



統合報告書 2026

2025年12月期



THK株式会社

CATALOG NO.42-19
20260520



THK 統合報告書2026の発行にあたって

2025年は、当社が掲げる新経営方針「ROE10%超の早期実現」に向けて、収益性の改善、資本政策、ガバナンス強化と全方位的な改革を本格始動させた一年でした。これらの取り組みは、当社が次の成長ステージへ進むうえで不可欠であり、ステークホルダーの皆さまから寄せられる期待の大きさを改めて実感するとともに、身を引き締める一年となりました。

本報告書では、こうした改革の“現在地”と今後の方向性を丁寧にお伝えするとともに、昨年までの内容と構成を見直し、より分かりやすく進化させた情報開示を目指しています。

▶ 編集方針

当社の中長期的な価値創造について、財務・非財務の両面からお伝えすることを目的として制作しています。編集にあたっては、IFRS財団による「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」およびGRIスタンダードを参考にしました。

▶ 報告期間

2025年1月1日～2025年12月31日
(前後期間の内容も含めて掲載しています)
*2025年12月期より輸送機器事業を非継続事業に分類したことに伴い、2025年の一部数値については、同事業を除いた数値を表示しています。

▶ 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)

▶ 発行日

毎年5月末発行予定

統合報告書2026 目次

イントロダクション

- 3 PMVV
- 5 THKの歴史
- 7 At a Glance
- 9 社長メッセージ
- 15 新経営方針「ROE10%超の早期実現」の進捗
- 19 事業戦略 産業機器事業

社長メッセージ

成長ドライバーの研鑽

- 21 価値創造プロセス
- 23 経営資本の強化と強み
- 25 THKのバリューチェーン

経営基盤の強靱化

- 27 マテリアリティとKPI
- 29 社外取締役メッセージ
- 35 コーポレートガバナンス
- 39 役員紹介
- 41 リスクマネジメント
- 43 コンプライアンス

人財育成／ダイバーシティの推進

- 47 労働安全衛生／人権の尊重・配慮
- 49 気候変動
- 52 資源循環／持続可能な調達／有害物質管理
- 53 イノベーションを通じた社会課題の解決／製品の品質・安全性
- 55 ステークホルダーとの関わり／株主・投資家

データセクション

- 57 財務・非財務サマリー
- 59 財務・非財務ハイライト
- 61 会社情報

統合報告書 2026の 主なポイント

1

新経営方針の達成に向けた進捗と課題の整理

構造改革初年度となる2025年度の取り組み状況を踏まえ、目標に対する現在地をモニタリングし、一定の成果が見られる領域と今後の課題を明確にしています。

2

ガバナンス体制の強化

外部第三者による実効性評価の継続、CEOサクセッションの具体化、スキル・マトリックスの見直し等、ガバナンス体制の一段の強化を図っています。

3

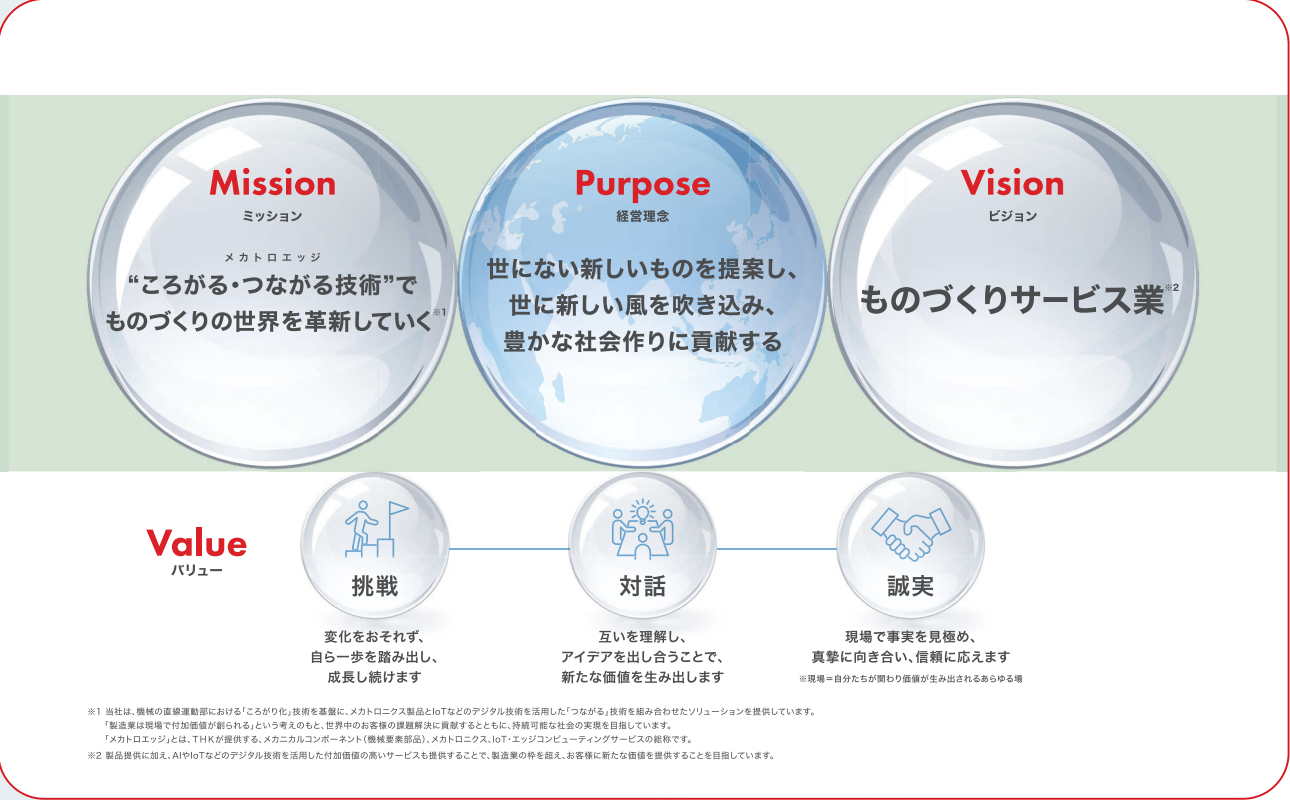
マテリアリティを軸にしたサステナビリティ情報の再構成

重要課題(マテリアリティ)を中心に章立てを再整理し、戦略との一貫性がより明確に伝わる構成としています。

本報告書が、当社の改革の進捗と今後の方向性をご理解いただく一助となれば幸いです。当社は、持続的な企業価値向上に向けて、次の時代に即した企業体質への変革を着実に進めてまいります。

PMVV

当社は、新たな経営方針に基づき、構造改革と成長戦略を全社一丸となって推進しています。その中で、会社の方向性および私たち社員一人ひとりが大切にすべき価値観を改めて明確にし、共有することが大切であると考え、Purpose（経営理念）、Mission（ミッション）、Vision（ビジョン）、Value（バリュー）（以下「PMVV」）を策定しました。新たなPMVVのもと、社員一人ひとりが主体性を持って行動し、企業価値の向上を目指してまいります。



Mission

ミッション

企業が達成すべき 具体的な目標や任務

メカトロエッジ
“ころがる・つながる技術”で
ものづくりの世界を革新していく

Missionは、AIやロボティクスを中心に、世の中が大きく変革する中でもPurposeを実現し続けるために、今回策定しました。世界で初めて実現した直線運動部の“ころがり”化と、これまで培った基盤技術、エレクトロニクス、IoT、ロボティクス技術を組み合わせることで、新たな価値を創り出し、ものづくりの世界を革新し続け、社会課題の解決と持続可能な社会への貢献を目指します。

Vision

ビジョン

実現させたい理想の未来

ものづくりサービス業

Visionは、これまでどおり「ものづくりサービス業」としています。AIやIoTを活用し、従来の製造業の枠を超えた新たな価値を提供していくことを目指します。

Value

バリュー

社員が大切にすべき価値観や行動規範

挑 戦

対 話

誠 実

変化をおそれず、自ら一歩を踏み出し、成長し続けます

互いを理解し、アイデアを出し合うことで、新たな価値を生み出します

現場で事実を見極め、真摯に向き合い、信頼に応えます

Valueは、Purpose、Mission、Visionを達成するための行動規範であり、社員一人ひとりの日々の意思決定や行動のよりどころになるものです。

「挑戦」は、これまで個力という言葉で示されてきたように、THKのDNAとして受け継がれてきたものであり、今後も受け継ぐべき価値観です。

「対話」は、社内だけではなく、お客様も含めて考える必要があります。製品・サービスを通じてお客様の新たなノウハウ作りに貢献することが、THKの社名の「K（Know-how）」に込められた思いであると同時に、社内においても対話を通じて高い目標に向かってより良い具体策、アイデアを紡いでいくことが大切です。

「誠実」は、THKグループとしてこれまで現場を大切にしてきた姿勢を表しています。この現場とは、社員一人ひとりに存在し、各々が関わり、付加価値を生み出してきた場をいいます。

Purpose

経営理念

企業が存在する理由や意義

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

THKは創造開発型企業として、独創的な製品開発や独自の生産技術を基盤に、常にお客様志向で物事を捉え、新たな価値を提供し続けてきました。創業以来大切にしてきた経営理念を、今後も重んじていく決意を込めて「Purpose」としました。

THKの歴史

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・新サービス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。

1971年：創業（東京都目黒区）



1971年：LBS

ころがり案内のスプライン軸受であるボールスプライン。のちのLMガイドの開発につながる。



1972年：LSR

高精度、高剛性、スムーズな動きを実現させた初のLMガイド。



1981年：THK America, Inc. 設立



1982年：THK Europe GmbH設立



1989年：株式会社頭公開



1990年：KR

電動アクチュエータ。LMガイドとボールねじを一体化。コンパクトで高剛性があり、取り扱いが容易。



1996年：SSR

ボールリテーナ入りLMガイド。ボールは樹脂リテーナでカバーされ、グリースを保持。長寿命、長期メンテナンスフリー、低騒音を実現。

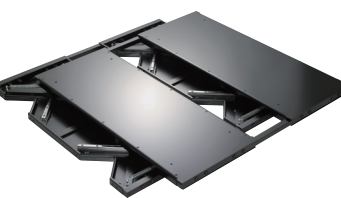


2001年：東証一部上場



2007年：免震テーブル

地震の揺れを受け流すことで被害を最小化させる。



2011年：SPR/SPS

ボール転動溝が8条の静圧案内に匹敵するLMガイド。



2016年：汎用グリッパー

コントローラー一体型で軽量・コンパクト、様々な大きさの対象物をつかむことが可能。



2017年：本社移転（東京都港区）



2017年：WLS
低トルクシャフトユニット

小さな風で回るため発電効率が高い風力発電装置用シャフトユニット。



2020年：OMNI edge

生産現場のロスを削減し、OEE（設備総合効率）の最大化に貢献するソリューション。



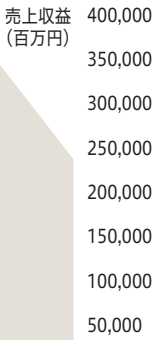
2020年：SIGNAS®搬送ロボット

内蔵カメラで目印となる「サインポスト」を認識し、ルートテーブルスでの誘導が可能。



2020年：PPR ピック&ブレースロボット

半導体後工程の搬送・検査／電子部品の組立工程の課題であるワークダメージの低減とタクトタイムの短縮を実現する力センシング機能付き昇降回転ロボット。



1970

LMガイドの市場投入

1980

海外展開

1990

コンパクト化、リテーナ技術をはじめとする新製品開発

2000

環境負荷低減、社会課題対応、省力化につながる製品開発

2010

ものづくりサービス業への転換

2020

1971年～
創業

いざなぎ景気の終焉や変動相場制への移行等、日本経済が大きな転換点を迎えるなか、当社は1971年に創業し、のちの社名となるT (Toughness)、H (High Quality)、K (Know-how)を表す3文字のブランドが生まれました。

1972年～
LMガイドの登場

1972年、世界で初めて機械の直線運動部を“ころがり”化したLMガイドLSR形が誕生しました。米国工作機械メーカーによる採用を契機に工作機械への採用が進み、その後も、さらなる進化を遂げてきました。

1981年～
海外拠点の設立

ものづくりのグローバル化が進展する中、「需要地生産こそが最適地生産」という基本コンセプトのもと、現地生産、現地販売を自前で行う「販製一体体制」への転換を図りました。

1999年～
事業領域の拡大

1999年以降、自動車部品、免震・制震装置、電動アクチュエータやユニット製品の専門の事業部を立ち上げ、既存技術を組み合わせ適用範囲を広げることで、より新規事業の展開を図りました。

2020年～
OMNI edge の提供開始

AI、IoT等のデジタル技術が進展する中、2020年からOEE（設備総合効率）最大化プラットフォーム「OMNI edge」により、製品の状態が見える化し、製造現場で発生している様々なロスを削減するソリューションを提供しています。

2022年～
ものづくり
サービス業への転換

製品提供に加え、AIやIoT等のデジタル技術を活用した付加価値の高いサービスも提供することで、製造業の枠を超え、お客様に新たな価値を提供することを目指す「ものづくりサービス業」への転換を図っています。

*2025年度の売上収益は輸送機器事業を除いた金額を表示。

At a Glance

主要な指標

[財務系]

▶ 売上収益

2,404億円
前期比7.9%▲

▶ 営業利益

144億円
前期比△9.3%▼

▶ 営業CF

427億円

▶ ROE

-21.7%

▶ EPS

-618.66円

▶ DPS

246円

▶ 資産合計

4,729億円

▶ 自己資本比率

55.3%

▶ 研究開発費

57億円

▶ 設備投資額*1

154億円

*1 有形固定資産のみ

[非財務系]

▶ CO2排出量

202,588 t-CO2

▶ Scope1

37,132 t-CO2

▶ Scope2

165,456 t-CO2

▶ 再エネの割合

11.8%

▶ 連結従業員数

13,036人

▶ 女性役員比率

18.2%

▶ 労働災害件数

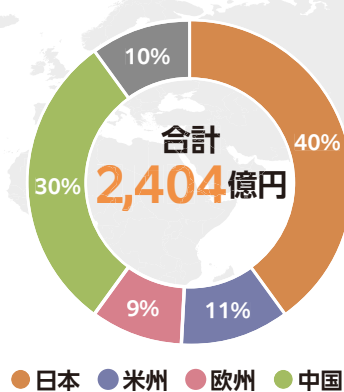
112件

▶ 知的財産件数(公開)

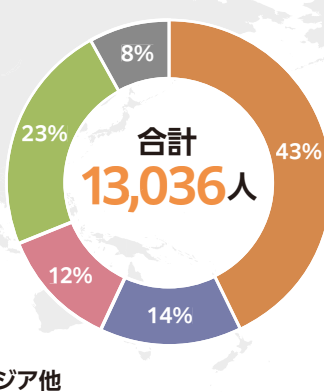
504件

グローバル事業基盤

▶ 地域別売上収益構成比



▶ 地域別従業員比率



▶ 地域別生産拠点数



* 2025年度の売上収益、営業利益、研究開発費、設備投資額、生産拠点数は輸送機器事業を除いた数値を表示。

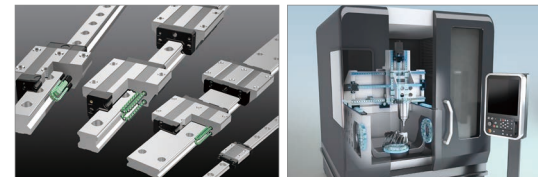
THKの製品群

THKはリニアモーション技術の先駆者として製品を通じた社会貢献を目指す

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。

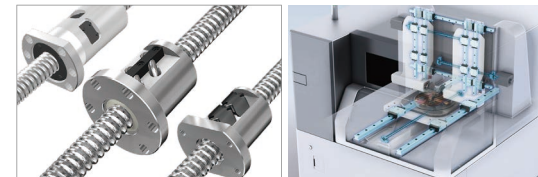
▶ LMガイド

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）



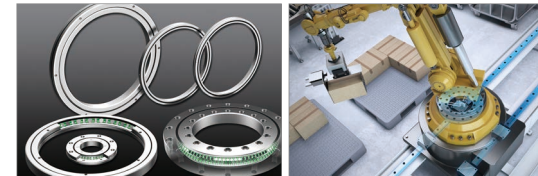
▶ アクチュエータ

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



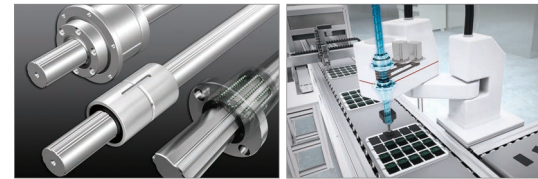
▶ クロスローラーリング

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



▶ ボールスプライン

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：スカルロボット



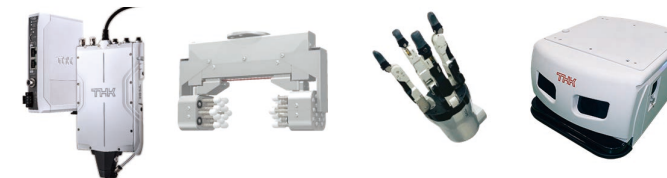
▶ IoTソリューション

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）の最大化に貢献するIoTソリューション。



▶ FA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。



TOP
MESSAGE &
VISION



代表取締役会長
寺町彰博
AKIHIRO
TERAMACHI

代表取締役社長 CEO
寺町崇史
TAKASHI
TERAMACHI

挑戦と対話を進め、
誠実に取り組む社員と
覚悟をもって構造改革を推進

ものづくりの世界を 革新する。

直面するインダストリー4.0・フィジカルAIの世界への適応

国際秩序の不安定化、地政学的な緊張の高まり、労働力の不足等を背景に、世界経済は構造的な転換が求められています。そうした中で、当社を取り巻く事業環境も今、大きな転換点を迎えていると言っても良いでしょう。

特にこの10年を振り返っても、デジタル技術を活用し、製造業を高度に自動化・最適化する取り組みが加速しています。デジタル技術の進歩が製造業に与える影響の大きさは産業革命に匹敵し、産業界は、ドイツのインダストリー4.0の提唱にはじまり、現在、第4次産業革命の真ただ中にあると言われています。

そこにおいては、AI技術を工場等の現実空間に応用するフィジカルAIの導入が、具体性を持って語られるようになってきました。当社が成長するためのキーワードとして、フィジカルAIは欠かせなくなっています。

これらのデジタル技術の進歩を加速させたのが、2020

年からのコロナ禍であることは、指摘されても良いでしょう。サプライチェーンの分断化と生産拠点のシフト、そして非接触型の行動パターンやシステムの導入が進み、それがデジタル技術のさらなる進歩を後押ししました。

2021年から2022年にかけてのグローバルでのデジタルデバイスの増産と、中国の需要拡大により、当社の売上収益は2022年に過去最高を更新しました。コロナ禍でサプライチェーンに変化があり、生成AIが登場し、デジタル化が加速する中で、2024年1月に私は代表取締役社長に就任しました。当社もまさに、転換点を迎えた時でもありました。

私としては、「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」という思いを持ち、それが私に期待されたことであり責務であると決意して臨みました。就任して3年目を迎えた今も、その気持ちは変わりません。

新たなPMVVの策定とバリューに込めた社員の行動規範の明確化

2024年11月に新たな経営方針を発表し、筋肉質化と成長戦略を両輪とした構造改革を全社一丸となって推進することを宣言しました。持続的に成長するために、事業の選択と集中を進め、ガバナンスを強化し、人財育成にも力を入れる。これまでの既定路線にはなかったことを取り入れれば痛みを伴うことも出てきますが、いずれも不退転の決意で取り組んでいます。

2025年半ばに、会社の方向性と従業員が大切にすべき価値観を改めて明確にして、共有することが大切であると考え、Purpose(経営理念)、Mission(ミッション)、Vision(ビジョン)、Value(バリュー)(以下、PMVV)の策定活動を開始し、2026年1月に社内外に発表しました。グループ全体で構造改革のスピードを上げていくうえで、これで1本の大きな柱が立ったと思います。

「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」という経営理念は、当社の存在意義そのものであり、普遍的なものです。そして、この経営理念を現代において実現するための事業の目的と構造をミッションとビジョンとして示すとともに、その達成に不可欠な従業員一人ひとりが持つべき価値観をバリューとして策定しました。

ミッションの「メカトロエッジ=『ころがる・つながる技術』」には、当社の培ってきた機械の直線運動部における「“ころがり”化」技術を基盤に、メカトロニクス製品とIoT等のデジタル技術を活用した「つながる」技術を組み合わせてソリューションを提供していく意味を含めています。創業者が発明し、諸先輩方が一生懸命お客様の声に耳を傾けながら開発してきたLMガイドは、発売当初から製造現場に革命をもたらした製品として認知されてきました。これからフィジカルAIの世界が広がる中、これまで培ってきたコンポーネントのノウハウだけでなく、IoTで培ったセンシング技術やアクチュエータ、ロボットで培った制御技術と「“ころがり”化」技術を融合させることで、フィジカルAIの世界でも、ものづくりを革新し、社会に貢献していくことは当社の使命です。そして、それを実現するためにも、従来の売り切り型のビジネスの考え方に執着するのではなく、ビジョンに掲げたように「ものづくりサービス業」への展開を目指し、発想を変えて行動していきます。

今回策定したPMVVの中で最も重視したことはバリュー

の策定であり、そのためプロセスにこだわりました。トップダウンで決めてしまうのではなく、これまでのTHKの強みや弱みを振り返りつつ、これからTHKがPurpose、Mission、Visionを達成し、成長していくためにTHK従業員一人ひとりが大切にすべき価値観を、社員に提言してもらうプロジェクトを立ち上げました。まず、プロジェクトメンバーを社内公募しました。大変多くの社員から応募頂きましたが、その中から約20名のメンバーを選出し、プロジェクトを進めてもらいました。そのメンバーは、海外赴任経験者、製造現場の社員、グループ会社役員、キャリア採用者も含めた幅広い構成となりました。そこでまとまった案を取締役会で審議し、メンバーに下ろして再検討して、それを何回か繰り返す中で最終案を取りまとめ、「挑戦」「対話」「誠実」の3つを掲げることを決定しました。

当社の歴史は、経営理念にある通り、新しいものにチャレンジをしてきた歴史です。したがって、「挑戦」というのは私たちににとってはごく自然な行動だと思います。

「誠実」も、社訓のひとつに「誠実は信用の基」がある通り、当社の中では当たり前のように行われてきた行動です。製造業の付加価値は現場でつくられます。会社経営における課題解決のヒントも現場にあります。そのため、現場の様々な課題に立ち向かい、解決策を示すうえで、まず誠実に向き合う行動は必須です。

