

中期経営計画  
2025年～2027年  
～みんなのありたいをカタチに～  
We Are One TBK



2025年5月14日  
株式会社TBK  
(証券コード：7277)

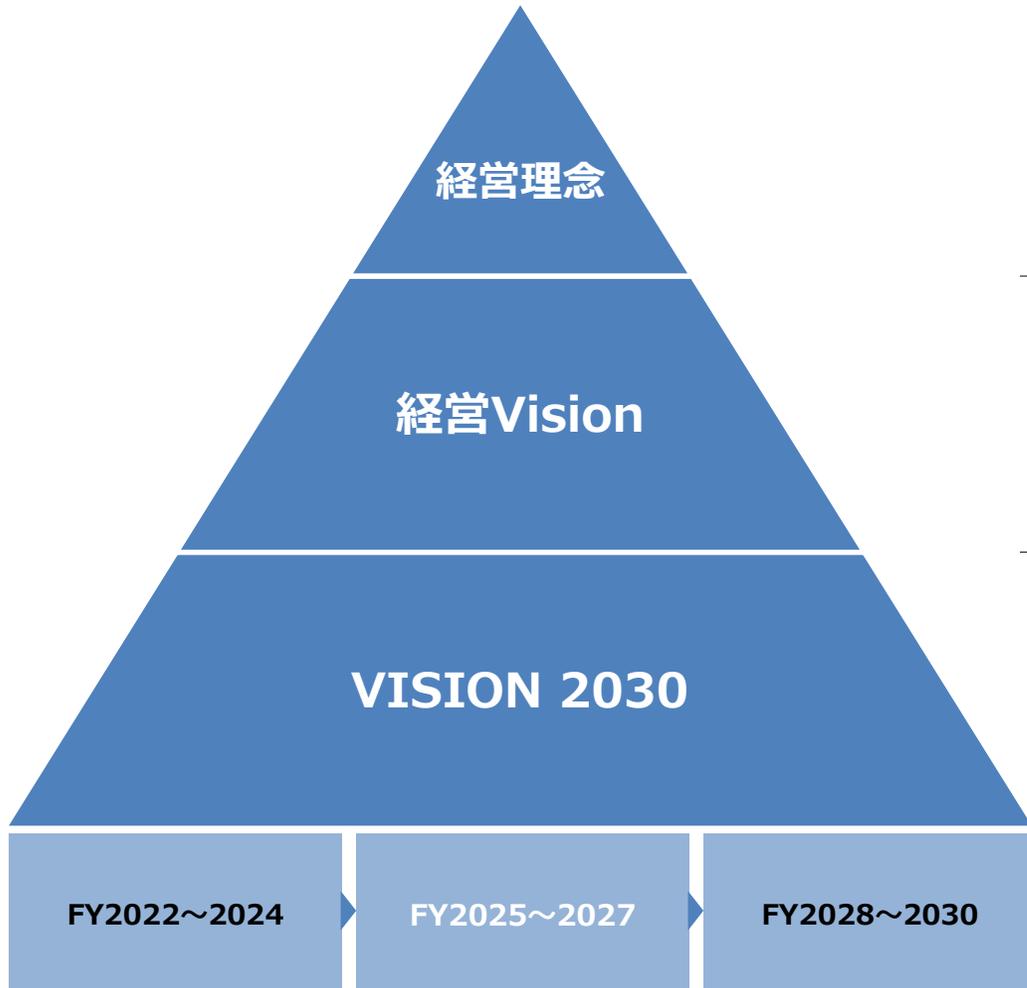
# 目次

- 1 2030年に目指す当社グループの姿について
- 2 前中期経営計画の振り返り
- 3 新中期経営計画について
- 4 基本方針①コア技術・コア製品の強化
- 5 基本方針②事業基盤の変革
- 6 基本方針③新領域への挑戦
- 7 基本方針を支えるESG経営の推進
- 8 財務戦略

