

**PRECISION**  
**TSUGAMI**  
統合報告書 **2025**

# ツガミは自動化・省力化による生産精密工作機械を提供いたします。

ツガミは常に高生産性を目指しつつ  
最先端技術を活用し「高精度」「高速」「高剛性」の  
精密工作機械を提供いたします。

## ツガミグループ行動規範要旨

- ・ツガミグループ各社の役員・社員は、事業活動を行う地域のあらゆる適用法令、国際取引法規を尊重し、社内規則・方針に則して、誠実かつ倫理的に事業活動を行います。
- ・求人等の応募者または従業員の取扱いについて、人種、宗教、出身国、年齢、性別、セクシャリティ、障害、その他のビジネス上の正当な利益と関係しない要素に基づく差別をしません。
- ・省エネ、省資源、廃棄物の減量化等環境負荷の低減に積極的に取り組むとともに、持続可能な社会を実現できるよう努めています。
- ・物品やサービスの調達、宣伝広告、販売活動において公正な取引をします。
- ・公正で、正確な、理解しやすい、適時な情報公開を行います。

## 目次

### 第1章 イントロダクション

企業理念	1
価値創造の歴史	3
産業を支えるツガミ	5
財務ハイライト	7
非財務ハイライト	8

### 第3章 値値創造の基盤

ツガミグループのサステナビリティ	23
環境への取り組み／TCFD	24
品質の取り組み	28
人権・労働方針	28
コーポレート・ガバナンス	31
事業等のリスク	37
コンプライアンス	38
サイバーセキュリティ対応	38

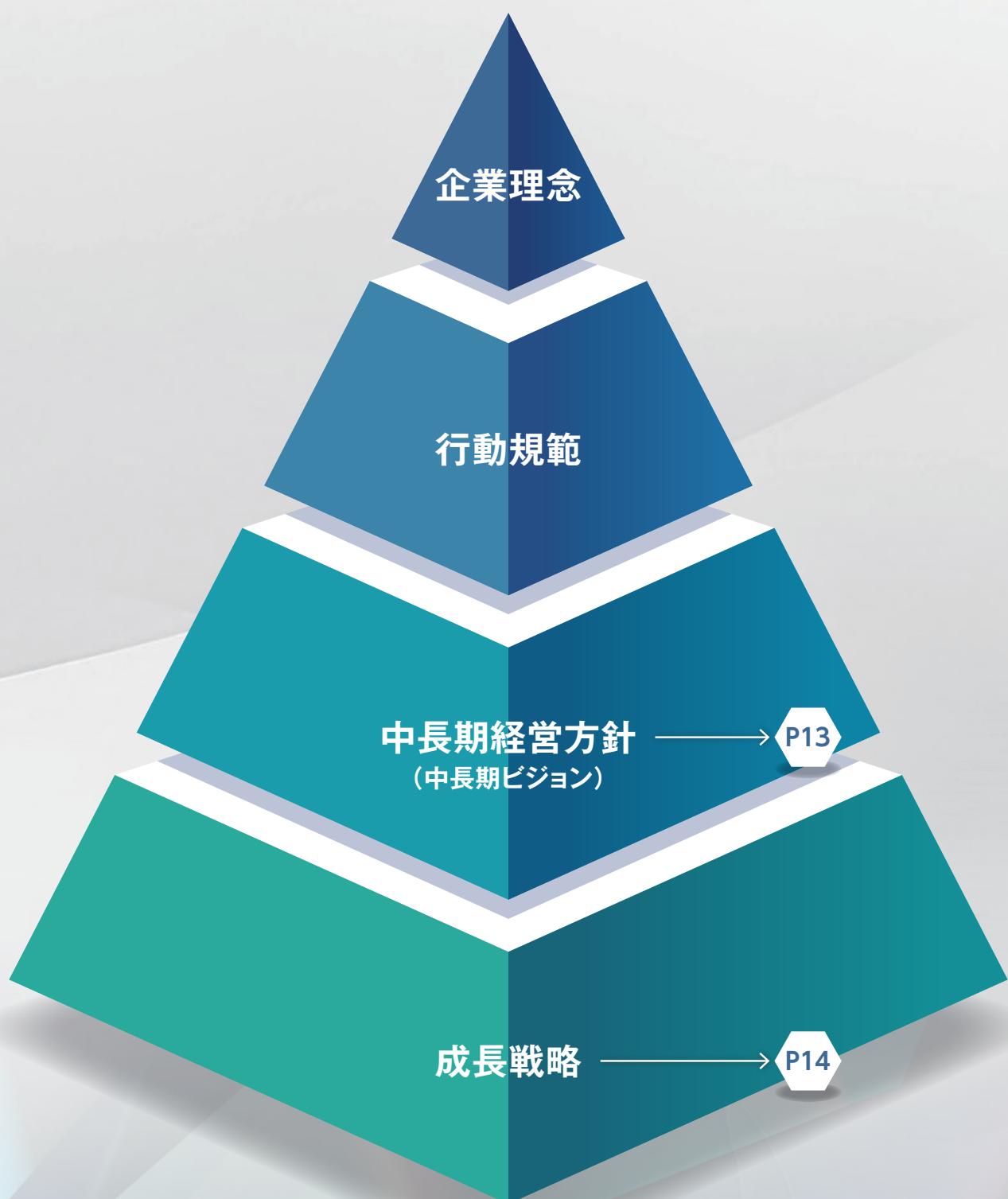
### 第2章 ツガミの価値創造ストーリー

価値創造プロセス	9
経営メッセージ	11
中長期経営方針	13
成長戦略	14
研究開発戦略、グローバル開発体制	15
人材戦略	17
従業員座談会	19

### 第4章 コーポレートデータ

11ヵ年の主要財務データ	39
会社情報	41

# 性向上を常に目指した



## 価値創造の歴史

創業以来培ってきた精密技術を基礎に  
市場ニーズを絶えず先取りし、  
新しい価値の創造を通じ、  
社会に貢献します。

### 1937年 > ～創業期～

当社の出発点は、精密測定器の国産化という社会課題への挑戦にありました。当時の日本は工業化の途上で、輸入に依存していた高精度測定技術を自律的に確立する必要がありました。創業者津上退助はその課題に応え、1937年に長岡に「株式会社津上製作所」を設立。工作機械の国産化を通じて、機械産業基盤の整備に貢献しました。

- ▶ 1937年  
新潟県長岡市に株式会社津上製作所を設立  
ゲージブロックの生産開始
- ▶ 1939年  
「L型ねじ切りフライス盤」T-TML500の生産開始  
「油圧式万能円筒研削盤」T-UG300の生産開始
- ▶ 1946年  
研削盤、転造盤、ミシンの生産を始める
- ▶ 1949年  
東京、大阪、新潟証券取引所に上場

### 1950～70年代 >

#### ～戦後復興と産業近代化期～

戦後日本では、産業再建と輸出拡大が最重要課題でした。当社は自動旋盤や研削盤などの高精度機械を相次ぎ開発し、国内製造業の効率化・高付加価値化を支えました。転造技術や主軸移動型自動旋盤は、労働生産性の向上と品質安定化に寄与。高度経済成長期においては、精密部品需要の拡大に対応しながら「モノづくり基盤」を支える存在へと発展しました。

- ▶ 1957年  
T-7形「主軸移動型自動旋盤」を製造販売
- ▶ 1970年  
社名を(株)津上に変更
- ▶ 1973年  
リードターナ機構を装着した「くし刃型自動旋盤」VCL完成
- ▶ 1978年  
CNC複合自動旋盤  
「マーキュリーシリーズ」を開発、発売

■ 売上高／売上収益 - 営業利益

※1977年までは個別業績、1978年からは連結業績で表示しております。

※2019年より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しております。



## 1980~2000年代 > ～国際分業体制確立期～

1980年代以降、円高、グローバル競争、環境意識の高まりといった環境変化に直面。当社は商号を「株式会社ツガミ」に改め、タイ、中国、欧州などに海外拠点を順次設立し、国際分業体制を確立しました。同時に、ISO9001、14001の取得により、品質・環境マネジメントを体系化。これらは地球規模の生産最適化と環境負荷低減という、産業界全体の社会的課題への実践的な対応でした。

- ▶ **1982年**  
社名を(株)ツガミに変更
- ▶ **1989年**  
TSUGAMI (THAI) CO., LTD.を設立
- ▶ **1992年**  
「CNC精密自動旋盤」S20シリーズが  
第22回機械工学デザイン賞を受賞
- ▶ **1999年**  
長岡工場、品質マネジメントシステム  
ISO9001取得
- ▶ **2000年**  
長岡工場に自動旋盤用組立工場完成  
長岡工場、環境マネジメントシステム  
ISO14001取得
- ▶ **2003年**  
津上精密机床(浙江)有限公司を設立
- ▶ **2005年**  
長岡工場の新工場棟完成
- ▶ **2007年**  
TSUGAMI GmbH を設立  
(現TSUGAMI EUROPE GmbH)

## 2010年代～>

～デジタル、人材不足、持続可能性への挑戦～

2010年代以降は、デジタル化や自動車の電動化、精密医療機器など新たな社会需要が台頭。当社はCNC精密自動旋盤や複合加工機を進化させ、微細加工・高効率生産を可能にすることで、産業界のDXを支援しています。加えて、自動化・省人化によって人材不足や技能継承の課題にも応えています。

- ▶ **2010年**  
TSUGAMI KOREA CO., LTD.を設立  
浙江品川精密機械有限公司を設立
- ▶ **2011年**  
TSUGAMI PRECISION ENGINEERING INDIA PRIVATE LIMITED を設立
- ▶ **2012年**  
TSUGAMI Universal Pte. Ltd.を設立
- ▶ **2013年**  
津上精密機床(中國)有限公司を設立  
津上精密機床(香港)有限公司を設立
- ▶ **2017年**  
津上精密機床(中國)有限公司が  
香港証券取引所メインボード市場に上場
- ▶ **2018年**  
安徽津上精密机床有限公司を設立
- ▶ **2021年**  
中津精密机床(浙江)有限公司を設立
- ▶ **2022年**  
東京証券取引所の市場区分の見直しにより、  
東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行
- ▶ **2023年**  
TSUGAMI UNIVERSAL SDN.BHD.を設立  
TSUGAMI VIETNAM COMPANY LIMITEDを設立
- ▶ **2024年**  
津上精密机床(浙江)有限公司が  
中津精密机床(浙江)有限公司を吸収合併  
インド新工場で、鋳物工場が稼働
- ▶ **2025年**  
インド新工場で、加工・組み立て工場が稼働

2025年3月期  
売上収益 **1,074億円**  
営業利益 **233億円**

# 産業を支えるツガミ

## 当社の強み

当社は「CNC精密自動旋盤」「CNC旋盤」「ターニングセンタ」「マシニングセンタ」「精密研削盤」「精密転造盤」等の製品を提供する総合工作機械メーカーです。中でも、スマートフォンや時計に利用される部品を加工する「自動旋盤」は、直径1ミリの棒材から0.05ミリの微細なパーツを量産できる技術を持ち合わせています。このような技術の蓄積が、幅広い製品のシェア拡大につながっています。

製品名	特徴・提供価値	主要用途
CNC精密自動旋盤	<ul style="list-style-type: none"><li>熱変位を抑えた工具配置と高剛性構造で、長時間安定した加工精度を実現</li><li>当社独自のガイドブッシュレス主軸により、安価な材料で高精度加工が可能</li></ul>	OA機器、医療機器、デジタルカメラ、携帯端末、光通信、自動車部品などの小物部品量産
CNC旋盤	<ul style="list-style-type: none"><li>タレット刃物台と高剛性構造で強力切削が可能</li><li>ベース機から背面主軸・Y軸付複合加工機まで豊富なバリエーションで、バー材加工・チャック加工を問わず、複雑化する部品の加工に最適な一台を選択可能</li><li>自動化オプションも充実</li></ul>	自動車部品、建設機械部品
ターニングセンタ	<ul style="list-style-type: none"><li>旋盤加工とマシニング加工を一台に集約</li><li>段取り不要で複雑形状部品を効率加工</li></ul>	自動車、航空機、医療、宝飾業界
マシニングセンタ	<ul style="list-style-type: none"><li>高速・高精度加工で生産性向上に寄与</li><li>穴あけ・タップ・フライス加工に対応</li></ul>	IT関連アルミ部品、鉄系自動車部品、産業機械部品
精密研削盤	<ul style="list-style-type: none"><li>動圧軸受けを採用したといし軸とV-平案内で安定した精度と耐久性を確保</li><li>少量から大量生産まで対応</li></ul>	金型ピン、エンジン部品、変速機部品、油圧機器部品、IT関連部品、医療機器部品
精密転造盤	<ul style="list-style-type: none"><li>切粉ゼロの塑性加工で環境にやさしい</li><li>CNC制御で複数箇所の転造が可能</li></ul>	ねじ、ナール、高精度リードスクリュー、ウォーム、フォーミング転造

## 新機種紹介 1

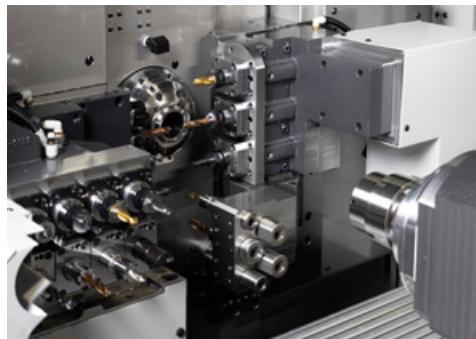
## 高速・高精度加工を可能にする新世代CNC精密自動旋盤

当社の主力製品であるCNC精密自動旋盤は、微細部品から複雑形状まで幅広い加工に対応し、製造現場の生産性向上に貢献してきました。

新機種「BW389ZJ」は、お客様からの様々な要望を受け開発し、高精度加工の基本性能をさらに進化させ、高速・高剛性設計と独自構造による圧倒的な生産性を実現しました。最大の特徴は、前後刃物台の完全独立構造により、バランスターニングや同時ミーリング、穴あけなど複数工程を同時に実行できる点です。これにより、加工効率を飛躍的に向上させます。

さらに、 $\phi 38$ ミリまでの素材に対応する高剛性設計を採用し、重切削でも振動を抑制。構造解析に基づく最適設計により、難削材や複雑形状でも安定した高精度加工を可能にしました。加えて、プログラム作成支援機能を新開発し、複雑な同時加工プログラムを簡単に生成できるため、熟練者だけでなく初心者でも効率的な運用が可能です。

