



## 株式会社椿本チエイン

「中期経営計画 2030」説明会

2026年5月29日

**【出席】** 6名

代表取締役社長 兼 COO	木村 隆利 (以下、木村)
常務執行役員 パワートランスミッション事業部長	前田 隆雄 (以下、前田)
常務執行役員 モビリティ事業部長	中久保 克也 (以下、中久保)
常務執行役員 マテハン事業統括	岡本 雅文 (以下、岡本)
常務執行役員 本社部門本部長	川上 修 (以下、川上)
常務執行役員 大同工業経営統合担当	明坂 泰宏 (以下、明坂)

# 中期経営計画2030

TSUBAKIMOTO CHAIN CO.

2026年5月29日

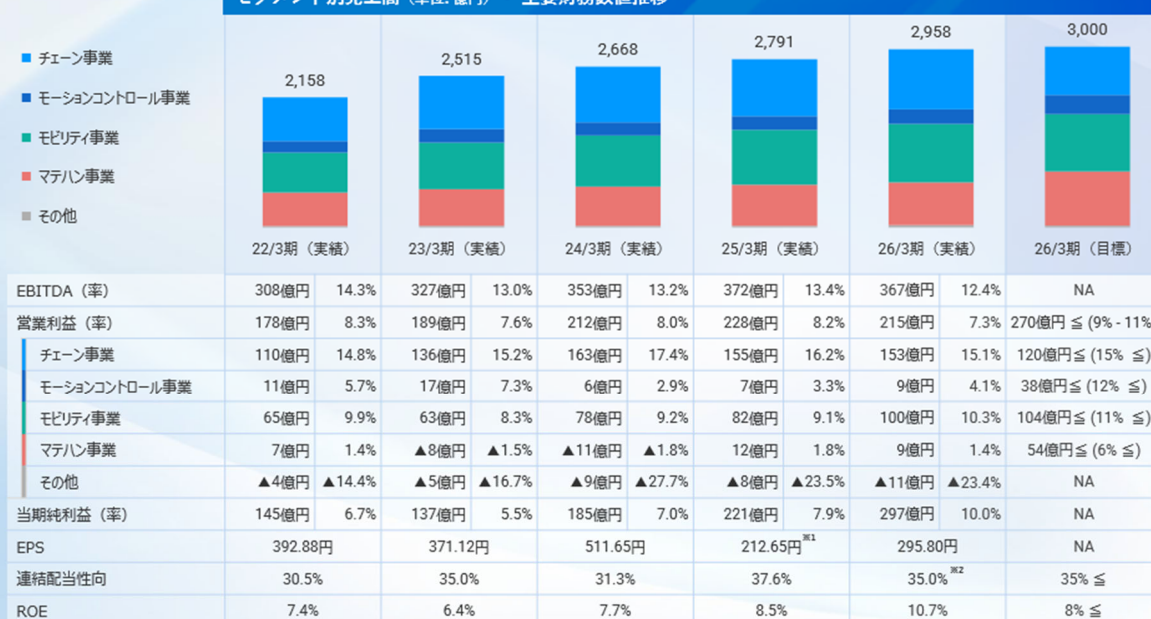
Midterm  
Management Plan  
**2030**

「中期経営計画 2030」についてご説明いたします。



26/3期の連結業績は、中期経営計画2025におけるKPIに対し、売上高98.6%、営業利益率▲1.7pt、ROE + 2.7ptとなりました。

セグメント別売上高 (単位: 億円) ・ 主要財務数値推移



※1: 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しており、25/3期の値は、当該年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算出  
 ※2: 26/3期の連結配当性向は、現金収入を伴わない買のれん発生益等を除外して算出

中期経営計画 2025 においては、売上高、営業利益の拡大を図るとともに、新事業の種まき、成長投資を実施。

株主還元につきましても積極的に実施してまいりました。

一方で、最終年度の業績は、定量目標に対して未達成となっております。

中期経営計画2025の「4つの基本方針」について、グローバルトップ商品での攻勢強化およびESG関連の取り組みを中心に一定の進展がありました。一方、次世代ビジネスの育成、ニッチトップ商品における事業拡大および収益成長の実現については不十分な達成状況にあると認識しています。

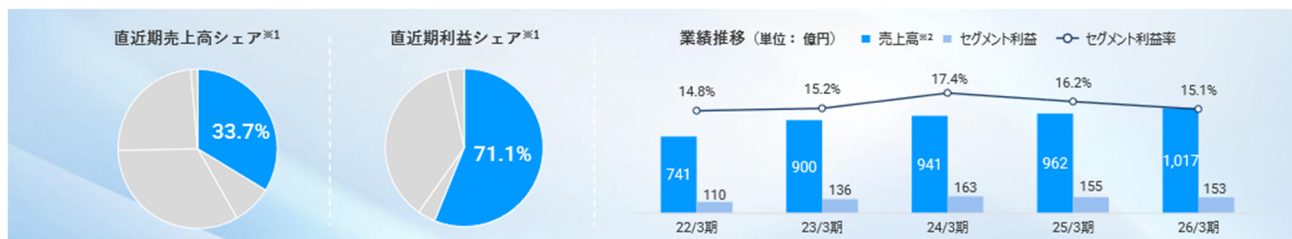
基本方針	事業領域	評価	達成要因	今後の課題
持続的成長が可能となる次世代ビジネスの創出	社会課題に対応する新事業分野への進出	○	安心・安全な生活基盤の構築を企図したアグリ事業の進展	新規ビジネスでの事業拡大および収益化に向けた明確な進捗
	社会課題解決に向けた新商品・新事業の創出と育成	△	ニュービリティ、ヒューマンラスト、エンジントロニクス事業等における初期的な事業基盤の確立	
既存事業のさらなる市場地位確立と収益力の強化	グローバルトップ商品:競争優位性の維持・強化	○	(独)EUROCATENA社の買収、世界最小のローチェーンの開発	-
	ニッチトップ商品:価格競争力の向上による販売の拡大	△	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	大同工業買収に係る多面的なシナジーの発現
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	-
ESGへの取り組み強化	CO <sub>2</sub> 排出総量削減	○	自家発電の設置、カーボンフリー電力の購入	-
	製品を通じた社会価値(CSV)の向上	△	サステナブルプロダクト開発によるCO <sub>2</sub> 排出量の削減実現	サステナブルプロダクト売上高の向上
	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	-

また、中期経営計画 2025 では、「強固な事業基盤の構築」や「新規ビジネスの事業化」などを基本方針として掲げ、取り組んでまいりました。

その結果、グローバルトップ商品を中心とした競争力の強化や ESG 関連の取り組みなどについては、一定の進捗が見られました。

一方で、新規ビジネスの事業化やニッチトップ商品の拡大、収益力の強化などについては、十分な成果に至っておらず、今後の課題として認識しております。

M&A、新商品開発および顧客リレーションシップ強化により売上高拡大は想定以上に進展しました。



	中期経営計画2025における方針	中期経営計画2025における成果	今後の課題
事業基盤 拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>マトリクス経営の推進                             <ul style="list-style-type: none"> <li>既存市場の販売拡大</li> <li>空白地域への拠点拡充</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(独)EUROCATENA社買収(24年)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>欧州での開発・製造拠点の整備</li> </ul> </li> <li>空白地域で現地事務所開設                             <ul style="list-style-type: none"> <li>インド・アフリカでの販売チャネルの拡充</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存市場: 製品のクロスセル等を通じた、買収企業とのシナジー最大化</li> <li>新規市場: グローバルサウス地域での売上高拡大</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>マーケティングの変革                             <ul style="list-style-type: none"> <li>DX営業の推進</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CRM/ SFAの導入</li> <li>ソリューション型ビジネスの展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソリューション型ビジネスの売上高構成比の上昇</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品開発の変革                             <ul style="list-style-type: none"> <li>地域別に業界ニーズに適合した商品開発の実施</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンドユーザーとの対話を通じた商品開発を実施                             <ul style="list-style-type: none"> <li>世界最小のローラチェーン等</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンドユーザーとの対話を通じたマーケットイン型の商品開発の推進</li> <li>グローバル商品開発体制の整備</li> </ul>
生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>モノづくり改革                             <ul style="list-style-type: none"> <li>自動化/省人化推進による生産性向上を通じた収益性強化</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動化・省人化に向けた設備投資や改善活動(Link2025)を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モノづくり改革の継続                             <ul style="list-style-type: none"> <li>自動化・省人化に向けた設備投資や改善活動の継続的な実施</li> <li>資本コストを意識した投資の実施</li> </ul> </li> </ul>

※1: 報告セグメントに含まれない事業セグメントである「その他」を考慮した値  
 ※2: 売上高には、「セグメント間の内部売上高または振替額」を含む

事業ごとに成果をご説明いたします。

まず、チェーン事業です。

事業基盤拡大として、M&A、新商品開発、および顧客リレーションシップ強化により、売上高拡大に取り組みましたが、これらは想定を上回る進展が見られました。

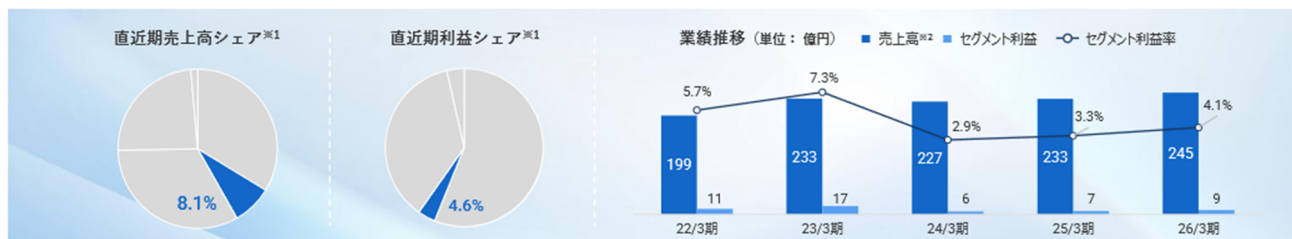
マトリクス経営の推進につきましては、既存市場の販売拡大と空白地域への拠点拡充を進めてまいりました。この結果、EUROCATENA社の買収を通じた欧州での製造拠点の整備や、インド、アフリカにおける販売チャネルの拡充につながっております。

