Innovation in Motion
TSUBAKI

TSUBAKI REPORT 2025

つばきグループ統合報告書

つばきの企業価値向上へのストーリー

「長期ビジョン2030」実現に向けて戦略を着実にやり切る

つばきグループは1917年の創業以来、チェーンからマテハン、モビリティ、モーションコントロールへと事業領域を拡大するとともに、海外展開を積極的に推進してきました。

品質・性能を徹底的に磨き上げ、差別化を推進。今日では、産業用スチールチェーン、自動車エンジン用タイミングチェーンシステムの2つの「グローバルトップ商品」と、チルトトレイ式ソータ、カムクラッチ、パワーロック（締結具）に代表される複数の「ニッチトップ商品」の提供によって、世界の「動かす」を支えるモノづくり企業へと成長してきました。

2021年には、「人にやさしい社会の実現」「安心・安全な生活基盤の構築」「地球にやさしい社会の創造」の3つの社会課題に貢献する企業グループを目指す「長期ビジョン2030」を策定。既存事業のさらなる成長を目指して変革に取り組むとともに、次世代ビジネスの創出に積極的に取り組んでいます。
人的基盤、モノづくり基盤強化への投資拡大と同時に、自社株買いや政策保有株式の縮減など、機動的な資本戦略を展開中です。

つばきグループの挑戦はさらに続きます。
M&Aを戦略的に活用しながら、新事業領域への投資を加速。イノベーション創出のスピードアップを図ることで、すべてのステークホルダーから「必要とされる企業」へと進化し続けます。

「長期ビジョン2030」の実現

次世代の「動かす」をリードする社会的価値のある企業へ

人にやさしい社会の実現

安心・安全な生活基盤の構築

地球にやさしい社会の創造

社会課題解決と持続的成長

変革成長と新規成長への投資拡大
（新事業創出、M&A・アライアンス）

資本効率の改善
（政策保有株式の縮減・自己株式取得）

基盤強化
（人材・環境・技術への集中投資）

事業拡大
（事業領域 × グローバル化 × 新事業開発）

品質・技術における徹底した差別化

CONTENTS

1 つばきの
企業価値向上へのストーリー

2 目次／編集方針

つばきのアイデンティティ

4 CEOメッセージ

つばき OVERVIEW

6 つばきの原点

8 つばきの進化

10 つばきの差別化

12 つばきの実績

つばきの課題と戦略

14 COOインタビュー

18 TOPICS：M&Aによる成長加速へ

20 中計進捗レビュー

22 つばきの価値創造プロセス

24 サステナビリティ重要課題とKPI

26 パワトラ事業（チェーン&
モーションコントロール）

28 モビリティ事業

30 マテハン事業

つばきのESG経営

32 つばきグループが描く
持続可能な未来に向けて

34 サステナビリティ重要課題と
進捗状況

36 ステークホルダーとの
コミュニケーション

37 環境マネジメント

42 人材マネジメント

46 サプライチェーンマネジメント

47 品質マネジメント

48 コーポレート・ガバナンス

52 コンプライアンス・リスク管理

54 社外取締役メッセージ

56 役員一覧

に貢献する企業へ

補足情報

58 価値創造のあゆみ

60 顧客業種・事業別の
CSV商品と新規ビジネス

62 グローバルネットワーク
――世界のつばきへ

64 11カ年主要財務・非財務データ

66 セグメント別／地域別業績

68 主要グループ会社一覧

69 会社情報および株式情報

編集方針

「TSUBAKI REPORT」は、ステークホルダーの皆さまに、つばきグループの持続的な成長への取り組みや中長期的な価値創造プロセスをわかりやすくお伝えすることを目指し、財務情報と非財務情報（企業理念、事業概要、経営戦略、技術力、ガバナンス、環境、社会貢献など）を統合的にまとめたものです。さらに詳細な情報および数値については、つばきグループWebサイトでもご覧いただけますので併せてご参照ください。
https://www.tsubakimoto.jp/

将来予測に関するデータ

本レポートでご提供している情報およびデータには、当社による予測と見通しが含まれている場合があります。また、統計数値などの外部データについては、その正確性を保証するものではありません。なお、原則として、記載金額については、単位未満を切り捨てにしています。また、本レポートに記載の業績および財政状態の数値は、特別な言及がない限り、すべて連結ベースのものとなっています。

環境・社会活動への取り組みに関するデータ

本レポートは、環境省「環境報告ガイドライン（2018年版）」、環境省「環境会計ガイドライン（2005年版）」およびGRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」を参考に作成しました。
報告対象期間：2024年4月～2025年3月（一部当該期間以降の活動を含みます）
パフォーマンスデータ集計範囲：椿本チエイン京田辺工場、埼玉工場、長岡京工場、兵庫工場、岡山工場、および国内外主要グループ会社（椿本カスタムチエン、椿本スプロケット、椿本バルクシステム、椿本メイフラン、椿本鋳工、ツバキ山久チエイン、U.S. Tsubaki Holdings, Inc.、Tsubakimoto Europe B.V.他）

CEOメッセージ

Kenji Kose
古世 憲二
代表取締役会長 兼 CEO

不断の変革が未来を「動かす」

躍動感に満ち、社会に存在を認められる企業へ

自己変革なくして成長なし

1917年の創業以来、つばきは社会の発展に貢献することを第一義に、祖業であるチェーン事業からマテハン事業、モビリティ事業、モーションコントロール事業へと事業領域を拡大。同時に、海外へ積極的に進出することで「動かす」を支える総合メーカーへと成長してきました。

ただ、既述した4事業領域への拡大は創業から50年での大きな変革。1960年代以降は、商品開発とグローバル化によって業績拡大を続けてきましたが、創業から50年の間に起こしたダイナミックな事業転換・事業

領域拡大ができていません。業績が堅調なうちに、つばきのDNAである「フロンティア精神」を呼び覚まして自己変革を進めないと、時代の変化に取り残されるのでは――そうした危機感を私は強く抱いています。

この危機感の下、パワートランスミッションとマテリアルハンドリングという既存の事業領域内でのソリューション提供にとどまらず、「人を大切にする」「力を合わせつつも互いに切磋琢磨する」、そして、「自らの道は自ら切り拓く」というつばきのDNAの下、人や社会、地球環境にさらに貢献できる事業領域を自らの手で積極的に拓いていく――これこそがつばきの「長期ビジョン2030」の骨子なのです。

私たちは、「既存事業の変革による成長（変革成長）」と、「新事業への挑戦による成長（新規成長）」によって、社会課題に対する革新的なソリューションを提供し、社会での存在感を強めていこう、そしてその使命を果たすことに従業員が強く躍動する企業グループでありたい――この思いを具現化したものが、「長期ビジョン2030」であり、現在進行中の実行計画「中期経営計画2025」です。

積み残し課題と次期中期経営計画の考え方

2024年度において、売上高、営業利益が過去最高となるなど、業績は拡大を続けてきましたが、その一方で、様々な課題が残っています。

1つ目は、既存の4事業において、戦略実行の進捗、業績にバラつきが大きくなっていることです。特にモーションコントロール事業とマテハン事業では、付加価値の高い商品開発やビジネスモデルの転換が遅れています。「既存事業の変革による成長（変革成長）」をさらにスピードアップしていくには、どのような構造改革や事業再編が必要なのか――徹底した分析を進め、その結果を反映させた抜本的な改革を次期中期経営計画に反映したいと考えています。

2つ目は、新事業への積極投資の実行です。

「中期経営計画2025」の後半2年間において、アグリビジネスへの投資を本格化させました。農業分野において真のソリューションを提供するには、顧客の要望に応じた自動化技術の提案だけでは限界があります。そこで、実際に私たちがレタスを生産するとともに、自動化機器と植物栽培の開発機能を担う福井美浜工場を建設。並行して、M&Aにより栽培技術や販売網を補完し、市場ニーズを把握できる体制を整え、アグリビジネスの強化を図りました。

とは言え、ここまで到達するのに想定以上の時間を要しました。今後は、新事業への投資をより迅速化していきます。また、キャッシュ・フロー予測と投資計画内容を明確に説明し、ステークホルダーの皆さまに、いっそう高い信頼とご支持をいただけるようになることも重要です。

新事業への投資と収益化を加速する一方で撤退基準を設け、投下資本の回収を念頭に置いた成長戦略を実行していきます。

「長期ビジョン2030」の実現に向けて必要なことは、「つばきのDNA」を進化させること。これまで各事業部門、各従業員が成し遂げてきたことに、それぞれのプライド、自負があることは十分理解しています。その上で、「もっと新しいことにチャレンジしていこう」「社会課題解決に貢献していこう」というベクトルに従業員のマインドを変えていくには、大きなエネルギーが必要です。先人から受け継いだ「変革とチャレンジ」の精神の下で、他人に依存せず1人ひとりが「自分ごと」として行動を起こす。当社では、このような取り組みをさらに増やしていきます。

私は、つばきをさらに活力にあふれ、高い志を持った企業グループへと導いていきたいと考えています。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続きのご支援・ご鞭撻を賜りますようお願いいたします。

つばきの原点 価値創造の原動力

1917年大阪で創業した椿本チエイン。以来、機械部品からマテハンシステムまで、人々の暮らしと社会の発展に貢献する商品を生み出してきました。

100有余年におよぶ当社の歴史は、創業者・椿本説三の「和を以て貴しと為す」「他に追従しない、自分の道は自分で拓く」というフロンティア精神の下、時代の要請に的確に応え、モノづくり企業として技術革新とソリューション提供に、真摯に取り組んできた結果であったと考えます。

次の100年も社会から必要とされる企業であるために、「動かす」ことに進化をもたらすモノづくり企業として、つばきの変革とチャレンジは続きます。

自転車用チェーンで創業後、わずか10年で機械用チェーンに事業転換した創業者・椿本説三。このフロンティア精神は、つばきのDNAとして脈々と受け継がれてきました。私たちはこれを原点に、「動かす」ことに進化をもたらし、社会の期待を超えていきます。

企業理念 —TSUBAKI SPIRIT

創業100周年を機に、先人たちから受け継いできた「つばきのDNA」や、つばきが世の中に提供できる価値を見つめ直し、私たちがこれからも大切にすべきこと、そして新たに取り組むべきことを、「社会的使命」「目指すべき姿」「行動原則」「創業の精神」として明確に表現・体系化したものが「TSUBAKI SPIRIT」です。

つばきの進化

多角化・グローバル化から
次世代ビジネスへ挑戦

事業領域の拡大（機械部品からシステムまで）

既存事業のさらなる変革成長

チェーン事業

動力伝動用チェーン、搬送用チェーン、プラスチックチェーンなど約2万種のチェーンをラインアップ。品質や耐摩耗性能などを磨き上げるとともに、チェーンピッチが1.905mmとなる世界最小サイズの高機能チェーンを開発するなど、グローバルトップ企業として、技術革新をし続けています。

モーションコントロール事業

減速機や直動機器、クラッチ、制御機器など豊富な商品をラインアップ。モーションとセンシングの技術を生かすことで、次世代の新たな動きを実現する複合化ユニット商品の開発を加速しています。

モビリティ事業

自動車エンジンの高性能化やエコ化に貢献するタイミングチェーンシステムは、世界シェアNo.1のグローバル商品です。電気自動車などにも使われる車載用クラッチをはじめ、次世代モビリティの分野でも商品開発を加速しています。

マテハン事業

搬送、仕分け、保管など「モノと情報の流れ」を的確・スムーズにコントロール。メンテナンスビジネスの拡大に加え、通信・AIを活用したシステムインテグレーションビジネスにも挑戦しています。

つばきは「動かす」分野で事業領域を拡大させる一方で、海外事業を積極的に展開してきました。そして、「長期ビジョン2030」と「中期経営計画2025」の下、既存事業の変革成長と社会課題の解決につながる次世代ビジネスの創出に挑戦しています。

事業展開地域の拡大（グローバル企業へ）

海外売上高比率

中長期視点での新事業への挑戦

持続的成長が可能となる次世代ビジネス

挑戦

ヒューマンアシスト
一般消費者向け自動化、サポート機器ビジネスへの参入

メンテナンス
システム（動くもの）へのメンテナンスサービス体制を強化し、顧客設備の安定稼働に貢献

アグリ
農業分野でのビジネス拡大

ライフサイエンス
再生医療分野への参入

エネルギーインフラ
カーボンニュートラル関連市場への進出

モビリティ
内燃機関部品からモビリティパーツへの転換

つばきの差別化

競争優位性の発揮と
市場におけるポジショニング

4つの競争優位性（強み）

グローバル対応力

26の国・地域に87社のネットワークを構築。高度なソリューションと高付加価値商品・サービスをジャストインタイムで提供します。

モノづくり力

高品質、安心・安全な商品を創出するモノづくり力。生産改革、DX推進によりモノづくりを進化させ、生産性向上を実現しています。

商品開発力

省エネルギー、省人化、省スペースからクリーン環境づくりまで、顧客の多様なニーズを満たす高付加価値商品を開発しています。

ソリューション提案力

パーツからシステムまで、幅広い商品群と最新技術を組み合わせ、お客さま視点の提案力で差別化を実現しています。

つばきの優位性を発揮する3つの技術

機械設計技術

巻き掛け伝動や
自動車関連部品など
高い信頼性を要求される
機械・機構の設計技術

高機能化技術

チェーンや
モビリティ商品などの
高機能・高信頼性を
実現するための材料技術

電動化技術

モータなどの駆動部品や
システム化された
アプリケーションの制御技術

継続的な投資を可能とする強固な財務基盤

自己資本比率69.9%と実質無借金の強固な財務基盤の下、
グローバル拠点の拡充や生産性向上、研究開発に継続的な投資を実行

イノベーションの創出には、強固な事業基盤が不可欠です。この考えの下、つばきは強い技術基盤と財務基盤を土台に、4つの競争優位性を確立。グローバルトップ商品や、独自性を発揮するニッチトップ商品を創出しています。

グローバルトップ商品

産業用スチールチェーン

たゆまない技術開発により、伝動能力、摩耗寿命など他社の追随を許さない技術力とブランド力を発揮。グローバル供給体制の下、日本、北米、欧州、豪州市場を中心にシェアを拡大。

世界シェアNo.1を支えるローラチェーンの性能強化

1976年	世界No.1の性能達成
1985年	摩耗寿命1.2倍
2006年	LDソリッドブシュ開発。伝動能力1.3倍、摩耗寿命2.0倍
2016年	摩耗寿命1.2倍、防錆潤滑油開発
2024年	世界最小チェーンを開発

自動車エンジン用タイミングチェーンシステム

チェーン、テンショナ、ガイド／レバー、スプロケットで構成されるタイミングチェーンシステム。そのシステム開発力、エンジニアリング力により、エンジンの小型・軽量化、低騒音化など環境性能向上に貢献。

世界シェアNo.1へのあゆみ

1955年	タイミングチェーンの量産開始
1980年	ベルト化進展に伴い、ベルトの製造開始
1987年	小型・軽量のタイミングチェーンを開発 （長寿命のタイミングチェーンが再評価）
1989年	米国で現地生産開始（現在、世界7か国11工場生産体制）
2012年	世界シェアNo.1（33%）を達成

ニッチトップ商品（特定市場／特定領域におけるトップ商品）

カムクラッチ

2つの動力伝達軸間で回転を伝達、遮断するワンウェイクラッチ（機械要素）

チルトトレイ式ソータ

豊富なラインアップで物流の効率化・省人化に貢献する仕分けシステム

電動シリンダ*

油圧・空圧機構に比べ電力使用量を大幅に削減し、環境負荷低減に貢献

* 推力1t以上

粉粒体（バルク）搬送コンベヤ

セメント、食品、バイオマスなどの粉粒体を水平・垂直・傾斜と自在に搬送

つばきの実績 財務・非財務のハイライト

売上高／海外売上高比率

景気拡大、円安に加え、当社のグローバルトップ商品のシェア拡大、海外売上高比率拡大により、売上高は過去最高を更新

営業利益／営業利益率

営業利益は増加基調を維持し過去最高へ。一方、人件費の増加(従業員エンゲージメント向上をねらいとするベースアップの実施など)等により、営業利益率は横ばい傾向

自己資本比率／ROE

有利子負債の減少により自己資本比率は上昇。政策保有株式の縮減や自己株式の取得等によってROEは2023年度から上昇基調へ

純有利子負債残高／ネットD/Eレシオ

「実質無借金」を継続。株主還元の積極化と新事業への投資加速によって、現金及び現金同等物の期末残高は2024年度に減少へ

キャッシュ・フロー

2024年度までの4年間で1,022億円の営業キャッシュ・フローを創出。フリー・キャッシュ・フローの安定的な創出を継続

1株当たり配当金／配当性向／自己株式取得

2024年度からは配当性向を従来の30%基準から35%以上へと引き上げ。2023年度以降は自己株式取得を機動的に継続実施中

* 2024年10月1日を効力発生日として普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施。2024年度の配当金は当該株式分割を考慮しない金額を記載。株式分割を考慮した場合の配当金は、中間99円、期末47円の年間146円。

つばきはサステナブルプロダクトの開発を加速させるとともに、ダイバーシティの推進および働きやすい職場環境の実現などでイノベーションを促進しながら、社会価値および経済価値の高い企業を目指します。

CO_2排出量*1／生産高100万円当たりCO_2排出量*1

国内外で生産量が増加する中、再生可能エネルギーなどの積極導入や各種省エネ活動の水平展開の効果もあり、生産高100万円当たりCO_2排出量は前年度を上回る削減となった

特許保有件数

知財意識の定着活動を継続。①勉強会の継続、②各種ガイドラインの発行、研修を通じた周知を図った

エコプロダクト新発売件数／売上高比率

エコ商品発売件数は前年度と同じ12件だったが、売上高の増加により売上高比率は微減

労働災害発生状況(国内)

「重篤災害未然防止活動」「機械安全」「安全人間づくり」の3本柱の下、2024年度は重篤災害未然防止活動を実施し、潜在的なリスクの評価と対策を実施した

女性幹部職人数／役付従業員女性比率(国内)

分母となる女性従業員比率(2025年4月1日現在10.0%)をさらに高めるため、採用活動を積極化。優秀な従業員は性別・年齢を問わず昇格の機会を与えた

有給休暇取得率(単体)

「働き方改革」の一環として、フレックス勤務、裁量労働、在宅勤務等の施策により効率的かつ柔軟な働き方を促進。継続して、労使協働で長時間労働削減、有給休暇取得率向上に取り組む

*1 SBT認定取得に伴い、2021年度から連結範囲での集計に変更しています(2020年度の集計範囲は、国内主要製造拠点である11事業所です)。
*2 労働災害による死傷者数÷延べ実労働時間数×1,000,000

COOインタビュー

Takatoshi Kimura
木村 隆利
代表取締役社長 兼 COO

「結果」を残す新たなステージへ

変革へ向けて着実に前進

Q1 「長期ビジョン2030」とその実行計画「中期経営計画2025」発表の翌年（2022年）にCOOに就任され、変革への陣頭指揮をとってこられました。最優先で対策を進めてこられた課題は何でしょうか?

