



IKO

統合報告書
2026

2025年4月1日－2026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 「技術開発型企业」

環境と社会に貢献

お客様の問題解決

高効率経営・高付加価値製品

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

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
価値を共に創り出す「技術開発型企业」に
— サステナブルな未来を共創する —

IKO
VISION 2030
計数目標

営業利益
150 億円以上

売上高
1,000 億円以上

ROE
10%以上

時価総額
1,000 億円以上



CONTENTS

TOP STORY

価値観と目指す姿	01
目次と編集方針	02
社長メッセージ	03

INTRODUCTION

At a glance	07
価値創造の軌跡	08
主要製品と特長	09
事業概況	11

STRATEGY

価値創造プロセス	13
価値創造と関連する経営資本	14
中期経営計画	15
CFOメッセージ	21
技術開発本部長メッセージ	25
営業本部長メッセージ	27

生産本部長メッセージ	29
ソリューションビジネス統括部長メッセージ	31
人事総務部長メッセージ	32

MATERIALITY

マテリアリティの実現と目指す姿へ向けて	33
マテリアリティー一覧	35
環境	
環境への取り組み	37
気候変動への対応	39
生物多様性保全への対応	40
サプライチェーンマネジメント推進	41
社会	
技術開発型企業としての取り組み	42
品質・安全性の追求	43
人権の尊重	44
人材戦略	45

ガバナンス

ステークホルダーエンゲージメント	48
リスクマネジメント・コンプライアンス	49
コーポレート・ガバナンス	52
外部イニシアティブへの参画と 第三者による評価・認証	56
社外取締役座談会	57
役員一覧・スキルマトリックス	61

DATA&PROFILE

11年間の主要財務・非財務データ	63
グローバルネットワーク	65
会社概要・株式情報	66

統合報告書2026の
注目ポイント1 経営トップの決意と成長戦略
(P.03 社長メッセージ)

社長自らが語る事業環境認識、
独自のビジネスモデルと今後の
進化

2 重点業種とグローバル展開
(P.15 中期経営計画 /
P.25-32 部門長メッセージ)

半導体製造装置・医療機器・
ロボット分野への注力と部門
横断プロジェクト

3 資本効率とキャッシュ創出力
(P.21 CFOメッセージ)

資本コストや株価を意識した
経営、B/S効率化とROE向上
ロジック

4 ガバナンス改革の現在地
(P.57 社外取締役座談会)

監査等委員会設置会社移行
後の実効性と経営課題

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へ、当社グループの持続可能な社会価値の創造と企業価値向上に向けた取り組みをお伝えするため、2022年より年に1回統合報告書を発行しています。

統合報告書2026では、前号のアンケート結果やステークホルダーの皆様からのご意見を踏まえ、『成長戦略の深掘り』を中心にコンテンツを拡充しました。

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

2025年度(2025年4月1日～2026年3月31日)※財務会計期間に準拠
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2.0」
- 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。

本報告書に関するお問い合わせ先

日本トムソン株式会社
経営企画部
E-mail: corp_planning@ikonet.co.jp



きめ細かな対応力を核に お客様ニーズを先取りする 企業へ進化する

代表取締役社長CEO

細野 幹人

きめ細かな対応力による 独自のビジネスモデル

事業環境認識と業績V字回復 — 経営者としてのこれまで

当社グループは、2025年度に業績のV字回復を果たすことができました。前々期には期中で3回の業績予想の下方修正を余儀なくされ、私自身も需要変動に対するスピード感の不足を大きな課題と捉えていましたが、この1年あまりでエレクトロニクス関連、とりわけ生成AIサーバー向け半導体製造装置の需要が急拡大し、潮目は大きく変わりました。事実、中期経営計画（以下、中計）2026の最終年度にあたる2026年度は第1四半期の決算時に業績予想を上方修正し、通期予想として売上高

800億円、営業利益115億円、経常利益117億円、親会社株主に帰属する当期純利益95億円と、売上高、各利益とも過去最高の水準、ROEも11.0%を見込んでいます。これは中計見直し後の目標（営業利益65億円以上、ROE8%以上）を大きく上回る水準であり、現在、通期での着実な達成に向けて各施策に精力的に取り組んでいます。ただし、依然として中東情勢をはじめとした地政学リスクや通商政策の不確実性は今後も注視が必要であり、決して楽観はしていません。

私は2025年4月に代表取締役社長に就任以降、激しい事業環境の変化の中で会社のトップとして経営の舵取りを担ってきました。入社後は長く営業の現場でお客様の声に耳を傾け、その後は人事総務や経営企画の仕事を通じて社内の様々な部門と向き合ってきました。社長就任から現在に至るまで、想定を上回るスピードで需要が変動し、経営判断がそのまま業績に直結することを痛感しました。営業の現場で感じてきたお客様目線と、人事総務や経営企画で培った全社を俯瞰する視点の両方を併せ持つことが、私の判断の拠り所になると考えています。

カスタマイズと戦略在庫が生む差別化

当社グループが創業以来大切にしてきた経営理念「社会に貢献する技術開発型企業」は、商標であるIKO (Innovation, Know-how, Originality) のもとで、単なる部品メーカーを超えた存在であり続けることを目指す、当社にとってのパーパス（存在意義）です。私が現場を歩く中で改めて痛感したのは、当社の強みがお客様目線でのきめ細かな対応力にあるという事実です。カスタマイズ製品は売上高の約半数を占め、カタログ規格外の寸法や精度の他、表面処理やグリースの仕様変更などの多様なご要望や、数個単位の試作品にも柔軟に対応しています。これを支えるのが、需要変動を見極めながら機動的に在庫を確保する戦略や、生産・販売・技術が一体となって難易度の高いお客様からのご要望にお応えする体制です。特に多様なご要望にきめ細かく応え続けるこの経営体制こそ、「社会に貢献する技術開発型企業」というパーパスを日々の事業活動として具現化するものであり、当社の経営理念とビジネスモデルは一体のものだと私は確信しています。

当社ではかねてより半導体業界の高いボラティリティを踏まえて、在庫戦略の強化に取り組んできました。2017～2018年にも同様の急激な需要拡大を経験しており、その教訓から生産・販売の連携を強化し、急激な需要変動に耐えうる在庫を持つ体制を整えてきたことが、今回の需要拡大局面で在庫を確実に販売へ結びつけ、前期の大幅な増収増益に繋がりました。また、半導体製造装置向けの小形の直動案内機器や、ヒューマノイドロボットの関節部に使われるクロスローラベアリングへの需要などが予想をはるかに上回るペースで増加しています。特に当社が強みを持つローラタイプの小形直動案内機器などは、高剛性・高精度を求める半導体製造装置メーカーを中心として需要が急速に高まっています。しかし、一方ではこの急激な需要拡大は新たな供給面の課題も浮き彫りにしました。国内工場の岐阜製作所では、レイアウト変更や増産投資等で生産性を高めてきましたが、この予想をはるかに上回る急激な需要増に対してフル生産の状況となり、供給が追いついていない形番が出ているのが実情です。引き続き、ベトナム（IKOトムソンベトナム）や中国（UBC蘇州）といった海外生産拠点の活用も加速し、お客様の納期に確実ににお応えできる生産体制を早期に築くことが、今後の成長に繋がる最大の経営課題であると認識しています。

なお、大手軸受メーカーの経営統合や中国等新興国メーカーの台頭という競争関係が変化する中でも、当社グループの優位性は大きく揺らがないと考えています。均一な製品を自動化された工場で大量生産する大手のビジネスモデルは、幅広い品種と多様なカスタマイズに応じる当社とはビジネスモデルが異なり、半導体業界特有の急激な需要変動等への対応力という点では、当社に優位性があると考えています。また、確かに新興国メーカーも品質面で力をつけていますが、超高精度・高付加価値の領域では当社にアドバンテージがあります。むしろ半導体メモリの多層化・高積層化が進むほど、要素部品へのお客様の要求水準は上がり続けるため、こうした市場でこそ、生産・販売・技術が一体となったきめ細かな対応が他社には模倣できない差別化の源泉となり、大手企業や新興国メーカーと異なるステージでの事業機会の拡大に繋がるものと捉えています。

お客様ニーズを 先取りする企業へ向けて

重点3分野への注力とグローバル体制の再構築

「IKO中期経営計画2026～Connect for Growth～」では、強い領域の集中強化とグローバル体制の再構築を基本方針に掲げ、半導体製造装置・医療機器・ロボットを

「きめ細かな対応力」が

他社との差別化になっています



社長メッセージ



お客様にとって

必要不可欠な存在でありたいと

考えています

重点3分野と定めています。半導体製造装置分野は前工程・後工程を問わず当社製品の採用が広がり、重点3分野の中で最も手応えが大きい領域です。また、医療機器分野は、精度と安全性が優先される手術支援ロボットなどで採用が拡大し、大手医療機器メーカーなどに欠かせないサプライヤーとなりました。更にロボット分野では、2030年に市場規模が現在の10倍以上、金額規模で十兆円超になると言われるヒューマノイドロボット向けの採用が急増しており、今後もコンパクトかつ高剛性という当社製品ならではの価値を発揮できるものと確信しています。各業界では技術進化が加速し、お客様の要求水準も益々高度化しており、今後もそれに対応するために人材育成や生産設備の増強と合わせて、工場自動化の推進にもスピード感を持って取り組んでいきます。

次にグローバル体制の再構築ですが、海外にR&D拠点を立ち上げました。2025年8月に中国(上海)、2026年7月にはドイツ(デュッセルドルフ)と米国(カリフォルニア州)に新設しており、今後も現地に密着した情報収集と製品開発のスピードを高めていきます。あわせて、米国のボストンに営業所を新設したことにより、高成長が期待される需要に対してリソースを集中させるほか、ソリューションビジネス統括部を独立した組織とし、高度化する半導体製造装置向け等の要求に生産・販売・技術の各部門が一体となって対応する体制を整えました。

いずれにしても重点3分野である半導体製造装置・医療機器・ロボットは中長期的にも伸びしろが大いにあると見ています。また、更にこの重点業種への対応で培った信頼と技術をグローバルに他の分野へ展開することも、次の成長の鍵となると考えます。

提案型営業と付加価値の追求

当社グループが今後目指すのは、これまでの「お客様ニーズに柔軟に対応する企業」から、次期中計でもテーマとしていきたいと考えている「お客様のニーズを先取りし、社会の変化をリードする企業」への進化です。具体的には、お客様目線を強く意識して、今後お客様がどのような機械や装置を世の中に出したいのかを迅速に察知し、必要な要素部品をタイムリーに提案し、時には共同開発しながら具体化していくことを目指していきます。他社にもある製品を安価に供給するのではなく、当社にしかできない新製品やカスタマイズ対応、サービスを迅速に提供し、お客様から真っ先に相談される存在であり続けることこそが、付加価値向上に見合う対価を得て、収益力を高める道だと考えています。そのために、開発部門に対してはお客様が「こんな製品が世の中にあっただんだね。是非とも使ってみたい」と言っていただけるよう、「世の中にないものを開発してほしい」と繰り返し伝えています。要素部品メーカーという、いわば黒子的な存在の当社ですが、中長期にわたり「要素部品は日本トムソンでなければ困る」と言われるような必要不可欠な存在となり、社会をリードする企業へ進化を遂げたいと考えています。

企業文化の進化と 資本市場に対する責任

現場対話による企業文化の浸透とガバナンス改革

こうした持続的な成長の基盤となるのが、当社グループが創業から受け継いできた「誠実かつ真摯に取り組む」企業文化です。現在もそうですが、社長就任後1年以上かけて、国内外の事業所を積極的に訪問し、役職を問わず社員と直接対話を重ねて、営業担当者のお客様訪問にも積極的に参加してきました。中国・広州の拠点では、訪問にあたり事前に担当者自らが私に対し、「採用事例のプレゼンテーションをさせてほしい」と申し出て、3時間の予定枠を超えるほど熱心に現状と課題を語ってくれたことや、米国でも各拠点の社員が一斉に集った販売戦略や事例発表会に参加した際など、その他の国も含め世界各地において社員の能動的な姿勢の変化を実感しています。こうした対話を通じて、現場に根強くあった納期対応の改善や新製品の拡充への

社長メッセージ

要望がどこまで進捗しているのかを確認し、経営会議での増産体制の議論や、新製品開発の後押しに反映してきました。なお、企業文化の浸透度を高めていくことは非常に重要なことですが、私としてはグローバルでかなり浸透化は進んできたとの感覚があり、社員の多くが会社と同じ方向を向いていると受け止めています。ただし個々の課題の解決には時間を要するものも多くあり、今後も現場を回り、生の声を経営に活かしながら更なる企業文化の浸透を図ることで、社員一人ひとりが高いモチベーションで働ける職場環境を築いていきたいと思っています。

また、当社グループは、事業活動を通じて持続的に企業価値を高めるため、6つのマテリアリティ(重要課題)を特定し、ESGに関する取り組みも積極的に推進しています。ガバナンス面では、2025年6月の監査等委員会設置会社への移行から1年以上が経ちました。社外取締役の皆様からも執行と監督の境界を意識させないほど率直なご意見をいただき、ガバナンス体制は強化されたと実感しています。2026年4月からはCEOを中心とするCxO体制を導入し、会長との共同代表体制を解消して、私自身が代表取締役社長CEOとして指揮命令系統を一本化しました。

また、環境面ではGHG排出量について2030年度までにScope1・2で2022年度比42%以上の削減を掲げてSBT認定を取得したほか、バーチャルPPAの導入による再生可能エネルギーの調達を進めるなど、環境関連の取り組みと情報開示が評価されて環境省主催のESGファイナンス・アワード・ジャパンで「環境サステナブル企業」として初めて選出されました。このほか、CDPスコアやESG投資指数の構成銘柄への選定など第三者からの評価も向上しています。これらは環境・社会・ガバナンスの各分野における地道な積み重ねの成果であり、中長期的な企業価値向上の土台となっています。

資本市場との対話と次の10年に向けた責任

株主・投資家の皆様との対話では、資本コストと株価を意識した経営を重要課題と位置付けて、過去にいただいたご意見からDOE(自己資本配当率)を配当下限の目安とする株主還元方針などに反映しました。実際に、2025年度は当初の公表予想を上回る1株当たり29.5円への増配を行い、2026年度は32円への増配と16億円規模の自己株式取得など、株主還元の充実も図っています。また、この1年あまりで当社の株価は大きく上昇しており、2030年ビジョンに掲げていた時価総額1,000億円以上の目標も前倒しで達成しました。以前は自動車部品に強く連動するベアリングメーカー

と見られがちでしたが、実際に輸送機器向けの売上高構成比はそれほど高くなく、半導体製造装置などエレクトロニクス関連の比率が高いことや、成長が期待されるヒューマノイドロボット向けにも部品供給していることなどから、株主・投資家の皆様からAI関連企業としても認知され始め、現在の資本市場の評価に繋がっていると受け止めています。

今後、私が経営者として果たすべき責任は、5年後、10年後に当社グループが着実に成長を遂げていると数字で示すことですが、その成長は長い射程の途中にある通過点だと捉えています。1950年の設立から76年、事業規模の拡大のみを追い求めるのではなく、要素部品メーカーとしての本分である高付加価値の製品とサービスに徹的にこだわっていきます。そして、従業員が誇りをもち、社外からも「良い会社だ」と評価される企業であり続け、その積み重ねの先に社長就任時に掲げた「100年後もこの会社で働きたい」と思ってもらえるような会社を築くことこそ、私に課された最大の使命と考えています。株主資本コスト(約9%)を上回るROEの実現やIKO VISION 2030に掲げる売上高1,000億円以上、営業利益150億円以上、ROE10%以上という目標を、現場の生きた声と技術力を土台に一步步ずつ具体化していきます。なお、次年度から始まる新たな中期経営計画も、この考え方を基に現在策定を進めているところです。ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

信頼と成長を

これから先も重ねていきます



At a glance

(2026年3月期 連結)



売上高

630億円



営業利益(率)

41億円(6.5%)

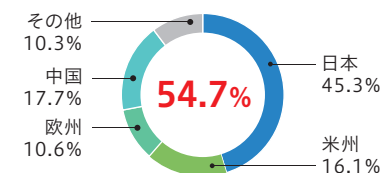


ROE

5.1%



海外売上高比率



自己資本比率

66.2%



設備投資

31億円



研究開発費

18億円



グローバル拠点数

13か国53拠点

(うち、海外29拠点)



従業員数

2,547人



女性管理職比率

12.2%



男性育休取得率※

71.4%

※日本トムソン単体



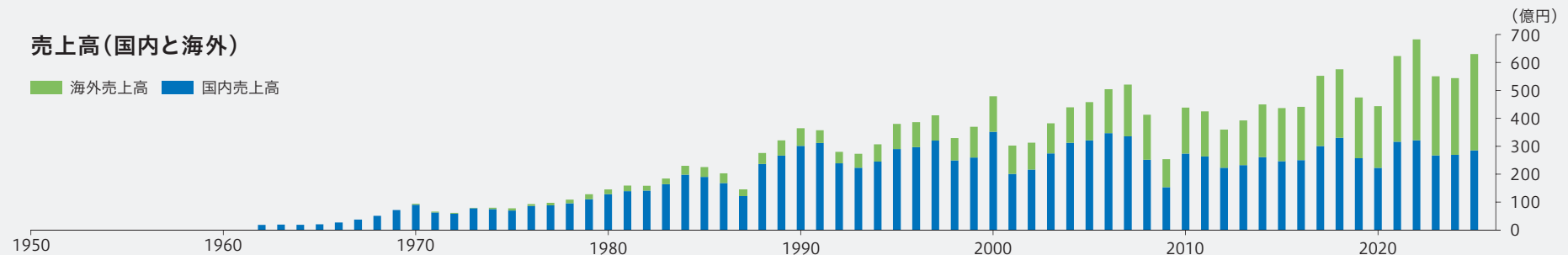
温室効果ガス排出量(Scope1,2)

32.3%削減

基準年度(2022年度)比

価値創造の軌跡

売上高(国内と海外)



1950～

創業・黎明期

軸受等の販売を目的に、
大一工業(株)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 提供価値

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



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。

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」開発成功。

 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



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。

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」
が採用。

 最先端の宇宙活
動に貢献



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。
2025 監査等委員会設置会社へ移行。

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。

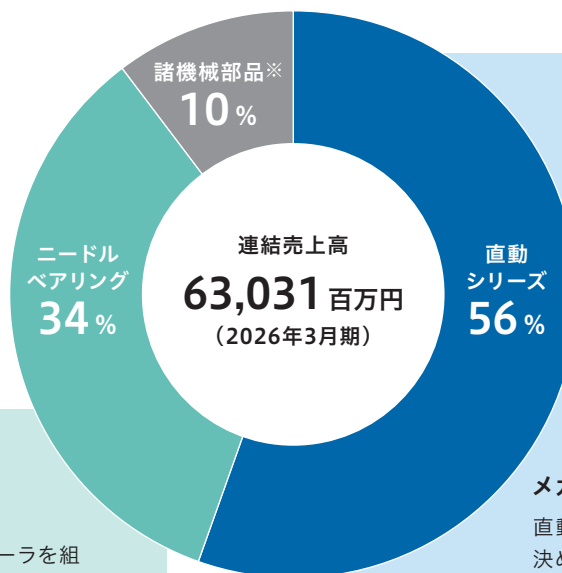
ニードルベアリング

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。

● 品目別売上高構成比



直動シリーズ

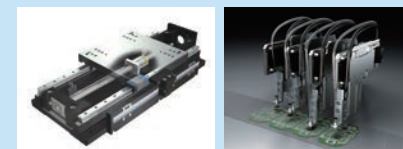
直動案内機器 | 世界最小を実現

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。

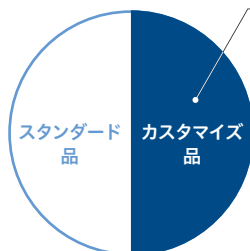


※諸機械部品には、他社からの仕入商品に加え、自社製品を組み込み、協力会社等でユニット製品に仕上げたものが含まれています。

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 売上高比率

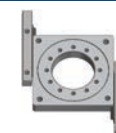
約50%

主力製品「クロスローラベアリング」のカスタマイズ事例

スタンダード品



カスタマイズ品



直動案内機器
一体仕様



外輪ギア付き
仕様



内輪形状
特殊仕様

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に貢献!

医療機器(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。

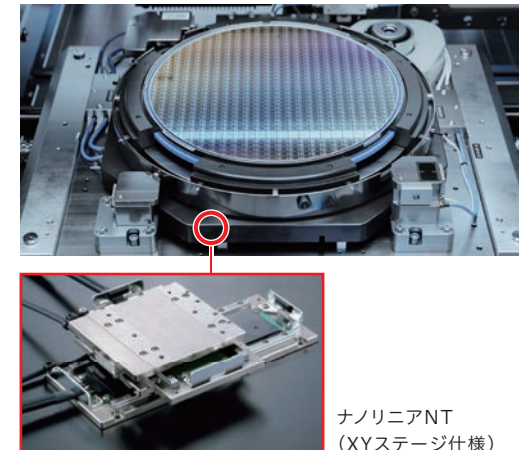
※Cループ:多量の潤滑油を含ませたIKO独自の潤滑部品。長期にわたって最適量の潤滑油を供給できるため、メンテナンス工数の削減に貢献します。



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)

機械のコンパクト化・軽量化に貢献!

産業用ロボット(ヒューマノイドロボット)

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

超高精度・超高剛性に貢献!

