

IKO



統合報告書
2025

2024年4月1日-2025年3月31日

日本トムソン株式会社

価値観と目指す姿

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。

社会に貢献する 「技術開発型企业」

経営理念

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

2030年度に目指す姿

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

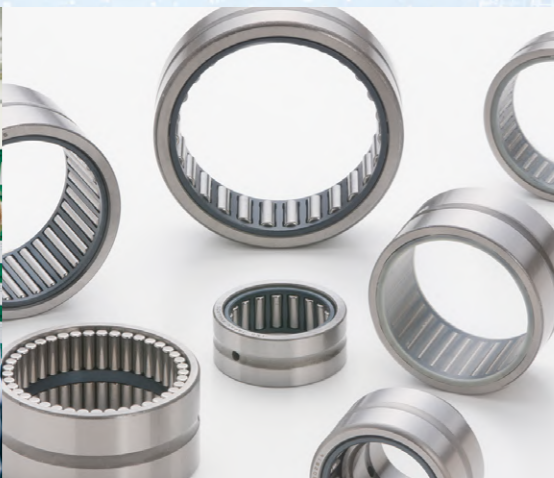
IKO VISION 2030 計数目標

営業利益
150億円以上

ROE
10%以上

売上高
1,000億円以上

時価総額
1,000億円以上



ご挨拶

IKOは世界に誇れる
グローバルカンパニーとして
持続的に成長できる企業を
目指します。



当社グループは、経営理念に「社会に貢献する技術開発型企業」を掲げ、革新的で（Innovation）、高度な技術に立脚し（Know-how）、創造性に富む（Originality）という想いを込め、高品質・高精度な製品をグローバルに提供しています。

近年、IoT・ビッグデータ・AI・ロボット等、テクノロジーの進化による経済社会構造の変革が進む中、企業として持続可能な成長を実現するためには、環境問題をはじめとする今日のグローバル社会が抱える問題に真摯に向き合い、課題解決に向けた取り組みをより一層強化していくことが求められています。こうした時代こそ、当社グループが培ってきた企業文化を堅持しつつ、中期経営計画の着実な推進を通じて一歩ずつ次のステップを目指していくことが肝要であると考えています。

ベアリング（軸受）は、環境負荷を低減する機械要素部品であり、その機能が向上すれば、あらゆる装置の技術革新が進むと同時に、環境に配慮した省エネルギーな製品設計・開発を行うことで、社会課題の解決にも繋がります。

今後も製品・サービスを通じて、世の中から信頼され、必要とされ、更に存在感のある企業グループとして発展していくために、コンプライアンスの徹底、コーポレート・ガバナンスの充実、環境活動の推進に積極的に取り組み、社会の発展に貢献してまいります。

当社は2025年6月に監査等委員会設置会社に移行し、新たな経営体制となりました。また、同年10月には長期的な成長を目指したグローバル戦略の具体化を図るため、本部制を取り入れた組織体制に再編しました。今後も経営陣が一丸となって企業価値の向上に取り組んでまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、これまでと同様のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役会長 **宮地 茂樹** 代表取締役社長 **細野 幹人**

目次

TOP STORY

価値観と目指す姿	01
ご挨拶	03
社長メッセージ	05
社外取締役座談会	09

INTRODUCTION

価値創造の軌跡	13
主要製品と特長	15
事業概況	17

STRATEGY

価値創造プロセス	19
価値創造プロセスの解説	21
中期経営計画	23
財務担当責任者メッセージ	27
財務リスクと株価バリュエーションの考察	30
部門長成長戦略座談会	32
人事総務部長メッセージ	36

編集方針

日本トムソンは、全てのステークホルダーの皆様に、当社グループの持続可能な社会価値の創造と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。

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

2024年4月1日～2025年3月31日

※一部に対象期間以前・以後の活動内容を含みます。

MATERIALITY

マテリアリティの実現と目指す姿へ向けて	37
マテリアリティ一覧	39
豊かな地球環境の実現に向けた企業活動の推進	
事業活動における環境への配慮	41
気候変動への対応	43
生物多様性保全への対応	45
サプライチェーンマネジメント推進	46
コア技術を活かした技術革新への貢献	
新技術・新領域への挑戦	47
産学官連携など、オープンイノベーションの推進	48

社会が求める商品提供による社会発展への貢献

商品品質・安全性の追求	49
柔軟で安定した商品提供の実現	50
人々の健やか・安全・安心なくらしの実現	
健やか・安全・安心なくらしの実現に繋がる商品の提供	48
人権尊重	51
地域社会との共生	52

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・レポートング・スタンダード」

多様な人材が活躍でき、働きがいのある社会の実現

人材の採用・育成強化	53
働きがいのある職場環境の構築	54
ダイバーシティ&インクルージョンの推進	55

コンプライアンス・ガバナンスの継続的向上

内部統制の機能強化とコンプライアンスの徹底	56
コーポレート・ガバナンスの継続的向上	59
役員一覧・スキルマトリックス	63
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	65

外部イニシアティブへの参画と第三者による評価・認証

DATA & PROFILE

11年間の主要財務・非財務データ	67
財務ハイライト	69
非財務ハイライト	70
グローバルネットワーク	71
会社概要・株式情報	72

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

社長メッセージ

当社グループの強みである「きめ細かな対応力」を一層磨き上げ、性能と品質で評価される高付加価値分野における地位を確固たるものにします。



代表取締役社長 COO **細野 幹人**

主な略歴

1990年11月	当社入社	2011年7月	岐阜製作所管理部長
2013年6月	東部支社南関東支社長	2017年7月	人事総務部長
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（現任）		

企業文化の原点と継承

私が日本トムソンへ入社した当初、約3か月半の岐阜製作所での工場実習を含む新入社員研修があり、各事業所・部門を巡りながら多くの諸先輩方から様々な教えを受けました。入社から今も変わらず私が強く感じていることは、当社が誠実かつ真摯に事業へ取り組む企業であるという点です。この「誠実さ」は、今日に至るまで脈々と受け継がれてきた当社グループの企業文化を象徴するものです。

当社グループは華やかな宣伝活動などで目立つことは少ないものの、重要な機械要素部品メーカーとしてお客様の要望に真摯に応えることを使命とし、確固たる地位を築いてきました。お客様から寄せられる高度で複雑な技術的要望に対して、1件毎に丁寧に伝えてきた経営姿勢こそが、長年にわたって信頼を獲得し、競合先との差別化を実現する源泉であると私は理解しています。

この企業文化は単なる伝統ではなく、持続的な成長を支える基盤となっています。今後も誠実さを基本に

据えつつ、次世代の柔軟な発想を積極的に取り入れて、当社ならではの製品・サービスの向上に繋げていきます。世代を超えてこの文化を継承し、更に進化させることが、私に課された重要な使命です。

経営理念と課題に対する考え方

当社グループは創業以来、「社会に貢献する技術開発型企業」という経営理念を掲げて、商標であるIKO（Innovation, Know-how, Originality）を基にして、単に優れた製品を提供するだけでなく、社会やお客様にとって不可欠な存在を目指しています。特に、お客様ニーズにカスタマイズした製品は売上高全体の約半数を占めており、多様で高度な要望に応える姿勢こそが、当社の独自性と競争力の源泉となっています。

しかし、これに安住することはできません。カスタマイズ対応や新製品開発力の強化は常に我々の課題であり、変化の激しい市場に即応するため、地域毎の開発や販売戦略を見直して、グローバル競争力を更に高める必要があります。私は40歳前半までは営業部門の最前線に立ち、多くのお客様の声を直接うかがって

きました。その後は人事や経営企画などの管理部門を歴任し、これらの部門で「提案力」と「調整力」を併せ持つ多角的な視点を培いました。こうした経験は、当社グループのリーダーシップを果たす上で大きな強みになると考えています。

現在も課題の1つと考える「スピード感」に対しては、過去に需要急増に十分対応できない局面もありました。今年8月から新たに中国にR&D拠点を立ち上げたことで、現地での情報収集と開発が可能となり、市場変化に迅速に対応できる体制を整えました。また、直近で私が中国のお客様を訪問した際に、他社製品に不満を抱えていた技術責任者に当社製品の優位性を説明したところ、高い評価をいただきました。改めて、営業現場でお客様と直接対話し、お客様が現在何を課題とし、今後どうしたいと考えているかを認識することの重要性を実感しました。私自身1件でも多くのお取引先を訪問することで迅速にニーズを捉え、今後の経営に活かしていきたいと考えています。

なお、当社グループの2030年ビジョン「IKO VISION 2030」では、海外売上高比率を60%以上へ高める目標を掲げています。現地任せから脱却して、全社的にマーケティングや人材投入を進めて、お客様起点での新製品開発を加速し、スピード感を持ってグローバル展開を推進することが当社グループにとって必要不可欠と考えています。これにより、お客様から常に選ばれる存在であり続けるとともに、持続的な成

長を実現していきます。

資本コストと株価を意識した経営

東京証券取引所が求める「資本コストと株価を意識した経営」を重要課題の1つと認識しています。PBR改善には、収益力強化によるROEの向上と業績安定化による資本コストの低減が不可欠であり、そのため株主・投資家の皆様との対話を重視し、情報の開示を充実させています。なお、「IKO VISION 2030」では連結売上高1,000億円以上、営業利益150億円以上、ROE10%以上を掲げて、株主資本コスト（8~9%）を上回る水準を目指します。

当社グループの業績は、エレクトロニクス関連向けの需要に左右されやすい一方、輸送機器分野の比率は数%台と低く、EV化による自動車部品の需要減退による影響は極めて限定的です。今後大きな成長が期待される半導体製造装置や安定需要が見込める医療機器分野では採用が拡大しており、特にハイエンド市場では高精度・高品質を武器に差別化を実現しています。高付加価値製品の拡販で価格競争を極力回避した上で、安定収益モデルを構築し、株主・投資家の皆様からのご理解を賜りたいと考えています。今後も積極的な対話・エンゲージメントを通じて、当社グループの強みや成長戦略を丁寧に株主・投資家の皆様に説明し、ご意見を経営に活かしていきます。

最大の強みである社員への想い

持続的な成長には、受け継いできた「誠実で真面目な社風」を守るだけでなく、若い世代の柔軟な発想や新しいアプローチを積極的に取り入れることが欠かせません。若手社員は固定観念にとらわれず、自由に意見を述べられる強みを持っており、私自身も若い頃に責任ある仕事や発言の場を与えられて、大きく成長することができました。次世代にも同様の機会を提供し、その知恵や創意工夫を経営に反映させていきます。なお、人材の活用は若手に限らず、社員一人ひとりが力を発揮できる職場環境づくりにあります。部門間調整や人材育成を進めることで組織全体が活性化し、経営トップ自らが現場に足を運び社員の声を直接聴くことで、その力を更に引き出すことができると考えています。

現在は国内外の各事業所を訪問し、現場の課題や改善提案などについて社員と意見交換を重ねています。その中で営業現場では「納期対応の改善」や「新製品の拡充」といった声を受けており、生の意見が経営を動かす力となることを実感しています。今後も各拠点に積極的に足を運んで、社員の声を幅広く経営に活かしていきます。社員は当社グループの最大の強みです。社員の声を真摯に受け止め、組織全体で知恵を結集し最適な判断を下すことで、この基盤を更に強固にしていきます。

対応力と技術力による競争優位性

当社グループは、売上規模においては大手軸受企業には及びませんが、その立ち位置を活かした「きめ細かな対応力」を強みとしています。お客様の要望に応じたカスタマイズや小ロット注文に柔軟に対応し、時には1個からでも応えてきました。効率面での課題はありますが、この姿勢が信頼を築き、他社との差別化に繋がっています。

当社ビジネスモデルの特長を一言で表すなら、対応力を重視する点です。大手が効率的な量産を前提とする一方で、当社は他社が敬遠するような難しい要望にも積極的に取り組み、課題解決へと導くことを大切にしています。その過程においては「泥臭い」と評される努力も惜しみませんが、まさにその姿勢こそが差別化の源泉です。「きめ細かな対応力」は営業部門にとどまらずに、短納期対応や難易度の高い課題は営業技術や技術開発部門、生産部門が一体となって取り組みます。全社を挙げた対応がより高い信頼を生み、他社が容易に参入できない領域で強みを発揮しています。

また、このビジネスモデルを支えている1つの特長として、「適切な在庫を持つ」ことが挙げられます。お客様からの急なご要望にも応えられる必要最低限の在庫を確保する一方で、市場調査やお客様との対話を通じて無駄を避けています。また、営業で得た情報は技術部門と共有し、真のニーズを起点とした製品開発

を進めています。更に自社で対応できない領域は協力企業と連携を密にし、メカユニット製品といった複合ソリューションを市場に提供します。大学や研究機関との共同研究も進めて、基礎研究段階から新しい製品を生み出す体制を築いています。効率性と柔軟性を両立させるこの考え方こそが、お客様に安心を提供する当社グループならではの強みです。今後もこのビジネスモデルを進化させて、単なる価格競争に陥ることなく、高付加価値の製品とサービスを提供し続けていきます。

中期経営計画2026の見直しと株主還元強化

中期経営計画2026に基づき、持続的成長と企業価値向上を目指しています。当初は「営業利益90億円以上」「ROE8%以上」を3か年平均で達成する目標を掲げました。しかし、生成AI向け半導体需要の拡大や自動化・省人化需要といった好機がある一方、半導体製造装置等をはじめとしたエレクトロニクス関連業界の需要回復の遅れや欧州市場の減速等の影響により、初年度実績と2年目の業績予想は当初想定を下回る見通しとなりました。

この環境変化を踏まえて、2026年度までの目標として「営業利益65億円以上、ROE8%以上」に見直しました。数値目標を達成可能な水準へ修正しつつ、収益性を確保して成長を図ります。一方、株主還元は総還元性向50%以上を継続した上で、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しました。2025年度には過去最高の1株あたり26円の配当を予定しており、企業価値向上と株主還元の両立を進めています。また、成長投資も当初計画の150億円から70億円に見直しました。需要回復の遅れを踏まえて投資時期を調整し、ベトナム新工場の建設も後ろ倒しとすることで、リスクを抑えつつ需要に柔軟に対応できる体制を維持します。

このように、中期経営計画では外部環境の変化に即応しながら、現実的な収益目標を設定し、株主還元と成長投資のバランスを重視します。グローバルな需要変動に柔軟に対応しながら、高付加価値製品の拡販や新分野への挑戦を通じて収益力を強化していきます。

成長市場への挑戦と戦略

中期経営計画2026においては「半導体製造装置」「医療機器」「ロボット」を重点分野と定めて、成長の柱として注力しています。いずれも技術革新が著しく、当社の高精度・高付加価値製品が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の普及を背景に需要が急増しています。特にサーバー用途を中心に設備投資が拡大しており、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。現在は、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チュアタイプの直動案内機器等が活躍しています。ま

た、既に次世代モデル向けの引き合いも始まっており、国内外の大手装置メーカーで採用が進んでいます。一方、医療機器分野は安定成長が見込める領域です。手術支援ロボットや生化学検査・分析装置では高精度が求められ、当社製品は信頼性の高さから採用が拡大しています。米国の大手医療機器メーカー等にとって当社は重要なサプライヤーとされており、高齢化の進展にも伴って今後の需要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。米国などを中心に関心が高まる中、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。現在は試作段階ですが、数年後には量産が始まり需要が急拡大することも考えられます。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。

この3つの市場に加えて、新エネルギー、情報通信、物流関連分野等にも成長の可能性を見えています。特に物流分野では自動化の進展に伴って当社製品の採用が増加しており、今後の成長も期待されます。ここでは、製品単品だけでなくメカトロシリーズを含めて供給範囲を広げることで、市場での存在感を更に高めることを狙っていきます。当社は成長市場に先行的に参入し、確固たる地位を築くことを重要な戦略としています。汎用品で単なる価格競争に陥るのではなく、性能と品質で評価される高付加価値市場を主戦場とし、持続的

な成長を実現していきます。

マテリアリティとステークホルダーとの信頼関係

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、中長期の成長に直結するテーマとして取り組んでいます。今日の企業経営では、収益を上げるだけでなく、ステークホルダーの皆様との協創が企業価値向上の重要な要素であると認識しています。

2024年には当社グループのGHG排出量削減目標を設定し、SBT認定を取得しました。2030年度までにScope1,2においては2022年度比42%以上の削減、Scope3 カテゴリ1においては同25%以上の削減、2050年度までにカーボンニュートラルの達成を掲げており、製品開発や生産工程の革新に加えて、全社的な意識改革と業務プロセスの見直しを進めています。社会面では、お客様・株主様・お取引先・社員・地域社会といった多様なステークホルダーとの信頼関係を大切にしています。お客様からは「真っ先に相談される存在」であり続けることを目指し、お取引先とは強固なサプライチェーンを構築して安定供給を維持していきます。更に、地域社会や未来世代に向けては、清掃活動や地域イベントへの参加、海外拠点での寄付活動など、地域に根差した取り組みを継続しています。これらは企業存続とともに果たすべき使命と考えてい

ます。ガバナンス面では、2025年6月より「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」に移行し、意思決定の迅速化と監督機能の強化を図りました。取締役11名のうち社外取締役が7名を占めており、経営経験豊富な人材や女性取締役の参画等により、多様性と透明性を兼ね備えた体制を築いています。これは、マテリアリティにある、「コンプライアンス・ガバナンスの継続的向上」にも繋がりが、企業価値の向上にも重要な要素と考えています。

このように、マテリアリティへの取り組みとステークホルダーとの協創は、当社グループの長期的な企業価値向上に直結しています。環境・社会課題への対応と経営基盤の強化を両輪としながら、「社会に貢献する技術開発型企業」として持続的な成長を実現していきます。ステークホルダーの皆様におかれましては、今後もより一層のご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



社外取締役座談会

監査等委員会設置会社への移行によるガバナンス強化と株主価値向上に向けて

中長期的な企業価値創造に向け、「守り」に加えて「攻め」のガバナンスを強化しています。監査等委員会設置会社への移行により、取締役会は職務執行の監督に専念できる体制へと進化させ、資本市場の期待に応える取り組みを進めています。本座談会では、社外取締役の観点からその背景と展望を語り、ガバナンス改革の成果と課題を共有しました。



■ 林田 和久
社外取締役
(監査等委員)

■ 松本 展広
社外取締役
(常勤監査等委員)

■ 武井 洋一
社外取締役
(指名・報酬諮問委員会委員長)

機関設計の変更と取締役会の実効性向上

—— 監査等委員会設置会社への移行を決定した背景と、取締役会における議論のプロセスについてお聞かせください。また、機関設計変更によって期待される効果をどのようにお考えでしょうか？

松本：経産省が公表した「企業買収における行動指針」や、東証による「資本コストや株価を意識した経営」への要請を踏まえ、当社は取締役会の役割を従来のマ

ネジメントボードからモニタリングボードへと進化させる必要があると判断しました。機関設計の見直しは、当時社長であった宮地会長からの提案をきっかけに、取締役会および監査役会で丁寧に議論を重ねた上で決定しています。

武井：監査等委員会設置会社へ移行する事例には、社外取締役の人数を形式的に増やすためのものも見受けられます。これに対し当社は、監査等委員会設置会社への移行を戦略的に捉え、執行側へ権限を委譲し、取締役会の監督機能を一段と高めることが必要と考えま

した。まだ途半ばですが、これまでも社外役員が積極的に発言する取締役会実務の良い面を維持しつつ、執行の詳細は経営会議に委ね、取締役会では中長期の方向性や戦略に焦点を当てた議論を行う新たな体制を志向しています。

林田：監査役として、これまでも取締役会では適法性のみならず、適正性の観点からも意見を述べてきました。今後は社外取締役の立場から、執行側に対して適切なリスクテイクを促す役割を果たしていきたいと考えています。特に、社外取締役が過半数を占める新しい体

制の下では、守りのガバナンスに加えて、攻めのガバナンスが一層強化されることを大いに期待しています。

—— 監査等委員会設置会社へ移行後、取締役会の審議内容や議論の深度にどのような変化が生じたとお感じでしょうか？

松本：監査等委員会では、従来の独任制であった監査役会以上に、委員会としての意見形成を意識しています。私は常勤監査等委員として執行側の会議体にも参加し、経営会議での議論の経緯や往査で得た情報を踏まえて、委員会としての見解を整理しています。更に、監査等委員以外の社外取締役とも定期的に意見交換を行い、執行側との情報の非対称性を減らすよう努めています。今後は、議案の上程過程にも社外取締役が積極的に関与し、より透明性の高い意思決定に貢献していきたいと考えています。

武井：職務執行に関する情報アクセス手段を確保することは、監督機能を強化する上で極めて重要です。その点で、常勤監査等委員との連携は非常に有効だと感じています。経営会議の議事録共有に加えて、会計監査人や内部監査部門から幅広く情報を収集している監査等委員とも緊密に協働することで、更に取締役会での議論の深度を高めたいと思います。私自身、そうした多面的な情報を踏まえ、執行への監督と戦略面での議論の両面に関与できればと考えています。

—— 取締役会実効性評価の結果を、具体的にどのように運営改善やガバナンス強化に反映されていますか？

武井：実効性評価のアンケートで明らかになった課題は取締役会で共有され、今回の機関設計変更や取締役会の多様性向上にも繋がっています。毎年繰り返し指摘される課題もありますが、単年度では解決できなくても、取締役全員が課題認識を継続的に共有することで、運営改善に繋がると期待しています。

松本：アンケート実施後には議長との個別面談を通じて、実効性向上に向けた具体的な議論を深めています。その結果、女性役員の増員や役員報酬制度へのESG評価の導入、更に取締役会資料の改善など、実効性評価を契機とした改革が着実に実行に移されています。

林田：私も同じ認識ですね。実効性評価で指摘された事項の改善に継続的に取り組むことで、取締役会における議論の質が年々向上していると実感しています。こうした改善は評価スコアの上昇にも表れており、形式的な対応にとどまらない実効性の強化に繋がっていると考えています。

—— 取締役に求められる多様性について、性別や国籍に限らず、経験・専門性の観点からどのような課題があると認識されていますか？

林田：今年は新たにIT関連の女性経営者の監査等委

員が選任され、取締役会における女性比率が高まりました。これは形式的な充足にとどまらず、実質的な多様性の実現に向けた前進だと考えています。今後特に求められる専門性としては、DX・生産管理、グローバル経営、そして地球環境への対応などサステナビリティ分野の知見が挙げられます。

松本：今般監査等委員に就任いただいた佐伯取締役はIT分野でのご経験が長く、当該分野に関する知見並びに助言に期待しています。また、当社グループの売上高の約半分は海外市場であり、グローバル経営の知見は不可欠です。特に、ベアリング業界や主要顧客業界で経営経験を有する人材が取締役に参画することは、大きな価値をもたらすと考えています。経営陣の業績評価や戦略的な意思決定を監督する上でも、製造業での経営経験は欠かすことのできない重要な要素だと認識しています。



武井：「攻めのガバナンス」を実現する上で、経営者の視点は非常に重要です。実際、当社の女性役員2名はいずれも現役の経営者であり、その経験に基づく実践的な助言をいただいています。更に踏み込むなら、グローバルに展開する製造業でCEO等の経験を持つ人材を招聘することが望ましいでしょう。指名・報酬諮問委員会においても、社外取締役の体系的な選任プロセスの構築が課題と考えています。

指名・報酬諮問委員会の機能と役割

—— 経営トップや幹部人材の後継者選定において、どのような視点・基準が重視されていますか？

武井：ここ数年経営トップのサクセッションは課題と認識されていた中で、今回の社長交代は、宮地前社長からの申し出を契機に具体的な議論が始まりました。その後、諮問委員会での議論や取締役会での新しい執行体制についての検討を重ね、生え抜きの新社長を選任するに至りました。今後の幹部人材のサクセッションについては、執行役員の評価体系をより透明かつ客観的なものとし、社外取締役も能動的に関与できるプロセスを整備することが重要だと考えています。こうした取り組みによって、企業価値の持続的向上に資する役員体制を確立していきたいと思っています。