これまでの旋盤加工の課題を解決し、新たな価値の創造に貢献します。



### 5つの特筆ポイント

#### 1. 前後刃物台の完全独立構造

バランスターニング、同時ミーリング、同時穴あけ、重畳制御など複数工程を同時実行可能。

#### 2. $\Phi 38$ ミリ素材対応の高剛性設計

構造解析に基づく最適設計で、重切削時の振動を抑制。難削材や複雑形状でも安定した高精度加工を実現。

#### 3. プログラム作成支援機能

複雑な同時加工プログラムを簡単に生成できる専用Gコードとパターン化機能を搭載。プログラム量を約3分の1に削減し、初心者でも効率的な運用が可能。

#### 4. 圧倒的な加工効率

ツール割り出し時間の最小化と同時加工により、稼働時間を最大化。1工程で複数加工をまとめることで段取り時間を短縮。

#### 5. 省エネパッケージ標準搭載

エアバージ遮断、待機時省エネモード、ECO運転、消費電力モニタなどを搭載し、環境負荷と運用コストを低減。

## 新機種紹介 2

## 工程集約で生産性を飛躍的に向上

CNC旋盤「M08SY-II」は、高精度・高剛性設計とビルトインモータ主軸により、安定した加工精度と圧倒的な生産性を実現します。

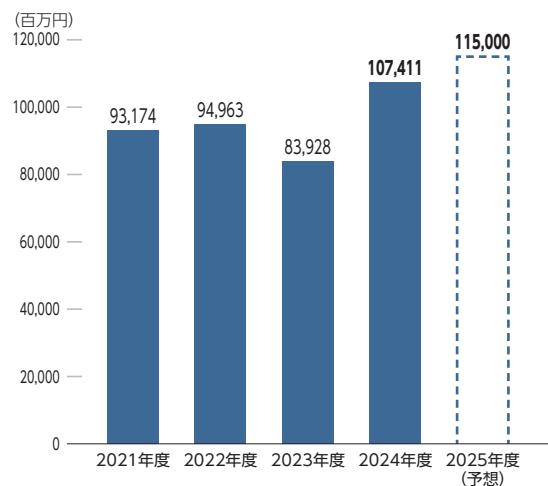
最大の特徴は、従来複数工程で行っていた加工を一台で完結できる点です。これにより、工程集約とサイクルタイム短縮を実現し、製造効率を飛躍的に向上させます。さらに、柔軟なツール配置により、多様な加工要求に対応できる構造を採用しています。

加えて、オプションの自動化システムと連携することで、量産加工における無人稼働も可能となり、製造現場の効率化を大きく前進させます。



# 財務ハイライト

## 売上収益



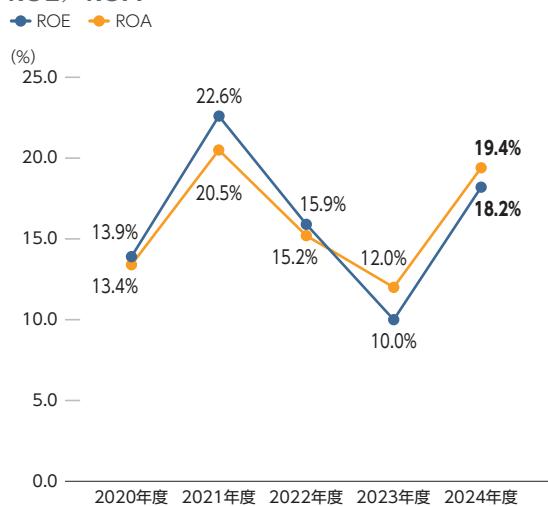
## 営業利益／営業利益率



## 海外売上収益／海外売上収益比率

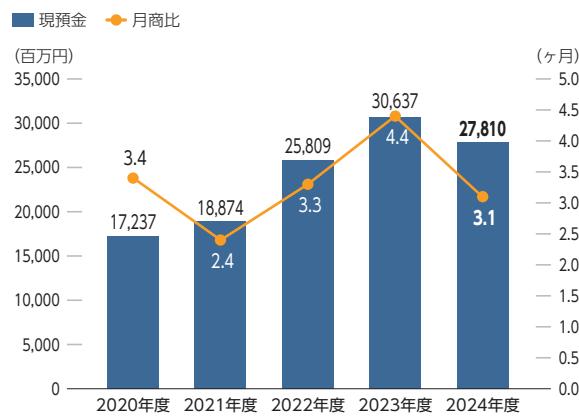


## ROE／ROA

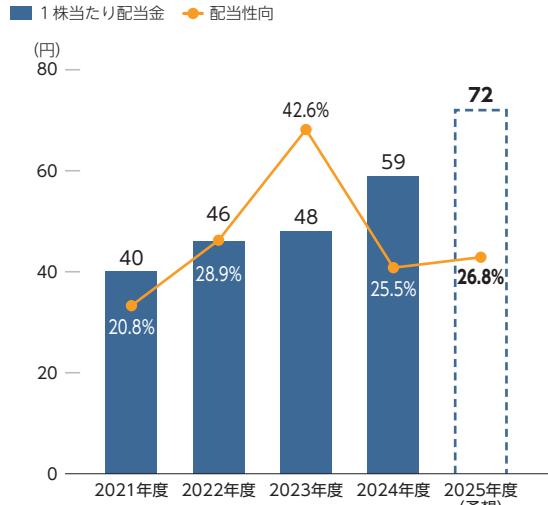


## 現預金水準

- ・現預金の適正な保有水準は、月商の3ヶ月程度
- ・これを超える部分については、さらなる企業価値向上の実現に向けた成長投資資金として活用

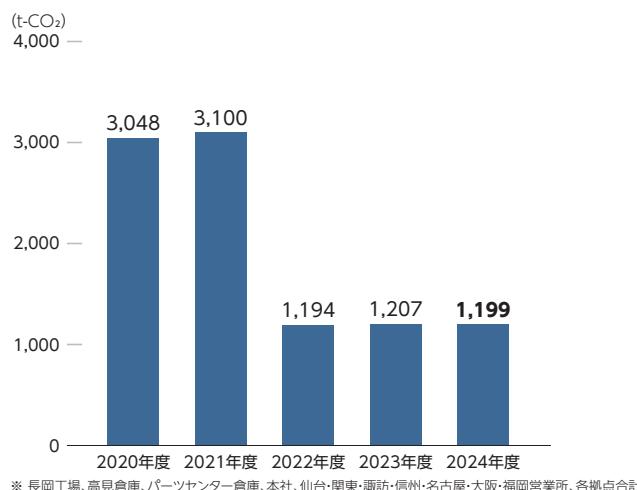


## 1株当たり配当金／配当性向



# 非財務ハイライト

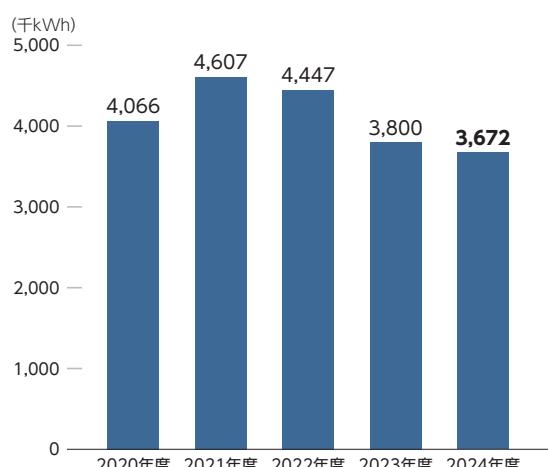
## 温室効果ガス排出量 (Scope1、Scope2) (単体)



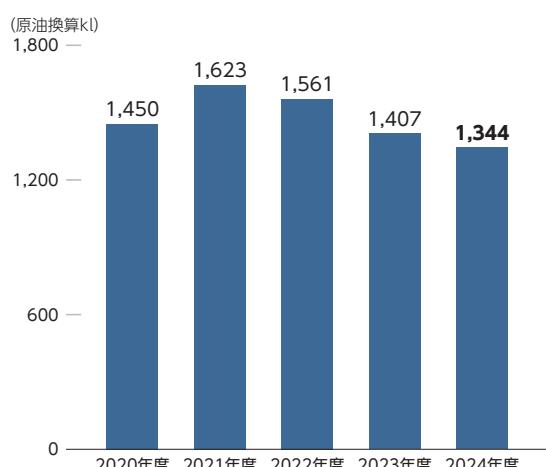
## 温室効果ガス排出量 (Scope3) (単体)

	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
購入した製品・サービス (t-CO <sub>2</sub> )	101,146	119,864	70,450	<b>67,425</b>
輸送・配送 (上流) (t-CO <sub>2</sub> )	2,574	2,564	1,390	<b>1,563</b>
輸送・配送 (下流) (t-CO <sub>2</sub> )	1,550	1,914	1,676	<b>1,181</b>
販売した製品の使用 (t-CO <sub>2</sub> )	95,544	97,229	82,315	<b>67,724</b>
販売した製品の廃棄 (t-CO <sub>2</sub> )	806	817	670	<b>488</b>
上記以外のカテゴリ (t-CO <sub>2</sub> )	1,279	1,176	1,127	<b>1,041</b>
合計 (t-CO <sub>2</sub> )	202,899	223,564	157,628	<b>139,422</b>

## 電力使用量 (単体)



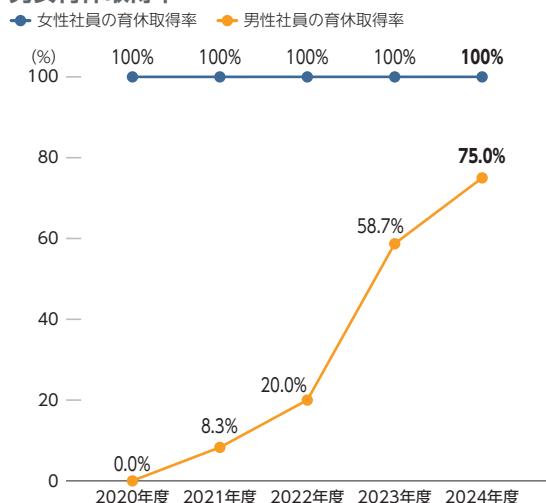
## エネルギー使用量 (単体)



## 管理職数うち女性比率 (単体)



## 男女育休取得率



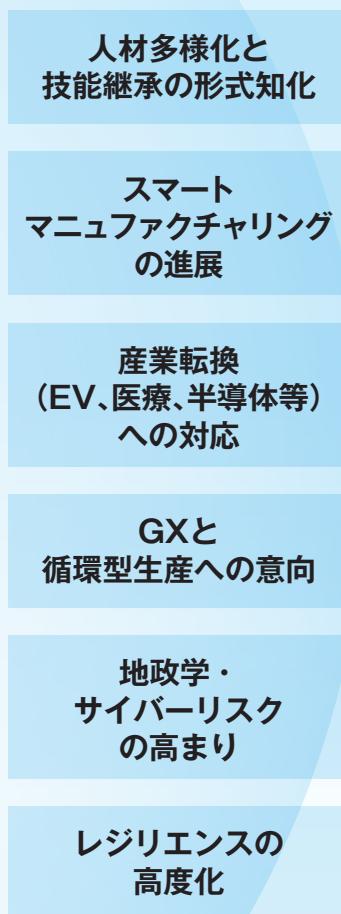
# 価値創造プロセス

ツガミグループは、創業以来培ってきた精密技術を基礎に市場ニーズを絶えず先取りし、新しい価値の創造を通じ、社会に貢献することで成長してきました。当社グループでは、培ってきた技術力と価値観を通じて持続的な成長と社会の発展を両立させ、サステナブルな社会の実現を目指しています。

## 社会課題の認識

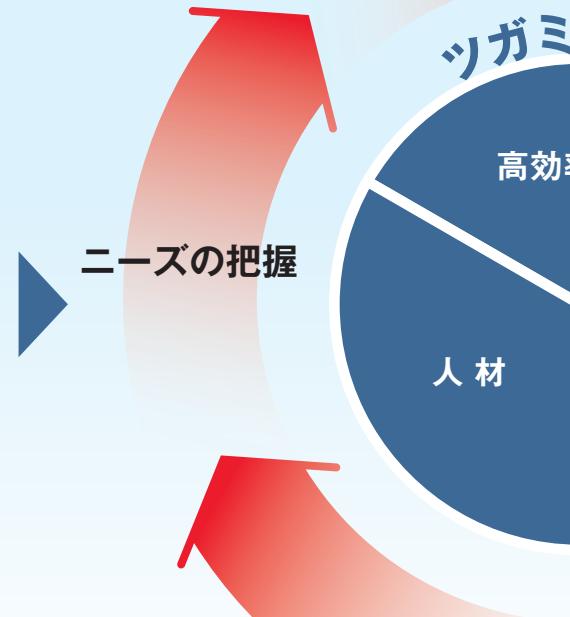
## Input

## Business



財務資本
・資産合計 <b>1,273億円</b>
・フリーキャッシュフロー <b>68億円</b>
製造資本
・設備投資額 <b>22.4億円</b>
・国内外の製造拠点数 <b>5拠点</b>
知的資本
・ノウハウの蓄積
・研究開発費 <b>31.3億円</b>
人的資本
・連結従業員数 <b>3,433人</b>
・エンジニア数 500人中 <b>319人</b> (単体)
・多様性のある従業員
社会関係資本
・強固な顧客基盤(ツガミブランド)
・グローバルな販売チャネル
自然資本(単体)
・電力使用量 <b>3,672 kWh</b>
・水使用量 <b>12,264 m³</b>
・小型化による製造過程での省エネ化

ニーズの把握



グローバルネットワーク

リスクマネジメント

コーポレート・

## 当社製品から生まれた精密部品

時計



医療機器



自動車



電子機器



Model

Output

Outcome



# 価値創造の深化と持続的成长に

## 事業環境の変化に対応し、未来を切り拓く企業へ

当社は2023年より、統合報告書の発行を開始しました。統合報告書は、当社の価値創造の全体像をステークホルダーの皆様にお伝えし、建設的な対話を促進するための起点として位置づけています。私たちが持つ強みや競争優位性、そして社会に対する貢献のあり方を、より深くご理解いただくための重要なコミュニケーションツールであり、企業としての存在意義と未来への展望をお伝えすることで、皆様との対話と共感の礎となることを願っています。

### 1. 事業環境の認識と当期の振り返り

昨今、産業構造の変化は加速度的に進んでおり、当社の主力領域である精密加工や自動化機械への需要は一層高まっています。自動車のEV化、半導体・電子部品の微細化、医療機器の高精度化といった技術革新の潮流は「小型・高精度・多品種化」へのニーズを強く押ししています。加えて、生産現場では省人化・自動化・省スペースといった課題への対応が求められており、当社は「高精度・高速・高剛性」に加え、「省エネ・省人化・自動化」といった付加価値をご提供することで、このような変化に的確に応えています。

不透明な経営環境が続く中、中国をはじめとする主要市場の動向は、当社の業績に大きな影響を及ぼします。景気の先行き懸念や為替リスク、またエネルギーコストの上昇などが需要サイドの設備投資意欲を抑制する要因となる一方で、当社は、各拠点において着実に事業を遂行し、2024年度には売上収益1,074億円（前期比28.0%増）、営業利益233億円（前期比78.0%増）と、過去最高の業績を達成しました。業績の拡大を背景に、株主還元については前期比11円

の増配となる、1株当たり年間59円の配当を実施しました。良好な財務状況を維持しつつ、安定的に配当を実施し、企業価値の向上と株主の皆様への責任を着実に果たしています。

### 2. 当社の強みと成長戦略

当社がこれまでに培ってきた強みは、大きく3つに集約されます。第一に、コアコンピタンスともいえる「技術力と製品力」です。小型・高精度領域に注力してきた技術力を背景に、微細加工や難削材対応の量産技術、熱変位抑制構造、ガイドブッシュレス主軸など、長時間安定精度を実現する製品群を展開し、医療・電子・自動車分野の多様なニーズに応えてきました。

第二に、「生産・供給体制」です。長岡のマザーワーク場を技術中枢とし、中国・インドなどの海外拠点と連携した供給体制を確立しています。第三に、「強固な経営基盤」です。資本効率を意識した経営を推進し、ROEの持続的な改善、研究開発・人的資本投資とのバランスを追求することで、市況変動の大きい業界においても成長投資を継続できる体制を構築しています。