工作機械(マシニングセンタ)

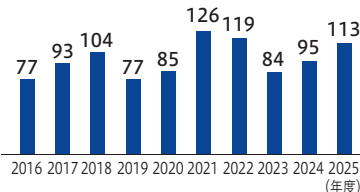
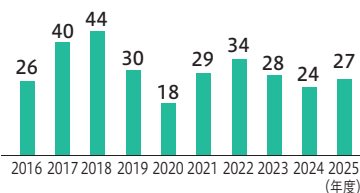
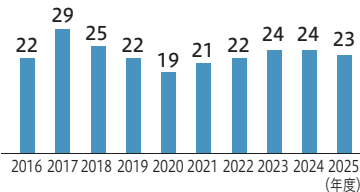
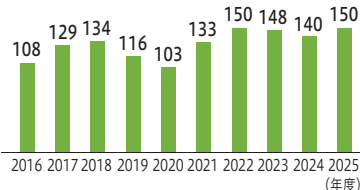
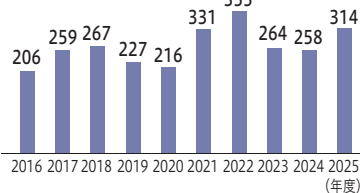
当社が世界で初めて開発した「ローラタイプ直動案内機器」。大幅な高精度化・高剛性化を実現した同製品は、工作機械の発展に貢献してきました。更なる精度・スピード・耐久性を追求するお客様のニーズに応えるために、究極の高性能への挑戦を続けています。



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

	2025年度構成比	売上高(単位:億円)	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	18.0%	<table><tr><th>年度</th><th>2016</th><th>2017</th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th><th>2023</th><th>2024</th><th>2025</th></tr><tr><td>売上高</td><td>77</td><td>93</td><td>104</td><td>77</td><td>85</td><td>126</td><td>119</td><td>84</td><td>95</td><td>113</td></tr></table>	年度	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	売上高	77	93	104	77	85	126	119	84	95	113	● 半導体製造装置 ● 電子部品実装機 ● 電子部品検査装置 ● FPD 製造装置	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。
年度	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025																
売上高	77	93	104	77	85	126	119	84	95	113																
工作機械  工作機械	4.3%	<table><tr><th>年度</th><th>2016</th><th>2017</th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th><th>2023</th><th>2024</th><th>2025</th></tr><tr><td>売上高</td><td>26</td><td>40</td><td>44</td><td>30</td><td>18</td><td>29</td><td>34</td><td>28</td><td>24</td><td>27</td></tr></table>	年度	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	売上高	26	40	44	30	18	29	34	28	24	27	● マシニングセンタ ● 複合加工機 ● 旋盤 ● 研削盤 ● 放電加工機	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性・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。
年度	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025																
売上高	26	40	44	30	18	29	34	28	24	27																
輸送機器  オートバイ	3.8%	<table><tr><th>年度</th><th>2016</th><th>2017</th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th><th>2023</th><th>2024</th><th>2025</th></tr><tr><td>売上高</td><td>22</td><td>29</td><td>25</td><td>22</td><td>19</td><td>21</td><td>22</td><td>24</td><td>24</td><td>23</td></tr></table>	年度	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	売上高	22	29	25	22	19	21	22	24	24	23	● 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。
年度	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025																
売上高	22	29	25	22	19	21	22	24	24	23																
その他一般機械 	23.9%	<table><tr><th>年度</th><th>2016</th><th>2017</th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th><th>2023</th><th>2024</th><th>2025</th></tr><tr><td>売上高</td><td>108</td><td>129</td><td>134</td><td>116</td><td>103</td><td>133</td><td>150</td><td>148</td><td>140</td><td>150</td></tr></table>	年度	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	売上高	108	129	134	116	103	133	150	148	140	150	● 計測機器 ● 医療機器 ● 産業用ロボット ● 印刷機械 ● 建設機械 ● 繊維機械	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。
年度	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025																
売上高	108	129	134	116	103	133	150	148	140	150																
市販・海外代理店 	50.0%	<table><tr><th>年度</th><th>2016</th><th>2017</th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th><th>2023</th><th>2024</th><th>2025</th></tr><tr><td>売上高</td><td>206</td><td>259</td><td>267</td><td>227</td><td>216</td><td>331</td><td>355</td><td>264</td><td>258</td><td>314</td></tr></table>	年度	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	売上高	206	259	267	227	216	331	355	264	258	314	● 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、当社グループ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。
年度	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025																
売上高	206	259	267	227	216	331	355	264	258	314																

地域別の概況

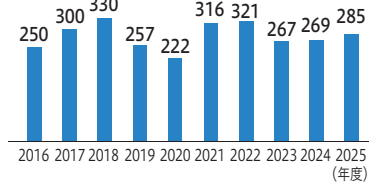
2025年度構成比

売上高(単位:億円)

市場環境

日本

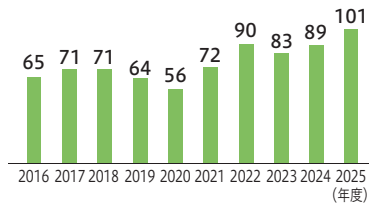
45.3%



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、直動シリーズ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ソリューションビジネスを通じて、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

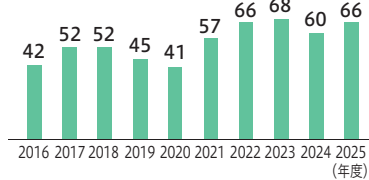
16.1%



「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。医療ロボットやヒューマノイドロボット、航空宇宙産業等の最先端技術分野に強みを持ち、市場の更なる拡大が見込まれています。2026年4月にはボストンに営業所を設置し、同年7月にはカリフォルニア州の販売子会社内に「R&Dセンター アメリカ」を開設するなど、更なる成長に向けた取り組みを進めています。

欧州

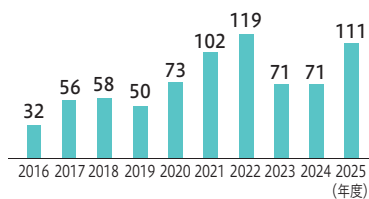
10.6%



「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。2026年7月には、ドイツ・デュッセルドルフの販売子会社内に「R&Dセンター ヨーロッパ」を開設し、今後更なる拡大が期待される半導体製造装置等のエレクトロニクス関連機器や医療機器業界等を中心に市場開拓を推進しています。

中国

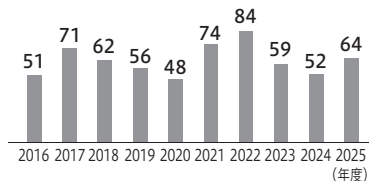
17.7%



「艾克欧東晟商貿(上海)有限公司」、「優必勝(上海)精密軸承有限公司」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」や、2025年8月に開設した「R&Dセンター 中国」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

10.3%



「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。

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「技術開発型企业」

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

インプット

財務資本

- 自己資本: 83,111百万円
- 有利子負債: 28,958百万円
- 成長投資: 1,822百万円 (2025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、ベトナム、中国)
- 設備投資額: 3,115百万円 (2025年度)

知的資本

- 特許権 国内 159件、海外 162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、R&Dセンター中国・欧米
- 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 2,547名
- 国家資格等取得者 延べ1,526名
- R&D人材 104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

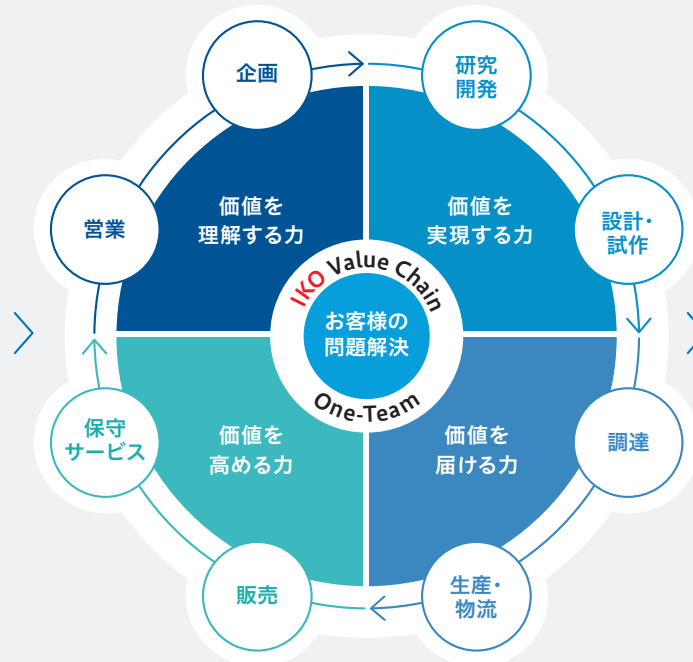
- エネルギー (燃料・電気)、水の使用
- 鉱物資源

事業活動

中期経営計画 2026

- 「強い領域」の集中強化
- 「グローバル」体制の再構築
- 株主還元の強化

P.15~P.20



Innovation

革新的な
思考と行動

Know-how

技術と情報の
蓄積・活用

Originality

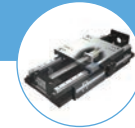
創造性の高い
製品開発

アウトプット



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

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

- CO₂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グループマテリアリティ P.35~P.36

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	● 多くのリーダー人材をグローバルで輩出 ● 女性管理職5倍以上（2022年3月末比） ● 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(GHG)排出量 Scope1,2→42%以上削減 ● Scope3カテゴリ1→25%以上削減（いずれも2022年度比）
当社グループの強み・現在地（各種計数は、自然資本を除き2020年度→2025年度の変化を記載）					
ボラティリティの高い事業特性を考慮した強固な財務基盤 ● 自己資本比率：58.7%→66.2% ● 売上高営業利益率：△1.3%→6.5% ● ROE：0.4%→5.1% ● 期末時価総額：469億円→595億円	高品質・高精度を実現する生産設備 ● 設備投資額：163億円（2021年度-2025年度累計）	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）、R&Dセンター ● 研究開発費：79億円（2021年度-2025年度累計） ● 特許権：国内159件、海外162件 ● 海外R&D拠点：0拠点→3拠点（2026年7月時点）	多様なスキル・経験を有するグローバル従業員（人材開発・適材配置・多様性を実現する人材戦略を実行中） ● 国家資格保有者数（延べ）：1,390人→1,526人 ● 女性従業員比率（単体）：11.9%→14.8% ● 男性育児休業取得率（単体）：0.0%→71.4%	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 ● IR面談回数：83回→90回 ● 一株当たり配当金：8.0円→29.5円	再生エネを活用した生産体制、省エネに資する生産技術 ● GHG排出量Scope1,2※：31,942t-CO₂→21,632t-CO₂ ● GHG排出量Scope3※：329,797t-CO₂→222,051t-CO₂ ● 再生エネ比率※：2.3%→16.5% ※2022年度→2025年度の変化を記載
今後の取り組み、強化策					
● 営業CFの創出力強化 ● 在庫の適正化 ● 政策保有株式の縮減 ● 有利子負債の圧縮 ● 投資家基盤の拡充 CFOメッセージ P.21	● 国内生産集約を含めた成長投資（70億円、2024-2026年度） ● 既存設備の更新投資（60億円、2024-2026年度） 生産本部長メッセージ P.29	● 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 技術開発本部長メッセージ P.25 生産本部長メッセージ P.29 技術開発型企業としての取り組み P.42	● 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 人事総務本部長メッセージ P.32 人材戦略 P.45	● 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 営業本部長メッセージ P.27 ソリューションビジネス統括本部長メッセージ P.31 社会・ガバナンスパート P.42～P.62	● 追加性のある再生可能エネルギーの調達、省エネルギー設備の導入 環境パート P.37～P.41
関係の深いマテリアリティ					
 技術革新への貢献  社会が求める商品提供  ガバナンス向上	 豊かな地球環境  社会が求める商品提供	 技術革新への貢献  社会が求める商品提供	 働きがいのある社会	 技術革新への貢献  健やか・安全・安心な暮らし	 豊かな地球環境

中期経営計画

成長戦略の変遷

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3年毎の中期経営計画（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年度より始動しました、第5次中計「IKO中期経営計画2026 Connect for Growth～I・K・Oでつなぐ、革新の未来～」では、「強い領域」を

集中強化し、「グローバル」体制の再構築により、成長性を高めるという基本方針のもと、当社の強みを活かした各種施策を推進しています。

第3次(2018/4—2021/3) 中計2020 Change & Challenge ~ Next Stage-ACCOMPLISH-					第4次(2021/4 —2024/3) 中計2023 ～深化・挑戦・変革～					第5次(2024/4—2027/3) 中計2026 Connect for Growth									
位置付け・テーマ					『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														
					●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)	2018年度	2019年度	2020年度	最終年度目標	2021年度	2022年度	2023年度	3か年平均目標	2024年度	2025年度	2026年度(目標)							
	売上高	575	474	443	700	622	682	550	設定なし	543	630	営業利益65億円以上 ROE8%以上							
	(3か年平均)			498				618											
	営業利益	48	13	-5	80	65	97	33	70以上	11	41								
	(3か年平均)			19				65											
	ROE	6.2%	-0.3%	0.4%	8%以上	7.5%	11.2%	4.1%	7%以上	0.7%	5.1%								
	(3か年平均)			2.1%				7.6%											
成果と課題					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					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					「中計2026」のスローガンとして掲げている「Connect」は、部門間はもちろん、IKOグループやアライアンスパートナーも含め、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。				
					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					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									

IKO VISION 2030

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

営業利益	150億円以上
ROE	10%以上
売上高	1,000億円以上
時価総額	1,000億円以上
カーボンニュートラル	温室効果ガス排出量削減目標 Scope1,2 — 42%以上削減(2022年度比) Scope3(CA1) — 25%以上削減(2022年度比)
人的資本	ダイバーシティ & インクルージョン 女性管理職 5倍以上(2022年3月末比) 男性社員の育児休業取得率85%以上 多くのリーダー人材をグローバルで輩出
ガバナンス	法令・企業理念を遵守した グループガバナンスの徹底

IKO中期経営計画2026 2年目の成果

中計2年目となる2025年度の事業環境は、半導体関連需要の回復に加え、自動化・省人化ニーズの拡大を背景に、エレクトロニクス関連機器を中心とした需要が堅調に推移しました。一方で、米国の関税政策、資源価格・物価の高止まり、為替変動、地政学リスクの拡大など、不確実性の高い状況は継続しました。

こうした環境下で、当社グループは高付加価値製品の開発・拡販、顧客接点の強化、グローバル生産体制の最適化を進め、収益力と効率性の向上に取り組みました（具体的な取り組みは、P.17～20をご参照ください）。

その結果、2025年度の連結売上高は630億円（前期比15.9%増）、営業利益は41億円（同249.6%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は40億円（同626.8%増）となりました。自己資本比率は66.2%（同3.5ポイント増）、ROEは5.1%（同4.4ポイント増）となり、財務健全性を維持しながらも収益力の改善を図りました。

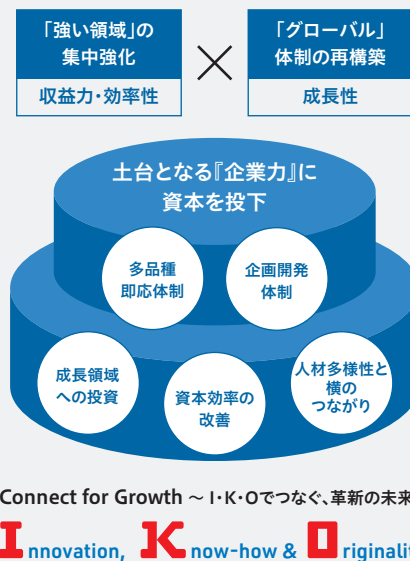
キャピタルアロケーションと株主還元の強化

資本政策では、営業キャッシュ・フローの創出力を基盤に、研究開発、生産増強、人的資本等への投資

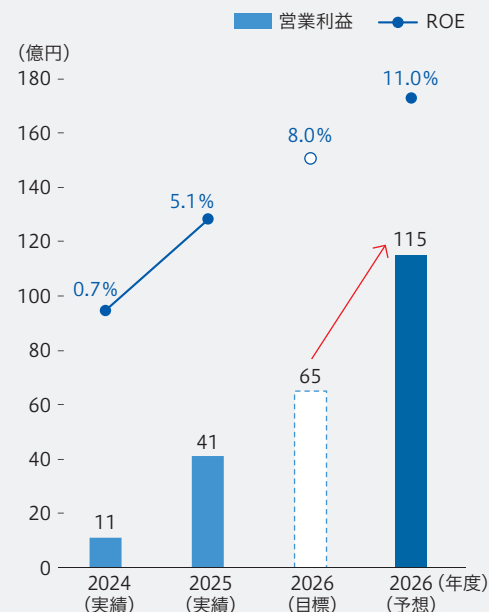
に加え、棚卸資産や有利子負債の圧縮、株主還元の強化など、適切な資本配分による資本効率の改善を進めています。

特に株主還元については、総還元性向50%以上とDOE（自己資本配当率）2.5%以上を配当下限の目安とする方針を掲げ、2025年度の年間配当実績は1株当たり29.5円となりました。2026年度には、株式の取得価額の上限を16億円とする自己株式の取得を決定しており、年間配当は1株当たり32円を予定しています。

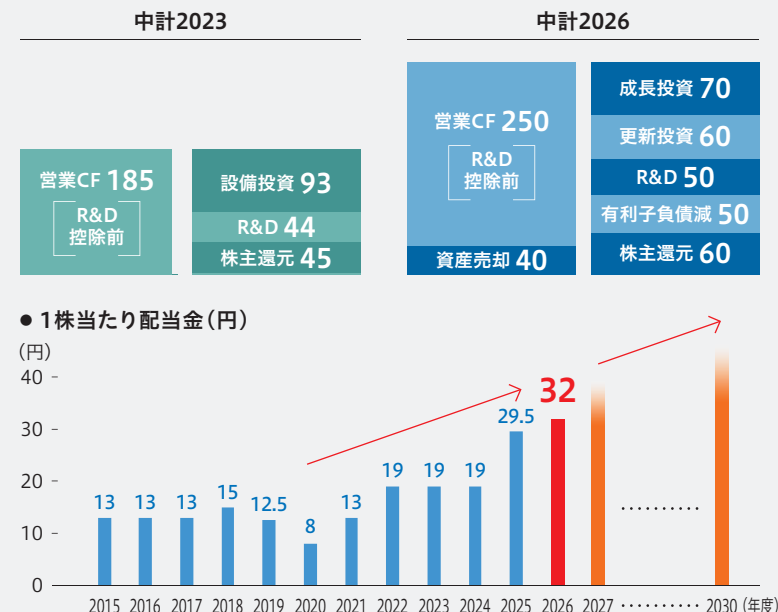
● 中計2026 基本方針



● 中計2年目の成果と見通し



● キャッシュアロケーション



中期経営計画

成長機会を捉える業種別戦略

～成長機会を見極め、
強みを発揮できる市場へ経営資源を集中～

近年、デジタルトランスフォーメーションや生成AIの普及、人手不足等を背景とした自動化・省人化の動きの加速により、当社グループを取り巻く環境は大きく変化しています。

当社グループは、この変化を成長機会と捉え、中計2026では、グローバル視点で注力すべき分野を戦略的に選択し、経営資源を集中投入する施策をグループ一体となって推進しています。具体的には「半導体製造装置」「ロボット」「医療機器」を重点業種と位置付け、全社一丸となって事業拡大に向けた取り組みを進めています。

● 半導体製造装置

半導体製造装置市場は、AIの普及等を背景に堅調な成長が見込まれています。国際半導体製造装置材料協会(SEMI)の予測では、2026年の世界市場を前年比23.2%増、2027年には同21%増、2028年には同14%増と予測しており、2桁成長が継続する見通しです。

当社グループは、この需要拡大局面を大きな成長機会と捉えています。半導体製造装置の重要箇所に採用される要素部品には高度な技術が求められますが、当社の強みである「高品質・高精度」が特に発揮される分野です。かねてより半導体製造装置の直線運動の高精度化やアライメント補正等に貢献する直動案内機器やメカトロシリーズ、ソリューションビジネス(ユニット化製品)等を提供してきました。特に、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は高精度化に大きく貢献できる製品であり、この技術優位性を更に伸ばすことで、事業拡大に繋げていきます。

● ロボット

ロボット市場は製造業における労働力不足への対応や生産性向上を背景に、世界規模で開発競争が加速しています。産業用ロボット、AIロボット、協働ロボット、人型ロボット(ヒューマノイドロボット)など多様なロボットが登場しており、今後も大きく成長していくことが期待されています。

当社グループは、ロボットの関節部等に使用されるクロスローラベアリングを強みとしており、生産能力増強に取り組んできました。特に、直近では米国を中心に活発化するヒューマノイドロボットの開発案件にリソースを集中させています。「生産・販売・技術」が三位一体となって試作案件に対応しており、この取り組みを中長期的な成長基盤と位置付け、着実に推進していきます。

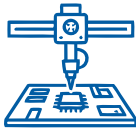
● 医療機器

医療機器市場では、高齢化の進展に伴う慢性疾患の増加や医療・介護分野における人手不足を背景として、医療現場の省人化・効率化や医療機器の高度化が進展

しています。医療機器には複雑かつ精密な動作が求められることから、使用される要素部品には高い精度・信頼性・安全性が要求されており、こうした高精度・高信頼性を実現する製品へのニーズは、今後も継続的に拡大していくものと認識しています。

当社グループは、特に高い精度・信頼性・安全性が求められる手術支援ロボットのアーム部に直動案内機器等を供給しています。これは、高い精度と信頼性、コンパクト、軽量、低摩擦、長寿命といった当社製品の強みを活かした提案型営業により、医療機器市場のお客様から厚い信頼を築いてきたことが寄与していると自負しています。これからも当社グループは、安定した成長が見込める医療機器市場での取り組みを強化します。

当社グループは、「生産・販売・技術」の連携を更に深め、成長が見込まれる「半導体製造装置」「ロボット」「医療機器」の重点業種を中心にマーケティング強化に取り組めます。また、先端技術に関する開発案件への対応力を高めることで、グローバル市場で持続的に成長する経営基盤を強固にします。

	半導体製造装置	ロボット	医療機器
重点業種			
成長機会	需要の急拡大・高精度化	開発競争の加速	省人化・効率化・高度化ニーズの高まり
当社の強み	高精度化に貢献する直動案内機器、メカトロシリーズ、ソリューションビジネス	関節部に使用されるクロスローラベアリング	手術支援ロボットのアーム部にも採用される高い精度・信頼性・安全性

※P.11「事業概況」における業界区分では、半導体製造装置を「エレクトロニクス」、ロボットおよび医療機器を「その他一般機械」に含めています。

各部門が連携して経営課題に取り組む 部門横断プロジェクト

～お客様課題を起点に価値創造スピードを高める～

技術革新のスピードが加速する中、お客様の要求も日々高度化・複雑化しています。そのため、各部門個別の活動だけでは十分な価値提供が難しくなっています。当社グループは、重点業種を中心とした更なる成長と企業価値向上へ繋げていくための実行体制として、5つの重点課題を設定しました(右表)。

重点課題に対し、営業部門・生産部門・技術開発部門・管理部門を横断するプロジェクトを立ち上げ、全社的な視点で課題に対応しています。

①地域別の営業モデルの確立

お客様ニーズが多様化するなかで、当社グループの事業モデルに合った「地域別の営業モデルの確立」を目指し、取り組みを推進しています。これは、中計2026達成だけではなく、その先の長期ビジョン「IKO VISION 2030」の実現も視野に入れた施策です。

地域別の営業モデルを確立するために、営業部門では、地域別という軸に、業種別・製品別といった視点も加えた複数軸でのマーケティング分析を強化しています。各軸において販売価格・製品仕様等の特徴を特定し、具体的な販売戦略に反映させる仕組みの構築を進めています。更に、技術開発部門が推進する海外R&D構想や生産部門の掲げるグローバル生産戦略とも連携させ、地域別・業種別のお客様ニーズを正確かつ効率的に社内へ展開・共有する体制の整備にも着手しています。

こうした取り組みにより、各地域の営業部隊が前章で紹介した重点業種をはじめ、各業種に特化したニーズを確実に拾い上げ、「生産・販売・技術」がー丸となって

迅速・的確に対応できる体制を構築することで、企業価値の更なる向上を目指します。

②グローバル生産モデルの確立

日本、ベトナム、中国の生産3拠点を活用し、中長期視点での市場需要とマッチした生産体制の構築に向けた施策を推進しています。

当社グループは、国内で初めてニードルベアリングの自社開発に成功したパイオニアとして培ってきた高い生産技術力と品質管理体制を強みとしています。この強みをより確実なものとするため、海外生産拠点の増強と国内生産拠点との相互バックアップ体制を整備し、最適地生産を進めています。同時に生産効率化も推進し、安定供給力の強化に取り組んでいます。

具体的には、ベトナム工場では小形の直動案内機器に加えて、これまで国内のみで生産していた中・大形サイズの製品の生産体制構築を進めています。グローバル視点でフレキシブルな生産を可能にすることで、

半導体製造装置市場のような激しい需要変動にも対応できる即応力のある生産体制の構築を目指します。

また、各生産拠点でのボトルネック工程などの洗い出しを行い、工程分析によるシミュレーションに基づいた生産拠点の変更等の大胆な施策も実施しています。直近では、2026年1月に鎌倉工場(神奈川県鎌倉市)の生産機能を岐阜製作所(岐阜県美濃市)に集約・再配置しました。これにより、生産効率向上とより迅速かつ安定した製品提供を目指します。



ベトナム工場の様子

●5つの重点課題

No	重点課題	中核組織	主な取り組み
①	地域別の営業モデルの確立	営業本部	地域特性を起点とした多面的なマーケティングと部門連携による販売戦略の高度化
②	グローバル生産モデルの確立	生産本部	海外生産拠点の増強、国内生産拠点の集約・再配置
③	技術サポートの強化／海外R&Dの構想と実現	技術開発本部	グローバルでお客様と技術部門の接点を持てるよう、中国・欧米にR&Dセンターを開設
④	需給バランス／適正在庫の体制づくり	営業本部・生産本部	在庫管理方法の見直し(一拠点集中管理)、生産部門・営業部門との連携強化
⑤	迅速・適切な意思決定／グローバルサポート体制の構築	①～④に参画する取締役と主要メンバー	①～④の重点課題の支援、成長投資の優先順位付け

中期経営計画

③技術サポートの強化／ 海外R&Dの構想と実現

「商談から製品納入後までの技術サポート対応レベルの底上げ」と、「グローバル市場のトレンドを押さえたマーケットインの製品開発体制の構築」に向けた施策を推進しています。

技術開発本部では、営業部門との連携を強化するとともに、お客様との接点をグローバルに増やすための仕組みづくりに注力しています。

具体的には、重点業種である「半導体製造装置」「ロボット」「医療機器」をはじめとした先端技術の開発が活発な地域に開発拠点を設置し、お客様とともに現地で仕様を決定できる体制を整えています。

2025年8月には中国・上海に「R&Dセンター 中国」を、2026年7月には、米国・カリフォルニア州に「R&Dセンター アメリカ」、ドイツ・デュッセルドルフに「R&Dセンター ヨーロッパ」を続けて開設し、それぞれ運用を開始しました。

これにより、現地特有のニーズに迅速に対応するとともに、次世代の柱となる製品の開発をスピーディに進め、当社グループの持続的な成長に繋がります。

④需給バランス／適正在庫の体制づくり

主に営業部門と生産部門が中心となり、需要変動への対応力強化と財務基盤の健全化を目指した施策を推進しています。重点業種のうち、「半導体製造装置」や「ロボット」市場はトレンドの移り変わりが早く、かつ需要そのものの変動も激しいため、在庫戦略が重要な役割を担います。また、このような環境の中で当社グループが持続的に成長していくための「収益力・効率性」という視点でも重要な施策です。

具体的な例として、現在は国内の複数拠点で保管し

ている製品在庫に対して、一拠点での集中管理を目指して各種施策を推進しています。これまでは同一製品を複数拠点で個別管理していたため、在庫の重複や拠点間の製品移送、情報連携に伴う業務負担が生じていました。在庫を一拠点に集約することでこれを削減し、在庫の適正水準の維持や効率的な在庫管理体制の構築を図るべく、取り組みを進めています。

また、変動の激しい市場にあるお客様へ、製品を安定供給するためには、お客様毎の需要情報を迅速かつ正確に把握することが重要です。市場やお客様の需要動向を営業部門が素早く把握し、生産部門への確に連携することで、生産計画の精度を高め、最適な需給バランスの実現を目指しています。

