



# Challenge to the Future

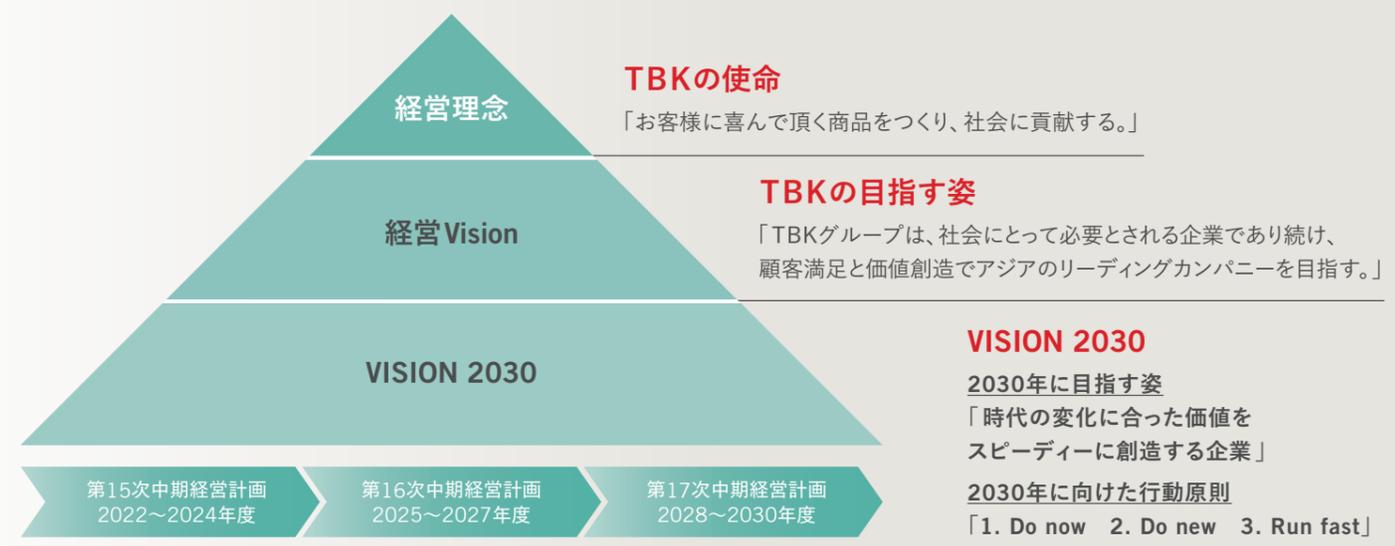
統合報告書 2024



# 未来への 挑戦

## 2030年度に目指すTBKグループの姿

100年に一度の変革期と言われる時代において  
持続的な成長を通じて社会へ貢献する



### Contents

2030年度に目指すTBKグループの姿 ... 01

TBKの成長ストーリー  
トップメッセージ ... 02

SPECIAL FEATURE  
TBKのEV戦略 ... 06

TBKの成長への取り組み

第15次中期経営計画 ... 10

国内戦略 ... 11

海外戦略 ... 12

財務戦略 ... 13

TBKのサステナビリティ ... 14

人材への取り組み ... 15

TBKってどんな会社?

事業概要と技術力 ... 16

TBKのあゆみ ... 18

価値創造プロセス ... 20

財務ハイライト ... 22

非財務ハイライト ... 23

業績・セグメントの概要 ... 24

TBKガバナンス/データ

役員一覧 ... 26

コーポレート・ガバナンス ... 28

内部統制/コンプライアンス ... 32

会社概要/株式情報 ... 33

11カ年サマリー ... 34

**編集方針** 当社グループは、「100年に一度の変革期」と言われる自動車業界において、新たな取り組み内容を財務情報に加え非財務情報も併せてご紹介し、成果を生み出すメカニズムをステークホルダーの皆様にお伝えしたいと考え、「統合報告書」を発行しました。本報告書の発行を機会にステークホルダーの皆様との対話が以前に増して活発になり、そこから新たなご要望が生まれ、当社が継続的に価値を創造するためのエネルギーとなることを切に願っております。本報告書ではTBKグループの取り組みを分かりやすくお伝えするために、要点を絞って報告・編集しております。本報告書に掲載しきれない財務情報、非財務情報の詳細は、当社ホームページにてご覧いただけます。

**報告対象期間** 2023年度(2023年4月1日~2024年3月31日) 一部に左記期間外の情報を含みます。

**報告対象範囲** 株式会社TBKおよびTBKグループ  
本統合報告書に記載されている業績の見通し等の将来に関する記述は、本報告書の発表時点において入手可能な情報および将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る本報告書発表日現在における仮定を前提としています。実際の業績は様々な要因の変化により、記載の予想、計画、見通しとは大きく異なる可能性があることをご承知ください。

**当社ホームページ** <https://www.tbk-jp.com/>

# 常に足を止めず、改善に取り組む

代表取締役社長  
尾方 馨

## 2024年3月期の振り返り

2024年3月期決算は、すべての段階利益で黒字化を果たしたものの、全体的に力強い収益改善にはなっていないと認識しています。

地域別に見ると、国内では子会社の経営統合をはじめとする抜本的な構造改革が奏功し、売上高は横ばいであったものの営業利益が黒字に転換しました。

一方、ピックアップトラック向けに製品を供給してTBKグループの成長を牽引してきたタイでは、政策金利の高止まりや家計債務の悪化を背景に、ローンの審査が厳格化した結果、自動車販売が急減した影響が出ています。黒字は保っていますが、力強い収益とは言えません。

これに対してインドは比較的好調です。既存品の値上げや新たな製品展開に成功し、当初の想定を上回って収益に貢献しています。3年前と比べて売上が2倍になっています。

懸案の中国では、日系企業にブレーキ用ライニング（摩擦材）を供給する事業は黒字に戻すことができました。合併で地産地消するブレーキ事業は、黒字と赤字を行ったり来たりの状況が続いています。状況に改善が見られないようであれば、ダウンサイジングもやむなしとみえています。

もう一つの課題であった北米については、現地生産を2024年9月に終了しました。得意先との交渉が実り、主力のウォーターポンプについてはインドからの供給に切り替えることができました。高品質で、他社には真似できない仕様であることを評価いただいた結果と言えます。

私は2002年に米国工場の立ち上げに関わった後、2011年から3年余り、TBKアメリカ(TBK America, Inc.)の社長として再び赴き、北米事業の立て直しを成し遂

げました。そして、TBKの社長となって、この事業の抜本的な改善についてお客様と議論を重ねることになりました。今回、インドへの移管によって、この事業の収益面での課題に終止符を打つことができましたが、結果的に生産拠点の移転に至った点については重く捉えています。

このように2024年3月期は、私が2022年4月に社長に就任して以来進めてきた取り組みが徐々に効果を表してきたと評価しています。

## 中期経営計画の進捗と最終年度に向けての取り組み

TBKは2024年5月、2025年3月期を最終年度とする第15次中期経営計画（以下、中計）の目標について、売上高は540億円、営業利益は10億円で、それぞれ下方修正することを発表しました。

国内では車両メーカーのバックオーダー解消と新型へのモデルチェンジ前の駆け込み需要が終息したこと、海外ではタイにおける需要減の影響が見込まれるほか中国事業の回復も想定より進んでいないため、売上高が当初目標から大きく乖離すると予想しています。建機向けに関しても、数年ごとに繰り返される需要サイクルの谷間にあるために売上高が伸び悩むと思われます。

売上減少に伴う利益の減少に加え、先ほど述べた米国工場生産停止に伴う特別損失として、2025年3月期第1四半期決算において減損損失110百万円、事業再編損195百万円を計上しました。なお、計上した特別損失は一部であり、連結業績への影響が確定次第、速やかに開示いたします。（2024年11月7日「連結子会社における特別損失の計上及び連結業績予想の修正に関するお知らせ」にて開示済）

## トップメッセージ



こうした状況を打開するため、私自身がトップセールスに注力するとともに、車両メーカーからの「ブレーキとポンプの会社」という当社に対する先入観を払拭すべく、製品展示会を開催しています。素材から様々な加工、そして組み立てまで一貫して手がけている強みを改めてアピールすることにより、これまで手がけていなかった製品の受注につながっています。

一方、中計で掲げた「新領域への挑戦」では、タイで手がけているグラビティ鋳造（金型鋳造法）をいち早く軌道に乗せることが課題となっています。精度が要求される自動車部品を製造していますが、不良率の高止まりが原因で収益への貢献が遅れています。タイに駐在していた際に私が手がけた事業でもあり、実際に現地に足を運び、てこ入れを図っています。

グラビティ鋳造については今後、タイと同様に、金型の内製化に取り組んだうえで、国内でも展開していきたいと考えています。

同じくタイでは以前、アルミダイカストの大型鋳

造機を導入する計画を発表していました。しかし、商用車の電動化が予想していたほど進んでいかないため、導入時期を1年程度先延ばしにします。すでに機械の選定は終わっており、時期を見極めて投資していきます。

一方、具体的な取り組みが進捗しているのが、ラインの統廃合、ロボットの導入と自動化です。

国内では、ラインの稼働が一目で把握できるシステムを構築し、見える化することで、ラインの統廃合を積極的に進めています。

中国では、ロボットが安価に導入できるため、一部の工場では導入により十数人単位の少人化につながっています。インドにおいても、新たなラインを設置する際に、ロボットを導入することで成果を上げています。

このように自動化、ロボット化は海外の方が進んでおり、日本においても検討を進めていきます。

こうした現状の分析や改善の動きをグローバルに共有するため、QCサークルのような品質改善活動や

全社発表会のような仕組みを導入することも検討しています。

現在のように業績が停滞しているのは、TBKが従来型の経営やものづくりにとどまっておき、競合も限られるという環境に甘んじて変われなかったことが原因です。

「VISION 2030」に掲げた2030年に向けた行動原則「Do now. Do new. Run fast.」にあるように、常に足を止めずに、改善を進めていかなければならないと考えています。

改善が浸透するように意識改革を推進し、やる気のある社員を評価して報いていくため、人事制度を含めた改革を前進させていきます。

このほか、中計で掲げた「ESG経営の取り組み」では、2024年度に2013年度比で15%削減を掲げたCO<sub>2</sub>排出量において、当年度の削減量が29.4%となり、目標を達成することができました。これに最も寄与したのが太陽光発電の導入で、タイ、インド、日本の拠点に設置しています。例えば、福島工場では駐車場への太陽光パネル設置を進めており、再生可能エネルギーを活用した脱炭素化を推進しています。

鋳物を加工する際に発生した切粉を回収し、鋳物を製造する際に再利用するなど材料費の削減に積極的に取り組み、コストアップを抑制しています。

## 商用電動車市場の見通しについて

商用車の電動化については、2027、28年ごろから当社の収益に貢献する規模に達し、2030年から徐々に一部が電動化に切り替わり始めるとみえています。ただし、そのうちの3分の1がEV、3分の1が燃料電池、残りがエコフューエルとの組み合わせといったように、3つぐらいの選択肢に分かれるのではないかと予想しています。

車両メーカーも、商用車の電動化をどのように進めていくのか、決めかねているように思われます。現状、商用電動車は価格が高く、よほど効率良く稼働させない限り、収益効果が期待できないからです。

欧州では1日のトラックの走行距離は800キロに達すると言われており、その場合、電池の劣化がどれほど進むのかなどのランニングコストの問題や、充電時

間や寒冷地での使い勝手などが明らかになるにつれ、求められる商用電動車も変わってくることでしょう。

商用車がどのような方向に進もうと、お客様に「それはできません」とお答えすることがないように、TBKは電動化と内燃機関の両方に軸足を置いています。トラック、建機、農機では、内燃機関が残っていくと想定しています。変化に柔軟に対応していきながら、両にらみで開発を進めていきます。

電動化への対応では、先ほど触れた商用電動車のコストの問題を克服するため、長く使うことを前提としたアフターマーケットやリサイクルの重要性が増すに違いありません。TBKとしても、このマーケットを取り込むことで収益を上げていきたいと考えています。

足元の電動化製品の開発状況では、大型商用車向けの駆動装置「e-Axle」や電動コンプレッサーを搭載した試験車両を製作し、2023年の夏から当社の十勝試験場で試験走行を重ねています。トラックの部品メーカーで電動車をつくったのは、TBKが初めてです。現在、車両メーカーの技術者を招いて試乗してもらい議論を重ねているところで、開発は順調に進んでいます。

