

TSUBAKI REPORT

2024

つばきグループ統合報告書

CONTENTS

Introduction

中長期成長ストーリー

- 4 CEOメッセージ
- 6 COOインタビュー
- 10 社外取締役インタビュー
- 12 財務担当役員メッセージ
- 13 サステナビリティ推進担当役員メッセージ

つばきの価値創造

- 14 価値創造のあゆみ
- 16 顧客業種・事業別のCSV商品と新規事業
- 18 価値創造の実績(財務・非財務ハイライト)
- 20 つばきの価値創造プロセス
- 22 外部環境変化による「リスクと機会」、対応するESG課題
- 24 特集:技術の競争力強化と人的基盤の強化

つばきの事業戦略

- 28 つばきの「競争優位性」と「市場ポジショニング」
- 30 パワトラ事業(チェーン&モーションコントロール)
- 32 モビリティ事業
- 34 マテハン事業
- 36 グローバルネットワークー世界のつばきへ

つばきのESG経営

- 38 サステナビリティの実現に向けて
- 40 サステナビリティ重要課題と進捗状況
- 42 ステークホルダー・コミュニケーション
- 43 環境マネジメント
- 48 人材マネジメント
- 52 サプライチェーンマネジメント
- 53 品質マネジメント
- 54 コーポレート・ガバナンス
- 58 コンプライアンス・リスク管理
- 60 役員一覧

補足情報(財務・非財務データ、会社情報)

- 62 11カ年主要財務・非財務データ
- 64 セグメント別/地域別業績
- 66 主要グループ会社一覧
- 67 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的し、財務情報と非財務情報(企業理念、事業概要、経営戦略、技術力、ガバナンス、環境、社会貢献など)を統合的にまとめたものです。さらに詳細な情報および数値については、つばきグループWebサイトでもご覧いただけますので併せてご参照ください。

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

将来予測に関するデータ

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

環境・社会活動への取り組みに関するデータ

本レポートは、環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」、環境省「環境会計ガイドライン(2005年版)」およびGRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」を参考に作成しました。

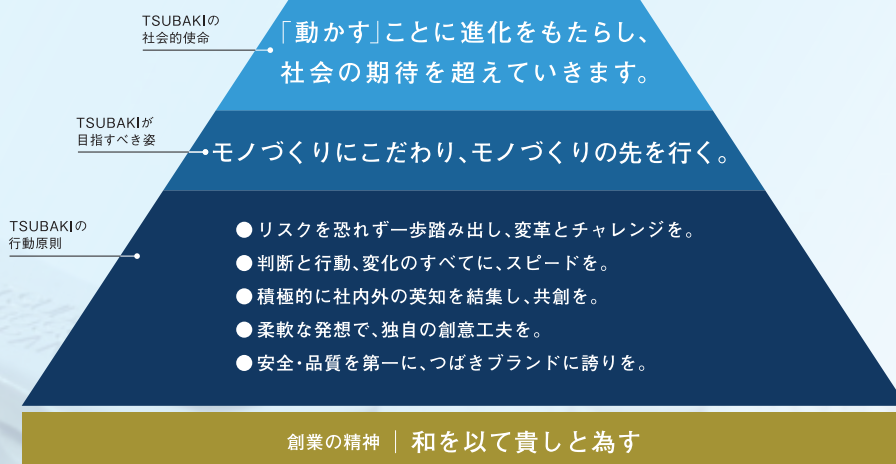
報告対象期間: 2023年4月~2024年3月(一部当該期間以降の活動を含みます)

パフォーマンスデータ集計範囲: 椿本チエイン京田辺工場、埼玉工場、長岡京工場、兵庫工場、岡山工場、および国内外主要グループ会社(椿本カスタムチエイン、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)

企業理念

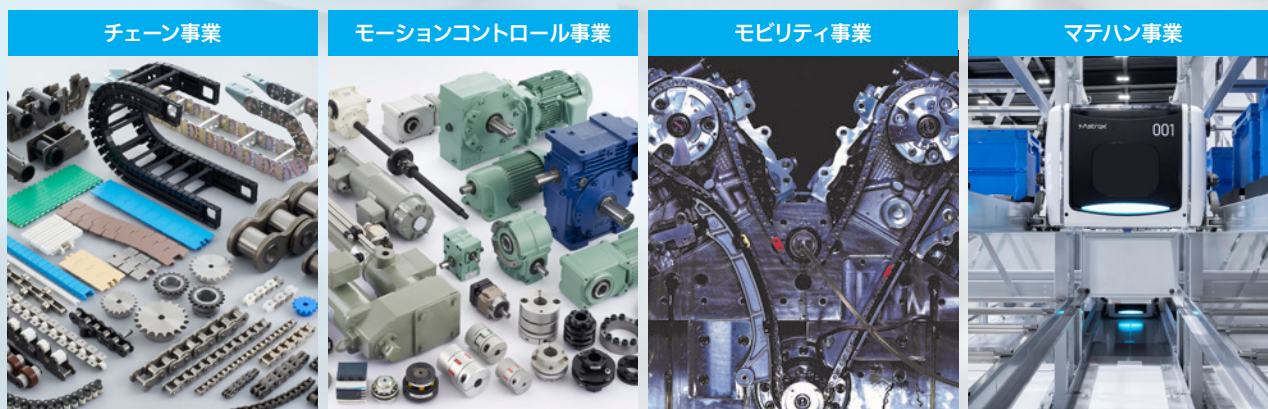
「TSUBAKI SPIRIT」は、つばきグループ共通の企業理念・行動指針であり、先人から受け継いできた「つばきグループのDNA」や、つばきグループが世の中に提供できる価値を見つめ直し、私たちがこれからも大切にすべきこと、そして新たに取り組むべきことを「社会的使命」「目指すべき姿」「行動原則」「創業の精神」として表現・体系化したものです。

TSUBAKI SPIRIT



「動かす」領域でさらなる進化を

つばきは、1917年に大阪で自転車用チェーンを製造する町工場として創業しました。以来、人々の暮らしと社会の発展に貢献する商品を生み出し続け、機械部品からシステムまで、幅広い事業を取り扱う総合メーカーとして、世界26の国・地域に事業展開するグローバル企業へと成長しました。今後も社会から必要とされる企業であり続けるために、「動かす」ことに進化をもたらすモノづくり企業として、存在価値を高めていきます。



目指す姿

次世代の「動かす」を支える イノベーション創出へ

私たちは、既存事業領域での成長に満足することなく、社会が抱える課題は何か、その課題解決に貢献できる「動かす」技術は何か、そのために不足している技術は何かを見据え、モノだけでなく人のココロも動かす、イノベーションの創出に挑戦しています。「長期ビジョン2030」の実現に向けて、「人」「技術」「環境」に積極的な投資を行い、社会課題解決に向けたソリューション提供企業への変革を加速させていきます。

中期経営計画2025

～「長期ビジョン2030」実現のアクションプラン～

既存事業の収益力強化とともに長期ビジョン実現に向け、
新規成長のための種まき期間と位置付ける

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

主要 数値目標

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	35%以上*
ESG	CO ₂ 排出量	国内 30%削減 (2013年度比)
		海外 20%以上削減 (2018年度比)

* 2024年度より「30%を基準」から「35%以上」に変更

新規成長のための種まき期間

2021年度

2025年度
(計画)

2030年度売上規模
5,000億円企業

新規成長

新技術開発、M&A、
アライアンス等により
事業領域を拡大

変革成長

革新的な手法(M&A
含む)により従来の
事業規模を拡大

既存成長

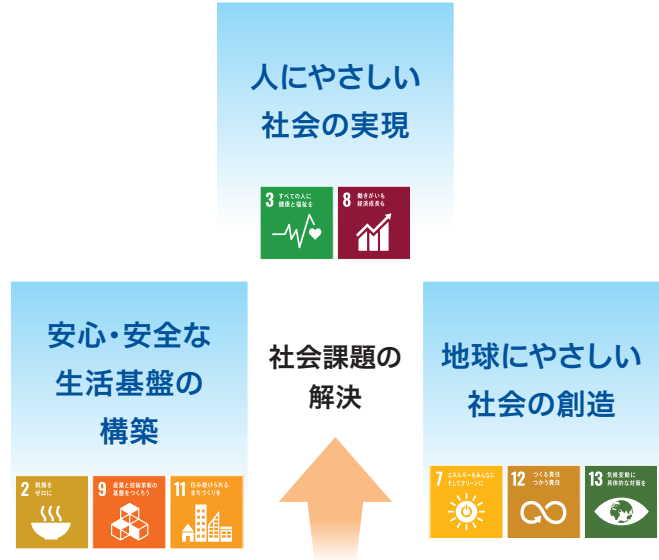
従来の取り組みから
期待できる成長領域

2030年度
(計画)

長期ビジョン2030

～2030年度に向け目指す姿(ありたい姿)～

つばきグループは、“Linked Automation”テクノロジーにより、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。



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)

持続的成長が可能となる次世代ビジネス



ヒューマンアシスト

一般消費者向け自動化、サポート機器ビジネスへの
参入



メンテナンス

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



アグリ

農業分野でのビジネス拡大



ライフサイエンス

再生医療分野への参入



エネルギーインフラ

カーボンニュートラル関連市場への進出



モビリティ

内燃機関部品からモビリティパーツへの転換

スピード重視

— 不断の改革で、「動かす」領域の次代を拓く

ここ数年、業績は堅調に推移していますが、「2030年のありたい姿」の実現にはまだ多くの課題があります。これらの解決と克服に真正面から取り組み、変革を進めていきます。

3年連続で増収増益を達成— 一方で、戦略執行スピードに課題

「中期経営計画2025」が2021年度にスタートしてから3年が経過しました。コロナ禍や地政学リスク等の外部環境の変化により2020年度に大きく落ち込んだ連結業績は、2021年度から3年連続で回復。2023年度の連結売上高は過去最高を更新し、営業利益も2019年度以降で最高となりました。とはいえ、2023年度の営業利益率は8.0%、ROEは7.7%とまだ回復途上にあります。既存事業の収益力強化や新規成長のための種まきなど、「長期ビジョン2030」の実現につなげるための戦略執行のスピードがまだまだ不足していると認識しています。

「中期経営計画2025」残り2年間にやるべきこと

つばきグループにはチェーン、モーションコントロール、モビリティ、マテハンの4つの主要事業があります。

2021年度からの3年間は、チェーンとモビリティの2事業が予想以上の業績拡大を果たし、他の2事業の不振を補う構図となりました。

好調を維持しているチェーンやモビリティにも課題がないわけではありません。チェーンについては、国・地域ごとの市場シェアにバラつきがあり、これを解消していくとともに、モノづくり改革をさらに前進させることが不可欠です。モビリティについては、世界シェアNo.1にある自動車エンジン用タイミングチェーンシステムのさ

らなるシェア拡大と、次世代の車載用部品ビジネスの立ち上げを並行して進める必要があります。

また、モーションコントロールについては、新機軸商品群の市場投入加速などによって景気変動への抵抗力を強めることが重要です。マテハンについては、KDDI株式会社との合併会社「株式会社Nexa Ware」の立ち上げをトリガーとした「コト売り」への転換が急務です。

これら多くの課題をマネジメント層全員がしっかり認識し、グループ全体最適の視点から自分ゴトとして徹底的に議論し、対策を考え、実行していきます。

その上で中期経営計画の残り2年間は、強い事業をより強くするための拠点整備や収益性改善のための合理化投資などを拡大します。その一方で、資本効率を意識した戦略的な株主還元を強化していきます。具体的には連結配当性向の基準を30%から35%以上へと引き上げるとともに、自己株式取得を機動的に実施します。これら施策と並行して、危機意識の共有の下、マネジ



Kenji Kose

古世 憲二

代表取締役会長 兼 CEO

メント層が洗い出した経営上の残課題を踏まえ、2026年度から始まる次期中期経営計画の策定と精緻化を図り、「長期ビジョン2030」の実現にまい進していきます。

**ステークホルダーから
「存在価値」を認められる企業へ**

つばきグループは「長期ビジョン2030」の下、「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」という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。

この実現には、現状に決して満足することなく、変革成長・新規成長を成し遂げることが不可欠です。そのためにもイノベーション創出の土台となる人的資本の強化や、さらなるダイバーシティの推進など、企業風土改革を進めなければなりません。技術人材については積極的なキャリア採用の拡大を図るとともに、大学や企業等への派遣拡大を通じた、社外交流による人材育成強化

を積極的に進めていきます。

また、障がい者雇用については、国の法定雇用率達成にとどまらず、さらに拡大したいと考えています。障がい者の雇用機会を増やすという観点に加えて、障がい者が安心して働けるような環境づくりこそがすべての従業員が安心・安全に働ける職場環境につながり、人が持てる潜在能力を自社の成長へと転換できると考えるからです。

つばきグループは、顧客、従業員、株主、取引先、地域社会などすべてのステークホルダーとの価値共創を促進します。そして価値創造によって生み出された収益・成果を適切に分配することで、様々なステークホルダーから「存在価値」を認めていただける企業でありたいと考えます。

ステークホルダーの皆さまには引き続きのご支援・ご鞭撻をお願い申し上げます。

果敢に挑戦

—成長投資へ、資本効率経営へ、行動で示していく

「中期経営計画2025」の達成と「長期ビジョン2030」の実現、そして企業価値向上に向けて、迅速かつ積極果敢に挑戦していきます。

成長力の強化をスピードアップ

2021年度にスタートした「中期経営計画2025」も3年が経過しました。事業ごとに実績をレビューした上でどのような課題認識をお持ちなのかお聞かせください。

チェーン事業

チェーン事業については売上、利益の両面での拡大が続き、2023年度の営業利益率は17.4%と高水準となりました。チェーン事業は、技術力、商品開発力、カスタマイズ力など総合的な優位性を競争力に、モビリティ事業

とともにつばきグループの中核事業としての役割をしっかりと果たしています。

チェーン事業における課題の1つは「供給力」です。競合他社のいくつかが事業撤退・生産縮小する中で、この3年間は多くの引き合いをいただきましたが、納期面から需要に追い付けず、完全には消化しきれなかったと分



Takatoshi Kimura

木村 隆利

代表取締役社長 兼 COO

析しています。需要が落ち着きを取り戻したこともあって足元ではこの供給問題が解消しているものの、次の需要拡大のサイクルにおいては同じ轍を踏まないようにしたいと考えます。

2つ目の課題は国・地域によって市場シェアにバラつきがあることです。日本と北米市場では圧倒的な首位を維持していますが、欧州やインドなどは市場を開拓しきれれていません。

これら2つの課題を解決するため、欧州に続いてインドでもチェーン製造拠点新設に向けて検討を開始しました。また、すべての製造拠点において自動化・DX化を加速し、さらなる生産性向上を図ります。同時に、次世代のローラチェーンの開発など、コア商品を含めた商品力を強化するとともに、リサイクル材料やバイオマス材料を使用した環境配慮型の新商品開発にも取り組みます。

モーションコントロール事業

モーションコントロール事業(以下、MC事業)の業績は2021年度から2022年度にかけて拡大基調にありましたが、2023年度は営業利益率が2.9%へと大きく落ち込みました。日本国内の工作機械、液晶・半導体など主要顧客となる業界の需要不振が理由であり、国内依存・景気依存型の体質からの脱却が喫緊の課題です。

MC事業においては、市場ごとに異なるニーズに適合したスピーディーな商品開発を進める必要があります。独自開発のジップチェーンを活用した「アークチェーンアクチュエータ」がウイング型トラックの荷室開閉装置に採用されるなど成果は出始めており、商品力強化をいっそう前進させます。同時に、海外市場の開拓やアフターサービス事業の拡大を急ぎ、MC事業を景気変動にも対応できる強い事業へと変革します。

モビリティ事業

モビリティ事業も、2021年度からの3年間は好調な業績伸長を果たしました。自動車生産が回復を続けたこ

とに加えて、エンジン用タイミングチェーンシステムのシェアを拡大させたことが要因です。

既存事業領域である自動車エンジン向けのビジネスは、ハイブリッド/プラグインハイブリッド車向けに、より高性能なシステム開発の要請が高まっています。売上拡大の余地は大きく、そのニーズに応え、製品の高付加価値化に注力していきます。また原材料費・人件費等のコストアップの価格転嫁を継続するとともに、DXを活用した生産性の向上を加速して、確実に利益を確保していきます。

既存事業領域の継続拡大と並行して、次世代の車載用部品領域の受注、さらには量産化に向けた活動を加速します。パーキングロック用や2駆/4駆の切り替え用に使われる「クラッチ&ユニット」の開発が最終段階にあり、これらをタイミングチェーンシステムに次ぐ第2の柱へと育成していきます。

マテハン事業

マテハン事業は2022年度から2年連続での営業赤字となりました。バルクビジネスとメイフランビジネスは堅調であったものの、米国子会社において大型案件(自動車搬送向けシステム)のプロジェクト管理の問題により損失を発生させてしまったこと、日本のマテハン事業部の収益性低下が主因です。

前者の米国子会社においては、マネジメント体制を刷新した上で不採算案件の損失処理を完了しました。新体制の下、採算重視の営業活動を徹底し、受注拡大が進んでいます。

一方日本においては、顧客視点に立ったシステムインテグレーションビジネスの拡大に取り組んでいます。具体的には、新たな物流DXソリューションの提携をねらいに、KDDI株式会社と合弁会社「株式会社Nexa Ware」を設立しました。これをトリガーとして、マテハン事業部の売上拡大と利益率向上を加速していきます。またアフターサービス事業の拡大により、マテハン事業全体の体質強化を図っていきます。

持続可能な社会の実現に向けた取り組みのスピードアップ

サステナビリティ戦略について伺います。「長期ビジョン2030」では、「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」を社会課題として掲げていますが、これらの実現に向けた取り組みを具体的に説明してください。

サステナブルプロダクトの開発加速と 新事業立ち上げへの挑戦

本業を通じて、3つの社会課題の解決に貢献する商品開発を加速させています。各事業部門の取り組み以外にも、「アグリ」「ヒューマンアシスト」「再生医療」「パワーコントロールシステム」など様々な新事業に挑戦中です。アグリビジネス拡大の1つとして、2024年7月に100%出資の子会社「株式会社ツバキベジムーブ」を立ち上げ、協業パートナーである株式会社木田屋商店のアグリ事業を買収しました。同社の植物工場における業界トップクラスの栽培ノウハウと販売実績、さらに当社アグリビジネスの自動化システム技術開発機能を組み合わせることによりスピーディーにシナジーを創出していきます。

これら新事業が、つばきの経済価値拡大に貢献するにはまだ時間を要しますが、社会課題解決に貢献するイノベーション集団へと成長していくためには必要不可欠な挑戦です。何よりも「変革とチャレンジ」という「つばきのDNA」活性化の有効打になると考えます。

気候変動への対応を加速

CO₂排出量の削減は喫緊の課題です。つばきは2023年にSBT認定を取得して、Scope1+2のCO₂排出量削減目標を2030年度までに42%削減(2021年度比)へと引き上げました。現時点では順調に進捗していますが、今後はカーボンニュートラルに向けて、熱処理工程を含む工程変革に積極的に投資していきます。

人的資本投資の拡大と従業員エンゲージメント向上

サステナビリティと成長戦略を一体化してスピードアップしていくためには、人的資本投資の拡大とともに従業員エンゲージメントを向上させることが必要不可欠です。人事制度改革、健康経営、就業環境の整備、ダイバーシティを推進してきましたが、次期中期経営計画でも、人的資本へのさらなる投資に注力していきます。

持続的な成長に向け

3つの投資を
積極的に推進



新商品・新事業



環境(カーボンニュートラル)



人的資本(人材育成、従業員エンゲージメント)

株主価値拡大に向けた取り組みのスピードアップ

ここ1年株価は上昇傾向にありますが、PBRは依然として1倍割れの状態です。この対応も喫緊の課題かと思えます。いかがお考えでしょうか？

これまでご説明してきた「新商品・新事業」「環境」「人的資本」という持続成長に向けた3つの投資を積極推進するとともに、資本戦略・財務戦略の側面から資本効率の向上を進めます。

普通配当の基本方針を連結配当性向「30%基準」から「35%以上」へと引き上げることを決定しました。また、自己株式取得などを機動的に実施するとともに、政策保有株式の圧縮を加速していきます。一方で情報開示の拡充・迅速化と資本市場との対話促進を積極化していきます。



