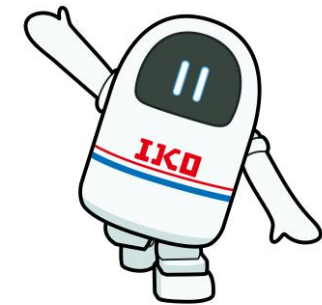


IKO 中期経営計画 2026

Connect for Growth

～I・K・Oでつなぐ、革新の未来～

Innovation, Know-how & Originality



(2025年5月16日 改訂版)

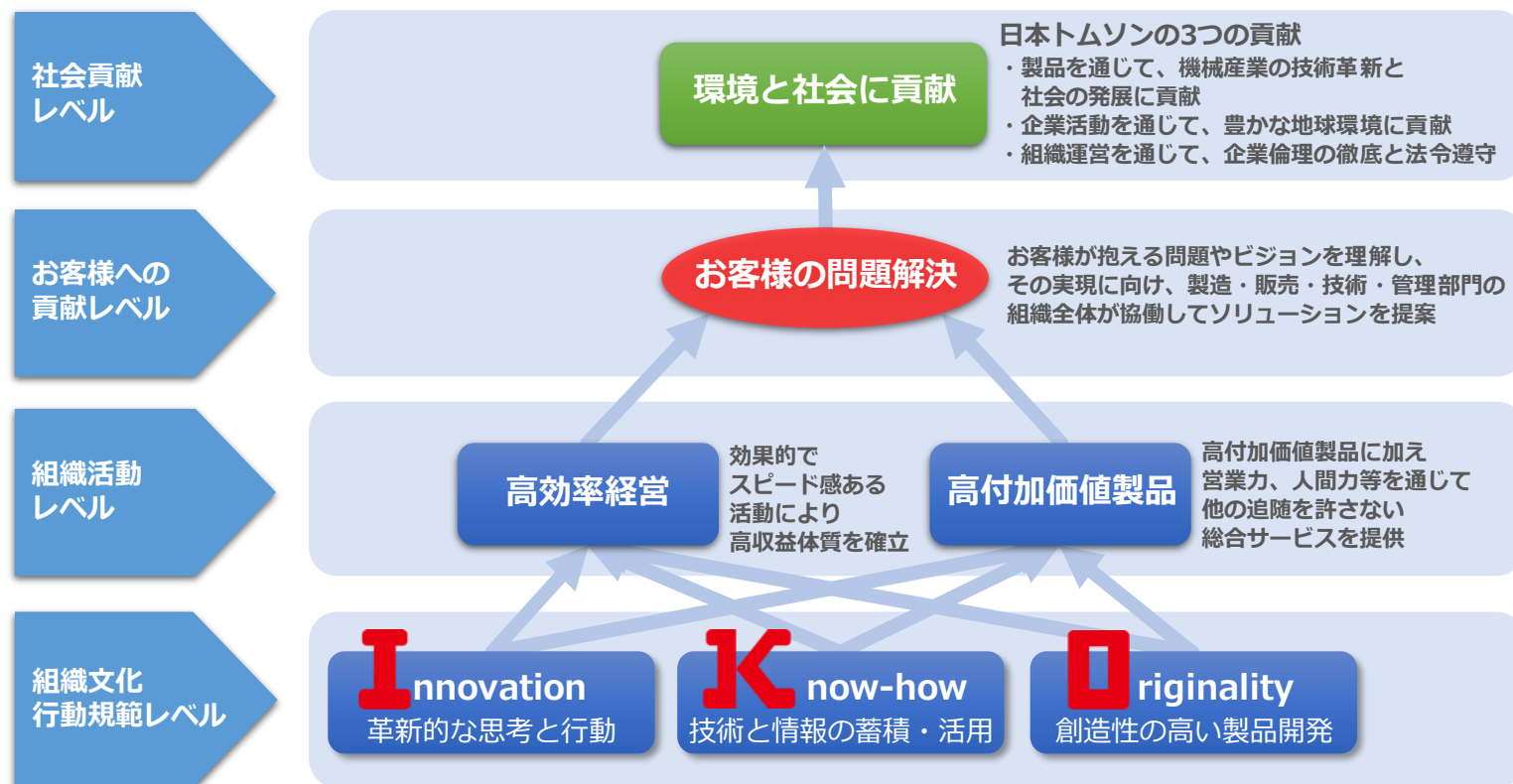
目 次

↳ 経営理念	P2
↳ IKO VISION 2030	P3
↳ 前中期経営計画の振り返り	P4
↳ 中期経営計画2026	
「位置づけ」	P5
「基本方針」	P6
「計数目標」	P7
「成長戦略」	P8、9
「株主還元方針」	P10
「成長への資金配分(キャピタルアロケーション)」	P11
↳ 人的資本の考え方	P12
↳ 環境への取り組み	P13
↳ サステナブル経営	P14

日本トムソンが大切にしている経営の在り方

社会に貢献する「技術開発型企業」

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を目指すため、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業を目指します。



