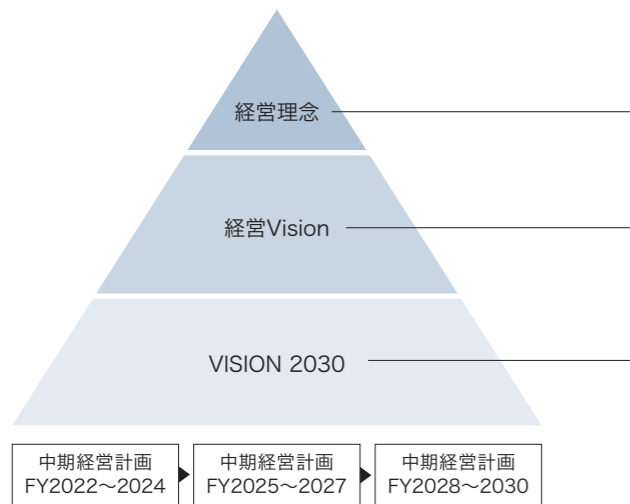




We Are *One* TBK

統合報告書 2025

INTEGRATED REPORT 2025



目指す姿

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

TBKの使命

「お客様に喜んで頂く商品をつくり、社会に貢献する。」

TBKの目指す姿

「TBKグループは、社会にとって必要とされる企業であり続け、顧客満足と価値創造でアジアのリーディングカンパニーを目指す。」

VISION 2030

2030年に目指す姿

「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」

2030年に向けた行動原則

「1. Do now 2. Do new 3. Run fast」

CONTENTS

01 目次／編集方針／目指す姿

TBKの概観

- 03 価値創造の歩み
- 07 At a Glance
- 11 TBKの強み
- 13 ビジネスモデル
- 15 価値創造モデル
- 17 財務・非財務ハイライト

成長戦略

- 19 社長メッセージ
- 25 長期目標と中期経営計画
- 27 新中期経営計画
- 31 コーポレート担当メッセージ
- 35 DX戦略

価値創造の基盤

- 37 TBKのサステナビリティ
- 39 1 事業を通じた社会と環境への貢献
- 43 2 製品品質・労働安全の維持・向上
- 45 3 多様性のある人材の確保・活用
- 47 4 働きがいのある職場づくり
- 49 5 コーポレートガバナンスの持続的強化
- 53 コーポレート・ガバナンス体制
- 55 ガバナンス強化の変遷／取締役会の構成とスキルマトリックス
- 57 実効性評価／役員報酬
- 59 役員一覧
- 61 内部統制とコンプライアンス／リスクマネジメント

データセクション

- 63 11カ年サマリー
- 65 会社情報



編集方針

TBK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、当社グループ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。本報告書では当社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

2024年度(2024年4月1日～2025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

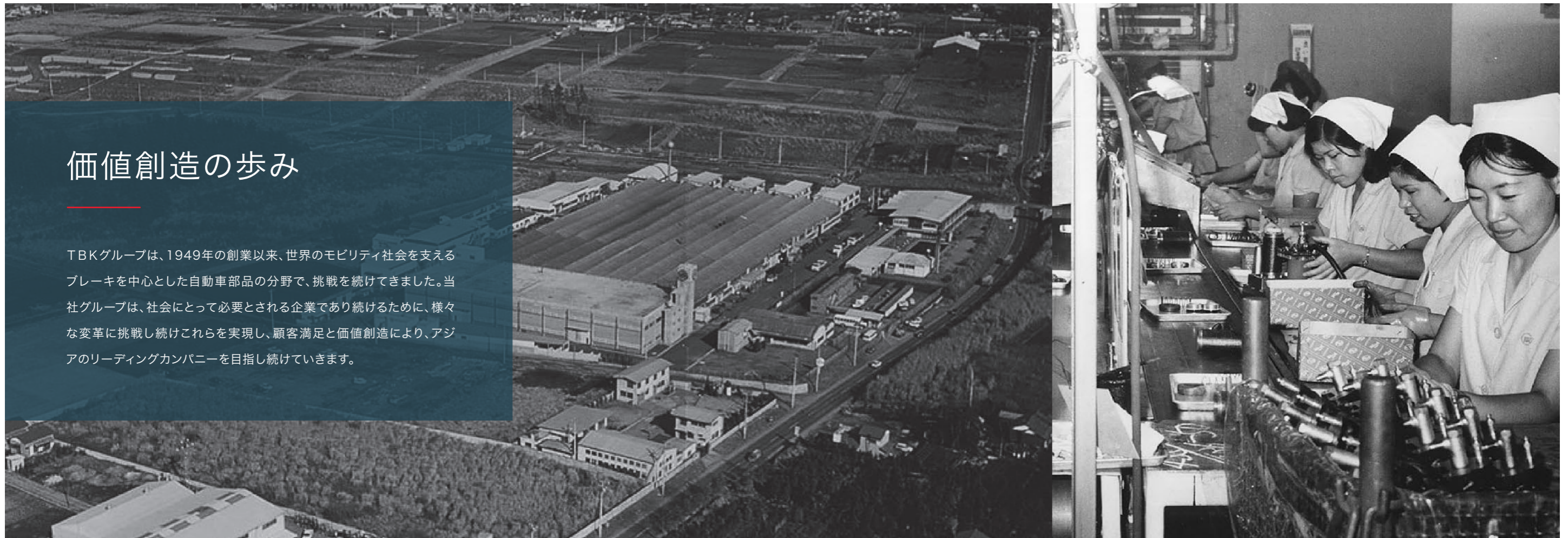
本統合報告書に記載されている業績の見通し等の将来に関する記述は、本報告書の発表時点において入手可能な情報および将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る本報告書発表時点における仮定を前提としています。実際の業績は様々な要因の変化により、記載の予想、計画、見通しとは大きく異なる可能性があることをご承知ください。

当社ホームページ

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

価値創造の歩み

TBKグループは、1949年の創業以来、世界のモビリティ社会を支えるブレーキを中心とした自動車部品の分野で、挑戦を続けてきました。当社グループは、社会にとって必要とされる企業であり続けるために、様々な変革に挑戦し続けこれらを実現し、顧客満足と価値創造により、アジアのリーディングカンパニーを目指し続けていきます。



創業と基盤構築期
(1949~1989年)

グローバル展開と事業再構築期
(1990~2009年)

拠点強化と技術連携期
(2010~2019年)

次世代への転換期
(2020年~現在)

売上高
(百万円)

60,000 -

50,000 -

40,000 -

30,000 -

20,000 -

10,000 -

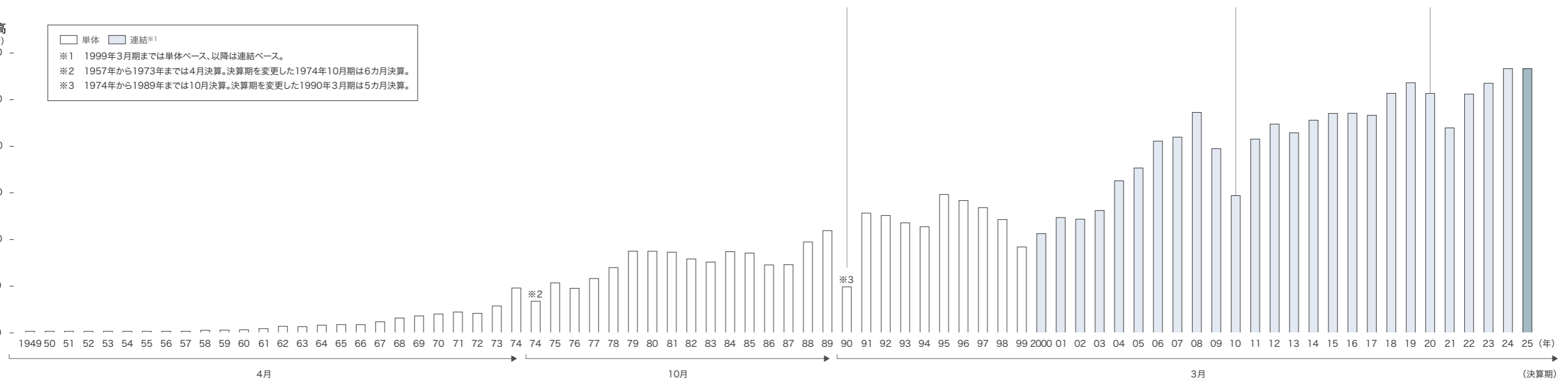
0

□ 単体 □ 連結※1

※1 1999年3月期までは単体ベース、以降は連結ベース。

※2 1957年から1973年までは4月決算。決算期を変更した1974年10月期は6カ月決算。

※3 1974年から1989年までは10月決算。決算期を変更した1990年3月期は5カ月決算。



価値創造の歩み



東京部品工業株式会社



2010年代 海外拠点の売上高拡充
～業務提携～収益力向上を図る



1956年
東京部品工業株式会社
(現・当社)の設立



1970年代
自動車部品メーカーの
礎を構築

1990年代 景気落ち込み～アジア市場への本格進出

創業と基盤構築期 (1949～1989年)

1956年 東京部品工業株式会社(現・当社)の設立

挑戦のDNAが生まれた

1956年、いすゞ部品工業と東京ブレーキ工業の合併により東京部品工業株式会社(現・株式会社TBK)が誕生しました。両社の技術力と製品開発力を融合し、自動車部品メーカーとしての礎を築くとともに、品質と安全性を追求する企業文化の原点を形成しました。この設立は、当社がグローバル市場へと展開する基盤となり、現在の持続可能な成長の出発点となっています。

1970年代 自動車部品メーカーの礎を構築

ブレーキとポンプ、その確かな基盤

自動車部品メーカーとしての基盤強化を進め、福島県玉川村に東京精工株式会社(2024年1月に当社へ吸収合併)、山形県鶴岡市に鶴岡ブレーキ株式会社を設立しました。これらの拠点を通じて、ブレーキ・ポンプ製品を中心とした製造体制を確立し、地域に根差した生産活動と技術力の向上を図ることで、事業の拡大と品質の安定化に寄与しました。

1980年代 新分野の新規開拓を実施

市場を切り拓き、事業を進化させる

新分野への挑戦とアフター事業の拡大を目的に、東京部品ロックウェル株式会社(後にティーピーアール株式会社へ社名変更)およびティーピーケイ販売株式会社(現・TBK販売株式会社)を設立しました。これにより、既存の製品領域に加え、補修部品やサービス分野への展開を強化し、顧客ニーズの多様化に対応する体制を構築。新たな市場を開拓し事業領域拡大の転機となりました。

拠点強化と技術連携期 (2010～2019年)

2010年代

海外拠点の売上高拡充～業務提携～収益力向上を図る

電動化とグローバル展開で未来を加速

東日本大震災を契機に工場再配置を進め、国内第三工場を取得し電動ポンプの生産を開始。インドでは欧州向け水・油ポンプの製造を開始し、海外売上の拡充を図りました。新生産情報管理システムの稼働や、タイでの型事業開始、中国でのChangchun FAWSN TBK Co., Ltd.・Tongchuan TBK Auto Parts Co., Ltd.設立など、拠点強化を推進。インドHindustan社、韓国SB社との技術提携により、グループシナジーを活かした収益力向上を実現しました。

次世代への転換期 (2020年～現在)

2020年代

国内3社統合～電動化製品の開発～次世代に向けた体制強化

電動化からロボットまで一挑戦は止まらない

次世代に向けた体制強化を進め、電動化・自動化製品の開発を加速。ADBやエンジンアシストシステム、e-Axleなどの新技術に取り組むとともに、タイではGDC事業を立ち上げました。さらに、東京精工およびティーピーアールを吸収合併し、北米事業の整理を実施。組織統合と効率化を通じて、持続可能な成長に向けた基盤を構築しています。

グローバル展開と事業再構築期 (1990～2009年)

1990年代 景気落ち込み～アジア市場への本格進出

タイ・中国・インドへ広がるTBKのものづくり

景気の落ち込みを受けて事業構造の見直しを進めるとともに、アジア市場への本格進出を開始しました。ティーピーアールが鶴岡ブレーキを吸収合併し、国内体制を再編。さらに、タイ(1990年)、中国(1995年)、インド(1998年)に現地法人を設立し、グローバル生産体制を構築。1999年には神奈川県の大和工場を福島県へ移転し、生産効率と地域連携を強化しました。

2000年代 事業再構築～V字回復

挑戦と提携で広がる可能性

排出ガス規制に対応したブレーキの量産化と特需により業績をV字回復させ、事業再構築を加速しました。2005年には「株式会社TBK」へ商号変更し、東京証券取引所第一部に指定。2008年には三菱重工株式会社(現・三菱重工エンジン&ターボチャージャ株式会社)と資本・業務提携を結び、タイにて共同増産に取り組みました。これらの施策により、ブランド力と資本市場での信頼性を高め、持続的成長の基盤を整備しました。

2020年代～ 国内3社統合
～電動化製品の開発～次世代に向けた体制強化



2000年代 事業再構築～V字回復



1980年代 新分野、新規開拓を実施

At a Glance TBKの事業

TBKをかたちづくる2つの主力事業



セグメント別売上高

ブレーキ事業

中型車から大型トラック・バス用の重要保安部品であるブレーキを製造・販売しています。

34.7% 18,863 百万円



ブレーキ

エンジンコンポーネント事業他

小型車から大型車用のエンジン冷却用ウォーターポンプ・潤滑用オイルポンプ等を製造・販売しています。

65.3% 35,552 百万円

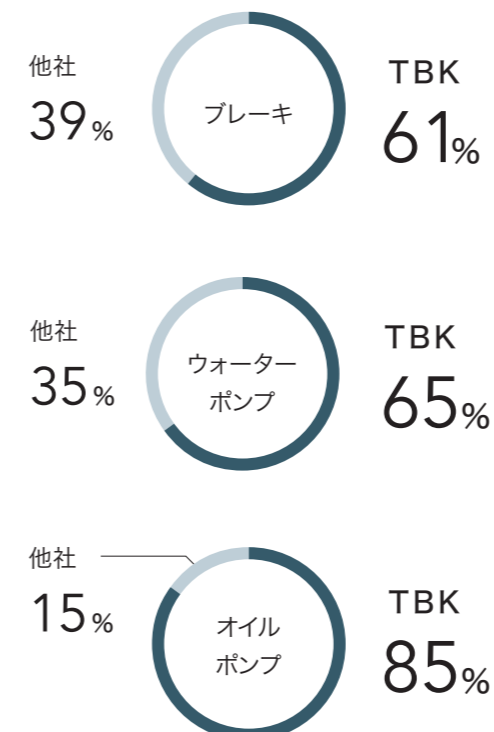


エンジン部品

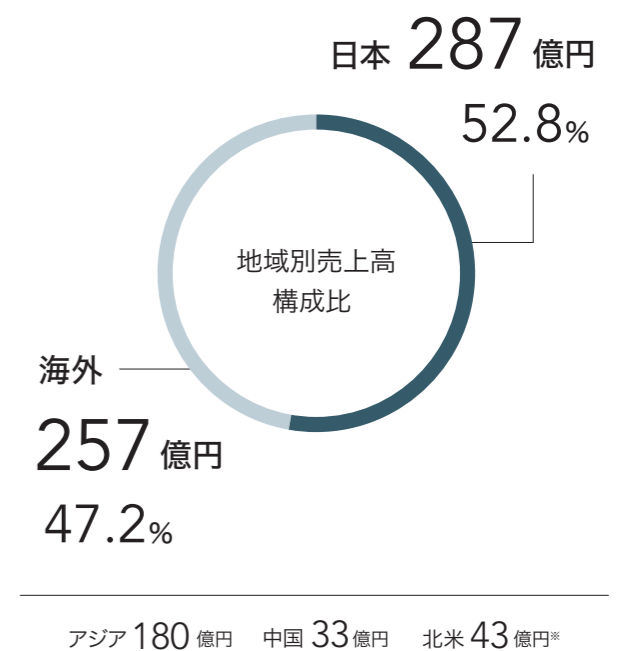


ポンプ

国内製品別シェア



地域別売上高構成比



※北米拠点 (TBK America, Inc.) は2024年12月に解散および清算することを決定。2024年9月末に生産停止し、インド拠点へ事業移管済。

At a Glance TBKの基盤

国内外に広がる拠点と、健全な財務が生む競争力



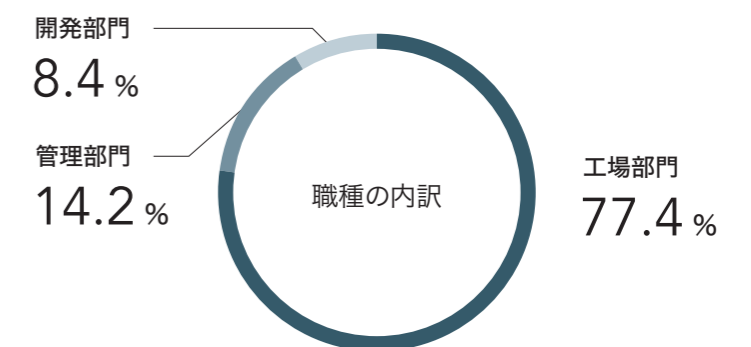
事業所数



技術力を支える人材

従業員数(2025年4月時点)

単体	1,002名
連結	2,721名



持続可能な成長の土台

自己資本比率	総資産
53.2%	531億円

創業75年以上の歴史

設立日
1949年 8月 1日

創業
76年



TBKの強み

設計から検査までの一貫体制とNPSによる改善力、重要保安部品の技術力、地域最適の供給網を活かし、TBKは高品質かつ持続可能なモノづくりで世界の信頼に応えています。

01

一貫生産体制

自社完結型の生産体制で、品質とスピードを両立

TBKグループの強みは、設計から型製作、素材加工、組立、検査、梱包に至るまで、すべての工程を自社またはグループ会社内で完結できる一貫生産体制にあります。この体制により、品質管理の徹底、納期の短縮、柔軟な対応が可能となり、顧客ニーズに迅速かつ的確に応えることができます。

02

重要保安部品の技術力

車両性能に直結する部品で信頼を築くTBKの技術力

TBKグループは、自動車の安全性と信頼性を支える重要保安部品の製造に注力しています。ブレーキをはじめ、エンジン冷却用のウォーターポンプや潤滑用のオイルポンプなど、車両の基本性能に直結する製品を手がけており、高い品質と技術力が求められる領域で実績を重ねています。

03

地域最適の供給網

海外拠点展開で市場対応力と収益安定を実現

TBKグループは中国、インド、タイなどに生産・販売拠点を展開し、地域最適化された供給体制を構築しています。現地ニーズに即した製品展開により、市場対応力を高めるとともに、為替や物流などのリスク分散を実現。これにより海外売上比率の向上と収益の安定化を図っています。

04

人間尊重のモノづくり

効率化と人間尊重を両立するTBKのモノづくり思想

TBKグループは、NPS (THE NEW PRODUCTION SYSTEM) 研究会に参画し、最新の生産管理手法を学びながら独自システムを高度化しています。TPS (TBK PRODUCTION SYSTEM) で培った「必要なものを必要なときに必要なだけ供給する」思想を継承し、リードタイムや在庫を最小化。同期化ラインや多品種混流生産により、柔軟かつ効率的な体制を構築し、人間尊重を基本理念に、生産性とコスト削減、さらに品質の向上を追求しています。

Core Strengths

製品の
開発・製造

グローバルな
事業展開

サステナビリティ
推進

ビジネスモデル

TBKは、環境配慮型の調達から効率的な生産、徹底した品質管理、そして市場ニーズに応える研究開発まで、一貫したものづくり体制を構築。持続可能で信頼される製品供給を通じて、社会に貢献しています。

企画・研究開発

Planning & R&D

車両メーカーやエンジンメーカーとの連携のもと、製品企画から設計・開発までを進めています。ブレーキ部門では環境に配慮した製品の研究、ポンプ部門では軽量化・静音化・高効率化などの開発に注力しています。



サプライチェーン/購買

Supply Chain & Procurement

グローバルな調達体制のもとで、公平な取引・公正な評価に基づき、品質・コスト・環境を追求した購買活動を実施しています。グリーン調達ガイドラインに基づき、環境負荷の低減を重視する調達を推進し、供給者への協力を求めています。