—— 執行役員報酬の設計にあたっては、どのような哲学や方針に基づいていますか？ 特に、中長期的な企業価値創出に向けたインセンティブ設計の工夫についてお聞かせください。

武井：当社では、業績連動報酬の評価指標としてROEや気候変動対策を組み込み、資本効率の向上とサステナビリティ経営を両立させる設計としています。更に、株主様と利害を共有するために株式報酬を導入し、経営陣が中長期的な企業価値創造にコミットするインセンティブを高めています。一方で、市場環境に大きく左右される業態のため、単純に業績連動部分や株式報酬を拡大すればよいというものでもないと思います。報酬制度は、経営陣の責任の重さと適正な評価に応じた水準を維持しつつ、持続的成長を後押しできるよう、慎重に設計していく必要があると認識しています。



—— 監査等委員会として、指名・報酬諮問委員会運営の適正性をどのように評価されていますか？

松本：監査等委員会の「等」には、取締役の選解任や報酬に関する意見表明に加え、内部統制やガバナンス全般への関与も含まれます。私は常勤監査等委員として、指名・報酬諮問委員会にオブザーバー参加し、必要に応じて意見を述べています。サクセッションプランについてはすでに明文化されており、今後はそのプランに基づき次世代経営トップ候補の人材プールを適切に整備していくことが重要です。報酬制度に関しては、資本市場からの要請を真摯に取り入れる一方で、当社の事業特性に即した独自の考え方を堅持することも欠かせないと考えています。

林田：非常勤の社外監査役であった時は、諮問委員会での議論の概要を松本取締役から報告いただく立場にありました。今後は監査等委員会の一員として、どのような形で指名・報酬諮問委員会の運営に関与すべきか、改めて議論を深めていきたいと考えています。

資本コストを意識した経営と株主価値の向上

—— 資本コストや株価に対する取締役会での認識と議論は、ここ数年でどのように変化してきましたか？

林田：資本収益性については、ROEを中期経営計画の目標に設定し、その進捗や達成に向けた道筋を取締

役会でモニタリングしています。特にPBR1倍の株価水準を強く意識しており、ROE8%の達成を重要な経営課題と認識しています。更に、ROICについても外部有識者を招いた勉強会を実施し、現場への浸透に向けて準備を進めています。

松本：機関投資家との対話内容はIR部門を通じて取締役会に報告されており、時に耳の痛い指摘も含めて真摯に受け止めています。その中における議論の一例としては、DOE（株主資本配当率）の導入を含めた株主還元方針の見直しが挙げられ、ROICの浸透も進めています。加えて、資本効率改善の本質は収益力の底上げにあるとの認識のもと、原価管理や利益率向上に向けた部門横断的な取り組みを加速させています。

武井：BtoBの部品メーカーであり、多品種少量生産にも対応する当社独自のビジネスモデルは、それ自体当社の存立基盤でありながら、経済状況の変動による需要の波の影響を受けやすく、資本収益率を単純に段階的に高めていく難しさを生んでいます。もっとも、近年は、売上拡大志向から、収益力を重視する方針へと軸足を移し、成長投資や株主還元資金を振り向けるバランスシートマネジメントへと議論が進化してきたことは良い傾向だと考えています。

—— 資本政策に関する議論のなかで、中長期の資本効率改善に向けた監督はどうあるべきでしょうか？

松本：現時点では主要製品別にROICを参考指標とし

て執行側と共有しています。単年度ではなく3か年平均の目標を設定し、事業責任者のインセンティブ指標として浸透させていきたいと考えています。その実現には、経営企画部門のリーダーシップと継続的なモニタリングが不可欠です。

林田：半導体など市況変動の影響を大きく受ける分野もあるため難しさはありますが、在庫管理を含めて資本効率を高める余地は依然として大きいと考えています。ROICによる進捗管理を浸透させ、資本収益性に対する意識を更に定着させたいと思います。

武井：当社は資材調達から製品販売までのリードタイムが長く、原価や在庫管理は容易ではありません。更に、短期的な採算に拘ると重要なお客様を失うリスクもあります。こうした状況を踏まえ、短期的な数値管理に偏るのではなく、長期的な視点からビジネスモデルの変革も含めた議論をし、資本効率改善と競争力強化を両立させる必要があると考えています。

—— 継続されている買収防衛策の導入が、長期的な株主価値の向上と整合的であるとする理由や、取締役会としての監督体制についてご意見をお聞かせください。

松本：買収防衛策は経営陣の地位を保全するためのものではなく、ステークホルダーの価値を守るために、敵対的買収提案に対して十分な検討時間を確保する仕組みです。当社のビジネスモデルはお客様との長期的

な信頼関係を基盤としており、資産収奪的な買収によって、その信頼関係が毀損されるリスクが高いため、株主価値の観点からも合理的な方策だと考えています。

林田：株主総会での賛成率が低位にとどまっている点は真摯に受け止めています。買収防衛策の継続か廃止かを議論するにあたり、取締役会では経営陣や取締役の保身ではなく、買収提案が本当に企業価値の向上に資するかを公平に判断する必要があるとの認識を共有しています。



武井：短期的な利益を目的とするフィナンシャルバイヤーの出現時には、将来にわたる企業価値の維持向上と株主平等性の観点から独立委員会が厳正に判断します。一方で、戦略的シナジーが見込めるストラテジックバイヤーからの提案であれば、防衛策を発動しない選択肢も想定されると考えています。いずれの場合も、社外取締役としては経営陣の立場ではなく株主様の立場に立って合理的に判断する考えです。

価値創造の軌跡

沿革

1950～ 創業・黎明期	1970～ 拡大・成長期	1990～ 成熟・転換期	2010～ 変革・躍動期
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。	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。	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。	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。

製品と創出価値 | ①: 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。

① 採用車種のオートバイ世界選手権優勝に貢献



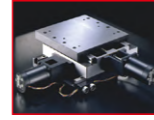
1978 「ボールタイプ直動案内機器」発表。

① 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。

① 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。

① 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



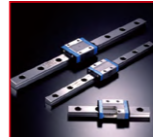
1996 リニアモータ駆動メカトロを発表。

① 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。

① メンテナンス工数削減および環境負荷低減に貢献



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。

① グリース潤滑の弱点を克服

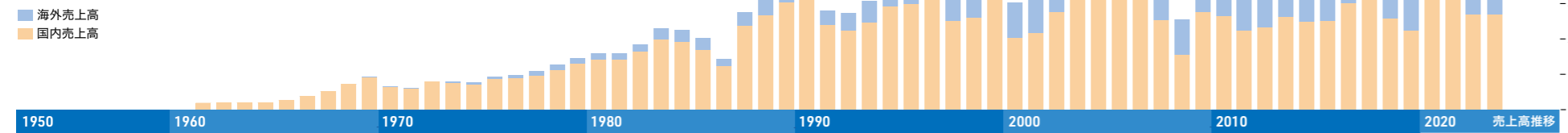


2020 NASA火星探査機のカメラ・フォーカス機構に、小形直動案内機器「リニアウェイL」が採用。

① 最先端の宇宙活動に貢献



売上高(国内と海外)

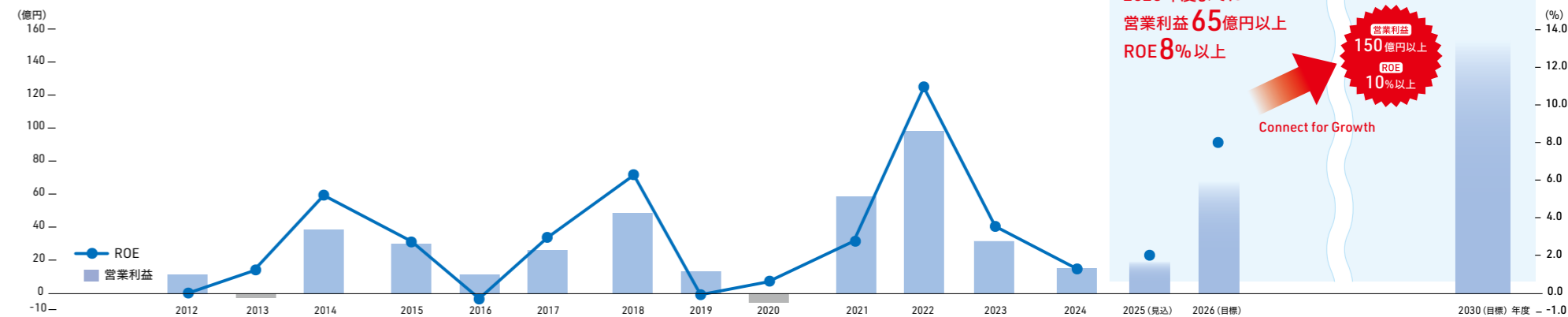


1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2020	売上高推移
1950 大一工業株式会社を設立。 1959 姫路工場を開設。 1963 日本トムソン株式会社社名変更。 IKO を当社ブランドとして商標登録。 1964 鎌倉工場を開設。 1968 東証一部および大証一部に株式上場。 1969 岐阜製作所を開設。	1971 米国に販売子会社を設立。 1972 技術研究所を開設。 1975 オランダに販売子会社を設立。 1982 ダルマ産業(現日本ディック株式会社)に資本参加。 1985 テクニカルセンターを開設。 1990 株式会社武芸川製作所(現武芸川工場)を設立。	1997 岐阜製作所にて順次、品質マネジメントシステム「ISO9002」認証取得(のちにISO9001に移行)。 2001 岐阜地区にて、環境マネジメントシステム「ISO14001」認証取得(2003年、鎌倉地区も取得)。 2006 中国に販売子会社を設立。 ベトナムに生産子会社を設立。	2014 タイに販売子会社を設立。 2015 韓国、ブラジルに販売子会社を設立。 2016 カナダに販売子会社を設立。 2017 中国のベアリング製造・販売会社「優必勝(上海)精密軸承有限公司」 「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。					

中期経営計画の変遷

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

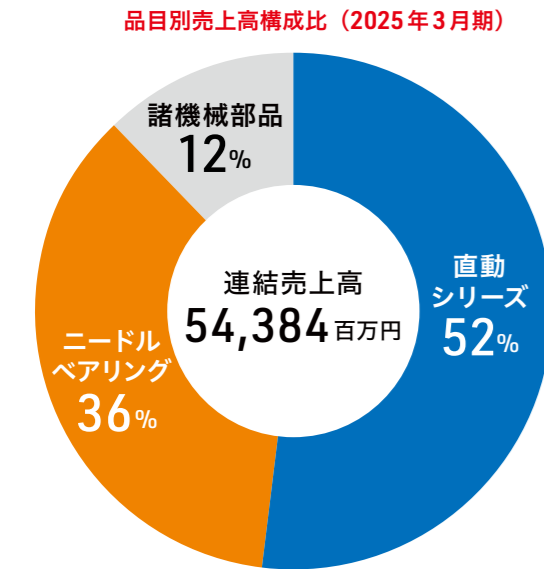
営業利益/ROE 推移



第1次(2012/4-2015/3)	第2次(2015/4-2018/3)	第3次(2018/4-2021/3)	第4次(2021/4-2024/3)	第5次(2024/4-2027/3)	IKO VISION 2030
中計2014	中計2017 Change & Challenge	中計2020 Change & Challenge ~Next Stage-ACCO MPLISH-	中計2023 ~深化・挑戦・変革~	中計2026 Connect for Growth	
当社グループの目指す姿、方向性、長期ビジョンの策定	『攻めの経営』への転換	『高収益体質』の確立	『価値向上、価値共創』	『未来基盤への先行投資』	お客様と一番につながり 価値を共に創りだす 「技術開発型企业」に ~サステナブルな未来を共創する~
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					
<ul style="list-style-type: none"> グローバル体制の強化(製造/販売拠点、グローバル調達) 財務体質強化 	<ul style="list-style-type: none"> 事業機会の最大化(稼働率向上/価格戦略高度化) 組織能力の強化とシステムの高度化 	<ul style="list-style-type: none"> 収益に対する意識改革(稼働率向上/価格戦略高度化) 全体最適/部門間連携CFT 集中/効率化×グローバル展開 	<ul style="list-style-type: none"> 【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 	<ul style="list-style-type: none"> 強い領域の集中強化 グローバル体制の再構築 	

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

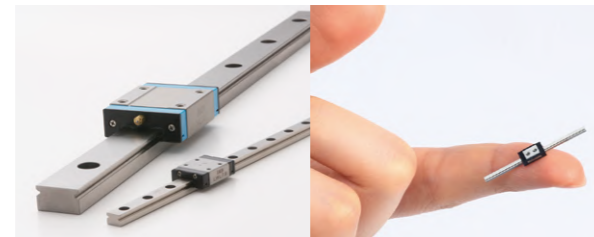
世界トップレベルの豊富なラインアップ



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。

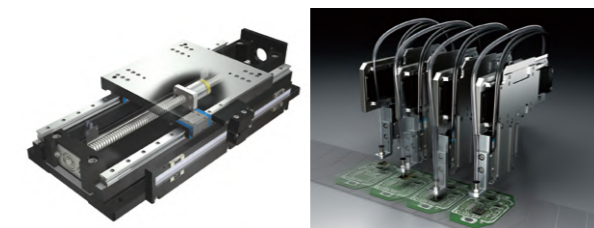
直動シリーズ

【直動案内機器】世界最小を実現



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

【メカトロシリーズ】高精度、コンパクト

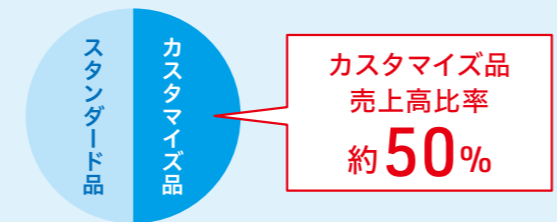


直動案内機器やボールねじ、モータなどを組み合わせた精密位置決めテーブルです。部品単体ではなく、装置として提供することで、お客様の設計・組立工数の削減、機械の高精度化の実現などに貢献します。

日本トムソンの特長

高品質×特殊対応力

当社グループの特長は、お客様に寄り添うきめ細やかな販売網や、高品質・高精度かつ、特殊仕様や小ロットにも柔軟に対応できる技術力と多品種生産体制です。お客様のご要望や装置仕様に合わせて設計・製作するカスタマイズ品は、当社グループの売上高の約50%を占めており、付加価値の高いビジネスモデルを実現しています。



主力製品「クロスローラベアリング」のカスタマイズ事例



IKOがお客様に提供する価値

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

メンテナンス工数の削減、省資源化に貢献!

手術支援ロボット



お客様の定期給脂工数を削減できる「Cルーブ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ルーブ: 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、省資源化に貢献します。

機械のコンパクト化・軽量化に貢献!

産業用ロボット(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

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。

ナノリアNT (XYステージ仕様)


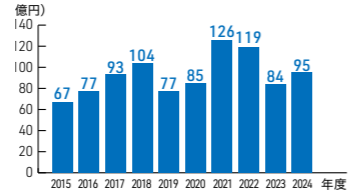

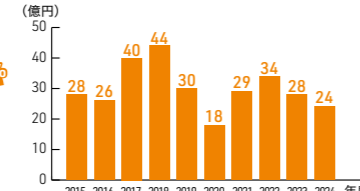



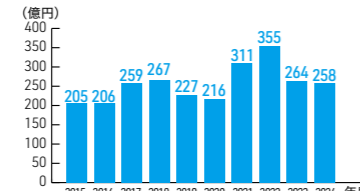
超高精度・超高剛性に貢献!

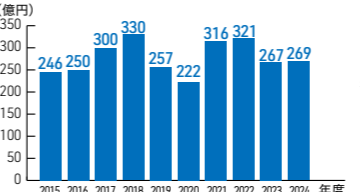
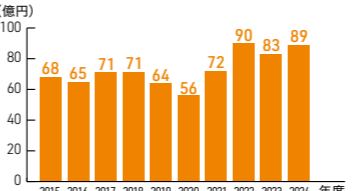
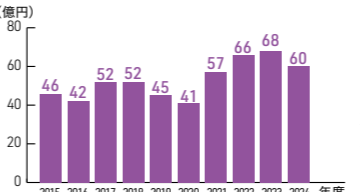
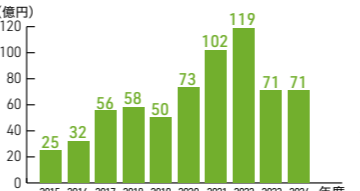
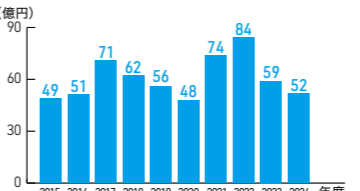
工作機械(マシニングセンタ)



Cルーブ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

	売上高	主な用途分野	市場環境
エレクトロニクス 	2024年度構成比 17.6% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。
工作機械 	2024年度構成比 4.6% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。
輸送機器 	2024年度構成比 4.5% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動車 ● オートバイ ● 鉄道車両 ● 航空機 ● ホームドア 	輸送機器の開発には様々な性能が要求され、独創的な技術と革新的な製品を生み出す努力が重ねられています。特にカーボンニュートラル社会に向けたEV製造のための設備や鉄道のホームドアの普及など、直動案内機器を中心に採用機会の増加が見込まれます。
その他一般機械 	2024年度構成比 25.8% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。
市販・海外代理店 	2024年度構成比 47.5% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。

	売上高	市場環境
日本	2024年度構成比 49.5% 	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「IKOメカユニット」を通じて、高付加価値製品の提供による更なる成長を目指します。
米州	2024年度構成比 16.5% 	「IKO INTERNATIONAL, INC.」(米国) が中心となり、当社グループ製品を販売しています。医療機器分野に強みがあり、市場拡大が期待されます。また、更なる販売拡大とIKOブランドの認知度向上を図るべく、航空宇宙・ロボット産業への参入やオンラインを活用した効率的な販売活動にも取り組んでいます。
欧州	2024年度構成比 11.2% 	「NIPPON THOMPSON EUROPE B.V.」(オランダ) が中心となり、5か国6か所に販売拠点を構え、販売代理店との連携により欧州全域で販売活動を展開しています。2023年9月に「欧州半導体法」が施行され半導体市場の拡大が進む中、当社グループはこれを更なる成長のための機会と捉え、半導体製造装置等のエレクトロニクス分野に注力しています。
中国	2024年度構成比 13.1% 	「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」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	2024年度構成比 9.7% 	「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。

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 75,972 百万円 ●有利子負債 33,605 百万円
- 成長投資 1,744 百万円 (2024 年度 R&D 投資額)

製造資本

- 最適地生産を可能にするグローバルな生産・物流拠点 (岐阜・鎌倉、ベトナム、中国)
- 設備投資額 3,900 百万円 (2024 年度)

知的資本

- 特許権 国内 171 件、海外 160 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
- 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 2,366 名
- 国家資格等取得者 延べ 1,528 名 ●R&D 人材 102 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
株主還元強化

P.23



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、やりがいを向上

地域社会

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

自然資本

- 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)