「よい土壌」があってこそ可能性が芽吹く

既存事業領域の成長だけでは持続的な成長が見込めない、次世代において「動かす」領域でどのような技術革新が求められるのか――そうした中長期的な視点

で、イノベーションを促進しながら成長を目指していこう、というのが「長期ビジョン2030」であり、そこからバックキャスティングした実行計画の第1ステージが「中期経営計画2025」です。

私の社長就任当初、「長期ビジョン2030」の骨子やそこに込められた思いが、社内に十分に浸透しているとは言えない状況でした。売上高目標や利益率目標はもちろん重視すべきものですが、これらの数値目標の達成だけを目的とした従来型の発想や活動にとどまっていては、真のイノベーションは生まれません。

そこで、私が真っ先に取り組んだのが、従業員との「ありたい姿の共有」です。「人にやさしい社会の実現」「安心・安全な生活基盤の構築」「地球にやさしい社会の創造」――この3つの社会課題の解決に貢献し、すべてのステークホルダーから認められる会社となること。この「長期ビジョン2030」に込められた思いを伝えるため、職場リーダーや若手従業員との直接対話を重ねてきました。

同時に新たなビジネスアイデアを生む風土の醸成にも取り組んできました。その手段の1つとして、ビジネスアイデアを社内公募しコンテストを行う新事業提案チャレンジ「T-Startup」を開始。毎年数十件の提案が上がってきています。

また、チャレンジした結果、たとえ失敗しても「失敗が許容される社内風土」を醸成するために人事評価基準も見直しました。

社内取締役3名で構成される戦略会議では、グループ全体の事業戦略・経営方針等を審議・決定しています。近年は、事業を統括する執行役員をオブザーバーとしてメンバーに加え、自身が統括する事業領域を超えたグループ全体最適の視点での業務執行を強く求めています。実際、執行役員からはグループ全体の視点からの提言が増えており、それらの内容を次期中期経営計画に織り込むことを検討中です。

Q2 **5年間の「中期経営計画2025」もいよいよ最終年度。「CO_2排出量の削減」「株主還元」「資本効率性（ROE）」の3つに関しては目標に近づいたものの、売上高と営業利益率における目標達成は厳しい状況。この点に関してのご見解をお伺いします。**

成果にはバラつきがあるものの、変革成長・新規成長の芽も

ご指摘のとおり、進捗については事業ごとのバラつきが激しい状況です。カーボンニュートラルをはじめとするサステナビリティへの取り組みについては、マネジメントシステムを再構築してPDCAをしっかりと回せるようにしたことで、順調に進捗しています。株主還元については、2024年5月に連結配当性向の基準を従来の30%から35%以上へと引き上げ、積極的な利益配分を実施しています。また、2023年度からは、政策保有株式の縮減と自己株式取得などの資本効率を意識した資本戦略を展開したことで、ROE8%以上の目標はクリアできる見通しとなってきました。

一方で売上高と営業利益率の目標に関しては、未達となる見込みです。「中期経営計画2025」の基本方針として掲げた「次世代ビジネスの創出」に時間がかかっていること、「既存事業の収益力強化」の点で、特にモーションコントロール事業とマテハン事業の2事業の体質改善が想定どおりに進まなかったことが主な理由です。

ただ、冒頭でご説明のとおり、私たちはイノベーション創出企業への変革を掲げて自己変革を推進している途上であり、そのプロセスをしっかりと検証し、結果につなげていくことが重要です。このプロセスの検証において、私は、以下に例示するような「変革への胎動」が生まれてきたことに手応えを感じています。

「中期経営計画2025」主要財務KPIと「2025年度見通し」

2025年5月14日公表値

	2020年度実績	「中期経営計画2025」主要財務KPI	2025年度見通し
売上高	1,933億円	3,000～3,200億円	2,900億円
チェーン事業	613億円	800～850億円	985億円
MC事業	196億円	320～350億円	245億円
モビリティ事業	577億円	950～1,000億円	920億円
マテハン事業	536億円	900～950億円	750億円
営業利益率	4.6%	9.0～11.0%	7.4%
チェーン事業	12.8%	15%以上	15.2%
MC事業	4.1%	12%以上	4.1%
モビリティ事業	6.4%	11%以上	8.6%
マテハン事業	–4.1%	6%以上	3.2%
ROE	4.8%	8%以上	達成見込み
配当性向	31.9%	(2021～2023年度)30%を基準 (2024～2025年度)　35%以上	39.2%

変革への胎動❶
次世代ビジネス創出への投資が本格化

2024年度以降、アグリビジネスの拡大が本格化してきました。当初は栽培を自動化する発想でスタートさせた挑戦でしたが、それだけでは社会が求めるイノベーションの創造には至らない、栽培や農作物販売の現場でどのような課題があるのかを深く理解することが重要であると私たちは学びました。そのためには、自動化機器の販売にとどまらず、自らが営農し課題を把握する必要があると判断し、最新鋭の植物工場を福井県三方郡美浜町に建設。2025年8月より稼働を開始しました。

また、2024年度に、葉物野菜を栽培・販売する子会社「(株)ツバキベジムーブ」を設立し、同社を通じてアグリ事業の栽培・販売ノウハウを持つ(株)木田屋商店のアグリ事業を買収。業務用、小売店舗用などのレタス販売が拡大しています。

変革への胎動❷
「事業の構造変革」への胎動

プロダクトミックスの改善に腐心してきたモーションコントロール事業ですが、ここに来てようやく変革成長に向けて、特に商品開発の点での変化が出てきました。「アークチェーンアクチュエータ」がその一例です。トラック業界では近年、荷物の積み下ろしが容易なウイングボディの採用が増えていますが、従来の油圧式開閉装置では油漏れなどのリスクがあります。この課題解決に向けて、つばきは電動式ウイング開閉ユニットを開発し、大手架装メーカーでの実装が決定しました。モーションコントロール事業では、このような複合化ユニット商品を軸として、ソリューション事業を積極推進、収益性の改善に向けて加速していきます。

マテハン事業においても変化が生まれています。2024年度には物流データの分析サービスを付加した次世代型の物流システムを受注・稼働させました。また、AIによる商品画像認識装置の発売も開始しています。これらの高付加価値商品を拡大させる一方で、メンテナンス要員が不足しているユーザー向けに、高品質のアフターサービスを提供するアフターサービス事業の拡大を図っています。

モビリティ事業においては、電気自動車向けに高性能のクラッチを開発、海外の大手自動車メーカーより初受注を獲得しました。

チェーン事業では、2024年12月にドイツのコンベヤチェーン製造会社・EUROCATENA GmbH*を買収し、受注生産のコンベヤチェーンの現地生産を開始。欧州での競争力強化を図りました。また2025年5月には、二輪用チェーンに強みを持つ大同工業(株)*と経営統合を行うことで合意しています。このようなM&A・アライアンスを駆使した変革成長・新規成長への動きも本格化し始めたことが、最近の大きな変化です。

* EUROCATENA GmbHは2025年8月1日付で「Tsubaki Jungbluth GmbH」に社名変更しました。同社の買収および大同工業(株)との経営統合の詳細については、P18～P19の「TOPICS：M&Aによる成長加速へ」をご参照ください。

Q3 体質改善に向けて変化が生じてきた一方で、PBRは依然として1倍割れです。この点において積み残した課題は何だとお考えでしょうか？ 次期中期経営計画の策定に向けた課題認識をお聞かせください。

キーワードは、事業変革・成長投資の加速と資本効率の改善

2021年度に「中期経営計画2025」がスタートし4年が経過しましたが、克服すべき課題は明確です。

1つは既存事業における変革成長をスピードアップしていくこと。モーションコントロール事業では、部品単品の売り切り型の事業構造を、センシングや制御機能を付加したソリューション提供型へと早期に転換することが急務です。マテハン事業においては、ベンダーにとらわれずに様々な先端技術商品を組み合わせたシステムインテグレーション型の事業促進と、アフターサービス事業という景気変動に強い安定収益源を強化していくことが不可欠です。

モビリティ事業にも課題があります。ハイブリッド車、プラグインハイブリッド車のニーズが高まる中、現在の収益の柱であるタイミングチェーンビジネスの拡大を図る一方で、コスト競争力をいっそう高めていく必要があります。また、車載用クラッチビジネスを早期に第2の主力商品へと育成しなければなりません。

チェーン事業については、まだまだ世界シェアの拡大余地があり、製造能力・販売チャネルの拡充が急務となっています。こうした既存事業の変革促進のためには、どのような組織体制で臨むことが最も望ましいのか、社内で徹底分析を行っています。その分析結果を踏まえて、次期中期経営計画を精緻に立案し、「長期ビジョン2030」の実現可能性を高めていきます。

外部評価を高めるためには、資本効率のさらなる改善が必要であることは言うまでもありません。積極的な株主還元や政策保有株式の縮減を継続するとともに、資金を新事業領域、成長領域へと重点的かつ効率的に投下することで、さらなる資本効率の改善を実現していきます。また、ステークホルダーとの対話促進も重要だと認識しています。2024年度は、経営層と投資家との面談、およびIR担当による個別面談数の増加に取り組みました。資本市場との対話・エンゲージメントを強化し、投資家からより厚い信頼を得られるよう努めます。

ここまでご説明してきたとおり、つばきは、事業変革をいっそう加速させていきます。成長投資やそのための基盤投資を積極化するとともに、「長期ビジョン2030」で目指す社会課題の解決に貢献する企業となることを実現し、付加価値創造力を経営数値で証明できる企業でありたいと考えます。いっそうのご支援・ご鞭撻をお願いいたします。

TOPICS：M&Aによる成長加速へ

つばきグループは、既存事業の継続的な収益力強化を図るとともに、「動かす」領域で、次代を拓くイノベーションを起こすことにより、社会課題の解決に貢献できる企業グループとなることを目指しています。
2024年度以降の成長加速への取り組みの中から、M&Aを活用した事例の背景・ねらいについてご説明します。

Topic 1 アグリビジネスが本格始動

地球温暖化による農作物の発育不良、労働力不足など、農業分野では様々な問題が顕在化しています。これらの社会課題の解決に向け、つばきグループはこれまで培ってきた自動化技術を生かすことで、植物工場での安心・安全、高品質な葉物野菜の効率的な生産に設備面から挑戦してきました。

しかし、どの価格帯で、どのような付加価値があれば工場栽培の葉物野菜が生活者に受け入れられるのか。生活者ニーズや、植物工場が抱える現場の課題を知ることが必要ではないか――マーケットニーズを把握し、栽培から販売までを一貫して行うことが、持続可能な植物工場の運営につながり、社会課題の解決につながるとの結論に至りました。

このような考え方の下、2024年8月、業界トップクラスの栽培ノウハウと販売実績を有する（株）木田屋商店のアグリ事業を、新設の（株）ツバキベジムーブ（以下、ツバキベジムーブ）を通じて買収。ツバキベジムーブは、栽培と販売に加え、アグリ事業計画の立案、工場運営のノウハウを提供するコンサルティング事業も担います。

そして2025年8月、椿本チエインとしては、2001年に竣工した京田辺工場以来の新設工場として、福井県三方郡美浜町に、自動化設備と栽培技術を融合させた次世代型植物工場を稼働させました。

この福井美浜工場は、単に葉物野菜を生産するだけでなく、アグリビジネスの研究・開発拠点としての機能を担います。「栽培ノウハウ」「生産現場における課題」「マーケットニーズ」を的確に把握することで、6次産業化を見据えた周辺事業（新商品・品種拡大）への拡大につなげていく計画です。

福井美浜工場で得られたノウハウ・知見、自動化技術をコンサルティング事業にも生かすことで、アグリビジネス業界全体の発展にも寄与していく考えです。また、2025年6月に、東急不動産（株）の子会社（株）Green Factory TFKとの間で、同社が生産するレタスの販売委託および同社の工場運営のコンサルティング契約を締結しました。ここでも、つばきのアグリビジネスの強みを生かした工場運営を行っていきます。

福井美浜工場

2025年8月に稼働した福井美浜工場

完全自動化を図った生育工程

中食・外食向けの業務用レタスを生産

Topic 2 「TSUBAKI JUNGBLUTH社の買収」と「大同工業(株)との経営統合」

つばきグループは、産業用スチールチェーンと自動車エンジン用タイミングチェーンシステムにおいてグローバルシェアNo.1の確固たる地位を築き上げています。チェーン事業およびモビリティ事業をこれまで以上に強固な収益の柱としていくことが、事業拡大と新事業への積極投資につながります。これらの目的に対し、2024年度以降、2件のM&Aを実施しました。

1. ドイツ・コンベヤチェーン製造会社(TSUBAKI JUNGBLUTH社)の買収

チェーン事業は、日本と北米に産業用スチールチェーンの主力生産拠点があり、この2地域のマーケットで高いシェアを誇っています。一方、欧州では、日本からの輸出を軸に各種の産業用スチールチェーンを提供。その中でも顧客の用途に応じて設計・製造する大形コンベヤチェーンは、納期やサービス面において、競争力向上に向けた現地生産化が長年の課題でした。

このような背景の下、2024年12月に、ドイツに本社を置き欧州市場向けにコンベヤチェーンの製造・販売を手掛けるEUROCATENA GmbH(現Tsubaki Jungbluth GmbH)を買収しました。

チェーン事業では、この新たな生産拠点を活用して、より現地のニーズに適合した高付加価値商品を設計・製造するとともに、納期とアフターサービスにおける競争力をいっそう強化することでグローバル成長戦略を加速していきます。

2. 大同工業(株)との経営統合

当社および大同工業(株)(以下、大同工業)は、2025年5月の両社の取締役会決議により、両社間で経営統合を実施することおよび当社を親会社、大同工業を完全子会社とする簡易株式交換を実施することで合意に至りました。

当社と大同工業は、同じモノづくり企業として、①経営理念や社風、目指す方向性が近く、共通のビジョンの下で成長戦略を推進しやすいこと、②同じチェーンでも得意分野が異なること、③生産拠点・販売拠点の所在が異なっており、さらなるグローバル化に向けて拠点拡充が推進しやすくなること、④新事業の発掘・共同推進に互いの技術・人材基盤を有効活用できること、などの理由から統合による相乗効果が大きいと判断しました。

両社の総合力を結集し、グローバル市場における競争力の強化を図り、世界の産業の発展に貢献していきます。

Tsubaki Jungbluth GmbH

工場外観

コンベヤチェーン製造現場

新しい看板の下で

中計進捗レビュー

創出キャッシュを変革・新規成長へ積極投入、持続的成長と資本効率性の向上を目指します。

Yasuhiro Akesaka
明坂 泰宏
上席執行役員
財務・経営企画担当

「中期経営計画2025」――この4年間を振り返って

「中期経営計画2025」がスタートした2021年度からの4年間は増収増益が続き、2024年度の売上高と営業利益は過去最高となりました。しかし、2025年度は、「中期経営計画2025」の目標に対して、売上高と営業利益率が未達の見込みです。これは、モーションコントロール事業、マテハン事業において、事業拡大と収益性改善のスピードが想定を下回ったことが主な原因です。

一方で、ROEについては、2024年度実績が8.5%と、2025年度目標である「8%」を上回りました。特に「中期経営計画2025」の後半2年間において、政策保有株式の縮減や自己株式の取得・消却を軸とした積極的な株主還元を実施したことがROE改善へとつながりました。

2023年度以降は、新規成長への投資を拡大。具体的にはアグリビジネスにおいてM&Aを実施したほか、福井県三方郡美浜町に、栽培技術と自動化技術を融合させた人工光型植物工場を新設しました。新規成長に向けた投資拡大と機動的な資本戦略の実施によって、「現金及び現金同等物の期末残高」は、資本効率を意識して定めた目標水準に近づきました。

株主還元等により現金期末残高が目標水準へ （単位：億円）

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
■現金及び現金同等物（期末残高）	528	569	746	633
■主なキャッシュアウト項目（キャッシュ・フロー計算書ベース）				
自己株式取得	0	0	45	100
配当金支払	35	48	47	69

「長期ビジョン2030」実現に向けての戦略

事業ポートフォリオ戦略としては、低収益事業の構造改革の加速が喫緊の課題です。イノベーション主導の変革成長をこれまで以上に促進すべく、組織改編をも視野に入れた構造改革を推進していきます。

一方、財務・資本戦略としては、「現金及び現金同等物の期末残高」を月商2カ月分の水準にまで引き下げていきます。2024年度には配当性向を35%以上へと引き上げました。また2024年度に続き、2025年度も約100億円の自己株式取得を実施する計画です。

積極的な株主還元を継続する一方で、アグリビジネスをはじめとする新事業創出に向けた資金需要の拡大に対応できるよう、資金効率化も課題の1つとなってきました。グループ内の支払サイトの短縮や親会社への配当拡大など、グループ内の資金を可能な限り親会社に集中させる戦略を推進しています。今後は、キャッシュ・マネジメントシステムをグローバルベースで促進し、資金運用を効率化していきます。

事業・製品による社会課題解決を成長戦略として推進、引き続きCO_2排出量削減にも注力していきます。

Nobuaki Haga
垰和 伸光
常務執行役員
サステナビリティ推進担当

「中期経営計画2025」──この4年間を振り返って

2020年度に制定した「サステナビリティ基本方針」の下、マネジメントシステムの運用を2021年度から実施し、年に3回のサステナビリティ委員会の開催など、サステナビリティ推進体制の強化に努めてきました。

気候変動への対応では、2024年度に長期目標を、認証受領済みのSBT基準のグローバルグループ目標へ変更しました。この達成に向けて、主に①省エネ活動（省電力）、②熱処理工程での脱炭素化、③オンサイト太陽光発電への積極投資、④カーボンフリー電力の購入、の4点でグローバルに取り組んできました。当社はチェーン製造工程の熱処理におけるCO_2排出量がScope1の多くを占めるため、カーボンニュートラルの実現のためには②の実現が不可欠だと認識し、2024年4月にCO_2排出量ゼロの熱処理工程を開発するプロジェクトを立ち上げました。熱処理炉・ガスメーカーとも協業し、研究や実証実験を進めており、一部の熱処理工程において、脱炭素化実現への道筋が見え始めてきました。

「長期ビジョン2030」の実現に向けてのサステナビリティ課題

現在のサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）に取り組むとともに、「長期ビジョン2030」の実現に向けた施策の具体化を進めています。

2025年度はマテリアリティの中でも、①カーボンニュートラルの取り組み、②人権・労務リスク管理、③サプライチェーンマネジメント、④サイバーセキュリティ、⑤危機管理体制（BCP）の強化、⑥安全、⑦品質、⑧海外子会社の知財活動の把握、の8つを重要テーマと位置付けて取り組みを推進。同時に、マテリアリティ評価のプロセスの見直しにも着手しています。リスク・機会の観点を評価により色濃く反映させようとしており、海外拠点の状況や意見も取り入れて検討を進めていきます。「長期ビジョン2030」の実現に向けて、次期中期経営計画においては、目標も見直していく計画です。

サステナブルプロダクト*については、サステナブルプロダクト拡大委員会で開発情報を管理する仕組みの中で、開発中の新事業・新商品のリストアップと、どのように社会課題解決に貢献するかの明文化を完了。このうち、ソーシャルプロダクトは社会貢献度の測定は難しいと認識していますが、エコプロダクトはライフサイクルアセスメント（LCA）の実施により環境貢献度の大きさの算定を進めています。社会・環境に貢献する新商品の開発や新事業の立ち上げによって社会・環境価値向上と当社の経済価値向上の両立を目指します。

* サステナブルプロダクトはP25参照

つばきの価値創造プロセス

つばきグループは「動かす」領域における自社のコア技術に、AIやIoT関連の次世代技術を組み合わせた“Linked Automation”テクノロジーを進化させていきます。これにより高機能化と高度オートメーション化された技術領域

外部環境と企業理念

対応すべき外部環境の変化

- 気候変動
- 循環型社会／安心・安全社会
- 高齢化／労働力不足
- 人権問題
- 個人の価値観多様化
- 経営の可視化／情報開示の積極化

TSUBAKI SPIRIT

社会的使命

「動かす」ことに進化をもたらし、
社会の期待を超えていきます。

目指すべき姿

モノづくりにこだわり、
モノづくりの先を行く。

INPUT

投入資本

（2024年度末）

財務資本

実質無借金&手元流動性が過剰

ネットD/Eレシオ –0.15倍（実質無借金）

製造資本

製造会社数

国内10社、海外36社

知的資本

特許保有件数

1,983件

人的資本

従業員数

8,768名（海外比率51%）

社会・関係資本

グローバル拠点

26の国・地域に87社

自然資本

CO_2排出量削減率

22.2%（2021年度基準）

で付加価値を高めた商品開発や次世代ビジネスの創出を加速します。同時に環境保全などの各種リスクへの対応にも注力し、経済価値の拡大と社会価値の向上の両立を図っていきます。

OUTPUT　OUTCOME

戦略方向性

（「中期経営計画2025」のスピードアップと「長期ビジョン2030」の実現可能性向上）

- 株主還元／成長投資の強化と資本圧縮の同時進行
- トップシェア商品のさらなるグローバル展開と収益性向上に寄与する合理化投資
- コア技術にAI／IoT関連技術を組み合わせた“Linked Automation”テクノロジーの進化
- グループ内の連携強化や産官学との共創による技術融合の促進
- 先端技術を担う人材の増強と自社の風土改革の同時進行
- 未開拓市場攻略とローカライゼーション戦略による顧客基盤のいっそうの拡充
- 熱処理工程改革とエコプロダクト開発によるCO_2排出量削減のさらなる加速