当社のリターダ技術を進化させたエンジンアシストシステムもお客様とともに開発を進めており、従来のエンジンにモーターを組み込むことで駆動力をサポートし、発進性、燃費、加速性を向上させます。サイズも大きく変わらないという特徴があります。

このようにTBKは、自動車業界の一大変革の時代において、商用電動車での取り組みにおいて他社をリードする存在であり続けます。そして、素材から加工、組み立てまでを一貫してできる強みをフルに発揮して、国内外の様々な企業とアライアンスを組んでいきたいと考えています。そして、TBK単独では難しい様々なソリューションを商用車市場に提供することで、持続的な成長を遂げていきたいと考えています。

尾方 馨

# TBKのEV戦略



## 商用車の一大変革に、ソリューション提供で成長を築く

取締役  
常務執行役員  
開発統括、購買統括

小林 正登

### EVシフト戦略のロードマップを策定

TBKでは、これまで電動化製品を提供してきた流れを加速し、TBKが持つ技術を進化させて新たなコンポーネントを開発しています。商用車の電動化に貢献していくために、TBKが推進するEV戦略のロードマップを策定しました。電動化技術と車両制御技術をさらに

磨き、e-Axleや電動ブレーキの開発を進めていきます。TBKでは、これらの取り組みを通じて持続可能な社会の実現に貢献していきたいと考えており、ブレーキとポンプの技術をてことしたサーマルマネジメントシステムの開発、軽量化による燃費改善を通じたCO<sub>2</sub>削減、ブレーキの粉塵を回収する製品開発による環境対応の強化などにも取り組んでいます。

### 大型トラック用e-Axleの開発に傾注

商用車の電動化は乗用車に比べて進捗が遅く、2026年ごろから商用電動車が世に出始め、2028年以降に本格化し、量産ベースになるのは2030年からとみています。ただし、電動車は高価であるため、一般に普及するには相当な時間が掛かるのではないのでしょうか。2035年で商用電動車のシェアは10%いくかどうかとみています。

当社も2026年をめどに新たな電動化製品をまとめ上げ、2028年から2030年の正式採用を目指して開発を進めています。

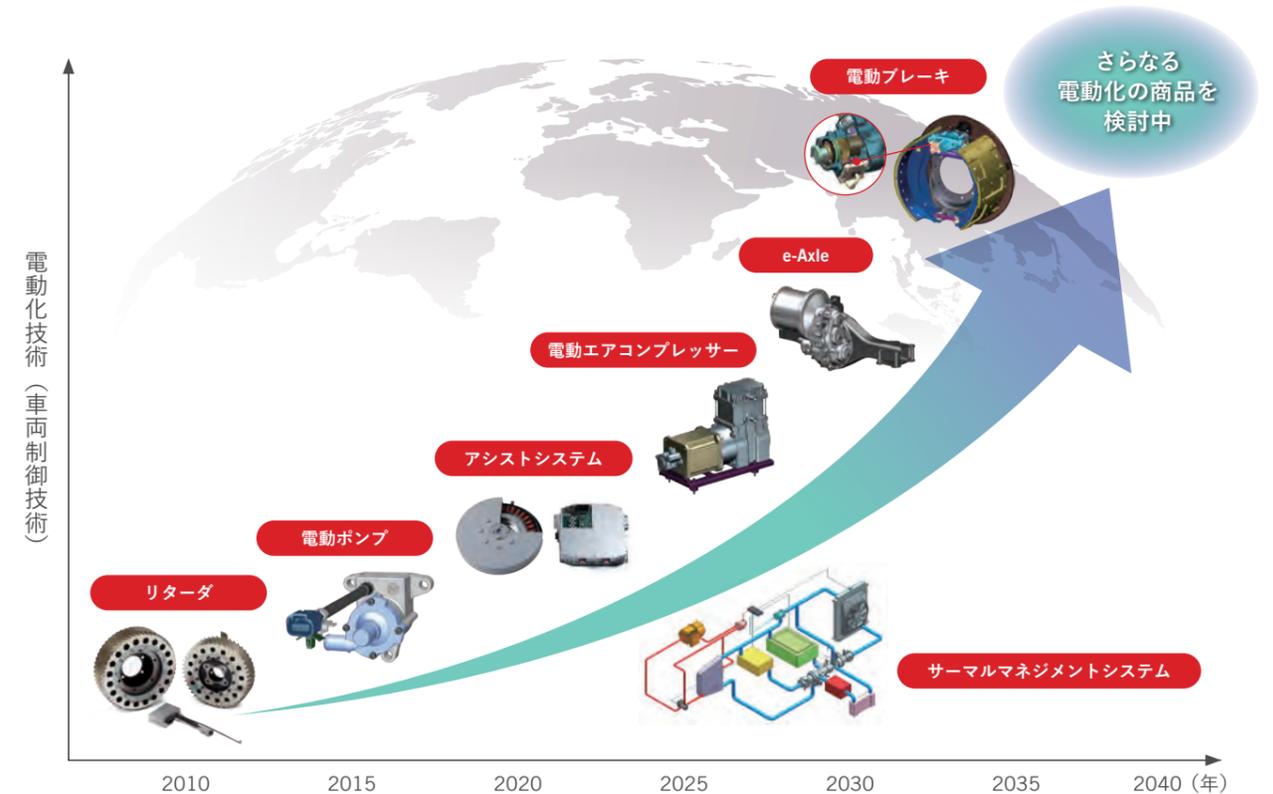
具体的には、自社開発した電動車の駆動ユニットe-Axleを十勝試験場に持ち込み、大型トラックに装着し2023年夏から実車試験を行っています。

実際に走らせてみると、様々な発見があります。例えば、大型トラックは通常12段のトランスミッションで、グッと加速してシフトチェンジを繰り返していきます。頻繁なシフトチェンジはドライバーにとって負担であり、その際のショックで荷崩れを起こすこともあります。

これに対してe-Axleは、シフトチェンジのショックもなく、リニアに加速していきます。当社品の場合は2段変速なので、車速が90kmに上がるまでに1回シフトアップするだけです。振動がなくなり、運転しやすくなります。

多段トランスミッションが不要になって小型化するとともに、内燃機関車でクラッチをつなぐ際のギアへの負担がなくなるために耐久性が向上する一方、軽量化へのニーズが高まると想定しています。

### TBKのロードマップ



## TBKのEV戦略

また、エンジン音がなくなって騒音が大幅に減少した結果、ギアや冷却ファンによる室内騒音が気になるなど、商用電動車はどうあるべきか、ドライバーがどのように感じ、車両に対して何を求めるかを改めて研究するきっかけとなりました。こうした研究を極めながら、車両メーカーを招き試乗会を開催して議論を重ね、意見を反映して開発を進化させていきます。

十勝試験場の試験車両は、4軸低床の大型トラックがベースです。4軸低床は、通常の22.5インチではなく、19.5インチホイールを履くことで荷台の地上高を下げて荷室の高さを確保し、荷室の積載容量を拡大するとともに、荷物の積み下ろし作業効率を高めた日本独自の仕様です。

日本の大型トラックは、4軸低床がおおよそ半数を占めていますが、これまではそれに見合うe-Axleがありませんでした。試乗していただいた車両メーカーの皆様からは、開発コンセプト、そして試験車両の仕上がりを評価する声をいただいています。

今後、実際に製品化していくには、まだまだ蓄積しなければならない技術があるため、すべて自前で賄う

のではなく様々なサプライヤーと連携しながら、車両メーカーの要望にしっかりと応えていきたいと考えています。販路としては、国内だけでは厳しいため、日系の車両メーカーが強い東南アジアにおいても展開していきたいと考えています。

### サーマルマネジメントでは青山学院大学と共同研究

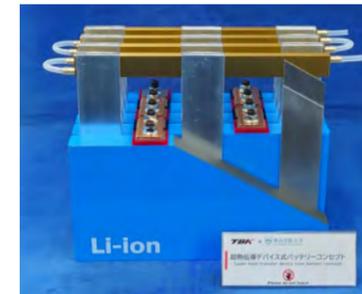
サーマルマネジメントを注力領域に掲げているのは、電動車ではバッテリーとモーターを効率的に冷却・加熱したり、各部品の動作に最適な温度を維持したりすることが欠かせないからです。e-Axleもモーターが温まるため、TBKならではのサーマルマネジメントを確立し、e-Axle全体の仕組みをコントロールしていきたいと考えています。

TBKはポンプを作ってきたため、ポンプの技術を使ってコントロールしようと考えてきました。それでは、電動車のサーマルマネジメントにおける本丸であるバッテリーはどのようにマネジメントすべきか。

この課題に対してTBKは2年前から、青山学院大学と共同で「ヒートパイプ」の技術開発に取り組んでいます。

ヒートパイプは、わずかな温度差で効率的に熱を移動させ、放熱させる技術です。具体的には、「真空状態にした管の中に微量な水が入った機器」により、片方を温めると瞬時に管全体に温度が伝わるため、一方をバッテリーに取り付ければ、その熱を外部に取り出すことができます。逆に、寒冷地では外部を温めてその熱をバッテリー内部に伝えることができるのです。

ヒートパイプは、これまでパソコンなどの冷却に使われてきましたが、バッテリーに応用することで温度管理を従来以上に的確にできるようになり、充電時の冷却や寒冷地での暖機を早める機能の向上を狙っています。



超熱伝導ヒートパイプ(青山学院大学提供)

### 商用電動車市場の見通し

グローバルに見ると、自動車の脱炭素化に向けた環境規制で先行する欧州メーカーが先行し、幹線輸送を担う大型トラックの開発が盛んです。これに対し日本では、わが国特有の小型トラックの開発が先行しています。

世界のトラック市場は、今後も右肩上がりの成長が見込まれます。この増加分が電動車になっていくのではないのでしょうか。なぜなら、欧州や日本はどちらかといえば電動化に向かうとみられますが、東南アジアをはじめとする新興国では一気に電動化していくほど電力供給が十分ではないため、内燃機関車がまだまだ伸びると思われます。2035年から2040年ぐらいまで



は、大きく需要構造が変わらないとみています。

建設機械についてもエンジンが残り、ハイブリッドが増えていくと予想します。「働く機械」は、各国のインフラ整備の度合いに左右されるため、内燃機関は欠かせない存在と言えます。

今後のTBKの成長を支えていくのは、ブレーキやポンプで培ってきた、ものづくりのDNAです。電動化をはじめとする自動車業界の一大変革においても、この軸はブレることがありません。今は内燃機関が中心ですが、それが将来大きく変わろうとも、一つのクルマを仕上げていく途上には、また新たなニーズが必ず生まれてきます。

培ってきた技術とものづくりへの熱意で、そのニーズをしっかりと捉え、製品そのものでなくとも、ソリューションをもってお客様に深く入り込んでいくことを志向しています。ここに大きな伸び代があると考えています。

冒頭にお示ししたロードマップはまさに、技術の探求とソリューションの創出によって企業価値向上を目指す、TBKの成長ストーリーとなります。

小林正登



十勝試験場



試験車両を使用した試験風景

## 第15次中期経営計画

当社は、2022年4月から2025年3月までの3カ年(2022年度～2024年度)を対象とする、「Challenge to the future ～未来への挑戦～」を活動スローガンに掲げた第15次中期経営計画に取り組んでいます。

### 中期経営計画の進捗

第15次中期経営計画初年度の2022年度において、世界的な資源価格の高騰、半導体不足や急激な円安の進行という外部要因に加え、顧客への価格転嫁の遅れという内部要因を受け営業利益赤字というスタートになりました。

折り返し地点にあたる2023年度においては、重要テーマとして従来掲げていた東京証券取引所プライム市場への上場維持を断念し、スタンダード市場上場の選択申請を行いました。各経営戦略・経営目標については当初計画を据置として取り組んできました。前述の外部要因については依然として継続しているものもありますが、北米事業の合理化改善・国内事業の経営統合・価格転嫁などの内部要因については確実に実行したことで営業利益は黒字を実現できました。

中期経営計画最終年度の2024年度においては、北米事業の黒字化実現・経営統合効果の最大化により経営目標の達成を目指していましたが、国内では商用車メーカーのバックオーダー解消と新型へのモデルチェンジ前の駆け込み需要が終息した事、海外ではタイにおけるローン審査の厳格化等に伴う需要減により国内外ともに減収が見込まれます。また、中国事業の回復も想定より遅く当初目標から大きく需要減となります。