1

# 2030年に目指す当社グループの姿について

## 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。」

### VISION2030

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」

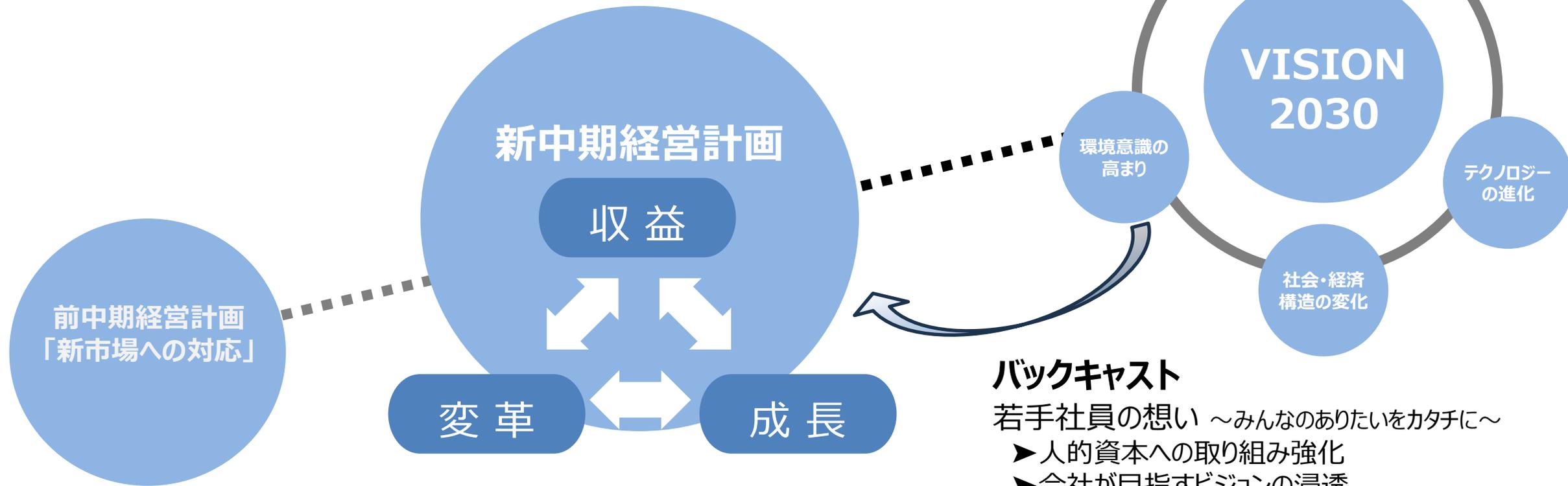
2030年に向けた行動原則

「1. Do now 2. Do new 3. Run fast」



# VISION 2030

「時代の変化に合った価値をスピーディに創造する」



FY2022～2024

FY2025～2027

FY2028～2030

2

# 前中期経営計画の振り返り

FY2022～2024

## 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

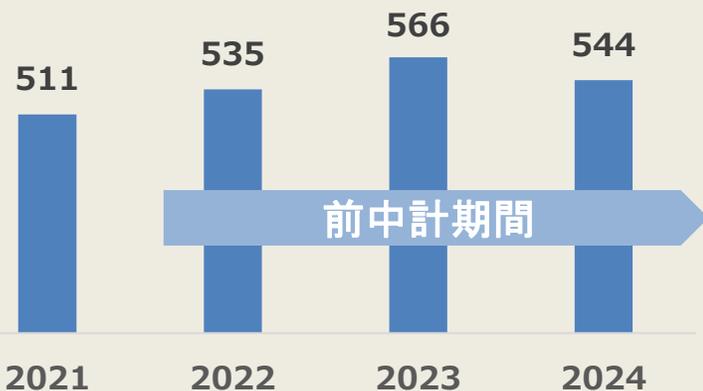
### 売上高

目標

実績/評価

当初  
600 億円

FY24 評価  
**544 億円 ×**



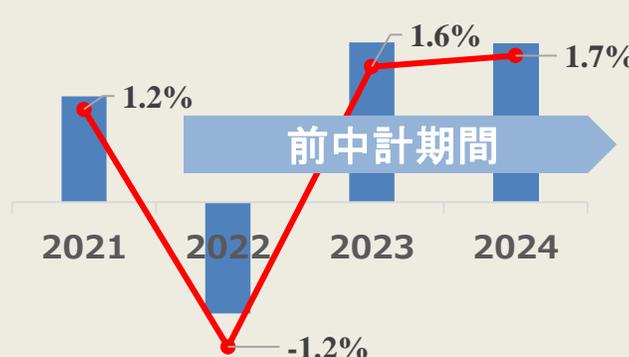
### 営業利益

目標

実績/評価

当初  
30 億円 5.0 %

FY24 評価  
**9 億円 1.7 % ×**



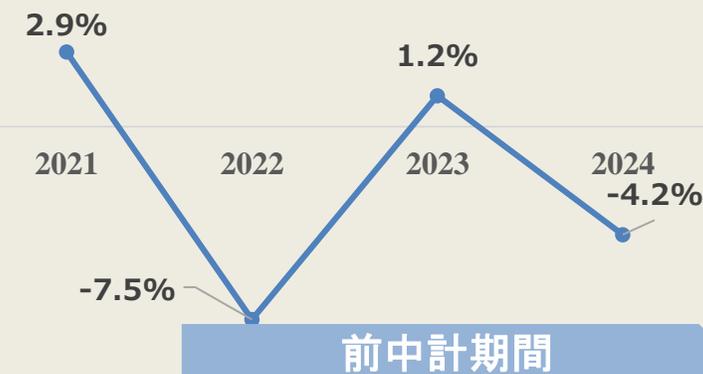
### ROE

目標

実績/評価

当初  
8.0 %

FY24 評価  
**▲4.2 % ×**



セグメント利益	2022	2023	2024
日本	▲ 4.3 億円	1.5 億円	1.5 億円
アジア	9.4 億円	10.0 億円	9.5 億円
中国	▲ 7.3 億円	▲ 0.7 億円	▲ 1.1 億円
北米	▲ 4.5 億円	▲ 0.3 億円	0.2 億円
調整	0.4 億円	▲ 1.5 億円	▲ 0.7 億円
合計	▲ 6.3 億円	9.0 億円	9.4 億円

目標利益	評価	業績の振り返り 分析
12.0 億円	×	24年 1月国内3社統合、収益対策活動を実施
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
7.5 億円	×	材料費削減を実施も、景気低迷により減収減益
1.5 億円	×	インドへ生産移管を実施、会社の解散・清算へ
▲1.0 億円		
30 億円	×	インドを除く 全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	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内3社統合完了による重複コストの削減</li> <li>北米事業の整理をしたことによる収益の確保</li> <li>業務デジタル化の推進、統合報告書発刊</li> </ul>	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内工場の最適地生産の推進、組織体制見直し</li> <li>アライアンス強化、中国事業の見直し</li> <li>DXの推進、PBR対策強化</li> </ul>