経営理念

社会に貢献する「技術開発型企業」

マテリアリティ

P.37



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



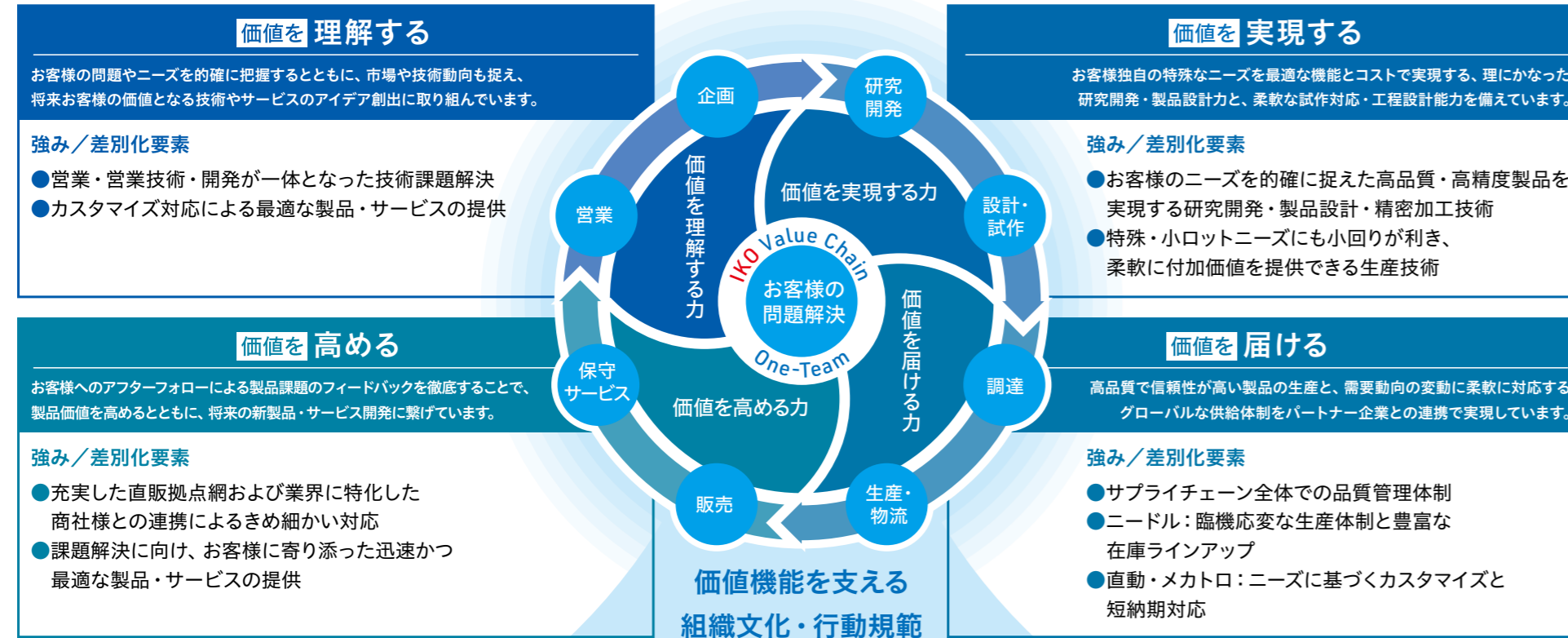
コンプライアンス・ガバナンスの継続的向上

価値創造プロセスの解説

当社グループの価値創造は、社員一人ひとりがお客様と同じ目線に立つことから始まります。

パートナー企業を含むバリューチェーン全体の「価値機能」がスピーディーかつタイムリーに繋がることで、持続的な価値創造を実現しています。

「お客様の問題解決」を軸に協働するバリューチェーン「4つの力」



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

IKOブランドに込められた信念が成長への原動力

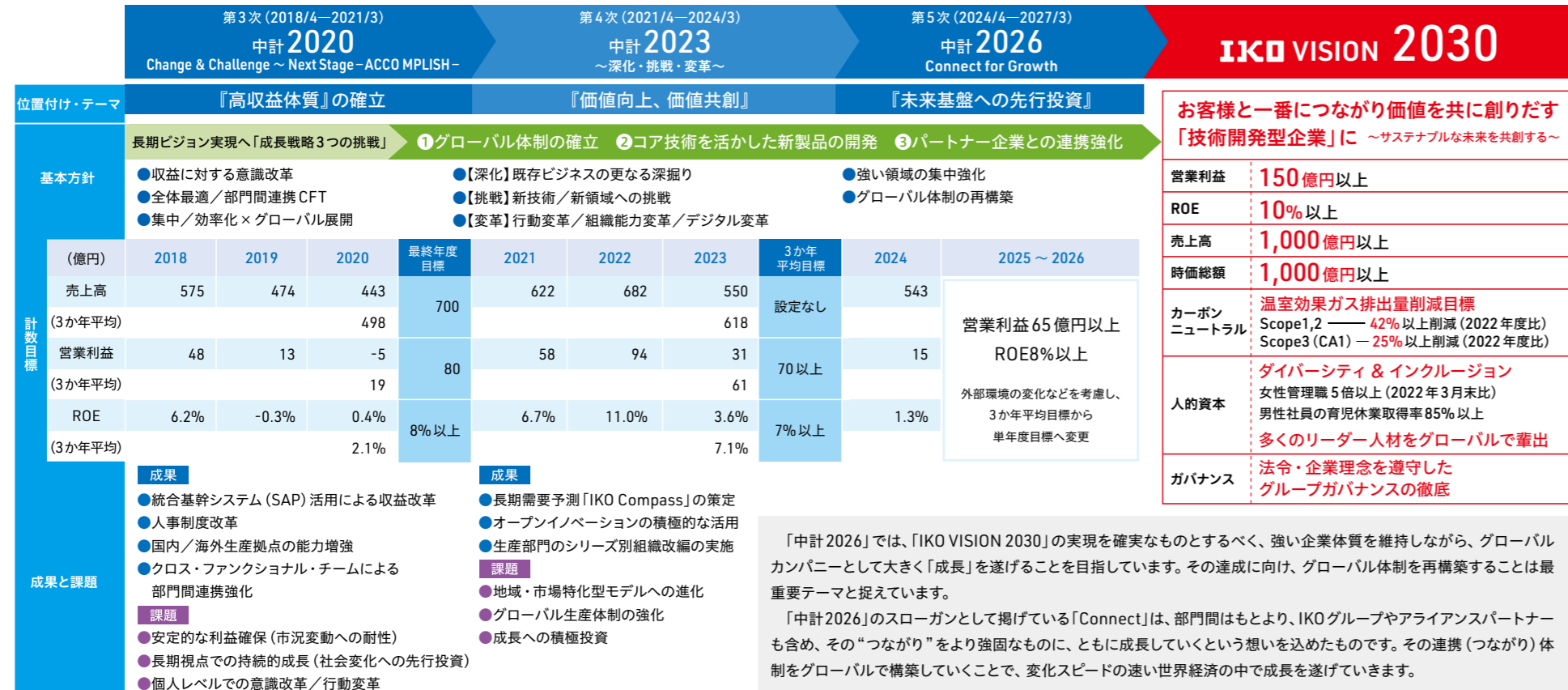
価値創造と関連する経営資本

	財務資本	製造資本	知的資本	人的資本	社会・関係資本	自然資本
2030年に 目指す姿	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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) 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●お客様やお取引先と永続的に共存共栄するとともに、地域社会に必要なとされ、信頼される企業 	<ul style="list-style-type: none"> ●温室効果ガス排出量 Scope1,2 →42%以上 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	<ul style="list-style-type: none"> ●強固な財務基盤 	<ul style="list-style-type: none"> ●最適地生産を可能にするグローバルな生産・物流拠点(岐阜・鎌倉、ベトナム、中国) ●設備投資額 39 億円(2024年度実績) 	<ul style="list-style-type: none"> ●特許権 国内 171 件、海外 160 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 ●最適生産を可能にする工程設計・管理ノウハウ 	<ul style="list-style-type: none"> ●多様なスキル・経験を有するグローバル従業員 2,366 名 ●国家資格等取得者 延べ 1,528 名 ●R&D 人材 102 名 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●再生可能エネルギーを活用した生産体制、省エネルギーに資する生産技術 ●環境負荷低減製品「エコプロダクツ」 ●環境マネジメントシステム「ISO 14001」認証に基づく管理体制
今後の取り組み、強化策	<ul style="list-style-type: none"> ●営業 CF の創出力強化 ●政策保有株式の縮減 ●投資家基盤の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ●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) 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●TNFD 提言への対応と開示 ●追加性のある再生可能エネルギーの調達、省エネルギー設備の導入
関係の深いマテリアリティ	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●豊かな地球環境 ●社会が求める商品提供 	<ul style="list-style-type: none"> ●技術革新への貢献 ●社会が求める商品提供 	<ul style="list-style-type: none"> ●動きがいのある社会 	<ul style="list-style-type: none"> ●技術革新への貢献 ●健やか・安全・安心な暮らし 	<ul style="list-style-type: none"> ●豊かな地球環境

中期経営計画

成長戦略の変遷

中期経営計画（以下、中計）2023では、コロナ禍による民間設備投資の抑制、地政学リスクの増大等に伴いサプライチェーンにも影響が見られました。その様な外部環境の中、当社グループでは筋肉質で変動に強い企業体質を目指し諸施策を推進しました。2024年4月からスタートした中計2026では、「強い領域の集中強化」と「グローバル体制の再構築」を基本方針とし、更なる成長に向けた取り組みを開始しました。一方で、当社を取り巻く外部環境は、エレクトロニクス関連業界の需要回復の遅れ等の影響で計画策定時に想定していたより需要回復が遅れ、中計初年度が終了した時点ではありますが、目標値の見直しと一部施策を追加しました。



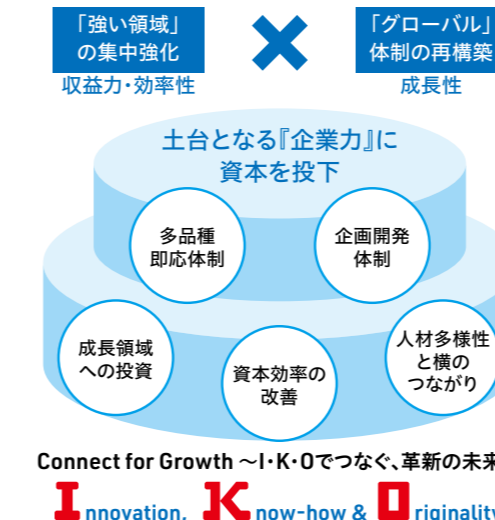
「中計2026」では、「IKO VISION 2030」の実現を確実なものとするべく、強い企業体質を維持しながら、グローバルカンパニーとして大きく「成長」を遂げることを目指しています。その達成に向け、グローバル体制を再構築することは最重要テーマと捉えています。

「中計2026」のスローガンとして掲げている「Connect」は、部門間はもとより、IKOグループやアライアンスパートナーも含め、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。

中期経営計画2026 成長戦略の基本方針

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

中計2026 基本方針



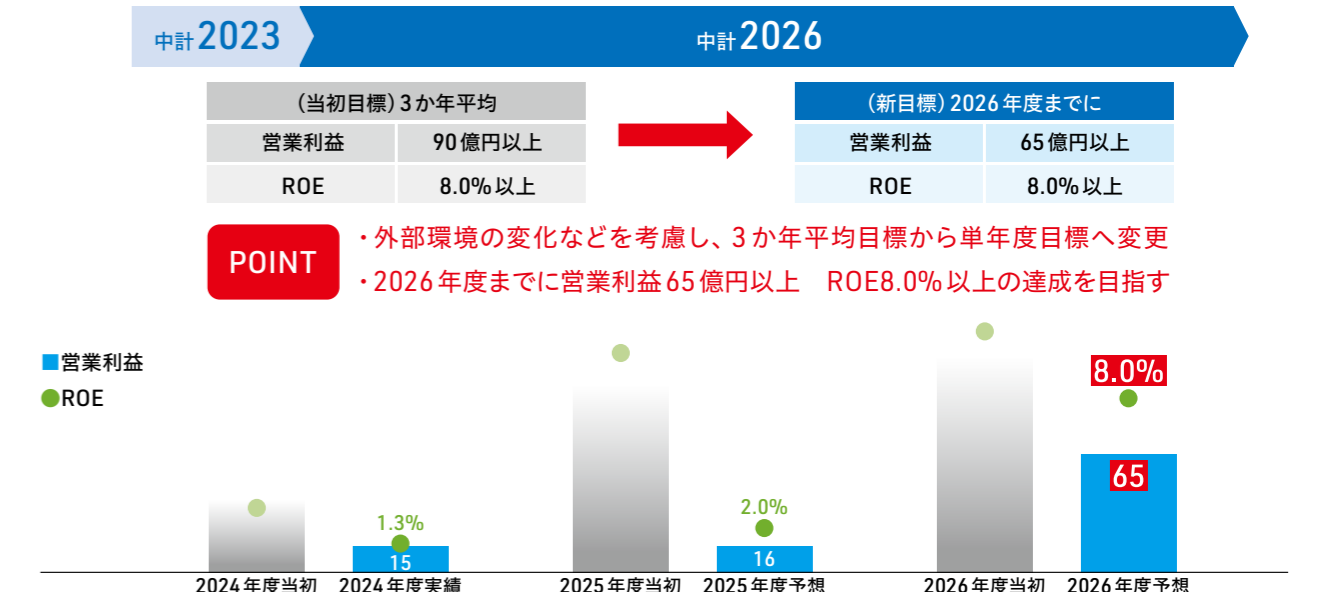
業環境の中で、成長性の高い事業領域を的確に見極め、集中的に投資を行い、グローバル市場での競争力を更に強化していきます。

中期経営計画2026 事業環境を反映した収益目標へ

2024年度の外部環境は、世界経済の先行き不透明さの増大や地政学的リスクの高まりなど、将来的な予測が困難な状況が続きました。また、当社を取り巻く事業環境は、エレクトロニクス関連業界の需要回復の遅れや、欧州市場等での需要減速、材料費や人件費などの上昇による原価高騰など、中計策定時に想定していた初年度の事業環境とは大きく乖離がある状況

で推移しました。その結果、2024年度の当社グループの収益実績は「売上高543億円 営業利益15億円 ROE1.3%」となり、前年度より減収減益と大きな課題が残る初年度となりました。

以上より、残り2年間で実現可能な、現実的かつ確実な成長を目指せる収益目標とするために目標値の見直しを行いました。具体的には、3か年平均の目標としていた収益目標を、残り2年間の間で達成する単年度目標としました。また、収益目標としては足元の状況に鑑み、営業利益目標を「90億円以上」から「65億円以上」とした一方で、ROEは引き続き8.0%以上と経営効率については当初計画通りに向上させる目標値へと変更しました。



POINT ・外部環境の変化などを考慮し、3か年平均目標から単年度目標へ変更
 ・2026年度までに営業利益65億円以上 ROE8.0%以上の達成を目指す

中期経営計画 2026
重点市場への成長戦略

当社グループの主要製品は、「ニードルベアリング」「直動案内機器」「メカトロシリーズ」の3つの柱で構成されており、各製品の特長を活かす戦略を展開しています。また、将来的に重点的な市場開拓を図る業種

を設定し、お客様特有のニーズを確実に捉え、当社グループの強みを活かしたソリューション提案を進めることで将来への成長に繋げていきます。

製品開発における成長戦略では、設定した重点業種向けを中心として、中計期間の3か年で10品目以上の新製品の開発・市場投入を目指しており、お客様への提案の幅を広げ、様々なお客様ニーズに応えられる

ラインアップの充実に向け取り組んでいます。

地域別の成長戦略では、中国や米国などにR&D拠点の設置を進め、地域別のニーズを素早く確実に製品に落とし込む体制を強化します。多様なグローバルニーズを的確に捉え、お客様視点でのソリューション提案を進めることで、海外売上比率55%を目指していきます。

製品戦略

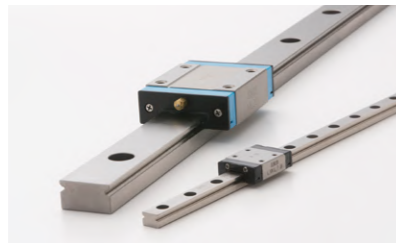
ニードルベアリング

- 生産体制再編により、戦略形番のリードタイムを大幅短縮
- 海外を中心にアフターマーケット市場等での売上拡大



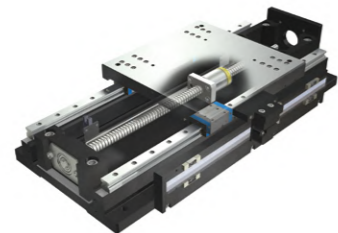
直動案内機器

- 半導体製造装置トップメーカーでの液晶潤滑剤の採用・拡販
- ベトナム工場での生産増強により、小形直動の競争力強化



メカトロシリーズ

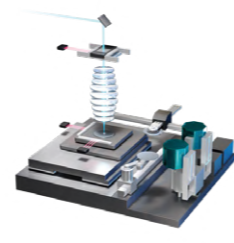
- パートナー企業の充実およびメカユニットビジネスの強化
- 海外生産体制の構築



マーケット戦略

半導体製造装置

生成AI向け等の高精度・高難易度案件に対し、製販技の連携を強化し迅速に対応



医療機器

米国および市場拡大が見込まれる中国において手術ロボット案件に注力



ロボット

米国で今後著しい成長が見込まれるヒューマノイドロボット案件に注力



中期経営計画 2026
株主還元方針の強化

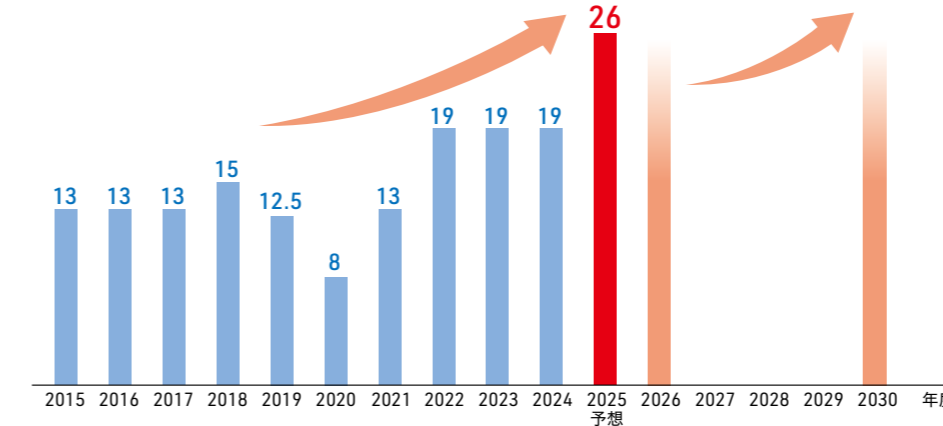
当社グループは、持続的な成長を実現するため、資本の効率的な配分を重視しています。堅実なキャッシュ・フロー創出力をベースとし、財務の健全性を維持しながら、成長分野への投資や研究開発（R&D）、既存設備の更新等に資金を投入します。また、機動的な自社株買いや政策保有株式の積極的な売却、必要に

応じた外部資金の調達によって、キャッシュの流動性を確保します。これにより、企業価値の最大化と株主還元の強化を図り、長期的な成長を支える財務基盤を築きます。

当社グループは、この資本戦略を通して、市場環境の変化に柔軟に対応し、持続的な競争力の維持・強化を目指します。また、今回の中計目標の見直しに際し、株主様への還元を更に強化する方針へと舵切りしました。従来から掲げていた「総還元性向50%以上」に加え、

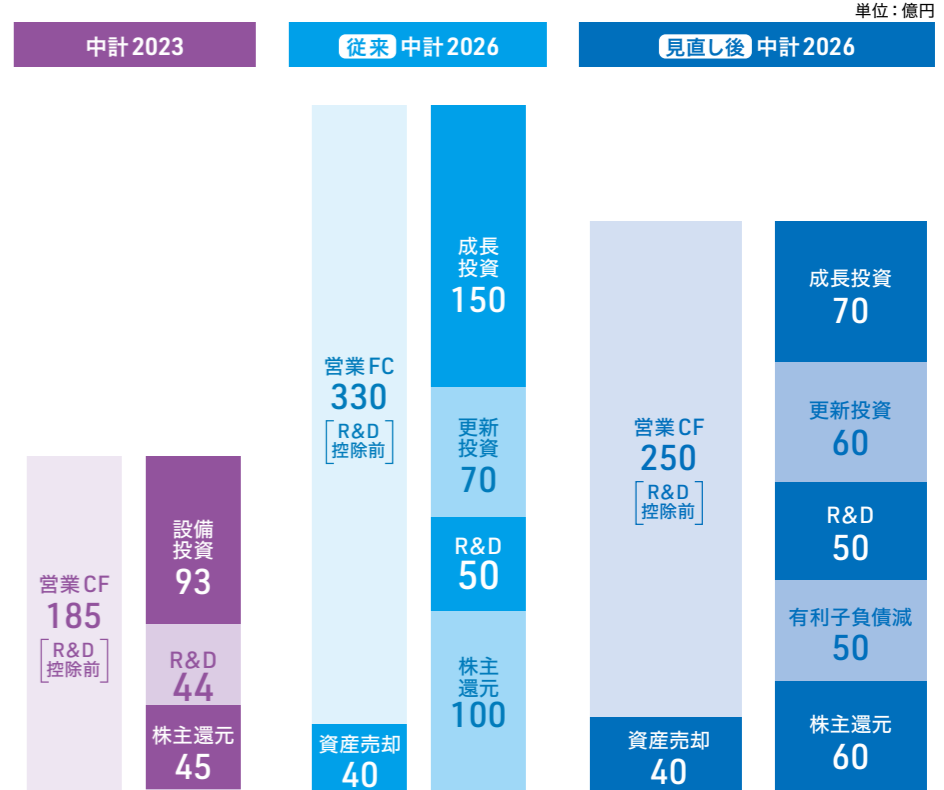
安定的かつ高水準の配当を実施すべく、配当下限の目安として「DOE（自己資本配当率）2.5%」を新たに設定しました。足元では事業環境を考慮し、一部の成長投資で実施時期を見直したものの、引き続き将来的な成長を見据えた重点領域に対して先行的な投資を行い、経営資源の競争力強化を図ります。また、収益力・資本効率を追求し、営業キャッシュ・フローの最大化を図ることにより、早期のPBR1倍超を目指し、企業価値向上に取り組んでいきます。

1株当たり配当金（円）



※DOEによる配当総額は、前期末と当期末を平均した自己資本で計算するため、実際の配当額は変動する可能性があります。

科目	主な取り組み
資産売却	●政策保有株式の売却（純資産の10%未満）→継続推進中
POINT	●総還元性向 50%以上→DOE2.5%を設定（下限の目安）
株主還元	●機動的な自社株買いを実施→継続



財務担当責任者メッセージ



生産現場での経験を活かし、
中期経営計画2026を“やりきる”姿勢を徹底することで、
企業価値と株主価値の最大化の実現を目指します

取締役 経営企画部・人事総務部・経理部・秘書室担当 **西村 修**

財務担当役員としての役割と 財務・資本政策の基本方針

私は2000年に当社に中途入社しました。入社後は調達業務からキャリアをスタートし、第三工場の製造課長や生産管理を統括する生産総括部副部長、第三工場長を務めました。その後、執行役員経営企画部長を経て、2025年6月に取締役就任しました。工場運営を通じて培った生産現場での経験を活かし、コスト・在庫管理において現場をイメージした実効性の高い施策を講じるとともに、経営目標の確実な達成に貢献することが私に与えられた役割であると考えています。

現在、推進している中期経営計画（以下、中計）2026は、生産現場に在籍していた時から参画してお

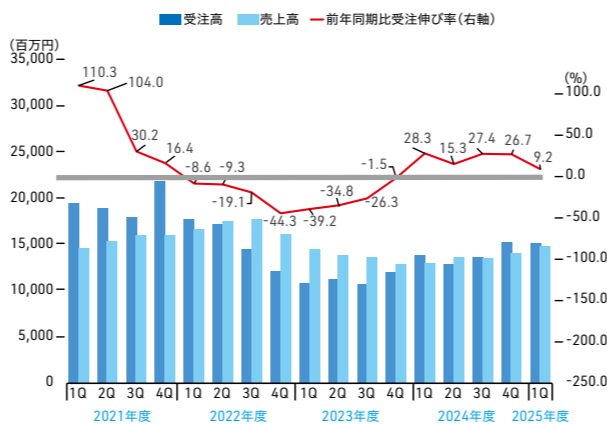
り、成長戦略に対して強い想いと責任感を抱いています。財務規律を堅持しつつ、成長投資や株主還元、資産売却、有利子負債の削減といった「攻め」と「守り」の施策をバランスよく展開することで、2026年度までに営業利益65億円以上、ROE8%以上の経営目標を確実に実現したいと考えています。更に、株主価値の最大化に向けて、PBR1倍超の早期実現を目指します。これらの目標達成に向けて、まずはしっかりと“やりきる”姿勢を徹底し、持続的な成長と企業価値向上に取り組んでいきます。

2024年度の業績評価

～キャッシュ創出力の強化を実現～

2024年度の業績は、売上が前年度比1.2%減の543億84百万円、営業利益は同49.7%減の15億92

百万円（営業利益率2.9%）、親会社株主に帰属する当期純利益は同63.4%減の9億78百万円となり、大幅な減益を余儀なくされました。営業利益については、円安による為替効果が一定のプラス要因となったものの、減収に加え、工場操業度の低下が影響しました。更に、政策保有株式の縮減を進めた一方で、減損損失



等を計上したことから、当期純利益も大幅な減益となりました。

一方で、受注動向は年度後半以降、回復基調が鮮明となりました。四半期受注高は、2024年度2Q（2024年7～9月）に底打ちし、3Qは前年同期比27.4%増の137億円、4Qは同26.7%増の152億円と大きく回復し、2025年度1Qも同9.2%増の152億円と堅調に推移しています。また、在庫管理の徹底により2024年度の営業キャッシュ・フローは前年度比89億円改善し64億円を計上、フリー・キャッシュ・フローも30億円の黒字を確保しました。その結果、現金および現金同等物の期末残高は、前年度末比36億円増の226億円となり、財務基盤の安定化とキャッシュ創出力の強化を実現しました。

2025年度業績見通し

～不確実な外部環境や各種リスクを織り込んだ業績計画～

2025年度の需要動向については、生成AI関連を中心とした半導体分野や電子部品実装機向けなどが堅調に推移すると見えています。更に、中長期的に爆発的な成長が期待されるヒューマノイドロボット向けの開発案件も始動し、医療機器向けについても継続的に強化・注力していく方針です。米国の関税影響については、現地での販売価格を改定し、収益へのマイナス影響を吸収しています。ただし、中国市場における需要動向や地政学リスクなど、不確実性は依然として残っ

ており、慎重な対応が求められます。こうした外部環境を踏まえ、為替前提を1ドル140円、1ユーロ160円、1人民元19.5円と設定して策定した2025年度の業績予想は、売上が前年度比7.6%増の585億円、営業利益は同36.3%増の16億円（営業利益率2.7%）、親会社株主に帰属する当期純利益は同167.9%増の15億円と見込んでいます。税金負担の減少や前年度に発生した一時的な損失がなくなることも、この大幅な増益予想を支える要因となっています。

キャピタルアロケーション

～目標数値の実現に向けて最適配分を推進～

見直しを行った中計2026では、2026年度までの3年間で累計キャッシュインを290億円（R&D控除前営業キャッシュ・フロー250億円および資産売却40

億円）と見込んでいます。これに対し、キャッシュアウトは、成長投資70億円、更新投資60億円、R&D費用50億円、有利子負債削減50億円、株主還元60億円を計画しています。

