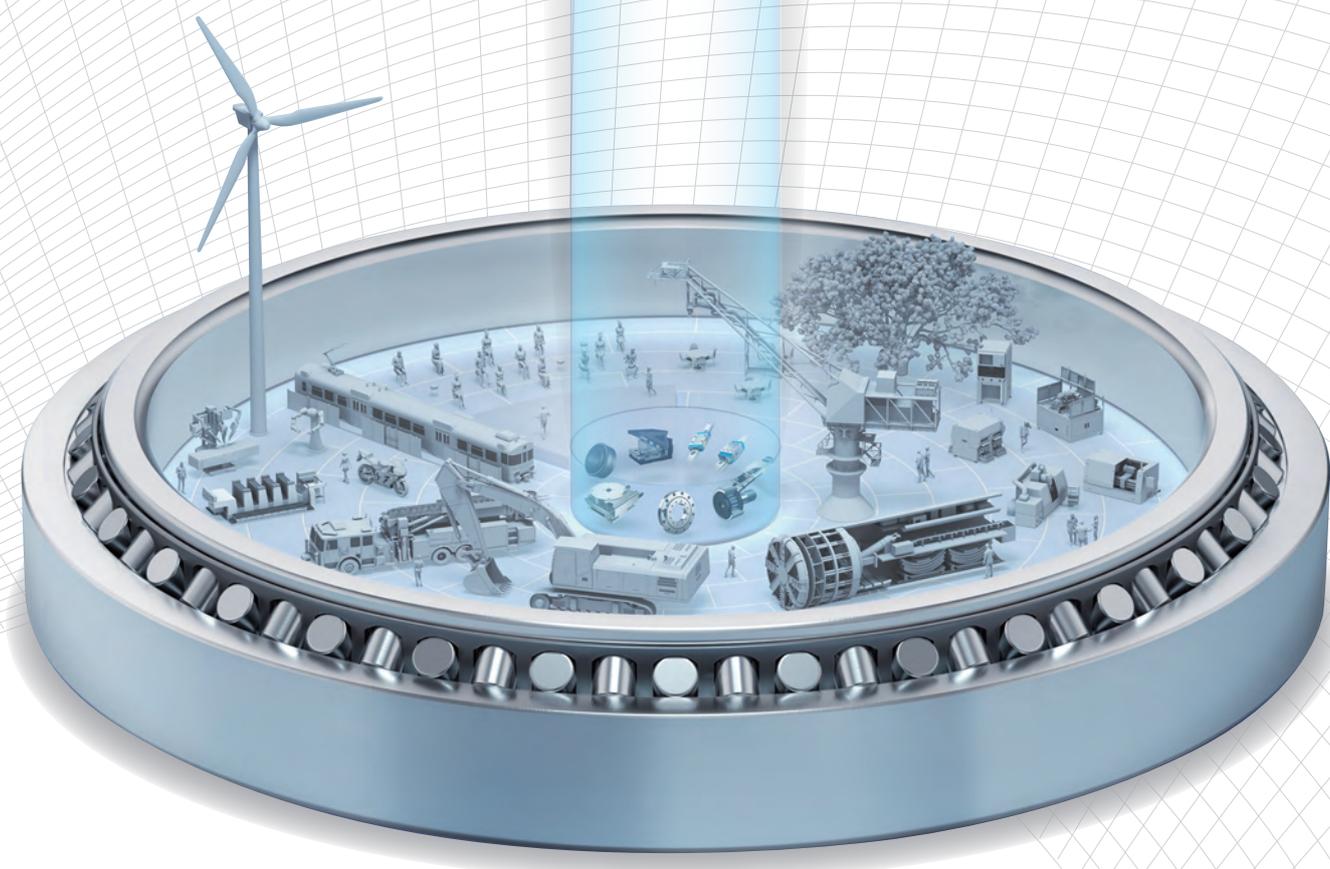


統合報告書 2022

2021年4月1日～2022年3月31日



IKO

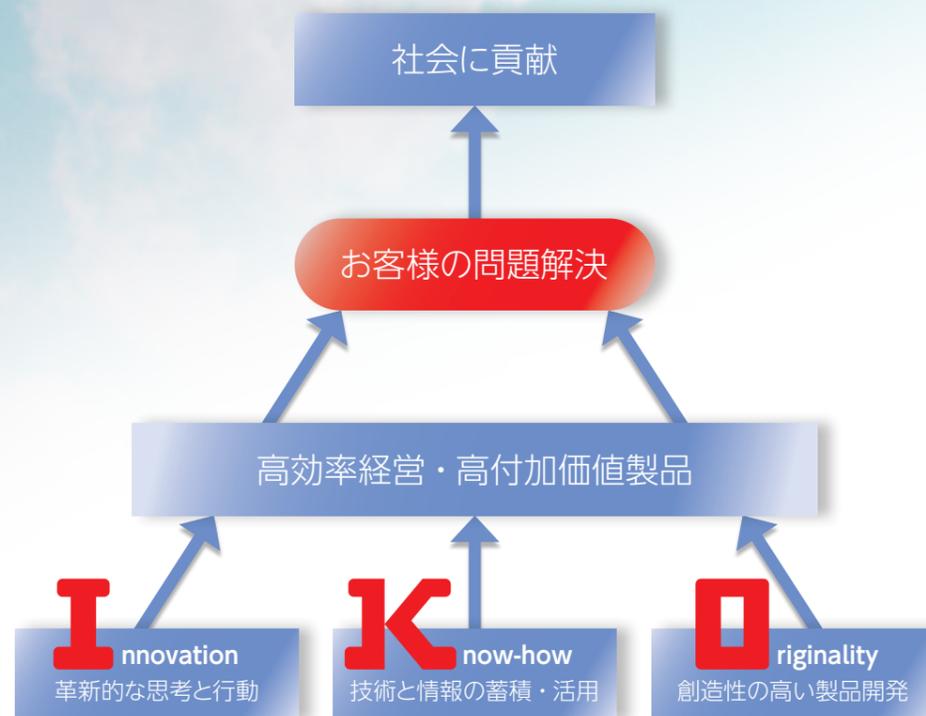
日本トムソン株式会社

経営理念

社会に貢献する 「技術開発型企业」

日本トムソンは、軸受および軸受関連機器などの重要機械要素の製造販売を通じてお客様に信頼され、必要とされる企業です。

さらに存在感のあるグローバルカンパニーとして成長するため、技術と情熱のすべてを傾注してお客様が抱える問題を解決していく技術開発型企业を目指します。



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

目次

—日本トムソンの価値創造—

経営理念	01
At a Glance	03
価値創造の軌跡	05
トップメッセージ	07
価値創造プロセス	11
価値創造の源泉	13
マテリアリティ(重要課題)	15
成長戦略の変遷	17
中期経営計画2023	19
事業概況	21
事業戦略	23
財務戦略	27

—ESG経営—

サステナブル経営の推進	29
—環境—	
事業活動における環境への配慮	31
気候変動への対応	35
—社会—	
製品品質・安全性の追求	37
人的資本	38
サプライチェーンマネジメント	41
地域社会との共生・社会貢献	42
—ガバナンス—	
コーポレート・ガバナンス	43
社外取締役メッセージ	46
役員一覧・スキルマトリックス	47
リスクマネジメント	49
コンプライアンス	50

—データ編—

11年間の主要財務・非財務データ	51
会社概要・株式情報	53

編集方針

日本トムソンは、全てのステークホルダーの皆様に、当社グループの持続可能な社会価値の創造と中長期の企業価値向上に向けた取り組みをお伝えするため、初めての統合報告書を発行しました。財務・非財務の両面から、当社グループをより深くご理解いただくための一助となれば幸いです。

報告対象期間

2021年4月1日～2022年3月31日

※一部に対象期間以前・以後の活動内容を含みます。

報告対象範囲

日本トムソン株式会社および連結子会社

※本報告書内の「当社」は日本トムソン単体を指し、「当社グループ」は日本トムソングループを指しています。

参考ガイドライン

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

将来見通しに関する注意事項

本報告書における業績予測などの将来に関する記述は、制作時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内包されています。したがって、様々な要因の変化により、実際の業績は、見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おください。

At a Glance

設立
1950年

売上高
622億円

営業利益
58億円

自己資本比率
59.6%

ROE
6.7%

従業員数
2,688人

(2022年3月期 連結)

主な製品

ニードルベアリング

当社が国内で初めて技術開発に成功した「ニードルベアリング」。ニードル(針)状の細いローラを組み込んだベアリングです。機械全体のコンパクト化・省スペース化に貢献する機械要素部品として、幅広い分野で活躍しています。



直動案内機器

機械装置の位置決め機構に欠かせない「直動案内機器」。最先端の半導体製造装置や工作機械など多彩な機器に採用されており、あらゆる産業のものづくりを支えています。



メカトロシリーズ

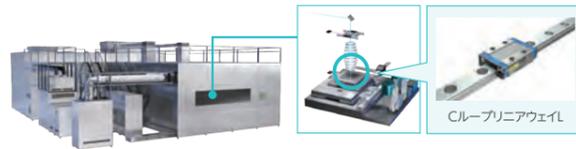
精密加工技術とエレクトロニクスが融合した「メカトロシリーズ」。ベッドとスライドテーブルの間に直動案内機器やボールねじ、モータを組み込んで、あるべき場所にあるべきものを運ぶという精密な位置決めを実現します。



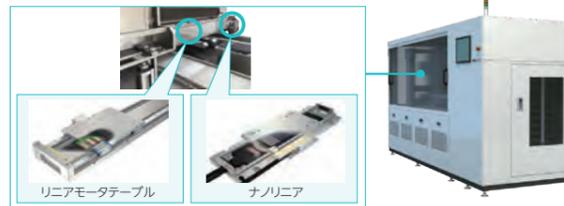
用途分野

エレクトロニクス関連機器

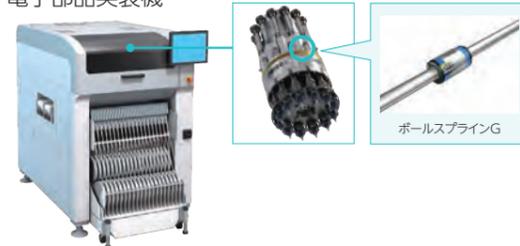
半導体製造装置 (露光装置)



半導体検査装置 (ハンドラ)

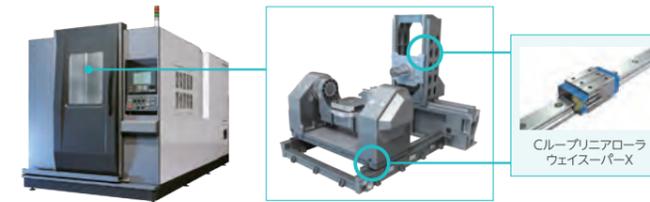


電子部品実装機



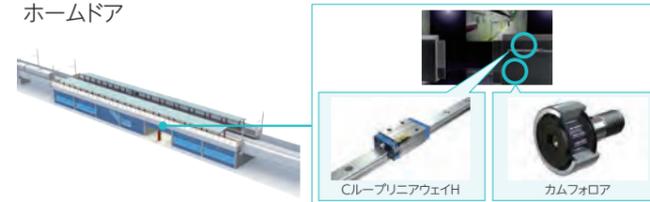
工作機械

マシニングセンタ



輸送機器

ホームドア

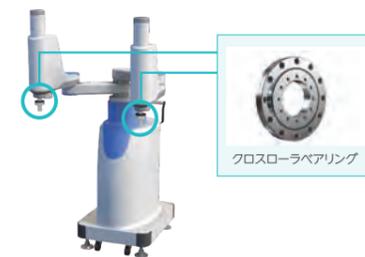


オートバイ

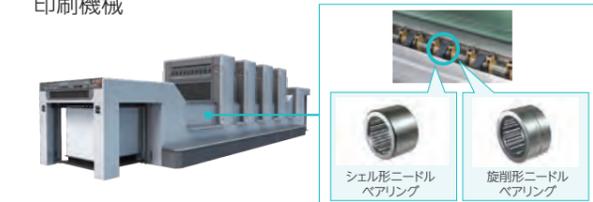


一般産業機械

双腕スカラロボット



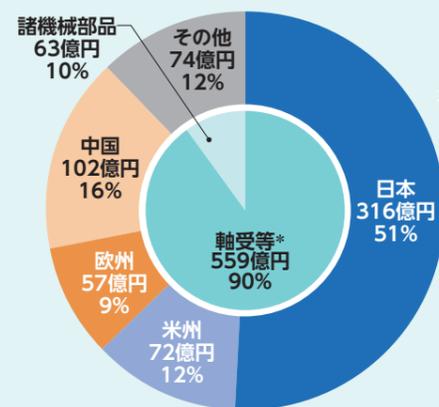
印刷機械



手術支援ロボット



売上高構成比 (品目別・地域別)



*軸受等:ニードルベアリング、直動案内機器、メカトロシリーズ

グローバルな事業フィールド

グローバル拠点数
世界 **13** 国 **54** 事業拠点
(内、海外 **30** 事業拠点)
生産拠点 **4**
販売拠点 **50**

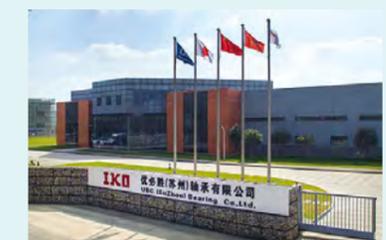
主な生産拠点



岐阜製作所 (日本)



IKO THOMPSON VIETNAM CO.,LTD. (ベトナム)



優必勝(蘇州)軸承有限公司 (中国)

価値創造の軌跡

売上高推移 (億円)

1950～ 創業・黎明期

軸受等の販売を目的として「大一工業株式会社」を設立し、国内で初めてニードルベアリングの自社開発に成功しました。その後、日本トムソン株式会社への社名変更、当社ブランド「IKO」の商標登録など、現在の事業活動の礎を築きました。

- 1950 日本トムソン株式会社の前身となる「大一工業株式会社」を設立。
- 1956 針状ころ軸受(ニードルベアリング)の研究開発に着手。
- 1959 兵庫県姫路市に姫路工場を開設し、ニードルベアリングの生産を開始。
- 1963 「日本トムソン株式会社」に社名変更。「IKO」を当社ブランドとして商標登録。
- 1964 神奈川県鎌倉市に鎌倉工場を開設。
- 1968 東京・大阪証券取引所市場第一部に指定。
- 1969 岐阜県美濃市に岐阜製作所を開設。

1970～ 拡大・成長期

海外に販売子会社を設立するなど、グローバル展開を開始しました。回転型のベアリングを平面スライド部分に使用範囲を広げた「直動案内機器」の製造・販売を開始するなど、事業拡大に努めました。

- 1971 米国・イリノイ州に「IKO INTERNATIONAL, INC.」を設立。
- 1972 神奈川県鎌倉市に技術研究所を開設。
- 1975 オランダ・ロッテルダムに「NIPPON THOMPSON EUROPE B.V.」を設立。
- 1982 岐阜県岐阜市の「ガルマ産業株式会社(現連結子会社、日本ディック株式会社)」に資本参加。
- 1985 岐阜製作所に技術部門であるテクニカルセンターを新設。
- 1989 岐阜県関市に株式会社武芸川製作所を設立(現武芸川工場)。

1990～ 成熟・転換期

「ISO14001」の認証取得をはじめ、環境負荷低減に資する製品開発を進めるなど、地球環境への貢献を意識した取り組みを進めてきました。また、ベトナムに当社グループで初となる海外生産工場を設立し、グローバル生産体制を構築しました。

- 1991 経営理念の象徴として捉えた新しい「IKO」が誕生。「Innovation Know-how & Originality」
- 1997 岐阜製作所第三・第五工場にて「ISO9002」の認証取得。(以後、第一・第二・第六・鎌倉工場で取得、「ISO9001」に移行)
- 2001 岐阜地区で「ISO14001」の認証取得(2003年鎌倉地区でも取得)。
- 2003 当社独自のグリーン調達基準書を作成。
- 2004 岐阜地区で「岐阜県環境配慮事業所」の認定を取得。
- 2006 中国に「艾克欧東晟商貿(上海)有限公司」を設立。ベトナムに「IKO THOMPSON VIETNAM CO., LTD」を設立。

2010～ 変革・躍動期

グローバル市場での競争力と存在感のある企業を目指し、積極的な海外展開を進めました。2021年にはサステナビリティ基本方針を策定するなど、当社グループの持続的成長と社会の持続可能性の両立に向けた取り組みを強化しております。

- 2012 当社初となる「IKO 中期経営計画」スタート。
- 2014 タイに「IKO THOMPSON ASIA CO., LTD」を設立。
- 2015 韓国に「IKO THOMPSON KOREA CO., LTD.」を設立。ブラジルに「IKO BRASIL SERVIÇOS EMPRESARIAIS EIRELI」を設立。
- 2016 カナダに「IKO THOMPSON BEARINGS CANADA, INC.」を設立。
- 2017 中国のベアリング製造・販売会社「優必勝(上海)精密軸承製造有限公司」および「優必勝(蘇州)軸承有限公司」を子会社化。
- 2021 サステナビリティ基本方針を策定。
- 2022 東京証券取引所プライム市場に移行。



創業・黎明期 拡大・成長期 成熟・転換期 変革・躍動期

1959 ニードル(針)状の細いローラを組み込んだニードルベアリングを生産開始。当時のカタログには今なお製造・販売されている品目群も掲載されている。



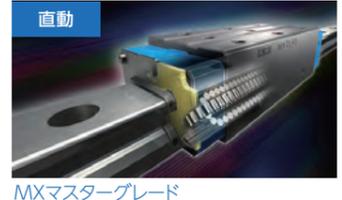
1978 回転形のベアリングを直線運動へと進化させた直動案内機器を発表。



1996 コンパクト化を徹底的に追求した、高精度リニアモータ駆動ステージが登場。



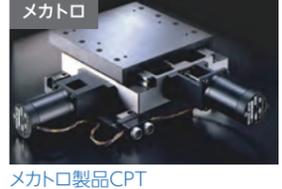
2016 究極の高精度(低脈動仕様)を実現したリニアローラウェイが登場。



1960 イギリス・マン島のオートバイ世界選手権で、コネクティングロッド用ニードルケージを採用した車種が初優勝し、注目される。



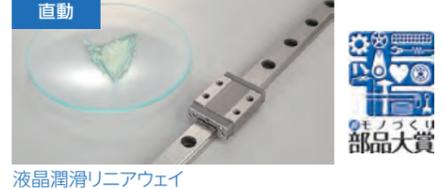
1982 直動シリーズとボールねじ、モータを組み込んだ複合製品を発表。



2002 メンテナンスフリーシリーズの直動案内機器が登場。



2019 世界初の液晶潤滑リニアウェイが登場。



1964 あらゆる方向の荷重を1個で同時に受けられるクロスローラベアリングを開発。



1983 世界初のローラ循環式直動案内機器を発表。



2008 超コンパクトなボールねじ駆動ステージが登場。



2020 NASA火星探査機にリニアウェイが採用。



※当社製品の多くで、IKO独自の潤滑部品「Cグループ」が使用されています。潤滑油の使用量を最少限に抑え、長期間にわたり最適量の潤滑油を供給するため、製品の長期メンテナンスフリーを実現するとともに、地球環境にも大きく貢献します。

