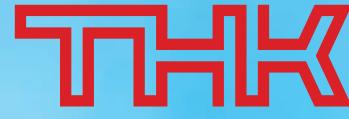


THK株式会社

CATALOG NO.42-18
20250535

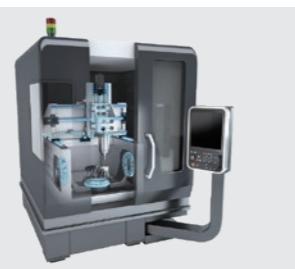
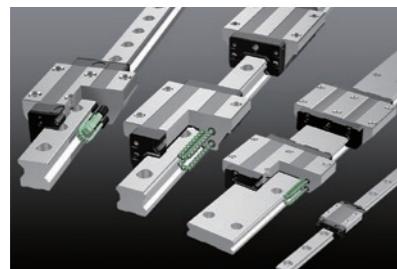


THK
統合報告書 2025



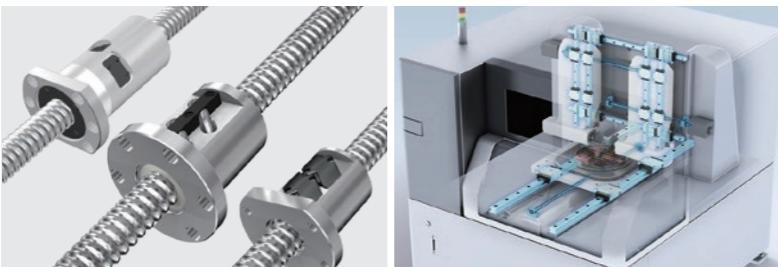
統合報告書 2025

2024年12月期



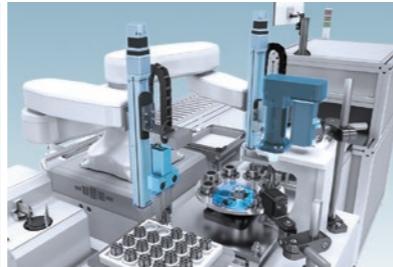
世界で初めて直線運動部の“ころがり”化を実用化した当社の主力製品。あらゆる産業用機械に欠かすことのできない重要な部品。
例：工作機械（マシニングセンタ）

ボールねじ

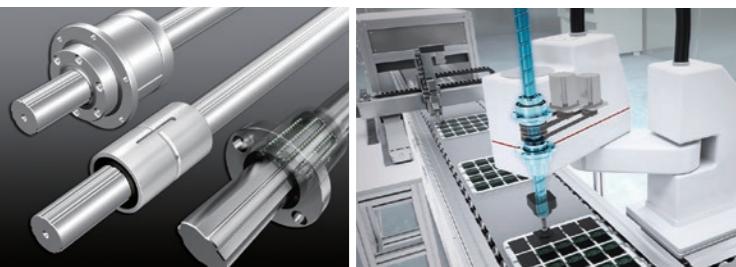


回転運動を直線運動へ効率的に変換する部品で、高精度な位置決めを実現。
例：半導体製造装置（ダイシングソー）

アクチュエータ



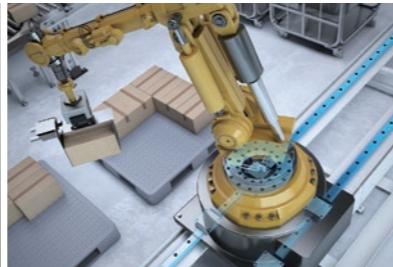
直動案内部品LMガイドと駆動部品ボールねじやリニアモータ等を一体化させた製品。設計や組み立て工数の削減を実現。
例：ピック&プレースロボット



ボールスライイン

THK創業の1971年に開発され、LMガイドの原点になった直動製品。産業用機械の高機能化に貢献。
例：スカラロボット

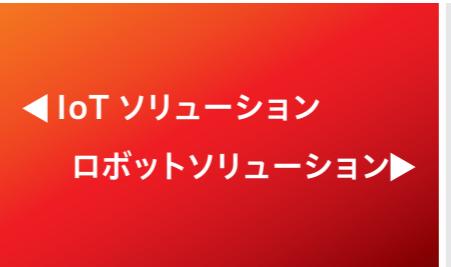
クロスローラーリング



あらゆる方向の荷重を負荷できる、回転精度が高いローラーベアリング。ロボットの関節部等、回転部分に使用。
例：搬送用ロボット



直動技術を応用した製品。建物向け免震・制震装置から、各種装置向けの機器免震装置まで幅広い分野に供給。
例：免震装置（サーバー用）



お客様の製造現場で発生する各種ロスを削減させ、
OEE（設備総合効率）の向上につながるIoTソリューション。

搬送ロボット「SIGNAS®」やピック&プレースロボット
「PPR」等、最先端の自動化に貢献するロボット製品。

車載部品



自動車の足回り部品L&S（リンクアンドサスペンション）を中心とした車載部品。
自動ブレーキ用ボールねじやアクティブサスペンション用ボールねじ等、直動製品の用途を拡大。

Introduction

リニアモーション技術の先駆者として 製品を通じ社会に貢献

THKの製品群は、その技術力と信頼性に基づく「高付加価値」とグローバル市場における「販製一体体制」、
さらに成長市場での「強力な営業力」によって支えられています。これらの強みが、各製品カテゴリーにおける市場
での優位性を確立し、幅広い分野での応用を可能にしています。

Section 01

目指す姿とプロセス

編集方針

創造開発型企業として世に新しい風を吹き込むという考え方に基づき、価値創造プロセスを再考しました。各種資本について強みと課題を再確認するとともに、マテリアリティに基づくKPIの進捗状況を整理してまとめています。

Section 02

戦略と実行

当社を取り巻く外部環境の急激な変化に伴い、2022年に策定した経営目標の見直しを行いました。本章では2024年度の各事業(産業機器事業・輸送機器事業)の振り返りと新たな経営方針「ROE10%超の早期実現」に向けて推し進めている各種施策についてまとめています。

目次

- 5 価値創造プロセス
- 7 経営理念と歩み
- 9 経営資本と強み
- 15 バリューチェーンにおけるサステナビリティ
- 17 マテリアリティとKPI
- 19 財務・非財務ハイライト

- 21 社長メッセージ
- 27 新経営方針「ROE10%超の早期実現」
- 31 事業戦略 産業機器事業
- 34 事業戦略 輸送機器事業

Section 03

貢献と基盤

新経営方針の実現に向け、当社の事業活動の基盤となるガバナンスをはじめとするESGの取り組み強化は必要不可欠です。本章では社外取締役4名から今後の当社の課題を含むメッセージ、ESG関連の体制強化の変遷および2024年度の活動内容についてまとめています。

- 35 社外取締役メッセージ
- 39 ガバナンス
- 51 役員紹介
- 53 社会
- 60 環境

Section 04

データ編

統合報告書2024年版内の「財務・非財務ハイライト」ページは、対象年や形式(表やグラフ)の不統一で読者の皆様には不便な内容となっていました。そこで2025年版では、「財務・非財務サマリー」の全データを表形式で統一しました。

- 65 財務・非財務サマリー
- 67 会社情報



サステナビリティ基本方針

THKグループは、創業の精神である「経営理念」を脈々と受け継ぎ、「基本方針」を誠実に体現した事業活動を展開し、「行動憲章」に基づく自主的な行動を実践することで、本業を通じた企業価値の向上と持続可能で豊かな社会作りへの貢献の両立を目指します。

報告書概要

報告期間 2024年1月1日～2024年12月31日(前後期間の内容も含めて掲載しています)

発行日 毎年5月末発行予定

報告範囲 THK株式会社、連結対象会社、非連結対象会社(各種データは項目ごとに報告範囲を記載しています)

参考 統合報告書の編集にあたっては、国際財務報告基準財団(IFRS)による「国際統合報告フレームワーク」と経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイド」およびGRIスタンダードを参考にしました。なお、GRI対照表の詳細は当社Webサイト上で紹介しています。

事業概要

2024年度 連結売上収益 **3,527** 億円 前年度比 **+0.2%**

産業機器事業

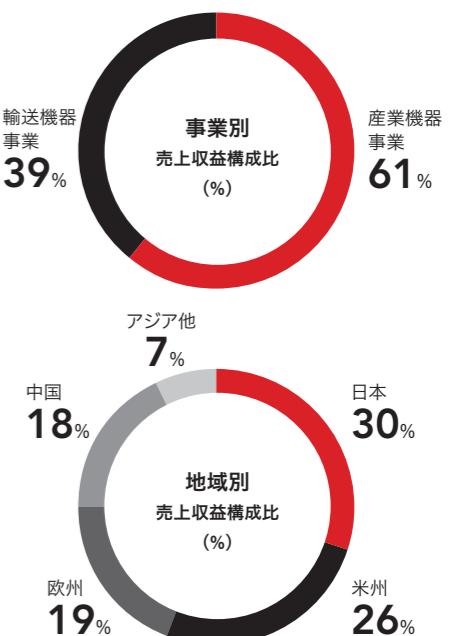
売上収益 **2,166** 億円
前年度比 **-0.4%**

工作機械や半導体製造装置等の産業用機械に不可欠なLMガイドをはじめとした製品群を供給しています。製品開発に注力し、産業用機械の高精度化、高剛性化、高速化に貢献するとともに、生産ラインの自動化ニーズにもお応えします。

輸送機器事業

売上収益 **1,361** 億円
前年度比 **+1.3%**

従来のL&S(リンクエンドサスペンション)事業に加え、CASEやMaaSに対応した新製品の追加や提案を進めています。創業時から培ってきた技術やノウハウを最大限に活用した次世代の新製品やソリューションを提供します。



*輸送機器事業はTHKリズムとTHK RHYTHM AUTOMOTIVEの合計値

価値創造プロセス

創造開発型企業として世に新しい風を吹き込む

社会ニーズを満たした製品開発を心掛け、様々な社会課題の解決に取り組みながら持続可能で豊かな未来の創成を目指します。

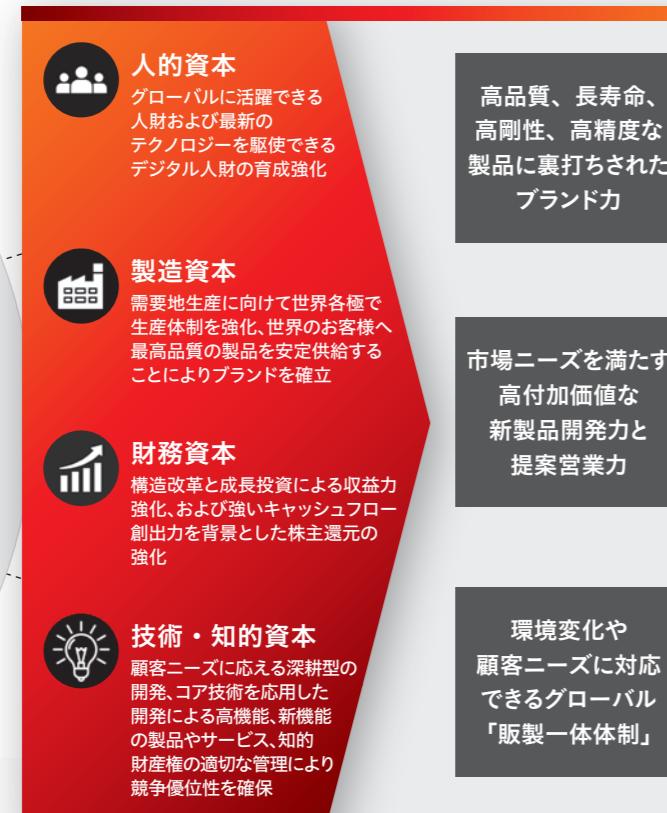
経営理念

世に新しいものを提案し、世に新しい風を吹き込み、豊かな社会作りに貢献する

歩み

あらゆる機械に不可欠なLMガイドを世に送り出し、その後も社会課題の解決に役立つ新製品開発を継続
P.7-8

経営資本と強み P.9-14



THK のビジネスモデル

事業 P.31-34

産業機器事業

機械要素部品ビジネス

- 機械装置向け製品
- コア技術を応用了した新規分野向け製品

FAソリューションビジネス

- メカトロ・モジュール製品
- IoTサービス

輸送機器事業

- 次世代自動車部品
- L&S(リンクエージアンドサスペンション)部品

バリューチェーン P.15-16

開発・設計

調達・購買

生産・物流

販売

ビジョン、成長戦略、 経営方針 P.27-30

ビジョン

「ものづくりサービス業」

成長戦略

- グローバル展開
- 新規分野への展開
- ビジネススタイルの変革

新経営方針

「ROE10%超の早期実現」

- 収益性と資本効率を重視した経営の推進
- 資本コストを意識した事業ポートフォリオの見直し
- 持続的な成長に向けた事業の競争力強化につながる規律性の高い投資の実行
- 資本政策の見直し
- コーポレートガバナンスの進化

マテリアリティ P.17-18

豊かな社会作りと
イノベーションを通じた
社会課題の解決

脱炭素・資源循環
社会の実現

多様で働きがいのある
労働環境の実現

サステナブルな
価値創造基盤の強化

目指す社会 (アウトカム)

産業自働化と
省力化への貢献



脱炭素・資源循環
社会の実現



多様な人財が
活躍できる職場

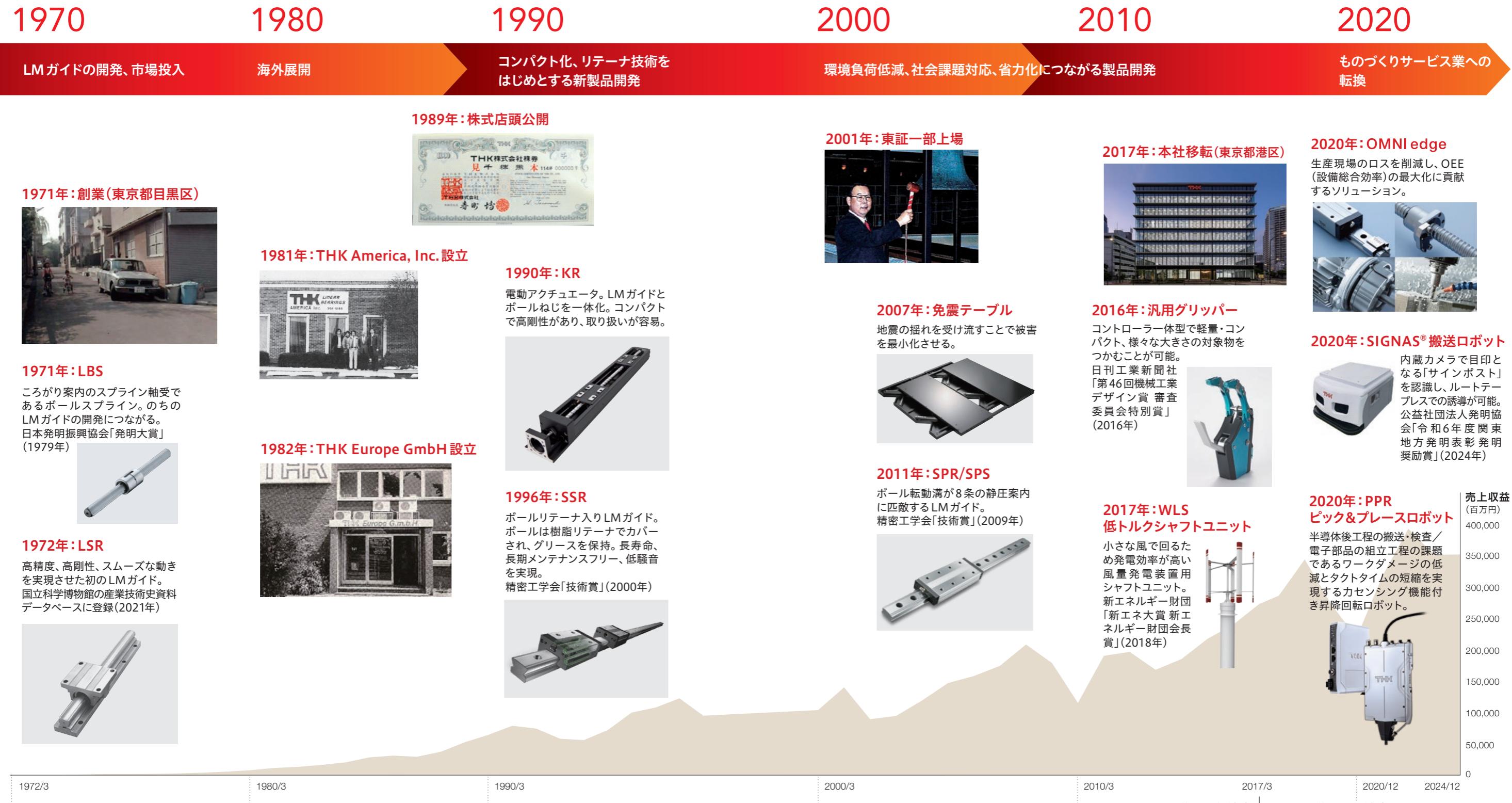


経営理念と歩み

持続可能な社会の実現に向け 製品開発を通じ企業価値の向上を図る

機械の直線運動部の“ころがり”化を実現させ、その後もお客様のニーズに合った新製品開発を行うという経営理念に沿った考えは、創業以来変わることなく脈々と受け継がれています。

価値創造プロセス

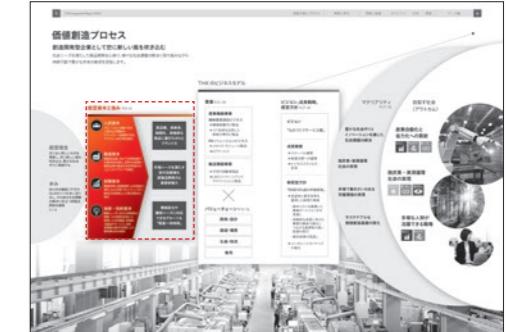


経営資本と強み

創業以来培ってきた各種資本の強化

創業以来脈々と築き上げてきた多様な資本の有効活用を図り、事業基盤の強化を図っていきます。

価値創造プロセス



経営資本



直線運動案内機器市場における
LM ガイド世界シェア No.1

OEE（設備総合効率）最大化プラットフォーム「OMNIedge」、搬送ロボット「SIGNAS®」、次世代リニア搬送システム等、機械要素部品だけでなく、
多数の新規ソリューションを開発

海外売上収益比率：70%

事業所展開国数：25か国
営業拠点：22か国
生産拠点：14か国
開発拠点：3か国



人的資本

グローバルに活躍できる人財および
最新のテクノロジーを駆使できるデジタル人財の育成強化



製造資本

需要地生産に向けて世界各極で生産体制を強化、世界のお客様へ
最高品質の製品を安定供給することによりブランドを確立

THKの資本 の特長	売上収益の海外比率が50%を超え、 グローバル人財の育成に向けた各種 教育を実施する一方、「ものづくり サービス業」への転換に不可欠なデ ジタル人財の育成に注力しています。
-----------------------	--

特長を裏付ける データ	2024年度実績 ・海外トレーニー制度利用者：3名 ・英語研修受講者：119名 ・デジタル人財研修の受講結果は、 Webサイトをご覧ください。新規取 り組みにてDo itを開始 ・海外人財雇用：3名
------------------------	---

THKの資本 の特長	生産部門ではお客様満足度向上を 第一に考え、お客様が満足される高 品質な製品の生産を心掛け、世界各 極で短納期対応できる需要地生産体 制を構築しています。今後需要の増 大が見込まれるインドでは、2021年 から生産拠点が稼働しています。
-----------------------	--

特長を裏付ける データ	2024年度実績 ・設備投資額：307億円 ・生産拠点数：37 日本13、米州6、欧州4、中国6、 アジア他8
------------------------	---

克服すべき 課題	・女性活躍等全社的なダイバーシ ティの推進 ・次世代経営人財の育成 ・多様な働き方の導入 ・従業員の健康の維持・増進
---------------------	--

課題への対応 (打ち手)	・ダイバーシティに関する全社的な 教育 ・経営人財の育成に向けた研修の 拡充 ・在宅勤務、時差出勤の制度化等 ・健康経営に向けた取り組み
-------------------------	---

克服すべき 課題	・一人当たりの生産性向上 ・人財育成(DX、ロボットや自動化 設備の稼働、技能を製造に落とし 込む)
---------------------	---

課題への対応 (打ち手)	・自動化設備の導入による24時間生 産体制の確立 ・データ活用研修、OJT
-------------------------	---

当社が掲げる「ものづくりサービス業」への転換を図り、「ROE10%超の早期実現」を達成するためには、従業員一人ひとりが目的意識を持って業務に臨み付加価値を生み出すことが不可欠です。それを成しえるための土台として、従業員に対し柔軟な働き方を提供しワークライフバランスの向上を図ることや、多様性を尊重する風土や文化を根付かせ、従業員同士の信頼関係を強化してい

くことが極めて重要です。
さらに、従業員が安心して働く職場環境整備を進めつつ、メンタルとフィジカル両面にて従業員の健康の維持・増進を進めることが大切です。これらの取り組みとともに、グローバル人財、デジタル人財ならびに次世代経営人財の育成を図っています。

当社が掲げる「ROE10%超の早期実現」を達成するためには、導入した設備を最大限効率的に使用し、一人当たりの生産性向上を図ることが重要です。そのためにロボットや自動化設備を導入し無人稼働時間を延伸させ、従来よりも少ない人員で24時間稼働体制を目指します。新規導入設備を有効活用させるための外部講習等へ積

極的に参加する一方、現状生産現場で展開しているSmart Factoryプロジェクトにより、多様なDX活動を図り5M (Man, Machine, Method, Material, Measurement) 製造プロセスの改革と製品品質、さらに生産性の持続的改善を推進していきます。



財務資本

構造改革と成長投資による収益力強化、
および強いキャッシュフロー創出力を背景とした株主還元の強化

THKの資本 の特長	
新たな経営方針「ROE10%超の早期実現」のもと、財務健全性を維持しつつ、保有資金と強いキャッシュフロー創出力を背景に株主還元を拡充されることで自己資本を圧縮し、企業価値向上を図っていきます。	

特長を裏付ける データ	
2024年度実績 ・自己資本比率：67.6% ・営業キャッシュフロー：284億円 ・現預金：1,382億円 ・配当性向：172.0%	

克服すべき 課題	
・ROEの低迷(2024年度実績2.8%) ・収益性と資本効率を重視した経営の推進 ・適正な自己資本水準を鑑みながらの適切な株主還元の継続実施	

課題への対応 (打ち手)	
・産業機器事業の構造改革 ・輸送機器事業の選択と集中の完遂 ・自己資本配当率(DOE) 8%を採用 (ROE10%超の実現まで) ・400億円の自己株式取得 (2024年12月～2025年3月に実施)	



