



TSUBAKI REPORT
2023

CONTENTS

プロローグ

中長期成長ストーリー

- 8 CEOメッセージ
- 10 COOインタビュー
- 14 財務資本戦略
- 15 DX戦略
- 16 社外取締役役メッセージ
- 18 SPECIAL FEATURE: New Tsubakiへの挑戦

つばきの価値創造

- 22 価値創造のあゆみ
- 24 幅広い分野で社会を支えるつばき商品
- 26 価値創造の実績(財務・非財務ハイライト)
- 28 つばきの価値創造プロセス

つばきの事業

- 30 外部環境変化による「リスクと機会」、対応するESG課題
- 32 事業セグメント At a Glance
- 34 パワトラ事業(チェーン&モーションコントロール)
- 36 モビリティ事業
- 38 マテハン事業
- 40 グローバルネットワーク—世界のつばきへ

つばきのESG経営

- 42 サステナビリティの実現に向けて
- 44 サステナビリティ重要課題と進捗状況
- 46 サステナビリティ戦略と「中期経営計画2025」の連動
- 47 ステークホルダー・コミュニケーション
- 48 環境マネジメント
- 52 人材マネジメント
- 56 サプライチェーンマネジメントと品質マネジメント
- 58 コーポレート・ガバナンス
- 62 コンプライアンス・リスク管理
- 64 役員一覧

補足情報(財務・非財務データ、会社情報)

- 66 11カ年主要財務データ
- 68 セグメント別/地域別業績
- 70 主要グループ会社一覧
- 71 会社情報および株式情報

編集方針

「TSUBAKI REPORT」は、ステークホルダーの皆さまに、つばきグループの持続的な成長への取り組みや中長期的な価値創造プロセスをわかりやすくお伝えすることを目指し、財務情報と非財務情報(企業理念、事業概要、経営戦略、技術力、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・レポート・スタンダード」を参考に作成しました。

報告対象期間: 2022年4月~2023年3月(一部当該期間以降の活動を含まず)

パフォーマンスデータ集計範囲: 樺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(樺本カスタムチエイン、樺本スプロケット、樺本バルクシステム、樺本メイフラン、樺本鋳工、ツバキ山久チエイン、U.S. Tsubaki Holdings, Inc.、Tsubakimoto Europe B.V.他)

つばきの 挑戦は 止まらない

「動かす」という領域にイノベーションを起こし続けるつばきグループは、
「アイデンティティー」と「コア・コンピタンス」を大切にしながら、
中長期を見据えての変革に挑戦。
社会価値と経済価値の双方を同時に拡大し続けていきます。

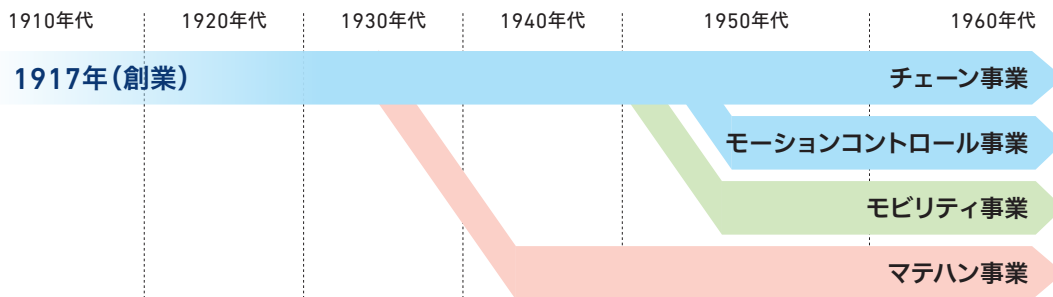
つばきの「アイデンティティー」

付加価値創出への あくなき挑戦心

つばきは、1917年に自転車用チェーンを作る町工場として創業し、その後、モーションコントロール、モビリティ、マテハンの4つの事業領域へ拡大。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、今日では世界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。

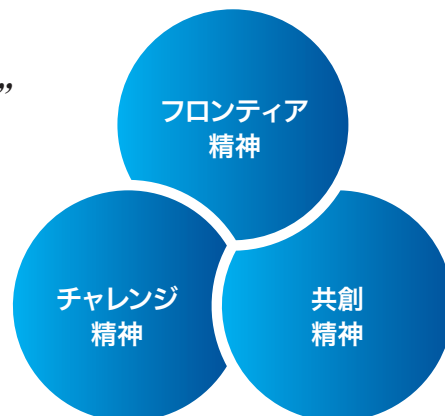
その背景には、創業以来引き継いできたフロンティア精神・チャレンジ精神・共創精神の発揮があります。

時代がどれだけ変わろうとも、私たちのアイデンティティーに揺らぎはありません。つばきは、環境価値、社会価値、経済価値において、付加価値創出を追い求め続けます。



“和を以て貴しと為す”
“よいものを作る”
“他に追従しない、
自分の道は自分で拓く”

創業者
橋本 説三



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。



つばきの「コア・コンピタンス」

確固たる基盤の上に、 企業価値が生まれる

つばきには100年以上の歴史の中で培った基盤があります。

強い財務基盤をベースとして、ジャストインタイムで世界の顧客に対応できる「グローバル対応力」、安心・安全な商品を環境に配慮し高効率に作り上げる「モノづくり力」、顧客・市場ニーズを的確かつ迅速に捉える「商品開発力」、顧客の潜在的要望を実現する「ソリューション提案力」などの強い基盤があつてこそ、企業価値の最大化を図ることができます。

強固な財務基盤の上に構築した4つの競争優位性

グローバル対応力

26の国・地域に82社のネットワークを構築。高度なソリューションと付加価値商品をジャストインタイムでお届けしています

モノづくり力

圧倒的な高品質と安心・安全な商品を、継続的な生産革新活動により実現。さらなる生産性向上を追求しています

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、顧客の様々なニーズを満たす付加価値の高い商品を開発しています

ソリューション提案力

パーツ、ユニット、モジュール、システムなど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で差別化を図っています



財務基盤

自己資本比率64.9%、ネットD/Eレシオ-0.1倍(実質無借金)という強固な財務基盤。この強固な基盤をベースにグローバル対応力・モノづくり力・商品開発力・ソリューション提案力のいっそうの強化に向けて投資を継続しています

3つのコア技術

動力伝動・搬送技術

チェーンに代表される高効率な巻き掛け機構による動力伝動技術や搬送技術など、創業以来磨き上げ続けてきた技術



すり合わせ技術

自社商品・技術を組み合わせ、必要であれば他社技術も積極的に取り込み、的確に顧客の課題解決に応える技術



量産化技術

産業用チェーン、自動車エンジン用タイミングチェーンシステムに代表される、高品質かつ多品種変量生産を両立するモノづくり



確固たるポジション

産業用スチールチェーン
世界シェアNo.1*

16%



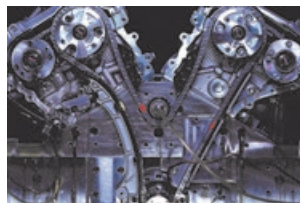
ワンウェイクラッチ
国内シェアNo.1*

90%



タイミングチェーンシステム
世界シェアNo.1*

39%



チルトトレイ式ソータ
国内シェアNo.1*

70%強



* シェアは当社調べ

つばきの「目指す姿」

社会課題の解決にもっと大きな貢献を果たしたい

つばきグループは、「長期ビジョン2030」の実現に向け、既存事業領域に加え、次世代ビジネスの領域へと事業を拡大することで、人・社会・地球の持続的成長に貢献できる企業グループを目指しています。高機能化と高度オートメーション化された“Linked Automation”テクノロジーにより、農業、医療・福祉、エネルギーなどの新たな事業に挑戦し、未来社会の扉を開けていきます。

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 第1ステージ～
既存事業の収益力強化と共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	30%を基準とする
CO ₂ 総排出量	国内	30%削減 (2013年度比)
	海外	20%以上削減 (2018年度比)

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

“Linked Automation”テクノロジーによる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

WHERE?

つばきはどこに向かうのか？

「動かす」領域で
つばきの存在価値を発揮し
未来社会への扉を開きます

Kenji Kose

古世 憲二

代表取締役会長 兼 CEO



コロナ禍からの業績回復

2022年度の連結売上高は前年度比16.5%増の2,515億円、営業利益は前年度比6.4%増の189億円となりました。コロナ禍等による世界的な景気低迷によって2020年度には連結売上高が1,933億円、営業利益が88億円にまで落ち込みましたが、2022年度にかけて順調に回復しました。特に好調だったのはチェーン事業です。売上高と営業利益率共に、過去最高を更新し続けています。耐摩耗性・強度・環境性能など品質・性能面で圧倒的優位性を確立し、ブランド力強化につ

なげたことが背景にあります。また、地政学リスクによるサプライチェーンの寸断が顕在化する中、つばきの安定的なグローバル供給力が改めて評価されたことも要因の1つです。

成熟期を迎えたと言われていた機械部品の領域で、高付加価値化と供給信頼性の向上により大きな成長を遂げました。これこそがつばきの強みであり、今後も独自の創意工夫によって、お客さまと社会への貢献を果たしていきます。

つばきの「存在意義(パーパス)」

つばきは、「長期ビジョン2030」において2030年のありたい姿を定め、「“Linked Automation”テクノロジーにより、『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。

私はシンプルに、お客さまはもちろんステークホルダーの皆さまから「ありがとう」と言ってもらえる会社にしていきたいと考えています。

私たちが取り組む社会課題はとてつもなく大きなものであり、これまでの成功体験の延長線上を歩んでいくだけでは目標を達成できません。社会が真に求めているのは、ハードウェアの進化に加え、革新的なソリューション提案です。「動かす」領域のプロフェッショナルとして、革新的ソリューションの提案に踏み込んでいくことに、私たちつばきの「存在意義(パーパス)」が

あるのです。

私たちは今、存在意義を全従業員で共有し、強いエンゲージメントの下で、コト売り企業に変貌していくことを目指しています。そのためには様々な機会を通じ、経営幹部と従業員の対話を深めることが重要です。

2022年度に開始した社内公募型の新事業提案制度「T-Startup」では、想定を上回る100件の提案が集まりました。提案内容と審査過程を全従業員に公開・共有することで、新事業創出への参画意識が高まったと実感しています。人と人、組織と組織が混ざりあうことで、行動原則に掲げる「共創」が生まれる、という観点から、当社は事業部間の横串機能を強化する機構改革を相次いで実行してきました。また、ネットワーク技術を持つ大手電機通信企業やAI/IoT、ロボットの先端技術を持つベンチャー企業、大学・研究機関との連携を加速させています。

New Tsubakiへの大きな挑戦

今こそ私たちつばきの「ポテンシャル」発揮へ

つばきを目指す、その先の世界

3つの社会課題の解決に貢献することを前提に、社会の人々が「こんな事業までつばきはやるのか」と驚かれるような領域へも挑戦します。従前から取り組んできたアグリビジネス(植物工場)、PCS(パワーコントロールシステム)関連ビジネスは、事業化に向けて新たなステージへと進んでいます。これに加えて、ヒューマンアシスト、再生医療、さらには従来のB to B領域を超えた電動アシスト3輪自転車「多目的e-Cargo」という最終製品領域への挑戦も開始しました。

気候変動への対応に関しては、温室効果ガスの「削減」と商品を通じての「貢献」という両面からの取り組みを加速させます。「削減」の面では、2023年5月にSBT*の認定を受けました。2023年度以降はScope1+2、Scope3双方で従来より一段と高い目標を設定して、

CO₂総排出量削減活動を加速していきます。

また、CSVの側面では、従来のエコ商品の領域を超えたSDGs全体への貢献商品を「サステナブルプロダクト」と定義付けました。売上高比率やCO₂排出削減量など、新たなKPIを掲げて高付加価値化と社会貢献度を「見える化」して、活動を強化していきます。

未来社会への扉を開けるには、つばきの力だけでは不十分です。大学や他社との共創はもちろん、お客さま、取引先をはじめとするステークホルダーのご理解とご支援が不可欠です。この成長ストーリーに基づいて私たちつばきは、各ステークホルダーとの対話を加速していきます。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。

* 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。



HOW?

つばきは「長期ビジョン」をどのように実現するのか？

「現場の活性化」と
「人材・技術基盤の強化」を
スピーディに実行します

Takatoshi Kimura

木村 隆利

代表取締役社長 兼 COO

インナーコミュニケーションを深める

Q. 2022年6月のCOO就任から約1年。何を最優先課題として取り組まれてきましたか？

つばきは「長期ビジョン2030」において、「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」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すことを掲げました。壮大なビジョンではあるのですが、果たしてそれぞれの現場がこのビジョンをどこまで理解しているのかという危機感がありました。そこで、COO就任と同時に着手したのが「現場との距離を縮めること」でした。

つばきの事業のうち、マテハン（マテリアルハンドリング）事業は、直接お客さまと接する機会が多く、「お客さまのその先」の課題・ニーズを捉えやすいビジネスです。その反面、チェーン、モーションコントロールなどの機械部品等を扱うパワトラ（パワーランスミッション）事業は最終のお客さま、その先の社会との結び付きを現場が感じにくいという事業特性があります。それぞれの事業特性に配慮せずに、「3つの社会課題に

向き合おう」と言うだけでは現場の意識は決して変わりません。現場との対話を深めていくことがとても大切です。それは上司の務めです。私はつばきの幹部層に対して、まずこのことを徹底するよう指示しています。

また、私自身も直接対話に積極的に取り組んでいます。とりわけコロナ禍によって距離が遠のいてしまった海外拠点とのコミュニケーションを深めることを優先

しています。2022年9月の米国子会社への訪問を皮切りに、2カ月に1度のペースで海外拠点訪問を開始しました。進むべき方向性・戦略を明確にし、それを具体的に説明することによって、従業員の抱える不安は解消され、社会課題に向き合う動機付けにつながると考えています。

チャレンジしやすい環境を整備する

Q. 新事業開発センターの設置、社内公募型新事業提案制度「T-Startup」の実施など、次世代ビジネス創出への動きが加速しています。これらについてご説明ください。

従前から本社部門に新事業開発室を設置していましたが、事業部門ごとに新ビジネス開発機能がありました。2023年度からは、これらの機能を新設の新事業開発センターへ集結して陣容を拡大させています。2022年度に始動させた「T-Startup」についても、今後は新事業開発センターが推進母体となって事業化への道を模索していきます。

トライアル的な意味合いもあって始めた「T-Startup」には、想定を上回る100件もの提案がありました。私自

身、すべての提案書に目を通しましたが、「長期ビジョン2030」で目指す3つの社会課題への対応を基軸とした提案が多く、従業員の「意識の高さ」と「やる気」を強く感じとることができました。

「T-Startup」で二次審査を通過した4件に限らず、つばきが以前から手掛けてきたアグリビジネスやPCS関連ビジネスについても事業化に向けた取り組みを本格化させていきます。また、新事業開発センターとは別に事業部レベルでは、ロボットハンドなどに活用される

「変革成長・新規成長の推進」「事業横断(横串)機能強化」のための機構改革

主な取り組み	ねらい
パワトラ事業統括を設置	チェーン事業とモーションコントロール事業のシナジー創出
「再生医療プロジェクト」を始動	化合物やDNAなどサンプルの超低温自動ピッキング保管庫で培ったノウハウをベースに再生医療領域へ進出
「メンテ改革プロジェクト」を始動	マテハン事業とパワトラ事業それぞれのメンテナンス領域の協業
モビリティ事業を「タイミングシステム統括」と「eモビリティ統括」に分割	既存事業と新規事業の組織を分離し、新規事業に積極的に投資
「新事業開発センター」を新設	新事業の早期立ち上げとさらなる探索を全社横断組織で強力推進
「DX・ITセンター」を新設	DXによる生産性向上とDXの外販促進およびIT機能の強化

COOインタビュー

世界最小チェーンの開発や再生医療など新たな挑戦を始めました。さらに2023年度からは「B to B領域」に固執せず、B to CやB to B to Cの最終製品領域への進出も試みます。モビリティ事業では、誰もが気軽に乗れる電動アシスト3輪自転車「多目的e-Cargo」の開発に着手。その試作車を2023年5月の展示会に出展して好反響を得ています。

新事業の事業化には克服すべき課題が少なくありません。しかし、「リスクを取らなければ社会の期待を超える進化は起こせない」という考えの下、思い切った事

業投資を行っていきます。

また、新たな挑戦には失敗が付きものです。正当なプロセスを経た従業員のチャレンジが人事評価上の減点となることは絶対に避けなければなりません。こうした考えの下、人事評価制度改定にも着手しました。

このように「従業員がワクワクし、チャレンジできる」「失敗を許容できる」企業風土と環境を作り上げると共に、「縦割り組織の壁の排除」「技術基盤の強化」「新事業の専任組織の設置」などの機構改革に邁進してきた1年と総括しています。

サプライチェーンをいっそう強化する

Q. ロシア・ウクライナ問題、半導体等の供給不足問題に端を発し、サプライチェーンの信頼性が問われるようになりました。つばきはどのような取り組みをしていますか？

商品をタイムリーにお客さまにお届けすることは、つばきの存続にも関わる最重要課題です。

つばきでは、サプライチェーンの再強化に取り組んできました。材料調達に関わる「クロスファンクショナルチーム」を立ち上げ、調達戦略を全グループで共有し、連携を強めて成果を上げています。

各事業でのばらつきはあるものの、つばきは「地産地

消」を原則として、これまでグローバルネットワークを強化してきました。このような取り組みも、サプライチェーンリスクの軽減に寄与しています。また、チェーン事業においては近年、特に米国市場におけるシェア向上が顕著です。これは品質・性能面の優位性拡大に加えて、安定的な製品供給力が再評価された結果だと考えています。

買収後のシナジー創出を加速する

Q. 2018年度に買収した米国マテハン子会社Central Conveyor社（以下、CCC）の損失計上が続いています。原因と対策についてご説明ください。

CCCは米国自動車メーカー向けの超大型案件において、コロナ禍による人件費の高騰と工期の長期化によって大きな損失を計上しました。減損処理に伴う企業価値毀損があり、当社の株主の皆さまにご心配をおかけし、深くお詫び申し上げます。

CCCの業績悪化の原因となった問題案件についてはすでに納品が完了しました。今後は買収統合後のシナジー効果を出していくことが重要課題です。CCC買収

のねらいは、単にCCCの顧客基盤を獲得することだけではありません。クロスセルの拡大等によりつばきのマテハンビジネスをグローバルに拡大すること、そして、CCCの強みであったシステムインテグレーションのノウハウをグループ全体で共有することにありました。不採算案件の処理と現地マネジメント体制の一新が完了し、今後は当初想定通りのシナジーの早期創出に全力を挙げて取り組みます。

長期ビジョンを絵に描いた餅にはしない。
スピーディな戦略執行により
ステークホルダーの皆さまからの期待に
応えていきます。



人的資本および技術基盤の強化に多面的に取り組む

Q. 「目に見えない基盤」の強化が重要視される時代です。つばきはどのように取り組んでいますか？

自社のリソースに固執しては、画期的なソリューション提案はできません。次世代ビジネス創出を早期に立ち上げるため、私たちは医療、DXなどに関わる外部の専門人材の獲得を積極化しています。また、DX人材については、効率・生産性を考慮した利便性の高い拠点を設けるなど、人材獲得難の時代への対応を進めています。