顧客価値提供
と
一貫体制

品質管理

Quality Management

TBKはISO 9001取得以降、現在はIATF 16949を運用し、グローバルに高品質・高精度な製品供給を実現しています。社員教育にも注力しており、QC検定、社内検定、測定技能向上など、多層的な研修プログラムで品質意識を高めています。



生産体制

Production System

NPSを基盤に、ジャストインタイムや自動化を重視し、リードタイム・在庫・投入資源を最小限に抑える生産が行われています。



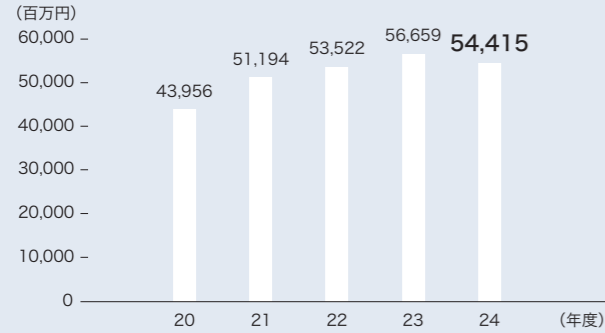
価値創造モデル

TBKグループは、「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。



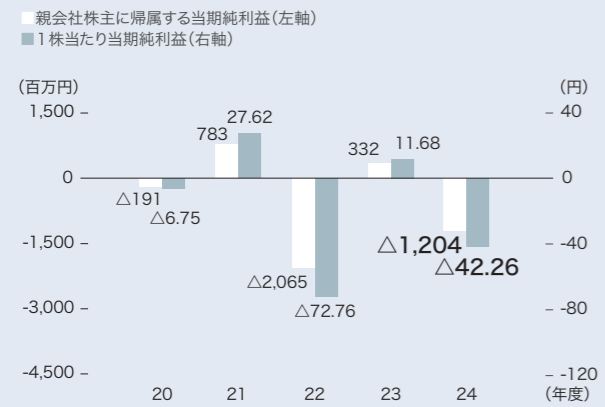
財務ハイライト

売上高



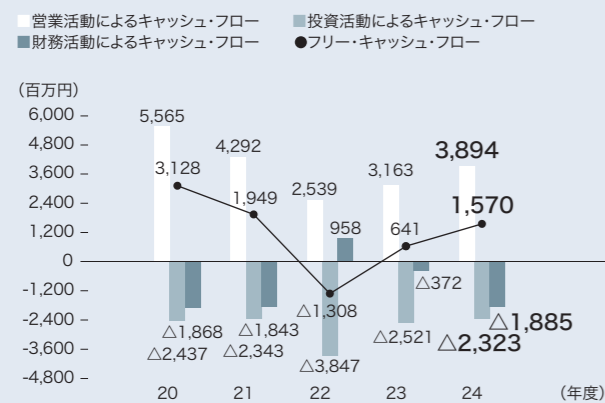
日本は、一部顧客向けの国内・インドネシア向けトラック不調による受注減、タイでの金融機関の厳格化等の影響により、前年度比減収。

当期純利益 / 1株当たり利益



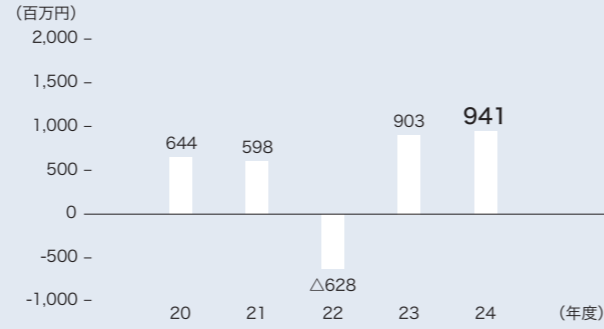
経常利益309百万円、固定資産の減損損失および北米事業の事業再編損等を特別損失計上により、当期純損失1,204百万円。

キャッシュ・フロー



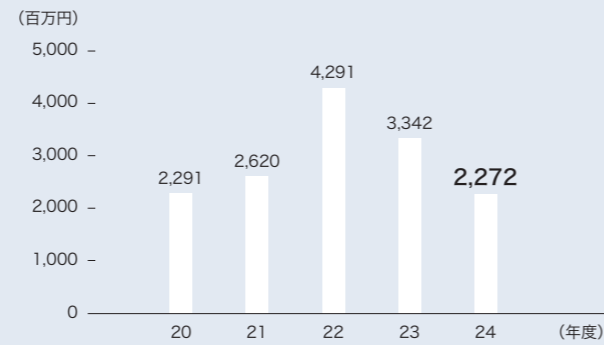
営業活動CFの内訳は、税金等調整前当期純損失917百万円、減価償却費3,168百万円、仕入債務の減少1,754百万円、売上債権の減少1,153百万円。

営業利益



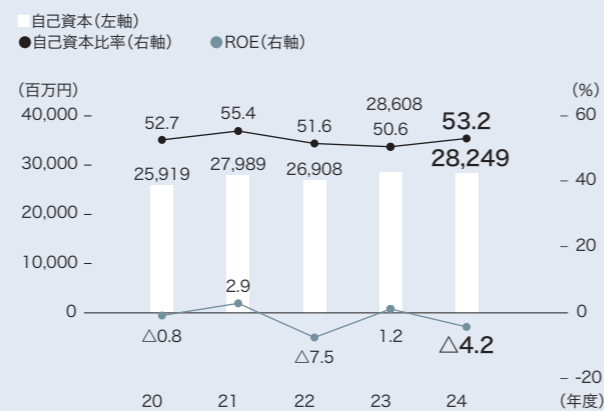
日本は、コスト上昇の販売価格への転嫁、内製化、経費の圧縮等を実施。北米事業のインドへの生産移管により、増収増益。連結上も前年度比増益。

設備投資額



投資額は2,272百万円。主要な設備投資は、日本のプレーキおよびエンジンコンポーネント他生産設備、アジアのエンジンコンポーネント他生産設備。

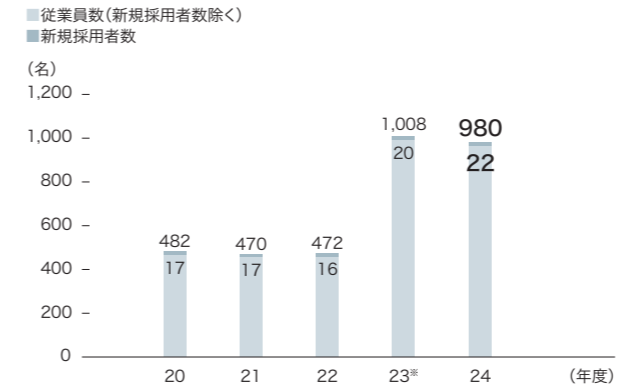
自己資本 / 自己資本比率 / ROE



自己資本は前年度比358百万円減少の28,249百万円で、自己資本比率は前年度末50.6%から今年度末53.2%に、ROEは前年度1.2%に対して△4.2%に。

非財務ハイライト

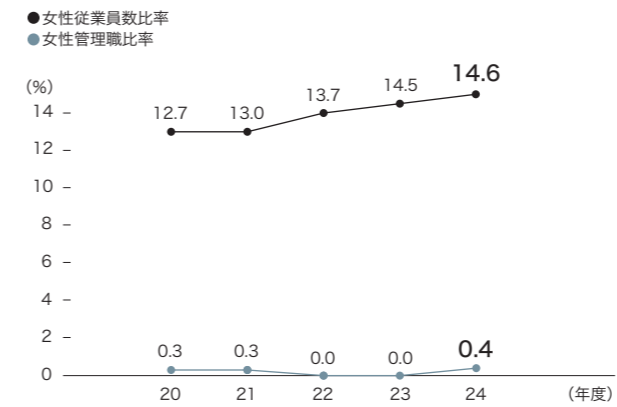
従業員数 / 新規採用者数 (単体)



※2023年度の従業員数増加は、2024年1月1日に東京精工株式会社およびディービーアール株式会社を吸収合併したことによるものです。

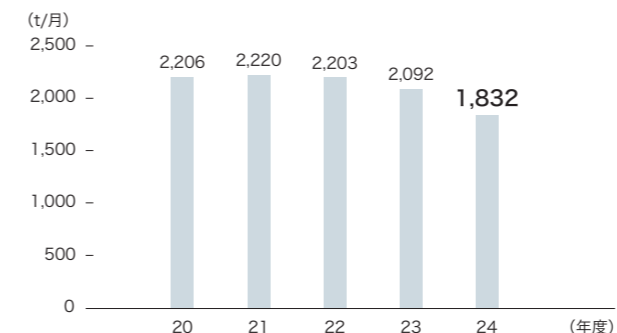
イノベーションが生まれる環境を目指しており、中途入社者比率は45.4%で、近年は海外グループ会社からの現地社員の出入りも受け入れています。

女性従業員比率 / 女性管理職比率 (単体)



女性従業員を増やし、性別等にかかわらず育児・介護等を含めた多様なライフスタイルや価値観を尊重し、働きやすい環境の整備に取り組んでいます。

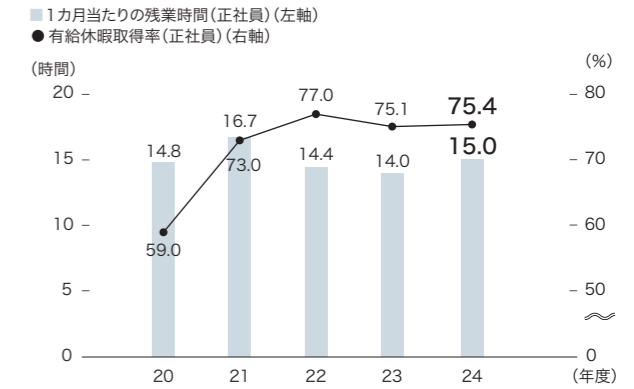
CO₂排出量



洗浄機の液温変更や液交換サイクルの最適化などの省エネ活動等により、2024年度は月平均1,832tで、2022年度以降、順調に削減しています。

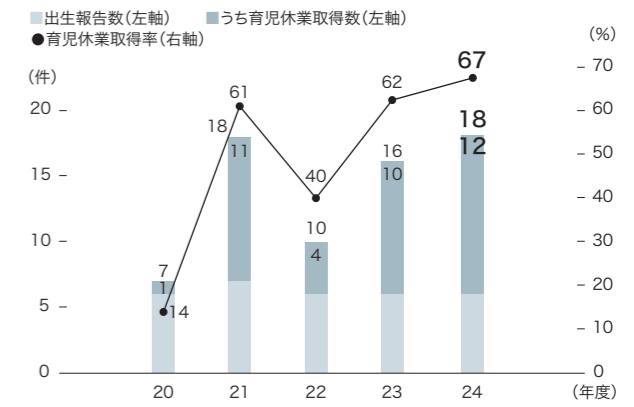
※グラフの数値は国内拠点の集計値です。

有給休暇取得率 / 残業時間 (単体)



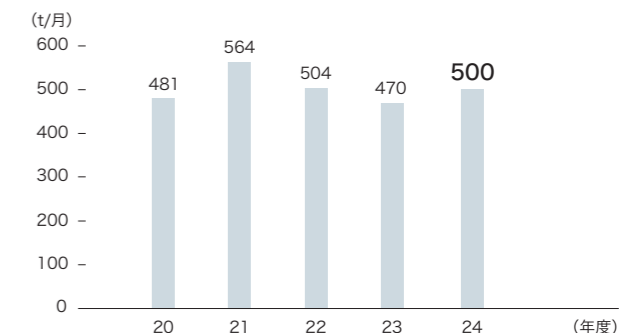
一斉休暇取得日や有休取得促進日を設け、有給休暇の取得率向上や生産性の向上による残業時間の削減を目指して取り組んでいます。

育児休業取得率 (単体)



2024年度の育児休業取得率は女性100%、男性60%となっており、男女問わず育児との両立ができる環境の整備を目指しています。

廃棄物量



リサイクル化に注力した活動が中心で、加工切粉の製造再投入、廃液の再利用、輸入荷姿パレットの再利用等の活動も加え、削減活動を展開しています。

※グラフの数値は国内拠点の集計値です。

社長メッセージ



「We Are One TBK」の もとで取り組む 新たな変革と挑戦

代表取締役社長 尾方 馨

2030年に目指す当社の姿

TBKは「お客様に喜んでいただく商品をつくり、社会に貢献する。」という経営理念を長く掲げています。商用トラックのプレーキやポンプという、国内で競合の少ない分野を主力とする一方で、早い時期から海外展開しグローバル化に取り組んできたことなどを強みとして、成長を遂げてきました。世界が、特に自動車業界が大きな変化を迎えているこの時代においても、そうした当社の初心や強みは守っていかなければなりません。そのため、私が社長に就任した2022年4月、「VISION 2030」として2030年に向けた目指す姿と行動原則を新たに掲げました。「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」を目指す姿として、「1. Do now 2. Do new 3. Run fast」という行動原則のもとに実現していこうというものです。

このVISION 2030の策定の背景には、私自身の海外に駐在した経験も関係しています。私は2002年にアメリカの工場の立ち上げに関わった後、2011年にはTBK America, Inc.の社長となり、3年余りかけて北米事業の立て直しを行いました。2017年からはタイに赴いて、収益力が落ちていたTBKK (Thailand) Co., Ltd.を社長として牽引し成長軌道に乗せました。そうした経験を経て2022年に日本に戻ってきた時に感じたことは、日本人と比べて、アメリカやタイの人たちは、考えをすぐに行動に移すことができる力があると感じました。そのようなマインドが海外現地従業員にはあったため、北米事業とタイ事業において、私は黒字化を果たすことができました。一方、日本国内では競合の少ない分野で高いシェアを得てきたという強みが逆に弱みにもなり、自ら変わろうとしなくても事業の継続ができた部分があります。しかし、これからは従来の常識から大きく変わっていくことが当たり前の時代になってきます。TBK本体も電動化対応を含め、今すぐ変わっていかなければなりません。VISION 2030には、そのような思いを込めました。

2024年1月に実施した国内3社の経営統合なども新たな変革への取り組みの一環です。また、当社TBK単体では、直近

10年程で国内の売上低下トレンドの中、その分生産コストも相対的に下げなければいけませんでした。効果の出るような手を十分に打つことが出来ず赤字となりました。今後、生産ラインの統合や自動化・ロボット化などの合理化を進めるとともに、合理化によって生まれた人的資本を他の事業に充てていくことも検討していきます。2025年度から始まった第16次中期経営計画(以下、中計)の3年間で様々な改革を実行し、良い形で次の世代へとバトンタッチできるように変革を進めていくことが、社長である私のミッションです。そのためには、スローガンだけでなく、できるだけ具体的な将来像を示していく必要があると感じています。

前中計の振り返りと新中計の方向性

私が社長として第15次中計を策定した当時は、売上高が約520億円であり、そこから3年間で600億円へ売上高を上げていく目標を立てました。2023年度は約566億円を達成し、売上高目標600億円は、達成困難な数字ではなかったものの、新型コロナウイルスの影響などもあり様相が変わりました。利益面は、グループ内では日本の赤字が一番大きく、タイとインドで日本の赤字をカバーするカタチとなりました。中国も以前は、売上高・利益とも高い水準でしたが、売上高は新型コロナウイルスの影響で大幅に減少し、その後も約半分までしか戻っていない状況の中、ロボット化などの省人化による効率向上で収益力の向上を図ったものの、厳しい利益状況でした。そうした中で、2024年5月に第15次中計の目標を、売上高540億円、営業利益10億円にそれぞれ下方修正せざるを得ませんでした。下方修正の公表後、第15次中計最終年度は、国内3社統合による重複コストの削減、アメリカの工場を閉鎖して事業をインドへ移管するなどの大きな取り組みを行いました。アメリカの赤字が解消されてプラスに転じたのは大きな成果ではあるものの、当初の目標を大きく下回っていることに変わりはありませんので、前第15次中計

社長メッセージ

は不本意な結果に終わったといえます。

そのような結果を受けて、今回の第16次中計では、より現実的な実効性のある目標を掲げています。今回の新中計では売上高の目標は非開示とし、営業利益の目標は金額にはせず営業利益率3～5%としています。まずは、新中計1年目である2025年度(2026年3月期)の計画を是が非でも達成しなければなりません。営業利益の予想を11億円としています。まずはこの目標を達成したいと考えています。

第16次中計の目標達成に向けては、日本と中国の事業の立て直しが喫緊の課題と考えています。日本の事業においては、少しずつ良い芽も出てきているように感じています。例えば、社長になって以来、お客様のところへ製品を持ち込んで展示会を行うなどの新たな拡販活動を実施しており、TBKは型から素材、加工、熱処理、組立まで一貫生産ができるといった強みをアピールし続けてきました。その結果、「TBKはブレーキとポンプだけの会社ではない」ということがお客様にも少しずつ浸透していき、「何か困ったらTBKに相談してみよう」と思っていただけになり、新規受注を獲得するなど、手応えを感じています。中国の事業においては、中国国内の東莞・長春・銅川のライニング製造拠点について最適化を検討し、開発・技術・営業との連携を強化することで重複業務を削減し、拠点集約も視野に入れた体制整備を進めてまいります。まずは中国拠点内の開発・技術・営業の組織連携と黒字化に向けた諸活動を進めています。

その一方で、時代の変化に合わせてTBKをどう経営していくかについて、外部の知見も入れて検討を進めています。多くの課題に対して、第16次中計の期間だけですべて解決できるわけではありません。課題の中から効果の度合いを順位づけて、効果が大きく出る課題事項から優先して取り組んでいきたいと考えています。

第16次中期経営計画の基本方針

2025年度から3年間の第16次中計では、「We Are One TBK」というスローガンのもと、TBKグループ全体が国や地域を越えて一体となり、成長と変革を目指していきます。その実現のために「コア技術・コア製品の強化」「事業基盤の変革」「新領域への挑戦」という3つの基本方針を策定しました。

基本方針の一つ目「コア技術・コア製品の強化」につきましては、トラック部品を製造する小さな会社から始まったTBKが受け継いできたDNAを守り、発展させていくことです。ブレーキは安全のために止めるという機能を持つものですが、それだけにとどまらず、今後はその機能以上の付加価値を持つことが求められます。最近では乗用車でも事故防止を図るための様々な運転支援や自動運転の機能が搭載されており、ブレーキを踏むタイミングが遅れると自動的にブレーキが作動します。トラックでも自動運転を目指した開発が進んでいます。それに見合ったブレーキ機能の開発が必要になります。例えば、ブレーキが熱を持つなどの異常があればブレーキ自身がそれを感知してアラートを出す、あるいは車を止めるといった仕組みを作ることで、事故を未然に防ぐことができるようになります。また、環境対応として粉塵が出にくいようにするために素材の改良を図ることも可能です。そのように、従来の「止める」という機能に様々な付加価値を載せた製品を開発していきます。当社がこれまで手がけていなかった小型トラックの領域にも事業を拡大したいと考えています。アルミ事業の進化では、鋳造ノウハウの構築を継続していき、ADC・GDC事業を拡大していきます。2024年にタイで当社グループ初のGDC製品となるターボチャージャー用コンプレッサーハウジングの量産を開始しており、日本でもGDC事業をタイと連携し進めていきます。アルミ素材購入品の内製化を図るとともに、電動化製品の対応を検討していきます。型事業の立上げでは、タイの合併会社と連携し日本国内においても、型技術を向上させ、収益力の強化を図っていきます。

基本方針の二つ目「事業基盤の変革」につきましては、まず

は収益力の低い拠点を立て直していきます。そのための組織体制の再構築の一環として行ったのが国内3社統合でしたが、まだ十分な効果が出ていません。従来の「地域統括制度」と「機能統括制度」を廃止して「本部制度」を導入し、海外を含むグループ間連携を強化し、変革を実行できる組織体制を確立します。生産体制の最適化にも取り組んでいきますが、合理化をしながらも日本国内の生産拠点は残していきたいと考えています。ある程度のダウンサイジングは必要に応じて進め、工場の自動化・ロボット化を進めるとともに、電動化やアルミ事業に対応した新たな仕事を増やしたいと考えています。タイの工場ではIoTの導入など先進的なシステムを取り入れていますので、そうした良い部分を逆輸入することで、国内の競争力を維持していきます。