商品開発につきましては、エンドユーザーとの対話を通じた商品開発を進め、世界最小のローラチェーンなどの開発につなげております。

また、モノづくり改革につきましては、自動化/省人化に向けた設備投資や改善活動を進めてまいりました。

今後は、大同工業とのシナジーの最大化やグローバルサウス地域でのさらなる売上拡大など、これら取り組みを一層加速していくことが課題と認識しております。

市況が停滞し売上高拡大が限定された一方、商品開発は着実に進展し、M&Aによる商品カバレッジの拡大を筆頭に事業基盤を着実に整備しました。



	中期経営計画2025における方針	中期経営計画2025における成果	今後の課題
事業基盤 拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>マトリクス経営の推進                             <ul style="list-style-type: none"> <li>既存市場の販売拡大</li> <li>空白地域への拠点拡充</li> </ul> </li> <li>マーケティングの変革                             <ul style="list-style-type: none"> <li>DX営業の推進</li> </ul> </li> <li>商品開発の変革                             <ul style="list-style-type: none"> <li>地域別に業界ニーズに適合した商品開発の実施</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(米)ATR社買収 (22年)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>商品カバレッジの拡大</li> </ul> </li> <li>空白地域で現地事務所開設                             <ul style="list-style-type: none"> <li>インド・アフリカでの販売チャネルの拡充</li> </ul> </li> <li>CRM/ SFAの導入</li> <li>ソリューション型ビジネスの展開</li> <li>エンドユーザーとの対話を通じた商品開発を実施、アーキテクチャーアクチュエータの開発完了</li> <li>ユニット化商品の市場投入、油圧置換シリンダの開発</li> <li>DCブラシレスモータの内製化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存市場: 商品のクロスセルを通じた、買収企業とのシナジーの最大化</li> <li>空白地域: 海外での販売強化</li> <li>ソリューション型ビジネスの売上高構成比の上昇</li> <li>エンドユーザーとの対話を通じたマーケットイン型の商品開発の推進</li> <li>グローバル商品開発体制の整備</li> </ul>
	生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>モノづくり改革                             <ul style="list-style-type: none"> <li>自動化・省人化推進による生産性向上を通じた収益性強化</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動化・省人化に向けた設備投資や改善活動 (Connect2025) を推進</li> </ul>

※1: 報告セグメントに含まれない事業セグメントである「その他」を考慮した値  
 ※2: 売上高には、「セグメント間の内部売上高または振替額」を含む

次に、モーシヨコントロール事業です。

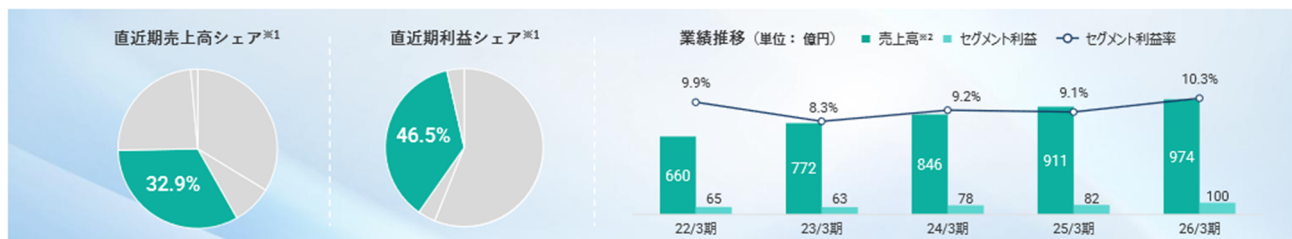
当事業は、半導体や工作機械の市場停滞を背景に売上の拡大が限定され、売上高、利益ともに目標未達成という結果にとどまりましたが、事業基盤の整備につきましては着実に進展しております。

マトリクス経営の推進では、フレックスカップリングの製造・販売を行う米国 ATR 社の買収を通じた商品カバレッジの拡大や、空白地域での販売店・販売網・拠点整備を進めてまいりました。

商品開発については、アーキテクチャーアクチュエータや油圧置換シリンダの開発、DC ブラシレスモータの内製化など、具体的な展開につなげております。

一方で、これらの取り組みを売上の拡大、収益の成長に十分につなげるには至っておらず、フレックスカップリングの米国以外での販売拡大や、空白地帯における販売体制強化のほか、マーケットイン型の商品開発およびグローバル商品の開発体制の整備などが、引き続き取り組むべき課題と認識しております。

売上高は概ね計画通りの水準も、営業利益率は目標を下回る結果となりました。  
一方で、新商品の上市および生産拠点の再編等については明確に進捗しています。



	中期経営計画2025における方針	中期経営計画2025における成果	今後の課題
事業基盤 拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 内燃機関ビジネスの利益最大化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 拠点の統廃合                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・タイ、欧州および中国における拠点集約</li> </ul> </li> <li>■ VA (Value Analysis) 活動の実施                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・バリューチェーン全体から原価低減の実施</li> </ul> </li> <li>■ 環境対応車仕様 (HEV/ PHEV) の開発・受注</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 拠点の最適化活動の継続</li> <li>■ VA活動の継続</li> <li>■ 中国系を中心とした新規顧客、増加する環境対応車仕様のさらなる開発・受注</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新規ビジネスの確立                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・非内燃機関ビジネス</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 車載用クラッチビジネスの拡大                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・24年度に「PHEV向け動力切替用ワンウェイクラッチ」を初受注</li> <li>・現在は日欧中での引き合いが強まる</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 車載用クラッチ: 多様なアプリケーション向けへの事業拡大</li> <li>■ 非内燃機関領域でのさらなる商品開発の推進</li> </ul>
生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ モノづくり改革</li> <li>■ 柔軟で動きやすい合理化工場への変革による収益力強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自動化・省人化に向けた設備投資や改善活動 (MAC2025) を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ モノづくり改革の継続                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・自動化・省人化に向けた設備投資や改善活動の継続的な実施</li> <li>・資本コストを意識した投資の実施</li> </ul> </li> </ul>

※1: 報告セグメントに含まれない事業セグメントである「その他」を考慮した値  
 ※2: 売上高には、「セグメント間の内部売上高または振替額」を含む

続いて、モビリティ事業です。

売上高はおおむね計画どおりの水準、営業利益率は目標を下回る結果となりましたが、全体としては、おおむね想定に沿った進捗と認識しております。

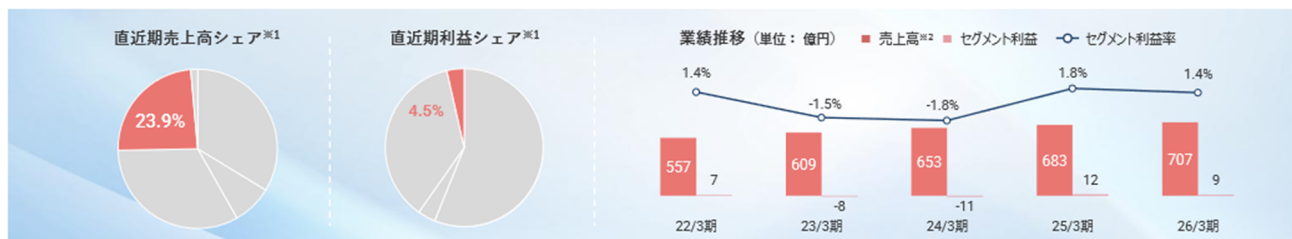
まず、内燃機関ビジネスについては、拠点の統廃合を通じた原価低減を進めるとともに、ハイブリッド、プラグインハイブリッド向けの環境対応車仕様商品の開発・受注を進め、収益力の強化に取り組んでまいりました。

また、新規ビジネスの確立については、車載用クラッチの拡大に取り組み、24年度にはプラグインハイブリッド向け「動力切替用ワンウェイクラッチ」を初受注するなど、具体的な成果につながっております。さらに、モノづくり改革については、自動化・省人化に向けた設備投資や改善活動を進めております。

今後は、拠点の最適化やバリューチェーン全体での原価低減の取り組みを継続するとともに、環境対応車の拡大に対応した商品開発・受注の強化に取り組んでまいります。

また、非内燃機関領域における商品開発、さらに車載用クラッチの多様なアプリケーションの展開にも注力してまいります。

米国・セントラルコンペヤ社の立て直しに加え、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、依然厳しい状況にあり目標未達となりました。



	中期経営計画2025における方針	中期経営計画2025における成果	今後の課題
事業基盤 拡大	■ (米)セントラルコンペヤ社の立て直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営機構の刷新を実施</li> <li>主要顧客に依存しないビジネスモデルの構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上高成長率の改善</li> <li>組織再建のさらなる推進</li> </ul>
	■ コア技術、先進技術、エンジニアリング力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界最高水準のAI画像認識技術の実用化</li> <li>倉庫の自動化、DX化に向けた新商品の開発</li> <li>天井空間搬送設備の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AI画像認識技術を生かした、中核業務のDX化推進、データドリブン型ビジネスへの転換</li> <li>天井空間搬送のバリエーション強化</li> </ul>
	■ メンテナンスビジネスの拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>他社商品のメンテナンスサービスの提供</li> <li>つばきグループのアフタービジネスへの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リカーリング収入のさらなる拡大</li> </ul>
	■ システムインテグレーションビジネスの拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソリューションの展開拡大               <ul style="list-style-type: none"> <li>Nexa Ware社 (KDDIとの合弁会社) のサービス拡充</li> <li>新規連結会社によるインド市場攻略の拡大</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>さらなるソリューションの展開拡大</li> </ul>

(米) セントラルコンペヤ社の減損損失計上

26/3期において、顧客関連資産および商標権について、帳簿価額の全額を減額する減損損失 4,214 百万円を計上いたしました。なお、本件により当該無形固定資産の残存簿価はゼロとなります。

※1: 報告セグメントに含まれない事業セグメントである「その他」を考慮した値  
 ※2: 売上高には、「セグメント間の内部売上高または振替額」を含む

9

マテハン事業につきましては、将来の成長を見据え、事業基盤の強化とアフターサービスを中心とした新たなビジネスの育成に取り組んでまいりました。

納入後の保守・サービスを中心としたメンテナンスビジネスにつきましては、他社製品も含めた対応を進めるなど、アフタービジネス拡大に向けた取り組みを進めてまいりました。

