長期ビジョン2030および中期経営計画2025

株式会社椿本チエイン



2025 2030

CONTENTS

中期経営計画2020の総括 ……04-11

長期ビジョン2030 ………13-17

中期経営計画2025
— 2022/3期~2026/3期— 19-40



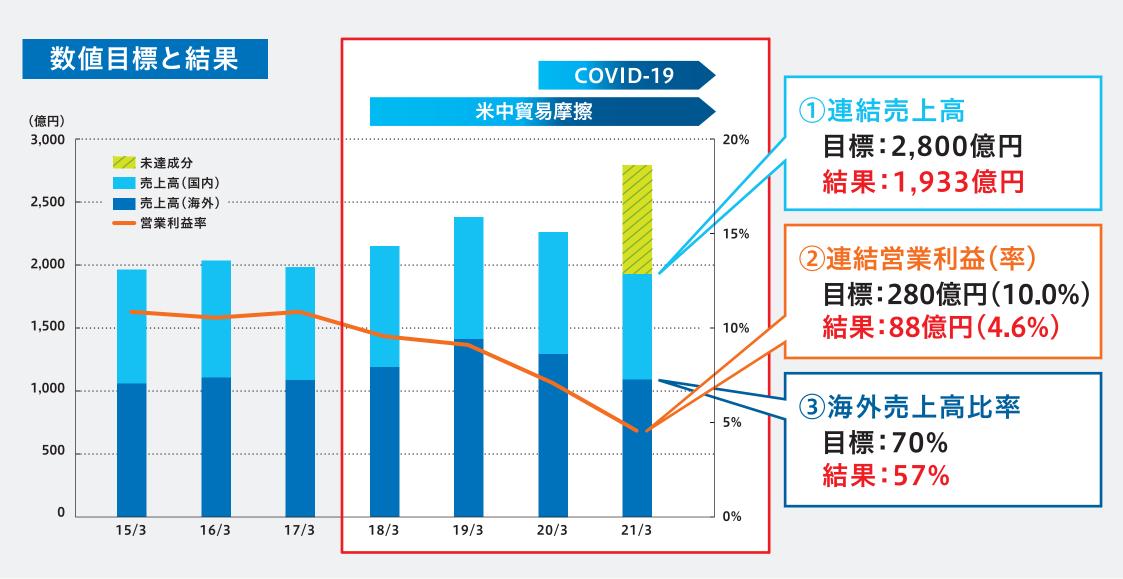
2025 203003

中期経営計画2020の総括



総括

外部環境の急激な変化もあり、数値目標は未達成





全体方針への評価

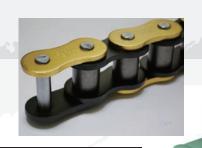
① マーケットインの企業文化への転換

●マーケティング機能の強化

成果 ●欧州規格市場向けチェーンの発売

●各部門でのシェア向上 など

評価 🔷 🛆 (オンリーワン商品の開発遅れ)







●モーションコントロール事業部の発足(ツバキE&Mを吸収合併)

●海外販売網のグループ活用、中国における販売機能の統合(3社→1社)など

評価 → △(事業間のコラボレーションが限定的)



③ 2020年のあるべき姿の実現

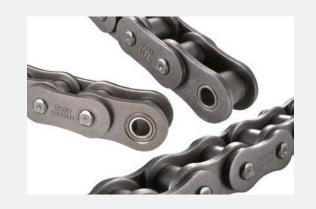
● ◆各部門でのシェア向上 など 成果

評価 🔷 🛆 (ターゲット市場での地位を確立した一方、外部環境の急変もあり、数値目標は未達成)



2020年のあるべき姿

- ●グローバル最適供給体制に向けた生産拠点の確立と拡充
- ●革新的な生産方式のモノづくり工場の実現 (高生産性・高収益性、低環境負荷)





主な成果

- ●小形ローラチェーン用部品のグローバル 仕様を統一。日·米生産拠点への供給体制完了
- ●日本(MIK2018)、米国の主力工場での生産 改革活動により、収益基盤を強化

