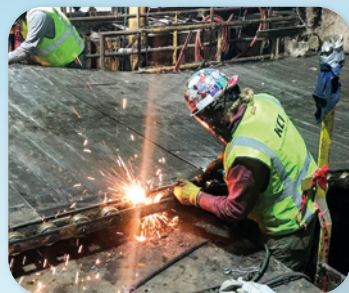


TSUBAKI REPORT 2026

つばきグループ統合報告書



サステナブルな未来に 「動かす」技術で貢献する

つばきグループは、高機能化と高度オートメーション化された技術領域により、
3つの社会課題の解決に貢献する企業グループを目指しています。

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



Contents

TSUBAKI REPORT 2026

- 3 企業理念
- 4 CEOメッセージ

強みと実績

- 7 事業領域の拡大
- 8 確かな競争優位性
- 9 確固たるポジショニング
- 10 前中期経営計画の成果と課題
- 12 財務ハイライト
- 13 非財務ハイライト

ビジョンと戦略

- 14 中期経営計画2030
- 17 COOインタビュー
- 22 SPECIAL FEATURE I
グループ全体最適を目指した
本社機能の強化
- 25 SPECIAL FEATURE II
社外取締役鼎談
- 28 価値創造プロセス
- 29 サステナビリティ担当役員
メッセージ
- 30 マテリアリティ
(サステナビリティ重要課題)
- 31 マテリアリティの進捗状況

事業戦略

- 32 パワートランスミッション事業
- 34 モビリティ事業
- 36 マテハン事業
- 38 新ビジネス

ESG経営

- 40 つばきグループが描く持続可能な未来に向けて
- 41 ステークホルダーとのコミュニケーション
- 42 環境マネジメント
- 47 人材マネジメント
- 51 サプライチェーンマネジメント
- 52 品質マネジメント
- 53 コーポレート・ガバナンス
- 57 コンプライアンス・リスク管理
- 59 役員一覧

データ集

- 61 価値創造のあゆみ
- 63 顧客×事業
ソリューションマップ
- 64 11カ年主要財務・非財務データ
- 65 セグメント別業績
- 66 地域別業績
- 67 グローバルネットワーク
- 68 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、ESG経営など）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：2025年4月～2026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、福井美浜工場、および国内外主要グループ会社（椿本カスタムチエイン、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）



Philosophy

「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。

1917年の創業以来、当社は創業者・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、モノづくり企業として発展していきました。先人たちから受け継いできたDNAや、つばきグループが世の中に提供できる価値を見つめ直し、これからも大切にすべきこと、そして新たに取るべきことを表現・体系化したものが「TSUBAKI SPIRIT」です。

モノづくり企業として、「モノづくり」にこだわり、その上で「モノづくり」の枠を超えたソリューションの提供を通じて、真にお客さまや社会が求める価値を提供する——「動かす」ことに進化をもたらし、社会の期待を超え、社会から必要とされ続ける企業となることを目指しています。

企業理念

TSUBAKI SPIRIT

TSUBAKIの
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。

TSUBAKIが
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。

TSUBAKIの
行動原則

- リスクを恐れず一歩踏み出し、変革とチャレンジを。
- 判断と行動、変化のすべてに、スピードを。
- 積極的に社内外の英知を結集し、共創を。
- 柔軟な発想で、独自の創意工夫を。
- 安全・品質を第一に、つばきブランドに誇りを。

創業の精神 | 和を以て貴しと為す



CEOメッセージ

つばきが 「**変えるもの**」と 「**守り抜くもの**」

変えるべきものは変え、
守るべきものは守る。
スピーディーな変革で、
次の成長へ。

Kenji Kose

古世 憲二

代表取締役会長 兼 CEO





CEOメッセージ

課題に向き合い、次の成長へ挑む

2025年度におけるつばきグループの売上高は2,958億円と過去最高を更新し、営業利益は215億円と過去最高であった2024年度にわずかに及ばなかったものの、過去2番目の高水準となりました。「中期経営計画2025」の5年間の年平均成長率は、売上高は年率8.9%、営業利益は年率19.4%の成長となったものの、売上高・営業利益率ともに「中期経営計画2025」で掲げた目標には未達の結果となりました。

ROEに関しては、政策保有株の圧縮や自社株買いなどの資本効率向上施策を進めた結果、目標の8%以上を達成しました。また、CO₂削減についても目標を上回るペースで推移しています。

「中期経営計画2025」を振り返り、増収増益基調を維持できたものの、目標達成には至らなかったという結果を、私たちは真摯に受け止めています。とりわけ、「動かす」領域で新たな価値を創出する取り組みは、なお道半ばであると認識しています。

事業ポートフォリオ上では、「中期経営計画2025」で成長・拡大事業と位置付けたモーションコントロール事業、マテハン事業が、収益力の改善が十分に進まず、低収益体質からの脱却という課題を残しました。

グローバルトップ商品を事業の中核商品として持っているチェーン事業やモビリティ事業にも克服課題があります。

チェーン事業ではグローバルNo.1の地位を有していますが、今後はインドや南米などの成長市場においてプレゼンスを高めていく必要があります。モビリティ事業については、自動車エンジン用タイミングチェーンシステムに次ぐ第2の柱の育成に時間を要しています。

総合力を磨き、ソリューション創出を加速する

新たに発表した「中期経営計画2030」は、「中期経営計画2025」をレビューして方針を決定したのですが、しっかり時間をかけて検討を進めてきました。グローバルトップ商品への依存や、事業ポートフォリオ上の課題認識の下、経営陣で議論を重ねながら方向性を整理してきました。

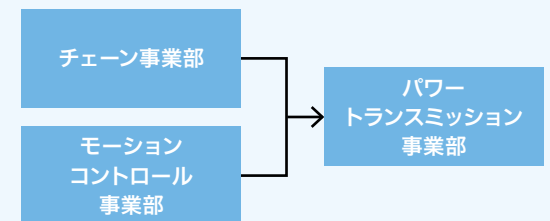
今回の中期経営計画で私が最も重要だと考えているのは、「変えるべきものは変え、守るべきものは守る」という姿勢を明確にした点です。その具体的な内容についてはCOOからご説明します。私からは今回の中期経営計画が従来と何が違うのかについてお話ししたいと思います。

どこが最も違うのか。それは、従来の枠組みを超えた、構造改革・機構改革を実行した点です。

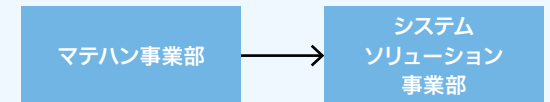
まず、チェーン事業とモーションコントロール事業を統合し、パワー・トランスミッション事業として、商品開発から販売までを一体化させました。これまで以上に総合力を発揮し、顧客への提供価値を高めていきます。

機構改革(樁本チエイン)

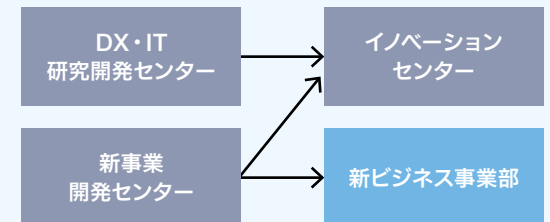
①動力伝達・搬送商品のトータルソリューションビジネスを提供



②案件依存型からコア商品起点のソリューションビジネスへビジネスモデル転換



③研究開発、事業化、マーケティング機能を一体化、新事業を牽引するイノベーションセンターを新設



■ プロフィットセンター
■ コストセンター



CEOメッセージ

当社は、これまでも「動かす」技術領域におけるソリューション提供を目指してきましたが、商品や組織の枠を超えた連携はまだ十分とは言えませんでした。今後は、チェーンから減速機、制御機器に至るまで、パワートランスミッション事業が持つ幅広い技術・商品群を一体的に活用し、顧客課題の解決につながるトータルソリューションの提供を強化・加速していきます。

マテハン事業については、事業モデルの変革を進めます。顧客業種ごとに一品一様のモノづくりをするハード中心のビジネスでしたが、コア商品起点のソリューション提供への変革を図り、単にマテハンシステムを売って終わりでは

なく、そのシステムの運営からアフターサービスまで、ライフサイクル全体で利益を生み出すというビジネスモデルへの転換を図ります。この循環型利益創出モデルは、マテハン事業に限らずパワートランスミッション事業にも順次取り入れていきたいと考えています。

商品開発についても、これまでの体制を見直します。基礎技術研究、商品開発、マーケティングといった機能が複数の組織に分散していたことが、時代ニーズに即したイノベーション創出のスピードを低下させる一因になっていました。そこで、これらの機能を一体化し、技術とマーケティングを融合したイノベーションセンターを新たに設立します。また、新事業開発センターは新ビジネス事業部に改称し、プロフィットセンターとして事業を絞り込み事業化を加速させます。

こうした取り組みは、「動かす」領域でのイノベーション創出を加速し、ソリューション提供力を高めていくためのものです。

つばきは、守るべき強みを大切にしながら、変えるべきものは変え、時代のニーズに応え続ける企業でありたいと考えています。

アイデンティティを「守り抜く」

時代の変化に柔軟に「変化していく」ことが大切であるのと同じように、「軸足」がぶれないことも重要です。「軸足」

とは「『動かす』ことへのこだわり・プライド」にほかなりません。これは、私たちの社会的使命「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」へとつながっています。

資本市場からは、「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」というグローバルトップ領域に経営資源を集中した方がつばきの企業価値は向上する、との意見もあります。確かに短期的にはそのような考え方もあるでしょう。しかし私たちは、社会課題の解決や新たな価値創造を実現していくためには、「動かす」に関わる幅広い技術開発・事業基盤強化が重要だと考えています。

チェーン・モビリティの部品事業だけでは「動かす」ことを進化させ、マーケット視点でのソリューション提供や、その先にある社会課題解決に貢献する企業グループを実現することはできません。部品からユニット、モジュール、さらにはシステムに至るまで、「動かす」に関わる幅広い事業基盤を有していることが必要であり、これこそがつばきならではの強みだと考えています。

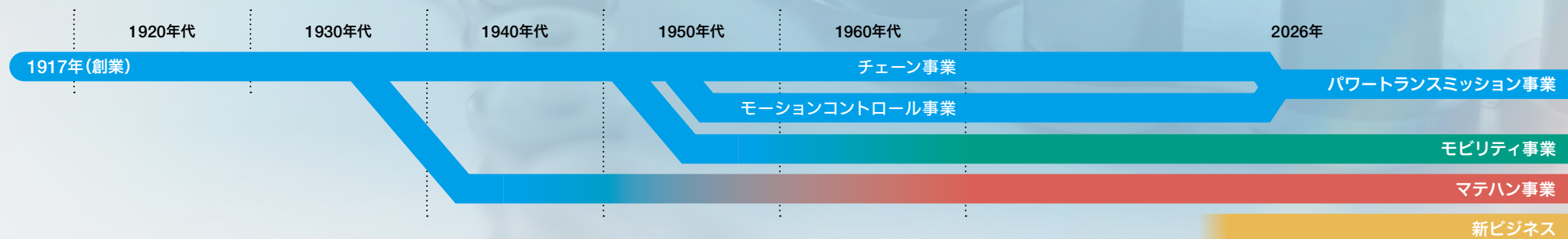
この強みを生かしながら、事業の枠を超え、社会の期待を超えるイノベーションを創出することで価値創造し、企業価値を最大化させていきます。

ステークホルダーの皆さまには、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。



事業領域の拡大

「動かす」を軸に、新たな分野へ積極的に進出

パワートランス
ミッション事業

POWER TRANSMISSION

P.32

約2万種に及ぶ産業用チェーンや減速機、直動機器、クラッチなど、動力伝達・搬送商品一式の提供により、トータルソリューションビジネスを展開。産業用スチールチェーンでは、世界シェアNo.1。パーツからモジュールまで、トータルソリューションを提供しています。

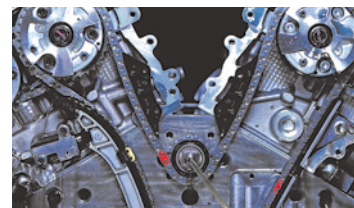


モビリティ事業

MOBILITY

P.34

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(世界シェアNo.1)、2輪車用ドライブチェーンで強みを発揮。車載用クラッチをはじめ、電気自動車など次世代モビリティ対応商品の開発も加速しています。



マテハン事業

MATERIALS HANDLING

P.36

搬送・仕分け・保管など、物流DXを中心としたシステムソリューションをはじめ、粉粒体搬送、スクラップコンベヤを提供。アフターサービスを含め、お客さまの生産性向上に寄与するソリューションを提供しています。



新ビジネス

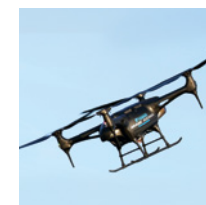
NEW BUSINESS

P.38

「中期経営計画2025」を新事業創出の種まき期間とし、「中期経営計画2030」は新事業を展開し成果を出すフェーズとして、収益事業に移行。テーマの絞り込み等、「選択と集中」により事業化を加速していきます。



アグリビジネス



エンジンドローン



確かな競争優位性

卓越した技術と強固な財務基盤により形成される4つの強み

STRENGTH

1



グローバル 対応力

28の国・地域に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。

STRENGTH

2



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。

STRENGTH

3



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な環境づくりまで、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。

STRENGTH

4



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。

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



強固な財務基盤

自己資本比率64.5%と実質無借金
の強固な財務基盤の下、新事業創
出、研究開発、グローバル拠点の拡充
や生産性向上に継続的な投資を実行

確固たるポジショニング

優位性を生かし、複数の領域でシェア1位を確立

GLOBAL TOP

グローバルトップ商品



世界シェア(当社調べ※)

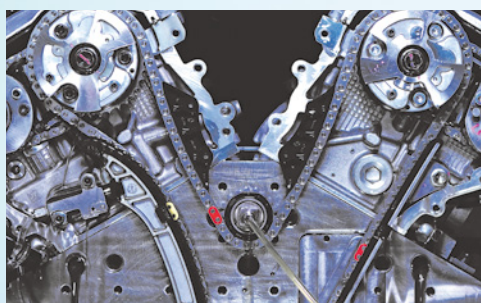
14%

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従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ソリッドブッシュ開発。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	ピッチ1.905mmの世界最小チェーンを開発



世界シェア(当社調べ※)

42%

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10工場生産体制)
2012年	世界シェアNo.1(33%)を達成

NICHE TOP

ニッチトップ商品(特定地域・市場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)



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



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



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

※ 大同工業を含まず

前中期経営計画の成果と課題

事業規模は拡大したものの、収益力向上は道半ば

長期ビジョン2030

ありたい姿

高機能化と高度オートメーション化された技術領域により、社会課題の解決に貢献する企業グループ

中期経営計画2025

位置付け

「既存成長・変革成長(事業規模拡大)+ 新規成長(事業領域拡大)」の3軸の下、持続的成長につながる「新規成長のための種まき期間」

基本方針

1. 持続的成長が可能となる次世代ビジネスの創出
2. 既存事業のさらなる市場地位確立と収益力の強化
3. モノづくり改革および人づくり強化による事業基盤の強化
4. ESGへの取り組み強化

「中期経営計画2025」の目標と実績

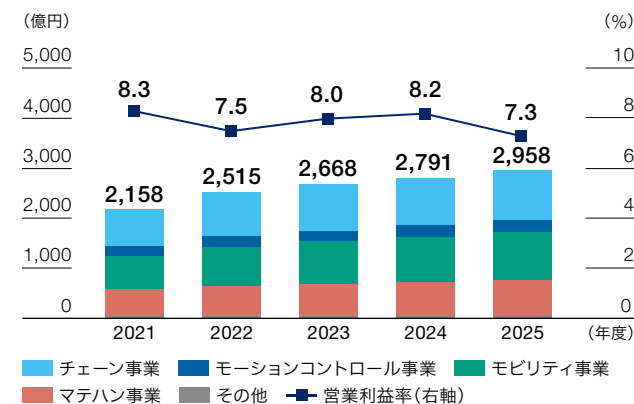
つばきグループは2021年より「長期ビジョン2030」を掲げ、その実行計画として「中期経営計画2025」を策定しました。「中期経営計画2025」では、持続的成長に向けた基盤づくりの期間として、売上高・営業利益の拡大を図るとともに、新事業の種まき、成長投資を積極展開してきました。その結果、この5年間で売上高・営業利益ともに拡大しましたが、目標に対しては未達成となりました。

2024年に見直した2年間のキャッシュアロケーション計画に対しては、当初目標を上回るフリーキャッシュ・フローを実現しました。一方で株主還元は、自社株式を大同工業株式会社(以下「大同工業」と)の株式交換に使用するなどの計画外の要素があったことから、当初目標は未達成となりました。

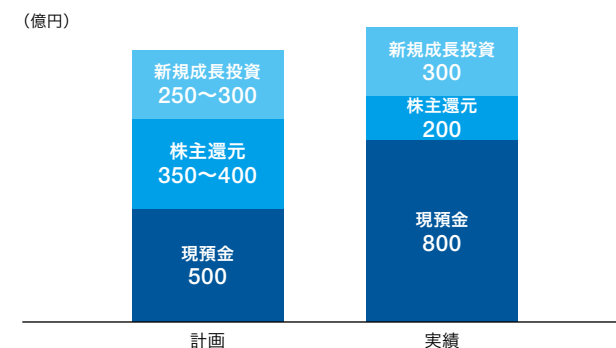
主要財務目標と実績

	目標	実績	達成度
売上高	3,000～3,200億円	2,958億円	98.6%
営業利益率	9～11%	7.3%	▲1.7pt
ROE	8%以上	10.7%	+2.7pt

売上高および営業利益率



2年間のキャッシュアロケーション



グローバルトップ商品のさらなる強化やESG関連の取り組みは進展。 低収益事業や新規事業に課題が残る

「中期経営計画2025」基本方針に関するレビュー

	事業領域	評価	達成要因	今後の課題
基本方針1 持続的成長が可能となる 次世代ビジネスの創出	社会課題に対応する 新事業分野への進出	○	安心・安全な生活基盤の構築を企 図したアグリビジネスの進展	新規ビジネスでの事 業拡大および収益化 に向けた明確な進捗
	社会課題解決に向けた 新商品・新事業の 創出と育成	△	ニューモビリティ、ヒューマンアシ スト、エンジンドローン事業等にお ける初期的な事業基盤の確立	
基本方針2 既存事業のさらなる 市場地位確立と収益力の強化	グローバルトップ商品： 競争優位性の維持・強化	○	独・EUROCATENA社の買収、 世界最小のローラチェーンの開発	—
	ニッチトップ商品： 価格競争力の向上による 販売の拡大	△	適正販売価格の堅持、および特定 商品における不採算性の解消に 向けた是正活動の実施	
基本方針3 モノづくり改革および 人づくり強化による事業基盤の強化	安全・品質・省人化・ 生産性などの共通課題に 対する全社横断での 取り組みの推進	○	各工場での生産性改善活動、人 材育成制度の強化、賃上げの実 施、健康推進活動等による従業員 エンゲージメントの強化	—
基本方針4 ESGへの取り組み強化	CO ₂ 排出量削減	○	自家発電の設置、カーボンフリー 電力の購入	—
	商品を通じた 社会価値(CSV)の向上	△	エコプロダクト開発によるCO ₂ 排 出量の削減	サステナブルプロダ クト売上拡大
	ガバナンス強化と 事業基盤強化	○	役員報酬制度指標の変更、BCP 訓練の熟度改善	—

事業別目標と実績(2025年度)

