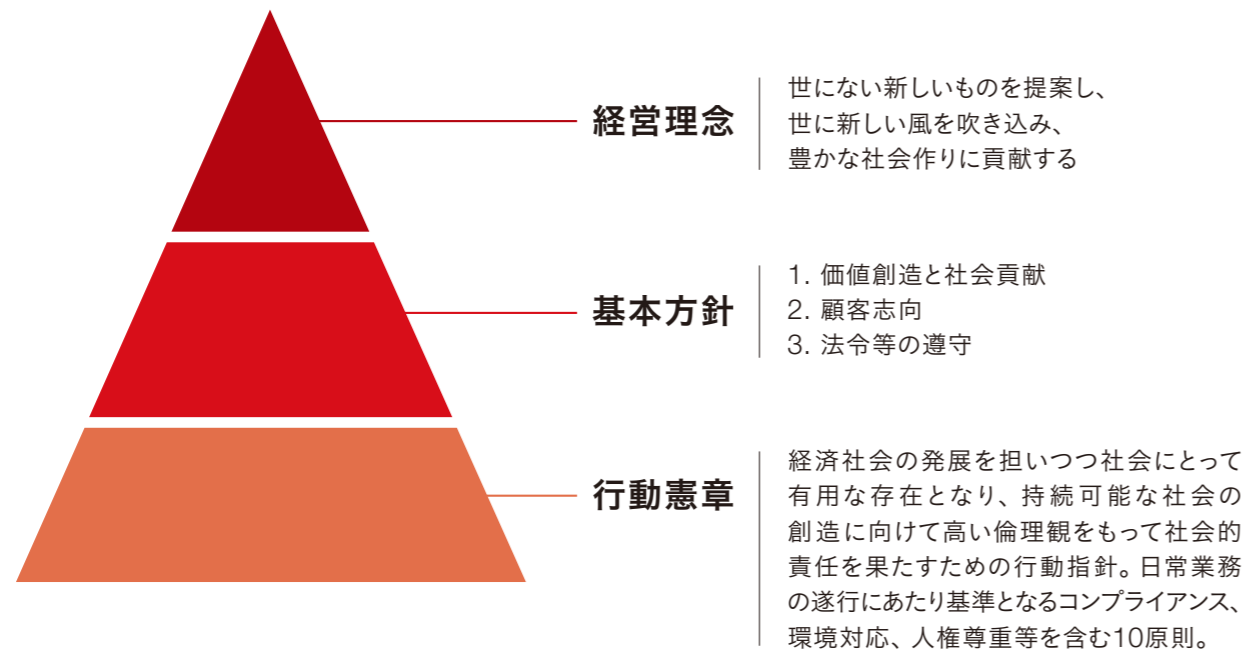


THK株式会社

THK
総合報告書 2023

サステナビリティ基本方針

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



会社概要

商号 THK株式会社
 設立年月日 1971年4月10日
 本社所在地 〒108-8506 東京都港区芝浦2-12-10

報告書概要

報告期間 2022年1月1日～2022年12月31日（前後期間の内容も含めて掲載しています）。

発行日 毎年5月発行予定（2021年版サステナビリティレポートおよびアニュアルレポートは2022年5月に発行しています）。

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）。

参考 統合報告書の編集にあたっては、価値報告財団（VRF）による「国際統合報告フレームワーク」と経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」（以下、価値協創ガイダンス）およびGRIスタンダードを参考にしました。なお、GRI対照表の詳細はHP上で紹介しています。

目次

サステナビリティ基本方針	2	ガバナンス	
目次	3	主要なリスクと当社の対応	42
トップメッセージ	4	ガバナンス	44
THKについて		コンプライアンス	48
THKの歴史	10	知的財産	49
数字で見るTHKの事業概要	12	リスク管理体制	50
TCFD情報開示	14	情報セキュリティ	51
価値創造ストーリー		BCP — 事業継続計画 —	52
価値創造ストーリー	16	役員紹介	54
バリューチェーンの強化	18	社会との関わり	
ステークホルダー関連図	20	調達 — 取引先 —	56
サステナビリティ推進体制	22	品質保証 — 信頼と安心・安全 —	57
成長戦略		安全・衛生	58
ビジネス領域の拡大に向けた成長戦略	26	株主とともに	59
経営目標	28	成長支援	60
事業紹介 — 産業機器事業 —	30	人権	61
事業紹介 — 輸送機器事業 —	32	環境との調和	
DX推進計画 — プロジェクト紹介 —	34	カーボンニュートラルへの取り組み	62
社外取締役インタビュー	38	環境活動	64
		データセクション	
		財務・非財務ハイライト	66
		連結財務諸表	68
		連結子会社および持分法適用関連会社	79
		コーポレートデータ	

統合報告書の発行

従来発行していた“サステナビリティレポート”と“アニュアルレポート”を本年度からは、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に統合報告書として発行することにしました。

初版となる統合報告書2023では当社グループの企業価値の向上や社会価値の創造に向けた取り組み等、当社が社会課題の解決に向けて取り組んでいる内容をお伝えしています。各拠点ごとの取り組みはHPで紹介していますので、ぜひご覧ください。

トップメッセージ



「ものづくりサービス業」として、
産業界全体の価値協創を目指す

THK株式会社
代表取締役社長 CEO

寺村章博

THKのサステナビリティ経営

当社は「世にない新しいものを提案し、世に新しい風を吹き込み、豊かな社会作りに貢献する」を経営理念に掲げ、創造開発型企業としてお客様や市場の求める価値を創造・提案することで持続可能な社会の実現に尽力してきました。例えば、当社が開発した直線運動部の“ころがり”化技術は、従来の“すべり”運動に比べて電気使用量や潤滑油の削減につながり、その後開発したリテーナ技術はより環境に優しい製品を実現しています。さらに、長年にわたり蓄積した技術をもとに免震装置、風力発電装置、非接触ロボット等の新規分野向けの製品を開発し、市場に投入してきました。これらの点から「本業こそがサステナビリティの実践である」と自負しています。

さて、サステナビリティの視点から当社の企業活動を見つめると、エネルギー消費やCO₂の排出といった「負の影響」と当社製品が直接的にサステナビリティに貢献できる「正の影響」の2つの側面があります。そこで、「負の影響」の最小化と「正の影響」の強化に努め、社会との共通価値の創造につなげていくことを当社のサステナビリティ経営の基本姿勢としています。その考え方のもと、ステークホルダーとの良好な関係性を重視し、CSV^{*1}を実践しながらSDGsで掲げる社会課題の解決に向けた活動に積極的に取り組んでいます。

2022年10月には、サステナビリティ経営のさらなる強化に向け、サステナビリティ委員会を設置（下部組織としてサステナビリティ推進部会を併設）し、マテリアリティの再特定と活動項目の洗い出しを実施しました。また、2023年2月には、TCFD提言への賛同表明および3月にHP上で開示を行っています。

事業環境と今後の見通し

昨今は「VUCA^{*2}の時代」と言われる先の読めない状況が続き、経営者にはベストを求めて考えあぐねるのではなく、ベターで構わないからすぐに行き出すという姿勢が求められています。速やかに決断し行動を起こし、結果をもとにモアベターを考えて次の展開を図る。その繰り返ししかないと考えています。

特に近年では、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、社会環境の変化を踏まえた事業体制の見直しに注力してきました。非接触・非対面という社会の要請により、経済活動全体が停滞するというマイナス面はあったものの、自動化やデジタル化ニーズが促進されるという意味では追い風になりました。当社は他社に先駆けてグローバルレベルでコロナ対策を徹底しつつ生産能力の増強も進めた結果、需要の拡大を着実に捉え売上収益につなげることができました。しかしながら2022年のウクライナ問題により世界的に資源や物資の供給が停滞するとともに、物価高を抑えるための金利引き上げによって投資活動が減退するという事態もありました。

グローバルなサプライチェーンが分断されるなか、企業には従来のグローバル最適な生産・供給体制から、消費地に近いエリアで調達・生産する体制づくりへの転換が迫られつつあります。当社は従来からグローバル展開による需要地生産を基本としており、エリアごとの現地調達体制を構築してきたため、今回のような供給停滞の影響を最小限に抑えることができました。2021年11月に稼働したTHK India（インド）の新工場でも設備の導入を前倒しで進めており、今後も生産品目の拡大を予定しています。また、中国ではTHK常州およびTHK遼寧、日本ではTHK新潟の工場敷地内に新棟を

*1 CSV：Creating Shared Valueの略。社会的な課題を自社の強みで解決し、企業の持続的な成長へとつなげていく戦略。

*2 VUCA：Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字をとった言葉で、将来予測が困難な状態を意味する。

建設する等、引き続き供給体制の強化を進めています。

今後の見通しについては、サプライチェーンの停滞が解消されるにつれて自動化ニーズに対応するための投資も加速し、意外に早く需要が回復するのではないかと考えています。ただし、それにはウクライナ問題のような国際的な対立が緩和・縮小に向かうことが条件になります。当社は引き続きグローバルかつ多角的な視点に立って、ビジネス環境の変化を見据えてまいります。

2022年度を振り返って

こうした外部環境のもと2022年度の業績を振り返ると、産業機器事業と輸送機器事業という当社の両事業の特性が大きく表れた一年だったと言えます。

まず、売上収益の約7割を占める産業機器事業では、非接触での社会・経済活動を可能にするための

自動化・省力化ニーズが広がり、半導体製造装置等のエレクトロニクス関連、そしてEV関連の投資の拡大を背景に当社製品の需要が大幅に拡大しました。

一方、残る約3割を占める輸送機器事業では、顧客である自動車メーカーの半導体等の部品調達不足や中国の一部地域におけるロックダウンの影響による減産、鋼材価格やエネルギー価格の上昇等が売上収益、営業利益に大きく影響を及ぼし、136億円の減損損失を計上しました。

これらの結果として、連結売上収益は前期比23.7%増の3,936億円、営業利益は同13.8%増の344億円となりました。株主の皆様への配当は、減損損失の影響を除いたベースで通期の配当性向が期初計画の30%となるよう期末配当を50円とし、年間で過去最高となる87円（配当性向50.4%）としました。

2023年度はエレクトロニクス関連を中心とした短

期的な需要の調整等により減収減益の見通しとなっていますが、産業機器事業では中長期的な拡大が見込まれる需要をしっかりと取り込むべく様々な取り組みを推し進め、輸送機器事業では事業再編を通じた収益性改善と黒字転換の定着化を図るとともに、2024年度以降の利益成長の実現に向けて、既存製品の付加価値の向上と次世代自動車部品の拡大を図ってまいります。

成長戦略

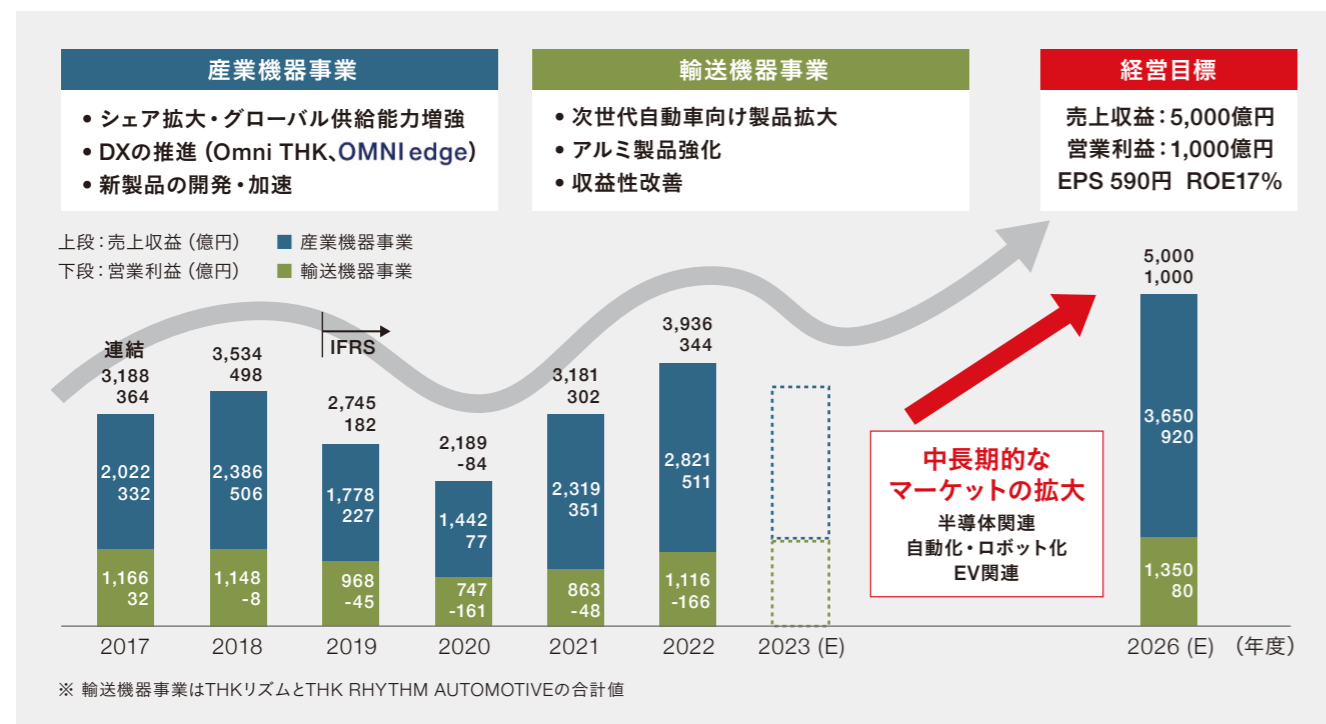
当社は2026年度を最終年度とする5か年計画を策定し、売上収益5,000億円、営業利益1,000億円の達成を経営目標として掲げています。これらの目標に加え、当社が最も重視するのが市場シェアです。なぜなら、シェアトップの座を確保することでお客様のニーズを他社よりも多くタイムリーに入手し、それを真摯に受け止めて商品開発を行うことで競争

力を高めることができるからです。私が日頃、社内で「業界トップでなければ、いくら利益が高くても長期的に考えたら駄目」と言い続けているのも、このためです。今後も事業領域の拡大に向けて「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3本の柱とした成長戦略を強力に推進していきます。

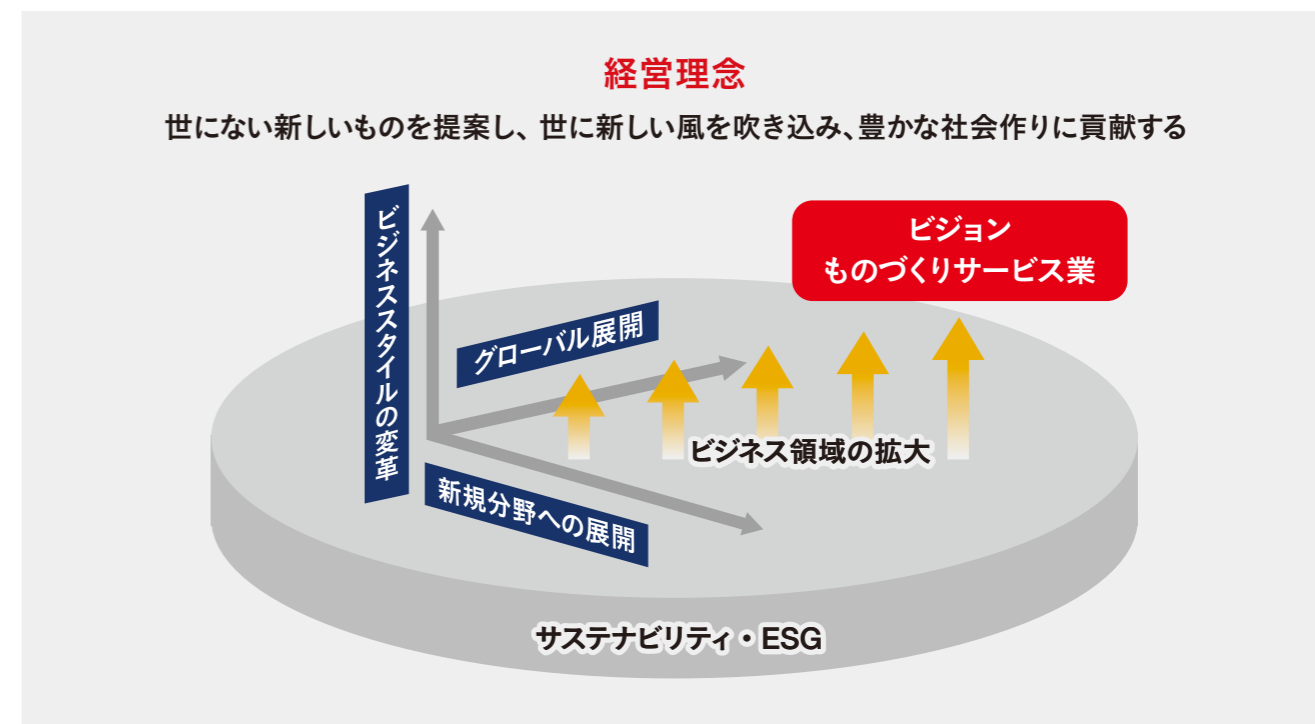
まず「グローバル展開」について、将来は国内市場の縮小が予測される一方で、世界市場はさらなる需要の拡大が見込まれます。いずれ国内売上は2割以下になると見込んでおり、前述したインドや中国での生産体制の強化をはじめ、世界各地での需要地生産・販売・開発をさらに強化していく考えです。

次に「新規分野への展開」ですが、従来の生産財向けだけではなく、自動車、医療機器、鉄道、航空機といった消費財に近い分野に加え、免震・制

事業別の業績推移



THKの経営



震装置、再生可能エネルギー関連等の自然災害や気候変動リスクを低減する分野に当社製品を提案していく考えです。さらに、生産年齢人口の減少を背景に、物流、小売店、レストラン等のサービス産業の省力化に貢献できる製品・技術開発を進めています。

最後に「ビジネススタイルの変革」については、ビジョンとして「ものづくりサービス業」を掲げ、「ものづくり」だけの「売り切りモデル」ではなく、ピフォーサービスからアフターサービスも含めたトータルのビジネスとして展開し、機械メーカーのみならず機械を使用されるエンドユーザーの方々との接点を拡大するため、様々な取り組みを推し進めていきます。

ICTによる協創を拡大

「ものづくりサービス業」への進化を実現するにはICTやデジタル技術の活用が必要不可欠であり、DX（デジタルトランスフォーメーション）の取り組みを推進し、ピフォー／アフターサービスの強化を図っています。

ピフォーの部分ではお客様とのコミュニケーションプラットフォーム「Omni THK」の活用注力しています。製品検討、形番選定、見積依頼・取得、図面データやCADデータの検索・ダウンロード、さらには発注や納品まで幅広い情報をタイムリーに共有・活用することで、お客様と当社、双方の業務効率化、生産性向上を実現します。

アフターの部分では機械要素部品にセンサを設置して故障の予兆を検知する製造業向けIoTサービス「OMNI edge」を導入いただくことで、お客様の製造現場で発生する各種ロス削減し、設備総合効率(OEE*)の向上に貢献していきます。

これらのサービスは、お客様の業務効率化やスピードアップ、当社との連携強化はもちろん、冒頭で

述べたサステナビリティ視点における「負の影響」の最小化と「正の影響」の強化にもつながります。例えば、「Omni THK」による情報共有が広がることで、不要な移動を最小限にすることができ、自動車等の利用に伴うCO₂排出の抑制にもつながります。「OMNI edge」については、単に部品の稼働状況を“見える化”するだけでなく、そこに使われている潤滑油やエネルギー等を削減するとともに、壊れることによって発生する損害を最小化することで「社会に無駄なものを発生させない」効果があります。

近年はIoTへの理解が進み、導入を計画するお客様が増えています。当社のサービスは「新たな設備と仕組みを準備しなければIoTを実現できない」ものではなく、既存の製品にセンサを取り付け、それをネットワーク上のプラットフォームと組み合わせれば簡単にIoT化が実現できるものです。今後も同様な付加価値の高いサービスのラインナップを拡充することで、当社が社会貢献できるハードの製品群と相まって、多くのお客様に喜んでいただきながら、持続可能な社会づくりに大きく貢献していきたいと考えています。これこそが「ものづくりサービス業」を通じて実現したいことなのです。

価値創造を実践する人財育成

DXの取り組みは、お客様に提供するサービスのみならず、社内のワークスタイルにも変革をもたらします。現在、当社では「人が行うべきこと」と「コンピュータやロボットに行わせること」を明確化し、後者については積極的に代替を進め、従来の業務スタイルの見直しを図っています。

将来的には自動化やロボット化が進むことで、生産現場のオペレーターは不要になっていくでしょうが、機械やロボットでは代替できない緻密な作業を担う“職人”のような技能工や機械やラインの構成を

最適化する生産技術者等は、生産現場での重要性がさらに高まるでしょう。また、ICTの発達に伴いデジタル技術を駆使して新たな仕組みやサービスを創出する“デジタル人財”の必要性が高まっています。そこで、オペレーターとして働いてきた従業員には、技能工や生産技術者としての能力を高めるかデジタル人財への転換を図ることで自身のレベルアップを目指してもらいたいと考えています。会社としても、これらを支援する研修を充実させるとともに、評価制度の見直しも検討していきます。実力主義に近いといえますか、現場にどれだけ貢献できているかがより一層問われますし、その働きに見合った報酬体系も必要になってくるでしょう。

大事なのは、「THK」というブランド名に込めた3つの要素、すなわち“Toughness”、“High Quality”、“Know-how”を従業員一人ひとりが確実に実践し、いかにお客様のお役に立てる付加価値を提供できるかです。従って当社では、従業員一人ひとりに入社時からこの3つの要素を徹底的に教え込んでいます。

また、次世代を担う人財の育成は、社内に限らず産業社会全体の課題です。当社は2021年4月に創立50周年を迎えました。そこで創立50周年記念企画として長年培ってきた知見やノウハウを活用し、産業界での人財育成に向けて2017年度から中学生・高校生を対象に「創造開発型人財」の育成を目指す「THK共育プロジェクト」、また2021年度からはスタートアップ企業を対象に技術支援サービス「アントシェルパ」を開始しています。

価値協創で産業の持続的発展をリードする

当社は100年企業に向けて、今まさに新たな一歩を踏み出したところです。長きにわたり会社を存続できたことは、ひとえにステークホルダーの皆様のご支援の賜物であり、この場をお借りして感謝申し上げます。



当社の創業者から言われた「将来の夢や目標に向かって、今、成すべきこと、今、やらなければならない事に対し最善を尽くす」という言葉を常に心に留めており、社内でも折に触れて取り上げています。「今を最善に」するためには、将来像をしっかりと描く必要があり、先の見えにくいVUCAの時代にあっても変化には即座に対応しつつ、目先の収益だけを追うのではなく10～20年といった長期的な視野を持つことが大切です。

当社の製品がお客様のもとで長きにわたって働き続けるように、当社は長期的な視野を持ち続けてきたからこそお客様との信頼を培い、今日まで成長してこられたと思っています。お客様とのシナジーや価値協創は、長期的な信頼関係のもとで初めて生まれるものです。今後も産業界や、それらを取り巻く地球環境の将来を見据えながら、産業社会の持続可能な発展に尽力してまいります。

* OEE：生産設備の効率を上げるために用いられる指標。

THKの歴史

当社は「世にない新しいものを提案し、世に新しい風を吹き込み、豊かな社会作り貢献する」という経営理念のもと、1971年の創立以来、創造開発型企業として様々な製品開発に注力してきました。独創的な発想と独自の技術力により、1972年には世界に先駆けて機械の直線運動部の“ころがり”化を実現した「LMガイド (Linear Motion Guide : 直線運動案内)」を製品化しました。これによりメカトロニクス産業に不可欠な機械要素部品のみならず、今やあらゆる産業機器に使われ、さまざまな革新を世界中にもたらしています。

1971年～

創立、導入期

当時、機械の直線運動部分は“すべり”運動が中心であり、“ころがり”化は困難とされていました。当社は1971年、精度の高い直線運動を可能にするボールスプラインを開発。1972年にはその発展系であり、現在の主力製品であるLMガイドを開発しました。

1978年にはマシニングセンタの元祖で当時世界トップクラスの米国工作機械メーカーに採用され、それを契機に工作機械へのLMガイドの採用が進んでいきます。

1980年～

FAの進展

重厚長大産業に代わり、自動車や電気製品、半導体産業等の技術集約型産業が発展しました。円安の進行や日本製品の高い品質を背景に日本は欧米への輸出額を順調に伸ばし、高品質な製品を大量に生産することが求められました。生産現場ではFA (工場の自動化) が進展し、工作機械の生産台数が増加するとともに、NC (数値制御) を実装した高度な工作機械の割合が高まる中で、LMガイドの採用が急増しました。

1990年～

エレクトロニクス産業の隆盛

インターネットが普及し、産業の中心が情報テクノロジーやソフトウェアに変わり始めました。そのような中で、半導体の需要増加に伴い、半導体製造装置向けにLMガイドの採用が急増しました。“ものづくり”ではグローバル化が進展し、当社製品の世界での需要が拡大する中、アメリカに生産拠点を設立し地域のニーズにタイムリーに対応できる体制を整えました。

2000年～

IT革命

携帯電話やデジタル家電の普及とともに、半導体製造装置、フラットパネルディスプレイ製造装置等の需要が増加する中、第二世代のLMガイドであるボールリテーナ入りLMガイドを中心とする製品の採用が増加しました。さらに、市場拡大が期待される中国をはじめとするアジア各地に販売・生産拠点を設立し、日本、欧州、米州、アジアの4極での製造・販売の体制を整えました。