持続的な成長の実現に向けた取り組み

現状認識

- PBRは依然として低い状態、改善に向けた取り組みは喫緊の課題

方針

- 「中期経営計画2025」で掲げた戦略のスピーディーな実行、新規事業等への投資の活性化、株主還元の強化を推進

具体策

- 成長戦略の実行による持続的な利益成長
- 適正な現預金水準を意識した戦略的な株主還元

ステークホルダーの皆さまにお伝えしたいこと

つばきグループは、堅実で派手さには欠けた企業という印象が強いかもしれません。社会の様々な「動かす」を支えているにもかかわらず、日常生活の中で実際に目に触れる機会が少ないことも一因だと思います。

つばきは1917年の創業から約50年間で機械用チェーンメーカーからマテハン、モーションコントロール、モビリティなど「動かす」領域を支える総合ソリューション提供企業へと成長を果たしてきました。この成長を支えてきたのは、現状をよしとせず、絶えず自己変革に挑戦し続けてきた意識の高さにほかなりま

せん。私は社長就任以来、このつばきのDNAを活性化することに注力してきました。チャレンジに失敗は付きものです。「失敗を許容し、誰もが変革に挑戦できる風土」を醸成することこそが、成長の土台であり、私が先頭に立ち、この企業風土を作り上げていきます。

サステナビリティと連動した成長戦略を着実に実行すること、そのスピードを上げていくことが私に課せられた使命です。

ステークホルダーの皆さまとともに、社会価値と経済価値の双方を向上し続ける企業を目指していきます。

社外取締役インタビュー

**取締役会での議論を通じて、事業環境変化に対応した
ビジネスモデルの変革を後押ししていきます。**



Keiichi Ando

安藤 圭一

社外取締役

「中期経営計画2025」の進捗評価

つばきグループは2021年に「長期ビジョン2030」「中期経営計画2025」を策定し、既存事業の拡大と収益力の強化、社会課題解決へ貢献する新事業開発に積極的に取り組んでいます。これら事業基盤の強化を図るために、先進技術によるモノづくり改革や人材戦略を推進してきました。この3年で一定の成果を上げて着実に前進していると評価しています。

一方で課題も少なくありません。具体的には、チェーン事業におけるグローバル最適地生産と販売体制の強化、モビリティ事業ではEV化に対応する新商品開発、そしてマテハン事業およびモーションコントロール事業の収益力強化を引き続き強力に進めていかなくてはなりません。とりわけ、「長期ビジョン2030」の大きな柱となる新事業分野への進出や次世代ビジネスの創出は、スタート段階にあるとはいえ、M&Aや事業提携も含め、まだ、事業化の目途は不透明だと感じています。

人材戦略では、海外マーケットでのさらなる事業拡

大を進める上で、グローバル人材が不足しており、その強化・育成に引き続き積極的に取り組んでいく必要があります。また、モノづくり企業として、IT・DX人材の強化を図り、新技術・新商品の開発を強力に推進していくことも重要です。

ESGの取り組みについては、サステナビリティ重要課題を定め、KPIを設定してPDCAを回すことで、着実に進捗しています。品質管理やカーボンニュートラル実現に向けた戦略や施策については、製造業出身の谷所取締役からの提言も踏まえ、具体的な実行計画を推進しています。このほか、コンプライアンス、情報セキュリティについても常に状況を確認しています。また、女性活躍をはじめとしたダイバーシティについても、適時、北山取締役から助言を得て、人材の多様化を進めているところです。コーポレート・ガバナンスでは、配当性向の引き上げ、自己株式の取得、株式分割、政策保有株式の縮減など、資本コストの意識とそれに基づく施策も一定程度進んでいると評価しています。

「長期ビジョン2030」の実現に向けた課題

残り2年となった「中期経営計画2025」の達成に向けて、最も優先順位が高いのは、不採算事業および低収益事業の見直しと収益力の強化でしょう。マテハン事業の黒字化およびモーションコントロール事業の収益性改善は喫緊の課題です。事業ポートフォリオの見直しについては取締役会で再三議論しており、私からも撤退基準の厳格化が必要ではないかと意見を申し上げます。これについては2024年からは事業部門別のROICが判断指標として取り入れられ、一歩前進が見られました。

もう1つの大きな課題は新規事業の事業化です。現在の中期経営計画は新規事業の種まき期間と位置付けられているものの、ヒューマンアシスト、パワーコントロールシステム、eモビリティ、アグリビジネスなど、動き出している案件について、早期事業化の目処をつけたいところです。特にKDDI株式会社との合弁でスタートしたシステムインテグレーション(倉庫自動化DXソリューション)事業には大きな期待を掛けています。

成長投資の原資確保のためにも、既存事業のグローバルシェア拡大や、生産性向上による収益力のアップ

が欠かせません。

より長期的な視点に立つと、自動車の電動化というトレンドがモビリティ事業を中心に当社に大きな影響を及ぼすため、新たな柱となる事業育成が最大の課題です。また、既存事業のさらなる成長に向け、グローバルな生産体制とサプライチェーンの構築、新技術および新商品の創出に向けた研究開発投資、IT・DX人材の強化を含む戦略的な人材投資も重要です。さらに、カーボンニュートラルの実現に向けては、現在のCO₂排出量の多くを占めるチェーン製造の熱処理工程見直しは避けては通れません。イノベーションを生み出すための積極投資を期待しています。

一方で、ここまでの新規事業育成の進捗を踏まえると、M&Aや企業提携に対してより積極的に検討すべきではないかと考えています。当社には成長投資に向け、十分なキャッシュがありますので、既存事業のさらなる強化のためにも、次の柱となる事業の育成のためにも、事業と併せて技術や人材も獲得できるM&Aは有効な手段でしょう。

コーポレート・ガバナンスの強化に向けて

つばきグループには、モノづくりの枠を超えたソリューション提供企業として、企業理念「TSUBAKI SPIRIT」と「長期ビジョン2030」をグループ全体で共有し、持続的成長と中長期視点から経済価値と社会価値の向上を実現させ、その結果、幅広いステークホルダーや社会から信頼され、期待を超える存在になることを目指してもらいたいと考えています。

そのためには、取締役会の意思決定機能と監督機能を強化し、意思決定プロセスの透明性と公正性、アカウンタビリティを向上させることが大切です。す

に、取締役会は高い実効性を確保していますが、引き続き多様な視点での活発な議論を通じて、迅速・果断な意思決定により、戦略遂行の後押しに積極的にコミットしていく所存です。

「長期ビジョン2030」の戦略および計画が着実に実行されているかを継続的にモニタリングし、環境変化に対応した中期経営計画の見直し、ビジネスモデルの変革を強力に推進していきます。また、指名・報酬委員会を通じて経営陣の選定、次代の経営者を育成するサクセッションプランの作成と実行も着実に進めていきます。

財務担当役員メッセージ

「中期経営計画2025」で掲げたROE8%以上の達成に向け、バランスシートの圧縮を進めるとともに、「新商品・新事業」「環境」「人的資本」に積極投資していきます。

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



「中期経営計画2025」-この3年間を振り返って

2021年度から2023年度にかけて連結業績は増収増益を達成し、2023年度の売上高は過去最高へ、営業利益も2019年度以降で最高へと拡大しました。

世界的な景気回復と円安の進行が追い風となった反面、インフレや資材調達難などが足かせとなり難しいかじ取りが求められた3年間でした。その中で、チェーン事業とモビリティ事業の業績伸長がグループ全体の増収増益を支えました。産業用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の2つのグローバル商品のシェア拡大とコストアップの価格への転嫁が進捗したことが背景にあります。

しかし、2025年度の主要数値目標に対し、2023年度

の売上高、営業利益率、ROEの3項目は物足りない状況です。目標達成に向けて、チェーン事業、モビリティ事業の持続成長力強化と、モーションコントロール事業、マテハン事業の収益性改善を喫緊の事業課題と捉え、戦略執行のスピードアップを図っていきます。

2023年度実績および「中期経営計画2025」目標

	2023年度実績	2025年度目標
売上高	2,668億円	3,000~3,200億円
営業利益率	8.0%	9~11%
ROE	7.7%	8%以上
配当性向	31.3%	35%以上*

* 2024年度より「30%を基準」から「35%以上」に変更

「長期ビジョン2030」実現に向けての財務資本戦略

事業戦略のスピーディーな実行を図る一方で、財務資本戦略の面からも資本効率を引き上げていきます。

当社は2021年度以降、3年連続で実質無借金の状態にあり、現金及び現金同等物の2023年度末残高は746億円と、中期経営計画2025の期間中に必要な500億円（月商約2カ月分）と比べ過剰状態にあります。

このような状況を鑑みて、2024年度より普通配当における基本方針を、従来の「連結配当性向30%基準」から「連結配当性向35%以上」へ引き上げました。また、自己株式取得など、機動的な資本戦略を通して株主還元をさらに積極化していきます。さらに、政策保有株式についても売却を推進し、バランスシートの圧縮を図ります。

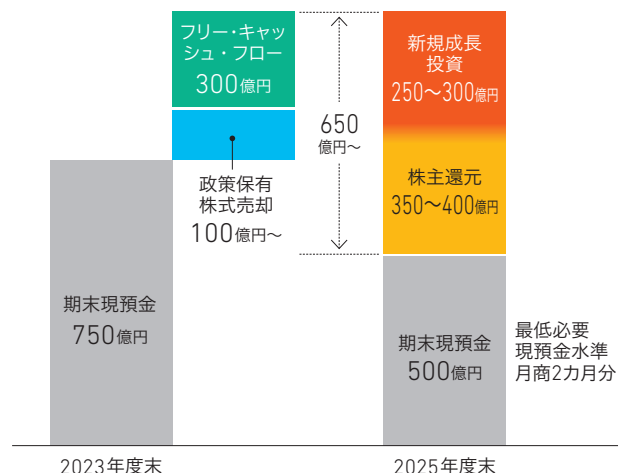
次期中期経営計画（2026年度以降）を見据えた中長期的な取り組みとしては、新商品・新事業、環境（カーボンニュートラル）、人的資本（人材育成、従業員エン

ゲージメント）の3つの投資への推進を継続・強化しています。

「長期ビジョン2030」の実現に向けて、事業面と財務・資本面双方からの戦略履行をスピードアップしていきます。

キャッシュ・アロケーション（イメージ）

「中期経営計画2025」期間内（2年間）



サステナビリティ推進担当役員メッセージ

CSVによる社会価値と経済価値拡大の仕組みづくりと、サプライチェーン全体でCO₂排出量削減を推進していきます。

Nobuaki Haga
峴和 伸光
 上席執行役員
 サステナビリティ
 推進担当



「中期経営計画2025」-この3年間を振り返って

2021年度以降、当社のサステナビリティ推進体制を強化してきました。具体的には2022年1月にCOOを委員長とするサステナビリティ委員会を立ち上げ、年に3回開催しています。取締役への報告も年に2回行うことでPDCAを回すマネジメントシステムが整いました。現在では、社会からの要請への対応にとどまらず、当社のあるべき姿の実現に向けて何を強化すべきかなど、取締役会からの意見が増えています。その結果、事業活動全体にサステナビリティの発想が浸透しつつあると実

感しています。

気候変動への対応も着実に進展しています。2022年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、非化石証書付きカーボンフリー電力の購入も開始しました。さらに2023年度には、温室効果ガス排出量削減目標を引き上げてSBT*認定を取得し、ICP(インターナル・カーボンプライシング制度)も導入しました。

*SBT (Science Based Targets):パリ協定の「2°C目標(1.5°C目標)」が求める水準と整合した温室効果ガス排出量の削減目標。

「長期ビジョン2030」の実現に向けてのサステナビリティ課題

当社は社会課題の解決に貢献する企業グループを目指すべく、大きく3つの課題に注力していきます。

1点目は、サステナビリティ重要課題(マテリアリティ評価)とそのKPIについて、グローバル視点での見直しを検討します。世の中のニーズは常に変化しています。マテリアリティの特定と、設定するKPIやその目標値が、当社の社会価値そして経済価値の拡大といっそう合致した内容になるべく、各事業特性に即したリスク・機会の評価をグローバル視点でさらに強化していきます。

2点目はCSVのマネジメントシステムの確立です。先述したようにCSRのマネジメントシステムは整備されましたが、CSVについては事業部門を含めた複数の部署が各々でサステナブルプロダクトの開発を行っているため、その商品が社会価値・環境価値・経済価値の拡大にどれだけ資するのか、会社全体で判断する仕組みがまだ十分とは言えません。次期中期経営計画が始まる2026年度からはPDCAが回り始めるように、経営企画室、新事業開発センター、研究開発センター、各事業部門と協議し、あるべき姿について検討を進めていきます。

3点目は、SBT基準の目標に準じたCO₂排出量の削減です。Scope1、2についてはチェーン事業とモビリティ事業の排出量が多いため、特に海外工場のCO₂排出量削減活動に注力します。また中期的には、Scope1排出量の大幅削減につながる熱処理工程の脱炭素化を推進します。Scope3では、引き続き主要サプライヤーと協力してCategory1の削減を進めるほか、最大の課題であるCategory11については、エコプロダクトの拡大を戦略的に推進することで削減を図ります。こうした取り組みは、TCFD開示内容の見直し(2024年度中に改訂予定)を通じて、事業部門と協力し、納得性、実効性のあるものにしていきます。

	認定区分	KPI
サステナブル プロダクト	エコプロダクト (環境貢献型)	<ul style="list-style-type: none"> ・売上高比率 ・CO₂排出削減量 ・CO₂排出削減貢献量 など
	ソーシャル プロダクト (社会貢献型)	<ul style="list-style-type: none"> ・売上高比率 ・再資源化率 など
	環境以外の社会 課題解決に貢献 する商品	<ul style="list-style-type: none"> ・売上高比率

価値創造のあゆみ

事業を通じて社会に貢献、時代とともに進化を続けた100余年

1917年

創業

技術基盤
の強化

1945年～

世界水準の品質追求

1970年～

海外販売拠点の拡充

日本の近代化とともに機械メーカーとしての礎を築く

1917年

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



創業者 椿本 説三

1937年

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

1945年

敗戦による混乱の中、いち早く事業を再開。従業員とともに、経営再建と同時に、生産設備の補修と拡充に取り組みました。



創業の地、大阪・南浜工場でのチェーン製造 (1930年ごろ)



石炭増産に貢献した、炭坑用切羽C-60級チェーン (1930年ごろ)

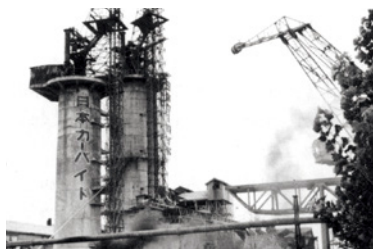
日本の戦後復興と高度経済成長に寄与

1945年～

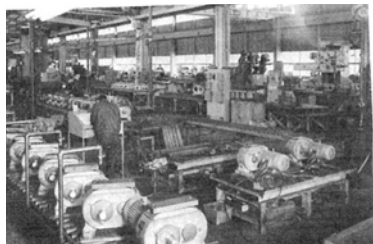
日本の戦後復興に貢献する、インフラ整備などの公共投資向けチェーンや、国の重点産業となった石炭・肥料の搬送コンベヤを開発。高度経済成長時代には、世界品質レベルのチェーンや搬送コンベヤを次々と開発し、日本の産業発展に寄与しました。

1957年

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



性能面で高評価を得た化学肥料工場向け搬送コンベヤ (1940年代後半)



大形チェーン減速機に続き、チェーンモートルを開発 (1960年)

産業構造の急激な変化に対応した商品を開発

1971年

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

1973年～

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

1980年～

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



国内外の家電メーカーで採用されたブラウン管塗布工程システム (1982年)



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

1985年～

海外生産の
拡大

選択と
集中

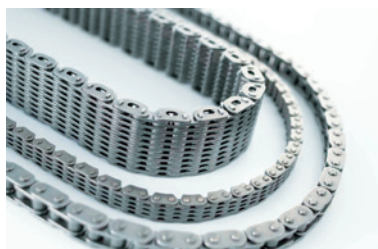
激変する世界経済環境下、
グローバル生産体制を構築

1986年

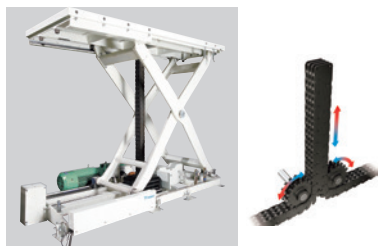
米国のチェーンメーカーを買収し、米国での現地生産をスタート。1989年にはタイミングチェーンの現地生産も開始し、その後の世界シェア拡大につなげました。

2000年～

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



自動車エンジン用タイミングチェーンと4輪駆動車用パワードライブチェーン



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

2010年代～

最適地生産体制構築と
グローバルシェア拡大

社会ニーズの多様化に応え
るCSV商品開発を強化

2010年～

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

2011年

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



バイオマス発電所向けバケットエレベータ(2016年)



再生医療・創薬向け超低温自動保管庫・ラボストック(2011年)

2020年代～

次代を担う
新事業への挑戦

社会課題解決への貢献を
加速

2021年

「長期ビジョン2030」「中期経営計画2025」の下、社会課題解決を目指し、新事業開発を加速。ヒューマンアシスト、メンテナンス、アグリ、ライフサイエンス、エネルギーインフラ、モビリティの6つの分野で新事業の種を探索し、事業化へのスピードアップを図っています。

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、4輪自動車用カムクラッチを市場投入しました。



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



植物工場向け自動化装置

顧客業種・事業別のCSV商品と新規事業

一般産業

自動車

資源・素材

チェーン
事業
—
モーション
コントロール
事業



機械部品製造装置
ローラチェーン、ジップチェーンアクチュエータ、減速機ほか



自動車のパワースライドドア
ケーブルペヤ



海上油田プラットフォーム
ケーブルペヤ



医療用ゴム手袋製造ライン
大形コンベヤチェーン



自動車組み立て工場
4軸ジップチェーンリフタ



石炭採掘現場の搬送設備
マイニング用チェーン



工作機械
ATCチェーン、パワーロック



ロボット
ケーブルペヤ



介護用車輛
減速機、チェーン、カップリング、ケーブルペヤ



鉄鉱石陸揚げ用アンローダ
アンローダ用チェーン

マテハン
事業



工作機械の金属屑搬送
チップコンベヤ



自動車整備工場のパーツ搬送設備
オートラン パンガード



コイルストックヤード
コイルロボシステム



金属加工・食品工場
シャッフルコンベヤ

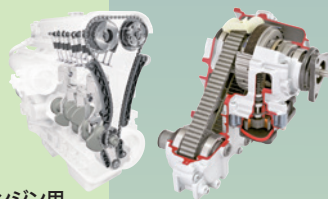


自動車塗装ライン
SYMTRACK



セメント工場
バケットエレベータ

モビリティ
事業



自動車エンジン用
タイミングチェーン
システム

四輪駆動ユニット用
パワードライブチェーン



車載用ワンウエイクラッチ



パワードレイン用
(EV / HV車)
Ene-drive Chain

新規
ビジネス

食品・医療



リンゴ加工工場の選別マシン
小形コンベヤチェーン



飲料工場
ブラトップチェーン



CT (コンピュータ断層撮影装置)
パワーシリンダ、減速機など

インフラ・環境



空港のポーティングブリッジ
パワーシリンダ、ケーブルベヤなど



地下鉄・防災用防水扉
ジップチェーンユニット



駅ホームの可動柵
ブラシレスモータ、タイミングベルトなど



防潮水門
ケーブルベヤ

生活・アミューズメント



クレーンゲーム
ケーブルベヤ



回転寿司のレーン
ブラトップチェーン



スタジアム屋根開閉装置
スチールケーブルベヤシステム



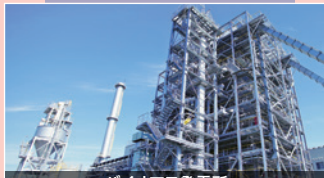
舞台の昇降装置
ジップチェーンリフタ



エスカレータ
ステップチェーン



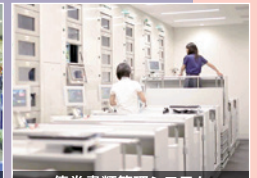
植物工場自動搬送システム
オートランバンガード



バイオマス発電所
バケットエレベータ・フローコンベヤ



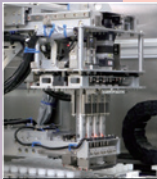
通販物流システム
クイックソート



債券書類管理システム
セキュリティストッカ



再生医療・新薬研究
超低温自動保管庫・ラボストッカ



PCR検査
PCR検査自動化装置



脱硫脱硝設備 (製鉄所)
バケットエレベータ



新聞印刷工場
給紙AGV



通販物流システム
T-Carry system (小型AGV)