チェーン事業

事業基盤拡大として、M&A、新製品開発および顧客リレーションシップ強化による売上高拡大に取り組んだ結果、想定を上回る進展が見られ、業績目標も達成しました。

	目標	実績	達成度
売上高	800～850億円以上	1,017億円	127.2%
営業利益率	15%以上	15.1%	+0.1pt

モーションコントロール事業

半導体や工作機械の市況停滞を背景に売上拡大が限定され、売上高・利益ともに目標未達成という結果にとどまりました。事業基盤の整備は着実に進展しました。

	目標	実績	達成度
売上高	320～350億円以上	245億円	76.7%
営業利益率	12%以上	4.1%	▲7.9pt

モビリティ事業

売上高は目標を達成し、営業利益率は目標を若干下振れしたものの、生産拠点の再編等により若干向上しました。新製品の開発も明確に進捗しました。

	目標	実績	達成度
売上高	950～1,000億円以上	974億円	102.5%
営業利益率	11%以上	10.3%	▲0.7pt

マテハン事業

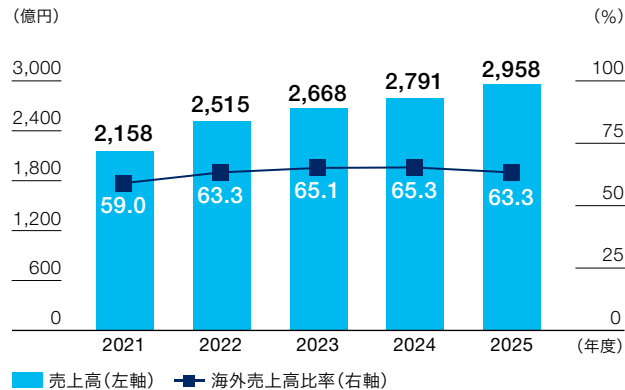
リカーリング収入拡大に向けたアフターサービスを充実させたものの、北米事業の収益性改善等が十分に進捗せず、売上高・営業利益率ともに目標未達となりました。

	目標	実績	達成度
売上高	900～950億円以上	707億円	78.6%
営業利益率	6%以上	1.4%	▲4.6pt



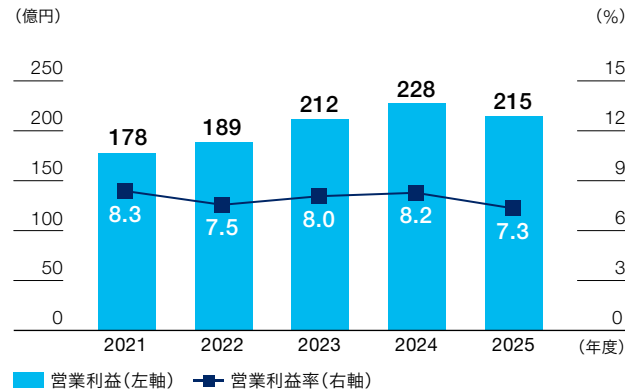
財務ハイライト

売上高／海外売上高比率



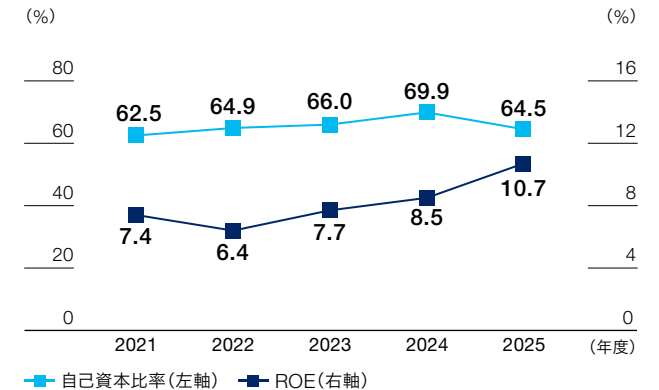
米国関税政策の影響を受けつつも、世界各地域において当社商品の販売は増加。加えて、大同工業の連結子会社化により、売上高は過去最高を更新

営業利益／営業利益率



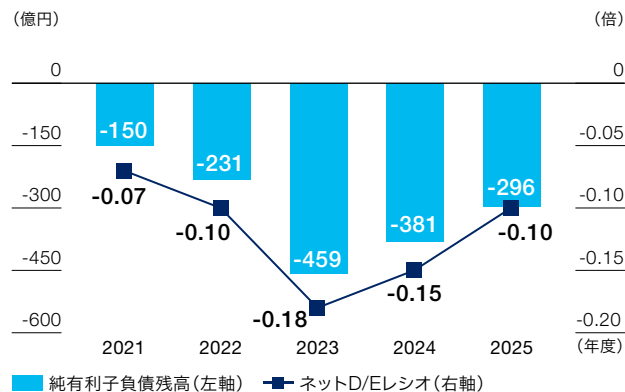
大阪・関西万博への出展費用および大同工業の連結子会社化に伴う関連費用などの一時的な費用の計上等により、営業利益は減少、営業利益率も低下

自己資本比率／ROE



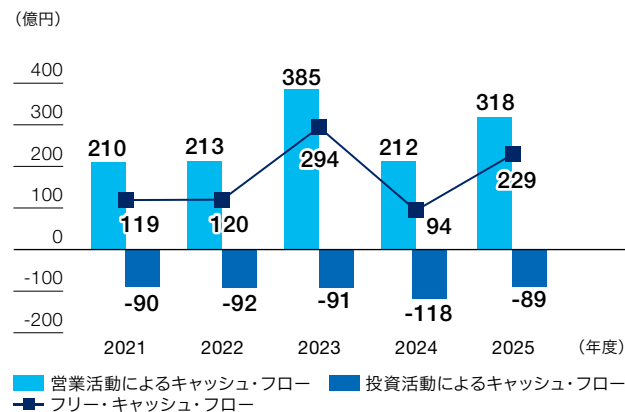
大同工業の連結子会社化に伴う負債増加により自己資本比率は低下。一方、大同工業の連結子会社化に伴う負ののれん発生益計上等によりROEは大幅上昇

純有利子負債残高／ネットD/Eレシオ



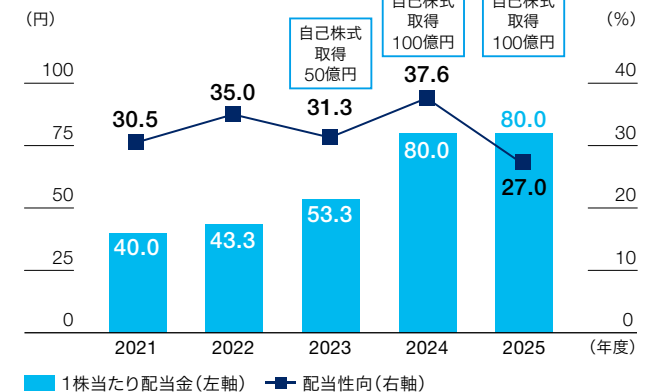
大同工業の連結子会社化に伴い、借入金は増加したものの、「実質無借金」を継続

キャッシュ・フロー



営業キャッシュ・フローが318億円へと大きく増加し、フリー・キャッシュ・フローは229億円に回復。安定的なキャッシュ創出力を維持

1株当たり配当金*／配当性向／自己株式取得

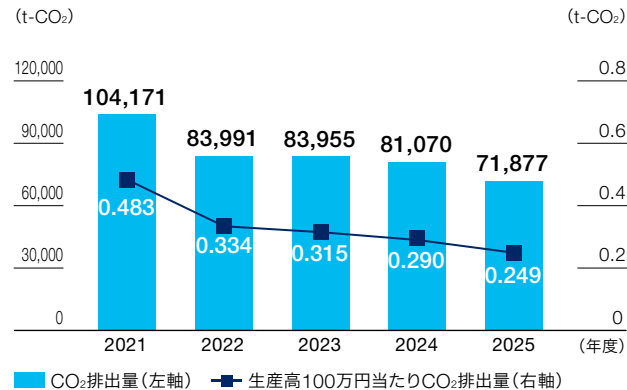


負ののれん発生益等の一過性増益要因を除いた実質ベースでは、配当性向35.0%以上を維持。自己株式取得は継続実施中

* 2024年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施。「1株当たり配当金」は、2021年4月1日に当該株式分割が行われたと仮定して記載。

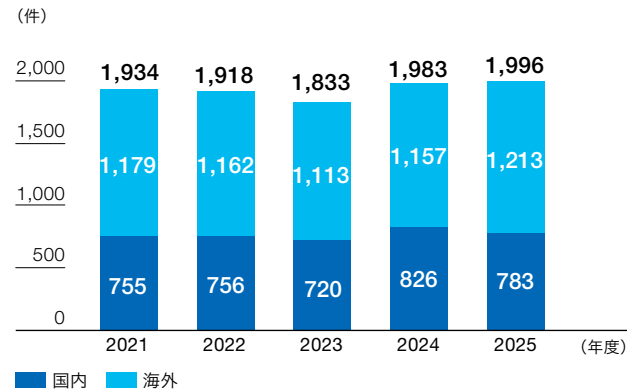
非財務ハイライト

CO₂排出量／生産高100万円当たりCO₂排出量



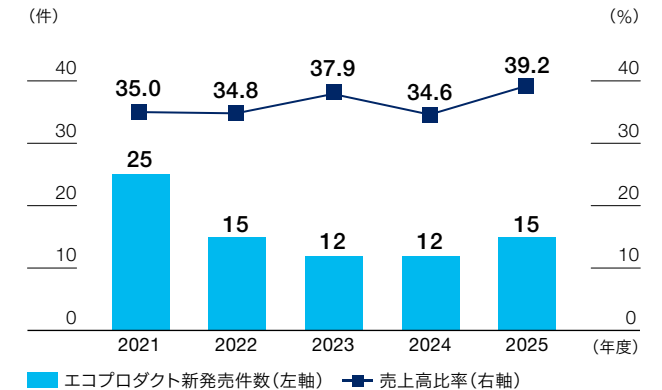
国内外で生産量が増加する中、再生可能エネルギーなどの積極的な導入（特に海外生産拠点）や各種省エネ活動の効果もあり、生産高100万円当たりCO₂排出量は前年を大幅に上回る削減となった

特許保有件数



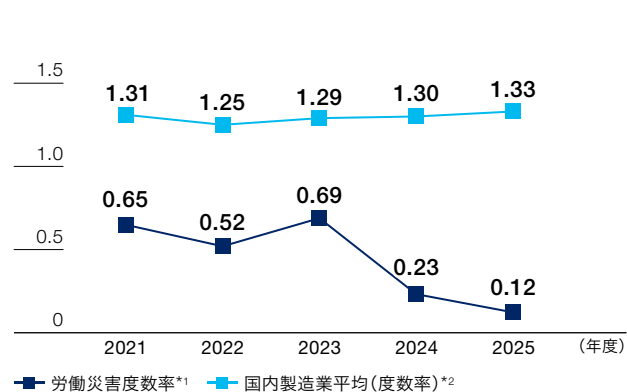
知財研修や調査ガイドラインの周知など、知財リテラシーの向上による、侵害リスク低減を図った

エコプロダクト新発売件数／売上高比率



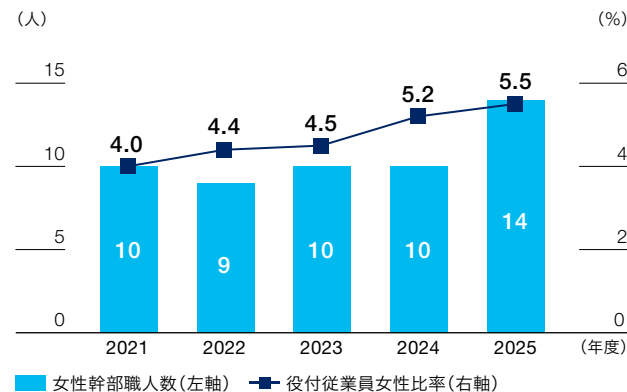
エコプロダクト新商品ならびに既存商品ともに売上高が増加したため、全売上高を押し上げ、売上高比率が増加した

労働災害発生状況(国内)



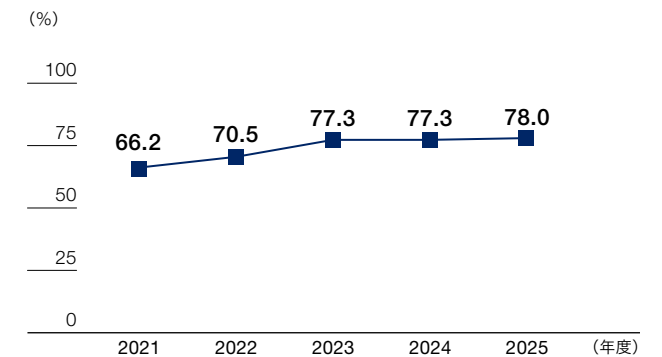
安全衛生活動3本柱（安全人間マニュアル、リスクアセスメント実施要領、機械設備安全ガイドライン）を規定化し、継続的に活動。特にリスクアセスメントの実施内容を強化した

女性幹部職人数／役付従業員女性比率(国内)



女性活躍を目的とした研修に加え、継続的かつ積極的な女性採用を実施（2026年4月1日現在の女性従業員比率10.5%）

有給休暇取得率(単体)



有給休暇の計画的付与日の設定など、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中

*1 労働災害による死傷者数÷延べ実労働時間数×1,000,000

*2 出典：厚生労働省「令和7年労働災害動向調査（事業所調査（事業所規模100人以上）及び総合工事事業調査）の概況」の「結果の概要」



中期経営計画2030

つばきグループは2026年4月、「中期経営計画2030」をスタートしました。「中期経営計画2030」は、「長期ビジョン2030」の実現に向けた仕上げの5年間です。これまでに強化してきた事業基盤を生かしながら、収益性向上と持続成長の実現を両立させ、「長期ビジョン2030」で掲げる「ありたい姿」の実現に向けて、5つの基本方針の下で取り組みを加速していきます。

長期ビジョン2030の ありたい姿

つばきグループは、高機能化と高度オートメーション化された技術領域により、次の3つの社会課題の解決に貢献する企業グループを目指します。

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

長期ビジョン2020

中期経営計画2020

グローバル競争力・
マーケティング強化、
世界最適地生産(GDP)の推進

中期経営計画2025

収益性・事業基盤強化、
新規ビジネスの種まき

長期ビジョン2030

中期経営計画2030

収益性向上・持続成長の実現、
新規ビジネスの事業化加速

基本方針

- 1 「量から質」へ。収益力を高め「強固な事業基盤」を構築する
- 2 「選択と集中」で新規ビジネスの事業化を加速し、持続的成長を実現する
- 3 既存の枠組みを超え、「未来の主力事業」を創出する
- 4 「技術×マーケティング」強化で、新事業を牽引する
- 5 グローバルグループ本社機能を強化し、ESG経営を深化させる

	中期経営計画2025 実績	中期経営計画2030 目標
売上高	2,958億円	4,500億円以上
営業利益	215億円	450億円以上
営業利益率	7.3%	10.0%
ROE	10.7%	10.0%

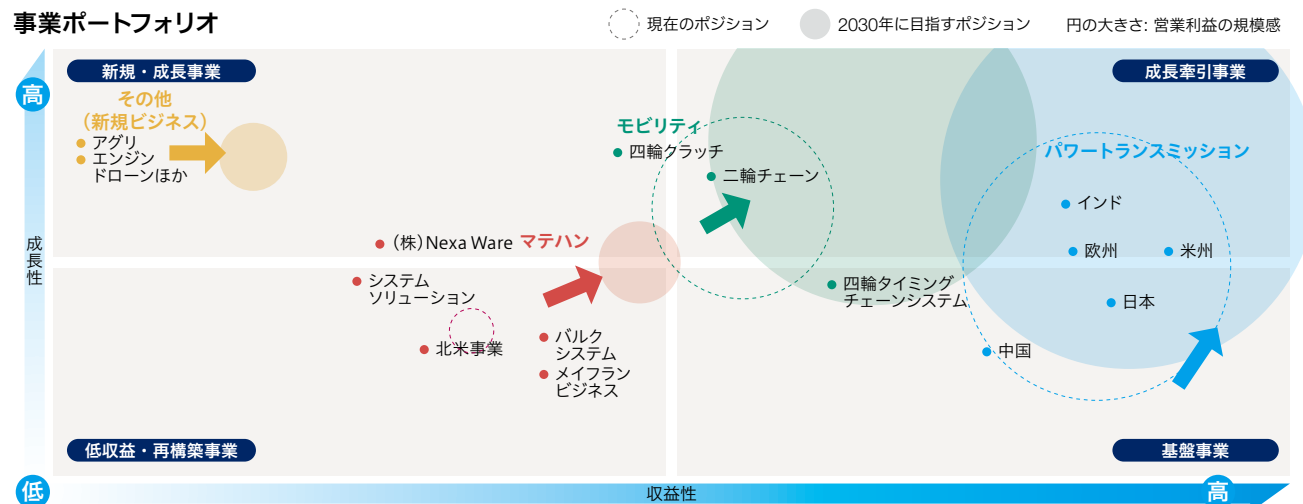
中期経営計画2030

1 「量から質」へ。収益力を高め「強固な事業基盤」を構築する

「中期経営計画2030」では、これまでのように事業規模の拡大を追求するだけでなく、事業ポートフォリオと経営資源の配分を見直し、収益性を重視した事業運営へと転換していきます。

パワートランスミッション事業およびモビリティ事業については、収益性の向上と成長の両立を図りながら、ポートフォリオ全体の収益力を支える中核事業と位置付けています。一方でマテハン事業は、構造改革や事業モデルの転換を進めることで収益力の改善を図ります。新規ビジネスについては、将来の主力事業となることを見据え、継続的に投資を行っていきます。

事業ポートフォリオ



2 「選択と集中」で新規ビジネスの事業化を加速し、持続的成長を実現する

「中期経営計画2025」では“種まき”のフェーズにあった新規ビジネスの事業化を加速し、成果を出していくフェーズへと移行します。「選択と集中」の考え方の下、社会課題解決への貢献度や市場性、収益性といった観点でテーマを絞り込み、経営資源を重点的に投入して新規ビジネスの事業化を加速させます。

新ビジネス P.38 ▶

中期経営計画2025
新事業の種まき

選択と集中
社会課題への貢献度
将来の市場性
収益性

2030年のありたい姿
次の柱となる事業の創出

新規ビジネス創出に向けた新体制を構築

新ビジネス事業部

イノベーションセンターで生まれた商品・サービスを市場投入し、収益事業へ育成

イノベーションセンター

研究開発機能と新事業探索機能を統合し、新事業の早期事業化をサポート

新たなビジネス創出に挑戦し
事業の新陳代謝を促進

投資・撤退判断の迅速化
収益化と成長を加速

外部連携により
戦略実行力を向上



中期経営計画2030

3 既存の枠組みを超え、「未来の主力事業」を創出する

[パワートランスミッション事業 P.32](#)
[マテハン事業 P.36](#)

チェーン事業とモーションコントロール事業を、パワートランスミッション事業として一体運営し、動力伝達・制御・搬送といった機能を組み合わせることで顧客の課題に応じた提案力を強化し、より価値の高い商品・サービスの提供につなげていきます。

また、マテハン事業のシステムソリューションは、案件ごとに個別対応していたビジネスから、コア商品・DX・アフターサービスを組み合わせ、納入後も継続的に利益を生み出す「ソリューションビジネス」へ転換します。

4 「技術×マーケティング」強化で、新事業を牽引する

当社は、これまで事業部門、研究開発部門、マーケティング部門と各機能が独立していたため、事業化までに時間を要するという課題がありました。これに対し、各機能を一体化して、新事業・新商品のテーマ探索から事業化までを一気通貫で推進するイノベーションセンターに再編しました。有望なテーマは事業部へスムーズに移管してスケール化を支援し、事業化のスピードアップと成功確度の向上を図ります。



イノベーションセンター 研究開発 × マーケティング × 事業を横断

事業化を加速
するハブ機能

テーマ
検索

検証

事業化

社内外との
共創の起点

顧客

大学

スタート
アップ

具体的な機能

- 1 顧客・社会課題起点のテーマ創出と、事業化まで一気通貫で進める仕組みづくり
小規模投資による早期検証、撤退判断の迅速化
- 2 事業部へのスムーズな移管・スケール化支援
- 3 次世代事業人材・技術人材の育成
- 4 全社横断マーケティングの強化

5 グローバルグループ本社機能を強化し、ESG経営を深化させる

[本社部門本部長メッセージ P.22](#)
[サステナビリティ担当役員メッセージ P.29](#)

グローバルに展開するグループ各社・各事業を横断的に統括する本社機能を強化し、各地域・各事業の取り組みを一体的にマネジメントする体制へと進化させます。その上で、財務