人材育成についても、これまで以上に積極化させます。つばきは元々、テクノスクールを早期に設置するなど、社内人材育成に取り組んできましたが、外部セミ

ナーへの積極的参加やリスクリングなど、時代変化に即して人材育成を再強化していきます。

技術基盤については、動力伝動・搬送技術、すり合わせ技術、量産化技術などのコア技術の磨き上げに加えて、画像認識技術、ロボットなどの先端分野で複数の企業・大学との連携を加速しています。また物流倉庫の領域では、ネットワーク構築やデータ蓄積の点で豊富な実績とノウハウを持つ大手電気通信企業と協業を開始しました。今後の積極的なオープンイノベーションによって実行スピードと実現可能性を高めていきます。

資本市場との対話促進による企業価値向上を図る

Q. PBR1倍割れの状態が続いています。改善施策についてコメントをお願いします。

PBR1倍割れという現在の株価水準はつばきの経営陣にとっても、従業員にとっても不本意なものです。戦略課題を着実に実行し、成果などについて資本市場との対話を充実させていきます。

2023年度中には管理指標として事業部門別ROICを導入予定です。資本効率の向上について現場でもしっ

かりとモニタリングしていきます。また、2023年5月には、120万株(上限50億円)の自己株式取得(取得期間は2023年6月~2024年3月)とその全額消却を行うことを取締役会で決議しました。経営環境の変化および手持ち資金の多寡を勘案した機動的な資本政策を積極的に推進していきます。

財務資本戦略

収益性、資本効率を高め、株主還元へ反映。
「長期ビジョン2030」の実現に向けた積極的な先行投資
を推進していきます

Yasuhiro Akesaka

明坂 泰宏

執行役員 財務・経営企画担当



「中期経営計画2025」—この2年間で振り返って

新型コロナウイルス感染症拡大による世界景気低迷の影響等によって業績が落ち込んだ2020年度(前中期経営計画の最終年度)と比較すると、2021年度、2022年度と連結業績は売上高、営業利益共に回復しました。2022年度(2020年度比)では、売上高が1.3倍、営業利益が2.1倍に拡大、営業利益率は2.9ポイント、ROEは1.6ポイントの上昇です。

この2年間の事業環境は、世界景気の回復や円安などの追い風があった反面、地政学リスク増大に端を

したインフレや資材調達難などの逆風もありました。これに対してチェーン事業、モビリティ事業の需要増大とシェアアップ等による増収効果に加え、価格転嫁によってコストアップをカバーしました。

財務基盤についてはより強固なものとなっています。2020年度比で2022年度の有利子負債は約74億円削減、ネットD/Eレシオは-0.1倍と、2021年度から2年連続でのマイナス(実質無借金の状態)が続いています。

「長期ビジョン2030」実現に向けての財務資本戦略

2025年度目標

- 売上高 **3,000～3,200億円**
- 営業利益率 **9～11%**
- 資本効率性(ROE) **8%以上**
- 株主還元 配当性向 **30%**を基準とする

「中期経営計画2025」は、「長期ビジョン2030」のアクションプランの第1ステージです。長期ビジョン達成には、「中期経営計画2025の数値目標へ着実に近づけていくこと」と「次世代ビジネス創出に向けた先行投資を円滑に進めること」が財務資本戦略上の重要課題です。

まず、数値目標達成への進捗状況は、収益性(営業利益率)の目標値「9～11%」に対して2022年度実績が7.5%、資本効率性(ROE)の目標値「8%以上」に対して2022年度実績が6.4%と、2つの指標共にいっそうの改善努力が必要です。このうち、収益性(営業利益率)の向上については、高シェア商品の販売拡大および自動化・省人化などによる生産性向上とコストダウン等

で対処していきます。資本効率性(ROE)の向上については、収益性の向上に加えて2023年度中に事業部門別のROICを指標に加え、資本効率重視の事業運営を強化していく計画です。

次世代ビジネス創出に向けた投資については、「中期経営計画2025」の5年間のフリー・キャッシュ・フロー予想500～600億円のうち300～360億円を計画しています。

株主還元については、現状においても「配当性向30%を基準とする」という公約をクリアしています。ただ、手持ちの現金及び現金同等物の残高が増加傾向にあることを踏まえ、120万株(上限50億円)の自己株式取得と全額の償却を行うことを取締役会にて決議しました(取得期間は2023年6月～2024年3月)。

今後、「事業部門ごとのROIC管理」と環境変化に即した「機動的な資本政策の遂行」の両面から、資本効率の改善による企業価値の向上と株主還元の充実に注力していきます。

DX事業拡大に向け、DX・ITセンターを新設。 DX人材の獲得・育成にも注力しています

Hisao Nishii
西井 久雄
常務執行役員 DX・ITセンター長



DX・ITセンター始動

製造業では、人手不足やインフレを克服して競争力を高めていくためにDX・IT投資が喫緊の課題となっています。当社は数年前からDX推進チームを置いてDXを活用した生産改革活動やDX人材育成を強化してきました。2021年度にはDXビジネス部を発足し、自社工場での事例をベースにお客さまの現場に合わせた、監

視・分析機能をワンストップで提供する「モノづくりDXソリューション」の販売をスタートしています。

今回、分散していた経営資源を一元化し、効率的かつ積極的なDX・IT戦略を推進するため、DX・ITセンターを新設しました。

攻めと守りでDX事業を拡大

前述のとおり、つばきのDXは、グループ内の自動化・省人化を通じてモノづくり改革・業務プロセス改革を推進すると同時に、製造業DXソリューションの販売により、コスト競争力向上と事業拡大の両面で、DX戦略を進めています。

当社のモノづくりは、変種変量生産のチェーン事業部や高品質大量生産のモビリティ事業部など、事業部ごとに特徴があります。それぞれの現場にDX担当が密着し、機械設備の稼働や作業者の動きの見える化をはじめ、データ分析を行い、DX技術・ノウハウを蓄積。デジタル技術を駆使し、様々な生産形態に対応できる体制を整えています。さらに現場課題解決活動に加え、データ連携により生産性向上を目指す工場最適化活動も展開してきました。

これらの現場の実態を踏まえたDX技術やノウハウの実績をベースに、2022年度からは、自動化・無人化に向けた現場分析から監視システムをワンストップで提供するDXソリューション事業「FabriKonec」を本格展開しています。製造業ならではのDXソリューションであると自負しています。



現場目線のソリューションで
「見える化」の先の変革を実現

DX人材の獲得・育成、DXリテラシー向上へ

労働力不足が深刻化しており、DX人材の獲得は各社競争奪戦状態です。製造業の場合、地方に製造拠点を構えるケースが多く、DX人材から敬遠されがちです。そこで、東京・池袋にDX技術拠点を新設し、DX人材の獲得を積極展開しています。

また、社内では、現場のDXリテラシー向上による自律的行動が重要です。DXの知識習得に向けて社内研修を実施し、リスクリングを積極推進しています。

社外取締役メッセージ

中長期的視点に立ち、持続的成長・企業価値のさらなる向上を図ります



Keiichi Ando
安藤 圭一

新規・変革成長のさらなる加速に向けた課題

「長期ビジョン2030」の実現に向け、「中期経営計画2025」の戦略課題に取り組む中、とりわけ革新的技術開発による変革成長と新市場開拓による次世代ビジネスの創出(新規成長)が求められます。

環境の変化に合わせ、イノベーションを持続的に創出するためには、人的基盤と技術基盤の強化が必要不可欠です。AI/IoT技術の活用、DX・グローバル人材の育成強化、先端技術分野の人材獲得など、戦略事業分野に対応する強固な人材ポートフォリオの構築が最優先課題。併せて、研究開発センター、新事業開発センターなど成長戦略の基盤となる研究開発投資の強化、オープンイノベーションも含めた他社との連携にも引き続き積極的に取り組んでいくことが肝要です。

さらなる企業価値向上への取り組み

つばきグループでは、持続的成長を目指す次世代ビジネスとして、eモビリティ、再生医療、ヒューマンアシスト、

アグリなどの新規成長分野への取り組みを強化しており、事業化に向けてそれぞれ大きく前進しています。

「長期ビジョン2030」で掲げる“Linked Automation”テクノロジーにより、社会課題の解決に貢献する企業グループとしてプレゼンスを一段と高めるには、外部環境の変化とお客さまニーズに的確に対応していく必要があります。高い技術力を背景とした新技術・新商品の創出に加え、既存事業も含めた商品・競争優位性の維持、強化が必須です。「長期ビジョン2030」のありたい姿を私たち1人ひとりが共有し、「やりがいとチャレンジ精神を持って果敢に挑戦できる活力ある組織・風土」を作り上げることで、「人と組織の強化」にしっかりと取り組む必要があります。

成長戦略、事業戦略立案に積極的に参画

当社グループでは、経営の管理機能の強化、経営・執行の分離、経営の透明性の確保、迅速で果敢な意思決定、取締役会の実効性評価などコーポレート・ガバナンスの強化を進めています。一方で、環境問題、少子高齢化、地政学リスクなど経営環境は大きく変化しています。企業の社会的責任が高まる中、社外取締役として、中長期的な視点に立ち、幅広く、様々な角度から、当社の成長戦略、事業戦略の立案に積極的に参画していきます。

社会課題の解決に貢献する企業グループとして、持続的成長、企業価値のさらなる向上を図っていきます。

新任社外取締役メッセージ

現場主義で培った経験とチャレンジ精神を、つばきグループの成長に生かしていきます



Takashi Tanisho

谷所 敬

2010年 6月 日立造船(株)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 当社取締役(現任)
2023年 6月 日立造船(株)相談役(現任)

財務指標を意識し、経済価値・社会価値双方の向上を目指します



Hisae Kitayama
北山 久恵

資本コスト、資本収益性・成長性を意識した経営の実践

つばきグループは「中期経営計画2025」において、売上高3,000～3,200億円、営業利益率9～11%を目指すと共に、ROE8%以上を掲げ、資本コスト(WACC、株主資本コスト)を算定し、今後、事業部門別ROICを導入予定です。資本コスト、資本収益性(ROE、ROIC)、株価(時価総額、PBR)を意識し、株主資本コストを上回るROEの達成、WACCを上回るROICの達成などについて、的確な現状把握と評価を行い、改善に向けた方針や目標、具体的な取り組みを取締役会で議論し、モニタリングしていきます。

売上高や利益と共に、資本コストや収益性・成長性を意識した経営を実践し、事業ポートフォリオの見直し等を進めることが、持続的成長と中長期的な企業価値のさらなる向上につながると考えています。

グローバル人材の育成・強化がポイント

当社グループでは、「人材が最大の経営基盤」と認識

し、従業員の成長につながる人材育成を行い、企業の成長につながっています。その成長の原動力は、モノづくり企業として磨き続けてきた技術力です。次世代への技術・技能の伝承、強化の取り組みを積極的に行い、人材強化と従業員エンゲージメント向上を図っています。

グローバル化が進む中、グループ経営、特に海外子会社を含むグローバル水準のガバナンス体制の強化は重要で、グローバル人材の育成・強化が必要です。

経済価値・社会価値の向上に向けて

モノづくり企業として事業基盤の強化と共に、モノづくりの枠を超えたソリューションの提供を進めています。社会課題解決に貢献する新商品・新ビジネスの創出、社会の期待を超える革新的な価値創造を推進していますが、さらにスピーディかつ果敢に変革と挑戦を進める必要があります。

変化の激しい不透明な環境に対応して、イノベーションを創出し、リスク管理体制を強化するには、新たな視点による多様な価値観が必要です。経営戦略として、女性活躍や外国人雇用などのダイバーシティ経営を強力に後押しし、グローバルなリスク管理体制を強化して、グループ・ガバナンス体制の向上を図っていきます。

経済価値・社会価値双方の向上を目指し、持続的な企業成長と、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。

現在の変化の激しい時代にあって、海外売上高比率が高いつばきグループには、地政学リスクも付いて回ります。しかし、リスクの変化にひるむことなく、将来性を見通し、「今」何をなすべきかを考えて戦略を立て、リーダーシップを発揮していくのが、経営者の役割です。

そして、どれだけ「モノからコトへ」と事業をシフトしたとしても、樁本チエインが「モノづくり」企業であることに変わりはありません。モノづくりで、いかにお客さまや社会に貢献できるか。そのためには、「技術」を磨き、挑戦し続けることが不可欠です。会社全体のビジネスプロセスそのものを「技術」と捉え、これを磨き続けること

で、社会に貢献できる企業になっていくと考えています。

企業の持続的成長性の評価基準として、経営戦略や気候変動リスクへの対応など、多岐にわたる非財務情報の開示が求められています。その中で、何よりも大切なのは「人材」。「モノづくり」や「経営」など、これまで現場主義で培ってきた私の経験・チャレンジ精神を、これからの樁本チエインを担う、次の経営者層となる人たちと共有していきます。全社視点・グローバル視点で少し先の時代を見据え、事業課題や自身の成長を語ることができる人材の育成に貢献していきたいと思えます。

SPECIAL FEATURE

New Tsubakiへの挑戦

未来への扉を開ける

「動かす」技術で社会課題の解決へ。
既存領域を超えた、次世代ビジネスの
早期創出に取り組みます

社会課題を解決するための「長期ビジョン2030」達成に向けて、
新事業の創出を加速していきます

目覚ましいスピードで技術革新が進む中、私たちは、モノづくり企業として、これまで培った事業基盤(人的基盤・組織基盤・技術基盤)の強化・拡大を図っています。

併せて、新事業開発センター新設や新規ビジネス始動など、次世代を見据えた新事業創出を進めています。

積極的に社内外と連携し、共創を促進

パーツからユニット、モジュール、システムまで、つばきの幅広い事業展開は世界でも稀有な存在であり、大きな強みです。しかし、「長期ビジョン2030」の実現は既存成長だけで果たせるものではなく、新規成長が不可欠です。そしてそれは、従来の事業の延長線上に存在

するわけではありません。「革新的な技術開発による成長」「BtoCへの進出を含む新たな市場開拓による成長」という2つの「変革成長」を組み合わせた「新規成長」が求められます。また、それを担う人材獲得、新事業探索の強化、推進体制の整備・強化に対して、思い切った先行投資を実施しています。

さらに、自前主義にとらわれることなく、ベンチャー企業や大学・研究機関などとの「産産・産学」の連携も積極的に展開。これらの取り組みにより、社内外での共創の機会や、従業員が新事業を創出するための環境を整備しています。

Part 1 新事業探索と事業化を加速

2023年4月新設の「新事業開発センター」について、
センター長の丹山にインタビューしました

Q センター新設のねらいをお聞かせください。

つばきは従来の延長線上である「既存成長」に加えて、より革新的な手法を駆使し事業規模を拡大していく「変革成長」と、まったく新しい分野への挑戦である「新規成長」という3つの成長によって「長期ビジョン2030」の実現を目指しています。新事業開発センターは、このうちの「新規成長」のための新事業探索と事業化推進を担っています。

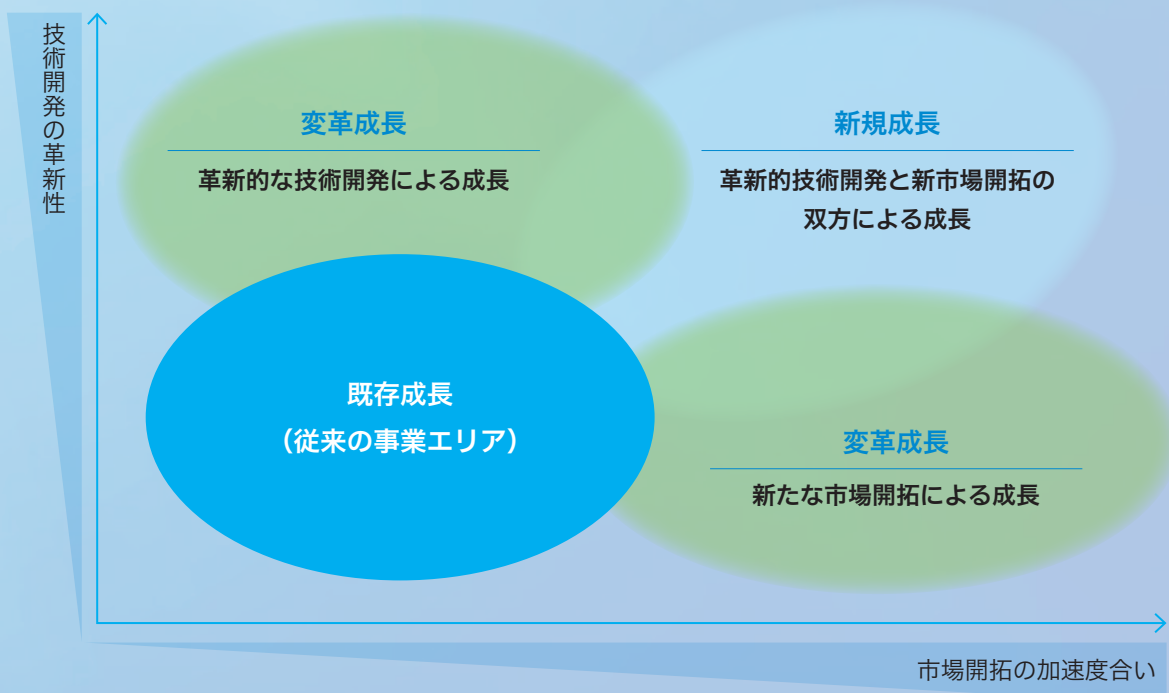
新事業探索と事業化への挑戦は、これまで本社部門と各事業部がそれぞれ独自に行っていました。しかし事業部で行う場合、既存ビジネスが繁忙になるとスピードダウンしがちです。また利益責任の観点から、思い切った投資を躊躇してしまう傾向がありました。

このような諸問題を解消すべく、新事業開発のリソースを集中するため、当センターが新設されました。事業化の道が開けた後は、新事業開発センターを離れて、新たな部門で事業展開していく計画です。



Futoshi Tanyama
丹山 太
上席執行役員
新事業開発センター長

つばきの中長期成長の方向性



Q 組織構成とその役割を教えてください。

新事業開発センターは約80名の人員でスタートし、センター内には次の4つの組織があります。

1. 新事業開発室

新事業の探索をメインに、2022年度に始動した社内公募による新事業提案制度「T-Startup」を管轄しています。「T-Startup」には100件の応募があり、2023年2月の二次審査で「カーボンフリー」「モビリティ社会」「医療・ライフサイエンス」「データ・画像・DX」の計4件が選出されました。いずれもつばきが目指す3つの社会課題の解決につながるものであり、当社ならではの優位性に立脚した提案内容でした。

すでに、提案者(グループ)による事業化への挑戦が始まっています。他社との技術連携、法規制への対応、安全性確認など今後克服すべき課題も多いですが、これらを1つひとつクリアしながら早期事業化に向けて全力を挙げて取り組んでいきます。



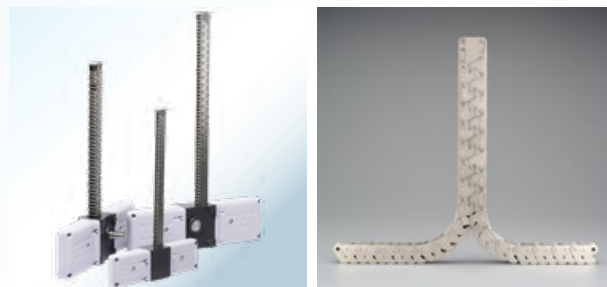
「T-Startup」イントラ特設サイト

2. ジップビジネス開発部

ジップチェーンを使った新たなアプリケーション開発を推進する部隊です。通常のチェーンと異なり、ジップチェーンは2本のチェーンを噛み合わせることで強固な柱状となる構造で、モノを押したり引いたりできる画期的な商品です。つばきの技術を結集したこのチェーンを使って、リフタ(昇降装置)やアクチュエータ(直動機器)などを商品化してきました。

