

# 中期経営計画2030

*TSUBAKIMOTO CHAIN CO.*

2026年5月29日

Mid-Term  
Management Plan

2030

# INDEX

中期経営計画2030

01 前中期経営計画の振り返り

02 中期経営計画2030

03 基本方針

04 資本配分および株主還元

05 数値目標

06 事業セグメント別 成長戦略

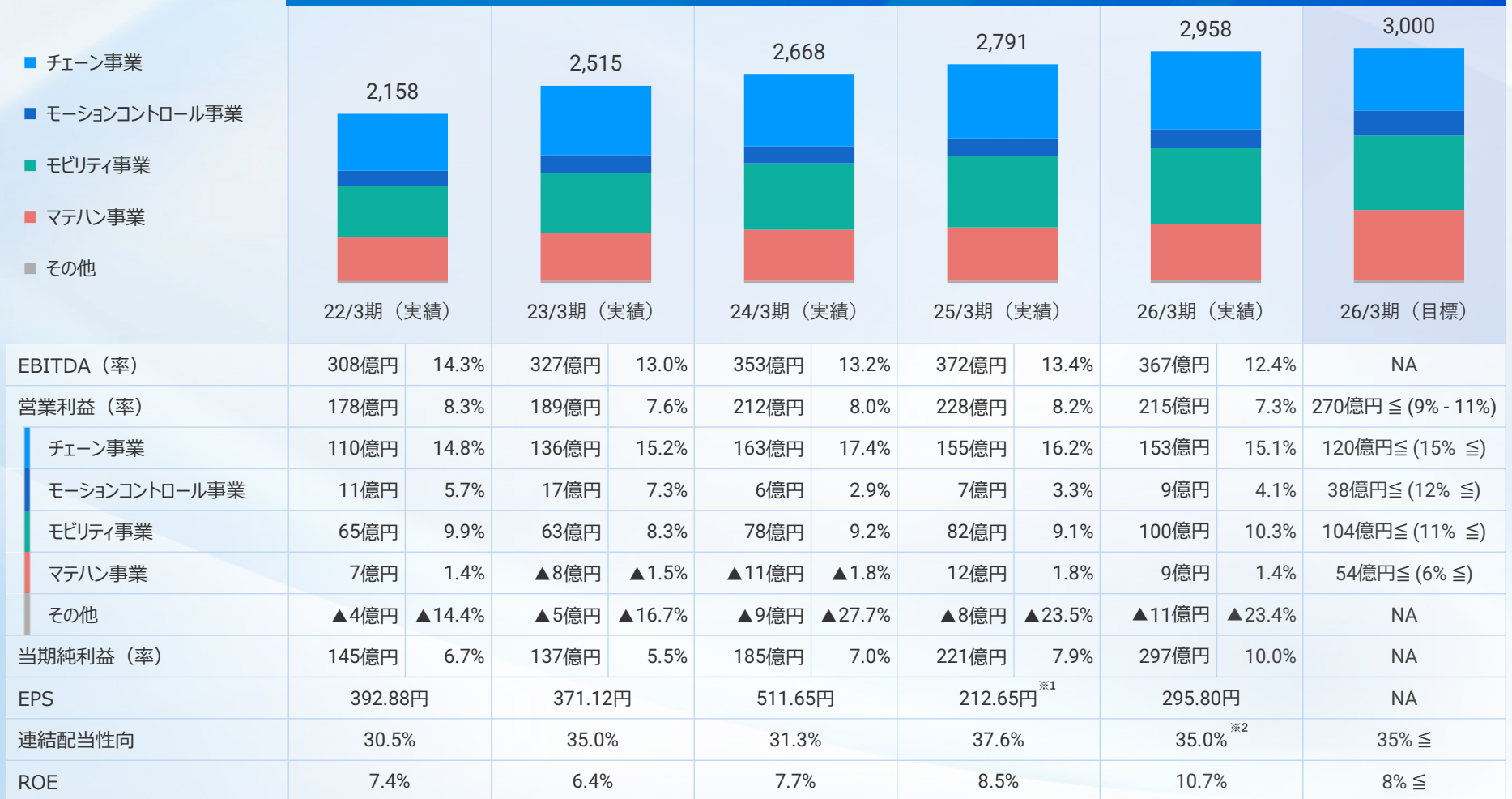
07 サステナビリティ戦略

企業理念「TSUBAKI SPIRIT」に基づき定めた「長期ビジョン2030」。  
その実現プロセスとして中期経営計画2025および中期経営計画2030を策定しました。



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

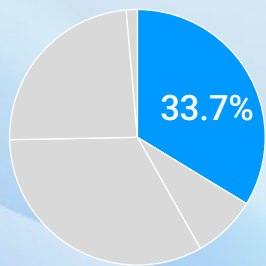
※2: 26/3期の連結配当性向は、現金収入を伴わない負ののれん発生益等を除外して算出

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。

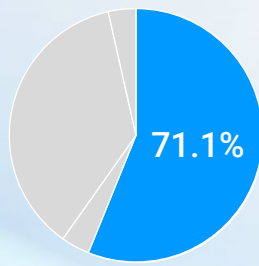
基本方針	事業領域	評価	達成要因	今後の課題
持続的成長が可能となる次世代ビジネスの創出	社会課題に対応する新事業分野への進出	○	安心・安全な生活基盤の構築を企図したアグリ事業の進展	新規ビジネスでの事業拡大および収益化に向けた明確な進捗
	社会課題解決に向けた新商品・新事業の創出と育成	△	ニューモビリティ、ヒューマンアシスト、インジントロン事業等における初期的な事業基盤の確立	
既存事業のさらなる市場地位確立と収益力の強化	グローバルトップ商品:競争優位性の維持・強化	○	(独)EUROCATENA社の買収、世界最小のローラチェーンの開発	—
	ニッチトップ商品:価格競争力の向上による販売の拡大	△	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	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	—

