

**TPR**

# 26中期経営計画

2024年度 ~ 2026年度

TPR株式会社

# 26中期経営計画 (26中計)

2024年度～2026年度

目次

- 01 環境認識
- 02 26中計の位置付け  
当社の事業構成 / 中長期展望
- 03 26中計の骨子  
存在意義 / 骨太方針 / 経営目標 / 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
- 04 事業戦略  
パワートレイン分野 / フロンティア分野
- 05 ESG経営推進  
環境 / 社会 / ガバナンス

政治 (Political)

- 政情の不透明感
- 地政学リスクの高まり
- 有事対応力強化の重要性

経済 (Economic)

- インフレ進行、金融政策・為替の不確実性
- 資源・資産相場のボラティリティ
- 中国経済の減速、世界経済分断化の動き
- サプライチェーンリスクの増大(物流含む)

社会 (Social)

- カーボンニュートラルの加速
- 人口減少、超高齢化社会の到来
- 人材確保と育成の強化、人的資本の可視化
- ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)、人権尊重

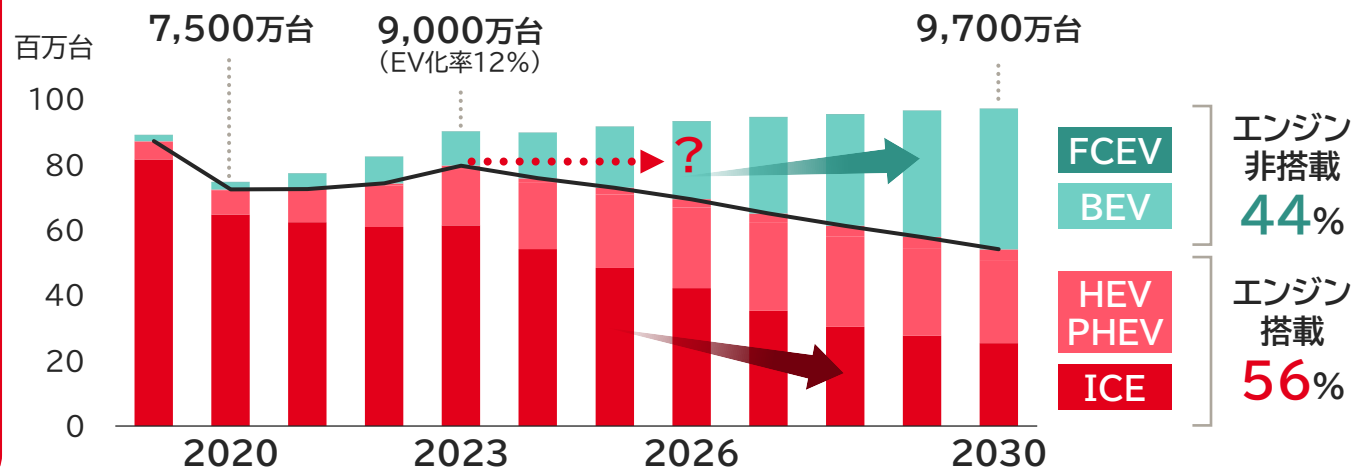
技術 (Technological)

- 車電動化の流れ、CASE技術の発展
- 技術革新、オープンイノベーション
- 基盤技術、生産技術の進化
- DX、生成AIによる業務、ビジネスの変革

足元を固めて、不確実さに迅速対応しながら、新たなビジネスチャンス・成長の機会へ挑戦

グローバル市場

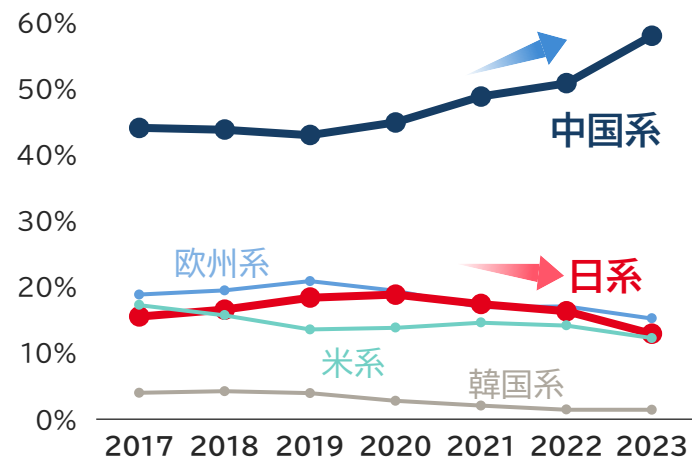
● 世界自動車生産台数 ※2024.2月IHSデータ



- 半導体不足による供給制約が解消、自動車生産はコロナ前水準に回復
- EVシフトは不可逆的で、26中計期間中に内燃機関ピークアウトの可能性が高い
  - カーボンニュートラル燃料対応
  - CASE技術進化加速
- 直近にはEV化の流れが鈍化
  - HEV、PHEV専用エンジン開発の動き
- 業界再編による競争環境の変化
- 中国メーカーの台頭、海外展開加速
  - 新エネ車のみならず、ICE車も日系メーカーへの脅威(特に中国、東南アジア市場)

中国市場

● 中国自動車販売シェア ※Marklineデータ集計



● 中国自動車輸出 ※中国自動車工業協会データを元に作成



## パワートレイン分野

- ピストンリング



- シリンダライナ



- バルブシート、バルブガイド等焼結製品

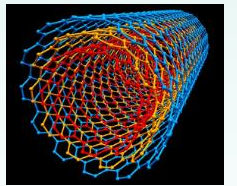


## フロンティア分野

- ゴム・樹脂製品



- EV関連商品



- ナノ素材

- 新事業

- 自動車外装、関連機器



パワートレイン  
連結売上高  
**1,938**億円  
フロンティア  
2024年3月期

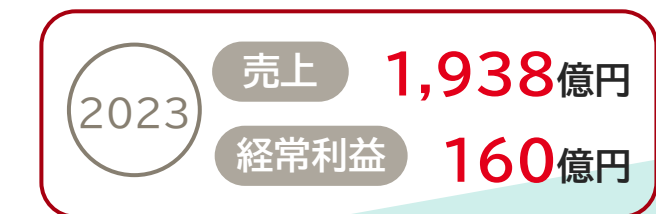
# 26中計の位置付け

## IEGS2026

- I**nnovate ..... 革新
- E**xpand ..... 拡大
- G**ame-changing ..... 画期的な
- S**ustainable ..... 持続可能な