⑤迅速・適切な意思決定／ グローバルサポート体制の構築

本プロジェクトは前述した①～④のプロジェクトに参画する取締役と主要メンバーで構成され、「IKO VISION 2030」達成に向けた成長投資の立案や部門間連携における経営課題の特定、解決に向けた仕組みの構築を担っています。更に、各地域・各部門が抱える課題に対して、迅速かつ適切にグローバルで支援できる体制の整備を進めています。

成長投資については、経営層による迅速な意思決定を実現するため、4つのプロジェクトの進捗や成果を確認しながら、当社グループ全体を俯瞰した成長投資の方向性や優先順位を検討しています。また、当社グループの持続的な成長を支える人的資本の価値を高めるための施策も併せて推進しており、10年先を見据えたグローバルな人材育成にも積極的に取り組んでいます。

VOICE



IKO INTERNATIONAL, INC.
(米国販売子会社)
営業統括部長

Jeff Williams

私たちは、過去最高の売上を見込む足元の好調な勢いを活かし、当社の強みである「優れた技術力」と「高精度なモノ創り」が高く評価・認知される、お客様との新たな関係を開拓しています。

具体的には半導体製造装置・医療機器・ロボットの重点3分野や航空宇宙など、当社が最大の価値を提供できる業種へと戦略的に経営資源を集中させています。同時に、代理店をはじめとするパートナー企業から信頼されるサプライヤーとしての確固たる地位も強化しています。

生産・販売・技術の緊密な連携により、進化し続けるお客様の要求に応え、業界特有の課題解決に尽力しています。更にこの連携を深め、お客様満足度の向上、業務効率化の推進、そしてイノベーションの加速を実現します。ボストン営業所やR&Dセンター アメリカの開設も、お客様との接点強化と技術サポート体制を強固にするための具体的な取り組みです。

また、全社的なアカウンタビリティ(責任を持って主体的に行動する姿勢)の文化を育てています。チームメンバー全員が共通の目標に対して当事者意識を持ち、互いに責任を果たしながら、グループ全体の成長へ貢献できる体制を築いています。

当社グループの現在地

～着実な取り組みによる中計達成、過去最高売上高の更新見込みとIKO VISION 2030への道～

本中計は2年間を終え、最終年度である2026年度は計数目標「営業利益65億円以上、ROE8%以上」の達成に加え、連結売上高も過去最高を更新する見込

みです。これらの結果は、前章でご紹介した部門横断プロジェクトにおいて、各部門が緊密に連携し、着実に取り組みを進めてきた成果です。

これからも、確実に本中計の計数目標を達成するとともに、本中計で強化した「強い領域」と再構築した「グローバル体制」を定着させます。更に、部門間連携を一層強化し、重点業種での事業拡大を進めることで、

2027年度からスタートする次期中期経営計画の目標達成に向けた基盤を整えていきます。

その先にある「IKO VISION 2030」の計数目標達成と、目指す姿である「お客様と一番につながり価値を共に創り出す『技術開発型企业』」の実現に向けて、今後もグループ一丸となって取り組んでいきます。

IKO VISION 2030へのロードマップ

持続的成長と企業価値向上に向けた中長期の成長戦略

中期経営計画2026

(基盤構築と成長実行)

- 強い領域の集中強化
- グローバル体制の再構築
- 生産能力強化／DX推進
- 人材育成への投資
- 新商品・新事業の創出

2026
実行
フェーズ

次の成長ステージ

(収益性・効率性の向上と事業領域拡大)

- 成長市場でのプレゼンス拡大
- 戦略的パートナーシップの強化
- グローバルでの価値提供力強化
- お客様のニーズを先取りする企業へ

2027～
成長加速
フェーズ

IKO VISION 2030

(目指す姿の実現)

- 市場・お客様・社会とのつながり深化
- 新しい価値の創造と提供
- 持続的な企業価値の向上
- 社会価値の創造に貢献

2030
目指す姿の
実現へ

2030年の目標

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

お客様と一番につながり価値を共に創り出す「技術開発型企业」



好業績に安住せず、 資本効率と収益性を軸に経営の質を高め、 持続的な企業価値向上を実現します

取締役CFO
経営企画部・人事総務部・経理部・法務室・秘書室担当
西村 修

2026年度はROE10%台の実現が視野に

2026年度は、「IKO中期経営計画(以下、中計)2026」の最終年度です。2025年度第3四半期(2025年10～12月)以降、エレクトロニクス関連機器向けを中心に需要環境が急速に好転し、2026年度第1四半期の連結受注高は前年同期比2.1倍の322億円と過去最高を更新しました。これを受けて、通期業績予想を売上高750億円から800億円、営業利益を82億円から115億円(営業利益率14.4%)へ上方修正しました。売上高、営業利益ともに4期ぶりに過去最高を更新する見通しで、ROEも10%台の実現が視野に入っています。

2025年5月には需要回復の遅れなどを踏まえ、中計

の数値目標を営業利益65億円以上(従来は3か年平均で90億円以上)、ROE8%以上(変更なし)へ見直しました。結果として、最終年度は目標を大きく上回る可能性が高まっています。しかし、私が最も意識しているのは、足元の好業績に安住せず、将来を見据えた課題を着実に解決し、企業価値向上を実現することです。

過去最高益を見込む今こそ、 将来を見据えた課題解決を進める

AI・データセンター関連投資の拡大に伴い、半導体製造装置や実装機などの半導体関連需要の裾野が従来以上に広がっています。更に、AI・ヒト型ロボット、手術ロボットなどの医療機器でも新たな需要増が

期待されます。こうした市場には、AIの普及や労働力不足、医療の高度化などを背景に、中長期的な需要の底上げが期待されます。米国を中心に引き合いが増加しているヒト型ロボット向け需要は、中長期的に急成長するポテンシャルを秘めています。既存分野の需要回復に加えて、構造的に需要が拡大し、新規顧客数が増加する側面も見られています。

一方、好況期に大きく稼ぐことは重要ですが、より大切なのは、収益性の向上を図ることで、需要調整局面でも利益とキャッシュを生み出せる収益体質をつくることです。今回の業績回復を「一時的な利益のピーク」で終わらせることなく、「持続的な稼ぐ力」へ変えていくために、案件の優先順位を明確化するとともに、在庫、価格、納期、開発、生産拠点などを戦略的に最適

化し、効率的な事業運営を行うことが大切だと考えています。

売上高を優先する経営から 収益性を重視する経営へ

現在のような需要拡大局面においても、当社としては、できる限りお客様の需要に応えたいと考えています。しかし、生産能力には限界があり、全ての案件に対応することが、必ずしも企業価値の最大化に繋がりません。今後は、案件の将来性や市場規模、収益性、納期などを全社基準で評価し、優先順位をつけることが重要です。営業、生産、調達が個別最適で判断するのではなく、全社最適の視点から限られた生産能力や人材、資本をどこへ振り向けるかを判断する必要があります。これは、経営資源をどこに配分すれば、中長期的に最も大きな付加価値を創出できるのかを重視する経営への転換です。

その際、価格戦略も重要です。原材料費や人件費が上昇するなか、製品の価格改定を進めていますが、まだ改善の余地があります。当社の強みの一つである顧客対応力を、適切に販売価格へ反映することも必要です。また、高付加価値製品の拡販にも注力しています。メカトロシリーズでは専任組織を設け、収益構造を可視化しながら、更なる収益性向上を進めています。ベトナム工場も、従来の汎用品中心の生産から、日本で生産してきた小形のハイエンド製品へ生産品目を広げる方針です。このように、中長期的な需要拡大が期待されるなかでも、好調な外部環境に依存せず、収益体質の変革に着手しています。現中計では営業利益とROEを経営目標に掲げています。売上高を優先する

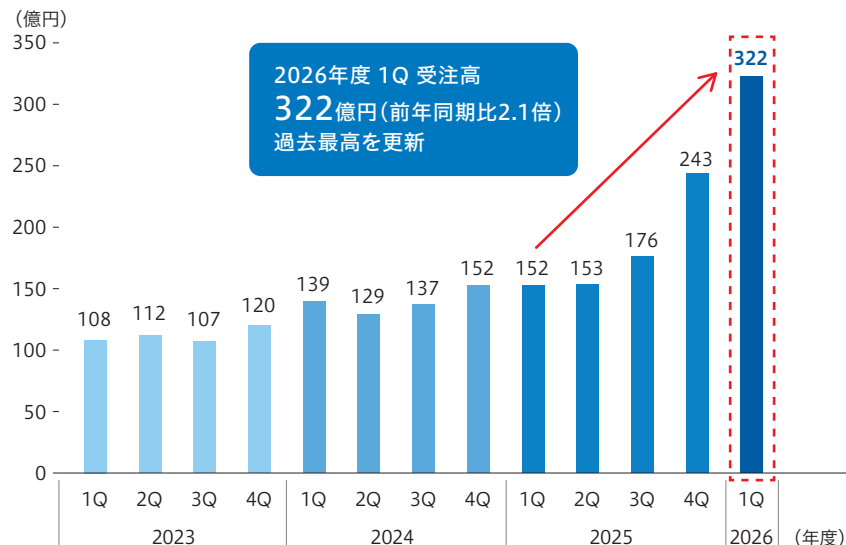
経営から脱却し、収益性と資本効率を重視する経営への転換を着実に実行しています。

成長投資の「量」だけでなく「質」を高め、 次の成長基盤を構築する

現中計のキャピタルアロケーションは、概ね計画通りに進捗しています。現中計3年間で成長投資70億円、更新投資60億円の計130億円を計画していましたが、既存設備を最大限活用し、投資効率を重視してきた結果、2026年度の設備投資予想32億円を含め、3年間の設備投資額は102億円程度となる見込みです。一方、次期中計ではベトナム工場を含めた大型投資も検討しています。需要環境と投資リターンを

見極めながら、必要な領域には機動的に資本を配分します。研究開発については現中計3年間で50億円を計画し、グローバルな開発体制の構築を進めています。2025年8月の中国・上海に続き、2026年7月にはドイツ・デュッセルドルフと米国・カリフォルニア州にR&Dセンターを開設しました。世界各地域でお客様に近い場所に開発拠点を設け、地域固有のニーズを製品開発に繋げることで競争力を高めていきます。AI・ヒト型ロボット、医療機器、半導体など、当社製品が貢献できる市場は広がっています。こうした成長機会を確実に取り込むための成長投資を着実に実行すると同時に、次期中計では、その投資が将来どれだけの利益とキャッシュを生み、資本コストを上回るリターンに繋がるかをこれまで以上に重視します。

● 四半期別 連結受注高の推移



需要回復の背景

- エレクトロニクス関連機器向け需要の急回復
- 半導体関連の裾野拡大
- AI・データセンター投資拡大
- AI・ヒト型ロボット、医療機器での新たな需要獲得

CFOメッセージ

成長投資と株主還元を両立し、 キャッシュの好循環をつくる

現中計期間中の株主還元については、総還元性向50%以上を基本方針とし、2025年5月にはDOE2.5%を1株当たり配当金の下限の目安として導入しました。また、上限約142万株（発行済株式総数の2.0%、上限16億円、取得期間2026年5月12日～9月30日）の自己株式取得を発表しました。現時点では、2026年度の1株当たり配当金は、前期比2.5円増配の32円（配当性向23.4%）を予想しています。2026年8月には通期業績予想を大幅に上方修正しました。今後の配当予想および自己株式取得を含む株主還元は、今後の業績動向、財務状況とキャッシュフロー、投資機会や株価水準などを総合的に勘案のうえ、適切なタイミングで見直しを行う予定です。次期中計では、成長投資に必要な資金、適正な財務健全性、株主還元のバランスをこれまで以上に明確にし、キャッシュアロケーションの考え方を分かりやすく示していきたいと考えています。

在庫・政策保有株式・負債を見直し、 B/Sから資本効率を高める

収益性の向上と同時に、バランスシートの効率化にも取り組んでいます。その代表的なテーマが棚卸資産です。豊富な在庫を活用した短納期対応は当社の競争優位性の一つですが、過剰在庫は資本効率を低下させます。現中計では棚卸資産回転月数6か月を目安に適正化を進め、3年前には在庫の評価減方法を見直しました。廃棄を含めた在庫整理を進めた結果、

2026年3月末の回転月数は7.1か月まで改善しています。在庫の評価減が発生する基準を経理と現場で共有することで、「多めに持っていればいつか売れる」という発想から、「需要を見極め、必要なものを必要なタイミングで生産する」という考え方へ意識が変わりつつあります。その結果、過剰在庫や在庫の評価減を抑制しつつ、当社の強みである短納期対応を活かす戦略的な在庫活用への変革が着実に成果を見せています。政策保有株式についても継続的に縮減しています。株価上昇の影響もあり、2026年3月末時点の政策保有株式は純資産の16.4%と高い水準にあります。保有意義を一銘柄ずつ検証しながら、縮減を進めます。有利子負債は3年間で50億円削減する計画ですが、2024年3月末の残高312億円（有利子負債比率40.6%）に対して、2026年3月末時点では289億円（同34.8%）へ圧縮が進んでいます。

● B/S効率化の進捗（資本効率を高める取り組み）

項目	取り組み	2024年3月末(2年前)	2026年3月末	目標・方針
棚卸資産回転月数	在庫の評価減方法の見直し、 在庫整理・戦略的在庫活用	8.9か月	→ 7.1か月	6か月以内を目安に 更なる改善を追求
政策保有株式／ 純資産	政策保有株式の保有意義を 検証し、継続的に縮減	14.7% (43銘柄)	→ 16.4% (22銘柄)	10%未満を目標に 縮減を進める
有利子負債残高	営業CFの拡大により 負債を圧縮	312億円	→ 289億円	3年間で50億円削減
有利子負債比率	財務健全性の維持・向上	40.6%	→ 34.8%	—

資本市場との対話を、経営を変える力へ

企業価値を持続的に高めるうえで、株主・投資家の皆様との対話は非常に重要です。私たちは、資本市場からいただいた意見を単なるIR上の要望ではなく、経営をより良くするための示唆として活用してきました。DOE2.5%の導入もその一例です。また最近では、「カスタマイズ製品をお客様のご要望に合わせて柔軟に供給できる日本トムソンの価値を、もっと販売価格に反映すべきではないか」といったご意見もいただいています。こうした視点は、現在進めている戦略的な価格政策にも反映しています。一方で昨年、中計の営業利益目標を引き下げながらROE8%以上を据え置いた際には、資本市場から「ROE8%の実現に向けたストーリーが分からない」とのご指摘もいただきました。当社自身は達成に自信を持っていましたが、戦略

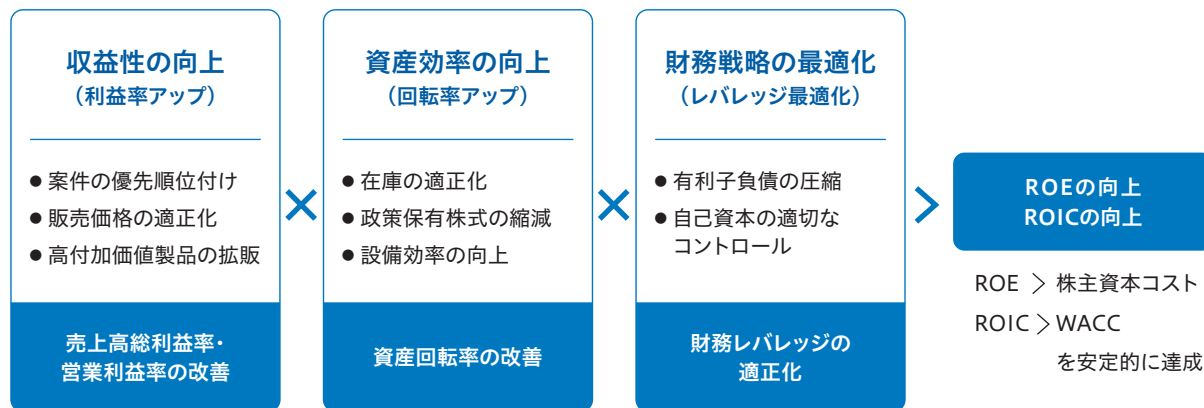
や施策と数値目標との繋がりを十分に説明できていなかった点は反省しています。

次期中計では、ROEを利益率、資産効率、財務戦略に分解し、それぞれの施策がROE向上へどう結びつくのかを明示することで、戦略の実効性をより分かりやすく示していきます。当社株価は2026年6月に上場来高値を更新し、長年課題としてきたPBR1倍を上回る水準で推移しています。しかし、PBR1倍超はゴールではありません。資本市場との対話を経営に反映し、その成果を再び市場に示す双方向の循環を強化することで、企業価値と株主価値の更なる向上に繋げていきます。

ROE・ROICを経営の共通言語にし、2030年の目標を前倒しで実現する

2027年5月に公表予定の次期中期経営計画では、

● ROE・ROIC向上ロジック(持続的に稼ぐ力をつくる)



事業戦略と財務戦略の一体化により、収益体質を構造的に強化

目標ROEの達成に向けた実現性の高いストーリーの提示に加え、ROICについても本格的な活用を検討します。ROE・ROICを経営陣や経営企画・経理財務だけが見る指標ではなく、各部署や営業拠点、現場の管理職の目標設定にまで資本効率の考え方を落とし込み、営業であれば収益性を踏まえた案件選別、生産であれば在庫や設備効率、開発であれば投資リターンのように、日々の意思決定が資本効率とどう繋がるのかを可視化することが大切です。資本コストについても常に意識しています。設備投資サイクルの影響を受ける当社だからこそ、需要環境が変化しても、ROEが株主資本コスト(約9%)を、ROICがWACC(約8%)を安定的に上回る収益構造を構築することに意味があります。そのためには、利益率を高めるだけでは不十分です。在庫、政策保有株式、設備投資などの資産効率を改善するとともに、B/S全体を適切にコントロー

ルすることを検討しています。事業戦略と財務戦略を一体化し、経営資源を効率よく配分することが、次期中計の大きなテーマです。ROE・ROICを一部の部門で管理する指標ではなく、現場へ浸透させることでこのテーマの実現性を高めたいと考えています。

「IKO VISION 2030」では、売上高1,000億円以上、営業利益150億円以上、ROE10%以上を掲げています。時価総額については既に目標としてきた1,000億円を前倒しで達成しました。ROEも10%台の確保が視野に入っています。

このような好業績にも安住することなく、資本効率と収益性を軸に経営の質そのものを変えていくことで、資本コストを上回るリターンを持続的に創出できる企業へ進化させ、「日本トムソンは変わった」と全てのステークホルダーに実感していただくことが、CFOとしての私の使命だと考えています。



技術開発本部長メッセージ



技術開発本部長
石原 豊久

お客様の課題起点の 開発戦略を通じて、 事業機会の創造に貢献する

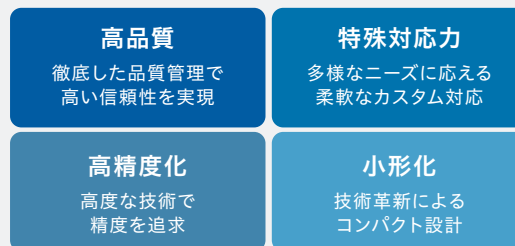
IKO VISION 2030に向けて目指す姿

技術開発本部では、新製品開発力の強化を通じて新たな需要を創出するとともに、研究開発が当社グループの成長の原動力となる姿を目指し、様々な取り組みを進めています。また、その実現には従来の社内の技術や知見に依存するだけでは限界があると認識するとともに、スピード感をもって開発を進めるために、産学官との連携も積極的に推進します。

なお、マテリアリティの実現に向けては、「産学官連携など、オープンイノベーションの推進」、「新技術・新領域への挑戦」、「健やか・安全・安心な暮らしの実現に繋がる商品の提供」の3項目を私たちの取り組み課題として掲げています。

技術開発本部の強みと課題

技術開発本部の強みは、カスタマイズ品への高い対応力にあります。独自設計による高付加価値製品を提供できることは当社の大きな差別化要素です。一方で、新たなニーズを十分に吸い上げ、新製品開発へと繋げることは課題があると認識しています。また、カスタマイズ品による対応には、量産対応力に強みを



持つ競合との価格競争で劣勢になるケースも見られます。こうした課題を克服するため、当社は特殊対応力に加え、高精度化・小形化といった自社の強みを応用した新製品開発力の強化に取り組んでいきます。

また、海外市場では当社の新製品が模倣される事例も散見されることから、模倣防止に向けた特許戦略の強化も進めます。

成長市場獲得に向けた取り組み

当社が重点市場とする「半導体製造装置」「医療機器」「ロボット」分野は、いずれも技術革新が著しく、当社の高精度・高付加価値製品の真価を発揮できる市場です。

半導体製造装置分野では、生成AIの普及を背景に当社製品の需要が拡大しています。特にデータセンターのサーバー向けを中心に設備投資が拡大するなか、当社製品は前工程から後工程まで幅広く採用されています。なかでも検査や組立といった後工程での需要が多く、当社の強みであるミニアチュア（小形）タイプの直動案内機器等が活躍しています。

医療機器分野では、特に高精度が求められる手術支援ロボットや生化学検査・分析装置において、当社製品は品質への信頼性の高さから採用が拡大してい



ます。米国の大手医療メーカー等にとって当社は重要なサプライヤーであり、高齢化の進展にも伴って今後とも安定した需要の拡大が期待されます。

ロボット分野では、産業用に加えヒューマノイドロボットの開発が加速しています。米国を中心に関心が高まるなか、当社は関節部に使用されるクロスローラベアリングを供給しています。

当社グループは、高精度・高品質を武器に競合他社との差別化を図ることで、これらの市場での地位確立を目指しています。

部門横断プロジェクトによる戦略進化と業績貢献

技術開発本部は、中期経営計画2026達成に向けた5つの重点課題のうち、『技術サポートの強化/海外R&Dの構想と実現』のプロジェクトリーダーとして活動を推進しています。

『技術サポートの強化』では、生産・販売・開発の3部門が連携を強化し、情報共有と相互協力を通じて、新製品の市場投入戦略や最適地生産を含む事業活動の立案・推進を進めています。具体的には、これまで各部門に委ねていた新製品の市場投入戦略について、製品仕様、市場投入方法、生産体制を3部門で協議し、市場投入する体制へと変更し、よりお客様ニーズに即した製品開発に繋がっています。また、一部の製品では、試作段階から海外での量産体制や販売方法まで検討しています。海外での部品調達を起点に、グローバルモデル構築に向けた最適地生産の検討を進めている製品もあります。

また、『海外R&Dの構想と実現』では、中国・欧州・米国にも開発機能を備えた拠点を設置しました。

お客様の課題起点・海外R&D拠点を活用した開発体制

技術開発本部の課題である「新製品開発力の強化」のためには、お客様が抱える課題の発見・可視化が不可欠であると認識しています。そのためには、営業部門だけでなく、技術開発本部自らお客様を訪問することを定常化し、現場の情報を収集していきたいと考えています。

そのうえで、お客様の課題を起点に、開発・製作・納入まで一気通貫で推進する組織体制を目指します。営業本部・生産本部との連携を強化し、多様化するお客様の課題に迅速に応え、新たな価値を創造し続ける組織へ変革していきます。

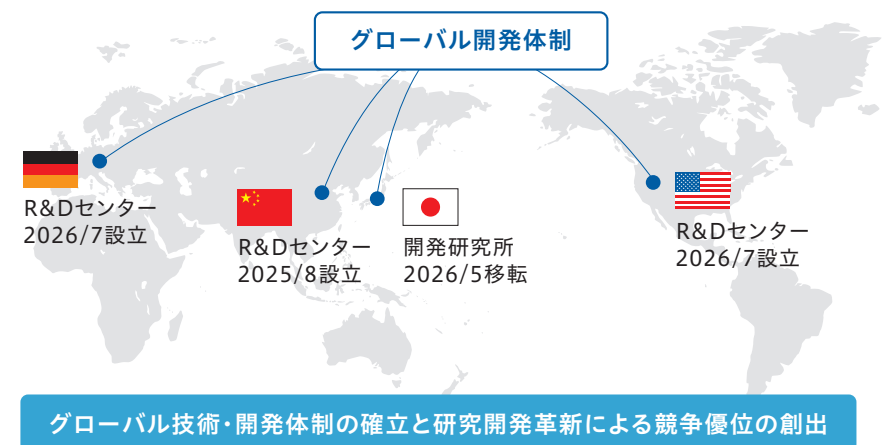
また、従来は国内市場を中心としたビジネスモデルを展開してきましたが、現在は海外市場も重視し、新規案件の獲得や市場・用途の開拓を加速しています。そのため、従来のように国内拠点主導で開発を進めるのではなく、現地のお客様とともに仕様を決定し、設計から開発まで進める体制への転換が不可欠であり、グローバルに「地産地消」を実現できる組織づくりを進めているところです。具体的には先述の通り、2025年8月に中国で開発拠点を開設し、2026年7月には欧州・米国にも開発機能を備えた拠点を設置しました。これにより、開発スピードを更に向上させるとともに、現地特有のニーズに応じた製品を迅速に展開できる体制を整えていきます。

次期中計に向けて

技術開発本部としては、「グローバル技術・開発体制の確立と研究開発革新による競争優位の創出」を目指します。新たに設置した海外R&D拠点を軌道に乗せるとともに、技術・設計機能のグローバル展開を加速し、世界最適で価値を創出する技術・開発体制を確立します。また、既存の研究開発の枠組みから脱却し、新たな技術・事業価値を生み出すイノベーション創出へ転換していきます。