トップラインの拡大
（既存事業の成長
＋新事業開発
＋M&A・アライアンス）

サステナブル
プロダクトの拡大

次世代
ビジネスの創出

新事業への
投資やM&Aの
計画的実行

低収益事業の改善と
事業ポートフォリオの
検討による収益性／
資本効率向上

経済価値の拡大

株主還元の拡大

創出したキャッシュを再投資

社会価値の向上

人にやさしい社会の実現

安心・安全な生活基盤の構築

地球にやさしい社会の創造

サステナビリティ重要課題とKPI

つばきグループでは、サステナビリティ基本方針（P32参照）の下、企業価値の持続的向上に向けてCSRとCSVの両側面からアプローチしています。
CSRの側面では、サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）とKPI（指標）を設定。当社グループが提供する商品を通じて解決する社会課題、すなわちCSV課題については、「長期ビジョン2030」「中期経営計画2025」の重要課題に掲げ、中長期視点で取り組んでいます。

重要課題（マテリアリティ）特定プロセス

Step 1
サステナビリティに関するリスクと機会の両面からマテリアリティを特定すべく、SDGsの17の目標を活用して、それぞれの担当部門が自部門の課題と評価を実施。

Step 2
マトリックス図を使って、マルチステークホルダーにとっての重要度、自社の事業運営にとっての重要度（現状とあるべき姿のギャップを含む）に基づき、リスクと機会を整理・評価。

Step 3
Step2をもとに、「グループ全体の重要度」についてサステナビリティ関連部門で検討し、サステナビリティ委員会にてマテリアリティを最終決定。

マテリアリティ分析結果

事業運営の基盤となる重要課題 → コーポレート・ガバナンス／リスクマネジメント

CSR活動の主要KPI

	マテリアリティ（重要課題）	KPI（指標）	対象範囲	目標値	達成年度
E 環境	1. 気候変動	CO_2排出量削減率／国内（2013年度基準）	国内	30%	2025
		CO_2排出量削減率／海外（2018年度基準）	海外	20%以上	2025
		CO_2排出量削減率／グローバル（2021年度基準）	グローバル	42%	2030
		再生可能エネルギー使用率	国内	30%	2025
		CDP気候変動スコア	グローバル	B	2023
	2. 循環型社会	廃棄物リサイクル率	国内	99%以上	2030
		PRTR物質排出量	国内	130.9t以下	2030
		重大環境法令抵触件数	グローバル	0件	毎年
S 社会	3. 人権の尊重／ダイバーシティの推進	倫理教育実施社数	国内	14社	毎年
		人権デュー・デリジェンスの実施社数	グローバル	31社	2025
		障がい者雇用率	単体	2.70%	2025
		障がい者法定雇用率達成社数率	国内	100%	2025
		外国人社員数	単体	85人	2030
		役付従業員女性比率	国内	10%	2030
	4. 人材育成／働き方改革	教育計画の実施率	単体	100%	毎年
		有給休暇取得率	単体	85%	2025
		産休・育休後の復帰率	単体	——	——
		高ストレス者比率	単体	5.0%	2025
	5. 安全衛生	休業災害発生件数	国内	0件	毎年
	6. 品質保証	重要品質問題発生件数	グローバル	0件	毎年
	7. 地域社会への貢献	——	——	——	——
	8. 持続可能な調達	サステナビリティガイドライン発行社数（累計）	グローバル	1,500社	2025
		サステナブル調達アンケート回収率	国内	80%	2025
G ガバナンス	9. コンプライアンス	重大会社規定違反件数	グローバル	0件	毎年
		「企業倫理強化月間」参加社数	グローバル	52社	毎年
	10. 防災／BCP／危機管理	防災・避難訓練実施社数率	国内	100%	毎年
		BCP再構築完了事業所数	国内	17事業所	2023
	11. 情報セキュリティ	重大システムインシデント発生件数	国内	0件	毎年
		情報セキュリティ事故発生件数	グローバル	0件	毎年
	12. 情報開示	——	——	——	——
	13. 知的財産管理	他社権利侵害による有効な警告受領件数	グローバル	0件	毎年

CSV活動の状況

「社会に貢献できない企業は存続できない」との考えの下、新事業と新商品開発の両面で取り組んでいます。新事業は、ニューモビリティ、ヒューマンアシスト、エネルギーマネジメント、の3分野を基軸に事業開発を強化。また、新商品開発では当社独自の「サステナブルプロダクト」制度の下、各事業部門での開発・販売を強化しています。

	認定区分	
サステナブルプロダクト	エコプロダクト（環境貢献型）	・気候変動に対応する商品 ・循環型社会の実現に貢献する商品
	ソーシャルプロダクト（社会貢献型）	・環境以外の社会課題解決に貢献する商品

パワトラ事業
（チェーン&モーションコントロール）

パワトラ総合メーカーとして、動力伝達のトータルコーディネーターを目指します

Yasushi Nagai
永井 康詞
専務執行役員
パワトラ事業統括

SWOT分析

Strength 強み	チェーン	性能・品質面での圧倒的優位性と豊富な品揃え
	MC	電動シリンダ、カムクラッチ等の競争力と複合化技術
Weakness 弱み	チェーン	生産供給体制が日本・北米中心であること
	MC	市場要求への対応力が不十分
Opportunity 機会		• 環境対応、生産性向上、省人化・自動化ニーズの増大 • 製造業におけるDX投資の活発化
Threat 脅威		• トランプ関税による景気悪化 • 中国経済低迷による中国・韓国メーカーの海外進出加速 • 商品調達難の再燃とインフレによるさらなるコストアップ

直近4年間（2021～2024年度）の業績レビュー

チェーン事業の売上高は、直近4年間、年平均11.9%の高成長。地域ごとに、優位性を発揮できる業界を見定め、それら業界ニーズに適合した商品を開発し市場投入するマトリックス経営が奏功しました。北米市場においては、現地の自社工場からの安定供給体制が評価されシェアが拡大。2024年度の営業利益率は、前年度比で若干は低下したものの16.2%と高水準となっています。

MC事業の直近4年間の売上高は年平均6.7%の拡大となった一方、営業利益率は、3.3%（2024年度実績）と収益性の回復に遅れが見られます。チェーン事業と一体となったソリューション提案を進めるとともに、複合化技術を駆使したユニット商品の早期立ち上げが喫緊の課題です。

チェーン事業

モーションコントロール（MC）事業

事業概要

パワトラ事業の売上高の80%を占めるチェーン事業は、特にハイエンド商品の領域で世界のトップブランドを確立。一方、モーションコントロール事業においては、カムクラッチ、直動機器など複数の商品領域においてニッチトップの位置付けにあります。

パワトラ商品群

「長期ビジョン2030」の実現に向けた課題と戦略

グローバル成長の加速

チェーン事業では、「欧州でのシェア拡大」と「グローバルサウスへの進出」によって成長力を強化します。欧州では、2024年12月に、ドイツのコンベヤチェーンの製造販売会社のEUROCATENA GmbHを買収。この製造・開発拠点を生かし、顧客ニーズに合致した商品のタイムリーな開発・供給体制と価格競争力の向上により、欧州市場のシェア拡大につなげていきます。また、インドや南アフリカなどのグローバルサウスにおいては、販売ネットワークを強化して拡大を続ける需要に対応していきます。

MC事業では、2022年にフレキシブルカップリングの製造販売会社であるATR Sales, Inc.（以下、ATR）を買収。メンテナンスの容易さに優位性を持つATR商品をつばきのグローバルネットワークを通じて販売したことで、売上は買収後に急拡大しました。2025年4月からは、日本でも一部仕様を変更して販売を開始。今後は、アジア市場への販路拡大を目指して、フレキシブルカップリングをグローバル商品へと育てていきます。

マーケティング変革とモノづくり変革の促進

エンドユーザーへの接触機会を増やすとともに、顧客満足度をより高めていくために、マーケティング変革に向けた様々な取り組みを推進しています。パワトラ商品は代理店を通じて販売しており、エンドユーザーとの直接コミュニケーションが少ないことが課題でした。これらの課題解決に向けて、顧客管理・営業支援システムの導入とマーケット分析に注力してきました。

これによりエンドユーザーの声を直接うかがう機会が増加し、チェーンの交換時期はもちろんのこと、商品に対するフィードバック情報も増えてきました。これらの情報は、インサイドセールス部門、営業部門とも共有し、エンドユーザーからいただいた声を次の開発テーマにつなげるなど、よい循環が生まれてきています。

また、モノづくり改革では、「人にやさしい工場」「ロス・リスクの無い工場」を目指して、少人化（しょうじん）・DX化などを継続的に進めています。また、各海外拠点では、日本・北米など主要生産工場から出荷した商品を顧客の近くでカスタマイズ加工する「スモール＆スマートファクトリー」の設置を進めています。

パワトラ事業統括では、デジタルマーケティングの活用により、顧客満足度の向上を図るとともに、ヒューマンアシストや複合ユニット商品など付加価値重視の商品開発を加速することで、競合他社とのいっそうの差別化を推進していきます。

モビリティ事業

自動車エンジン用タイミングチェーンシステムの利益最大化を図るとともに、車載用クラッチを早期に次世代の柱商品へと成長させます

Isao Sato
佐藤 功
常務執行役員
モビリティ事業統括

SWOT分析

Strength 強み	• ドライブトレインの高効率化、軽量化など環境性能向上に貢献する商品開発 • モータサイクル向けワンウェイクラッチにおける噛み合わせ応答性や省エネルギー性能
Weakness 弱み	• 内燃機関向け商品への依存度が高い
Opportunity 機会	• パワートレインの選択肢が多様化（HEV／PHEV化も加速） • 車載用クラッチにおけるパーキングロック、二駆／四駆切り替えや過負荷保護機能のコンパクト化・高性能化へのニーズが増大
Threat 脅威	• BEV、FCV、代替燃料駆動など様々な選択肢に対応するための部品・システムの研究開発費、工数負担の増大

直近4年間（2021～2024年度）の業績レビュー

モビリティ事業の売上高は、直近4年間、年平均11.3%の高成長を実現しました。コロナ禍後、世界の自動車生産が回復を続けたことと、タイミングチェーン市場に占めるつばきブランドのシェアが拡大し続けたことが背景にあります。

一方、営業利益率は直近4年間の平均が9.1%となり、5年前の2020年度の6.4%を底に、増収に伴って改善してはいるものの、「中期経営計画2025」の目標であった11%以上に達していません。材料費他のコストアップ要因の価格転嫁を進めていますが、地域によって差があること、次世代の柱商品として開発を加速させている車載用クラッチの開発費が増加していることが原因です。

車載用クラッチ

事業概要

自動車エンジン用のタイミングチェーンシステムが主力商品（世界シェア42%）。四輪駆動車用のパワードライブチェーンと二輪車用スタータクラッチの市場においても確固たる地位を確立。次世代の柱商品として車載用クラッチの開発を進めています。

タイミングチェーンシステム

エネドライブチェーン

「長期ビジョン2030」の実現に向けた課題と戦略

タイミングチェーンビジネスの利益の最大化

自動車業界では近年、BEV（バッテリー式電気自動車）へのシフトに減速が見られ、HEV（ハイブリッド車）やPHEV（プラグインハイブリッド車）などの環境対応車の生産が勢いを増しています。これを受けてBEV偏重時に低調だった排ガス規制対応の新型エンジンの開発が活発化。このような自動車業界の動向は、軽量・低フリクションなどの環境性能に強みを持つつばきのタイミングチェーンシステムにとって追い風となります。こうした状況下、モビリティ事業では、タイミングチェーンシステムのさらなるシェア拡大に向け、新規受注の獲得に全力を挙げています。

売上拡大を図る一方で、タイミングチェーンシステムビジネスによる利益創出の最大化を図るため、コストダウンを徹底し、世界各極にある生産拠点の再編・集約を進めています。タイと欧州の生産拠点では拠点集約を完了し、2026年度以降は他地域の生産拠点再編に着手していく予定です。

また、生産拠点の再編と並行して、モビリティ事業では、バリューチェーン全体から原価低減を行う「VA（Value Analysis）活動」を展開中です。製造工程での取り組みはもちろん、組織の簡素化、間接部門人員の配置転換など、地道な取り組みですが、このVA活動により、時間当たりの生産高向上を図っています。今後も継続的に展開することで、さらなるコストダウンを実現していきます。

車載用クラッチビジネスの拡大

モビリティ事業では、タイミングチェーンシステムに次ぐ第2の柱商品化に向けて、車載用クラッチの開発を進めてきました。2024年度は、海外自動車メーカーの「変速／動力切り替え用クラッチ」に当社の開発商品の初受注が決定し、2025年度から量産段階へと移行しています。

上述した「変速／動力切り替え用クラッチ」だけではなく、当社では「パーキングロック用」「トルクリミター用」など様々なアプリケーション向けのクラッチを開発しています。これらのクラッチは、駆動ユニットの小型化・省エネルギー化などに貢献できる商品として、世界の自動車メーカーに強く訴求することで、車載用クラッチを早期に柱商品へと育て上げていきたいと考えています。

新事業開拓への挑戦の基本的な考え方

技術が目覚ましい進化を見せる今日、チェーンやクラッチといった特定領域に限定することなくアンテナを幅広く張りめぐらせて、新事業進出への布石を打つことが重要です。当社は、タイミングチェーン事業を通して、世界の自動車メーカーと強固な信頼関係を築き上げています。この当社の強みを生かしながら、先端技術を有する他社との協業も開始しました。このように、自社の優位技術を基軸とした新商品開発と、自社の顧客基盤の上に他社の先進技術を加えた新事業開発の2つのアプローチによって、当社は中長期的な持続成長力を強化していきます。

マテハン事業

収益力向上・安定成長に向け、システムインテグレーション・メンテナンスビジネスを強化、ソリューション提供企業への変革を目指します

Masafumi Okamoto
岡本 雅文
常務執行役員
マテハン事業統括

SWOT分析

Strength 強み	• 顧客視点に立った商品開発・カスタマイズ力 • 自動仕分けおよびFAシステムでの納入実績と提案力 • バルク事業の安定性と高収益性
Weakness 弱み	• 日本と米国におけるマテハンシステムの低収益性
Opportunity 機会	• 環境投資の拡大（バルク事業） • DXソリューションニーズの増大（物流・FA関連領域）
Threat 脅威	• 既存商品のコモディティー化 • 据付工事の長期化

直近4年間（2021～2024年度）の業績レビュー

マテハン事業の売上高は、直近4年間、年平均6.2%のペースで増加しました。増収をけん引したのは主にバルク事業とメイフラン事業で、特にバルク事業では2024年度の売上高が過去最高となり、海外でも環境対応のコンベヤシステムが好調でした。メイフラン事業では、揺動させながら搬送物を運ぶシャッフルコンベヤシリーズが、食品業界などに販路を拡大しました。

マテハンシステムは業績不振の4年間でした。日本国内では強みを有する自動仕分けシステムが低調となり、また、米国の自動車業界向け案件において想定外の追加費用が発生したことが原因です。この米国の損失処理はすでに完了していますが、日本と米国のマテハンシステムをいかに立て直していくかが喫緊の課題です。

「T-Carry system」による物流倉庫DX

事業概要

工場・倉庫内の搬送・保管・仕分けの「マテハンシステム」、セメント・肥料等の粉粒体を搬送する「バルク事業」、金属屑搬送・クーラント処理装置などの「メイフラン事業」の3領域で事業を展開しています。マテハンシステムでは自動仕分けシステム、バルク事業ではごみ焼却など環境関連分野に強みを発揮し、工作機械業界を主要ユーザーとするメイフラン事業は食品業界へと販路を拡大中です。

3次元マテハンシステム「T-AstroX」

「長期ビジョン2030」の実現に向けた課題と戦略

ソリューション提供企業へ―ビジネスモデルの転換

技術革新が急速に進展する中で、自社商品だけによる自動化・省人化対応では限界があります。AGVや自律型走行ロボットなども組み合わせたベンダーフリー方式でのシステムインテグレーション化が不可欠です。同時に、搬送機器の運行制御などにAIなどのソフトウエアの活用も進め、マテハンシステムの強化を図っていきます。

2024年度は、AI画像認識分野において、世界最高レベルの高速・高精度の技術を誇る「AIてむ鑑定士」を実用化。当社のチルトトレイ式自動仕分けシステムに組み込んだ物流支援ソリューションの提供を開始しました。さらに、多台数の小型AGVによる自動出荷システム「T-Carry system」と「シャッターアソートシステム」を組み合わせた最新鋭の物流システムが採用されるなど、ビジネスモデルの転換が加速してきました。

また、KDDI(株)との共同出資により設立した(株)Nexa Wareでは、物流データ分析ソフトを組み込んだ次世代マテハンシステムの提案を積極化するなど、ベンダーフリー方式でのシステムインテグレーションにより物流倉庫DXを推進しています。

メンテナンス事業拡大によって収益性改善とアフターサービス強化へ

システムインテグレーションビジネスの拡大を図るとともに、メンテナンスビジネスも強化しています。メンテナンスビジネスは、ハードウエアを提供する「モノ売り」ビジネスに比べて収益性が高く、好不況の影響も少ないことから、事業収益の安定化が見込めます。当社では、メンテナンスビジネスの強化として、2023年に東京サービスセンターを移転・拡充し、顧客納入システムの情報を一元・集中管理する体制を整備しました。独自のネットワークシステムにより各地の設備稼働状況をモニタリングし、DXを活用したメンテナンス体制構築を進めています。

今後は、遠隔操作によるメンテナンスサポートなど、機能強化を図ります。さらに、バルク、メイフラン事業やパワトラ事業のメンテナンス部門の集約も計画しており、メンテナンスビジネスの拡大・強化に注力していきます。

バルク事業とメイフラン事業―成長持続力の強化に重点

バルク事業とメイフラン事業については、中長期の成長力を強化する戦略に重点を置きます。バルク事業では高成長が続くインド市場の攻略が優先課題です。インドでは、2025年度から連結対象とした子会社を軸に、つばきが得意とする粉粒体搬送設備の拡販を図ります。また、メイフラン事業では、独自の揺動搬送技術を生かし、食品業界など顧客基盤を広げることで景気変動への対応力を強化していきます。

つばきグループが描く持続可能な未来に向けて

つばきグループは、中長期的視点から社会価値と経済価値の向上を目指して、ESG（環境・社会・ガバナンス）経営を推進しています。持続可能な社会に貢献し、社会から信頼され続ける企業を目指しています。

基本方針について

つばきグループは創業以来、企業としての社会的責任を果たすと同時に、事業活動を通じた社会貢献に取り組むことにより、自らの持続的成長を図ってきました。これは、「SDGs達成」への貢献につながるものです。これらの活動を体系的に推進することをねらい、2020年に「サステナビリティ基本方針」を制定しました。
この方針の下、グループ一体となって技術革新と社会課題の解決に取り組むとともに、ステークホルダーとの相互コミュニケーションを図り、モノづくり企業として持続可能な社会の実現に貢献していきます。

「サステナビリティ基本方針」

つばきグループは、企業理念「TSUBAKI SPIRIT」に基づいた事業活動を通して、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、技術革新により企業価値向上を図り、社会から必要とされ続ける企業を目指します。また、経営の透明性を高め、ステークホルダーとのコミュニケーションにより信頼関係を深めます。

推進体制と実効性評価

「サステナビリティ基本方針」の下、「中期経営計画2025」の基本方針に「ESGへの取り組み強化」を掲げています。具体的には、【E】カーボンニュートラルへの取り組み、【S】環境以外の社会課題解決（人権、労働慣行、サプライチェーンマネジメントなど）、【G】ガバナンス強化と事業基盤強化を3本柱に、積極的に活動を推進しています。実現に向けた活動をさらに強化・加速させるため、2022年にCOOを委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しました。

サステナビリティ委員会は、環境、品質、安全などの各委員会やサステナビリティ推進実務者会議からの情報をもとに、グループ全体の活動方針や重要テーマについて議論・決定し、統括的に管理します。取締役会は、このサステナビリティ委員会から活動状況や課題の進捗などについて定期的な報告を受け、サステナビリティ活動全体の監督とマネジメントレビューを行っています。2024年度は、特に「気候変動対応」「人権・労務リスク管理」「サプライチェーンリスク管理」「危機管理体制強化」「サイバーセキュリティ対策強化」「品質保証体制強化」「安全衛生対策強化」の7項目に注力しました。