日本トムソンの価値創造
ESG経営
ESG経営・環境・社会
ESG経営・ガバナンス
データ編

トップメッセージ



誠実を旨とする企業文化のもと
IKOブランドの価値向上と社会課題の解決に取り組み
全てのステークホルダーから信頼される企業グループを
創造してまいります

代表取締役社長
宮地 茂樹

社員一人ひとりの誠実な姿勢が 信用・信頼と高品質の源泉

このたび、当社グループの現況と成長戦略を全てのステークホルダーの皆さまに向けて発信するため、統合報告書を発行することとしました。本「統合報告書2022」が皆さまの当社グループに対する理解促進の一助となること、そして当社グループと皆さまの絆をより深化させるメディアとなることを期待しております。

さて、私は金融機関に29年間勤務したのち、2008年に日本トムソンに入社し、2012年に代表取締役社長に就任しました。

当社に入社して特に印象に残ったのは、真面目で誠実なひとが多いということでした。社員一人ひとりが誠実に仕事に向き合い、一生懸命に課題に取り組んでいる。この社員

の仕事に対するひたむきな姿勢が、日本トムソンという会社に対するお客さまや社会からの信用・信頼に繋がっており、当社製品の高い品質も担保していると思います。

誠実に仕事に向き合うことを大切にす社風や企業文化こそ当社グループの優位性の基盤であり、次世代へ伝えていくべき財産だと考えています。

これまでの経営で重視してきたこと

私が2010年に常務取締役経営企画部長に就任した際、最初に手掛けた大きな仕事は中期経営計画の策定でした。当社製品の需要はボラティリティが非常に高く、先が見通しづらい事業環境下にあることから、それまで一度も中期経営計画を立案したことがありませんでした。しかし、当社グループが持続的な成長を追求するためには、将来の目指す姿を役員全員が理解し、共有して力を結集するこ

とが欠かせません。また長期ビジョンの実現プロセスとして、3か年から5か年の中期経営計画を策定し、その取り組みを積み重ねていくことが必要です。幸い、私の考えに当時の社長や専務取締役も賛同してくださり、3か年の第1次中期経営計画の策定に着手することになりました。計画の立案にあたり、役員や社員間で当社グループの目指すべき今後の在り方や強みについて徹底的に議論したことで、部門の垣根を越えた社員の一体感が醸成されました。また会社が大切にしている理念や価値観を世界各地で働くグループ社員の間で共有できたことも、当時を振り返ると、大きな成果であったと思います。

日本トムソンの目指す姿

私たちは、これまで第1次中期経営計画の策定から、一貫して経営理念の再検討と将来ビジョンの設計という当社グループにおける経営の根幹に関わるどころから長い時間をかけて議論を重ねてきました。

まず、経営理念については、議論を深めるほどに「社会に貢献する技術開発型企業」という旧来の理念が、当社グループの存在価値を的確に表現していることに気づきました。それならば、先人たちが代々継承し、行動の指針として大切にしてきたこの旗印をもう一度、未来を切り拓くための旗印として推し進めていこうと決めました。なお、当社グループの「社会に貢献する技術開発型企業」という経営理念の具現化を支えているのは、ブランド名を構成するI=Innovation (革新的な思考と行動)、K=Know-how (技術と情報の蓄積・活用)、O=Originality (創造性の高い製品開発) です。当社は1963年にIKOを商標登録して以来、このブランドを大切に育ててきました。IKOは、国内で初めてニードルベアリングの自社開発に成功した卓越した技術力と高い品質の象徴でもあり、現在では、半導体製造装置や工作機械などあらゆる機械産業において世界的ブランドとして認知され、信頼の証として高く評価されています。

また、当社は1950年の設立以来、様々なステークホルダーのご支援のもとで事業を続けてまいりました。そうした経緯を踏まえて、お客さま、株主さま、取引先さま、社員、競合先の5つのステークホルダーを設定し、それぞれの



皆さまにとってどのような会社でありたいかを整理しました。お客さまには信頼され期待され真っ先に相談される会社、株主や投資家の皆さまには企業価値を持続的に向上できる会社、取引先の皆さまからは永続的に共存共栄できる会社、社員からは仕事を通して自己実現ができ夢を持ち続けられる会社、競合企業の方からは特定分野でNo.1競争力のある会社でありたいことを再認識しました。そして、経営計画や事業戦略の立案と実行においては、常にステークホルダーの目線に立って何が最善であるかを考え、行動することが大切であることを改めて確認し、それを「中期経営計画」の策定の基軸に据えてきました。

デジタルシフトやAI、IoTの進化、SDGsをはじめとするサステナビリティを巡る社会的要請など、今まさにグローバル社会は歴史的な変動期を迎えています。こうした時代こそ、当社グループが培ってきた企業文化を堅持しつつ、中期経営計画の着実な推進を通じて一歩ずつ次のステップを目指していくことが肝要です。改めましてIKOブランドに託した企業理念を旗印として、「中期経営計画2023」で掲げた諸目標の達成に邁進し、ありたい姿の具現化に取り組んでいきたいと決意しています。

「中期経営計画2023～深化・挑戦・変革～」

第1次から第3次まで、それぞれ3か年の中期経営計画を推進したのち、2021年5月に2024年3月期を最終年度とする「中期経営計画2023」を発表しました。「中期経営計画2023」が第1次から第3次までの中期経営計画と異なっ

ているのは、若手社員の意見や想いを数多く取り込んだ点にあると言えるでしょう。経営陣だけでなく、日本トムソンの今後を担っていく部長や課長などの中堅社員にも参画してもらい、当社グループのあるべき姿やビジョンを実現していくための取り組みについて活発に議論してもらいました。若手社員の会社に対する強い想いや、清新な発想を戦略・施策として具体化したことにより、幅広い世代に訴求する計画になったと自負しています。

計画の策定に当たっては、まず「お客様と一番につながる価値を共に創りだす『技術開発型企業』に～サステナブルな未来を共創する～」(2030年度に連結売上高1,000億円以上、営業利益150億円以上、ROE10%以上)を「IKO VISION 2030」として定め、そこからバックキャストするかたちで、2024年3月までの3か年の取り組み方針を決定しました。基本戦略としては「『深化』『挑戦』『変革』による価値向上、価値共創の実現」を掲げています。今を強くする既存ビジネスの更なる深掘り(深化)と未来を創る新技術・新領域の開拓(挑戦)、そして強靱な経営基盤を構築する行動変革・組織能力変革・デジタル変革(変革)を通じて、価値創出の取り組みを加速してまいります。

計数目標については、最終年度の目標値を設定せず、対象3か年の平均値として営業利益70億円、ROE7%以上(いずれも2022年5月の上方修正値)を目指すこととしました。私たちが軸足を置くベアリング業界は需給の変動が激しく、単年度の業績に拘泥することは得策ではありません。中長期的視点で成長し続け、かつ安定した収益を確保することの重要性を鑑みて、営業利益とROEの3か年平均値をKPIとして設定しました。

なお、「中期経営計画2023」においても世界中のグループ社員に対して、ブランド名IKOに込められた意味とその価値をいま一度捉えなおし、日々の指針とすることを強く促しています。そして、新たな挑戦を通じてIKOブランドの更なる価値向上を図ることで、当社グループは次なる成長ステージに踏み出すことが可能になると考えています。

当社グループのマテリアリティ

当社グループは、これまで様々な新技術・新製品を社会

に投入し、世界中の産業発展と人々の豊かなくらしの実現に貢献してきました。例えば、当社が世界で初めて製品化に成功したローラタイプの直動案内機器は、半導体製造装置や工作機械の高精度化・小型化に大きく寄与しています。また、潤滑部品を内蔵したCルーブリニアウェイはオイルミニマムで長期メンテナンスフリーを実現する地球環境に優しい製品です。当社グループはこうした保有技術・製品の高度化や経営体制の強化を通じて、社会・経済・環境などあらゆる面でのサステナビリティに貢献していくことを重要な使命と捉えています。

そこで、「中期経営計画2023」の策定と合わせて、当社グループのマテリアリティを次の6テーマに整理しました。

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

これらのマテリアリティの実現を追求していく上で、特に注力すべき課題は、「品質の更なる向上」、「人材の育成と活用」、そして「コーポレート・ガバナンス強化」の3点だと考えています。

品質については、高い製品品質を維持向上させ、お客さまに提供することはもちろん、開発、生産、営業からアフターサービスに至るまで、あらゆる領域において高品質を追求しています。当社社員の真摯に仕事に向き合う姿勢や誠実なお客さま対応も広義の品質と言えるかもしれません。今後も、信用と信頼の基礎である優れた品質に更に磨きをかけてまいります。

人材に関しては、一生懸命に仕事に取り組む社員の存在こそ、当社グループの持続的な成長を牽引する最大の原動力だと捉えています。引き続き、人材採用における多様性の確保や女性社員の活躍支援に加え、果敢なチャレンジを促す環境整備と風土づくりなど、様々な取り組みを通じて組織の活性化を図ると同時に、当社グループの将来を担う

人材の育成に注力していく方針です。

コーポレート・ガバナンスについては、これまで経営の監督機能の強化や意思決定の適正化・迅速化に継続的に取り組んできました。取締役会メンバー9名のうち3名は社外取締役であり、2022年6月の株主総会において、女性の独立社外取締役が選任され、就任しました。また、当社がアメリカ、ヨーロッパ、中国、ベトナムなどに多数のローカルスタッフを擁し、グローバルに事業を展開している現状を踏まえ、外国籍の社員を経営陣として起用するなど、更なる多様性を確保していきたいと考えています。ガバナンスはあらゆる企業活動の基盤です。これからも取締役会の実効性向上に努め、継続的なガバナンス体制の強化を図っていきます。

リスクを取らなければ成長はない、常にチャレンジし続けることが重要

2022年上半年度で「中期経営計画2023」は折り返し点を迎えましたが、私たちの前には未だ多くの課題が残されています。Cルーブリニアウェイなどの主力製品は当社グループの収益に大きく貢献していますが、供給能力にも制約があるため、足元ではお客さまのご要望に完全にはお応えできておりません。また既存の製品群のなかにも、新たな付加価値をつけることで今以上の収益貢献を期待できるものが多々あります。中長期の視点に立って、設備投資や新製品開発、あるいは既存製品のリニューアルを適時的確に実行することが必要でしょう。私はグループ社員にチャレンジの大切さを説いていますが、チャレンジが必要なのはマネジメントも同様です。しっかりとガバナンスを効かせたうえで、リスクを取るところは取る、そうした果敢な経営を進めていく考えです。

新型コロナウイルス感染症の再拡大やロシアのウクライナ侵攻に伴う地政学的リスクの高まりなど、世界の経済社会情勢は常に揺れ動いています。また、すでにお話したように当社製品の需要はボラティリティの非常に高い環境下にあることから、外部環境の変化や短中期の市場変動に備えて、一定の財務余力を確保しておくことも必要です。私は今後も、成長投資と財務健全性の攻守両面を押さえた機動的な舵取りを行っていきます。

グループの総力を結集し、企業価値の最大化を追求

当社は、株主の皆さまに対する利益還元を重要な経営課題のひとつに位置付け、安定配当の継続と内部留保資金の充実を両立することに心を砕いています。2022年3月期は1株当たり13円の年間配当を実施し、連結配当性向は22.3%でした。また、2023年3月期は1株当たり3円増配の年間16円を予定しています。

過去、好業績を達成した年度だけでご覧になると配当性向が低いように思われるかもしれませんが、外部環境の悪化により業績が低迷した年度でも一定の配当を実施しているように、当社としては安定的な配当を続けることこそ、株主さまのご支援にお応えする最善の方法だと信じています。中長期の平均的な配当性向と成長投資による株主価値の最大化に注目していただけますと幸いです。

2023年3月期の取り組みも後半に突入しました。当社グループは、お客さま、株主・投資家の皆さま、お取引先、社員、競合先など、あらゆるステークホルダーから信頼される企業グループであり続けるため、目指すべき長期ビジョンの実現を見据えた中期経営計画の確かな進捗に経営資源を積極投入し、企業価値の最大化を追求してまいります。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、これまでと同様のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

宮地 茂樹



価値創造プロセス

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

経営理念：社会に貢献する「技術開発型企业」



マテリアリティ 6テーマ 16項目の取組課題 P.16

<外部環境> 脱炭素社会の実現・先進国の成熟化と新興国の台頭・労働人口の減少・人権問題・技術革新によるニーズの多様化、高度化

価値創造の源泉

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

パートナー企業を含むグループ全体の「価値機能」がスピーディーかつタイムリーに繋がることで、持続的な価値創造を実現しています。

「お客様の問題解決」を軸に協働するバリューチェーン「4つの力」

◆価値を理解する

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

◆強み／差別化要素

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

◆価値を高める

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

◆強み／差別化要素

- 充実した直販拠点網および業界に特化した商社様との連携によるきめ細かい対応
- 課題解決に向け、お客様に寄り添った迅速かつ誠実な対応



◆価値を実現する

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

◆強み／差別化要素

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

◆価値を届ける

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

◆強み／差別化要素

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

価値機能を支える組織文化・行動規範

IKOブランドに込められた信念が成長への原動力

Innovation
革新的な思考と行動

Know-how
技術と情報の蓄積・活用

Originality
創造性の高い製品開発

マテリアリティ (重要課題)

マテリアリティ (重要課題) の位置付け

当社グループでは、企業活動を通じて、持続的な成長と社会の持続可能性の両立を実現するために、サステナブル経営を推進しています。その推進にあたっては、経営理念である「社会に貢献する技術開発型企業」を基本とし、サステナビ

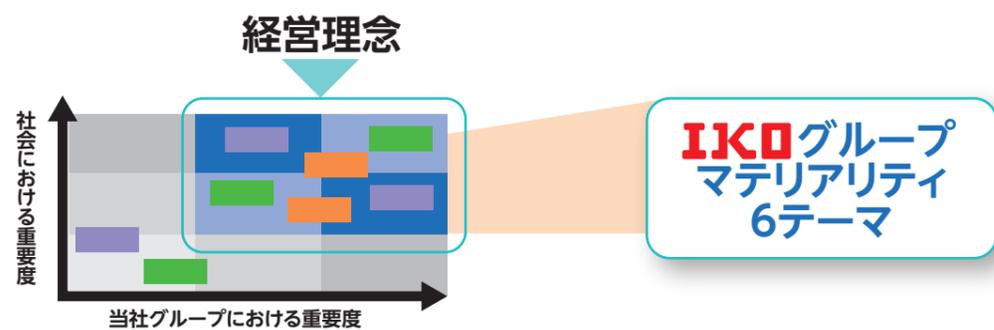
リティ基本方針(詳細は、サステナブル経営の推進P.29)に沿って、様々な社会課題よりマテリアリティ(重要課題)を特定し、各種取り組みを進めています。

サステナブル経営の推進 P.29



マテリアリティ特定プロセス

- STEP.1** 様々な社会課題の中から、当社グループに関係性のある課題をリストアップ (参考)SDGs・グローバル同業他社のESG重要課題・社内外関係者の意見
- STEP.2** 「社会における重要度」と「当社グループにおける重要度」の2軸にて、リストアップした課題をマッピングし、重要度の高い課題を抽出
- STEP.3** 抽出した重要度の高い課題群について、経営理念において目指す姿との関係性をもとにグルーピングし、マテリアリティの6テーマとして整理
- STEP.4** 取締役会にて、特定されたマテリアリティおよび特定プロセスについて審議、承認