先端技術としては、フィジカルAIの急速な進化により、ヒューマノイドロボットの活用は実証段階から本格的な導入段階へと移行しつつあります。当社においても、ヒューマノイドロボット向け製品・ソリューションの開発を推進するとともに、自社の製造現場への導入を進め、生産性向上や省人化、安全性向上を実現していきたいと考えています。

これらの取り組みを通じて、当社グループの持続的な成長に繋げていきます。



営業本部長メッセージ



営業本部長
福増 宏泰

顧客ニーズの変化を捉え、 成長機会の確実な 獲得を目指す

当社グループの事業環境

グローバル製造業を取り巻く環境は、急速に変化しています。欧米に研究開発機能を置き、生産はアジアで行う「グローバル分業体制の深化」や「現地主導の意思決定」が定着するなか、当社のような機械要素部品メーカーにも、地域特性に適した製品開発とタイムリーな供給を行う「グローバル即応体制」が求められています。

更に、生成AIの普及による先端半導体市場の急拡大、人手不足を背景とした自律化・自動化、装置の内製化・高度化、地政学リスクの顕在化、EV・クリーンエネルギーへの移行などにより、市場構造は一層複雑化しています。

成長市場獲得に向けた取り組み

重点市場である半導体、医療機器、ロボットの各分野では、技術革新に伴いニーズの高度化・多様化が進んでいます。当社は「生産・販売・技術」の三位一体体制のもと、強みである小形・高精度技術を活かし、迅速な提案と安定供給体制の構築を進めています。

半導体分野：生成AI向けをはじめとする先端半導体分野では極めて高精度で難度の高い要求があるとともに、需要は予想を上回る勢いで拡大しています。当社は旺盛な需要に対応するため、全力で操業・増産体制を敷いていますが、納期は非常に逼迫しています。生産本部では生産効率と供給能力の向上を最優先で進め、営業本部ではお客様や生産本部との情報共有を密にし、納期の最適化を図ります。更に、将来的な要求数量に安定的にお応えできる強靱な供給体制の

早期確立に全力を尽くします。またお客様との早期情報共有を仕組み化して需要動向をリアルタイムに把握し、営業と生産部門の連携を更に緊密にすることで納期課題の先手を打ち、お客様の信頼(CS)を揺るがないものにすることを目指します。

医療機器分野：高い安全性と信頼性が要求される分野であり、今後も中長期的な成長が見込まれる領域です。当社はこれまでに培った確かな実績と信頼、技術的優位性を活かし、地域特性に応じたグローバル展開をより一層加速させています。

ロボット市場：産業用ロボットに加え、欧米や中国を中心にヒューマノイドロボット市場が急速に立ち上がっています。当社はこの新規分野への早期参入を進め、強みである「きめ細かなカスタマイズ対応力」と「圧倒的な高品質」を武器に競合他社との差別化を図ります。成長市場での存在感を高めることで、収益基盤を強化し、持続的な企業価値向上を実現します。

地域別の営業戦略

グローバル展開と売上拡大に向け、地域特性や顧客動向に最適化した営業戦略を展開しています。R&Dセンター中国に続いて、欧米にもR&Dセンターを設立し、地域に根ざしたお客様の要求へ機動的にサポートする体制を強化します。

日本においても、人手不足を背景としたお客様の設備の内製化や最先端の自動化機器といった新領域に注力し、高付加価値製品を提案して新たな需要を開拓します。地域に適した戦略を実行し、国内外の需要をバランスよく取り込むことで、グローバル全体で収益基盤を強固にします。

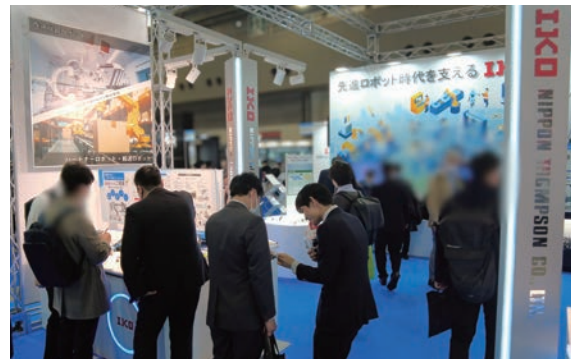
営業本部の強みと課題

当社の最大の強みは、お客様の真の課題に先回りしてアプローチする「提案型営業」にあります。私たちは単に既存製品をカタログから提案するだけの部品メーカーではありません。お客様が直面している困りごとや、潜在的に抱えているであろう課題を分析し、当社の技術で解決できる具体策を直接提案する「マンツーマンプレゼンテーション」を展開しています。この「仮説を持ち、お客様一人ひとりに寄り添って解決策を探る」アプローチこそが、他社には真似できない信頼関係を築き、価格競争を回避する独自の強みとなっています。

営業本部ではこの強みを更に磨き上げ、持続的な成長を実現するため、「新領域活動」の強化を掲げ、以下の3つの開拓を強力に推進しています。

1. 新規顧客の能動的な開拓
2. 既存顧客における未参入分野（お客様の新規事業を含む）への横展開
3. 当社の新技術が活きる新たな市場セグメントの発掘

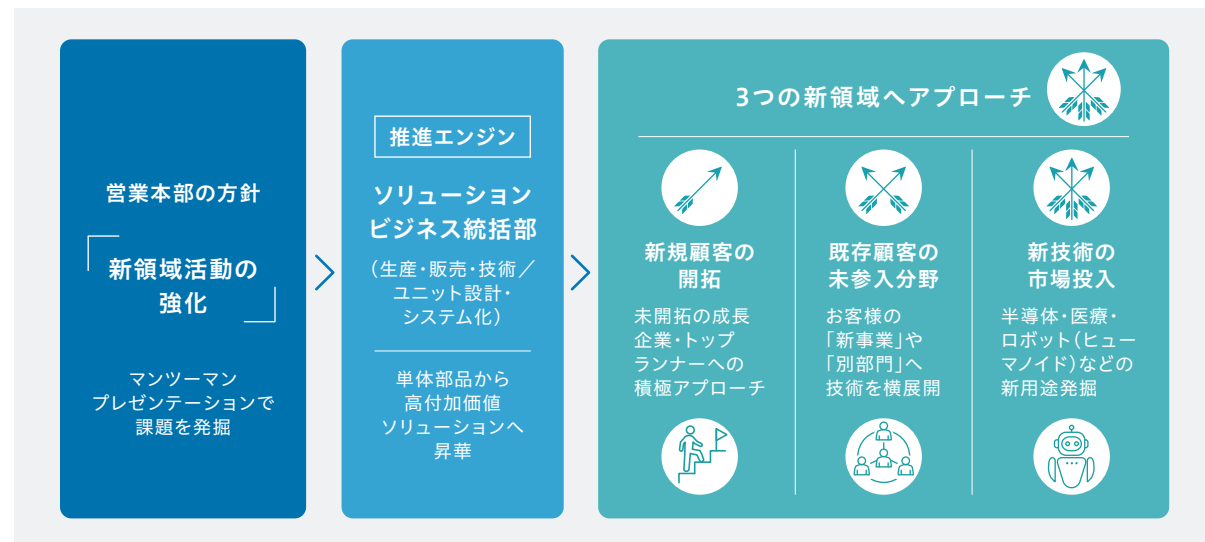
その中核を担うのが「ソリューションビジネス統括部」です。お客様の新たなニーズや新技術の芽に対し、生産・販売・技術が三位一体となって、単体部品に留まらない周辺領域（ユニット設計やシステム化）の提案へと昇華させます。営業現場の機動力と新組織の技術ソリューション力を融合させ、お客様にとって「新しい挑戦をする際に真っ先に相談したい真のパートナー」として選ばれる独自のポジションを確立していきます。



お客様一人ひとりに寄り添った「提案型営業」

次期中計に向けて

次期中期経営計画において、営業本部はお客様との関係深化と将来の収益の柱となる「新領域」の開拓を両輪で進め、当社の成長を牽引するトップランナー



生産本部長メッセージ



生産本部長
佐藤 聡

グローバル成長を支える ものづくり基盤を 構築する

IKO VISION 2030に向けて目指す姿

2030年に向けた生産戦略は、「多様なお客様の期待値×多品種=『即応力』のあるグローバル生産体制」を確立することです。他部門との連携を強化するとともに市場の変化に迅速に対応できる強靱な生産基盤を構築します。具体的には、BCP対応力強化、デジタル技術を活用した生産最適化、そしてグローバル拠点の連携深化を図り、リードタイムの更なる短縮を目指します。これにより、既存事業の競争力強化に加え、新たな成長市場のニーズに確実に応え、持続的な企業価値向上に貢献する生産体制へと進化させていきます。

生産本部の強みと課題

最大の強みは、明確なビジョンを基にした「迅速」「的確」「柔軟」な対応力です。「六つのこだわり」に象徴される現場力強化や、計画的な人材育成の取り組みも持続的成長を支える大きな強みです。一方、課題は変化の激しい事業環境の中で、全ての市況変化に対応するためのインフラ整備が困難な点です。単なる現場改善に留まらないデジタル化や組織横断の取り組みを実現する『しくみ』の改革を進めつつ、次の成長フェーズに向けた生産プロセス全体の変革を加速させる必要があります。

成長市場獲得に向けた生産体制の変化

特に、成長市場においては、試作や特殊要求へのスピード感のある対応力が重要です。具体的には、米国を中心に開発が進むヒューマノイドロボット案件では、生産・販売・技術がグローバルで連携することで、お客様の求める品質・性能を満たす試作品を短納期で提供し、お客様の新技术や製品の迅速な市場投入を支援します。一方、需要が大きく拡大する半導体製造装置市場への対応力を強化するためには、生産能力の最大化とリードタイムの更なる短縮が重要だと考えています。そのため、ボトルネック工程を可視化し、解消に向けた取り組みを進めています。また、デジタル技術を活用した予防保全も推進することで、高精度で安定した品質を担保するとともに、計画的な更新投資や自動化投資にも繋げていきます。

更には生産・販売・技術が連携するソリューションビジネス推進により、お客様の課題を解決し、事業拡大を図ります。

部門横断プロジェクトによる 戦略進化と業績貢献

部門横断プロジェクトを通じて、生産戦略は顧客視点と全体最適の視点から大きく進化を遂げました。特に、「需給バランス／適正在庫の体制づくり」に向けては、営業部門との密接な協業による「生産計画⇄営業予測の連携強化と精度向上」によって受注から出荷までのサプライチェーン全体での納期遵守率を向上させました。これらはリードタイム短縮や在庫

適正化、お客様満足度向上に直結し、収益性改善に貢献しています。

グローバル生産体制の最適化・別格品質へのこだわり

グローバル生産体制の最適化は、生産戦略実現において不可欠な要素です。私たちは、日本・中国・ベトナムの3つの生産拠点の強みを最大限に活かしつつ、相互の連携を深化させることで、地域のニーズに迅速かつ柔軟に対応できる分散型かつ強靱なサプライチェーンを構築します。具体的には、拠点間の相互バックアップ体制によりリスクを分散し、安定供給とリードタイム短縮を図ります。また、デジタル技術を活用したリアルタイムでの情報共有とモニタリングにより、グローバル全体での生産計画の精度向上と在庫適正化を図り、世界のあらゆる場所で「IKO ブランドの証し」たる「別格品質」を提供し続けます。

お客様満足度向上に直結する品質、納期、コスト競争力は、「六つのこだわり」の徹底と『即応力』の更なる強化を追求することで強化しています。

品質は「“別格品質”品質は嘘をつかない…『クレーム・品質ロスゼロ』」を掲げ、品質課題は本質を徹底追究し、現場・事実に基づいて判断し、初期対応の徹底で不良予知と未然防止を推進しています。

納期はリードタイム短縮、ボトルネック工程解消、生産計画と営業予測の連携強化、サプライチェーン全体の納期遵守率向上により「迅速・的確・柔軟」な供給体制を構築しています。

コストは「1円、1mm、1g、1秒を大事に…『予算管理と

ムダ排除』」の精神に基づき、様々なロスの削減、設備総合効率改善、在庫適正化、製造廃棄物ゼロエミッション化を徹底し、持続的な競争力強化を図っています。

次期中計に向けて

次期中計に向けた重点施策は、デジタル化・DX推進による生産性・品質の向上と「攻めの成長戦略」の加速です。AIの活用による予防保全強化や、デジタル化などによるリアルタイムな一元管理・情報連携をより一層強化し、サプライチェーン全体の最適化を推進します。また設備投資や計画的な自動化、品質情報のリアルタイム把握や設備稼働モニタリング、環境データの見える化など強力に推進します。更には劇的に変化する市場やお客様が抱える課題の解決に向けて、ソリューションビジネスによる単なる製品提供に留まらない新たな価値の創出を実現すべく、3本部が連携した取り組みを生産本部としても支援していきます。

一方、取り組みを実現するには支える基盤づくりが重要であり、「しくみ改革」と「現場を担う監督職の育成」を徹底し、「挑戦と創意工夫」という行動指針のもと、課題解決に全力を尽くします。



徹底した品質管理体制で“別格品質”を作り込む

● 六つのこだわり



IKOモノ創り行動指針

- ① 顧客価値を最大化する
- ② 品質と安全は本質を徹底追究する
- ③ 挑戦と創意工夫を続ける
- ④ 主体的に責任を果たす
- ⑤ 信頼を築き、共創する

ソリューションビジネス統括部長メッセージ



ソリューションビジネス統括部について

私たちが考えるソリューションビジネスとは、「顧客価値を創出し、お客様の課題解決に貢献する」ビジネスです。単なる製品機能の提供に留まらず、お客様が抱える技術面・コスト面の課題を特定し、解決策を提案します。具体的には、お客様のプロジェクトや生産現場に必要な装置を、設計から製造、アフターフォローまで一貫して提供しています。

機械要素部品メーカーとして培ってきた精密技術と、外部パートナー企業との連携による柔軟できめ細やかな対応により、これまでに多くの採用実績があります。お客様が自社のコア技術や製品開発に経営資源を集中できるように支援することで、競合との差別化を図り、長期的な信頼関係を築きながら、お客様の成功に伴走し続けるコアパートナーとなることを目指しています。

ソリューションビジネス統括部の強みと課題

当社の強みは、直動・ニードル技術をコアとした高剛性・高精度な位置決めステージです。また、お客様の多様なニーズに応える提案力と高度なカスタマイズ対応力も強みとしています。例えば、微細化に伴い技術要求が劇的に高度化する半導体関連装置の分野は、サブミクロン・ナノメートル領域の要求を満たす高精度ステージにより、当社の強みを最大限に活かせると考えています。

一方、受注機会の拡大およびお客様満足度の更なる向上のためには、設計・開発・見積・製作における各プロセスのスピード向上や、機械の性能を最大限に引き出すモーション技術の習得は不可欠です。また、グローバル市場では、国境を越えた現地ニーズへの対応や海外生産拠点における生産・サポート体制の強化も求められています。

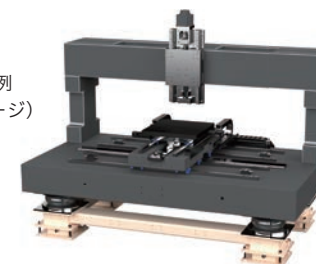
直動・ニードルに次ぐ 第三の収益の柱を目指して

2025年10月、従来生産本部・技術開発本部・営業本部に点在していた3つの関係部署を統合し、「ソリューションビジネス統括部」を新設しました。製造・安定供給の要である「土岐工場」、開発・付加価値の源泉となる「メカトロ技術部」、そして、事業化・顧客接点のハブとなる「ユニット事業推進部」の3部門が一体となったことで、お客様の開発構想段階での提案対応の迅速化から、販売後のアフターサポートまで、より迅速かつ充実した対応が可能となりました。

直動・ニードルに次ぐ第三の収益の柱を目指すためには、体制強化と量産案件の獲得を通じた収益の安定化が不可欠だと考えています。高い技術力を活かして、半導体関連のハイエンド市場で確固たるポジションを築くと同時に、将来の成長を支える設備や体制の構築に向けた戦略的投資を行い、新規需要の創出を牽引していきます。

AIや最新のモーション技術などの先端デジタルテクノロジーとキサゲ技術のような伝統的なアナログ加工技術を融合し、IKOのDNAであるInnovation、Know-How、Originalityを活かして他社が追随できない付加価値を創出します。

ソリューションビジネスの事例
(除振台付きガントリーステージ)



人事総務部長メッセージ



人の成長が、 IKOの未来を創る

人事総務部
部長
古田 一衛

IKOが見据える人材戦略

事業環境が大きく変化する中において、企業の持続的な成長を支える最も重要な資本は「人材」と考えています。私たち人事部門は、一人ひとりの社員が持つ可能性を最大限に引き出し、その力を組織の成長に繋げることで、企業価値向上を実現していきたいと考えています。

中期経営計画2026では、「個々人のポテンシャルを最大限に発揮できるよう人材マネジメントを実行し、多くのリーダー人材を輩出する」ことを人事戦略の柱として掲げています。

その実現に向けて、**第一**に注力しているのが『**人材育成・人材開発**』です。長年培ってきた「IKOの強み」を次世代へ確実に伝承するとともに、次世代リーダーやグローバル人材の育成を推進しています。変化の激

しい時代だからこそ、社員一人ひとりが学び続け、自ら成長を切り拓くことのできる環境を整え、将来を担う人材の育成に取り組んでいます。

第二に、『**適正要員・適材適所の実現**』です。社員の保有スキルや経験を可視化し、組織が必要とする人材との最適なマッチングを図ることで、組織全体のパフォーマンス最大化を目指しています。タレントマネジメントの基盤整備やグループ全体での人材ポートフォリオ構築を通じて、少数精鋭でも高い成果を生み出せる組織づくりを進めています。

そして**第三**に、『**多様性の推進と協業風土の醸成**』です。多様な価値観や文化を認め合い、それぞれの強みを活かしながら協働できる組織こそが、新たな価値を生み出す源泉であると考えています。ダイバーシティ&インクルージョンの推進に加え、部門や地域を超えた「横の繋がり」を強化し、社員一人ひとりのエンゲージ

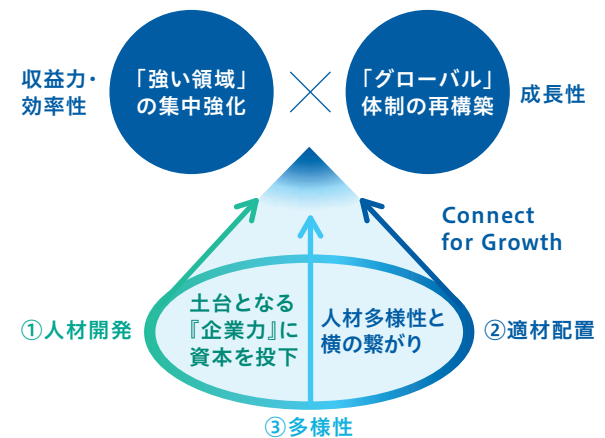
メント向上に取り組んでいます。

私たちが目指すのは、「異文化や価値観を認め合い、全社員がやりがいを感じながら挑戦し続ける人材集団」です。社員が自律的な成長を実感し、その成長が組織の力となり、更には社会への価値提供へと繋がる好循環を生み出していきたいと考えています。

これからも人への投資を惜しむことなく、人と組織の可能性を広げる取り組みを通じて、IKOの持続的な成長と企業価値向上に貢献していきます。

中計2026人事ポリシー

「IKO VISION2030」に向けて“収益力・効率性・成長性”を志向し、“IKOの強み”と“グローバル体制”を追求する人材を育成し、組織機能・能力を強化する。



マテリアリティの実現と目指す姿へ向けて

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まいります。

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CEO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、気候関連および自然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・取組課題・移行計画の策定・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

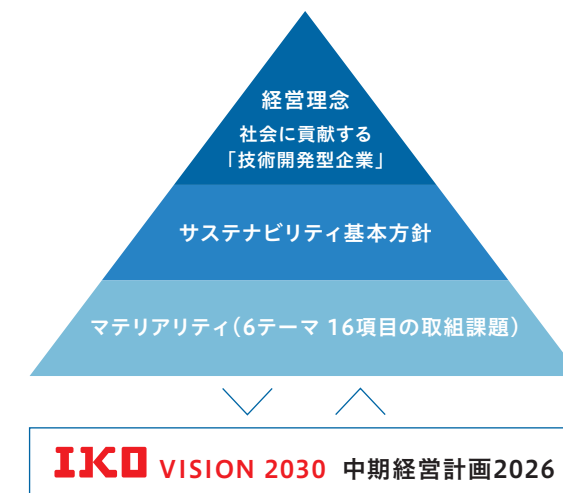
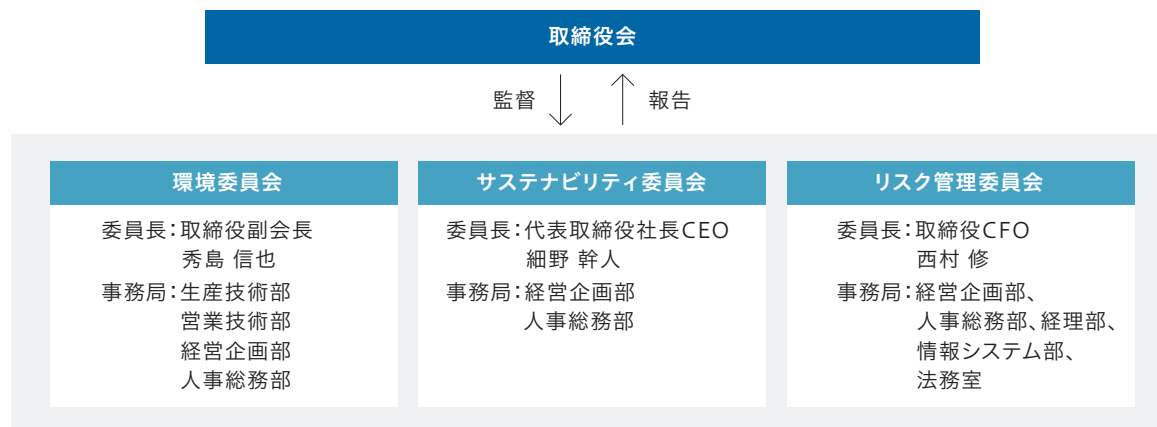
グループ全体のサステナビリティ課題におけるリスク・機会および中長期目標に関する取り組みの進捗状況の監督・助言を行う仕組みとしています。更に、役員報酬への温室効果ガス排出削減量の導入を決定しており、サステナビリティ課題の達成による中長期視点での企業価値増大に寄与する経営体制の強化を進めています。サプライチェーン全体への働きかけについては、サステナビリティ委員会・環境委員会の事務局を中心に、各サプライヤーの窓口となる部門と連携し取り組みを行う体制としています。当社グループは、気候変動対策や生物多様性保全などの取り組みをサステナブル経営における重要課題と位置付け、

本推進体制のもと、各部門での取り組みの強化を図っています。

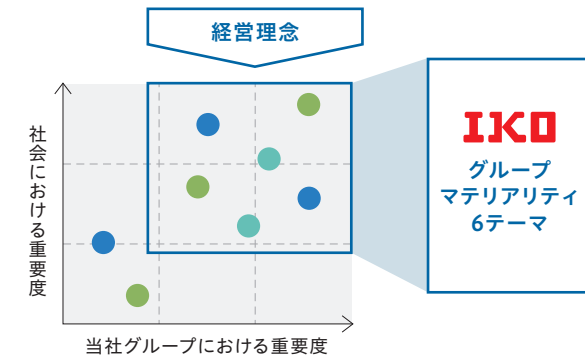
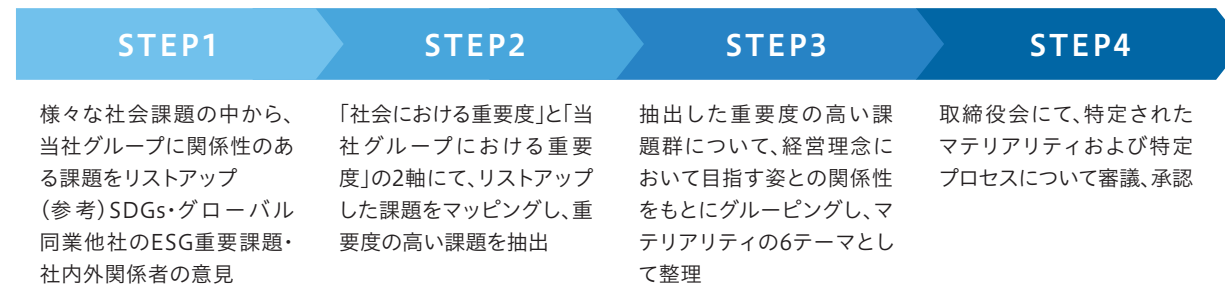
マテリアリティの位置付け

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。

● サステナビリティ課題に対するガバナンス体制図



マテリアリティ特定プロセス



特定したマテリアリティについて

マテリアリティ	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	     
 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・安心な暮らしの実現	     
 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	

