



第 20 期

定時株主総会招集ご通知

日時 2026年3月26日（木曜日） 午前10時

場所 オービックホール ホールA+B
大阪市中央区平野町四丁目 2-3
オービック御堂筋ビル 2階

※開催場所が前回と異なっておりますので、末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照いただき、お間違いのないようご注意ください。

決議事項

議 案 取締役7名選任の件

議決権行使のお願い

株主総会にご出席いただけない場合は、インターネット又は書面による事前の議決権行使を行っていただきますよう、お願い申し上げます。

議決権行使期限

2026年3月25日（水曜日） 午後6時まで

<株主の皆様へお知らせ>

・会社法改正による電子提供制度の施行に伴い、株主総会資料（株主総会参考書類・事業報告・連結計算書類・計算書類・監査報告書）は、ウェブサイトに掲載して提供する方法に変更しております。
お手数ですが、本招集ご通知記載のURLにアクセスしてご確認くださいませよう、お願い申し上げます。

株式会社 **ツバキ・ナカシマ**

証券コード：6464

証券コード6464
2026年3月9日

株 主 各 位

奈良県葛城市尺土19番地

株式会社ツバキ・ナカシマ

取締役 代表執行役 CEO 松 山 達

第20期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚くお礼申し上げます。

さて、当社第20期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上の以下のウェブサイト「2026年定時株主総会招集通知」として電子提供措置事項を掲載しております。

- ・当社ウェブサイト

<https://www.tsubaki-nakashima.com/jp/ir/meeting/>



また、上記のほか、インターネット上の以下のウェブサイトにも掲載しております。以下のウェブサイトにアクセスの上、「銘柄名（会社名）」に「ツバキ・ナカシマ」又は「コード」に「6464」（半角）を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類 / PR情報」の順に選択して、ご確認いただけます。

- ・東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



インターネット又は書面による事前の議決権行使を行っていただく場合は、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討くださいますて、4～5ページの「議決権行使のお手続きについて」にしたがって当社の指定する議決権行使サイト（<https://evote.tr.mufig.jp/>）において賛否を入力されるか、同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示の上ご送付いただくか、いずれかの方法により、2026年3月25日（水曜日）午後6時までに議決権を行使していただくようお願い申し上げます。

敬 具

記

1. 日 時 2026年3月26日（木曜日）午前10時（午前9時 受付開始）

2. 場 所 オービックホール ホールA+B
大阪市中央区平野町四丁目2-3
オービック御堂筋ビル2階

※開催場所が前回と異なっておりますので、末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照いただき、お間違いのないようご注意ください。

3. 目的事項

報告事項

1. 第20期（2025年1月1日から2025年12月31日まで）事業報告、連結計算書類の内容並びに会計監査人及び監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件
2. 第20期（2025年1月1日から2025年12月31日まで）計算書類の内容報告の件