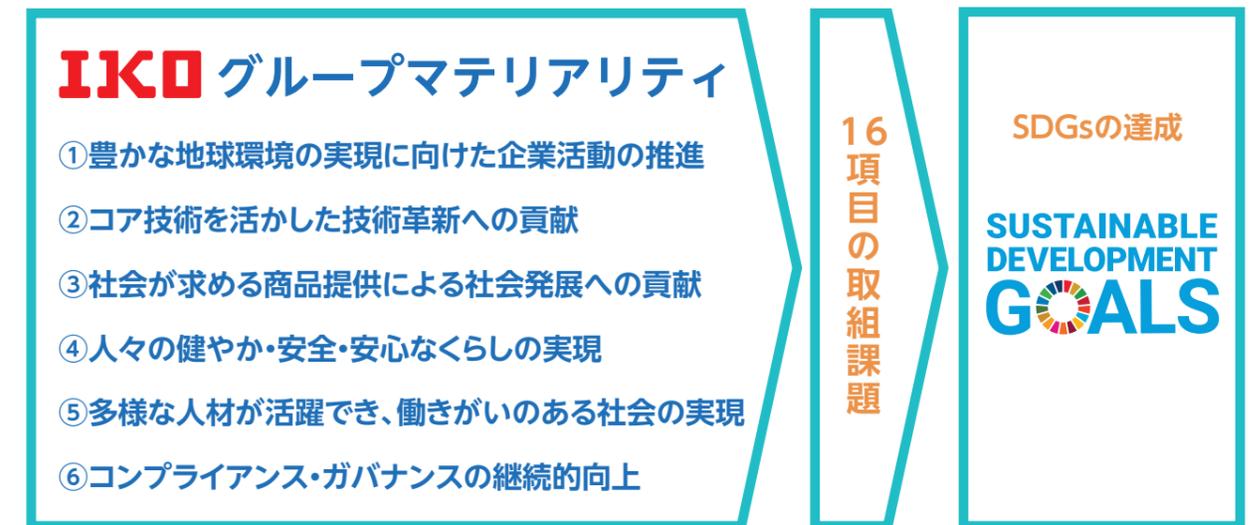


特定したマテリアリティについて

特定したマテリアリティについては、外部コンサルタントの意見も参考にし、投資家目線を踏まえた16項目の取組課題に落とし込み、課題解決に向けた具体的な取り

組みを進めています(詳細は、サステナブル経営の推進P.29)。また、マテリアリティについては、社会情勢や経営環境の変化を踏まえ、継続的に見直しを図っていきます。

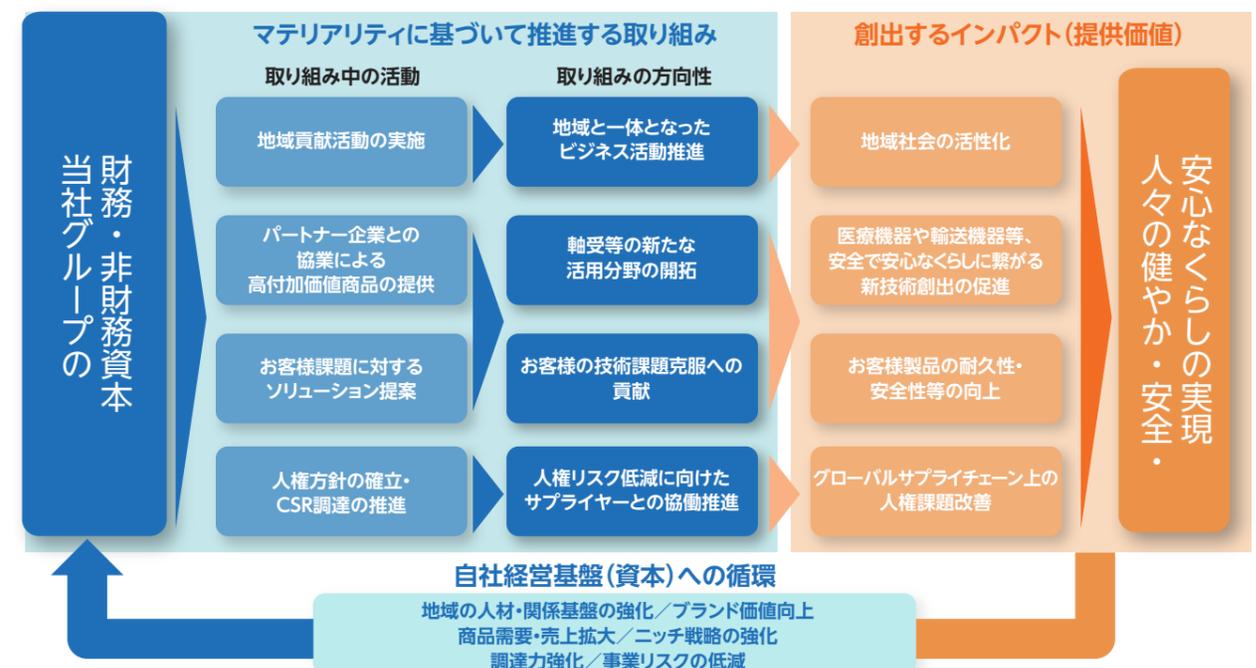
サステナブル経営の推進 P.29



●「人々の健やか・安全・安心なくらしの実現」マテリアリティの価値創造と資本循環

当社グループは、マテリアリティに基づく取り組みを通じて、事業による社会的な提供価値の最大化と持続可能な社会の実現(インパクトの創出)を図るとともに、経営基

盤(資本)の蓄積・強化にも繋げていくことにより、当社グループの企業価値の持続的な成長を達成していきます。

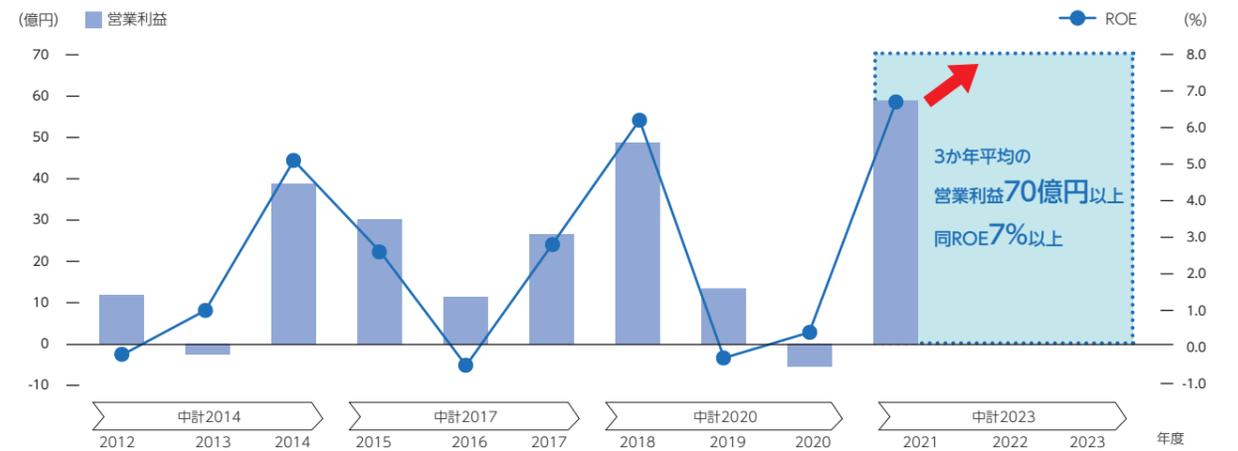


成長戦略の変遷：過去から現在の中期経営計画

前回の中期経営計画2020では『収益に対する意識改革』をキーワードとし、これまでに強化してきた当社グループの戦略的プラットフォームとなる、連結子会社のIKO THOMPSON VIETNAM CO.,LTD.(ベトナム)、同じくUBC上海・蘇州(中国)のほか、導入した統合基幹システムの活用により、成果を刈り取るステップと位置付け取り組んできました。部門を跨ぐ重要課題の解決には、クロス・ファンクショナル・チームを組成するなど『部門間連携・組織間連携』の強化を図り、大きく前進しました。

一方で、当社グループを取り巻く事業環境は中期経営計画2020の3か年においても大きく変動しました。初年度こそ過去最高の売上高を記録しスタートしましたが、その後は米中貿易摩擦問題の深刻化やコロナ禍の影響もあり一時は生産調整も必要となるなど、結果として当初掲げた計数目標の達成は叶いませんでした。しかしながら、半導体関連を中心とする需要は拡大が続いており、次世代通信規格(5G)向けや産業機械の自動化需要拡大など、当社グループの成長に繋がるチャンスは一段と大きくなっています。

●営業利益/ROE推移



IKO VISION 2030

位置付け・テーマ	当社グループの目指す姿、方向性、長期ビジョンの策定	『攻めの経営』への転換	『高収益体質』の確立	『価値向上、価値共創』
----------	---------------------------	-------------	------------	-------------

◆長期ビジョン実現へ「成長戦略3つの挑戦」
 ①グローバル体制の確立 ②コア技術を活かした新製品の開発 ③パートナー企業との連携強化

- | | | | |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> グローバル体制の強化 (製造/販売拠点、グローバル調達) 財務体質強化 | <ul style="list-style-type: none"> 事業機会の最大化 (稼働率向上/価格戦略高度化) 組織能力の強化とシステムの高度化 | <ul style="list-style-type: none"> 収益に対する意識改革 全体最適/部門間連携CFT 集中/効率化×グローバル展開 | <ul style="list-style-type: none"> 【深化】既存ビジネスの更なる深掘り 【挑戦】新技術/新領域への挑戦 【変革】行動変革/組織能力変革/デジタル変革 |
|--|--|---|--|

計数目標	(億円)	2012-2014				最終年度目標	2015-2017			最終年度目標	2018-2020			最終年度目標	2021
		2012	2013	2014	2015		2016	2017	2018		2019	2020	2021		
売上高		359	392	449	600	436	441	552	600	575	474	443	700	622	
(3か年平均)		401			600	477			600	498			700		
営業利益		11	-2	38	60	30	11	26	70	48	13	-5	80	58	
(3か年平均)		16			60	23			70	19			80		
ROE		-0.2%	1.0%	5.1%	設定なし	2.6%	-0.5%	2.9%	7%以上	6.2%	-0.3%	0.4%	8%以上	6.7%	
(3か年平均)		2.0%			設定なし	1.7%			7%以上	2.1%			8%以上		

変動に強い企業体質への変革を目指し
「3か年平均」目標を設定

営業利益	70億円以上
ROE	7%以上

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

売上高
1,000億円以上

営業利益
150億円以上

ROE
10%以上

成果と課題	<p>【成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> 方向性と長期ビジョンの共有/浸透化 財務課題の整理による体質強化 <p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> 外部環境(市況/円高)への対応力 財務体質強化主体の守りの経営 	<p>【成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> 海外生産拠点(ベトナム)の能力増強 M&A実行(中国UBC上海・蘇州の買収) 統合基幹システム(SAP)の導入 <p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> 収益管理(優先順位/資産効率) 施策の推進力(部門間連携) 	<p>【成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> 統合基幹システム(SAP)活用による収益改革 人事制度改革 国内/海外生産拠点の能力増強 クロス・ファンクショナル・チームによる部門間連携強化 <p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> 安定的な利益確保(市況変動への耐性) 長期視点での持続的成長(社会変化への先行投資) 個人レベルでの意識改革/行動変革 	<p>中期経営計画2023では、大きな社会変化の中でも足元の課題を確実に解決していくことと同時に、「長期の方向性」をしっかりと見定めて、先行的な変革施策も確実に実行することを重視しています。</p> <p>常にお客様視点に立ち、パートナー企業を含む当社グループのバリューチェーン一体で高い付加価値を生み出すことにより、持続的な成長とその先の長期ビジョン『IKO VISION 2030』の実現に繋がります。</p>
-------	--	--	--	---

日本トムソンの価値創造
ESG経営
ESG経営・環境
ESG経営・社会
ESG経営・ガバナンス
データ編

中期経営計画2023

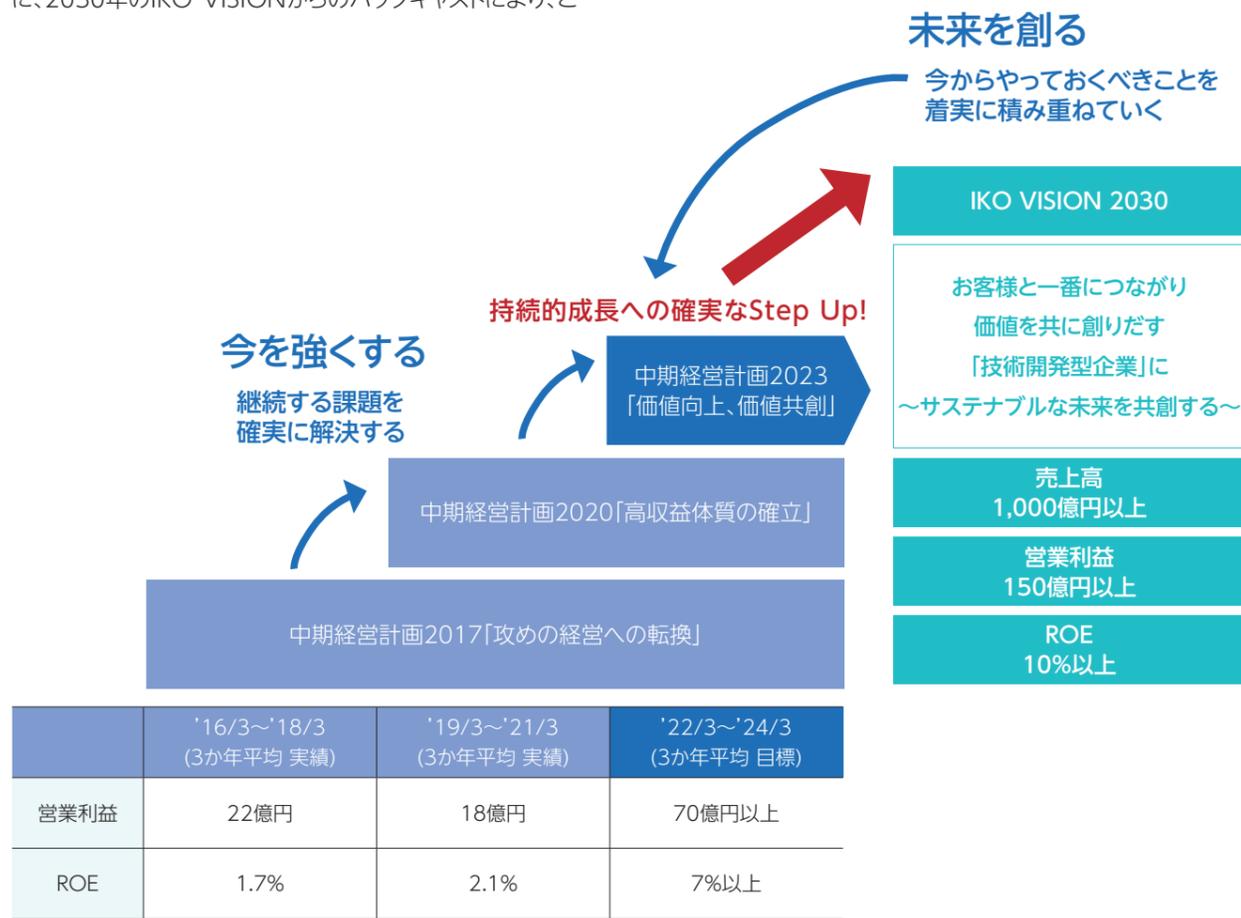
中期経営計画2023の位置付け

現在推進中の3か年計画「中期経営計画2023」(2022年3月期～2024年3月期)は、『価値向上、価値共創』をテーマに掲げ、世の中の変化に挑戦し、将来の成長をより確実なものとするための計画です。

過去から継続する未解決の課題を確実に解決するとともに、2030年のIKO VISIONからのバックキャストにより、こ

の3か年で先行して推進すべきことをまとめました。

また、変化や変動の激しい事業環境下においても、中長期視点を持ち続け、変革施策を着実に遂行できるよう、計数目標は「3か年平均」として設定しております。



～お客様と一番につながり、価値を共に創りだす『技術開発型企业』に～

この言葉には、全社員が常にお客様の視点で考え行動し、「真っ先に相談していただける信頼性」を構築することや、「デジタル技術の積極活用」も含めてダイレクトにお客様やパートナー企業とも繋がり、より迅速・的確な解決策を提供し、新しい価値を創り出していく当社グループの2030年の姿への想いを込めています。

「IKO VISION 2030」は、大きな事業環境変化の中でも当社グループ全体が長期目線で同じ方向を目指し、持続的な成長をより確実なものとするべく設定いたしました。

3つの基本方針と具体的戦略

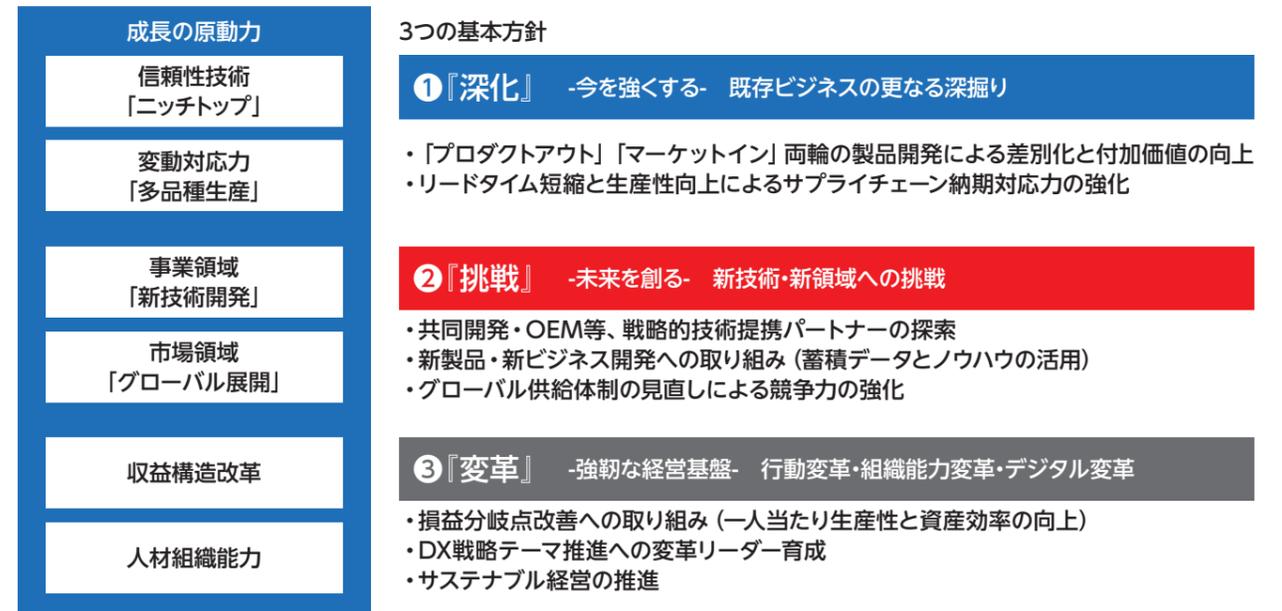
長期目線を持ち、将来の成長をより確実なものとするべく、「深化」・「挑戦」・「変革」の3つの基本方針のもと施策を展開しております。

「深化」は、これまで当社グループの「強み」として培ってきた既存ビジネスを更に深掘りし、市況変動への耐性を強化するとともに安定的な利益確保へ繋げる取り組みです。

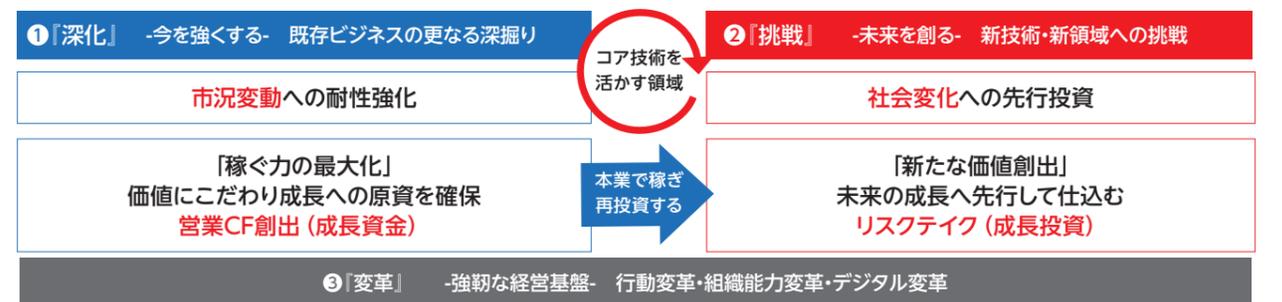
「挑戦」は、社会変化を捉え、新技術・新領域を探り挑み続けることで持続的な成長を実現する取り組みです。

「変革」は、「深化」と「挑戦」を実行していくために、個人レベルでの意識・行動変革、組織能力変革、デジタル変革により、経営基盤を強化する取り組みです。

●持続的成長へ、中計3つの基本方針と取り組み



●社会変化を捉え、未来の価値を創出し続ける経営のバランス



「深化」と「挑戦」を両立する経営への「変革」

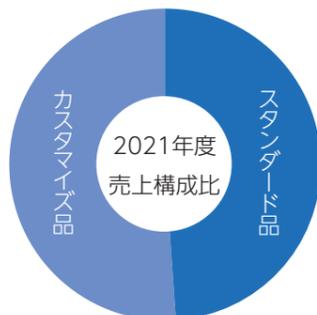
「深化」・「挑戦」の2つの戦略は相互に繋がっていますが、「既存を深掘りしていく取り組み」と「新規へ挑戦していく取り組み」は仕事の進め方や、価値判断の基準も異なる部分が多く、両立していくことは簡単ではありません。

そのためにも、それぞれ違った基準で判断ができる「手法やルールの構築」、また「意識変革・行動変革への仕組みづくり」を具体的に進めていくなど、組織能力の「変革」が重要と考え取り組んでいます。

事業概況

当社グループは、高品質・高精度な製品を求められるお客様の声に寄り添い、多品種生産により豊富なラインアップの在庫を有し、小口・短納期での製品供給を可能にしています。特殊な形状のご要望に対しても、迅速かつ柔軟に対応することで、付加価値の高いビジネスモデルを実現しています。

その証左として、売上高の約半分がお客様のご要望や装置仕様に沿って対応するカスタマイズ品が占めています。また、納品後も全部門が一丸となってお客様からのご相談に対応するなど、きめ細かなアフターサービスを提供しています。



品目別の概況

軸受等

ニードルベアリングは、自動車やオートバイ、ロボットアームの関節部分や印刷機械、繊維機械等の一般機械向けなど、幅広い分野で活躍しています。また、海外販売比率が6割程度を占めており、中国の生産子会社にてIKOブランド製品を生産するなど、潜在需要の大きなアジア地域への積極展開を図っております。大手企業では難しい小ロットの引き合いにも柔軟にお応えするビジネスモデルを活かし、グローバル市場で安定的な収益基盤を構築しております。

直動案内機器は、半導体製造装置や工作機械をはじめ、あらゆる機械産業の高度化、省力化等に貢献する機械要素として、世界的に需要が拡大している製品です。

当社グループは、業界トップクラスの品種・サイズを取り揃えており、大型の工作機械からコンパクト化・省スペース化が求められる機械装置まで幅広い業種に浸透しています。今後も需要業界や設備投資の変動の波は受けつつも、中長