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。

マテリアリティー覧 P.35-36

マテリアリティー一覧

※GHG(温室効果ガス)排出量に関する中期目標は2022年度を基準年度としており、SBT認定を取得しています。 ※●は完了したアクションプランを示します。

IKOグループ マテリアリティ 6テーマ	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 	
	事業活動における環境への配慮	サプライチェーン マネジメント推進	気候変動・生物 多様性保全への 対応	産学官連携など、オープン イノベーションの推進	新技術・新領域への挑戦	商品品質・安全性の追求	柔軟で安定した商品提供 の実現
16項目の 取組課題							
2050年度 長期目標 (目指す姿)	当社グループ 全体でのカーボン ニュートラル	サプライチェーン 全体でのカーボン ニュートラル	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	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	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	業界NO.1の製品品質	お客様の納期満足度100%
2030年度 中期目標	● GHG排出量 (Scope1,2) 基準年度比 42%以上削減※ ● 使用電力の約50%を再エネ化	● GHG排出量 (Scope3 カテゴリ1) 基準年度比 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	● サステナビリティ課題を軸とした企業価値向上の実現	● 産学官との技術連携体制の継続・強化	● 地域特性を考慮した商品開発とグローバルでの拡販(海外売上高比率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	● グローバル品質管理体制 ● 製品品質の維持向上	● 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
アクション プラン	● 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	● TCFD提言への対応と開示 ● TNFD提言への対応と開示 ● カーボンフットプリント算定体制の構築	● 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	● 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	● 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	● 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
2025年度 実績	● GHG排出量 (Scope1,2) 基準年度比 32.3%削減 ● 再エネ比率 約16.5% (前期比+6.9pt)	● GHG排出量 (Scope3) 基準年度比 30.3%削減	● TCFD／TNFD 統合レポートの開示 ● カーボンフットプリント試算の実施	● ファスナータイプ高機能防じんカバーの共同開発	● 海外売上高比率 54.7% ● 新製品発表件数:11件	● 品質内部監査 (定期・臨時)の継続実施	● グローバル生産体制の再構築 ● 国内生産拠点の集約
関連ページ	豊かな地球環境の実現に向けた 企業活動の推進 P.37~P.41			コア技術を活かした 技術革新への貢献 P.42		社会が求める商品提供による 社会発展への貢献 P.43	

※●は完了したアクションプランを示します。

IKOグループ マテリアリティ 6テーマ			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	地域社会との 共生	健やか・安全・ 安心なくらしの 実現に繋がる 商品の提供	人権尊重	人材の採用・ 育成強化	働きがいのある 職場環境の構築	ダイバーシティ & インクルージョン (D&I)の推進	内部統制の機能 強化とコンプラ イアンスの徹底	コーポレート・ガ バナンスの継続 的向上	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
2050年度 長期目標 (目指す姿)	地域・社会に貢献 することで必要と され、信頼される 企業	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	グローバルサブラ 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	チャレンジングに 高付加価値を創造 する人材集団	ワークライフバラ ンスの最適化が実 現できる職場環境	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	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	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	透明性のある情報 開示を確実にし、 ステークホルダー との良好な関係を 維持
2030年度 中期目標	● 地域社会との 良好な関係の 維持と地域活 性化	● 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 られない、お客 様と一体となっ た商品の開発	● グローバルサ ブライチェーンに 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	● 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	● 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	● 女性管理職・監 督職比率の引き 上げなど、多様 性の拡大	● 全社員がリス 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	● 当社グループ での強固なガ バナンス体制	● 透明性のある情 報開示を確 実にし、ステ ークホルダーと 良好な関係構築
アクション プラン	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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
2025年度 実績	● 各種地域貢献活 動の継続実施	● エコプロダクツ の開発	● 新入社員研修・ 階層別研修での 人権教育実施	● 統合型人事 システムの導入	● 年次有給休暇 取得率:78.0% ● 時間単位の年次 有給休暇制度 の導入	● 女性管理職 人数:4倍 (2022年3月末比) ● 男性育休 取得率:71.4%	● 各委員会の 継続実施 (各2回/年) ● 社員向けコン プライアンス教育 の実施	● 社外取締役比率: 63.6%、 女性社外取締役 比率:18.1% (2026年6月26日 時点)	● IR面談 実施回数:90回
関連ページ	人々の健やか・安全・安心な くらしの実現 P.44、P.48			多様な人材が活躍でき、 働きがいのある社会の実現 P.45～P.47			コンプライアンス・ガバナンスの 継続的向上 P.48～P.55		

2025年度の環境計画と進捗

当社グループの環境負荷低減の取り組みは、IKOグループマテリアリティの一つとして掲げている「豊かな地球環境の実現に向けた企業活動の推進」に沿った活動を進めており、2025年度の環境計画については、全ての項目で目標を達成しました。

取組課題の「生物多様性保全への対応」では、LEAPアプローチに沿った分析を実施しました。その結果、重要度の高いインパクトドライバーが温室効果ガス排出であると特定されたため、これまでTCFDレポートにて報告していた「気候変動への対応」と統合し、2026年6月に「TCFD/TNFD統合レポート」を開示しました。

取組課題の「事業活動における環境へ配慮」では、国内外の設備投資の需要回復に伴う生産高の増加により、生産活動に起因するエネルギー消費量等も増加しました。しかし、各拠点における積極的な省エネルギー活動や節水、再生可能エネルギーの調達推進に加え、

在庫活用による効率的な販売を進めたことにより、目標を達成しました。今後も中長期的な事業環境の変化も見据え、取り組みの継続と強化に努めていきます。

具体的な取り組み

再生可能エネルギーの調達面では、当社グループ初となる「バイオマス発電」を活用したオフサイト型バーチャルPPAサービスを契約し、2026年5月より導入しました。本取り組みでは、当社の生産拠点がある岐阜県で発生する未利用間伐材等を燃料とします。廃棄予定であった木材を有効に活用できるうえ、同県内で創出された環境価値を活用することで、地産地消型のエネルギー利用を実現しています。また、未利用間伐材の活用は、森林整備の促進や保全にも繋がり、生態系の維持・回復といったネイチャーポジティブの実現にも貢献します。

ガバナンス面では、中長期的な企業価値向上に寄与するサステナブル経営を行うため、温室効果ガス排出

削減実績と連動する報酬制度の導入を決定し、2026年度の役員報酬より適用を開始しました。



美濃加茂バイオマス発電所(岐阜県)

循環型社会構築の取り組み

当社グループでは、循環型社会の構築に向け、廃棄物の排出量削減および再資源化率の向上に取り組んでいます。廃棄物削減の中長期目標として「2030年度の再資源化率を96%以上、最終処分量を2000年度比で92%以上削減」を掲げています。主な取り組みとして、産業廃棄物である金属屑(研削スラッジ)を圧縮処理することで再資源化を促進しています。また、通い箱(専用箱)の導入による梱包資材の再利用や、梱包資材の見直しによる緩衝材の使用量削減などを実施しています。更に、工場食堂におけるプラスチック容器の削減やデジタル化によるペーパーレス化など、廃棄物削減に向けた取り組みを推進しています。

水資源保全の取り組み

当社グループの国内生産拠点である岐阜地区は、日本三大清流である長良川に隣接しており、水資源の適正な管理を環境保全上の重要課題と位置付けています。

Web「IKOグループ環境方針」<https://www.ikont.co.jp/sustainability/policy.html>

取組課題	2025年度目標	2025年度実績	達成度
事業活動における環境へ配慮	エネルギー使用量原単位 前年比1.0%以上削減(単独)	8.5%削減(0.386kL/百万円)	◎
	最終処分量 2000年度比92%以上削減	97.0%削減(23.3t)	◎
	再資源化率 96%以上	96.5%	◎
	取水量売上高原単位 2023年度比2.0%以上削減	8.9%削減	◎
気候変動への対応	Scope1,2 2022年度比15.8%以上削減	32.3%削減	◎
	Scope3カテゴリ1 2022年度比9.4%以上削減	30.3%削減	◎
	TCFD提言への対応と開示	2025年度版のレポート開示済み	◎
生物多様性保全への対応	TNFD提言への対応と開示	2025年度版のレポート開示済み	◎

※達成度 ◎:達成 ○:達成率80%以上 △:達成率80%未満 ×:前年度比悪化

環境への取り組み

事業活動で使用する水源は、市水と井戸水であり、主な用途は生産工程における研削液や冷却水です。これら用途においては、基本的に循環利用の仕組みを採用しており、自然蒸発による減少分のみを補給する、水使用量を最小限に抑え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設備へ切り替えるなど、4拠点において水管理計画を策定し、取り組みを推進しています。

化学物質管理の取り組み

当社グループでは、「環境方針」に環境負荷物質の低減を掲げ、製造工程における化学物質の排出量削減および製品含有化学物質の適正管理に取り組んでいます。製品含有化学物質については、「製品含有化学物質管理マニュアル」に基づく管理体制を構築しています。また、2003年より「IKO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含有化学物質調査を実施しており、RoHS指令やREACH規則等で規制される特定有害物質の全廃に向け、継続的に取り組んでいます。国内の製造工程から排出される化学物質については、

PRTR法届出対象物質の取扱量・排出量・移動量を厳格に管理し、各自治体へ毎年報告しています。現在、当社が届け出ているメチルナフタレンは、空調設備用燃料である重油に含まれるものです。この排出量および移動量をゼロにすることを目標に、2030年度までに全ての空調設備を重油式から電気式へ更新する計画を進めています。この電化推進により、化学物質の排出削減と併せてCO₂排出量削減にも貢献します。

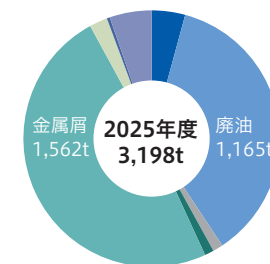
汚染防止の取り組み

当社ではフロン排出抑制法に基づき、空調機器や研削加工機の冷却用チラーなど、フロン類を使用する機器の管理を徹底しています。オゾン層破壊物質であるCFC・HCFCや代替フロン(HFC)は、漏えい時に環境へ深刻な影響を及ぼすため、漏えい防止および適正処理を重要な環境管理項目と位置付けています。当社が保有する第一種特定製品については全数を台帳で管理し、3か月毎の簡易点検を実施しています。また、一定規模以上の機器については有資格者による定期点検を行い、点検・整備記録を法令およびISO14001に基づく社内

規定に従い適切に保管しています。機器の廃棄時には法定の回収手続きを遵守し、フロン類の回収から処理完了までを確実に追跡することで適正な処理を徹底しています。現在、CFCを全廃済みであり、HCFCについては「著しい環境側面」として重点管理を行っており、設備管理担当者への教育を継続的に実施し、漏えい防止および適正管理の徹底に努めています。これらの取り組みの結果、2025年度のフロン類算定漏えい量は1.6 t-CO₂となりました。今後も適正管理の維持に加え、ノンフロン機器への計画的な更新を推進し、環境負荷低減と法令遵守をより一層徹底していきます。

● 廃棄物の種類別内訳

汚泥 135t 廃プラスチック類 41t 木屑 37t
ガラス・陶磁器屑 73t 煤塵(ダスト類) 12t
一般廃棄物(紙屑等) 169t



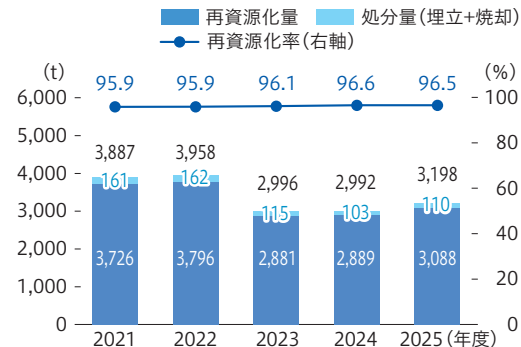
● PRTR法届出の推移(大気への排出量・移動量)

単位: kg

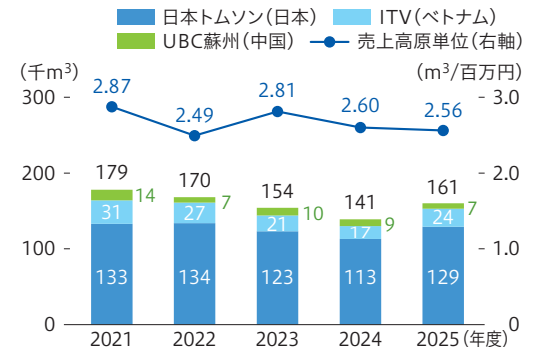
物質名称	主な用途	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
メチルナフタレン	燃料	27.2	26.8	14.8	17.4	13.6
メチレンビス(4,1-フェニレン)=ジイソシアネート	梱包緩衝材	5.7	6.2	6.2	0	0
トリメチルベンゼン	燃料	0	0	5.7	0	0

※日本の生産拠点における集計です。

● 廃棄物の再資源化率



● 取水量



気候変動への対応

関連するマテリアリティ
豊かな地球環境の実現に向けた企業活動の推進

当社グループは、「気候変動」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)」提言に沿った情報開示を行っています。

[Web「TCFD/TNFD統合レポート」](https://www.ikont.co.jp/pdf/tcdfnfdreport20260622.pdf)
<https://www.ikont.co.jp/pdf/tcdfnfdreport20260622.pdf>

指標と目標

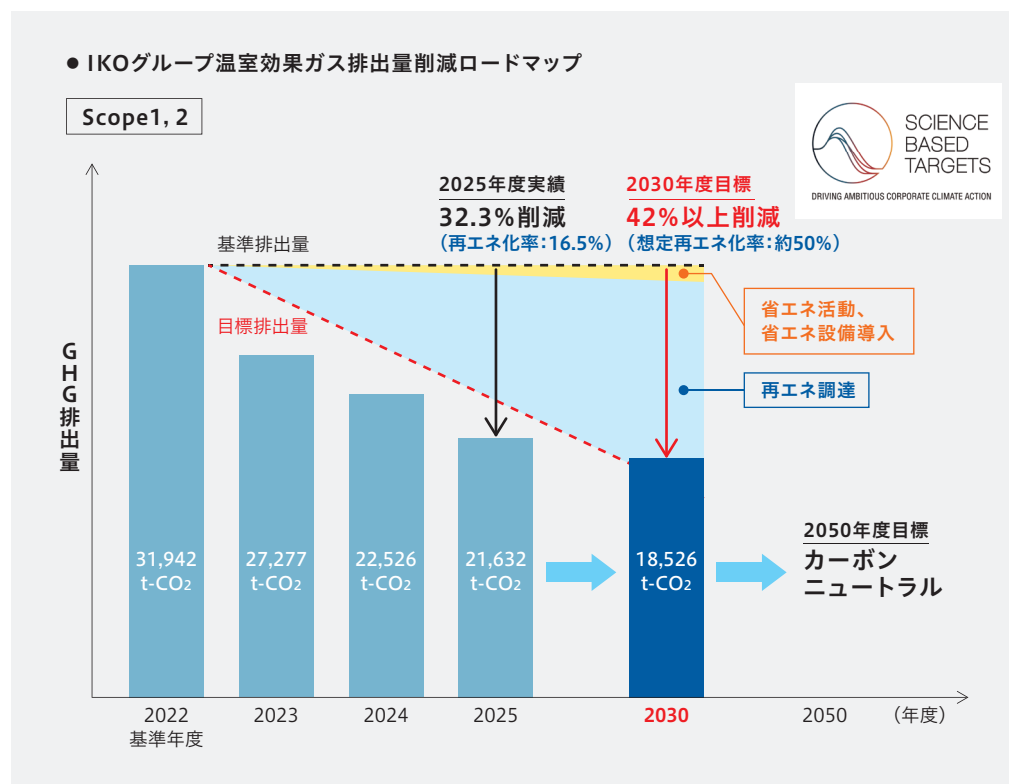
当社グループでは、気候関連問題が経営に及ぼす影響を評価・管理するため、GHGプロトコルの基準に

基づき温室効果ガス排出量の算定を実施しています。また、当社グループの2030年度における温室効果ガス排出量削減目標は、2024年10月にSBT(Science Based Targets)認定を取得しており、パリ協定にて示された目標水準に準拠した非常に高い目標値としています。

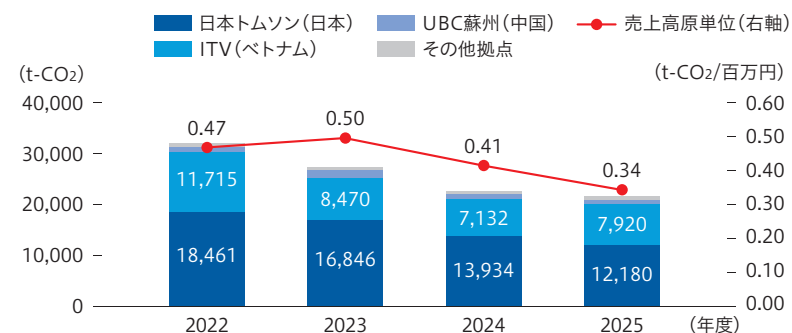
具体的には、Scope1,2削減目標では、2022年度を基準とし42%以上の削減、Scope3削減目標では、カテゴリ1について2022年度を基準とし25%以上の削減を目標としています。更に、2050年度までには、全てのScopeにおいてカーボンニュートラルを目指して

取り組みを進めています。特に、2030年度の目標の達成に向けては、最終年度までに当社グループで使用する電力の約50%を再生可能エネルギーに転換することをターゲットとしています。

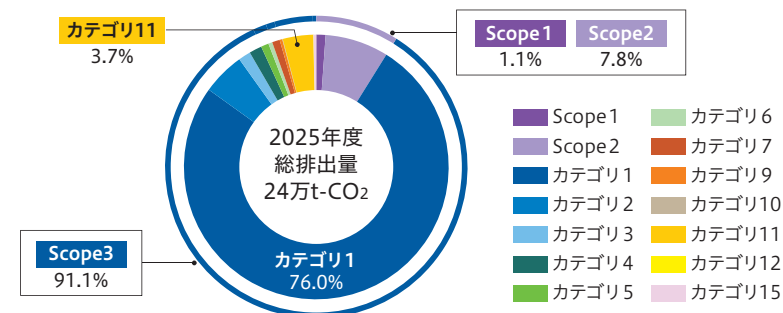
なお、当社グループにおける2025年度の温室効果ガス排出量は、Scope1は2,745t-CO₂、Scope2は18,887t-CO₂、Scope3は222,051t-CO₂であります。今後も、更なる算定精度の向上を図るとともに、2050年度のカーボンニュートラルに向けて、サプライチェーン全体での排出量削減の取り組みを強化していきます。



● Scope1、2拠点別排出量と売上高原単位推移



● 温室効果ガス排出量 (Scope1、2、3)



生物多様性保全への対応

関連するマテリアリティ
豊かな地球環境の実現に向けた企業活動の推進

当社グループは、「気候変動」と密接に関連する「自然資本・生物多様性」の課題解決においても重要な役割を担っていると考え、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)提言に沿った情報開示を行っています。

[Web](https://www.ikont.co.jp/pdf/tcfdtnfdreport20260622.pdf)「TCFD/TNFD統合レポート」
<https://www.ikont.co.jp/pdf/tcfdtnfdreport20260622.pdf>

レポートでは、TNFDの報告で推奨されるLEAPアプローチに沿って、自然資本に関する依存と影響について分析を行いました。更に、生物多様性の問題が当社グループの事業に及ぼす短・中期・長期のリスク・機会を特定し、今後の対応策を検討しました。

分析のプロセス



① Locate(自然との接点の発見)

直接操業拠点および上流バリューチェーン所在地における鉱山を評価対象とし、優先地域の特定を行いました。直接操業拠点では当社グループの岐阜県、三重県、ベトナムの生産拠点が、上流ではブラジルおよび中国に所在する鉱山が自然環境との関連性が高く、影響を受けやすい地域であると特定しました。

② Evaluate(依存と影響の診断)

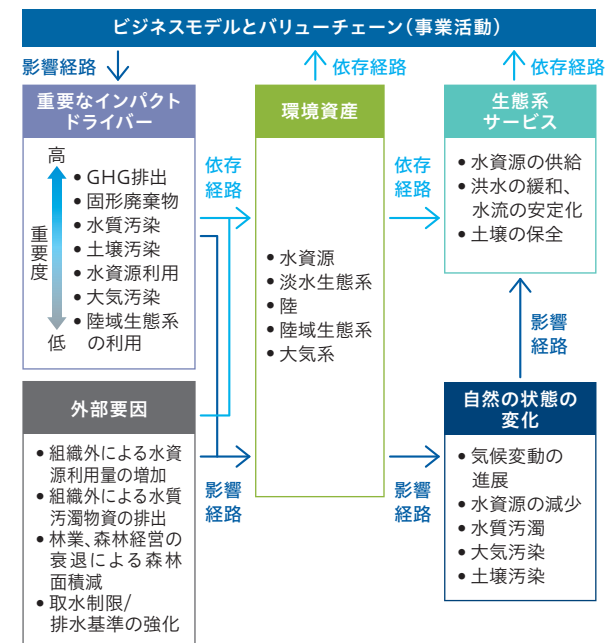
特定した優先地域のうち直接操業拠点では、経路図(右図)より水資源や大気、土壌などの環境資産に依存していることを確認しました。また、事業活動によって、温室効果ガスや廃棄物の排出、水質・土壌・大気の汚染、土地利用などが自然に対して影響を及ぼしていること

を確認しました。これらの影響によって環境資産が劣化すると、水資源の供給や洪水緩和など、当社が依存している生態系サービス(自然が人間や社会に無償で提供してくれる恵み・働き)の機能が損なわれ、事業活動に負の影響を及ぼす可能性があることを認識しました。

③ Assess(リスクと機会の評価)& ④ Prepare(報告の準備)

Evaluateフェーズで特定した事業活動において重要と考えられる依存と影響、外部要因から発生すると考えられるリスクと機会に対し、「発生可能性」と「財務影響度」をそれぞれ定性的に評価し、重要と考えるリスクと機会を特定しました。それらの対応策を講じるにあたっては、「まず壊さないこと(回避)」を最優先とし、続いて「軽減」、「再生・修復」、「変革」のステップで対応策を検討しました。

●事業活動における自然資本への依存経路と影響経路



●自然関連のリスクと機会・対応策(抜粋)

リスク/分類	依存/影響/外部要因	ドライバー	リスク/機会内容	時間軸	発生可能性	財務影響度	区分	対応策
移行リスク	法規制・政策	影響	水質汚染	中期～長期	中	中	軽減	排水処理設備の刷新による処理能力の増強と漏洩リスク低減。
							回避	生産プロセスの完全屋内化と、場内雨水の三層式油水分離槽による処理。 生産プロセスにおける水循環利用の取組を拡大し、クローズドシステムを構築。
物理的リスク	急性	影響	土壌汚染	短期～長期	中	中	軽減	廃棄物保管基準を順守し、飛散漏洩を防止。
			地すべり等の緩和	短期～長期	中	大	回避	土地改変を最小化する再エネ調達基準の運用。 森林を改変する再エネは調達しない方針。
			洪水緩和、水流の安定化	短期～長期	中	大	軽減	ハザードマップの定期的な確認とBCP対策の継続的な見直し。
機会	製品およびサービス	外部要因	その他	長期	中	大	変革	更なる長寿命化や環境負荷低減製品の開発拡大。

サプライチェーンマネジメント推進

関連するマテリアリティ
豊かな地球環境の実現に向けた企業活動の推進

基本的な考え方

当社グループは、グローバルに事業を展開する中で、国際社会からの信頼を獲得するために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であると考えています。

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。

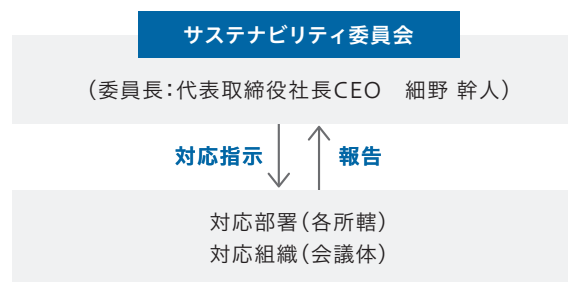
CSR調達推進体制

企業の持続的な成長には法令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ことが必要不可欠です。当社グループでは、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」を基本理念に掲げ、2003年には『IKO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の責任を果たすべく、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。更に、このガイドラインおよび調達方針への賛同、遵守に関するアンケートを実施し、多くの

お取引先よりご回答と賛同をいただいています。今後もガイドラインの実効性を高めるため、お取引先との緊密な連携を通じて、取り組みの更なる浸透と強化を図っていきます。

Web>「IKOグループ サプライヤー CSR調達ガイドライン」
<https://www.ikont.co.jp/pdf/csrguideline202608.pdf>

● CSR調達推進体制



具体的な取り組み

当社グループは、持続的に発展し、社会的責任を果たすサプライチェーンの構築に向けて、様々な取り組みを行っています。具体的には、紛争鉱物規制への対応として、業界共通のフォーマットを用いた調査を実施し、紛争鉱物の使用有無や原産国、製錬業者を特定するなど、責任ある調達活動を推進しています。