このような推進体制の下、重要課題（マテリアリティ）の抽出と指標（KPI）を設定して活動強化を図るとともに、KPIの有効性やPDCAの進捗評価など、一段階踏み込んだ課題に取り組んでいきます。また、サステナブルな社会の実現を推進するイニシアチブにも積極的に参加し、サステナビリティ活動の強化と情報公開に努めています。

サステナビリティ推進体制

イニシアチブへの参加／社会からの評価

- 国連グローバル・コンパクト（UNGC）
- 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）
- CDP：世界屈指の環境活動評価機関、
  2024年度 気候変動スコア B
- SBT（Science Based Targets）：
  温室効果ガス排出量削減目標に対する国際認定
- エコ・ファースト：業界における環境トップランナー企業を環境大臣が認定する制度
- 健康経営優良法人2025（大規模法人部門）：経済産業省が日本健康会議と共同で、健康経営を実践している優良な法人を顕彰する制度

サステナビリティ重要課題と進捗状況

「サステナビリティ基本方針」他の詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/

マテリアリティ（重要課題）		SDGs貢献項目	KPI（指標）	目標と実績			
				対象範囲	目標値	達成年度	2024年度実績値
E 環境	気候変動	3, 7, 11, 12, 13	CO_2排出量削減率（2013年度基準）	国内	30%	2025年度	38.2%
			CO_2排出量削減率（2018年度基準）	海外	20%以上	2025年度	21.3%
			CO_2排出量削減率（2021年度基準）	グローバル	42%	2030年度	22.2%
			再生可能エネルギー使用率	国内	30%	2025年度	36.9%
			CDP気候変動スコア	グローバル	B	2023年度	B
	循環型社会		廃棄物リサイクル率	国内	99%以上	2030年度	97.9%
			PRTR物質排出量	国内	130.9t以下	2030年度	116.9t
			重大環境法令抵触件数	グローバル	0件	毎年	0件
S 社会	人権の尊重／ダイバーシティの推進	3, 4, 5, 8, 9, 12	倫理教育実施社数	国内	14社	毎年	14社
			人権デュー・デリジェンスの実施社数	グローバル	31社	2025年度	31社
			障がい者雇用率	単体	2.70%	2025年度	2.72%
			障がい者法定雇用率達成社数率	国内	100%	2025年度	33.3%
			外国人社員数	単体	85人	2030年度	33人
			役付従業員女性比率	国内	10%	2030年度	5.2%
	人材育成／働き方改革		教育計画の実施率	単体	100%	毎年	100%
			有給休暇取得率	単体	85%	2025年度	77.3%
			産休・育休後の復帰率	単体	—	—	92.5%
			高ストレス者比率	単体	5.0%	2025年度	6.6%
	安全衛生		休業災害発生件数	国内	0件	毎年	2件
	品質保証		重要品質問題発生件数	グローバル	0件	毎年	1件
	地域社会への貢献		—	—	—	—	—
	持続可能な調達		サステナビリティガイドライン発行社数（累計）	グローバル	1,500社	2025年度	1,611社
			サステナブル調達アンケート回収率	国内	80%	2025年度	81.7%
			—	—	—	—	—
G ガバナンス	コンプライアンス	13, 16, 17	重大会社規定違反件数	グローバル	0件	毎年	0件
			「企業倫理強化月間」参加社数	グローバル	52社	毎年	52社
	防災／BCP／危機管理		防災・避難訓練実施社数率	国内	100%	毎年	100%
			BCP再構築完了事業所数	国内	17事業所	2023年度	2023年6月完了
	情報セキュリティ		重大システムインシデント発生件数	国内	0件	毎年	0件
			情報セキュリティ事故発生件数	グローバル	0件	毎年	0件
	情報開示		—	—	—	—	—
	知的財産管理		他社権利侵害による有効な警告受領件数	グローバル	0件	毎年	1件

つばきグループは、「サステナビリティ基本方針」の下、ESGの項目別に当社のマテリアリティ（重要課題）とKPI（指標）を設定しています。2024年度の当社の活動は以下のとおり進捗しました。

	2024年度の取り組み	2025年度の課題と方策
	• SBT認定取得に伴い改定したグループCO_2削減目標に向けて、事業部門ごとに活動。 • エネルギーのジャストインタイム（JIT）活動を国内外事業所で水平展開。加えて熱処理工程の脱炭素化に向けた研究（TCN-PJ）を開始。 • 国内使用電力の約30%に相当する再生可能エネルギー購入を継続。国内外グループ会社にて再生可能エネルギーの導入を拡大。 • 主要サプライヤーのCO_2排出量を調査。また当社のJIT活動の工場見学会を開催し、サプライヤーとのCO_2削減活動の協働を開始。 • 2022年のTCFD開示の見直しを実施。併せてシナリオ分析の定量化や移行計画を検討。	• 海外グループ会社での省エネ活動の活性化に加え、熱処理工程の脱炭素化に向けた研究を継続する。 • ICP価格（現在1万円／t-CO_2）の見直しを検討し、省エネ活動のさらなる活性化を図る。 • 国内グループ会社での再生可能エネルギーの買い増し検討と海外グループ会社での購入に向けた調査の継続。 • サプライヤーのCO_2排出量調査およびCO_2削減活動の協働範囲を拡大し、サプライチェーンを通じた脱炭素の取り組みを加速する。 • モビリティ事業以外でのシナリオ分析定量化の実施。
	• 従来の国内活動に加え、「グローバル環境マネジメントマニュアル」制定により海外グループ会社への活動を強化。各種環境データの取得を開始。	• 国内においては、全事業所の「エコ・ファクトリー」認定を目指す。 • 海外においては、グローバル環境マネジメントマニュアルの運用を通じて現地活動の把握、環境マネジメント活動の推進・支援を行う。
	• 企業倫理強化月間を定め、国内外でコンプライアンス意識の向上活動を実施。 • 国内グループ会社にて、ビジネスと人権に関するeラーニングの実施。国内外グループ会社を対象とした人権デュー・デリジェンスを実施。	• これまでの取り組みを継続し、計画的に改善していく。 • 継続的に人権デュー・デリジェンスを実施し、改善状況を確認する。
	• 各事業所の障がい者雇用に適応した職場環境の整備、職域開発を実施。	• 障がい者法定雇用率の引き上げに対応し、目標達成時期を前倒しの上で特例子会社を中心に採用を強化する。 • 国内グループ会社の法定雇用率達成に向け、支援を強化する。
	• 外国人社員の採用を強化。 • 女性活躍を目的とした研修の実施と、継続的かつ積極的な女性採用と職域拡大。	• 部門啓発活動等により外国人の採用増につなげる。定着面ではキャリアや生活のフォロー体制を強化する。 • 女性活躍については、これまでの取り組みを継続し、計画的にKPIを向上させていく。
	• 対面研修とeラーニングの組み合わせによる実施率の維持と、強化テーマについての外部派遣、外部講師による研修等の継続による内容の充実。	• 当社独自の3つのスクールによる全社教育や部門別教育、グローバル教育など、個人が成長を実感できる人材教育に積極的に取り組むとともに、選択型研修を充実させていく。
	• 有給休暇の計画的付与日の設定。 • 「つばき産休・育休ハンドブック」の拡充、「つばき介護両立支援ハンドブック」の作成等労働環境の整備・支援の充実。 • 産休・育休後の就労支援を図るため、育児・介護目的の在宅勤務制度適用を開始。	• 有給休暇を取得しやすい職場の雰囲気づくりと計画的取得を促進する。 • 産休・育休復帰率を維持するため、現在の取り組みを継続する。 • 育児・介護両立支援制度の改定内容を周知し、休暇等を取得しやすい環境を整える。
	• メンタルヘルス教育の定期的な実施と、社内専任担当による相談窓口を設置。 • 不調者の早期発見のための関係部署との情報共有。	• ラインケア、セルフケアの充実と、長期欠勤者・高ストレス者の削減に継続して取り組む。
	• つばきグループ安全衛生活動3本柱（安全人間マニュアル、リスクアセスメント実施要領、機械設備安全ガイドライン）を規定化し、継続的に活動。	• 「安全人間マニュアル」「機械設備安全ガイドライン」によるソフト・ハード面での安全衛生活動を推進。また、重篤災害情報のグローバル拠点への水平展開に取り組む。
	• 重要品質問題発生件数ゼロ達成のツールとして品質保証体系力量マップを運用。チェーン事業部主催のGlobal Quality Meetingにてパワトラ海外拠点へも紹介。 • 年度計画に基づき、内部監査を実施。国内8拠点・海外3拠点完了。	• 海外事業所の「弱点プロセス改善」支援として、力量マップの海外運用拡大をフォローする。 • 年度計画どおりの内部監査実施。
	• 「長岡京ガラシャ祭」「環境フェスタ in KYOTANABE」などの地域イベントへの協賛や、京田辺工場桜まつり（市民開放）を継続実施。キッズ・ランバイクレース他のイベントに協力し、従業員駐車場を会場提供。	• 国内外で「社会課題の解決」や「SDGs達成」に結びつく社会貢献活動を強化する。 • 国内グループ会社の社会貢献活動の実施状況確認と共同イベント開催の検討。
	• サプライヤー向けサステナビリティガイドラインを国内外グループ会社（中国除く）のサプライヤーへ配布。 • 国内主要サプライヤーへのサステナビリティ教育およびサステナブル調達アンケートと人権デュー・デリジェンスによる現状調査の実施。 • 国内グループ会社の調達担当者に向けて、サステナブル調達の勉強会を開催。	• 国内主要サプライヤーへの教育・サステナブル調達アンケート等の結果に基づく実態確認・改善活動の実施。 • 中国グループ会社のサプライヤーへのサステナビリティガイドライン配布と欧州グループ会社の主要サプライヤーに対して、サステナブル調達アンケートと人権デュー・デリジェンスを実施する。
	• サプライチェーン強靭化の第一歩として、国内グループ会社の重要サプライヤー管理状況を調査。グループ全体で管理レベルの底上げを図るため、「重要調達先の供給停止リスク管理ガイドライン」を作成。	• 左記ガイドラインの運用定着。 • グループ内での情報交換による供給先の多様化を推進するとともに、サプライヤー・顧客双方と交渉し、時勢に応じた仕入／販売価格の実現に努める。
	• 企業倫理強化月間や各種研修を通して、従業員のコンプライアンス意識の向上と倫理綱領の周知徹底を実施。	• これまでの活動を継続し改善を積み重ねることで、コンプライアンスの徹底を図る。
	• 「つばきグループBCP基本方針」の下、①防災訓練、②安否確認システムを活用した訓練、③防災備品の備蓄などの防災活動を展開。 • 国内グループ会社において初動3時間の対応マニュアルを整備。 • 2022年5月制定の「損害保険ガイドライン」に基づき、海外5社の付保内容を改善。 • 海外有事への対応策として、「海外危機対応 緊急国外退避計画（台湾）」を策定。	• 各部門、国内グループ会社のBCP策定を完了し、それを用いた「BCP訓練」を実施する。 • 国内グループ会社への「ファシリティ監査」「防火・防災・防犯監査」を継続し、危機管理体制の強化を図る。 • 「損害保険ガイドライン」をもとに海外グループ会社30社と損保リスク強化に向けた協議を継続。 • 駐在員の生命・安全を確保するため、戦争リスクへの対応項目を整理する。
	• 国内外主要グループ会社へのEDR+SOCサービス導入完了。 • 認証ログ、アクセスログの集約化・ 集約したログの相関分析の実施。 • メールを利用した脅威攻撃へのセキュリティ対策ツールの導入完了。	• 「サイバーセキュリティガイドライン」自己評価の見直し、達成条件のレベルアップと運用の徹底。 • クラウドサービス利用時におけるセキュリティ対策強化。 • 日常の教育・訓練強化（守るべきセキュリティルールの明確化と周知徹底など）。
	• 東証の適時開示基準に準拠し、関係部署と連携して適時適切な開示を実施。 • ステークホルダーとの対話の一環として、サステナビリティ関連情報の発信を強化。 • 事業活動とESG活動の連動性にポイントを置いた統合報告書の制作・発行。	• 事業戦略とESG活動の連動性が伝わる効果的な情報発信を行い、ステークホルダーの理解を得る。
	• 知財意識の定着活動を継続。①勉強会の継続（技術者向け階層別／各知財制度など）、②各種ガイドライン発行、研修を通じた周知（補償金・報奨金、商標、特許調査）。	• 知財活動活性化策として、①知財研修継続（調査の重要性の定着を図る）、②社内ガイドライン（特許、商標、著作権関係）の周知と拡充、③海外グループ会社への対応検討着手。 • グローバル対応として、海外グループ会社の知財活動状況の把握、適正化に向けた課題の明確化と計画の立案。

ステークホルダーとのコミュニケーション

つばきグループは、「サステナビリティ基本方針」の下、地球環境や国際社会に配慮し、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。そのために、ステークホルダーとの積極的な双方向コミュニケーションによって強固なパートナーシップを構築し、新たな価値創造への取り組みを強化していきます。

お客さま

関係性
お客さまに満足かつ安心してご使用いただける高品質な製品とサービスの提供を通じて、お客さま課題、社会課題の解決に貢献するとともに、お客さまとの信頼関係構築に努めています。

主な取り組み
- お客さまの課題解決にお応えする商品・サービス・ソリューションの提供
- Webサイト、カタログ、展示会、セミナー等による情報提供

株主・投資家

関係性
経営方針、事業戦略、業績動向等の適時・適切な情報開示により、株主への説明責任を果たすと同時に、市場からの信頼の維持・向上に努めています。また、当社への正しい理解促進と対話を通じて、適切な株価形成と企業価値向上に努めています。

主な取り組み
- アナリスト・機関投資家を対象とした決算説明会、工場見学会、個別ミーティング等
- 統合報告書などIRツール、Webサイトによる情報提供

従業員

関係性
「人材が最大の経営基盤」という認識の下、従業員の健康と多様性を尊重し、従業員1人ひとりが能力を最大限に発揮し、イキイキと働けるよう、人材育成と職場環境づくりに取り組んでいます。

主な取り組み
- 方針説明会、業況説明会、社内広報等による経営層との対話
- 階層別、職種別研修など、教育の機会の提供

Innovation in Motion
TSUBAKI
つばきグループ

取引先（サプライヤー）

関係性
高品質なモノづくりと持続可能な社会の実現のため、取引先（サプライヤー）の皆さまと協働して調達活動を行っています。公正・公平な取引実行はもちろんのこと、取引先にもサステナブル調達の取り組みをお願いし、相互発展に努めています。

主な取り組み
- 当社方針説明会・調達方針説明会の開催
- 「つばきグループサプライヤーサステナビリティガイドライン」に基づくサステナブル調達の推進

コミュニティ

関係性
各事業拠点において、地域コミュニティとの交流・連携を積極的に推進し、相互発展を目指しています。工場見学会の開催や地域イベントへの参加など、当社グループのリソースを生かした社会貢献活動もその1つです。

主な取り組み
- 地域イベントへの参画・協賛
- チャリティ活動やフードバンク等のボランティア活動

ステークホルダーとの共創により、社会課題を解決し、価値創出を目指します

E 環境マネジメント

つばきグループは、「モノづくりを通して環境価値と経済価値を創出し“持続可能な社会の発展”に貢献する」を環境理念に掲げ、様々な課題に取り組んでいます。特に、気候変動は喫緊の最重要課題と位置付け、国際基準や市場・顧客動向を注視して、対応していきます。

環境マネジメントの詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/environment/

環境中長期目標

気候変動が進む中、つばきグループはCO_2排出量削減を重要な社会課題と認識し、環境中長期目標の下、環境自主行動計画に基づき活動を展開しています。

国内のScope1+2排出量削減率および再生可能エネルギー使用率については、すでに中期目標を達成し、グローバル共通目標である長期目標（2030年度までに2021年度比で42%削減）に向けて活動を進めています。

当社グループは、このグローバル共通目標の下、生産活動における省エネやエネルギー効率改善、再生可能エネルギーの積極的導入のほか、Scope3排出量削減に向けて低炭素素材活用の検討も開始しています。さらに、環境・社会課題解決に貢献するサステナブルプロダクトの拡販を進め、バリューチェーン全体を通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。

▶ CO_2排出量削減目標

指標	範囲	中期目標（2025年度）	長期目標（2030年度）*3	2050年度目標
Scope1+2*1 排出量削減率	国内	30%（2013年度比）	42%（2021年度比）	カーボンニュートラル
	海外	20%以上（2018年度比）		
Scope3*2 排出量削減率	グローバル	—	Category 1,11で25%（2021年度比）	
再生可能エネルギー使用率	国内	使用電力の30%以上	次期中期経営計画策定時に設定	使用電力の100%

*1 Scope1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（燃料の燃焼、生産プロセス） 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。
*2 Scope3：Scope1、Scope2以外の間接排出（事業者の活動に関連する他社の排出）。当社がSBT認定の対象としたのは、購入した製品やサービスに関連する活動および販売した製品の使用に伴う温室効果ガスの排出。
*3 2023年のSBT認定取得に伴い、長期目標を改定。

マネジメント体制

当社グループの環境マネジメントは、COOが委員長を務める「サステナビリティ委員会」の下、「つばきグループ環境委員会」を中心に活動を推進しています。

同委員会は、当社環境担当役員を委員長に、各事業部長、国内グループ会社代表で構成し、中長期的視点から気候変動対応を含むグループの環境課題に対応しています。また、国内事業所だけでなく海外事業所でも環境担当者を配置し、サステナビリティ推進部との連携を図っています。

2023年度からは「つばきグループグローバル環境マネジメントマニュアル」を運用し、グループ独自の環境活動を実施。サステナビリティ推進部に定期的に環境法令の遵守状況や各種環境データを報告し、グループ全体での環境活動の改善とタイムリーな情報開示につなげています。

▶ つばきグループ環境推進体制

E 環境マネジメント

気候変動への対応

「気候変動への対応」は、喫緊の社会課題であると同時に、当社グループの中長期経営計画における最重要課題と位置付け、国際合意であるパリ協定が掲げる長期目標「世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保ち、1.5℃に抑える努力をする」の実現に向け、グループ一丸となって活動しています。

当社グループは2022年度から非化石証書付きカーボンフリー電力の購入を開始、2023年度にはSBT認定の取得、ICP（インターナルカーボンプライシング）の導入を行い、いっそうのESG経営を推進しています。

当社のモノづくりで使用されるエネルギーの多くは、生産プロセスに集中しています。そこで当社では、省エネ型生産設備の積極導入によりエネルギー効率の向上を図るとともに、主要工場の断熱塗装、コンプレッサーの稼働条件の見直しとエアー漏れ対策、さらに、工場の新設・改築時の太陽光発電装置の積極導入による再生可能エネルギーの利用拡大、LED照明の採用など、様々なCO_2排出量削減対策を実施しています。

中でも、「環境推進モデル工場」と位置付けている埼玉工場では、太陽光パネルの導入や非化石証書付きカーボンフリー電力の購入により、再生可能エネルギー使用率が約41%に上っています。

▶ CO_2排出量推移 Scope1+2（グローバル）

▶ CO_2排出量 Scope3（サプライチェーンで排出したCO_2量）

＊国内の電力使用によるCO_2排出係数は、環境省公表の「電気事業者別排出係数」の「代替値」。

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動問題は、気温上昇や自然災害の激甚化といった、大きな物理的リスクです。また事業面からは、脱炭素への移行がグループの事業運営、事業領域や製品コンセプトに大きな影響を与えるリスクとなる一方で、適切な対応策実施により、企業体質強化や競争力の向上、さらには新市場、新事業創出の機会になると認識しています。

このような認識の下、当社グループは2022年3月に「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」への賛同を表明しました。TCFDが推奨する「気候変動が与えるリスクと機会」などの情報開示の枠組みを活用して、自社のリスクや機会の抽出、評価を行い、その対応策を事業戦略に反映させていきます。さらに、ステークホルダーからの要求と自社の取り組みの進捗を検証し、重要度評価を実施しました。