技術・知的資本

顧客ニーズに応える深耕型の開発、コア技術を応用した開発による高機能、新機能の製品やサービス、知的財産権の適切な管理により競争優位性を確保

THKの資本 の特長	
直線運動を高精度かつスムーズに案内するころがり機械要素部品の技術・経験、さらに豊富なベースプラットフォームを基に、より個別最適化された製品を提供します。	

特長を裏付ける データ	
2024年度実績 ・研究開発費：64億円 ・知的財産件数(THKグループ全体) 登録：2,471件、公開440件 ・R&D拠点数：3(日本1、欧州1、中国1)	

克服すべき 課題	
・新興国における競合する類似製品による低価格競争	

課題への対応 (打ち手)	
・コア技術であるころがり機械要素部品の深耕と製品展開 ・豊富な実績に基づく部品状態の見える化サービスへの展開	

「ROE10%超の早期実現」に向けて資本政策を全面的に見直しました。ROEの分母である自己資本については、当面の必要水準を3,000億円程度と設定しながら、配当方針においては自己資本配当率(DOE)8%を採用し、400億円の自己株式の取得を実施する等自己資本の圧縮を図っています。分子である利益については、聖域

なき構造改革を推し進め、創出した利益を事業競争力の強化や成長投資に割り当てることで向上させていきます。これらによってROE10%超を早期に実現し、その達成後も安定的な株主還元を継続できるよう、株主資本コストを上回るROEはもちろんのこと、その水準をさらに高めていくことにより、企業価値向上を図っていきます。

競合する類似製品においては、価格競争が激化し、製品信頼性の有無に拘わらず同じ土俵に乗ってしまう可能性があります。そのため、様々な試験、研究に基づく

THK製品における信頼性のエビデンスの確立、「ものづくりサービス業」において、製品品質だけではなく技術サービスのさらなる進化を確立していきます。

バリューチェーンにおけるサステナビリティ

開発・設計から販売まで

サステナビリティを意識した取り組みを実施

企業価値の向上と社会・環境課題の解決の両立を図るサステナビリティ活動を充実させるため、ステークホルダーの皆様のご協力を得ながら各種の取り組みを実施しています。

価値創造プロセス



開発・設計

調達・購買

生産・物流

販売

市場要求把握

- ・技術交流会開催
- ・スタートアップ企業との連携

産業自働化・省力化対応

- ・OEE(設備総合効率)最大化プラットフォーム
OMNIedge の開発
- ・サービスロボットの開発

環境対応

- ・省エネに貢献するLMガイド、電動アクチュエータ、ユニット品等の開発・改良

人財育成

- ・基礎技術研修推進
- ・技術者間のナレッジ共有の場であるテクノフォーラム開催

持続可能な調達

- ・取引先向けヘルpline「THKグループ取引先様相談窓口」設置
- ・パートナーシップ構築宣言
- ・「THKグループサプライヤー CSR調達ガイドライン」配付
- ・サステナビリティアンケート実施
- ・仕入先サステナビリティ状況確認(3社訪問)
- ・二次以降のサプライヤー把握

環境対応

- ・「THKグループグリーン調達ガイドライン」配布
- ・不含有保証書入手

人権対応

- ・人権デューディリジェンス(対象:一次サプライヤー)の実施

供給体制強化

- ・需要地生産体制構築
- ・ロボットの導入等による無人稼働時間延伸
- ・Smart Factoryプロジェクト運用

高品質維持

- ・品質マネジメントシステムの適切な運営

環境対応

- ・再生可能エネルギー導入(太陽光発電設備、再エネメニュー等)
- ・省エネルギー対策(設備更新、断熱シート導入等)
- ・モーダルシフトの活用

人財育成

- ・国家技能検定資格取得に向けた積極支援

労働災害防止

- ・発生事案共有
- ・対策項目の横展開

販売体制強化

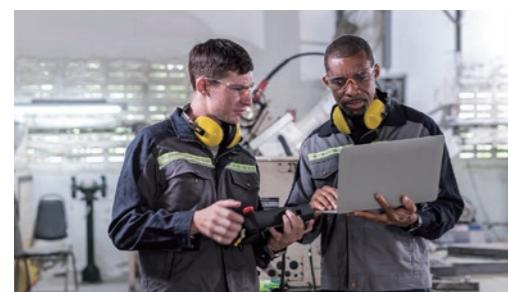
- ・グローバル販売体制構築
- ・Omni THKによるサポート体制強化

お客様満足度探求

- ・展示会出展
- ・プライベートショー開催
- ・「ものづくりサービス業」の深耕
- ・FAソリューションビジネス展開

積極的情報開示

- ・統合報告書等を通じた情報開示



マテリアリティとKPI

開発・設計から販売まで 持続可能性を意識した取り組みに注力

THKグループはサステナビリティ経営の強化にあたり、最新の社会情勢や内部環境の変化等を踏まえて2021年にマテリアリティの見直しに関する部門横断的なプロジェクトを起ち上げました。具体的には、THKグループを取り巻く様々な社会課題に対しプロジェクトメンバーを中心に意見交換を重ね「事業への影響度」を横軸、「社会の要請・期待」を縦軸とする2軸で評価および検討を行いました。その結果をマトリックス図化し、最終的に4テーマと付随する13項目が取締役会で承認されました。

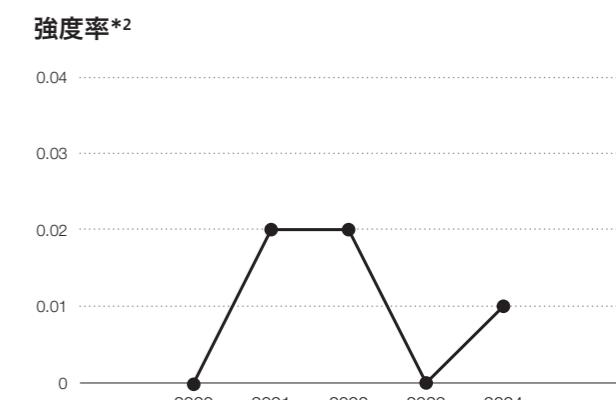
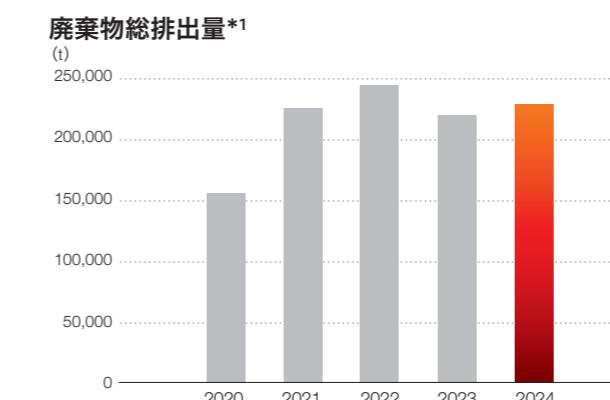
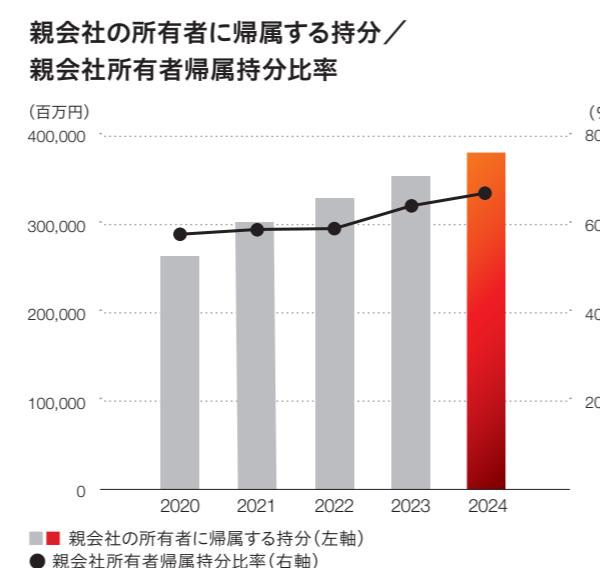
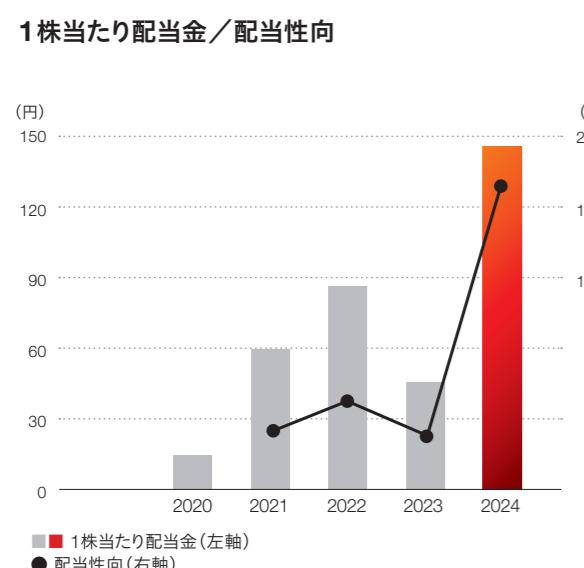
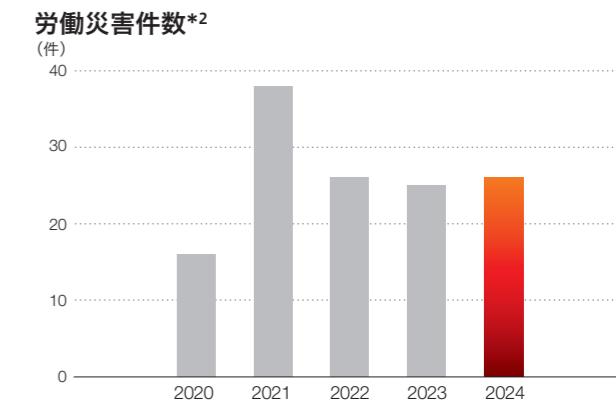
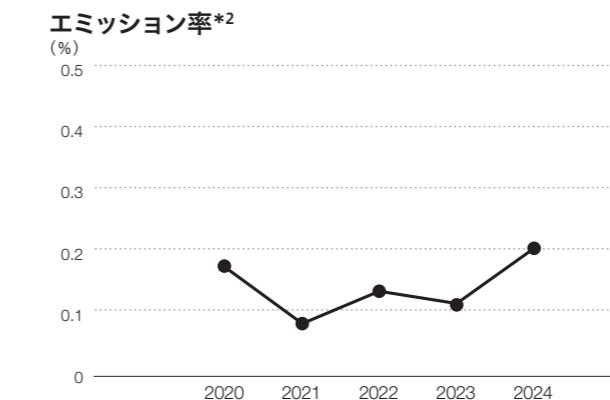
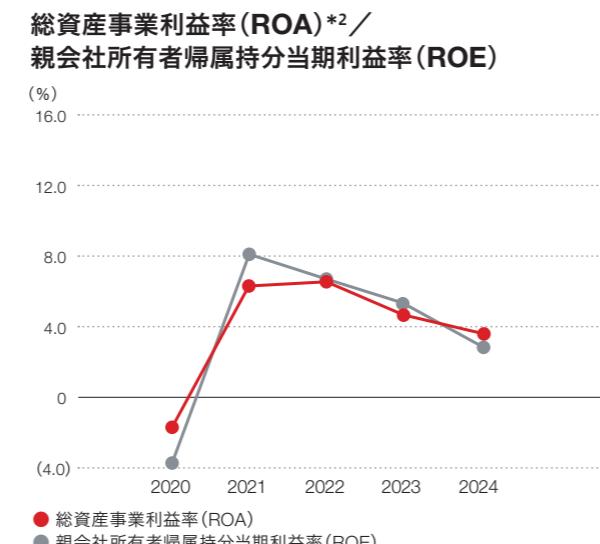
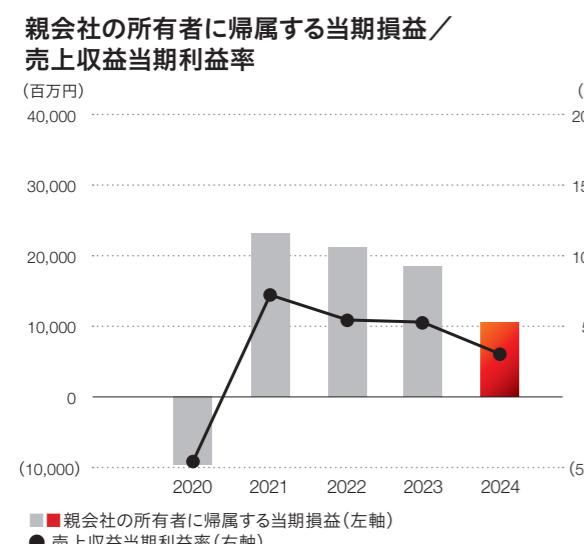
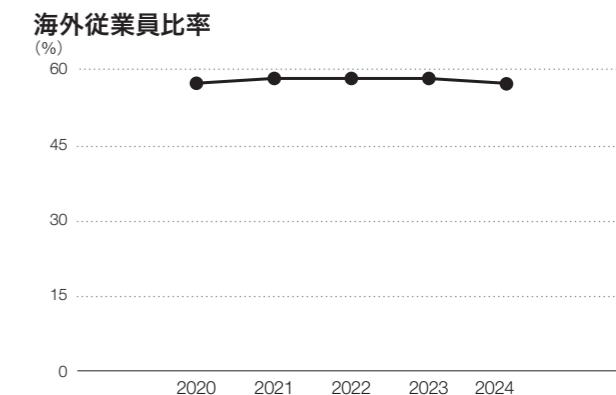
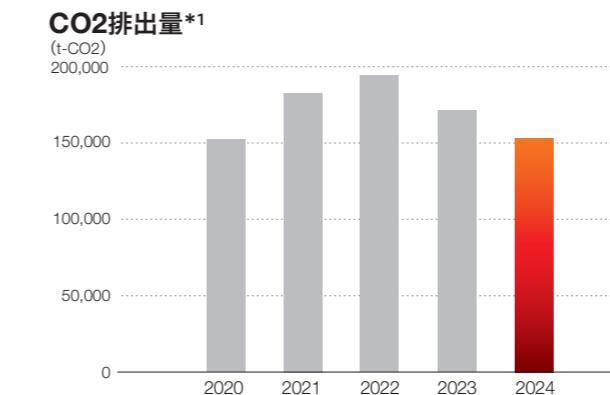
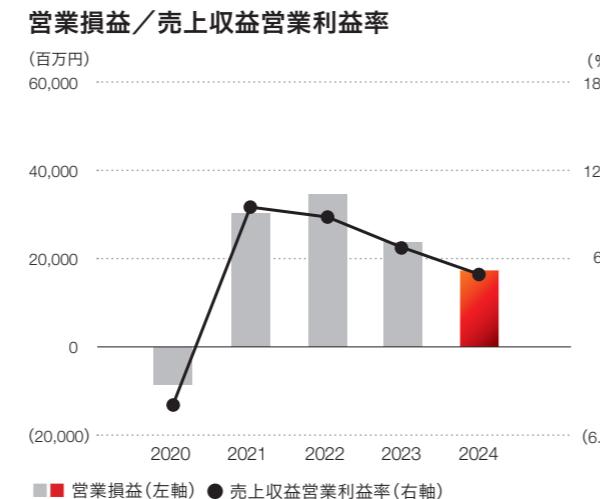
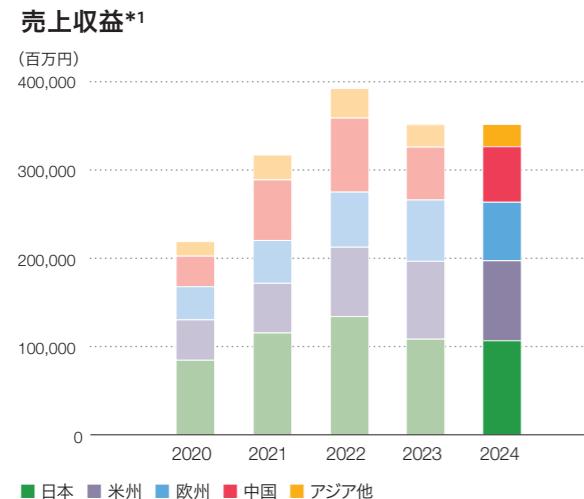
価値創造プロセス



テーマ	項目	主幹部門	指標と目標	対象範囲	目標年度	2024年度実績
豊かな社会作りとイノベーションを通じた社会課題の解決	イノベーションを通じた社会課題の解決	技術本部	宇宙、自動車、物流、医療分野を始めとする消費財向けの新製品・新サービス(DXを含むソリューション)の開発・提供	THK日本、日本グループ、海外グループ	2026	<ul style="list-style-type: none"> OMNI edge の新規ソリューション開発、拡販活動 コンパクト化、高負荷環境対応、低コスト化した次世代車載用部品の開発・提案 物流センターへの搬送ロボットの拡販活動 「(航空機ギャレー向け) コンテナ取り出し用スライドユニット」リリース 「小形水門遠隔監視・操作システム」リリース
	製品の品質・安全性	品質保証統括部	ISO9001やIATF16949等の品質マネジメントシステムの適切な運営、対象拠点における認証の維持管理の推進	THK日本	2026	<ul style="list-style-type: none"> ISO9001 (トップマネジメントレビュー実施、内部品質監査(5工場)実施、日本品質保証機構による登録更新) IATF16949 (IATF定期監査(輸送機器統括本部)実施)
脱炭素・資源循環社会の実現	気候変動	リスク管理室	CO2排出量(Scope1、2) 2018年比50%削減 (2018年実績値: 106,514 t-CO2、2030年目標値: 53,257 t-CO2)	THK日本、日本グループ	2030	<ul style="list-style-type: none"> CO2排出量(Scope1、2) : 80,406 t-CO2 (具体的活動) 太陽光発電設備の導入／生産設備等の高効率化機種への更新／断熱シート、遮熱塗装の実施／エアーフィルタ漏れ対策
	持続可能な調達	リスク管理室	仕入先に対するサステナビリティ調達ガイドライン配付、質問表による調査とインタビューの実施	THK日本	2026	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ調達ガイドライン作成中
	資源循環	リスク管理室	ゼロエミッションの維持 ^{*1}	THK日本、日本グループ(生産部門)	2026	<ul style="list-style-type: none"> エミッション率0.50%未満 (具体的活動) 廃棄物の分別と削減の取り組みの維持／廃油・廃液のリサイクル／鋼材(端材・切粉)のリサイクル／適正な廃棄物業者の選定と定期的監査による管理
	有害物質管理	リスク管理室	グリーン調達ガイドラインの配布と不含有保証書の入手	THK日本、日本グループ、海外グループ	2026	<ul style="list-style-type: none"> グリーン調達ガイドラインの不含有保証書入手: 258社
多様で働きがいのある労働環境の実現	人権の尊重・配慮	人事総務統括部	人権教育のe-learningの受講率100%達成	THK日本	2026	<ul style="list-style-type: none"> 受講率: 98.86% (具体的活動) 全社通達／各責任者への必須受講の案内／各事業所・事業部の受講状況に関する連絡／未受講者へのリマインダ
	ダイバーシティの推進	人事総務統括部	営業・管理・技術系部門配属の新卒採用における女性比率20%以上達成	THK日本	2026	<ul style="list-style-type: none"> 女性比率: 24.5% (具体的活動) 育児休業取得者数や育児短時間制度内容を盛り込んだ採用広報の継続実施
	労働安全衛生	人事総務統括部	強度率0.01以下達成・維持、度数率0.50以下達成・維持 ^{*2}	THK日本(生産部門)	2026	<ul style="list-style-type: none"> 強度率: 0.00、度数率: 0.60 (具体的活動) 非定常作業に関する規格制定／非定常作業に関する教育実施
	人財育成	人事総務統括部	データ活用研修(基礎)受講率95%以上維持	THK日本	2026	<ul style="list-style-type: none"> 受講率: 97.67% (具体的活動) 中途入社・新卒社員への受講案内／受講状況の整理／未受講者へのリマインダ送信
サステナブルな価値創造基盤の強化	コーポレートガバナンス	リスク管理室	年1回の取締役会の実効性評価の継続実施	THK日本	2026	<ul style="list-style-type: none"> 年1回実施(第三者機関を活用)
	コンプライアンス	リスク管理室	内部通報窓口・調査担当者の多様性の強化	THK日本	2026	<ul style="list-style-type: none"> 女性の窓口担当者を選定し教育を実施
	リスクマネジメント	リスク管理室	年1回のリスク評価の継続実施	THK日本、日本グループ、海外グループ	2026	<ul style="list-style-type: none"> 年1回実施(対象: THK日本31部門、日本グループ・海外グループ29社)

^{*1} ゼロエミッション: エミッション率(処分量／廃棄物総排出量) 0.50%未満^{*2} 強度率: 1,000延べ実労働時間当たりの労働損失日数、度数率: 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数

財務・非財務ハイライト (各年12月期)



*1 国または地域は販売先を基準に記載しています。
*2 総資産事業利益率は営業損益および取扱利息・配当金の期中平均総資産に対する割合です。

*1 THK5生産拠点(山形、甲府、岐阜、三重、山口)、日本グループ会社7生産拠点(THK新潟、THKインテックス仙台／三島、THKリズム本社・浜松／引佐／九州、日本スライド工業)、海外グループ会社8生産拠点(TMA(アメリカ)、TME(フランス)、TMI(アイルランド)、THK遼寧(中国)、THK無錫(中国)、大連THK(中国)、THK常州精工(中国)、TMV(ベトナム))
*2 THK5生産拠点(山形、甲府、岐阜、三重、山口)、日本グループ会社7生産拠点(THK新潟、THKインテックス仙台／三島、THKリズム本社・浜松／引佐／九州、日本スライド工業)

社長メッセージ

強くすべきところは徹底的に強くし、
変えるべきところは勇気をもって変えていく



7
6
5
4



代表取締役会長
寺町 彰博

代表取締役社長CEO
寺町 崇史

就任1年目は、ステークホルダーと誠実に向き合い、意見交換を積極化

私、寺町崇史は2024年1月、次世代に向けた経営体制の強化を図るため代表取締役社長に就任し、1年余りが経ちました。振り返ると、寺町彰博代表取締役会長(前社長)が担ってきた、最高執行責任者としての任務を果たすことを心掛け、試行錯誤を重ねてきたように思います。また会長からは、グローバルな視点でのものの見方や先見性を今も学ばせていただいている。

社長就任時には、THKらしさは堅持しつつ、「強くすべきところは徹底的に強くし、変えるべきところは勇気をもって変えていく」という所信表明を行いました。「THKらしさ」とは、経営理念である「世にない新しいものを提案し、世に新しい風を吹き込み、豊かな社会作りに貢献する」に凝縮されています。この経営理念の実現のため、新しいものづくりにチャレンジしてきた人財が、世代を問わず各部門で活躍しています。これからも、産業界の変化に適応すべく、個々の人財が新しい知見を得て、変えるべきところは勇気をもって変えていけば、THKは世の中に不可欠な会社として持続できるという確信を持っています。