ジップビジネス開発部では、ジップチェーンの制御性、耐久性、電動式で環境にやさしいなどの利点を最

大限に活用して、よりいっそうの用途拡大に挑戦していきます。



ジップチェーンアクチュエータ(左)とジップチェーン(右)

3. PCS事業開発部

つばきはV2X*対応充放電装置「eLINK」を商品化しています。EV充電の領域は競合がひしめく激戦領域ですが、EVへの充電のみならず、EVと住宅、ビル、電力網等をつなぎ(V2X)、電力の相互供給を行えることが「eLINK」の特長です。バーチャルパワープラント(VPP: 仮想発電所)のリソースとしての機能拡充など「ネットワーク性」を武器に、大規模集合住宅、公共施設やビルなどに販路を集中し、事業拡大を図っています。

*V2Xとは、Vehicle to Everythingの略。電気自動車(V)とビル、住宅、電力網など様々なもの(X)との接続や相互連携する技術のこと。



公共施設に設置された「eLINK」

4. サービス事業開発部

つばきの4事業のうち、マテハン事業ではメンテナンスサービスが収益の柱の1つとなっています。今後このメンテナンスサービスをパワトラ事業領域に拡大していきます。人手不足が深刻化する中で、私たちのお客さまにとってもメンテナンスは大きな負担となっており、アウトソース需要が拡大しています。当社グループ全体で協業体制を構築し、サブスクリプションを含むメニューの多様化を図り、顧客とのWIN-WIN関係を構築していきます。

Part 2 新規ビジネス始動

「動かす領域のプロフェッショナル」の視点で 社会課題の解決に向けた新規ビジネスへの挑戦が始まっています

新事業開発センターの取り組みとは別に、本社直轄のアグリビジネス部による「大規模植物工場の建設」、モビリティ事業部の「電動アシスト3輪自転車の開発」など、新たな挑戦がスタートしています。

農業を動かせ、「植物工場建設」

農業就労人口の減少、異常気象の恒常化等を背景に、安全で高品質な野菜の安定供給ニーズが高まっています。つばきでは2014年から苗の移植機、野菜昇降機などの植物工場向け自動化システムを開発してきました。今回、コンビニや中食・外食市場での植物工場野菜の需要増に応えるべく、植物工場の「大型化」「自動化」を担う開発拠点として、当社初の人工光型植物工場の建設に踏み切りました。

建設地は福井県三方郡美浜町。地元採用をはじめ、地元企業との協業により安心・安全・高品質な葉物野菜を安定生産することで、フードロス削減を含め、農業が抱える課題解決に貢献します。



小売り用より大きい業務用レタスを生産する植物工場。1日当たり2.2トンの出荷を目指す

移動手段を動かせ、「多目的e-Cargo」

先進国を中心に高齢化が加速し、自動車免許返納後の移動手段の確保が社会課題となっています。また、都市部や観光地において自動車乗り入れ規制を行うケースが増えてきました。

つばきは、「誰もが気軽に乗れる多目的電動自転車」をメインコンセプトに、電動アシスト3輪自転車「多目的e-Cargo」を開発。その試作車を2023年5月に開催された「Bicycle-E・Mobility City EXPO 2023」に出展し、高い評価を獲得しました。パワトラ事業で培ったチェーンやカムクラッチのコア技術、モビリティ事業で培った量産技術を生かすと同時に、「タタメルバイク」で注目の株式会社ICOMAの協力の下、乗り心地のよいスタイリッシュなデザインを実現しました。つばき独自の安心・安全機構を盛り込み、2024年度中の市場投入を目指しています。「多目的e-Cargo」が移動手段の選択肢の拡大と脱炭素社会の実現に貢献します。



デザイン性にもこだわった、電動アシスト3輪自転車「多目的e-Cargo」

価値創造のあゆみ

1917年の創業以来、100年以上にわたり時代のニーズを先取りしながら、
当社の強みである独自の「技術力・商品開発力」を構築し、事業を展開してきました。

1917年

1910年代～

日本の近代化と共に機械メーカーとしての礎を築く

1917年に自転車用チェーンで創業。日本でも機械化が進むことを予見し、1928年に機械用チェーンに全面シフト。動力伝動用から搬送用チェーンへと品種を拡大し、顧客ニーズに応えました。1937年には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の裾野を広げました。



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）



水門用チェーンの組立（1930年ごろ）



初納入した大規模コンベヤプラントの一部（1937年）

1940年～

1940年代半ば～

日本の戦後復興と高度経済成長を支える

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

日本のモータリゼーションに呼応し、1957年に自動車エンジン用タイミングチェーンの量産を開始し、自動車部品事業（現モビリティ事業）に進出。1958年には、大形チェーン減速機を開発し、精機事業（現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）



量産を開始した自動車エンジン用タイミングチェーン（1957年）



大形チェーン減速機に続き、チェーンモートルを開発（1958年）



自動車工場納入の天井走行コンベヤ・ノーマンカーブ（1961年）

1970年～

1970年代～

産業構造の急激な変化に対応した商品を開発

日本の産業構造の変化に対応し、高機能・精密チェーン、FA関連システムを次々に開発。1980年代に入ると、自動車エンジンの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、当社はベルトも生産する一方で、小形・軽量化を図ったタイミングチェーンの開発に注力。チェーンの耐久性、環境性能が再評価され、国内外の新型エンジンへの採用が広がりました。

1980年代後半、北米では機械用チェーン、タイミングチェーンの現地生産を開始しました。



梱包ラインの省人化に貢献したコイル自動梱包システム（1976年）



フリーフローコンベヤ用に開発したブラサイドローラ付チェーン（1981年）



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）



メンテナンスフリー・長寿命化を実現した無給油ラムダチェーン（1988年）

1990年～

1990年代～

グローバル生産体制を構築

バブル崩壊により国内経済が低迷する中、生産性向上と固定費削減に取り組む一方で、グローバル製造・販売拠点を拡充。中でも自動車部品事業は、グローバルエンジンに対応するため、世界最適地生産体制を構築し、世界シェア拡大につなげました。2008年にはチェーンの常識を覆す新開発のジップチェーンを採用したジップチェーンリフタを発売しました。



リアモータ駆動の自動仕分け装置・リニソート(1992年)



新聞巻取紙搬送の自動化、作業改善に貢献する給紙AGV(1996年)



自動車部品の新商品・4輪駆動車用パワードライブチェーン(1997年)



高速、高頻度運転、高精度停止を実現したジップチェーンリフタ(2008年)

2010年～

2010年代～

社会ニーズの多様化に応える

CSVに基づいた商品開発を推進

社会・環境問題の解決への意識が高まる中、環境負荷低減と経済性向上につながるエコ商品(現エコプロダクト)の開発を加速。さらに人手不足や人為ミス削減に着目した通販向けの物流システム、創薬やDNAなどの研究機関向けのサンプル自動保管庫などの商品が高い評価を得ました。

一方、アグリビジネスやV2X対応充放電装置など次世代を担う新規ビジネスにも挑戦。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を含むモビリティ全般へと事業領域を広げるべく、高機能部品の開発体制を強化しました。



クリーンルーム内での使用に最適な低発塵のクリーンベヤ(2013年)



EVに蓄えた電力をビル等に供給できるV2X対応充放電装置eLINK(2013年)



バイオマス発電所向けパケットエレベータ(2016年)



電力、温度、振動センサを搭載したIoT対応小形ギヤモータ(2019年)

2020年～

2020年代～

社会課題解決への貢献を加速

2021年度にスタートした「中期経営計画2025」では、「社会課題解決への貢献」を目指し、新商品開発、新事業開発を加速。“Linked Automation”テクノロジーを発揮し、お客さまの多様化するニーズを先取りしたソリューション提供により、持続可能な社会の実現につなげていきます。



世界初-150°C超低温対応の創薬用小型冷凍保管庫ラボストック150(2016年)



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



植物工場でレタスを自動搬送するオートランパングード(2021年)



製造業DXソリューション・FabriKonet(2022年)

幅広い分野で社会を支えるつばき商品

一般産業

自動車

資源・素材

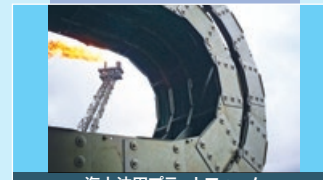
チェーン
事業
—
モーション
コントロール
事業



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ト



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
プラトップチェーン



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



植物工場自動搬送システム
オートランバンガード



再生医療・新薬研究
超低温自動保管庫・ラボストック



PCR検査
PCR検査自動化装置



植物工場
優良苗選別自動化システム

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



バイオマス発電所
バケットエレベータ・フローコンベヤ



脱硫脱硝設備 (製鉄所)
バケットエレベータ



製造業 DXソリューション
FabriKonec

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
プラトップチェーン



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



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ク



新聞印刷工場
給紙AGV



通販物流システム
小型AGV出荷システム

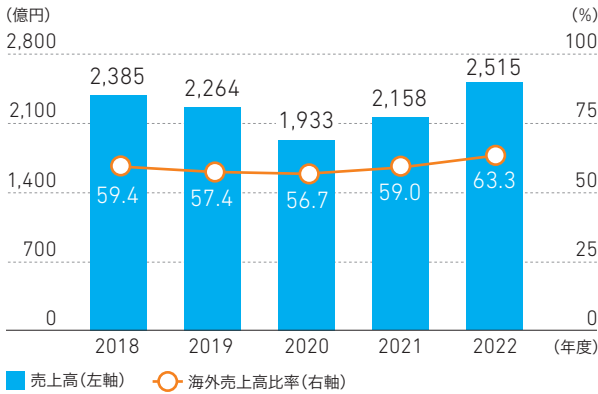


V2X対応充電装置
eLINK

価値創造の実績(財務・非財務ハイライト)

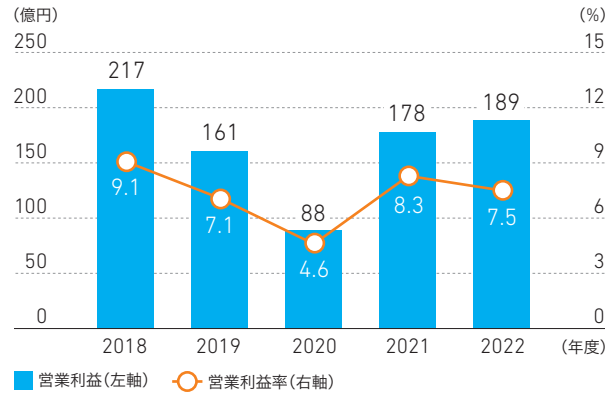
つばきグループは、環境負荷の低減、良好な労働環境の構築などの非財務活動を積極的に推進しながら技術革新による提供商品の高付加価値化を進めることで、財務価値と非財務価値の同時拡大を実現していきます。

売上高/海外売上高比率



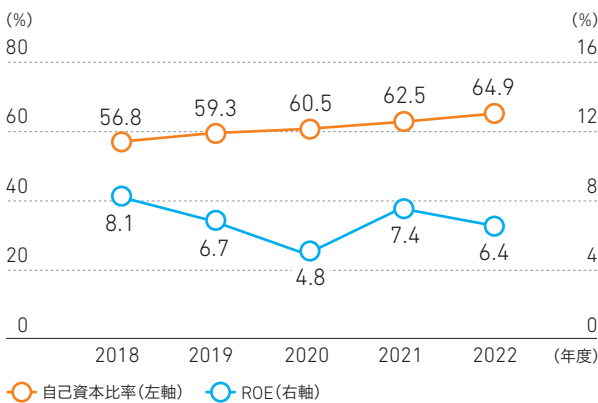
景気回復、円安に加えてグローバルトップ商品のシェアが拡大。海外売上高は米州、欧州を中心に上昇

営業利益/営業利益率



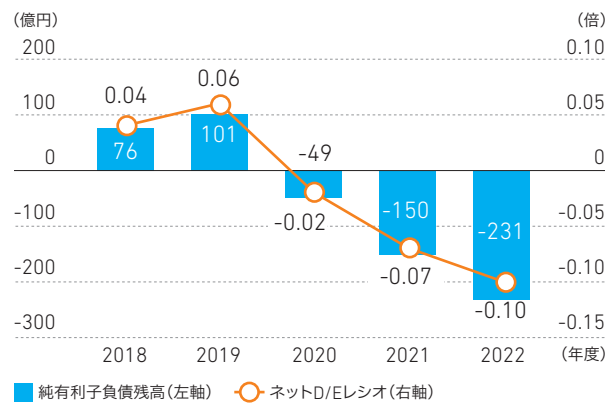
原材料等のコストアップを、一部商品の値上げや生産性向上等でカバー。営業利益率は低下するも増益を確保

自己資本比率/ROE



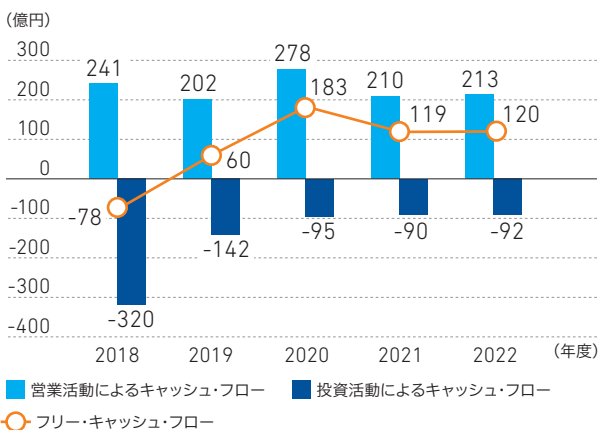
有利子負債の減少等で自己資本比率は上昇。営業利益率の低下や手元流動資金の蓄積等によりROEは低下

純有利子負債残高/ネットD/Eレシオ



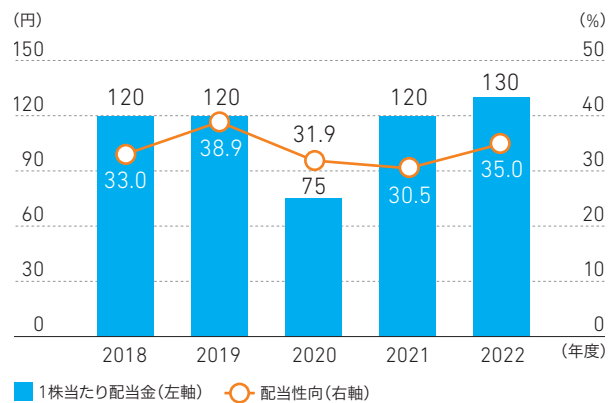
有利子負債の減少、手元流動資金増加により純有利子負債残高のマイナス幅が拡大。ネットD/Eレシオは-0.10倍へ

キャッシュ・フロー



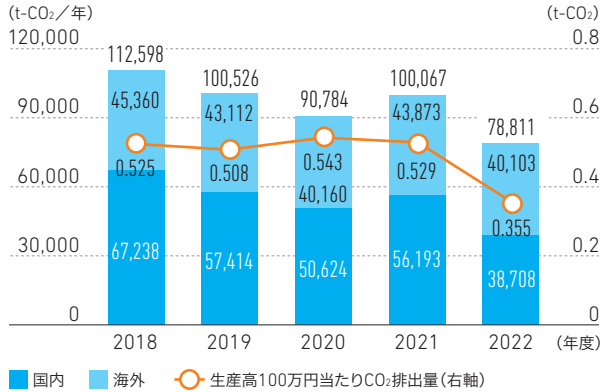
「中期経営計画2025」が2021年度に開始されて以降の2年間で約240億円のフリー・キャッシュ・フローを創出

1株当たり配当金*/配当性向



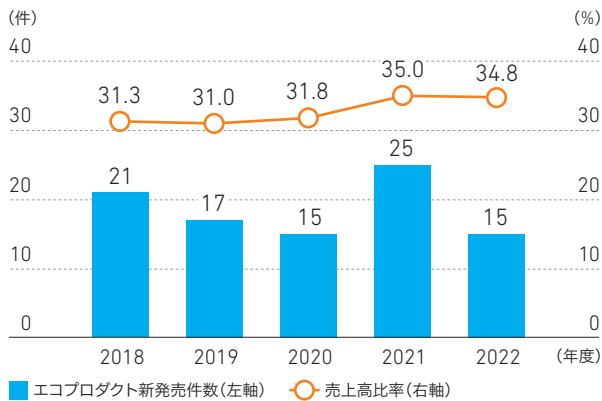
2022年度の1株当たり配当金は前年度比10円増の130円。配当性向は基準としている30%を超える水準を維持

CO₂総排出量*2 / 生産高100万円当たりCO₂排出量



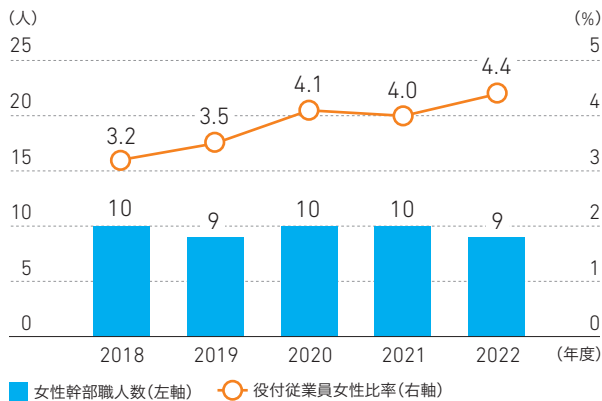
国内外で省エネ活動やカーボンフリー電力の導入が進んだ結果、17%の生産増に対し、CO₂総排出量は21%減となった

エコプロダクト新発売件数 / 売上高比率



2022年度は新商品発売件数減少に伴い新規登録件数は減少したものの、売上高比率は堅持

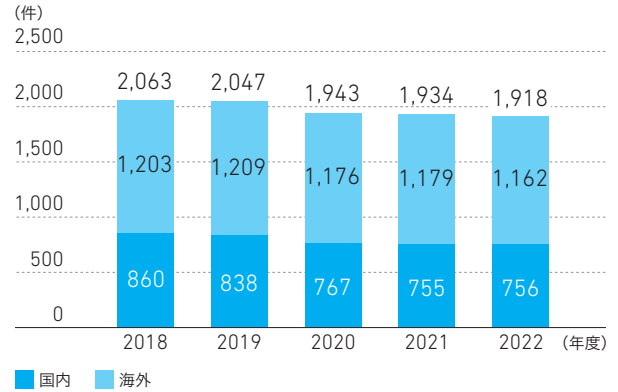
女性幹部職人数 / 役付従業員女性比率(国内)



グループ内での啓発活動を推進し、女性従業員比率が向上(2023年4月1日現在9.6%)。役付従業員女性比率も0.4ポイント上昇となった

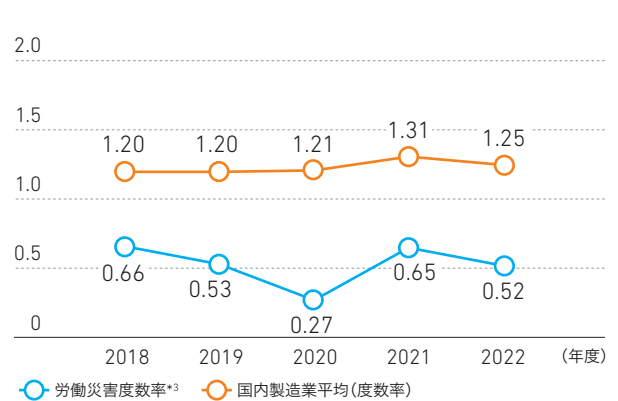
*1 2018年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施しています。2018年度の配当金は、株式併合後の基準で換算した額を記載しています。
 *2 対象範囲は日本国内主要製造拠点11事業所、海外主要製造拠点16事業所。電力のCO₂排出係数は、環境省公表の「電気事業者別排出係数」を使用しています。
 *3 労働災害による死傷者数 ÷ 延べ実労働時間数 × 1,000,000