ガバナンス

P37「マネジメント体制」をご参照ください。

戦略

気候変動の影響を「移行リスク」と「物理的リスク」に区分し、想定されるリスクと機会の内容ごとに、影響度の大きさと期間の両面から重要度を評価しました。

また、気温上昇を1.5℃以内に抑えて脱炭素社会へ移行する場合と気温上昇が4℃に達する場合の2つのシナリオで2030年の社会を想定し、当社グループの財務指標に与える影響も検討しています。

どちらのシナリオでも、気候変動による多くのリスクと機会が存在し、売上高・利益の両面に正負のインパクトを与えます。いかにリスクを最小化して、機会を最大化するかが最重要課題となるため、「リスクと機会への対応策」を策定しています（P40参照）。

特に機会については、「長期ビジョン2030」に基づき、既存事業の収益性向上、変革成長による事業拡大、新規成長（新事業）の3要素で要因を抽出し、対応策を検討しています。

リスク管理

サステナビリティ委員会において、定期的にESG関連課題のマテリアリティ重要度評価の検証・見直しを実施します。また、各課題に対する取り組み（PDCA）は各委員会組織の中で実行しています。

環境課題の重要度・優先順位については、環境委員会において、「ステークホルダーにとっての重要度」と「当社事業にとっての関連性・影響度」の2つの側面から評価を実施。ステークホルダーにとっての重要度は、マイナスの側面（低減すべきリスク）とプラスの側面（財務指標を向上する機会）の大きさで評価しています。

環境委員会において、ステークホルダーからの要求と自社の取り組みの進捗を検証し、定期的に気候変動を含む環境問題の重要度評価を実施。重要事項はサステナビリティ委員会に上程・検討する体制としています。

指標と目標

2021年度に策定した「長期ビジョン2030」「中期経営計画2025」の重要課題として、定量目標、定性目標を設定しています。

2024年度のCO_2排出量実績は、長期目標である2021年度比42%削減に対して22.2%の削減となりました（2025年度までの中期目標については、国内は2013年度比30%削減に対して38.2%の削減、海外では2018年度比20%以上削減に対して21.3%の削減）。

2023年度比では、国内では、非化石証書付きカーボンフリー電力の購入や各種省エネ活動に注力した結果、生産が2.4%増加しましたが、CO_2排出量は0.9%の減少となりました。海外においては、モビリティ事業傘下の事業所を中心に太陽光パネルの設置などカーボンフリー電力の導入を進めた結果、CO_2排出量は5.8%の削減となりました。

▶ 指標と目標

	指標	範囲	中期目標（2025年度）	長期目標（2030年度）*	2050年度目標
定量目標	Scope1+2 排出量削減率	国内	30%（2013年度比）	42%（2021年度比）	カーボンニュートラル
		海外	20%以上（2018年度比）		
	Scope3排出量削減率	グローバル	―	Category 1、11で25%（2021年度比）	
	再生可能エネルギー使用率	国内	使用電力の30%以上	次期中期経営計画策定時に設定	使用電力の100%

* 本目標は2023年のSBT認定取得に伴い変更しました。

E 環境マネジメント

リスクと機会への対応策

・リスクへの対応と取り組み

項目		対応策		リスクの大きさ	
分類	リスク／機会項目	会社経営体制	事業（工場）運営	1.5℃	4℃
移行リスク 政策・法規制	・炭素価格の上昇 ・炭素排出量目標 ・省エネ政策 ・再生可能エネルギー補助金	・パリ協定に準じたCO_2排出削減目標の設定とサプライチェーン全体での削減活動の推進 ・国内、海外各国のカーボンニュートラル政策の情報収集、対応 ・インターナルカーボンプライシングシステムの導入と段階的な価格見直し	・DX技術を駆使したスマートファクトリー化（生産性向上、効率化、ロスゼロ）構築 ・エネルギーマネジメント強化 ・LCA視点でのScope3排出量低減活動の実施 ・各国、地域ごとの気候変動関連法令の注視、遵守 ・グリーン調達の促進	大	中・小
移行リスク 市場動向	・エネルギーミックス変化 ・脱炭素社会移行	・カーボンニュートラルに向けた改良、新商品開発のための先行投資 ・再生可能エネルギー（自家発電、PPA、カーボンフリー電力購入）の計画的導入	・新エネルギー技術（e-メタン、窒素、水素など）の注視、導入検討 ・トランジション技術としてのHEV、PHV向け既存商品のシェアアップ ・CO_2を排出しない熱処理技術（炭化水素／非炭化水素系ガス使用）の確立 ・熱処理を必要としない材料を使用したチェーンの開発、販売 ・各種電動化（BEV等、パーソナルモビリティ）向けクラッチ商品開発、市場投入 ・熱処理炉排気ガスからの水素回収／利用技術の確立	大	中・小
移行リスク 技術開発	・省エネ・脱炭素技術	・省エネ・脱炭素技術開発の促進（組織力強化、先行投資）	・エネルギー業界注視による脱炭素新技術や新素材の研究	大	小
移行リスク 評価評判	・ステークホルダーからの評判変化	・CDP気候変動プログラムなど評価機関への情報開示の充実 ・シナリオ分析を含めた気候変動関連開示の充実 ・サステナビリティ経営の実践と配当性向35%以上の両立	・顧客ごとのLCA視点での取り組み強化による顧客満足度向上 ・顧客とのコミュニケーション強化によるニーズの迅速な把握	中	小
物理的リスク 慢性被害	・気温上昇	・サマータイム導入検討	・熱処理炉からの放出熱低減による工場内熱中症対策の実行 ・工場・オフィスの空調による熱中症対策の充実 ・職場や働き方の改善に対する積極的先行投資	中	大
	・海面上昇	・新規事業所の立地条件評価への海面上昇リスクの反映	・メンテナンス（アフターサービス）拠点選定への反映		
物理的リスク 急性被害	・異常気象（風水害）	・自然災害適応策（生産とサプライチェーンに対するBCP）強化による有事の際の支出抑制	・洪水リスクの高い海外拠点への対策検討 ・工場・サービス拠点の適応力向上、BCP強化、適正在庫の確保、複数社併注 ・AIセンター、メンテナンスサービス網のレジリエンス向上	中	大

・機会への対応と取り組み

項目		対応策		
分類	リスク／機会項目	既存事業の収益性向上方策	変革成長による事業拡大方策	新規成長（新事業）の方向性
移行機会 政策・法規制	・炭素価格の上昇 ・炭素排出量目標 ・省エネ政策 ・再生可能エネルギー補助金	・徹底的な省エネによるコスト削減 ・Scope3排出量削減活動による材料、部品、エネルギー、加工、運送などのコスト削減 ・世界各国の炭素税を踏まえた生産計画立案と工場再編 ・DX技術を活用して自動化・省人化を推進し、ロスゼロ、ムダのない高効率生産、活人化を実現する革新的なモノづくり ・世界各地での再エネ補助金制度の有効活用検討	・最新IT技術を駆使したLinked Automation工場への変革 ・サステナブルプロダクトの開発と拡販	「長期ビジョン2030」に掲げる「対処すべき社会課題」その解決のための「新事業開発の方向性」 ▼ ①人にやさしい社会の実現 ・医療・健康・高齢化への領域 ・インフラ構築への領域 ②安心・安全な生活基盤の構築 ・持続可能な経済成長への領域 ・防災・都市開発への領域 ③地球にやさしい社会の創造 ・地球環境への領域 ・資源・エネルギーへの領域 （例） ・電動アシスト三輪自転車（LA SI QUE） ・次世代電動化部品 ・e-unit（外販向け電動アシストユニット） ・カーボンクレジットビジネスの創出
移行機会 市場動向 / 技術開発	・エネルギーミックス変化 ・脱炭素社会移行 ・省エネ・脱炭素技術	・再生可能エネルギーインフラビジネスの拡大 ・環境対応改良商品（小形軽量・低フリクション）の開発・シェアアップ ・油空圧から機器の電動化に伴う直動作動機の拡販 ・V2X対応充放電装置（eLINK）拡販 ・グローバルサウス市場に向けたカーボンニュートラル燃料対応商品の市場拡大 ・生産・工程改革による低炭素なモノづくりの推進	・カーボンニュートラルを含むサステナブルプロダクトの継続的創出による売上増加 ・新燃料（e-fuel、水素等）ICE対応商品の開発、市場投入 ・モーションコントロールユニットの開発 ・パーソナルモビリティ用新商品開発・ユニット化、市場投入 ・EV車向け車載商品の開発、市場投入（パーキングロック、ディスコネクト、過負荷保護） ・スマートモーションユニットの開発 ・新たな自動車製造工場のソリューション提供 ・環境配慮プラスチック商品開発、商品への適用	
移行機会 評価評判	・ステークホルダーからの評判変化	・既存事業の着実なQCDSE向上によるシェアアップと収益性向上 ・気候変動関連目標達成による企業価値向上 ・適切な情報開示による社外評価、ステークホルダー信頼向上	・デジタルマーケティング導入による営業活動の効率化 ・新技術開発・取得のための技術的協業の促進	
物理的機会 慢性被害	・気温上昇 ・海面上昇	・労働環境整備、働き方の改善の外部へのPR ・生産工程自動化やリモートオペレーションによる職場環境PR ・海面上昇による防潮堤、防水扉などの設備向け商品拡販	—	
物理的機会 急性被害	・異常気象（風水害）	・防災関連市場への拡販	・気候変動の影響を受けない農業技術（自動化、植物工場）開発	

循環型社会と汚染防止への取り組み

当社グループは、より少ない資源を用いて、より高い経済価値を創出するとともに、リデュース、リユース、リサイクルの「3R」を進めることにより、環境への負荷が少ない「循環型社会」の形成に向けた取り組みを進めてい

ます。具体的には、廃棄物（産業廃棄物＋一般廃棄物）の削減、再資源化率（リサイクル率）の向上に加えて、それらの実績に売却有価物を含めた「総排出物重量」を管理指標に定め、総排出物の削減に努めています。

2023年度に引き続き2024年度も各事業所で排出物削減に努めた結果、生産増に伴い廃棄物は微増したものの、売却有価物がこれを上回って減少したため、総排出物は2023年度比1,867t減少となりました。

また、当社グループは、お客様に安心して製品をご使用いただくため、有害化学物質に関する取り組みを強化しています。具体的には、国内外の規制遵守はもちろん、製品含有化学物質の調査や、生産工程で取り扱う化学物質の削減を推進しています。

製品含有化学物質の管理については、原材料・部品・資材の含有物質を調査し、お客さまとともに含有実態把握や許容範囲の設定を行うとともに、その継続的な削減に取り組んでいます。また、主要サプライヤーの皆さまには、有害化学物質の対象法令、物質名、基準値等を明記した「グリーン調達ガイドライン」を配布。サプライヤーの皆さまにも化学物質管理の重要性をご理解いただき、使用低減にご協力いただいています。

▶ **廃棄物等の排出量／再資源化率**

	2023年度	2024年度
総排出物	25,218t	23,351t
（産業・一般廃棄物）	4,871t	4,999t
（売却有価物）	20,347t	18,352t
再資源化率（年度平均）	98.6%	97.9%

・対象範囲：国内主要生産拠点11事業所（海外は国ごとに廃棄物定義が異なるため未記載）

エコ・ファクトリー認定制度

当社グループでは、2030年をゴールとする環境長期目標を着実に達成するため、2018年度から国内事業所を対象に独自の「エコ・ファクトリー認定制度」を運用しています。「気候変動」「資源循環」「自然共生」のそれぞれのテーマごとに管理指標とマイルストーンを定め、認定基準をクリアした工場を「プラチナ」「サファイア」「ダイヤモンド」の3段階で表彰。これにより自発的な改善を促し、グループ一丸となって環境配慮型経営に取り組んでいます。

2023年6月のSBT認定取得に伴い、気候変動の管理指標を2013年度比から2021年度比に変更しました。また自助努力での削減結果をより明確に評価できるよう、総排出量から原単位の基準に変更しています。

2024年度エコ・ファクトリー認定工場

【ダイヤモンド】 椿本チエイン兵庫工場

【サファイア】 椿本チエイン京田辺工場、椿本カスタムチエン、椿本メイフラン、椿本鋳工、椿本スプロケット

【プラチナ】 ツバキ山久チエイン、椿本チエイン長岡京工場

▶ **エコ・ファクトリー認定基準**

テーマ	管理指標	認定基準		
		プラチナ	サファイア	ダイヤモンド
気候変動	①CO_2排出原単位（2021年度比）	10%削減	15%削減	30%削減
資源循環	②外部排出総量（生産高原単位2017年度比）	5%削減	10%削減	15%削減
	③総廃棄物リサイクル率	98%以上	98.5%以上	99%以上
自然共生	④PRTR対象物質の大気排出量削減（2017年度比）	—	5%削減	10%削減
	⑤工場緑化率の向上	—	（各自治体基準の）2%pt以上	4%pt以上
	⑥水資源の適切な利用	—	5%削減	10%削減

S 人材マネジメント

「人材」は最大の経営基盤であり、従業員の成長なくして企業の持続的成長は望めません。多様な人材の活躍が外部変化への対応力を高め、新たなイノベーションをもたらすという考えに基づき、すべての従業員が安心してイキイキと働ける人事制度と職場環境の整備を進めています。

人材マネジメントの詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/society/employees/

人権の尊重について

つばきグループは、自らの事業活動に関係するすべての人々の人権を尊重することが、企業としての重要な社会的責任であると考えています。「世界人権宣言」や国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範をもとに制定した「人権基本方針」を、国内外のグループ会社に周知徹底し、グループ全体で人権尊重に取り組んでいます。

2024年度は、人権デュー・デリジェンスの対象を当社およびグループ会社の国内主要サプライヤーに拡大。また、国内のグループ会社や主要サプライヤーへのビジネスと人権に関する啓蒙活動や、国内外のグループ会社の人権担当者へは国連グローバル・コンパクト・アカデミーが提供するeラーニングシステムを活用して、理解促進や浸透を深めています。

▶ 人権デュー・デリジェンス実施内容

	2022年度	2023年度	2024年度
	回答社数(回答率)	回答社数(回答率)	回答社数(回答率)
自社および国内外グループ会社	32社(100%)	—	31社(100%)
国内サプライヤー	—	191社(77.6%)	349社(81.7%)

ダイバーシティの推進

当社グループは、「従業員の頑張り」が報われる役割主義・成果主義をベースに、「多様性」をキーワードに一人ひとりを生かす人事制度改革を推進しています。国籍や性別、年齢に関係なく、様々な人が公平に評価され、安心してイキイキと働ける企業を目指しています。

女性の活躍

椿本チエインの女性従業員比率(2025年4月1日現在10.0%)をさらに高めるため、各高校・大学に積極的な応募を働きかけるとともに、説明会では女性従業員が仕事紹介を実施することにより、労働環境の理解促進に努めています。また、外部の女性活躍セミナーへの派遣を進め、優秀な従業員には性別を問わず積極的に昇格の機会を与え、女性従業員の役職登用を進めています。

仕事と育児の両立支援

育児休職制度の社内周知や管理職教育により、育児休職を取得しやすい環境整備を進めています。また、在宅勤務制度の再整備などの結果、2024年度の産休・育休後の復職率は92.5%、男性の育児休職取得者数は34名となり、男性の育休取得率は45.9%(前年度比4.3ポイント上昇)と増加しました。また、産休・育休ハンドブックを発行し、制度周知に努めています。

障がい者雇用の促進

障がいのある方々とともに働ける環境づくりや職域の拡大に取り組み、個々の特性を生かして、製造現場、管理事務のほか、施設の維持管理、健康管理などの幅広い業務に従事できるよう努めています。働きやすい職場環境づくりに向けた取り組みなどが評価され、当社は、京都府

▶ 障がい者雇用率

の2024年度「障害者雇用優良事業所等知事表彰」を受賞しました。この水準をゴールとするのではなく、障がい者雇用をダイバーシティの核と位置付け、組織の活性化、イノベーション創出にもつなげていきます。

シニア層従業員の活躍

2020年に60歳定年を65歳に延長する「65歳定年制」の導入と合わせ処遇も改善し、継続雇用率は90%前後の高水準を維持しています。シニア層従業員の就業意欲向上をねらいに、50歳の節目に実施するキャリア研修の内容充実を図りました。

外国人雇用の拡大

多様な考え方をイノベーション創出、事業成長につなげるため、2030年度に外国人従業員数85名を目標に外国人雇用の拡大に取り組んでいます（2025年3月末現在33名、執行役員1名）。また、海外の大学からインターンの受け入れも積極的に行っています。

人材の育成と活用

人材育成では、「長期ビジョン2030」の実現に向けて、事業をけん引する人材への投資を進め、機会創出に向けた攻めの取り組みを推進しています。

また、企業理念「TSUBAKI SPIRIT」の行動原則を日々の業務で体現するために、「変革意欲を持ってチャレンジを続ける」「常に高いスキルとその向上を求め続ける」「自己の責任を認識して主体的に自己責任の下に行動できる」ことを目標としています。職種を問わず、様々な育成機会を体系的、計画的に提供するとともに、若手従業員については5年ごとに人材育成計画表を作成し、確実な成長を支援しています。

若手技術者の育成

次世代への技術伝承・強化をねらいに1998年に開講した「つばきテクノスクール」は、当社オリジナルのカリキュラムによる実践的な研修です。また、DX研修やマイコン研修を企画実施するなど、事業戦略に沿ったDX人材の育成も行っています。また、若手・中堅エンジニアの成長機会として、先端技術、技術経営を学ぶとともに、社外のエンジニアと交流できる外部セミナーへ派遣しています。

これら研修とは別に、各部門の最新技術を発表する「技術フォーラム」を通じて、部門を越えたアイデアの共有や交流・協創の場を広げています。

モノづくり技能の向上

当社グループは、技能士養成、当社固有の技能・技術の伝承を図る「加工道場」「マイスター制度」等を整備し、モノづくり技能の継承と強化を図っています。また、技能の相互研鑽、発表の場として「つばき技能オリンピック」を毎年開催しています。海外グループ会社からの参加もあり、事業部門、国境を越えた交流により、技能向上に加え、グループ一体感の醸成と組織の活性化につなげています。

グローバル人材の育成

当社グループの2024年度海外売上高比率は65.3%に伸長、海外従業員比率は50.9%となり、グローバル人材の育成・強化は当社グループの重要課題の1つです。海外子会社に若手従業員を研修生として1年間派遣する「海外トレーニー制度」では、2024年度はドイツの子会社から半年間のトレーニーを受け入れたほか、海外グループ会社からの出向者も積極的に受け入れるなど、グローバル人材の育成や技術力強化、相互理解に努めています。

▶ **人材育成教育体系**

階層別	若手層：入社時集合研修、半年後フォローアップ研修、チームワーク研修、クリティカルシンキング研修、QC手法研修 中堅層：昇格時研修、リーダーシップ研修、評価者研修 幹部職：昇格時研修、新任フォローアップ、上級管理者研修（外部）、経営幹部研修、経営者候補研修（外部）
機能別	テクノスクール、技能スクール、ビジネススクール、データリテラシー、DX、知財・商標・英文／国内契約書
グローバル	グローバル人材育成プログラム、海外語学研修、英語スキル向上研修、海外トレーニー制度
ライフプラン	キャリアプラン、ライフプラン
特定目的	メンタルヘルス、コンプライアンス、安全衛生、環境、情報セキュリティ、人権、サプライヤーマネジメント、社外交流、大学派遣、キャリア採用者導入、自己啓発支援

S 人材マネジメント

従業員エンゲージメントの向上

心身ともに安全で働きやすい環境の下、従業員が会社の存在意義を理解・共感し、その実現に向けて自発的に活動する――つばきグループでは、従業員エンゲージメントの向上に向けて、様々な活動を実施しています。

経営層と従業員のコミュニケーション

企業理念「TSUBAKI SPIRIT」の理解を深め、行動につなげるため、トップメッセージの発信をはじめ、あらゆる研修機会、社内報や社内イントラネット等で繰り返し従業員への浸透活動を実施しています。経営層と従業員の対話機会を積極的に設け、双方向コミュニケーションの活性化を図っています。