資本、人的資本、製造資本、知的資本、社会・関係資本、自然資本の「6つの資本」を一体的に捉え、事業運営と資本効率を両立する経営を推進していきます。



COOインタビュー



Takatoshi Kimura

木村 隆利

代表取締役社長 兼 COO

「長期ビジョン2030」 実現への総仕上げ

「長期ビジョン2030」実現に向けて、変革を加速させていきます。「中期経営計画2030」で掲げた数値目標の達成を通じて結果責任を果たすとともに、その進捗を継続的に開示することで、ステークホルダーの皆さまからより信頼していただける企業を目指していきます。

「中期経営計画2025」の5年間を振り返って

— イノベーションを生むための土壌・風土改革に手応え

Q1

「長期ビジョン2030」実現へのアクションプラン第1フェーズである「中期経営計画2025」は、2025年度が最終年度でした。この5年間の進捗を総括してください。

資本効率の向上

企業価値を測定する上で重要指標の1つであるROEは、2020年度の4.8%から2025年度には10.7%へ改善しました。グローバルトップ商品の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が世界市場での存在感をいっそう強め、つばきグループの成長を牽引しました。また、政策保有株の圧縮や自社株買いなど、資本効率の向上に向けた取り組みも進めてきました。



COOインタビュー

強い事業と弱い事業の二極化構造の改善が急務

ただ事業ポートフォリオ上の問題点は未解決のままとなりました。グローバルトップ商品を有して高収益性・成長性を誇るチェーン事業とモビリティ事業が、モーションコントロール事業やマテハン事業の低収益性を補う構図は継続したままとなりました。

「中期経営計画2025」 数値目標ごとの達成度の検証

「中期経営計画2025」数値目標			2025年度実績	達成判定*1	下限目標からの乖離率
収益性	売上高	3,000～3,200億円	2,958億円	×	-1.4%
	チェーン事業	800～850億円	1,017億円	○	+27.1%
	モーションコントロール事業	320～350億円	245億円	×	-23.4%
	モビリティ事業	950～1,000億円	974億円	○	+2.5%
	マテハン事業	900～950億円	707億円	×	-21.4%
	営業利益率	9～11%	7.3%	×	-1.7ポイント
	チェーン事業	15%以上	15.1%	○	+0.1ポイント
	モーションコントロール事業	12%以上	4.1%	×	-7.9ポイント
	モビリティ事業	11%以上	10.3%	△	-0.7ポイント
	マテハン事業	6%以上	1.4%	×	-4.6ポイント
資本効率性	ROE	8%以上	10.7%	○	+2.7ポイント
株主還元	配当性向	35%以上*2	35.0%*3	○	0.0ポイント

*1 下限目標に対して、「達成は○」、「1%ポイントの未達」を△、「1%ポイントを超える未達」を×と表記

*2 当初の「30%を基準」を2024年度に「35%以上」に引き上げを実施

*3 2025年度の配当性向については、現金収入を伴わない負ののれん発生益が発生した特殊要因を除外して算出

目指す姿に到達するためには現状からの脱却が必要不可欠

特定の商品・事業領域に過度に依存することは、つばきグループ全体が持続的成長を果たしていく上でのリスク要因となります。また、私たちは「高機能化と高度オートメーション化された技術領域で社会課題の解決に貢献する企業グループ」となることを目指していますが、本当にグローバルトップ商品だけでそれを達成できるのかという疑問があります。社会

インパクトのあるイノベーションを起こすためには、駆動部品から制御機器、搬送システムまでをカバーしているつばき特有の広い事業基盤のシナジーを創出しなければなりません。モーションコントロール事業、マテハン事業が低収益事業から脱却することが不可欠です。

低収益事業の再生と事業の枠を超えた価値創造という2つの命題

つばきが社会課題を解決できる企業になるためには、「動かす」技術領域においてイノベーションを引き起こさなければなりません。

その観点で「中期経営計画2025」を今一度振り返ると、ROE改善など一定の成果はあったものの、既存事業については高付加価値の新商品を増やせなかったこと、新ビジネスについては種まきに終始したことがトップとしての反省点です。

イノベーションを生み出す風土改革には手応えを感じている

企業体質を変えるには時間がかかります。私は2022年6月に代表取締役社長兼COOに就任以来、風土改革の一環として、従業員との直接対話や挑戦を後押しする仕組みづくりにも取り組んできました。例えば、新たなビジネスアイデアの提案制度である「T-Startup」をスタートさせて、つばき本来のチャレンジ精神を再活性化することに努めてきました。また、新たな挑戦を後押しする組織風土を醸成するべく、人事制度の改定を行うとともに、管理職の意識改革にも取り組み、変革への挑戦を促してきました。

結果的に、つばきグループの企業風土はこの5年間で大きく変わったと実感しています。決して、肌感覚だけで申し上げているわけではありません。当社従業員を対象に2年に一度のペースで従業員意識調査を行っていますが、2020年度調査結果と2024年度調査結果の比較では、「仕事へのやりがい」を感じる比率が47.5%から51.4%へ、「会社への満足度」を覚える比率が54.9%から58.5%へと上昇しました。

「体質改善への第一歩」という点では、一定の手応えを得ることができた5年間だったと感じています。



COOインタビュー

「中期経営計画2030」

— 新たな組織・ビジネスモデルの下で経営資源を高付加価値領域に集中する

Q2

「中期経営計画2030（2026～2030年度）」の骨子を教えてください。
「中期経営計画2025」の残課題はどのように反映されているのでしょうか？
また数値目標達成への自信のほどはいかがでしょうか？

ソリューション創出企業への変革を「仕上げていくフェーズ」へ

企業体質を変えるのは決して容易ではありませんが、着実に前進させています。「中期経営計画2025」の5年間では、まずイノベーションを生むための風土改革を行って一定の成果を得たこととはすでにご説明したとおりです。取り組んだのは風土改革だけではありません。既存事業に対しては、3つの社会課題の解決に貢献する高付加価値の新商品を開発し、販売開始しています。つばき全体を見ると、新商品開発の進捗はまだ満足できるレベルには達していませんが、私たちが目指すありたい姿の実現に貢献する商品・事業も出てきました。事例をあげますと、ロボットハンドなどの精密な動きを実現する世界最小のローラチェーン「エプシロンチェーン」、ジップチェーンを使った「車いす専用段差解消機」、アークチェーンアクチュエータを用いた「トラックのウィングボディ開閉機構」、荷物仕分け作業の効率化・省人化を支援するAI画像認識装置「AIてむ鑑定士（あいてむかんていし）」などです。

既存事業における高付加価値商品の開発を急ぐ一方で、新ビジネスについて事業探索や事業化の検証を積極的に行ってきました。アグリビジネスについては、植物工場の建設やM&Aなど積極的に投資を拡大し、葉物野菜の生産から販売、さらには植物工場運営のコンサルティング領域まで事業領域を広げました。

企業風土を変え、新ビジネスの種まきをしてきましたので、次のステップはこの芽を育て、一気に実を刈り取るところまで進めていきたい。2026年5月に発表した「中期経営計画

2030」は、「長期ビジョン2030」に掲げた目指す姿に到達する「仕上げるフェーズ」と位置付けています。

「中期経営計画2030」～全体最適を意識した経営資本の徹底集中～

5年間という限られた期間で成果を実現するため、「中期経営計画2030」ではこれまで十分に組み立てていなかった課題にも踏み込んでいます。5つの基本方針ごとに、その狙いと趣旨をご説明します。

基本方針1.「量から質」へ。収益力を高め「強固な事業基盤を構築する」

この基本方針は、量的拡大を諦めて利益成長を重視するという単純なものではありません。イノベーション創出企業へと変貌し、持続的に付加価値を生み出していくために、それぞれの事業がどのような成長性・収益性を目指すべきかを明確にしたものです。

もちろん、売上成長を軽視するわけではありません。しかし、私たちが目指す成長は、単なる量的拡大ではなく、商品・サービスの付加価値向上によって実現されるべきものだと考えています。

そのため、利益率や資本効率を重視します。これらは事業が生み出す付加価値の大きさを示す重要な指標だからです。

基本方針1は、高収益事業、低収益事業、新規事業を問わず、すべての事業に共通する基本方針です。





COOインタビュー

基本方針2.「選択と集中」で新規ビジネスの事業化を加速し、持続的成長を実現する

つばきには、既存事業が次々と高付加価値商品を生み出す変革成長が必要ですが、新たな成長の柱となる事業を生み出すためには、既存事業の成長に加え、新規事業が必要不可欠です。今は事業ドメインとしていない領域であっても、積極果敢につばきの強みを生かした「動かす」技術領域でのイノベーションを提供していこうと、「中期経営計画2025」の間に様々な種まきを行ってきました。

一方で、その種まきを何の制約もないままに行い続けることには問題があります。経営資源が有限である以上、規律ある挑戦であることが必要です。

こうした考え方の下、新規ビジネスに対しては、事業化に至るまでにいくつかのステージゲートを設けてふるいにかけることを徹底します。そして有望な新規ビジネスの早期事業化と既存事業の変革へ経営資源を集中させていきます。

基本方針3. 既存の枠組みを超え、「未来の主力事業」を創出する

つばきはこれまで、動力伝動・搬送を担うチェーン事業と、様々な動きの制御を担うモーションコントロール事業を、それぞれ独立した事業として展開してきました。しかし今後は、これら2事業をパワートランスミッション事業として一体運営し、総合力を発揮させることで、いっそう付加価値の高いイノベーションを生み出すビジネスへと進化させます。

動力の伝達・制御、搬送の機能を組み合わせ、顧客へのトータルソリューション提案を加速します。これにより、チェーンから減速機、制御機器に至るまで、シームレスな動きを実現するイノベーションが創出できます。そして、ユニットからモジュールへと、より高い付加価値を生み出す事業へと進化させていきます。

マテハン事業でも大きな改革を行います。これまでは案件ごとの個別設計が中心で、案件によって利益が大きく変動していました。また、景気動向、とりわけ設備投資の動向に左右されやすく、売上が年ごとに大きく揺れ動く脆弱性がありました。

そこで、案件依存型のビジネスモデルを見直し、コア商品を絞り込んだ上で可能な限り標準化していきます。さらに、そのハードウェアにデジタル・AIの機能を組み込んだシステム提案へと進化させます。そして、納入後のシステム運営や保守点検までを含めた「ライフサイクルカバー型のソリューション事業」へと発展させることで、マテハン事業の収益基盤の強化と持続的な成長につなげていきます。

基本方針4.「技術×マーケティング」強化で、新事業を牽引する

「中期経営計画2025」では、イノベティブな新商品開発が一部の領域にとどまり、全体的には展開スピードに課題が残りました。また、開発した商品を市場投入したものの、提供した新機能が市場の期待値と合致していないというケースもあります。いわゆるオーバースペックの問題です。

開発スピードの遅さは、商品開発を行う機能が、事業部と開発センターなどの複数の組織に分散していたことも要因の1つです。また、新商品の機能と市場ニーズとのミスマッチの問題は、開発とマーケティング機能が一体化していなかったことが原因と分析しました。これらの反省の下、イノベーションセンターを設置しました。イノベーションセンターに研究開発、マーケティング、新事業探索機能を集約。協働して開発テーマの決定から開発、商品化までをスピードをあげて展開していきます。イノベーションセンターは、既存事業、新規事業を問わずに、イノベーション誘発の司令塔になるものと期待しています。

基本方針5. グローバルグループ本社機能を強化し、ESG経営を深化させる

つばきの残課題は、ここまで述べてきた事業ポートフォリオ、新規ビジネスの選択と集中、事業基盤や開発・マーケティング機能の再構築、という4つの問題だけにとどまりません。M&Aなどを通じて増加したグループ会社をどう再編するのか、企業シナジーをどのように最大化するか、財務資本、人的資本などの限られた資本をどの分野に優先配分するのか、ガバナンスをどのように強化するか、サステナビリティ戦略と成長戦略の連動性をどうやって高



COOインタビュー

めるかなど、グループ全体最適の観点から対処すべき課題が山積しています。

こうした事態に対処すべく、グループ全体を俯瞰し司令塔となる本社機能を強化します。本件は後ほど、本社部門を統括する川上よりご説明いたします。

SPECIAL FEATURE | P.22

ここまでご説明した戦略は、いずれも「中期経営計画2025」で明らかとなった課題への取り組みです。中には、これまでの組織運営や事業運営のあり方を見直すものもあり、一定の摩擦が生じるかもしれません。

しかし、「中期経営計画2030」の5年間で企業体質を変えていくには避けて通ることができない道です。私はそのことを従業員に繰り返し説明することで、ベクトルを合わせて取り組んでいきます。今後は結果をもって計画の妥当性を示していきたいと考えています。



株価と資本効率を意識した経営を前進させるために

—— 結果で見せるだけでなく、「期待値」と「透明度」を上げる

Q3

2026年7月時点でPBRは依然として1倍を下回っています。この市場評価をどのように認識されていますか？またその市場評価を引き上げていくためには何が大切であるとお考えでしょうか？

株価は2020年8月ごろを底に上昇基調にあり、最近は最高値を更新するまでになっています。しかしその上昇は、TOPIXの上昇ほどにはなっておらず、PBRが1倍割れのままにあることはご指摘のとおりです。

資本市場の評価(PBR)のみならず、従業員からの評価(エンゲージメント)を含む外部評価を高めることが私の使命です。私はつばきを、将来の成長性に期待を持っていただける企業にしていきたいと考えています。「中期経営計画2025」では挑戦を後押しする組織づくりに取り組みました。そして、「中期経営計画2030」では、イノベーション創出を加速させます。

ステークホルダーの皆さまには、戦略の進捗や経営の考え方を積極的かつタイムリーにお伝えすることで、「中期経営計画2030」への期待値を高めていただきたいと考えています。今後、情報開示の拡充や直接対話の機会を増やすことにより、経営をさらに可視化させていきます。

顧客・株主・従業員をはじめとするステークホルダーの皆さまに、当社の取り組みや成長を実感していただくとともに、結果でお応えできる企業を目指していきます。



SPECIAL FEATURE I

グループ全体最適を目指した本社機能の強化



Osamu Kawakami

川上 修

常務執行役員 本社部門本部長

1. 本社部門をグローバル視点の司令塔へ変える

「中期経営計画2025」を振り返って、また自身の海外子会社でのマネジメント経験を踏まえて、経営資源の配分をグループ全体最適で行っていく上で当社グループの本社部門のグローバル化が大きな課題だと考えています。そこで「中期経営計画2030」では基本方針の1つに「グローバルグループ本社機能の強化」を掲げ、これまで日本国内の取りまとめ役、あるいは事業部門のサポート役という位置付けであった本社部門を、グループ全体を俯瞰し、経営資源配分を担う本社機能へと強化していきます。

そのために2026年4月に、本社部門を内部監査も含めて10部門で構成されるフラットな組織に再編しました。特に人事については組織を新たにHR戦略部と人事・総務部の2つに分け、グローバル最適化を促進していきます。

これまでは、当社の価値創造の源泉である人的資本や知的資本を、十分に生かしきれていませんでした。今回新たな組織体制に変えたことで、すでに部門横断での議論や連携も生まれ始めています。例えば知財戦略部は、これまで主に国内で開発した技術を知的財産にする役割意識が強かったのですが、部門の壁を越えて活動することで、現在は知的財産をどのように収益に結びつけていくかを海外グループ会社との連携においても視野を広げて考えようとしています。このように複数の部門が協働するような仕掛け

を行うことが私の役割の1つであり、今後はさらに海外を含むグループ会社全体に広げていくことで、機動力の向上や意思決定の迅速化を促進していきたいと考えています。

2. グループ全体最適に向けた
本社機能と地域運営の強化

組織再編はスタート地点に過ぎません。これから本社機能を「戦略」「経営管理」「ガバナンス」の3つの機能から強化していきます。「戦略」の面では、グループ全体の中長期戦略の策定、M&Aや事業撤退などのポートフォリオの意思決定、そして成長分野への経営資源の配分とグループの人材配置などを、ローカル最適ではなくてグローバル最適での意思決定に変えていきます。「経営管理」では、海外拠点を可視化し統制する力を強化します。グローバルでの KPI の設計と管理、サステナビリティ・知的財産・情報システム関連といった機能の横断管理、そして各事業・各地域の業績の見える化と統合管理のさらなる進展を目指します。そして「ガバナンス」では、安全・品質・不正リスクの統制、ESG経営の推進・浸透・徹底を、海外拠点も日本国内と同じ基準で統治していきます。再編した本社の10部門も、これら3つの機能に振り分けました。

この方針は、冒頭にもお話ししたようにグループ全体最適の経営資源配分が念頭にあります。当社グループはM&



SPECIAL FEATURE I

Aなどを通じた海外子会社の増加により今ではグループ会社数は100社を超えており、海外売上高比率は63%、海外従業員比率は56%に上ります。現状は海外拠点が個別最適で意思決定を行っているため、重複する機能が存在しており、グループ全体としての適切な経営資源配分が必ずしも十分ではないと認識しています。ただし日本の本社が細かいことまですべて管理するのは現実的ではありません。小さな子会社が必要な人材をそれぞれ現地採用するのも非効率です。

この課題の1つの解決方法として、地域統括制を検討しています。地域内の子会社を事業セグメントごとに整理して、製造会社と販売会社が適切な数になるように構成し直し、地域の本社機能を集約した会社が統括する仕組みです。すでに実現している北米に続いて、現在欧州でも同じような組織再編を進行しており、さらに今後は環インド洋地域にも広げていく考えです。当社グループの事業規模やグローバル展開を踏まえると、このような形で組織をスリム化し、一定の権限移譲を進めていくことが最善の方法だと考えています。

こうした地域の自律的な運営体制が整うことで、安全・品質面のばらつきという重点課題への対応も強化できます。例えば現地採用の従業員の技能育成や安全教育については、日本の本社のやり方を一方的に押し付けても、あるいはその逆に小規模な現地会社に委ねても、十分な効果は得られません。日本の本社での集合研修などは続けつつも、現地の実情を踏まえた各地域の自律的な運営を土台とすることで、グローバルで均質な安全・品質水準の実現につなげていきます。

私はキャリアの約3分の1を海外で過ごし、欧米、アジアパシフィック地域と駐在してきた中で、日本にはない各地域の多くの強みを知りました。一方で、現地の困りごとを本社に解決してもらえないものかと、もどかしい思いもしたこともあります。こうした経験を生かしながら、グループ全体の成長を支える本社機能の強化を進めていきます。

3. 事業収益管理とモニタリングの強化に向けて

グローバルグループ経営を進める上で、事業収益の管理とモニタリングの強化は重要な課題だと認識しています。現状では、各事業部は年次・月次でKPIを設定し、自らの進捗を管理している一方、グループ会社全体において、大きな設備投資については本社で判断しているものの、収益についての横断的かつ経営的な指標の設定やそのモニタリングの仕組みは、十分に機能しているとは言えない状況です。計画の進捗を確認し、うまくいっていなければ次のアクションにつなげるというPDCAのサイクルを、グループ全体で回せる体制を整えることが急務だと考えています。

また、事業撤退の判断基準についても、あいまいな部分がありました。この課題を踏まえ、まず2026年度から新規ビジネスについてはステージゲート方式を導入しました。具体的には、事業化のめどが立ちつつあるものは「新ビジネス事業部」に集約してプロフィットセンターとして独立させ、事前に定めた基準を満たせなければ撤退を含む判断を行うという条件を明確にします。一方、まだアイデア段階にある取り組みや自社技術の応用を探っている段階のものは、「イノベーションセンター」で開発人材を重点的に投入して事業化のめど付けを進めます。めどが立たない場合は

思い切って中止の判断を下す、というメリハリをつけた運営に切り替えることで、規律ある意思決定による経営資源の選択と集中を進めていきます。

既存事業においても同様に、いつ・どのような状態になれば撤退を検討するのか、社内で判断基準を明確にしていける時期にきていると理解しています。こうした仕組みを整えることで、グループ全体でKPIを設定・モニタリングし、グループ全体最適の観点から適切な指示と軌道修正が機能する体制を構築していきます。