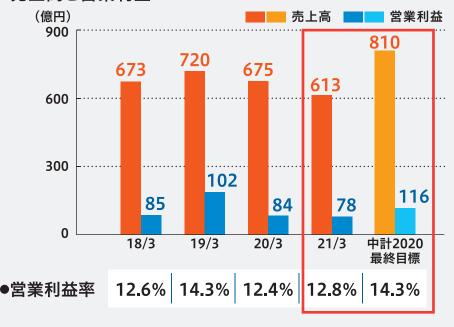
残課題

●欧州製造拠点の確立

**MIK2018: Manufacturing Innovation in Kyotanabe



●売上高と営業利益





中期経営計画2020総括 精機事業

2020年のあるべき姿

●技術優位性・コスト優位性の発揮できる コア商品でカテゴリーリーダーとして確固たる 地位を確立



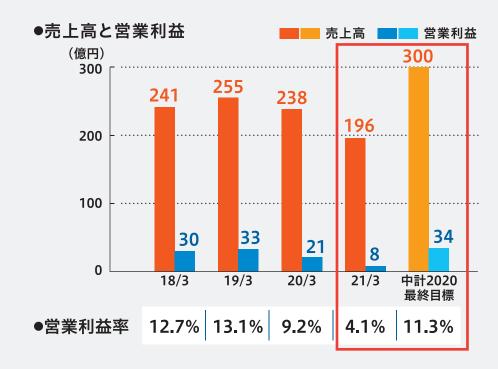
主な成果

- ●パワーロック国内シェアトップの維持 (2016年:55% → 2020年:57%)
- ●ウォーム減速機の国内シェア向上 (2016年:31% → 2020年:36%)

残課題

●新機軸となる商品開発





※シェアは当社調べ



中期経営計画2020総括 自動車部品事業

2020年のあるべき姿

- ●タイミングチェーンシステムにおける世界シェアNo.1
- ●内燃機関向け以外のビジネスの拡大





主な成果

- ●世界シェアトップ 37%(2020年)
- ●グローバル製造拠点(8カ国12拠点)の 生産体制確立
- ●欧州新規顧客における大型案件の受注獲得 (売上貢献は23/3期以降)

残課題

●内燃機関向け以外の新商品の販売拡大

●売上高と営業利益 営業利益 (億円) 900 900 795 789 709 577 600 300

57

20/3

12.9% 11.1% 8.2% 6.4%

19/3

102

18/3

※シェアは当社調べ



37

21/3

94

中計2020 最終目標

10.4%

中期経営計画2020総括 マテハン事業

2020年のあるべき姿

- ●収益性の強化
- ●特定マーケットにおけるシェアトップの実現



主な成果

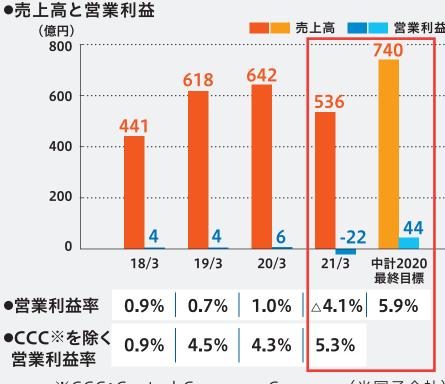
- ●マテハン事業部、国内子会社の収益性改善
- ●自動仕分け装置、ライフサイエンス分野での 新商品開発を加速。
- ●ニッチシェアトップを維持。

残課題

●海外子会社の収益性改善

※シェアは当社調べ





※CCC: Central Conveyor Company(米国子会社)



ESGに対する取り組み — ガバナンス、社会 —

監督と執行の分離 透明性・独立性の強化

- ●社外取締役を3名に増員、社外比率30%(当時) 18/3期
- ●各事業に事業統括を新設 19/3期
- ●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分離 20/3期
- ●社内取締役を対象とした株式報酬制度を導入 21/3期