「対話」については、個人の力を鍛えることはもちろんですが、変化の激しい世の中では、これまで以上に社内の階層や部門の壁、年齢、性別、国籍、経験を超えたコミュニケーションを通じて、アイデアを出し合い、結果を出すチーム力を鍛えていくことが、THKの成長には欠かせないということ選ばれました。社外とのオープンイノベーションを進めるためにも大事な行動です。

これらのバリューに従って行動できる人は、将来、AIと人が共存する世の中になっても、なくてはならない存在になっていけると、私は信じています。むしろ、挑戦しない人、対話しない人、誠実ではない人はTHKの社員ではないと、従業員一人ひとりが思えるような会社になっていきたいと思えます。そうすることで、THKはフィジカルAIの世界でも、経営理念を実現し続けられる会社になっていると思います。

高収益企業に生まれ変わるために市場が求める独自性を見いだす

当社は新たな経営方針として「ROE10%超の早期実現」を掲げ、2025年2月に経営指標とその実現に向けた施策を公表しました。その中で、輸送機器事業については、当社に期待される資本コストと投下資本利益率(ROIC)を将来的にも厳しく精査した結果、事業の譲渡を決定し、同事業の「選択と集中」を完遂させました。

産業機器事業においては2029年度までに「ROE10%超に必要な営業利益400億円を、自助努力の改革により達成する」という目標値を定めました。それを実現するために、テーマごとにワーキンググループを立ち上げ、専門家の支援も得ながら、計画・実行と結果のモニタリングを行い、全体の効果が不足すればさらに必要な対策を立てて取り組むという、PDCAサイクルの確立に邁進してきました。試行錯誤しながらではありますが、着実に改善しつつ前進していることを実感しています。さらに社員の収益性に対する意識も高まり、この蓄積が今後の我々の強みになると思います。また、この活動を通じて、日本基点のものづくりを維持するためには、コスト競争力の強化が必須であることも見えてきました。さらに成長するためには、より付加価値のあるものを生み出し、日本内外で販売していくことが大変重要です。

高収益な企業体質に変わるために、機械要素部品ビジネスにおいては、医療、工作機械、EV・再生可能エネルギー関連、半導体、物流、ロボット、鉄道・航空機の7つの高成長分野に向けて、付加価値の高い新製品を積極的に提供していきます。

当社は、もともと技術力を持った開発部隊を有していますが、より市場と顧客ニーズに応えたプロダクトマーケットフィットの発想による製品開発を強化していきます。そのために昨年1年間を通して、顧客ニーズをできるだけ吸い上げる仕組み作りから、市場分析や技術的難易度を測り、それに応じた開発優先度や開発人員配置の最適化等、上市までのルールを明確にしました。これにより、成長分野における増益に向けた仕組みが構築されたと思っています。

成長のためには、市場の中でシェアを高めることも大切な要素です。だからといって、横ばかり見ていれば良いかというとそうではありません。競合他社の製品の差別化ばかり考えてしまっただけでは、本当のお客様の課題に答えられているのか分からなくなることがあります。お客様の課題に誠実に向き合うためにも、独自化を目指すことが大事です。

差別化は、往々にして競合他社の製品と比較することから生まれます。しかし、本来、市場で売れるものは、顧客のニーズを起点として、求められることに応えた設計を行うことに尽きると思います。もしそれを追求した結果、結果的に競合他社の製品と同じ仕様になったとしても、顧客が求めていることに応えられているのであれば、それは自然な帰結だと思います。むしろ、そこからさらに踏み込んで顧客と向き合うことで、何に満足されていないのか、デリバリーやサービス、信頼や安全、安心といった本質的な課題が浮かびあがってくるでしょうし、当社としての独自性を打ち出すことができるのだと思います。

バリューにある「挑戦」「対話」「誠実」が、まさに独自性を発揮するための、従業員一人ひとりの行動規範となるのです。顧客と現場の課題に誠実に向き合い、我々にしかできない独自のソリューションを打ち出す大切さを言い続けていきます。



フィジカルAIを支えるためのFAソリューションビジネスの提案

主力である機械要素部品ビジネスに加えて、現在FAソリューションビジネスに注力しています。FAソリューションは、従来の機械要素部品とメカトロ・モジュール、それにIoT・AIの3つの要素を融合して、高付加価値の製品とソリューションを提供するビジネスです。

インダストリー4.0の考えが世界的にも広がり始めた2016年頃から、当社としても様々な取り組みを開始しました。ちょうど10年前になるわけですが、その頃から製造現場の見える化にはじまり、最終的には工場の自律化を目指すことが提唱されていました。その結果、この10年で工場内の様々な工程で自動化が進んできたと思います。そして、現在はフィジカルAIという言葉が出現し、工場全体の自律化・無人化に向けて様々な活動が加速していくと思います。この先の10年後を見据えると、工場のシステムの多くがAIによって制御され、24時間365日稼働する世界になっているでしょう。まさに、ソフトウェア・デファインド・ファクトリーです。そこでは、

リアルの世界がバーチャル上で表現され、あらゆる事象がデータ化されて、そのデータから学習を通じてハードウェアを制御するためのAIモデルが構築されていきます。そして、このような大規模なシステムを実現するうえでは、リアルでは、長時間稼働の中でも壊れず、さらに指令された通りに正確に動く機能や、あらゆる事象をデータ化する機能を持ち合わせたハードウェアが、システムを構成するスマートサブシステムとして必要になってきます。当社はこれまで培ってきた独自のコンポーネント技術、制御技術、センシング技術を組み合わせることで、このスマートサブシステムを提案することが可能です。このスマートサブシステムをより強化することで、10年先のTHKは「フィジカルAIを支える会社」と言われる姿が見えてきます。人とロボットが共存する世界においても、ものづくりの世界を革新するソリューションを提供する会社であり続けたいと思います。

バリューを体現する社員を育成・評価する人的資本を最大化させる取り組み

デジタル技術が進歩して、システムやロボットが人に取って代わることがあっても、人財が会社の最も大事な資産であることは変わりません。そのため構造改革の一環として、人的資本を最大化させる取り組みにも挑戦しています。

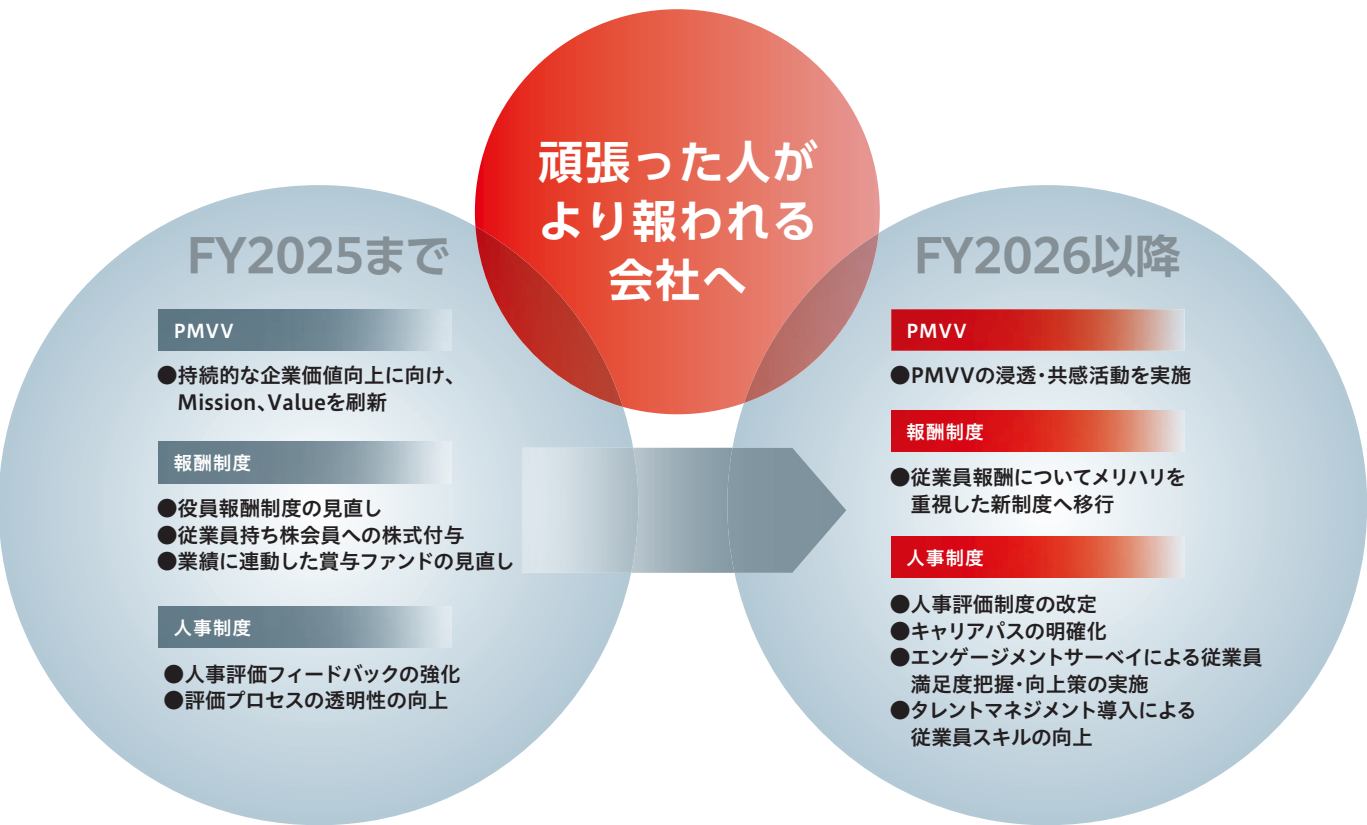
主体的に付加価値の高い製品やサービスの開発、また品質や生産性向上に挑戦できる人、自らの意見を発信し相手の意見にも耳を傾けて対話ができる人、誠実に課題に向き合い粘り強く諦めずに取り組める人を評価・育成する制度の整備に取り組んでいます。

また、ガバナンスを強化する観点から役員の報酬は業績連動性を高めてきましたが、一般社員にも従業員持株会の入会を通して会社の成長と一緒にコミットして頂くことを推奨してきました。今後はより頑張って成果を出した人に

は、その分しっかり報われる評価・報酬体系にしていきたいと思っています。

当社は、「心の才能」という言葉を大事にしています。他人や環境のせいにはせず、常に前向きに、課題に対してポジティブに向き合う心の才能は、自分でしか育てられないものです。私は当社の目指す人財育成とは、この心の才能を後押しすることだと思っています。これからの時代、常に、自らスキルを上げていかなくはならないわけですが、まさにそれを可能にする心の才能を躍動させるような仕組み作りを力を入れていきます。そして、当社を「挑戦」「対話」「誠実」の価値観を兼ね備えた人財集団にしていきたいと思っています。

従業員のやりがい重視し、人的資本を最大化させる取り組みを継続的に実施



対話を深めながら付加価値をつくりだし、お客様の課題解決に取り組む

当社が目指しているのは、これまで培ってきたコンポーネントを基盤に、これからのフィジカルAIの世界で求められるアクチュエータ・制御・センシング機能を備えたスマートサブシステムの提供を通じて、ものづくりの世界を革新し続ける会社であることです。

そのためには、お客様、仕入先様、パートナー様と一緒に、対話を深めながら付加価値をつくりだし、お客様の課題解決に取り組んでいきたいと思っています。フィジカルAIの世界でも、THKの社名の

由来である Toughness、High Quality、Know-howは必要になります。これは普遍的なことで、強化していくことに変わりはありません。

成長しながら、株主資本コストを超えるようなROEを継続し、さらなる成長を期待してもらえる会社であり続けることが、株主様へのお返しだと思っています。これからの THK により一層期待して頂ければ幸いです。

新経営方針「ROE10%超の早期実現」の進捗

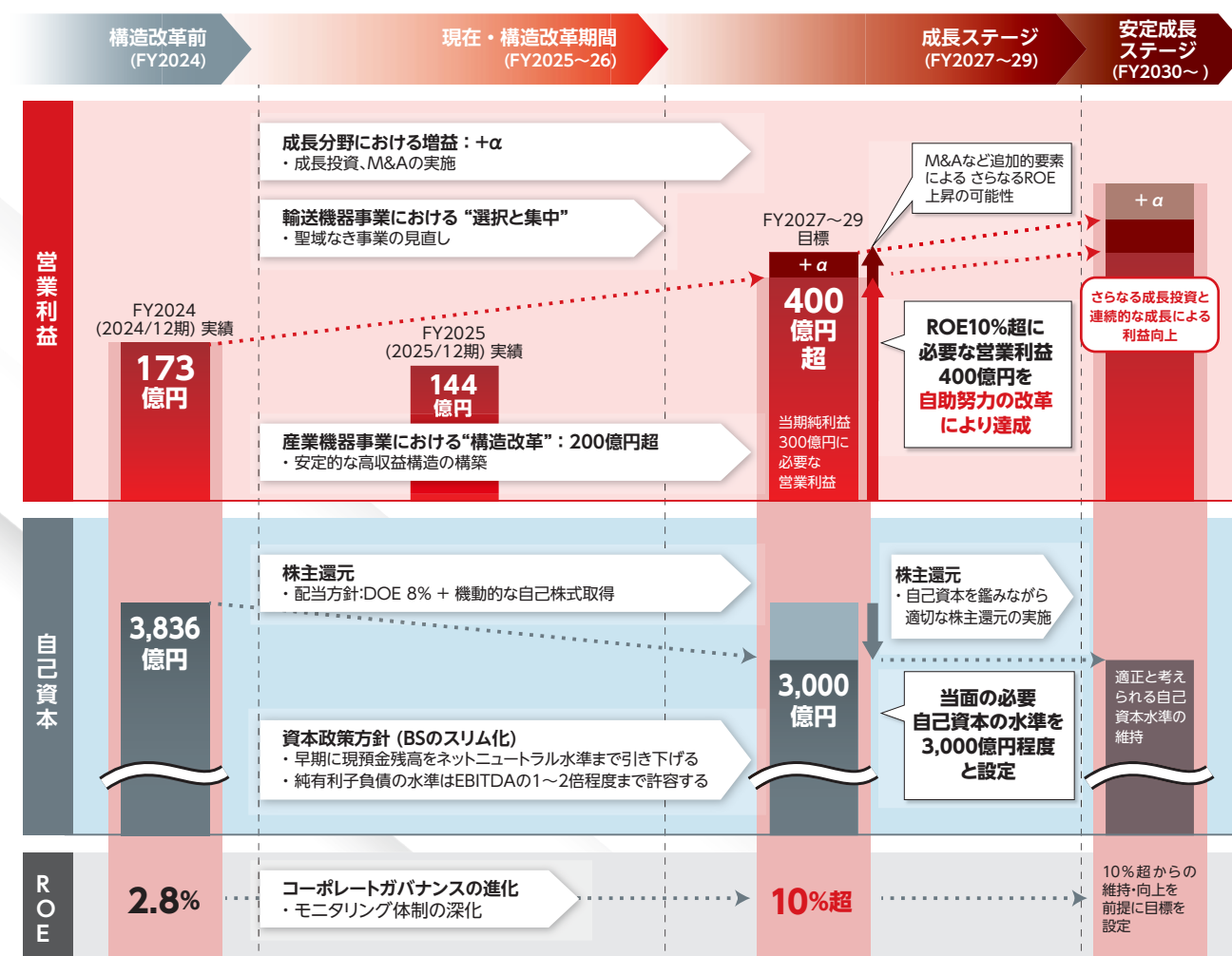
強くすべきところは徹底的に強くし、変えるべきところは勇気をもって変えていく

ROE10%超への取り組みと進捗

当社は2024年11月に新たな経営方針「ROE10%超の早期実現」を発表しました。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ています。

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っています。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。

■“ROE10%超”への道筋

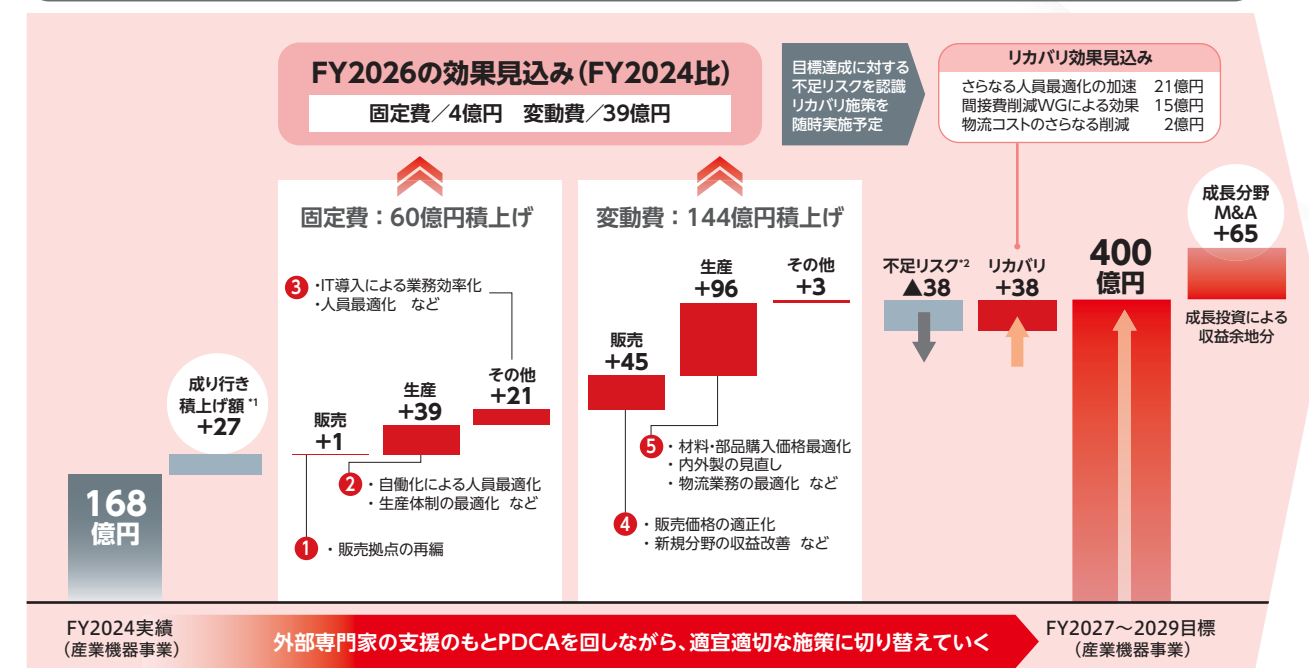


輸送機器事業においては、当社に期待される資本コストと投下資本利益率(ROIC)を将来的にも厳しく精査する中で、事業を譲渡することが相応しいとの判断のもと、2026年2月2日の取締役会において事業を譲渡することを決定しました。これにより輸送機器事業の「選択と集中」は完遂となります。

産業機器事業においては、社長自らが全社員に対し

てメッセージを発信するとともに、日本国内外の拠点を回り、背景、成すべきこと、想い等を直接伝え、実現に向けた社員の意識を高めてきました。一方、実行面においては、ROE10プロジェクトを発足させ、各機能や目的ごとのワーキンググループを組成し、外部専門家の支援のもとに、各種活動を推し進めています。

高収益構造の構築へ向け、リカバリ施策を織り交ぜながら各施策を推進

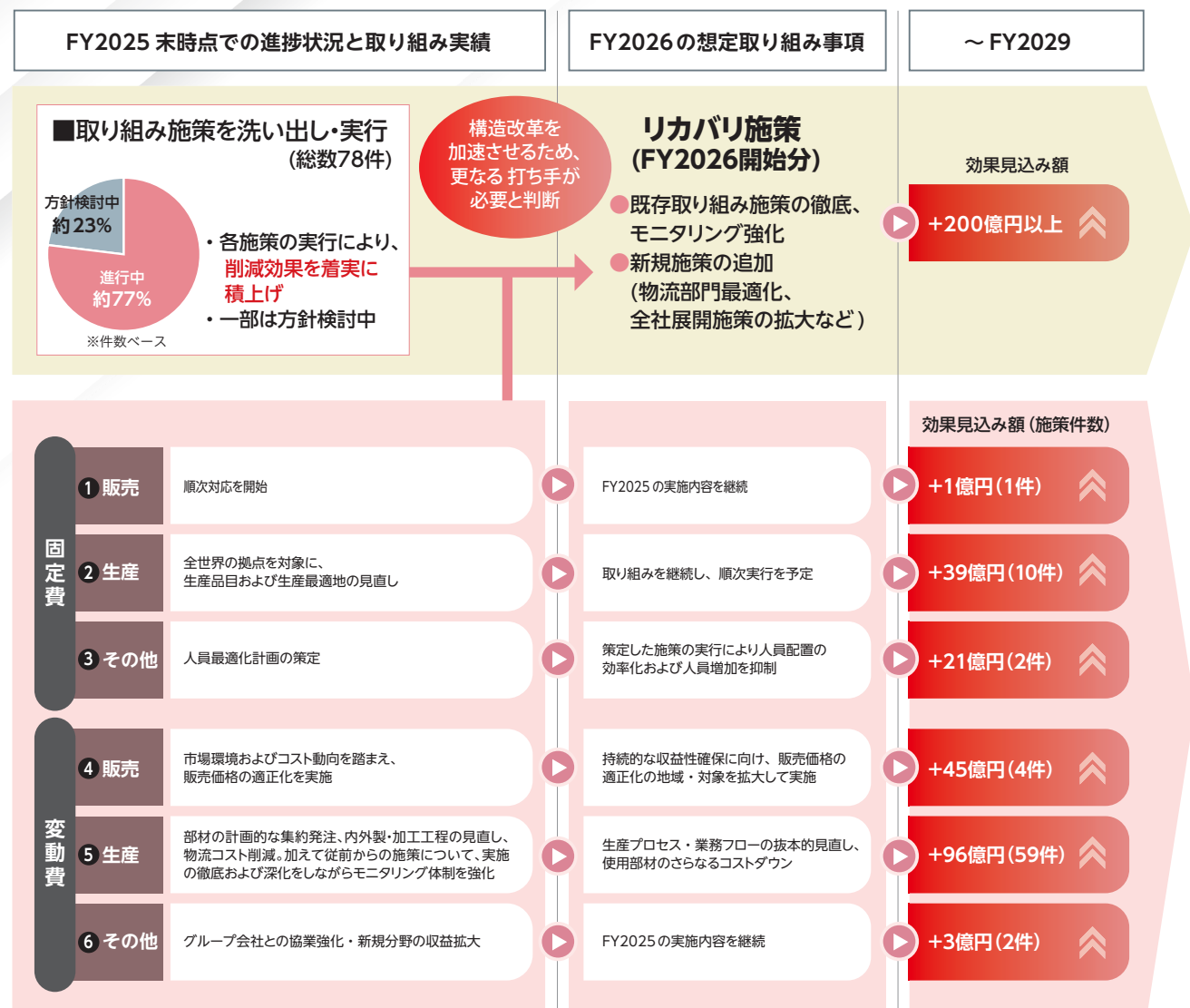


*1 成り行き積上げ額: 経営方針発表時のFY2025の増減見込額+FY2027～FY2029は売上高成長率 年2%平均、労務費・人件費 年4%強平均で増加する前提で試算
*2 FY2025の一過性のマイナス要因と数量効果のマイナス効果を除く