4. キャピタルアロケーションを含む財務戦略

近年の堅調な業績を通じて2025年度末時点で現預金は約800億円まで積み上がり、手元に残す現預金の水準の月商2.2カ月分に達しています。今後は現在の水準を1つの目安としながら適切に投資や株主還元へ振り分けていく方針です。新中期経営計画期間中の5年間のキャッシュアロケーションは P.24  のチャートのような配分を想定しています。

事業投資は、設備の増強、合理化、更新が必要な箇所に對し、メリハリをつけて適切に配分していきます。

特に、基盤事業であり成長性も有しているパワートランスミッション事業においては、グローバル市場での競争力強化と生産能力向上に向けた投資を行います。そこでポイントになるのが、買収した大同工業傘下の海外拠点です。これまで当社グループが十分に進出できていなかった、グローバルサウスと呼ばれるインドや南米地域にある大同工業の製造拠点を活用することで、スピーディーかつ効率的に事業展開していきます。モビリティ事業についても、クラッチの商品開発を強化するとともに、需要が堅調なタイ



SPECIAL FEATURE I

ミングビジネスや、大同工業から新たに加わった二輪車ビジネスのグローバル市場での売上拡大に向けた積極投資を行っていきます。前述のように各地域で重複する機能がある場合の拠点整理にも配分していきます。

成長投資は主に新規ビジネスを中心に充てるものであり、事業創出のためのアイデア段階と成果を出す段階に分けて、規律ある投資配分を行っていきます。

これらに加え、労働力確保の観点からも職場環境改善、

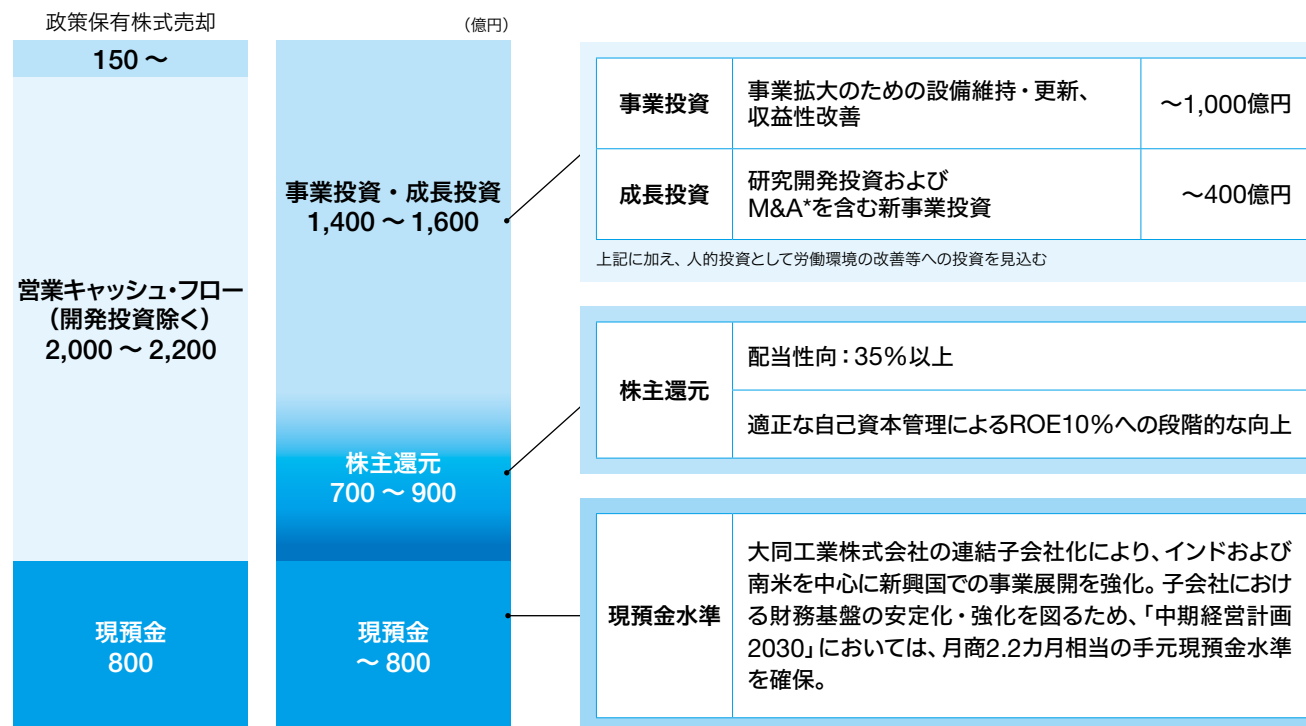
具体的には老朽化建物・設備の更新などに関わる投資も予定しています。

株主還元については、連結配当性向35%以上や自社株取得の推進を継続する方針です。2026年度は前年度同様の1株当たり80円の配当とさせていただきます。また配当に加えて、持ち合いが多かった金融機関からの理解も得て、政策保有株式の売却もいっそう進めていく方針です。

新中期経営計画の最終年度のROE目標は10%としま

した。ただし、金利上昇などを背景に、株主・投資家の皆さまが求めるリターン水準は今後さらに高まるものと認識しています。そのため、さらなるROE向上を見据え、資本コストを意識した投資判断を徹底していきます。

5年間のキャッシュアロケーションイメージ



* 大型のM&A等は、別枠にて検討

SPECIAL FEATURE II

社外取締役鼎談

強い事業基盤に安住せず、
規律ある成長で
「結果を出す」5年へ

2026年度から、当社グループの「長期ビジョン2030」の後半戦に当たる「中期経営計画2030」がスタートしました。この中期経営計画の策定に関わった社外取締役3名が、当社の経営やガバナンスについて率直に語り合いました。

「中期経営計画2025」の総括

—— 強固な事業基盤と

低収益事業の課題の積み残し

安藤 2025年度に終わった「中期経営計画2025」はコロナ禍に始まり、地政学リスクや米国の関税政策など、事業環境の変化が大きい5年間でした。当初はコロナ禍の影響もあり、赤字転落もあり得るという懸念を持っていましたが、当社の事業基盤は想像以上に強く、増収増益基調を堅持できました。この点はポジティブに評価できます。とはいえ、売上・営業利益ともに目標は未達です。

中でも課題は、モーションコントロール事業とマテハン事業という低収益、赤字事業をどのように再生するかです。取締役会でも撤退の選択肢も含めて繰り返し議論を重ねてきましたが、外部から「模索しているだけで、結果を伴う

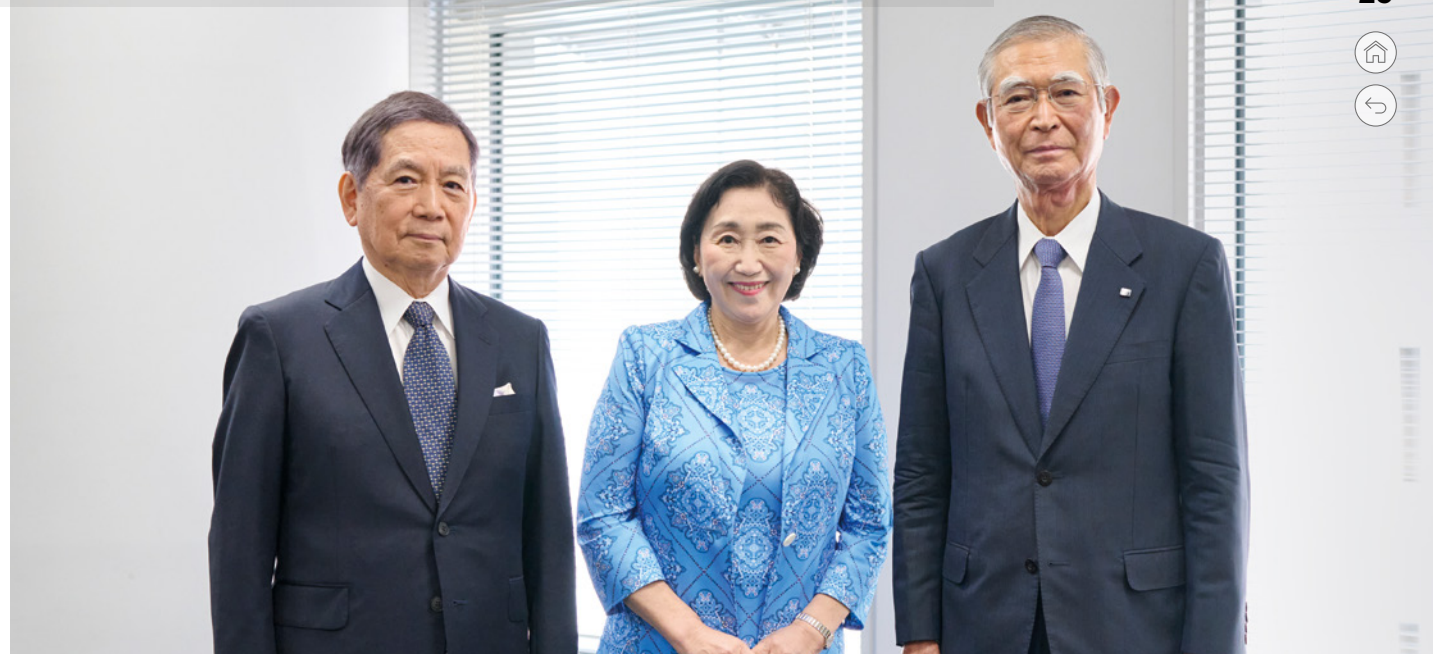
意思決定に至っていないのでは」と見られても仕方のない状況で、私たち自身も重く受け止めています。

北山 私は公認会計士として、資本効率の観点から話します。ROEは10.7%と目標の8%を大きく上回りましたが、大同工業の連結子会社化に伴う負ののれん発生益や政策保有株式の売却という一時的要因を含むため、継続的な収益力が十分に高まったとは言えません。PBRが1倍を割れている背景には、市場がこうした一時的要因を除いた収益力や将来の収益改善の確度を慎重に見ている面もあると思います。モーションコントロール事業とマテハン事業の収益改善が進んでいないことが下押し要因になっていると理解しています。

資本コストや株価を意識した経営は、意識するだけでなく、数字という結果で示さなければなりません。

谷所 売上規模と収益性のどちらを追求するかは必ずしも二者択一ではありませんが、モノづくり企業として企業価値を高めるには、営業利益率の向上が基本であり、当社は営業利益率の低い事業に真剣に向き合わなければならぬと思います。世界的に高いシェアを安定的に維持できている事業がある一方で、その基盤に甘えて、収益性の基準が緩いところがあります。

それは新規ビジネスについても同じです。もちろん、新事業は収益の柱となるまでに10年かかることもありますから、長い目で見る必要がありますが、種まき期間をだらだらと延ばし続けるのは問題です。「中期経営計画2025」で種をまいた新事業・新商品のテーマは複数ありますが、十分な収益性が見えているかどうかはバラバラで、継続か撤退かを明確な基準で判断してきたとは言い難いですね。



Keiichi Ando

安藤 圭一 社外取締役

Hisae Kitayama

北山 久恵 社外取締役

Takashi Tanisho

谷所 敬 社外取締役



SPECIAL FEATURE II

社外取締役鼎談



安藤 当社の企業文化を一言で言えば、人を大切にする家族的な企業文化です。従業員も、サプライヤーも、お客さまも大事にしながら、産業に不可欠な商品をグローバルに供給し続けている、真面目なモノづくり企業です。純資産もキャッシュポジションも厚く、環境の悪化に耐え抜く体力があることは間違いなく強みです。ただ、その裏返しとして、低収益事業に対する甘さがあるというのも認めざるを得ません。ここに根本的な課題があると思います。

2030年に向けた成長戦略

—— 事業モデルの転換とM&A

谷所 マテハン業界の事業環境は良いのに、当社が収益をあげられていない要因の1つは、キーとなるコア商品がないことだと申し上げてきました。現状ではお客さまのニーズに応じて一部アレンジしてヨコ展開できるような商品が少なく、一件ごとの個別対応になり工数がかかってしまっています。

今回の「中期経営計画2030」で明記された「コア商品起点のソリューションビジネス」への転換に、ぜひ注力してほしいと思います。これはアフターサービスで収益をあげていくというビジネスモデルの転換でもあります。設備を入れれば必ず部品交換や改造工事が生じるため、そこは競争にはなりにくい領域です。「中期経営計画2030」では、これらアフターサービスをマテハン事業だけでなく、当社グループ全体の成長機会ととらえ、新たな収益源として育成していく方針が示されました。私はその方向性は適切だと思います。

北山 私もマテハン事業のシステムソリューションへの変革には期待しています。また、「中期経営計画2030」でより大きな期待を持っているのは、チェーン事業とモーションコントロール事業を統合したパワートランスミッション事業です。動力の伝達・搬送・制御を担う両事業を一体で運営し、その機能を組み合わせて新たな顧客ニーズに提案していくというコンセプトは、未来の主力事業になり得るのではないのでしょうか。

安藤 大同工業の連結子会社化がもたらすインパクトも、これからの当社の成長を支えるものだと考えています。大同工業はPBRやROEといった指標面で魅力的な企業だったわけではないので、短期的には資本効率がかかる要因にもなります。しかし、当社との中長期的なシナジーを考えれば、このM&Aは極めて重要だったと言えます。社外取締役としても、経営の背中を押した案件です。

谷所 実は「中期経営計画2030」の最初のドラフトでは、大同工業のことがあまり書かれていなかったのので、「大

同工業の株主も今は当社の株主として中期経営計画をご覧になるので、もっと積極的に位置付けるべきではないか」と申し上げました。その後の議論を通じて、計画にも反映されたと理解しています。大同工業を通じて、インドの製造拠点を手に入れられたのは大きなメリットです。さらに、四輪に強い当社に対して大同工業は二輪に強いので、拠点だけでなく顧客に関しても補完関係を築くことができます。このシナジーが収益という結果に表れてくることを期待しています。

北山 これまでの投資案件から得られた成果や課題を踏まえ、M&Aを含む大規模投資は、しっかり検証すべきです。デュー・デリジェンスから意思決定、統合後のPMIまでの業務プロセスを整理し直して標準化することで、学びを積み上げ、次の投資の成功確度を上げていく意識が何より大事です。グローバル展開を加速していく上でM&Aは重要な手段ですし、今後はグローバル経営人材の育成やグループマネジメントのさらなる強化も必要でしょう。





SPECIAL FEATURE II 社外取締役鼎談

資本効率および

収益性の向上に向けた規律とガバナンス

谷 所 当社には潤沢な手元資金があり、それをどのように新たな成長に向けた投資に回していくかが、経営の重要な課題の1つです。私は、新規ビジネスの中ではアグリビジネスに成長の先頭を走ってほしいと考えています。当初想定していた形からは少し方向性の異なる事業モデルになりましたが、日本の食料自給率の低さという社会課題の解決につながるだけでなく、事業としての成長可能性を期待できる有望な芽として育ちつつあります。本当に成長するかは、さらなるM&Aなども含めた今後の事業展開や投資にかかっています。だからこそ、新規ビジネスのすべての芽を等しく育てるのではなく、メリハリをつけた投資と、それを見極める目が要ります。その意味でも市場ニーズを的確に捉えるためのマーケティング機能の強化が重要だと思います。

安 藤 まさに「選択と集中」の問題だと思いますが、率直に言って、当社は本当にこれが苦手です。新規ビジネスも、種をまいたまま育てていないのに、「可能性がある」という言葉でずるずる続けていないか、より厳しくチェックし、判断する必要があります。もう刈り取りの時期に入っているのですから、伸ばすものとそうでないものをはっきり分けて進めるべきです。そのためにはあらかじめ明確な撤退基準を設けることが大切です。一度始めると外部環境の悪化などを理由にやめられなくなりがちなので、続けるか否かを感情論に流されずに判断できるよう、客観的な物差しを決めておくべきです。

北 山 規律ある成長のためには、資本コストを上回る収

益性の実現、すなわちROIC経営の深化が要になります。社内の管理会計でROICは算定していますが、事業運営や投資判断への活用が課題です。事業別のROICやWACCとの比較まで踏み込み、成長事業への集中投資や低収益事業の構造改革など具体的な実行につなげていく必要があります。併せて、外部環境は必ず変わっていくもので、計画を立てて終わりにせず、実績を評価し、改善が見込めない場合は撤退も含めて判断するというPDCAを回し続けられるかどうか、成否の分かれ目だと思います。

安 藤 「長期ビジョン2030」を策定した2020年ごろは、自動車業界にEV化の大きな波が押し寄せてきており、自動車エンジン用タイミングチェーンシステムの需要が懸念されていました。その危機感が、新事業育成に注力する根底にありました。今はEV化の進展ペースは当時の想定より緩やかになっていますが、長期的にはEV化という潮流は変わっていません。長期的な外部環境の変化を危機感を持って認識し、収益の柱であるパワートランスミッション事業、モビリティ事業のM&Aも含めた収益力の強化を引き続き着実に進めていく必要があります。

北 山 こうした議論を忖度なく自由闊達に行えているのは、当社の取締役会の良いところですね。ただ、その議論を実際の撤退基準やPDCAに基づくアクションにつなげていくことが大きな課題です。ガバナンスについては、取締役会のモニタリング機能を高め、監督と執行の役割をより明確にし、経営の意思決定の迅速化につなげる必要があります。

谷 所 私は成長へ向けてCEOやCOOの背中を前へと



押すのが社外取締役の一番の役割だと思っています。ただし「ここは違うのではないか」「これはやめたほうが良い」といった反対意見もきっちり言います。当社ではそうした議論が妨げられることはなく、健全なガバナンスが機能していると感じています。ガバナンスの面で言えば、北山さんが先に話されていたグローバル経営についてもしっかり見ていく必要があります。地域によって事業環境も風土も異なる海外子会社については、内在するリスクを適時・的確に把握できるよう、社外取締役にもより見えるような仕組みづくりも重要だと思います。

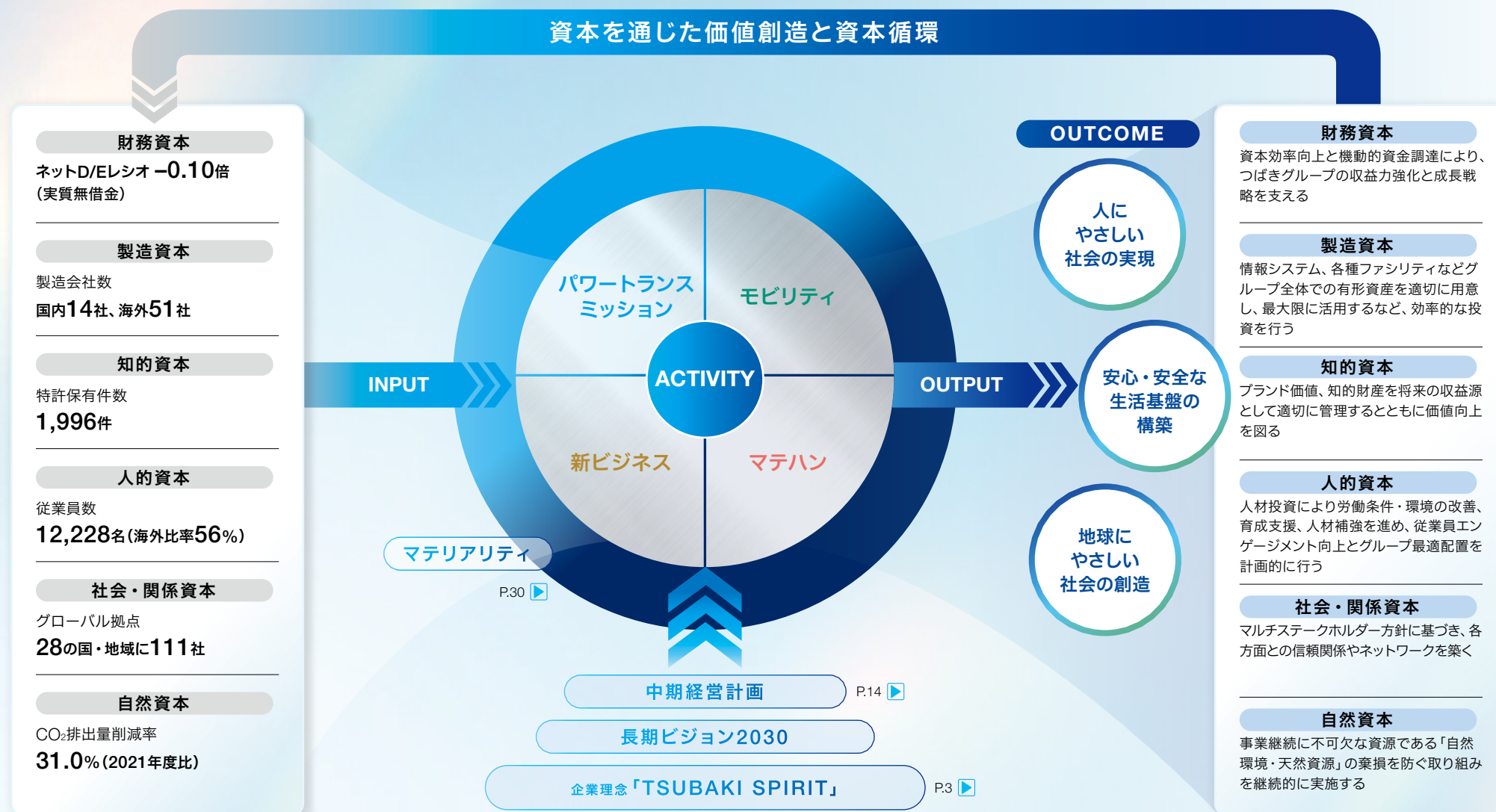
安 藤 最初の話に戻りますが、モノづくりに不可欠な「動かす」領域で、高付加価値の商品・サービスをグローバルに提供する事業基盤を持っていることは、当社の大きな強みであり、誇れるところです。その安定した基盤があるうちに新たな収益の柱を生み出し、新商品、新事業として確立していくこと。「長期ビジョン2030」の後半となるこれからの5年間でまさに正念場です。中期経営計画の策定にあたり議論は十分にしてきたので、今後はその実行と成果にこだわっていきたいと思います。