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。

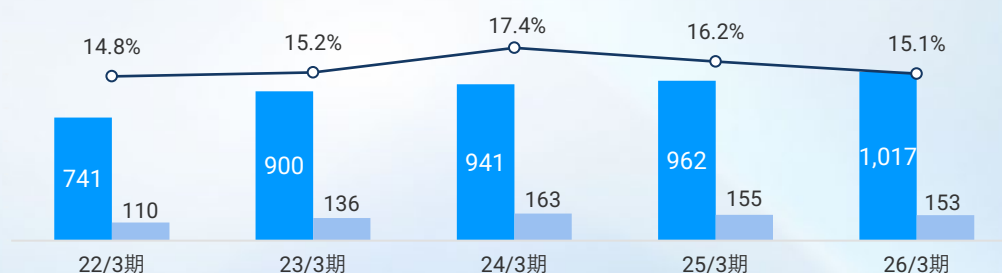
直近期売上高シェア※1



直近期利益シェア※1



業績推移 (単位: 億円) ■ 売上高※2 ■ セグメント利益 ○ セグメント利益率



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

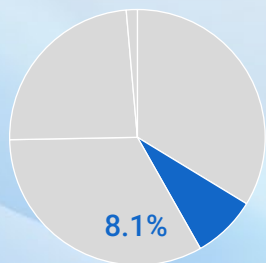
	中期経営計画2025における方針	中期経営計画2025における成果	今後の課題
事業基盤 拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ マトリクス経営の推進                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既存市場の販売拡大</li> <li>・ 空白地域への拠点拡充</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ (独)EUROCATENA社買収 (24年)                             <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

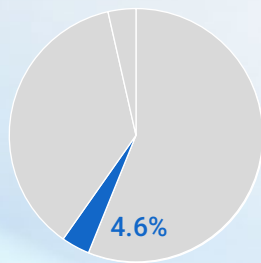
※2: 売上高には、「セグメント間の内部売上高または振替高」を含む

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。

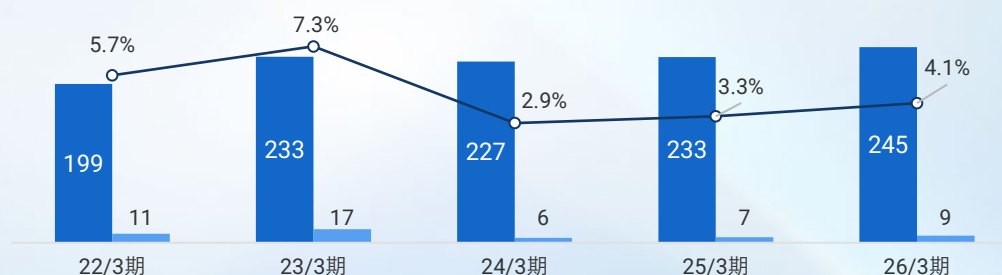
直近期売上高シェア※1



直近期利益シェア※1



業績推移 (単位: 億円) ■ 売上高※2 ■ セグメント利益 ○ セグメント利益率



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

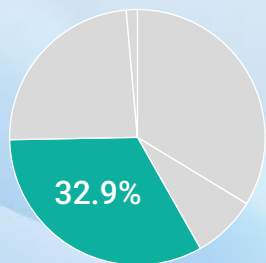
	中期経営計画2025における方針	中期経営計画2025における成果	今後の課題
事業基盤 拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ マトリクス経営の推進                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既存市場の販売拡大</li> <li>・ 空白地域への拠点拡充</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ (米)ATR社買収 (22年)                             <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> </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> </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、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>■ 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>	<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

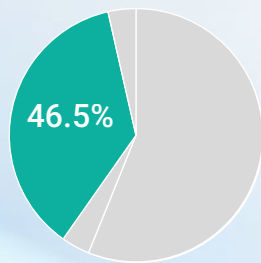
※2: 売上高には、「セグメント間の内部売上高または振替高」を含む

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。

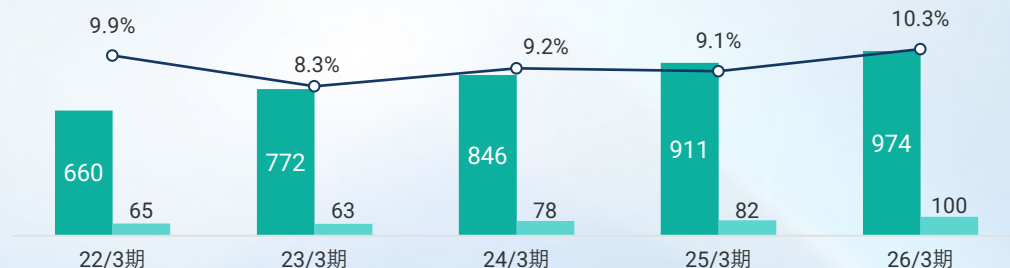
直近期売上高シェア※1



直近期利益シェア※1



業績推移 (単位: 億円) ■ 売上高※2 ■ セグメント利益 ○ セグメント利益率



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

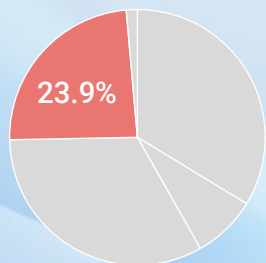
	中期経営計画2025における方針	中期経営計画2025における成果	今後の課題
事業基盤 拡大	■ 内燃機関ビジネスの利益最大化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 拠点の統廃合                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・タイ、欧州および中国における拠点集約</li> </ul> </li> <li>■ VA (Value Analysis) 活動の実施                             <ul style="list-style-type: 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>■ 拠点の最適地活動の継続</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>
	■ 新規ビジネスの確立 ・非内燃機関ビジネス	<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>■ 柔軟で働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

