続的な企業活動に対するリスクの特定と影響について審議を行い、その内容を半期に１回取締役会に報告しております。また、気候変動リスクを含む事業運営上において発生しうるあらゆるリスクの予防、発見、是正、再発防止に係る管理体制の整備と、発生したリスクへの対応指針を決定するために、代表取締役社長を含む社内取締役および常勤監査役にて構成される「リスク管理委員会」を設置し、リスクマネジメント体制を構築しております。

気候関連リスクを管理するプロセス

「リスク管理委員会」は、「リスク管理規程」に基づき、年度毎に実施しているリスクアセスメント結果により特定されたリスク項目毎に、関連する対応部署または対応組織（委員会・会議体など）を定めて、リスク対応を行っております。

特定した気候変動に係るリスクは、『緊急度』と当社グループに対する『財務インパクト』を３段階で評価したうえ、２軸でマッピングを行い『緊急度』と『財務インパクト』の積である『重要レベル』で評価を行っています。また、各項目の対応策は、『難度レベル』を３段階で評価し、『重要レベル』と『難度レベル』の積である『優先レベル』で優先度を評価しております。

気候関連リスクの全社的リスク管理への統合プロセス

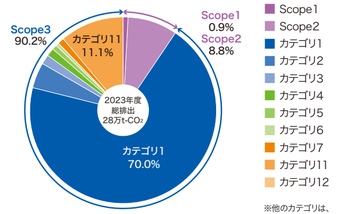
原則として、半期に１回「リスク管理委員会」を開催し、各リスク項目への対応状況に関する報告内容を評価し、気候変動に係るリスクを含む組織全体のリスク管理に関する重要な意思決定を行うとともに、審議内容については取締役会に報告しています。

指標と目標

当社グループでは、気候変動を経営における重要課題と認識しており、定量的な温室効果ガス排出量削減目標を設定し、目標達成に向けた取り組みを進めています。当社グループの排出量目標は、財務上連結の範囲を対象とし、Scope1, 2は2022年度を基準として2030年度までに42%以上の削減、2050年度までにカーボンニュートラルの実現、Scope３のカテゴリ１では2022年度を基準として2030年度までに25%以上の削減、2050年度までに全てのカテゴリでカーボンニュートラルの実現を設定しています。

今後、排出量削減目標の達成に向けて、2030年度までに事業所で使用する電力の約50%の再エネ化を目指すことに加え、Scope３排出量の削減に向けて、サプライヤー連携を強化していきます。

■ 2023年度温室効果ガス排出量



※他のカテゴリは、算定対象外です。

製品品質・安全性の追求

基本的な考え方

当社グループの強みの一つである「品質」は、長い歴史の中で全社員に深く根付いてきた「お客様から信頼され、お客様に満足していただける製品を全員で作り続けたい」という強い想いが源泉となっています。

当社グループでは、品質方針を掲げ、現状に満足することなく、全体最適な改善を繰り返していくことで高い品質水準を維持・向上し、お客様が安全・安心にお使いいただける製品を提供していきます。

品質方針

品質第一に徹し、お客様の満足する製品を、一人ひとりの創意と工夫により、工程で作り込む。この取り組みが効果的であり続けるように改善していく。

品質管理体制と取り組み

品質管理体制

当社製品における「高品質・高精度」は、お客様がIKOブランドを選んでくださる大きな理由であると考えています。当社グループでは、国内部門において築き上げてきた品質体制を海外生産拠点にも展開し、グループ全体で高い品質水準を維持・向上しています。統一した「品質方針」のもと、きめ細かな対応を行うため、各拠点にて品質保証体制・品質改善体制を構築し、運用を行っています。

品質管理に対する取り組み

当社グループでは、品質保証活動を効率的に行い、お客様満足度の向上を目指すため、岐阜地区、鎌倉地区、IKO THOMPSON VIETNAM CO.,LTD.、優必勝（蘇州）軸承有限公司にて国際的なマネジメントシステム規格である、ISO9001認証を取得しています。

生産工程における品質管理の取り組みとして、検査員制度を導入しています。各部署の責任者が検査補助員を認定し、一定期間の経験を有した従業員の中から、該当認定区分の検査に関する知識および技能を有するものを対象に検査員認定を行っています。また、年1回の定期内部監査や不定期に行う臨時内部監査の実施により、自社工程内の品質レベルの維持・向上に取り組んでいます。

また、年1回、お取引先に対する定期評価を「品質・納期・コスト」の視点で行っています。実施しました定期評価については、お取引先にフィードバックさせていただいており、サプライチェーン全体での品質管理体制の強化にも積極的に取り組んでいます。

品質保証責任者 常務取締役 笠原 信



お客様満足度の向上に向けた品質づくり

当社製品において、「品質」はIKOブランドの核となる非常に重要な要素です。当社グループにおける品質維持・向上の取り組みを継続するとともにサプライチェーンマネジメントの更なる強化を進め、全体最適な品質管理体制の構築に取り組みます。

また、「製品の品質」だけではなく、お客様への対応・提案力といった「サービスの品質」も、当社グループの強みであります。製品を通じたあらゆる「品質」を大切にし、IKOブランドの優位性をより広く、効果的に伝えられるよう、お客様に寄り添った品質づくりを更に強化していきます。

サプライチェーンマネジメント

基本的な考え方

当社では、事業をグローバルに展開する中で、国際社会からの信頼を獲得するためには、当社グループだけでなく、サプライチェーン全体で社会からの要請に応えていく、責任ある取り組みが必要と考えています。

調達基本方針

- **品質、コスト、納期遵守を重点項目とし、競争力のあるサプライヤーから、公平で最適な調達を行います。**
- **法令を遵守し、公正な取引を行います。**
- **地球環境に配慮した調達活動を行い、グリーン調達を推進します。**
- **企業活動において持続的に発展し、社会的責任を果たすサプライチェーンを構築します。**

CSR調達への取り組み

企業の持続的な成長には法律遵守の責任はもちろん、社会の一員として企業活動を通じた社会的責任を果たす、いわゆるCSRに取り組むことが必要不可欠です。当社では、1998年度より「企業の社会的責任として環境に配慮した企業活動を行い、環境負荷を低減し、豊かな地球環境の実現に貢献する」を基本理念として掲げ、2003年には『グリーン調達基準書』を制定し、グリーン調達を推進しています。

また、環境問題のみならず、人権・労働問題への配慮など、より広範に社会的責任を果たすべく、2022年7月に『IKOグループ サプライヤーCSR調達ガイドライン』を策定しました。今後はガイドラインの実効性向上のため、お取引先との連携を密にしながら浸透化ならびに取り組みの強化を図ります。

『IKOグループ サプライヤーCSR調達ガイドライン』の詳細は下記の当社ホームページをご参照ください。

https://www.ikont.co.jp/pdf/csrguideline20220719.pdf

CSR調達推進体制



※生産調達部、営業総括部、岐阜製作所、経営企画部によって組成された全社横断型の組織。

サプライチェーン全体での人権尊重

当社では、世界中の国や地域でグローバルに事業を展開していることから、国際基準に則った人権に対する配慮はサステナビリティ経営の基盤であると考え、行動憲章に人権の尊重を謳い、取り組みを推進してきました。

近年、企業の人権尊重への取り組みの重要性は増しており、自社のみならずサプライチェーンも含めた人権の尊重への取り組みが求められていることを認識しています。このことから、当社においては、2023年2月に強制労働や児童労働の禁止等の基本的人権の尊重の遵守を明記した『IKOグループ人権方針』を策定しました。そのうえで、お取引先にも、人権方針に準拠した『IKOグループ サプライヤー CSR調達ガイドライン』に賛同いただくことで、当社サプライチェーン全体としての人権尊重を推進しています。

こうした活動を通じて、ビジネスパートナーを含む様々な関係者と協働して当社事業活動に関連する全てのステークホルダーの人権尊重の推進を目指します。

人事総務部長メッセージ

『自らの夢や志を実現していくプロフェッショナル集団』を目指して



執行役員 人事総務部長
福増宏泰

■当社が大切にする価値観

日本トムソンは創業以来、人を大切にする「企業は人なり」の経営を実行してきました。人を大切にする経営とは、社員の価値観を高め、お客様にご満足いただける新しい価値を提供することに繋げる経営です。そのステップは、第一に社員が健康で安心して働けること。次に風通しの良い環境でいきいきと働けること。そして社員一人ひとりが社会やお客様のために行動し、自己実現できる環境作りにも取り組んでいます。

■IKO VISION 2030に向けた人材戦略

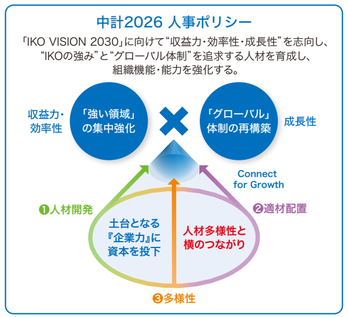
日本トムソンは今回、社員の価値観向上に向けて、人と組織のありたい姿を「IKO VISION 2030」にまとめました。その中で、『人材開発』『適材配置』『多様性』を人事戦略の三本柱と位置付けて、人と社会の幸せのために行動し、その解決策を具現化し、自らの夢や志を実現していくプロフェッショナル集団となるために、様々な人事制度を改革していくことを宣言しました。そして、そのエッセンスは今回の統合報告書の中で報告させていただきました。