決議事項

議 案 取締役7名選任の件

以 上

- ~~~~~
- ◎当日ご出席の際には、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますよう、お願い申し上げます。また、資源節約のためこの「招集ご通知」をご持参くださいますよう、お願い申し上げます。
 - ◎総会ご出席者様へのおみやげはご用意しておりませんので、あらかじめご了承くださいませよう、お願い申し上げます。
 - ◎電子提供措置事項に修正が生じた場合は、前述の各ウェブサイトにて修正内容を掲載させていただきます。
 - ◎その他、株主様へのご案内事項が生じた際は、当社ウェブサイト（<https://www.tsubaki-nakashima.com/>）に掲載させていただきます。適宜当社ウェブサイトより最新情報をご確認くださいませよう、お願い申し上げます。

◎本株主総会においては、書面交付請求の有無にかかわらず、一律に電子提供措置事項を記載した書面をご送付しております。また、法令及び当社定款第15条第2項の規定に基づき、以下の項目を除いております。なお、監査委員会及び会計監査人は以下の事項を含む監査対象書類を監査しております。

■事業報告 ・会社の株式に関する事項 ・会社の新株予約権等に関する事項 ・会計監査人の状況 ・内部統制システム構築の基本方針及び運用状況の概要 ■連結計算書類 ・連結財政状態計算書 ・連結包括利益計算書 ・連結持分変動計算書 ・連結注記表	■計算書類 ・貸借対照表 ・損益計算書 ・株主資本等変動計算書 ・個別注記表 ■監査報告書 ・連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 ・計算書類に係る会計監査人の監査報告書 ・監査委員会の監査報告書
---	--

議決権行使のお手続きについて

株主総会における議決権は、株主の皆様の重要な権利です。
議決権の行使方法は、以下の方法がございます。後記の株主総会参考書類をご検討の上、ご行使くださいますよう、お願い申し上げます。

事前の議決権行使のお願い



インターネットによる議決権行使

議決権行使サイトにアクセスして、2026年3月25日（水曜日）
午後6時までにご行使ください。（行使のお手続きは次頁をご参照ください。）



郵送による議決権行使

同封の議決権行使書用紙に議案に関する賛否をご表示の上、
2026年3月25日（水曜日）午後6時までに到着するよう、ご返送ください。
議決権行使書面において、議案に賛否の表示がない場合は、
賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。

当日ご出席の場合



同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、会場受付にご提出ください。
また、本招集ご通知をご持参くださいますよう、お願い申し上げます。

当社は、株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加しております。

インターネットにより議決権を行使される場合のお手続きについて

インターネットによる議決権の行使は、当社の指定する以下の議決権行使ウェブサイト(<https://evote.tr.mufg.jp/>)をご利用いただくことによってのみ可能です。(毎日午前2時30分から午前4時30分までは取扱い休止となります。また、株主様のインターネット環境によっては、ご利用できない場合もございます。)

行使期限 2026年3月25日（水曜日）午後6時まで

QRコードを読み取る方法

1 QRコードを読み取る



※QRコードは偽デンソーウェブの登録商標です。

同封の議決権行使書用紙の右下「スマートフォン用議決権行使サイトログインQRコード」をスマートフォンで読み取ります。

ログインID・パスワードの入力が不要です。

2 議決権行使方法を選ぶ



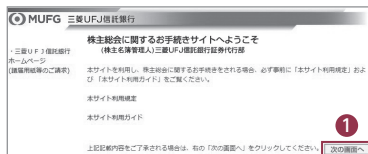
表示されたURLを開くと議決権行使サイト画面が開きます。
議決権行使方法は2つあります。



以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

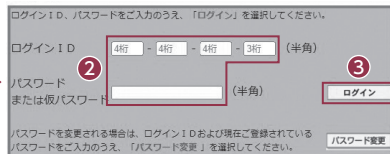
ログインID・仮パスワードを入力する方法 議決権行使サイト (<https://evote.tr.mufg.jp/>)

1 議決権行使サイトへアクセスする (パソコンの場合)



①「次の画面へ」をクリック

2 ログインする



② お手元の議決権行使書用紙の右下に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」を入力

以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

③「ログイン」をクリック

ご注意事項

- 書面(議決権行使書)の郵送とインターネットにより重複して議決権を行使された場合にはインターネットにより行使された内容を、インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合には最後に行使された内容を有効とさせていただきます。
- 議決権行使ウェブサイトをご利用いただくための費用(インターネット接続料金・通信料金等)は株主様のご負担となります。
- パスワードの取扱い
1.株主総会招集の都度、新しい「ログインID」及び「仮パスワード」をご通知いたします。
2.パスワードは議決権を行使される方が株主様ご本人であることを確認する手段ですので、大切にお取扱いいただきますよう、お願い申し上げます。パスワードに関するお電話等によるご照会にはお答えいたしかねますのでご了承ください。

インターネットによる議決権行使に関する
お問い合わせ先 (ヘルプデスク)

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

電話 0120-173-027 (通話料無料) ・ 受付時間 午前9時から午後9時まで

株主総会参考書類

議案及び参考事項

議 案

取締役 7 名選任の件

本総会終結の時をもって、取締役 7 名全員が任期満了となりますので、取締役 7 名の選任をお願いするものであります。

なお、当議案の内容は2026年 2 月13日開催の指名委員会で決定されたものであり、取締役候補者は次のとおりであります。

候補者 番号	氏名	当社における地位 及び担当	取締役会 出席回数 (2025年度)	在任期間 (本総会終結時)
1	まつ やま いたる 達 再任 男性	取締役 代表執行役 CEO 指名委員 報酬委員	10/11回 (91%)	1 年
2	うえ だ よう いち 洋 一 再任 男性	取締役 執行役 CFO	11/11回 (100%)	1 年
3	アンナ・ドルギーフ 再任 女性	取締役 執行役 CHRO	9/11回 (82%)	1 年
4	や ま も と のぼる 昇 再任 社外 独立 男性	取締役 取締役会議長 報酬委員長 監査委員	16/16回 (100%)	8 年