2030年への「挑戦」と「目標」

経営理念

社会に貢献する「技術開発型企业」

IKO VISION 2030

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

長期VISION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

項 目		目 標	
財 務	売上高	1,000億円以上	
	営業利益	150億円以上	
	ROE	10%以上	
	時価総額	1,000億円以上	
非財務	カーボンニュートラル	GHG削減目標	Scope1、2 42%以上削減(2022年度比) Scope3(CA1) 25%以上削減(2022年度比)
	人的資本	ダイバーシティ & インクルージョン	女性管理職 5倍以上(2021年度比較) 男性社員の育児休業取得率85%以上
		多くのリーダー人材をグローバルで輩出	
	ガバナンス	法令・企業理念を遵守したグループガバナンスの徹底	

筋肉質で変動に強い企業体質を目指して

計数目標

2021年度～2023年度 3か年平均

当初目標
営業利益：45億円以上
ROE：5%以上

上方修正

見直し後目標
70億円以上
7%以上

基本方針

① 『深化』

今を強くする
既存ビジネスの更なる深掘り

- 「プロダクトアウト」「マーケットイン」両輪の製品開発による差別化と付加価値の向上
- リードタイム短縮と生産性向上によるサプライチェーン納期対応力の強化

② 『挑戦』

未来を創る
新技術・新領域への挑戦

- 共同開発、OEM等、戦略的技術連携パートナーの探索
- 新製品、新ビジネス開発への取り組み
- グローバル供給体制の見直しによる競争力の強化

③ 『変革』

強靱な経営基盤
行動変革・組織能力変革
デジタル変革

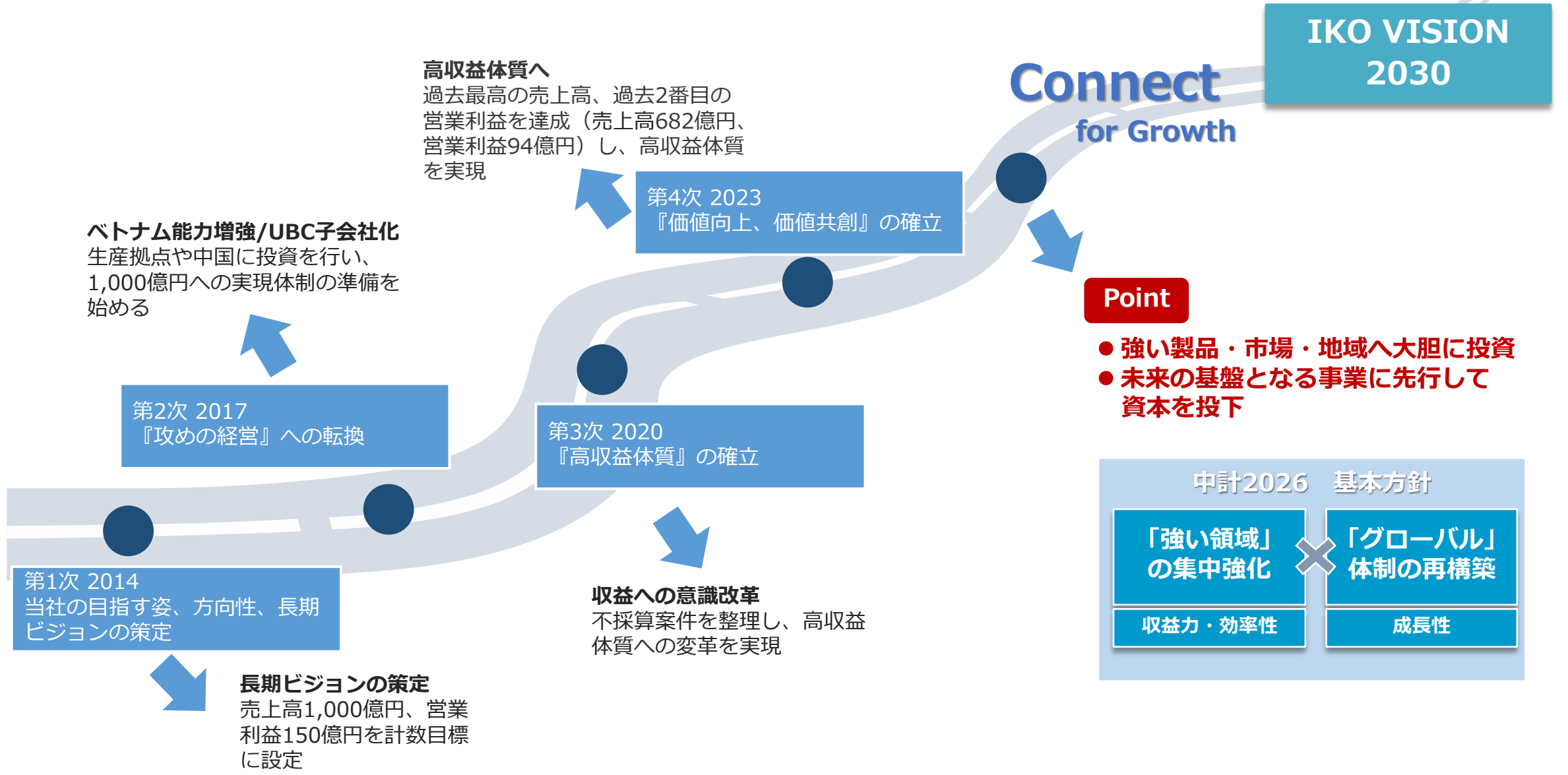
- 損益分岐点改善への取り組み
(一人当たりの生産性と資産効率の向上)
- DX戦略テーマ推進への変革リーダー育成
- サステナブル経営の推進