以上を踏まえて、2022年3月に公表した2024年度の経営目標を引き下げることいたしました。

評価指標	2023年3月期実績	2024年3月期実績	2025年3月期目標	
			2022年3月公表	2024年5月修正
売上高	535億円	566億円	600億円	540億円
営業利益	▲6億円	9億円	30億円	10億円
営業利益率	▲1.2%	1.6%	5.0%	1.9%
ROE	▲7.5%	1.2%	8.0%	1.4%

目標値修正となりますが、引き続き以下を重点方針とし、各戦略を推進していきます。また、資本コストや株価を意識した経営の実現に向け取り組んでいきます。

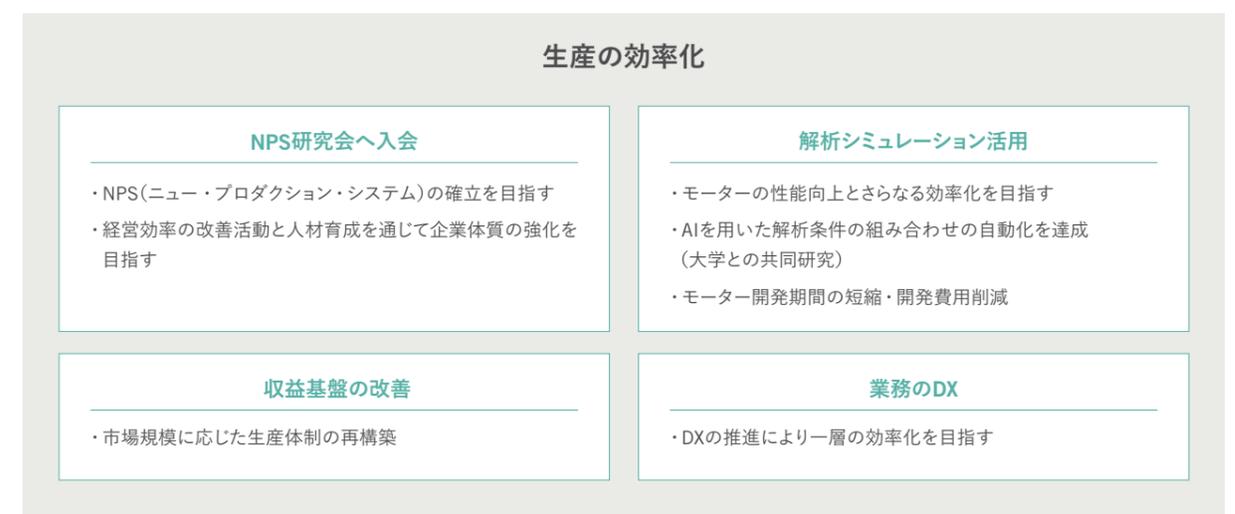
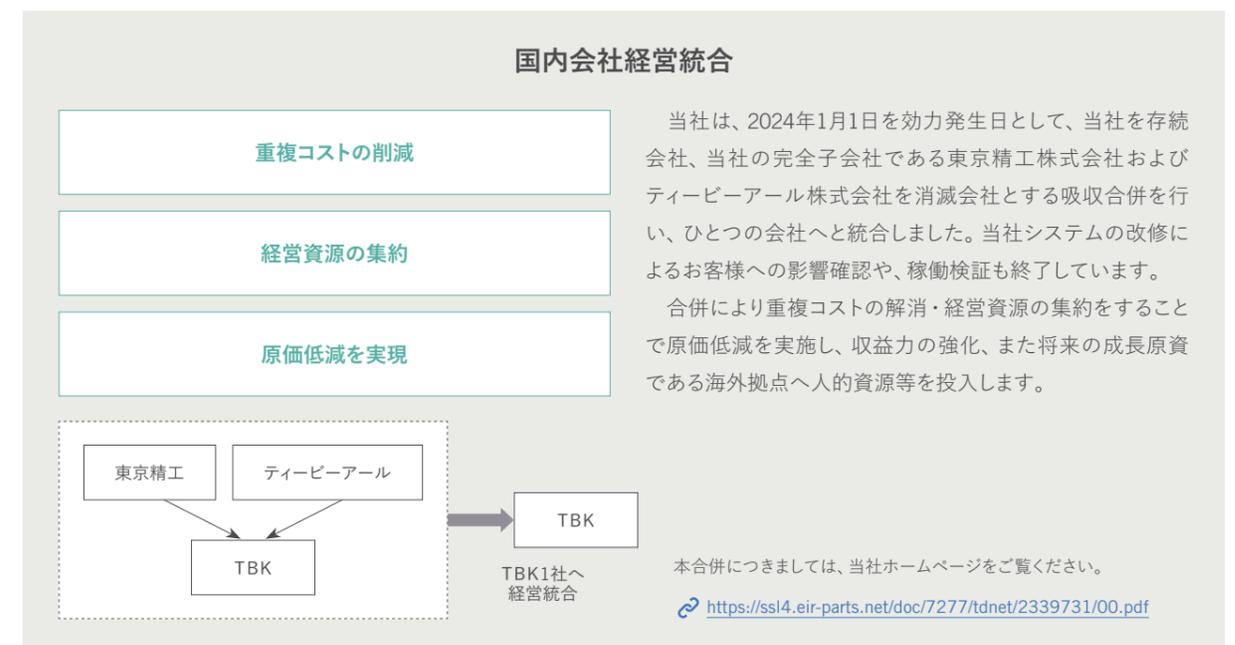


## 国内戦略

2013年度と比較し、国内市場規模の縮小に伴い国内売上比率は減少しており、今後はさらに海外比率が拡大していきます。

このような国内市場において「収益力の強化」を実現するため、現中期経営計画の重点方針の一つである「企業価値向上の取り組み」のために、抜本的に組織および業務の見直しを進めています。2023年度は価格転嫁等を進めたことにより日本セグメントの黒字化が実現しました。これらの取り組みにより日本セグメントの黒字継続を目指します。

### 企業価値向上の取り組み



## 海外戦略

TBKグループは、日本を含む5カ国、15社で構成され、グローバルに事業を展開しています。日本を中心に「アジアのリーディングカンパニー」を目指すべく、生産体制の強化を推進します。

### タイ

グループ内で一番規模の大きい海外拠点であるタイは、自動車用エンジンのウォーターポンプ、オイルポンプ、ブレーキ、ターボチャージャー部品のほか、先進的な製品の生産に取り組んでいます。

#### TOPICS

- アルミダイカスト (ADC) において、1,650tのダイカストマシンの導入を決定。EV化製品の事業拡大を推進していきます。
- アルミ重力铸造 (GDC) の量産化は、月産4万~5万台以上を日本、北米のお客様向け安定供給しています。

### インド

インドは、海外拠点で最も輸出比率が高く、新規の引き合いが多い点の特徴です。また、経済成長に伴い今後最も有望な市場と捉えています。

#### TOPICS

- 生産品目や能力の拡大を行い、生産拠点の柱として拡張していきます。電動化製品・高付加価値のユニット製品の生産などにも取り組んでいます。

### 中国

中国にはブレーキ関連など4つの製造拠点を保有しています。

#### TOPICS

- 自動化による生産の効率化を図るほか、新分野の進出など、様々な選択肢を検討しています。

### アメリカ

アメリカでは、ディーゼルエンジンを中心としたトラックエンジンの最大手メーカーにポンプを供給しています。

#### TOPICS

- 第15次中期経営計画内の黒字化を目指し、大幅な赤字削減を実現した北米事業ですが、「生産の最適化」を実行するべく、TBK America, Inc.におけるウォーターポンプの生産を停止することを決定しました。それに伴い、当該製品はTBK India Private Ltd.にて生産を開始します。

### 地域別売上高・営業利益

(単位:億円)

2024年3月期	アジア	中国	北米
売上高	192.4	35.1	41.7
営業利益	10.0	▲0.6	▲0.3

## 財務戦略

第15次中期経営計画で掲げている重点方針の「企業価値向上の取り組み」「新領域への挑戦」「ESG経営の取り組み」に経営資源を集中し、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて取り組んでいます。

### 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

現状分析	PBRの改善を経営課題とする ・2022年度は赤字決算によるROEを主因にPBRは0.29と低迷しており、収益力の回復、電動化への対応により成長率を高めることが課題 ・2023年度は黒字化もPBR1倍からは大きく劣後 ・資本効率を勘案した貸借対照表の改善も必要
方針	・資本効率を重視し、キャッシュを成長投資・新規投資へ振り向ける ・PBRが1倍を上回る水準を目指す
具体策	・国内事業の見直しと海外拠点(アメリカ、中国)の業績回復 ・成長事業の推進と適切な開示 ・配当性向40%に基づく積極的な株主還元 ・積極的なIR活動の強化

### PBRの状況(2024年3月期末)と課題

PBR 0.38倍 (+0.09倍)	=	ROE 1.2% (+8.7ポイント)	×	PER 31.66倍
-----------------------	---	------------------------	---	------------

PBRについては「0.38倍」と前期末よりわずかに改善しており、PBRの向上に向けてROEの改善に向けた取り組みを推進していきます。

方針と対策については以下のとおりです。

方針	指標(前年差)	対策	状況と課題
営業利益改善	営業利益:9億 売上高営業利益率:1.6% (+2.8%)	・収益力強化	・継続した価格転嫁活動 ・国内・北米・中国事業の赤字縮小 ・国内会社経営統合効果の刈り取り ・売上減が予想される中でも利益維持
総資産の抑制	総資産回転率:1.01回転 (▲0.02回転)	・設備投資の抑制 ・棚卸資産の抑制 ・政策保有株式の縮減	・増収に伴い売掛債権は増加 ・設備投資は抑制中 ・政策保有株式の縮減を一層進める ・保有資産の売却
株主還元の強化	財務レバレッジ:1.97倍 (+0.03倍)	・株主還元強化	・従来の目安である30%から10ポイント引き上げ、配当性向40%を目安に運営

※2024年3月末時点

### (株)日本政策投資銀行の「DBJ環境格付」融資で「環境配慮活動が先進的」との評価を取得

当社は、2024年11月(株)日本政策投資銀行(DBJ)より環境格付融資を受け、格付結果は「環境への配慮に対する取り組みが先進的」と評価されました。



# TBKのサステナビリティ

## 基本的な考え方

当社グループは、経営理念に基づいて、すべての社員が事業活動を通じてサステナビリティに関するマテリアリティ(重要課題)に取り組むことで、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

サステナビリティ経営の重要性が増す昨今、現中期経営計画の重点方針の一つである「ESG経営の取り組み」について、サステナビリティ推進室を中心に以下の取り組みを行います。

E: 2030年度までにCO<sub>2</sub>排出量(国内)の46%削減(2013年度比)を目指します。

S: 多様性のある人材の確保・活用に向けて、働きがいのある職場づくりを目指します。

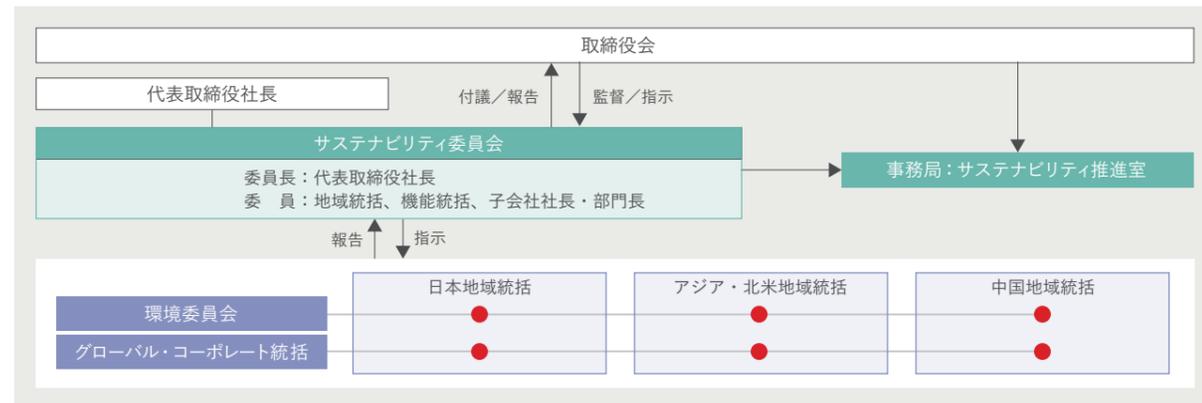
G: コーポレート・ガバナンスの強化として、政策保有株式の縮減や後継者育成計画の策定に取り組めます。