リスク管理体制の強化

●グループリスク管理委員会主導のもと、リスクの未然防止と損失極小化に注力

ダイバーシティ推進による 人権の尊重

- ●障がい者雇用を促進
- ●女性執行役員を登用 19/3期 、女性社外取締役を登用 21/3期
- ●65歳定年制を導入(従来は60歳) 21/3期



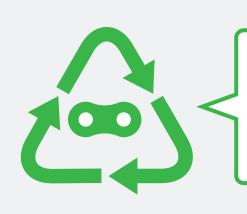
ESGに対する取り組み — 環境 —

中長期の視点から環境負荷の低減を積極的に推進

KPI(指標)	2019年度実績	目標値	達成年度	対象範囲
CO2排出総量(2013年度比率)	85.0%	70%以下	2030年度	国内
廃棄物リサイクル率	97.6%	99%以上	2030年度	国内
PRTR [※] 物質排出量	116.5ton	130.9ton以下	2030年度	国内
CDP気候変動回答バウンダリー率	92.6%	90%以上	2021年度	グローバル



新たに2つの視点を加えた「エコ商品」の新商品開発・販売を展開



1.

ライフサイクル視点で CO₂削減など地球環境 保全に貢献



2

低炭素・脱炭素などの環境 対応市場向けに、間接的 に地球環境保全に貢献



[※]化学物質把握管理促進法で定められた対象化学物質

2025 2030

長期ビジョン2030



TSUBAKI **SPIRIT**

社会的使命

「動かす」ことに進化をもたらし、社会の期待を超えていきます。

目指すべき姿

モノづくりにこだわり、モノづくりの先を行く。

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

長期ビジョン 2030

目指す方向性/ありたい姿

つばきグループは、Linked Automation テクノロジーにより、社会課題の解決に貢献 する企業グループを目指します。

※Linked Automation: 高機能化と高度オートメーション化された技術領域

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



将来の社会環境から想定されるリスクと機会を抽出 → つばきが取り組むべき社会課題とその役割を設定

取り組むべき 重要課題 産業活動でのCO2 排出による地球温暖化 高齢化→医療需要増 人□増加→食糧不足 (((,))) 産業構造の変化への 対応遅れによる 事業機会喪失 自然災害の 発生による操業停止・ 人命の損失









※Linked Automation: 高機能化と高度オートメーション化された技術領域



中期経営計画2025 基本方針と戦略

Linked Automation テクノロジーにより、持続可能な社会の実現に貢献します



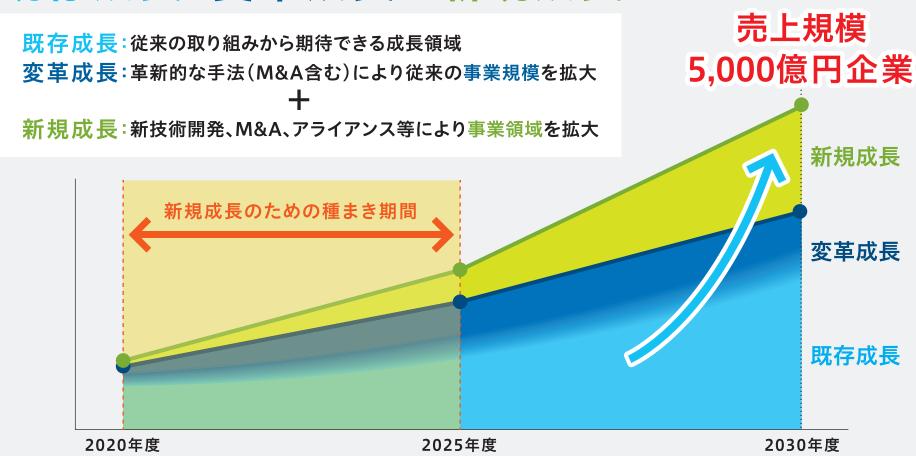
顧客ニーズの複合化・多様化

※Linked Automation:高機能化と高度オートメーション化された技術領域



地球と社会に貢献できる企業となるため、 2030年に向けて拡大成長する企業を目指す

既存成長•変革成長+新規成長





2025 2030

中期経営計画2025 --- 2022/3期~2026/3期 ---



既存事業での収益力を強化するとともに、 長期ビジョン2030の実現に向け持続的成長につながる 新事業の種まき期間とする

- すが 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
- ●社会課題解決に向けた新商品・新技術の創出と育成
- 2 既存事業のさらなる 市場地位確立と<mark>収益力の強化</mark>
- ●グローバルトップ商品:競争優位性の維持・強化
- ●ニッチトップ商品:価格競争力の向上による販売の拡大
- 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への取組み強化