これまで取り組んできたこと、これから取り組むことを掘り下げると、まず2025年度に取り組んだ施策の総件数は78件で、そのうち進行中のものが77%、方針は検討中でまだ実行段階にないものが23%です。固定費においては、販売面では一部販売拠点の見直しを進めており、2026年度も継続します。生産面では、グローバルで生産品目および生産最適地の見直しを進め、2026年度から順次実行に移していきます。その他、人員最適化計画を策定し、今年度からその実行により固定費を削減していきます。変動費においては、販売面では日本を中心に価格の適正化を実施しました。需要が拡大していく中で、その効果はこれから本格化すると想定しています。さらに、2026年度はその地域や対象を拡

大することで効果を上げていく予定です。生産面では、部材の計画的な集約発注、内外製・加工工程の見直し、物流コスト削減等を進めるとともに従前からの施策について、実施の徹底および深化をしながらモニタリング体制を強化しました。2026年度は生産プロセスや業務フローの抜本的見直し、使用部材のさらなるコストダウンを図ってまいります。このように各種取り組みを推し進める一方で、インフレ等の逆風により不足リスクを認識していることも事実です。これに対しては、さらなる人員最適化の加速、間接費削減ワーキンググループの追加投入および物流コストのさらなる削減等のリカバリ施策を、2026年度から新たに追加投入することで、目標を達成してまいります。

施策効果の発現を確認する一方、構造改革を一層加速させるため、2026年度に追加施策の実施を決定



成長分野における増益

産業機器事業の機械要素部品ビジネスにおいては、グローバルの事業基盤を活かしながら、特に成長が期待される半導体を中心とした重点7分野においてグローバルでタスクフォースを組み、業界・地域ごとのニーズに対して、きめ細かな対応が可能になってきています。また、グローバルの最先端分野におけるニーズの発掘とそれを反映する仕組みを強化すべく、開発部門の組織変更を実施したこと等により企画・開発件

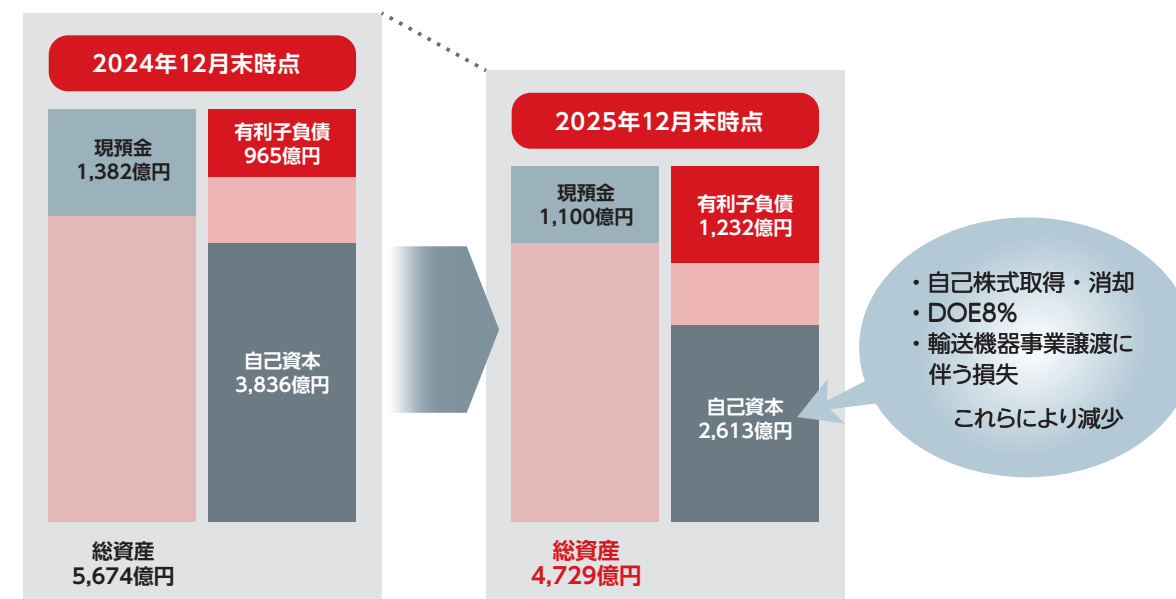
数が、今後大幅に増加する見込みです。

FAソリューションビジネスにおいては、マシンビルダーに加え、より広範なマシンユーザーのニーズに対応すべく、メカトロ・モジュール、IoT・AIを成長領域と定め、製品やサービスを展開しており、順調に拡大しています。さらなる成長を図るため、足りない機能については、アライアンス・M&Aも積極的に活用していきます。

資本効率を重視したBSマネジメント

輸送機器事業の譲渡に伴う事業整理損失を816億円計上したことにより、2025年度の当期損失は698億円となりました。一方で「ROE10%超の早期実現」に向けた資本政策に基づき実施した400億円の自己株式は全て消却が完了しました。さらに、自己資本配当率は

DOEによる高水準の配当を継続しており、自己資本は前期に比べ、1,223億円減少しました。ROE10%超を実現するまではDOE8%を継続しますが、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きます。



コーポレートガバナンスの進化

これらの取り組みの実効性を高めるべく、取締役会構成の見直し、第三者機関による取締役会実効性評価の継続、スキル・マトリックスの見直し、企業価値向上を意識した役員報酬制度の改善、人事評価制度の見直し、サクセッションプランの策定等、様々な改善を実施し

ました。さらに、経営方針および持続的な企業価値向上の実現という観点に立ち、取締役に求められる8つのスキルを新たに選定し、個々の取締役の対応状況を確認のうえ、スキル・マトリックスを見直しました。

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

2025年度を振り返って

2025年度は、売上収益2,404億円（前期比7.9%増）、営業利益144億円（前期比9.3%減）と、増収減益になりました。地政学リスクの高まり、インフレの進行、米国の関税政策等により外部環境が不透明となる中でも、中国と米国における需要は好調に推移しました。一方で、日本や欧州における需要は振るわず、特に日本については回復を期待していた半導体関連を中心に期初の想定よりも弱含んで需要は推移しました。営業利益については、売上収益が増加した一方、セールスマックスの悪化、米国関税の影響、持分法投資損失、構造改革に伴う費用、各種コストの上昇等、様々なマイナス要因がありました。さらに、輸送機器事業の株式および債権譲渡に伴い816億円を事業整理損失として計

新経営方針に沿った、今後の戦略・施策

新経営方針のもと、産業機器事業における構造改革においては、実行に際して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等、PDCAにより、その実効性を高め筋肉質な体質への変革を図っています。

成長戦略においては、フィジカルAIが世界中のものづくりにおいて、今後広がっていく中で、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」をより研ぎ澄ませ、ビジネス領域のさらなる拡大を図っています。そのような中、機械要素部品ビジネスにおいては、これまでの事業基盤を活かしながら、特に成長が期待される半導体を中心とした重点7分野においてグローバルでタスクフォースを組み、業

上した結果、当期利益は698億円の損失となりました。今後は経営リソースを産業機器事業へ集中投入し、さらなる成長を図ってまいります。

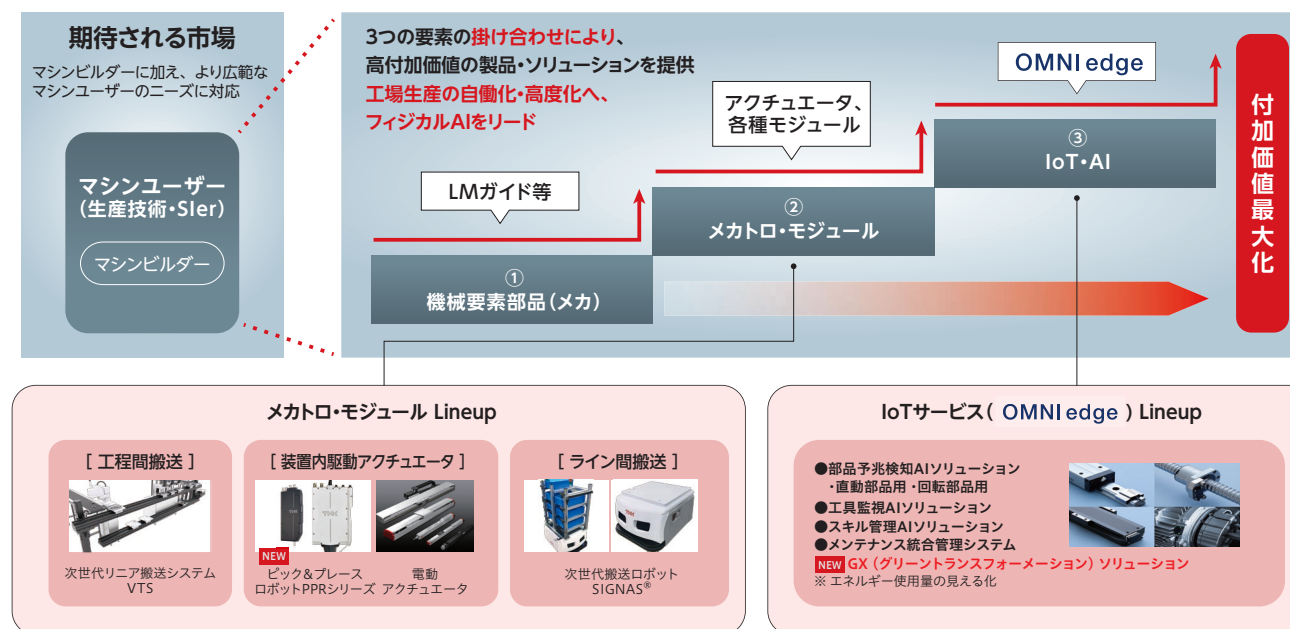
そのような中、営業面では機械要素部品ビジネスにおいて、国や地域によって需要の動き方が異なる中で、各地域における情報をグローバルで連携しながら重点分野における需要を開拓してきました。開発面では、お客様との接点を増やししながらニーズを収集し、限られた開発リソースを適切に配分しながら、その解決策を見出し、新製品をスピーディに市場投入できる仕組みを構築しました。生産面では、構造改革の道筋に沿って、高収益を安定して創出できる筋肉質な体制への転換を図りました。

界・地域ごとのニーズに対して、きめ細かな対応が可能になってきています。また、グローバルの最先端分野におけるニーズの発掘とそれを反映する仕組みを強化すべく、開発部門の組織変更を実施したこと等により、企画・開発件数が、今後大幅に増加する見込みとなっています。さらに、これまでの研究開発のバックデータを活かしながら、開発期間を3分の1に短縮すべく、様々な施策を進めていく中で、2026年は前年比2倍以上の製品数を上市できる予定です。このようにして、グローバルブランド力を最大限に活用して「売って、創って、作って」を高速回転させ、トップラインの拡大と収益性の向上により、利益を最大化させるべく取り組んでいます。



FAソリューションビジネスにおいては、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ニーズに対応すべく、メカトロ・モジュール、IoT・AIを成長領域と

「製造現場の革新」に貢献することにこだわり、最先端技術の時代にあっても、持続的な成長を実現



これらを達成すべく、人的資本を最大化させる取り組みも強化しています。具体的には業績に連動した賞与ファンドの見直し、人事制度における評価フィードバックの強化や評価プロセスの透明性の向上等に取り組ましました。今後についてはPMVVの共感を図りながら、報酬面ではメリハリを重視した新制度へ移行、評価制度の改定、キャリアパスの明確化、エンゲージメン

定め、新たな製品やサービスを展開してきました。まだ規模は小さいものの、前年比で売上が倍以上に拡大している新製品もあり順調に拡大しています。今後については、フィジカルAIが進展する中で、工場全体において、AIがシミュレーションと現実のハードウェアの制御、さらには学習をして、製造を24時間365日担う、ソフトウェア・デファインド・ファクトリーの到来が期待されています。これらに必要な要素としては、安定的に稼働するために必要な当社の壊れにくい機械要素部品であり、シミュレーションや学習のためには、あらゆるデータが必要となり当社のIoTサービスで培ったセンシング技術の需要拡大も見込まれます。さらに、アクチュエータ技術、センシング技術、制御技術を合わせもったスマートサブシステムの開発に注力することで、フィジカルAIの世界を支えながら持続的な事業成長を図っていきます。

トサーベイによる従業員満足度の把握と向上策の実施、タレントマネジメント導入による従業員スキルの向上等、さらに加速していきます。このように様々な改革を推し進め、「頑張って成果を出した人が、より報われる会社」へと変革することにより、持続的な企業価値向上の基盤を構築していきます。

価値創造プロセス

成長を支える重要な資本

経営方針・ビジネスモデル

アウトプット・事業活動

アウトカム



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強化



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



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

P23

外部環境・メガトレンド

地政学リスクの高まり

ブロック経済化

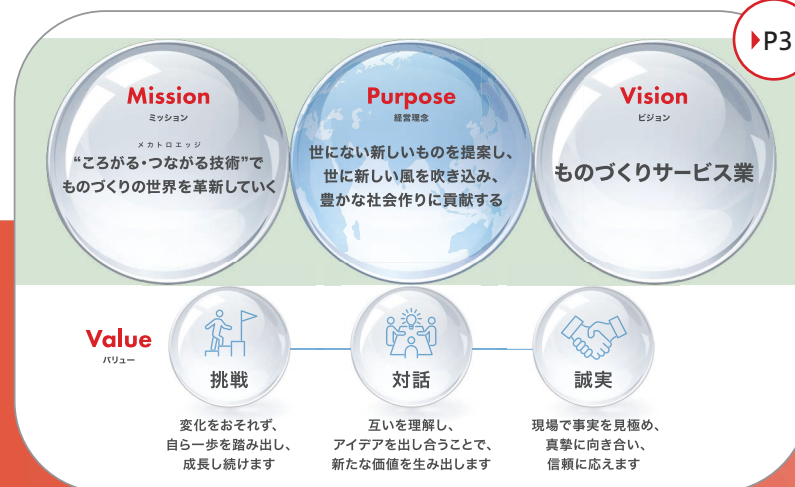
人手不足・高齢化

自動化・ロボット化の進展

デジタル技術の進展

脱炭素

省資源・資源循環



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

P15



マテリアリティ P27

サステナブルな
価値創造基盤の強化

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

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

売上収益：2,404億円
営業利益：144億円
ROE：-21.7%
DPS：246円
CO2排出量：202,588 t-CO2

P57

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

P19



お客様



株主・投資家



取引先



従業員



地域社会

持続的な企業価値向上

*2025年度の売上収益、営業利益は輸送機器事業を除いた数値を表示。

経営資本の強化と強み

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。

	 財務資本	 人的資本	 製造資本	 技術・知的資本
資本の特長	新たな経営方針「ROE 10%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せ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。	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。	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。	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（2025年度実績）	・自己資本比率：55.3% ・営業キャッシュフロー：427億円 ・現預金：1,100億円	・海外トレーニー制度利用者：2名 ・英語研修受講者：70名 ・経営者育成プログラム受講者：15名	・設備投資額：154億円 ・生産拠点数：23（日本10、米州1、欧州2、中国4、アジア他6）	・研究開発費：57億円 ・知的財産件数登録：2,400件、公開：504件 ・R&D拠点数：2（日本1、中国1）
克服すべき課題	・ROEの低迷（2025年度実績：-21.7%） ・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	・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	・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）	・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）	・産業機器事業の構造改革 ・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）	・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 ・健康経営に向けた取り組み	・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	・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FA・IoTソリューションの展開
関連するマテリアリティ	サステナブルな価値創造基盤の強化	多様で働きがいのある労働環境の実現	脱炭素・資源循環社会の実現	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

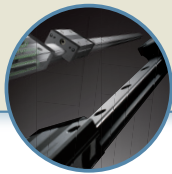
*2025年度の研究開発費、設備投資額、生産拠点数は輸送機器事業を除いた数値を表示。

強み1

ブランド力

高品質、長寿命、高剛性、高精度な製品に裏打ちされたブランド力

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



強み2

開発力・提案営業力

市場ニーズを満たす高付加価値な新製品開発力と提案営業力

メカニカルコンポーネント（機械要素部品）、メカトロニクス、IoT・エッジコンピューティングサービスを掛け合わせ、製造現場の革新に貢献



強み3

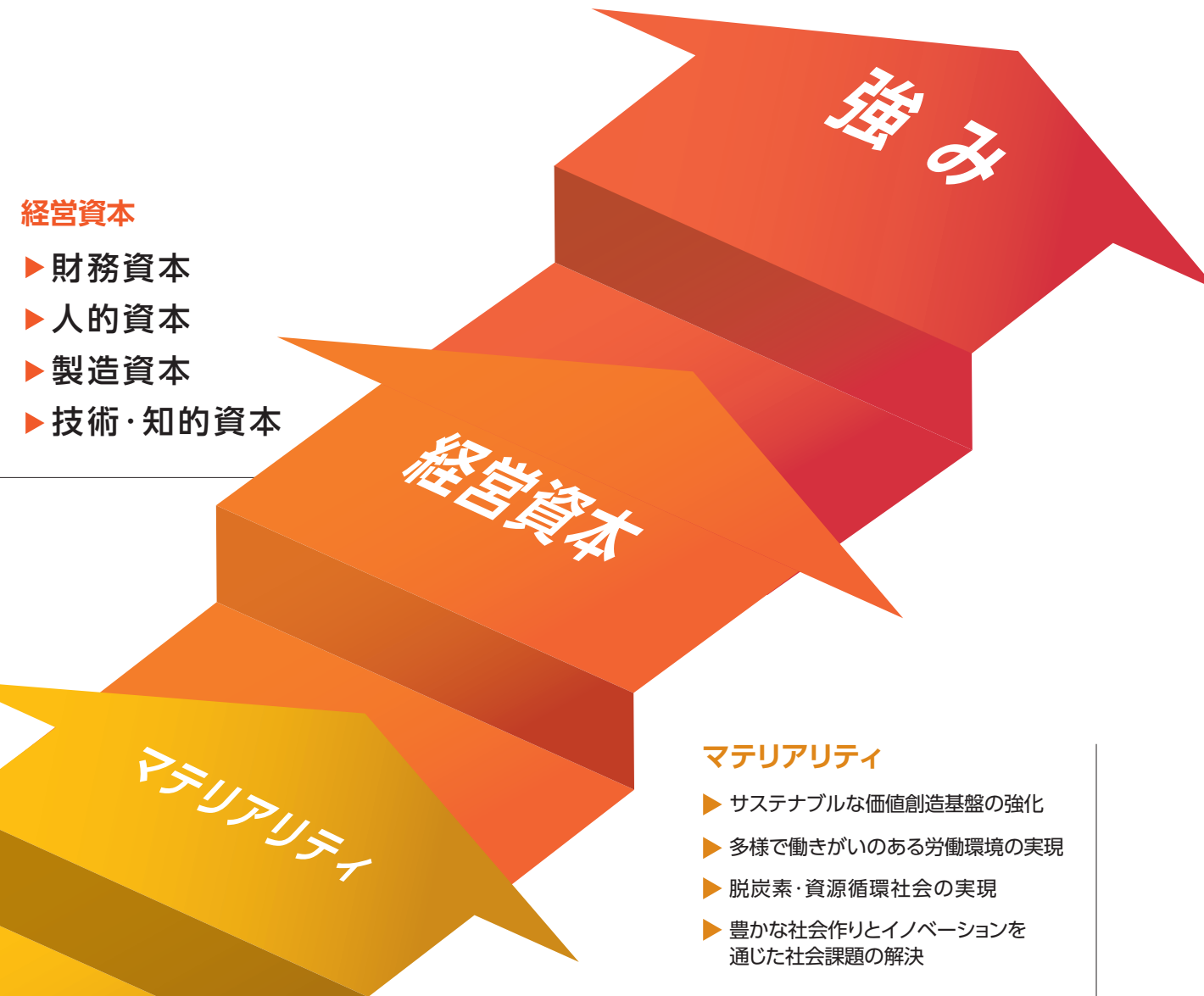
販製一体体制

環境変化や顧客ニーズに対応できるグローバル「販製一体体制」

海外売上収益比率：60%
事業所展開国数：23か国
販売拠点：22か国
生産拠点：8か国
開発拠点：2か国



*数値は輸送機器事業を除く



THKのバリューチェーン

当社の活動がバリューチェーンに与える影響を意識しながら、各種取り組みを推進しています。

課題発見・ソリューションの提案

高品質、長寿命、高剛性、高精度を兼ね備えた豊富な製品ラインナップと、業界に通じた経験と知識を活かした提案営業力を強みとしています。

また、お客様のニーズを開発部門へ迅速にフィードバックする仕組みを構築することにより、新たな製品やソリューションの開発も促進しています。

さらに、変化し多様化するお客様の課題に対して、ニーズの分析精度を向上させ、顧客価値の探索と創造を実現しています。お客様ごとの特徴あるニーズに細やかに対応し、マシンビルダーのみならず、幅広いマシンユーザーのニーズにも応えて、「メカニカルコンポーネント（機械要素部品）×メカトロニクス×IoT・エッジコンピューティングサービス」の掛け合わせによる高付加価値な製品やソリューションを提供しています。