2010年～

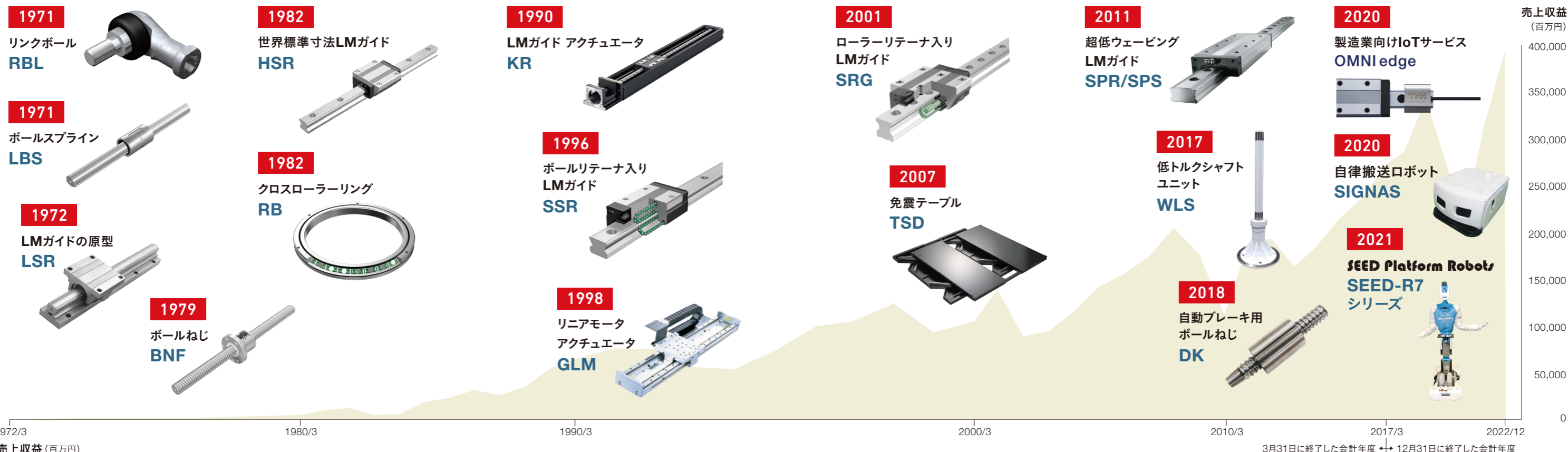
デジタルイノベーション

AI (人工知能) やIoTをはじめとする新たなテクノロジーが急速に発展するとともに、スマートフォンやEV (電気自動車)、eコマース等が普及しました。そのような中、それらに起因する自動化・ロボット化向けの当社製品の需要が拡大しました。さらに、資本財から消費財 (民生分野) への展開を図り、CASE関連向けの自動車部品や防震・制震装置、次世代ロボット関連製品の開発・提供を進めました。

新時代に向けて

ものづくりサービス業への転換

私たちを取り巻くビジネス環境に劇的な変化が起きる中、当社は単にものづくりだけではなく、ビフォーからアフターまでの一連の工程をビジネスとする「ものづくりサービス業」への転換を図っています。さらに、2026年度の経営目標の達成に向けた産業機器事業、輸送機器事業それぞれの取り組みを加速させるとともに、長期的な成長と企業価値の向上を図り、持続可能な社会の実現に向けて尽力していきます。



売上収益 (百万円)
1972年3月期～1990年 3月期 単独売上高
1991年3月期～2022年12月期 連結売上収益

2017年12月期は決算期変更の移行期間のため、3月期決算の連結対象会社は9カ月間、12月期決算の連結対象会社は12カ月間の変則決算。
当社グループは2019年12月期よりIFRSを任意適用しており、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。

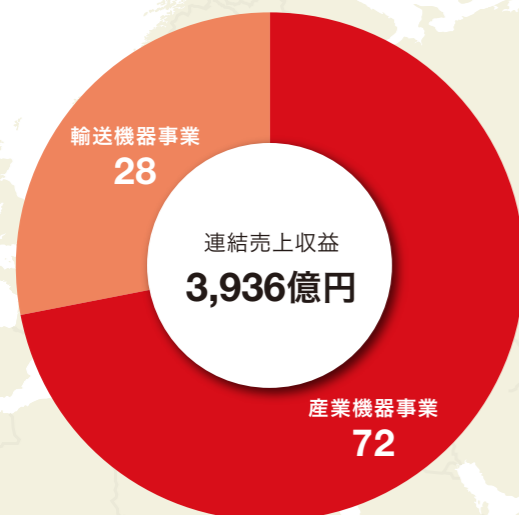
数字で見るTHKの事業概要

当社の事業は、LMガイドをはじめとする機械要素部品等を開発、製造、販売する産業機器事業と自動車のステアリング部品、サスペンション部品、ブレーキ部品等を開発、製造、販売する輸送機器事業で構成されています。売上収益、拠点数、従業員数等の海外比率は日本を上回る水準となっており、今後もグローバルでの長期的な需要の拡大が見込まれる中、成長戦略である「グローバル展開」を推し進め、事業を拡大させていきます。

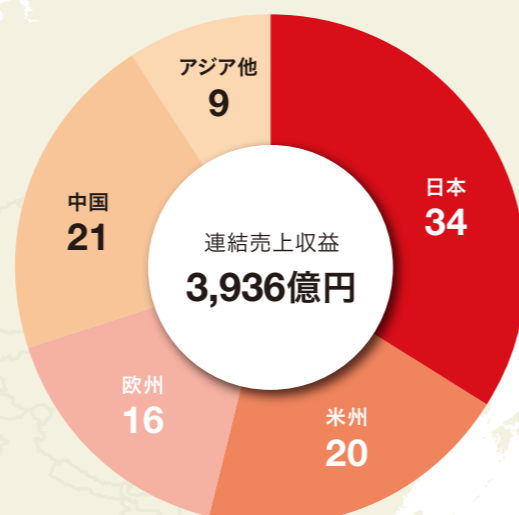


売上収益

事業別 (%)

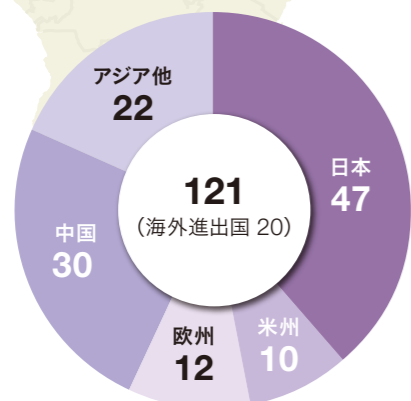


地域別 (%)

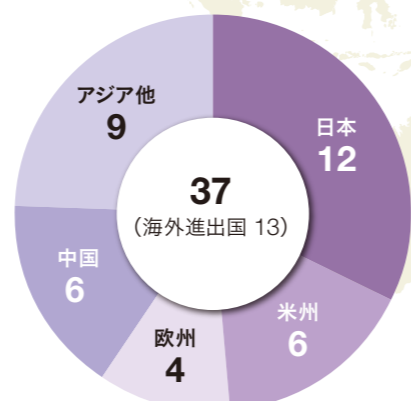


拠点数

営業 (拠点)

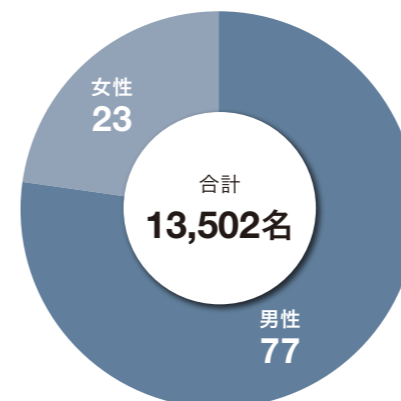


生産 (拠点)

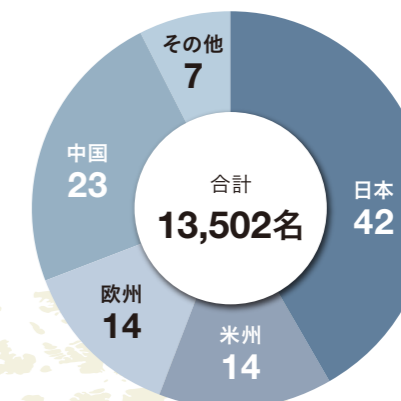


従業員数

男女別比率 (%)

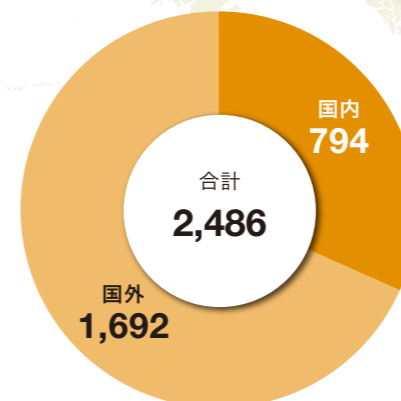


地域別比率 (%)

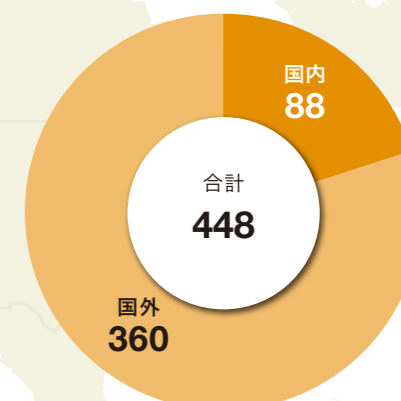


知財保有

登録件数 (件)

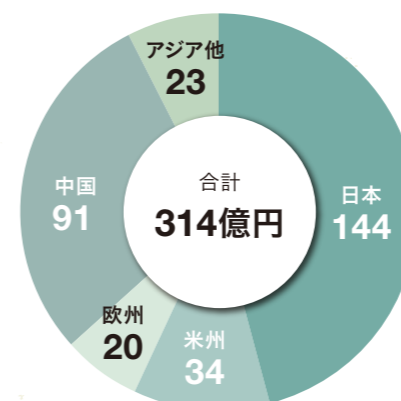


公開件数 (件)



設備投資額

地域別 (億円)



事業部別 (億円)



※ 各グラフは2022年12月期の実績値
 ※ 輸送機器事業はTHKRISUMと THK RHYTHM AUTOMOTIVEの合計値
 ※ 設備投資額は有形固定資産のみ

TCFD情報開示

当社グループはマテリアリティのテーマ「脱炭素・資源循環社会の実現」内の1項目として「気候変動」を掲げ、2023年2月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に対して賛同を表明しました。TCFD提言では「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の4テーマを中核的要素と位置付け、当提言に沿って気候変動の影響について分析を行いました。

ガバナンス

気候変動に関わるリスクや機会、対応策等を検討、審議する組織として、代表取締役社長を委員長とする取締役会の諮問機関「サステナビリティ委員会」（以下、委員会）を設置しています。委員会の下部機関として「サステナビリティ推進部会」（以下、推進部会）を設け、TCFD提言に沿って気候変動に関わるリスクと機会に関するシナリオ分析を実施しています。委員会は推進部会がまとめた分析結果について協議するとともに、気候変動に関わる対応策を決定し、進捗状況を管理しています。取締役会では委員会で協議、決議された事項について適宜報告や提案を受け議論を行い、各業務部門での気候変動対応の取り組み全般を監督しています。

リスク管理

全社的なリスク管理については取締役会の諮問機関である「リスク管理委員会」で包括的、網羅的に把握するとともに、リスク管理規程に則りリスクアセスメントを実施し、重要性評価および対策の優先度を決定しています。特に気候変動に関わるリスクは委員会と推進部会が気候変動に特化したシナリオ分析を実施し、識別、評価のうえ対応策を決定しています。

なお、取締役会は「リスク管理委員会」ならびに委員会で識別されたリスクおよび対応策を踏まえ、気候変動が経営に及ぼす影響について取りまとめています。

指標と目標

当社グループは2021年8月に地球温暖化の抑制に向けて、以下のとおり温室効果ガス排出量削減の「中期目標」および「長期目標」を策定しました。

「中期目標」

2030年CO₂排出量：基準年2018年 50%削減
 対象範囲：国内THK、国内グループ会社
 2018年実績値：106,514 t-CO₂
 2030年目標値：53,257 t-CO₂

「長期目標」

2050年CO₂排出量：実質ゼロ*にする
 対象範囲：THKグループ全体

* 実質ゼロ：CO₂等の温室効果ガスの人為的な発生源による排出量と、森林等の吸収源による除去量との間の均衡を達成すること。

これらの目標を踏まえ、より一層省エネや省力化に対応する製品開発を進めるとともに、より環境に配慮した事業活動を継続し、豊かな社会づくり、持続可能な社会の実現に尽力していきます。

戦略

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当社の産業機器事業および輸送機器事業（いずれも日本）を中心にシナリオ分析を実施しました。

※ 1.5℃シナリオ：気温上昇を最低限に抑えるための規制の強化や市場の変化等の対策が取られるシナリオ、IEA-NZE、IPCC-AR6（第6次評価報告書）-SSP1-1.9等

※ 4℃シナリオ：気温上昇の結果、異常気象等の物理的影響が生じるシナリオ、IPCC-AR5（第5次評価報告書）-RCP8.5等

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	<ul style="list-style-type: none"> 原材料投入量の削減 炭素税の低い原材料への切り替え
		操業コスト増加	リスク	大	炭素税導入により、国内のScope1、2の排出量に応じて炭素税の支払いコストが増加	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ生産技術の開発 低炭素、非化石エネルギーへの転換
	再生可能エネルギーへの切り替え	エネルギー調達コスト増加	リスク	小	再生可能エネルギーへの切り替えにより、エネルギー調達コストが増加	<ul style="list-style-type: none"> 太陽光発電設備の設置による再生可能エネルギーの内部調達
	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	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ化に寄与する当社製品（LMガイド、電動アクチュエータ、ユニット品等）の供給強化
		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はじめとしたビジネス機会が拡大	<ul style="list-style-type: none"> 柔軟かつ迅速に対応する開発、生産、営業の体制整備
		故障診断・予兆検知サービスの需要増加	機会	小	生産性向上に貢献し、エネルギー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	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上に貢献するIoTサービスの拡充ならびに営業およびソリューションの強化
	EV化の進展	EV車関連部品の需要増加	機会	大	EV化に伴い新たな製品が求められるようになり、当社製品の需要が拡大	<ul style="list-style-type: none"> 柔軟かつ迅速に対応する開発、生産、営業の体制整備 新規ビジネスの企画
環境貢献ビジネスの拡大	ESG投資増加	機会	小	環境に貢献するビジネスを拡大することで、投資家の関心、評価が高まり、ESG投資が増加	<ul style="list-style-type: none"> 柔軟かつ迅速に対応する開発、生産、営業の体制整備 積極的な情報開示、ステークホルダーとのコミュニケーション強化 	
4℃	気象災害の激甚化	サプライチェーン寸断	リスク	小	原材料調達先の被災による、原材料供給の停止	<ul style="list-style-type: none"> 原材料調達先の分散化 代替調達先の確保
		気温上昇対応コスト増加	リスク	小	気温上昇による、工場、物流拠点、オフィス等の空調コスト増加	<ul style="list-style-type: none"> 建屋の断熱性能向上

価値創造ストーリー

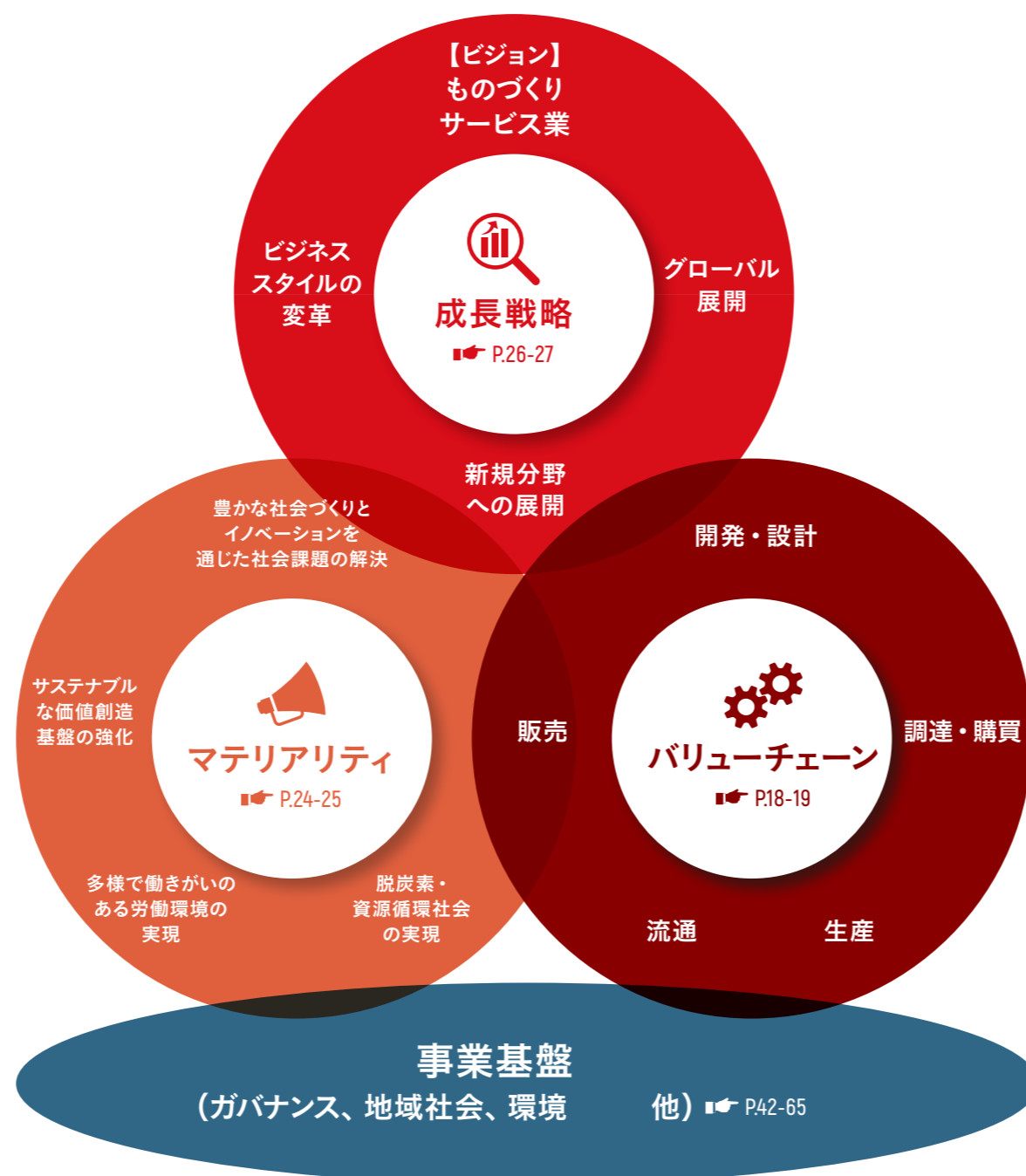


事業環境が目まぐるしく変化する時代の中、当社は経営理念のもと、多様な資本を有効に活用し社会課題の解決に取り組み、企業として成長するとともに持続可能で豊かな社会づくりに貢献していきます。

そして2026年度の経営目標である「連結売上収益5,000億円」「営業利益1,000億円」の達成を目指し、全社一丸となり邁進していきます。▶ P.28-29

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、
豊かな社会づくりに貢献する



社会課題/社会変化

インプット

アウトプット

アウトカム

社会課題/社会変化

- 人手不足
- 地球温暖化
- 自然災害および感染症
- デジタル技術の進展

インプット

THKの資本
2022年12月期

- 親会社の所有者に帰属する持分: **3,318億円**
- 親会社所有者帰属持分比率: **59.2%**
- 従業員: **13,502名**
- 外国人比率: **58.3%**
- 女性比率: **22.7%**
- 国家技能検定有資格者(日本)
 - 男性: **1,465名**
 - 女性: **46名**
- 国内拠点数
 - 営業: **47**
 - 生産: **12**
- 海外拠点数
 - 営業: **74**
 - 生産: **25**
- 研究開発拠点数: **3**
- 研究開発費: **58億円**
- 知的財産保有件数
 - 登録: **2,486件**
 - 公開: **448件**

アウトプット

- 産業機器事業** ▶ P.30-31
 - 直動、回転要素部品
 - サービスロボット
 - 免震・制震装置
- 輸送機器事業** ▶ P.32-33
 - 次世代自動車部品
 - L&S部品
- DXの推進** ▶ P.34-37
 - Omni THK
 - OMNI edge
- 人財育成** ▶ P.60
 - THK共育プロジェクト
 - アントシェルパ (スタートアップ企業向け支援)

アウトカム

- 人手不足**
 - 自動化・省力化支援
 - サービスロボット実証実験参画
- 地球温暖化**
 - 製品・サービスによる省エネ化
 - ゼロエミッション 0.14%
 - 太陽光パネル設置 (太陽光発電量 4,206MWh)
 - 高効率設備導入 ▶ P.63
- 自然災害および感染症**
 - 地震被害のリスク低減
 - 非接触ロボット実証実験参画
- デジタル技術の進展**
 - お客様の設備総合効率(OEE)の向上
 - お客様への提供価値向上、社内業務効率化および生産性向上
 - 半導体製造装置向けの部品供給

バリューチェーンの強化

ウクライナ問題によりグローバルなサプライチェーンが分断され、物流に大きな問題が発生しました。当社は従来からグローバル展開にあたって需要地生産を基本とし、エリアごとの現地調達体制を構築してきたことで今回のような供給停滞の影響を最小限にとどめることができました。今後も国際的な対立が起こる可能性はありますが、お客様への安定した製品供給に向け多角的な視点でバリューチェーンの強化に努めていきます。



開発・設計



調達・購買



生産



流通



販売

方針・考え方

- コア技術を生かした製品開発
- お客様のニーズ、困りごとに目を向けた製品開発

- 「グローバル、最適地、グリーン」調達の推進
- 業務スピードアップ、AI活用による業務の効率化
- 取引先とともに増産体制構築、改善活動推進

- 生産性を高め、納期遵守による顧客満足度の向上

- CO₂排出量低減に向けた輸送方法
- 積載効率、生産性を考慮した物流
- CO₂排出量、対前年比で削減

- 新規市場への参入
- 提案営業の強化

当社の強み

- 市場ニーズを満たす製品開発
- コア技術を生かした新市場開拓
- 豊富な製品ラインナップ
- 使用条件に合った技術計算等のサービス

- 協力企業との生産体制の構築
- 独自材料による高耐久、長寿命の実現

- 国内外需要地生産体制の確立

- 取引先の意見を反映させた輸送方法の確立

- 直動部品トップメーカーとしてのブランド力

地政学的リスクへの対応

- 海外開発拠点の設置（中国1、ドイツ1）

- グローバル調達網の強化
- 複数社購買による災害時のリスク分散
- 新規仕入先の開拓、既存仕入先との強固な協力体制構築

- 大規模災害発生時の海外生産拠点も含めた代替生産体制の確立

- 災害時の輸送経路確保

- グローバル連携の強化
- 国内、海外をカバーする販売網
- 安全保障貿易に関する法令等の遵守

ESG推進に向けた活動内容

- “すべり”運動から“ころがり”化への積極的な推進
- 油圧から電動化への製品展開
- 省メンテナンスに向けた製品開発
- 高速、高タクトに対応する製品開発
- 再生可能エネルギー関連の製品開発

- 各国の使用禁止物質情報を基にした部材の先行切替
- 国内外の法規等の遵守状況の調査
- 下請法遵守等、全社調達関連部門との連携

- CO₂排出量削減に向けた各種取り組み
- 従業員の環境意識向上に向けた「省エネ対策会議」の定期開催
- ISO14001、45001の遵守と環境対策の確認

- 通い箱の活用等を通じたCO₂排出量削減
- モーダルシフトや共同配送の推進

- 電動、省力化製品の提案
- オンライン訪問等の非対面営業手法の活用

今後、取り組む課題

- カーボンニュートラルに向けた製品開発
- コア技術の追求（長寿命、高速性等）

- 廃棄物削減に向けた再生材の有効活用
- DX活動推進、社内他部門との協調体制強化

- CO₂排出量削減に向けたさらなる取り組み
- 省エネルギー活動の推進
- DX活動の推進

- DX活動による最適輸送方法の選定
- AI活用による省人化

- 医療、EV等の新規成長市場への参入
- 免震、ロボット等、新規事業の展開

ステークホルダー関連図

当事業は当社を取り巻く各種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課題の解決を目指しています。今後も皆様のご意見を反映させ、企業価値の向上を図るとともに持続的な成長を図っていきます。

ステークホルダー	お客様	株主・投資家	取引先	従業員	地域社会	行政
関心事、期待	<ul style="list-style-type: none"> 魅力的な製品の提供 製品の安定納入 充実したサポート体制 	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的な企業価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> THKの受注動向 国内外の生産状況 安定した発注量 	<ul style="list-style-type: none"> 働きがい 給与・福利厚生の充実 自身の成長 ワークライフバランス 	<ul style="list-style-type: none"> 地域コミュニティへの参画 災害発生時の復興支援 環境負荷低減 雇用創出 	<ul style="list-style-type: none"> 国内・海外の法令、規制への対応 納税 産官学連携への積極的な参画
情報発信	<ul style="list-style-type: none"> HP・技術サイト等 営業活動、展示会、プライベートショー等 お問合せフォーム、チャット等 Omni THK 	<ul style="list-style-type: none"> 統合報告書、HP上のIRサイト 株主総会、決算説明会、機関投資家との意見交換会 IR情報メール配信サービス RIMSNET 	<ul style="list-style-type: none"> THK会（オンライン）での講演・交流 各生産拠点で実施したTHK会での現況報告会 	<ul style="list-style-type: none"> 社内の掲示板や通達等 社内報（THKニュース） 会議や朝礼等 社員パーティー、社員旅行 	<ul style="list-style-type: none"> HP 	<ul style="list-style-type: none"> 関係諸官庁への相談 経済/業界団体の会合参加 実証実験採用による製品紹介 共同研究
活動実績（2022年度）	<ul style="list-style-type: none"> 展示会45件、プライベートショー28件 	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会、決算説明会（2回） 機関投資家との取材、約250件 海外機関投資家のカンファレンス参加 	<ul style="list-style-type: none"> THK会講演会：2回実施 各生産拠点のTHK支部会の報告会（オンライン）：7回実施 	<ul style="list-style-type: none"> データ活用研修 英語研修 管理職研修 海外トレーニー研修 	<ul style="list-style-type: none"> 日本赤十字およびČlověk v tísni（チェコ）を通じたウクライナへの寄付 THK共育プロジェクトの継続 MINATOシティハーフマラソン2022への協賛 	<ul style="list-style-type: none"> 各種アンケートへの対応 実証実験への採用（神奈川県、愛知県）
今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> 自動化等、新たな需要に応える新製品 グローバル製品供給体制の拡充 ものづくりサービス業への転換、浸透 	<ul style="list-style-type: none"> 機関投資家との中長期的な視点に立った議論を通じた成長性の訴求 	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷の低減に向けた取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ&インクルージョン（人財の多様性を認め、受け入れて活かすこと）の推進 ウェルビーイング（自己実現ができる環境整備）の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会との情報共有 事業活動上の環境負荷低減 	<ul style="list-style-type: none"> 産官学連携に向けた情報共有

サステナビリティ推進体制

昨今、企業を取り巻くESG課題に対する取り組みは大変注目を集め、さらに東京証券取引所の市場区分の見直しに付随するコーポレートガバナンスコードの改訂により、特にプライム市場に上場する企業ではサステナビリティ関連の情報開示が必須課題となっています。そこで当社ではサステナビリティ推進体制の確立、浸透および定着を図り、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ため、取締役会の諮問機関として2022年10月にサステナビリティ委員会（以下、委員会）を設置しました。