基本方針の三つ目「新領域への挑戦」につきましては、引き続き積極的に取り組んでいきます。例えば、電動化に対応するための開発には、ここ3～4年間は投資を惜しみませんでした。お取引先の方々には、e-Axleや電動コンプレッサーなどの開発品を搭載したEVトラックの試験走行を、北海道に保有する十勝試験場のテストコースで行い、試乗していただいています。こうした取り組みを継続し、他社より一歩先に新領域のマーケットを開拓していきます。ただ、この電動化への対応は、自社だけで開発や市場開拓を行うのは困難であり、非効率でもあることから、先端技術やサービスを持つ国内外の様々な企業とのアライアンス、特に海外の企業との戦略的なグローバルアライアンスを積極的に強化していきます。

第16次中計では、これら3つの基本方針に加えて、ESG経営の推進を実施してまいります。中計スローガンでもある「We Are One TBK」の意識を支える6つの価値観として、DRIVE INNOVATION(変化の起点になる)をはじめとする「TBK WAY」を新たに掲げました。これらの価値観を国内外のTBKグループ全員が共有し、お互いの良いところを学んで取り入れながら共に前進していきたいと考えています。将来への持続的な成長に向け、たとえ時間はかかっても、この「TBK WAY」に共感してくれる人材を育てていければと願っています。

DX戦略の取り組み

DX戦略の取り組みにつきましては、AIやデジタル技術、ロボットを組み合わせて省力化し、新たな事業の創造・構築や最新の技術を用いた生産設備などを導入し、合理化によって生まれた人的資本を他の事業に充てていくことを検討していきます。

当社は、2023年からNPS研究会に入会していますが、「人間尊重」「人生の貴重な時間を無駄にさせない」という基本理念とデジタルテクノロジーを融合し、随時TBKにとって真に必要な領域へのデジタル投資を継続的に実施していきます。そのためには、外部環境を正しく認識し、環境の変化があれば素早く順応できるように人的、機能的なインフラを整えていきます。

今後も継続的にDX推進の取り組みを情報発信し、お客様からのニーズに応え、第16次中計に掲げた、財務指標の達成を目指していきます。



社長メッセージ

サステナビリティの取り組み

サステナビリティのうち環境対策につきましては、当社は材料を購入し、加工・組立をしている会社ですので、多くのエネルギーを消費します。そこで再生可能エネルギーの活用のため、太陽光発電をタイ・インド・日本の拠点に導入しています。新しい工場では屋根に太陽光パネルを設置していますが、それができない古い工場、例えば福島工場では、駐車場に設置するなどしています。現在は工場で消費する電力の10~15%を賄う程度ですが、近いうちにこれを20~30%に持っていきたいと考えています。住宅の分野では、太陽光パネルで発電した電力を自家消費することでエネルギー収支をゼロにする「ZEH(ゼッチ:ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)」が増えていますが、工場でも同様のことを実現するなどして、脱炭素を目指していきます。

また、当社独自の廃棄物削減の方策の一つとして、鋳物を削って加工する段階で出る切粉を回収して固め、鋳物工場に材料として再利用する取り組みを行っています。

ダイバーシティについては、海外に拠点があることを活かして、国籍に関わらず優秀な人材を活用していきたいと考えています。例えばタイから日本に人材を呼ぶ、あるいはタイから別の海外拠点に行ってもらおうといった人事交流を推進しています。また、女性活躍を図るために、最近では女性管理職の登用を積極的に実施しています。タイでは既に女性管理職が多く活躍しており、日本でも実力のある女性に活躍してもらいたいと考えています。役員では現在、女性の社外取締役が1名ですが、多くの女性にミドルマネジメント・トップマネジメントを担ってもらえるような会社にしていきたいと考えています。

事業の継続性という点では、今後ますます人材確保が難しくなるため、工場の自動化・ロボット化を進めることも、サステナビリティの取り組みだと考えています。さらに、私たちに様々な材料や部品を提供してくれるサプライヤーには

小規模な企業も多く、人材確保はより困難になると予想されますので、当社のノウハウを活用してそうしたサプライヤーの自動化・ロボット化の支援を行うことでサプライチェーンの持続可能性を高めていくことにも、将来的には取り組んでいければと考えています。

現場レベルでのガバナンス強化策

ガバナンスは継続的に体制強化を図っており、昨年TBK America, Inc.を閉鎖するにあたり、社外役員を含めて議論を尽くして決定するなど、十分に機能しているといえます。ただし、ガバナンスを実現するのはあくまで「人」です。不正などの発生を防ぐためにも、良い報告だけでなく悪い報告もきちんと上がってくるような会社にしていかなければなりません。

例えば、製品不具合の問題が発生した場合、通常は品質保証部で原因の分析を行います。現場とマネジメントとのコミュニケーション不足等の問題があり、正確な報告が上がらない場合があります。誠に遺憾ではありますが、最近1件品質不具合が発生しました。今回は、品質保証部だけでなく、業務監査室も現場に入り直接ヒアリング調査を実施しました。その結果、通常の調査・分析よりも一段深い原因が判明しました。ある工程で、明文化されずに口頭で受け継がれてきた手順が一部あり、その手順が原因となり不具合が発生しました。今回、手順をルール化することで不具合の発生をなくし、品質の向上につなげることができました。何かが起きたとき、経営側もただ報告を受けるだけではなく、しっかりと調べる姿勢が必要であると再認識しました。

また、従業員の安全確保や異常発生時の早期検知などを目的に、工場へのカメラ設置を進めています。私がアメリカにいた時、工場の問題が起きたのをきっかけにカメラを導入したのが最初で、その後タイでも導入しました。これも、何かが起きたときに迅速・的確に対応するための仕組みの一環であ



り、ガバナンスやリスクマネジメントの強化に資するものと考えています。

企業価値の向上にむけて

現在当社では、企業価値の評価指標の一つであるPBRが1倍に達していません。PBRを上げるためには株価を上げる必要があります。株価を上げるためには何より収益力をつけることが最優先であると考えています。収益力を急激に向上する方法はありませんので、中期経営計画に掲げた方針に対しての取り組みを積み重ねていく必要があります。新しい市場・新しいお客様を開拓し、製品の付加価値を高め、品質の向上を図り、アライアンスによって新しい領域に挑戦していきます。企業価値とは収益力のことだと理解していますので、そこにフォーカスした会社経営をしていきます。M&Aという手段も、当社のDNAに本当に合致するような機会があれば挑戦したいと思いますが、まずは自分の足元である事業の強化を図ることが最優先です。そのためにも重要なのが、TBK WAYの一つである

TAKE OWNERSHIP(自分事としてとらえよう)です。「お客様のニーズに合う」と抽象的に言うだけでなくその「ニーズ」を具体的に考え、物事を定量的な数値に基づいて判断しながら、皆が自分に責任を持って仕事をこなしていけば、会社は自然と良くなっていくはずで

私は、TBKを良い会社にして次の世代にバトンタッチしたいと願っています。そのためにも、今回の第16次中計を何としても達成しなければなりません。財務的・非財務的な様々な目標の達成に向けた活動については、広く判断・評価を仰ぐため当社ホームページなどで伝えていきます。ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションも大切にしており、現在、海外の投資家への説明会や工場見学などの機会も継続的に設けています。そうした取り組みを通じて、第16次中計の3年間でしっかりと結果を出したいと考えており、また実際、出せると信じています。

「We Are One TBK」のスローガンのもと、グループを挙げて新たな変革と挑戦に取り組むことで、これからもTBKの企業価値向上に努めていきますので、ステークホルダーの皆様には引き続きご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

長期目標と中期経営計画

TBKの新中期経営計画は、「VISION 2030」の実現に向けた具体的な道筋を示すという位置づけです。社会課題解決と持続的成長の両立を軸に、事業基盤の強化と新たな価値創造に取り組み、2030年に目指す姿へと段階的に近づくための実行計画として展開されています。



前中計の振り返り

前中計(FY2022~2024)は、収益力・技術力の強化や新事業創出、経営基盤整備を柱に策定しました。エンジンアシストシステムおよびe-Axle製品開発やタイのGDC事業の立ち上げ、統合報告書の発刊など成果を上げた一方、業績目標の修正や子会社整理も必要となり、収益構造強化やガバナンス高度化が課題として浮き彫りとなりました。

前中期経営計画
「新市場への対応」



P.27

バックキャスト

VISION 2030

「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」



TBKの目指す姿

TBKグループは、社会にとって必要とされる企業であり続け、顧客満足と価値創造でアジアのリーディングカンパニーを目指す。

前中計の業績の振り返り

新規受注が伸びなかったことと日本・海外の需要減により当初目標未達

売上高			営業利益			ROE		
目標	当初	600億円	目標	当初	30億円 営業利益率 5.0%	目標	当初	8.0%
実績/評価	FY24 評価	544億円 x	実績/評価	FY24 評価	9億円 営業利益率 1.7% x	実績/評価	FY24 評価	△4.2% x

新中計の目標

財務指標	評価指標	2027年度目標
	営業利益率	3~5%
	ROE	5%

非財務指標

ESG経営	マテリアリティ	評価指標	2027年度目標
環境 E	事業を通じた社会と環境への貢献	CO ₂ 排出総量	△30% (2013年度比)
		環境製品開発(プレーキダスト抑制)	開発完了
社会 S	製品品質・労働安全の維持・向上	重大品質不具合件数	共にゼロ目標
		重篤災害発生件数	
	多様性のある人材の確保・活用	グローバル人材の育成 女性管理職の育成	語学スキル等の向上 育成計画の達成
ガバナンス G	働きがいのある職場づくり	年次休暇取得率 健康経営推進	休暇取得率 80%以上 優良法人取組推進
		コーポレートガバナンスの持続的強化	知財戦略の確立及び実行 コンプライアンスの強化

新中期経営計画(2025~2027年度)

新中期経営計画は、「VISION 2030」の実現に向けた実行段階として位置づけられています。重点は収益基盤の強化と持続的成長にあり、主力事業の競争力向上に加え、新規事業の拡大や経営インフラの高度化を推進。環境対応やガバナンス強化も進め、社会課題解決と企業価値向上を両立させる計画です。

経営計画策定の前提(外部環境認識)

政治・経済情勢 ○ 地政学リスクの高まり ○ 有事への対応力の必要性増大 ○ 中国経済の減速 ○ 円安、緩やかな金利上昇トレンド	社会・テクノロジー ○ 少子高齢化による労働人口減少 ○ 社会や人の価値観の変化 ○ AI・DXの進化 ○ サイバーセキュリティリスクの増大
自動車 ○ 一定ではないモビリティ電動化 ○ 自動車業界アライアンスの進展 ○ 個別部品からシステム単位での納入 ○ サプライチェーンのリスク	環境・ステークホルダー ○ カーボンニュートラルへの対応 ○ ガバナンス経営の高度化 ○ 資本効率を意識した経営 ○ 成長投資、株主還元の適正配分

事業環境の変化に対する基本方針

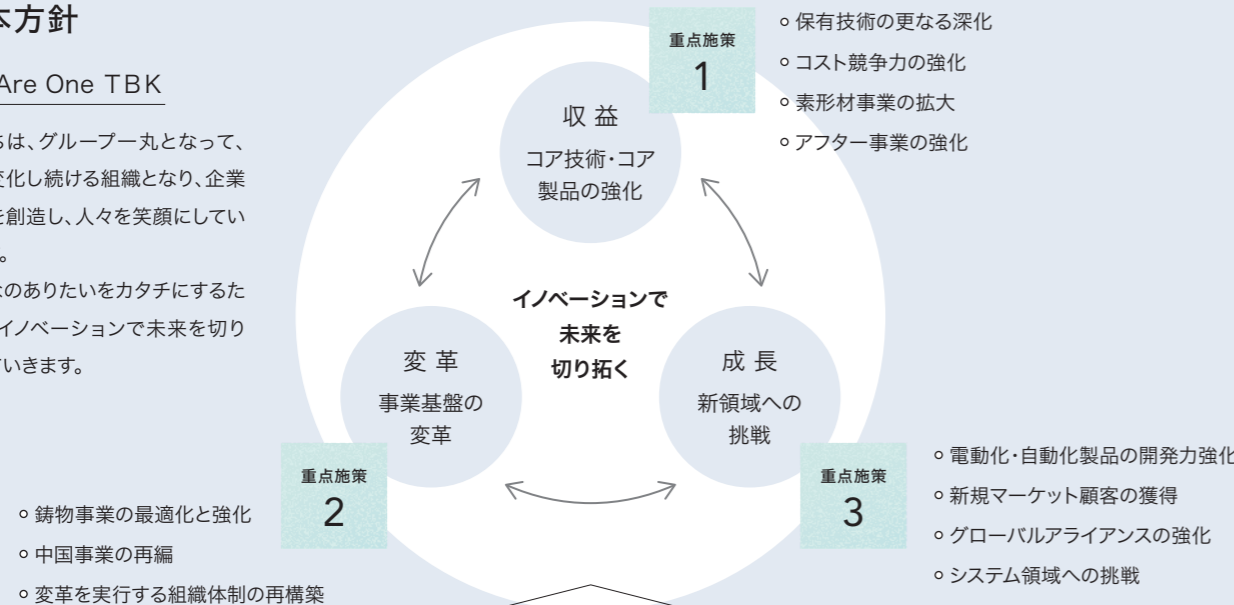
すべての変化に対してスピーディーに対応しながら、持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指す。

基本方針

We Are One TBK

私たちは、グループ一丸となって、常に変化し続ける組織となり、企業価値を創造し、人々を笑顔にしていきます。

みんなのありたいをカタチにするために、イノベーションで未来を切り拓いていきます。



- 鋳物事業の最適化と強化
- 中国事業の再編
- 変革を実行する組織体制の再構築

3つの基本方針を支える礎として

ESG経営の推進

環境 E	CO ₂ 排出量の削減	社会 S	人的資本経営の強化	ガバナンス G	コーポレート・ガバナンスの更なる強化
------	------------------------	------	-----------	---------	--------------------

重点施策
1

コア技術・コア製品の強化

～「コア事業を磨き上げ」収益力の強化を図っていく～

当社の強みであるブレーキ・ポンプ製品および技術をさらに磨き上げて競争力を高め、市場での地位を強化します。同時に軽量化や環境対応技術を取り入れることで市場ニーズに応え、コア事業の収益力を強化し、市場シェアを拡大していきます。

具体的な施策

1 | 保有技術の更なる深化

- **ポンプ、ブレーキ、摩擦材開発技術の攻究**
 - ポンプ:機能、機構、コストの更なる追求
 - ブレーキ:環境対応ドラムブレーキ製品化
 - 摩擦材:開発拠点組織のマネジメント化

ポンプ分野で軽量化・高効率化・静音化を追求し、最小限のエネルギーで駆動する電子制御式省エネポンプを開発することで、エンジン性能向上とメーカーの開発に貢献しています。ブレーキ分野では、粉塵排出のないブレーキや電動化による重量増加を抑える軽量化技術に取り組み、社会のニーズに対応しています。さらに摩擦材分野では、日本と中国の開発拠点間で連携を強化し、情報共有や役割分担を明確化することで、事業基盤の強化を推進しています。

2 | コスト競争力の強化

- ラインの統廃合・自動化による付加価値向上
- デジタル技術(DX)の更なる進化
- 社内横断的な改善活動の進化
- グローバルでの総原価低減活動

稼働率の低い生産ラインを統合し標準化・品質安定化を進めるとともに、自動化による省人化・効率化を推進しています。さらに、NPS研究会への参画を通じ最新の生産管理手法を学び、人間尊重を基本に無駄を徹底排除する独自の高度な生産システムを構築し、柔軟で効率的な体制を実現します。また、サプライチェーンのグローバル化による最適調達と、パートナー企業との技術共有・協業を通じて、付加価値と競争力の向上、総原価低減を図っていきます。

3 | 素形材事業の拡大

- **アルミ事業の進化**
 - ADC・GDC事業拡大
- **型事業の立ち上げ**
 - 型内製化(型技術の習得)

アルミ事業の進化では、鋳造ノウハウの構築を継続していき、ADC・GDC事業を拡大。購入品の内製化を図るとともに、電動化製品への対応を検討していきます。型事業の立ち上げでは、合併会社であるタイMSTと連携し、日本国内においても型事業の立ち上げをしていくことにより、型技術の向上をしていき、収益力の強化を図っていきます。

4 | アフター事業の強化

- **製品ラインナップの拡充**
 - 収益力の向上を目指す

組織体制の再構築を図り、マーケティング活動を進め、お客様とのコミュニケーションを強化していきます。国内・海外における、展示会や顧客訪問を通じて、TBKブランドの浸透を進めていきます。お客様のニーズに合わせた補用部品等の製品ラインナップの拡充を図っていきます。



新中期経営計画(2025~2027年度)

重点施策 2 事業基盤の变革

~「事業の最適化・組織体制の再構築」を実施し、変革していく~

生産体制やサプライチェーンの最適化、デジタル技術の活用による効率化を進め、より効率的で柔軟な体制を整えます。変化の激しい事業環境に対して迅速な意思決定と行動ができる体制を構築します。新たな組織体制にて革新を推進しながら新しい挑戦に取り組んでいきます。

具体的な施策

1 | 鋳物事業の最適化と強化

→ 素形材事業の付加価値拡大

- 鋳物事業の最適化による付加価値向上
- 「素形材事業部」設立(組織構築)

鋳物事業において鉄(FC・FCD)の生産体制を最適化するとともに、アルミ(ADC・GDC)については海外拠点と連携しながら内製化を進め、電動化製品への対応を強化しています。また、タイMSTと協力し製品に対応した型製作を推進することで、鋳物事業全体の付加価値向上を図ります。さらに、新中期経営計画の期間中、素形材事業の付加価値拡大を実現するため、2025年4月に専門部門として素形材事業部を新設しました。

→ 国内拠点の生産体制最適化

- 最適生産・再配置実施
- 工場レイアウト改善等による生産性向上
- グループ内リソース(設備・人・場所)の有効活用

2024年1月1日に東京精工株式会社およびティーピーアール株式会社を吸収合併し、経営資源の集約と重複コストの解消により原価低減を図りました。今後は3社統合の効果を最大化するため、国内拠点における製造・購買・物流を含めた生産ラインの最適地生産を検討するとともに、それを実現するための組織体制の再構築にも取り組み、より効率的で競争力のある事業運営を推進していきます。

2 | 中国事業の再編

→ 長春、銅川(東莞含む)の生産体制最適化

- 需要動向を的確に見極め、生産体制の最適化
- ライニング製造拠点の集約検討

生産体制の最適化に向けて生産ラインの自動化を推進し、省人化・効率化・品質安定化を図るとともに、需要動向に応じた柔軟な体制見直しを進めています。さらに、中国国内の東莞・長春・銅川のライニング製造拠点について最適化を検討し、開発・技術・営業との連携を強化することで重複業務を削減し、拠点集約も視野に入れた体制整備を進めていきます。

3 | 変革を実行する組織体制の再構築

→ 本部制度の導入による責任権限の明確化

- グループ間(海外拠点含む)連携の強化
- 新時代に対応できる組織の構築

本部制度を導入し、迅速かつ明確な意思決定を可能にするるとともに、部門間の連携を強化し横断的な課題解決力を高めます。中期経営計画の着実な遂行に向けた推進体制を整備し、本部ごとに責任と権限を明確化。さらに、専門性とマネジメント力を兼ね備えた人材育成を通じて組織力を強化します。また、重複業務の排除や標準化による効率化、海外拠点との連携強化による国際競争力の向上、変革を重視する企業文化の醸成を図ります。

重点施策 3 新領域への挑戦

~「新領域への挑戦」を継続し、未来を切り拓く~

電動化の開発力を強化し、市場ニーズに応じた製品やサービスを提供します。また、グローバルなパートナーシップを強化して、新事業を模索し、成長の柱を確立します。新たな市場価値の提供を通じて、企業の持続的成長と社会的役割の拡大を目指します。