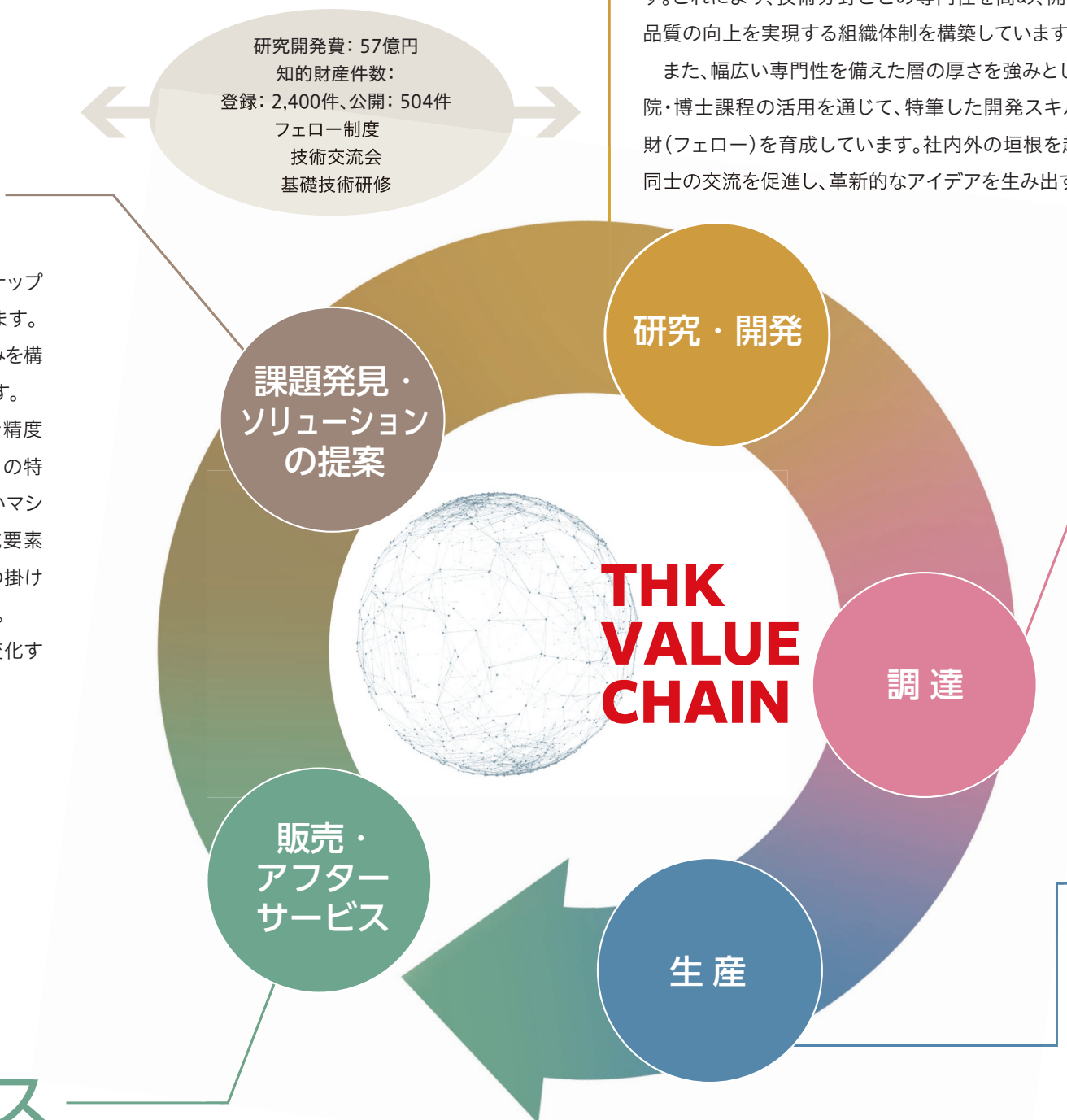
これらにより、お客様の成長ポテンシャルを最大限に引き出し、変化する市場環境に対応する体制を強化しています。

販売・アフターサービス

「メカニカルコンポーネント（機械要素部品）×メカトロニクス×IoT・エッジコンピューティングサービス」の掛け合わせによる高付加価値な製品やソリューションを提供しています。

全世界に広がる販売網を通じて単なる製品提供にとどまらず、お客様との接点を通じて付加価値を最大化する仕組みを構築することにより、お客様の生産性向上や効率化を支援するとともに、次世代の価値創造を実現しています。

*2025年度の研究開発費、生産拠点数、販売拠点国数は輸送機器事業を除いた数値を表示。



研究・開発

調達

生産

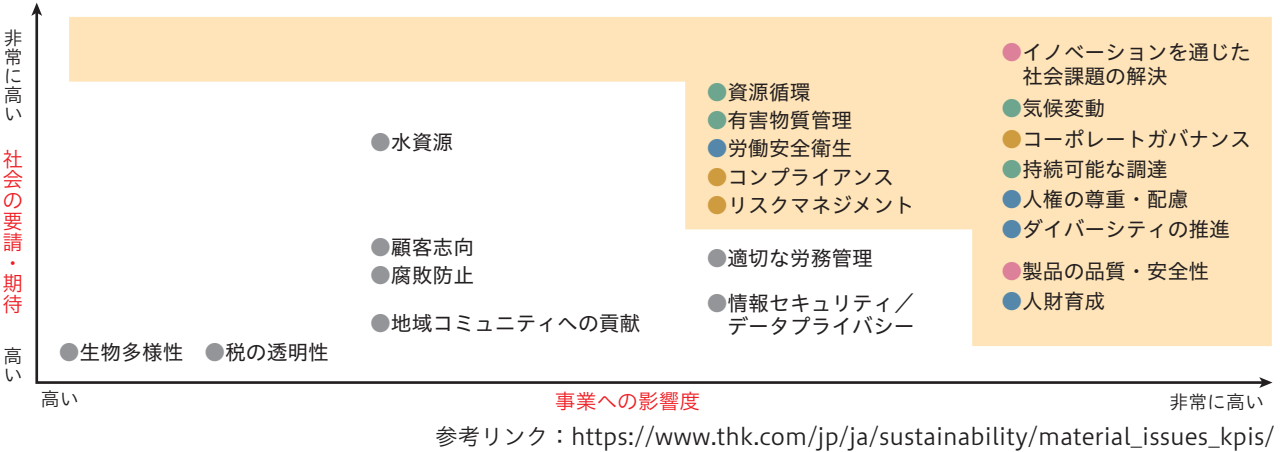


マテリアリティとKPI

当社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、当社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。



テーマ	項目	主管部門	指標と目標	対象範囲	目標年度	2025年度活動実績	進捗状況
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	・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	・改正公益通報者保護法と現行制度の照合、制度変更要否の確認	△
	●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	・年1回実施(対象：THK日本29部門、日本グループ・海外グループ29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	・受講率98.30%	△
	●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	・女性比率13.9%	×
	●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*1	THK日本(生産部門)	2026	・強度率0.00 ・度数率0.38	○
	●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	・受講率97.82%	○
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	・CO2排出量(Scope1、2)：66,078 t-CO2 削減率38%	○
	●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	・仕入先に対するCSR調達ガイドライン(現行)の配付継続 ・CSR調達ガイドライン(現行)に基づく仕入先に対するインタビューの実施(4件) ・サステナビリティ調達ガイドラインへの改定対応中	△
	●資源循環	リスク管理室	ゼロエミッションの維持 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	THK日本、日本グループ(生産部門)	2026	・ゼロエミッション維持(エミッション率0.28%)	○
	●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	・グリーン調達ガイドラインの不含有保証書入手：258社	○
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	LMシステム企画開発本部	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	・OMNI edgeのGX(グリーントランスフォーメーション)ソリューション開発、提供開始 ・物流センターへの搬送ロボットの拡販活動 ・「半導体縦型炉用新型免震台」の開発 ・農業用「収穫用ハンド」の実証実験	○
	●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	・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(JQA)による登録更新) ・IATF16949(IATF定期監査(輸送機器統括本部)実施)	○

*1 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

社外取締役メッセージ

社外取締役（独立）

甲斐 順子



法律の専門家として業務執行のモニタリングに注力したい

株主から選任された社内外の取締役で構成される取締役会で建設的な議論が行われることは、上場企業である当社の企業価値向上に大いに繋がると考えています。

私の30年以上の弁護士としての経験は、様々な場面における課題の把握とそれに基づくリスクの指摘に役立っていると考えています。ただし、あまり細かな法的問題の指摘に陥ることなく、あくまでも社外取締役の一員として、業務執行のモニタリングに注力する所存です。会社の健全な成長を見守るうえで、法律専門家としての経験を活かしていきたいと存じます。

新経営方針達成に向けて着実に進展している聖域なき構造改革

新経営方針「ROE10%超の早期実現」の策定を受けて社内の意識が大きく変わってきていることは、社外からみてもはっきりと感じられます。また、輸送機器事業の譲渡契約締結にあたって、執行の方々の粘り強い尽力に心から敬意を表します。

産業機器事業のさらなる発展については、具体的な成果が出るのに時間がかかる取り組みもありますが、聖域なき構造改革は着実に進展していると評価しています。

外部環境に左右される部分はもちろんありますが、当社のものづくりサービス業の価値をさらに高める各種施策が次々と打ち出されていますので、今後大きな成果につながっていくと考えています。

取締役会でのさらなる情報提供と意見交換に期待したい

企業価値向上に関する前提事項を社内外の各取締役の間で共有したうえで、当社の目指すべき方向性についての共通認識のもとに、取締役会において建設的かつ実質的な議論が行われることが最も重要だと考えています。議論は年々活発になっていますが、さらに、具体的に想定される各種リスクやガバナンス強化に向けての具体的方策に関して、執行からの十分な説明を踏まえた取締役会での検討が今後さらに進展することを期待します。

また、若手の育成をはじめとする、人財に関する取り組みについても、取締役会でさらに情報提供と意見交換がなされることが望ましいと考えます。

ステークホルダーの皆様の利益に繋がるコーポレートガバナンスの強化

明確な新経営方針が策定されたことや、取締役会メンバーの顔ぶれが変わったこともあり、取締役会での発言、議論が年々活発になってきていると実感しています。事前説明の内容も充実してきており、社外の方々にご理解いただけることを意識した議論や方針決定が定着してきていると思います。

また、様々なバックグラウンドを有する取締役の相互理解を通じて、私自身も含め、取締役会メンバーの意識や考察も深まってきたことは、株主をはじめとする様々なステークホルダーの皆様の利益にも合致する、良い傾向であると高く評価しています。

議論の充実と意思決定のスピードの両立を期待したい

新経営方針の実現に向けて、取締役会ではこれからも様々な重要な決断をしなければならないと考えています。

当社の意思決定プロセスにおける取締役会の位置づけは非常に大きなものがありますので、スピードと議論の充実を両立させることが期待されていると考えます。グローバルの視点も極めて重要ですし、事前説明時の質問への回答を含めた取締役会資料の充実、監査体制の一層の強化等、取締役会のさらなる充実には、社内のリソースの適切配分も求められることになるかと存じます。

中長期的な企業価値向上のために、取締役会が果たしている役割と機能をステークホルダーの皆様にご理解いただけるよう、引き続き尽力していく所存です。

社外取締役（独立）

川崎 博子



自由な視点で取締役会を監督していきたい

私は、社外取締役のなかでも就任期間が最も短いことも強みに繋がると考えています。会社の常識にとらわれない視点、過去のしがらみ等から自由な視点で、現在の当社の取締役会を監督していきたいと考えています。通信会社でキャリアを重ねてきましたが、競争環境が厳しく、かつ技術革新によって産業構造そのものが変革する経験をしました。そのなかでも社員の考える自社の強みをベースにした経営が、企業の強みに繋がっていきました。当社も昨年社員が議論を重ねてPMVVを策定し、今年はその浸透の年にあたります。当社の経営がこのPMVVのベクトルにあっていくか、強みに繋がっていくか、モニタリングしていきたいと考えています。

新経営方針達成に向けた産業機器事業の取り組みをチェック

新経営方針「ROE10%超の早期実現」については、会社が強力に推し進めている取り組みとして、現場にもその方向性は浸透している一方、具体的な戦略策定や、進捗を管理するKPI等を設定した具体的なPDCAにまで落とし込んだ活動については組織ごとに取り組み方に差が見られます。

かねてより懸案だった輸送機器事業をカーブアウトさせることを決定し、産業機器事業を中心としたシンプルな事業ポートフォリオとなることになりました。今年度は着実にこの産業機器事業のROE向上に向けた取り組みがなされているか、そのためのKPI等のPDCAを執行側が十分に回しているか、監督していきたいと思っています。

戦略議論を加速させるために、取締役会を含む会議体のあり方の議論を重ねたい

2024年度の取締役会実効性評価では、取締役会のあり方を検討し共通理解を醸成する、モニタリング体制を強化し戦略的な議論を加速する、ということを課題として挙げていました。これらについて、2025年度に社外取締役間や社長等を交えた忌憚ないディスカッションを行いました。その結果、サクセッションプランの策定等、着実な取り組みで成果を上げています。一方で、ディスカッションの過程で、取締役間でも取締役会のあり方について様々な考え方があり、引き続き検討を続けること、戦略議論の加速のためには、取締役会以外の会議体等の充実が必要であること等が明らかになりました。これらの課題については、引き続き議論を重ね、改善されることが取締役会の実効性向上に直結すると期待しています。

取締役会での戦略議論と、社内組織の充実を期待したい

ベテランの取締役の方々が多いせいか、取締役会での議論がより必要である印象です。一方で、トップの意向が組織全体に浸透する力強さを感じ、実行力が当社の強さだと思います。ただ、この実行力をより効果的に発揮させるために、取締役会での戦略議論の充実とそのための社内組織等の充実が必要だと思います。

もう一つ指摘させていただくと、常勤の監査等委員がいません。これまで、十分な監査等委員の活動は行われてきていますが、今後のガバナンスの充実を図るためには、常勤の監査等委員の設置も検討が必要だと思います。

サクセッションプランでは候補者層の育成の観点も

取締役に必要とされるスキル等の策定は緻密に行われています。サクセッションプランでは、時間軸を意識した後任候補のロングリスト、ショートリストを作成し、毎年の候補者の入れ替え等によりどのような場面でも、会社が持続的に企業価値を向上し続けられる候補者層を育成していくという観点も重要だと思います。

社外取締役（独立）

上田 良樹



機械関連分野での経験を活かし、 企業価値の最大化に貢献したい

私は、長く機械関連分野の営業・マーケティングやグローバル事業の展開、経営に携わってきました。これらの経験を活かし、リスクマネジメントや事業ポートフォリオ構築の視点から提言を行う等、健全なガバナンスを発揮して企業価値の最大化に貢献していきたいと考えます。

新経営方針達成に向けて屋台骨である 産業機器事業の収益性向上に注力

新経営方針「ROE10%超の早期実現」に向けて、輸送機器事業については、果断に選択と集中を推し進め、構造改革期間内に事業譲渡契約締結まで完遂できたことを高く評価します。最優先課題の一つである大きな山を乗り越えることができました。残るは屋台骨となる産業機器事業の収益性向上です。安定的な高収益構造の実現に向けて、聖域なき変革作業を加速し、その基盤整備を2026年度内にやり遂げなければなりません。すでに製品や生産体制の見直し、営業・開発部隊の組織改編等、将来の成長に向けた戦略を推進中であり、着実に構造改革が進められています。執行状況をしっかりとモニタリングし、適宜提言しながら、変革作業の後押しをしていきたいと考えます。

執行部門での議論の充実と意思形成により、 取締役会の実効性を高めたい

不断の見直しや議論によって取締役会の実効性は着実に上がっています。2025年度は、決議や報告に加えて、戦略的議論や取締役の目線合わせを促す審議に多くの時間が割かれました。とりわけ輸送機器事業の選択と集中については、幾度にもわたり取締役会で審議され、多様な視点から議論がなされた結果、構造改革期間内に事業譲渡という形で完遂することができました。一方で、取締役会の実効性をさらに上げるために、取締役会への上程前に執行部門の中でしっかりと議論し、意見形成される場があれば、経営幹部育成の観点からも有効だと考えます。執行部門の意思決定機関として「経営会議」を設営し、意見と論点を付して上程することにより、取締役会での議論がさらに充実したものとなり、取締役会の品質が一層高まると考えます。

株主利益と連動した役員報酬体系

役員報酬は、新経営方針「ROE10%超の早期実現」に向けて、企業価値向上の持続的なインセンティブとして機能するように、株主利益と連動した、業績連動比率を上げた報酬体系になっています。各役員の担当職務や職責に応じて決定される確定金額報酬に加えて、中長期的インセンティブとしての譲渡制限付株式による報酬と、事業年度ごとの業績を踏まえた連動報酬で構成されています。事業年度ごとの業績連動報酬は、ROE10%超に向けて、その達成度合いによって報酬が算定される傾斜テーブルが策定されており、恣意性が入らない設計になっているため、独立性・公平性が担保されていると考えます。

将来的にモチベーション向上に繋がる 報酬体系も検討したい

現在の報酬体系は新経営方針と連動して導入されたものであり、新経営方針に対するコミットと覚悟の観点からも、暫くこのまま運用し、その経過を観察したいと考えます。一方で、報酬は各役員に与えられるミッションや期待値と深く連動するものであり、報酬諮問委員会は指名諮問委員会と表裏一体の関係にあります。将来的には、指名・報酬諮問委員会として一体運営することを検討しても良いと考えます。

社外取締役（独立）

日置 政克



経験を活かし、アクションに繋がる アドバイスも進言したい

取締役のスキル・マトリックスで、私は人事・人財・企業文化とグローバルビジネスでの役割をより期待されています。取締役会では、これらの視点から新経営方針の実現に関してより意見を言うべきでしょう。しかし、ただ単に言うだけではなく、具体的なアクションに結びつくような発言をしたいと思います。そして、さりげないアドバイスをする、時には肩を押してあげることも必要です。

新経営方針達成に向けた 大胆さとスピード

新経営方針を作成した最大の理由は収益の改善にあります。その目標設定をROE10%超としたことで、ROEの分子の利益を増やすこととあわせて、分母の自己資本を減らすという、双方に取り組むことになりました。初年度は特に分母の縮小に取り組み、自己株式の取得・消却や配当方針をDOEに変更しました。私が正直驚いたのはその大胆さとスピードです。当社は年度方針にも「スピードアップ」を幾度にもわたり挙げていますが、それを文字通り有言実行した感があります。当社の強みは一度方針がクリアになると、それを丸となって展開する実行力、スピードの速さです。新経営方針の発表に際しては、寺町社長が自ら各拠点を訪ねて社員に説明しました。また、決算の概要や、新しく作成したPMVVも同様です。こうした会社の方向性を社員全員で共有することにより、次のステップの収益性の向上を加速してほしい、いや必ずそれが実現すると確信しています。

「言える化」の風土づくりで 「取締役会を活性化」

ガバナンスの基本は、「取締役会を活性化すること」です。2025年度取締役会実効性評価の結果から取締役会で何をすべきかが具体的にになりました。事実としてこの結果を待つまでもなく、新経営方針が発表されてから、取締役会での議論はより活発になったと感じています。当初はこうした内容も公表するのかと疑問に思いましたが、そうすることによって、我々が有言実行するという責任も問われることになり、重みを感じます。

また、取締役会を活性化するためには、業務執行を預かる方々がきちんと議論して取締役会に自信をもって提案することが前提で、社内でのフランクな議論と自分の意見を言えるという、「言える化」の風土づくりも必要です。いま、社長が提唱して「さん付け」が実行されています。こうした風土づくりに寄与していますが、これがトップからではなく社員からのアイデアとして提案されることが理想です。

指名諮問委員会での議論を深化させたい

2025年度は指名諮問委員会を5回開催し、これまでより、建設的な議論ができたと評価しています。新経営方針のベースにコーポレートガバナンスの強化がありますが、それが見える形にしようと事務局スタッフも精力的に取り組んでくれました。スキル・マトリックスも内容を見直しましたし、取締役と執行役員候補者の選任にあたっては、必要条件である資質、人柄・価値観を定め、それに基づいて候補者を選任しました。こうしたことをどこまで見える化するべきかは議論のあるところですが、今回はあるべき姿を求めて、愚直に作り上げたと思います。これを取締役会でより共有して、PDCAのサイクルを回して深化させたいと考えています。

スキル・マトリックスは あくまでも選任の基準

スキル・マトリックスに基づいて取締役をバランスよく選任することは、経営の信頼性にとって不可欠です。そのベースを今回作りました。これに基づいて世代交代を含め、取締役候補の選任を行うとともに、世の中の変化に対応して、スキル・マトリックスも見直さなくてはなりません。一方で、これはあくまで選任のための基準であり、各取締役はこれにこだわることなく、経営全体に対してきちんと理解をしたうえで、自分の意見をしっかりと述べる必要があります。



執行部門の提案・活動をリスク評価と資本効率性の観点からレビュー

新経営方針実現に向けて、私は、取締役会で以下の役割を果たします。

執行部門の提案・活動が、当社の戦略に整合しているかをリスク評価と資本効率性の観点からレビューします。

既存事業の収益性改善活動については、KPIの設定とモニタリング体制の妥当性を確認し、進捗状況をレビューします。また、新たな開発・サービス化投資は、期待効果とリスクを可視化し、ROICとキャッシュ創出状況を軸に資本配分をレビューします。

新経営方針達成に向けて基礎固めに注力

輸送機器事業は、2026年2月2日付で譲渡契約を締結し、2025年12月期の決算ではIFRS第5号に基づき事業整理損失を計上しました。これにより、同事業の選択と集中は、6月1日のクロージングに向けて最終段階に入りました。資本政策方針に基づくバランスシートのスリム化も概ね計画通りに進展しています。2026年度は、前年度に実施した収益性改善のための構造改革を一層加速し、安定した成長ステージに乗せる基礎固めが課題となります。

高収益を安定的に創出する体質への転換

2026年度は、営業利益400億円超を安定的に創出する体質への転換が最大の課題です。具体的には、既存事業の収益性改善（高付加価値製品のポートフォリオの構築、急激な受注増加に対応する販売生産体制の強化、自動化設備の稼働最適化）を徹底すること。顧客課題起点で「世にない価値／仕組み」を生み出す開発・サービス化を加速し、デジタル活用による重点顧客との共創や外部連携を通じて、開発・生産リードタイムの短縮を実現すること。さらに多様な人財の登用と権限移譲、挑戦を促す評価・報酬制度で組織の実行力を高めること。ROIC・キャッシュ創出を軸に投資を選別し、成長領域への資源配分を強めることを期待します。

リスクマネジメントに向けた3ラインモデルの役割分担の見直しと実効性の強化

リスクは、既存事業の収益性改善の遅れ（価格受容性の見誤り、受注急増に伴う納期遅延、自動化設備の短時間停止多発）、共創・外部連携の停滞による信頼低下、さらに人財登用と権限移譲での内部統制低下、投資選別の誤りによるROIC悪化、キャッシュの逼迫です。その対応は、戦略に連動したKPI/KRIを設定し、定期的にモニタリングする体制を整備し、その上で3ラインモデルの役割分担の見直しと実効性強化を図ることです。

KPI/KRI連動によるリスク対応とモニタリング

取締役会は、戦略に連動して設定したKPI/KRIの定期モニタリング結果を踏まえ、重要リスクの優先順位と対応方針を審議します。また、内部監査室およびリスク管理室から戦略的KPI/KRIの検証と改善提案の報告を受け、必要な是正措置を決定し、責任部署のフォローアップ状況をモニタリングし、PDCAが確実に機能しているかを確認することが重要です。