## 26中期経営計画

未来を見据えて、『さらなる成長を仕込む』



**26中期経営計画**  
(2024~2026 3ヶ年)

フロンティア分野

パワートレイン分野

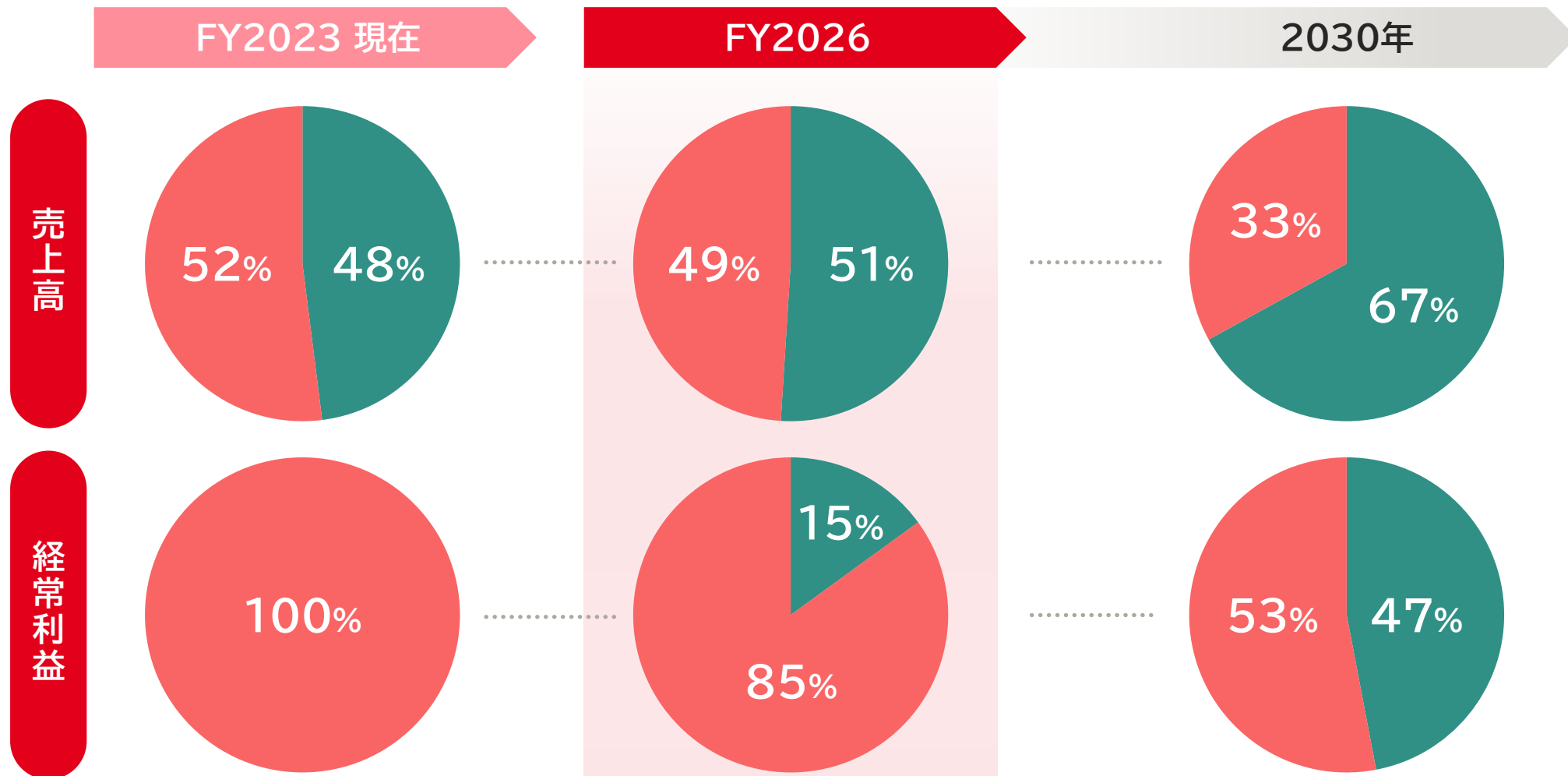
創立100周年に向けて



## 未来を見据えて、『さらなる成長を仕込む』

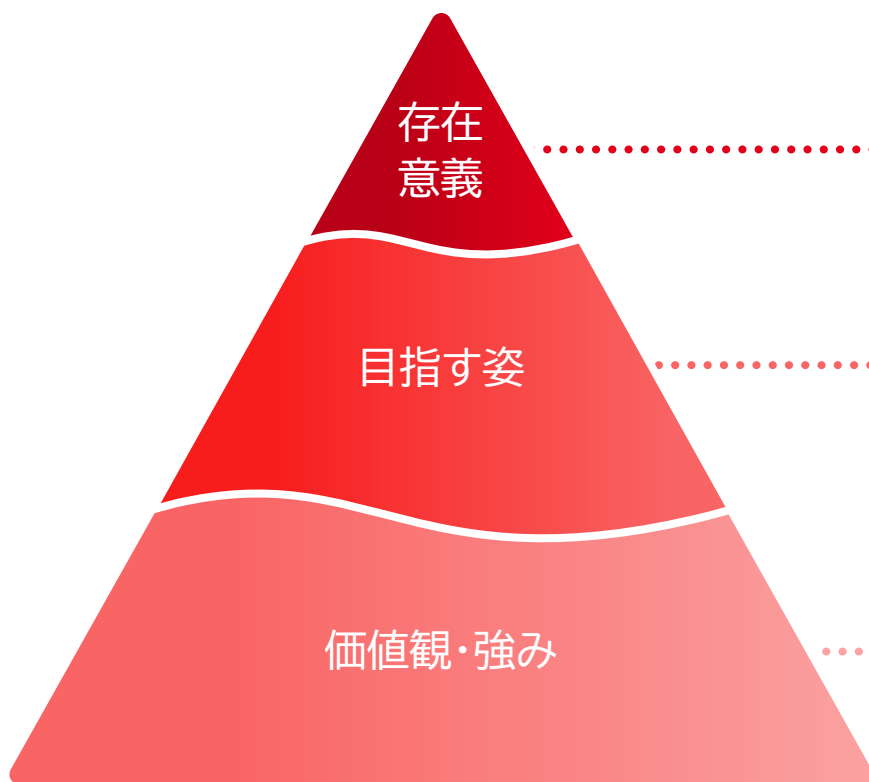
■ パワートレイン分野

■ フロンティア分野



## コーポレートメッセージ

# 「動く」をきわめ、 社会を支えるTPR



## TPR企業理念

わたくしたちは、  
動力機構の高度化を原点として、無限の可能性に挑戦し、  
優れた技術と価値ある商品の世界への提供を通じて、  
クリーンで、クオリティの高い地球社会の実現に貢献します。



## Mission

ヒト、モノ、ココロの「動く」をきわめ、  
美しく豊かな地球社会を支える

## Vision

人や環境に配慮した製品・サービスの提供を通して、  
世の中がより快適に活動していると同時に、  
社員の幸せも実現できている世界

## Value

- 世界中のお客さまの期待に応え、信頼となる存在
- お客さまの隠れたニーズ、困り事の先取り
- コア技術力、高い品質を造り上げるモノづくり力
- 製品を安定供給するグローバル・ネットワーク
- 『とことん』精神、粘り強くやりぬく組織文化

# 持続的成長 & 企業価値向上

## サステナビリティ取組み推進



課題認識

- ・利益の最大化
- ・熱効率改善、CNに資する技術開発

※CN:カーボンニュートラル



- ・事業化と拡大
- ・成長領域へのリソース投入
- ・EV関連商品の開発

環境認識

ヒト・モノ・カネ適切配分

## 経営基盤強化



	FY2023		FY2026目標
売上高	1,938億円	▶	2,100億円
経常利益	160億円	▶	220億円
経常利益率	8.3%	▶	10.5%
親会社純利益	81億円	▶	125億円
ROE	5.6%	▶	8.0%
株主還元	配当性向 (中計期間通算) 30%	▶	配当性向 40%以上 + 自社株取得