私は社長就任後の1年余りで、株主・投資家の皆様、お客様、従業員、およびサプライヤー様との意見交換を積極化してきました。このような場では、入社時の初心を忘れず、誠実な姿勢で向き合うように努めています。また、各種制度の運営や組織の活動状況を正確に伝えるために、情報の透明性確保にも留意しています。ステークホルダーとの信頼関係を構築・維持していくにあたっては、この2点を大切にしています。

効率性を重視した経営へのシフトチェンジ

当社を取り巻く環境は、デジタルテクノロジーの進展、地球環境保護機運の高まり、そして先進国の生産年齢人口減少等の様々な課題に直面しています。一方で、これらの課題に対応した当社の様々なソリューションへのニーズの高まりや半導体関連、自動化・ロボット化などにおける需要の拡大を背景に、成長ポテンシャルは増大しています。そのようななか、2022年2月に「2026年度経営目標」を掲げ、産業機器事業では市場平均成長率7%の前提で先行投資を積極化し、輸送機器事業では収益性が低下するなかで、まずは黒字の定着とその後の利益成長を目指しました。

しかしながら、地政学リスクの高まり、インフレの進行、中国経済の低迷などにより先行きの不透明感が増すなかで、事業環境は当時と様変わりしました。具体的には、これまでグローバル経済の仕組みのなかで需要の波は大きなアップダウンを繰り返していました。このため一気に押し寄せるように次の需要の山が来ることを想定し、即時に対応できる体制作りを進めてきました。しかしこの1、2年で急速に世界経済のブロック化、需要地の新興国へのシフト、生産地の一極集中から分散化などにより、需要の山が一気にグローバルに押し寄せるのではなく、複数の地域・分野でランダムに起き、そこに大きな山が混じてくるような動き方に変わっていました。したがって、現在は大きな山を待ち受けるよりも、より積極的に自ら各方面の山を掴みに行く姿勢への転換が必要です。

そのような状況下で、意思決定から設備稼働までに約2年かかるなどを理由に先行的に実施してきた投資負担が収益を圧迫したことなどにより、従来の経営目標の達成は困難と判断しました。さらに当社の自己資本利益率(ROE)が低迷するなど株主の皆様のご期待に応えられていない状況が続いていました。これらの背景から私自身、より効率性を重視した経営へのシフトチェンジの必要性を感じました。

そこで2024年11月に、当社の株主資本コストを超える水準である「ROE10%超の早期実現」を新たな基本方針とし、2025年2月には、「ROE10%超」達成までの道筋を公表しています。収益性、資本政策、およびコーポレートガバナンスと全方位的に実現までの当社の課題を設定し、収益性については聖域なき構造改革を断行し、筋肉質な経営体質への転換を図っていきます。基本的に需要増に伴う売上収益の増加には頼らず自助努力でこの目標を達成します。さらに将来の成長分野へは規律性高く投資を実行し中長期的に伸ばしていきます。

今回定めた経営目標を達成するカギは、3つあると思っています。1つは「人的資本」です。創業から現在に至る半世紀余りの軌跡では、産業・社会が激しく揺れ動く局面が何度もありました。その度に私たちは、「人財のチカラ」で荒波を乗り越えてきました。お客様の課題にその都度向き合い、創造開発型企業として「世に新しい風」を吹き込んできたという自負もあります。したがって、現在の厳しい事業環境も、従業員が一丸となって突破していくけるという信念を持っています。また、人財の面で当社が優れている点は、会社への信頼や貢献意欲が高く、今回の構造改革の背景や狙いも真剣に受け止めており、思考・行動を自ら変えようとしていることです。ROE10%超を目指すなかで、従業員持株会員への株式付与や連結営業利益に連動させた賞与増額の仕組みも導入しています。

2つ目のカギは「製品・サービスの競争優位性」です。産業機器事業の「LMガイド」は当社がパイオニアであり、世界市場でトップシェアを有しています。当社製品群の優位性を補完しているのは、現地販売・現地生産を自前で行う「販製一体体制」です。これまでスピード感を持って次の需要の山に備えることに主眼を置いてサプライチェーンを組んできましたが、世界経済のブロック化と新興国への需要のシフトが進むなか、これを組み直すとともに、現場レベルの詳細な施策の積み上げにより固定費・変動費を削減します。実行に際してはモニタリングを徹底し、足りなければさらなる施策を追加するなどPDCAによりその実効性を高め筋肉質な体質へと変革していきます。さらに、地域ごとのお客様のニーズをダイレクトに正しく把握し、技術開発部門へフィードバックして、新たな製品やソリューションの開発へつなげていく仕組みと仕掛けを強化していきます。このサイクルをしっかりと回していくことも、競争優位の維持には不可欠だと認識しています。

そして3つ目のカギは「資本政策」です。先に述べたとおり収益性を高める一方で、ROEの分母である自己資本のコントロールも図っており、ROE10%超を達成するまで、自己資本配当率(DOE)8%の配当方針をはじめとする資本政策を継続します。2024年12月から2025年3月にかけては400億円の自己株式を取得しており、今後も目標達成状況などを鑑みながら機動的に取得を検討します。

米州・欧州・中国など、主要な市場ごとの特性を踏まえた戦略を推進

地域別のマーケット戦略についても、言及しておきます。米州は、ハイテク革新の世界的中心地としての勢いが継続しています。自動車産業、医療関連、物流など様々な分野における自働化投資や、最先端の半導体製造装置、航空・宇宙、ヒューマノイドロボットなどの開発に伴う新たな需要など、大きなチャンスがいたる所にあり、今後も成長が期待できる市場です。お客様ごとの特徴あるニーズにきめ細かく対応していきます。

欧州は現在、ドイツが厳しい状況にありますが、ドイツから東欧への製造シフト、南欧での物流倉庫の自働化ニーズなどにより、様々な引き合いが増えています。さらに幅広い需要を獲得すべく、代理店との協業やドイツから自社の電子商取引をスタートさせます。

中国はこれまでと変わらず非常に大きな市場であり重要な地域です。直近では民生品と機械設備の買い替え需要が起り、受注は右肩上がりとなっています。

中国以外のアジア地域は生産の受け皿として重要度が増してきています。そのなかでもインドは世界一の人口を抱え、グローバルサプライチェーンの要衝にもなっている魅力的な産業エリアであり、力を入れています。

一方、日本に目を向けると、製造業が直面しているのは人財不足という課題です。自働化投資は待ったなしの状況であり、当社にとっては商機です。もちろん当社においても、引き続き、全ての生産拠点で自働化を積極的に進めています。

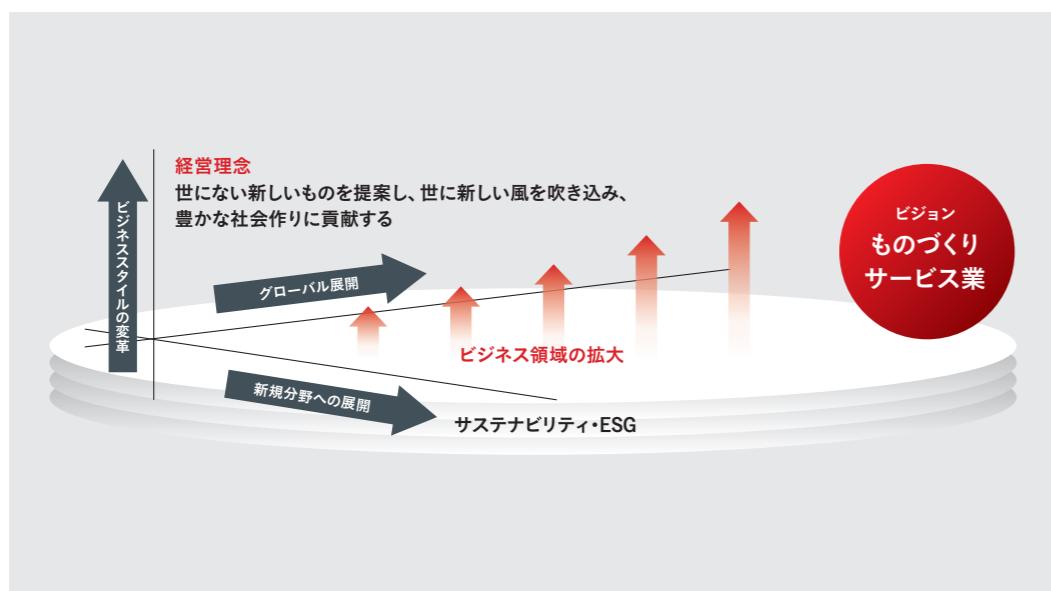


「ものづくりサービス業」として、オンリーワンの事業を創出する

10年ほど前から、お客様が直面する課題が変化し、かつ多様化していると感じています。デジタル化や環境規制への取り組み、労働力不足への対策など、課題は様々です。この変化のなかで、THKは必要とされ続けねばなりません。このような背景から、2022年に「ものづくりサービス業」への転換をビジョンとして掲げています。

それまでの当社は、得意技である「直動」を、既存分野だけでなく、医療機器や鉄道など様々な新規分野に展開してきた経緯があります。ただし、いずれも「もの」中心のビジネスでした。ところが2010年代後半から、IoTを活用した機械の遠隔監視が可能になり、ビジネスが「もの」に限定されなくなりました。機械装置の稼働状況を「見える化」し、そのデータを活用した「サービス」が実現できるようになったのです。これからは、「ものづくり」と「サービス」の両方を通じて、顧客のニーズ変化に対応していきます。

このビジョンには、本業である「ものづくり」と直線運動の技術を進化させる狙いもあります。例えば部品の状態を監視して、OEE（設備総合効率）の最大化に貢献する「OMNI edge」というIoTサービスは、マシンビルダーに加えて、より広範なマシンユーザーがお客様です。部品の故障の予兆を捉えて交換のタイミングを最適化することにより、お客様の機会損失を最小化することが一番のメリットです。メンテナンス要員など労働力不足への対応や不良品削減による省資源化・温室効果ガスの削減などの効果も見込めます。今後もお客様が直面する社会課題に貢献できるアプリケーションサービスを展開していきます。さらにマシンユーザーと直接の接点ができることによって、機械要素部品やアクチュエータの新たなニーズが出てきており、それらが幾つかの商品開発プロジェクトにもつながっています。



LMガイドをはじめとする機械要素部品ビジネスは当社の基盤です。この10年間はグローバルで景気循環的に大きく変動しながら成長する需要に対して、供給責任を果たし切れなかった苦い思いがあります。このため需要変化への即時対応と収益向上を重視し、設備の先行投資とそのボリュームに見合うサプライチェーン構築を積極的にしてきましたが、この1、2年の世界経済のブロック化が顕著になるにつれ、機械要素部品の需要が地域的にもタイミング的にも分散化するなか、これまで投資してきた設備やサプライチェーンを最適化し、顧客ニーズを満たしながら、収益性を向上させていくものづくり体制にシフトしていきます。そして高成長分野、新たに伸びる分野、新たな用途開発に注力し、機械要素部品ビジネスを成長させていきます。さらに、自働化、AI、IoT、ロボットの時代を迎え、制御までを含めたメカトロ・モジュール、そしてIoT・AIサービスの需要の拡大が期待されるなか、FAソリューションビジネスをしっかりと立ち上げていきます。そして、機械要素部品とFAソリューションビジネスのシナジーをさらに高めることで、他社の追随を許さない、THKならではの事業を展開していきます。

一方、輸送機器事業は、ROIC（投下資本利益率）が資本コストを上回れないなかで、株主・投資家の皆様からは、期限を明確に定めた対応を求められてきました。そこで、構造改革期間の2026年度までに、これまでとは次元の異なる「選択と集中」を完遂し、その期待に応えていきます。

次世代人財を育成し、個々人の成長をTHK全体の進化につなげていく

「ROE10%超」を早期に達成すべく、収益性と資本効率を重視した経営の道筋について主に語ってきましたが、もう少し中長期の時間軸で、サステナブルに企業価値を創造する土台作りにも注力しています。その核になるのは、「ものづくりサービス業」を担っていく次世代人財の育成です。

当社は人的資本の強化として、グローバル人財・デジタル人財の育成、研修などの育成施策の拡充、ダイバーシティの推進などに加え、ワークライフバランス向上への取り組みなどを進めてきました。さらにAIとの共存などを考えていくと「心の才能」が重要だと考えています。これはアーティスティックスイミングの日本代表コーチを務められた井村雅代さんが講演などで披露されている言葉で、会長をはじめ当社が大切にしている言葉です。自分の限界を決めず、自分の可能性を信じ、「何事にも前向きで素直に受けとめ、他人や環境のせいにせず絶えず努力をする才能」を意味しています。「心の才能」によって自分で自分自身を育てていくために、従業員に多様な経験を積んでもらい、自らの未知の才能に気づく機会や、能動的に学ぶ機会を増やしていきます。そして個々人の成長をTHK全体の進化へとつなげていきたいと考えています。

今から20年～30年後の社会では、AIやロボットも、自ら学習・行動して人と共生する存在になっているでしょう。THKは「ものづくりサービス業」として、これらの進歩したテクノロジーを巧みに活用しつつ、あくまでも人間がイニシアチブを握って、お客様の課題解決に挑み続ける企業を目指します。

まずは、新経営方針に掲げた「ROE10%超の早期実現」を一つの通過点にして、持続的に企業価値を向上できる基盤を形成していきます。これからのTHKに、より一層期待していただければ幸いです。

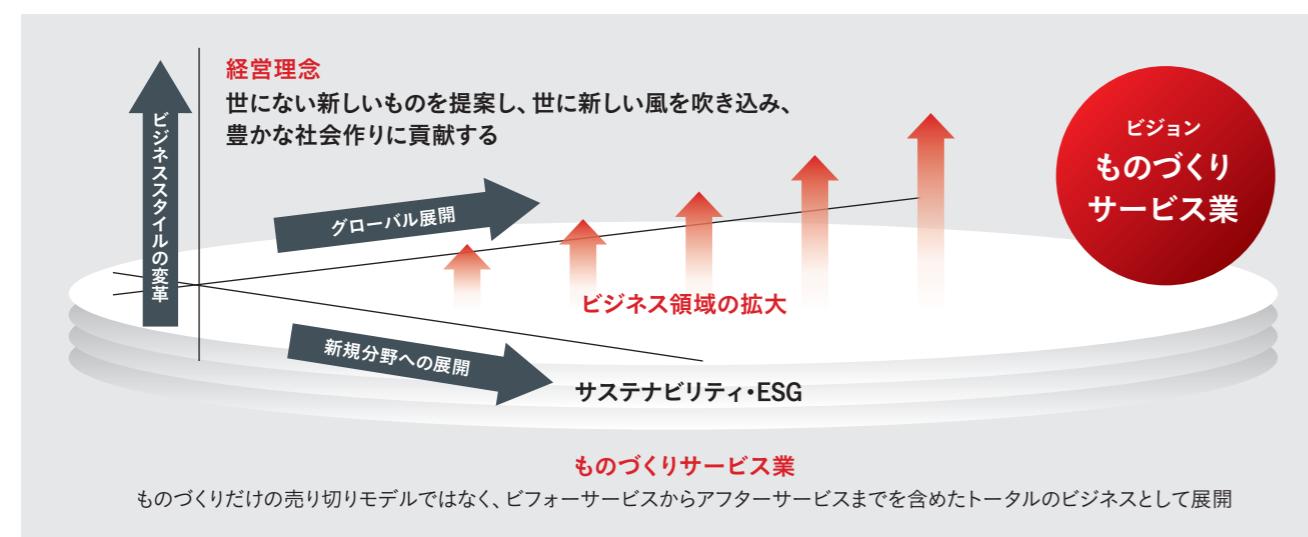
新経営方針「ROE10%超の早期実現」

強くすべきところは徹底的に強くし、変えるべきところは勇気をもって変えていく

経営理念・ビジョン

当社は「世にない新しいものを提案し、世に新しい風を吹き込み、豊かな社会作りに貢献する」という経営理念を掲げています。これは当社の製品やソリューションによって様々な社会課題を解決して豊かな社会の実現へと貢献するという当社の存在意義を示したもので

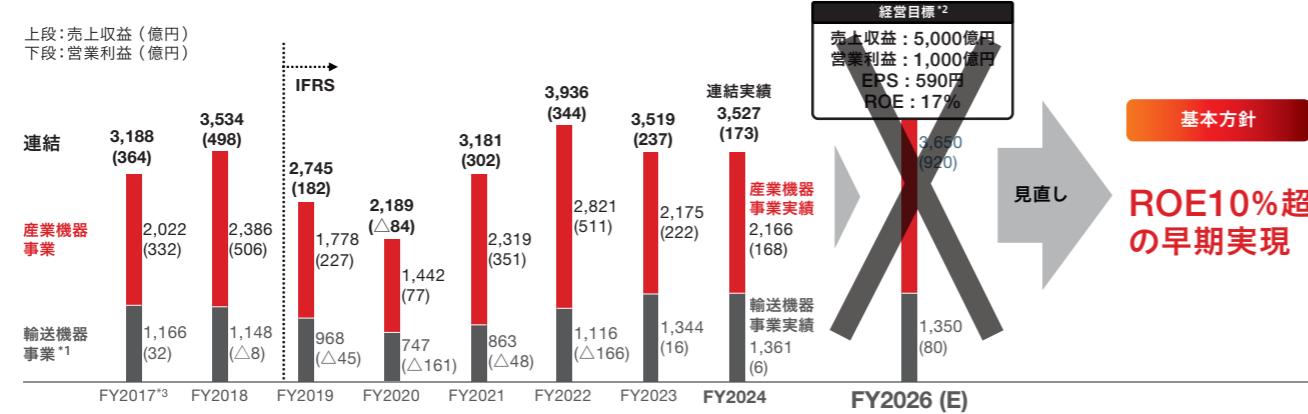
その実現に向けたビジョンとして「ものづくりサービス業」を掲げ、成長戦略の3本の柱である「グローバル展開」「新規分野への展開」「ビジネススタイルの変革」によるビジネス領域のさらなる拡大を図っています。そして、これらを進めるうえでサステナビリティ・ESGのより一層の強化に取り組んでいます。



「2026年度（5年計画）経営目標」の振り返り

「ものづくりサービス業」の実現に向けたマイルストーンとして従来掲げていた経営目標を見直すに至った背景としては、地政学リスクの高まり、インフレの進行、中国経済の減速、自動車業界の大きな変革等、事業環境は目標を立てた当時と比べて様変わりしています。これらの変化に対して当社自身が適時適切な対応を取れず、その

達成が困難になるとともに、当社の自己資本利益率（ROE）が低迷するなど、株主の皆様のご期待に応えられない状況が続いていました。これらの背景から、より効率性を重視した経営へのシフトチェンジの必要性を感じ、「ROE10%超の早期実現」という新たな経営方針のもと経営指標とその達成に向けた施策を掲げることとしました。