一つ目の『人材開発』実現への原動力は社会、お客様から信用・信頼される企業であり続けることが必要不可欠であり、それを支える誠実、真面目な社風と人材（人的資本）がIKOスピリットです。社員と役員、部下と上司の距離が近く、相手を尊重し忌憚のない意見を交わせる風土を醸成し、スピリットを体現していくことで人と組織の活性化に繋げます。

二つ目の『適材配置』は、事業戦略に基づき必要な場所に必要な人数を配置することを前提としたうえで、一人ひとりの特性に合わせた人員配置も重要です。とはいえ向き不向きを判断するためには、感覚値ではなく客観的な数値データが不可欠です。その実現に向けて、現在、統合型人事システムの導入を進行しており、社員個別の能力検査や取得している資格、過去の経験やプロジェクト履歴をデータ化し、タレントマネジメントシステムを導入することによって、社員の得意な業務や不得意な業務の可視化を行います。

三つ目の『多様性』ですが、多様性といったとき、お互いの異なる点のみに着目しがちですが、共通する何かしらの価値観を持っていなければ、ともにチームとして動くことは難しいと思います。多様性を活かすために重要となる一つの要素は、チーム内でコミュニケーションを密に行う環境作りです。様々な人が集まるため、密なコミュニケーションが必要不可欠であることから、近年は人事部門として新入社員、一般社員からマネジメント職や幹部層の社員に至るまで、社員との対話を重ねてきました。今後も人事部門として社員との対話を重視するだけでなく、各部門内での密なコミュニケーションが図れるよう施策を実行していきます。





人材戦略

①人材開発

■人材開発に対する現状

当社は高いリテンションを強みとした中長期視点での人材育成を志向しており、『経験に勝る育成はなし』を人材育成の理念に据えて社員一人ひとりが様々な経験を得られるような施策に取り組んでいます。

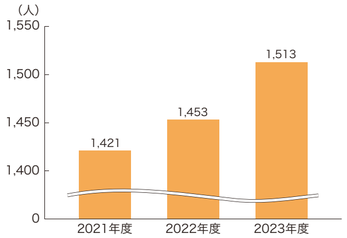
具体的にはOJTを人材育成の柱としており、当社の誠実、真面目な社風を体現する各職場での一人ひとりに丁寧に寄り添った教育体制により着実な成長を促しています。また、当社の特徴でもある『社会、お客様の課題解決』を最優先事項とする業務特性から、社員一人ひとりが日々の課題克服を通じて成長速度を加速しています。それに加えて、当社ではOff-JTにて各種の階層別教育を実施することでリーダー層育成に努めるとともに、部門毎での実践的な研修活動も実施しています。また、社員の『自律性』の観点から自己啓発支援にも注力しています。当社では公的資格の奨励制度を有しているだけでなく、技能検定等の国家資格の取得奨励により毎年多くの資格保有者が誕生することで、社会やお客様の課題を解決できる提案力、技術対応力を培っています。

■次世代リーダーの育成・輩出

このように各種育成施策を着実に実行する一方で、これら施策の人材マネジメント全体として有機的な連動性には課題があると考えています。このことから「IKO中期経営計画2026」では、より中長期かつグローバル視点での『次世代リーダー』の育成・輩出を目指して人材開発機能の強化に取り組みます。具体的には、『求める人材像』を定義した上での戦略的人事ローテーションやグローバル人材育成施策、また業務を抜本的に改革し新たな価値を創造できるDX人材の育成に努めます。

	2021年度	2022年度	2023年度
階層別研修受講割合［%］	10.0	13.6	12.6
1人当たり教育費［千円］	20	30	31

■ 国家資格保有者



※重複して資格保有している社員がいます。

②適材配置

■タレントマネジメント

人的資本に関する取り組みとして、社員一人ひとりの能力開発が重要であると同時に、組織機能の最大化や今後の成長領域の強化を意図した人材の配置も重要課題と位置付けています。当社には多様な属性の社員がいることから、人材のバランスを踏まえた人材ポートフォリオの構築により組織機能の最大化を図ります。そのためには精緻なタレントマネジメントの実行が必要不可欠と捉えており、当社では将来的なタレントマネジメントの導入を見据えて統合型人事システムの導入プロジェクトを進捗しています。2025年の稼働を目指しており、システム導入によりタレントマネジメントの基盤を築くことができるだけでなく、人事部門の抜本的な業務効率化により人事部門の戦略的機能の向上を図ります。

■人材獲得に対する方針

現有社員の適材配置のみならず、少子高齢化や労働力人口の減少を見据えた人材獲得戦略も重点事項と捉

えています。採用方針としては、採用形態、スキル、年齢、性別等の人材ポートフォリオの多様性を意識していますが、その中でも当社の強みである高いリテンションを活かした中長期的な人材育成を志向した新卒採用には特に力を注いでいます。採用活動においては、当社が求める人材要件との適合と当社理念への共感を強く意識し、当社と求職者双方が「一緒に働きたい」と思える感情マッチングを重視しています。そして、様々な媒体等を活用した求職者との接触機会創出や選考過程での徹底した相互理解を通じた入社意欲形成によって内定後辞退や早期離職の防止に努めることで、企業間での人材獲得競争が激化する中でも安定して人材を獲得しています。今後も当社の将来を担う人材の獲得に向けて取り組みを継続していきます。

	2021年度	2022年度	2023年度
自己都合退職率 [%]	1.1	2.4	2.0
3年目離職率 [%]	13.5	4.9	3.8

③多様性

■ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）

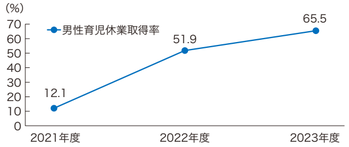
当社では多様化する社会ニーズに対応するために人材の多様性確保を重要課題として、性別、年齢、国籍、職歴等に関わらずあらゆる人材に対して能力開発の機会を公平に提供することを基本とし、それぞれの働き方に合わせた支援策を講じることで人材の育成に取り組んでいます。特に育児に伴うキャリア断絶の防止には注力しており、育児休業取得者の所属部署と人事部門とで密に連携し、個別の悩みにも可能な限り対応することで育児と仕事との両立を支援しています。

D&Iの確実な進展に向けて『女性管理職人数：5倍（2022年3月比）』『男性社員の育児休業取得率：85%』を2030年度までの目標として、今後更なる取り組みを進めていきます。

	2022年3月末	2023年3月末	2024年3月末
女性比率 [%]	12.3	12.8	13.3
女性監督職比率 [%]	10.9	11.9	13.1
女性管理職比率 [%]	1.0	1.5	1.9
女性新卒採用比率 [%]	34.6	25.8	30.8

※上記は単体。連結では、女性比率39.8%、女性監督職比率20.5%、女性管理職比率10.5%（2024年3月末参考）。

■ 男性育児休業取得率



■エンゲージメント

当社では多様性に関する人材目標をD&Iに限定せず『国籍・性別・年齢を問わず、価値を認め合う企業風土が醸成され、全社員がやりがいを感じ、変革を求める人材集団』と位置付けており、部門や国籍を超えた協業体制の構築とエンゲージメント向上を目指して取り組みを進捗しています。

特に中長期的目線での人材育成を志向する当社にとってエンゲージメントは重要事項と捉えており、その実現には従業員が安心して働くことができる環境が必要不可欠と考えています。従業員の安心感の醸成にあたり、福利厚生を重要事項と捉えて、住宅関係や食事の補助等、従業員満足度を高めるべく、良好な関係を保つ労働組合との協調により各種制度の充実に注力しています。それに加えて、自己申告制度や目標管理制度による面談の実施にて、個人個人の成長意欲の醸成、キャリアプランの実現を通して、従業員のエンゲージメント向上を図っています。これら取り組みだけでなく今後はエンゲージメント測定を実施し、当社の実情を把握するとともに更なる人材価値、組織力の向上を目指します。

	2021年度	2022年度	2023年度
年次有給休暇取得率 [%]	62.8	68.0	73.4
平均残業時間 [H:M]	10:55	13:15	9:31
労働災害度数率 [%]	0.739	1.195	0.413
労働災害強度率 [%]	0.001	0.001	0.001