特許保有件数



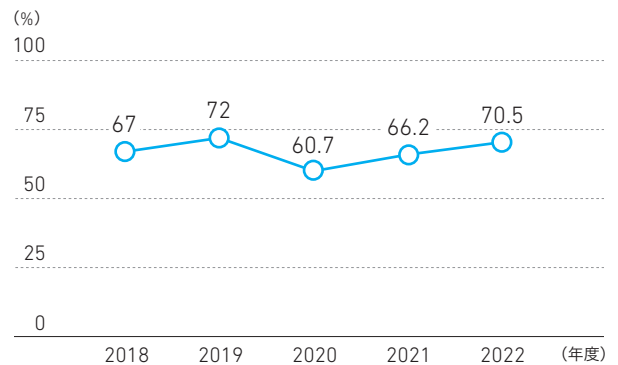
知財部門と関係部門協業で特許申請活動を促進。研修やガイドライン発行など、知財意識向上と定着活動を継続的に実施

労働災害発生状況(国内)



当社グループで発生した過去災害を類型化し、再発防止を図るため、「安全人間マニュアル」を発行し、人の面から災害撲滅活動を展開

有給休暇取得率(単体)



全社レベル、職場レベルで有給休暇の計画的取得推進活動を実施した結果、有給休暇取得率が前年度比4.3ポイント上昇

つばきの価値創造プロセス

リスクと機会の観点から注視している外部環境

詳細は □ P30-31

気候変動	循環型社会	少子高齢化・労働力不足	ワークスタイルの多様化
人権・ジェンダー問題	安心・安全への意識向上	急激な外部環境変化	ガバナンス・コンプライアンスの厳格化

企業理念

TSUBAKI

INPUT — 資本の現状と今後の方向性

財務・非財務活動戦略

投入資本

(2022年度末)



財務資本

ネットD/Eレシオ

-0.10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

1,918件



人的資本

従業員数

8,691名 (海外比率52%)



社会・関係資本

グローバル拠点

26の国・地域に82社



自然資本

CO₂総排出量削減率

国内40.2%

海外11.6%

(削減率は日本が2013年度比、海外は2018年度比)

「**強固な財務基盤**」と
「**配当性向30%(基準)**」を
維持しつつ、**余剰資金を**
以下に重点的に投下

技術基盤の強化

- オープンイノベーションによる当社コア技術と外部先端技術の融合

製造基盤&人的基盤の強化

- ロス、ムダのないモノづくりによる生産性・安全性の向上と人の活性化
- 働き方改革等による人・組織基盤の強化

リスク対応の強化

- グリーン電力の購入
- CO₂総排出量削減の加速など、環境への取り組み強化
- 健全、公正かつ透明な事業運営を目的とした、ガバナンス体制の強化

「中期経営計画2025」

基本戦略

次世代ビジネスの創出

- 社会課題に対応する新事業分野への進出
- 社会課題解決に貢献する新商品・新技術の創出と育成

既存事業の収益力強化

- グローバルトップ商品：競争優位性の維持・強化
- ニッチトップ商品：価格競争力の向上による販売拡大

事業基盤の強化

- モノづくり改革と人づくり強化
- 新事業への積極投資

ESGへの取り組み強化

- CO₂総排出量の削減
- 製品を通じた社会価値(CSV)の向上
- ガバナンス強化と事業基盤強化

2025年度の数値目標

売上高	3,000~3,200億円
営業利益率	9~11%
ROE	8%以上
配当性向	30%を基準とする

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させます。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。

SPIRIT

OUTPUT/OUTCOME

「サステナビリティ重要課題」への取り組み

「サステナビリティ基本方針」の下、リスクと機会の両面からESG重要課題(環境・社会・ガバナンス)を設定し、グループ全体で体系立てた活動を展開。指標(KPI)に基づきPDCAを回すことで、持続的成長と経営の透明性向上を目指しています。

詳細は [P44-45](#)

13項目の重要課題
(マテリアリティ)の設定

指標(KPI)による進捗管理と
取締役会への報告

残課題への取り組み強化

上記重要課題に対応
したKPIの達成へ

CO₂総排出量

国内 30%削減(2013年度比)

海外 20%以上削減(2018年度比)

アウトプット

Linked Automation

超小形化、AI/IoT技術への対応強化、
技術の複合化などを通して、
高機能化と高度オートメーション化
された技術開発を促進

1. 付加価値をさらに高めた商品

- ハイエンド商品(超小形化、超精密化、超高精度化など)
- 高度オートメーション化の実現商品(自動化、省人化、非接触化など)



2. 次世代ビジネスの創出

- 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



アウトカム



- 3つの社会課題の解決に貢献
- 「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」



- 事業規模の拡大
- 収益性&資本効率の向上
- 株主還元拡大



- 気候変動、循環型社会への対応
- 少子高齢化・労働力不足、ワークスタイルの多様化、人権・ジェンダー問題、安心・安全への意識向上など、社会課題への対応
- 経営の透明性の追求

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

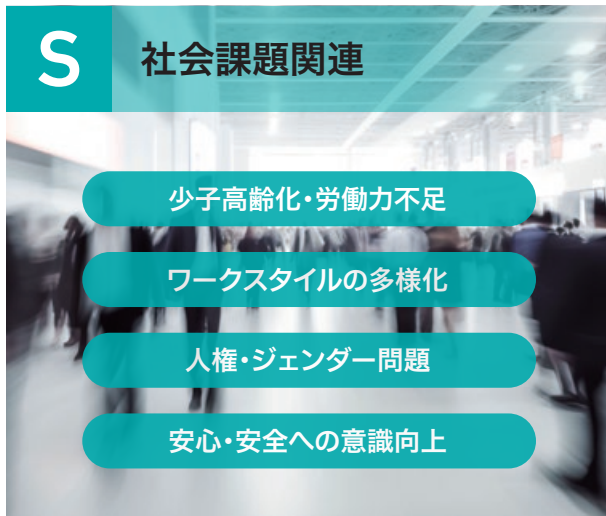


気候変動

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。これら付加価値商品の開発加速により、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

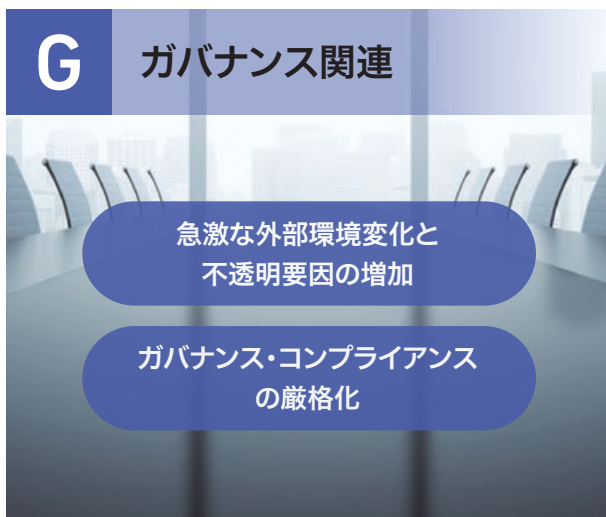
ワークスタイルの多様化

人権・ジェンダー問題

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、ジェンダー問題、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、労働力不足を克服すると共に、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の増加につながる大きな成長機会になります。

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のデスクロージャー。
 *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。

つばきの取り組みと課題

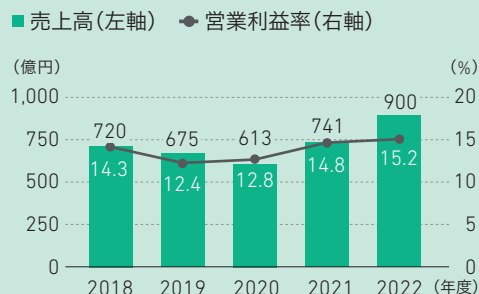
- 環境中長期目標として、CO₂総排出量の削減目標を設定
 (2025年度削減目標：国内は2013年度比30%、海外は2018年度比20%以上)
- 省エネ生産方式への転換、太陽光発電など省エネ設備の導入拡大、再生可能エネルギーの購入等を推進
- CO₂総排出量削減以外では、廃棄物、水使用量、有害物質の削減と再資源化および工場緑化等を推進
- 上記取り組みを海外グループ会社に拡大
- 従来対応しているCDP*¹に加えて、TCFD*²やSBT*³などの国際的開示要求事項への対応を推進
- 社会課題の解決に貢献するサステナブルプロダクト(環境貢献型の「エコプロダクト」と社会貢献型の「ソーシャルプロダクト」)の創出と販売拡大に向けて、その進捗をフォローすると共に、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
- 65歳定年制導入により、中核人材としてシニアが活躍できる環境整備を実施
- 働き方改革の一環として、有給休暇取得の促進、在宅勤務制度の導入など、多様な働き方に対応。さらに、DXを駆使した業務効率化を推進
- 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共に、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

- 取締役会による戦略策定・監督と執行役員による業務執行を分離すると共に、取締役の少数精鋭化を実施
- 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2023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共に、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の啓発活動を継続的に実施。また、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

事業セグメント At a Glance

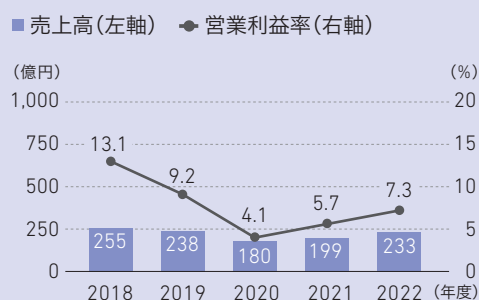
チェーン事業



あらゆる「動かす」を支える

モノが動くところに「チェーン」あり。動力伝動用チェーン、搬送用チェーン、プラスチックチェーンなど約2万種のチェーンをラインアップ。工作機械、自動車、鉄鋼、液晶・半導体、食品といった様々な業界向けに、生産性向上、省エネ、環境改善につながる高品質なチェーンをお届けしています。

モーションコントロール事業 (旧精機事業)

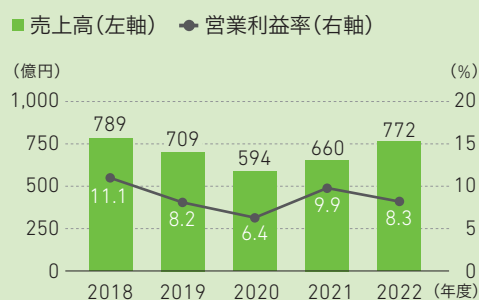


豊富なラインアップで

最適な「Motion & Control」を提案

自動車、液晶・半導体、食品、医療機器、工作機械などの「Motion & Control」の分野で、減速機や直動機器、クラッチ、制御機器など豊富な商品をラインアップ。独自の複合化技術を生かし、最適なパワトラ(パワートランスミッション)機器を提供しています。

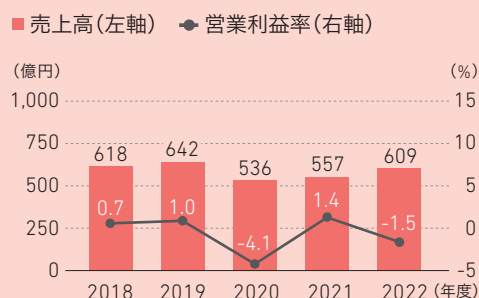
モビリティ事業 (旧自動車部品事業)



より快適で環境にやさしいモビリティに貢献

自動車エンジンの高性能化やエコ化に貢献するタイミングチェーンシステムは、世界シェアNo.1のグローバル商品です。つばきは、この分野で長年培った動力伝動技術、量産技術を生かし、車載用カムクラッチやEne-drive Chainシリーズを開発。EVやe-Bikeなど次世代モビリティの分野でも、高効率でエコ化に貢献する商品を提供しています。

マテハン事業

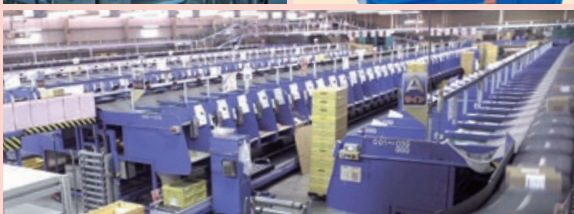
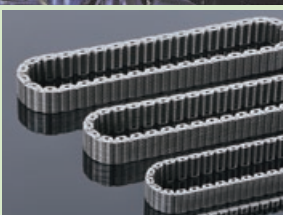
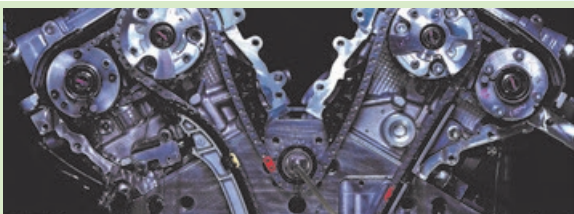
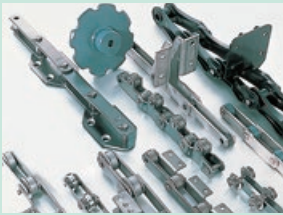
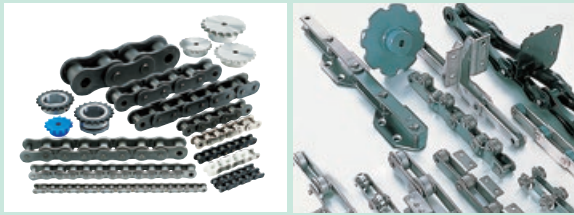


モノと情報の動きを的確にコントロール

搬送、仕分け、保管など「モノと情報の流れ」を的確・スムーズにコントロール。物流業界向け自動仕分け装置やライフサイエンス分野向け自動ピッキング保管庫をはじめ、自動車・食品などの製造ライン、バイオマス発電や工作機械向けコンベヤなど、お客さまの生産性向上、環境負荷低減に寄与するソリューションを提供しています。



製品情報の詳細は当社Webサイトをご参照ください
<https://www.tsubakimoto.jp/products/>



事業領域の枠を超えた挑戦へ



工場を強くする“現場目線”のソリューション
FabriKonect

製造業向けのDXソリューションを提供する「FabriKonect」



次世代農業を創造する「アグリビジネス」

新規ビジネス

新事業領域に挑戦

つばき独自のコア技術を磨き上げると共に、「次世代新技術」を駆使して新たな事業領域への挑戦を加速。“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）テクノロジーにより、社会課題解決への貢献を目指しています。



カーボンニュートラル達成に貢献する「eLINK」



倉庫自動化ソリューションを提供する「T-AstroX」

事業領域の枠を超えた挑戦へ

パワトラ事業(チェーン&モーションコントロール)

成長戦略のポイント

ユーザー視点のソリューションを支える「マーケティング変革」、コスト競争力向上に不可欠な「モノづくり変革」、大きな社会課題解決に直結するイノベティブな「商品開発変革」。この3つの変革を着実に進めていきます。

Yasushi Nagai
永井 康詞
専務執行役員
パワトラ事業統括



2022年度業績レビュー

チェーン事業

2022年度のチェーン事業の売上高は前年度比で21.5%の増加となりました。地域別では特に米州、環インド洋、欧州が大きく伸長しました。米州では品質・性能面での優位性に加えてつばきの安定供給力が再評価されたことにより、他社からの転注やディストリビューター(販売店)でのインスタシェア拡大が続いています。また、欧州では食品業界向け高機能コンベヤチェーンを中心に、新市場攻略が進展しました。

その結果、営業利益率は15.2%となり、2021年度に続いて過去最高を更新しました。資材・エネルギーなど全般的にコスト負担が増大する中、価格改定を実施し、市場浸透が進んだことや、「情報とモノづくりがリンクする自動化工場」を目指した生産改革活動が進展し、DX活用などによる生産性向上が業績をけん引しました。

モーションコントロール事業

2022年度におけるモーションコントロール事業(以下MC事業)の売上高は、前年度比で17.1%の増加となりました。現在MC事業の主力市場である日本では、部品調達問題に対応し、サプライチェーン強化を図った結果、2ケタの増収となりました。海外では米国の売上高が前年度比倍増。主因はカップリング会社の買収による増収ですが、買収後、クロスセル(セット販売)が進むなどのシナジーが徐々に出てきています。今後は米国市場だけでなく、アジア向けに輸出するなど、いっそ

うのシナジー創出をねらいます。

MC事業の営業利益率は2021年度の5.7%から7.3%へと大きく改善しました。部品調達問題により生産活動に支障をきたしましたが、内製化促進に加え、チェーン事業部と共同でサプライチェーン強化に取り組んだことが効果を生んでいます。

中長期的な成長戦略

1. マーケティング変革の加速

チェーン事業とMC事業が一体となってユーザー視点でのマーケティング変革に取り組んでいます。ソリューション提案を積極的に行うと共に、ライフサイクル全体をカバーする付加価値を高めたマーケティングへの進化に挑戦しています。

具体的には、ライフサイクル全体でお客様の潜在ニーズの「データ化」「可視化」を推進。2021年度には非対面での新規顧客開拓・ニーズ把握力の強化等をねらいに、インサイドセールス部門を設置すると共に、インサイドセールスと商品開発、営業部隊が密接に連携を図るためのシステム導入を完了しました。2022年度には、同システムの運用を本格化することで、お客さまからの直接コンタクトが増えるなどの効果が表れています。

チェーン事業とMC事業が一体化することは、クロスセル面でのシナジー創出に加え、調達、設備導入および品質管理の協業による効率アップと、コスト競争力の強化にもつながっています。

SWOT分析

S 強み <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モーションコントロール:電動シリンダ、クラッチ等の競争力と複合化技術	W 弱み <ul style="list-style-type: none">チェーン:製造供給体制が日本・北米中心であることモーションコントロール:チェーン事業とのシナジー創出が不十分
O 機会 <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	T 脅威 <ul style="list-style-type: none">景気が悪化した場合の需要減退部品調達難の再燃とインフレによるさらなるコストアップ

2. モノづくり変革は次の段階へ

省人化と自動化の面でモノづくり変革を進めています。例えば、2022年度には大形コンベヤチェーンの塗油工程を自動化し、大幅な省人化を実現しました。また、動力伝動用ローラチェーンの一部(RS80)では完全自動化ラインの構築を完了、2023年度中に本格稼働の予定です。

3. 商品開発の変革

チェーン事業の主力商品のローラチェーンについて、これまでほぼ10年ごとに大幅なモデルチェンジを行ってきました。現在は次のモデルチェンジに向けて商品開発を進めています。「地球にやさしく、あなた(お客さま)にやさしい」をメインコンセプトに、耐摩耗性能を既存モデル比40%アップ、疲労強度20%アップなどのテ-

マに挑戦しています。

また、この次世代ローラチェーン開発では、商品開発部隊のみならず、生産や営業部隊も一体となった取り組みを行っていきます。従業員の参画意識を高め、新商品開発のスピードアップを図ると同時に、従業員のモチベーションのいっそうの向上につなげていく考えです。