環境面では、主要サプライヤーを対象に、温室効果ガス排出量および水使用量に関するアンケートを実施したほか、補助金を活用した「企業間連携による省CO₂設備投資促進事業」を提案するなどお取引先と協働した環境負荷低減に努めています。

また、2026年1月には中小受託取引適正化法(通称:取適法)が施行され、当社グループにおいても、お取引先との良好なパートナーシップを維持・発展

させるため、同法の遵守を最優先課題の一つと位置付けています。これに伴い、改めて外部講師を招いた「取適法講習会」を実施し、計442名の従業員への教育を完了しました。今後も定期的な教育・研修を継続していきます。更に、サプライチェーン全体の高付加価値化やレジリエンスの向上の実現を目指して、以前より「パートナーシップ構築宣言」を提出しておりましたが、今回の法改正に伴い、内容を更新し再提出しました。

物流面では、国土交通省などが推進する「ホワイト物流」推進運動の趣旨に賛同し、持続可能な物流の実現に向け、自主行動宣言を提出しています。具体的には、委託先である物流事業者と連携を図り、トラック用の段積みボックスを製作することで、製品輸送における積載率向上と効率化を推進しています。当社グループは、こうした活動を通じて、ビジネスパートナーをはじめとする様々な関係者の皆様と協働し、全てのステークホルダーにおけるCSR活動の推進を目指していきます。

Web>「パートナーシップ構築宣言」
<https://www.biz-partnership.jp/declaration/123008-05-24-tokyo.pdf>

Web>「ホワイト物流」推進運動
持続可能な物流の実現に向けた自主行動宣言
<https://white-logistics-movement.mlit.go.jp/wp-content/themes/white-logistics/docs/declarations/04492.pdf>



技術開発型企業としての取り組み

関連するマテリアリティ
コア技術を活かした技術革新への貢献

基本的な考え方

当社グループは多様化するお客様のニーズに即した新製品開発を強化し、中期経営計画2026においては10品目以上の新製品の開発・市場投入を目指しています。また、成長領域への確実な参入とコア技術の磨き上げを通して、「社会に貢献する技術開発型企業」としての存在感を強め、持続的な成長を目指します。

新技術・新領域への挑戦

当社が持続的に成長していくためには、既存製品の拡販だけではなく、当社独自の付加価値の高い新製品開発を推進することが重要です。この方針のもと、当社は積極的な新製品開発を進め、2024年4月から2026年3月末までの2年間で累計14品目の新製品を発表し、中期経営計画で掲げた目標を上回るペースで市場投入を進めています。

2025年9月には、成長するロボット市場等をターゲットに「軽量形クロスローラベアリングLCRB」の販売を開始しました。クロスローラベアリングはコンパクトかつ高精度で複合荷重を受けることができる特長から、ロボットアームの関節部や各種製造装置、機械の回転機構等に必要不可欠な部品です。今回の新製品は従来品と異なり、当社初のプレス成形の内外輪を採用し、同等サイズの従来品と比較して60%以上の質量削減を実現しました。これまで参入が難しかった用途分野への幅広い利用が期待されるとともに、お客様の設備・機械の省エネルギー化やダウンサイジングに貢献します。



軽量形クロスローラベアリングLCRB

オープンイノベーションの推進

当社グループは、持続的な成長の実現とマテリアリティに紐づく取組課題の一つとして、「産学官連携など、オープンイノベーションの推進」を掲げています。近年、技術革新の加速やお客様のニーズの高度化・多様化が進むなか、自社のリソースに留まらず、外部の技術・アイデアを組み合わせるオープンイノベーションの重要性はますます高まっています。

その具体的な取り組みとして、2026年4月に「Cross Capital Pte. Ltd.」が運営するファンド・オブ・ファンズ(FoF)^{※1}への出資を実施しました。このFoFは、世界各国の有力なスタートアップ企業への投資を行う複数のベンチャーキャピタルを対象としたファンドです。当社は有限責任組合員^{※2}として同ファンドへの出資を行うことで、2000社以上のグローバルなスタートアップ企業とのネットワークと、オープンイノベーション実装支援サービス享受・活用します。

参考 <https://crosscapital.ltd/>

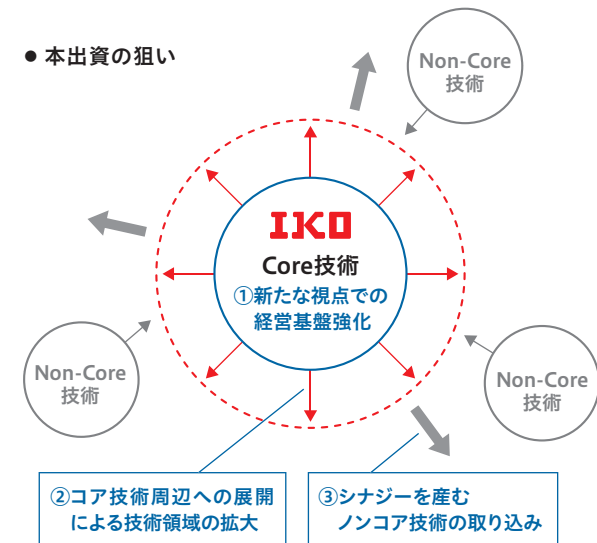
当社グループは、本出資を取組課題である「新技術・新領域への挑戦」を加速させる強力なエンジンと位置

付けています。世界規模でのオープンイノベーションを通じて、①新たな視点での経営基盤強化、②コア技術周辺への展開による技術領域の拡大、③シナジーを産むノンコア技術の取り込みを実現し、次世代の新事業・新領域の開発を積極的に推進します。

※1 FoF:複数のファンドへの分散投資により、リスク低減と安定運用を図るファンドモデルのこと

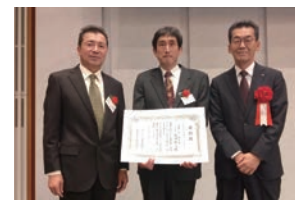
※2 有限責任組合:自らの出資額以上の責任を負わない

● 本出資の狙い

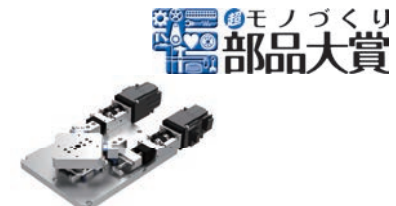


トピックス

2024年12月に発売した「パラレルドライブステージPD…S」は、その経済性と環境負荷低減への貢献が評価され、「2025年“超”モノづくり部品大賞」の「電気・電子部品賞」を受賞しました。



贈賞式での表彰状授与の様子



パラレルドライブステージPD…S

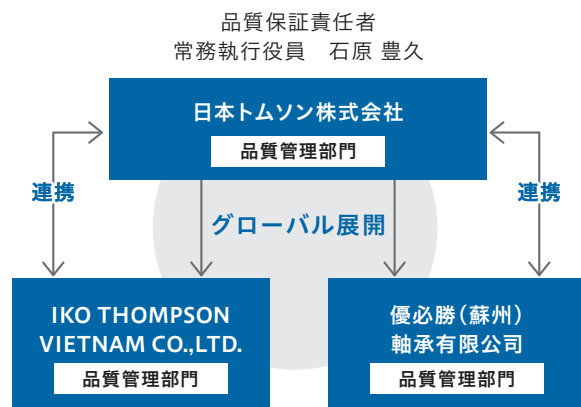
品質方針

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。

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。

グローバル品質管理体制

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。



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、国内外の全ての生産拠点において国際的な品質マネジメントシステム(QMS)規格である「ISO 9001」認証を取得しています。また、定期および臨時での品質内部監査により、QMSの適合性および有効性を検証し、必要に応じて見直しを行うことで、その実用性と実効性を高めています。

品質マネジメントシステム登録証



- ISO 9001:岐阜製作所、IKO THOMPSON VIETNAM CO.,LTD.、優必勝（蘇州）軸承有限公司
- IATF 16949:優必勝（蘇州）軸承有限公司

お客様満足度の向上に向けた取り組み

当社製品において「品質」はIKOブランドの核となる重要な要素であり、品質クレームゼロを実現するため、様々な取り組みを行っています。

● 調達活動における取り組み:協力企業への評価

年に1度、協力企業に対して「品質・納期・コスト」視点での定期評価を行っています。協力企業に対して、評価結果をフィードバックし、必要に応じて改善活動を実施いただくことで、サプライチェーン全体での品質管理体制の強化に積極的に取り組んでいます。

● 生産活動における取り組み:検査員の育成

製造工程における品質管理の一環として、検査員制度を導入しています。検査員制度とは、品質検査に関する知識および技能の教育を受けた生産部門の従業員に対し、品質管理部門が「検査員」として認定し、細分化された各工程に配置することで、より確実な品質を実現するものです。

● アフターサービスにおける取り組み

発生したクレームに対しては、営業部門と生産部門が連携して迅速な対策を行い、再発防止に努めています。また、お客様へのアフターフォローを行うなかで得られた製品課題のフィードバックに真摯に対応することで、クレーム予防に繋がる改善活動を実施しています。

トピックス

NASA火星探査機に当社製品が採用されました。

当社の小形直動案内機器がNASA火星探査機の高性能カメラのズーム・フォーカス機構に採用されました。過酷な環境下での試験に耐え、長期間にわたり安定した性能・品質を維持したことが評価され、「キュリオシティ火星探査機」(2012年)に続く継続採用となりました。



火星探査機「パーサヴィアランス」

人権の尊重

関連するマテリアリティ
人々の健やか・安全・安心な暮らしの実現

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。このことから、当社は国連の『世界人権宣言』や『ビジネスと人権に関する指導指針』などの国際規範を支持し、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(UNG)の趣旨に賛同しています。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づくりに努めています。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。

[Web](https://www.ikont.co.jp/pdf/human_rights20250401_ja.pdf)「IKOグループ人権方針」

https://www.ikont.co.jp/pdf/human_rights20250401_ja.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。このことから、当社では社員が遵守すべき規範や心構えである『行動憲章』を新入社員教育や一部の階層別研修にもテーマとして採り入れ、社員の人権尊重に対する意識と自覚を促しています。また『IKOグループ人権方針』を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おり、今後は当該方針を各種研修に組み入れることで、当社が永続的に人権尊重を果たしていける体制づくりに努めます。

救済体制

当社では、社員向けに社内ならびに社外通報窓口を設置しており、人権に関する相談も受け付けています。そして、これら通報窓口では公益通報者保護法に対応して厳格な秘密保持を保証し、救済措置を実施する体制を整えるだけでなく、ハラスメント研修等を通じて啓発活動を行い、実効性の強化を図っています。また、当社グループ外部からの問い合わせについては、当社ホームページの問い合わせ窓口を通じて情報収集しており、必要に応じて適切な対応を実施することで人権リスクの未然防止に努めます。

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

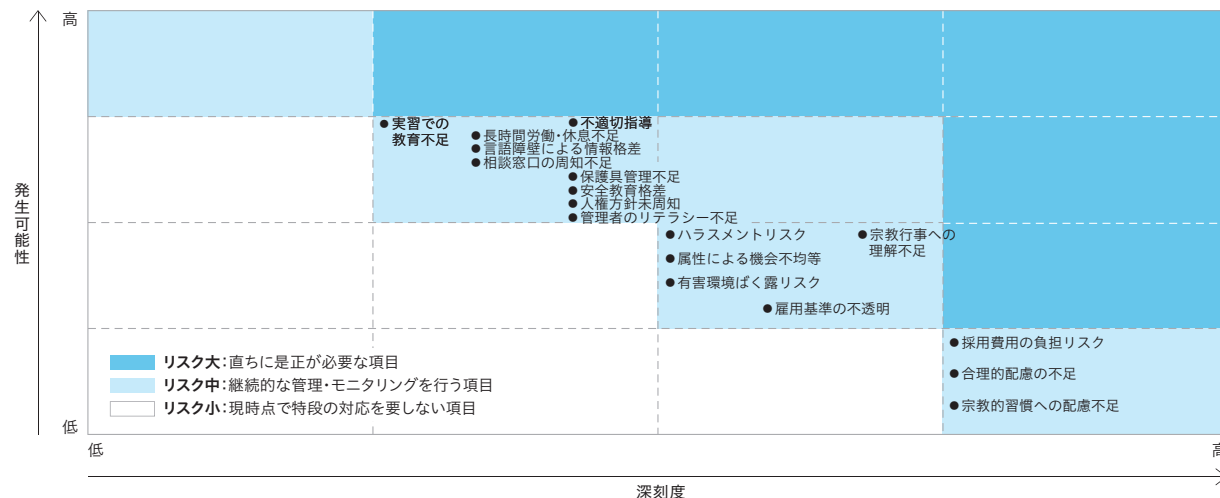
には、当社の人権方針を包括した『IKOグループサプライヤーCSR調達ガイドライン』を策定し、ガイドラインの周知や遵守状況確認のアンケートを実施し、現状把握に注力しています。また、2026年より人権デューデリジェンスの活動を開始し、まずは潜在的な人権リスクの特定・評価、今後取り組むべき事項の整理を行いました。今後はこれらの情報を踏まえたうえで人権関係施策の策定を実施し、当社における人権リスクの防止・軽減を図ります。

● 人権デューデリジェンスの流れ



● 人権リスクマップ(対象: 自社)

※人権リスクの洗い出しにて抽出した全139項目に対して、本マップには「リスク中」以上の17項目のみを掲載



当社の人材戦略

当社は、『社会に貢献する技術開発型企業』の経営理念に基づき、社会、お客様の課題解決が持続的な企業価値向上に繋がると捉えています。そのためには、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）が当社の価値創造の源泉であると位置付けています。

一方で、多くのリーダー人材をグローバルで輩出することを目指す『IKO VISION 2030』の達成には当社の強みを伸ばす観点だけでなくグローバル視点での人材価値の高度化が必要です。それに向けて『IKO 中期経営計画2026』にて人事ポリシーを策定し、『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各種施策を実行しています。

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、『経験に勝る育成は無し』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において、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。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。

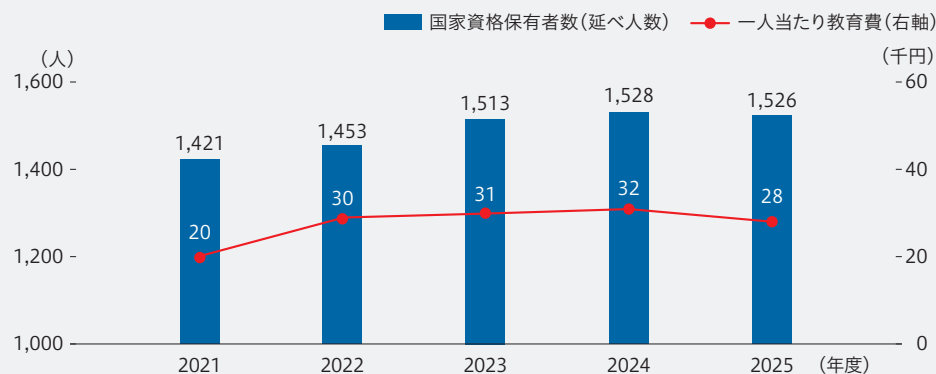
それに加えて、当社ではOff-JTにて各種の階層別教育を実施することでリーダー層育成に努めるとともに、部門毎での実践的な研修活動も実施しています。また、社員の『自律性』の観点から自己啓発支援にも注力しています。当社では公的資格の奨励制度を有し

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】

「IKO中期経営計画2026」では、より中長期且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を行っています。具体的施策としては、2026年から全社の人材開発を検討する機能を組成し、サクセッションプランの立案、実行や人事ローテーション方針の策定等を全社横断で実施しています。また、『グローバル人材交流策』として当社グループ内にて国内・海外双方にて海外短期研修を実施し、様々な経験を通じた育成や多様な価値観を包摂する協業文化の醸成に努めています。それ以外にも業務を抜本的に改革し新たな価値を創造できるDX人材の育成として各種研修を随時実施しています。

● 国家資格保有者数／1人当たり教育費



DX人材育成：公募型研修『生成AI実践プログラム』の様子

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2025年に統合型人事システムを導入しました。システムに蓄積された人事データは適材配置や人材開発に活用し、人事機能の高度化を図ります。それだけでなく、システムの有効活用を通じた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】

当社では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を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つつ、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。学生との接触機会を増やすべく、大学での個別説明会や対外イベント出展、大学職員の方々を招いた工場見学会等も積極的に行っています。採用活動においては、求職者との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、高い内定承諾率を維持することで安定して人材を獲得しています。近年では、激化する人材獲得競争を見据えて積極的な第二新卒採用や人員バランスを考慮したキャリア採用も強化しています。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。

指標	2023年度	2024年度	2025年度
自己都合退職率(%)	2.0	1.7	1.5
入社3年目以内の離職率(%)	3.8	11.5	3.2

③ 多様性

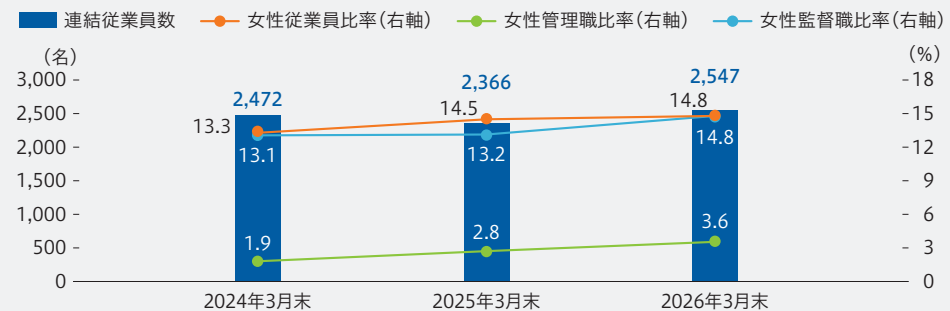
【ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)】

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。特に製造業とりわけ機械産業という業界特性上、男性社員比率が高い傾向にあるなかで、女性活躍を推進するために『女性活躍推進プロジェクト』を立ち上げ各種施策を実行しています。具



大学職員の方々を招いた工場見学会の開催

● 従業員数／女性従業員比率



※各種女性社員の状況は日本トムソン単体の値を記載。連結グループでは、女性従業員比率43.4%、女性管理職比率12.2%、女性監督職比率20.3%(2026年3月末時点)です。

人材戦略

体的には、全社での『女性懇談会』や『ウェルネス休暇の新設(生理休暇を改称・改正)』等を実施することで、働きやすい職場環境の整備や社員交流の機会創出による多様なリーダー人材育成に努めました。また、育児に伴うキャリア断絶の防止にも注力しており、育児休業取得者の所属部署と人事部門で密に連携し、個別の悩みにも可能な限り対応することで、育児と社員の両立を支援しています。

これらの活動を通じて『女性管理職人数:5倍(2022年3月末比)』『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。

[エンゲージメント]

当社では多様性に関する人材目標を『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。

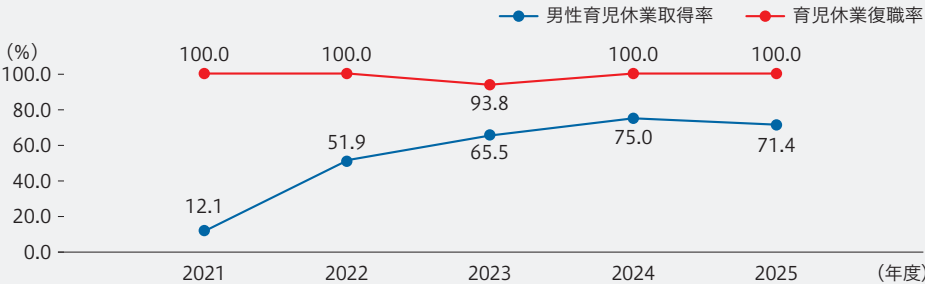
特に中長期的目線での人材育成を志向する当社にとってエンゲージメントは重要事項と捉えており、その実現には社員が安心して働くことができる環境が必要不可欠と考えています。社員の安心感の醸成および社員満足度の向上にあたり、福利厚生を重要事項と捉えて、住宅関係や食事の補助等、良好な関係を保つ

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。また、自己申告制度や目標管理制度による面談を実施し、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、社員のエンゲージメント向上を図っています。特に直近では『健康経営』にも注力しており、『社内歯科検診』の実施や全社での『禁煙推奨デー』の設定等により社員の健康意識の高揚、健康増進に取り組みました。今後も社員のやりがいを重視し、エンゲージメント向上に資する施策を随時実行します。

指標	2023年度	2024年度	2025年度
年次有給休暇取得率(%)	73.4	76.8	78.0
月平均残業時間(H:M)	9:31	8:25	11:08
労働災害度数率※1	0.413	0.400	1.999
労働災害強度率※2	0.001	0.001	0.010

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。
※1(労働災害による死傷者数/延べ実労働時間数)×1,000,000で算定。
※2(延べ労働損失日数/延べ実労働時間数)×1,000で算定。

● 男性育児休業取得率／育児休業復職率



※男性の育児休業取得率は、2024年度比では微減ではありますが、2022年度、2023年度と比較して高水準の取得率となっており、今後も積極的な取得推進活動を展開していきます。なお、2025年度における女性育児休業取得率は100%です。



社内歯科検診の実施

ステークホルダーエンゲージメント

関連するマテリアリティ
コンプライアンス・ガバナンスの継続的向上

基本的な考え方

当社グループは、企業経営において、株主・投資家、お客様、お取引先、社員、債権者、地域社会をはじめとする多様なステークホルダーとの価値協創が重要となっていることを踏まえ、マルチステークホルダーとの適切な協働に取り組んでいます。

ステークホルダーエンゲージメントの概要

当社グループは、ステークホルダーの皆様の期待や関心をよく理解し、それに応えることが良好な関係性の維持・強化に重要であると認識しており、ステークホルダーエンゲージメントを積極的に実施しています。

また、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。

[Web](https://www.ikont.co.jp/pdf/multistakeholder_policy20260113.pdf)「マルチステークホルダー方針」

https://www.ikont.co.jp/pdf/multistakeholder_policy20260113.pdf

[Web](https://www.ikont.co.jp/sustainability/management-promo.html)「行動憲章」

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

● ステークホルダーエンゲージメントの概要

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、各種展示会・プライベートショー、工場見学、代理店総会、技術講習会・交流会、Webサイト
株主・投資家	株主総会、決算説明会、IRミーティング、有価証券報告書・統合報告書・事業報告書などの各種刊行物、Webサイト
お取引先	調達方針説明会、購買先品質・環境監査、グリーン調達調査、CSR調達ガイドライン遵守調査
社員	人事考課・MBO面談、自己申告面談、ストレスチェック組織診断、労使協議、社内報、各種相談窓口
地域社会	近隣清掃活動、近隣福祉施設への寄付、学生の企業訪問受け入れ、事業紹介イベント、近隣住民の工場見学受け入れ



岐阜県美濃市への企業版ふるさと納税の寄贈



飢餓問題の解決に向けたボランティア活動(米国)



地元児童村への食糧等の寄付活動(ベトナム)

● 株主・投資家との対話の実施状況

主な対応者	● 代表取締役社長CEO、経営企画部担当取締役、経営企画部長、IR担当者
対話を行った株主・投資家等の概要	● 国内・海外投資家(ファンドマネージャー、アナリストなど)とのIR面談(2025年度90回、前期比△6回)。 2025年度通期決算発表後は業績期待や株価上昇により、6月末までに57回実施(前年同期比+41回) ● 決算説明会(2回、アーカイブ動画の累計アクセス件数:1510件 2026年7月末時点 ※前期比+545件)
主なテーマや株主の関心事項	● 足元の業績と今後の見通し、中期経営計画の進捗状況、成長戦略、株主還元方針、ESGの取り組みなど
株主の意見のフィードバックの実施	● 取締役会において対話内容について報告(四半期毎)するとともに、適宜、代表取締役社長CEOをはじめ経営陣に報告し、議論を行っています。
対話を踏まえた取り組み	● 株主還元方針として、従来の総還元性向50%以上に加え、新たに「DOE(自己資本配当率)2.5%」を配当下限の目安として設定(2025年5月)。安定的かつ予見可能な配当政策により、株主からの信頼確保を目指します。

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、株主様、お取引先、社員、地域社会、およびその他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、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CEOを含む社内取締役および常勤監査等委員にて構成される「リスク管理委員会（委員長：取締役CFO 西村修）」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います。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や重点的に対策すべきリスクの特定など、大幅な見直しを行っています。具体的には、現行のリスク対応状況をもとに、継続して認識すべきリスクおよび新たに認識したリスクを明確に

し、「発生可能性(確率)」「影響度」「対応状況の程度」の3軸で評価し、優先して取り組むべきリスクの特定・対応を行っています。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。