■社外取締役の選任理由

甲斐 順子
2022年3月 当社社外取締役就任

■重要な兼職状況
浜二・高橋・甲斐法律事務所 パートナー
成田国際空港株式会社社外取締役
三井倉庫ホールディングス株式会社社外取締役

[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ています。

川崎 博子
2025年3月 当社社外取締役就任

■重要な兼職状況
ENEOSホールディングス株式会社
社外取締役取締役会議長
株式会社野村総合研究所社外取締役（監査等委員）

[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議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います。

上田 良樹
2016年6月 当社社外取締役（監査等委員）就任

■重要な兼職状況
新東工業株式会社社外取締役取締役会長

[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。過去に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、2025年度における取引はありません。

日置 政克
2014年6月 当社社外取締役就任
2016年6月 当社社外取締役（監査等委員）就任

■重要な兼職状況
株式会社すき家社外取締役

[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、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、2025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

■重要な兼職状況
公認会計士
大村公認会計士事務所所長

[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]
同氏は、当社の会計監査人である有限責任 あずさ監査法人にて過去に業務に従事していましたが、在籍当時当社の会計監査業務に携わっていなかったことおよび同監査法人を退職して30年以上経過していることから、同監査法人の意思に影響される立場に一切ありません。

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

指標と目標 年1回の取締役会の実効性評価の継続実施	実績 年1回実施（第三者機関を活用）
考え方 株主を含むすべてのステークホルダーの皆様との適切な協働を通じて持続的に成長し、「企業価値の最大化」を実現するため、コーポレートガバナンスの充実に取り組みます。	

ガバナンス体制

当社は監査等委員会設置会社であり、経営の人事と報酬についてさらなる透明性、公平性を確保するため、社外取締役が過半数を占める任意の指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。

また、執行役員制度を採用し、取締役会の監督機能の強化ならびに経営に関する意思決定と業務執行の迅速化および効率化を図っています。

取締役会

取締役会は、社外取締役2名を含む取締役（監査等委員である取締役を除く）8名と、監査等委員である社外取締役3名で構成し、経営全般の重要事項の意思決定および取締役・執行役員等の職務執行を監督しています。

また、東京証券取引所および当社の定める独立性判断基準に従った独立性を有し、企業会計や経営等に関する専門的な知見・資格等を有する社外取締役が5名と、全取締役の3分の1以上を占め、経営の中立性、独立性、妥当性をさらに高め、経営の監督機能の向上を図っています。

監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員である社外取締役3名で構成し、内部統制システムを利用して取締役および執行役員等の職務執行状況の監査、監督を実施しています。また、会計監査人、内部監査室および内部統制の整備・運用を担うリスク管理室との連携により、監査の実効性を高めています。

加えて、監査等委員および監査等委員会の職務を補助し、その円滑な職務遂行を支援する監査等委員会事務局を設置しています。同事務局は、監査等委員会の指示に従い、内部監査室およびリスク管理室に指示伝達を行う等、各部署との調整を担います。

指名諮問委員会、報酬諮問委員会

指名諮問委員会および報酬諮問委員会は、それぞれ社外取締役2名を含む取締役3名で構成しています。各委員会規程に基づき社外取締役が過半数を占めるとともに、委員長は社外取締役が務めています。

各委員会は、取締役会の諮問機関として取締役の候補者案、報酬案等について検討・審議し、その内容を取締役に提案します。取締役会では、その内容をもとに審議し、決議します。

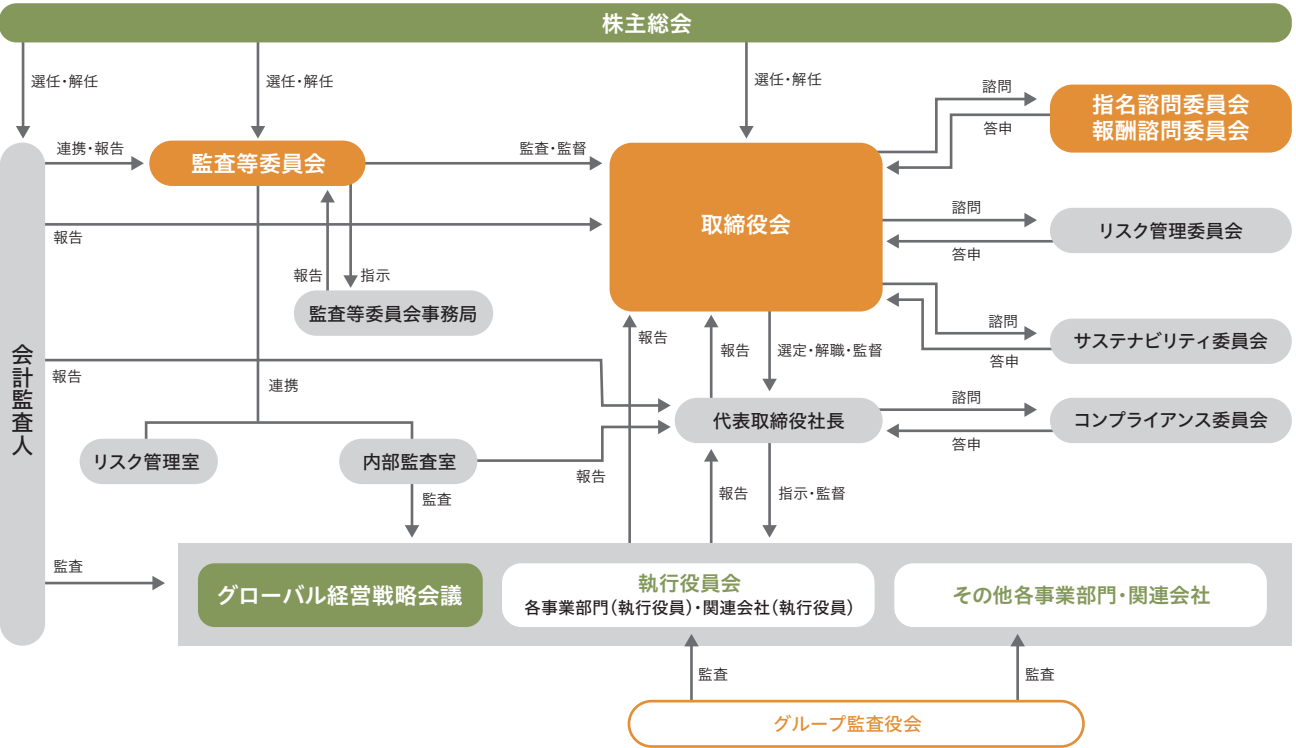
執行役員制度

執行役員制度の導入により、取締役会による経営監督機能の向上に加え、業務執行に関する役割と責任を明確化するとともに、意思決定・業務執行の迅速化を図っています。

取締役および執行役員が出席する執行役員会、さらに執行役員会のメンバーに加えて各事業部門、関連会社の責任者が出席するグローバル経営戦略会議を実施しています。これにより、取締役および執行役員等の経営陣が連携し、グループ全体で情報を共有するとともに、コーポレートガバナンスの向上を図っています。

なお、執行役員の業務執行に対する責任を明確化するため、執行役員の任期を1年としています。

■ガバナンス体制図



■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 (5回／年)	報酬諮問委員会 (2回／年)
寺町 彰博	100%			
寺町 崇史	100%		100%	100%
今野 宏	100%			
横 信之	100%			
木下 直樹	100%*1			
中根 建治	100%			
甲斐 順子	100%			100%*3
川崎 博子	100%*1		100%*2	
日置 政克	100%	100%	100%	
大村 富俊	100%	100%		
上田 良樹	100%	100%		100%

*1 木下直樹氏および川崎博子氏は2025年3月15日開催の定時株主総会において取締役に就任しているため、13回／13回。

*2 2025年3月15日に甲斐莊正晃氏が退任し、指名諮問委員に川崎博子氏が就任しているため、4回／4回。

*3 2025年3月15日に甲斐莊正晃氏が退任し、報酬諮問委員に甲斐順子氏が就任しているため、1回／1回。

取締役会実効性評価

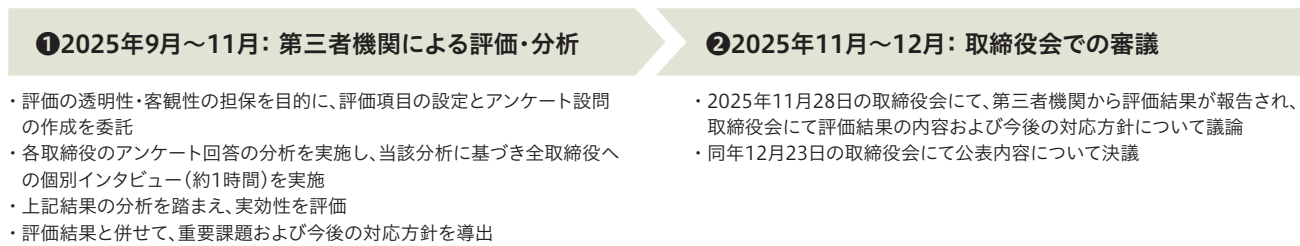
取締役会の実効性の確保、機能向上を図るため、毎年、取締役会の実効性に関するアンケートを実施しています。

2025年度についても2024年度に引き続き、第三者機関へ委託し、全取締役へアンケートおよびインタビューを実施しました。

2025年度の第三者機関による取締役会実効性評価実施の目的

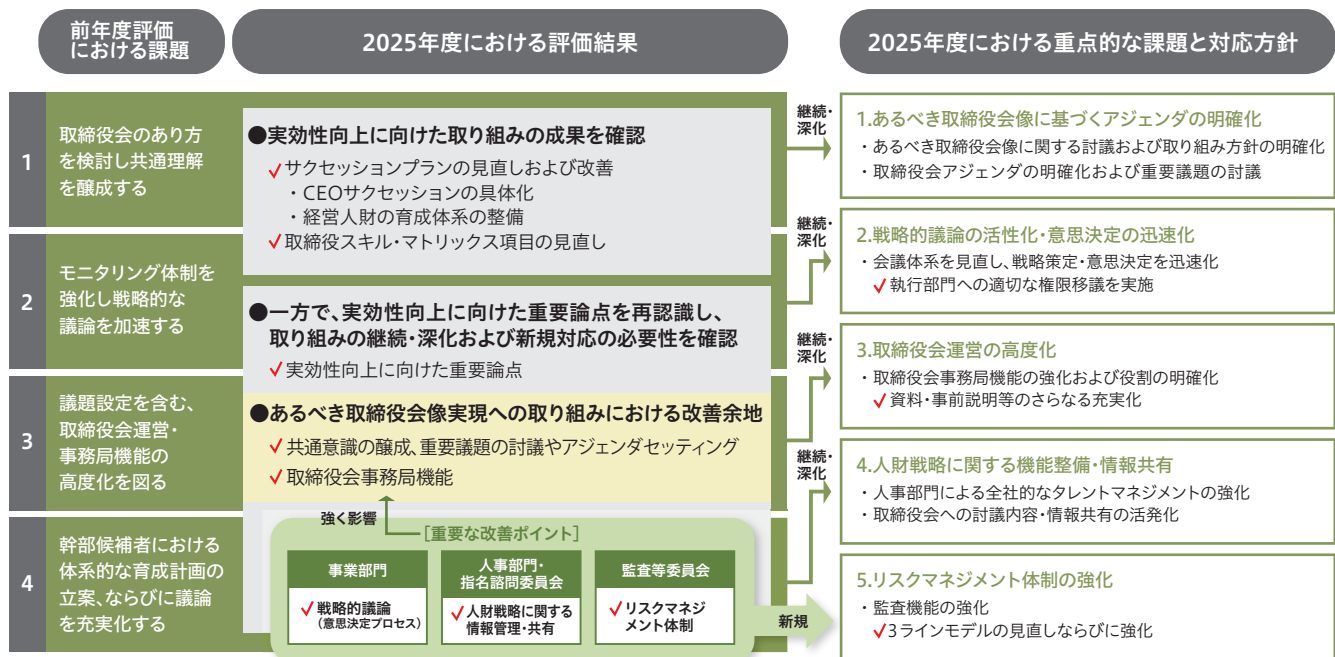
2024年度の実効性評価（前年度評価）に際し、「収益性と資本効率を重視した経営の推進」に向けたコーポレートガバナンスのさらなる進化を目指し、企業価値の一層の向上を目的とした各種取り組みの実効性について、専門的かつ客観的な観点での検証が必要と判断し、第三者機関へ取締役会の実効性評価を委託しました。

2025年度取締役会実効性評価実施プロセス



2025年度取締役会実効性評価の結果と対応方針

- 前年度評価結果を踏まえて、サクセッションプランや取締役スキル・マトリックスの見直しを図られ、また議論が従来に比べて活性化する等、実効性向上に向けた成果を確認
- さらなる改善を図るため見直しを行った結果、実効性向上に向けた重要論点を改めて認識するとともに、前年度の取り組みにおける継続・深化の必要性や、新たな課題を確認
- これらの分析および評価結果を踏まえ取締役会では、対応方針および主な施策を決議



サクセッションプラン

概要	当社は、経営の継続性を確保し、中長期的な企業価値の向上を実現するため、代表取締役社長（CEO）を対象としたサクセッションプラン（後継者計画）を策定・運用しています。この計画は、当社理念や価値観を尊重しつつ、「創造開発型企業」としての持続的成長を目指すものであり、透明性と説明責任を重視したガバナンス体制の下で推進されています。		
	■サクセッションの目的 ✓経営の継続性と企業価値の持続的向上を実現すること ✓ステークホルダーへの説明責任と透明性の確保		
プロセス	当社のサクセッションプランは、以下のプロセスを通じて、次世代リーダーの育成を目指します。		
	①要件定義 CEOに求められる資質・能力・価値観を明確化します。これには、リーダーシップ、理念の体現、人的資本経営、多様性への理解、グローバルな視点等が含まれます。	②候補者の選定 複数の候補者をリストアップし、育成対象を明確化します。	③育成計画 候補者の能力を最大限に引き出すための施策を実施します。
		④評価・選抜 候補者の評価は、以下の方法で実施します。 ■定量的指標と定性的指標を総合的に評価 ■社外取締役との面談および指名諮問委員会によるレビューを通じて、客観性を担保したうえで評価	
その他：緊急時対応（BCP対応）	CEO不在時における暫定体制を明文化し、経営の空白が生じないよう緊急時対応のフレームワークを整備し、継承リスクを最小化します。	今後の展望	当社は、企業理念を体現し、変化の激しい経営環境に柔軟に対応できる次世代リーダーの育成に引き続き注力してまいります。また、人的資本経営とガバナンスの高度化を両輪とし、持続可能な成長を支える経営体制の強化に取り組んでいます。

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

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（社外取締役の年額120百万円以内を含む。）とし、営業利益が同規模の製造業かつプライム市場企業を報酬水準ベースに設定し、取締役会にて定めた等級制度において、各人の担当する役割・職責の大きさを基準として決定した等級を基に、報酬諮問委員会の審議・答申を踏まえ、取締役会にて決定します。

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。

業績連動型報酬

業績連動給与方式を採用し、会社業績および個人KPI評価に基づいて決定します。会社業績評価にはROEを用い、達成したROEの水準ごとに、不支給あるいは直線的に報酬額を増加させる体系とし、個人KPI評価は、定量指標および定性指標を組み合わせた体系とします。なお、社外取締役へは支給しません。

譲渡制限付株式報酬

譲渡制限付株式報酬は、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）に対して、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との利害共有を図るために、一定の事由が生ずるまで譲渡が禁止され、かつ一定の事由が生じたときは当社が無償で取得する等の制約に服する当社普通株式を割り当てるものとします。

なお、その総額は、当社の取締役会決議に基づき、確定金額報酬と合わせて年額12億円以内（うち社外取締役年額120百万円以内）かつ普通株式27万株以内で、取締役（監査等委員である取締役および社外取締役は除く）に割り当てるものとします。

割合決定の方針

報酬の種類の割合については、役位および等級に応じた割合とし、社外取締役が過半数を占め、かつ委員長を務める報酬諮問委員会の審議・答申を踏まえ、取締役会にて決定します。

役員紹介

(2026年3月20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



榎 信之
取締役副社長



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



中根 建治
取締役CFO



佐藤 宜史
取締役常務執行役員
THK America, Inc. 代表取締役社長



甲斐 順子
社外取締役(独立)



川崎 博子
社外取締役(独立)



上田 良樹
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



大村 富俊
社外取締役(独立)
監査等委員

執行役員

■常務執行役員

木村 雅樹

経営戦略統括本部 副本部長
社長室長
経営戦略統括本部 総合企画統括部長

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

■執行役員

三吉 浩一

経営戦略統括本部 人事総務統括部長
経営戦略統括本部 人事総務統括部 人事部長
リスク管理室長

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

中野 優

産業機器統括本部 ソリューション営業本部長

榎本 敏彦

産業機器統括本部 生産本部長
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

飯田 勝也

産業機器統括本部 LMシステム企画開発本部長

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

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

坂本 卓哉

産業機器統括本部 FAソリューション企画開発本部長
産業機器統括本部 ソリューション営業本部 副本部長
産業機器統括本部 UNIT企画開発本部 副本部長

星野 京延

産業機器統括本部 UNIT企画開発本部長
THKインテックス株式会社 取締役副会長

菊池 賢

THK(中国)投資有限公司 總經理

陶山 裕啓

産業機器統括本部 ソリューション営業本部 副本部長
産業機器統括本部 ソリューション営業本部 海外営業統括部長

高橋 俊浩

サステナビリティ推進室長

取締役会のスキル・マトリックスおよび選定理由

■取締役会のスキル・マトリックス

	企業経営	グローバル ビジネス	コーポレート ファイナンス	開発・生産・ イノベーション	IT・デジタル	人事・人財・ 企業文化	法務・リスク・ ガバナンス	サステナビリティ
寺町 彰博	●	●		●	●	●		
寺町 崇史	●	●		●	●			●
榎 信之	●	●		●				
木下 直樹	●	●						
中根 建治			●		●		●	
佐藤 宜史	●	●						
甲斐 順子							●	
川崎 博子					●	●	●	●
上田 良樹	●	●					●	
日置 政克		●				●	●	
大村 富俊			●				●	

■選定理由

項 目	選定理由
企業経営	経営方針(ROE10%超の早期実現)の達成に向けて当社を取り巻く環境が激変する中でメガトレンドを的確に捉えつつ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するにあたり、豊富な経営経験(営業・マーケティングを含む)が不可欠であるため
グローバル ビジネス	グローバル展開を加速するため、地域特性および市場特性に合わせた製品・サービスを提供するにあたり、事業展開地域や業界等に関する知識・経験(営業・マーケティングを含む)が不可欠であるため
コーポレート ファイナンス	経営方針(ROE10%超の早期実現)の達成に向けて資本効率を重視した経営を実践すべく、規律性の高い成長投資、適切な資金調達や株主還元などのバランスシートマネジメントを実行するにあたり、財務・会計・コーポレートファイナンスに関する知識・経験が不可欠であるため
開発・生産・ イノベーション	創造開発型企業として独創的な製品・サービスを開発し、また独自の生産技術を生み出し続けるにあたり、開発・生産・イノベーションに関する知識・経験が不可欠であるため
IT・デジタル	IT環境の強化およびDXの推進により業務効率化を実現するとともに、事業に革新をもたらし新たな価値を創造するにあたり、IT・デジタルに関する知識・経験が不可欠であるため
人事・人財・ 企業文化	「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」という考え方のもと、伝統を次世代に受け継ぎつつ、新たな挑戦を促す企業文化を醸成し、多様な人財が活躍できる環境を整備するにあたり、人事・人財・企業文化に関する知識・経験が不可欠であるため
法務・リスク・ ガバナンス	グローバル展開および新規分野への展開を積極的に進めるため、企業活動の根幹である法令遵守とコーポレートガバナンスの強化を図るとともに、積極的なリスクマネジメントを行うにあたり、法務・リスク・ガバナンスに関する知識・経験が不可欠であるため
サステナビリティ	企業活動全体を通じて、環境および社会課題へ対応し、企業価値の向上と持続可能で豊かな社会作りの両立を実現するにあたり、サステナビリティに関する知識・経験が不可欠であるため

リスクマネジメント

指標と目標

年1回のリスク評価の継続実施

実績

年1回実施（対象：THK日本29部門、日本・海外グループ29社）

考え方

積極果敢なリスクテイクを要素とする攻めのガバナンスを実現するために、経営陣がリスク管理のプロセスに積極的に関与することが重要であると考えています。

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ります。

リスクマネジメント体制

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。リスク管理室を中心に、各種想定されるリスクに対し、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、オブザーバーとして社外取締役、顧問弁護士も参加し、年1回開催しています。委員会は、適切なリスクコントロールを図るために以下の役割を果たしています。

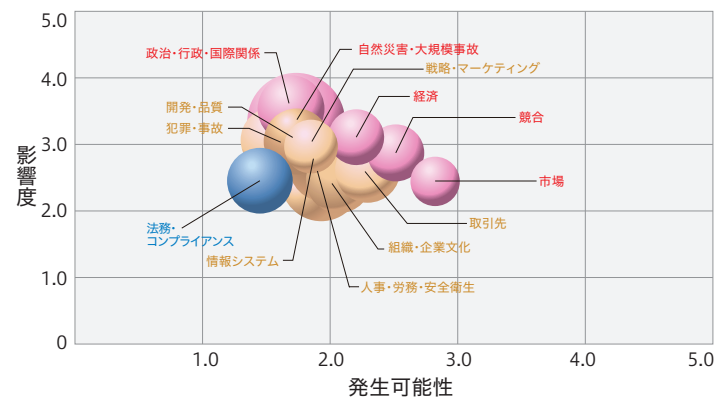
- (1) 平時のリスクの顕在化防止に係るリスク管理体制のレビュー
- (2) 特定の案件において見込まれる個別リスクの予防ないし軽減に係る対策状況のレビュー
- (3) 顕在化したリスクに係る損失の最小化
- (4) その他リスク管理に関する対応

リスク評価

年に1回、グループ全体の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、5つのプロセスを通じて、リスク評価を実施することにより、リスクの未然防止に努めています。