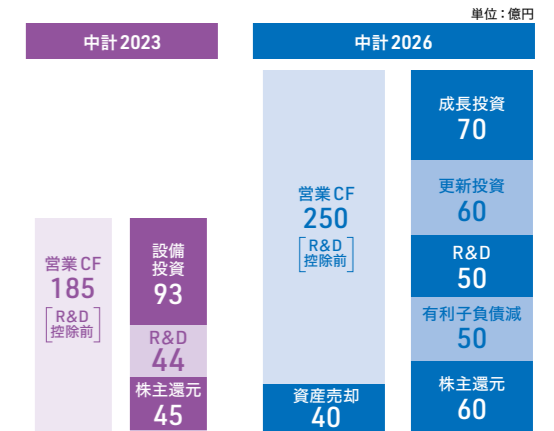
成長投資については、需要動向を踏まえ、ベトナム新工場の建設を延期し、従来計画の150億円から70億円へ圧縮しました。その一方で、生産効率向上を目的とした自動化・省人化設備の導入を進めるとともに、ニードルベアリング生産の最適化に向け、鎌倉工場を閉鎖し、岐阜製作所に集約するなど、重点を絞った投資を着実に実行しています。

R&D費用は、従来計画通り50億円を維持し、海外でのR&D拠点の設置に加え、成長戦略の柱である新製品開発に直結する研究開発を推進します。また、財務体質の強化を目的とした有利子負債の削減50億円を新

資本効率の改善と積極的な株主還元を実現する資本政策

POINT① 収益力を高め、持続的な成長と資本効率の工場を図るとともに、株主還元の強化等に取り組み、**早期にPBR1倍超を目指す。**

科目	主な取り組み
営業CF	●収益力の確保・ 資本効率の改善を重視 ●棚卸資産の適正化（回転月数6か月を目安）
資産売却	●政策保有株式の売却（純資産の10%未満）→ 継続推進中
成長投資	●ベトナム新工場 →投資時期を後ろ倒し
R&D	●中長期の成長へ継続的に投資→ 継続 （売上高比率2～3%）
POINT② 株主還元	● 総還元性向 50%以上 → DOE2.5%を設定 （下限の目安） ●機動的な自社株買いを実施→ 継続



たに組み込み、バランスシートの健全化を図ります。

株主還元については、業績回復の遅れに伴い、従来の100億円から60億円へ見直しました。ただし、1株当たり配当金は2024年度の19円から2025年度(予想)は26円と大幅な増配を見込んでおり、今後も株主還元の充実に努めていきます。

株主還元方針

～キャピタルゲインとインカムゲインの両立を図り、株主価値の最大化を目指す～

当社は株主還元方針として、配当下限の目安であるDOE(自己資本配当率)2.5%に加え、自己株式の取得を含む総還元性向50%以上を基本方針に掲げています。

2024年度を振り返ると、ROE(自己資本当期純利益率)は1.3%に低迷したものの、1株当たり配当金は前期と同額の19円を維持しました。その結果、配当性向は134%となり、DOEは前年度比-0.1ptの1.7%にとどまりました(DOE:1.7%=ROE:1.3%×配当性向:134%)が、このDOEの低下も株価低迷の一因になったと認識しています。

2025年度については、1株当たり配当金を前年度比7円増配し、過去最高となる26円を計画しています。これにより、予想配当性向は120%となる見込みです。DOE2.5%を達成するには、ROE2.1%以上が必要ですが、2025年度1Q決算の順調な進捗を踏まえると、その実現可能性は高いと見ています。今後は目標とす

るPBR1倍超の実現に加え、累計配当額を含めた株価リターンを示すTSR(株主総利回り)を強く意識した経営を進めます。これにより、株主・投資家の皆様はもちろん、当社持株会を通じて株式を保有する社員を含めた全ての株主の皆様に対して、持続的な株主価値の最大化を実現してまいります。

日本トムソンが描くエクイティストーリー

～バランスシートマネジメントを通じたROE改善と、PER向上によるPBR1倍超の早期実現を目指す～

当社グループは、中計2026における新たな計数目標として、「2026年度までに営業利益65億円以上、ROE8%以上」と定めました。現状の市場環境を踏まえ、従来「3か年平均で営業利益90億円以上、ROE8%以上」としていた目標を単年度ベースに改めるとともに、利益目標を見直しましたが、引き続き「ROE8%以上」の実現を目指します。具体的には収益力の向上に加えて、ROEの分母である自己資本に対しては、機動的な自己株式取得を含む適切なバランスシートマネジメントを実行してまいります。

また、当社は株主価値の最大化に向け、PBR1倍超の実現を目指しています。PBRは「ROE×PER」で算出されますが、PERは業績局面によって変動し、業績低迷期には上昇し、好調期には低下する傾向があります。現状は、業績改善の途上にあるため、30倍程度の比較的高いPERが付与されています。当社では、適正なPER水準を把握するため、事業ポートフォリ

オを構成する直動シリーズとニードルベアリングの売上構成比を基に、類似企業のPERを参照し、加重平均的に捉えています。今後は、収益力の強化と株主還元の実現を通じてROEの改善とPERの適正化を図り、企業価値ならびに株主価値の最大化、更にはPBR1倍超の実現を目指してまいります。

投資家エンゲージメント

～資本市場の声を経営に反映し、経営品質の向上を実現～

当社は、株主・投資家の皆様とのIR面談で寄せられたご意見やご要望を取締役に報告し、経営の意志決定に積極的に反映しています。経営層は、株価動向を含む投資家層の変化や、資本市場からの声を重視し、経営に反映することを心掛けています。実際に中計2026の見直しに際しては、株主還元方針について、従来の「総還元性向50%以上」に加えて、新たに「配当下限の目安としてDOE(自己資本配当率)2.5%」を導入しました。更に、従来からご指摘をいただいている在庫水準の改善についても、適正在庫の実現に向けた取り組みを加速しています。また、政策保有株式の縮減については「純資産の10%未満」を目標に掲げ、継続的に売却を進めています。今後も、資本市場との建設的な対話を通じて得られる意見を経営に反映し、資本効率と企業価値の向上を図ることで、持続的な株主価値の向上に取り組んでまいります。

財務リスクと株価バリュエーションの考察

メガトレンド



産業・技術

製造業における自動化需要の拡大

AIの普及に伴う新たな技術革新や需要創造
脱炭素社会の構築に向けた設備投資や構造変化



経済・社会情勢

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



サステナビリティ

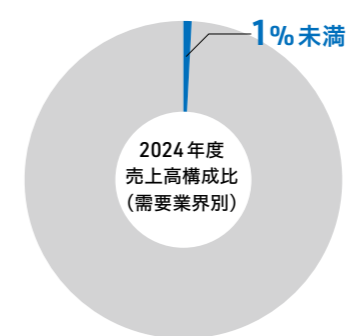
脱炭素社会の実現に向けた取り組みの強化
持続可能な社会の実現に向けた取り組みの加速

財務リスクと対応策

EV化に伴うニードルベアリングの需要減少リスク

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

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

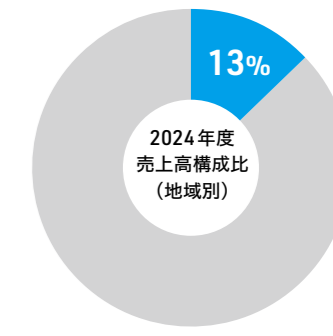


分類	影響度	2024年度実績	戦略・施策
EV化に伴うニードルベアリングの需要減少リスク	小	自動車(内燃機関)向けは連結売上高の1%未満	<ul style="list-style-type: none"> EV関連メーカー(車体、バッテリー、モータ、車載用電子部品、充電システムなど)の新規設備投資への対応 直動シリーズの需要拡大に向けた生産能力の増強 EV化により需要増加が見込まれる関連メーカーへの提案型営業強化
中国市場の需要低迷リスク	中	中国向け売上高71億円(売上高構成比13%)	<ul style="list-style-type: none"> 現地子会社の生産能力拡大による地産地消の推進 製造業の高度化に伴う重点分野向け高機能設備への販売拡大 競争優位性のある高品質・高精度製品の提供による他社との差別化 ハイエンド市場をターゲットとした販売戦略による収益確保
為替変動リスク	小	営業利益は前期比13億円のプラス効果	<ul style="list-style-type: none"> 営業利益の為替感応度(1円の変動による年間影響額)は軽微 米ドルは約3,500万円、ユーロは同約2,000万円、人民元は同約2億円(2024年度取引量ベース)
バランスシートの悪化リスク	中	棚卸資産は前期比30億円減少、棚卸資産回転月数は8.9か月に長期化	<ul style="list-style-type: none"> 在庫適正化による棚卸資産回転率の向上 需要回復局面における収益最大化を図る
物価上昇、人件費高騰リスク	小	人件費、原材料、エネルギー価格等は高騰も適宜価格改定を実施し、影響は限定的。	<ul style="list-style-type: none"> 製品価格の改定による提供価値の適正化 採算性を考慮した選別受注による収益性の向上

中国市場の需要低迷リスク

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

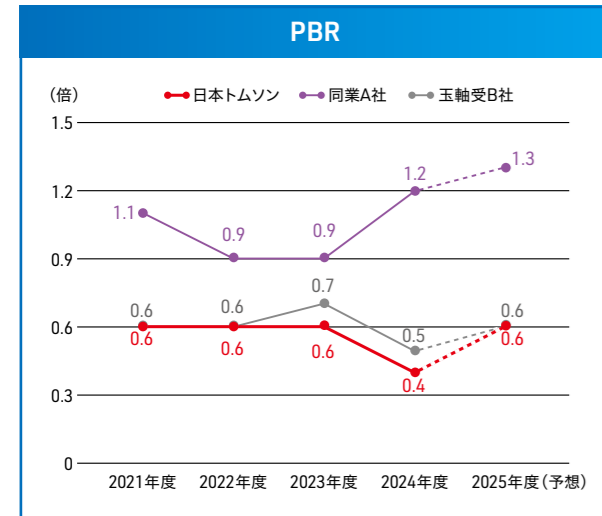
一方、中国政府による半導体産業への支援をはじめ、製造業の高度化に伴う高機能設備への需要が高まっており、高品質・高精度な当社製品の引き合いが増えています。



株価バリュエーションに対する当社見解と対応策

当社の株価バリュエーションは、前ページで説明した自動車のEV化や中国市場における成長鈍化等の長期的なリスクを織り込み、PERは同業A社と同様の推移を示しているものの、直近2~3年は需要回復の遅れに伴うROEの低迷が続いており、PBRが1倍を下回る状況が継続しています。PERの向上に向けては、成長ストーリーなどの情報開示の拡充や積極的なIR活動に加え、株主還元強化を継続的に進めていきます。一方、ROEについては、中長期的に高い成長ポテンシャルを有する分野（半導体製造装置、ヒューマノイドロボットを含む産業用ロボット、医療機器など）において、提案型営業や用途開発を強化するとともに、収益性向上に向けた各種施策を実行します。また、最適なバランスシートマネジメントや機動的な自己株式取得を通じて、ROE8%以上を達成し、早期にPBR1倍超の達成と、2030年には時価総額1,000億円以上の実現を目指します。

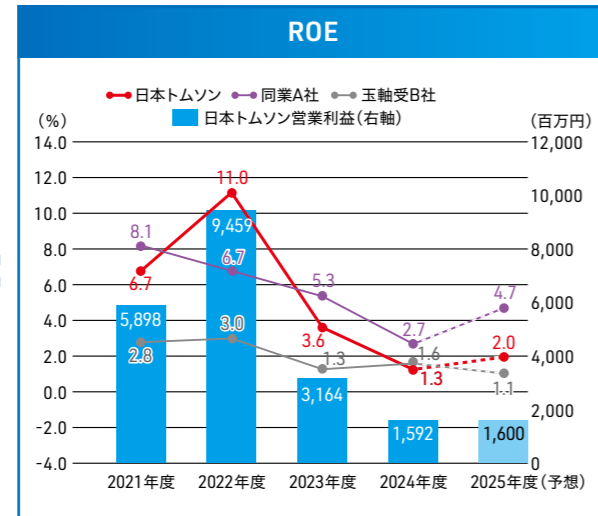
株価バリュエーションの推移と他社比較



※予想PBRのBPSは2024年度期末値、株価は2025年9月末値で算出

目標と時間軸

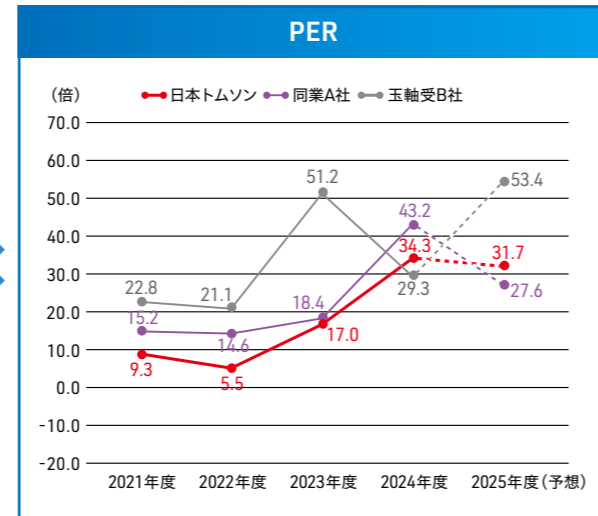
- 早期にPBR1倍超を達成
 - 2030年に時価総額1,000億円以上（2025年9月末のPBRは0.63倍、時価総額は474億円）
- ※PBR算出のBPSは2024年度末基準。時価総額は自己株式を控除した発行済株式総数で算出。



※予想ROEは、予想PBRと予想PERから逆算して算出

目標と施策

- 2026年度までにROE8%以上を達成
- 成長戦略や集中投資などを通じた利益成長
- 自社株取得を含む資本効率の改善



※予想PERの株価は2025年9月末値で算出

目標と施策

- 成長ストーリーなどの情報開示の拡充とIR活動の強化
- 企業価値向上に向けたサステナビリティ活動の強化
- 株主還元強化（総還元性向50%以上、新たにDOE2.5%を配当下限の目安として設定）
- 機動的な自社株取得（2023年度は発行済株式総数の3.0%となる217万株 = 13億円の自社株取得等を実施したため、総還元性向は110.4%）

部門長成長戦略座談会

多様化するグローバルニーズに 迅速に答え、新たな価値を 創出し続ける組織へ



日本トムソンが目指す「IKO VISION 2030」および中期経営計画の実現に向けて、生産、営業、技術担当の部門長が集まり、各部門における成長戦略や中計との結び付きなどを議論しました。

Q | 中期経営計画のなかで「ありがたい姿」をどのようにお考えですか。

KeyPoint：お客様視点でのグローバル展開

石原（技術）：技術部門は、新製品開発力の強化を通じて新たな需要を創出し、研究開発を成長の原動力とする姿を目指しています。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・用途の開拓を一層加速しています。その実現には、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す。生産技術においても日本主導でのライン構築にとどまらず、現地仕様に即した生産体制を整える仕組みづくりを推進しています。こうした開発と生産技術の両面から、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、2025年8月に中国で開発拠点を開設し、2026年度には欧州・米国にも開発機能を備えた拠点を設置する予定です。これにより、開発スピードを一段と高めるとともに、現地固有のニーズに応じた製品

展開が可能となります。

手塚（営業）：営業部門では、営業力を強化したグローバル展開の加速を目指しています。海外を含めたお客様へのソリューション提供を目的として、課題や要望を深く理解・分析し、開発の初期段階から参画する提案型営業を強化することで付加価値を高め、受注を獲得していきます。その実現には、お客様ニーズの分析に基づく継続的な提案と密なコミュニケーションを通じ、パートナーとしての信頼関係を築くことが重要です。また、当社の事業は設備投資サイクルの影響を大

きく受けやすいため、新領域や新規のお客様開拓にも注力し、景気変動の影響を受けにくい安定成長企業への進化を目指しています。

佐藤（生産）：生産部門では、2023年4月に工場別からお客様に紐づいた機能別の統括部制へと再編し、現場力の強化を目的とした即応力のあるグローバル生産体制の構築を進めています。この即応力には量産だけでなく、試作案件への迅速な対応も含めており、試作から量産まで「迅速」「的確」「柔軟」に対応できる組織連携を理想としています。その実現に向けて私たちは「6つのこだわり」を掲げています。第1は「安全」であり、『安全なくして生産なし』をキーワードに、事故ゼロの達成を目指しています。第2は「品質」で、他社にはない『別格品質』を追求し、クレームゼロをKPIに掲げています。第3は「仲間」で、岐阜地区約1,800名の多様な人材がOne-Teamとなり笑顔で働ける職場づくりを進めています。第4は「設備」で、生産設備の有効活用です。保有する生産設備を有効に活用し、必要な製品を効率的に生産することを示す設備総合効率をKPIに設定し、改善に向けて取り組みを進めています。第5は「コスト」です。1円、1秒、1ミリ、1グラムにまでこだわる活動を徹底することで、現場の意識改革を促しています。そして第6は基本である「5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）の徹底」です。これらの取り組みを通じて、生産部門全体の即応力を高めるとともに、「ありたい姿」の実現を目指します。

Q | 各部門における「強み」と「課題」を教えてください。

KeyPoint：多様なニーズに高い品質で応える組織力

佐藤：生産部門の強みは、多品種生産を維持しながら高品質な製品を安定的に提供できる点にあります。これはIKO独自のものづくりの特長であり、高い加工精度と安定性、測定技術の優位性が高品質供給の基盤となっています。加えて、品質の維持と向上を目的に、発生した課題の原因については早期に追求して対応することで、不良品の流出防止に努めています。一方、課題もあります。加工工程の中で、瞬時に製品品質に関する情報を把握するリアルタイム性の実現に加え、設備稼働状況の把握レベル向上です。将来的に、人手による不良品の流出防止から、デジタル技術を活用した発生防止へと転換することで、IKOが目指す『別格品質』を実現する効率的で安全・安心な生産体制へと進化することが可能です。また、お客様の多様なニーズへの対応力を更に向上させるには、営業部門と生産部門の連携を強化し、需要予測と生産計画との整合性をこれまで以上に高めることが大切です。その精度が向上すれば、当社の強みを更に盤石なものにできると考えています。

手塚：営業部門の強みは、ニードルベアリング・直動案内機器を軸にメカトロシリーズ、ユニット製品など多様なラインアップの製品群を駆使したフレキシブルな営業力です。例えば、製品知識はもちろん、社会の

トレンド、お客様の商品、当社に何を求めているかを理解し価値を提供することです。一方、課題もあります。海外市場攻略に向けた販売体制の更なる強化です。海外現地法人での直販比率は、国内と比較すると低く、特に中国市場では代理店経由での販売が中心となっています。そのため、代理店と連携したお客様の動向把握によるプロモーションやマーケティング機能の最大化が課題となっています。今後はまず、当社の強みが上手くマッチすると考えられるお客様を中心に、メリハリを付けた営業活動が必要と考えています。それには当社を支える代理店との関係性強化を図りながら、当社製品の優位性をお客様に直接訴求できる体制を整える必要があります。安定した受注の獲得には時間を要しますが、ニーズを捉えた地道な提案営業を積み重ねることでお客様との信頼関係を築き、確かな成果に繋げていきます。



石原：技術開発部門の強みは、特殊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が課題です。また、特殊品は高価格で販売ボリュームが限られるため、量産化対応に強みを持つ競合との価格競争で劣勢となるケースも見られます。この課題を克服するため、当社は特殊品対応力に加え、高精度化・小型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ています。

Q | 将来の成長に向けて、どのような事業機会がありますか。

KeyPoint：社会課題解決に向けた新たなニーズ

石原：当社は「モノ創り」を通じて豊かな地球環境の実現を目指し、環境配慮型製品「エコプロダクツ」の開発に注力しています。エコプロダクツとは、小型・軽量で、使用時や調達時、廃棄時など製品のライフサイクル全体を通じてCO₂排出量の削減に貢献し、環境に優しく、かつ摺動特性に優れた製品群を指します。当社はこれまでも、世界初となる技術を数多く市場に投入してきました。直動案内機器のスライドユニットとトラックレールの自由な組み替えを可能にした互換性システム「フリーコンビネーション」を発売し、潤滑部材「Cループ」を内蔵したメンテナンスフリーの直動案内機器を開発しました。更に、世界で初めてPFASフリーの液晶潤滑剤を用いた直動案内機器を市場に投入するなど、環境対応技術の先駆者としての地位

を確立しています。環境対応製品の研究開発は、当社にとって大きな事業機会であり、今後もお客様ニーズを的確に捉えながら、環境負荷低減に資する新製品開発に取り組む方針です。



手塚：営業部門においては、新規用途や市場開拓、そして海外展開が大きな事業機会となっています。特に海外市場は圧倒的な規模があり、将来的に市場開拓できる可能性が高いと考えています。新たな海外市場の開拓を進めながらも、将来的なパートナーとして関係性を深める重要なお客様を着実に増やしていくことも非常に重要です。国内市場においては、新領域の開拓余地があると考えています。特に、自動化機器やお客様が内製する設備領域には、なお開拓の余地が残されています。実際に、こうした新領域においてまとまった受注を獲得した事例も出始めています。当社は、お客様のニーズを丁寧に分析し、潜在的な課題に仮説立てしながら、開発の初期段階から積極的に提案型営業を展開することで、新たな需要を創出し、事業機会の

拡大にチャレンジしていきます。

佐藤：生産部門では、コスト削減と生産性改善に直結するリードタイムの短縮が事業機会獲得のポイントと考えます。当社は多品種でカスタマイズ製品を多く扱うため、調達から出荷までのリードタイム短縮が課題となっています。これを改善することで、仕掛品在庫の圧縮や、キャッシュフローの改善が可能となり、更に試作案件への迅速な対応も実現できます。具体的な施策としては、ボトルネック工程の課題解消、適正な人員配置、生産設備稼働率の向上などに取り組んでいます。加えて、納期を着実に守るために、お取引先との協働を通じてサプライチェーン全体での納期改善活動も進めています。

Q | 中計の実現に向けた「攻めの成長戦略」を教えてください。

KeyPoint：グローバルニーズに即応する新組織へ進化

手塚：当社は部品メーカーとして幅広いお客様と取引するなかで、中国メーカーの技術力向上を実感すると同時に、日本製造業の競争力低下も感じています。だからこそ、販売戦略と市場分析を一層重視し、高い国際競争力を持つお客様との関係を徹底的に強化しています。情報共有やパートナー関係の構築に加え、お客様ニーズの把握や開発初期からの参画といった独自の「攻め」の取り組みを推進することで、差別化された付加価値の提供を実現していきます。これを実現するために、2025年10月に、当社で初めて

となる「製造」「販売」「技術」が一体となった組織である「ソリューションビジネス統括部」を立ち上げました。当社製品の周辺領域まで事業拡大を進めることで、更なる多様化ニーズにお応えし、お客様に真っ先に相談される「技術開発型企業」を目指します。

佐藤：売上拡大のポイントは、生産リードタイムにあります。現状では短縮化を進めているものの、納期対応のために相応の仕掛品在庫を保有しているのが実情です。今後は、投資家からも指摘を受けている在庫圧縮と売上拡大の両立を可能にする「真のリードタイム」の確立を目指します。また、当社は工場稼働率の変動に伴い収益性が大きく変動する傾向があります。そのため、需要と在庫水準に応じて最適な生産・稼働体制を構築し、中計数値目標の達成に繋がっていきます。その鍵となるのは、試作品やカスタマイズ品をいかに早く生産し、市場投入できるかという点です。開発部門との横連携を一層強化し、対応力の底上げを図ります。

石原：中計期間中に「10品目以上の新製品開発と市場投入」を実現するとともに、海外各地域での需要拡大に対応するため、「海外R&D拠点の設置」を進め、海外売上高比率55%の実現を図ります。単に開発品目数を増やすのではなく、売上金額に直結する開発を推進し、まずは新製品売上高比率5%の確保を目指します。当社の売上高の約半分を占める多品種のカスタマイズ品については、設計図面作成スピードを高めることで、生産から販売までのリードタイムを含む効率