結果

(単位：億円)	2021	2022	2023	3か年平均 目標
売上高	622	682	550	設定なし
3か年平均	618			
営業利益	58	94	31	70以上
3か年平均	61			
ROE	6.7%	11.0%	3.6%	7%以上
3か年平均	7.1%			

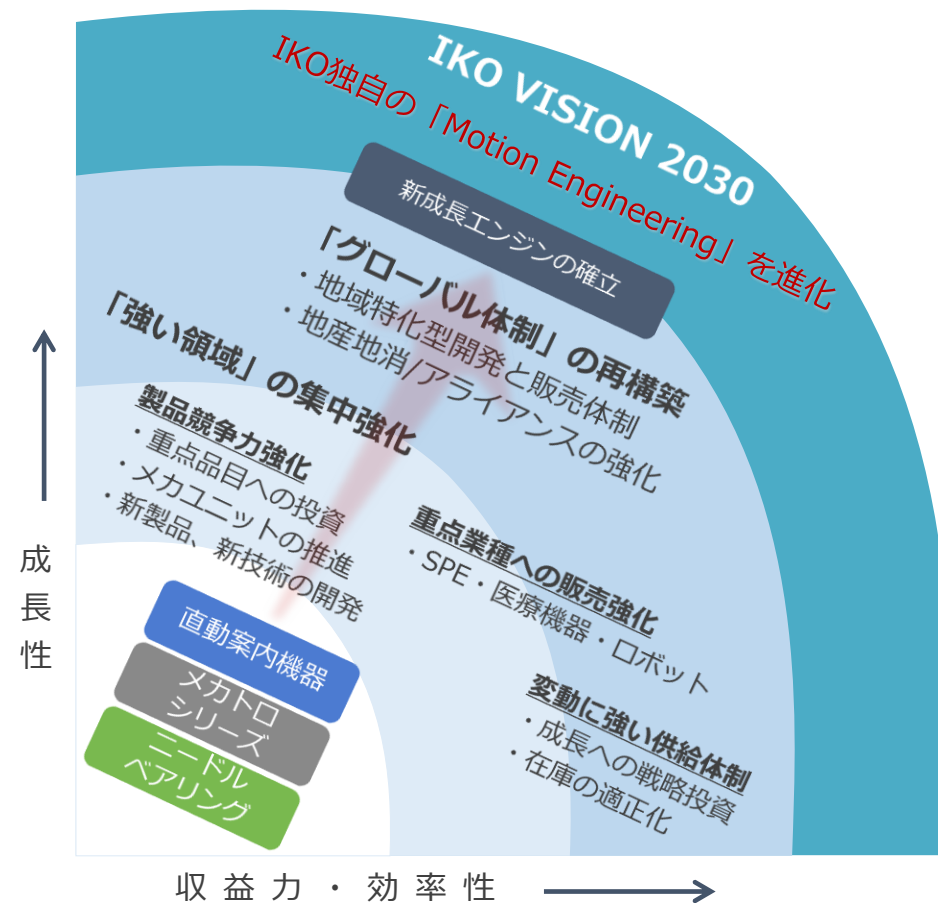
諸施策を推進するも、最終年度の急激な事業環境変化により、営業利益は未達となった。