具体的な施策

1 | 電動化・自動化製品の開発力強化

2 | 新規マーケット顧客の獲得

→ 未開拓地域への拡販

- ヨーロッパをはじめとした未開拓地域への新規拡販
- アフター事業における未開拓地域への新規拡販

アセアン・中国・インド・北米で顧客基盤を確立しており、今後は拡販余地のあるヨーロッパ市場への展開を重点的に進めます。現地の法規制や文化に対応した製品を提供し、新規顧客の獲得を目指します。また、アフター事業においても新興国を中心とした未開拓地域のニーズに合致した製品を拡販し、グローバル市場での事業拡大を図っていきます。

→ 未開拓分野への挑戦

- 電動化・自動化製品をはじめとした製品の新規拡販
- ADC・GDC事業を活用したEV部品等の新規拡販

型~素材~加工~組立の一貫生産ができる強みを活かして新規拡販活動をしていく

電動化・自動化といった未開拓分野への挑戦を進めています。商用車の電動化は2028年以降に本格化し、2030年以降は量産化が進むと見込まれる中、不透明な市場動向に対応すべく、多様な技術方策を検討し、電動化技術や車両制御技術を高め、e-Axleや電動ブレーキのシステム開発を推進します。また、ADC・GDC事業を活用し、EV向けバッテリーケースやフロントカバーなどの大型部品、電動ポンプやECUといった小型部品の新規拡販を通じ、事業の強化を図ります。

3 | グローバルアライアンスの強化

→ 技術提携

- 先端技術やサービスを持つ国内外の企業と戦略的に提携
- 地域・サービスを補完し合う戦略的な提携

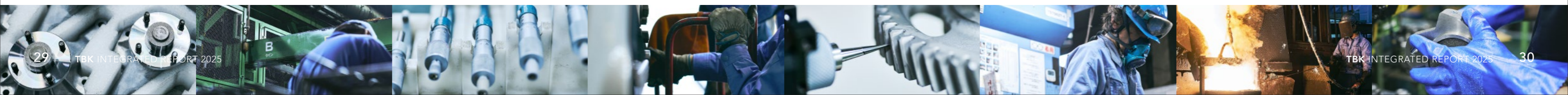
電動化・自動化の開発やサービス領域において、先端技術やノウハウを有する国内外企業との戦略的な技術提携を推進していきます。これにより、自社の取り組みを加速させるとともに、地域やサービスを補完し合える関係を構築します。また、パートナー企業との間で互いの強みと弱みを補完し合うことで、より高い付加価値の創出と持続的な成長を実現していきます。

4 | システム領域への挑戦

→ システム領域への挑戦

- 電動化・自動化製品を含むシステムサプライヤーへの挑戦
- 部品領域だけでなく、システムと一体となった高付加価値製品への挑戦

電動化・自動化を含むシステムサプライヤーへの挑戦を進めています。パートナーと連携し、e-Axle、e-Comp、エンジンアシスト、サーマルマネジメントなどの開発力を強化することで、次世代車両に対応する技術基盤を確立します。さらに、部品単体にとどまらず、システムと一体となった高付加価値製品の開発に取り組み、自動車部品の枠を超えた新たな付加価値創出に挑戦していきます。



コーポレート担当メッセージ



ROE改善と成長戦略で、 価値創造を加速

取締役 常務執行役員 久保 隆

前中計に対する最終年度の実績

第15次中計の最終年度は、当初目標であった売上高600億円に対して、日本、海外の需要減と新規受注が伸長しなかったことにより未達となりました。

当初目標営業利益30億円に対しても、新型コロナウイルスのパンデミックやロシアのウクライナ侵攻に端を発したエネルギー価格の高騰、稼ぎ頭だったタイにおける金融機関のローン審査厳格化と経済の低迷が続いたことによる需要減少の影響、中国においても経済の低迷が続いたことにより、未達となりました。

第15次中計の成果としましては、

- 国内3社統合完了による重複コストの削減
- 北米事業の整理をしたことによる収益の確保
- エンジンアシストシステムおよびe-Axle製品開発
- タイのGDC事業の立ち上げ
- ESG経営の取り組みでは、CO₂排出量15%削減(2013年度比)目標達成や働きがいのある職場づくり、健康経営の推進等

を実施していきました。

新規受注が伸長しなかったことと日本・海外の需要減により当初目標未達

売上高			営業利益			ROE		
目標	当初	600億円	目標	当初	30億円 営業利益率 5.0%	目標	当初	8.0%
実績/評価	FY24 評価	544億円 ×	実績/評価	FY24 評価	9億円 営業利益率 1.7% ×	実績/評価	FY24 評価	△4.2% ×

セグメント利益	2022	2023	2024	目標利益	評価	業績の振り返り 分析
日本	△4.3億円	1.5億円	1.5億円	12.0億円	×	2024年1月国内3社統合、収益対策活動を実施
アジア	9.4億円	10.0億円	9.5億円	10.0億円	×	タイ:最終年度景気低迷、インド:売上増、生産効率UP
中国	△7.3億円	△0.7億円	△1.1億円	7.5億円	×	材料費削減を実施も、景気低迷により減収減益
北米	△4.5億円	△0.3億円	0.2億円	1.5億円	×	インドへ生産移管を実施、会社の解散・清算へ
調整	0.4億円	△1.5億円	△0.7億円	△1.0億円		
合計	△6.3億円	9.0億円	9.4億円	30億円	×	インドを除くすべての拠点が売上減となり、利益目標未達

国内・中国事業の立て直しとコア事業の収益力強化が次期への課題

基本方針	成果	評価	次期への課題
企業価値向上の取り組み	◦ 国内3社統合完了による重複コストの削減 ◦ 北米事業の整理をしたことによる収益の確保 ◦ 業務デジタル化の推進、統合報告書発刊	×	◦ 国内工場の最適地生産の推進、組織体制見直し ◦ アライアンス強化、中国事業の見直し ◦ DXの推進、PBR対策強化
新領域への挑戦	◦ エンジンアシストシステムおよびe-Axle製品開発は、社内ロードマップどおりに進捗 ◦ ロボット事業の受注獲得、電動ポンプの受注獲得 ◦ タイのGDC事業の立ち上げ	○	◦ パートナーの技術力を結集できる開発体制の構築 ◦ 未開拓地域、未開拓分野への挑戦、営業力強化 ◦ アルミ事業の進化とGDC事業の拡大
ESG経営の取り組み	E:環境戦略 ◦ CO ₂ 排出量15%削減(2013年度比)目標達成 ◦ GHG(CO ₂)排出量Scope1の算定完了	○	◦ カーポート、再エネ設備導入等の検討 ◦ GHG(CO ₂)排出量の算定・開示体制の構築
	S:社会戦略 ◦ 女性活躍の推進(管理職比率UP) ◦ 働きがいのある職場づくり、健康経営の推進	○	◦ 人事制度改定、教育体系の再構築、研修の充実 ◦ グローバルで考えた人材の育成、働き方の多様化
	G:ガバナンス戦略 ◦ 取締役会実効性の向上 ◦ 政策保有株式の縮減	○	◦ 取締役会実効性評価の分析および改善 ◦ 資本効率、取引先との関係性を考慮し継続検討

2025年3月期の実績

日本国内のトラック製造業界は、部品供給の改善等に伴い生産台数が回復したことにより、普通トラック(積載量4トン以上)の国内登録台数は、74,563台と前年度比10.3%の増加となりました。一方、タイを中心としたアセアン諸国では、金融機関のローン審査厳格化の影響が続き、新車販売台数は伸び悩んでいます。また、中国においても経済の低迷が続き、企業の投資意欲の回復には時間を要する見通しです。

このような状況のもと、当社グループの当連結会計年度における売上高は54,415百万円(前年度比4.0%減)となりました。損益面におきましては、営業利益は941百万円(前年度比4.2%増)、出資先の業績悪化に伴い持分法による投資損失481百

万円を計上したことにより経常利益は309百万円(前年度比63.3%減)、海外連結子会社であるTBK America, Inc.を解散および清算することに伴い減損損失333百万円および事業再編損775百万円、当社においても特別損失に固定資産の減損損失126百万円、持分法適用関連会社の株式一部譲渡による関係会社出資売却損失引当金繰入36百万円を計上したことにより親会社株主に帰属する当期純損失1,204百万円(前年度は親会社株主に帰属する当期純利益332百万円)となりました。

科目	2024年3月期		2025年3月期		増減	増減率
	金額	利益率	金額	利益率		
売上高	566.5		544.1		△22.4	△4.0%
営業利益	9.0	1.6%	9.4	1.7%	0.4	4.2%
経常利益	8.4	1.5%	3.0	0.6%	△5.4	△63.3%
当期利益	3.3	0.6%	△12.0	△2.2%	△15.3	-

単位:億円

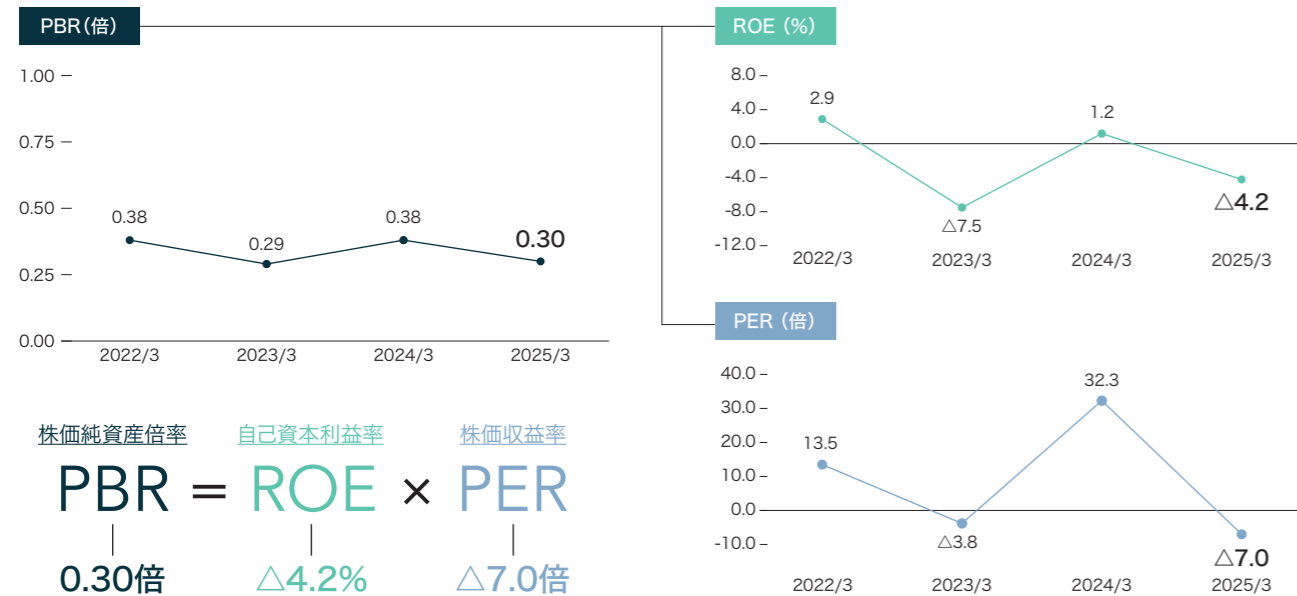
コーポレート担当メッセージ

企業価値向上の取り組み

現状分析:PBR、ROE、PER

※2025年3月末時点

- 2025年3月期のPBRは0.3倍と1倍を下回るかたちとなりました。
- 「市場の評価が低い」「資本収益性が低い」ことは、経営の課題として認識しています。
- 株主資本コストは6.0~7.0%程度と認識しています。



2025年6月に、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」をホームページ上に公表しました。2025年度から取り組む第16次中計に掲げるKPI、ROE5%、営業利益率3~5%を目指し、資本コストをより強く意識し、投資判断の際にはROIC(投下資本利益率)などの指標を意識しながら検討していく必要があると考えています。

当社の資本コストは6~7%程度と認識していますが、ROEは△4.2%で資本コストを下回る状態にあります。資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、現状を分析・評価し、方針や目標等を設定しています。

2025年3月期のPBRは0.3倍と1倍を下回るかたちとなりました。「市場の評価が低い」「資本収益性が低い」ことは、経営の課題として認識しています。新中計に掲げたROE5%以上を早急に達成し資本コストを上回るよう、ROE向上を目指して取り組んでいきます。

ROEの向上に向けて、当社では以下の3つの重点施策を推進しています。

○ 収益力強化(利益の最大化)

北米事業の整理、国内3社統合を実施するなど、国内外事業の選択と集中を進め、生産拠点の見直しを実施しました。今後、コア技術の強化を図ることによりコア事業を磨き上げ、付加価値の高い製品をお客様に提供し、収益力の向上を図っていきます。

○ 資産効率の向上(資本の最適化)

余分な資産の圧縮を通じて、総資産回転率の改善を目指しています。北米事業の整理や固定資産の減損処理など、資本効率を意識した構造改革を進めており、今後もROICなどの指標を活用した投資判断を徹底していきます。

○ 株主還元強化(資本構成の最適化)

配当性向40%以上を目安とした安定的な株主還元を継続しつつ、ROEの回復状況に応じて柔軟に運用。資本コストを上回る収益性の確保を前提に、資本構成の見直しも含めた対応を検討しています。

これらの取り組みを通じて、資本収益性の改善と企業価値の向上を両立させ、ROE5%以上の早期達成を目指していきます。

資本コストや株価を意識した経営①:ROE向上に向けた取り組み

○ ROEの向上のため、下記取り組みを実施していきます。

中計方針(2025~2027年度)	ROE向上 取り組み方針(2025年3月期)		次期以降の取り組み
コア技術・コア製品の強化	収益力強化 ○ 北米事業の整理 ○ 国内会社の統合	親会社株主に帰属する当期純損失 △12.0億円 営業利益 9.4億円 ※前期対比 +0.4億円	収益力強化 ○ 国内コア事業の収益力強化 ○ 中国事業の再編 ○ グローバルでの総原価低減活動
事業基盤の変革	総資産の抑制 ○ 棚卸資産の抑制 ○ 保有資産の売却 ○ 政策保有株式の縮減	総資産回転率 1.01回転 ※前期対比 △0.02回転	総資産の抑制 ○ 組織体制の再構築 ○ 製造ラインの統廃合・自動化 ○ 社内横断的な改善活動の進化
新領域への挑戦	株主還元強化 ○ 配当性向40%以上	財務レバレッジ 1.88倍 ※前期対比 △0.09倍	株主還元強化 ○ 積極的な株主還元(継続)

資本コストや株価を意識した経営②:PER向上に向けた取り組み

○ 資本コストの低減を進めるとともに期待成長率を引き上げるため、下記取り組みを実施していきます。

中計方針(2025~2027年度)	PER向上 取り組み方針(2025年3月期)		次期以降の取り組み
財務戦略	資本コスト低減 ○ 調達力を助長した負債の活用 ○ IRの推進 ○ ESG経営の推進	株主資本コスト 6.0~7.0%程度	資本コスト低減 ○ 機関投資家・個人投資家向け対話の拡充 ○ 英文開示・ホームページ上におけるIR情報の充実 ○ ESG経営の推進(継続)
新領域への挑戦	期待成長率向上 ○ 電動化に向けた次世代開発 ○ ロボット事業・GDC事業	○ エンジンアシストシステムおよびe-Axleの製品開発 ○ ロボット事業の受注獲得 ○ 電動ポンプの受注獲得 ○ GDC事業の立ち上げ	期待成長率向上 ○ 未開拓地域・未開拓分野への挑戦 ○ 電動化・自動化製品の開発力強化 ○ グローバルアライアンスの強化

新中計に掲げた、基本方針等の取り組みを実施していくことにより、対応していきます。

成長分野への投資とリスク管理の考え方

TBKグループは、新中計において、電動化関連製品(e-Axle、電動ポンプ)、素形材事業など、将来の成長を牽引する分野への投資を重点的に進めていきます。これらの分野は、環境対応や省エネルギー、安全性向上といった社会的要請と整合しており、当社の技術力を活かせる領域でもあります。

投資判断にあたっては、ROICなどの資本効率指標を活用し、収益性・成長性・戦略的意義の観点から評価を行っています。また、事業ポートフォリオの見直しや、地域別の市場動向・規制環境の分析を通じて、リスクの特定と管理を徹底しています。特に、海外事業においては、為替・金融・政治リスクへの対応をするなど、柔軟な事業運営体制を構築しています。

今後も、成長分野への戦略的な資源配分と、リスクを見据えた投資管理を両立させることで、持続的な企業価値向上を目指していきます。

配当方針

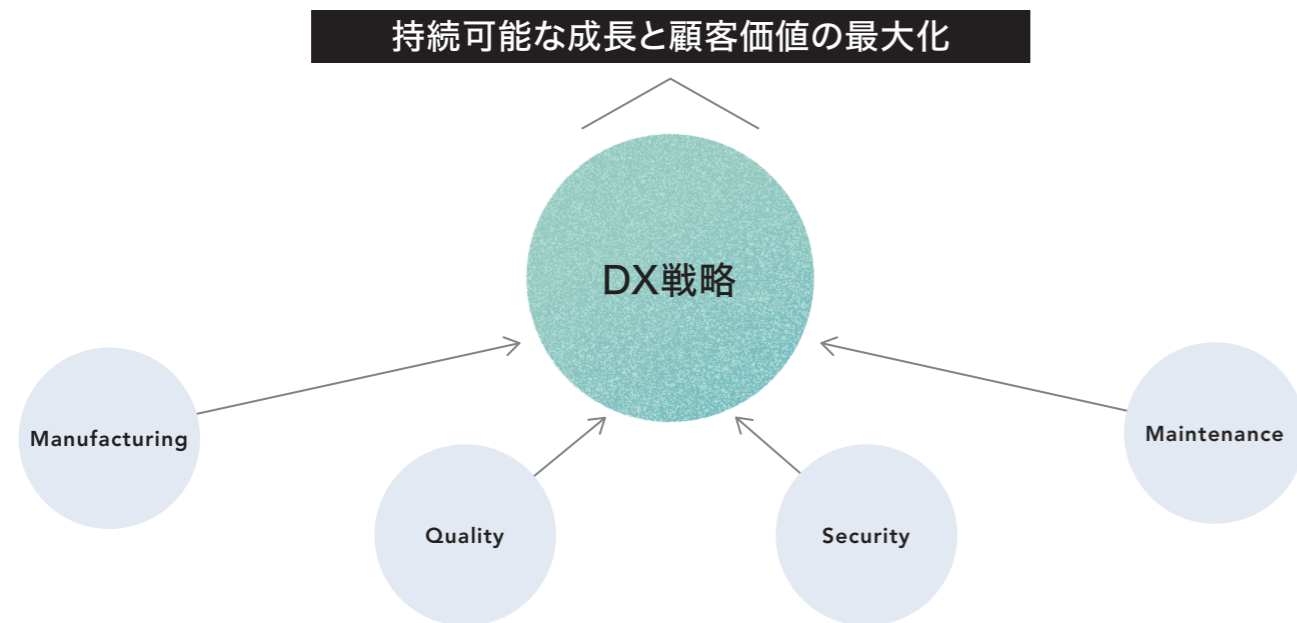
当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の最重要課題の一つと位置づけ、長期的に安定した収益基盤・健全で効率的な財務基盤を確立した上で、安定配当の継続と収益状況に応じた利益還元をすることを基本方針としています。

新中計期間内においては、配当性向40%以上を目安としており、引き続き、積極的に株主還元をしていきます。なお、ROEが一定水準に回復するまでの期間に関しましては、配当性向を流動的に運用していきます。

	1株当たり年間配当金	配当性向
FY2020	3円	-
FY2021	12円	43.4%
FY2022	0円	-
FY2023	10円	85.6%
FY2024	8円	-
FY2025(予想)	8円	38.0%

DX戦略

TBKグループは、NPSの思想を基盤に、AI・ロボット・デジタル技術を融合させたDX戦略を推進。製造・品質・保全・セキュリティの各領域でデジタル化を加速し、持続可能な成長と顧客価値の最大化を目指しています。



持続可能な成長に向けたデジタル変革の推進

01 経営方針と情報処理技術の活用方針

当社は「人間尊重」「人生の貴重な時間を無駄にさせない」という基本理念のもと、AI・ロボット・デジタル技術を活用し、作業の省力化と人材の最適配置を進めています。2023年よりNPS研究会に参画し、デジタルテクノロジーと基本理念の融合を図りながら、外部環境の変化に柔軟に対応できる人的・機能的インフラを整備。中期経営計画に基づき、継続的なDX投資と情報発信を通じて、顧客からの支持獲得と収益目標の達成を目指しています。