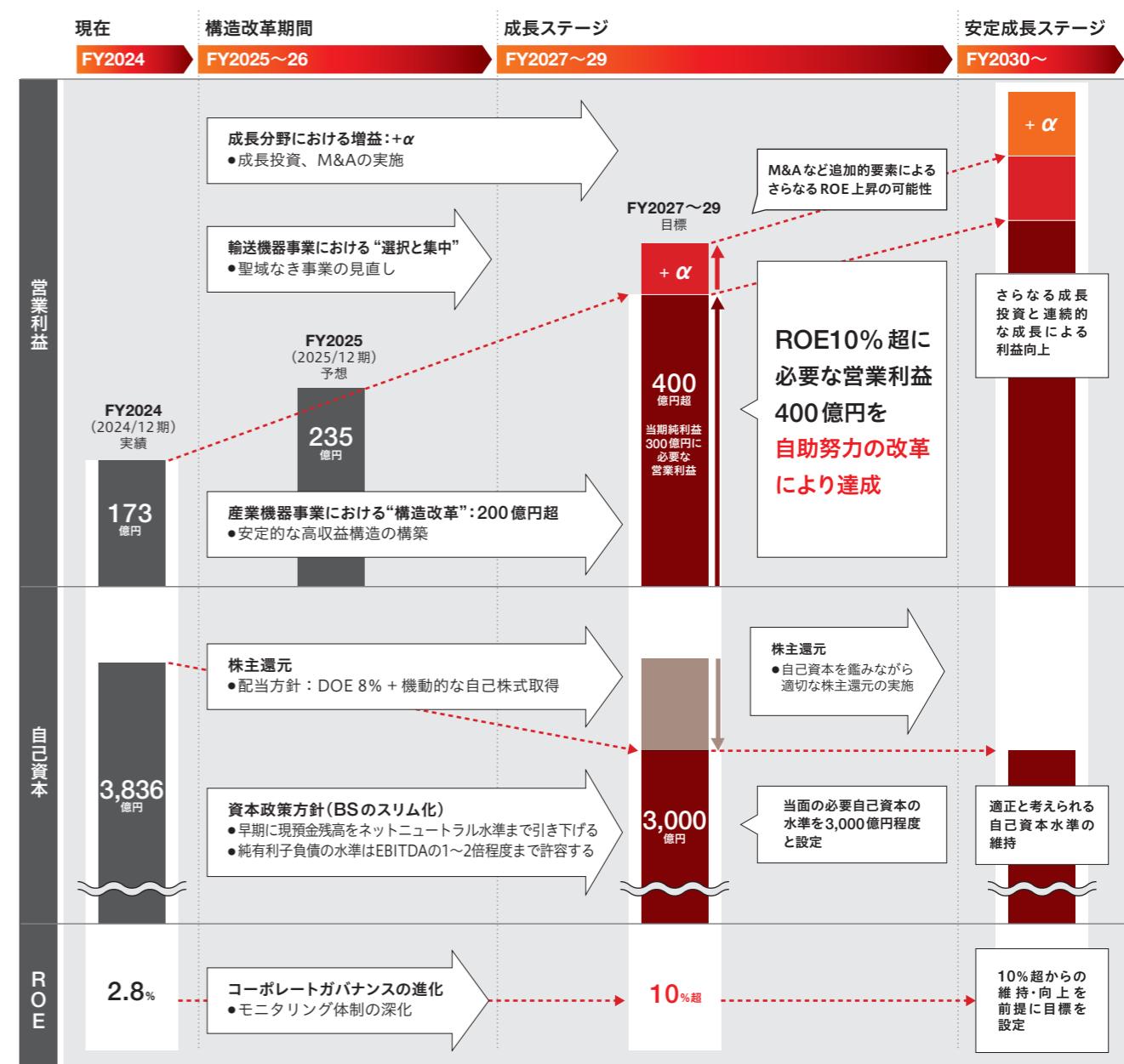


*1 輸送機器事業はTHKリズムとTRAの合計値 *2 2022年2月に設定 *3 FY2017は変則決算のため1~12月に揃えた参考値

“ROE10%超”への道筋

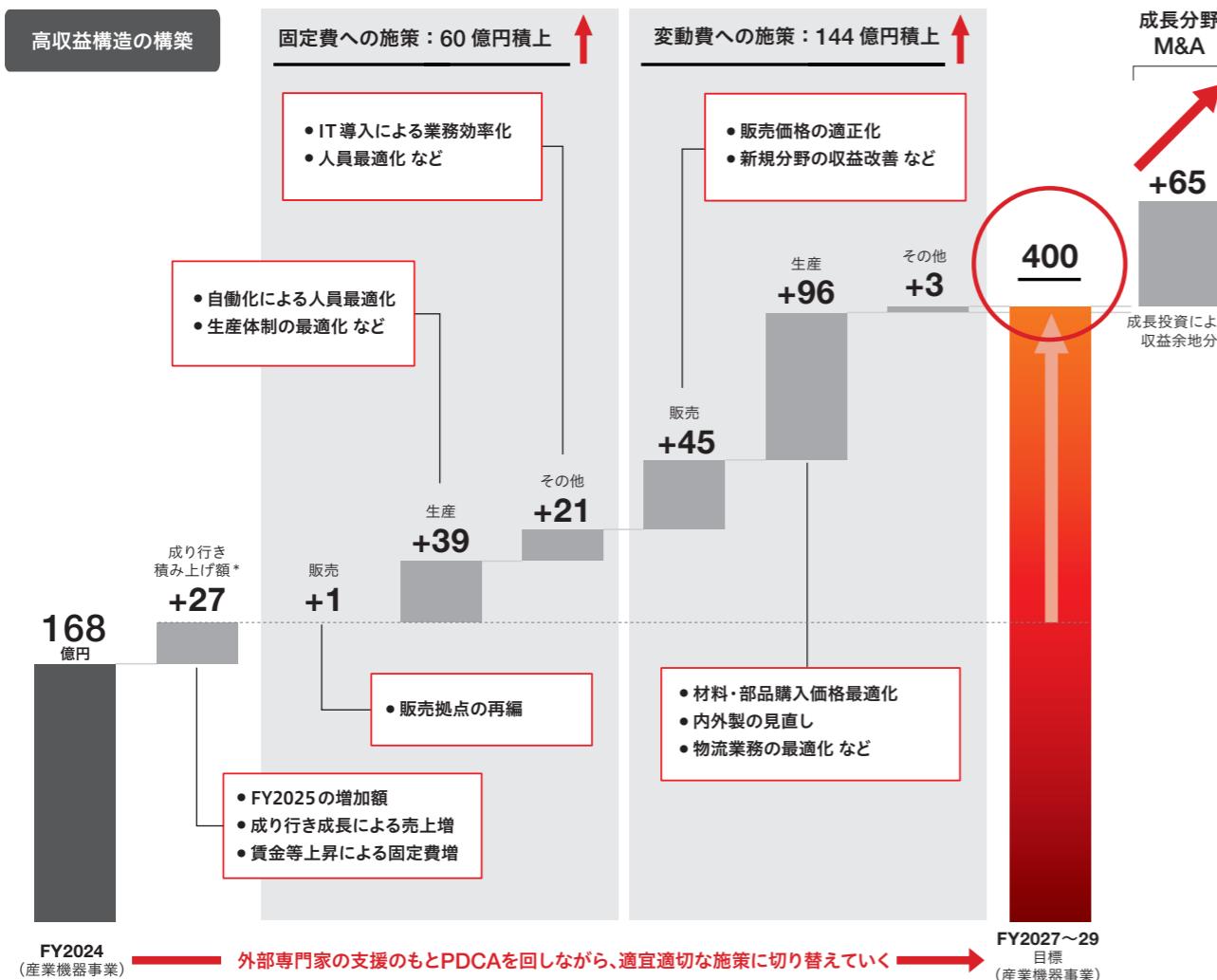
経営指標としては、ROEの分母である自己資本は3,000億円を目安とし、分子には当期純利益300億円に必要な営業利益として400億円を設定しました。その達成に向け「収益性と資本効率を重視した経営の推進」を掲げ、資本コストを意識した事業の選択と集中、持続的な成長に向けた事業の競争力強化につながる規律性の高い投資の実行、そして資本政策の見直しを実施しま

す。さらにこれらの実効性を高めるべく、コーポレートガバナンスの進化も図ります。基本的にはマーケット成長に伴う売上収益の増加には頼らずに、産業機器事業、輸送機器事業において聖域なく改革を推し進め、自助努力で目標を達成します。そのために2026年度までの2年間を構造改革期間とし各種改革を推し進め、筋肉質な高収益構造へと変革し、2027年度～29年度の間にROE10%超を実現します。



営業利益 400 億円超に向けた取り組み

営業利益400億円超に向けては、基本的には売上収益の増加には頼らず、産業機器事業における自効努力の構造改革によって達成します。まず、成り行き積み上げ額を2025年度の増減額に2026年度～29年度の売上収益成長率を年2%平均とおき、労務費・人件費が年4%強平均で増加する前提で試算した額を加えた27億円としています。固定費60億円の削減としては「販売部門における拠点の再編」「生産部門における自効化による人員の最適化」「生産体制の最適化」によって数字を積み上げます。変動費比率の改善による144億円としては

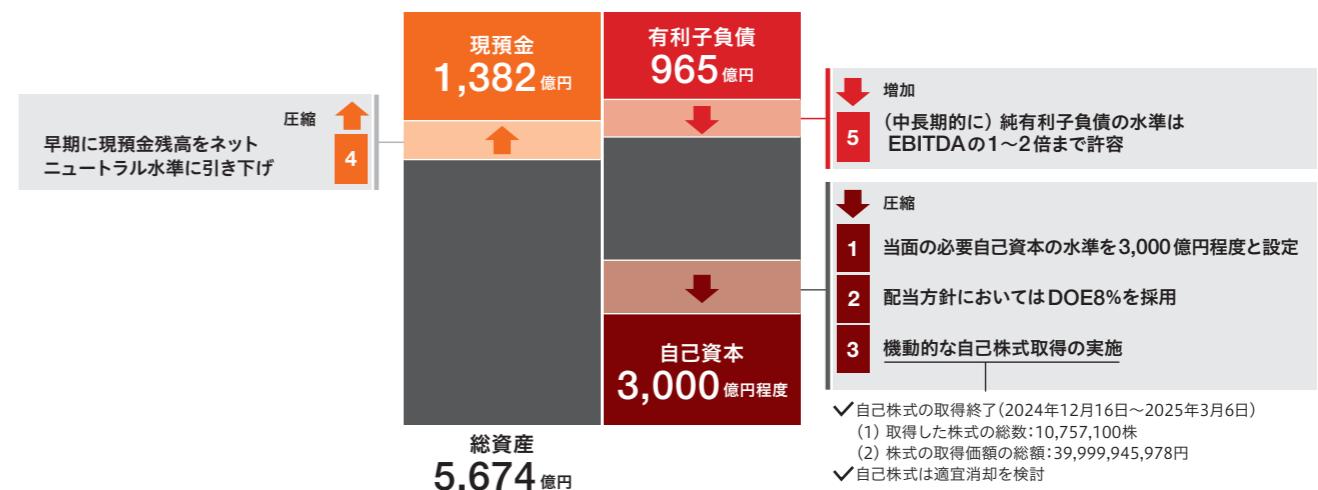


* 成り行き積み上げ額：FY2025の増減額+FY2026～2029は売上収益成長率2%平均、労務費・人件費年4%強平均で増加する前提で試算
※端数処理の関係で合計数値が合わない場合があります。

資本効率を重視したBSマネジメント

資本政策については、改めて財務シミュレーションを実施した結果、今後の成長投資に必要な内部留保は十分積み上がっており、当面はこれ以上積み増す必要はないこと、またさらなる資本効率向上のためには、より積極

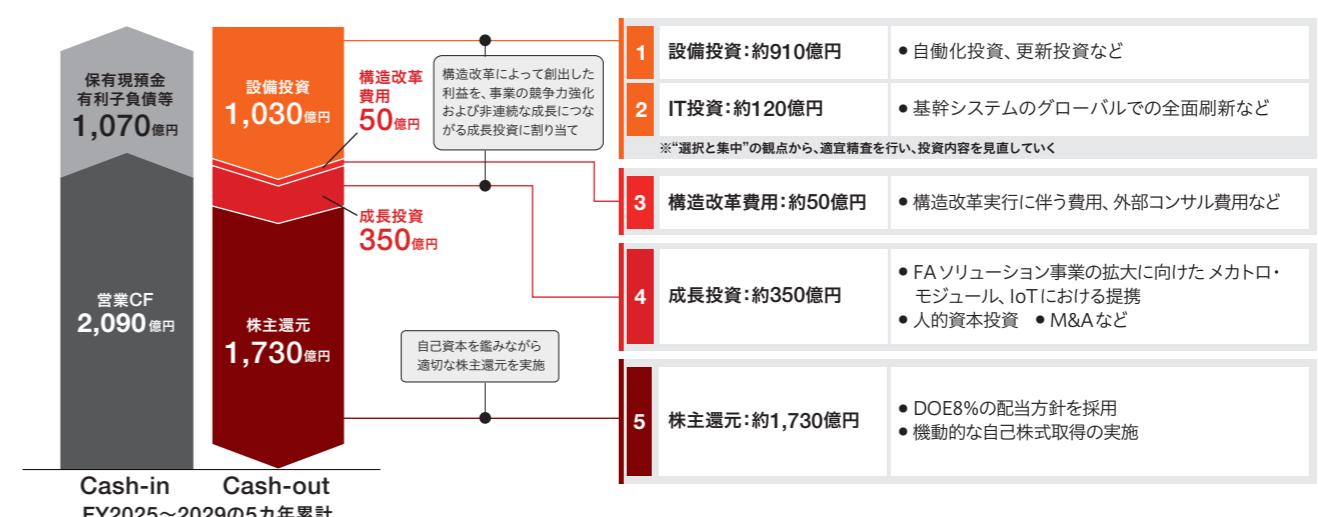
的な株主還元を実施し、バランスシートをスリム化する必要があることを確認のうえ、全面的に見直しました。したがって、ROE10%超を実現するまでは下図の1～5の方針を継続します。



キャピタルアロケーション

キャピタルアロケーションとしては財務健全性を維持しつつ、営業キャッシュフロー、外部調達資金等によるキャッシュインを原資に、2029年度までの5年間で自効化と最低限の更新を中心とした設備投資に約910億円、

基幹システム全面刷新を中心とするIT投資に約120億円、構造改革費用に約50億円、そして、成長投資としてFAソリューション事業拡大に向けたM&Aを含む投資や人的資本投資等により約350億円、これらを実施し、株主還元を行います。



ROE10%超の達成後について

これらによってROE10%超を早期に実現し、その達成後も安定的な株主還元を継続できるよう、株主資本コストを上回るROEはもちろんのこと、その水準をさらに高めていくことにより、企業価値向上を図っていきます。

事業戦略 産業機器事業



2024年度を振り返って

2024年度の産業機器事業は、売上収益2,166億円(前期比0.4%減)、営業利益168億円(前期比24.2%減)と、減収減益になりました。需要は緩やかな回復に向かったものの、2023年度上期における受注残が好水準だったこともあり、結果として減収となりました。特に、半導体製造装置関連の需要については、AIの普及による投資が活発化し、前期から回復基調が続きましたが、スマートフォンやPC等に使用される汎用メモリー向け製造装置の設備投資に回復の遅れがあり、期初の見込みよりも需要は弱含みました。また、中国市場についても、上期は中国政府の経済活性化方針による補助金等の後押しもあり、受注・売上はおおむね堅調でしたが、下期に入ると需要は低調に推移しました。

営業利益については、売上収益の減少に伴う数量効果のマイナス影響に加えて、将来の需要拡大を見越した設備や人財への投資を積極化していたことも、今回の減益の要因です。しかしながら、売上収益、営業利益とともに、2024年11月に修正発表した計画を上回って期を終えることができました。

開発・営業面では、機械要素部品ビジネスの需要が想定どおりに回復しないなか、積極的な市場開拓によって、顧客数と新規開発案件が増加したことは、今後に期待ができる成果です。また、FAソリューションビジネスは、2024年4月に営業部門の組織構成を改編しました。具体的には、今まで点在していたFAソリューションのリソースを集約化することで、より高い技術営業の立ち上げに注力し、成長率にもこだわって進めてきました。その結果、「OMNI edge」をはじめとした新製品の売上収益は前年度よりも拡大しました。

生産面では、積極的に進めてきた自社生産ラインの自動化にも、引き続き注力しました。これからは、2025年2月に発表した構造改革の道筋に沿って、より進化した自動化ラインを構築していきます。需要拡大を見越した能力強化から、自動化の真の目的であるコスト競争力を高め、従業員一人当たりの売上・利益の向上を図っています。のために、生産設備、各種ロボット、人の英知を有機的に組み合わせ、高収益を安定して創出できる筋肉質な組織体制を目指します。

新経営方針に沿った、今後の戦略・施策

産業機器事業は従来、グローバル展開、新規分野への展開という成長戦略のもと、主に売上収益の増加に伴う数量効果により収益性を高めてきました。それが、2017年から2018年、および2021年から2022年のように、それまで経験したことがないほど需要のアップダウンが激しくなるなかで、需要の大きな拡大局面での対応スピードに重きを置いて、意思決定から設備稼働までに約2年かかることを踏まえて先行的に生産能力の増強をしてきました。しかしながら、この1、2年で世界経済のブロック化や需要地の新興国へのシフト等が顕著になり、生産地が一極集中から分散化し、一気にではなくランダムにそれぞれの地域とその周辺で需要の山が起きるような動き方に変わってきています。このような背景から、今後は、新経営方針の「ROE10%超の早期実現」に必要な営業利益400億円超を実現するために、これまで投資して得た有形・無形の資産を徹底活用し、顧客ニーズに対応しながら、収益性を改善していきます。

具体的には、2025年度からの構造改革期間において、生産体制の最適化や新たなITシステム導入に伴う業

務効率化等による固定費削減によって、約60億円の利益を積み上げます。加えて販売価格の適正化、材料・部品購入価格の最適化等による変動費比率改善によって、約144億円を積み増していきます。実行に際してはモニタリングを徹底し、数字が足りなければさらなる施策を追加するなどPDCAによりその実効性を高め筋肉質な体質へと変革していきます。

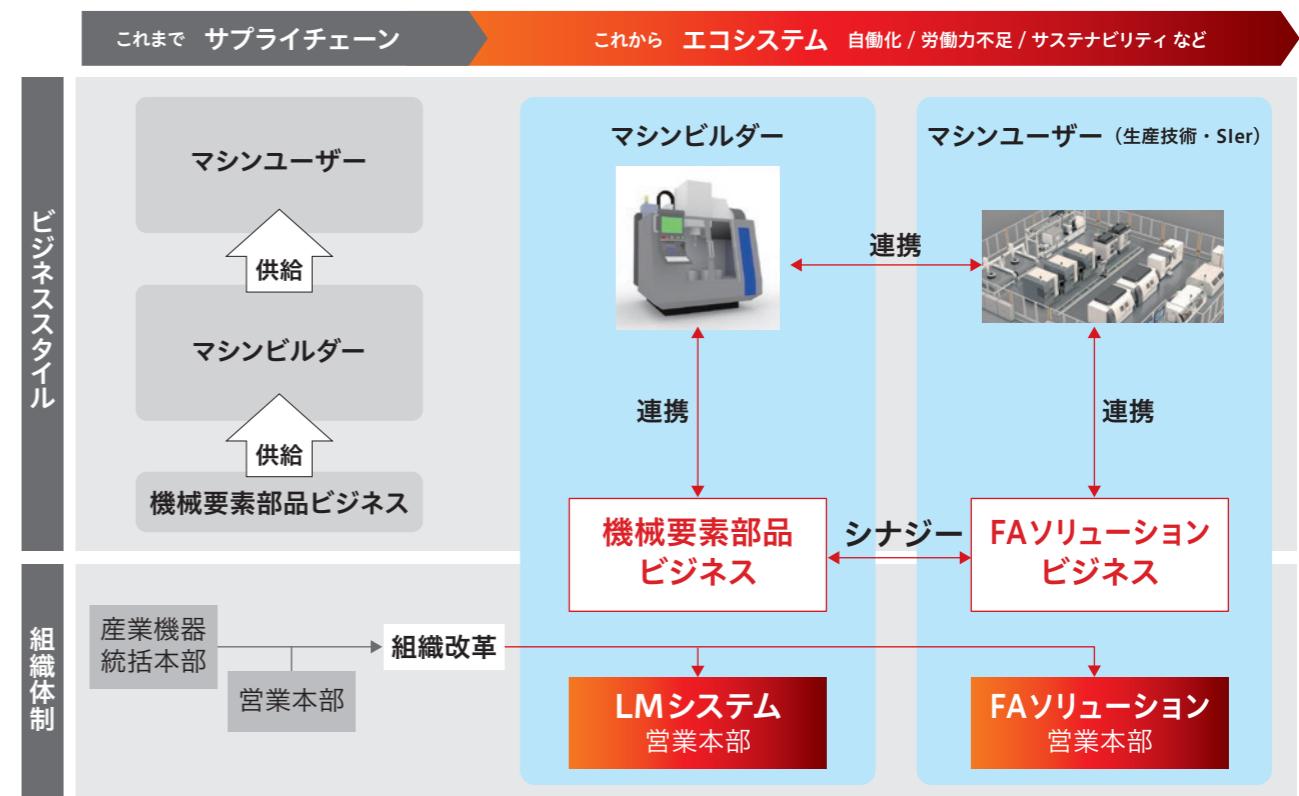
また、LMガイドをはじめとする機械要素部品ビジネスにおいては、産業構造の変化を踏まえて、グローバルで市場拡大が期待できる「重点7分野」を設定し、販売を強化します。このため7分野ごとのニーズや成長ポテンシャルに関する分析精度を強化し、さらに狙うべき利益構成に応じて、開発・生産・販売リソースを最適化し、利益を最大化させていきます。

FAソリューションビジネスについては、自動化、労働力不足、サステナビリティ等、様々な社会課題が製造現場で複雑化していくなかで、マシンビルダーに加え、その先に存在する広範なマシンユーザーの課題解決にも

フォーカスしたビジネスです。これを強化するために、2025年度は、FA製品の開発等に従事する人財リソースを、技術分野やプロジェクトごとに再編し、製品・ソリューションの付加価値をより一層高めていきます。「OMNI edge」については、製造現場で蓄積されている膨大なデータを活かし、お客様の課題解決につながる新たなソリューションの開発・市場投入に、引き続き注力します。これらによって、「メカトロ・モジュール」と「IoT・AI」関連のソリューションで、2024年度は計300億円超だった売上規模を、2029年度までに約1.5倍の450億円超にまで拡大させていきます。そして、各分野のお客様が直面する課題や潜在的なニーズを反映させた、今までにない新しい製品・ソリューションを市場に投入する一連のサイクルを、付帯サービスも含めて「仕組み化」していく、「ものづくりサービス業」への転換を果たします。

これらを達成する大切なポイントは、経営マネジメント層と現場を支える従業員が、同じベクトルを向いていることです。のために、社長自ら、日本国内外の主要な

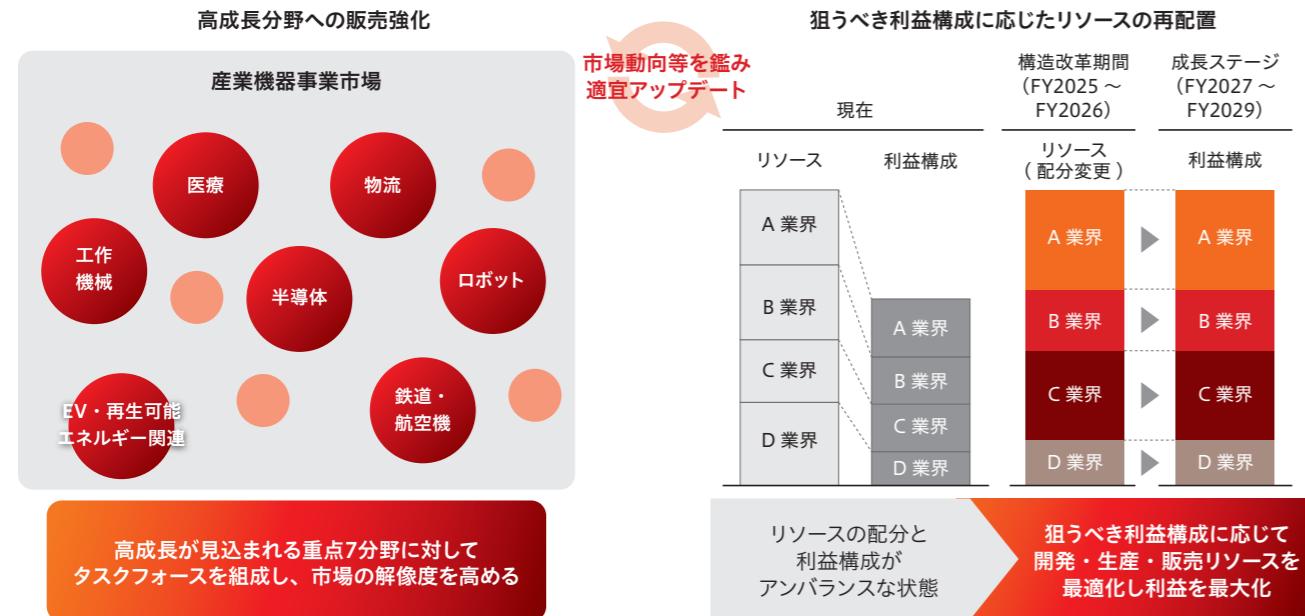
■ 産業機器事業の進化に向けた組織改革



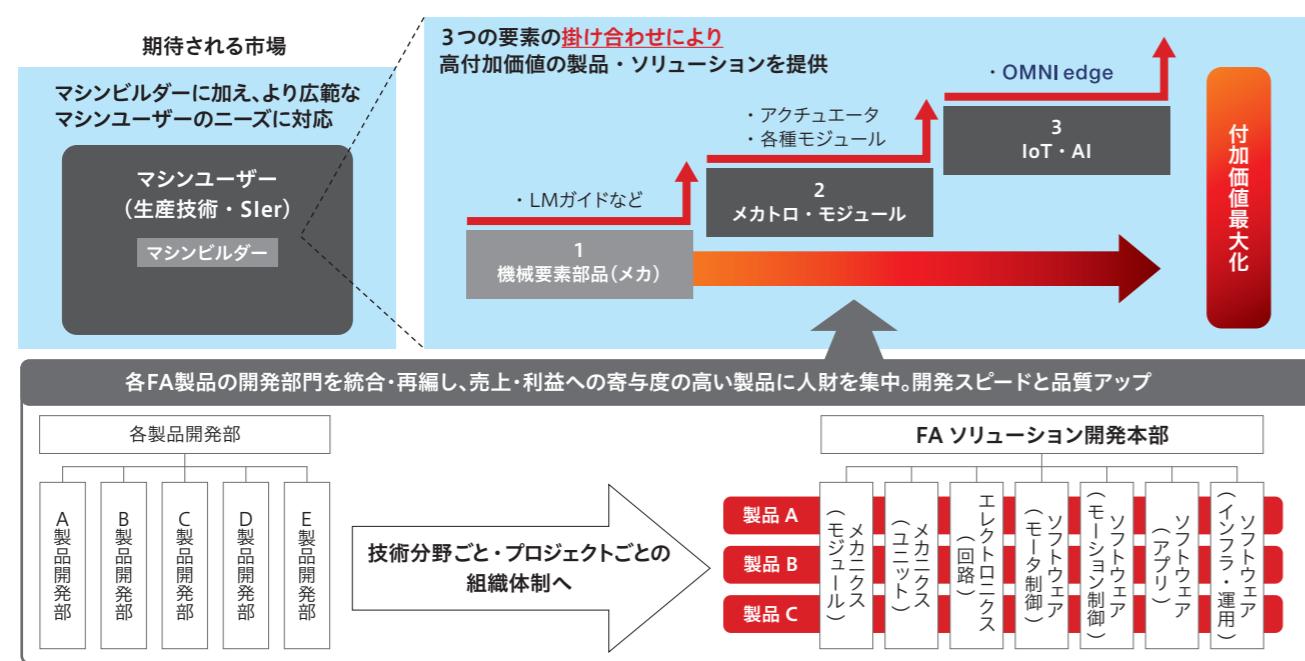
事業拠点に足を運び、新経営方針の狙いと施策の中身を、直接説明する機会を設けてきました。個々人の意識・行動変化を促す仕掛け作りにも取り組んでおり、今後は従業員の行動変化を客観的に評価する仕組みを、人事