化を進めます。海外拠点については、2025年8月に中国での開発拠点を開設し、2026年度には欧米に技術開発機能を設置する予定であり、現地ニーズに即した製品化の実現に向けて、開発のスピード強化を図ります。更に、中計に連動したKPIとして、開発件数や図面対応スピードなどを設定し、財務面への貢献度を明確化することで、確実な成果に繋がっていきます。

Q | **マテリアリティの達成に向けて、どのような活動をされていますか。**

KeyPoint：グローバル化、現場力強化、産学官連携

手塚：営業部門では「新技術・新領域への挑戦」を取組課題に掲げ、長期的なKPIとして2030年度までに海外売上高比率60%以上の達成を目標としています。海外市場攻略の鍵は中国市場にあると認識しており、新設した中国開発拠点を活用して、お客様毎に特化したカスタマイズ製品を投入し、売上拡大と参入障壁の構築を図っています。更に、グローバル製造業の潮流として「欧米にR&D拠点を置き、アジアで生産する」動きが広がるなか、当社もこの流れを踏まえた戦略を強化していきます。現地ニーズを的確に把握しながら、欧米とアジアの連携を深めることで、海外売上高の拡大を一層推進していきます。

佐藤：生産部門では、「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」、「柔軟で安定した商品提供の実現」、「商品品質・安全性の追求」を取組課題に掲げています。労働力不足が社会課題と

なるなかで、生産工程の自動化と脱属人化を進める一方、人材育成にも注力しています。特に現場力の強化を目的として、監督職の育成を担う「IKOモノ創り推進室」を2025年4月に新設、現場の監督職が自己研鑽する場として「IKO-GP会」を発足するなど、持続的な生産体制の構築を目指しています。



石原：技術部門では、「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・安心なくらしの実現に繋がる商品の提供」を取組課題に掲げています。特に、「新技術・新領域の挑戦」を優先課題と位置付けており、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しています。そのため、スピード感を持って開発を進める上でも、産学官との連携を積極的に推進しています。これまでは、主に工作機械などの産業領域をターゲットとしてきましたが、近年は民生品分野などにも視野を広げることで、取り組みを更に加速させています。

人事総務部長メッセージ



執行役員 人事総務部長 **福増 宏泰**

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、全ての従業員が挑戦できる環境づくりを目指します。

日本トムソンは創業以来、「企業は人なり」の信念のもと、一人ひとりが安心して挑戦できる環境づくりを大切にしてきました。社員の健康と安全を最優先に、風通しの良い職場環境を育み、社会やお客様の期待を超える新たな価値を創出する——これが私たちの人を軸とした経営です。

一歩先の成長を目指し、2023年に策定した「IKO VISION 2030」では、『人材開発』『適材配置』『多様性』を人事戦略の三本柱と位置づけました。本報告書では、昨年からの取り組みと2025年度に向けた次のステップをご紹介します。

人材開発—学びの場と対話の深化

変化の激しい時代にあっても、社員一人ひとりが自らの知識・スキルを磨き続けることが必要です。現行の階層別研修や外部セミナー参加の機会を見直し、eラーニ

ング教材の活用や社内勉強会の開催頻度を高めることで、より多様な学びの場を提供します。加えて、OJTと先輩社員による教育を強化し、日常業務中での気付きやフィードバックが得られる仕組みづくりを進めます。

適材配置—データと対話による現状把握

社員の強み・志向を正しく捉えるため、各種資格や研修受講履歴、過去プロジェクトでの役割を人事システムやデータを整理し、定期的な面談やキャリアカウンセリングで活用しています。2025年度は管理方法の効率化を図るツール導入を検討し、部署間での情報共有を強化。感覚値に頼らない客観的データを踏まえた配置決定とフォローアップを徹底します。

多様性—受容と尊重の環境整備

異なるバックグラウンドや価値観を持つ社員が互いに

学び合い、力を発揮できる環境こそが、多様性を真に活かす基盤です。当社の新入社員研修は、4月から7月中旬まで製造現場で研修を実施し、実践的なモノづくりを通じて同期社員間の結束と現場理解を深めています。人事施策としては、資格制度を見直し、成長段階に応じたキャリアパスを明確化しました。また、女性が主体的に活躍できる職場づくりの一環として懇談会を開催し、多様な視点の交流機会を設けました。更にシニア社員制度を改定し、幅広い世代が持つ経験・知見を活かせる仕組みを強化しています。採用面では、新卒採用では当社の魅力を訴求するために説明会内容を工夫し、キャリア採用では社員紹介採用制度を導入。多面的な採用チャネルで多様な人材の受け皿を拡大し、社員一人ひとりの個性と能力が活きる組織を目指します。人事総務部は、これら三本柱を着実に実行し、社員の声に耳を傾けながら制度・施策を磨き上げます。

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。

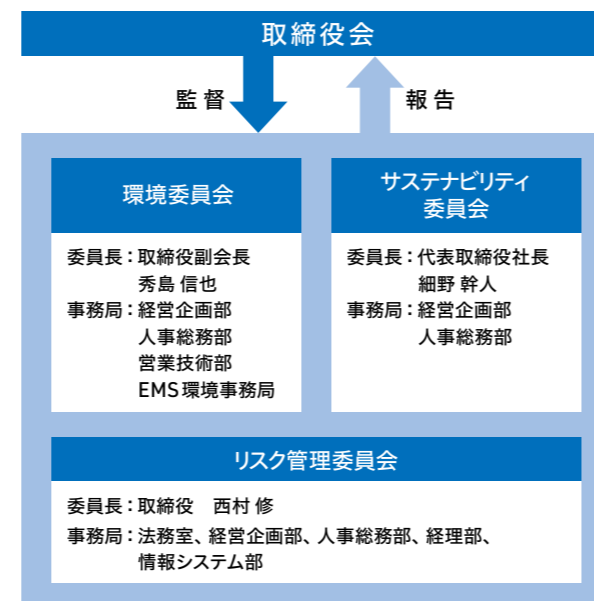
サステナビリティ推進体制

当社グループは、2022年1月より代表取締役社長を委員長とした社内取締役から構成される「サステナビリティ委員会」を設置しています。当委員会は、経営企画部、人事総務部を事務局として半期に1回以上開催され、気候関連課題を含むサステナビリティに

おける基本方針の策定と推進体制の整備、中長期的なリスク・機会の特定とマテリアリティおよび取り組み課題の策定・見直し、実施状況の定期的なレビュー等を行っています。また、その内容を半期に1回以上取締役会に報告しており、取締役会はグループ全体のサステナビリティ課題におけるリスク・機会および中期目標に関する取り組みの進捗状況の監督・助言を行

う仕組みとしています。当社グループは、気候変動対策など環境への取り組みをサステナブル経営における重要課題と位置付け、本推進体制のもと、各部門での取り組みの強化を図っています。

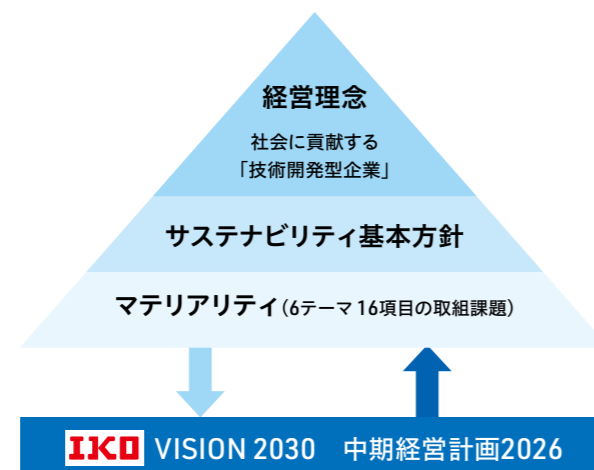
サステナビリティ課題に対するガバナンス体制図



マテリアリティの位置付け

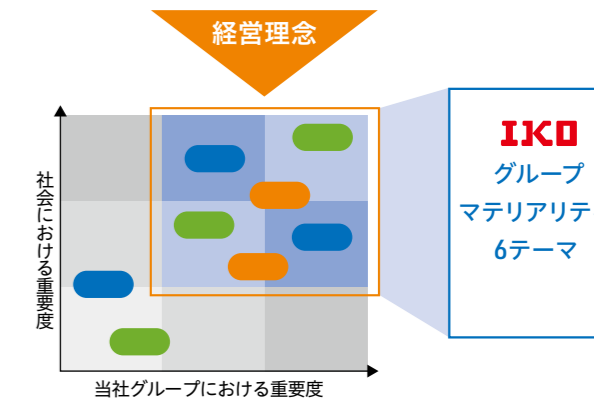
当社グループでは、企業活動を通じて、持続的な成長と社会の持続可能性の両立を実現するために、サステナブル経営を推進しています。その推進にあたっては、経営理念である「社会に貢献する技術開発型企業」を基本とし、サステナビリティ基本方針に沿って、様々な社会課題よりマテリアリティ（重要課題）を特定し、各種取り組みを進めています。

マテリアリティー覧 P.39



マテリアリティ特定プロセス

- STEP1** 様々な社会課題の中から、当社グループに関係性のある課題をリストアップ
(参考) SDGs・グローバル同業他社のESG重要課題・社内外関係者の意見
- STEP2** 「社会における重要度」と「当社グループにおける重要度」の2軸にて、リストアップした課題をマッピングし、重要度の高い課題を抽出
- STEP3** 抽出した重要度の高い課題群について、経営理念において目指す姿との関係性をもとにグルーピングし、マテリアリティの6テーマとして整理
- STEP4** 取締役会にて、特定されたマテリアリティおよび特定プロセスについて審議、承認




特定したマテリアリティについて

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	6, 7, 12, 13, 14, 15
コア技術を活かした技術革新への貢献	8, 9, 17
社会が求める商品提供による社会発展への貢献	8, 9, 12, 17
人々の健やか・安全・安心な暮らしの実現	4, 5, 8, 9, 10, 11
多様な人材が活躍でき、働きがいのある社会の実現	4, 5, 8, 10, 11
コンプライアンス・ガバナンスの継続的向上	16

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.39

マテリアリティー一覧

IKO グループマテリアリティ6テーマ		2050年度長期目標（目指す姿）
		16項目の取組課題
 <p>豊かな地球環境の実現に向けた企業活動の推進</p>	事業活動における環境への配慮	当社グループ全体でのカーボンニュートラル
	サプライチェーンマネジメント推進	サプライチェーン全体でのカーボンニュートラル
	気候変動・生物多様性保全への対応	気候変動・生物多様性保全対応と連動したより高度なサステナブル経営
 <p>コア技術を活かした技術革新への貢献</p>	産学官連携など、オープンイノベーションの推進	機械要素に関わるあらゆる技術を徹底的に磨き上げ、世界中から技術連携を依頼される企業
	新技術・新領域への挑戦	グローバルでの新市場・新領域の開拓や新ビジネスへの展開による技術革新への貢献加速
 <p>社会が求める商品提供による社会発展への貢献</p>	商品品質・安全性の追求	業界NO.1の製品品質
	柔軟で安定した商品提供の実現	お客様の納期満足度100%
 <p>人々の健やか・安全・安心な暮らしの実現</p>	地域社会との共生	地域・社会に貢献することで必要とされ、信頼される企業
	健やか・安全・安心な暮らしの実現に繋がる商品の提供	健やか・安全・安心な暮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
	人権尊重	グローバルサプライチェーンにおいて社会的な安全が完全に確保された企業活動および共存共栄の実現
 <p>多様な人材が活躍でき、働きがいのある社会の実現</p>	人材の採用・育成強化	チャレンジングに高付加価値を創造する人材集団
	働きがいのある職場環境の構築	ワークライフバランスの最適化が実現できる職場環境
	ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進	性別・国籍・職歴等にとら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
 <p>コンプライアンス・ガバナンスの継続的向上</p>	内部統制の機能強化とコンプライアンスの徹底	全従業員がリスクマネジメント、コンプライアンス、情報セキュリティなど、その趣旨を深く理解し、確実に実践できる体制
	コーポレート・ガバナンスの継続的向上	当社グループの強固なガバナンス体制による公平で透明性の高い経営
	ステークホルダーへの情報開示およびコミュニケーションの充実	透明性のある情報開示を確実にを行い、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	アクションプラン	2024年度実績	関連ページ
<ul style="list-style-type: none"> ●温室効果ガス（Scope1,2）排出量を基準年度より42%以上削減 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●基準年度比29.5%削減 ●営農型太陽光発電の導入 	P.41-42 P.69-70
<ul style="list-style-type: none"> ●温室効果ガス（Scope3カテゴリ1）排出量を基準年度より25%以上削減 ●グローバルでのCSR調達の取り組み強化と更なる深掘り 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●基準年度比37.3%削減 ●2030年度温室効果ガス排出削減目標に関するSBT認定取得（Scope1,2含む） 	P.46
<ul style="list-style-type: none"> ●サステナビリティ課題を軸とした企業価値向上の実現 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●TCFDに基づく情報開示の継続 ●TNFD Early Adopter 進捗報告実施 	P.43-45
<ul style="list-style-type: none"> ●産学官との技術連携体制の継続・強化 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●パートナー企業との共同開発実施 	P.48
<ul style="list-style-type: none"> ●地域特性を考慮した商品開発とグローバルでの拡販（売上高海外比率60%以上） ●カーボンニュートラルなど社会課題解決の価値を持った新商品開発 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●海外売上高比率50.5% ●新製品発表件数：3件 	P.47
<ul style="list-style-type: none"> ●グローバル品質管理体制 ●製品品質の維持向上 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●品質内部監査（定期・臨時）の継続実施 	P.49
<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●グローバル生産体制の再構築 	P.50
<ul style="list-style-type: none"> ●地域社会との良好な関係の維持と地域活性化 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●各種地域貢献活動の継続実施 	P.52
<ul style="list-style-type: none"> ●健やか・安全・安心な暮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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●エコプロダクツの開発 	P.48
<ul style="list-style-type: none"> ●グローバルサプライチェーンにおいての人権方針の浸透と人権デューデリジェンス実施体制の確立 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●新入社員研修・階層別研修での人権教育実施 	P.51
<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●国家資格保有者数：前期比15名増 	P.53 P.69-70
<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●年次有給休暇取得率：76.8% 	P.54 P.69-70
<ul style="list-style-type: none"> ●女性管理職・監督職比率の引き上げなど、多様性の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●女性管理職人数：4倍（2022年3月末比） 	P.55 P.69-70
<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●各委員会の討議内容の充実 ●サイバーセキュリティ強化 ●社員への啓蒙・周知と自己点検の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	P.56-58
<ul style="list-style-type: none"> ●当社グループでの強固なガバナンス体制 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●2025年6月末時点での取締役会構成 社外取締役比率：63.6%、女性比率：18.1% 	P.59-64 P.69-70
<ul style="list-style-type: none"> ●透明性のある情報開示を確実にを行い、ステークホルダーと良好な関係構築 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●IR面談実施回数：96回 	P.65

※温室効果ガス排出量の基準年度は、2022年度です。

※●は完了したアクションプランを示します。

豊かな地球環境の実現に向けた企業活動の推進 事業活動における環境への配慮

長期ビジョン 当社グループ全体でのカーボンニュートラル
2030年度中期目標 温室効果ガス (Scope1,2) 排出量を2022年度比で42%以上削減

2024年度の環境計画と進捗

当社グループでは、環境方針のもと、地球温暖化・気候変動対策、生物多様性保全、循環型社会の構築等を進めています。2024年度は、環境計画に対し、全ての項目で年度目標を達成しました。

取組課題の「気候変動への対応」では、2025年6月に2024年度版のTCFDレポートを開示しました。2024年10月のSBT認定取得に伴い、Scope3排出量は過去年度も含め、GHGプロトコルの基準に準拠した計算方法にて再算定しました。

「生物多様性保全への対応」では、2025年度実績での開示に向けて、当社グループの事業から生じる自然資本への依存と影響の評価と分析に取り組んでおり、

TCFDレポートと併せて進捗を報告しました。

エネルギー効率や温室効果ガス排出量の面では、在庫適正化に向けた生産調整の影響があるものの、積極的な省エネルギー活動や再生可能エネルギー調達の実施に加え、在庫を活用した販売を進めたことにより、売上高原単位が改善しました。水資源保全の面では、限りある資源を有効活用するべく、水使用量削減目標を新規に設定しました。今後も目標達成に向け、中長期的な事業環境変化も見据えた取り組みの継続と強化に努めます。なお、2024年度においても環境関連の罰金・処罰、法令や規制に対する事故・違反・不適切な事例はなく、それらに伴うコストは発生していません。

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

取組課題	2024年度目標	2024年度実績	達成度
事業活動における環境への配慮	エネルギー使用量を原単位で毎年1.0%以上削減 (単独)	前年度比1.0%削減 (0.35kL/百万円)	◎
	最終処分量 2000年度比91.8%以上削減	最終処分量 97.8%削減	◎
	再資源化率 96%以上	再資源化率 96.6%	◎
	水使用量を原単位で毎年1.0%以上削減 (単独)	前年度比7.7%削減 (3.9m ³ /百万円)	◎
気候変動への対応	Scope1,2 2022年度比10.5%以上削減	Scope1,2 29.5%削減	◎
	Scope3 CA1 2022年度比6.3%以上削減	Scope3 CA1 37.3%削減	◎
生物多様性保全への対応	TCFD提言への対応と開示	2024年度版のTCFDレポート開示済み	◎
	LEAPアプローチのEvaluate(依存と影響の診断)まで実施	上記と併せて、進捗報告を実施済み	◎

※評価：◎達成 ○達成率80%以上 △達成率80%未満 ×前年度比悪化

具体的な取り組み

当社グループは、社会全体の環境負荷低減に向けて様々な取り組みを行っています。省エネルギー活動の面では、環境負荷低減に貢献できるエコプロダクツとして、従来品に比べコンパクト・高推力を実現したりニアモータ駆動式メカトロシリーズ (NT30V、LT170H2) 等を開発・販売しました。再生可能エネルギー (以下、再エネ) の調達面では、太陽光パネルの下で農作物を栽培する「営農型太陽光発電所」を活用したオフサイト型フィジカルPPAを開始し、再エネ調達に加え、農業経営の支援にも貢献しています。資金の調達面でも、当社グループで初となるサステナビリティ・リンク・ボンドを発行したことに加え、その他の融資契約においても積極的にサステナビリティ・ファイナンスの活用を進めました。また、環境投資を促進するために、ICP (インターナルカーボンプライシング) 制度を導入しました。

第三者評価の面では、SBT認定の取得以外に、Scope1,2排出量に関する第三者保証を取得しました。その他、外部イニシアティブへの参画として、GX市場の創造に向けた「GX率先実行宣言」や「ホワイト物流」推進運動の自主行動宣言の提出など、自社の環境負荷低

減の取り組みだけでなく、バリューチェーン全体への寄与や情報開示の充実に至る幅広い活動を展開しました。

参考：外部イニシアティブへの参画と第三者による評価・認証 (P.66)

循環型社会構築のための取り組み

当社グループでは、循環型社会を構築するため、廃棄物の排出量削減や再資源化率の向上に取り組んでいます。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%以上とし、2025年度の最終処分量を2000年度比92%以上削減」を掲げています。主な取り組みとしては、産業廃棄物である金属屑 (研削スラッジ) を圧縮し再資源化を進めていることや、専用箱運送により梱包資材の再利用、梱包資材の見直しによる緩衝材の使用量削減などを行っています。また、工場食堂内でのプラスチック容器の削減やデジタル化によるペーパーレスの推進など、廃棄物削減の取り組みを積極的に推進しています。

水資源確保のための取り組み

当社グループの国内主要生産拠点である岐阜地区は、日本三大清流である長良川に隣接していることにより、水資源の管理は環境保全上重要課題と考えています。事業活動における主な取水源は、市水と井戸水となり、主な使用用途としては生産工程における研削液や冷却水が挙げられます。しかしながら、当該用途においては基本的に循環型の機構を採用しており、自然蒸発に

よる減少分のみ追加補充する最小限の水利用を意識した設備となっています。また、温水ボイラーや水冷式のクーリングタワーを空冷式の設備に切り替えるなど、水使用量の削減に向けて計画を立てて取り組みを進めています。

化学物質の適正管理のための取り組み

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や製品に含有する化学物質の適正管理に取り組んでいます。製品に含有する化学物質については、「製品含有化学物質管理マニュアル」に基づき、管理体制を構築しています。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

学物質調査を行い、グリーン調達を推進しています。RoHS指令、REACH規則およびTSCA規制等の各国の有害物質規制法で定める特定有害物質の使用撤廃にも継続的に取り組んでいます。

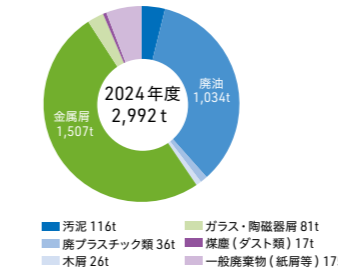
国内の製造工程から排出される化学物質については、PRTR法届出対象物質の取扱量・排出量・移動量を厳格に管理しており、各自治体に毎年報告しています。当社の届出化学物質であるメチルナフタレンは、空調設備の燃料である重油に含有しています。大気への排出量・移動量をゼロとするために、2030年度までに全ての空調設備を重油式から電気式へ切り替えを計画しています。更に、電化推進によりCO₂排出量削減にも貢献します。

PRTR法届出の推移 (大気への排出量・移動量)

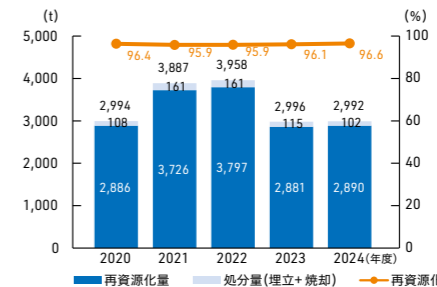
物質名称	主な用途	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
メチルナフタレン	燃料	12	27	27	15	17
メチレンビス (4,1-フェニレン)=ジイソシアネート	包装緩衝材	0	5	6	6	0
トリメチルベンゼン	燃料	0	0	0	5	0

単位：kg
 ※日本の生産拠点 (岐阜地区、鎌倉地区) における集計です。

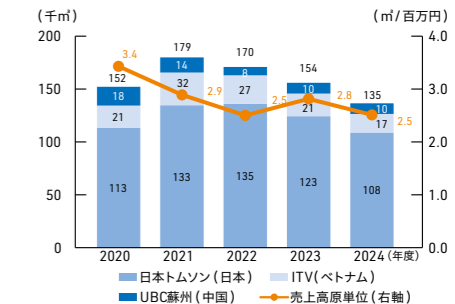
廃棄物種類別内訳



廃棄物の再資源化率



水使用量



豊かな地球環境の実現に向けた企業活動の推進 気候変動への対応

長期ビジョン 気候変動対応と連動したより高度なサステナブル経営
2030年度中期目標 サステナビリティ課題を軸とした企業価値向上の実現

ガバナンス

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

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

サステナビリティ課題に対するガバナンス体制図 P.37

Web 「TCFD 提言に基づく情報開示」
https://www.ikont.co.jp/pdf/tcfreport20250627.pdf



戦略

TCFD 提言で示された各リスク・機会の項目を参考に、気候変動問題が当社グループの事業に及ぼすリスク・機会に関して、右図のステップで検討しました。また、1.5℃～2℃シナリオと4℃シナリオを用いて、