5	か とう ゆうり 藤 里 再任 社外 独立 女性	取締役 監査委員長	10/11回 (91%)	1 年
6	D.マイケル・ウィルソン 新任 社外 独立 男性	—	—	—
7	デイビッド・エヴァンズ 新任 社外 独立 男性	—	—	—

(注) 1. 松山達氏、上田洋一氏、アンナ・ドルギーフ氏並びに加藤ゆう里氏の取締役会出席回数については、2025年 3 月25日の取締役就任後に開催された取締役会のみを集計対象としております。

2. 上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条及び当社定款第25条の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が 3 回ありました。

候補者
番号

まつ やま

いたる

1

松 山

達

■生年月日

1979年1月24日生

■所有する当社株式の種類及び数

普通株式 0株

潜在株式 43,697株



略歴

2001年4月 Boston Consulting Group, Inc. 入社
2009年7月 DuPont de Nemours, Inc. リージョナルビジネスディレクター
2017年8月 KKR & Co. Inc. ディレクター
2021年6月 Boston Consulting Group, Inc. パートナー&ディレクター
2024年5月 当社 執行役
2024年7月 当社 代表執行役社長 CEO
2025年3月 当社 取締役 代表執行役 CEO

現在に至る

再 任

男 性

(現在の当社における地位及び担当)

取締役 代表執行役 CEO / 指名委員 / 報酬委員

取締役候補者とした理由

日本及び米国の製造業・経営コンサルティング・プライベートエクイティ業界にて、産業財・自動車・エレクトロニクス・クリーンエネルギー等の分野におけるグローバル事業戦略・事業経営・収益性改善及び事業再建の実績を有します。

現職就任以降、経営陣の強化・組織の最適化・経営プロセスとガバナンスの改革・顧客との関係強化と並行し、新中期経営計画の推進を牽引しました。同計画に基づく企業価値創造の実行責任者として当社の経営を主導するため、引き続き取締役として選任をお願いするものであります。

候補者
番号

うえ だ

よう いち

2

上 田

洋 一

■生年月日

1978年4月15日生

■所有する当社株式の種類及び数

普通株式

0株

潜在株式

9,533株



再 任

男 性

略歴

2001年4月 デロイト トーマツ コンサルティング(株)
(現：アビームコンサルティング(株)) 入社
2003年12月 ソフトバンクBB(株) (現：ソフトバンク(株)) 入社
2009年8月 ヤンセンファーマ(株) (Johnson & Johnsonグループ) 入社
2019年9月 同社 ファイナンスディレクター (シンガポール)
2023年4月 東芝キャリア(株) (現：日本キャリア(株))
ディレクター/オペレーションズファイナンス
2024年10月 当社 執行役副社長 CFO
2025年3月 当社 取締役 執行役 CFO
現在に至る

(現在の当社における地位及び担当)

取締役 執行役 CFO

取締役候補者とした理由

通信及び製造業における財務・経営管理・M&A・PMI(Post Merger Integration)等に関する高度な知見、並びにグローバル企業のアジア・欧州事業において、経営管理体制の構築・事業再建・リスク管理・多国籍チームのマネジメントを担った実績を有します。

現職就任以降、経理及び財務機能の強化・経営管理プロセスとガバナンスの構築・金融機関や投資家との関係強化と並行し、新中期経営計画の推進を主導しました。ステークホルダーとの対話を重視しながら、当社のキャッシュフロー経営の推進と財務規律の確立を担うため、引き続き取締役として選任をお願いするものであります。

候補者
番号

3

アンナ・ドルギーフ

■生年月日

1975年1月25日生

■所有する当社株式の種類及び数

普通株式

0株

潜在株式

25,369株



再任

女性

略歴

1996年10月 National Aeronautics and Space Administration 入局
1998年1月 Boeing Operations International 入社
2000年3月 RRC Telecommunications 入社
2000年10月 British American Tobacco p.l.c. 入社
2007年7月 British American Tobacco Malaysia p.l.c. HRディレクター
2008年11月 British American Tobacco p.l.c.
大韓民国エグゼクティブHRディレクター
2011年10月 同社 人材開発&グループ組織開発管理/グループ人材マネジャー
2014年8月 同社 東ヨーロッパ・アフリカ・中東地域HR統括
2018年1月 同社 アジア太平洋・中東地域HR統括
2019年4月 同社 人材&組織開発グループ統括
2020年9月 Reynolds American Inc.
シニアヴァイスプレジデント・チーフHR&インクルージョンオフィサー
2024年9月 当社 執行役 CHRO
2025年3月 当社 取締役 執行役 CHRO
現在に至る

(現在の当社における地位及び担当)

取締役 執行役 CHRO

取締役候補者とした理由

25年以上にわたる複数の国・地域及び業界での人事労務の経験を通し、多様な人材をマネジメントしながら事業を発展させるための高度な組織戦略への深い造詣及び豊富な実績を有します。

人材戦略・組織の最適化・リスク管理及び人材主導の事業成長について戦略的な取り組みを行っている中で、人財エンゲージメント並びに組織の強化を主導しました。当社の変革を加速させる役割を担うため、引き続き取締役として選任をお願いするものであります。

候補者
番号

やま もと

のぼる

社外取締役候補者

4

山 本

昇

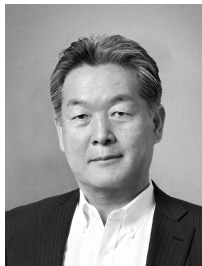
■生年月日

1962年11月21日生

■所有する当社株式の種類及び数

普通株式 0株

潜在株式 0株



再 任

社 外

独 立

男 性

略歴

1986年 4 月 マツダ(株) 入社
1989年 5 月 大和証券(株) 入社
2002年 2 月 PWC FAS マネージング・ディレクター
2003年 4 月 (株)ラザードフレール マネージング・ディレクター
2006年10月 日興シティグループ証券(株)
(現：シティグループ証券(株)) マネージング・ディレクター
2011年10月 BNP Paribas 共同投資銀行本部長
2016年 6 月 日立工機(株) (現：工機ホールディングス(株)) 取締役
2016年 9 月 XIBキャピタルパートナーズ(株)
(現：XIB(株)) 代表取締役代表パートナーCEO
2018年 3 月 当社 取締役
ルネサスエレクトロニクス(株) 監査役