※労働災害度数率、強度率には外部雇用社員（派遣社員）は含みません。

人権の尊重

基本的な考え方

当社は、人権の尊重を企業が果たすべき重要な責務であると認識しており、グローバルな事業展開において各国の法令遵守はもとより、国際的な人権基準の尊重が不可欠であると考えています。そのことから、国連の『世界人権宣言』や『ビジネスと人権に関する指導原則』などの国際規範を支持しており、人権・労働・環境・腐敗防止についての10原則を定めた国連グローバル・コンパクト（UNGC）の趣旨に賛同しています。そして、当社の社員としての根源的な規範である『行動憲章』に則るだけでなく、2023年2月にはこれらの国際規範をもとにして『IKOグループ人権方針』を策定し、人権の尊重と健全な職場作りに努めています。当社は、あらゆる人々の人権を尊重するとともに、強制労働や児童労働、性別・年齢・思想信条・国籍等による差別的行為を禁止しているほか、職場内におけるパワーハラスメントやセクシャルハラスメントなどの防止にも努めています。

■IKOグループ人権方針

https://www.ikont.co.jp/pdf/human_rights20230213.pdf

人権に対する教育

当社が永続的に人権尊重を果たしていくためには、社員一人ひとりの意識の醸成が必要不可欠であると考えています。そのことから、当社では『行動憲章』を新入社員に教育しているほか一部の階層別研修にもテーマとして採り入れることで、当社が遵守すべき規範や心構えを共有し、社員の人権尊重に対する意識と自覚を促しています。それだけでなく、2023年に策定した『IKOグループ人権方針』について、全社員に周知することで更なる人権意識の高揚を図っています。今後は『IKOグループ人権方針』を各種研修に組み入れることで社員の更なる人権尊重に対する意識を醸成していくとともに、当社が永続的に人権尊重を果たしていける体制作りに努めます。

人権デューデリジェンス

当社では、事業活動に関連する人権への負の影響を特定、評価するための取り組みを進めています。具体的には、当社の人権方針を包括した『IKOグループ サプライヤーCSR調達ガイドライン』を策定し、2022年からお取引先への周知活動を開始しました。2023年には本ガイドラインの遵守状況確認のアンケートを実施し、現状把握に注力しています。また、2024年度よりUNGCのローカルネットワークであるグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）に加入し、GCNJが主催する人権デューデリジェンス分科会に参加することで情報収集を行っています。今後はこれらの情報を踏まえたうえで人権関係施策の策定を実施し、当社における人権リスクの低減を図ります。

■ 人権デューデリジェンスのプロセス

1. 責任ある企業行動を企業方針および経営システムに組み込む（実施済み）
2. 企業の事業、サプライチェーンおよびビジネス上の関係における潜在的人権リスクを特定する（一部実施済み）
3. 潜在的人権リスクの状況を把握し、評価する（一部実施済み）
4. 負の影響を停止、防止および軽減する ※未実施
5. 実施状況および結果を追跡調査する
6. 影響にどのように対処したかを伝える
7. 不適切な場合、是正措置を行う、または是正のために協力する

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

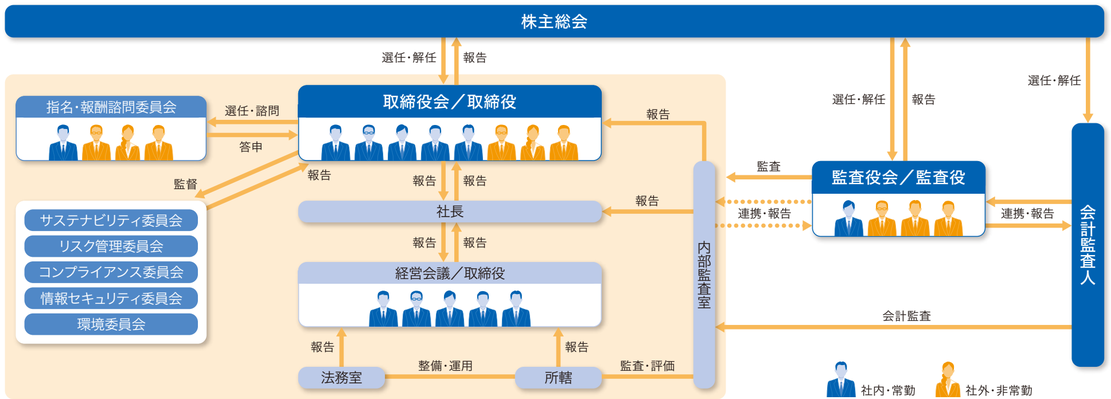
当社は、社会的使命に配慮した企業活動を推進し、ユーザーニーズに即した技術の開発と豊かな地球環境の実現を目指すことにより、社会とともに発展し続けるという経営の基本方針に基づき、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、迅速で適切な意思決定と業務執行に対する監督機能の充実を図り、コンプライアンスを徹底し、経営の透明性を高めることが重要な課題であると考えており、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組みます。

なお、「コーポレート・ガバナンス基本方針」は下記の当社ホームページをご参照ください。

https://www.ikont.co.jp/ir/business/pdf/governancepolicy20151110.pdf

コーポレート・ガバナンス体制図

当社は、監査役会設置会社です。下記体制により、迅速な経営判断と職務執行を推進する一方で、社外取締役を３名選任し、外部の視点からの経営への助言と取締役に対する監督機能の強化等を行うとともに、監査役が監査することにより、経営に対する監視・監督機能を十分発揮することが可能であるため、本体制を採用しています。



企業統治の体制図

機関	取締役会	監査役会	指名・報酬諮問委員会	経営会議
構成	８名（社内５名＋社外３名） ※議長は代表取締役社長	４名（常勤１名＋社外３名） ※議長は常勤監査役	４名（社内１名＋社外３名） ※議長は社外取締役	５名（社内５名） ※議長は代表取締役社長
目的	取締役の職務執行の効率性の確保	経営に対する監視・監督	取締役会の任意の諮問機関として指名・報酬に関する事項を審議し、答申	迅速な経営判断と業務執行
主な審議事項	●経営に関する重要事項の決定 ●業務執行状況の監督	●業務執行に関するチェック ●内部監査の実施状況等の報告	取締役および監査役等の指名・報酬に関する事項	目標展開や課題に対する進捗状況の確認等
2023年度開催実績	18回	14回	4回	39回

●取締役会においては、2022年６月に国際的な企業経営に関する豊富な経験と実績を有する女性社外取締役が新たに加わり、構成員の多様性が進展しました。
●指名・報酬諮問委員会においては、委員の過半数を社外取締役とするとともに、委員長を社外取締役とすることを規定しており、独立性・客観性の確保に努めています。

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

	2015年	2024年
方針の策定	●コーポレート・ガバナンス基本方針を制定 ●政策保有株式に係る取扱・運用基準を策定	●取締役の報酬等の内容に係る決定方針を策定 ●サステナビリティ基本方針を策定 ●IKOグループ人権方針を策定 ●後継者計画を策定 ●コーポレートガバナンス・コードの原則を全て実施
経営判断の客観性向上	●社外取締役の増員（独立社外取締役を複数選任） ●取締役会の実効性評価の実施	●指名・報酬諮問委員会の設置 ●社外取締役の増員（3分の１以上の独立社外取締役を選任） ●サステナビリティ委員会の設置
取締役会の多様性向上		●女性取締役の登用

取締役会の実効性評価

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、取締役会が適切に機能しているかを検証し、かつその実効性の更なる強化を目的とした取締役会の評価を毎年実施しています。評価に際しては、アンケートおよびインタビューによる評価を実施し、その結果について取締役会で議論しています。

評価・分析方法	●全ての取締役、監査役を対象に評価アンケートを実施 ●取締役会議長である代表取締役社長が各役員に対して個別インタビュー
2023年度 評価結果の概要	●取締役会全体の実効性については十分な実効性が確保されていることを確認 ●自由に発言できる雰囲気で社外役員からの意見も多く、健全で緊張感のある中で活発に議論
前年度からの改善点	●最高経営責任者等の後継者計画の策定　●TCFD提言に基づく情報開示など、サステナビリティに関する対応
今後の課題	●取締役会の審議活性化のための会議運営方法の改善　●取締役会構成員における更なる多様性の確保

指名に関する考え方

取締役会の構成に関する考え方

取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランスを備えるため、性別・年齢・国籍等にかかわらず、人格・見識・能力に優れ、高い倫理観を有するとともに、当社グループにおける中長期的な企業価値を向上し、ステークホルダーからの信を得られると判断される人材を取締役候補者として選任する方針です。

なお、取締役の知識・経験・能力等を一覧化したスキルマトリックスは、61～62ページの役員一覧・スキルマトリックスにおける「主な専門性・経験」をご参照ください。

指名・報酬諮問委員会における取締役の選解任方針・手続き

取締役の選任に当たっては、代表取締役社長が候補者を提案し、取締役会の任意の諮問機関である指名・報酬諮問委員会にて審議を行い、取締役会の承認を経て、株主総会にて決定することとしております。また、役付取締役の選定は、取締役会において決議しております。

後継者計画（サクセッションプラン）

①最高経営責任者（代表取締役社長）の後継者計画の策定・運用

代表取締役社長が社長に必要な資質・能力など「あるべき社長像」案を策定し、指名・報酬諮問委員会にて審議を行い、取締役会に答申の上、確定する。なお、「あるべき社長像」は、外部環境の変化等にも柔軟に対応できるよう、適宜見直しを図ることとする。