委員会の役割

委員会はサステナビリティに関する方針、規程、マニュアル等の策定、重要課題（マテリアリティ）の特定、目標設定と進捗管理、情報開示に関する事項等を所管し、年1回以上の委員会を開催の上、決議内容は適宜取締役会へ報告および提案します。

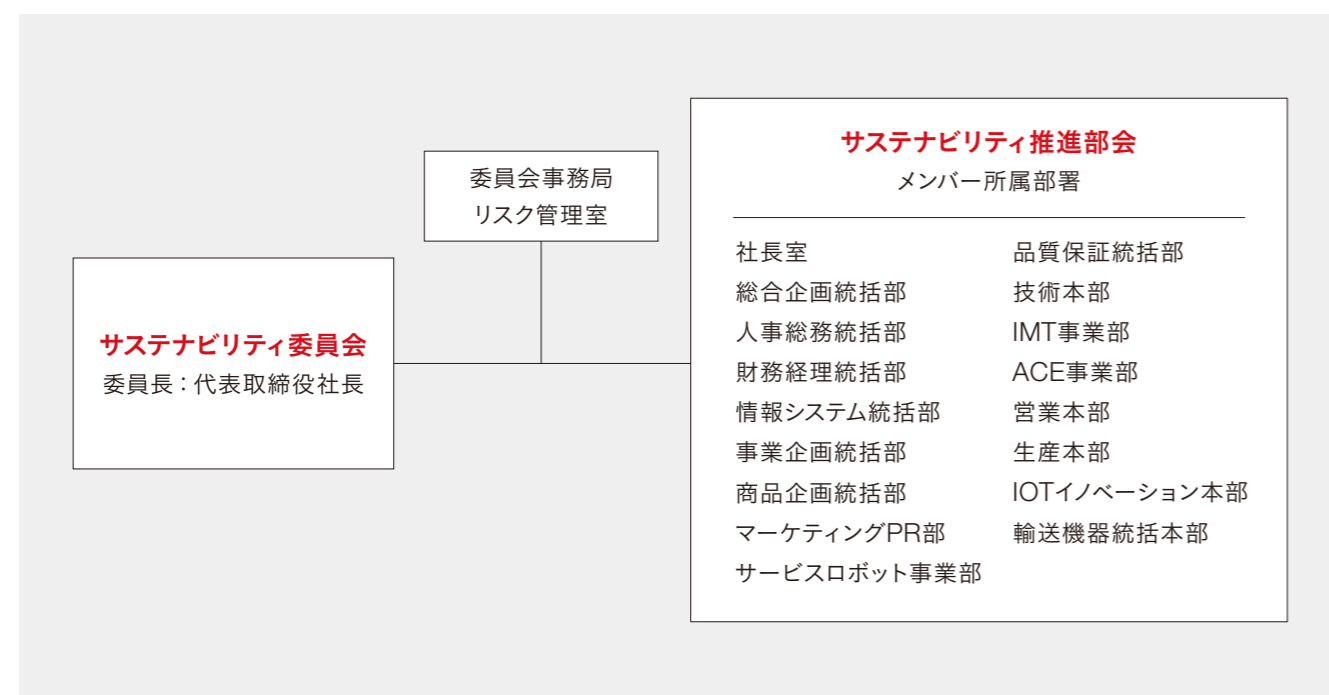
委員会の構成

委員会は代表取締役社長が委員長となり、委員は社外取締役を含む取締役11名で構成されます。リスク管理室が事務局となり、委員会の下部機関には各部門で問題意識の共有を図る目的から社内の横断的な組織体として17部門から選出された18名で構成されるサステナビリティ推進部会（以下、推進部会）を設けています。

推進部会は副社長を統括者とし、以前より設定していたマテリアリティの見直しに向けた活動を2021年11月から開始しました。2022年6月までに6回の打ち合わせを行い、活発な意見交換を通じてマテリアリティの再特定および見直しを実施しました。

また、推進部会ではマテリアリティの1項目である「気候変動」に関し、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に沿った分析を行い、情報開示をしました。

サステナビリティ体制図



サステナビリティ推進部会 統括者の声

サステナビリティ経営の強化に向けて



取締役副社長CIO 寺町 俊博

当社では自社の事業が社会課題を解決していくCSV*と捉え、事業の発展そのものがサステナビリティ経営につながると考えています。機械の直線運動部の“ころがり”化を独自の技術により開発し、摩擦抵抗を最小に抑えることで動力エネルギーの節約を実現させました。すなわち、創立当時から当社製品をあらゆる分野で利用していただくこと、また、さらなる機能向上を図ることが環境課題の解決の一助になると考えてきました。

当社社長もすでに述べておりますが、今後は「持続可能な社会」「豊かな社会作り」の実現に向けて単にものづくりだけではなくビフォーサービスからアフターサービスまでの一連の工程を担う「ものづくりサービス業」への転換を図り、全社一丸となりサステナビリティ推進の取り組みを進めていきます。

マテリアリティ項目

上述のサステナビリティ推進の取り組みの1つとして、2021年11月から各部門横断型のサステナビリティ推進準備部会（現：サステナビリティ推進部会）を立ち上げ、18名のメンバーによる積極的な意見交換の結果、下記4つをマテリアリティのテーマとしました。

- ① 豊かな社会づくりとイノベーションを通じた社会課題の解決**
経済活動の土台は環境や社会であり、当社はイノベーションを通じて当該課題の解決を目指すことで企業を成長させることが経営理念の実現につながる最も重要な使命であると考えています。
- ② 脱炭素・資源循環社会の実現**
自社のみならずお客様での当社製品の使用や廃棄方法等、製品のライフサイクル全般を実際の現場を調査して、より環境にやさしい循環型経済を目指した方向性の追究も求められている。

③ 多様で働きがいのある労働環境の実現

現代社会では多様な生き方や考え方を許容することで、一人も取り残さない世界を目指している。国連グローバル・コンパクトの考え方にもあるように各企業は責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動が求められており、当該行動を通じて持続可能な社会の実現が可能となる。そのためにも企業は多様化する社会で、構成する従業員が働きがいのある労働環境を実現する責務がある。

④ サステナブルな価値創造基盤の強化

当然、上述テーマの実現にはその基盤を構成する確固たるガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメント体制が必要である。

推進部会の役割

サステナビリティ推進部会には選定した4テーマのKPIとKGIの特定作業、さらに各部門で当該テーマを具体的に実行していくために陰に陽にサポートし、当社のサステナビリティ推進活動が社内で浸透し、より深化できるようにしていきたいと思っています。従って、誰よりも社会に目を向け、当社に期待されていることや当社事業への結び付きを常に考えて行動できるようにしたいと思います。当該活動はまだ始まったばかりですが、当社は創立当時より社会貢献してきた企業であるとの矜持を忘れず邁進していきたいと思っています。

* CSV: Creating Shared Valueの略。社会的な課題を自社の強みで解決し、企業の持続的な成長へとつなげていく戦略。

マテリアリティ

当社では、最新の社会情勢や当社の内部環境の変化等を踏まえて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推進部会を中心として2021年11月から開始しました。具体的には、当社グループを取り巻く様々な社会課題から、各部門内での打ち合わせの結果をもとに推進部会メンバーで意見交換を重ねました。そして、「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、マトリックス図を作成し、最終的に4テーマとそれに付随する13項目に絞り込みました。その後、2022年6月の取締役会で再特定したマテリアリティが承認されました。

マテリアリティ承認までの流れ

フェーズ1 マテリアリティ候補項目リスト作成 (2021年11月～12月)

ESG評価機関の指標 (FTSE、MSCI)、投資家の指標 (SASB^{*1}、TCFD)、その他社会的な指標 (SDGs、GRI^{*2}) を参考に、当社の既存の方針等も加味しながら、各種指標で重複する項目や類似する項目等を整理することにより、評価、検討対象となるマテリアリティ候補項目リストを作成 (22項目で検討開始)。

マテリアリティ項目リスト

グレーハイライト (実際に色記載) : 各指標で評価対象とされている項目

うすだいたい色ハイライト (実際に色記載) : 当社が属する業種で相対的に評価対象として重要とされている項目

区分	項目	FTSE	MSCI	SASB	TCFD
E	気候変動				
	有害物質管理				
	資源循環				
	水資源				
	生物多様性				
S	持続可能な調達 (環境)				
	適切な労務管理				
	ダイバーシティの推進				
	人財育成				
	労働安全衛生				
	人権の尊重				
	地域コミュニティへの貢献				
	製品の品質・安全性				
	顧客志向				
	持続可能な調達 (社会)				
G	コーポレートガバナンス				
	コンプライアンス				
	腐敗防止				
	リスクマネジメント				
	情報セキュリティ/データプライバシー				
—	税の透明性				
—	事業を通じた社会課題の解決				

*1 SASB : Sustainability Accounting Standards Boardの頭文字を取ったもの。米国サステナビリティ会計基準審議会のこと。

*2 GRI : Global Reporting Initiativeの頭文字を取ったもの。サステナビリティに関する国際基準と情報公開の枠組みの策定を目的とする。

フェーズ2 社会軸、事業軸評価 (2022年1月～2月)

外部専門家が「社会の要請・期待」を縦軸に、また、当社は「事業への影響度」を横軸にし、5段階の評価を実施後、マトリックス図を作成

マトリックス図



フェーズ3 マテリアリティ再特定案作成 (2022年3月～5月)

フェーズ2の評価結果をもとに、部会メンバーによる検討会を実施。長期にわたる価値創造に関連する事業機会とリスクを精査の上、マテリアリティ再特定案を作成

フェーズ4 取締役会承認 (2022年6月)

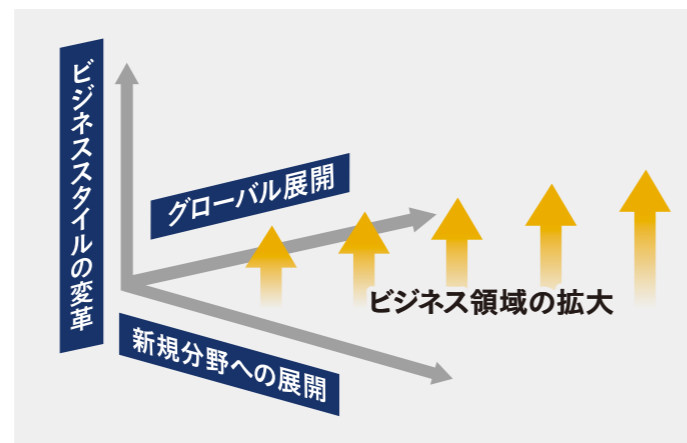
取締役会でフェーズ3のマテリアリティ再特定案の承認

再特定したマテリアリティ

テーマ	項目
● 豊かな社会づく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
	製品の品質・安全性
● 脱炭素・資源循環社会の実現	気候変動
	持続可能な調達
	資源循環
	有害物質管理
● 多様で働きがいのある労働環境の実現	人権の尊重
	ダイバーシティの推進
	労働安全衛生
	人財育成
● 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
	コンプライアンス
	リスクマネジメント

ビジネス領域の拡大に向けた成長戦略

当社は、地理的な領域拡大を目指した「グローバル展開」、用途的な領域拡大を目指した「新規分野への展開」、AI、IoT、ロボットをはじめとするテクノロジーを徹底活用する「ビジネススタイルの変革」を成長戦略の柱として掲げ、ビジネス領域の拡大を図っています。



1 グローバル展開

日本・米州・欧州・アジアの4極において、現地で生産して販売するという「需要地における製販一体体制」を構築しています。近年は、とりわけ中長期的に需要の拡大が見込まれる中国やその他の新興国において、販売網の拡充ならびに生産体制の強化を図っています。加えて、先進国においてもユーザーの裾野が広がる中で着実に需要を取り込むべく販売網を拡充し、さらなる成長へとつなげています。

直近のグローバル生産体制の拡充状況

THK常州 (中国)
増築新工場
2022年6月稼働
 品目：アクチュエータ、ユニット等
 床面積：約15,000㎡

THK遼寧 (中国)
増築新工場
2022年12月完成
 品目：LMガイド、アクチュエータ等
 床面積：約25,000㎡

THK India (インド)
新工場
2021年11月稼働
 品目：LMガイド
 土地面積：約205,000㎡
 第一期床面積：約37,000㎡

THK新潟 (日本)
増築新工場
2022年11月稼働
 品目：ボールスプライン
 床面積：約7,500㎡

2 新規分野への展開

自動車、医療機器、航空機、ロボット等、消費財に近い分野に加え、免震・制震装置、再生可能エネルギー関連等、自然災害や気候変動のリスクを低減する分野においても新規分野への展開を積極化しています。消費財に近い分野における膨大な需要を顕在化させるため、従来培ってきた直動システムのコア技術と豊富なノウハウに磨きをかけて、新規分野への展開を加速しています。



3 ビジネススタイルの変革

デジタルテクノロジーが急速な進展を見せる中、AI、IoT、ロボットをはじめとする新たなテクノロジーを販売、生産、開発等のあらゆる面で徹底的に活用することにより、ビジネスの進め方や仕組みを変革し、ビジネス領域のさらなる拡大を図っています。

製造業向けIoTサービス

OMNI edge

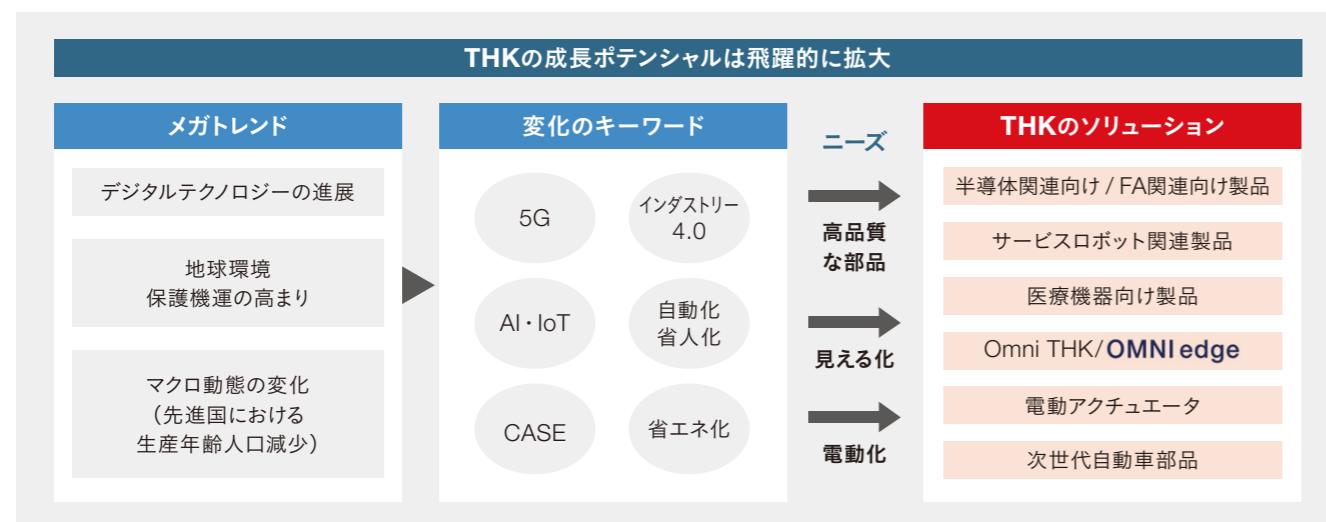
お客様とのコミュニケーションプラットフォーム

Omni THK

経営目標

1 中長期的なマーケットの拡大

当社グループを取り巻く社会環境に目を向けると、デジタルテクノロジーの急速な進展や地球環境保護機運の高まり、そしてマクロ動向の変化として先進国の生産年齢人口減少等の課題に直面しています。そのような環境下で「5G」「AI・IoT」「CASE」「インダストリー4.0」「自動化・省人化」「省エネ化」等の変化のキーワードが生まれ、まさに当社が提供する様々なソリューションの必要性が増すとともに成長ポテンシャルは高まっています。



2 経営目標 (2026年度)

当社は成長戦略である「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」を推し進め、ビジネス領域の拡大を図る中、「ものづくりサービス業」をビジョンに掲げ、その姿を鮮明にしていきます。そして、前述の通り中長期的な市場の拡大が見込まれる中で、その市場成長を上回る成長を成し遂げていきます。そのマイルストーンとして、2021年度の決算発表時に、2026年度を最終年度とする5か年の経営目標を設定しました。

2026年度 (5か年計画)	
<ul style="list-style-type: none"> 連結売上収益：5,000億円 営業利益：1,000億円 EPS：590円 ROE：17% 	
産業機器事業	輸送機器事業
目標 <ul style="list-style-type: none"> 売上収益：3,650億円 営業利益：920億円 市場平均成長率：約7% 環境 <ul style="list-style-type: none"> 半導体関連の需要の拡大 自動化・ロボット化の進展 EV等の環境関連の投資の拡大 施策 <ul style="list-style-type: none"> シェア拡大、グローバル生産体制拡充 DXの推進 (Omni THK、OMNI edge) 新製品の開発・加速 	目標 <ul style="list-style-type: none"> 売上収益：1,350億円 営業利益：80億円 市場平均成長率：約5% 環境 <ul style="list-style-type: none"> CASEの進展 自動車産業への異業種からの参入 施策 <ul style="list-style-type: none"> 次世代自動車向け製品拡大 アルミ製品強化 収益性改善
サステナビリティ・ESGの推進 以下は直近の取り組み	
<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ委員会設置 マテリアリティの再特定 TCFDの提言に沿った情報開示 マテリアリティに基づくアクションとKPIの検討 	

3 目標達成に向けた取り組み

産業機器事業

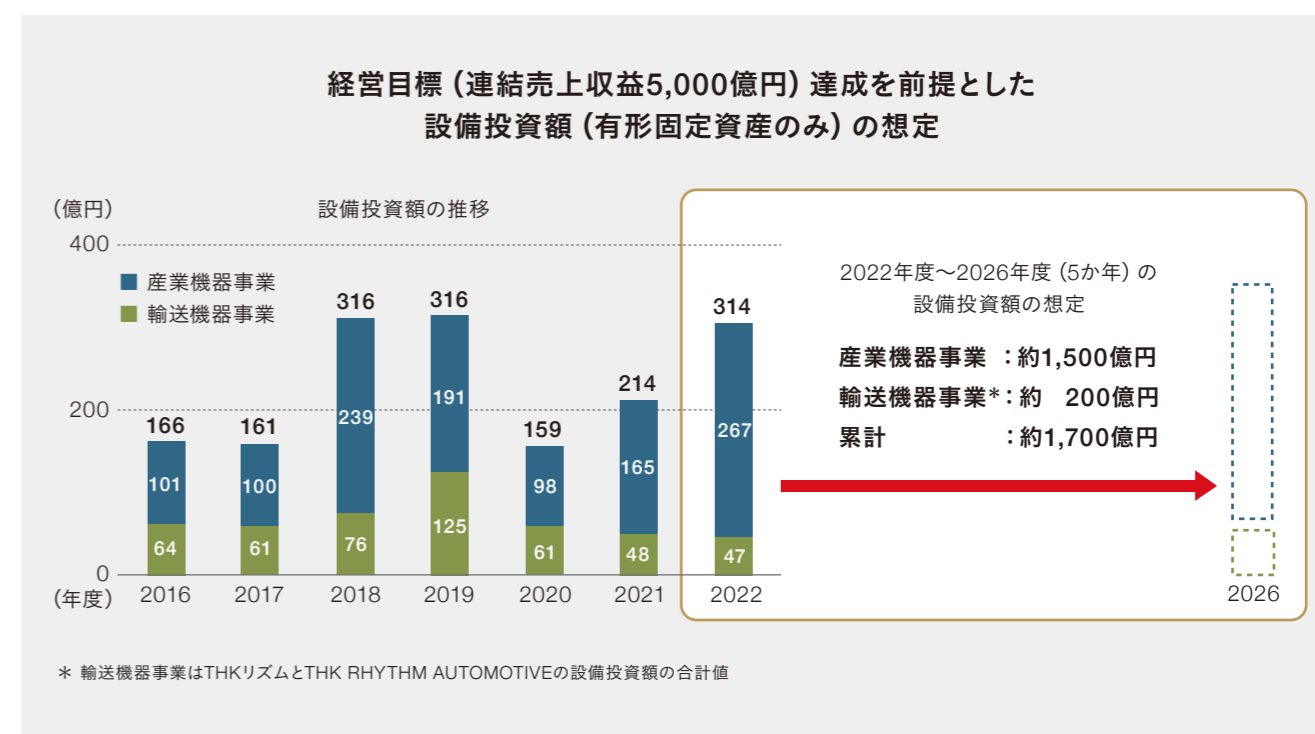
産業機器事業は、売上収益3,650億円、営業利益920億円を目標値とし、過去の実績から市場平均成長率は年率約7%と推定されるため、2026年度までも同様の成長率としています。成長の主な牽引役としては半導体関連の需要の拡大、自動化・ロボット化の進展、そしてEV等の環境関連の投資の拡大であり、今後も中長期的に拡大・継続していくと考えています。さらに、製造業向けIoTサービス「OMNI edge」やお客様とのコミュニケーションプラットフォーム「Omni THK」をはじめとするDXの推進、シェア拡大、新規分野へ向けた新製品の開発・投入等により、この想定成長率を上回る成長を成し遂げる所存です。

輸送機器事業

輸送機器事業は、売上収益1,350億円、営業利益80億円を目標値とし、世界の自動車生産の年率成長率を平均約5%と想定しています。自動車業界におけるCASEの進展に対応した次世代自動車新製品を開発・投入し、グローバルに供給を拡大させていくとともに、既存製品についても自動車のEV化が加速する中、小型軽量化に寄与する部品を拡大させること等により、自動車生産の成長率を上回る成長を前提とした目標値としています。なお、喫緊の課題である輸送機器事業の収益性改善については、新たに掲げた輸送機器事業の再編策を中心とした取り組みを加速させ、目標値を上回る営業利益率の達成を目指していきます。

4 持続的な成長に向けた投資と株主還元

設定した目標達成には2022年度から2026年度の5か年で、産業機器事業は約1,500億円、輸送機器事業は約200億円の設備投資が必要となりますが、研究開発、DX推進、人材育成、サステナビリティへの取り組み等、中長期的な企業価値向上に向けた投資に加え、運転資本の増加を踏まえた上で配当性向30%を継続した場合、キャッシュポジションとしては概ね変化はないと想定しています。これらをベースにしながら、短期的な資金需要とキャッシュポジションによって、自社株買いは環境を踏まえながら機動的に検討していきます。



事業紹介

産業機器事業

お客様に信頼される製品とサービスの提供を

取締役専務執行役員

産業機器統括本部長

寺町 崇史



事業紹介

産業機器事業は高精度な位置決めを実現するLMガイドやボールねじ、ボールスプライン等の直動部品およびクロスローラーリング等の回転部品を主要製品とし、開発、製造、販売をしています。これらの製品は、半導体製造装置、工作機械、産業用ロボット、さらには3Dプリンタ、自動倉庫、手術支援ロボット、鉄道、航空機、太陽光発電装置、風力発電装置等、幅

広い分野で用いられています。今後も、高精度化、高耐久化、省エネ化、自動化、省人化のニーズの拡大とともに、用途の広がりが見込まれています。また、アクチュエータやユニット製品等、機械要素部品を複合化したモジュール製品も手掛け、FA分野の設計製造で生産性や品質の向上に欠かせない製品となっています。最近ではインダストリー4.0を筆頭に産業分野でもAI・IoT等のデジタル化の波が押し寄せ、機械ユーザーを主な対象に

直動・回転要素部品関連事業



サービスロボット事業



IoT事業



製造業向けIoTサービス「OMNI edge」の提供を開始しました。さらに、人型ロボットや搬送ロボット等、サービス分野におけるお客様の労働力不足の解消を目指したロボットシステムの販売も始めています。

2022年度を振り返って

2026年を最終年度とする経営目標においては、半導体関連の需要の拡大、自動化・ロボット化の進展、EV等の環境関連の投資の拡大を背景に、創立以来培ってきた機械要素部品技術はもとより、AI・IoT、ロボット技術を駆使し、成長分野の下支えを担う役割をより一層固め、売上収益3,650億円、営業利益920億円の達成を目指しています。

初年度となる2022年度は、半導体・ロボットの需要増加や米国・中国の製造分野の拡大ならびに円安の影響により、売上収益2,821億円（前期比21.6%増）、営業利益511億円（前期比45.7%増）と売上収益は過去最高を更新しました。利益面では、原材料費、光熱費、輸送費、人件費等のコストアップがありましたが、販売価格への転嫁に努めつつ継続的な原価低減活動や生産量の拡大に伴い前期比で営業利益率も改善することができました。2023年度以降は設備投資需要の拡大と減少の波が短期的に繰り返され、経済のデカップリングや労働力不足等、経営環境の不透明さが増していくと想定しています。そこで、需要予測に基づきながら生産地域戦略の機動的な見直しとサプライチェーンの高度化を図るとともに生産工程の自動化、ロボット化、内製化を推し進め、着実な供給量の拡大とコスト競争力の強化を進めていきます。また、社内では研究開発に積極的な投資を行い、新製品の市場投入による付加価値の向上やお客様の生産性および満足度の向上を実現しつつ、社内定型業務の削減につながるデジタル化を推進し、一人当たりの生産性向上を図っていきます。さらに機械メーカーに機械要素部品を販売するビジネスのみならず、機械ユーザー向けの産業用IoTサービス事業やサービスロボット事業を積極的に推し進め、事業ポートフォリオの拡大と収益力の向上を図っていきます。

*1 OEE: Overall Equipment Effectivenessの頭文字を取ったもの。

*2 グリーン転写: 地球温暖化や環境破壊、気候変動を引き起こす温室効果ガスの排出を削減し、環境改善とともに経済社会システムの改革を行う対策。

地球温暖化防止に向けて

近年、地球環境は温室効果ガスや石油由来の人工物等による影響を受け、社会的に問題の深刻さが増しています。当社が開発したLMガイドの“ころがり”化は従来の“すべり”運動に比べて摩擦抵抗を大幅に低減させる技術で、創立以来その技術を磨いてきました。今後もお客様が使用される機械設備の省エネ化につながる研究開発を推進し、製品の性能向上を図っていきます。

生産拠点では製造工程内のエネルギー消費量の削減はもとより、再生可能エネルギーの活用によるCO₂削減に努めます。2022年度は日本の山形工場、山口工場、中国の遼寧工場、常州工場に太陽光発電装置を導入（山形工場、遼寧工場の発電開始は2023年度から）しましたが、2023年度以降も他の生産拠点での新規設置を計画しています。