- ●CO2排出総量削減 E
- ●製品を通した社会価値(CSV)の向上 S
- ●ガバナンス強化と事業基盤強化 G



中期経営計画2025 つばきが狙う次世代ビジネス領域

外部環境認識



地球環境

- ●CO2排出問題を含む化石燃料への 依存度が高い
- ●再生可能エネルギーへの取組み強化



将来に向けたトレンド

- ●クリーンエネルギー需要増
- ●水素社会の実現
- ●次世代電池の開発
- ●新素材活用



医療・物流

- ●医療、看護師、医療設備の不足
- ●EC市場の拡大、小口発送の増加、 労働環境の悪化



- ウェアラブル機器、 手術支援ロボットの市場拡大
- ●物流作業の自動化・高度化
- ●ラストワンマイルの配送高度化



産業構造

- ●脱炭素社会の実現→EV化促進
- ●あらゆるモノのデジタル化、IoT・ AIの進化



- ●車の知能化&パワートレイン革新
- ●生産現場での自動化・無人化



自然災害・ 食糧

- ●気候変動等に伴う異常気象での災害
- ●地震などの自然災害・防災への対応
- ●途上国での飢餓、先進国でのフードロス



- ●気候変動の予測
- ●避難でのICT活用
- ●各種防災設備の導入
- ●植物工場の拡大



成長戦略

1

「人にやさしい社会の実現」への取り組み

人にやさしい 社会の実現

ヒューマン アシスト

一般消費者向け自動化、サポート機器ビジネスへの参入

- ●総合福祉機器へのビジネス拡大
- ●福祉(医療)、農林業分野などへの自動化・省人化機器の提供

新たな取組み

- ▶アバター技術(遠隔存在技術)の確立
- ▶電気を動力源としたアクチュエータ、
 物体認識、自律制御がキーとなるコア技術を開発・習得



メンテナンス

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

- 「モノ売り」から「コト売り」ビジネスへのシフト
- ●グループ総合サポートの実現による顧客満足度向上

新たな取組み

▶ FSM(フィールドサービスマネジメント)の構築





成長戦略

2

「安心・安全な生活基盤の構築」への取り組み

安心・安全な 生活基盤の構築

アグリ

Linked Automation テクノロジーによる

農業分野でのビジネス拡大

- ●植物工場:自動化システムでニッチトップを確立 作業性や生産性を改善するスマート農業への参入
- ●6次産業化を見据えた栽培ミニシステムの開発と 「食と農」ビジネスの創出

新たな取組み

- ▶ 栽培ノウハウの獲得と実践
- ▶ 営農・アグリ関連企業との関係強化



ライフ サイエン<u>ス</u>

再生医療分野への参画

●細胞培養プロセス自動化設備の製造・販売

新たな取組み

- ▶バイオ関連知見の獲得
- ▶超低温保管からトータルプロセッシングへ、 細胞品質追及による信頼の獲得





成長戦略

3

「地球にやさしい社会の創造」への取り組み

地球にやさしい 社会の創造

エネルギー インフラ

カーボンニュートラル関連市場への進出

- ●EV充電インフラ市場向けビジネスの拡大
- ●再生可能エネルギーインフラビジネスの拡大
- ●V2X充放電器および太陽光発電、蓄電池との連携システム提案

新たな取組み

▶インバータ関連技術の獲得





モビリティ

内燃機関部品からモビリティパーツへの転換

- ●パーソナルモビリティ向け駆動部品、変速機構・ユニットの供給
- ●車載向け超小形精密アクチュエータ(Z|Pチェーン機構)
- ●EV向け4輪クラッチ、エネドライブチェーンの供給