今後の成長戦略としては、まず成長分野への新製

# に向けて

品投入を加速する方針です。環境対応、自動車部品、IT・医療分野など高度化が進む領域において、当社の技術力を活かした製品開発を推進していきます。加えて、成長地域への展開も強化します。中国、東南アジア、インドなどの市場において、生産・販売・アフターサービス体制の強化を図ります。インドにおいては、2024年4月に同国初となる鋳物工場を稼働したほか、新たな加工組立工場も稼働を開始しています。これらの取り組みにより、品質向上とさらなる収益性改善を実現していく考えです。

## 3. サステナビリティの実現に向けて

当社は、事業戦略の遂行にとどまらず、環境保全やリスクマネジメントをはじめとするサステナビリティへの取り組みにも積極的に力を注いでいます。すべてのステークホルダーの皆様に信頼される企業を目指し、経営の質を高め、持続可能な社会の実現に向けた努力を重ねていきます。

特に人材こそが持続的成長の基盤であるとの認識の下、当社では、語学力・異文化対応力を備えたグローバル人材の採用・育成を推進しています。技能・

技術人材の確保とともに、熟練技能の継承を重視し、グローバル人材と技術人材の両輪によって、当社らしいモノづくりを次世代へと継承していきます。

またコーポレート・ガバナンスにおいては、監査等委員会設置会社として取締役会の監督機能を強化してきました。社外取締役には経営・法律・財務・技術など多様なバックグラウンドを持つ人材を登用し、独立性・専門性・多様性を確保しています。今後は、リスク管理・内部統制の強化とともに、より多様性に富んだ取締役会を目指します。

当社は、精密工作機械を核とした価値創造を通じて、社会の持続的な発展に貢献する企業であり続けたいと考えています。変化の激しい時代にあっても、技術・人材・ガバナンスによる経営を堅持し、すべてのステークホルダーの皆様との信頼関係を礎に、次なる成長へと歩みを進めてまいります。

今後とも、皆様の変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

株式会社ツガミ 経営委員会

# 中長期経営方針

当社グループは、中長期的戦略として、以下の重点課題に対し積極的に取り組んでおります。

## 1 グローバル成長の加速と製品ポートフォリオの最適化

成長市場へのリソース集中と、製品ポートフォリオの最適化を通じて、売上と市場シェアの拡大を目指します。具体的には、収益性や市場成長性を基準に既存製品群を精査するとともに、環境対応や省エネ性能が求められる自動車部品、さらなる高度化が進むIT分野や医療分野など、高付加価値領域への投資を強化します。

さらに、中長期的な視点で、中国・東南アジア・インドなど設備投資意欲が旺盛な成長地域において、生産・販売・アフターサービス体制を一層強化します。地域特性に即した事業展開を推進し、グローバル規模での持続的成長の実現を目指します。

## 2 生産性とサプライチェーンの効率化

グローバルで最適な生産体制を構築し、サプライチェーンの効率化を徹底します。各拠点の役割を明確化し、需要に応じた柔軟な供給体制でリードタイム短縮と在庫最適化を実現します。

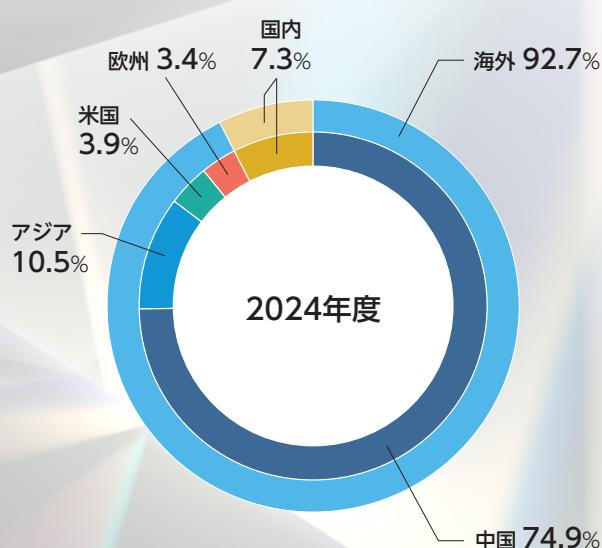
さらに、工程改善やデジタル技術の活用によりコスト競争力を強化し、収益性の高い事業運営を推進します。グループ全体で営業・生産・管理体制を強化し、顧客ニーズに応える製品とサービスを提供することで、お客様に信頼される企業であり続けます。

## 3 社会課題解決に貢献する製品開発

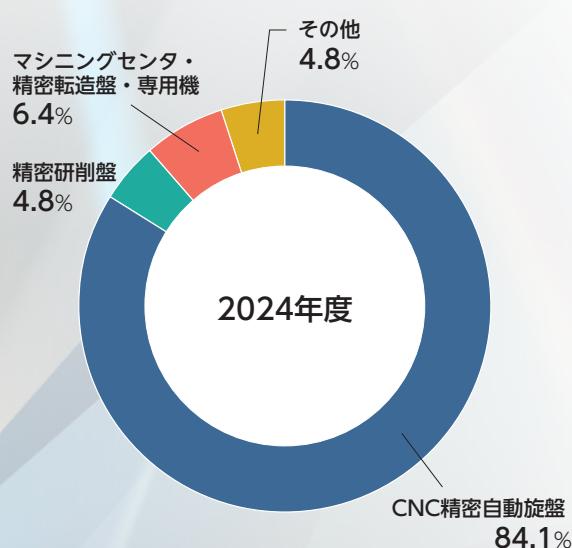
製造業を取り巻く社会課題に対応するため、次世代の工作機械開発に注力します。自動化・省人化、環境規制や産業構造変化への対応を軸に、持続可能で信頼性の高い製品群を提供し、未来の製造業を支えていきます。

以上のような活動と同時に環境保全やコンプライアンスなど、CSR活動にも積極的に取り組み、株主様やお客様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に信頼される企業として、最大限の経営努力をしてまいります。

連結地域別売上収益比率



連結機種別売上収益比率



# 成長戦略

当社グループは、中国・インドを中心とした成長投資を実行し、持続的な成長と収益力の向上を実現していきます。

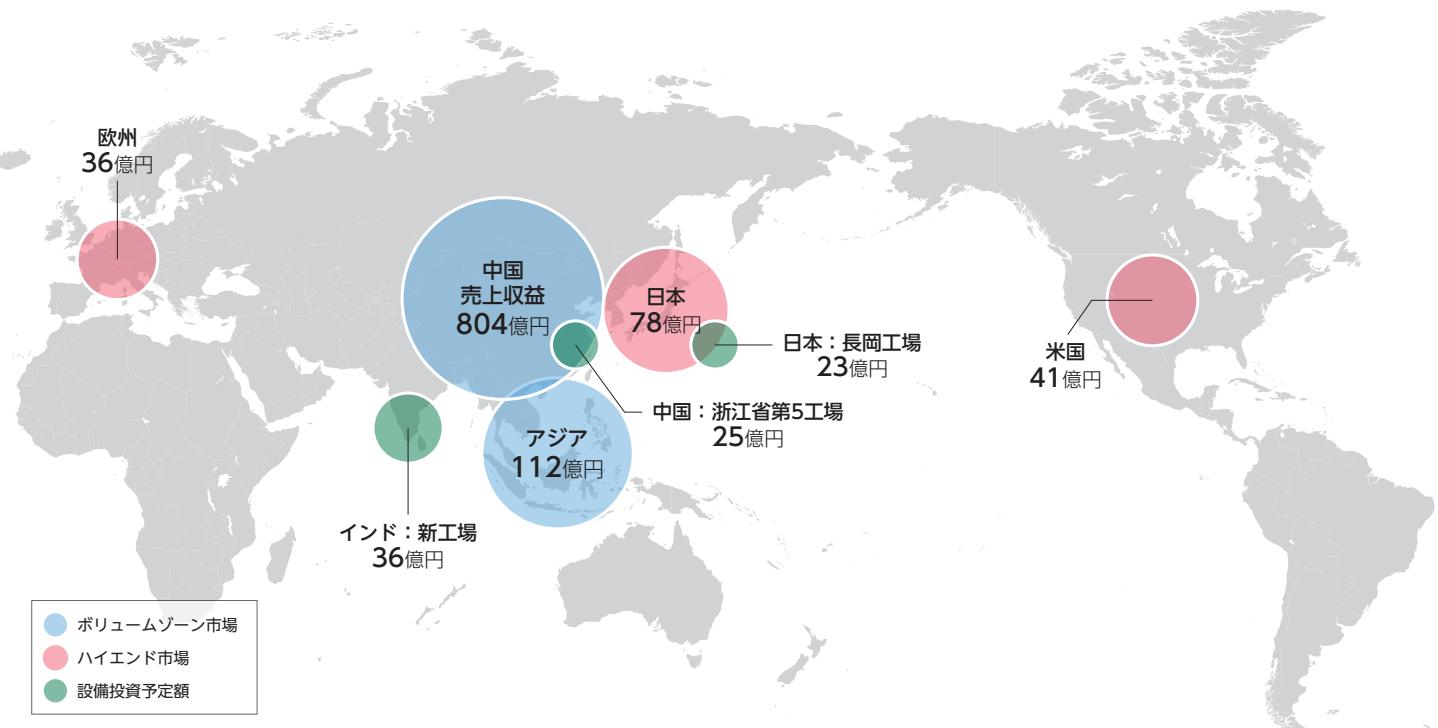
## 地域別戦略

### 開発・製造

- 中国子会社の生産設備や、インドの新工場を中心に設備投資を実施
- 日本では、先進国向けのハイエンド製品を中心に開発投資を実行

### 販売

- 将来の成長に向けて、欧州及び韓国を中心にハイエンドに注力
- エリア戦略を展開し、ニッチトップを目指す



## インドの新工場稼働で市場深耕を加速

ツガミは、中国に次ぐ巨大な製造業市場として成長するインドを重点市場と位置づけており、チェンナイ近郊に組立工場と鋳造工場の2つの新工場を建設、それぞれ稼働を開始しました。

これにより、2~3年後には生産能力を現状比ほぼ2倍の月産200~300台に増やし、製品供給の迅速化と現地顧客のニーズに合致した高品質な製品提供を通じて、インドでの事業を本格的に加速させていきます。



Precision Tsugami Assembly Plant  
Chennai, India



2025年12月にPrecision Tsugami Assembly Plant Chennai, Indiaでオープニングセレモニー実施

# 研究開発戦略、グローバル開発体制

当社の歴史は創業者の津上退助が、長さの原器となるゲージブロックの研究を始めたことに由来します。ツガミはゲージブロックの国産化に成功し、この製造技術をもとに精密測定機器の開発・生産を開始し、研削盤、転造盤、自動旋盤、マシニングセンタと精密工作機械の開発・生産を進めました。当社は今後も、製品開発、技術開発において長年培った精密加工の技術をベースに、顧客のニーズに迅速に対応し、高精度・高速・高剛性の製品をスピーディーな開発で、活発に製品開発活動を行っていきます。

## ツガミが培ってきた技術力

日々の暮らしに欠かせない時計やパソコン、スマートフォンをはじめとする情報通信機器に搭載される精密部品は、複雑な形状や厳格な幾何公差が求められるため、機械精度の優れたCNC自動旋盤を利用して生産されます。

当社はその主要メーカーとして、精密電子部品を製造する国内大手メーカーや中小規模の部品加工業など、工作機械を必要とするユーザーに「高精度」「高速」「高剛性」で安定した品質の部品を量産できる製品を提供してきました。自動車、医療といった業界においても、当社の工作機械はEV関連部品、モータ・センサー部品、人工関節やインプラントなどの製造に貢献しています。

当社の強みはユーザーがスムーズに自動化・省力化を実現できるような現場志向の製品づくりにあり、この源泉となる技術力・開発力は欧米の有名時計メーカーやスマートフォンメーカーなど、高精度の加工が必要とされる先進国企業からも高い評価を得ています。



主軸移動型自動旋盤の生産ライン

## 効率的なグローバル体制の実現

当社では、日本や欧米向けの高精度で効率性を高めたハイエンドな製品の開発と製造を手掛けながら、中国をはじめとする新興国の市場も確実に攻略し、収益力を高めて手堅く事業を開拓してきました。

国内の機械加工産業は成熟化しつつありますが、当社では技術力・開発力を基盤に海外でのプレゼンス向上を目指しています。当社はリーマンショックを機に、中国において価格と機能を抑えたボリュームゾーンの工作機械の現地生産を本格化した結果、現地製造業の成長に伴って急成長を遂げました。ボリュームゾーンの製品は大規模な販売ができるメリットがある反面、価格競争に巻き込まれ利益を出しにくいデメリットがあります。

当社では、日本においてサプライヤーに外注している部品を、海外ではすべて内製化することにより大幅なコストダウンを実現することで、ボリュームゾーン製品においても十分な収益化に成功しました。同時に、生産ロットの増大に伴って、生産ラインにおける段取り換えなどが減少することで品質の向上にも寄与しています。2011年にはインドでも生産会社を立ち上げ、現在は生産能力の増強を進めています。



中国工場（安徽省馬鞍山市）



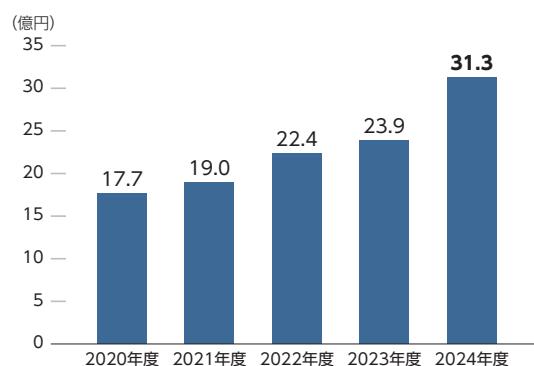
インド工場（インド・チェンナイ）

## 付加価値向上に向けた取り組み

今後は中長期的に設備投資意欲が旺盛な中国、東南アジア、インドなどでの生産・販売・アフターサービス体制の強化を図ります。同時に米欧の先進国市場の深耕も目指し、ハイエンド複合機を投入していきます。

さらに、新製品開発においては、生産現場の自動化・省人化実現を促進し、労働力不足や生産性向上といった社会課題の解決に貢献する最先端ソリューションを提供していきます。引き続き大幅な需要増加が期待される、環境対応に即応した自動車向け部品や、高度化が進むIT関連、医療機器、半導体検査機器関連等で利用される工作機械の開発に取り組んでいきます。

## 研究開発費の推移



## EMO Hannover 2025に出展

2025年9月22日から26日までの5日間にわたり、ドイツ・ハノーバーで開催された「EMO Hannover 2025」に、新製品を含む9機種を出品しました。当展示会は、工作機械の三大国際展示会として知られており、当社は最新の工作機械を展示し、自動化・省力化の最前線に立つ技術をアピールしました。



EMO Hannover 2025

### 従業員からのメッセージ

## 研究開発の醍醐味と技術職の魅力

私たちの使命は、自動車、航空宇宙、医療機器など、あらゆる産業の基盤を支える「マザーマシン」を創造し、お客様の生産性向上に貢献することです。

当社の研究開発の醍醐味は、総合機械メーカーとしてこれまで培ってきた「高精度・高速・高剛性」の精密技術に、IoTやAIといった最先端技術を融合させる瞬間にあります。

特に、SDGs（持続可能な開発目標）への貢献を念頭に、省エネルギー設計や資源効率の高い加工プロセスの開発に注力しています。

自ら開発した機械が、世界の生産現場で確かな品質と効率を提供し、環境負荷の低減に貢献しながら、人々の生活を豊かにする製品を生み出す起点となる。この高い社会貢献度こそが、技術職の最大の魅力であり、私たちの揺るぎない原動力です。