■リスクマップ主要項目

円が**赤色**…高リスク 円が**黄色**…中リスク 円が**青色**…低リスク



1. 各社・各部門におけるリスクの洗い出し

THK日本の各部門（計29部門）、日本・海外グループの各社（計29社）で認識しているリスクの洗い出し

2. 各社・各部門におけるリスク評価

洗い出したリスク項目に対し、各社・各部門で、リスクが顕在化する「発生可能性」、リスクが顕在化した場合に受ける「影響度」の2つの評価軸で5段階評価

3. リスクスコアの算出

リスク項目ごとに、評価結果を別途定める評価基準にあてはめて「リスクスコア」を算出

4. リスクマップの作成

リスクスコアをもとに円の大きさを特定するとともに、「発生可能性」「影響度」の平均値から座標位置を特定し、リスクマップを作成

5. リスクの重要度の判定

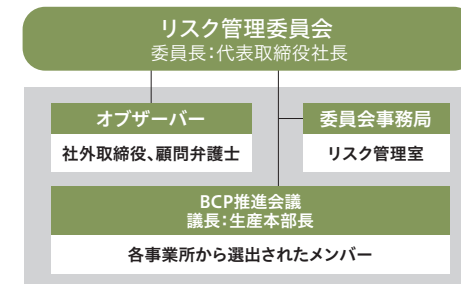
リスク項目ごとに、リスクマップの座標位置を別途定める判定基準にあてはめて重要度を判定

BCP体制

考え方

事業の中断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、「人命尊重第一」、「迅速な復旧」、「地域との協調」を基軸としながら、事業継続活動に取り組みます。

■リスクマネジメント・BCP体制図



BCP対策

2025年は、1月の日向灘を震源とする地震から12月の青森県東方沖を震源とする地震まで、全国で震度1以上の地震が4,456回観測される等、地震活動が活発な年となりました。特に12月の青森県東方沖地震では、気象庁から初めて「北海道・三陸沖後発地震注意情報」が発表されたことを受け、日本の全営業拠点・生産拠点において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の再確認を求めました。

また、避難訓練については、日没後の訓練が未実施の拠点があったため、暗所での安全確保を目的に、日中に加えて日没後も訓練を実施するルールを明確化しました。

地震活動の活発化を踏まえ、事業継続リスクが高まる中、サプライチェーン全体でのBCP連携を強化し、レジリエンス向上に向けたさらなる対策を進めます。

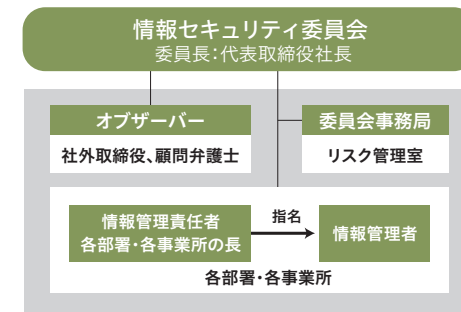
情報セキュリティ体制

考え方

日々深刻化する情報セキュリティリスクに対処すべく、情報セキュリティに関する各国の法令・ガイドラインおよびその他の社会的規範を遵守したうえで、ステークホルダーの皆様、および当社グループの事業を守ることを目的として、以下に定める情報セキュリティに関する取り組みを推進します。

- (1) 情報セキュリティ管理体制の整備
- (2) 情報セキュリティルールの制定
- (3) 情報セキュリティ対策の実施
- (4) 業務委託先の管理
- (5) 情報セキュリティ教育および訓練の実施
- (6) 情報セキュリティインシデントへの対応
- (7) 情報セキュリティ対策の監査および改善

■情報セキュリティ体制図



ISO27001 認証取得

2020年よりOEE（設備総合効率）最大化プラットフォーム「OMNIedge」の提供を開始し、多くのお客様の製造現場でご活用いただいておりますが、さらなるサービス展開を見据え、お客様に安心してご利用いただける環境を構築するため、情報セキュリティマネジメントシステムの国際規格であるISO/IEC27001認証を取得しました。今後も情報セキュリティの継続的改善に取り組み、信頼性の高いサービスを提供してまいります。



【認証概要】

- 認証規格 : ISO/IEC27001:2022
 認証登録番号 : JQA-IM2184
 認証登録日 : 2025年11月4日
 認証機関 : 一般財団法人日本品質保証機構
 認証範囲 : OEE(設備総合効率)最大化プラットフォームの開発・製造・提供・保守、クラウドサービスの提供、構成機器の設定・出荷

コンプライアンス

指標と目標

内部通報窓口・調査担当者の多様性の強化

実績

改正公益通報者保護法と現行制度の照合、制度変更要否の確認

考え方

コンプライアンスを法令遵守だけではなく、社内規範や倫理規範の遵守も含む広い概念と捉え、事業活動はコンプライアンスに裏付けられたものでなければならないと考え、公正で健全な事業活動を推進しています。一時的な利益にとらわれることなく、これまで築き上げてきたステークホルダーの皆様や社会からの信頼を継続的に得るため、全役員・従業員が良識のある行動をとれるように、コンプライアンス意識の向上に努めています。

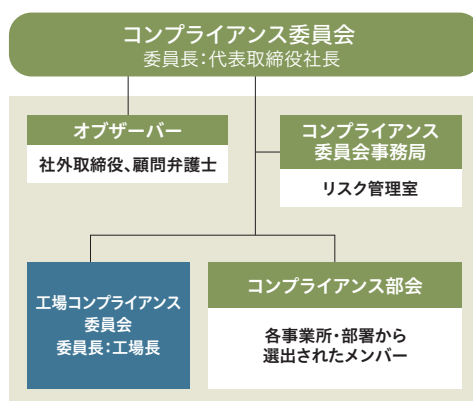
コンプライアンス体制

社長を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、社外取締役および顧問弁護士がオブザーバーとして参加しています。委員会は年4回開催し、コンプライアンス体制の確立・浸透・定着を目的に、年度活動計画の承認、実績報告、違反発生時の対応、内部通報（THKグループヘルプライン）案件の対応等に取り組んでいます。

また、各工場には、各工場長を委員長とする「工場コンプライアンス委員会」を設置し、年2回開催しています。工場におけるコンプライアンス推進と相談対応の強化を図っています。

さらに、各事業所・部署から選出されたメンバーで構成される「コンプライアンス部会」も設置しています。コンプライアンス部会メンバーは、コンプライアンス知識の習得、担当組織の従業員教育、担当組織内の問題点の把握に努めるとともに、担当組織の従業員からの相談窓口の役割を担い、必要に応じて、コンプライアンス委員会事務局であるリスク管理室と連携しています。

■コンプライアンス体制図



THKグループヘルプライン制度

組織または個人による法令違反行為、不正行為、その他のコンプライアンス違反行為の早期発見と是正を目的として、「THKグループヘルプライン」制度を設けています。

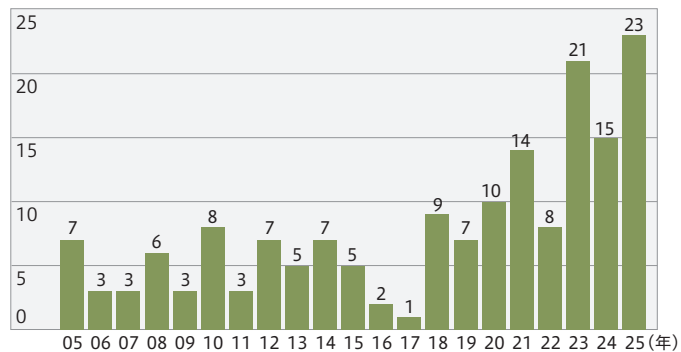
窓口は社内に2か所（リスク管理室、監査等委員会）、社外に1か所（顧問弁護士）あり、匿名での通報も可能です。また、運用にあたっては、通報に関する守秘義務や通報後の不利益取扱いの禁止等を規程で定め、厳格に運用しています。

2005年の制度開始から、累計で167件の通報を受け付けています。2025年度は、23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。

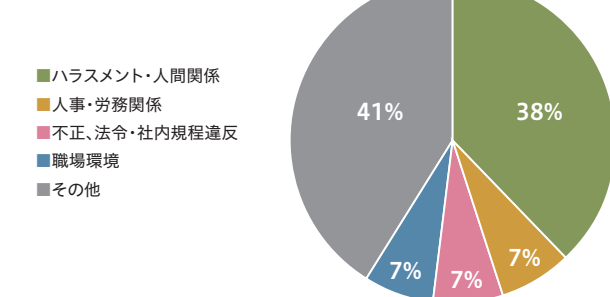
直近5年間では、セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、嫌がらせ等の「ハラスメント」が最も多く38%を占めています。その他、「社内規程違反」や「人事・労務関係」の通報が上位を占めています。

なお、2025年度の通報内容に関する内訳は、これまでと同様の傾向となっています。

■相談件数推移



■2025年度相談案件内訳



コンプライアンス教育

コンプライアンス意識の向上を目的に、多様なテーマの講習会を企画・実施しています。2025年度は、コンプライアンス全般の教育に加えて、ハラスメントや品質不正に関する教育を実施しました。また、新入社員、工場の従業員、グローバル人材向け等、対象者別の講習会も必要に応じて実施しています。

【講習会の概要】

- (1)コンプライアンス全般**
 - ・コンプライアンスの定義と違反時のリスク
 - ・他社事例
 - ・予防・対策のポイント
- (2)ハラスメント**
 - ・ハラスメントの典型例や裁判例
 - ・注意すべき事項
 - ・コミュニケーションの重要性
- (3)品質不正**
 - ・品質不正の事例と影響
 - ・不正が発生する三要素
 - ・品質不正防止策

事業所	日程	出席者数
グローバル人材研修（ハラスメント）	2025年1月27日実施	49名
グローバル人材研修（コンプライアンス）	2025年3月24日実施	30名
トークシステム（コンプライアンス講習会／役職者向け）	2025年2月20日実施	59名
トークシステム（コンプライアンス講習会／一般職者向け）	2025年2月20日実施	85名
新入社員研修	2025年4月2日実施	121名
グローバル人材研修（コンプライアンス／人権）	2025年8月28日実施	34名
グローバル人材研修（ハラスメント）	2025年9月10日実施	28名
グローバル人材研修（情報セキュリティ基礎／グローバルでの個人データの取扱い）	2025年10月23日実施	23名
工場コンプライアンス講習会（品質不正）	2025年6月～8月実施	3,086名
日本生産子会社講習会（品質不正）	2025年7月～12月実施	1,527名
		計5,042名

季刊刊行物 こんぱらいあんすのツボ

コンプライアンス推進活動の一環として、身近な法令違反やリスクを取り上げた季刊刊行物「こんぱらいあんすのツボ」を年4回発行しています。

従業員が無意識に行ってしまいがちなコンプライアンス違反をテーマに取り上げ、クイズやイラストを用いて分かりやすく解説し、コンプライアンス意識の醸成・定着を図っています。

2025年度実績

- Volume 25. THKグループ人権尊重への取り組み
Volume 26. 事例からハラスメントを考えてみよう！
Volume 27. SNSの使い方は問題ない？一度立ち止まって考えよう！
Volume 28. Web会議での情報漏洩、気づいていますか？



コンプライアンスアンケート

コンプライアンス上の問題点や懸念事項を把握し、具体的な施策に反映するため、年に1回、従業員に対して匿名で回答ができるコンプライアンスアンケートを実施しています。

2025年に実施したアンケートでは、大きな不祥事に直結するような違反は確認されませんでした。一方で、自分の業務に関する法令や作業ルールを十分に理解していない可能性が示唆される回答が一部見受けられたため、改めて部署ごとに関係する法令や作業ルールの確認と共有を進めることを検討しています。

グローバルの体制

中国では、日本と同様に「コンプライアンス委員会」を設置しています。持株統括会社であるTHK（中国）投資有限公司を中心に、各生産子会社も参加し、年に1回、コンプライアンス教育活動の状況や内部通報、重大な法令違反（2025年度は0件）、重要な法令変更について確認を行っています。2019年に運用を開始し、現在では現地で安定した運用が定着しています。

欧州と米国では、コンプライアンス委員会の設置を検討しており、2026年度の運用開始を予定しています。

多様で働きがいのある労働環境の実現



人財育成

指標と目標	データ活用研修（基礎） 受講率 95% 以上維持	実績	受講率： 97.82%
-------	-----------------------------	----	-------------

ダイバーシティの推進

指標と目標	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	実績	女性比率： 13.9%
-------	-------------------------------------	----	-------------

戦略

当社は、独自の技術を活用して独創的な製品開発を行う創造開発型企業として成長してきました。この成長を担ってきたのは、経営理念の体現を目指す従業員一人ひとりであると考えており、「人材」を「人財」と表しているように、当社が持続的に成長し価値を創造するうえでかけがえない財産として捉えています。

上記の考え方に基づき、人財が互いの強みや個性を尊重し、安全かつ生き生きと働くことができる環境作りを目指し、「多様で働きがいのある労働環境の実現」をマテリアリティのテーマの一つに掲げ、「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きました。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。

今後も当社の成長戦略である「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」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「サクセッションプラン」、「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、グローバルに活躍できる人財の育成を推進します。具体的には、社内人財の語学水準向上を目的として、スピーキングテストやe-learningの導入等、英会話学習の支援を行っています。また、グローバル人財の早期育成のため、若手従業員を海外グループの各拠点へ約1年間派遣する「海外トレーニー制度」を導入しています。2025年度は計2名をインド、ドイツへ派遣しました。

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。最新のテクノロジーを利活用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の効率化、その先にある循環型社会の実現や人財不足解消等の社会課題の解決に向けてイノベーションによる価値を提供できるよう、DX活動に力を入れており、デジタル人財の育成を推進します。

これまで、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、基礎研修については2025年度までに9割以上が、初級研修については同じく2025年度までに20代のほぼ全員が受講を完了しています。

また、高度なデータの利活用の実践を目指し、各部署から公募した人財に対して、デジタルツールを用いた課題解決スキルを習得する選抜型の研修を実施し、各現場における効率化を推進します。

3. 従業員全体の育成施策の拡充

従業員全体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、育成施策についても現行施策の必要な見直し、拡充を図ります。

具体的には、技術研修やe-learningコンテンツ等の研修の充実に加えて、スキル研鑽やノウハウ共有を目的としたフォーラムの実施等、従業員全体のレベルアップを図っています。また、創造開発型企業としての当社の強みを生み出す人財の成長やキャリア形成を促進するため、保有する専門性をもとに処遇する制度を導入しました。今後は、対象となる専門性のさらなる拡大等を検討する予定です。

4. 経営人財の育成

当社が中長期的に発展していくために、重要職位を担えるプール人財の育成を推進します。

具体的には、役員に求められるあるべき人財像（能力・資質）を定義、計画的なサクセッションが必要とされる職位を特定し、その候補となるプール人財を選抜のうえ、育成状況を議論するレビュー会議の開催や経営者育成プログラム、リーダーシップアセスメント、経営リテラシーアセスメント等を実施することで、経営人財の円滑なサクセッションを図っています。また、プール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きます。2025年度は15名に対し、360度アセスメントを実施したほか、経営者育成プログラムを実施しました。今後は研修のほか部門横断の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高めていきます。

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は、多様な価値観を受容し活かすことのできる環境が重要であり、ダイバーシティの推進が重要と考えています。その第一歩として、女性の活躍推進を目指します。

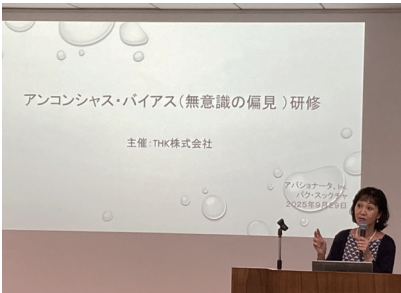
具体的には、取締役および執行役員を対象に実施したアンコンシャス・バイアス研修に加えて、全従業員を対象に、「仕事と育児・介護・病気治療との両立に関するアンケート」を実施しました。また、当面の目標として、営業・管理・技術系部門配属の新卒採用における女性比率20%以上を掲げています。

アンコンシャス・バイアス研修

当社は、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる組織を実現するために、人的資本の強化と多様性を尊重する企業文化づくりを推進しています。その一環として、まずは経営層自らが無意識の偏見（アンコンシャス・バイアス）への理解を深め、率先して行動変容を進めることが不可欠であると考えています。

2025年9月には、取締役および執行役員を対象に、株式会社アパショナータのバク・スックチャ氏を講師に招き、アンコンシャス・バイアス研修を実施しました。本研修では、意思決定に影響を及ぼす無意識の思い込みを可視化し、経営層が組織全体の模範となって、多様性を活かす環境を整える重要性を再確認しました。

本取り組みを起点に、今後は職場におけるコミュニケーション、評価、配置等、幅広い領域でバイアスの排除を進め、より公平で生産性の高い組織風土を全社的に醸成していきます。



海外トレーニー派遣実績

年 度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
派遣先	インド1	中国1 インド1 ドイツ2	中国1 インド2	インド1 ドイツ1

人財育成方針に対する「指標と目標」

指 標	2023年度	2024年度	2025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	20.0%	25.0%	13.9%	20.0%

労働安全衛生

指標と目標 強度率 0.01 以下達成・維持、
度数率 0.50 以下達成・維持

実績 強度率 0.00
度数率 0.38

考え方

労働安全衛生は企業経営の基盤をなすものと考えており、「安全で働きやすい快適な職場」を生産本部の最重要課題の一つとして掲げ、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。具体的な取り組み事項は以下のとおりです。

労働に関係する 負傷および 疾病の防止

- ・リスクアセスメントの実施
- ・職場での安全衛生教育の実施
- ・KYT(Kiken Yochi Training)や
ヒヤリハット活動を実施

労働安全衛生の パフォーマンスの 継続的な改善

- ・最新の関連法令の管理と周知
(化学物質のリスクアセスメント実施)
- ・安全衛生委員会の活動推進
- ・内部監査やマネジメントレビュー実施
- ・交通安全活動の実施
- ・職場内安全パトロールの実施

また、人材育成の基盤となる、健康的に生き生きと働くことができる職場を提供することを目標に、メンタル・フィジカルの両面から取り組みを行っています。ワークライフバランス(仕事と生活との調和)向上の一環として、仕事と育児・介護の両立支援のための施策を推進しています。

メンタルヘルス 対策	産業医の指導および 疾病予防活動の実施	定期・特殊 健康診断の実施	長時間労働 (残業過多)の管理	育児・介護の 両立支援
全従業員を対象に ストレスチェックを 実施	産業医による職場巡 視と安全衛生委員会 での指導	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	各拠点で管理すると ともに本社部門で監 視	育児・介護のための 両立支援ハンドブッ クの策定

労働災害の防止

THK日本において、2025年度は16件の労働災害が発生しました。2024年度の発生件数21件に対して、5件の減少となりました。2025年度は、以下の取り組みを推進しました。

- ①過去3年間に発生した労働災害について、各担当者が各工場を訪問し、対策事項の確認と維持管理が行われているか現場確認の実施
- ②2024年度に熱中症の労働災害が発生したこと、また、熱中症に関する法律改正を受けて、熱中症対策に関する対策管理規程を制定し、各工場に展開
- ③安全衛生委員会や月例の事務局会議において注意喚起を行い、発生した労働災害の各工場への水平展開を徹底

アンケート調査

THK日本において、「仕事と育児・介護・病気治療との両立に関するアンケート」を実施しました。このアンケートでは、職場におけるワークライフバランスへの理解、育児・介護休業(休暇)についての考え方、病気の治療と仕事の両立に関する懸念等について従業員の意見を収集し、合計2,490名から回答を得ました。

今後、アンケート結果をさらに詳細に分析し、従業員がより働きやすく、また、生き生きと働くことのできる職場環境の整備に向けた施策を策定・実施していきます。

その他の指標と目標

指標	実績 (2025年度)	目標 (2026年度)
男性の育児休業 取得率	68.5%	50%以上
育児休業取得後 の復職率	100%	100%

人権の尊重・配慮

指標と目標 人権教育の e-learning の受講率 100% 達成

実績 98.30%

考え方

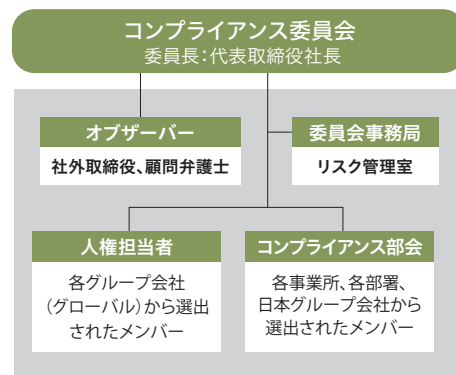
創業の精神である経営理念「世にない新しいものを提案し、世に新しい風を吹き込み、豊かな社会作りに貢献する」を使命とし、持続可能な社会の実現に向けた取り組みの一環として、人権尊重が重要な社会的責任であることを認識しています。この責任を果たすため、THKグループと関係するすべての人が持つ人権(人間が人間らしく尊厳を持って生きる不可侵の権利)を尊重するとともに、人権に関わる国際規範を支持し、その規範に基づいた行動を推進します。

体制

各部署および各グループ会社において人権担当者を選任し、社長を委員長とする「コンプライアンス委員会」およびその下部組織である「コンプライアンス部会」と連携し、人権尊重に関する取り組みを推進しています。

また、人権に関する相談窓口を以下のとおり設置しています。

■コンプライアンス体制図



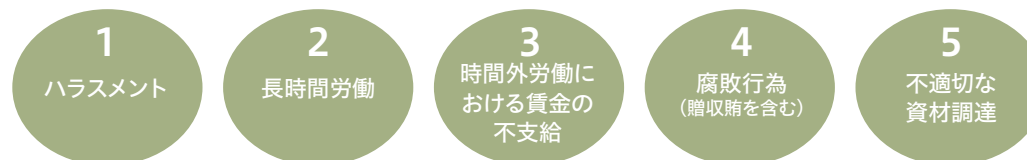
■人権に関する相談窓口

THKグループ ヘルプライン	ハラスメント 相談窓口	THK取引先様 ヘルプライン
人権問題を含む法令違反行為、不正行為、その他のコンプライアンス違反行為に関する通報・相談を受け付けるため、役員および従業員向けのヘルプラインを設定しています。	ハラスメントの問題は、個人間の問題として当事者に解決をゆだねると問題が複雑化し、解決が困難になるおそれがあるため、役員および従業員向けの専門窓口を設置しています。	THKグループによる人権に著しい悪影響をもたらす行為に関する通報・相談を受け付けるため、ステークホルダーの皆様向けのヘルプラインを設置しています。

人権デューディリジェンス

年に1回、グループ会社に対する人権デューディリジェンスを実施しています。

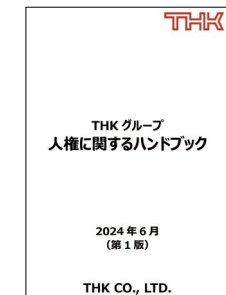
2025年度の人権デューディリジェンスの結果、事業活動の中で起こり得る可能性が高い人権侵害リスクとして、以下の5項目が挙げられました。