02 DX戦略の達成目標

<p>製造ライン</p> <p>2025年度にデジタル生産管理板を50ライン追加。</p>	<p>生産管理</p> <p>AIによる在庫2S支援ツールを開発・運用開始。</p>	<p>予知保全</p> <p>保全データのクレンジングとAI学習用データ整備を開始。</p>	<p>品質管理</p> <p>品質記録システムの刷新を完了。</p>	<p>セキュリティ</p> <p>第三者評価を完了し、投資分野の優先順位を決定。</p>
--	---	---	---	---

前中期経営計画では、会社統合と生産管理基幹システムの安定稼働を達成し、MESの一部を自社開発。新中期経営計画では、これを進化させ、以下の5領域でDXを推進します。

- 製造ラインの動態管理：工程の可視化により改善効果を定量的に把握。
- 生産管理支援：NPS活動をデジタル技術で支援し、業務効率を向上。
- 予知・予防保全：設備異常の監視と保全活動の高度化。
- 品質管理(QMS)：品質記録のデジタル化とデータ管理体制の強化。
- サイバーセキュリティ：第三者評価を通じた現状分析と対策の実行。

03 推進体制の整備

2023年度にIT推進室をDX推進部へ改編し、2024年7月には生産システム課を統合。インフラ・間接・直接部門を横断的にカバーする体制を構築しました。マネージャー、エンジニア、プログラマーを自社内でバランスよく配置し、スピードと実行力を兼ね備えた組織運営を実現。海外拠点(タイ・インド)とも連携し、グループ全体でDXのベネフィットを共有しています。AI分野ではSier企業と協働し、2025年5月よりトライアルを開始。企業間連携による技術活用を進めています。

04 情報処理技術活用の環境整備

間接部門ではノーコード・ローコードツールやRPAを導入し、業務の自動化を促進。直接部門ではスマートフォンを活用した作業環境へ転換し、ダイバーシティにも配慮した現場づくりを推進。アプリケーションは自社開発により、迅速な展開と高品質を両立。BIツールの導入により、売上・原価・作業費の予測や価格交渉支援、残業時間の把握、月次損益の可視化など、データ活用の幅を広げています。



05 経営層による情報発信と推進責任

代表取締役社長をはじめとする経営層は、DX推進の重要性を社内外に継続的に発信し、戦略の実行責任を担っています。中期経営計画や統合報告書を通じて、DXの進捗と成果を明示し、ステークホルダーとの信頼関係を強化しています。

06 情報処理システムの課題把握

グループ間のERP統合やマスタ連携に向けた技術的課題を整理し、業務間のデータ連携を強化。情報セキュリティリスクへの対応として、評価結果に基づく技術・運用面の改善計画を策定し、業界共通規格への参画も視野に入れた取り組みを進めています。

07 サイバーセキュリティ対策の策定と実施

第三者によるセキュリティ評価を実施し、現状の脆弱性を分析。その結果をもとに、優先度を明確にした対策計画を策定し、実行に移しています。今後も継続的な見直しと改善を通じて、企業全体の安全性と信頼性を高めていきます。

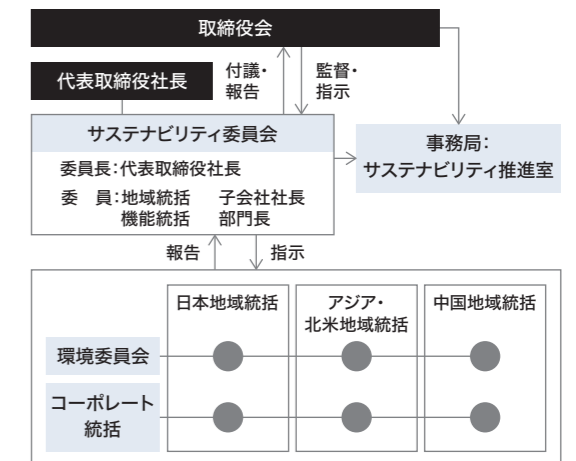
TBKのサステナビリティ

TBK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。

サステナビリティ推進体制

TBK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。



マテリアリティの考え方と特定プロセス

TBKグループは、サステナビリティに関する重要課題(マテリアリティ)を、社会の持続可能性と自社の競争優位性の両面から検討しています。SDGsをはじめとする国際的な枠組みが示す「社会のあるべき姿」からバックキャストし、同時に、当社グループの技術力・製品品質・顧客との信頼関係といった強みからフォアキャストすることで、TBKならではの価値創造領域を明確にしています。このような視点に基づき、社会課題の抽出、社内外ステークホルダーの意見の収集、経営理念との整合性の確認を経て、マテリアリティを体系的に整理しています。マテリアリティの特定にあたっては、社会への影響度と当社事業への影響度の両面から評価を行い、重点的に取り組むべき課題を抽出しています。

現在、マテリアリティに基づく重点テーマごとの取り組みや目標(KPI)についても整理を進めており、今後は進捗状況のモニタリングや社内浸透を通じて、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指していきます。

マテリアリティに基づく重点テーマと主な取り組み・目標

カテゴリー	マテリアリティ	評価指標	2024年度目標	2024年度実績
環境 E	1 事業を通じた社会と環境への貢献	CO ₂ 排出総量	△15% (2013年度比)	21,981t (国内会社 Scope 1・2) 目標達成(2013年度比)
		環境製品開発 (軽量化・電動化)	軽量化ブレーキ質量 △15%	軽量化ブレーキ質量 目標達成(開発活動)
社会 S	2 製品品質・労働安全の維持・向上	○ 重大品質不具合件数 ○ 重大災害発生件数	共にゼロ目標	共にゼロ
	3 多様性のある人材の確保・活用	○ 管理職に占める女性比率 ○ 人材育成	女性管理職比率15%	女性管理職比率15.0% (連結目標)
	4 働きがいのある職場づくり	健康経営推進	健康経営優良法人認定取得	健康経営優良法人認定取得
ガバナンス G	5 コーポレートガバナンスの持続的強化	取締役会実効性評価	10%アップ	7.8%アップ
		国内・海外のガバナンス強化	地域統括制度の導入 機能統括制度の導入	2022年度より導入開始 (2025年度は本部制度の導入)

TBKのサステナビリティ

マテリアリティ **1** 事業を通じた社会と環境への貢献

環境

2050年カーボンニュートラル達成を目指し、再生可能エネルギーの導入や製品の省エネ設計を推進。地域社会との共生やグリーン調達にも注力し、環境負荷低減と持続可能な社会の実現に貢献しています。

環境方針

TBKグループは、「2050年カーボンニュートラルの達成」を長期目標に掲げ、事業活動を通じて環境負荷の低減と持続可能な社会の実現に貢献することを基本方針としています。再生可能エネルギーの導入、省エネ設計の推進、生物多様性の保全、地域社会との共生など、環境との調和を重視した取り組みをグローバルに展開しています。これらの活動は、製品開発から生産、物流、廃棄に至るまでのライフサイクル全体を通じて、環境への配慮を組み込むことを目指しています。

01 CO₂削減

TBK福島工場やインド拠点では太陽光発電システムを導入し、CO₂フリー電力の活用を推進。さらに、アルミダイカスト溶解炉におけるLPG使用量の削減にも取り組み、製造工程におけるCO₂排出量の削減を図っています。現在、Scope 1・2のGHG排出量削減目標をグローバルで策定中であり、Scope 3の排出量計測も進行中です。これらの取り組みを通じて、TBKは環境負荷の低減と持続可能な社会の実現に貢献しています。



TBK福島工場の太陽光パネル

アルミダイカスト溶解炉のLPG使用量削減によるCO₂削減

TBK鶴岡工場では溶解炉の温度保持をLPガスバーナーで行っていましたが、汲出口に電気ヒーターを設置することで、CO₂排出係数が高いLPガスの使用量を削減し、それによりCO₂排出の大幅な削減、省エネルギー化、およびランニングコストの低減を達成しました。



アルミ保持炉を保温する電気ヒーター

02 リユース・リサイクルの取り組み

TBKグループは、資源循環型社会の実現に向けて、製造工程における廃棄物の削減と再資源化に取り組んでいます。廃砂や鋳物切粉、水溶性クーラント廃液など、製造過程で発生する副産物の再利用を通じて、環境負荷の低減と資源の有効活用を両立。限りある資源を未来につなぐため、持続可能なものづくりの実現を目指しています。

廃砂の削減とリサイクルへの取り組み

TBKグループでは、鋳造工程で発生する廃棄物の削減とリサイクルを積極的に推進しています。鋳造工場では、廃棄溶解鉄(捨て湯)をインゴット化^{※1}するプロセスを導入することで、従来大量に発生していた廃砂^{※2}の量を大幅に削減しています。この技術により、資源を再利用しながら廃棄物を削減し、環境負荷の低減を実現しています。さらに、木村可鍛株式会社では、鋳造過程で発生する「鉞さい」をリサイクルする取り組みを進めており、2020年から路盤材としてのリサイクルを開始。現在では発生するすべての鉞さいをリサイクルすることが可能となり、100%のリサイクル率を達成しています。

※1 金属を溶解し、その後冷やして固めることで、インゴット(塊状の金属)を形成するプロセス
 ※2 鋳造工程で使用された後に発生する副産物



水溶性クーラント廃液の削減と水の再利用

TBK鶴岡工場では油水分離装置を導入し、切削加工工程で発生する水溶性クーラント[※]の廃液を油水分離することで、廃液量の削減と分離した水は水溶性クーラントの希釈水として再利用しています。

※工作機械で金属加工や研磨作業を行う際に潤滑性を高めたり、切りくずを排出しやすくしたり、工具と被削材との間に生じる摩擦熱を冷却したりするために使用される冷却水



鋳物切粉の循環利用と排出物削減への取り組み

TBK福島工場では、産業排出物である鋳物切粉をブリケット化[※]し、グループ会社である木村可鍛にて鋳物材料として再利用する取り組みを行っており、このプロセスにより資源の有効活用と排出物の削減を実現しています。今後は、ブリケット加工のための設備の増設を検討し、さらなる資源循環の推進を目指します。

※金属の切粉や粉末状の材料を加圧して固め、再利用可能な塊状(ブリケット)に成形する加工方法

当社のサプライヤー協力会である栩会が主催する研修活動を通じて、循環型社会への理解を深める

TBKグループでは社員の環境意識向上を目的に、栩会^{くぼ}主催の研修活動を通じて継続的な学びの機会を提供しています。2025年11月にはパナソニックエコテクノロジーセンターを訪問し、高度なりサイクル技術の見学と講義を通じて、循環型社会への理解を深めました。



鉄スクラップのリサイクルによるエネルギー消費量およびCO₂排出量の削減

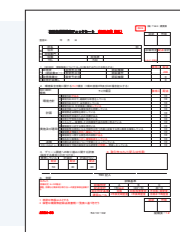
TBKグループは、型の廃却を推進し、鉄スクラップのリサイクル化を進めています。これにより、置き場の削減によるエネルギー消費量とCO₂排出量の削減に貢献しています。今後もこの取り組みを継続し、環境保護と経済的持続可能性の向上に努めていきます。

03 グリーン調達による環境負荷低減への貢献

サプライチェーン全体での環境・社会配慮を重視し、グリーン調達ガイドラインを策定しています。製品のライフサイクル全体にわたって環境負荷の低減を目指し、調達から加工・輸送・使用・廃棄に至るまで、環境性能に優れた資材・部品を優先的に採用しています。

取引先環境監査チェックシートによる委託先評価の実施

TBKグループでは、環境負荷低減に向けてサプライチェーン全体での取り組みを推進するため、主要取引先に対し「環境監査チェックシート」を用いた監査を実施しています。ISO14001取得状況や環境方針、有害物質管理などを評価し、改善が必要な場合は要望を提示し再監査を行っています。



取引先環境監査チェックシート

TBKのサステナビリティ マテリアリティ 1

04 森林保全・植樹活動

TBKグループは、地域社会との共生を目指し、環境保全と地域貢献を両立する取り組みを積極的に推進しています。各拠点での清掃活動や植林活動を通じて、地域との信頼関係を育みながら、持続可能な社会の実現に貢献しています。インド拠点では、過去3年間で合計164本の植樹を行うなど、地道な活動を継続しています。



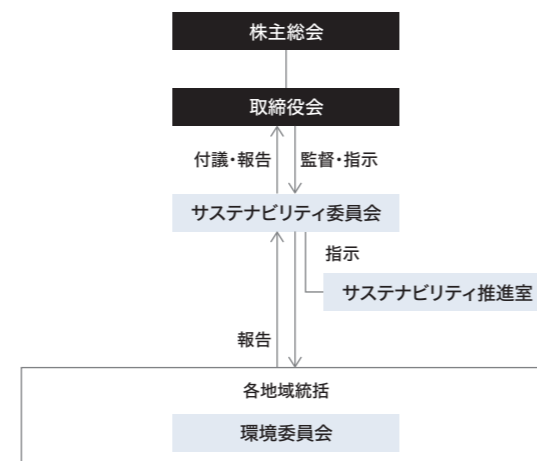
インド拠点での植樹の様子

気候変動に対する基本姿勢とTCFD提言への対応

ガバナンス

サステナビリティへの全社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、サステナビリティ委員会を2022年7月1日付で設置しています。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、委員は経営層である地域統括、機能統括、子会社社長、部門長等より主に構成されます。気候変動に関連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。気候変動に関する具体的な分析や施策については、サステナビリティ委員会の監督のもとに実施します。また、各拠点における環境委員会が当社グループ内の各社と連携し、気候変動関連課題への対応策の推進、目標管理を行い、サステナビリティ委員会へ上申、報告を実施しています。

サステナビリティ推進体制



戦略

TBKグループは、気候変動が事業・業績に与える影響について、定性的なシナリオ分析を行いました。シナリオ分析では様々な事態を想定し備えることが重要と考え、国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC：Intergovernmental Panel on Climate Change)および国際エネルギー機関(IEA：International Energy Agency)を参照し、「2°C未満」シナリオと「4°C」シナリオを用い分析を行いました。

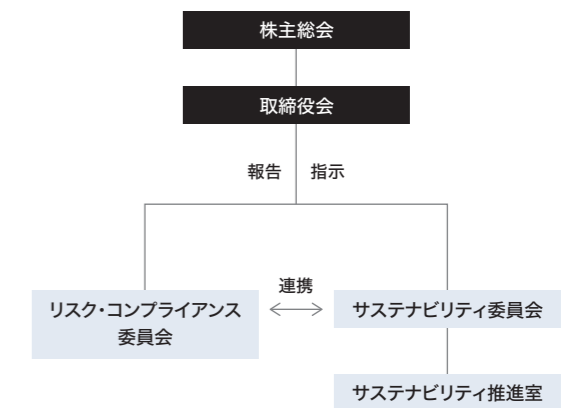
2°C未満シナリオ (低炭素経済へ移行するシナリオ)	政府目標が推進され、カーボンニュートラルな世界が実現されている社会となります。国際社会や日本政府により環境対応規制が強化され、新しい技術革新が進むことで、社会や産業の構造が大きく変化していることが想定されます。
4°Cシナリオ (物理的気候変動リスクが高まるシナリオ)	低炭素・脱炭素化の取り組みによる効果は限定的にとどまり、気候変動の深刻化した物理的リスクが高い社会となります。自然災害が頻発することで、当社グループのサプライチェーンや生産現場に対する望ましくない影響が想定されます。

特定した気候変動に関するリスクと機会については、当社ホームページをご参照ください。▶ <https://tbk-jp.com/sustainability/environment/>

リスク管理

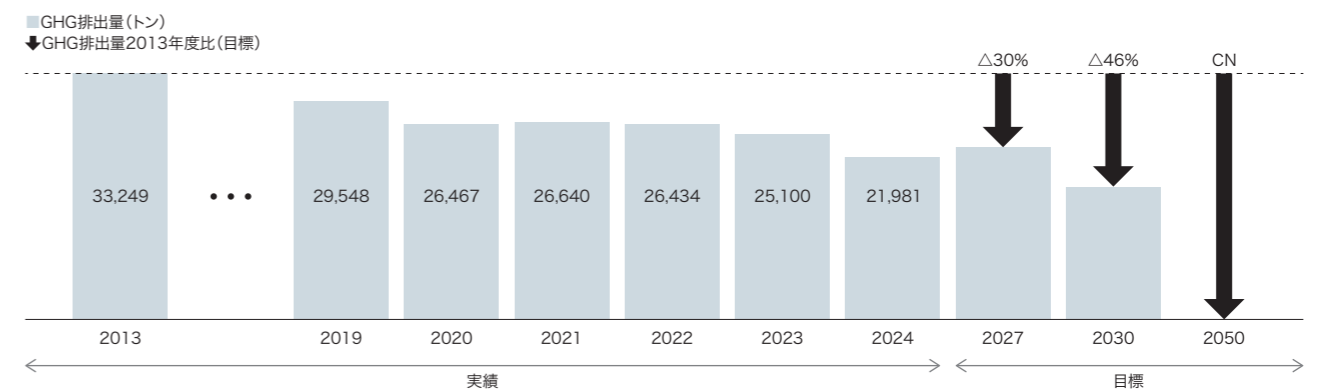
リスク管理・コンプライアンス規則に基づき、代表取締役社長を委員長とするリスク・コンプライアンス委員会を設置しています。本委員会は、四半期ごとに各部門から提出されるリスク評価をもとに、経営への影響度合いや期間に応じて重要リスクを特定しています。さらに、リスク・コンプライアンス関連の報告をグループ会社から受け、重要な事項については取締役会での審議と決定を行います。気候変動に関連する重要なリスクについても、全社リスク管理のプロセスと同様に、リスク・コンプライアンス委員会がサステナビリティ委員会と連携し、その影響度や管理状況について適宜取締役会への報告を行っています。

気候変動リスク対応体制



指標と目標

TBK国内グループにおける、GHG排出量は下記のとおりです。ESG経営への取り組みを重点目標として定め、国内では2050年のカーボンニュートラル目標を設定しました。今後、カーボンニュートラルの実現に向けて、省エネ改善活動、再生可能エネルギー導入などの取り組みを加速させていきます。また海外グループ各社については、GHG排出量の捕捉を進め、各国の目標に鑑みながら、グループ全体でのScope 1・2のGHG排出量削減目標を策定中です。加えて、当社グループ全体における、Scope 3のGHG排出量計測や、特定した事業機会に関する目標の設定なども、今後具体化に向け社内検討を続けています。



TBKのサステナビリティ

マテリアリティ **2** 製品品質・労働安全の維持・向上

社会

品質と安全性を最優先に、国際規格に基づく一貫生産体制を構築。人権尊重や品質マネジメントの強化を通じて、安心・安全な社会の実現と顧客満足度の向上に取り組んでいます。

品質・安全に関する方針

TBKグループは、製品品質と労働安全の維持・向上を企業活動の根幹と位置づけ、安全・安心な社会の実現と顧客満足度の向上に取り組んでいます。国際規格に基づく一貫生産体制の構築をはじめ、人権尊重、多様性推進、職場環境の整備などを通じて、従業員が能力を最大限に発揮できる環境づくりを推進しています。また、品質マネジメントの強化により、信頼性の高い製品を安定的に供給することを目指しています。

01 人権の尊重

人権の尊重は企業の責任であると認識し、「国際人権章典」「ILO宣言」「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、TBKグループ人権方針を定めています。本方針は、全役員・従業員に適用されるとともに、サプライヤーやビジネスパートナーにも人権尊重の理念を共有・遵守いただくことを期待しています。人権デュー・デリジェンス、是正措置、ステークホルダーとの対話、教育・啓発などを通じて、企業活動のあらゆる場面で人権を守る取り組みを継続しています。

「Human Rights Award」を2年連続で受賞

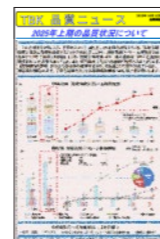
タイ拠点であるTBKK (Thailand) Co., Ltd.は、タイ王国法務省より人権活動への貢献が認められ、「Human Rights Award」を2023年・2024年と2年連続で受賞しました。この受賞は、現地での継続的な取り組みが国際的に高く評価されたものであり、今後もグローバル全体で人権保護の強化に努めていきます。