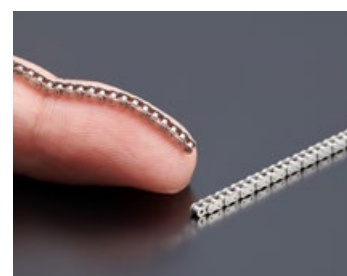
MC事業では、つばきの独自商品であるジップチェーンを直動機器以外の分野への活用拡大を図るべく、ジップチェーンを使った新しいユニット機構の開発を進めています。また、駅のホームドア向けにはDCブラシレスモータや減速機を組み合わせたコンパクトな駆動ユニットを実現し、お客さまから高評価を得ています。AI/IoTを駆使した「制御機能」を高めた駆動ユニットの開発も加速させていきます。

》 変革成長を担う商品開発

世界最小チェーンに詰め込んだ技術の粋

2024年度の発売を目指し、「世界最小サイズの超小形ローラチェーン」を開発中。ピッチ1.905mmという小さなチェーンにつばきの技術を詰め込み、そのサイズからは想像がつかないような強度を実現しました。材質にはステンレス系材料の採用を検討しており、腐食や幅広い温度環境にも適用可能となる予定です。

様々なアプリケーションのレイアウトに変革をもたらすと共に、1m当たり20g以下という軽さは、製造工程、ハンドリング等に要するあらゆるエネルギーの削減を実現し、「地球にやさしい社会の創造」に貢献するチェーンです。先端医療機器やロボット関連といった社会課題の解決につながる市場に参入し、「人にやさしい社会の実現」にも貢献していきます。



世界最小サイズの超小形ローラチェーン

モビリティ事業

成長戦略のポイント

脱炭素社会への移行が加速する中、つばきはドライブトレインの低燃費化、長寿命化への貢献を拡大しています。また、電気自動車向けの新商品提案や、次世代のパーソナルモビリティ社会をターゲットに新たな価値創出と事業化への挑戦を始めています。



Isao Sato
佐藤 功
上席執行役員
モビリティ事業統括

2022年度業績レビュー

2022年度のモビリティ事業の売上高は前年度比で17.0%の増加となりました。中国を除くアジア、米州、欧州などでの自動車生産台数回復に加え、タイミングチェーンシステムにおける当社のシェアが約39%となり前年度から約1ポイント拡大したこと、さらには円安が進んだこと等が主な要因です。

一方、営業利益は前年度比2.9%の減少となりました。材料価格上昇分はほぼ価格転嫁によって補えましたが、人件費、その他経費のコスト上昇分をカバーするには至りませんでした。

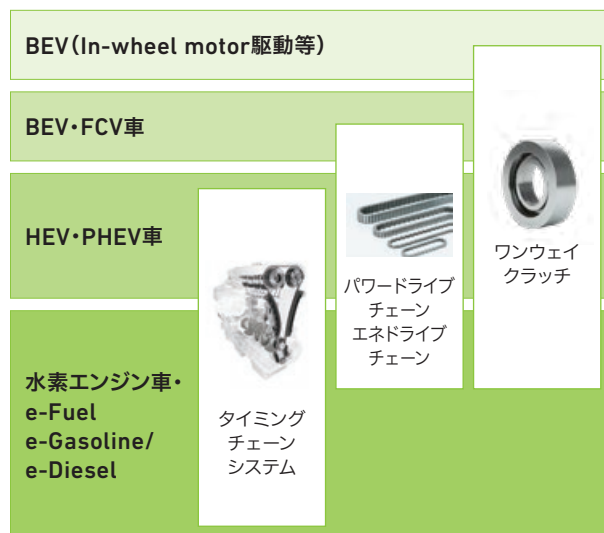
しかし、原価低減活動については予想を上回る成果が出てきています。具体的には、埼玉工場において2019年度比で約15%の生産性の改善がありました。特に、プレス金型の歩留まり向上への改善や樹脂・ピンの成形時間短縮といったVA(Value Analysis)活動において大きな効果を得ることができました。

タイミングチェーンシステムの世界シェア43%の実現に向けて、研究開発を強化すると共に、営業活動を積極展開しています。例えば、ハイブリッド車(HEV)用タイミングチェーンシステム、小型軽量テンショナ、低騒音スプロケット等の環境対応の新商品開発が進み、新型エンジンプロジェクトでの当社商品の採用が増加しています。特に中国ローカルメーカーに当社商品が新規採用されるケースが増えています。

脱炭素社会実現に向けた自動車業界における技術革新が、電気自動車(BEV)化からさらに、燃料電池車(FCV)化、e-Fuel対応などに多様化していますが、い

かなる状況になろうともつばきが自動車メーカーから選ばれる存在であり続けるよう、新商品開発力を強化しています。

自動車種別つばきの対応商品



中長期的な成長戦略

1. 電気自動車向け車載部品での提案力強化

既存事業領域においては、タイミングチェーンシステムのテンショナ、スプロケット等の環境対応開発力をいっそう強化すると共に、最近ニーズが高まっているパワードライブチェーンにも積極的に対応していきます。

従来のAT車に搭載されて



HEV、PHEVにも搭載されるタイミングチェーンシステム

SWOT分析

強み

- 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

弱み

- 現状においてはまだ内燃機関向け商品への依存度が高い

機会

- 自動車パワートレインの環境対応需要の増大
- 環境にやさしく、生活を豊かにする、車に代わる個人の移動手段への社会ニーズ

脅威

- 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・システムメーカーの技術開発費、工数負担が増大している

いるパーキングロック機構は、歯車を爪でロックする機構が主流となっていますが、電気自動車やハイブリッド車においてモータユニット部を小型・軽量化するニーズが高まりつつあります。当社ではパーキングロック機構に独自方式を採用することで、小型・軽量化の優位性を発揮。コスト面も含め、採用に向けた活動を積極的に行っています。

2. パーソナルモビリティへの挑戦

既存領域の高付加価値化への活動を継続すると共に、商品開発を加速させているのがパーソナルモビリティ領域への挑戦です。この挑戦では、2つの新ビジネスが開花しつつあります。

1つがe-Bike用のカムクラッチです。コンパクト化や高品質商品の安定供給力がお客さまの評価へとつながり、複数の欧州メーカーとの間で契約交渉を進めています。

もう1つ新たに挑戦を開始したのが、P21の「新規ビ

ジネス始動」でもご紹介した電動アシスト3輪自転車「多目的e-Cargo」です。2023年5月に試作車を「Bycycle-E・Mobility City EXPO 2023」に出展し、来場者から高い評価を得ることができました。モビリティ事業としては、初めての最終製品に挑戦します。

eモビリティの商品群は段階的に育てていく計画です。例えば「多目的e-Cargo」は発売に向けてクリアすべき課題が多くありますが、独自のユニットや高耐久チェーンなどの別売りも視野に入れ、着実に商品化を進めていきます。



2024年度販売開始を目指す、「多目的e-Cargo」
(電動アシスト3輪自転車)

≫ 変革成長を担う商品開発

新たなトレンドに乗る e-Bike

欧州を起点に、環境にやさしい新たな移動手段として「e-Bike」への需要が急激に増大しています。e-Bikeは、日本で人気のある電動アシスト自転車とはユーザー層や商品コンセプトがまったく異なる「乗りもの」ですが、脱炭素社会実現への新たな移動手段の切り札として、大きな市場へと成長しています。

オランダのロッテルダムでは自動車用の車線が減らされ、e-Bike車線が導入されるなど、都市全体での普及活動が加速しています。このトレンドは欧州から中国へも波及しつつあります。つばきはこの成長領域において新たな価値創出と事業化への挑戦を始めました。



e-Bike用カムクラッチ

マテハン事業

成長戦略のポイント

従来の枠にとらわれない新商品開発を強化すると共に、ユーザー視点でのベンダーフリー化、インテグレーションの推進によりマテハン業界に新たな風を吹き込んでいきます。メンテナンス事業の強化もその1つです。

Masafumi Okamoto
岡本 雅文
上席執行役員
マテハン事業統括



2022年度業績レビュー

2022年度のマテハン事業の売上高は前年度比で9.4%の増加となりました。工作機械業界の活況に支えられて金属屑搬送・クーラント処理装置の販売が日本、欧米市場で増加。一方、日本では、近年好調が続いていた物流業界向けのソータ等の販売が減少し、コロナ禍によって経済活動が停滞した中国においても売上が減少しました。

利益面では約8.8億円の営業損失となりました。米国子会社Central Conveyor Company(以下、CCC)の大型不採算案件において、追加工事等の対応が続き、損失幅を拡大したことや、再生医療等の次世代ビジネス育成への積極投資による固定費の負担増が営業損失計上の原因です。

CCCでは、前述の不採算案件の引き渡しを2022年度内にすべて完了し、現在は新マネジメント体制で受注活動を行っています。日本からのサポートを強化し、損益管理を徹底した上で、従来の強みである米国大手自動車メーカーやEV最大手メーカーを含む「幅広い顧客基盤」や「システムインテグレーションビジネスのノウハウ」を生かした再生を急ぎます。また、マテハン事業全体のシナジー創出の起点としてもCCCを有効活用していく考えです。

中長期的な成長戦略

1. システムインテグレーションビジネスの拡大

つばきは、物流施設向けのチルトトレイ式ソータや

生産工場向けの自動搬送装置、AGVなど、数々の独創的な商品を生み出し、技術開発主導・ソリューション主導での事業展開を行ってきました。しかし、ニーズの多様化・複雑化・高度化が急速に進むこの時代に、ハードウェアだけでユーザーニーズに十分応えることはできません。社外から先端技術を積極的に導入すると共に、様々なハードウェアを組み合わせることでインテグレーション化することが成長の鍵となります。

このような考えの下、マテハン事業では、以下に掲げる共創を積極展開しています。

①AI画像認識技術での共創

当社はAIを使った画像解析技術等に強みを持つEAGLYS(株)と協業してきましたが、同社への出資を増額することで共創関係をいっそう強め、物流変革に向けた「AI画像認識技術」のアップグレード、販売を加速します。

②自律走行搬送ロボットでの共創

ピースピッキング、ケースピッキングの自律走行搬送ロボット(AMR)開発で定評があり、世界での納入実績を増やしている中国のForwardX Robotics社との共創を進めています。2022年度には、オルビス東日本物流センターの省人化、生産性向上に貢献する出荷ラインを構築。重量計付きAMRの提案をはじめ、AMRと他の機器を連携させた新出荷ラインの物流エンジニアリングとその運用を担当しました。

③倉庫自動化ソリューションにおける物流DXに向けKDDIと提携

当社とKDDIは倉庫自動化ソリューション領域における業務提携を行いました。システム開発やエンジニ

SWOT分析

強み

- 超低温自動ピッキング保管庫、チルトトレイ式ソータなど独創的な商品開発力
- コト売りやソリューション視点での事業展開

弱み

- グローバル展開の遅れ
- 子会社における業績のばらつき

機会

- 人手不足を背景とした省人化・自動化ニーズの高まり
- 環境保護、安全・健康等への意識の高まり

脅威

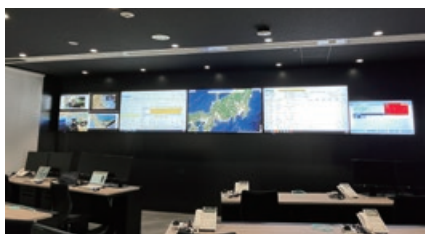
- 技術革新による既存商品の一般化
- 人手不足、部材調達難による据付工事の長期化

アリングカに強みを持つつばきと、5G等のネットワークサービス、クラウドソリューションで先行しているKDDIが共創することによって、人の業務を含めた全体工程の自動化に向け、DXソリューションをさらに前へと進めていきます。

したサービスセンターに、営業、技術、コールセンターなどのメンテナンス機能を集約。365日24時間体制でサービスエンジニアの効率的な配置とサービス提供を可能とする、最新鋭の「フィールドマネジメントシステム」を構築しています。将来的にはパワトラ事業も含めたメンテナンス拠点として機能強化を図ります。

2. メンテナンスビジネスの強化

景気変動への対応力強化につながるメンテナンスビジネスをいっそう強化していきます。東京・台場に移転



東京サービスセンター内のコールセンター

3. 次世代事業の早期育成

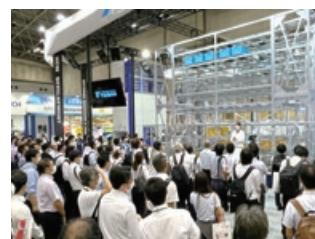
創薬や研究施設向けにおいて国内No.1の納入実績を誇る、つばきの超低温自動ピッキング保管庫「ラボストッカ」。つばきはこのビジネスで培った技術・ノウハウをベースに再生医療ビジネスへの進出に挑戦しています。細胞関連の専門技術者を増強すると共に、産学連携を強化。さらには埼玉工場内にラボを設置するなど、事業化に向けた取り組みを加速させています。

≫ 変革成長を担う商品開発

3次元を駆ける「T-AstroX(アストロクス)」

3次元走行台車を駆使した「T-AstroX」は、eコマース向けに開発した戦略商品です。「保管機能」と「ピッキング機能」を持つ、高効率かつスピーディな商品ピッキング作業が行える多機能マテハンシステムです。

台車が棚間を3次元走行することにより、高さ空間を利用した高密度保管を実現しました。①物量規模に応じて拡張が可能、②GTP(Goods To Person)方式により商品が作業者の手に搬送されるため、作業者の負担軽減と同時に自動化レベルを向上、③移載トレイにワーク(コンテナ・段ボール箱等)を載せて搬送するため、専用ケースが不要で汎用性が高い等の特長があります。慢性的な人手不足が問題となっている物流現場において、商品保管の省スペース化やピッキング作業の効率化に貢献します(2023年度下期より販売開始予定)。



「国際物流総合展2022」で注目を集めた「T-AstroX」

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

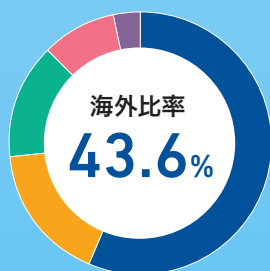
つばきグループは、1970年に台湾での合併会社設立を皮切りに、現在、世界26の国と地域に、82社のグローバルネットワークを構築。「グローバル対応力」「モノづくり力」「商品開発力」「ソリューション提案力」で、世界の産業発展を支えてきました。「動かす」領域におけるイノベーションをいっそう加速し、期待を超える革新的な新商品やソリューションを創出することで、お客さまとその先にある社会の課題解決に貢献していきます。



EXPANDING GLOBAL

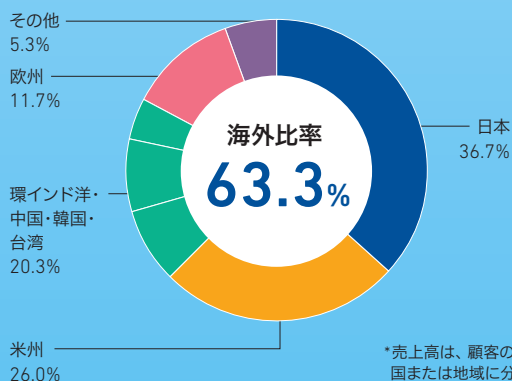
地域別売上高比率*

2012年度
(連結売上高 1,500億円)



海外比率
1.45倍

2022年度
(連結売上高 2,515億円)



*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。

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。北米での機械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

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

■ 製造会社

○ 販売会社

米州 19社

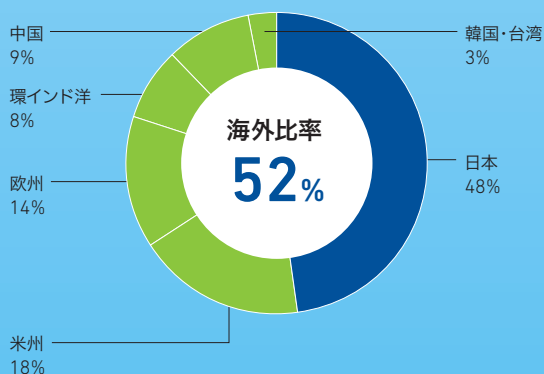
(うち製造会社12社)



PRESENCE

海外従業員比率

(2022年度従業員数 8,691名)



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。



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

基本方針

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に、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共に、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」

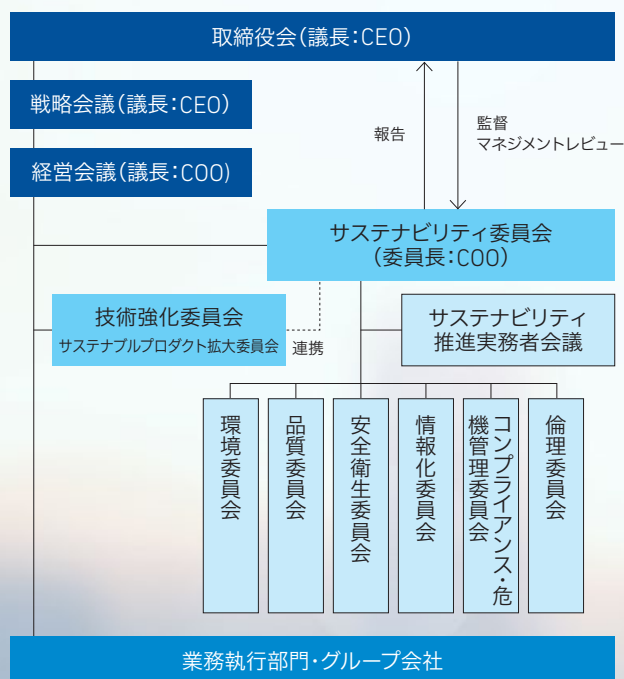
つばきグループは、企業理念「TSUBAKI SPIRIT」に基づいた事業活動を通して、持続可能な社会の実現に貢献すると共に、技術革新により企業価値向上を図り、社会から必要とされ続ける企業を目指します。また、経営の透明性を高め、ステークホルダーとのコミュニケーションにより信頼関係を深めます。

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。具格的には、【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、2021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

■ サステナビリティ推進体制



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5月開催の委員会では、2022年度の進捗および2023年度の活動計画を報告。その際、特に「カーボンニュートラル」「人権、ダイバーシティ、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」の5項目について活発な議論が行われました。

このような推進体制の下、グローバル・サプライチェーン視点で重要課題(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共に、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

- 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
- 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・ファースト制度:業界における環境トッパー企業を環境大臣が認定する制度

注力課題

「長期ビジョン2030」の達成のために、環境分野では特に消費電力削減に注力しています(詳細はP49:気候変動への対応を参照)。2023年5月にSBTの認定取得により、さらに高い目標を設定。インターナルカーボンプライシングを導入することで海外子会社の削減活動を強化するなど、間断なく取り組みを進めています。

社会課題の解決に貢献する商品の開発・販売強化を目指す「サステナブルプロダクト」では、当社製品の使用を通じたCO₂排出量削減や社会への貢献量を見える化し、CSV活動の進捗状況や貢献量を社内外に開示すべく、KPIの設定を進めています。今後は、サステナビリティ委員会でのCSVに関する議論を深めるため、開発

部門、経営企画室とサステナビリティ推進部の役割分担を明確にし、推進体制を強化していきます。

	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)	気候変動に対応する商品	・売上高比率 ・CO ₂ 排出削減量 ・CO ₂ 排出削減貢献量 など
		循環型社会の実現に貢献する商品	・売上高比率 ・再資源化率 など
	ソーシャルプロダクト (社会貢献型)	環境以外の社会課題解決に貢献する商品	・売上高比率

■ 「サステナブルプロダクト」の商品事例

人にやさしい社会の実現

3 PDCA
導入と徹底

8 働きがい
促進と確保



ラボストック(化合物・生体試料等の低温自動保管庫)

安心・安全な生活基盤の構築

2 労働者
の安全

9 最先端技術
の活用

11 社会課題
の解決



植物工場自動化装置(アグリビジネス商品)