植物工場
優良苗選別自動化システム



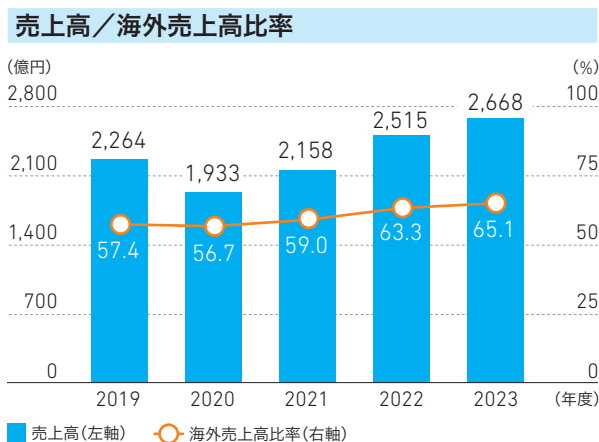
工場を強くする“現場目録”のソリューション
FabriKonec
製造業 DXソリューション
FabriKonec



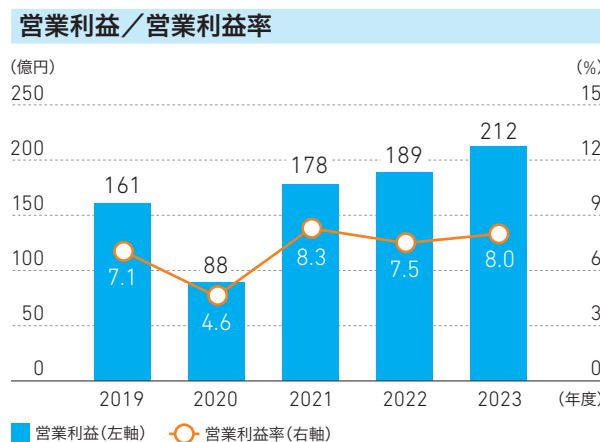
V2X対応充電装置
eLINK

価値創造の実績(財務・非財務ハイライト)

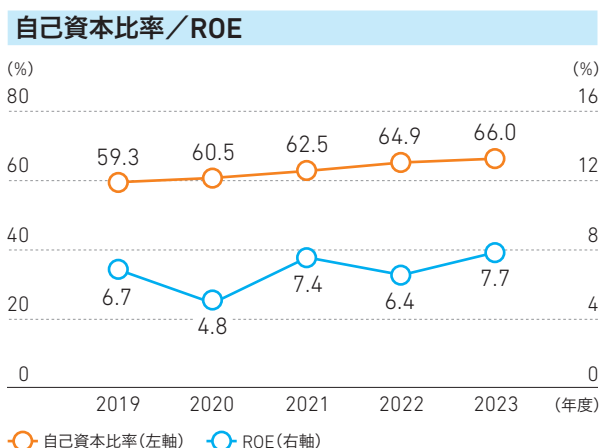
つばきグループは、環境負荷の低減、良好な労働環境の構築などの非財務活動を積極的に推進しながら、技術革新による提供商品の高付加価値化を進めることで、財務価値と非財務価値の同時拡大を実現していきます。



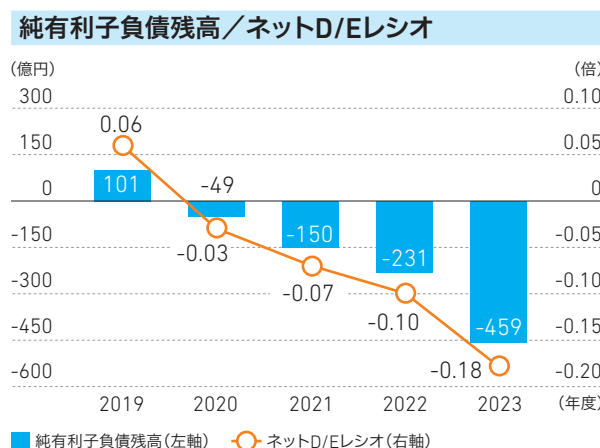
景気回復、円安に加えてグローバルトップ商品のシェアが拡大。海外売上高比率は米州、欧州、環インド洋を中心に上昇基調を維持



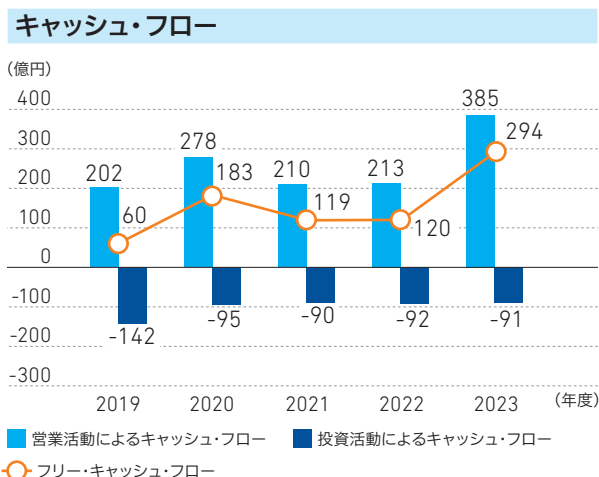
資材・エネルギーの高騰には一服感があるものの人件費は増加。利益圧迫要因を値上げや生産性向上でカバーし、営業利益率を改善



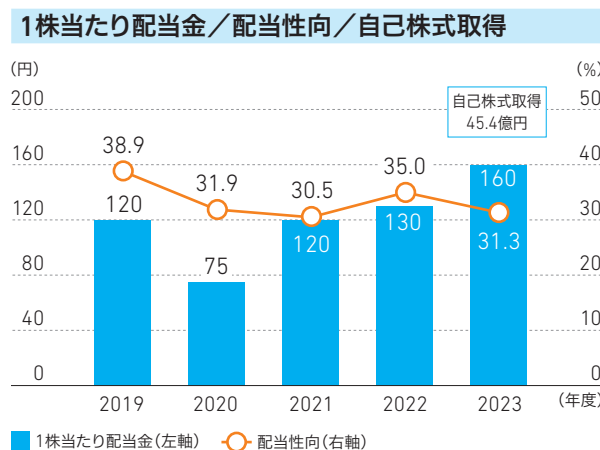
有利子負債の減少等により、自己資本比率は上昇。親会社株主に帰属する当期純利益の増加に伴い、ROEは前年度から1.3ptアップの7.7%に改善



成長投資は継続しているものの現金及び現金同等物の期末残高が増加。2020年度以降「実質無借金」を継続

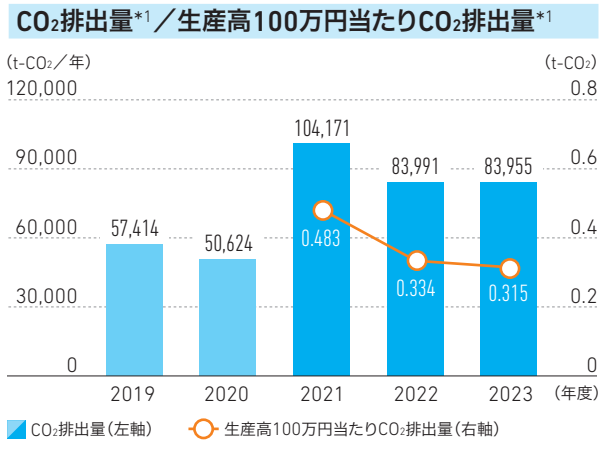


「中期経営計画2025」を開始した2021年度からの3年間で累計809億円の営業キャッシュ・フローを創出。フリー・キャッシュ・フローの増加基調が継続

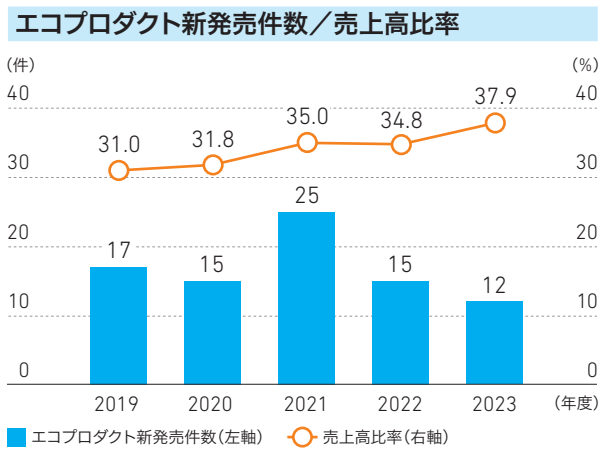


配当性向は基準とする30%を超える水準を維持。2023年度より機動的な自己株式取得を実施

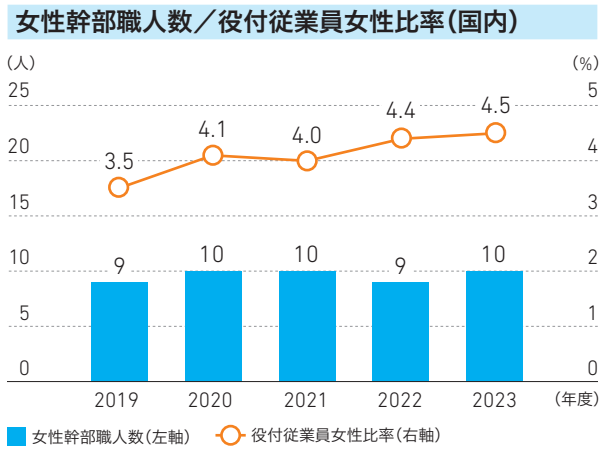
*1 SBT認定取得に伴い、2021年度から連結範囲での集計に変更しております(2019～2020年度の集計範囲は、国内主要製造拠点である11事業所です)。
 *2 労働災害による死傷者数÷延べ実労働時間数×1,000,000



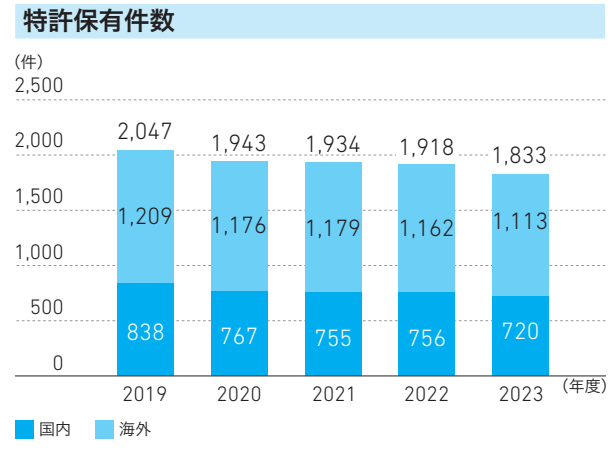
国内外で生産量が増加する中、カーボンフリー電力の購入や各種省エネ活動に注力した結果、生産高100万円当たりCO₂排出量は微減となった



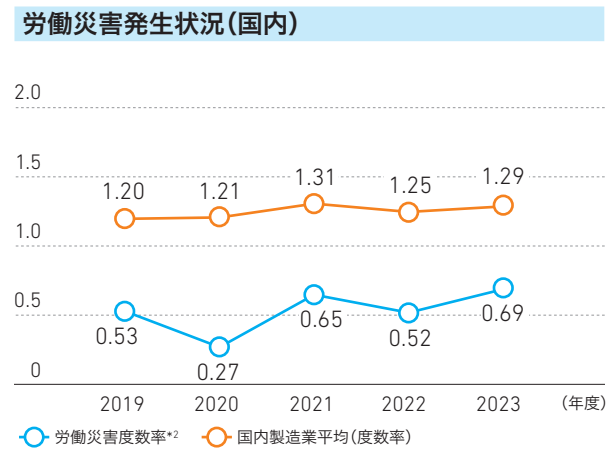
新商品数減によりエコプロダクトの新規登録件数は減少したが、MC商品のエコプロダクト売上伸長等により売上高比率は向上



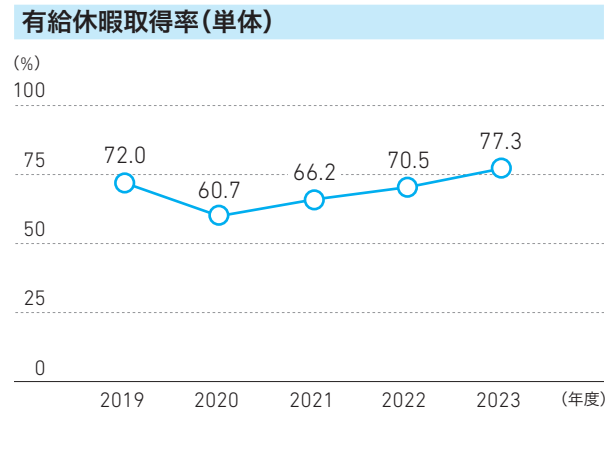
分母となる女性従業員比率向上をねらいに採用活動を強化するとともに、優秀な従業員は性別を問わず昇格の機会を与えるなど、女性従業員の役職登用を進めた



知財部門と関係部門協業で、特許申請・取得活動を展開。知財研修等により技術者の特許取得への意識向上と定着活動を継続中



「重篤災害未然防止活動」「機械安全」「安全人間づくり」の3本柱の下、2023年度は働く人の危険感度向上を目指して「危険体感教育」に重点的に取り組み、現場リーダー育成につなげた



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

つばきの価値創造プロセス

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

外部環境と企業理念

INPUT

対応すべき外部環境の変化

気候変動

循環型社会／安心・安全社会

高齢化／労働力不足

人権問題

個人の価値観多様化

経営の可視化／情報開示の積極化

TSUBAKI SPIRIT

社会的使命

「動かす」ことに進化をもたらし、
社会の期待を超えていきます。

目指すべき姿

モノづくりにこだわり、
モノづくりの先を行く。

投入資本

(2023年度末)



財務資本

実質無借金&手元流動性が過剰

ネットD/Eレシオ **-0.18倍** (実質無借金)



製造資本

製造会社数

国内10社、海外36社



知的資本

特許保有件数

1,833件



人的資本

従業員数

8,750名 (海外比率51%)



社会・関係資本

グローバル拠点

26の国・地域に83社



自然資本

CO₂排出量削減率

19.4% (2021年度基準)

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

OUTPUT

OUTCOME

戦略方向性

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

- 株主還元／成長投資の強化と資本圧縮の同時進行
- トップシェア商品のさらなるグローバル展開と収益性向上に寄与する合理化投資
- コア技術にAI/IoT関連技術を組み合わせた“**Linked Automation**”テクノロジーの進化
- グループ内の連携強化や産官学との共創による技術融合の促進
- 先端技術を担う人材の増強と自社の風土改革の同時進行
- 未開拓市場攻略とローカライゼーション戦略による顧客基盤のいっそうの拡充
- 熱処理工程改革とエコプロダクト開発によるCO₂排出量削減のさらなる加速

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



サステナブル
プロダクトの拡大



次世代
ビジネスの創出



新規事業への
投資やM&Aの
計画的実行

低収益事業の改善と
事業ポートフォリオの
検討による収益性/
資本効率向上

経済価値の
拡大

株主還元の拡大
創出したキャッシュ
を再投資

社会価値の
向上

人にやさしい
社会の実現



安心・安全な
生活基盤の構築



地球にやさしい
社会の創造



外部環境変化による「リスクと機会」、対応するESG課題

外部環境が急激に変化し不透明要素が増える中、つばきグループは「派生リスクの軽減」と「成長機会の的確・迅速な把握」に向けて様々な取り組みを推進しています。

つばきが留意すべき外部環境の変化

「リスクと機会」に対するつばきの認識

E

環境関連

- 気候変動
- 循環型社会

- 地球環境問題は、全世界共通の喫緊の課題であり、重大リスクです。この問題は、当社グループの事業存続に関わると同時に、様々な点でコストアップ要因にもなります。地球環境保全への取り組みにより、これらリスクの軽減につなげると同時に、社会の一員としての責務として取り組んでいきます。
- 省エネやCO₂排出量削減に寄与するサステナブルプロダクト(エコプロダクト)は、つばきの競争力の源泉です。これら高付加価値商品の開発強化により、社会価値と経済価値の同時拡大を目指していきます。

S

社会課題関連

- 少子高齢化・労働力不足
- ワークスタイルの多様化
- 人権問題
- 安心・安全への意識向上

- 労働力不足はつばきの事業継続上の重大リスク要因です。人権尊重、ダイバーシティ、安心・安全で働きやすい職場づくりなどに積極的に取り組むことにより、必要な人材を確保し、労働力不足を回避するとともに、持続的成長基盤として強化。リスクを成長機会へと転換していく方針です。
- 労働力不足や健康、安心・安全意識への高まりは、つばきが得意とする省人化・自動化商品へのニーズ拡大につながり、大きな成長機会となります。

G

ガバナンス関連

- 急激な外部環境変化と不透明要因の増加
- ガバナンス・コンプライアンスの厳格化

- 事業環境が激変し不透明要因も増加する中で、持続的成長を果たすには、「スピーディーな戦略立案と業務執行」「厳格なリスク管理」の仕組みの整備が必要です。また、コンプライアンス上の不祥事は企業の事業継続性・存続性に大きな悪影響を及ぼす要因であり、その要因排除とリスク軽減への取り組み推進は極めて重要であると認識しています。
- 経営の見える化は社会的信頼の獲得につながり、外部知見の経営への活用はつばきの成長力強化の原動力になります。

*1 CDP(Carbon Disclosure Project)は、投資家・企業・国家・地域・都市が自らの環境影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを運営。
 *2 TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)は、気候変動が企業の財務に与える影響をリスクと事業機会の両面から分析し、企業が取るべき戦略とリスク管理の計画を策定した気候関連財務情報開示タスクフォースの略称。
 *3 SBT(Science Based Targets)は、パリ協定の「2°C目標(1.5°C目標)」が求める水準と整合した温室効果ガス排出量の削減目標。
 *4 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。
 *5 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)。
 当社グループが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。

つばきの取り組みと課題

- CDP*¹やTCFD*²などの国際的開示要求事項に対応
- SBT*³の認定取得に伴い、CO₂排出量削減率の長期目標を改訂
(2030年度削減目標: Scope1+2*⁴は2021年度比42%削減、Scope3*⁵はCaegory 1,11で同25%削減)
- 省エネ生産方式への転換、太陽光発電など省エネ設備の導入拡大、再生可能エネルギーの購入等を推進
- CO₂排出量削減と並行して、廃棄物、水使用量、有害物質の削減と再資源化および工場緑化等を推進
- 上記取り組みを海外グループ会社に水平展開
- 社会課題の解決に貢献するサステナブルプロダクト(環境貢献型の「エコプロダクト」と社会貢献型の「ソーシャルプロダクト」)の創出と販売拡大に向けて、その進捗をフォローするとともに、環境貢献度、社会貢献度の数値化に有効なKPIを検討

- 従業員の経営者マインドの醸成およびエンゲージメント向上につながる諸活動の展開
- ダイバーシティ推進の一環として、女性従業員比率の引き上げと役職登用を促進
- 個人の健康、組織の健康の2方向から従業員家族も含めた健康経営を推進し、「健康経営優良法人2024」の認定を取得
- 独自プログラムの「つばきテクノスクール」等を活用し、技術・技能の伝承と強化を図るとともに、全社教育体系に基づく人材育成プログラムを全職種に展開。また、グローバル人材の早期育成をねらいに、海外トレーニー制度や新入社員の語学海外研修を実施
- 省人化・自動化や安心・安全な生活基盤の構築につながるサステナブルプロダクト(エコプロダクト)の開発・販売拡大を推進し、その進捗をKPIでフォロー
- 「人権基本方針」の下、人権デュー・デリジェンスおよびサプライチェーンにおける人権リスク調査を実施