「Human Rights Award」を2年連続で受賞

02 品質マネジメント体制の強化

TBKグループは、「安全で、信頼性の高い製品をつくり、お客様に提供する」という品質方針のもと、品質マネジメント体制の強化に取り組んでいます。月次で開催される「全社品質会議」では、品質管理責任者を会議長とし、子会社の管理者が参加。製品品質やマネジメントシステムの有効性をレビューし、横断的な課題の共有と改善策の検討を行っています。また、「工場品質報告会」では、各工場の責任者が製造プロセスや出荷後の品質課題、部材の不具合などについて議論し、継続的な改善を推進。これらの会議体を通じて、品質に関わる全社的な取り組みを具体化し、組織全体としての品質マネジメントシステムの効果を最大限に発揮しています。



社内報告書

台上実験

新製品を世に送り出すまでには、実車走行を想定した厳しい性能試験・耐久試験を行っているほか、温度、湿度、浸水、振動などの環境試験を行い、信頼性を確保しています。



ブレーキ性能試験(本試験ではカバー付き)

03 一貫生産体制の推進

1999年から国際品質保証規格「ISO9001」の取得を開始し、現在は自動車業界向けの「IATF16949」を運用しています。これにより、国内外の多様なニーズに応える高品質・高精度な製品を安定的に供給できる一貫生産体制を確立しています。「必要なものを必要なときに必要なだけ供給する」思想のもと、原材料から販売までのリードタイム・在庫・投入資源の最小化を実現。同期化ラインや多品種混流生産ラインなどの独自技術を活用し、生産性とコスト効率の両立を図っています。これらの取り組みにより、柔軟かつ効率的なモノづくり体制を構築しています。



福島第一工場の IATF16949認定証

04 技術革新と製品開発

TBKグループは、NPS研究会に参画し、最新の生産管理手法や業界のベストプラクティスを積極的に学んでいます。TPSで培った生産思想を基盤に、NPSの理念である「人間尊重」と「徹底した無駄の排除」を融合させ、より高い品質と生産性を実現するモノづくりを推進。これにより、製品開発においても柔軟性と効率性を兼ね備えた体制を構築し、多様化する市場ニーズに迅速に対応しています。技術革新を通じて、製品の信頼性と安全性を高めるとともに、持続可能な社会の実現に貢献する製品づくりを目指しています。



軽量SAWブレイキ組立ライン

05 顧客満足度の向上

品質方針に基づき、法規制や顧客要求事項に適合した製品を安定的に供給することで、顧客満足と信頼の獲得を目指しています。品質目標を設定し、活動と結果の評価を通じて品質マネジメントシステムの有効性を継続的に改善。定期的なレビューにより、方針の適切性と改善の必要性を確認しています。また、製品の“質”だけでなく業務プロセスの質にも注目し、全社的な品質向上を図ることで、顧客との信頼関係を強化。今後も、顧客の期待を超える価値提供を通じて、持続的な満足度向上に努めていきます。

TBKのサステナビリティ

マテリアリティ **3** 多様性のある人材の確保・活用

社会

性別・年齢・国籍を問わず、求める人材の採用・確保を進めています。ダイバーシティ施策や柔軟な働き方支援を通じて、持続可能な成長を支える多様な人材の活用を目指しています。

ダイバーシティ推進方針

TBKグループは、人材の多様性を尊重し、性別・年齢・国籍・障がいの有無などにかかわらず、すべての社員が能力を発揮できる職場環境の整備に取り組んでいます。ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの考え方を全社的に浸透させるため、育児・介護との両立支援制度や定年再雇用制度、外国籍社員向けの日本語教室などを導入。さらに、障がい者雇用の促進やシニア人材の活躍支援など、多様な人材が安心して働ける環境づくりを推進しています。これらの施策を通じて、社員一人ひとりの価値観やライフスタイルを尊重し、持続可能な成長を支える組織づくりを目指しています。

01 女性活躍推進

「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づき、女性の積極採用・登用を進めています。育児休暇や介護休暇制度の整備により、性別に関係なくライフイベントと仕事の両立が可能な環境を整備。女性管理職比率の向上を目標に掲げ、昇格・昇進の機会を公平に提供し、賃金格差の解消にも取り組んでいます。また、女性社員の活躍に関する情報を積極的に発信することで、応募者の増加を図り、企業としての魅力向上にもつなげています。今後も、女性が長期的に活躍できる職場づくりを通じて、組織の多様性と競争力を高めていきます。



02 グローバル人材の活用

国内外の拠点を活用し、グローバル人材の育成と活用を推進しています。日本・タイ・インドの共同研究・開発体制を構築し、グループ全体の技術力を強化。海外トレーニー制度や人事交流を通じて、多様な価値観を持つ人材が活躍できる環境を整えています。さらに、グローバル人事ミーティングの開催やオンライン工場ツアーの実施により、拠点間の連携を強化。海外拠点の技術者向け研修プログラムも整備し、国際的な視点を持った人材の育成に取り組んでいます。これらの施策を通じて、イノベーションを生み出すグローバルな組織づくりを推進しています。

03 障がい者雇用の推進

TBKグループは、障がい者の雇用促進に積極的に取り組み、個々のニーズに応じた職場環境の整備を進めています。業務内容や設備面での配慮を行い、安心して働ける環境を提供することで、障がい者が能力を最大限に発揮できる体制を構築。また、社内の理解促進を目的とした啓発活動や、定期的な面談を通じて、働きやすさの向上を図っています。障がい者雇用は、企業の社会的責任であると同時に、組織の多様性を高める重要な要素と捉え、今後も継続的な取り組みを通じて、誰もが活躍できる職場づくりを目指していきます。

支援学校との連携による産業現場実習の受け入れ

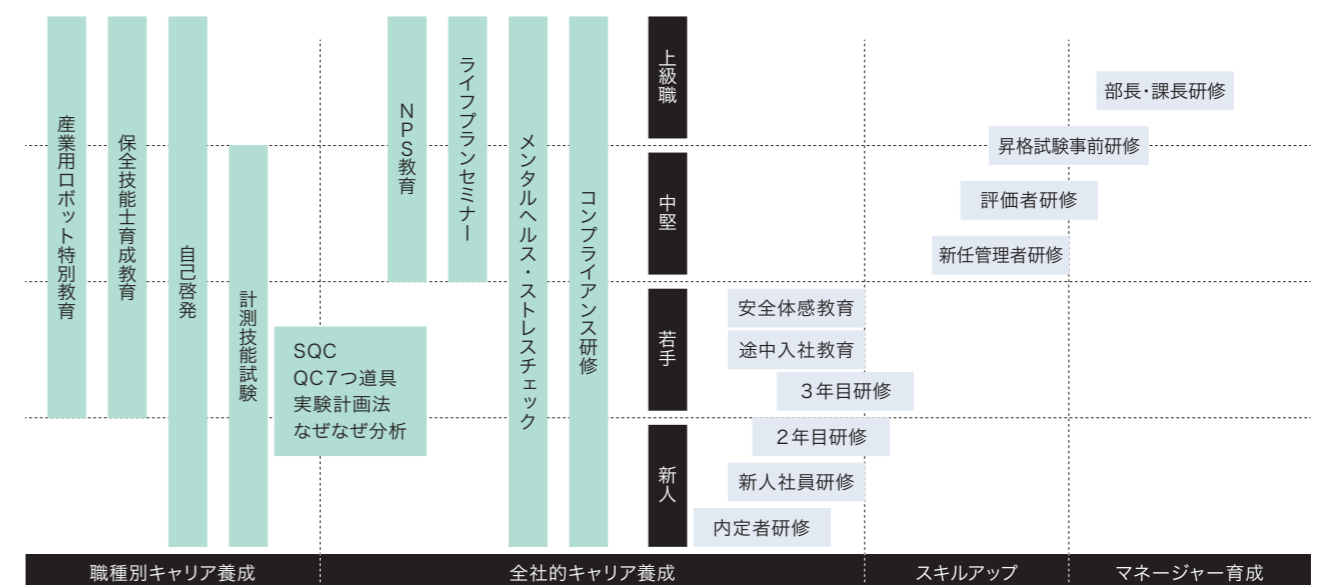
TBKグループでは地域の支援学校と連携し、特別支援教育を受ける生徒の産業現場実習を積極的に受け入れています。職業体験を通じて社会性や自己理解を深め、進路選択への意欲を育むことを目的としています。事前打ち合わせにより実習生の特性を共有し、安全に配慮した体制で実施しています。



石川支援学校実習生受け入れ

04 人材育成とキャリア支援

主体性・創造性・責任感・実行力を持った人材の育成を目指し、体系的な教育プログラムを整備しています。若年層から管理職まで、各キャリア階層に応じたスキル習得を支援し、社員の成長を促進。人事ローテーションや国内外グループ会社への出向を通じて、多様な経験を積む機会を提供しています。また、部門や拠点を越えたコミュニケーションを促進することで、組織の活性化と企業風土の醸成を図っています。2024年度には、若手社員・管理職の教育プログラム受講率100%、グループ間異動者数8名を目標に掲げ、計画的なキャリア形成支援を推進しています。



高等学校インターンシップの受け入れを通じた職業体験の提供

TBKグループでは地域の高等学校と連携し、進路選択や職業理解を支援するインターンシップを継続的に受け入れています。2025年度も複数校の2年生を対象に職業体験を実施しました。企業活動の理解や勤労観の育成に加え、挨拶や言葉遣いなど社会生活に必要なスキル習得も支援しています。



TBKのサステナビリティ

マテリアリティ **4** 働きがいのある職場づくり

社会

社員の成長と働きがいを重視し、教育制度や公正な評価体制を整備。健康経営や安全衛生の強化を通じて、安心して働ける職場環境の実現に取り組み、人材の定着率の向上などを目指します。

働きがいに関する方針

TBKグループは、社員一人ひとりの成長と働きがいを重視し、安心して長く働ける職場環境の実現を目指しています。公正な評価制度の運用、柔軟な勤務形態の導入、健康経営の推進、安全衛生体制の整備などを通じて、社員の多様な価値観やライフスタイルに対応した職場づくりを進めています。これらの取り組みは、社員の定着率向上と組織の持続的な成長を支える重要な基盤と位置づけられています。

01 公正な評価と処遇

社員一人ひとりの能力と成果を正当に評価し、処遇に反映する制度の整備に取り組んでいます。性別や年齢、国籍に関係なく、平等な機会を提供することを基本方針とし、昇格・昇進の透明性を確保。また、定年後の再雇用制度を導入し、シニア人材の経験と知見を活かした柔軟な働き方を支援。社員の多様なキャリアパスを尊重し、公正な評価と処遇を通じて、働きがいのある職場づくりを推進しています。



シニア人材の活躍

02 働きやすい環境整備

TBKグループは、社員が安心して長く働ける環境づくりを重視し、ワークライフバランスの向上に取り組んでいます。育児・介護休暇制度の整備により、ライフステージに応じた柔軟な働き方を支援。年次有給休暇の取得率向上や離職率低減を目標に掲げ、職場の定着率向上を図っています。また、外国籍社員向けの日本語教室の実施や、障がい者の個別ニーズに応じた職場環境の整備など、多様な人材が活躍できる環境を整備。社員の声を反映した改善活動を通じて、誰もが働きやすい職場の実現を目指しています。



人事制度アンケート画面

03 従業員エンゲージメントの向上

社員の意欲と満足度を高めるため、従業員エンゲージメントの向上に取り組んでいます。定期的な従業員意識調査を実施し、職場環境や業務に対する意識を把握。調査結果をもとに課題を抽出し、改善施策へと反映しています。また、部門間の連携強化やコミュニケーションの促進を通じて、社員同士の信頼関係を築き、組織の一体感を醸成。社員が自らの役割に誇りを持ち、企業の成長に貢献できる環境づくりを目指しています。今後も、働きがいのある職場づくりを通じて、エンゲージメントのさらなる向上を図っていきます。

社員参加型ワークショップを通じて一体感を醸成

TBKグループでは、「TBK WAY」の価値観浸透を目的に、社員参加型ワークショップを実施しました。部門や拠点を越えた対話を通じて、行動指針への理解を深め、社員の主体性と組織の一体感を育む機会となりました。参加者同士が互いの考えを共有し、日々の業務にどう活かすかを考えることで、価値観の実践につながる意識変容が生まれています。



TBK WAYワークショップ

04 健康経営の推進

「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」の認定を受けるなど、社員の心身の健康を企業活動の基盤と位置づけ、健康経営の推進に取り組んでいます。定期健康診断の受診率向上やストレスチェックの実施に加え、産業保健師による面談や職場支援を通じて、メンタルヘルス対策を強化しています。社員一人ひとりが安心して働ける環境づくりを通じて、持続可能な成長を支える健康基盤の構築を目指しています。

ストレスチェックの実施

TBKグループは、年に1回ストレスチェックを実施しています。ストレスチェックの結果は4つのリスクカテゴリーに分類され、ストレスリスクが高いと判断された社員がいる場合、産業保健師による面談の実施等、メンタルヘルスの改善に努めています。すべての結果はプライバシーを保護し、法令を遵守して管理されています。



ストレスチェック画面

05 安全衛生管理体制の強化

TBKグループでは、社員の安全確保を重要課題と捉え、安全衛生環境委員会を中心に、全社・労働組合・協力会社の代表者が連携しながら、安全衛生活動を推進しています。安全パトロールや災害事例検討会の定期開催に加え、新入社員向けには安全体感教育を実施し、危険作業への理解と安全意識の定着を図っています。リスクアセスメントや現場支援を通じて、事故の未然防止と安全文化の醸成に努めています。



安全パトロール

TBKのサステナビリティ



千代田 有子
社外取締役

村田 恵一
社外取締役

竹添 英雄
社外常勤監査役

マテリアリティ 5 コーポレートガバナンスの持続的強化

ガバナンス

特別座談会

“TBK WAY”と 新戦略が導く、 価値創造の未来

株式会社TBKでは、企業価値向上と持続可能な成長を目指し、幅広い知見と経験を持つ社外取締役、社外監査役を迎え、ガバナンス体制の強化に取り組んでいます。今年度は、取締役会の活性化や新中期経営計画の始動を背景に、社外取締役2名と社外常勤監査役1名による座談会を実施。ガバナンス、リスクマネジメント、サステナビリティ経営について多角的な視点から議論を深めました。

—TBKのガバナンスをどのように評価されていますか。

千代田:私はコーポレート・ガバナンスというものを「コーポレートガバナンス・コード」に即して捉えています。その観点でいえば、当社のガバナンス体制は適切に実行されていると考えています。取締役会では、経営陣と社外役員が適度な緊張感と距離を保ちながら、非常に活発に建設的な議論をしており、とても評価できます。

その一方で、ガバナンスについての意識はありながら、売上や利益などのビジネスの方に議論の重点が置かれがちな部分もあります。ガバナンスを企業戦略の中にどう取り込んでいくかという点では、まだ工夫の余地があるのではないのでしょうか。

竹添:私は金融出身なので、製造業である当社を見ていると確かに売上や利益、原価率などへの意識が強いとは感じま

す。現状、いかに業績回復を図るかというところに意識が向いているのは事実だと思いますが、かといってリスクやコンプライアンスをないがしろにしているわけではない。取締役会の議論も活発ですし、代表取締役も私たち社外役員の意見に耳を傾けようという姿勢を持っています。

取締役会の運営については、私が当社の社外監査役に就任してからのこの1年でも改善されてきています。例えば、以前は取締役会の前日に社内の役員会があったため、取締役会で配付される資料に役員会の議論が十分反映されていませんでした。そこは改善した方がよいということになって、現在は役員会を1週間前に行い、その議論の内容が取締役会の資料にも盛り込まれるようになってきました。

また組織面では、2025年度からの第16次中期経営計画に合わせて、従来の「地域統括制度」と「機能統括制度」を廃止し、「本部制度」が導入されました。責任権限がより明確になったという点で、ガバナンスの向上につながるものと考えています。

村田:私は当社の社外取締役になって4年目ですが、取締役会の議論は、私がこれまで経験してきた中でもかなり活発といえます。私たちの助言を取り入れてくれるようになってきて、様々な仕組みや取り組みも、ずいぶん改善されてきていると感じています。財務面では売上・利益をなんとか維持できており、大きな不祥事などありませんから、事業の現状維持という点では合格点だと思っています。

しかしながら、コーポレート・ガバナンスの目的である持続的な成長や企業価値の向上という点では、まだこれからという部分が多々あります。例えば、前の第15次中期経営計画もその前の第14次中期経営計画も、目標はほぼ未達でした。経営計画というのは、株主をはじめとするステークホルダーから経営を任された立場での約束のようなものですから、それを守って成長していくことが喫緊の課題です。その点、2025年度には、経営戦略部・人事戦略部の新設や、外部コンサルタントを入れた社内改革プロジェクトの始動など、大きな動きがありました。こうした動きは取締役会の活発な議論の成果でもあると思います。今回の新中期経営計画の目標をぜひ達成できるよう監督・助言を通して貢献していくのが、社外取締役の役割だと考えています。

—企業のリスクマネジメントについては何が重要とお考えですか。

竹添:気候変動やサイバー攻撃、直近ではトランプ関税など、社会全体の変化が激しくなる中で、素早くリスクを捉えて対応していくことの重要性がますます高まっています。当社ではリスク・コンプライアンス委員会で四半期ごとにリスクの洗い出しを行い、半期ごとに取締役会に上げられます。また取締役会の席上で指摘されたリスク要因があればすぐにリストに盛り込まれるなど、リスクの把握と対応に努める体制はきちんとできています。ただし、リストがやや詳細すぎるきらいがあるので、もう少し優先順位をつけた方がよいと思います。

現在対応を急ぐべきリスクとしては、人材リスクが挙げられます。特に開発や設計など専門職の採用が難しくなっている一方で、経験豊富な社員の転職リスクもかなりあって、技術者の確保が課題になっています。この点への積極的な対応が望まれますが、先ほどお話の出た人事戦略部が今年度から新設され、人事にノウハウのある外部人材を入れたいと思っていますので、今後に期待しているところです。

村田:当社のリスクマネジメント体制は比較的しっかりできていると私も思います。その上で、世の中の動きなども踏まえて細心の注意を払っていくべきだと思う点を3つ挙げます。



千代田 有子 社外取締役
(現職)千代田法律事務所代表

TBKのサステナビリティ 15 マテリアリティ



村田 恵一 社外取締役

(旧職)日産自動車株式会社執行役員R&D部門
製品開発本部・車両実験部門担当

1つ目はハラスメントに対する感度の向上です。ハラスメントに対する社会の目は厳しくなる一途ですから、会社としてもそれに応じて感度を上げていかなければなりません。2つ目は検査不正の防止。私もメーカー経験が長いのですが、製造業では構造的に不正が起きやすい部分があります。製造部門と品質部門のそれぞれがきちんと自分の仕事をする、特に品質部門は警察の役割に徹することが求められるでしょう。3つ目は、計画を立てる際に厳しい目でリスクを見込むこと。先の見えない時代ですから、不測のリスクで業績が悪化する可能性を見越して、利益計画にもその分の上積みしておくことが必要です。当社でも、過去2つの中期経営計画が未達に終わったのは、そうした読みの不足があったのではないかと考えています。私たちが助言をすることで徐々に改善されてきてはいますが、結果を出すのはこれからですね。

千代田: リスクを織り込んだ上で業績を進展させることが長期的な企業価値向上につながるはずですが、製造業一般の傾向としてどうしても短期的な売上や利益に目が行ってしまいがちです。当社では、小さなリスクまできちんと洗い出して定期的に報告するような仕組みはできているものの、逆に、「自動車産業が今後どうなっていくか」といった大きなリスクについては、皆さん考えはあっても、それを見える化・データ化して社外の私たちと議論を尽くすといった部分がこれまで弱かったように思います。ただ、この点については村田さんからの問題提起の効果もあって、社内の意識も高まっていると

感じています。

また、体制としてリスク・コンプライアンス委員会が設置され、研修なども行われていることは評価できます。体制はしっかりできてきたので、今後は研修などを通じて個々の従業員や役員がリスクへの感度を上げ、体制に魂を入れていくことが重要でしょう。