制度に加えることも検討しています。このように意識と仕組みの両輪をかみ合わせ相乗効果を出し、変革していきます。

■ 機械要素部品ビジネスのリソース再配置



■ FAソリューションビジネスの成長



事業戦略 輸送機器事業



2024年度の振り返りと今後について

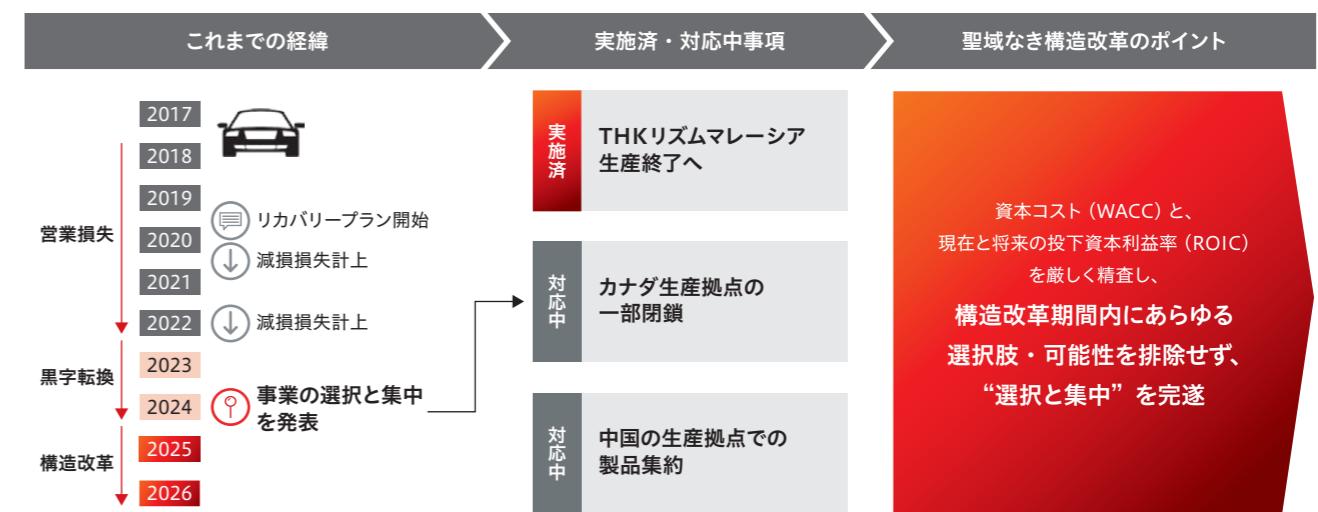
輸送機器事業はL&S（リンクエージアンドサスペンション）部品や直動コア技術を応用した自動ブレーキ用ボルネジ等の自動運転技術に必要な要素部品を手掛けています。

2024年度は自動車業界における部品供給不足の緩和等により前半は堅調に推移しましたが、後半にかけて自動車の生産と販売が落ち込むなかで、売上収益は為替の円安の影響等により1,361億円（前期比1.3%増）と增收となりましたが、営業利益は6億円（前期比64.5%減）と黒字を確保したものの減益となりました。

直近の状況を振り返ると、2018年度～2022年度まで営業損失が続くながで2度の減損損失を計上しました。そのようななか、リカバリープランを掲げ収益性改善

に向けた取り組みを進め、2023年度に黒字転換したものの、その後も投下資本利益率（ROIC）が資本コスト（WACC）を上回れず、投資家、株主の皆様の信頼を損ねる状態が続いています。これはコロナ禍や自動車業界そのものの大変革という外部要因よりも、そのようななかで収益性改善に向けた抜本的な対策を講じられなかつたという内部要因が大きいと考えています。

したがって新経営方針として「ROE10%超の早期実現」を掲げるなか、輸送機器事業においてWACCと、現在と将来のROICを厳しく精査し「選択と集中」を進めました。2024年12月にはTHKリズムマレーシアの生産拠点の閉鎖を決定するとともに、カナダの一部生産拠点の閉鎖、中国の生産拠点での製品集約等も進めていますが、構造改革期間内にあらゆる選択肢・可能性を排除せず、これまでとは次元の異なる「選択と集中」を完遂し、株主・投資家の皆様のご期待にお応えします。



社外取締役メッセージ



社外取締役
甲斐 順子

今後も市場から選ばれるTHKであり続けてほしい。

当社が打ち出した新たな経営方針を実践・実現していくには「市場に選ばれる製品」の創造が不可欠です。そのためには付加価値が高く、競争力のある製品の開発・製造・販売に、リソースを集中させる必要があります。また「売上だけでなく利益や利益率も同様に重要」という意識で業務改善に取り組むことも大切です。

社員の皆さんのが危機感を共有しつつ創意工夫をこらし、アイディアを生み出すためには、誰もが思ったことを気兼ねなく言えて、各自の意見がリスペクトされるような、風通しの良い組織風土の醸成も重要条件だと思います。

各事業の展開においては、一旦決めた施策であっても常に見直しを続け、一定の基準に達しないときには廃止・撤退も躊躇しない、という姿勢を貫いてほしいです。従来の顧客や市場にこだわらず、成長市場に関する情報や、そこで選ばれるための課題を共有し、グループとしての連携をより強化して、多様な分野のビジネスチャンスを確実に捉えてもらいたいです。そのためには、必要なデータや情報に社内のどこからでもアクセスできるインフラ環境の整備も必要でしょう。

私は取締役会の場において、法律分野の専門家として、また、社外の目線での発言を行うことで、重要な意思決定における多角的な検討を促すことを常に意識しております。また、会社の抱えている課題やリスクを知るために、取締役会以外の意見交換会等の場でも、率直な意見を伺うように心がけております。

新経営方針で掲げた新たな目標の達成に向け、今後ますます重要な意思決定が取締役会に求められると思います。これまでの取締役会実効性評価等の過程を通して「リスクも踏まえた議論ができる場」としての下地は培われてきましたが、実効性のさらなる向上には、社外と社内の情報格差を埋めることも重要です。

社外取締役にも様々な情報がタイムリーに共有される方向で改善が進んできましたから、今後も、複数の選択肢やそれぞれのメリット・デメリットといった基本事項についての取締役会メンバーの共通認識を基に、より深い議論や質疑応答のできる場として取締役会がさらに進化していくことを期待するとともに、私自身もその進化に寄与したいと考えております。

これからの当社は、変化の激しい情勢に柔軟に対応しながら、10年後、20年後を自分ごととして見据えた経営が社内外から期待されています。現在の経営層には持続的成長への熱意が強く感じられ、非常に頼もしく思えます。

「市場から選ばれるTHK」であり続けるために、これまで当然視していた様々な運用を見直して、粘り強く取捨選択を繰り返しながら、業務の効率化・活性化を図り、グループ全体として社員が未来に希望を抱きながら生き生きと働く組織への発展を願っております。



社外取締役
日置 政克

より「居甲斐」のある会社になってほしい。

新たな経営方針として掲げた「ROE10%超の早期実現」に向け、これまで当社は主としてROEの「分母を小さくする」という財務面での対応に注力してきました。これに加えて、今年度の経営計画と“ROE10%超”への道筋で示した目標においては「分子を大きくすること、すなわち事業の収益性向上も追求していきます。これには現場の社員一人ひとりの主体的な参画も必要です。当社は一旦目標が決まればアクションの速い会社ですので、経営トップが具体的に分かりやすく社員に説明し、全員の理解を得て有言実行していくことが重要だと考えています。もちろん、一口に社員と言っても一律ではありません。特にミドルマネジメントの共感とそれによるミドルアップ・ダウンの活性化がキーになると思います。

取締役の使命として自分の意見・考えをきちんと述べることは当然ですが、その際に「外」や「上」から見るのではなく、できるだけ「中」に入って会社のファクトを理解し、社員と視点を合わせて見る・考えるべきだと思います。

現会長が長年にわたって社長を務めてきた当社では「社長の指示に従ってさえいれば間違いない」という姿勢が全社的に染みついている印象があります。しかし各現場のファクトを最も深く認識し、それに基づく的確なアクションも取れるのはその部署の責任者です。社長にしかできない仕事があるのと同じく、現場の人にしかできない仕事も必ずあるはずです。その矜持を持って行動してほしいと強く願っています。

企業にとって最も重要な経営資源は、「生き生きした職場でワクワク働く社員」だと私は考えます。当社のトップは明らかにこの方向を志向していますが、社員の力を最大限に引き出すには、人事を経営の視点からだけではなく、働く社員の立場から見ることも重要です。社長交代を契機に、この社員視点の人事がより積極的に進められると私は確信しています。人事を人的資本の視点からではなく、社員のエンゲージメント向上、私の造語ですが「居甲斐(=会社に身を置くことの満足度)」の向上という観点から進めてほしいと願っています。

私は指名諮問委員会の委員長として取締役会構成の見直しや役員報酬制度の見直し等にも関わっています。経営トップの選任や報酬の決定に社外取締役が関与することは、公平性・客觀性の担保から必要だと思います。一方で、人事面やパフォーマンス面の評価は、社外の立場からは難しく、むしろ一面的でアンフェアになる可能性もあります。基本は執行部門が自社に必要な人財や業績の評価、報酬の決め方等の方針を俎上に載せて、議論した結果を広く社外のステークホルダーにも説明できるようにすることです。そこには外部の眼も必要だと思います。社外取締役は、本当の意味では会社の「中」に入ることは難しいですが、それぞれが長い経験を持ち、外の情報に通じています。遠慮をせずに、私たちをうまく使ってほしいと思います。



社外取締役
大村 富俊

当社の歴史の転換点として新経営方針に期待しています。

当社の今後のビジネス展開において重要なのは、機械要素部品を基盤にメカトロ・モジュールを拡大しつつ、OMNI edge等を活用した保守サービスの提供体制を迅速に構築していくことです。これまで多様な業界の課題解決を通して培ってきた豊富なノウハウに、生成AIを組み合わせることで、より最適かつ高度なソリューション提案を実現し、顧客満足度の一層の向上を目指すべきだと考えます。

当社が対象とする顧客の業界についても、工作機械や半導体、ロボットといった季節変動の影響を受けやすい従来の分野から視点を広げ、今後の成長が期待される医療や鉄道、航空機、EV・再生可能エネルギー、物流等の業界に対しても経営リソースを重点的に配分し、顧客の多角化と安定した収益基盤の確立を図る必要があると思います。生産体制においては、地政学リスクの低い地域への海外生産拠点の拡充とともに、原材料の現地調達比率を高める等、生産コストの削減に努めることで価格競争力を強化していくことも重要課題でしょう。

また、持続的な企業成長のためには、自社の事業ポートフォリオ全体を収益性や資本効率の視点から再点検し、重要度の高い製品や技術開発のテーマに経営資源を効果的に振り向けていくような「選択と集中」の推進も不可欠です。さらに販売力強化や生産コスト低減の観点からは、積極的なM&Aの活用も視野に入れることや管理会計のアプローチを拡充して、各事業の収益性を正確に把握し経営判断に活かす体制の整備も求められます。加えて、生成AIの導入や生産の自働化、内外製体制の最適化、材料費比率の低減等、多角的な施策を通して余剰人員や間接・管理部門のリスクリキングを進めることで、一人当たりの生産性を向上させることも重要です。

このように、当社の事業全体を収益性や資本効率の視点からレビューし、「選択と集中」の推進状況をモニタリングしていくことが、会計分野での長年の経験や専門知見を有した社外取締役としての私の最重要使命であると認識しています。その前提として、当社および子会社の管理会計と統制環境の運営状況を監督するとともに、企業買収時の財務デューディリジェンスの検証にも尽力したいと思います。

産業機器事業での将来需要への先行投資や輸送機器事業における収益性の改善策、決算期の統一やIFRSの導入、資金の集中管理体制への移行等、これまで当社が実施してきた財務戦略は、株主・投資家から概ね好評価を得てきました。さらに今回、取締役会での議論を経て打ち出された「ROE10%超・営業利益400億円超」を掲げる新経営方針は、当社の歴史において極めて大きな転換点になる可能性がある、と私は捉えています。取締役の一人として、当社がこれからこの新経営方針を確実に実践していくことを、私もぜひ期待したいと思います。



社外取締役
上田 良樹

10年、20年先の「るべき姿」に向けた変革を加速してほしい。

今回当社が新経営方針の目標の一つに掲げた「ROE10%超」の実現に向けて、コアとなる産業機器事業については「聖域」を設けず、収益性の観点から製品群の見直しや生産体制の最適化を検討し、ビジネスモデルを進化させながら、圧倒的な業界地位の構築を目指してほしいと思っています。一方、市場環境の変化もあって巨額の投下資本に相応した収益確保が難しくなっている輸送機器事業については、あらゆる選択肢を排除せず、期限を切ってこれまでとは次元の異なる「選択と集中」を断行すべき時期に来ていると認識しています。企業が有する経営資源は限られており、資本コストに見合った収益を上げているか?成長ポテンシャルはあるか?等、共通の定量基準を設定し、成長分野や高収益事業に経営資源を傾斜配分していくべきです。これまでの成功体験をいったん忘れ、10年、20年先を見据えた「るべき姿」と行程を描き、「選択と集中」を果断に実行、加速してもらいたいと思います。

私たち社外取締役には、当社が全てのステークホルダーにとってより強く良い会社になるよう協働することが求められます。そのため取締役会では、個別の決議事項や報告事項だけでなく、自社の持続的成長や長期的な企業価値向上に向けた議論を惹起し、多様な視点から発言して、経営陣の目線合わせを促すことに努めています。当社の社外取締役は皆さんそれぞれ専門分野や職域で活躍された豊富な知見と経験があり、専門性と多様性を兼ね備えたバランスの取れた構成になっています。健全なガバナンスを発揮しながら当社の進化、発展を後押ししていきたいと考えています。

私の場合、前職の商社では事業分野が多岐にわたるため経営資源の最適配分に苦心していました。この状況を打破すべく、全社で共通の定量基準を設けて各事業の立ち位置を明確にし、定められたルールに基づいて「選択と集中」の作業を断行し、結果として収益を飛躍的に向上させることができました。もちろん商社と製造業とではアプローチが異なる面もあると思いますが、前職での経験を活かして当社の変革作業をできる限り支援していきたいと考えています。その観点で言うと、当社のリスクマネジメントについては、事業リスクの視点がやや不足しているように感じます。現在世界では各地で地政学リスクが増大しており、BCPに加えて事業リスクシナリオの策定と備えが必要です。また、最大損失シナリオに備えた財務戦略も必要です。これらについても今後は経営上の重要事項として取締役会で議論すべきだと考えています。

私は報酬諮問委員会の委員長も務めています。役員については先般、業績連動比率を高めた報酬体系を策定しましたが、新経営方針である「ROE10%超の早期実現」には、現場の全社員が会社の狙いと意義に共感し、実践していく必要があります。そのため今後は全社目標達成時に全社員に付与される業績連動賞与スキームの導入等も提言していくことを考えています。当社には、創造開発型企業という素晴らしい事業理念とスピード感溢れる行動力があります。変化をチャンスと捉えて変革作業を加速し、新たなステージへと飛躍してもらいたいと思います。

■ 2024年度取締役会実効性評価実施プロセス

(1) 2024年10月～11月： 第三者機関による評価・分析

- 評価の透明性・客観性の担保を目的に、評価項目の設定とアンケート設問の作成を委託
- 各取締役のアンケート回答の分析を実施し、当該分析に基づき全取締役への個別インタビュー（約1時間）を実施
- 上記結果の分析を踏まえ、実効性を評価
- 評価結果と併せて、重要課題および今後の対応方針を導出

(2) 2024年11月～12月： 取締役会での審議

- 2024年11月29日の取締役会にて、第三者機関から評価結果が報告され、取締役会にて評価結果の内容および今後の対応方針について議論
- 同年12月25日の取締役会にて公表内容について決議

■ 2024年度取締役会実効性評価の結果と対応方針

評価結果	<ul style="list-style-type: none"> 2023年度の課題であった「取締役会付議基準の見直し」の実施によって付議事項の対象が大幅に拡大され、取締役会の活性化につながったことを確認 一方で、さらなる改善のための見直しを行った結果、新たな重要課題を認識 これら分析および評価結果を踏まえ取締役会では、重要課題とそれに基づく対応方針、主な取り組みを決議
------	---

対応方針	取り組み内容
取締役会のあり方を検討し共通理解を醸成する	<ul style="list-style-type: none"> 「あるべき取締役会」および取締役自身に期待される役割の再定義 取締役会で検討すべき議題の検討（継続課題） 迅速な経営判断のための執行へのさらなる権限移譲
モニタリング体制を強化し戦略的な議論を加速する	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的な執行課題への対応のロードマップとマイルストーンの明確化 持続的な企業価値向上に向けたKPIの設定
議題設定を含む、取締役会運営・事務局機能の高度化を図る	<ul style="list-style-type: none"> 中長期視点から議論を深めるべき戦略テーマの検討 議論の深化に向けた年間討議スケジュールの作成 モニタリングに適した資料の作成とプレゼンテーションのための工夫
幹部候補者における体系的な育成計画の立案、ならびに議論を充実化する	<ul style="list-style-type: none"> 当社の将来あるべき姿を念頭に、スキルおよび人格面を含む経営幹部に求められる像の明確化 候補者に対するアセスメントの実施および登用・育成に関する全社レベルの方針策定や運用への適切な関与

役員報酬

基本方針

当社の取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）の報酬は、企業価値向上の持続的なインセンティブとして十分に機能するよう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、各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とします。

確定金額報酬

確定金額報酬は、前年度の業績を踏まえて当年度の

取締役の確定金額報酬の総額を年額12億円以内において決定し、各取締役のそれまでの担当業務、貢献度合に応じた実績、さらには貢献期待度等を踏まえて各人ごとの評価を行い、その評価に基づいて、前記決定に係る報酬総額を各取締役に配分する方法で決定します。

社外取締役は、年額120百万円以内とし、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業の報酬水準を踏まえて決定します。

業績連動報酬

業績連動報酬は支給対象たる事業年度ごとの親会社の所有者に帰属する当期利益の額に3%を乗じた額に、当社事業の需給動向の変動を平準化して考慮するために、

当該事業年度を含む直近4事業年度の親会社の所有者に帰属する当期利益の額の平均額に3%を乗じた額を加算した額を上限として、当該事業年度における支給総額を決定し、その範囲内で、当該事業年度における各取締役の担当業務や貢献度合を評価・考慮して決定します。

なお、社外取締役へは支給しません。

割合決定の方針

確定金額報酬の額と業績連動報酬の額の割合については、会社業績やそれぞれの役割に対する成果・業績責任を明確にする趣旨に基づき、確定金額報酬では会社業績に加味して年度ごとに見直すものとし、こうして決定された確定金額報酬の額を踏まえ、当年度における業績および直近4事業年度における業績、さらには、経営陣全体としての貢献度合を考慮し、その割合を決定します。 謹度制限付株式による報酬として付与する株式の数は、導入当初では対象取締役に支給する確定金額報酬の額の総額の5%を目途に算定するものとします。

2025年度以降について

企業価値向上への貢献意欲をさらに高めるべく、確定金額報酬割合の低下、業績連動報酬割合の上昇とROEに連動した支給額、および長期インセンティブとしての謹度制限付株式報酬の割合の上昇を進めています。

■ 取締役会、委員会活動状況

	取締役会 (16回/年)	監査等委員会 (13回/年)	指名諮問委員会 (2回/年)	報酬諮問委員会 (2回/年)	リスク管理委員会 (1回/年)	サステナビリティ 委員会(3回/年)	コンプライアンス 委員会(4回/年)
寺町 彰博	100%	-	100%*2	100%*2	100%	100%	100%
寺町 崇史	100%	-	100%	100%	100%	100%	100%
今野 宏	100%	-	-	-	-	100%	100%
寺町 俊博*1	100%	-	-	-	-	100%	100%
楳 信之	100%	-	-	-	-	100%	100%
下牧 純二*1	100%	-	-	-	-	100%	-
中根 建治	100%	-	-	-	-	100%	100%
甲斐莊 正晃*1	100%	-	100%	100%	-	100%	-
甲斐 順子	100%	-	-	-	-	100%	100%
日置 政克	100%	100%	100%	-	100%	100%	100%
大村 富俊	100%	100%	-	-	-	100%	-
上田 良樹	100%	100%	-	100%	100%	100%	100%

*1 寺町俊博氏、下牧純二氏、甲斐莊正晃氏の3名は2025年3月15日で退任

*2 寺町彰博氏は2024年11月12日に委員を退任しているため、1回/1回

主要なリスクと当社の対応

リスクマネジメント

THKグループでは、事業活動に関連するリスクを的確に把握し対応するため、リスク管理規程に基づく全社的なリスク管理体制を構築しています。

当社はお客様の心で考え、行動し、検証する「顧客志向」のもと、現地で生産して販売するという需要地における「販製一体体制」を構築しています。2024年末現在、営業拠点は116か所（日本47、海外69）、生産拠点は37か所（日本13、海外24）となっています。こうした環境のなか当社の使命である「エッセンシャルビジネスとして供給責任を果たす」ため、災害やテロをはじめとするあらゆるリスクに対して、リスクマネジメントを実施しています。