私たちは、この情熱と最先端の知見を結集し、「モノづくりの未来」を力強く切り拓いてまいります。



技術部 主任技師  
酒井 淳一

# 人材戦略

当社グループでは、人材を持続的な成長を支える基盤ととらえています。そのためには、人種・宗教・出身国・年齢・性別・セクシャリティ・障害などにかかわらず、事業を支える人材一人ひとりの価値観や個性を認め、多様性を尊重していくことが大切です。社員一人ひとりが自分の能力や適性を存分に活かして働く環境の整備と多様な人材が活躍できる組織風土づくりを推進していきます。

## 人的資本の多様性に向けた戦略

### 1. 採用方針

有能な人材確保のため、新卒採用及び様々な経験・スキル・資格を有し、即戦力となる中途採用も積極的に行い、習慣や文化が違う環境においても活躍できる人材の育成を目指しています。

### 2. 多様な人材が活躍できる環境整備

人種・宗教・出身国・年齢・性別・セクシャリティ・障害の有無に関係なく、すべての従業員が持てる能力を発揮し、各人が成長を感じられる職場環境の構築に取り組んでいます。

#### 直近の取り組み

- 女性活躍を推進するため、採用者に占める女性正社員比率の目標を設定
- 業務スキルの高いパート社員を正社員登用する制度を設計
- 人事担当部門に育児休業取得相談窓口を設置

### 3. 健康経営

従業員の健康管理、安全管理に重点を置いた取り組みを推進しています。

#### 直近の取り組み

- 定期健診の100%実施、ストレスチェックの実施によるメンタル不調の未然防止
- 産業医によるメンタルヘルス面談実施
- 新医療保障保険、3大疾病サポート保険の導入

#### 海外駐在経験者からのメッセージ

### インド駐在で培った知見を活かし、さらなる市場シェア拡大に貢献

3年間のインド駐在では、客先仕様の設計業務及び現地スタッフの補助、客先製品の加工図から対象機種を選定する技術照会業務、生産コストを抑えるための現地調達品への切り替え業務、また部品の内製化の取り組みを行っていました。日本勤務時は主に自動旋盤を担当していましたが、インド勤務時は機種を問わず業務を行うことにより幅広く知識を得ることができたと実感しています。インド工場では主に旋盤を生産しておりますが、お客様の様々なニーズに対応できるようにマシニングセンタやツガミの強みである自動旋盤の製品ラインナップ拡充にも携わることができました。今後当社のさらなる市場シェアの拡大に貢献できるよう業務に取り組みたいと思います。



技術部 主幹技師  
大月 大輔

## 指標と目標

### 1. 女性の管理職への登用

当社では、売上の多くを占める海外事業や技術管理などの主要な部署で、女性管理職が活躍しています。今後も女性管理職登用を積極的に進め、2026年をめどに女性管理職比率を10%とする目標として、これを実現するための施策を講じていきます。

また、将来の管理職の登用を増やすためにも、採用する正社員の女性比率を20%以上とする目標も定めており、採用に向けて取り組んでいます。当期は女性の正社員採用がなく、パート社員を含む女性採用比率は17.9%となっています。

### 2. 中途採用者の管理職への登用

当社は従来から中途採用者が多く、すでに中途採用者の管理職は相応の割合を確保しています。管理職への登用については、新卒・中途採用などの採用形態にかかわらず、能力や適性などを総合的に判断し登用を行っているため、特に管理職登用に関する目標は定めていません。

指標	目標	実績（2024年度）
管理職に占める女性労働者の割合	10%	7.2%
採用者に占める女性労働者（正社員）の割合	20%	0%
管理職に占める中途採用者の割合	—	20.8%
管理職に占める外国人の割合	—	0.5%

## 研修制度

当社が景気変動の影響を回避し、厳しい競争に打ち勝っていくためには、当社のプレゼンスをより高め、広くアピールしていく必要があります。その際に最も重要なのは人材です。主体性を持って行動し、柔軟性のある考え方で困難を乗り越え、高い目標に向かってチャレンジし続ける人材の育成のために、様々な研修制度を設けています。

研修名	研修内容
新入社員研修	基礎教育、マナー、安全衛生、生産管理、法令、内部統制、ISO、知的財産、輸出審査、諸規則等
OJT研修	新入社員研修後1年間、少人数でグループを構成し、すべての職場でOJT研修を実施
英会話研修	週1回、外部講師を招いた英会話研修の実施（1年間）
新任管理職研修	管理職としてのマネジメントについて学ぶための通信講座を受講（4ヶ月）

### 研修受講者からのメッセージ

#### AI活用により、効率化と付加価値創出に挑戦

社外研修の一環としてAI基礎講座を受講し、人工知能技術の基礎から応用まで幅広く学びました。講座では、機械学習やデータ解析の仕組みを理解するだけでなく、実際に課題を設定しプログラムを作成する演習を通じて、業務課題にAIをどう活用すれば効率化や付加価値の創出につながるかを具体的に考える機会を得ました。特に、データ解析や機械学習の考え方を体系的に理解できたことは大きな収穫であり、業務における課題解決へ向けた新たな視点を得ることができました。

今後は講座で得た知識を活かし、業務プロセスの改善や新たな機能の提案に積極的に取り組みたいと考えています。そして、AI活用を通じて当社の競争力強化に貢献できるよう努めます。



技術部  
南雲 勇輝

## 技術と挑戦、その先にある価値創造

「現場を知り、世界を知る」——これが私たちの強みです。工作機械を通じてモノづくりの基盤を支える当社では、従業員一人ひとりの技術力と挑戦心が、持続的な成長の源泉です。

今回の座談会では、入社の動機や企業風土への印象から、海外駐在で得た経験、そして未来の挑戦まで、グローバルな舞台で活躍する従業員が率直に語りました。



### グローバルな挑戦と 「現場」を重んじる風土

当社の持続的な成長の源泉は、従業員一人ひとりの技術力と挑戦的な心構えにかかっています。まずは、皆さんが入社を決めた動機や、当社の企業風土について率直な印象をお聞かせください。

**伊藤** 入社前から、当社には自動旋盤をはじめ、マシニングセンタや研削盤など、幅広い製品ラインナップがあることを知っていました。これは、他社にはない差別化された技術を持ち、お客様に多彩な選択肢を提

案できるということです。さらに、現場を大切にする風土があり、全社で「より良い製品を作る」という強いこだわりが息づいているのも強みだと思います。

**野本** 就職活動ではメーカーを志望していましたが、その中でも当社のモノづくりの歴史や、自動旋盤をはじめとする主要製品の世界シェアの高さに強く惹かれました。加えて、若いうちから挑戦できる環境があることも、入社を決める大きな理由でした。実際に、入社3年目には米国拠点への出向を経験し、その期待通りの挑戦を実現できました。

**池田** 私も学生時代からモノづくりに興味があり、工場見学に参加しました。そのとき、当社の人当たりの良さが印象に残りましたが、就職活動を通じて改めて当社の魅力を実感しました。入社後に強く思うのは、「やりたいことを声に出すと挑戦させてもらえる」という環境です。もともと海外勤務に关心がありました。現在はインド駐在を実現し、その地ならではの風土の力を肌で感じています。

**肱岡** 当社を知ったのは就職活動中で、展示会に参加した際に、業務内容や従業員の人柄に強く惹かれました。現在は自動旋盤の設計を担当していますが、お客様の特注ニーズに合わせて最適な解決策を自分で考え、製品として形にできることに大きなやりがいを感じています。そして、それが顧客価値にもつながっていることに、誇りを持っています。

**平野** 工場がある新潟県の出身で、就職活動ではメーカーを志望していました。その中でも、当社は製品群の幅広さや歴史、さらに海外拠点の多さに魅力を感じ、「ここなら面白いことができそうだ」と思いました。製品が多彩なことに加え、肱岡さんが話されたように、特注製品に細かく対応している点も印象的でした。入社4年目にはドイツへの出向も経験し、挑戦領域の幅広さを改めて実感しました。



## 多様な経験が「技術の先」にある顧客満足を実現

皆さんは入社後、早期から海外駐在を経験されています。このグローバルな経験は、皆さんのスキルアップや、当社の事業への貢献意識にどのような影響を与えていますか？

**伊藤** 入社後は長く機械設計を担当していましたが、ドイツ駐在中はメンテナンスなどの顧客サービスといった、これまでとは異なる分野を経験しました。設計業務ではお客様と直接対話する機会は少ないので、ドイツでのサービス業務を通じて、お客様からの感謝の言葉を直接いただけたことは大きな学びになりました。赴任前に会社の語学研修を受講していたおかげで、比較的スムーズに業務に入ることができたことも心強かったです。

**野本** 入社3年目に米国に駐在し、機器の修理を中心に幅広いサービス対応を経験しました。駐在を通じて技術的なスキルは大きく向上しましたが、それ以上に、国が変わるとマーケットのニーズが大きく異なることを肌で実感できたのは貴重でした。帰国後は加工研究業務に携わっていますが、この経験は現在の業務にも確実に活かされています。

**肱岡** これまでに2回、通算4年間中国工場に駐在しました。当社の工場の中でも最大規模で、数多くの製品を担当していたため、毎日が本当にスピード勝負でした。この規模感とスピード感が求められる環境で、機械の基礎を徹底的に学ぶことができ、さらに現場を深く知ることで「改善」への意識が自然と身につきました。

**平野** ドイツには2回駐在し、1回目はサービス担当として、2回目は営業業務にも携わりました。2回目の駐在では、機械の仕様に関する打ち合わせや納期の調整、展示会の準備など、幅広い業務を経験しました。現地の販売代理店のエンジニアと一緒に仕事をする機会も多く、その経験が、今の仕事への大きなモチベーションになっています。

## 従業員座談会

**池田** 入社12年目でインド駐在となりましたが、成長著しい市場を任せもらえることに大きな期待とワクワク感がありました。実際に赴任してみると、その活気や急速に進む社会の変化を肌で感じています。もともとは長岡で自動旋盤の機械設計を担当していましたが、現在は現地スタッフとともに設計を進めています。赴任前に現地の言葉で簡単な挨拶ができる程度までタミル語を学んでいたおかげで、コミュニケーションはスムーズです。言語の壁をほとんど感じることなく、現地のお客様とも信頼関係を築けていると感じています。



### 幅広い製品ラインアップと グローバル生産拠点の競争優位性

当社の製品は、世界のモノづくりの基盤を支えており、皆さんの技術が企業価値の源泉といえます。当社の強み、そしてエンジニアとしての働きがいについて教えてください。

**伊藤** 自動旋盤を中心に、幅広い製品群を持っていることが当社の大きな強みです。その結果、質・量ともに膨大なノウハウが蓄積されています。さらに、各国の販売代理店との関係が強固で、現地のリアルな情報を効率よく収集できることも、より良い製品開発につながっています。

**野本** 肱岡さんのお話にもありましたが、標準機だけでなく、お客様の独自要望に応える特注品にも対応できる点は、他社にはない強みです。現在所属している加工研究業務では、お客様への加工サンプルの作成や加工工程の提案などを行っていますが、業務を通じてサプライチェーン全体の流れを実感しながら仕事を進められることが、大きなやりがいにつながっています。

**肱岡** 扱う機種が多いことに加え、インドや中国の工場が大規模であるため、現地のお客様が求める出荷台数に、タイムリーかつ大量に対応できる点が当社の強みです。また、部門間の距離が近く、特に機械設計部門と製造部門が密接に連携しているため、改善点を素早く製品に反映できる環境も魅力だと思います。

**池田** 日本・中国・インドの3つの生産拠点を持つことは、当社の大きな強みです。巨大市場に対して現地で生産・提供できるため、納期や輸送コストの削減、アフターサービスの面で優位性があります。さらに、インド拠点に駐在している日本人従業員は少数だからこそ、自分の業務提案がそのまま拠点の戦略に直結する点が仕事の醍醐味だと感じています。

**平野** 海外拠点や代理店のエンジニアを対象とした研修を、長岡工場で実施することがあります。海外スタッフにとっては、ツガミの技術を直接学ぶ貴重な場であ

り、また長岡工場で受け入れる側にとっても、自分たちの仕事がグローバルに広がっていることを肌で感じられる良い機会となっています。

## グローバルな視点を活かし、未来の価値を創造する

最後に、社会課題への貢献意識と、皆さんに今後挑戦したいことについて、お聞かせください。

**野本** 工作機械はモノづくりの基盤であり、産業界にとって欠かせない存在です。今後も、当社が持つ多彩な製品ラインアップという強みを活かし、お客様に最適な加工提案の幅をさらに広げていきたいと考えています。



**伊藤** 駐在を経験して改めて実感したのは、やはり海外の現場に足を運ばないと、現地の状況やニーズを製品に反映するのは難しいということです。だからこそ、駐在経験者の意見を積極的に取り入れ、より多くの地域で求められる製品を生み出していきたいと思います。また、開発現場ではAIを活用し、製品の誤差を修正する取り組みを進めていますが、今後も技術力向上に資する取り組みを強化し、製品力をさらに高めていきたいです。

**肱岡** 顧客対応の強化に加え、伊藤さんの話にもあったように、AIの活用をさらに進めています。生産工程



の改善や日々の業務効率化に向けて、最新の動向を注視しながら知見を深め、当社の技術革新をリードし、当社のさらなる発展に貢献していきます。

**平野** 現在は営業と顧客サービスの両方に携わっているため、お客様の声をタイムリーに工場へフィードバックすることが自身の使命だと考えています。時には耳の痛いご意見もありますが、そうした声も活かしながら、より良い製品づくりに貢献していきたいと思います。

**池田** インドはまさに高度成長の真っただ中にあります。そのダイナミックな市場で果敢に挑戦し、当社の存在感を高めていきたいです。現地では転職が当たり前の文化なので、スタッフの教育を充実させ、長く働きたいと思ってもらえる環境づくりに力を入れていきます。さらに、このパワフルな市場の熱気を国内にも届けたいです。インドで働く魅力を発信して、「自分も挑戦してみたい」と思ってもらえるような雰囲気をつくりていきたいと考えています。

本日の座談会を通じて、当社の強みは技術力だけでなく、挑戦を後押しする企業風土にあることを改めて感じました。皆さんの言葉から、現場で培った知見とグローバルな経験が、未来の価値創造につながっていることが伝わってきました。これからも、一人ひとりの挑戦が当社の成長を支えていくことを期待しています。

# ツガミグループのサステナビリティ

## 基本的な考え方

ツガミグループは、サステナビリティが重要な経営課題であると認識しております。「創業以来培ってきた精密技術を基礎に市場ニーズを絶えず先取りし、新しい価値の創造を通じ、社会に貢献すること」という経営の基本方針のもと、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献し、社会と共に持続的な成長を目指した取り組みを行っています。

サステナビリティ推進戦略を迅速に実行するため、サステナビリティ委員会を設置し、国連が提唱する「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則からなる「国連グローバル・コンパクト」(UNGCI)に署名しております。UNGCIの趣旨に賛同し、国際的なイニシアチブに沿ったESG（環境、社会、企業統治）の取り組みを推進しております。

### サステナビリティ方針

#### 事業活動を通じて社会課題の解決に貢献し、社会と共に持続的な成長を目指す。

ツガミグループは、「High-Precision, High-Speed, High-Rigidity」ツガミは常に世界No.1の「高精度」「高速」「高剛性」の工作機械を提供し続けます」という企業理念のもと、持続可能な社会の実現とグループの成長の両立を目指します。私たちは、社会からの期待を真摯に受けとめ、各地域のコミュニティーと協力しながら、すべての企業活動を通じて社会に貢献し続けます。