今後の事業展開

2020年に市場投入した製造業向けIoTサービス「OMNI edge」は機械にセンサの後付けが可能で、お客様の製造工程内のあらゆるロス削減させ、設備総合効率（OEE*¹）の最大化を目指しています。既に市場投入した部品予兆検知AIソリューション（直動部品、回転部品）と工具監視AIソリューションは従来定量化できていなかった機械装置の状態を可視化することで故障、刃具交換、不良、手直し等に伴う各種ロスの削減を実現させるとともに、製造工程内の消耗品やエネルギー消費量等の削減にもつながっています。今後も様々なソリューションを提供し、お客様のGX（グリーン転写*²）の一翼を担いたいと思います。

産業機器事業では社員一人ひとりが躍動しながら成長戦略である「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」を深耕し、世界中の機械メーカーと機械ユーザー双方から信頼される製品とサービスの提供を持続的に行う体制を構築することで「ものづくりサービス業」への転換を図っていきます。そして、人と地球環境を大切にしながら、豊かな社会作りにも貢献できるよう邁進していきます。

事業紹介

輸送機器事業

社会ニーズに合致した新製品開発の強化

取締役専務執行役員

輸送機器統括本部長

榎 信之

事業紹介

輸送機器統括本部は、大きく分けて以下3つの事業を展開しています。

(1) L&S (リンケージアンドサスペンション) 部品の開発、製造、販売事業

車の基本性能「走る、曲がる、止まる」を支える主要製品で、サスペンションリンク、ボールジョイント、タイロッドエンド、スタビリンクと呼ばれる部品の独自設計を行っています。グループ企業のTHKリズムとTRA (THK RHYTHM AUTOMOTIVE) が日本、北米、欧州、中国、その他アジアの自動車メーカーやトラック

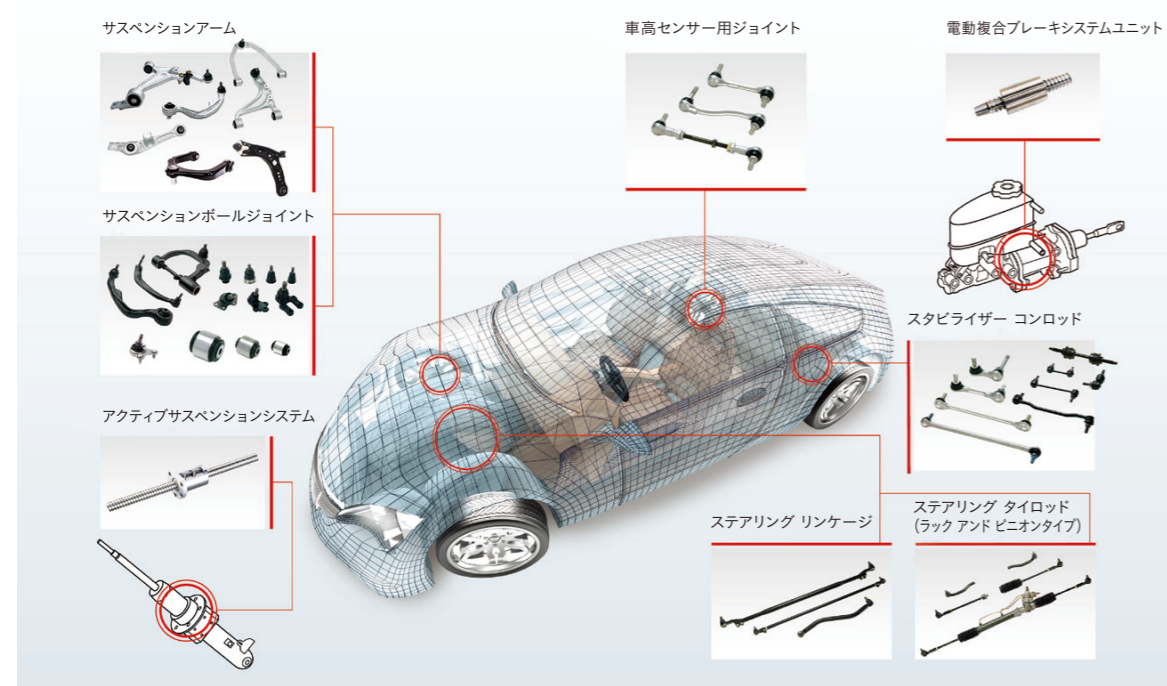
メーカー等の主要顧客や部品メーカー向けに提案・製造・販売を行っています。なお、サスペンションリンク、ボールジョイント、タイロッドエンドの3製品は、重要保安部品に分類されています。当該部品が使用されている機構は、下図を参照ください。

(2) AMC (Automotive Mechanical Components) 事業

自動ブレーキ、電動パーキングブレーキ用ボールねじやアクティブサスペンション等の開発、製造、販売事業で、自動運転技術にはなくてはならない要素部品です。



主要製品ご案内



(3) 電動アクチュエータ開発事業

自動運転の普及に対応し、乗り心地や安全性能向上を目指し、自動車に直接組み込まれるモジュールの開発を行っています。

全ての事業に共通して、市場の要求に応えるため、製品のバリエーションを揃え技術をさらに磨き上げていく所存です。

2022年度を振り返って

2026年を最終年度とする経営目標の達成に向け既存製品の強化や次世代新製品の拡大等により自動車市場の成長率を上回る成長を成し遂げ、売上収益1,350億円、営業利益80億円の達成を目指しています。その初年度となる2022年度は円安の影響を受け売上収益は1,116億円（前期比29.3%増）と期初計画を上回ったものの、半導体等の部品不足に加え、中国の一部地域のロックダウンやウクライナ情勢に伴う部品調達難による自動車減産の影響等により、為替の影響を除いたベースでは計画を下回りました。さらに、自動車の減産や鋼材・エネルギー価格の上昇等の要因により136億円の減損損失を計上した結果、166億円の営業損失となりました。このように自動車業界を取り巻く環境が劇的に変化の中で、収益性改善に向けたさらに踏み込んだ対応が必要と考え、事業の再編を進めています。具体的には2020年度に掲げたりカバープラン（生産・組織再編）の継続・強化、収益性の低い製品は売上の縮小もいとわない利益重視の運営、そして固定費を産業機器製品の生産に振り向ける等、収益性改善に向けた施策を強化した結果、2022年度10-12月期では減損を除いたベースで黒字転換を実現しました。2023年度は黒字化の定着を図

*1 CASE: Connected (コネクテッド)、Autonomous (自動運転)、Shared & Services (カーシェアリングとサービス)、Electric (電気自動車)の頭文字を取ったもの。

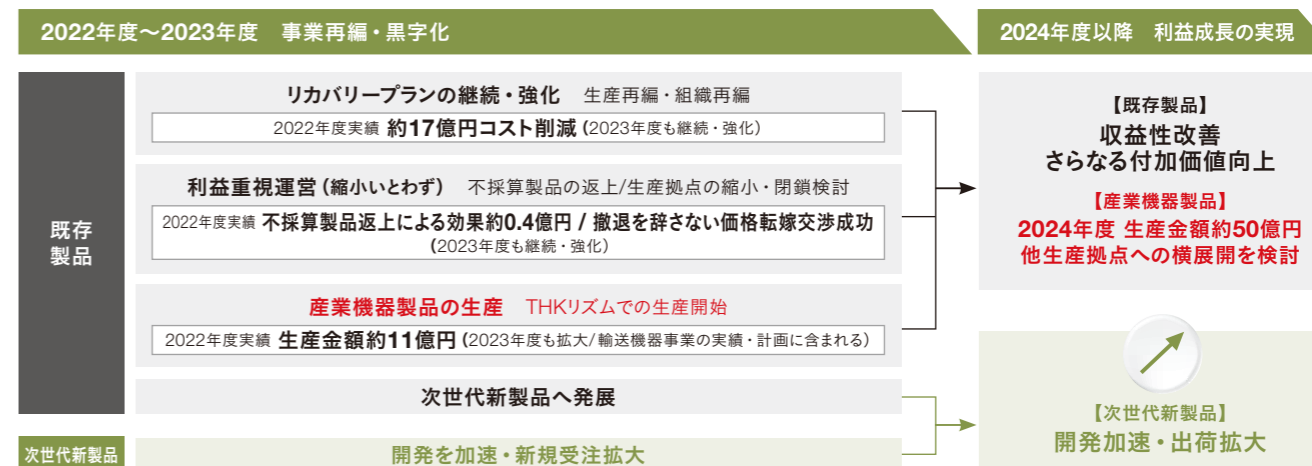
るとともに、2024年度以降は次世代新製品の拡大をはじめとする取り組みにより利益成長を実現していきます。

今後の取り組み — 持続可能な社会の実現に向けて —

現在、自動車に要求されるのは「環境に優しい安全な乗り物」で、その実現に向けた製品の提案と安定供給が当社の役割です。まず環境面ですが、環境規制、燃費規制と並行して、CASE*1への移行が急務となっています。特に電動化の流れをくんだ車両による走行距離の向上の課題に対しては、当社製品の特長である軽量化を持って応えていきます。既に新工法によるアルミ製品の市場投入を開始し、北米では地場メーカーのみならず現地調達化ニーズのある日系メーカーのお客様にもご採用いただいています。次に安全面ですが、当社のコア技術を応用した電動アクチュエータ等、付加価値の高い製品を提供することで、より安全を確保できると考えています。新製品として開発、生産、販売を始めた自動車用ボールねじは、自動ブレーキ、複合ブレーキ用としてCASEの自動運転技術には欠かせない要素部品となり、現在では次世代サスペンション向けにも出荷を開始しました。さらに、真のマーケットインを目指して複合技術を取り入れた次世代新製品の開発を国内外の開発部門で推進するとともに、現在のお客様のニーズにお応えした製品ラインナップの拡充に努めています。

今後はお客様がまだ気づかれていない5年先、10年先のニーズを見据え、創造開発型企業として創立以来蓄積してきた知見や技術を生かし、将来の自動運転や高齢者による運転事故の減少といった社会ニーズに合致した新製品開発を行うことで、持続可能な社会づくりの実現を目指します。

輸送機器事業の再編の進捗



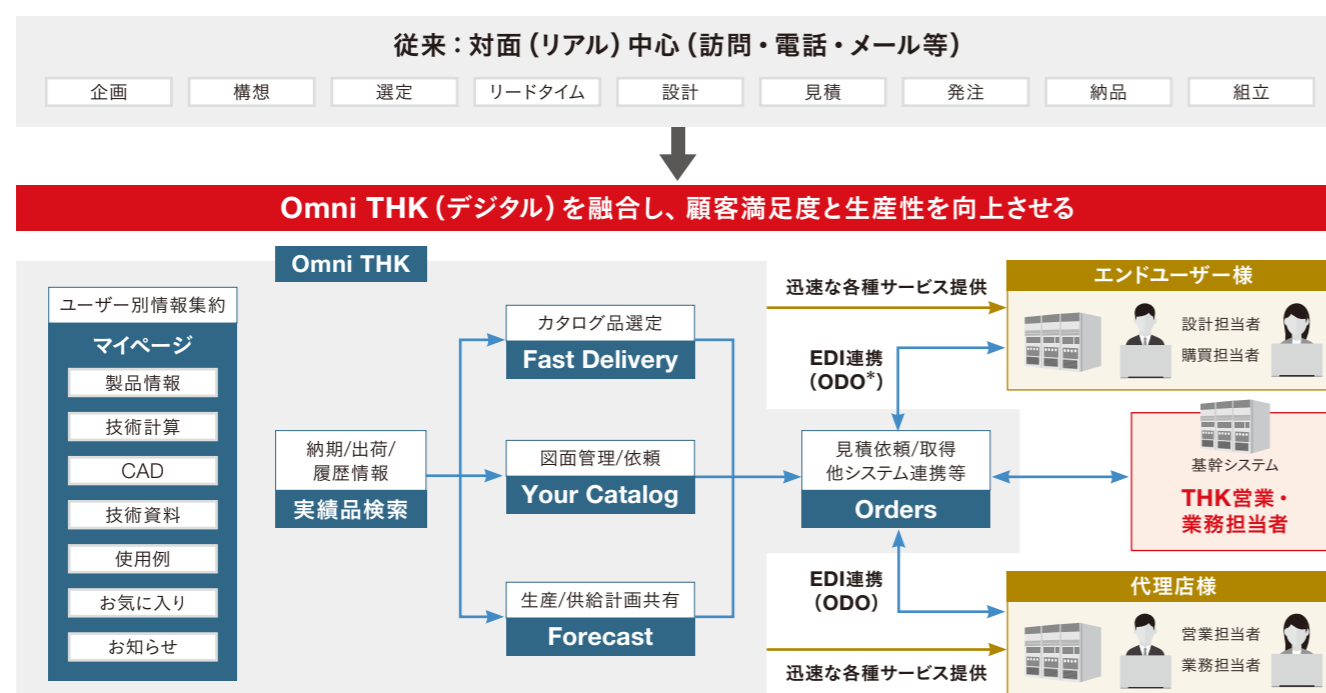
DX推進計画 - プロジェクト紹介 -

DX（デジタルトランスフォーメーション）は、一般的にデジタル技術によってビジネスやサービスを進化させることと言われています。当社では従来進めてきた成長戦略「グローバル展開」「新規分野への展開」に加え、2016年に発表した新たな成長戦略「ビジネススタイルの変革」のもと、各部門がAI、ロボット等を活用した業務改善ならびに新しいテクノロジーを活かした新製品とサービスの開発に積極的に取り組み始めました。2019年には各部門の活動を統合するために「THK DXプロジェクト」を発足させ、部門横断型の活動へ移行しました。さらに2020年以降はIoTイノベーション本部やサービスロボット事業部の新設等、実行体制の強化にも力を入れています。当社は最新のテクノロジーを活用し、単にお客様の満足度向上や社内業務の効率化を図るだけでなく、その先にある循環型社会の実現や人材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今後もDX活動に力を入れていきます。そのために、従業員一人ひとりがリアルとデジタルを融合させ、持続的に成長できる会社および社会の実現を目指します。

Omni THK

既存コンポーネント事業では、従来の対面営業すなわちリアルのつながりにデジタルの新たなつながりを融合させることで、お客様とより深くつながること（顧客体験価値の再構築）と様々な自動化技術を駆使して定型業務を減らすことで従業員全員がより付加価値の高い業務に時間を掛けられるよう様々な取り組みを進めています。当社ではこれらを実現するためにOmni THKを中核ツールと位置付け、開発を進めています。

従来までは当社の営業担当者を介して提供を受けていた価格、納期、CADデータ、技術情報等の価値ある情報を安全なWebアプリケーションによりお客様がいつでも欲しい時に取得できるようになり、生産性の向上につながっています。社内では見積もり・受注から生産・出荷まで人の作業を介することなく、一気通貫でのオペレーションの実現を目指し、社内業務の見直しまで踏み込んだ取り組みを進めています。このように、定型業務を減らすことで従業員がお客様の課題解決に打ち込める時間を増やし、さらなる顧客サービスの向上に努めています。今後も顧客利便性の向上や顧客動態のデジタル化につながるアプリケーション開発を進め、デジタルとリアルの融合を進めていきます。



* ODO：Omni THK Direct Order System

OMNI edge

製造業の人手不足や生産性向上といった社会課題を解決する上でIoTは有効なテクノロジーであると当社はいち早く考え、世の中のIoT化促進につながるソリューションの開発に取り組んでいます。既に稼働している装置に後付け（レトロフィット）することで簡単に、早く立ち上がり、リーズナブルな費用でお使いいただけるIoTサービス「OMNI edge」を2020年から販売し、現在までに3つのソリューションを展開しています。

社内組織では第一弾の市場投入とともに新事業の積極的な推進に向け、従来の部門横断的なプロジェクト体制からIoTイノベーション本部を新設しました。

製造現場で発生している様々なロスを削減し、設備総合効率（OEE*）を向上できるソリューションを自社製品周辺機器に限らず、今後も継続して市場に投入していきます。

OMNI edgeの展開

	ソリューション名称	投入時期
第一弾	部品予兆検知AIソリューション（直動部品）	2020年 1月～
第二弾	部品予兆検知AIソリューション（回転部品）	2022年 2月～
第三弾	工具監視AIソリューション	2022年11月～

* OEE：生産設備の効率を上げるために用いられる指標。

設備総合効率の最大化につながるソリューションを提供していきます。



既存設備に後付けできる
“レトロフィットIoT”



マシンユーザー様とデータを
介した寄り添いにより進化

設備の効率化

- 故障ロス
- 段取り/調整ロス
- 刃具交換ロス
- 立ち上がりロス
- チョコ停/空転ロス
- 速度低下ロス
- 不良/手直しロス
- シャットダウンロス



部品予兆検知AIソリューション
（直動部品、回転部品）



工具監視AIソリューション

人財育成 データ活用研修

DX活動を推進する一番の原動力は人であり、当社では「デジタル人財の育成」に力を入れて取り組んでいます。

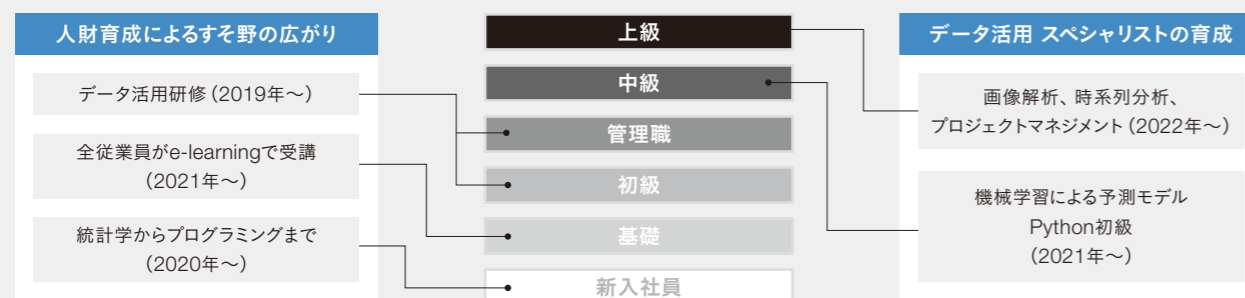
特に、各現場が独自で自律的にデータを利活用できる姿を目指し、全従業員を対象とした「データ活用研修」を実施しています。研修は体系的かつ段階的なカリキュラムで策定され、受講者はスキルレベルや職位・経験に応じた内容を受講できます。また、e-learningやオンラインでの受講環境も整備され、各拠点で受講が可能となっています。研修カリキュラム・テキストは全て自社内で作成し、座学だけではなく社内の実データを使った分析演習も行っています。また、社内データへのアクセスや解析環境も整備され、研修で学んだ分析ケースを受講後すぐに現場で実践が可能となっています。基礎と初級研修については全従業員が受講する活動を進め、既に9割以上が完了しています。2023年度以降は中級・上級研修をより全社的に広げていくことで、さらに高度なデータ活用（機械学習を使った需要予測や画像認識等）の実践を目指していきます。



データ活用研修の1コマ

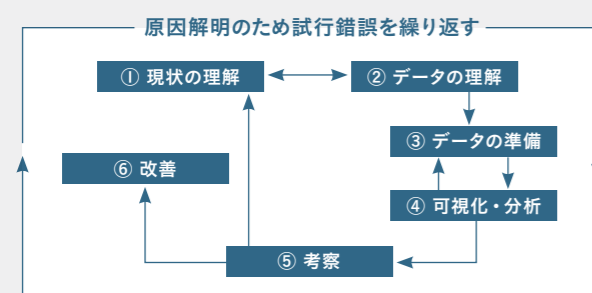
デジタル人財の育成

全社的なスキルアップによりDX活動をさらに加速



データ分析プロセス

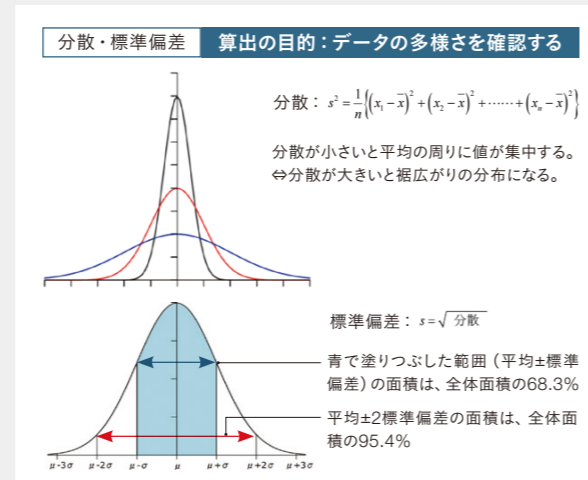
データ分析の流れは、なぜデータ分析をするのか目的を整理し、問題の原因に対して仮説立案、検証、改善と進めていきます。



- ① 現状の理解
問題認識・仮説立案
- ② データの理解
どのようなデータが必要か (データ項目・量・品質の調査)
- ③ データの準備
可視化・分析のための前処理 (データ洗浄・欠損値処理・サンプリング等)
- ④ 可視化・分析
学術的な裏付けに立脚したデータ処理
- ⑤ 考察
仮説の検証、問題の原因説明
- ⑥ 改善
アクションそして次の目標へ

分布のばらつきをみる分散・標準偏差

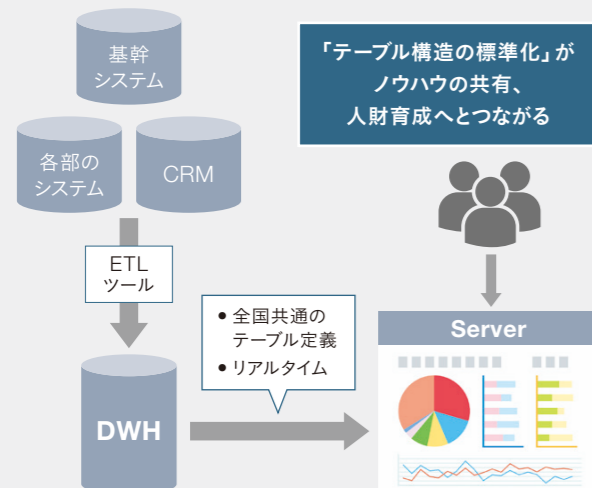
分散や散布度はデータがたくさんある時、それらがどのくらい多様なデータの集まりかを示す指標として利用します。これらの値は、その先の検定の基礎となります。



Excelでの算出方法：分散→VAR関数、標準偏差→STDEV関数

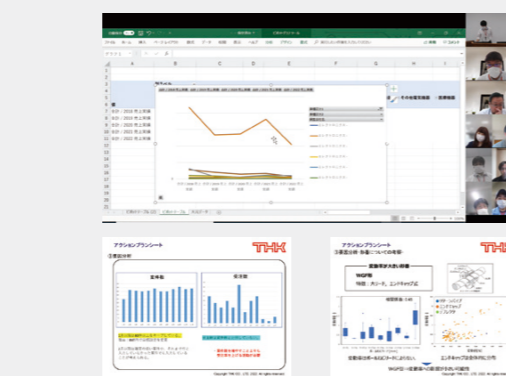
データ統合 (DWH) と標準テーブル

DWHによるデータ統合、BIツールサーバー上に「標準テーブル」を作成



初級研修 オンライン講義

同期入社：10名/1グループでオンライン講義を実施。各自の業務課題とデータを発表し、ディスカッションしながら分析・改善アクション作成を行う。



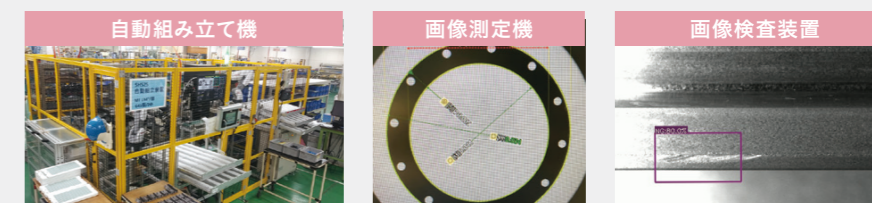
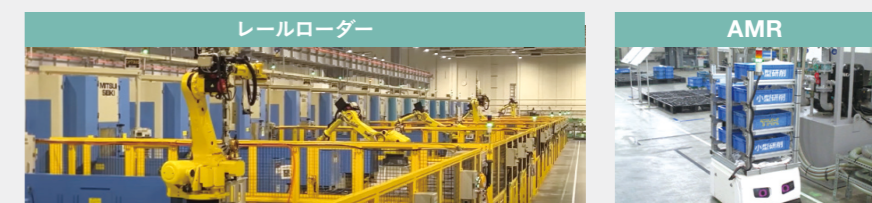
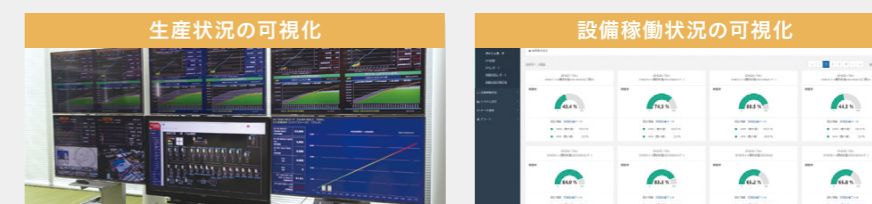
同期同士でのコミュニケーションや、お互いの成長に刺激を受ける。他部署の業務を知るといった効果も見られる。

生産自動化

製造部門では2015年より自動化・ロボット化・装置化の推進に向け、各ワードの頭文字を取った「ARI*1プロジェクト」を発足しました。年初に全生産拠点で拠点単位の自動化計画を立案し、月次で進捗報告をしながら自動化を推進しています。

主な取り組み

- 手作業の自動化
組み立て・測定・検査等、従来は手作業や手測定であった工程にロボットや画像検査機等を導入し、有人作業から無人作業への置き換えを推進しています。これらにより現状よりも高い品質と供給の安定化を目指しています。
- 搬送の自動化
ロボットや直交ローダーを用いた工程内自動搬送、AGV*2やAMR*3を用いた工程間自動搬送を推進し、省人化と稼働時間拡大による供給体制の向上を推進しています。
- データ収集の自動化
品質データと設備稼働データの取得を目的にクラウドシステムを構築しました。日々、当該データを見える化し、利活用することで新たな改善活動へ発展させています。さらに、IO-LINK*4やOMNI edge等、各種センサを活用した設備状態のデータ取得も開始しています。今後も、自動化・効率化を推し進め、設備総合効率の最大化に取り組んでいきます。

手作業・手測定の自動化
有人作業を無人作業に搬送の自動化
物の移動をロボットにデータ収集の自動化
情報伝達を高速化
データを活用

設備総合効率 (OEE) 最大化



*1 ARI : Automation Robotization Instrumentationの略。

*2 AGV : Automated Guided Vehicleの略で、無人搬送。

*3 AMR : Autonomous Mobile Robotの略で、ロボット自身が前後左右、路面の凹凸、段差等を検知して、目的地まで自律移動するロボット。

*4 IO-LINK : センサやアクチュエータと通信するための接続技術。

社外取締役インタビュー

当社は執行役員制度の導入、監査等委員会設置会社への移行、さらに社外取締役が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の設置等、ガバナンス体制の強化を図ってきました。2022年3月には初の女性取締役として甲斐順子氏を迎え入れた5名の社外取締役体制となり、さらなるガバナンス体制の強化に努めています。