これらのリスクへの対応として、グループ内(主要所在地:日本、アメリカ、ドイツ、フランス、アイルランド、中国、韓国、ベトナム、インド)においては、人権侵害防止・軽減のための社内研修(講習会やe-learning)の実施、定期的なモニタリングの実施、相談体制の整備を進めています。これらの取り組みにより、リスクの早期発見と是正措置を図っています。

また、サプライチェーン(主要所在地:日本、アメリカ、カナダ、メキシコ、ドイツ、フランス、チェコ、イタリア、オーストリア、スペイン、スロベニア、ポーランド、トルコ、中国、韓国、ベトナム、インド)においては、主要なサプライヤーに対して、「THKグループサプライヤーCSR調達ガイドライン」、「THKグループ人権に関するハンドブック」を配付する等、啓発活動を進めています。2025年度の人権デューディリジェンスの結果、サプライチェーンにおける人権侵害は特定されませんでした。

■THKグループ 人権に関するハンドブック



脱炭素・資源循環社会の実現



THKグループ環境基本方針

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。

1. 環境関連の法令遵守

環境関連の法令や国際基準を遵守し、事業活動や製品が環境に与える影響を把握します。また、自主基準や具体的な目標を設定し、継続的な改善を図ります。

2. 製品・技術の開発

環境に配慮した製品や技術の開発を継続的に推進し、持続可能な社会の実現に貢献します。

3. 環境負荷低減の推進

エネルギー効率の向上、温室効果ガス排出量の削減、資源循環の促進を通じて環境負荷の低減を図ります。廃棄物や有害物質の管理を徹底し、水資源や大気への影響を適切に管理します。

4. 生物多様性の保全

事業活動が自然環境や生物多様性に与える影響を認識し、その保護と回復に努めます。

5. 情報開示と教育

環境に関する情報を適時開示するとともに、従業員への教育・訓練を通じて環境意識を向上させます。また、地域社会やサプライチェーン全体との連携を強化し、環境活動をグループ全体で推進します。

<2025年11月11日 改訂>

気候変動

指標と目標	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)
実績	CO2排出量 (Scope1、2)：66,078 t-CO2 削減率 38%

気候変動への対策

2025年度の結果

THKグループは、気候変動への対策として、温室効果ガス排出量削減の中長期目標を掲げています。

カーボンニュートラル推進プロジェクトでは、生産拠点を中心にカーボンニュートラルに向けた活動、効果のある施策の水平展開を行っています。12月には、各生産拠点の担当者を山形工場に集めて、ウォークスルー、施策の検討を行いました。

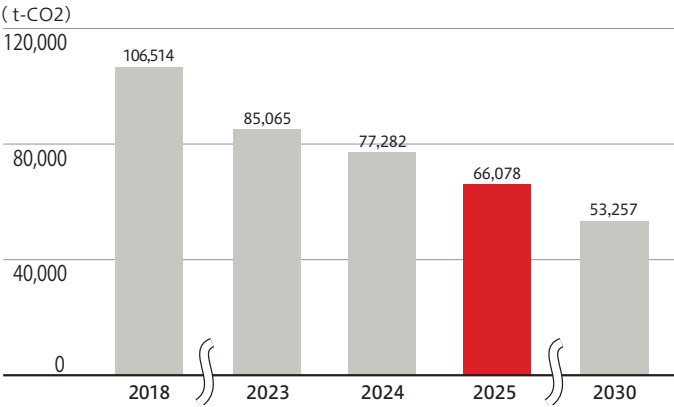
また、再生可能エネルギーの導入では、グリーン電力の購入、太陽光発電の導入を拡大しました。

その結果THK日本および日本グループのCO2排出量は、66,078 t-CO2となり、基準年である2018年度比で38%削減となりました。

温室効果ガス排出量削減目標

指標	中期目標2030年度	長期目標2050年度
Scope1 Scope2	2018年度比50%削減 対象範囲： THK日本、日本グループ	実質ゼロ 対象範囲： THKグループ全体

CO2排出量 (THK日本、日本グループ)



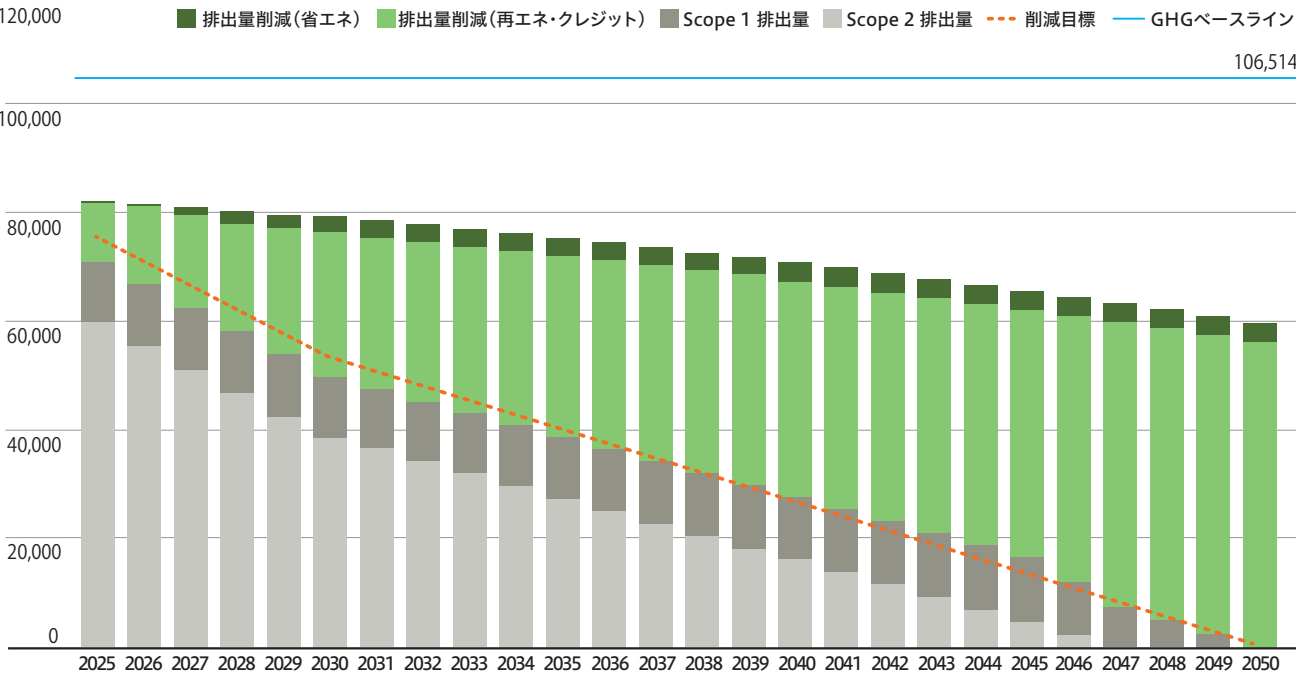
脱炭素化ロードマップ

日本国内拠点を対象に、省エネ施策や再生可能エネルギーの導入可能性を詳細に分析したうえで、全体的かつ統合的な脱炭素化ロードマップを策定しました。本ロードマップでは、2030年までにCO2排出量を約50,000 t-CO2まで削減することを目指しており、これは2018年比で50%以上の削減を達成する予測となります。この中期目標の達成に向けて、カーボンニュートラル推進プロジェクトと連携し、従来から進めている省エネ対策や太陽光発電設備の導入をさらに拡充するとともに、新たに再生可能エネルギーの利用拡大、環境価値を活用したクレジット購入、オフサイトPPA (Power Purchase Agreement) 等を積極的に推進していきます。

2030年は当社の環境戦略における重要な節目となりますが、さらにその先を見据え、2050年の長期目標であるカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みをTHKグループ

2050年までの統合ロードマップ (排出量)

(t-CO2)



外部検証

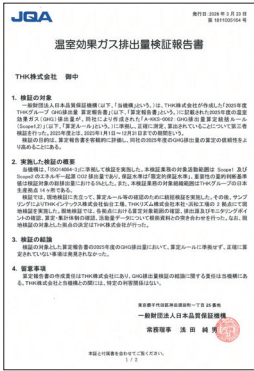
ISO14064 – 第三者検証 –

THK日本、日本グループの生産拠点に関する2025年度(2025年1月1日～12月31日)のScope1およびScope2のエネルギー起源CO2排出量の算定について、一般財団法人日本品質保証機構から、ISO14064-3を基準とした第三者検証(限定的保証水準)を受けています。

全体で強化していきます。現在、海外拠点を対象としたグローバル規模での脱炭素化ロードマップの策定を検討しており、各国・地域の特性に応じた具体的な対応を計画しています。これにより、グループ全体での統一的な脱炭素戦略を構築し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを加速させます。

また、2050年のカーボンニュートラル達成に向けて、技術革新やデジタル技術を積極的に活用し、サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量の削減を推進します。さらに、ステークホルダーとの協働を通じて、再生可能エネルギーの普及促進や地域社会との連携を強化し、環境課題への包括的な対応を進めてまいります。

当社は今後も、日本国内外での環境規制動向を注視しながら、グローバルな視点で脱炭素化を推進し、持続可能な未来の創造に貢献してまいります。



温室効果ガス排出量
検証報告書

TCFD 戦略項目

気候変動に関わるリスクおよび機会を踏まえた戦略とそのレジリエンスについて検討するため、IEA（国際エネルギー機関）やIPCC（気候変動に関する政府間パネル）による気候変動シナリオ（1.5℃シナリオおよび4℃シナリオ）を参照し、2050年までの長期的な影響を踏まえ、TCFD提言に沿ってシナリオ分析を実施しています。

■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℃	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	●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	●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	●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
	省エネニーズの高まり	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	●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
		半導体ビジネス機会拡大	機会	大	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	●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、エネルギーロスの削減を実現する、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	●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
	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	●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℃	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	●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	●建屋の断熱性能向上

資源循環

指標と目標	ゼロエミッションの維持 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	実績	ゼロエミッション維持（エミッション率 0.28%）
-------	--	----	---------------------------

ゼロエミッションの取り組み

ゼロエミッションとは、廃棄物の再利用等を通して、廃棄物を限りなくゼロにする取り組みです。THKグループでは、「材料、副資材の投入管理」「排出量、最終廃棄物の管理」「再利用・リサイクルの管理」の3つの観点で、ゼロエミッション達成に向けて取り組んでいます。

事業活動から発生する廃棄物は、金属スクラップ、廃油・廃液、研削スラッジ、梱包材、廃プラスチック等ですが、徹底して分別することで製鋼原料、セメント原料、再生燃料等への再利用または有価物化が可能です。特に、近年注目されている廃プラスチックの削減について、製造工程で使用されていたプラスチックのリユースやリサイクル、再利用可能な通い箱の利用等、廃棄量削減を着実に進めています。

THK日本では、エミッション率（処分量／廃棄物総排出量）0.50%未満を目標に掲げています。

持続可能な調達

指標と目標	・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	実績	・仕入先に対するCSR調達ガイドライン（現行）の配付継続 ・CSR調達ガイドライン（現行）に基づく仕入先に対するインタビューの実施（4件） ・サステナビリティ調達ガイドラインへの改定対応中
-------	---	----	--

有害物質管理

指標と目標	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	実績	グリーン調達ガイドラインの不含有保証書入手：258社
-------	---------------------------	----	----------------------------

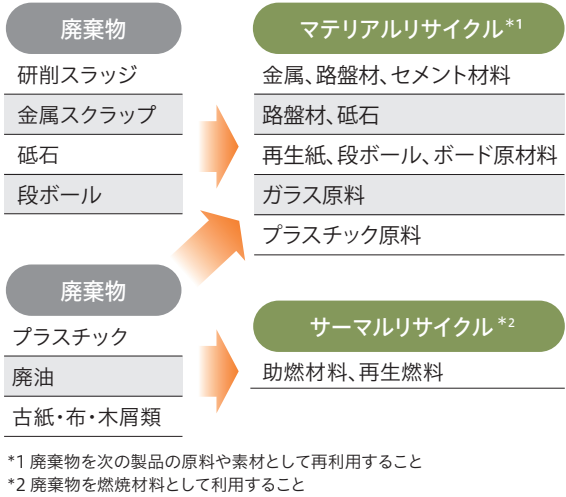
有害物質管理

欧州の有害物質規制法であるRoHS指令およびREACH規則、中国の電子情報製品生産汚染防止管理法等、各国・地域の法規制に対応するため、日本および海外の生産拠点に「THKグループグリーン調達ガイドライン」を適用しています。このガイドラインを通じて、サプライチェーン全体での有害物質の管理を推進しています。有害物質の調査では、製品含有化学物質の情報伝達スキームである「chemSHERPA」を標準ツールとして活用し、社内データベースを構築することで、お客様からの要請に応じて必要な情報を提供しています。また、関係省庁への届出についても適切に対応しています。

さらに、当社独自の基準を設け、規制対象外の物質についてもリスク評価を行い、将来的な規制強化を見据えた事前対応を進めています。これにより、法令遵守にとどまらず、より高いレベルでの環境保全を目指しています。

今後も、規制の動向を注視しつつ、サプライヤーやパートナー企業との連携を強化し、持続可能な生産体制の構築と環境負荷の低減に取り組んでまいります。

■廃棄物のリサイクル方法



*1 廃棄物を次の製品の原料や素材として再利用すること
*2 廃棄物を燃焼材料として利用すること

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

指標と目標

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

実績

- ・OMNI edge のGX(グリーントランスフォーメーション)ソリューション開発、提供開始
- ・物流センターへの搬送ロボットの拡販活動
- ・「半導体縦型炉用新型免震台」の開発
- ・農業用「収穫用ハンド」の実証実験

考え方

当社は企業活動を通じて社会に貢献し、持続可能で豊かな社会の実現を目指しています。社会課題の解決を事業活動の中心に据え、すべてのステークホルダーの皆様にとっての価値を創造します。

■メンテナンス統合管理システム

少子高齢化による人材不足や設備の老朽化が進む中、保全業務では紙やExcelへの依存が続き、属人化が課題となっています。情報の分断により、突発停止が頻発し、生産ロスが発生することで競争力が低下しています。こうした課題を解決し、持続的な改善を実現するためには、現場に根差したデジタル化が不可欠です。

当社が提供する「メンテナンス統合管理システム」は、保全情報をクラウド上で一元化し、設備の稼働状況を可視化します。このシステムにより、点検や承認業務の迅速化、保全履歴のナレッジ活用が可能となり、効率的かつ安定した設備稼働を実現します。

さらに、LMガイドのトップメーカーとして培った長年の経験を活かし、製造現場に寄り添った設計と運用定着支援を提供することで、現場の課題解決を支援します。

AIによる予兆検知と連携したPDCA型の保全を導入することで、設備の稼働率向上とコスト削減を後押しします。また、属人化の解消やナレッジの継承を促進し、現場におけるデジタルトランスフォーメーション(DX)を加速させます。

これにより、製造業の持続可能性と競争力強化を実現するとともに、産業全体の生産性向上に貢献するソリューションとして、社会課題の解決に寄与します。



■小形水門遠隔監視・操作システム

日本の農業では、高齢化と人手不足、地球温暖化による自然災害の増加が深刻な課題となっています。これに伴い、農業水利施設の維持・管理も困難になり、地域の負担が増加しています。水門の管理も例外ではなく、これまで地域の農業従事者がボランティアで遠く離れた水門まで出向き、雨の中で操作を行う等、大きな負担を強いられてきました。こうした課題に対応するため、当社は「小形水門遠隔監視・操作システム」を開発しました。このシステムは、既存の小形水門に後付け可能な小形軽量の電動アクチュエータを採用し、太陽光パネルとバッテリーによる独立電源と携帯通信網を活用することで、電線や通信線が届かない場所でも、スマートフォンやタブレットを使い、遠隔で水門の開閉を可能にするものです。どこでも簡単に設置できるため、導入の手軽さと効率性が特徴です。この技術は、豪雨時の安全性向上や農業従事者の負担軽減、省力化を実現し、地域の水資源の効率的な活用を支援します。また、大雨による災害リスクの低減や地域コミュニティの維持にも貢献し、農業水利施設が持つ多面的な役割をさらに強化します。



(設置イメージ)
実証地：寒河江川土地改良区沢畑堰

製品の品質・安全性

指標と目標

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

実績

- ・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(JQA)による登録更新)
- ・IATF16949(IATF定期監査(輸送機器統括本部)実施)

考え方

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ISO9001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。

2. 製品品質の強化

グローバルで品質情報を共有できる体制を構築するとともに、世界各地のお客様の声を収集・解析し、「ものづくりサービス業」として迅速かつ適切なサービス提供につなげます。また、市場ニーズに応じた製品の開発、品質改善に取り組みます。

3. 製造品質の強化

製品の品質維持に必要な最適な測定機器を導入し、誤差を最小限に抑える測定品質の向上に努めます。

4. 人財育成の強化

安心・安全な製品を製造するために、製品知識(技術)、装置取扱(技能)、最適生産(品質)に関する人財育成に取り組みます。

■2025年度の取り組み

当社では、品質管理体制の強化および技術・技能の向上を目的とした人財育成を積極的に実施しています。

ISO9001認証取得に向けた内部監査員の増員およびスキル向上を目的とした教育を推進しました。具体的には、内部監査員認定者を社外講習により増員し、内部監査員と実務に同席することで実践的なスキル向上を支援しました。さらに、社内の有スキル人財による指導を通じて、ISO9001関連書類の整備や内部監査体制の確認を行い、認証取得に必要なスキルを向上させました。

加えて、熱処理・研削完了品の確性試験に関する技能向上を目的とした研修を実施しました。各工場から選出された社員に対し、金属組織観察や硬さ測定、分析装置の使用手法等、実践的な内容を4日間にわたり指導しました。この研修を通じて、品質管理における専門的な知識と技術を習得し、工程課題の推察や分析結果の解説に関するスキル向上を実現しました。

これらの取り組みにより、技術・技能・品質面での人財育成を強化し、製品品質のさらなる向上に努めています。

■品質マネジメントプロセス



ステークホルダーとの関わり

当社は各ステークホルダーの皆様との協業関係の上に成り立ち、皆様との積極的かつ継続的な交流を通じて課題の解決を目指しています。今後も速やかな情報開示を心掛けるとともに皆様からのご意見を反映させ、企業価値の向上と持続的な成長を図っていきます。

ステークホルダー	期待と関心	エンゲージメントチャネル	アウトカム(実績)
お客様	・高品質で革新的な製品の継続的提供 ・安定した供給と納期遵守 ・迅速かつ専門的なサポート体制	・技術セミナー ・日本および海外展示会 ・THKオンラインサービス(デジタルコミュニケーションプラットフォーム)	・LMガイド世界シェア No.1 ・展示会参加
株主・投資家	・中長期的な企業価値の向上 ・新経営方針の進捗と成果 ・タイムリーかつ透明性の高い情報開示 ・ESG経営の強化	・株主総会 ・会場とオンラインのハイブリッド決算説明会 ・個別SR・IRミーティング ・自社Webサイト ・統合報告書	・配当金 年間246円／株(2026年度予想 年間184円／株) ・配当方針：DOE 8% ・投資家からの経営陣へのフィードバック(2025年度：約90件(延べ)) ・アナリスト・投資家との個別面談件数(2025年度：347件)
取引先	・公正で透明性の高い安定取引 ・長期的なパートナーシップの構築と共成長 ・サステナビリティ対応と責任ある調達 ・安定した受注・供給計画の共有	・THK会総会／支部会 ・共同研究／共同開発 ・アンケートによる意見収集	・人権デューデリジェンスの実施 ・サステナビリティアンケートの実施 ・仕入先サステナビリティ状況確認
従業員	・新経営方針の実効による自社の成長とキャリア機会 ・公正・公平・透明性のある評価と処遇 ・柔軟な働き方の導入とワークライフバランス ・学びと成長の機会の提供 ・心身の健康維持・増進	・社内ポータル・チャットツール ・会場とオンラインのハイブリッドによる社長メッセージ ・研修・セミナー ・従業員アンケート ・社内報	・新任管理職研修：部長職63名、課長職72名 ・代表取締役社長による社内決算説明会の開催 ・育児休業取得率：女性85%、男性68% ・新経営方針に即した賞与体系への移行
地域社会	・持続的な企業成長による地域活性化 ・雇用創出と地域コミュニティへの積極的参画 ・災害時の迅速な復興支援 ・環境負荷低減と資源循環の推進	・地域イベント ・ボランティア活動	・2025年大阪・関西万博「未来づくりロボットWeek」に出展 ・「MINATOシティハーフマラソン2025」への協賛 ・親子で楽しめるキッズイベント「経済産業省こどもデー」に出展 ・THK共育プロジェクト「サイエンスキャッスル研究費ものづくり0.THK賞」を実施

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。

2025年度は、新経営方針「ROE10%超の早期実現」に向けた具体的な施策を公表するとともに、その進捗や実現可能性について訴求しました。

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て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、株主懇親会を開催しました。

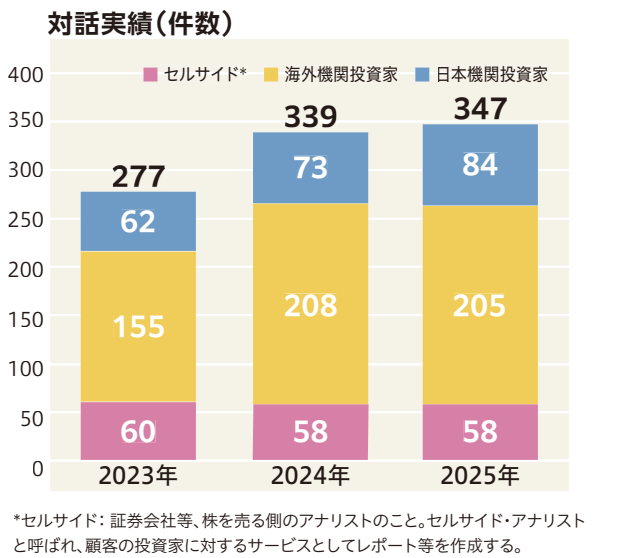
また、IR部門を社長室直下に設置することで経営リスクを低減し、資本市場との対話を強化しています。具体的な取り組みとして年2回の決算説明会で経営トップとCFOが業績ならびに戦略を説明するほか、2000年からは海外の機関投資家への訪問も定例化しています。

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。

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。

新経営方針「ROE10%超の早期実現」を掲げるなか、その実現可能性と達成後の中長期的な企業価値向上について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きます。



2025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	347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	9件	Shareholder Relations(シェアホルダーリレーションズ)として毎年実施
海外IR	24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 あわせて経営層との株主懇親会を開催
株主向け報告書発行	2回	業績や取り組みに関する情報を株主に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