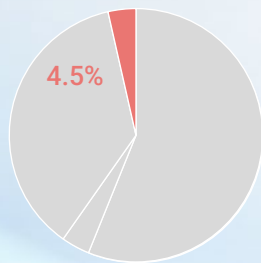
※2: 売上高には、「セグメント間の内部売上高または振替高」を含む

米国・セントラルコンベ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。

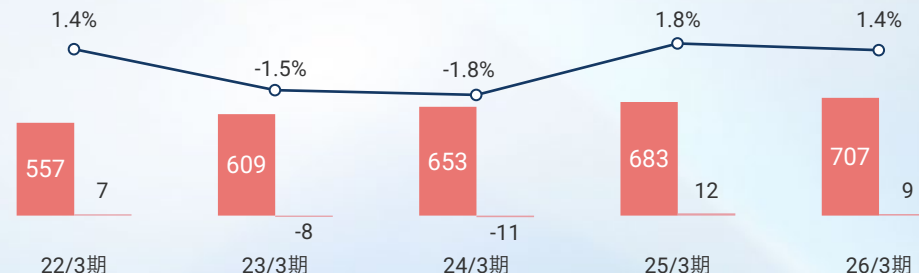
直近期売上高シェア※1



直近期利益シェア※1



業績推移 (単位: 億円) ■ 売上高※2 ■ セグメント利益 ○ セグメント利益率



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)セントラルコンベヤ社の立て直し

■ コア技術、先進技術、エンジニアリング力の強化

■ メンテナンスビジネスの拡大

■ システムインテグレーションビジネスの拡大

■ 経営機構の刷新を実施

■ 主要顧客に依存しないビジネスモデルの構築

■ 世界最高水準のAI画像認識技術の実用化

■ 倉庫の自動化、DX化に向けた新商品の開発

■ 天井空間搬送設備の充実

■ 他社商品のメンテナンスサービスの提供

■ つばきグループのアフタービジネスへの拡大

■ ソリューションの展開拡大

・ Nexa Ware社 (KDDIとの合併会社) のサービス拡充

・ 新規連結会社によるインド市場攻略の拡大

■ 売上高成長率の改善

■ 組織再建のさらなる推進

■ 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

■ 天井空間搬送のバリエーション強化

■ リカーリング収入のさらなる拡大

■ さらなるソリューションの展開拡大

(米) セントラルコンベ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

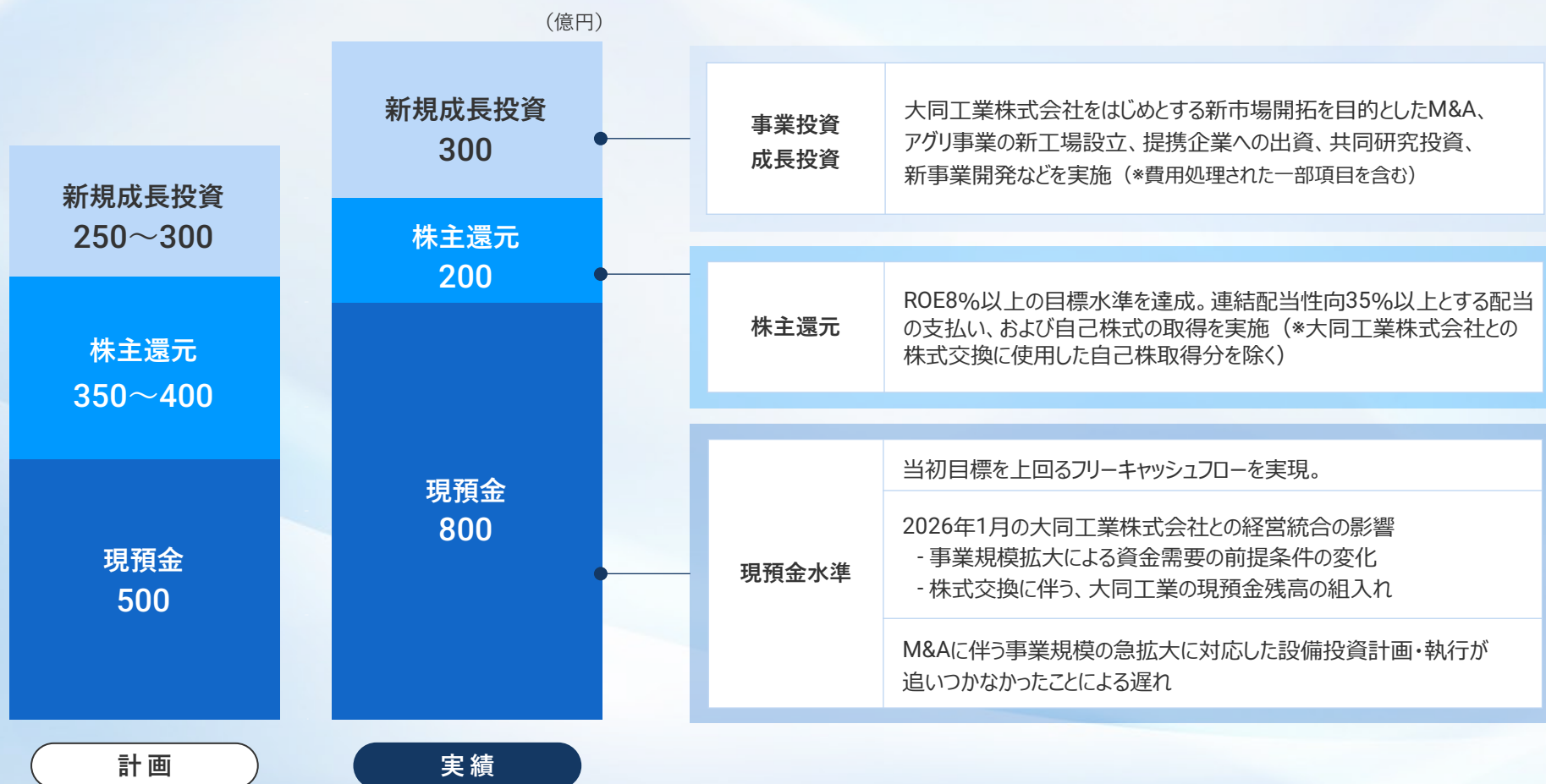
※2: 売上高には、「セグメント間の内部売上高または振替高」を含む

## 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
<b>E</b> <b>環境</b> 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運用率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%）
<b>S</b> <b>社会</b> 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）
	役付従業員女性比率	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
<b>G</b> <b>ガバナンス</b> 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