## サステナビリティ推進体制

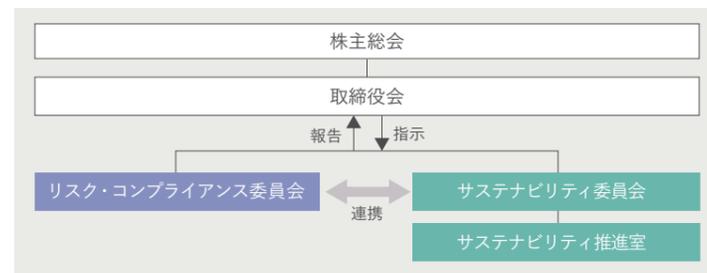
当社グループは、サステナビリティへの全体的な取り組みや推進戦略に関する立案および推進体制を強化するため、2022年7月1日にサステナビリティ委員会を設置しました。サステナビリティ委員会は、代表取締役社長を委員長とし、委員は主に経営層である地域統括、機能統括、子会社社長・部門長にて構成されています。サステナビリティに関する重要なリスクなどについては、全社リスク管理のプロセスと同様に、適宜取締役会への付議・報告を行っています。

また、気候変動が自社に及ぼす影響について、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の枠組みに基づき分析・検討を行い、当社グループ事業に与えるリスクおよび機会の特定に取り組んでいます。

### サステナビリティ推進体制



### サステナビリティリスク対応図



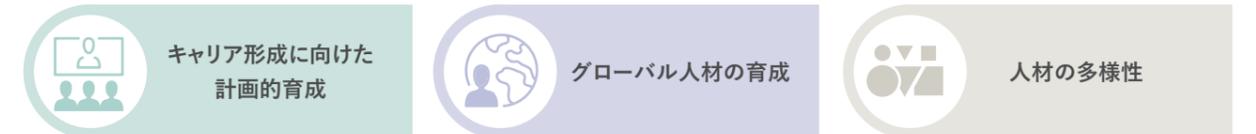
サステナビリティについて、それぞれの取り組みの詳細は当社ホームページ等をご覧ください。

サステナビリティ <https://www.tbk-jp.com/sustainability/>  
 有価証券報告書 (第一部第2-2【サステナビリティに関する考え方及び取組】)  
[https://ssl4.eir-parts.net/doc/7277/yuho\\_pdf/S100TXD3/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/7277/yuho_pdf/S100TXD3/00.pdf)

# 人材への取り組み

当社では、外部環境の変化に対応しながら企業価値を高めていくには、多様な価値観を持つ従業員が主体性や創造性を持ち、経営Visionを実現させることが重要であると考え、それぞれのキャリア階層で求められるスキルを習得できる教育体系を整備し、個々の能力を発揮できる体制を目指します。

当社が目指す人材像を「主体性・創造性・責任感・実行力を持った人材」と定め、これを実現するため、下記3つの方針のもと、人材戦略を進めています。



### 指標と目標 <sup>※1</sup>

方針	戦略的取り組み	指標	2023年度実績	2024年度目標値
キャリア形成に向けた計画的育成	体系的な階層別教育の実施	対象となる若手社員の受講率	100%	100%
		管理職の受講率	—	100%
グローバル人材の育成	人材交流の促進	グループ間の異動者数	6名	8名 <sup>※2</sup>
人材の多様性	女性活躍の推進	女性管理職比率(連結)	5.7%	15.0%
	働きがいのある職場づくり	年次有給休暇取得率(平均取得日数)	75.1%(14.0日)	80%以上(14.0日)
		入社3年後の離職率	19.5%	25%以下

※1 特に記載がない限り、当社単体で集計

※2 2022～2024年度の延べ人数

## 働きがいのある職場づくり

当社は、働きがいのある職場づくりを目指し、TBK健康経営推進組織のもと、従業員の健康およびワークライフバランスの推進、従業員満足度の向上に取り組めます。

この取り組みの一環として、当社は以下のとおり「健康経営宣言」を行いました。

**健康経営宣言**

当社は、「持続可能な成長を通して社会に貢献する」を長期目標として掲げています。従業員の健康を促進し、また、それぞれの力を最大限に発揮できる、健康で働きがいのある職場環境を実現することが、組織の活性化及び持続的な成長につながると考えています。従業員の生活を豊かなものとするため、そして企業として成長し続けるために、従業員の健康推進を経営戦略上の重要課題と位置づけ、従業員の心と体の健康づくりを推進していきます。

これらの取り組みにより、経済産業省および日本健康会議が進める健康経営優良法人認定制度において、「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」に認定されました。



具体的な取り組みについては、当社ホームページをご覧ください。 <https://www.tbk-jp.com/sustainability/reform.php>

# 事業概要と技術力

TBKは車両の「安全性」と「性能」に関わる基幹部品を開発、製造、販売しています。

1. 独立系企業として、国内主要大型車両メーカー全4社と取引があり、ドラムブレーキ、ウォーターポンプ、オイルポンプなど、大型車両用ブレーキのシェアで国内首位を誇ります。
2. 自動車業界のグローバル化が進むなか、当社も海外拠点を拡充し、アジアでのビジネスを加速させています。
3. 新たなモビリティ社会に向け、EVシフトや新規事業創出に取り組んでいます。

## 当社関連の要素技術／製品群

### 新市場開拓(海外戦略、製品アレンジ)

- 電動ポンプ、電制ポンプ  
車両の電動化、EV化に対応した商品の品揃えとシリーズ化による拡販
- SAWの世界進出  
中国での生産開始

電動ポンプ



可変ポンプ



### 新市場開拓(新しい分野)

- サーマルマネジメントシステム開発
- エンジンアシストシステム開発  
(マイルドハイブリッドシステム)  
試作車を使って車両メーカーに提案中
- 電動ブレーキ開発
- 回生ブレーキの補助機能としてのリターダ活用
- トラック用e-Axleの開発
- 電動エアコンプレッサーの開発  
(電動パワーステアリングポンプ付)
- ロボット部品、ロボットSlr事業の開拓

エンジンアシストシステム



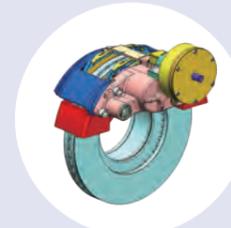
e-Axle



電動エアコンプレッサー



電動ブレーキ



### 既存製品の浸透(シェア拡大)

- W/ポンプ、O/ポンプ、ブレーキ、リターダ  
日本における圧倒的シェアを活かした開発、製造、販売

ウォーターポンプ



オイルポンプ



ドラムブレーキ



リターダ



### 新製品開発戦略 (改良新製品・モデルチェンジ)

- SAW 2<sup>ND</sup> STEP(軽量化、コストダウン)が日本車両メーカーで順次採用
- ADBの品揃え
- 廉価摩擦素材の開発  
ヒンダスタンコンポジット社との技術連携

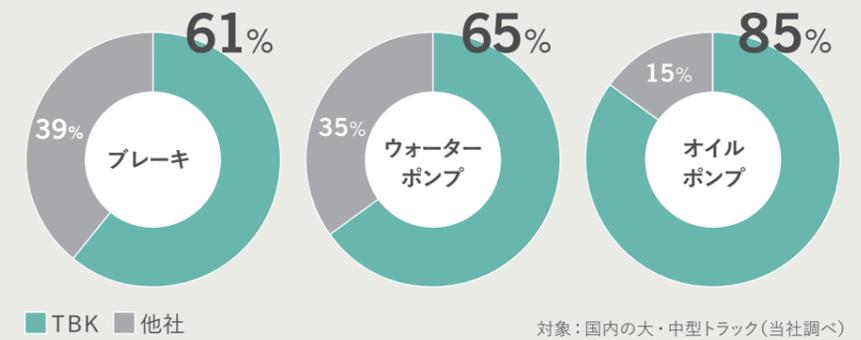
新型ブレーキユニット SAW



新型ブレーキユニット ADB



## 国内製品別シェア



## 次世代製品の解説

#### 小型商用車・建産機向けエンジンアシストシステム

当社で開発した小型商用車・建産機向けのエンジンアシストシステムは、「装着性の良さ」に配慮した電動化・環境対応製品であり、既存エンジンを活用してマイルドハイブリッド化が可能なデザインとなっています。

#### 大型商用車向けe-Axle

大型商用車(トラック)向けに開発中の本製品は、「装着性の良さ」に配慮した電動化・環境対応製品です。既存車両のリアアクスルを活用したデザインコンセプトで、自社テストコースにて実車試験を行っています。