価値創造プロセス

つばきグループは6つの資本をもとに、事業活動を行い、様々な価値を創出しています。この価値創造により各資本の価値を向上させ、再び事業活動に生かしていくという循環を回すことで、価値創造の拡大を続けていきます。

資本を通じた価値創造と資本循環





サステナビリティ担当役員メッセージ

CO₂排出量削減のみならず、
マテリアリティ全体を実効性の伴った
内容へと深化させていきます。



Nobuaki Haga

珉和 伸光

常務執行役員
本社部門本部
安全・品質・環境担当

「中期経営計画2025」の振り返り

つばきグループは2020年度にサステナビリティ基本方針を制定し、サステナビリティ活動を本格的に始動しました。COOを委員長とするサステナビリティ委員会を発足して取締役会と連動させ、マテリアリティ評価を行い、KPIと目標値を設定して進捗開示を行っています。こうした仕組みを構築し、「中期経営計画2025」の目標は概ね達成することができました。

中でもカーボンニュートラルは最重要課題と位置付け、CDPへの回答、TCFDへの賛同、SBT認定の取得と計画どおり進めてきました。Scope1・2の2030年目標に対する進捗は予定以上の削減となっており、十分に合格点を与えられる達成度と認識しています。

一方、環境面以外のマテリアリティ強化は課題として残っています。当社グループのグローバル戦略とリンクしているか、その目的を達成するために最適なKPIを設定するなど、さらなる深化が必要です。

「中期経営計画2030」における注力点

SBT目標の達成に向けて、Scope1・2は2021年度を基準とした2030年度42%削減の目標に対し、2025年度時点で31%まで到達しました。主に埼玉工場での再生可能エネルギー活用が寄与しています。2026年1月に大同工業がグループに加わったため、大同工業を含めた目標の再設定が必要ですが、同社の排出量調査はすでに完了しており、十分達成可能と見ています。再生可能エネルギーの調達では、約20年間環

境価値を確保できるバーチャルPPAの導入も開始しました。

一方、Scope3のカテゴリ1・11は、調達先や納入先など外部要因に左右されるため、容易ではありません。2025年度は200社のサプライヤーから実測データを取得し働きかけを進めていますが、目標達成までのロードマップはこれから描くことになります。

また、2050年度のカーボンニュートラル実現に向けては、Scope1の多くを占めるチェーンの熱処理工程の抜本的なイノベーションが必要です。2024年度に炉内雰囲気ガスの脱炭素化プロジェクトを立ち上げ、炉メーカーと実証を進めています。

環境面以外のサステナビリティの方針および取り組みについては、大同工業の統合も重要な課題です。安全と品質は早急につばきグループの基準に揃えるべく、会議体や活動体制も統一して進めています。それ以外の領域は、5年をかけて同じ目標へ段階的に統一していく計画です。特に大同工業が先駆けて進出しているブラジル・インドなどでは、現地調査や法規把握を新たに進める必要があります。

マテリアリティ評価も深化させます。リスクと機会の両面でグローバルのCSR・CSV課題を評価し、なぜその課題が重要で、取り組むことでどのような価値を創造できるのかを明確に示したいと考えています。CSVでは、事業化を経て、黒字化が見えてきたアグリビジネスのように、社会へのインパクトを定量的に測れる段階に入りつつあります。あわせて、資本循環の見える化や、価値創造プロセスの定量化にも挑戦していきます。



マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)

企業理念「TSUBAKI SPIRIT」に基づくサステナビリティ基本方針と、社会課題の解決への貢献を目指す「長期ビジョン2030」を踏まえて、マテリアリティを設定しています。

CSV

モノづくり企業として、新事業と新商品開発の両面から、商品を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。新事業は、現在7テーマの事業化に取り組んでいます。新商品開発では、環境貢献型商品および社会貢献型商品からなる「サステナブルプロダクト」制度の下、各事業部門での新商品開発・販売を強化しています。

マテリアリティ

CSRの側面から、ESGの項目別に13のマテリアリティ(重要課題)とKPI(指標)を設定しています。

マテリアリティの進捗状況

P.31

TSUBAKI SPIRIT 企業理念

サステナビリティ基本方針

CSV(社会価値と経済価値の同時創出)・CSR(社会的責任)

長期ビジョン2030

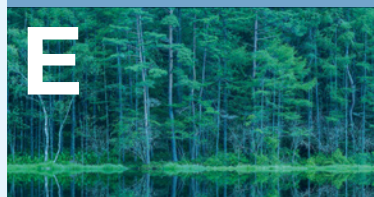
つばきグループは、高機能化と高度オートメーション化された技術領域により、次の3つの社会課題の解決に貢献する企業グループを目指します。

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

マテリアリティ



環境

- ・気候変動
- ・循環型社会



社会

- ・人権の尊重／ダイバーシティの推進
- ・人材育成／働き方改革
- ・安全衛生
- ・品質保証
- ・地域社会への貢献
- ・持続可能な調達



ガバナンス

- ・コンプライアンス
- ・防災／BCP／危機管理
- ・情報セキュリティ
- ・情報開示
- ・知的財産管理



マテリアリティの進捗状況

つばきグループは、「サステナビリティ基本方針」の下、ESGの項目別にマテリアリティ(重要課題)とKPI(指標)を設定しています。2025年度の活動は以下のとおり進捗しました。



「サステナビリティ」の詳細は、[当社 Web サイト](#)をご参照ください。

マテリアリティ (重要課題)	KPI (指標)	目標と実績				今後の課題	SDGs 貢献項目
		対象範囲	目標値	達成年度	2025年度実績値		
E 環境	気候変動	CO ₂ 排出量削減率(2013年度基準)	国内	30%	2025年度	41.8%	
		CO ₂ 排出量削減率(2018年度基準)	海外	20%以上	2025年度	34.9%	
		CO ₂ 排出量削減率(2021年度基準)	グローバル	42%	2030年度	31.0%	
		再生可能エネルギー利用率	国内	30%	2025年度	45.5%	
		CDP気候変動スコア	グローバル	B	2025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	98.5%	
		PRTR物質排出量	国内	130.9t以下	2030年度	111.6t	
		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	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→30社	2025年度	30社	
		障がい者雇用率	単体	2.70%	2025年度	3.08%	
		障がい者法定雇用率達成社数率	国内	100%	2025年度	50.0%	
	人材育成/ 働き方改革	外国人社員数	単体	85人	2030年度	31人	
		役付従業員女性比率	国内	10%	2030年度	5.5%	
		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	78.0%	
	安全衛生	産休・育休後の復帰率	単体	—	—	98.4%	
		高ストレス者比率	単体	5.0%	2025年度	6.4%	
		休業災害発生件数	国内	0件	毎年	1件	
	品質保証	重要品質問題発生件数	グローバル	0件	毎年	2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	1,564社	
		サステナブル調達アンケート回収率	国内	80%	2025年度	81.8%	
		—	—	—	—	—	
G ガバナンス	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	0件	
		「企業倫理強化月間」参加社数	グローバル	51社	毎年	51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	—	
	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	0件	



Takao Maeda
前田 隆雄
常務執行役員
パワートランス
ミッション事業部長

パワートランスミッション事業

POWER TRANSMISSION

トータルソリューションのパワトラへ

動力伝達と搬送商品に関わる顧客課題に対応するとともに、
現地生産をさらに拡大し、
グローバルリーダーの地位を確固たるものにしていきます

2030年のありたい姿

「動力伝達の未来を創る事業」として、世界中の産業や
社会インフラを支える「動きの要」となり、顧客価値の
向上と社会課題の解決に持続的に貢献する

基本情報

*2026年4月1日付で、チェーン事業とモーションコントロール事業を統合し、パワートランスミッション事業となりました

事業の概要

パワートランスミッション事業の売上高の80%を占めるチェーン商品は、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商品においては、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。



パワートランスミッション商品群

事業のSWOT分析

強み

- 産業用チェーンの高い市場シェアと、グローバル生産・販売体制
- 高品質なモノづくり力
- 幅広い商品ラインアップ

弱み

- モーションコントロール商品群の低収益性と、グローバル展開
- 産業用チェーンの新興国展開

SWOT分析

- 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

- 国内市場における外資メーカーの台頭
- 価格競争
- 地政学リスクの上昇

機会

脅威

「中期経営計画2025」の5年間で振り返って

チェーン事業の売上高は、この5年間で年率10.7%の高成長となりました。同業他社の安定供給力に不安が広がる中、当社の北米での現地生産・販売が寄与し、北米でのシェアが拡大。さらに欧州や環インド洋の新興国の経済成長によって売上増となりました。人件費を中心としたコストアップは生産性改善などで吸収し、営業利益率は5年平均で15.8%と高水準を維持しました。

一方、モーションコントロール事業は、増収基調こそ維持したものの、収益性は目標を大きく下回りました。国内需要への依存に加え、複合商品の開発に遅れをとったことが要因です。ただ、2022年に買収したATR社のATRAFLEXカップリングは、メンテナンス性の高さが評価され、北米で売上を大きく伸ばしました。また、トラックウィングの開閉に使われるアークチェーンユニットも、環境性能の高さから従来の油圧装置の代替品として注目を集め始めました。



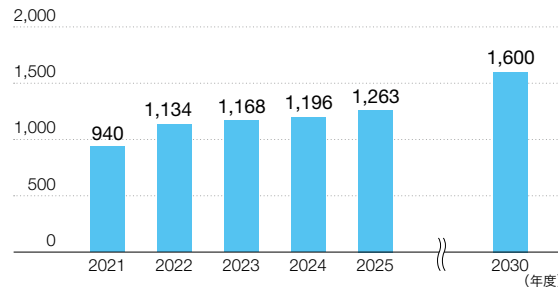
パワートランスミッション事業

「中期経営計画2030」基本方針

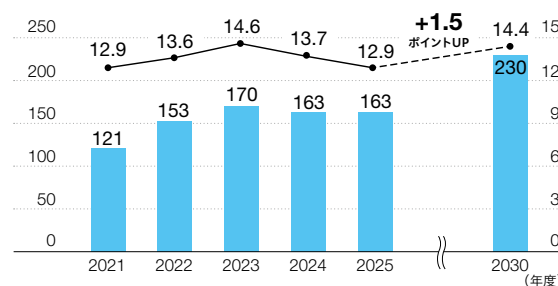
市場シェア拡大	主要市場でのシェア維持・拡大 技術優位性のさらなる強化
収益性向上	トータルソリューション+アフタービジネス による収益性のさらなる向上
事業モデル転換	アフタービジネスまで含めた顧客との接 点の長期化を志向 顧客視点の提案、データ活用による継続 的な収益基盤の構築

「中期経営計画2030」数値目標

売上高（単位：億円）



営業利益（単位：億円）／営業利益率（単位：%）



* 過年度の数値は、チェーン事業およびモーションコントロール事業を合算した数値を記載

「中期経営計画2030」の実現に向けて

1. 市場シェアの拡大

当社は産業用チェーンの領域で、グローバルNo.1のシェアを獲得しています。日本と北米でのシェアが高い一方、欧州やインドをはじめとする成長市場には、さらなる拡大余地があると考えています。

これらの地域でシェアを伸ばす鍵はグローバル戦略*の推進にあります。具体的には、現地生産の加速による価格競争力の強化、および生産の最寄化による納期対応力強化です。欧州では、2024年に買収した独・Jungbluth社を拠点に、欧州全域への拡販を目指します。インドでは、すでに高価格帯域の高付加価値チェーンではつばきブランドが優位性を確立していますが、2026年1月に連結子会社化した大同工業の現地拠点を活用し、これまで十分に対応できていなかった中価格帯市場への展開も進めていきます。

また、シェア拡大に加え、技術優位性の維持・向上にも引き続き取り組みます。主力商品であるRSローラチェーンは現在フルモデルチェンジを進めており、摩耗・疲労などの基本性能をさらに高めていきます。品質へのこだわりは、当社ブランドの重要な競争力であると考えています。

加えて、チェーン以外でのシェア獲得も目指していきます。北米では、先述のATRAFLEXカップリングがコア商品へと育ちつつあり、成長商品としてシェア拡大を図ります。まずは南米への展開を進め、その他地域へと広がっていきます。

*「グローバル (Global)」×「ローカル (Local)」を掛け合わせた造語

2. 収益性の向上と事業モデル転換

顧客課題が複雑化する中、チェーンかモーションコントロールか、という商品領域の発想だけでは、十分な価値提供が難しくなっています。求められているのは、パワートランスミッションの全領域で顧客の課題に向き合い、解決策を丸ごと提案していくことです。そのために、チェーン事業とモーションコントロール事業を一体化し、パワートランスミッション事業とする機構改革を実施しました。人材や生産機能を一元的に活用することで機動的な生産・マーケティング体制が整いました。

この統合の狙いは、商品の単体販売を超えたトータルソリューション提案の加速にあります。ソリューション営業は、提供価値の向上と収益性改善の両面で重要な取り組みです。営業効率を高める顧客データベースを活用して顧客接点を増やし、増員した技術駐在員が中心となって、顧客の課題起点の提案から、導入後のアフタービジネスまでより細やかに対応できるようになり、収益源が広がることが期待できます。

こうした取り組みを通じて、パワートランスミッション事業の収益力をさらに高めるとともに、顧客との長期的な関係構築につなげていきます。



Katsuya Nakakubo
中久保 克也
常務執行役員
モビリティ事業部長

モビリティ事業

MOBILITY

ICE*1でもEVでも輝き続ける

自動車エンジン用タイミングチェーンシステムで培った技術力を生かし、次世代モビリティでも車載部品のトップランナーであり続けていきます

*1 Internal Combustion Engineの略。ガソリンやディーゼルなどのエンジン(内燃機関)搭載車のこと

2030年のありたい姿

イノベティブなモノづくりを通して、次世代モビリティ社会の発展に貢献する新たな商品を創出し、人と地球にやさしい社会を創造する

基本情報

事業の概要

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、2輪車用ドライブチェーン、2輪車用スターター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。



自動車エンジン用
タイミングチェーンシステム



車載用クラッチ



二輪車用ドライブチェーン

事業のSWOT分析

強み

- ドライフ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応答性や省エネルギー性能

弱み

- 内燃機関向け商品への依存度が高い
- 海外生産における収益性

SWOT分析

- 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

- BEV(バッテリー式)、FCEV(燃料電池)、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

機会

脅威

「中期経営計画2025」の5年間で振り返って

売上高は年率10.4%のペースで拡大し、2025年度には「中期経営計画2025」の目標値を上回りました。2025年度の営業利益率は10.3%と目標(11.0%)には及ばなかったものの、5年間で3.9ポイントの改善となりました。

世界自動車生産の回復や円安などの追い風に加えて、タイミングチェーン市場におけるつばきの世界シェアが5年間で10ポイント上昇し、42%*2となったことも増収に寄与しました。また2025年度に大同工業を連結子会社化したことで、同社の二輪向けおよび四輪向けのチェーンなどの売上が四半期分加わったことも増収要因の1つとなっています。

人件費、物流費などのコストアップ要因を、一部商品の価格転嫁とグローバル生産拠点の再編効果および生産性の改善などで補ったことで、営業利益率の上昇につながりました。

*2 つばきブランド商品のためのシェア。2025年度に連結子会社化した大同工業を合わせたシェアは47%。



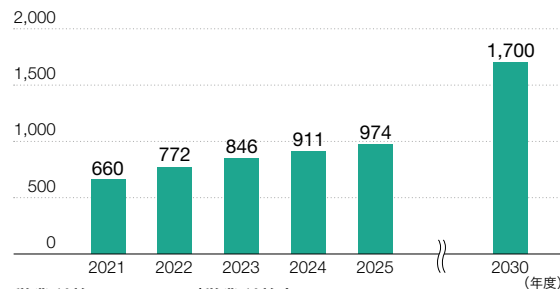
モビリティ事業

「中期経営計画2030」基本方針

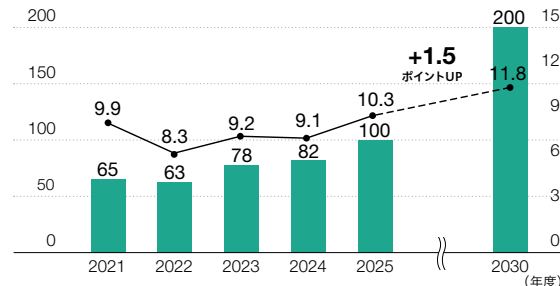
市場シェア拡大	四輪：タイミングビジネスのダントツシェアアップ
	二輪：グローバル市場での拡販強化
収益性向上	高品質・低コスト商品を安定供給できる体制をグローバルに確立し、利益最大化を図る
事業モデル転換	次世代の電動化モビリティの発展を見据え、クラッチビジネス等の早期確立を図る

「中期経営計画2030」数値目標

売上高（単位：億円）



営業利益（単位：億円）／営業利益率（単位：％）



「中期経営計画2030」の実現に向けて

1. 既存事業への取り組み

バッテリー車（BEV）市場は引き続き拡大しているものの、その成長ペースには減速傾向が見られます。一方で、ハイブリッド車など、モータとエンジンを組み合わせた環境対応車への需要は堅調に推移しており、自動車メーカー各社のエンジン開発も活発な状況が続いています。

このような市場の変化を捉え、当社は静粛性や低フリクションなど環境性能の高いタイミングチェーンシステムの技術優位性を武器に、世界シェアのいっそうの拡大を図っていきます。また、2025年度に連結子会社化した大同工業の二輪用チェーンの拡販、海外事業基盤との相互補完効果も発揮しながら、成長市場での事業拡大を進めていきます。

シェア拡大に加えて、生産効率向上による利益最大化に注力します。「中期経営計画2025」の期間中には日本、タイ、欧州と中国の一部での拠点再編による固定費削減効果がありました。今後はこれら以外の地域でも再編を実施し、連結子会社化した大同工業の製造拠点をも含めた世界最適地生産化を推進します。

2. 変革成長・新規成長への取り組み

タイミングチェーンに次ぐ第2の収益源として開発を進めてきた「車載用クラッチ」は複数の自動車メーカーで性能評価が進んでおり、良好な評価を獲得しています。

「パーキングロッククラッチ」が特に有望な新商品です。現行形式のパーキングロックシステムに比べて、当社の新商品は、部品点数と設置スペースの大幅削減を可能とします。乗用車向けだけでなく、低速車両、二輪車を含むパーソナルモビリティ車両向けにもターゲット市場を広げる取り組みを推進しています。