そこで監査等委員会委員長の日置政克社外取締役に当社のガバナンス体制を中心に話しをお伺いしました。



社外取締役 日置 政克

社外取締役の立場から当社のガバナンス体制をどう評価されていますか。 また、経営にどのように関わり、今後の課題は何だと考えられていますか。

まず社外取締役に期待される役割は経営の立場ではなく、ステークホルダーの立場で物事を見ることだと考えています。短期的な業務の執行を注視するのではなく、中長期的な視点で株主利益が損なわれないようにすることが重要です。要するに、「株主をはじめとするステークホルダー（お客様、協力企業、販売店、社員他）の立場に立っての経営への意見具申」を継続し、ガバナンス体制を強化し会社の健全な経営に貢献することだと考えています。2022年度からは女性初の社外取締役として甲斐さんが加わり5名体制となっていますが、皆さんそれぞれが異なった経歴を持ち、その混合具合がユニークでよく社外取締役同士で経営に対する提案について議論を重ねています。監視や監督という上からの立場というよりも、会社のことを十分に理解できるように水平目線で捉えることが重要であり、常にその姿勢で会社を見るように努めています。

経営への関わり方ですが、監査等委員会では下記4つの基本方針のもと、活動を行っています。

- マネジメントチームと協働して、当社の企業価値の最大化に資する（強い会社/良い会社にする）
- 内部統制部門と連携し、同部門を通じて活動を行う
- 活動を通じて、当社に最適なコーポレートガバナンスのあり方を実現する
- 活動のベースは取締役/執行役員等とのコミュニケーションであり、各種会議体を通じて意見を述べるとともに、問題がある場合には速やかに協働し対応に当たる

最初の項目にある「強い会社と良い会社」、これが相乗されてエクセレントカンパニーになると考えています。まず、きちんと利益をあげて、リターンをステークホルダーに還元できる強い会社であることが重要で、同時に良い会社を

現することだと考えています。

今後、さらなるガバナンス強化にあたっては会社に隠されたリスクがなく、リスクがあった場合は直ちに問題を明らかにした上で対応できる、当社の良き企業風土を活かした「Bad

当社の特長と今後の課題は何でしょうか。

まず当社の特長は、マネジメント力が非常に強固である点です。寺町社長の方針や指示が明確であり、その内容が執行役員会、グローバル会議等を通じて役職員に確実に伝えられています。さらに、本社全体朝礼での訓示や国内外の営業・生産拠点の訪問を通じて直接メッセージを送っています。つまり、組織間の隔たりをなくし風通しを良くすることで、経営陣と社員の一体感が生まれ、結果的に情報の共有化がされやすい企業風土が醸成されています。

一方、社員の皆さんですが、私の第一印象は国内外を問わず非常に素直で真面目な方々が集まっているということです。社長方針を受けた役職者がその内容を部署内に展開し、1人ひとりが十分に理解した上で行動を起こしています。このトップから全社員に流れる指示系統は確実に機能し、そのスピード感は見張るものがあります。このように、全社員が会社の方針を理解し一糸乱れぬ体制で目標に向けて邁進していることは、正に前述の強い会社だと思います。また、全社員がエッセンシャルビジネスとしての矜持を持ち、先の東日本大震災発生時や今回のコロナ禍においても当社の危機管理体制は他社よりも進んでいて、しっかりと対策を取っています。

さて、今後の当社の課題ですが、会社というのは社員がいろいろな提案をできることが

news is good news」と捉えられる姿勢が重要と考えます。当社の場合、Bad newsは経営トップに素早く伝わる体制となっていると思いますが、その情報を関連部門で共有し対応を強化していくことも必要だと思います。



理想です。私はトップダウン、ボトムアップというよりも、ミドルアップ、ミドルダウンが大切と考えていますが、私の体験からもミドルが元気な会社は健全だといえます。ミドルの社員を元気に、さらに活性化させるためには上層部がフランクに部下と接することが必要です。リーダー教育で課長職候補の人たちを目覚めさせ、彼らを通じ提案や情報を躊躇せずに、いかに早く上層部にあげられるかの体制作りが必要だと考えます。従って、業務の品質は一時的に落ちる可能性はありますが、思い切ってミドルを上層部へ積極的に登用する等、次世代の人達を育てることは意図的にやらなくてはならないと思います。マネジメント層にはTHKイズムは浸透しています。従って、早くミドル層、そして若手社員にもその浸透を図っていくべきでしょう。

産業機器事業と輸送機器事業それぞれの課題をどう捉えていますか。

まず、産業機器事業ですが、困難と言われてきた機械の直線運動を実現させたLMガイドの開発をもとに技術を蓄積し、その時代や市場に合った製品を開発しています。工作機械、半導体製造装置をはじめとする産業用機械にとって、当社製品は不可欠な要素部品となっています。近年では地球温暖化対策用に微風で動く「低トルクシャフトユニット」、大地震に対して命や資産の安全を守る「免震装置」、コロナ禍の非接触ニーズに対応したサービスロボット「SEED-Solutions」、さらに生産性向上に向けたIoTサービス「OMNI edge」等、お客様が要望される製品・サービスの開発に成功しています。つまり、当社がこれらの製品を供給することが、SDGs、あるいはESGに貢献することです。今後もバリューチェーンを通じ、市場要求に合った製品開発の継続を願っています。最近のウクライナ情勢に代表される国際情勢の不安定化やそれに伴う物価高騰の影響が続いていますが、当社製品は社会にとって必要不可欠な製品です。何よりも当社はマーケットリーダーですので、価格転嫁は自信を持って積極的に行っていると思います。



次に輸送機器事業ですが、2015年のTRW（現TRA）のL&S事業の譲受に関しては、産業機器事業との将来的なシナジーを信じ、当社の2つ目の収益の柱とすべきと考え賛成しました。

残念ながら、現在は外部環境の影響を受け安定して利益を生み出せていませんが、それを受けて軽々と撤退について触れることには反対です。産業機器事業は中長期的にも拡大が見込まれる中で、グローバルな生産拠点が整備されています。これをさらに増やすのではなく、輸送機器事業の生産拠点を産業機器製品の生産へ転用していく等、経営資源の有効活用も進め、収益性改善に向けた取り組みが行われています。他社であればいろいろな足かせがあって、このような取り組みはなかなか実行には移せないものです。しかし、当社のアクションの速さと実行力は改めて強みだと思います。現状は産業機器事業に支えられている部分はありますが、今後収益性の改善がなされ黒字体質が定着化すると思われます。現状の自動車業界における激しい変化に対応することで、輸送機器事業にとっての本格的なチャンスが到来します。その時に備え自動車業界が直面している大きな変革を好機と捉え、どう当社製品を役立てていくかの戦略を練ってほしいと思います。

さて、両事業に共通して言えることですが、今後のキーワードはDX（デジタルトランスフォーメーション）です。従来から展開している当社の3つの戦略軸をDXでより賢くして、幅広くエンドユーザーを巻き込んで事業領域を拡大させる必要があります。2021年度の本決算時に発表された2026年度を最終年度とする経営目標について、毎月の執行役員会で目標達成に向けて何をなすべきかの議論が活性化している点は高く評価しています。

社員の皆さんへ

当社では「個力の強化」を強力に推し進めていますが、私もこの考えには賛成です。残念ながら、日本の教育はたとえ大学までの教育を受けても、社会人としての訓練は不十分で、実際の仕事を習得するまでに時間がかかります。「桃栗3年柿8年」という諺がありますが、新入社員の皆さんは入社から3年間で当社の働き方を徹底的に覚え込む必要があります。その後は会社が個人個人の成長につながる「場」を提供し、場合によっては通常体験できないことでも疑似体験できる体制作りも必要です。例えば横断的なプロジェクトチームによるバックアップ等、個人が成長できる環境を作り出し、少なくとも0.8人前になるくらいまでは徹底的なサポートが必要だと思います。

一方、ミドル以上の中堅の皆さんは自ら進んで勉強してください。そして困った時は、積極的に周りの先輩方に聞くことを心掛けてください。知識を持っている人は得てして、その知識を人に教えたいたいです。職場はいわば知の宝庫です。徹底的に活用して自分を磨いてください。30代は果物でいうところの熟れ時です。マネジメント層の方へのお願いですが、知識を身に付けたこのような熟れ時の層の活躍の場がないというのは、残念なことです。社員の皆さんがワクワクして働くために経営層は何をすべきかを社員目線で捉え、本当に「働きたい会社」の実現



を図り、社員の皆さんを会社のファンにさせることが大切だと思っています。

また、強い会社の実現に向けて、ステークホルダーとの関係強化は要となります。従って、お客様、協力企業、販売店、そして営業・生産拠点周りの地域社会等とは、積極的な関わりを持つようにしてください。

最後に、「人財」は企業にとって人が大切だということ表現する良い言葉ですが、実態が伴わないと空虚に響きます。働く人自身が会社で人財と認められているか、自分がなくてはならない存在になっているかを考えてほしいと思います。自分を高める、磨く努力に加え、会社のサポートがあってはじめて、「個力の強化」を高めることになると思います。

主要なリスクと当社の対応

リスクマネジメント

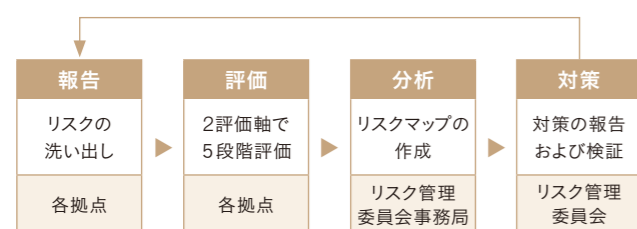
当社はお客様の心で考え、行動し、検証する「顧客志向」のもと、現地で生産して販売するという「需要地における製販一体体制」を構築しています。2022年末現在、営業拠点121か所（日本47、海外74）、生産拠点37か所（日本12、海外25）にまで規模を拡大しています。

そこで当社の使命である「いかなる状況でもエッセンシャルビジネスとして供給責任を果たす」ため、国内および世界各拠点における災害やテロをはじめとするあらゆる事業活動に関わるリスクに対して、リスク管理規程に則りグループ企業全体を対象にリスク管理体制を構築しています。

リスク管理体制

当社グループの事業活動に関わるあらゆるリスクを的確に把握し、経営陣による適切なリスクテイクを支えるため、社長を委員長とするリスク管理委員会を設置し、リスク管理規程に基づく全社的なリスク管理体制を構築しています。リスク管理委員会では当社グループの事業活動に関して抽出されたリスクとその対応策を策定するとともに、リスク管理体制が有効に機能しているかどうかの検証を行っています。また、リスクを組織の収益に影響を与える「不確実性」とし、マイナスとプラスの両面で捉えています。マイナス面では適切にリスクヘッジする一方、プラス面では積極的なリスクテイクを行うことで今後の持続的成長につながると考えています。

リスクアセスメント流れ

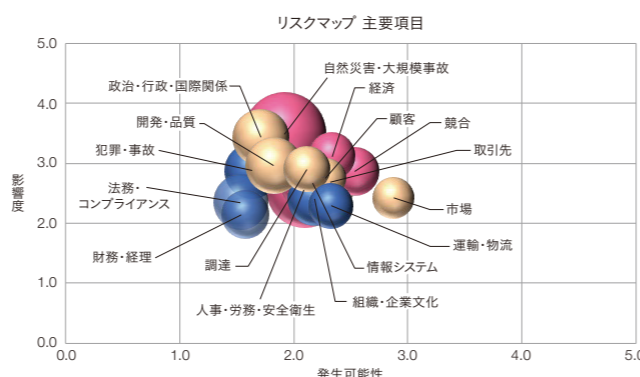


リスクの特定および対策

1. 国内外のグループ会社および各部門で、各社・各部門で認識しているリスクの洗い出し
 2. 1で洗い出したリスク項目に対し、各社・各部門で、リスクが顕在化した場合に受ける影響を「発生可能性」「影響度」の二つの評価軸で5段階評価
 3. 2の評価結果をリスク管理委員会事務局に報告
 4. 各社・各部門からの評価結果をもとに、「発生可能性」「影響度」の平均値をそれぞれ算出し、マッピングすることでリスクマップを作成
 5. 各社・各部門からの評価結果をもとに、リスク項目ごとにリスクスコアを算出し、リスクマップにおける円の大きさで表示
 6. リスク管理委員会に諮り対策を講じるとともに、管理体制の有効性を検証
- 1～6のプロセスを通じて未然にリスクを防ぐよう努めるとともに、万が一リスクが顕在化した場合には、リスクに適応した対策委員会を速やかに立ち上げ迅速な対応策を講じることで事業への影響を最小限にする体制強化を図っています。

当社の事業継続上、数多の想定されるリスクから上記のプロセスを通じて選別した結果、重要性の高いリスクとして11項目が上がりました。想定されるリスクに対し、正の影響の強化として事業拡大や社内体制の構築（機会）、負の影響の最小化として軽減措置や社内体制の構築（対応策）を図っています。

マッピング図



リスク要因

項目	リスク	当社の対応	
ガバナンス	コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 進出している各国ごとの法令、規制の適用 法令違反等による社会的信用の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 「コンプライアンス委員会」の設置 「THKグループ行動憲章」を12か国語版用意し、全従業員に配布 社内外（リスク管理室、監査等委員会、顧問弁護士）に3つの通報窓口を設けた「THKグループヘルプライン」の開設 各極拠点からの法令、規制動向の情報提供体制の構築
	情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> 高度化、巧妙化したサイバー攻撃 不正アクセスによるデータ破壊や改ざん システム障害による情報流出 	<ul style="list-style-type: none"> 「情報セキュリティ委員会」の設置 国内外の個人情報保護を含む法規制への対応 標的型攻撃メール訓練
	大規模災害（感染症含む）	<ul style="list-style-type: none"> 生産活動停止による販売への悪影響 仕入先、流通網被災による部品供給の停止 	<ul style="list-style-type: none"> 災害発生時に影響を把握する「危機管理サービス」の導入 海外生産拠点も含む代替生産体制の構築 罹災時の本社機能移転 崩壊建築物内への進入ロボット、感染症対策の非接触ロボットの開発
社会	競合他社	<ul style="list-style-type: none"> 類似製品による低価格競争 当社従業員の引き抜き 	<ul style="list-style-type: none"> 電動化、省力化製品の提案 「Omni THK」の活用による市場ニーズ把握 「OMNI edge」をはじめとする市場要求に合った製品・サービスの開発 新製品開発、新規市場開拓 グローバル連携の強化
	海外事業展開	<ul style="list-style-type: none"> 事業および取引先拠点での政治、経済、テロ、国際紛争を含む社会動向 	<ul style="list-style-type: none"> 被害を最小化とするBCP対策の構築 「危機管理サービス」による現地情報の早期把握
	原材料、部品調達	<ul style="list-style-type: none"> 供給元の生産能力不足、品質不良、コンプライアンス違反 当社事業所の所在国でのロックダウン（都市封鎖） 大規模災害によるサプライチェーン寸断 原材料価格の高騰 	<ul style="list-style-type: none"> 「THKグリーン調達ガイドライン」の配布 仕入先監査 年4回のTHK会での意見交換およびVA提案による新技術の開発 グローバル調達網の拡充 リサイクル、リユース活動の推進
	為替	<ul style="list-style-type: none"> 為替レートの乱高下 在外子会社の財務諸表評価額 	<ul style="list-style-type: none"> 為替予約 現地調達拡大
	金利	<ul style="list-style-type: none"> 金利の上昇 資産の評価額 	<ul style="list-style-type: none"> 金利スワップ契約等のデリバティブ取引
環境	人財	<ul style="list-style-type: none"> 優秀な人財の確保競争激化 労使関係の悪化 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人財が働ける環境作り e-learningを利用した各種教育プログラム 女性が活躍できる場作り 人財育成プログラム 各種福利厚生プログラム
	品質	<ul style="list-style-type: none"> 重大な品質問題の発生 仕入先品質の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 仕入先品質監査の実施 ISO9001、JIS Q9100、IATF16949の取得
環境	環境	<ul style="list-style-type: none"> 環境規制の厳格化 重大な環境問題の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 「THKグリーン調達ガイドライン」の配布 ISO14001認証取得 RoHS指令、REACH規則、PRTR法への対応 再生可能エネルギー関連の製品開発 カーボンニュートラルに向けた製品開発

ガバナンス

基本的な考え方

当社は「企業価値の最大化」に向け株主様を含む全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することで中長期的な企業価値の向上を

目指すため、コーポレートガバナンスの充実に取り組みます。

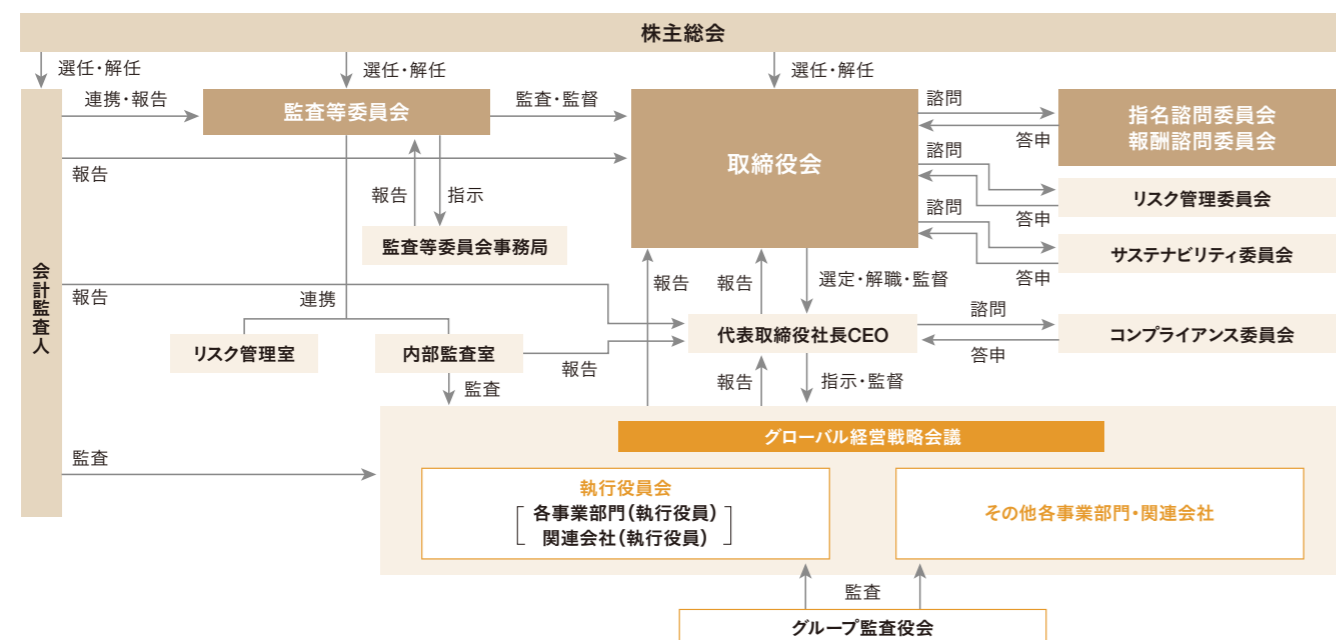
ガバナンス体制

機関設計として監査等委員会設置会社を選択し、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

執行役員制度を導入しています。

この結果、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推進しています。

ガバナンス体制図



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。）9名と監査等委員である社外取締役3名で構成され、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について監督を行います。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、かつ企業会計および経営全般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、適法性、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名で構成され、内部統制システムを利用し、取締役および執行役員等の職務執行の状況について監査、監督

を実施します。また、監査等委員会は会計監査人との連携により、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をサポートする監査等委員会事務局を設置しています。監査等委員会事務局は、監査等委員会の指示に従い、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に指示伝達を行う等各部署との調整を行います。

指名諮問委員会・報酬諮問委員会

任意の指名諮問委員会および報酬諮問委員会は、各委員会規程において半数以上を社外取締役とする旨を定めており、それぞれ社外取締役2名を含む取締役4名にて構成しています。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を行い、決議しています。

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の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、取締役および執行役員等の経営陣が連携することによりグループ全体で情報を共有化する

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。

取締役会実効性評価

当社は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。アンケート結果に基づき、外部の弁護士と取締役会事務局で回答結果を集計・分析し、この分析結果をもとに5名の社外取締役が客観的な立場で議論を行い、分析結果のポイントを明確にしています。取締役会ではこれをもとにさらに議論を重ね、取締役会の実効性について評価を行っています。

2022年度の結果については、取締役会全般に関して総じて実効性が確保されていると評価しました。2022年度より女性の社外取締役が1名取締役会に加わったことで、従来以上に取締役会の多様性が広がったこと、また取締役会の場だけでなく執行役員会をはじめとする会議への出席や個別の事前説明の場を通じて重要な情報を入手できていること等について評価する意見がありました。

課題としてはサステナビリティや人財戦略等、新しいテーマや特定のテーマに関して意見交換や議論を行う機会をさらに増やすこと等が挙げられました。

今後もさらなる改善に取り組むことで、取締役会の実効性の確保、機能向上に努めていきます。

ガバナンス体制の変遷

	～2015	2016～2021	2022～
背景		● 経営監督機能の強化のため	● 取締役会の多様性向上のため
実施事項	● 社外取締役1名体制 ● 執行役員制度の導入	● 監査等委員会設置会社へ移行 ● 任意の指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置 ● 社外取締役4名体制	● 女性取締役を1名選任し社外取締役5名体制
トピックス	● 社外取締役の独立性判断基準の制定	● 取締役会の実効性評価を開始	● 取締役（社外取締役を除く。）および執行役員に対する譲渡制限付株式報酬制度の導入 ● 取締役のスキル・マトリックスの公表

役員の報酬

【基本方針】

当社の取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）の報酬は、企業価値向上の持続的なインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とします。

【確定金額報酬】

確定金額報酬は、前年度の業績を踏まえて当年度の取締役の確定金額報酬の総額を年額12億円以内において決定し、各取締役のそれまでの担当業務、貢献度合に応じた実績さらには貢献期待度等を踏まえて各人ごとの評価を行い、その評価に基づいて、前記決定に係る報酬総額を各取締役に配分する方法で決定します。社外取締役は、年額120百万円以内とし、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業の報酬水準を踏まえて決定します。

【業績連動報酬】

業績連動報酬は支給対象たる事業年度ごとの親会社の所有者に帰属する当期利益の額に3%を乗じた額に、当事業の需給動向の変動を平準化して考慮するために、当該事業年度を含む直近4事業年度の親会社の所有者に帰属する当期利益の額の平均額に3%を

乗じた額を加算した額を上限として、当該事業年度における支給総額を決定し、その範囲内で、当該事業年度における各取締役の担当業務や貢献度合を評価・考慮して決定します。なお、社外取締役へは支給しません。

【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同時に、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】

確定金額報酬の額と業績連動報酬の額の割合については、会社業績やそれぞれの役割に対する成果・業績責任を明確にする趣旨に基づき、確定金額報酬では会社業績に加味して年度ごとに見直すものとし、こうして決定された確定金額報酬の額を踏まえ、当年度における業績および直近4事業年度における業績さらには、

経営陣全体としての貢献度合を考慮し、その割合を決定します。また、この割合の決定については、かかる原案を報酬諮問委員会に諮問し答申を得、これを尊重します。

譲渡制限付株式による報酬として付与する株式の数は、導入当初では対象取締役に支給する確定金額報酬の額の総額の5%を目途に算定するものとし、当社の

内部監査

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

なお、内部監査室は内部監査と内部統制評価の2つの役割を担っています。

内部監査では、当社の各部門およびグループ企業を対象にした業務監査を実施します。年度単位で現地往査することを基本に内部監査の結果は内部監査報告書にまとめ、経営および監査対象部門に回付します。コロ

企業価値の持続的な向上に貢献し、かつ株価変動のメリットとリスクを株主と共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲が高まるように、今後の経営環境の変化に対応して、導入当初の前記割合をベースに調整し、適切な支給割合とします。

ナ禍が続く状況下において、2022年度は現地往査ではなく、オンラインにより71の事業所・部門の監査を実施しました。

また、内部統制評価では、金融商品取引法に基づいた財務報告に係る内部統制の評価を実施します。経営者が内部統制報告書を開示するにあたり、年度ごとに内部統制の運用状況を評価し、会計監査人による内部統制監査を受けます。2022年度は、全社的な観点での内部統制を21事業所、業務プロセスに係る内部統制は12の事業所を評価しました。

内部統制

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

1. 当社グループにおける取締役・使用人の職務執行が法令・定款に適合することを確保するための体制
2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する事項
3. 当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制
4. 当社グループにおける取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
5. 当社グループにおける業務の適正を確保するための体制
6. 監査等委員会がその補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する体制、並びにその使用人の取締役（監査等委員である取締役を除く。）からの独立性、及び使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

7. 当社グループにおける取締役等及び使用人又はこれらの者から報告を受けた者が監査等委員会に報告するための体制
8. 監査等委員会へ報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
9. 監査等委員である取締役の職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項
10. その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

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

取締役会の構成(スキル・マトリックス)

	企業経営	財務・会計	ガバナンス・リスクマネジメント	グローバルビジネス	営業・マーケティング	DX・IT	開発・技術・製造
寺町 彰博	●		●	●	●	●	●
寺町 俊博	●			●	●	●	
今野 宏	●	●	●	●			●
寺町 崇史	●				●	●	●
槇 信之	●			●	●		●
下牧 純二				●	●		
中根 建治		●				●	
甲斐 正見	●		●		●	●	
甲斐 順子			●				
日置 政克			●	●			
大村 富俊		●	●				
上田 良樹	●		●	●	●		

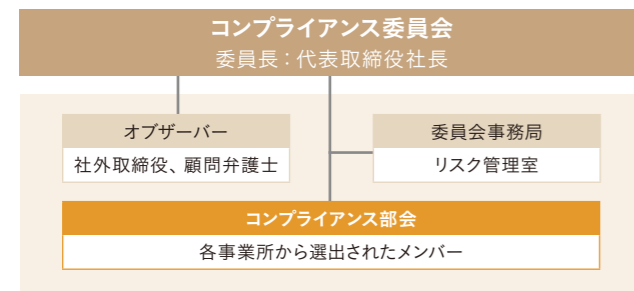
コンプライアンス

方針 **コンプライアンス意識の徹底と不正を許さない職場環境の醸成**

コンプライアンス意識の徹底を図るため、法令・社内規範・倫理規範の遵守を目的とした体制の整備や各種プログラムに取り組んでいます。

2022年活動内容

コンプライアンス体制図



コンプライアンス委員会

社長を委員長とするコンプライアンス委員会を年4回開催しました。社外取締役、顧問弁護士も参加し、年間活動計画の承認と実施報告、従業員のコンプライアンス違反や内部通報案件への対応報告等を行っています。