また、成長市場であるインドについては、新規連結会社を通じた事業展開により、市場攻略に向けた足がかりを築くことができました。

さらに、子会社の Nexa Ware をはじめとするソリューション領域では、マテハン事業における付加価値型ビジネスや DX に向けた取り組みを進めております。

一方で、課題も明確になっております。

特に北米マテハン事業については、収益性の改善が十分には進んでおらず、事業として安定性を確保するには至っておりません。

こうした成果と課題を踏まえ、中期経営計画 2030 では、事業モデルの見直しを核に、再現性と収益性を備えた構造へ転換することに取り組んでまいります。

## 中期経営計画 2025 非財務KPI 目標と実績

	指標	中期経営計画2025 目標	実績
E 環境 Environment	気候変動/CDPスコア	B	B
	カーボンニュートラル（CO <sub>2</sub> 排出削減）	（国内）2013年度比30%削減	（国内）43.8%削減
	外部総排出量削減率	2013年度実績生産高比10%削減 （国内）全事業所の50%が削減率15%達成 （海外）グローバル環境マネジメントマニュアル適用率100%	11事業所中10事業所が削減率15%達成（達成率91%） 100%（KPIデータ取得率）
	リサイクル率	（国内）99%以上	11事業所のうち5事業所で目標達成（達成率45%）
S 社会 Society	人権デューデリジェンスの実施	国内外グループ会社実施率100%	国内外グループ会社実施率100%
	障がい者雇用率	2.7%（単体）	3.08%（単体）
	役員従業員女性比率	10%（2030年度）	5.2%
	サステナビリティガイドライン発行社数（累計）	1,500社	1,611社
G ガバナンス Governance	重大会社規定違反件数	0件	0件
	BCP再構築完了事業者数	2023年度：17事業所	2023年6月完了
	重大システムインシデント発生件数	0件	0件

続いて、非財務 KPI についてご説明いたします。

全体として、環境・社会・ガバナンスの各領域において取り組みは着実に進展しております。

まず、環境面においては、CO<sub>2</sub> 排出総量の削減について目標を上回る水準で進捗しており、脱炭素への取り組みは着実に前進しております。また、外部評価や各種取り組みについても、おおむね目標に沿った形で展開しております。

一方で、リサイクル率など一部の指標については、目標に対して改善の余地が残る結果となっております。

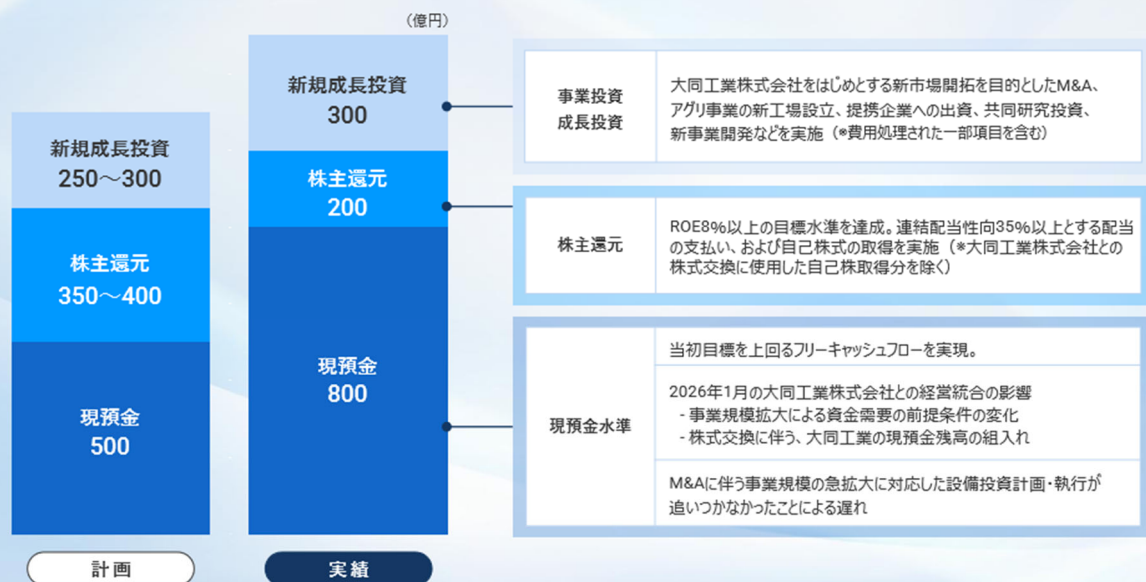
社会面につきましては、サステナブル調達の一環として人権デューデリジェンスやサステナブル調達アンケートの実施等を着実に進めました。一方で、ダイバーシティの指標については、引き続き取り組みの強化が必要と認識しております。

ガバナンス面においては、重大なコンプライアンス違反は発生しておらず、安定的な運営が維持されております。

これらの結果を踏まえ、課題のある領域につきましては、引き続き改善を進めるとともに、事業成長と一体となった ESG 経営を推進してまいります。

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。株主還元においては、自社株式を大同工業との株式交換に使用するなど、想定外の要素があったことから、目標の達成には至りませんでした。結果として、期末現預金残高は800億円となりました。

## 2年間のキャッシュアロケーションイメージ



最後に、キャッシュアロケーションです。

当社は、2024年5月に「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」として、2年間のキャッシュアロケーションを公表いたしました。

この計画に対して、フリーキャッシュフローは当初の計画を上回る水準で創出することができました。また、成長投資やM&A、新ビジネス創出に向けた投資、研究開発投資なども着実に実行してきており、その結果として、ROE8%以上の目標も達成しております。

一方で、株主還元については、自己株式を大同工業との株式交換に活用するなど、当初想定していなかった要素があったことに加え、大同工業の子会社化が中期経営計画期間の終盤となったことで、資金需要の見通しを十分に織り込むことが間に合いませんでした。

その結果、期末の現預金残高は800億円と、当初計画を上回る水準となっております。

この水準を踏まえ、中期経営計画2030においては、成長投資と株主還元のバランスをより適切にコントロールしてまいります。

# 長期ビジョン2030

企業理念「TSUBAKI SPIRIT」に基づき定めた「長期ビジョン2030」  
2021年度よりスタート

## つばきグループの企業理念



## 目指す方向性 / 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。



ここからは、中期経営計画 2030 についてご説明いたします。

まず、中期経営計画 2030 の前提となる「長期ビジョン 2030」についてご説明いたします。

当社は、2021 年に「長期ビジョン 2030」を策定し、その実現に向けた取り組みを進めてまいりました。この長期ビジョン自体は不変であり、目指す方向性に変更はございません。

当社は、高機能化と高度オートメーション化された技術を通じて、社会課題の解決に貢献する企業グループを目指しております。具体的には、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、これら三つの領域において価値を創造、提供してまいります。

## 中期経営計画2030

長期ビジョン2030年の「ありたい姿」実現に向け、「強固な事業基盤」構築や「技術×マーケティング」強化などにより持続成長を目指す仕上げの5年間

つばきグループの成長ステージ

グローバル競争力・  
マーケティング強化・GDPの推進

収益性・事業基盤強化、新事業の種まき

収益性向上・持続成長の実現と  
社会課題解決への貢献

### 長期ビジョン2020 における課題

- ・マーケットインの企業文化への転換  
(市場ニーズへの徹底対応)
- ・グループ総合力の発揮  
(事業グループ間シナジーの追求)

### 中期経営計画2025 における方針

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

### 中期経営計画2030 における方針

- ・強固な事業基盤の構築
- ・新規ビジネスの事業化の加速
- ・未来の主力事業の創出
- ・技術×マーケティングの強化
- ・ESG経営の深化

## 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

	中期経営計画2016	中期経営計画2020	中期経営計画2025	中期経営計画2030 目標値
売上高	1,987億円	1,933億円	2,958億円	4,500億円以上
営業利益	216億円	88億円	215億円	450億円以上
営業利益率	10.9%	4.6%	7.3%	10.0%
ROE	9.9%	4.8%	10.7%	10.0%

中期経営計画 2030 は、この「長期ビジョン 2030」の実現に向けた仕上げの 5 年間と位置づけております。

これまで中期経営計画 2025 において、事業基盤の強化や新規ビジネスの立ち上げなど、持続的成長に向けた基盤づくりに取り組んでまいりました。

これを踏まえ、中期経営計画 2030 では、これまでに構築してきた事業基盤を生かしながら、収益性の向上と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、取り組みを加速してまいります。

「長期ビジョン2030」第2期計画（2026年度からの5ヵ年計画）

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

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 2030 では、基本方針として5つの項目を掲げております。

まず一点目は、「量から質へ」をキーワードに、収益力を高め「強固な事業基盤」を構築すること。

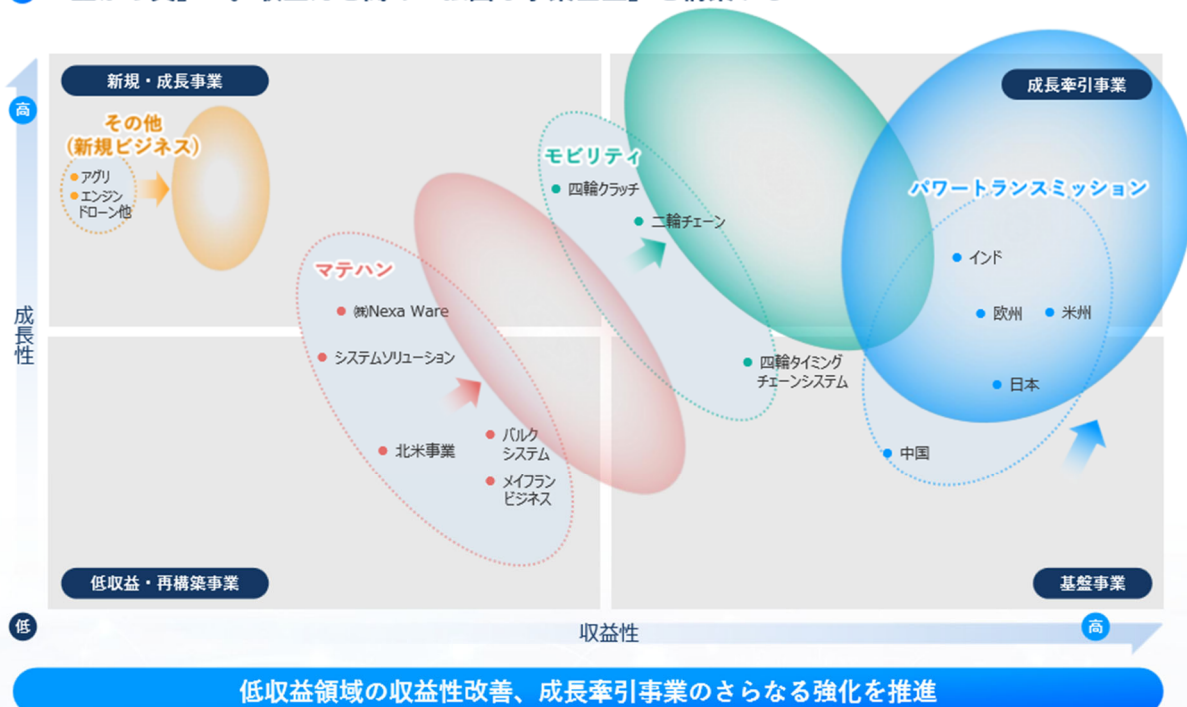
二点目は、「選択と集中」により新規ビジネスの事業化を加速し、持続的成長を実現すること。