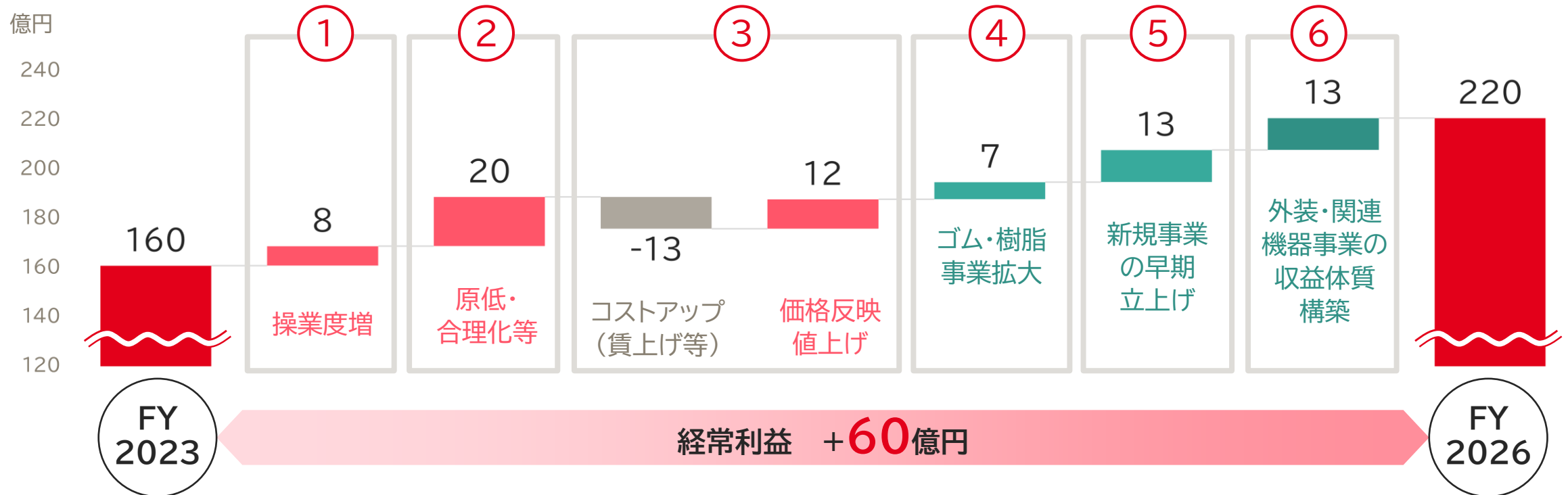
## 経営目標達成のキーポイント

### パワートレイン分野

- ① 操業度達成
- ② 原価低減促進、コスト構造最適化
- ③ コストアップの価格反映

### フロンティア分野

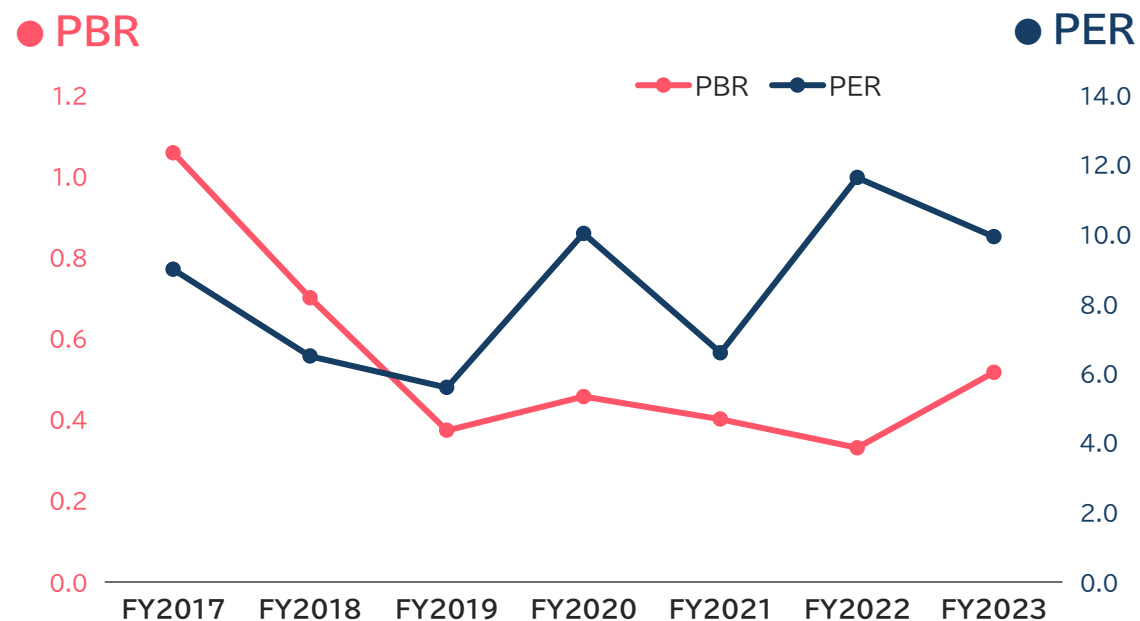
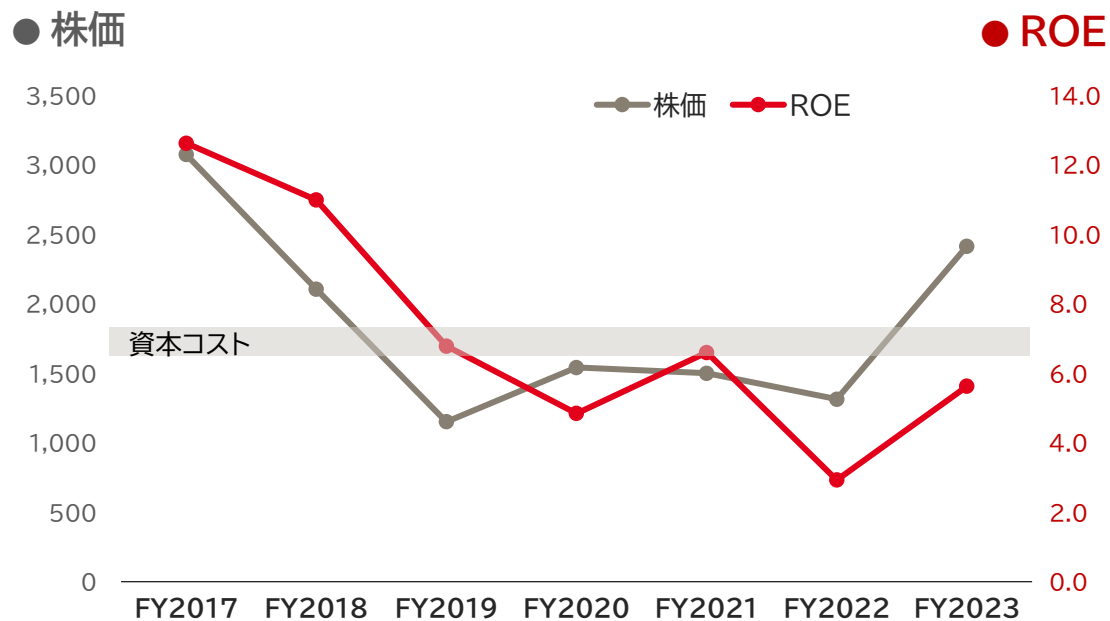
- ④ ゴム・樹脂事業拡大
- ⑤ 新規事業の早期立上げ
- ⑥ 自動車外装事業の収益体質構築



# 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～

現状認識

株主資本コスト	7%程度 (CAPMベース)
ROE	FY2022: 2.9%、FY2023: 5.6%と、株主資本コストを下回って推移
PER	現状10倍程度、業界比では低位に推移
PBR	現状0.5倍程度であり、企業価値向上とROEを引き上げるためには、収益性向上と資本コスト低減への取組が必要