- 取締役会の任意の諮問機関として、社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会を設置
- 社内取締役および執行役員(非居住者除く)を対象とした株式報酬制度導入など、企業価値向上への取締役の責任明確化とモチベーション向上を推進
- 社外取締役比率は2024年6月末現在50%であり、コーポレートガバナンス・コードが求める水準を確保
- ガバナンス体制強化の実効性を向上させるとともに、グローバルリスク管理体制を強化
- リスクの未然防止とリスク発生時の損失極小化に向けて、活動を強化
- 法令遵守の徹底に向け従業員への啓蒙活動を継続的に実施。内部通報制度として、社内(倫理担当)・社外(顧問弁護士)に「倫理ヘルプライン」を設置し、匿名での通報も可能な体制を構築
- COOを委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、グループ全体のESGに関わる活動方針や重要テーマについて統括

SPECIAL FEATURE

「技術」と「人」が変革の原動力 つばきの価値創造を加速させる

「機械部品からシステムまで」、そして「モノに加え、コトの創出も」。
つばきの変革を支え、その原動力となるのは、やはり「技術」と「人」。
時間を要する地道な取り組みですが、
つばきは着実に、そして迅速に、価値創出力の強化を図っています。

1 技術の競争力強化

「長期ビジョン2030」に掲げる「社会課題解決への貢献」に向けて、つばきグループは継続的な技術力の強化を進めていきます。

「研究開発センター」が果たす役割

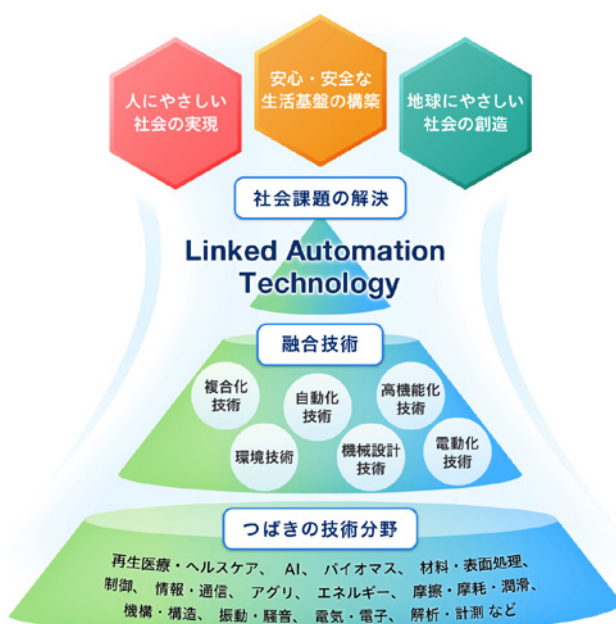
つばきグループにおける研究開発センターの役割は「新技術創造」「技術開発」「知的財産戦略」「グループ内での共創」です。つばきの技術優位性を発揮する技

術の強化に努めるとともに、社会課題の解決に必要な技術や最先端技術を取り入れて融合させることで、社会への新たな価値となる技術の確立を目指します。

次世代を見据えた「融合技術」の研究開発

モノづくり企業として技術分野の強化・拡大を図ると同時に、次世代を見据えた融合技術の研究開発を進めています。技術優位性を持つ自社技術と最先端技術の融合により、社会課題解決への貢献を目指しています。

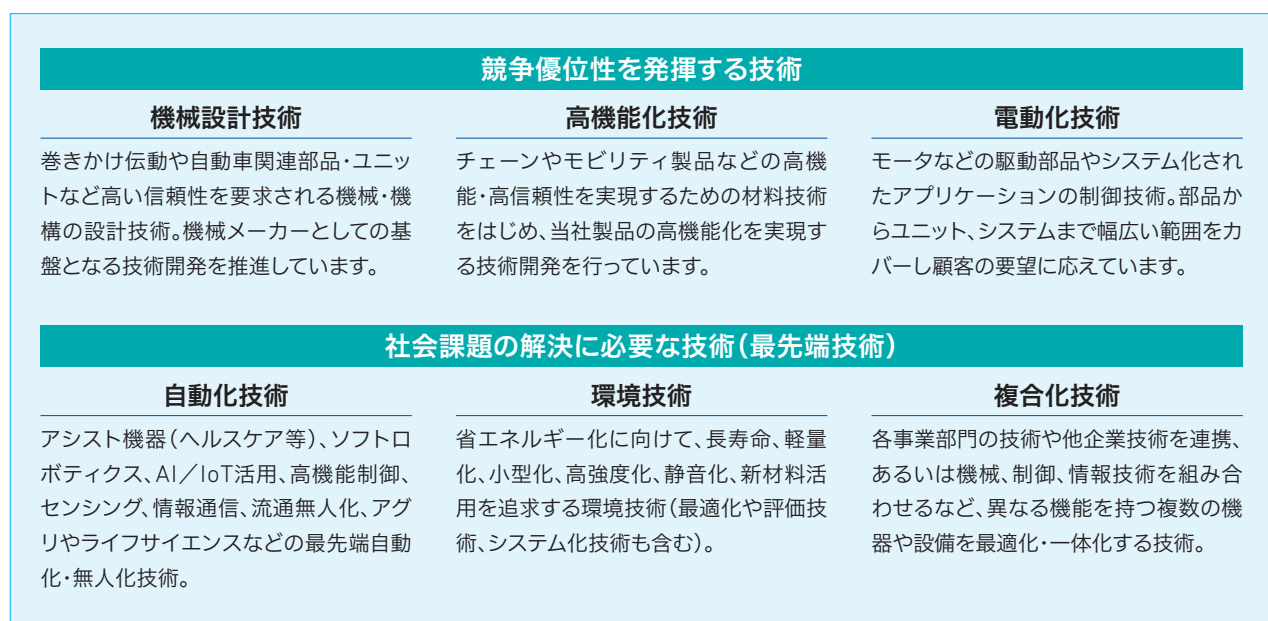
これらの技術開発をより戦略的に行うと同時に、その専門性を高めることをねらいに、研究開発センターの組織を技術分野ごとに編成。電気電子技術、情報通信、制御などの技術分野を担当する「エレクトロニクス開発部」、機構技術、金属材料技術などの技術分野を担当する「メカ・マテリアル開発部」、開発管理課、知財戦略課を設置しました。2023年度には、これらの部署の司令塔となる開発企画室を新設、つばきグループ全体の価値創出力の強化に向けた技術開発戦略の策定を行っています。



新技術創造・技術開発への挑戦

つばきが大きな社会課題を見据えて、破壊的なイノベーションを起こしていくためには、「融合技術」が必要不可欠です。これまでに培ってきた技術をベースに、自社

の持つ技術優位性を発揮する技術と今後必要となる技術を融合させ、社会課題解決への貢献に向けた新技術の創造・技術開発に挑戦しています。

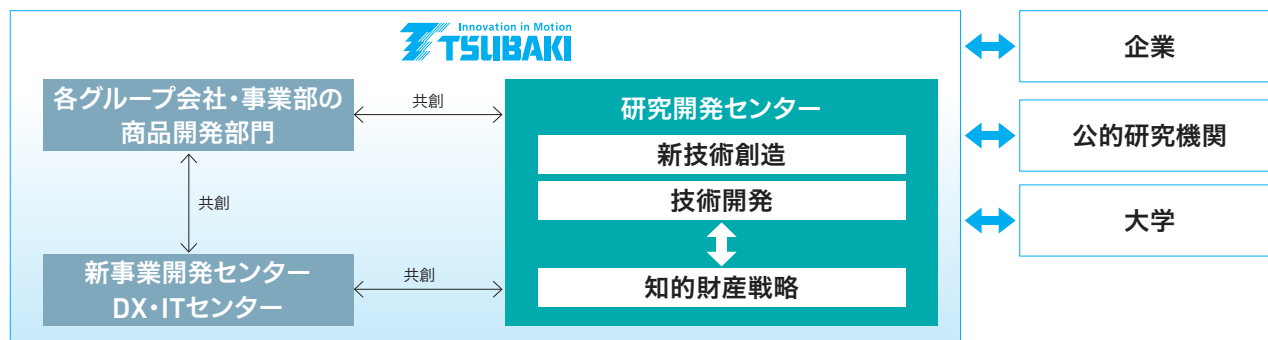


社内外での「共創」により研究開発をスピードアップ

つばきグループ各社、各事業部をはじめ、新事業開発センター、DX・ITセンターと連携し、グループ全体に技術の横串を通す役割を担い、知的財産戦略をもとに独自性の確保を図っています。また、公的研究機関や大学、

民間企業との共創を積極的に推進し、自前主義だけにこだわらず、社外の知見を取り入れることで、研究開発のスピードアップを図っています。

研究開発体制



技術の競争力強化

目指すべき技術の方向性

事例1 鉄鋼材料の改良と非鉄金属の活用(高強度化、軽量化、脱プラスチック)

当社商品の主力材料である鉄鋼だけでなく、非鉄金属を含めて当社の優位性を発揮する高強度化、軽量化などの高機能化に向けた材料技術を強化していきます。その技術を深化させるため、民間企業や大学、公的機関との連携を積極的に推進します。これにより、小型

化や脱プラスチックなどの環境技術を向上させ、高付加価値商品の開発を行います。さらに、既存事業の機械・機構設計技術とも融合し、「長期ビジョン2030」で掲げる社会課題「人にやさしい社会の実現」「地球にやさしい社会の創造」に貢献します。

事例2 次世代のパワトラ商品開発

パワトラ商品(チェーン・モーションコントロール)に、機械設計技術、材料技術などを応用することで、これまで使用されていなかった分野への用途拡大を図るとともに、長寿命化などの技術による価値向上に貢献する商品の開発を行っています。また、産産・産学で連携し新たな技術開発を行うことで、これまで以上の高機能化、小型化や、従来にはないまったく新しい発想の

機構など、より魅力のある商品価値創造に向けて日々研鑽を積み重ねています。

将来のパワトラビジネスを見据え、事業部の商品企画部門・技術開発部門と協働し、「人にやさしい社会の実現」「地球にやさしい社会の創造」に貢献するため、次世代の商品開発に向けて取り組みをスタートしています。

事例3 自動化による省力化、安全性向上

高度オートメーション化による「人にやさしい社会の実現」「安心・安全な生活基盤の構築」に向けて、センシング技術、制御技術、AI技術などの強化に取り組んでいます。

電磁波や光を用いた独自のセンシング、力覚フィードバックやリアルタイム通信による遠隔制御、AI技術と制

御を組み合わせた自律制御などを具現化し、当社の優位性を発揮する技術と融合させることで、独自性の確保を目指します。また、それらの技術を当社の商品に適用することで、商品の付加価値向上にも貢献していきます。

研究開発センター長から



Yoshihiko Ieta
家田 芳彦
研究開発
センター長

破壊的イノベーションにより優位性を発揮

つばきの持続的成長には、破壊的イノベーションによる技術の独自性・優位性の発揮が不可欠です。研究開発センターでは、多様な人材を受け入れ、まずやってみることで、本質を見極めることにより個々の専門性を高め、最高のチームを作っています。三現主義の徹底により組織力を発揮し、社内および産産・産学連携をけん引して、次代を担う新技術・新商品開発へとつなげていきます。

2 人的基盤の強化

つばきグループは新たな成長を実現するため、従業員の自発的なチャレンジによりイノベーションが促進される企業風土への変革を、人事戦略の1つと位置付け取り組んでいます。

エンゲージメント向上によりチャレンジを促進

「中期経営計画2025」では、人と組織の強化として、事業変化に対応した多様な人材の獲得と同時に、従業員の成長実感を高める方策や、チャレンジできる環境整備により従業員エンゲージメントの向上に取り組んでいます。

経営トップからは、「新規事業などへの挑戦を評価し、それに伴う失敗は許容する」と機会あるごとにメッセージを発信。2023年には社内広報ポータルサイト「ONE TSUBAKI」を立ち上げ、トップの思いや経営方針、事業活動を通じての社会貢献など、タイムリーな情報発信により双方向コミュニケーションにつなげています。

また、社内公募型の新事業提案制度「T-Startup*」は、担当業務の枠に縛られることなく、従業員自らが新事業に挑戦できる貴重な機会になっています。初年度の2022年度は100件の提案の中から4件が、2023年度は65件の提案から2件が選出され、事業化に向けてプロジェクト活動をスタート。新事業への挑戦を強力にサポートするという、会社の決意は着実に従業員に浸透してきました。グループ提案を推奨しており、異なる部署のメンバーが集まり新たなアイデアを創出する、共創の土壌づくりにもなっています。

*「T-Startup」および従業員意識調査については、P50で詳しくご紹介しています。

イノベーションを創出する人への投資と可視化

人材の流動化が進む中、イノベーションを創出する人材の確保も重要課題です。若手の計画的育成として、研修プログラムの充実や海外トレーニー派遣、計画的ローテーションなど、個人に落とし込んだ育成計画を推進。技術者向けには大学留学や外部派遣を通じて技術人材交流を強化しています。グローバル人材や将来の経営人材育成にも注力しています。

また採用の多様化を進めた結果、年間の採用者の半分以上がキャリア採用となっています。年齢や在籍年数に縛られないキャリア形成に加え、技術人材委員会において強化すべき技術や領域を明確にし、専門人材の採

用を強化しています。DX人材や海外出身者、新卒の技術系女性の採用が今後の課題です。これらの仕組みや人材への投資は可視化し、周知することも重要です。モニタリングとして、2年に1回従業員意識調査を実施。調査項目のうち「職場の雰囲気」「仕事のやりがい」「経営方針の浸透度」「会社への満足度」などをエンゲージメントのKPIとしています。「会社への満足度」は高い数値ながら、職場の雰囲気のうち、「職場のイキイキ度」の伸び悩みが今後の改善ポイントです。職場のコミュニケーション向上やチャレンジを評価する仕組みなど、さらに活力ある組織づくりに取り組んでいきます。

人事担当役員から



Hiromi Ishida
石田 裕美
上席執行役員
人事・総務・
法務担当

スピードと可視化が風土改革のポイント

活力ある人材・組織づくりにはチャレンジできる仕組みだけでなく、納得性のある評価や処遇制度、働きやすい労働環境も重要だと考えています。

適切な賃金水準の設定や柔軟な働き方ができる事業所の整備など、従業員がイキイキと働けるための取り組みを多方面から進め、従業員が変化を実感できるスピードある組織風土改革を推進していきます。

つばきの「競争優位性」と「市場ポジショニング」

つばきは培ってきた技術と強固な財務基盤によって4つの競争優位性を確立し、グローバルトップ商品を有するなど、市場で確固たるポジションを築いています。

つばきの4つの競争優位性

グローバル対応力

26の国・地域に83社のネットワークを構築。高度なソリューションと高付加価値商品をジャストインタイムで提供。

モノづくり力

高品質と安心・安全な商品を創出するモノづくり力。継続的な生産改革活動により、さらなる自動化、DXを推進し、生産性向上を実現。

商品開発力

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

ソリューション提案力

パーツからシステムまで、幅広い商品群と新技術を組み合わせ、ユーザー視点の提案力で差別化を推進。



つばきの優位性を発揮する3つの技術

機械設計技術

巻きかけ伝動や自動車関連部品など高い信頼性を要求される機械・機構の設計技術

高機能化技術

チェーンやモビリティ商品などの高機能・高信頼性を実現するための材料技術

電動化技術

モータなどの駆動部品やシステム化されたアプリケーションの制御技術

継続的な投資を可能とする強固な財務基盤

自己資本比率66.0%で実質無借金の強固な財務基盤の下、
営業・製造拠点の拡充や生産性の向上、研究開発に継続的な投資を実行

市場ポジショニング

グローバルトップ商品

産業用スチールチェーン

世界シェア
(自社調べ)

16%



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

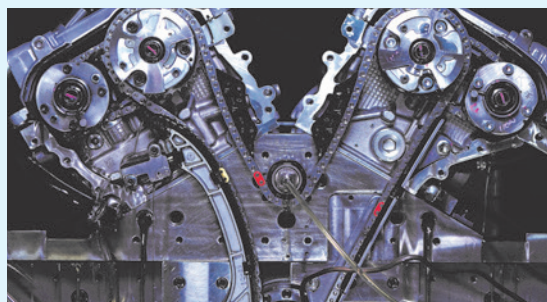
世界シェアNo.1を支える技術開発

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	世界最小チェーンを開発

自動車エンジン用タイミングチェーンシステム

世界シェア
(自社調べ)

40%



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8か国11工場生産体制)
2012年	世界シェアNo.1(33%)を達成

ニッチトップ商品(特定市場/特定領域におけるトップ商品)

カムクラッチ

2つの動力伝達軸間で回転を伝達、遮断するワンウェイクラッチ(機械要素)



電動シリンダ*

油圧・空圧機構に比べ電力使用量を大幅に削減し、環境負荷低減に貢献



* 推力1t以上

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



パワトラ事業

(チェーン&モーションコントロール)

社会課題の解決に直結するアプリケーション開発と、グローバル化による事業拡大を図るとともに、マーケティング、モノづくり両面でのDX推進により「稼ぐ力」を強化していきます。

Yasushi Nagai

永井 康詞

専務執行役員
パワトラ事業統括



産業用スチールチェーンで 世界トップシェア

パワトラ事業の売上の81%、営業利益の96%を占めるチェーン事業では、動力伝動用のドライブチェーン、搬送用のコンベヤチェーンなど2万種にもおよぶ豊富なラインアップによって様々なモノの動きを支えています。特にドライブチェーンと小形コンベヤチェーン領域においては、摩耗寿命や伝動効率などで競合他社をしのご圧倒的な品質を実現しており、北米、日本、豪州などの市場で2位以下を引き離すトップブランドを確立しています。

一方、モーションコントロール事業(以下、MC事業)は、産業用カムクラッチ、直動機器、ウォーム減速機などのニッチトップ商品を複数有しており、それらを組み合わせた複合化商品や駆動ユニットの開発を強化しています。



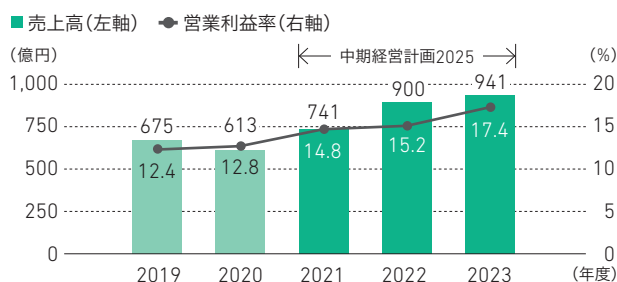
パワトラ商品群

直近3年間(2021~2023年度)の 業績レビュー

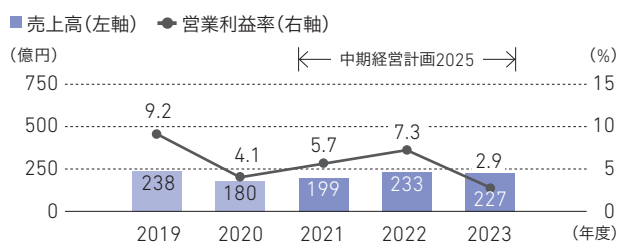
チェーン事業の売上高は2020年度からの年平均成長率は15.4%と高成長を実現し、2023年度の営業利益率は17.4%と過去最高を更新しました。北米市場でのシェア拡大に加えて、生産性向上、価格転嫁、円安の3つの要因が材料費ほかのコストアップを吸収しました。

一方MC事業は、同じ3年間で売上高は年平均成長率8.0%で拡大しましたが、2020年度から回復基調にあった営業利益率は2023年度に急低下しました。主要顧客(日本の工作機械や半導体・液晶)の不況が要因の1つであり、景気変動への抵抗力に課題を残しました。

チェーン事業



モーションコントロール(MC)事業



「長期ビジョン2030」の実現に向けた 課題と戦略

市場開拓の加速

チェーン事業は、日本、北米、豪州を中心に確固たるブランドを築き上げています。一方で、市場規模の大きい欧州や成長が著しいインド市場などで開拓余地は大きく、欧州とインドに新たな製造拠点設置の検討を開始しました。

SWOT分析			
強み	S	<ul style="list-style-type: none"> ・チェーン:性能・品質面での圧倒的優位性と豊富な品揃え ・MC:電動シリンダ、クラッチ等の競争力と複合化技術 	弱み
機会	O	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	脅威
			T

MC事業の景気抵抗力強化には、海外売上高比率を高め、市場拡大を図ることが不可欠です。2023年度に経済活動が低迷した中国では、業界と商品を絞り込んだ新規開拓で大きな成果がありました。中国での成功事例を生かし、グローバル化をいっそう加速していきます。