新領域への挑戦	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンジンアシストシステム及びe-Axle製品開発は、社内ロードマップどおりに進捗</li> <li>ロボット事業の受注獲得、電動ポンプの受注獲得</li> <li>タイのGDC事業の立ち上げ</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>パートナーの技術力を結集できる開発体制の構築</li> <li>未開拓地域、未開拓分野への挑戦、営業力強化</li> <li>アルミ事業の進化とGDC事業の拡大</li> </ul>
ESG経営の取り組み	E：環境戦略 ・CO2排出量削減15%削減(2013年比)目標達成 ・GHG(CO2)排出量Scope1の算定完了	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーポート、再エネ設備導入等の検討</li> <li>GHG(CO2)排出量の算定・開示体制の構築</li> </ul>
	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	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事制度改定、教育体系の再構築、研修の充実</li> <li>グローバルで考えた人材の育成、働き方の多様化</li> </ul>
	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	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会実効性評価の分析及び改善</li> <li>資本効率、取引先との関係性を考慮し継続検討</li> </ul>

3

# 新中期経営計画について

FY2025~2027

## 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

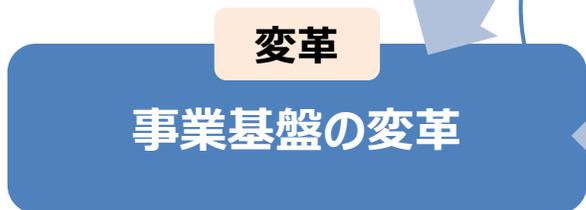
全ての変化に対してスピーディーに対応しながら、  
持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指す。

## 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



- 保有技術の更なる深化
- コスト競争力の強化
- 素形材事業の拡大
- アフター事業の強化



- 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

イノベーションで  
未来を切り拓く



- 電動化・自動化製品の開発力強化
- 新規マーケット顧客の獲得
- グローバルアライアンス強化
- システム領域への挑戦

3つの基本方針を支える礎として



- |                    |                     |
|--------------------|---------------------|
| <b>E : 環境戦略</b>    | ● CO2排出量の削減         |
| <b>S : 社会戦略</b>    | ● 人的資本経営の強化         |
| <b>G : ガバナンス戦略</b> | ● コーポレートガバナンスの更なる強化 |