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



# INDEX

中期経営計画2030

01 前中期経営計画の振り返り

**02 中期経営計画2030**

03 基本方針

04 資本配分および株主還元

05 数値目標

06 事業セグメント別 成長戦略

07 サステナビリティ戦略

# 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

### 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。

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

## 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。



人にやさしい  
社会の実現



安心・安全な  
生活基盤の  
構築

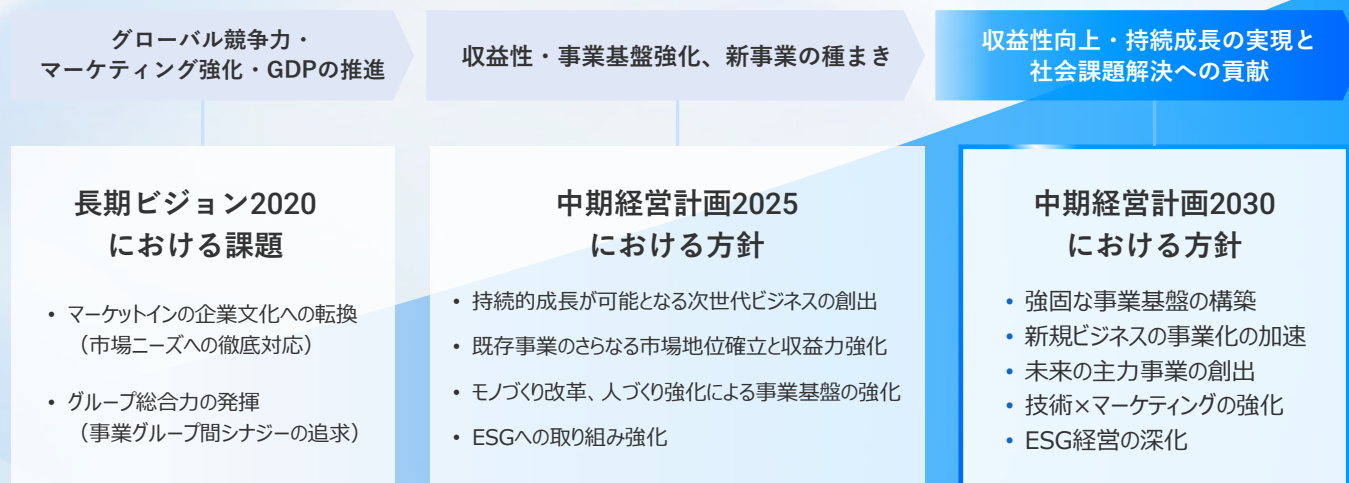


地球にやさしい  
社会の創造

# 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



## 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%

「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

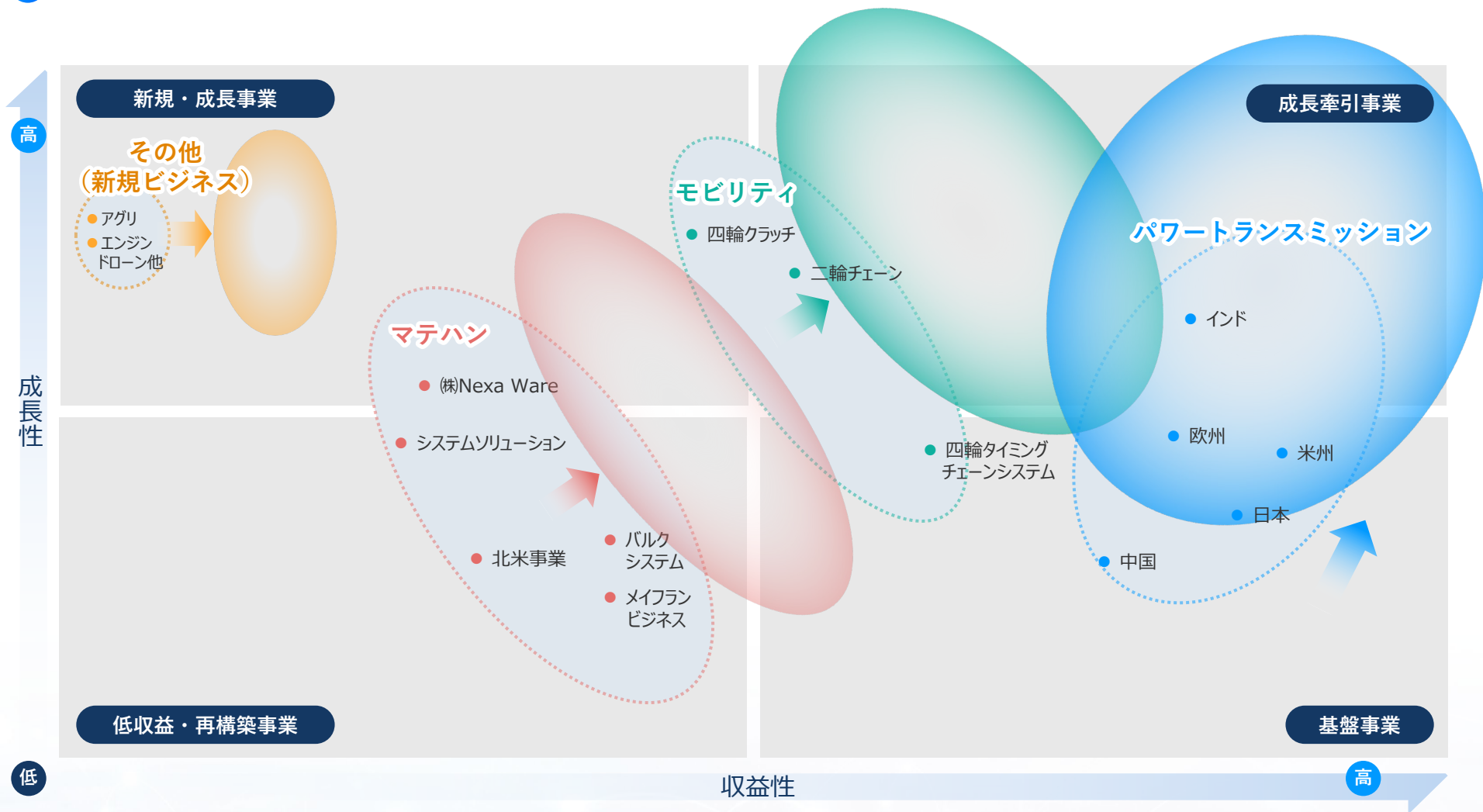
- 1 「量から質」へ。収益力を高め「強固な事業基盤」を構築する
- 2 「選択と集中」で新規ビジネスの事業化を加速し、持続的成長を実現する
- 3 既存の枠組みを超え、「未来の主力事業」を創出する
- 4 「技術×マーケティング」強化で、新事業を牽引する
- 5 グローバルグループ本社機能を強化し、ESG経営を深化させる

# INDEX

中期経営計画2030

- 01 前中期経営計画の振り返り
- 02 中期経営計画2030
- 03 基本方針**
- 04 資本配分および株主還元
- 05 数値目標
- 06 事業セグメント別 成長戦略
- 07 サステナビリティ戦略