「強い領域への集中投資」と「未来基盤への先行投資」



IKOの「強み」を強化して「成長のチャンス」をいち早く掴む

「IKO VISION 2030」の実現へ、成長戦略を具体的に動かす重要な3年間



効率化経営により、最終年度で大幅な利益改善を目指す

中計
2023

中計2026

IKO VISION
2030

(当初目標) 3か年平均	
営業利益	90億円以上
ROE	8.0%以上



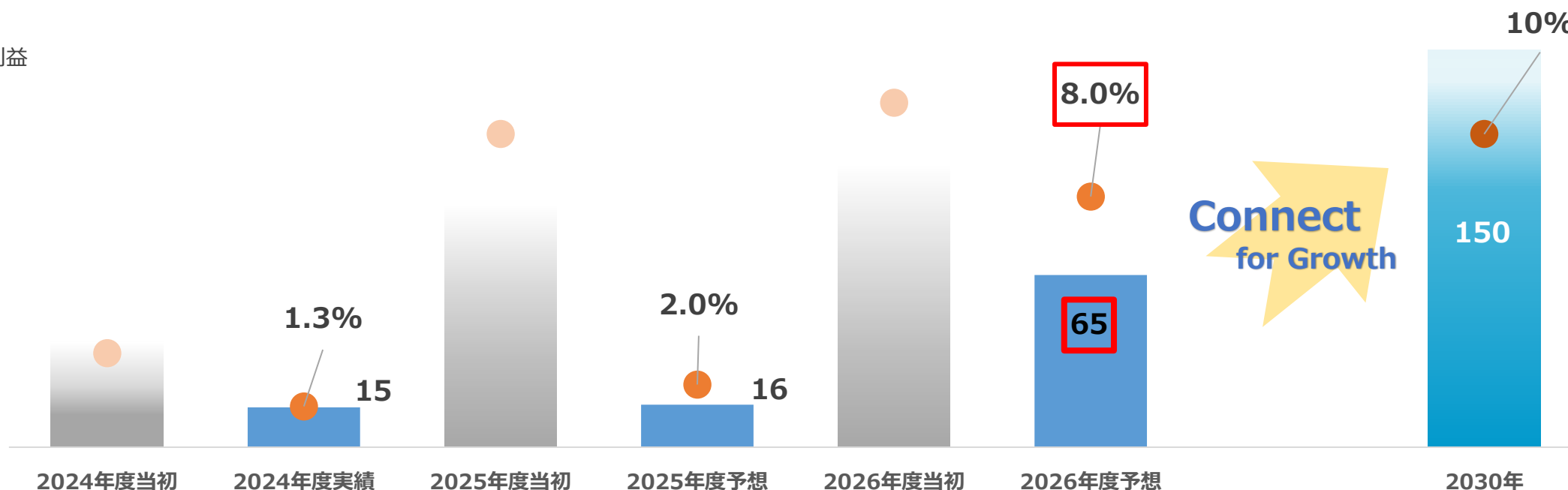
(新目標) 2026年度目標までに	
営業利益	65億円以上
ROE	8.0%以上

■ ROE	: 10%以上
■ 営業利益	: 150億円以上
■ 売上高	: 1,000億円以上
■ 時価総額	: 1,000億円以上

Point

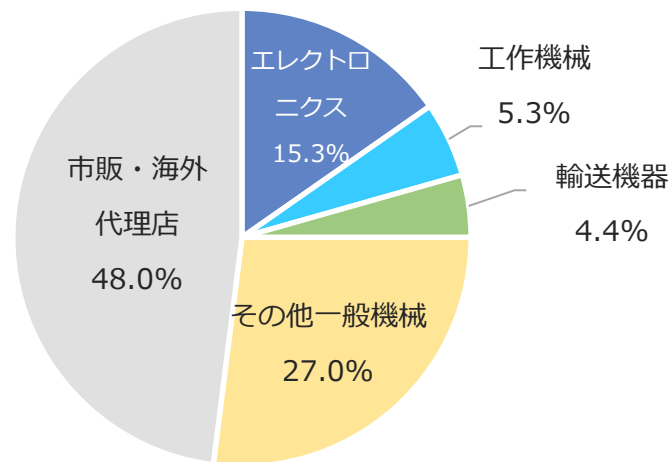
- ・ 外部環境の変化などを考慮し、3か年平均目標から単年度目標へ変更
- ・ 2026年度までに営業利益65億円以上 ROE8.0%以上の達成を目指す

■ 営業利益
● ROE



重点業種への販売強化

売上高構成比(2023年度)