## 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 <sub>2</sub> 排出総量	▲30% (2013年度比)
		・環境製品開発 (ブレーキダスト抑制)	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 ・重篤災害発生件数	共にゼロ目標
	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
	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
ガバナンス G	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	収益力に資する知財活動の実行
		・コンプライアンスの強化	法令遵守・企業倫理に関する教育の徹底

4

# 基本方針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

### (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

### (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

### (3) 素形材事業の拡大

#### ●アルミ事業の進化

- ▶ADC・GDC事業拡大

#### ●型事業の立上げ

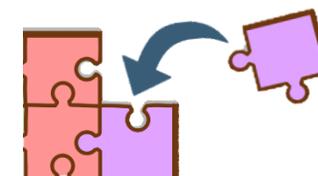
- ▶型内製化  
(型技術の習得)



### (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



5

## 基本方針② 事業基盤の変革

## 「事業の最適化・組織体制の再構築」を実施し、変革していく

### (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）
- **国内拠点 生産体制の最適化**
  - ▶ 最適生産 再配置の実施
  - ▶ 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



### (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

### (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



6

## 基本方針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

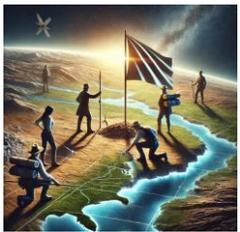
### (1) 新規マーケット顧客の獲得

#### ● 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

#### ● 未開拓分野への挑戦

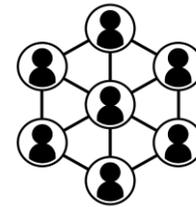


- ▶ 電動化・自動化製品をはじめとした製品の新規拡販
- ▶ ADC・GDC事業を活用したEV部品等の新規拡販

型～素材～加工～組立まで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

### (2) 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

### (3) システム領域への挑戦

#### ● システム領域への挑戦



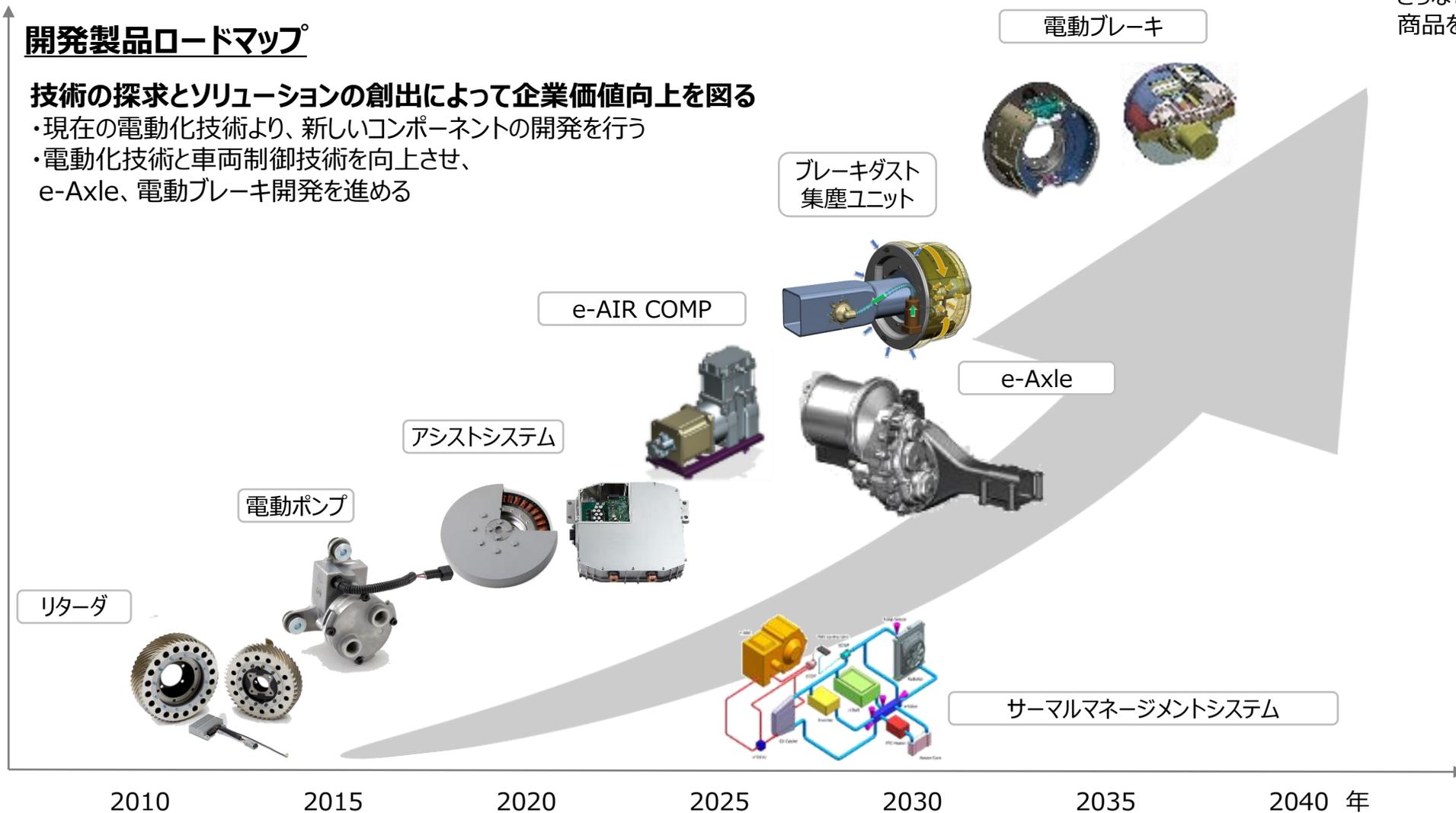
- ▶ 電動化・自動化製品を含むシステムサプライヤーへの挑戦
- ▶ 部品領域だけでなく、システムと一体となった高付加価値製品への挑戦