三点目は、既存の枠組みを超え、「未来の主力事業」を創出すること。

四点目は、「技術とマーケティング」との融合により新事業を牽引していくこと。

そして五点目は、グローバルグループ本社機能を強化し、ESG経営を深化させることです。

## ① 「量から質」へ。収益力を高め「強固な事業基盤」を構築する



17

では、基本方針の詳細についてご説明いたします。

まず、基本方針の一つ目である「量から質へ」についてご説明いたします。

本計画では、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、収益性も重視した事業運営へと転換してまいります。

こちらの図は、その考え方を示した事業ポートフォリオです。

縦軸に成長性、横軸に収益性を置き、パワートランスミッション、モビリティ、マテハンといった各事業の位置づけを整理しております。

まず、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して位置づけております。

一方で、現状、収益性が低い領域、特にマテハン事業については、構造改革、事業モデルの変換を進めることで、収益力の改善を図ってまいります。

さらに、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、継続的に投資を行い、ポートフォリオの中核へと育成してまいります。

このように、事業ごとの役割を明確にした上で、経営資源の配分を見直しながら、ポートフォリオ全体の収益性と成長性の向上を図ってまいります。

## 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



18

次に、基本方針の二つ目である、「選択と集中」による新規ビジネスの事業化加速についてご説明いたします。

中期経営計画 2025 では、新規ビジネスについて、なにが事業として成立し得るのを見極める、いわば「種まき」のフェーズにありました。

今後、本計画では、新規ビジネスを実際に事業として成立させ、成果を出していくフェーズへと移行してまいります。

そのために「選択と集中」の考え方のもと、社会課題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まいります。

また、事業化を加速するための体制として、イノベーションセンターの整備も進めてまいりましたが、その具体的な役割については後ほどご説明いたします。

このように、テーマの選定から事業化までのプロセスを見直すことで、新規ビジネスの事業化を加速し、持続的な成長につなげてまいります。

### ③ 既存の枠組みを超え、「未来の主力事業」を創出する



続いて、基本方針の三つ目である、既存の枠組みを超え、「未来の主力事業」を創出するについてご説明いたします。

当社は、これまで動力を伝達・搬送するチェーン事業と、動力を制御するモーションコントロール事業という同じ動力伝達領域に属する事業をそれぞれ独立した形で展開してまいりました。

今後は、これら事業をパワートランスミッション事業として一体的に運営し、グループとしての総合力を発揮することで、より付加価値の高いビジネスへと進化させてまいります。

具体的には、動力伝達・制御・搬送といった機能を組み合わせ、顧客の課題に応じた提案力を強化することで、より価値の高い商品・サービスの提供につなげてまいります。設備の性能向上や効率化、安定稼働の実現に加え、商品の組み合わせによる最適化を通じて、お客様のコスト低減にもつなげてまいります。

また、収益面においては、アスタービジネスの拡充や継続的な商品採用・置換を通じて、安定的に利益を積み上げるモデルへの進化を図ってまいります。

さらに、既設設備における更新・置換需要にも着実に取り組み、継続的な受注の拡大につなげてまいります。

### 3 既存の枠組みを超え、「未来の主力事業」を創出する

マテハン事業部から「システムソリューション事業部」へ  
 案件依存型ソリューションから、コア商品起点のメーカー型ソリューションへのビジネスモデル転換



革についてご説明いたします。

これまでのマテハン事業部は、案件ごとの個別設計が中心で、技術力と現場力を強みに成長してまいりましたが、一方で、利益が案件ごとに大きく変動する構造でもありました。

そこで、中期経営計画 2030 では、案件ごとに利益を追う事業から、商品・デジタル・アフターサービスを組み合わせ、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てまいります。

従来は、設備を納入した時点でのみ利益が発生するビジネスでした。これからはコア商品の販売による利益に加え、DXによる運用最適化、さらに保守・更新サービスまで含め、ライフサイクル全体で利益を積み上げる、つまり利益を「1回」ではなく循環させる構造へと変えてまいります。

マテハン事業部のシステムソリューション事業部への転換は、「搬送設備を納める事業」から「生産と物流を止めない仕組みを提供する事業」への進化です。

「止まらない、止めない設備」の提供を通じて、顧客価値を高めるとともに、収益力を向上させ、将来の成長を担う主力事業へと引き上げてまいります。

#### ④ 「技術×マーケティング」強化で、新事業を牽引する



基本方針の四つ目である、「技術×マーケティング」の強化については、その中核となる役割を担うイノベーションセンターについてご説明いたします。

当社はこれまで、研究開発、マーケティング、事業化といった機能がそれぞれ部門ごとに分かれており、開発から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、イノベーションセンターでは、これらの機能を一体化し、テーマ探索から事業化までを一気通貫で推進する体制を構築いたします。

具体的には、顧客や社会課題起点でテーマを創出し、まずは小規模な投資による早期検証を行いながら、事業化の加速・継続・中止を迅速に判断してまいります。

その中で有望なテーマにつきましては、事業部へスムーズに移管し、スケール化を支援することで、事業創出のスピードと成功確率の向上を図ってまいります。

さらに、こうした取り組みを通じて、次世代の事業人材・技術人材の育成や全社横断でのマーケティング機能の強化にもつなげてまいります。

## 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

6つの資本を通じた価値創造と資本循環を設計する経営へと進化させる。グローバルグループ本社として、各地域・各事業の取り組みを束ね、成長と資本効率の両立を実現する。

### 財務資本

資本効率を向上させつつ機動的資金調達によりつばきグループの収益力強化と成長戦略を支える。

### 人的資本

情報システム、各種ファシリティなどグループ全体での有形資産を適切に用意し、最大限に活用するなど、効率的な投資が実現している。

### 製造資本

情報システム、各種ファシリティなどグループ全体での有形資産を適切に用意し、最大限に活用するなど、効率的な投資が実現している。



### 知的資本

将来の収益源として知的財産、ブランド価値を認識し、適切に管理するとともに価値向上を図る。

### 社会・関係資本

マルチステークホルダー方針に基づき、各方面との信頼関係やネットワークを築く。

### 自然資本

事業継続に不可欠な資源である「自然環境・天然資源」の棄損を防ぐ取り組みを継続的に実施する。

最後に、基本方針の五つ目である、グローバルグループ本社機能を強化し、ESG経営を深化させるについてご説明いたします。

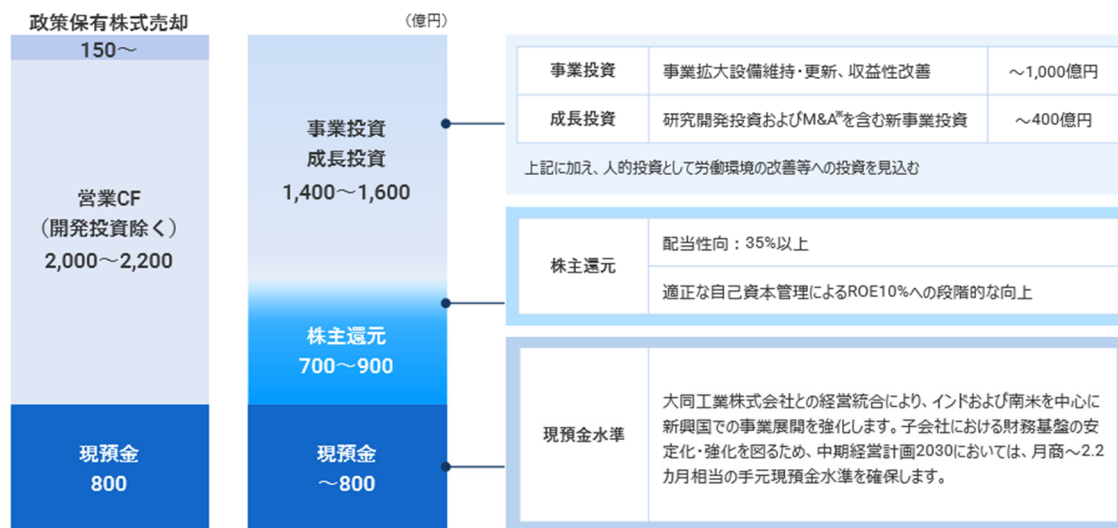
当社は今後、グローバルに展開するグループ各社、各事業を横断的に統括するために、グローバルグループ本社機能を強化し、各地域、各事業の取り組みを一体的にマネジメントする体制へと進化させてまいります。その中で、財務資本、人的資本、製造資本、知的資本、社会・関係資本、自然資本といった、いわゆる有形・無形の6つの資本を一体的に捉え、それぞれの資本循環により経済価値を最大化する経営を推進してまいります。

具体的には、グループ全体での資源配分の最適化や投資の効率性向上を通じて、持続的な成長と収益力の強化を実現してまいります。

また、人的資本や知的資本への投資、さらには社会・環境への取り組みについても、単なる対応にとどめるのではなく、事業成長につながる要素として強化してまいります。

事業活動および保有資産の流動化により得られるキャッシュフローを、成長投資や既存事業の維持・強化によるさらなる事業拡大に充当するとともに、ROE10%の実現に向けて、資本効率の向上に取り組んでまいります。