THKグループヘルプライン制度 (内部通報制度)

従業員のコンプライアンス違反を防止し、万一違反が発生した場合でも早期に適切な措置を施すことを目的として、内部通報制度「THKグループヘルプライン」を開設しています。通報窓口は社内に2か所（リスク管理室、監査等委員会）、社外に1か所（顧問弁護士）あり、匿名による通報も可能です。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。2022年度は8件の通報を受け付け、関係部門と連携し適切に対応しています。

THKグループヘルプラインの周知

社内報を用いたTHKグループヘルプラインの紹介を年4回実施しました。

教育

経営に大きな影響を及ぼす違法行為・不正行為の発生の防止を目的に、

- 4月に160名を対象に新入社員研修
- 4月に海外出身の中途採用者1名を対象にコンプライアンス講習会
- 12月にコンプライアンス違反の防止・是正を目的とした社内コミュニケーションの上手な取り方をテーマに44名が参加したコンプライアンス部会メンバー講習会を実施しました。

自己点検

コンプライアンス体制の問題点の抽出と改善を目的に全従業員を対象とした全32問のコンプライアンスアンケートを12月に実施しました。

THKグループ社員心得 (小冊子) の配布

従業員としての使命を見失うことなく常時の適正な業務遂行を目的として、当社の「経営理念」「THKの基本方針（価値創造と社会貢献、顧客志向、法令等の遵守）」「THKグループ行動憲章」を小冊子にまとめ、計12か国語版（日本語、英語、簡体語、繁体語、ドイツ語、フランス語、チェコ語、ポルトガル語、スペイン語、タイ語、マレーシア語、ベトナム語）を用意し全従業員に配布しています。



知的財産

方針 **独創的な製品を通じて豊かな社会作りに貢献し続けるため、知的財産を尊重し、自社の知的財産の創造と活用を推進する**

2022年活動内容

当社の成長戦略を推し進め、ビジネス領域の拡大を図るべく活動を実施しています。

主な活動は海外の販売網拡充と生産能力の強化に対応し、海外出願数の増加と早期権利化による海外市場でのビジネスの優位性を確保することです。また、新規事業への展開に対応し、保有する商標権の区画見直しや新規出願による増強を行っています。

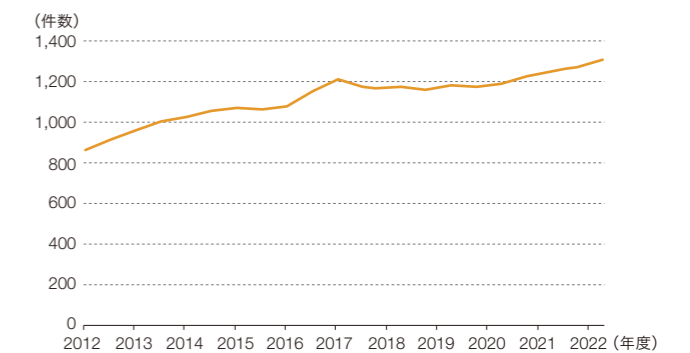
一方、ブランド力強化の一環として模倣品に対する取り締まりを強化し、お客様が誤って模倣品を購入された場合でも不利益が生じないように努めています。最終的には事業継続につながる知的財産権の創出を目指し、国内外に特許出願を行う際の評価基準策定や未実施の保有特許に関して利活用を促す取り組みを継続し、保有知的財産の実施率向上を目指しています。

模倣品対応

当社製品のブランド力強化に向けた施策として模倣品や非正規品等（以下、模倣品等）を抽出し排除する

ためのソフトウェアを試験導入し、模倣品等の流通状況や流通量を把握し悪質な製造販売会社の排除に向けて効果検証を進めています。当ソフトウェアを通じてECサイトから当社ブランドを名乗って別製品の販売を行う会社や当社製品として保証できない状態での販売、模倣品等への当社ブランド付与を行っていると思われる製造販売会社を検出中で、実施可能な対策から順次実行しています。

外国出願の登録件数の推移



体制強化の変遷

	～1995	1996～2000	2001～2005	2006～2010	2011～2015	2016～
背景	● LMガイドのバイオニアとしての地盤強化	● 製造、販売のグローバル化	● 販売シェア確保・拡大	● 競合との市場競争 ● 新規事業の拡大	● 競合との市場競争 ● 新規事業の拡大 ● 模倣品や非正規品増加	● 競合との市場競争 ● 新規事業の拡大 ● 模倣品や非正規品増加
実施事項	● 類似製品に対する積極的な権利活用を実施	● 外国出願の強化	● 外国競合企業による市場参入を抑制 ● 発明抽出、創出活動の強化 ● キーマン制度の導入	● 侵害予防調査の厳格化 ● 新規事業拡大に伴う知財保全体制 ● 技術契約支援の強化	● グローバル対応の知財管理システム導入 ● ブランド保護活動の推進 (水際対策強化等)	● 実施特許の有償ライセンス開放
トピックス		● 1996: 特許部発足 ● 1999: 特許発明規程制定			● 2011: 中国R&Dセンターに知的財産部発足	

リスク管理体制

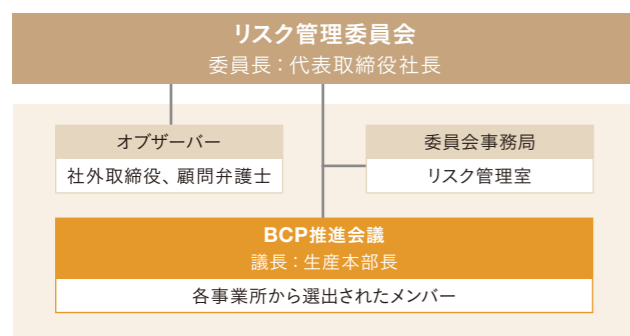
方針 積極果敢なリスクテイクを要素とする攻めのガバナンスの実現

経営陣によるリスクテイクを支えるため、経営陣が積極的に関与する「先を見越した」リスク管理体制の整備に取り組んでいます。リスクを全社的に管轄し対応するため、社長直属部署としてリスク管理室を設置しています。リスク管理室内には法務、内部統制、貿易管理、コンプライアンス、環境経営の5課が設置され、各種想定されるリスクに対し担当部署でガイドラインを制定の上、教育や研修を通し対策を講じています。

コンプライアンス、情報セキュリティ、環境の3委員会を四半期ごとに開催し、活動報告を社長に行っています。さらに社長を委員長とし、社外取締役、顧問弁護士も参加するリスク管理委員会を年1回開催し、委員会の年間活動計画の承認、当社全体を見渡したリスクコントロールの実施を通し、リスク管理体制の確立、浸透、定着化を図っています。

2022年活動内容

リスク管理体制図



リスクアセスメントレビュー

- 当社および国内・海外のグループ会社を対象として、各社・各部署で認識しているリスクを洗い出し、リスクの識別、分類と分析・評価を実施し、レビュー結果を取締役会へ報告
- 新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の世界的流行を受け、伝染病によるリスクを再評価

その他

- 主要な政策保有株式について、中長期的な経済合理性や将来の見通しの検証を実施

体制強化の変遷

	～2000	2001～2005	2006～2010	2011～2015	2016～
背景	<ul style="list-style-type: none"> 国連グローバル・コンパクト発足 連邦海外腐敗行為防止法改正 ※ 外国企業への適用開始 不正競争防止法改正 ※ 贈賄禁止規定 	<ul style="list-style-type: none"> 国連グローバル・コンパクトの10原則採択 会社法改正 ※ 内部統制構築義務の明文化 外国公務員贈賄防止指針公表 個人情報保護法施行 	<ul style="list-style-type: none"> 金融商品取引法改正 ※ 金融商品取引法上の内部統制の義務化 内部統制報告制度開始 	<ul style="list-style-type: none"> 国連ビジネスと人権に関する指導原則承認 英国現代奴隷法制定 コーポレートガバナンス・コード制定 SDGs採択 マイナンバー法施行 	<ul style="list-style-type: none"> EU一般データ保護規則 (GDPR) 施行 コーポレートガバナンス・コード改定
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> 内部情報管理規程制定 	<ul style="list-style-type: none"> 緊急事態対策マニュアル制定 機密管理規程制定 個人情報保護規程制定 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス委員会設置 THKヘルプライン開設 THKグループ行動憲章制定 インサイダー取引禁止規程制定 情報セキュリティ委員会設置 	<ul style="list-style-type: none"> 特定個人情報保護規程制定 	<ul style="list-style-type: none"> リスク管理委員会設置 THKグループ人権方針制定 THKグループ贈賄防止方針制定
トピックス		<ul style="list-style-type: none"> 国内拠点向けコンプライアンス教育開始 	<ul style="list-style-type: none"> 海外拠点向けコンプライアンス教育開始 		

情報セキュリティ

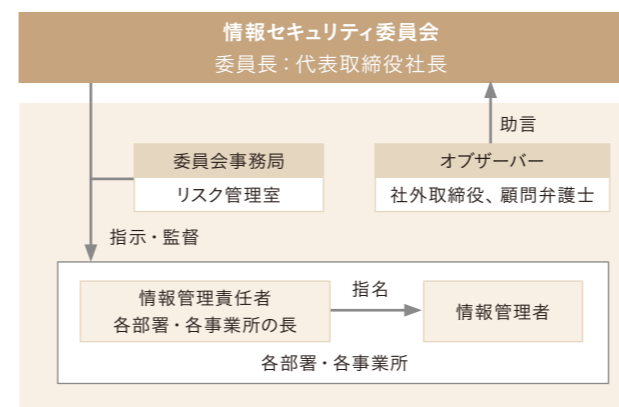
方針 当社グループの情報セキュリティ体制の確立、浸透、定着

2022年活動内容

情報セキュリティ委員会

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

情報管理体制図



標的型攻撃メールに対する訓練の実施

特定の企業や組織の構成員をターゲットとした標的型攻撃メールは近年、業務上の取引相手に成りすましてメールを送付する等、手口が巧妙化してきています。標的型攻撃メールに対しては、セキュリティソフトの導入、内部・外部通信の監視といったシステム側の対策だけではなく、従業員に対する教育、訓練、社内ルールの制定等、多岐にわたる対策が必要であり、社内イントラネットによる注意喚起等を行うとともに、従業員が関わる部分の強化を目的として従業員に対するメール訓練を実施しました。訓練対象者に訓練用の疑似メールを配信し、それを受けた訓練対象者がどう行動したかを集計し、結果を評価して今後の対策を立てる指標としています。

情報セキュリティ自己点検

現代社会では情報の利活用は企業を大きく発展させるために必要不可欠である一方、当該情報に関するセキュリティリスクも大きなものとなっています。一度情

報漏洩等が生じると企業は信頼を失い、非常に大きな損害を被る可能性があります。そこで全社的な情報セキュリティ意識のレベル把握と改善を図っていくことを目的に当社従業員を対象に「情報セキュリティ自己点検 (アンケート)」を実施しました。本アンケートは2008年以降毎年実施しています。

情報セキュリティ監査

情報セキュリティ体制の構築についての自主確認および当社事業所における情報セキュリティに関するルールの遵守状況の確認と課題の改善を目的として、定期的に対象事業所を選定して情報セキュリティ調査を実施しています。2022年度は中部OFC、マーケティングPR部を対象として監査を実施し、事業所レベルにおける運用面での問題が発生していないことを確認しました。

外部公開サーバーに対するセキュリティ対策の強化

当社グループ全体の外部公開サーバーに対する脆弱性をチェックするツールを導入し、当社グループが保有する外部公開サーバーのリスクを見える化した上で、当リスクへの対応を実施しています。

個人情報の管理体制強化

情報技術の飛躍的な向上と個人データの活用を伴うグローバルな事業活動の発展により、個人情報保護の重要性が高まっています。2018年5月にGDPR*が適用開始になり、当社ではプライバシーポリシーおよび社内規程の制定等、一定の体制整備を行いました。その後も欧州以外の国や地域で同様の個人情報保護法の新設や改定が進んでいるため、適宜当社グループへの影響を調査し、必要に応じてプライバシーポリシーの改定等、個人情報を適切に管理できる体制やルールを見直しています。

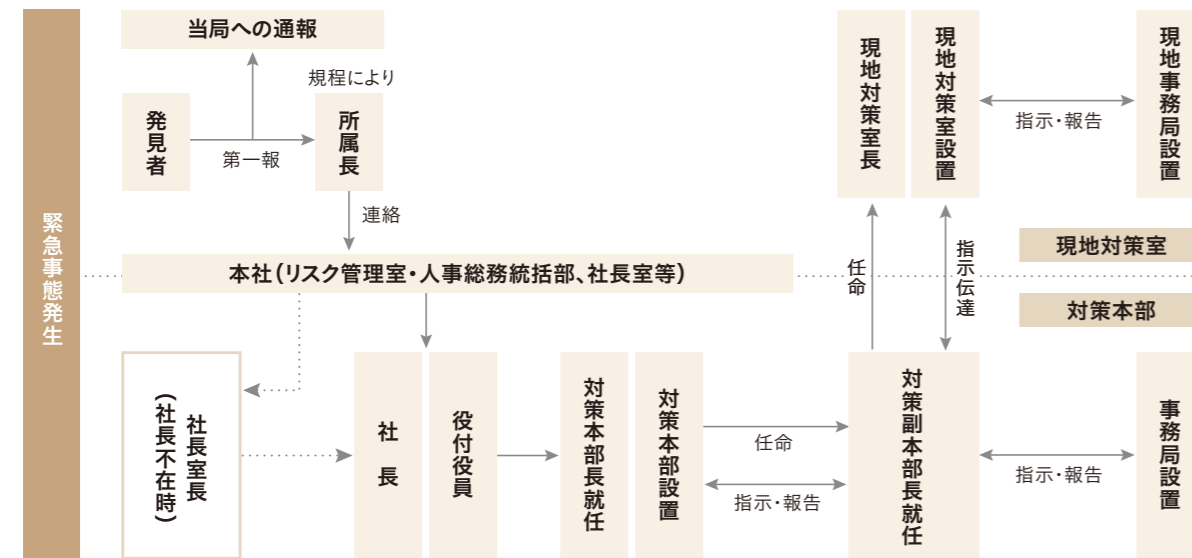
* GDPR: General Data Protection Regulationの頭文字を取ったもの。個人データ保護やその取り扱いについて詳細に定められたEU域内の各国に適用される法令。

BCP — 事業継続計画 —

方針

予期せぬ災害が発生した場合にも製品の供給責任を果たし、社会に与える影響を最小限に食い止めることが世界の産業を支えるTHKの重要な社会的責任である

緊急事態発生に伴う対応の流れ



※ 社長不在時は、役員協力の協議によって副本部長を決定

体制強化の変遷

	～2010	2011～2017	2018	2019	2020	2021～
背景	<ul style="list-style-type: none"> 顧客要請によるBCP体制の導入 	<ul style="list-style-type: none"> グループ各社を含むBCPアンケート増加 市場からのエッセシャルパーツとしての供給要請の増大に伴う重要項目の抽出と対応 	<ul style="list-style-type: none"> グループ各社への啓蒙 BCP体制構築の要請増大 経営層を含む組織的BCP体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> BCP推進者に対する被害認識の徹底 自然災害の脅威の高まり サプライチェーンの状況把握 	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害リスクとサプライチェーン管理の強化 自然災害発生時のサプライヤー被害状況の早期把握 	<ul style="list-style-type: none"> 現場での個人判断力と行動力の強化と強靱な企業体制の確立 有事発生時の確実なBCP機能
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> 方針策定 BCPモデルを甲府工場で策定 THKの4生産拠点 (山形工場、岐阜工場、三重工場、山口工場) に展開 本社BCPの策定 	<ul style="list-style-type: none"> 営業拠点のBCP策定 生産拠点のBCP改定 ビジネスインパクトが大きい事項の確認 代替生産確認 罹災時の通信手段確保 	<ul style="list-style-type: none"> 第1回BCP推進会議の開催 <ul style="list-style-type: none"> BCP推進会議の設置 BCP担当者の選任 外部講師によるセミナー開催 	<ul style="list-style-type: none"> 第2回BCP推進会議の開催 熊本地震を経験した企業による実体験の講演を通じたBCP推進責任者の認識向上 	<ul style="list-style-type: none"> 2次、3次サプライヤーを含む部品・工程外注の生産拠点調査と管理システムへの登録 	<ul style="list-style-type: none"> 第3回BCP推進会議の開催 BCP推進担当者に東日本大震災発生事象の共有と個人の対応を啓蒙
トピックス		<ul style="list-style-type: none"> 2011：東日本大震災発生 (本社機能の一部移転) 2016：熊本地震発生 			<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症の流行 	

2022年活動内容

2022年度のテーマは「BCPの実効性強化」を図ることでした。有事の際にBCPが機能しないという他社の実例を踏まえ、反省点を含め実効性の強化に向け現場での対応力の啓蒙活動を行いました。具体的な実施事項は以下の通りです。

- 罹災時に想定される事象の演習を通じ、BCP推進管理者および担当者に対して現時点での各自の判断力・対応力の認識と意識の向上を図る
- 罹災時に無駄のない対応を可能とするツールおよびサービスの検討と検証の実施

2023年活動計画

2023年活動テーマは、「スマートBCPの構築」です。取り組み内容は以下の通りです。

- 有事の際の判断力・行動力を向上させる取り組みを段階的に個人レベルまで拡大
- 現場でのレジリエンスを強化するスマートBCPの構築を検討・導入
- 地域貢献に向けて、地域との連携 (支援) も踏まえたBCPの検討

役員紹介

取締役・執行役員 (2023年3月18日現在)

取締役



寺町 彰博
代表取締役社長CEO



寺町 俊博
取締役副社長CIO



今野 宏
取締役副社長



寺町 崇史
取締役専務執行役員
産業機器統括本部長



榎 信之
取締役専務執行役員
輸送機器統括本部長



下牧 純二
取締役常務執行役員
産業機器統括本部副本部長
産業機器統括本部営業本部長



中根 建治
取締役CFO執行役員
経営戦略統括本部財務経理統括部長
経営戦略統括本部間接材購買統括部長



甲斐 正晃
社外取締役



甲斐 順子
社外取締役



日置 政克
社外取締役
監査等委員



大村 富俊
社外取締役
監査等委員



上田 良樹
社外取締役
監査等委員

執行役員

常務執行役員

大久保 孝
社長付中国担当

杉田 正樹
産業機器統括本部サービスロボット事業部長

林田 哲也
社長付特命担当

木下 直樹
THK(中国)投資有限公司副董事長
THK(中国)投資有限公司總經理

星野 京延
産業機器統括本部IMT事業部長
THKインテックス株式会社取締役副会長

神戸 昭彦
産業機器統括本部生産本部長

星出 薫
産業機器統括本部技術本部長

澤田 雅人
輸送機器統括本部副本部長
THKリズム株式会社 取締役副会長

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

佐藤 宜史
THK Holdings of America, L.L.C. 代表取締役社長
THK America, Inc. 代表取締役社長

執行役員

山田 幸男
産業機器統括本部営業本部副本部長
産業機器統括本部営業本部海外営業統括部長

中西 雄大
産業機器統括本部生産本部副本部長
産業機器統括本部生産本部生産技術統括部長
産業機器統括本部生産本部グローバル調達統括部長

木村 雅樹
社長室長
経営戦略統括本部総合企画統括部長

坂本 卓哉
IOTイノベーション本部長

飯田 勝也
産業機器統括本部商品企画統括部長
産業機器統括本部技術本部技術開発統括部長
THK(中国)有限公司技術統括部長

高橋 俊浩
THK新潟株式会社 代表取締役社長

降幡 明
THKリズム株式会社 代表取締役社長

藤田 勝巳
経営戦略統括本部人事総務統括部長

社外取締役の選任

甲斐 正晃 2012年6月 当社社外取締役就任	選任理由	経営コンサルティング会社の経営者として、また経営学に精通した大学教授としての豊富な経験と実績および見識を有しているため。
	独立性その他の事項	1976年4月から1996年4月まで、当社の現在の借入先である株式会社三井住友銀行の前身である株式会社三井銀行に在籍していましたが、一貫してシステム関連部門に属しており、かつ当社は当時株式会社三井銀行との取引関係はなかったため、独立性を有すると判断しています。

甲斐 順子 2022年3月 当社社外取締役就任	選任理由	長年にわたる弁護士として培われた法律に関する知識を有しており、法律の専門家として、豊富な経験と実績および見識を有しているため。
	独立性その他の事項	当社と甲斐氏との間に特別な利害関係はありません。また、直接的に会社経営に関与した経験はないものの、上記理由により当社の社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断しています。

日置 政克 2016年6月 当社社外取締役(監査等委員)就任	選任理由	グローバル企業かつ製造業における人事・総務を主とした経営部門での責任者としての豊富な経験と実績および見識を有しているため。
	独立性その他の事項	株式会社小松製作所の出身者であり、当社と株式会社小松製作所の間に当社製品の販売等の取引関係がありますが、当連結会計年度におけるその取引額の割合は当社および同社の売上高の1%未満であることから、独立性を有すると判断しています。

大村 富俊 2016年6月 当社社外取締役(監査等委員)就任	選任理由	長年にわたり公認会計士として培った企業会計に関する知識に加え、会計に関する専門家として、豊富な経験と実績および見識を有しているため。
	独立性その他の事項	当社と大村氏との間に特別な利害関係はありません。また、直接的に会社経営に関与した経験はないものの、上記理由により当社の社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断しています。

上田 良樹 2016年6月 当社社外取締役(監査等委員)就任	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ており、会社経営においても精通している経営者として、豊富な経験と実績および見識を有しているため。
	独立性その他の事項	新東工業株式会社の社外取締役であります。当社と新東工業株式会社との間に同社製品の購入等の取引関係がありますが、当連結会計年度におけるその取引額の割合は当社および同社の売上高の1%未満であります。

調達 — 取引先 —

2022年方針

方針

1. グローバル調達、最適地調達の推進
2. 業務スピードアップ、DX活用による業務の効率化
3. 取引先とともに増産体制構築、改善活動推進

従来からの継続課題

輸送リードタイム

年初はコロナ禍の影響を受けたコンテナ不足による輸送リードタイムの長期化問題があり、発注量を増やす等の対応を余儀なくされていました。しかし、世界経済の減速とともに改善され、年度後半からは状況に応じた調整を適宜実施しました。

鉛レス化

環境面で2020年から取り組んでいる欧州RoHS指令の鉛レス化は、除外項目の期限延期に伴い一部の部品は切り替えを延期しています。ただし、欧州向け出荷製品の一部では、段階的に鉛レスに切り替えています。

2022年活動内容

方針に基づき、下記活動を実施しました。まず、従来から展開している現地調達率は、製品に使用する部材を海外のグループ会社および協力企業で生産対応することで高まっています。併せて、隣接する各国間のグループ会社にも供給を行う等、輸送リードタイムの短縮を図りました。

次に初めての取り組みですが、業務スピードアップに向け輸送業者との情報共有を従来のメールからクラウドの利用へと切り替えました。その結果、常時最新データの確認が可能となり、また電子帳簿保存法への対応環境が整いました。さらに仕入先との受注・発注業務

の自動化を実施し、納期確認メールの配信や要求があったデータの作成や配信等が可能になりました。

最後に、従来から取り組んでいる事項の強化として、生産能力の向上に向けた仕入先との協業による金型や治工具の改善、増産体制に必要なサプライチェーン、VA提案活動を推進しました。2022年度のVA提案件数は1,162件と2021年度の1,052件を上回っています。

今後も業務の最適化や効率化の継続、そして取引先とのより強固なパートナーシップの構築を図っていきます。

体制強化の変遷

	~2005	2020	2022~
背景	<ul style="list-style-type: none"> 化学物質の管理に関する法令順守のため、当社が生産する製品の有害物質を排除し環境負荷低減活動を推進 	<ul style="list-style-type: none"> 災害発生時の仕入先情報収集と共有の迅速化 	<ul style="list-style-type: none"> 仕入先との連携・共存共栄を進め新たなパートナーシップを構築 近年の法改正および企業への社会的要請に対応
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> グリーン調達ガイドラインの配布 欧州RoHS指令対象物質の排除 	<ul style="list-style-type: none"> 各生産拠点を登録したクラウドサービスの運用 	<ul style="list-style-type: none"> 「パートナーシップ構築宣言」への参加 取引基本契約書/品質保証協定書/反社会的勢力との取引等排除に関する覚書の統合による改定 電子契約サービスの利用開始

品質保証 — 信頼と安心・安全 —

品質保証体制

方針

全ての顧客へ安心安全な優良商品の提供とグローバルを考慮した万全な品質保証体制の提供

当社は、国内外の各生産拠点において品質マネジメントシステムであるISO9001を認証取得し、工作機械や半導体製造装置、医療機器、ロボット、物流、免震・制震装置等に使用される要素部品の品質保証体制を基盤とし、自動車産業をはじめとする輸送機器事業、また航空宇宙産業等、新たな分野に適応する各種品質セクター規格を認証取得し、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。

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

さらに、グローバルで品質情報を共有できる体制を構築し、世界各地のお客様から届けられる声を収集・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をご提供するとともに、市場ニーズに応えられる製品の開発、品質改善に取り組んでいます。