## 開発製品ロードマップ

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図る

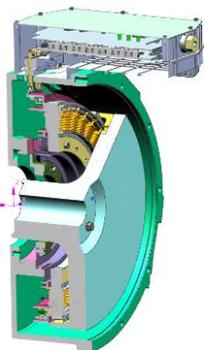
- ・現在の電動化技術より、新しいコンポーネントの開発を行う
- ・電動化技術と車両制御技術を向上させ、e-Axle、電動ブレーキ開発を進める

電動化技術  
(車両制御技術)



電動化に向けた次世代開発の取り組み

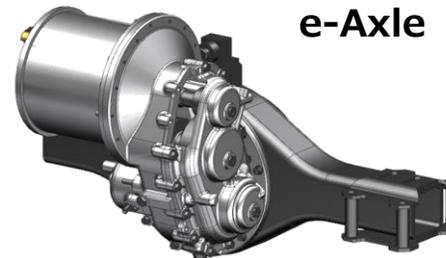
アシストシステム



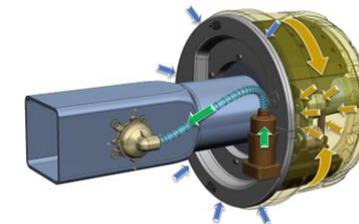
e-AIR COMP



e-Axle



ブレーキダスト集塵ユニット



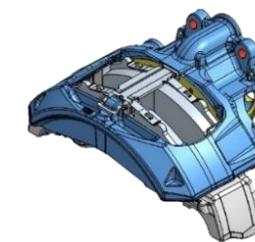
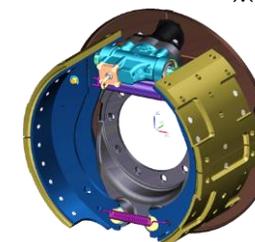
環境対応