一方、グローバルな社会課題を解決し持続可能な世界を実現するための国際目標であるSDGsが採択され、目標達成に向けた取り組みが推進されていること等、企業を取り巻く環境は大きく変化し、サステナビリティが非常に重要な課題となっています。

ツガミグループは、この大きな変化の中で、自社のサステナビリティ活動を経営の重要項目と位置づけます。また、同じ問題意識を持つ企業に対しては、その問題解決のためのソリューションを提供し、事業を通じて貢献していきます。

具体的には、気候変動や労働と人権の問題など世界全体の様々な課題が引き起こすリスクを認識し、それらの課題を悪化させないための対策をとります。また、課題解決のためにイノベーションを創出することがビジネスの成長機会になると捉えて、活動を行います。

ツガミグループ企業はもとより、サプライチェーン全体の中で、サステナビリティの対応を適切に進めることを、中長期の目標とします。

## サステナビリティ推進体制

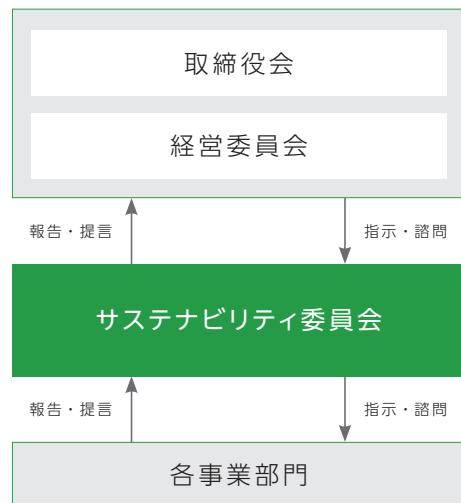
サステナビリティ推進戦略を迅速に実行するため、取締役会の監督のもと、サステナビリティ委員会が中心となり、全社的な取り組みを推進しています。

サステナビリティ委員会は、全社的なサステナビリティ推進戦略の立案とその進捗管理の役割を担っており、環境、社会及びガバナンスを総合的に管理・推進し、適切な情報開示を行っております。

また、サステナビリティを全社的に推進するため、社内におけるサステナビリティに関する問題意識の醸成や理解促進を図るべく、関連各部署と積極的なコミュニケーションを図りながら、事業とサステナビリティを結びつける取り組みを主導しています。

サステナビリティ委員会は、代表取締役を委員長とするメンバー構成で、気候変動への対応などを含めた経営判断にかかわるESG関連について審議し、審議事項が、取締役会等に報告される仕組みが確立されています。

 ツガミウェブサイトでは、より詳細なサステナビリティへの取り組みを公開しています。➡ <https://www.tsugami.co.jp/csr/>



# 環境への取り組み／TCFD

## 環境方針

ツガミグループは、気候変動問題及び環境課題への対応も重要な経営課題の一つであると強く認識しています。パリ協定の枠組みや、日本政府が掲げた2050年までにCO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロにする目標のもと、持続可能な社会を実現するため企業が果たすべき役割を認識し、ビジネスを通じてこの課題解決を実現することが、ツガミグループの持続的成長につながる考えます。

環境方針をふまえ、「サステナビリティ委員会」が取り組みの企画、管理、運営を総括します。

### 基本方針

1. 気候変動が地球共通の重要課題であることを認識し、製品・サービスのライフサイクルの観点を持って、グループのあらゆる事業活動に由来する温室効果ガス排出量の継続的削減を行います。
2. 製品・サービスの全ライフサイクルにわたり環境への影響を配慮し環境負荷の低減に努めます。
3. 関連する環境法規制、その他の要求事項を遵守し、自主管理基準を設定し、環境汚染の未然防止に努めます。
4. 環境目的・目標・実施計画を設定し、継続的な改善を行うことにより環境への負荷を軽減し、環境と調和する事業活動を目指します。また、それらは必要に応じて見直します。
5. 環境教育や啓発活動を実施し、全従業員及び当社で働くすべての人への環境方針の理解と情報の周知をします。
6. 環境情報を社外に開示いたします。また地域や社会との交流を図り、環境保全活動に積極的に協力します。

## 環境への取り組み

環境方針のもと、環境への取り組みを実施しています。

### 国内生産拠点「長岡工場」の使用電力を100%再生可能エネルギー由来に切り替え

国内の生産拠点である長岡工場（新潟県長岡市）で使用する電力の全量を、2022年2月より、100%再生可能エネルギー由来の電力に切り替えました。非化石証書付き再生可能エネルギー由来の電力に切り替えたことにより、長岡工場における電力使用に係るCO<sub>2</sub>排出量は実質ゼロとなりました。

### 水使用量削減に向けて

安全な水資源の確保は、環境に関する重要課題の一つと認識しております。生産拠点を持つ企業の責務として、事業活動の中での水使用量、摂取量の削減に取り組み、水資源の有効活用に努めてまいります。

### 環境マネジメントシステム認証

(株)ツガミ単体で唯一の生産拠点である長岡工場（新潟県長岡市）において環境マネジメントシステム認証を取得しています。

#### ■ 環境マネジメントシステムISO14001

(株)ツガミ単体の生産拠点における取得状況 1/1拠点

水の使用量(国内生産拠点である長岡工場の使用量)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
取水量(m <sup>3</sup> )	13,328	11,762	12,691	12,264
排水量(m <sup>3</sup> )	13,328	11,762	12,691	12,264

\* 2024年度、当社では水質や水量に関する違反や罰金はありません。

### CDPへの回答

当社は2022年度から国際的なNGOである「CDP\*」からの調査に回答しています。

2025年度も気候変動質問書に回答しました。

\* 環境分野に取り組む国際NGO。企業への環境に係る質問書送付及びその結果を取りまとめ、共通の尺度で分析・評価している。



## 環境への取り組み／TCFD

### TCFD

ツガミグループは、気候変動問題及び環境課題への対応も重要な経営課題の一つであると強く認識しており、気候変動が地球共通の重要課題であることを認識し、製品・サービスのライフサイクルの観点を持って、

グループのあらゆる事業活動に由来する温室効果ガス排出量の継続的削減を行うことを基本方針の一つとしています。

ツガミグループは、2022年6月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同を表明し、当該提言に基づく気候関連情報を開示しています。



### ガバナンス

取締役会の監督のもと、サステナビリティ委員会を設置しております。気候変動への対応など経営判断にかかわるESG関連については、サステナビリティ委員会において審議し、取締役会は審議事項に関する報告を受け必要な決議を行っています。

### 戦略

ツガミグループの主要な事業である精密工作機械の製造及び販売において、気候変動が当社グループの事業に影響を及ぼすリスク（移行リスク・物理的リスク）と機会について検討を行い、重要なリスクと機会を抽出した上で、抽出したリスクと機会について、シナリオ分析を行っております。

シナリオは、①社会全体が脱炭素に向けて変革し気温の上昇を抑制する1.5°C/2°Cシナリオと、②経済発展を優先し気温の上昇とその影響がさらに悪化する4°Cシナリオの2つを採用し、それぞれのシナリオごとに、抽出したリスクと機会が当社グループの事業にどの程度の影響を及ぼすかについて評価、検討を行い、事業活動に与える財務への影響を「大」「中」「小」の3段階で評価しております。

シナリオ分析を実施することにより、当社グループにとっての気候関連の重要なリスク・機会及びそれらの影響を認識し、認識したリスク・機会への対応策を検討することで、将来の気候変動に基づくリスクを低減し、かつ機会の獲得を高め、持続可能でレジリエントな体制を目指します。

### シナリオの説明及びリスク・機会の要約

シナリオ説明	1.5°C/2°C	パリ協定で定められた目標の達成に向け、世界で社会政策、排出規制や技術投資等が現在以上に進み、気温の上昇の抑制に成功し、脱炭素社会の実現に近づくという想定のシナリオ。
	4°C	世界で現状を上回る十分な温暖化対策がとられずCO <sub>2</sub> 排出が増大し、気温の上昇がさらに続き、その結果、気候災害による物理的リスクが大きく増大するという想定のシナリオ。
リスク要約	1.5°C/2°C	脱炭素社会の実現に向けて政府の規制強化が進み、規制対応として製造工程の脱炭素化への取り組みのため、再エネ導入拡大や製造設備の省エネ化等、製造コストが増加する可能性があります。 さらに、炭素税等の規制強化により調達先でも製造コストが増加し、原材料への価格転嫁が進み、調達価格が上昇する可能性があります。
	4°C	風水害の発生リスクが増加し、当社グループの生産拠点が被害を受け、資産の毀損や修繕が発生したり、生産停止となる可能性があるほか、物流網の寸断により、売上が減少する可能性があります。
機会要約	1.5°C/2°C	生産工程の省エネ化や、環境性能の高い工作機械を市場投入できた場合には、売上を拡大できる可能性があります。 社会の脱炭素化による行動変容の一層の広まりにより、新製品の需要が高まり、売上を拡大できる可能性があります。
	4°C	災害レジリエンス強化のために、風水害を避けるための既存拠点の整備強化やBCP対策の強化等を進めることができた場合には、風水害が激甚化しても生産・供給体制を維持することができ売上の拡大及び減少緩和ができる可能性があります。

<参照したシナリオ>

①1.5°C/2°Cシナリオ

国際エネルギー機関（IEA）の、2050年の排出量ネットゼロからバックキャストしたシナリオ（Net Zero Emission by 2050 Scenario）及び、2070年までにカーボンニュートラルを達成する持続可能な成長シナリオ（Sustainable Development Scenario）を参照し検討

②4°Cシナリオ

IEAの、現状公表されている政策等に沿ったシナリオ（Stated Policies Scenario）や、IPCC（国連気候変動に関する政府間パネル）によるRCP6.0やRCP8.5シナリオを参照し検討

## 主なリスク・機会要因に関する事業影響及び対応策

区分	項目	財務への影響評価		対応策	
		1.5/2°C	4°C		
リスク	政策・法規制	カーボンプライシング導入による各種コストの増加	小	小	ICP導入や製造方法の省エネ化
		中国・インドでの規制が将来強化されるような場合に、何らかの対応を迫られる場合の各種コストの発生	小	小	製造方法や工程の省エネ・効率化の推進
	技術	環境配慮型製品開発のための研究開発コストの増加	中	小	気候変動ニーズの調査とそれに基づく研究開発や迅速な対応
		気候変動に伴う顧客・取引先のニーズ変化での需要減少による売上収益の減少	大	中	気候変動ニーズの調査とそれに基づく研究開発や迅速な対応
	市場	火力発電の縮小や再エネへの代替、火力発電のための燃料費高騰によるエネルギーコストや生産コストの増加	中	中	製造方法や工程の省エネ・効率化の推進
		環境対応遅延による競争激化、顧客からの選別、リピュテーションの悪化による売上収益の減少、もしくは資金調達コストの増加	中	中	気候変動ニーズの調査とそれに基づく研究開発や迅速な対応
	物理的リスク	自然災害激甚化での事業停止による売上収益の減少、もしくは各種コストの増加	小	中	調達・製造のBCP強化
		平均気温上昇による各種コストの増加	小	小	光熱費の増加を抑えるような製造の省エネ化・効率化
機会	市場	積極的な気候変動対応でのリピュテーション向上による資金調達コストの低減	小	小	気候変動対応の情報開示強化
		高効率工場での製造によるコストの削減や、省エネ推進によるコストの低減	中	中	製造方法や工程の省エネ・効率化の推進
	資源の効率性	リモートワークやペーパーレス等の行動変容の一層の広まりに伴う新たな機器の需要の増による売上収益の増加	大	小	移行社会にあわせたニーズ調査と研究開発及び生産・販売の最適化
		低炭素社会に貢献可能な製品の需要増による売上収益の増加	大	大	移行社会にあわせたニーズ調査と研究開発及び生産・販売の最適化
	強靭性	災害レジリエンス強化により災害発生時の売上収益の減少緩和や増加、もしくは各種コストの減少	小	小	調達・製造のBCP強化

## 環境への取り組み／TCFD

### リスク管理

ツガミグループは、事業を取り巻く様々なリスクの顕在化の未然防止または、最小化のために、「リスク管理規程」及び「リスク管理実施要領規程」に従い、適宜、リスク管理委員会を開催し、気候変動リスクを含む全社のリスクの状況把握、監視を行い、適切な対策を講じています。

気候変動リスクについては、他の事業リスクとともに重要課題と認識しており、取締役会の監督のもと、サステナビリティ委員会が、全社的な気候変動に関するリスクをモニタリングし、サステナビリティ推進戦略の立案、進捗管理を行っています。また、気候変動に関連するリスクは、関連各部署からサステナビリティ委員会に報告される仕組みが確立されています。その状況は、適宜、取締役会等に報告し協議を行うなど、全社的なリスク管理の強化にも取り組んでおります。

### 指標と目標

パリ協定の枠組みや、日本政府が掲げた2050年までにCO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロにする目標のもと、持続可能な社会を実現するために企業が果たすべき役割を認識し、ビジネスを通じてこの課題解決を実現することが、ツガミグループの持続的成長につながると考えます。地球温暖化の原因となる温室効果ガス排出量削減のため、2050年カーボンニュートラル達成とそれに向けた中長期目標を設定しております。気候変動への対応に向け、取り組みをさらに強化・加速してまいります。

#### カーボンニュートラル2050年実現に向けた中長期目標設定

##### 中期目標

2030年CO<sub>2</sub>排出量55%削減（2013年度比）

事業活動からのCO<sub>2</sub>排出量（Scope1+Scope2）を55%削減

##### 長期目標

2050年カーボンニュートラル達成

事業活動からのCO<sub>2</sub>排出量（Scope1+Scope2）実質ゼロ

その一環として、国内の生産拠点である長岡工場（新潟県長岡市）で使用する電力の全量を、2022年2月に100%再生可能エネルギー由来の電力に切り替えを行い、長岡工場における電力使用に係るCO<sub>2</sub>排出量は実質ゼロとなりました。

今後も、2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、省エネ設備等の導入・更新の継続、工場における生産技術革新の推進、生産効率向上を図る新製品開発などの取り組みを、強化・加速して進めてまいります。

温室効果ガス排出量(Scope1, Scope2)(単体)



※ 長岡工場、高見倉庫、パーソンセンター倉庫、本社、仙台・関東・諫訪・信州・名古屋・大阪・福岡営業所、各拠点合計

温室効果ガス排出量 (Scope3) (単体)

	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
購入した製品・サービス (t-CO <sub>2</sub> )	101,146	119,864	70,450	<b>67,425</b>
輸送・配送（上流）(t-CO <sub>2</sub> )	2,574	2,564	1,390	<b>1,563</b>
輸送・配送（下流）(t-CO <sub>2</sub> )	1,550	1,914	1,676	<b>1,181</b>
販売した製品の使用 (t-CO <sub>2</sub> )	95,544	97,229	82,315	<b>67,724</b>
販売した製品の廃棄 (t-CO <sub>2</sub> )	806	817	670	<b>488</b>
上記以外のカテゴリ (t-CO <sub>2</sub> )	1,279	1,176	1,127	<b>1,041</b>
合計 (t-CO <sub>2</sub> )	202,899	223,564	157,628	<b>139,422</b>

# ／品質の取り組み

## 品質方針

当社の経営方針は「品質統一」を経営の根本理念とし、お客様のニーズに対応し迅速に応える「対応のスピード化」と問題が解決するまで粘り強く取り組む「改善努力の継続」を柱としています。長岡工場では、この経営方針を基に当工場の品質方針を以下のとおり定めています。