#### 小型商用車向けサーマルマネジメントシステム

現在量産中の電動ポンプを主要構成としたバッテリー用サーマルマネジメントシステムの開発を加速させます。

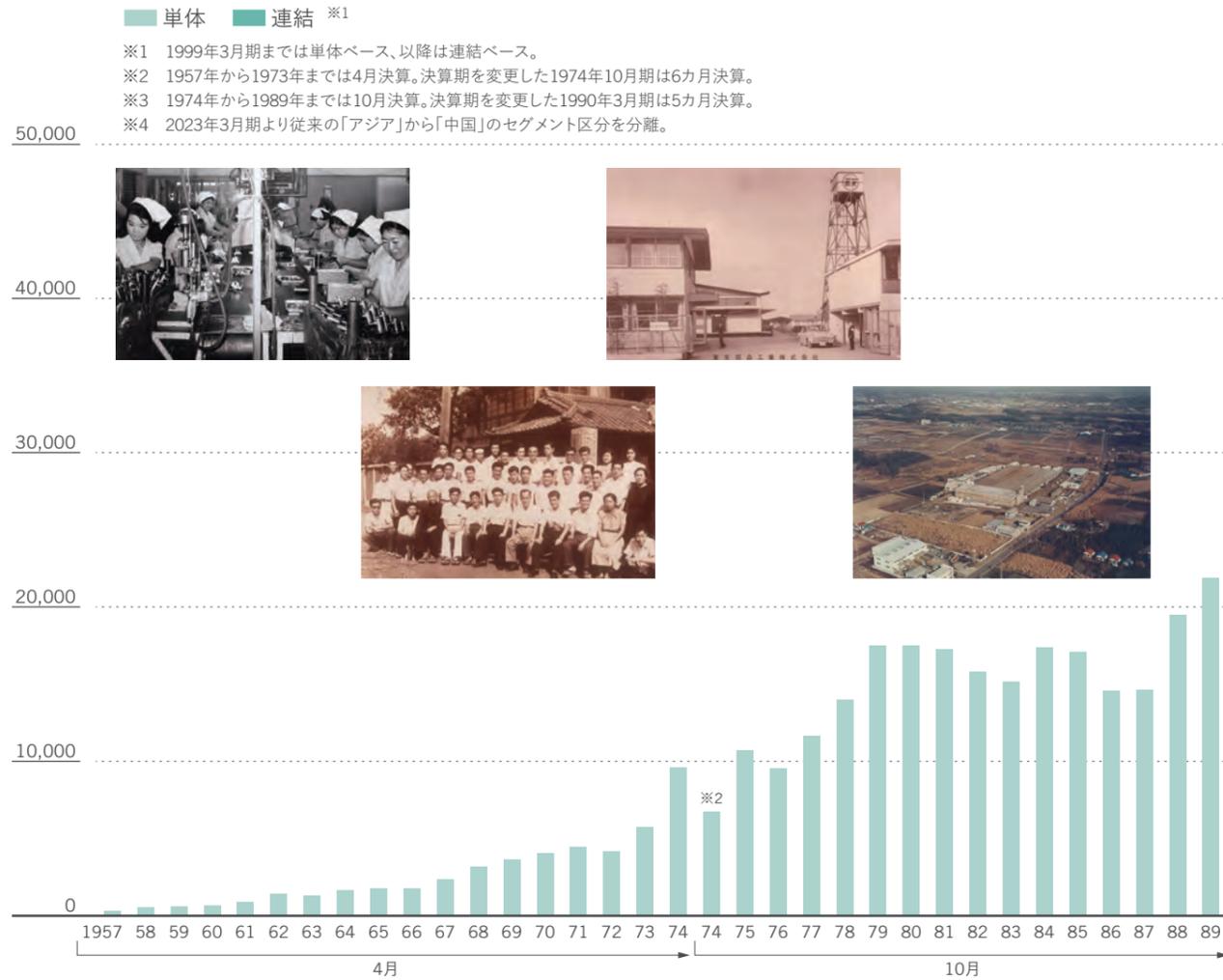
各製品につきまして、P6-P9「TBKのEV戦略」でさらにご紹介しています。

新技術

# TBKのあゆみ

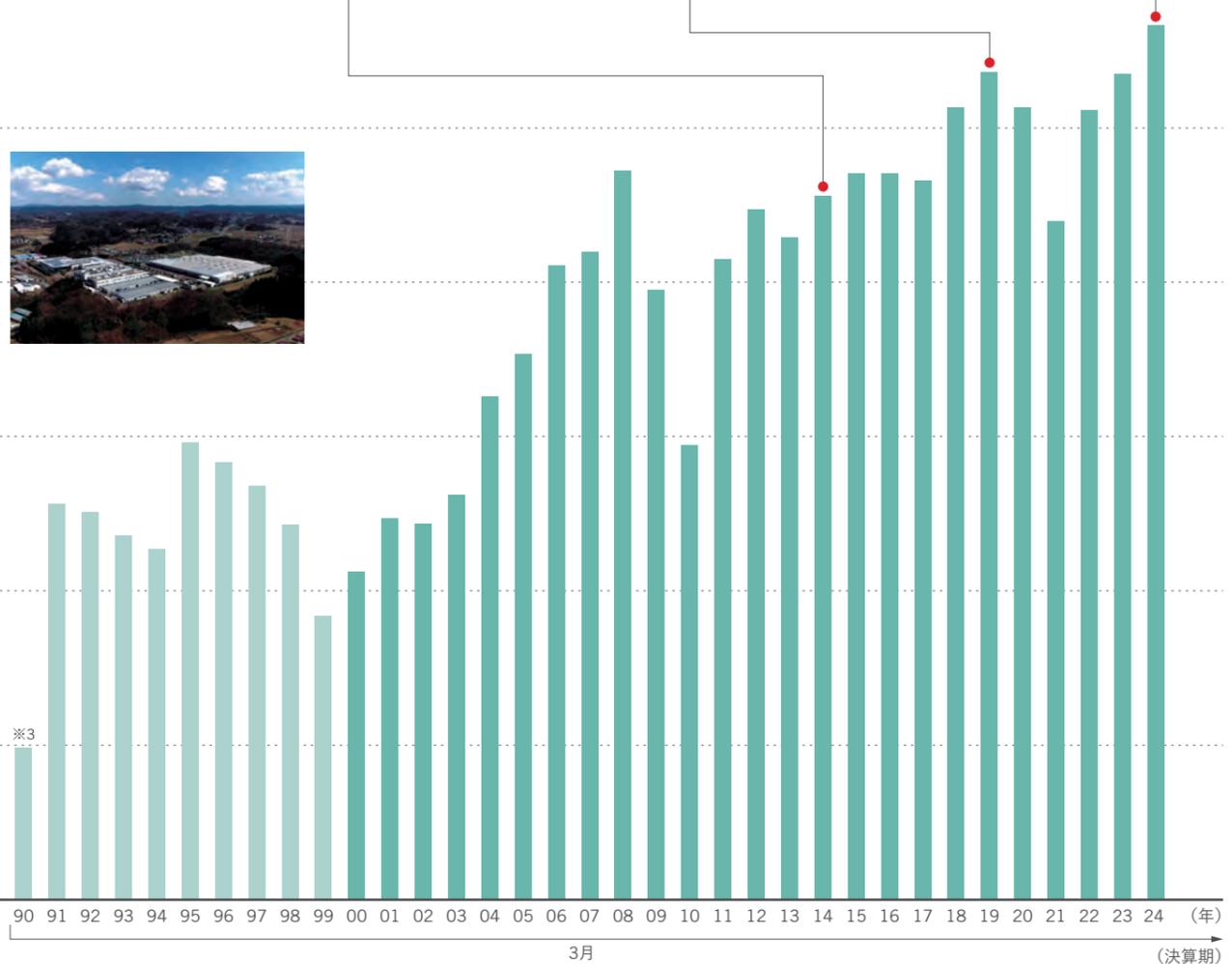
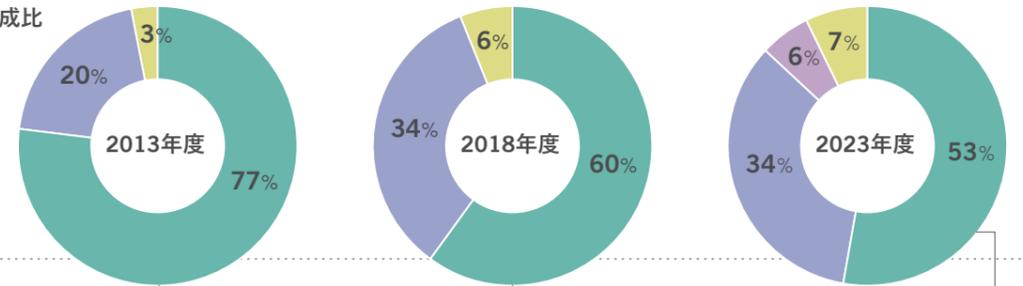
TBKは100年に一度の変革期と言われる時代においても、持続的な事業成長を通して社会に貢献していきます。

売上高  
(百万円)



地域別売上高構成比

- 日本
- アジア※4
- 中国※4
- 北米



## 1949～1956

1956年、水ポンプ、油ポンプを製造していたいすゞ部品工業(1949年設立)と、ブレーキ部品を製造していた東京ブレーキ工業(1951年設立)が合併し、東京部品工業が誕生。時あたかも、「もはや戦後ではない」が流行語となった高度経済成長期の起点となる年でした。

## 1957～1988

1957年、いすゞ自動車よりブレーキを受注し、以後、自動車部品メーカーとしての地歩を築いてきました。1972年1月までに4つの工場を相模工場(当時)に集約、本社も移転。1973年10月には第一次オイルショック、1978年10月には第二次オイルショックが勃発。1985年からは急激な円高と厳しい経営環境が続きました。

## 1989～1998

1989年度、売上高が219億円に達し、200億円を突破。1995年度の売上高は296億円。初の海外拠点として、タイにおいて1990年には乗用車用水・油ポンプ、1996年には自動車用ブレーキ製造を開始。さらに1995年には香港にブレーキライニングの拠点を設立し、翌年10月より中国広東省東莞市の工場が生産を開始。そして1998年にはインドで自動車用水・油ポンプの生産を開始しました。

## 1999～2005

アジア通貨危機をきっかけとした業績不振で工場移転や工場跡地の商業施設への転換などを実施。その後V字回復を果たし、2004年度は326億円と、連結売上高が300億円を突破。2005年3月、念願の東証一部上場を果たし、同年7月に社名をTBKに変更しました。

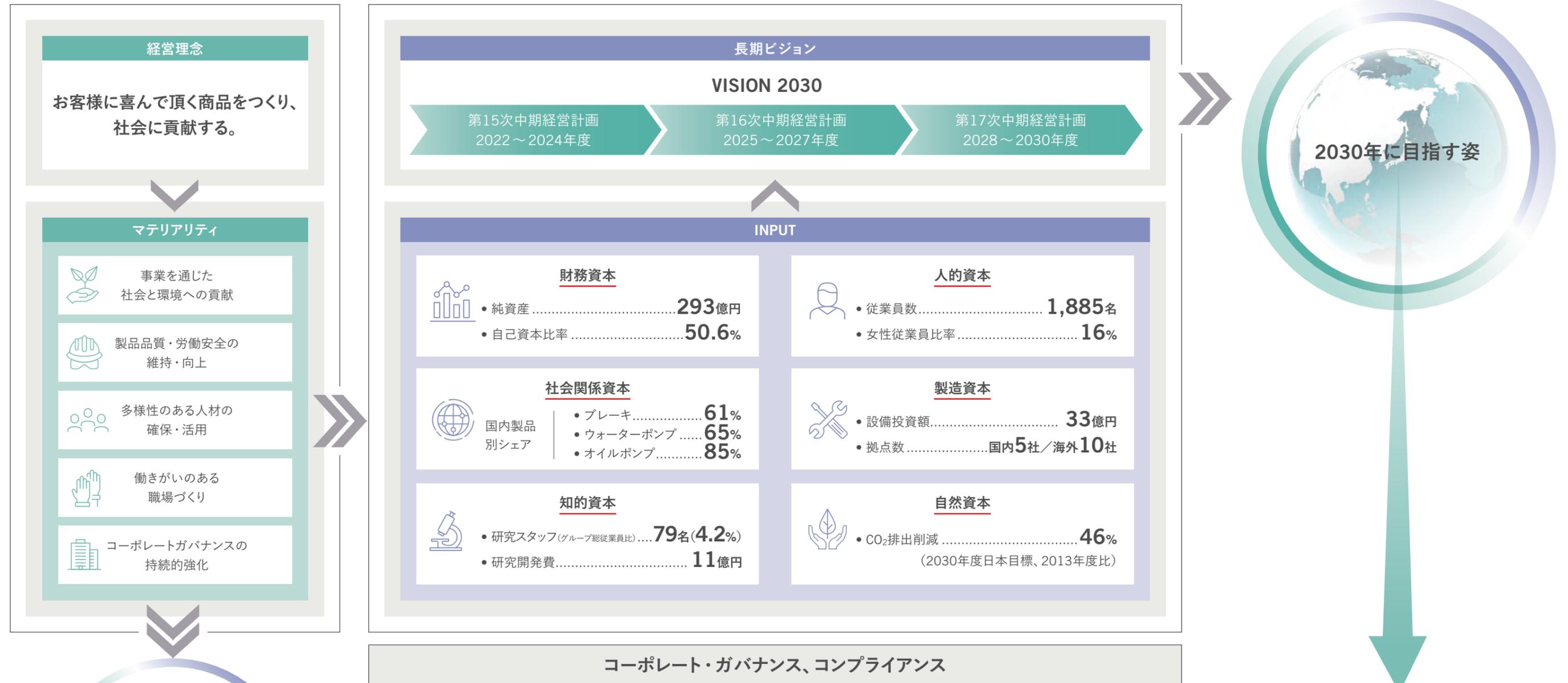
## 2006～

リーマン・ショック、東日本大震災を経て、国内生産を福島工場に集約。2006年、アメリカ・リッチモンド工場が操業を開始したほか、中国での拠点整備を進め、インド現地法人を子会社化しました。2018年度には売上高が500億円を突破(513億円)。2022年度から第15次中期経営計画がスタートし、アジアのリーディングカンパニーを目指す動きを本格化させています。

# 価値創造プロセス

TBKでは「お客様に喜んで頂く商品をつくり、社会に貢献する。」を経営理念に掲げています。100年に一度の変革期と言われる時代において、社会のニーズを先取りした提案型の営業、製品開発、設計、生産を行うとともに、製品の安全性を高め、

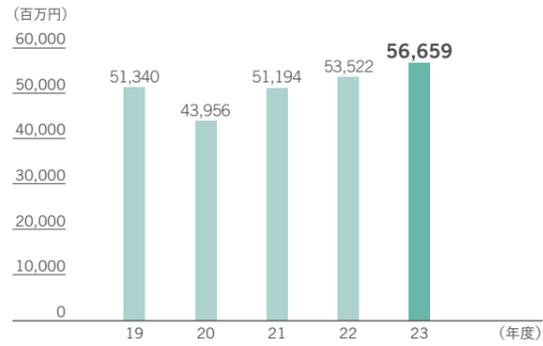
品質が保証できるものづくりに真摯に取り組み、顧客満足と価値創造で広く社会にとって必要な企業であり続けること、そしてアジアのリーディングカンパニーを目指していきます。