外部環境の認識

【経済・社会情勢】

- ・新興国の人口増加や先進国の労働力人口の減少
- ・地政学的リスクの高まり
- ・世界各国におけるインフレに伴う人件費の高騰

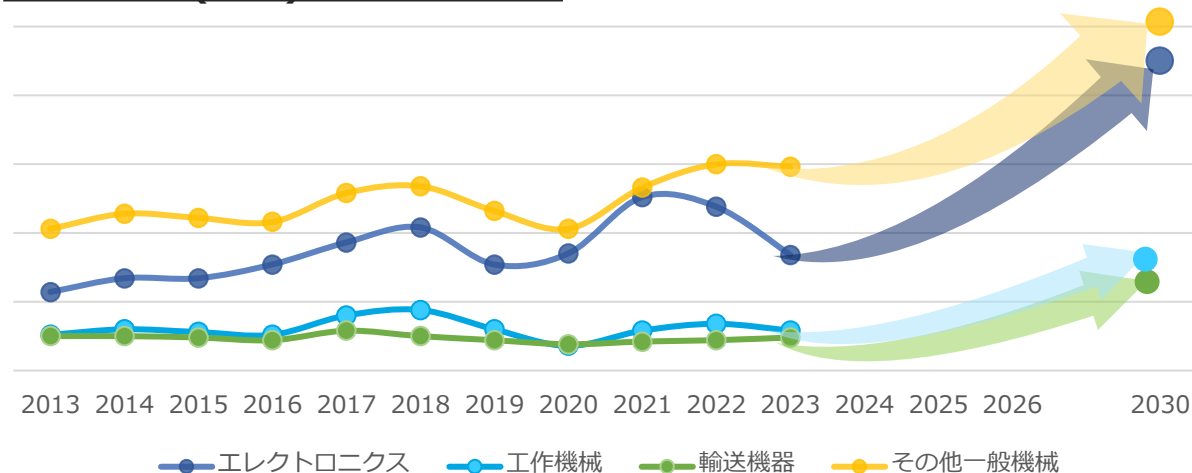
【産業・技術】

- ・人手不足による自動化需要の高まり
- ・AI活用等による産業用ロボットや医療機器の技術革新と拡大

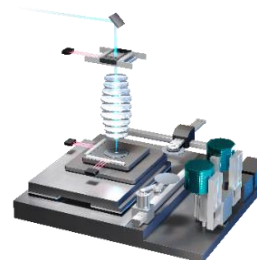
【サステナビリティ】

- ・脱炭素社会の実現による気温上昇の抑制
- ・持続可能な社会の実現に向けた取り組みの加速

売上高推移(目標) と 成長業種



半導体製造装置 (エレクトロニクス)



産業用ロボット・医療機器 (その他一般機械)



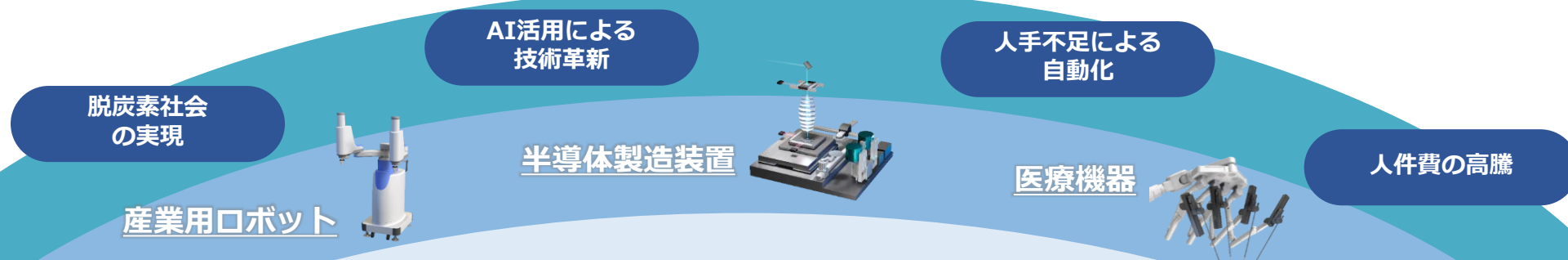
Point

半導体製造装置、産業用ロボット、医療機器など成長分野への高付加価値製品の拡販とアフターマーケットを中心とした高収益市場への拡販を図る。

社会課題と拡大市場を的確に捉え、強みの集中強化へ

社会課題

拡大市場



Point

小型化・高度化ニーズの高まりは、成長へのビジネスチャンス

生産能力の向上(グローバル生産)