新たな取組み

▶車載メーカーとの共同開発



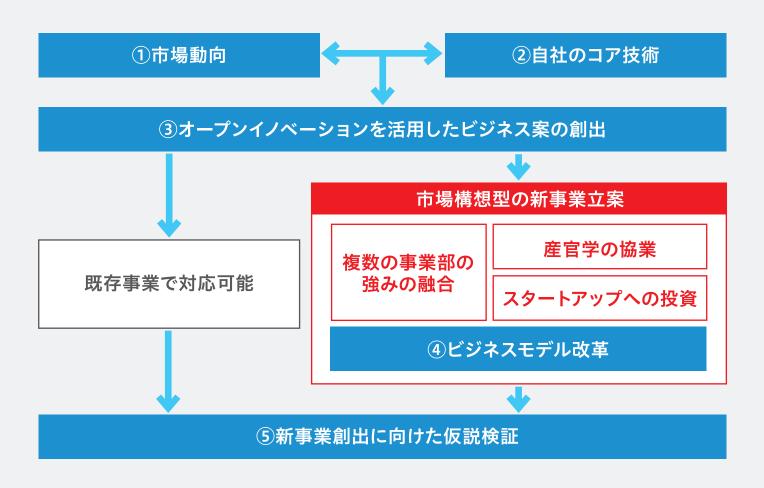


成長戦略

4

継続的な新事業探索スキームの確立

独立した専任部門を新設し、新事業の芽を継続的に生み出す





成長戦略

5

「人にやさしく、ロスの無い工場の実現」への取り組み

収益力の 強化

市場情報とモノづくりのリンクによる

競争力強化と人財活用

- ●情報連携(見積~出荷)による自動化の推進、間接業務改革とモノづくり改革
- ●顧客へのソリューション提供力の向上(市場ニーズへの対応)



- ●コア技術・新技術を駆使したモノづくり力の強化
- ●情報活用による生産現場のスマート化/見える化
- ●単調作業・付帯作業・付加価値の低い作業の機械化/自動化