分析のプロセス



政策や市場動向の移行（移行リスク・機会）に関する分析と、災害などによる物理的変化（物理的リスク・機会）に関する分析を実施しました。

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

リスク管理

気候関連リスクを識別・評価するプロセス

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

指標と目標

当社グループでは、気候変動を経営における重要課題と認識しており、定量的な温室効果ガス排出量削減目標を設定し、目標達成に向けた取り組みを進めています。当社グループの排出量削減目標は、パリ協定にて示された目標水準に準拠した野心的な目標値として、2024年10月にSBT認定を取得しています。具体的には、財務上連結の範囲を対象とし、Scope1,2は2022年度を基準として2030年度に42%以上の削減、2050年度にカーボンニュートラルの実現、Scope 3のカテゴリ1では2022年度を基準として2030年度に25%以上の削減、2050年度に全てのカテゴリで

て構成される「リスク管理委員会」を設置し、リスクマネジメント体制を構築しています。

気候関連リスクを管理するプロセス

「リスク管理委員会」は、「リスク管理規程」に基づき、年度毎に実施しているリスクアセスメント結果により特定されたリスク項目毎に、関連する対応部署または対応組織（委員会・会議体など）を定めて、リスク対応を行っています。特定した気候変動に係るリスクは、『緊急度』と当社グループに対する『財務インパクト』を3段階で評価した上、2軸でマッピングを行い『緊急度』と『財務インパクト』の積である『重要レベル』で評価を行っています。また、各項目の対

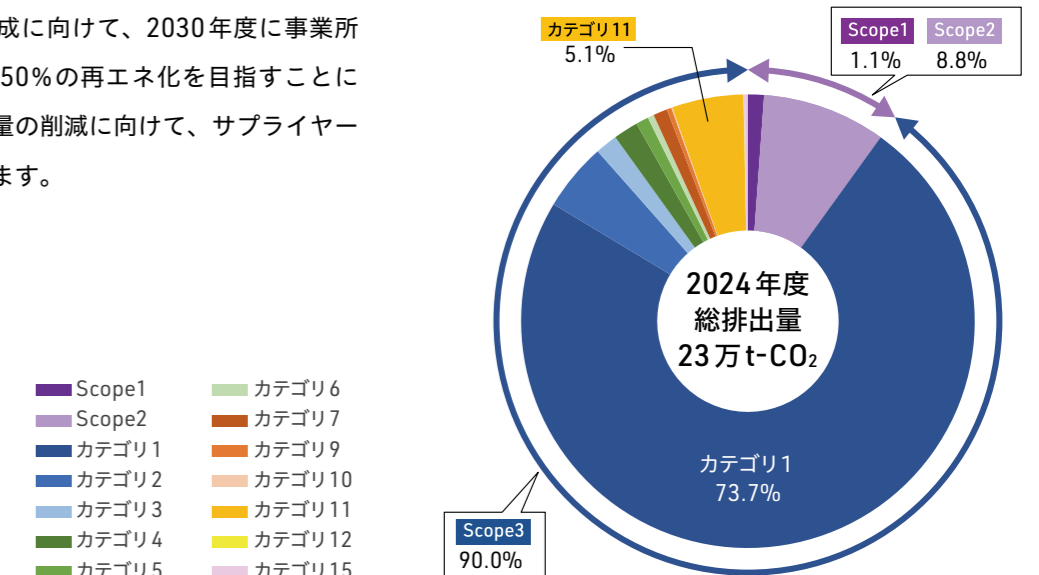
カーボンニュートラルの実現を目指しています。今後、排出量削減目標の達成に向けて、2030年度に事業所で使用する電力の約50%の再エネ化を目指すことに加え、Scope 3排出量の削減に向けて、サプライヤー連携を強化していきます。

応策は、『難度レベル』を3段階で評価し、『重要レベル』と『難度レベル』の積である『優先レベル』で優先度を評価しています。

気候関連リスクの全社的リスク管理への統合プロセス

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

2024年度温室効果ガス排出量



豊かな地球環境の実現に向けた企業活動の推進 生物多様性保全への対応

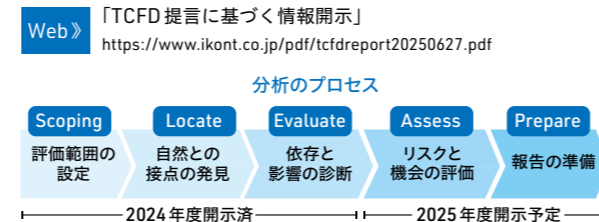
長期ビジョン 生物多様性保全対応と連動したより高度なサステナブル経営
2030年度中期目標 サステナビリティ課題を軸とした企業価値向上の実現

TNFD 提言への対応・開示に向けて

当社グループは、TNFD 提言を採用した情報開示を行う意思があるとして「TNFD Early Adopter」へ登録し、2025年度実績での情報開示に向け準備を進めています。2024年度ではLEAPアプローチに沿って、

当社グループの事業から生じる自然資本への依存と影響を診断し、TCFDレポートと併せて進捗報告を実施しました。
今後は、LEAPアプローチの未対応部分である Assess(リスクと機会の評価)と Prepare(報告の準備)に取り組み、自然関連課題解決も含めた高度なサステ

ナブル経営の推進を図っていきます。



Scoping (評価範囲の設定)

当社グループ売上高の約9割を占める直動シリーズ、ニードルベアリングの事業活動に係わるバリューチェーン全体(上流、直接操業、下流)を対象とし、ENCORE※を用いて評価を行い、自然への依存と影響が高いと考えられる産業を特定しました(右表)。上流では原料採取・採掘において非常に高い依存が見られ、下流(当社製品の販売先の事業)では自動車の製造において自然への影響が非常に高いと評価されました。

Locate (自然との接点の発見)

直接操業拠点および自然への影響と依存が高いと評価された上流の鉱山について、TNFDが定める「影響を受けやすい地域」の要件に該当する指標を抽出し、5つの優先地域を特定しました。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に立地していると評価されました。

※ENCORE: 国連環境計画等が開発した自然関連のリスクを調査し、自然への依存と影響を理解するための分析ツール

依存・影響評価のヒートマップ(抜粋)

依存				
セクター	産業	水の浄化	降雨パターンの調節	精神的、芸術的および象徴的サービス
上流 VC	鉄鉱石、石、砂、粘土の採掘	VH	VH	—
	その他の鉱業と採石業	VH	VH	—
	その他の非金属鉱物製品の製造	M	L	VH

影響							
セクター	産業	外乱(騒音、光など)	GHG 排出量	非 GHG 大気汚染物質の排出	その他の非生産的資源抽出	有害な土壌および水質汚染物質の排出	固形廃棄物の発生と放出
上流 VC	鉄鉱石の採掘	H	M	M	H	H	VH
	石、砂、粘土の採掘	H	H	H	VH	H	L
	その他の非金属鉱物製品の製造	M	H	H	—	VH	M
	鉄鋼の製造	VH	H	H	—	VH	M
	化石燃料エネルギーの生産	VH	VH	VH	—	VH	H
下流 VC	自動車の製造	VH	VL	L	—	M	L

評価 VH: Very High, H: High, M: Medium, L: Low, VL: Very Low

豊かな地球環境の実現に向けた企業活動の推進 サプライチェーンマネジメント推進

長期ビジョン サプライチェーン全体でのカーボンニュートラル
2030年度中期目標 温室効果ガス(Scope3 CA1)排出量を2022年度比25%以上削減、グローバルCSR調達の強化

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じていく、責任ある取り組みが必要であると考えています。

- 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。

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、サプライヤー220社に対して、業界共通のフォーマットを利用した紛争鉱物の使用有無調査を実施し、調達品の安全性を確認しました。

また、これまでにない新たな視点での企業間連携を進め、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、「パートナーシップ構

CSR 調達推進体制

企業の持続的な成長には法律遵守の責任はもちろん、社会の一員として企業活動を通じた社会的責任を果たすことが必要不可欠です。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社会的責任を果たすべく、2022年7月に『IKO グループ サプライヤーCSR調達ガイドライン』を策定しま

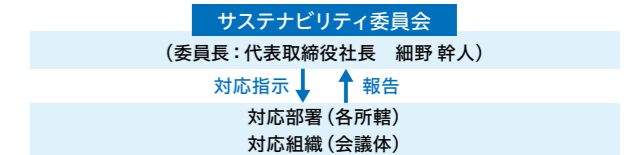
「パートナーシップ構築宣言」を提出しました。また、下請関連法案に関する外部講師を招いた講習会を実施し、振興基準の遵守に努めています。

更に、国土交通省・経済産業省・農林水産省が推進する「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ました。物流事業の業務委託者と連携を図り、トラック用の段積みボックスを制作し、製品輸送における積載率向上等の取り組みも進めています。

こうした活動を通じて、ビジネスパートナーを含む

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、273社から回答をいただいています。今後はガイドラインの実効性向上のため、お取引先との密な連携を図り、浸透化と取り組みの強化を図ります。

CSR 調達推進体制



Web 「IKO グループ サプライヤーCSR調達ガイドライン」
https://www.iko.co.jp/pdf/csrguideline20220719.pdf

様々な関係者と協働して当社事業活動に関連する全てのステークホルダーのCSR推進を目指します。

Web 「パートナーシップ構築宣言」
https://www.biz-partnership.jp/declaration/94757-05-24-tokyo.pdf

Web 「ホワイト物流」推進運動の自主行動宣言
https://white-logistics-movement.jp/wp-content/themes/white-logistics/docs/declarations/04492.pdf



コア技術を活かした技術革新への貢献 新技術・新領域への挑戦

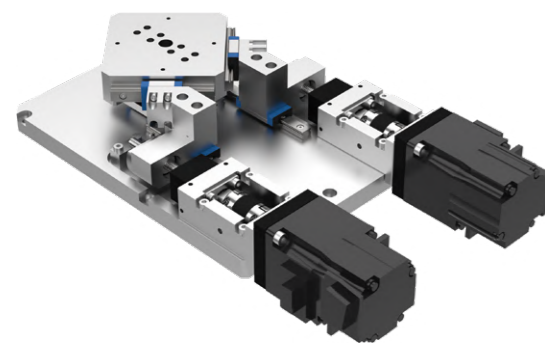
基本的な考え方

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」としての存在感を高め、持続的な成長を実現します。

具体的な取り組み

■新技術：お客様ニーズを満たす独自技術

2024年12月に、新製品「パラレルドライブステージPD・・・S」の販売を開始しました。本製品は、モータを並列配置した、今までにないXYステージです。



パラレルドライブステージPD・・・S

長期ビジョン 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
2030年度中期目標 地域特性を考慮した商品開発とグローバルでの拡販、カーボンニュートラルなど社会課題解決に資する商品開発

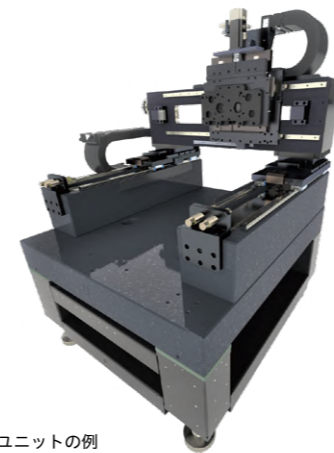
モータを並列配置にすることで、従来のステージと比較して極めて低い断面高さを実現しました。可動部はケーブルレスのため、配線処理を簡素化でき、シンプルな外観で軽量・省スペースな製品となっています。

今後も、従来の既存概念に捉われない、お客様ニーズを満たす独自技術の製品を開発します。

■新領域：アライアンスによる新たな技術領域

当社グループは、労働力不足という世界各国共通の社会課題に対し、生産現場のFA（ファクトリーオートメーション）を支える機械要素部品の提供を通じて、その解決に貢献してきました。特に、最近では人手不足が深刻化するなか、当社製品（部品）単体の購入ではなく、架台（取付ベース）や搬送機構を含めた装置全体の設計・製作依頼が増加しています。そうしたお客様のニーズを満たすため、当社グループで長年培ってきた技術・ノウハウや企業間のネットワークなどバリューチェーンの総力を結集して、新たな技術領域の「メカユニット」を提案しています。当社グループは、専門性の高いアライアンスパートナーとの連携を強化することで、お客様の幅広いニーズに応える体制を整えています。これらの活動を通じて、社会課題の解決

に資する技術および高精度化や高機能化に貢献するソリューションの提案を続けていきます。



メカユニットの例

トピックス

メカユニットについて、分かりやすく解説したマンガを発行しました。当社Instagramに掲載していますので、ぜひご覧ください。



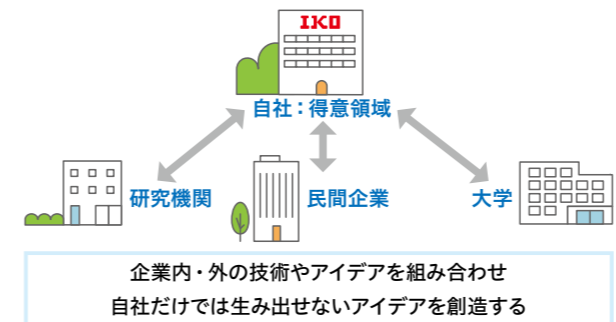
コア技術を活かした技術革新への貢献 産学官連携など、オープンイノベーションの推進

長期ビジョン 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
2030年度中期目標 産学官との技術連携体制の継続・強化

基本的な考え方

当社グループは「社会に貢献する技術開発型企業」という経営理念のもと、グローバル市場の多様なニーズに応える高品質な製品を提供しています。更なる高付加価値製品の開発を目指し、オープンイノベーションを意識した外部パートナーとの積極的なアライアンスに取り組んでいます。

オープンイノベーション



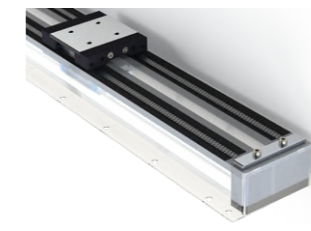
具体的な取り組み

■技術の融合による新発想の製品開発

2025年5月に、YKK株式会社（以下、YKK）との

共同で直動案内機器用「ファスナータイプ高機能防じんカバー」の開発に成功し、同9月より販売を開始しました。当社製品は多様な用途で活用されており、粉じんや切りくずが浮遊する過酷な環境下においては、ジャバラ等での防じん対策を講じてきました。ただし、ジャバラには折りたたみ部分によるストローク制限や、すきまからの異物侵入の課題がありました。今回、粉じんが舞う環境下でも連続して往復開閉可能な高耐久ファスナーをYKKと共同開発し、全面カバーかつストロークを無駄にしない独自の防じんカバーを実現しました。また、本製品の着脱は容易で、メンテナンス性も大きく向上しました。

本製品は、搬送機構部の長寿命化を可能にし、メンテナンス・交換作業にかかるコスト低減やCO₂排出量削減に貢献します。また、従来難しかった環境での使用を可能にすることで、新たな需要創出が期待されます。



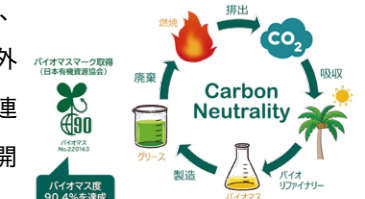
ファスナータイプ高機能防じんカバー（YKK株式会社との共同開発）

人々の健やか・安全・安心なくらしの実現 健やか・安全・安心なくらしの実現に繋がる商品の提供

長期ビジョン 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
2030年度中期目標 高付加価値商品の創出と提供、既存概念にとらわれないお客様と一体となった商品の開発

■カーボンニュートラルに繋がる製品への進化

社会全体でカーボンニュートラルへの機運が高まるなか、機械要素部品においてもCO₂排出量を抑制する部品提供へのニーズが高まっています。そうしたニーズに対応するため、当社グループでは地球環境の負荷低減に貢献する製品（エコプロダクツ）の開発を積極的に行っています。その一つとして、新たに「株式会社ニッペコ製バイオマスグリースBIOLUB®」を封入した直動案内機器の販売を開始しました。同グリースは植物生まれのバイオマスオイルを使用しており、製品ライフサイクル中のCO₂排出量を70%以上削減できるものです。また、当社評価条件において、既存グリースと同等の潤滑寿命を確認できており、バイオマスグリースを封入した直動案内機器の概念を覆すものと考えています。引き続き、カーボンニュートラルなど社会課題の解決を目指し、優れた技術を有する外部企業とも積極的に連携しながら、新製品開発を加速していきます。



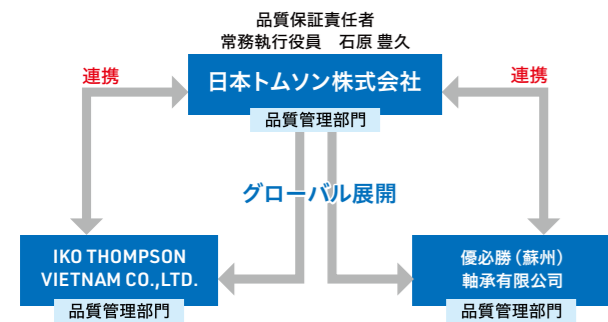
社会が求める商品提供による社会発展への貢献 商品品質・安全性の追求

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、工程で作り返す。
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、

長期ビジョン 業界NO.1の製品品質
2030年度中期目標 グローバル品質管理体制、製品品質の維持向上

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製造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などが評価され、「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」

社会が求める商品提供による社会発展への貢献 柔軟で安定した商品提供の実現

基本的な考え方

当社グループの主要製品であるニードルベアリングや直動案内機器は、省エネルギーおよび高精度化に貢献する重要な機械要素部品です。当社グループは、世界中の産業を支える重要部品を、納期面・品質面において安定的に提供する責任を強く認識し、様々な取り組みを行っています。

具体的な取り組み

グローバル生産体制の再構築

当社グループでは、世界各地で顕在化する地政リスクに対応するため、グローバル生産体制の再構築を進めています。日本・ベトナム・中国の3拠点において品質レベルの均一化を図り、いずれの地域でも高品質な製品を安定して供給できる体制を構築しています。また、部材調達においては、特定国への依存を避けるため、調達先の多様化を推進することで、材料調達のリスク低減に取り組んでいます。

中期経営計画(以下、中計)2026の計画見直しにより、ベトナム新工場建設は先送りとなりましたが、引き続き既存拠点の生産能力強化を図る計画です。また、

生産工程の自動化やDXによる生産状況の見える化を進め、市況変動に対応できる柔軟なグローバル生産体制を構築します。

グローバル供給・調達



ニードルベアリングの生産体制の再編

当社グループは、中計2026において「強い領域の集中強化」「グローバル体制の再構築」を基本方針として掲げています。お客様からの多様なご要望に迅速に対応できる、即応力のあるグローバル生産体制の実現に向け、国内外の生産拠点における生産機能の整備・最適化を進めています。その一環として、2025年7月にニードルベアリングの生産拠点の一つである鎌倉工場の生産機能を、岐阜製作所に集約・再配置することを決定しました。

長期ビジョン お客様の納期満足度100%
2030年度中期目標 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

鎌倉工場は、1964年に開設され現在まで当社グループを支える重要な生産拠点として操業を続けてきました。長年の操業により、建屋・設備の老朽化も進んでいたことから、投資効率の面でも拠点集約が最適であると判断しました。また、製造方法や生産ラインの見直しもを行い、生産効率の向上を図るとともに、製品の供給体制強化を目指しています。

これからも、お客様の多様なニーズに迅速かつ安定的に応える体制を構築し、社会の持続的成長に貢献し続けることが当社グループの使命です。

手段 グローバル生産体制の再構築



結果 柔軟で安定した商品提供の実現



効果 社会発展への貢献



人々の健やか・安全・安心なくらしの実現
人権尊重

基本的な考え方

当社グループは、人権尊重を重要な責務と認識し、各国の法令遵守だけでなく国連の『世界人権宣言』や『ビジネスと人権に関する指導原則』などの国際規範を支持しています。そして、社員としての根源的な規範である『行動憲章』ならびに『IKOグループ人権方針』を通じて、人権の尊重と健全な職場作りを努めています。当社グループは、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 》『IKOグループ人権方針』
https://www.ikont.co.jp/pdf/human_rights20230213.pdf

人権に対する教育

当社グループが永続的に人権尊重を果たしていくためには、社員一人ひとりの意識の醸成が必要不可欠であると考えています。そのことから、『行動憲章』ならびに『IKOグループ人権方針』を新入社員に教育しているほか一部の階層別研修にもテーマとして採り入

れることで、遵守すべき規範や心構えを共有し、社員の人権尊重に対する意識と自覚を促しています。これらの活動を通じて人権尊重に対する意識を醸成していくとともに、当社グループが永続的に人権尊重を果たしていける体制作りにも努めています。

救済体制

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。これら通報窓口にて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ています。

人権デューデリジェンス

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、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』を取引先へ周知するだけでなく遵

長期ビジョン グローバルサプライチェーンにおいて社会的な安全が完全に確保された企業活動および共存共栄の実現

2030年度中期目標 グローバルサプライチェーンにおいての人権方針の浸透と人権デューデリジェンス実施体制の確立

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、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）に加入し、情報収集を行っています。今後はこれらの情報を踏まえた上で人権関係施策の策定を実施し、当社グループにおける人権リスクの低減を図ります。

人権デューデリジェンスのプロセス

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

人々の健やか・安全・安心なくらしの実現
地域社会との共生

基本的な考え方

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

なお、『行動憲章』は下記の当社ホームページをご参照ください。

Web 》「サステナブル経営の推進」
<https://www.ikont.co.jp/sustainability/management-promo.html>

具体的な取り組み

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

「環境保護」をテーマにした絵画コンテストの開催（ベトナム）



50回目となる歳末助け合い募金活動（岐阜県美濃市）



人型ロボット合同マラソン大会への参加（中国）



飢餓支援団体への食品寄付（アメリカ）



多様な人材が活躍でき、働きがいのある社会の実現 人材の採用・育成強化

人材採用に関する基本方針と現状

当社グループ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ていますが、その中でも当社の強みである高いリテンションを活かした中長期的な人材育成を志向した新卒採用には力を注いでいます。採用活動においては、求める人材要件との適合と経営理念への共感を強く意識し、双方が「一緒に働きたい」と思える感情マッチングを重視しています。そして、様々な媒体等を活用した求職者との接触機会創出や選考過程での徹底した相互理解を通じた入社意欲形成による内定後辞退や早期離職の防止に努めることで、企業間での人材獲得競争が激化する中でも安定して人材を獲得しています。今後も当社グループ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	2022年度	2023年度	2024年度
自己都合退職率[%]	2.4	2.0	1.7
入社3年目以内の離職率	4.9	3.8	11.5
階層別研修受講割合[%]	13.6	12.6	9.5

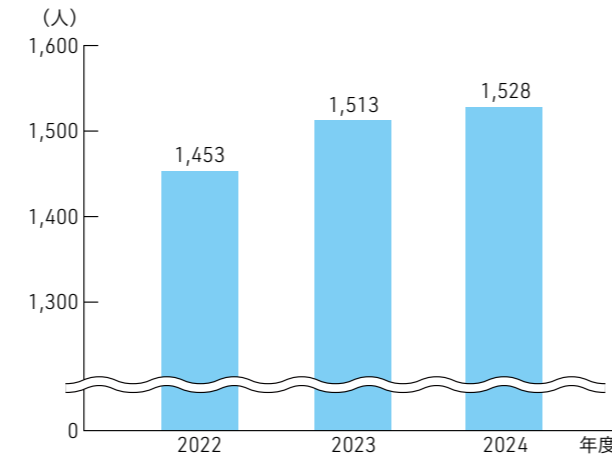
人材育成に対する現状

当社グループ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、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を行うことで、着実な成長を促しています。『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、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、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。当社グループ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。

長期ビジョン チャレンジングに高付加価値を創造する人材集団
2030年度中期目標 当社グループの将来を担う優秀な人材の獲得、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