アプリケーションの拡大

「動かす領域」で社会課題の解決に貢献することが、つばきの存在価値です。パワトラ事業は総力を上げてこのイノベーション創出に取り組みます。

チェーン事業では、疲労強度1.2倍、耐摩耗性能1.4倍の開発目標を掲げた次世代モデルのドライブチェーンの開発が進んでいます。また、リサイクル材料やバイオマス材料を使用した環境対応商品の開発に向けて投資を積極化。同時に、ロボットハンドや内視鏡など新たな市場開拓に向けて、超小形ローラチェーンを開発し、販売開始しました。本商品は世界最小のローラチェーンとしてギネス世界記録™にも認定されており、お客さまから多くのお問い合わせをいただいています。

MC事業では、一般産業向けに加えて、運輸、医療、インフラ向けなどを対象に市場要求の変化に対応する独自の制御性能を高めたユニット商品の開発を拡大していきます。

モノづくり&マーケティングの進化

パワトラ事業の世界21工場、自動化とDXを基本とした「人にやさしい、ムダ・ロスのない」モノづくり改革に取り組んでいます。目指しているのは、「早く、安く、よいものを人の負担なく供給できるモノづくりの実現」。チェーン事業では過去2回のモノづくりサミットを通じて、国内外グループ製造会社の共通課題解決に向けた協業、相互支援を行いながら、各工場の生産性向上につなげています。一方、マーケティング面では、営業データの可視化・共有化など、デジタルマーケティングを推進し、市場の声を商品開発につなげていく取り組みを加速させています。

社会課題解決と成長力強化

物流2024年問題や脱炭素に新技術で貢献

環境負荷低減や労働時間短縮という社会課題解決への貢献に向け、2つの新商品を市場投入しました。

1つ目は「アークチェーンアクチュエータ」です。トラックのウイング開閉には従来油圧駆動装置が使われていましたが、積み荷の油污れやドライバーの作業負担増が大きな問題となっていました。この新商品は、独自開発のジップチェーン*を進化させたアークチェーンを使ってウイング開閉を行う電動ユニット商品であり、すでに大手架装メーカーから量産受注を獲得しました。

2つ目は、ピンギヤドライブユニットを使った「次世代帆船向け駆動ユニット」です。風力を船の推進力に変える脱炭素船においても、つばきの動かす技術が生かされています。



動力をアーチ状に伝達する「アークチェーンアクチュエータ」

*ジップチェーン：2本のチェーンを噛み合わせることで柱状となる構造で、昇降や押し引きの用途に使うつばき独自開発のチェーン。

モビリティ事業

受注拡大が進むHEV/PHEV*向け商品を中心にシェア拡大を継続し、損益分岐点の改善を含め利益重視の成長を図ります。また車載用クラッチを早期に次の柱商品へと成長させます。

* HEV=ハイブリッド、PHEV=プラグインハイブリッド



Isao Sato
佐藤 功
常務執行役員
モビリティ事業統括

環境性能の高さで世界シェアをリード

自動車エンジンの高性能化やエコ化に不可欠なタイミングチェーンシステムが現在のモビリティ事業の主力商品です。軽量・低フリクションなど、環境性能を競争力に、タイミングチェーン市場におけるトップブランド商品（世界シェア40%）となっています。

この他にも、4輪駆動車のトランスファーケースに使われるパワードライブチェーンや、自動2輪車のスタータモータの回転をクランクシャフトに伝えるスタータクラッチがあります。パワードライブチェーンはトランスファーケースのレイアウト自由度の高さに、スタータクラッチは噛み合い応答性の高さに、それぞれ優位性を持っており、いずれの市場においても世界トップランナーの位置付けにあります。



タイミングチェーンシステム



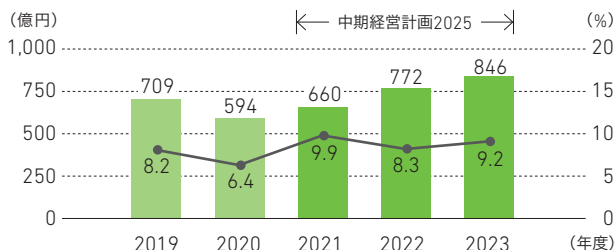
エネドライブチェーン

直近3年間(2021~2023年度)の業績レビュー

この3年間、モビリティ事業の売上高は年率12.5%のペースで拡大しました。円安進行の恩恵に加え、世界の自動車生産台数が順調な回復を見せたこと、タイミングチェーンシステムの世界シェア拡大(2021年38%→2023年40%)がモビリティ事業の売上成長をけん引しました。

一方、営業利益率はコロナ禍で不況にあった2020年度の水準(6.4%)から回復したものの、2021年度以降は8.3%~9.9%と横ばい状態にあります。グローバル拠点拡充による減価償却費が高水準にある中、人件費、研究開発費が増加し、生産増や値上げによる増益効果を圧迫したことが要因となりました。

■ 売上高(左軸) ● 営業利益率(右軸)



「長期ビジョン2030」の実現に向けた課題と戦略

既存事業における持続的売上拡大と収益性改善

主力商品であるタイミングチェーンシステムには、依然として大きな改善の余地があると考えています。1つはパワートレインの進化が、BEV偏重からHEV/PHEVを含め、選択肢が多様化し、世界の自動車業界の開発動向が変化してきていること。もう1つは、気候変動対策として、EURO-7などの排ガス規制がより厳格化の方向にあることです。こうした状況下、当社では排ガス規制強化やHEV/PHEV化に特化した、より環境性能が高くハイスペックな商品開発に注力しています。

SWOT分析	
<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> • ドライブトレインの高効率化、軽量化など環境性能向上に貢献する商品開発 • モータサイクル向けワンウェイクラッチにおける噛み合わせ応答性や省エネルギー性能 	<p>弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> • 内燃機関向け商品への依存度が高い
<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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、2駆/4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 	<p>脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> • BEV、FCV、代替燃料駆動など様々な選択肢に対応するための部品・システムの研究開発費、工数負担の増大

また、タイミングチェーンの品種増に伴い、仕掛在庫が増えています。損益分岐点の改善に向けて、在庫回転率向上が不可欠です。具体的には価格転嫁と同時に、特に間接部門を中心にDX技術を活用して生産性向上を進めています。また自動化や工程改善など、これまで埼玉工場を進めてきたモノづくり改革をいっそう前進させるとともに、グローバルに横展開していきます。

次の柱商品の早期育成に向けて

モビリティ事業では、タイミングチェーンシステムに次ぐ第2の柱商品を育成すべく、車載用クラッチの開発に注力してきました。この車載用クラッチには様々なアプリケーションがありますが、このうちxEV*車やAT車

用の「パーキングロッククラッチ」が先行開発段階から量産に向けたステージへと前進しました。従来のパーキングロック機構に比べ、大幅なコンパクト化と軽量化を実現したことが世界の自動車メーカーに高く評価されています。

また、長期的な視点に立った挑戦領域として、e-Bikeおよびe-Cargo(電動アシスト3輪自転車)用の新たなユニットや電動部品など、パーソナルモビリティ分野への進出を模索中であり、この取り組みをさらに前進させていきます。

* xEV: HEVやPHEV、FCVなどの総称。

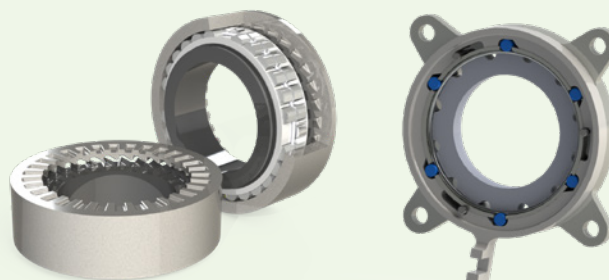
社会課題解決と成長力強化

クラッチの技術力を広い領域で活用

モーションコントロール事業の産業用クラッチで培った技術をモビリティ事業の量産化技術と掛け合わせ、ボリュームの大きい自動車業界向けの次世代商品を開発・事業化することは、つばき全体の社会価値と経済価値の双方の拡大に直結します。

前述のパーキングロッククラッチに加え、「変速/動力切り替え用クラッチ」や「トルクリミタクラッチ」の領域にも挑戦中です。前者は動力のON/OFF切り替え時に使われるものであり、当社の技術力が生かせる領域です。後者は、過負荷時に過剰トルク伝達を防止する機構です。いずれも、駆動ユニットの小型化・省エネルギー化に寄与すると期待されています。

当社は、モビリティ領域においても次世代の動きを見据えたイノベーション投資を加速していきます。



変速/動力切り替え用クラッチ

パーキングロッククラッチ

マテハン事業

物流ソリューション提供企業への変革をねらいに、KDDI株式会社と合併会社を設立するとともに、メンテナンス事業をさらに拡大。マテハン事業の営業赤字脱却と景気変動への耐性強化を図ります。

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



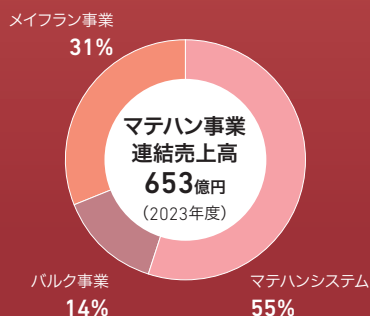
3つの分野で独自性を発揮

つばきのマテハン事業は、工場や倉庫などでモノの搬送・保管・仕分け・ピッキングを効率的に行うマテハンシステム、セメント・肥料などの粉粒体（バルク）を搬送するバルク事業、金属屑搬送・クーラント処理を主とするメイフラン事業の大きく3つの分野があります。

マテハンシステムにおいては流通業界向けの仕分けシステムやライフサイエンス業界向けのリキッドハンドリングなどの特定業種・特定分野において強みを発揮しています。

バルク事業は粉粒体搬送分野では国内トップであり、中国・インドにも製造拠点を設けるとともに、バイオマス発電向けや食品リサイクル、ごみ焼却などの環境関連分野へと事業を拡大しています。

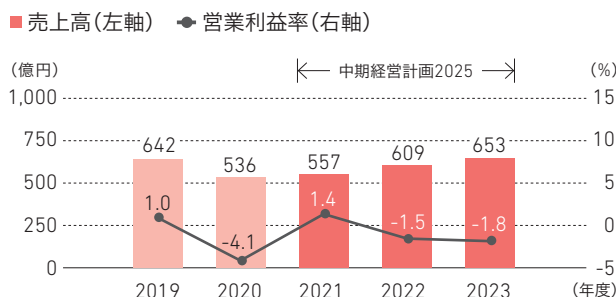
工作機械業界を主要ユーザーとするメイフラン事業では、シャッフルコンベヤ（揺動式搬送）を開発し、食品業界などに市場拡大を図っています。



直近3年間(2021~2023年度)の業績レビュー

マテハン事業では、3つの事業分野で業績が大きく分されました。バルク事業は、バイオマス発電向けや中国向けの脱硫脱硝関連の環境関連設備への販売が好調でした。メイフラン事業は、設備投資動向の影響を受けやすいものの、特に北米と欧州における事業が堅調で収益性も高まっています。

一方、マテハンシステムの収益性が大きく低迷しました。米国での自動車向け案件において想定外の追加費用が発生したこと、日本では、物流業界の市場変化に対し商品開発が遅れたことが要因です。米国の問題は不採算案件の損失処理が完了したことにより、日本のマテハン事業部の体質改善が最重要課題となっています。



「長期ビジョン2030」の実現に向けた課題と戦略

「マテハン事業」体質改善へのロードマップ

「中期経営計画2025」のスタート以降、マテハンシステムの収益性は大きく低迷しています。原因は業績レビューに記載のとおりですが、特に日本では生活者の購買行動がEコマースへと変化する中、マテハン事業部が得意としていた仕分けシステムの売上が落ち込んだこと、その変化に対応する商品開発が遅れたことが原因です。

マテハン事業を高成長・高収益の事業へと改革するには2つの施策が重要だと考えています。1つ目は、顧客

SWOT分析	
<p>S</p> <p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客視点に立った商品開発・カスタマイズ力 バルク事業の安定性と高収益性 	<p>W</p> <p>弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本と米国における物流・FA関連領域の低収益性
<p>O</p> <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 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) 	<p>T</p> <p>脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> 既存商品のコモディティ化 据付工事の長期化

視点を徹底し「ソリューション提供企業への変革」を図ること、2つ目はソリューション提供に舵を切りつつも、同時に基幹商品の商品力強化を図ることで。

以上の2点においてこの3年間は進捗が遅れていましたが、新たな取り組みをスタートしました。

1. ソリューション提供企業への変革

「自動化投資を進めたいが莫大な準備期間と巨額の設備投資がネック」—そのようなお客さまの立場に立ち、当社商品だけにこだわらないシステムインテグレーションビジネスへの転換を図ってきました。さらに、KDDI株式会社(以下、KDDI)と合併会社「株式会社 Nexa Ware」を設立し、強力な協業ビジネスがスタートしました。KDDIが持つ次世代通信やデータ構築等の優位性と、当社が持つシステム構築力、ハードウェア技術を掛け合わせることで、物流・生産におけるDX改革を顧客の期待を超えたスピードで進めていきます。

2. 市場ニーズの変化に応える商品開発

「倉庫への入庫から保管・ピッキング・仕分けを経て、出荷工程へいかに迅速・正確に商品を渡せるか」—この課題に対応すべく自社製台車(ロボット)を活用した Goods-to-Person 機器である「T-AstroX」を市場投入しました。

また、「バーコードやRFIDを使わずに迅速・正確に荷物を認識・判別したい」—この期待に対して当社の自動仕分けシステムにAI画像認識装置(AIてむ鑑定士)*を組み込み、お客さま側での実証実験を実施。実用化第1弾として、大手物流会社で稼働開始しています。物体を瞬時に画像認識できる「AIてむ鑑定士」の実用化による物流支援ソリューションで、物流現場の「省人化・無人化」「人手不足解消」などの課題解決に貢献していきます。

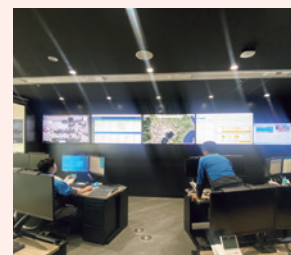
*当社が出資している「EAGLYS株式会社」との共同開発。

社会課題解決と成長力強化

アフターサービスの強化により顧客の利便性とロイヤリティを向上

設備納入後のアフターサービス/メンテナンスの拡充は、お客さまの安心・安全の確保とメーカーへの信頼度向上につながるとともに、当社の経済価値拡大(売上拡大と収益性向上)における重要課題です。

2023年度に東京サービスセンターを台場に移転し、従来の24時間オンコールサービス、納入設備の稼働監視など、顧客視点に立った機能を大幅に拡充しました。2024年1月に発生した能登半島地震の際には、同サービスセンターが、納入した設備の被害状況をスピーディーに確認・集約し、早期復旧に貢献することができました。この取り組みをいっそう加速することで、ソリューション提供に加え、つばきグループの総合力を結集し、アフターサービスNo.1企業へと成長していきます。



24時間体制で対応するオンコールセンター(東京サービスセンター)

グローバルネットワーク—世界のつばきへ

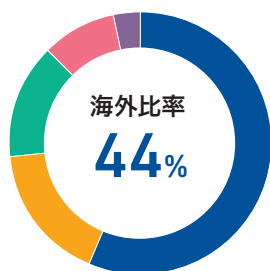
世界の産業を支えるつばきグループ

つばきグループは、1970年に台湾での合併会社設立を皮切りに、現在、世界26の国と地域に、83社のグローバルネットワークを構築。「グローバル対応力」「モノづくり力」「商品開発力」「ソリューション提案力」で、世界の産業発展を支えてきました。「動かす」領域におけるイノベーションをいっそう加速し、期待を超える革新的な新商品やソリューションを創出することで、お客さまとその先にある社会の課題解決に貢献していきます。



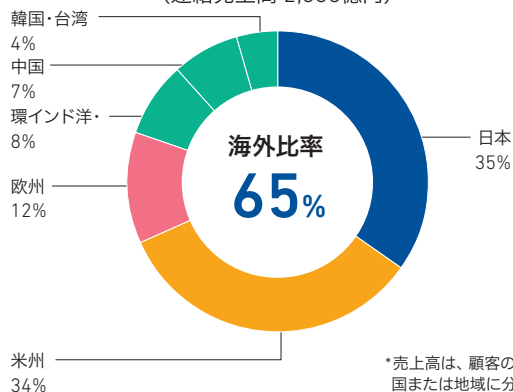
地域別売上高比率*

2012年度
(連結売上高 1,500億円)



海外比率
約 1.5倍

2023年度
(連結売上高 2,668億円)



*売上高は、顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。

- 製造会社
- 販売会社

米州 **20社**

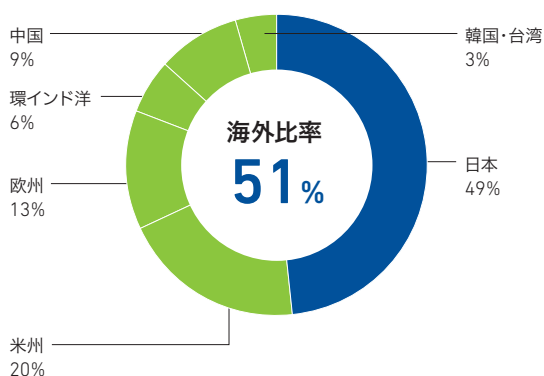
(うち製造会社13社)



(2024年3月末現在)

海外従業員比率

(2023年度末従業員数 8,750名)



グローバル展開のあゆみ

- 1970年**
台湾に合併会社を設立(つばき初の海外拠点)
- 1971年**
米国に販売会社を設立
- 1972年**
オランダに販売会社を設立。その後、カナダ、アジア地域に販売会社を設立
- 1986年**
米国子会社がチェーン製造会社を買収。北米での産業用チェーンの製造開始
- 1989年**
米国子会社で自動車部品の製造開始
- 1995年**
中国・天津に粉粒体搬送コンベヤの合併会社を設立(初の中国拠点)
- 2004年**
中国・上海に販売会社を設立
- 2010年**
ケーブルベヤを製造・販売する独・カーベルシュレップを連結子会社化
- 2012年**
中国・天津にチェーン製造会社を設立
チップコンベヤを製造・販売する米国メイフラン・ホールディングスを連結子会社化
- 2013年**
海外売上高比率が50%を超える
- 2016年**
モビリティ事業、世界7カ国目の製造拠点をチェコに設立
- 2018年**
マテハンシステムを製造・販売する米国セントラル・コンベヤを連結子会社化
- 2022年**
北米のフレキシブルカップリングの製造・販売会社を完全子会社化

PRESENCE

サステナビリティの実現に向けて

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

基本方針について

つばきグループは創業以来、企業としての社会的責任を果たすと同時に、事業活動を通じた社会貢献に取り組むことにより、自らの持続的成長を図ってきました。これは、「SDGs達成」への貢献につながるものです。これらの活動を体系的に推進することをねらい、2020年に「サステナビリティ基本方針」を制定し

ました。

この方針の下、グループ一体となって技術革新と社会課題の解決に取り組むとともに、ステークホルダーとの相互コミュニケーションを図り、モノづくり企業として持続可能な社会の実現に貢献していきます。

「サステナビリティ基本方針」

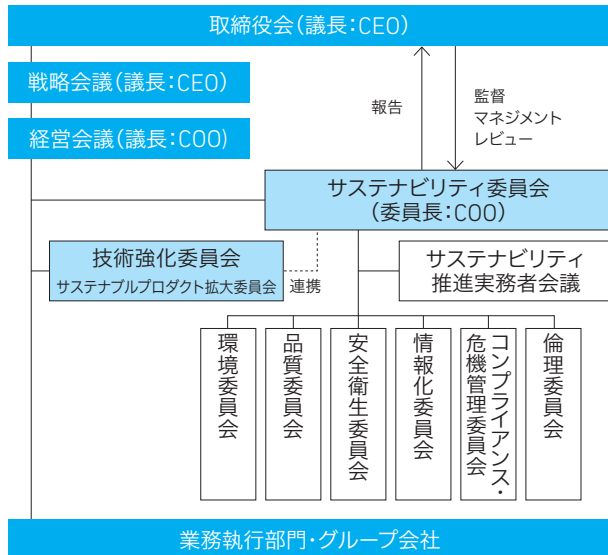
つばきグループは、企業理念「TSUBAKI SPIRIT」に基づいた事業活動を通して、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、技術革新により企業価値向上を図り、社会から必要とされ続ける企業を目指します。また、経営の透明性を高め、ステークホルダーとのコミュニケーションにより信頼関係を深めます。