1 「量から質」へ。収益力を高め「強固な事業基盤」を構築する



低収益領域の改革、新事業・成長事業への重点投資を推進

## 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



### 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

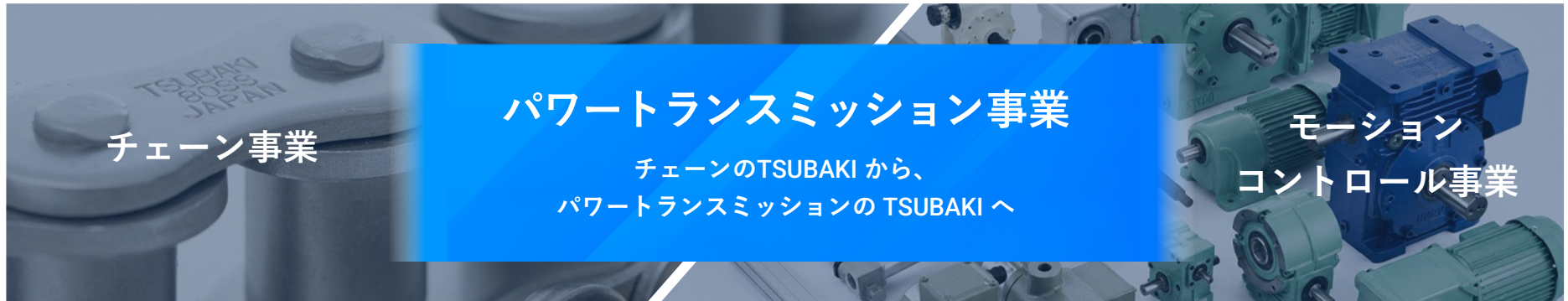
研究開発機能と新事業探索機能を統合し、新事業の早期事業化をサポート

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

3 既存の枠組みを超え、「未来の主力事業」を創出する



動力伝達・搬送商品のトータルソリューション化、新商品の開発・発売



営業モデル

パワートランスミッションの「総合力」で、より価値あるソリューションをスピーディーに提供



収益モデル

アフタービジネス拡充、継続商品採用・置換による収益拡大



データ基盤

CRM/SFA活用によるクロスセル・アップセル推進

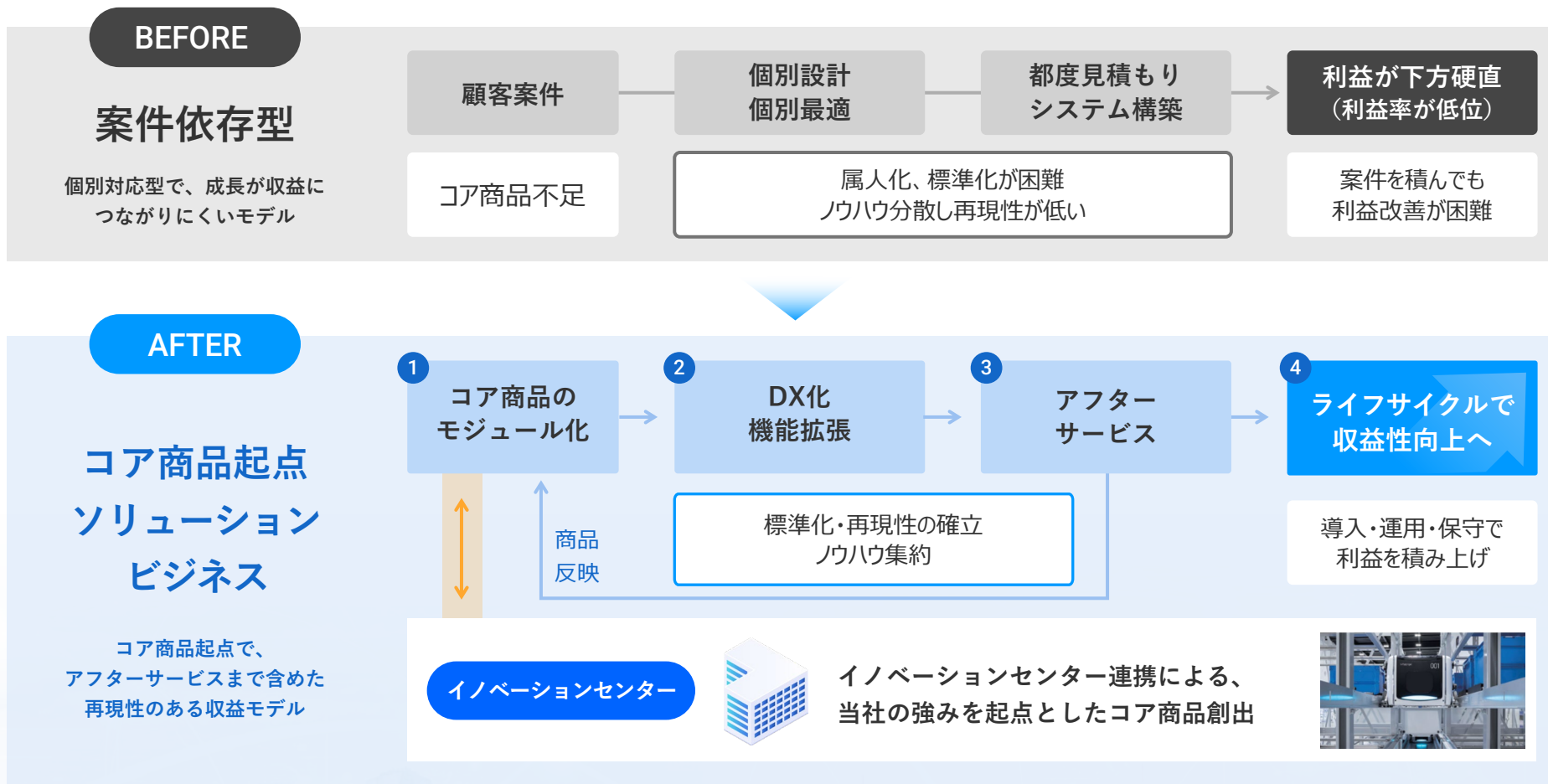


顧客の課題に寄り添い、気づきを生む提案およびアフタービジネスまで含めた継続関係により売上・収益性を向上させる

コア技術を組み合わせた複合型新商品を創出する

### 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



## 4 「技術×マーケティング」強化で、新事業を牽引する

### イノベーションセンター設立の背景

技術開発・事業化・市場検証が機能ごとに分割され、スピードと成功確率が低下

研究開発  
部門

事業  
部門

マーケティング  
部門

### イノベーションセンターの役割

研究開発 × マーケティング × 事業を横断



研究開発

マーケティング

事業

事業化を加速するハブ機能としての役割



テーマ探索



検証



事業化



顧客



大学



スタートアップ

社内外との共創の起点としての役割

### イノベーションセンターの具体的な機能

- 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

目指す姿

新規事業創出  
再現性向上

既存事業  
高度化

2030年成長に  
向けた“種”の  
計画的積み上げ

## 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

人材投資により労働条件・環境の改善、育成支援、人材補強が進み、従業員エンゲージメントが高く維持され、グループ最適配置が計画的に行われている。