半導体関連の需要急拡大等に備え、ベトナムに新工場の建設準備等、グローバルに生産能力の向上を図る。



メカユニットソリューション

人手不足に伴う需要に対し、メカユニット化の提案により、付加価値の高い製品を供給する。



地域・業界特化型製品開発

業界別や地域別の技術マーケティングにより、特化型製品の開発やカスタマイズ対応を行う。



オープンイノベーション

大学や企業との共同開発に積極的に取り組み、新領域・新ビジネスへ果敢に挑戦する。



「強い領域」
の集中強化

収益力・効率性

多品種即応体制

「グローバル」
体制の再構築

成長性

企画開発体制

大幅な配当引き上げと機動的な自社株買いにより株主還元を強化

Point

- **新たにDOE(自己資本配当率) 2.5%***を配当下限の目安として設定
- 自社株買いも含めた**総還元性向 50%以上**は継続

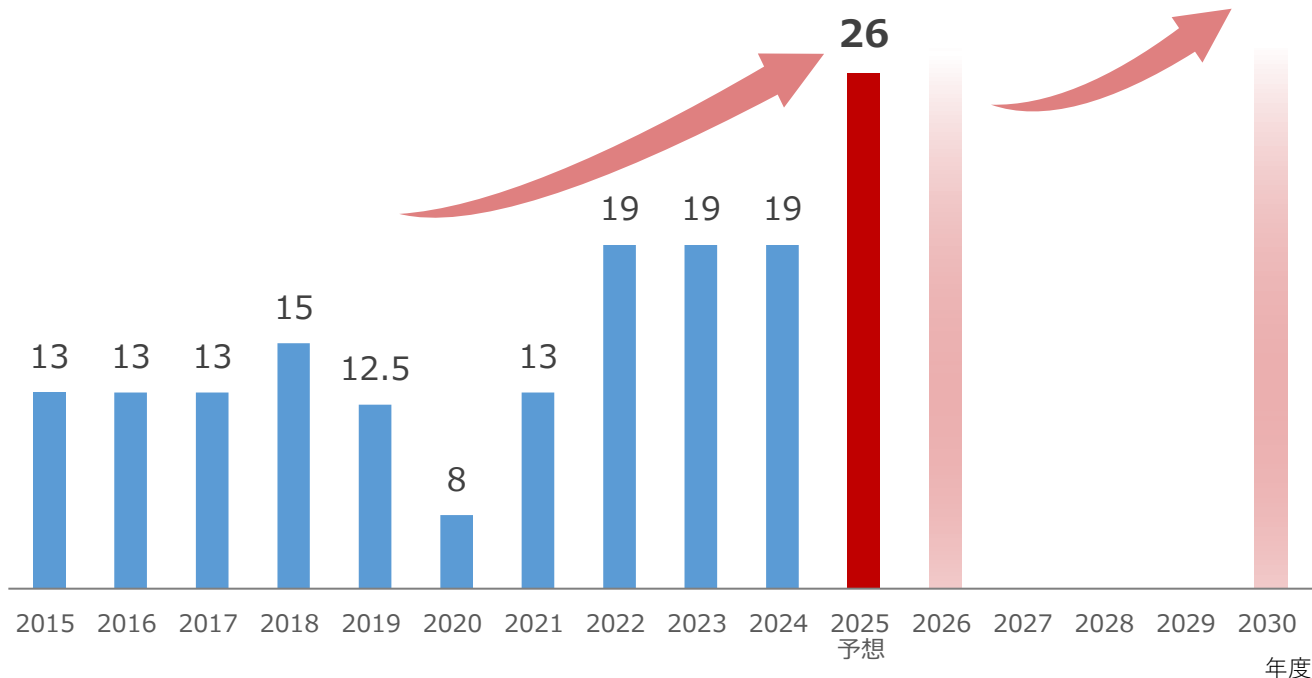
【従来】

- ・ 総還元性向50%以上
- ・ 利益変動により減配の可能性

【中計2026方針】

- ・ 配当下限の目安として、新たにDOE 2.5%*を設定
➡ **安定的かつ高水準の配当を実施**
※配当利回り 5.4% (5/9株価)
- ・ 従来の総還元性向50%以上は継続、機動的な自社株買いも検討
➡ **積極的な株主還元を実現**