—TBKのサステナビリティ経営をどのように評価されていますか。

村田: 前中期経営計画でも環境対応や人的資本経営などサステナビリティに関する具体的な目標を設定して取り組んできていますから、その点は評価できます。その一方で、当社のサステナビリティについての大きな課題は、サクセッションプランが定まっていないことです。現状、後継者が全くいないという心配はありませんが、各ポストの資格要件を明確にして、それを満たす人材を社内からリストアップして育成したりする、あるいは外部から登用したりするといった取り組みが必要です。育成期間も考えるとサクセッションプランの策定は急務ですが、今回、人事戦略部が設置されたので大いに期待しています。

もう1点、経営に関わる財務指標はステークホルダーに開示され注目もされるのに対して、非財務指標についてはなかなか関心を持ってもらえません。企業価値向上のためにも、ステークホルダーとどのようなコミュニケーションを取ればよいかといった広報戦略を、もっと積極的・計画的に実行していくべきだと思っています。

千代田: 当社ではサステナビリティの基本方針に基づいて、サステナビリティ委員会、および事務局であるサステナビリティ推進室が設置されており、サステナビリティについての体制整備や意識向上が図られています。環境対応では、脱炭素に向けた取り組みの進捗を数字で開示したり、軽量化ブレーキなど環境対応製品の開発に注力したりもしています。そうした目に見えやすい取り組みの一方で、人材育成などについてはなかなか状況が見えてこず、どうなっているのかと心配していました。しかし、昨年入社された新しい取締役が人材育成に力を入れており、このほど人事戦略部もできました。今後はそうした取り組みについてもKPIなど定量的に判断できるデータとともに、取締役会にも定期的に報告してもらえたらと思います。

サステナビリティが企業価値向上に資するものであるという意識を持って活動されることを、社外取締役としては期待しています。

竹添: サステナビリティが企業価値向上につながるものだと

いうのは、まさにそのとおりだと思います。しかし、社内にはまだ、サステナビリティは本業と関係なく企業のイメージアップのために特定の部署がやるものであり、それより大事なのは業績だ、といった意識がどこかにあるような気がします。

そんな中、サステナビリティ推進室では、少ないスタッフながら広報機能も兼務して、サステナビリティに関する社内教育や意識向上に努めています。例えば、「小学生が工場見学に来ました」といった社会貢献的なことから、「お客様企業で展示会を開催しました」といった本業に関することまで、硬軟取り混ぜた「サステナつうしん」というものを週に1本ずつ配信しています。これはとてもよい取り組みで、この半年・1年を見ても、社内のサステナビリティ意識の向上に大きく貢献していると感じています。

—TBKの企業価値向上に向けたメッセージをお聞かせください。

千代田: 企業価値というのは財務面だけでなく、企業としての信用力や技術力、さらには環境対応や人材への取り組みなどを含めた全体的な価値だと思います。とはいえ、企業価値の目安の一つであるPBRが1倍を下回っている状況の改善も必要です。その背景には資産が多いという製造業特有の事情がありますから、今後PBRを1倍に近づけていくには、資産の有効活用を図り、資産からの収益を上げていくしかありません。資産効率向上のために今後すべきことは多々あります。その意味で当社には大きな伸びしろがあるともいえます。

その一方で、そうした取り組みに注力していることをステークホルダーに広く伝えることで、この会社の将来性に賭けてもらうことも必要です。ステークホルダーとの対話も、企業価値向上にたいへん有効な方法だと考えています。私は弁護士でもある社外取締役として、情報が誤解のないように開示されているか、当社の将来性がきちんとステークホルダーに伝わっているかといった観点からのチェックを通じて、当社の企業価値向上に貢献していきたいと思っています。

竹添: 75年以上培ってきた技術力をもとにブレーキとポンプの分野で高いシェアを持ち、お客様の信頼を得ている当社は、伝統ある日本のものづくりの一端を担ってきたといえます。そのことは大きな強みです。自動車メーカーと安心して共存共栄できる時代ではなくなっていますから、従来の技術・従来のお客様だけでなく、新しい技術・新しいお客様を開拓していく必要があります。その意味で、当社がタイ・インド・中国といったグローバルな拠点を持っていることは、ものづくり

の面でも市場の面でも強みといえます。そうした強みを活かしながら、過去の仕事のやり方から脱却し、どのようにグループ全体での成長と企業価値向上を実現していくか。今まさにそれを模索しているところです。

また、千代田さんが言われた社外への発信の重要性については、私も同意します。これまでは特定のお客様にしっかり認識してもらえていればよかったのですが、今後は新しいお客様や学生などにも向けて世の中での当社のプレゼンスを上げていかなければなりません。その際、分かりやすい発信のしかたなどについて、業界の外から来た素人の視点で助言するというのも、私の役割の一つだと思っています。

村田: 当社は、商用車のブレーキやポンプの国内唯一の独立系メーカーとして圧倒的な地位を持っている割には株価が低すぎると、私は思っています。もっとPRをすべきです。その一方で、資産の整理を図って効率を上げていくことも重要。この2点を組み合わせてPBR向上への努力をしなければなりません。2025年度から新中期経営計画がスタートするとともに、経営戦略部が設置され、外部コンサルタントを入れて改革も進めている。また、新たに「TBK WAY」を策定し、社内ですべき価値観の共有も図っている。環境や体制は整ってしていますから、それらを総動員すれば必ず企業価値の向上は実現できるはずですが、低迷していてよい会社だとは思っていませんので、社外取締役として、新しくできた組織や仕組みがきちんと機能するための監督・助言に注力していきたいと考えています。



竹添 英雄 社外常勤監査役

(旧職)朝日生命保険相互会社 内部監査局長

TBKのサステナビリティ マテリアリティ **15**

コーポレート・ガバナンス体制

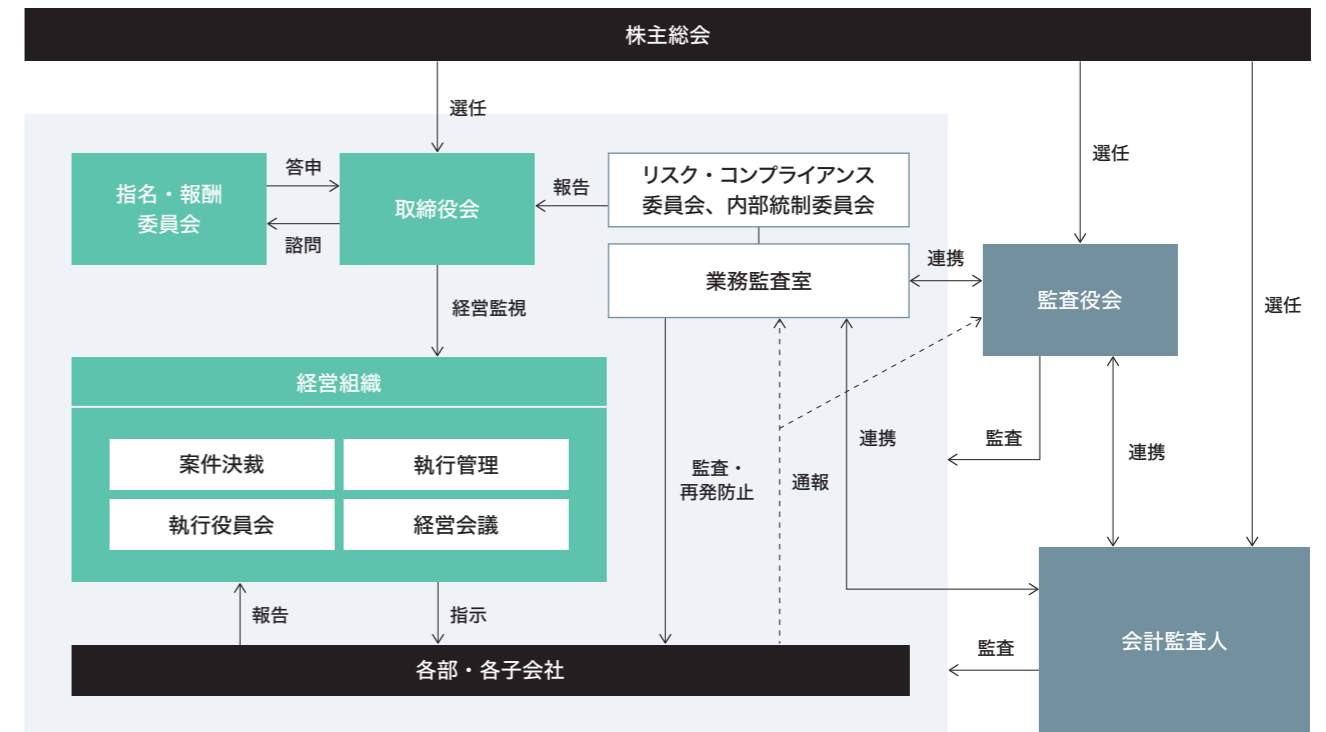


基本的な考え方

当社は、経営判断の迅速化を図り、業務施策を円滑に執行すると同時に、判断および執行の過程での透明性を確保し、相互牽制により違法性を排除することが重要であると考えています。

株主・投資家等からの信頼を確保するため、自動車部品等製造業界と当社の経営課題を熟知した取締役会による迅速かつ戦略的な意思決定と監督に加え、社外取締役および社外監査役による監督・監査の両輪の体制が、有効かつ効率的と考えます。そのため、監査役会設置会社が適切と考えています。

こうした体制のもと、コーポレート・ガバナンス強化を進めていきます。



取締役会

当社の取締役会は5名の取締役で構成され、月1回の定例会のほか、必要に応じて臨時会を開催し、重要な業務執行の審議・決定、代表取締役・業務執行取締役による職務の執行状況の報告を通じて、取締役の職務執行の監督を行っています。監査役は、取締役会に出席し、適宜必要な意見を述べています。

また、当社は、独立した立場から取締役等の職務の執行を監督し、取締役会の機能強化を図るため、社外取締役2名を選任しています。社外取締役からは、当社の経営判断・意思決定の過程で、独立した立場から企業経営等の豊富な経験や実績、幅広い知識と見識に基づいた的確な提言・助言が得られています。

当事業年度における取締役会では、主な審議事項として、経営戦略の策定、人材戦略方針の決定、重要財産の売却、決算および予算等の重要事項の承認、各セグメントにおける事業などを審議しました。

2024年度取締役会開催回数: 19回

指名・報酬委員会

取締役の指名・報酬等に係る取締役会の機能公正性・透明性・客観性と説明責任を強化することを目的とし、任意の指名・報酬委員会を設置し、適宜開催しています。委員長および委員の半数以上を独立社外取締役とし、取締役4名(うち社外取締役2名)で構成されており、指名・報酬委員会は、取締役の選任および解任に関する議案、取締役の報酬制度や業績評価に関する事項などについて議論しています。

当事業年度における指名・報酬委員会では、主な審議事項として、取締役会の在り方やその構成等、取締役の報酬額やその妥当性について議論し、取締役会へ答申しました。また、サクセッションプラン(取締役および執行役員の後継者育成計画)について検討しました。

2024年度指名・報酬委員会開催回数: 6回

監査役会

当社では、株主・投資家等からの信頼を確保するため、自動車部品等製造業界と当社の経営課題を熟知した取締役会による迅速かつ戦略的な意思決定と監督に加え、社外取締役および社外監査役による監督・監査の両輪の体制が、有効かつ効率的と判断し、監査役会制度を採用しています。常勤監査役1名、非常勤監査役2名で構成されており、3名とも社外監査役です。3名全員が東京証券取引所の定める独立役員要件を満たす社外監査役としており、適法性監査にとどまらず、独立した客観的な立場で能動的・積極的に権限を行使し、適切に判断して行動することができる体制を確保しています。

当事業年度における監査役会では、主な検討事項として、監査方針および計画の策定、取締役の職務執行および業務執行部門やグループ会社の業務執行などの監査等を行いました。

2024年度監査役会開催回数: 15回

会計監査人

当社は、会計監査業務を有限責任あずさ監査法人に委託しており、会計監査人は、監査役と緊密な連携を保ち、監査計画および監査結果の報告とともに、期中において必要な情報交換、意見交換を行い、効率的かつ効果的な監査の実施に努めています。

執行役員会

執行役員会は9名の執行役員(取締役を兼務する執行役員を含む)で構成され、原則として月1回開催し、業務執行に関する個別経営課題の審議・決定を行います。

経営会議

取締役(社外取締役を除く)および各子会社社長で構成された経営会議を適宜開催し、内外子会社の業務計画や業務執行状況について報告を受け、トップマネジメントが業務執行状況をフォローしています。

ガバナンス強化の変遷

TBKグループは、コーポレートガバナンス・コードへの対応や社外役員・投資家との意見交換などを通じて、継続的にガバナンス体制の見直し・強化に取り組んでいます。

2022年にはサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティ推進に関して取締役会に定期的に報告する体制を整備。取締役会において脱炭素やカーボンニュートラルに向けた施策などについて継続的に議論を行っています。引き続きガバナンス体制における実質面の強化や情報の充実化に取り組んでいきます。

	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
社長	墨谷 裕史		岸 高明						尾方 馨					
コーポレート・ガバナンス基本方針	2015年～コーポレート・ガバナンス基本方針の公表													
取締役	取締役の人数	5名	6名			7名	6名	5名	6名	5名				
	独立社外取締役の人数	0名	1名	2名				3名	2名					
	女性取締役の人数	0名						1名						
取締役会の実効性評価											2022年～取締役会の実効性評価スタート			
監査役体制	監査役の数 3名													
指名・報酬委員会						2016年～指名委員会設置				2021年～指名・報酬委員会に改編				
各種委員会	サステナビリティ委員会										2022年～サステナビリティ委員会設置			
	リスク・コンプライアンス委員会	2014年～コンプライアンス委員会設置			2015年～リスク管理委員会と統合してリスク・コンプライアンス委員会に改編									
取締役に対する株式報酬制度									2019年～取締役に対する株式報酬制度スタート					

取締役会の構成とスキルマトリックス

当社は、「We Are One TBK」を活動スローガンとして、第16次中期経営計画を推進しています。

第16次中期経営計画は「イノベーションで未来を切り拓く」をテーマに掲げ、この実現のために様々な視点から経営課題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等の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	小林 正登	久保 隆	千代田 有子	村田 恵一	竹添 英雄	大塚 啓一	稲垣 尚
2024年度取締役会出席状況	19回/19回	15回/15回	-	18回/19回	19回/19回	15回/15回	19回/19回	19回/19回
2024年度指名・報酬委員会出席状況	6回/6回	5回/5回	-	6回/6回	6回/6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16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。

スキルセット	選定の理由
企業経営	グローバル競争下で持続的な成長と企業価値の向上を図るためには、経営環境の変化を的確に捉え、長期的な視点に基づいた戦略の構築と実行ができる知見と意思決定力が求められます。経営全体を俯瞰し、組織の方向性を定める能力が不可欠です。
財務会計	財務の健全性を維持しながら、原価管理、設備投資、為替リスクなど、製造業特有の財務課題に対応するためには、専門的な知識と実務経験が必要です。財務戦略の立案と資金の最適配分を通じて、企業の安定的な成長に寄与します。
コンプライアンス	法令遵守に加え、企業倫理や社会的責任を含む広範な視点からリスクを管理し、経営の透明性と信頼性を確保するために不可欠なスキルです。取締役には、組織全体にコンプライアンス意識を浸透させる役割も期待されます。
ESG (環境・社会・ガバナンス)	環境負荷の低減、人権・労働環境への配慮、企業統治の強化など、持続可能な成長に向けた戦略的対応力が求められます。ESGの視点を経営に取り入れることで、社会的信頼の獲得と長期的な企業価値の向上が可能となります。
人事労務	人材の確保・育成、安全衛生管理、労使関係の安定など、製造現場の競争力強化に直結する課題に対応するための知見が必要です。多様な人材の活用や働き方改革への対応も、企業の持続的成長において重要な要素です。
技術開発	電動化・自動運転・環境対応などの技術革新に迅速に対応し、製品差別化や品質向上を実現するための戦略的判断力が求められます。技術開発の知見は、研究開発投資の最適化や中長期的な成長戦略の策定に貢献します。
営業	顧客ニーズの把握と長期的な関係構築を通じて、事業の安定と成長を支える営業戦略の立案・実行力が重要です。市場動向を踏まえた製品提案や価格戦略の策定により、企業価値の向上に寄与します。
国際経験	グローバルな事業展開において、各国の商習慣・法規制・文化的背景を踏まえた意思決定と関係構築を行うための国際的視野が必要です。海外拠点の運営や国際パートナーとの連携を通じて、企業の競争力を高めます。

実効性評価

当社では、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検証を行い、取締役会の実効性を評価しています。2024年度における取締役会の実効性評価の結果は以下のとおりです。

対象者	2025年3月末時点における全取締役および監査役(取締役5名、監査役3名)	
方式	記名式アンケート	
質問内容	1.経営全般に関する実効性評価 ①株主の権利・平等性の確保 ②株主以外のステークホルダーとの適切な協働 ③適切な情報開示と透明性の確保 ④取締役会等の責務 ⑤株主との対話	2.取締役会の実効性評価 ⑥取締役会の規模(人員)と構成メンバーの妥当性 ⑦取締役会の意思決定プロセスの品質評価 ⑧取締役会に提供される情報の品質

2024年度における取締役会実効性評価結果の概要

上記のアンケートの結果、当社の取締役会の実効性については、概ね適切に確保されていると評価しました。前年度に比べ上表の項目の評価点は良好化したものの、第15次中期経営計画の目標としていた10%には届かず7.8%にとどまりました。改善が見られた項目および改善の余地のある項目を整理し、引き続き検討・改善を続けていくべき課題があること、これらについて定期的に検証し、継続的に取り組む必要があることを認識しました。

2024年度における取締役会実効性評価結果

特定年度		評価の改善が見られた項目	改善余地のある項目
2023年度	経営全般に対する取締役会の取り組みに関して	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーに対する情報開示の項目およびタイミングに関しては適切に行われている。 人材育成の計画には改善が見られ、サクセッションプランの計画策定まで行った。 	<ul style="list-style-type: none"> 企業価値向上に寄与する非財務情報を含めた戦略的かつ計画的な情報開示の実施 人材育成のための育成方針の策定および体制整備を行い、人材育成の確実かつ継続的な実施 企業戦略等の成長のための展望と目標達成のためのPDCAサイクルを回す仕組みの強化 案件ごとのリスクの検証や議論の質の向上
	取締役会の実効性に関して	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の員数、多様性、社内・社外の構成は概ね適切である。 	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役への情報提供の充実、質の向上
2024年度	経営全般に対する取締役会の取り組みに関して	<ul style="list-style-type: none"> 統合報告書の充実など、ステークホルダーに対する情報開示に関しては適切に行われている。 社外取締役の意見を尊重し、反映する姿勢を評価する。 	<ul style="list-style-type: none"> 英文情報の充実 人材育成のための育成方針の策定および体制整備を行い、確実かつ継続的な実施 IR活動の一層の進展 企業戦略等、成長の展望と目標達成のためのPDCAサイクルを回す仕組みの強化
	取締役会の実効性に関して	<ul style="list-style-type: none"> 意思決定の質の向上に向けた情報提供の場を設けたことは前進した。 	<ul style="list-style-type: none"> 案件ごとのリスクの検証や資料および議論の質の向上

今後の取り組み

これらの評価結果を踏まえ、抽出した課題に対して重点的に審議を行います。改善余地のある項目を中心に、その対応策を定め、実行します。具体的には、取締役会メンバーによるミーティングを設け、社内・社外の多様な視点から経営課題に関する議論を一層深め、各取締役の見解および知見を集結して改善策を立案し、PDCA(Plan-Do-Check-Act)を回しながら進めていきます。

当社は、今後も持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために、引き続き取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

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 ^{※1} 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