モノづくり DX

モノづくりDX改革

モノづくりのDX化→新しいモノづくり概念の導入

- ●生産進捗・見える化、統計分析領域
- ●人作業含むAI的データ分析領域
- ●生産性向上コンサル領域







安定・収益強化事業

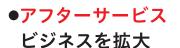
長期ビジョン

- ●巻き掛け伝動・搬送部品の領域において、社会課題の解決に貢献する
- ●世界の顧客から最も信頼されるチェーンブランドの地位を確立する

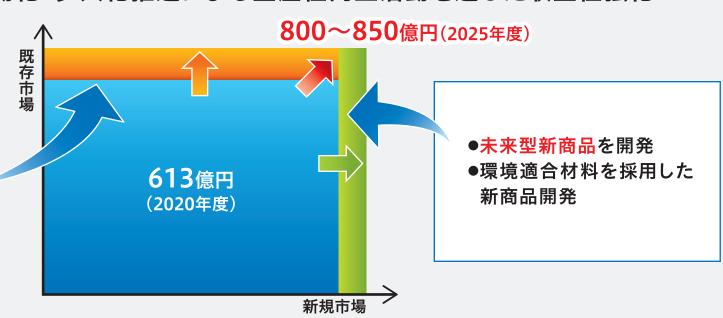
2025年の到達点



- ●事業発展と社会課題解決に貢献する新商品、高機能商品の開発
- ●DX技術を活用した自動化・少人化推進による生産性向上活動を通じた収益性強化



●特定商品の消費地生産を 拡大し、IoT活用遠隔操作 生産を実現





拡大・成長事業

長期ビジョン

●複合化・システム化技術を駆使した、ユニット/システムの新商品により 自動化社会に貢献する

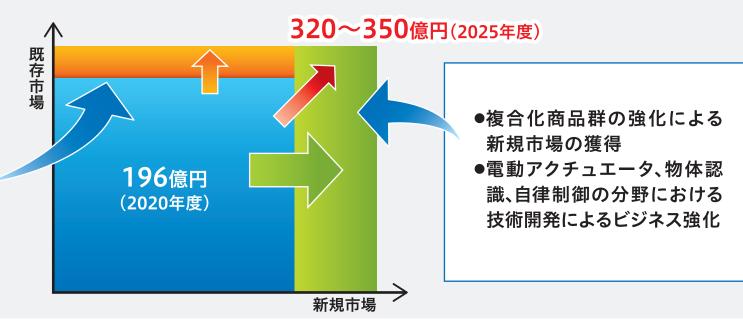
2025年の到達点



●拡大成長基盤の構築に向けた、複合型新商品(スマートモーションユニット)の市場投入と リフタービジネスの強化による新規ビジネスの確立

- ●CO2削減に貢献する電動 アクチュエータの販売拡大
- ●DCBL※、ZIPチェーン関連 商品、クラッチ、電動シリン ダの機種拡大とグローバル 展開強化。

※DCBL:DCブラシレスモータ



安定・収益強化事業

長期ビジョン

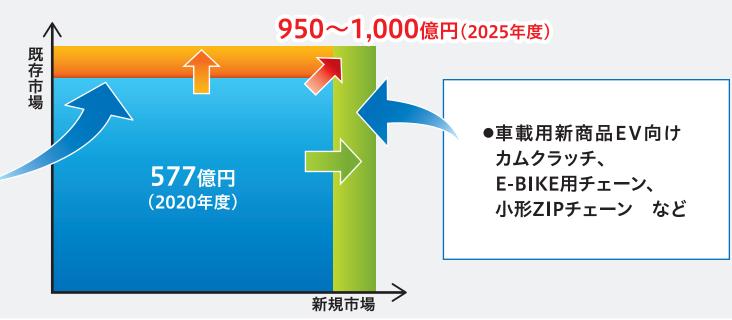
●環境性能向上に寄与する新商品を創出し、ヒトと地球にやさしい モビリティ分野の発展に貢献する

2025年の到達点



- ●モビリティ分野におけるオンリーワン商品の開発と市場投入
- ●新規モビリティビジネスの獲得と、環境対応商品による既存ビジネスエリアの拡大

- ●環 境 規 制(EURO7等)に 合致した内燃機関向け商品 開発と量産
- ●新規モビリティ商品の生産 供給体制の確立





BEV(In-wheel motor駆動等)

BEV·FCV車

HV·PHV車

水素エンジン車・ E-Fuel e-Gasoline/ e-diesel



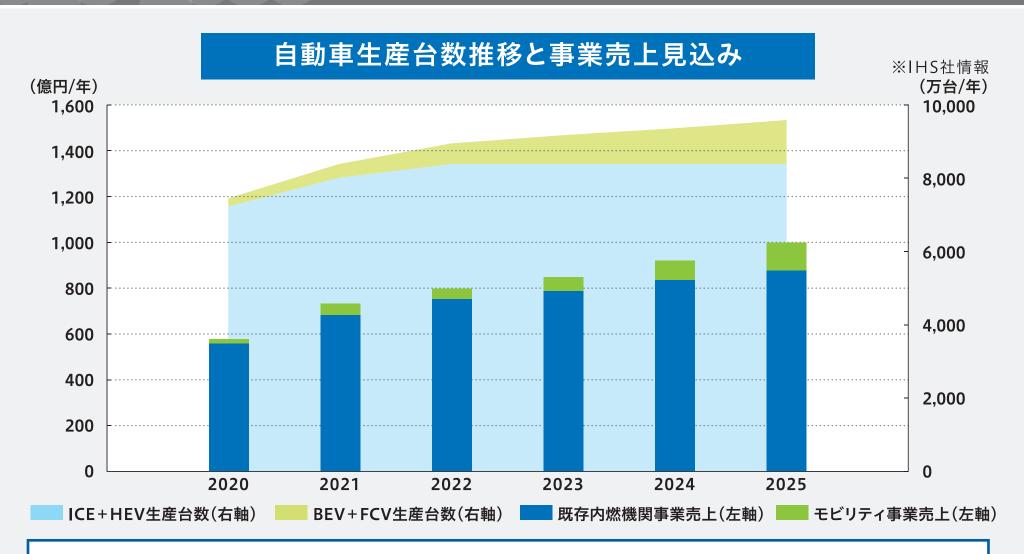


パワードライブチェーン エネドライブチェーン



ワンウェイ クラッチ





「次世代エンジン向け環境対応商品による既存ビジネスエリア拡大」 「電動化システム向けオンリーワン商品による新規モビリティビジネス獲得」



拡大・成長事業

長期ビジョン

●システム化、自動化、情報・AI技術の強化・確立により、社会課題の解決に貢献する

2025年の到達点



- ●既存のコア技術、IT・AIなどの先進技術、エンジニアリング力の強化による営業利益率6%以上の達成
- ●システムインテグレーションビジネス、メンテナンスビジネスの拡大による事業成長

- ●新技術・新商品を積極的 に採り入れたシステム インテグレーションビジ ネスの拡大
- ●メンテナンスビジネスの 拡大





マテハン事業 セントラルコンベヤ社の立て直し

組織変更による メンテナンスビジネスの強化





U.S. Tsubaki Industrial, LLC.