### 製造資本

情報システム、各種ファシリティー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。

# INDEX

中期経営計画2030

01 前中期経営計画の振り返り

02 中期経営計画2030

03 基本方針

**04 資本配分および株主還元**

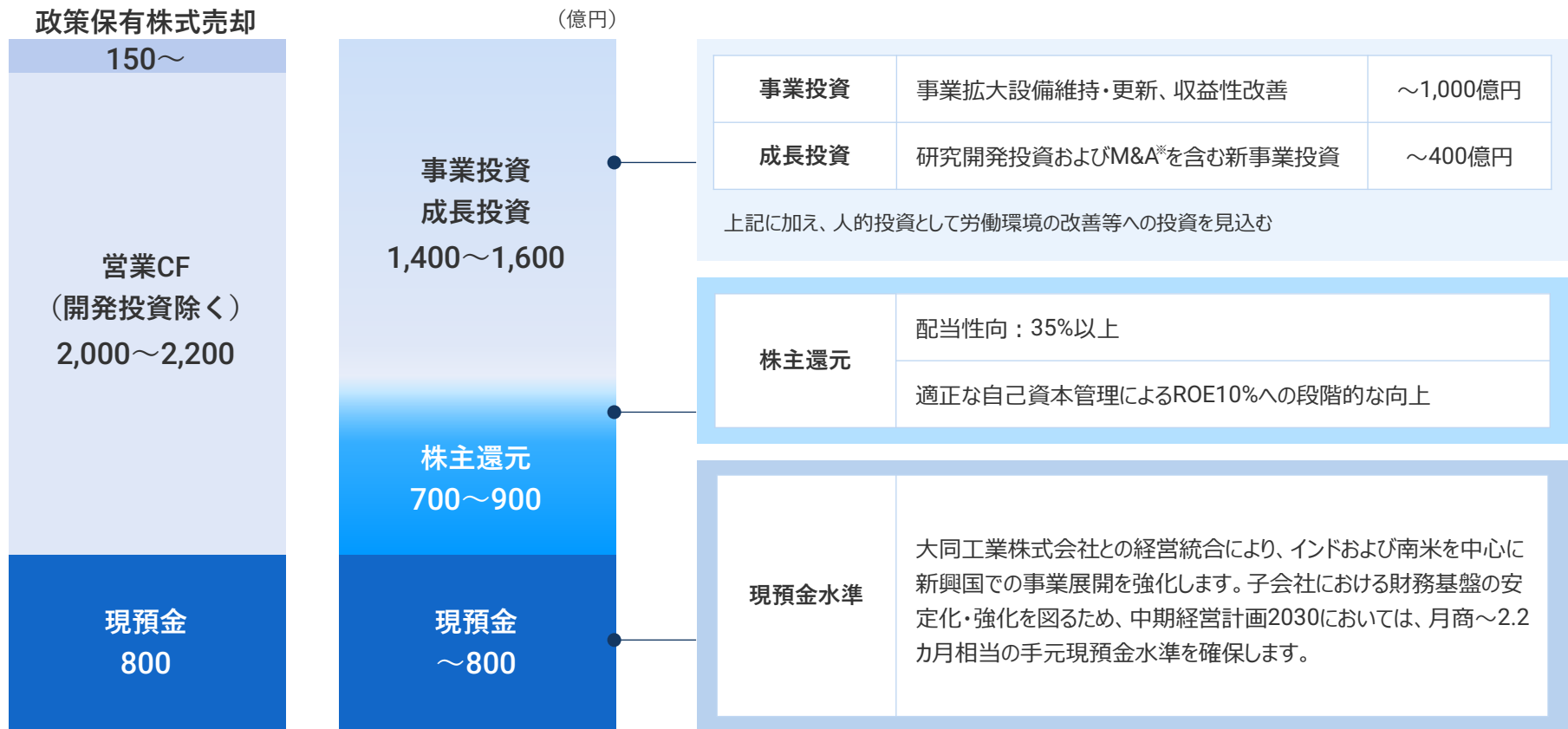
05 数値目標

06 事業セグメント別 成長戦略

07 サステナビリティ戦略

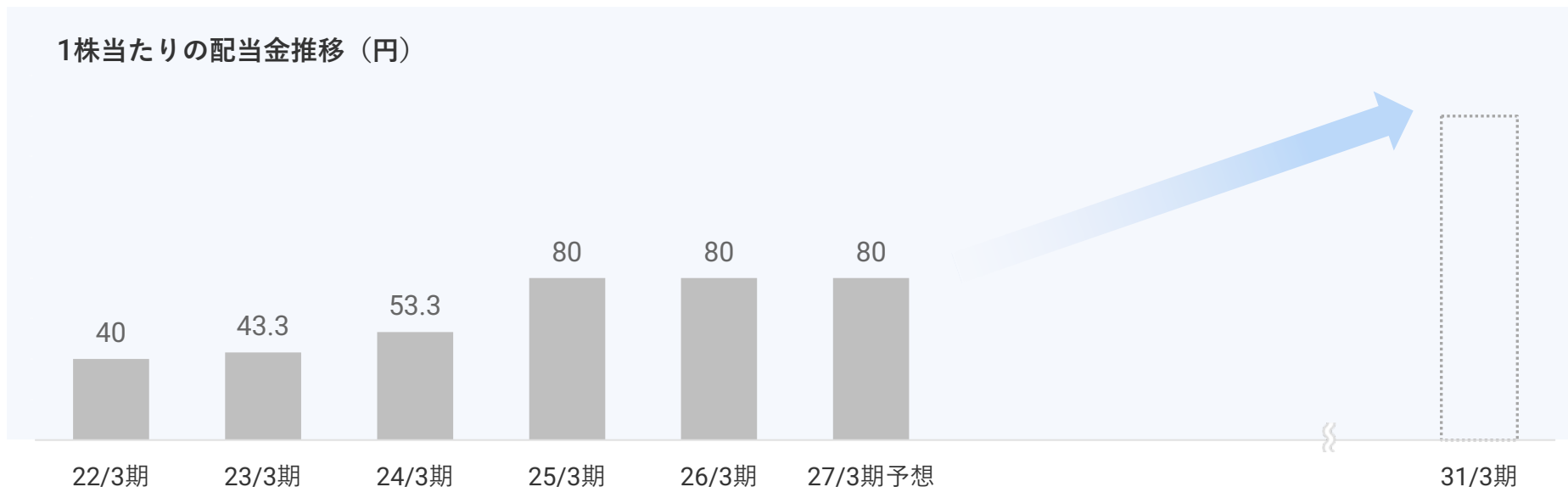
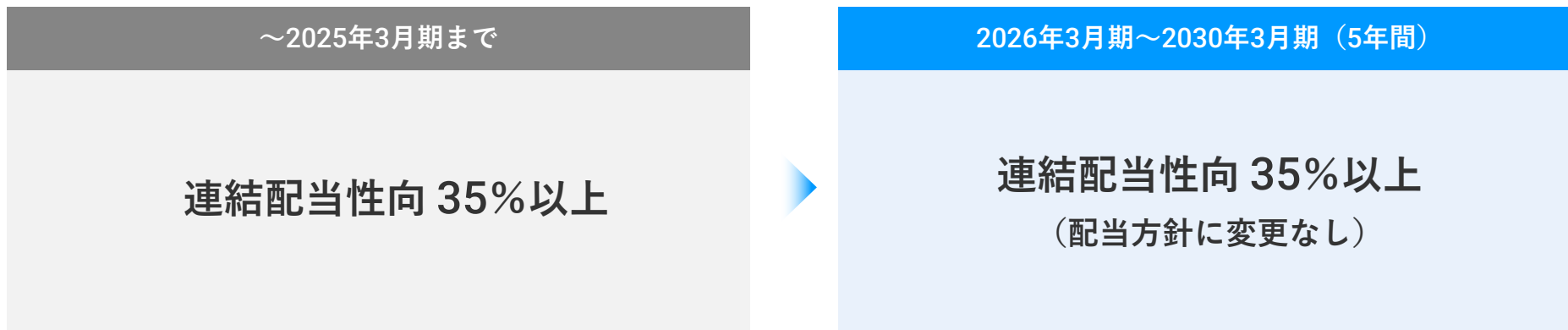
事業活動および保有資産の流動化により得られるキャッシュフローを、成長投資や既存事業の維持・強化によるさらなる事業拡大に充当するとともに、ROE10%の実現に向けて、資本効率の向上に取り組んでまいります。

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、別枠にて検討

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。

# INDEX

中期経営計画2030

01 前中期経営計画の振り返り

02 中期経営計画2030

03 基本方針

04 資本配分および株主還元

**05 数値目標**

06 事業セグメント別 成長戦略

07 サステナビリティ戦略

連結目標数値

売上高  
4,500億円以上

営業利益  
450億円以上

売上高営業利益率  
10%

ROE  
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%

# INDEX

中期経営計画2030

01 前中期経営計画の振り返り

02 中期経営計画2030

03 基本方針

04 資本配分および株主還元

05 数値目標

**06 事業セグメント別 成長戦略**

07 サステナビリティ戦略

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）

売上CAGR **4.8%**

940

1,134

1,168

1,196

1,263

1,600

22/3期

23/3期

24/3期

25/3期

26/3期

31/3期

#### 営業利益（単位：億円）

121

153

170

163

163

230

22/3期

23/3期

24/3期

25/3期

26/3期

31/3期