リスク管理体制

社長を委員長とするリスク管理委員会を設置しています。同委員会では、THKグループの事業活動に関して抽出されたリスクとその対応策を策定するとともに、リスク管理体制が有効に機能しているかどうかを検証します。またリスクを、組織の収益に影響を与える「不確実性」とし、マイナスとプラスの両面で捉えています。マイナス面においてはリスクヘッジを適切に実施する一方、プラス面において積極的なリスクテイクを図ることで今後の持続的成長につながると考えています。

リスクの特定および対策

- 日本・海外グループの各社、THK日本の各部門で認識しているリスクの洗い出し
- 洗い出したリスク項目に対し、各社・各部門で、リスクが顕在化した場合に受ける影響を「発生可能性」「影響度」の2つの評価軸で5段階評価
- 評価結果をリスク管理委員会事務局に報告
- 評価結果をもとに、「発生可能性」「影響度」の平均値をそれぞれ算出し、リスクマップを作成
- リスク項目ごとにリスクスコアを算出し、リスクマップにおける円の大きさで可視化

6. リスク管理委員会に諮り対策を講じるとともに、管理体制の有効性を検証

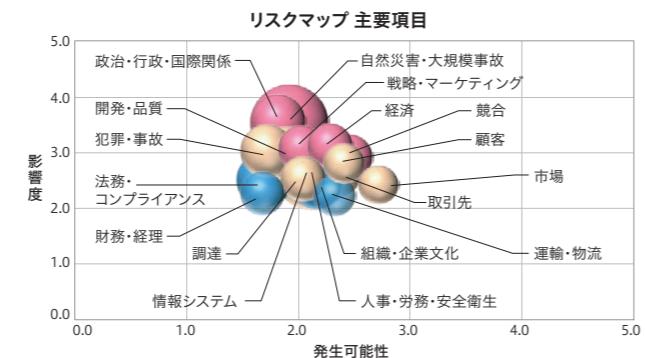
上記6つのプロセスを通じてリスクの未然防止に努めるとともに、万が一リスクが顕在化した場合には、当該リスクに適応した対策委員会を立ち上げ迅速に対応することで、事業への影響を最小限に抑える体制を整えていきます。

リスクアセスメントを実施した結果、重要性の高いリスクとして11項目が挙げられました。各項目に対し、正の影響の強化として事業拡大や社内体制の構築（機会）、負の影響の最小化として軽減措置や社内体制の構築（対応策）を図っています。

■ リスクアセスメントの流れ



■ リスクマップ



■ リスク要因と対策

項目	リスク	当社の対応
ガバナンス	コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 進出している各国の法令、規則の適用 法令違反等による社会的信用の低下
	情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> 高度化、巧妙化したサイバー攻撃 不正アクセスによるデータ破壊や改ざん システム障害による情報流出
	大規模災害(感染症含む)	<ul style="list-style-type: none"> 生産活動停止による販売への悪影響 仕入先、流通網被災による部品供給の停止
社会	競合他社	<ul style="list-style-type: none"> 類似製品による低価格競争 当社従業員の引き抜き
	海外事業展開	<ul style="list-style-type: none"> 事業および取引先拠点での政治、経済、テロ、国際紛争を含む社会動向
	原材料、部品調達	<ul style="list-style-type: none"> 供給元の生産能力不足、品質不良、コンプライアンス違反 当社事業所の所在国でのロックダウン（都市封鎖） 大規模災害によるサプライチェーン寸断 原材料価格の高騰
環境	為替	<ul style="list-style-type: none"> 為替レートの乱高下 在外子会社の財務諸表評価額
	金利	<ul style="list-style-type: none"> 金利の上昇 資産の評価額
	人財	<ul style="list-style-type: none"> 優秀な人財の確保競争激化 労使関係の悪化
環境	品質	<ul style="list-style-type: none"> 重大な品質問題の発生 仕入先品質の低下
	環境	<ul style="list-style-type: none"> 環境規制の厳格化 重大な環境問題の発生
		<ul style="list-style-type: none"> 「THKグループグリーン調達ガイドライン」の配布 ISO14001認証取得 RoHS指令、REACH規制、PRTR法への対応 再生可能エネルギー関連の製品開発 カーボンニュートラルに向けた製品開発

コンプライアンス

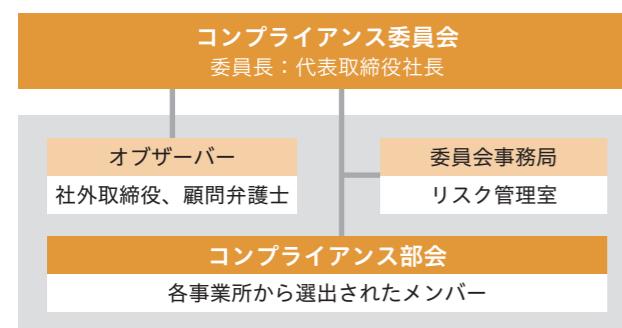
方針 | コンプライアンス意識の徹底と不正を許さない職場環境の醸成

THKグループは、法令や社内規範、倫理規範の遵守を目的とした体制整備や各種取り組みを推進し、コンプライアンス意識の向上に努めています。

コンプライアンス体制

社長を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、年4回開催しています。社外取締役、顧問弁護士も参加し、年間活動計画の承認と実施報告、従業員のコンプライアンス違反や内部通報案件への対応等を議論しています。

■ コンプライアンス体制図



THK グループヘルpline制度 (内部通報制度)

従業員のコンプライアンス違反や違反につながる行為の早期発見と是正を目的として、内部通報窓口「THKグループヘルpline」を設置しています。窓口は社内に2か所(リスク管理室、監査等委員会)、社外に1か所(顧問弁護士)あり、匿名による通報も可能となっています。本制度を従業員に周知するため、社内報やポスター掲示等による啓発活動を定期的に実施しています。また、運用にあたっては、通報の秘密保持や通報後の不利益取り扱いの禁止等を規程で定め、徹底しています。



2024年度は15件の通報を受け付け、それぞれ関係部門と連携して必要な措置を講じています。また、2024年11月には、新たに「THKグループ取引先様相談窓口(ヘルpline)」を開設しました。THKグループと継続的に取引のあるお取引先様の役職員(1年内に退職した方を含みます)を対象とし、当社Webサイトの通報フォーム他、専用メールアドレスや郵便で相談を受け付けています。こちらも社内ヘルpline同様に、通報者に不利益が及ぶことのないよう、その保護を徹底し運用しています。各窓口に寄せられた意見に誠実に対応することで、コンプライアンス態勢を一層強化していきます。

■ 2024年度通報内訳

内 容	件数
ハラスマント(嫌がらせ等含む)	8
社内規程違反	3
人事・労務	3
安全衛生・職場環境	1
計	15

THK グループ社員心得の配付

THKグループの従業員としての使命を見失うことなく、常時の適正な業務遂行を目的として、「経営理念」「THKの基本方針(価値創造と社会貢献、顧客志向、法令等の遵守)」「THKグループ行動憲章」を小冊子にまとめ、全従業員に配付しています。

同冊子は日本語、英語、中国語(簡体字、繁体字)、ドイツ語、フランス語、チェコ語、ポルトガル語、スペイン語、タイ語、マレーシア語、ベトナム語の計12言語版を作成しています。



■ 体制強化の変遷と2024年度取り組み

体制強化の変遷	2024年度取り組み
・コンプライアンス委員会の設置	1月 • 中国コンプライアンス委員会開催
・THKグループヘルplineの設置	1、4、5、6、7、9、10月 • THK日本の生産拠点および日本グループ会社の従業員2,316名を対象にコンプライアンス講習会を実施
・THKグループ社員心得の日本および海外グループ会社全従業員への配付(12言語版)	2月 • コンプライアンスポスター配付
・各種講習会(コンプライアンス、ハラスマント、下請代金支払遅延等防止法、贈収賄)の実施	2、5、8、11月 • コンプライアンス委員会開催
・意識向上に向けた取り組み(e-learning教材、季刊誌「こんぶらいあんすのツボ」の発行、コンプライアンスポスターの配付)	3、6、9、12月 • 「こんぶらいあんすのツボ」発行
・コンプライアンスアンケートの実施	4月 • 新入社員141名を対象に基礎教育を実施
	5月 • THK日本5生産拠点に工場コンプライアンス委員会新設 • THK日本の新任管理職43名を対象に研修実施
	6月 • e-learning教材を追加
	6、7、12月 • THK日本5生産拠点で工場コンプライアンス委員会開催
	7、10、11月 • THK日本の170名を対象に贈収賄防止講習会を実施
	10月 • 日本グループ会社を含む従業員を対象としたコンプライアンスアンケートの実施
	11月 • THKリズムにコンプライアンス委員会新設 • コンプライアンス部会メンバー等53名を対象に外部講師による講習会を実施 • THKグループ取引先様相談窓口(ヘルpline)を開設
	12月 • THKリズムコンプライアンス委員会開催

情報セキュリティ

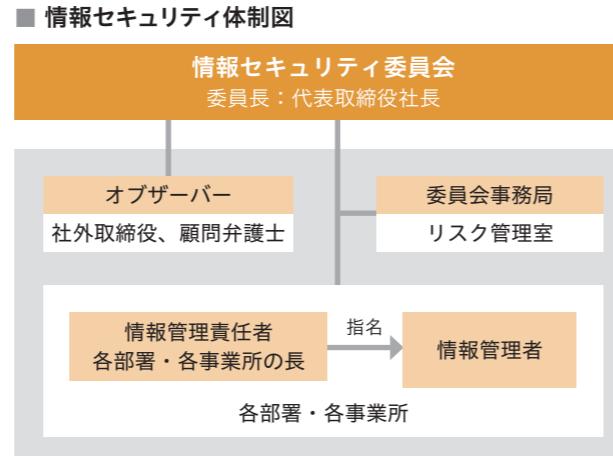
方針 | THKグループの情報セキュリティ体制の確立、浸透、定着

現代社会において、情報の利活用は企業を発展させるために必要不可欠である一方、当該情報に関するセキュリティリスクがますます高まっています。一度でも情報漏洩等の事故を起こしてしまうと、企業の信用が大きく損なわれるとともに、多大な損害を被る可能性があります。

当社では、「THKグループ情報セキュリティポリシー」に基づき、全社的な情報セキュリティ体制の強化を図るとともに、従業員の意識向上に努めています。

情報セキュリティ体制

社長を委員長とする「情報セキュリティ委員会」を設置し、年4回開催しています。社外取締役、顧問弁護士も参加し、情報セキュリティ体制構築に関する方針の決定や情報セキュリティ事案の対応を審議しています。



リスク管理

方針 | 積極果敢なリスクテイクを含む攻めのガバナンスの実現

経営陣によるリスクテイクを支えるため、経営陣が積極的に関与する「先を見越した」リスク管理体制の整備に取り組んでいます。

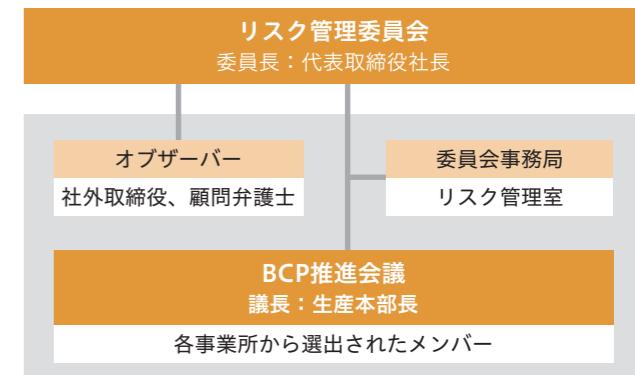
リスク管理体制

リスクを全社的に管轄し対応するため、社長直属部署としてリスク管理室を設置しています。リスク管理室内には法務、内部統制、貿易管理、コンプライアンス、環境経営の5課が設置され、各種想定されるリスクに対し、担当部署でリスクの回避、低減、移転等の対策を講じています。

また、社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、年1回開催しています。社外取締役、顧問弁護士も参

加し、委員会の年間活動計画の承認、THKグループの事業活動全体を見渡したリスクコントロールを実施し、リスク管理体制の確立、浸透、定着化を図っています。

リスク管理体制図



体制強化の変遷と2024年度取り組み

体制強化の変遷	2024年度取り組み
・情報セキュリティ委員会の設置	2.5、8、11月 ・情報セキュリティ委員会開催
・自己点検アンケートの継続実施	5月 ・営業部門の「グローバル人財育成プログラム」において、従業員53名を対象に「情報セキュリティの基礎知識」および「グローバルでの個人データの取り扱い」講習会を開催
・情報セキュリティ監査の実施	6、11月 ・情報セキュリティ監査を2拠点(甲府工場、浜松支店)で実施
・データ／バックアップサーバーの新規設置によるインフラ設備の強化	9月 ・全従業員を対象に情報セキュリティ自己点検アンケートを実施
・EU一般データ保護規則(GDPR*)を考慮したプライバシーポリシーや社内規定の制定	・中国生産拠点(大連、無錫、遼寧、常州)で拠点内の撮影防止のため、外部業者の敷地立ち入り時に守衛でスマートフォンを携帯電話専用ケースに入れロック、退出時に解除を行う運用開始
	11月 ・従業員234名を対象に標的型攻撃メール訓練を実施

体制強化の変遷と2024年度取り組み

体制強化の変遷	2024年度取り組み
・コンプライアンス委員会の設置	・THK日本の31部門、日本・海外グループ会社29社を対象にリスクアセスメント(リスクの洗い出し、識別、分類、評価)を実施
・THKグループヘルplineの設置	・リスクアセスメント結果を「発生可能性」「影響度」の2軸でマッピングし、リスク重要度の評価と対策優先度を決定
・情報セキュリティ委員会の設置	・リスクアセスメント結果をリスク管理委員会と取締役会へ報告
・リスク管理委員会の設置	・主要な政策保有株式の中長期的な経済合理性や将来の見通しを検証
・THKグループ人権方針の制定	
・THKグループ贈収賄防止方針の制定	

BCP

方針

THKグループは、事業の中止をもたらす可能性がある事象が発生した場合であっても、エッセンシャルビジネスとしての供給責任を果たすため、事業継続活動に取り組みます。

1. 全ての役員、従業員とその家族および協力会社・顧客・取引先その他の関係者の人命尊重を第一とします。
2. 事業を中断させず、中断しても可能な限り短い期間で復旧させます。
3. 地域のインフラの維持管理に関わる諸機関と連携し、地域の復旧活動への協調に努めます。

BCPの取り組み

事業継続に大きな影響を与える自然災害が年々増加するなか、THKグループは、有事の際でも事業を継続するには、情報収集が重要と考えています。そのため、THK日本および日本グループ会社では、全国の被災状況を地図上で把握できるシステムを導入し、自社や取引先様の迅速な状況把握につなげています。また、安否確認システムを導入し、従業員とその家族の安否を速やかに確認できるようにしています。

BCP対策と2025年度の計画

2024年8月、宮崎県日向灘で発生した地震を受けて、気象庁が南海トラフ地震臨時情報(巨大地震注意)を初めて発表しました。これに際してTHKグループでは、日本の全営業拠点、生産拠点における装置の固定状況や物資の備蓄状況等を再点検するとともに、全従業員に対して、避難場所や住居の耐震対策等の再確認を求めました。

また、地震以外の大雪、洪水等の有事に備え、各営業拠点、生産拠点に配備している衛星電話の通話訓練を実施しました。結果として、全拠点において通話可能状態が確認できています。なお、現在導入している衛星電話サービスの廃止予定に伴い、代替の通信手段について検討を進めています。

体制強化の変遷と2024年度取り組み

体制強化の変遷	2024年度取り組み
<ul style="list-style-type: none"> ・日本グループの各営業拠点、生産拠点のBCP策定 ・ビジネスインパクトの洗い出し ・代替生産体制の整備 ・罹災時の通信手段の確保 ・BCP担当者の選任/BCP推進会議の開催 ・本社機能一部移転の実施 ・二次、三次サプライヤーの生産拠点調査と管理システムへの登録 	<ul style="list-style-type: none"> ・南海トラフ地震臨時情報を受けたTHK日本および日本グループ会社の装置等の固定状況や備蓄状況等の再点検 ・全従業員に対する避難場所や住居の耐震対策等の再確認 ・有事に際して各営業拠点、生産拠点に配備している衛星電話の通話訓練

内部監査、内部統制

内部監査

内部監査室では、「経営および監査対象部門に貢献する内部監査」を基本方針に掲げて活動しております。社長に直属する組織として、他の部門から独立した立場で、事業部門における業務の活動状況をモニタリングしています。

なお、内部監査室は内部監査と内部統制評価の2つの役割を担っています。

内部監査では、当社の各部門およびグループ企業を対象にした業務監査を実施します。年度単位で現地往査することを基本に内部監査の結果は内部監査報告書にまとめ、経営および監査対象部門に回付します。2024年度は、現地往査とオンラインを組み合わせて75の事業所・部門の監査を実施しました。

また、内部統制評価では、金融商品取引法に基づいた財務報告に係る内部統制の評価を実施します。経営者が内部統制報告書を開示するにあたり、年度ごとに内部統制の運用状況を評価し、会計監査人による内部統制監査を受けます。2024年度は、全社的な観点での内部統制を22事業所、業務プロセスに係る内部統制は14の事業所を評価しました。

内部統制

当社は会社法及び会社法施行規則に基づき、以下の事項を「内部統制基本方針」に定め、内部統制システムを整備・運用しています。

1. 当社グループにおける取締役・使用人の職務執行が法令・定款に適合することを確保するための体制
2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する事項
3. 当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制
4. 当社グループにおける取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
5. 当社グループにおける業務の適正を確保するための体制
6. 監査等委員会がその補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する体制、並びにその使用人の取締役(監査等委員である取締役を除く。)からの独立性、及び使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項
7. 当社グループにおける取締役等及び使用人又はこれらの者から報告を受けた者が監査等委員会に報告するための体制
8. 監査等委員会へ報告をした者が当該報告をしたこと理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
9. 監査等委員である取締役の職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項
10. その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

なお、内部統制システムの運用状況等については、毎年1回取締役会で報告され、その概要を事業報告、有価証券報告書等に掲載しています。なお、現行の「内部統制基本方針」は、HP上で紹介していますので、ご覧ください。

役員紹介

取締役・執行役員 (2025年3月15日現在)

取締役



寺町 彰博
代表取締役会長



寺町 崇史
代表取締役社長CEO



今野 宏
取締役副社長



横 信之
取締役専務執行役員
輸送機器統括本部長



木下 直樹
取締役専務執行役員
産業機器統括本部副本部長
THK（中国）投資有限公司
副董事長経理



甲斐 順子
社外取締役(独立)



川崎 博子
社外取締役(独立)



大村 富俊
社外取締役(独立)
監査等委員



日置 政克
社外取締役(独立)
監査等委員



上田 良樹
社外取締役(独立)
監査等委員

執行役員

常務執行役員

佐藤 宜史

THK America, Inc. 代表取締役社長

星野 京延

産業機器統括本部IMT事業部長
THKインテックス株式会社取締役副会長

松田 稔貴

THK Europe B.V. 代表取締役社長
THK GmbH 代表取締役社長
THK France S.A.S. 代表取締役社長
THK Manufacturing of Europe S.A.S. 代表取締役社長

高橋 俊浩

産業機器統括本部生産本部長

中野 優

産業機器統括本部LMシステム営業本部長

坂本 卓哉

産業機器統括本部FAソリューション営業本部長
産業機器統括本部FAソリューション営業本部FA営業統括部長
産業機器統括本部FAソリューション開発本部長

飯田 勝也

産業機器統括本部LMシステム企画開発本部長

執行役員

星出 薫

産業機器統括本部リサーチセンター長
産業機器統括本部リサーチセンターモビリティ開発統括部長

山田 幸男

産業機器統括本部LMシステム営業本部副本部長
産業機器統括本部LMシステム営業本部海外営業統括部長

中西 雄大

産業機器統括本部生産本部副本部長
産業機器統括本部生産本部グローバル調達統括部長
産業機器統括本部グローバル販製管理統括部長

木村 雅樹

社長室長
経営戦略統括本部総合企画統括部長

藤田 勝巳

経営戦略統括本部人事総務統括部長

降幡 明

THKリズム株式会社代表取締役社長
TRAホールディングス株式会社代表取締役社長

榎本 敏彦

産業機器統括本部生産本部副本部長
産業機器統括本部生産本部生産技術統括部長
THKインテックス株式会社取締役
THK(常州)精工有限公司董事

社外取締役の選任

甲斐 順子

2022年3月当社社外取締役就任

選任理由

弁護士としての長きにわたる経験から法律・コンプライアンスに関する豊富な経験・見識を有しており、当社の持続的成長を促し中長期的な企業価値の向上を図るうえで、サステナビリティ、ダイバーシティに関わる経営改革課題や、リスク管理、法令・コンプライアンス遵守等の観点から、当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化に貢献することができる人財であると判断したため。

独立性その他の事項

同氏と当社の間に特別の利害関係はなく、他の社外取締役と同様に東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出しております。

川崎 博子

2025年3月当社社外取締役就任

選任理由

グローバル企業において、強いリーダーシップをもってDX推進やCSRおよび人財育成に従事してきた経験に加え、上場企業における取締役会長経験を有しており、当社の持続的成長を促し中長期的な企業価値の向上を図るうえで、ガバナンスの深化という経営改革課題に対し、DXやサステナビリティ等の観点から、当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化に貢献することができる人財であると判断したため。

独立性その他の事項

同氏と当社の間に特別の利害関係はなく、他の社外取締役と同様に東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出ております。

日置 政克

2014年6月当社社外取締役就任

選任理由

グローバル企業かつ製造業の人事・総務を主とした経営部門での責任者として豊富な経験と実績および見識を培われおり、当社の持続的成長を促し中長期的な企業価値の向上を図るうえで、次世代人財育成に関わる経営改革課題や、当社グローバル戦略におけるリスク管理等の観点から、当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化に貢献することができる人財と判断したため。

独立性その他の事項

株式会社小松製作所の出身者であり、当社と株式会社小松製作所の間に当社製品の販売等の取引関係がありますが、当連結会計年度におけるその取引額の割合は当社および同社の売上高の1%未満であることから、独立性を有すると判断しています。

大村 富俊

2016年6月当社社外取締役（監査等委員）就任

選任理由

長年にわたり公認会計士として培われた企業会計に関する知識や豊富な経験を有しており、当社の持続的成長を促し中長期的な企業価値の向上を図るうえで、資本コストを意識した事業ポートフォリオマネジメント等の経営改革課題に対し、ファイナンスガバナンス等の観点から、当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化に貢献することができる人財と判断したため。

独立性その他の事項

同氏と当社の間に特別の利害関係はなく、他の社外取締役と同様に東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出ております。