従業員の事業参画支援

2022年度にスタートした、新事業提案制度「T-Startup」は、従業員から新しいビジネスアイデアを募集し、審査に合格するとその提案者がプロジェクトリーダーとなって事業化を推進できる社内ベンチャー制度です。3回目となる2024年度は、国内外から40件の提案が集まりました。2次審査では6チームがプレゼンテーションを行い、その模様はオンラインで社内公開しています。その結果、全6テーマが事業化に向けて始動、2022年度以降に事業化をスタートした6テーマについても新事業開発テーマ発表会等でその進捗を公開しています。新事業創出を目指す社内ベンチャー制度は、従業員のチャレンジ精神発揮の場としてモチベーションアップにもつながっています。

従業員の意識調査

椿本チエインでは、2年に1回、国内に勤務する従業員を対象に9つの項目について「従業員の意識調査」を継続実施し、従業員・組織の状況を定期的にモニタリングしています。また、その結果を社内に公開して従業員の声を組織運営に反映させることにより、風通しのよい職場風土づくりに努めています。2024年度は2022年度に比べ、「③仕事のやりがい」は1.6ポイント上昇して51.4%に、「⑧会社への満足度」は1.5ポイント上昇し、58.5%となっています。

調査項目（大項目）	①職場環境　②職場の雰囲気 ③仕事のやりがい　④部下の指導・考課 ⑤企業理念・経営方針の浸透度 ⑥つばきブランド　⑦SDGsへの取り組み ⑧会社への満足度　⑨ 働き方

2024年度は環境改善の一環として、下記施策を実施しました。

- 旅費規程の見直し、ライセンスボーナス制度の充実
- キャリア自律促進をねらいとした社内公募制度の活性化
- 部下との円滑なコミュニケーションを目的とした研修実施と支援ツールの導入
- 適性な労働時間管理の推進

新事業提案チャレンジ「T-Startup」新事業開発テーマ発表会（2024年12月）

COLUMN 課長職を対象に「アップデート・マネジメント研修」を実施

職制課長を対象とする実践型研修として、「アップデート・マネジメント研修」を実施しています。「コンプライアンスリスク」「部下とのコミュニケーションスキル」などをテーマに講義とグループディスカッションを実施。研修を通じて、部下とのコミュニケーション、組織運営力向上につなげることがねらいです。その実践を通じて、労働災害・品質不正のない、安心・安全な職場づくりにつなげていきます。

安心・安全な職場づくり

安全衛生管理体制

つばきグループでは、グループ全体の安全衛生活動を統括する「つばきグループ安全衛生委員会」を設置し、「安全衛生活動計画」に基づいた、安全衛生活動を推進しています。

具体的には、以下の3本柱をフレームワークに、「グループで働くすべての人が日々無事に家に帰れること」を目的に、グループ全体での安全レベル向上を目指しています。

①リスク管理：重篤災害未然防止活動としてのリスクアセスメントの推進

②設備・環境の整備：機械の本質安全化を目指した機械設備安全ガイドラインの運用

③人づくり：安全知識を有し、常に安全基本行動を実践する、安全人間の育成

安全衛生活動への取り組み（2024年度）

当社グループの安全衛生活動の3本柱①重篤災害未然防止活動、②機械安全、③安全人間づくりのうち、①をねらいに「RA_2024」を実施しました。重篤災害が想定される作業を動画撮影し、潜在的なリスクの評価とリスク低減措置を図るものです。また、各事業所の安全衛生実務者を対象としたRA発表会を開催。気づきの場として非常に有効であるこの発表会を継続し、安全活動のレベルアップを図ります。

▶ **安全衛生マネジメント体制図**

▶ **労働災害発生状況（国内）**

健康経営の推進

つばきグループは、「人が最大の経営基盤」という認識の下、従業員の安全・健康を最優先にした健康増進活動を展開しています。2022年8月には「健康宣言」「健康推進活動の基本方針」を制定し、社内外の環境変化を踏まえた活動へと強化を図っています。

2024年度は、健康情報発信や教育を行うポータルサイトを立ち上げてヘルスリテラシー向上を図ったほか、「快眠で、心も体も健康に！」をテーマに睡眠習慣改善イベントや食育ワークショップ等を開催しました。これらの活動が評価され、2年連続で「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」の認定を受けました。

今後も従業員がイキイキと活躍し、自主性と創造性を発揮できる企業（全員快勤）を目指し、会社、健康保険組合、労働組合が一体となって、「個人の健康」「組織の健康」の双方向から取り組み、健康経営を推進していきます。

2025
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門

食育ワークショップ（大阪本社）

S サプライチェーンマネジメント

つばきグループは、高品質なモノづくりと持続可能な社会の実現のため、協力会社（サプライヤー）の皆さまとの協働を強化し、調達活動を通して、パートナーシップの強化と持続可能な社会の実現に貢献していきます。

サプライチェーンマネジメントの詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/society/supplier/

サステナブル調達の推進

つばきグループでは、公正・公平な取引、相互発展、開発購買の推進、法の遵守（機密保持）、環境重視（グリーン調達）、紛争鉱物について定めた「調達基本方針」に基づき調達活動を展開しています。協力会社（サプライヤー）の皆さまとの協働により、持続可能な社会の実現への貢献を目指しています。

サステナブル調達への取り組み

持続可能な社会の実現には、サプライチェーン全体でサステナビリティ活動に取り組むことが必要不可欠です。当社グループでは、サプライヤーの皆さまとの協働をよりいっそう推進していくため、2020年に「つばきグループ サプライヤー サステナビリティガイドライン」を制定。主要サプライヤーの皆さまに配布し、サプライチェーン全体でのサステナブル調達への取り組みをお願いしています。

2023年度からは、主要サプライヤーの皆さまに対してサステナビリティ活動の状況や人権尊重の取り組み状況を確認するためのオンラインアンケートを実施しています。2024年度のアンケート結果では深刻な懸念事項は見つかりませんでしたが、CO_2排出量削減等の環境活動や災害等緊急時の体制に関する取り組みが相対的に少ないことが判明しました。

今後は順次対象を拡大するとともに、アンケートで見つかった課題解決に向けて、活動を支援していく予定です。

サプライヤー向け工場見学会を開催（埼玉工場）

工場見学では製造現場の具体的な活動を紹介

カーボンニュートラルへの取り組みとグリーン調達

2050年カーボンニュートラル達成を目指して、サプライチェーン全体でCO_2排出量削減を図っています。主要なサプライヤーの皆さまのCO_2排出実績を確認するとともに、当社活動の紹介を目的とした工場見学会等を実施しています。また、環境負荷の少ない材料、部品購入を推進する「グリーン調達ガイドライン」に沿った取り組みを進めています。

▶ グリーン調達に関する依頼事項

	依頼事項	原材料、部品、包装材、副資材等	治具、工具、生産設備等
前提条件	(1) 製品および事業活動に関わる環境関連法の遵守	必須	必須
	(2) 有害化学物質の管理		推奨*
お願い事項	(1) 環境マネジメントシステムの構築	推奨	推奨
	(2) 温室効果ガスの削減		
	(3) 資源循環の推進		
	(4) 水資源の有効利用	任意	任意
	(5) 環境配慮型設計および商品の提案	推奨	推奨

*有害化学物資が設備等から製品に飛散・落下する場合や、設備等との接触により製品に付着・移行する場合は、有害化学物質の管理は「必須」とします。

S 品質マネジメント

つばきグループは、創業者の言葉「よいものを作る」を原点に、モノづくり企業として「高品質」の追求と品質管理を徹底し、つばきブランドの維持・向上に努めています。

品質マネジメントの詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/society/products/

品質マネジメント

創業時の「よいものを作る」という決意はつばきグループのモノづくりの原点であり、つばきのDNAとして今日に引き継がれています。「後工程はお客さま。1人ひとりが決めたことを守り、よいものを作ります」の「品質基本方針」の下、「高品質」の追求と品質管理を徹底し、つばきブランドの維持・向上に努めています。

各部門での品質保証活動に加え、①第三者視点での内部監査、②グループ品質ガイドラインの策定、③組織横断の品質向上活動などを実施。これにより品質不良ゼロを目指すことはもちろん、お客さまとの約束を遵守する体制をさらに強化し、品質保証のガバナンス強化とつばきブランドの維持・強化を図っています。

品質マネジメント推進体制

「つばきグループ品質委員会」をトップとする品質マネジメント推進体制を構築しており、2018年にはその実効性をさらに担保するため、グループ全体を統括する本社部門に品質・環境推進部（現品質保証部）を、また組織横断の実行組織として「品質担当者会議」を設置しました。

▶ **品質マネジメント推進体制**

安心・安全な商品提供のための取り組み

当社グループでは、国内すべての製造拠点（グループ会社含む）、海外主要製造拠点において、品質マネジメントシステムの国際規格であるISO9001認証を取得。ISOに基づいた品質管理の仕組みを構築しています。

また、全社の教育体系に「品質」や「改善」に関する階層別教育を整備して、品質管理のスキル向上を目指しています。さらに、品質管理のスペシャリスト育成に向け、品質保証部を中心に統計的手法などの品質専門教育や講師の育成、QC（品質管理）検定の取得推進、グループ会社からの品質研修生受け入れ実習（1～2年間）などを実施。併せて、グループ横断の改善提案制度を展開し、全従業員の「日々改善」の風土を醸成するとともに、水平展開による改善効果の最大化に努めています。

COLUMN

世界の自動車メーカーから優秀サプライヤー表彰を受賞

モビリティ事業では、その優れた品質に対し、世界の自動車メーカーから「優秀サプライヤー」として表彰されています。2024年度は、チェコの子会社Tsubaki Automotive CzechがToyota Motor Europe NV/SAより「Supplier Quality Award」を受賞。このほか、日本での表彰も合わせ、モビリティ事業全体で計5件のサプライヤー表彰を受賞しました。

G コーポレート・ガバナンス

「顧客の価値を創造し、社会に貢献する」という経営の基本方針を実現するために、つばきグループはコーポレート・ガバナンスの強化を図ることが経営上の最も重要な課題の1つと位置付けています。この考え方を「基本方針」として策定し、その実現とコーポレート・ガバナンスのさらなる向上に努めています。

コーポレート・ガバナンスの詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/governance/corporate/

推進体制

当社では、グループの戦略策定および監督は「取締役会」が担い、業務執行はCOOと執行役員で構成される「経営会議」が責任を持って行うことにより、戦略策定・監督と業務執行を明確に分離しています。さらに、取締役会に次ぐ重要な機関として、「戦略会議」を開催し、グループ全体の重要な事業戦略および経営方針等について審議決定しています。

▶ コーポレート・ガバナンス体制図

▶ コーポレート・ガバナンス概要

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数	6名（うち社外取締役3名）
取締役の任期	1年
取締役会の議長	CEO（最高経営責任者）
監査役の人数	4名（うち社外監査役2名）
独立役員の人数	社外取締役3名、社外監査役2名
取締役会の開催回数	14回（2024年度）
監査役会の開催回数	17回（2024年度）
指名・報酬委員会の開催回数	4回（2024年度）

▶ ガバナンス強化の変遷

2004年度	執行役員制度の導入
	社外取締役1名を選任
	社外監査役1名から2名に増員
2011年度	戦略会議の導入
2013年度	社外取締役1名から2名に増員
2015年度	CEO（最高経営責任者）とCOO（最高執行責任者）を分離するマネジメント改革
	コーポレート・ガバナンス・コードに対応
2017年度	社外取締役2名から3名に増員
2018年度	各事業に事業部および国内外グループ会社を統括する事業統括を新設（事業部長は執行役員が務める体制に移行）
2019年度	取締役会による戦略策定・監督と、執行役員による業務執行を明確に分離
	取締役と執行役員の兼務の廃止
	取締役会の任意の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置
2020年度	取締役（社外取締役除く）を対象に譲渡制限付株式報酬制度を導入
2021年度	サステナビリティ委員会の設置など、委員会体制の見直し
2022年度	譲渡制限付株式報酬制度を執行役員（非居住者除く）まで範囲拡大

指名・報酬委員会の設置

当社は、取締役会の独立性・客観性と説明責任の強化を目的に、取締役会の諮問機関として任意の指名・報酬委員会を2019年度に設置しました。当委員会は社外取締役を委員長とし、かつ構成員の過半数を社外取締役が占めており、取締役の指名や報酬、CEO、COOの選解任等について協議し、取締役会に答申する機能を担っています。

独立役員の選任理由および出席状況

▶ 社外取締役

氏名	選任理由	取締役会への出席状況（2024年度）
安藤 圭一	金融機関等における経営者としての豊富な知識や経験に基づき、「財務」「コーポレート・ガバナンス」といった分野に対して的確なアドバイスをいただくなど経営を適切に監督していただくため。	14回中14回出席
北山 久恵	公認会計士として監査法人における豊富な経験に基づき、「財務」「会計」といった分野に対して的確なアドバイスをいただくなど経営を適切に監督していただくため。	14回中14回出席
谷所 敬	日立造船（株）（現カナデビア（株））における代表取締役としての豊富な経験に基づき、「製造・技術」「経営戦略」といった分野に対して的確なアドバイスをいただくなど経営を適切に監督していただくため。	14回中14回出席

▶ 社外監査役

氏名	選任理由	出席状況（2024年度）	
		取締役会	監査役会
川﨑 清隆	弁護士としての豊富な経験と企業法務に関する高い専門性を、当社の監査体制に生かしていただくため。	14回中14回出席	17回中17回出席
山本 崇晶	社内弁護士としての豊富な経験と企業法務に関する高い専門性を、当社の監査体制に生かしていただくため。	— （2025年6月27日に就任のため）	

G コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性を高めるため、2018年より取締役会の実効性評価を実施しています。

取締役および監査役全員を対象に取締役会の構成、運営、議題等についてアンケートを行い、その内容の分析評価の結果、当社の取締役会の実効性は確保されているものと判断しています。

今回の評価でも前回までと同様、取締役会での中長期的な経営資源の配分方針、グローバル経営人材の育成方針やマネジメント層の多様化、リスク管理、指名・報酬委員会での議論内容等に関する、報告や議論のさらなる充実を図るべきといった多数の有意義な意見がありました。これらに対応すべく、引き続き「取締役会情報交換会」や「意見交換会」「中計進捗報告会」等取締会以外の各種会議を通じて、情報提供のさらなる拡充に努めるとともに、投資家からの意見や各委員会からの必要な報告についても適切になされるよう努めていきます。

取締役、監査役の報酬

当社では、取締役の報酬の算定方法の決定に関する方針について、取締役会の任意の諮問機関である指名・報酬委員会で審議・答申の上、取締役会で決議しています。

社内取締役

社内取締役の報酬は、長期的・持続的な企業価値の向上を実現させるためのインセンティブとして十分に機能するよう、業績および株主利益との連動を意識した報酬体系をとっています。具体的には金銭報酬である固定報酬および業績連動報酬と非金銭報酬である譲渡制限付株式報酬で構成しています。

社外取締役

社外取締役の報酬は、客観的かつ中立な立場で経営監督を行う役割を担うことから、金銭報酬である固定報酬のみで構成しています。

監査役

監査役の報酬は、客観的かつ中立な立場で監査を行う役割を担うことから、金銭報酬である固定報酬のみで構成しています。

▶ **取締役および監査役の報酬等の総額等**

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の人数（人）
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬（譲渡制限付株式報酬）	
取締役 （うち社外取締役）	224 （29）	140 （29）	55	29	6 （3）
監査役 （うち社外監査役）	63 （13）	63 （13）	—	—	5 （3）

* 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。
* 上記報酬等の額には2024年6月27日開催の第115回定時株主総会終結の時をもって、任期満了により退任した監査役1名分が含まれています。

内部統制システム

当社グループは、「内部統制基本方針」に基づき、「内部統制規定」を定めるとともに、内部統制推進部署を設置し、推進体制を整備することで、次のような組織的かつ継続的な全員参加型活動を展開しています。

会社法の定めによる内部統制活動

当社グループ内で発生したリスク情報を素早く経営トップに伝達できるよう、グローバル規模での緊急連絡体制を整備。また、国内外の主要子会社に対してリスク管理状況調査を毎年実施し、子会社の状況把握と活動フォローに努めています。

金融商品取引法による内部統制活動

当社グループでは、金融商品取引法に基づき、連結財務諸表の作成プロセスが適正であるかを確認するための内部統制活動を整備しています。

海外売上高の増加に伴い、対象範囲となる海外子会社が増加。このため、海外子会社への迅速な新規導入を目指し、海外子会社向けに関連資料の整備やノウハウの共有を図るとともに、評価の効率化と精度向上に注力しています。

海外子会社での内部統制打ち合わせ

グループ独自の自主的内部統制活動

当社グループでは、それぞれの部署における重要業務の手順を文書化する、「TICO*活動」を展開しています。この活動は、重要業務の見える化を図ることにより、各業務のリスクに対するコントロールが適切であるかを確認したり、ムリ・ムダが存在しないかを客観的に判断できるものとして、グループの重要な統制活動の一翼を担っています。

* TICO: Tsubaki Internal Control Operationの略。

政策保有株式

政策保有株式の縮減に関する方針・考え方

当社は、株式保有を通じて取引先との関係を維持・強化し、事業の円滑な推進を図るための事業活動上の必要性を検討し、中長期的に当社の企業価値向上に資すると認められる取引先を対象として、純投資目的以外の目的である投資株式を保有しています。

一方、「資本コストや株価を意識した経営」の実現に向け、保有する株式は、当該保有先との取引の状況を踏まえた事業上のメリット、事業収益力、当該株式の市場価額の変動等によるリターンやリスク、配当収益その他の経済合理性等をもとに、当該株式の保有継続が当社の中長期的な企業価値向上に資するかどうかを毎年個別銘柄ごとに検証し、保有合理性が確認されないものは適切な時期に売却するなど、政策保有株式の縮減に関する取り組みを進めています。

政策保有株式の保有の適否の検証内容

取締役会にて、個別銘柄ごとに、毎年、目的が適切か、経済合理性等を検証し、保有・保有株式数に関する判断を行うこととしています。

政策保有株式に係る議決権行使の基準

当社は、議決権の行使については、当該投資先企業の経営方針・戦略等を十分に考慮した上で、当社と当該企業双方の中長期的な企業価値の向上につながるかどうか等の視点に立って判断しています。

G コンプライアンス・リスク管理

法令・倫理・社内規定の遵守をすべての役員・従業員の基本と考えており、コンプライアンス意識の浸透に向けた取り組みを進めています。また、持続的な事業成長と企業価値の向上のため、「リスクマネジメント基本方針」の下、様々なリスクの要因を抽出・把握し、未然防止と損失極小化に努めています。

コンプライアンス・リスク管理の詳細は、当社Webサイトのガバナンスからご参照ください。
https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/governance/

コンプライアンスの実践と浸透

「企業倫理強化月間」と計画的な研修を通じたコンプライアンス教育によってコンプライアンスの実践と浸透を図っています。また、これらの活動は定期的に取締役会に報告しています。

「企業倫理強化月間」とコンプライアンス教育

毎年2月を「企業倫理強化月間」と定め、国内外グループ会社が参加（2024年度は52社）。国内では職場ミーティングを中心に、海外ではセミナー形式やeラーニングによる学習を中心に、倫理意識の啓蒙活動を展開しました。

▶「企業倫理強化月間」参加会社数

（年度）

2020	2021	2022	2023	2024
24社	32社	29社	51社	52社

当社グループで発行している「つばきコンプライアンスハンドブック」では、①健全な職場環境、②誠実な企業活動、③会社資産の保全、④社会とのかかわり、などの計24項目について、倫理綱領の実践に当たり日常の行動に落とし込んだ具体的な解説を加え、従業員への理解・浸透を図っています。計画的に倫理研修も実施し、「企業倫理強化月間」で認識された課題を研修内容に反映するなど、常に内容の充実を図っています。

倫理委員会

倫理委員会では、「倫理綱領」等への違反に対する再発防止策の検討・実施および違反者に対する処分決定等の活動を通じて、コンプライアンス体制の強化を図っています。

相談・通報窓口の整備

当社グループでは内部通報制度として、「倫理ヘルプライン運営規定」に基づき、社内（倫理担当）および社外（顧問弁護士）に相談窓口「倫理ヘルプライン」を設置し、匿名での通報が可能な体制を構築しています。「倫理ヘルプライン」では、「倫理綱領」や法令および社内規則に反する行為にとどまらず、個人的な相談にも対応しています。