地球にやさしい社会の創造

7 自然エネルギー
の活用

12 循環型
社会の実現

13 気候変動
対策の実現



eLINK(V2X対応充電装置)

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/plan/>

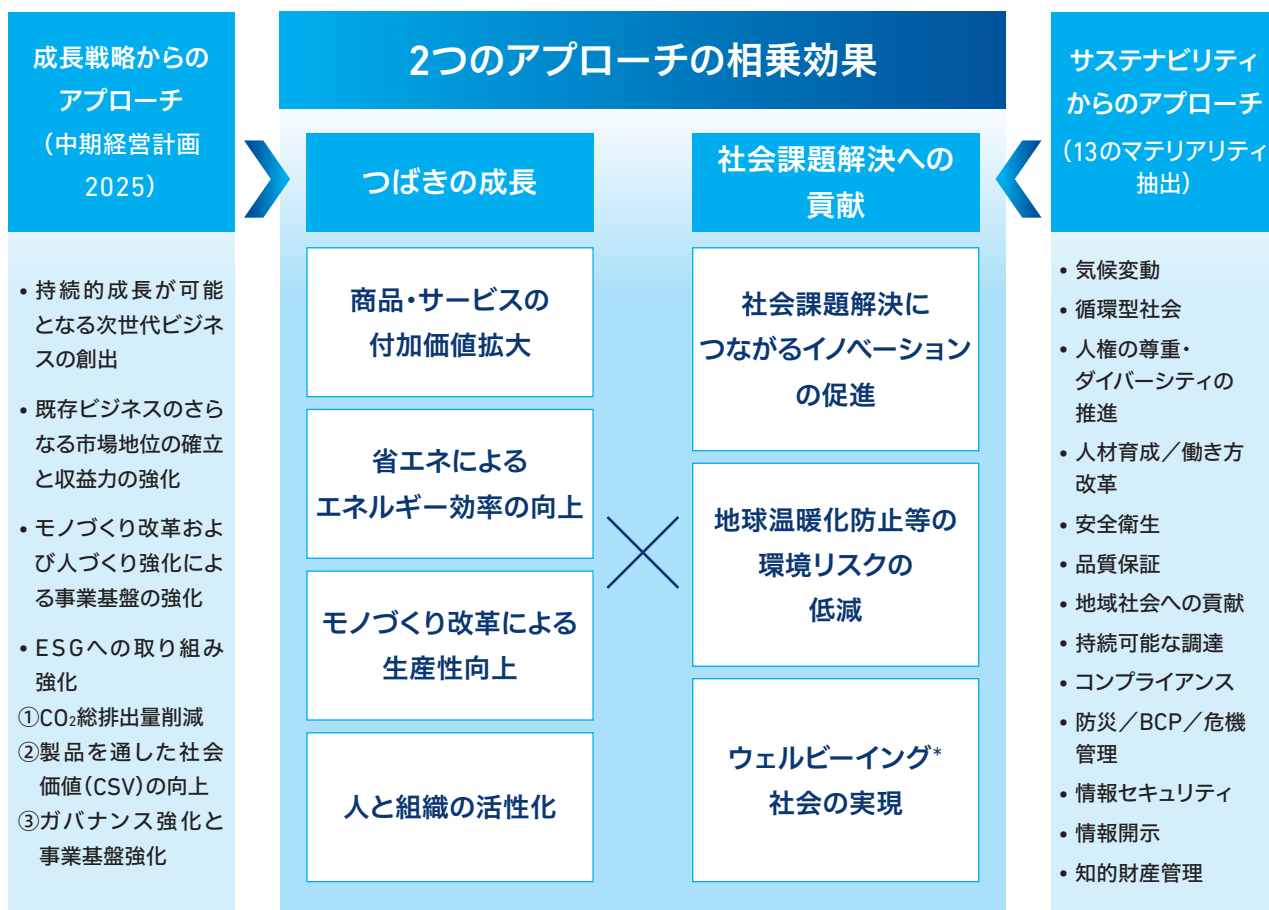
マテリアリティ (重要課題)	SDGs 貢献項目	KPI (指標)	目標と実績			
			対象範囲	目標値	達成年度	2022年度 実績値
E 環境	気候変動	CO ₂ 総排出量削減(2013年度基準)	国内	30% 46%	2025年度 2030年度	40.2%
		CO ₂ 総排出量削減(2018年度基準)	海外	20%以上 30%以上	2025年度 2030年度	11.6%
		再生可能エネルギー使用率	国内	30%以上	2025年度	33.7%
		CDP気候変動スコア	グローバル	A-	2023年度	B
		廃棄物リサイクル率	国内	99%以上	2030年度	97.0%
	循環型社会	PRTR物質排出量	国内	130.9t以下	2030年度	129.9t
		環境法令抵触件数	グローバル	0件	毎年	0件
		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	31社	2022年度	31社
		障がい者雇用率	単体	2.5%	2023年度	2.43%
S 社会	人権の尊重/ ダイバーシティの推進	障がい者法定雇用率達成社数率	国内	100%	2025年度	33.3%
		外国人社員数	単体	85人	2030年度	31人
		役付従業員女性比率	国内	10%	2030年度	4.4%
		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	70.5%
	人材育成/働き方改革	産休・育休後の復帰率	単体	—	—	97.2%
		高ストレス者比率	単体	5.0%	2025年度	7.3%
		休業災害発生件数	国内	0件	毎年	4件
		重要品質問題発生件数	グローバル	0件	毎年	5件
		地域社会への貢献	—	—	—	—
安全衛生	カーボンニュートラル関連 オンラインセミナー配信社数	国内	—	—	163社	
	CO ₂ 排出削減現状調査社数率	国内	95%以上	毎回	98.8%	
	「サステナビリティガイドライン」発行件数	国内	900件以上	毎年	1,050件	
	—	—	—	—	—	
	—	—	—	—	—	
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	29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。2022年度の当社の活動は以下のとおり進捗しました。また、2023年5月に「SBT(Science Based Targets)」認定を取得しました。

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"> 工場内での省エネ活動等に加え、モデル工場において、エネルギーのジャストインタイム(JIT)活動を実施。国内外事業所へ水平展開中 低炭素・脱炭素投資を推進するため、インターナルカーボンプライシングシステム(ICP)の導入準備を進めた(2023年度から運用開始) 	<ul style="list-style-type: none"> エネルギーJIT活動の国内外事業所への水平展開(特に海外事業所におけるCO₂排出量削減活動強化) ICPの積極的な運用による低炭素・脱炭素投資の加速。また、SBT認定取得に伴う国内外CO₂排出量削減目標の見直しと、国内外事業所での目標設定
<ul style="list-style-type: none"> 2022年度から国内使用電力の約30%に相当する再生可能エネルギー購入を開始 	<ul style="list-style-type: none"> 国内事業所での計画的な再生可能エネルギーの購入、海外事業所での購入に向けた調査の実施
<ul style="list-style-type: none"> 2020年度までの3年間は、回答バウンダリーの拡大と、国内事業所におけるScope1+2のCO₂排出量削減活動に注力 2021年度にはTCFDに賛同。またScope3排出量の算定と削減目標設定を行い、2023年5月にSBT認定を取得 	<ul style="list-style-type: none"> シナリオ分析やScope3排出量削減への取り組みなど、CDP回答内容を充実させて着実なスコアアップを図る Scope3排出量(特にCategory1、11)削減のための、サプライヤーエンゲージメントとライフサイクルでのCO₂排出削減活動の強化
<ul style="list-style-type: none"> 国内事業所対象の「エコ・ファクトリー認定制度」による活動活性化とリサイクル率向上方策の継続。また環境省の「エコ・ファースト企業」に認定 グローバル環境マネジメントマニュアル制定による活動基盤の構築 事業所ごとのISO14001マネジメントシステム運用による法令遵守プロセス強化 	<ul style="list-style-type: none"> 国内においては、リサイクル率向上の具体的な改善計画を策定し、全事業所の「エコ・ファクトリー」認定を目指す グローバル環境マネジメントマニュアルの運用による海外事業所での環境マネジメント活動の推進・支援
<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 国内外グループ31社に人権デュー・デリジェンスを実施し、リスクを特定 	<ul style="list-style-type: none"> これまでの取り組みを継続し、計画的に改善する 特定したリスクの中から優先順位を決めて改善する
<ul style="list-style-type: none"> 2020年度に特例子会社を設置し、障がい者雇用を促進。職場環境整備、職域開発を進めた結果、2022年度は法定障がい者雇用率を上回る2.43%を達成 	<ul style="list-style-type: none"> 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
<ul style="list-style-type: none"> 外国人社員の積極的採用を進め、5名増 グループ内での啓発活動推進により、役員従業員女性比率が0.4ポイント増加 	<ul style="list-style-type: none"> 外国人社員活用に関する部門啓発活動等により採用増につなげると共に、採用チャネル拡大を図る 男性従業員の育児休職取得促進に向け、社内研修・啓発活動を強化する
<ul style="list-style-type: none"> リモート研修と対面研修を組み合わせる工夫し、実施率の向上に努めた。強化テーマについては外部派遣、外部講師による研修等を継続し、内容の充実を図った 	<ul style="list-style-type: none"> 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、海外トレーニー派遣を含むグローバル人材育成など、個人が成長を実感できる人材教育に積極的に取り組む
<ul style="list-style-type: none"> 有給休暇の計画的取得を推進した結果、取得率が前年度比4.3ポイント向上 在宅勤務制度の正式導入と併せ、育児・介護目的の制度適用を認め、該当者の就労支援を図った 	<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 多様な働き方に向けた制度企画と業務フローの見直しを継続する
<ul style="list-style-type: none"> メンタルヘルス教育を定期的に実施、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 「安全人間マニュアル」を発行、「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」と併せた、つばきグループ安全衛生活動3本柱の規定化が完了 	<ul style="list-style-type: none"> ラインケア、セルフケアの充実と、現行ルールの見直しを進め、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
<ul style="list-style-type: none"> 重要品質問題発生件数に加え、品質損失コスト比率もモニタリングし管理強化 年度計画に基づき、第三者視点での内部監査を実施(対象16拠点中15拠点完了) 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル・グループ品質ガバナンスについて、まずは本社部門と事業部門との役割区分を明確にし、管理レベルを向上させる
<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍、中止となっていた「長岡京ガラシャ祭2022」「環境フェスティン KYOTANABE」などの地域イベントに協賛したほか、京田辺工場桜まつり(市民開放)を4年ぶりに開催 	<ul style="list-style-type: none"> 国内外で「社会課題の解決」や「SDGs達成」に結び付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"> 2019年度に「グリーン調達ガイドライン」を改定 2021年度に国内主要サプライヤーに対して、カーボンニュートラルに関するオンラインセミナーとCO₂排出削減活動の現状調査を実施。2022年度は対象を絞って、具体的なCO₂算定方法や削減活動に関する教育を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 主要サプライヤーの活動レベルに応じた教育やCO₂排出量削減活動の支援を実施し、各サプライヤーの活動改善につなげる 最重要サプライヤーに対しては、当社への供給製品製造時のCO₂排出量の算定を支援し、定期報告制度を策定する
<ul style="list-style-type: none"> 2022年度にサプライヤー向け「サステナビリティガイドライン」を改定し、国内主要サプライヤーへの配付と欧州サプライヤーへの配付準備を進めた 	<ul style="list-style-type: none"> 国内主要サプライヤーへのサステナビリティ教育・活動状況調査実施 海外サプライヤーへの「サステナビリティガイドライン」配付を順次進める
<ul style="list-style-type: none"> 調達基本方針を制定し、公正取引を推進。年次の調達方針説明会や化学物質調査等を実施し、持続可能な調達の実現に向けて活動 サプライヤーとの協働を加速させるため、「パートナーシップ構築宣言」に登録 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンリスク低減のため、代替できない材料・部品等の併注化やグループ間でのサプライヤー情報の共有による供給先の多様化を推進 エネルギーや原材料コスト削減のため、エネルギーのJIT、VA活動を強化。また、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 	<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
<ul style="list-style-type: none"> 「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 2021年度は特に、大規模災害発生時の初動対応の基本ルール見直しと国内主要事業所での初動3時間のBCP活動フローを作成。また2022年度は「役員対象BCPセミナー」を開催し、経営層の危機管理意識向上を図った 2022年5月に「損害保険ガイドライン」制定、国内外31社へ展開 	<ul style="list-style-type: none"> 各部門、グループ会社のBCP策定を完了し、それを用いた「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」を実施し、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19社と損保リスク強化に向け個別打ち合わせ中
<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 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の検証完了、2023年度導入 	<ul style="list-style-type: none"> 海外グループ会社のサイバーリスク可視化と対策強化(サイバーリスク・レーティング) 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/通知の仕組み導入 日常的教育・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"> 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 新事業・新商品をはじめ、サステナビリティ関連情報を積極的に発信 	<ul style="list-style-type: none"> 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する。特に事業戦略とESG活動の連動性、各活動の具体的な取り組みを紹介し理解を得る
<ul style="list-style-type: none"> 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"> 商標棚卸を継続。また、知財活動活性化策として、①知財研修継続、②ガイドライン周知、新規解説の発行、③海外グループ会社への対応検討に着手

サステナビリティ戦略と「中期経営計画2025」の連動

つばきはサステナビリティ戦略と「中期経営計画2025」を連動させることで、「長期ビジョン2030」で掲げる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。安定したサプライチェーンの下でサステナブルプロダクトの開発・生産を加速。気候変動・人権問題などの持続可能な社会の実現にとってのリスク要因に積極的に対応することで経済価値と社会価値の双方を向上させていきます。



* well-being : 幸福で肉体的、精神的、社会的すべてにおいて満たされた状態のこと

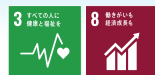


ステークホルダー・コミュニケーション

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共に、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。
エンゲージメントチャンネル	<ul style="list-style-type: none"> マーケティング活動 メンテナンス活動 CSセンター Webサイト、展示会 共同開発・研究 	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会 IR決算説明会、工場見学会 個別IRミーティング 個人投資家向けIRフェア 	<ul style="list-style-type: none"> 調達活動 調達方針説明会 調達基本方針、調達関係ガイドライン 「カーボンニュートラルに関するオンラインセミナー」の配信 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員意識調査 業況説明会 労働組合活動 経営トップとの直接コミュニケーション 社内報 研修・自己啓発支援 	<ul style="list-style-type: none"> 国際的イニシアチブへの参加 地域社会貢献活動(寄付、クリーンアップなど) 地域イベントへの協賛
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 	<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 	<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 	<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 	<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

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。

活動ポイント

- 2022年度より非化石証書付きカーボンフリー電力の購入を開始
- 2023年度よりICP（インターナルカーボンプライシング）を導入し、5月にはSBT*1認定を取得



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/>

*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。

環境中長期目標

気候変動が進む中、つばきグループはCO₂総排出量削減を重要な社会課題と認識しています。「中期経営計画2025」では、カーボンニュートラルへの取り組みを重点事項に掲げ、国内においては、環境長期目標「2030年度までに、CO₂総排出量を46%削減する(基準年度2013年度)」の下、環境自主行動計画に基づく具体的取り組みを推進しています。

さらに当社は2023年5月、温室効果ガス排出量削減

目標をさらに引き上げ、世界的なイニシアチブであるSBTより認定を取得しました。当社グループは、新目標の達成に向けて、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、Scope3排出量削減に向けて低炭素素材の採用のほか、環境・社会課題解決に貢献するサステナブルプロダクトの拡販を進め、バリューチェーン全体を通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。

CO₂総排出量削減目標*2

	2025年度	2030年度
国内事業所(2013年度比)	30%	46%
海外事業所(2018年度比)	20%以上	30%以上

*2 現行目標については新目標に合わせて2023年度中に変更予定

SBT認定を受けた温室効果ガス排出量削減新目標

	2030年度
Scope1+2*3(2021年度比)	42%削減
Scope3*4(2021年度比)	25%削減

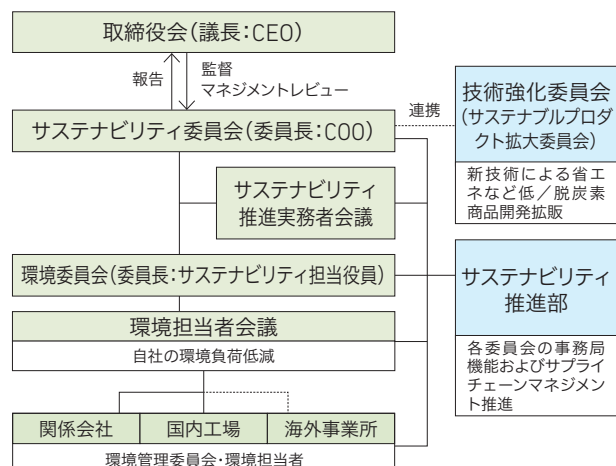
*3 Scope1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)
Scope2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

*4 Scope3: Scope1、Scope2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)
当社がSBT認定の対象としたのは、購入した製品やサービスに関連する活動および販売した製品の使用に伴う温室効果ガスの排出

マネジメント体制

当社グループの環境マネジメントは、COOが委員長を務める「サステナビリティ委員会」の下、「環境委員会」を中心に推進しています。同委員会は、樫本チエインサステナビリティ推進担当役員を委員長に、樫本チエイン各事業部長、国内製造グループ会社代表で構成。中長期的視点から気候変動対応を含むグループの環境課題に対応しています。また海外事業所においては、「環境担当者」を選任し、樫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



気候変動への対応

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。

当社グループは、2022年3月の気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同表明に続き、2022年度からは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(国際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共に、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。

□「TCFD提言に基づく情報開示」は次のページをご参照ください。

循環型社会への取り組み

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共に、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。

■ 廃棄物等の排出量/再資源化率

	2021年度	2022年度
総排出物	24,836t	24,398t
(産業・一般廃棄物)	5,120t	4,802t
(売却有価物)	19,716t	19,671t
再資源化率(年度平均)	96.8%	97.0%

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待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。

2022年度エコ・ファクトリー認定工場

- ・サファイア: 椿本スプロケット、
- ・プラチナ: 椿本メイフラン、椿本鋳工

■ 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	①CO ₂ 総排出量	20%削減	30%削減	46%削減
	②外部排出総量	5%削減	10%削減	15%削減
資源循環	③総廃棄物リサイクル率	98%以上	98.5%以上	99%以上
	④PRTR対象物質の大気排出量削減	—	5%削減	10%削減
自然との共生	⑤工場緑化率の向上	—	(各自自治体基準の)	
			2pt以上	4pt以上
	⑥水資源の適切な利用	—	5%削減	10%削減

E 環境マネジメント

TCFD提言に基づく情報開示

ガバナンス

□ P48「マネジメント体制」をご参照ください。

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°C以内に抑えて脱炭素社会へ移行するシナリオと気温上昇が4°Cに達するシナリオの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ります。このため、当社は下表のとおりリスクと機会への対応策を策定しています。

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。

加えて、2021年3月に「環境基本方針」を改定。気候変動課題への対応として、パリ協定の指針に従いCO₂排出量削減目標を引き上げ、削減活動を推進することをコミットメントしました。今後も、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」の重要課題として目標を設定しています。