上田 良樹

2016年6月当社社外取締役（監査等委員）就任

選任理由

グローバル企業における機械関連事業の分野に長年従事した経験を有し、会社経営においても精通されており、当社の持続的成長を促し中長期的な企業価値の向上を図るうえで、収益性の向上という経営改革課題に対し、グローバル経営およびリスクマネジメント等の観点から、当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化に貢献することができる人財と判断したため。

独立性その他の事項

新東工業株式会社の社外取締役であります。当社と新東工業株式会社との間に同社製品の購入等の取引関係がありますが、当連結会計年度におけるその取引額の割合は当社および同社の売上高の1%未満であることから、独立性を有すると判断しています。

取締役会のスキル・マトリックス

	企業経営	財務・会計	ガバナンス・リスクマネジメント	グローバルビジネス	営業・マーケティング	DX・IT	開発・技術・製造
寺町 彰博	●		●	●	●	●	●
寺町 崇史	●				●	●	●
今野 宏	●	●	●	●			
横 信之	●			●	●		
木下 直樹	●			●	●		
中根 建治		●				●	
甲斐 順子			●				
川崎 博子			●		●	●	
日置 政克			●	●			
大村 富俊		●	●				
上田 良樹	●		●	●	●		

人財育成、社内環境整備



戦略

当社は企業の成長を担う従業員を「人財」と表し、一人ひとりをかけがえのない財産と捉えています。

従業員が互いに尊重し合い生き生きと働くことができる環境作りを目指してマテリアリティの一つに「多様で働きがいのある労働環境の実現」を掲げ、「人権の尊重・配慮」「ダイバーシティの推進」「労働安全衛生」「人財育成」の取り組みを進めています。なかでも「人財育成」「ダイバーシティの推進」については、時代の変化に応じて人財ポートフォリオの構築および育成をより強化していく必要があると考えています。

今後も当社成長戦略の達成とその先の経営理念の実現を目指し、マテリアリティ項目に加えて「サクセションプラン」「採用」「精神的健康」「身体的健康」「育児休業」の観点*から取り組みを推進し、人的資本経営に取り組んでいきます。

* 内閣官房の「人的資本可視化指針」に記載されている19項目から重要性を勘案し選定

人財育成方針

1. グローバル人財の育成

当社の売上構成は海外比率が50%を超えており、グローバルで活躍できる人財が求められます。そこで、スピーキングテストやe-learningの導入等で従業員の英会話学習を支援し、語学水準向上を図っています。

また、グローバル人財の早期育成に向け、若手従業員を約1年間海外拠点に派遣する「海外トレーニー制度」を導入しています。2024年度は計3名(中国1、インド2)を派遣しました。

2. デジタル人財の育成

当社は「ものづくりサービス業」への転換をビジョンとして掲げています。達成に向けた一つの手段としてデジタル技術の活用が重要と考え、デジタル人財の育成に注力しています。

最新のテクノロジーを駆使することでビジネスの進め方や仕組みを変革させ、顧客満足度向上や社内業務効

率化、その先にある循環型社会実現や人手不足解消等の社会課題解決につなげることを目指します。具体的には、各現場が自律的にデータを利活用できる姿を目指し、工場勤務者も含め全従業員を対象としたデータ活用研修を実施しています。また、データサイエンスのスキル向上を目的に、従業員が各自の研究成果を発表する社内コンペティションを開催しています。

2024年度までにデータ活用研修(基礎)は約9割以上、データ活用研修(初級)は20代のほぼ全員が受講を完了しています。今後は、データ活用研修(中級・上級)の受講を促進することで、より高度なデータ利活用(機械学習を用いた需要予測や画像認識等)を加速していきます。

3. 従業員全体の育成施策の拡充

従業員のスキルアップやキャリア形成を継続的に支援するため、現行施策の必要な見直しや拡充を図っています。各人の持つ専門性や能力に応じて待遇を決定する報酬制度を整備し、同制度のさらなる拡充も視野に検討を進めています。

■ 教育研修体系

研修	概要
階層別研修	新入社員から事業所・部門等を統括する管理職に至るまで、各階層に応じて必要となる知識やスキルの教育を実施。2024年度の新任管理職研修には、部長職17名、課長職43名が参加。
部門別研修	営業、技術(研究・開発)、生産等に携わる従業員の知識・技能向上のため、専門知識や経験豊かな従業員が講師となり教育を実施。
その他研修	OJT(職場内実習)の指導役を担う従業員の指導力、傾聴力の向上や海外赴任者への語学・異文化理解研修、法令遵守意識向上のためのコンプライアンス研修、データ活用研修等を実施。データ活用研修は、2024年度は初級研修104名、中級研修109名が参加。

4. 次世代の経営者候補人財の育成

当社が持続的に発展していくためには、経営管理能力を有する人財の確保・育成が不可欠であると認識しています。そこで当社では事業戦略上の重要ポジションとその後継者候補を選定し、早期段階からの育成を図っています。また、育成状況を議論するレビュー会議の開催や適性アセスメント等を実施しています。さらに、候補人財

の中長期的な育成を目的として、より若年層への展開を検討しています。

2024年度は、後継者候補15名に対し、360度アセスメントに加えマネジメント研修を実施しました。今後は配置転換等も取り入れ、必要なスキルや経験を中長期的に身につけられる施策を考えています。

5. ダイバーシティの推進

中長期的な企業価値の創造に向けてダイバーシティの推進が重要と考え、その第一歩として女性の活躍推進を目指しています。

具体的には、女性向けのキャリア研修や従業員育児座談会、管理職層向けのアンコンシャスバイアス研修等の実施を検討しています。また、当面の目標として、女性管理職比率3.0%以上、営業・管理・技術系部門配属の新卒採用における女性比率20%以上を掲げています。

6. 海外人財の採用強化

多様なバックグラウンドや経験を有する従業員同士のコラボレーションが新たな事業提案や既存事業の中長期的な発展につながると考え、海外人財を積極的に雇用しています。

海外の理系人財をインターンシップ生として積極的に受け入れているほか、海外現地大学主催のジョブフェアに出展し、雇用につなげています。2024年度は3名採用しました。

社内環境整備方針

1. 労働安全衛生の向上

労働安全衛生は企業経営の基盤をなすものと考え、生産本部の最重要課題の一つに「安全で働きやすい快適な職場」を掲げ、負傷および疾病につながる有害な作業環境を排除しています。*

* 具体的な取り組み内容は、安全・衛生(P.55)参照

2. 健康経営の推進

人財育成の基盤となる、健康的に生き生きと働くことができる環境作りを目標に、メンタル、フィジカルの両面から取り組みを推進しています。また、ワークライフバランス向上の一環として、仕事と育児・介護の両立を支援しています。

■ 主な取り組み

取り組み	概要
メンタルヘルス対策	全従業員を対象にストレスチェックを実施
産業医の指導および疾病予防活動の実施	産業医による職場巡回と安全衛生委員会での指導
定期・特殊健康診断の実施	定期健康診断および各生産拠点で該当者を対象とした特殊健康診断を実施
長時間労働(残業過多)の管理	各拠点で管理するとともに本社部門で監視
育児・介護の両立支援	育児・介護のための両立支援ハンドブックの策定

指標と目標

人財育成方針および社内環境整備方針に対して、以下のとおり「指標と目標」を設定しています。

指標	実績(2024年度)	目標(2026年度)
営業・管理・技術系部門配属の新卒採用における女性比率	24.5%	20.0%以上
男性の育児休業取得率	62%	50%以上
育児休業取得後の復職率	100%	100%
強度率(1,000延べ実労働時間当たりの労働損失日数)	0.00	0.01以下
度数率(100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数)	0.60	0.50以下

対象範囲はTHK日本

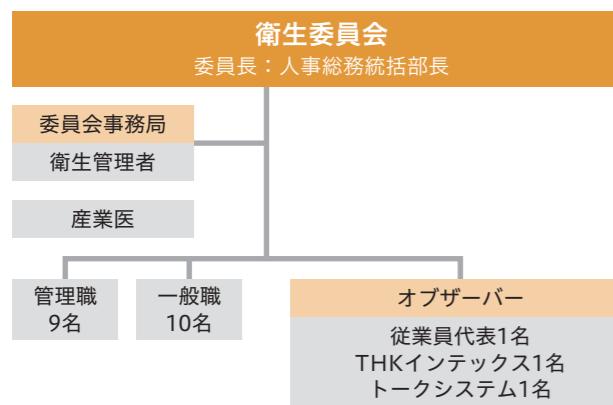
安全・衛生

方針	目標
<ul style="list-style-type: none"> 健康障害の防止および健康の保持増進を図る 安全で快適な労働環境の形成に努める 	<ul style="list-style-type: none"> 法定の健康診断の実施率 100% 傷病による長期休業者を新たに発生させない 有所見率の低下 労働災害ゼロ

安全・衛生体制

本社では人事総務統括部長が委員長となり、さらに各フロアの代表と従業員代表も参加する衛生委員会を組織しています。委員会は毎月開催され衛生に関する調査・報告・審議を行い、議事録は、各代表を通じ本社の全従業員に周知されています。

■ 安全・衛生体制図



ISO45001の取り組み

労働安全衛生マネジメントシステムISO45001の認証を取得し、年度計画に対しPDCAを回しながら活動を進めています。

2024年度結果は労働災害26件(休業災害5件、不休災害21件)で、連続無災害記録の達成はできませんでした。

	2022	2023	2024
度数率	0.88	1.49	1.29
強度率	0.02	0.00	0.01

対象拠点：
THK5生産拠点(山形、甲府、岐阜、三重、山口)
日本グループ会社7生産拠点(THK新潟、THKインテックス仙台／三島、THKリズム本社・浜松／引佐／九州、日本スライド工業)

■ 体制強化の変遷と2024年度取り組み

体制強化の変遷	2024年度取り組み
<ul style="list-style-type: none"> 健康管理室の設置拠点(山口、山形、甲府、岐阜) 医務室の設置拠点(THK新潟) 産業医の配置拠点(山形、甲府、岐阜、三重、山口、THK新潟) 保健スタッフ常駐の保健室設置拠点(本社) 本社産業医と各生産拠点の保健スタッフによる「産業保健スタッフミーティング」の開催 ISO45001の認証取得拠点(山形、甲府、岐阜、三重、山口、THK常州精工) 「健康保険組合連合会東京連合会」の認定拠点(トーキングシステム) やまなし健康経営優良企業認定拠点(甲府工場) くるみん取得拠点(THKリズム) 	<p>負傷、疾病の防止</p> <ul style="list-style-type: none"> リスクの洗い出しと対策、安全衛生教育、ヒヤリハット活動 <p>労働安全衛生の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> 外部専門講師による「法令条例改正確認会議」開催、安全衛生委員会開催、交通安全活動、衛生管理者・産業医による職場巡回 <p>安全で健康的な職場環境の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> メンタルヘルス、ストレスチェックの実施、空気環境調査、定期健康診断(人間ドック種目の取り入れおよびがん検診の受診が可能)実施、特定保健指導の就業時間内受診、インフルエンザ予防接種、産業医講話資料／保健室だよりを毎月通達掲示、産業医の指導／疾病予防活動、日本グループ会社向け安全運転管理者研修(50名参加)

人権

当社は「THKグループ人権方針」に基づき、THKグループ全体で人権尊重への取り組みを推進しています。本取り組みを通じて、当社が2020年に署名した「国連グローバル・コンパクト」の定める1分野「人権」への責務を今後も着実に果たしていきます。

相談窓口の設置

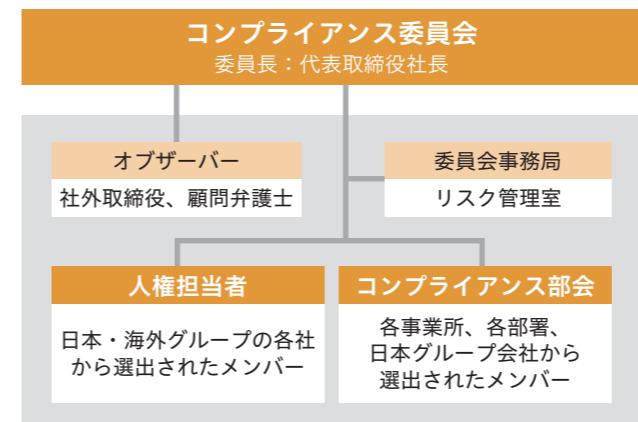
人権問題をはじめ不正や反倫理的行為等に関する社内からの相談窓口(ヘルpline)を設けています。また、別途ハラスメントに関する専用窓口(人事総務統括部)や取引先様からの相談窓口も設置しています。

体制

コンプライアンス委員会

社長を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、その下部組織であるコンプライアンス部会および日本・海外グループの各社から選任された人権担当者と連携のうえ、円滑なコミュニケーションを図っています。

■ コンプライアンス体制図



■ 体制強化の変遷と2024年度取り組み

体制強化の変遷	2024年度取り組み
<ul style="list-style-type: none"> 「THKグループサプライヤー CSR調達ガイドライン」の制定(2018年) <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 主要サプライヤーへ配付し、THKグループにおける人権尊重への取り組みについて理解いただくように依頼(日本・海外) 「国連グローバル・コンパクト」署名(2020年) 「THKグループ人権方針」の制定(2020年) 「THKグループ贈収賄防止方針」の制定(2021年) 	<ul style="list-style-type: none"> 差別の撤廃：人権およびハラスメント講習会の実施(日本・海外)、コンプライアンス部会全体講習会(ハラスメント防止と相談員の役割について)の実施(日本) 労働環境の整備：講習会および部会全体講習会を実施(内容は同上)、コンプライアンスアンケートの実施(日本) クリーンな資材調達：主要サプライヤーの特定(日本・海外)、「THKグループ人権に関するハンドブック」の配付(日本・海外)、調達物における人権侵害リスクに関する調査(日本) 各国法令への対応：英国現代奴隸法(2015年制定)への対応、その他類似の法令および関連法令への対応

人権への取り組み

教育

対面研修、e-learning教材、社内インターネット等の様々な手段を活用して、人権に関する有用な情報発信、教育を定期的に実施しています。

腐敗防止

「THKグループ贈収賄防止方針」に基づき、グループ全体で足並みを揃えた腐敗防止に努めています。

啓発活動

「THKグループサプライヤー CSR調達ガイドライン」等を通じて、各サプライヤーに対してTHKグループの人権尊重の取り組みへの協力を要請しています。

これらの取り組みは現代奴隸法に関する声明文として、下記に掲載しています。

<https://www.thk.com/jp/ja/sustainability/social/humanrights/statement/>

調達

品質保証—信頼と安心・安全—

方針

THKグループは、調達先とのコミュニケーションを図るとともに改善活動を実行し、コスト競争力のある製品作りに向けた最適な調達活動に取り組みます。

- グローバル調達、最適地調達の推進
- 業務効率化、DX活用による生産性の向上
- 調達先とともに増産体制構築、改善活動推進

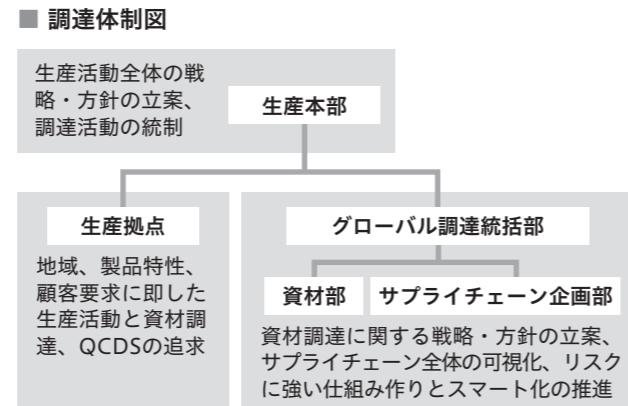
調達体制

当社は、グローバル調達を推進し、コスト競争力と市場アクセスを強化するとともに、各国・地域における法規制を遵守した公正な取引を通じて、調達先との健全な関係構築を目指しています。

調達先とは、取引条件の明確化や定期的な見直しを適宜実施するとともに、選定にあたっては地域ごとの経済性とリスクプロファイルに基づき、品質やコストを考慮しています。グローバル調達が進むにつれリスクマネジメントの難易度は年々高まっていますが、定期的な会合や年2回のアンケート実施等の情報交換を通して意思疎通を図っています。

社内では明確な取引条件と下請代金支払遅延等防止法に基づく契約書の整備、法令遵守に関する教育を実施する一方、社外に向けては定期的な会合を通じた調達方針、市場トレンドや法改正情報の共有、意見や改善案の募集等の協働を実施することでサプライチェーン全体の効率化と信頼性向上に取り組んでいます。

今後はさらなるリスク分散やデジタル化を推進し、より強固なサプライチェーン体制を築いていきます。



パートナーシップ構築宣言

当社は、取引先を“共に成長するための重要なパートナー”と位置付けています。お客様に満足していただける製品を供給し続けることを共通の目的とし、新技術、新工法、新素材等の情報を共有する場を設け、協調体制を組むことで製品の改善活動に取り組んでいます。



体制強化の変遷と2024年度取り組み

体制強化の変遷	2024年度取り組み
<ul style="list-style-type: none"> 「THKグループグリーン調達ガイドライン」の配布 EU（欧州連合）の有害物質規制法RoHS指令*の対象物質排除 パートナーシップ構築宣言の公表 取引基本契約書、品質保証協定書、反社会的勢力との取引等排除に関する覚書の統合 電子契約サービスの利用開始 	<ul style="list-style-type: none"> THK会の開催14回 VA (Value Analysis) 提案件数1,589件（目標1,230件） VA提案による改善事例 切削加工品から成型品への切り替え（金型化）加工方法、材料の見直し 金型状況確認（13社） 仕入先サステナビリティ推進状況確認（3社）

*RoHS指令：電気・電子部品機器に含まれる特定有害物質の使用制限に関する指令

方針

全ての顧客へ、安心・安全な優良製品とグローバルを考慮した万全の品質保証体制を提供

品質保証体制

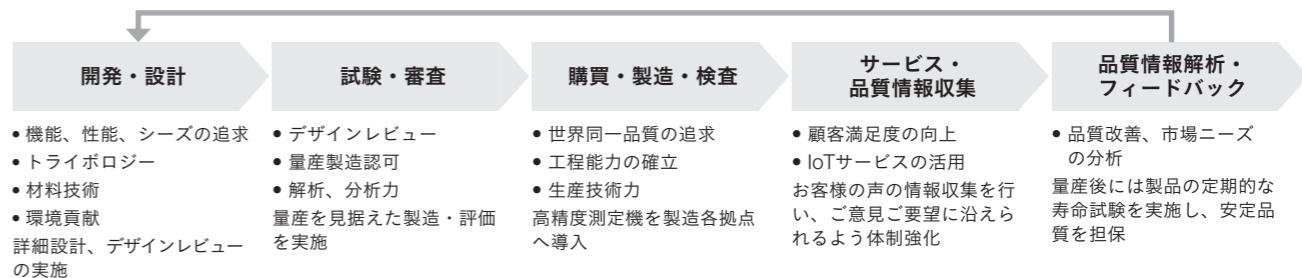
当社は、日本および海外の拠点において品質マネジメントシステムであるISO 9001等を認証取得し、品質保証体制を構築しています。また、ESGやSDGs等、環境に配慮したものづくりをサプライヤーの皆様とともに取り組んでいます。

今後さらなる品質向上のため、以下の取り組みを継続的に実施します。

1. 設計品質の強化

製品の企画、設計、試作、試験、量産に至る開発プロセス管理において、課題事項の解決を確認し、量産後の品質安定・維持の管理に努めます。

■ 品質マネジメントプロセス



■ 品質保証体制と2024年度取り組み

品質保証体制	2024年度取り組み
ISO 9001	日 本：甲府、山口、山形、三重、岐阜、THK新潟、THKインテックス* ¹ 、THKリズム* ² 、トークシステム(TPS事業)* ³ 米 州：THKアメリカ* ³ 、TMA（アメリカ） 欧 州：TME（フランス）、TMI（アイルランド） 中 国：大連THK、THK無錫、THK遼寧、THK常州 アジア：TMV（ベトナム）、THKリズムタイ
JIS Q 9100	日 本：THK新潟
IATF 16949	日 本：山形、THKリズム* ² 米 州：TMA（アメリカ）、THKリズム北アメリカ 中 国：THKリズム常州、THKリズム広州 アジア：THKリズムタイ、THKリズムマレーシア

*1 仙台工場、三島工場

*2 本社・浜松工場、引佐工場、九州工場

*3 営業拠点（他は全て生産拠点）

株主・投資家

考え方

当社は公正・公平・迅速かつ、正確でわかりやすい開示を心掛け、IR活動に取り組みます。決算説明会やIRミーティング等の実施に加え、IRサイトや統合報告書等を利用した情報開示の充実と質の向上に努めます。

2024年度は当社の課題を全方位的に見直すとともに、新たな方針として「ROE10%超の早期実現」を公表し、その達成に向けた具体的な施策を公表しました。

IR活動

「開かれた株主総会」を目指し、より多くの株主が参加できるよう、株主総会は集中日を避け3月中旬に開催しています。閉会後には、当社事業への理解をより促進するために、製品展示会を開催しています。

また、IR部門を社長室直下に設置することで経営リスクを低減し、資本市場との対話を強化しています。具体的な取り組みとして年2回の決算説明会で経営トップが業績ならびに戦略を説明するほか、2000年からは海外の機関投資家への訪問も定例化しています。この結果、外国人株主比率は2000年3月期の23.2%から2024年12月期では42.1%へと上昇しました。

今後も種々のIR活動を通じ、グローバルで評価される企業を目指します。

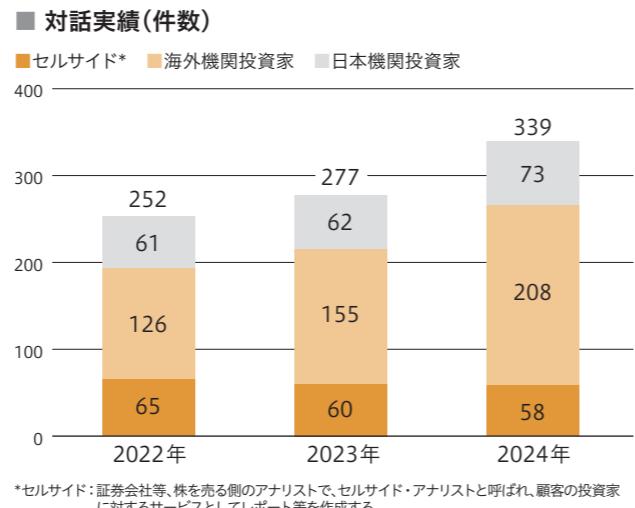
2024年度活動報告

活動	実績	内容
決算説明会	2回	半期決算ごとにアナリスト・機関投資家向けに開催し、決算内容を説明
アナリスト・機関投資家との個別面談	339件	オンライン形式を含めて実施
機関投資家議決権行使担当者とのSRミーティング実施	6件	Shareholder Relations (シェアホールダーリレーションズ) として毎年実施
海外IR	15件	代表取締役社長が英国・北米の機関投資家を直接訪問し、事業内容を説明
IRミーティング時フィードバックの提出	約90件(延べ)	対象: 全取締役、執行役員(関係部門)、部門責任者(関係部門)
株主総会	1回	株主総会開催の集中日を避け3月中旬に開催。あわせて製品展示会を開催
株主様向け報告書発行	2回	業績や取り組みに関する情報を株主様にご提供するための報告書を作成
IR情報メール配信サービス(RIMSNET)	随時	主に個人投資家の登録者を対象に決算発表等のニュースメールを配信 登録サイト: https://rims.tr.mufg.jp/?sn=6481 * IRメール配信サービスは、三菱UFJ信託銀行株式会社が運営しています
IRサイトでの情報発信	随時	決算短信や詳細な財務データを収録したInvestor Informationをはじめ、統合報告書、決算説明会の動画等を発信