1. 品質第一の徹底により、お客様の信頼と満足を得る。
2. 自工程の品質に責任を持ち、後工程に迷惑を掛けない。
3. 教育訓練、改善活動を重視し、絶えず品質向上の努力をする。

## 品質維持・向上の取り組み

品質方針のもと、品質維持・向上への取り組みを実施しています。

- ・半期ごとに長岡工場の品質方針を策定するとともに、具体的な品質目標値を各従業員へ展開し、さらに部門・職場ではそれに基づく品質方針を決め、品質向上に努めています。
- ・品質に係わる不具合情報は定められた書式に記録して生産部門内で共有し、都度、それに係わる教育を実施しています。

## 品質マネジメントシステム認証

(株)ツガミ単体で唯一の生産拠点である長岡工場（新潟県長岡市）において品質マネジメントシステム認証を取得しています。

■ 品質マネジメントシステムISO9001 (株)ツガミ単体の生産拠点における取得状況 1/1拠点)

# ／人権・労働方針

## 人権方針・労働方針

ツガミグループは、自らの事業活動において影響を受けるすべての人々の人権が尊重されなければならないことを理解し、企業行動の基本的指針として「行動規範」を制定しており、その一つに「人権の尊重」を掲げています。国際人権章典（世界人権宣言と国際人権規約）、国際労働機関（ILO）の宣言、国連グローバル・コンパクト、国連のビジネスと人権に関する指導原則に沿って、人権を尊重する取り組みを推進します。

このような人権への配慮を基盤とした上で、すべての人才が個々の持つ能力を最大限に活かし多様な価値観を共有することができる、働きやすくやりがいのある会社、組織を目指すダイバーシティマネジメントを推進していきます。

以下を人権方針として、「サステナビリティ委員会」が取り組みの企画、管理、運営を総括します。

### 基本方針

1. 非正規雇用を含むすべての社員の人権を尊重します。またすべてのビジネスパートナーに対し、社会活動方針の支持と遵守を求め、協働して人権尊重の責務を果たします。
2. ダイバーシティを尊重し、人種、宗教、出身国、年齢、性別、セクシャリティ、障害、その他のビジネス上の正当な利益と関係しない要素に基づく差別やハラスメントをしません。
3. いかなる形態の強制労働や児童労働、いかなる形態の現代奴隸を認めません。
4. 労働者の団結権、団体交渉及び団体行動を認める労働基本権を尊重します。
5. 人権デュー・デリジェンスの仕組みを構築し、これを継続的に実施します。また人権に対する課題を特定し、その防止及び軽減を図ります。
6. 独立した外部機関からの人権に関する専門知識を活用するとともに、関連する外部ステークホルダーとの対話と協議を行います。
7. 人権に関する法令や原則の遵守に向け、すべての役員と社員に人権方針を周知し、適切な教育を行うことにより、事業活動への定着を図ります。
8. 人権方針や実践の過程とその結果は、広く開示します。

## 人権・労働方針

### 人権・労働への取り組み

人権方針のもと、人権・労働への取り組みを実施しています。

#### 安全で働きやすい職場環境の確保

ツガミグループは、不当な差別や嫌がらせのない、健康的で安全な職場環境を維持するように努めます。職場において、性的な誘いかけ、行為あるいは発言、人種または宗教に関する中傷あるいは冗談、その他健全な職場環境を侵害または人格を無視するような発言や行為を行いません。当社では以下のような取り組みを推進しています。

#### 1. 安全衛生に関する取り組み

すべての事業活動において、社員の安全と健康を優先し、安全で健康に働く職場環境を整備しています。また、労働安全衛生・健康に関する法令を遵守します。

会社と社員の相互協力によって、安全と健康への取り組みを継続的に推進します。そのための体制を整備し、目標を定めて、計画的に施策を実行します。

#### ツガミの安全衛生推進体制

- 労使で構成される安全衛生委員会を、産業医出席のもと、毎月実施しており、製造現場を中心に巡回し、事故防止に努めています。
- 従業員に対する疲労度チェックを長時間労働者に対して随時実施しており、メンタル不調者の早期発見に努めています。
- ヒヤリハット報告書の各職場への展開により、事故の再発防止に努めています。
- 年1回実施している防災訓練は、火災・地震で想定される環境に影響を与える災害も考慮して実施しており、減災に努めています。
- 各部門で5Sの推進に取り組んでおり、事故防止に努めています。
- 各部門で地震対策のため現場を巡回し、減災に努めています。

#### 2. 職場のハラスメント防止に関する取り組み

「ツガミグループ行動規範」において、人種、宗教、出身国、年齢、性別、セクシャリティ、障害、その他のビジネス上の正当な利益と関係しない要素に基づく不当な差別やハラスメントのない、健康的で安全な職場環境を維持することを明示しております。

##### ・ハラスメント防止に関する教育、啓発活動

新入社員研修におけるハラスメント防止の教育実施、及びハラスメント行為を許さない旨の社内文書掲示などの啓発活動を行っています。

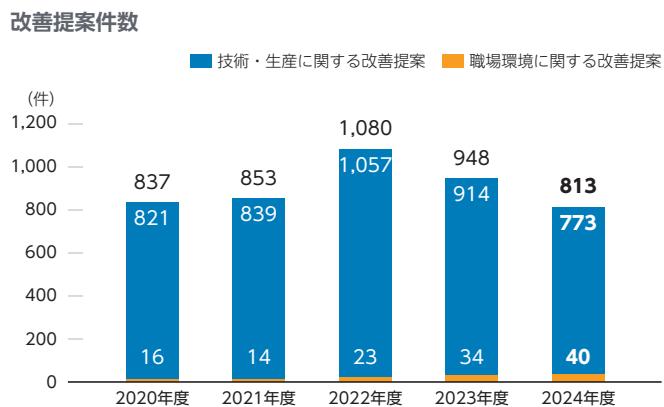
##### ・通報、相談窓口の整備

法令・規則等に違反する行為を発見した場合、通報者の匿名性を維持した上で、速やかに報告がなされ適切に処理されるよう、社内の相談窓口と社外の弁護士による相談窓口を設置しております。

### 3. 業務効率向上や職場環境改善の取り組み

当社では、業務効率の向上や職場環境の改善を目的として、社員からの前向きな意見や改善提案を広く募る投書箱を設置しています。

この仕組みにより、現場で気づいた課題やアイデアを気軽に共有できる環境が整い、提案内容も多様化しています。これらの意見は、問題の早期発見や迅速な対応にもつながっており、結果として業務プロセスの最適化や職場環境の改善に寄与しています。



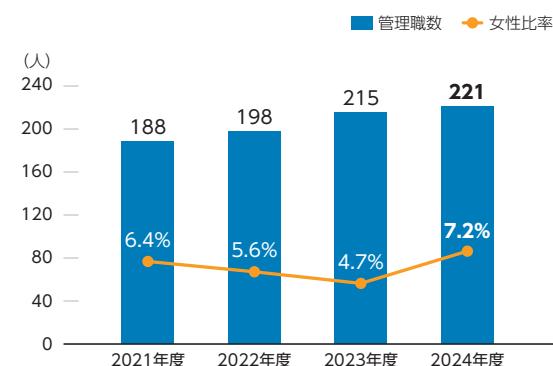
### ダイバーシティの推進

ツガミグループでは、人材を持続的な成長を支える基盤と捉えています。そのためには、人種、宗教、出身国、年齢、性別、セクシャリティ、障害などにかかわらず、事業を支える人材一人ひとりの価値観や個性を認め、多様性を尊重していくことが大切です。社員一人ひとりが自分の能力や適性を存分に活かして働ける環境の整備と多様な人材が活躍できる組織風土づくりを推進しています。

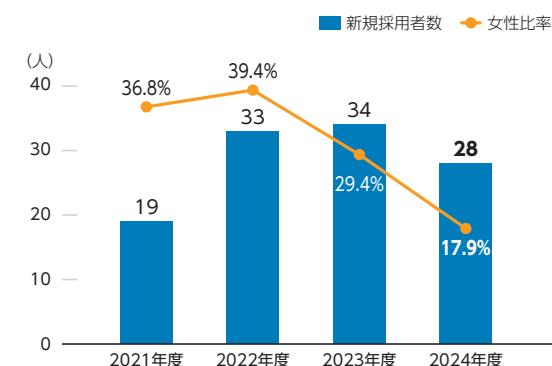
### 女性管理職登用の積極推進

当社では、売上の多くを占める海外事業や技術管理などの主要な部署で、女性管理職が活躍しています。さらなる推進に向けて施策を講じています。

管理職うち女性比率（単体）



新規採用者数うち女性比率（単体）



### 公平で公正な人事制度の確立

従業員一人ひとりの能力を最大限に引き出すためには、従業員一人ひとりをその役割や成果に応じて公正に評価し、評価に見合った適正な待遇と育成・活用を図る必要があります。当社では、面談により従業員が自らの成果や課題を上司と共に確認することで、評価の透明性と公平性の確保に努めています。

# / コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

当社は、企業価値の持続的な向上のため、迅速かつ的確な経営判断に努め、また内部統制体制の構築・強化とその実効的な運用により経営の健全性を維持し、株主の負託に応えるとともに国際社会の一員として企業の社会的責任を果たしてまいります。

また、取締役会での議決権を有する監査等委員である取締役が業務執行の適法性及び妥当性の監査を担うことで、取締役会のガバナンス体制を強化するとともに、取締役会の業務執行権限の一部を取締役へ委任することにより、業務執行の機動性を高めてまいります。

### 基本方針

1. 株主の権利・平等性の確保に努めます。
2. 株主以外のステークホルダー（お客様、仕入先、従業員、地域社会等）との適切な協働に努めます。
3. 法令に基づく開示を適切に行うとともに、それ以外の情報提供にも主体的に取り組み、透明性の確保に努めます。
4. 取締役会において透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うため、取締役会の役割・責務の適切な遂行に努めます。
5. 監査等委員会は適切かつ的確な監査を実施し、取締役会のガバナンス体制の強化に努めます。
6. 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、株主との建設的な対話に努めます。

## 業務執行の機動力確保（経営委員会）

当社は、取締役会付議案件を含む重要な業務執行案件の合議、その他の重要な業務及び執行に関する事項について報告、協議を行う機関として、代表取締役及び主要な執行役員等で構成する経営委員会を設置しています。原則毎月開催し、経営情報の共有化を図るとともに、重要な業務執行に関する事項について協議し、機動的な意思決定を行い、経営の効率化を進めています。

経営委員会は、執行役員のうち、各部門の責任者である統括役員によって構成されています。各統括役員が連携し、協議することで、適切な経営判断を行う体制としています。更なる機動力の確保・向上に向けて、経営委員会での協議事項の見直しを継続的に実施しています。

### 経営委員会の構成

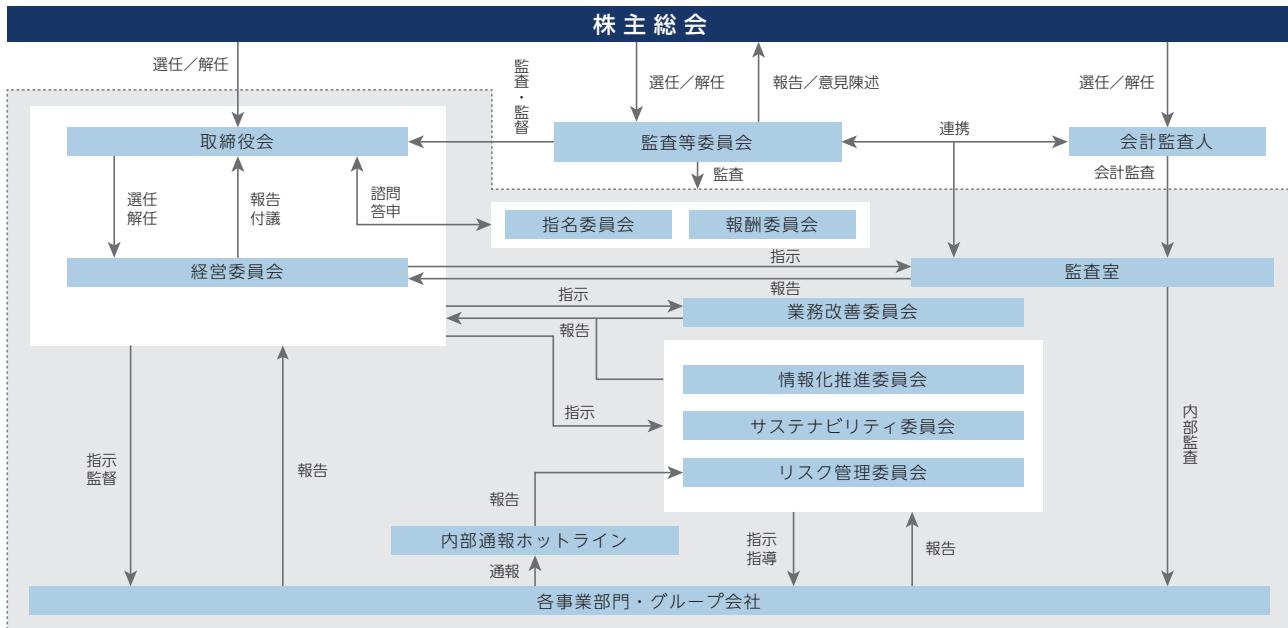
委員 渡部 昇弘 統括役員 長岡工場長  
(技術・生産部門統括)  
兼 国内営業部門統括

最高顧問 西嶋 尚生

委員 松下 真実 統括役員 海外事業部門統括

委員 本間 利雄 統括役員 管理部門統括  
兼 管理部長

## コーポレート・ガバナンス体制図



機関設計

取締役会

当社は、取締役会をコーポレート・ガバナンスの基本機構としており、原則毎月1回開催し、対応すべき経営課題や重要事項の決定について十分な議論、検討を尽くした上で、意思決定しています。

取締役会における主な検討内容は次のとおりであります。

付議事項	主な検討内容
決議事項	決算関連、株主還元関連、予算関連、株主総会関連、経営体制・執行体制、役員報酬関連 指名委員会・報酬委員会の選任、指名委員会・報酬委員会への答申依頼、人事異動・組織変更 子会社の経営体制、社内重要規定の改定、新工場棟建替え
報告事項	取締役会の実効性評価にかかるアンケート結果 内部通報制度及び改善提案制度の実施状況、監査室監査及び内部統制に関する報告 関係会社株式一部売却、新工場棟建設計画

監查等委員會

当社は、監査等委員会設置会社であり、独立社外取締役4名からなる監査等委員が取締役の職務執行を監査しております。

#### **指名委員会・報酬委員会（任意の委員会）**

取締役会の諮問機関として任意の指名委員会及び報酬委員会を設置しており、取締役及び執行役員の指名・報酬に係る評価・決定プロセスの透明性及び客觀性を担保します。各委員会は、取締役会が選定した3名以上の取締役で構成し、過半数は独立社外取締役としています。

指名委員会、報酬委員会における主な検討内容は次のとおりです。

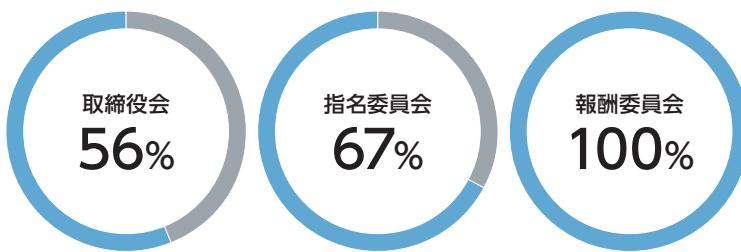
- |       |   |
|-------|---|
| 指名委員会 | ・取締役及び執行役員の選解任についての審議・答申<br>・その他、取締役会が必要と判断した事項についての審議・答申 |
| 報酬委員会 | ・取締役及び執行役員の報酬についての審議・答申<br>・その他、取締役会が必要と判断した事項についての審議・答申  |