2021年 3 月 同社 取締役
2023年 1 月 ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン・インコーポレイテッド
シニアアドバイザー
2024年 3 月 マレリホールディングス(株) 取締役
現在に至る

(現在の当社における地位及び担当)

取締役 / 取締役会議長 / 報酬委員長 / 監査委員

(重要な兼職の状況)

XIB(株) 代表取締役代表パートナーCEO / 工機ホールディングス(株) 取締役
ルネサスエレクトロニクス(株) 取締役 / マレリホールディングス(株) 取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

グローバル企業における高度かつ多彩な経験・専門知識並びに視野を有し、多岐にわたるビジネスに参画されている経験を活かし、取締役会及び監査・報酬委員会の議論・審議での幅広い視野・知見に基づく貢献を行っております。

グローバル・マーケット・技術の動向・企業戦略・ESG視点での多角的な見地に基づき適切な経営の監督及びサポートを行っており、引き続き社外取締役として選任をお願いするものであります。

候補者
番号

かとう

ゆうり

社外取締役候補者

5

加藤

ゆうり

■生年月日

1973年4月15日生

■所有する当社株式の種類及び数

普通株式 0株

潜在株式 0株



再任

社外

独立

女性

略歴

1997年4月 新日本製鐵(株) (現：日本製鉄(株)) 入社
1999年7月 アクセンチュア 入社
2006年1月 Wm. Wrigley Jr. Company (現：Mars, Incorporated)
ファイナンスマネージャー
2012年10月 ラルフローレン シニアファイナンスディレクター
2015年2月 Microsoft ファイナンスディレクター
2018年8月 ヤンセンファーマ(株) (Johnson & Johnsonグループ)
取締役CFO
2021年6月 Johnson & Johnson Innovative Medicine
取締役兼アジアパシフィックCFO
2025年3月 当社 取締役
2025年7月 パナソニックコネク(株)
執行役員 シニア・ヴァイス・プレジデント兼CSO

現在に至る

(現在の当社における地位及び担当)

取締役 / 監査委員長

(重要な兼職の状況)

パナソニックコネク(株) 執行役員 シニア・ヴァイス・プレジデント兼CSO

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

グローバル企業において、CFOをはじめとする財務・経営企画領域のリーダーシップを歴任し、財務戦略の策定と実行、事業成長を支える投資戦略を主導してきた豊富な経験を有しております。

当社の経営においても、グローバル市場における成長戦略の策定、M&A・アライアンス戦略の助言を通じて、持続的な成長に貢献しており、引き続き社外取締役として選任をお願いするものであります。



新任

社外

独立

男性

略歴

1984年6月 Rexam Inc. (現: Ball Corporation) 入社
 1988年6月 Laminex, Inc. (Rexam Inc.子会社) 入社
 1991年6月 同社 ヴァイスプレジデント&ゼネラルマネジャー
 1993年8月 Rexam Release, Inc. マーケティング&セールス ヴァイスプレジデント (現: Loparex BV)
 1996年3月 Rhinelander Paper Company コーポレートヴァイスプレジデント&ゼネラルマネジャー (現: Essity AB)
 1997年11月 FMC Corporation FMC Lithiumディビジョンマネジャー
 2003年8月 同社 Industrial Chemicals Group コーポレートヴァイスプレジデント&ゼネラルマネジャー
 2011年1月 同社 Speciality Chemicals Group プレジデント
 2013年10月 Albemarle Corporation シニアヴァイスプレジデント&プレジデントカタリストソリューションズ
 2015年1月 同社 エグゼクティブヴァイスプレジデント&プレジデント パフォーマンスケミカルズ
 2015年9月 Ingevity Corporation プレジデントCEO&ディレクター
 2020年11月 Prince International Corporation プレジデントCEO&ディレクター (現: Vibrantz Technologies Inc.)
 2022年4月 Vibrantz Technologies Inc. プレジデントCEO&ディレクター
 現在に至る

(現在の当社における地位及び担当)

(重要な兼職の状況)

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

化学・素材系製造業のグローバル企業で経営トップ及び事業責任者を歴任し、経営戦略の策定・実行に加えて、製造拠点の再編、コスト削減、M&A、PMIなど、多国籍組織における事業再生・組織立て直しを主導してきた豊富な経験を有しています。

さらに、社外役員としての経験や日本文化への理解も備え、実務と経営の両面を踏まえた的確な判断力とリーダーシップを持ち合わせており、当社中期経営計画の柱である「グローバルでの生産拠点再編」や、当社取締役会における実効性向上に大きく寄与するものと判断し、新たに社外取締役として選任をお願いするものであります。

候補者
番号

7

デイビッド・エヴァンズ

■生年月日

1966年10月12日生

社外取締役候補者

■所有する当社株式の種類及び数

普通株式 0株

潜在株式 0株



新任

社外

独立

男性

略歴

1991年 5 月 NCR – AT&T GmbH (現：NCR Voyix Corporation) 入社
1994年 2 月 Booz Allen & Hamilton (現：Strategy&) 入社
2004年 5 月 TRW Automotive GmbH (現：ZF Friedrichshafen AG) 入社
2007年 1 月 同社 ゼネラルマネジャー
2012年 2 月 SMW Automotive (現：Linamar Corporation)
インターナショナルプレジデント
2013年 2 月 Saradan Industries プレジデント
2015年 3 月 Oerlikon Drive Systems Americas (現：Dana Incorporated)
プレジデント&CEO
2019年12月 Kauffman Engineering, Inc. プレジデント&CEO
2022年 1 月 DEUTZ Corporation プレジデント&CEO
DEUTZ Americas プレジデント&CEO
2024年 8 月 DEUTZ AG エネルギー事業部CEO
2026年 1 月 DEUTZ AG エグゼクティブ ヴァイス プレジデント&エネルギー部門
CEO

現在に至る