# 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応 ~取組施策~

## ● 取り組む施策

### 収益性の向上

- ① 26中計施策の実行
- ② 成長投資の積極実施

### 資本効率の向上

- ① 低採算資産の削減(政策保有株式・非事業資産など)  
⇒ 最大100億円の圧縮(中計期間中)
- ② グループ内資金の有効活用

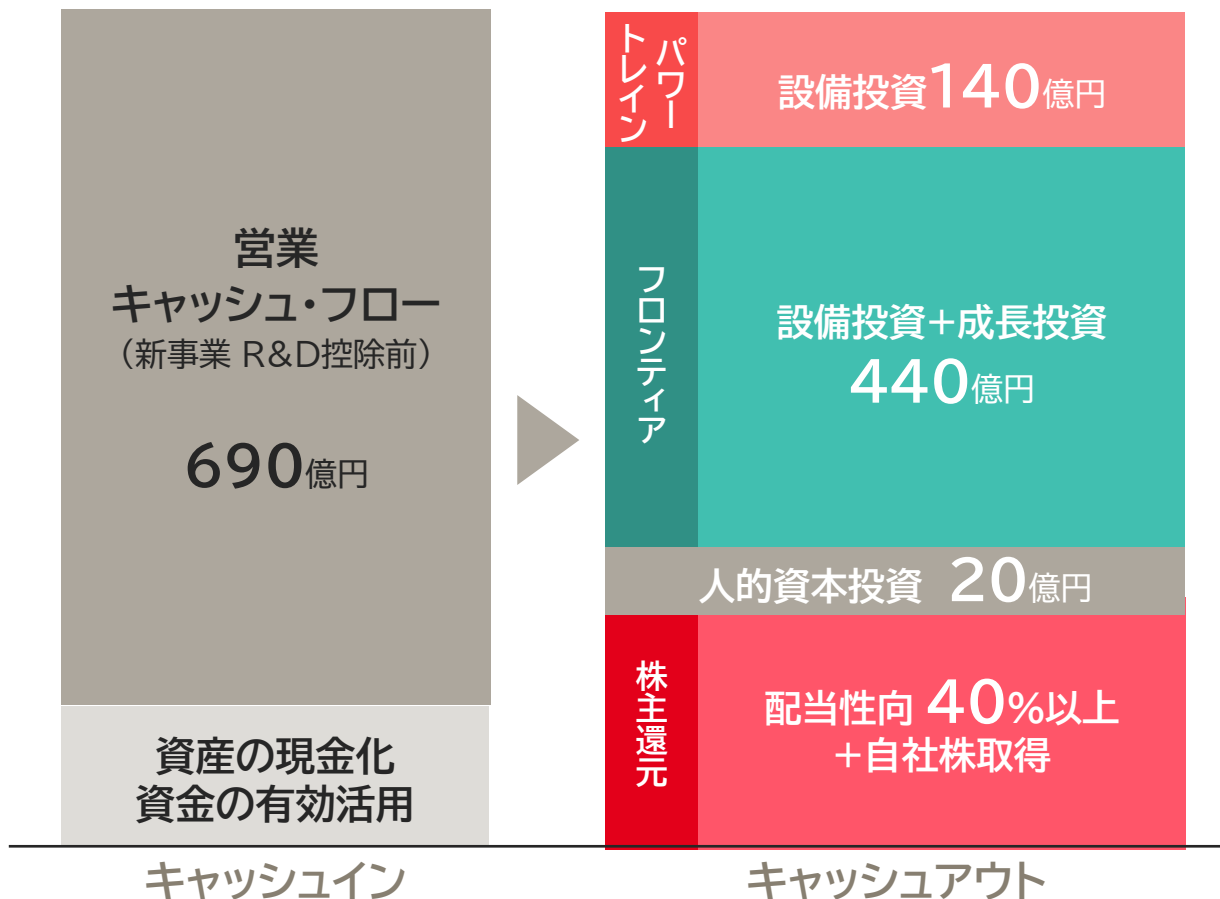
### 株主還元強化

- ① 株主配当性向の引上げ(30%→40%以上)
- ② 機動的な自社株取得による資本コントロール

### IR活動の強化

- ① 株主・投資家との対話の強化
- ② 情報開示の拡充

## ● 26中計期間のキャッシュ・アロケーション(3年間累計)



現在のROE水準は、市場の求める株主資本コストを上回ることが出来ていないという認識のもと  
上記の施策を通じて、「FY2026 ROE 8% PBR 1倍超」を目指す

中計期間中の目指す姿

## 業界をリードするものづくりの実現



### 取り巻く環境

- 新規エンジン開発、CN燃料対応など更なる顧客ニーズ  
※CN燃料：カーボンニュートラル燃料
- 地域別、顧客別のEV化動向
- 補修用、商用などエンジンが生き残る市場がある
- 業界再編、中国自動車メーカーの台頭による事業環境の変化

### 事業戦略

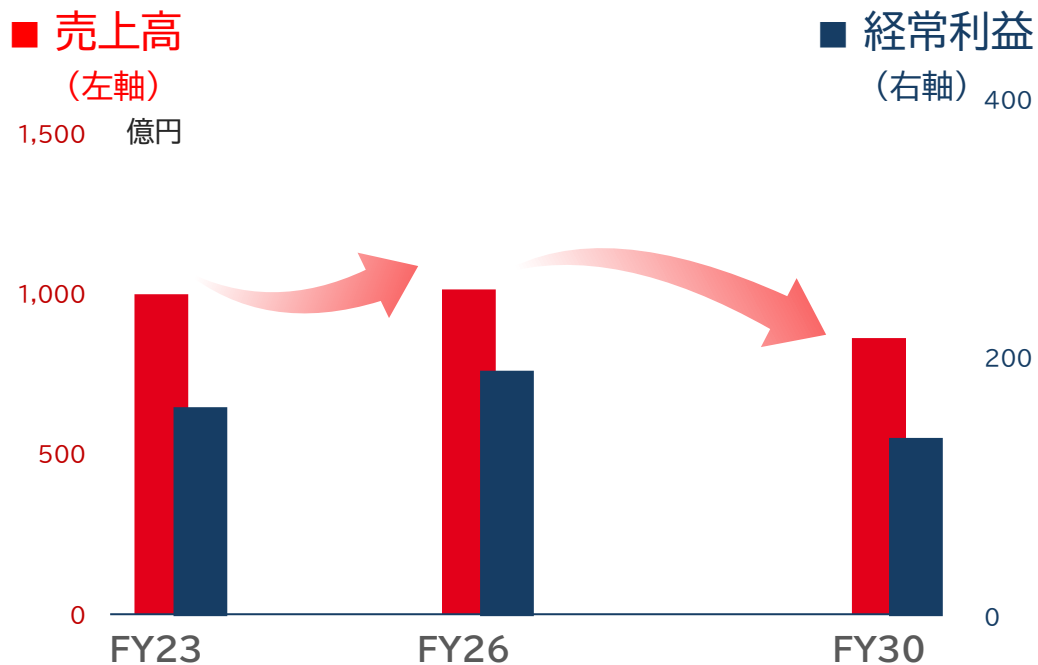
- 新機種開発への対応
- エンジンが残る市場に注力
- 原価低減促進、コスト構造最適化
- コストアップの価格反映
- 次世代への技術伝承

### 中計期間中の重点施策

- 水素・多燃料対応開発推進
- HEV、PHEVに注目した技術開発
- 製品別、地域別、顧客別の戦略
- コスト構造の最適化
  - グローバル最適配分の検討・実施
  - コスト競争力の強化  
Quality・Cost・Delivery  
Development・Safety・Environment
  - DXを活用した歩留まり、ものづくり、物流の改善・革新
- 次世代への技術伝承の施策

中計期間中の目指す姿

## 業界をリードするものづくりの実現



### ● 設備投資について



- 必要な投資を積極的に行う
  - 効率化・ものづくり革新・品質向上
  - 職場環境・安全に資する投資
  - グローバル生産最適配分
  - 維持・更新
- 海外設備投資は一服感
- 一部地域ではフロンティア分野へ戦略シフト