2022年度の実績は、国内での生産が前年度比3.9%増加しましたが、グループ10事業所において、CO₂排出量

リスクと機会への対応策

シナリオ分析で抽出したリスクと機会について、そのリスクの大きさと対応策をまとめています。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	炭素価格の上昇 炭素排出量目標 省エネ政策 再生可能エネルギー補助金	・パリ協定に準じたCO ₂ 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	・スマートファクトリー(生産性向上、効率化、ロスゼロ)構築 ・エネルギーマネジメント強化 ・LCA視点でのScope3排出量低減活動の実施 ・各国、地域ごとの気候変動関連法令の注視、遵守 ・グリーン調達促進	大	中・小
	市場動向	エネルギーミックス変化 脱炭素社会移行	・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	・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 ・CO ₂ 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	中・小
	技術開発	省エネ・脱炭素技術	・省エネ・脱炭素技術開発の促進(組織力強化、先行投資)	・エネルギー業界注視による脱炭素新技術や新素材の研究	大	小
	評価評判	ステークホルダーからの評判変化	・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	・顧客ごとのLCA視点での取り組み強化による顧客満足度向上 ・顧客とのコミュニケーション強化によるニーズの迅速な把握	中	小
物理的リスク	慢性被害	気温上昇 海面上昇	・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	・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	異常気象(風水害)	・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	・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

削減の施策に加えて非化石証書付きカーボンフリー電力の購入を開始したことにより、前年度比31.1%の削減、2030年度をゴールとする長期目標(2013年度比46%削減)に対しては、40.2%削減となりました。

海外では、北米、欧州、アジアの主要生産拠点15事業所について、2018年度からのデータをまとめています。2030年度をゴールとする長期目標(2018年度比30%削減)に対して、11.6%削減となりました。

■ 定量目標

指標	範囲	基準年度	中期目標(2025年度)	長期目標(2030年度)	2022年度実績	2050年度目標
Scope1+2 総排出量削減率	国内	2013年度	30%	46%*1	40.2%	カーボンニュートラル
	海外	2018年度	20%以上	30%以上*1	11.6%	
Scope3総排出量削減率	グローバル	—	(2023年5月取得のSBT認定に基づき、2023年度中に策定予定)			
再生可能エネルギー 導入比率	国内	2013年度	使用電力量の30%以上	次期中期経営計画2030 策定時に設定	33.7%	使用電力量の100%

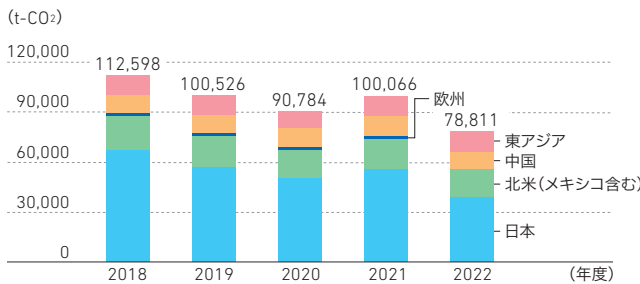
*1 2023年5月に取得したSBT認定に伴い、2023年度中に変更予定。

■ 定性目標

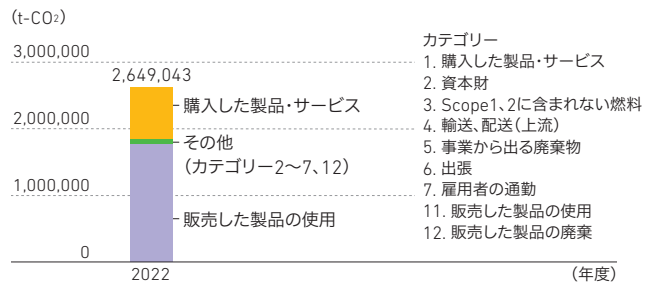
指標	範囲	基準年度	中期目標(2025年度)	長期目標(2030年度)	2022年度実績	2050年度目標
CDP気候変動スコア	グローバル	—	A-	A	B(CDP2022*2)	—

*2 2021年度の実績をもとに、2022年7月に提出した回答書に対する評価。

■ CO₂総排出量推移 Scope1+2(グローバル)



■ CO₂総排出量 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」
海外の電力使用によるCO₂排出係数は「IEA Emission factors 2022」が示す2022年度係数

■ 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の方策	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	炭素価格の上昇 炭素排出量目標 省エネ政策 再生可能エネルギー補助金	・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	・最新IT技術を駆使した“Linked Automation”工場への変革	「長期ビジョン2030」に掲げる「対処すべき社会課題」その解決のための「新事業開発の方向性」 ①人にやさしい社会の実現 ・医療・健康・高齢化への領域 ・インフラ構築への領域 ②安心・安全な生活基盤の構築 ・持続可能な経済成長への領域 ・防災・都市開発への領域 ③地球にやさしい社会の創造 ・地球環境への領域 ・資源・エネルギーへの領域
	市場動向	エネルギーミックス変化 脱炭素社会移行	・再生可能エネルギーインフラビジネスの拡大 ・環境対応改良商品(小形軽量・低フリクション)の開発・シェアアップ ・油空圧から機器の電動化に伴う直動作動機の拡販	・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	
	技術開発	省エネ・脱炭素技術	・V2X対応充放電装置(eLINK)拡販	・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	
	評価評判	ステークホルダーからの評判変化	・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		
物理的機会	慢性被害	気温上昇 海面上昇	・労働環境整備、働き方改革の外部への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	異常気象(風水害)	・防災関連市場への拡販	・気候変動の影響を受けない農業技術(自動化、植物工場)開発	

S 人材マネジメント

「人材」が最大の経営基盤と認識し、従業員の成長が企業の持続的な成長につながる取り組みを行っています。また、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。

活動ポイント

- ・国内外グループ会社31社を対象に人権デュー・デリジェンスを実施
- ・新事業提案制度「T-Startup」による従業員の事業参画を促進
- ・「健康宣言」「健康推進活動の基本方針」を制定し、健康経営の推進強化



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、「人権基本方針」を制定しています。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、国内関係会社8社および海外関係会社23社(合計31社)を対象に、人権デュー・デリジェンスを実施。人権・労働に関する55問のセルフチェックを

実施した結果、海外で法令への対応遅れが1件ありましたが、2022年度中には是正完了したことを確認しています。また2022年度は、調達やサステナビリティ担当者を対象に、国連機関の専門家・有識者を講師に招いて勉強会を開催。サプライチェーン上の人権侵害に対する企業の責任と人権デュー・デリジェンスについて認識を新たにする機会となりました。その他、社内・社外に設置した相談窓口「倫理ヘルプライン」を通じて、人権についての相談や匿名での通報に対応しています。

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

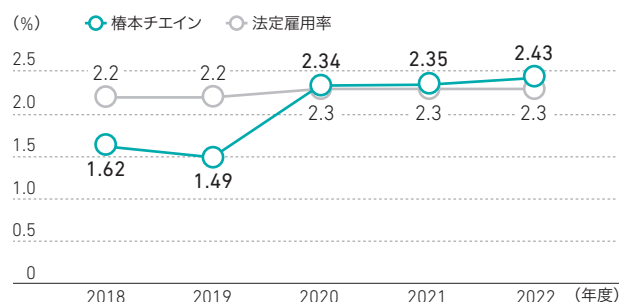
樫本チエインでは、世間に先駆けて男女同一賃金を導入し、女性従業員が出産後も安心して働き続けられる人事制度を整備してきました。女性従業員比率(2023年4月1日現在9.6%)をさらに高めるため、優秀な従業員には性別を問わず積極的に昇格の機会を与え、女性従業員の役職登用を進めています。育児休職を取得しやすい環境の整備、出産後も女性が働きやすい環境整備を進め、2022年度の産休・育休後の復職率は

97.2%でした。また、2022年度には男性の育児休職取得者数が飛躍的に増加しました(29名、取得率27.1%)。

障がい者雇用の促進

障害のある方々と共に働ける環境づくりや職域の拡大に取り組んでいます。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

障がい者雇用率



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をダイバーシティ推進の核と位置付け、さらに雇用の拡大を図っていきます。

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。

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85名を目標に外国人雇用の拡大に取り組んでいます(2022年度はキャリア採用4名、2023年新卒採用3名が入社)。

人材の育成と活用

人材育成では、企業理念「TSUBAKI SPIRIT」を日々の業務で体現する人材に向けて、「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」ことを育成目標としています。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共に、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、AI/IoT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

階層別研修	新入社員研修、中間採用者研修
	昇格時研修、管理職研修、経営幹部研修
	論理的思考力向上研修、リーダーシップ開発研修
機能別研修	技術系(機械工学、加工技術、電気・制御等)
	技能系(初級・中級・上級)
	営業系(セールススキル、営業現場の基礎技能)
グローバル研修	英語スキル向上研修
	若手対象海外研修、グローバル人材育成研修
その他	キャリアプラン研修、ライフプラン研修、メンタルヘルス研修、コンプライアンス研修、安全衛生教育、情報セキュリティ教育、人権教育、通信教育、外部派遣研修

モノづくり技能の向上

当社グループでは、モノづくり技能の継承と強化を図るため、各事業部で加工道場を開設し、計画的な技能人材の育成を行っています。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、技能向上にとどまらず、組織の一体感強化と活性化にもつながっています。

グローバル人材の育成

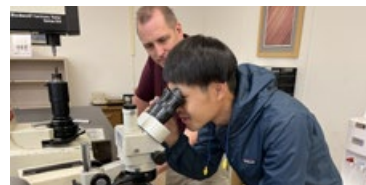
当社グループの2022年度海外売上高比率は63.3%、海外従業員比率は51.6%に伸長し、グローバル人材の育成・強化は当社グループの重要課題の1つです。海外子会社に若手従業員を研修生として1年間派遣する「海外トレーニー制度」を導入しているほか、若手を対象とした研修や赴任目的に応じた個人別研修を実施し、グローバルに活躍する人材の充実に努めています。また、海外関係会社からの出向者も積極的に受け入れています。



つばき技能オリンピック
(普通旋盤)



新任管理職研修での
グループディスカッション



1年間の海外トレーニー
(アメリカ)

S 人材マネジメント

従業員エンゲージメントの向上

従業員が、心身共に安全で働きやすい環境の中で、会社が社会にもたらす価値に共感し、ワクワクした気持ちでその実現に貢献したいと行動する—つばきグループでは、「従業員エンゲージメント」をこのように位置付け、様々な向上策に取り組んでいます。

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ると共に、人材育成や人事評価をはじめとする人事制度は、従業員エンゲージメントの向上を核としています。

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というものです。4カ月間の応募期間中、国内外から100件の提案が集まり、二次審査では8チームが公開プレゼンテーションに臨みました。その結果、4テーマが事業化に向けて始動しています。新事業創出と共に、従業員のチャレンジ精神発揮の場として、オーナーシップ向上にもつながっています。



現地従業員と対話を図る木村社長（写真中央、メキシコ会社にて）

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%となりました。

調査項目

- 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
- ⑤TSUBAKI SPIRIT・経営方針
- 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

従業員家族や地域との関係づくり

京田辺工場、埼玉工場では、従業員家族や地域の小学生を対象に「工場見学会」を実施しています。クイズや体験型プログラムなど各職場が工夫を凝らした工場案内を行い、事業内容への理解を深めていただいています。また、コロナ禍対応で中止していた京田辺工場敷地内の「さくら広場」を4年ぶりに開放しました。従業員とその家族のほかに、地域の方々にも楽しんでいただきました。



新事業提案制度「T-Startup」二次審査での発表風景

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。

具体的な活動は、以下の三本柱をフレームワークとした安全衛生活動で、「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

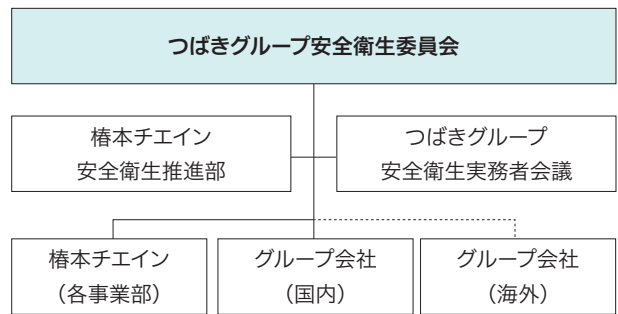
2022年度は「安全人間づくり」を最重要課題として安全衛生活動を展開しました。

安全人間づくりのベースになるのが、2022年度に発行した「安全人間マニュアル」です。これは当社グループで発生した過去災害を教訓に、再発防止に向けた安全行動を示したものです。その周知のため、安全衛生推進

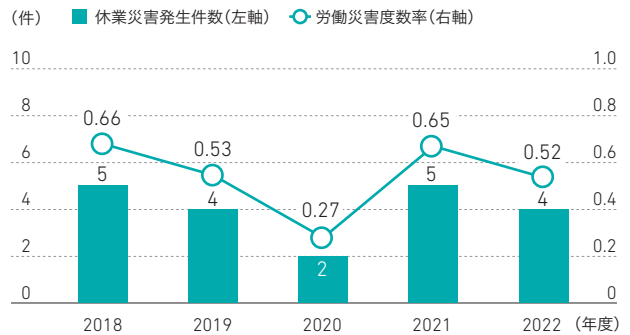
部メンバーが各現場の朝礼に参加し、その職場の特性にあった作業に的を絞って説明を行いました。

今後は、安全知識に対する理解度と安全行動の実践について、パトロール等で確認していきたいと考えています。

■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、「安全衛生基本方針」に基づき、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。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。

サプライチェーン マネジメントと 品質マネジメント

つばきグループは、公正・公平な取引、環境保全、人権尊重、コンプライアンスなど社会的な責任を考慮した調達活動や高品質の追求と品質管理の徹底を通して、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

活動ポイント

- サプライチェーン全体でカーボンニュートラルへの取り組みを展開
- 品質管理のスペシャリスト育成活動を推進
- メキシコ、米国、タイのグループ会社が計17件の品質アワードを受賞

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/>

当社グループでは、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

私たちは、企業としての社会的責任を果たすと同時に、様々なリスクへの対応や社会課題の解決に全社一丸となって取り組んできました。事業を通じてすべてのステークホルダーの期待に応える企業となることを目指し、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。随時更新し、主要サ

プライヤーの皆さまに配布して取り組みをお願いしています。

また、紛争鉱物については「紛争鉱物調査実施マニュアル」に従い、対象サプライヤーに対して調査を依頼して調査票（CMRT）を作成、発行しています。

グリーン調達の促進

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サプライヤーと一体となって進めています。主要サプライヤーの皆さまに対して環境に関する現状調査を実施し、リスクがあると思われるサプライヤーには追加の調査、現地での実査を行い、継続的改善に取り組んでいます。

■ グリーン調達に関する依頼事項

	依頼事項	原材料、部品、 包装材、副資材 等	治具、工具、 生産設備等
前提条件	(1) 製品および事業活動に関わる環境関連法の遵守	必須	必須
	(2) 有害化学物質の管理		推奨*
お願い事項	(1) 環境マネジメントシステムの構築		推奨
	(2) 温室効果ガスの排出削減	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



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

*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。

サプライチェーン全体での カーボンニュートラルへの取り組み

2022年度はサプライヤー各社の活動レベルに応じて、CO₂排出量の算出や排出削減活動の強化をお願いし、サプライチェーン全体でカーボンニュートラルへの取り組みを展開しました。最終的には、気候変動に対するリスクと機会をサプライチェーンマネジメントに組

み入れ、持続可能で強靱なサプライチェーンの構築を目指します。

さらに今後は、カーボンニュートラルへの取り組みに加え、コンプライアンスや人権尊重などをテーマに加え、持続可能な社会に貢献するためのサステナブル調達をさらに積極的に進めていきます。

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/>

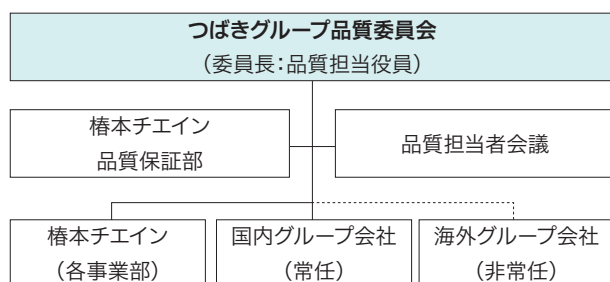
創業時の「よいものを作る」という決意はつばきグループのモノづくりの原点であり、つばきのDNAとして今日に引き継がれています。「後工程はお客さま。1人ひとりが決めたことを守り、よいものを作ります」の「品質基本方針」の下、「高品質」の追求と品質管理を徹底し、つばきブランドの維持・向上に努めています。

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順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。

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」を新設しました。

■ 品質マネジメント推進体制



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、全従業員の品質意識向上を目的とした「個人品質目標」や、風土改革を目指したグループ改善制度を進めています。

COLUMN 世界の自動車メーカーから品質アワードを受賞

モビリティ事業では、自動車メーカーから、品質、納期、サービスに関するサプライヤー表彰を受けています。2022年度は、メキシコ、アメリカ、タイのグループ会社計17件の品質アワードを受賞しました。

Tsubakimoto Automotive Mexicoは、Nissan Mexicoから「PWT Best Supplier」を受賞。パワートレイン系サプライヤー62社からQCDを総合的にご評価いただき、ベストサプライヤーに選出されました。

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。

活動ポイント

- 取締役6名のうち半数が社外取締役
- 取締役会による「戦略策定および監督」と執行役員による「業務執行」を明確に分離
- 社外取締役が委員長を務める任意の指名・報酬委員会を設置



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。

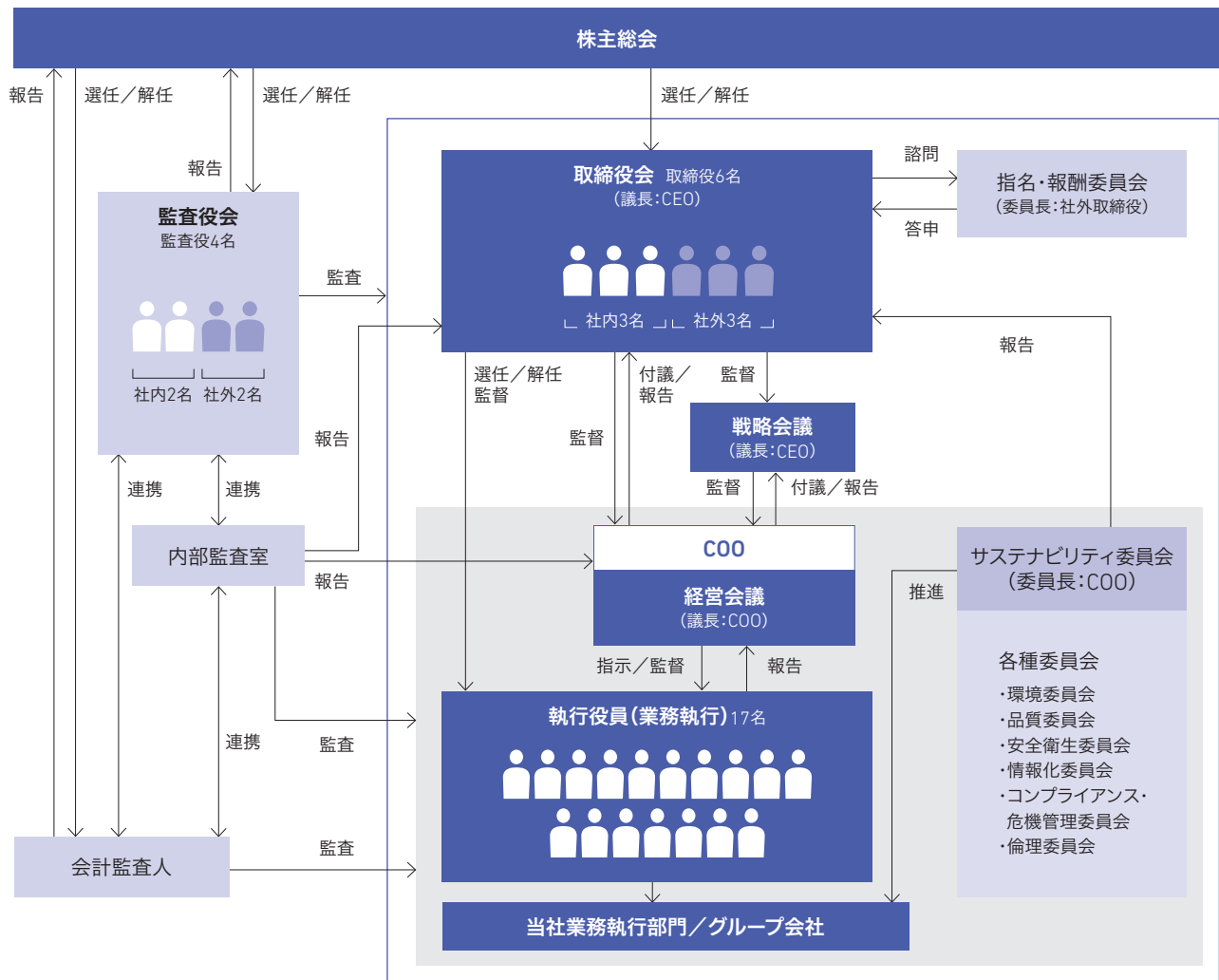
<https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/governance/corporate/>