「パーキングロッククラッチ」以外では、「動力切り替え用」のクラッチが将来の成長を担う有望な商品であり、こちらもユーザーによる評価段階に入っています。同クラッチを使用することでトランスミッションのエネルギーロスを大きく低減できるメリットをユーザーに提供できると考えています。当社のクラッチは、その応答性の高さに定評があります。その優位性をユーザーに強く訴求するとともに、クラッチと他のトランスミッション周辺部品を組み合わせることで、部品点数の削減・コンパクト化におけるユーザーメリットを追求した提案を推進していきます。

このように当社は「クラッチ&ユニット」を軸とした新たなコア商品の創出とともに、当社の「顧客基盤」を活用した収益源の多様化に挑戦しています。当社はTier1として世界の自動車メーカーとの信頼関係を築いてきました。この顧客基盤と、車載モータの省電力化技術などを持つ外部パートナーの技術を組み合わせることで、次世代の電動モビリティ領域における新たな価値創造につなげていきます。



Masafumi Okamoto

岡本 雅文

常務執行役員
マテハン事業統括

マテハン事業

MATERIALS HANDLING

ハードからソフトへ、
売り切り型からライフサイクルカバー型へ顧客価値を高めたソリューション事業に転換することで
事業を再生します

2030年のありたい姿

事業モデルを転換し、“止めない・止まらない製造現場”を創出し、安定生産を実現することで、人手不足や物流停滞などの社会課題解決に貢献する

基本情報

事業の概要

物流・生産現場の自動化(搬送・保管・仕分け)を担う「システムソリューション事業」、セメントや木質チップなどの粉粒体搬送を担う「バルク事業」、工作機械向け金属切りくず搬送・クーラント処理搬送の「メイフラン事業」の3領域で事業を展開。DX技術を活用し、お客様の生産性向上に貢献しています。



T-Carry system

事業のSWOT分析

強み

- 顧客視点に立ったエンジニアリング力
- 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

弱み

- 案件依存型収益構造
- 日米システムソリューション事業の低収益性
- リカーリングビジネスへの対応不足

SWOT
分析

- 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)

- 既存商品のコモディティ化
- 人件費高騰、人手不足による工期長期化など

機会

脅威

「中期経営計画2025」の5年間で振り返って

5期連続の増収で売上高は700億円台まで伸長したものの、目標の900億円に対しては未達となりました。また、後半の2年は黒字は確保しましたが、収益性の課題は引き続き残りました。

当事業は、セメントや飼料などの粉粒体搬送の「バルク事業」、工場から出るスクラップや金属屑などの搬送を手掛ける「メイフラン事業」、物流・生産現場の自動化設備を設計・販売する「マテハン(現システムソリューション)事業」という3つの事業体で構成されています。このうち「バルク事業」と「メイフラン事業」の2事業は増収基調にあり比較的安定した収益性を維持しています。

当事業セグメント業績低迷の最大の要因は「システムソリューション事業」の低収益性にあります。米国では、子会社Central Conveyor社で抱えていた不採算案件への対応が一巡しましたが、その後は関税影響などを背景に自動車業界の設備投資が慎重化し、収益改善は限定的なものにとどまりました。また、日本においても、受注案件ごとに採算のばらつきが大きく、収益性の回復には至っていません。



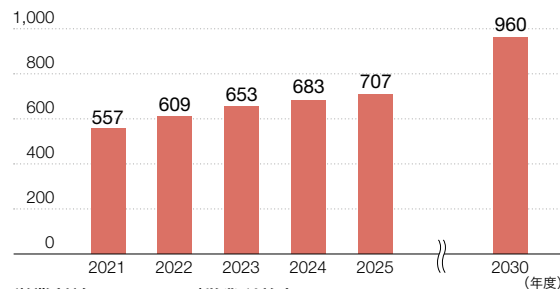
マテハン事業

「中期経営計画2030」基本方針

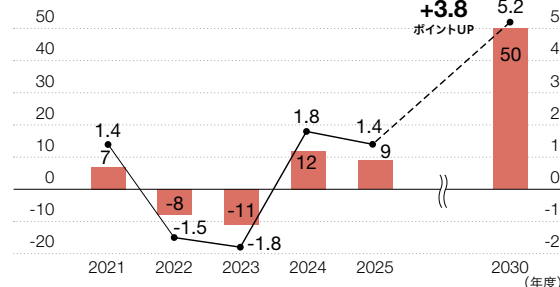
収益性の向上	事業モデルの転換と事業基盤の再構築、モジュール商品の開発による標準化、汎用性のあるモノづくりと原価低減
事業領域の拡大	プロサービスソリューションの自立化、他社商品のメンテナンスをサービス対象へ
海外展開の推進	環インド洋地域でのバルク事業の拡大、欧米では選択と集中による経営資源の重点配分

「中期経営計画2030」数値目標

売上高（単位：億円）



営業利益（単位：億円）／営業利益率（単位：％）



「中期経営計画2030」の実現に向けて

1. システムソリューション事業のビジネスモデル転換とアフターサービスビジネスの拡大

当セグメントにおける最重要課題は「システムソリューション事業」の収益性向上です。設計から製造・据付までを個別案件ごとに行うという従来のビジネスモデルでは安定した収益を確保しにくい面があります。加えて、景気の波を受けやすく需要減速期には価格競争の激化により不採算案件が発生しがちです。このような認識の下で、当社は、マテハンシステムを、「個別案件対応型」から「ソリューション主導型」へとビジネスモデルの転換を進めています。

今日、物流・生産現場が求めているものは単に個々の工程におけるハードウェアの性能向上だけではありません。むしろ、工程を超えてライン全体をいかに効率化し生産性を高めるかに顧客の主眼が移りつつあります。私たちが提供すべき価値は、ハードウェア単体ではなく、ハードウェアとソフトウェアを組み合わせたソリューションサービスにあると考えています。また、設備を納めて完了ではなく、ライン全体の運営から点検・保守を含むアフターサービスにまでサービス範囲を広げることで、より高い付加価値が提供可能となります。これらの領域において、当社はこれまで取り組みを積み重ねてきました。

ソフトウェア領域では、EAGLYS(株)との協働の下に高い識別精度を実現したAI画像認識技術を確立し、市場投入しました。また、KDDI(株)との合併会社(株)Nexa

Wareにおいては、データ分析ソフトウェアを組み込んだ物流センターを始動させました。メンテナンス領域では、東京サービスセンターを2023年に設置して、設備の稼働状況監視やDXを活用したメンテナンス体制を構築しました。その結果メンテナンスビジネスはこの5年間着実に拡大し、売上を大きく伸ばしています。

ハードウェアの提供に加え、ソリューションやライフサイクル全体へ事業領域を拡大していくことは、マテハン業界全体の大きな方向性です。当社は、これまで培ってきたソフトウェア技術やメンテナンス体制を生かしながら、ソリューションビジネスへの転換を着実に進めていきます。

2. 選択と集中による海外展開の推進

国内同様、海外においても付加価値主導型の事業展開を推進します。競争力のあるバルク事業においては、今後もインド市場を重点地域と位置付け、さらなる事業拡大を図っていきます。

また、米国のシステムソリューション事業では、ジップチェーンリフタという競争力のある商品を軸に、生産物流分野に経営資源を重点配分していきます。併せて米国や欧州におけるメイフラン事業の運営体制の見直しも進め、人材や経営資源を高付加価値分野へ重点的に配分していきます。

以上のようにグループ総合力をさらに進化させ、お客さまの期待を超える価値を提供していきます。



Futoshi Tanyama

丹山 太

上席執行役員
新ビジネス事業部長

新ビジネス

NEW BUSINESS

新ビジネスは「成果を出す」フェーズへ 未来を動かすイノベーションを創出する

2030年のありたい姿

新規テーマの「探索・検証・見極め」の新事業創出のフェーズから、「成果を出す」フェーズに移行し、新事業の柱として成立させる

つばきにとっての新ビジネスの位置付け

既存事業の変革成長と既存事業の枠を超えた新ビジネスの立ち上げ・創出は、「長期ビジョン2030」のありたい姿を実現するための「両輪」となるものです。

このような認識の下、「中期経営計画2025」の期間中、私たちは新規ビジネステーマの選定と事業として成立し得るかの見極めなど、いわば「種まき」を行ってきました。今後、「中期経営計画2030」では、事業を実際に展開しながら「成果を出す」フェーズへと移行します。

新規ビジネス創出への取り組みは従来、本社部門との連携の下で「新事業開発センター」を中心に推進してきましたが、2026年度からは新事業創出（探索）から切り離し、収益に責任を負う「新ビジネス事業部」という新たな事業部を設置しました。事業化と収益化をこれまで以上に強く意識した運営へと移行します。

ステージゲート方式の導入による選択と集中

新ビジネス事業部では、P.39 に掲載した「事業化に向けて進行中の案件と進捗」に記載した領域に取り組んでいます。

ただし、経営資源は有限です。成果につなげるためには、技術面、市場性、収益性などの観点から各案件を適切に評価し、有望なテーマへ経営資源を集中していくことが重要です。

このような考え方の下、当社では、複数のステージゲートを設け、事業化に向けた進捗や達成状況を定期的にモニタリングする仕組みを導入しました。

取り組み事例

すでに事業化を終え、数十億円規模の売上高へと成長中の「アグリビジネス」と、既存事業との親和性が高く早期に事業化が期待できる「サービスビジネス（プロサービス）」の2つについて、それぞれの進捗状況と戦略をご紹介します。

①アグリビジネス

10年以上にわたり、植物工場の自動化に取り組んできたアグリビジネスは、2024年度以降、大きく事業として進展しました。

2024年8月に葉物野菜の栽培ノウハウと販売実績を持つ企業を買収して新たに子会社（株）ツバキベジムーブを設立。2025年8月には福井県美浜町に、自動化設備と栽培技術を融合させた最新鋭の植物工場を稼働させました。また、アグリビジネスの計画立案、工場運営のノウハウを提供するコンサルティングも事業ラインアップに加えています。

ツバキベジムーブが営む植物工場産の野菜販売事業は国内トップシェアにまで成長し、2025年度において早くも黒字化を達成しています。アグリビジネス全体では、新設工場の減価償却費負担により赤字の状況にありますが、今後は生産品種と生産量の拡大に加え、販売戦略の強化や生産コストの低減を進め、2030年度の営業黒字化を目指します。

新ビジネス

②サービスビジネス(プロサービス)

プロサービスとは、産業用機械部品・設備を対象としたつばきの有償アフターサービスです。日本では、チェーン、減速機などのパワトラ商品の保守・点検サービスの一部については無償で提供してきましたが、サービス領域を拡大し、新たな事業として育成することを目指すものです。商品

ライフサイクル全体にサービス範囲を拡大するとともに、顧客工場の保守人員の教育などでサービスの付加価値を拡大することで有償化します。

すでに当社の米国子会社では、このプロサービスが成功を収め、重要な収益源となっています。また日本国内においても、マテハン事業において有償のアフターサービスは

急成長しており、それ以外にも顧客工場のラインの稼働状況の遠隔監視などで実績を積み重ねてきました。

これらの強みを生かしながら、産業用機械商品向けの有償サービス事業を拡大し、顧客への提供価値向上と新たな収益機会の創出につなげていきます。

事業化に向けて進行中の案件と進捗

領域	商品・サービス内容	事業化ステージ早わかり	現状と課題のポイント
アグリビジネス	植物工場産葉物野菜の生産・販売、植物工場運営コンサルティング	開発段階 実証実験段階(試売) 事業推進段階	すでに数十億円規模の事業に拡大。収益化へ向け加速中。
サービスビジネス(プロサービス)	産業用機械部品を対象としたアフターサービス(保全・交換・点検・据付工事)	開発段階 実証実験段階(試売) 事業推進段階	無償で行ってきたメンテナンスサービスを保守要員の育成・増員等によって高付加価値化。
e-CARGO(ニューモビリティ)	電動アシスト3輪自転車(当面は工場内物流にターゲット)	開発段階 実証実験段階(試売) 事業推進段階	数機種のテスト販売を開始。販売ネットワークの構築が課題。
ヒューマンアシスト	車いす用段差解消機、パワーアシストスーツ	開発段階 実証実験段階(試売) 事業推進段階	椿本チエイン/大同工業双方での商品補完が可能。大同工業の販売ネットワーク活用による事業化へ向け準備中。
エネルギーマネジメント	V2X充放電装置(eLINK TP)、エネルギーマネジメントシステム	開発段階 実証実験段階(試売) 事業推進段階	旧eLINKの課題をクリアした新商品を開発、販売開始。水素を活用した蓄電・発電システムの開発も進行中。
エンジンドローン	エンジンドローン「AZ-250」	開発段階 実証実験段階(試売) 事業推進段階	開発は完了。国土交通省の型式認証を申請。販売開始は2030年度にターゲット。



植物工場自動化設備(福井美浜工場)



プロサービスの拠点となる東京サービスセンター



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、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、2020年4月に「サステナビリティ基本方針」を制定しました。

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。

「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、サステナビリティ活動の強化・加速を狙いに、COOを委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しています。

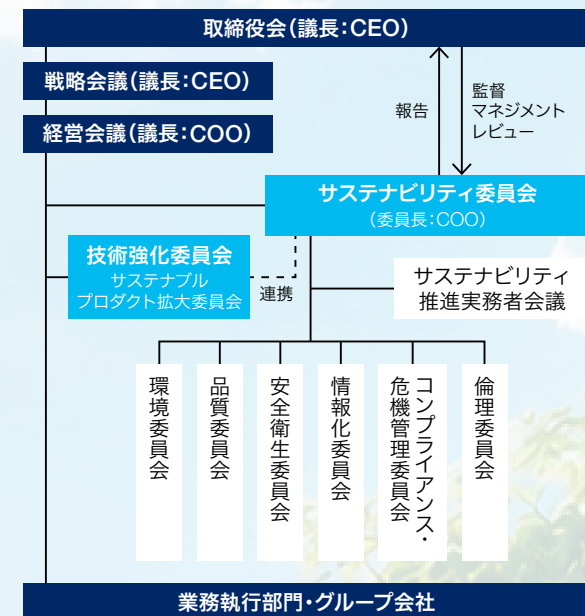
サステナビリティ委員会は、環境、品質、安全などの各委員会やサステナビリティ推進実務者会議からの情報をもとに、グループ全体の活動方針や重要テーマについて議論・決定し、統括的に管理します。取締役会は、このサステナビリティ委員会から活動状況や課題の進捗などについて定期的な報告を受け、サステナビリティ活動全体の監督とマネジメントレビューを行っています。

このような推進体制の下、マテリアリティ（重要課題）の抽出とKPI（指標）の設定により活動強化を図るとともに、KPIの有効性やPDCAの進捗評価により、より実

効性の高い活動へと進化を図っていきます。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。

「中期経営計画2025」では、基本方針の1つに「ESGへの取り組み強化」を掲げ、【E】CO₂排出量削減、【S】商品を通じた社会価値（CSV）の向上、【G】ガバナンス強化と事業基盤強化を3本柱に、活動を推進してきました。2025年度は、「カーボンニュートラルへの取り組み強化」「人権・労務リスク管理の徹底」「サプライチェーンマネジメント推進」「サイバーセキュリティ対策強化」「危機管理体制強化」「安全衛生対策強化」「品質保証体制強化」「海外子会社の知財活動の適正化」の8項目に注力しました。

サステナビリティ推進体制



イニシアチブへの参加／社外からの評価

- 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: 世界有数のESG評価機関(2025年は「気候変動スコア:B」、「水セキュリティ:B-」、サプライヤーエンゲージメント評価では、最高評価のAを2024年度から2年連続で獲得)

- SBT (Science Based Targets): CO₂排出量削減目標に対する国際認定(2023年に認定)
- エコ・ファースト: 業界における環境先進企業を環境大臣が認定する制度(2023年に認定)
- 健康経営優良法人2026(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(2024年より3年連続で認定)
- くるみん認定: 「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣が認定する制度(2026年度に認定)

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。

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
- 個人投資家向け企業説明会の開催
- 統合報告書などIRツール、Webサイトによる情報提供

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

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

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、従業員一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

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、「グローバルな事業活動においてサプライチェーン全体で環境配慮に努め、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」を環境基本方針に掲げ、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。

環境中長期目標

気候変動が進む中、つばきグループはCO₂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利用率については、2025年度までの中期目標を達成し、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。

▶ CO₂排出量削減目標

指標	範囲	2030年度目標(中期目標)	2050年度目標
Scope1+2 ^{*1} 排出量削減率	グローバル	42% (2021年度比)	カーボン ニュートラル
Scope3 ^{*2} 排出量削減率		Category 1,11で25% (2021年度比)	
再生可能エネルギー 利用率	国内	2026年度中に設定	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)

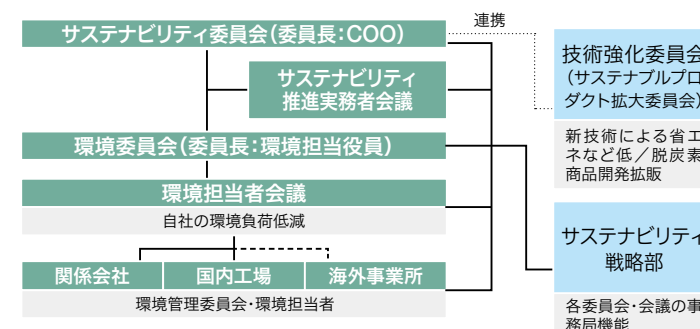
Scope2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

*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

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、サステナビリティ戦略部との連携を図っています。





環境マネジメント

また、2023年度より「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」の運用を開始し、グループ独自の環境活動を展開。各事業所は、サステナビリティ戦略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。

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。

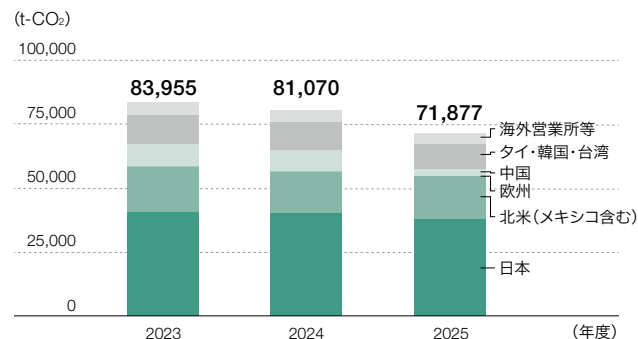
当社グループは2022年度から非化石証書付きカーボンフリー電力の購入を開始、2023年度にはSBT認定の取得、

ICP(インターナルカーボンプライシング)の導入、2026年度にはバーチャルPPA(Power Purchase Agreement)を導入し、目標達成に向けた取り組みを着実に推進しています。

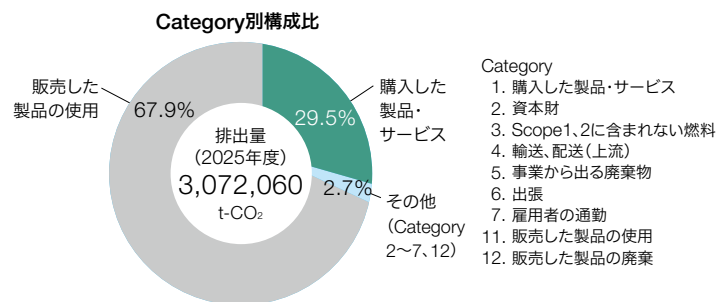
当社のモノづくりで使用されるエネルギーの多くは、生産プロセスに集中しています。そこで当社では、省エネ型生産設備の積極導入によりエネルギー効率の向上を図るとともに、主要工場の断熱塗装、コンプレッサーの稼働条件の見直しとエアリー漏れ対策、さらに、工場の新設・改築時の太陽光発電装置の積極導入による再生可能エネルギーの利用拡大、LED照明の採用など、様々なCO₂排出量削減対策を実施しています。