26中計  
期間中

パワートレイン

受注旺盛・利益最大化

中計期間中の目指す姿

## 成長分野に積極投資、新しい柱事業の育成

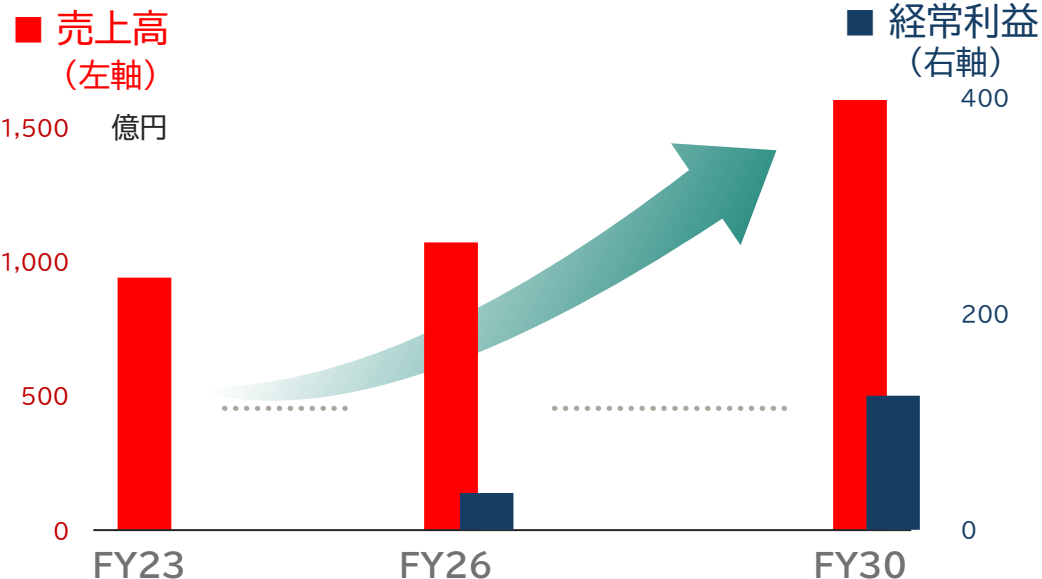
01 ゴム・樹脂  
事業拡大

02 EV関連商品開発・  
グローバル事業化

03 ナノ素材  
事業化加速

04 美しく豊かな未来を  
支える技術創出

05 自動車外装、  
関連機器事業の強化



### 重点施策

- 成長分野に積極投資
- 「ヒト」のシフト・リスクリング、採用強化

### 設備投資+成長投資



- 成長事業の拡大に資する投資
- EV関連・ナノ素材・既存技術応用等のR&D促進
- フロンティア分野技術センター設立
- 未来を支える新技術の創出
- M&A、戦略的な出資