推進体制と実効性評価

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

サステナビリティ委員会は、環境、品質、安全などの各委員会やサステナビリティ推進実務者会議からの情報をもとに、グループ全体の活動方針や重要テーマについ

■ サステナビリティ推進体制



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。2023年度は、特に「カーボンニュートラル」「人権・ダイバーシティ、人材育成・働き方改革」「サプライチェーンマネジメント」「危機対応・BCP」「サイバーセキュリティ」に注力しました。2024年度は、これらに「安全衛生」「品質」を加えた7項目について取り組みを進めています。

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

■ イニシアチブへの参加/社会からの評価

- 国連グローバル・コンパクト(UNGC)
- 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)
- CDP:世界屈指の環境活動評価機関、
2023年度 気候変動スコア B
- SBT(Science Based Targets):
温室効果ガス排出量削減目標に対する国際認定
- エコ・ファースト:業界における環境トップランナー企業を環境大臣が認定する制度
- 健康経営優良法人2024: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

重要課題(マテリアリティ)特定プロセス

つばきグループでは、サステナビリティ基本方針の下、まずCSR側面から重要課題(マテリアリティ)と指標(KPI)の設定を行いました。(右図参照)

本業(商品)を通じて解決する社会課題、すなわちCSV課題については、「長期ビジョン2030」「中期経営計画2025」の重要課題に掲げ、中長期視点で取り組んでいます。

またこれらの取り組みはSDGsへの貢献に直結しており、その関係性を明確にすることで従業員の意識向上につなげていきます。

Step 1

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

Step 2

マトリックス図を使って、ステークホルダーにとっての重要性、当社にとっての重要性(現状とあるべき姿のギャップを含む)に基づき、リスクと機会を整理・評価。

Step 3

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

サステナビリティ重要課題と進捗状況

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

マテリアリティ (重要課題)	SDGs 貢献項目	KPI (指標)	目標と実績					
			対象範囲	目標値	達成年度	2023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	37.6%		
		CO ₂ 排出量削減率(2018年度基準)	海外	20%以上	2025年度	16.0%		
		CO ₂ 排出量削減率(2021年度基準)	グローバル	42%	2030年度	19.4%		
		再生可能エネルギー使用率	国内	30%	2025年度	33.8%		
		CDP気候変動スコア	グローバル	A-	2023年度	B		
	循環型社会	廃棄物リサイクル率	国内	99%以上	2030年度	98.6%		
		PRTR物質排出量	国内	130.9t以下	2030年度	114.8t		
		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	12社	毎年	12社
				人権デュー・デリジェンスの実施社数	グローバル	30社	2022年度	30社
障がい者雇用率	単体			2.50%	2023年度	2.49%		
障がい者法定雇用率達成社数率	国内			100%	2025年度	44.4%		
外国人社員数	単体			85人	2030年度	29人		
役員従業員女性比率	国内		10%	2030年度	4.5%			
人材育成/ 働き方改革	教育計画の実施率		単体	100%	毎年	100%		
	有給休暇取得率		単体	85%	2025年度	77.3%		
	産休・育休後の復帰率		単体	—	—	92.3%		
	高ストレス者比率		単体	5.0%	2025年度	6.9%		
	休業災害発生件数	国内	0件	毎年	6件			
安全衛生	重要品質問題発生件数	グローバル	0件	毎年	3件			
品質保証	—	—	—	—	—			
地域社会への 貢献	—	—	—	—	—			
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・避難訓練実施社数率	国内	100%	毎年	100%		
	防災/BCP/ 危機管理	BCP再構築完了事業所数	国内	17事業所	2023年度	2023年6月 完了		
		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	情報セキュリティ事故発生件数	グローバル	0件	毎年	1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			

つばきグループは、「サステナビリティ基本方針」の下、ESGの項目別に当社のマテリアリティ(重要課題)とKPI(指標)を設定しています。2023年度の当社の活動は以下のとおり進捗しました。2023年5月のSBT(Science Based Targets)認定取得に伴い、2030年度までのCO₂排出量削減目標(長期目標)を改定しました。

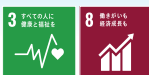
これまでの進捗状況	残課題と今後の取り組みの方向性
<ul style="list-style-type: none"> エネルギーのジャストインタイム(JIT)活動を国内外事業所で水平展開。 SBT認定取得に伴い、グループCO₂削減目標を改定。目標達成に向けて事業部門ごとに活動を開始。 国内使用電力の約30%に相当する再生可能エネルギー購入を継続。タイとメキシコ会社に再生可能エネルギーの導入を開始、他拠点でも順次検討中。 主要サプライヤーのCO₂排出量を調査。また当社のJIT活動の工場見学会を開催し、サプライヤーとのCO₂削減活動の協働を開始。 	<ul style="list-style-type: none"> 従来の省エネ活動の継続に加え、熱処理工程の脱炭素化に向けた研究を開始する。 国内事業所での再生可能エネルギーの買い増し検討、海外事業所での購入に向けた調査の継続。 シナリオ分析の定量化などTCFD開示の改善を図る。 サプライヤーのCO₂排出量調査およびCO₂削減活動の協働範囲を拡大し、サプライチェーンを通じた脱炭素の取り組みを加速させる。
<ul style="list-style-type: none"> 従来の国内活動に加え、「グローバル環境マネジメントマニュアル」制定により海外グループ会社への活動を強化。各種環境データの取得を開始。 	<ul style="list-style-type: none"> 国内においては、全事業所の「エコ・ファクトリー」認定を目指す。 海外においては、グローバル環境マネジメントマニュアルの運用を通じて現地活動の把握、環境マネジメント活動の推進・支援を行う。
<ul style="list-style-type: none"> 企業倫理強化月間を定め、国内外でコンプライアンス意識の向上活動を実施。ビジネスと人権に関する教育関連のツールを探索。 各事業所の障がい者雇用に適した職場環境の整備、職域開発を実施。 	<ul style="list-style-type: none"> これまでの取り組みを継続し、計画的に改善していく。 継続的に人権デュー・デリジェンスを実施し、改善状況を確認する。 障がい者法定雇用率の引き上げに対応し、目標達成時期を前倒しの上で特例子会社を中心に採用を強化する。 国内グループ会社の法定雇用率達成に向け、支援を強化する。 部門啓発活動等により外国人の採用増につなげる。定着面ではキャリアや生活のフォロー体制を強化する。
<ul style="list-style-type: none"> 外国人社員の積極採用を強化。 女性活躍を目的とした研修の実施と継続的かつ積極的な女性採用と職域拡大。 対面研修とeラーニングの組み合わせによる実施率の維持と、強化テーマについての外部派遣、外部講師による研修等の継続による内容の充実。 	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍については、これまでの取り組みを継続し、計画的にKPIを向上させていく。 当社独自の3つのスクールによる全社教育や部門別教育、グローバル教育など、個人が成長を実感できる人材教育に積極的に取り組むとともに、選択型研修を充実させていく。
<ul style="list-style-type: none"> 有給休暇の計画的付与日の設定。 「つばき産休・育休ハンドブック」等ガイダンス資料の充実により、制度理解を促進。 産休・育休後の就労支援を図るため、育児・介護目的の在宅勤務制度適用を開始。 メンタルヘルス教育を定期的実施、また社内専任担当による相談窓口を設置。 不調者の早期発見のための関係部署との情報共有。 つばきグループ安全衛生活動3本柱(安全人間マニュアル、リスクアセスメント実施要領、機械設備安全ガイドライン)を規定化し、継続的に活動。 重要品質問題発生件数ゼロ達成のツールとして品質保証体系力量マップを運用。部門ごとにボトルネックプロセスを抽出し、プロセス改善活動実施。 年度計画に基づき、第三者視点での内部監査を実施。 「長岡京ガラシャ祭」「環境フェスティバルKYOTANABE」などの地域イベントへの協賛や、京田辺工場桜まつり(市民開放)の開催を継続。 埼玉工場や京田辺工場にて、小学生、高校生向けの工場見学を実施。 	<ul style="list-style-type: none"> 有給休暇を取得しやすい職場の雰囲気づくりと計画的取得を促進する。 産休・育休復帰率を維持するため、現在の取り組みを継続する。 ラインケア、セルフケアの充実と、長期欠勤者・高ストレス者の削減に継続して取り組む。 「安全人間マニュアル」「機械設備安全ガイドライン」によるソフト・ハード面での安全衛生活動を推進。また、重篤災害情報のグローバル拠点への水平展開に取り組む。 品質保証体系力量マップはプロセスKPIの定義を見直し、評価精度を向上して運用。 海外事業所への「弱点プロセス改善」支援を開始する。 国内外で「社会課題の解決」や「SDGs達成」に結びつく社会貢献活動を強化する。 国内グループ会社の社会貢献活動の実施状況確認と共同イベント開催の検討。
<ul style="list-style-type: none"> 2022年度に改訂したサプライヤー向けサステナビリティガイドラインを、国内主要サプライヤーと欧米サプライヤーへ配布。 国内主要サプライヤーへのサステナビリティ教育およびサステナブル調達アンケートと人権デュー・デリジェンスによる現状調査の実施。 	<ul style="list-style-type: none"> 国内主要サプライヤーへの教育・サステナブル調達アンケート等の実施範囲拡大とアンケート結果に基づく実態確認・改善活動の実施。 サステナビリティガイドラインの海外配布範囲拡大。 欧州グループ会社の主要サプライヤーに対して、サステナブル調達アンケートと人権デュー・デリジェンスを実施する。 サプライチェーン強靱化の第一歩として、サプライヤーの倒産・廃業リスク管理状況を調査し改善を図る。 グループ内での情報交換による供給先の多様化を推進するとともに、サプライヤー・顧客双方と交渉し、時勢に応じた仕入/販売価格の実現に努める。
<ul style="list-style-type: none"> 企業倫理強化月間や各種研修を通して、従業員のコンプライアンス意識の向上と倫理綱領の周知徹底を実施。 「つばきグループBCP基本方針」の下、①防災訓練、②安否確認システムを活用した訓練、③防災備品の備蓄などの防災活動を展開。 国内グループ会社において初動3時間の対応マニュアルを整備。 2022年5月制定の「損害保険ガイドライン」に基づき、海外5社の付保内容を改善。 	<ul style="list-style-type: none"> これまでの活動を継続し改善を積み重ねることで、コンプライアンスの徹底を図る。 各部門、グループ会社のBCP策定を完了し、それをういた「BCP訓練」を実施する。国内グループ会社への「ファシリティ監査」「防火・防災・防犯監査」を継続し、危機管理体制の強化を図る。 「損害保険ガイドライン」をもとに海外22社と損保リスク強化に向けた協議を継続。 駐在員の生命・安全を確保するため、戦争リスクへの対応項目を整理する。 自動車業界が策定した「サイバーセキュリティガイドライン」を活用し、IT-BCP対策を強化する。 ネットワークの常時監視、不正アクセスや不正侵入の検知・遮断・通知の仕組みを導入。 日常の教育・訓練強化(メールの誤送信防止、標的型メール訓練など)。
<ul style="list-style-type: none"> インシデント発生時のサイバーセキュリティ対策体制を構築(IT-BCP対応体制を構築)。 取引先へのサイバーセキュリティ対策の推進要請(モビリティ事業部門)。 メールを利用した脅威攻撃へのセキュリティ対策ツールを導入。 東証の適時開示基準に準拠し、関係部署と連携して適時適切な開示を実施。 ステークホルダーとの対話の一環として、サステナビリティ関連情報の発信を強化。 知財意識の定着活動を継続。①勉強会の継続(技術者向け階層別/各知財制度など)、②各種ガイドライン発行、研修を通じた周知(補償金・報奨金、商標、特許調査)。 	<ul style="list-style-type: none"> 事業戦略とESG活動の連動性が伝わる効果的な情報発信を行い、ステークホルダーの理解を得る。 知財活動活性化策として、①知財研修継続、②社内ガイドライン(特許、商標、著作権関係)の周知と拡充、③海外グループ会社への対応検討着手。

ステークホルダー・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。

ステークホルダー	お客さま	株主・投資家	取引先(サプライヤー)	従業員	コミュニティ
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。	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。	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。	「人材が最大の経営基盤」という認識の下、従業員の健康と多様性を尊重し、従業員1人ひとりが能力を最大限に発揮し、イキイキと働けるよう、人材育成と職場環境づくりに取り組んでいます。	事業拠点を置く各地域において、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。
具体的な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 営業部門を通じた日々のコミュニケーション 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 共同研究・共同開発など  <p>メンテナンスサービス</p>	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会を通じた情報開示、コミュニケーション 統合報告書、Webサイト等を通じた情報提供 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 個人投資家を対象としたIRフェア等への参加  <p>IRフェア</p>	<ul style="list-style-type: none"> 公正・公平な調達活動 当社方針説明会・調達方針説明会等の開催 「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 開発購買推進等による協働  <p>調達先とのミーティング</p>	<ul style="list-style-type: none"> 日々の職場でのコミュニケーション 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 労働組合との定期的なコミュニケーション 階層別、職種別研修など、教育の機会の提供 ダイバーシティや多様な働き方の推進 従業員意識調査、健康経営推進による快適な職場環境の提供  <p>新任管理職研修</p>	<ul style="list-style-type: none"> 地域イベントへの参画・協賛 事業運営における環境配慮 災害時の自治体への協力 中高生の職業体験受け入れや、体験型工場見学会の開催 チャリティ活動やフードバンク等のボランティア活動  <p>マングローブ植樹活動</p>

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



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



環境マネジメント

つばきグループは、「持続可能な社会の発展」に貢献すべく、「環境理念」「環境方針」を定め、中長期目標の下、環境負荷低減に取り組んでいます。特に、気候変動は喫緊の最重要課題と位置付け、国際基準や市場・顧客動向を注視して、対応していきます。



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

環境中長期目標

気候変動が進む中、つばきグループは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。

その結果、国内のScope1+2排出量削減目標および再生可能エネルギー使用率については、すでに中期目標を達成したことから、2023年5月には、グローバル共通目標として、長期目標を「2030年度までにCO₂排出量を42%削減(基準年度2021年度)」に引き上げ、世界的なイニシアチブであるSBT*1より認定を取得しました。

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。

*1 SBT (Science Based Targets) :「パリ協定の「2°C目標(1.5°C目標)」が求める水準と整合した温室効果ガス排出量の削減目標。

CO₂排出量削減目標

指標	範囲	中期目標(2025年度)	長期目標(2030年度)*4	2050年度目標
Scope1+2*2 排出量削減率	国内	30%(2013年度比)	42% (2021年度比)	カーボン ニュートラル
	海外	20%以上(2018年度比)		
Scope3*3 排出量削減率	グローバル	—	Category 1,11で25% (2021年度比)	
再生可能エネルギー使用率	国内	使用電力の30%以上	次期中期経営計画 策定時に設定	使用電力の100%

*2 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。

*3 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。

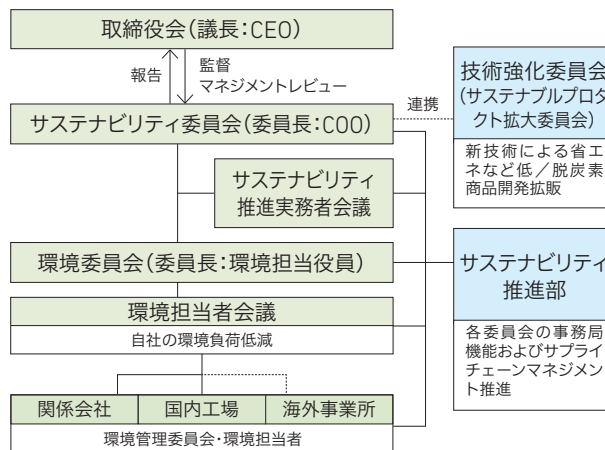
*4 2023年のSBT認定取得に伴い、長期目標を改定。

マネジメント体制

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

同委員会は、当社サステナビリティ推進担当役員を委員長に、各事業部長、国内製造グループ会社代表で構成され、中長期的視点で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。また海外事業所においては、環境担当者を選任し、樁本チエインサステナビリティ推進部(グループ環境事務局)との連携を図っています。

つばきグループ環境推進体制



E 環境マネジメント

気候変動への対応

つばきグループは、「モノづくりを通して環境価値と経済価値を創出し“持続可能な社会の発展”に貢献する」を環境理念に掲げ、様々な課題に取り組んでいます。中でも「気候変動への対応」は、喫緊の社会課題であると同時に、当社グループの中長期経営計画における最重要課題と位置付け、国際合意であるパリ協定が掲げる長期目標「世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保ち、1.5℃に抑える努力をする」の実現に向け、グループ一丸となって活動しています。

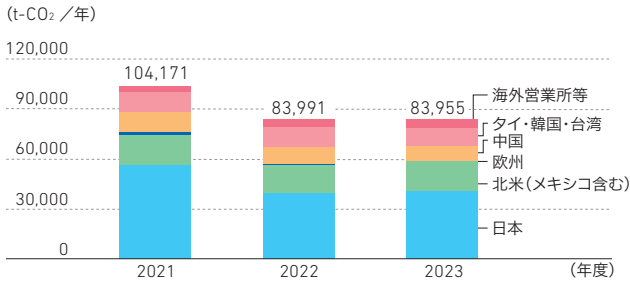
当社グループは2022年度から非化石証書付きカーボンフリー電力の購入を開始、2023年度にはSBT認定の取得、ICP(インターナルカーボンプライシング)の導

入を行い、いっそうのESG経営を推進しています。

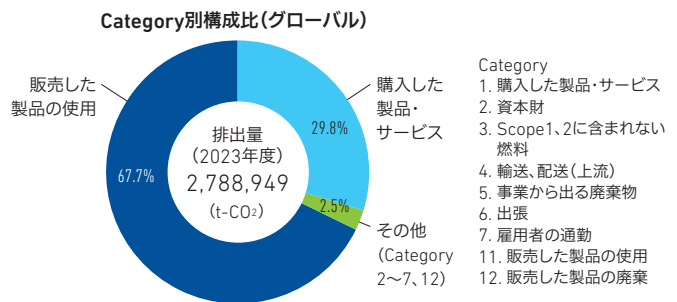
当社のモノづくりで使用されるエネルギーの多くは、生産プロセスに集中しています。そこで当社では、省エネ型生産設備の積極導入によりエネルギー効率の向上を図るとともに、主要工場の断熱塗装、コンプレッサーの稼働条件の見直しとエアリーク対策、さらに、工場の新設・改築時の太陽光発電装置の積極導入による再生可能エネルギーの利用拡大、LED照明の採用など、様々なCO₂排出量削減対策を実施しています。

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40%に上っています。

CO₂排出量推移 Scope1+2(グローバル)



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」。

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ます。また、その取り組みについて、積極的に情報開示を推進しています。

ガバナンス

□ P43「マネジメント体制」をご参照ください。

リスクと機会への対応策

■ リスクへの対応と取り組み

小分類	項目	対応策		リスクの大きさ	
	リスク/機会項目	会社経営体制	事業(工場)運営	1.5°C 4°C	
移行リスク	政策・法規制	<ul style="list-style-type: none"> パリ協定に準じたCO₂排出量削減目標設定と削減活動 SBTへの準拠、Scope3目標設定・削減の取り組み 国内、海外各国のカーボンニュートラル政策の情報収集、対応 インターナショナルカーボンプライシングシステム検討 	<ul style="list-style-type: none"> スマートファクトリー(生産性向上、効率化、ロスを削減)構築 エネルギー管理強化 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 グリーン調達促進 	大 中・小	
	市場動向	<ul style="list-style-type: none"> エネルギーミックス変化 脱炭素社会移行 	<ul style="list-style-type: none"> 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、カーボンフリー電力購入)の計画的導入 	大 中・小	
	技術開発	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ・脱炭素技術 	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ・脱炭素技術開発の促進(組織力強化、先行投資) 	<ul style="list-style-type: none"> 新エネルギー技術(水素・蓄電池など)の注視、導入の検討 トランジション技術としてのHEV、PHEV向け既存商品のシェアアップ CO₂を排出しない熱処理技術(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 	大 小
	評価評判	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーからの評判変化 	<ul style="list-style-type: none"> CDP気候変動プログラムなど評価機関への情報開示の充実 TCFD推奨項目の開示内容(シナリオ分析)の充実 ESG経営の実践と配当性向30%以上確保の両立 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 気温上昇 海面上昇 	<ul style="list-style-type: none"> サマータイム導入検討 新規事業所の立地条件評価への海面上昇リスクの反映 	<ul style="list-style-type: none"> 工場・オフィスの空調による熱中症対策の充実 職場や働き方改革に対する積極的先行投資 	中 大
	急性被害	<ul style="list-style-type: none"> 異常気象(風水害) 	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害適応策(生産とサプライチェーンに対するBCP)強化による有事の際の支出抑制 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	中 大