諸機械部品

他社からの仕入商品、および自社製品を組み込みパートナー企業等でシステム製品に仕上げたものが含まれており、

●品目別売上高推移 (億円)

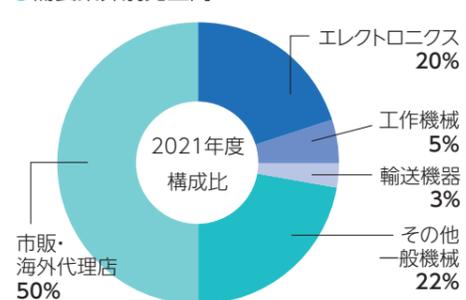


期的にはIoTやAI、スマートファクトリー等の次世代技術の発展に向けた機械産業のエレクトロニクス化や新興国を中心とした生産設備の自動化・高度化等、エレクトロニクス関連産業を中心に更なる拡大が見込まれます。

メカトロシリーズは、機械加工技術とエレクトロニクスが融合した製品で、お客様の装置仕様に合わせたカスタマイズソリューションを提供しています。2017年に立ち上げた大型クリーンルームを備えた専用工場での生産のほか、海外企業との協業等にも積極的に取り組んでおります。各種測定器、加工機、組立機をはじめ、最先端の液晶・フラットパネルディスプレイ製造装置や半導体製造装置などの高精度な位置決め機構として幅広く採用されております。

売上高全体の10%程度が諸機械部品となっております。

●需要業界別売上高



需要業界別の概況

エレクトロニクス

パソコン、スマートフォンなどの機器だけでなく、昨今は家電製品などのIoT化の進展や自動車の自動運転など、エレクトロニクス関連産業を取り巻く市場は伸長し続けています。これらの機器類に欠かせない半導体は、微細化・高集積化・省電力化が進み、今後もより一層の需要拡大が見込まれており、当業界の成長が当社グループの収益拡大に繋がることが期待されます。

主な用途分野

- ・半導体製造装置
- ・FPD製造装置
- ・電子部品実装機
- ・電子部品検査装置

工作機械

金属などの材料から必要とされる部品を高精度かつ効率的に加工する工作機械。精密かつ複雑な加工が可能な最新のマシニングセンタなど、従来より工作機械の技術進化に必要な不可欠な高速・高剛性・高精度対応の直動案内機器やニードルベアリングが求められており、今後も当社製品の需要が高まっていくものと考えられます。

主な用途分野

- ・マシニングセンタ
- ・複合加工機
- ・旋盤
- ・研削盤
- ・放電加工機

輸送機器

走行性と経済性、快適性、安全性、静粛性など、輸送機器には数多くの特性が求められる、独創的な技術と革新的な製品を生み出す努力が重ねられています。滑らかで安定した走りを維持するために、高い精度と品質が要求され、更にカーボンニュートラル社会に向けた自動車のEV化や鉄道のホームドアの普及など、今後も安定した需要が期待できます。

主な用途分野

- ・自動車
- ・オートバイ
- ・鉄道車両
- ・航空機
- ・ホームドア

その他一般機械

生産現場では数多くの機械が使われ、高負荷容量や高剛性などの基本性能に加えて、新しい取り組みやシステム化に対応できる技術力と信頼性が重要になっています。また、病気の診断、治療、予防に使用される医療機器は、近年大きな技術的進展を遂げ、市場も世界的に拡大しています。要求性能が非常に高く、高速性、高精度、高剛性、低振動、メンテナンス性等の様々な特性が求められており、高品質・高付加価値製品の需要拡大が期待されます。

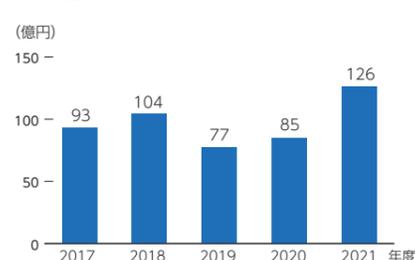
主な用途分野

- ・産業用ロボット
- ・印刷機械
- ・建設機械
- ・繊維機械
- ・計測機器
- ・医療機器

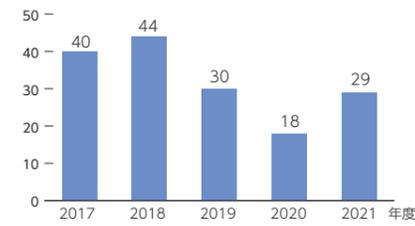
市販・海外代理店

国内外代理店向け、補修・メンテナンス用も含めたアフターマーケット分野がこのカテゴリに含まれます。現在ではオートバイメーカーや工作機械メーカーなども海外生産にシフトしており、海外生産拠点への納入も当該カテゴリに含まれることなどから、当社売上高に占める割合は約50%と高い比率を占め、着実に成長・拡大しております。

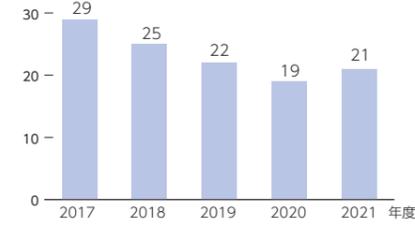
●売上高推移



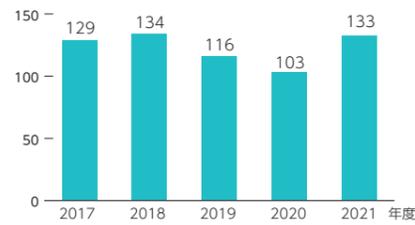
(億円)



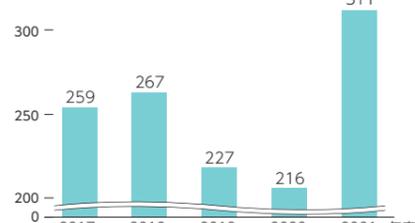
(億円)



(億円)



(億円)



事業戦略

当社グループの事業は、エレクトロニクス関連産業をはじめ、工作機械、輸送機器に至るあらゆる産業に欠かせない機械要素部品のご提供を通じて世界各地へと展開しています。お客様が抱える様々な課題やご要望にお応えした、高品質な製品をタイムリーにご提供していくことが価値創造の中心です。

バリューチェーンを担う事業部門はもちろん、外部のパートナー企業とも協働し、お客様の問題解決に真摯に取り組んできた価値創造の積み重ねが、IKOブランドの高い信用・信頼にも繋がっています。

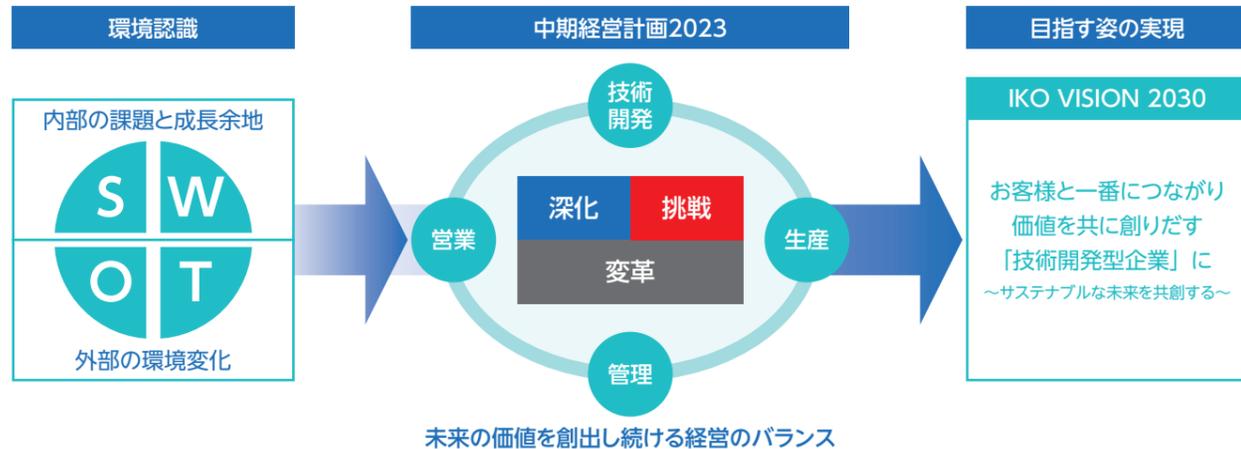
一方で、デジタルシフトやAI、IoTの進化、SDGsをはじめとするサステナビリティを巡る社会的要請など、グローバル社会は歴史的な変革期を迎えています。将来リスクとなりうる課題に確実に対処するとともに、当社グループの強みを活かす新たな成長機会へ挑戦を続け、持続的な価値創造を実現します。

SWOT分析

<h3>S (強み)</h3> <ul style="list-style-type: none"> ● 高品質・高精度で信頼されるIKOブランド ● 誠実さを大切にする企業文化 ● 小型化と高精度・高剛性を両立する製品技術力 ● きめ細かいサービスを可能にする営業販売網 ● 特殊・小口ニーズに対応する多品種生産体制 	<h3>W (課題)</h3> <ul style="list-style-type: none"> ● 多品種ビジネスモデルにおける一層の効率化 ● 需要動向を先取りした安定生産と供給体制の確立
<h3>O (機会)</h3> <ul style="list-style-type: none"> ● エレクトロニクス関連市場の急拡大 ● 半導体の微細化、医療産業の先進化等による小型化・高精度化・高機能化へのニーズ増大 ● 新興国を含むグローバル市場での成長余地大 ● 脱炭素社会実現へ高効率な軸受需要が増大 	<h3>T (脅威)</h3> <ul style="list-style-type: none"> ● 新興国における競合企業の台頭とコスト競争の激化 ● 地政学的リスクによるサプライチェーンへの負の影響

全社戦略の方向性

「中期経営計画2023」では、各事業部門が培ってきた強みの更なる「深化」に加え、中長期の社会変化に対応するための「挑戦」と「変革」をバランスよく実行し、目指す姿である「IKO VISION 2030」の実現を目指していきます。



営業部門



お客様の声を形にできるソリューション提案力が価値創造の源泉
ニッチトップの強みを新領域へ展開したい

◆環境認識と課題

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

近年、機械・装置の「ダウンサイジング」や「環境負荷低減」が重要視され、当社グループの小形タイプやメンテナンスフリー製品は主力製品として成長してきました。今後も最新の市場トレンドを捉えながら、IKOにしかできない価値の高い領域を見極め、課題の本質を捉えたソリューション提案をグローバルに展開していくことが重要不可欠と考えています。

◆特徴・強み

当社グループは、国内外に50の販売拠点(国内22、海外28)を構えており、直接販売を充実させることでお客様に密着した提案型営業を展開しています。また、特定のお客様や業界に特化した専門性の高い商社様とのパートナー連携を強化しており、より広範囲にきめの細かいサポートが可能な体制を構築しています。

当社は1950年に軸受商社として創業した背景もあり、そのDNAが現在の営業部門にもしっかりと引き継がれています。お客様の目線に立った提案型営業を信条に、自社製品の販売のみならず、アライアンスパートナー様との連携による商品や装置一式での販売・サービスのご提供など、常にお客様への付加価値向上を追求することで高い信頼を得ています。

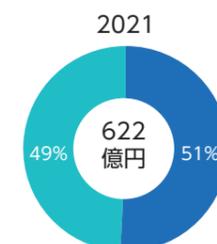
◆施策と今後の取り組み

中計2023では、製品力・供給力・人材スキルなど、当社グループが強みとして磨いてきた経営資源を最大限に活かす営業施策を展開しています。まずは、国別・業種別・お客様別のニーズを的確に捉え、グローバルでの「ニッチトップ」を狙う戦略商品の投入や重点地域へのリソース集中と体制強化を進めています。同時にグローバル展開へのリソース創出のためにも、人材育成や各取引先様との連携強化、DX推進によるサービス向上やマーケティング力の強化にも取り組んでいます。

営業部門としては、受け継ぎ磨いてきたIKO独自のレガシーや強みを最大限に活用・発展させ、将来の成長投資に繋げる利益の確保を図りつつ、新たな技術や新市場へ挑戦すべく社内をリードし、持続的な価値創造へと繋げていきます。

◆新興国をはじめ今後のグローバル市場の成長余地は大「ニッチトップ」のグローバル展開で持続的成長に繋げる

● 売上高構成比 (地域別)



技術開発部門

“IKOブランド”を支える独自の高い技術力が価値創造の源泉
 社会やお客様の課題と誠実に向き合い
 「新たな価値」を創造することでともに成長していきたい



常務取締役
 技術部門担当
笠原 信

◆環境認識と課題

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

IKOの技術開発者がこだわりを持って追求してきた、「コンパクト」「高精度」という製品ポリシーは、この時代の潮流ともマッチしており、市場での価値を高めています。一方、ローエンド市場においては新興国企業の台頭もあり、価格競争が主体となる流れにあります。今後も高品質の追求とともに、将来の成長を牽引する新製品・新サービスの開発へ挑戦する人材と組織能力の変革に取り組んでいきます。

◆施策と今後の取り組み

中計2023において「開発者のマーケティング能力の向上」を重点施策に掲げ取り組んでいます。お客様が真に求める価値を深く理解すべく、開発者自らが積極的にお客様に出向き対話を深めることが重要であり、そのための組織体制や開発フローの見直しも図っています。また、開発者の行動変容や意識改革に繋がるOJTや教育プログラムの見直しにも着手しています。

対話によってニーズや課題を的確に捉える「マーケットイン」開発と、技術起点のアイデア製品を先行試作し、お客様はまだ気づいていない潜在的なニーズを引き出す「プロダクトアウト」開発の両輪のバランスを取りながら差別化を図っていきます。



◆特徴・強み

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

当社は国内で初めてニードルベアリングの開発に着手し、その後も直動案内機器やメカトロシリーズへと事業領域を拡大してきました。

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

軸受機構に期待されるメイン機能は「軽い・滑らか・長持ち」と極めてシンプルである中、IKOブランドの独自の違いをお客様に認めていただき今日があります。お客様との信頼関係構築から始まる新たなスタンダードづくりに技術開発部門は挑戦しています。

◆IKOブランドの「違い」を生み出し続ける
 製品／サービスの開発と技術革新への方向性



生産部門

モノ創りへの“プライド”が価値創造の源泉
 高品質を創りこむIKO独自のノウハウを
 グローバルに進化させたい



常務取締役
 生産部門担当
秀島 信也

常務取締役
 生産部門副担当
岡嶋 徹

◆環境認識と課題

従来ベアリング業界は、主に自動車関連向け製品の大量生産スタイルが中心の産業構造でしたが、昨今のEV化の流れを受け、これが変わりつつあります。こうした変化の中でも、当社グループが注力してきた領域におけるニードルシリーズは安定的な需要が見込まれており、これまで確立してきた「多品種生産」体制を更に高度化していくことが競争力強化への課題となります。直動シリーズにおいては半導体産業を中心とする著しい市場成長に応える供給能力の強化とあわせ、変動の激しいビジネスサイクルへの「瞬発力」も課題となっています。

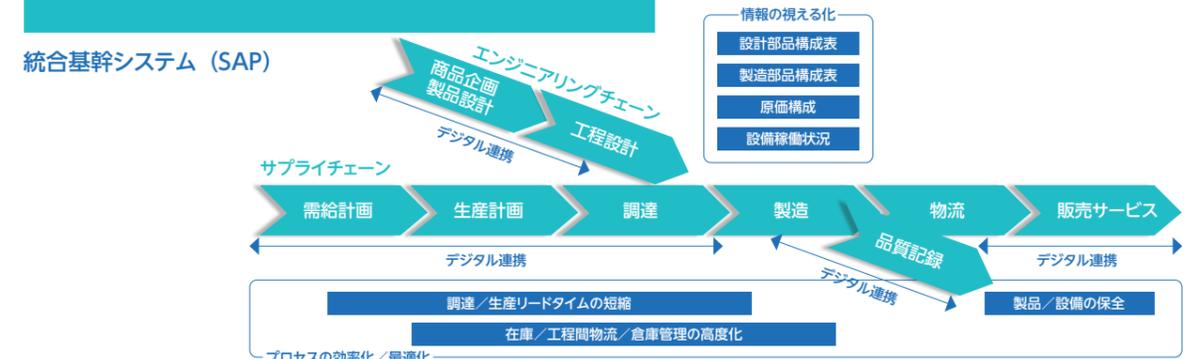
持続可能なサプライチェーンの構築に向け、環境や人権に配慮した調達・生産活動、健康で安全な働きがいある労働環境の実現は、避けて通れない課題です。“地域密着型のモノ創りでグローバルに貢献する”ことをミッションに取り組んでいきます。

◆施策と今後の取り組み

お客様のご要望に柔軟かつタイムリーにお応えできる生産体制を目指し、中計2023ではリードタイムの短縮をはじめとする「Q・C・Dの強化」、それらを実現する「生産技術力の強化」を重点テーマに据え取り組んでいます。IKO独自の生産モデルに磨きをかけ、更なる生産性の向上を図るには、自動化の推進やデジタルテクノロジーの活用も重要な鍵となっています。特に、2016年に導入した統合基幹システム(SAP)によってバリューチェーン全体での情報共有や連携が進んだことは、今中計の推進に大きな力となっています。

また、世界的な地球温暖化が進む中、社会的要請が高まっている地球環境に配慮したモノ創りは最重要課題であり生産現場での地道な省エネルギー活動の継続はもちろんのこと、太陽光発電をはじめとする再生可能エネルギーの活用など、地球環境に優しいモノ創りの推進にも積極的に取り組んでいきます。

◆バリューチェーン全体での「モノ創りシステム」を強化



◆特徴・強み

当社グループのモノ創りにおける最大の強みは、やはり「品質」であり、高品質への徹底的なこだわりがお客様からの信頼を得ています。その製品群は、ニードルシリーズと直動シリーズに大別でき、各々のビジネスモデルの特徴は大きく異なります。マーケットの違いやビジネスサイクルの違いを踏まえ、生産部門でもそのニーズに合わせた体制の構築が必要となります。

ニードルシリーズはMRO*市場向けが大半を占め、全世界からの多彩な品種とロットサイズのオーダーに対応しています。一方、直動シリーズは半導体や医療関連の装置向けなど、製品のサイズや仕様を個別にカスタマイズしご提供しています。

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

*Maintenance, Repair and Operations

財務戦略



健全な財務基盤をもとに、収益力強化による資本効率の向上、株主還元強化を実現し、持続的な企業価値向上を目指します

常務取締役
下村 康司

環境認識

当社グループは、2021年4月より3か年の「IKO中期経営計画2023～深化・挑戦・変革～」を策定し、不安定な事業環境のなかでも安定的で確実な企業価値向上を目指すため、中計期間の3か年平均で『営業利益45億円以上、ROE5%以上』とする計数目標を掲げました。

中計初年度となった2021年度は、新型コロナウイルス感染症の変異株出現による感染再拡大等により物流の混乱をはじめ、燃料価格や原材料価格の高騰など不透明な状況が続きましたが、当社グループを取り巻く事業環境としては、半導体製造装置等のエレクトロニクス関連機器向けなどを牽引役に国内外の設備投資需要が急拡大しました。

その結果、連結売上高は前期比40.5%増の622億円と過去最高を更新し、営業利益は増収・増産と為替の円安効果等もあり58億円(営業利益率9.5%)、ROEは6.7%と目標水準を上回る業績となりました。

本中計の諸施策も順調に推移しており、本中計期間は関連市場における投資拡大が続くと見通しから、数値目標を3か年平均で『営業利益70億円以上、ROE7%以上』に上方修正しました。今後も成長戦略の更なる検討と実行へ取り組みを加速させながら、資本効率・ROEの向上に努めています。