※1 Air Wedge BRAKE  
※2 Air Disc BRAKE

新型ブレーキユニット

「SAW3.0/4.0」※1

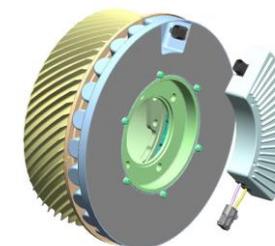
「ADB2.0/3.0」※2



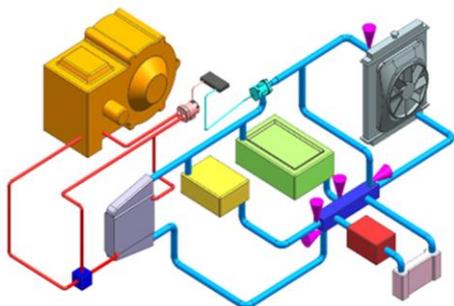
電動化  
対応

自動運転  
対応

新型リターダユニット



サーマルマネジメントシステム



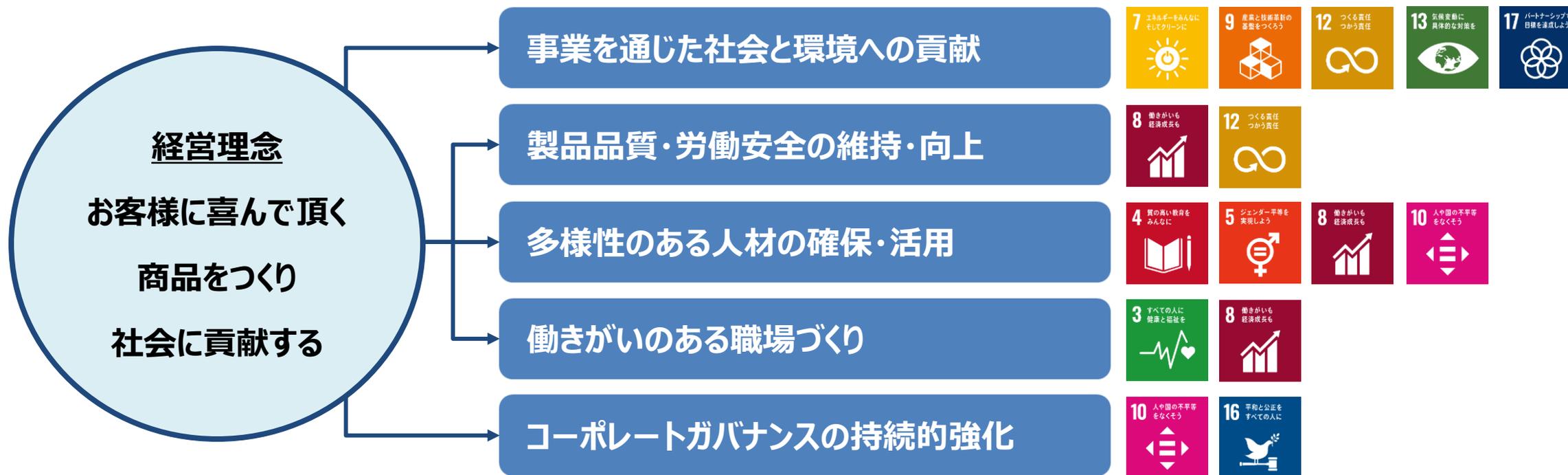
7

## 基本方針を支える ESG経営の推進

中期経営計画の基本方針を支える礎として、更なるESG経営の推進を図っていきます。サステナビリティ基本方針に基づき、マテリアリティ（重要課題）を明確にし、アクションプランを策定した上で実行してまいります。

## サステナビリティ基本方針

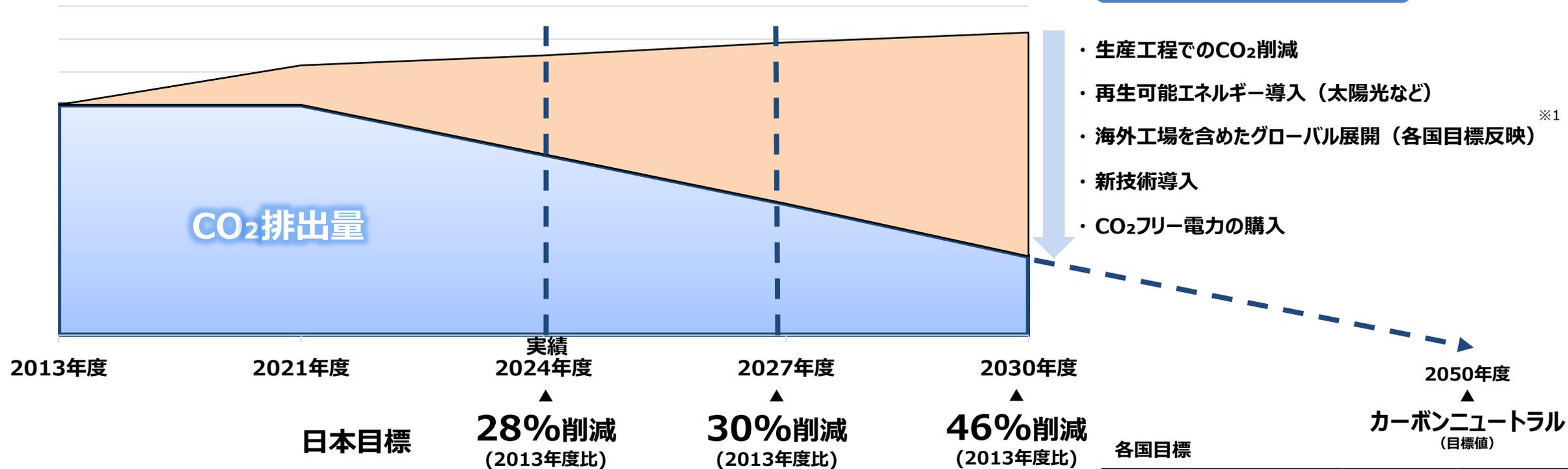
TBKグループは、経営理念に基づいて、すべての社員が事業活動を通じてサステナビリティに関するマテリアリティ（重要課題）に取り組むことで、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。