1株当たり配当金（円）



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

資本効率の改善と積極的な株主還元を実現する資本戦略

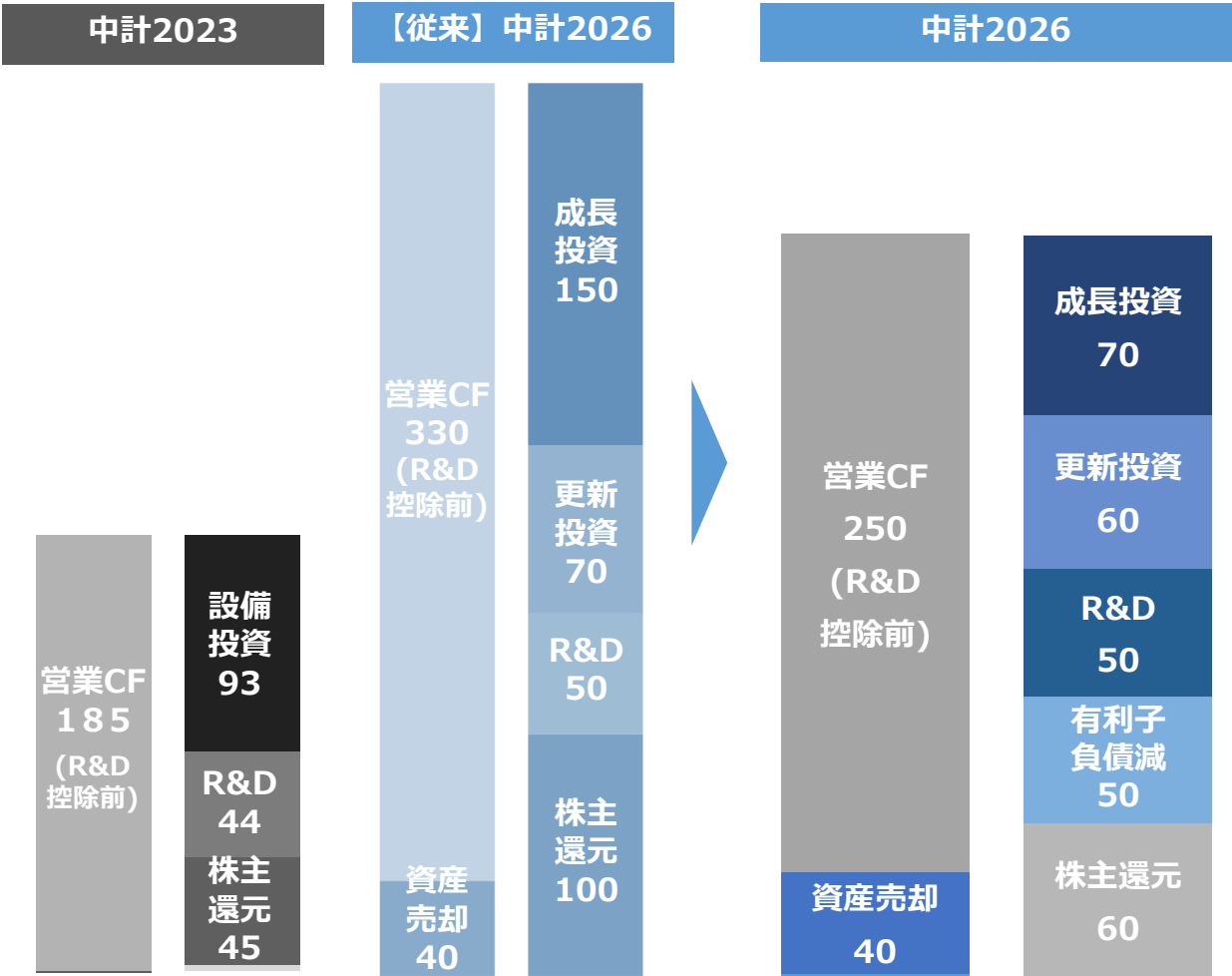
Point①

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

科 目	主な取り組み
営業CF	● 収益力の確保・資本効率の改善を重視 ● 棚卸資産の適正化（回転月数6か月を目安）
資産売却	● 政策保有株式の売却（純資産の10%未満） ➡ 継続推進中
成長投資	● ベトナム新工場 ➡ 投資時期を後ろ倒し
R & D	● 中長期の成長へ継続的に投資 ➡ 継続 （売上高比率 2～3%）
株主還元	● 総還元性向 50%以上 ➡ DOE 2.5%を設定（下限の目安） ● 機動的な自社株買いを実施 ➡ 継続

Point②

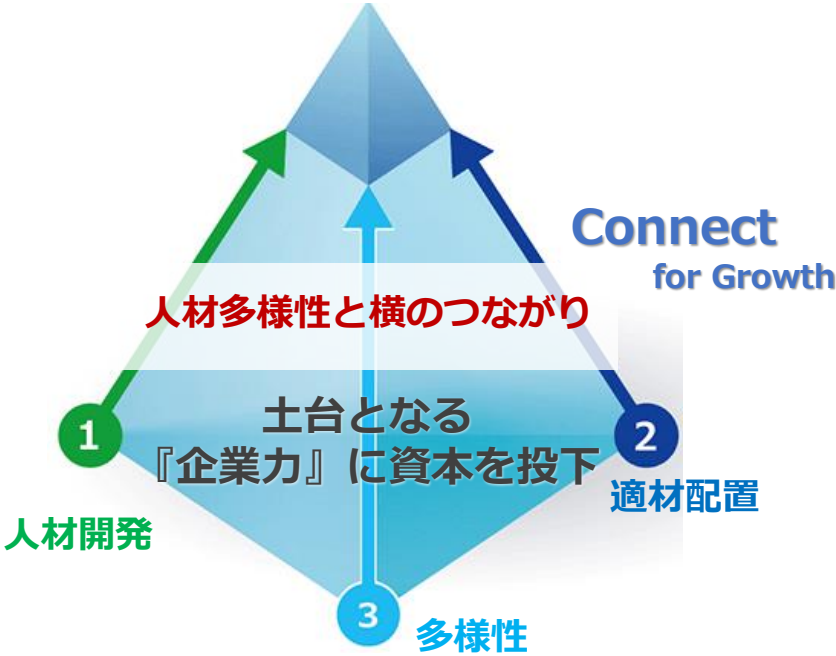
単位：億円



IKO VISION 2030を実現する人材戦略

「中計2026 人事ポリシー」

「IKO VISION 2030」に向けて“収益力・効率性・成長性”を志向し、“IKOの強み”と“グローバル体制”を追求する人材を育成し、組織機能・能力を強化する。



2026の取り組み

2030到達目標

① 人材開発

人材開発機能の強化

『次世代リーダー』の育成・輩出

個々人のポテンシャルを最大限に発揮できるよう人材開発を実行し、多くのリーダー人材をグローバルで輩出。

② 適材配置

タレントマネジメントの実施
(システム導入)