財務基本方針

当社グループは、財務体質強化の方針のもと、収益力を高め持続的な成長と資本効率の向上、株主還元強化に向けて取り組んでいきます。

お客様のニーズがますます高度化・多様化する環境下において、市況変動や社会変化への対応を強化することで安定的な利益を確保し、将来にわたり持続的な成長を実現するための目標として、2030年度に連結売上高1,000億円以上、営業利益150億円以上、ROE10%以上とする『IKO VISION 2030』を設定しました。成長投資と財務規律の両立やESG経営の推進等、財務・非財務両面において当社グループの更なる挑戦、変革を続けていきます。

財務KPIとして、株主資本コスト(8~9%)を上回るROE10%以上を数値目標として設定し、収益力強化と資本効率の向上を目指していきます。また、自己資本比率60%を目安として、強固な財務体質を維持することで収益力を伴う持続的な成長と資本効率向上に努めていきます。

資金調達については、事業の成長に必要な投資資金を自らが生み出す営業キャッシュ・フローおよび手元流動性資金で賄うことを基本としつつ、それを超える規模には、金融・資本市場から調達することも選択肢とし、安定的かつ機動的な調達に取り組んでいきます。D/Eレシオ(有利子負債/純資産)は0.5倍以内を目安としており、財務規律を維持しながら積極的な成長投資による事業拡大・強化を進めていきます。

キャッシュ・フロー

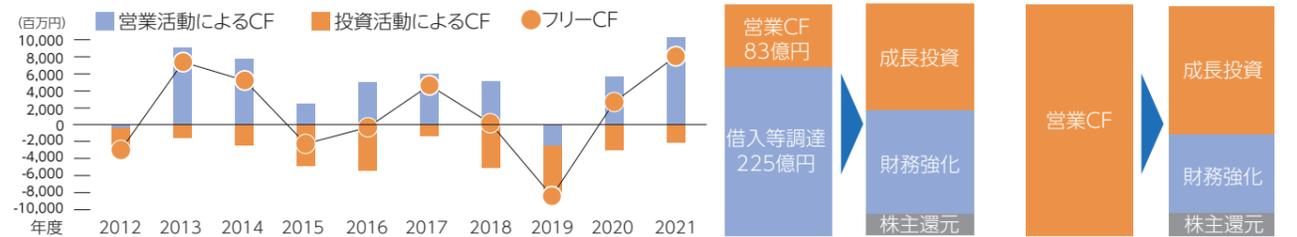
『IKO VISION 2030』で設定した計数目標達成に向けて、中長期視点で新たな価値を創造するための成長投資に資金を配分していきます。

社会的課題の解決やソーシャルニーズ創造のための人材育成や研究開発への投資、DX、M&Aや提携等の成長投資に加えて、サステナビリティの取り組みに対する投資を優先し、その上で、安定的かつ継続的な株主還元を実行していきます。

設備投資については、増産投資をはじめ、自動化・省人化はもとより、脱炭素・環境負荷低減に繋がる省エネ投資についても積極的に実施する方針です。また、当社グループが強みとしている戦略製品の成長投資を図るべく、新たな用地取得・新工場建設等の増産投資の計画も検討していきます。

そのための原資としては事業で生み出す営業キャッシュ・フローおよび手元流動性資金が基本となり必要に応じて適切な資金調達手段を講じて充当します。なお、安定的な資金調達は可能とするため、引き続き財務健全性の維持に努めていきます。

●キャッシュ・フロー(CF)の推移



在庫戦略と資本回転効率についての考え方

当社グループのビジネスモデルは、多品種生産により豊富な品揃えをし、大手企業では難しい小ロットの市販市場を含め柔軟な供給を可能にすることで、相応に高い利益率を確保してきているものです。そのため、総じて在庫の回転月数が長くなっているのが実情です。

2021年度は、旺盛な需要動向を受けて高水準の受注が継続し、生産面では急ピッチで増産対応を進めたため、主に仕掛品が増加し、期末の棚卸資産は前期末比20億円増加の335億円となりました。一方で棚卸資産回転月数(売上高ベース)は売上高の増加もあり、6.3か月相当と前期末の8.8か月相当から大幅に減少しました。今後の在庫水準につきましては、継続した高水準の受注状況も考慮し、当社グループとして適正と捉えている水準である棚卸資産回転月数で6

か月相当を目安として、過剰在庫の抑制により在庫の適正化を推進していきます。

また、キャッシュ・フロー創出力強化のためにはキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の短縮が不可欠であり、お客様ニーズに迅速にお応えするために必要な棚卸資産の水準を念頭に、売上債権の回収促進等の資金管理を徹底し、資産効率の改善に努めていきます。

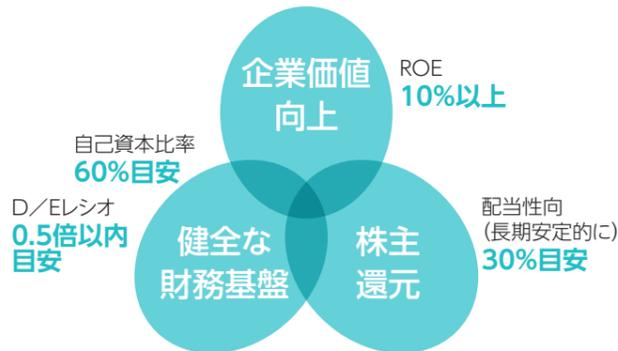
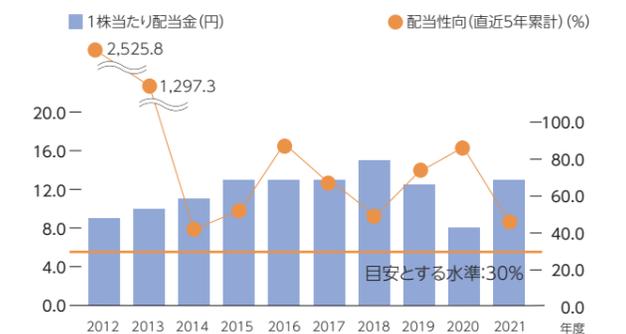


株主還元方針

株主還元については、経営上の最重要課題の一つと考えています。各期の業績、将来の事業展開に必要な内部留保の水準などを総合的に勘案の上、安定的な配当を継続することを基本としています。

なお、当社製品の需要はボラティリティが非常に高く、業績の変動も大きいことから、每期一定の配当を実施するとともに、中長期的な配当性向30%(直近5年の累計配当額)を目安にして株主の皆様のご期待に応えていくことを目指しています。

また、自己株式取得については、経営環境、財務環境、成長投資、株価水準等を総合的に勘案し適宜検討していきます。



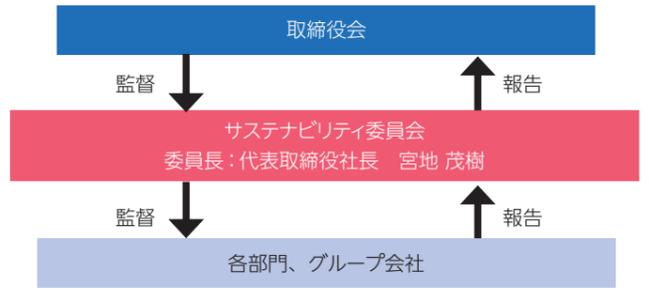
サステナブル経営の推進

サステナビリティ基本方針

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

サステナブル経営の推進体制

当社グループは、「サステナビリティ基本方針」をもとにサステナブル経営を全社的かつ組織横断的に推進するため、代表取締役社長を委員長とした「サステナビリティ委員会」を2022年1月に設置しました。当委員会は、原則として半期に一度の定期開催等で、サステナビリティ推進体制の整備や各マテリアリティの取組課題に関するレビュー等を実施することにより、サステナブル経営を確実に推進し、企業価値の向上を目指します。



IKOグループマテリアリティ6テーマ	16項目の取組課題	2050年長期目標 (目指す姿)	2030年中期目標	アクションプラン	貢献するSDGs
① 豊かな地球環境の実現に向けた企業活動の推進	事業活動における環境への配慮	・当社グループ全体でのカーボンニュートラル	・事業活動における温室効果ガス実質排出量を基準年より50%以上削減	・省エネ活動の継続と強化 ・中期目標達成への具体的な実行計画の立案 ・グループ子会社の温室効果ガス排出量の算定精度向上	6 再生可能なエネルギー 7 気候変動対策
	サプライチェーンマネジメント推進	・サプライチェーン全体でのカーボンニュートラル	・高い温室効果ガス排出量の算定精度の実現と、カーボンニュートラルへの連携体制構築 ・グローバルでのCSR調達の取り組み強化と更なる深掘り	・サプライチェーン温室効果ガス排出量の算定精度向上 ・CSR調達ガイドラインの策定 ・協力企業へのCSR調達方針の連携	12 持続可能な消費 13 気候変動対策
	気候変動への対応	・気候変動対応と連動したより高度なサステナブル経営	・企業価値向上と気候変動対応の両立	・TCFD提言への対応と開示	14 海洋資源 15 陸域生態系
② コア技術を活かした技術革新への貢献	産学官連携など、オープンイノベーションの推進	・機械要素に関わるあらゆる技術を徹底的に磨き上げ、世界中から技術連携を依頼される企業	・産学官との技術連携体制の継続・強化	・オープンイノベーションを強く意識した外部との積極的な連携 ・パートナー企業とのアライアンス強化	8 持続可能な産業 9 持続可能な都市とコミュニティ
	新技術・新領域への挑戦	・グローバルでの新市場・新領域の開拓や新ビジネスへの展開による技術革新への貢献加速	・地域特性を考慮した商品開発とグローバルでの拡販（売上高海外比率60%以上） ・カーボンニュートラルなど社会課題解決の価値を持った新商品開発	・市場動向を的確に捉えるマーケティング力の強化 ・海外市場での販売拡大 ・お客様との接点強化による商品開発	17 持続可能なパートナーシップ
③ 社会が求める商品提供による社会発展への貢献	製品品質・安全性の追求	・業界NO.1の製品品質	・グローバル品質管理体制 ・製品品質の維持向上	・品質マネジメントシステムの維持・強化 ・従業員への品質教育の強化 ・協力企業への定期調査フィードバックの実施継続	8 持続可能な産業 9 持続可能な都市とコミュニティ
	柔軟で安定した商品提供の実現	・お客様の納期満足度100%	・生産リードタイムの短縮による柔軟な納期対応力 ・自動化の推進 ・DX、IoTの活用による生産性向上	・安定生産に向けた仕組みの見直し ・ターゲット形番の生産リードタイム削減 ・在庫戦略の深化	12 持続可能な消費 17 持続可能なパートナーシップ
④ 人々の健やか・安全・安心な暮らしの実現	地域社会との共生	・地域・社会に貢献することで必要とされ、信頼される企業	・地域社会との良好な関係の維持と地域活性化	・周辺地域や河川の清掃活動 ・近隣学校との協業による次世代育成支援 ・地域の各種活動への参加・支援	4 持続可能な都市とコミュニティ 5 持続可能な性別平等
	健やか・安全・安心な暮らしの実現に繋がる商品の提供	・健やか・安全・安心な暮らしの実現に繋がるあらゆる産業の未来を創造する重要要素部品メーカー	・健やか・安全・安心な暮らしの実現に繋がる高付加価値商品の創出と提供 ・既成概念にとらわれない、お客様と一体となった商品の開発	・パートナー企業との協業等による高付加価値商品の提供強化 ・お客様課題に対するソリューション提供	8 持続可能な産業 9 持続可能な都市とコミュニティ
⑤ 多様な人材が活躍でき、働きがいのある社会の実現	人権尊重	・グローバルサプライチェーンにおいて社会的な安全が完全に確保された企業活動および共存共栄の実現	・グローバルサプライチェーンにおいての人権方針の浸透と人権デューデリジェンス実施体制の確立	・人権方針の策定 ・サプライチェーンへの人権方針の浸透化 ・人権デューデリジェンスの実施	10 持続可能な社会 11 持続可能な都市とコミュニティ
	人材の採用・育成強化	・チャレンジングに高付加価値を創造する人材集団	・当社グループの将来を担う優秀な人材の獲得 ・人事ローテーションや教育活動等を通じた人材育成および個々の適性・キャリアに合わせた教育機会の充実	・当社グループが求める人材要件の明確化 ・タレントマネジメントの導入 ・自己啓発支援制度の充実	4 持続可能な都市とコミュニティ 5 持続可能な性別平等
	働きがいのある職場環境の構築	・ワークライフバランスの最適化が実現できる職場環境	・各種制度の充実等による高い従業員エンゲージメントの実現	・多様化する働き方に関する制度の整備 ・従業員エンゲージメントの向上施策実施	8 持続可能な産業 10 持続可能な社会
⑥ コンプライアンス・ガバナンスの継続的向上	ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進	・性別・国籍・職歴等にとらわれない人材の多様性の確保を通じた持続可能な社会発展への寄与	・女性管理職・監督職比率の引き上げなど、多様性の拡大	・育児支援策の充実など女性活躍推進 ・外国籍社員・中途採用社員の中核人材への積極登用	11 持続可能な都市とコミュニティ
	内部統制の機能強化とコンプライアンスの徹底	・全従業員がリスクマネジメント、コンプライアンス、情報セキュリティなど、その趣旨を深く理解し、確実に実践できる体制	・全従業員がリスクマネジメント、コンプライアンス、情報セキュリティなど、その趣旨を理解し、実践できる体制	・各委員会の討議内容の充実 ・社員への啓蒙・周知と自己点検の強化 ・サイバーセキュリティ強化	4 持続可能な都市とコミュニティ 5 持続可能な性別平等
	コーポレート・ガバナンスの継続的向上	・当社グループの強固なガバナンス体制による公平で透明性の高い経営	・当社グループでの強固なガバナンス体制	・取締役会の多様性確保など実効性の向上 ・取締役会審議の質的向上などグループガバナンスの強化	16 持続可能なパートナーシップ
	ステークホルダーへの情報開示及びコミュニケーションの充実	・透明性のある情報開示を確実にし、ステークホルダーとの良好な関係を維持	・透明性のある情報開示を確実にし、ステークホルダーと良好な関係構築	・自主的かつ適時適切な情報開示の充実 ・投資家との対話の充実などIR活動の強化 ・ステークホルダーエンゲージメント(ダイアログ)の実施	

事業活動における環境への配慮

「社会に貢献する技術開発型企业」として、
環境課題にも果敢に挑戦し、
「モノ創り」による豊かな地球環境の実現を目指します



環境管理統括責任者 専務取締役 秀島 信也

基本的な考え方

当社グループは、地球環境の保全が人類共通の重要課題であることを認識し、「Oil Minimum」をキーワードとした地球環境に優しい開発姿勢のもと、IKO独自の高い技術力を活かした自己潤滑部品「Cグループ」を内蔵した製品提供などにより社会課題の解決に取り組んできました。今後も、企業の社会的責任として、環境に配慮した企業活動を強化し、豊かな地球環境の実現に貢献していきます。



環境マネジメント体制

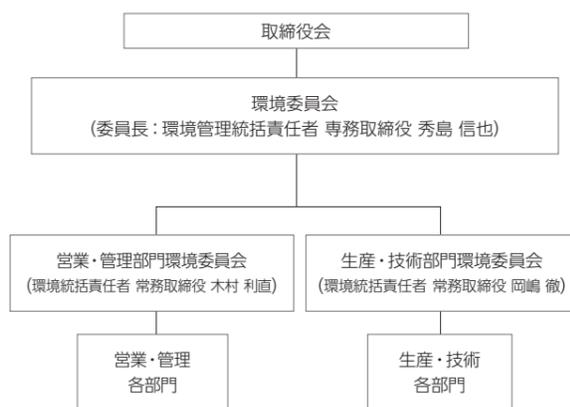
当社は、地域社会との共存共栄を図りながら事業活動を行うことの重要性を認識し、1998年より環境方針を掲げ、環境マネジメント活動を推進してきました。生産部門を担当する役付取締役を委員長とする環境委員会で、当社の年度

環境課題の設定・環境管理活動の進捗モニタリングを行っています。「生産・技術部門」「営業・管理部門」ともに環境委員会を設置し、One-Teamとなって豊かな地球環境の実現に向けて取り組んでいます。

環境方針

1. ニードルベアリング、直動案内機器及びメカトロ製品等を製造・販売する企業として、その事業活動や製品・サービスによって生じる環境負荷を的確に捉え、低減に努める。
2. 環境汚染の未然防止を図るため、環境管理体制を整備し、継続的な環境保全活動を推進する。
3. 環境保全に関する法律、条例、協定及びその他の要求事項等を遵守し、国や自治体等の実施する施策に積極的に協力するとともに、必要に応じて自主管理基準を定め、一層の環境保全に努める。
4. 社会に貢献する「技術開発型企业」を目指し、環境負荷を低減する製品の設計、開発を継続的に行う。
5. すべての構成員に環境教育を実施し、環境方針の周知と環境保全に対する意識向上を図る。

環境管理体制



2021年度の環境計画と進捗

当社における2021年度の環境負荷低減の取り組みは、下表に示す通り「地球温暖化対策」と「資源循環」の2点について重点的に活動を進めました。当社は、所属する業界団体が設定する目標と整合した目標設定を行っており、ほぼ全ての項目で目標を達成しております。しかしながら、一部項目

において目標未達となっているため、目標達成に向けた取り組みの強化を進めていきます。また、達成項目についても、継続的な目標達成・目標値の見直し・取り組みの追加等、長期的な視点を持った取り組みの拡大を図っていきます。

項目	2021年度目標	2021年度実績	達成度
地球温暖化対策	2030年のベアリング事業から排出するCO ₂ 排出原単位を1997年度比で28%削減	1997年度比で38.6%削減	◎
	エネルギー使用量の原単位を前年度比で1.0%削減	前年度比で2.4%削減	◎
	5年間平均のエネルギー使用量原単位を1.0%削減	5年間平均のエネルギー使用量原単位で0.6%削減	△
資源循環	2030年度の再資源化率を96%以上	再資源化率：96.6%	◎
	2025年度の最終処分量を2000年度比92%削減	最終処分量：97.8%削減	◎

※評価：◎達成 ○達成率80%以上 △達成率80%未満

第三者評価・認証

当社グループは、企業理念である「社会に貢献する技術開発型企业」として、次世代のために豊かな地球環境を維持していく重要な責任があると考えています。当社は、1998年に「環境方針」を制定し、2001年には主力生産拠点である岐阜地区にて環境マネジメントシステムの国際

規格「ISO14001」の認証を取得しました。2003年には鎌倉地区、2013年にはIKO THOMPSON VIETNAM CO.,LTD. においても認証を取得し、国際規格に基づいた環境活動を展開するとともに、欧州のELV指令やRoHS指令に代表される様々な規制にも対応しています。

●ISO14001取得実績

事業所	取得年
岐阜地区	2001年
鎌倉地区	2003年
IKO THOMPSON VIETNAM CO.,LTD.	2013年



資源循環 (廃棄物)