CO<sub>2</sub>排出削減について：2030年度までに46%削減を日本目標とする。

## E：環境戦略

- ・ 生産工程でのCO<sub>2</sub>削減
- ・ 再生可能エネルギー導入（太陽光など）
- ・ 海外工場を含めたグローバル展開（各国目標反映）
- ・ 新技術導入
- ・ CO<sub>2</sub>フリー電力の購入



### 今後の取り組み

- 省エネ改善活動
- 再エネ導入
- 海外拠点活動展開
- CO<sub>2</sub>フリー電力購入
- 新技術導入

Scope1~3

### 各国目標

	2030年目標	比較対象	排出量ゼロ
日本	46%	2013年比	2050年
中国	60-65%	2005年比	2060年
タイ	20%	2005年比	2050年
インド	45%	—	2070年

※1 各国削減目標 当社調べ

## S : 社会戦略

## 人的資本経営の取り組み

## ● 人事制度改定

事業競争環境、労働市場の変化に対応した制度へ改定

- ▶ 評価のメリハリによるモチベーション向上
- ▶ 人材育成を促す制度
- ▶ 自律的に行動、挑戦する人材の育成につなげる

## ● グローバル人材の育成

海外拠点との人事交流の促進

- ▶ 語学スキル等の向上
- ▶ 新海外トレーニー制度の確立
- ▶ 海外拠点との人材ローテーションの強化

## ● 人的資本投資の拡大

研修の充実

- ▶ 持続的な成長ができる環境の整備

## ● 働き方の多様性

- ▶ 週休制度の複線化、雇用形態の見直し
- ▶ アルムナイ採用、リファラル採用の導入
- ▶ 異業種から学ぶしくみ整備

## G : ガバナンス戦略

## コーポレートガバナンスの持続的強化取り組み

## ● コンプライアンスの強化

- ▶ 法令遵守や企業倫理に関する教育を徹底

## ● リスク管理

- ▶ リスク情報を取締役会に速やかに報告する仕組みの整備

## ● 取締役会の強化

- ▶ 第三者評価機関による実効性評価へ移行
- ▶ 実効性評価で抽出された課題への取り組み継続

## ● 本部制度の導入

- ▶ 責任権限の明確化
- ▶ 意思決定のスピードアップ

## ● 知財戦略の確立及び実行

- ▶ 収益力に資する知財活動の実行
- ▶ 知財マネジメントの強化

## ● サクセッションプランの再整備

- ▶ 企業として持続可能な成長のための後継者育成
- ▶ 経営の安定性確保

8

# 財務戦略

配当方針・IR活動の強化

## 配当方針

- 安定配当を基本方針として、配当性向40%以上を継続的に実施する
- ROEが一定水準を回復するまでの期間は、配当性向を流動的に運用する

## IR活動の強化

- 機関投資家・個人投資家向け対話の拡充
- 英文開示をはじめとした報告書及び当社HP上におけるIR情報の充実化を図る

## 本資料ご説明にあたっての注意事項

- **本資料に記載されている、将来の業績に関する計画、見通し方針などは作成時点において入手可能な情報に基づくものであり、リスクや不確実性を含んでおります。**
- **実際の業績は、様々な重要な要素により、大きく異なる結果となりうることをご承知おき下さい。**