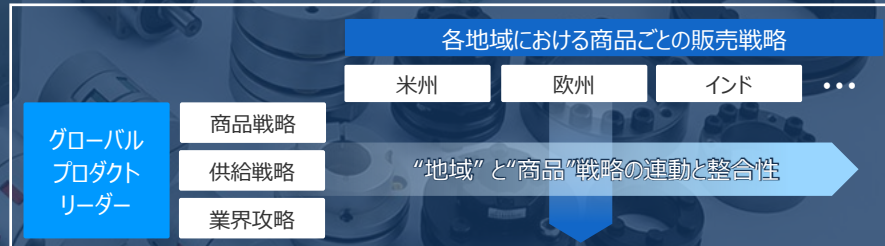
※:過年度の数値は、当時のチェーン事業およびモーションコントロール事業を合算した数値を記載

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）」を掛け合わせた造語



### 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

米州



### 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。

### ATRA-FLEX®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。



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

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

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



(80形)



(G7)

2000年

2027年

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

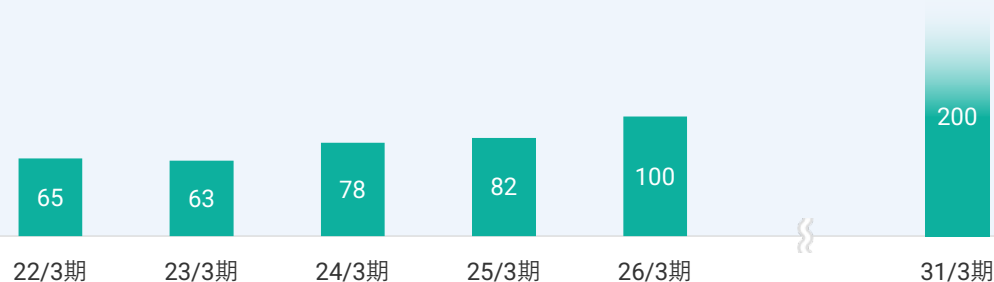
### 業績目標

売上高（単位：億円）

売上CAGR 11.8%



営業利益（単位：億円）



## 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

### POINT 1

生産性・収益力を高める  
モノづくり体質への転換

自動化・省人化・原価低減

### POINT 2

グローバルで安定した供給  
を実現する生産基盤づくり

世界最適地生産・海外モノづくり力の底上げ

### POINT 3

人に依存しない  
持続可能な現場づくり

安全・人材・働き方

### 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

### 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。

### 拠点の集約・機能強化 四輪 二輪

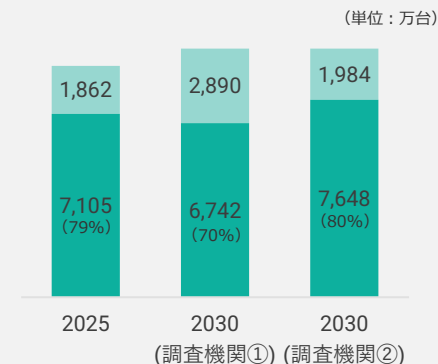
拠点集約により固定費を圧縮。生産・運営の効率化による利益最大化を図る。二輪の中大型車市場の成長機会を捉え、拠点間の役割分担と機能強化により、売上拡大を図る。



DAIDO INDIA PVT. LTD.