品質システム概要

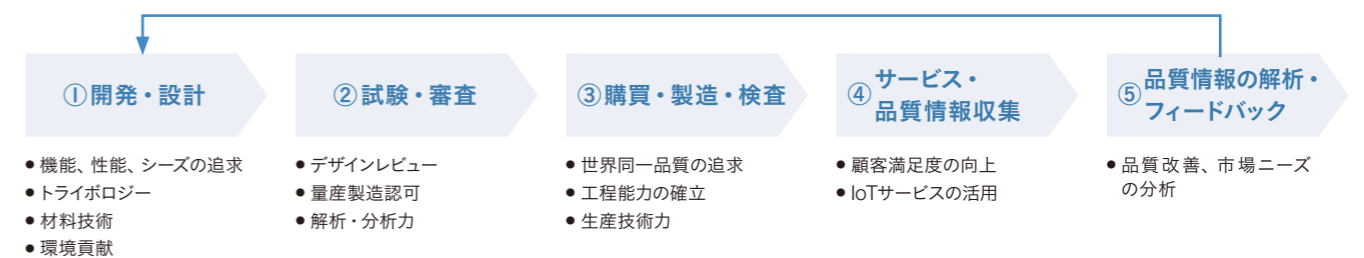


品質マネジメントシステム認証取得状況

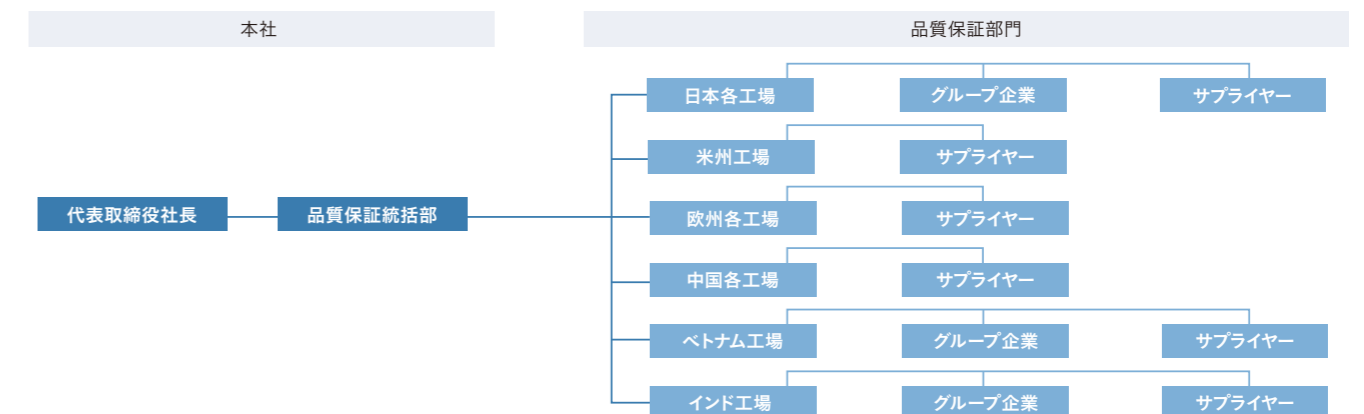
(拠点数)

	ISO9001	JIS Q 9100 航空宇宙産業用	IATF16949 自動車産業用
日本	11	1	4
海外	13	—	7
合計	24	1	11

品質マネジメントプロセス



グローバル品質保証体制



安全・衛生

方針

1. 労働安全衛生向上を生産本部の最重要課題の一つに位置付け、各工場の事業活動の中で、安全で働きやすい快適な職場に向けて、負傷および疾病につながる有害な作業環境を排除し安全で健康的な職場づくりを推進します。
 2. 各工場では適切な労働安全衛生目標を設定し毎年の見直しを通じて、労働安全衛生マネジメントシステムの継続的な改善に取り組みます。
 3. 各工場では労働安全衛生法をはじめ、関係する法令ならびに会社、職場で定めた労働安全衛生に関する決めごとを順守し、労働安全衛生の向上を図ります。
 4. 各工場では職場の危険有害要因をリスクアセスメント
- によって除去し、危険源ゼロを目標とする活動を推進します。
5. 各工場では全従業員の積極的な協議および参加のもと、労働安全衛生マネジメントシステムを推進します。
 6. 災害や事故の発生は、職場の体質や風土をそのまま反映したものであることを認識し、労働安全衛生マネジメントシステムの運用を通じて正しい習慣を身につける活動を推進します。
 7. この労働安全衛生方針は、教育・訓練および意識向上活動等により各工場の全従業員に周知するとともに、労働安全衛生に関する情報の生産本部内外への適時開示を推進します。

2022年活動結果

目標	活動	結果
労働に関する負傷および疾病を防止する ・労働災害：0件 ・無災害記録310万時間の達成(第一種無災害記録)	1. リスクアセスメントの実施	職場ごとにリスク低減計画および実施報告書を作成し、現行のリスク評価点を10%削減するための改善を実施。
	2. 職場での安全衛生教育の実施	各生産拠点で実施。また、生産拠点で発生した労災については5生産拠点を対象に水平展開し、同様の労災発生防止と注意喚起を実施。
	3. KYT*・ヒヤリハット活動の実施	直接部門：月1件/グループごと、間接部門：月1件/課ごとに提出。
労働安全衛生のパフォーマンスを継続的に改善する	4. 最新の関係法規の管理と周知(化学物質のリスクアセスメント実施)	毎月の改正法令報告会により、常に改正内容を把握し法令対応を実施。
	5. 安全衛生委員会の活動推進	毎月の安全衛生委員会の開催により従業員からの要望等を収集し、継続的改善を実施。
	6. 内部監査・マネジメントレビュー実施	内部監査は、5月と11月に5生産拠点間の内部相互監査を実施。2022年度のマネジメントレビューは、2023年2月に実施。
	7. 交通安全活動の実施	各生産拠点の安全衛生委員会で、発生状況と防止策について討議。
安全で健康的な職場を提供する	8. 職場内安全パトロールの実施	各生産拠点で定期的実施。指摘内容および改善対策内容は各生産拠点の安全衛生委員会で、当該部署より報告あり。
	9. メンタルヘルスの実施	本社人事総務統括部の指示のもと、全従業員を対象にストレスチェックを実施。
	10. 産業医の指導および疾病予防活動の実施	産業医による職場巡視と安全衛生委員会での指導。
	11. 定期・特殊健康診断の実施	定期健康診断および各生産拠点で該当者を対象とした特殊健康診断を実施。
	12. 長時間労働(残業過多)の管理	各生産拠点で管理し、毎月の安全衛生委員会で報告。

* KYT: Kiken Yochi Trainingの頭文字を取ったもの。

体制強化の変遷

	~2000	2001~2005	2006~2010	2011~2015	2016~
背景	・従業員の健康管理の強化	・職場でのストレスや強い悩みや不安等を抱える問題の増大	・安全で働きやすい快適な職場環境の実現	・全社での取り組みや悩みを共有化・ルール化し、より安全で快適な職場環境の構築 ・全社的な安全衛生管理体制の構築	・労働安全衛生パフォーマンスの継続的改善
実施事項	・山口工場を皮切りに、以降山形工場、甲府工場、岐阜工場に健康管理室を設置 ・山口工場を皮切りに、以降山形工場、甲府工場、三重工場、岐阜工場に産業医を配置	・本社に保健師常駐の保健室を設置	・OHSAS18001:2007版の認証取得	・本社産業医と各生産拠点の保健スタッフが定期的に会する「産業保健スタッフミーティング」の開催 ・年末年始無災害運動月間の開始	・ISO45001:2018版への移行審査により認証取得
トピックス				・THK リズム九州工場が大分県危険物協会より優良事業所表彰受賞	・山形工場：第一種および第二種無災害記録証を受賞 ・甲府工場：第一種無災害記録証を受賞 ・THKリズム本社・浜松工場：第3種無災害記録証を受賞

株主とともに

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がけIR活動に取り組んでいます。決算説明会やIRミーティング等のイベントに加え、HP上の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ています。

IR活動

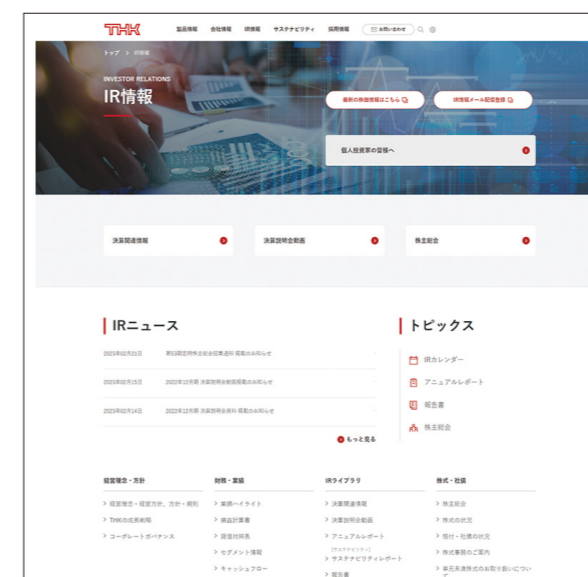
1998年から「開かれた株主総会」を目指し集中日開催が常態化する中、より多くの株主が参加できるよう3月中旬(2017年までは6月中旬)の土曜日開催を定例化しています。総会では株主のみならず、取引先、投資家等、幅広い方々にも経営について理解が得られるよう、見学席を設ける等、透明性を高める工夫を施しています。

また、IR部門を2002年に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回の決算説明会で社長自身が業績ならびに戦略を説明するほか、2000年から取り組んでいる海外の機関投資家への訪問も定例化*しています。この結果、外国人株主比率は2000年3月期の23.2%から2022年12月期では36.5%へと上昇しています。今後も種々のIR活動を通じてグローバルで評価される企業を目指します。

* 2020年以降は、新型コロナウイルス感染症の影響により中断。

IRサイトのご紹介



IRライブラリ

決算短信や詳細な財務データを収録したInvestor Informationをはじめとする決算関連資料に加え、統合報告書を掲載しています。毎年2月、8月に開催される決算説明会後には、プレゼンテーション資料および動画をご覧いただけます。

IR情報メール配信サービス (RIMSNET)

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しています。

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。



体制強化の変遷

	~2000	2001~2010	2011~
背景	・現社長就任に伴う株主対応体制強化	・株主対応の体制強化の機運の高まり	・株主対応の体制強化の機運の高まり
実施事項	・株主総会の集中日を避けた6月中旬土曜日に開催 ・投資家向け情報「Investor Information」掲載開始 ・海外機関投資家訪問開始	・社長室直下にIR部門設置 ・SR*訪問開始	・個人投資家向けメール配信サービス「RIMSNET」開始 ・決算期変更に伴い株主総会を3月中旬土曜日に開催日を変更 ・サステナビリティレポート/統合報告書発行

* SR: Shareholder Relations (シェアホルダーレーションズ)の略。株主と良好な関係を築くための活動。

成長支援

方針

1. ワークライフバランスを推進するとともに、多様な人財の就労を可能とする人事・処遇制度を構築いたします。
2. 従業員の個性を尊重し、教育・研修その他の機会を通じて従業員のキャリア形成や能力開発を支援いたします。

当社では“個力の強化”を目標に掲げ、従業員の成長支援に取り組んでいます。さらに、当社の成長戦略である3つの基本戦略に沿った具体的な個力の強化策を推進しています。

基本戦略に沿った個力の強化策

1. **グローバル展開** 海外で活躍できる人財の育成
2. **新規分野への展開** 66プロジェクト*や基礎技術研修の開催
3. **ビジネススタイルの変革** デジタル社会へいち早く対応できるよう、データ活用人財の育成

* 66(ロクロク)プロジェクト：技術本部の部門を超えた若手社員6人が6つのプロジェクトチームで新市場開拓に向けた研究活動を行う。

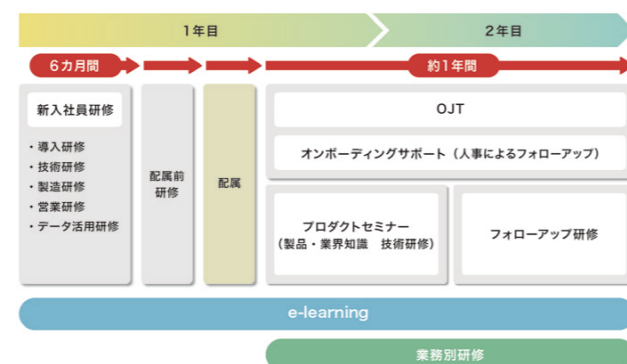
新入社員およびフォローアップ研修

新入社員研修は2020年以降新型コロナウイルス感染症の影響により、オンラインと対面を融合した形で4月下旬まで実施しています。その後は、工場製造実習を経て各職場への配属となります。研修ではDX人財育成を中心テーマとし、データ活用に関する内容を大幅に追加してきましたが、デジタルネイティブといわれる昨今の新入社員のその理解力、適応力の高さを感じたことから、若手社員へのデータ活用研修を拡充しています。

また、入社2年目の社員に対しては配属時から在宅勤務が中心であったため、WEBを利用したモチベーション等の個人診断を毎月1回実施し、さらに上司やお客様とのコミュニケーションに関する課題対応として、

フォローアップを兼ねたロジカルコミュニケーション研修を実施しました。

入社2年目までの研修プログラム



THK共育プロジェクト、アントシェルパ

当社では社外の人財の育成および技術支援にも力を入れています。まず、2017年から“ものづくりの楽しさを子どもたちに伝えたい”という思いを込めて「THK共育プロジェクト」を開始しています。ものづくり教育を通じて課題に対して仲間と考え解決に導くことができる「創造開発型人財」の育成を目的として、中学校の技術課程で使用できる教材の開発や出前授業を実施しています。

さらに2021年からスタートアップ企業様向け技術

支援サービス「アントシェルパ」を開始しています。当社が長年蓄積してきたノウハウをもとに、専門チームがアイデアの具現化から技術面の課題解決までスタートアップ企業様の事業運営を全力でサポートし、イノベーションを起こすお手伝いをしています。具体的な内容としては、WEB問い合わせへの即時対応、技術相談、製品選定のアドバイス、製品の無償サンプル提供等を行っています。

人権

当社グループでは「THKグループ人権方針」を制定し、本方針に従い当社グループの人権に関する取り組みを推進しています。

THKグループ人権方針

2020年6月制定

THKグループは、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、THKグループと関係するすべての人が持つ人権を尊重します。

■基本の考え方

THKグループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」等人権に関わる国際規範を支持し尊重します。加えて、国連グローバル・コンパクト署名企業として、人権、労働、環境、腐敗防止に関する「国連グローバ

当社HPより一部抜粋

体制

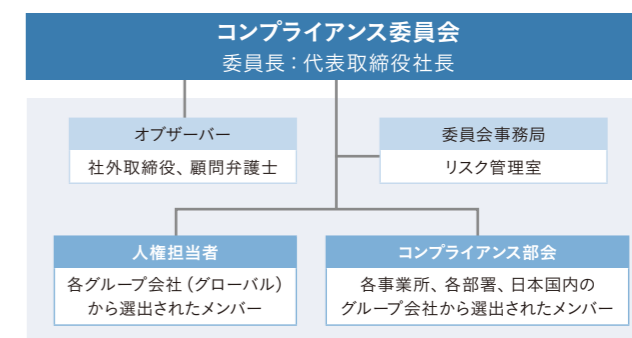
委員会

社長を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、その下部組織であるコンプライアンス部会および各グループ会社（グローバル）から選任された人権担当者として連携のうえ、円滑なコミュニケーションを図っています。

ヘルプラインの設置

当社グループでは人権に関する問題をはじめ、不正、違反、反倫理的行為等に関する相談あるいは通報窓口としてヘルプラインを設けています。さらに、ハラスメントについては、別途専用窓口も設置しています。

体制図



2022年活動内容

教育

当社グループではWEB会議システム、社内/社外講師による対面研修、e-learning教材、社内イントラネット、社内掲示板等を活用して、人権に関する情報発信や教育を定期的に行いました。

1. 勉強会

国内グループ会社の人権担当者、コンプライアンス部会メンバー、人事担当者等64名を対象に、WEB会議システムで勉強会を実施しました。なお、本勉強会の資料は受講者だけでなく海外グループ会社の人権担当者にも共有し、担当事業所内に展開し人権尊重に関する啓発を行っています。

2. 従業員への教育

国内の当社グループ従業員向けに「こんぶらいあんすのツポ」と題する社内広報誌を年4回発行し、コンプライアンス意識の向上とともに人権尊重の啓発や人権に

ついて教育しました。なお、当広報誌は社内イントラネットや各フロアの掲示板への掲出およびコンプライアンス部会メンバーを通じ従業員へPDFでも配布しています。

仕入先対応

当社グループでは仕入先へ「CSR調達ガイドライン」を配布し、アンケートや面談を通じて準拠状況を確認しています。2022年度は国内仕入先に、人権に関するアンケート調査を実施しました。

英国現代奴隷法に関する声明文の公表

英国現代奴隷法の定めに基づき、当社グループおよびそのサプライチェーンでの奴隷労働および人身取引等の人権侵害防止に向け、当社HP上で2023年3月に2022年度の声明文を公表しました。

カーボンニュートラルへの取り組み

カーボンニュートラルの中長期目標

【中期目標】

- 2030年CO₂排出量：基準年2018年 50%削減
- 対象範囲：国内THK、国内グループ会社

【長期目標】

- 2050年CO₂排出量：実質ゼロ
- 対象範囲：THKグループ全体

地球温暖化防止への取り組み

当社は企業活動による「負の影響の最小化」と「正の影響の強化」により、社会と企業がサステナビリティに代表される共通価値の創造につながることを踏まえ、個の最適化だけではなく全体最適で行動していくという考えのもと、持続可能な社会の実現に向けたさまざまな取り組みを進めています。特に世界が直面する課題である地球温暖化がもたらす気候変動リスク対応として、温室効果ガス排出量削減の「中期目標」および「長

期目標」を2021年8月に策定しました。

まず「負の影響の最小化」対応としてはカーボンニュートラル推進プロジェクトを発足させ、事業活動内のCO₂排出量のさらなる削減に取り組んでいます。一方「正の影響の強化」対応としては、省エネに貢献する直動製品をはじめとする製品やサービスの拡充を図っています。目標達成に向け、今後も様々な取り組みを加速させていきます。

2022年度を振り返って

2022年度は国内外の各生産拠点で

- LED照明への切り替え
- 高効率設備の新規導入および更新
- エアー漏れ対策
- 太陽光発電設備の導入
- 外壁の断熱セラミック塗装
- 従来から継続している各種省エネ活動を推進しました。

活動の結果、国内THK、国内グループ会社のCO₂排出量は、2018年度の基準年に比べ3%削減しましたが、2021年度と比較すると、生産量が増加したこと

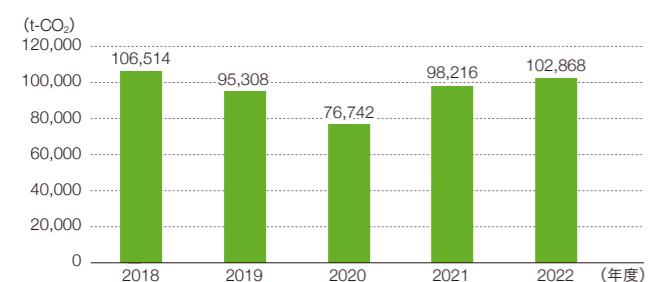
により5%増加しました。また国内THKの物流部門では、2018年度の基準年に比べ18%削減しましたが、2021年度比では2%増加しました。

また、太陽光発電設備の新規導入を進めた結果、発電量は6拠点（豊田支店、山口工場、THKインテックス三島工場、THKリズム浜松工場、THKリズム九州工場、THK常州精工）で4,206MWhと2021年度に比べ49%増加しました。

CO₂削減の原単位目標は、生産部門のエネルギー使用原単位（エネルギー使用量/付加価値高）を用いて設定しています。2022年度の原単位目標値0.532に対し、結果は0.559となり、目標を達成できませんでした。

CO₂排出量の推移

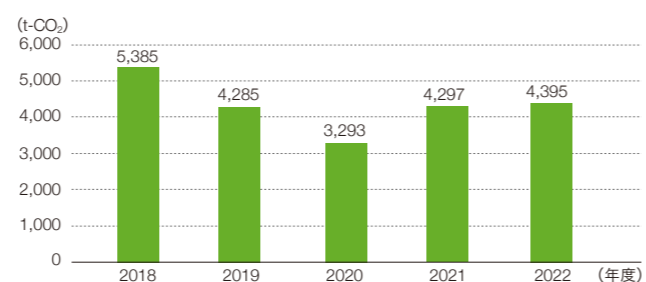
データ取得期間：1-12月



対象拠点：国内THK、国内グループ会社

物流CO₂排出量

データ取得期間：1-12月



対象拠点：日本5生産拠点（山形、甲府、岐阜、三重、山口）、2商品センター（中部、山口）、3工場センター（山形、甲府、三重）

2022年度の主な活動実績

太陽光発電の導入

再生可能エネルギー設備の新規導入として、山口工場の第1工場および第3工場の屋根の一部に太陽光発電設備を導入しました。

【導入効果】

- 太陽電池容量：284kWh
- 年間発電量：323,390kWh/年
- 年間CO₂削減量：176t-CO₂/年



第1工場



第3工場

電気自動車の導入

山口工場の本工場とテクニカル工場との往來に従来はガソリン車を使用していましたが、低炭素への取り組みの一環として一人乗り用の電気自動車を導入しました。ガソリン車と比較して、CO₂排出量は約80%削減されます。

【導入効果】

- 総走行距離：560km
- CO₂排出量：23kg-CO₂
- CO₂削減量（ガソリン車比）：96kg-CO₂
- （計測期間：2022年7月～2023年1月の7ヶ月間）



一人乗り用の電気自動車

低炭素への転換

山形工場では、これまで重油を燃料としていた温水ボイラーについて、低炭素化を図る目的で、LPG（液化石油ガス）を使用するモデルに更新しました。

【導入効果】

- 年間CO₂削減量：540 t-CO₂/年



温水ボイラー

カーボンニュートラルの推進に向けて

目標達成に向け従来の取り組みを継続していくことはもちろん、TCFD提言に沿って分析した気候変動に関する主要なリスク／機会を洗い出した対策の実行を推進します。具体的な活動として、より一層省エネや省力化に貢献できる製品開発を進めるとともに、LED照明への早期切り替え、太陽光発電のさらなる導入、非化石エネルギーへの転換等、より環境に配慮した事業活動を継続し、豊かな社会づくり、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

環境活動

温室効果ガス排出量の第三者検証

当社ではエネルギーを起源とする温室効果ガス（以下、GHG）の排出量の正確さを期すため、THK5工場（山形、甲府、岐阜、三重、山口）を対象に2022年度（2022年1月1日～12月31日）のScope1*1、Scope2*2のGHG排出量算定について一般財団法人日本品質保証機構に検証を依頼しました。

その結果、両ScopeのGHG排出量の算定はISO14064-3に定める算定ルールに準拠している旨、一般財団法人日本品質保証機構より第三者検証を受けています（検証基準ISO14064-3、限定的保証水準）。

2022年度 THK株式会社 GHG排出量 算定報告書

2022年度：2022年1月1日～12月31日

対象範囲：5工場（山口工場、山形工場、甲府工場、三重工場、岐阜工場）


対象項目：Scope1*1、2*2のエネルギー起源CO₂

Scope1	9,171 t-CO ₂
Scope2	66,967 t-CO ₂
合計	76,138 t-CO ₂


*1 Scope1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出

*2 Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

温室効果ガス排出量検証報告書

	<small>発行日：2023年4月10日 第1811004502号</small>
<h3>温室効果ガス排出量検証報告書</h3>	
<p>THK株式会社 御中</p>	
<p>1. 検証の対象 一般財団法人日本品質保証機構（以下、「当機構」という。）は、THK株式会社が作成した「2022年度THK株式会社 GHG排出量 算定報告書」（以下、「算定報告書」という。）に記載された2022年度の温室効果ガス（GHG）排出量が、同社により作成された「TSS-G00-00001：GHG排出量算定ルール（Scope1.2）」（以下、「算定ルール」という。）に準拠し、正確に測定、算出されていることについて第三者検証を行った。2022年度とは、2022年1月1日～12月31日までの期間をいう。 検証の目的は、算定報告書を客観的に評価し、同社の2022年度のGHG排出量の算定の信頼性をより高めることにある。</p>	
<p>2. 実施した検証の概要 当機構は、「ISO14064-3」に準拠して検証を実施した。本検証業務の対象活動範囲は Scope1 及び Scope2 のエネルギー起源 CO₂ 排出量であり、保証水準は「限定的保証水準」、重要性の量的判断基準は検証対象の総排出量における 5%とした。また、本検証業務の対象組織範囲はTHK株式会社の国内生産拠点 5ヶ所である。 検証では、現地検証に先立って、算定ルール等の確認のために統括検証を実施した。その後、サンプリングにより山口工場、山形工場の 2 拠点にて現地検証を実施した。現地検証では、各拠点における算定対象範囲の確認、排出源及びモニタリングポイントの確認、算定・集計体制の確認、活動量データについて根拠資料との突き合わせを行った。なお、現地検証の対象とした拠点の決定はTHK株式会社が行った。</p>	
<p>3. 検証の結果 検証の対象とした算定報告書の2022年度のGHG排出量において、算定ルールに準拠せず、正確に算定されていない事項は発見されなかった。</p>	
<p>4. 留意事項 算定報告書の作成責任はTHK株式会社にあり、GHG排出量検証の結論に関する責任は当機構にある。THK株式会社と当機構との間には、特定の利害関係はない。</p>	
<p>東京都千代田区神田須田町一丁目 25 番地 一般財団法人日本品質保証機構 理事 浅田 純男</p>	
<p>本証と付属書を合わせてご覧ください。 1 / 2</p>	

温室効果ガス排出量検証報告書【付属書】

	<small>発行日：2023年4月10日 第1811004502号</small>
<h3>温室効果ガス排出量検証報告書 【付属書】</h3>	
<p>THK株式会社 御中</p>	
<p>検証の対象組織</p>	
① 拠 点 名：	山口工場
住 所：	〒757-0003 山口県山陽小野田市山野井 1173 番地
② 拠 点 名：	山形工場
住 所：	〒999-3701 山形県東根市大字東根甲 5600 番地
③ 拠 点 名：	甲府工場
住 所：	〒409-3801 山梨県中央市中橋 754 番地
④ 拠 点 名：	三重工場
住 所：	〒515-0832 三重県松阪市丹生寺町平林 1088 番地
⑤ 拠 点 名：	岐阜工場
住 所：	〒503-1512 岐阜県不破郡関ヶ原町 615 番地
以上	
<p>本証と付属書を合わせてご覧ください。 2 / 2</p>	

THKグループ事業活動に伴う環境負荷の全体像*1

（データ取得期間：2022年1月～12月）

INPUT	OUTPUT
-------	--------

資材調達

生産材投入量

	2021年	2022年	増減
主要原材料(t)	117,084	123,335	5%
主要副資材(t)	1,667	1,869	12%
梱包材料(t)	7,588	8,542	13%

生産

資源投入量

	2021年	2022年	増減
A重油(kℓ)	2,505	2,662	6%
LNG(t)	247	226	-8%
プロパン(t)	1,598	1,752	10%
灯油(kℓ)	9	14	54%
電力(MWh)	307,007	327,631	7%
水使用量(千m ³)	623	683	10%

再生可能エネルギー*2

	2021年	2022年	増減
太陽光発電量(MWh)	2,826	4,206	49%

生産高

	2021年	2022年	増減
製品生産高(t)	77,590	91,174	18%

廃棄物

	2021年	2022年	増減
総排出量(t)	22,432	24,281	8%
リサイクル量(t)	19,442	20,946	8%
処分量(t)	2,399	2,675	11%

大気への排出量(生産)