②選任基準・手続き

最高経営責任者の選任については、代表取締役社長が後継者計画を踏まえ、候補者を選出し、指名・報酬諮問委員会にて審議を行い、取締役会にて決定する。

③解任基準・手続き

最高経営責任者の解任については、最高経営責任者としての職務執行が困難となった場合に、取締役会にて決定する。

役員報酬

基本的な考え方

取締役の報酬は、当社グループの業績の向上と中長期的な企業価値の増大へのインセンティブとして機能するよう業績や株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責や成果を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としております。この基本方針に基づき、当社の業務執行取締役の報酬は、「基本報酬」「賞与」「株式報酬」により構成することとし、社外取締役については、「基本報酬」を支払うこととしております。

なお、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容（業績連動報酬を含む金銭報酬および株式報酬制度の概要、取締役の報酬決定の手続きなど）については、下記の当社ホームページに掲載の「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご参照ください。
https://www.ikont.co.jp/ir/business/pdf/cgreport20240625.pdf

業務執行取締役の報酬体系イメージ

	基本報酬	賞与	株式報酬
金銭／株式	金銭報酬	金銭報酬	株式報酬
固定／変動	固定報酬	変動報酬 （短期業績連動）	変動報酬 （中長期業績連動）
目安とする割合（%）	65	20	15

グループガバナンス

当社グループは、当社およびグループ会社14社（うち連結子会社8社、非連結子会社6社）により構成され、日本および世界各国で軸受等の製造・販売事業を展開しています。

「業務分掌規程」等により、当社所管部署に関係会社を管理する権限と責任を与え、関係する部署と協調して、それぞれ担当する関係会社の内部統制に関する指導、徹底を図っております。

関係会社の役員は、当社取締役または幹部社員等を就任させることにより、業務を適正に執行・監督しております。また、適宜関係会社と業務の報告・協議を行うことにより、業務に関する情報の共有化および連携を図り、業務執行の適正を確保することとしております。内部監査室は、当社および関係会社の内部監査を実施し、監査の結果は、代表取締役社長へ報告するとともに、取締役会ならびに監査役および監査役会へ定期的に報告しております。

また、関係会社における重要事項の決定にあたっては、事前に親会社である当社へ報告されるとともに、経営会議あるいは取締役会において事前に十分な検討を行い、承認決議を行うことにより、関係会社の業務の適正を確保しております。

また、関係会社に関する業務の適正かつ円滑な遂行を確保することを目的として、「関係会社管理規程」を定め、関係会社の管理体制や運用方法を明確化しております。

政策保有株式

保有方針

政策保有株式に関する社内基準を定めており、安定的な取引関係の維持等を政策保有の主な目的とし、投資対象としての安定性等も総合的に勘案した上で、毎年、取締役会で保有の必要性および合理性等を検証しております。

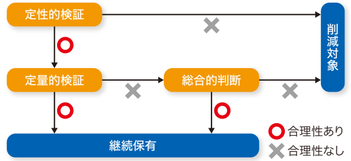
その結果、保有の意義が希薄と判断した株式は売却を検討し、縮減を図ることとしております。

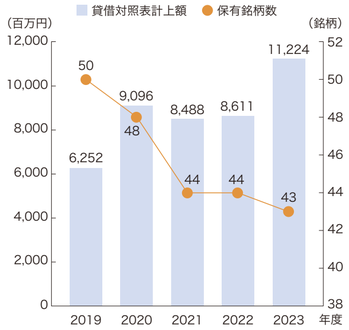
保有合理性の検証

個別銘柄毎に定性的および定量的な観点の両面から、取締役会において毎年定期的に検証を行います。

定性的な検証は、お客様・お取引先との円滑かつ良好な取引関係の維持・サプライチェーンの確保など事業戦略に係るものです。

定量的な検証は、関連取引等を含めた株式保有による収益が資本コストを上回るか等に係るものです。





役員一覧・スキルマトリックス（2024年6月25日現在）

	氏名 役職	主な略歴、地位、担当および重要な兼職の状況	役員就任期間	所有株式数	出席状況	取締役会	監査役会	所属委員会	特に報酬諮問委員会	主な専門性・経験	企業経営	製造・技術・開発	営業・マーケティング	財務・会計	コンプライアンス/リスクマネジメント	人事・人材開発	グローバルビジネス
取締役	 **宮地 茂樹** 代表取締役社長	1979年4月　㈱東海銀行（現 ㈱三菱UFJ銀行）入行 2008年10月　当社入社 2009年1月　経営企画部長 2010年6月　常務取締役経営企画部長 2012年6月　代表取締役社長（現）	14年	123,783株		18回／18回			●		●		●	●	●		
取締役	 **秀島 信也** 専務取締役	1978年4月　ヤマハ発動機㈱入社　2013年3月　同社取締役常務執行役員 2017年6月　富士紡ホールディングス㈱社外取締役 2018年6月　新明和工業㈱社外取締役 2019年6月　当社社外取締役　2022年6月　専務取締役 2024年6月　専務取締役、生産部門・法務室担当、品質保証部・製品開発センター・技術センター・優必勝（蘇州）軸承有限公司副担当（現）	5年	7,625株		18回／18回					●	●			●		●
取締役	 **木村 利直** 常務取締役	1981年4月　当社入社 2010年6月　取締役営業部長 2015年4月　取締役上席執行役員、IKO INTERNATIONAL, INC.取締役会長、NIPPON THOMPSON EUROPE B.V.取締役会長 2018年4月　常務取締役、生産部門副担当、岐阜製作所長 2022年4月　常務取締役、営業部門・営業技術部担当、事業開発部・製品開発センター副担当（現）	14年	26,703株		18回／18回					●	●	●				●
取締役	 **笠原 信** 常務取締役	1984年4月　当社入社 2016年6月　取締役執行役員技術センター所長 2022年4月　常務取締役 2024年6月　常務取締役、事業開発部・品質保証部・製品開発センター・技術センター・優必勝（上海）精密軸承製造有限公司・優必勝（蘇州）軸承有限公司担当、生産部門副担当（現）	8年	23,577株		18回／18回					●	●	●				
取締役	 **細野 幹人** 取締役	1990年11月　当社入社 2019年4月　執行役員人事総務部長 2021年4月　執行役員経営企画部長 2024年4月　上席執行役員経営企画部・人事総務部・経理部・秘書室担当 2024年6月　取締役経営企画部・人事総務部・経理部・秘書室担当（現）	新任	7,262株		–							●	●	●	●	

執行役員

常務執行役員	**岡嶋 徹**	（情報システム部・物流業務部・DX推進担当）
上席執行役員	**中野 孝裕**	（営業総括部長）
上席執行役員	**手塚 修一**	（東日本統括）
上席執行役員	**佐藤 聡**	（岐阜製作所長兼ニードル製造統括部長）
執行役員	**横山 健司**	（直動製造統括部長）
執行役員	**有賀 正昌**	（営業総括部特命部長）
執行役員	**中島 康**	（日本ディック(株)代表取締役社長）
執行役員	**多胡 弘顕**	（第一海外営業部長）
執行役員	**石原 豊久**	（生産革新統括部長）
執行役員	**土持 敦志**	（IKO THOMPSON VIETNAM CO., LTD.社長）
執行役員	**福増 宏泰**	（人事総務部長）
執行役員	**服部 暁彦**	（中日本統括中部支社長）
執行役員	**西村 修**	（経営企画部長）