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59%になっています。

▶ CO₂排出量推移 Scope1+2



▶ CO₂排出量 Scope3 (サプライチェーンで排出したCO₂量)



* 国内の電力使用によるCO₂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」



環境マネジメント

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。

マネジメント体制 P.42

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 P.45 。

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)の大きさを評価しています。

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

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

2025年度のCO₂排出量実績は、長期目標である2021年度比42%削減に対して31.1%の削減となりました。2024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5.0%増加しましたが、CO₂排出量は9.0%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、CO₂排出量は17.0%の削減となりました。

* 2026年1月に経営統合した大同工業グループの排出量は含めていません。



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	●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
	市場動向	●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
	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)	大	小
	評価評判	●ステークホルダーからの評判変化	●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	●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		
	急性被害	●異常気象(風水害)	●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	●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 ●世界各地での再生可能補助金制度の有効活用検討	●最新IT技術を駆使したスマート工場への変革 ●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
	市場動向	●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、ディスプレイコネクタ、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	
	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		
	評価評判	●ステークホルダーからの評判変化	●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	—
	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



環境マネジメント

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。

2025年度は、生産増に伴う売却有価物の増加により、総排出物は前年度比でやや増加となりました。各事業所では排出物削減や再資源化に継続して取り組み、資源の有効活用と環境負荷低減の両立を進めています。

また、当社グループは、お客さま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

	2024年度	2025年度
総排出物	23,351t	24,609t
（産業・一般廃棄物）	4,999t	5,005t
（売却有価物）	18,352t	19,603t
再資源化率（年度平均）	97.9%	97.5%

* 対象範囲：国内主要生産拠点12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。

2025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、椿本チエイン長岡京工場、椿本チエイン岡山工場、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

▶ 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	① CO ₂ 排出原単位 （2021年度比）	10%削減	15%削減	30%削減
	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
資源循環	③ 総廃棄物リサイクル率	98%以上	98.5%以上	99%以上
	④ PRTR対象物質の大気排出量削減 （2017年度比）	—	5%削減	10%削減
自然共生	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の下、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」を適時改訂。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年度からは、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

	2023年度	2024年度	2025年度
	回答社数(回答率)	回答社数(回答率)	回答社数(回答率)
つばきグループ (当社含む)	—	31社(100%)	—
国内サプライヤー	191社(77.6%)	349社(81.7%)	345社(81.8%)

* 配布対象サプライヤーの見直しにより発行社数が減少

ダイバーシティの推進

当社グループは、従来の仕事重視の役割主義・成果主義をベースにした人事制度に加え、「多様性の拡大」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

女性活躍に向けて、女性の採用拡大(女性従業員比率: 2026年4月現在10.5%)、育成、役職登用に取り組んでいます。各高校・大学に女性の応募を働きかけるとともに、説明会では女性従業員による仕事紹介を通じて当社の就業環境の理解促進に努めています。また、女性活躍ワークショップの開催や外部の女性活躍セミナーへの派遣などを通じて、女性固有のライフイベントへの準備、会社制度の理解促進、キャリア形成支援を行い、女性従業員の役職登用につなげています。

仕事と育児の両立支援

出産・育児支援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推進。さらに在宅勤務制度の再整備や出産・育児支援休暇を拡充した結果、2025年度の産休・育休後の復職率は98.4%、男性の育児休職取得者数は37名(取得率41.1%)になりました。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。これら活動が評価され、2026年8月に厚生労働大臣より「くるみん認定」を取得しました。



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。

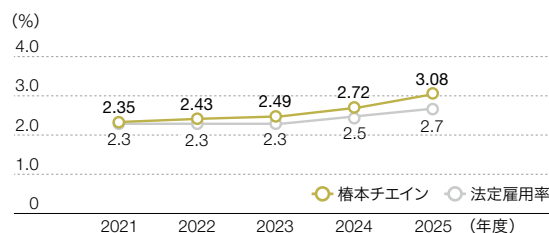


人材マネジメント

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、障がい者雇用に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。

▶ 障がい者雇用率



シニア層従業員の活躍

2020年4月に、60歳定年を65歳に延長する「65歳定年制」を導入しました。「65歳定年制」導入と合わせて処遇も改善し、60歳時点での退職は約3%の低水準となっています。また、50歳の節目に実施するキャリア研修では、65歳までの就業意欲の維持、継続学習する姿勢を促す研修へと内容充実を図り、意識転換の支援も行っています。

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(2026年3月末現在 従業員31名、執行役員1名)。その一環として、海外の大学からのインターン受け入れを拡大するため、JICAイベントに出展。2026年度は南米・アフリカなどの留学生6名を受け入れることになりました。

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、事業を牽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」ことを人材育成の目標としています。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・強化を狙いに1998年に開校した「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。事業戦略に合わせてDX研修やラズパイ研修などによるDX人材の育成も行っています。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、グルー一体感の醸成と組織の活性化につなげています。



人材マネジメント

グローバル人材の育成

当社グループの2025年度海外売上高比率は63%、海外従業員比率も56%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」に加え、海外グループ会社からのトレーニー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		中堅層		幹部職	
	新入社員	若手	主事クラス	係長クラス	課長クラス	部長・理事クラス
	入社時集合研修 半年後フォローアップ	昇格時 チームワーク クリティカルシンキング QC手法	昇格時 リーダーシップ	昇格時	昇格時 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)
		評価者研修				
機能別		テクノスクール(機械工学、加工技術、電気・制御、IoT、からくり等) 技能スクール(初級、中級、上級、班長) ビジネススクール(セールススキル、営業現場の基礎技能) データリテラシー				
		DX(初級・中級)		知財、商標、英文・国内契約書		
グローバル	海外語学研修	英語スキル向上研修(ライティング、プレゼンテーション、ミーティング) グローバル人材育成プログラム 海外トレーニー				
ライフプラン		キャリアプラン(30歳)		ライフプラン(50歳、58歳、63歳)		
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 社外交流研修、大学派遣 キャリア採用者 導入研修 自己啓発支援(通信教育、オンライン動画学習、eラーニング、ライセンスポータル制度)				

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に、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。

2025年度に審査を通過した提案は事業化に向けて活動しており、新事業開発テーマ発表会等でその進捗を社内公開するとともに、ステージゲート方式で推進・撤退等の判断をしています。「T-Startup」は、社会課題解決につながる新事業を構想し続ける風土醸成とともに、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。



新事業提案チャレンジ「T-Startup」
アイデア発想ワークショップ

従業員の意識調査

当社では、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



人材マネジメント

2024年度以降、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狙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
- 在宅勤務制度(柔軟な働き方促進と、育児・介護と仕事の両立支援など)

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。

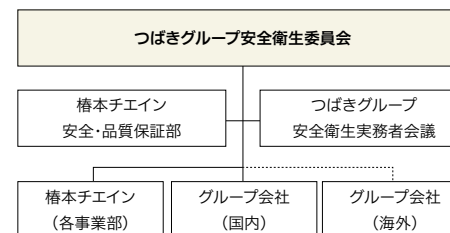
具体的には、以下の3本柱をフレームワークに、「グループで働くすべての人が日々無事に家に帰れること」を目的に、グループ全体での安全レベル向上を目指しています。

- 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

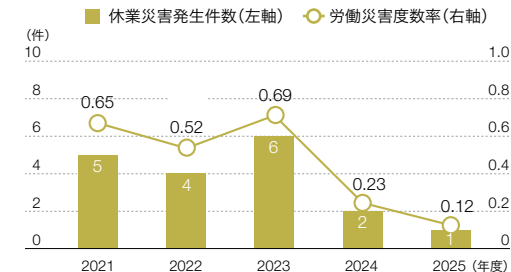
安全衛生活動への取り組み

2025年度は、経験の浅い作業員に対する現場教育の強化に取り組みました。これは、つばきグループの労働災害分析において、被災者の半数以上が経験4年未満の作業員であったことを踏まえた対策です。管理監督者が作業員に必ず伝えるべき「安全に対する思い」「作業の特性」「過去の災害事例」「守るべきルール」を各班で整理し、部下への徹底指導を実施しました。また、安全教育では、座学による知識教育(OFF-JT)が中心となり、現場での実践教育(OJT)が十分ではないことも明らかになりました。今後は、OJTヘシフトするなど、安全教育のあり方も見直していきます。なお、2024年度に引き続き、重篤災害の未然防止を目的とした「RA_2025」も継続して実施しています。

安全衛生推進体制



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。

2025年度は、前年度から継続して、健康情報発信や教育を行うポータルサイトを通じて社内浸透を図り、管理者を中心に働く女性の健康支援、女性特有の健康課題などの研修を行いました。これらの活動が評価され、3年連続で「健康経営優良法人2026(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。



ヘルスリテラシー研修

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ています。公正・公平な取引を基本に、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。

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。国内外の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。2025年度は345社、回収率は81.8%となりました。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、CO₂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。



サプライヤー向け工場見学会（埼玉工場）

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。

カーボンニュートラルへの取り組みとグリーン調達

2050年度の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CO₂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CO₂排出実績の確認、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。2025年度には、新たな取り組みとして、主要サプライヤー6社を対象に、外部専門家による省エネ最適化診断を実施しました。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	任意	任意
	(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

* 有害化学物質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

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。品質基本方針「後工程はお客様。一人ひとりが決めたことを守り、よいものを作ります」の下、「高品質」を追求し品質管理を徹底することで、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高めるため、グループ全体を統括する本社部門に品質管理部（現、安全・品質保証部）を、また組織横断の実行組織として「品質担当会議」を設置しました。

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

当然、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。

安心・安全な商品提供のための取り組み

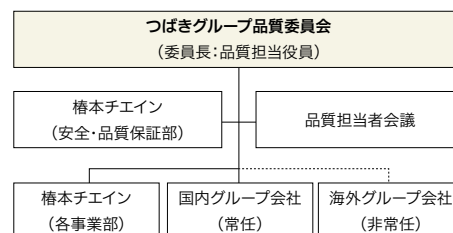
当社グループでは、国内すべての製造拠点、海外主要製造拠点において、品質マネジメントシステムの国際規格であるISO9001認証を取得。ISOに基づいた品質管理の仕組みを構築しています。

また、当社の教育体系に「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、安全・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。



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。

▶ 品質マネジメント推進体制



中国子会社での品質監査

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、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。



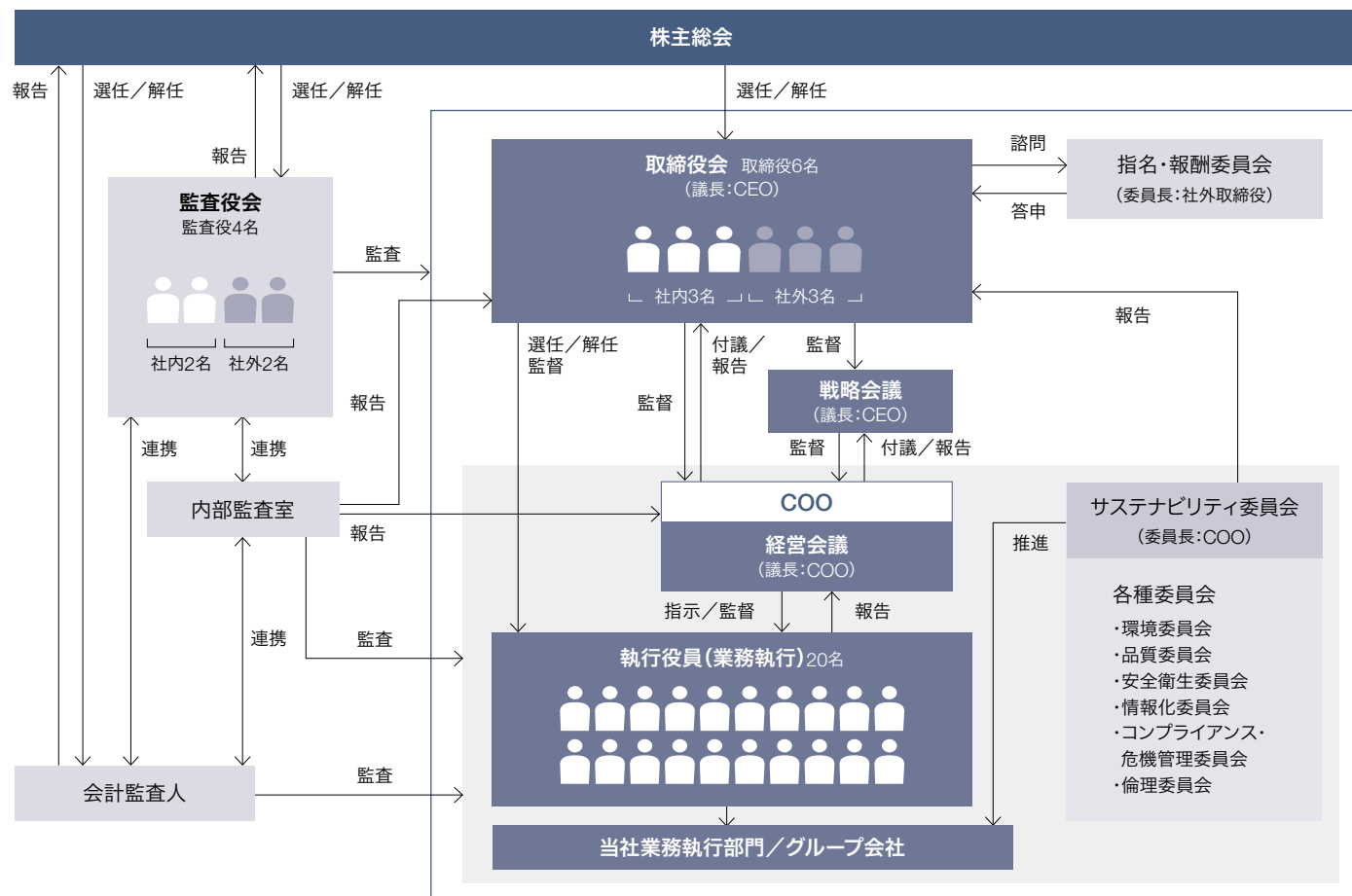
コーポレート・ガバナンスの詳細は、当社 Web サイトをご参照ください。

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

▶ 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(2025年度)
監査役会の開催回数	17回(2025年度)
指名・報酬委員会の開催回数	4回(2025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 (2025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 カナデピア(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(2025年度)	
		取締役会	監査役会
川崎 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。	11回*中 11回出席	11回*中 11回出席

* 2025年6月27日就任後の開催回数



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中計進捗報告会等、取締役会以外の各種会議も活用し、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 員数 (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)	232 (31)	144 (31)	55	32	6 (3)
監査役 (うち社外監査役)	66 (15)	66 (15)	—	—	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2025年6月27日開催の第116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。



コーポレート・ガバナンス

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。



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 サイトをご参照ください。

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り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に参加(2025年度は51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)

2021	2022	2023	2024	2025
32社	29社	51社	52社	51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。

2025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、安全衛生対策強化、品質保証体制強化、知的財産活動の適正化の8点を重点的に取り組みました。



コンプライアンス・リスク管理

▶ 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 - CO₂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	サイバー攻撃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)の発生や新型コロナウイルス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

役員一覧

(2026年6月26日現在)



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
A	古世 憲二	代表取締役会長 兼 CEO(最高経営責任者)	●		●	●			
B	木村 隆利	代表取締役社長 兼 COO(最高執行責任者)	●	●		●			
C	宮地 正樹	取締役	●	●	●				
D	安藤 圭一	社外取締役	●	●			●		
E	北山 久恵	社外取締役	●				●		●
F	谷所 敬	社外取締役	●		●	●			
G	田中 浩司	常勤監査役						●	●
H	川崎 加寸也	常勤監査役		●			●		
I	川崎 清隆	社外監査役		●				●	●
J	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を最大3つを表示しています。



役員一覧

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）

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）

E 北山 久恵

社外取締役

1982年10月 監査法人朝日会計士*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）
2026年 3月 サッポロホールディングス㈱ 社外取締役
（監査等委員長）（現任）

* 現、有限責任あずさ監査法人

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

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 新聞西国際空港（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

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
松本油脂製薬（株）社外取締役（現任）
当社取締役（現任）

* 現、カナデピア（株）

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 川崎 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 川崎 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）
2025年 6月 （株）ダイヘン 社外取締役（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 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

常務執行役員

岡本 雅文

Kevin Richard Powers

揚田 利浩

堺和 伸光

川上 修

明坂 泰宏

前田 隆雄

中久保 克也

上席執行役員

丹山 太

熊倉 淳

藤村 昌由

吉村 信彦

新家 啓史

執行役員

佐伯 充史

上田 修

荒木 和彦

北川 康明

内丸 潤一

西田 努

宮野 博之

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百有余年



創業者・椿本説三

1917年

椿本説三が自転車用チェーンの製造・販売で創業。1928年に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。中でも炭坑用切羽チェーンで品質評価が高まり、日本の石炭増産に貢献。

1917 創業

1930～

技術基盤の強化

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拡大。



創業の地、大阪・南浜工場でチェーン製造（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）

世界水準の品質追求

1945～

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。敗戦による混乱の中、いち早く事業を再開。経営再建に取り組む。

1955年～

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、高度経済成長下の産業発展に貢献。

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。1958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を拡大。



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）

【グローバル展開】

1970年 台湾に合併会社を設立（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。

1930

1940

1950

1960

1970

1970～

海外販売拠点の拡充と技術領域の拡大

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。

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。

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。新型エンジンへの採用が拡大。



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）

価値創造のあゆみ

海外生産の拡大

1986年 米国の産業用チェーンメーカーを買収し現地生産をスタート。

1989年 米国子会社でタイミングチェーンの現地生産を開始。ビッグ3への納入拡大につなげる。



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

1995年 天津にマテハン合併会社を設立(初の中国拠点)

最適地生産体制構築とグローバルシェア拡大

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。人手不足や作業負担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る。アグリビジネスやV2X対応充電装置など、新規ビジネスへの挑戦もスタート。

2013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、海外売上高比率が50%を超える。



再生医療・創薬向け超低温自動保管庫・ラボストック(2011年)



バイオマス発電所向けバケットエレベータ(2016年)

独・Kabelschlepp社(現Tsubaki Kabelschlepp GmbH)を連結子会社化 **2010年**
 天津にチェーン製造会社を設立、米国・Mayfran Holdings社を連結子会社化 **2012年**
 海外売上高比率が50%を超える **2013年**
 米国・Central Conveyor社を連結子会社化 **2018年**
 独・EUROCATENA社を連結子会社化(現Tsubaki Jungbluth GmbH) **2024年**

1985~

1980

1990

2000

2010

2020

2000~

選択と集中

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となる京田辺工場が竣工。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。



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)