(現在の当社における地位及び担当)

—

(重要な兼職の状況)

DEUTZ Corporation プレジデント&CEO

DEUTZ Americas プレジデント&CEO

DEUTZ AG エグゼクティブ ヴァイス プレジデント&エネルギー部門CEO

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

欧米を拠点とする複数のグローバル製造業においてCEOや事業責任者を歴任し、自動車部品業界やエネルギー関連事業に関する深い専門性に加え、幅広い経営経験を有しています。

特に、グローバル中堅企業におけるオペレーション改善、サプライチェーンマネジメント、品質管理に精通し、経営再生の局面で確かな判断力とバランス感覚をもって成長戦略や事業再構築を主導してきた豊富な知見は、当社が推進する製造オペレーションの高度化や生産性改善に大きく寄与するものです。そのため、当社の変革を力強く支えていただける人材として、新たに社外取締役として選任をお願いするものであります。

-
- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 山本昇氏及び加藤ゆう里氏は、(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出ており、諸氏の選任が承認された場合、引き続き独立役員となる予定であります。また、D.マイケル・ウィルソン氏及びデイビッド・エヴァンズ氏についても同条件を満たしており、諸氏の選任が承認された場合、独立役員として同取引所に届け出る予定であります。
3. 山本昇氏並びに加藤ゆう里氏は、現在、当社の社外取締役であり、社外取締役としての在任期間は、本総会終結の時をもって山本昇氏は8年、加藤ゆう里氏は1年となります。
4. 当社は社外取締役が期待される役割を十分発揮できるよう、定款において、社外取締役との間で損害賠償責任を限定する契約を締結できる旨を定めております。これにより、山本昇氏、加藤ゆう里氏は、当社との間で責任限定契約を締結しており、諸氏の選任が承認された場合、上記責任限定契約を継続する予定であります。また、D.マイケル・ウィルソン氏及びデイビッド・エヴァンズ氏についても諸氏の選任が承認された場合、当社との間で上記責任限定契約を新たに締結する予定であります。ただし、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令に定める最低責任限度額といたします。
5. 当社は、取締役全員を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（D&O保険）契約を締結しております。当該保険契約では、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うこと、又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害について填補されることとなり、被保険者の保険料は特約部分も含め当社が全額負担しております。各候補者が取締役を選任され就任した場合には、各候補者は当該保険契約の被保険者となります。
6. 各候補者の所有する当社株式の種類及び数は、2025年12月31日現在のものです。なお、潜在株式数は役員報酬BIP信託における権利確定済みポイント相当数を記載しております。

【取締役候補者のスキルマトリックス】

項目		概要						
企業経営		経営戦略全般、ビジョン						
営業・マーケティング		業界知識・マーケット・カスタマー動向及び技術の潮流の把握・分析・戦略化						
技術・製造・品質		オペレーション・S P M・品質管理						
グローバル経営		事業の多国展開						
財務・会計		財務、会計、税務						
IT・DX		IT技術、デジタル化						
法務・コンプライアンス		法務、リスクマネジメント・コーポレートガバナンス、内部統制、コンプライアンス						
ESG・サステナビリティ		サステナビリティ戦略、ESG・SDGs施策						
人材開発・多様性		人事戦略、人材開発、人材の多様性						
								
	氏名	松山 達	上田洋一	アンナ・ドルギーフ	山本 昇	加藤ゆう里	D.マイケル・ウィルソン	デイビッド・エヴァンズ
属性	再任／※新任	再任	再任	再任	再任	再任	※新任	※新任
	独立社外取締役				●	●	●	●
スキル	企業経営	●	●			●	●	●
	営業・マーケティング	●			●		●	
	技術・製造・品質						●	●
	グローバル経営	●	●	●		●	●	●
	財務・会計	●	●		●	●		
	IT・DX					●	●	
	法務・コンプライアンス		●	●	●	●	●	
	ESG・サステナビリティ				●			●
	人材開発・多様性			●				

(注) 上記一覧表は、各取締役が有する全ての知見・経験を示すものではありません。

以 上

事業報告

(2025年1月1日から
2025年12月31日まで)

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 企業集団の事業の経過及びその成果

当連結会計年度における世界経済は、米国通商政策による悪影響の顕在化や中東地域の地政学リスクの高まりによる下振れが懸念される中、インフレの鎮静化、堅調な米国の個人消費、インドをはじめとする新興国の成長等に支えられ、底堅く推移しました。国内経済は米国の通商政策等による影響が一部にみられるものの、雇用・所得環境の改善、インバウンド需要の増加等により緩やかな回復基調を維持しましたが、物価上昇に伴う個人消費の低迷及び中国との関係悪化等により景気が下振れするリスクが懸念されています。

こうした中、当社グループは2025年2月に公表した中期経営計画で策定した戦略に基づきバリューチェーン6つの柱の施策に取り組んでまいりましたが、欧州での自動車産業低迷による事業環境の悪化や、セラミック事業における中国ボールメーカー等との価格競争激化により収益は前年を大きく下回る結果となりました。

当社は、2024年2月9日開催の取締役会において、ボールねじ及びボールウェイの製造及び販売事業をミネバアミツミ株式会社に譲渡することを決議し、同日付で株式譲渡契約を締結しました。これに伴い、前連結会計年度より、ボールねじ及びボールウェイの製造及び販売事業を非継続事業に分類しておりましたが、2025年10月3日をもって譲渡が完了しました。当社グループの当期の業績は、非継続事業を除いた継続事業の数値を中心に報告いたします。

当連結会計年度の売上収益は、長引く自動車産業の低迷及び価格競争等を起因とするマーケットシェアの下落により欧州地域での販売やグローバルでセラミックボール、ローラーの販売が前年を大きく下回り、前期比8.0%減の69,837百万円となりました。