	氏名 役職	主な略歴、地位、担当および重要な兼職の状況	役員就任期間	所有株式数	出席状況	取締役会	監査役会	所属委員会	特に報酬諮問委員会	主な専門性・経験	企業経営	製造・技術・開発	営業・マーケティング	財務・会計	コンプライアンス/リスクマネジメント	人事・人材開発	グローバルビジネス
取締役	 **武井 洋一** 社外取締役	1993年4月　弁護士登録（第一東京弁護士会） 2000年4月　明哲綜合法律事務所パートナー（現）　2003年6月　当社社外監査役 2006年6月　山崎金属産業㈱社外監査役（現）　2013年6月　当社社外取締役（現） 2020年6月　大王製紙㈱社外取締役（現） 2022年1月　㈱日本貿易保険社外監査役（現）	11年	–		18回／18回			●（委員長）						●		
取締役	 **齊藤 聡** 社外取締役	1982年4月　㈱東海銀行（現 ㈱三菱UFJ銀行）入行 2005年4月　学校法人産業能率大学経営学部教授（現） 2007年6月　当社社外監査役 2016年6月　当社社外取締役（現）	8年	–		18回／18回			●		●			●	●	●	
取締役	 **野田 篤子** 社外取締役	1983年4月　日本航空㈱入社 1991年4月　同社パーサー 1994年9月　ヘンケル&グロッセ日本代表事務所設立 日本代表 2002年12月　グロッセ・ジャパン㈱代表取締役CEO（現） 2022年6月　当社社外取締役（現）	2年	–		18回／18回			●		●		●		●		●
監査役	 **松本 展広** 常勤監査役	1987年4月　㈱東海銀行（現 ㈱三菱UFJ銀行）入行 2013年6月　㈱三菱東京UFJ銀行（現 ㈱三菱UFJ銀行）執行役員 2017年6月　同行取締役（監査等委員）　2019年6月　三菱UFJモルガン・スタンレー証券㈱監査役 2019年6月　三菱UFJ証券ホールディングス㈱取締役（監査等委員） 2023年6月　当社常勤監査役（現）	1年	–		13回／13回	7回／7回				■			■	■		■
監査役	 **那須 健人** 社外監査役	1996年4月　弁護士登録（第一東京弁護士会） 2001年1月　米国ニューヨーク州弁護士登録 2009年4月　ブレークモア法律事務所パートナー（現） 2013年6月　当社社外監査役（現）	11年	–		18回／18回	14回／14回								■		■
監査役	 **木村 和彦** 社外監査役	1976年4月　㈱東海銀行（現 ㈱三菱UFJ銀行）入行 2004年9月　㈱UFJ銀行（現 ㈱三菱UFJ銀行）執行役員 2012年4月　あいおいニッセイ同和損害保険㈱常務執行役員 2015年6月　㈱中京銀行社外監査役　2017年6月　当社社外監査役（現） 2022年10月　㈱中京銀行社外取締役（監査等委員）（現）	7年	–		18回／18回	14回／14回								■	■	
監査役	 **林田 和久** 社外監査役	1997年4月　東京エレクトロン㈱入社　2014年2月　林田和久公認会計士事務所開設所長（現） 2017年6月　㈱BlueMeme社外監査役（現） 2017年12月　㈱OpenModels監査役（現） 2019年6月　当社社外監査役（現）　2020年7月　㈱学びエイド社外監査役（現） 2021年7月　DNホールディングス㈱社外取締役（監査等委員）（現）	5年	–		18回／18回	13回／14回					■			■	■	

社外取締役座談会

IKO VISION 2030の達成と更なる企業価値向上に向けて

日本トムソンは、社外取締役の
客観的視点からの監督と
多様な経験に基づく助言を通じて、
取締役会の議論の充実と経営の
意思決定の透明性向上を図っています。
3名の社外取締役が執行に対する
モニタリングの立場から、
中期経営計画（以下、中計）2026や
IKO VISION 2030（以下、IKOビジョン）達成への
期待と課題について話し合いました。



武井洋一
社外取締役
指名・報酬諮問委員会
委員長

野田篤子
社外取締役
指名・報酬諮問
委員会
委員

齊藤聡
社外取締役
指名・報酬諮問
委員会
委員

中計2026の進捗モニタリング

武井： 前中計は、最終年度に急激な事業環境の変化に見舞われ未達となりましたが、今年度から始まった「中計2026」ではベトナム新工場への積極的な投資を計画するなど、IKOビジョン達成のための基盤づくりが整うことを期待しています。当社のビジネスモデルは、多品種少量生産とグローバルニッチの戦略が特徴であり、2030年に向けてもその点に変わりはないですが、それ故に現在も抱える在庫の問題は今後より慎重な対応が必要になると思います。更に、海外展開が加速し、事業規模の拡大を図るなか、それを支える人材の不足が大きな経営課題になっていくと思います。そうした課題に対処しながら成長戦略を遂行する必要があるので、引き続き注視したいと考えています。

齊藤： 最も重要視しているのは人的資本への投資です。長期ビジョンの達成には、採用、育成そして適切な配置による生産性の向上が欠かせません。また、人材投資を続けるためには、財務成績の裏付けが必要なので、適正なマージンが確保できているかどうかにも注目しています。

野田： 国籍、性別、年齢に関係なく価値を認め合う企業風土の醸成に力を注いでいただきたいです。「中計2026」やIKOビジョンの達成には多様な社員がやりがいを感じ、変革に挑戦できる文化が必要です。私の経営者としての経験から、女性や外国人など多様な人材が活躍できる職場には活力があります。2030年度までに女性管理職の人数を2021年度の5倍に増やすという数値目標を掲げています。これを実現するためにかけ声だけに終わらないようにPDCAプロセスにも注目しています。

収益性と成長性を意識した経営

武井： 東証から資本コストと株価を意識した経営についての要請が出されたこともあり、取締役会の議論も進展しています。株主還元について、昨年度は自己株式の取得を決定し、「中計2026」では総還元性向を指標として採り上げ、資本効率の改善に関して、3か年平均でROE8%以上としています。更に、2030年度にROE10%以上の目標設定をしているので、その達成に向けた具体的な取り組みが既に喫緊の課題になっていると思います。

野田： ROE目標の達成を通じてPBR等の改善も図れるのではないかと考えていますが、日本トムソンの成長戦略やサステナビリティ戦略をもっと資本市場に向けて発信することも必要ではないでしょうか。情報開示のあり方も含めて投資家や株主に向けた広報の強化に期待しています。

齊藤： ハードウェアでの強みに加えてAIやビッグデータを活用してソフトウェアとの融合を進めて付加価値の向上を目指したいですね。メカトロシリーズの分野では、人手不足に対応する新しい提案もできると思います。大学や企業との共同開発を含めてオープンイノベーションを積極的に展開して、新しい領域やビジネスの種を蒔くことが重要だと考えています。

野田： いかにイノベーションを起こして事業領域を広げていけるかが重要だと考えます。現状では、半導体市場の影響を受けて収益の変動が大きいため、安定した成長が期待できる医療機器や航空宇宙分野での市場開拓を進めています。新規分野での用途拡大を実現するためにはイノベーションを喚起することが必要です。

齊藤： イノベーションの変遷を振り返るとWindowsに続いてiPhoneが登場し、現在は生成AIが製造現場も含めた変革を促しています。これからのモノづくりにおいてもソフトとの融合が競争力の源泉になります。かつて世界を席巻した日本の家電メーカーでもそうした変化に対応できた企業だけが、現在も成長を遂げています。M&Aやスタートアップへの出資を通じて、こうした技術を獲得し活用することが必要だと思います。

武井： M&Aについていえば、これまで現状の事業を補完する分野での買収を検討しがちだったと思いますが、イノベーションを起こすための手段と考えることも必要ですね。同時に、将来の成長に欠かせないのはグローバル人材の育成だと思います。国籍を問わずグローバル事業のマネジメントができる人材の獲得と育成については、執行側と強い危機感を共有しており、具体的なプランの検討も始まっていますが、よりスピードアップすることを期待しています。

サステナビリティへの取り組み

齊藤： 当社の製品を通じて、豊かな地球環境の実現や社会の発展に貢献できる分野は多いですね。例えば、農業において屋内で生育環境を人工的に制御して野菜を栽培する植物工場が本格的に立ち上がれば、当社のニードルベアリングや直動案内機器などのIKOテクノロジーが必要となります。これにより食糧安全保障などの社会課題解決と企業価値の向上が期待できます。また、人手不足に対応するための大型配送センターでの梱包作業の自動化や物流ロボットにも当社の製品は欠かせません。こうした取り組みを通じて、サステナビリティ戦略と事業戦略が同期できると考えています。

武井： ESGのうち、Eについては再生可能エネルギー電力への切り換えを進めるなど目標に向けた取り組みが進んでおり、情報開示も、TCFDやCDPといった国際的な基準に沿ってその進捗をステークホルダーに発信する取り組みが進んでいます。Sでは、当社の社風は社員の定着率が高く、働きやすい会社だと思いますが、一方で、新しい挑戦が十分に行えていない部分もあるのではないかと感じています。現状を乗り越え、企業風土を改善して挑戦する人材の育成を図る積極的な施策を期待しています。多くの社員が失敗を恐れずリスクを取れる環境が整えば働きがいが高まり、イノベーションにも繋がると思います。

野田： 私もヒトに優しく面倒見が良い働きやすい会社だと思っています。ただ、もう少し欲を持ってもいいのではないかなとも感じます。経営理念である「社会に貢献する技術開発型企業」を追求するためにも、自分自身の能力も伸ばして新しいチャレンジをしたいと

いう気持ちがもっと前面に出てきてほしいと思います。

リスク管理とグローバルガバナンスの構築

武井：当社のリスク情報の共有については、社外取締役も執行側のリスク管理委員会等にオブザーバーとして出席しており、内部統制の状況も含めて把握しています。また、必要に応じて管理部門担当役員からの報告も受け、当社の規模に応じたガバナンスは機能していると認識しています。社長も常に悪いニュースから報告するよう求めており、問題を隠すような風潮はないですね。

齊藤：現在の経営陣には豊富な海外経験を持つ人が多く、現地に管理職を配置してグローバルな管理体制が構築されています。内部監査部門や監査役、会計監査人からも海外子会社の監査状況が定期的に報告されており、リスク情報も含めて社外役員との海外グループ会社に関する情報共有に問題はないと認識しています。