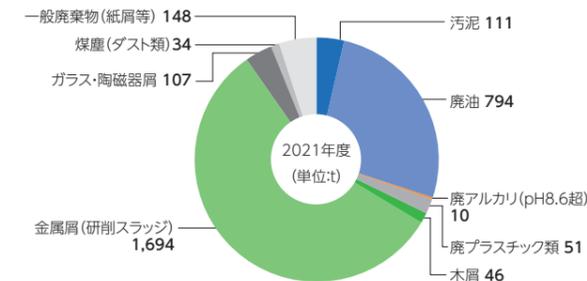
基本的な考え方

当社グループでは、循環型社会を構築するため、リデュース・リユース・リサイクルを基本とし、廃棄物の排出量削減や再資源化率の向上に取り組んでいます。循環型社会の構築

廃棄物排出削減のための取り組み

当社事業から排出される主な廃棄物は、金属屑(研削スラッジ)・廃油・汚泥・砥石・廃プラスチック等です。生産・技術部門においては、中長期目標として「2030年度の再資源化率を96%以上、2025年度の埋立処分量を2000年度比92%削減」を掲げています。主な取り組みとしては、産業廃棄物である金属屑(研削スラッジ)を圧縮し再資源化を進め

● 廃棄物の種類別内訳

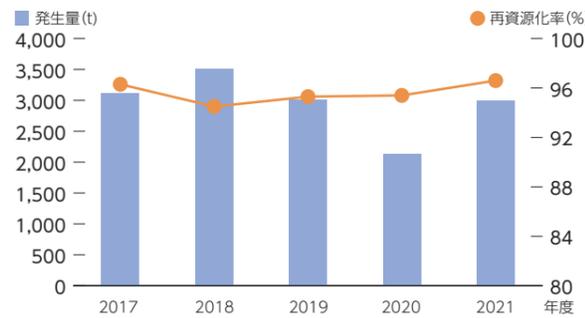


※上記は、国内の生産拠点(岐阜地区、鎌倉地区)における集計です。

における当社グループの社会的役割は非常に重要であると考慮しており、様々な視点での取り組みを通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。

ていることや、専用箱運送により梱包資材の再利用などを行っています。また、プラスチックごみの削減に向けて、自治体が進める活動にも参画し、食堂内でのプラスチック容器の削減やプラスチック容器の飲料の提供廃止などにも積極的に取り組んでいます。

● 廃棄物排出量推移と再資源化率



金属屑(研削スラッジ)のリサイクル図



有害物質管理

基本的な考え方

当社グループでは、環境に配慮した製品をお客様にお届けすることが、豊かな地球環境の実現に繋がると考え、2003年より「グリーン調達基準書」を制定し、お取引先様のご理解とご協力を得てグリーン調達を推進しております。欧州の有害物質規制法であるRoHS II指令および米州の有害物質規制法であるTSCA規制等による禁止物質は意図的な使用を禁止し、規制値がある場合は含有濃度が規制値未満であることの保証を必要としております。また、管理物質については使用の有無および含有濃度についてデータを把握するべきものと考えており、これらの情報についてはお客様の要請により必要な情報を提供しています。

有害物質管理の取り組み

PRTR法届出対象物質の管理は厳格に行っており、各自治体に毎年報告しております。

● PRTR法届出の推移 (大気への排出量・移動量) (kg)

物質名称	主な用途	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
メチルアレン	燃料	15	14	19	13	27
メチルビス(4,1-フェニル)エーテル	梱包緩衝材	5	0	0	0	6
1,2,4-トリメチルベンゼン	燃料	7	5	0	0	0
無機シア化合物	熱処理剤	0	198	188	0	0

※上記は、国内の生産拠点(岐阜地区、鎌倉地区)における集計です。

水資源

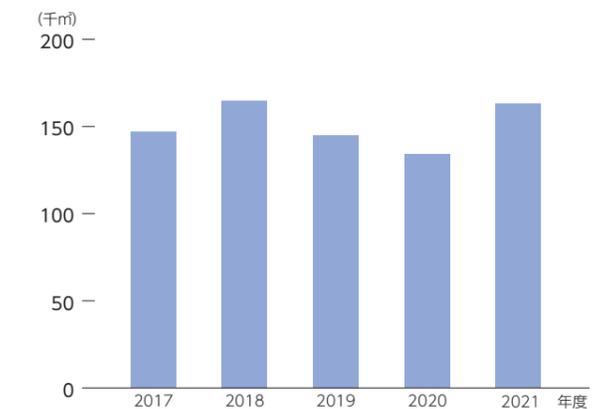
基本的な考え方

当社グループの国内生産拠点である岐阜製作所は、日本三大清流である長良川に隣接していることにより、水資源の管理は環境保全上の重要課題と考えております。水資源の

水資源保全のための取り組み

当社グループの事業活動においては、一部で多くの水を使用する場合があります。主な使用用途としては生産工程における研削液や冷却水が挙げられます。しかしながら、当該用途においては基本的に循環型の機構を採用しており、自然蒸発による減少分のみを追加補充する最小限での水利用を意識した設備となっております。更に、温水ボイラーや水冷式のクーリングタワーを空冷式の設備に切り替えるなど、水使用量の削減に向けて計画を立てて進めております。

● 水使用量 (5か年分)



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

気候変動への対応

基本的な考え方

当社グループは、2050年のカーボンニュートラルを実現すべく、2022年1月にサステナビリティ委員会を設置し、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言への賛同に向けて準備を進めています。また、当社グループ

のサプライチェーン全体で温室効果ガス排出量把握に努めるとともに、中長期での削減目標を定め、温室効果ガス排出量削減にも積極的に取り組んでいきます。

TCFD提言への対応

当社グループは、気候変動が我々の今後の持続的成長へ影響を及ぼすことを認識しており、TCFD提言への対応準備を進めています。TCFDの提言に基づき、以下の枠組みにて取り組みを進め、できる限り早い段階での内容開示を進めていきます。

ガバナンス

当社グループは、「気候変動への対応」を重要な取組課題として設定しています。サステナビリティ委員会にて、具体的な取り組み内容を検討し、取締役会が監視・監督する体制の構築を進めていきます。

戦略

今後、気候変動関連のリスクと機会を特定し、財務的影響

を評価した上で、できる限り早い段階での戦略への落とし込みを図っていきます。

リスク管理

環境マネジメントシステムの運用を基本とし、年2回実施される環境委員会にて管理しています。

指標と目標

当社は、気候変動における指標を温室効果ガス排出量と定め、Scope1、2においては、積極的な省エネ活動に加え、カーボンオフセット等を活用しながら2030年度までに、直近の最大排出時を基準年度として50%以上の温室効果ガス削減を目標としています。また、2050年度でのカーボンニュートラルを目指して取り組みます。

温室効果ガス排出量削減に向けた取り組み

当社グループは、豊かな地球環境の実現に向けて、温室効果ガスの排出量削減が重要課題であると考えています。国内生産拠点においては、2013年8月より、太陽光パネルを導入しております。発電量の見える化により従業員の省エネ意識を向上させるとともに、電力会社におけるCO₂排出量削減にも貢献してまいりました。2021年11月からは、一部工場の生産活動に使用する電力を太陽光パネルから供給させるなど、自家消費による再生可能エネルギーの活用推進にも取り組み始めました。現在、更なる再生可能エネルギー由来の電力比率向上にむけ、その他の国内外生産拠点においても、太陽光パネルの設置検討を進めています。

また、重油を熱源としていた空調設備を電気式の空調設備に変更したり、蛍光灯や水銀灯を使用していた照明設備をLED照明に変更するなど省エネへの取り組みも推し進めています。2050年でのカーボンニュートラルを実現すべく、更なるCO₂排出量削減に向けた取り組み強化を進めます。



極楽寺地区

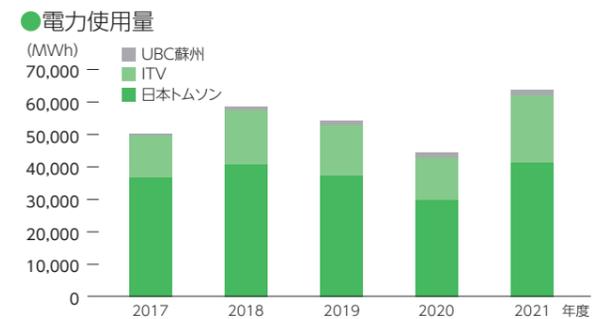


土岐地区

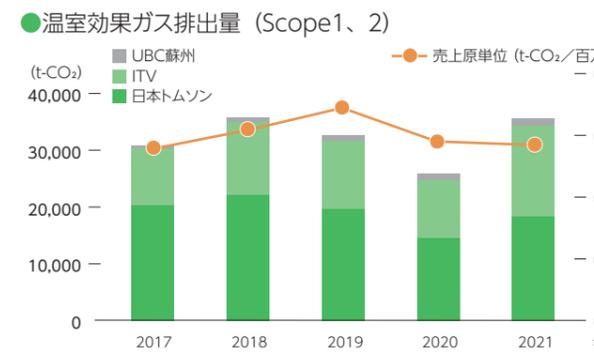
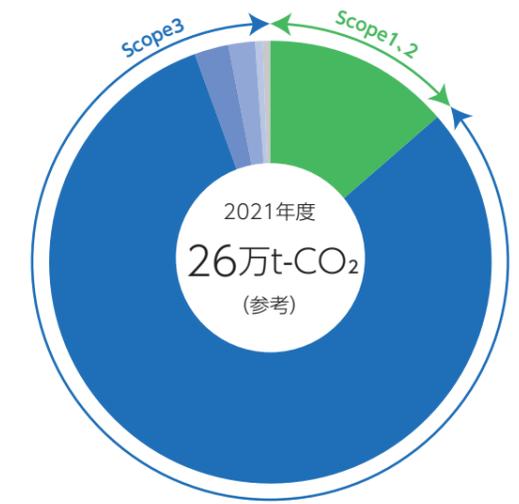
エネルギー消費量の推移/温室効果ガス排出量の推移と削減目標

当社は、温室効果ガス排出量削減の取り組みとして、基準年度を2018年度とし、2030年度に基準排出量22,080t-CO₂からの50%以上の削減を目指します。また、海外生産子会社であるIKO THOMPSON VIETNAM CO.,LTD.(以下、ITV)、優必勝(蘇州)軸承有限公司(以下、UBC蘇州)では、環境省から開示されています排出原単位データベースより、IGES(公益財団法人 地球環境戦略研究機関)およびIEA(国際エネルギー機関)が公開している各国の電力排出係数を使用し算定しております。算定精度の問題により、現段階では明確な中長期目標を定めてはおりませんが、各拠点と連携を取り、算定精度向上に努めるとともに、できる限り早い段階での中長期目標の設定を行います。

2021年度の温室効果ガス排出量(Scope1、2)実績は、当社では18,385t-CO₂、ITVでは15,930t-CO₂、UBC蘇州では1,248t-CO₂となり、合計で35,563t-CO₂と前年度比で37%増、売上高を分母とする排出原単位では前年度比2.2%減となりました。新型コロナウイルス感染症の拡大による景気悪化に伴い、2020年度に生産調整等を行っていたことが影響し、2021年度排出量は前年度比で増加となりました。引き続き、中長期目標達成に向け、当社グループ全体での温室効果ガス排出量削減の取り組みを強化していきます。



温室効果ガス排出量 (Scope1、2、3)



※当社グループは、気候変動におけるサプライチェーン内での影響度を把握するために、Scope3の算定を開始しています。上記円グラフの通り、現時点ではScope3のカテゴリ1が全体の8割を超え、最も影響度が大きいと把握しております。

今後の計画

当社グループでは、今後、TCFDの提言に則り、気候変動が当社グループの企業活動に及ぼすリスクと機会を特定し、それらが収益等に与える影響について分析・検討したうえで、できる限り早い段階での情報開示を目指し取り組みを強化していきます。また、サプライチェーン温室効果ガス排

出量算定につきましては、環境省・経済産業省のガイドラインに沿った算定を行っておりますが、一部で未算定・簡易算定の項目があります。今後、把握精度の向上に努め、サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量を明確にするとともに、排出量の削減にも積極的に取り組んでいきます。

製品品質・安全性の追求

基本的な考え方

当社グループの強みの一つである「品質」は、長い歴史の中で全社員に深く根付いてきた「お客様から信頼され、お客様に満足していただける製品を全員で作りたい」という強い想いが源泉となっています。当社グループでは、右記の品質方針を掲げ、現状に満足することなく、全体最適な改善を繰り返していくことで高い品質水準を維持・向上し、お客様が、安全・安心にお使いいただける製品を提供していきます。

品質方針

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

品質管理体制と取り組み

品質管理体制

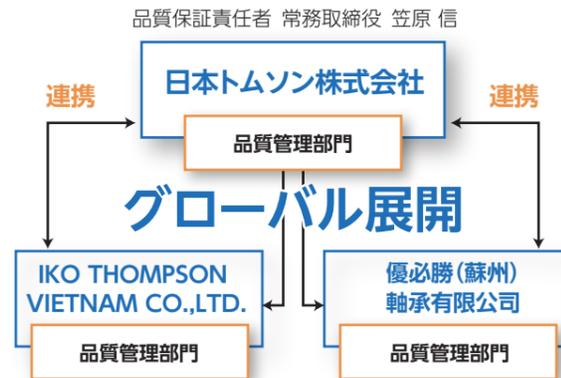
当社製品における「高品質・高精度」は、お客様がIKOブランドを選んでくださる大きな理由であると考えています。当社グループでは、国内部門において築き上げてきた品質体制を海外生産拠点にも展開し、グループ全体で高い品質水準を維持・向上しています。統一した「品質方針」のもと、きめ細かな対応を行うため、各拠点にて品質保証体制・品質改善体制を構築し、運用を行っています。

品質管理に対する取り組み

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

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

また、年1回、お取引先様に対する定期評価を「品質・納期・コスト」の視点で行っています。実施しました定期評価については、お取引先様にフィードバックさせて頂いており、サブ



ライチェーン全体での品質管理体制の強化にも積極的に取り組んでいます。

お客様満足度の向上に向けた品質づくり

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

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

人的資本：多様な人材が活躍でき、働きがいのある社会の実現

人材戦略

基本的な考え方

当社グループは、『社会に貢献する技術開発型企業』の企業理念に基づき、社会、お客様の課題解決が持続的な企業価値向上に繋がると捉えております。

そのためには、社会、お客様から信用・信頼される企業であり続けることが必要不可欠であり、それを支える誠実、真面目な社風と人材(人的資本)が当社グループの価値創造の源泉であると位置付けています。

そうした強みに立脚した上で、更なる人的資本の高度化を通じた企業価値向上を目指して、『果敢なチャレンジ精神を持つ人材集団』を人材戦略の柱として、従業員の挑戦意欲の醸成、自律的な成長支援、エンゲージメント向上等を志向した採用、人材育成、処遇や評価制度、働きやすい環境整備に取り組めます。



人材の育成強化

教育活動を通じた人材育成

当社グループは、従業員の誠実、真面目さを通じた社会やお客様からの信用・信頼が価値創造の源泉と捉えており、それらに立脚した上でチャレンジ精神を促す人材育成が重要と捉えています。

具体的な方針としてOJTを育成の柱に据えて取り組んでおり、職場全体で一人ひとりに丁寧な寄り添い教育する体制が日本トムソンの企業風土を支えています。

それに加えて、当社ではOff-JTにて人材戦略を意図した各種の階層別教育を実施することでリーダー層育成に努めるとともに、部門毎での実践的な研修活動も積極的に実施しています。更に、今後は上級管理職研修など次世代の経営幹部の育成に向けた取り組みも強化していきます。

また、当社グループでは、人材育成のために2008年よりIKO THOMPSON VIETNAM CO.,LTD.から多くの技能実習生を受け入れ、技能交流を図っています。この活動は、当該地域等の経済発展を担う『人づくり』に貢献し、更に従業員の多様な経験を通じた国際色豊かな人材育成に繋がるものと位置付け、今後も継続して取り組んでいきます。

指標	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
階層別研修受講割合[%]	12.6	14.2	11.9	10.0
1人当たり教育費[千円]	28	34	16	20

働きがいのある職場環境の構築

従業員の安心感を支える制度の充実

当社が志向する人材戦略の遂行には、中長期目線での人材育成が必要であり、その実現には従業員が安心して働くことができる環境が必要不可欠と考えています。

従業員の安心感の醸成にあたり、福利厚生を重要事項と捉えて、住宅関係や食事の補助等、従業員満足度を高めるべく、良好な関係を保つ労働組合との協調により各種制度の充実に注力しています。それに加えて、自己申告制度や目標管理制度による面談の実施にて、個人個人の成長意欲の醸成、キャリアプランの実現を通して、従業員のエンゲージメント向上を図っています。

これらの取り組みを通じて、当社は長年にわたり離職率は低水準となっており、中長期的な目線での人材育成を実現できています。今後も、従業員の安心感を支えるべく、時代に即した制度検討を進めます。

指標	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
自己都合退職率[%]	1.4	2.3	1.0	1.1
入社3年以内の離職率[%]	10.6	9.4	11.1	13.5

自律的な成長の支援

従業員の『自律性』の支援と成長意欲促進との観点から、自己啓発を支援する取り組みについても推進しています。その観点から、技能検定等の国家資格の取得奨励を行い、毎年多くの資格保有者が誕生しています。こうした活動による従業員のスキル向上を通じて、一層の品質向上や高付加価値製品の提供を目指します。また、2022年度からは新たな公的資格の奨励制度を設立し、従業員の自律的な成長支援を行います。

今後も、従業員の業務やニーズに合った教育内容を検討し、個性を伸ばす教育体系の構築に取り組んでいきます。



※重複して資格保有している従業員がおります。

育児と仕事の両立支援

育児と仕事との両立は従業員のキャリアプランの大きな障壁であり、従業員の安心感醸成のために、可能な限り従業員に寄り添いながら育児支援を行っています。

当社ではそうした観点から制度整備を実施しており、育児休業や育児短時間勤務制度においては法定を上回る水準としています。また、育児休業の取得者の所属部署と人事部門で密に連携し、個別の悩みにも可能な限り対応することで、育児と仕事の両立を支援しています。

今後も従業員の声に耳を傾けることで更なる育児支援ができるよう検討を進めていくと同時に、男性の育児休業の取得も推進していきます。

指標	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
育児休業取得者数[名]	1	2	4	10
育児休業復帰率[%]	100	100	100	100

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

基本的な考え方

グローバル社会に役立つ技術開発、適正な価格での製品化のための生産、高付加価値の製品を提案し供給するための営業、それらを支える管理部門において、人材の登用等における多様性を確保し、偏った思考に陥ることを防ぎ、利益を永続的に生み出していくことが必須の取り組みと考えます。

そのため、当社グループでは、ジェンダー等の多様性やスキルなど複数の視点から企業価値を高めることができるよう、ダイバーシティ&インクルージョンへの積極的な取り組みを推進し、従業員一人ひとりがやりがいを持って主体的に働けるよう環境の整備に努めます。

その上で、多様化する社会ニーズに対応するために、人材の多様性確保を重要課題として、性別、年齢、国籍、職歴等に関わらずあらゆる人材に対し、能力開発およびキャリアアップの機会を公平に提供することを基本として、それぞれの働き方に合わせ、自身の目指すキャリアに応じた従業員の支援ができるよう積極的な施策を講じることで人材の育成に取り組んでいきます。