Conveyor Operations Division.

Industrial Service Division.

●自動車業界 (BIG3以外の外資) ボディ搬送、塗装ラインの 設計・施工



●自動車業界(BIG3)ボディ搬送、塗装ラインの 設計・施工



●建築関係(グラスファイバー)

Central Industrial, LLC.



- ●生産設備ラインメンテナンスライン周辺のロボット関係
- ●建築関係



●電気工事関係



マテハン事業 セントラルコンベヤ社 新社長就任による今後の方針



新社長 **Jeff Brinker** (2021年3月社長就任)

2000年~2009年 Dynamotive Engineering, Inc.他で Project Manager、 Operations Directを経験 2009年~ Dearborn Mid-West Company※ 副社長 2020年~2020年9月 Dearborn Mid-West

※CCC最大の競合先、自動車関連設備を得意とする

Company 社長

プロジェクト管理体制および TCマテハン事業部門・USTHの関与強化

- ●品質管理部門を社長直轄組織として再編、 新たなディレクターを採用
- ●プロジェクト管理プロセスの再構築、 プロジェクトマネージャーの教育制度を確立
- ●一定額以上のプロジェクトについては、 見積段階から3社による精査を実施。大規模プロジェクト受注時は、 TCよりプロジェクト管理メンバーを派遣
- Tsubakiグループ、 パワトラ代理店とのシナジー発揮
 - ●自動車以外のシステム(エンジニアリング・設計・製造・設置工事) が提供可能なチームを設置
- 3 既存顧客・新興自動車メーカーとのパイプ強化

マテハン事業 新会社の分社設立によるメンテナンスビジネスの強化



社長 Mark Kalfayan

Central Industrial, LLC.



- ●生産設備 ラインメンテナンス ライン周辺のロボット関係
- ●建築関係



●電気工事関係

1

設立理由

●自動車集中型から脱却し、多角化でビジネス拡大を図るため

2

設立後の事業計画

セグメント	主要顧客分野	業務内容
システム据付	住宅用建材	システム据付工事
メンテナンスビジネス	自動車、鉄鋼	ラインのメンテナンス
構造スチール建設	建設、インフラ	簡単な産業構造物の構築
土木工事・基礎工事	建設	建物のピット、基礎工事

3

CIの特色

- ●多数の小口プロジェクト より選択入札を実施
- →リスクの最小化と 高利益率の実現が可能

●CIの売上高と営業利益率





中期経営計画2025 主要目標(KPI)

目的	指標	2025年度	
収益性	売上高	3,000~3,200 億円	
	営業利益率	9~11%	
資本効率性	ROE	8%以上	
株主還元	配当性向	30 %を基準とする	
ESG	CO2排出量削減	2013年度比 △ 30 % (対象:国内グループ会社) 2018年度比 △ 20 %以上 (対象:海外グループ会社)	