2004年 上海に販売会社を設立

2020~

次代を担う新事業への挑戦

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新事業の開発を加速。

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。

2025年 次世代モデルの人工光型植物工場・福井美浜工場が竣工。アグリビジネスを強化。



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

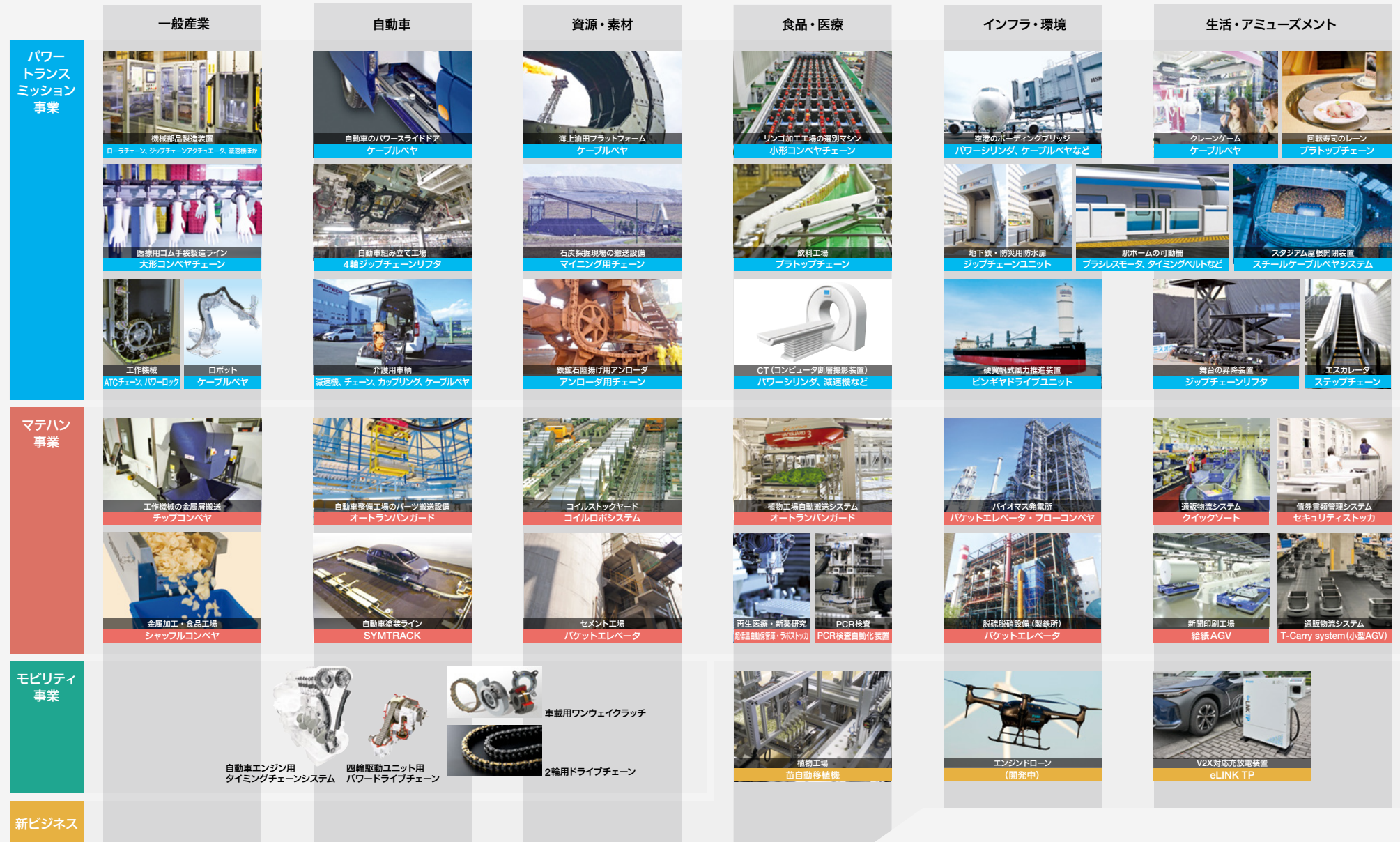


福井美浜工場の完全自動化工程

2026年 大同工業(株)を連結子会社化。
 「中期経営計画2030」始動。



顧客×事業 ソリューションマップ





11カ年主要財務・非財務データ

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

年度期間データ (百万円)	2015年度	2016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	2025年度
売上高	203,976	198,762	215,716	238,515	226,423	193,399	215,879	251,574	266,812	279,193	295,878
営業利益	21,570	21,647	20,694	21,789	16,146	8,896	17,842	18,985	21,262	22,854	21,578
経常利益	22,109	22,004	21,743	21,621	16,698	11,026	20,045	20,958	23,450	25,332	24,804
親会社株主に帰属する当期純利益	12,766	14,596	14,666	13,779	11,576	8,706	14,543	13,742	18,551	22,122	29,708
設備投資額	15,677	13,995	18,116	15,765	14,388	8,290	8,591	9,288	13,581	12,444	18,085
減価償却費	10,402	10,342	11,005	12,366	12,739	12,682	12,694	13,299	13,883	14,211	14,833
研究開発費	4,300	4,341	4,495	4,505	4,714	4,288	5,199	5,696	6,346	6,820	8,089
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,090	25,434	27,657	24,197	20,275	27,890	21,000	21,352	38,580	21,297	31,891
投資活動によるキャッシュ・フロー	-13,593	-13,420	-17,389	-32,088	-14,241	-9,560	-9,075	-9,279	-9,161	-11,834	-8,976
財務活動によるキャッシュ・フロー	-5,476	-4,084	-13,191	12,679	-10,385	-4,354	-7,780	-9,963	-15,695	-21,655	-20,244
現金及び現金同等物の期末残高	26,422	34,142	31,712	36,087	31,378	46,084	52,888	56,978	74,655	63,316	78,529
年度末データ (百万円)											
総資産	254,106	267,215	285,952	305,916	294,098	307,332	332,620	345,878	391,298	371,510	459,784
自己資本	142,041	152,473	167,916	173,734	174,360	185,791	207,756	224,398	258,400	259,810	296,356
有利子負債残高	34,817	34,634	26,581	43,772	41,509	41,168	37,870	33,785	28,713	25,146	48,861
純有利子負債残高	8,394	493	-5,131	7,685	10,130	-4,916	-15,018	-23,192	-45,942	-38,170	-29,668
指標											
営業利益率 (%)	10.6	10.9	9.6	9.1	7.1	4.6	8.3	7.5	8.0	8.2	7.3
ROE (%)	9.0	9.9	9.2	8.1	6.7	4.8	7.4	6.4	7.7	8.5	10.7
自己資本比率 (%)	55.9	57.1	58.7	56.8	59.3	60.5	62.5	64.9	66.0	69.9	64.5
ネットD/Eレシオ ^{*1} (倍)	0.06	0.00	-0.03	0.04	0.06	-0.03	-0.07	-0.10	-0.18	-0.15	-0.10
1株当たり当期純利益 ^{*2} (円)	68.24	78.03	387.44	364.03	308.71	235.23	392.88	371.12	511.65	212.65	295.80
1株当たり純資産 ^{*2} (円)	759.27	815.10	4,435.96	4,590.06	4,711.34	5,019.35	5,612.28	6,059.46	7,207.24	2,533.14	2,848.72
1株当たり配当金 ^{*2,3} (年間、円)	20	24	24	120	120	75	120	130	160	240	80
配当性向 (連結) (%) ^{*4}	29.3	30.8	31.0	33.0	38.9	31.9	30.5	35.0	31.3	37.6	27.0
海外売上高比率 (%)	54.5	54.9	55.5	59.4	57.4	56.7	59.0	63.3	65.1	65.3	63.3
CO ₂ 排出量 (t-CO ₂ /年) ^{*5,6}	国内主要製造拠点	75,464	74,509	74,602	67,238	57,414	50,624	—	—	—	—
	グローバル	—	—	—	—	—	104,171	83,991	83,955	81,070	71,877
CO ₂ 排出量 (生産高100万円当たり、t-CO ₂) ^{*5,6}		—	—	—	—	—	0.483	0.334	0.315	0.290	0.249
従業員数 ^{*7} (人)	7,579	7,886	8,358	8,818	8,733	8,535	8,566	8,691	8,750	8,768	12,228

各数値は百万円未満を切り捨てています。

^{*1} ネットD/Eレシオ=純有利子負債残高÷自己資本^{*2} 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。^{*3} 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。^{*4} 2025年度の配当性向 (連結) は、負ののれん発生益等を除く当期純利益を配当の基礎として計算した場合、35.0%となります。^{*5} 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 (2015～2020年度の集計範囲は、国内主要製造拠点11事業所)。^{*6} 電力のCO₂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。^{*7} 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。



セグメント別業績

事業セグメント別業績 (百万円)		2015年度	2016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	2025年度
チェーン事業*1	売上高*2	63,998	60,600	67,338	72,023	67,526	61,312	74,174	90,096	94,151	96,277	101,796
	営業利益	6,172	7,102	8,502	10,292	8,406	7,862	11,005	13,687	16,396	15,585	15,353
	営業利益率 (%)	9.6	11.7	12.6	14.3	12.4	12.8	14.8	15.2	17.4	16.2	15.1
モーションコントロール事業*1	売上高*2	21,975	21,563	24,156	25,591	23,813	18,024	19,906	23,316	22,731	23,387	24,539
	営業利益	2,428	2,218	3,060	3,340	2,189	747	1,129	1,710	660	770	996
	営業利益率 (%)	11.0	10.3	12.7	13.1	9.2	4.1	5.7	7.3	2.9	3.3	4.1
モビリティ事業	売上高*2	73,473	75,147	79,545	78,992	70,949	59,450	66,027	77,275	84,616	91,193	97,403
	営業利益	12,258	12,385	10,258	8,734	5,791	3,782	6,568	6,376	7,815	8,287	10,036
	営業利益率 (%)	16.7	16.5	12.9	11.1	8.2	6.4	9.9	8.3	9.2	9.1	10.3
マテハン事業	売上高*2	44,354	41,043	44,187	61,827	64,212	53,618	55,728	60,973	65,312	68,313	70,770
	営業利益	659	706	416	402	647	-2,202	799	-888	-1,165	1,247	963
	営業利益率 (%)	1.4	1.7	0.9	0.7	1.0	—	1.4	—	—	1.8	1.4
その他*3	売上高*2	3,186	3,001	3,331	3,548	3,542	3,941	3,074	3,200	3,404	3,547	5,041
	営業利益	84	-1	-41	-43	20	-330	-442	-534	-944	-833	-1,180
	営業利益率 (%)	2.6	—	—	—	0.6	—	—	—	—	—	—
合計	売上高*2	203,976	198,762	215,716	238,515	226,423	193,399	215,879	251,574	266,812	279,193	295,878
	営業利益	21,570	21,647	20,694	21,789	16,146	8,896	17,842	18,985	21,262	22,854	21,578
	営業利益率 (%)	10.6	10.9	9.6	9.1	7.1	4.6	8.3	7.5	8.0	8.2	7.3

*1 2026年4月1日付でチェーン事業とモーションコントロール事業を統合し、パワートランスミッション事業となりました。

*2 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。

*3 「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。

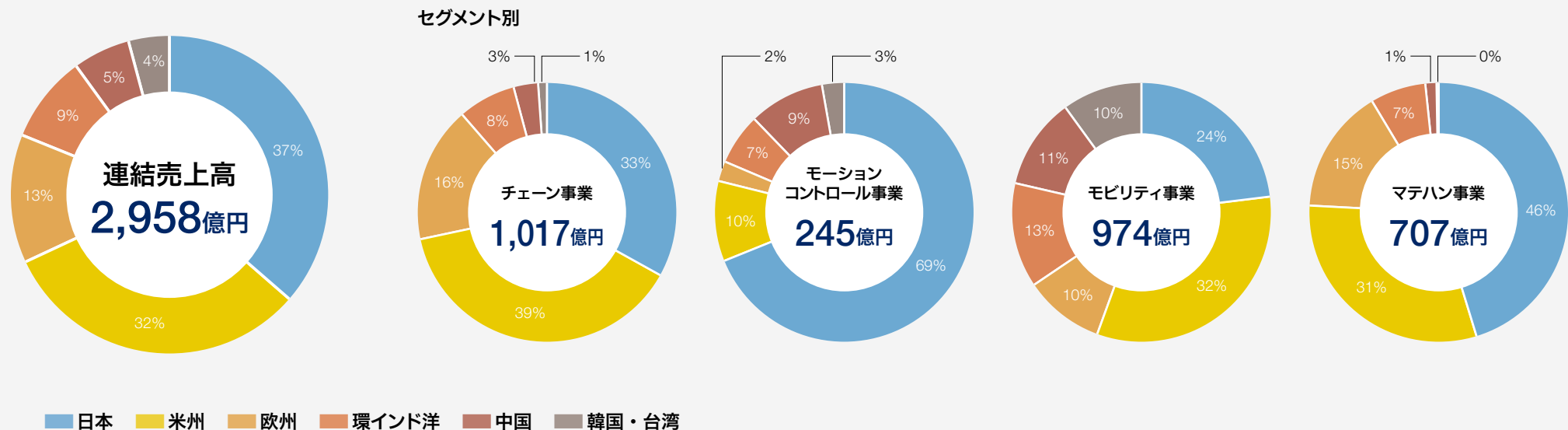


地域別業績

所在地別業績 (百万円)		2015年度	2016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	2025年度
日本	売上高*	121,347	117,795	125,380	127,439	120,621	104,416	118,089	122,196	123,946	126,576	144,609
	営業利益	12,621	11,351	12,231	12,702	9,224	4,577	8,772	7,946	6,536	5,326	5,627
米州	売上高*	51,671	50,830	52,862	67,462	63,371	53,473	59,484	80,097	89,817	96,585	93,616
	営業利益	4,496	4,853	3,034	2,664	1,719	-666	3,026	3,879	6,168	9,382	9,074
欧州	売上高*	24,219	23,181	25,620	27,779	25,321	20,267	24,409	30,849	34,899	35,909	39,830
	営業利益	531	687	176	187	-77	897	1,255	1,675	3,079	2,626	2,097
環インド洋	売上高*	12,626	12,763	14,850	17,488	16,639	12,752	16,539	20,128	21,612	21,153	25,950
	営業利益	1,680	1,744	2,138	2,837	1,961	1,215	1,970	2,352	2,523	2,475	2,543
中国	売上高*	16,494	18,186	22,251	22,946	20,523	19,682	22,311	24,012	20,737	21,296	19,909
	営業利益	273	925	864	1,175	1,069	1,280	1,686	1,375	168	101	-145
韓国・台湾	売上高*	8,578	8,378	9,684	9,440	9,661	8,054	10,019	11,062	11,903	13,093	12,406
	営業利益	405	273	471	314	400	-47	312	291	237	457	360

* 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。

2025年度 地域別売上高

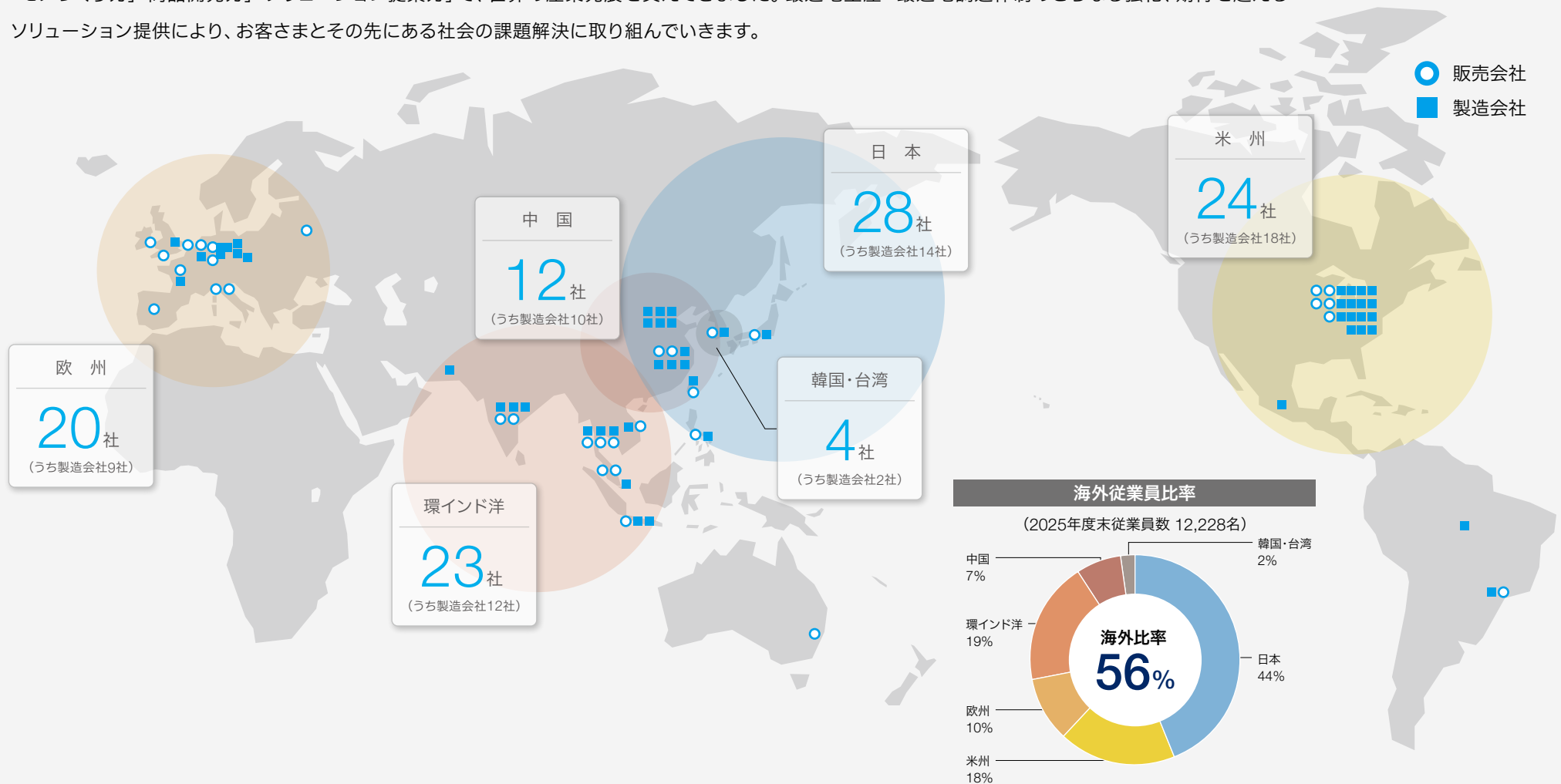




グローバルネットワーク

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年に台湾での合併会社設立を皮切りに、現在、世界28の国と地域に、111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。最適地生産・最適地調達体制のさらなる強化、期待を超えるソリューション提供により、お客さまとその先にある社会の課題解決に取り組んでいきます。



(2026年3月31日現在)



会社情報および株式情報 (2026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	84社
非連結子会社	12社
関連会社	14社(うち持分法適用関連会社3社)
従業員数*	連結 12,228名
工場	京田辺、埼玉、長岡京、兵庫、 岡山、福井美浜
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	20,590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)	10,166	9.77
太陽生命保険株式会社	9,130	8.78
椿本チエイン持株共栄会	5,021	4.83
日本生命保険相互会社	4,316	4.15
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,726	3.58
椿本興業株式会社	3,476	3.34
株式会社三井住友銀行	2,184	2.10
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,163	2.08
CEPLUX-THE INDEPENDENT UCITS PLATFORM2	2,118	2.04
THE BANK OF NEW YORK, TREATY JASDEC ACCOUNT	1,725	1.66

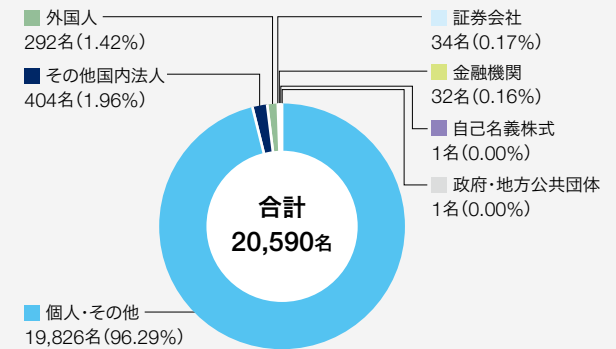
*1 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。

*2 当社は、自己株式2,174,999株を所有していますが、上記大株主には含めていません。

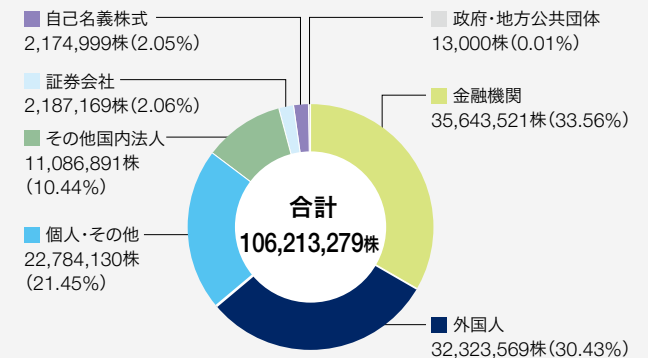
*3 持株比率は、自己株式2,174,999株を控除して計算しています。

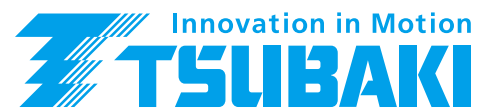
株式の所有者別分布状況

株主数



所有株式数





株式会社 椿本チエイン

<https://www.tsubakimoto.jp/>