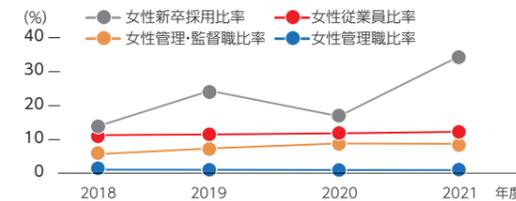
具体的な取り組み

当社では、ダイバーシティ&インクルージョンに対する基本方針に基づき、採用や人材登用に関しても多様性の確保を進めています。

当社は製造業とりわけ機械産業という性質上、男性社員比率が高い傾向にあります。そうした状況を打破するために、採用活動において女性対象の会社説明会などの工夫により、近年では一定比率の女性採用を継続しています。その結果、着実に全従業員ならびに中核人材の女性比率が向上しています。

今後もこうした活動を継続するとともに、育児支援の取り組み強化を組み合わせて、中核人材への女性登用の促進を含めた人材の多様性確保を目指し、具体的には2025年3月末までに下記を目標として取り組んでいきます。

- 【目標1】 正社員の採用者に占める女性比率を安定して20%以上とする。
- 【目標2】 管理職以上の女性を2022年3月比で1.5倍以上にする。



※各年度1月1日時点の日本トムソン単独での従業員比率です。

労働安全衛生への取り組み

基本的な考え方

人的資本を価値創造の源泉と位置付け、特に製造業として生産業務に従事する従業員を多く有する当社にとって、従業員の健康や安全の確保は企業経営における最優先事項の一つと捉えています。そのことから、当社では、全員参加による労働安全衛生活動を通じ、事業活動に参加する全ての人々の身体への危険ならびに健康への悪影響を最小限にすることを基本とし、事業活動と労働安全衛生の調和を目指します。

指標	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
年次有給休暇取得率[%]	55.8	62.8	64.5	62.8
月平均残業時間[H:M]	17:42	12:23	4:22	10:55
労働災害発生数	2,601	0,379	2,584	0,739
労働災害強度率	0.029	0.001	0.006	0.001

※労働災害発生数、強度率には外部雇用社員（派遣社員）は含まれません。

具体的な取り組み

当社グループ全体として全員が『安全第一』を自覚し、安全で快適な職場を築き、ハツラツと働くことができるよう労働安全衛生活動に取り組んでいます。具体的な取り組みとしては、定期的な工場内安全パトロールならびにリスクアセスメントの実施と安全衛生委員会・協議会での情報連携を通じて労働災害の防止に取り組んでいます。また、事業所内の各職場において、無災害記録(日数)を掲示することにより、労働災害防止意識の高揚を図っています。

また、メンタルヘルスに対する相談窓口の設置や長時間労働に対するモニタリングなどを通じて、当社グループで働く全ての従業員の安全と健康の確保を重点事項と捉えて、更なる安全衛生活動の推進に努めます。

サプライチェーンマネジメント

基本的な考え方

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

調達基本方針

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

CSR調達への取り組み

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

また、環境問題のみならず、人権・労働問題への配慮など、より広範に社会的責任を果たすべく、2022年7月に『IKOグループ サプライヤーCSR調達ガイドライン』を策定しました。

今後はガイドラインの実効性向上のため、お取引先様との連携を密にしながら浸透化ならびに取り組みの強化を図ります。

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

<https://www.iko.co.jp/pdf/csrguideline20220719.pdf>

サプライチェーン全体での人権尊重

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

近年、企業の人権尊重への取り組みの重要性は増しており、自社のみならずサプライチェーンも含めた人権の尊重への取り組みが求められていることを認識しています。このことから、『IKOグループ サプライヤーCSR調達方針ガイドラ



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

イン』にて、強制労働や児童労働の禁止等の基本的人権の尊重の遵守を明記することで、サプライチェーン全体としての人権尊重を一層推進したいと考えます。これに加えて、当社としての人権方針を2022年度中に策定、公表する予定としております。

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

地域社会との共生・社会貢献

基本的な考え方

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

価値創造に繋がるものと考えております。

なお、「行動憲章」は下記の当社ホームページをご参照ください。

<https://www.iko.co.jp/company/eco/csr-action-plan.html>

具体的な取り組み

当社国内拠点のみならず海外拠点も含めた当社グループ全体として、地域活動への積極的な取り組みを行っております。とりわけ、主要生産拠点である岐阜地区においては、道路や河川の清掃活動、地域活性化イベントへの参加、近

隣学校に対する工場見学会の開催、福祉施設への寄付活動など、長年にわたり様々な地域貢献を実施しており、地域社会と強固な関係を構築しております。



河川清掃活動



近隣中学校への授業参加

※左は授業風景、右はコラボレーションバス運行の記念撮影の様子



近隣イベントでの学生への企業紹介



近隣住民を対象とした工場見学ツアー



岐阜県美濃市への寄付活動の寄贈式



※出典：小学生のためのお仕事ノート・2022年度版



コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

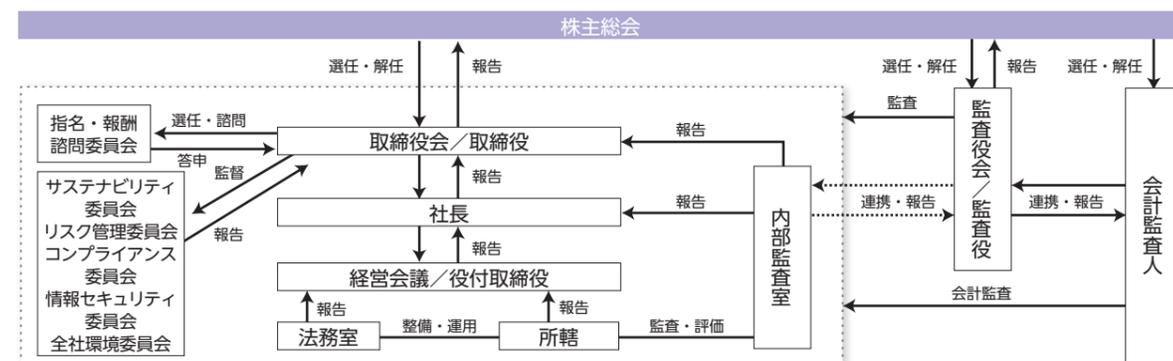
当社は、社会的使命に配慮した企業活動を推進し、コーポレート・ガバナンスに即した技術の開発と豊かな地球環境の実現を目指すことにより、社会とともに発展し続けるという経営の基本方針に基づき、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、迅速で適切な意思決定と業務執行に対する監督機能の充実を図り、コンプライアンスを徹底し、経営の透明性を高めることが重要な課題であると考

えており、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。

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

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

コーポレート・ガバナンス体制図



企業統治の体制

機関	取締役会	監査役会	指名・報酬諮問委員会	経営会議
構成	9名(社内6名+社外3名) ※議長は代表取締役社長	4名(社内1名+社外3名) ※議長は常勤監査役	4名(社内1名+社外3名) ※議長は社外取締役	6名(社内6名) ※議長は代表取締役社長
目的	取締役の職務執行の効率性の確保	経営に対する監視・監督	取締役会の任意の諮問機関として指名・報酬に関する事項を審議し、答申	迅速な経営判断と業務執行
主な審議事項	・経営に関する重要事項の決定 ・業務執行状況の監督	・業務執行に関するチェック ・内部監査の実施状況等の報告	取締役および監査役等の指名・報酬に関する事項	目標展開や課題に対する進捗状況の確認等
2021年度開催実績	18回	14回	3回	42回

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

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

	2015	2022
方針の策定	・コーポレート・ガバナンス基本方針を制定 ・政策保有株式に係る取扱・運用基準を策定	・取締役の報酬等の内容に係る決定方針を策定 ・サステナビリティ基本方針を策定
経営判断の客観性向上	・社外取締役の増員(独立社外取締役を複数選任) ・取締役会の実効性評価の実施	・指名・報酬諮問委員会の設置 ・社外取締役の増員(3分の1以上の独立社外取締役を選任) ・サステナビリティ委員会の設置
取締役会の多様性向上		・女性取締役の登用

取締役会の実効性評価

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、取締役会が適切に機能しているかを検証し、かつその実効性の更なる強化を目的とした取締役会の評価を毎年実施し

ています。評価に際しては、アンケートおよびインタビューによる評価を実施し、その結果について取締役会で議論しています。

評価・分析方法	・全ての取締役、監査役を対象に評価アンケートを実施 ・取締役会議長である代表取締役社長が各役員に対して個別インタビュー
2021年度評価結果の概要	・取締役会全体の実効性については十分な実効性が確保されていることを確認 ・自由に発言できる雰囲気の中で社外役員からの意見も多く、健全で緊張感のある中で活発に議論
前年度からの改善点	・取締役会構成員の多様性確保に向けた女性社外取締役の選任 ・サステナビリティを巡る課題に対する体制を整備
今後の課題	・最高経営責任者等の後継者計画の策定、運用 ・中長期の経営戦略、経営計画の議論時間の確保 ・コンプライアンス、リスク管理等の各委員会の運営方法

指名に関する考え方

取締役会の構成に関する考え方

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

なお、取締役の知識・経験・能力等を一覧化したスキルマトリックスは、47ページの役員一覧・スキルマトリックスにおける「主な専門性・経験」をご参照ください。

指名・報酬諮問委員会における取締役の選解任方針・手続き

取締役の選任に当たっては、代表取締役社長が候補者を提案し、取締役会の任意の諮問機関である指名・報酬諮問委員会にて審議を行い、取締役会の承認を経て、株主総会

にて決定することとしております。また、役付取締役の選任は、取締役会において決議しております。

後継者計画(サクセッションプラン)

①社長の後継者計画の策定・運用

社長の後継者計画の策定・運用については、指名・報酬諮問委員会にて、経営理念や経営戦略を踏まえて、経験、能力、人格などの資質を勘案し、適切に協議を行い、必要の都度、取締役会に報告する。

②選任基準・手続き

社長の選任については、後継者計画を踏まえ、指名・報酬諮問委員会からの答申を受けて取締役会にて決定する。

③解任基準・手続き

社長の解任については、社長としての職務執行が困難となった場合に、取締役会にて決定する。

役員報酬

基本的な考え方

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

「基本報酬」を支払うこととしております。

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

<https://www.ikont.co.jp/ir/business/pdf/cgreport20220627.pdf>

業務執行取締役の報酬体系イメージ

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

グループガバナンス

当社グループは、当社およびグループ会社15社(うち連結子会社8社、非連結子会社7社)により構成され、日本および世界各国で軸受等の製造・販売事業を展開しています。

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

関係会社の役員は、当社取締役または幹部社員等を就任させることにより、業務を適正に執行・監督しております。また、適宜関係会社と業務の報告・協議を行うことにより、業務に関する情報の共有化および連携を図り、業務執行の適

正を確保することとしております。内部監査室は、当社および関係会社の内部監査を実施し、その結果を取締役会および監査役(会)に報告しております。

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

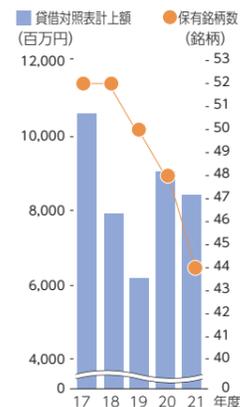
また、関係会社に関する業務の適正かつ円滑な遂行を確保することを目的として、「関係会社管理規程」を定め、関係会社の管理体制や運用方法を明確化しております。

政策保有株式

保有方針

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

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

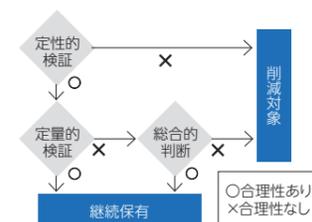


保有合理性の検証

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

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

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



社外取締役メッセージ



率直かつ建設的な意見が交わされる日本トムソンの取締役会

私は、2013年6月に社外取締役に就任して以来、会社法制に関する専門的見地や、他の上場企業での役員経験を活かし、当社グループのガバナンス体制、リスク管理の高度化、適切な情報開示の推進等に注力してまいりました。現在は、経営の実態により踏み込んだ助言機能を発揮することにも留意して職務の遂行に当たるとともに、指名・報酬諮問委員長として、取締役および執行役員の選任や報酬等について審議し、客観性・透明性の確保に努めています。

取締役会では率直かつ建設的な意見交換が行われています。全てのメンバーが忌憚なく発言できる自由な空気がある点は、当社取締役会の特長のひとつと言えるでしょう。また社外取締役と監査役のコミュニケーションも良好です。特に、常勤監査役は職務上、会社の戦略・施策の実施状況や内部統制の現況について膨大な情報を保有していますので、常勤監査役を中心とした監査役とは緊密に連携し、意見交換会等の場で日常的に情報を共有することで、社外取締役も監査上の重要事項を理解し、取締役会の審議等の活発化を図っています。

また、当社では年3回、経営陣が中期経営計画の進捗について社内各部門から報告を受ける「トップレビュー」を開催しており、社外取締役や監査役もその会議に出席しています。

このことによって、全役員が会社の詳細な状況を共有したうえで議論ができ、取締役会で適切な経営判断や意思決定が行える体制となっています。

日本トムソンのこれまでの堅実な経営方針や、その企業規模を踏まえても、必要とされる実効的なガバナンス体制を着実に整えてきていると認識しています。なお、社外取締役には、金融機関出身で大学教授として経営・税務の専門家である齊藤聡氏に加え、本年6月には実業界で豊富な経験を

社外取締役のひとりとして客観的な立場から、経営の監督・監視機能の向上を図り、中長期ビジョンの具現化に貢献してまいります

社外取締役
武井 洋一

積まれた野田篤子氏が就任したことで、弁護士である私自身を含め、多様性が一段と強化されました。引き続き、トップマネジメントと緊密な連携を保ちながら、ガバナンスと経営の更なる高度化を監督・支援していく考えです。

第三者の視点から、サステナビリティを重視した健全な経営の実現に寄与する

当社グループは、2021年5月に発表した「IKO中期経営計画2023」において、社会に貢献する「技術開発型企業」として、また存在感のあるグローバルカンパニーとして、さらなる成長を目指すことを明らかにしました。本中計においては急激な市況変動の影響を受ける事業構造や社会変化への対応を意識した目標設定を行うなど、企業価値向上を実現するための施策を強化しており、社外取締役としてその進捗状況を注視しています。また、サステナビリティ(持続可能性)を重視した健全な経営も、時機を捉えた取り組みだと評価しています。

一方で、これまでも短期的な課題に関しては柔軟な対応ができていたものの、前述のとおり本中計においても施策として掲げる中長期視点での経営の強化が急務です。具体的には、DX対応、ダイバーシティの促進、次世代幹部の育成とともに、中長期ビジョンの実現のためのロードマップ等の議論を確実に進めていくことが、当社グループのより一層の成長に向けた経営テーマだと考えています。不断にガバナンス体制を見直し、執行役員等への権限移譲を進め、取締役会をさらに活性化して中長期の経営、新たな価値創造を中心に議論していく必要があると考えています。

私たち日本トムソンの社外取締役は、経営に対する適切な監督機能と助言機能を発揮することで当社グループの発展に寄与するだけでなく、健全で公正な企業運営を通じて、より良い社会の実現に貢献するという社会的使命を担っています。引き続き、宮地社長はじめトップマネジメントと協調しつつ、コーポレート・ガバナンス機能の向上に努めてまいります。

役員一覧・スキルマトリックス (2022年6月27日現在)

取締役

監査役

氏名	宮地 茂樹	秀島 信也	木村 利直	下村 康司	岡嶋 徹	笠原 信	武井 洋一	齊藤 聡	野田 篤子	後藤 敏彦	那須 健人	木村 和彦	林田 和久
役職	代表取締役社長	専務取締役	常務取締役	常務取締役	常務取締役	常務取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	常勤監査役	社外監査役	社外監査役	社外監査役
主な略歴、地位、担当および重要な兼職の状況	1979年4月 ㈱東海銀行(現 ㈱三菱UFJ銀行)入行 2008年10月 当社入社 2009年1月 経営企画部長 2010年6月 常務取締役経営企画部長 2012年6月 代表取締役社長	1978年4月 ヤマハ発動機(株)入社 2013年3月 同社取締役常務執行役員 2017年6月 富士紡ホールディングス(株)社外取締役 2018年6月 新明和工業(株)社外取締役 2019年6月 当社社外取締役 2022年6月 当社専務取締役、生産部門・法務室担当	1981年4月 当社入社 2010年6月 取締役営業部長 2015年4月 取締役上席執行役員、IKO INTERNATIONAL, INC.取締役会長、NIPPON THOMPSON EUROPE B.V.取締役会長 2018年4月 常務取締役、生産部門副担当、岐阜製作所長 2022年4月 常務取締役、営業部門・営業技術部担当、事業開発部・製品開発センター副担当	1981年4月 当社入社 2012年6月 取締役西部支社長 2018年4月 常務取締役営業部門・営業技術部担当 2022年4月 常務取締役、経営企画部・人事総務部・経理部・物流業務部・秘書室担当、事業開発部副担当、輸出管理室長	1984年4月 ㈱東海銀行(現 ㈱三菱UFJ銀行)入行 2013年6月 当社入社 2013年7月 経営企画部長 2015年6月 取締役執行役員、経理部・物流業務部・秘書室担当、経営企画部長 2018年4月 常務取締役、経理部・情報システム部・物流業務部・秘書室担当 2022年4月 常務取締役、情報システム部・DX推進担当、生産部門副担当、岐阜製作所長	1984年4月 当社入社 2016年6月 取締役執行役員、技術センター所長 2022年4月 常務取締役、事業開発部・品質保証部・製品開発センター・技術センター・優必勝(上海)精密軸承製造有限公司・優必勝(蘇州)軸承有限公司担当、技術センター所長	1993年4月 弁護士登録(第一東京弁護士会) 2000年4月 明哲綜合法律事務所パートナー(現) 2003年6月 当社社外監査役 2006年6月 山崎金属産業(株)社外監査役(現) 2013年6月 当社社外取締役 2020年6月 大王製紙(株)社外取締役(現) 2022年1月 ㈱日本貿易保険社外監査役(現)	1982年4月 ㈱東海銀行(現 ㈱三菱UFJ銀行)入行 2005年4月 学校法人産業能率大学経営学部教授(現) 2007年6月 当社社外監査役 2016年6月 当社社外取締役	1983年4月 日本航空(株)入社 1991年4月 同社パーサー 1994年9月 ヘンケル&グロッセ日本代表事務所設立 日本代表 2002年12月 グロッセ・ジャパン(株)代表取締役CEO 2022年6月 当社社外取締役	1983年4月 ㈱東海銀行(現 ㈱三菱UFJ銀行)入行 2010年6月 ㈱三菱東京UFJ銀行(現 ㈱三菱UFJ銀行)執行役員 2012年6月 三井UFJリサーチ&コンサルティング(株)取締役専務執行役員 2018年6月 当社常勤監査役	1996年4月 弁護士登録(第一東京弁護士会) 2001年1月 米国ニューヨーク州弁護士登録 2009年4月 ブレイクモア法律事務所パートナー(現) 2013年6月 当社社外監査役	1976年4月 ㈱東海銀行(現 ㈱三菱UFJ銀行)入行 2004年9月 ㈱UFJ銀行(現 ㈱三菱UFJ銀行)執行役員 2012年4月 あいおいニッセイ同和損害保険(株)常務執行役員 2015年6月 ㈱中京銀行社外監査役(現) 2017年6月 当社社外監査役	1997年4月 東京エレクトロン(株)入社 2014年2月 林田和久公認会計士事務所開設所長(現) 2017年6月 ㈱BlueMeme社外監査役(現) 2017年12月 ㈱OpenModels監査役(現) 2019年6月 当社社外監査役 2020年7月 ㈱学びエイド社外監査役(現) 2021年7月 DNホールディングス(株)社外取締役(現)
役員就任期間	12年	3年	12年	10年	7年	6年	9年	6年	新任	4年	9年	5年	3年
所有株式数	119,630株	-	24,612株	54,120株	34,483株	17,536株	-	-	-	9,391株	-	-	-
出席状況													
取締役会出席状況	18回/18回	18回/18回	18回/18回	18回/18回	18回/18回	18回/18回	18回/18回	18回/18回	-	18回/18回	18回/18回	18回/18回	18回/18回
監査役会出席状況										14回/14回	14回/14回	13回/14回	14回/14回
所属委員会													
指名・報酬諮問委員会	●						●(委員長)	●	●				
主な専門性・経験													
企業経営	●	●	●	●	●			●	●	■			
製造・技術・開発		●	●			●							■
営業・マーケティング	●		●	●		●			●				
財務・会計	●				●			●		■		■	■
コンプライアンス・リスクマネジメント	●	●			●		●	●	●	■	■	■	■
人事・人材開発				●				●					
グローバルビジネス		●	●						●	■	■		