### 自動車生産台数予測 四輪

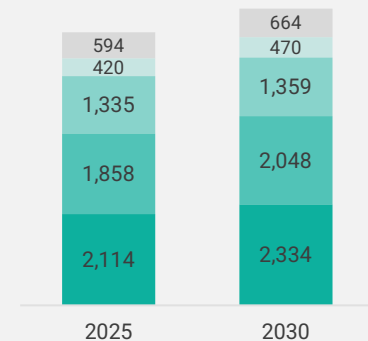
ICE BEV



### 自動車二輪生産台数予測 二輪

インド 中国 アセアン 中南米

■ その他 (単位：万台)



## 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・品質管理能力  
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

注カテーマ パーキングロック用クラッチ



### 【特長】

- 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

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

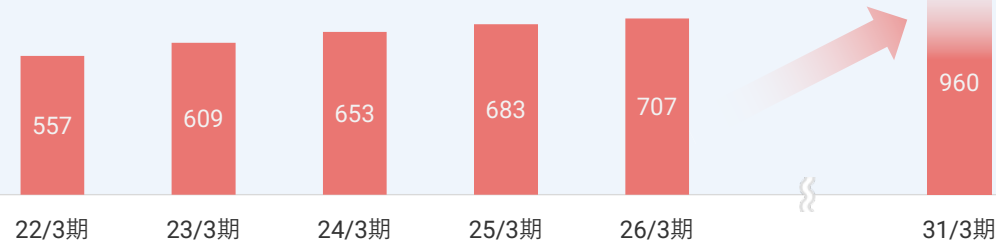


欧米、環インド洋地域へのバルクシステム事業の拡大

### 業績目標

売上高（単位：億円）

売上CAGR 6.3%



営業利益（単位：億円）



# 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



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”



## 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

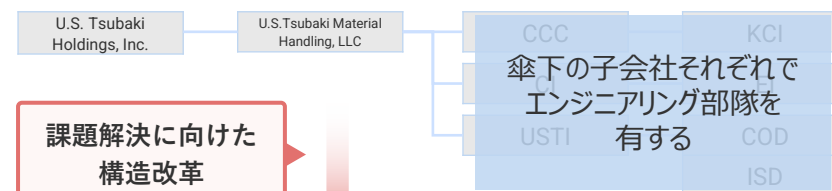
エンジニアリング機能・人材が米国内の各社に分散し、提案力・プロジェクト遂行力が弱体化

### 組織再編を軸としたエンジニアリング力の強化

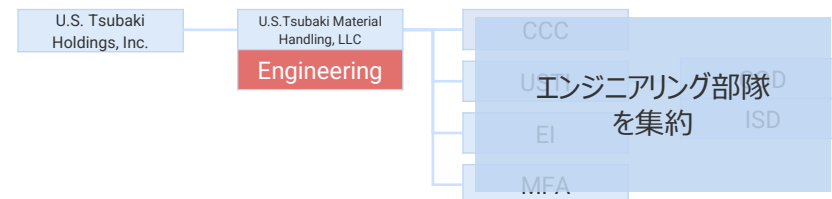
北米自動車業界における事業継続と売上確保のため、主要自動車メーカー案件において求められる、労働組合の労働条件に基づく体制の確保が不可欠。米セントラルコンベヤ社はその戦略的拠点。

- 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

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

2025

中期経営計画2025（2021-2025）

## 新事業創出の種まき期間

「何が事業になり得るか／何が難しいか」を見極められる状態を整備

2030

中期経営計画2030（2026-2030）

## 新事業を展開し成果を出すフェーズ

「期待枠」から経営案件（結果に責任をもつ領域）に移行し、成果を出す

これからの  
フェーズ

成果創出の運営

### ステージゲート方式

条件を精査して前進判断

成立条件

必要要素

撤退条件

+

### 見極めの軸

共通の評価観点

技術

市場

運用  
体制

+

撤退  
条件

収益性

社会  
貢献度

### 判断ルール

- ① 顧客・市場が実在するか
- ② 根拠のある売上規模が見えるか
- ③ 社会貢献を、定性的でなく説明可能な形で示せるか
- ④ 撤退基準を超えていないか

スタンス

『やる』と決めたものは 経営資源を集中し、売上として形になるまで実行。見通せないものは先送りせず止める

## 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”を狙う、ポジション確立を目指す



## 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

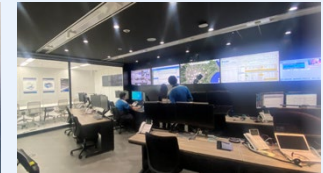
eLINKの再設計（三相電源対応・高出力化）、水素を活用した蓄電・発電システムの開発



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..



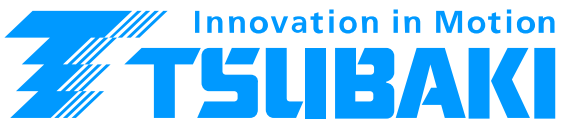
# INDEX

中期経営計画2030

- 01 前中期経営計画の振り返り
- 02 中期経営計画2030
- 03 基本方針
- 04 資本配分および株主還元
- 05 数値目標
- 06 事業セグメント別 成長戦略
- 07 サステナビリティ戦略**

中期経営計画 2030 非財務目標

		マテリアリティ・指標	目標
<p><b>E</b> 環境 Environment</p>	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）
		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
	循環型社会	廃棄物リサイクル率 PRTR物質排出量 重大環境法令抵触件数	99%以上（国内） 130.9t以上（国内） 0件（グローバル）
<p><b>S</b> 社会 Society</p>	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
<p><b>G</b> ガバナンス Governance</p>	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）



本資料に記載されている将来に関する記述は、現時点で入手可能な情報および一定の前提に基づく見通しです。実際の業績等は、経済情勢、市場動向、為替、競争環境等の不確実な要因により、これらと異なる結果となる可能性があります。本資料は情報提供を目的としたものであり、投資勧誘を目的とするものではありません。