● 災害リスク対応:BCPの取り組み

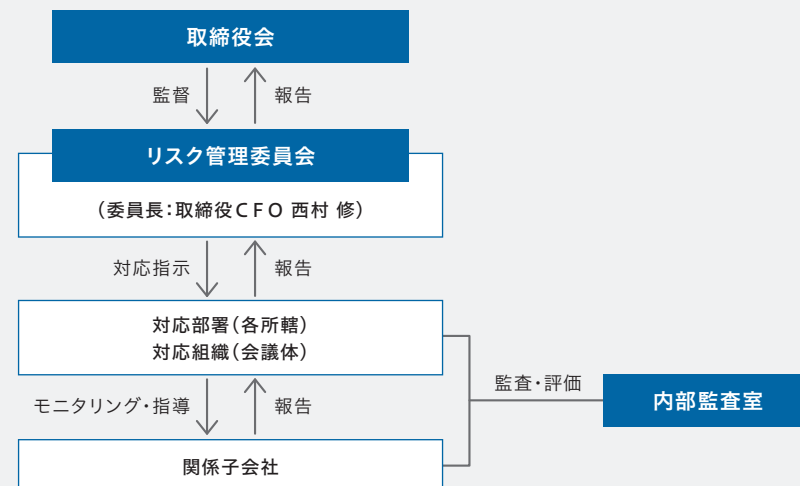
当社では、災害発生に伴う被害に備えた体制の整備と、復旧対策等に関する適切な事業継続計画(BCP)の策定・実施を通じて、従業者等の安全および資産の保護、重要業務の維持と迅速な再開を図ることを目的に、「事業継続基本規程」を策定し、災害発生時の体制強化に取り組んでいます。

また、大地震や台風など、事業継続に大きな影響を与える自然災害や緊急事態の発生に備え、定期的な防災訓練を実施しているほか、従業者の安否等を迅

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。2025年度には、各拠点のインフラ状況等を報告できるようシステム機能を拡充し、災害発生時における状況把握の迅速化を図りました。このシステムにより得られた安否・インフラ情報は、緊急事態における当社BCPの実行にあたり、初動対応や復旧判断に役立てることが可能です。更に、安否確認システムの実効性を高めるため、定期的に安否およびインフラ状況に関する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。

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・危険箇所の特定制や、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を可能とする体制整備に向けて取り組んでいます。

● リスク管理体制



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上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CEOを含む社内取締役および常勤監査等委員にて構成される「情報セキュリティ委員会(最高責任者:取締役CFO 西村修)」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・啓蒙を行っています。

また、エンドポイントセキュリティの強化をはじめとするサイバー攻撃の未然防止・早期検知に取り組むとともに、不審メールへの対応訓練やインシデント対応フローの整備を通じて、セキュリティ水準向上に努めています。

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CEOを含む社内取締役および常勤監査等委員にて構成される「コンプライアンス委員会(委員長:取締役CFO 西村修)」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2025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違反に該当する事例はありませんでした。

● 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し、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、社内規程に基づき懲戒処分の対象となります。

2025年度は社内窓口3件、社外窓口0件の計3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。

● ほっとライン窓口通報件数

	2023年度	2024年度	2025年度
社内窓口	5	3	3
社外窓口	1	2	0
合計[件]	6	5	3

リスクマネジメント・コンプライアンス

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の特定産業分野への売上依存、急激な需要変動による販売機会損失	高	大	● 医療機器、ロボット等の成長業種向け製品の開発・販売強化 ● 業種別販売製品の分析および地域別販売戦略の明確化 ● 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 ● 成長期待業種を中心とした製品開発・提案活動の強化
	▲ 新興国・各地域における低コスト・短納期競合メーカーの台頭	高	大	● 価格の地域特性、製品別成長率、マーケット情報の分析による販売戦略への反映 ● 高品質・高付加価値製品の投入による差別化、技術対応スピードの向上
	+ 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) ● 現地スタッフ育成・ローカル化推進による市場対応力の向上
	+ 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「エコプロダクツ」の開発・販売推進 ● Scope3を含むサプライチェーン全体での環境対応強化
	▲ 製品・技術の陳腐化、開発スピード不足による競争力低下	中	大	● 営業情報、失注情報、販売実績データを活用した製品・販売戦略の高度化 ● 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、模倣品氾濫、競争優位性の低下	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	▲ 特定地域での社会的混乱による生産拠点の停止、操業度低下	中	中	● 現地の政治・経済・法制度・政策動向の継続的な情報収集と本社共有
	▲ 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および複数社購買の促進 ● サプライチェーン全体でのリスク情報収集と対応体制の整備
	▲ 急激な金融市場・為替変動による業績悪化、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 ● 製品価格の適正化(為替変動を適切に反映した価格戦略の推進)
	▲ お取引先の債務不履行	中	小	● お取引先の定期評価の実施 ● お取引先の資金繰り・回収状況の継続的把握、支払遅延時の条件見直し・対応ルール整備
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 ● 需要調査、営業報告、販売実績データを活用した需要予測の高度化
	▲ 原材料価格の高騰、調達環境変化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(原材料価格変動を反映した価格戦略の推進) ● 調達・委託先リスクの継続的なモニタリング
	▲ 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 ● お客様の要求品質への対応力向上
環境・災害	▲ 自然災害や感染症蔓延等による生産機能・業務機能の低下	低	大	● 事業継続計画(BCP)の継続的な見直し・改善 ● 防災訓練、安否確認システムの活用および訓練の実施 ● 感染症罹患時の在宅勤務活用等による業務停止リスク低減
	▲ 環境汚染の発生、環境法規制対応不足による損失	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 ● 各国環境法規制への組織的管理体制の整備
人的資本	+ 製造現場における自動化・省人化ニーズの拡大	高	大	● 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 ● 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
	▲ 労働人口減少、専門人材不足、人材定着難による人材確保の困難	高	中	● 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 ● 海外現地スタッフの育成、ローカル化推進、技術・営業力の継承
	+ 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
	▲ 労使関係の悪化、ハラスメント、職場環境悪化による事業活動への影響	低	大	● 多様な働き方に対応した人事制度の策定・推進 ● 生産性と働きやすさの両立を目的とした職場環境の整備
	▲ 人権侵害、人権対応不足による社会的信用の失墜・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 ● サプライチェーンを含むCSR対応体制の整備
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、情報漏洩	低	中	● サプライチェーン全体での情報セキュリティ対策の強化、社内教育の実施 ● ISMS活動の理解促進、エンドポイントセキュリティ強化 ● ITシステムのインシデント対応フロー整備
	▲ コンプライアンス違反、法令改変対応不足による社会的信用の失墜	低	小	● 内部通報制度の安定的運用 ● コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメント体制の強化

コーポレート・ガバナンス

関連するマテリアリティ
コンプライアンス・ガバナンスの継続的向上

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。

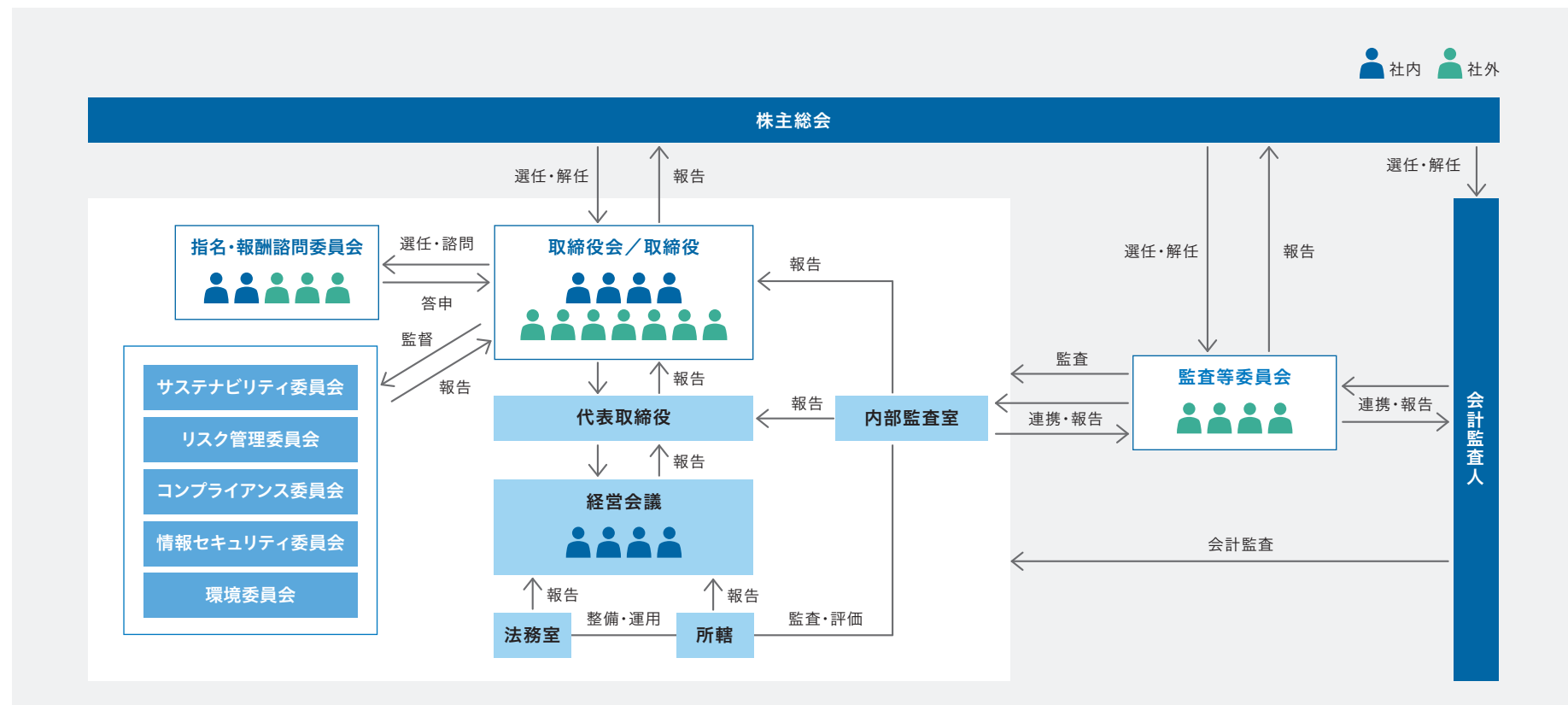
なお、「コーポレート・ガバナンス基本方針」は下記の当社ホームページをご参照ください。

[Web「コーポレート・ガバナンス基本方針」
https://www.ikont.co.jp/ir/business/pdf/governancepolicy20250627.pdf](https://www.ikont.co.jp/ir/business/pdf/governancepolicy20250627.pdf)

● コーポレート・ガバナンス体制図

当社は、2025年6月27日の第76回定時株主総会後、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ

移行しました。監査等委員会設置会社への移行によって、経営の意思決定および業務執行の迅速化と効率化を図るとともに、取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員を取締役会における議決権を有する構成員とすることにより取締役会の監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンス体制を一層強化・充実させ、更なる企業価値向上を図ることができるものと考え、本体制を採用しています。



コーポレート・ガバナンス

● 企業統治の体制

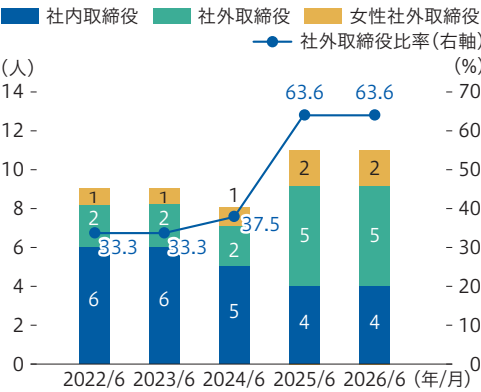
機関	取締役会	監査等委員会	指名・報酬諮問委員会	経営会議
構成	11名(社内4名+社外7名) ※議長は代表取締役社長CEO	4名(社外4名) ※議長は常勤監査等委員	5名(社内2名+社外3名) ※議長は社外取締役	4名(社内4名) ※議長は代表取締役社長CEO
目的	取締役の職務執行の効率性の確保	経営に対する監視・監督	取締役会の任意の諮問機関として 指名・報酬に関する事項を審議し、答申	迅速な経営判断と業務執行
主な審議事項	● 経営に関する重要事項の決定 ● 業務執行状況の監督	● 業務執行に関するチェック ● 会計監査・内部監査の実施状況等の報告	取締役の指名・報酬に関する事項	目標展開や課題に対する進捗状況の確認等
2025年度開催実績	18回	11回(監査役会は4回)	6回	39回

- 2025年6月より監査等委員会設置会社へ移行し、社外取締役は取締役会の過半数(63.6%)となりました。また、2025年6月に2名の女性社外取締役が選任され、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	→	2026
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 ● ディスクロージャー・ポリシーを策定 ● 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	● 監査等委員会設置会社へ移行(社外取締役比率 63.6%) ● CxO体制の導入
取締役会の多様性向上		● 女性取締役の登用(女性取締役比率11.1%)	● 女性取締役の増員(女性取締役比率18.1%)

● 取締役および社外取締役人数と比率



● 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	● 全ての取締役を対象に評価アンケートを実施 ● 取締役会議長(2025年度時点)である代表取締役会長が各役員に対して個別インタビュー
2025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す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	● 企業経営者である2名の女性社外取締役(新任1名)が選任されたことで取締役会構成員の多様性が向上
今後の課題	● コンプライアンス・内部統制・リスク管理の監督 ● 取締役に対するトレーニング機会の提供

● 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]

取締役の選任にあたっては、代表取締役社長CEO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います。また、役付取締役の選定は、取締役会において決議しています。監査等委員である取締役の選任にあたっては、財務・会計に関する適切な知見を有している者が含まれるように努め、監査等委員会の同意を経た上で、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います。

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)の後継者計画の策定・運用

代表取締役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います。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います。

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。

● 業務執行取締役報酬体系イメージ

	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

Web「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」
<https://www.ikont.co.jp/ir/business/pdf/cgreport20260626.pdf>

コーポレート・ガバナンス

● 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、当社所管部署に關係会社を管理する権限と責任を与え、關係する部署と協調して、それぞれ担当する關係会社の内部統制に関する指導、徹底を図っています。

關係会社の役員は、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・監督しています。また、適宜關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います。内部監査室は、当社および關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CEOへ報告するとともに、取締役会ならびに監査等委員会へ定期的に報告しています。

また、關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、關係会社の業務の適正を確保しています。

また、關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、「關係会社管理規程」を定め、關係会社の管理体制や運用方法を明確化しています。

● 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います。

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います。

2024年度から3年間の中期経営計画2026においては、資本効率の向上等を目的に政策保有株式の売却を推進し、2026年度末までに純資産の10%未満への縮減を目指しています。

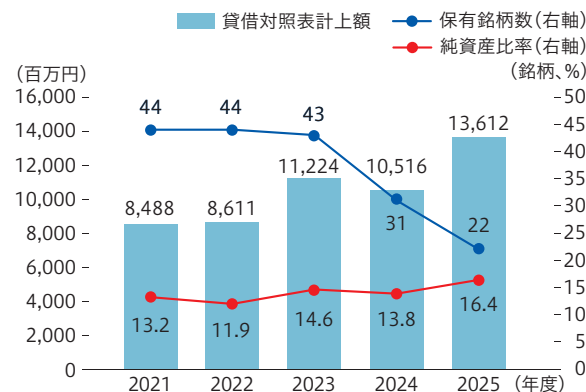
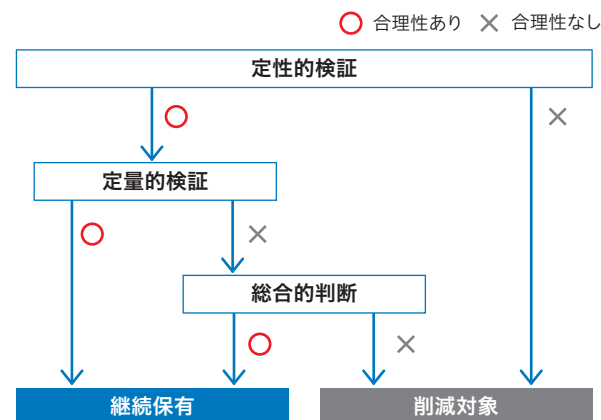
2025年度は上場株式8銘柄（512百万円）、非上場株式1銘柄（1百万円）を売却し、414百万円の投資有価証券売却益を計上しましたが、保有株式の時価上昇に伴い、純資産比率は前期比2.6ポイント上昇の16.4%となりました。引き続き目標達成に向けて、売却を推進するとともに、売却で得た資金は、成長投資や株主還元に活用し、持続的な成長と資本効率の向上に繋げていきます。

【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。



外部イニシアティブへの参画と第三者による評価・認証

外部イニシアティブへの参画

国連グローバル・コンパクト(UNGC)への加入

2023年7月にUNGCが掲げる「人権・労働・環境・腐敗防止」の4分野10原則への賛同を表明し、加入しました。また、UNGCに参加している日本企業・団体が構成されるグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)にも加入し、各種分科会に参加しています。



TCFD提言への賛同

2023年1月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明しました。また、2026年に新たに発足した、TCFDコンソーシアムの後継組織である「GX フェューチャー・コンソーシアム」にも加入し、サプライチェーン全体での排出量削減やGX推進に向けた取り組みを行っています。



TNFD提言への賛同

2023年9月にTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)提言の早期採用者(TNFD Early Adopter)に登録し、2026年6月にはTCFDとTNFDを統合したレポートの開示を行いました。



SBT認定を取得

2024年10月に温室効果ガス排出量削減目標について、SBTiより「NEAR-TERM SCIENCE-BASED TARGETS(科学的根拠に基づく短期目標)」の認定を取得しました。



第三者による評価・認証

CDP2025「A-スコア」(水セキュリティ)、 「Bスコア」(気候変動)を獲得

水セキュリティ分野では2024年度のBスコアから1ランク上昇の「A-スコア」、気候変動分野でも3年連続で「Bスコア」を獲得しました。



EcoVadis「ブロンズメダル」を獲得

2026年4月にIKO INTERNATIONAL,INC.(米国)は、EcoVadis社が実施するサステナビリティ調査において、対象企業の上位35%に与えられるブロンズメダルを獲得しました。



「環境サステナブル企業」「環境開示プロGRESS企業」に選定

環境省主催の第7回 ESGファイナンス・アワード・ジャパンにおいて、情報開示充実度が一定の基準を満たしている企業として「環境サステナブル企業」に初めて選定されました。また、開示の改善度合いが高く、より一層の発展が期待される企業として2年連続で「環境開示プロGRESS企業」に選定されました。



ESGインデックスへの組入れ

ESGに積極的に取り組む企業を対象とした インデックスの構成銘柄に選定

世界最大級の機関投資家である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用する「FTSE JPX Blossom Japan Index」の構成銘柄に初めて選定されました。また、「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に4年連続で選定されました。



監査等委員会設置会社への移行後、
当社のモニタリングボードとしての体制は
より実質を伴う運用へと進化しています。
社外取締役3名が、ガバナンス・資本コスト・
非財務価値について語りました。



佐伯 里香

(社外取締役・監査等委員)

野田 篤子

(社外取締役)

松本 展広

(社外取締役・常勤監査等委員)

● ガバナンス体制の変化

項目	監査役会設置会社（～2025年6月）	監査等委員会設置会社移行後（2025年6月～）
議決権	議決権なし。	監査等委員が議決権を持つ立場になり、「攻めのガバナンス」に対する意識が向上。
指名・報酬諮問委員会	常勤監査役がオブザーバーとして参加し、内容を事後的に監査役会へ伝達。	監査等委員全員が参加。監査等委員会として取締役の選解任・報酬に対し意見を表明。
取締役会前の準備	四半期決算レビューなど必要に応じて実施。	監査等委員による事前会合を新設。主要議題を事前整理してから臨む体制に。
取締役会アジェンダ設定への関与	経営会議の決議内容を事後的に把握。	監査等委員会の課題認識・提言について、定期的に取り締会へ報告するアジェンダを設定。
執行側との対話	取締役会・各種委員会ほか、重要会議に参加。	社内取締役と監査等委員が個別に向き合うミーティングを半年に1回新設。

ガバナンスの構造改革と監督機能の実効性

意思決定プロセスにおいて、どのような視点で確認されていますか？

佐伯:社外取締役としても、監査等委員としても就任2年目です。反対意見を述べることも、経営陣が判断に至った根拠やプロセスを丁寧に確認することを重視しています。IT企業を経営していることから、社内のシステム導入プロジェクトについて案件に応じて助言をしています。例えば、新たなシステム投資に関して提示された見積り金額についても、IT業界ではあたり前とも言える金額の妥当性の判断基準をお伝えするようにしています。監査等委員会が発足して以降、執行側の役員と監査等委員が個別で向き合うミーティングを半年に一回のペースで実施する取り組みも始めました。有事の兆候をいち早く察知できるよう、現場の実情を本音ベースで把握することを目的としています。

取締役会の実効性評価と チャレンジできる企業文化の醸成

取締役会実効性評価を通じて、どのような課題が明らかになりましたか？

松本:当社は高品質を強みとしており、真面目で誠実な社風です。法令遵守の意識は高く、項目としての網羅性は高いですが、実効性という点では改善余地があります。また、経営陣は「チャレンジしなさい」と発信していますが、実際には失敗への減点も意識され

やすく、挑戦そのものを評価する仕組みが十分ではないと思います。年功序列や資格試験を重視する評価から、成果や挑戦を重視する評価へとシフトを図ってきたのがこの10年であり、人事もチャレンジすること自体を促すKPIを含めた評価制度の見直しに取り掛かっています。

野田:社外取締役が得られる情報にはどうしてもフィルターがかかります。長年経営に携わってきた立場から、取締役会では「どのように、なぜその意思決定に至ったのか」という素朴な問いを大切にしています。社外役員向けの情報提供窓口を通じて、事前にどれだけ幅広く深い情報を得られるかが鍵になると考えています。社員と直接対話する機会もあり、真面目で誠実な社風を実感する一方、既存の技術を生かした新しい分野への挑戦や新製品の企画・開発を後押しできるように努めています。

佐伯:改善の余地があるのは、コンプライアンスやリスク管理体制の充実を図ることだと考えています。社外取締役は日常的に社内の変化を把握することが難しいことから、現場からの情報が届くタイミングがどうしても遅くなりがちです。執行側とコミュニケーションを重ねて、事前に状況を把握しておくことが重要だと感じています。

リスクのモニタリング

自然災害やサイバー攻撃など、重要リスクへの備えについてはいかがでしょうか？

佐伯:工場については拠点毎に重要リスクへの訓練を重ねており、供給面は10点満点で5点程度の備えがで

きている実感がありますが、本社機能等については点数をつけられる段階にはまだ至っていないのが実情だと思います。自然災害対応は早急に対処すべき課題として、役員個人レベルの初動対応まで検証しているところです。



滞留在庫や棚卸資産の圧縮後のモニタリングについては、どのように捉えていますか？

野田:在庫については、需要が厳しかった時期に積み増した経緯もあります。需要予測の精度を高めて、ミスマッチを避けるために新たなCRM(顧客管理システム)の導入を検討しており、失注の状況を見える化しサプライチェーン全体の連携を進めて、在庫リスクを監視します。

佐伯:CRMは導入すれば魔法の杖のように解決するのではなく、業務プロセスから経営の根幹に関わる部分まで見直す必要があります。例外処理が積み重なると結局標準化できなくなるため、経営陣が先頭に立って進める必要があります。営業プロセスが部署毎にばらばらであることは問題であり、データの品質を高

社外取締役座談会

めてお客様情報や要求を正確に把握できるようにすることが重要です。新しいシステムに対する現場の抵抗をどう乗り越え、定着させられるかも課題であり、10年前に導入したシステムが今も使われ続けているケースもあります。現在、執行役員向けの勉強会を実施するなど、CRMの考え方や在庫マネジメントの重要性を社内へ浸透させるための取り組みを進めています。

資本コストを意識した経営

2025年度は業績が回復し、足元では中期経営計画の目標を超過する水準で推移していますが、取締役会としてはこの変化をどう捉えていますか？

野田:半導体製造装置業界はトレンドの変化スピードが早く、当社にとって追い風になる時もあれば、急激にその勢いが萎む時も過去にはありました。短期の業績に一喜一憂するのではなく、中長期展望として、ヒト型ロボットや医療機器など、半導体に偏らない領域にも目を向けながら、リスクマネジメント体制を整えて、新規領域を広げながら挑戦していく姿勢が重要だと考えます。

ROICをはじめとする資本効率や、投資規律・撤退基準についてはどのように評価していますか？

松本:WACCについては8%程度という認識を持っており、現在も自己資本は厚く利益にも一定の余裕があります。また、ROICは部門単位で確認する運用を目指しています。買収した子会社についても、近年役員と経営企画担当者を出向させ、現状把握と戦略の

見直しを進めています。海外経験は従業員の大きな成長に繋がり、人的資本への投資という意味合いは大きいですが、事業の成長機会とのバランスが大切だと考えています。

野田:当社は総じて、撤退基準に厳しくない「優しい会社」であったと私は考えており、撤退するより何としても黒字化を図りたい意識が強く働いていました。実際、直近3年の状況を踏まえると、様々な事業を保有し続けたことで利益に繋がった部分も多く、厳しい撤退基準を持つことが企業価値に繋がるかは当社においては一概に言えない部分もあったと考えます。退職者が少ないことも含めて、人的資本の観点では良い会社だと思います。一方で、将来に向けた投資、例えば経済成長が急速に進む新興国市場への展開やM&Aをどう進めていくかなど、今後の課題として取締役会で議論しています。