株主・投資家との建設的な対話

IR活動を通じて株主・投資家の皆様との対話を充実させ、そこで顕在化した当社の課題を経営に活かすことにより、企業価値向上に努めています。皆様からいただいたご意見は、経営層や社内の関係部門にも幅広く共有し、経営やIR活動の改善に役立てています。

新たな経営方針「ROE10%超の早期実現」を掲げ、その実現可能性に対して注目が高まるなか、達成に向けた施策を投資家の皆様にご理解いただけるよう、情報開示や対話の充実に努めています。



環境経営

方針

THKグループは、地球環境を健全な状態で次世代に引き継ぐことを企業の社会的責務と認識し、事業を通じて社会・経済生活に貢献するとともに、環境負荷の低減と自然環境の維持・改善に取り組みます。

環境活動推進体制

THK日本および日本グループ会社では、企業活動による環境負荷低減に向けた諸施策を推進する体制を構築しています。

環境委員会

代表取締役社長が委員長を務め、四半期ごとに開催しています。各年度の環境目標や環境推進スケジュールの承認および省エネ活動やリスク物質管理状況、その他環境に関する各法令の遵守状況等が報告され、適宜、必要な改善策を検討しています。

環境対策総会議

副社長が議長を務め、各生産拠点とオフィス部門の環境活動推進担当者をメンバーとして半期に一度開催しています。環境負荷低減の必要性を再認識するとともに、各事業所のエネルギー使用状況と省エネ活動の効果事例等、有用な情報を共有し、改善活動につなげています。

環境活動推進体制図



ISO14001—認証取得事業所一

■ 日本

生産拠点	所在国	審査機関
THK5生産拠点(山形、甲府、岐阜、三重、山口)、THK新潟	日本	JQA
THKリズム本社・浜松／引佐／九州		JIA
THKインテックス本社・仙台／三島		ClassNK

■ 欧州

生産拠点	所在国	審査機関
THK Manufacturing of Europe	フランス	AFAQ
THK RHYTHM AUTOMOTIVE GmbH	ドイツ	DQS
THK RHYTHM AUTOMOTIVE CZECH	チェコ	DQS

■ 米州

生産拠点	所在国	審査機関
THK Manufacturing of America	アメリカ	SAI GLOBAL
THK RHYTHM NORTH AMERICA		SQA
THK RHYTHM AUTOMOTIVE MICHIGAN		DQS
THK RHYTHM AUTOMOTIVE CANADA (Tillsonburg)、THK RHYTHM AUTOMOTIVE CANADA (St. Catharines)	カナダ	DQS

■ アジア

生産拠点	所在国	審査機関
THK MANUFACTURING OF CHINA (LIAONING)、THK MANUFACTURING OF CHINA (WUXI)、DALIAN THK	中国	TÜV
THK MANUFACTURING OF CHINA (CHANGZHOU)		CQC
THK RHYTHM (CHANGZHOU)		BUREAU VERITAS
THK RHYTHM (GUANGZHOU)		SGS
THK RHYTHM (THAILAND)		URS
THK RHYTHM MALAYSIA	マレーシア	DQS



TCFD

TCFD 戦略項目

THKグループは、マテリアリティの一つとして「気候変動」を掲げ、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に沿ったシナリオ分析を行っています。

■ 気候変動に関する主なリスク／機会と対策

シナリオ	要因	変化	リスク／機会	評価	当社への影響	当社の対策
1.5°C 省エネニーズの高まり	炭素税の導入	調達コスト増加	リスク	大	炭素税導入により、原材料への価格転嫁が進み、調達コストが増加	<ul style="list-style-type: none"> 原材料投入量の削減 炭素税の低い原材料への切り替え
		操業コスト増加	リスク	大	炭素税導入により、日本のScope1、2の排出量に応じて炭素税の支払いコストが増加	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ生産技術の開発 低炭素、非化石エネルギーへの転換
	再生可能エネルギーへの切り替え	エネルギー調達コスト増加	リスク	小	再生可能エネルギーへの切り替えにより、エネルギー調達コストが増加	<ul style="list-style-type: none"> 太陽光発電設備の設置による再生可能エネルギーの内部調達
	環境対応技術ソリューションの需要増加	機会	大		エネルギー効率の向上を目的とした自動化および効率化のための設備設計、製作、改造、製品需要が増加	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ化に寄与する当社製品（LMガイド、電動アクチュエータ、ユニット品等）の供給強化
					省エネ化のコアとなるパワー半導体を中心に、半導体製造装置部品の製造を始めとしたビジネス機会が拡大	<ul style="list-style-type: none"> 柔軟かつ迅速に対応する開発、生産、営業の体制整備
	故障診断・予兆検知サービスの需要増加	機会	小		生産性向上に貢献し、エネルギー削減を実現する、IoT技術を駆使した故障診断・予兆検知サービスの需要が増加	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上に貢献するIoTサービスの拡充ならびに営業およびソリューションの強化
EV化の進展	EV車関連部品の需要増加	機会	大		EV化に伴い新たな製品が求められるようになり、当社製品の需要が拡大	<ul style="list-style-type: none"> 柔軟かつ迅速に対応する開発、生産、営業の体制整備 新規ビジネスの企画
環境貢献ビジネスの拡大	ESG投資増加	機会	小		環境に貢献するビジネスを拡大することで、投資家の関心、評価が高まり、ESG投資が増加	<ul style="list-style-type: none"> 柔軟かつ迅速に対応する開発、生産、営業の体制整備 積極的な情報開示、ステークホルダーとのコミュニケーション強化
4°C 気象災害の激甚化	サプライチェーン寸断	リスク	小		原材料調達先の被災による、原材料供給の停止	<ul style="list-style-type: none"> 原材料調達先の分散化 代替調達先の確保
	気温上昇対応コスト増加	リスク	小		気温上昇による、工場、物流拠点、オフィス等の空調コスト増加	<ul style="list-style-type: none"> 建屋の断熱性能向上

環境負荷の全体像

THK グループ事業活動に伴う環境負荷の全体像*

(データ取得期間：各年1月～12月)

INPUT

■ 資材調達

生産材投入量

	2023	2024	増減
主要原材料(t)	78,590	83,851	7%
主要副資材(t)	1,597	1,931	21%
梱包材料(t)	6,163	6,537	6%

OUTPUT

■ 生産

エネルギー消費量

	2023	2024	増減
A重油(kℓ)	2,427	2,336	-4%
LNG(t)	220	312	42%
プロパン(t)	1,501	1,632	9%
灯油(kℓ)	12	9	-29%
電力(MWh)	275,105	277,028	1%
取水量(千m³)			
地表水	630	554	-12%
地下水	55	47	-15%
海水	—	—	—
生産随伴水	—	—	—

再生可能エネルギー

	2023	2024	増減
太陽光発電量(MWh)	10,875	16,237	49%

■ 物流*

車両用燃料

	2023	2024	増減
ガソリン(kℓ)	84	85	2%
軽油(kℓ)	1,225	1,002	-18%

■ 主要管理項目*

	2023		2024	
	目標	結果	目標	結果
エネルギー原単位	0.705	0.690	0.775	0.673
エミッション率(%)	0.50未満	0.12	0.50未満	0.21
PRTR物質(kg)	—	38,816	—	34,347

生産高

	2023	2024	増減
製品生産高(t)	70,050	70,091	0%

廃棄物

	2023	2024	増減
総排出量(t)	21,862	22,742	4%
リサイクル量(t)	18,888	17,441	-8%

大気への排出量

	2023	2024	増減
CO2排出量(t-CO2)	172,013	153,663	-11%

水排出量

	2023	2024	増減
水排出量(千m³)	325	290	-11%
地表水	—	—	—

大気への排出量

	2023	2024	増減
CO2排出量(t-CO2)	3,363	2,790	-17%

*1 THK5生産拠点(山形、甲府、岐阜、三重、山口)、日本グループ会社7生産拠点(THK新潟、THKインテックス仙台／三島、THKリズム本社・浜松／引佐／九州、日本スライド工業)海外グループ会社8生産拠点(TMA(アメリカ)、TME(フランス)、TMI(アイルランド)、THK遼寧(中国)、THK無錫(中国)、大連THK(中国)、THK常州精工(中国)、TMV(ベトナム))

*2 THK5生産拠点(山形、甲府、岐阜、三重、山口)、THK2商品センター(中部、山口)、THK3工場センター(山形、甲府、三重)

*3 THK5生産拠点(山形、甲府、岐阜、三重、山口)、日本グループ会社7生産拠点(THK新潟、THKインテックス仙台／三島、THKリズム本社・浜松／引佐／九州、日本スライド工業)

財務・非財務サマリー

当社グループは、資本市場における財務情報の国際的な比較可能性の向上や会計処理の統一によるグローバル経営管理の強化を図ることを目的として、2019年12月期より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。2019年12月期との比較のため、2018年12月期の数値もIFRSに準拠して表記しています。

	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2017/12* ³	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12
財務指標(百万円)												
売上収益* ¹	185,466	217,678	240,478	273,577	286,603	344,718	274,599	218,998	318,188	393,687	351,939	352,759
日本	101,052	113,361	110,498	112,061	99,099	145,238	109,424	84,675	115,517	134,660	108,740	106,692
米州	28,900	34,856	50,343	63,025	67,194	59,792	58,390	46,097	56,369	78,684	88,384	91,211
欧州	18,427	20,456	30,424	46,004	54,001	57,540	53,766	37,625	49,014	62,507	69,839	66,390
中国	19,351	28,302	27,967	29,513	41,410	48,554	30,996	34,006	68,662	84,046	59,919	63,042
アジア他	17,734	20,700	21,243	22,971	24,896	33,592	22,021	16,594	28,624	33,789	25,056	25,423
売上総利益	52,903	67,024	67,766	70,464	72,112	101,985	67,469	46,430	79,753	105,288	81,630	81,784
営業損益	17,370	28,388	23,169	24,653	29,279	52,848	18,277	(8,499)	30,268	34,460	23,707	17,349
税引前損益	24,004	33,501	19,612	23,057	31,034	52,262	18,168	(9,725)	29,984	35,596	25,289	18,782
親会社の所有者に帰属する当期損益	15,590	22,705	13,575	16,731	25,729	36,100	11,690	(9,992)	23,007	21,198	18,398	10,439
資産合計	336,416	373,610	407,808	414,931	436,664	471,369	468,945	460,173	516,086	560,304	556,351	567,418
資本合計	222,148	250,498	250,540	251,540	281,754	289,278	291,132	275,148	314,289	337,281	362,898	389,795
1株当たり(円)												
当期損益 - 基本	123.16	179.36	107.24	132.18	203.28	285.23	92.37	(78.95)	181.97	172.67	150.08	85.17
当期損益 - 希薄化後	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
親会社所有者帰属持分	1,736.51	1,957.48	1,953.97	1,966.80	2,140.71	2,198.17	2,214.98	2,105.54	2,442.90	2,707.51	2,914.23	3,157.34
配当金	26	50	50	41	62	85	32	15	60	87	46	146.5
海外売上収益比率(%)	45.5	47.9	54.1	59.0	65.4	57.9	60.2	61.3	63.7	65.8	69.1	69.8
売上収益営業利益率(%)	9.4	13.0	9.6	9.0	10.2	15.3	6.7	(3.9)	9.5	8.8	6.7	4.9
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	7.7	9.7	5.5	6.7	9.9	13.3	4.2	(3.7)	8.1	6.7	5.3	2.8
総資産事業利益率(ROA)* ² (%)	5.7	8.2	6.1	6.1	7.0	11.2	4.1	(1.7)	6.3	6.6	4.7	3.6
親会社所有者帰属持分比率(%)	65.3	66.3	60.7	60.0	62.0	59.0	59.8	57.9	59.0	59.2	64.2	67.6
総資産回転率(回)	0.59	0.61	0.62	0.67	0.67	0.75	0.58	0.47	0.65	0.73	0.63	0.63
非財務指標												
環境データ	CO2排出量* ⁴ (t-CO2)	—	—	—	—	183,598	162,460	152,929	183,809	195,299	172,013	153,663
	エミッション率* ⁵ (%)	結果	—	—	—	0.19	0.41	0.18	0.09	0.14	0.12	0.21
		目標	—	—	—	0.50未満						
	廃棄物総排出量* ⁴ (t)	—	—	—	—	21,359	18,500	15,456	22,432	24,281	21,862	22,742
	リサイクル量* ⁴ (t)	—	—	—	—	18,568	16,269	13,544	19,442	20,946	18,888	17,441
	PRTR物質取扱量* ⁵ (kg)	結果	—	—	—	62,608	38,293	37,962	33,950	35,472	38,816	34,347
人事データ*	結果	—	—	—	—	70,826	70,826	50,701	50,791	49,268	—	—
	目標	—	—	—	—	811	643	493	623	684	685	601
	取水量* ⁴ (千m ³)	—	—	—	—	13,478	13,260	12,914	13,073	13,502	13,360	13,268
	連結従業員数(人)	—	—	—	—	3,773	3,891	3,957	3,968	4,058	4,068	4,076
	従業員数(人)	—	—	—	—	17.1	17.3	17.6	18.1	18.2	18.4	18.7
	平均勤続年数(年)	—	—	—	—	46	52	56	65	54	73	77
安全衛生データ*	育児休業取得者(人)	—	—	—	—	1.8	1.5	1.2	1.7	2.4	2.3	2.3
	離職率(%)	—	—	—	—	2.12	2.30	2.32	2.23	2.19	2.25	2.19
	障がい者雇用率* ⁷ (%)	—	—	—	—	60.0	59.0	57.1	57.7	58.3	57.7	56.9
	海外従業員比率(%)	—	—	—	—	38	31	16	38	26	25	26
	労働災害件数(件)	—	—	—	—	0.01	0.01	0.00	0.02	0.02	0.00	0.01
	強度率	—	—	—	—	0.76	0.49	0.67	1.43	0.88	1.49	1.29

*1 国または地域は販売先を基準に記載しています。

*2 総資産事業利益率は営業損益および受取利息・配当金の期中平均総資産に対する割合です。

*3 3ヶ月決算の連結対象会社は9か月間、12ヶ月決算の連結対象会社は12か月間の変則決算となっています。

*4 THK5生産拠点(山形、甲府、岐阜、三重、山口)、日本グループ会社7生産拠点(THK新潟、THKインテックス仙台／三島、THKリズム本社・浜松／引佐／九州、日本スライド工業)

*5 THK5生産拠点(山形、甲府、岐阜、三重、山口)、日本グループ会社7生産拠点(THK新潟、THKインテックス仙台／三島、THKリズム本社・浜松／引佐／九州、日本スライド工業)、海外グループ会社8生産拠点(TMA(アメリカ)、TME(フランス)、TMI(アイルランド)、THK遼寧(中国)、THK無錫(中国)、大連THK(中国)、THK常州精工(中国)、TMV(ベトナム))

*6 連結従業員数以外は、THK日本

*7 障がい者雇用率は、翌年1月末現在

会社情報

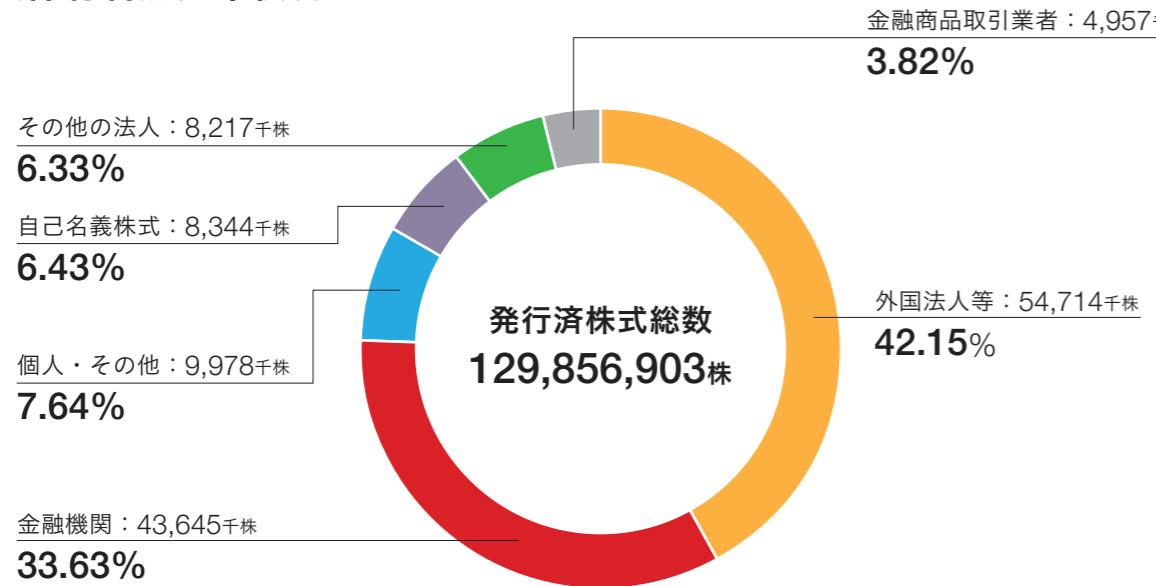
会社概要

2024年12月31日現在	
社名	THK株式会社
本社	〒108-8506 東京都港区芝浦2-12-10
設立	1971年4月
資本金	346億円
連結売上収益	3,527億円
従業員数	13,268人(連結) 4,076人(単独)
定時株主総会	3月
監査法人	太陽有限責任監査法人

株式情報

2024年12月31日現在	
発行可能株式総数	465,877,700株
発行済株式総数	129,856,903株
上場取引所	東京証券取引所(プライム市場)
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
株主数	14,827人

株式保有者別分布状況



当冊子に関する問合せ先

社長室IR課 thk-ir@thk.co.jp

THKに関する情報

THKwebサイト
<https://www.thk.com/jp/ja/>

決算に関する情報
<https://www.thk.com/jp/ja/ir/>

サステナビリティに関する情報
<https://www.thk.com/jp/ja/sustainability/>

連結子会社および持分法適用関連会社

連結子会社	主な事業内容	所在地	議決権所有割合(%)
THKインテックス株式会社	機械要素部品、機械装置の製造・販売	東京都	100.00
トーカシステム株式会社	機械部品、各種機械の販売	東京都	99.00
THK新潟株式会社	ポールスブライン等の製造	新潟県	100.00
THK桐生株式会社	LMガイドの製造	群馬県	100.00
THKリズム株式会社	輸送機器事業	静岡県	100.00
日本スライド工業株式会社	スライドレールの製造・販売	東京都	100.00
TRAホールディングス株式会社	持株統括会社	東京都	100.00
THK America, Inc.	LMガイド、ボールねじ等の販売	アメリカ、イリノイ州	100.00
THK Manufacturing of America, Inc.	LMガイド、特殊軸受等の製造	アメリカ、オハイオ州	100.00
THK RHYTHM NORTH AMERICA CO., LTD.	輸送機器事業	アメリカ、テネシー州	100.00
THK RHYTHM MEXICANA, S.A. DE C.V.	輸送機器事業	メキシコ、グアナファト州	100.00
THK RHYTHM AUTOMOTIVE MICHIGAN CORPORATION	輸送機器事業	アメリカ、ミシガン州	100.00
THK RHYTHM AUTOMOTIVE CANADA LIMITED	輸送機器事業	カナダ、オンタリオ州	100.00
THK Europe B.V.	持株統括会社	オランダ、アムステルダム市	100.00
THK GmbH	LMガイド、ボールねじ等の販売	ドイツ、ラーティングen市	100.00
THK France S.A.S.	LMガイド、ボールねじ等の販売	フランス、トランブレ アン フランス市	100.00
THK Manufacturing of Europe S.A.S.	LMガイド、ボールねじ等の製造	フランス、エンジスハイム市	100.00
THK Manufacturing of Ireland Ltd.	ボールねじ等の製造	アイルランド、ダブリン市	100.00
THK RHYTHM AUTOMOTIVE GmbH	輸送機器事業	ドイツ、デュッセルドルフ市	100.00
THK RHYTHM AUTOMOTIVE CZECH a.s.	輸送機器事業	チェコ、ダチツェ	100.00
THK CAPITAL UNLIMITED COMPANY	米州の関係会社に対する融資及び資金管理業務	アイルランド、ダブリン市	100.00
THK FINANCE UNLIMITED COMPANY	欧州の関係会社に対する融資及び資金管理業務	アイルランド、ダブリン市	100.00
THK(中国)投資有限公司	持株統括会社、LMガイド等の販売	中国、大連市	100.00
THK(上海)国際貿易有限公司	LMガイド、ボールねじ等の販売	中国、上海市	100.00
大連THK瓦軸工業有限公司	ボールねじ、アクチュエータ等の製造・販売	中国、大連市	70.00
THK(無錫)精密工業有限公司	LMガイド等の製造	中国、無錫市	100.00
THK(遼寧)精密工業有限公司	LMガイド等の製造	中国、大連市	100.00
蒂業技凱力知茂(広州)汽車配件有限公司	輸送機器事業	中国、広州市	100.00
蒂業技凱力知茂(常州)汽車配件有限公司	輸送機器事業	中国、常州市	100.00
THK(常州)精工有限公司	直動関連部品及びユニット製品の製造	中国、常州市	100.00
THK TAIWAN CO., LTD.	LMガイド、ボールねじ等の販売	台湾、台北市	100.00
THK LM SYSTEM Pte. Ltd.	LMガイド、ボールねじ等の販売	シンガポール、カキブキ地区	100.00
THK RHYTHM (THAILAND) CO., LTD.	輸送機器事業、産業機器事業	タイ、ラヨーン県	100.00
THK MANUFACTURING OF VIETNAM CO., LTD.	LMガイド、スライドレール等の製造・販売	ベトナム、バッケン省	100.00
THK RHYTHM MALAYSIA Sdn. Bhd.	輸送機器事業	マレーシア、ペナン州	80.00
THK India Pvt. Ltd.	LMガイド等の製造・販売	インド、アンドラプラデシュ州	100.00

持分法適用関連会社	主な事業内容	所在地	議決権所有割合(%)
三益THK株式会社	LMガイド等の製造・販売	大韓民国、テグ市	33.82