野田：事業規模に対して、日本から派遣している人数は多くありませんが、主要な子会社のトップは全て本社から派遣されています。文化の多様性を受け入れ、グローバル化を進めるためには現地人の経営層を育てることも重要です。現地の方が経営陣となる場合は、それに合わせてガバナンスの体制も見直す必要があります。

武井：同感です。海外のグループ会社は、米国と欧州は販売子会社であり、ベトナムは生産子会社、中国は販売、生産の両面を有しています。販売子会社については日本人経営者を派遣する手法も効果的でしたが、今後特に海外生産が拡大する中では、海外子会社のガバナンスには別のアプローチも必要になってくると思います。

指名・報酬諮問委員会の活動

武井：CEOをはじめとする経営陣の後継者計画の策定と育成プログラムの実行はコーポレートガバナンス・コードでも求められており、当社にとって重要な課題と認識しています。これまで対応が遅れ、我々としても反省点ですが、近時CEOに求められる資質や要件を明文化して社内で共有し、現在は、候補者の選抜方法、必要な研修やアサインメント、評価の方法など具体的な運営方法を委員会で協議しているところです。

野田：当社の人事制度では等級制に基づき、昇格試験を受けて等級が上がっていく仕組みのため、ある程度の年齢にならないと管理職になれない状況です。しかし、能力や資質のある若い人材を女性も含めて積極的に抜擢するような柔軟な運営が必要ではないでしょうか。

齊藤：最近では、営業部門担当だった役員が生産部門の担当に異動するなど事業部門を越えた役員の異動が増えています。これは縦割り組織の弊害を打破しようという試みですが、社員の異動についても、事業部門を越えて流動性を高めることが必要だと思っています。経営層予備軍の人材プールを厚くするためには、優秀なゼネラリストの育成が欠かせません。執行役員や部長職といった重要なポジションについては、その要件を定めて後継候補者を絞り込んでおくことも必要です。

武井：役員報酬については、報酬総額の引き上げと業績連動報酬の比率・内容について議論していきたいと考えています。「中計2026」では財務目標を明示しているので、それとの連動性を高めインセンティブ報酬を充実することが株主や投資家から期待されていると理解しています。

野田：報酬のあり方については、もっと業績やESG等のコミットメントに連動させても良いと思っています。報酬額は海外企業に比べて低く抑えられがちですが、トップの職責は非常に重いので、成果に見合った報酬にできればと思っています。その点については、委員会の議論でも申し上げています。

齊藤：株式報酬は報酬総額の15%を目安としていますが、業績評価指標を明確にしてインセンティブとしての位置付けを強めてもよいのではないでしょうか。成長戦略の成果として企業価値が向上すれば、経営陣がそれに見合った報酬を受け取れる仕組みが必要だと思います。

リスクマネジメント・コンプライアンス

リスクマネジメント

基本的な考え方

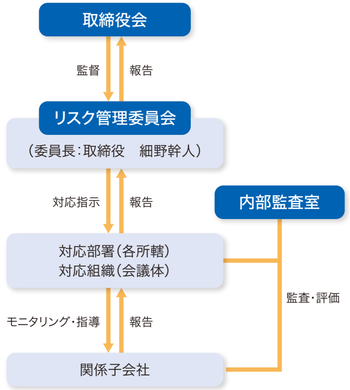
当社グループは、お客様、お取引先、株主、地域社会、従業員、およびそのほか全ての利害関係者への社会的責任を果たし、社会的信用を確保するため、事業活動を阻害する様々なリスクへの適切な対応を、経営における重要な課題と位置付けて、リスク管理を推進しています。

リスク管理体制

当社グループでは、様々なリスク発現により、企業経営に何らかの影響を及ぼす可能性があるため、「リスク管理規程」に基づきリスク管理体制を構築しています。代表取締役社長を含む社内取締役および常勤監査役にて構成される「リスク管理委員会（委員長：取締役　細野幹人）」において、リスク管理方針の策定、リスク低減に向けた組織全体への徹底、各部署におけるリスク点検および内部監査による統制活動を実施しており、統制活動で明らかになったリスクや新たに生じたリスクに対しては速やかに対応方針を決定することとしています。

リスク管理委員会は、原則として半期に1回招集し、年度毎に実施しているリスクアセスメント結果により識別されたリスク項目について、関連する対応部署および対応組織より対応状況について報告がなされ、リスク管理に関する重要な意思決定を行っています。また、3年毎に大規模なリスクアセスメントを実施し、リスク対応の優先順位付けおよび対策を実施すべきリスクの特定など、大幅な見直しを行っております。なお、審議内容については、取締役会に報告し、監督・助言を行う仕組みとしています。

■ リスク管理体制



災害リスク対応：BCPの取り組み

当社では、災害発生に伴う被害に備えた体制と、復旧対策等に関する適切な事業継続計画（BCP）の策定・実施により、従業者等の安全および資産の保護、重要業務の維持と迅速な再開を目的として「事業継続基本規程」を策定し、災害発生時の体制強化を図っています。

また、大地震などの災害や緊急事態の発生に備え、定期的な防災訓練のほか、従業員の安否等を迅速かつ効率的に把握するため、安否確認システムを導入しています。このシステムを利用して得られた安否情報は、緊急事態における当社BCPの実行にあたり、有効に活用することが可能です。安否確認システムを利用した従業員等の安否確認の有効性を高めるために、定期的に安否回答訓練を実施するなど、日頃から災害を想定した体制の構築を図っています。更に、生産部門においては、安全衛生委員会を毎月開催しており、生産活動における危険作業・危険箇所の特定や、災害発生時の被害の軽減・回避策を検討するなど、二次災害防止や早期業務復旧が可能となるような体制構築に向けて取り組んでいます。

情報セキュリティ

基本的な考え方

近年の情報処理技術の発展・進化し続けるネットワーク技術により、社内外における情報の取り扱いに対する利便性の向上が急速に進む中で、ますます巧妙化するサイバー攻撃による情報漏えい、改ざん、破壊などの脅威が高まっています。

このような環境において、情報管理に関わるリスクを的確に把握・対策し、当社グループの情報資産（情報やそれらを取り扱う情報システム、機器、媒体および施設）の適切なセキュリティ管理を図ることは、社会的責任を果たすうえで重要な経営課題と捉えており、「情報セキュリティ管理規程」を制定し、情報セキュリティマネジメントシステムの整備・運用を図っています。

情報セキュリティ管理体制

当社グループでは、代表取締役社長を含む社内取締役および常勤監査役にて構成される「情報セキュリティ委員会（最高責任者：取締役　細野幹人）」が組織全体を統括し、適切に管理するための体制を構築しています。

情報セキュリティ最高責任者は、情報セキュリティ管理の確立を目的として、「情報セキュリティ基本方針」を制定し、継続的改善の必要性、法令・規制要求事項を満たすことの重要性について、取締役および従業員等に対して徹底・啓蒙等を行っています。

コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループは、コンプライアンスの重要性を認識し、取締役および従業員等が法令、定款および社会規範等を遵守し、社会的責任を果たすための行動規範として、「行動憲章」「コンプライアンス管理規程」を整備・運用しています。

コンプライアンス推進体制

当社グループでは、代表取締役社長を含む社内取締役および常勤監査役にて構成される「コンプライアンス委員会（委員長：取締役　細野幹人）」が組織全体を統括し、取締役および従業員等に対し、行動規範等の徹底・啓蒙等を行うとともに、内部通報窓口を設置し、運用しています。なお、内部監査室は、コンプライアンス体制が有効に機能しているか否かを監査しています。

贈収賄・腐敗防止への取り組み

当社グループは、コンプライアンスハンドブックにて贈収賄等の禁止を明確に定めています。また、「コンプライアンス管理規程」に基づき、全部署に対する自己点検を年２回実施するとともに、新入社員研修、階層別研修等の場を活用し継続して教育を実施しています。

「コンプライアンス管理規程」に基づく2023年度の自己点検では、違反に該当する事例は発生しておらず、内部監査室による監査においても同様です。

内部通報制度

当社グループは、違法行為や不正行為を早期に発見、是正することを目的に不正のおそれのある行為等を発見した場合の窓口として、内部通報窓口「ほっとライン」を開設しています。通報窓口は、社内に１箇所、社外に１箇所を設けています。

なお、匿名による通報も可能であり、通報内容に関する守秘義務や通報を理由とした不利益取り扱いの禁止等を定めた規程を誠実に運用しています。関係する法令等に反する行為があった場合は、社内規定に基づき懲戒処分の対象となります。