国家資格保有者数



グローバル人材の育成

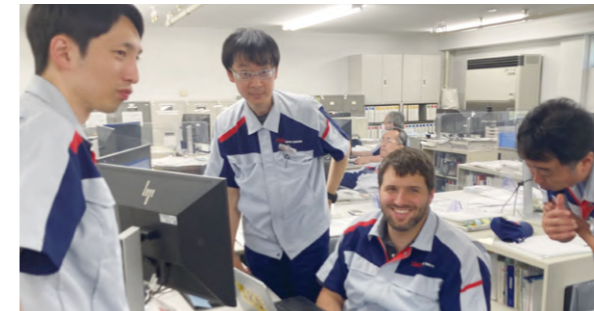
これら個別の育成施策を人材マネジメント全体として有機的に連動させることで中長期かつグローバル視点での次世代リーダーの育成・輩出を目指して人材開発機能の強化に取り組んでいます。具体的には、『求める人材像』を定義した上での戦略的人事ローテーション、業務を抜本的に改革し新たな価値を創造できるDX人材の育成に努めています。それに加えて、2025年度よりグローバル人材育成施策として『グローバル人材交流プログラム』を開始しました。当社グルー

プの国内・海外双方にて公募制の海外短期研修を実施し、様々な経験を通じた育成を行うだけでなく、当社グループ全体としても多様な価値観に触れ合う機会を設けることで協業文化の醸成に努めています。

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。当社グループ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、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。これによりタレントマネジメントの基盤を築くことができるだけでなく、抜本的な業務効率化により戦略的機能の向上を図ります。

グローバル人材育成施策（海外短期研修）の様子



多様な人材が活躍でき、働きがいのある社会の実現 働きがいのある職場環境の構築

長期ビジョン ワークライフバランスの最適化が実現できる職場環境
2030年度中期目標 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

当社グループ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グループ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、社員満足度を高めるべく、良好な関係を保つ労働組合との協調により各種制度の充実に注力しています。それに加えて、自己申告制度や目標管理制度による面談の実施にて、個人個人の成長意欲の醸成、キャリアプランの実現を通じて、社員のエンゲージメント向上を図っています。これらの取り組みだけでなく今後はエンゲージメント測定を実施し、実情を把握するとともに更なる人材価値、組織力の向上を目指します。

女性懇談会の様子



小集団改善活動（IKO × QC活動） 金賞受賞チーム



指標	2022年度	2023年度	2024年度
年次有給休暇取得率[%]	68.0	73.4	76.8
月平均残業時間 [H:M]	13:15	9:31	8:25
労働災害数率	1.195	0.413	0.400
労働災害強度率	0.001	0.001	0.001

※労働災害数率、強度率には外部雇用社員（派遣社員）は含みません。

多様な人材が活躍でき、働きがいのある社会の実現 ダイバーシティ&インクルージョンの推進

当社グループでは多様化する社会ニーズに対応するため『人材の多様性確保』を重要課題として、性別、年齢、国籍、職歴等に関わらずあらゆる人材に対して能力開発の機会を公平に提供することを基本とし、それぞれの働き方に合わせた支援策を講じることで人材の育成に取り組んでいます。特に育児に伴うキャリア断絶の防止には注力しており、育児休業（以下、育休）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仕事の両立を支援しています。また、2025年度は全女性社員を対象とした『女性懇談会』を実施し、様々な属性の社員が働きやすい環境の整備や社員交流の機会を創出することで、多様なリーダー人材育成に向けた土台づくりに努めました。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）』『男性社員の育休取得率：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。

長期ビジョン 性別・国籍・職歴等にとら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
2030年度中期目標 女性管理職・監督職比率の引き上げなど、多様性の拡大

女性管理職に聞く ～当社のダイバーシティ・マネジメント～



営業管理部 部長

私はキャリア形成を考える中で、挑戦を楽しむ姿勢を大切にしてきました。成果が求められる現場で主体的にアイデアを形にし、チームで目標を達成する中、多様な視点を活かすことが組織の力に繋がると実感しています。

管理職としては、部下の育成や働きやすい環境づくりに取り組みつつ、自身の成長も大切にしています。性別・年齢・国籍・職歴等に関わらず挑戦できる風土があるからこそ、個々の強みが発揮され、会社の成長に貢献できる。今後は、誰もが自分らしく働ける環境と仕組みづくりに一層関わり、次世代のリーダーが生まれる土壌を広げていきたいと考えています。

各種女性社員の状況（日本トムソン単体）

指標	2023年 3月末	2024年 3月末	2025年 3月末
女性比率 [%]	12.8	13.3	14.5
女性監督職比率 [%]	11.9	13.1	13.2
女性管理職比率 [%]	1.5	1.9	2.8
女性新卒採用比率 [%]	25.8	30.8	28.6
女性管理職人数 (2022年3月末比)	2倍	3倍	4倍

※連結 女性比率39.1%、女性監督職比率18.8%、女性管理職比率11.0%（2025年3月末参考）



営業技術部 副部長

～上司からのコメント～ 育休取得に際して、事前に業務内容書を作成して引継ぎを丁寧に行ってもらったことで、問題なく休業期間を終えられました。人事総務部の制度促進と周知により部内の理解も高く、部員からの積極的なサポートがあったからこそ、無事に対応できたのだと考えます。育休だけでなく介護休業等の急な休業への備えが必要であり、社員間の協力体制を強化することの重要性を再認識しました。私自身家族の大切さを改めて実感し、家族に感謝しながら、部内で協力し、より良い職場環境を構築していきたいと考えています。

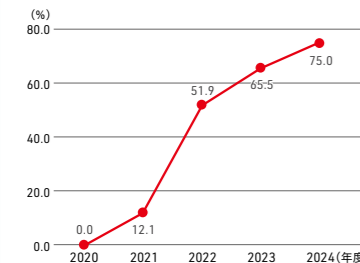
男性育休体験談 ～育休取得者とその上司に聞く～



営業技術部 課長補佐

昨年息子が誕生し、1か月間の育休を取得しました。育休中は毎晩の寝かしつけや沐浴を担当し、初めての育児に戸惑いながらも、息子の小さな手足や癖毛に触れるたびに父親になった喜びを感じました。泣き止まない夜に抱っこして部屋を歩き回ることもありましたが、それも今では思い出になっています。少しずつ表情豊かになる息子がふと目を合わせ、じっと見つめてくれたときの感動は忘れられません。この経験を通じて家族との絆が深まったことを実感しました。職場では業務をチームで分担してもらい、復帰後に円滑に仕事が進んでいたことを聞き、職場の協力で改めて感謝しました。今後も仕事と育児を両立しながら家族の時間を大切にしたいと考えています。

男性育休休業取得率



コンプライアンス・ガバナンスの継続的向上 内部統制の機能強化とコンプライアンスの徹底

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て、リスク管理を推進しています。

リスク管理体制

当社グループでは、様々なリスク発現により、企業経営に何らかの影響を及ぼす可能性があるため、「リスク管理規程」に基づきリスク管理体制を構築しています。代表取締役社長を含む社内取締役および常勤監査等委員にて構成される「リスク管理委員会（委員長：取締役 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おり、統制活動で明らかになったリスクや新たに生じたリスクに対しては速やかに対応方針を決定することとしています。

リスク管理委員会は、原則として半期に1回招集し、

年度毎に実施しているリスクアセスメント結果により識別されたリスク項目について、関連する対応部署および対応組織より対応状況について報告がなされ、リスク管理に関する重要な意思決定を行っています。また、3年毎に大規模なリスクアセスメントを実施し、リスク対応の優先順位付けおよび対策を実施すべきリスクの特定など、大幅な見直しを行っています。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。

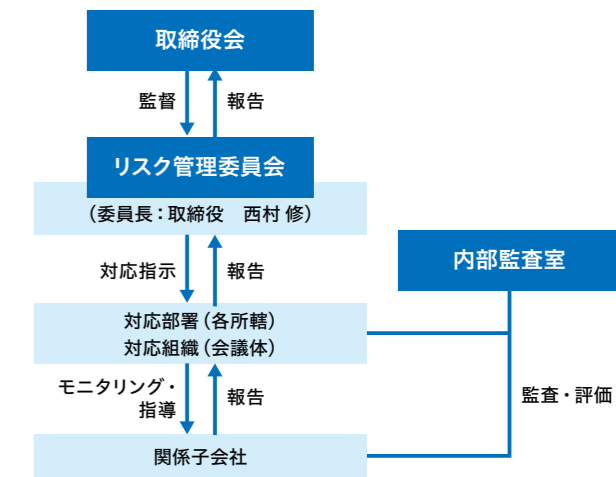
災害リスク対応：BCPの取り組み

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

また、大地震などの災害や緊急事態の発生に備え、定期的な防災訓練のほか、従業員の安否等を迅速かつ効率的に把握するため、安否確認システムを導入して

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

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 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・啓蒙等を行っています。

コンプライアンス

基本的な考え方

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

コンプライアンス推進体制

当社グループでは、代表取締役社長を含む社内取締役および常勤監査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 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・啓蒙等を行うとともに、内部通報窓口を設置し、運用しています。なお、内部監査室は、コンプライアンス体制が有効に機能しているか否かを監査しています。

贈収賄・腐敗防止への取り組み

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

「コンプライアンス管理規程」に基づく2024年度の自己点検では、違反に該当する事例は発生しておら

ず、内部監査室による監査においても同様です。

内部通報制度

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

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

2024年度は社内窓口に3件、社外窓口に2件の計5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

	2022年度	2023年度	2024年度
社内窓口	13	5	3
社外窓口	2	1	2
合計【件】	15	6	5

事業機会とリスク

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

※●は、今年度に見直した内容です。

コンプライアンス・ガバナンスの継続的向上 コーポレート・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

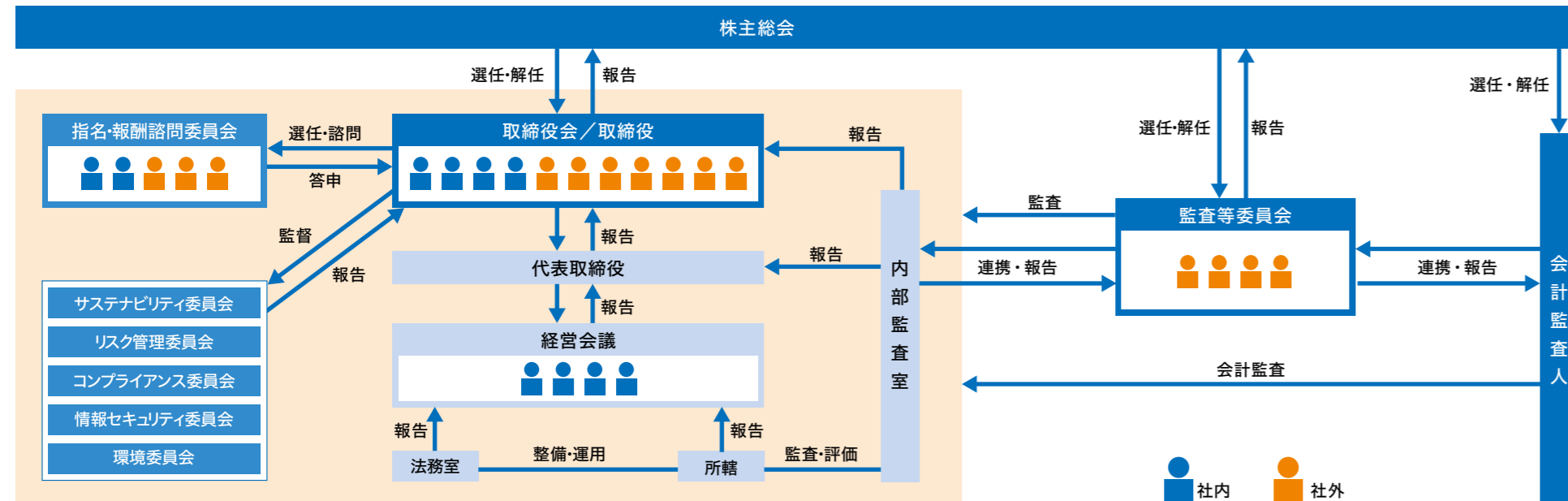
とが重要な課題であると考えており、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組みます。

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



長期ビジョン 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
2030年度中期目標 当社グループのガバナンス体制の更なる強化

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に於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。

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) ※議長は代表取締役会長	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
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	取締役および監査役等の指名・報酬に関する事項	目標展開や課題に対する進捗状況の確認等
2024年度開催実績	18回	17回(監査役会)	3回	40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	2025
方針の策定	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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%)
取締役会の多様性向上		<ul style="list-style-type: none"> 女性取締役の登用 女性取締役の増員(女性役員比率 18.1%)

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	<ul style="list-style-type: none"> 全ての取締役、監査役を対象に評価アンケートを実施 取締役会議長である代表取締役社長が各役員に対して個別インタビュー
2024年度評価結果の概要	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティに関する対応 取締役に対するトレーニング機会の充実
今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の審議活性化のための会議運営方法の改善 取締役会構成員における更なる多様性の確保

【指名に関する考え方

取締役会の構成に関する考え方

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

なお、取締役の知識・経験・能力等を一覧化したスキルマトリックスは、63～64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、代表取締役会長が候補者を提案し、取締役会の任意の諮問機関である指名・報酬諮問委員会にて審議を行い、取締役会の承認を経て、株主総会にて決定することとしています。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せん。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。

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/cgreport20250627.pdf>

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

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、右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。

【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

【グループガバナンス

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

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

関係会社の役員は、当社取締役または幹部社員等を

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

また、関係会社における重要事項の決定にあたって

は、事前に親会社である当社へ報告されるとともに、経営会議あるいは取締役会において事前に十分な検討を行い、承認決議を行うことにより、関係会社の業務の適正を確保しています。

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

【政策保有株式

保有方針

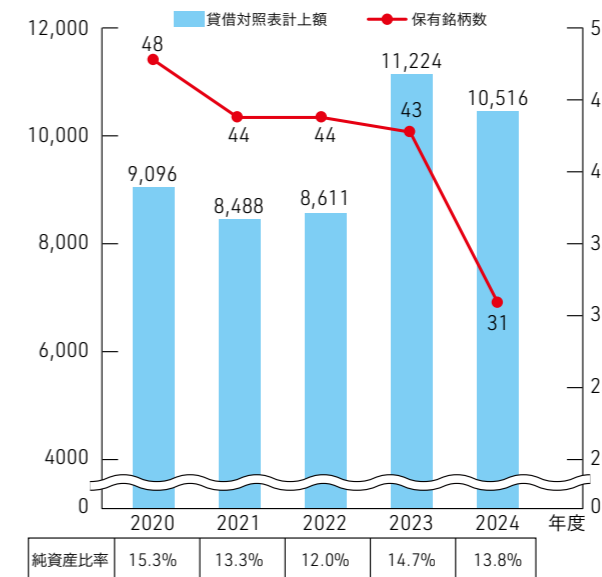
政策保有株式に関する社内基準を定めており、安定的な取引関係の維持等を政策保有の主な目的とし、投資対象としての安定性等も総合的に勘案した上で、毎年、取締役会で保有の必要性および合理性等を検証しています。

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。

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。

2024年度は上場株式13銘柄（1,599百万円）を売却し、1,153百万円の投資有価証券売却益を計上しました。売却で得た資金は、成長投資や株主還元を活用

し、持続的な成長と資本効率の向上に繋げていきます。

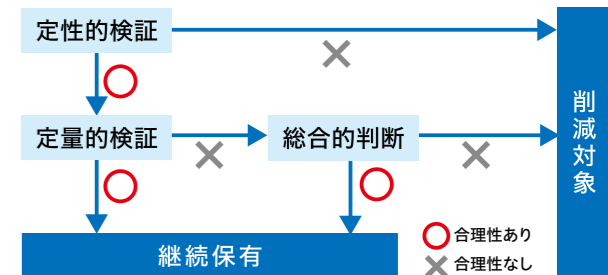


保有合理性の検証

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。



コンプライアンス・ガバナンスの継続的向上

役員一覧・スキルマトリックス (2025年6月27日現在)

	氏名 役職	主な略歴、地位、担当および重要な兼職の状況	役員 就任 期間	所有 株式 数	出席 状況	取締 役会	監査 役会	所属 委員会	指名・報酬 諮問委員 会	主な専門性・経験	企業 経営	製造・ 技術・ 開発	営業・ マーケティング	財務・ 会計	ロイヤリティ・ コンプライアンス	人事・ 人材開発	グローバル ビジネス
取締 役	 宮地 茂樹 代表取締役会長	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(現)	15年	126,082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4月 取締役副会長、生産部門・営業部門、営業技術部・法務室担当(現)	6年	12,419株	18回/18回	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	 細野 幹人 代表取締役社長	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(現)	1年	10,710株	13回/13回	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	 西村 修 取締役	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(現)	新任	7,481株	—	—	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

執行 役員 <small>(2025年10月1日現在)</small>	常務執行役員 笠原 信 (営業本部副本部長 営業技術担当)	執行役員 有賀 正昌 (生産本部特命部長 ユニット事業推進部担当)
	常務執行役員 岡嶋 徹 (情報システム部・物流業務部・DX推進担当)	執行役員 多胡 弘顕 (営業本部副本部長 海外担当兼海外営業統括部第一海外営業部長)
	常務執行役員 手塚 修一 (営業本部長兼営業統括部長)	執行役員 土持 敦志 (優勝(上海)精密軸承有限公司 副董事長兼優必勝(蘇州)軸承有限公司 董事)
	常務執行役員 佐藤 聡 (生産本部長)	執行役員 福増 宏泰 (人事総務部長)
	常務執行役員 石原 豊久 (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)	執行役員 服部 晴彦 (営業本部副本部長 中日本担当)
上席執行役員 横山 健司 (生産本部特命部長 IKOモノ創り人材育成・原価管理強化担当)	執行役員 富樫 勉 (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)	

	氏名 役職	主な略歴、地位、担当および重要な兼職の状況	役員 就任 期間	所有 株式 数	出席 状況	取締 役会	監査 役会	所属 委員会	指名・報酬 諮問委員 会	主な専門性・経験	企業 経営	製造・ 技術・ 開発	営業・ マーケティング	財務・ 会計	ロイヤリティ・ コンプライアンス	人事・ 人材開発	グローバル ビジネス
取締 役	 武井 洋一 社外取締役	1993年4月 弁護士登録(第一東京弁護士会) 2000年4月 明哲総合法律事務所パートナー(現) 2006年6月 山崎金属産業(株)社外監査役(現) 2020年6月 大王製紙(株)社外取締役(現) 2022年1月 (株)日本貿易保険社外監査役(現)	2003年6月 当社社外監査役 2013年6月 当社社外取締役(現)	12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)	9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)	3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)	2年	7,205株	18回/18回	17回/17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)	12年	—	18回/18回	16回/17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(現) 2021年7月 DNホールディングス(株)社外取締役(監査等委員)(現) 2025年6月 当社社外取締役(監査等委員)(現)	6年	—	18回/18回	17回/17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(現) 2025年6月 当社社外取締役(監査等委員)(現)	新任	—	—	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

※上記出席状況は、2024年度における監査役会設置会社としての活動状況を記載しています。

コンプライアンス・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

基本的な考え方

当社は、企業経営において、株主様にとどまらず、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。

Web ▶ 「マルチステークホルダー方針」
https://www.ikont.co.jp/pdf/multistakeholder_policy20250319.pdf

ステークホルダーエンゲージメントの概要

当社は、ステークホルダーの皆様の期待や関心をよく理解し、それに答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。

主要なステークホルダー	主な対話方法
お客様	●日々の営業活動（通年） ●各種展示会、プライベートショー（不定期） ●工場見学（随時） ●代理店総会（年1回） ●技術講習会、交流会（随時） ●Webサイト（通年）
株主・投資家	●株主総会（年1回） ●決算説明会（年2回） ●IRミーティング（2024年度96回） ●各種刊行物（有価証券報告書、統合報告書、事業報告書等） ●Webサイト（通年）
お取引先	●調達方針説明会（年1回） ●購買先品質・環境監査（随時） ●グリーン調達調査（随時） ●CSR調達ガイドライン遵守調査（随時）
社員	●人事考課・MBO面談（年4回） ●自己申告面談（年1回） ●ストレスチェック組織診断（年1回） ●労使協議（随時） ●社内報（随時） ●各種相談窓口（随時）
地域社会	●近隣清掃活動（国内外複数拠点 年2回程度） ●近隣福祉施設への寄付活動（国内外複数拠点 随時） ●学生の企業訪問受け入れ、事業紹介イベント（随時） ●近隣住民の工場見学受け入れ（随時）

株主との対話の実施状況

主な対応者	●代表取締役社長、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（96回、前年度比+3回） ●決算説明会（2回、アーカイブ動画の累計アクセス件数：965件（2025年7月末時点））
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状況	●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）。安定的かつ予想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。



プライベートショー

展示会（米国）

株主総会

調達方針説明会

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

WE SUPPORT



☑ ニュースリリース

■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。



☑ ニュースリリース

■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、TCFD提言へ賛同する企業等が一体となって取組を推進するTCFDコンソーシアムにも加入しています。



☑ ニュースリリース

■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）提言への賛同を表明し、TNFD提言を採用した情報開示を行う意思があるとして「TNFD Early Adopter」へ登録し、開示に向けた準備を進めています。



☑ ニュースリリース

■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

■CDP2024「Bスコア」を獲得



自社の環境リスクやその影響を認識し、行動しているとして気候変動、ウォーターで「Bスコア」を獲得しました。



■EcoVadis「シルバーメダル」を獲得

2024年10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15%に与えられるシルバーメダルを獲得しました。



■環境開示プログレス企業に選定

2025年2月に環境省主催の第6回ESGファイナンス・アワード・ジャパンの環境サステナブル企業部門において、開示レベルが以前より飛躍的に向上し、今後より一層の発展が期待される企業として「環境開示プログレス企業」に選定されました。

☑ ニュースリリース

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 Blossom Japan Sector Relative Index」構成銘柄に3年連続選定されました。

11年間の主要財務・非財務データ

(単位：百万円)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
損益状況											
売上高	44,972	43,664	44,130	55,228	57,570	47,457	44,342	62,284	68,260	55,048	54,384
営業利益	3,877	3,018	1,145	2,649	4,883	1,341	△ 559	5,898	9,459	3,164	1,592
EBITDA	7,504	5,144	3,625	5,657	8,748	5,202	4,211	11,534	14,002	7,973	5,347
親会社株主に帰属する当期純利益	2,966	1,569	△ 291	1,678	3,718	△ 185	215	4,134	7,469	2,674	978
財政状況											
総資産 ^{※1}	93,411	89,197	99,627	98,493	101,468	98,118	100,946	107,078	114,347	119,187	120,666
純資産	61,099	58,056	58,605	59,666	60,195	57,439	59,425	63,974	71,662	76,164	75,631
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,690	2,521	4,981	6,043	5,158	△ 2,497	5,658	10,265	6,398	△ 2,488	6,449
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,443	△ 4,908	△ 5,376	△ 1,379	△ 5,061	△ 6,188	△ 3,007	△ 2,100	△ 2,702	△ 5,304	△ 3,435
フリー・キャッシュ・フロー	5,247	△ 2,386	△ 394	4,663	96	△ 8,686	2,650	8,165	3,696	△ 7,792	3,014
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,856	△ 1,944	7,126	△ 6,696	△ 1,047	4,618	△ 412	△ 6,442	△ 3,351	7,566	912
設備投資等											
設備投資	2,427	6,150	2,627	2,535	5,248	5,455	2,752	2,019	2,504	4,857	3,900
減価償却費	2,584	2,272	2,596	3,094	3,297	3,800	3,833	3,885	3,423	3,325	3,240
研究開発費	778	903	990	1,036	1,148	1,305	1,266	1,324	1,526	1,554	1,744
1株当たり指標											
1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	40.71	21.64	△ 4.04	23.35	51.95	△ 2.59	3.02	58.27	104.92	37.82	14.18
1株当たり配当金 (円)	11.0	13.0	13.0	13.0	15.0	12.5	8.0	13.0	19.0	19.0	19.0