執行役員

上席執行役員 高梨 良成 (中日本統轄)	執行役員 中島 康 (日本ディック株式会社代表取締役社長)	執行役員 多胡 弘顕 (第一海外営業部長)	執行役員 細野 幹人 (経営企画部長)
上席執行役員 中野 孝裕 (営業総括部長)	執行役員 有賀 正昌 (優必勝(上海)精密軸承製造有限公司董事長)	執行役員 佐藤 聡 (生産調達部長)	執行役員 土持 敦志 (IKO THOMPSON VIETNAM CO., LTD.社長)
上席執行役員 横山 健司 (生産総括部長)	執行役員 手塚 修一 (東部支社長)	執行役員 石原 豊久 (生産技術部長)	執行役員 福増 宏泰 (第二海外営業部長)

リスクマネジメント

基本的な考え方

当社グループは、お客様、お取引先、株主、地域社会、従業員、およびそのほか全ての利害関係者への社会的責任を果たし、社会的信用を確保するため、事業活動を阻害する

リスク管理体制

当社グループでは、様々なリスク発現により、企業経営に何らかの影響を及ぼす可能性があるため、「リスク管理規程」に基づきリスク管理体制を構築しております。代表取締役社長を含む役員取締役および常勤監査役にて構成される「リスク管理委員会(委員長:常務取締役 下村 康司)」において、リスク管理方針を策定し、リスク低減を組織全体へ徹底させるとともに、各部署におけるリスク点検および内部監査により統制活動を実施しております。また、統制活動で明らかになったリスクおよび新たに生じたリスクについては、すみやかに対応方針を決定することとしております。

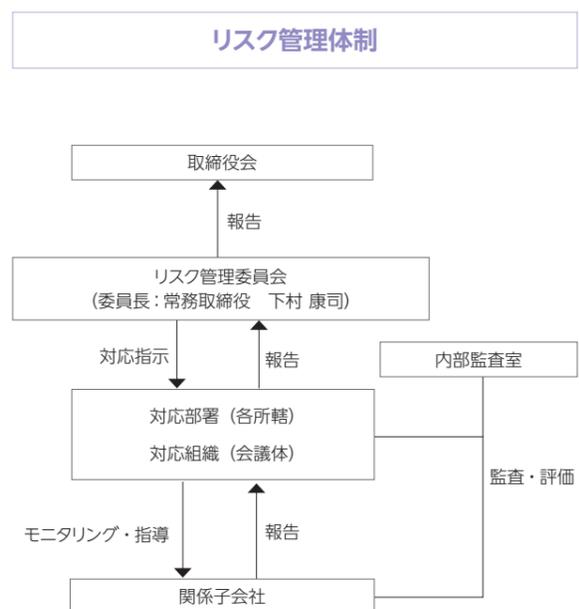
リスク管理委員会は、原則として半期に1回招集し、年度毎に実施しているリスクアセスメント結果により識別されたリスク項目について、関連する対応部署および対応組織より対応状況について報告がなされ、リスク管理に関する重要な意思決定を行っております。また、審議内容については、取締役会に報告しております。

災害リスク対応：BCPの取り組み

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

また、大地震などの災害や緊急事態の発生に備え、防災訓練のほか、従業員の安否等を迅速かつ効率的に把握するため、安否確認システムを導入しています。このシステムを利用して得られた安否情報は、緊急事態における当社BCPの実行にあたり、有効に活用することが可能です。

様々なリスクへの適切な対応を、経営における重要な課題と位置付けて、リスク管理を推進しています。



安否確認システムを利用した従業員等の安否確認の有効性を高めるために、定期的に安否回答訓練を実施するなど、日頃から災害を想定した体制の構築を図っております。

さらに、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行に対して、代表取締役社長を含む関係部署にて構成される「新型コロナウイルス対策会議」を開催して対応方針の策定・協議を行うなど、国内外の生産拠点において、感染拡大防止の対策を厳重に実施した上で、生産活動を継続し、製品供給体制を維持しております。今後も、迅速かつ適切に各種施策を検討し、リスク低減に努めていきます。

情報セキュリティ

基本的な考え方

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

このような環境において、情報管理に関わるリスクを的

情報セキュリティ管理体制

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

情報セキュリティ最高責任者は、情報セキュリティ管理

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

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

コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループは、コンプライアンスの重要性を認識し、取締役および従業員等が法令、定款および社会規範等を遵守

コンプライアンス推進体制

当社グループでは、代表取締役社長を含む役員取締役および常勤監査役にて構成される「コンプライアンス委員会(委員長:常務取締役 下村 康司)」が組織全体を統括し、取締役および従業員等に対し、行動規範等の徹底・啓蒙等

贈収賄・腐敗防止への取り組み

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

「コンプライアンス管理規程」に基づく2021年度の自己点検では、違反に該当する事例は発生しておらず、内部監査室による監査においても同様です。

し、社会的責任を果たすための行動規範として、「行動憲章」「コンプライアンス管理規程」を整備・運用しております。

を行うとともに、内部通報窓口を設置し、運用しております。なお、内部監査室は、コンプライアンス体制が有効に機能しているか否かを監査しております。

内部通報制度

当社グループは、違法行為や不正行為を早期に発見、是正することを目的に不正の恐れのある行為等を発見した場合の窓口として、内部通報窓口「ほっとライン」を開設しています。通報窓口は、社内に1箇所、社外に1箇所を設けています。なお、匿名による通報も可能であり、通報内容に関する守秘義務や通報を理由とした不利益取り扱いの禁止等を定めた規程を誠実に運用しています。関係する法令等に反する行為があった場合は、社内規定に基づき懲戒処分の対象となります。

2021年度は社内窓口に1件、社外窓口に1件の計2件の通報を受け付け、関係部門と連携し、適切に対応しました。

11年間の主要財務・非財務データ

(単位:百万円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
損益状況											
売上高	42,505	35,962	39,259	44,972	43,664	44,130	55,228	57,570	47,457	44,342	62,284
営業利益	3,053	1,185	△251	3,877	3,018	1,145	2,649	4,883	1,341	△559	5,898
EBITDA	6,193	4,726	3,654	7,504	5,144	3,625	5,657	8,748	5,202	4,211	11,534
親会社株主に帰属する当期純利益	2,827	△124	568	2,966	1,569	△291	1,678	3,718	△185	215	4,134
財政状況											
総資産*	92,990	84,343	86,891	93,411	89,197	99,627	98,493	101,468	98,118	100,946	107,078
純資産	53,349	53,167	56,121	61,099	58,056	58,605	59,666	60,195	57,439	59,425	63,974
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	△2,385	△352	9,051	7,690	2,521	4,981	6,043	5,158	△2,497	5,658	10,265
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,046	△2,768	△1,595	△2,443	△4,908	△5,376	△1,379	△5,061	△6,188	△3,007	△2,100
フリー・キャッシュ・フロー	△11,432	△3,121	7,456	5,247	△2,386	△394	4,663	96	△8,686	2,650	8,165
財政活動によるキャッシュ・フロー	4,340	△1,561	△3,562	△1,856	△1,944	7,126	△6,696	△1,047	4,618	△412	△6,442
設備投資等											
設備投資	8,501	2,028	2,127	2,427	6,150	2,627	2,535	5,248	5,455	2,752	2,019
減価償却費	3,090	3,048	2,636	2,584	2,272	2,596	3,094	3,297	3,800	3,833	3,885
研究開発費	818	683	785	778	903	990	1,036	1,148	1,305	1,266	1,324
1株当たり指標											
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	38.50	△1.70	7.82	40.71	21.64	△4.04	23.35	51.95	△2.59	3.02	58.27
1株当たり配当金(円)	13.0	9.0	10.0	11.0	13.0	13.0	13.0	15.0	12.5	8.0	13.0
財務指標											
売上高営業利益率(%)	7.2	3.3	△0.6	8.6	6.9	2.6	4.8	8.5	2.8	△1.3	9.5
ROA(総資産当期純利益率)(%)	3.0	△0.1	0.7	3.2	1.8	△0.3	1.7	3.7	△0.2	0.2	3.9
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	5.4	△0.2	1.0	5.1	2.6	△0.5	2.9	6.2	△0.3	0.4	6.7
ROIC(投下資本利益率)(%)	2.4	1.0	△0.2	3.1	2.7	0.9	2.3	4.2	1.1	△0.4	4.7
自己資本比率(%)	57.4	63.0	64.6	65.4	65.0	58.4	60.1	59.1	58.4	58.7	59.6
配当性向(%)	33.8	-	127.9	27.0	60.1	-	55.7	28.9	-	264.9	22.3
棚卸資産回転月数(か月)	8.8	11.6	9.8	7.7	7.7	7.4	5.6	5.8	8.0	8.8	6.3
非財務データ											
従業員数(名)	1,251	1,275	1,451	1,750	1,750	1,919	2,232	2,448	2,232	2,456	2,688
女性従業員比率(%)*2	6.4	6.8	7.0	7.8	8.6	9.7	11.7	11.3	11.5	11.9	12.3
温室効果ガス排出量(t-CO ₂)	18,442	17,356	16,993	26,309	27,429	27,249	30,848	35,762	32,625	25,897	35,563
電力使用量(MWh)	44,086	30,086	33,382	41,746	44,071	44,023	50,374	58,606	54,258	44,452	63,847
水使用量(千m ³)	128	110	104	124	142	134	146	165	145	134	162
廃棄物排出量(t)	3,899	2,578	3,067	3,437	2,952	2,972	3,114	3,507	3,015	2,135	2,995
PRTR法対象物質排出量・移動量(kg)	143	130	91	113	94	27	26	216	206	12	32

*1 税効果会計に係る会計基準の一部改正に伴い、2017年度末の連結貸借対照表の組替えを実施しております。

*2 各年度1月1日時点での日本トムソン単独の女性従業員比率です。

営業利益/売上高営業利益率



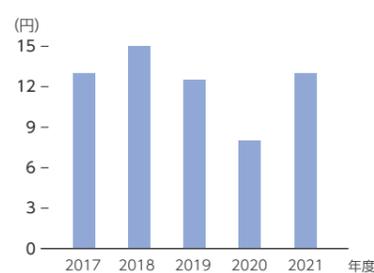
2021年度は、増収・増産および為替の円安効果等もあり、営業利益5,898百万円、営業利益率は前期比10.8ポイント改善の9.5%となりました。

ROE (自己資本当期純利益率)



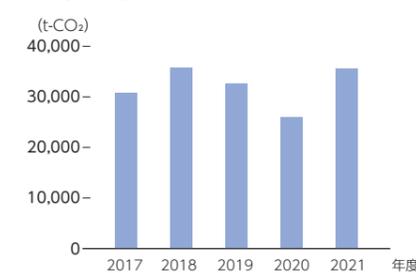
売上高が前期比40.5%増加、増産および為替の円安効果等もありROEは前期比6.3ポイント改善し、6.7%となりました。

1株当たり配当金



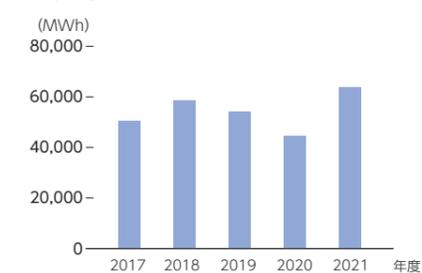
当社は、安定的な配当を継続することを基本としております。2021年度は増収・増益となり、前期比5円増配の1株につき13円の配当を実施しました。

温室効果ガス排出量



2020年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響等により生産調整を行い、一時的に減少しましたが、2021年度は増産に転じ、35,563t-CO₂となりました。

電力使用量



温室効果ガス排出量と同様に、需要回復を受けた増産により、2021年度のエネルギー使用量は63,847MWhとなりました。

従業員数・女性従業員比率



女性対象の会社説明会など工夫した採用活動を実施するなど、一定比率の女性採用を継続しており、女性従業員比率は前年比0.4ポイント上昇しました。

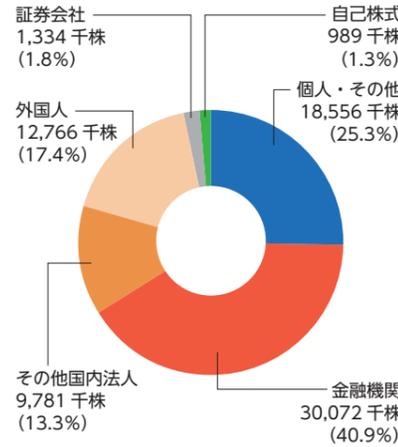
会社概要・株式情報 (2022年3月31日現在)

発行可能株式総数	291,000,000株
発行済株式の総数	72,511,692株
	(自己株式989,733株を除く)
株主数	11,147名
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場

商号	日本トムソン株式会社
商標	IJKO
設立	1950年(昭和25年)2月10日
本社	東京都港区高輪二丁目19番19号
代表者	代表取締役社長 宮地 茂樹
資本金	95億3,317万390円
従業員数	2,688名(連結) 1,010名(単体)

大株主および持株数

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本スタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	7,832	10.80
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,600	10.48
日本トムソン取引先持株会	5,325	7.34
日本生命保険相互会社	4,262	5.87
株式会社不二越	2,008	2.76
日本トムソン従業員持株会	1,713	2.36
株式会社三菱UFJ銀行	1,612	2.22
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	1,366	1.88
CEPLUX-THE INDEPENDENT UCITS PLATFORM 2	1,350	1.86
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	1,305	1.79

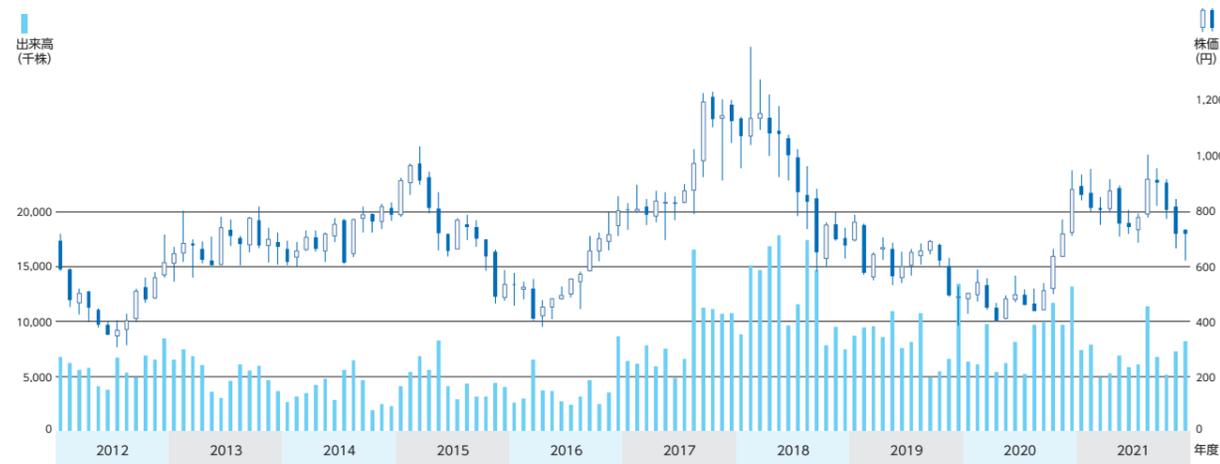


(注) 1.当社は自己株式を989,733株(1.34%)保有しております。
2.持株比率は自己株式(989,733株)を控除して算出しております。

株主総利回り(TSR)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
日本トムソン株価	142.6%	88.8%	67.7%	117.4%	99.6%
業種別加重株価平均(機械)	110.0%	91.8%	79.2%	124.6%	115.2%

株価・出来高の推移



主要なグループ会社

名称	所在地	資本金	議決権の所有割合(%)	主要な事業内容
IKO INTERNATIONAL, INC.	米国	6,000千米ドル	100.0	軸受等ならびに諸機械部品の販売
NIPPON THOMPSON EUROPE B.V.	オランダ	9,000千ユーロ	100.0	軸受等ならびに諸機械部品の販売
艾克欧東晟商貿(上海)有限公司	中国	150百万円	100.0	軸受等ならびに諸機械部品の販売
優必勝(上海)精密軸承製造有限公司	中国	8,000千米ドル	100.0	軸受等の製造ならびに販売
IKO THOMPSON ASIA CO., LTD.	タイ	10,000千バーツ	100.0	軸受等ならびに諸機械部品の販売
日本ディック(株)	愛知県名古屋市	90百万円	100.0	軸受等ならびに諸機械部品の販売
IKO THOMPSON VIETNAM CO., LTD.	ベトナム	25,000千米ドル	100.0	軸受等の製造ならびに販売
優必勝(蘇州)軸承有限公司	中国	90,900千元	100.0(80.3)	軸受等の製造ならびに販売

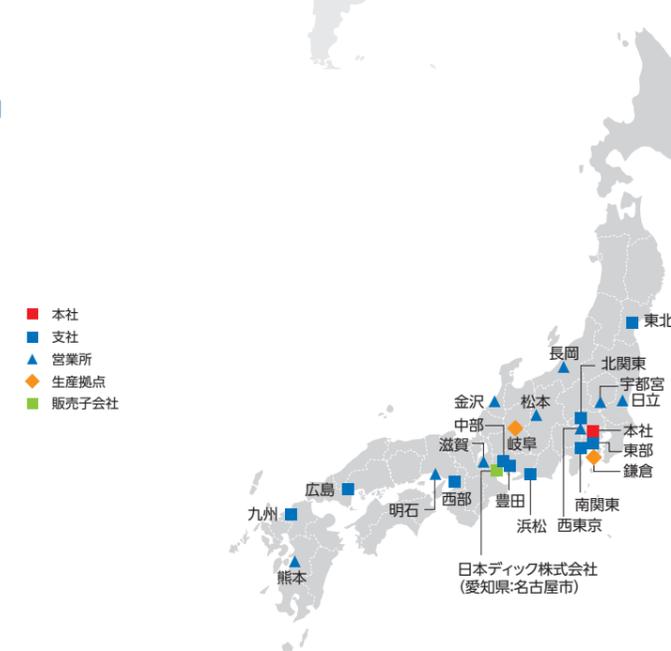
(注) 議決権の所有割合の()内は、間接所有割合で内数です。

グループネットワーク

▶海外



▶国内



IKO

日本トムソン株式会社

〒108-8586 東京都港区高輪二丁目19番19号

<https://www.ikont.co.jp/>

2022年10月発行