2023年度は社内窓口に５件、社外窓口に１件の計６件の通報を受け付け、関係部門と連携し、適切に対応しました。

事業機会とリスク

分類	リスク（▲）・機会（＋）の内容	発生可能性	影響度	戦略・施策
経営・戦略	▲エレクトロニクス関連機器向けなど特定産業分野への売上依存、急激な需要縮小	高	大	●医療機器やロボット等の成長業種向け製品の開発と販売 ●IKOメカユニット等の装置納入による新たな付加価値の提供
	＋半導体製造装置等の高成長分野における需要拡大	高	大	●グローバル生産体制の強化、能力増強
	▲新興国における低コスト・低品質の競合メーカーの台頭	高	大	●コスト削減、技術競争力の強化　●高品質、高付加価値製品の投入による差別化
	＋新興国を含むグローバル市場の成長	高	大	●グローバル生産体制の強化（ベトナム・中国を中心とした海外生産拠点の能力増強） ●外国籍社員の中核人材への積極登用
	＋省資源、省エネルギー、低炭素製品の需要増加	中	大	●環境負荷低減製品の開発促進　●エコプロダクツの販売推進
	▲製品・技術の陳腐化による需要喪失、競争力低下	中	大	●知的財産戦略の強化 ●オープンイノベーション（産学官連携）による新領域・新ビジネスへの挑戦
	▲知的財産に関する紛争（侵害訴訟・模倣品氾濫）の発生	中	大	●開発・設計時の知的財産調査の徹底　●新製品、新技術の積極的な知的財産権取得
財務・経済	▲特定地域における社会的混乱による生産拠点の停止、操業度低下 ▲地政学リスクを含むサプライチェーンの混乱	中	中	●海外生産拠点における現地調達の拡大　●複数社購買の促進
	▲お取引先の債務不履行	中	小	●定期的なお取引先評価の実施
	▲急激な金融市場の変動による業績の悪化、財務影響	中	中	●為替予約によるリスクヘッジ、資金流動性の確保　●地産地消の推進
業務プロセス	▲短期間での需要変化による供給遅延や過剰在庫の発生	高	中	●生産リードタイム短縮　●在庫戦略の策定、深化
	▲原材料価格の高騰による生産コスト増大	中	中	●複数社購買の促進　●製品価格の適正化
	▲品質問題による賠償責任の発生、社会的信用の失墜	中	小	●品質マネジメントシステム ISO9001 の維持・強化 ●サプライチェーン全体での品質管理体制の強化
環境・災害	▲環境汚染の発生による損失	低	小	●環境マネジメントシステム ISO14001 の維持・強化 ●サプライチェーン全体でのグリーン調達の推進
	▲自然災害や感染症蔓延等による生産機能の低下	低	大	●事業継続計画（BCP）の継続的な見直し・改善 ●防災訓練の実施、従業員の安否確認システムの活用および訓練の実施
人的資本	▲労働人口減少による人材確保の困難	高	中	●工場における自動化・省人化の推進、DX推進による業務効率化 ●積極採用による多様な人材の確保　●高齢者、障がい者等の活躍支援
	＋製造現場における自動化・省人化ニーズの拡大	高	大	●高付加価値製品の提供拡大、トータルソリューション提供 ●グローバル生産体制の強化、能力増強
	▲労使関係の悪化による事業活動の停止	低	大	●多様な働き方に対応した人事制度の策定・推進　●働きやすい職場環境の整備
	＋働きやすさ向上による競争力強化	高	中	●多様な働き方に対応した人事制度の策定・推進 ●従業員エンゲージメント向上のための取り組み強化
	▲人権侵害による社会的信用の失墜、人権対応不足による取引停止	低	中	●人権方針の遵守、人権教育の実施　●人権デューデリジェンスの仕組み構築
コンプライアンス・法務	▲コンピュータウイルスやサイバー攻撃等による業務停止、情報漏えい	低	中	●情報セキュリティ対策の強化、社内教育の実施　●個人情報保護方針の整備・運用
	▲コンプライアンス違反による社会的信用の失墜	低	小	●コーポレート・ガバナンスの強化　●内部通報制度の安定的運用 ●コンプライアンス、リスクマネジメント体制の強化

ステークホルダーエンゲージメント

地域社会との共生・社会貢献

当社グループは、企業活動を通じた社会貢献により、全ての地域において安全・安心な社会を実現することで、地域・社会から必要とされ、信頼される企業を目指します。それによるブランドイメージ向上はもとより、行動憲章にて定める「良き企業市民」の実現による人的資本の高度化により、当社グループの企業価値創造に繋がるものと考えています。

なお、『行動憲章』は下記の当社ホームページをご参照ください。

https://www.ikont.co.jp/sustainability/management-promo.html

具体的な取り組み

国内拠点のみならず海外拠点も含めた当社グループ全体として、地域活動への積極的な取り組みを行っています。各拠点での地域の清掃活動や近隣イベントへの参加などに加えて、海外拠点での寄付活動など、国内外問わず長年にわたり様々な地域貢献を実施しており、地域社会と強固な関係を構築しています。

● お客様


プライベートショー



展示会（米国）

● 地域社会


ベトナムでの寄付活動


米国での
障がい者スポーツ大会の
ボランティア活動


近隣住民との交流会


事業所内での花見大会

● 株主・投資家


株主総会

● お取引先


調達方針説明会

主要なステークホルダー	主な対話方法
お客様	●日々の営業活動（通年）　●各種展示会、プライベートショー（不定期） ●工場見学（随時）　●代理店総会（年１回） ●技術講習会、交流会（随時）　●Webサイト（通年）
株主・投資家	●株主総会（年１回）　●決算説明会（年２回） ●IRミーティング（2023年度 93回） ●各種刊行物（有価証券報告書、統合報告書、事業報告書等） ●Webサイト（通年）
お取引先	●調達方針説明会（年１回）　●購買先品質・環境監査（随時） ●グリーン調達調査（随時）　●CSR調達ガイドライン遵守調査（随時）
従業員	●人事考課・MBO面談（年４回）　●自己申告面談（年１回） ●ストレスチェック組織診断（年１回）　●労使協議（随時） ●社内報（随時）　●各種相談窓口（随時）
地域社会	●近隣清掃活動（国内外複数拠点　年２回程度） ●近隣福祉施設への寄付活動（国内外複数拠点　随時） ●学生の企業訪問受け入れ、事業紹介イベント（随時） ●近隣住民の工場見学受け入れ（随時）

外部イニシアティブへの参画と第三者による評価・認証

当社グループは、気候変動関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同表明およびTCFDコンソーシアムへの加入、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)提言への賛同および「TNFD Adopter」への登録、国連グローバル・コンパクトへの署名とグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンに加入をしています。

また、当社は、ESGに積極的に取り組んでいる日本企業を対象とした指標である「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されました。また、米国のIKO INTERNATIONAL, INC.ではEcoVadis社によるサプライヤー向け調査で「ブロンズ」評価を獲得しました（2023年）。

環境保護活動・品質保証活動のマネジメントシステム国際規格であるISOの認証を取得しています。

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES　TCFD Consortium

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

We're starting to adopt the TNFD

WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT

BRONZE 2023 ecovadis Sustainability Rating



ISO 14001:岐阜地区、鎌倉地区、IKO THOMPSON VIETNAM CO.,LTD.
ISO 9001:岐阜地区、鎌倉地区、IKO THOMPSON VIETNAM CO.,LTD.、優必勝(蘇州)軸承有限公司