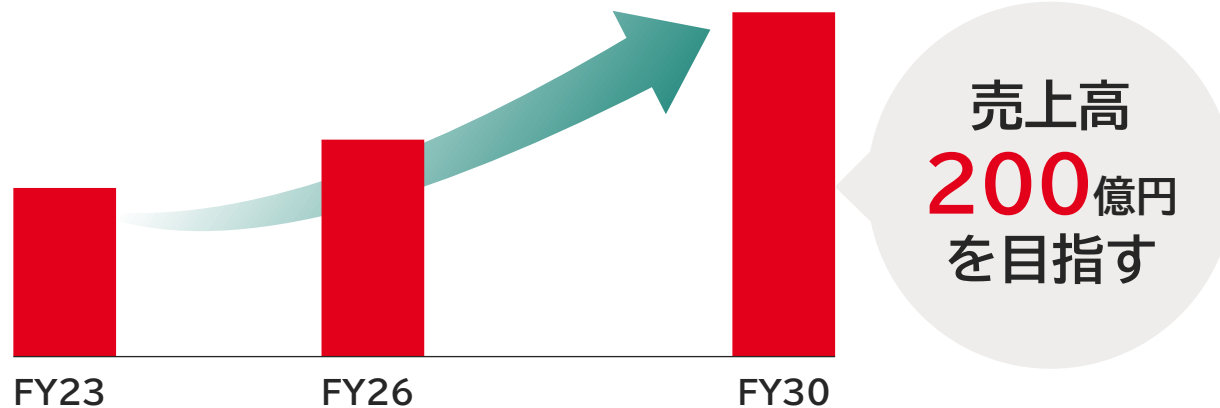
26中計  
期間中

フロンティア

収益強化・早期事業化

01 ゴム・樹脂事業拡大

- 主要顧客のシェアアップ、新規市場開拓
- ゴム関係の川上製品、川下製品の技術強化
- ナノ素材技術と融合した新製品開発
- 住宅設備 環境対応樹脂材料開発



ゴム

● 川上製品  
カーボンマスター  
バッチ



CNT電磁波吸収シート  
CNT Electromagnetic Wave Absorbing Sheet



● 川下製品  
Oリング  
各種シール部品



自動運転、6G通信の普及による  
ミリ波帯の通信増大

ノイズ抑制、電磁波吸収ニーズ増加、  
対応製品需要拡大

樹脂

樹脂製各種シールリング



軽量化ニーズ増加 ▶ 摺動/シール部品の軽量化、高機能化  
環境規制厳格化 ▶ PFAS欧州規制の代替樹脂材料

● 住宅環境対応  
樹脂材料開発



02 EV関連商品開発・グローバル事業化

● EV先進国の中国での強み発揮

- 中国技術開発センターおよび営業活動の強化
- 現地パートナーとの協業

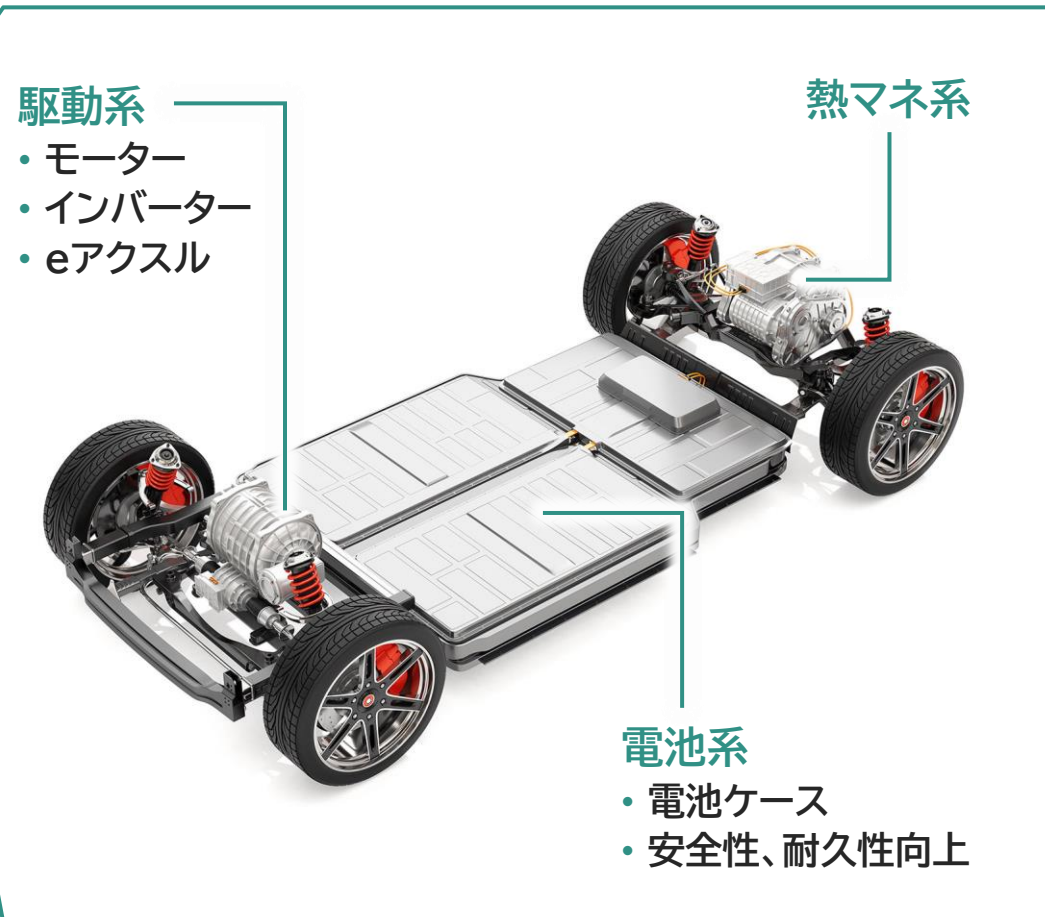
EV関連部品多数受注  
FY2023から量産開始

● 日系メーカー向けCASE対応技術、新製品の開発推進

● メキシコ EV部品生産 合併会社設立

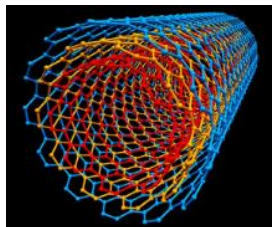
- FY2024より生産開始予定

TPR ARN Manufacturing Mexico S.A de. C.V (略称:TAM)



### 03 ナノ素材 事業化加速

カーボンナノチューブ(Carbon nanotube、略称CNT)とは、炭素によって作られる六員環ネットワーク(グラフェンシート)が単層あるいは多層の同軸管状になった物質。



#### ● TPR製CNTの特徴

繊維長さは  
業界トップ

CNTネットワーク  
構築しやすい

- 少量添加で複数効果を同時に得られる
- 不織布、ヤーン化(糸化)成形可能