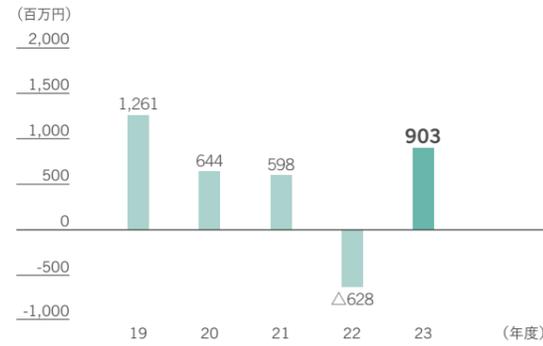
## 時代の変化に合った価値をスピーディーに創造する企業

# 財務ハイライト

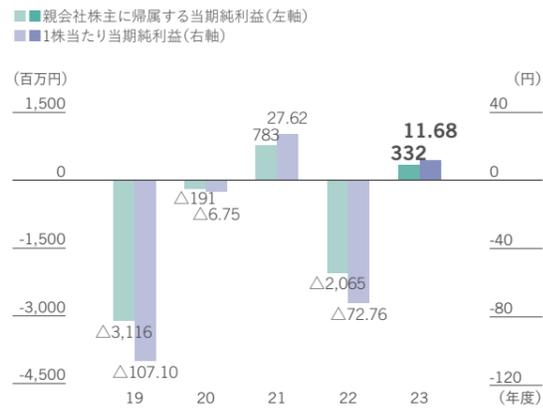
## 売上高



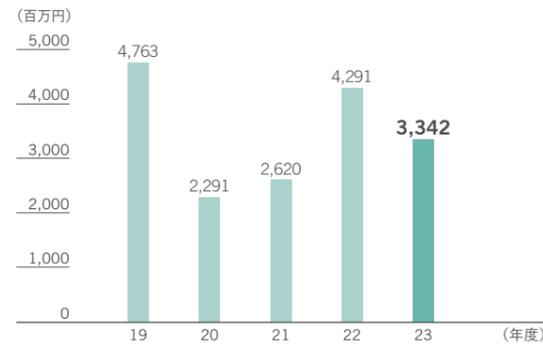
## 営業利益



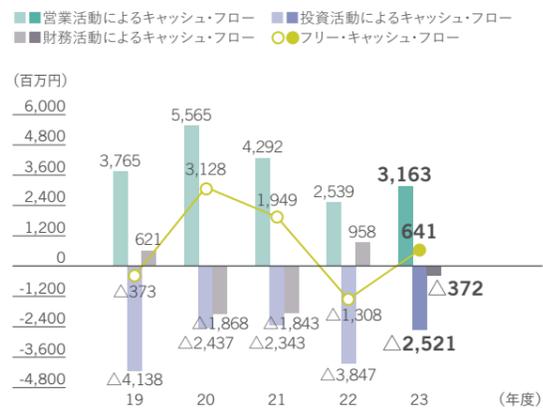
## 当期純利益／1株当たり利益



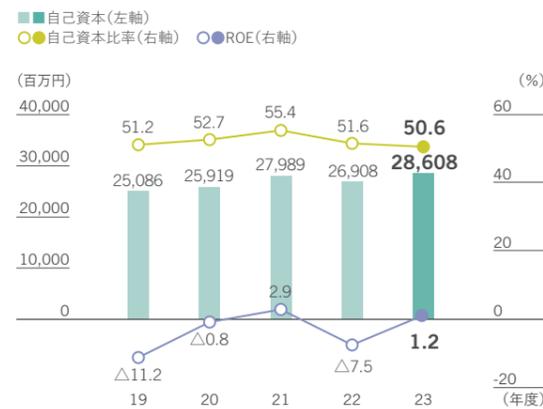
## 設備投資額



## キャッシュ・フロー

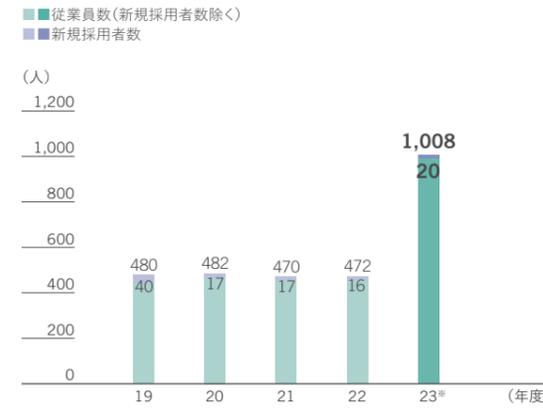


## 自己資本／自己資本比率／ROE



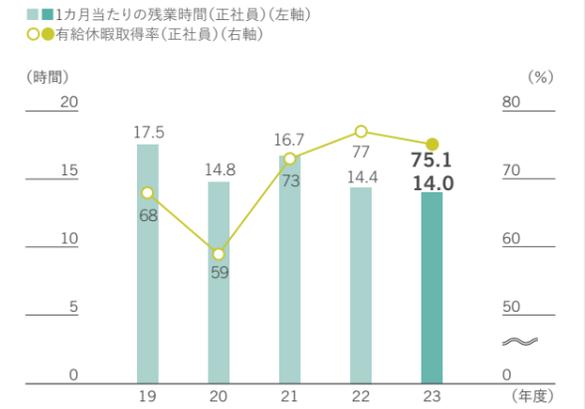
# 非財務ハイライト

## 従業員数／新規採用者数

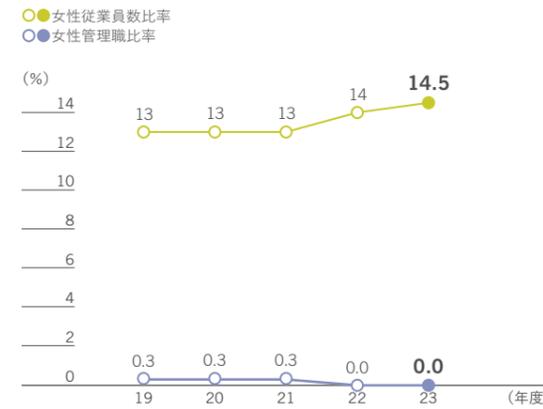


※2024年1月1日に吸収合併をした、東京精工株式会社およびティービーアール株式会社の従業員数が含まれています。

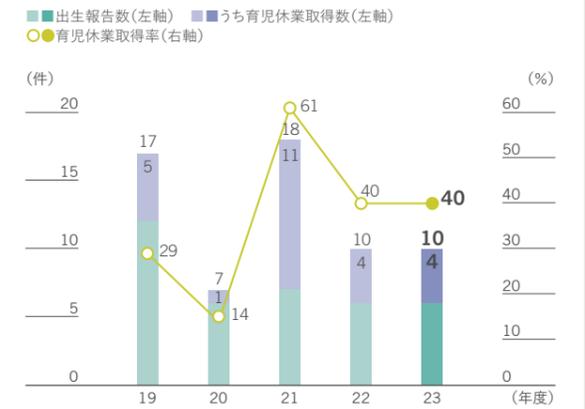
## 有給休暇取得率／残業時間



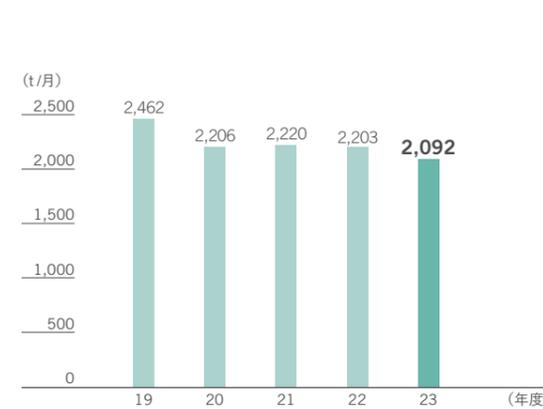
## 女性従業員比率／女性管理職比率



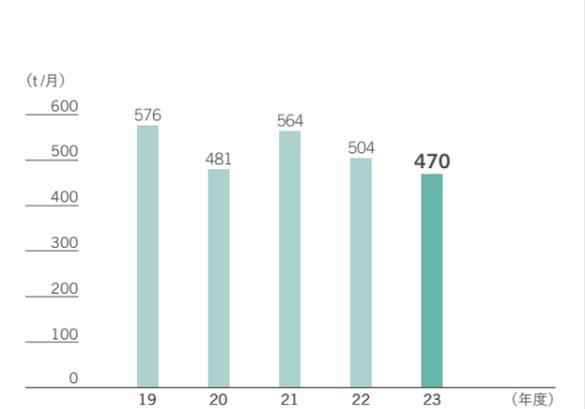
## 育児休業取得率



## CO<sub>2</sub>排出量



## 廃棄物量



## 業績・セグメントの概要

### 2023年度の決算概要

当社グループの関連するトラック製造業界は、世界的な半導体不足などの部品不足から回復し、普通トラック（積載量4t以上）の国内登録台数は、67,619台と前年度比22.8%の増加となりました。また、アセアン向けを中心とした輸出は堅調に推移した一方、中国においては不動産不況の出口はまだ見えず、中国経済は厳しい状況が続いています。

このような状況のもと、当社グループの売上高は56,659百万円（前年度比5.9%増）となりました。損益面におきましては、営業利益は903百万円（前年度は営業損失628百万円）、経常利益は841百万円（前年度は経常損失623百万円）、親会社株主に帰属する当期純利益332百万円（前年度は親会社株主に帰属する当期純損失2,065百万円）となりました。

	2023年度		2022年度		増減(百万円)	増減率(%)
	実績(百万円)	利益率(%)	実績(百万円)	利益率(%)		
売上高	56,659		53,522		3,136	5.9
営業利益	903	1.6	▲628	▲1.2	1,532	—
経常利益	841	1.5	▲623	▲1.2	1,465	—
当期利益	332	0.6	▲2,065	▲3.8	2,397	—

### 株主還元方針

当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の最重要課題の一つと位置づけ、長期的に安定した収益基盤、健全で効率的な財務基盤を確立したうえで、安定配当の継続と収益状況に応じた利益還元をすることを基本方針としています。

第15次中期経営計画期間内においては、配当性向の従来目標を10ポイント引き上げて積極的な株主還元を努める方針であることから、配当性向40%以上を目安としております。

2023年度につきましては、上記の方針および当社を取り巻く経営環境等を総合的に勘案した結果、中間配当金を5円、期末配当金を5円とし、年間配当金を1株当たり10円といたしました。

なお、内部留保につきましては、今後予想される経営環境の変化への対応や将来の事業展開に備えつつ、さらなる成長に向けた投資資金として活用していきたいと考えております。

### セグメント別概要

当社は、国内外において主に自動車部品等を製造・販売しており、各現地法人はそれぞれ独立した経営単位であり、各地域に適した包括的な戦略を立案し、事業活動を展開しています。これを製造・販売体制を基礎とした4つの地域別のセグメントとして、「日本」「アジア」「中国」「北米」と定義しています。

#### 日本

日本における売上高は、29,724百万円（前年度比0.6%増）、営業利益は、152百万円（前年度は営業損失425百万円）となりました。半導体などの部品不足から回復したものの、一部完成車メーカーの受注減の影響を受け、売上は横ばいとなりました。一方、原材料・エネルギー価格高騰によるコスト上昇については、販売価格への転嫁が進み、営業利益増加の要因となりました。

#### アジア

アジアにおける売上高は、19,242百万円（前年度比8.3%増）、営業利益は、1,002百万円（前年度比7.1%増）となりました。タイにおいては、金利上昇やインフレの影響により需要が減退しているものの、新規商権の獲得により売上が増加しました。インドにおいては、公共施策による積極的なインフラ投資によって経済成長が著しく、業績は堅調に推移いたしました。

#### 中国

中国における売上高は、3,517百万円（前年度比75.9%増）、営業損失は、69百万円（前年度は営業損失728百万円）となりました。インフラ投資や不動産投資の停滞等が続いているものの、売上は一昨年度の水準まで回復しました。しかしながら、中国経済における不動産不況の長期化により、厳しい経営環境となっています。依然中国経済は不動産不況による景気低迷により、不透明な状況が続いています。

#### 北米

北米における売上高は、4,174百万円（前年度比0.9%減）、営業損失は、34百万円（前年度は営業損失449百万円）となりました。受注は昨年度と同水準であったものの、原材料価格高騰によるコスト上昇分の価格転嫁やコスト削減が進み、営業損失が大幅に減少しました。

### 売上高・営業利益 業績予想

(単位:百万円)