## 取締役会の構成 (2025年6月18日時点)

取締役会は、グローバルな事業展開や変化の激しい事業環境の中、性別・年齢・国籍の区別なく、経験・知識・専門性を考慮し、全体のバランスに配慮しながら取締役(監査等委員である取締役を含む)候補者を選任しています。また、社外取締役には、企業経営、法務、会計、当社事業に関連する研究等の分野における経歴や能力を有し、かつ見識の高い人物を選任することにより、取締役会全体としての多様性を図っています。

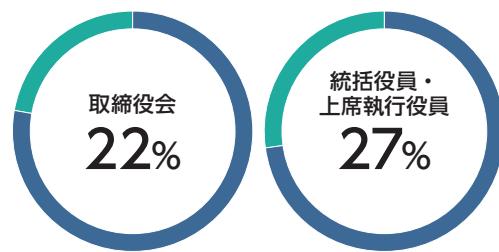
### 独立社外役員比率

■ 独立社外



### 女性役員比率

■ 男性 ■ 女性



氏名	在任年数	2025年3月期における出席状況 (出席回数／開催回数)		
		取締役会	指名委員会	報酬委員会
山宮 道代 社外取締役 取締役会議長、報酬委員会委員長	5年0ヶ月	9回／9回	—	5回／5回
渡部 昇弘 代表取締役社長	2年0ヶ月	9回／9回	3回／4回 <sup>(注)4</sup>	—
松下 真実 代表取締役	1年0ヶ月	7回／7回 <sup>(注)4</sup>	—	—
羽賀 勝一郎 代表取締役	—	2025年6月就任	3回／3回	—
唐 東雷 取締役	7年0ヶ月	9回／9回	—	—
半場 秀 社外取締役 (監査等委員会委員長)	1年0ヶ月	7回／7回 <sup>(注)4</sup>	4回／4回 <sup>(注)4</sup>	4回／4回 <sup>(注)4</sup>
竹内 芳美 社外取締役(監査等委員)	5年0ヶ月	9回／9回	—	5回／5回
太田 邦正 社外取締役(監査等委員)	—	2025年6月就任	—	—
安達 健祐 社外取締役 (監査等委員、指名委員会委員長)	5年0ヶ月	9回／9回	6回／6回	—

(注) 1. 在任年数は、2025年6月時点で記載しております。

2. 唐氏は、2010年6月から2017年2月まで取締役であった年数（6年8ヶ月）を上記の在任年数に含めておりません。

3. 羽賀氏、太田氏は、2025年6月18日開催の第122期定時株主総会において新たに取締役に選任され、就任しましたので、取締役会等の出席状況は記載していません。

4. 2024年6月19日より就任しています。

## スキル定義

企業経営	企業経営の総合的な判断や適切な意思決定のほか、業務執行を実効的に監督する経験・知見・スキル
業界知識	工作機械業界の市場動向、技術トレンド、競合状況など業界全般に関する深い理解と知見
国際的経験	異なる国や文化、法制度における高い専門性やリーダーシップ
営業・マーケティング	事業収益拡大、販路拡大を目指す販売戦略やマーケティングに関する経験・知見・スキル
技術・研究開発	高付加価値製品や技術の開発・研究に関する経験・知見・スキル
法務	国内外の法令・規制対応やリスク管理に関する知見
財務会計	経営の安定性や財務健全性維持、資本効率向上などを目指す取り組みを推進するための財務・会計・税務に関する知識・経験

スキルマトリックス

企業経営	業界知識	国際的経験	営業・マーケティング	技術・研究開発	法務	財務会計
●		●			●	
●	●	●	●	●		
●	●	●	●		●	
●					●	●
●	●	●	●	●		
●		●			●	
	●	●		●		
●	●	●	●		●	
●		●			●	●

## / コーポレート・ガバナンス

### 各スキルが当てはまる理由

氏名	設定根拠とした主な実績及び理由
山宮 道代	<ul style="list-style-type: none"><li>・企業経営：田辺総合法律事務所でパートナーを現任</li><li>・国際的経験：米国ペンシルバニア大学にてLL.M.取得、米国ニューヨーク州弁護士登録</li><li>・法務：弁護士としての豊富な経験と幅広い見識を有するとともに、企業法務に精通</li></ul>
渡部 昇弘	<ul style="list-style-type: none"><li>・企業経営：当社代表取締役社長を現任</li><li>・業界知識／営業・マーケティング：長年にわたる当社技術部門及び国内外営業部門統括としての経験</li><li>・国際的経験：当社インド拠点における業務経験</li><li>・技術・研究開発：当社の長岡工場長及び工場部門担当統括としての経験</li></ul>
松下 真実	<ul style="list-style-type: none"><li>・企業経営：当社代表取締役を現任</li><li>・業界知識／国際的経験／営業・マーケティング：長年にわたる当社海外事業部門統括としての経験</li><li>・法務：当社海外部門統括としての豊富な経験の中で国内外の法令・規制対応に関する知見を有する</li></ul>
羽賀 勝一郎	<ul style="list-style-type: none"><li>・企業経営／法務：金融機関での長年にわたる実務経験に基づき、幅広い知識を有する</li><li>・財務会計：金融機関での長年にわたる実務経験により、経済動向や企業経営に関する幅広い知識を有する</li></ul>
唐 東雷	<ul style="list-style-type: none"><li>・企業経営／国際的経験：当社海外現地子会社の経営経験</li><li>・業界知識／営業・マーケティング／技術・研究開発：長年にわたる当社及び当社海外現地子会社における技術部門、営業部門での経験</li></ul>
半場 秀	<ul style="list-style-type: none"><li>・企業経営：島田法律事務所でパートナーを現任</li><li>・国際的経験：米国インディアナ大学にてLL.M.取得、米国ニューヨーク州弁護士登録</li><li>・法務：弁護士としての豊富な経験と幅広い見識を有するとともに、企業法務に精通</li></ul>
竹内 芳美	<ul style="list-style-type: none"><li>・業界知識／技術・研究開発：長年にわたり工作機械及び生産加工システムの研究に携わる</li><li>・国際的経験：海外の精密加工技術に関する深い造詣を有し、米国企業とのAIロボティクス分野での共同研究に携わる</li></ul>
太田 邦正	<ul style="list-style-type: none"><li>・企業経営／財務会計：(株)東京精密で代表取締役CFO及び代表取締役社長を歴任</li><li>・業界知識／国際的経験／営業・マーケティング／法務：長年にわたる(株)東京精密での豊富な経験と幅広い見識を有する</li></ul>
安達 健祐	<ul style="list-style-type: none"><li>・企業経営：(株)商工組合中央金庫で代表取締役社長を歴任、旭化成(株)及び東洋エンジニアリング(株)で社外取締役を歴任、日本アルコール販売(株)及びENECHANGE(株)で社外取締役を現任</li><li>・国際的経験／法務：工作機械業界をはじめとして、各業界において経済産業行政における豊富な経験と幅広い見識を有する</li></ul>

□ ツガミウェブサイトでは、役員の経歴等を公開しています。➡ [https://www.tsugami.co.jp/ir/governance/houkokusyo\\_20250618.pdf](https://www.tsugami.co.jp/ir/governance/houkokusyo_20250618.pdf)

### 役員報酬制度

当社は、役員報酬制度について、取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を次のとおり定めています。

- ・コーポレート・ガバナンスに関する基本方針に基づき、持続的な企業価値の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と価値を共有する報酬体系とし、個人別の報酬額決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とします。
- ・独立社外取締役が過半数を占める報酬委員会の審議を経ることにより、客観性と透明性を確保します。
- ・報酬は、株主総会決議により定めた報酬総額の範囲内とします。

### 業績連動報酬

業績連動報酬は、業績向上に対する意識を高めるため業績指標等を反映した金銭報酬とし、月例の報酬として支給します。業績指標とその値は、業績予想値（連結売上収益、連結営業利益等）の達成度合い、担当業務の業績評価等と整合するよう設定し、適宜、環境の変化に応じて見直しを行うものとします。

## 譲渡制限付株式報酬

非金銭報酬は、中長期的な業績連動報酬の一環として、譲渡制限付株式報酬とします。株主総会において決議された年額の範囲内で金銭報酬債権を支給し、各対象者は当該金銭報酬債権の全部を現物出資の方法で支給することにより、譲渡制限付株式の割当てを受けます。毎年、一定の時期に、役位、職責、当社の業績などを総合的に勘案して、譲渡制限付株式を割り当て、退職時に譲渡制限を解除する仕組みとします。

## 2024年度の報酬等の総額

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役（監査等委員を除く） (うち社外取締役)	405 (9)	73 (9)	39 (-)	292 (-)	6 (1)
取締役（監査等委員） (うち社外取締役)	51 (51)	51 (51)	— (-)	— (-)	6 (6)
合 計 (うち社外取締役)	456 (60)	124 (60)	39 (-)	292 (-)	12 (7)

(注) 1. 上記には、2024年6月19日開催の第121期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役（監査等委員である取締役を除く）1名、及び監査等委員である取締役1名（社外取締役）を含んでおります。

2. 取締役（監査等委員である取締役を除く）の金銭報酬の額は、2018年6月20日開催の第115期定時株主総会において、年額250百万円以内と決議しております。当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役を除く）の員数は7名（うち、社外取締役は2名）です。また、この金銭報酬とは別枠で、2021年6月16日開催の第118期定時株主総会において、それまでの株式報酬型ストックオプションとして割り当てる新株予約権に関する報酬等の額の定めを廃止し、取締役（監査等委員である取締役を除く）に対する譲渡制限付株式に関する報酬等として年額80百万円以内として設定すること及び各事業年度において割り当てる譲渡制限付株式の総数は150,000株を上限とすることを決議しております。当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）の員数は3名です。

2021年6月16日開催の第118期定時株主総会にて決議した譲渡制限付株式に関する取締役の報酬枠とは別枠として、2024年6月19日開催の第121期定時株主総会において、当社第122期事業年度（2024年4月1日～2025年3月31日）に限り、再任取締役等に対して、付与済みの株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権（未行使分）を譲渡制限付株式へ移行する措置として割り当てる譲渡制限付株式に関する報酬等として年額334百万円及び割り当てる譲渡制限付株式の総数は167,000株を上限とすることを決議しております。当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）の員数は4名です。なお、上記表「非金銭報酬等」には、当該移行措置として2024年7月12日付で付与した譲渡制限付株式（167,000株）に相当する報酬額262百万円が含まれております。

3. 監査等委員である取締役の金銭報酬の額は、2018年6月20日開催の第115期定時株主総会において年額80百万円以内と決議しております。当該株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は4名です。

4. 取締役会は、代表取締役3名（渡部昇弘、松下真実、米山賢司）に対し取締役（監査等委員である取締役を除く）の個人別の報酬等の内容（基本報酬及び業績連動報酬の額等）の決定を委任しております。委任した理由は、当社全体の業績等を勘案しつつ各取締役の担当部門について評価を行うには代表取締役3名による合議体が適していると判断したためです。なお、当社は、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役が過半数を占める任意の指名委員会及び報酬委員会を設置しております。上記取締役の報酬等内容の決定に際しては、事前に報酬委員会において審議し、取締役会の決議により委任された代表取締役3名は、報酬委員会の答申を尊重して決定することとしております。

## 取締役会の実効性評価

当社は、毎年、外部機関の助言を得て取締役に対し実施したアンケートの結果を基に、取締役会において分析、評価、議論を行っております。

2025年3月期の実施結果では、当社取締役会は適切に運営され、実効性は概ね確保されていることを確認しました。一方、当社取締役会の実効性をさらに向上させるために望ましい項目として、サステナビリティを巡る課題への対応、DX推進及び中長期的視点での経営人材育成・人材戦略等に関する議論の更なる充実などが挙げられました。引き続き、これらの課題に取り組み、取締役会の実効性の更なる向上に努めてまいります。

# 事業等のリスク

当社グループの財政状態及び経営成績等に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは以下のとおりです。なお、以下の将来に関する主要なリスクは、2025年3月末現在において、当社グループが判断したものです。

## (1) 景気変動による影響

工作機械業界は、景気変動の影響を受けやすい業界であります。当社グループは高効率経営を目指し、固定費削減等により、予期せぬ市場規模の縮小による業績への影響を少なくするべく努力を続けております。

しかし、想定外の急激な変化が生じた場合には、当社グループの生産・業績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

## (2) 原材料価格の変動による影響

当社グループ製品の主要原材料である鋳物・鋼材などは、為替相場の動向、国際的な需給の状況などに大きく影響されております。これらによる原材料価格の上昇は、当社グループの生産・業績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

## (3) 為替変動による影響

当社グループ製品の販売は、海外向けの比率が年々上昇しております。輸出は原則円建で行っており、為替変動の直接的な影響はないものの、急激な円高は海外の代理店・ユーザーから販売価格の引き下げの要求を受けます。また、中国子会社のウェイトが高まるにつれ、人民元の為替レートの変動が、当社グループの生産・業績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

## (4) 海外での事業活動による影響

当社グループは、中国・インド子会社でも工作機械を製造・販売しており、また、韓国、タイ、ドイツ等の子会社を通じて製品の販売及びアフターサービスを行っておりますが、これらの国における、政情の悪化、法律・規制の変更等が、当社グループの生産・業績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

## (5) 品質に関する影響

当社グループは、積極的に新製品を開発し市場に投入するとともに、品質の向上にグループを挙げて取り組んでおります。予期せぬ事故・サービス不良等の問題が発生した場合には、当社グループの生産・業績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

## (6) 知的財産権に関わる影響

当社グループが保有する技術については、特許出願を行い知的財産権として取得することにより技術の保全を図っております。しかし、他社から当社グループの知的財産権が侵害された場合や、当社グループの知的財産権に対する無効請求や、侵害差止請求等が提起された場合、当社グループの生産・業績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

## (7) 取引先の動向による影響

当社グループは、電子機器・情報通信関連業界、自動車業界をはじめとして多岐にわたる取引先と取引を行っており、取引先の置かれている環境、信用リスク等については細心の注意を払っております。しかし、取引先との契約の変更、事業環境の変化、業績悪化等により、特に取引額の大きい取引先の状況に変化が生じた場合には、当社グループの生産・業績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

## (8) 自然災害等による影響

当社グループは製造、販売及びサービス拠点をグローバルに展開しているため、予測不可能な自然災害、コンピュータウイルス、テロ等といった多くの事象によって引き起こされる災害に影響を受ける可能性があります。

当社グループの主要な製造拠点は、国内では新潟県にあり、海外では中国浙江省及びインド タミル・ナードゥ州オラガダムにあります。万が一、当該地域で大規模な震災、水害またはその他の災害等が発生し、製品供給が不可能、あるいは遅延することとなった場合は、当社グループの生産・業績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

# / コンプライアンス

## 基本的な考え方

ツガミグループは、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つとして位置づけ、健全な社会規範の下で業務を遂行するため「ツガミグループ行動規範」を制定しコンプライアンス方針を定め、コンプライアンス意識のより一層の浸透と定着に取り組んでいます。