組織機能・能力の最大化

少数精鋭で各組織の機能・能力を最大化できるよう人材ポートフォリオのバランスを踏まえた適材適所を実現。

③ 多様性

多様性人材活躍支援策
エンゲージメント向上策

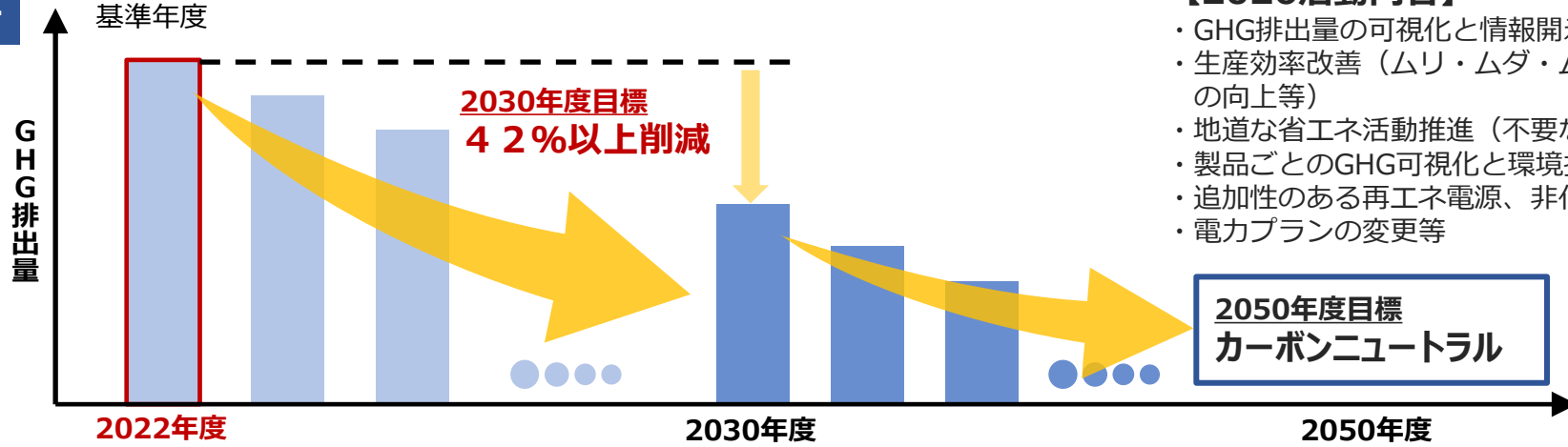
人材のつながり

「国籍・性別・年齢を問わず、価値を認め合う企業風土」が醸成され、全社員がやりがいを感じ、変革を求める人材集団。

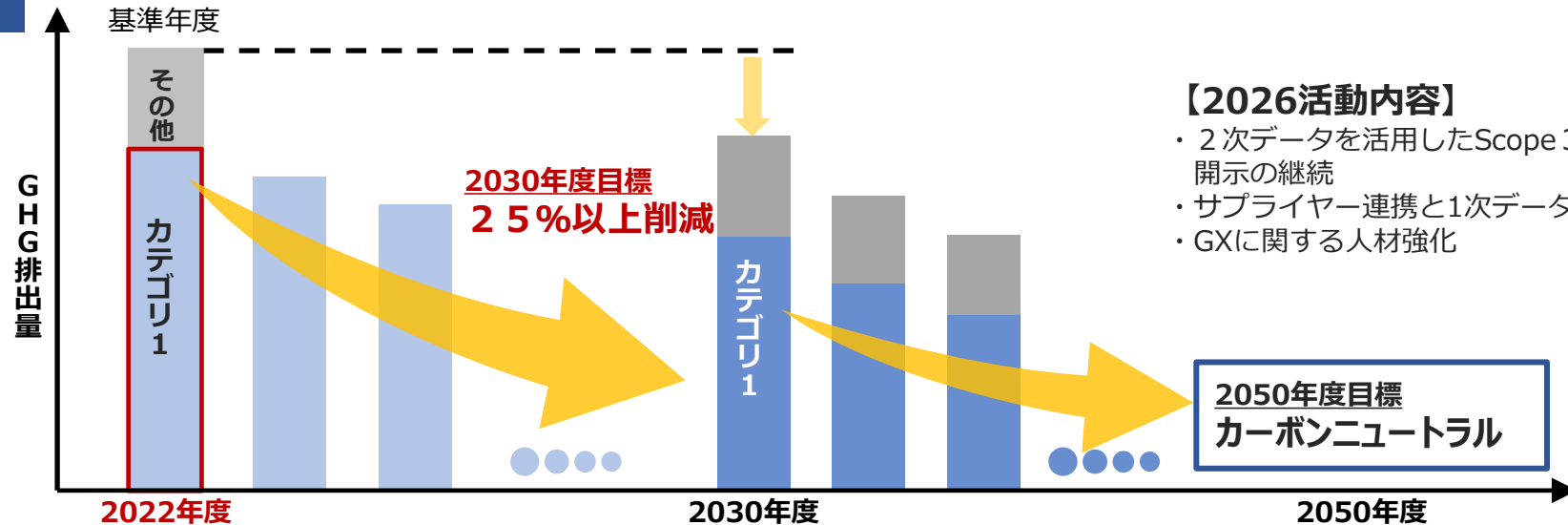
項目	2023年度実績	2030年度目標
女性管理職人数（2022年3月比）	2倍	5倍
男性社員の育児休業取得率	65%	85%

カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ

Scope1, 2



Scope3



「経済価値」と「社会価値」の循環により持続的な企業価値の向上へ

**IKO** グループマテリアリティ

- 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

SDGsの達成

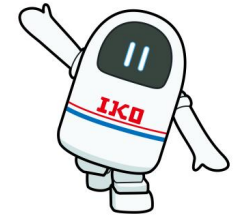
**SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS**

日本トムソン株式会社 経営企画部

TEL : 03-3448-5868

E-mail : ir_information@ikonet.co.jp

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



本資料には、業績見通し等を記載しておりますが、
当資料の作成時点の経済環境や事業方針等の一定の前提に基づいて作成しております。
従って、実際の業績は、様々な要因により、これらの見通しとは異なることがありますことをご承知おき下さい。