「nano tech 2024」で大賞に準じる、「マテリアル賞」を受賞

#### ● カーボンナノチューブの特徴

繊維形状			
高強度	硬さ	ダイヤモンドの	2倍
軽量	重さ	アルミニウムの	1/2
高比表面積	引張耐性	鋼鉄の	100倍
高熱伝導性	熱伝導性	銅の	10倍
高電気伝導性	電流特性	銅の	1000倍

#### エネルギー分野



- 電池・キャパシタ電極
- 燃料電池
- 熱電変換素材
- 排熱利用/ウェアラブル電源
- ガス吸蔵体



- 複合材料  
(高強度・高導電・高熱伝導 × 樹脂・ゴム・セラミクス・金属)



- 面状発熱体
- フィルタ素材



#### マテリアル分野

#### エレクトロニクス分野

- フレキシブル回路
- 透明導電膜
- 電磁波吸収材料
- 放熱材料



- 生体センサー
- 人工筋肉
- ナノマニピュレータ
- 触媒担持材料



#### バイオ・ナノテクノロジー分野



04 美しく豊かな未来を支える技術創出

● 未来洞察、バックキャスト思考の新分野取組み

2050年までの未来予測

機会領域を抽出

具体的なアイデア

ヒト・モノ・ココロを動かす  
技術、製品創出

感情予測プラットフォーム  
介護ロボットCoRoMoCo®

- ・ 実証実験の  
テスト販売開始



介護業界 国内最大級規模の『CareTEX東京』に2年連続出展

アグリフードテック企業  
株式会社ディッシュウィルに出資



大豆等穀物栽培の植物工場事業に  
係る技術の共有と開発

エン터테인먼트分野  
次世代モビリティサービス

株式会社 DUAL MOVEに出資

## 05 自動車外装、関連機器事業の強化

## 外装事業

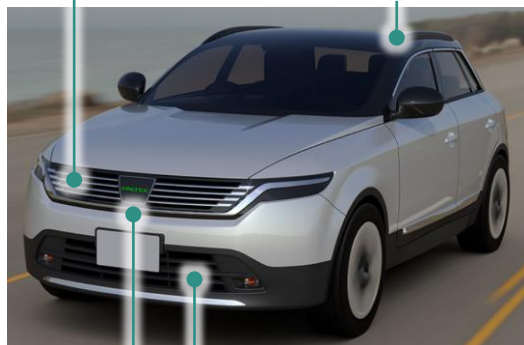
- 顧客層の拡大、グループシナジーの創出
- ものづくり、最高品質への追求
- CN、CASE対応新技術、新商品の強化
  - ・ 加飾関係 …… 次世代クルマに対応する外装新商品
  - ・ 電装関係 …… コネクティッドビジネス拡大、要素技術開発
    - TCU(車載通信機器)
    - レンタカー向け無人システムなど