利益面につきましては、2025年2月17日に公表した中期経営計画の施策の1つである調達・生産コストの削減に取り組んでまいりましたが、売上収益の減少、競合他社との価格競争の激化及び人件費等の上昇が利益を圧迫しました。また、構造改革の一環として在庫の精査・管理体制の見直しを進める中で、欧州地域及びセラミックボールを取り巻く事業環境の変化も相まって、主に米国とセラミック事業が保有する廃棄予定の在庫に対し棚卸資産評価損6,516百万円を計上しました。加えて、事業環境の変化に伴いプレジジョン・コンポーネントビジネスの将来キャッシュフローを見直し、有形固定資産及びのれんの減損損失

16,696百万円を計上したことにより、前期から23,150百万円減少し、22,336百万円の営業損失となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は前期から28,126百万円減少し、27,214百万円の損失となりました。

当連結会計年度における当社グループを取り巻く事業環境は非常に厳しい状況で推移いたしました。欧州事業は引き続き当社グループにとって重要な事業拠点と位置づけており、事業環境の変化に合わせた積極的な構造改革・戦略転換を図ってまいります。また、セラミック事業は、電気自動車（EV）市場において想定したスピードでの市場拡張が起らず、競争環境も厳しい状況ですが、同事業は引き続き当社における成長分野と位置づけており、新製品の投入や新規市場開拓を通じて業績の改善を図ってまいります。

セグメント別の業績を示すと、次のとおりであります。

【プレジジョン・コンポーネントビジネス】

プレジジョン・コンポーネントビジネスの売上収益は、長引く自動車産業の低迷及び価格競争等を起因とするマーケットシェアの下落により欧州地域での販売やグローバルでセラミックボール、ローラーの販売が前年を大きく下回り、前期比8.2%減の68,925百万円となりました。セグメント利益は、売上収益の減少、競合他社との価格競争の激化及び人件費等の上昇に加え、棚卸資産評価損6,516百万円、有形固定資産及びのれんの減損損失16,696百万円を計上したことにより、前期から23,133百万円減少し、22,501百万円の損失となりました。

【ブローア・リアルエステイトビジネス】

ブローア・リアルエステイトビジネスの売上収益は前期比11.3%増の912百万円となりました。セグメント利益は、人件費等の上昇により、前期比8.6%減の165百万円となりました。

企業集団の事業セグメント別売上収益

区 分	当連結会計年度 2025年1月1日から2025年12月31日まで	
	金額（百万円）	構成比（%）
プレジジョン・コンポーネントビジネス	68,925	98.7
ブローア・リアルエステイトビジネス	912	1.3
合 計	69,837	100.0

(2) 企業集団の設備投資及び資金調達の状況

当連結会計年度は、市場及び経済環境を踏まえ、来期以降の成長に寄与しうる設備投資を推進し、総額1,882百万円の設備投資を行いました。これらに要した資金は全額自己資金をもって充当いたしました。

(3) 企業集団が対処すべき課題

当社グループは、2025年12月期から2029年12月期までの5か年を対象期間とした中期経営計画を策定しております。初年度となる当連結会計年度は、欧州における自動車産業の低迷に加え、セラミック事業における中国ボールメーカー等との価格競争激化により、厳しい事業環境となりました。

このような状況下において、当社グループは中期経営計画初年度である当連結会計年度を企業価値向上のための基盤づくりの年と位置付け、事業・コスト構造の抜本的な見直しとキャッシュを創出する体質の構築に取り組んでまいりました。2026年以降はグローバルフットプリントの最適化及び一層のコスト削減を推進し、成長セグメントに集中した経営資源投下により収益性の改善を図り、2029年12月期の目標指標である売上収益870億円、営業利益100億円の達成に向かって取り組んでまいります。

なお、当社グループは、当連結会計年度において、構造改革の一環として在庫の精査・管理体制の見直しを実施したことに伴う廃棄予定の在庫に対する棚卸資産評価損6,516百万円及びプレシジョン・コンポーネントビジネスの将来キャッシュ・フローを見直したことに伴う有形固定資産及びのれんの減損損失16,696百万円を計上しております。これらの損失により当連結会計年度は営業損失を計上しており、当連結会計年度末において、金融機関と締結しているシンジケートローン契約等に付されている財務制限条項に抵触しております。該当金融機関に対し、当該抵触を理由とする期限の利益喪失請求を行わないことを要請する手続きを行い、すべてのローン契約において承諾を得ております。また、来期に返済期限の到来する一部の借入契約についてはリファイナンスに向けた協議を開始しており、当社の資金繰り計画に大きな支障が生じる見込みはありません。以上により、継続企業の前提に関する重要な不確実性は認められないものと判断しております。

(4) 財産及び損益の状況の推移

区 分	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 (当連結会計年度)
売 上 収 益	79,036百万円	77,085百万円	75,921百万円	69,837百万円
営 業 利 益 又は 営 業 損 失 (△)	△9,065百万円	5,018百万円	814百万円	△22,336百万円
親会社の所有者に帰属する 当期利益又は当期損失(△)	△9,089百万円	△1,287百万円	912百万円	△27,214百万円
基本的1株当たり当期利益 又は 当 期 損 失 (△)	△225円35銭	△32円38銭	22円91銭	△702円80銭
資 産 合 計	159,891百万円	166,078百万円	174,721百万円	151,658百万円
資 本 合 計	50,131百万円	54,142百万円	61,508百万円	37,035百万円

(注) 2024年度において、ボールねじ及びボールウェイの製造及び販売事業を非継続事業に分類しております。これにより、売上収益、営業利益又は営業損失は、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しております。なお、2023年度につきましても同様に組み替えて表示しております。

(5) 企業集団の主要な事業内容 (2025年12月31日現在)

区 分	製 品 名 等
プレジジョン・コンポーネントビジネス	玉軸受用鋼球、セラミック球、超硬合金球、ガラスボール、プラスチック球、カーボン鋼球等の精密ボール及びテーパローラー、シリンдриカルローラー、スフェリカルローラー等の精密ローラー
プロア・リアルエステイトビジネス	中・大型送風機等、不動産の賃貸等

(6) 企業集団の主要な営業所及び工場（2025年12月31日現在）

① 当社

名 称	所 在 地
本 店	奈良県葛城市
本社事務所	大阪市中央区
営 業 所	奈良県葛城市
工 場 葛城工場	奈良県葛城市
岡山工場	岡山県勝田郡勝央町
世知原工場	長崎県佐世保市

② 子会社

会 社 名	所 在 地
TN TAICANG CO., LTD.	中国 江蘇省太倉市
TN GEORGIA, INC.	米国 ジョージア州
TN TENNESSEE, LLC.	米国 テネシー州