株主還元や政策保有株式についての考え方をお聞かせください。

松本:従来の総還元性向50%以上に加え、DOE(自己資本配当率)2.5%を配当下限の目安として新たに

設定しました。資本市場の求める水準に達していない部分もあると思いますが、投資家との対話を通じて柔軟に検討した結果であり、株価にも一定の反映があったと考えています。政策保有株式については2年前に純資産の10%未満とする目標を掲げ、銘柄数は43銘柄から22銘柄まで縮減しましたが、株価上昇の影響で金額自体はむしろ増えており、同比率は16%程度という状況です。残る22銘柄のうち大半は共同開発など関係の深い先であると考えており、現在の資本市場のトレンドに一边倒で応えるよりも、当社の将来の企業価値向上に資する取引関係とのバランスを重視して適切に判断すべきだと考えています。

投資家との対話と非財務価値のモニタリング

機関投資家や株主との対話は、取締役会にどのように反映されていますか？

松本:IR活動は四半期毎に報告を受けており、取締役会では説明会での参加人数や質問内容、投資家からの意見も把握しています。但し、現状では、社外取締役が投資家と直接対話する機会はなく、今後検討すべきだと考えています。

佐伯:説明会への投資家の出席者数は増えてきており、取締役会でも、投資家との対話の内容についてももう少し議論する時間を確保できればと考えています。株主総会での質問を見ても、個人株主の質問内容がAIによる分析なども踏まえた形で年々高度化しており、社外取締役を含めた取締役会メンバーの知識を資本市場に求められる水準に向上させる機会が増えれば良いと考えています。

野田:コーポレートガバナンス・コードの改訂で社外取締役求められる役割も変容してきていると感じています。当社の非財務の価値が将来の企業価値としてご理解いただけるように対話をしたいと思います。

サクセッションプランや社外取締役のスキルの多様性についてはどのように考えていますか？

野田:人事制度自体は整っていますが、一定の年齢に達しないと昇進しにくい仕組みが一部残っており、抜擢される仕組みづくりが必要だと感じます。また、新社長が就任してまだ1年が過ぎたところではありますが、次世代のサクセッションプランは課題だと認識しています。IT分野の知見を持つ佐伯さんが1年前から社外取締役にいらっしゃるので、取締役会でも新しい視点からの意見が出るようになりました。一方で、海外売上高比率が50%を占めるにも関わらず、社内外ともに外国人の役員がいない事は課題だと考えています。

松本:次世代リーダーに求める資質は、技術力と品質へのこだわりです。20~30名規模の役員候補層について部門長を通じて状況を把握しつつ、執行を監督する立場としてどこまでサクセッションについて社外が関与すべきか、理想と実務のバランスを模索している段階です。ベアリングという製品自体は約3000年前から存在する技術であるとも言われますが、果敢にチャレンジできる雰囲気があってこそ、良い人材も集まると考えています。社員についても、技術者として評判が高い一方、B to B企業であるため広告宣伝に予算をかけにくく、その魅力を発信しづらいという課題もあります。取締役会に関しては、製造業の経営経験者などが社外取締役のスキルセットとして加われば、更にガバナンスが強化される期待があります。

サステナビリティや人的資本といった非財務価値のモニタリングについてはいかがでしょうか？

佐伯:サステナビリティ、環境、リスク、情報セキュリティなど複数の委員会が立ち上がっており、社外取締役も参加しています。温室効果ガス排出量については役員評価に連動する仕組みが導入され、非財務目標が経営陣の行動に直結する形になってきています。環境・サステナビリティへの取り組み自体は熱心で、TCFD/TNFD統合レポートを制作するなど、積極的に対応していますが、機関投資家を含めたステークホルダーへ将来の企業価値に繋がるという道筋を示せているか、という視点ではまだ対話のチャンネルが足りない部分があるかと思っています。

10年後を見据えて

10年後を見据えた時に当社が注目すべき最重要テーマは何だとお考えですか？また社外取締役の立場で企業価値向上の余地はどこにあると考えますか？

佐伯:当社の技術力や市場ポジションといった価値は、社内外にまだ十分に伝わりきっていないと感じます。半導体製造装置や医療機器、ロボットは今まさに注目されている成長市場であり、当社はその中に確かなポジションを持っています。今後はフィジカルAIの領域が注目されますが、当社の技術との親和性という点でも期待しています。理系学生の採用を含めて強い訴求力を持ち得るのが、誰もが知る手術支援ロボットのような製品に当社の製品が使われているという実績です。開示できる範囲は案件毎に制約が

ありますが、当社の非財務の価値が将来の企業価値に織り込まれるように努力する余地はまだあります。

野田:「できない理由」ではなく「できる方法」を探す姿勢が重要だと取締役会では発言しています。世界が大きく変わる中で、保守的で誠実な当社にも、世の中の先を行く積極性が求められています。優れた技術力と人的資本を大切に作るカルチャーを生かして、国籍やバックグラウンドに関してより多様な価値観を取り入れることが、その実現の鍵になると考えています。

松本:当社の強みはお客様の高度なニーズに応えられる技術力に加え、営業と技術が開発段階からお客様に寄り添う丁寧な対応にあります。そうしてお客様に付加価値の高いソリューションを提供することで価格競争を避けることができます。今回新たに設置した海外のR&Dセンターも活用し、世界のトップ企業とそのような関係を広めていくことで、常に最先端の開発ニーズと技術を取り込み、より強固な経営基盤を築いていってほしいと思っています。今後も取締役として企業価値の向上に貢献していきます。



役員一覧・スキルマトリックス (2026年6月26日現在)

取締役

氏名・役職	主な略歴、地位、担当および重要な兼職の状況	取締役 在任期間	所有 株式数	出席状況			指名・ 報酬諮問 委員会	主な専門性・経験						
				取締役会	監査役会	監査等 委員会		企業経営	製造・ 技術・ 開発	営業・ マーケ ーティング	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
 宮地 茂樹 取締役会長	1979年 4月 (株)東海銀行(現(株)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 2025年 4月 代表取締役会長 2026年 4月 取締役会長(現)	16年	127,753株	18回 18回	—	—	●	●		●	●	●		
 秀島 信也 取締役副会長	1978年 4月 ヤマハ発動機(株)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(株)社外取締役 2018年 6月 新明和工業(株)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 2025年 6月 取締役副会長、生産本部・営業本部担当(現)	7年	17,325株	18回 18回	—	—		●	●			●		●
 細野 幹人 代表取締役社長 CEO	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 2025年 4月 代表取締役社長 2026年 4月 代表取締役社長CEO(現)	2年	16,628株	18回 18回	—	—	●	●		●	●	●	●	
 西村 修 取締役CFO	2000年11月 当社入社 2019年 4月 岐阜製作所第三工場長 2024年 4月 執行役員経営企画部長 2025年 4月 執行役員経営企画部・人事総務部・経理部・秘書室担当 2025年 6月 取締役経営企画部・人事総務部・経理部・秘書室担当 2026年 4月 取締役CFO、経営企画部・人事総務部・経理部・法務室・秘書室担当(現)	1年	8,970株	13回 13回	—	—			●		●	●		

執行役員

笠原 信
常務執行役員
営業本部副本部長
営業技術担当 兼
ソリューションビジネス統括部担当

岡嶋 徹
常務執行役員
情報システム部・物流業務部・
D X推進担当、輸出管理室長

佐藤 聡
常務執行役員
生産副本長

石原 豊久
常務執行役員
技術開発本部長、
品質保証部担当 兼
優必勝(蘇州)軸承有限公司董事

福増 宏泰
上席執行役員
営業本部長 兼
営業統括部長

多胡 弘顯
執行役員
営業本部副本部長
海外事業担当 兼
海外営業統括部第一海外営業部長

土持 敦志
執行役員
優必勝(上海)精密軸承有限公司董事長 兼
優必勝(蘇州)軸承有限公司董事

富樫 勉
執行役員
営業本部海外営業統括部長 兼
第二海外営業部長 兼
艾克欧東晟商貿(上海)有限公司董事長

高宮 憲児
執行役員
IKO INTERNATIONAL, INC.
社長

片桐 悟
執行役員
生産本部副本部長 兼
生産革新統括部長 兼
新三重精工株式会社社長 兼
極楽寺興産株式会社社長

小島 孝則
執行役員
経営企画部長 兼
経理部長

役員一覧・スキルマトリックス

取締役

氏名・役職	主な略歴、地位、担当および重要な兼職の状況	取締役 在任期間	所有 株式数	出席状況※1			所属委員会 指名・報酬諮問委員会	主な専門性・経験						
				取締役会	監査役会	監査等委員会		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
 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(株)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(株)社外取締役(監査等委員)(現) 2022年 1月 (株)日本貿易保険社外監査役(現)	13年	—	18回 18回	—	—	● (委員長)					●		
 齊藤 聡 社外取締役	1982年 4月 (株)東海銀行(現(株)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) 2025年11月 株式会社セイビ堂社外監査役(現)	10年	—	18回 18回	—	—	●	●			●	●	●	
 野田 篤子 社外取締役	1983年 4月 日本航空(株)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(株)代表取締役CEO(現) 2022年 6月 当社社外取締役(現)	4年	—	18回 18回	—	—	●	●		●		●		●
 松本 展広 社外取締役 (常勤監査等委員)	1987年 4月 (株)東海銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入行 2013年 6月 (株)三菱東京UFJ銀行(現(株)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(株)監査役 2019年 6月 三菱UFJ証券ホールディングス(株)取締役(監査等委員) 2023年 6月 当社常勤監査役 2025年 6月 当社社外取締役(常勤監査等委員)(現)	3年※2	11,090株	18回 18回	4回 4回	11回 11回		●			●	●		●
 那須 健人 社外取締役 (監査等委員)	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 2025年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現)	13年※2	—	18回 18回	4回 4回	11回 11回						●		●
 林田 和久 社外取締役 (監査等委員)	1997年 4月 東京エレクトロン(株)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 (株)BlueMeme社外監査役 2019年 6月 当社社外監査役 2020年 7月 (株)学びエイド社外監査役 2021年 7月 DNホールディングス(株)社外取締役(監査等委員) 2025年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現) 2026年 1月 税理士法人三尾会計事務所代表社員(現)	7年※2	—	18回 18回	4回 4回	11回 11回			●		●	●		
 佐伯 里香 社外取締役 (監査等委員)	2002年 4月 有限会社ユーシステム(現(株)ユーシステム)設立 代表取締役(現) 2021年 6月 日工(株)社外取締役(現) 2022年 6月 (株)神戸商工貿易センター取締役 2025年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現)	1年	—	13回 13回	—	11回 11回		●		●		●	●	

※1 当社は2025年6月27日に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。上記出席状況は、監査等委員会設置会社へ移行する前の監査役会、移行後の監査等委員会それぞれの出席状況を記載しています。

※2 社外取締役(監査等委員)の取締役在任期間は、監査等委員会設置会社へ移行する前の監査役としての在任年数を通算して記載しています。

11年間の主要財務・非財務データ

(単位:百万円)

	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	2024年度	2025年度
経営成績											
売上高	43,664	44,130	55,228	57,570	47,457	44,342	62,284	68,260	55,048	54,384	63,031
営業利益 ※4	3,018	1,145	2,649	4,883	1,341	△ 559	6,514	9,724	3,324	1,173	4,102
EBITDA ※4	5,144	3,625	5,657	8,748	5,202	4,211	12,151	14,266	8,134	4,929	8,673
親会社株主に帰属する当期純利益 ※4	1,569	△ 291	1,678	3,718	△ 185	215	4,618	7,653	3,048	559	4,069
受注高	42,744	46,667	72,980	57,490	40,779	51,348	78,548	61,939	44,908	55,867	72,503
財政状況											
総資産 ※1、※4	89,197	99,627	98,493	101,468	98,118	100,946	107,379	114,832	120,046	121,106	125,459
純資産 ※4	58,056	58,605	59,666	60,195	57,439	59,425	64,275	72,147	77,023	76,072	83,184
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,521	4,981	6,043	5,158	△ 2,497	5,658	10,265	6,398	△ 2,488	6,449	9,479
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,908	△ 5,376	△ 1,379	△ 5,061	△ 6,188	△ 3,007	△ 2,100	△ 2,702	△ 5,304	△ 3,435	△ 3,725
フリー・キャッシュ・フロー	△ 2,386	△ 394	4,663	96	△ 8,686	2,650	8,165	3,696	△ 7,792	3,014	5,754
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,944	7,126	△ 6,696	△ 1,047	4,618	△ 412	△ 6,442	△ 3,351	7,566	912	△ 6,197
設備投資等											
設備投資	6,150	2,627	2,535	5,248	5,455	2,752	2,019	2,504	4,857	3,900	3,115
減価償却費	2,272	2,596	3,094	3,297	3,800	3,833	3,885	3,423	3,325	3,240	3,217
研究開発費	903	990	1,036	1,148	1,305	1,266	1,324	1,526	1,554	1,744	1,822
1株当たり指標											
1株当たり当期純利益(EPS)(円) ※4	21.64	△ 4.04	23.35	51.95	△ 2.59	3.02	65.08	107.50	43.12	8.11	58.51
1株当たり配当金(円)	13.0	13.0	13.0	15.0	12.5	8.0	13.0	19.0	19.0	19.0	29.5

11年間の主要財務・非財務データ

	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	2024年度	2025年度
財務指標											
売上高営業利益率(%)※4	6.9	2.6	4.8	8.5	2.8	△ 1.3	10.5	14.2	6.0	2.2	6.5
ROA(総資産当期純利益率)(%)※4	1.8	△ 0.3	1.7	3.7	△ 0.2	0.2	4.3	6.7	2.5	0.5	3.2
ROE(自己資本当期純利益率)(%)※4	2.6	△ 0.5	2.9	6.2	△ 0.3	0.4	7.5	11.2	4.1	0.7	5.1
ROIC(投下資本利益率)(%)※4	2.7	0.9	2.3	4.2	1.1	△ 0.4	5.2	7.3	2.1	0.7	2.5
自己資本比率(%)※4	65.0	58.4	60.1	59.1	58.4	58.7	59.7	62.7	64.1	62.7	66.2
配当性向(%)※4	60.1	—	55.7	28.9	—	264.9	20.0	17.7	44.1	234.3	50.4
棚卸資産回転月数(か月)※4	7.7	7.4	5.6	5.8	8.0	8.8	6.3	6.4	8.9	9.0	7.1
非財務データ											
温室効果ガス排出量(Scope1,2)(t-CO ₂)	27,429	27,249	30,848	31,750	30,580	23,894	33,247	31,942	27,277	22,526	21,632
電力使用量(MWh)	44,071	44,023	50,374	57,995	54,297	44,458	64,365	62,109	49,942	45,613	46,390
取水量(千m ³)※2	142	134	146	172	152	152	179	170	154	141※5	161
廃棄物排出量(t)※2	3,339	3,476	3,760	4,423	3,993	2,994	3,887	3,958	2,996	2,992	3,198
PRTR法届出対象物質の排出量・移動量(kg)	94	27	26	216	206	12	32	33	26	17	13
連結従業員数(人)	1,750	1,919	2,232	2,448	2,232	2,456	2,688	2,613	2,472	2,366	2,547
女性従業員比率(%)※3	8.6	9.7	11.7	11.3	11.5	11.9	12.3	12.8	13.3	14.5	14.8
男性育児休業取得率(%)※3	—	—	—	—	0.0	0.0	12.1	51.9	65.5	75.0	71.4
育児休業復職率(%)※3	—	—	—	—	100.0	100.0	100.0	100.0	93.8	100.0	100.0
国家資格保有者数(人)※3	1,212	1,242	1,319	1,355	1,401	1,390	1,421	1,453	1,513	1,528	1,526
一人当たり教育費(千円)※3	—	—	—	—	34	16	20	30	31	32	28

※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を実施しています。

※2 取水量および廃棄物排出量データは、国内生産拠点および連結生産子会社であるITV(ベトナム)、UBC蘇州(中国)の3拠点の集計数値を記載しています。

※3 日本トムソン単体の数値を記載しています。

※4 2025年度より未実現損益の消去方法を変更しており、2021年度から2024年度に係る主要な連結経営指標については遡及修正後の数値を記載しています。

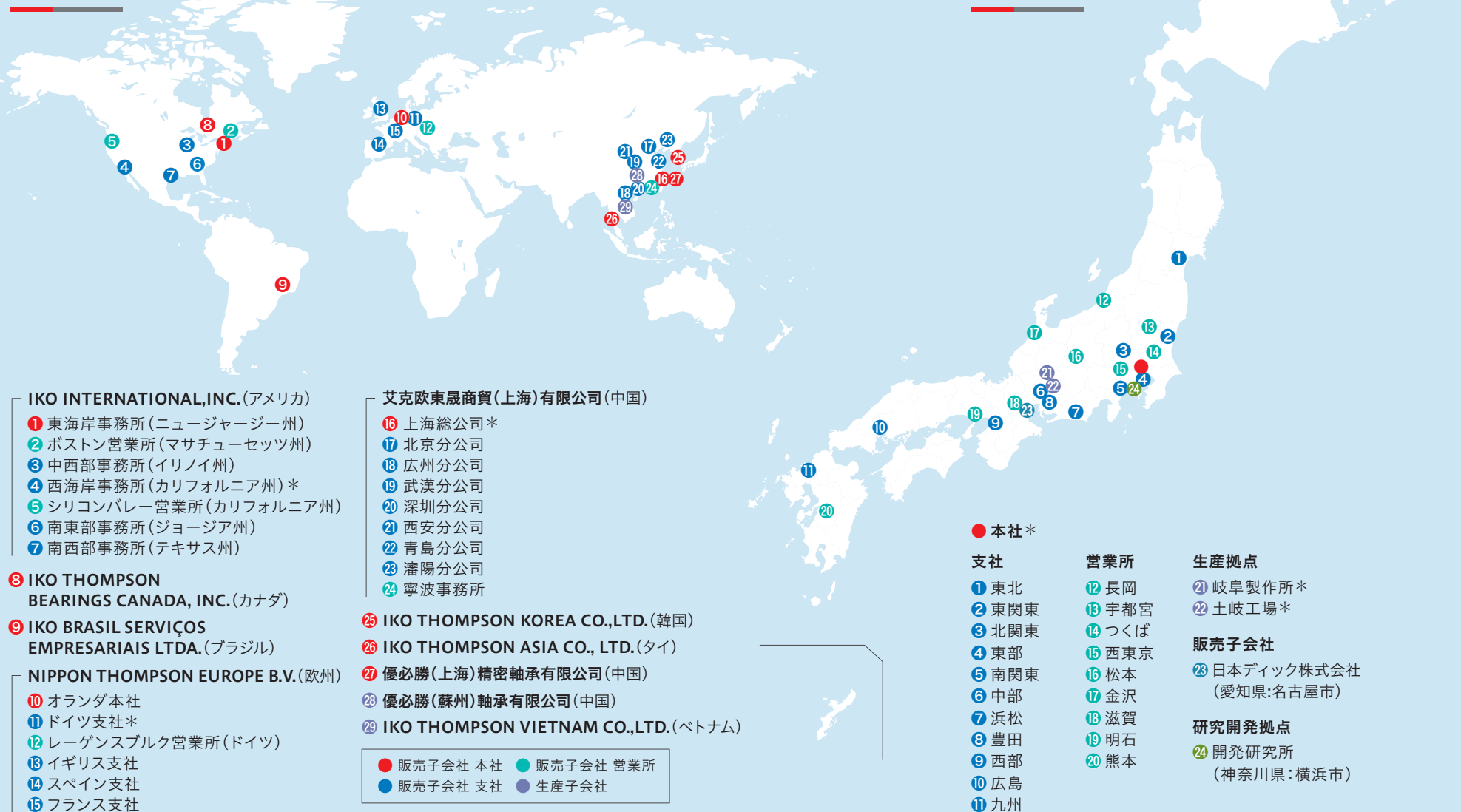
※5 過去に遡ってデータを見直しています。

グローバルネットワーク

世界13か国に拠点を構える当社グループは、2025年に中国、2026年に欧米(アメリカ・ドイツ)にR&Dセンターを新設しました。
現地ニーズを捉えた製品開発で競争力を高めることで、「社会に貢献する技術開発型企业」としての更なる成長を目指しています。

海外

国内



*は、研究開発機能を有する拠点を意味します。

会社概要・株式情報 (2026年3月31日現在)

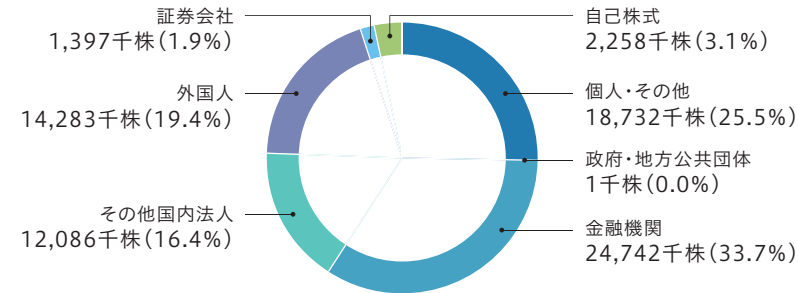
発行可能株式総数	291,000,000株
発行済株式の総数	71,242,765株 (自己株式2,258,660株を除く)
株主数	14,244名 (前期末に比べ3,500名増)
商号	日本トムソン株式会社
英文商号	NIPPON THOMPSON CO., LTD.
商標	IKO
設立	1950年(昭和25年)2月10日
本社	東京都港区高輪二丁目19番19号 TEL.03-3448-5811
資本金	95億3,317万390円
従業員数	2,547名(グループ合計)

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)	7,813	10.96
日本トムソン取引先持株会	5,955	8.35
日本生命保険相互会社	4,262	5.98
MM Investments株式会社	3,456	4.85
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,376	4.73
株式会社不二越	2,008	2.81
日本トムソン従業員持株会	1,865	2.61
株式会社三菱UFJ銀行	1,612	2.26
HSBC BANK PLC A/C M AND G (ACS) VALUE PARTNERS CHINA EQUITY FUND	1,410	1.97
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	1.83

- (注) 1. 当社は自己株式を2,258,660株(3.07%)保有していますが、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(2,258,660株)を控除して算出しています。

所有者別株式 分布状況



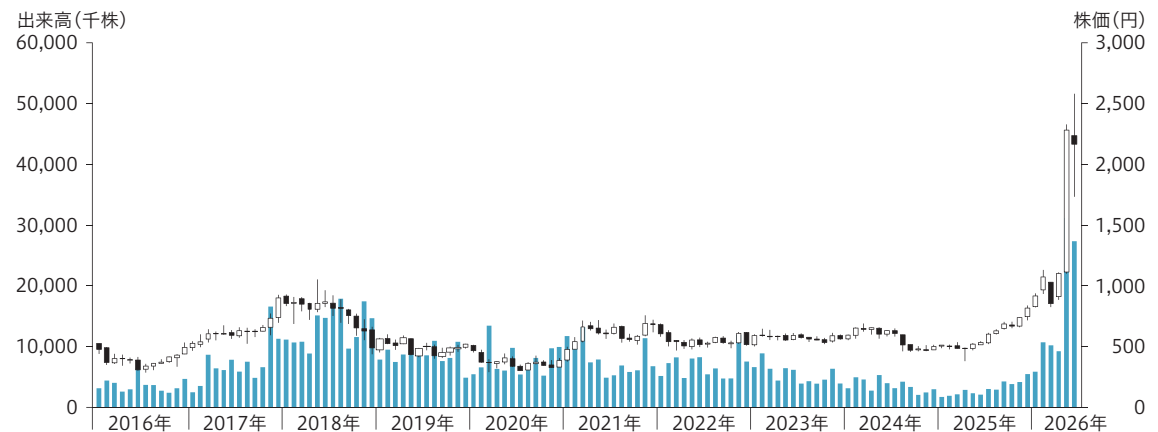
株主総利回り(TSR)

	過去1年 2025年3月末～2026年3月末	過去3年 2023年3月末～2026年3月末	過去5年 2021年3月末～2026年3月末	過去10年 2016年3月末～2026年3月末
日本トムソン	81.6%	58.4%	43.9%	152.2%
TOPIX	34.6%	87.4%	102.2%	228.2%
TOPIX 機械指数	50.0%	109.7%	119.2%	315.6%

株価バリュエーション

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
期末株価(円)	541	581	642	486	853
PBR(倍)	0.6	0.6	0.6	0.4	0.7
PER(倍)	8.3	5.4	14.9	59.9	14.6
ROE(%)	7.5	11.2	4.1	0.7	5.1
配当利回り(%)	2.4	3.3	3.0	3.9	3.5
期末時価総額(百万円)	38,430	41,430	44,211	33,597	59,525

株価・出来高の推移



IKO

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>
2026年10月発行

アンケートへのご協力のお願い

本報告書の更なる充実を図るため、アンケートを実施しております。
ぜひご意見をお寄せいただけますと幸いです。
【Webからのご回答】二次元コードまたはURLより、簡単にご回答いただけます。
<https://forms.cloud.microsoft/r/mpqAjavjiW>