	2021年	2022年	増減
PRTR法対象物質の大気への排出量(kg)*3	963	971	1%
CO ₂ 排出量(t-CO ₂)	183,809	195,299	6%

水排出量

	2021年	2022年	増減
水排出量(千m ³)	306	329	8%

大気への排出(輸送)

	2021年	2022年	増減
CO ₂ 排出量(t-CO ₂)	4,297	4,395	2%

物流*4

車両用燃料

	2021年	2022年	増減
ガソリン(kℓ)	101	125	24%
軽油(kℓ)	1,569	1,586	1%

目標と結果

項目	目標	結果
省エネ、地球温暖化防止	エネルギー使用量およびCO ₂ 排出量の削減	目標原単位：0.532 実績：0.559
廃棄物削減、リサイクルの推進	ゼロエミッション（最終処分量0.50%未満）の維持	目標：0.50 結果：0.14
リスク物質管理	PRTR物質の基準年実績から毎年3%ずつ削減	目標：49,268kg 実績：35,472kg

*1 環境負荷の全体像のデータ取得は、以下の生産拠点を対象としています。

日本12生産拠点（山形、甲府、岐阜、三重、山口、THK新潟、THKインテックス（仙台、三島）、日本スライド工業、THKリズム（浜松、引佐、九州）
海外8生産拠点（TMA（アメリカ）、TME（フランス）、TMI（アイルランド）、大連THK（中国）、THK無錫（中国）、THK遼寧（中国）、THK常州精工（中国）、TMV（ベトナム））

*2 データ取得は豊田支店、山口工場、THKインテックス三島工場、THKリズム浜松工場、THKリズム九州工場、THK常州精工の6拠点

*3 データ取得は日本12生産拠点

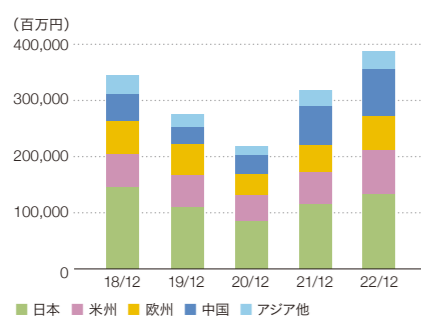
*4 データ取得は日本5生産拠点（山形、甲府、岐阜、三重、山口）、2商品センター（中部、山口）、3工場センター（山形、甲府、三重）

財務・非財務ハイライト

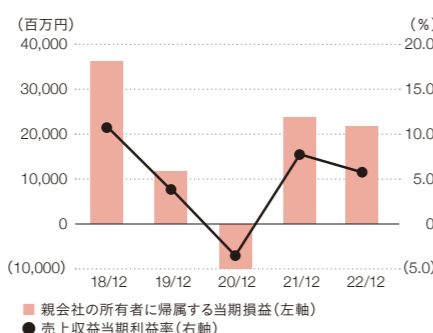
当社グループは、資本市場における財務情報の国際的な比較可能性の向上や、会計処理の統一によるグローバル経営管理の強化を図ることを目的として、2019年12月期より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。2019年12月期との比較のため、2018年12月期の数値もIFRSに準拠して表記しています。

(百万円)	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2017/12 ^{*3}	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12
売上収益 ^{*1}	196,866	168,366	185,466	217,678	240,478	273,577	286,603	344,718	274,599	218,998	318,188	393,687
日本	117,900	101,443	101,052	113,361	110,498	112,061	99,099	145,238	109,424	84,675	115,517	134,660
米州	22,279	22,527	28,900	34,856	50,343	63,025	67,194	59,792	58,390	46,097	56,369	78,684
欧州	19,979	15,194	18,427	20,456	30,424	46,004	54,001	57,540	53,766	37,625	49,014	62,507
中国	17,087	13,203	19,351	28,302	27,967	29,513	41,410	48,554	30,996	34,006	68,662	84,046
アジア他	19,620	15,996	17,734	20,700	21,243	22,971	24,896	33,592	22,021	16,594	28,624	33,789
売上総利益	53,975	44,298	52,903	67,024	67,766	70,464	72,112	101,985	67,469	46,430	79,753	105,288
営業損益	19,745	11,692	17,370	28,388	23,169	24,653	29,279	52,848	18,277	(8,499)	30,268	34,460
税引前損益	18,520	14,737	24,004	33,501	19,612	23,057	31,034	52,262	18,168	(9,725)	29,984	35,596
親会社の所有者に帰属する当期損益	12,641	9,808	15,590	22,705	13,575	16,731	25,729	36,100	11,690	(9,992)	23,007	21,198
資産合計	288,333	293,145	336,416	373,610	407,808	414,931	436,664	471,369	468,945	460,173	516,086	560,304
資本合計	175,516	189,058	222,148	250,498	250,540	251,540	281,754	289,278	291,132	275,148	314,289	337,281
1株当たり(円)												
当期損益 - 基本	98.31	76.96	123.16	179.36	107.24	132.18	203.28	285.23	92.37	(78.95)	181.97	172.67
当期損益 - 希薄化後	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
親会社所有者帰属持分	1,352.00	1,479.41	1,736.51	1,957.48	1,953.97	1,966.80	2,140.71	2,198.17	2,214.98	2,105.54	2,442.90	2,707.51
配当金	20	18	26	50	50	41	62	85	32	15	60	87
海外売上収益比率(%)												
海外売上収益比率(%)	40.1	39.7	45.5	47.9	54.1	59.0	65.4	57.9	60.2	61.3	63.7	65.8
売上収益営業利益率(%)												
売上収益営業利益率(%)	10.0	6.9	9.4	13.0	9.6	9.0	10.2	15.3	6.7	(3.9)	9.5	8.8
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)												
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	7.4	5.4	7.7	9.7	5.5	6.7	9.9	13.3	4.2	(3.7)	8.1	6.7
総資産事業利益率(ROA)(%) ^{*2}												
総資産事業利益率(ROA)(%) ^{*2}	7.1	4.2	5.7	8.2	6.1	6.1	7.0	11.2	4.1	(1.7)	6.3	6.6
親会社所有者帰属持分比率(%)												
親会社所有者帰属持分比率(%)	60.3	63.9	65.3	66.3	60.7	60.0	62.0	59.0	59.8	57.9	59.0	59.2
総資産回転率(回)												
総資産回転率(回)	0.69	0.58	0.59	0.61	0.62	0.67	0.67	0.75	0.58	0.47	0.65	0.73

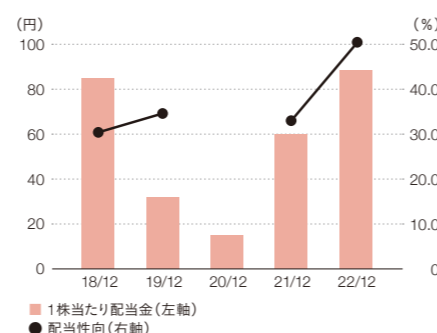
売上収益



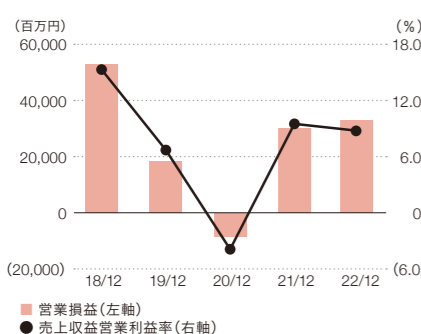
親会社の所有者に帰属する当期損益 / 売上収益当期利益率



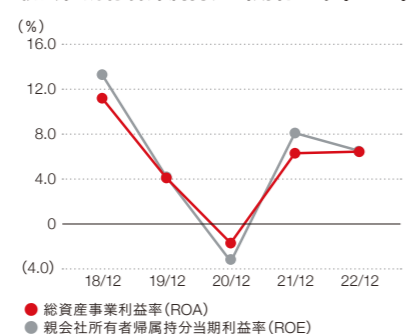
1株当たり配当金 / 配当性向



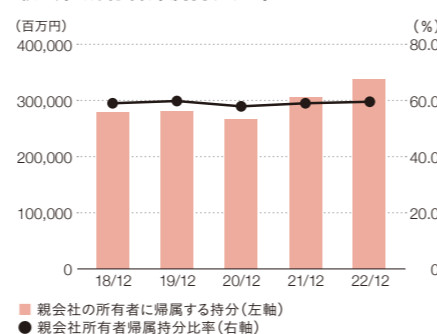
営業損益 / 売上収益営業利益率



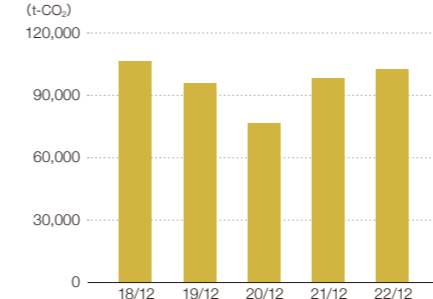
総資産事業利益率(ROA) / 親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)



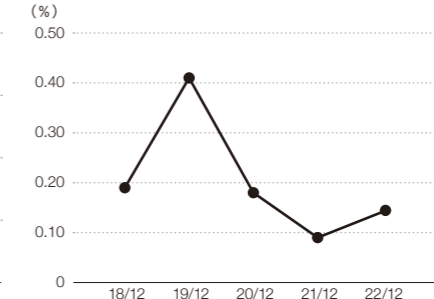
親会社の所有者に帰属する持分 / 親会社所有者帰属持分比率



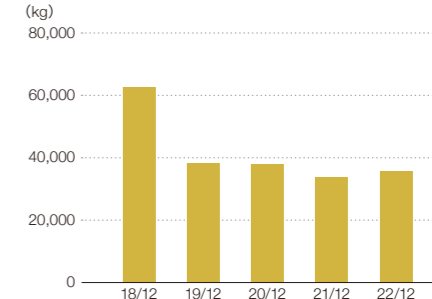
CO₂排出量



ゼロエミッション率



PRTR物質取扱量



データの取得は、以下の拠点を対象としています。
 CO₂排出量：国内THK、国内グループ会社
 ゼロエミッション率・PRTR物質取扱量：日本12生産拠点(山形、甲府、岐阜、三重、山口、THK新潟、THKインテックス(仙台、三島)、日本スライド工業、THKリズム(浜松、引佐、九州))

人事データ (THK単独)	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12
連結従業員数(人)	13,478	13,260	12,914	13,073	13,502
単独従業員数(人)	3,773	3,891	3,957	3,968	4,058
平均勤続年数(年)	17.1	17.3	17.6	18.1	18.2
女性従業員比率(%)	14.4	15.0	15.1	15.3	15.5
育児休業取得者数(人)	46	52	56	65	54
離職率(%)	1.8	1.5	1.2	1.7	2.4
障害者雇用率(%)	2.12	2.30	2.32	2.23	2.19

※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カ月間、12月期決算の連結対象会社は12カ月間の変則決算となっています。

連結財務諸表

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	151,430	163,835
営業債権及びその他の債権	86,293	96,665
棚卸資産	64,378	77,630
その他の金融資産	0	1,500
その他の流動資産	11,818	13,309
流動資産合計	313,922	352,942
非流動資産		
有形固定資産	158,135	172,342
のれん及び無形資産	18,744	9,321
持分法で会計処理されている投資	6,048	6,814
その他の金融資産	10,388	10,571
繰延税金資産	5,530	5,305
退職給付に係る資産	3,224	2,926
その他の非流動資産	90	80
非流動資産合計	202,163	207,361
資産合計	516,086	560,304

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	49,984	51,631
社債及び借入金	2,545	22,961
その他の金融負債	2,931	3,732
引当金	341	129
未払法人所得税	7,964	7,169
その他の流動負債	14,831	17,538
流動負債合計	78,599	103,162
非流動負債		
社債及び借入金	99,212	97,917
その他の金融負債	10,128	9,130
退職給付に係る負債	5,701	4,256
引当金	189	179
繰延税金負債	5,396	5,939
その他の非流動負債	2,569	2,437
非流動負債合計	123,197	119,860
負債合計	201,796	223,023
資本		
資本金	34,606	34,606
資本剰余金	40,413	40,094
利益剰余金	233,607	245,941
自己株式	△11,237	△17,160
その他の資本の構成要素	7,165	28,406
親会社の所有者に帰属する持分合計	304,555	331,887
非支配持分	9,733	5,393
資本合計	314,289	337,281
負債及び資本合計	516,086	560,304

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
売上収益	318,188	393,687
売上原価	238,434	288,398
売上総利益	79,753	105,288
販売費及び一般管理費	50,988	58,991
その他の収益	2,316	2,015
その他の費用	1,171	14,421
持分法による投資利益	358	569
営業利益	30,268	34,460
金融収益	2,145	3,335
金融費用	2,430	2,199
税引前利益	29,984	35,596
法人所得税費用	6,820	14,785
当期利益	23,164	20,811
当期利益の帰属		
親会社の所有者	23,007	21,198
非支配持分	157	△386
当期利益	23,164	20,811
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益 (円)	181.97	172.67
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	—	—

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
当期利益	23,164	20,811
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	28	△482
確定給付制度の再測定	2,062	649
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△46	△59
純損益に振り替えられることのない項目合計	2,044	108
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	22,601	20,937
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	124	511
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	22,725	21,449
税引後その他の包括利益	24,770	21,557
当期包括利益	47,934	42,369
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	46,696	42,086
非支配持分	1,237	282
当期包括利益	47,934	42,369

連結持分変動計算書

前連結会計年度（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）

(単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素 在外営業活動体の 換算差額
期首残高	34,606	40,413	219,712	△14,006	△16,201
当期利益	—	—	23,007	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	21,707
当期包括利益合計	—	—	23,007	—	21,707
自己株式の取得	—	—	—	△5,088	—
自己株式の消却	—	—	△7,857	7,857	—
配当金	—	—	△3,543	—	—
その他の資本の構成要素か ら利益剰余金への振替	—	—	2,288	—	—
その他	—	—	—	—	—
所有者との取引額合計	—	—	△9,112	2,768	—
期末残高	34,606	40,413	233,607	△11,237	5,506

親会社の所有者に帰属する持分

	その他の資本の構成要素			合計	非支配持分	合計
	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	確定給付制度の再測定	合計			
期首残高	1,966	—	△14,235	266,491	8,657	275,148
当期利益	—	—	—	23,007	157	23,164
その他の包括利益	30	1,951	23,689	23,689	1,080	24,770
当期包括利益合計	30	1,951	23,689	46,696	1,237	47,934
自己株式の取得	—	—	—	△5,088	—	△5,088
自己株式の消却	—	—	—	—	—	—
配当金	—	—	—	△3,543	—	△3,543
その他の資本の構成要素か ら利益剰余金への振替	△337	△1,951	△2,288	—	—	—
その他	—	—	—	—	△161	△161
所有者との取引額合計	△337	△1,951	△2,288	△8,632	△161	△8,794
期末残高	1,658	—	7,165	304,555	9,733	314,289

当連結会計年度（自 2022年1月1日 至 2022年12月31日）

(単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素 在外営業活動体の 換算差額
期首残高	34,606	40,413	233,607	△11,237	5,506
当期利益	—	—	21,198	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	20,779
当期包括利益合計	—	—	21,198	—	20,779
自己株式の取得	—	—	—	△5,958	—
自己株式の処分	—	3	—	36	—
配当金	—	—	△9,460	—	—
支配継続子会社に対する持 分変動	—	△323	—	—	948
その他の資本の構成要素か ら利益剰余金への振替	—	—	595	—	—
その他	—	—	—	—	—
所有者との取引額合計	—	△319	△8,864	△5,922	948
期末残高	34,606	40,094	245,941	△17,160	27,234

親会社の所有者に帰属する持分

	その他の資本の構成要素			合計	非支配持分	合計
	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	確定給付制度の再測定	合計			
期首残高	1,658	—	7,165	304,555	9,733	314,289
当期利益	—	—	—	21,198	△386	20,811
その他の包括利益	△487	595	20,888	20,888	669	21,557
当期包括利益合計	△487	595	20,888	42,086	282	42,369
自己株式の取得	—	—	—	△5,958	—	△5,958
自己株式の処分	—	—	—	39	—	39
配当金	—	—	—	△9,460	—	△9,460
支配継続子会社に対する持 分変動	—	—	948	624	△3,865	△3,240
その他の資本の構成要素か ら利益剰余金への振替	—	△595	△595	—	—	—
その他	—	—	—	—	△758	△758
所有者との取引額合計	—	△595	352	△14,754	△4,623	△19,377
期末残高	1,171	—	28,406	331,887	5,393	337,281

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	29,984	35,596
減価償却費及び償却費	18,748	20,834
減損損失	—	13,641
退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の増減額	63	△413
金融収益	△2,145	△3,335
金融費用	1,719	1,086
持分法による投資損益 (△は益)	△358	△569
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	△24,898	△9,481
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△14,196	△9,714
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	10,601	2,477
その他	△958	491
小計	18,559	50,613
利息及び配当金の受取額	622	1,109
利息の支払額	△322	△331
法人所得税の支払額	△3,216	△13,830
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,643	37,561
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△19,248	△29,407
有形固定資産の売却による収入	46	435
その他の金融資産の取得による支出	△215	△551
その他の金融資産の売却による収入	507	10
その他	△215	△568
投資活動によるキャッシュ・フロー	△19,125	△30,081
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入金の返済による支出	△2,185	△2,185
社債の発行による収入	—	20,000
自己株式の取得による支出	△5,088	△5,958
配当金の支払額	△3,568	△9,582
非支配持分への配当金の支払額	△98	△766
リース負債の返済による支出	△1,785	△1,916
非支配持分からの子会社持分取得による支出	—	△3,240
財務活動によるキャッシュ・フロー	△12,725	△3,649
現金及び現金同等物に係る換算差額	8,799	8,573
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△7,408	12,404
現金及び現金同等物の期首残高	158,839	151,430
現金及び現金同等物の期末残高	151,430	163,835

セグメント情報

(1) 報告セグメントの概要

当社グループの報告セグメントは、当社の構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社グループは、LMガイド・ボールねじ等の機械要素部品と、リンクボール・サスペンションボールジョイント等の輸送機器要素部品を製造・販売しており、国内においては当社及び国内子会社が、海外においては各地域をそれぞれ独立した現地子会社が担当しており、各地域において包括的な戦略を立案し、事業活動を展開しております。

したがって、当社グループの構成単位は、製造・販売体制を基礎とした地域別のセグメントから構成されており、「日本」、「米州」、「欧州」、「中国」、「その他」の5つを報告セグメントとしております。

(2) 報告セグメントに関する情報

報告セグメントの会計方針は、当社グループの会計方針と同一であります。
なお、セグメント間の売上収益は、市場実勢価格に基づいております。

前連結会計年度（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）

(単位：百万円)

	報告セグメント					合計	調整額 (注) 3	連結
	日本	米州	欧州	中国	その他			
売上収益								
外部顧客への売上収益	123,373	57,220	50,247	67,072	20,274	318,188	—	318,188
セグメント間売上収益	69,263	79	200	2,565	2,759	74,868	△74,868	—
合計	192,636	57,299	50,448	69,638	23,033	393,056	△74,868	318,188
セグメント利益 (△は損失) (注) 4	22,262	△1,134	△1,337	9,459	2,278	31,529	△1,260	30,268
金融収益	5,719	2	1,532	483	32	7,770	△5,625	2,145
金融費用	1,700	189	607	19	95	2,612	△182	2,430
税引前利益 (△は損失)	26,280	△1,321	△411	9,923	2,216	36,688	△6,703	29,984
セグメント資産	440,575	80,456	105,001	90,651	31,307	747,992	△231,906	516,086
その他の項目								
減価償却費及び償却費	7,537	3,279	2,708	4,166	746	18,438	△331	18,106
持分法で会計処理されている投資	6,048	—	—	—	—	6,048	—	6,048
持分法による投資利益	358	—	—	—	—	358	—	358
資本的支出	1,645	877	769	298	97	3,689	—	3,689

(注) 1. 国または地域の区分は、地理的近接度によっております。

2. 日本、中国以外の各区分に属する主な国又は地域

- (1) 米州……………アメリカ等
- (2) 欧州……………ドイツ、フランス等
- (3) その他……………台湾、シンガポール等

3. 調整額は以下のとおりであります。

- (1) セグメント利益 (△は損失) の調整額△1,260百万円は、全額セグメント間取引消去であります。
- (2) セグメント資産の調整額△231,906百万円は、全額セグメント間取引消去であります。
- (3) 減価償却費及び償却費の調整額△331百万円は、全額セグメント間取引調整であります。

4. セグメント利益 (△は損失) は、連結損益計算書の営業利益 (△は損失) と調整を行っております。

当連結会計年度（自 2022年1月1日 至 2022年12月31日）

(単位：百万円)

	報告セグメント					合計	調整額 (注) 3	連結
	日本	米州	欧州	中国	その他			
売上収益								
外部顧客への売上収益	144,189	80,855	62,715	83,312	22,614	393,687	—	393,687
セグメント間売上収益	79,270	253	453	5,443	4,265	89,687	△89,687	—
合計	223,459	81,109	63,169	88,755	26,880	483,374	△89,687	393,687
セグメント利益 (△は損失) (注) 4	17,014	△2,351	△9,684	13,773	2,861	21,613	12,847	34,460
金融収益	7,654	546	732	700	53	9,688	△6,352	3,335
金融費用	941	264	1,644	25	173	3,048	△849	2,199
税引前利益 (△は損失)	23,727	△2,069	△10,595	14,449	2,741	28,252	7,344	35,596
セグメント資産	451,156	91,454	107,745	100,490	38,251	789,098	△228,794	560,304
その他の項目								
減価償却費及び償却費	8,111	3,738	3,072	4,644	1,093	20,660	△286	20,374
減損損失	1,286	2,094	9,620	1,009	12	14,024	△382	13,641
持分法で会計処理されている投資	6,814	—	—	—	—	6,814	—	6,814
持分法による投資利益	569	—	—	—	—	569	—	569
資本的支出	2,180	786	236	232	—	3,436	—	3,436

(注) 1. 国または地域の区分は、地理的近接度によっております。

2. 日本、中国以外の各区分に属する主な国又は地域

- (1) 米州……………アメリカ等
- (2) 欧州……………ドイツ、フランス等
- (3) その他……………台湾、シンガポール等

3. 調整額は以下のとおりであります。

- (1) セグメント利益 (△は損失) の調整額12,847百万円は、全額セグメント間取引消去であります。
- (2) セグメント資産の調整額△228,794百万円は、全額セグメント間取引消去であります。
- (3) 減価償却費及び償却費の調整額△286百万円は、全額セグメント間取引調整であります。

(4) 減損損失の調整額△382百万円は、全額セグメント間取引調整であります。

4. セグメント利益 (△は損失) は、連結損益計算書の営業利益 (△は損失) と調整を行っております。

(3) 製品及びサービスに関する情報

製品及びサービスごとの外部顧客に対する売上収益は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
産業機器事業	233,111	285,001
輸送機器事業	85,077	108,685
合計	318,188	393,687

(4) 地域ごとの情報

売上収益及び非流動資産の地域別内訳は以下のとおりであります。
外部顧客への売上収益

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
日本	115,517	134,660
米州	56,369	78,684
欧州	49,014	62,507
中国	68,662	84,046
その他	28,624	33,789
合計	318,188	393,687

(注) 売上収益は、販売仕向先の所在地によっております。

非流動資産

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
日本	78,709	83,316
米州	23,788	24,980
欧州	29,588	21,598
中国	33,275	38,019
その他	11,519	13,749
合計	176,880	181,663

(注) 非流動資産は、資産の所在地によっており、金融商品、繰延税金資産及び退職給付に係る資産を含んでおりません。

(5) 主要な顧客に関する情報

売上収益が連結売上収益の10%以上となる単一の外部顧客は存在しないため、該当事項はありません。

68ページから78ページは有価証券報告書の一部を抜粋して掲載したものです。
注記情報を含めた有価証券報告書の全文は、EDINET (<https://disclosure.edinet-fsa.go.jp/>) 及び
当社ホームページ (<https://www.thk.com/jp/ja/>) にてご覧いただくことができます。

連結子会社および持分法適用関連会社

2022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 Holdings of America, L.L.C.	持株統括会社	アメリカ、イリノイ州	100.00
THK America, Inc.	LMガイド、ボールねじ等の販売	アメリカ、イリノイ州	100.00
THK Manufacturing of America, Inc.	LMガイド、特殊軸受等の製造	アメリカ、オハイオ州	100.00
THK RHYTHM NORTH AMERICA CO., LTD.	輸送機器事業	アメリカ、テネシー州	100.00
THK RHYTHM MEXICANA, S.A. DE C.V.	輸送機器事業	メキシコ、グアナファト州	100.00
THK RHYTHM AUTOMOTIVE MICHIGAN CORPORATION	輸送機器事業	アメリカ、ミシガン州	100.00
THK RHYTHM AUTOMOTIVE CANADA LIMITED	輸送機器事業	カナダ、オンタリオ州	100.00
THK Europe B.V.	持株統括会社	オランダ、アムステルダム市	100.00
THK GmbH	LMガイド、ボールねじ等の販売	ドイツ、ラティンゲン市	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及び 資金管理業務	アイルランド、ダブリン市	100.00
THK FINANCE UNLIMITED COMPANY	欧州の関係会社に対する融資及び 資金管理業務	アイルランド、ダブリン市	100.00
THK (中国) 投資有限公司	持株統括会社、LMガイド等の販売	中国、大連市	100.00
THK (上海) 国際貿易有限公司	LMガイド、ボールねじ等の販売	中国、上海市	100.00
大連THK瓦軸工業有限公司	ボールねじ、アクチュエータ等の製造・販売	中国、大連市	70.00
THK (無錫) 精密工業有限公司	LMガイド等の製造	中国、無錫市	100.00
THK (遼寧) 精密工業有限公司	LMガイド等の製造	中国、大連市	100.00
蒂業技凱力知茂 (広州) 汽车配件有限公司	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	直動関連部品及びユニット製品の製造	中国、常州市	100.00
THK TAIWAN CO., LTD.	LMガイド、ボールねじ等の販売	台湾、台北市	100.00
THK LM SYSTEM Pte. Ltd.	LMガイド、ボールねじ等の販売	シンガポール、カキプキ地区	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、スライドレールの製造	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	80.00
THK India Pvt. Ltd.	LMガイド等の製造・販売	インド、カルナータカ州	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

コーポレートデータ

2022年12月31日現在

会社情報		株式情報	
本 社	〒108-8506 東京都港区芝浦2-12-10 Tel.03-5730-3911	株式	発行可能株式総数 465,877,700株 発行済株式総数 129,856,903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)
従業員数	13,502人 (連結) 4,058人 (単独)	株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
定時株主総会	3月	株主数	21,154名
ホームページアドレス	www.thk.com		
監査法人	太陽有限責任監査法人		