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(2022年度)
監査役会の開催回数	18回(2022年度)
指名・報酬委員会の開催回数	4回(2022年度)

■ガバナンス強化の変遷

2004年度	執行役員制度の導入 社外取締役1名を選任 社外監査役1名から2名に増員
2011年度	戦略会議の導入
2013年度	社外取締役1名から2名に増員
2015年度	CEO(最高経営責任者)とCOO(最高執行責任者)を分離するマネジメント改革 コーポレートガバナンス・コードに対応
2017年度	社外取締役2名から3名に増員
2018年度	各事業に事業部および国内外グループ会社を統括する事業統括を新設(事業部長は執行役員が務める体制に移行)

2019年度	取締役会による戦略策定・監督と、執行役員による業務執行を明確に分離 取締役と執行役員の兼務の廃止 取締役会の任意の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置
2020年度	取締役(社外取締役除く)を対象に譲渡制限付株式報酬制度を導入
2021年度	サステナビリティ委員会の設置など、委員会体制の見直し
2022年度	譲渡制限付株式報酬制度を執行役員(非居住者除く)まで範囲拡大

▶指名・報酬委員会の設置

当社は、取締役会の独立性・客観性と説明責任の強化を目的に、取締役会の諮問機関として任意の指名・報酬委員会を2019年度に設置しました。当委員会は社外取締役を委員長とし、かつ構成員の過半数を社外取締

役が占めており、取締役の指名や報酬、CEO、COOの選解任等について協議し、取締役会に答申する機能を担っています。

▶独立役員の選任理由および出席状況

■社外取締役

氏名	選任理由	取締役会への出席状況(2022年度)
安藤 圭一	「財務」「コーポレート・ガバナンス」といった分野に対して、金融機関等における経営者としての豊富な知識・経験に基づいた客観的なアドバイスをいただくため。	14回中13回出席
北山 久恵	「財務」「会計」といった分野に対して、公認会計士として、監査法人における豊富な知識・経験から企業会計に関する高い専門性に基づいた客観的なアドバイスをいただくため。	14回中14回出席
谷所 敬	「製造・技術」「経営戦略」の分野に対して、日立造船株式会社における代表取締役としての豊富な経験と幅広い見識に基づいた客観的なアドバイスをいただくため。	— (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(2022年度)	
		取締役会	監査役会
碩 省三	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	18回中18回出席
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	18回中18回出席

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。

前回の評価結果を踏まえ、取締役会での中長期的な経営方針・戦略等に関する議論のさらなる充実を目的に、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、情報提供のさらなる拡充に努めると共に、見直し後の委員会体制を通

じて必要な報告が適切になされるよう努めました。その結果、事業活動や業績、経営方針や経営課題に関する情報共有については引き続き有益との意見をいただきました。

一方で、主に取締役会の運営や議題に関する項目について、中長期的な経営資源の配分方針、グローバル経営人材の育成方針やマネジメント層の多様化、リスク管理等に関する議論のさらなる充実を図るべき等、従来以上に多数の有意義な意見がありました。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)	196 (25)	138 (25)	45	12	8 (3)
監査役 (うち社外監査役)	60 (12)	60 (12)	—	—	4 (2)

*1 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

*2 上記報酬等の額には2022年6月29日開催の第113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名分および2022年4月12日に逝去により退任した取締役1名分が含まれています。

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」を定めると共に、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

の共有を図ると共に、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。

*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。

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。2022年度は3銘柄について

保有株式を売却し、保有水準の見直しを行うと共に、2023年3月31日現在で保有している銘柄について2023年5月23日の取締役会にて個別に保有の適否を検証しています。

政策保有株式に係る議決権行使の基準

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

コンプライアンス・ リスク管理

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。

活動ポイント

- ・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
- ・リスクマネジメントでは、気候変動対応、人権・労務リスク管理、サプライチェーンリスク管理、危機管理体制、サイバーセキュリティ対策強化の5点に重点的に取り組み中



コンプライアンス・リスク管理の詳細は、当社Webサイトをご参照ください。

<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。またコンプライアンスの実践に係る活動は定期的に取り締役に報告しています。

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。2022年度は新型コロナウイルス感染症拡大により、海外については各国の状況に応じた対応としたため、参加社数は51社中29社にとどまりました。このような状況下、国内ではe-Learningを中心に、海外ではリモートによる学習等を中心に、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)

2018	2019	2020	2021	2022
51社	51社	24社	32社	29社

*2020年度以降はe-Learning受講者を含む

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」の実践に当たり、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の人権デュー・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を再構築し体制強化
	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

(2023年6月29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 最高経営責任者(CEO)	●		●	●			
木村 隆利	代表取締役社長 兼 最高執行責任者(COO)	●	●		●			
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		●			●		
碩 省三	社外監査役		●				●	●
内藤 秀文	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
 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
 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
 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
 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)(現任)
 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)
 * 現有限会社あずさ監査法人

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 当社取締役(現任)
 2023年 6月 日立造船(株)相談役(現任)

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 碩 省三

社外監査役

1979年 4月 大阪弁護士会登録
 御堂筋法律事務所(現弁護
 士法人御堂筋法律事務所)
 入所
 1986年 4月 弁護士法人御堂筋法律事務
 所パートナー弁護士(現任)
 2003年 1月 弁護士法人御堂筋法律事務
 所社員パートナー
 2016年 6月 当社監査役(現任)

J 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)

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

■ 上席執行役員

Kevin Richard
 Powers
 揚田 利浩
 石田 裕美
 岡本 雅文

■ 執行役員

熊倉 淳
 明坂 泰宏
 前田 隆雄

藤村 昌由
 中久保 克也
 佐伯 充史

11カ年主要財務データ

年度期間データ（百万円）

	2012年度	2013年度	2014年度
売上高	150,002	178,022	196,738
営業利益	12,579	17,354	21,427
経常利益	12,813	17,993	22,263
親会社株主に帰属する当期純利益	7,428	10,213	14,153
設備投資額	11,833	11,372	10,466
減価償却費	7,360	8,745	9,476
研究開発費	4,319	4,061	4,048
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,350	19,761	22,189
投資活動によるキャッシュ・フロー	-18,401	-17,166	-14,306
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,325	-3,196	-2,647
現金及び現金同等物の期末残高	20,194	21,291	27,360

年度末データ（百万円）

総資産	215,837	228,840	258,742
自己資本	102,019	118,433	140,439
有利子負債残高	36,507	36,538	36,907
純有利子負債残高	16,312	15,246	9,547

指標

営業利益率（%）	8.4	9.7	10.9
ROE*1（%）	7.7	9.3	10.9
自己資本比率*2（%）	47.3	51.8	54.3
ネットD/Eレシオ*3（倍）	0.16	0.13	0.07
1株当たり当期純利益*4（円）	39.69	54.58	75.65
1株当たり純資産*4（円）	545.14	632.94	750.63
1株当たり配当金*4（年間）	7	10	16
配当性向（連結）（%）	17.6	18.3	21.2
海外売上高比率（%）	43.6	53.2	54.0
CO ₂ 総排出量（t-CO ₂ /年）*5、6	62,696	64,782	76,371
CO ₂ 排出量（生産高100万円当たり、t-CO ₂ ）*5、6	0.750	0.772	0.843
従業員数*7（人）	6,792	7,068	7,398

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株当たり純資産を算定しています。

*5 対象範囲は日本国内主要製造拠点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。

2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
203,976	198,762	215,716	238,515	226,423	193,399	215,879	251,574
21,570	21,647	20,694	21,789	16,146	8,896	17,842	18,985
22,109	22,004	21,743	21,621	16,698	11,026	20,045	20,958
12,766	14,596	14,666	13,779	11,576	8,706	14,543	13,742
15,677	13,995	18,116	15,765	14,388	8,290	8,591	9,288
10,402	10,342	11,005	12,366	12,739	12,682	12,694	13,299
4,300	4,341	4,495	4,505	4,714	4,288	5,199	5,696
19,090	25,434	27,657	24,197	20,275	27,890	21,000	21,352
-13,593	-13,420	-17,389	-32,088	-14,241	-9,560	-9,075	-9,279
-5,476	-4,084	-13,191	12,679	-10,385	-4,354	-7,780	-9,963
26,422	34,142	31,712	36,087	31,378	46,084	52,888	56,978
254,106	267,215	285,952	305,916	294,098	307,332	332,620	345,878
142,041	152,473	167,916	173,734	174,360	185,791	207,756	224,398
34,817	34,634	26,581	43,772	41,509	41,168	37,870	33,785
8,394	493	-5,131	7,685	10,130	-4,916	-15,018	-23,192
10.6	10.9	9.6	9.1	7.1	4.6	8.3	7.5
9.0	9.9	9.2	8.1	6.7	4.8	7.4	6.4
55.9	57.1	58.7	56.8	59.3	60.5	62.5	64.9
0.06	0.00	-0.03	0.04	0.06	-0.02	-0.07	-0.10
68.24	78.03	387.44	364.03	308.71	235.23	392.88	371.12
759.27	815.10	4,435.96	4,590.06	4,711.34	5,019.35	5,612.28	6,059.46
20	24	24	120	120	75	120	130
29.3	30.8	31.0	33.0	38.9	31.9	30.5	35.0
54.5	54.9	55.5	59.4	57.4	56.7	59.0	63.3
75,464	74,509	74,602	67,238	57,414	50,624	56,193	38,708
0.823	0.826	0.782	0.704	0.651	0.675	0.645	0.426
7,579	7,886	8,358	8,818	8,733	8,535	8,566	8,691

セグメント別/地域別業績

事業セグメント別業績(百万円)

		2012年度	2013年度	2014年度
チェーン事業	受注高	48,236	54,788	60,530
	受注残高	6,697	7,409	7,932
	売上高*1	50,250	55,828	61,721
	営業利益	3,586	3,763	5,002
	営業利益率(%)	7.1	6.7	8.1
モーションコントロール事業*3	受注高	18,906	22,025	22,389
	受注残高	2,320	3,072	3,361
	売上高*1	19,664	21,612	22,557
	営業利益	1,955	2,273	2,400
	営業利益率(%)	9.9	10.5	10.6
モビリティ事業*4	受注高	49,555	60,785	66,279
	受注残高	755	867	169
	売上高*1	49,397	60,674	66,978
	営業利益	6,494	10,119	11,916
	営業利益率(%)	13.1	16.7	17.8
マテハン事業	受注高	29,652	40,194	44,627
	受注残高	15,993	18,023	17,926
	売上高*1	30,246	39,565	45,169
	営業利益	531	1,192	1,940
	営業利益率(%)	1.8	3.0	4.3
その他*2	受注高	2,054	1,895	2,258
	受注残高	227	167	265
	売上高*1	2,846	2,719	2,968
	営業利益	143	63	123
	営業利益率(%)	5.0	2.3	4.2
合計	受注高	148,405	179,689	196,086
	受注残高	25,994	29,540	29,655
	売上高*1	150,002	178,022	196,738
	営業利益	12,579	17,354	21,427
	営業利益率(%)	8.4	9.7	10.9

所在地別業績(百万円)

日本	売上高*1	110,183	110,585	119,349
	営業利益	8,570	9,234	12,694
米州	売上高*1	30,062	43,551	48,749
	営業利益	2,048	3,964	4,162
欧州	売上高*1	14,566	22,056	26,545
	営業利益	429	471	890
アジア・オセアニア*5	売上高*1	17,027	—	—
	営業利益	1,417	—	—
環インド洋	売上高*1	—	9,741	10,718
	営業利益	—	1,384	1,385
中国	売上高*1	—	11,044	14,062
	営業利益	—	954	1,008
韓国・台湾	売上高*1	—	5,011	7,115
	営業利益	—	372	258

*1 売上高には、「セグメント間の内部売上高又は振替高」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。

*5 「アジア・オセアニア」は、2013年度以降、「環インド洋」「中国」「韓国・台湾」に分割しました。

2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
63,168	60,999	69,728	68,198	65,055	61,529	81,301	89,051
8,215	9,789	13,546	11,427	10,619	12,966	23,177	25,158
63,998	60,600	67,338	72,023	67,526	61,312	74,174	90,096
6,172	7,102	8,502	10,292	8,406	7,862	11,005	13,687
9.6	11.7	12.6	14.3	12.4	12.8	14.8	15.2
21,745	21,576	25,043	25,251	22,665	17,433	22,853	23,869
3,464	3,732	5,148	5,277	4,628	4,166	7,788	9,099
21,975	21,563	24,156	25,591	23,813	18,024	19,906	23,316
2,428	2,218	3,060	3,340	2,189	747	1,129	1,710
11.0	10.3	12.7	13.1	9.2	4.1	5.7	7.3
74,235	75,197	79,377	78,940	70,895	59,732	66,199	77,694
931	982	814	762	707	1,146	1,319	1,767
73,473	75,147	79,545	78,992	70,949	59,450	66,027	77,275
12,258	12,385	10,258	8,734	5,791	3,782	6,568	6,376
16.7	16.5	12.9	11.1	8.2	6.4	9.9	8.3
43,460	42,826	46,770	59,054	67,968	48,256	59,279	64,487
16,876	18,716	22,044	27,631	31,457	26,446	30,973	35,727
44,354	41,043	44,187	61,827	64,212	53,618	55,728	60,973
659	706	416	402	647	-2,202	799	-888
1.5	1.7	0.9	0.7	1.0	—	1.4	—
2,165	2,455	2,826	2,751	2,810	3,012	2,905	2,624
88	163	181	313	346	121	627	687
3,186	3,001	3,331	3,548	3,542	3,941	3,074	3,200
84	-1	-41	-43	20	-330	-442	-534
2.6	—	—	—	0.6	—	—	—
204,776	203,056	223,747	234,196	229,394	189,875	232,540	257,727
29,576	33,385	41,735	45,413	47,760	44,846	63,885	72,440
203,976	198,762	215,716	238,515	226,423	193,399	215,879	251,574
21,570	21,647	20,694	21,789	16,146	8,896	17,842	18,985
10.6	10.9	9.6	9.1	7.1	4.6	8.3	7.5
121,347	117,795	125,380	127,439	120,621	104,416	118,089	122,196
12,621	11,351	12,231	12,702	9,224	4,577	8,772	7,946
51,671	50,830	52,862	67,462	63,371	53,473	59,484	80,097
4,496	4,853	3,034	2,664	1,719	-666	3,026	3,879
24,219	23,181	25,620	27,779	25,321	20,267	24,409	30,849
531	687	176	187	-77	897	1,255	1,675
—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—
12,626	12,763	14,850	17,488	16,639	12,752	16,539	20,128
1,680	1,744	2,138	2,837	1,961	1,215	1,970	2,352
16,494	18,186	22,251	22,946	20,523	19,682	22,311	24,012
273	925	864	1,175	1,069	1,280	1,686	1,375
8,578	8,378	9,684	9,440	9,661	8,054	10,019	11,062
405	273	471	314	400	-47	312	291

主要グループ会社一覧

2023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
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
株式会社ツバキサポートセンター

他6社

米州

U.S. Tsubaki Holdings, Inc.
U.S. Tsubaki Power Transmission, LLC
U.S. Tsubaki Automotive, 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
ATR Sales, Inc.
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.

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.
Tsubaki Motion Control (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
椿本汽車発動機(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
椿凱動力傳輸機械(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

(2023年3月31日現在)

会社情報

会社名 株式会社樺本チエイン
創業 1917年12月
設立年月日 1941年1月31日
資本金 170億76百万円
本店所在地 大阪市北区中之島3-3-3
TEL：06-6441-0011(代表)
決算期 毎年3月31日

連結子会社 65社
非連結子会社 8社
関連会社 8社(うち持分法適用関連会社2社)
従業員数* 連結 8,691名
工場 京田辺、埼玉、長岡京、兵庫、岡山
支社 東京、名古屋、大阪、DX・IT池袋ベース
営業所 大宮、豊田、大阪北、広島、九州

*従業員数には契約社員、パート、アルバイト等を含んでいます。

株式情報

株主名簿管理人 三井住友信託銀行株式会社
上場証券取引所 東証プライム
株式数
発行可能株式総数 59,800,000株
発行済株式総数 38,281,393株
株主数 12,431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)	4,695	12.67
太陽生命保険株式会社	3,559	9.61
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,671	4.51
樺本チエイン持株共栄会	1,620	4.37
日本生命保険相互会社	1,576	4.25
樺本興業株式会社	1,158	3.12
株式会社三井住友銀行	1,000	2.70
三井住友信託銀行株式会社	722	1.94
GOVERNMENT OF NORWAY (常任代理人シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	671	1.81
株式会社りそな銀行	667	1.80

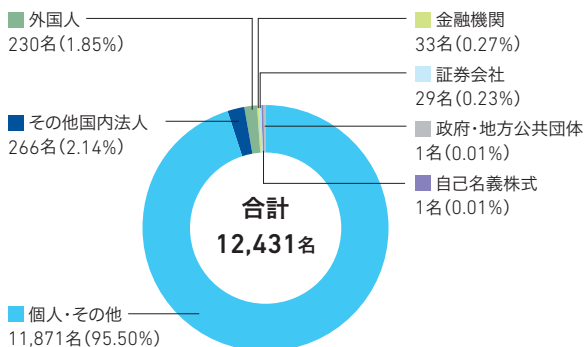
*1:持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。

*2:当社は、自己株式1,248,696株を所有しておりますが、上記大株主には含めていません。

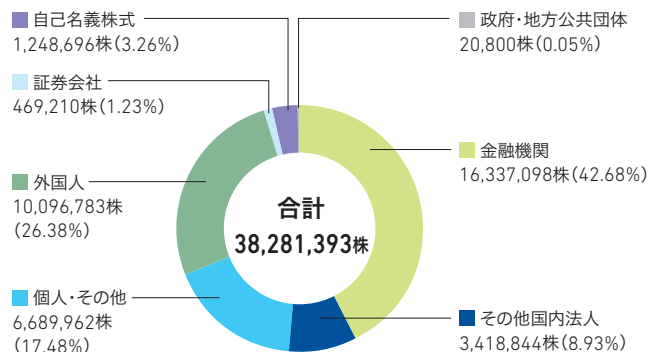
*3:持株比率は、自己株式1,248,696株を控除して計算しています。

株式の所有者別分布状況

株主数



所有株式数



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/>