2014年度 2015年度 2016年度 2017年度 2018年度 2019年度 2020年度 2021年度 2022年度 2023年度 2024年度

財務指標

売上高営業利益率 (%)	8.6	6.9	2.6	4.8	8.5	2.8	△ 1.3	9.5	13.9	5.7	2.9
ROA (総資産当期純利益率) (%)	3.2	1.8	△ 0.3	1.7	3.7	△ 0.2	0.2	3.9	6.5	2.2	0.8
ROE (自己資本当期純利益率) (%)	5.1	2.6	△ 0.5	2.9	6.2	△ 0.3	0.4	6.7	11.0	3.6	1.3
ROIC (投下資本利益率) (%)	3.1	2.7	0.9	2.3	4.2	1.1	△ 0.4	4.7	7.1	2.0	1.0
自己資本比率 (%)	65.4	65.0	58.4	60.1	59.1	58.4	58.7	59.6	62.6	63.8	62.6
配当性向 (%)	27.0	60.1	–	55.7	28.9	–	264.9	22.3	18.1	50.2	134.0
棚卸資産回転月数 (か月)	7.7	7.7	7.4	5.6	5.8	8.0	8.8	6.3	6.3	8.7	8.9

非財務データ

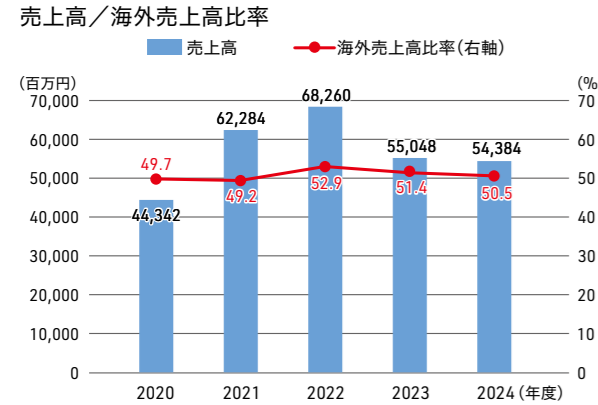
温室効果ガス排出量 (Scope1,2) (t-CO ₂)	26,309	27,429	27,249	30,848	31,750	30,580	23,894	33,247	31,942	27,277	22,526
電力使用量 (MWh)	41,746	44,071	44,023	50,374	57,995	54,297	44,458	64,365	※2 62,109	49,942	45,613
水使用量 (千m ³)	124	142	134	146	※2 172	※2 152	※2 152	※2 179	※2 170	※2 154	135
廃棄物排出量 (t)	※2 3,678	※2 3,339	※2 3,476	※2 3,760	※2 4,423	※2 3,993	※2 2,994	※2 3,887	※2 3,958	※2 2,996	2,992
PRTR法届出対象物質の排出量・移動量 (kg)	113	94	27	26	216	206	12	32	33	26	17
連結従業員数 (人)	1,750	1,750	1,919	2,232	2,448	2,232	2,456	2,688	2,613	2,472	2,366
女性従業員比率 (%) ^{※3}	7.8	8.6	9.7	11.7	11.3	11.5	11.9	12.3	12.8	13.3	14.5
男性育児休業取得率 (%) ^{※3}	–	–	–	–	–	0.0	0.0	12.1	51.9	65.5	75.0
育児休業復職率 (%) ^{※3}	–	–	–	–	–	100.0	100.0	100.0	100.0	93.8	100.0
国家資格保有者数 (人) ^{※3}	1,071	1,212	1,242	1,319	1,355	1,401	1,390	1,421	1,453	1,513	1,528
一人当たり教育費 (千円) ^{※3}	–	–	–	–	–	34	16	20	30	31	32

※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。

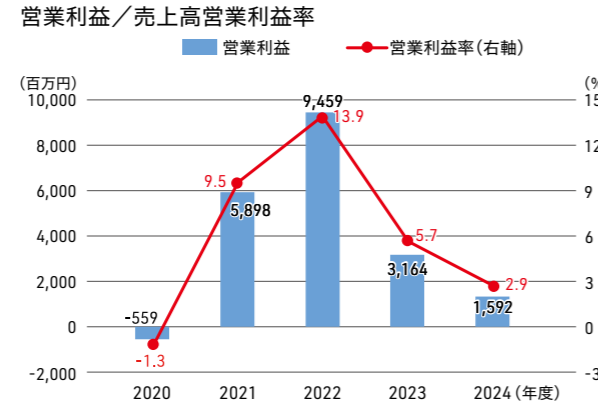
※2：過去に遡ってデータを見直しています。水使用量および廃棄物排出量データは、国内生産拠点および連結生産子会社であるITV（ベトナム）、UBC蘇州（中国）の3拠点の集計数値に見直しています。

※3：日本トムソン単体の数値を記載しています。

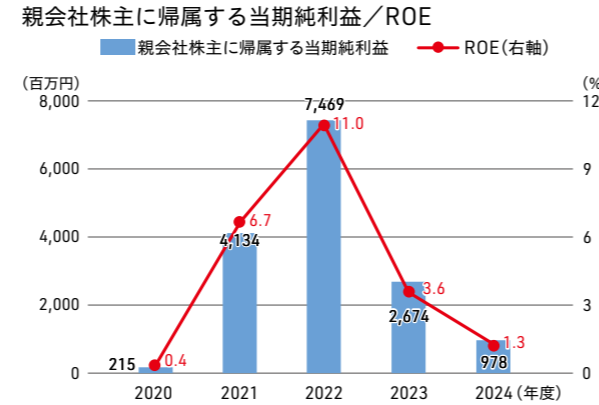
財務ハイライト



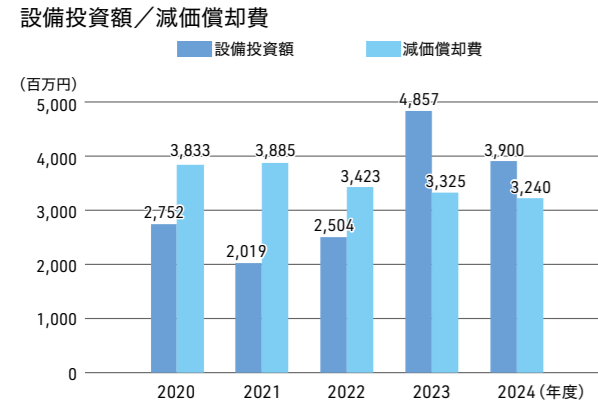
2024年度の売上高は、エレクトロニクス向けをはじめ、緩やかな回復基調にあるものの、欧州・中国市況の低迷が影響し、前期比1.2%減収となりました。また、海外売上高比率は同0.9ポイント低下し、50.5%となりました。



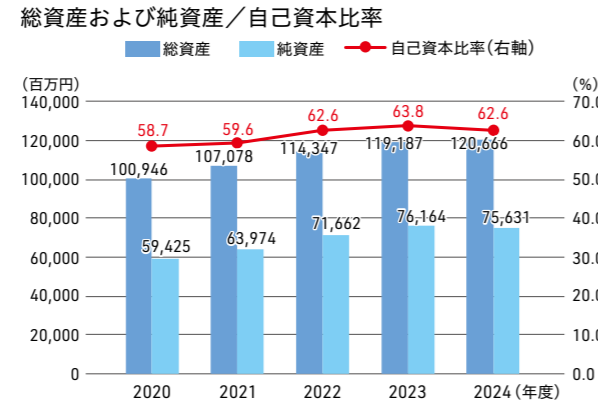
2024年度は、為替の円安効果があったものの、減収・減産の影響等により、営業利益は前期比49.7%減の1,592百万円、営業利益率は同2.8ポイント悪化の2.9%となりました。



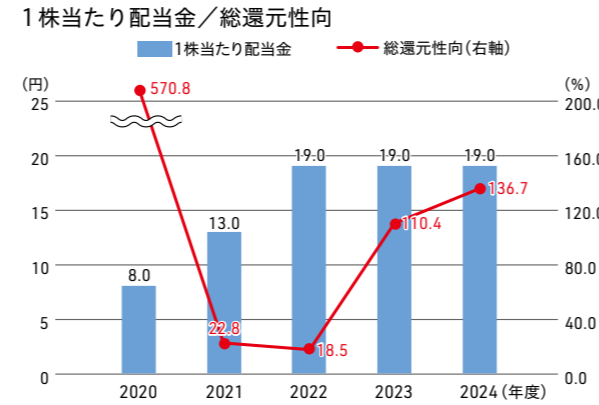
減収・減産による影響に加え、減損損失の計上等もあり、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比63.4%減少しました。ROEは前期比2.3ポイント悪化し、1.3%となりました。



2024年度は、国内外の生産拠点における能力増強投資や生産効率向上を目的とした自動化投資等を行い、3,900百万円の設備投資を実施しました。

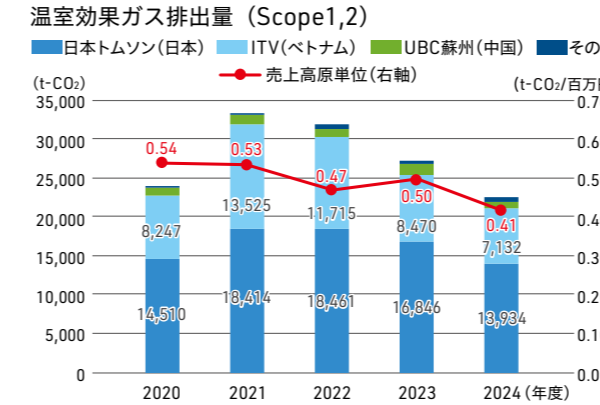


純資産は、政策保有株式の売却に伴うその他有価証券評価差額金の減少等により75,631百万円となりました。また、自己資本比率は前期末比1.2ポイント低下し、62.6%となりました。

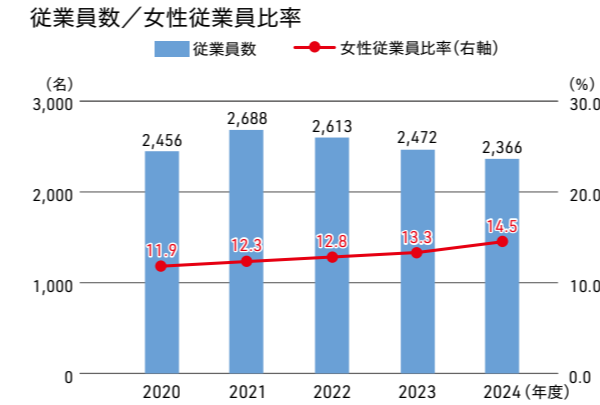


当社は安定的な配当を継続することを基本としており、2024年度は減益ながら、配当は前期と同額の19円を維持し、総還元性向は136.7%となりました。

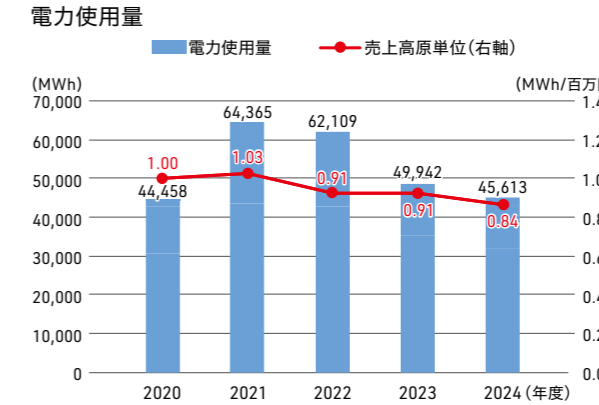
非財務ハイライト



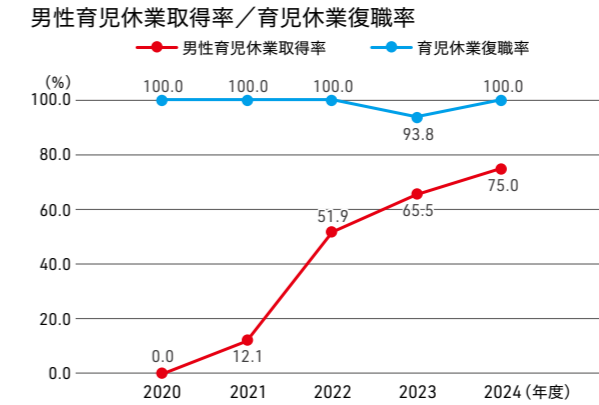
2024年度は在庫適正化に向けた生産調整および省エネや再エネ導入の取り組みを進め、温室効果ガス排出量は前期比17.4%減少し、22,526t-CO₂となりました。



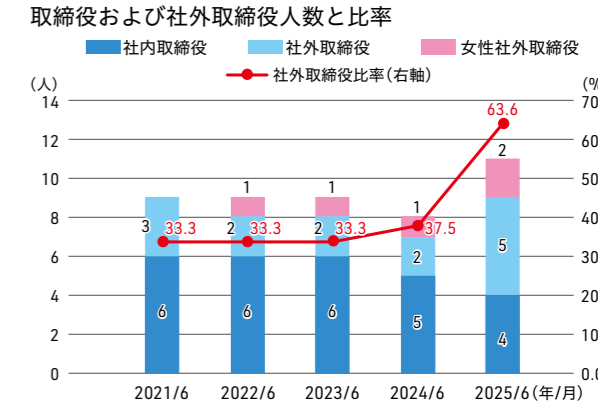
女性限定の会社説明会など工夫した採用活動を実施するなど、一定比率の女性採用を継続することで女性従業員比率は着実に上昇しており、14.5%となりました。



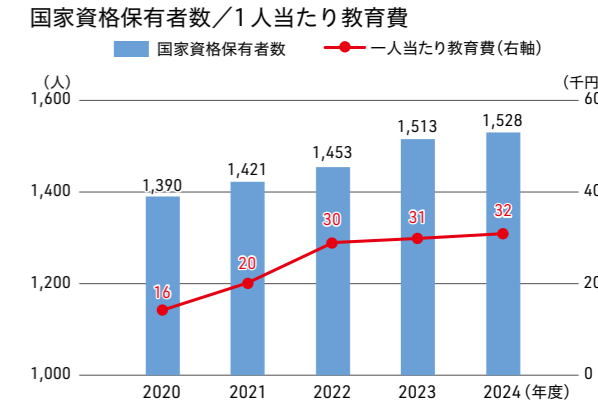
温室効果ガス排出量と同様、生産調整および省エネや再エネ導入の取り組みにより、電力使用量は前期比8.7%減少し、45,613MWhとなりました。



当社は2030年度までに「男性社員の育児休業取得率：85%」の目標を掲げて育児と仕事との両立を支援しており、2024年度は75.0%に上昇しました。



2025年6月に監査等委員会設置会社に移行し、社外取締役7名（社外取締役比率63.6%）となりました。また、女性社外取締役が2名となり、取締役会の多様性が進展しました。



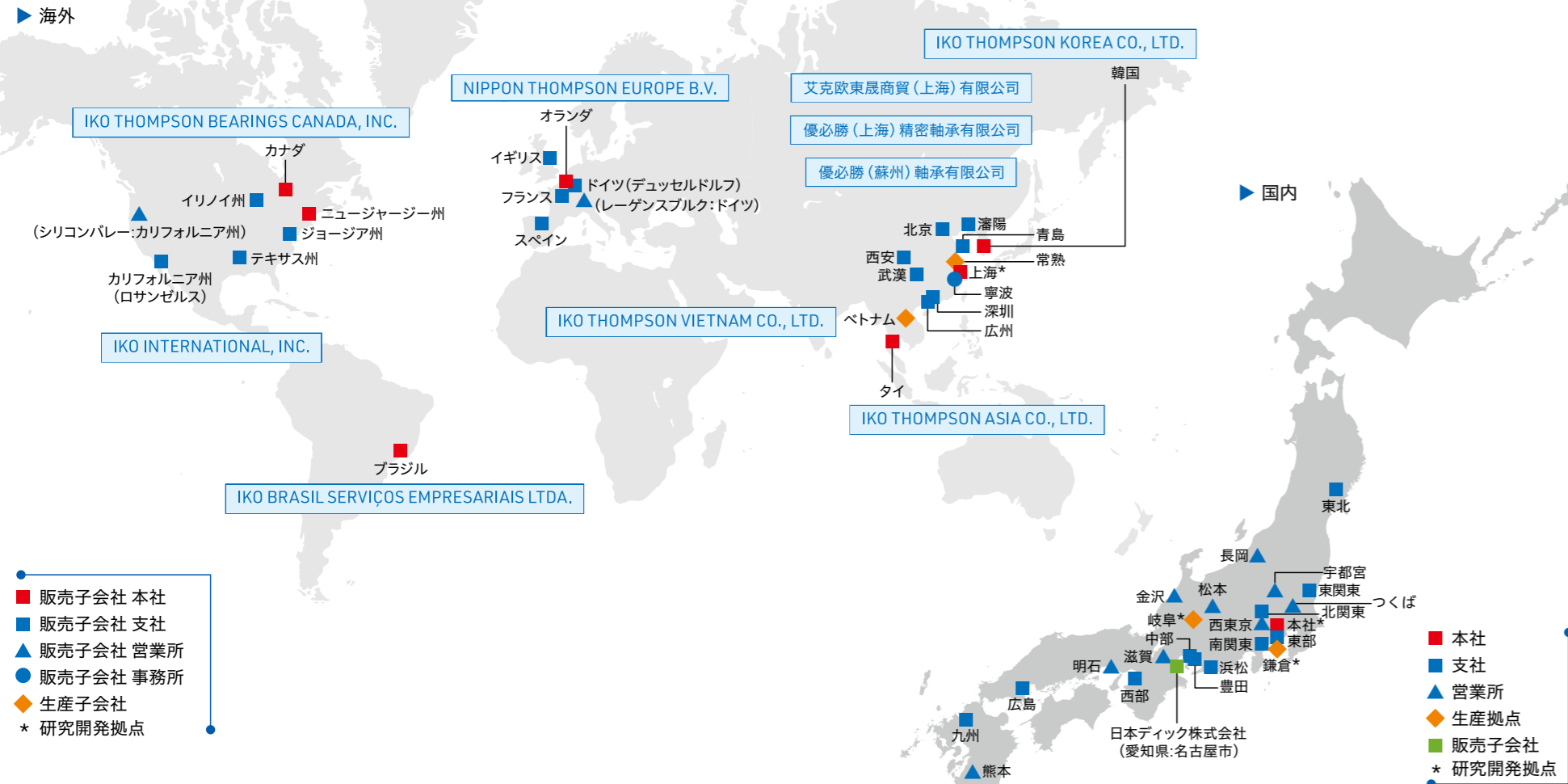
当社は各種階層別教育や部門毎に実践的な研修活動を実施し、リーダー層の育成に努めています。また、外部資格取得奨励制度を設けて、社員の自己啓発を支援しています。

グローバルネットワーク

当社グループは、日本を含めた世界13か国に拠点を設置し、グローバルに事業を展開しています。

2025年8月には、中国市場における技術開発およびお客様への迅速な対応力を一層強化するため、「R&Dセンター中国」(中国・上海)を開設しました。

当社グループは「社会に貢献する技術開発型企業」として、この新拠点を含み、岐阜・鎌倉・本社の計4か所で、技術開発を行っています。



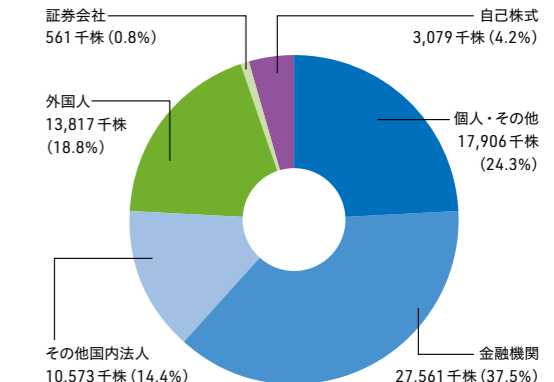
会社概要・株式情報 (2025年3月31日現在)

発行可能株式総数	291,000,000株
発行済株式の総数 (自己株式3,079,894株を除く)	70,421,531株
株主数	10,744名
商号	日本トムソン株式会社
商標	IKO
設立	1950年(昭和25年)2月10日
本社	東京都港区高輪二丁目19番19号
資本金	95億3,317万390円
従業員数	2,366名(連結)

大株主および持株数

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9,181	13.03
日本トムソン取引先持株会	5,841	8.29
日本生命保険相互会社	4,262	6.05
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	3,433	4.87
MM Investments株式会社	2,105	2.98
日本トムソン従業員持株会	2,013	2.85
株式会社不二越	2,008	2.85
HSBC BANK PLC A/C MAND G (ACS) VALUE PARTNERS CHINA EQUITY FUND	1,998	2.83
株式会社三菱UFJ銀行	1,612	2.28
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) REIEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY ACCOUNT	1,400	1.98

所有者別株式分布状況



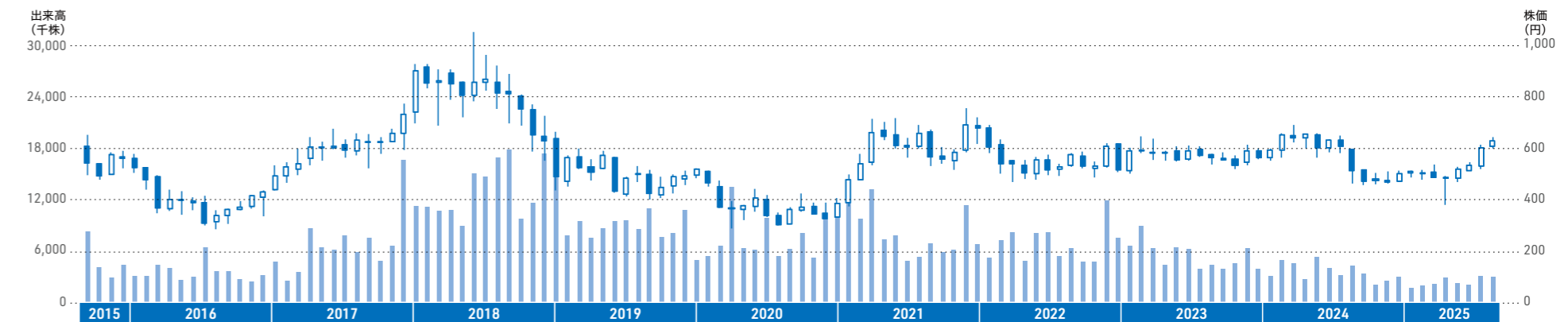
株主総利回り(TSR)

	過去1年 2024年3月末~2025年3月末	過去3年 2022年3月末~2025年3月末	過去5年 2020年3月末~2025年3月末	過去10年 2015年3月末~2025年3月末
日本トムソン	-21.3%	0.4%	52.8%	6.3%
TOPIX	-1.5%	47.2%	113.4%	117.4%
TOPIX機械指数	-4.3%	51.9%	133.7%	126.8%

株価バリュエーション

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
期末株価(円)	662	541	581	642	486
PBR(倍)	0.8	0.6	0.6	0.6	0.4
PER(倍)	219.2	9.3	5.5	17.0	34.3
ROE(%)	0.4	6.7	11.0	3.6	1.3
配当利回り(%)	1.2	2.4	3.3	3.0	3.9
期末時価総額(百万円)	46,915	38,430	41,430	44,211	33,597

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>

2025年10月発行