リスク管理体制と活動

実効的かつ効率的にリスクマネジメント活動を推進するため、当社グループでは、「サステナビリティ委員会」の統括の下、企業倫理、情報セキュリティ、環境、品質、安全衛生、コンプライアンス・危機管理等の委員会を設置しています。これらの委員会が互いに連携をとりながら、リスク要因の抽出・把握と未然防止に重点を置いた諸施策を継続的に実施することで、グループ全体でのリスク対策を推進しています。また、万一リスクが発生した場合に損失極小化を図るため、グローバルでの緊急連絡体制を整備・運用しています。

2024年度は、気候変動対応、人権・労務リスク管理、サプライチェーンリスク管理、危機管理体制強化、サイバーセキュリティ対策強化、安全衛生、品質保証の7点に重点的に取り組みました。

▶ 主要リスクとその影響度および対策

リスク		内容	影響度	対策
経営環境	市場環境変動のリスク	● ターゲット市場における景気の下振れなどによる設備投資の減少や、企業の稼働状況の悪化に伴う需要減少。特に最大顧客である自動車業界における急激な需要変動や構造変化（内燃機関搭載自動車の生産台数減少、設備投資の縮減など）の発生	中～重大	● 市場ニーズに基づいたオンリーワン商品の開発
	気候変動に関するリスク	● 気候変動や環境規制への対応が遅れた場合の、事業機会の損失や調達コスト上昇など ● 気候変動による自然災害の激甚化による事業活動の継続困難	中～重大	● 気候変動の影響を分析してリスクと機会を特定し、それぞれに対応策を定めて実施 ● CO_2排出を削減するための活動計画を定め、「環境委員会」を中心にグループ全体で活動のPDCAを回す
	海外での事業展開に伴う地政学的なリスク	● テロや戦争・紛争などの発生による製品販売の減少や工場操業の停止、部品調達への支障など	中～重大	● グローバル生産体制の強化や生産拠点、調達先の分散によるリスク低減
	為替レート変動のリスク	● 想定を超える急激な為替変動	小～中	● 為替予約の活用、生産・調達の現地化を推進
事業運営	品質に関するリスク	● 製品の不具合による重大な事故、リコール、クレームまたは品質不正等の発生	中～重大	● 「つばきグループ品質基本方針」に基づき、グループ品質委員会を中心に高品質の追求と品質管理の徹底を推進
	情報セキュリティに関するリスク	● サイバーアタック等によるシステム停止やセキュリティ上の問題、損害の発生	中～大	● 「電子情報セキュリティポリシー」に基づく、技術的対策、従業員への教育、定期的な情報セキュリティ監査の実施、第三者機関による脆弱性診断の導入 ● インシデント発生時のサイバーセキュリティ対策の体制構築
	人権に関するリスク	● ステークホルダーの人権に対する不適切事案の発生	中～大	● 「企業倫理強化月間」を定め、国内外グループ会社でコンプライアンス意識向上活動を実施 ● 「人権基本方針」の明文化やヘルプラインの設置、ハラスメント防止活動を推進 ● 国内外グループ会社に「人権デュー・デリジェンス」を実施し、リスクを特定
	サプライチェーンに関するリスク	● サプライヤーが事業展開する国や地域で経済の一時的混乱や停滞が発生した場合や、サプライヤー個別の事由で急激な供給変動や価格高騰等が発生した場合、当社グループの部品調達や工場操業が困難になり、当社グループ製品の生産減少、遅延などが発生	中～重大	● 代替できない材料・部品等の併注化やグループ間での調達先情報の共有による供給先の多様化推進 ● 調達先とのパートナーシップ強化
	エネルギー・素材（原材料）価格高騰のリスク	● エネルギー価格や鋼材等の素材（原材料）価格の急激な高騰	中～大	● 生産性向上等による原価低減、調達先の複数化推進 ● サプライヤー・顧客双方との交渉により、時勢に応じた仕入れ・販売価格の実現に努める
	災害や疫病流行等のリスク	● 重大な災害（地震や風雨などの自然災害、事故やテロ等の人的災害）の発生や新型感染症などの流行による生産活動の停滞など	中～大	● 「つばきグループBCP基本方針」に基づく、防災訓練や防災・減災備品の備蓄 ● 「コンプライアンス・危機管理委員会」を中心にBCPの体制強化
	知的財産権侵害のリスク	● 第三者の不正利用等による知的財産権への侵害、第三者による知的財産権侵害訴訟の提起	中～大	● 規定類の整備、知的財産権に関する他社情報の収集 ● 自社権利（ノウハウ含む）の適切な管理

社外取締役メッセージ

チェーン、モビリティ事業を基軸にさらなる成長を

Keiichi Ando
安藤 圭一

ここ数年の事業環境は変化も激しく、厳しいものがありますが、つばきグループは、単年度でのバラつきはあるものの、中長期的には何とか増収増益基調を維持しています。「動かす」分野で産業基盤を支えていること、社会に必要不可欠な商品を提供していること、世界トップシェア商品と強固なグローバルネットワークを有することが、当社の大きな強みとなっています。

収益構造的には、主力のチェーン、モビリティ事業がモーションコントロール、マテハンの低採算事業をカバーしている状況です。喫緊の最優先課題は、言うまでもなく低採算事業の見直しです。赤字からは脱却しましたが、危機感を共有し、事業の再編・縮小あるいは撤退、

資本コストの低減や資本効率の改善

Hisae Kitayama
北山 久恵

当社は、「中期経営計画2025」においてROE8%以上を目標数値としており、2024年度は売上高・利益とも過去最高、自己株式の取得や政策保有株式の売却もあり、ROEは株主資本コストを上回り、目標を達成しました。

一方で、事業部門別ROICについては、現場にまで浸透させる必要があります。トップマネジメントのコミットメント、コーポレートのROICに関する分析、コーポレートと事業部門の戦略的な対話により、事業部門のROICに対する理解を深めるとともに、ROIC改善の具体的なアクションを明確にし、確実に実行することが必要です。

加重平均資本コスト(WACC)を上回るROICが達成できていない事業部門については、不採算・低収益事業

新規ビジネスの早期事業化と利益創出

Takashi Tanisho
谷所 敬

当社では、「長期ビジョン2030」実現に向けて、4つの既存事業の成長と同時に、コア技術である「モノづくり技術」を生かし新事業創出による事業拡大を目指しています。「モノづくり技術」に、生成AIやシミュレーションなどの新技術を付加して新事業に育て上げ、さらに「モノからコト」に変化させて、アフターサービスを含むメンテナンス事業の強化を進めています。

「挑戦」と「失敗」

新製品を企画・開発し、市場に出し、売上を拡大して事業に育てていくには、開発担当者の強い熱意と、苦難を乗り越えるねばり強さを発揮する覚悟が必要です。この新しいことへの「挑戦」に対して、経営者には小さな失

売却なども含めた抜本的対策を早急に取りまとめていく方針です。

基軸事業では、当社の圧倒的な技術力と商品開発力を強化し、さらなる収益拡大を図ります。チェーン、モビリティ事業は、高付加価値商品の開発、EV・PHEVへの対応に加え、グローバル展開の強化が重要です。まだシェアが低く、プレゼンスが十分でない地域、商品もあります。新たな製造・販売拠点を強化するとともに、2025年5月発表の大同工業(株)との経営統合による市場、商品面でのシナジー効果にも期待しています。

現在進めている新たな成長分野への進出も加速させます。2024年発売の世界最小ローラチェーンは、ロボットハンドなどの成長市場への進出が期待できます。また、2022年の北米フレキシブルカップリングの製造・販売会社ATR Sales,Inc.の買収は、規模は小粒ですが、グローバル市場でシナジーを生み出す有効な案件だったと言えます。

低採算事業の立て直しなど喫緊の課題に加え、DXによる生産性向上、既存事業の収益性強化、新事業の早期立ち上げなど、2030年に向けた課題はたくさんあります。

そして、モノづくり企業として高品質・高付加価値商品を幅広い産業界に提供し、社会的存在価値の高い企業であり続けること。特に従業員には、この社会的使命にプライドを持って取り組んでいただきたいと思います。

の抜本的対応(事業ポートフォリオの見直し、ROIC改善プロセス)、事業部門における非効率部分の改善、低収益資産の処分など、資本市場からはスピード感を持ったアクションが求められており、対応が急務です。ROICの構成要素を各部門におけるKPIとして設定し、各部門の目標や業務プロセス・アクションに紐付け、その評価にもつなげることで、グループ全体での資本効率の改善をモニタリングしていきます。

また、ROIC−WACCスプレッドを最大化するには、ROICの改善とともに、WACCの低減施策にも注意が必要です。有利子負債の有効活用を含めた資本構成の最適化、投資基準やハードルレートの適用など投資判断・管理の徹底、事業運営上の長期リスク低減、さらには開示やIR活動の充実により投資家への説明責任を果たし、WACCの低減を進めていかなければなりません。

ROIC経営の浸透・定着には、次期中期経営計画における目標設定、事業ポートフォリオマネジメント(事業の評価単位、評価方法、撤退基準、経営資源の配分)、個別投資案件の管理や業績管理・評価などの仕組みの再構築、経営者・従業員の教育や意識改革など、中長期的なアクションが必要であり、取締役会での議論を継続していきます。売上高や利益とともに、資本コスト・資本収益率や株価を意識した経営を推進し、持続的成長と中長期的な企業価値のさらなる向上を目指します。

敗を認める心構えと成功に導く指導力が問われます。開発担当者と経営者のこの心構えが相乗効果を発揮し、新事業を生み出し、椿本チエインの未来を創るのです。

社会課題と共創

社会課題や市場動向は変化していきます。社内の知識と技術を進化させ続け、不足分は社外から補うことも必要です。また、開発から事業化へのスピードアップには、社外専門家の意見や協業、共創が必要となります。その共創には、相手側が必要とする技術が不可欠であることを忘れてはいけません。

事業化の手法

新事業の始まりはすべてスタートアップです。事業化には、(株)Nexa Wareや(株)ツバキベジムーブのような新会社設立以外にも、技術提携やM&Aなどを積極的に活用し、成長のための技術と人材を確保することが必要です。M&Aやマーケティング担当部署では、デュー・デリジェンスの精度やマーケティングの目利きの能力を高めておくことも必要です。

利益創出に向けて

今後の日本企業の課題は、人口減少に伴う「人手不足」と言われています。生成AIやシミュレーションなどの新技術を活用してイノベーションを起こし、さらにメンテナンス事業につないで利益を創出し、「長期ビジョン2030」を実現していきます。

役員一覧

（2025年6月27日現在）

取締役

A 古世 憲二

代表取締役会長 兼 CEO（最高経営責任者）

1977年 4月 当社入社
2011年 4月 チェーン・精機部門統括
チェーン製造事業部生産技術部長
2013年 6月 執行役員
2015年 6月 上席執行役員
2017年 4月 チェーン製造事業部長 兼 京田辺工場長
2017年 6月 取締役上席執行役員
2018年 4月 チェーン事業統括
2018年 6月 取締役常務執行役員
2019年 6月 取締役
2021年 6月 代表取締役社長 兼 COO
2022年 6月 代表取締役会長 兼 CEO（現任）

B 木村 隆利

代表取締役社長 兼 COO（最高執行責任者）

1983年 4月 当社入社
2006年10月 チェーン事業部営業統括海外部長
2012年 1月 椿本鏈条貿易（上海）有限公司* 董事長
2015年 6月 執行役員
2016年 6月 経営企画センター長
2018年 4月 マテハン事業統括マテハン事業部長
兼 同事業部営業統括
2018年 6月 上席執行役員
2020年 4月 常務執行役員、マテハン事業統括
2021年 6月 取締役
2022年 6月 代表取締役社長 兼 COO（現任）
* 現椿本鏈条（上海）有限公司

C 宮地 正樹

取締役

1984年 4月 当社入社
2008年 4月 自動車部品事業部製造部長
2016年 6月 執行役員
グローバル自動車部品事業本部自動車部品事業部グローバル製造統括 兼 埼玉工場長
2018年 6月 上席執行役員
自動車部品事業統括自動車部品事業部長
兼 埼玉工場長 兼 兵庫工場長
2020年 4月 自動車部品事業統括
2021年 4月 モビリティ事業統括
2022年 6月 取締役（現任）

D 安藤 圭一

社外取締役

2009年 4月 （株）三井住友銀行取締役 兼 専務執行役員
2010年 4月 同行代表取締役 兼 副頭取執行役員
2012年 4月 新関西国際空港（株）代表取締役社長
2012年 7月 同社代表取締役社長 兼 CEO
2016年 6月 銀泉（株）代表取締役社長
塩野義製薬（株）社外取締役（現任）
2017年 6月 当社取締役（現任）
2019年 6月 （株）ダイヘン社外取締役（現任）

E 北山 久恵

社外取締役

1982年10月 監査法人朝日会計社*入社
1986年 3月 公認会計士登録
1999年 5月 朝日監査法人*パートナー
2013年 7月 有限責任あずさ監査法人常務執行理事
2019年 6月 日本公認会計士協会近畿会会長
2019年 7月 有限責任あずさ監査法人専務役員
日本公認会計士協会副会長
2020年 6月 当社取締役（現任）
2020年 7月 北山公認会計士事務所開設 代表（現任）
2021年 3月 （株）荏原製作所社外取締役（監査委員）
2021年 4月 兵庫県立大学大学院特任教授（現任）
2022年 6月 （株）ダイセル社外監査役（現任）
2023年 3月 （株）荏原製作所社外取締役（監査委員長）
* 現有限責任あずさ監査法人

F 谷所 敬

社外取締役

1973年 4月 日立造船（株）*入社
2010年 6月 同社取締役
2012年 4月 同社常務取締役
2013年 4月 同社代表取締役社長 兼 COO
2016年 4月 同社代表取締役社長 兼 CEO
2017年 4月 同社代表取締役会長 兼 社長
2020年 4月 同社代表取締役会長 兼 CEO
2022年 4月 同社代表取締役会長
2023年 3月 住友ゴム工業（株）社外取締役（現任）
2023年 4月 日立造船（株）*取締役相談役
2023年 6月 日立造船（株）*相談役（現任）
松本油脂製薬（株）社外取締役（現任）
当社取締役（現任）
* 現カナデビア（株）

取締役および監査役のスキル・マトリックス

氏名	地位および担当	企業経営	国際性	技術・開発・製造	営業・マーケティング	財務・会計	法務・コンプライアンス	リスク管理
古世 憲二	代表取締役会長 兼 CEO（最高経営責任者）	●		●	●			
木村 隆利	代表取締役社長 兼 COO（最高執行責任者）	●	●		●			
宮地 正樹	取締役	●	●	●				
安藤 圭一	社外取締役	●	●			●		
北山 久恵	社外取締役	●				●		●
谷所 敬	社外取締役	●		●	●			
田中 浩司	常勤監査役						●	●
川﨑 加寸也	常勤監査役		●			●		
川﨑 清隆	社外監査役		●				●	●
山本 崇晶	社外監査役		●				●	●

* 上記は各人の有するすべてのスキルを表すものではなく、各人の有するスキルのうち主なもの最大3つを表示しています。

監査役

G 田中 浩司
常勤監査役

1988年12月　当社入社
2004年 4月　コンプライアンスセンター法務・総務部法務グループリーダー
2016年 4月　CSR推進センター法務部長
2018年 4月　本社部門統括法務部長
2019年 6月　常勤監査役（現任）

H 川﨑 加寸也
常勤監査役

1986年 4月　当社入社
2003年 4月　経営企画センター資金グループリーダー
2015年 6月　経営企画センター財務部長
2019年 6月　財務部長
2020年 6月　常勤監査役（現任）

I 川﨑 清隆
社外監査役

1991年 4月　弁護士登録
御堂筋法律事務所*入所
2000年 1月　御堂筋法律事務所*パートナー弁護士
2002年12月　弁護士法人御堂筋法律事務所社員パートナー弁護士
2006年 6月　（株）ワールド社外取締役
2014年10月　乾汽船（株）社外取締役
2020年 4月　弁護士法人御堂筋法律事務所代表社員弁護士（現任）
2024年 6月　当社監査役（現任）
* 現弁護士法人御堂筋法律事務所

J 山本 崇晶
社外監査役

1986年 4月　住友電気工業（株）入社
1990年 4月　弁護士登録
2012年 7月　住友電気工業（株）法務部長
2015年 6月　同社執行役員（2024年3月退任）
2024年 4月　弁護士法人色川法律事務所パートナー弁護士（現任）
2025年 6月　当社監査役（現任）

執行役員

専務執行役員
永井 康詞

常務執行役員
中村 一智
西井 久雄
岡本 雅文
佐藤 功
Kevin Richard Powers
揚田 利浩
垰和 伸光

上席執行役員
石田 裕美
丹山 太
川上 修
明坂 泰宏
前田 隆雄
熊倉 淳

執行役員
藤村 昌由
中久保 克也
佐伯 充史
吉村 信彦
上田 修

価値創造のあゆみ

事業を通じて社会に貢献、時代とともに進化を続けた100有余年

1917年 創業 ／ 技術基盤の強化

日本の近代化とともに機械メーカーとしての礎を築く

1917年

椿本説三が自転車用チェーンの製造・販売で創業。1928年機械用チェーンに全面シフトし、その先見性と企業家精神により事業を拡大しました。中でも炭坑用切羽チェーンで品質評価が高まり、日本の石炭増産を支えました。

創業者・椿本説三

1937年

セメント工場向けに大規模なコンベヤプラント一式を納入し、マテハン領域へと事業を広げました。

1945年

敗戦による混乱の中、いち早く事業を再開。従業員とともに生産設備の補修と拡充を進めるなど、経営再建に取り組みました。

創業の地、大阪・南浜工場でのチェーン製造（1930年ごろ）

石炭増産に貢献した、炭坑用切羽C-60級チェーン（1930年ごろ）

1945年～ 世界水準の品質追求

日本の戦後復興と高度経済成長に寄与

1945年～

日本の戦後復興に貢献する、インフラ整備などの公共投資向けチェーンや、国の重点産業となった石炭・肥料の搬送コンベヤを開発。高度経済成長時代には、世界品質レベルのチェーンや搬送コンベヤを次々と開発し、日本の産業発展に寄与しました。

1957年

日本のモータリゼーションに呼応し、自動車エンジン用タイミングチェーンの量産を開始し、モビリティ事業に進出。翌年には、大形チェーン減速機を開発し、モーションコントロール事業へと事業拡大しました。

性能面で高評価を得た化学肥料工場向け搬送コンベヤ（1940年代後半）

大形チェーン減速機に続き、チェーンモートルを開発（1960年）

1970年～ 海外販売拠点の拡充

産業構造の急激な変化に対応した新商品を開発

1971年

米国での販売会社設立を機に、欧州、豪州ほか海外販売拠点を拡充し、海外展開を加速しました。

1973年～

日本の産業構造の変化に対応し、高機能・精密チェーン、FA向けメカトロ商品を開発し、技術領域を拡大しました。

1980年～

自動車エンジン用タイミングシステムがチェーンからベルトへとシフトする中、小形・軽量化ニーズに応えるタイミングチェーンを開発。耐久性・環境性能が評価され、新型エンジンへの採用が増えました。

国内外の家電メーカーで採用されたブラウン管塗布工程システム（1982年）

転がり軸受構造により、省エネと長寿命化を実現したベアリングローラコンベヤチェーン（1985年）

1985年～

海外生産の拡大　選択と集中

激変する世界経済環境下、グローバル生産体制を構築

1986年

米国のチェーンメーカーを買収し、米国での現地生産をスタート。1989年にはタイミングチェーンの現地生産も開始し、その後の世界シェア拡大につなげました。

2000年～

バブル崩壊により国内経済が低迷する中、選択と集中で事業再編を実施。生産性向上と固定費削減に取り組む一方で、世界のチェーンセンターをねらいに、京田辺工場建設を実行。さらに、グローバルエンジンに対応するためタイミングチェーンシステムの世界最適地生産体制構築など、グローバル生産体制を拡充しました。