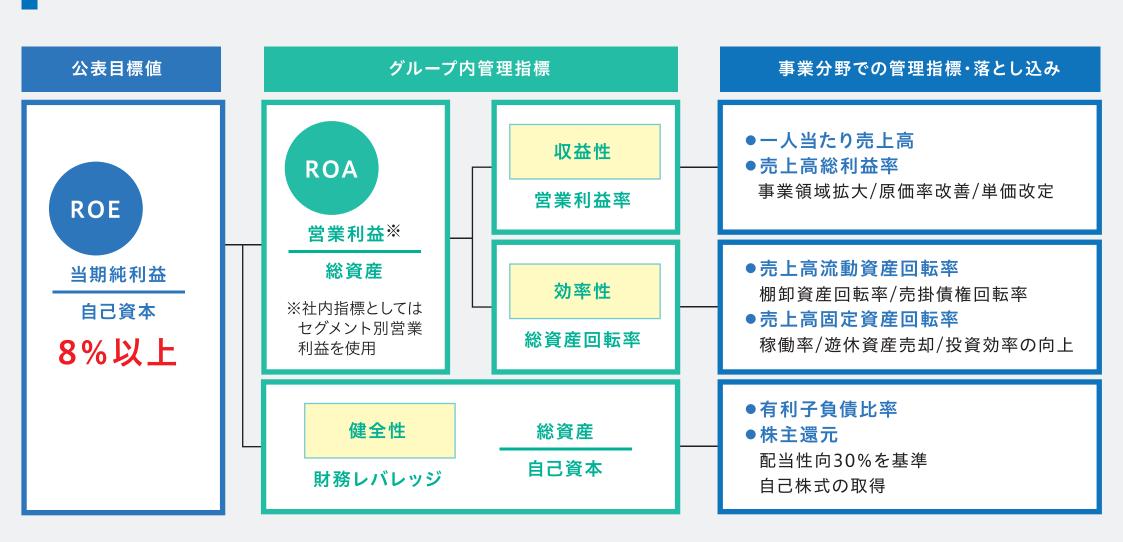
中期経営計画2025 事業セグメント別数値目標

事業セグメント	2020年度実績		2025年度目標値※	
	売上高	営業利益率(%)	売上高	営業利益率(%)
チェーン	613	12.8%	800~850	15%以上
モーションコントロール	196	4.1%	320~350	12%以上
モビリティ	577	6.4%	950~1,000	11 %以上
マテハン	536	△4.1%	900~950	6%以上

※その他事業グループおよび新事業開発関連費用は含まず。



ROE8%以上を財務指標に設定し、 収益性・資本効率の改善による企業価値の向上を目指す





中期経営計画2025 5年間の資金の使い方

投資原資

500~600億円 各事業から生み出される 5年間累計の フリーキャッシュフロー



新規事業展開への投資

先行投資·出資等 300~360億円

株主還元

配当性向30%を基準とする 配当金:200~240億円

戦略的成長(M&A含む)は別枠にて検討



ESG

環境への取り組み











TCグループのCO2排出総量削減目標

国内グループ会社:

2025年度に2013年度比30%削減、2030年度に2013年度比46%削減

海外グループ会社:

2025年度に2018年度比20%以上削減、2030年度に2018年度比30%以上削減

CO2排出総量削減にむけた取り組み

- 1. 生産方式の変革によるCO2排出量の低減
 - ●省エネ生産方式への転換や設備投資によるエネルギー高効率化
 - ●太陽光発電の拡大
 - ●最適量の再エネ購入
- 2. 環境負荷低減商品の開発・推進
 - ●ライフサイクルでの環境負荷低減に貢献する新商品の開発・拡販



中期経営計画2025 ESGへの取り組み(重点事項)

ESG

社会課題解決への貢献













機会創出に向けた攻めの取り組み

- 1. 製品を通した社会価値(CSV)の向上
 - ●事業部門関連業界が直面している「環境・社会課題」を起点とするイノベーションの提供
- 2. 持続的成長に向けた人材の拡充と働き方改革による人材基盤の強化とエンゲージメントの向上
 - ●事業を牽引する人材への投資
 - ●ダイバーシティを重視、DXを駆使した働き方改革

ESG

ガバナンスの強化







グローバル展開でのガバナンス強化と事業リスクの最小化による事業基盤の強化

- 1. コーポレートガバナンスの強化
 - ●新コーポレートガバナンスコードに対応するガバナンス体制の強化
- 2. グローバルリスクマネジメントの徹底
 - ●リスクマネジメント体制の強化とリスクマネジメントシステムの構築
 - ●情報セキュリティの強化、コンプライアンスの向上、各事業所でのBCP対策





※Linked Automation: 高機能化と高度オートメーション化された技術領域

本資料に記載している事業計画および業績予想等に関する記述は各資料の作成 時点において当社が入手している情報および合理的であると判断する一定の 前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。 実際の業績は、各種要因により、これらの業績予想とは異なる結果になり得る ことをご承知おきください。