11年間の主要財務・非財務データ

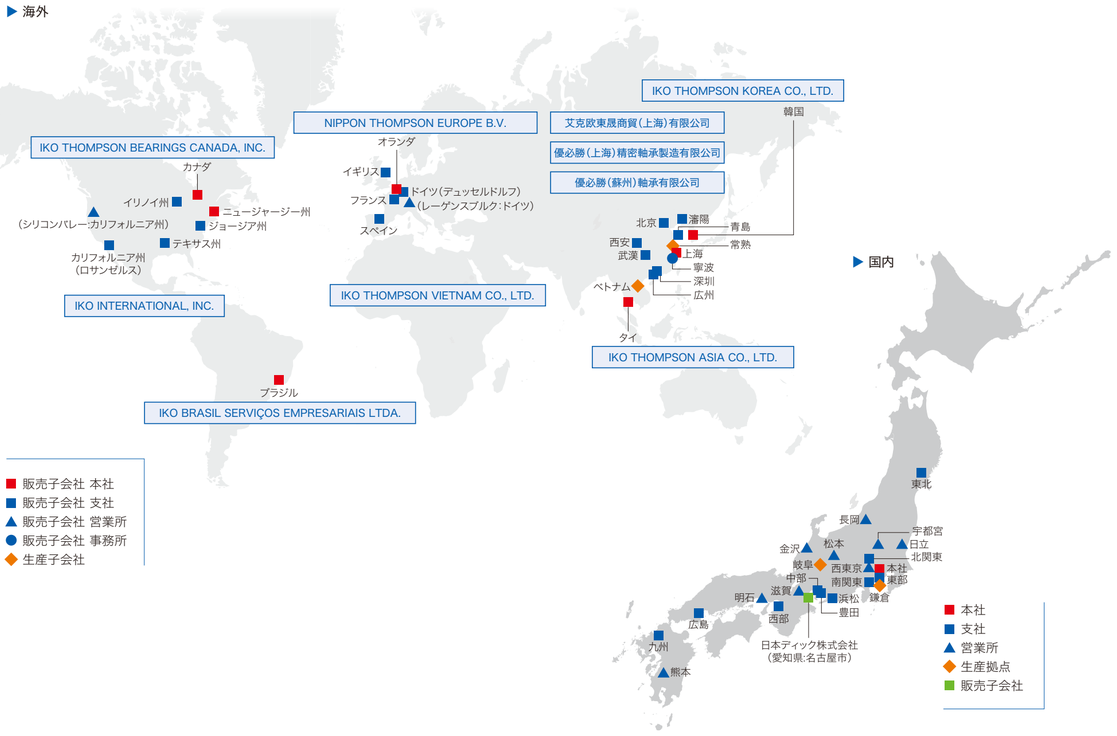
（単位:百万円）

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
損益状況											
売上高	39,259	44,972	43,664	44,130	55,228	57,570	47,457	44,342	62,284	68,260	55,048
営業利益	△ 251	3,877	3,018	1,145	2,649	4,883	1,341	△ 559	5,898	9,459	3,164
EBITDA	3,654	7,504	5,144	3,625	5,657	8,748	5,202	4,211	11,534	14,002	7,973
親会社株主に帰属する当期純利益	568	2,966	1,569	△ 291	1,678	3,718	△ 185	215	4,134	7,469	2,674
財政状況											
総資産 ※1	86,891	93,411	89,197	99,627	98,493	101,468	98,118	100,946	107,078	114,347	119,187
純資産	56,121	61,099	58,056	58,605	59,666	60,195	57,439	59,425	63,974	71,662	76,164
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,051	7,690	2,521	4,981	6,043	5,158	△ 2,497	5,658	10,265	6,398	△ 2,488
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,595	△ 2,443	△ 4,908	△ 5,376	△ 1,379	△ 5,061	△ 6,188	△ 3,007	△ 2,100	△ 2,702	△ 5,304
フリー・キャッシュ・フロー	7,456	5,247	△ 2,386	△ 394	4,663	96	△ 8,686	2,650	8,165	3,696	△ 7,792
財政活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,562	△ 1,856	△ 1,944	7,126	△ 6,696	△ 1,047	4,618	△ 412	△ 6,442	△ 3,351	7,566
設備投資等											
設備投資	2,127	2,427	6,150	2,627	2,535	5,248	5,455	2,752	2,019	2,504	4,857
減価償却費	2,636	2,584	2,272	2,596	3,094	3,297	3,800	3,833	3,885	3,423	3,325
研究開発費	785	778	903	990	1,036	1,148	1,305	1,266	1,324	1,526	1,554
1株当たり指標											
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	7.82	40.71	21.64	△ 4.04	23.35	51.95	△ 2.59	3.02	58.27	104.92	37.82
1株当たり配当金(円)	10.0	11.0	13.0	13.0	13.0	15.0	12.5	8.0	13.0	19.0	19.0

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
財務指標											
売上高営業利益率(%)	△ 0.6	8.6	6.9	2.6	4.8	8.5	2.8	△ 1.3	9.5	13.9	5.7
ROA(総資産当期純利益率)(%)	0.7	3.2	1.8	△ 0.3	1.7	3.7	△ 0.2	0.2	3.9	6.5	2.2
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	1.0	5.1	2.6	△ 0.5	2.9	6.2	△ 0.3	0.4	6.7	11.0	3.6
ROIC(投下資本利益率)(%)	△ 0.2	3.1	2.7	0.9	2.3	4.2	1.1	△ 0.4	4.7	7.1	2.0
自己資本比率(%)	64.6	65.4	65.0	58.4	60.1	59.1	58.4	58.7	59.6	62.6	63.8
配当性向(%)	127.9	27.0	60.1	-	55.7	28.9	-	264.9	22.3	18.1	50.2
棚卸資産回転月数(か月)	9.8	7.7	7.7	7.4	5.6	5.8	8.0	8.8	6.3	6.3	8.7
非財務データ											
温室効果ガス排出量(t-CO_2)	16,993	26,309	27,429	27,249	30,848	31,750	30,580	23,894	※2 33,247	※2 31,942	27,277
電力使用量(MWh)	33,382	41,746	44,071	44,023	50,374	57,995	54,297	44,458	64,365	61,731	49,942
水使用量(千m^3)	104	124	142	134	146	165	145	134	162	※2 162	144
廃棄物排出量(t)	3,067	3,437	2,952	2,972	3,114	3,507	3,015	2,135	2,995	3,147	2,425
PRTR法対象物質排出量・移動量(kg)	91	113	94	27	26	216	206	12	32	33	26
従業員数(名)	1,451	1,750	1,750	1,919	2,232	2,448	2,232	2,456	2,688	2,613	2,472
女性社員比率(%)	7.0	7.8	8.6	9.7	11.7	11.3	11.5	11.9	12.3	12.8	13.3
男性育児休業取得率(%)	-	-	-	-	-	-	0.0	0.0	12.1	51.9	65.5
育児休業復職率(%)	-	-	-	-	-	-	100.0	100.0	100.0	100.0	93.8
国家資格保有者数(人)	931	1,071	1,212	1,242	1,319	1,355	1,401	1,390	1,421	1,453	1,513
1人当たり教育費(千円)	-	-	-	-	-	-	34	16	20	30	31

※1 税効果会計に係る会計基準の一部改正に伴い、2017年度末の連結貸借対照表の組替えを実施しています。 ※2 過去に遡ってデータを見直しております。

グローバルネットワーク



会社概要・株式情報（2024年3月31日現在）

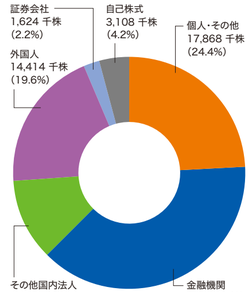
発行可能株式総数	291,000,000株
発行済株式の総数	70,392,848株 （自己株式3,108,577株を除く）
株 主 数	11,139名
商　　号	日本トムソン株式会社
商　　標	IKO
設　　立	1950年（昭和25年）2月10日
本　　社	東京都港区高輪二丁目19番19号
資 本 金	95億3,317万390円
従業員数	2,472名（連結）

■ 大株主および持株数

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社（信託口）	8,940	12.70
日本トムソン取引先持株会	5,571	7.91
日本生命保険相互会社	4,262	6.05
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	3,729	5.29
株式会社不二越	2,008	2.85
日本トムソン従業員持株会	1,882	2.67
株式会社三菱UFJ銀行	1,612	2.29
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	1,305	1.85
STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS-UNITED KINGDOM	1,299	1.84
HSBC BANK PLC A/C M AND G(ACS) VALUE PARTNERS CHINA EQUITY FUND	1,281	1.81

（注）1. 当社は自己株式を3,108,577株(4.22%)保有しておりますが、上記大株主には含めておりません。
2. 持株比率は自己株式(3,108,577株)を控除して算出しております。

■ 所有者別株式分布状況



■ 株主総利回り（TSR）

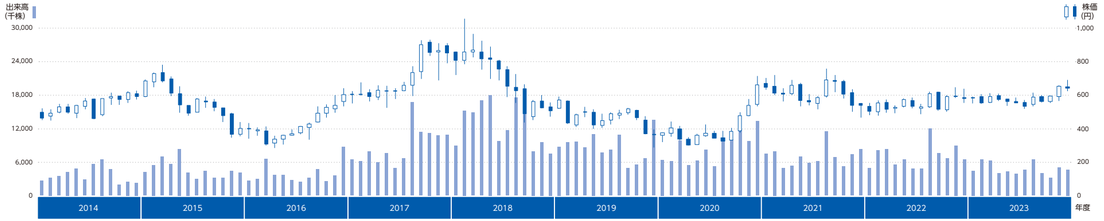
投資期間	1年間 2023年3月末～ 2024年3月末	3年間 2021年3月末～ 2024年3月末	5年間 2019年3月末～ 2024年3月末	10年間 2014年3月末～ 2024年3月末
日本トムソン	13.8%	4.7%	40.2%	54.2%
TOPIX	41.3%	52.5%	96.2%	188.6%
TOPIX 機械指数	46.2%	52.8%	117.0%	201.8%

■ 株価バリュエーション

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
期末株価(円)	369	662	541	581	642
PBR(倍)	0.5	0.8	0.6	0.6	0.6
PER(倍)	–	219.2	9.3	5.5	17.0
ROE(%)	-0.3	0.4	6.7	11.0	3.6
配当利回り(%)	3.4	1.2	2.4	3.3	3.0
期末時価総額(百万円)	26,537	46,915	38,430	41,430	44,211

（注）期末時価総額は自己株式を控除した発行済株式総数で算出。

■ 株価・出来高の推移





日本トムソン株式会社
〒108-8586　東京都港区高輪二丁目19番19号
https://www.ikont.co.jp
2024年10月発行

UD FONT by MORISAWA