自動車エンジン用タイミングチェーンと四輪駆動車用パワードライブチェーン

ジップチェーン機構により、高速・高頻度、耐久性を実現したジップチェーンリフタ（2008年）

2010年代～

最適地生産体制構築とグローバルシェア拡大

社会ニーズの多様化に応えるCSV商品開発を強化

2010年～

海外大型M&A（パワトラ・マテハン）や中国での産業用チェーン製造会社設立などにより、2013年度には海外売上高比率50%超となり、その後も拡大が続きました。

2011年

地球環境問題が顕在化する中、お客さまの省エネに貢献するエコプロダクトの開発を加速。人手不足や作業負荷低減に貢献する通販向け物流システム、創薬向けサンプル自動保管庫などのCSV新商品が高評価を得ました。さらに、アグリビジネスやV2X対応充放電装置など、新規ビジネスへの挑戦もスタートしました。

バイオマス発電所向けバケットエレベータ（2016年）

再生医療・創薬向け超低温自動保管庫・ラボストッカ（2011年）

2020年代～

次代を担う新事業への挑戦

社会課題解決への貢献を加速

2021年

「長期ビジョン2030」「中期経営計画2025」の下、社会課題解決を目指し、ヒューマンアシスト、メンテナンス、アグリ、ライフサイエンス、エネルギーインフラ、モビリティの6つの分野で新事業の開発を加速しました。

2022年

カーボンニュートラルに向けて四輪車の技術革新が進む中、EV向け高機能部品の開発を強化。モビリティ事業の新商品として、四輪自動車用カムクラッチを市場投入しました。

2025年

新工場・福井美浜工場が竣工。アグリビジネスの強化を図りました。

小型AGVによる搬送仕分けシステムT-Carry system（2020年）

福井美浜工場の完全自動化工程

顧客業種・事業別のCSV商品と新規ビジネス

	一般産業	自動車	資源・素材
チェーン事業 モーションコントロール事業	 機械部品製造装置 ローラチェーン、ジップチェーンアクチュエータ、減速機ほか	 自動車のパワースライドドア ケーブルベヤ	 海上油田プラットフォーム ケーブルベヤ
	 医療用ゴム手袋製造ライン 大形コンベヤチェーン	 自動車組み立て工場 4軸ジップチェーンリフタ	 石炭採掘現場の搬送設備 マイニング用チェーン
	 工作機械 ATCチェーン、パワーロック ロボット ケーブルベヤ	 介護用車輌 減速機、チェーン、カップリング、ケーブルベヤ	 鉄鉱石陸揚げ用アンローダ アンローダ用チェーン
マテハン事業	 工作機械の金属屑搬送 チップコンベヤ	 自動車整備工場のパーツ搬送設備 オートランバンガード	 コイルストックヤード コイルロボシステム
	 金属加工・食品工場 シャッフルコンベヤ	 自動車塗装ライン SYMTRACK	 セメント工場 バケットエレベータ
モビリティ事業	 自動車エンジン用 タイミングチェーンシステム	 四輪駆動ユニット用 パワードライブチェーン	 車載用ワンウェイクラッチ パワートレイン用 (EV／HV車) Enedrive Chain
新規ビジネス			

食品・医療

リンゴ加工工場の選別マシン
小形コンベヤチェーン

飲料工場
プラトップチェーン

CT（コンピュータ断層撮影装置）
パワーシリンダ、減速機など

植物工場自動搬送システム
オートランバンガード

再生医療・新薬研究
超低温自動保管庫・ラボストッカ

PCR検査
PCR検査自動化装置

植物工場
苗自動移植機

インフラ・環境

空港のボーディングブリッジ
パワーシリンダ、ケーブルベヤなど

地下鉄・防災用防水扉
ジップチェーンユニット

駅ホームの可動柵
ブラシレスモータ、タイミングベルトなど

硬翼帆式風力推進装置
ピンギヤドライブユニット

バイオマス発電所
バケットエレベータ・フローコンベヤ

脱硫脱硝設備（製鉄所）
バケットエレベータ

製造業DXソリューション
FabriKonect

生活・アミューズメント

クレーンゲーム
ケーブルベヤ

回転寿司のレーン
プラトップチェーン

スタジアム屋根開閉装置
スチールケーブルベヤシステム

舞台の昇降装置
ジップチェーンリフタ

エスカレータ
ステップチェーン

通販物流システム
クイックソート

債券書類管理システム
セキュリティストッカ

新聞印刷工場
給紙AGV

通販物流システム
T-Carry system（小型AGV）

V2X対応充放電装置
eLINK

グローバルネットワーク—世界のつばきへ

世界の産業を支えるつばきグループ

つばきグループは、1970年に台湾での合弁会社設立を皮切りに、現在、世界26の国と地域に、87社のグローバルネットワークを構築。「グローバル対応力」「モノづくり力」「商品開発力」「ソリューション提案力」で、世界の産業発展を支えてきました。「動かす」領域におけるイノベーションをいっそう加速し、期待を超える革新的な新商品やソリューションを創出することで、お客さまとその先にある社会の課題解決に貢献していきます。

地域別売上高比率*

*売上高は、顧客の所在地を基準とし、国または地域に分類しています。

EXPANDING GLOBAL

■ 製造会社
○ 販売会社

（2025年3月末現在）

海外従業員比率

（2024年度末従業員数 8,768名）

グローバル展開のあゆみ

1970年
台湾に合弁会社を設立（つばき初の海外拠点）

1971年
米国に販売会社を設立

1972年
オランダに販売会社を設立。その後、カナダ、アジア地域に販売会社を設立

1986年
米国子会社がチェーン製造会社を買収、北米での産業用チェーンの製造開始

1989年
米国子会社で自動車部品の製造開始

1995年
中国・天津に粉粒体搬送コンベヤの合弁会社を設立（初の中国拠点）

2004年
中国・上海に販売会社を設立

2010年
ケーブルベヤを製造・販売する独・カーベルシュレップを連結子会社化

2012年
中国・天津にチェーン製造会社を設立
チップコンベヤを製造・販売する米国メイフラン・ホールディングスを連結子会社化

2013年
海外売上高比率が50%を超える

2016年
モビリティ事業、世界7カ国目の製造拠点をチェコに設立

2018年
マテハンシステムを製造・販売する米国セントラル・コンベヤを連結子会社化

2022年
北米のフレキシブルカップリングの製造・販売会社を完全子会社化

2024年
コンベヤチェーンの製造・販売する独・ユーロカテナを連結子会社化

PRESENCE

11カ年主要財務・非財務データ

年度期間データ（百万円）	2014年度	2015年度	2016年度
売上高	196,738	203,976	198,762
営業利益	21,427	21,570	21,647
経常利益	22,263	22,109	22,004
親会社株主に帰属する当期純利益	14,153	12,766	14,596
設備投資額	10,466	15,677	13,995
減価償却費	9,476	10,402	10,342
研究開発費	4,048	4,300	4,341
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,189	19,090	25,434
投資活動によるキャッシュ・フロー	–14,306	–13,593	–13,420
財務活動によるキャッシュ・フロー	–2,647	–5,476	–4,084
現金及び現金同等物の期末残高	27,360	26,422	34,142

年度末データ（百万円）			
総資産	258,742	254,106	267,215
自己資本	140,439	142,041	152,473
有利子負債残高	36,907	34,817	34,634
純有利子負債残高	9,547	8,394	493

指標			
営業利益率（%）	10.9	10.6	10.9
ROE*1（%）	10.9	9.0	9.9
自己資本比率*2（%）	54.3	55.9	57.1
ネットD/Eレシオ*3（倍）	0.07	0.06	0.00
1株当たり当期純利益*4（円）	75.65	68.24	78.03
1株当たり純資産*4（円）	750.63	759.27	815.10
1株当たり配当金*4、5（年間、円）	16	20	24
配当性向（連結）（%）	21.2	29.3	30.8
海外売上高比率（%）	54.0	54.5	54.9
CO_2排出量（t-CO_2／年）*6、7 国内主要製造拠点	76,371	75,464	74,509
CO_2排出量（t-CO_2／年）*6、7 グローバル	—	—	—
CO_2排出量（生産高100万円当たり、t-CO_2）*6、7	—	—	—
従業員数*8（人）	7,398	7,579	7,886

各数値は百万円未満を切り捨てています。
*1 ROE＝親会社株主に帰属する当期純利益÷期中平均自己資本
*2 自己資本比率＝自己資本÷総資産
*3 ネットD/Eレシオ＝純有利子負債残高÷自己資本
*4 2018年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施しています。2017年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産、1株当たり配当を算定しています。

株式会社椿本チエインおよび連結子会社
毎年4月1日から翌年3月31日までの連結会計年度

2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
215,716	238,515	226,423	193,399	215,879	251,574	266,812	279,193
20,694	21,789	16,146	8,896	17,842	18,985	21,262	22,854
21,743	21,621	16,698	11,026	20,045	20,958	23,450	25,332
14,666	13,779	11,576	8,706	14,543	13,742	18,551	22,122
18,116	15,765	14,388	8,290	8,591	9,288	13,581	12,444
11,005	12,366	12,739	12,682	12,694	13,299	13,883	14,211
4,495	4,505	4,714	4,288	5,199	5,696	6,346	6,820
27,657	24,197	20,275	27,890	21,000	21,352	38,580	21,297
–17,389	–32,088	–14,241	–9,560	–9,075	–9,279	–9,161	–11,834
–13,191	12,679	–10,385	–4,354	–7,780	–9,963	–15,695	–21,655
31,712	36,087	31,378	46,084	52,888	56,978	74,655	63,316
285,952	305,916	294,098	307,332	332,620	345,878	391,298	371,510
167,916	173,734	174,360	185,791	207,756	224,398	258,400	259,810
26,581	43,772	41,509	41,168	37,870	33,785	28,713	25,146
–5,131	7,685	10,130	–4,916	–15,018	–23,192	–45,942	–38,170
9.6	9.1	7.1	4.6	8.3	7.5	8.0	8.2
9.2	8.1	6.7	4.8	7.4	6.4	7.7	8.5
58.7	56.8	59.3	60.5	62.5	64.9	66.0	69.9
–0.03	0.04	0.06	–0.03	–0.07	–0.10	–0.18	–0.15
387.44	364.03	308.71	235.23	392.88	371.12	511.65	212.65
4,435.96	4,590.06	4,711.34	5,019.35	5,612.28	6,059.46	7,207.24	2,533.14
24	120	120	75	120	130	160	240
31.0	33.0	38.9	31.9	30.5	35.0	31.3	37.6
55.5	59.4	57.4	56.7	59.0	63.3	65.1	65.3
74,602	67,238	57,414	50,624	—	—	—	—
—	—	—	—	104,171	83,991	83,955	81,070
—	—	—	—	0.483	0.334	0.315	0.296
8,358	8,818	8,733	8,535	8,566	8,691	8,750	8,768

*5 2024年10月1日付で株式分割を行っていますが、2024年度の1株当たり配当金については、その影響を考慮していません。
*6 SBT認定取得に伴い、2021年度から連結範囲での集計に変更しています（2014～2020年度の集計範囲は、国内主要製造拠点11事業所）。
*7 電力のCO_2排出係数は、環境省公表の「電気事業者別排出係数」を使用しています。
*8 従業員数には、契約社員、パート、アルバイト等を含んでいます。

セグメント別／地域別業績

事業セグメント別業績（百万円）

		2014年度	2015年度	2016年度
チェーン事業	売上高*1	61,721	63,998	60,600
	営業利益	5,002	6,172	7,102
	営業利益率（%）	8.1	9.6	11.7
モーションコントロール事業	売上高*1	22,557	21,975	21,563
	営業利益	2,400	2,428	2,218
	営業利益率（%）	10.6	11.0	10.3
モビリティ事業	売上高*1	66,978	73,473	75,147
	営業利益	11,916	12,258	12,385
	営業利益率（%）	17.8	16.7	16.5
マテハン事業	売上高*1	45,169	44,354	41,043
	営業利益	1,940	659	706
	営業利益率（%）	4.3	1.5	1.7
その他*2	売上高*1	2,968	3,186	3,001
	営業利益	123	84	–1
	営業利益率（%）	4.2	2.6	—
合計	売上高*1	196,738	203,976	198,762
	営業利益	21,427	21,570	21,647
	営業利益率（%）	10.9	10.6	10.9

所在地別業績（百万円）

日本	売上高*1	119,349	121,347	117,795
	営業利益	12,694	12,621	11,351
米州	売上高*1	48,749	51,671	50,830
	営業利益	4,162	4,496	4,853
欧州	売上高*1	26,545	24,219	23,181
	営業利益	890	531	687
環インド洋	売上高*1	10,718	12,626	12,763
	営業利益	1,385	1,680	1,744
中国	売上高*1	14,062	16,494	18,186
	営業利益	1,008	273	925
韓国・台湾	売上高*1	7,115	8,578	8,378
	営業利益	258	405	273

*1　売上高には、「セグメント間の内部売上高または振替高」を含みます。
*2「その他」は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、ビルメンテナンス、保険代理業等を含んでいます。

2024年度 地域別売上高

株式会社椿本チエインおよび連結子会社
毎年4月1日から翌年3月31日までの連結会計年度

2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
67,338	72,023	67,526	61,312	74,174	90,096	94,151	96,277
8,502	10,292	8,406	7,862	11,005	13,687	16,396	15,585
12.6	14.3	12.4	12.8	14.8	15.2	17.4	16.2
24,156	25,591	23,813	18,024	19,906	23,316	22,731	23,387
3,060	3,340	2,189	747	1,129	1,710	660	770
12.7	13.1	9.2	4.1	5.7	7.3	2.9	3.3
79,545	78,992	70,949	59,450	66,027	77,275	84,616	91,193
10,258	8,734	5,791	3,782	6,568	6,376	7,815	8,287
12.9	11.1	8.2	6.4	9.9	8.3	9.2	9.1
44,187	61,827	64,212	53,618	55,728	60,973	65,312	68,313
416	402	647	–2,202	799	–888	–1,165	1,247
0.9	0.7	1.0	—	1.4	—	—	1.8
3,331	3,548	3,542	3,941	3,074	3,200	3,404	3,547
–41	–43	20	–330	–442	–534	–944	–833
—	—	0.6	—	—	—	—	—
215,716	238,515	226,423	193,399	215,879	251,574	266,812	279,193
20,694	21,789	16,146	8,896	17,842	18,985	21,262	22,854
9.6	9.1	7.1	4.6	8.3	7.5	8.0	8.2

125,380	127,439	120,621	104,416	118,089	122,196	123,946	126,576
12,231	12,702	9,224	4,577	8,772	7,946	6,536	5,326
52,862	67,462	63,371	53,473	59,484	80,097	89,817	96,585
3,034	2,664	1,719	–666	3,026	3,879	6,168	9,382
25,620	27,779	25,321	20,267	24,409	30,849	34,899	35,909
176	187	–77	897	1,255	1,675	3,079	2,626
14,850	17,488	16,639	12,752	16,539	20,128	21,612	21,153
2,138	2,837	1,961	1,215	1,970	2,352	2,523	2,475
22,251	22,946	20,523	19,682	22,311	24,012	20,737	21,296
864	1,175	1,069	1,280	1,686	1,375	168	101
9,684	9,440	9,661	8,054	10,019	11,062	11,903	13,093
471	314	400	–47	312	291	237	457

主要グループ会社一覧

（2025年3月31日現在）

日本

株式会社椿本カスタムチエン
株式会社椿本スプロケット
ツバキ山久チエイン株式会社
株式会社椿本鋳工
新興製機株式会社
株式会社椿本マシナリー
株式会社椿本バルクシステム
椿本メイフラン株式会社
株式会社ツバキサポートセンター
株式会社Nexa Ware
株式会社ツバキベジムーブ

他5社

米州

U.S. Tsubaki Holdings, Inc.
U.S. Tsubaki Power Transmission, LLC
U.S. Tsubaki Automotive, LLC
U.S. Tsubaki Material Handling, LLC
Central Automation Holdings, Inc.
U.S. Tsubaki Industrial, LLC
Tsubaki Kabelschlepp America, Inc.
Tsubaki Brasil Equipamentos Industriais Ltda.
Central Conveyor Company, LLC
Central Process Engineering, LLC
Central Industrial, LLC
Electrical Insights, LLC
KCI, Incorporated
TSUBAKI ATR, LLC
Tsubaki of Canada Limited
Mayfran International, Incorporated
Conergics International, LLC
Press Room Techniques Co.
Tsubakimoto Automotive Mexico S.A. de C.V.

他1社

欧州

Tsubakimoto Europe B.V.
Tsubakimoto UK Ltd.
Tsubaki Deutschland GmbH
EUROCATENA GmbH*
Tsubaki Automotive Czech Republic s.r.o.
Tsubaki Ibérica Power Transmission, S.L.
Tsubaki Kabelschlepp GmbH
Kabelschlepp GmbH-Hünsborn
Kabelschlepp Italia S.R.L.
Metool Products Limited
Kabelschlepp France S.A.R.L.
Kabelschlepp Systemtechnik spol. s.r.o.
Mayfran U.K. Limited
Mayfran GmbH
Mayfran Limburg B.V.
Mayfran International B.V.
Mayfran France S.A.R.L.
Kabelschlepp SP. Z.O.O.

他3社

* 2025年8月1日付で「Tsubaki Jungbluth GmbH」に社名変更

環インド洋

Tsubakimoto Singapore Pte. Ltd.
PT. Tsubaki Indonesia Manufacturing
PT. Tsubaki Indonesia Trading
Tsubaki Power Transmission (Malaysia) Sdn. Bhd.
Tsubakimoto (Thailand) Co., Ltd.
Tsubaki India Power Transmission Private Limited
Tsubaki Conveyor Systems India Private Limited
Tsubakimoto Vietnam Co., Ltd.
Tsubakimoto Philippines Corporation
Tsubaki Australia Pty. Limited
Tsubakimoto Automotive (Thailand) Co., Ltd.
Kabelschlepp India Private Limited

他1社

中国

椿本鏈条(上海)有限公司
椿本機械(上海) 有限公司
椿本汽車発動機(上海)有限公司
天津華盛昌歯輪有限公司
椿本鏈条(天津)有限公司
椿本散装系統設備(上海)有限公司
Kabelschlepp China Co., Ltd.
天津椿本輸送機械有限公司
椿凱動力伝輸機械(石家庄)有限公司
椿本安装工程(天津)有限公司

他1社

韓国・台湾

台湾椿本股份有限公司
台湾椿本貿易股份有限公司
台湾椿本精密駆動股份有限公司
Tsubakimoto Automotive Korea Co., Ltd.
Tsubakimoto Korea Co., Ltd.

会社情報および株式情報

（2025年3月31日現在）

会社情報

会社名	株式会社椿本チエイン
創業	1917年12月
設立年月日	1941年1月31日
資本金	170億76百万円
本店所在地	大阪市北区中之島3-3-3 TEL：06-6441-0011（代表）
決算期	毎年3月31日
連結子会社	68社
非連結子会社	10社
関連会社	8社（うち持分法適用関連会社2社）
従業員数*	連結　8,768名
工場	京田辺、埼玉、長岡京、兵庫、岡山
支社	東京、名古屋、大阪、DX・IT池袋ベース
営業所	大宮、豊田、大阪北、広島、九州

* 従業員数には契約社員、パート、アルバイト等を含んでいます。

株式情報

株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
上場証券取引所	東証プライム
株式数	
発行可能株式総数	179,400,000株
発行済株式総数	106,213,279株
株主数	16,495名

大株主（上位10名）

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	11,608	11.32
太陽生命保険株式会社	9,130	8.90
椿本チエイン持株共栄会	4,873	4.75
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,203	4.10
日本生命保険相互会社	4,137	4.03
橋本興業株式会社	3,476	3.39
株式会社三井住友銀行	3,000	2.93
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	2,170	2.12
THE BANK OF NEW YORK, TREATY JASDEC ACCOUNT	1,696	1.65
野村信託銀行株式会社（投信口）	1,568	1.53

*1 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
*2 当社は、自己株式3,648,863株を所有していますが、上記大株主には含めていません。
*3 持株比率は、自己株式3,648,863株を控除して計算しています。

株式の所有者別分布状況

株主数

所有株式数

TSUBAKI REPORT に関する問い合わせ先　経営企画室 広報課　TEL：06-6441-0054　pr-sec@gr.tsubakimoto.co.jp

Innovation in Motion
TSUBAKI

株式会社 椿本チエイン
https://www.tsubakimoto.jp/

VEGETABLE OIL INK

Waterless Printing. Naturally.

［発行］2025年10月　Printed in Japan