■ 機会への対応と取り組み

小分類	項目	対応策			
	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	<ul style="list-style-type: none"> 徹底的な省エネ(エネルギーのJIT)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 世界各地での再生可能エネルギー補助金制度の有効活用検討 	<ul style="list-style-type: none"> 最新IT技術を駆使した“Linked Automation”工場への変革 		
	市場動向	<ul style="list-style-type: none"> 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機器の拡販 V2X対応充放電装置(eLINK)の拡販 	<ul style="list-style-type: none"> 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り上げ増加 新燃料(e-fuel、水素等)ICE対応商品の開発、市場投入 パーソナルモビリティ用新商品開発、市場投入 EV向け車載商品の開発、市場投入 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 	<p>「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」</p> <p>▼</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p>	
	技術開発	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ・脱炭素技術 	<ul style="list-style-type: none"> V2X対応充放電装置(eLINK)の拡販 		
	評価評判	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーからの評判変化 	<ul style="list-style-type: none"> 既存事業の着実なQCDS向上によるシェアアップと収益性向上 気候変動関連目標達成による信頼確保 適切な情報開示による社外評価、ステークホルダー信頼性向上 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 気温上昇 海面上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 労働環境整備、働き方改革の外部への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	<ul style="list-style-type: none"> 異常気象(風水害) 	<ul style="list-style-type: none"> 防災関連市場への拡販 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	

E 環境マネジメント

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(P45参照)。

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

リスク管理

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

環境課題の重要度・優先順位については、環境委員会において、「ステークホルダーにとっての重要度」と

「当社事業にとっての関連性・影響度」の2つの側面から評価を実施。ステークホルダーにとっての重要度は、マイナスの側面(低減すべきリスク)とプラスの側面(財務指標を向上する機会)の大きさを評価しています。

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

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

2023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19.4%の削減となりました(2025年度までの中期目標については、国内は2013年度比30%削減に対して37.6%、海外では2018年度比20%削減に対して16.0%の削減)。

前年度比では、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ましたが、生産量が3.1%増加したこともあり、CO₂排出量は3.5%の増加となりました。海外においては、生産は増加したものの、欧州や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3.2%の削減となりました。

■ 指標と目標

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

* 本目標は2023年のSBT認定取得に伴い変更しました。

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取引物を含めた「総排出物重量」を管理指標に定め、総排出物の削減に努めています。

2023年度は産業廃棄物と一般廃棄物を合わせた廃棄物合計が4,871tで前年度比で1.4%増となりましたが、再資源化率は前年度比1.6pt向上し、98.6%と非常に高い水準となりました。

また、当社グループは国内外の有害化学物質規制を踏まえ、原材料・部品・資材の含有物質を調査し、お客

■ 廃棄物等の排出量／再資源化率

	2022年度	2023年度
総排出物	24,473t	25,218t
（産業・一般廃棄物）	4,802t	4,871t
（売却有価物）	19,671t	20,347t
再資源化率（年度平均）	97.0%	98.6%

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

さまとともに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。グリーン調達ガイドラインの中で有害化学物質の対象法令、物質名、基準値等を明記し、サプライヤーの皆さまに使用の削減をお願いしています。

化学物質排出把握管理促進法（PRTR法）の指定する化学物質については、排出実態を調査し、生産工程で取り扱うPRTR対象化学物質の削減に取り組んでおり、有害性の少ない物質への代替を図っています。

水資源保護に向けては、グローバルで水使用量や水使用量原単位の削減に取り組んでいます。国内事業所では、「エコ・ファクトリー認定制度」の管理指標の下、事業所ごとに管理値を設定し、水使用量の削減を進めています。海外事業所においては、2017年度より水使用量の計測を開始し、使用量削減に向けた施策を講じています。

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5月のSBT認定取得に伴い、気候変動の管理

指標を2013年度比から2021年度比に変更しました。また自助努力での削減結果をより明確に評価できるよう、総排出量から原単位の基準に変更しています。

2023年度エコ・ファクトリー認定工場

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

■ 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
資源循環	② 外部排出総量（生産高原単位2017年度比）	5%削減	10%削減	15%削減
	③ 総廃棄物リサイクル率	98%以上	98.5%以上	99%以上
自然共生	④ PRTR対象物質の大气排出量削減（2017年度比）	—	5%削減	10%削減
	⑤ 工場緑化率の向上	—	（各自治体基準の）	
	⑥ 水資源の適切な利用	—	2%pt以上	4%pt以上
			5%削減	10%削減

S 人材マネジメント

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



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

人権の尊重について

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

2022年度は国内外グループ会社(合計31社)を対象に、人権・労働に関するセルフチェックを実施。続いて2023年度は、国内主要サプライヤー246社を対象に、サプライチェーンにおける人権リスク調査を実施しました(回答数191社、回答率77.6%)。リスク評価の結果、改善対応が必要なリスク項目については、サプライヤーの皆さまと協働して改善を進めています。

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、「多様性」をキーワードにした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

橋本チエインでは、他社に先駆けて男女同一賃金を導入し、女性従業員が出産後も安心して働き続けられる人事制度を整備してきました。女性従業員比率(2024年4月1日現在9.7%)をさらに高めるため、各高校・大学に積極的な応募を働きかけるとともに、説明会では女性従業員が仕事紹介を実施することにより、労働環境の理解促進に努めています。また、優秀な従業員には性別を問わず積極的に昇格の機会を与え、女性従業員の役職登用を進めています。

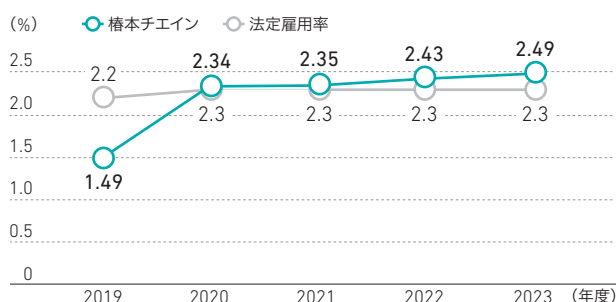
仕事と育児の両立支援にも積極的に取り組んでいます。育児休職制度の社内周知や管理職教育により、育児休職を取得しやすい環境を整備するとともに、働き方改革等により出産後も女性が働きやすい環境整備を進

めています。その結果、2023年度の産休・育休後の復職率は92.3%、男性の育児休職取得者数は前年度比1.3倍と増加しました(37名、取得率41.6%)。

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向けて、2020年には特例子会社を設置し、積極的な雇用拡大とサポート体制の充実を進めました。個人の特性を生かして、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。今後も障がい者雇用にダイバーシティ推進の核と位置付け、組織の活性化、イノベーション創出につなげていきます。

障がい者雇用率



シニア層従業員の活躍

2020年に60歳定年を65歳に延長する「65歳定年制」の導入と合わせ処遇も改善し、継続雇用率は85%前後の高水準を維持しています。シニア層従業員の就業意欲向上をねらいに、50歳の節目に実施するキャリア研修の内容充実を図りました。

人材の育成と活用

人材育成では、「長期ビジョン2030」の実現に向けて、事業をけん引する人材への投資を進め、事業戦略に沿ったDX人材や次世代経営リーダー育成、グローバル人材育成プログラムも実施するなど、機会創出に向けた攻めの取り組みを推進しています。

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

若手技術者の育成

次世代への技術伝承・強化をねらいに1998年に開講した「つばきテクノスクール」は、当社オリジナルのカリキュラムによる実践的な研修です。また、新たな技術領域もカリキュラムに取り込み、事業戦略に沿ったDX人材の育成も行っています。

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、部門を超えたアイデアの共有や交流・協創の場を広げています。

人材育成教育体系

階層別	若手層：入社時集合研修、半年後フォローアップ研修、チームワーク研修、クリティカルシンキング研修、QC手法研修 中堅層：昇格時研修、リーダーシップ研修、評価者研修 幹部職：昇格時研修、新任フォローアップ、上級管理者研修(外部)、経営幹部研修、経営者候補研修(外部)
機能別	テクノスクール、技能スクール、ビジネススクール、データリテラシー、DX、知財・商標・英文／国内契約書
グローバル	海外語学研修、英語スキル向上研修、グローバル人材育成プログラム、海外トレーニー制度
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)
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

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(2024年3月末現在29名、執行役員1名)。また、海外の大学からインターンの受け入れも積極的に行っています。

モノづくり技能の向上

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

グローバル人材の育成

当社グループの2023年度海外売上高比率は65.1%に伸長、海外従業員比率は51.2%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」をはじめ、若手対象グローバル研修、カスタム型のグローバル人材育成プログラムにより、グローバル人材の育成・強化に努めています。また海外グループ会社からの出向者も積極的に受け入れ、技術力強化や相互理解につながっています。



グローバル研修

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一つばきグループでは、従業員エンゲージメントの向上に向けて、様々な活動を実施しています。

経営層と従業員のコミュニケーション

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

従業員の事業参画支援

2022年度にスタートした、新事業提案制度「T-Startup」は、従業員から新しいビジネスアイデアを募集し、審査に合格するとその提案者がプロジェクトリーダーとなって事業化を推進できる社内ベンチャー制度です。2回目の2023年度は、国内外から65件の提案があり、2次審査の様子は社内にオンラインライブ公開。その結果、2テーマが事業化に向けてプロジェクトをスタートしました。また、2022年度に事業化プロジェクトをスタートした4テーマについては「新事業開発テーマ発表会」で進捗を報告し、社内公開しています。新事業創出とともに、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つながっています。

従業員の意識調査

椿本チエインでは、2年に1回、国内に勤務する従業員を対象に9つの項目について「従業員の意識調査」を継続実施し、従業員・組織の状況を定期的にモニタリングしています。また、その結果を社内に公開して従業員の声を組織運営に反映させることにより、風通しのよい職場風土づくりに努めています。2022年度は2020年度と比較し、「③仕事のやりがい」が2.3ポイント上昇して49.8%に、「⑧会社への満足度」が2.1ポイント上昇し、57.0%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

2023年度は環境改善の一環として、下記施策を実施しました。

- 従業員の要望を反映し、旅費規程を改定
- キャリア自律促進をねらいとした社内公募制度の活性化
- 部下の指導・考課の適正化に向けた新任管理職向けの評価者研修の強化
- 在宅勤務制度の正式導入（柔軟な働き方促進と、育児・介護と仕事の両立支援など）



新事業提案制度「T-Startup」新事業開発テーマ発表会
(2024年3月開催)



広報ポータルサイト「ONE TSUBAKI」



「人が混ざる」をコンセプトにオフィスリニューアルを実施

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、以下の三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

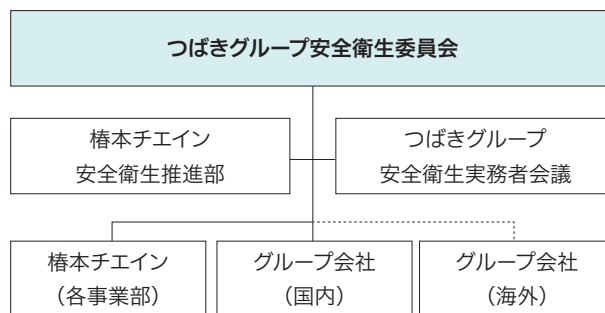
安全人間づくりへの取り組み

2023年度は、働く人の危険感度向上を目指して「危険体感教育」に重点的に取り組みました。この体験をすることにより、危険感度の向上を図るというものです。各事業所の班長・係長が講師を担当することにより、現

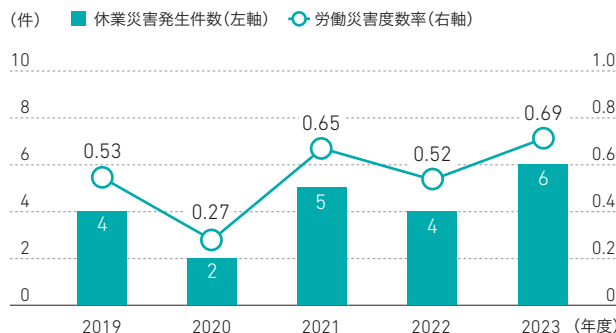
場リーダーの育成(教育→共育)もねらっています。

ひとりでも多くの「安全人間」が育つこと、そしてグループで重篤災害ゼロを目指して継続的に活動を展開しています。

■安全衛生マネジメント体制図



■労働災害発生状況(国内)



健康経営の推進

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

2023年度は、健康保険組合、労働組合と連携して積極的な健康経営推進活動を展開。定期健康診断後のフォロー徹底による疾病の予防・早期発見をはじめ、メンタルヘルスケアの充実、禁煙啓蒙活動、健康リテラシー教育、工場食堂でのヘルシーメニューの提供を実施しました。これらの活動が評価され、「健康経営優良

法人2024」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、個人の健康、組織の健康の2方向から従業員家族も含めた健康経営を推進していきます。



工場食堂のヘルシーメニュー

S サプライチェーンマネジメント

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

サステナブル調達の推進



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

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

サステナブル調達への取り組み

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

2023年度からは、主要サプライヤーの皆さまに対し

てサステナビリティ活動の状況や人権尊重の取り組み状況を確認するためのオンラインアンケートとしてセルフチェックリスト（SAQ）、人権デュー・デリジェンスを実施しました。2023年度のアンケート結果では深刻な懸念事項は見つからず、サプライヤーの皆さまそれぞれに積極的なサステナビリティ活動を実施いただいていることを確認しました。

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

カーボンニュートラルへの取り組みとグリーン調達

2050年カーボンニュートラル達成を目指して、サプライチェーン全体でCO₂を削減を図っています。主要なサプライヤーの皆さまのCO₂排出実績を確認するとともに、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



サプライヤー向けサステナビリティガイドライン改訂版の説明会

	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		
	(2) 温室効果ガスの削減	推奨	推奨
	(3) 資源循環の推進		
	(4) 水資源の有効利用	任意	任意
	(5) 環境配慮型設計および商品の提案	推奨	推奨

*有害化学物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



品質マネジメントの詳細は、当社Webサイトをご参照ください。

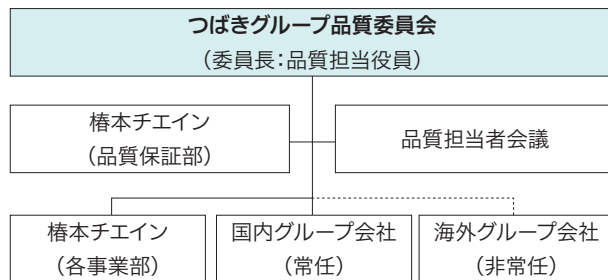
<https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/society/products/>

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

品質マネジメント推進体制

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

■ 品質マネジメント推進体制



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

安心・安全な商品提供のための取り組み

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

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

自動車メーカーから優秀サプライヤー表彰を受賞

モビリティ事業では、世界の自動車メーカーから、品質、納期、サービスにおける実績が認められ、優秀サプライヤーとして表彰いただいています。

2023年度は、タイの子会社がToyota Co-operation Clubより「2023 TPS Activity The Winner : Advance Group」を受賞。このほか、中国、韓国、英国、米国のグループ会社において計14件のサプライヤー表彰を受賞しました。



G コーポレート・ガバナンス

「顧客の価値を創造し、社会に貢献する」という経営の基本方針を実現するために、つばきグループはコーポレート・ガバナンスの強化を図ることが経営上の最も重要な課題の1つと位置付けています。



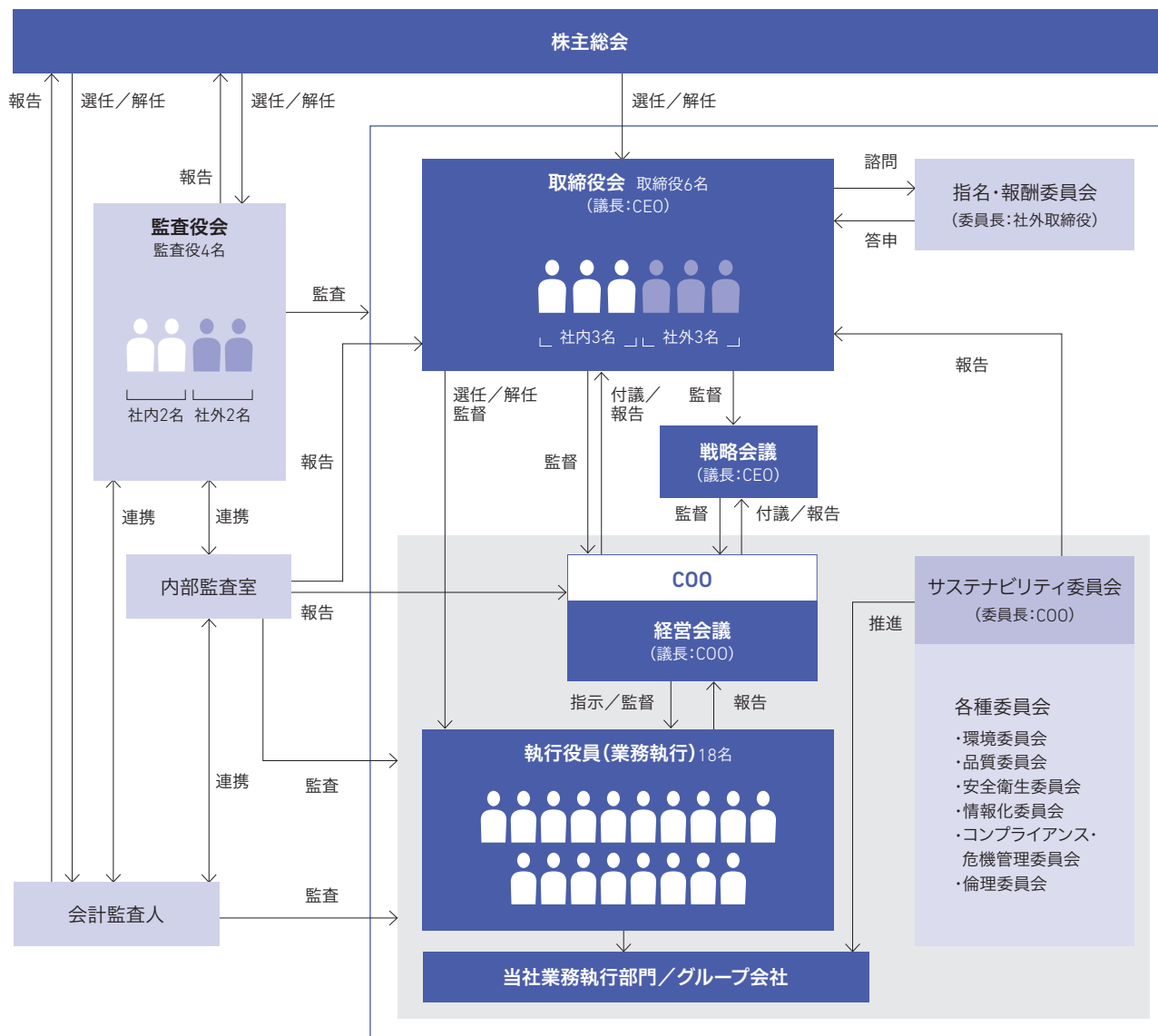
コーポレート・ガバナンスの詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.tsbakimoto.jp/sustainability/governance/corporate/>

推進体制

当社では、グループの戦略策定および監督は「取締役会」が担い、業務執行はCOOと執行役員で構成される「経営会議」が責任を持って行うことにより、戦略策定・監督と業務執行を明確に分離しています。さらに、取締