	2023年度実績			2024年度当初予想			増減額		
	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	
日本	29,724	152	0.5%	28,900	▲200	▲0.7%	▲824	▲352	バックオーダー解消や新型モデルチェンジ前の駆け込み需要が終息したことによる減産を見込んでいます。
アジア	19,242	1,002	5.2%	18,500	1,100	5.9%	▲742	98	タイ国内向けは市況厳しく需要減退の継続を見込んでいます。
中国	3,517	▲69	▲2.0%	3,800	100	2.6%	283	169	中国国内の景気低迷と需要停滞が継続しており、生産体制の再構築を推進中です。
北米	4,174	▲34	▲0.8%	2,800	0	0.0%	▲1,374	34	不採算製品の圧縮により、赤字脱却を計画しています。

# 役員一覧 (2024年6月27日現在)

## 取締役



**尾方 馨**  
代表取締役社長

1986年4月 当社入社  
2011年10月 TBK America, Inc.代表取締役社長  
2017年10月 TBKK (Thailand) Co., Ltd. 代表取締役社長  
2018年4月 当社執行役員  
2019年4月 当社常務執行役員  
2021年6月 当社取締役常務執行役員  
2022年4月 当社代表取締役社長(現任)



**丁 旭威**  
取締役

1994年4月 当社入社  
2013年4月 当社執行役員  
2017年10月 Changchun FAWSN TBK Co., Ltd. 総経理  
2019年4月 当社常務執行役員  
2021年6月 当社取締役常務執行役員(現任)  
2022年4月 Changchun FAWSN TBK Co., Ltd. 董事長(現任)  
Dongguan TBK Co., Ltd. 総経理(現任)



**小林 正登**  
取締役

● 新任

2014年5月 当社入社  
2014年8月 新製品開発部長  
2017年4月 当社執行役員 開発部門担当  
2018年10月 当社執行役員 海外営業担当  
2020年4月 当社常務執行役員 開発部門担当  
2024年4月 当社常務執行役員 開発部門、購買部門、サステナビリティ推進室担当  
2024年6月 当社取締役常務執行役員 開発部門、購買部門、サステナビリティ推進室担当(現任)



**千代田 有子**  
取締役

● 社外 ● 独立

1992年4月 司法研修所入所  
1994年4月 弁護士登録  
2002年1月 千代田法律事務所代表(現任)  
2016年6月 クリナップ株式会社 社外取締役(現任)  
2018年6月 株式会社廣濟堂社外取締役  
2020年6月 当社社外取締役(現任)



**村田 恵一**  
取締役

● 社外 ● 独立

1977年4月 日産自動車株式会社入社  
2004年4月 同社執行役員R&D部門製品開発本部・車両実験部門担当  
株式会社日産テクノ 代表取締役社長  
2016年6月 カルソニックカンセイ株式会社 社外取締役  
2017年10月 デジタルプロセス株式会社 技術顧問  
2022年6月 当社社外取締役(現任)

## 執行役員 (取締役との兼務者を除く)

上席執行役員

**菊地 正信**

執行役員

**傍士 武**

**佐々木 茂輝**

**八賀 利久**

**澤田 幸弘**

**工藤 琢也**

## 監査役



**竹添 英雄**  
常勤監査役

● 新任 ● 社外 ● 独立

1984年4月 朝日生命保険相互会社入社  
2006年4月 同社事務設計ユニットゼネラルマネージャー  
2008年4月 同社企画調査ユニットゼネラルマネージャー  
2011年4月 同社情報システム企画ユニットゼネラルマネージャー  
2016年4月 同社お客様サービス部長  
2021年4月 同社内部監査局長  
同社人事部顧問  
2024年6月 当社常勤監査役(現任)



**大塚 啓一**  
監査役

● 社外 ● 独立

1978年11月 ブライスウォーターハウス会計事務所入所  
1982年8月 公認会計士登録  
1998年7月 青山監査法人代表社員就任  
2006年9月 あらた監査法人代表社員就任(現PwCあらた有限責任監査法人) 当社監査役(現任)  
2016年6月 大塚公認会計士事務所代表(現任)  
2016年7月 ソフトバンクグループ株式会社 社外監査役(現任)



**稲垣 尚**  
監査役

● 社外 ● 独立

1984年4月 株式会社太陽神戸銀行入行(現株式会社三井住友銀行)  
2012年4月 株式会社三井住友銀行執行役員  
2017年6月 SMBC債権回収株式会社 代表取締役社長  
2020年6月 株式会社陽栄代表取締役社長  
2021年6月 株式会社陽栄ホールディング 代表取締役社長  
2021年6月 岩崎電気株式会社社外監査役  
2023年6月 当社監査役(現任)

## 選任理由

### 取締役

尾方 馨	当社の代表取締役社長を務め、取締役会の決議を執行し、会社の業務を統括しています。2022年4月に代表取締役社長に就任以来、当社グループ全体の経営の指揮を執り、企業経営に関する経験・実績・知見を有しています。海外子会社において代表取締役を務めた経験もあることから、当社グループの経営の推進とコーポレート・ガバナンスの強化に適任であると判断しました。
丁 旭威	海外の当社グループ会社であるChangchun FAWSN TBK Co., Ltd.の董事長およびDongguan TBK Co., Ltd.総経理を務め、海外での企業経営に関する経験・実績・知見を有しており、当社グループの経営の推進および海外事業の強化に適任であると判断しました。
小林 正登	当社において開発部門や海外営業部門の責任者を務め、製品および市場に関する豊富な知見を有しており、また、環境に配慮した製品開発の実績から、当社グループの経営および開発の推進に適任であると判断しました。

### 社外取締役

千代田 有子	長年弁護士として実務に携わっており、国内のみならずアメリカでの企業法務における豊富な経験や実績、幅広い知識と見識を基に、社外取締役として独立した立場から取締役の職務の執行を監督することにより、取締役会の機能強化およびコーポレート・ガバナンスに資するところは大きいと判断しました。
村田 恵一	事業会社において、企業経営等の豊富な経験や実績、開発分野における幅広い知識と見識を有していることから、社外取締役として、取締役会の機能強化およびコーポレート・ガバナンスに資するところは大きいと判断しました。

### 社外監査役

竹添 英雄	生命保険会社において、法務・コンプライアンス、内部監査等ガバナンス関連の豊富な経験や人事労務における知見を有し、客観的かつ公正な立場で取締役の職務の執行を監督できると判断しました。
大塚 啓一	公認会計士として、財務・会計に関する専門的かつ高い知見、会計監査業務を通じた幅広い経験や知見を有しており、社外監査役として、客観的かつ公正な立場で取締役の職務の執行を監督できると判断しました。
稲垣 尚	銀行および事業会社において、企業経営等の豊富な経験や実績、幅広い知識と見識を有していることから、客観的かつ公正な立場で取締役の職務の執行を監督できると判断しました。



## 取締役会の構成

当社は、「Challenge to the future ～未来への挑戦～」を活動スローガンとして、第15次中期経営計画を推進しています。

第15次中期経営計画は「持続的な収益を確保できる経営基盤の再構築」を重要テーマに掲げ、これを実現するために、様々な視点から経営課題等に迅速かつ客観的な判断を行うための体制として、ジェンダーや国際性など多様性を考慮して取締役および監査役を選任しています。

### 取締役および監査役スキルマトリックス

● 社外 ● 新任

	取締役					監査役		
	尾方 馨	丁 旭威	小林 正登	千代田 有子	村田 恵一	竹添 英雄	大塚 啓一	稲垣 尚
2023年度取締役会出席状況	20回／20回	20回／20回	—	20回／20回	20回／20回	—	20回／20回	15回／15回
2023年度指名・報酬委員会出席状況	7回／7回	1回／1回	—	7回／7回	7回／7回	—	—	—
保有するスキル								
企業経営	●	○			●			○
財務会計	○				○		●	○
コンプライアンス				●	○	●	○	●
ESG			○	○		○		
人事労務	○					○		
技術開発			●		○			
営業	○	○	○					○
国際経験	○	●		○				
備考	取締役会、執行役員会、経営会議議長			指名・報酬委員会委員長		監査役会議議長		

(注1) 特に期待するスキルに対して、●を付けています。

(注2) 各スキルは、各人すべての知見・経験等を表すものではなく、当社の掲げる経営方針や第15次中期経営計画を達成するために必要な項目を抽出しています。

### 経営方針や第15次中期経営計画達成のために必要なスキル

企業経営	企業経営経験の有無や経営戦略に関する専門性
財務会計	財務会計やファイナンスに関する専門性
コンプライアンス	法律やコンプライアンスを踏まえたリスクマネジメントに関する専門性
ESG	環境、社会、ガバナンスに関する専門性
人事労務	人材戦略や労務管理に関する専門性
技術開発	製品開発や品質管理に関する専門性
営業	営業戦略やマーケティングに関する専門性
国際経験	海外での勤務経験

## 取締役会の実効性評価

取締役会は、当社の中長期的な企業価値の向上に資するため、業務執行取締役・社外取締役のそれぞれの立場から、ガバナンス、業績進捗などの実績の検証を行い、取締役会の実効性の分析・評価を開示しています。

2023年度の取締役会の実効性評価については、Webページをご覧ください。 <https://www.tbk-jp.com/news/2024/06/05/取締役会の実効性評価について-2>

## 役員報酬

取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての「基本報酬」および「株式報酬」、変動報酬としての「業績連動賞与」および「業績連動型株式報酬」により構成し、監督機能を担う社外取締役については、固定報酬としての「基本報酬」および「株式報酬」を支払うこととしています。

基本報酬	月例の固定報酬とし、役位、職責、在任年数に応じて他社水準、当社の業績、従業員給与の水準をも考慮しながら、総合的に勘案して決定する。
株式報酬	取締役が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的とし、取締役会の決議により決定した役員株式給付規則に基づき、事業年度ごとにポイントを付与する。
業績連動賞与	評価期間の業績および役位、取締役(社外取締役を除く)の成果等を総合的に判断し、各事業年度の連結営業利益の目標値に対する達成度合いに応じて算出された額を業績連動賞与として、一定の時期に支給する。
業績連動型株式報酬	短計 <sup>※1</sup> 業績評価係数および中計業績評価係数の2つの観点から評価を行う制度とし、短計、中計それぞれの目標値に対する達成率に役位ごとに定めた短計ウエイトおよび中計ウエイトを乗じて算出し、事業年度ごとにポイントを付与する。 算出方法:付与ポイント数=役位ポイント×短計ウエイト×短計業績評価係数+役位ポイント×中計ウエイト×中計業績評価係数

※1 短期経営計画

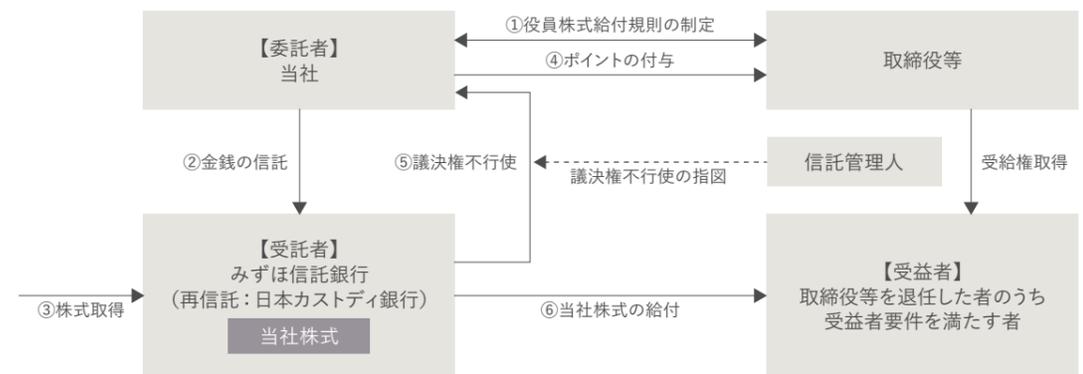
### 2023年度の状況

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)				対象となる役員人数(名)
		基本報酬	株式報酬	業績連動賞与	業績連動型株式報酬	
取締役(うち社外取締役)	85(13)	76(12)	8(1)	—(—)	—(—)	7(3)
監査役(うち社外監査役)	23(23)	23(23)	—(—)	—(—)	—(—)	4(4)

また、新たな業績連動型株式報酬として、「株式給付信託(BBT<sup>※2</sup>)」を導入しています。

本制度は、当社が拠出する金銭を原資として当社株式が信託を通じて取得され、取締役等に対して、当社が定める役員株式給付規則に従って、当社株式が本信託を通じて給付される株式報酬制度です。なお、取締役等が当社株式の給付を受ける時期は、原則として取締役等の退任時となります。