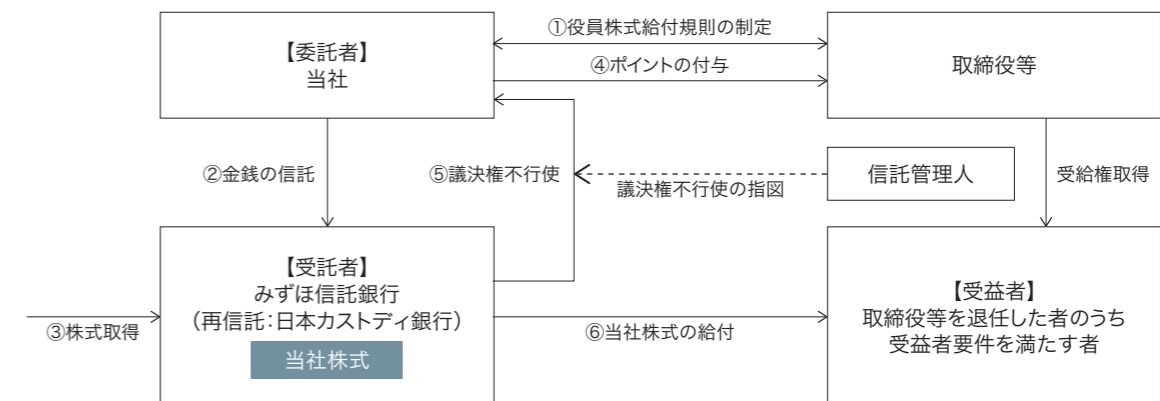
2024年度の状況

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)	76(12)	68(11)	7(0)	-(-)	-(-)	5(2)
監査役(うち社外監査役)	23(23)	23(23)	-(-)	-(-)	-(-)	4(4)

また、その他の業績連動型株式報酬として、「株式給付信託(BBT^{※2})」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



役員一覧 (2025年6月25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)



小林 正登
取締役常務執行役員

2014年5月 当社入社
2014年8月 当社新製品開発部長
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)



久保 隆
取締役常務執行役員

● 新任

2020年1月 ビーピージー・ジャパン株式会社 代表取締役社長
2024年7月 当社入社
2024年8月 当社社長室長
2025年4月 当社常務執行役員 営業本部長、経営戦略部・財務部・人事戦略部担当(現任)
2025年6月 当社取締役常務執行役員(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 株式会社廣済堂社外取締役
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
2008年4月 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

丁 旭威
菊地 正信

執行役員

傍士 武
八賀 利久
澤田 幸弘
工藤 琢也

監査役



竹添 英雄
常勤監査役

● 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
2024年4月 同社社外人事部顧問
2024年6月 当社社外常勤監査役(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 Japan有限責任監査法人)
2016年6月 当社社外監査役(現任)
2016年7月 大塚公認会計士事務所代表(現任)
2021年6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 当社社外監査役(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。
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。
久保 隆	グローバルにビジネスを展開する事業会社での代表取締役としての経営経験に加え、営業分野における豊富な事業マネジメント経験を有しています。また、財務や人事分野の経験・知見も有していることから、当社グループの経営および営業、海外事業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もとに、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。

内部統制とコンプライアンス

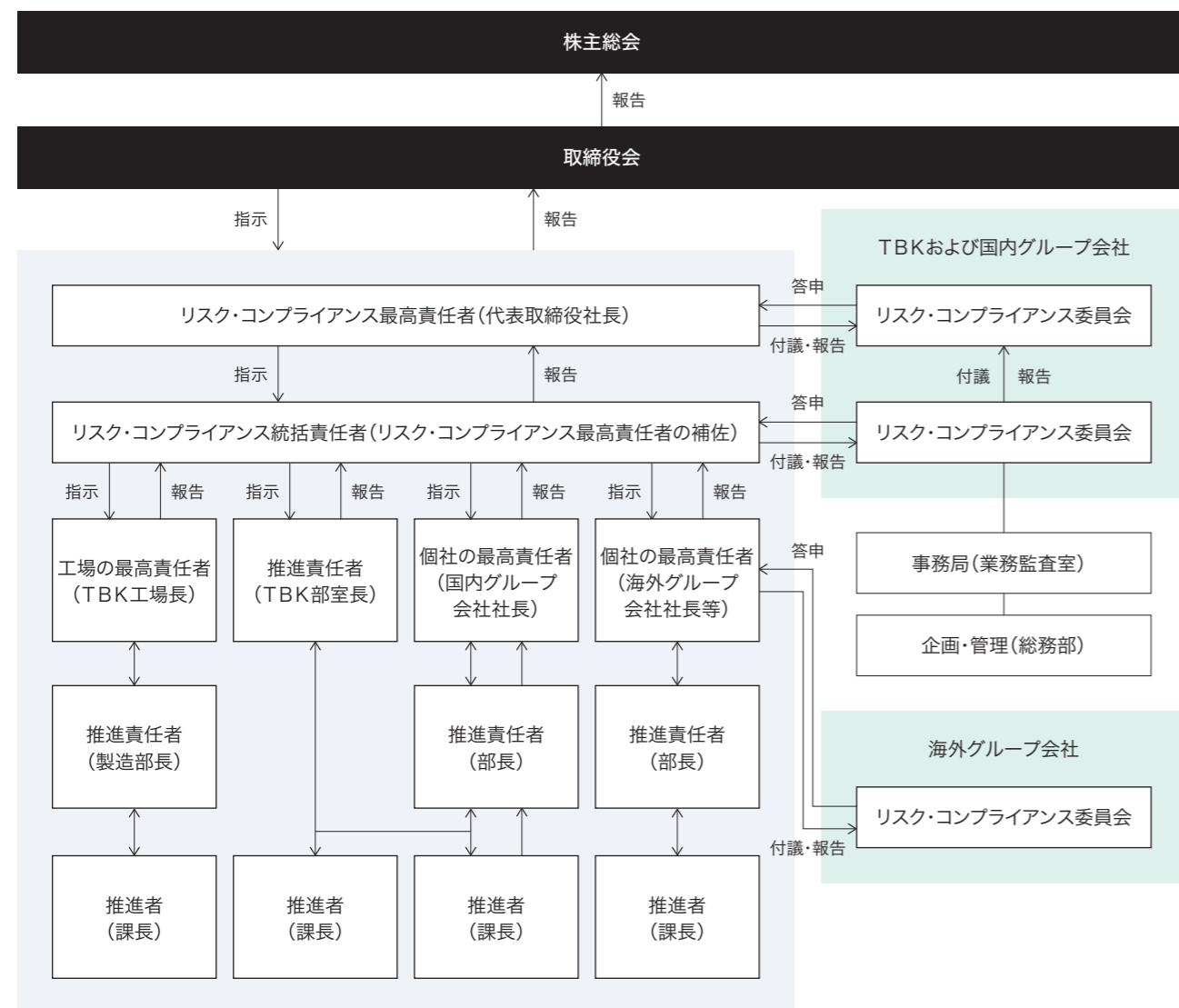
コンプライアンスの実効性を高めるため、役員および全従業員が業務遂行にあたり、法令・定款および経営理念を遵守して行動し、透明性の高い企業活動を行います。

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



リスクマネジメント

サプライチェーンリスク

〈基本方針〉

TBKグループは、サプライチェーン全体の安定性と持続可能性を確保するため、リスク管理体制を強化しています。重要保安部品の安定供給を通じて物流の安心・安全を支えるとともに、グリーン調達ガイドラインを策定し、環境・社会に配慮した取引先との連携を推進。取引方針説明会や環境調査を定期的実施し、改善機会を活用しながらサプライヤーとの信頼関係を構築しています。また、自然災害や地政学的リスクに備え、複数拠点での生産体制やBCP(事業継続計画)を整備。これらの取り組みにより、サプライチェーンの強靱化とリスク分散を図り、安定した製品供給を実現しています。

主な取り組み

サプライヤーコミュニケーションの実施

当社は、取引先との情報交換を行い、共通の課題や悩みを共有、互いの経験や知識を活かすことを目的に、経営者懇談会を実施しています。購買方針等を明確にし、サステナビリティやBCP協力の要請を含む多岐にわたるテーマを取り上げ、取引先への表彰も行っています。さらに、生産説明会も年に1回開催し品質のさらなる向上に向けて取り組んでいます。



経営者懇談会の様子

法規制・コンプライアンスリスク

〈基本方針〉

当社は、法令遵守と企業倫理の徹底を経営の基本方針とし、コンプライアンス体制の強化に取り組んでいます。リスク・コンプライアンス委員会を設置し、四半期ごとに各部門から提出されるリスク評価をもとに、重要リスクを特定。グループ会社からの報告を受け、必要に応じて取締役会で審議・決定を行っています。また、内部通報制度を整備し、不正行為の早期発見と是正を図ることで、透明性の高い経営を実現。国内外の法規制に対応した教育・研修も実施し、社員一人ひとりが高い倫理観を持って行動できる企業風土の醸成を目指しています。

主な取り組み

半期に一度のコンプライアンス勉強会を全社で実施

企業倫理の徹底と法令遵守の意識向上を目的として、半期に一度、全社的なコンプライアンス勉強会を実施しています。この勉強会では、毎回異なるテーマを取り上げ、業界動向や社会的課題を踏まえた実例をもとに、社員一人ひとりが自らの業務を振り返る機会を設けています。2024年度には「インサイダー取引」や「品質不正」など、企業活動における信頼性を揺るがす事案をテーマに取り上げ、業界横断的に発生した不正の背景や再発防止策について学びました。これらの教育を通じて、業務に潜むリスクへの感度を高め、組織全体での健全な企業文化の醸成を図っています。



情報セキュリティリスク

〈基本方針〉

TBKは、情報資産の保護とサイバーセキュリティ対策を重要課題と位置づけ、情報セキュリティリスクへの対応を強化しています。従業員一人ひとりが情報管理の重要性を理解し、適切な取り扱いを徹底するための教育を実施。社内規則に基づき、情報漏洩や不正アクセスの防止策を講じるとともに、インサイダー取引の未然防止にも取り組んでいます。また、情報開示に関しては、金融商品取引法や東京証券取引所の規則に準拠し、タイムリーかつ公正な情報提供を行うことで、ステークホルダーとの信頼関係を構築。今後も、情報セキュリティ体制の継続的な見直しと強化を図っていきます。

主な取り組み

ゼロトラストセキュリティを基盤としたネットワークセキュリティ対策

働き方やシステム構成の変化に対応するため、あらゆる通信に対し安全性の検証を行う「ゼロトラストセキュリティ」の考えのもと、セキュリティの統合モデルであるSASE(Secure Access Service Edge)基盤の運用を行っています。

自然災害・パンデミックリスク

〈基本方針〉

TBKグループは、自然災害やパンデミックなどの突発的な事象に対するリスク管理を強化しています。気候変動による物理的リスクを重要課題と捉え、IPCCやIEAのシナリオを用いた定性的な分析を実施。サステナビリティ委員会とリスク・コンプライアンス委員会が連携し、災害時の影響度や対応策を取締役に報告しています。また、BCPの整備や複数拠点での生産体制により、事業継続性を確保。パンデミック対応では、衛生管理の徹底やリモートワーク体制の整備を通じて、社員の安全と業務の安定を両立しています。今後も、社会変化に柔軟に対応できる体制づくりを進めていきます。

主な取り組み

災害・パンデミックに備えた事業継続体制の強化

TBKグループでは自然災害やパンデミックに備え、昼夜を問わず避難訓練を定期的実施し、緊急時の対応力を高めています。さらに、平常時からリモートワークを導入することで、業務の継続性と安全性を確保しています。

11年サマリー

(年度)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
経営成績 単位:百万円											
売上高	47,058	47,086	46,640	51,353	53,637	51,340	43,956	51,194	53,522	56,659	54,415
営業利益	2,934	1,345	1,818	1,897	1,507	1,261	644	598	△628	903	941
経常利益	2,870	1,150	1,799	2,156	1,554	944	1,306	1,232	△623	841	309
親会社株主に帰属する当期純利益	2,152	633	△82	1,033	1,029	△3,116	△191	783	△2,065	332	△1,204
包括利益	4,303	△1,083	381	1,577	657	△4,666	1,063	2,368	△756	1,947	15
1株当たり当期純利益(円)	73.40	21.60	△2.80	35.23	35.09	△107.10	△6.75	27.62	△72.76	11.68	△42.26
設備投資額	6,791	7,638	4,560	3,437	3,260	4,763	2,291	2,620	4,291	3,342	2,272
減価償却費	3,068	3,541	3,853	4,029	4,137	4,209	3,518	3,212	3,235	3,186	3,168
研究開発費	1,417	1,220	1,200	1,258	1,174	1,243	1,234	1,325	1,205	1,170	1,190
財務状態 単位:百万円											
総資産	61,399	63,349	57,443	56,483	55,341	48,949	49,201	50,476	52,179	56,536	53,125
純資産	32,079	29,819	29,851	30,959	30,947	25,449	26,341	28,479	27,529	29,358	29,112
自己資本	30,813	29,191	29,335	30,394	30,538	25,086	25,919	27,989	26,908	28,608	28,249
1株当たり純資産(円)	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	991.52
有利子負債	10,208	14,286	12,968	10,476	8,549	10,200	8,586	7,370	8,949	9,082	7,954
キャッシュ・フロー 単位:百万円											
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,560	3,535	5,908	2,530	6,256	3,765	5,565	4,292	2,539	3,163	3,894
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,947	△8,236	△663	△1,188	△3,491	△4,138	△2,437	△2,343	△3,847	△2,521	△2,323
フリー・キャッシュ・フロー	△2,387	△4,701	5,245	1,342	2,765	△373	3,128	1,949	△1,308	641	1,570
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,245	4,083	△2,378	△4,138	△3,317	621	△1,868	△1,843	958	△372	△1,885
現金および現金同等物の期末残高	3,043	2,398	5,720	3,010	2,440	2,902	4,151	4,213	3,924	4,254	4,123
株式情報											
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)	16	16	16	16	20	12	3	12	0	10	8
配当性向(%)	21.8	74.1	-	45.4	57.0	-	-	43.4	-	85.6	-
経営指標											
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	7.4	2.1	△0.3	3.5	3.4	△11.2	△0.8	2.9	△7.5	1.2	△4.2
総資産経常利益率(%)	5.0	1.8	3.0	3.8	2.8	1.8	2.7	2.5	△1.2	1.6	0.6
売上高営業利益率(%)	6.2	2.9	3.9	3.7	2.8	2.5	1.5	1.2	△1.2	1.6	1.7
自己資本比率(%)	50.2	46.1	51.1	53.8	55.2	51.2	52.7	55.4	51.6	50.6	53.2
海外売上高比率(%)	25.5	31.3	33.2	37.5	39.9	38.6	40.5	44.4	44.8	47.5	47.2
主要な非財務情報											
従業員数(名)	1,428	1,787	1,884	1,999	2,094	1,990	2,060	2,008	1,956	1,885	1,880
うち海外従業員数(名)	596	944	1,061	1,147	1,234	1,087	1,159	1,113	1,061	1,036	1,031
海外従業員比率(%)	41.7	52.8	56.3	57.4	58.9	54.6	56.3	55.4	54.2	55.0	54.8
CO ₂ 排出量(国内全社 Scope1・2)(t)	29,645	27,592	27,181	29,519	27,343	29,548	26,467	26,640	26,434	25,100	21,981
女性管理職比率(%) (単体)	-	-	-	-	-	0.3	0.3	0.3	0.0	0.0	0.4
障がい者雇用率(%) (単体)	-	1.52	1.34	1.50	1.73	1.69	1.73	2.04	2.30	2.27	2.32
労働災害件数(休業災害)(件) (単体)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
社外取締役比率(%) (単体)	-	33	33	29	33	33	40	33	50	40	40

会社情報 (2025年3月31日現在)

会社概要

会社名	株式会社TBK
設立	1949年8月1日
資本金	46億1,730万円
上場市場	東京証券取引所 スタンダード市場
事業内容	各種自動車、産業機械、建設機械の部品の設計製造、販売および修理
従業員数	単体1,002名/連結2,721名(2025年4月時点)

グループ会社

I 国内

TBK販売株式会社

〒194-0045 東京都町田市南成瀬4-21-1
TEL.042-724-1555
FAX.042-724-1564
補修用部品の国内外向け販売およびアフターサービス



木村可鍛株式会社

〒961-0004 福島県白河市萱根金ケ入14-4
TEL.0248-23-4761
FAX.0248-23-4765
ダクタイル鋳鉄品・可鍛鋳鉄品、ねずみ鋳鉄品の製造・販売



株式会社サンテック

〒433-8104 静岡県浜松市中央区東三方町481番地
TEL.053-438-1855
FAX.053-438-1852
各種専用工作機械設計、製作および販売



II 海外

TBKK (Thailand) Co., Ltd. タイ・チョンブリ県

700/1017, Moo 9, TB. Mabpong, AP. Panthong, Chonburi 20160, Thailand
TEL.+66-38-109-360
FAX.+66-38-109-368
ウォーターポンプ・オイルポンプ、エンジンカムシャフト、ターボチャージャーベアリングハウジング等のエンジン関連部品、ドラムブレーキ、その他製品の製造・販売

Matsumura Seikei (Thailand) Co., Ltd.

700/1017, Moo 9, TB. Mabpong, AP. Panthong, Chonburi 20160, Thailand
TEL.+66-38-109-360
FAX.+66-38-109-368
ダイキャスト・鋳造用金型の製造、試作鋳造



Changchun TBK SHILI Auto Parts Co., Ltd.

中国吉林省長春市
No.1899 Huaguang Street, Gaoxin District, Changchun City, Jilin Province 130012, China
TEL.+86-431-8705-3186
FAX.+86-431-8705-3187
ライニングおよびその他製品の製造・販売



Tongchuan TBK Auto Parts Co., Ltd.

中国陝西省銅川市
Dongjiahe Circular Economy Industrial Park, Yaozhou District, Tongchuan City, Shaanxi Province, China
ライニングの製造・販売

Dongguan TBK Co., Ltd.

中国広東省東莞市
NO.229 Heshi Road, Qiaotou Town, Dongguan City, Guangdong Province 523527, China
TEL.+86-769-8343-9662
ライニング、ウォーターポンプ・オイルポンプの製造・販売



Changchun FAWSN TBK Co., Ltd.

中国吉林省長春市
No. 2899 Yumin Road, Chaoyang District, Changchun City, Jilin Province 130103, China
TEL.+86-431-8552-8668
FAX.+86-431-8551-7551
ブレーキおよび関連製品の製造・販売



TBK India Private Ltd.

インド・マハラシュトラ州
Gat No. 103/264/658/666 to 719/721/749/773/774/784, Village-Mhavashi, Tal-Khandara, Dist.-Satara Maharashtra 412802, India
ウォーターポンプ・オイルポンプの製造・販売



株式情報

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	31,862名

所有者別株式数比率



大株主

株主名	所有株式数(株)	持株比率(%)
いすゞ自動車株式会社	2,798,002	9.54
朝日生命保険相互会社	1,610,000	5.49
株式会社三井住友銀行	1,423,500	4.85
株式会社横浜銀行	1,423,500	4.85
三菱重工エンジン&ターボチャージャ株式会社	1,341,000	4.57
SKANDINAVISKA ENSKILDA BANKEN AB FBO ATHANASE INDUSTRIAL PARTNER AB	1,265,769	4.32
株式会社日本カストディ銀行(信託E口)	830,371	2.83
学校法人帝京大学	561,140	1.91
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	430,000	1.47
株式会社ヨロズ	394,500	1.35

(注)

- 持株比率は自己株式(103,236株)を控除して計算しています。
- 自己株式には、株式会社日本カストディ銀行(信託E口)が保有する、取締役(社外取締役を含みます。)および執行役員向けの株式給付信託(BBT)830,371株は含まれていません。

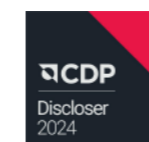
社外からの評価とイニシアティブへの参画



当社は、株式会社日本政策投資銀行(DBJ)の「DBJ環境格付」融資において評価をいただきました。DBJ環境格付は、企業の環境経営の取り組みを評価するもので、当社は環境への配慮が先進的と認められました。今回の評価は、当社の環境保全に向けた取り組みが着実に成果を上げていることを示すものです。



当社は、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2025(大規模法人部門)」に認定されました。



当社グループは、国際的に有名なNGOであるCDP(Carbon Disclosure Project)が実施する環境情報開示アンケートに積極的に参加しています。CDPは、気候変動をはじめとする環境問題に取り組む企業の情報を収集し評価を行っています。

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/>