役に次ぐ重要な機関として、「戦略会議」を開催し、グループ全体の重要な事業戦略および経営方針等について審議決定しています。

■コーポレート・ガバナンス体制図



■コーポレート・ガバナンス概要

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数	6名(うち社外取締役3名)
取締役の任期	1年
取締役会の議長	CEO(最高経営責任者)
監査役の数	4名(うち社外監査役2名)

独立役員の数	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(2023年度)
監査役会の開催回数	17回(2023年度)
指名・報酬委員会の開催回数	4回(2023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。

独立役員を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(2023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いただくため。	14回中13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いただくため。	14回中13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いただくため。	11回中11回出席 (2023年6月29日に就任のため)

■社外監査役

氏名	選任理由	出席状況(2023年度)	
		取締役会	監査役会
内藤 秀文	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
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。	— (2024年6月27日に就任のため)	

G コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

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

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

前回の評価では、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、リスク管理といった項目など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意見

がありました。それらの改善を目的として、引き続き「取締役会情報交換会」や「意見交換会」、「中計進捗報告会」等各種会議を通じて、情報提供の拡充に努めるとともに、投資家説明会での各種意見や各委員会からの必要な報告が適切になされるよう改善に努めました。

その結果、各項目について概ね改善傾向となりましたが、これら中長期的な経営方針や戦略に関する議論、報告は引き続き充実を図るべきである旨等、多数の有意義な意見がありました。今後もさらなる実効性向上に向け継続的に改善の検討をしていきます。

取締役、監査役の報酬

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

社内取締役

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

渡制限付株式報酬で構成しています。

社外取締役

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

監査役

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

取締役および監査役の報酬等の総額等

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の人数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬 (譲渡制限付株式報酬)	
取締役 (うち社外取締役)	206 (25)	137 (25)	52	17	7 (4)
監査役 (うち社外監査役)	60 (12)	60 (12)	—	—	4 (2)

* 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2023年6月29日開催の第114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取締役1名分が含まれております。

内部統制システム

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

会社法の定めによる内部統制活動

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

金融商品取引法による内部統制活動

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

海外売上高の増加に伴い、対象範囲となる海外子会社が増加。このため、海外子会社への迅速な新規導入を目指し、海外子会社向けに関連資料の整備やノウハウ

の共有を図るとともに、評価の効率化と精度向上に注力しています。



海外子会社での内部統制打ち合わせ

グループ独自の自主的内部統制活動

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

* TICO: Tsubaki Internal Control Operationの略。

政策保有株式

政策保有株式の縮減に関する方針・考え方

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

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

は適切な時期に売却するなど、政策保有株式の縮減に関する取り組みを進めています。

政策保有株式の保有の適否の検証内容

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

政策保有株式に係る議決権行使の基準

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

G コンプライアンス・リスク管理

つばきグループは行動規範となる「倫理綱領」を制定し、企業倫理強化活動や研修等を通じて意識向上、周知徹底を図っています。また、「リスクマネジメント基本方針」の下、様々なリスクの要因を抽出・把握し、未然防止と損失極小化に努めています。



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

コンプライアンスの実践と浸透

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

毎年2月を「企業倫理強化月間」と定め、国内外グループ会社が参加(2023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)

2019	2020	2021	2022	2023
51社	24社	32社	29社	51社

コンプライアンス教育

当社グループでは、「倫理綱領」の浸透を図るツールとして、「つばきコンプライアンスハンドブック」を発行しています。このハンドブックでは、「倫理綱領」の実践

にあたり、日常の行動に落とし込んだ具体的な解説を加えることで、従業員への理解・浸透を図っています。また、前述の「倫理強化月間」のほか、計画的に倫理研修も実施。「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

推進体制

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。

■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	中～重大	<ul style="list-style-type: none"> 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	中～重大	<ul style="list-style-type: none"> 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	中～重大	<ul style="list-style-type: none"> 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	小～中	<ul style="list-style-type: none"> 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	中～重大	<ul style="list-style-type: none"> 「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	中～大	<ul style="list-style-type: none"> 「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	中～大	<ul style="list-style-type: none"> 「企業倫理月間」を定め、国内・海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	中～重大	<ul style="list-style-type: none"> 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	中～大	<ul style="list-style-type: none"> 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	中～大	<ul style="list-style-type: none"> 「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	中～大	<ul style="list-style-type: none"> 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

(2024年6月27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
古世 憲二	代表取締役会長 兼 CEO(最高経営責任者)	●		●	●			
木村 隆利	代表取締役社長 兼 COO(最高執行責任者)	●	●		●			
宮地 正樹	取締役	●	●	●				
安藤 圭一	社外取締役	●	●			●		
北山 久恵	社外取締役	●				●		●
谷所 敬	社外取締役	●		●	●			
田中 浩司	常勤監査役						●	●
川崎 加寸也	常勤監査役		●			●		
内藤 秀文	社外監査役		●				●	●
川崎 清隆	社外監査役		●				●	●

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

取締役

A 古世 憲二

代表取締役会長 兼 CEO (最高経営責任者)

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

B 木村 隆利

代表取締役社長 兼 COO (最高執行責任者)

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

C 宮地 正樹

取締役

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

D 安藤 圭一

社外取締役

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

E 北山 久恵

社外取締役

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

F 谷所 敬

社外取締役

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

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 内藤 秀文

社外監査役

1990年 3月 大阪弁護士会登録
 北浜法律事務所入所
 1997年10月 同事務所退所
 2000年 4月 内藤総合法律事務所開設
 代表弁護士(現任)
 2012年 4月 大阪弁護士会副会長
 2017年 6月 当社監査役(現任)

J 川崎 清隆

社外監査役

1991年 4月 大阪弁護士会登録
 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
 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
 所代表社員弁護士(現任)
 2024年 6月 当社監査役(現任)
 *現弁護士法人御堂筋法律事務所

執行役員

■ 専務執行役員

永井 康詞

■ 常務執行役員

中村 一智
 西井 久雄
 岡本 雅文
 佐藤 功

■ 上席執行役員

Kevin Richard Powers
 揚田 利浩
 石田 裕美
 埴和 伸光

■ 執行役員

熊倉 淳
 藤村 昌由
 中久保 克也

佐伯 充史
 吉村 信彦

丹山 太
 川上 修
 明坂 泰宏
 前田 隆雄

11カ年主要財務・非財務データ

年度期間データ（百万円）

	2013年度	2014年度	2015年度
売上高	178,022	196,738	203,976
営業利益	17,354	21,427	21,570
経常利益	17,993	22,263	22,109
親会社株主に帰属する当期純利益	10,213	14,153	12,766
設備投資額	11,372	10,466	15,677
減価償却費	8,745	9,476	10,402
研究開発費	4,061	4,048	4,300
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,761	22,189	19,090
投資活動によるキャッシュ・フロー	-17,166	-14,306	-13,593
財務活動によるキャッシュ・フロー	-3,196	-2,647	-5,476
現金及び現金同等物の期末残高	21,291	27,360	26,422

年度末データ（百万円）

総資産	228,840	258,742	254,106
自己資本	118,433	140,439	142,041
有利子負債残高	36,538	36,907	34,817
純有利子負債残高	15,246	9,547	8,394

指標

営業利益率（%）	9.7	10.9	10.6	
ROE*1（%）	9.3	10.9	9.0	
自己資本比率*2（%）	51.8	54.3	55.9	
ネットD/Eレシオ*3（倍）	0.13	0.07	0.06	
1株当たり当期純利益*4（円）	54.58	75.65	68.24	
1株当たり純資産*4（円）	632.94	750.63	759.27	
1株当たり配当金*4（年間、円）	10	16	20	
配当性向（連結）（%）	18.3	21.2	29.3	
海外売上高比率（%）	53.2	54.0	54.5	
CO ₂ 排出量（t-CO ₂ /年）*5、6	国内主要製造拠点	64,782	76,371	75,464
	グローバル	—	—	—
CO ₂ 排出量（生産高100万円当たり、t-CO ₂ ）*5、6	—	—	—	
従業員数*7（人）	7,068	7,398	7,579	

各数値は百万円未満を切り捨てています。

*1 ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 期中平均自己資本

*2 自己資本比率 = 自己資本 ÷ 総資産

*3 ネットD/Eレシオ = 純有利子負債残高 ÷ 自己資本

*4 2018年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施しています。2017年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産、1株当たり配当を算定しています。

*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（2013～2020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。

2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
198,762	215,716	238,515	226,423	193,399	215,879	251,574	266,812
21,647	20,694	21,789	16,146	8,896	17,842	18,985	21,262
22,004	21,743	21,621	16,698	11,026	20,045	20,958	23,450
14,596	14,666	13,779	11,576	8,706	14,543	13,742	18,551
13,995	18,116	15,765	14,388	8,290	8,591	9,288	13,581
10,342	11,005	12,366	12,739	12,682	12,694	13,299	13,883
4,341	4,495	4,505	4,714	4,288	5,199	5,696	6,346
25,434	27,657	24,197	20,275	27,890	21,000	21,352	38,580
-13,420	-17,389	-32,088	-14,241	-9,560	-9,075	-9,279	-9,161
-4,084	-13,191	12,679	-10,385	-4,354	-7,780	-9,963	-15,695
34,142	31,712	36,087	31,378	46,084	52,888	56,978	74,655
267,215	285,952	305,916	294,098	307,332	332,620	345,878	391,298
152,473	167,916	173,734	174,360	185,791	207,756	224,398	258,400
34,634	26,581	43,772	41,509	41,168	37,870	33,785	28,713
493	-5,131	7,685	10,130	-4,916	-15,018	-23,192	-45,942
10.9	9.6	9.1	7.1	4.6	8.3	7.5	8.0
9.9	9.2	8.1	6.7	4.8	7.4	6.4	7.7
57.1	58.7	56.8	59.3	60.5	62.5	64.9	66.0
0.00	-0.03	0.04	0.06	-0.03	-0.07	-0.10	-0.18
78.03	387.44	364.03	308.71	235.23	392.88	371.12	511.65
815.10	4,435.96	4,590.06	4,711.34	5,019.35	5,612.28	6,059.46	7,207.24
24	24	120	120	75	120	130	160
30.8	31.0	33.0	38.9	31.9	30.5	35.0	31.3
54.9	55.5	59.4	57.4	56.7	59.0	63.3	65.1
74,509	74,602	67,238	57,414	50,624	—	—	—
—	—	—	—	—	104,171	83,991	83,955
—	—	—	—	—	0.483	0.334	0.315
7,886	8,358	8,818	8,733	8,535	8,566	8,691	8,750

セグメント別／地域別業績

事業セグメント別業績（百万円）

		2013年度	2014年度	2015年度
チェーン事業	受注高	54,788	60,530	63,168
	受注残高	7,409	7,932	8,215
	売上高*1	55,828	61,721	63,998
	営業利益	3,763	5,002	6,172
	営業利益率（%）	6.7	8.1	9.6
モーションコントロール事業*3	受注高	22,025	22,389	21,745
	受注残高	3,072	3,361	3,464
	売上高*1	21,612	22,557	21,975
	営業利益	2,273	2,400	2,428
	営業利益率（%）	10.5	10.6	11.0
モビリティ事業*4	受注高	60,785	66,279	74,235
	受注残高	867	169	931
	売上高*1	60,674	66,978	73,473
	営業利益	10,119	11,916	12,258
	営業利益率（%）	16.7	17.8	16.7
マテハン事業	受注高	40,194	44,627	43,460
	受注残高	18,023	17,926	16,876
	売上高*1	39,565	45,169	44,354
	営業利益	1,192	1,940	659
	営業利益率（%）	3.0	4.3	1.5
その他*2	受注高	1,895	2,258	2,165
	受注残高	167	265	88
	売上高*1	2,719	2,968	3,186
	営業利益	63	123	84
	営業利益率（%）	2.3	4.2	2.6
合計	受注高	179,689	196,086	204,776
	受注残高	29,540	29,655	29,576
	売上高*1	178,022	196,738	203,976
	営業利益	17,354	21,427	21,570
	営業利益率（%）	9.7	10.9	10.6

所在地別業績（百万円）

日本	売上高*1	110,585	119,349	121,347
	営業利益	9,234	12,694	12,621
米州	売上高*1	43,551	48,749	51,671
	営業利益	3,964	4,162	4,496
欧州	売上高*1	22,056	26,545	24,219
	営業利益	471	890	531
環インド洋	売上高*1	9,741	10,718	12,626
	営業利益	1,384	1,385	1,680
中国	売上高*1	11,044	14,062	16,494
	営業利益	954	1,008	273
韓国・台湾	売上高*1	5,011	7,115	8,578
	営業利益	372	258	405

*1 売上高には、「セグメント間の内部売上高または振替高」を含みます。

*2 「その他」は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、ビルメンテナンス、保険代理業等を含んでいます。

*3 2021年度より、「精機事業」を「モーションコントロール事業」に改称しました。

*4 2021年度より、「自動車部品事業」を「モビリティ事業」に改称しました。

2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
60,999	69,728	68,198	65,055	61,529	81,301	89,051	88,033
9,789	13,546	11,427	10,619	12,966	23,177	25,158	22,772
60,600	67,338	72,023	67,526	61,312	74,174	90,096	94,151
7,102	8,502	10,292	8,406	7,862	11,005	13,687	16,396
11.7	12.6	14.3	12.4	12.8	14.8	15.2	17.4
21,576	25,043	25,251	22,665	17,433	22,853	23,869	21,265
3,732	5,148	5,277	4,628	4,166	7,788	9,099	8,505
21,563	24,156	25,591	23,813	18,024	19,906	23,316	22,731
2,218	3,060	3,340	2,189	747	1,129	1,710	660
10.3	12.7	13.1	9.2	4.1	5.7	7.3	2.9
75,197	79,377	78,940	70,895	59,732	66,199	77,694	84,571
982	814	762	707	1,146	1,319	1,767	1,768
75,147	79,545	78,992	70,949	59,450	66,027	77,275	84,616
12,385	10,258	8,734	5,791	3,782	6,568	6,376	7,815
16.5	12.9	11.1	8.2	6.4	9.9	8.3	9.2
42,826	46,770	59,054	67,968	48,256	59,279	64,487	66,332
18,716	22,044	27,631	31,457	26,446	30,973	35,727	38,791
41,043	44,187	61,827	64,212	53,618	55,728	60,973	65,312
706	416	402	647	-2,202	799	-888	-1,165
1.7	0.9	0.7	1.0	—	1.4	—	—
2,455	2,826	2,751	2,810	3,012	2,905	2,624	2,688
163	181	313	346	121	627	687	635
3,001	3,331	3,548	3,542	3,941	3,074	3,200	3,404
-1	-41	-43	20	-330	-442	-534	-944
—	—	—	0.6	—	—	—	—
203,056	223,747	234,196	229,394	189,875	232,540	257,727	262,892
33,385	41,735	45,413	47,760	44,846	63,885	72,440	72,473
198,762	215,716	238,515	226,423	193,399	215,879	251,574	266,812
21,647	20,694	21,789	16,146	8,896	17,842	18,985	21,262
10.9	9.6	9.1	7.1	4.6	8.3	7.5	8.0
117,795	125,380	127,439	120,621	104,416	118,089	122,196	123,946
11,351	12,231	12,702	9,224	4,577	8,772	7,946	6,536
50,830	52,862	67,462	63,371	53,473	59,484	80,097	89,817
4,853	3,034	2,664	1,719	-666	3,026	3,879	6,168
23,181	25,620	27,779	25,321	20,267	24,409	30,849	34,899
687	176	187	-77	897	1,255	1,675	3,079
12,763	14,850	17,488	16,639	12,752	16,539	20,128	21,612
1,744	2,138	2,837	1,961	1,215	1,970	2,352	2,523
18,186	22,251	22,946	20,523	19,682	22,311	24,012	20,737
925	864	1,175	1,069	1,280	1,686	1,375	168
8,378	9,684	9,440	9,661	8,054	10,019	11,062	11,903
273	471	314	400	-47	312	291	237

主要グループ会社一覧

2024年3月31日現在

日本

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

他5社

米州

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

他1社

欧州

Tsubakimoto Europe B.V.
 Tsubakimoto UK Ltd.
 Tsubaki Deutschland GmbH
 Tsubaki Automotive Czech Republic s.r.o.
 Tsubaki Ibérica Power Transmission S.L.
 Tsubaki Kabelschlepp GmbH
 Kabelschlepp GmbH-Hünsborn
 Kabelschlepp Italia S.R.L.
 Metool Products Limited
 Kabelschlepp France S.A.R.L.
 Kabelschlepp Systemtechnik spol. s.r.o.

Mayfran U.K. Limited
 Mayfran GmbH
 Mayfran Limburg B.V.
 Mayfran International B.V.
 Mayfran France S.A.R.L.
 Kabelschlepp SP. Z.O.O.

他1社

環インド洋

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

他1社

中国

椿本鏈条(上海)有限公司
 椿本機械(上海)有限公司
 椿本汽車發動機(上海)有限公司
 天津華盛昌齒輪有限公司
 椿本鏈条(天津)有限公司
 椿本散裝系統設備(上海)有限公司
 Kabelschlepp China Co., Ltd.
 天津椿本輸送機械有限公司
 椿凱動力運輸機械(石家莊)有限公司
 椿本安裝工程(天津)有限公司

他1社

韓国・台湾

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

会社情報および株式情報

(2024年3月31日現在)

会社情報

会社名	株式会社椿本チエイン	連結子会社	65社
創業	1917年12月	非連結子会社	9社
設立年月日	1941年1月31日	関連会社	8社(うち持分法適用関連会社2社)
資本金	170億76百万円	従業員数*	連結 8,750名
本店所在地	大阪市北区中之島3-3-3	工場	京田辺、埼玉、長岡京、兵庫、岡山
	TEL: 06-6441-0011(代表)	支社	東京、名古屋、大阪、DX・IT池袋ベース
決算期	毎年3月31日	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	59,800,000株
発行済株式総数	37,081,393株
株主数	11,249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)	3,849	10.74
太陽生命保険株式会社	3,203	8.94
椿本チエイン持株共栄会	1,629	4.55
日本生命保険相互会社	1,379	3.85
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,341	3.74
椿本興業株式会社	1,158	3.23
株式会社三井住友銀行	1,000	2.79
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	709	1.98
株式会社りそな銀行	667	1.86
GOVERNMENT OF NORWAY	651	1.82

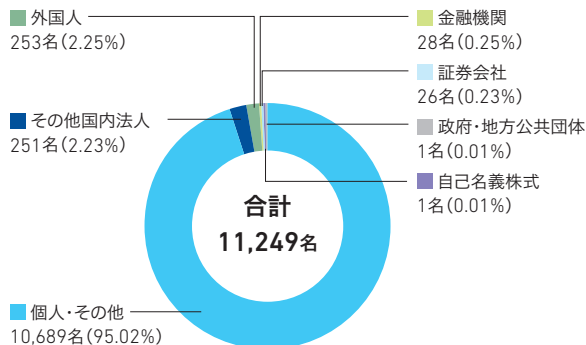
*1:持株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。

*2:当社は、自己株式1,228,449株を所有しておりますが、上記大株主には含めておりません。

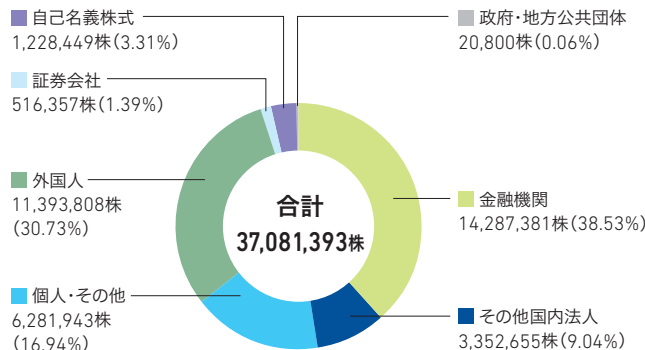
*3:持株比率は、自己株式1,228,449株を控除して計算しております。

株式の所有者別分布状況

株主数



所有株式数



TSUBAKI REPORT
に関する問い合わせ先

経営企画室 広報課 TEL: 06-6441-0054 pr-sec@gr.tsubakimoto.co.jp

株式会社 椿本チエイン

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