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、別項にて検討

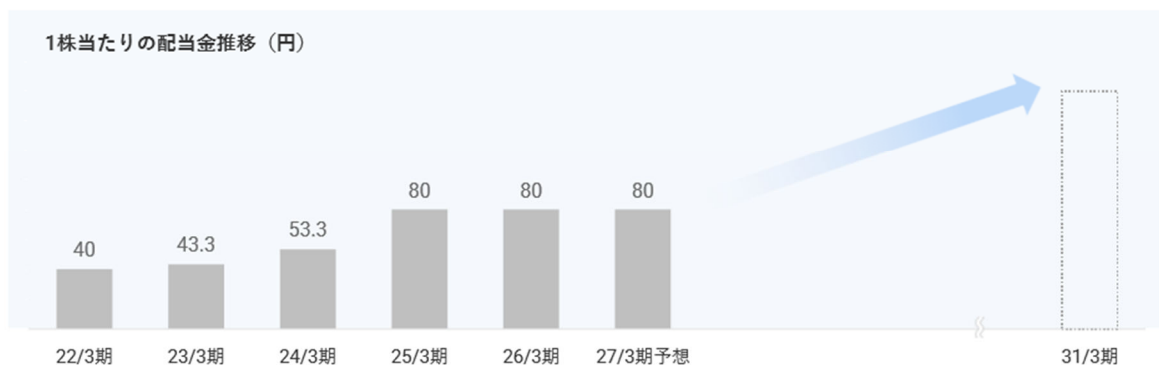
ここからは、資本配分、株主還元についてご説明いたします。

これまでご説明してきた基本方針を踏まえ、創出したキャッシュをどのように配分し、成長投資と株主還元を両立させていくのか、その考え方についてご説明してまいります。

本計画では、事業から創出されるキャッシュを成長投資および株主還元バランスよく配分してまいります。

まず、成長投資については、既存事業の維持・強化に加え、研究開発やM&Aを含む新事業への投資を重点的に配分するとともに、労働力確保の面からも、職場環境の改善への投資も充実させ、中長期的な成長に向けた基盤強化を図ってまいります。

創出したキャッシュは、収益力に応じた水準で配当として還元していきます。



※: 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。22/3期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して記載。

一方で、株主還元については、連結配当性向 35%以上の配当を基本とし、資本効率を意識した還元を継続してまいります。

また、現預金水準につきましては、インドおよび中南米を中心とした事業展開の加速に伴う資金需要の増加を踏まえ、グループ全体として一定の余裕を持った水準を維持してまいります。

このように、成長投資と株主還元のバランスを取りながら、資本効率の向上を図り、企業価値の最大化に取り組んでまいります。

連結目標数値

売上高	営業利益	売上高営業利益率	ROE
4,500億円以上	450億円以上	10%	10%

事業別目標数値

	売上高（億円）	営業利益（億円）	利益率
パワートランスミッション事業	1,600	230	14.4%
モビリティ事業	1,700	200	11.8%
マテハン事業	960	50	5.2%
その他	300	7	2.3%
消去・全社費用	▲60	▲37	-
合計	4,500	450	10%

中期経営計画 2030 における数値目標についてご説明いたします。

まず、上段に記載のとおり、連結ベースでは、売上高 4,500 億円以上、営業利益 450 億円以上、営業利益率 10%、ROE10%を目標としております。

ROE については、事業の収益力向上に加え、資本効率を意識した財務運営も進めながら、株主資本コストとして認識している 8%~9%を安定的に上回る水準として、10%の達成を目指してまいります。

2030年のありたい姿

## パワートランス ミッション事業

「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

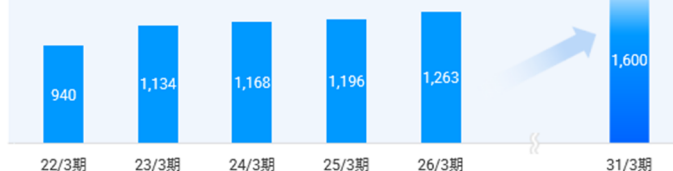
#### 事業モデル転換



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

### 業績目標

#### 売上高（単位：億円）



#### 営業利益（単位：億円）



※:過年度の数値は、当時の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

それでは、事業セグメント別の成長戦略についてご説明いたします。

まず、パワートランスミッション事業です。

業績目標は、売上高 1,600 億円、営業利益 230 億円、営業利益率 14.4%としております。

2030年のありたい姿は、「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ことを目指しております。

その実現に向けた基本方針として、主要市場におけるシェアの維持・拡大、トータルソリューションの提供やアフタービジネスの拡充による収益基盤の強化を掲げております。

2030年のありたい姿

パワートランス  
ミッション事業

マトリクス運用  
（地域軸×商品軸）による  
「グローバル戦略※」の推進

※：「グローバル（Global）」×「ローカル（Local）」を掛け合わせた方法



**現地生産による納期・価格競争力強化でシェア拡大へ**  
長年の課題であった大形コンベヤチェーンの現地製造拠点を確保し、納期・価格面での競争力を抜本的に改善。小形コンベヤチェーンの製造拠点の確保・現地生産化に取り組み、シェア拡大を図る。

**欧州**

**インド**  
インフラ投資、資源産業拡大を背景に、“現地製造”によるコスト競争力強化で売上拡大へ  
大同工業の拠点活用を視野に、現地製造によるコスト競争力を確立、売上規模を拡大。

**米州**  
ATRA-FLEX<sup>®</sup>カップリング  
置換需要を捉え、北米実績を起点に中南米攻略、成長拡大へ  
北米カップリング市場における当社シェアは約1%と推定され、既存商品の更新・置換需要を中心に大きな拡大余地が存在。メンテナンス負荷の低さ・交換の容易性により、稼働率・保全コストを重視する大型設備産業（製紙、マイニング、製鉄、オイル&ガス等）との親和性が高い。北米での実績・アプリケーション事例を標準化し、大同工業と連携し中南米攻略へ。CAGR約6%の成長を見込む。

具体的な成長戦略については、各地域の市場特性に応じた商品戦略と供給体制を最適化し、開発・生産・販売を一体で連動させることで、「グローバル戦略」をさらに推進してまいります。

具体例として、米州においては、ATRA-FLEX カップリングを中心に、既存設備の更新・置換需要を取り込みながら、シェア拡大を進めてまいります。

マイニングやオイル・ガスなどといった大型資源産業では、価格に加え、稼働率や保全コスト、設備停止時間の最小化などといった点で製品が評価されております。当社の ATRA-FLEX カップリングは、交換・保守の容易性に加え、高い信頼性を有しており、安定操業への貢献が可能であることから、こうした大型設備用途との親和性が高く、今後も拡大余地があると見ております。

また、インドにおいて、インフラ投資や資源関連需要の拡大を背景に市場拡大が続いております。こうした需要を取り込むため、現地製造によるコスト競争力や供給対応力の強化を図ることで、売上拡大につなげてまいります。

欧州においても、これまで輸入販売が中心であった大形コンベヤチェーンについては、製造拠点を確保し現地の生産体制を構築しております。今後、小形コンベヤチェーンについても、現地生産体制の構築を進めることで、エンジニアリング力、納期および価格競争力を強化し、製品ラインアップ全体での競争力を高め、シェア拡大につなげてまいります。

進化を続けるRSローラチェーン - トップメーカーとして「他の追随を許さない」10年ごとのモデルチェンジ -  
各年代に適応した新モデルを生み出し、世界トップレベルの性能と長寿命化を実現。2027年にも新たなモデルをリリース予定

1960年

1969年 53形 世界トップレベルの性能に到達

1976年 60形 世界No.1の性能達成

1985年 70形 摩耗寿命20%向上

1995年 80形 継手リンクにリングコイン加工 伝動能力25%、摩耗寿命30%向上



(80形)

2000年

2006年 G7 LDソリッドブッシュ開発 伝動能力33%、摩耗寿命2倍

2016年 G8 創業100周年モデル 摩耗寿命1.2倍、防錆潤滑油開発



(G7)

2027年

2027年 G9 開発中（秋発売予定）摩耗性能および疲労強度アップ

次に、商品競争力の強化についてご説明いたします。

当社のチェーン商品の中でも代表的な商品であるRSローラチェーンは、約10年ごとにモデルチェンジを重ねながら、世界トップレベルの性能と信頼性を実現してまいりました。

特に、磨耗寿命や疲労性能といった基本性能は、世代ごとに着実な改良を積み重ねており、高い耐久性と安定稼働が求められる産業分野において高い評価をいただいております。

このRSローラチェーンは、2027年秋に次世代モデルの投入を予定しております。

市場ニーズや生産設備の高速化、高付加価値化といった使用環境の変化を捉えながら、材料・設計・加工技術の進化を商品性能へ継続的に反映することで競争力を強化し、グローバル市場におけるトップメーカーとしての地位を一層強固なものとしてまいります。

2030年のありたい姿

## モビリティ事業

イノベー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

## 業績目標

売上高（単位：億円）

売上CAGR 11.8%



営業利益（単位：億円）



次に、モビリティ事業の成長戦略についてご説明いたします。

まず、業績目標は、売上高 1,700 億円、営業利益 200 億円、営業利益率 11.8%としております。

当事業は、イノベーティブなモノづくりを通じて、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の実現を目指してまいります。

その実現に向けては、収益性の向上、市場シェアの拡大、そして事業モデルの転換を軸に持続的な成長を図ってまいります。

具体的には、既存ビジネスにおいては、四輪のタイミングビジネスを通じて、さらなるシェア拡大を図るとともに、拠点の最適化や原価低減を通じて収益力の向上を進め、利益の最大化を図ってまいります。

また、大同工業の子会社化により、新たに加わった二輪ビジネスについては、グローバルでの需要拡大を取り込みながら、事業基盤の強化と規模拡大を同時に押し進めてまいります。

あわせて、電動化の進展を見据え、クラッチビジネスなど新たな柱の早期確立を図り、中長期的な成長を支える事業基盤の構築につなげてまいります。

## 既存ビジネスの進化（四輪・二輪）に向けたモノづくり改革

世界最適地生産の推進による売上高の拡大・利益最大化へ

<p><b>POINT 1</b></p> <p>生産性・収益力を高める モノづくり体質への転換</p> <p>自動化・省人化・原価低減</p>	<p><b>POINT 2</b></p> <p>グローバルで安定した供給 を実現する生産基盤づくり</p> <p>世界最適地生産・海外モノづくり力の底上げ</p>	<p><b>POINT 3</b></p> <p>人に依存しない 持続可能な現場づくり</p> <p>安全・人材・働き方</p>
------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

### 拠点の連携強化 二輪

当社と大同工業の販売拠点活用により、売上拡大と利益成長を図る。



Tsubakimoto Europe B.V.