※2 BBT=Board Benefit Trust



# 内部統制／コンプライアンス

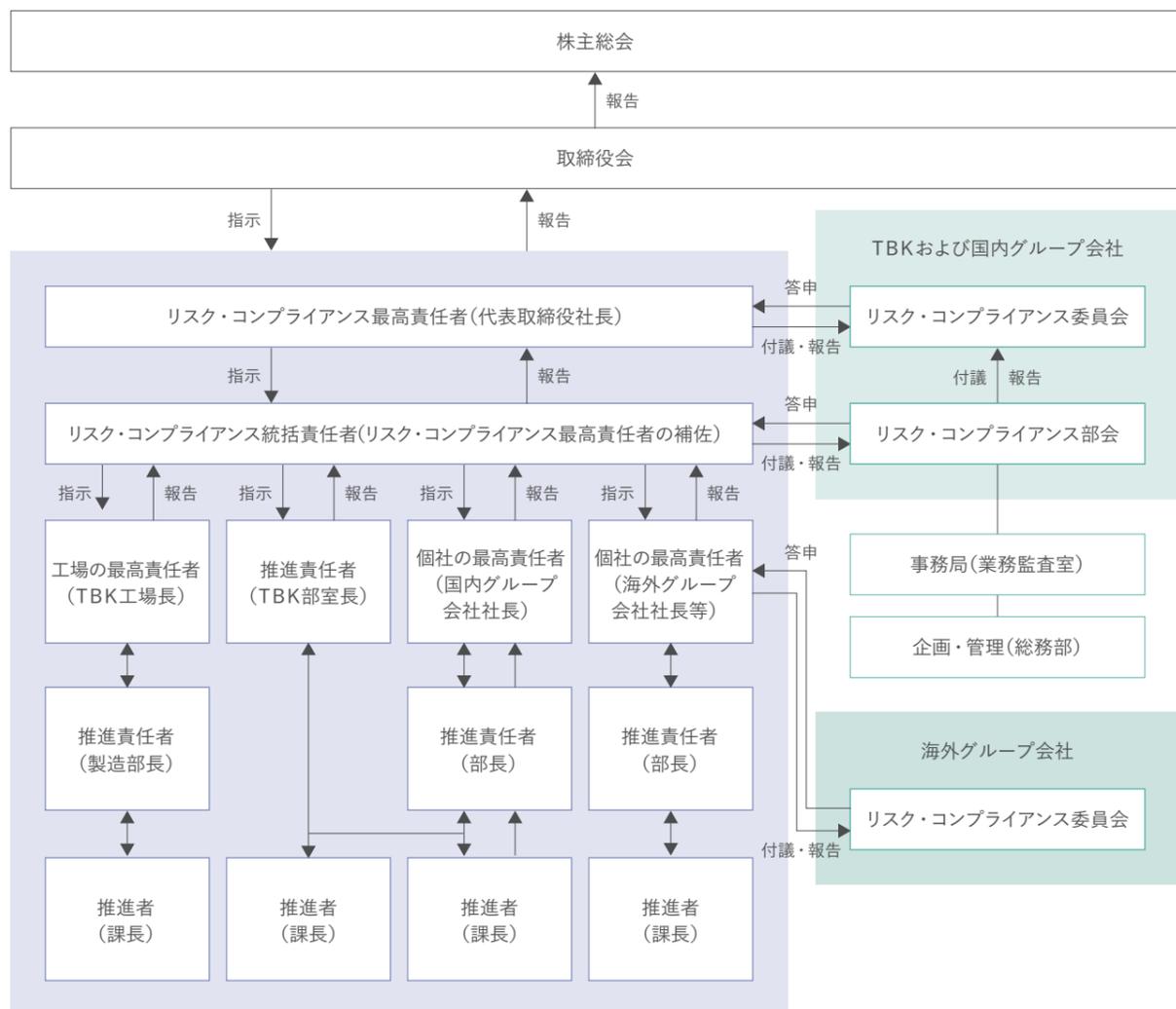
コンプライアンスの実効性を高めるため、役員および全従業員が業務遂行にあたり、法令・定款および経営理念を遵守して行動し、透明性の高い企業活動を行います。

そのためにコンプライアンス推進体制を構築しており、リスク・コンプライアンス統括責任者を任命し、各部長・室長をリスク・コンプライアンス責任者、各課長をリスク・コンプライアンス推進者とし、部門が所管する業務に係る法令の調査・分析を行い、社内規則等を制定しています。リスク・コンプライアンス委員会、同部会は四半期に1回定期的に開催しており、コンプライアンス全般や内部通報、リスクに関わる全般について審議するとともに、その内容を定期的に取り締役に報告しています。

当社グループは、リスク管理・コンプライアンス規則を制定し、それに基づきリスク・コンプライアンス委員会を設置し、各部・工場よりコンプライアンスに関わる事項の報告を受け審議するとともに、重要な事項については当社の取締役会に付議または報告し、審議、決定する体制とします。また、コンプライアンス教育を実施し、コンプライアンスの徹底に努め、取締役および使用人の法令・定款等の違反行為に対しては、リスク・コンプライアンス委員会の勧告に基づき厳正に処分を行います。

また、監査役を通報窓口とする内部通報制度を整備し、法令・定款等の違反行為を未然に防止するとともに、違反行為が発生した場合には、迅速に情報を把握し、その対処に努めます。

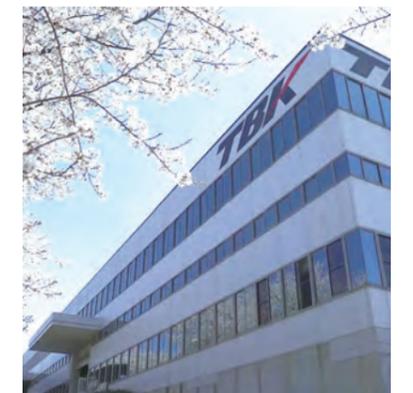
## リスク・コンプライアンス管理体制



# 会社概要／株式情報 (2024年3月31日現在)

## 会社概要

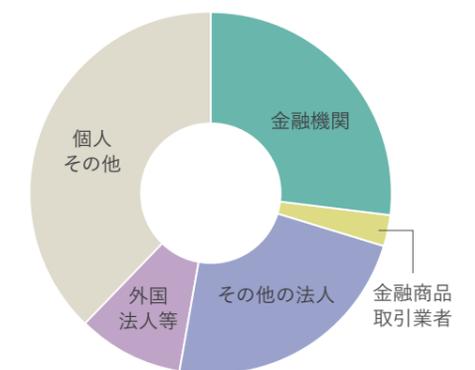
商号	株式会社TBK (TBK Co., Ltd.)
設立	1949年8月1日
資本金	46億1,730万円
従業員	716名(単体)
上場市場	東京証券取引所 スタンダード市場
証券コード	7277
発行可能株式総数	76,000,000株
発行済株式の総数	29,424,635株
株主数	19,579名



## 株式情報

### 株主構成

金融機関	27.10% (7,936千株)
金融商品取引業者	2.70% (782千株)
その他の法人	23.11% (6,763千株)
外国法人等	9.45% (2,766千株)
個人その他	37.64% (11,015千株)



### 大株主の状況

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%) <sup>※</sup>
いすゞ自動車株式会社	2,798	9.54
朝日生命保険相互会社	1,610	5.49
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,475	5.03
株式会社三井住友銀行	1,423	4.85
株式会社横浜銀行	1,423	4.85
三菱重工エンジン&ターボチャージャ株式会社	1,341	4.57
SKANDINAVISKA ENSKILDA BANKEN AB FBO ATHANASE INDUSTRIAL PARTNER AB	1,265	4.32
株式会社日本カストディ銀行(信託E口)	853	2.91
学校法人帝京大学	561	1.91
株式会社ヨロズ	394	1.35

※ 持株比率は自己株式(102,561株)を控除して計算しております。

## 11年サマリー

(年度)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>経営成績</b> <span style="float: right;">単位:百万円</span>											
売上高	45,607	47,058	47,086	46,640	51,353	53,637	51,340	43,956	51,194	53,522	56,659
営業利益	3,422	2,934	1,345	1,818	1,897	1,507	1,261	644	598	△628	903
経常利益	3,452	2,870	1,150	1,799	2,156	1,554	944	1,306	1,232	△623	841
親会社株主に帰属する当期純利益	2,675	2,152	633	△82	1,033	1,029	△3,116	△191	783	△2,065	332
包括利益	3,189	4,303	△1,083	381	1,577	657	△4,666	1,063	2,368	△756	1,947
1株当たり当期純利益(円)	91.20	73.40	21.60	△2.80	35.23	35.09	△107.10	△6.75	27.62	△72.76	11.68
設備投資額	4,673	6,791	7,638	4,560	3,437	3,260	4,763	2,291	2,620	4,291	3,342
減価償却費	2,792	3,068	3,541	3,853	4,029	4,137	4,209	3,518	3,212	3,235	3,186
研究開発費	1,177	1,417	1,220	1,200	1,258	1,174	1,243	1,234	1,325	1,205	1,170
<b>財務状態</b> <span style="float: right;">単位:百万円</span>											
総資産	53,026	61,399	63,349	57,443	56,483	55,341	48,949	49,201	50,476	52,179	56,536
純資産	28,435	32,079	29,819	29,851	30,959	30,947	25,449	26,341	28,479	27,529	29,358
自己資本	27,335	30,813	29,191	29,335	30,394	30,538	25,086	25,919	27,989	26,908	28,608
1株当たり純資産(円)	931.93	1,050.58	995.34	1,000.28	1,036.52	1,041.36	884.44	913.82	986.50	947.66	1,004.92
有利子負債	5,728	10,208	14,286	12,968	10,476	8,549	10,200	8,586	7,370	8,949	9,082
<b>キャッシュ・フロー</b> <span style="float: right;">単位:百万円</span>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,906	4,560	3,535	5,908	2,530	6,256	3,765	5,565	4,292	2,539	3,163
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,190	△6,947	△8,236	△663	△1,188	△3,491	△4,138	△2,437	△2,343	△3,847	△2,521
フリー・キャッシュ・フロー	△284	△2,387	△4,701	5,245	1,342	2,765	△373	3,128	1,949	△1,308	641
財務活動によるキャッシュ・フロー	531	3,245	4,083	△2,378	△4,138	△3,317	621	△1,868	△1,843	958	△372
現金及び現金同等物の期末残高	2,059	3,043	2,398	5,720	3,010	2,440	2,902	4,151	4,213	3,924	4,254
<b>株式情報</b>											
発行済株式総数(株)	29,424,635	29,424,635	29,424,635	29,424,635	29,424,635	29,424,635	29,424,635	29,424,635	29,424,635	29,424,635	29,424,635
1株当たり配当金(円)	14	16	16	16	16	20	12	3	12	0	10
配当性向(%)	15.4	21.8	74.1	—	45.4	57.0	—	—	43.4	—	85.6
<b>経営指標</b>											
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	10.2	7.4	2.1	△0.3	3.5	3.4	△11.2	△0.8	2.9	△7.5	1.2
総資産経常利益率(%)	6.8	5.0	1.8	3.0	3.8	2.8	1.8	2.7	2.5	△1.2	1.6
売上高営業利益率(%)	7.5	6.2	2.9	3.9	3.7	2.8	2.5	1.5	1.2	△1.2	1.6
自己資本比率(%)	51.6	50.2	46.1	51.1	53.8	55.2	51.2	52.7	55.4	51.6	50.6
海外売上高比率(%)	22.9	25.5	31.3	33.2	37.5	39.9	38.6	40.5	44.4	44.8	47.5
<b>主要な非財務情報</b>											
従業員数(名)	1,451	1,428	1,787	1,884	1,999	2,094	1,990	2,060	2,008	1,956	1,885
うち海外従業員数(名)	572	596	944	1,061	1,147	1,234	1,087	1,159	1,113	1,061	1,036
海外従業員比率(%)	39.4	41.7	52.8	56.3	57.4	58.9	54.6	56.3	55.4	54.2	55.0

## 株式会社TBK

〒194-0045 東京都町田市南成瀬4-21-1

Tel : 042-739-1471

<https://www.tbk-jp.com/>