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。

財務指標(百万円)				2015/3	2016/3	2017/3	2017/12 ^{*3}	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12	2025/12 ^{*4}
売上収益 ^{*1}				217,678	240,478	273,577	286,603	344,718	274,599	218,998	318,188	393,687	351,939	352,759	240,444
日本				113,361	110,498	112,061	99,099	145,238	109,424	84,675	115,517	134,660	108,740	106,692	96,415
米州				34,856	50,343	63,025	67,194	59,792	58,390	46,097	56,369	78,684	88,384	91,211	27,168
欧州				20,456	30,424	46,004	54,001	57,540	53,766	37,625	49,014	62,507	69,839	66,390	21,611
中国				28,302	27,967	29,513	41,410	48,554	30,996	34,006	68,662	84,046	59,919	63,042	71,188
アジア他				20,700	21,243	22,971	24,896	33,592	22,021	16,594	28,624	33,789	25,056	25,423	24,059
売上総利益				67,024	67,766	70,464	72,112	101,985	67,469	46,430	79,753	105,288	81,630	81,784	70,495
営業損益				28,388	23,169	24,653	29,279	52,848	18,277	(8,499)	30,268	34,460	23,707	17,349	14,436
税引前損益				33,501	19,612	23,057	31,034	52,262	18,168	(9,725)	29,984	35,596	25,289	18,782	15,746
親会社の所有者に帰属する当期損益				22,705	13,575	16,731	25,729	36,100	11,690	(9,992)	23,007	21,198	18,398	10,439	(69,891)
資産合計				373,610	407,808	414,931	436,664	471,369	468,945	460,173	516,086	560,304	556,351	567,418	472,992
資本合計				250,498	250,540	251,540	281,754	289,278	291,132	275,148	314,289	337,281	362,898	389,795	265,749
1株当たり(円)															
当期損益－基本				179.36	107.24	132.18	203.28	285.23	92.37	(78.95)	181.97	172.67	150.08	85.17	(618.66)
親会社所有者帰属持分				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	2,332.92
配当金				50	50	41	62	85	32	15	60	87	46	146.5	246
海外売上収益比率(%)				47.9	54.1	59.0	65.4	57.9	60.2	61.3	63.7	65.8	69.1	69.8	59.9
売上収益営業利益率(%)				13.0	9.6	9.0	10.2	15.3	6.7	(3.9)	9.5	8.8	6.7	4.9	6.0
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)				9.7	5.5	6.7	9.9	13.3	4.2	(3.7)	8.1	6.7	5.3	2.8	(21.7)
総資産事業利益率(ROA) ^{*2} (%)				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(%)				66.3	60.7	60.0	62.0	59.0	59.8	57.9	59.0	59.2	64.2	67.6	55.3
総資産回転率(回)				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 ^{*5}															
環境データ	CO2排出量(t-CO2)			—	—	—	—	244,951	227,172	213,870	259,121	275,559	255,209	221,243	202,588
	Scope1			—	—	—	—	36,737	30,822	29,700	29,822	36,425	32,683	37,900	37,132
	Scope2			—	—	—	—	208,214	196,351	184,170	229,299	239,134	222,526	183,344	165,456
	再生可能エネルギーの割合(%)			—	—	—	—	0.0	0.0	0.0	0.6	0.8	2.2	3.8	11.8
	廃棄物総排出量(t)			—	—	—	—	21,359	18,500	15,456	22,432	24,281	21,862	22,742	23,654
	処分量(t)			—	—	—	—	2,047	1,812	1,527	2,399	2,675	2,210	4,913	4,020
	取水量(千m ³)			—	—	—	—	811	843	754	951	965	995	893	976
人事データ	連結従業員数(人)			—	—	—	—	13,478	13,260	12,914	13,073	13,502	13,360	13,268	13,036
	従業員数(人)			—	—	—	—	3,773	3,891	3,957	3,968	4,058	4,068	4,076	4,016
	平均勤続年数(年)			—	—	—	—	17.1	17.3	17.6	18.1	18.2	18.4	18.7	19.2
	女性管理職比率(%)			—	—	—	—	0.9	0.9	1.9	2.1	1.9	2.2	2.0	2.3
	男性の育児休業等取得率(%)			—	—	—	—	—	—	—	14.1	28.0	66.3	62.6	68.5
	育児休業取得後の復職率(%)			—	—	—	—	—	—	—	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	営業・管理・技術系部門配属の新卒採用における女性比率(%)			—	—	—	—	14.5	19.3	15.4	18.2	23.2	20.0	25.0	13.9
安全衛生データ	労働災害件数(件)			—	—	—	—	29	21	8	28	21	13	21	112
	強度率			—	—	—	—	0.00	0.01	0.00	0.03	0.02	0.00	0.00	0.00
	度数率			—	—	—	—	0.60	0.57	0.61	1.57	0.79	1.22	0.60	0.38

*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。

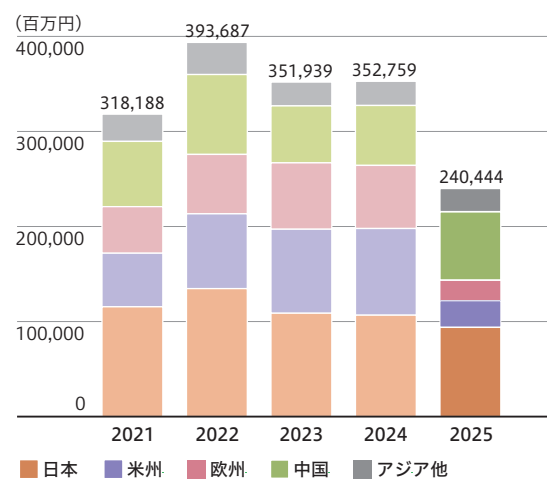
*3 3月期決算の連結対象会社は9か月間、12月期決算の連結対象会社は12か月間の変則決算となっています。

*4 2025年12月期より、輸送機器事業を非継続事業に分類しています。これにより、売上収益、営業利益、税引前利益は非継続事業を除いた継続事業の金額を表示し、親会社の所有者に帰属する当期損益は、継続事業および非継続事業の合算を表示しています。また、総資産事業利益率、総資産回転率は、事業区分の変更により従来との連続性が確保できないため、非開示としています。

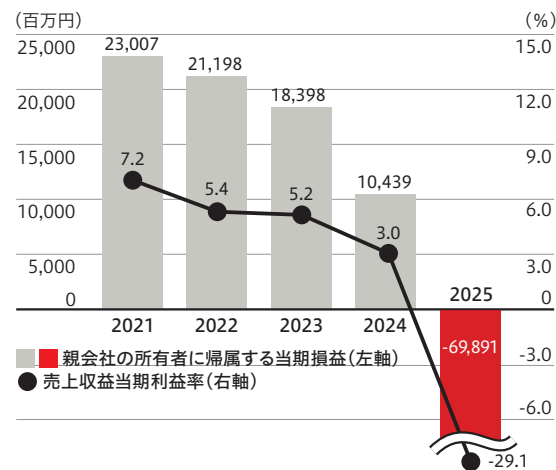
*5 非財務指標のうち、環境データ、人事データ「連結従業員数」、安全衛生データ「労働災害件数(2025/12に限る)」は連結が対象です。その他はTHK日本が対象です。

財務・非財務ハイライト (各年12月期)

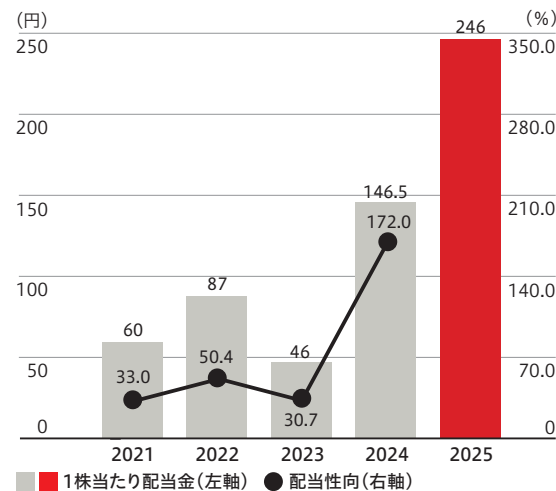
売上収益*1



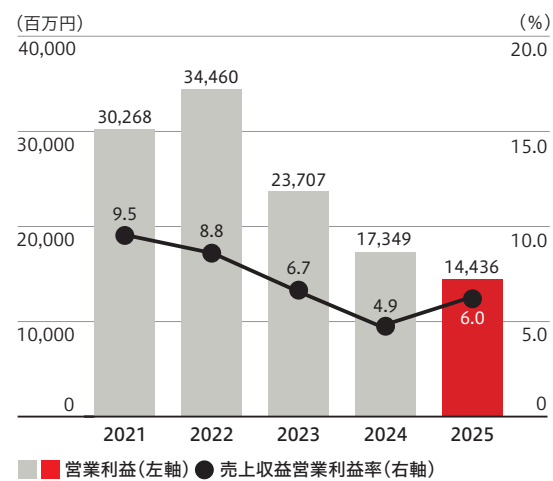
親会社の所有者に帰属する当期損益 / 売上収益当期利益率



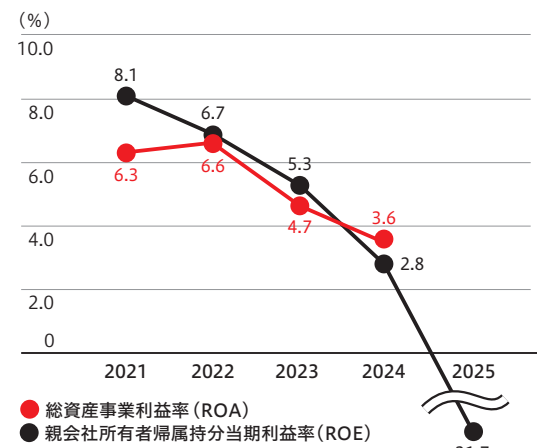
1株当たり配当金 / 配当性向



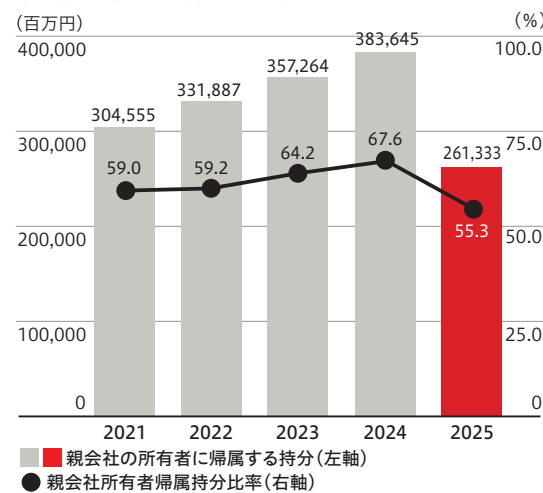
営業利益 / 売上収益営業利益率



総資産事業利益率(ROA)*2 / 親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)



親会社の所有者に帰属する持分 / 親会社所有者帰属持分比率

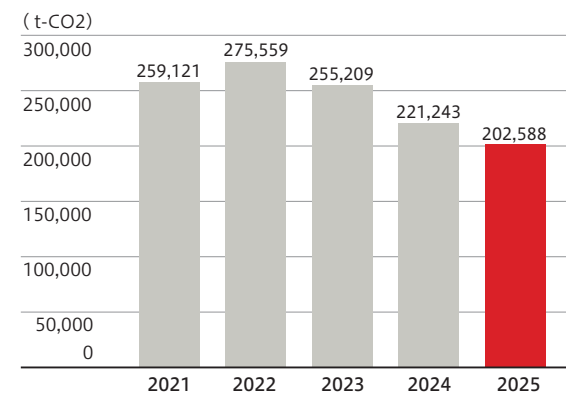


*1 国または地域は販売先を基準に記載しています。 *2 総資産事業利益率は営業損益および受取利息・配当金の期中平均総資産に対する割合です。

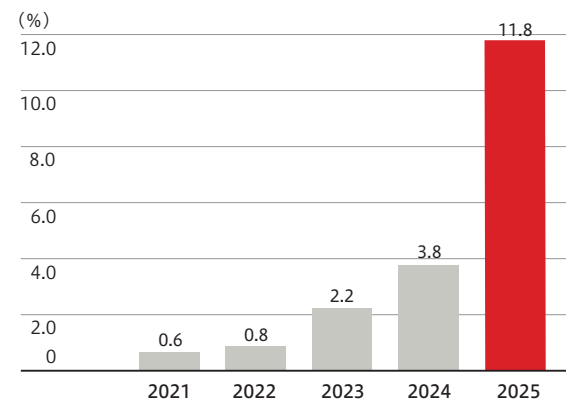
*3 2025年度の売上収益、営業利益は輸送機器事業を除いた数値を表示し、親会社の所有者に帰属する当期損益は、継続事業および非継続事業の合算を表示しています。
また、総資産事業利益率は、事業区分の変更により従来との連続性が確保できないため、非開示としています。

THK Integrated Report 2026

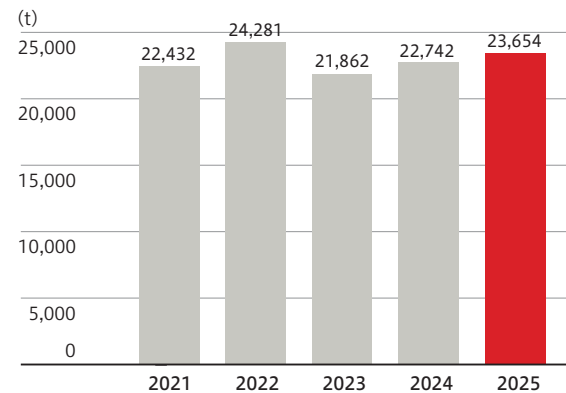
CO2排出量



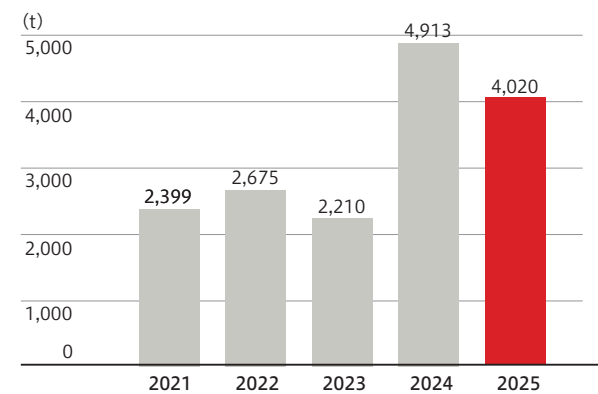
再生可能エネルギーの割合



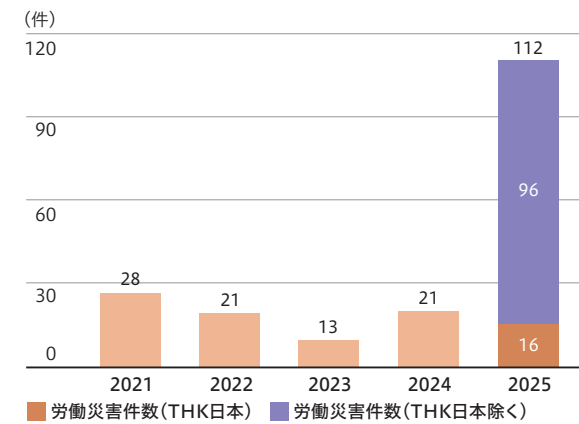
廃棄物総排出量



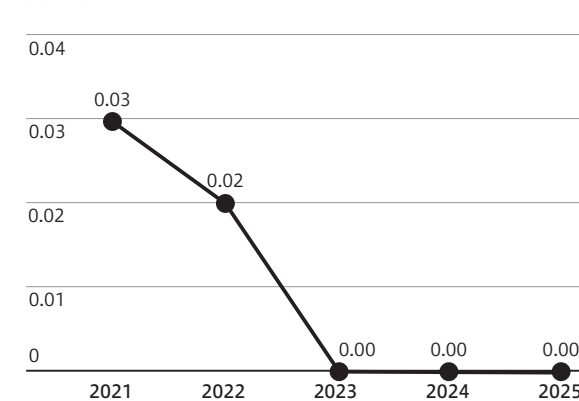
処分量



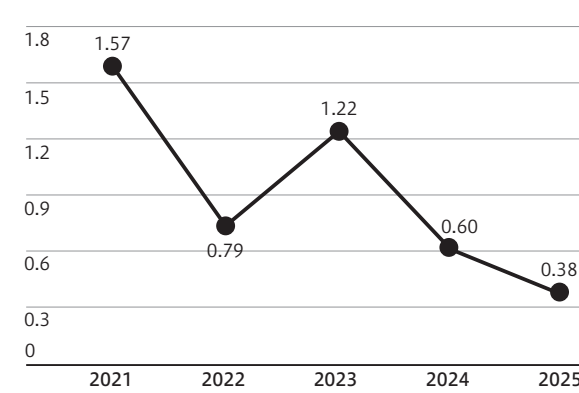
労働災害件数



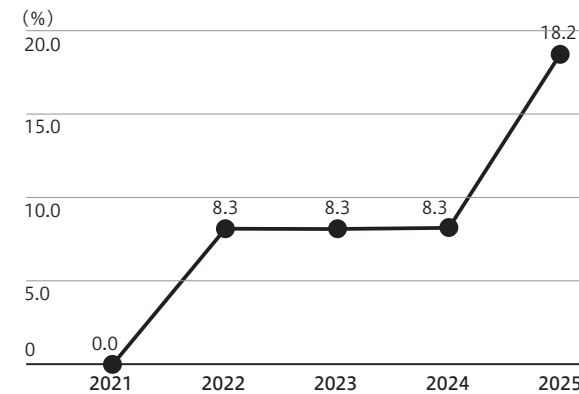
強度率



度数率



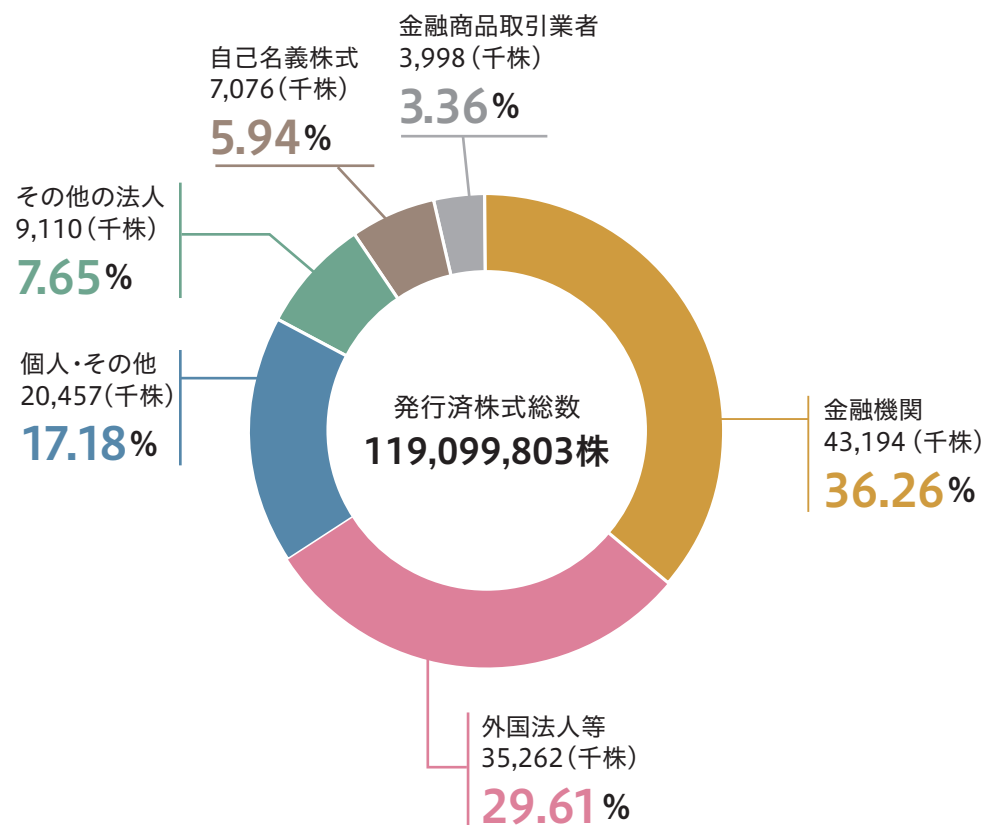
女性役員比率



THK Integrated Report 2026

会社情報

会社概要		2025年12月31日現在		株式情報		2025年12月31日現在	
社名	THK株式会社			発行可能株式総数	465,877,700株		
本社	〒108-8506 東京都港区芝浦2-12-10			発行済株式総数	119,099,803株		
設立	1971年4月			上場取引所	東京証券取引所（プライム市場）		
資本金	346億円			株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社		
連結売上収益*1	2,404億円			株主数	38,944名		
従業員数	13,036人(連結) 4,016人(単独)						
定時株主総会	3月						
監査法人*2	太陽有限責任監査法人						
*1 2025年度の連結売上収益は輸送機器事業を除いた金額を表示。 *2 太陽有限責任監査法人は、第56期定時株主総会終結をもって任期満了により退任しました。これに伴い、有限責任 あずさ監査法人を新たな会計監査人として選任しました。							
株式保有者別分布状況							



当冊子に関するお問い合わせ先

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

2025年12月31日現在

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
トークシステム株式会社	機械部品、各種機械の販売	東京都	99.00
THK新潟株式会社	ボールスプライン等の製造	新潟県	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	スライドレール等の製造・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桐生株式会社	LMガイド等の製造	群馬県	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、ラティンゲン市	100.00
THK France S.A.S.	LMガイド、ボールねじ等の販売	フランス、トランスプレアン 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および資金管理業務	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および資金管理業務	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)汽车配件有限公司	輸送機器事業	中国、広州市	100.00
蒂業技凱力知茂(常州)汽车配件有限公司	輸送機器事業	中国、常州市	100.00
THK(常州)精工有限公司	機械要素部品、機械装置の製造・販売	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 LM SYSTEM (THAILAND) CO., LTD.	LMガイド、ボールねじ等の販売	タイ、サムットプラカーン県	100.00
THK RHYTHM (THAILAND) CO., LTD.	輸送機器事業	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、バックニン省	100.00
THK RHYTHM MALAYSIA Sdn. Bhd.	輸送機器事業	マレーシア、ペナン州	100.00
THK India Pvt. Ltd.	LMガイド等の製造・販売	インド、アンドラプラデーシュ州	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

*大連THK瓦軸工業有限公司は、2026年3月28日をもって30年間の合併契約が満了したため、独立化のうえ、THK(大連)精密工業有限公司に社名を変更しました。