欧州

インド

中国

### 拠点の集約・機能強化 四輪 二輪

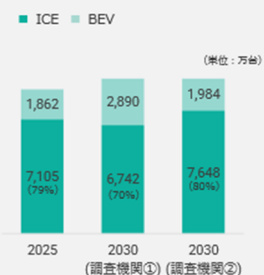
拠点集約により固定費を圧縮。生産・運営の効率化による利益最大化を図る。二輪の中大型車市場の成長機会を捉え、拠点間の役割分担と機能強化により、売上拡大を図る。

### グローバルサウス攻略 四輪 二輪

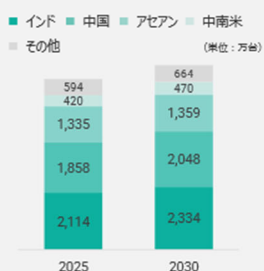
大同工業の既存拠点を活用し、二輪・四輪の両事業で市場攻略を加速。将来の新興国における展開を見据えた中核拠点として、売上拡大を図る。

DAIDO INDIA PVT. LTD.

### 自動車生産台数予測 四輪



### 自動二輪生産台数予測 二輪



既存ビジネスにおいては、今後、四輪・二輪ともに生産台数の維持・伸長が見込まれる中、需要拡大を確実に取り込むため、モノづくりの体質の強化に取り組んでまいります。

具体的には、自動化・省人化の推進や原価低減を通じて生産性を高めるとともに、世界最適地生産の考え方のもと、グローバルで安定した供給体制を構築してまいります。

また、安全・人材・働き方の観点も含め、人に依存しない持続可能な現場づくりを進めてまいります。

さらに、大同工業とのシナジーでは、それぞれの拠点を相互に活用しながら、欧州、中国、インドを中心に、生産・販売の両面で効果を発揮してまいります。

各地域において、拠点の最適化や機能強化を進めるとともに、欧州では両社の販売拠点を活用し、二輪ビジネスの拡大も図ってまいります。

インドにおいても、大同工業の拠点を活用しながら、現地生産・供給体制の強化を図るとともに、これらを足がかりとして新興国への展開も見据えてまいります。

中国においても、拠点の再編・最適化を進め、生産・供給の効率化と収益性の向上につなげてまいります。

## 新規ビジネスの事業化への取り組み - クラッチビジネス -

電動化に伴う制御・安全ニーズを捉え、パーキングロック用クラッチに注力。モビリティ事業の次の柱候補として事業化フェーズへとつなげる

### クラッチビジネスのポテンシャル

電動化や統合制御の時代に  
求められるクラッチニーズと  
当社の強みが合致

### クラッチに求められるニーズ

用途に応じて動力を接続・遮断する制御ニーズ  
機械的な切り替え・保持機構の高度化  
電気に依存しない安全性を求める機構（長期耐久性と信頼性）



### 当社の強み

設計・加工・量産・品質管理力  
高い信頼性が求められる  
部品分野での実績

### これまでの取り組み



四輪用ワンウェイ  
クラッチで採用実績  
を獲得

- ・ 四輪向けクラッチでの設計・量産ノウハウの蓄積
- ・ 顧客要求（安全性・耐久性・コスト）への対応力強化
- ・ 試作・評価を通じた適用領域の見極め

### 今後の取り組み

注カテマ パーキングロック用クラッチ



#### 【特徴】

- ① 小型・省スペース
- ② 機械式による確実なロック状態保持（電源断・異常時のロック）
- ③ 低消費電力（ロック維持に電力を使わない＝待機電力ゼロ設計）
- ④ シンプル構造による高信頼・コスト競争力

次の柱候補として  
事業化フェーズへ

次に、新規ビジネスとして取り組んでいるクラッチビジネスについてご説明いたします。

電動化の進展に伴い、制御や安定性に対するニーズが高度化する中で、当社ではこれまでのタイミングチェーンビジネスで培った設計・加工・量産・品質管理力を生かし、製品開発と事業化に取り組んでおります。

そうした中で、当社で新たな事業の柱として、クラッチをさまざまなアプリケーション向けに開発してまいりました。これまで取り組みとして、顧客要求に応じた施策・評価を重ねながら、各用途における適用可能性の見極めを進めるとともに、クラッチ技術に関する知見・ノウハウの獲得を図ってまいりました。

その結果、「ワンウェイクラッチ」については、採用実績をいただくなど、事業化に向けた取り組みは着実に進展しております。

今後は、小型化・省スペース化や機械式による確実なロック機構、低消費電力といった特徴を生かし、パーキングロック用途での採用に向けた取り組みを進めてまいります。

2030年のありたい姿

## マテハン事業

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事業の自立化、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



欧米、環インド洋地域へのバルクシステム事業の拡大

## 業績目標

売上高（単位：億円）

売上CAGR 6.3%



営業利益（単位：億円）



次に、マテハン事業の成長戦略についてご説明いたします。

まず、業績目標は、売上高 960 億円、営業利益 50 億円、営業利益率 5.2%としております。

本計画では、マテハン事業の中核である日本において、事業モデルを転換し、「止めない・止まらない製造現場」を創出することで、安定生産の実現を通じて、人手不足や物流の停滞といった社会課題の解決に貢献してまいります。

その実現に向けて、収益性の向上、事業領域の拡大、そして海外展開の推進を軸に持続的な成長を図ってまいります。

具体的には、収益性の向上に向けて、モジュール商品の開発・標準化を進めることで、個別対応に依存しない事業への転換を図り、原価低減と収益力の強化を進めてまいります。

また、事業領域の拡大においては、つばきグループの総合力を生かし、プロサービスソリューションの自立化を進めるとともに、他社製品も含めたアフターサービスへの対応を強化し、収益源の多様化を図ってまいります。

あわせて、海外展開については、欧米および環インド洋地域での環境・インフラ分野での事業拡大を進め、グローバルでの成長を加速してまいります。

物流DX／生産物流／プロサービスの各ソリューションの提供により  
「止めない・止まらない製造現場」の実現に貢献



事業モデルの転換と事業基盤の再構築をどう実現していくかを示したのが、このスライドです。

中期経営計画 2030 では、成長の起点を「コア商品の創出」に置いております。

イノベーションセンターやグループ各社の技術・知見、さらには外部との連携や技術提携などを組み合わせることで、当社グループとして競争力の高いコア商品を創出してまいります。

さらに、そのコア商品を単品販売にとどめるのではなく、標準化・モジュール化を進めることで、用途や顧客ごとに展開可能な形へと進化させてまいります。その上で、稼働データの取得や最適制御、予知保全といった DX を組み込むことで、商品の機能に加え、運用面での価値提供も強化してまいります。これにより、「設備を導入して終わり」ではなく、継続的に価値を生み出す仕組みへと転換してまいります。

こうしたモジュール化したコア商品と DX を組み合わせることで、物流 DX ソリューション、生産物流ソリューション、プロサービスソリューションなど、組織体系を分け、顧客用途別のソリューション展開を事業モデルの核としてまいります。

また、モジュール化したコア商品の販売に加え、DX による機能拡張、アフターサービスを一連の流れとして提供することで、ライフサイクル全体を通じた継続収益の積み上げを目指してまいります。

従来のように、個別案件ごとの対応に依存するのではなく、再現性のある形でのソリューションを展開することで、成長と収益性の両立を図ってまいります。

こうした取り組みを通じて、「止めない・止まらない製造現場」を実現し、お客様の安定操業と生産性向上の両立に貢献してまいります。

グローバル競争力の確立

## 北米・インドへの展開

コア商品を核にした「生産物流ソリューション」と「物流DXソリューション」の展開

日本でのビジネスを世界で再現（北米・インド）

生産物流ソリューション

物流DXソリューション

### 北米

北米市場の特徴

- 人件費高騰→自動化ニーズが非常に高い
- 標準品・モジュール品への許容度が高い
- 価格だけでなく「すぐ動く・故障しない」が評価

	対象	提供価値
生産物流ソリューション	自動車の製造ライン	ジップチェーンリフタを核に展開。安定稼働・高耐久性・短納期を実現 →北米自動車産業における「止めない生産ライン」を支えるパートナーとしてのポジション確立

### インド

インド市場の特徴

- 製造業・物流の成長スピードが速い
- 政府主導で自動化・スマート工場化が進行
- 成長余地の大きい市場

	対象	提供価値
生産物流ソリューション	セメント等の粉粒体・素材・資源系プロセス産業	大量処理・安定稼働生産の最適化戦略/バルクシステムを核にしたコア商品起点の生産物流ソリューション→「生産を止めずに、量を処理する」領域で貢献
	日系自動車メーカー攻略	実績を元にコア商品の現地生産化にシフトし、コスト競争力ある設備導入を実現
物流DXソリューション	ボリュームをさばき切る大規模物流	仕分け機などを中心とした“標準化された物流DX”



市場拡大とグローバル競争力の確立も重要なテーマと考えております。

これまで海外ビジネスも日本と同様に、案件ごとのエンジニアリング対応が中心であったため、現地での人材育成や顧客課題の理解、さらにアフターサービスまで含めた継続的なビジネスの構築が十分とは言えない部分がありました。