TN EUROPE, B.V.	オランダ ユトレヒト州
TN ITALY, S.P.A.	イタリア ピエモンテ州

(7) 企業集団の従業員の状況（2025年12月31日現在）

事業の種類別セグメントの名称	従業員数（人）	前期末比増減（人）
プレシジョン・コンポーネントビジネス	2,364	△358
ブローア・リアルエステイトビジネス	24	△3
全社（共通）	59	32
合計	2,447	△329

(注) 1. 全社（共通）として記載されている従業員数は特定のセグメントに区分できない管理部門に所属しているものであります。
2. 事業構造の見直しや業務効率化の取り組みに伴い、従業員数が前期末比で減少しております。

(8) 重要な子会社の状況（2025年12月31日現在）

会社名	資本金	当社の出資比率	主要な事業内容
TN TAICANG CO., LTD.	180,080 千人民元	(100.0)%	精密ボールの製造・販売
TN ASIA PTE. LTD.	41,759 千SGD	100.0%	投資業務
TN GEORGIA, INC.	1,000 USD	(100.0)%	精密ボールの製造・販売
TN TENNESSEE, LLC.	—	(100.0)%	精密ボール及び精密ローラーの製造・販売
TN EUROPE, B.V.	24 千EUR	100.0%	投資業務
TN ITALY, S.P.A.	24,885 千EUR	(100.0)%	精密ボールの製造・販売

(注) 当社の出資比率欄の（ ）書は、間接所有を示しております。

(9) 主要な借入先及び借入額（2025年12月31日現在）

借入先	借入金残高
株式会社三菱UFJ銀行	28,522百万円
株式会社りそな銀行	17,900百万円
株式会社南都銀行	6,500百万円

2. 会社役員に関する事項

(1) 当事業年度末日における取締役及び執行役

地 位	氏 名	担 当	重要な兼職の状況
取締役 代表執行役	松 山 達	C E O 指 名 委 員 報 酬 委 員	
取締役 執行役	上 田 洋 一	C F O	
取締役 執行役	アンナ・ドルギーフ	C H R O	
取締役	淡 輪 敬 三	指 名 委 員 報 酬 委 員 長	(株)リブセンス 取締役
取締役	山 本 昇	取 締 役 会 議 長 報 酬 委 員 長 監 査 委 員	XIB(株) 代表取締役代表パートナーCEO 工機ホールディングス(株) 取締役 ルネサスエレクトロニクス(株) 取締役 マレリホールディングス(株) 取締役
取締役	加 藤 忠 智	指 名 委 員 監 査 委 員	(有)マネジメント・コンサルティング・ネットワーク 代表取締役
取締役	加 藤 ゆう里	監 査 委 員 長	パナソニックコネクト(株)執行役員シニア・ヴァイス・プレジデント兼CSO

- (注) 1. 上記担当及び重要な兼職の状況は、当事業年度末日時点の状況であります。
2. 取締役淡輪敬三氏、山本昇氏、加藤忠智氏並びに加藤ゆう里氏は、社外取締役であります。
3. 当社は、取締役淡輪敬三氏、山本昇氏、加藤忠智氏並びに加藤ゆう里氏を、(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
4. 監査委員長加藤ゆう里氏は、グローバル企業におけるCFOをはじめとする財務・経営計画領域の豊富な経験を積んでおり、財務・会計に関する相当程度の知見を有しております。
5. 当社は、監査委員会の職務を補助する常勤の監査委員会補助人を置き、主要会議への参加や重要書類等の閲覧等を通じて情報把握を行うとともに、監査委員会による執行役面談への参画や内部監査部門との連携を通じ、監査委員会監査の実効性を確保していることから、常勤の監査委員を置いておりません。

(2) 当事業年度中の取締役及び執行役の異動

① 当事業年度中の取締役及び執行役の地位・担当等の異動

氏 名	新	旧	異動年月日
杉 山 進	執 行 役 日 本 BU プ レ ジ デ ン ト	ジャパンボール事業マネージャー	2025年1月1日
齋 藤 正 章	Chief Commercial Officer	執 行 役 Chief Commercial Officer	2025年1月31日
コジモ・コラサンティ	Chief Manufacturing Officer	執 行 役 Chief Manufacturing Officer	2025年1月31日
小 寺 由 記	Chief Supply Chain Officer	執 行 役 Chief Supply Chain Officer	2025年1月31日
張 立	中 国 BU プ レ ジ デ ン ト	執 行 役 中 国 BU プ レ ジ デ ン ト	2025年1月31日
富士川 徹	セラミックBUプレジデント	執 行 役 セラミックBUプレジデント	2025年1月31日
菅 原 美 雄	米 州 BU プ レ ジ デ ン ト	執 行 役 米 州 BU プ レ ジ デ ン ト	2025年1月31日
マウリツィオ・デ・ルカ	欧 州 BU プ レ ジ デ ン ト	執 行 役 欧 州 BU プ レ ジ デ ン ト	2025年1月31日
ナシェイ・ネイヴ	高機能プラスチックコンポーネントBUプレジデント	執 行 役 高機能プラスチックコンポーネントBUプレジデント	2025年1月31日
杉 山 進	日 本 BU プ レ ジ デ ン ト	執 行 役 日 本 BU プ レ ジ デ ン ト	2025年1月31日

② 当事業年度末日後の取締役及び執行役の地位・担当等の異動

該当事項はありません。

(3) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、当社及び当社の全ての子会社の取締役、監査役、執行役、会計参与、執行役員及び管理職従業員等を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（D&O保険）契約を締結しております。保険料は特約部分も含め会社負担としており、被保険者の実質的な保険料負担はありません。当該保険契約では、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うこと、又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害について填補することとされております。ただし、法令違反の行為であることを認識して行った行為の場合等、一定の免責事由があります。当該保険契約には免責額の定めを設けており、当該免責額までの損害については填補の対象としないこととしております。

(4) 取締役及び執行役の報酬等の決定に関する方針

① 方針の決定の方法

当社は指名委員会等設置会社であり、報酬委員会（社外取締役2名及び社内取締役1名の計3名）にて取締役及び執行役の報酬等の額の決定に関する方針を定めております。

② 方針の概要

・取締役及び執行役に共通する事項

取締役及び執行役の報酬額は、公正かつ中立的な立場からの決定となるよう、経済情勢、当社を取り巻く環境、当社の業績、個人別の役割及び職務執行状況を勘案し、適正に決定します。

・取締役