ラジエターグリル

ルーフレール

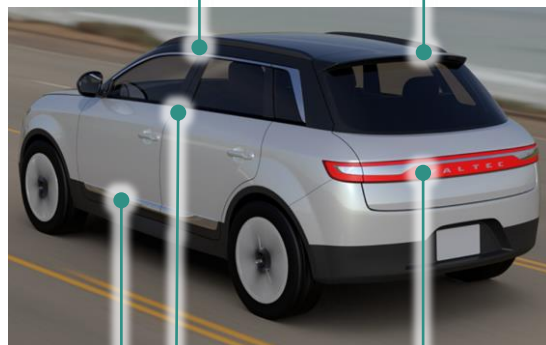
サッシュモール

リアスポイラー



ミリ波レーダーカバー

ロアグリル



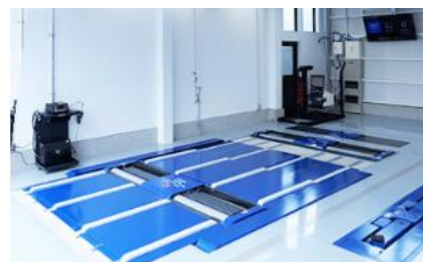
サイドモール

リアフィニシャー

## 関連機器事業

- 自動車整備、車検用機器の変化への対応
- 新たなモビリティへの対応
  - EV、水素等CN燃料車、空飛ぶクルマの増加

## 新たなビジネスチャンスの創出



自動車検査・整備用機械



自動車製造用機器

ESG

マテリアリティ(重要課題)

26中計の重点取組み

**E**nvironment

環境



クリーンでクオリティの高い地球社会の実現に  
貢献する製品・サービスの提供

- 燃費向上、多燃料対応パワートレイン製品開発
- クリーン技術、商品開発

地球環境に配慮したモノづくりの推進

- Scope3を含めたCN中長期目標への取組み
- 法令遵守の教育、グループ全社員自覚高揚

**S**ociety

社会



ひとをつくり、ひとに学び、多様性のある  
豊かな職場の実現と地域コミュニティへの貢献

- 人的資本経営、ダイバーシティ、人権尊重
- 健康経営取組み、働きがいある職場づくり

お客様の期待と信頼に応える  
クオリティの高い商品・サービスの提供

- 最高品質活動(原点復帰からの取組)
- グループ調達強化

**G**overnance

ガバナンス



公正、透明性の高いガバナンス体制の強化

- グループ経営の進化
- ステークホルダーとの対話の強化

グローバルに、強靱且つ安定的に事業継続する  
リスクマネジメント

- 安全、防災、BCP強化
- 情報セキュリティ管理

マテリアリティ

クリーンでクオリティの高い地球社会の実現に貢献する製品・サービスの提供  
地球環境に配慮したモノづくりの推進

- 環境にやさしい商品開発促進(燃費向上、多燃料対応製品、クリーン技術)
- 上流、下流を含めたすべての事業活動対象の省エネ、省資源、廃棄物の減量化・資源化、循環利用、グリーン調達
- 水使用量・廃棄物の削減、生物多様性取り組み推進
- 環境活動と遵法重要性の教育、グループ全社員自覚高揚



CO2排出量削減

目標 ..... ▲23%  
実績 ..... ▲25%

目標達成

BM 2013

2023

2026

2030  
マイルストーン

26  
中計目標  
Scope 1,2  
32%削減  
※BM比

Scope 1,2  
50%以上削減

Scope 1,2  
カーボンニュートラル達成

2045

Scope 1,2 +3  
カーボンニュートラル達成

2050

マテリアリティ

ひとをつくり、ひとに学び、多様性のある豊かな職場の実現と地域コミュニティへの貢献

人材教育

- 教育研修制度の充実
- 教育への積極的な投資
- ※24年度目標:前年度比50%増

多様な  
人材採用

- 専門人材の中途採用
- グループ全体採用力強化
- 海外人材の採用

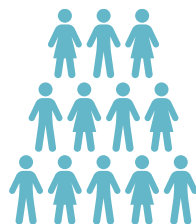
人事制度  
改革

- 役割と成果に応じた評価
- 挑戦する意欲の評価

育児休業

- 男性の育児休業取得の増加
- ※24年度目標:取得率50%

人的資本投資  
20億円



キャリア  
開発

- 社内公募制度の活性化
- 海外トレーニー制度定着

女性活躍

- 女性管理職の増加
- ※30年度目標:20%

健康経営

- 社員と家族の健康を考えた施策
- 職場環境の継続改善

年次  
有給休暇

- 全社員有給休暇取得の向上
- ※24年度目標:全社員年間12日以上

結果確認



フィード  
バック



エンゲージメントサーベイ

マテリアリティ

お客様の期待と信頼に応えるクオリティの高い商品・サービスの提供

- 最高品質活動(原点復帰からの取組)
- グループ調達強化

## マテリアリティ

## 公正、透明性の高いガバナンス体制の強化

取締役会  
による監督

グループ経営の高度化、経営資源の最適配分  
制度・環境の変化に応じたコンプライアンス活動  
ガバナンスを強化するための組織体制

ステークホルダー  
との対話

## マテリアリティ

## グローバルに、強靱且つ安定的に事業継続するリスクマネジメント

自然災害・サイバー攻撃・サプライチェーンの断絶等の発生



BCP

供給責任を果たし、顧客からの信用を守るための活動を進化(人命は最優先)

安全・  
防災

活動

労働災害防止

リスクアセスメント整備・活用、不安全行動に対する指導・作業標準遵守

目標

労働災害 0件

防災、防火体制強化

防災、防火体制強化

火災 0件

### 【ご注意事項】

本資料に記載しました将来の数値は、現時点で把握可能な情報に基づき、当社が判断したものになります。従いまして、実際の結果はさまざまなリスクや不確定な要素などの要因により、見通しと大きく異なる可能性がありますことをご承知おきください。