今後は、日本でのシステムソリューション事業部で展開する生産物流ソリューションや、物流DXソリューションを北米やインドを中心に展開してまいります。

仕分けや保管といったコア設備をモジュール商品として整備し、それを各地域で生産・展開する地産地消型のビジネスモデルへと変換いたします。

北米では、市場特性を踏まえ、自動車の製造ラインに向け、ジップチェーンリフタを核とした生産物流ソリューションを展開しております。

また、インドでは、当社の強みである高速・高能力の自動仕分け装置や保管設備をモジュール化したものをベースに、インド市場への展開を進めてまいります。

このように、日本で確立するモジュール化の事業モデルを各地域に展開することで、再現性と収益性を備えたグローバルビジネスへと進化させてまいります。

## 北米マテハン事業の再編

課題解決に向けた構造改革（エンジニアリング機能の集約・強化）を実施し、北米事業の提案力・遂行力を強化

## 現状の課題

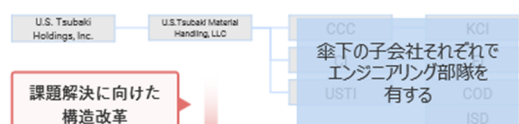
エンジニアリング機能・人材が米国内の各社に分散し、提案力・プロジェクト遂行力が弱体化

## 組織再編を軸としたエンジニアリング力の強化

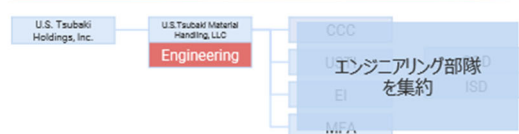
北米自動車業界における事業継続と売上確保のため、主要自動車メーカー案件において求められる、労働組合の労働条件に基づく体制の確保が不可欠。米セントラルコンパヤ社はその戦略的拠点。

- エンジニアリング部隊の統合
- ブランド・組織の一体化（Tsubakiブランド）
- プロジェクト管理・技術ナレッジの集約
- 安全・品質・再発防止を含めた現場力の底上げ

## 今までの組織体制



## これからの組織体制



「ベンダー」から顧客課題を解決できるパートナーへ。自動車・非自動車分野での受注拡大による収益性改善を目指す

ここで、北米マテハン事業の再編についてご説明いたします。

北米マテハン事業については、これまで事業の立て直しに取り組んでまいりましたが、収益性の改善には一定の時間を要している状況にあります。

こうした状況を踏まえ、2026年3月期において、北米マテハン事業に係る商標権等の無形資産について全額減損処理を実施いたしました。今後は、エンジニアリング機能や人材の集約を進めることで、ソリューション提案力およびプロジェクト遂行力の一層の強化を図るとともに、顧客に対して一体となって価値を提供できる体制を構築し、再成長に向け取り組んでまいります。

特に北米市場では、自動車業界を中心に現地でのエンジニアリング対応に加え、施工管理や安全規格対応、現地でのパートナーとの連携を含めたローカル対応力が受注する上での重要なものとなっております。そのため、継続的な事業展開においては、現地事業基盤を有し、一体で顧客対応できる体制の構築が重要であると認識しております。

また、エンジニアリング機能を集約することで、つばきグループ内の技術・ノウハウを横断的に活用し、設計品質やプロジェクト遂行力の向上に加え、商品の開発効率改善やリソース最適化を進めてまいります。

これらの取り組みにより、グループ総合力を発揮し、北米マテハン事業の収益性改善化を図り、持続的に成果を創出できる事業へと展開してまいります。

新事業の展開方針

## 新事業

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



次に、新事業の展開方針についてご説明いたします。

当社では、これまで新規テーマの「探索・検証・見極め」を中心とした、いわゆる種まきのフェーズに取り組んでまいりました。

今後、中期経営計画 2030 では、新事業を実際に展開し、成果を出すフェーズへと移行し、新しい事業の柱として成立させてまいります。

その実現に向けて、ステージゲート方式を導入し、事業化の各段階において明確な基準に基づく判断を行ってまいります。

具体的には、技術・市場・収益性・社会貢献といった観点から、テーマごとに成立条件および撤退条件を明確化し、事業化の可否について見極めてまいります。

## 7つの取り組み中案件

01

## アグリビジネス

国内販売シェア1位を堅持。新たな品種・価格で露地栽培品の巨大市場へ挑戦



02

## ヒューマンアシスト事業

階段昇降機、UNI-ONEの実績を生かし、免荷式歩行器、パワーアシストスーツ、搬送アシスト装置の事業化を促進



03

## e-CARGO（ニューモビリティ事業）

3輪電動カーゴを中心に物流・移動支援分野で市場に挑戦“Cargoのつばき”を担う、ポジション確立を目指す



では、新事業における具体的な取り組みについてご説明いたします。

当社では、現在複数の新規テーマについて事業化に向けた取り組みを進めております。

まず、アグリビジネスについては、植物工場産レタスの販売において、すでに国内シェアナンバーワンを確保しており、事業としての基盤は確実に整ってきております。

また、昨年には福井美浜工場が竣工し、生産体制および研究開発機能の強化も進めてまいりました。

加えて、子会社のツバキベジムーブにおいては黒字化を達成しており、事業としての収益性の確立にも進展が見られております。

今後は、新たな品種や価格帯での展開を進めることで、これまで取り込み切れなかった露地栽培品を含む大規模市場への展開を図り、さらなる成長につなげてまいります。

また、ヒューマンアシスト事業については、歩行支援機器や搬送アシスト装置などの分野において、事業化に向けた具体的な進め方や実現手段の確立を進めております。

e-CARGO、ニューモビリティ事業については、三輪電動カーゴを中心に物流・移動支援分野での活用を見据え、市場への展開を検討しております。

## 7つの取り組み中案件

04

## エンジンドローン事業

事業化に向けた準備を進行中。型式認証取得の検討、事業成立要件の整理具体的な需要・案件の掘り起こし、獲得へ



05

## エネルギーマネジメント事業

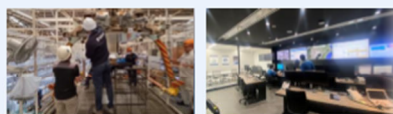
eLINKの再設計（三相電源対応・高出力化）、水素を活用した蓄電・発電システムの開発



06

## サービス事業（プロサービス）

保全・交換・点検などのサービス需要を事業化。既存事業との親和性を生かした、実装フェーズの取り組み

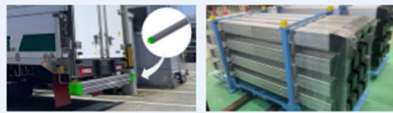


07

## アルミ塑性加工（大同工業）

強高度アルミ材への塑性加工からアルマイト処理までの一貫生産できる強みを生かした、様々な業界への新商品展開

トラック用リヤバンパー  
建材（手すり、支柱等）  
スマホカバー  
バッテリーケース etc..



エンジンドローン事業については、型式認証の取得に向けた準備を進めるとともに、具体的な需要の掘り起こしや受注獲得に向けた活動を進めております。

エネルギーマネジメント事業については、商品の高出力化や機能強化に取り組むとともに、水素を活用した蓄電・発電システムの開発も進めております。

プロサービス事業については、保全・交換・点検といったサービス需要を事業化し、既存事業との親和性を生かしながら、実装フェーズへの移行を進めてまいります。

加えて、アルミ塑性加工については、大同工業のアルミリムで培った技術を起点に、アルマイト処理まで含めた一貫生産の強みを生かし、自動車部品や建材など、さまざまな分野への展開を進めてまいります。

## 中期経営計画 2030 非財務目標

		マテリアリティ・指標	目標
E 環境 Environment	気候変動	カーボンニュートラルに向けた取り組み強化 ・再生エネルギー導入支援/熱処理炉の脱炭素化検討	CO <sub>2</sub> 排出削減 2021年度比42%削減（グローバル）
	循環型社会	主要サプライヤーへのCO <sub>2</sub> 排出量算定・削減活動支援 (Scope3)	CO <sub>2</sub> 排出量算定サプライヤー数、 協力サプライヤー数の引き上げ
S 社会 Society	人権の尊重/ ダイバーシティの推進	人権デュー・デリジェンスの実施社数 役付従業員女性比率 障がい者法定雇用率達成社数	31社 10%（国内） 100%（国内）
	人的資本経営の強化	従業員エンゲージメントの向上 (人事・賃金制度見直し/人材育成/研修拡充/ 育児・介護・治療と仕事の両立支援の拡充)	意識調査、やりがい満足度の向上
	安全衛生	休業災害発生件数	0件（国内/毎年）
	品質保証	重要品質問題発生件数	0件（グローバル/毎年）
	サプライチェーンマネジメントの推進	持続可能な調達	重点サプライヤーへの改善支援
G ガバナンス Governance	コンプライアンス/ 危機管理/情報セキュリティ	重大会社規定違反件数	0件（グローバル/毎年）
		情報セキュリティ事故発生件数	0件（グローバル/毎年）
		他社権利侵害による警告受領件数	0件（グローバル/毎年）

最後に、ESG に関する非財務目標についてご説明いたします。

当社では、環境・社会・ガバナンスの各領域において、事業活動と一体となった形での取り組みを推進してまいりました。

環境面においては、CO<sub>2</sub>排出量の削減をはじめとした脱炭素への取り組みを強化し、排出削減をグローバルに着実に進めております。

また、社会面においては、人材の多様性の確保やエンゲージメントの向上に加え、安全・品質といった事業基盤の強化にも取り組んでまいります。

さらに、ガバナンス面においては、コンプライアンスや情報セキュリティの徹底を通じて、事業の安定的な運営を支えてまいります。

これらの取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、中長期的な企業価値の向上につなげてまいります。

私からのご説明は以上となります。長時間のご清聴ありがとうございました。

## 質疑応答

**笹尾 [Q]**：SMBC 日興証券の笹尾と申します。お世話になっております。質問させていただければと思います。

1 点目、業績予想に関することでございます。27/3 期の業績に関しまして、大同工業と統合されたと思いますけれども、そちらの影響のイメージみたいなもの、もし数字があればいただきたいですが、セグメントごとにどのような影響が出ているかを教えていただけますでしょうか。

**川上 [A]**：ご質問ありがとうございます。今年度の通期の業績での大同工業のインパクトということでございますね。

トータルとしましては、売上では 600 億円程度を見ています。営業利益については 32 億円程度のインパクトを予想しておりますところでございます。

**笹尾 [Q]**：ありがとうございます。

それぞれのセグメントで考えると、どのような状況かを教えていただけますでしょうか。

**川上 [A]**：セグメントごとでいきますと、3 事業部門で、まずパワーランスミッションに関しましては通期で 114 億円程度、モビリティに関しましては 387 億円、マテハン事業については 38 億円、トータルで、先ほど申しました 600 億円強の規模になるということでございます。