執行役を兼務しない社外取締役の報酬は、職務に応じた額を基本報酬（固定）として支給します。執行役を兼ねる社内取締役については、下記の執行役の報酬を支給します。

・執行役

ベース報酬（役職・職責・役割に応じた固定報酬）、業績連動型金銭報酬（売上収益・営業利益・フリーキャッシュフロー又は営業キャッシュフローを基準に、事業計画における経営目標の達成状況等を総合的に加味した上で、個人の貢献度合に応じて決定）、役員報酬BIP信託による当社株式及び当社株式の換価処分相当額の金銭の交付で構成されています。

③ 取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容が上記方針に沿うものであると報酬委員会が判断した理由

報酬委員会では、当事業年度に係る取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容について多角的に審議し、上記方針に従ってその内容を決定したため、個人別の報酬等の内容は上記方針に沿うものであると判断しております。

(5) 取締役及び執行役の報酬等の額

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額				対象となる役員の員数
		基本報酬	業績連動型金銭報酬	役員報酬BIP 信託分費用 計上額	退職慰労金	
取締役 (社外取締役を除く。)	14百万円	14百万円	—	—	—	1名
社外取締役	33百万円	32百万円	—	—	1百万円	5名
執行役	372百万円	175百万円	141百万円	55百万円	—	12名
合 計	421百万円	223百万円	141百万円	55百万円	1百万円	18名

- (注) 1. 上記報酬等の額には、使用人兼務執行役の使用人分給与は含まれておりません。
2. 取締役と執行役を兼務する者の支給人員の数及び報酬等の額は、執行役の欄に記載しております。
3. 上記報酬等の額及び役員の員数には、当事業年度中に退任した執行役9名及び2025年3月25日開催の第19期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名を含んでおります。
4. 2025年3月25日開催の第19期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名に対する退職慰労金の支給額は1百万円です。
5. 上記報酬等の額には、子会社からの報酬計153百万円が含まれております。
6. 業績連動型金銭報酬の算定にあたり、業績及び企業価値の向上を狙うインセンティブとして機能させるべく、業績指標として売上収益・営業利益・フリーキャッシュフロー又は営業キャッシュフローを採用しております。業績連動型金銭報酬は、各指標ごとの当期の達成率に応じた係数と、各指標のウェイトを、各執行役の基本年俸に乗じて算出しております。なお当期における売上収益・営業利益（営業損失）・フリーキャッシュフロー・営業キャッシュフローの実績値は、それぞれ69,837百万円・△22,336百万円・11,642百万円・10,519百万円であります。
7. 役員報酬BIP信託の算定にあたり、持続的な企業価値の向上に対するインセンティブをより一層高めることを目的として、中長期的な株式価値との連動性をより強化した制度を採用しております。役員報酬BIP信託は予め当社が定めた給付規程に基づき、各執行役の役位別累計ポイント数を決定し、かつ一定の要件を満たした従業員に対し株式及び現金で給付いたします。

(6) 社外役員に関する事項

① 重要な兼職先と当社との関係

区 分	氏 名	兼職先及び内容	兼職先との関係
社外取締役	淡 輪 敬 三	(株)リブセンス 取締役	特別の関係はありません。
社外取締役	山 本 昇	XIB(株) 代表取締役代表パートナーCEO	特別の関係はありません。
		工機ホールディングス(株) 取締役	特別の関係はありません。
		ルネサスエレクトロニクス(株) 取締役	特別の関係はありません。
		マレリホールディングス(株) 取締役	特別の関係はありません。
社外取締役	加 藤 忠 智	(有)マネジメント・コンサルティング・ネットワーク 代表取締役	特別の関係はありません。
社外取締役	加 藤 ゆう里	パナソニックコネクト(株) 執行役員 シニア・ヴァイス・プレジデント兼CSO	特別の関係はありません。

② 当事業年度における主な活動状況

区 分	氏 名	主な活動状況 及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役	淡 輪 敬 三	当事業年度に開催の取締役会16回と指名委員会2回、報酬委員会9回の全てに出席しております。他社の経営者並びに社外役員としての豊富な経験と幅広い見識を活かし、戦略構築・ダイバーシティ・人財育成・リスク管理・ESG等を含む経営全般の視点から高度かつ広範な監督・助言を行ってしました。
社外取締役	山 本 昇	当事業年度に開催の取締役会16回と監査委員会14回、報酬委員会9回の全てに出席しております。グローバル企業における高度かつ多彩な経験・専門知識並びに視野を有し、多岐にわたるビジネスに参画されている経験を活かし、幅広い視野・知見に基づく貢献を行っております。グローバル・マーケット・技術の動向・企業戦略・ESG視点での多角的な見地に基づき適切な経営の監督及びサポートを行っております。
社外取締役	加 藤 忠 智	当事業年度に開催の取締役会16回と監査委員会14回、指名委員会2回の全てに出席しております。自動車関連のグローバル企業経験、及び製造業から金融・小売業に至る幅広い業種における企業革新活動にコンサルタントとして従事してきた多様かつ豊富な経験、及びこれを支える高度な知見を活かし、公正かつ客観的な経営の監督・助言を行っております。
社外取締役	加 藤 ゆう里	取締役就任後に開催された当事業年度の取締役会10回と監査委員会9回に出席しております。グローバル企業における財務戦略の策定と実行、事業成長を支える投資戦略を主導してきた豊富な経験を有し、グローバル市場における成長戦略の策定、M&A・アライアンス戦略を中心に公正かつ客観的な経営の監督・助言を行っております。

③ 責任限定契約の内容の概要

当社は、会社法第427条第1項の規定に基づき、社外取締役全員と同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任限度額は、法令に定める最低責任限度額としております。

④ 社外役員が当社の子会社から当該事業年度の役員として受けた報酬等の額

該当事項はありません。

株主総会会場ご案内図

開催場所

オービックホール ホールA+B

大阪府中央区平野町四丁目2-3 オービック御堂筋ビル2階

※開催場所が前回と異なっておりますので、ご来場の際はお間違いのないようご注意ください。



交通のご案内

●大阪メトロ御堂筋線

「淀屋橋駅」

南出入口（⑬号出口）から徒歩約3分

「本町駅」

北出入口（②号出口）から徒歩約4分

●京阪電車

「淀屋橋駅」

出入口（③号出口）から徒歩約12分



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。