## 腐敗防止方針

ツガミグループは、事業の遂行にあたり、法令を遵守し、公正、透明、自由な競争ならびに適正で責任ある取引を行うこと、社員一人ひとりが高い倫理意識を持って日々の仕事に取り組むことが、企業の長期的な発展につながると考えます。

あらゆるビジネスの局面で腐敗行為を禁止し、取引先との適切な関係を維持し、自由で公正な競争を確保することをすべての役員と社員及び業務委託先に求めます。

以下を腐敗防止に関する方針として、「サステナビリティ委員会」が取り組みの企画、管理、運営を総括します。

### 基本方針

- すべての役員と社員に対して適切な教育を行い、腐敗防止に関する意識の向上を図ります。
- 贈収賄防止に向けた不当な便宜の供与や要求の防止を徹底します。
- 反社会的勢力との徹底した関係遮断を行います。
- 同業者や他のステークホルダーとの連携を図ります。
- 腐敗防止に関する方針や実践の過程とその結果は、広く開示します。

## 腐敗防止への取り組み

ツガミグループは、国内外すべてのグループ会社のコンプライアンス責任者に対し本基本方針を展開し、各社における社内規程及びガイドラインの制定やコンプライアンス教育を推進することにより、グループ横断的な贈収賄防止の徹底に取り組んでいます。

2024年度は贈収賄等腐敗行為に起因する社員に対する懲罰はありませんでした。また、2024年度における腐敗に関連する罰金、罰則、和解にかかるコストはありません。

# / サイバーセキュリティ対応

当社では、サイバー攻撃の高度化・巧妙化に対応するため、継続的な監視とリスクベースの対策を重視し、迅速な検知・対応体制の強化を進めています。

## 1 エンドポイントセキュリティの高度化

従来のエンドポイント保護に加え、より広範な脅威検知・対応を可能にする XDR (Extended Detection and Response) へ移行しました。これにより、エンドポイントだけでなく、ネットワークやクラウドなど複数の領域を横断した脅威検知・分析・対応が可能となり、攻撃の早期発見と被害の最小化を図っていきます。

## 2 24時間365日対応のSOCサービス加入

当社は、サイバー攻撃のリスクを低減するため、24時間365日体制で監視・分析・対応を行うSOC (Security Operation Center) サービスに加入しました。これにより、リアルタイムでの脅威検知、迅速なインシデント対応、専門家による高度な分析が可能となり、事業継続性を確保します。

## 3 今後の取り組み

- ゼロトラストモデルの推進（ネットワーク・アクセス管理の強化）
- 脆弱性管理の自動化と優先度付け
- グループ各社との情報連携を強化する
- 外部専門家の活用やペネトレーションテストの実施

# 11カ年の主要財務データ

※ 当社グループは2019年3月期第1四半期より、国際財務報告基準（IFRS）を任意適用。

## 日本基準／国際財務報告基準(IFRS)

	日本基準		
	2015/3	2016/3	2017/3

### 経営成績(会計年度)

売上高／売上収益	(百万円)	54,132	40,132	41,050
売上総利益	(百万円)	14,241	8,968	9,631
販売費及び一般管理費	(百万円)	6,988	6,843	6,547
営業利益	(百万円)	7,253	2,125	3,083
経常利益／税引前利益	(百万円)	7,745	1,095	2,848
親会社株主に帰属する当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益	(百万円)	5,297	877	2,630

### 財政状態(会計年度末)

流動資産	(百万円)	36,861	30,639	32,468
流動負債	(百万円)	17,851	13,983	16,762
総資産／資産合計	(百万円)	56,829	47,859	50,127
有利子負債	(百万円)	6,855	6,127	4,183
純資産／資本合計	(百万円)	37,279	32,594	31,462
自己資本／親会社の所有者に帰属する持分	(百万円)	36,414	31,693	30,620

### キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	3,135	4,226	5,550
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 1,706	△ 959	920
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 2,822	△ 3,520	△ 6,353
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	4,952	4,589	4,561

### 主要財務指標

営業利益率	(%)	13.4	5.3	7.5
総資産経常利益率／資産合計税引前利益率(ROA)	(%)	14.2	2.1	5.8
自己資本当期純利益率／親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	(%)	15.7	2.6	8.4
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率	(%)	64.1	66.2	61.1
流動比率	(%)	196.9	205.9	184.4
負債純資産倍率(D/Eレシオ)	(倍)	0.22	0.21	0.15
1株当たり当期純利益／基本的1株当たり当期利益EPS)	(円)	74.37	13.04	41.91
1株当たり純資産／1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)	(円)	522.94	473.78	510.43
1株当たり配当金	(円)	14	16	16
配当性向	(%)	18.8	122.7	38.2

### 投資ほか

減価償却費	(百万円)	1,160	1,092	989
設備投資額	(百万円)	1,725	595	311
研究開発費	(百万円)	1,278	1,187	1,320

	國際財務報告基準(IFRS)						
2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
57,576	68,486	49,310	61,662	93,174	94,963	83,928	<b>107,411</b>
14,554	19,978	12,956	17,204	28,179	26,758	23,669	<b>36,355</b>
7,612	△ 9,803	△ 8,369	△ 8,297	△ 10,223	△ 11,044	△ 11,775	△ 14,302
6,942	10,215	4,549	9,533	18,860	16,758	13,095	<b>23,309</b>
6,510	10,384	4,259	9,459	18,776	16,467	13,795	<b>23,709</b>
4,171	6,192	2,001	4,917	9,486	7,695	5,376	<b>10,901</b>
44,165	52,493	42,952	60,023	82,036	90,370	92,935	<b>102,799</b>
22,821	27,933	20,866	30,204	42,873	43,689	40,047	<b>38,317</b>
62,656	69,692	61,860	79,278	103,761	112,364	117,714	<b>127,306</b>
3,200	11,121	8,867	9,579	13,313	17,698	16,816	<b>11,524</b>
37,516	40,072	39,073	46,836	57,840	64,922	72,361	<b>84,114</b>
31,083	33,244	32,480	38,229	45,580	50,953	56,605	<b>62,897</b>
6,832	1,643	7,994	6,784	6,296	8,300	11,883	<b>8,855</b>
△ 615	△ 1,362	△ 3,246	1,432	△ 3,009	△ 1,278	△ 2,605	△ 2,020
△ 1,002	355	△ 4,261	△ 2,781	△ 3,514	△ 379	△ 6,687	△ 8,762
10,181	11,112	10,921	17,207	18,844	25,779	30,495	<b>27,729</b>
12.1	14.9	9.2	15.5	20.2	17.6	15.6	<b>21.7</b>
11.5	15.2	6.5	13.4	20.5	15.2	12.0	<b>19.4</b>
13.5	19.1	6.1	13.9	22.6	15.9	10.0	<b>18.2</b>
49.6	47.7	52.5	48.2	43.9	45.3	48.1	<b>49.4</b>
188.1	187.9	205.8	198.7	191.4	206.9	232.1	<b>268.3</b>
0.12	0.36	0.28	0.27	0.34	0.40	0.36	<b>0.21</b>
74.71	117.98	38.60	95.21	191.99	159.39	112.57	<b>231.55</b>
585.58	641.69	628.14	751.14	941.82	1,057.67	1,190.52	<b>1,327.03</b>
18	21	24	26	40	46	48	<b>59</b>
24.1	17.8	62.2	27.3	20.8	28.9	42.6	<b>25.5</b>
1,008	1,039	1,242	1,505	1,815	2,038	2,049	<b>2,214</b>
1,658	2,297	3,378	2,456	3,096	1,369	2,676	<b>2,241</b>
1,318	2,701	1,863	1,777	1,901	2,249	2,392	<b>3,136</b>

# 会社情報

## 会社情報 (2025年3月31日現在)

会社商号 株式会社ツガミ (TSUGAMI CORPORATION)

設立 1937年3月

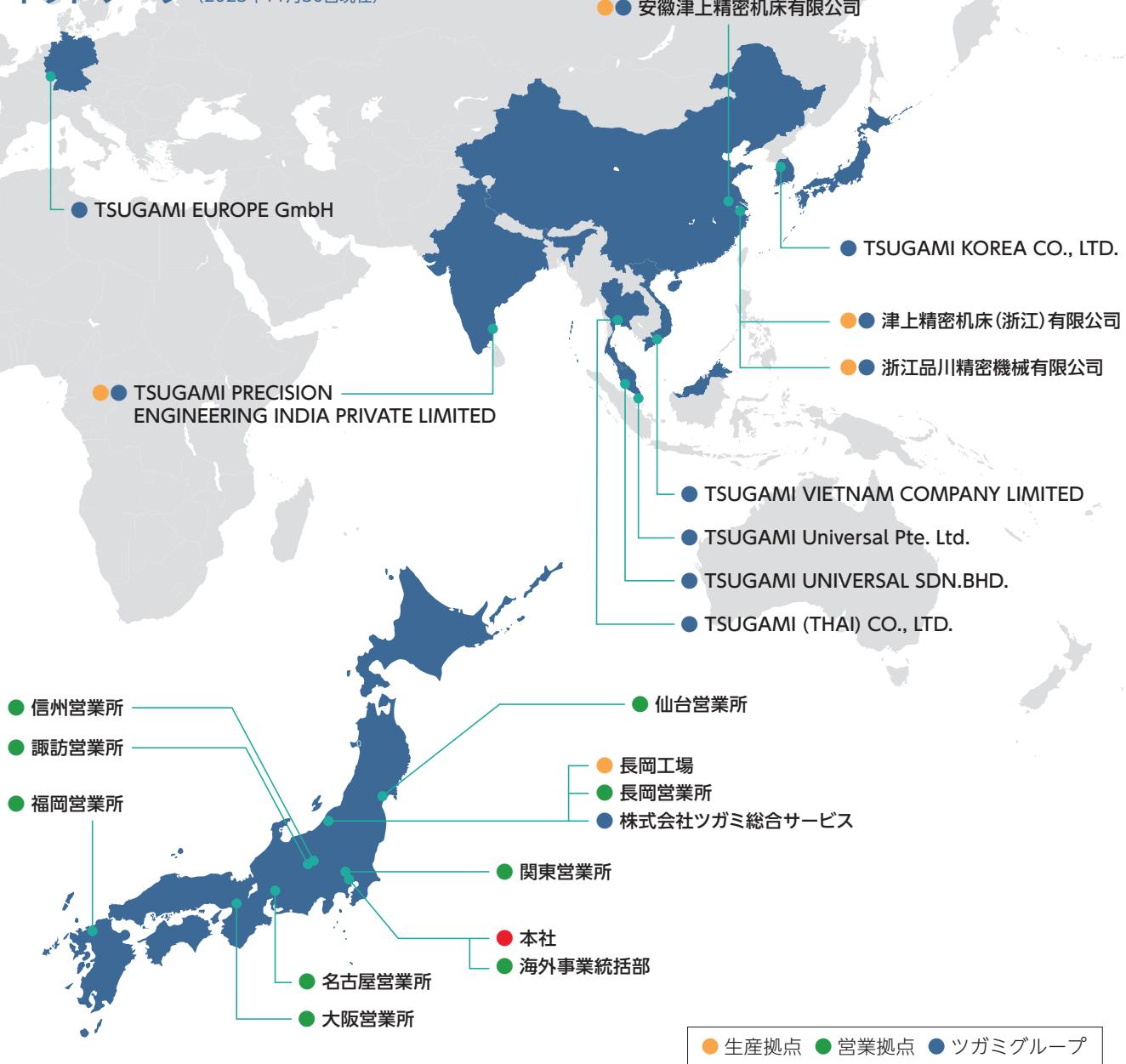
本店所在地 〒103-0006  
東京都中央区日本橋富沢町12番20号日本橋T&Dビル

資本金 12,345百万円

従業員数 3,433名 (連結)

事業内容 精密工作機械の製造及び販売

## ネットワーク (2025年11月30日現在)



## 株式情報 (2025年3月31日現在)

証券コード 6101

(東京証券取引所 プライム市場)

発行可能株式総数 320,000,000株

発行済株式の総数 48,000,000株

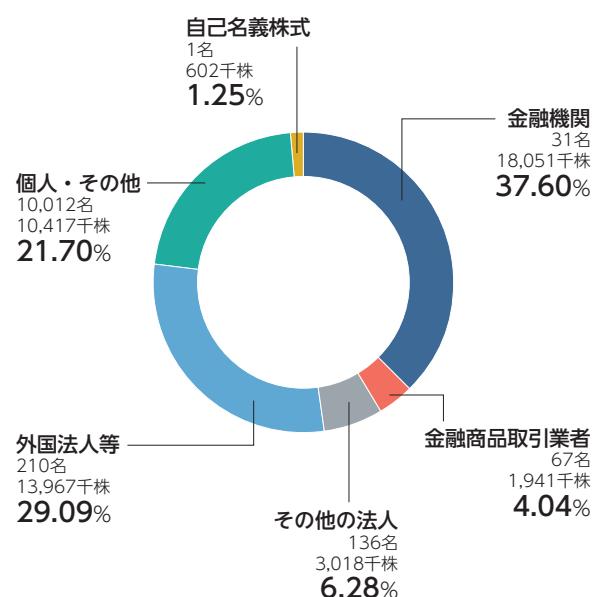
株主数 10,457名

### 大株主（上位10名）

株主名	当社への出資状況	
	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	6,865	14.48
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	3,053	6.44
株式会社第四北越銀行	2,184	4.60
株式会社三井住友銀行	1,516	3.19
第一生命保険株式会社	1,470	3.10
THE BANK OF NEW YORK 133652	1,352	2.85
ツガミ取引先持株会	1,155	2.43
JPモルガン証券株式会社	982	2.07
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	868	1.83
ダイキン工業株式会社	717	1.51

(注) 持株比率は自己株式を控除して計算しており、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。

### 所有者別株式分布状況



株数は単位未満を切り捨て、出資比率は小数点第3位以下を切り捨てて表示

### イニシアチブへの参加

#### 国連グローバル・コンパクトへの賛同

国連グローバル・コンパクトは、各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを發揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための自発的な取り組みです。当社は、2021年5月に、国連グローバル・コンパクトに署名し、人権・労働・環境・腐敗防止に関する4分野10原則の支持を公式に表明、各種取り組みを推進しています。

#### TCFDへの賛同

TCFDとは、G20から要請を受けた金融安定理事会（FSB）が、気候関連の情報開示をどのように行うかを検討するため設立した「気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）」のことです。TCFDは2017年に最終報告書を公表し、企業に対して気候変動関連リスク及び機会に関する4つの項目について開示することを推奨しています。ツガミグループは、TCFDの趣旨に賛同し、推奨されている体制の整備と気候関連の情報開示に適切に対応していきます。



### 本報告書について

#### 本報告書について

編集方針：本報告書は、当社事業の持続可能な成長に向けた取り組みを、統合的に報告することを目指したもので

対象期間：2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）

ただし、当該年度以外の取り組みなどについても一部掲載しています。

データの収集範囲：連結決算対象の範囲。一部、株式会社ツガミ単体のデータも掲載しています。

発行年月：2026年1月

#### 将来に関する予測・予想・計画について

本報告書に記載されている将来予測は、記述した時点での入手できた情報に基づいて作成したもので、事業環境の変化などによって、結果や事象が予測とは異なるものとなる可能性があります。読者の皆様には、これらをご承知おきいただけますようお願い申しあげます。



本社／〒103-0006 東京都中央区日本橋富沢町12-20

TEL: 03-3808-1711 FAX: 03-3808-1511

URL: <https://www.tsugami.co.jp/>