**笹尾 [Q]**：かしこまりました。利益のほうは、もしありましたら。

**川上 [A]**：パワーランスミッションに関しましては、3,700 万円ぐらいの見通しです。それから、モビリティが一番インパクトとしては大きいんですけども、30 億円程度です。マテハンについては、残念ながらマイナス 1 億円程度の赤字を今見ているところでございます。

**笹尾 [Q]**：ありがとうございます。あと、大同工業さんと一緒になったところのシナジーいろいろとご説明いただいたところ、ありがとうございました。

今伺った数字を伺うと、もともと拝見していた収益性から少し高くご貢献されてくるのかなという印象もあったんですけども、そういったところは、先ほどのご戦略にあったようないろいろな集約とか、統合とか、そういったものが 27/3 期からすでに表れてくるというところを織り込んでいらっしゃるという状況でいらっしゃいますでしょうか。

**川上 [A]**：はい、おっしゃるとおりでございます。

**笹尾 [Q]**：まだその利益率の上がっていく余力といますか、そういったところはそれぞれのセグメントでどのように考えていくべきでございますでしょうか。この中計期間中とか、そういったタイムスパンでいいんですけれども。

**川上 [A]**：今、統合のプランをまだ調整して、検討を進めている最中でございます、最終の5年後の着地点のあたりの数字のところまでの見定めまではまだっていない状況でございます。

**笹尾 [Q]**：かしこまりました。ありがとうございます。

もう1点伺いたいところが、中計なども含めた競争環境のところでございます。特にモビリティやパワトラで伺えたらと思います。モビリティですと、前の中計のときよりは少しEVに関する期待値みたいなのが下がっている中での、御社が得意としていたエンジンが関連するほうの堅調さが際立つようなタイミングも来ているかなと思います。そういった中で、競合環境とか、御社の戦略に何か変化が出ているか。

あと、パワトラのほうですと、特にチェーンのほうでのイメージですが、もともと強い先進国に加えて、インドなども注力地域になっていくと思うんですが、そういったところでの競争環境や御社の今の立ち位置みたいなところを、現状とこの中計でどうされていきたいかをもう少し深掘りいただけたらうれしいです。

**中久保 [A]**：市場のほうは、おっしゃるとおりEV化がトーンダウンしまして、ICEのほうが見直されているという状況が当面続くと読んでおります。

まず、競争環境という面におきましては、今までどおりライバル会社はあるんですけれども、一方で、中国からのライバル会社の進出というところで、中国市場の変化が大きくなっております。やはりタイミングビジネスはこれからまだ伸びしろがあると考えておまして、特に中国市場からグローバルサウスへの輸出、そういったところも含めて、中国市場を積極的に狙っていくところを、まず一つは最重要ポイントと考えております。

一方で、グローバルサウスにおきましては、大同工業様との生産拠点を活用いたしまして、特にインド、ブラジルを拠点に、今後さらなる拡大を進めていきたいと考えております。

**前田 [A]**：前田から回答させていただきます。

まず、代表的なインド市場に関しましては、当然現地での競合はございますけれども、大形コンベヤチェーンに関しては、日本から輸出して持っていつているだけでは勝てないというところで、すでに現地化をスタートしております。もうすぐ販売できるところまで持っていけるかなという段階まで来ております。

こういったことをすることによって、従来の新規だけじゃなしに、現地での取り替え需要を受注できるように、これはグローバル戦略、マトリクス戦略の一つの例になるんですが、そういった形で進めておるといふのと、もう一つ、大同工業はすでにインドで工場を持っておると。これは今は二輪に関する工場ですが、こういったところで、パワートランスミッション関係のチェーンの現地化というんですか、そういったものの検討をこれから進めていって、2030年に向けて、よりグローバルサウスの中での競争力を高めていくというところの戦略をこれから詰めていくということで考えております。

**笹尾 [Q]**：ありがとうございます。

今、パワトラのほうでインドのご説明をいただいたかと思うんですけども、先進国、特に北米とかはコロナ後は少し競合の生産の混乱などもあって、御社が非常に忙しくされていた時期もあったかと思うんですけども、そちらのシェアとか、競争環境のところは何か変化がございますでしょうか。

**前田 [A]**：北米でのチェーン関係ですね。今のところ特に大きな変化はございません。ただ、当然関税の問題がついて回っています。価格転嫁、値上げをできる商品と、しにくい商品、前回も多分お話しさせていただいたと思うんですけども、スプロケット関係はちょっと苦しんでおるといふんですか、これからの関税の動向を見ながら、どうしていくのかを協議していかないといけないという状況になっております。

**笹尾 [Q]**：特段、競争力を強く出すのは少し難しい環境かなという認識でいいですか。

**前田 [A]**：そうですね。現地化できているチェーンとかはいいんですけども、輸入しているものですね。

**笹尾 [Q]**：かしこまりました。ありがとうございます。

最後、1点です。今後の資本政策のところに関する質問でございます。中計のキャッシュアロケーションのイメージもいただいたかと思えます。終わった中計の中では政策保有株の取り扱いなども進めてきていらっしたと思えますけれども、ここから始まっていく中計の中では、そういったところへの取り組みはどういった立ち位置になっていかれるか、何か補足いただけたところがありましたらお願いいたします。

**川上 [A]**：先ほどの説明の中でもございましたけれども、今後の2030年に向けた資本配分、それから株主還元といったキャッシュアロケーションのイメージを表示させていただいたかと思えます。そちらのほうでも触れておりますが、政策保有株式の売却については、今後も売却を予定どお

り、計画どおり進めていく方向であります。また、株主還元の方策についても継続的にやってまいります。自己株式の取得等々についても昨年同様、今年度についても100億円を上限とした取得を検討しておりますし、配当金についても従来どおり、昨年と同じ規模の配当をして、株主様への還元を進めていくということに今、予定しているところでございます。

**笹尾 [Q]**：ありがとうございます。

あと1点、すみません、そこにも少し関わるところで補足的に伺いたいところですが、今期、結構設備投資のご計画を強めに入れて増やされるご計画なのかなと思ったんですけれども、こちらはどいういったところが具体的な使い道になっていらっしゃるのかを最後に教えていただけますでしょうか。

**川上 [A]**：主に数点目的としてございまして、まずは既存事業の維持・強化に関するものです。主体の基盤事業についての設備投資を継続的にやっていくということですね。それから、新事業に関わる研究開発等、新事業投資に対しても増額を見込んでおります。また、職場環境の改善の投資等も含まれてきますし、統合した大同工業との国内外の生産地域の最適地生産に向けた投資の一部を、今年度の投資金額の中に盛り込んでいる状態でございます。

**笹尾 [M]**：かしこまりました。ありがとうございました。

**質問者 [Q]**：今回のコア商品起点、クロスセル強化というのは、従来の案件ごとの個別対応から、チェーン・モーション・アフターを組み合わせた標準化ソリューションへ寄せていく方向だと理解しています。その中で、現時点で最も手応えのある用途、このパターンは横展開できると感じている領域はどこでしょうか。また、それは中長期的にどの程度の事業基盤まで成長し得ると見ておられますか。

**岡本 [A]**：ご質問ありがとうございます。マテハン事業統括の岡本です。

大きくビジネスモデルごとに三つあると考えています。一つが物流DXといわれる、子会社のNexa Wareを中心とした事業、それから従来やってきた生産物流というソリューション提供している、そういった事業、それからプロサービスと呼んでいますけれども、アフターサービス、この三つをわれわれは三つに分けて、それぞれのソリューションをお客様にとっての付加価値をつけて提供していくということを意識してやっていこうというのが今回の目玉です。

その中で、やはり物流DXというところ、従来のハード中心だった、一番われわれがコアで強い「リニート」という仕分け装置。これだけではなくて、これにDXをくっつけて、仕分けるものの分析をして、お客様にその分析結果をお知らせして、いろいろな物流改善につなげていく。この

ような取り組みをしていこうと。それが結果的にはアフターにつながり、それがまた次の投資につながっていく。このようなスタイルを今描いています。

したがって、今のご質問でいきましたら、われわれとしては物流 DX をさらに伸ばしていきたいと考えております。

**質問者 [Q]**：新中期経営計画、また前中計においてもセントラルコンベヤ社の立て直しを掲げているながら、無形固定資産の残存簿価をゼロとするための減損損失を計上したことについてどのように考えていらっしゃいますか。新中計期間末まで改善を見守るということは、株主としてはなかなか難しいです。今回の中計で改善が図られなかった場合のアクション等を教えていただきたいです。

**木村 [A]**：ご質問ありがとうございます。

セントラルコンベヤ社につきましては、本当に株主の皆様にご心配をおかけしている状況で誠に申し訳ないと思っております。

今年度より、先ほどご説明しましたけれども、いろいろな拠点の見直し、それからエンジニアリング力の集中とかということで、既に手を打っております。そういうことで、2030 年までそんな悠長なことを言うてどうすんねんという話だと思うんですけども、そういうことを考えているわけではありません。

したがって、そういうふうな手を打っても、なかなか改善の兆しが見られないというときには、ある判断もする必要があるだろうというふうには覚悟していますけれども、現時点では、既にいろいろな手を打っていますし、すでにそういう手応えが出始めてきていますので、絶対にするというお約束はなかなか難しいですけれども、今の時点では、それに向けて全力を傾けていくというお答えをさせていただきたいと思っております。

**質問者 [Q]**：従前からアフターサービス比率の上昇を目指されてきたと理解しております。直近のマテハン部門でのアフターサービスの比率と中計の目標値があれば教えてください。

**岡本 [A]**：今現状は、実際 2025 年度はどうだったかということ、全体的に売上が伸びたものですか、そういう面では 2 割ぐらいでした。今後はそれを 30%、40%にもっていこうということで努力するとともに、実際はマテハン事業だけではなくて、つばきグループ全体のアフターサービス比率を上げていこうということを目指しております。

今後は事業部そのものよりも、つばきグループ全体として伸ばしていこうということなので、かなり比率的には上がっていくだろうとは思っていますけれども、今申し上げたように、マテハン事業

そのものよりも、つばきグループ全体として伸ばしていこうということを試みておりますので、数値というのはまたちょっと考えて今度ご報告したいと思います。

**司会 [M]**：それでは、株式会社椿本チエイン、説明会を終了させていただきます。

本日はご参加いただき、誠にありがとうございました。

[了]